

21 世纪人才攻略(一)

烨子 编著

出版社 :中国文化艺术出版社

书 号 :ISBN 7 - 5039 - 2046 - 3

版权所有 :烨子工作室

类 别 :人材 - 培养

出版时间 2004 - 10 - 09

字 数 30 万字

内容提要 :

适者生存 ,适者发展始终是一个不可逆转的自然规则和铁的定律。适应是在现实生活环境中维持一种良好的有效的生存状态和发状态的过程。因此 ,适应能力是成大事者健康生活 ,获取发展的前提与基础。

目 录

■ 生存能力——成大事者成功人生的基石

学无止境 ,相信每个人都明白这个道理 ,但更重要的是在无止境中去学。“ 无止境 ”是一个漫长的过程 ,能考验一个人的意志是否坚强 ,有坚强的意志 ,就可以顶住各种压力 ,从而战胜脆弱和懦弱 ,所谓“ 活到老 ,学到老 ”是也。

□融入他人 ,美不胜收.....	2
□顺应时势 ,人生三次大调整.....	5
□抓住机会 适时设谋	7
□抓住机遇 ,因机设谋	12
□不拘一格 ,因事设谋	18
□适应环境 ,用地设谋	22

■ 交际能力——成大事者成功的金纽带

说话能力是成大事者必备的能力之一。人类已经步入了一个信息爆炸的媒体时代,成功越来越依赖于有效的自我推销及相互沟通,出色的说话能力是一条金子做的纽带。它连接着你和另一头——成功。

□三寸之舌,强于百万之师	28
□以“幽”载道,耐人寻味	34
□激言励志,重振国威	40
□对症下药,事半功倍	41
□委婉含蓄,旁敲侧击	42
□因势利导见真招	43
□一席纵横论,太平三十年	44

■ 发展创新能力——成大事者成功的生命力

创新并不是一切让人随意操作的游戏,而是全方位的智力辐射。只有不断创新的人,才能终成战而不败的超级选手。在这里,我们相信这样一句话,谁要抓住创新,谁就能成大事,谁要拒绝创新,谁就会平庸。

□打破常规,具体问题具体分析	47
□不断进取的创新能力	49
□借别人的“鸡”,生自己的“蛋”	50
□克雷研究公司:创业思维是企业发展的动力	52
□麦当劳公司:老“题目”新贡献	54
□美国通用汽车公司新战略	57
□美国 3M 公司的创新之路	61

■学习能力——成大事者生存发展的手段

人类正逐步走向知识经济时代。全球化和知识化将是这一时代的两个主要特点。21 世纪的科学和技术将以前所未有的速度和力量向前发展,时代的挑战一再告诫我们,学习不再仅仅是为了学得一技之长,获取谋生之术,它将成为成大事者的重要能力。

□成大事需从学习开始·····	65
□天下才子必读书·····	67
□纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行·····	71
□勤学成大事·····	75
□成大事者读书云案·····	76
□“善诵精通”·····	79
□追本求源·····	80
□“回忆式”·····	81
□“四多”方案·····	82
□知文知人·····	83
□宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来·····	84

■ 社交能力——成大事者走向卓越的铺路石

社交能力是成大事者成就大事的铺路石。社会能力的强弱,已成为人们判断未来成功者的主要标准。对每一个胸怀大志的青年来说,它就是那根“点石成金”的手指,那个谈到桌上最有力的砝码,那条通向成功顶峰的捷径。

- ☐ 借助“东风”成大事 88
- ☐ 交友原则:正直、宽容,见多识广 89
- ☐ 将心比心,诚信待人 93
- ☐ 深交之人,宁缺勿滥 96
- ☐ 择友为人生的第一要义 97
- ☐ 在家靠父母,出外靠朋友 98
- ☐ 建立良好的人际关系,在生活中追求双赢 99

■ 领导能力——成大事者扬风破浪之帆

现代生产和生活中,随着科学技术的飞速发展和社会分工的日益密切,组织是人们生产的单位,也是人们生活的依据。作为成大事者的个体,良好的组织协调和领导能力会使你的能力与价值无限延伸。

□领导能力素质构成	103
□不拘一格惟才是用	105
□纵横捭阖的统帅能力	108
□高瞻远瞩,明察秋毫.....	114
□百折不挠的意志能力	118
□随机应变的行为能力	120
□挥洒自如的协调能力	122

■ 策划能力——成大事者写意人生之笔

成功的策划可以成为成大事者的行动指南与纲领。可以为其确定风险与机会 ,改善内部管理 ,增强竞争力 ,面对日益竞争激烈的社会 ,必须具备较强的策划能力。找出自己的竞争优势 ,为我功谋划方案 ,为明天做好准备 ,才不会在未来的社会被淘汰。

□ 策划取胜的诀窍	126
□ 谋略家的性格	128
□ 运筹于帷幄之中 ,决胜于千里之外	132
□ 战事关天 ,精心策划	134
□ 出其所不趋 ,趋其所不意	138
□ 成大事者必须具备的行为反应	140

■ 生存能力——成大事者 成功人生的基石

适者生存，适者发展始终是一个不可逆转的自然规则和铁的定律。适应是在现实生活环境中维持一种良好的有效的生存状态和发状态的过程。因此，适应能力是成大事者健康生活，获取发展的前提与基础。

□融入他人 美不胜收

天上的雨总能融入地上的水中 ,雨滴浅起的是水沫烟霞 ,人间图画 ,它所以能与水相融 ,一则因为二者本性相同 ,二来是因雨滴从万里而来投奔水的怀抱 ,其心情之急切、性情之坦率 ,言辞之谦恭非他物所能比也。

如果你就是高空掉落下的雨点 ,你是要掉在水泥地上 ,魂飞魄散 ,还是要回归家庭 ,温馨幸福 ? 你的思想 ,做法和性情决定了你的选择。

但假如能与其他芸芸众生同声相求 ,那你定会融入其中 ,美不胜收。

成人这善 ,投其所好

“投其所好”乍听起来似乎不太好听 ,其实 ,我们这里所说的“投其所好”是取其积极的一面 ,并不是无原则、无责任而去拍马屁。与朋友们特别是真正的朋友相处 ,一般都不会涉及原则性问题 ,适当地“投其所好”以增进感情又何乐而不为呢 ?

因为人都有一点“虚荣心” ,所做的事都需要别人予以承认 ,所说的话也希望别人能听 ,所以你为什么不满足朋友这点“虚荣心”呢 ?

古时的唐伯虎能诗善画 ,也能作对联 ,有一次 ,一个商人请唐伯虎为其写一副对联 ,唐伯虎知道这个商人是胸无点墨、见钱眼开的人 ,就提笔为他写了一幅 :

“生意如春风 ;

财源似流水。”

商人一看 ,面有不悦之色 ,认为“春风”、“流水”没有把发财的意思表达出来 ,要求唐伯虎另写一张 ,提出要求 ,要有财源广进的意思 ,句子差一点倒不要紧。唐伯虎略一思忖 ,于是提笔另写了一联 :

“门前生意 ,好似夏天蚊虫 ,输进输出 ;

柜里铜钱,好像冬天虱子,越捉越多。”

这回商人才满意了,提着对联叩谢而去。

唐伯虎面对的不是自己的朋友,而是一名商人,尽管所写对联中有点捉弄的意思,但商人的要求是表达出来了,商人高兴而去,这是“投其所好”的效果,唐伯虎这样做并没有违反什么原则性问题。

日常生活中,对待朋友,投其所好的内容很多。譬如,如果朋友喜欢读书,你不妨偶尔送他几本好书,如果朋友喜欢喝茶,你出差时不妨给他捎回一点来,这比给他黄金都令他高兴……

“投其所好”要因人而异,对不同的朋友要采取不同的战术。如讲话吧,与智慧型的人说话,凭借的是见闻广博;与见闻广博的人说话,凭借的是辨析的能力;与善辩的人说话,就须简明扼要;与主人说话,就得用贴心的家常话打动他,与部下说话,就要用好处来说服他。别人不愿意做的事情,就不要勉强,对方所喜欢的,就模仿而顺从他,对方讨厌的,就避开而不谈它。上述所说,是指说话要有针对性,对什么样的人说什么样的话,到什么山上唱什么歌,这样会收到良好的效果。

但是,要注意投其所好并不就意味着要奴颜婢膝地去溜须拍马。历史上拍马屁的人实在太多,并且其程度无人能比,挖空心思,揣摩别人的心思,这种拍马屁的目的非常明显,是取得别人特别是主子的赏识,从中得到好处。这里,我们所说的对待朋友的投其所好,是指在不违背原则的情况下让朋友高兴。给朋友以亲切感,从而达到加深感情的目的。

察颜观色,善解人意

如果你的上司身体健康,精力充沛,在工作上颇得心应手,单位内的人都认为他很有前途,但某一天他却反常地显出悲伤的神色来,这很可能说明他的家庭中出现了问题。

他虽不说出来,并且一直在努力地抑制,可总会自然而然地在脸上流露出苦恼的表情。对这位上司来说,这实在是件很尴尬的事,为了不让部下知道,表面上极力装得若无其事。午餐后,他用呆滞的眼神望着窗外,此时,他带着迷惑的神情的脸,已失去了朝气。你对这种微妙的脸色和表情变化,不能不予以注意。你应由你所想象出来的事,找出领导真正苦恼的原因,并对他说:“科长,家里都好吗?”以假装随意问安的话,来开启他的心灵。

“不!我正在头痛呢,我太太突然病倒了!”

“啊?你太太病了现在应该好些了吧?真抱歉我一点不知道。”

“其实也不需要住院,医生让她在家中疗养。太太生病后,我才感到诸多不便。”

“难怪呢!我觉得科长你的脸色不好,我还以为你有什么心事,原来是你太太生病了。”

“想不到你的观察力这么敏锐,我真佩服你。”

他一面说着,脸上一面露着从未有过的笑容,此刻可以知道你成功了。在人性最脆弱的时候去安慰他,这才是当部下的人应有的体谅和善意。上司由于悲伤,所以在心灵呈现出较脆弱的一面,我们更不应再去刺激他,而应当设法让他悲伤的心情逐渐淡化。上司的苦恼,在尚不为人知晓前,自己应主动设法了解,相信你的这份善意,即便是“鬼”也会受感动的。

在中国古代,君臣相交,作为臣子必须时时处处体察好皇帝的微妙表情,否则一有不慎便有可能会引来杀身之祸。

乾隆皇帝一向对自己的文韬武略颇为自负。一年中秋时,他又召集群臣吟诗赏月,他提出要与纪晓岚对句。并首先吟出上联:“玉帝行兵,风刀雨箭云旗雷鼓天为阵。”很有气派。纪晓岚站起身来吟道:“龙王设宴,日灯月烛山肴海酒地作盘。”不仅对得妥帖,而且亦有一番气派。乾隆听了,刚

才脸上得意的神气黯然消失 ,有些不快。纪晓岚一看他的神情 ,便已了然于胸 :知道自己太锋芒毕露。于是连忙解释说 :“主上为天子 ,帮风雨云雷 ,任从驱使 ,威慑天下 ;臣乃酒囊包袋 ,帮视日月山海 ,都在筵席之中。不难看出主上好大神威 ,为臣不过好大肚子罢了。”纪晓岚这样自我解嘲 ,乾隆立刻露出得意之色。

这里 ,纪晓岚开始只注意了对句 ,话一说出口 ,看到乾隆不快 ,忙又自我解嘲 ,才缓和了气氛。可见 ,部下不仅要注意自己说话 ,还要注意观察自己所说的话对上司引起的反应 ,并能随机应变 ,这样才能博取上司的好感。

马屁要拍 ,虎须要捋

大家都喜欢听恭维的话 ,这可能也是人之常情 ,所谓“千穿万穿 ,马屁不穿” ,下面就有一则这样的笑话。阎罗王在古时候被人们奉为地狱大法官 ,具有极高的权威。有一天 ,阎罗王突然心血来潮 ,命令殿中的小鬼说 :“你给我去人间抓几个爱溜须拍马 ,花言巧语的人来 ,我要把这些败类通通扔到油锅里炸死。这种人在世上不务正业 ,成天花言巧语地去煽动别人 ,使得许许多多的人迷失本性 ,误入歧途……好吧 !你现在可以去了。”小鬼赶忙回应了一声 :“是 !”就离开地狱 ,向人间出发了。过了一会儿 ,小鬼抓回来一个男人 ,阎罗王说 :“怎么这么快 !你没抓错人吧 ?”小鬼连忙回答说 :“怎么会弄错呢 ?这种人实在太多了 ,随便一抓就可以抓到 ,大人若是不信 ,可以查问他看看。”当阎罗王开始审问那个男人时 ,不小心放了一个响屁 ,臭气冲天 ,那个男人灵机一动 ,很快地走到阎罗王面前 ,恭恭敬敬地向他鞠了一个躬说 :“噢 !大王的屁响得多么美妙啊 !不仅听起来是悦耳动人 ,而且那种像麝香和幽兰般的芬芳更是令人陶醉啊 !”阎罗王听了 ,心里非常高兴 ,就说 :“嗯 !只有你才了解龙体的尊重 ,我应该赦免你。喂 !小鬼 ,这个男人带到内殿去 ,好好地招待他。”

那个男人跟在小鬼后面边走边说 :“你的相貌不凡 ,仪表也与众不同 ,你头上的两只角弯弯的像月亮一样光滑美丽。还有你那闪着光辉的眼睛有如碧空里的两颗流星。啊 !你将来一定会大富大贵 !”小鬼听了就停住脚说 :“大王吩咐他们准备筵席 ,还需要一段时间才能准备好 ,你先到我们家喝杯茶 ,休息一会儿好吗 ?”

短短的几句话 ,却让这个人从地狱到了天堂。这则笑话从另一角度说明了 ,每个人都有骄矜的心理 ,就连阎罗王、小鬼这样的也喜欢听恭维的话。被抓去的那个人只是因为说了些恭维的话 ,不但没有受到惩罚 ,反而受到了优厚待遇。

对待朋友适当说些恭维的话 ,能够起到催化剂的作用。如果你的朋友是们商人 ,你说他学问好 ,清廉乐道 ,他一定不高兴 ,你应该说他才能出众 ,红光满面 ,想必要发大财 ,他听了一定高兴 ;如果你的朋友是位作家 ,你说他笔底生花 ,思路泉涌 ,大作反响强烈等 ;如果你的朋友爱好绘画 ,你见了他的画 ,不妨夸夸他妙笔丹青 ,画技又大有长进了 ,他听了一定会美滋滋的。

人人都爱恭维 ,只要你的恭维话有分寸 ,不流于谄媚 ,你就尽情动用 ,这样既可以加深友谊 ,又不损失什么 ,何乐而不为呢 ?

大勇若怯

“大勇若怯”是说很有胆识的人表面上装作很怯懦 ,畏畏缩缩。这种表面上的“怯”实际却深隐着“大勇”。“大勇若怯”其实需要极大的勇气与才能 ,没有远大的目标和超人的胆略是难以做到这一点的。

秦赵渑池会后，越王因为蔺相如的出色外交才能和超人的胆识封他为上卿。廉颇很不满意，他认为那是鼓噪口舌的小艺，比不上自己浴血奋战的功勋大，所以屡屡对下人说：“蔺相如乃雕虫小技耳。我就是不服他，看不惯这般小人，我碰到他，一定朝他身上唾弃，羞辱于他。”

蔺相如得知这些以后没有勃然大怒，兴师问罪，而是故意不与廉颇见面以免伤了和气。每当朝会时，他总是时时称病不出。出门时也专拣偏僻的胡同，不愿走大街。廉颇听见了就越发狂妄了。

这天，蔺相如外出归来，真是“天涯何处不相逢”，恰恰与廉颇走了个对面。廉颇一见大喜。命令马夫，快马加鞭，冲着蔺相如直冲过去。

蔺相如一见是廉颇的车子，急忙命令车夫赶紧躲避一旁，慌里慌张，车子差点翻进路边的水沟，很是狼狈。廉颇一见，不由得哈哈大笑，得意洋洋地赶着车从蔺相如的车旁急驶而过。

蔺相如的车夫们终于忍不住了，去找蔺相如集体辞职。蔺相如知道他们辞职的原因，后说：

“诸位，何必这么斤斤计较呢？你们说，廉颇与秦王哪个更利害？”

“当然是秦王比廉颇厉害了。”

“既然如此，我连秦王都不怕，难道会怕他廉颇吗？我不是胆小鬼，可我不愿与廉将军争位，‘两虎相争，必有一伤’，我们俩闹翻了，获利的不是赵国，而是强秦呀，我正是因为这个缘故，才不和他计较的。”

这些话不久传入了廉颇的耳朵，廉颇虽然是个粗野武夫，却也深晓厉害关系。他看到蔺相如如此高风亮节，于是自动上门负荆请罪。

蔺相如不计个人名利，大勇若怯，大智若愚，表面上“怯”而“愚”，实则大勇且大智，终于感动了廉颇。二人遂成生死之交。

□顺应时势，人生三次大调整

当今社会，各种事物都是飞速发展变化的，因此身处其中的人也应用时度势，顺势而变才能取得成功。在这里我们可以曾国藩为例，虽然他并不处在我们这个时代，但从他的一生“三变”中，我们可以获益颇多。

曾国藩的处世之道，实际上是一种灵活辩证的处世态度和方法。因此，虽然他处世中勤于功名，以儒家思想为核心，恪守仁义的其宗未改，但在做事为人的“形”上却是一生三变。正是这“三变”蕴含了人们对他的褒毁。但不管怎样，没有这适时的“三变”便不会有他更大成功和名声。

有记载说：曾国藩“一生凡三变。书字初学柳诚悬；中年学黄山谷，晚年学李北海，而参以刘石，故挺健之中，愈饶妩媚。”这是说习字的三变。“其学问初为翰林词赋，既与唐镜海太常游，究心儒先语录，后又为六书之学，博览乾嘉训诂诸书，而不以宋人注经为然。在京官时，以程朱为依归，至出而办理团练军务，又变而为申韩。尝自欲著《挺经》，言其刚也。”这是说学问上的三变。

综观曾国藩一生的思想倾向，他是以儒家为本，杂以百家为用。上述各家思想，几乎在他的每个时期都有体现。但是，随着形势、处境和地位的变化，各家学说在他思想中体现的强弱程度又有所不同，这些都反映了他深谙各家学说的“权变”之术。

曾国藩的同乡好友欧阳兆熊曾经认为，曾国藩的思想一生有三变。早年在京城时信奉儒家，治理湘军、镇压太平天国时采用法家，晚年功成名就后则转向了老庄的道家。这个说法大体上勾画了曾国藩一生三个时期的重要思想特点。

曾国藩扎实的儒家功底，是在做京官这个时期打下的。他用程朱理学这块门砖敲开了做官的

大门之后,并没有把它丢在一边,而是对它进行深入研讨。又由于受到唐鉴倭仁等理学大师的指点,他的理学素养更是有了巨大的飞跃。他不仅对理学证纲常名教和封建统治秩序的一整套伦理哲学,如性、命、理、诚、格、物、致、知等概念,有深入的认识和理解,而且还进行了理学所重视的身心修养的系统训练。这种身心修养在儒家是一种“内圣”的功夫,通过这种克己的“内圣”功夫,最终达到治国平天下的目的。他还发挥了儒家的“外王”之道,主张经世致用。唐鉴曾对他说,经济,即经世致用包括在义理之中,曾国藩完全赞成,并大大地加以发挥。他非常重视对现实问题的考察,重视研究确决的办法,提出了不少改革措施。曾国藩对儒学,尤其是程朱理学的深入研求,是他这个时期的重要思想特点,而对于这一套理论、方法的运用,则贯穿了他整个一生。

太平天国起义后,曾国藩返回故里,很快就组建了一支湘军,在对待起义军和管理湘军的问题上,他的一系列主张措施表现的是他对法家严刑峻法思想的极力推崇。他提出要“纯用重典”,认为非采取火烈般的手段不能为治。而且,他还向朝廷表示,即使由此而得残忍严酷之名,也在所不辞。他确实也是这样做的,他设立审案局,对所捕农民严刑拷打,任意杀戮。他还规定,不完粮者,一经抓获,就地正法。在他看来,儒家的“中庸”之道,在这个时候是行不通的。

他在1852年2月《与魁联》的信中解释说:我在公寓内设立了审案局,十天之内已处斩了五个人。世风不厚之后,人们各自都怀有不安分的心思,平时造谣惑众,希望天下大乱而去作恶为害,稍微对他们宽大仁慈些,他们就更加嚣张放肆,光天化日之下竟敢在都市抢劫,将官府君子视同无物。不拿严厉的刑法处治他们,那么坏人就会纷纷而起,将来酿成大祸就无法收拾了。因此,哪怕只能起一丁点的作用,也要用残酷的措施来挽回这败坏已久的社会风气。读书人哪里喜欢大开杀戒,关键是被眼下的形势所逼迫的,不这样就无法铲除强暴,从而安抚我们软弱的人民。这一点,我与您的施政方针,恐怕比较吻合吧!

曾国藩在为官方面,恪守的却是“清静无为”的老庄思想。他常表示,于名利之处,须存退让之心。自太平天国败局已定,即将大功告成之时,这种思想俞愈强烈,一种兔死狗烹的危机感时常萦绕在心头。他写信给弟弟说,自古以来,权高名重之人没有几个能有善终,而要 will 将权位推让几成,才能保持晚节。天京攻陷之后,曾国藩便立即遣散湘军,并作功成身退的打算,以免除清政府的疑忌。

不同的时期有不同的思想倾向,说明曾国藩善于从诸子百家中吸取养分适应不同的情况。容闳说,曾国藩是“旧教育中之特产人物”。无疑,在曾国藩身上,熔铸了中国传统文化的各种基因,正是这些基因,使曾国藩成了封建社会的“三个不朽”人物之一和最后一个精神偶像。

关于曾国藩处世态度由酷峻变柔顺有一个重要的过程。这个过程即发生在1858年。曾国藩初出治军,严刑峻法,手段非常刻薄,可以从他杀李金阳事件看得出其残酷无情,且与疆师多相忤。然自1858年再起,则大变矣。这一过程有如下的记载

……先是文正(曾国藩)与胡文忠(胡林翼)书,言恪靖(骆秉璋)遇事掣肘,哆口谩骂,有劝效王小二过年永不说话之语。至八年夺情再起援浙,甫到省,有“敬胜怠,义胜欲,知其雄,守其雌”十二字,属恪靖为书篡联以见意,交欢如初,不念旧恶。此次出山后,以柔道行之,以至成功,毫无沾沾自喜之色。尝戏谓予曰:“他日有为吾作墓志者,铭文吾已撰:不信书,信运气,公之言,告万世。”故予挽联中有“将汗马勋名,问牛相业,都看作纰糠尘垢”数语,自谓道得此老心事出。盖文正尝言以禹墨为体,以庄老为用,可知其所趋向也。

为什么曾国藩要变得“巽顺”呢?有人认为罗汝怀之劝勉最有影响。当曾氏丁父忧请假在家时,汝怀寄以书,谆谆以尚平实勿争权相劝。其书略云:

独识阁下为奇士,所见四方之士无出其右者,何者?天下为平实坚仆人之人可以干事,军务尤然。阁下无大僚尊贵之习,行履部伍,亲操细事。庶几大禹之栉风沐雨,手胼足胝,故能船炮坚利,

壁垒坚固。即粪厕亦有方隔，所谓道去屎溺，此非高谈渺论不知而作者所能望见也，乃复温乎其容，抑然自下，慕好贤之雅，循周咨之节，日冀奇士之来于前，然而战胜城弗克，饷弗给，奇士无如何也。阁下本奇，斯不锡太奇之病矣。夫救乏自古无奇策，况在今日糈饷之匮。然生财之道，未尝无良法，尤贵有美意。鄙谚曰：“官出于民，而民出于土地。”其折拨捐抽之法，要在使民无怨，且使官无怨，财源无窒塞之患。使民无怨，阁下所知而以为美谈者也，使官无怨，则阁下所不知而以为口说者也。惟其然也，故折漕自我，拨漕自我，捐资抽税皆欲自我，而不复有人之见存焉。虽军务者阁下之专司，而民者疆吏之职守，各持其是，易地皆然。阁下军政必自己操，大权未尝旁落，而欲兼掌一方土地人民之事，然则圣人之设官分职，官事无摄者非乎？

罗汝怀的信，一针见血地指出了曾国藩对权力苛求及垄断的弊病。曾国藩能虚怀而接受之。其1858年以后之立身行事，深受其影响。如果将1854年因与王鑫不愜而不救其败事，与1864年左宗棠绝交后仍能助其成大功于西北二事相比，即可见曾国藩之待人接物，前后判若两人。

世谓曾国藩以禹墨为体，老庄为用，实则曾国藩在1858年以前以禹墨为体，申韩为用。1858年以后，始改面趋巽顺。如果我们将曾国藩的一生处世划分为三个阶段，我们能发现其中各有特点：第一阶段，为锐意进取奋发向上的时期；第二阶段，为擘画经营，功德圆满之时；第三段，为自概自抑，持盈保泰，不在胜人处求强的平和时期。民国的何贻说：

就曾公之三个时期而言，则早年生活，如朝墩初出，气象蓬勃。无论情感意志，学问德行，均有蒸蒸日上之慨。及至中年，则如白日丽天，盛极一时，无论道德学问，事业文章，均已渐臻成熟，无以复加。洎乎晚年，宛若斜阳晚照，好景无多，虽德量愈醇，令人仰慕，志气事功，亦少替矣。

由此可见，正是曾国藩的一生“三变”才成全了他的伟业啊！

□抓住机会 适时设谋

适时设谋

古往今来，成大事者，都有一个共同的特点——适时设谋。

时，指时间，因时而变就是因时制宜，也叫因时制宜，随时事宜，顺时制宜，指人在谋略中根据不同的时期、时间，灵活地采取与其相适应的措施。语源于《淮南子·汜论训》：“器械者，因时变而制宜也。”

事物总是运动、变化、发展的，在不同的发展阶段上有迥乎不同的现象、特点。因此，人们必须要顺应时势，因时制宜，牢牢把握住社会和时代的脉搏，才可能在纷纭多变的大千世界中取得成功。只有这样才能有利于抓住矛盾，抓住时机，切中要害，取得预想的效果。否则，逆时而动，违天而行，就会陷于极其困难的处境，甚至导致事业堕毁，身败名裂。古人云：“此，一时也；彼，一时也。”强调根据“此”与“彼”的“时”不同采用不同的措施，说的就是这个道理。

有备无患

人们常说：“人无远虑，必有近忧。”在现实社会生活中的确是这样，如果只注意蝇头小利而不着眼于长远，一定会后患无穷。要处处为将来着想，为今后打算，能处处为自己留条后路，进可攻，

退可守,以不变应万变。

战国时代齐国贵族孟尝君的门下有一名食客,名叫冯谖。此人名不显赫,但见识深远,谋事有方,是一位智慧过人的奇才。冯谖起初衣食无着,投奔于孟尝君门下时,虽怀有奇才雄略,但并不自夸自诩,自吹自擂,相反,却自称“无好”、“无能”。结果,孟尝君家的佣人将他列入最低等的门客,给他粗劣的饮食。冯谖不服气,发牢骚。于是孟尝君就把他从下等客升到中等客,又从中等客中升到上等客。受到器重后,冯谖决计要报答孟尝君对他的厚爱。一次冯谖主动要求到孟君的封地薛城为其收债。到了薛城,冯谖不仅没有催逼百姓们还债,还以孟尝君的名义把带去的债券当着债户的面全部烧了,老百姓欢呼雀跃。冯谖空手而归。孟尝君见他空手而归,而且回来得这么快,很是奇怪,问冯谖收到债后买了些什么回来。冯谖说:“你说让我买你家缺少的,我考虑后觉得你家什么都不缺,唯一缺的是‘义’,我就为你买了‘义’。”孟尝君听了,虽然很不高兴,但为了顾及面子也就没再责备他。一年后,齐闵王听信谗言,免去了孟尝君的相国职务。孟尝君只好回到自己的封邑。望着欢迎的人群,孟尝君才恍然大悟,对冯谖说:“我现在才看到了你为我买的‘义’。”这时冯谖又进言:“狡猾的兔子都有三窟,才能幸免于死,如今公子仅有一窟,岂能高枕无忧?请让我为您再营造二窟。”

当时,孟尝君在各国中的声望较高,各国为了争雄天下,都渴望人才的归附。冯谖带车50乘,黄金500斤,去魏都大梁(今河南开封)游说梁惠王,说齐国放逐的大臣孟尝君要到各诸侯国去,谁能先得到他,谁就能富国强兵,雄霸天下。梁惠王立即派使者带黄金千斤,车百乘,前往齐国请孟尝君到魏国任宰相。孟尝君事先得到冯谖的口信,他故意推辞。这件事很快为齐闵王知道。

齐国的大臣们得知了这件事后,也很惶恐,害怕孟尝君到魏后会对齐国不利,于是齐闵王只得重新启用孟尝君。这时,冯谖又给孟尝君出主意,让齐闵王用先王传下来的祭器,在薛建立宗庙,这样可以进一步巩固孟尝君的政治地位。宗庙修成以后,冯谖告诉孟尝君,三个窝都建好,您可以高枕无忧了。

这个故事就是著名的“狡兔三窟”。它主要是为了应付多变的政治风云而采用的权术。它启发人们处事要谨慎,要圆滑、世故,事不可做,多为自己留条后路。虽然这个词语带有一定的贬义性质,但对人接事待人来说,它也包含着多种准备,有备无患,留有余地,以防意外等意,具有一定的积极意义。

跟上潮流

秦朝末年,项羽随叔父项籍住在吴中会稽。一日,秦始皇巡游会稽,随行船只三百余只,漫江蔽日,一望无际。项羽见了,私下里对项籍说:“彼可取而代之也。”后来,陈胜、吴广首先在大泽乡起义,项羽见时机已到,召集八千精锐部队,向西进攻秦军,愈战愈强,愈强愈战,成为秦末农民起义的两大主力之一,最后终于推翻残暴的秦王朝,实现了“亡秦必楚”的诺言。

项羽并没有被秦王的貌似强大吓破了胆,而是对秦王朝有比较客观了解,认清了时代,辨明了形势,积蓄力量,伺机而动,终于成就霸业,成为一代英雄。这就是古人所说的“时势造英雄。”大凡古往今来的时代伟人,诸如:毛泽东、拿破仑、罗斯福等等,都是如此。认清了形势,把握住了时代的脉搏,顺应了时代潮流,谁就能创造一个时代,成就伟大的事业。

伟大的人物成就其丰功伟业需要跟上潮流,平平凡凡的普通人如果要有一番成就,也需要相时而动。

冯梦龙《智囊》中记载:后梁的邹景温在徐州总管军务,他身边有一名仆人,擅弄拳脚,劲强力

勇。一日,这名仆人与他的妻子两人骑着驴单独外出。当他们路过芒砀山时,路两旁突然窜出几名持刀的强盗,这名仆人还未反应过来,就被强盗一刀杀死,他的妻子急中生智,大声说:“真痛快!今天才把我耻辱洗雪了。你这恶人,把我劫掠到此地,百般侮辱,你现在总算死了,真是苍天有眼呀。”强盗们听了她的话,信以为真,就没有杀她,而是带着她和毛驴一起赶路。等到他们来到一个村子歇息,仆人的妻子看到一家门口放有铠甲、兵器,就判定有官兵住在这里,她于是对强盗谎称要进入找点吃的。强盗没有怀疑,就让她去了。她找到官兵的首领,泣诉了自己的丈夫被害的经过。这位首领很同情她,就秘密召集人马,一举将强盗消灭。

这位仆人的妻子知道自己要是吓得哭喊,不免要做刀下之鬼,她先是稳住强盗,等待时机,既保全了自己,又为丈夫报了仇,可真是一举两得。

可见,认清时代、辨明形势具有极其重要的意义,是一种人们在日常生活中应用广泛的谋略方法,它是人们成就事业、获得胜利的第一个台阶。懂得了它的重要性,并在实践中灵活、机智地运用,更能显示超人的智慧。

兵贵神速

当今时代是一个信息时代,因此时间与效率是关系能否成功的两个重要因素,因此人们才说:“时间就是金钱”。“兵贵神速”。

三国时期,魏国的新城太守孟达秘密联结蜀、吴谋反。屯守于宛城的司马懿得到一情报后准备征讨,但朝廷规定,没有得到皇帝的授权是不能起兵的。如按这种程序办,来回要用一个多月时间。司马懿军中的粮食仅够一个月的。而孟达的存粮充足,可用一年。当司马懿分析了这些情况后,决定一面举兵,一面上报请降旨平叛。这样,司马懿率兵日夜兼程,仅用八天时间就到了孟达谋反之地,孟达计算司马懿最快一个月能到,所以战备正以缓慢的速度进行。当司马懿到达上庸城下时,孟达才哀叹:“吾举事八日,而兵临城下,真乃神速也。”由于孟达准备不充足,在司马懿强攻之下,终于被全歼。此战例说明,快则胜,慢则败。近现代战争中,以快致胜的战例更多。诸如二战中,法西斯德国对外发动的侵略战争,基本上都是“闪电战”。

战场上形势复杂,瞬息万变,有了速度就意味着有了机会,就有了打败敌人的可能。谁能抓住信息做出正确判断,以最快的速度打击敌人,谁就会赢得胜利。当……时双方都在寻找目标打击敌人,这就会出现一个比速度的问题,谁速度快谁就赢得主动。刘基在《百战奇略》中指出:“凡攻战围邑,若敌人粮多人少,外有救援,须速攻之,则胜。法曰:兵贵神速。”意思是说:如果城内敌人粮多兵少,外部又有救援部队,快速进攻,才能取胜。兵法上说:用兵贵在行动快。《兵经百篇》中指出:“势已成,机已至,人已集,而犹迁延迟缓者,此堕军也。士将怠,时将不利,国将困,拥兵境上而不决者,此迷策也。有智而迟,人将先计;见而不决,人将行争;发而不敏,人将先收。难得者时,勿失者机,迅而行之,速哉。”意思是说:如果在有利的地位,却引而不发,一误再误就会导致失败,士气懈怠,时机对我不利,国家将面临困难,拥兵边境而不决战,这是精涂策略。虽有计而迟迟不施,敌人就会先施奸计;发现机会而犹豫不决,敌人就会抢先,我虽先发而行动慢,敌人就会抢先获利。难得的是时间,容易失掉的是机会,所以要迅速行动。毛泽东在领导中国革命战争中,一向主张速战速决的。他在《中国革命的战略问题》中说:“战略的持久战,战役和战斗的速决战,这是一件事的两方面。这是国内战争的两个同时并重的原则,也可以适用于反对帝国主义的战争。”“在战役和战斗上面争取速决,古今中外都是相同的。在战争问题上,古今中外也都无不要求速度快,旷日持久总是被认为不利。”

但在注重速高的前提下 ,还应注意这样的几点 :首先准备要充分 ,没有充分准备 ,不但不会取得速战速决的效果 ,反而会打草惊蛇 ,丧失有利时机。其次是选准时机 ,早打和晚打都会产生负效果 ,早了敌人会望风而逃 ,收不到预期的效果 ,如果晚了 ,敌人就有可能加强戒备 ,增加了战斗进展的困难 ,或者敌人迅速地撤退 ,造成我方战略上的波动。出现“ 鸡肋 ”现象 ,即追则不利 ,罢则不忍。第三 ,行动必须快 ,快是这谋略的基本点 ,抓住要害 ,切中焦点 ,狠狠打击 ,务求神速 ,务必全歼。

后发制人

在实际中虽然要有“ 兵贵神速 ”的意识 ,但是“ 后发制人 ”的方法也自有他的妙处。

全国有色金属工业劳动模范、南平铝厂厂长高泽瑞 ,曾于 1987 年赴意大利考察 ,与该国的 B 公司就我国引进公司的先进设备进行谈判。对方的谈判代表包括该公司的总裁、副总裁及两名高级设计师。谈判一开始 ,意大利 B 公司方面即对我方代表表示出十分轻视的态度 ,居高临下地向高泽瑞抛出一个高于世界市场最高价的价格筹码 ,真可谓狮子大开口 ,不管有没有。与此同时 ,对方还一再吹嘘他们公司所生产的挤压型材料技术设备堪称世界第一流等等。他们企图凭借先发制人的气势来抢占一个“ 制高点 ”。

高泽瑞没有被对方咄咄逼人的气势所吓倒。他一边耐心地听对方绘声绘色夸夸其谈 ,一面思忖自己的对策。待对方报价、吹嘘等一番言论发表完毕之后 ,高泽瑞沉着应战 ,很有礼貌地说 :“ 我们中国人是最讲实事求是的 ,还是请你们把图纸拿出来让我们看看吧。”待对方把图纸送来后 ,高泽瑞胸有成竹地对其作起了评价 ,沉着自如、不慌不忙地分析出设备哪些地方较先进 ,哪些地方却不如德国公司的产品……高泽瑞有理有据的分析 ,使对方代表面面相觑 ,先前轻视、傲慢的态度都会反了了。

高泽瑞看着对方代表惊讶的神色装作若无其事 ,他接着说 :“ 先进的液压系统是贵公司世界工业的重大贡献 ,20 年前我们就研究过…… ”高泽瑞有理有据 ,不卑不亢的“ 后发制人 ”深深征服了意方的代表。意方代表最后表态说 :“ 了不起 ,了不起 ,……您们需要什么 ,我们可以提供 ,一切从优考虑。”经进一步的谈判 ,最后达成了协议 ,以非常优惠的价格引进了这套设备 ,为国家节省了一大笔宝贵的外汇 ,赢得了意方代表的尊敬。

高泽瑞在与意大利公司的谈判中巧妙地运用了“ 后发制人 ”的战术 ,首先让其尽情地表演 ,从对方的表演中了解对方的风格、目的和虚实等 ,待对方盛气已竭尽时 ,高泽瑞再胸有成竹地找出对方弱点 ,实施进攻 ,使对方在我方进攻之下 ,节节败退 ,将胜利的果实让给了高泽瑞。从这可以看出 ,在掌握大批第一手材料 ,对局势有清晰的了解的情况下 ,“ 后发制人 ”在商战、谈判中也具有强大的进攻力量。

后发制人的策略在我国古代就被优秀的军事事实巧妙地运用在军事活动中 ,《曹刿论战》就是其中较典型的一个。

据《左传·庄公十年》中记载 ,鲁庄公十年这年的春天 ,齐国的军队来攻打鲁国。庄公准备迎战 ,曹刿请求庄公召见他 ,庄公召见了。曹刿问庄公 :“ 拿什么去同齐国军队作战呢 ?”庄公说 :“ 服装、食物这些享受的东西 ,我是不敢独占啊 ,我拿来平分给人们。”曹刿说 :“ 这些是小恩小惠 ,人们不会跟从您的。”庄公说 :“ 祭祀时用的牛呀、羊呀、玉器呀、布帛呀 ,我不敢自行增加 ,在向祖先和神祷告时 ,必定忠实。”曹刿说 :“ 这些是小信用 ,不会取得神灵的信用的 ,神也不会保佑你的。”庄公说 :“ 大小、林林总总是刑案之事 ,虽然不可能完全彻底地调查清楚 ,但必定要处理得合情合理

的。”曹刖说：“这是忠心，尽心办事的一项呀（如果你上面的承诺都已做到的话）可以凭借它作战了。要是出战，请求您允许我一同前去。”庄公与曹刖同乘一辆战车，在长勺迎战齐国。

庄公想立刻击鼓进军，但曹刖却拒绝说：“时机未到。”齐军连续三次击鼓，三次冲击鲁军阵地，均未得逞。这时，曹刖说：“现在可以击鼓进军了。”鲁军随即冲击齐军，齐军抵抗不住鲁军的进攻，向后溃退。庄公想要追击，曹刖说：“且慢。”他下得车来，察看了齐国的车辙，上得车去，手扶着轼木眺望齐军，然后说：“立刻追击。”齐军大败。

获胜后庄公疑惑地问曹刖为什么要待敌军击了三次鼓进攻，曹刖说：“作战的战士在战斗中告靠的是勇气，第一次击鼓士气最旺战斗力就是强。第二次击鼓时，士气就有所衰弱。第三次击鼓时，敌方士兵已无士气可言了。这时，敌我双方的形势是敌方士气已经衰竭，而我方士气正旺，故能击溃敌军。”

曹刖在与齐军的作战中运用正确的战术，以逸待劳，后发制人，当时的形势是齐强鲁弱。齐国依仗强大的实力进攻鲁国，攻其不备，先发制人，在这种极端危急的情况下，曹刖紧紧抓住的是战争中最关键因素，人的因素，而不为其他因素所动摇。以逸待劳，不急不躁，巧妙地造“彼竭我盈”的时势，果敢地出击，一举击溃齐军，为后人留下了一个以弱胜强的光辉战例。

“后发制人”这种谋略学思想适用于被敌方“先发制人”所困扰，陷于被动不利的局面的情况。此时极有可能是彼强我弱，如何在不利的情況下保存自己、消灭敌人，此是切不可盲目冲动、随意出击，那样只能加速自己的灭亡。而应该韬光养晦，认清敌我两方的形势，抓住敌人的弱点，给予致命一击，这就是后发制人。后发制人往往能收到出奇制胜的显著效果。

先发制人

先发制人的招数在我国可谓是渊远流长。古往今来成大事者均深谙此道。

在中国古代政治中，运用先发制人最典型的是唐朝秦王李世民发动的“玄武门之变”。

故事是这样的，天下统一后，李世民与太子李建成之间，便开始了皇位继承权的争夺。李建成以嫡长子的身份被立为皇太子，取得了传统的合法地位。李世民虽为李渊的次子，但他在隋末大起义中南征北战，为唐王朝的建立立下汗马功劳，起着决定性的作用，实际上是唐王朝的真正缔造者。他在长期的征战中，在军队中享有崇高的威望和广泛的号召力。而且他手下人才济济，文臣房玄龄、杜如晦等，运筹帷幄，决胜千里，武将秦琼、程咬金等能征善战，骁勇过人。真是威势显赫。

此时李建成已经感到自己太子之位是岌岌可危了，他暗中召兵买马，想与李世民对抗，而且与四弟齐王李元吉狼狈为奸，相互勾结。李元吉也对太子之位虎视眈眈，并把李世民当作是自己夺位的最大障碍，并扬言：“只要除了秦王，太子之位垂手可得。”他出于利己的目的与李建成联手对付李世民。

李世民早已看出，在这场斗争中，或是鱼死、或是网破，但时机尚未成熟，他按兵不动，等待时机。这时，西北边境告急，突厥大举进犯，李建成认为时机已到，加紧迫害秦王。李世民以其超人的智谋，沉勇果决，决定先发制人。他首先密令房玄龄、杜如晦回王府议事制定作战计划，然后，授意朝臣傅奕上奏李渊：“太白星出现在秦地的分野，预示秦王将执掌天下。”最后，他亲自出马，抛出手中的一张王牌，揭发李建成、李元吉淫乱后宫的丑闻。李渊大怒决定早朝时审讯太子与李元吉。武德九年（626年）六月四日，李世民率部潜入禁宫，埋伏于玄武门。当李建成和李元吉走至玄武门时，李世民率众杀出，一箭射死李建成，李元吉也被尉迟敬德射死。随后，李渊下诏“诸军并受秦王处分”。当年8月，李世民即位，称唐太宗。

我们暂且不去对李世民与李建成争夺王位事件本身的评价,但我们从中可以发现果敢地先发制人,是他李世民成功的主要原因。整个斗争,李世民表现出一个出色的政治家具有的雄才大略和果敢精神,他不急不躁,蓄势待发,决战时机到来时,又等不靠,毫不犹豫,断然出击,先发制人,把敌人打得措手不及,从而取得巨大的胜利。

而在战争中,这种先发制人大获全胜的战例更是数不胜数:

1939年9月1日凌晨4时50分,当波兰军队还在酣睡之中时,德军突然出动了2300架飞机和上万门大炮,对波兰军队进行猛烈的狂轰乱炸。顷刻之间,波军的飞机场上千架飞机随即化为灰烬,无数的雷达站、桥梁被炸毁,军事设施遭受沉重打击。接着德军的轰炸目标转向各大城市、港口、工业基地,及首都华沙。轰炸之后,德国共64个师,数百万大军以每日20至30公里的速度向波兰境内推进。不到一个月波兰竟军败国亡。

1941年12月7日4时30分,德军出动了181个师218个旅,4980架飞机,3350辆坦克,在波苏数千公里的边境线上,分南、中、北3个方面对苏联发动了“闪电式”的进攻。一周之内向苏联境内推进了数百公里,苏军正是因为这一打击才在战争初期,一直被压制起来,承受了巨大的损失。

此外,1941年12月7日日本侵袭美国太平洋舰队基地珍珠港,以极小的代价换来炸毁炸伤美舰39艘,击毁飞机230架,毙伤4575人,重创太平洋舰队的战绩;1968年8月20日深夜23时,苏联纠集波兰、东德、匈牙利、保加利亚等国25万军队突袭捷克斯洛伐克,仅用6个小时就基本控制捷全国局面。

上例中的战争虽然属于非正义军事活动,但其中出奇制胜,先发制人的理念却是我们不能不学习的。

先发制人是谋略的一种重要方法,语出《史记·项羽本纪》:“先发制人,后则为人所制。”意思是在矛盾对立中要注意观察形势,在矛盾激化时一定要抢先发动进攻,争取主动权,控制对方,否则就被对方所制,丧失主动,陷于被动。

这种思想的基本点是“先”。“先”被《兵经百字》列为首字,认为:“兵有先天、先机、先声。...先为最。先天之用尤为最,能用先者,能运全经矣。”强调一定要抢占先机,争得主动,先入为主。民间俗语“先下手为强,后下手遭殃”说的就是这个道理。

□抓住机遇,因机设谋

机,指时机,机会,机遇,因机而变就是根据实际存在的形势、事件、人际、致我双方的实力变比等等,做出正确判断和决策,把握时机,抓住机遇,抢占天时、地利、人和,从而达到保存自己,发展自己,巩固自己,沥耗对方,压倒对方,战胜对方的战略目标。

韬晦待机

孙臧,战国时期一位杰出的军事家,相传是孙武之孙,鬼谷子的传人,文韬武略无所不精。他有一名同学名叫庞涓,此人心计诡谲,阴险狡诈。他自知才能不如孙臧,便想法迫害孙臧,但他表面却装着与孙臧交好。孙臧为人心地醇厚,善良纯洁,没有觉察出危险,把庞涓当成自己最好的朋友,经常与人讨论韬略、议论时局、指点江山,庞涓越发嫉忌孙臧的才能。

庞涓出师后投奔了魏国,并当上大将军,深得魏王信任。可谓一帆风顺,但他却有一个心头之

患——孙臧，于是，他写信邀请孙臧到魏国共事。到孙臧来了魏国，就利用手中权力迫害孙臧，在魏王面前诬陷孙臧。魏王信以为真，下令要处斩孙臧。庞涓又在魏王面前替孙臧求情，建议将处斩改为“臧刑”，即砍去双腿的膝盖骨。表面上是救了孙臧，实质却是“一箭双雕”，既迫害了孙臧，又可把其留在身边，控制他的人身自由、为他所用。他把已成残废的孙臧接到自己府中，假装殷勤照顾，并要孙臧将平生所学写成兵书。

孙臧终于看清了庞涓的丑恶面目，但他却并未被愤怒驱走了理智，他认真考虑了自己的处境。已现在掌握在庞涓手中，稍有反抗，就会遭受更深的迫害，他决定深藏仇恨，等待时机，为了不为庞涓著书，他佯装疯颠，整日在街上爬来爬去，夜晚则睡在茅厕、牛栏、猪圈等处。虽然庞涓没有看出孙臧是装疯，但他仍派人暗中监视孙臧，一旦发现破绽，就派人暗杀孙臧。孙臧只得整日整夜露宿街头，忍受种种苦难。

这时，齐国的大将田忌因出使来到了魏国，孙臧果断地抓住了这个机会，以自己的才识与遭遇打动了田忌。田忌非常同情他的遭遇，就秘密地带他到了齐国做了他的谋士，后来在庞陵之战中打败了魏军，杀死了庞涓，报仇雪恨。

在这则故事中，孙臧巧妙地运用了韬晦待机的策略，既保护了自己，又消灭了仇人，一举两得。

吕尚说：“鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将搏，俟耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”这句话的意思是，当条件情况不利时，应该以退为进，韬光养晦，解除敌人的戒备，等待时机，作关键性的一战。

《史记·滑稽列传》云：“三年不鸣，一鸣惊人。”凡事没有取胜的绝对把握，就不必四处张扬，与其使人早有预闻而有所准备，不如突然出击，致敌人与死地。古人云：“识时务者为俊杰。”所谓时务，也指时机，是客观形势和时代潮流，凡人要想成就事业，建立功勋，必须认清时务、因机而变、相机而动，如果一味死拼，不讲策略，到头来有可能会落的四处碰壁，一事无成的悲惨下场。

在我国历史上有不少成功地运用韬晦待机之计克敌制胜的例子，称之为韬晦之计、韬光养晦、韬光晦迹等。这种思想有两个基本点：一是韬晦，即收敛锋芒，隐蔽自己；二是待机，等待时机，以图东山再起。运用这种思想多在敌强我弱，于我不利的情况下，韬晦是手段，待机是策略，战胜对方才是目标。而等待不是单纯的等待，应该在这一过程中掌握大量的敌我信息，一旦机会来临时，就能全身而动，一击而中。

避招风雨

公元前五世纪，在今天的苏杭一带，有吴越两国。两国虽是近邻，但为了争夺霸业，互不相让，你争我夺，战争连绵不断。后来，越王勾践败于吴王之手，不得不逃之会稽山，忍辱负重与吴国谈和，双方约定，赵国对吴国称臣，勾践在吴国服苦役五年。后来勾践回到越国，励精图治，卧薪尝胆，立誓要报仇雪恨。二十年后，终于灭亡吴国，报了“尝便”之耻。这次斗争中，越国大将军范蠡立下了汗马功劳。

范蠡虽然当上了大将，却并不得得意忘形，而是深谋远虑：长久在得意之至的君主手下工作是危机的根源。勾践这个人是“只能同甘、不能共苦”的类型，他深知“伴君如伴虎”、“飞鸟习，良弓藏；狡兔死，走狗烹”的道理。于是他向越王勾践辞职，勾践当时自然还没领会到范蠡的真实意图，所以还是十分诚恳地表示希望他能留下来，但范蠡的本意已定，他般到齐国居住，自此以后，与勾践一刀两断，不再往来了。

移居齐国后，范蠡不再过问政事，而是与儿子共同经商。由于经商有方，很快就成富甲一方的大富翁。齐王也看中他的能力，想任命他为宰相，但他婉言谢绝。他深知：“在野而拥有百万巨富，在朝则权倾全臣的宰相，这都是一种莫大的人生满足。”可是他也知道“树大招风的道理。”于是他把财产分给穷人，又悄悄地离开了齐国，到了陶地。由于他的商业才能与敏感，所以不久又富甲一

方,人称“陶朱公”。

这则故事中,范蠡才智过人,聪明绝顶。他懂得如何保护自己不受伤害。“木秀于林,风必摧之。”所以说,做人处世不可太露、太狂妄、太显自己的才能,这样会招人非议,受人诬陷,蒙受不白之冤。避免的方法就是明哲保身,凡事谦让,克己、友好地与同事相处,懂得尊重别人,在人前在适度表现,不可张场。在这方面古人已经为我们做出了榜样,提供了教训。

在“避招风雨”这一谋略中,最重要的就是这个避字,所谓避,就是相机而动,权衡利弊适时而退。

三国时,曹操有一谋士名叫许攸,此人智慧超群,谋略过人。他辅佐曹操征张绣,擒吕布,战袁绍,定乌桓,为曹氏集团统一北方建立千秋功业,做出卓越的贡献。他在朝二十余年,能够从容自如地处理政治漩涡中上下左右的复杂关系,在极其残酷的争权夺利、尔虞我诈的人事颂轧中,始终地位稳定,立于不败之地,关键在于他的随机应变,谨以安身,避招风雨。曹操曾经这样很乐观地评价过许攸:“公外愚内智、外怯内勇、外弱内强,不伐善、无施劳,智可及,愚不可及,虽颜子、宁武不能过也。”

许攸平时十分注意自己周围所处的环境,对内对外,对敌对友,迥然不同。参与军机,他智慧过人,连出妙策。迎击敌军,不屈不挠,奋勇当先。但他不争高下,甘为人后,总表现得很谦虚、文弱、愚钝、怯懦。

许攸先后为曹操“划策十二”,但他对于这些功劳却从来是只字不提,而且也从来不居功不自傲。他与曹操相处20年,关系融洽,深得曹操的宠信,成了曹操“第一谋士”,没有一次得罪曹操而使之不悦。他与朝中大臣相处极好,从不显山露水,卖弄才能,没有一个人出于嫉忌而诬陷他,因而获得极高的信誉。建安十九年,许攸去世,曹操大哭,悲痛欲绝,他对手下人说:“孤与公达周游二十余年,无毫毛可非者。”从曹操的这些话,我们不难看出,许攸与上司同僚关系是多么的成功。

避招风雨是一种极其明智的策略,但不是消极地等待,与世不争。避招风雨是用一种积极态度去对待自己所处的环境,理智去分析、判断,能进则进,能退则退;“不以物喜,不以己悲”淡看功名利禄,小心处世,以求保全。

鱼目混珠

春秋时代,晋国有个奸臣屠岸贾,他原本是晋灵公的宠臣。灵公被赵家的人刺杀后,晋景公即位,对赵家的人不加重用,又任命屠岸贾为大司寇。屠岸贾对赵家深怀仇恨,企图发动政变,要消灭赵氏政权,为灵公报仇。

屠岸贾有一句部将,名叫韩厥,此人胆大心细,富于正义感,当得知屠岸贾的阴谋后,他决定救助忠良后代,将消息偷偷地告诉了赵盾的儿子赵朔,叫他赶快逃走。赵朔深知事到如今,逃也没有用,就算逃到天涯海角,屠岸贾也不会放过自己,他说:“只要能保全我赵家的一点血脉,就有希望报仇血恨。留得青山在,不怕没柴烧。”现在我妻子正在怀孕,她是景公的姐姐。”

韩厥一听,急忙说:“那也应该叫她躲起来,这样吧,赶快送她入宫躲一躲吧,迟了怕来不及了。”

赵朔秘密把自己的门客程婴找来,要他连夜护送公主入宫躲闭,并嘱咐妻子说:“此等大仇,不可不报。将来生男孩,取名武,生女孩,取名文。文人无用,武将则可报仇。”

第二天清早,屠岸贾代领官兵,将赵府团团围住,不分青红皂白将赵家男女老小三百多人统统杀掉了。屠杀完了,检查死者尸体,逐一核对,唯恐漏杀一人,最后发现少了赵朔的妻子庄姬公主。

不久屠岸贾的部下就探听得知庄姬公主已经躲入宫中了。屠岸贾就要搜查后宫,捕杀宫姬公主。景公有心阻拦,屠岸贾说:“公主已经身怀有孕,如果生下男孩,会留下逆种,无异于养虎为患。”景公说:“等待到生产再杀也不迟”。

屠岸贾秘密派人探听公主的动静。果然不多久,公主产下一个男孩。屠岸贾得知这个消息,就立即带人进宫搜查。公主将孩子藏进裤裆中,心中默念:“苍天啊,如果赵氏孤儿命不该绝,你就别叫他哭。”果然,孩子一声不响。屠岸贾一无所获,就以为孩子已经被偷运出宫,遂传令全国,发誓要“杀尽全国三岁以下的婴儿。”一时间,无数婴儿都惨遭屠戮。

赵盾生前有一位忠实的门客名公孙杵臼的,在当日赵府被围蒙难之时,他与程婴相约一同殉主。程婴告诉他说:“赵夫人已身怀有孕,如果产下男孩,我们还得托养他成人,为赵家报仇雪恨,如果产下女孩,那时,再死不迟呀!”公孙杵臼细想后同意了程婴的意见,二人忍辱偷生一直在暗中打听公主的消息。得知公主产下男孩,屠岸贾已带人搜过后宫,但并未找到孤儿。

程婴对公孙杵臼说:“这次他们没有搜出来。但纸里包不住火,迟早会被他们杀害,要把孩子偷出宫外,才是安全的。”

程婴对公孙杵臼想了许久,才说:“只有这样做了。只要找到刚出生的小孩,用调包计,才能瞒过那帮坏蛋,找到孩子,由我抱着去首阳山躲藏,你去告密。屠岸贾找到假的,信以为真,以后就不会有什么危险了。”

程婴说:“我的妻子刚好生下一个男婴,可以忍痛割爱,用他来代替,可你犯了藏逆之罪。罪不可恕,必定处斩...”说着,眼泪不禁落下来。

公孙杵臼说:“为了保护忠臣之后,你连自己的儿子都献出来了,我还有什么脸面守着这条老命呢?就依计行事吧。我死之后,忠臣之后,就拜托你了。你把孩子务必安置好,别出差错。”二人最后洒泪而别。

程婴把自己的孩子交给公孙杵臼后,一切安排好,就来到屠岸贾府上告发,承认自己和公孙杵臼都是赵家门客,受赵夫人委托,带走婴儿隐入深山。因为害怕日后会被发现弄得满门抄斩,所以来自首,希望能将功赎罪,保全身家性命。

“孤儿现在何处?”屠岸贾一听喜出望外,急忙问。

“现藏首阳山,要尽快捉拿,否则就要逃往秦国了。大夫最好亲往,别人多与赵氏有交情,信赖不得。”

屠岸贾立即率领兵马,要程婴带路,直奔首阳山。来到一处草房,程婴说:“就在这里了。”说罢敲门,公孙杵臼出迎,一见如此情形,立即转身便走,程婴大声喝道:“不要跑了,快把孩子交出来吧,屠大人已经知道了。”

屠岸贾立即叫人将公孙杵臼绑了起来,说:“快把孤儿交出来!”公孙杵臼气愤地说:“没有。”屠岸贾下令搜查。不一会便在阴暗的墙角里搜到用锦绣包裹的小孩。

公孙杵臼一见,想扑过去抢,但被武士抓住。他指着程婴破口大骂:“你这个乌龟王八蛋,你我同处赵大人恩惠礼遇,又受赵夫人托孤之重,想不到你竟见利忘义,出卖朋友和恩人的后人,断送了赵家的血脉,你真是丧尽天良!”程婴被骂得抬不起头,许久都不敢说话。

屠岸贾见此,信以为真,亲手杀死了婴儿,咬牙切齿地说:“你们赵家也有断子绝孙的今日。”又下令把公孙杵臼杀了,随后,得意洋洋地回京城去了。

事后,程婴又去找到韩厥,说了全部真情要求韩厥把孤儿偷出宫。于是韩厥装扮成为公主治病的医生,并在药箱上贴一个“武”字,夫人会意,诊脉完毕,就把孩儿藏入了药箱中,带出宫外。韩厥将赵氏孤儿藏于家中,精心哺养。

20年后,赵武长大成人。景公要恢复赵家声誉,韩厥趁机将冤情说出来,景公大怒,为赵武雪冤,于是屠岸贾一家又被赵家杀尽。

这则故事,程婴、韩厥、公孙杵臼,深明大义,怀着一颗伸张正义的赤诚之心,冒着生命危险,保护了忠良的后代,最后战胜了邪恶,伸张了正义。他们冒着甘愿牺牲的精神,成功地保护正义的种子,而他们的最终成功,一则是因为其可贵的勇于献生的精神,而另一点,就是因为他们灵活地运用了“鱼目混珠”法。

运用这种策略的关键是一个“混”字。以假乱真,假为真时假亦真。掩人耳目,巧施障眼,做到这一点,不仅需要胆大心细,敢于冒险,而且需要机智多变,灵活运用,做到天衣无缝,巧夺天工。

隔岸观火

由于秦二世昏庸无能,奸臣赵高当政,人民生活于水深火热之中,所以群雄蜂起,逐鹿中原。为了联合起来同强大的秦王朝作战,避免被其各个击破,群雄约定,谁先入主咸阳,可得天下。在众多的义军中,项羽与刘邦是较强的两支,尤其是项羽拥兵百万,上将千员,担当起消灭秦国主力的重任。正在项羽与秦军在巨鹿鏖战正酣,刘邦趁机带兵突袭咸阳,攻破了咸阳城,成为第一个入主咸阳的英雄豪杰。按照两人当初的约定,先入或咸阳的刘邦理应称王。可是项羽却认为刘邦趁机偷取咸阳乃是偷鸡摸狗的无耻行为,并想依恃强大的势力消灭刘邦,设下鸿门宴欲加害刘邦。刘邦军事力量比项羽弱小得多,只好委曲求全,假对项羽称臣,骗了项羽,项羽遂封刘邦为汉王,以汉中为封邑,并派秦朝降将章邯坐镇三秦咸阳地区,监视刘邦。刘邦只好暂时曲从汉中,向襄中进军,为了避免项羽的监视,表明自己不再有东回之意。遂主动烧毁走过的栈道,不仅使项羽变得麻痹大意,也使章邯不可能再乘势偷袭自己。

刘邦在汉中励精图治,积蓄力量,训练军队,又安抚人民,施恩加惠,“约法三章”,得到了汉中人民的热烈拥护。待到民心相向,军心好战,完成了战争的准备,刘邦随即拜韩信为大将军,兵出函谷关,与项羽争雄。

韩信向刘邦建议:“如今,项羽兵强马壮,不能小视,只能智取,不能强攻。”

刘邦忙问计策,韩信于是就这般这般缓缓说来,刘邦一听大喜,忙命依计行事。

刘邦命人大规模修复以前烧毁的栈道,造成了巨大的声势,把章邯的注意力完全吸引了过来。章邯将重兵把守于刘邦军的必经之处,日夜监视,并将刘邦动向快报传于项羽,项羽遂调动大军支援章邯。

就在刘邦大张旗鼓修复栈道,项羽和章邯调兵遣将,战云密布之时,韩信秘密率领汉军主力悄悄从故道(今四川省的凤县、两当县之间)迂回进陈仓,出其不意,攻其不备。当汉军突然出现在陈仓,如同天降神兵,章邯措手不及,结果被韩信杀得落花流水,一败涂地,仓皇逃窜。韩信乘胜追击,平定三秦,为刘邦进攻中原取得第一个落脚点,奠定了天下归一,长达四百余年的王权的基础。

这则故事就是历史上著名的“明修栈道,暗渡陈仓”。“明修栈道,暗渡陈仓”是在军事上广泛运用的策略,也是随机应变的一种特殊形式,它主要是通过制造表面上的假象,以迷惑敌人,暗中突出奇兵,攻其不备,争占战略、战术上的主动权,控制战争节奏,以达到消灭敌人,保护、发展自己的战争目的。

这一战略计谋不仅在我国由来已久,在西方六年历史上也是屡见不鲜。

1941年11月初,英国第八集团在北非的沙漠里与德军展开了艰苦的拉锯战。第八集团军为了攻破德国设在利比亚和埃及边境的坚固的防线,要在空旷的沙漠里建设一个大型的铁路终点站,

准备卸载和储备大批武器装备。但当时 ,德军有绝对的制空权 ,稍有不慎 ,被德军的侦察机发现 ,就会受到狂轰滥炸、前功尽弃 ,这个难题被一位聪明的少校参谋 解决了。

这位年轻的、聪明的参谋建议统帅部在离终点站不远的地方再建一个更大、更显眼的铁路终点站和军需库 ,并按正常的速度铺设了铁路。铁路上布满了来来往往的机车、运油车、煤水车、棚车 ,甚至还有军列。这些车辆被编了组 ,驶来驰去 ,川流不息 ,俨然一副煞有介事、运输繁忙的样子 ,还在假基地上整齐地停放大批的废旧卡车、装甲车、坦克、火炮和军需品 ,德国为这种逼真的表演所迷惑 ,不断派轰炸机轰炸 ,投入了大量的精力、人力、火力。由于这种判断的失误 ,导致德军在北非战场的失败。

这则故事中 ,英国第八集团军统帅部利用“ 明修栈道 暗度陈仓 ”迷惑了敌人 ,保证了自己作战意图的实现 ,赢得了北非战场上的节节胜利 ,打击了德军的嚣张气焰 ,受到了各国军人的好评和称赞。

运用这种谋略关键在于“ 一明一暗 ”相互支持 ,相互补充 ,相得益彰。“ 一明 ”用来制造假象 ,隐藏自己 ,迷惑敌人。“ 一暗 ”用来出奇制胜 ,先发制人 ,抢占时机 ,争取战略上的主动权 ,陷失望人于被动。

隔岸观火

三国时 ,曹操在袁绍得病身亡之后 ,立即出兵进攻袁军。以破竹之势 ,很快攻破袁军防线 ,占领了黎阳 ,兵临冀州城下。袁尚、袁谭、袁熙、高干等带军死守 ,曹操连攻数日不下 ,十分烦恼。谋士郭嘉献计说 :“ 袁绍废长立幼 ,而袁尚兄弟之间权力相争 ,各树自党 ,急之则相救 ,缓之则相争 ,不如举兵南向荆州 ,征讨刘表。”曹操依计而行。

退兵后 ,袁谭果然争夺继承权与兄弟袁尚、袁熙相互残杀 ,袁谭敌不过袁尚 ,便派人向曹操求援 ,曹操趁机出兵北进 ,杀死了袁谭 ,打败了袁尚、袁熙 ,很快占了河北。

曹操平定河北之后 ,袁尚、袁熙二兄弟仓皇逃往辽东 ,投奔了公孙康。曹操手下大将纷纷向曹操进言 :“ 辽东太守公孙康不宾服 ,今袁尚、袁熙又往投之 ,必为后患 ,不如乘其未动 ,速往征之 ,辽东可得也。”曹操却笑着说 :“ 不烦诸位虎威。数日之后 ,公孙康自送二袁之首至矣。”果然过几天 ,公孙康派人将二袁首级送来 ,众将惊叹曹操料事如神。

原来 ,袁绍在世之时 ,素有吞并辽东之心 ,公孙康与袁氏之间的矛盾极为尖锐 ,公孙康对袁氏恨之入骨。袁氏二兄弟来投之时 ,已有除掉他们的想法 ,但又怕曹操引兵来攻 ,所以想借二袁之力抗击曹操。而后来见曹操兵屯易州 ,并无直下辽东之意 ,遂将袁氏二人斩首 ,以讨曹操。

这则故事中 ,曹操运用的是“ 隔岸观火 ”的谋略 ,兵不血刃 ,达到了自己的目的。“ 隔岸观火 ”是在军事斗争中广泛应用的一种“ 看似被动 ,实则主动 ”的谋略 ,许多优秀军事家都对这一谋略偏爱有加。

《孙子· 军争》中说 :“ 以治待乱 ,以静待哗 ” ,意思是观察时机与动静 ,等待斗争双方力量消耗殆尽 ,我自然地控制了对方。《三十六计· 隔岸观火》中说 :“ 顺以动豫 ,豫以顺动 ” ,意思是顺其自然发展 ,就自然于我有所得 ,而且是必然。反之亦然 ,若想有所得 ,必顺其自然 ,任何主观都是无济于事、甚或有害。俗话说 :“ 坐山观虎斗 ”。“ 鹬蚌相争 ,渔人得利 ” ,说得正是这个道理。

“ 隔岸观火 ”的重中之重就是“ 观 ”字。其中便有一个在哪儿“ 观 ”如何“ 观 ” ;“ 观 ”什么的问题 ,“ 在哪儿观 ?”答 :“ 隔岸 ”观。所谓“ 隔岸 ”便是要置身于外 ,不卷入纷争 ,让敌人自相残杀。同时 ,也要防止“ 流弹 ”的偷袭 ,注意保护自己。“ 观什么 ?”答 :“ 观火 ” ,就是观看敌人的内讧 ,火并。“ 如

何观？”答：“要静观”，要冷静地观察、分析时局的发展，适时下山出击，枪夺胜利果实。

隔岸观火并不仅仅运用于军事战争中。生活中也有成功地运用隔岸观火谋略的例子，有时也是对付无赖小人的良方。

有这样一则故事：

一天，一个农民牵着一匹马到外地去。中午走到一间小吃店旁，他把马拴在门外的一棵树上，准备进入吃饭。这时，来了一个富人，骑着一匹马过去，也要拴在这棵树上。

农民说：“先生，请您不要把您的马拴在这棵树上，我的马不驯服，会把你的马踢死的。”

骄横的富人却不管那么多，他非要把自己的马也拴在那棵树上。

正在富人与农民吃饭时，忽然听到一阵马的嘶叫，二人急忙跑出来一看，富人的马已经被农民的马给踢死了。富人蛮横无理地要农民赔他的马，农民不愿，二人便来找法官。

法官听完富人的申诉以后，转过头问农民是怎么回事，农民装出迷茫的样子，似乎什么都没听见，而且也不回答。法官转对富人说：“这人是个哑巴，你叫我怎么判？”

富人一听，急了：“他不是哑巴，他刚才还说话来。”

“他刚才说什么了？”法官问。

富人就把农民刚才的话重述了一遍，法官一听：“哎呀，这可就是你的不对了，因为他事先警告过你。所以不应该赔你的马。”

这时，农民开口说话了，他向法官解释自己刚才不说话的原因，就是让富人自己亲口说出事情的真相，这样，就容易弄清谁是谁非了。

在这件事例中，农民巧用的就是“隔岸观火”法，他不发一言，却让富人自我暴露，自己打自己的嘴巴，以静待哗，狠狠地惩治了这个无耻小人。

□不拘一格，因事设谋

人活着就要活动，就要做事。但是做事也有学问的，俗话说：“一把钥匙开一把锁”，因此对不同的事应采取不同的应变策略，切不可一视同仁，吃大锅饭，千篇一律的用一种方法去解决问题，就会碰钉子。守株待兔这个寓言告诉我们不要因循守旧，泥古不化。不能用过去的经验却对待变化了和正在变化的事物，要事变道亦变。从不同的事中品味出更深的历史意蕴，抓住事物关键，随机而发，发而必中。

以谎制谎

公元210年，周瑜率军于赤壁打败曹操后，立即派鲁肃出访刘备，向其索要借用的荆州。刘备得知后大为焦急，不知如何是好，诸葛亮却胸有成竹，对刘备说：“如果鲁肃提起索要荆州的事，您便放声大哭，哭到悲切的时候，我便有话说。”

鲁肃来到荆州，见到刘备，一阵寒暄之后，便开门见山说明来意，是专程来讨要荆州的。刘备掩面大哭起来。鲁肃莫名其妙地吃了一惊，问道：“刘皇叔为何如此悲痛？”诸葛亮此时便说道：“当初我们借用荆州时，曾许诺取下西川后便‘完璧归赵’。细想想看，益州刘璋是刘皇叔的弟弟，都是汉朝有骨肉同胞，如果使用武力去夺取他的地盘，恐怕外人唾骂，如果不去夺西川，而又把荆州交回东吴，又无处安身，事在两难，因此伤心难过。”紧跟着又说：“麻烦先生回东吴见吴候之时，多美言几

句 我们现在的困难处境告诉吴候 请他再给我们一些时间 我们攻下西川后 再归还荆州。”鲁肃作难地说：“如果吴候不同意 又怎么办呢？”著葛亮又说道：“吴候连亲妹妹都嫁给刘皇叔了 怎么会不同意呢？希望先生能多说好话 准行！”鲁肃是一个忠厚老实的文官 也就相信了诸葛亮的话。

鲁肃回东吴 如实地向周瑜作了汇报。周瑜一听 顿足埋怨到：“您又中了诸葛亮的诡计啦！当初刘备投靠刘表时 就常有吞并的意图 何况对西川的刘璋呢？这只是借口罢了。这样吧 我再设一计 不怕他诸葛亮不中计 只是还是让您再去一趟荆州。”鲁肃问是何计 周瑜说：“你也别去见吴候了 赶快去荆州对刘备说 如果刘备不好意思去夺西川 我们东吴出兵去取 得了西川后 作为嫁妆送给刘备 换回荆州 这样可以两全其美。”鲁肃说道：“西川路途遥远 地势险恶 并非轻而易举可得的 都督您这计划是否行得通啊！”周瑜看到鲁肃如此认真的样子 便笑道：“您老兄也太死心眼了 您以为我真地要为他去夺取西川？我只不过借口取西川 实际去夺荆州罢了。我军假道荆州时 向他们索要粮草 刘备必然出城慰劳我将士 到时趁机把他杀了 夺回荆州 以解我心头之恨 也免除老兄您的劳苦。”鲁肃依计行事 又连夜奔荆州而去。

诸葛亮一见鲁肃来得这么急这么快 略一思忖 早已对其中奥妙了然于胸。便对刘备说：“我猜想鲁肃回去并没有见吴候 只是到柴桑和周瑜商量了什么计谋 又来诱哄我们。接见鲁肃时 要见机行事 他说的话 只要我点头的 您就满口答应。”商量停当 静等鲁肃的到来。

鲁肃见刘备后 说的话果然被诸葛亮猜了个八九不离十 吴候非常称赞刘皇叔的品德高尚 便与众将商量好了 东吴出兵替皇叔收服西川 然后以西川换荆州 当嫁妆送给皇叔 这样对两家都有好处。只是有点小小的要点 当我军经过荆州时 希望能供给些钱粮 以资谋师远征之用。”刘备见诸葛亮示意之后 便表示同意。同时诸葛亮自己也说道：“贵军途径荆州时 鄙主公定当出城相迎 犒劳三军 请转告吴候和都督放心。”

鲁肃回到东吴 禀告周瑜 周瑜拍案大笑道：“这次诸葛亮终于中我的计了！”随即禀告吴候 任命甘宁为先锋 自己亲领徐盛、丁奉、凌统、吕蒙五万水陆大军 向荆州浩浩荡荡驶来。到了夏口 周瑜问道：“荆州有人来迎接么？”糜竺对周瑜说道：“皇叔便在城外等候 将与都督把盏接风。”周瑜自以为得计 大言不惭地说道：“今日为你家的事出兵远征 犒劳军将可要丰富一点。”糜竺于是连连点头 满口答应 欣欣然而还。

周瑜领着众将 策马直奔荆州城前 却不见刘备迎候 令军座叫门。城上军卒问道：“你等是谁？”东吴军卒答道：“我东吴周都督亲自到来 快快开门！”城上伏兵霍然而起 刀枪林立。城楼赵云问道：“都督如何出动 究竟为何而来？”周瑜说道：“我是去替你们夺西川 你怎么会不知道呢？”赵云说道：“我家主公已识破了都督‘明取西川 守取荆州’之计 因此留我守城 看哪个轻易进城！”周瑜知情况有变 勒马便回。

这时候 只听见四面炮 关公从江陵杀来 魏延从孱陵杀来 黄忠从公安杀来 张飞从秭归杀来 喊声震天 声言活捉周瑜。吓得周瑜大叫一声 箭疮复裂 坠落下马 幸亏被侍卫急救回。军船使至巴丘 得诸葛亮派人送来书信一封 拆开一看 信中既告以周瑜忠言 又刺得他痛处。周瑜读罢自叹不如诸葛亮 而后朝天长叹道：“即生瑜 何生亮啊”连叫数声 便一命呜呼了！

周瑜企图以谎言让刘备上当 结果是自食其果 一命呜呼 真是偷鸡不成蚀一把米。而诸葛亮以谎制谎结果却大获全胜。然而在现实生活中 人们又应该怎样对待这种谎言呢？雪莱说：“对别人所说的一切 不要信以为真——有人由于图利而欺骗你们。”所以 我们勿必要尽力从谎言中看出真相 才能从容不迫 应对自如。

捷足先登

相传古时有一名穷秀才欲上京赶考,途中经过一座寺庙,便进庙许愿:“若此次进京金榜题名,必来此塑金身。”后来,这个秀才果然高中头名状元,便前往那座寺庙还愿。

寺庙门口有析千年古树,根深叶茂,木质优良。状元正好走到树下,忽然树上有个什么东西“啪”的一声打在乌纱帽上。一看,是鸟粪!状元觉得这真不是个好兆头,于是立即气急败坏地派人砍倒了大树。

没料到这个村子正好是当朝宰相的故乡。寺庙门口那株古树被村民们当作吉祥物一样供奉。现在听说来了个新科状元气势汹汹地砍了千年名木,认为是破坏了当地风水,于是由村中父老写信,告知京中的宰相,请宰相上本弹劾这个新科状元。

状元郎听说了这件事,急得像热锅上的蚂蚁团团转,要是宰相奏上一本,寒窗十载的苦读之功非但保不住,只怕连自己的一条小命也得搭上去。

正愁闷间,有一个测字先生求见,声言是有解决这件生死攸关的事的办法。状元像遇到了救星一样,急忙请进来好生招待,求教消灾除祸之法。测字先生捻着青胡须,不慌不忙地说:“消灾不难,但需破财三千金。”状元一听是要钱,心想这好办,只要能保住乌纱帽和性命,所以满口答应。测字先生便如此这般地说了一番。状元边听边点头,终于转忧为喜。

这是,宰相也已收到了家中父老的来信,不由得勃然大怒,正准备狠狠的参新科状元一本。状元抢先一步奏道:“微臣此次去一寺庙还愿,见庙门口有一千年古木,木质优良且风水极佳,特砍伐了做成一匾,献与皇上。”手下人抬上一匾,上书金光闪闪的“万岁牌”三字,刚劲有力,威武雄健。皇上见了大悦,夸赞了一番并赏了新科状元。宰相见此情景,心知晚了一步,只好快快收了奏章。

事后传开,都知是状元郎三千金买了三个字,除了祸,消了灾,还讨好了皇帝。

状元郎千金买字,巧渡难关,实在令人拍案叫绝。其实仔细想来状元郎的手法也无什么高深之处。他只不过抢了先机而已,抢得先机,就得以转危为安。同时我们也看出上级对下级是有很大的威慑力的。怪不得现在许多事只需要领导同志们一个电话便可以得到解决,而普通人跑上半年也难办到。

但话又说回来,如能抢得先机,应时而行,其收获也定会不小。

釜底抽薪

釜底抽薪,可贵之处在于不必与对方明刀明枪的砍杀,而只需于暗中削弱对手的实力,因此既不会消耗自己的力量,又能给对手以沉重打击。

釜底抽薪,东汉末年,曹操与袁绍在官渡展开大战。当时,袁绍率步卒10万人,骑兵万余,进占黎阳(今河南浚县),粮秣充实。而曹操只有2万余人,粮草也不足,处于劣势。

在形势如此不利的情况下,曹操采取谋士许攸提出的釜底抽薪之计,亲率5000精兵良将,奇袭袁绍屯积粮草辎重的乌巢(河南封丘西),焚烧了袁绍的军粮。乌巢的屯粮被烧,袁军军心动摇,不战自乱。于是曹操率军乘势出击,大获全胜。官渡之战,曹操以少胜多,出奇制胜,成为历史上一次著名的战役。

釜底抽薪的原理告诉我们:不敌其力,而消其势,兑下乾上之象。也就是说,不能够正确追击或迎击敌人强大的力量时,就要消灭敌人强大力量借以存在或产生的根源,克服事物借以存在的基

础,事物本身的正面就难以存在与发展了。在上例中,曹操并不与袁绍在正面纠缠,而只在背后轻轻一击——火烧乌巢粮草,就弄得袁绍大军人心惶惶,从而扭转了整个局面。

其实,在现实生活中,为了达到某种目的,采用釜底抽薪的方法不胜枚举。例如天热以后,我们吃的食物,时间稍微放长,就会变坏腐烂。这是因为食物中无论如何消毒,也会侵入一些细菌若没有。这些细菌,以迅猛速度繁殖起来,结果食物一下子就腐烂了。而这些细菌生长繁殖的条件,就不会生长,结果食物就不会腐烂。这种降低温度的方法,也就是一种釜底抽薪的方法。可见,不仅在社会中,在自然界里“釜底抽薪”之法也是颇为有效的。

不但日常生活中用到此法,而且在商界、军界此法用处更大。例如在商界通过挖人才、窃取关键技术等方法,削弱对手,这一切都属于釜底抽薪战术。18世纪60年代,英国开始工业革命,纺织工业突飞猛进,在世界各国居领先地位。1870年,一个名叫山姆·斯奈德的美国人,借参观英国一家纺织厂的机会,偷偷绘制了工厂的蓝图,回国后建立了美国第一家先进的纺织厂。十几年后,斯奈德及其同事靠纺织技术优越起家,成了百万富翁。由此也带动了美国整个纺织业,从而成为英国的一个强有力竞争对手,这样便改变了英国纺织工业一统天下的局面。当然,这些做法虽然有失光明磊落,而且在今日法律中也已禁止,但这已是后话了。

以柔克刚

明朝孝宗年间,孔镛出任田州知府,他还未到任就听说,由于前任知州不体恤百姓,歧视少数民族,使得田州地界的峒族爆发了起义。果然他刚一到任,州城就又被峒族人围攻,情况十分危急。这时,州城因兵力空虚,主部队已经调防,回来救援已不可能,且州城乃是一座孤城,是很难长久守住的。鉴于这种情况,孔镛决定因势利导,以朝廷的恩威晓谕造反的峒族,劝他们安乐守己,自动退去,或可解围。众人都觉得孔知府乃是书生脱离实际的迂腐之见,不可能实现,都来劝说。孔镛坚持自己的意见说:“是你们是知州,还是我是知州。”

于是孔镛作出了决定,孤身一人前往敌营去说服那些峒族人。峒族人见他只身前来,很是惊奇,他来到峒族人首领面前,说:“我知道你们本是农民,只是为了饥寒所迫才聚众造反。前任知州不知体恤你们,对你们滥加围剿。我奉皇帝之命前来安抚你们,既然我为官知州,就是你们的父母官,我又怎么会残忍地对待你们呢?你要是听从我的话,请你们把我送回州城,我派人把衣帛、粮食分给你们,以后安居乐业,男耕女织,岂不很好?如果你们信不我的话,可以杀了我,但很快就会有官兵前来剿杀你们,一切后果就是你们造成的了。”

峒族人听了,将信将疑:“要是真知您所说那样,在您任知州朝间,我们决不会再攻打州城。”并设宴款待孔镛。

第二天,峒族人果然信守了诺言,把孔镛安全地送回城中。入城后,孔镛随即就命人取出粮食、布帛分给穷苦的峒族人,峒族高高兴兴地回去了,从此安居乐业,遵纪守法,不再闹事了。

从这则故事中,我们不难看出“以柔克刚”法的奥妙与功用。孔镛有巨大的勇气,在随时都有杀身之祸的“虎穴”,巧妙地运用过人的智慧,晓之以理,动之以情,以诚相待,将心换心,终于赢得了峒族人的信任,既保护了自己,又使一方安乐无事,政通人和,为后人称道。

这种策略运用成功了会取得骄人的战绩,惊人的成果,运用不好,便成了飞蛾扑火,自取灭亡。关键是除了超人的勇气以外,更主要要是有过人的智慧,巧妙地与之周旋。要善于研究敌方的弱点,找出解决事物之间矛盾的“症结”所在,对症下药,痛施针砭。这样一来,就会使对手的武器锋刃全失,自然便会举手投降。

□适应环境 用地设谋

世界是一个由万事万物构成的复杂体,处于其中的各类事物构成了世界这个复杂的环境。

人类是这个复杂环境中的万物之灵。《皇帝内经》中有言:“天地合气,命之曰人。”意思是说人是由天地之气而生,由此而知人是环境的产物。但是最初的人类生活在混沌的世界中,并没有被恶劣的环境所吞噬。他们利用自己的智慧同自然作斗争,这样既改造了环境,又改造了自身。随着社会的发展积累了大批同环境作斗争的经验。

而世界总处在一个永不停息的变化之中,人们也总不能离开自己所生存的环境。因此,这种不断的变化对人类来说是一种挑战。于是人类面对不同的环境展开不同的攻势,因环境变化而变化,在自然、社会中写出一个个故事。这些故事或者幽默,或者富含哲理,绚烂多姿,引入深思。《伊索寓言》中有这样一个故事:狐狸对鹰说:“不要以你的飞行本事而沾沾自喜吧!离开了天空你再也不能飞行了。”故事虽然很简单,但它告诉了人们环境的重要性。离开一定的环境,自由将受到约束,生命也会受到危害。因此,无论何时何地,人类面对变化了的环境都要主动地去与之适应,只有因时因地制宜,才能取得丰硕的果实。

改头换面

清朝初年,姚启圣出任广东香山知县。这个地方由于连年战乱,百姓十分贫困,几年都交不起租税。由于多年拖欠国家税收,先后共有七位知县被捕入狱。姚启圣上任后,思想很矛盾于是想搞出点花样来。于是他把从前关押的七名知县都放了出来,还置酒款待,让他们回家。这几位前任对此颇感激,又为他担心。姚启圣感叹道:“这里情况我们都明白,你们都是好官,才没有苛刻百姓。我不放你们,明年我就是第八个违心知县,与其共同受罪,不如我一人承担。那几位前任走后,他还向总督撒谎说,前几年的税收已补齐了,总督竟信以为真。”

但过后不久,忽然传来吴三桂叛乱朝廷要求马上交国税的命令。他感到总督一定要上交税金,这下非露馅不可,经过冥思苦想,决定改头换面到康亲王的幕府去,只要建立了奇功便可躲过此祸。

当时,情况也正合姚启圣心意,康亲王正领兵在福建平叛,正在用人之际。姚启圣便给好友吴兴祚五千两银子,打通关节。事情就这样很快办妥了。康亲王权势很大,马上行文到广东总督,调用姚启圣。此时总督才如梦方醒,然而为时已晚,康亲王势力强大,总督也不得不放行。

从这件事我们不难得出一个这样的启示:事情并不是一成不变的,在失利、甚至无法生存的条件下,不要心灰意冷,丧失斗志,而要沉着、冷静,采取改换工作条件、环境、重新投靠新的领导或强大实力的集团,改头换面。环境往往可以改变一个人的命运。改头换面,也是发家致富的一条好方法。穷就需要变通,有了变通之法才可能改变自我,寻求富裕。

王某是某公司小职员,收入不高,因此心情十分不好。一天,他见路边广告牌上有一广告:“本店招收理发生,学习各种理发、烫发、美容技术……”于是王某仔细考虑一下,决定去学理发。结果手艺学成后,当年纯收入就是做小职员时3倍还多。尔后王某又开了理发长廊,专门成立了一个公司,不久他便是小富翁了。

小职员王某改换门庭,在不利环境下重新开始自己的事业,真可谓高明。但变是需要条件的,需要经过深思熟虑的,并不是简简单单地说变就变。俗话说“牵一发而动全身”,只要一招不慎,就会

满盘皆输。因此运用这种谋略要考虑清楚。首先自己要处在不利条件下或者难以维持的情况下，再者换面要换准。换面犹如开枪打鸟，一枪不中，鸟就会全部被惊跑，到头来下场会更糟糕。

因地制宜

因地制宜，就是要大胆灵活地利用地域优势解决问题。南昌起义失败后，朱德同志率领一支部队在江西的诸广山区一带活动。一天晚上，队伍在一个村子的祠堂里宿营，由于哨兵麻痹大意，遭到一股土匪的偷袭。当时，朱德同志住在祠堂后边一间小屋里，闻声跑出来时，敌人已冲进了祠堂。他忙闪身进了厨房，随手抓过了一条伙夫的围裙系在腰上，镇定自若地朝外走。几个土匪迎面堵住他，拿枪指着朱司令问：“喂，你们的朱司令在哪里？”在后面。”朱司令指了指后面的房子。“你是干什么的？”伙夫头。”

土匪见他穿得破破烂烂的，胡子老长，腰上系着围裙，便信以为真，急忙到后面搜查去了。“伙夫头”趁机返回厨房，打开窗户，跳出去，很快与前来寻找他的战士会合了，然后发起反击，打跑了敌人。

太平天国时期，岱水桥乡民秘密地组织了“平地会”，积极宣传太平天国的教义。

这天，有个平地会员在发传单时被乡民团发现了，这个会员在慌乱中躲进了艾学光的家里。

眼看乡丁就要来搜屋了，艾学光见妻在补衣服，走过去啪啪就是两个耳光，大声骂道：“你好贤惠，纵容孩子打牌赌钱，还不快去把他找回来！”妻子平白无地挨了打，便哭闹着要寻死。邻居们见学光先生家吵架，都打着灯笼火把赶来劝解。屋里屋外都是人，在混乱中平地会员逃出了学光家。待民团赶散群众搜人时，哪里还寻得着，只好垂头丧气地走了。

事后，学光向一脸疑惑与怒火的妻子道出了原委，妻子不由得又气又笑。

以上这两个故事说的是因地制宜、急中生智的故事。他们同是利用了当时当地的环境，巧妙地骗过了自己的对手才得以脱险的。因地制宜一个重要的问题在于发现自己所处环境的有利条件，捕捉到解决问题的关键。抗日战争时期，日军疯狂地向人民军队进攻，冀中地区游击队结合当地实际情况，挖地道开展游击战，结果把敌人打得是魂飞魄散。在当前的经济建设中，因地制宜也发挥了巨大作用，改革开放以来建立的经济特区，合理利用自己所处的地理优势，成为经济腾飞的窗口。而山东省的一些农民利用当地的丘陵种植果树、药材，也很快地脱贫致富了。

因地制宜，抓住优势，在战争中作用尤为巨大，这样可以既减少损失，又可获得胜利的保证。但却不可认为有利的地理环境是决定性条件，否则必吃亏无疑。第二次国内革命战争中，国民党对中央根据地展开疯狂的进攻，由于王明的错误领导，红军被迫长征。敌人在红军长征路上布下重重包围，加上有利的地理位置，他们认为红军必败无疑。然而，重重的险恶地区并没有打败红军，战士们以坚强的意志克服了环境的考验，取得了最终的胜利。

丢卒保车

下过象棋的人自然都十分了解卒与车的功用与价值。卒是小士兵，车是指主将，丢卒保车是下棋中常用的战术，是指在不利条件下，用牺牲次要的利益来保全主要利益的策略。

丢卒保车在日常生活和战争中有广泛的应用。有这样的一件历史故事。1935年遵义会议后，中央红军入川不成，情况非常困难，只得再回到遵义。当时红军只有3万人，国民党军队有40万，蒋介石亲赴贵阳指挥，妄图围困和消灭长征的红军。为了摆脱敌人的围困，红军准备进入云南，绕

道从北面渡金沙江。但这一行动又可能被敌人发觉,于是一个团扮起了“卒”的角色,伪装成主力大摇大摆地开向了乌江。这个团不露一点破绽,不怕伤亡重大,顽强进攻。结果完全打乱了蒋介石的部署,于是红军巧妙地渡过了金沙江,摆脱了敌人的包围。红军以一个团的兵力保卫了全军。

在日常生活中例子也不少。例如唐朝时余敬业小时候很调皮,放荡而不守规矩,且到处乱闯祸。其祖父非常不喜欢他,常说:“这个小孩子面相不好,将来会给我们带来灭族之祸。”于是在一次打猎中,祖父让他到林子里驱赶野兽,随后乘风放火,企图要烧死徐敬业。然而大火烧起来以后,徐敬业在危机之时,突然想到了马。于是他便把马杀死,随后钻进了马腹里,从而保全了自己的性命。余敬业在这万般危机的时刻仍能理智地权衡轻重,杀马保命,实在是深得“丢卒保车”之精髓。

在现在经济高速发达的社会中,人们的一切活动都与利益相挂钩。为了自己生存、发展,为了民族的强盛,人们不断争取着利益,然而社会是复杂的,自然也是复杂的,人们在保全大部分利益的同时,面对来自各方面的胁迫,不可能不做出一点牺牲。但“丢卒保车”毕竟是在不得已的情况下用来应变的招术,所以不到一定时刻不要轻易使出。

因势造形

所谓因势造形就是借助自己的力量来造就一种形式,可以达到既迷惑对方,又给自己以决心的效果。战争当中,因势造形,置之死地而后生,这种事例比比皆是。“破釜沉舟”、“背水一战”;“明修栈道,暗渡陈仓”这一切无不借助此点,汉王刘邦认命韩信为左丞相,并让他率兵攻打魏国,魏国在蒲孤集结军队,堵塞了临晋渡口。韩信于是采用疑兵之计,表面上摆出要渡临晋,暗地里却率兵去夏阳,运兵过河突袭安邑,俘虏了魏王豹,平定了河东。

100多年前,挪威出了个伟大的戏剧家易卜生。他年轻时参加工人运动,经常在街头发表演说,揭露政府的黑暗与腐败。

这天,易卜生在家中写作时忽然发现住宅被警察包围了,家里藏有许多秘密文件,这直接关系到许多进步工人的生命。可是警察已到了门口,这些文件转移或是烧毁都已来不及了,怎么办呢?

突然,他灵机一动,把藏着秘密文件的柜子打开,把重要的文件拿出来胡乱丢在床上、桌上,有的干脆揉成一团丢在地上,像是作废的稿纸。接着,他把一些无关紧要的文件和文艺书籍擦整齐,迅速地装在柜子里。

警察闯进门时,易卜生便不失时机地展露出他的表演天赋,故作惊慌地离开柜子,心神不定地拿着笔写字画画。

狡猾的警察故意在屋里一边东翻翻,西摸摸,一边注意易卜生的反应。只见易卜生不时地回头,不安地瞟着那个柜子。警察们一齐扑向柜子,易卜生想用身子挡已经来不及了。柜子里的文件和书全被翻了出来,被一本本地查,一页页地看。

看了半天,警察们发现,柜子里根本没有任何秘密文件和重要的东西。他们只得扫兴地走了,对乱扔在床上、桌上和地上的纸片,没有一个人注意到。易卜生以假乱真,因势造形,躲过了警察们的追查。

这种因势造形,就是利用人们固定思维的缺点,从而声东击西以假乱真。

打破坚冰

公元1903年夏天,有一艘“高斯”号的探险船,刚刚到南极,便遇到了一场铺天盖地的暴风雪。

“高斯”号被封冻在一望无际的冰原上，大家十分着急。

几天过去了，船上的淡水、粮食和蔬菜也一天天减少。有什么方法能摆脱困境呢？船员们整日议论纷纷，但情况始终未有好转，于是船队便开始有点军心涣散了。

一天，一缕阳光透过云层照到冰面上。正在甲板上踱步的船长，猛然想到了科学家富兰克林的一篇日记，富兰克林小时候做过一个简单实验：他从裁缝那里取来几块大小一样，颜色不同的小方格碎布，放在雪地里，经过几个小时后，黑布深深陷入雪里，而白布仍然躺在原来的白雪上。很明显，黑色物体吸收阳光的能力最强，使雪融化了。聪明的船长得到启示，立即来了一个紧急动员。他下令把船上的煤屑和锅炉烟道中的黑烟灰全部倾倒在冰上，铺成了一大片“黑化区”。

暴风雪过后，天气晴朗，烈日当空，万里无云。不久，“黑化区”的坚冰果然全部融化了，船上顿时一片欢呼。

在船员们热烈的欢呼声中，“高斯”号探险船摆脱了坚冰，绝路逢生，又走上了新的航程。

“高斯”号船被冰封在南极，处于极端的困境，幸运的是船长没有绝望，利用自然的力量来对付自然。冰是硬的，凉的，人的生活却是热的，它时刻散发着能量，也许有时你会被生活所欺骗，觉得生活冷冷而又残酷无情，但是请你不要悲伤，放开脚步。在冰上撒些“碳屑”，美好的生活仍然在等待着你。

顺其自然

物质世界是不断运动的，任何事物都有一个发生、发展的过程。因此当事情刚刚发生时我们应采取顺其自然的策略。即静心分析事物的根本，了解全局，顺应发展规律来解决问题。顺其自然体现了从容镇定的大将风度。“车到山前必有路，船到桥头自然前”，世上没有过不去的火焰山。

宋朝名将王德用任定州路总管时，严肃军纪，练兵有方，部队士气很高。一天，部属了解到有一契丹间谍混进了军营，立即向王德用报告，并请示将这个间谍抓起来杀掉。王德用说：“一个契丹间谍不足为怪。我军训练有素，严阵以待，还怕契丹来犯不成？”

第二天，王德用照常组织训练，并举行了盛大的阅兵仪式，士卒们个个生龙活虎，精神振奋。同时，王德用还发出号令让士兵作好准备杀敌报国一番番势待发的样子。契丹间谍将在宋军营里所见所闻报告契丹王，契丹王以为宋军将大举进攻，赶忙派人同王德用等人议和。

王德用面对内奸这种情况，冷静地审时度势，妥善解决所遇到的问题，正是顺其自然的应变术。假如不如此，而因出现内奸惊慌失措，失去心理平衡，就有可能陷入被动地位。

以逸待劳，顺势而敌，这就是“顺其自然”法的精髓所在。

《聊斋志异》中有这样一个故事：两个牧童进深山，入狼穴，发现两只小狼崽，他们俩各抱一只，分别爬上两棵相距不到十步的大树。不一会儿，老狼回来了，寻找两个狼崽子，左右找不到，急得团团转。这时，一个牧童在树上故意掐小狼耳朵，弄得狼崽嗥叫不断。老狼闻声，抬头发现小崽在树上，于是气急败坏奔到树底下，乱咬乱抓。此时，另一棵小狼崽也嗥叫连连，老狼闻声，又不顾一切赶往那棵大树的下面……就这样，老狼在两棵大树之间往返奔波，终于累得气绝身亡。

“顺其自然”法的关键，就在于需要掌握主动权，以“我”为主，牵着对手的鼻子跑，这样才能圆满顺利地解决好问题。

顺其自然，并不是消极的等待，而是一种积极的应变术。当事物本质已经显露，需要进行主动进攻时，切记不要消极地等待。做事一定要把握分寸，抓住根本。《邓析子·无厚》有言：“不治其本而务其末，譬犹拯溺锤之以石，救火投之以薪。”这句话就点明了“顺其自然”的前提——了解问

题根本情况 ,对事态局势了然于胸。

■ 交际能力——成大事者 成功的金纽带

说话能力是成大事者必备的能力之一。人类已经步入了一个信息爆炸的媒体时代,成功越来越依赖于有效的自我推销及相互沟通,出色的说话能力是一条金子做的纽带。它连接着你和另一头——成功。

□三寸之舌 强于百万之师

交谈 ,开创了人与人之间的相处 ,人与人之间信息交流的先河。如果世界离开语言 ,那么必将变得黯然无光 ,架于人与人之间的桥梁也就塌陷。

在中国漫长的历史进程中 ,涌现出了无数诸如孔子、孟子、苏秦、张仪等一大批 ,凭“ 三寸之舌 ” 而能“ 一言兴邦 ,一言衰邦 ” 的杰出游说家。春秋时期出现的纵横家 ,更是“ 一怒而诸侯惧 ,安居而天下熄 ”。

在西方国家 ,口才更受到重视 ,不仅在日常生活中离不开口才 ,从而在政治生活中更离不开口才。出现了许多著名的演讲家。

一个人与人与人之间交往空前频繁 ,每时每刻都需要口才的现实社会中 ,掌握了说话的技巧 ,就等于找到了成功的钥匙。

一个人的才干要被人认识 ,要被人了解 ,如果不借助口才 ,那结果是很难想象的。因为工作要交谈 ,政治要辩论 ,学术需争鸣 ,外交得斡旋 ,经济上还需要谈判 ,而这无一不需要口才 ,卡耐基先生曾举过一个很生动的例子。他说 ,美国费城有一位青年为谋取职业 ,成天徘徊在费城的大街上 ,曾幻想有哪位商人能发现他的“ 存在 ” ,然而 ,不管他做出怎样引人注目的举动 ,都毫无结果。有一天 ,他突然想起欧·亨利的一句话 :“ 在‘ 存在 ’这个无味的面团中加入一些‘ 谈话 ’的葡萄干吧。” 于是 ,他突然闯进著名富翁贾鲍尔·吉勃斯先生的办公室 ,请求吉勃斯先生能有时间哪怕仅仅一分钟来见见他 ,并容许他讲一两句。出忽很多人的意料 ,吉勃斯先生破例接见了。起初 ,吉勃斯只想与他讲一两句 ,然后将他打发了事 ,没想到两人越谈越投机 ,一直谈了一个小时。结果 ,吉勃斯先生替这个穷困潦倒的青年人很快找到了一份工作。很显然 ,如果这名青年继续在大街上徘徊 ,而不去找吉勃斯先生谈谈自己的想法 ,他永远也找不到工作。

口语说“ 舌灿金花 ” ,可见三寸之舌的功用 ,有时他强于百万之师。但同样的话不同的人讲都不一样 ,他并非常人的所谓的“ 耍嘴皮 ” ,口才实际上是一个人综合能力的体现。一个善于表达的人 ,必须是一个具有敏锐观察力的人 ,只有这样 ,说出来的话才能既生动准确 ,又能反映出事物的本质 ,此外 ,还须运用普通话语言 ,具有严密的逻辑思维、丰富的词汇、渊博的知识 ,具有自信心 ,对人诚恳等 ,只有这样 ,说出的话才有分量 ,才能起到强于百万之师的威力。

妙释老头子 ,帝威弹指无

纪昀是清乾隆时的河间才子 ,博学多智 ,能言善辩。

有一次 ,纪昀在皇宫翰林院率众编汇《四库全书》。当时 ,正值盛夏 ,体胖的纪昀难忍酷热 ,便脱衣光背 ,把辫子盘在头顶 ,伏案阅稿。这时乾隆皇帝从外面正巧走了进来 ,等到纪昀发现时 ,穿衣服已经来不及了 ,怎么办 ?有了 !他一猫腰 ,钻入案下 ,并将桌布拉好 ,准备皇帝一走 ,再出来继续工作。谁知 ,这一切都被乾隆看到了。他直奔纪昀案旁 ,坐了下来 ,并示意四周惊慌失措的众人安静下来。

肥胖的纪昀此时在通风不良的案下热得实在受不了 ,又倾听屋内确无异常动静 ,以为乾隆皇帝走了 ,便撩起桌布露出脑袋问 :“老头子走了吗 ?”别的不说 ,单是“‘老头子’”这三个字就把乾隆皇帝惹恼了。“纪昀 ,不得无礼 ,什么老头子 ,别的罪可恕 ,你凭什么叫我老头子 ?如果讲不出道理立即赐死。”

谁知 ,此时纪昀却不慌不忙 ,从容答到 :“老头子这三个字是大家公认的 ,非臣臆造。容臣详说 :皇帝称万岁 ,岂不为老 ?皇帝乃国家元首 ,岂不为头 ?皇帝乃真龙正子 ,岂不为子 ?‘老头子’三字乃简称也。”乾隆听了 ,哈哈大笑 ,说道 :“好个能言善辩的纪昀 ,虽苏秦、张仪再生所不及也 !朕赦你 ,起来吧。”

能言善辩的纪昀凭如簧之舌救了自己的一条性命。

纪昀的确是一位极聪明的人 ,把“老头子”三字拆开分析 ,分析得头头是道 ,皇上明明知道是在狡辩 ,但不得不佩服他的能言善辩 ,从而赦免了他。

还有一次 ,在船上 ,皇帝有意考验纪昀 ,赐死让他投江。纪昀马上谢主龙恩 ,跑到船的另一头去了。众人正在担心 ,却见纪昀过了一会从另一头活生生的跑了回来 ,皇上问他为什么没投江 ,纪昀回答说 :“我正要投江 ,屈原拦住了我 ,说我投江是遇了上昏君 ,而你纪昀正处在太平盛世 ,皇上为当代明君 ,你怎么能投江呢 ?所以我就回来了。皇上听了纪昀的话 ,哈哈大笑 ,说好一个能言善辩的纪晓岚 ,朕免你一死。从这两个故事中不难发现 ,纪昀的能言善辩变救了他自己。而我们亦明白了 ,能言善变 ,会说话 ,可以使我们摆脱险恶的环境 ,变不利为有利。

智者不可辱 ,反唇相讥

人不会时时处处受到别人的尊敬 ,那么假如受到别人的污辱时 ,怎么办 ?应运用自己的智慧 ,反唇相讥 ,赢得人格和尊严。下面是春秋时期齐国的晏婴出使楚国时的两个反唇相讥、不辱使命的例子。

故事之一 :

春秋时 ,南方的楚国一天比一天强大起来 ,楚王自认为是“南岭虎” ,想咬谁就咬谁 ,所以 ,齐国虽则是个大国 ,楚国也不把齐国放在眼里。为了疏通国与国之间的渠道 ,改善关系 ,齐王又派晏婴出使南域。

等到晏婴到达楚国的时候 ,楚王已及传令说任何人都可以尽量羞辱晏婴。因为狭隘的楚王想借晏婴出气。

晏婴远远地过来了。前来迎接的礼宾官员见他那么矮小 ,就命令士兵打开城门旁边的侧门 ,瞧他进不进。

晏婴仪表堂堂地站在正门前，一声不响。

嘻皮笑脸的兵士过来了，晃悠着脑袋指了指小门儿，说：

“先生，您请进吧！”

晏婴冷蔑地笑了笑，也虚指了一下侧门儿，打了个比喻，反击道：

“这纯系狗窦！出使狗国的人，才走狗窦！”

偷鸡不成反蚀把米，想侮辱晏婴的礼人官员反被侮，却又不能发作，只好命令士兵敞开正门。

楚王接见了晏婴，但傲眼朝上，他不屑一顾地问晏婴：

“难道齐国没有人了么？”

晏婴听了这话暗想，这不仅是对我个人的嘲笑，更主要的是对国家尊严的侮辱。

于是，眼皮未抬，晏婴高声赞颂起自己的国家。

“我的故国齐都，名唤临淄，说大，确实不大，只有几百户人家，但是，如果每个人都把袖子甩开，那么大的太阳都能被我们盖住，如果每个人挥一把汗水，无异于下一场大雨！国都的大路上，人如潮涌，摩肩接踵，怎能说没人呢？”

听了这话，楚王也想自夸一下，却发现无辞令，真是尴尬万分，困窘了半晌，才接上了晏婴的话茬，冷嘲道：

“齐既然人多势众，为什么选你来出使我国呢？”

晏婴也“顺流而下”，接着楚王的话音刺道：

“是的，诚如您所说，齐国派出使者，是经过谨慎选择的：水平高上的，出使上等国家，水平低下的，出使下等国家。我晏婴水平低下，不消说，就出使到贵国来了。”

楚王还想反唇相讥，可又觉得自己无理、无礼，只好吞下了这颗“苦药丸”！

故事之二：

齐国的雄辩家晏婴出使楚国，楚王设宴招待。喝了几杯酒，就见，楚国的士兵押了一名被捆绑着双手的犯人走进宴会厅。楚王装出一副惊奇的模样问道：“这被捆的人是何人？”

“是齐国人，犯了盗窃罪！”押解犯人的官吏禀道。

楚王回头看看晏婴说：“哦，原来这盗贼是齐国人！看来，齐国人都是惯于偷东西的吧！”

晏婴随即站起身回答说：“我听说过‘桔生淮南则为桔，生淮北为枳’，难道您不知道？桔树生在江南，就结出桔子，移到淮北，就长成为枳实，那叶子徒然相像，果实的味道却大不相同。这是什么原因呢？就是因为水土的差异，老百姓生长在齐国，从来偷东西，到了楚国就不会偷盗，这是不是因为楚国的水土使人善于偷盗呢？”楚王听完缄默无语，说不出一句反驳的话，真是自讨没趣。

上述两例反映了晏子的聪明才智，对于楚王的污辱，给予了有力还击，维护了自己及国家的尊严，这不仅是人的智慧，更是显现了语言的威力。

妙语驱大祸，巧言获洪福

能言善辩也是一个人在最危险的时候抓关键，一语中的，从而驱祸得福的奥秘。

汉代有一位著名丞相名叫萧何，有一次向汉高祖刘邦请求将上林苑中的大片空地让给老百姓耕种。上林苑是一处为皇帝游玩嬉戏打猎消遣的大片园林，刘邦一听萧丞相居然要缩减自己的园林，不禁勃然大怒，认为萧何一定是接受了老百姓的大量钱财，才这样为他们说话办事的。于是萧何被捕入狱同时被审查治罪。当时的法官廷尉为讨好皇上，只要皇上认定某人是有罪，廷尉官不惜用大刑使犯人服罪。就在这紧要关头，旁边的一位姓王的侍卫官上前劝告刘邦说：“陛下是否还记得

原来与项羽抗争以及后来铲除叛军的时候吗？那几年，皇上在外亲自带兵讨伐，只有丞相一个人驻守关中，关中的百姓非常拥戴丞相。假如丞相稍有利己之心，那么关中之地就不是陛下的了。您认为，丞相会在一个可谋大利而不谋的情况下，去贪占百姓和商人的一点小利吗？”

简单几句话，句句击中要害。刘邦深有感触，终于认识到自己的鲁莽，对不起丞相的一片诚心，感到非常惭愧。于是当天便下令赦免萧何。

汉代的另一位开国元勋周勃，曾经帮助汉室铲除吕后爪牙，迎立汉文帝，有定策安邦的大功。可后来当他罢相回到自己的封地后，一些素来忌恨周勃的奸伪小人便趁机向汉文帝诬告周勃图谋造反。汉文帝竟然也相信起来，急忙下令廷尉将周勃逮捕下狱，追查治罪。按汉代当时的法律，凡是图谋造反者，不但本人要处死，而且要灭家诛族。就在周勃大祸临头的时候，薄太后出来劝文帝说：“皇上，周勃谋反的最佳时机是您未即位时，而先皇留给你的皇帝玉玺在他手上，并且统帅主力部队北军的时候，但是他一心忠于汉室，帮助汉室消灭了企图篡权的吕氏势力，把玉玺交给了陛下。现在罢相回到自己的小小封国里居住，怎么反而在这个时候想起谋反呢？”

听了这话，所有的疑虑，文帝都没了，并立即下令赦免了周勃。可以想像，倘若没有人在此二人大难临头的时候站出来为他们辩白，讲明事实真相，分析入情入理，他们二人能免去大难吗，言语的威力是何其大呀！

一言可兴邦，谈锋真健

水来土挡，兵来将挡，一个国家处于危难之中，士兵奋起还击，拯救国家，这是人人都明白的事情。如果告诉你说，能言善辩的口才可以使对方放下屠刀，从而拯救一国家的话，你是否相信？

战国时，赵国自恃兵力强于燕国，遂起伐燕之念。苏仪当时在燕辅佐昭王，为减少合纵内部的摩擦和实力消耗，共同抵御强秦的武力威胁，前去劝说赵惠王。希望通过和平外交途径解决两国争端问题。

然而当苏仪到达赵国时，赵惠王并不想谈赵楚争端问题，于是故意避开这一话题了。只是礼节性地说：

“苏卿远道而来敝国，寡人有失远迎，失礼！失礼！”

苏仪也知道惠王的用意，便只字不提两国争端之事，更不说自己的来意，而是十分客气地同赵惠王寒暄了一番，然后又漫不经心地与赵惠王聊起天来：

“臣今天来的时候，途经易水河，见蚌打开盖正在晒太阳，此时一只鹬上前直啄其肉。蚌急忙合壳而紧紧钳住鹬的嘴。鹬说：‘今天不下雨，明日不下雨，你蚌即死矣！’蚌也对鹬说：‘你的嘴今天抽不出来，明天抽不出，你要变成死鹬了！’两者互不相舍，最后一渔翁连鹬带蚌，一同得之。”

赵惠王听了这个故事，觉得挺有趣，便随口说道：‘从没听说苏仪你还懂野兽的语言呀！’

苏仪笑了笑，沉吟一会儿后，又说道：

“现在赵想讨伐燕国，赵、燕两国倘若久以刀枪相见，血流飘杵，恐怕秦国会收渔翁之利啊，大王想何不再好好考虑考虑呢？”

赵惠王听到这里，方知苏仪聊天的真意。不过，沉吟片刻后，惠王脱口而出道：“好！”

之后，赵、燕就没有刀枪相见了。而是两国代表坐到一起，友好地进行了外交谈判。自然，想当“渔翁”的秦国希望落空了。

两国相争，气氛自然充满了火药味。因此，作为被征伐国的代表苏仪这时来劝说征战国的赵惠王，可以想象是何等艰难之事！因为对于在战争中占优势地位的赵国来说，在准备就绪后，是难以

放弃对处于劣势的燕国的进攻计划的。

因此,当苏仪到达赵国时,赵王就明确摆出拒绝的态度,只是一味作礼节上的寒暄与客套,哪里有什么丝毫的诚意听苏仪的游说,苏仪此时若是单刀直入,说明来意,直陈说词,很可能要吃闭门羹。所以,苏仪根据当时实际情况,以一种曲折委婉的方法不讲来意,而是佯装与赵王闲聊,给赵王说了个很有趣的“鹬蚌相争”的寓言故事,麻痹赵王,等到赵王在随和的气氛中,在津津有味的闲聊中解除了敌对游说心理与情绪后,才话锋一转,一语点破故事的真意,使赵王如梦方醒。

很明显看出,苏仪用语言拯救了燕,使赵国未对燕国用兵。像这样的例子还有很多。如下例:

公输般为楚国设计云梯,完成之后,即将攻打宋国。

这事被墨子听说后,他急赶了十天十夜的路,才由齐国到了楚国的首都郢城,见到了公输般。

公输般说:“先生有什么事呢?”

墨子说:“北方有人侮辱我,所以想借先生之刀杀他。”

公输般听了很不高兴。

墨子说:“我愿奉献千两黄金作为报酬。”

公输般说:“我做事一向依循道义,不杀人。”

墨子一听,站了起来,一拜再拜,说道:“请听我说。我在北方时,听说你在创作云梯,将用来攻打宋国。请问宋国有什么罪过呢?楚国可以说是土地过多,人口过少,现在想去攻打宋国,等于是去杀他所欠缺的人口,而去掠夺自己已过多的土地,实在是不智;而且宋国并无罪过,攻打他是不仁,你既知道这些道理,却没能向楚王争说,是不忠,争取之后无效,是不强,既然一向依循道义在做事,请你杀个人都不肯,却要帮助楚王杀那么多人,是不能类推事理。”

公输般只有折服了。

墨子一番话说服了公输般,不再帮助楚国造云梯,拯救了宋国。这真是一番话胜过千军万马。

万民临水火,一语解倒悬

“三寸不烂之舌”在古代被用来形容某人能说会道,极有口才”。据《史记·留侯世家》载:刘邦做了皇帝,封张良为“留侯”。可是张良却想出家当道士去。他说:“我家本在韩国,祖上世代都是韩国的大臣,强暴的秦国灭亡了我们韩国,我为了报国仇,宁愿牺牲万金家产,参加了反秦战争,现在终于见到了胜利。我,凭了我的‘三寸舌’,今天得到这样高的荣誉和地位,实在是足够足够的了……”

《史记·平原君列传》载:秦军围赵,毛遂随平原君赵胜去楚,说服了楚王,使其发兵救赵。平原君非常高兴,夸奖毛遂道:“毛先生以三寸之舌,强于百万之师。”

古代凭三寸之舌而取得巨大的成功的例子很多。如下例:

西楚霸王项羽以“杀星”闻名,因为他所攻占的每一个城市,其全城百姓总被屠杀净尽。

魏相彭越联汉抗楚,连夺楚国十七城,恼得项羽眼冒火星,亲率大军围攻彭越占据的外黄城。彭越难支,半夜逃走,外黄城开门投降。

项羽入城后,首先下了一道命令,城里凡15岁以上男子集结城东,准备全部活埋。此令一出,全城呼天号地,悲痛欲绝。

这时,一个年仅13岁的儿童,长得面白唇红,眉清目秀,竟去楚营求见项王。

项羽听说小儿求见,倒也惊异,问他:“看你小小年纪,也敢来见我吗?”

小儿说:“大王是人民的父母,小臣就是大王的赤子,儿子见父母,有什么不敢呢。”

耳根软的项羽听了这儿童的一番夸奖,欣喜得不得了,忙着问他还有什么意见。儿童从从容容,不慌不忙地说:“外黄百姓,久仰大王恩德,只因彭越突然攻来,无奈暂时投降,但仍然整天盼望大王来救。今天大王驾临,赶去了彭越,百姓非常感戴。但大王宫中有一种谣言,说要把15岁以上男子都活埋了,我认为大王德同尧舜,威过汤武,不会这样做的。况且屠杀后,对大王有害无益。所以请大王颁布明令,稳定人心。”

听了此话,项羽虽觉入情入理,却又碍于面子,于是威胁儿童说:“如果我杀死人民,即使无益,也不见得有害。你要能说出有害的理由,我就下令安民,要说不出,连你也要活埋。”

儿童听到威吓,并不慌张,反而严肃地说:“彭越守城,部兵特多,听说大王来攻,怕百姓作内应才紧闭城门,他见人心不向他,才夜里逃走。假如百姓们甘心助逆,同心坚守的话,大王能在多长时间入城,恐怕最少也得十天吧!今天彭越一走,百姓立即开城迎驾,可见人民拥戴大王。如果大王大察民情,反要坑死壮丁,外黄以东还有十几城,听说了谁还敢迎降,降也死,不降也死,抗拒倒还有一线希望。试想,彭城必然向汉求援兵来攻,大王处处受敌,就算是处处打胜,也得把心力费尽。由此还不能说明有害无益吗?”

当时的项羽本来就和大司马曹无伤约定好了半月回去,至时已过了几天,如果前面十几城遇阻,就会耽误时间坏了大事。他反复考虑利弊后,终于答应了儿童的要求,还取了几两银子送给儿童。

这样,黄城百万人的性命被一个小孩凭借三寸不烂之舌救下了。我们不能不佩服这个小孩的胆量,但我们更佩服的是他的入情入理的分析,从这里我们的确可以体会到“三寸之舌,强于百万之兵”的道理。

一言可亡国,代价忒高

前面我们曾经谈过“一言可以兴邦”的道理,同样,如果说出的话属流言蜚语,往大点讲,言语可以扰乱政治,影响经济的运行,从而引致国家的灭亡,民族人沉沦,甚至整个社会历史的倒退。这绝不是危言耸听。

周幽王是一位昏君,不思国家大事,只讲究吃穿玩乐,荒淫无度,宠爱美女褒姒。为使褒姒开口一笑,周幽王使用了许多方法都不能奏效。后来,周幽王的一个宠臣,名叫虢石父,说:“陛下可以突然击鼓,把烽火点燃起来,说是有西方的戎族前来入侵,哄骗各路诸侯率兵策马前来援救,这样就可以逗得褒姒一笑。只知寻欢作乐的周幽王不听大臣们的劝阻而采纳了虢石父的意见,命令手下在夜间擂起大鼓,在京城周围点燃烽火。诸侯们闻讯后,都以为异族要入侵,周面临大难,便立即带着兵马,急急忙忙地奔向镐京。急忙赶赴京都城之下的诸侯们哪里能看见周幽王和褒姒及一群舞女以外的任何一个敌人的影子呀!周幽王用手指着下面那些受骗的人对褒姒说:“看,这群傻瓜!”褒姒正在纳闷,城下到底发生了什么事情,听幽王一说,恍然大悟,禁不住放声大笑起来,笑得前仰后合。这时,城下的诸侯们方才明白自己是上当受骗了,大家愤怨地盯着城头上正在玩乐的周幽王和褒姒,率兵马回去了。

周幽王烽火戏诸侯,为自取灭亡埋下了无穷的后患。申侯被逼谋反,他偷偷地联合一些地方的诸侯,又勾结西方的戎族一起进攻镐京。这一次,周幽王听说是戎族打来了,赶紧叫人去擂响大鼓,点燃烽火,以集聚各地兵力。但是,这次却没有一个诸侯率兵前来救援,大家还以为这又是幽王一次心血来潮,点燃烽火,陪褒姒解闷儿呢,谁也不愿意再去受骗了。结果,戎族军队很快攻破了镐京,杀死了周幽王,俘获了褒姒,并把宫中财宝洗劫一空,还放火烧了镐京。周朝灭亡了。

周朝的灭亡固然有很多原因,但其中一条不可忽视,那就是虢石父给周幽王出的播响大鼓,点燃烽火台的馊主意。正是采纳了这馊主意,欺骗了各诸侯,加速了国家的灭亡。如果说虢石父的一句话,亡了一个国家的话,一点都不过分。由此可以说一言可以兴邦,亦可毁邦呀!

□以“幽”载道,耐人寻味

幽默是交际中的润滑剂,他可以使人们的表现力增强,从而缩短彼此的心理距离,如果你是说话风趣,幽默感十足的人,那么你会在交际中很受欢迎,并且善于应付复杂场合,在困境中力争主动。

同样的话,有的人说出来生动有趣,而有的人说出来呆板无味,这除了与人的个性有关外,还与说话有无技巧有关。一个故事是否有趣,很少含在故事的本身,它之所以有趣,十之八九在于讲故事的人如何讲法。我们举例说明美国总统林肯经常讲一个故事,每一次讲的时候人们都会大声喝采,甚至夸张地从椅上掉下來。

“有一个旅客,正在经过十分泥泞难行的伊里诺斯州的草原,回到家里去,中途忽然遇暴风雨。天黑如墨,大雨倾盆,好像天上的河堤决了口一样。从笨重的乌云中迸发出隆隆的雷声宛如火药库的爆炸。接二连三的闪电,照亮着草原,露出许多被雷雨折弯了腰的树木,雷声愈作愈响,震耳欲聋,后来他突然被一个巨大而又可怕的雷声吓得跪倒在地。他平时是一向不祈祷的,然而就在这时候,他却喘着气说:我的主,如果雷声和闪电对你来说是一样的,那么就请你多给我一些光亮的闪电,少给我一些可怕的雷声吧!”

一段本身没什么趣的故事,若让我们来讲恐怕很难讲得太家开口大笑。那为什么林肯一讲,大家就禁不住大笑呢?原因就是林肯掌握了讲话的技巧,包括语速、语调等。下面介绍几种幽默技巧。

一语双关

一语双关幽默法是指在一定的语言环境中,利用语句的同义、谐音关系等,有意识在具有双重意思,而说话者常常强调的不是其表面意思,而是它暗含的另一种解释,即“话中有话”。幽默的特点含蓄委婉、生动活泼、风趣诙谐。

中国的语言文字博大精深,很容易做到一语双关,因此中国人特别喜欢一语双关的幽默形式。下面举例说明:

例一:有两个人吵架,甲说:“你那么厉害干吗?你能吃人不成?”乙说:“我不能,因为我是回民。”

这里的“回民”就是双关语,一定词在特定环境中具有特定意思,“回民”就是人们从中可以听出话中话。乙是通过回民不吃猪肉来骂甲是猪呢,应该说此话恶毒。

例二:从前有个有钱人,非常吝啬,待人很刻薄。一天在吃饭的时候,他把客人留在客厅自己偷溜进里面吃饭。客人很生气,大声说道:“这座厅堂很可惜,许多梁柱被蛀虫蛀坏了!”主人听见了,急忙走出来,问道:“虫子在哪里?”客人笑了笑,答道:“它在里面吃,外面怎么知道?”

客人的答话是双关语,表面上是说蛀虫,实际上是指主人。主人自然能够听出话中话。

第三:一个老财主向一个年轻的女演员大献殷勤,送了许多高贵的礼物。聪明的女演员当然明

白他对自己不怀好心,于是对他说自己的心已另有所属了。但这个财主彬彬有礼地回答:“我的渴望没有那样高。”

财主的回答也是一语双关,表面上温文尔雅,实际上其话中隐藏着不可告人的邪念。利用一语双关达到幽默的效果无可厚非,但利用一语双关的方式来暗示下流的东西或阴谋就是不道德的。

例四:在延安时,毛泽东有一阵子右肩发痛,时常痛得不能入睡。毛泽东问他的保健医生朱仲丽:“究竟是什么原因造成的?”经过朱仲丽在窑洞里进行一番仔细察看,发现这洞内朝北的那一面依着山,有一个约两米高、一米宽的洞。这下可找到原因了:“对了,对了!就是从这个防空洞口吹进来的过堂风害人。”她肯定地说。毛泽东顺着朱医生手指的方向看去,接口说道:“好,这个原因寻着了。看起来,不正之风是可以使人生病的哇!今天我从你这里学到了学问。我看,凡是从防空洞里吹出来的风,总是逆风和歪风,那就非堵住它不可。要不然,真会像你讲的那样,害死人的!我们要争取中国革命的最后胜利,一定得提防从防空洞里钻出来的歪风,不能有半点大意啊!”

毛泽东的话是双关语,表面上是说从隐蔽的防空洞里吹出来的歪风、逆风,实际上是说资产阶级的坏风气,会使我们革命队伍里的一些人受到毒害,思想上患病。我们非得把那害人的“防空洞”堵严、堵死不可。

偷梁换柱

偷梁换柱法实质上是一种偷换概念、故意违反逻辑的机智幽默。幽默的效果随着概念被偷换得越离谱,越隐蔽,概念的内涵差距越大而越强烈。

例一:在1980年总统竞选中,里根在底特律对人说:“一天夜里,我做了一个梦。梦中卡特走过来问我为什么抢他的工作。我对他说,我不想抢他的工作,我只是想做总统。”

这里卡特所说的“工作”意思是指他总统的“工作”,而里根却偷换了概念,把“工作”换成了总统。本来大家对卡特的话是都明白的,强烈的幽默效果在这一换中产生。

例二:1843年,亚伯拉罕·林肯作为伊利诺斯州共和党的候选人,与民主党的彼德·卡特赖特竞选该州在国会的众议员席位。

卡特赖特作为一个有名的牧师,他利用林肯不承认耶稣特点,从而进行大肆攻击。搞得满城风雨,林肯在选民中的威信骤降。

对此林肯胸有成竹。有一次,林肯获悉卡特赖特又要在某教堂作布道演讲了,就按时走进教堂,虔诚地坐在显眼的位置上,有意让这位牧师看到。卡特赖特认为让林肯当众出丑的机会到了。当牧师演讲进入高潮时,突然对信徒说:“愿意把心献给上帝,想进天堂的人站起来!”信徒全都站了起来。“请坐下!”卡特赖特继续喃喃祈祷之后,又说:“所有不愿下地狱的人站起来吧!”当然,教徒霍然站立。

这时,牧师用特有的神秘而严肃的声调说道:“我看到大家都愿意把自己的心献给上帝而进入天堂,我又看到除一人例外。这个唯一的例外就是大名鼎鼎的林肯先生,他两次都没有作出反应。林肯先生,你到底要到哪里去?”

只见林肯不慌不忙地站起来,虽是面向牧师,其实是面向选民,很平静地说:“我是以一个恭顺听众的身份来这儿的,没料到卡特赖特教友竟单独点了我的名,不胜荣幸。我认为:卡特赖特教友提出的问题都是很重要的,使我感到可以不像其他人一样回答问题。他直截了当地问我要到哪里去,我愿用同样坦率的话回答:我要到国会去。”

林肯雄辩风趣的语言征服了在场的人,有些人甚至忘了自己是身处教堂而热烈鼓掌,这使得卡

特赖特狼狈不堪。

林肯的妙答也是偷换概念。对卡特赖特的质问“你到底要到哪里去？”林肯明白卡特赖特的意思，当然不能上当，而是顺水推舟，回答说：“我要到国会去。”

例三 阿凡提当理发匠，大巴依来剃头，总是不给钱。阿凡提想整治他一下。

有一天，大巴依又来理发了。阿凡提给他刮脸时问他：“巴依，你要眉毛吗？”

“当然要！这还用问！”好，你要我给你！”阿凡提说着，就把巴依的两条眉毛刮了下来，递到他手里，拿着眉毛，巴依被气得说不出来。

“巴依，胡子要吗？”

巴依连忙改口说：“不要，不要。”阿凡提又嚓嚓几下，就把巴依的胡子刮下来，扔在地上。

阿凡提的所作所为是利用的词语的多义性来“偷梁换柱”。巴依的“要”是指留在原来地方，不用剃掉。而阿凡提却把它换成“你要就给你”。“不要”是指不要剃下来放在我的手里，留在原来的地方。阿凡提把它换成“不要就剃下来扔在地上”。这样产生了幽默的效果。

例四 威尔逊任新泽西州州长时，他接到来自华盛顿的电话，说新泽西州的一位议员，即他的一位好朋友刚刚去世。威尔逊深为震动，立即取消了当天一切约会。不过仅仅几分钟后已就接了一个来自新泽西州的政治家电话。

“州长”，那人结结巴巴地说：“我，我希望代替那位议员的位置。”

“好吧”，威尔逊对那人迫不及待的态度感到恶心，他慢吞吞地回答说：“如果殡仪馆同意的话，我本人是完全同意的。”

聪明的威尔逊当然只是装糊涂，很明显，他明白那人说的位置。但他偷换了概念，将“位置”换成了殡仪馆，既回绝了那人的要求，又产生良好的幽默效果。

借题发挥

借题发挥法是指巧妙地借助别人的某一话题，引申发挥，出人意料地表达自己的某种思想。

例一 南唐时，京师连日未下雨，大旱。于是某日，烈祖问群臣说：“外地都下了雨，为什么京师不下？”大臣申渐高说：“因为雨怕抽税，所以不敢入京城。”烈祖听后大笑，并决定减税。

申渐高的话就是借题发挥，巧借烈祖的话，引申发挥京城税多，应该减税的思想从而被巧妙表达。非常巧妙，效果也很好，烈祖在笑声中接受了他的意见。

例二 有一次，一个美国记者同周总理谈话时，看到桌上有一支美国派克钢笔，就带着几分讥讽的口气问：“请问总理阁下，你们堂堂中国人，为何还要用我们美国的钢笔呢？”这话里有话，周总理自然明白，但他仍不失庄重而又风趣地说：“提起这支钢笔，话就长了，这是一位朝鲜朋友的抗美的战利品嘛，作为礼物赠送给我的。我无功不受禄，就拒收。朋友说，留下做个纪念吧。我觉得有意义，就收下了这支贵国的笔。”挑衅的记者无话可说。

周总理针对美国记者企图讥讽、讥笑中国贫穷落后的意图，巧借话题，说了这番风趣幽默而又有分量的话语。周总理用“战利品”、“做个纪念”等词语暗示了中国的强大。

例三 阿凡提害眼病，看不清东西。国王偏叫他来看这个看那个，还取笑地说：“你不论看什么，都把一件东西看成两件，是吗？你本来穷得只有一条毛驴，现在可有两条了，阔起来了，哈哈！”

“真是这样，陛下！”阿凡提说：“比如我现在看你就有四条腿，和我的毛驴一模一样呢。”

有一天，国王和大臣带着阿凡提外出打猎。炎热的天气，使国王和大臣的衣衫都湿透了，于是他们脱下衣衫并搭在阿凡提的肩上。

阿凡提本来就够热了,再加上国王和大臣的衣衫,更是汗流如雨。国王见阿凡提热得满头大汗,便故意戏弄他:“阿凡提,你真不简单,能驮一头驴驮的东西。”

阿凡提听了很生气,但却平静地说:“不,我肩上驮的是两头驴的东西。”

阿凡提两次对国王的回答,用的都是巧借话题法。从中可以看出阿凡提的智慧。从国王的话题引申发挥,达到了讽刺国王的效果。

急中生智

人们在社交场合中,往往会遇到令人发窘的问题和尴尬的处境,那怎样才能做到遇事不惊、不乱,从狼狈难堪的境地中解脱出来呢?幽默的最好方法是急中生智,把自己的思维的潜在能量充分发挥出来。但要做到这一点,就需要冷静、乐观、豁达,使自己的精神处于一种自由的、活跃的状态,说出机智而又幽默的语言,帮助解困。

例一:有一次,著名京剧老生演员马连良先生演出《天水关》,他在剧中饰演诸葛亮。没想到,一位饰演魏延的演员开演前病了。一位来看望他的同行毛遂自荐,替演魏延这一角色。

当戏演到诸葛亮升帐发号施令巧施离间计时,这个演员想和马连良开个玩笑,该魏延下场时,他偏不下场,却摇摇摆摆地向诸葛亮一拱手,粗声粗气地说道:“末将不知根底,望丞相明白指点!”

当然,马连良没有被这突如其来的情况难倒。他先是微微一怔,旋即向“魏延”莞尔一笑,说道:“此乃军机,岂可明言?请魏将军站过来。”“魏延”一听,只好走到“诸葛亮”眼前。只见“诸葛亮”稍微转了一个身体,俯在“魏延”耳边轻声说了一句什么,那“魏延”口中连呼:“丞相好计!丞相好计!”然后赶忙匆匆下场。

这段临场现场加的“戏”,连台下的老观众也没有看出其中的奥妙。其实,马连良的“好计”只不过是压低嗓门,笑着对这位同行骂了一句:“你这个王八蛋,还不快点滚下去!”

面对突如其来的困难,马连良不慌不恼,巧言解困,所用的就是急中生智幽默法。马连良真不愧是一位艺术大师。

例二:有一个剧团,由于受到观众的热烈欢迎,他们将一个戏连续上演了一百多场,剧中有这样一场戏:一个贵族被关押在一所监狱里,一个看守给他送来了一封信,他就把信当众念了一遍。每次演出,这个看守要将所念的信递给贵族,但是这一天,演看守的演员却想和演贵族的演员开一个小小的玩笑,看他是否能背诵这封信。他上台后,递给贵族的是一张白纸,而不是真正的信。演贵族的演员打开信一看,心中一惊。他知道这是在跟他开玩笑。可是信的内容他一句也记不得呀。他停顿了足足有两秒钟,多尴尬!他“嗯”“啊”了两声。却见他灵光一闪,想出计来,摆出了贵族的样子,说到:“这光线太暗,你念给我听吧!”演看守的演员暗叫道:“好啊,都推给我了?”他虽然每天晚上都听“贵族”读一遍,可他也记不上两句。接过和炸弹似的信件。但他毕竟是老演员,很快镇定下来,假装把信展开,放在眼前一看,然后说:“不错,光线确实太暗,连我都看不清,你等着我去拿眼镜来。”他连忙走下台,换上了原来那封信,同时也没忘从什么人脸上扯下一副眼镜。

这两个演员都很机智,在困境面前,不忙不慌,都找到了台阶,既体面,又幽默,与前面的马连良的机智是相同的。

例三:一天,周总理设宴招待东欧的一位外交使节,没想到无意中,一个本该是“回”字形的传统民族图案成了法西斯标志“卐”。外宾大吃一惊,忙向总理请教:“为什么在这道汤里有法西斯标志?”总理也发现了汤里有“卐”字图案,随即热诚解释道:“这不是法西斯标志,这是我们中国的一种图案,名叫‘万’字,象征着‘福寿绵长’的意思。这是对客人们的良好祝愿!”接着,总理又幽默地

说：“就算是法西斯标志也没有关系嘛，我们大家一起消灭法西斯，把它吃掉！”客人们听了哈哈大笑，这道汤被吃了个精光。

以机智闻名于全世界的周总理。再一次以机智的语言从尴尬的处境中解脱了对方，显示出无产阶级革命家的潇洒风度。在复杂的困境中，如果能够做到急中生智，不但能自己摆脱尴尬的局面，也能给别人以台阶，这在社会交往中，即使在政治活动中也是很有必要的。

例四 50年代，外交部长陈毅同志访问亚洲某国。在当地的公众集会上，一位宗教界的长老代表万民僧众向陈毅赠献佛像。立时万众瞩目。这位著名的共产党人高高兴兴地双手接过佛像，大声说：“靠老佛爷保佑，从此我再也不怕帝国主义了”，一语引得笑声如雷。

如果接过长老赠献的佛像，是否也预示共产党人信佛，应该说这也是一种困境。陈毅却机智地说了一句“靠老佛爷保佑，从此再也不怕帝国主义了”，摆脱了困境，幽默得体。

有时，机智的幽默可以攻击对方，维护自己的尊严，并且效果显著。

例五 安徒生生活俭朴，戴着破旧的帽子在街上行走，有富人嘲笑他：“你脑袋上连的那个玩意儿是什么？能算是帽子吗？”

安徒生回敬道：“你帽子下边的那个玩意儿是什么？能算是脑袋吗？”

针锋相对，以牙还牙的机智幽默被安徒生用于攻击于对方。攻击的力量是非常大的，对方简直是拾起石头砸自己的脚。与此具有同等效果的是海涅的一次攻击。

例六 海涅是犹太人，经常因此而遭到一些“大日耳曼主义者”的攻击。一次晚会上，一个自称是“素有教养”的旅行家，对海涅讲述了他环球旅行中发现的一个小岛。他说：“你猜猜看，在这个小岛上，有什么现象最使我感到惊奇？”接着他说：“在这个小岛上，竟没有犹太人和驴子！”

白了这个旅行家一眼，海涅不动声色地反击道：“如果真是这样的话，那么，只要我和你一块到小岛上去一趟，就可以弥补这个缺陷了！”

旅行家的本意是说海涅是驴子，海涅却机智巧妙地将对方比作驴子，从而维护了自己的尊严。

妙语连珠

作为幽默的另一种方式妙语连珠，需要有良好的口才和幽默感。

例一 郭沫若是一位文学大师，也是一位幽默大师，他妙语连珠，风趣幽默，深受人们的爱戴。1945年，广东漫画家廖冰兄的漫画《猫国春秋》在重庆展出，有人请他和郭老等吃饭。席间，郭老问廖冰兄：“你的名字为什么那么古怪，自称为兄呢？”画家王琦代为解释：“其妹名冰，故用此名。”郭老听后，微笑道：“啊！这样我明白了，郁达夫的妻子一定名郁达，邵力子的父亲一定叫邵力。”几句话说得大家哈哈大笑。郭老由于创作电视剧本《郑成功》来到厦门。在南普陀寺吃素餐时，僧人递上菜单，请郭老修饰指正。郭老略一思索，就将菜单上的菜名排列了一下，编成富有韵律的句子，一连吃一连打着节拍，嘴里高声吟哦起来：“千层腐皮红醋面筋，腐竹酥白碧青，南普米粉玉翠花生，半月沉江长生果汤，酸卤菠萝甜炸酥酡，三杯茅台，醉的不亦乐乎！”顺口溜巧妙地嵌入了十种素菜的雅称。南普陀寺的素菜因郭沫若的这段顺口溜而锦上添花，名扬四海。

在对外交往中，郭老的口才更是得到淋漓尽致的发挥。1961年9月，郭老率我国人大代表团访问缅甸。在缅甸议会的欢迎宴会上，议长风趣地致词：“缅甸是农业国，最宝贵的是雨，雨大兆丰年。今年雨水特别多，原为是‘沫若’来到缅甸（‘沫若’恰是缅甸‘雷’的同意语）。”这番话顿时引起了一阵又一阵的掌声。郭老随即回答说：“不是雷——沫若带来了雨，而是雨带来了雷——沫若。”话音未落，一阵阵如暴风雨般的掌声爆发于全场，宴会时呈现出热烈融洽的气氛。宾客们都

为两位领导人的妙语所折服。

上面关于郭沫若的几则妙语,在我们读后仿佛看到了一位幽默风趣,妙语连珠的人在我们眼前。郭沫若之所以妙语连珠,这与他的豁达、乐观、开朗的性格有关,同时也与他知识丰富、反应灵敏等有关系。

例二:有人问刘吉:有人说跳迪斯科扭屁股是颓废,你同意吗?对这个问题的回答,不论正面的还是否定的回答都是苍白无力的。刘吉用反诘句作了风趣而令人信服的答复:“新疆舞可以扭脖子,蒙古舞可以扭肩膀,为什么迪斯科不可以扭屁股呢?不都是扭身体的一部分吗?”

真是绝妙的回答,两句反诘,胜过千言万语。

故做荒谬

以插科打诨为特色的荒谬的幽默,具有相当的戏谑性。分为两种情况,一种是不要立即纠正对方的荒谬,而是模仿对方的推理方法,使戏谑味升级,从而获得幽默的效果;另一种是对对方的逻辑和结论不作正面的反驳,而把它作为前提加以演绎和引申,引到一个显而易见荒唐的结论上去,由结论的荒唐性从反面证明对方的荒唐。

例一:甘罗的爷爷是秦朝的宰相。有一天,甘罗看见爷爷在后花园走来走去,不停的唉声叹气。

“爷爷,您碰到什么难事了?”甘罗问。

“唉,孩子呀,大王不知听了谁的挑唆,硬要吃公鸡下的蛋,命令满朝文武想法去找,要是三天内找不到,大家都受罚。”

“秦王太不讲理了。”甘罗气呼呼地说。他眼睛一眨,想了个主意,说:“不过,爷爷您别急,我有办法,明天我替你上朝好了。”

第二天早上,甘罗真的替爷爷上朝了。他不慌不忙地走进宫殿,向秦王施礼。

秦王很不高兴,说:“小娃娃到这里捣什么乱!你爷爷呢?”

甘罗说:“大王,我爷爷今天来了不啦。他正在家里生孩子呢,托我替他上朝来了。”

秦王听了哈哈大笑:“你这孩子,怎么胡言乱语!男人家哪能生孩子?”

甘罗回答道:“即然大王也明白男人不能生孩子的道理,却又为何想吃公鸡下的蛋呢?”

本来公鸡下蛋已经是够荒谬了,为了说服国王,甘罗从谬就谬,将两个同样荒谬的事并列在一起,国王承认后面一个是荒谬的,那自然也证明前面一个是荒谬的。

例二:有一位脚夫在一家客店里吃了一只鸡,店主人后来让他几百倍地偿还,理由是鸡能生蛋,蛋能孵小鸡。阿凡提得知后就去替脚夫打官司。到了那天,阿凡提故意迟到。法官追问原因,阿凡提说:“我明天就要种麦子,可是我的麦种还没有炒熟呢!”法骂他疯了。阿凡提平静地说:“既然炒熟的麦种不能下种,难道吃下肚的鸡还能下蛋吗?”

其实无论是阿凡提还是甘罗,他们都只用类比的方法,做法如出一辙。引申出荒谬的结论而回敬对方,后法制人。要记住必须沉住气,不要急于揭穿对方,而是不动声色,模仿类比,才能取得胜利。

例三:一位小姐与一位先生在聊天。小姐认为世界上最锋利的是这位先生的胡子,这位先生不解。小姐说:“你的脸皮这么厚,但你的胡子居然还能破皮而出。”而这位先生反问道:“小姐,你知道吗?你为什么不生胡子?”小姐自然不知道。“因为你脸皮更厚的缘故,连尖锐、锋利的胡子也无法破皮。”

这位先生以绝妙的回答对小姐的戏谑进行了反戏谑。即我有胡子是因为胡子尖利透了皮肤,

而你沒有胡子則是因為你的臉皮更厚，再尖利的胡子也無用。以子之矛攻子之盾。

例四：一對夫妻鬧僵了，妻子動手收拾行李，並且說道：“我再也呆不下去了，我要永遠離開這裡！”

見到這上情景，聰明的丈夫也開始了收拾行李，並說道：“等一等，我也呆不下去了，我和你一起走！”

妻子出走已不成為其家，丈夫也出走，更不成為家，這是一種荒謬。丈夫本該留她，却和她一起走，這是雙重荒謬。正是這雙重荒謬，才可能使妻子體會出自己的行為是錯誤的。也正是這雙重荒謬，避開了正面交鋒，把一觸即發的矛盾緩和。

幽默的方式如果從不同的角度看是多種多樣的。從其性質來看，有滑稽的荒謬的，有協調的，有出人意料的，有戲謔、詼諧、反諷、挖苦等，在此不再一一列舉。需要強調的是，在運用幽默談吐時，要考慮場合和對象：一般情況下，在日常社交場合中，可多用幽默；在學術性或政治性交往活動中則慎重運用幽默，應防止不適當幽默削弱聽眾對主題的注意；在鼓動性的言談中一般不用幽默。因為這類講話一般需要聽眾激動、緊張起來，幽默會鬆弛這種情緒和氣氛要防止濫用幽默，切忌把滑稽當成幽默。幽默與滑稽是兩個不同的概念。幽默是使人想一想才笑的，是人們高尚情懷和完美人格的外露，至於那種僅僅只逗人一笑的只能稱作是滑稽。如列寧所說：“幽默是一種優美的、健康的品質。”適當給人們增加些笑料是可以的，但千萬不要不看對象、場合而油腔滑調，自認為幽默風趣，實際上是“小丑”，被人內心瞧不起。幽默即風度，一個人具有了幽默的風度，其魅力就會大增，哪怕你並不漂亮。據報道，已有54歲的英國人威利，其丑無比，他的臉整個像個癩蛤蟆。但他幽默無比，其語言常常令人捧腹大笑，以至於有三位年輕而漂亮的姑娘爭著要嫁給他。因為幽默可以表現出一個人的機智、聰慧、寬厚、勇敢、愛心、正義感、尊嚴、質樸等。

□激言勵志 重振國威

一種自尊、好勝、虛榮之心總是潛藏在人的感情世界裡。這種情感，如果得到他人的尊重激勵，就會給人鼓舞，教人奮發，使人的主觀能动性發揮出最大的效能。它亦是成大事者為利用和調動人們的某種心理而產生或運用某中激言勵志的方法。具體說來，激言勵志就是在遊說中，了使對方接受自己的意見、主張，事先並不直截了當地點明要害，而是先用掌故、比喻或生動的事例開場，從調動對方的情緒入手，爾後順情釋理，讓對方在興致正濃之間或在觸類旁通之際，接受理喻。

當年楚國的莊辛就是用激言勵志的方法說服楚襄王遠離聲色，重振國威。

楚襄王之父楚懷王因聽信讒言，放逐屈原這後，不僅失去了當時席卷天下，包舉宇內，囊括四海的优势，而且連年遭到秦國的進攻，變得一蹶不振，最後連自己也被秦扣留，客死秦中。而楚襄王也是到自己逃到城陽苟安時才後悔自己過去不思進取，沉於酒色，不聽諫臣莊辛的話的。於是哭訴到了莊辛名下。

“寡人不能用先生之言，今事至於此，為之奈何？”

莊辛，這位繼屈原之後楚國的又一英才，雖很不滿意襄王的昏庸、愚昧，但念及受苦受難楚國人民和國家，他的一片報國赤子之心未變，仍希望楚國再度強盛起來，故此對襄王進行了一番動情的勸諫：

“我聽到俗話說：見到兔子再找狗，為時不晚，亡羊而補牢，未為遲也。’我也聽說，歷史上湯武王以百里之地而興國，桀紂自恃有天下而亡國。今天楚國雖然變得弱小，但大大小小加起來，也有

数千里之地 不是远胜于百里之域吗？”

听了这话的楚襄王心里是又惊又愧而神情上正深受感动。庄辛顺水推舟，一鼓作气。

“大王你见过蜻蛉吗？六只脚，四张翅膀，飞翔于天地之间，饥而啄蚊虻食之，渴以甘露饮之，自以为无患，与人无急。不想竟被顽童以胶丝作圈套住玩耍，最后成为蝼蚁的食粮。”

楚襄王静静地听着。

“如果您认为蜻蛉这种小动物，不是为奇的话，那么那俯粟颗粒，仰栖茂树，鼓翅奋翼，自以为无患，与人无争，但还是惨死是在王孙公子的弹丸之下的黄雀又如何呢？”

楚襄王凝神看着庄辛，点点头，庄辛又继续道：

“黄雀也是小动物。那么黄鹄呢？游于江海，淹乎大沼，俯可食鳊鲤，仰可啗阴衡，奋其六翻，而凌清风，飘摇其高翔，自以为无患，与人无争，不是最后也成为猎人鼎中之物，盘中之餐吗？”

庄辛说到此，瞥了襄王一眼，见其神情专注，便又说开去：

“黄鹄之事也小，再看蔡灵侯吧。他南游乎高陂，北陵乎巫山，饮茹溪之水，食湘江之鱼，左抱幼妾，右拥美女，与之驰骋乎高蔡之中，而不以国家为虑，最后被灵王捆绑而去。”

听了这话的襄王已是坐立不安，相当不自在了，但庄辛像没看见，仍不停地说：

“蔡灵侯之事也不值得一提，再看看大王你自己吧，左州侯，有夏侯，坐着车跟鄢陵君、寿陵君四处游览，吃的靠俸禄，四时还有人馈赠金银珠宝，与他们驰骋于高山大川，而不以天下国家为虑，不思念先王的重托，最后不是被流放于城阳吗？”

一席话，说得楚襄王悔恨交加，当庄辛再抬眼看他时，只见襄王“颜色作变，身体战栗。”从那以后，襄王是舍弃酒色送小人，振奋精神，开始为国工作，虽没有恢复到以前，却也不至于被秦灭掉。这与庄辛善于以事喻理，以言激将的劝导有很大关系。楚襄王沉迷酒色已深，庄辛的劝说倘若是轻描淡写地点一点他的过失，或者没有丰富的事例来启发、刺激襄王，而只是赤裸裸地批评，能使襄王这样的昏君醒悟、震动以致振奋起来吗？

□对症下药 事半功倍

原意是指医生针对病症开方用药的“对症下药”后为引申为待人处事应针对问所在，做有效处理。游说中采用对症下药的策略，就是在游说之前，要对游说对象作客观了解，把握对方的个性特征和行为表现，然后针对不同对手，采用不同的游说对策。倘若不了解对手就仓促上陈，犹如盲人骑瞎马，夜半临深池。虽有期求之心，心然事与愿违。倘若能知人智者，因人施言，必定会事半功倍。

某公司老板陈先生眼下资金周转不灵，如不及早筹措到位，会直接影响公司的生意和声誉。他本想向银行贷一笔款，但是，银行却不愿意再多借他一分钱。

就在这个时候，陈老板忽然想到找朱先生帮忙。此人身为一个纺织公司的董事长，却是一个富有、吝啬一毛不拔的人。如果照常理来推断，钱是对绝对借不到的，不过陈老板偏偏选中了他。

陈老板深知如果用一般的方法来他交涉的话，是绝无成功的可能。他经过片刻思考后，就下定了决心，打电话给朱先生，约好见面的时间和日期。

到了约定的那一天，陈老板很早就搭车前往。然而在离朱先生家还有 150 米时，他就下车开始全速跑向朱先生家。那个时候正好是夏天，陈老板当然是满身大汗。朱先生见了非常诧异的问：“咦！你怎么搞的？”

“我怕赶不上定的时间 ,只好跑步赶路!”

“那你怎么不坐计程车呢?”

“我很早就出门了。我坐公共汽车来 ,不过 ,因为路上发生了车祸 ,所以耽误了一些时间。但是 ,我又怕时间来不及 ,只好下车跑来了。所以才会满身大汗呀!”

“像你这种人也会坐公共汽车吗?”

“怎么?您不知道我这个小气人吗?我怎么会坐计程车呢?坐公共汽车既便宜又方便 ,而且我自己没有私车的话 ,也可以省了请司机的开销。”

“父母亲赐给我的这双脚最好了 ,碰到赶时间的时候 ,只要用它跑就可以 ,既不花钱 ,又可强身 ,多好呀!我这种吝啬的人哪会像你们这些阔绰的大老板一样坐计程车呢?”

陈老板已经事先调查过朱先生并没有么私家轿车。

“我也很小气啊!所以 ,我并没有自家的车子。”朱先生谦逊地说。

“您那叫节俭 ,我这叫小气 ,所以才有‘小气鬼’的绰号。”

“但是我从来没听说过你是这种人。其实 ,我才真的被人认为是吝啬鬼!”

“朱先生 ,人不吝啬的话 ,是无法创业的 ,所以 ,人不能太慷慨。我们做事业的人 ,必须向银行或他人贷款来用于事业上 ,当然是应该小气 ,更小气 ,千万不能随便地浪费钱啊!

我们要尽量地赚钱 ,好报答投资的人。如果 ,我们平时身上少了一笔钱就不能上车 ,可见得一毛钱都是很重要的。钱财 ,只会聚集在喜欢它、吝啬它的人身上……我经常对属下这么说。”

陈老板的这些话使朱老板觉得产生了共鸣 ,于是很反常地借钱给了这个相见恨晚的朱老板。

面对一个吝啬的人 ,就必须说明吝啬的好处 ,以引起对方的同感 ,这样才有可能办成事 ,陈老板游说的成功 ,正在于他巧妙地运用了对症下药的方法 ,正是这个对症下药的说服力 ,成了挽救他事业的 maximum 力量。

□委婉含蓄 旁敲侧击

旁敲侧击 ,顾名思义 ,是指在旁边和侧面敲敲打打。它是比喻说话或写文章不从正面阐明本意 ,而是用若明若暗的语言影射 ,或转弯抹角地说出来 ,让听者自己去体味、理解其中的真意。古时大臣经常在对皇上的劝谏中使用旁敲侧击的方法 ,因为劝谏皇上不是件容易事 ,弄得不好会招来杀身之祸 ,如何既能“天下平”又能“安其身”?只好采用委婉曲折、旁敲侧击的策略。这是成大事者经常使用的说话技巧。

楚宣王 ,是战国时代七雄之一的泱泱大国——楚国的君王。可是 ,后来宣王逐渐感到他所重用的大将昭奚恤集兵权于一身 ,大有拥兵自重的势头 ,连中原各诸侯国都视之如猛虎 ,楚国诸大臣更是慑于其威。这时 ,宣王一方面感到兵权集于一身的昭奚恤可能对自己的王位造成威胁 ,倘若有朝一日 ,昭奚恤发动兵变 ,那后果不堪设想。另一方面又思忖着 ,昭奚恤镇守过关 ,中原诸国视之如虎 ,又是定国安邦的人才。思想矛盾 ,所以迟迟没有采取什么防范措施 ,只是抱着侥幸心理 ,等等再说。而且还越发宠遇昭奚恤 ,想借此让他对自己始终忠诚。其实 ,这正是姑息养奸、纵虎为患的错误做法。有识之士早就看得明白 ,只是楚宣王没有明说 ,也没有人敢轻易劝谏。究其原因 ,一来是怕惹宣王生怒 ,二来又恐怕得罪昭奚恤。

但是某一天 ,宣王却突然在朝上说了一句“北方诸侯各国相当惧怕奚恤是吗?”

众大臣一听宣王问及此事 ,良久无人敢言语。宣王见无人答对 ,也只好准备罢朝。此时 ,一位

从魏国来楚客居为官名叫江乙的出班称有奏言。宣王令其奏上。江乙当着宣王和众大臣的面说道：

“老虎到外寻求别的野兽，想得而食之。一日逮住一只狐狸，正想美餐一顿，狐狸却说：‘你怎敢吃我呢？玉皇大帝让我下来统率百兽，尊为百兽之王，今天你吃掉我，这是违抗天命啊。你要是以为我说了假话，那好，我走在前面，你跟在后面，你看看百兽见了我有不逃跑的？’老虎同意狐狸的主张，就跟在狐狸后面想看个究竟。果然看到百兽都逃之夭夭。糊里糊涂的老虎不知道是因为自己在狐狸身后才使那使小动物吓跑的。”

说到这里，江乙看看宣王，又瞧瞧众大臣，只见他们都显出一副莫名其妙的神情，于是江乙接着说：

“今天大王你拥有五千里疆域，又有百万雄兵，而兵权在昭奚恤之手。北方诸侯惧怕昭奚恤，其实是畏惧你那百万雄师——这就好像百兽不是真怕狐狸，而是畏惧后面的老虎一样。”直到这个时候，江乙叙说的“狐假虎威”的故事才让楚宣王明白真实用意。而群臣也如梦方醒，原来江乙是运用旁敲侧击的手法，借用寓言巧妙地说出了他们想说而不敢说的话，想进而无妙法进的谏言。

此后，楚宣王逐渐削弱了昭奚恤的兵权，使楚国避免了可能出现的武装政变。宣王执政期内，楚天下还算一直太平。

作为一国之君的楚宣王，自己拥有雄兵百万，令中原诸国畏如虎狼，但却不知就里，反以为北方各国是慑于他的大将昭奚恤的威风。由于这种心理错觉，不仅使昭奚恤自以为是，拥兵自重，而且还使宣王与楚国群臣有一种唯恐发生兵变的沉重心理压力而不敢轻易搬动昭奚恤的苦恼。如果江乙是直言相谏，那么宣王的疑虑和困扰哪能被消得除化解呢？于是，巧妙地运用旁敲侧击的手法，讲一个“狐假虎威”的故事，来暗示昭奚恤与楚宣王的事，指出昭奚恤是“狐”，楚宣王是“虎”，北方诸侯怕昭奚恤是假，怕你楚宣王的百万甲兵才是真。由此，解除了内心恐惧的宣王，才防患于未然，果敢地削弱了昭奚恤的兵权，保持了较长时间的政局稳定。

□因势利导见真招

《史记·孙子吴起列传》：“善战者，因其势而利导之。”明代朱国祯的《涌幢小品（堤利）》中说：“明农者因势利导，大者堤，小者塘，果以埂，分为腴，久之皆成沃壤。”从这些论述中可以看出，善于顺着事物发展的趋势很好地加以引导才是因势利导。作为游说的方法，就是要善于根据游说对象的秉性特征、兴趣爱好，以及所持观点的性质，采用不同的方法加以引导，使之明白个中原委。作为亚圣的孟子，在游说齐宣王时，曾成功地运用了此法。

名闻遐迩的齐宣王在战国时尤好大喜功，爱讲大排场。说起来，中国几乎很少有人不知道“滥竽充数”这一成语是与他有关的。他不但喜欢听吹竽，而且喜欢欣赏 300 多人一起吹竽的热闹场面。于是这支乐队里竟然混进一个根本不会吹竽的南郭先生，而且还一直混到齐宣王驾崩之后，才被齐王的爱听独奏的新招吓得逃之夭夭。据《孟子》记载，齐宣王还生性好狩猎，为了寻欢作乐，曾在临淄城郊建了一个方圆 40 里的猎场，专门蓄养麋鹿等珍禽异兽以从狩猎之用。这么大的猎场，在当时的诸侯国中，已算是破格的。可是，齐宣王还嫌其小，又恨齐国老百姓对他建猎场的抱怨之声。于是他问孟子道：

“当年周文王的猎场方圆 70 里之阔，有这事吗？”

孟子一到齐国，就知道宣王建猎场的事，而且了解到齐宣王滥杀进场百姓的残酷行为，当宣王

询问他关于文王的猎场时 ,他立即答道 :

“ 听说有的。”

齐王一听 ,果有此事 ,便进一步问道 :

“ 果真如此 ,那他的猎场算不算大 ?”

“ 老百姓还认为它大小哩。”

齐宣王一听 ,马上说 :“ 可是我的猎场才 40 里 ,老百姓却嫌它太 ,这是什么道理 ?”

孟子一见齐宣王满腹牢骚的样子 ,便乘机进言道 :

“ 文王的猎场虽有 70 里 ,但他多放养幼小的动物 ,而且与民同游同猎 ,老百姓嫌它太小 ,不是正常的吗 ?我来到齐 ,一进国门先要问有什么禁忌然后才敢入内。又听说你 40 里的猎场 ,倘若有人捕杀其中的猎物 ,罪同杀人 ,处以重罚。所以虽说只有 40 里 ,却像一口深深的陷阱立于国中 ,老百姓认为它大 ,不也是正常的吗 ?!”

听完孟子的话的宣王低头想了好一会 ,才想通 ,从那以后 ,猎场的他不觉小 ,也不禁止百姓入场捕猎了。

孟子此次游说齐宣王为什么能成功 ?应该说与他善于运用因势利导的技巧有很大关系。孟子来齐国的目的 ,就是让宣王废旧制 ,开放猎物与民同乐的。但是 ,在什么时候 ,在什么情形下才能实现游说的目的呢 ?恰好 ,齐宣王主动征询他关于文王建猎场的事。于是 ,他针对齐宣王好大喜功、好讲排场的禀性 ,还根据齐宣王乐于以周文王的故事为本的心理 ,先顺水推舟 ,因势利导的回答 ,70 里的猎场属实 ,而且“ 民犹以为小也 ”。这样做 ,一来顺着宣王的性子 ,展开问题的讨论 ,二来也能逐步顺着话题引出齐宣王抱怨本国老百姓嫌他 40 里的猎场规模太大的不满情绪来。两个截然相反的牧场形成了鲜明对比。于是 ,此时的齐宣王是想知道下面的答案的。这可以说是孟子有意创设的进一步游说的“ 意境 ”。下面 ,他有条不紊地展开说辞 :你不是喜欢效仿古代圣王之事吗 ?但你要知道文王的 70 里猎场是与民同乐 ,所以老百姓嫌它小 ,而你齐宣王呢 ,猎场虽只 40 里 ,然而有“ 杀其麋鹿者如杀人之罪 ”的虐民律令 ,此犹如一口深深的陷阱立于国中 ,老百姓能不怨其大吗 ?齐宣王终于明白了猎场面积不在大小而在于其是为己还是为王的道理 ,一旦明白他是否符合人民的利益和要求 ,他就接受了孟子的劝说。

□一席纵横论 太平三十年

纵横家在春秋战国时期真是具有翻云覆雨的巨大影响力。他们可以随意地挑拨各国间的关系 ,可以发生根本就不必要的战争 ,但同时他们也可以消弭战争 ,尽管这并非完全处于他们的本愿 ,但事实却是不容篡改的。下面苏秦(也有人认为是苏秦的弟弟苏代)的一席纵横谈 ,确实为各诸侯国带来了数十年的太平。这种说话能力因此可知了。

秦国要攻打赵国。苏秦对秦昭王说 :“ 我听说过‘ 知人善用物尽其职 ’。英明的国君对于自己的老百姓要不拘一格地选拔 ,根据他们的特长和能力进行选拔和任用。百官也各尽其能 ,有用不完的力量和才干。对于他们的意见 ,要多加聆听和分析 ,把合理的拿来用。这样 ,国家进行的各种事业就不会败坏 ,也不会出现太大的错误。我希望大王考察我所说的话 ,在实践过程中加以验证。”

“ 我听说‘ 如果你携带珍宝那就不要在夜间行走 ,同样 ,不能轻视别人有成就重大功业的概念。’所以 ,贤明的人责任重大而行动谨慎 ,聪明的人功劳大而言辞和顺。这样一来 ,人民就不憎恶他的高位 ,而世人就不嫉妒他的事业。我听说过 ,比别的国家大百倍的国家 ,人民希望不再有战争 ,

建立了杰出功勋的国家,国君就不想再烦劳百姓。真正明智的国君哪里会役使精疲力竭的人民呢?要想有所要求并顺利地达到目的,反而不去无谓地搅扰百姓。要想建立大功就要让人民休养生息,这是用兵之道。而现在用兵,却使人民终身不得休息,即使精疲力尽也不停止。秦国怨恨赵国,把赵国当作秦国的一部分,这样,赵国存在的希望就不大了。可是,已是四通八达的赵国不会因得到它而带来利益的,因为那会招致四方的前来呀。从另一方面说,即使占领赵国,土地虽然扩大了,但由于四方来伐,人民会疲困而不得休养生息,再加上给他们施以严刑峻法,即使他们暂时表面上驯服,但终究是不能持久的。常言道:打了胜仗,国家还是处于危险之中。’说的就是这种无法停止战争的情况。如果土地还没有真正属于自己,那么就不易建立卓越功业,发展国家。所以,推行不正确的措施,父亲也得不到儿子的支持,提出无止境的要求,君主也得不到大臣的拥护。因此,微弱发展可使国家强盛、与民休戚可以称霸。而明白积微弱而举重的就可以称王了。”

秦昭王说:“如果我不出兵打仗,使人民休息,那么,各诸侯就会合纵联合,来进攻秦国。”苏秦说:“我知道各诸侯不可能合纵对抗秦国。我认为田单、如耳是大错了。岂止他们两人是大错了,天下诸侯也都大错了。齐国破败,楚国疲困,魏国混乱再加上还有莫名其妙的赵、朝、秦,这种联合真是太愚蠢了。当年的齐威王、齐宣王,是世上英明的君主,仁德博大,土地广阔,国家富强,人民听从任用,将士用命,士兵强悍。齐宣王凭借这些条件,进逼韩国,威胁魏国,向西进攻秦国。秦国被齐军困阻在崤山以西,十年来齐国开拓疆土,秦人远避而心不服,而齐国最终国土成为废墟,人民遭受屠杀。齐军所以最终被打败,而韩国、魏国之所以保存下来,是为什么呢?是因为齐国攻打楚国、进攻秦国所带来的祸殃啊!”

“现在,诸侯没有齐威王、齐宣王时那样有富有,论兵器,也没有当初齐宣王时那样的武器库,而军队的将领也没有田单、司马穰苴那样的计谋,在这一情况下,要想联合破败的齐国、疲困的楚国、魏国和尚难预料的赵国来困扰秦国,打败韩国,我不以为合纵活动会成功,因为这根本是错误的。曾有人提出责难,我也感到是当今世人的忧患。那些刊名家们都说:‘白马非马。’如果白马是指具体真实的马,就应有白马的特点。这是我所感到忧患的。从前,秦国出兵进攻怀地,打败魏军,赵、齐、楚3国要去支援怀地。赵国的赵奢、齐国的鲍接为本国军队的将帅,楚国则派了3个人作为将领率兵援助。但他们兵到怀地却不救援魏国军,秦国退却之后又不去追击。那么这三国对秦是憎还是爱,对怀地又是仇还是惜呢?”

兵到怀地而不救援,秦兵撤退而不追击,援兵疲劳困窘而无功劳,这就是赵奢、鲍接的才能啊。所以魏国只好割让土地给齐国。田单率领齐国的精兵横行于国中有14年之外,但始终不敢出兵进攻秦国,攻打韩国。在此情况下,合纵联盟又怎么能够形成呢?”

于是,放松战备的春昭王不再向国外出兵。而诸侯之间也不再交战,从而维持了29年的天下太平。

真是公说公有理,婆说婆有理。不论是连横还是合纵,其结果都是挑起各国之间的矛盾,最终最发动了战争,但这场游说似乎不同,其目的是为了消弭战争。当然,苏秦人最初目的并不一定是为秦或为赵,但无论如何他对当时国际形势的正确分析,使秦未对赵出兵,同时,消除了六国联合对秦的可能性。上述的这场游说真使我们感慨万千,历史真的仿佛是一位任人打扮的少女,到底还有没有自己的主张呢?

■ 发展创新能力——成大事者成功的生命力

创新并不是一切让人随意操作的游戏 ,而是全方位的智力辐射。只有不断创新的人 ,才能终成战而不败的超级选手。在这里 ,我们相信这样一句话 ,谁要抓住创新 ,谁就能成大事 ,谁要拒绝创新 ,谁就会平庸。

□打破常规 具体问题具体分析

老子曰：“反者，道六幼也。”意思是一种反常规的做法往往是万事万物运行规律的体现，这也就说明了“成大事”一定要具体问题具体分析，绝不能墨守成规。

唐宣宗大中十三年（859年），浙江出现了一伙以裘甫为首的盗贼，屡次击败前来镇压的官军。浙东地区山林海岛中亡命之徒就纷纷云集于裘甫的麾下，其部众竟然在很短的时间内发展到3万余人，裘甫自称天下都知兵马使，聚积资财粮草，雇请优良的工匠，锻造军用器械，声势震动中原。

浙东观察使郑祗德几次派兵镇压，全为裘甫所败，于是向朝廷上表告急。朝廷知郑祗德不能胜任，也正在议论选派武将去代替他。

但是在推荐人选的问题上，各位大臣却是各持己见，争论不已。最后宰相夏侯孜说：“浙东地方有山有海，阻拦通路，只可以用计谋攻取，难以用强力夺取。朝中武将没有智谋，只有前安南都护王式，虽然是儒家文士的儿子，当地华人夷人却都归服于他，其威名远近皆知，可以任用他往浙东征讨裘甫。”诸位宰相都认为夏侯孜说得有理。于是唐懿宗任命王式为浙东观察使，替换郑祗德。

于是懿宗立刻召见王式，问他有何良策可以尽快消灭贼军。王式回答说：“只要多派军队，贼军很快可以攻破。”

有个宦官说：“大量调发军队，所花的军费太大，并非良策。”王式说：“多调发军队，将贼军迅速消灭，所有的军费反而可以节省。若少调发军队，不能战胜贼军，或者是将战事拖延几年几月，贼军的势力日商壮大，江淮之间的群盗就将蜂起响应。现在国家的财正用度几乎全部仰仗于江淮地区，如果这一地区被叛乱的贼从阻挠，使财富输送之路不通，就会使上自九庙，下及北门十军，都没有办法保证供给，这样一来，耗费的军费岂不是要多得多？宦官无言以对。唐懿宗听了他的一番话，觉得十分有道理，于是颁下诏书，调忠武、义成、淮南诸道军队交给王式指挥。

王式进入浙东观察使治所越州，便开始重新修订令、军纪。经过王式的整治，无人再敢以军饷用度不足、患病卧床为由不愿出战了，要求先升官再出战的人也不敢再说话了。

由于当时裘甫的势力很大，人们都惧怕他，所以有很多人通敌。而对裘甫派来的间谍，越州府官吏但不将其逮捕，反而收藏他们，甚至还会为之提供饮食。州府中的许多文武官吏也暗中与裘甫军通信，以求城破之日，能免死并保全妻子儿女。州府中的和暗语，裘甫军全都从他们那里得知。王式暗中查明，把主要的通敌吏逮捕处斩，并申明了纪律，严格门禁法规，规定没有经过严格检查的

人不得出入。夜里安排周密的警戒,这样一来,裘甫无法再探听官军的虚实。

然后,王式命令越州所属诸县打开仓库储粮,用以赈济贫苦乏食的百姓,有人提出疑问说:“裘甫贼寇还未消灭,军粮正急于要用,不可散发。”王式答道:“我这自有缘由你们就知道了。”

还有人请求建烽火台,用来警报贼寇的来犯,以及报告来犯贼寇。王式只是笑了一笑,而不予答应。

众将士不积压王式妙计何出,有人甚至怀疑王式会不会用兵。

王式又挑选出懦弱的士兵,让他骑上强健的战马、配以很少的武器,作为侦察骑兵。这一回,虽然部下又感到惊讶百分,但谁也不敢再多加过问了。

官军在王式的指挥下,几次与裘甫军交锋,最后裘甫被围困在剡县城。贼军城中无粮,水源被断绝,裘甫被迫出城投降。

于是王式大摆庆功宴,与众将士痛饮,但大家对他克敌致胜的奥秘而仍不明白。有人问:“您刚到越州赴任时,军粮正紧张,而您却将官府仓库的仓粮散发给百姓,赈救贫困乏粮者,其中用意是什么?”王式解释说:“这个道理十分简单,裘甫贼众聚谷米引诱饥饿人民,我分发粮食,饥民就不会被裘引诱入伙为盗。况且诸县守兵极少,如果不分粮食给民众,裘甫贼军赶到,官府的谷米正好成为贼寇的资粮,为盗贼所用,岂不是一举而二失?”

又有人问:“那您又为什么不设烽火台呢?”

王式说:“设烽火台不过是为了求取救兵,我手下的军队都已安排了任务,全都开拔,越州城中没有军队可用作援兵,设置烽火台不过是徒费功劳,惊扰士民,使我军自乱溃散而已。”

诸将又问:“您派懦弱的士兵充当侦察兵,而且给他们配以很少的武器,这又是什么道理呢?”

王式笑着说:“如果侦察兵选派勇武敢斗的士兵,并配给利器,遇到敌人就可能不会不自量力上前搏斗,如果都战死了,就没有人回来报告,我们就不知道贼军的到来,这样的侦察兵有什么用呢?”

众将士听完王式的解释后,都对他佩服得五体投地。

汉朝末年,贾诩曾经在董卓手下任职,贾诩是个很有谋略的人,后来董卓被刺杀,他就投奔到张绣队伍中出谋划策,但没有受到重视。

建安二年(197年)正月,曹操征讨驻守在南阳的张绣,还没有取胜,忽然得知袁绍将乘虚机攻打曹军的大本营许都,曹操只得收兵撤退。张绣一看曹操撤退,立即决定追击。

贾诩连忙劝阻:“千万不要贸然追击,否则有可能吃大亏。”张绣认为敌人已经退却,哪里有不追赶的道理?他不听劝告,联合刘绣的队伍一同追击曹操的军队。大约追赶了十多里路,追上曹军断后的部队,结果曹操的士兵奋勇应战,张绣、刘表大败而归。张绣倒是能够承认错误,他惭愧地对贾诩说:“这是你说得对啊!我的力量确实比不过曹操,所以不能取胜,后悔没有听你的话。”这时贾诩却说:“现在你应该赶快掉过头去追曹操,肯定会打一个大胜仗!”张绣、刘表疑惑不解:“我们乘胜追击反而吃了大亏,现在我们打了败仗,您却说应该果断追,这是为什么呢?”贾诩胸有成竹地说:“情况已发生变化,与以前不同了,你们只管追去,越快越好,如果不胜,我拿脑袋担保!”

刘表不相信贾诩的话,坚决不愿再出兵。张绣虽有疑虑,还是相信了他的话,重新整顿了败兵残将,再回去追赶曹军。这一次,两军接触,厮杀一阵,果然曹军越战越弱,抵挡不住,一路丢下许多车马粮草,慌忙逃走了。张绣大获全胜,缴获了一大批战利品,满载而归。

张绣急切地问贾诩:“第一次我用精兵去追曹操的退军,你说追不得;第二次你却劝我用败兵去追击取胜的曹兵,反而能取胜。这究竟是什么道理呢?”贾诩解释说:“这并没有什么奇怪的啊!曹操是个非常懂得用兵的人,他一定不会不作防备就随便退却的。你虽然很善于用兵,但还是不如

曹操力量强大。曹操退却时,必定会作好防追击的准备,我估计他会亲自率精兵断后。你去追他,当然要吃亏了。但是曹操打了胜仗却还是急着撤退,这就很不正常了。我猜想很可能是有人进攻许都,或是朝廷内部出了问题。你第一次追击,他已将你打败,他就放心了,他自己一定亲率主力军队先走了。即使留下断后的部队,也不会是什么有战斗力的部队了,不是你的对手。你第二次是出其不意地追击他们,你想,这怎么能不打胜仗呢?”

张绣听了他的这一番话,觉得十分有道理,连连称赞:“高明!高明!”从此以后,贾诩便获得张绣的信任了。

《草庐经略》上说:“虚实在我,贵我能误敌。”兵法上有虚则实之,实则虚之的谋略。然则,这都没有一定之规,关键要看个人的识量和悟性。兵者,“诡道”也,所谓“诡”和“谲”之类的词语,在兵家那里是没有褒义和贬义之分的,而这类词的意思无非就是一个,那就是变化。谁能变化得宜,谁就会取得胜利。在军事上,与其说是斗勇,不如说是斗智。而智,就是变化。

但是,“变化”谁都会,在你变化的同时对方也在变化着,因此,要取胜,就必须掌握别人的变化并同时掩藏自己的意图,这就要采取反“常”的策略。或许,这才真正符合兵家智谋的真谛,也许从此入手更容易理解“反者,道之动也”之类的话。

□不断进取的创新能力

不断进取的创新开拓能力,是成大事者必须具备的能力之一。时代在前进,如果一个人没有旺盛的进取心,就会被时代所抛弃,没有开拓创新的能力,就只能因循守旧,墨守成规。有了不断进取的创新能力,永不衰竭的进取心,任何艰难困苦,落后保守势力都不能阻挡我们前进的步伐。就如伟大的文学家鲁迅所说:“苟有阻碍这个前途者,无论是古是今,是人是鬼,是《三坟》、《五典》,百余年,天球河图,金人玉佛,祖传丸药,秘创膏丹,全都踏倒他。”

历史上,有许多千古传颂的成大事者都是极富开拓创新能力的。从汉高祖的“休养生息”到唐太宗“贞观之治”;从“文景之治”到“王安石变法”;从孙中山的辛亥革命到毛泽东的新民主主义与社会主义革命……每个伟人都有自己超凡的开拓创新之举。

总设计师邓小平同志更是一位极具创新开拓能力的杰出国家领导人。1987年,我国能从“以阶级斗争为纲”、“政治挂帅”的疯狂的政治斗争年代中走出来,把党的工作重心转移到经济建设上来就是邓小平同志却在对中国阶级斗争和经济形势分析的基础上,得出了现阶段阶级斗争不是我国的主要矛盾,我国的主要矛盾是人民日益增长的物质文化生活需要和落后的生产力之间的矛盾。从而在当时其他一些人还在墨守成规,抱着“阶级斗争”的教条不放的时候,邓小平同志在大胆开拓创新,提出把党的工作重心转移到经济建设上来。

在引进国外资金、先进技术、管理经验的问题上,邓小平同志以他的开拓创新否定了那种荒谬的“宁要社会主义的草,不要资本主义的苗”的口号,开拓性提出“草”和“苗”没有资本主义和社会主义之分,科学技术、管理经验是世界文明的成果,我们要大胆吸收、学习,没有姓资姓社的问题。他提出从闭关锁国转向对外开放,大量引进国外包括资本主义国家的资金、先进技术和管理经验。

我国之所以能对传统的计划经济体制改革,实行有计划的商品经济。在农村,实行家庭联产承包责任制,并改变单一的计划经济成份,提出多种经济成分并存,以全民所有制为主,其他所有制成份为有商补充。的制度这都是邓小平同志看到传统的计划经济体制的僵化,制约了社会主义生产力的发展,抑制了劳动人民的生产积极性,在许多同志还因循守旧地认为社会主义等于计划经济的

时候,大胆创新,首先提出多种经济成份并存,使生产力得到了解放。1992,国内政界、学术界正为计划经济是否等于社会主义,市场经济是否等于资本主义争论不休的时候,邓小平同志南巡讲话。他说:“计划多一点还是市场多一点,不是社会主义和资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义,资本主义也有计划,市场经济不等于资本主义,社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段”。这就为我国后来实行社会主义市场经济扫除了思想障碍。可见,我国在邓小平同志的理论指导下,彻底抛弃传统的计划经济体制,实行社会主义市场经济就是一次伟大的创新。

可以说,没有创新就没有发展,如果没有邓小平同志伟大的创新能力,我国就不会实行改革开放政策,不会实行市场经济制度,就没有今天的社会主义建设成果。

在国外,美国第三十二任总统,著名的资产阶级政治家罗斯福也是一位极具创新能力的领导者。1929年—1933年,资本主义世界爆发了一场迄今为止最严重、最持久的经济大危机,其中以美国所受的危害是最深。当时的美国总统胡佛面对日益严重的经济危机,只知道墨守成规,还是一味推崇亚当·斯密提出的,一百多年来对资本主义经济发展起过大推动作用的“看不见的手”理论,奉行自由放任的经济政策。1932年在竞选中,胡佛除了毫无根据地发表盲目乐观的演说外,拿不出任何新政策来摆脱经济危机。而罗斯福则针对经济危机,深刻地分析其原因,大胆提出“为美国人民实行新政”,要用政府力量调节和改革经济。后来,他采纳凯恩斯理论彻底放弃自由放任的经济政策,实行国家干预经济政策。罗斯福总统为美国人民实行的新政,是一种超凡大胆创新之举,“新政”使美国逐步摆脱经济危机,获得新的经济增长,也标志着资本主义世界自由放任经济时代的结束和国家调节干预经济政策的开始。罗斯福的新政,也是他能够成为二百多年来最具影响力的总统的原因这一。

由此,我们可以看到,每一个成功的领导者都需要具有开拓创新能力。胡佛总统在经济危机面前正是缺乏创新能力,墨守成规,所以连任竞选失败。而罗斯福正是依靠他的创新能力,当上总统,并成为一代杰出的领导者。

□借别人的“鸡”,生自己的“蛋”

成大事者创业之初,一般都没有十分优越的条件,因此,他们往往会用“借鸡生蛋”法,来积累财富,增强实力以供往日之需。

《三国演义》第46回有一段“草船借箭”的故事:周瑜给诸葛亮出了一道难题,十天之内监造10万支箭。诸葛亮明知这是一件欲害自己的“风浪罪过”,却欣然从命,还把日期缩短为三天,当场立了“军令状”。第三天,浓雾满江,远近难分。诸葛亮在鲁肃的陪同下,指挥20只草船向曹军水寨驶去,诸葛亮令船上军士擂鼓呐喊。顿时,曹营中一片惊恐,以为敌军攻到,立即命令弓箭手向鼓声方向射去。这样,诸葛亮通过草船,凭借大雾,从曹军“借”许多箭,完成“造”箭任务。鲁肃惊奇地问:“何以知今日如此大雾?”诸葛亮答:“为将而不通天文,不识地理,不知奇门,不晓阴阳,不看阵图,不明兵势,庸才也。”由此可见,“草船借箭”之计的成功使用,需要有多方面的知识,如天文、地理知识、胆略及把握时机的能力等。“草船借箭”虽出自军事上的谋略,但应用于经济上也可产生奇效。

珠海市西区长钟华生为当地引进数亿资金成功就是草船借箭谋略的范例。1984年,在全国银根紧缩时,他就构筑了“天下之财为我所用”的思路。当时,举国上下进行改革开放搞活,中央、省、市领导对珠海建设很关心,并积极支持。当地一些敢想敢干,有头脑、有魅力的人都感觉到一个

千载难逢的时刻终于到来了。钟华生也正是这样的人。他善于识机,认为现在正是吸引外部资金,搞好当地经济建设的好机会。他要充分利用。为了使当地荒凉的土地生财,他不惜先让利、多让利、让长利,吸引大批投资者。而投资者多了,必然带来人旺,人旺必然带来地旺,地旺又必然带来财旺。由于采取优惠办法,吸引大量资金,从而带动了白藤湖旅游、建筑、工业、农业、商业、园林、公路和疏浚等八大行业的发展。联合发展总公司的年产值亦由几百万元迅速上升到近亿元。钟华生善于抓住时机,利用优惠政策和土地资源这条“草船”,采取“先让利,后得利”的方法,吸引大量外部资金为我所用,终于借到了这批价值数亿元的“金箭”,的确是把“草船借箭”在商业领域中给用作了。

没有一个企业主不希望自己的企业成功获利,而获利的前提之一是必须有足够的资金。而对于创业和发展中的企业,资金显然是一个困扰性的话题。这时企业主显然可以采取一种用借来的钱赚钱的方式,俗称“借鸡生蛋”。而且无数的事例也证明,这不失为原始积累的好方法。

美国的商界巨子洛维格就是一个十分善于用别人的资金创造自己事业的人。洛维格9岁时,他发现一艘沉入水底的小汽船。于是他用自己打零工的钱,再加上向父亲借的钱,凑了25美元,买下了这艘沉船。然后把它打捞上来,花了一个冬天修好它,再把船租出去,赚了50美元。这次经历使他初步认识了借钱所带来的好处,而当他40岁时,他更深刻地认识到了借钱的巨大价值,从而开始了他借钱生财的创业之路。当时,他准备借钱买一艘货船,改装成油轮,以赚取更多利润。因为载油比载货更有利可图,他到纽约找了好几家银行,但人家看了看他磨破的衬衫领子,便拒绝了他。这时,他想了一个办法。他有一艘油轮,他以低廉的价格把它包租给了一家石油公司,然后拿着租契再去银行,告诉他们租金可每月转入银行来分期抵付他所借贷的款项本息。这个借款方案虽然看起来有点儿戏,但银行却答应了,因为他们考虑到,尽管洛维格没有资产信用,但石油公司却有着良好信誉。银行每月收租金,刚好可以分期抵付贷款本息,银行并不吃亏。就这样,洛维格巧妙地利用石油公司的信誉为自己贷到了款。他买了一艘船。这样,每当一笔债付清后,洛维格就成了某条船的主人。他的资产、信用以及他的衬衫领子,都迅速改善了。

从此,洛维格的借钱生利法变得更加有创造性也更加巧妙。他设计一艘油轮,在还没开工时,他就找到人,答允在船完工后把它租出去。他拿着租约,去找银行借钱。银行要船下水之后,才能开始收钱。船一下水,租费就可转让给银行,这样,贷款也就可以分期付款了。这种想法,开始时使银行大大吃惊,因为洛维格等于是无本生利,他一分钱不用出,靠银行贷款来造船,又靠租船的租金来还贷款。但银行最终还是同意这样做。这不但是因为洛维格的信用已没有问题了,而且还有租船人的信用加强还款保证。就这样,洛维格的造船公司建造了一艘又一艘船,大笔的奖金也流入了他的账本。

老板们都希望通过借贷来发展生意,但像维格这样创造性地借钱生利,却不多见。洛维格拿别人的钱打天下,他成功了。他的成功对我们不是一种启迪吗?

通过上面的例子,我们显然可以看出在现代经济中,“谋借”对于一个企业主动成功有多么大的意义。当然借钱是要还的,而且还要付利息,甚至贷款的利息要比存款利息高。借钱来生财当然是有风险的。如果不冒这个风险,你就连第一步也迈不出去。一位获得成功的企业主说:“我最需要的就是让别人来强迫我做那些我自己能做,而且应该做的事情。换句话说,就是需要一种压力。”而且强迫自己借钱不仅能解决资金短缺的问题,同时也给了自己一种压力,如果能控制得当,这种压力就能成为你更加勤奋创业的动力。你只好强迫自己行动起来,改掉散漫的习气,使资金尽快周转起来,这就是借钱的第一作用。当然更重要的是借钱能使你的企业能够更适于目前的经营形式,使企业运转起来,而且使你更慎重地审视你自己的投资方向。

当然,作为一个企业,最主要的还是应了解谋借的具体方式、操作技巧以及其中一些原则和作谋借决策时应注意的问题了。总的来说,在现代经济中,谋借的具体方式可以分为:银行贷款、企业内部融资、租赁业务、商业信用等等。企业只要认真掌握其技巧,自然可在商海之中纵横捭阖,解除资金上的后顾之忧了。也可以说,企业主只要“谋借”成功,就为今后企业的发展开拓了更广阔的前景。

□克雷研究公司 创业思维是企业发展的动力

创新思维是一个十分重要的能力,对个人与企业都一样,下面仅以克雷研究公司为例,看看创新思维是如何促进它发展的。

克雷研究公司,创建于1972年,从事超级电脑的设计制造和服务工作,是美国当今最年轻、最成功的高科技企业。从1979年到1984年,克雷公司发展速度相当惊人,营业额由1000万美元上升到22900万美元,利润由100万美元上升到4.500万美元。它的最大型电脑,每秒钟可运算10亿次,对推动核子物理、石油探测、气象预报、飞机设计、武器研究等现代科学技术的发展都起到了极大的推动作用。

克雷研究公司可以说是企业界研究与创新的楷模。它的基本策略就是创新——不断地研究新项目,新技术,开发新产品,更新速度快得连自己公司前不久推出的新产品也受到挑战与压力。克雷的客户大都是科技权威、深谙行情的政府官员或研究机构、大学的专家。公司只有不断创新,研制出前所未有的电脑设备才能吸引住客户,赢得市场。当然,克雷的创新并不仅限于技术。公司创始人席莫尔·克雷创造了一套适应于高科企业的组织观念,尽力避免一般大公司容易产生的官僚体制。实行技术、业绩为主导的晋升制度、强调公司的整体利益,激发员工的创造力。所以克雷公司是个充满了机会的地方,任何有能力有才华的人只要努力,都有令人羡慕的光明前途。在此,让我们看一看克雷公司是如何闯出一番事业。大多数美国人都十分赞赏超级电脑的高技术含量及复杂的功能,这使它们新潮并且刺激。就连美国国家安全总署也经常以克雷超级电脑的照片,来吸引刚毕业的计算机专业学生加入。有好几部科幻电影甚至将超级电脑描述成开启未来世界的钥匙和核灾难的罪魁祸首。尽管超级电脑和此风行,但是在市场上领其风骚的,却不是执世界牛耳的IBM公司。虽然这一电脑有两次进军计划:一次是50年代的“超级扩张计划”,一次是60年代的“90计划”,但都因故半途而废。控制咨询公司曾经是超级电脑的佼佼者,但是超级电脑市场前景有限,也将重心转移到商用电脑上去了。而据市场调查表明,除一些科研机构及专家外,很少有普通用户需要这种过于精密的电脑。然而,克雷研究公司却及时瞄准了这一无人问津的领域。在短短的几年里,克雷公司异军突起,几乎鲸吞了这个被人们所忽略的市场。

克雷公司要立足于高科技市场,首行必须有技术上的创新。早在创办克雷公司以前,席莫尔·克雷就以技术创新闻名。史伯兰公司的龙尼瓦克1103型电脑,就是他一手完成的。后来在控制公司时,他是CDC1604主机的主要设计人,首次以晶体管代替真空管。继而,他又研制了CDC6000型,第一部使用锗晶体管的电脑。再后,则是CDC8600型,世界第一部超级电脑。席莫尔·克雷是科技天才,他至少研制了3代电脑。然而,他非常自谦地说:他并不是个发明家,只不过在现有的东西餐加了点包装罢了,克雷的技术创新之源是些十分简单普通的基本原理,他的灵感甚至源于普通的常识。每秒钟运算数亿次的精密超级电脑技术所面临的最大难题,是如何控制高速运行时产生的高热,以避免影响精细零部件的灵敏度。许多优秀科学这耗尽终身精力研制相应的冷却系统。

而克雷 2 号超级电脑设计却运用了最普通的常识 :把电脑放入装满冷却剂的冰箱里。电脑的线路短表示电路短 ,运算时间可以缩短。因此 ,克雷最新型号的最长线路不超过 16 吋 ,而克雷 1 号有的线路长达 4 米 ,克雷仅以改动电路设计长度 ,就提高了电脑运算速度。因而 ,当人们一旦得知克雷的有些“尖端设计技术”时 ,往往都会十分惊讶 ,因为他的灵感竟来自于那些人所共知的常识。

克雷公司灵活的财务政策 ,为技术创新提供了坚实的基础。1983 年 ,克雷的研究发展费用平均每一职员所占额在《商业周刊》所刊的 766 家大公司中名列第一 ,为 21000 美元。这几乎是美国 31 家最大电脑公司平均数的 4 倍。占销售额比率 ,在 766 家公司中排在第四位 ,约 20% ,为美国大型电脑公司平均数的 3 倍。克雷在公司一直都坚持采用这样的财务政策 ,不惜一切地投入研制费用。克雷深认 ,唯有这样 ,才能给员工优越的工作研究条件 ,从而保持传统的技术优势。

据统计资料表明 :目前 ,美国制造的一般用途大型电脑已愈 12.2 万部 ,主机 1.7 万部 ,中小型电脑超过 200 万部 ,这些还不包括那些数不胜数的个人电脑、掌上电脑等。相比之下 ,超级电脑的市场非常狭小。除前苏联和东欧各国外 ,全世界使用的超级电脑只有 144 部 ,其中 97 部是克雷的产品。为此 ,克雷公司从不敢掉以轻心。公司的使命是以开发、行销高性能的超级电脑及电脑系统为方向保持自己传统的技术优势 ,并努力以完美的服务采取。因此克雷总是凭借着公司现有力量逐步开拓市场范围。特别是现代社会技术经济的发展 ,非要进行一系列非常复杂的运算 ,来分析和估量各种状况。所以 ,一方面 ,克雷的老客户——政府部门和研究机构购买量扩大。苏伦斯利维莫国家实验室有 6 部直线级电脑 ,洛斯拉拉莫斯实验光室有 5 部 ,太空总署及国家气象研究中心各有 2 部。另一方面 ,克雷的新客户——各大企业公司增加。克雷为今 10 大石油公司中的 8 家安装了超级电脑 ,以进行石油勘探工作。通用汽车公司已开始动用克雷超级电脑设计新型汽车和模拟车型状况。波音公司和太空总署则使用克雷超级电脑测算风洞数据。而最近 ,一些电影公司也开始与克雷公司接触 ,他们需要用超级电脑来完成背景设置设置等。现在 ,克雷公司的业务正在逐年递增 ,仅 1984 年就制造和销售了 23 部超级电脑。为了扩大市场 ,克雷公司内部多次有人提议 ,制造比较简单的电脑 ,但每次都遭到激烈的反对。克雷公司表现出对技术发展的专注 ,宁愿让别的公司去制造小电脑 ,自己仍然集中力量研究高科技产品。克雷一贯坚持的目标就是 :在自己公司产品所处领域内技术至少领先十年。

克雷公司的经营哲学是 :盈利全凭高价值 ,而非低成本。诚如它所宣布的 :克雷是全世界最昂贵的超级电脑 ,但他自身绝对有这个价值 ,它的客户一定会因此而大为受益。在世界各地 ,超级电脑的价格为 500 ~ 2000 万美元 ,每月的维修费用也需 25000 - 50000 美元。而一般大型电脑的价格只有 400 万美元。因此许多客户都对克雷公司的产品十分满意。尽管绝对价格比较昂贵。但超级电脑的操作费用比别的电脑便宜 ,克雷 1 号操作次只需费用 ,只是 IBM360 - 5 的 1% ;克雷 2 号则更便宜 ,几乎只需 IBM360 - 5 的 1%。这对大量使用电脑的科学家而言 ,克雷电脑是很实惠的。同时 ,克雷电脑设计超凡 ,使它的客户愿意不计代价地购买。由于克雷电脑的卓越性能 ,使波音公司新型的 767 喷气客机的机身和挡风玻璃融为一体 ,增加了流体动力 20% 的效能 ,解决了飞机制造业中一个长期困扰的问题。克雷公司的价格虽高 ,但并不表示它对成本不在意。只要有可能 ,克雷总是设法替客户节省资金这一点也是所有客户所愿意看到的。1982 年 ,克雷 1 号超级电脑使用了新材料零件 ,成本大幅度下降 ,价格从原来的 800 万美万降到 400 万美元 ,接近一般大型电脑的价格 ,整整 6 个月里 ,电脑市场上一片混乱。

那么克雷公司为什么始终都能充满活力与创新精神呢 ? 这些得益于它的组织观念。尽管公司发展得很快 ,在 10 多年的时间里 ,就研制出了超级电脑 ,建立了 3 个工厂 ,拥有 2000 多名员工。但是 ,克雷认为 ,在高科技这一领域里 ,不适应采用一般大公司那种庞大的严密的组织体系。因为体

系一旦过于庞大,就不可避免地会带来官僚作风等一系列管理上的问题,就有可能扼杀公司的活力。只有灵活的小组协同工作的形式,才最能够激发员工的创造力。所以,在发展过程中,克雷注意经常调整下属单位的规模,维持小公司的编制,以5~6人组成的研究小组来作为承担研究工作的单位。更为重要的是,公司对各研究小组既不发布什么准则,也不规定繁杂的制度。由研究人员尽情的发挥。这一点表明了公司对员工的信任,也显示员工能力与才华的尊重。公司是对通过强调组织目标和价值观念来实现控制的。这些价值观念包括:以追求卓越的高科技成果为己任、反对大型组织中的官僚制官、尊敬每个人对公司的贡献、不断了解客户需要等。另外,克雷极其重视内部竞争机制,不同小组的专家,经常以全然不同的方法,尝试解决相同的问题。克雷经常把资金同时投在两个设计师身上,让他们彼此竞争,以制造出最好的电脑。克雷的第二代超级电脑,克雷X—MP和克雷2号,就是由两个完全不相干的小组研制的。这两个型号的产品虽然各有特点,但都凭借卓越的性能受到客户欢迎。

像克雷研究公司这样的高科技公司,照理应处处以科技唯上。但其实不然,克雷把它的员工看得更重。它礼待专业人才,鼓励个人成就,重视创造力的自由发挥,这和那些以重金聘请专家却又不能给其充分发展自由空间的公司相比,实质是有着天壤之别。克雷强调:公司要挽留的人才,不是那些成天想争高薪的人,而是真正愿意留下来一起奋斗的优秀人才。并认为:只有不断挑战,对自己的认同和工作乐趣,才是留住人才的主要因素。至于金钱奖励或合约限期,都无法左右真正人才。

□麦当劳公司:老“题目”新贡献

麦当劳公司是一家有着漫长历史的公司,从它产生开始一直至现在却始终常盛不衰,寻求其原因时我们发现,这是因为它用老题目作出了新文章。

麦当劳公司是闻名全球的快餐王国。至今,麦当劳公司已在美国的50个州和世界40多个国家和地区开设了1万多家快餐连锁店。它的法式炸薯条采用计算机控制,制作时间不超过7分钟。不满10分钟就能烘制好汉堡包,每天售出汉堡包近2亿个。所制出的冻肉馅饼规格、大小、重量都相同。食物送至顾客手中只需60秒。它的年销售额已愈100亿美元,资产总额达10多亿美元,股票市价一直处于稳定增长之中,麦当劳的所有员工们和麦当劳的人们还有一项值得骄傲的就是:美国一公司调查世界消费者所得出的世界十大名牌中,麦当劳名列第八,成为美国企业的典范。麦当劳公司的创始人雷·克洛克,作为一个新企业的开创者,被人们永远记忆。他在食品服务业这一“老题目”上作出的新贡献与洛克菲勒在石油提炼业、卡内基在钢铁业、福特在汽车装配流水线功绩相比,也是毫不逊色,一样令常人莫及。

1954年,当麦当劳汽车餐厅在加利福尼亚州圣贝纳迪诺市开张营业时,克洛克便一眼看出了麦当劳公司正在填补食品服务业的一个巨大空白。他在这一行干了25年,比任何专家更清楚方便食品巨大的潜在市场。他十分敏锐地感觉到,这是一个机会,一个大力开拓并占有快餐市场的绝好机会。麦当劳公司是由莫里斯·麦当劳和莫查德·麦当劳兄弟俩于1928年建立的。他们使用标准化配菜系列,并用红外线灯光照射保持土豆片清脆爽口。餐馆前上方竖有一面大型双拱招牌。由于食品口味符合大众习惯,而且价格也不高,所以生意一直都不错,年营业额一度都高达25万美元。当时除了加州外,另有6家分店。但是麦当劳兄弟对现状似乎比较满足,他们不愿进一步发展了,因此克洛克决定采取一些行动了。他随即前往与麦当劳兄弟谈判,购买了出售麦当劳店名的特

许权,并负责向其他特许经营者出售全套服务标准和项目。6年后即1960年,克洛克出资270万美元,全部买下了麦当劳兄弟的资产和经营权,从而在快餐服务行业开辟了新的发展之路。

克洛克首先大刀阔斧地着手改革麦当劳的联营分销体系。向对公司发展有重大影响的4种人发动了宣传、广告攻势:未来的供货者、年轻有为的经理、公司第一贷款者和联营者。他娓娓不倦地描述和开诚布公的态度终于打动了这些合作者,从而使他的计划得以迅速推广。克洛克的联营思想也是获得成功的重要因素之一,他的目的就是不仅自己成功,也要想方设法让联营者也获得成功。克洛克认为,敲诈一下,发一笔财并非长久之计,相反必须为联营者提供服务,与其建立相互信任的关系。而如果联营者失败了,自己就算赚了一笔,也不能认为是真正的成功。所以,他总是鼓励联营者发表新设想,以有利于改进麦当劳的餐馆的餐馆分销体系,并以惊人的坦白与联营者以诚相见。在克洛克的努力之下,麦当劳公司赢得了一大批具有开拓精神的联营者,而这批联营者的创造性的工作为推动麦当劳公司的发展和树立良好的公众形象起了巨大的作用。

可以说,麦当劳对美国企业界的最大冲击是在顾客看不到的领域内——食品业的流水作业。50年代末期,大部分工业都实现了专业分工,提高了生产效率,唯有食品业例外,最明显的阻力是食品业的各项配料涉及面太广,且批量小,因此如果采用流水作业在操用上会有很大困难。克洛克认为,麦当劳的快餐服务与以往的餐馆服务迥然不同,其经营模式为实现专业分工提供了一个大好机会。麦当劳公司的成功,与他的专业分工思想是密不可分的。麦当劳的一些早期经营者,大多没有经营餐馆的经历,然而,这都为他们摆脱了传统的框框,反而成为一件好事。为了麦当劳的发展,没有什么想法是不值得一试的。因此不断地反复实验推动了麦当劳的稳步发展。麦当劳公司的专家沿着生产链溯源而上,对食品供应和设备供应进行了大胆的改革。他们改变了农民种植土豆的习惯和农产品公司加工土豆的工序,改变了牧场饲养菜牛的方式和生产乳制品的方法,改革了肉制品厂成品生产程序,还发明了前所未有的主效率的调味设备,探索了食品储和分发的新途径。确实,近30年来,麦当劳公司在实现食品加工和分发现代化方面取得了无与伦比的功绩。这一改革是从美国最受欢迎的普通食品——汉堡、法式炸薯条和冰淇淋牛奶开始的。特别是法式炸薯条,麦当劳花费了10年时间和300万美元资金获得了重大的成功。销售量从原占土豆制成口总销量5%弱,激增到25%强。这一变革极大地改善了麦当劳的形象。因为10美分一包的法式炸薯条被认为是最理想的大众食品。在麦当劳总公司的调查机构统计表明:每6人就有4个买法式炸薯条。

麦当劳公司认识到,快餐业的“产品”服务不仅限于食品一项,但能否提供上乘的食品才是经营成功的关键所在。为此,麦当劳公司投入了大量的资金、精力向顾客供应简单易得、色香正、品种繁多、引入回头的各种大众食品。麦当劳的主要产品——汉堡包,最初出现在中世纪的东欧国家,用钝刀剁碎生牛肉塞进面包即成。波罗地海商人将这种吃法带到德国的汉堡港,在那里直到现在还有人按以前的方法进餐生牛肉馅饼。德国移民后将其带到美国,起初只在辛辛那提和圣路易斯等地流行。据记载,第一次大规模供给汉堡包是在1904年的圣路易斯世界博览会上。麦当劳公司在强调产品和服务工作标准化的同时,鼓励员工进行新产品开发和现有产品及服务的改进完善。公司不但组织专业技术人员积极研制,而且大胆吸收特许经营者反映的各种改进意见。许多特许经营者都为公司的不断发展与创新提供了不可多得的实例与宝贵的经验。例如,特许经营者卢·格罗恩在辛辛那提市一个罗马天主教徒比较集中的地区开有一家快餐店,平时生意都不错,可是一到星期五销售量就会下降一半以上,他试着推出一种鱼片三明治,结果一推出市场就很受欢迎很好解决了这个经营中的难题。后来这一品种成了麦克纳各分店菜单上的固定项目,名字就叫“鱼片”。这是公司第一次突破了汉堡包、法式炸薯条和饮料的一贯制品种范围。匹兹堡的特许经营人杰姆·德利加蒂发现附近一家快餐店出售一种大个的汉堡包,不少顾客对这种“新玩意”甚为喜爱,于是

纷纷购买。于是他在芝麻饼中夹进两份牛肉馅,几片莴苣、葱花、奶酪、外加少许特别果酱,做成了味足量大、营养全面的巨型汉堡包,突破了克洛克以前定下的标准:肉馅必须是1.6盎司,小面包直径必须是3.5寸。销售量果然增长可观。后来公司全盘采用这种制式,起名为“大麦克”,很快成为各分店的头号畅销品种。另外有一位名叫赫伯特·彼得逊的特许经营人,在1972年对营业时间和经营品种进行了令人注目的改革。他在加利福尼亚州圣巴巴拉开有数家分店。而另外一位特许经营者彼得逊本人特别喜欢“本尼迪克特蛋卷”。因此他推想或许有许多顾客,也会喜爱鸡蛋。如果他鸡蛋按麦当劳方式加工,并将原10时开门营业提前至7时,一定会吸引大批早餐顾客。经过半年试验,他推出了“快速早餐”,即在英式松饼中夹进一些加拿大火腿、奶酪和一只鸡蛋。到1976年,大部分麦当劳快餐店都采取了彼得逊这一做法。结果一年内仅此一项例增加10%的销售额。随后,各地的麦当劳又创造性地发明了多种早餐食品。如水果汁、丹麦油酥面饼、英式松糕、香肠热饼、摊鸡蛋土豆泥等。1975年,公司成功推出了“麦当劳世界”小甜饼产品,口感适中,属香草型。小甜饼形状采用公司广告中早已为人熟知的奇人怪物造型。因而吸引到了大量的儿童,小甜饼至今畅销不变。早在1971年,麦当劳便开始全面详尽研究鸡肉系列食品了。这一领域开拓困难较大。因为以外表酥脆、内部柔软为特点的肯德基炸鸡已领先占领了市场。1980年麦当劳推出两种鸡肉产品进行试销。一种是“麦克鸡三明治”,包括一块圆面包、莴苣碎片、一块红白鸡肉相掺的无骨鸡肉馅以及足量的相似于蛋黄酱的调味汁。另一种叫“天然块金鸡”,将鸡肉切成一口一块大小,辅以各种酱和蘸汁料,出售时由顾客选用。这两种产品推出后,都显示出了较强的竞争力。于是公司食品单上又添了一个品种。在一般情况下,麦当劳公司总有20余种新产品处于不同试制阶段,一种产品即将试销结束,早有数个建议通过初步审查,进入配方研究、口味调查、制作工艺确定等不同研究阶段。但是至今有一半以上的新产品在试销过程之前就被放弃了。原因很多,最主要的是食品市场对新产品的考验特别严峻,人们从未对普通食品的优劣下过什么标准,正是没有标准,人们的随意性就大,所以就显得格外困难。这种情况并非仅是麦当劳所有,整个快餐业都是如此。因此,麦当劳公司对新产品的试销特别谨慎,不仅审查严格,而且试销的时间长、范围大。尽管这样,麦当劳仍然经历了无数次开发失败。例如烤牛肉三明治、菠萝汉堡包、三波冰淇淋蛋卷、碎牛肉三明治、麦克牛排等。但是与其他经营快餐的公司相较而言,麦当劳的成功率还是很高的。

麦当劳在激烈的市场竞争中保持不败之地,在很大的程度上有赖于其坚持“Q、S、C”方针,即品质上乘、服务周到、地方清洁(Quality、Sevice、Cleanness)。品质上乘:麦当劳公司对产品的质量有严格的标准,所有食品必须在处于最佳状态时才能够进行销售。汉堡包出炉10分钟尚未出售一律倒进垃圾箱,法式土豆片的保鲜时间为7分钟,咖啡冲好后最多可以保留半小时,并对食品的原料、配料和制作过程有相应的规定。服务周到:为了保证服务质量麦当劳物色经理人员,都必须系统地学习“人际关系学”,懂得怎样接待各种顾客。必须在“汉堡大学”接受专门训练,获得“汉堡包学”学士学位。新招的职工必须经过10天职业训练,然后还得通过专门的测试才能作为正式的服务人员。因此,麦当劳快餐店的服务效率很高,顾客一站到柜台前面,放在纸盒和纸杯内的汉堡包和咖啡便热气腾腾地送到顾客面前,无论什么时候都不会让顾客的等候时间超过两分钟。为了做到能快速服务,服务员一身三任:即负责管理收银机,又开票,还供应食品。顾客只需排一次队,就能取到所需食品。地方清洁:麦当劳快餐店敢于向“廉价餐厅不清洁”的偏见挑战,制定了严格的卫生标准。其中包括工作人员不准留长发,妇女不许带发网,餐馆内不许出售香烟和报纸,器具全部用不锈钢的,顾客一走便要清理桌面,凡是丢落在地下的纸片,必须马上拾起来等等。平时,总店还经常派人员到各处搞突击式检查,发现问题,及时处理纠正。这使得麦当劳快餐店始终保持着清洁的环境。因此,各处麦当劳虽然装饰不追求豪华,但是由于环境优雅,还是吸引了许多人前来就餐。

麦当劳公司在营销上,成功地塑了“麦当劳叔叔”的生动形象。这个麦当劳叔叔原是德国的一家分店发明的,由于形象可爱,体现的是简明欢快的感觉,于是,麦当劳在世界各地快餐分店都推广了令孩子们喜爱的麦当劳叔叔,并经常出现在电视广告上,演出逗人的节目。麦当劳每年的广告费多达 3000 多万美元,高达当年销售额的 4%,但它却为麦当劳吸引了更多的顾客。麦当劳叔叔成为世界各地少年儿童亲密伙伴,不仅仅是因为他形象可象可爱,麦当劳为这些小“上帝”动了不少脑筋,开创了另一番新世界。为了吸引孩子,各分店都专门设有儿童游乐园,供孩子们边吃边玩。并重金聘请著名小丑表演滑稽逗乐节目,拍成录像播放,孩子们一边品尝着各种习口的食品,一边笑得前仰后俯,非常开心。因此,每当星期六、星期日孩子们总要吵着父母带他们到麦当劳快餐店去。在快餐店,孩子们可以在儿童园里游玩,父母既可以隔着大型玻璃窗注视孩子们的安全,又可以不受孩子们干扰静心用餐。这两天,快餐店总是顾客盈门,热闹非凡。

□美国通用汽车公司新战略

美国通用汽车公司(GM)是一家声誉卓越的大型跨国公司。它的最为人注目之处有两点,一是它是世界第一大企业的地位,二是其总裁弗雷德·斯隆的管理体制。然而,到 80 年代,即使是象通用汽车公司这样如此杰出的大公司也不得不面对着严峻的挑战。

早在 70 年代,日本制造商丰田、日产、本田等公司利用石油危机,以大量优质、低耗的小型汽车攻入美国市场。日美两国由此揭开了“汽车战”的序幕。1980 年,日本人再次利用世界石油价格第二次暴涨、汽油供应紧张的机会,发动了强大的攻势。日本汽车总产量首次利用超过美国。在美国市场上,销售的汽车有 1/4 以上是日本制造的。当罗杰·史密斯 1981 年 1 月出任美国通用汽车公司总裁,主管这个遍布世界 39 个国家和地区,雇员 75 万人,年销售额达 840 亿美元的庞大企业时,这家世界首屈一指的汽车制造企业已亏损 7.6 亿美元。这是通用汽车公司 60 年来出现的第一次亏损。这不仅震动了美国经济界各界人士,连许多美国公众也是大为惊讶。

从表面上看,这次灾难的祸首是日本汤车制造商。但是潜在的核心问题却是公司的管理体制问题。20 年代,弗雷德·斯隆根据当时的情况,确立了协调控制,分散经营的管理原则。用一套严格的管理将通用汽车公司兼并而成的“杂牌公司”,改造成一个庞大的、管理有序的企业。5 个生产部门对于汽车的设计、制造、销售等业务活动各司其职。总部进行协调以及资源分配、预算控制等改革在当时取得了非凡的成功,对通用汽车公司发展成为世界最大的汽车制造商起着不可估量的作用。于是,这种管理模式一度被誉为“经典”,而且也不再有任何大的改进调整。公司内泛滥着一种自满的情绪,无论是公司高级管理还是普通职员都认为“他们公司是美国工业界最好的公司”。企业的创造性被扼杀,日益陷于僵化的境地。从 50 年代始公司的管理组织结构屡经调整,但基本原则和模式却没有突破。并且越来越多的权力被集中到总部,各业务部门日益确乏发展的空间自由。对世界的变化麻木不仁,视而不见。特别是到 70 年代,公司在遭到外力的强大冲击下,其最高领导层仍是讳疾忌医,否认进行大规模内部改革的必要性。

新任董事长兼总裁罗杰·史密斯,出生于美国汽车工业的故乡密执安,16 岁曾当过汽车装配工,1949 年获密西根大学工商管理硕士学位。不久就因为突出业绩进入通用汽车公司并成为海餐业务会计。他凭着自己锲而不舍的干劲和忠实于公司的献身精神,沿着等级阶梯逐步攀登。值得一提的是史密斯在 60 年代曾参与斯隆的智囊团,从而使他对公司上层机构的内幕和斯隆的组织管理系统实质有一定了解。罗杰·史密斯临危受命,一方面面监了巨大的挑战,一方面了是获得了一

个难得的机会。

1981年5月,形势出现了新的转机,迫于华盛顿的压力,日本政府和汽车制造商同意:至少在1984年以前,压缩对美国市场的出口。并保证,如果双方认为有必要给美国汽车商更多的时间来赶上日本的出口水平,日方将继续增加1年的出口限制。尽管有了政府限制进口的措施,但是史密斯懂得这些还远远不够,通用还不能松气。他只有3~4年的时间来实施新的战略。错过这个时机,日本汽车公司将恢复对美国市场的出口攻势,象通用公司这样的汽车制造商就再也没有机会迎头赶上了。为此,必须加快企业的变革,激发企业创造力。罗杰·史密斯的新战略措施大致可以分为3个阶段。

1. 新战略措施主要针对通用公司所存在的各种问题。

罗杰·史密斯接任之初所面临的棘手问题是:如何为通用公司的财务削减30亿费用预算,并迅速开发出各各种型号,系列的小汽车来抵制当时日本汽车会的冲击。为此,史密斯顶着可能招致社会不满和激烈批评的压力,在公司进行了大范围的裁员。当然,这只是必要的临时性急救措施,不能根本解决问题。鉴于当时公司新投产的J型车情况恶化,史密斯计划上马公司花费上百万美元新研制的S型车,但是在预算成本时却发现了一个主要的问题。史密斯决定打破常规,从日本引进小汽车,因为那里的汽车最便宜。1981年8月,通用汽车公司购买日本铃木厂家5%的股份,交换条件是:铃木公司将在出口限制解除以后,每年卖给通用汽车公司8万辆超小型车,然后,通用汽车公司将这些车重新以斯普林特命名销售出去。与此同时,通用汽车公司与另一家已拥有34%股份的日本五十铃厂商进行谈判,五十铃同意每年向通用汽车公司提供20万辆汽车。

但这些不过是史密斯庞大计划开始时的一小部分而已。尽管有了从铃木和五十铃进口小汽车的合同,但是就每年需要100万辆小汽车的通用公司而言,充其量也只能满足其经销系统的一小部分。而且,由于有了进口限制,日本汽车制造商都急于通过自己的经销商来销售出口汽车,通用汽车公司已不可能再从日本得到更多的汽车,况且也无力使S型车重新上马。那么,联营生产就成了填补公司小汽车生产线空白的唯一可行的方案。美国企业界有一句这样的话十分流行:“如果你不能战胜他们,你就加入到他们中间去。”史密斯这时采用的就是这种策略。决计与日本丰田汽车公司合作来达到目的。1982年3月,史密斯得以与丰田英二会面,谈判持续数月,终于在1983年2月达成在加州弗里蒙特创办联营企业的协议,破例允许在联营企业中应用日本的管理技术和规章制度,并得到联邦贸易委员会许可,丰田汽车公司参加联营是想既在美国销售更多的汽车,又不用减少从日本本土的出口,同时安全起见,丰田很希望既能在美国生产汽车,又不用单干。通用汽车参加联合似乎是违背了通用击败日本人的原则,但是史密斯却另有想法:联营可以使通用汽车公司节省投资,在较短的时间内得到新型号的小汽车货源,以解公司的燃眉之急,给史密斯留出一点充裕的时间制定直接与日本人竞争的战略。“要击败他们,通用公司必须先与他们联合”当然这不是史密斯的全部意图,他有更深的同意:通用汽车公司通过这次联营,可以使它的经理们有机会深入研究对手,获得其技术和管理的的第一手资料。

2. 新战略措施的中心是对公司的管理机制进行变革

与丰田汽车公司创办联营企业是通用汽车公司的重大突破。然而,罗杰·史密斯关心的不仅仅是改变通用汽车公司的生产方式,而是根本变革公司的管理方式。1983年4月,在宣布与丰田的协议的6个星期之后,史密斯召开了公司年度管理会议。他向参加会议的900多名经理作了口头演说,要求各部门经理对公司的管理方式提出自己的建议,并应当诉诸文字,形成一份蓝图,作为公司未来决策的参考。史密斯还暗示了他想在使命书中看到的东西——即“3R:冒险(Risk)、责任(Responsibility)、回报(Reward)。当即责成组织一个由各部门和会议选派代表构成的委员会负责不

久,公司的新使命书就出台了,重新定义公司的使命:“质量第一,赢利第二。”推翻了原公司业者弗雷德·斯隆提出的,并业已成为公司任务书上一条不可改变的原则:“我们不是造车,而是造钱。”史密斯这一深思熟虑的行动,在公司里引起了极大的反响,新使命的提出也引发了广大员工的反思与争论。史密斯在引导人们抛弃旧观念的同时,向大家展示了:他要把正在作出的决策以及这些决策的相应责任进一步下放到组织机构中去,让更多的人参与到此中来。

今后几个月,公司工程局的负责人向史密斯递交了一份大胆的计划——“土星计划”。这项计划起初仅仅是为了发展“未来汽车”而构想的。按惯例,新车要先由技术部门设计,然后交付生产部门进行生产。这样不仅要投入更多的资金,还需要有较长的周期。公司的工程师们希望通过土星计划将设计与生产结合起来,以便采用新技术,用较低的成本生产出新型车,在80年代中期以6000美元左右的价格出售,与日本公司争夺市场。这项计划是根据美国50年代的太空计划而得名,该太空计划旨在赶上苏联的人造地球卫星在太空竞赛中所处的领先地位。通用公司以“土星计划”命名也显示出他们要赶超日要本人的决心。史密斯知道,通用汽车公司不可能指望永远靠日本车来填补其小汽车生产线。而且,通用汽车公司也不可能以循序渐进的方式赶上去,这是世界上最大的汽车厂家需要一次巨大的飞跃,一次领先于日本的技术飞跃,才能重新占领美国市场。为此,史密斯不断加大对“土星计划”的投入。

史密斯更高的设想是企图把“土星计划”变成一个全新的汽车公司雏形,开创一套新的管理方式、生产方式、设计及市场技术,从而在90年代把通用汽车公司变成一个更具竞争力的汽车生产厂家,比日本汽车商,包括其新搭档丰田公司更具优势。按史密斯的话说:“土星计划的重要意义在于日后我们要通过它来与布克、奥德斯、本狄克、雪佛莱、凯迪拉克的时代告别。”为了做到这一点,史密斯想创建一个全新公司来设计制造土星车,并且要形成与之配套的新的销售网络。于是,土星车将由一家通过计算机而不是红头文件管理的公司来生产。这样就可以使顾客在订购土星车时,可以将他们的各式各样的要求通过销售网络到达制造公司。订单可以同时送到各工厂及供应商处,供应商随即设法准时把南非的零件送到装配线上,这一不需任何官样文章的系统意味着顾客可以几天或几星期内而不是往常的几个月就能取货,因此可以节约大量的时间。这使通用公司及供应商省去了预先准备大量存货所需的成本。顾客买到的车完全是自己选择的,而不是从经销商手里得到的存化。这样一来通用公司就可以直接面对客户,而不是把经销商当作真正的主顾,这一转变是通用汽车公司经营思想的根本转变。史密斯决意从通用汽车销售网络中严格挑选出最优秀的经销商组成独立的土星销售网络。这些经销商必须是具有高质量顾客服务纪录,有足够的经济实力,愿意向新的计算机技术投资。史密斯1983年11月宣布土星计划时,没有给新型车的引进规定明确的年限。所以土星汽车又称为“无年限汽车”。这是为了使土星车的开发者能白手起家,从头做起,不受任何现存体制的束缚,不至于受到压力而采用公司原有模式。当然,通用公司也要为此计划投入巨额资金,有计划正式启动后,将要陆续将投入50亿美元。但是,计划一旦成功,其影响是不可估量的,它将成为通用汽车公司其它部门在设计、制造和销售等方面的彻底变革的前兆。不久,土星汽车公司便成立了,公司的管理和财政实行完全独立,有权发行股票和债券。史密斯这样做,是因为他清醒地意识到:土星汽车公司将是进行试验新的管理、销售方法以及一切与汽车业务有关的有价值的新设想的基地。

同时,史密斯明白通用的复兴不能仅仅依靠土星计划这一个措施。两个月后,罗杰·史密斯宣布对整个公司进行大规模的改组。这是经过对公司一系列严密协商的得出的最终决策,旨在使公司更富于开创性、更能适应市场变化。史密斯认识到,通用汽车公司现在像弗雷德·斯隆时代那样,已经不能再作为各类大型现代化企业的榜样了。它已日益集权化,几乎每一项决策都由最高领

导层作出 ,然后再经过庞大的官僚阶层渗透到基层经理那里。公司领导部门实际上已演变成一条由白领职员组成的流水作业线。1982 年秋天 ,史密斯请麦金锡咨询公司来全面考察通用汽车公司自 50 年代以来就几乎一成不变的管理体制。麦金锡咨询公司的专家会见了公司各阶层的 520 多名经理 ,又同公司计划人员共同工作了 18 个月 ,从而提出了报告 ,报告的结论是通用汽车公司的最大问题在于由于权力过于集中 ,官僚作风充斥于各项工作过程 ,因而缺乏创新与冒险的意识与举措。麦金锡提出改组公司的机构的设想 ,把两个公司的 5 个汽车分部和加拿大子公司合并成两个集团 ,一个经营小型车 ,另一个经营大型车。这样可以把汽车从设计开始的所有程序统一起来 ,减少白领阶层以及重要操作 ,使每一集团的高级管理者能全面地周密地控制企业中从零件采购到市场战略的每一重要环节 ,将权力分散开来 ,给各级部门以充分发展的自由和空间。但是 ,史密斯的改组很快遇到了来自公司管理阶层的阻力。对于公司上千名经理和工程师来说 ,这些变动会产生显而易见的利益损害。许多经理害怕这次变动将使他们失去权力或职位。史密斯开始陆续与公司白领阶层职员面谈 ,说明改组是为了使所有人能更密切的互相配合工作 ,而不是制造新的隔阂 ,从而制止公司改组过程中所生产的混乱 ,使改组得以顺利进行。通用汽车公司的组织机构改组 ,扩大了各级经理的决策权 ,减少了管理层次 ,保证了全体员工“参与管理” ,使企业更具有活力。

新战略措施的重心是以增加产品的高新技术含量为手段

要战胜日本公司 ,通用汽车公司仅着眼于投资设计新车或改变管理方式是远远不够的。公司必须取得一种没有任何日本厂家可以匹敌的技术上的优势和经营上的优势。罗杰·史密斯意识到 ,信息是企业战略中第一重要的因素 ,尤其是现代社会 ,通用汽车公司在计算机辅助设计和工艺中已经取得很大进展 ,但是 ,公司虽然拥有众多的大型计算机系统 ,但其中的绝大部分都说说法互相共字信息。而通用公司要想使自己的制造成本与日本对手保持同一水平 ,则必须使计算机和机械手成为生产的主要承担者 ,公司应将各部门之间繁多的信息渠道连为一体 ,构成一个完整的网络 ,加强公司的信息联络 ,于是 ,史密斯想方设法买进那些掌握着通用汽车公司所需要技术的公司。最终在 1984 年 6 月 ,从 12 个有潜力的公司中选出电子数据系统公司(EDS) ,并以 25 亿美元的高价买下。EDS 在通用汽车公司建立信息处理网络和后来的生产自动化配套过程中发挥了巨大的作用。而且通用公司也依靠 EDS 在计算机软件服务市场也占据了一席之地。

两年前 ,通用汽车公司在机器人技术方面已取得了第一个重大的进展 ,它与日本最大的计算机企业富士通创办了一个联营企业—通用汽车纳克公司(GMF)。这家公司以向汽车制造商提供装配线机器人为开端 ,逐步发展到向其它行业提供机器人。到 1984 年 ,它已成为全美最大的工业机器人的生产厂家 ,拥有 50% 的市场。然而 ,罗杰·史密斯并不就此满足 ,他希望通用汽车公司在高级机器人的生产技术方面能处于领先地位。因为总的说来 ,GMF 生产的机器人只是用于现成技术生产过程。如果通用汽车公司要在更大的范围内推广机器人 ,就必须开发更高级的、能“知道”而且“懂得”自己在干些什么的机器人。但是 ,公司在发展新一代流水线机器人方面所做的基础研究还很不够。为了弥补这方面的缺陷 ,起初通用汽车公司在机器人研制领域里寻求购买对象 ,但却没发现有合适的特别出色的公司值得买进。于是 ,通用汽车公司分别向 4 家从事这种竞争性高技术项目的公司适量投资 ,购买少量股票。像公司的对日战略那样 ,这也是对自己公司短缺项目所采取的权宜之计 ,只是这一次不用求助于日本人 ,美国公司在机器人的研究和制造方面已遥遥领先。作为回报 ,通用汽车公司有权把任何一家公司的突破性进展运用到自己的机器人生产线上。这些机器人监视技术的发展 ,将使通用汽车公司在更大的范围内实现机械化 ,提高劳动生产率 ,并且使通

用公司在制造成本上的劣势局面扭转了过来。虽然,公司在这几个研究项目上投资了 5 亿美元,但是,由于投资分散,失败的概率几乎很小。出于同样的考虑,史密斯还投资 300 万美元地买下了一家很小的人工智能技术,这是使计算机具有逻辑判断和推理能力的一项高新技术,比机器人监视技术更为复杂,用途也更为广阔。

因此我们不难看出,在高新技术领域进行投资兼并是史密斯“复兴”计划中十分漂亮的一笔。调整公司的产业结构,改进公司的技术状况,把公司的业务分散到一系列主要的相关领域中去。然而,史密斯心中高的目标却是要使通用汽车公司的国际卫星信息系统和国家防御协定中扮演重要的角色。史密斯想把通用汽车公司在全世界的数据处理系统一起来,并准备向 EDS 设计的通讯系统投资几十亿美元。但是,史密斯始终认为,公司缺少一个关键部分。通用汽车公司很擅长设计分散的汽车部件,但在系统设计方面却相对薄弱。为此,早在 1982 年,史密斯就跟卫星工业界最大的企业——休斯飞机公司接洽,意欲买下该公司的产业。最终,在 1985 年 6 月,以 50 亿美元成交。买进休斯公司是通用汽车公司一系列战略中的重要组成部分,通用汽车公司的技术领先地位进一步被巩固了,无人可以撼动。成为美国最大的电子技术巨人和国家防御设施制造商,满足国际上汽车制造厂家对卫星以及系统的需要。

随着通用汽车公司经营结构的调整,多种经营的计划也一步步展开。然而,罗杰·史密斯认为,这一系列新的经营项目应该与公司的核心项目直接相关。这就是,生产汽车并把它们推销给顾客。在机器人、人工智能以及国际卫星信息系方面的投资,旨在帮助通用汽车公司生产了更好、更便宜的汽车。同时,史密斯努力寻求增进公司与顾客联系的新途径,使通用能进一步地客户直接地交流。当然,公司与经销商的关系是一个方面,然而,史密斯却更着重于另一方面:公司贷款,向顾客提供相应的金融服务。通用汽车公司主管财政的分公司——通用汽车公司期票承兑行(GMAC)已是全国最大的信贷公司,每年通过和通用的顾客贷款可获 10 亿美元的利润。但是,由于通用汽车公司的非汽车部业务发展很快,非汽车项目贷款就显得越加必要。史密斯一直设法寻求一家有关的公司来扩大 GMAD 的经营业务。在 1985 年通用购进了承办抵押贷款业务的诺文斯特公司。将 GMAC 的借贷业务延伸到其它金融服务业,为通用汽车公司发展提供必要的金融支持。

1980 年后,日本汽车业又对美国的汽车工业进行了强烈的地冲击。通用汽车公司还是在美国市场守住了阵地,保持了相当的市场份额,这是与罗杰·史密斯刻意改革创新分不开的。罗杰·史密斯不仅重新设计了通用的汽车,重新设计了整个通用汽车公司。正如美国管理学权威德鲁克所指出的:“任何企业都不乏真知灼见的人。但是很少有企业能使这种创造性的见解得到发挥。”

□美国 3M 公司的创新之路

美国的明尼苏达矿业和制造业公司(Minnesota Mining & Manufacturing Co. 简称 3M)是多样化经营的大公司。1902 年建立,从生产砂纸开始,逐渐发展到卫生保健、电力、运输、航空航天、通讯、建筑、教育、娱乐等行业,在 50 多个国家设有子公司,商品销往 100 多个国家,国外销售额占 40% 左右。1989 年总销售 119.9 亿美元,资产 97.76 亿美元,利润 12.44 亿美元,被评为美国第 31 名大工业公司。而 3M 公司的发展之路我们可称之为一条创新之路。

3M 虽然排在第 31 位,而且其营业额仅为排在第 1 位的通用汽车的 1/10,但它却连续 4 年被美国《幸福》杂志评为美国“十佳”企业之一,其主要原因,是它一直保持其创新精神常在。它成为比任何一家公司更快更好地推出新产品的公司。这家公司不断地推出了约 6 万多种的新产品。

更重要的是 3M 公司 1988 年 106 亿美元销售额的 32% 来自过去 5 年推出的新产品 ,高利润的新产品使该公司在 1988 年获得创记录 11.5 亿美元利润。在短短的几年时间内 ,它的股票已上涨 29%。

许多美国大公司正在奋力摆脱官僚主义时 3M 公司却已是一台平稳运转的革新机器 ,全国各地的商学院都把 3M 公司作为开发新产品的典型来学习 ,不少管理部门的人都极力推崇 3M 公司的经营管理方法。

3M 公司允许员工们自由地进行实验 ,并且对失败抱有宽容的态度。工资和晋升都与能否成功地把新产品从研制转化为商品挂起钩来。那些推出新产品热心的 3M 公司人员 ,都可以获得经营这项产品的机会 ,就像是经营他自己的实业一样。

3M 公司的董事长兼总经理杰克·雅克布森是公司的老职员 ,他从小就富于创新精神。少年时代就曾在他家的地下室里废寝忘食地度过许多下午 ,修理他中学时的化学仪器。他领导开发创新 ,强调发挥科技人员的独创性和自觉性。他认为 :“ 高级经理人员如果试图把自己的想法强加于人 ,就是走入歧途 ,因此 ,你必须支持下属的想法 ,必须帮助他们。创新的方向则是顾客的需要 ,只有理解顾客的需要 ,创新才能发挥作用。”

雅克布森舍得投资 ,他向科技人员提供他们需要的一切财力物力。1988 年公司拿出 6.89 亿美元作科研费用 ,占当年销售额的 6.5%。这个比例 ,是美国一般工业企业科研费的 2 倍 ,由于公司偏爱创新产品 ,凡妨碍发明创造的事 ,不论是什么原因什么借口 ,“ 不是这里发明 ”的都马上被取缔。各个部门都保持在较小规模上 ,平均销售额大约为 2 亿美元 ,在 3M 公司的许许多多实验室、小会议室或者门厅中 ,都经常举行信息交流会 ,就连各类客户也能根据自己的要求出谋划策等。

雅克布森于 1985 年接任了这家公司的董事长兼总经理后 ,他拟订了 J - 35 计划。J 是他的名字 Jack 的第一个字母 ,35 是要在 1996 年前削减 35% 的制造成本。3M 公司在实现这些目标方面进展顺利 ,这一努力已使公司的盈利上升。

3M 公司不是由科学家或发明家创建的 ,而是由一位医生、一名律师、两名铁路公司经理和一名肉市管理人员创建的。在本世纪初 ,这 5 位明尼苏达州人在寒冷的苏必利尔湖畔买下了一块丛林茂密的土地 ,他们打算开采金矿砂矿藏用于制造砂纸的研磨料 ,开始开采后才发现根本不是金刚砂 ,而是砂纸制造业毫不需要的一种无价值的砂石。第一批投资者面对这种情况大多都选择了退出 ,但仍有不少人留了下来。首先 ,这家公司推出了一种用于金属精加工受欢迎的砂布。他们从麦克夸特那里获得了灵感 ,麦克夸特最初是位助理记帐员 ,通过推销产品而步步高升。他不是向部门兜销产品 ,而且径直到了工厂车间把他的产品给使用这些产品的工人们试用 ,麦克夸特在任董事和兼总经理后说 :“ 如果雇员在犯了错误后管理部门不能容忍而把他一棍打死 ,我认为那将扼杀创新精神。”

麦克夸特的这种看法得到贯彻 ,因此 3M 公司职员大都有忠诚的品质及对公司的热爱。这家公司很少从外面雇人 ,高级职员则从不从外界雇用。现年 62 岁的雅各布森原是一位化学工程师 ,他于 1947 年开始在胶带实验室工作 ,他的所有助手和其他专业人员 ,跳槽率平均不到 4%。

当一名 3M 公司的工作人员提出制造一种新产品的设想 ,然后即由他从制造、行销以至财政领域招收成员 ,建立行动小组 ,该小组设计产品 ,并解决如何生产推销的总理 ,然后研究新的用途和扩充种类。而且不论成败 ,只要对研制新产品有所帮助 ,小组成员都能得到嘉奖。例如 ,当销售额增加到 500 万美元时 ,该产品发明者被提升为负责一项科研项目的经理 ,当销售额增加到 2000 万至 3000 美元时 ,被提升为科室经理 ,当销售额增加到 7500 万美元时 ,被提升为部门经理 ,对那些不想当经理的科学家则另有奖励办法。

3M公司的有两条“百分比”的规定,一条是“25%”的规定,即一个部门销售额25%要来自过去5年内推出的产品。这也是发放奖金的一个衡量标准,所以经理们认真对待这项规定。另一条“15%”的规定,这条规定任何人可用一周总工时中15%的时间去干他想干的事,只要开发新产品有关。这种做法被称之为“私下制造”。通过“私下制造”取得的著名的发明之一是黄色不干胶留言条。它是3M公司有一项主要消费品,据估计,收入多达3亿美元。又如斯科奇牌胶纸,它是1929年为一位工业客户而发明的。当时这位客户用它来封接一种密封运输餐箱的隔层。但却没人想到这一小小发明后竟为公司带来7.5亿美元的收入。

公司设立了发明奖,给研究人员多达5万美元的奖金。一个技术和科学家小组每年所得多达90笔奖金。1983年,3M的光学专家桑福德·科布在一次科学会议,偶然发现了称之为光导管技术的东西,使他顿开窍,他把几乎用显微镜才能看得见的棱镜镶嵌在塑料上,这样可使光进行远距离的反射,几乎没有什么能量损失。他得到奖金,他的发明成了现实,公司发放给这位发明者技术许可证。现在,它的光导管已在几个部门的产品中使用。公司光靠这一技术每年就可获得数亿美元的利润。

公司每年要举办一次产品内部展示会,所展的115个研究实验单位,各占一角展示自己的最新技术和产品,并进行评比选择。

■ 学习能力——成大事者 生存发展的手段

人类正逐步走向知识经济时代。全球化和知识化将是这一时代的两个主要特点。21 世纪的科学和技术将以前所未有的速度和力量向前发展 ,时代的挑战一再告诫我们 ,学习不再仅仅是为了学得一技之长 ,获取谋生之术 ,它将成为成大事者的重要能力。

□成大事需从学习开始

成大事者 ,往往有渊博的学识 ,对人的见解 ,优雅的谈吐……而这些莫不是从学习而来的 ,因此我们说 ,成大事 ,需要从学习开始。

曾国藩出生在一个耕读之家 ,他的父亲竹亭老人曾经长期苦学 ,但却为科举考试所困 ,四十三岁时才补为县学生员。曾国藩的祖父星冈公没有读过多少书 ,但壮年悔过 ,因此对竹亭公督责最严 ,往往在大庭广众之下 ,就大声地呵斥儿子。至于竹亭老人 ,他的才能既然得不到施展 ,就发奋教育儿子们。曾国藩曾经在信中提到过这样的事 :“先父……平生苦学 ,他教授学生 ,有二十多年。国藩愚笨 ,从八岁起跟父亲在家中私塾学习 ,早晚讲授 ,十分精心 ,不懂就再讲一遍 ,还不行再讲一遍。有时带我在路上 ,有时把我从床上唤起 ,反复问我平常不懂之处 ,一定要我搞通为止。他对待其他的学童也是这样 ,后来他教我的弟弟们也是这样。他曾经说 :‘我本来就很愚钝 ,教育你们当中愚笨的 ,也不觉得麻烦、艰难。’”

就是在这样的环境中 ,曾国藩受到了良好的家庭教育 ,曾国藩九岁时已经读完了五经 ,十五岁时 ,受教读《周礼》、《礼仪》 ,直到能够背诵。还读了《史记》和《文选》 ,这些恐怕就是曾国藩一生的学问基础。曾国藩在十四岁时因一首诗而得了一门亲事。他之所以少年能早早显达 ,推究其根源 ,实在是靠家学的传授。

不过从根本上来说 ,他一生的成就还是源于他自己的苦读 ,正是他一生的学习不倦 ,才成就了他多方面的辉煌。

对曾国藩来说 ,美服可以没有 ,佳肴可以没有 ,华宅乃至女人也可以没有 ,但是不能没有书 ,不能不读书 ,读书成了他生命中的重要部分。

曾国藩从小就特别喜爱读书 ,1836 年的那次会试落第后 ,他自知功力欠深 ,便立即收拾行装 ,怅然赋归 ,搭乘运河的粮船南归。虽然会试落榜 ,但却使这个生长在深山的“寒门”士子大开眼界 ,他决定利用这次回家的机会 ,作一次江南游 ,实现“行万里路 ,读万卷书”的宏愿。这时曾国藩身边所剩的盘缠已经无几。路过睢宁时 ,遇到了睢宁知县易作梅。易作梅也是湖南人与曾国藩家是世交 ,也认得曾国藩。他乡遇故人 ,易知县自然要留这位老乡在他所任的县上玩上几天。在交谈中得知这位湘乡举人会试未中 ,但从其家教以及曾国藩的言谈举止中 ,便知这位老乡是个非凡之人 ,前程自然无量。他见曾国藩留京一年多 ,所带银两肯定所剩无几 ,有心帮助曾国藩。于是当曾国藩开

口向易作梅知县借钱作路费时,易作梅立刻借给了他一百两银子,在临别时还给了他几两散银。经过金陵时,他见金陵书肆十分发达,留连忘返,十分喜爱这块地方。在书肆中曾国藩看见一部精刻的《二十三史》,更是爱不忍释,自己太需要这么一部史书了。一问价格,使曾国藩大吃一惊,恰好与他身边所有的钱相当。他下定决心,一定要把这部史书买下来,而那书商似乎猜透了这位年轻人的心理,一点价都不肯让,开价一百两银子一钱也不能少。曾国藩心中暗自盘算:好在金陵到湘乡全是水路,船票既已交钱定好,沿途就不再游玩了,省吃少用,所费也很有限。自己随身所带的冬季衣物在这初夏季节也用不着,不如送去当了换点盘缠。

于是曾国藩把一时不穿的衣物,全部送进了当铺,毅然把那部心爱的《二十三史》买了回来,此时,他如获至宝,心理上得到了极大的满足。他平生第一次花这么多钱购置财物,这就是书籍。此一举动,足见曾国藩青年时代志趣的高雅。在曾国藩的一生中,他不爱钱,不聚财,但却爱书,爱聚书。

家中的老父得知他用上百两银子换回一大堆书的消息后,不怒反喜:“尔借钱买书,吾不惜为汝弥缝(还债),但能悉心读之,斯不负耳。”父亲的话对曾国藩起了很大作用,从此他闭门不出,发愤读书,并立下誓言:“嗣后每日点十页,间断就是不孝。”

曾国藩发愤攻读一年,这部《二十三史》全部阅读完毕,此后便形成了每天点史书十页的习惯,一生从未间断,一部《二十三史》烂熟于胸。

曾国藩不仅书读得多,而且读得极深,他是这样看待“专”字的:“凡事皆贵专。求师不专,则受益不久;求友不专,则博爱而不亲;心有所专宗,而博览他途,以扩其识,亦无不可。无所专宗,则见异思迁,此眩彼寺,则大不可。一句不通,不看下句;今日不通,明日再读;今年不精,明年再读。”

治学贵专,不专则广览而不精,博阅而不深,只能得其皮毛而失其本质,知其形而忽其实,懂其表而不识其内涵。专一是治学的标尺,越专则标度越深。比如数学,仅仅知道公式,而不加以运用。只要题目稍加变化,便会丈二和尚摸不着头脑,束手无策。

他还善作札记。曾国藩说:“大抵有一种学问,即有一种分类之法;有一人嗜之者,即有一人摘抄之法。”做好札记的笔、纸要准备好,读书不动笔,等于白读;读书不作记,读也白读。

曾国藩读书还讲究一个“恒”字,读书是他坚持了一辈子的事情,日日读书,日日写作,真正是活到老学到老,勤奋不息。

在翰林院,曾国藩已经是一个做了高官的人,许多人到了他这样的地位,早已觉得功成名就,可以放下书本了。可是他却把自己的书房命名为“求阙斋”,而且还非常认真地定下了一份详细的读书计划。

“读书读熟十页,看应看书十页,习字一百,数息百入,记过隙影(即日记),记茶余介谈一则,右每日课,逢三日写回信,逢八日作诗古文一艺,右月课;熟读书:《易经》、《诗经》、《史记》、《明史》、《屈子》、《庄子》、《杜诗》、《韩文》。应看书不具载。”(以上见道光二十四年三月初十日,曾国藩《家书》卷二)

另外,他还为自己制定了十二条读书规矩:1.主敬:整齐严肃,无时不惧。无事时心在腔子里;应事时,专一不杂,如日之升。2.静坐:每日不拘何时,静坐半时,体念来复之仁心,正位凝命,如卵之镇。3.早起:黎明即起,醒后不沾恋。4.读书不二:一本书没看完时,绝不看其他的书。5.读史:丙申讲二十三史,每日点十页,间断不孝。6.谨言:刻刻留心,是工夫第一。7.养气:气藏丹田,无不可对人言之事。8.保身:节劳节欲节饮食,时时当作养病。9.日知所亡:每日记茶余偶谈二则。10.月无忘所能:每月作诗文数首,以验积理之多寡,养气之盛否,不可一味耽着,最易溺心丧志。11.作字:早饭后作字半小时,凡笔墨应酬,当作自己功课,不留待明日,愈积愈难清。12.夜不出门:旷功疲神,切戒切

戒！

1871年，曾国藩的身体每况愈下，一天不如一天。但就是在这关键时刻，他仍不忘写箴言以警示和鞭策自己。这几句话是：“窝里还人，静由敬出，死中求活，淡极乐生。”他认为“暮年疾病、事变，人人不免”，而读书则贵在坚持，并在读书中体味出乐趣。因此，在2月17日，他自己感到病甚不支，多睡则略愈，夜间偶探得右肾浮肿，大如鸡卵，这确是一个危险的信号，但他却不为所动，依然如往日一般照读不误。疾病缠身，这已是难以摆脱的困扰；前以目疾，用心则愈蒙；近以疝气，用心则愈疼，遂全不敢用心，竟成一废人矣。”但药疗不如读书，他离开了书就是一个废人了。

1872年3月2日，曾国藩的老病之躯已如风中残烛了。这一天，他“病肝风，右足麻木，良久乃愈”。3月5日，前河道总督苏廷魁过金陵，曾国藩出城迎候，出发之前阅《二程全书》，迎接途中，“舆中背诵《四书》，忽手指戈什哈，欲有所言，口噤不能出声。”身体已经虚弱至此，但他却还在每日苦读《二程全书》。但他接连在日记中发出感叹：“近年或作诗文，亦觉心中恍惚，不能自主。故眩晕、目疾、肝风等症皆心肝血虚之所致也。不能溘先朝露，速归于尽；又不能振作精神，稍治应尽之职。苟活人间，惭悚何极！”他自知油尽灯枯，将不久于人世，便抓住生命最后时光做自己最喜爱的事——读书。是这样，他至生命最后一刻依然学习不止，在理学的探究与修养的提高上，可以说他为自己画上的是一个完满的句号。

□天下才子必读书

“天下才子必读书”这似乎已是一条规律，不知你是否注意过下面这些情况，它们或许会让你对这一规律理解得更深刻。

当我们研究成功人士的事业时，常常发现：他们的成功一直可以追溯到他们拿起书籍的那一天。

在我们接触过的事业成功人士之中，大多数都酷爱读书——自小学开始，经由中学、大学，以至于成年之后。

区别成功人士和普通人最简单的方法，就是前者喜欢读书——他们对电视缺乏兴趣。

成功人士的阅读兴趣始于小学（不限于学校指定的功课），直到中学、大学，以至今后。

大约有3/4的成功人士在小学和中学时读过的书，是其他人无论如何也赶不上的。

60%左右的成功人士在大学时的阅读量远远超过他们的同班的人。

时至今日，这些成功人士的年平均阅读量也在20本书上下。小说与文学传记各占一半，高出普通人很多。

也许你对教育工作者在过去的12个月平均阅读25本书不会感到任何惊讶，还认为是理所当然的。可是，如果是在同一时期，成功人士也阅读了15本至20本书，你又有何感想呢？

对于那些成功人士，一年要阅读的书平均起来每人大概要要有20本左右，或每三周至少看一本书，他们阅读的内容涉及政治、经济、文学等各个方面。这就说明有半数以上的成功人士都有很大的阅读量。

事实上，有19%的成功人士说他们一年至少要阅读26本书，这些书中小说类与传记文学类各占一半。

虽然有很多成功人士都列出了不同的爱好及家庭的活动作为他们最喜爱的休闲娱乐，但是至今为止，阅读仍是最流行的一种消遣方式。这并没有什么可让人惊讶的，因为成功与阅读之间具有

互补的作用,但是成功人士是怎样从阅读中提高他们自己获得成功素的呢?

J. C. PENNEY 百货公司的前任董事长赛伯特的《道德的经理人》一书中曾说:

“我无法告诉你,若想事业成功,须要阅读些什么书的准则,但我可提供一些指南,或许有助于你对成功的想象。首先,让我们考虑你每天须花多少时间阅读周边的事物,如非商业书信或工作所需的阅读,报纸、杂志、书等。”

“我每天天上数小时在‘课外’读物上。假如我搭乘火车或飞机旅行的话,通常会阅读并细察时刻表及各个站名之类的资料;当我出门度假时,每天也会花二至三小时在一般性的阅读上……看书的重点是看阅读的东西是否有意义,如果是,千万不要舍不得在这上面花时间。

我们绝不能低估书籍的价值。

书虽然是一种没有声音的东西,但是它对人类的影响却是非常深远的,如果你经常阅读各行业成功人士的传记或者是自传并通过静心的思索,你就有可能从中找出适合自己的成功之路来。

俄国著名的学者赫尔岑说过:“书是和人类一起成长起来的,一切震撼智慧的学说,一切打动心灵的热情都在书里结晶形成;书本中记述了人类生活的宏大规模的自由,记述了叫做世界史的宏伟自传。”

书籍蕴含着千百年来人类的智慧与理性,正因为其中的人性之处,才使得一些书所以伟大,所以灿然有光。

书籍是一种工具,它能在黑暗的日子鼓励你,使你大胆地走入一个别开生面的境界,使你适应这种境界的需要。

金圣叹说过,天下才子必读书。

读书,是你事业的必由之路,是你走向成功的钥匙。

曾国藩这位文学家、军事家、思想家,就是一位酷爱读书的典范。

曾国藩在兄弟5人中排行老大。曾国藩的祖父从他们幼年时就开始教育他们:“人以懦弱无刚为大耻,故男儿自立,必须有倔强之气”;“君子在下则排一方之难,在上则息万物之器”。

曾国藩小时候非常发愤读书,他在6岁时入塾,8岁时学五经,14岁时应童子试,22岁时考秀才,28岁时中进士,翰林院检讨,1846年时任文渊阁大学士,1847年任内阁学士兼任礼部侍郎。

曾国藩就是在10年内官至二品,仕途上可谓少年得志,一帆风顺。而他能取得这么大的成就,可以说读书是其关键所在。

曾国藩由于受儒家思想的影响,所以对自己的品德修养从不放弃,直至其年老体衰,思想成熟之时,也从未放弃对自身的行为的反省和检讨。“修身齐家治国平天下”是他一生的最佳写照。

曾国藩对求学要求严格,志向抱负也很高。他曾经这样教导他的弟弟们:“不能不趁30以前立场猛进也”,读书讲究“志、识、恒”,有志则断不甘为下游,有识则知学问无尽,不敢以一得自足,如河伯观海,如井蛙窥天,皆无识也,有恒则断无不成之事”。

曾国藩在其远大志向的激励之下,勤俭谨慎,学修不断。清政府称他为“学本有源,器成远大,忠诚体国,节劲凌霜”,并称赞他是“中兴第一名臣”。

在非常重视“立德、立功、立言”的湖湘学派之中,曾国藩既是一名佼佼者,又是一名推波助澜者,因而毛泽东青年时就曾在致黎锦熙的一封长信中这样写道:“愚于近人,独服曾文正,观其收拾洪杨一役,完满无缺。”

由此可见,毛泽东对于曾国藩也是十分佩服的。

蒋介石也把曾国藩视为终生学习的楷模,并在其任黄埔军校校长时,把《曾胡兵书》列为黄埔军校的必修课目之一。

蒋介石经常向其子蒋经国讲述自己在学习曾国藩时所获得的心得和体会,并再三叮嘱蒋经国要终生对《曾国藩家书》进行学习和研究。

曾国藩成功的顶峰是击败太平军,但他在处理“天津教案”时却对洋人卑颜屈膝。章太炎曾对他作了一个比较客观而又逼真的评价:“誉之则为圣相,谥之则为元凶。”不过从治学修身方面来看我们可以不顾及其政治取向。

由于曾国藩在早年时曾致力于读书,其学术研究的内容包括了从历史、理学到书法、古文和各种典章制度。他渴望通过多做一些学问,而与当朝的大学问家梅曾亮、何绍基等相媲美,但是,他最终也没能成为一名有所著述的大学者,因为他还没有开始著书立说,就已官至二品,并从此开始忙于官场内的事,再到后来,他又投身于戎马征战之中,使他更不可能有时间和精力著书立说,研究学问。

南怀瑾曾在《论语别裁》中说过:“清代中兴名臣曾国藩有十三套学问,流传下来的只有一套:《曾国藩家书》。”

现在人们研究曾国藩,大多也只能从《曾国藩家书》入手。该书记载了曾国藩一生的主要活动和他政治、治军、治学上的主要思想,其内容之丰富包括了用人、理财、修身、持家、教子、交友、处世等许多方面,曾国藩家书真实细密,平常而又深入,是一部真实生动的生活宝鉴。

但还可以发现,有很大一部分成功人士并不一定能受到十分良好的教育,因为许多人是穷苦人家的孩子。他们之所以能成功,除了有一个远大的志向、坚强的性格和家庭的影响外,往往得益于某种启迪。这种启迪除了书之外,还能是什么呢?

比如说爱迪生。爱迪生仅在学校进行了三个月的学习便退学了,爱迪生没能受过良好的教育,他的母亲是他的真正启蒙老师。

母亲教会他算术、历史、地理、英文、文学等多门课程,并在传授知识的同时,不断地扩大爱迪生的知识面,开发爱迪生的智力,同时母亲还经常鼓励他,希望他能好好读书以便日后成就一番事业。

母亲还经常为爱迪生购买一些科普读物,在这些读物中有一本题名为《派克科学读本》的书把爱迪生深深地吸引住了,并为爱迪生丰富的想象力插上了一对科学的翅膀。

如果你认为爱迪生的成功除了受到母亲的教育启蒙和坚韧不拔的品质外,还与偶得《派克科学读本》而获得了开启人生成功的这把钥匙有关,那么我们可以看看富兰克林,要知道,他的成功绝不仅仅源于某一本书。

恐怕没有人会在富兰克林这个名字的面前无动于衷,因为即使你不是一个美国人,没有享受过富兰克林对于美国民主所作出的一切贡献,但你总会感受到避雷针的好处吧,富兰克林就是它的发明人。

读过《富兰克林自传》的人可能都能感受到这一点:书对于富兰克林来说有多么重要。

富兰克林在家里排行最小,他有着一个结实的身子,圆润的脸,灵活而又机智的眼睛。他与别的孩子一样,调皮淘气。可是他喜爱读书。

在圣诞节快要来临之时,父亲抚摸着他的头发,关爱地问:“贝恩,你圣诞节最希望得到什么样的礼物?”

富兰克林回答说:“书包,父亲我要书包!我有了书包后,就能像吉美那样去上学了!”

这个回答大大出乎了父亲的意料。

早在富兰克林七岁时,他就开始自己读书了,而且经过一段不长的时间后,他几乎已将父亲书架上的书全都读过了一遍。

他还能写出一些短小的诗歌,而且曾经把他写的诗附在父亲写的信里,寄给了家住伦敦的伯

父,并且受到了伯父的称赞。

由于家境困难,富兰克林只好中途辍学到詹姆士的印刷所当了一名学徒,当时他年仅 12 岁。

在此期间,富兰克林结识了一名书店的学徒,他利用与书店学徒的关系,将他所喜爱的书在晚上借书,第二天早上归还。从此以后,他就开始夜夜苦读。

小富兰克林爱读书的习惯远近闻名。由于晚上读书时需要大量的蜡烛,他就悄悄地请求伙伴们为他收集一点剩蜡烛好方便他能利用晚上的时间读书。后来伙伴们的家长知道了这件事,就主动为他积攒一些,有时还送给他一支。

因为富兰克林刻苦读书的精神使大人和孩子们都非常地敬佩,所以,大家都想方设法地帮助他。

他回家时,他的朋友与家长们就把平时积攒下来的一些蜡烛头作为礼物送给他。

所以每次富兰林从印刷厂回家时总能收到一份特别的礼物——家长们为他准备的蜡烛头。

俗话说的好,学然后知不足。对于富兰克林的求知欲来说,就像一块永远不会吸饱的海绵。

他读的书越多,越觉得自己知识上的贫乏,就越想到群书之中博览一番。

富兰克林为了满足读到更多书的愿望,他召集了几个爱好读书的朋友共同组织了一个读书俱乐部,取名为“共同社”。其成员都把自己的书拿出来,建立了一个小型图书馆,使每个成员都能读到更多的书。

在“共同社”的支持下,三年之后,富兰克林又创办了一个规模更大的费城公共图书馆。这个图书馆的创办还得到了社会各界的资助,并且越办越火,就是这个当年小而且简陋的图书馆,日后竟发展成为北美公共图书馆之母。

在此以后,富兰克林开始得到事业上的成功,他又计划建立了美国第一家图书馆。这时共有 100 人捐款,罗克登大律师还把捐赠的一些事宜表述为法律的形式,并使之成为北美洲募捐图书馆之母。

康德对富兰克林的评价实在是太恰当不过了:“富兰克林是从天上偷窃火种的第二个普罗米修斯。”

同样,列宁从小也爱读书,五岁的时候就开始识字,很快列宁就能诵读出许多诗歌和故事了。但是列宁因为在青年时期从事了革命活动而被学校开除了。

在萨马拉他苦苦自学了一年半之久,以校外生的身份参加了彼得堡大学法律系的毕业考试,最后他以优异的成绩取得了该大学的甲等毕业证。

读书是列宁坚持了终生的习惯,哪怕是在沙皇的监狱中他也不忘读书。列宁曾在彼得堡被关押了 14 个月,在这 14 个月之中,他利用监狱图书馆读了 14 个月的书。他一边读书,一边收集各种资料进行研究。

一天,列宁的姐姐在探望他时说:“听说你的案子快要结案了,你很可能快要出来了。”

列宁却风趣地说:“还早咧,我的资料还没有收齐呢!”

列宁在一生之中都极重视读书与学习。在其逝世的前几个月,他还在一篇文章中这样写道:“我们一定要给自己提出这样的任务,第一是学习,第二是学习,第三还是学习,然后要检查,使学问真正深入到我们的血肉里面去。”

同样,科学界的巨人爱因斯坦对读书也是一往情深。他在中学时代就喜欢读那些自然科学的故事,对于陨星、地震、风暴等方面的书,都要如饥似渴地阅读。在苏黎世联邦工业大学时,他曾为自己制订了一份学年、学期和每月的读书计划,依次阅读哲学家柏拉图、拉谟、笛卡儿、培根、亚里士多德、康德和物理学家牛顿、麦克斯韦、赫兹、拉普拉斯等人的著作。

就是在不断地读书与学习中,他才积累了如此渊博的知识,并在此基础上提出了他那超越时代的狭义相对论。

大文学家鲁迅也几十年如一日地保持着勤奋读书的好习惯。他平时除了写作外,就是读书,当他感到累了或困了就靠在藤椅上翻翻报纸看看杂志,把读书当作了一种休息与娱乐。

即使在鲁迅逝世的那一天,在他呼吸十分微弱,血压反常的情况下,他还向许广平要了一份当天的报纸,对上面的消息和文章作了详细的阅读。

不用再繁琐的举例了,书即是一切,拥有了书你才可能拥有整个世界。

□纸上得来终觉浅 绝知此事要躬行

有诗云:“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”读书学习获取知识诚然重要,但实践获真知也是必不可少的。

知识就是力量的口号鼓舞着千千万万的人在知识的海洋中不断地拼搏。

知识已从某种意义上成为了财富、地位与能力的象征。

中国的古人曾说过:“书中自有颜如玉,书中自有黄金屋”。

由此可见,读书与获取知识在人们心目中是何等重要的。

随着时代的发展,人们打破了往日对知识的理解。

人们已认识到,知识与能力并不完全是相等的,知识并不等于能力。21世纪对能力界限的新要求,迫使人们重新审视自己所学的知识。

但不管时代怎样发展,你都应使头脑保持清醒,你必须清晰明了地理解知识与能力的关系。

培根在提出“知识就是力量”的口号以后,又明确地指出:“各种学问并不把他们本身的用途教给我们,如何应用这些学问乃是学问以外的、学问以上的一种智慧。”

这也就是说,有了知识,并不等于有了与之相应的能力,运用与知识之间还有一个转化过程,即学以致用过程。

如果你有很多的知识但却不知如何应用,那么你拥有的知识就只是死的知识。死的知识不但对人无益,不能解决实际问题,还可能出现害处。就像前面提到的赵括一样,不但害人害己,也害了国家。

因此,你在学习知识时,不但要让自己成为知识的仓库,还要让自己成为知识的熔炉,把所学知识在熔炉中消化、吸收。

你应结合所学的知识,参与学以致用活动,提高自己运用知识和活化知识的能力,使你的学习过程转变为提高能力、增长见识、创造价值的过程。

你还应加强知识的学习和能力的培养,并把两者的关系调整到黄金位置,使知识与能力能够相得益彰,相互促进,发挥出前所未有的潜力和作用。

毛泽东在青年时代,曾对旧式学校的教育与社会实际相脱离,他认为学生只会闭门读一些死书无异于闭门造车,是完全错误的。

他主张学子们不但要读“有字之书”,还要读“无字之书”;“从天下万物而学之”。

毛泽东在湖南省立第一师范学习期间,除读“有字之书”外,还经常到农村、工厂进行社会调查。毛泽东利用一切机会对工农劳动群众进行了解和接触,对社会实际问题进行仔细的观察和研究。

所以,每个人不仅应该苦读与爱好、兴趣、职业有关的“有字之书”,用时还应该领悟生活中的“无字之书”。

通过阅读“有字之书”,你可以学习前人积累的知识、前人的学以致用经验,并从中取得借鉴,避免走叉道、走弯路。通过读“无字之书”,你可以了解现实,认识世界,并从“创造历史”的人那里学到书本上没有的知识。

如果你想能尽快,尽好地读通透“有字之书”,并取其精华,去其糟粕,把“死书”读成活书,就要善于读“无字之书”。

“用自己的眼睛去读世间这一部活书”;倘只看书,便变成书橱,即使自己觉得有趣,而那趣味其实是已在逐渐硬化,逐渐死去了”。

重视“读世间这一部活书”——读“无字之书”,是大文豪鲁迅的主张。

鲁迅少年时代有很常一段时间在农村度过,而且也乐于与农村少年为友,喜欢到农村看社戏,所以他从农村少年、农村社戏中了解了很多农村生活,他也因此增长了不少见识,他后来创作的《故乡》、《社戏》等短篇小说的生活素材都是在那时积累的。

鲁迅一生针对当时的社会弊病,写了许多杂文。如果鲁迅不注意读社会现实这部“无字之书”,只知闭门做学问,他又怎么会从中看出“世人的真面目”,怎么会成为“一个伟大的画家”;用他手中那支强而有力,泼辣而又幽默的笔,画出黑暗势力的丑陋面目呢?”

著名的历史学家张舜微对“无字书”的重要性也是深有体会:“除书本外,还应多读‘无字书’,以扩大求知领域。”

对于读“无字书”的重要性张老的亲身体会更有说服力。他早年读《说文》麦部时,其中有句“秋种厚埋,故谓之麦”。开始时,他并不怎么理解此句,后来,当他亲眼看到秋冬之季种麦,都是先用锄深深地把土挖出,然后将种子放下,再盖上厚厚的土。人称“挖麦子”,这种挖麦子与其他的谷类种植方法不太相同。

通过这件事,张老总算体味到书中所谓“厚埋”的真正含义了。

徐渭、牛耒、石涛、吴昌硕等前辈,对于“有字之书”的精研,都是齐白石平生所推崇的,但是,他更重视“无字之书”,其画之所以会不断开拓,创造出独特不群的书画风貌,是他努力在现实生活中开拓艺术生涯的必然结果。

纵观白石老人一生创作的作品,所展现出的是一幅幅栩栩如生的鱼虫,欣欣向荣的草木,刻意求工处恰如雕镂,粗犷豪放处犹如泼墨,真可谓是“形神兼备”。尤其是他的水墨画虾,更是神态各异,活灵活现,令人情不自禁地要赞声好。但又有谁会知纸上的画有多少画外音!

就水墨画虾来说,由于齐白石对各种虾很早就感兴趣,所以不知观察了多少遍。

白石老人画的虾可谓是名扬天下,出神入化。他看虾,画虾已有几十年,可直到70岁时才觉得自己已赶上了古人画虾的水平。

他严谨的创作态度更表现在不看“无字之书”不肯下笔作画之上。

作家老舍在某年春节时,选了苏曼殊的四句诗请白石老人作画。

诗中的有一句“芭蕉叶卷抢秋花”,齐白石因对“芭蕉叶卷”的实际状况不熟悉,当时又正好是北国的严冬,无实物可进行考证,他为了弄清楚芭蕉的卷叶到底是从左到右的,还是从右到左的,逢人便问,但是,很多人都没有进行过细心观察,说不出准确的答案。

就是因为这个别人看来似乎微不足道的原因,白石老人最后没有作“芭蕉叶卷”画。人们虽觉得遗憾,但他却认为这样做是正确的,之所以“不能大胆敢为也”,是因为“未曾见过”。

而另一著名画家徐悲鸿也是这样。他在一生之中画了上千匹马,出自于他笔下的奔马令人赞

叹不绝。

他的奔马丰阔而不臃肿 ,刚劲而不瘠 ,稳而不坠 ,奔而不飘。特别是那幅四蹄腾空 ,马尾舒展 ,长鬃飘飘 ,充分表现出了挺拔奔放、自由不羁精神的《奔马图》。

他为了把马画好 ,在留学法国时 ,就整天在巴黎博物馆里进行素描练习 ,并常以两块面包充饥 ,这一切都是为了准确把握马的造型。

并且不管何时何地 ,只要碰见了好马 ,他都会不由自主地驻足细心观察。

这也难怪当有人在向他投师学画之时他会深有感触地说道 :“不必学我 ,真马较我所画之马 ,更可师法也 ,画马必须以马为师。”

读“无字之书” ,最好在缤纷的“社会大学”中读 ,唯有如此 ,才能读得通透。

凡是读过高尔基的《我的大学》的人都会知道 ,这位大文豪只读过几个月的书 ,他把投身于“社会”认为是在上“大学”。

这个苦难的学徒工在“社会大学”里做过厨工 ,卖过苦力 ,饱尝了沙俄黑暗统治的辛酸。不过 ,他在流浪飘泊之中读了很多“无字”的“活书” ,学习到了很多知识。

高尔基在社会的底层对自己的人生有了深刻的认识 ,对自己的祖国有了深刻的认识 ,这也增强了他对俄罗斯社会的浓厚感情。他从伏尔加河码头的搬运工们那儿学得了劳动的习惯。从流放的政治犯那儿得到了精神上的鼓舞 ;从面包师那儿学到的则是可贵的人生哲学。

高尔基曾这样说道 :“这个警察比我的那些教师们更透彻、更明白地为我讲了当时的国家机构。”

从“社会大学”中读“无字书”所获得的一切 ,为他日后创作的“有字之书”提供了无限的源泉。

在高尔基的自传三部曲——《童年》《在人间》《我的大学》之中均有体现。

在《童年》之中 ,记载了阿辽沙童年时代的甘与苦。该书在写阿辽沙当轮船厂房小伙计之时 ,有一位心肠非常好的厨师借给他书读 ,并告诉他 :

读吧 ,一本书 ,你假如读不懂 ,那么就再读一遍 ! 你如果读到一本好书 ,你便可以懂得很多道理。

人人与人之间的差别 ,就在于愚蠢的程度不同。有的人非常聪明 ,有的人则比较差一点 ,有的人则是一个傻瓜。人为了要聪明一些 ,只有读书。

书 ,可是重要的呀 !

在《在人间》中 ,我们不仅能感受到作者对 19 世纪以来俄国社会愚昧、野蛮的抵判 ,也能强烈地感受到作者的另一观点——“书是人类进步的阶梯。”

他在《我的大学》之中 ,记叙了一个只有一只胳膊并且患有麻痹症的残疾人 ,在残疾人所开的小杂货铺里有一个秘密图书馆 ,这个图书馆里经常会有大学生来聚会。

大学生们“常常带来厚厚的书本 ,用指头戳着书页喊叫 ,各人说各人所喜爱的真理”。

在这些大学生的影响之下 ,阿辽沙也用自己做活儿赚来的钱 ,再加上向那位残疾人借的钱 ,买了他收藏的“第一本象样的书”——《警世箴言》。

像高尔基这样在“社会大学”的“无字之书”中获益非浅的成功者还有许多 :

托尔斯泰在基辅公路上散步时 ,每当他遇到熟识或者不熟识的农民 ,就主动与他们进行攀谈 ,并时时在小本子上记下些什么 ,因此 ,托尔斯泰就把这条公路称作他的“大学”。

达尔文对在剑桥大学所学的专业“神学”毫无兴趣。于是 ,他除了听生物课以外 ,就参加科学考察的活动 ,向社会上的教师、农夫、工人学习。

达尔文说 :“我认为 ,我所学到的任何有价值的知识都是在自学中得来的。”

虽然 达尔文同时上了两所大学 ,但是 “ 社会大学 ” 给他的知识要比剑桥大学给他的知识多。

毛泽东曾在《 农村调查 的序言和跋》之中这样说道 ,社会调查“ 这是比较高明的学校 ” ,而那些“ 干部、农民、秀才、狱吏、商人和钱粮师爷 ,就是我可敬可爱的先生。”

由于米丘林热爱园艺工作 ,所以 ,他说他的果园是他的“ 最高学府 ”。

中国共产党历史上早期的杰出理论家蔡和森也主张到“ 社会大学 ”中去读“ 无字之书 ”。

在 1924 年 ,他主编上海《 向导》周报时 ,经常抽出时间深入到群众之中 ,听取群众的呼声。

当他调到北方工作以后 ,曾多次到唐山煤矿的矿井之中进行考查 ,他因此获得了很多真知灼见。

他不但强调“ 这册书要经常读 ,这功夫要经常练 ” ,还认为“ 要打好稳立做事之根基 ,了解社会这就是基本功。”

列宁 ,大学还没毕业就被学校开除。而他却幽默地将他在监狱中学习的经历称为上“ 特殊大学 ”。

你要想读好“ 无字之书 ” ,就必须脚踏实地 ,有深入调查及求实的精神。

这种精神 ,不但可以帮你纠正“ 有字之书 ”之中的错误 ,掌握真正的知识 ,而且能感动“ 学以致用 ”赐予你新的知识。

譬如苏轼曾写过一篇游记《 石钟山记》 ,文章通过他亲临绝壁深潭实地考察而纠正了唐代李渤因石钟山有两块石头“ 扣而聆之 ,南声函胡 ,北音清越 ,桴止响腾 ,余韵徐歇 ”而得名的说法 ,对于北魏酈道元的“ 下临深潭 ,微风鼓浪 ,水石相搏 ,声如洪钟 ”而得名的说法进行了肯定。

又如 :书上所写的亚里斯多德关于物体降落的速度是依物体本身的轻重决定的理论 ,学者们都没有加以证明就全盘地接受了。

因为在当时学者的心目中 ,除了上帝 ,只有亚里斯多德永远是对的。

但是 ,年仅 25 岁的伽利略却因善于读“ 无字之书 ”——通过进行试验把亚里斯多德的错误理论给推翻了。

可是 “ 真理就是具备这样的力量 ,你越是想要攻击它 ,你的攻击就愈加充实了和证明了它。”

要想读好“ 无字之书 ”必须“ 步步留心 ,时时在意 ”。在《 红楼梦》的第三回描写了黛玉初到贾府的情形 “ 唯恐被人耻笑了他去 ” ,于是便“ 步步留心 ,时时在意 ” ,也因此观察到了贾府很多“ 与别家不同 ”的地方。

所以说 ,能读懂“ 无字之书 ”者不简单 ,正因为“ 无字 ” ,所以不为人注意 ,甚至是明摆着 ,人们也因为司空见惯了 ,不能从中获得任何“ 知识 ”。

所以 ,读“ 无字之书 ” ,必须别具慧眼 “ 步步留心 ,时时在意 ”。

在人类漫长的发展史上 ,有很多科学上的发明 ,艺术上的创造 ,科学真理的发现 ,往往是由于“ 有心人 ”受到实际生活中某些事例的启示 ,引发了某些联想 ,进而对其进行深入的钻研 ,最后才得以揭开奥秘。

譬如著名京剧艺术家盖叫天就曾经从石狮子的雄伟体态中受到了触发 ,继而琢磨后 ,提炼出了舞台上既矫健而又英武的身段 ,他从香烟的袅袅飘动中 ,产生艺术的联想 ,并演化出了妩媚的舞姿。

因此说 ,往往只有“ 有心人 ”才能读懂无字书 ,才能从中获得无限的“ 珍宝 ”。

只有那些有心人 ,才能以敏锐的观察力 ,于平凡之中见其奇特之处 ,并对其加以捕捉 ,触类旁通 ,窥知奥秘。

那些不愿意付出心血 ,对生活漫不经心的人 ,是绝不可能从“ 无字之书 ”中获取知识的。

读“ 有字之书 ”必须上正规大学 ,而读“ 无字之书 ”则要进“ 社会大学 ”。

如果正规大学是一片湖泊,那么“社会大学”就是大海,永远没有毕业之时。

善读书,而不惟书,把“有字之书”与“无字之书”进行结合,这是获取更多精神财富的一条准则。

□勤学成大事

古语云:“君子之学贵一,一则明,明则有功。”意谓君子做学问贵在专心致志,持之以恒。如此就能谙于事理,谙于事理就够取得成效。

魏晋时的学者皇甫谧,不求高官厚禄,毕生精思苦学,竟至废寝忘食,终于学业有成,著述繁富,成为一代经学大师和医学专家。正是:“业精于勤,荒于嬉;行成于思,毁于随。”

皇甫谧是魏晋期间著名的经学大师、医学家。他的一生著述其名有《礼乐》、《圣真》诸论、《帝王世纪》、《玄晏春秋》、《年历》、《高士》、《列女》、《逸士》、《论寒食散方》、《针灸甲乙经》等。其中《针灸甲乙经》是中国医学史上第一部针灸学专著,为后世学习针灸必读的经典,在国内外有深远影响。

但一般人可能都不知道,皇甫谧在年轻时却是一个十足的小混混。他出生后就过继给叔父为子,从小游手好闲,不肯读书。有的人以为他可能是个呆傻人。

一天,皇甫谧得到了一些瓜果,就高高兴兴地拿回家,孝敬他的叔母任氏。

任氏却不为他孝敬的瓜果高兴,看到他成天玩耍、无忧无虑的样子,不由得叹了口气,说:“你拿这些瓜果给我,难道就是孝顺吗?《孝经》上说:虽然每天用牛、羊、猪三牲来奉养父母,仍然是个不孝之子。’何况这些瓜果呢?你现在快二十岁了,却不曾看过什么书,不曾明了过什么道理,你将来能干些什么事呢?又有什么可安慰我的呢?”

说到这儿,任氏想起皇甫谧将来的前途不知道怎么样,泪如泉涌。她一边抽泣,一边接着说:“从前,孟子的母亲三次迁居,终于使孟子成为仁德之人;曾子的父亲为信守诺言而杀猪,留下了教育子女的榜样。难道是我没有象孟母那样选择好邻居、没有象曾父那样运用良好的教育方法吗?你怎么会愚蠢、鲁莽到这等地步呢?唉,教你修身立德,勤奋好学,是为了你好,你自己可以有所得,对我又有什么用处呢!”说完这番话,任氏更加伤心,对着皇甫谧涕泪不止。

皇甫谧没想到给叔母孝敬一些瓜果,会引起叔母如此伤心。但叔母的话深深地刺激了他原先麻木不仁的头脑。想想自己已经是个20岁的男子汉了,应该有所作为,却还啥事不懂,实在羞愧。看着叔母的泪脸,暗下决心,再也不能浪荡下去了,一定要象叔母教训的那样勤奋学习,做个有修养的人。

皇甫谧家里很穷,没有钱到京城求学,同乡有个名叫席坦的学者,皇甫谧就拜他为师,在席坦的指点下勤学不倦。皇甫谧平时还要干农活,否则无以谋生,但他就总是带着经书到田里,干活累了在田头休息的时候,便拿出书来诵读起来。

经过几年的学习,皇甫谧博览了国家的重要文献和诸子百家学说。性格变得沉静好思,有了崇高的志向,很少有个人的欲念。他觉得书籍能给人以知识,教给人道理,流传后世,造福子孙。所以决定以写作为自己一生的事业。

功夫不负有心人。不久,皇甫谧写出了《礼乐》、《圣真》等著作。甘露年间(256~260年),他不幸得了风痹症,行动不便,却仍然不间断地阅读和写作。疾病的痛苦,又促使他发愤学习医书,习览经方,采集和整理古代的医学文献资料,并且写出了《针灸甲乙经》等医学著作。

有些人看到皇甫谧学问很好,就劝他多和达官贵人交往,来赢得名声,好去做官。皇甫谧听了不以为然。他写了《玄守论》来回答那些人的劝说。他宣称,只有圣人才能出仕做官得到好名声,自己不是圣人,不必结交达官贵人,为公事忙碌,然后得到好名声。于是他不去做官,依然沉浸于经典戈籍之中,废寝忘食地读书和写作,被人称为“书淫”。

他的朋友见他学习如此专一,怕他损耗精神,影响身体,劝他注意休息,不要用功过度。皇甫谧回答说:“早晨学到了道理,到傍晚死了也得值得的,何况人的寿命并不完全是由自己决定的呢。”

皇甫谧一心只在写作事业上,对功名看得很淡薄。他的堂姑的儿子梁柳要去城阳任太守了。在梁柳即将赴任时,有人劝皇甫谧为梁柳饯行,皇甫谧说:“梁柳没有做官的时候,他来探望我,我都不出门迎送,请他吃饭,也只不过盐、菜一类的东西,贫穷的人不拿酒、肉来招待。现在他当了太守,我却去用酒宴来饯行,这不成了看重阳城太守的官职,而看轻了梁柳本人吗?这哪里符合古人的为人之道呢?如果那样做,我心里会很不安的。”

后来地方官和朝廷曾多次征召他当官,但他都一一谢绝,概不赴任。他的朋友和乡亲们又都来劝他应召。他便写了《释劝论》来表达自己的潜心学问、不愿为官的志向。

晋武帝司马炎为了表示自己求贤若渴,又屡屡下诏敦促,逼迫皇甫谧出来做官,皇甫谧仍不为所动。他上书自称草野之臣,说明自己重病在身,只能待罪床席,自己是个平庸的人,如果穿上显贵的锦缎绸衣是很不相称的,希望陛下宽待久病之人,请出真正的奇才异能之士,不使泥滓混杂于清流之中。由于他的言辞恳切,终于获得了皇帝的恩准。

过了一年多,他又被举荐为贤良方正,他还是不去,却上书给皇帝要求借书。皇帝便送给他一车书。他虽然患有重病,但仍勤读不已,笔耕不辍。

咸宁初年(275年),晋武帝又下诏说:“皇甫谧沉静朴实,坚持学习,喜好古籍,与世俗之人的旨趣完全不同。所以特任命皇甫谧为太子中庶事。”皇甫谧以病重为由坚决推辞。皇帝起初虽然并不勉强他改变志向,但不久又发出诏书,征辟他为议郎,接着又补任命他为著作郎,司录教尉刘毅还请任命皇甫谧为功曹,但皇甫谧统统不应允。一直到死,皇甫谧也没有去做官。

皇甫谧之所以能够著述繁多,多才多艺,善写诗、赋、谏、颂等各种文体,以疾病之身而成为一代医学、经学大家,就在于他能够有志于学,好学深思,持之以恒,淡泊平生,不务虚名,不趁时附势,不图高官厚禄。如果志趣不行,为人浮躁,追逐名利,绝不能在学业上有所建树。如果皇甫谧的治学挂神不远,为人浮躁,追逐名利,绝不能在学业上有所建树。皇甫谧的治学挂神及治学道路,于今天还是有一定的借鉴意义。正是:“锲而舍之,朽木不折;锲而不舍,金石可镂。”

□成大事者读书云案

说到读书,几乎每个人都有自己的体验,但是每个人从书中收获到的成功理念却不是相同的,那么,成大事者是如何读书的呢?

英国的一位社会学家曾经对几十位诺贝尔奖获得者进行调查。发现这些人大多认为掌握读书方法要比掌握具体的知识重要。

因此,你应尽快学会科学的读书方法。正确的读书方法不但能促进你学习任务的完成。而且可以起到事半功倍的作用,错误的读书方法会阻碍你才能的发挥,很可能会使你一事无成。

古今中外有很多关于读书方法的论述,零零总总,耀人眼目,简直可以说是令人望洋兴叹。但这些成功人士的读书方案,却往往有其独到之处,因此了解一下他们各自的读书方法,对我们或许

是有益处的。

下面我们以李时珍为例。

李时珍字东璧 ,号濒湖 ,湖北蕲春人。

李时珍是一个杰出的医药学家。由于他出生在一个世代为医之家 ,所以他继承了家学 ,他在习医救人时重视研究药物和临床 ,学以致用 ,主张革新。

由于他在医学领域的贡献 ,他被人们尊为“ 医中之圣 ”。而且李时珍的一些理论在世界上也有一定的影响力。在莫斯科大学的走廊里就有他的大理石雕像。

成功人士大多酷爱读书 ,李时珍也不例外 ,李时珍的读书方法是 :广收博采 ,不拘泥于书本 ,注意与实际相结合。我们可以从他撰写《本草纲目》的过程 ,清楚地看出李时珍读书方法的特点。

《本草纲目》是一部中国古典药物学著作 ,是李时珍用了几十年的时间研读各家本草的基础上所写的一部博采众长的臻至完善的。

李时珍为了写这部书 ,读过 800 多种医书、药书和大量的单方、验方。他有许多宝贵的笔记与医案 ,就是从他参阅这大量的书籍的基础上所得出的。

据考证 ,在《本草纲目》内所涉及到的文献 ,多达 993 种 ,要征引如此多的著述 ,没有惊人的毅力和广博的学问是不可能成功的。很多珍贵的古籍资料 ,都是因为李时珍的浩繁征引 ,才得以保存下来。

李时珍在编写《本草纲目》的过程中 ,发现有很多地方诸家说法不一 ,有不少地方还自相矛盾 ,这该怎么办 ?看来 ,要想写成《本草纲目》 ,不仅仅要博览群书 ;“ 广收博采 ” ,还要加上自己的实地考察 ;“ 去伪存真 ”。

于是 ,李时珍决定“ 采其精华 ” ;“ 正其谬误 ” ;“ 去伪存真 ” ,使之“ 是非有归 ”。

他为此除仔细地比较各家学说 ,翻阅资料外 ,还深入实际 ,深入群众 ,向劳动人民获得不少宝贵的知识与经验。

他十多年间 ,翻千重山 ,涉万里路 ,不辞劳苦地对药材进行“ 一一采视 ” ,还亲自栽培、解剖、炮炙、炼制有些药材 ;同时 ,还向有经验的药夫、医生、猎户、矿工、樵夫等人请教。

李时珍前后共鉴别考证了 1000 多种历代医药籍所记载的药物 ,对其中的错误之处 ,如药名、产地等 ,一一作了订正 ,并重新作出结论。

李时珍通过不懈的努力 ,终于以 27 年的时间完成了这部医学巨著的《本草纲目》 ,他在《本草纲目》中摘录了诸家“ 本草 ”中所记载的药物 1518 种 ,又新增 374 种药物 ,新增药方 8000 多条 ,不但丰富了中国的医药学宝库 ,还为中国医药学留下了一份宝贵的遗产。

再以姚雪垠为例。

姚雪垠以长篇历史小说《李自成》而饮誉海内外 ,但姚雪垠几乎没受过什么正规高等教育 ,他只读过 3 年小学、半年中学。

他在 19 岁时考入了河南大学的预科班 ,但因为参加了学潮 ,他仅读了一年就被校方开除了 ,不过他没有灰心没有放弃。他靠着自己的刻苦自学走上了文学道路。他主张读书要广博与专精相统一。

姚雪垠说 :“ 这叫做从广博到专精、再从专精带动广博 ,这样反反复复 ,向前发展。”他认为读书还要有一个明确的目的 ,他自己的读书目的就是为了日后的文艺创作。创作需要大量的积累 ,他积累知识的主要方法就是做卡片。

卡片读书法 ,是一种既简便又有效的读书方法。卡片读书法有便于增补(实用)、便于排列(灵活)、便于查阅的特点。

姚雪垠认为：“做卡片既是读书的一个方法，也可以为搞创作、研究学术问题积累大量的有效资料。

姚雪垠为了搜集李自成的史料，阅读了大量的书籍，查阅了大量的资料，他在阅读和查阅的同时，找出正确的资料，剔除错误的资料，勤谨不怠。

在他的著作《李自成》中，仅仅是反映以李自成为首的明末清初的经济、政治、军事等方面，如第一次开封战役、李自成进北京、杨嗣昌督师、松锦失陷、李自成和张献忠的结局等情况的卡片就有两万张。

一件史实有的就会摘自几种文献之中，有的可能互相矛盾，有的可能互相补充，变成了一部缩写的史书。

姚雪垠还归纳了两种制作卡片的方法，一种是记大意式，另一种是摘录原书式。

他认为这两种方法中抄录原书比较好，因为随着人们年龄的增长和知识的增多，对原书的理解也会发生一些变化，只摘大意不一定准确。如果把原句摘抄下来，经过若干年以后，再翻开看，一定会有新的理解。

有的人对姚雪垠如何了解几百年前的一些具体事情甚至一些具体细节（如宫廷摆设等）很疑惑。

姚雪垠回答说：“我都是从书里得来的。我看了大量的书，摘录了许多卡片。”

姚雪垠曾经说过：“读书不能图快，读书时最好做些笔记或摘录。尤其是搞研究工作，必须做摘录。这是个基础工作。有些人书读了不少，但没有做摘录，虽然当时印象很深，久而久之就淡漠了，有很多重要的论述，不可能记得很清楚……做卡片，当时摘抄是费点时间，但却为以后工作大大提供了方便。”

姚雪垠从60年代初就已经形成了制卡片的习惯了，而且这种习惯一直保持至今。

因此，姚雪垠深有体会地说：“做卡片是长期的艰苦的工作，想几天几个月就见成效是不可能的。而且做卡片必须自己动手摘抄，让别人代做或抄别人想成的东西，那效果都不好。”

做卡片关键是要持之以恒。姚雪垠曾说过：“我们必须养成一个好的习惯，只要自己感到有用的，马上就用纸摘录下来，然后再抄到卡片上。”

而且，“我们必须老老实实地做艰苦努力。即使世界进入电脑时代以后，电脑也只是提供资料方便，而我们自己搜集的资料是经过大脑加工的，是增长知识、提高分析能力的一个过程，这一点是电脑所不能做到的。”

你在阅读名人的读书方法时，一定要注意自己的实际情况，务必根据自己的特点进行有选择性地阅读，不能眉毛胡子一把抓。并把名人读书方法中对自己有帮助、有启发的记录下来，以便随时提醒和鞭策自己。

对于名人的读书方法你用不着全记下来，那样太浪费时间，也不一定会有十分明显的效果，只需把那些对自己有用的新方法记录下来就可以，做到“不泥古法，不执己见，惟在活而已矣。”

那些学有所成者，都有自己对于读书方法的心得和体会。他们在与别人处于同样的环境、同样的条件之下，却能取得别人所不及的成就。

此外还有许多有特色的读书方法，本书将其一一例举出来，希望对读者们选择出合适自己的读书模式有所帮助。

例如：刘歆的“目录索引”法，华罗庚的“厚薄”读书法，陆九渊的“不求甚解”法，王充等人的“比较”读书法，鲁迅的“立体”读书法，陆世仪的“筛选”读书法，曾国藩的“四者”读书法，朱熹的“循序渐进”法，梁启超的“三步”读书法，吴晗的“卡片”读书法，毛泽东的“为我所用”法，西蒙的

“锥形”读书法、爱因斯坦的“直接”读书法、卡西亚诺夫的“快速”读书法、巴尔扎克的“涉猎浏览”法等等。

虽然上述名人皆贤达之士，学问也都千载万世。但是，他们的读书方法和科研方法却迥然不同。同时，在不同的时间不同的环境中，一个人的读书方法也要有所改变，此外不同的学科也需要不同的方法。

□“善诵精通”

郑板桥不但是“康熙秀才、雍正举人、乾隆进士”，还是中国清代著名画派“扬州八怪”的领袖人物。虽然，他早年家贫但却正是凭着他的勤奋努力，持之以恒，才最终学有所成。

郑板桥有三绝，三真。三绝分别曰画、曰诗、曰书。三真分别曰真气、曰真意、曰真趣。

郑板桥在绘画方面求教于大师石涛，在写诗方面则效仿杜甫、陆游，在书法方面则用隶体参入行楷，并自称“六分半书”。

郑板桥虽然陆续地钻研了各代名家的书法作品。但却真正做到了“虽师勿师，不取变取”，形成了自己的一派风格，一家之言，一体之范。

有人认为郑板桥之所以有如此的造诣，是因为天资聪明，记忆力强。

但郑板桥自己却不这样认为，他曾这样描述过他读书时的情景：“人咸谓板桥读书善记，不知非善记，乃善诵耳。板桥每读一书必千百遍，舟中、马上、被底，或当食忘匕箸，或对客不听其语，并非常忘其所语，皆记书默诵也。”

从郑板桥的这段话中，我们可以看出郑板桥读书刻苦到了何种程度。

郑板桥在《潍县署中寄舍弟墨第一书》中还有一段话与之相印证，在信中他是这样对他的弟弟们说的：“读书以过目成诵为能，最是不济事。眼中了了，心下匆匆，方寸无多，往来应接不暇，如看场中美色，一眼即过，与我何与也。千古过目成诵，孰有如孔子者乎？读《易》至韦编三绝，不知翻阅过几千百遍来，微言精义，愈探愈出，愈研愈入，愈往而不知其所穷。虽生知安行之圣，不废困勉下学之功也。东坡读书不用两遍，然其在翰林读《阿房宫赋》至四鼓，老吏苦之，坡洒然不倦。岂又是过即记，遂了其事乎！”

郑板桥不推崇“过目成诵”，他一向都主张书要经常诵读，只有在不断地反复吟诵之间才可能体会出书中言语的真义来。郑板桥认为只有这样，才可以达到“愈探愈出，愈研愈入，愈往而不知其所穷”的境界。

否则虽“过目成诵”，但没有进行反复吟诵，仔细体味，只会一眼即过，不会有真正的收益。

显而易见，郑板桥所赞扬的就是苏东坡“苦读四鼓”的精神和孔子“韦编三绝”的苦心，而不是他们惊人的记忆力与脱俗的文采，郑板桥正是运用了这种善读强记的读书方法，才成为了画、诗、书三绝的。

郑板桥不仅主张善诵，而且推崇“学贵专一”，即读书不能泛泛而读，毫无目的，而应该有选择，有针对性。

他在家信中说：“如《史记》百三十篇中，以《项羽本纪》为最，而《项羽本纪》中又以钜鹿之战、鸿门之宴、垓下之会为最。反复诵观，可叹可泣，在此数段耳。若一部《史记》，篇篇都读，字字都记，岂非没分晓的钝汉！更有小说家言，各种传言恶曲，及打油诗词，亦复过目不忘，如破烂厨柜，臭油坏酱悉贮其中，其齷齪亦耐不得。”

从这封家信中我们可以看出：郑板桥是不赞成盲目地胡乱背诵记忆的。虽然那样，可以“过目成诵”，但无所不诵，却是读书治学的一大陋习。那样做的人，就是一个十足的傻瓜、钝汉！

郑板桥在读书的学以致用之中总结出了“善诵精通”的读书方法，他认为读书必须有方法，必须要记诵。

因此我们可以从郑板桥的读书方法中得出这一宝贵经验：在记诵时讲究“善”与“精”两个字。

□追本求源

著名的作家、学者钱钟书先生也是一位爱书之人，他从小就酷爱读书。七八岁时便已经开始阅读家中的藏书，十余岁就开始接触各类通俗文学杂志了。

他在考入清华的西洋文学系以后，就更喜欢博览中西图书了。他从英法留学回国后，曾先生任蓝田师范学院、西南联大和清华大学的教授。

由于他“只要有书可读，别无营求”，所以人谓“书痴”。

他的著作有《谈艺录》、《管锥篇》和《围城》等，另外还有散文集、小说集、学术著作等。

《围城》在20世纪40年代出版之后，曾倾倒当时的所有读书人，当时就曾有“交谈不说《围城》”记，纵读诗书也枉然”的说法。

钱钟书的成就，与他的酷爱读书密切相关，而他的读书方法也起了很大的作用，这种方法就叫——追本求源读书法。追本求源读书法就是在读书时发现问题后，与多种读物相联系，经过详细的分析、比较、求证之后，求得一个能解决问题的读书方法。

本书针对这种读书方法举了一个例子加以说明。

清代袁枚在《随园诗话》里曾批评毛奇龄错评了苏轼的诗句。

因为，苏轼在诗中说道：“春江水暖鸭先知”，所以，毛奇龄评道：“定该鸭先知，难道鹅不知道吗？”

袁枚对此事觉得既好气又好笑，认为如果要照毛奇龄的看法，那么《诗经》里的“关关雎鸠，在河之洲”也是一个错误了，难道只有雎鸠，没有斑鸠吗？

袁枚与毛奇龄的这场笔墨官司，到底谁是谁非，如果是一般人看看也就过去了，但钱钟书并没有就此打住，草草了事，他要追本求源。

钱钟书把《西河诗话》卷五找了出来，想要看看毛奇龄的原话到底是怎么说的。

在经过钱钟书的一番查找后，他发现毛奇龄的原意是：苏轼的诗摹仿的是唐诗“花间觅路鸟先知”句，但是其摹仿得非常拙劣。

人寻路时，由于鸟熟悉花间的路，所以鸟比人先知。而水中的动物都可以感到冷暖，苏轼却说只有鸭先知，那就不对了。

比较严谨的人研究到这可能也会觉得满足而不再深究了，但钱钟书仍不罢休。他又找来了苏轼的原诗《惠崇春江晚景》，诗中说道：“竹外桃花三两枝，春江水暖鸭先知。”

原来苏轼的这首诗是为一幅的，由于画面上有桃花、春江、竹子、鸭子，所以苏轼在诗中写道“鸭先知”。看来苏轼并没有错，而是毛奇龄错了。

为了将问题弄清楚，钱钟书又找出了张渭的原作《春园家宴》，原作里写道：“竹里行厨人不见，花间觅路鸟先知”。人在花园里寻路，不如鸟对路熟悉，这是写实。而苏轼在诗中说鸭先知，是写意，意在赞美春光，这是画面意境的升华，是诗人的独特感受，看来苏轼“鸭先知”之句无论从立意

或是内涵来说都要比张渭之句高出一筹。

最后,钱钟书引用了《湘绮楼日记》中的“上上绝句”这句话来称赞苏诗,并下了一个结论,认为毛奇龄只是错误的“会讲理学的,讲诗往往别具心肠,卑鄙可笑,不懂得东坡苦心”。

从这一事例中我们不难得出钱钟书的读书方法——深钻细研,对各种作品相互参照相到比较,实事求是地对待各家文言。

钱钟书的读书方法,有助于读书人博采众长、举一反三,进行新推理和新想象等多种思维的锻炼,有助于培养读书人严谨求实的学习精神,有助于提高读书人慎思慎取的能力。

□“回忆式”

巴金是一位具有世界影响的作家。他一生都勤于笔耕,从不间断,著有家喻户晓的名著“激流三部曲”、“爱情三部曲”《雾》、《雨》、《电》、《家》、《春》、《秋》。他的作品被译成法、英、日、俄等多国文字,在国际上具有较高的知名度和影响力。

巴金的读书方法即回忆读书法。所谓回忆读书法是指在没有书的情况下回忆、体味自己以前读过的书,往往能够得到独特的见解与感受。

巴金曾在《读书》杂志上撰文说道:“我第二次住院治疗,每天午睡不到一小时就下床坐在沙发上,等候护士同志两点钟来量体温。我坐着,一动也不动。但并没有打瞌睡。我的脑子不肯休息,它在回忆我过去读过的一些书、一些作品,好像它想在我的记忆力完全衰退之前,保留下一点美好的东西。”

回忆读书法有如下的好处:

一、可以充分利用时间、摆脱恶劣条件与不良环境的制约。

巴金在十年动乱中亲身体会了回忆读书法可充分利用时间,不受条件和环境限制的好处。

巴金说:“‘文革’期间要是造反派允许我写日记,允许我照自己的意思写日记,我的日记中一定写满了书名。人们会奇怪,我的书房给贴上了封条,加了锁,封闭了十年,我从哪里找到那些书阅读?他们忘了人的脑子里有一个大仓库,里面储存着别人拿不走的東西。

从这个例子中我们能得出这个结论:在不具备读书条件情况之下,回忆读书法仍能充分利用时间进行“读书”。

二、可以做到温故知新,深入吸收营养

通过回忆,可以将过去所读之书“拿”出来,一点点品味,就像牛反刍一样,进一步地消化吸收。每对读过的好书回忆一次,对书的理解、认识对主题的把握都会更深一层。

三、可以使人从已读过的书中吸取精神力量

巴金说:“我现在跟疾病作斗争,也从各种各样的作品中得到鼓励……即使在病中我没有精力阅读新的作品,过去精神财富的积累也够我这有限余生的消耗。一直到死,人都需要光和热。”

回忆读书法是一种奇特而有益的读书方法。但要注意的是,你首先需要有回忆的内容,这就需要在此之前阅读大量的书籍,并对书中的内容有一定程度的了解和认识。

巴金曾自述道:“现在有200多篇文章储蓄在我脑子里了,虽然我对其中任何一篇都没有好好地研究过,但是这么多具体的东西,至少可以使我明白所谓‘文章’究竟是怎么回事。”

巴金这种有意识、有计划地在头脑里“储书”,是读书治学必不可少的基础性工程。

□“四多”方案

毛泽东同志也是十分喜爱读书。毛泽东经常对他身边工作的人说：“饭可以少吃，觉也可以少睡，书可不能少读啊。”

毛泽东每当沉浸于书中时，往往会不记得吃饭。工作人员催促他，他总是说：“还有一点点，看完就吃。”端起饭碗后，还是边吃边看，有时饭热后又凉了，凉了又热，这样热上几次才吃完。

有一年除夕，毛泽东身边的工作人员想：过年了，全国人民都在喜庆新春佳节，我们也该让他过个好年，尽量做顿好一些的饭菜，给他补一补。

但是，当工作人员把饭菜端到他跟前时，却看到他正在聚精会神地重读平装本的《资本论》。并不时地在书上圈圈划划。

看到这种情况之后，工作人员虽然怕打扰了他，但为了主席的健康着想，仍然对他说道：“主席，吃完饭再看吧。”

毛泽东一看，饭菜已摆在了茶几上，他也不好再说什么，就只好放下书中的书，狼吞虎咽起来，但是，最后一口饭还没咽下去，他就又拿起书来。

毛泽东酷爱读书，广收博览。他爱书已爱到了如痴如醉的地步。他在中南海的每个房间里都装满了书。他的起居室、卧室和办公室里也都立着好几个书柜，饭桌上、床上，就连卫生间里也摆满了他平时最喜欢阅读的书。

他外出时也要带上几箱子书，在外地时他还常借书看。他可真是实现了那句“活到老，学到老”的名言。

毛泽东的学生周士钝，在谈到毛泽东读书的情形时，说毛泽东读书有个“四多”的习惯，就是多读，多写，多想，多问。

这“四多”充分反映了毛泽东虽然酷爱读书，但是却不迷信书本，有独立进行思考和追根问底的精神。

毛泽东读书的主要作法有如下几点：

一、多读

所谓多读，有两层含义：一是指读的书数量多，内容广；二是指对有价值的文献书籍读的次数多，以至“滚瓜烂熟”的境地。毛泽东读过的一些散文和诗词经常能读到脱口背诵的程度。

毛泽东在晚年时还能流畅地背诵500多首古诗词。他对很多小说的重要段落，也经常能一字不差地背下来。使得一些在他周围工作的文科大学生都被惊得目瞪口呆。

毛泽东同志一生中都对酷爱读史书，一套线装的《二十四史》陪伴了他几十年，就在他无数次地翻阅下，这一套书的封面都被磨破了。

虽然，他到1975年已病魔缠身，就连写字时手都打颤，但是他还在许多书上亲手下“1975.7再读”、“1975.9再读”等字样。他对司马光《资治通鉴》尤为喜爱，在一生中他竟将《资治通鉴》诵读了17次之多。

二、多写

毛泽东同志曾说过这样的话：“不动笔墨不读书。”可见作笔记，写随感等也是读书的重要方法。毛泽东同志动笔的形式是多种多样的。

例如：他青年时，在课堂上听讲写“课堂录”，在课后自修时写“读书录”，另外他还有选抄本、摘

录本等等。

他读书要在书中的重要地方画上各种符号,丰泽园的图书室里就有他圈点批画过的书1.3万余册。

例如《伦理学原理》全书总共有10万多字,但是,毛泽东用小楷在书的空白外,就写了1.2万多字的批语。

他读《辩证法唯物教程》时,就用毛笔和红蓝色铅笔在书眉处也写下了将近1.3万字的批语。

例如,他在延安读艾思奇的辩证法一书后,就专门写了一篇读书笔记,在读书笔记中写出了该书的提要和自己对该书的看法。毛泽东同志还有一个习惯就是写读书日记,内容大多为指正书中的错误等,从中我们可以看出他钻研的深度与治学的严谨。

三、多想

读书时的多想,是指读书时不仅要准确把握作者的思想,同时也要将自己的观念与其对照,并将自己书的一些看法用笔“谈”出来,似乎与作者切磋一般。这种“笔谈”使读书变成了反复思考的过程。

毛泽东在他的读书批语中,提出了许多新颖的见解和精辟的评价,而这些见解和评价都是他熟读精思后的结晶。

四、多问

毛泽东常说:“学问,讲的是又‘学’又‘问’”。我们做学问时,不但要好学,还要好问。

毛泽东青年时代就养成了勤学好问的习惯,他总是许多学者家中的座上客,拜访求教,发问不已。

在毛泽东成为中国的领导人之后,仍然保持着这种多问的学风。他遇到不懂的问题后,不是读一些通俗的小册子,就是请教专家,或者查工具书。他一生都在无止境地追求着知识。

毛泽东的才能和智慧,是他艰辛地劳动换来的,是他一生勤奋好学,博览群书的硕果,是他革命经验的升华和结晶。

□知文知人

贾平凹,中国的著名作家,创作了如《商州散记》、《月迹》、《爱的踪迹》、《废都》、《怀念狼》等许多重要作品。

贾平凹非常爱读书,他认为什么都不用眼红,但是读书却要眼红。朋友可以抛弃,但书之为友不能一日不交。

他认为书是一种财富,所以人们应逼着自己静下心读书,探知书中的精华。

贾平凹要给他妹妹18岁生日的信中提到了知文知人读书法。读文学作品时,如果是知文的作品,就要精读,多读几遍;如果是知人的作品就要泛读,读这个作家的所有作品,以及评论他人的文章等。

就一本书多读几遍的问题,贾平凹认为:你若喜欢上一本书了,不妨多读:第一遍可囫囵吞枣,这叫享受;第二遍静心坐下来读,这叫吟味;第三遍便要一句一句想着读,这叫深究。三遍读过,放上几天,再去读读,常又会有再新再悟的地方。只有这样,才可能将一本书读通、读透,把握住整本书的精髓。

当有人问及是否应该把一个作家的全部作品都读完时,贾平凹说:“你真真正正爱上这本书

了,就在一个时期多找些这位作家的书来读,读他的长篇,读他的中篇,读他的短篇,或者散文,或者诗歌,或者理论,再读别人对他的评论和为他所写的传记,也可再读读和他同期作家一些作品。”

这样做往往会比只看作家的全部作品要用的多,因为它能对作家有一个更为完整与深入地了解。

贾平凹还指出:“这样,你知道他的文了,更知道他的人了,明白当时是什么社会,文坛如何,他的经历、性格、人品、爱好等等是怎样促使他的风格的形成?”如果你在读书时能够做到知文知人,那么你的理解能力、欣赏能力和创作能力就会得到提高。

同时他还指出,读书抱有的应是继承的态度,万万不可“跪倒”读,对任何作家作品都是这样。

贾平凹说:“任何一个大家,你只能继承,不能重复,你在读他的作品时,就将他拉到你的脚下来读。这不是狂妄,这正是知其长,晓其短,学精神而弃皮毛啊。虚无主义可笑,但全然跪倒在他人的脚下来读,他可以使你得益,也可以使你受损,你就永远在他的屁股后面了。”

我们在读书时,要取其精华,去其糟粕,扬其长,避其短,只有这样才能达到继承和创造的读书目的。

总而言之,贾平凹读书方法的着重点就在于“知文知人,学以致用”。他将博与专、学与创相结合,不仅仅对于那些爱好文学的人有帮助,对于那些其他学科的学子也定会大有裨益。

□宝剑锋从磨砺出 梅花香自苦寒来

俗语云:“宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来。”英雄大业不是一蹴而就的,不经一番风霜苦,哪有梅花扑鼻香?古往今来的成大事者,无一不经历过常人难以想象的艰苦奋斗,志向远大者仅以受磨难尚且不够,因为受磨难与受得了磨难的人相当多,不一定个个都能出名,人人都能成英雄、有成就。其事业更不是在粗心大意和侥幸中完成的,往往都抱有“战战兢兢,如临深渊,如履薄冰”那样的态度,是一点一滴积累起来的。故胸怀上博大宽广,光明磊落,细节上渐渐积累,战略上目光长远,处世上能屈能伸,再加上坚强的意志,完美的人格,方可替自己事业的成功奠下厚实的基础。

孔子在陈、蔡受到围困时,饥寒交迫,但环顾四周时忽然看见了四周的苍松劲柏,于是向弟子们发出感叹说:“天寒既到,霜雪既降,方明白松柏苍翠的颜色难得啊!”这就是孔子以自己几十载坎坷经历的切身感受所表达出对松柏的赞叹。

苏秦,东周洛阳人。相传他曾经拜师鬼谷子门下,学习姜太公兵法。学成后,先后游历诸国,企图求取一官半职,但始终不被人器重,于是他颇为失意地返回了故乡,看是否有好的机会一展才干。

其时,各大诸侯纷纷称王,连名义上的周天子都被踢开了,周王室辖区下的臣民,面对政治力量完全丧失的局面,深感失望。政治再也没有前途,他们只好致力于发展经济。在这种崇商的氛围下,显然姜太公兵法无一用处。苏秦的亲人们都十分瞧不起他的所学之术,认为毫无用处。在他们看来,任何经商赚钱的本领都比数百年前故纸更有用。苏秦的行为不被他们理解,反正遭到他们的嘲弄和讪笑。

面对各种挫折和失败,苏秦没有气馁,反而激励了他求仕显名的决心。从此,他闭门不出,博览群书。为了不使自己产生惰性,他悬发于梁,以锥扎大腿(大腿);“悬梁锥股”的故事就来源于此。

但苏秦并不是盲目地胡乱读书,“学以致用”是他一贯坚持地读书原则,他深深地懂得,如果死啃书本,而不从中汲取于世间有益的道理,就不可能得到别人的尊敬和重用,书读的再多也是无用。为此,他特别注重于那些启迪智慧和实用价值相结合的书籍。

一次偶然机会,苏秦在周王室的藏书库中发现了一本《姜太公阴符》,他觉得十分珍贵。于是通宵达旦苦读,用了将近一年的时间才将此书钻研透彻。此外,他还仔细研究了各国的地形、政治情况,兵马的多少以及诸侯的心态,通过理论与实际的结合,他自认为有足够的理由说服当今的许多国君。

苏秦再次出道,第一站便是到周显王那儿,兜售自己的理论,可惜的是他没有选择好对象,因此,他又失败了。因为周王室官员对政治前途已彻底失望,加之苏秦出身低微,他们根本瞧不起这个穷弱书生。

出师不利,苏秦不肯轻易罢休。他觉得其他在激烈竞争压力下力求发展的诸侯国,一定需要自己的理论。新兴的秦国最有潜力,如果能在秦国政坛上站稳脚跟,必然大有一番作为。于是他兴冲冲地奔赴秦国拜见秦惠王,希望能找到用武之地。

满怀十足的信心,寄予深深的厚望,这是苏秦踏入函谷关时的心境,却不断遭到秦惠王的冷遇。此后,苏秦的满腔热情化为愤懑,他决心报复秦国。于是,他深居简出,苦心研究,历时一年之久,终于创造出一套制秦的战略——合纵战略。即合众弱以攻一强,联合各诸侯的力量,以遏制秦国的对外扩张。

苏秦的顽强意志和刻意追求功利的品性,使得他一旦定下了目标就会不屈不挠地走到底,誓死也不回头。新兴的军事强国燕国成为他的下一步目标。他在燕国待了一年多,最后到了山穷水尽的地步,总算寻得机会见到了燕文公。

苏秦以他的博学知识,对燕国的国势展开了入情入理的分析,他说:“燕国东面有朝鲜、辽东,北面有林胡、楼烦,西面有云中、九原,南面有滹沱河、易水。方圆二千余里,士兵数十万,兵车六百乘,骑兵六千多,粮食屯积丰实可供数年。南部的碣石和雁门十分富饶,北方地区盛产枣、栗,老百姓即使不耕种,也有足够的枣栗可食。总的说来是得天独厚,物产富饶。”

苏秦这一番话,既头头是道,又不乏溢美之辞,燕文侯自然是大为受用。接着,苏秦正式切入主题:“但燕国同西边的赵国,南边的齐国相比,可就显出力量不够了。近几年来,赵国、齐国等一些国家都逐渐强大起来了,而他们国家老打仗,弱小的燕国反倒平安无事,大王您可曾仔细考虑过其中的缘故吗?”燕文侯说:“你说说看。”苏秦说:“燕国之所以一直平安无事,主要原因是因为赵国处于西南方,挡住了西方强秦的侵略可以说是燕国的一道十分坚固的屏障。秦国要从东北部进攻燕国,就得经过赵国,这是赵国决不允许的。最近秦国、赵国发生了五次大规模的战争,双方各有胜负,彼此实力都遭削弱。燕国的国力却丝毫没有损伤,因而他国也不敢随便侵入。实际上,秦国再强大,也绝对不可能直接威胁到燕国的发展壮大。如果他们想直接从北部进攻燕国的云中和九原,就必须经过代郡和上谷,此间的距离有数千里。即使一时能攻陷燕国的城池,只要燕国发动反攻,秦军孤立无援,必定也守不住城。因此燕国如果有适合的机会就能大举进攻秦国。但是对于赵国就不同,赵国只要一声令下,毋需十日,几十万大军就可以集结在东部边界,再只需四五天,就可以渡过滹沱河和易水,兵临京都。照此情况看,秦国攻燕国是千里之外作战,赵国攻燕国是百里之内作战。千里之患与百里之患哪一种首先是必须考虑的问题呢?当然是赵国对燕国的影响更大一些。因此,我建议大王改变与赵的关系,与之建立联盟。使中原的力量凝结一体,共同对付秦国,这样燕国就没有什么可担忧了。”

燕文公赞成苏秦的提议,但是却认为各诸侯国因为各有各的利益纠纷而团结不起来。他说:“先生您说的很有道理,但燕国国小力弱,西方赵国和南方的齐国均为强国,如果您的合纵策略真的能实现,达到齐赵的联合和燕国安定的目的,我就会接受您的提议,用燕国的国力,加入您的合纵运动。”苏秦说他愿意先去找赵侯商量。燕文公就给他车马、布帛和路费,请他去赵国活动。

苏秦赶到赵公时奉阳君刚死去。赵候听说燕国有位客人来了,亲自跑下台阶去迎接他,说:“贵客光临,有何指教?”苏秦说:“君王治国的关键是使百姓安定。当今东方实力最强的是齐国,西方实力最强的是秦国。如果与齐国以秦国为敌,国家一定得不到安定。但是与齐国结交则攻击秦国,或者与秦国结交而攻击齐国,老百姓也一定得不到安定,那么,赵国必须采取什么的策略,才能获得很大的利益呢?我认为应该从以下方面入手:

就齐国来说,齐国一直是商业国家,因此没有必要主动对中原发动大规模的战争。在秦国就不同了,秦国物产不丰,财才匮乏,为了加强国力,急于向东方各国攫取。所以他们一定会软硬兼施,采取各种方式来扩张自己的势力。如果君王您与秦国结盟,就会削弱韩国和魏国的势力。魏国敌不过秦国可能会将河西之地割让给秦国,韩国敌不过秦国可以出让宜阳之城。秦国一旦占据了这两个军事要地,就可以直接威胁到赵国了。赵国在中原诸侯国中,军事力量最为强大,有士兵数十万,战车千乘,战马万匹,粮食可供食用数年。赵国的国土方圆二千余里,西面有常山,南面有漳河,东面有清河,北面有燕国。东、南、西三面宜于固守,而北部的燕国,国小势微,也不用担心。因此只有秦国才可以说是赵国真正的敌人,当前秦国之所以不敢贸然攻击赵国,主要原因是害怕韩国和魏国会乘机从背后袭击他们。从这个意义上来说,韩、魏两国就成为了赵国的两道坚固屏障。但是韩、魏两国的西部没有名山大川,不宜防守,秦国只要采取蚕食政策,就可以很快地攻占韩、魏两国的国都。一旦韩、魏两国投降了秦国,则秦国的后顾之忧就解除了,必然会侵略赵国,这是君王您必须考虑的事。”

“我仔细研究了各地的地形和政治,中原列国的土地比秦国大五倍,中原列国的军队比秦国多十倍。要是韩、赵、魏、齐、燕、楚,六国联合起来一块儿抵抗西方的秦国,还怕打不过它吗?但如果

不团结起来,就有可能被强秦一一击破。要向秦国屈服还是联合起来打败它,两种结局孰优孰劣自不待言。如果六国联合起来了,把秦国的势力遏制在函谷以西,那么赵国的中原霸业就大有希望了……”

赵肃候本是个血气方刚的青年,苏秦的鼓动之言自然是听得他热血沸腾。他高兴地表示:“寡人年少,又主政时间不久,从未听到过这么精彩的治国安邦的策略,我愿意以赵国的国力帮助您,实现您的理想。”

于是,赵肃候给了苏秦一百辆车马,一千斤金子,一百双玉璧,一千匹绸缎,让他去约会诸侯进行合纵结盟。

在这事例中,苏秦的确是依靠了他过人的辩才与广博的知识。然而,他游说的成功,更多取决于他对自己的行动始终充满着自信。因此说,自信心能给人带来生活和做事的勇气,自信心是人们伸展抱负的基石。

“尧,人也;舜,人也;彼能是,我亦必能是。”苏秦就是有了这种信心,然后就能产生一种不达目的誓不休的勇气与毅力,最终挂上了六国的相印。普通平凡的人,就是在于他们的自信心不如人和自信心不能胜人,自甘落后的惰懈思想。英雄豪杰就在于自信心超越人和自信一定要胜人,自强不息,奋斗不止。所以,必得有非常的信心,才能成就非常的事业。

■ 社交能力——成大事者走向卓越的铺路石

社交能力是成大事者成就大事的铺路石。社会能力的强弱 ,已成为人们判断未来成功者的主要标准。对每一个胸怀大志的青年来说 ,它就是那根“ 点石成金 ”的手指 ,那个谈到桌上最有力的砝码 ,那条通向成功顶峰的捷径。

□借助“东风”成大事

成大事者从平凡走向卓越,绝不仅仅依靠单枪匹马单打独斗。他们往往能利用各种条件与力量来帮助自己成就大业。他们经常用的方法就是巧借“东风”,利用其他成功者的力量为自己打出一片新天地来。这不仅仅是谋略,也是一种成功经验的智慧产物。

上天运用智慧的力量,创造了人类,创造了万物,这是天地宇宙的奇观;人类运用自己智慧的神力,改造人类,改造万物,改造自然,这也是天地宇宙的奇观;上天把智慧赋予人类,使人类充分运用智慧来完善人生,光辉人生,这些都是智慧的奇观。

公元617年5月,一直处在韬光养晦中的隋朝太原留守李渊,见时机成熟,毅然起兵反隋。

当时东、西突厥再度强盛,太原又地处突厥骑兵经常出没骚扰的地方,为解除后顾之忧,李渊亲自用十分卑恭的口气给突厥写信求和,又以厚礼相赠,希望得到援助。突厥始毕可汗却回答说,李渊必须自立为天子,突厥才会派兵援助。

李渊的部下早有拥立其成为皇帝之意,这时一见连强大的突厥也希望李渊成为天子,不由得更是欢呼雀跃,纷纷劝谏表忠。李渊当然也做称帝的美梦。但此时,他却异常冷静,考虑得深远。

根据当时的局势来看,全国农民起义风起云涌,他们大多打着明确的推翻隋王朝的政治旗帜,使饱受隋炀帝横征暴敛的穷困百姓趋之若鹜,农民军声势迅速壮大,李渊当然也想取代隋炀帝,但他考虑自己还不是农民起义军,因为他所要依靠的对象主要是新兴的贵族、官僚和豪强势力。这股势力中的人与农民不一样,他们具有浓厚的“忠君”意识,他们只反对某一个皇帝,只想用一个“明主贤君”去代替当朝的“暴君昏君”而已,绝不容许有人推翻整个政治制度。目睹当今隋王朝行将没落,中央集权名存实亡,而地方贵族、官吏则拥兵自重,具有很大实力,这些人往往都有自己的武装力量,而且其武器装备与军事素养也与正规军家相差无几,如果这些力量能聚集在一起,便能左右整个国家的局势。

再者,从隋炀帝前不久镇压杨玄感反兵之迅速、果断和残忍来看,杨广对于贵族阶层的叛乱更为深恶痛绝,隋朝虽行将就木,但它毕竟是一国之政权所在,如果隋炀帝集中力量来剿灭李渊,那么此时此刻恐怕有十个李渊也是难逃灭顶之灾……

所以权衡利弊之后,李渊作出了令他的部下大吃一惊的决定:自己不会自立为王,反而打出了“尊隋”的旗号,尊隋炀帝为太上皇,立留守关中的杨广之孙代王杨侑为新皇帝,并移檄郡县,改变旗帜。这样,在突厥方面看来,李渊声势浩大,马上便要自立,自己的建议已被采纳,也就不再随意侵扰,并有条件地给予支持。隋政权当然也不会看不到李渊的野心,但却稍能放心,好歹他还是打着尊隋的旗号啊!现在明目张胆要推翻隋朝政权的农民军比比皆是,这些都无力对付,哪还能能力去攻李渊?因此,除了作一些少量的防御布置外,一时从未对李渊发起过主动的攻击围剿,李渊便乘机有计划、有步骤地发展壮大起来。

更重要的是,李渊的尊隋旗帜迎合了“忠君”思想浓厚的贵族士大夫阶层。而且李渊新立代王杨侑为帝,在这批人看来,朝廷官僚便有一次大换班的过程,对他们来说,则是一次难得的升官发财的机会。谁先加入李渊部队,谁便会抢到更好更多的先机。于是贵族士大夫们都带着精兵良将争先恐后地投入李渊军中,大大增强了他的军事实力。

当然,李渊“尊隋”毕竟是个权宜之计,他只把隋朝当作一棵正在快速腐朽过程中的大树。当自己刚刚破土、尚处幼苗之时,机敏地把苗根一下扎在这棵大树之上,饱吸树中水份养料,又借大树

遮风挡雨 ,甚至让大树误认为这棵小苗乃是自己身体的一部分而加以悉心保护 ,李渊从而获得迅速壮大的有利条件。而等到时过境迁 ,李渊便一脚蹬开隋朝这截烂木头 ,建立唐王朝 ,这样一来便顺理成章的赢得了民众之心 ,立下了数百年的基业。

顺着东风好行船 ,借棵大树暂寄身 ,李渊的成功与他的深思熟虑确实息息相关。

数千年的人类历史文化 ,是人类祖先运用智慧的产物 ;未来无穷年度的历史文化 ,要靠我们后辈运用他们的智慧去开创。我们不能以“ 完成自我 ”而满足 ,而应以完成人类完成天地为目的。神奇的智慧 ,可以经纶宇宙 ,经纶天下 ,经纶国家。智者善于使用它 ,就能无所不成 ,使人生光芒万丈 ,与天地同存 ;愚者不善于使用它 ,从而一事无成 ,使人生暗然无光 ,而与草木同朽。所以说 :“ 我们最稳当的保证人 ,是我们自己心中的智慧。”

再来看看姜太公 ,这位辅佐周朝成就不朽功业的老丞相曾经说过这样的话 :“ 天下不是一个人的天下 ,而是天下人的天下。同享天下利益的人得天下 ,私夺天下利益的人失去天下。”又说 :“ 与人同病相救 ,同情相成 ,同恶相助 ,同好相趋。所以没有用兵而能取胜 ,没有冲锋而能进攻 ,没有战壕而能防守 ,不想获得民心的人 ,却能获得民心 ,不想取得利益的人 ,却能得到利益。”

人们往往会喜爱那些与人友善的人。尊重别人的人 ,人们也始终尊重他。所以说爱人也就是爱己 ,利人就是利己 ,助人就是助己 ,成就他人就是成就自己。反过来 ,刻薄他人就是刻薄自己 ,毁谤他人就是毁谤自己 ,损害他人就是损害自己。这是亘古不变的人际规律。

古代做大事成大功的人 ,必然是成大德、得万民的人。能得到大众的相助 ,就能得到天助。因此我们说 ,要想成就大事卓而不凡的人 ,一定要先能求得人们的帮助。

得到大众帮助的人成就的事业就大 ,得到别人帮助少的人成就的事业就小 ,得不到别人帮助的人 ,没有不失败而能侥幸成功的。要想得到别人的帮助 ,就必须先帮助别人 ,吃亏在前 ,享福在后。所以牺牲自己以服务于家庭 ,服务于朋友 ,服务于社会 ,服务于民族、国家 ,等到你服务于全天下的人生观养成了 ,就必然使自己的思想意识表现在行动上 ,并使这个行动在日常生活中成为习惯、准则 ,便会出于自然、发于至诚 ,就像有天赋的本能行为一样。这种服务观 ,扩充它来说 ,也就是为救人为目的的人生观。救人的人 ,成就他人的事业 ,救国的人 ,成就国家的事业 ,救人类的人 ,成就的是全人类的事业。如果真正做到了以至诚救人、助人、服务于人为终身目的 ,作为自己终身行事的规范 ,就自然能赢得人们的灵魂与心力、身体、精神。如果能做到忠诚无私的热爱人类 ,那么你的事业也将会一帆风顺无所阻碍。

所以说 :“ 无我 ”是得人的根本 ;“ 利人 ”是得人的实用。必须有“ 无我 ”的世界观 ,方能达到舍己为人 ,能舍己为人的人 ,自然也就有人舍己为他。释迦佛的慈航普渡 ,耶稣的博爱求人 ,墨子的博爱及众 ,孔子的仁政仁德 ,老子的去私无身 ,这些人的学说在形式上有所不同 ,但在教育人们爱人助人发于至诚这一方面却是一致的。

孔子说 :“ 身处下位 ,不能获得上级的信任 ,百姓不可能得到治理 ;不能获得上级的信任就不能取信于朋友。”只有以“ 矩之道 ”与爱人助人的方法 ,发于至诚 ,再达到最完美、最崇高的善德 ,才能合于中庸的圣德。心诚就能尽心尽性 ,有善德就能服人聚人。至善至诚 ,自然就可以立德立业 ,共创辉煌 !

□交友原则 :正直、宽容 ,见多识广

人们在生活中往往不能缺少朋友 ,人们经常这样说 :“ 把你的快乐告诉朋友 ,那么你们就有了

两份快乐，把你的苦闷告诉朋友，他们就能帮你分担一半的忧愁！没有朋友不但使人孤独，也能使人的性格发生扭曲。孔子曰：“有朋自远方来，不亦乐乎！”有朋友的确是令人高兴的事情。但交朋友也是有原则的，并不是滥交。

吕新吾说：交友之道最重要，所以朋友和君、父并列成为五伦之一。人生的德行成就缺少了朋友都不会成功。与朋友相处，既不像老师那样只在特定的时间才能去探望他，也不像父子兄弟那样言语中有很多的忌讳，只要有一点德行上的缺陷，朋友就会指责你，只要有一点学业方面的荒废，朋友也会指责你。如果你做的正确，朋友就会鼓励你，你做错了，他就会帮助你挽救局势。随着岁月的变化，彼此的交流不断加深，并没有感到辛苦和艰难，却慢慢地加入到君子的行列中去。这样的朋友，就是人伦中所依靠的啊。唉！这种朋友之道已经消亡很久了，现在的朋友往往只会在一起饮酒歌舞，开些低俗的玩笑罢了。不论事情是好是坏，只是把顺从自己的人当作是好朋友，无论他是狡诈还是贤能，只把尊敬自己的人看作是君子，把那种说悄悄话，传人隐私的人看作是知心朋友，很亲热地坐在一起。大家一起沦为小人都不知道，多么可怜啊。事物相反才能彼此成全，意见不同才能彼此得到好处。孔子选择朋友的准则是：正直、宽容、见多识广。得到这三种朋友很难，而对朋友做到这三种原则更难。所以于大千世界茫茫人海之中，倘若能得一志同道合的知己，那么不管他是美是丑，是贫是富，都将是人生的一大幸事啊！

吕新吾的话向我们讲了结交朋友的原则，要交就交正直、宽容、见多识广的朋友，因为这样的朋友在你失意时来到身边帮助你，在你得意时鼓励你，在你犯错误时批评你帮助你。

宽容赢得刎颈交。宽容，意味着博大的胸怀与旷达的气度。具有宽容这一可贵品质的人，往往有更多的人愿与其为友。《菜根谭》中有一句话：“处事让一步为高，退步即进步的张本，待人宽一分是福，是利人实利己的根基。”这是很有道理的话。

贾复的寇恂是光武帝刘秀复兴汉室的两个功臣，有一次，贾复的部将在颍川杀了人。当时，寇恂作颍川太守，就将那个人逮捕并处死，贾复知道后，认为寇恂这样做是侮辱他的尊严，带兵经过颍川时，对手下人说：“不管谁见着寇恂格杀勿论！”寇恂知道他的预谋，就不与他相见。寇恂姐姐的儿子谷崇请求带宝剑在他身旁侍候，以防万一，寇恂说：“不需要那样，以前蔣相如不怕秦王，而让着廉颇，是为国家着想，我现在也是这样想的啊。”于是就命令所属各地都要盛情贾将军的军队，为他们每人准备两人的酒饭。贾复带部队来到，寇恂出门到路上相迎，然后说自己有病先回去。贾复集中队伍想追赶他，无奈手下将士都喝多了动弹不得。寇恂派人将事情报告光武帝刘秀，光武帝召见寇恂和贾复，让他们重新结为好朋友。

寇恂学习蔣相如，不记个人私仇，而是以国事为重，宽容大度。这样一来，既把一场风雨欲来的大风暴消隐于无形之间，又赢得了一位好朋友。

唐朝的郭子仪和李光弼是朔方节度使安思顺手下两员大将，两人长期不和。虽然在一个地方效力，但两人从不正眼相看，也不说话。等到郭子仪取代安思顺做了朔方节度使，李光弼认定郭子仪会报复自己，所以就想乘机逃走，却一直因故未能成行。

十天之后，唐玄宗命令郭子仪带兵攻打安禄山、史思明的叛军。李光弼进了郭子仪的公堂，对郭子仪说：“我们两人如同仇人，现在你大权在手，我自己一死心甘情愿，请你不要牵连我的妻子儿女。”郭子仪一听这话，快步走到李光弼面前，握着他的手，抚着他的背，扶他到堂上坐下，流着眼泪对他说：“如今大敌当前，国家危机，哪里是我们考虑私仇的时候啊！”

大千世界，什么样的人都有，有君子，也有小人。凡是有人群的地方，就难免有矛盾，有勾心斗角的事情发生，各种利害冲突使人不可能不产生摩擦。关键是如何对待矛盾和摩擦，小人可能使小矛盾变成大矛盾，使小摩擦变成大摩擦，因为小人的心胸狭窄。只有君子，具有宽广的胸怀，宽容忍

让为怀,化干戈为玉帛,带来良好的人际关系。因此我们说,宽容是交友的一项重要原则,是交友的基础。

患难之交见真情,正直是每个人都应该具备的品质之一。自己不正直或是交的朋友不正直,难以产生真正的友谊。春秋时代的燕国人羊角哀和左柏桃,不仅是好朋友,而且都是品德高尚有才华的人。因听说楚王是一个明君,他俩一同到楚国去找机会施展自己的才干,解救人民于水火之中。不料在路途中遇到暴风雪,陷于茫茫荒原。寒冷、饥饿使左柏桃病到了,羊角哀说:“要死就死在一块,我扶你走吧!”两天后,羊角哀也精疲力竭了,好不容易才把左柏桃扶到一棵两个合抱的空心树下,暂避风雪。左柏桃气喘吁吁地说:“角哀,现在我二人饥寒交迫,看样子是不能同时走出这千里荒原了,与其二人毙命,不如有一人得生啊!”羊角哀说:“你放心,我背也要把你背到楚国去。”左柏桃举起双手,搭在羊角哀的双肩上深情地说:“你的心意我领了,救民于水火之中是我俩的共同理想,不论这个理想是咱俩共同实现,还是你一个人去实现,都算达到了目的,你说是不是?”两人真诚相让,最后还是左柏桃说服了羊角哀。羊角哀到楚国见到楚王后,他立即带人回到荒原,但左柏桃却因为疾病与饥寒早已在空心树下死去了。他埋葬了朋友的尸体痛哭而别。每逢左柏桃的忌日,羊角哀总是朝着左柏桃遇难荒原方向深深一拜,心中默默祷告:“柏桃,我一定要实现咱俩的理想。”

羊角哀与左柏桃可谓一对互为正直的朋友,具有共同的理想,在风雪交加的荒原上互相照顾,为了实现俩人共同的理想而做出了泣鬼神的壮举,读来令人感动至深。正直之士,往往于患难之时,更显真情,可见正直之友是多么可贵啊!

近朱者赤近墨者黑,大千世界中的每个人都是不一样的,有的正直不阿,见多识广,这些人可谓是益友;有的却自私虚伪,可谓是损友。与益友交主有利于自身进步,与损失失相处则祸害无穷。正如荀子所言:“蓬生麻中,不扶而直;白沙在涅(污泥),与之俱黑。”

老子在周朝做史官的时候,孔子曾经去拜访他。当时,老子不仅年龄比孔子大,而且学问比孔子渊博,名声也大,他听说孔子要来拜访他,十分谦虚地套了车,亲自赶着到郊外迎接。孔子的车来了,老子连忙走下车来。孔子非常感动,急忙跳下车来,双手捧着一只大雁,走上前说:“老师亲自来迎,弟子实不敢当。”老子笑着说:“谁是老师,谁是弟子,这不是绝对的。在我懂得多的时候,我是老师;在你懂得多的时候,你是老师。所以,我是老师,你也是老师;你是学生,我也是学生。”孔子在那里,每天都向老子请教、研讨问题,学到了许多知识和做人的道理。过了一段时间,孔子向老子告别说:“老师,鸟会飞,可也常常被人射中,鱼会游水,可也常常被人钓起来,兽会走,可也常常落入猎人的网中。只有传说中的龙是谁也抓不住,谁也降服不了的,您就是那样的龙啊!”老子说:“别忘了,龙也会掉下来的。”孔子恭敬地说:“不管怎样,我这次来跟您学习,收获很大,使我永世不忘。”老子说:“我听说,有钱的人送行是送钱,我没有钱,只好送你几句话吧!有极高道德的人都十分朴实,道德修养越高的人越不会骄傲,也不会贪婪和妄想。如若相反,恰恰说明道德修养不高。”孔子说:“我一定将您的嘱咐铭记于心。”孔子就是这样虚心向老子求教,终成流传千古的圣人。

老子是一位道德高尚,学识渊博的人。孔子拜他为师,结成良知益友,可见,老子的教诲深刻地影响了孔子。这种教诲和影响不仅仅是学识上的,更重要的是品德上的。

益友除了品德上、学识上感染你以外,还能帮助你改正错误和缺点,因为益友成人之美,而不成人之恶。一旦发现对方的过失便直言指出,或谏言相劝,即使闹得面红耳赤,也不轻易放过,与这样的人交朋友,还会受到良好的陶冶。如果你摔了一跤,损友可能会再狠狠地在你的身上再踩上几脚,只有将你扶起并帮你拍去尘土的,则是益友。

与小人结友,称为损友,这样的朋友图的是利益,是根本靠不住的。纵观历史,因结交小人而受

害的人不在少数。前汉梁孝王造了一所“忘忧馆”，在那里招纳名流，风流高雅盛极一时，到了最后，趋奉他的人越来越多，奸邪之徒怂恿他犯上作乱，差点儿酿成骨肉相残的悲剧。

结交小人，大至可以亡国，小至亡身，名誉扫地。有时候损友也能发现你的过失错误，但若考虑到不影响到他的利益或是无利可图，他也不会轻易地为你指出。他求全的是个人感情，担心指出会影响自己的利益。一旦遇到对方与自己的利益相矛盾，就横加指责，将对方的过去和盘托出，恨不得置对方于死地。因此，与小人相交，仿佛黑夜里走烂泥路，就算跌倒了，他也不会扶你一把，甚至逐你下水，落井下石。

人生难得一知己。岳飞曾有词云：“欲将心事付瑶琴，知音少，弦断有谁听？”意思说：人在世上可能有很多朋友，但知己很少，人们常说“人生难得一知己”。能得一知己是幸运的，许多事不必说，他就能知晓，他深知你心中的每一根弦和音调，在你弹出第一个音符时，他已经知道其全部。这就是白居易“同是天涯沦落人，相逢何必曾相识”的感叹。知己乃知音，理解才知己。欧阳修被贬后，因心中忧愤，于是游览山水而寄于其中，因没有人理解，而发出了“人知从太守游而乐，不知太守之乐其乐也”的感伤。

真正的知己往往于患难中感知。公元前93年，司马迁有位叫任安的朋友，在益州做刺史时给他来了一封信。信中说：“子长兄，你现在做着中书令这样的大官，掌管着国家的机要，地位显赫，又能够经常见到皇上。你本应该充分利用这个条件，多向皇上推荐些有才能的人，让他们有机会为国家做贡献。可是我从来没听说过你推荐过谁，这是你的失职啊！说实在话，我对你很失望。”司马迁没有给任安回信，对朋友的批评没有做任何的解释。

两年之后，任安大祸临头，被关进监狱。原来在汉武帝和太子争战的时候，太子曾以皇上的名义调动任安的兵马，任安没有发兵，没想到汉武帝取胜后，认为任安是太子的亲信，竟下令逮捕了他。到这年秋后，任安就要被处以腰斩的极刑了。

司马迁听到这一消息后大吃一惊。他再一次看到了皇帝的残忍，因为有亲身体验，他非常同情任安，在别的大都纷纷表白和任安没关系的时候，司马迁却找出任安以前给他的那封信，心想：“少卿啊，我本来不想给你回信。现在，你遭到大难，我倒要写封信安慰安慰你。我和你有过同样的遭遇，知道人在这个时候是多么希望朋友的帮助啊！”

司马迁在信中写道：“你当初写信，让我推荐有才能的人到朝廷做官。可是我听说，人世间最大的耻辱就是像我这样，受了腐刑。自古以来，人们都不和受了腐刑的人交往，我又怎能去推荐天下的人才呢？我年轻的时候，以为自己很有才干，也曾希望得到皇上的赏识，可谁知道，我只是为李陵说了几句话，就激怒了皇帝，受到了这样的腐刑……受刑后，我一想到自己所受的耻辱，就觉得没脸见人。我曾想到过死，可我的史书没有写完，父亲的遗愿还没有实现，我还不能死，无论如何，也要活下去。只要我写完史书，后人就能得到它，我受的耻辱也就得到了补偿。到那个时候，就是把我千刀万剐，我也不后悔了。”

任安被关在监狱里度日如年，他是多么希望有人来安慰啊！可是他往日很要好的朋友，一个个都躲得远远的了。他只能独自叹息，忽然有一天收到了司马迁的来信，任安读了一遍又一遍，感动得泪流满面，说道：“子长兄啊，你真是一位了不起的人！你虽然身体残废了，可你身残志不残，你是真正的男子汉！你和你的史书，都将永垂千古！”

这是一段感人的故事，司马迁与任安是一对真正的知音，他们的友情地久天长，他的友情已超出一般的界线。其中固然有同病相怜的因素，但重要的是相互理解。

取长补短广交友。选择正直、宽容、见多识广的人结交，无疑是最明智的。作为一名现代社会中的人，应把握住选友的原则，广交朋友。广交朋友是公关意识强的人所必须的，也是社会中人的

处世哲学。广交朋友也不是一味的广,每个人都有自己的生活圈子,每个人的社交能力也不相同,因此,广交朋友首先要以自己的社交能力为基础,超过这种能力,交友就成了一种负担;其次要把握住大的原则,这样才不至于滥交朋友。

梁山泊一百单八将,每个人都有自己的特点,可谓三教九流皆有,但他们有一个共同的特点:讲求正义,疾恶如仇,侠胆相照。正是这个共同点把他们紧紧联系在一起,而成为生死之交。

美国第25届总统西奥多·罗斯福爱好打猎。一次,他与一个牧场工人出外打猎。罗斯福看见前面有一群野鸭,便要举枪射击。但那个工人却看见树丛中躲着一头狮子,忙举手示意罗斯福不要开枪。但罗斯福也不想放过近在咫尺的野鸭,举枪便射。听到枪声,狮子跳了起来,跑进了树丛。那个工人见此情景,非常生气,大声斥责罗斯福:“傻瓜,我举手示意,就是要你不要动,你连这点规矩都不懂吗?”这时,作为总统的罗斯福并没有因为受到斥责而生气,也没有失去理智而处罚那个工人。他连忙向那个工人检讨,责备自己贻误了猎杀了一头大狮子的绝好机会。

罗斯福总统这样做的原因是,他十分清楚牧场工人在打猎上确实比他这个总统高明,牧场工人的指责没有错,自己在打猎上应多向这个工人学习。作为总统,罗斯福完全可以把这个牧场工人训斥一顿,甚至可以处罚他,但这样做,罗斯福总统会失去一个朋友,也失去了自己的声誉。

人世间没有绝对的真理,也没有毫无缺陷的完人。我们在结交朋友时,要吸取别人的长处,宽容别人的缺点,广交朋友。从品德高尚的人那里学到品德情操;从知识渊博者那里学到知识;从正直忠厚的人那里学到做人的道理……“朋友多了路好走”、“在家靠父母,出门靠朋友”,这些话几乎每一个人都明白,希望一个人都能结交到如意的朋友。

□将心比心 诚信待人

“将心比心,诚信待人”是真正的待友之道,真诚的心灵沟通是真正的朋友之间所不能缺少的品质。

要得到朋友,必须首先使自己成为一个比较容易为人欣赏的人。这种欣赏包括的内容很多,最重要的一条就是诚实,守信用。

《韩非子》中说:“巧诈不如拙诚。”巧诈可能一时得逞,但时间一久,就露馅了。相反,拙诚是指诚心地做事,诚心地交友,尽管可能在言行中表现出愚直,但时间长了会赢得大多数人的爱戴。因此说,诚信诚信待人往往比费尽心思欺瞒他人更能使友情稳固。

做人不可失去威信,交友不可失去信任,这是交友的一项重要原则。

为人诚实朋友多

诚实是做人的基本品质,是人们相互信赖和友好交往的基石。每个人都喜欢同诚实正派的人打交道,与诚实正派的人交往。因此,对诚实的朋友极富安全感而不必设防,可掏尽心中话语。

为人诚实表现在与朋友交往中,就是以诚相待。说实话,办实事,做老实人,对朋友不可虚情假意,也不可口是心非,切忌对朋友施小心眼,耍小聪明。

为人诚实,就是要诚实地对待朋友,当朋友真诚地与你交往,关心你,爱护你的时候,要以同样的真诚,甚至更多的真诚的言行去回报朋友。这样一来,知心好友间的友情就自然如陈年佳酿一般,陈久却芬芳。

东汉时期,有一位名叫荀巨伯的人。一日得急信,说一位朋友得了重病。朋友远在千里之外,荀巨伯去看他时,赶了好几天的路程。可是到了朋友所住的郡地时,却发现这里被胡人包围了。因此他只好趁黑混入了城中,朋友见到他时是既喜又忧,喜的是临终前能再见老友,却又不能不忧虑地说:“谢谢你在这个时候还来看望我。现在城已被胡人包围了,看样子是守不住了。我是一个快死的人,城破不破,对我来说已无所谓了,可你没有必要留在这里,趁现在能想办法,你赶快走吧!”荀巨伯听后责备朋友说:“你这是说的什么话!朋友有福同享,有难同当,现在大难临头,你却要我扔下你不管,自己去逃命,我怎么能做这样不仁不义的事情呢?”不久,胡人果然攻进了城中,城中人四散逃跑,荀巨伯却是安坐不动,胡人见到他后很是惊讶:“我们大军所到之处,所向披靡,你是何人,竟敢不望风而逃,难道想阻挡大军不成?”荀巨伯说:“你们误会了,我并不是这城里的人,到这里只是来看望一个住在这里的朋友。现在我的朋友病得很严重,危在旦夕,我不能因为你们来,就丢下朋友不管。你们要杀要剐就尽管冲我来吧!不要杀死我这位已痛苦不堪,无法自救的朋友。”胡人听了这样的话非常惊奇,半晌无语。过了好大一会儿,有一位头领看了看手中的大刀,说道:“看来,我们是一群根本不懂得道义的人了。我们怎么能在一个崇高道义的国家里胡闯乱荡,为所欲为呢?走吧!”荀巨伯一番话,竟使得胡人悻悻而去,从而保全了一城百姓。

且不说荀巨伯对待朋友的义气感化了胡人,保全了朋友住郡的安危,单就荀巨伯对待朋友的真诚本身而言,足以令人感动了,像这样以真诚的言行对待朋友,天下还有谁不愿意与其结交呢?朋友之间的友情怎能不深呢?

汉代还有一位名叫朱晖的人,在其读书的时候,结识了一位大官名叫张堪,恰好两人是同乡,张堪很器重他。但朱晖认为自己地位卑微,因此不改与他交往过深。有一次,张堪对朱晖说,你真是——一个自持的人,值得信赖,我愿把身家于妻托付给你。因为张堪是一位德高望重的前辈,朱晖面对如此郑重的托付不知如何是好,但还是恭恭敬敬地拱手答应了。后来,张堪死了,因为为官清廉,死后没留下什么丰厚的遗产。朱晖其时早已与张堪不通音讯,但知道张堪去世的消息后,感于张堪的知遇之恩,千方百计地济以钱粮,并经常去问寒问暖。朱晖的儿子不解地问:“爸爸,我们以前没有听说过你与张堪有什么厚交,你为什么如此厚待他家的人?”朱晖说:“张堪生前,曾对我有知己相托之言,我当时已答应了,我做这样的事的原因,一是为了不欺骗别人,二是为了不欺骗自己。”朱晖还有一个朋友叫陈揖,两人也十分投机,陈揖过早谢世,留下了一个遗腹子陈友。朱晖在陈揖去世后,尽一切力量帮陈揖尽父责。有一次,南阳太守召朱晖的儿子去当僚属,朱晖却换下了自己的儿子而举荐陈揖的儿子陈友。

朱晖对待朋友可谓是忠诚已达极至。人生中若能得一知己诚信如此,夫复何求?

轻易许诺令人疑

“轻易许诺”是指来充分考虑自己是否有充分的能力可以做到就贸然轻率地接受别人的请求。

答应帮别人办事,首先看自己能不能办到,这是人人都明白的道理。可就有那么一些人不量力,对朋友请求帮助的事情一概承担下来,事情办好了什么事也没有,如果办不好或只说不做,就是不守信用,朋友就会埋怨你。记得有一个小品,说的是一位同志本来在火车站没有熟人,硬是对别人说能买到火车票,结果有很多朋友、同事请他帮助买火车票,他是有求必应,答应了别人,而自己确实没熟人,只好半夜三更去排队买票,结果托他买票的人越来越多,把自己逼上了死胡同,有时自己往里贴钱买高价票,搞得自己狼狈不堪。这就是没有考虑自己的能力,而轻易地答应帮忙,票买来了,大家认为你真了不起,但如果买不到,有些朋友可能就会有想法,为什么给别人买却不给我

买,是不是瞧不起我呢?于是关系渐渐疏远了,失去了信誉。

对于一个有点权力而又不大的人更应该注意,因为你有权,别人包括亲戚朋友托你办事的人肯定多。这时,你就应该特别注意这一点,不对别人轻易许诺。有的朋友托你办的事可能不符合政策,这样的事最好不要许诺,而是当面跟朋友解释清楚,不要给朋友留下什么念头,不然,朋友会认为你不给办事;有的朋友托你办的事可能不违反政策,但确有难度,就跟朋友说明,这事难度很大,我只能试试,办成办不成很难说,你也不要抱很大希望。这些话往往有不小的变通空间,既照顾了亲属朋友的面子,也不致使自己处于不利的境地。

当然对于那些举手之劳的事情,还是答应朋友去办,但答应了后,无论如何也要去办好,不要今天答应了,明天就忘了,待朋友找你时,你会很不好看。

我们在这里强调不要轻率地对朋友做出许诺,并不是一概不许诺,而是要三思而后行。尽量不说“这事没问题,包在我身上了”之类的话,给自己留一点余地。轻率的承诺,说的难听一些,就如果给自己颈上加了一条绳子,稍不注意就有可能勒得你喘不过气来。

汉灵帝末年,华歆、王朗一同乘船逃。有一个人要搭船,华歆很为难,王朗说:“希望你大度一些,搭搭船有什么不可以?”后来强盗追来,王朗想把搭船的人扔掉,华歆说:“我刚才之所以犹豫,正是因为这个,既然已经接纳了他,他把自己托付给我们了,怎么能由于危难而弃他呢?”世人以这件事判断华歆和王朗的好坏。现实生活中有很多人便和王朗一样,平常还会轻易许诺,但一到关键时刻却就不守诺言了。这种朋友是万万交不得的。

言而有信大丈夫

在与朋友交往的过程中如果能作到言而有信,语出必行,往往能得到更多的朋友,取得更多朋友的信赖。

孔子经常教育他的学生,要“言必行,行必果”,就是说:说话一定要算数,说到要做到,办事一定要果断,不能犹豫不决。曾子把老师的话牢记在心。每天晚上睡觉前,他都要进行反省:“给人家办事,我做到诚心尽力了吗?对待朋友,我有没有不诚实,不守信用的地方呢?老师的教诲我真复习过了吗?”就这样,曾子严格要求自己的事被人们知道了,大家都觉得他是个言出必行的大丈夫,所以办事都喜欢找他帮忙,有时把一些性命攸关的大事也交给他办。因为大家都知道,曾子是最诚实、最讲信用的人,把事情交给他办,是完全可以放心的。

“信,人言也,人言则无信者,故从人言。”意思是,信就是人所讲的话,不是人讲的话才会无信。这句话虽然说得有点过分夸张,但我们却也能从中得知:古人对“信”字有多么的重视。东汉时期,山东人范式和河南人张劭在太学期间是一对好朋友。学成分别时,两人相约要聚一次,重聚地点是张劭家,并定了具体聚会日期。两年后的这一天,张劭告诉母亲他的同学范式要到他家来,希望母亲准备一些酒饭。张劭的母亲不相信,说两地相距这样远,你肯定他今天一定到?但范式果真这一天来了,张劭的母亲也不由得感叹道:范式果然是守信之人,张劭有这样的朋友,我可以放心了。后来,张劭得重病去世了,下葬的那一天,乡邻们忽然发现远处有一辆车急驰而来,白马素帷尚未驶近,早有痛哭之声已然传来,张劭的母亲说:一定是范式来了。范式手执麻绳,牵着灵车为张劭落葬,痛哭说道:“去吧!元伯,生死异路,无法挽回,我和你就此永别吧!”周围的人听到范式的话无不落泪,都说没有见过像范式这样诚心诚意,信守诺言的朋友。

对朋友守信用并不必在于朋友拜托你的事是否重大,一件细小的事情也能体现出你的言出必行来!朋友托你办一件小事情,这事情又是举手之劳的,你应该尽心尽力去办。譬如,你去外地出

差,朋友托你买一件东西,你答应了朋友就应该做到,做不到应向朋友解释清楚没做到的原因,不然就是不守信用,给朋友关系上了一层阴影。

□深交之人,宁缺勿滥

“人生得一知己知矣”。如果你能不断地结交能帮助你的益友,那当然是最好的,但这样的知己却往往是可遇而不可求的。

曾国藩所结交的朋友,虽然十分广泛,但他所交的更多的是师友。象刘传莹、唐鉴、穆彰阿等,都是师友。他从这些名师益友的身上得益颇多。因此他主张求友贵专一。在写给弟弟的信中说:

“六弟、九弟今年仍读书省城,罗山兄处附课甚好。既在此附课,则不必送诗文与他处看,以明有所专主也。凡事皆贵专。求师不专,则受益也不入;求友不专,则博爱而不亲。心有所专宗,而博观他途以扩其识,亦无不可。无所专宗,而见异思迁,此眩彼夺,则大不可。罗山兄甚为刘霞仙、欧晓岑所推服,有杨生者,亦能道其梗概,则其可为师表明矣,惜吾不得常与居游也。”

这是1844年3月14日《致澄弟温弟沅弟》的信,信中所说的“凡事皆贵专。求师不专,则受益也不入;求友不专,则博爱而不亲。”实在是至理名言。

虽然人们常说:“一个朋友一条路,朋友多了路好走。”但如果是滥友,充其量也只是多了条错路,歪路,在这样的路上走,只怕后患无穷。

古人是最不赞成以利相亲的交友原则,因为真正不图私利而交人的人是很少的,所以交友过多,势必影响生活和做人的质量。孟子说:“友也者,友其德也,不可以有挟也。”显然,孟子交朋友,是要和他的德行相交,而不是倚仗什么和他相交,不是要有利可图才和他相交。如果无利可图呢?那就不和他交往了。这就叫利尽情绝。正如司马迁说:“以权利合者,权利尽而交疏。”在现实生活也大有其人,一旦有求于你,则虚寒问暖关怀备至,一旦不用求你,就不冷不热甚至会白眼相加。

其实真正的朋友是很少的,他们相知、相亲和相敬,同甘共苦。曾国藩经常向他的兄弟子女称道的管仲和鲍叔牙,就是一对这样的朋友。

鲍叔牙是齐国大夫,以知人著称,少时与管仲结为挚友。齐桓公上台后,任命鲍叔牙为宰相,他辞谢不受,力荐管仲。齐桓公因重用管仲,得以称霸诸侯。

这一年,鲍叔牙病逝,管仲闻讯大哭,泪如雨下,有人问管仲:“你与鲍叔牙既非君臣,又非父子,为何如此伤心?”管仲抽泣着说:“你有所不知,鲍叔牙是我最崇敬的知心人。我曾与他同去南阳做小买卖,无赖在街上三次羞辱我,他不认为我怯弱怕死,知我想干一番事业才甘心受辱,他曾与我一起面谏先王,先王不听,他不认为我想法不对,知我生不逢时,他曾与我一起共分一笔钱财,我拿的比他多三倍,他并不认为我贪婪自私,知我家境贫窘。真是生我者父母,知我者鲍叔牙。士为知己者死,我的悲哀又算得了什么?”

曾国藩正是通过这个故事,向他弟弟指出“交际之道,与其失之滥,不若失之隘。”意思就是说交友之道贵在专一,一定要宁缺勿滥。

交友贵多,树敌务少。但这要看是什么样的朋友,如是贤友,志同道合,共同促进,那当然是多多益善;如是顽徒,志趣低下,见利忘义,那显然是不可相许。自古就有鸟必择木而栖的古训。

宋朝著名的理学家朱熹也曾这样教育他的儿子说:“交游之间,尤当审择,虽是同学,亦不可无亲疏之辨。”高攀龙也说道:“言语最要谨慎,交友最要审择。多说一句不如少说一句,多识一人不如少识一人。”说的都是交友要宁缺勿滥。

在交友中,较难处理的关系就是同学关系,其原因在于:同学三年五载,甚至十年八载,若说没有一点感情,那是少见的,然而并不是所有的同学都可以成为朋友,即使成了朋友也并不是终身都要成为朋友。同学是不会变更的,朋友却是可以变更的。

东汉时期,管宁和华歆就是一对同窗好友,然而后来却分道扬镳了。

一次管宁和华歆一起在园中锄草,锄着锄着,他们发现地上有一片金子,管宁仍然挥锄不停,视如瓦石,不以为意。而华歆一见就忙不迭地扔下锄头,俯身去拾金子。

还有一次,管宁与华歆正同席读书,此时,有一达官显贵乘车路过,管宁读书如故,不闻不问,华歆却扔下书本,出门观看。

管宁见华歆迷恋名利,与自己志不同,道不合,便割席分坐。自此以后,再不以华歆为友。

这则故事成为教子育人的典故。左宗棠就曾经以这则故事为例来教导他的两个儿子说:“同学之友如果诚实发愤,无妄言妄动,固宜为同类。倘或不然,则同席割席,勿与亲昵为要。”

当然,同学绝交不可轻易做决定,方式也应恰当。不可大动干戈,绝情绝义,势不两立。《史记·乐毅列传》中说:“古之君子,交绝不出恶声。”所以有修养的人,在绝交时,不用恶言攻击对方。这一方面体现出绝交者的应有风度,同时也为日后留条后路。很多人在同学时并不是朋友,可是走上社会后,才发现彼此更志同道合,于是也成了好朋友。

□择友为人生的第一要义

古往今来,成大事者的身边总是不乏好友,正是那些好友,可以与他们患难与相互砥砺,既是他们失意时感情的慰藉,也是他们成功的重要因素。因此可以这样说:择友为人生第一要义。1864年7月20日,曾国藩在写给他的次子曾纪鸿的信中说:选择朋友是人生第一要事,必须选择志趣远大的人。

曾国藩的处世可以说是他广交朋友处世经。他的立功、立言、立德三并不朽也可说是在朋友的相互砥砺和影响下取得的。因此,他深刻地领会到了人生择友的重要性。所以无论是在生活、为学,还是在事业上时时注意广交益友。这一点他在一生中都是不断坚持的。

他在写给家里的书信中,曾介绍过当时所结交的部分朋友:现在朋友愈多,讲躬行心得者则有唐镜海先生,倭仁前辈,以及吴竹如、龚兰泉、冯树堂数人;穷经学者,则有吴子序、邵惠西;讲习文字而艺通于道者,则有何子贞;才气奔放,则有汤海秋;英气逼人,志大神静,则有黄子寿。又有王少鹤、朱廉甫、吴莘畲、庞作人。此四君者,皆闻余名而先来拜,虽所造有深浅,要结有志之士不甘居于庸碌者也!京师为人文渊薮,不求则无之,愈求则愈出,近来闻好友甚多,予不欲先去拜人,恐徒标榜虚声,盖求反以匡己之不逮,此大益也!标榜以盗虚名是大损也!

而这些朋友。在治学、军事等各个方面也都给了曾国藩莫大的影响与帮助。

刘传莹,湖北汉阳人,专攻古文经学,精通考据。曾国藩通过与刘传莹的交往,大大弥补了自己古文字上的不足。1846年,曾国藩在城南报国寺养病,于是便向他请教古文经学与考据。刘传莹也正因为自己只在古文经学方面有造诣,遂向曾国藩请教理学。于是,二人互相切磋,取长补短,成为至友。曾国藩拓展学识,在学术领域上走上全面发展的道路,就是从与刘传莹交往开始的。他在给同乡好友刘蓉的信中,表达自己在学术上的见解和志向时说:“于汉、宋二家,欲兼取二者之长,见道既深且博,为文复臻于无累”。不计门户,取长补短向来是成功的方向。

何绍基,字子贞,精通书法,擅长吟咏。曾国藩与其交往中,觉得何绍基所长,正是自己的不足。

从此以后 ,他非常重视写作和赋诗。

另外 ,他还经常与吴廷栋、何桂珍等人讨论理学 ,向邵懿辰请教今文经学。

这些朋友 ,在京城都颇有名气。同他们的交往不仅增长了学识 ,而且大大提高了曾国藩在京城的个人声望。他在家书中称自己“ 昔在京颇著清望 ”。这也是他在京城迅速发迹原因。

曾国藩不仅广交新友与旧友也是时常联系 ,切磋学问。这一时期的学术观点和思想上比较相近的人主要有刘蓉、郭嵩焘、江忠源、欧阳兆熊、罗泽南。

刘蓉 ,字孟蓉 ,号霞仙 ,湖南湘乡人 ,郭嵩焘字筠仙 ,湖南湘阴人。曾国藩在赴京科考途中在长沙认识了“ 少有志节 ”的刘蓉 ,又通过刘蓉认识了正在长沙参加乡试的郭嵩焘 ,于是三人“ 欣然联欢为昆弟交 ”。

江忠源 ,字岷樵 ,湖南新宁举人。在北京 ,经由郭嵩焘的引见 ,与曾国藩相识。交谈过后 ,江忠源告辞 ,曾国藩对郭嵩焘说 :“ 是人必立功名于天下 ,然当以节义死。”当时点乱未起 ,承平日久 ,人们并不十分相信这话。刘蓉称赞江忠源 :“ 交友有信 ,与士卒同甘苦 ,临阵常居人先 ,死生患难 ,实可倚仗 ”。在与曾国藩的交往中 ,以有血性、有胆有识 ,被引为益友。曾国藩称赞他“ 儒文侠武 ”。日后江忠源果真成为湘军的主要干将。

罗泽南 ,字仲岳 ,号罗山 ,与曾国藩是同县人。他家境十分贫寒 ,却能“ 溺苦于学 ,夜于油炷灯 ,则把卷读月下 ,倦即露宿达旦 ”。他以其过人的道德学问被人称颂一时。他研究程朱理学 ,标榜自己为宋儒。年轻时 ,他连遭不幸 :丧母、丧兄嫂相伴而来 ,继而长子、次子、三子连丧 ,其妻连哭三子之丧 ,双目失明。换作常人经此磨难必定会一蹶不振 ,但罗振南反而“ 益自刻厉 ,不忧立门庭多故 ,而忧所学不能拔俗而入圣 ;不忧无术以资生 ,而忧无术以济天下 ”。因此 ,曾国藩十分敬重他。常在书信中表示敬慕之意 ,称他为家乡的颜渊。后以儒生的身份带兵征战 ,立勋名于天下。(颜渊 ,即颜回 ,孔子的学生 ,家境贫寒 ,一生没有做官 ,住在简陋的小巷里 ,用竹筒吃饭 ,用瓜瓢喝水 ,却自得其乐。)

欧阳兆熊 ,字晓岑 ,湖南湘潭人。1840 年 ,曾国藩病在困子巷万顺客店中 ,病情沉重 ,卧床不起 ,幸遇欧阳兆熊 ,在他的精心护理下 ,才没有死去。从此 ,二人成为好朋友。

曾国藩所交益友 ,对他的人生及事业起了重要作用。其中有给他出谋划策者 ,有赏识提拔者 ,有危难之时 ,两肋插刀者。正是这些益友从不同的方面不同角度影响着他 ,支持着他 ,因此 ,他比别人更深刻地体会到 :“ 择友为人生第一要义。”

□在家靠父母 ,出外靠朋友

俗话说得好 :“ 在家靠父母 ,出外靠朋友 ”。

朋友 ,在现代生活生活中可以说是一个涵盖范围比较广阔的词。在社会生活中 ,似乎除父母夫妻、兄弟姊妹、师长等亲情关系极近而不便于用“ 朋友 ”称呼外 ,其他有关系的(不论感情上还是是事务上的)人员 ,皆可划入“ 朋友 ”之列(当然敌人、仇家除外)。只要有交往 ,就产生朋友 ;只要称朋友 ,就意味着人格的平等、情感的亲近、关系的密切 ,因此“ 朋友 ”一词不仅兼收并蓄、名罗甚广 ,而且是一个十分受欢迎的美丽的词儿。朋友 ,就意味着友谊、合作、帮助、平等、信任等等含义。简简单单地一声“ 朋友 ” ,却往往能使双方较容易地产生认同感。从而便于创造一个良好的人际环境。在这个意义上说 ,确实是“ 朋友是个宝 ”、“ 多个朋友多条道 ”。

可以这么说 ,大凡能成事者 ,必然是朋友四面环绕 ,处处都见友情赞助。朋友多 ,事情当然好

办,真正应了“人多好办事”、“众人拾柴火焰高”这两句话。但是朋友并不是想交就能交到的,成大事者之所以朋友多路子宽,就在于他们有自己独特的方法与态度。

胡雪岩就是这样的人,喜欢处处交朋友,时时帮人忙。他对任何人都能生冷不忌,热情有加,因此三六九等的朋友他应有尽有。

胡雪岩的“朋友”,主要是生意上的朋友,为着各自的或共同的利益而进行使用,双方互惠互利,互兴互荣,以利益为纽带,谋求对方的支持与帮助。这就是胡雪岩的所谓“靠朋友”。胡雪岩一向认为生意场中,无真正朋友,但也不是到处都是敌人,既然大家共吃这碗饭,图的都是利,有了麻烦,最佳的方法是把问题摆上桌,大家客客气气的解决,如果只会私下里斗来斗去,只会弄得两败俱伤罢了。他的“替朋友着想”就是站在对方的角度上充分揣摩对方的需要,照顾对方的利益,并对对方施以恩惠。在他看来,自己的生存发展是靠的朋友,为了赢利还须为朋友着想,二者的目的是一致的。比如罗尚德存钱一事便是胡雪岩赢得朋友、又获得朋友支持的一个例子。

胡雪岩为了赢得朋友,在阜康钱庄开业的时候,他就不拘于钱庄的资金不足,大胆垫钱为一些官宦家属各存了二十两银子,也给黄巡抚的仆人刘二存了二十两银子。刘二拿到存折,不仅马上在阜康钱庄存进一百八十两银子,而且向他的朋友罗尚德宣传胡雪岩的为人守信用、讲义气。罗尚德是清军绿营的一个小军官,利用各种手段攒了一万一千两银子,听说胡雪岩的为人厚道,连夜起出全部银子拿来存,且声明不要存折、不要利息。就是这样一个意外得来的“朋友”帮他度过了难关。

原来,胡雪岩为了帮助从浙江调任江宁的麟藩台填补二万五千两银子的亏空,已凑了一万多两,还差一万多两银子。罗尚德的一万多两银子,正好可用作借给麟藩台的银款。胡雪岩之所以慷慨地帮助调任的麟藩台,实际上也有争取将来麟藩台支持自己,将江宁方面与杭州的钱款往来交由阜康钱庄代理的考虑。这样一来,他既是帮了有困难的朋友一把,也帮了日后的自己。

胡雪岩对于罗尚德,不仅是话说得漂亮,而且是条件优惠:三年定期,期满后本利共一万五千两银子。这样,如果罗尚德回乡,正好可以还清他借的一万五千两的债务!

胡雪岩的这番许诺,其实暗地里也打了小算盘:军营官兵们马上就要开往前线打仗,他们身上的钱往哪儿放?一听罗尚德的宣传,定会拿来存入阜康钱庄。

只有替朋友设想,才能赢得朋友;有了朋友,才能靠朋友。胡雪岩从一个钱庄的小伙计发展成雄据一方的老板,其成功的因素固然很多,但依靠朋友却是不容忽视的一条。

所以我们说:在家靠父母,出门靠朋友。”依靠朋友,你往往会更容易打出一片天地来。

□建立良好的人际关系,在生活中追求双赢

提起关系网,有时人们带有某种贬义意味,这是片面的。一位博士生指出:“关系网本身没有错,它是中性的,关键看它是怎样建立起来,是怎样运用的。如果建立关系网,不违背一定的道德标准,运用关系网也没有超出法律制度规定,那么,这样的关系网何罪之有呢?在我国,建立健康的、符合社会主义道德标准和法律制度的关系网,对社会有利,对国家有利,对单位有利,对个人的成功更是不可须臾离开。”

外国成功学有“友谊网”之说。认为,喜欢别人,又能让别人喜欢的人,才是世界上最成功的人。成功的人们大多喜欢广泛交际,形成了自己的一面“友谊网”。比如,你要某人推荐几个供你拜访的朋友,如果这个人是个失败的人,他只能好不容易为你提供一两个人,而且好不容易才找到这一两个人的地址和电话。成功的人就不同了,他们会推荐出一大堆朋友,而且是在长长的名单上

寻找,因为名单上包括各式各样的朋友。由此显示出成功者与失败者在交友方面的差别。

成功的人大多是有关系网的人。这种网络由各种不同的朋友组成,有过去的知己,有近交的新朋,有男的,有女的,有前辈,有同辈或晚辈,有地位高的,有地位低的,有同行业的,有不同特长的,也不有同地方的……。这样的关系网,才是一面比较全面的网络,也就是说,在你的关系网中,应该有各式各样的朋友,他们能够从不同的角度为你提供不同的帮助。当然,你也要根据他们不同的需要为他们提供不同的帮助。这才是关系网应当具有的特征。

关系网既然被称作是“网”,就应当具有网的特点。也就是说,在这面网上朋友的构成有点有面,分布均匀。有的人交友却不是这样,他们结交的范围十分狭窄,分布十分不均。只在自己熟悉的范围内认识一些人,而这些人的行业和特长比较单一。这样就构不成一面标准的关系网了。当然,不同的行业和不同的爱好会对交友形成较大的影响。如果你是一名学者,你结交的学者朋友就是你的各种关系中最集中的人群;如果你是干部,你周的许多朋友就是你的同行,即他们大多数也是干部;其他各行各业的都可以依此类推。这就是我们编织关系网的时候,常常遇到的局限,这种局限关系到关系网的“使用价值”和其他质量。假如你是一名干部,你有没有必要提高自己的理论水平?回答必然是肯定的。那么,你有没有必要结交理论界的朋友?回答也必然是肯定的。因为,既然你有必要提高自己的理论水平,那么,在理论界需求朋友的帮助就是必不可少的,否则,就会遇到很多仅靠自己的能量很难克服的困难。反之,假如你是一名学者,你有没有必要结交政界的朋友?答案同样是肯定的。值得一提的是,在我国由于传统上知识分子受“清高”的影响,往往喜欢闭门谢客,喜欢孤军奋战,特别是对官场上的事情喜欢“两耳不闻窗外事”,对政界的人物更是不愿去与之进行交际。这样的传统和习惯是十分不对的。从成功学的角度来分析,它对现代人的成功更为不利。如前所述,在中国要成功,离不开上级领导的信任和支持,而上级领导大多是官场的人,你不主动与他们交往,他们对你不了解,你对他们也很陌生,你怎么能获得他们的信任和支持呢?

人们常说的优势互补,应当适用于关系网的构造。本来,你有这方面的优势,同时就可能有那方面的劣势。打个简单的比方,你会著书立说,但你未必会在衣食住行的各个方面样样精通。那么,你不精通的领域,或者你根本不懂得的领域,就需要在那些方面精通的人的帮助。如果,朋友的结构太单一,就难以做到这一点。所谓优势互补,说的就是这个道理:你用你的优势,去弥补他人的劣势,以此换取他人以自己的优势来弥补你的劣势。这就是要求交朋友不能太单一,不能完全局限于自己的同行、具有共同爱好和兴趣的人之间。所以,正是因为你在某一方面有特长、有爱好、有优势,才要有意地去结识与你的特长、爱好、优势有差别的人。这才符合网络的结构和原则。

广泛的与人交往是机遇的源泉。交往越广泛,遇到机遇的概率就越高。有许多机遇就是在与朋友的交往中出现的,有时甚至是在漫不经心的时候,朋友的一句话、朋友的朋友的帮助、朋友的关心等等都可能化为难得的机遇。在很多情况下,就是靠朋友的推荐、朋友提供的信息和其他多方面的帮助,人们才获得了难得的机遇。例如,某单位新来一位主要领导,需要配备秘书,在多人跃跃欲试、趋之若鹜的情况下,小蔡被选中了。原因就在于这位领导委托自己的一个下级王某为自己物色秘书,而王某和小蔡是同学和好朋友,他们都是清华大学中国语言文学系90届毕业生。王某自然清楚,小蔡肯定胜任秘书职位,于是就把这个同学推荐出来了。结果,领导本人满意,组织考察合格,正在为前程茫然奔波的小蔡更是欣喜若狂,因为他找到了自己适合的位置。在当时情况下当上领导同志的秘书,是他的心愿,也是他的成功的一个里程碑。这个里程碑的获得,关键因素是他有那么一个得到领导信任的同学。也许他想不到这个朋友会对他的成功起到至关重要的作用,也许他们之间彼此进行交往的时候,没想到这种交往决定了日后一个人的巨大的成功,没想到这种交往就是一个人成功的机遇。因此,从这个意义上说,交往广泛,机遇就多,不可急功近利,有许多机遇

是在交往中实现的,而在初步交往中,人们很可能没有看到这种机遇,在这个时候,不要因为看不到交往的价值,就冷漠这种交往。谁知道与谁的交往会带来很大的机遇呢?

清华大学93级毕业生小李为人正直、直率,工作努力肯干,生活上乐意助人,可是同事却都敬而远之。究其原因,主要源于小李过分耿直,遇事爱发表个人见解,又不分场合,好钻“牛角尖”,喜欢和人据理力争,不管大事小情非当场弄个水落石出不可,常常弄得别人下不来台,别人自然会变相令他难堪。于是他常觉得委屈,好像别人故意和他作对,而周围的人也觉得他不好交往。他的过失在于总是站在自己的位置和立场上考虑问题,只是想让别人接受他的意见。后来他读了卡耐基的处世哲学,悟出了“欲与人愉快共处,需站在对方的立场上考虑问题”、“要给别人足够的面子”的道理,逐渐改变了自己的行为方式,即使确信别人有错,也注意场合和表达自己意见时尽量婉转,大家不但乐于接受他的意见,也不再把他排除在交往圈以外。

其实,成功人士都非常重视给别人留面子,即使发现对方撒谎时也不例外。

有一位推销员曾向一家金属量具厂推销一笔大业务,但该业务几乎没有利润。这家量具厂经营十分不景气,当时有一半工人不能上班,只领50元的生活费。

当这位推销员与厂长谈到业务后,厂长说:“你这业务很好,但却根本没有利润,我做完这笔业务等于白干,而目前我们业务很饱满,要完成你这笔业务得加班,还得付给加班工费,这样我们不仅不赢利,可能还会亏。”

显然,这厂长在说谎。面对撒谎的厂长,推销员立即转移了话题,开始谈论目前国内企业的经营状况。当时机成熟时,推销员说道:“接受这笔业务你们的确没有赢利,不过正如刚才所言,目前的企业有多少能赢利呢?能正常滚动就很不错了,至少因为接受这笔业务,你们厂上不了班的100多员工可以上班了,可以有工资和一部分奖金,您看呢?如无异议是否可以定下来了?”

厂长一听,发现推销员了解底细,他为自己刚撒的谎很是不自然,也来不及争辩就把手伸在额前,说:“好,好,我们就认了,为了这个朋友,亏就亏吧。”

如果推销员当时一语戳穿厂长的谎言,又会是怎样的结局呢?厂长一定会很尴尬,并因此而恼羞成怒,从而拒绝这笔业务。可这样的业务在那个城市中只有这一个厂能完成,况且还无利可图。推销员没有直接指责对方说谎,而是很有涵养地间接地暗示对方,保全了对方的自尊,使对方心存感激,这种感激就成了推销的突破口,而使推销一举成功。

在推销中,推销员总是希望迅速有效地改变客户的态度,但方法一定不能简单,态度一定不能粗暴,尤其是在顾客的言行中有不妥当之处的时候,千万不能直接指出其不当的地方,而应采取尊重客户的做法,使他心里明白你是尊重他的,只有这样,推销才能顺利进行。

■ 领导能力——成大事者扬 风破浪之帆

现代生产和生活中,随着科学技术的飞速发展和社会分工的日益密切,组织是人们生产的单位,也是人们生活的依据。作为成大事者的个体,良好的组织协调和领导能力会使你的能力与价值无限延伸。

□领导能力素质构成

乐于冒险

成大事者往往具有超常的心理素质,这使得他们敢于冒险,乐于冒险。即使面对最糟的情况,他们也能充满勇气,昂然前行。

有一家小公司,多年来都想得到美国陆军防毒面具的合约,但早有一家比它大五十倍的大公司全部揽下了这笔生意。这家大公司有几百位工程师,而这家小公司只有五位。35年来,陆军的防毒面具几乎全是由这家大公司承制,在以往,这家小公司从未得到过这类合约。

但是这位小公司的经理却坚信他的公司有能力接下这笔生意。他愿意以他的名誉、公司资源和其他的工作机会做赌注,来争取为陆军生产两百万具防毒面具的合约。这家小公司以前接过的最大一笔合约,金额也没有超过20万。他说服了公司总裁,更重要的是,他说服了那五位工程师。

他们阅读了所在能找得到有关防毒面具的资料,他们整整辛苦了30天,然后向陆军提出承制的申请,申请书也是尽可能保证完备。

虽然经过了大量的准备,这家小公司仍然没能获得合约,但是,那家大公司也同样没能争取到这个机会。由于预算的关系,陆军方面决定将这项采购延后一年。两家公司都有机会再作研究,并提出新的申请。

这样一来表示赌注要增加。两这司都得在这项计划上投下更多的资金和资源——结果只有一家能赢得合约。显然,大公司的胜算要大得多,但是这家小公司的领导人还是决定冒这场险。他要求工程人员加倍努力,而这些工程师即使在过去有所怀疑,如今却也是信心十足。

一年以后,他们重新提出申请,最后赢得了合约。单只这项合约,就使他们公司的营业额每年达到数百万美元。获胜主要有原因是他们有一位敢于冒险的领导者。

因此,人们常说:“没有痛苦,就没有收获。”就像中国有古话所谈到的“不入虎穴,焉得虎子。”行事之前考虑一下发生的最糟情况是什么,然后鼓起勇气前行,风雨之后,必见彩虹。

记住:假若你敢冒险,最后你一定会成功,乌龟要想前进也须将头伸出来。假如您想象自己是个领导者,在前进时也必须将头伸出来。

创新精神

第一次世界大战期间,道格拉斯·麦克阿瑟将军还是一位 38 岁的准将,刚到法国就任一个美国步兵旅的旅长。他和部队共同生活在战壕里,每次攻击都身先士卒。

有一次他对属下一位营长说:“少校,当攻击信号发出时,我希望您亲自带头,走在部队的前面。”

说到这里他停了一下,接着又说:“如果您能够做到这一点,你这个营会跟着你前进,你就会得到‘卓越服务奖章’,而且我会看着您得到。”

然后他又对这位营长说:“我知道你会这样做的,现在你就已经得到了这枚奖章了。”

说完,麦克阿瑟就将自己军服上的“卓越服务奖章”取下来,佩带在这位营长胸前。

现在你想一想:一旦攻击号发出时,这位营长会怎样做呢?你一定知道的,这位出色的营长虽然没能得到由国家颁发的奖章,但他骄傲地佩带着麦克阿瑟的奖章,走在部队的最前面,正如麦克阿瑟所预料的,整个营都争先恐后地跟着他攻击,结果是成功地攻克了目标。

到一个目的地绝不会只有一条路,行动之前不妨看看有没有新的路线,或许它就是一条捷径。

主动负责

成功的领导者通常都具有一个相同的可贵品质:强烈的责任感。因此,如果你想领导好你的部下,你就必须对他们负责。

在美国南北战争中,北军的尤里西斯·格兰特将军在唐尼尔森保战役中首次指挥海陆两栖作战。在这项作战计划还未执行前,上级要他去参加一项会议,在他离开的这段时间,战争已经开始。

正如作战经常会发生的情形一样,这项作战未能按计划进行,中间有着很多意外和错误发生。北军海上攻击遭到击退,南军攻击格兰特的右翼,北军节节败退。当北军右翼快崩溃时,格兰特抵达了前线。

危急之中,他并没有胡乱地指责他的部下。他只是抽出指挥刀,骑着马在前线来回奔跑,向部队大声喊着说:“赶快将弹药装上,敌人正在企图逃跑,我们绝不能让他跑掉。”

部队真的照他的话做了。在格兰特的指挥下,北军又重振士气,赢得了这场战役。

不负责任的人,绝不会成为好的领导者。当然负责任不仅仅表现在口头上,你不能总是叫嚷着:“我是你们的领导者。”你得用行动来表达你的责任心,就像格兰特一样。

有远大目标

大卫·琼斯将军有着辉煌的军旅业绩,曾担任过空军参谋长,后又成为联席会议主席。他对领导又有什么看法呢?

琼斯将军举了另一位空军参谋长寇提斯·李梅将军的例子。李梅将军将战略空军发展成主要的武力。他说:“李梅将军为战略空军设定一个非常高的标准,然后坚持每个人都符合这个标准。李梅将军说,战略空军有一半的人员,要保持立即作战状态。有人说这根本做不到,但战略空军做到了。在李梅将军的领导下,安全措施、任务执行和战略都达到前所未有的标准。”

约翰·史考利 38 岁时就成为了百事可乐公司,历史上最年轻的总裁,短短时间就取得了巨大

的成就。但他不满足于此,他转到苹果电脑,希望在那也能铸就辉煌。到了苹果电脑,史考利刚上任就遭遇到很多困难,其中最严重的就是夺去了兄弟提芬·杰伯(苹果电脑的创始者之一)的权力。史考利拟定了一些新策略,积极推行桌面出版的观念,并推动销售人员积极推销麦金塔电脑。这样一来,销售量大增,而公司也就开始赚钱。

那么,他是如何使他的推销人员在业务上做的如此成功呢?他在《奥德赛》这本自传体的书中记载得很清楚。他说:“我们必须提高卓越的标准,而我也要提高对积压位的期望。在上个月我们的麦金塔电脑销路已好转,但现在还不是放松的时候。”

假若在你的领导下,所订的期望高,你的成就往往也就会如此。哪种人会得到胜利?哪种人会在领导中成功?——就是那种有了最高期望的人。

因此,不论对你还是对你的部下都要充满信心,抱有更高的期望,这是你们取得更大成就的动力。

□不拘一格惟才是用

在识别和选择人才问题上,是惟贤是举,还是惟亲是举,历来是事业兴旺与衰落的一个重要标志。在历史上,某些成就大事业的贤明之君,有识之士是比较愿意实行惟贤路线的。他们不管出身门第,远近亲疏,而是量才录用,惟贤是举,三国时期的刘备三顾茅庐请诸葛亮就是唯顺是举的例子。刘备善于识人与用人,英才集于麾下,力量不断壮大,使他从无立锥之地的困境中,一跃而霸业蜀中,与曹操、孙权成三足鼎立之势。凡以惟贤是举为原则。就会使从善者如流而来,大批人才拥到身边,事业就必然兴旺发达,如果从惟亲是举为原则,人才就会远离而去,一些奸佞好事之徒就会糜集左右,必然导致事业腐败衰落。

选人为公还是为私,是检验领导者能否公正选人的试金石。许多古今史实证明,凡是心术不正,图谋私利,品德低下的,都不配作选拔人才的人。“一人得道,鸡犬升天”的现象,几乎是所有封建王朝难以医治的社会顽症,直至今天这个顽症也并未根绝。现实中,突出表现为一种“近亲繁殖”,即在用人上排斥异己,任人惟亲,只重用亲朋好友,这势必使组织的智力结构越来越狭窄、单一,压抑人才的积极性,窒息了组织的生命与活力。

汉武帝不计微贱用大将

汉武帝彻富有雄大才略,以文治武功著称于世。武帝屡次派兵北进荒漠,痛击匈奴,安定了北部边境,而在这重大胜利中居功圣伟的两个人就是卫青和霍去病,这两个人出身微贱,但武帝却不拘一格,大胆提拔,最终既成全了两位大将,也成就了自己的伟业。

卫青,本是私生子,后来又沦为家奴。他父亲郑季,原是平阳县的一个小吏,与人私通生下卫青。卫青的母亲有一个女儿叫卫夫子,在武帝的姐姐平阳公主家当歌女,卫青也随之在公主家作家奴。霍去病的父亲霍中孺在平阳公主家中当差时,与卫夫子的姐姐卫少儿私通,生下霍去病,因此这样算起来,霍去病虽然也是个私生子,但却是卫青的外甥。后来霍中孺离开平阳公主家中以后,另外娶妻,霍去病母子生活十分困苦,于是霍去病从小就培养了坚定的性格。

卫青和霍去病两人先后从军,十分年轻时就被汉武帝委以重任,统帅大军卫青出任大将军进才20岁,英勇善战,智过人,人们都称赞他是将帅之才。霍去病因为连战连捷,战功显著,因此24

岁时就已当上了骠骑将军。正是出身卑微而又血气方刚的卫青、霍去病两人先后三次用兵，指挥了北驱匈奴，安定边疆的三大战役。

公元前127年，汉武帝派遣大将军卫青统率大军出云中，攻击匈奴。卫青自西迂回，击败匈奴白羊王与楼烦王，收复了黄河河套以南的广大地区，逼迫匈奴将国都北迁至瀚海以北。卫青还在当地建立朔方郡，并招募贫民10万迁徙到朔方，将其巩固为汉朝北部边防之重镇，匈奴北退后，元气大伤，数十年都不敢轻言难时，汉朝边境的老百姓也终于能安居乐业。

公元前121年，霍去病奉汉武帝旨意两次出击陇西，一次翻越焉支山，一次翻越祁连山，共斩获得匈奴将士10万余人，从而促使多奴内部分裂，浑邪王率数万人向汉朝归降。

第三次是在公元前119年。汉武帝派卫青和霍去病各率骑兵5万，分兵深入漠北，与匈奴主力决战。仅此一战，斩获匈奴后众9万余人，再次重创匈奴。从此以后，匈奴兵一见卫青、霍去病的旗帜就会四散而逃，面也不敢踏入中原半步了。

卫青、霍去病的三次北伐，既制止了匈奴对边境的骚乱，安定了内地的生产建设，又加强了民族融合，利于边疆的开发。在霍去病北征，深邪王归降之后，汉武帝把归降的匈奴人安置在陇西、北地、朔方、上郡、云中等五郡的塞外，号称“五属国”，这一措施，既使各族人民获得了一个固定的地区发展生产安置乐业，也使得富庶的中原多了一道坚固的屏障。汉朝之所以成为中国历史上的强盛繁荣的朝代，边疆稳定是个重要的原因，而汉武帝不拘一格用人才，重用名将卫青、霍去病两人，又是征伐成功，稳定边疆的直接原因。

曹操惟才是举四下求贤令

从公元203年至217年这14年中，曹操曾连续颁发了四道“求贤令”。他极力提倡“惟才是举”。不管出身如何，不管品格怎样，只要具有某方面的特殊才能，就能投入他的集中量才而用。

曹操最先发出的求贤令，是借鉴春秋时期齐国名相管仲的主张：“让有才能的人做官获得俸禄，君主就有权威，对士兵们论功行赏，他们作战就不怕死。这两个原则在全国实行，国家就会兴旺。”他认为评判军吏们最重要的因素是军事才能及谋略，道德品行只在其次罢了，如果仅因为某人道德品行不佳就不重用他，无异于管中窥豹。这种求全责备的用人做法，势必埋没许多可用人才。正是本着这种观点，他多方收用了各种人才，对他早期立业，颇多收益。

赤壁之战曹操虽然大败而归，但他对匡一天下统一中国仍是充满信心。为追求统一大业，他不但从物质、军事力量上积极准备南征，从组织上也采取有效措施。元208年，他再次颁布“求贤令”，重申了他选人用人的标准，表达他广求贤才的深切愿望。他在这个求贤令中说：“自古以来，各朝的开国皇帝与中兴的君主，都是得到才的帮助才治理好国家。而他们所得到的贤才，却往往出现乡野里巷，这绝非侥幸之遇，而是广为求索的结果。”他认为，现天下尚未平定，正是急需贤才的时候。并且他再一次十分郑重地强调了选才标准——惟提举，绝不求全责备。他指出，当年齐醒公如果用人苛刻，就不可以称霸于世！辅佐他建立霸业的名相管仲，就是当年曾要射杀他的仇人。他向众官部属发出了呼问：现在天下难道就没有身穿布衣，胸怀大志，而在渭水之滨钓鱼的姜太公吗？又难道没有身负污名却很有才能，而未被魏无知发现的陈平吗？进而直接要求众官：“在我们最缺乏的就是人才，所以你们要将我择才的标准准确地传达下去，不要埋没了民间的人才。”其求贤若渴之情，跃然纸上。

到公元214年，曹操又颁布了《取士毋废偏短令》，更加明确地指出：良好品德并不是衡量人是否能有所作为的标准。陈平、苏秦都有他们的不足，但陈平能辅佐汉高祖建立汉业，苏秦能救援弱

小的燕国。由此说来,有才能的人,虽有不足,也不能偏废不用。因此他要求各级官吏都得懂得择才的标准,不要让任何有才的人失去被录用和提拔的机会。

曹操的另一道《举贤勿拘品行令》,颁布于公元217年。再次重申选才要不计其出身,要不计微小过错。为了说服下属官员,他再次引鉴古代明主存拔贤才的大量事例。同时,他还指出:民间中必定还有不少人才未被发现,各地各级官吏务必要把知道的人才一一推举上来。

吕蒙正用人不偏私

吕蒙正(946—1011)字圣功,北宋河南(今河南洛阳东)人。公元977年(太平兴国二年)考中进士,名列第一,从此名声大噪,平步青云,宋太宗、真宗时曾三度为相。

吕蒙正之所以三朝元老稳坐钓鱼台,是因为他公正无私,因此他深得人心,极有威望。特别是在选拔贤能、推举人才方面,不徇私情,一心为公,深孚众望。宋代选官,父贵子荫是很平常的事,卢多逊当宰相时,他的儿子被授为员外郎(指设于名额之外的郎官)。吕蒙正当宰相后,朝廷也要拔擢他的儿子为员外郎,吕蒙正非但一口拒绝,反而为此事专门上了一道奏章说:“臣科甲及第,才授九品官,何况天下有很多有才之人,老死在岩穴,不能为国效力。臣的儿子刚刚出自襁褓,就授此恩荫,实在是不公道,最多像我当年那样,授以九品。”从此,宰相的儿子只授九品官便成了“定制”。

一次,宋太宗命令吕蒙正从中书省中选一人到北方(指西夏、今宁夏一带)出使,吕蒙正考察了许久,发现中书省中并没有人能够胜任,因此就从其他部门选了一个合适的官员推荐给了皇上。皇帝见他没有按照自己的旨意选拔人才,就命令他重新物色。过了几天皇上又问及此事,他仍坚持推荐那个人。皇上急了,愤愤地说:“你为什么这样固执呢?”吕蒙正说:“关不是臣固执己见,是陛下不能知人罢了。”吕蒙正停顿了一下,又接着说:“此人才能出众,而且也擅长于出使这项重任,一定能圆满完成陛下您赋予的任务。臣不想把那些阿谀奉承、趋炎附势的小人推荐给陛下,以免这些人误了国家大事。”吕蒙正在皇帝面前力荐贤士,毫不退让,弄得皇帝十分难堪。同僚们见此情景,都吓得默不作声。事后宋太宗想起了这件事,这才感到吕蒙正的忠心为国、公正无私,不由得感叹道:“蒙正有如此大的气量,我实在比不上他呀!”过了不久,皇帝终于任用吕蒙正推荐的人出使北方,那人果然不负使命,很出色地完成了任务。

后来,宋真宗即位,仍委任吕蒙正为宰相。大中祥符(公元1008年—1016年)之后,宋真宗朝拜永熙陵(即太宗陵墓),封禅泰山,路过洛阳,两次驾幸吕蒙正府第并赏赐很多东西。为了进一步表示对吕蒙正的敬重,宋真宗对吕蒙正说:“爱卿的儿子现都已长大成人,不知朕可以任用哪几个呢?”吕蒙正回答说:“愚臣之子都不可用,倒是有个侄儿叫吕夷简,现任颖州推官,是个将相之材。”于是宋真宗还朝后便召见了吕夷简,发现他果然是才智出众,于是破格提拔,吕夷简后来也终成宋代名臣。景德二年(1005年)春,吕蒙正上表请求回洛阳,宋真宗再次想把吕蒙正两个儿子召到朝廷当官,吕蒙正还是不答应,说:“多谢陛下关照,息兵少财,是我们国家长治久安的基本方略。愿陛下以天下百姓为重,不要因为我的地位显贵,就召他们到朝廷做官。”宋真宗采纳了吕蒙正的意见。

吕蒙正不仅有知己之明,且有知人之智。有一个人千里迢迢赶来说要送给他一面神镜,据称可照二百里,想求个一官半职。他比着说:“我脸不过碟子大,哪里用得着照二百里呢?”

吕蒙正有个朋友叫富言,因家境贫穷,所以想请他将自己的儿子送到皇家书院读书,吕蒙正答应了,事后,富言领着他的儿子向吕蒙正拜谢。吕蒙正见富言的儿子彬彬有礼谈吐不凡,高兴地对富言说:“此子日后与我的官位相似,而功业远在我之上。”于是,他不嫌富言出身贫寒,让他与自己的儿子一块读书,供给他全部费用,照顾得十分周全。后来,富言果然在宋神宗时期当了丞相。

元世祖重用郭守敬。中统三年(1262年),元世祖忽必烈召见中书左丞张文谦,商议兴修水利。这必然关系到任用水利人才的问题,张文谦说:“要兴修水利造福百姓,一定要找到熟知地理,擅长于水利建设的人。”接着他谈到巡视河南、河北一带,发现了一位名叫郭守敬的年轻人,此人知识渊博,熟知地理,他对所到之外的地形、水系都做详细勘察,提出的水利方案令人耳目一新。元世祖说:“我也听说郭荣的这个孙子,才学出众,你将他带来,让我同他谈谈水利之事。”

郭守敬(1231—1316),字若思,邢台人。他家中世代都擅长天文水利,因此,从小耳濡目染,又加上勤奋聪明,年轻时就已学识渊博了。张文谦领着二十九岁的郭守敬晋见元世祖,世祖让这位难年轻人所欲言。郭守敬说他近年来考察过北方水系,同时研究过它们的历史,有六件事需要兴办:第一,从大都到通州开凿一条运河,使中都(今北京)直接与大运河相通。第二,可以考虑把顺德地区的达泉通过支渠引入大都,以解决农田的灌溉问题。第三,疏浚旧泮河河道,将泮河引入滹沱河,进而并入大运河,可通船运。第四,从磁州东北引入泮,流经滏阳、邯郸等地,既可灌溉,又可分洪。第五,引怀河、孟沁河余水和丹河余水汇合,可浇灌武陟县两千多顷土地。第六,将黄河从孟州西南引出一渠,至温县南再流入大河,可浇灌二千多顷土地。郭守敬的这些计划,都是他经过实地考察细心计算出来,因此无一不是真知灼见。世祖听后连连点头,高兴地说道:“任事者如此,人不为素餐矣”。立即任命郭守敬为统管河渠事务的提举。第二年,又加封为副河渠使。后又加封多种头衔。

郭守敬在任职期间,除了主持完成了上述六项工程之外,还修整了宁夏一带沿黄的八十多条古渠,勘察了黄淮平原的地势与通航水路,最早以海平面为测定陆地高度的标尺,即最早运用了“海拔”——这科学概念。

郭守敬一生都致力于兴修水利与科学研究,取得了令后人赞叹不已的成就。七十岁时已到致仕(即退休)的年龄,但是,由于他所处位置的重要,元成宗不批他致仕,开翰林太史司天官不致仕的先例,并由此形成定制。足见元统治者对科学技术工作者的特殊政策。郭守敬八十六岁去世,为后留下了十分丰厚的科学遗产,留下了科技人才发挥才干的一段佳话。

汉武帝善用人才,不论其出身,任人惟才是标准。通过不计微贱,重用卫青、霍去病,三败匈奴,安定北部边疆,充分体现一代明主之雄才大略。因此,谋略大事的领导人,应从中领悟其中奥秘。

曹操广招贤能,惟才是举的用人方针,收到了显著的效果,增强了魏国力量。

吕蒙正作为北宋名臣,其智识谋略是很杰出的,而其知人善任,尤其是用人不偏私的牢识,胸襟,堪称一代典范。

元世祖忽必烈重用郭守敬制定历法,兴修水利,历来为人所称道。这说明忽必烈不仅善于“马上打天下”,也善于“下马治天下”,注重国计民生,重用人才致力于经济建设。这是很可贵的。

□纵横捭阖的统帅能力

统帅全局的战略头脑

古今中外杰出领导者大凡都是战略家,都是成大事者,他们具有战略头脑,即具有开阔的视野,统筹全局的能力,善于掌握和驾驭全局的发展规律。成大事者,只有其有统帅全局的战略头脑,才能从客观上把握事物发展的姿势和规律,作出正确的决策。

从历史上来看,凡是成大事者,都非常重视战略问题。三国时期,刘备三顾茅庐,请诸葛亮出山为相,与他共图大业,诸葛亮帮助刘备分析天下形势,说:“今操已拥有百万之众,挟天子而令诸侯,此诚不可与争锋;孙权据有江东,已历三世,国险而民附,贤能为之用,此可以为援而不可图也;荆州北据汉沔,利尽南海,东连吴会,西通巴、蜀,此用武之国,而其主不能守,此殆天所以资将军,将军岂有意乎?”随后,诸葛亮帮助刘备制定了夺取荆州地盘,巩固势力,再联吴攻魏的战略计划,这是诸葛亮根据天下的形势作出正确判断和制定的正确计划,充分显示诸葛亮统帅全局的战略头脑。正是由于他的战略头脑,才使他能从客观上掌握和驾驭全局的发展规律,作出正确的决策,从而最终帮助刘备确立了三分天下的局面。

西汉王朝的萧何,也是一位具有战略头脑的政治家。据《史记》记载,刘邦军队攻下秦朝咸阳以后,诸将到秦府库中抢劫金银财宝,唯独萧何先到秦的丞相府中将御史律令、图书等收藏起来,并通过这些宝贵的资料,使刘邦对天下的各种基本情况有了比较细致的了解。萧何此举对西汉王朝的建立起了重要的作用,是一个具有战略意义的行动。

国外许多著名的资产阶级政治家、军事家也很有战略眼光。英国著名的资产阶级政治家温斯顿·邱吉尔就是一位。在第二次世界大战中,面对希特勒德国的严峻的军事威胁,首相张伯伦相信希特勒的政治谎言,采用绥靖政策,步步退让,终使德国一再得逞其侵略英国野心,而邱吉尔却以其对政治的敏感。以及无与伦比的大局观,首先发现了德国纳粹的狼子野心,大声疾呼,对德积极作战,并且从宏观的角度上充分分析了整个世界局势从而做出了惊人的决定。一向以反共著称的他,主张联合苏联化敌为盟友,他说:“在过去二十五年中,没有哪一个人象我这样始终如一的反对共产主义,凡是我过去说过的话,我一个字也不想收回,但是,在此刻正在展开的景象面前,所有这一切都变得黯然失色了……”;“我们要给予俄国和俄国人以一切可能的援助。”

在当时,全世界资本主义大肆反共反苏的情况下,邱吉尔从反法西斯的全局战略出发,主张同苏联化敌为友,是极具战略眼光的。正是由于他的这种战略眼光,最终结成了世界法西斯同盟,为赢得世界反法西斯的胜利作出了重要的贡献。

法国著名政治家,法兰西第五共和国总统戴高乐也是一位伟大的战略家。1959年初,戴高乐当选为法兰西第五共和国总统后,在对外政策方面所表现出来的远见卓识和战略头脑,今天仍熠熠生辉。他奉行独立自主的外交政策,反对作美国的附庸。1963年初,戴高乐提出“欧洲人的欧洲”的口号,反对美国对欧洲的控制,正式拒绝了美国提出的“多边核力量计划”。不参加1963年限制核武器的莫斯科谈判,也不在苏美控制的“部分禁止核武器条约”上签字,在当时,欧洲国家严重依赖美国,在帝国主义集团里跟着美国跑的情况下,戴高乐能够提出这样的主张,充分说明其战略头脑,比之欧共体九十年代才提出的“欧洲人的欧洲”早了三十年。戴高乐的战略头脑还表现在他1964年便率先同中国建立外交关系,他认为,亚洲没有中国,能不能办任何大事。”

戴高乐反对美苏争霸,反对任何大国的控制。他于1965年提出,要在世界上建立一种“新的均势”,这种“新的均势”要以每个国家的民族独立和责任为基础。1965年9月9日,公开提出法国“最迟在1969年”不再接受联盟“一体化”的约束。他认为,法国“必须抛弃这种在美国主持和领导下的庞大北大西洋集团”。1966年3月9日,法国终于宣布退出北大西洋公约组织,这些都是戴高乐战略性的决策。

“不畏浮云遮望眼,只缘身在最高层”。成大事者需要站得高,望得远,要善于掌握事物的发展规律,按照事物的连续性,因果性的联系,预见它的发展趋势,而且事物是多变的,要要根据其时间,地点不同以及整体利益与局部各利益的差异来作出战略决策。这就需要有统帅全局的战略头脑。诸葛亮、萧何、邱吉尔、戴高乐正是由于拥有这样的战略头脑而成为杰出的成大事者。

多谋善断

一个成功者决策水平的高低取决于自身的修养,为了提高决策水平,他要树立不断创新的思想,克服因循守旧、墨守成规的思想,要有渊博的知识,不仅要有哲学、经济学、政治学、法律和管理学知识,还要努力掌握现代科学的方法论,如系统论、信息论和控制论等。当然,一个成功者多谋善断,必须具有分析、判断能力。

分析、判断能力,主要在于是否能深刻认事物间的内在联系及事物的本质属性及发展规律,成功者掌握这种能力,有助于在纷繁复杂的各种事物中,透过现象看本质从而抓住主要矛盾、运用创造性思维方法,进行科学的归纳、概括、判断和分析,举一反三,触类旁通,找出解决问题的关键所在。是否能在一大堆急于要办的工作中,分清孰重孰轻,哪些需要自己去办,哪些需交给下属去办;就能够有助于在错综复杂的人际关系中,准确地判断各个层次、各个类别的人员个体和群体的德才情况、思想态度和相互关系,然后区别情况,分别调动他们的积极性和主动性。分析、判断能力还有助于使领导者遵循事物的发展规律,预测到未来事物的发展变化,据此分析判断自己所在单位,自己所做的工作,在整个宏观布局上的位置,以及与社会潮流的关系,从而作出相应的正确决策。

下面我们先以王殊为例。王殊是我国首位前联邦德国大使,他的准确分析、判断能力就时常为人所称道。

70年代初期,为了贯彻毛主席制定的外交路线,我国采取多种巧妙的外交行动,相继和许多国家建立了外交关系。当时,周恩来总理敏锐地感觉到,联邦德国很可能是我国“下一个”争取建交的国家。但是,由于两国之间缺少必要的接触,我方对联邦德国核心领导的真实意图还缺乏足够的了解,为了摸清情况,我国有关部门指定新华社驻联邦德国记者王殊同志,尽快写一份关于德国核心领导层对华态度的《内参》。王殊同志接到这一任务后,仅根据手头搜集到的有限资料(联邦德国某领导人的几篇讲话),加上平时自己积累的一些零星情报和信息,便赶写出一份观点明确、推理严密,令人信服和《内参》,周恩来总理等参阅后大为赞赏。后来,联邦德国和我国建立了外交关系,王殊同志成为第一位中国驻联邦德国大使。

一位领导人才的分析、判断能力的高低,直接决定他的能力素质。邱吉尔以其不凡的分析、判断能力,力主对德作战,其功绩永载史册;王殊同志以其超群的分析、判断能力完成了极为重要又十分困难的使命。而在当今社会,面对瞬息万变的信息,捉摸不定的局势,领导者在分析、判断能力上应该有更高的要求。

领导者的日常活动中,有一项便是要经常做决策,因此领导者往往需要较强的决策能力,即领导者决定采取哪一种最有效方式的决断能力。

一是需要有选择最佳方案的决策能力,决策就是方案择优。不过,这个选择不是简单地是在是非之间挑选,而往往是在一种方案不一定全优于其他种方案的情况下进行。科学决策必须建立在对多种方案对比择优的基础上,这就是要求领导者具有方案对比择优的能力。如我国著名的引滦入津工程,在实施期间,曾经提出北线方案和南线方案。这两个方案各有优缺点,究竟选用哪一方案,在开工前,有两种不同的意见,争论不休,1981年,天津市主要领导经过对比择优,权衡利弊,采纳了北线方案。实践证明,这个方案的选择是成功的。

二是需要有风险决策的精神。客观情况,往往是纷繁复杂的,有一些情况是不可能让人事先作出百分之百正确判断的。现实生活中,领导者常常遇到的是一些不确定型、风险型的决策,这就要求领导者有敢想敢干、敢冒风险的精神,不能追求四平八稳,因循守旧,在改革开放、实行社会主义市

场经济的今天,邓小平同志早在九一年视察上海时就指出:“胆子在更大一些,步子要更快一些。”在九二年小平同志在深圳南巡时他更是果敢大胆的指出:“改革开放的胆子更大一些,敢于试验,不能象小脚女人一样。看准了,就大胆地试,大胆地闯。”深圳的重要经验就是敢闯,没有一点“闯”的精神,没有一点“冒”的精神,没有一股气呀、劲呀,就走不出一条好路,走不出一条新路,就干不出新的事业。不冒点风险,办什么事情都有百分之百的把握,万无一失,谁敢说这样的话?一开始就自以为是,以为百分之百的正确,没有那么回事,我就从来没有那么认为。”(《邓小平文选》第3卷327页)

三是要有当机立断的决策魄力。“当断不断,反受其乱”。决策是不能一拖再拖的,他需要在有效的时间地点内完成。否则,正确的决策一旦过了时间就会成为错误的方案。列宁在十月革命中表现出了卓越的当机立断的魄力。在十月革命的前夕,苏共党内关于起义的时间问题达不成一致,有一部分同志,不同意在24日晚起义,在这千钧一发的时刻,列宁在24日晚写了《给中央委员的信》,信中他大声疾呼当机立断举行起义,他说“这写这几行字是在24日晚上,情况已经万分危急,非常清楚,现在拖延起义真的等于死亡。”科尔尼洛夫分子展开的资产阶级进攻,维尔霍夫斯基的撤职,都说明了不能等待了。无论如何必须今天晚上,今天夜里逮捕政府人员,解除士官生等等的武器(如果他们抵抗,就消灭他们。)”“不能等待了!!等待就会丧失一切!!”历史不会饶恕那些拖延时刻的革命者,他们本来在今天可以获得胜利(而且一定能在今天胜利),却要拖到明天去,冒着丧失许多,丧失一切的危险。(《列宁选集》第3卷350—351页)。正是由于列宁同志的当机立断的魄力,于当晚举行了起义,并获得了胜利。试想,如果当时列宁同志还在思前想后,犹豫不决而迟迟不引不发,那么这最佳的时机就会转瞬即逝,起义也就可能只会走向失败。

美国第三十四任总统、世界反法西斯战争的杰出统帅、五星上将艾森豪威尔在1944年6月6日在诺曼底登陆战前夜,表现出了非凡的当机立断的决策魄力,使诺曼底登陆战役取得辉煌胜利,从而扭转了整个战局,沉重地打击了法西斯势力。登陆前夕,天气情况恶劣,一直下着大雨,气象学有也不能完全有把握说6月6日就能转晴。如果天气不转晴,那么空降兵将无法着陆,将使整个登陆计划失败,使50多万士兵面临牺牲的危险,在众多的将都表示迟疑不决的时候,艾森豪威尔当机立断,决定6月6日兴行登陆,并赢得了胜利。

当机立断的决策魄力是领导必备的能力。领导者善于当机立断,敏捷的思维,才能在复杂多变的情况下,措置自如。列宁、艾森豪威尔就是在紧急关头善于当机立断,取得成功的典范。现代社会是信息社会,信息瞬息万变,机会稍纵即逝,尤其是在实行市场经济的今天,市场形势变化多端,就更需要现代领导善于抓住机遇,当机立断,取得成功。但是当机立断不等于盲目冲动地喊打喊杀。正确的分析、判断才是当机立断的首要条件。

知人善任,知人善任,就是不仅要善于发现人才,还要善于用人。要用其所长,避其所短。汉高祖刘邦说过一句名言:夫道筹帷中屋之中,决胜千里之外,吾不如张良,连百万之众,战必克,攻必取,吾不如韩信,抚百姓,筹军饷,不绝粮道者,吾不如萧何,吾能用之,所以能得天下。由此可知人善任是何等重要。

善于慧眼识英才

在商品经济盛行的今天,“知识就是金钱”的观念已深入人心,而拥有知识的人才自然也就成了无价之宝,因此成大事者一定要有爱才如命,求贤若渴的思想,要有尊重人才的习惯。同时,各级领导者能够慧眼识英才,才能使自己得到精兵强将,对自己的工作大有益处。中国有句俗语,一个

篱笆三根桩 ,一个好汉三个帮。大凡成就事业的人 ,都需要一大批优秀人才的配合与帮助 ,一起努力 ,光靠一人的力量毕竟是有限的。

王安石 ,北宋著名的政治家和改革家 ,他就十分重视人才 ,认为人才是国家的栋梁。他说“ 夫材之用 ,国之栋梁也。得之则安以荣 ,失之则亡以辱。”千里马常有 ,而伯乐不常有 ,作为现代领导者需要有慧眼识英才的能力 ,这样才能汇聚人才来成就自己的事业。

我们中华民族历来就有重视人才的经验和习惯。鲍叔牙荐管仲 ,使齐桓公成就霸业 ,萧何月下追韩信 ,其“ 战必克 ,攻必取 ” ,使刘邦终得天下 ;刘备三顾茅庐拜诸葛亮诸 ,葛亮作“ 隆中对 ” ,终使三国鼎立 ;宗泽荐岳飞曾一度扭转抗金的局势……这些事例 ,都能体现出人才的重要作用。

发现和培养人才 ,还要注意不能求全责备 ,不因小缺点而忽视了其他的才华智慧。因为“ 金无足赤 ,人无完人 ”。美国南北战争时的总统林肯任命格兰特将军为总司令 ,只看他有运筹帷幄、决胜千里的能力 ,并不计较他那嗜酒贪杯的毛病。“ 有大略者不问其短 ,有厚德者不非小疵 ”是识别人才的重要原则 ,而做到这一点需要有大公无私的精神 ,始终恪守任人惟贤的标准。

善于因材施教

王安石说：“ 唯圣人能轻重在 ,不能铢两为平均。”领导在发现人才时 ,还要善于用人 ,要用其所长 ,避其所短。一个人是学术上的权威 ,善于搞研究 ,分配到科研单位才能发挥作用。而如果让他去当什么长 ,也许发挥不了他的作用 ,而如果一个人擅长管理 ,有过人的协调能力 ,那就应该派他去担任具体工作 ,而不能让他去看什么是求研究之艺创作。学非所用 ,用非所学 ,都会造成人才的浪费。领导者做到善任 ,才能使人才的聪明才智充分发挥出来。

由此可见 ,一位成功的领导者 ,不仅要具有慧眼识英才的能力 ,而且还要能因材施教。如果不能因材施教 ;“ 铢两百千钧 ” ,便是对人才的浪费。

心胸坦荡 ,海量纳人才

人们常说：“ 宰相肚里好撑船。”成大事者必须要会宽容 ,要有博大的心胸与气度。我国元末农民起义领袖朱元璋作了皇帝以后 ,深知为了国家的长治久安 ,而容纳各种人才的重要性 ,他一改历朝中“ 一朝君子一朝臣 ”的作法 ,起用了一大批元朝很有才能的官吏和学者。他提出“ 不以前过为过 ”的政策。陈琳曾经在檄文中把曹操的祖宗三都骂了个遍 ,但曹操依然欣赏他的才华并重用他。唐太宗李世民也重用曾帮助太子李建成而反对自己的魏征。

在社会主义革命和建设的过程中 ,毛泽东主席曾号召我们要团结各种各样的人 ,我们常对历史上曾犯过“ 左 ”、“ 右 ”倾错误的人 ,基本是采取团结的方针 ,使他们心情舒畅地工作。周恩来同志在建国前夕 ,就提出我们应当划一个大圈子 ,把亿万人民团结起来 ,在精神上要有这样的气概 ,把能够争取的人都争取过来。不能搞小圈子主义 ,做一个孤立主义者 ,作为社会主义领导者 ,要敢于用那些能力比自己强的人。只有豁达大度、宽宏大量 ,领导者才能正确处理与群众的关系 ,赢得群众的信赖。建国以后 ,刘伯承同志负责军事院校的工作 ,敢于聘用那些懂得军事理论的旧军官给我们的高级将领上课。有的同志不服气 ,说败军之将怎么给打胜仗的将领上课 ,刘帅知道后 ,耐心地进行批评教育 ,提出我们要相信科学 ,尊重知识、尊重人才 ,也要尊重老师。

新中国成立后 ,一些原国民党将领也曾一度受到了重用 ,并且都为我国的发展壮大立下了汗马功劳。

“金无足赤，人无完人”。领导者要容纳多种人才，就不能求全责备，要看到他们的优点，大胆任用。用时“浪子回头金不换”，只要他能认识到错误，再给他一次机会往往会有惊人的效果。毛主席就说过：“一个人有错误不要紧，只要改正错误就是好同志。”

“运筹帷幄之中，决胜千里之外”

成大事者还必须具备的一项能力就是组织指挥能力，所谓组织指挥能力是指为了获得理想的社会效益和经济效益，对被管理的客体实行有效管理和控制的能力。它包括两层含义：其一是“管理”，即熟悉运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等，并善于运用组织的力量协调各方面的人力、物力、财力，使其达到动态上的综合平衡，从而获得最佳的社会效益和经济效益。其二是“控制”，即采取有效的控制手段，使被管理的客体（人、事、物）按照领导者的意图，能依沿既定的方向运动前进，并最终取得预期的效果。

领导者的组织指挥能力，主要表现在用人授权和遥控指挥两个方面。一个领导者，能够合理地使用手下的人才，使他们“人尽其才，才尽其用”，变成自己的手的延伸，脚的延伸、腿的延伸、耳的延伸，甚至是大脑的延伸，那么这个领导者一定会成为一个运筹帷幄、决胜千里的优秀的领导人才。成大事者，不仅要放手让手下的各类人才去工作，物尽其用，各尽其职，而且能够采取有效的控制手段，对他们的行为方向、行为方式和行为效果实行有效的“遥控”，必要时还可以随时将他们“收回来”。那么，这个领导者一定会成为一个牢牢控制、支配和驾驭全局的核心人物，在上级领导者和群众的眼中，他就是一个在本地区、本单位具有强大凝聚力和吸附力的“内核”。

周恩来总理就具有高超的组织指挥能力，这一点在他建国后“组阁”便有体现。

一九四九年初，中国新民主主义革命在全国胜利已成了定局，建立中华人民共和国的历史任务提到了议事日程，周恩来受中共中央的委托，具体领导筹备新政协的工作，同民主人士各界代表共商建国大计。

周恩来从三月下旬到北平，直到中华人民共和国成立，一直都负责包括既民主党派的各方面工作。这期间，他建议立毛泽东同志到火车站接两个人，一位是宋庆龄，一位是程潜。这一行动对当时国民党军队的一些将领影响很大，有力地推动了新疆和西南地区为数众多的国民党军队的起义。

同时，总理的这种能力还深刻地体现了他对民主人士的安排问题的处理上。民主党派在争取中国人民解放军事业的斗争中作出了贡献。各民主党派的主要人物都应安排合适的位置。但这是一件极为复杂、敏感的工作，如果失去了平衡将会使我党领导下的政协受到严重影响。

首先是劝说黄炎培担任政府职务。中国民主建国会主任委员黄炎培在旧中国曾多次拒绝旧政府的高官厚禄。新中国成立的他也一直未表露过做官的意愿。经过周恩来深入细致地做工作，黄炎培终于同意接受了任政务院副总理兼轻工业部部长的职务。他后来说：“经过周恩来的动员工作，使认识到今天是中国共产党领导下的人民政府。我做的是人民的官，以往拒绝做官，那是旧政府的官，是不愿入污泥”。

二是对傅作义的安排问题。当时，中央决定成立国防委员会，该委员会中就包括了大批原国民党的高级将领，如张治中、傅作义等。毛主席、周总理考虑到傅作义将军对和平解放历史名城北京有着特殊的贡献，这是他为中国人民解放事业立下的一大功劳，一定要给他安排一个部长职位。傅作义在绥远时，曾在兴修河套水利工程方面的许多工作。这样周来提名傅作义担任水利部部长，并请傅作义推荐水利部其他领导人选，还十分诚恳地告诉他，凡是傅作义同志提的人都要用上来。傅

作义推荐了张含英和刘瑶章,他们分别被任命为水利部副部长和办公厅主任。同时,周恩来委托薄一波每年请傅作义一次客。

三是关于李书城的任职问题。周恩来提议李书城当农业部长。因为,他是同盟早期会员之一,在旧民主主义革命斗争中起过重要作用。中共的第一次全国代表大会是在他家召开的。在中国人民的解放事业中,他也做过一些有益的工作。这样做,照顾到了民主人士的各个方面。就是在这种情况下,李书城同志成为了新中国的首位农业部部长。

周恩来深谋远虑,费尽心思。在他的精心安排下,各民主党派的主要领袖或社会贤达、知名人士差不多都安排进来了。政务院及其下属机构的负责人中,各党派民主人士和无党派民主人士占了相当的比重,许多民主人士对比十分感动,称赞周总理的确办事周到,这是对周恩来的最好赞誉。同时也反映出总理过人的组织指挥能力。

□高瞻远瞩 洞察秋毫

百智之首,知人为上;百谋之尊,知进为先,预知成败,功业可立。这是成功乃至成大事者的必要条件。

所谓知人,就是善于了解人,有识人之明;所谓知时,就是善于洞察世事,能够掌握作出决断的条件;所谓知成败,就是能够根据上述两个方面,对军事、政治等各个方面的发展变化状况作出预测,并同时为取得最好结果而积极准备。

管仲与鲍叔的友谊,历来就被推崇为交友的成功之例,而“管鲍之交”的故事也是尽人皆知,传为佳话。

管仲,名夷吾,颍水人。年轻时候经常和鲍叔牙交游,鲍叔牙深知他是个贤能之人。管仲家境贫困,合伙做生意分利润经常不能公正对待鲍叔牙,但鲍叔牙始终友善地对待他,并不因此而发牢骚。不久,鲍叔牙事奉齐国公子小白,管仲事奉齐国公子纠。等到小白登位成为历史上有名的齐桓公以后,公子纠死了,管仲也因此被囚禁。这种情况下,鲍叔牙不仅没有乘机打击报复管仲,反而极力向齐桓公极力推荐他。管仲于是被任用,在齐国执政,后来齐桓公成为霸主,多次盟会诸侯,得以称霸天下,这都是管仲的谋略。

管仲说:“起初我贫困的时候,曾经和鲍叔牙一起经商做生意,分财利时我自己多分一些,鲍叔牙并不因此而认为我是贪财,因为他知道我贫困。我曾经为鲍叔谋划事情,反而使处境更加艰难,鲍叔牙也并不因此而认为我没有出息,因为他认为那是由于时机未到因而从未怪罪于我,我曾经几次做官都被君王驱逐,鲍叔牙还并不因此而轻视我,认为我不学无术,没有才能,因为他知道我没遇上好的时势。我曾经几次参加战斗,几次都临阵脱逃,鲍叔牙并不因此而认为我胆小怕死,因为他知道我还有老母亲要我奉养。公子纠失败,召忽以身相殉,我被囚禁遭受屈辱,鲍叔牙并不因此而以为我没有廉耻,因为他知道我不以小节有损为羞耻,而是以功名不能闻达于天下为羞耻。所以说,生我的是父母,而真正了解我的是鲍叔牙啊!”

“生我者父母,知我者鲍叔牙也”,管仲对鲍叔牙的推戴可谓至重至高了,甚至把他与生身父母相比,而鲍叔牙对管仲能够忍辱负重的理解,也确实令人感动。正是由于这可贵的相知相敬,才成就了管仲与鲍叔牙的先贤美名啊!

朋友之交是这样,而其实许多的敌我之交也是这样。历史上就不乏这样的例子。

《孙子兵法》里有这样一段著名的话:“知彼知己,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,

不知己,每战必殆。”这可谓古往今来的战争经验的总结。

“知彼”的情形十分复杂的,包括对对方的将帅、士气、作战能力、所处形势等所有的方面的综合了解。如果说“知彼”难的话;“知己”就更难,所谓“当局者迷”,人们往往很难对自己做出客观的了解和评价。如果既能客观地评价自我又能全面地了解对手,那么就会无往而不胜了。

但在“知彼”的诸多方面中,了解彼方主帅的性格、谋略、为人、心态、志向等因素恐怕是十分重要的,也是首要的。只要能吃透对手,对他的意图了然于胸,那主动权也就牢牢在握了。哪怕己方不如对方,只要能把握住对方,也不至于大败,这就是所谓的“惹不起,躲得起”。

三国时期的一对伟大的对手司马懿和诸葛亮便是这样。

诸葛亮曾称赞司马懿“大有才能”,对他忌憚三分,但谋略智识毕竟远出司马懿之上,诸葛亮是不会怕他的,只是诸葛亮为人十分谨慎,对他预先加以提防而已。最有意思的是司马懿的这一方,他可谓“知彼知己”,深知自己不如诸葛亮,所以处处小心谨慎,虽然没能打败诸葛亮,但自己也不至于被诸葛亮打得一塌糊涂。

司马懿与诸葛亮可谓中一对敌国“知己”,一次,诸葛亮知道司马懿因胆怯而不敢出战,就派使者去激怒他。

两军相持多日。一天,忽报诸葛亮率蜀兵进驻五丈原,派人送一盒礼物和一封书信,司马懿只得把来人叫来,司马懿接过盒子,打开一看,却是妇人的头饰和素衣,再看那封信,竟是取笑他身为大将,却像个妇人一样,扭扭捏捏地不敢出战。

司马懿大怒,但他抑制住不肯发泄出来,装出一副笑脸道:“诸葛亮竟把我看成妇人了!”说罢,吩咐把盒子收起来,重赏了来人。

接着,他又问来人道:“你们丞相平时饮食的情况怎样,忙不忙?”来人回道:“丞相每天理事都到深夜,只要刑棍在二十以上的案件他都要亲自处理。然而,一天的食物却吃不上几升。”

司马懿回顾身边的部将笑道:“诸葛亮确是忠心无私的,但却是小心得过了头,不肯相信别人。所以事无巨细,什么都要自己管,做个主帅怎么可以这样呢?况且他食少事烦,准是活不长久了!”

使者回到蜀营,把司马懿接受衣饰以及那番话都回报诸葛亮。诸葛亮听后,不觉叹了一口气说:“唉,司马懿可算懂得我了!”原来,诸葛亮果然是因为整日操劳而经常神思不定甚至口吐鲜血。

此事发生不久,诸葛亮就因劳累过度,病逝于五丈原。

诸葛亮与司马懿两人,对于对方的优点和弱点、性格与为人可谓了如指掌,这样的对手在战场上兵戎相见,可谓旗鼓相当。司马懿因为军事才能不及诸葛亮,打起仗来自然就是胜多负少。但因他能“知彼”,所以能及时避开对方的进攻,也可以寻找对方的失误来进攻,不至于“每战必殆”。司马懿想“熬”死诸葛亮,然后再伐取蜀国。

要说善于知时,在整个中国历史上,恐怕还要算是诸葛亮,他未出隆中就已“三分天下”,千古以来,实在是无人可及的。

中国历史上还有很多著名的政治家,他们往往有如神算,似乎上知千年,实际上,他们也是平凡的,只不过善于根据社会形势、人事去分析得失成败以及各种力量的对比发展罢了。所以,高瞻远瞩就成了统治者必不可少的素质,所谓“人无远虑,必有近忧”,说的就是这个意思。因此,中国在政治预测方面的智慧是相当发达的。但具体的世事变化之后,总有一定的发展规律,把握了规律就当然能有正确的预测。总起来看,不外乎从社会发展、形势变迁、人事转化三个方面入手。

在《三国志》中有一篇著名的“隆中对”,是诸葛亮在隆中回答刘备有关天下大势的咨询的。在这席冠绝千古的谈话中,诸葛亮未出隆中就三分天下,而其后的形势也正是根据他的预测发展的,诸葛亮可谓是一位“国际形势预言家”了。但细看这篇“隆中对”,就可看出诸葛亮对天下大势的论

断,局势的把握它不是靠能掐会算给看出来的。而是完全依据于对现实形势、人事的准确全面的了解和细致周密的分析而作出的。还有很重要的一点,就是他一旦出了隆中,就尽心尽力地辅佐刘备,可谓鞠躬尽瘁,死而后已。正是靠了他的努力,刘备才得以与曹操、孙权抗衡而三分天下。看来,要想做一个政治预测家,不能以隔岸观火的悠闲态度来对待世事,只有参与和投入其中,才往往有比较深入地了解与正确的预测。在这个意义上讲,那就不仅是政治预言家,还是政治活动家了。

相对来讲,预知成败并具体操作要比单纯的知人和知时要困难的多了,因为它是一项“综合工程”。

司马懿的儿子司马昭,也可谓有知人之明,亦有政治家的才干。他在派大将钟会和邓艾伐取蜀国时,做了一番细致独到的分析,可谓把钟会和邓艾紧紧地捏在手心里,不论二人反与不反,都逃脱不了司马昭的控制。

当初,司马文王(司马昭)想派遣钟会征伐蜀国,下属邵悌求见文王说:“臣认为钟会的才能不足以理当统帅十万大军征伐蜀国的征途,否则只怕会有不测,请您再考虑考虑别的人选。”文王笑着说:“我难道还不懂得这个道理吗?蜀国给天下兴起灾难,使黎民不得安宁,我现在讨伐他,胜利如在指掌之中,而众人都说蜀不可以征伐,人如果犹豫胆怯,智慧和勇气就会丧失干净,智慧和勇气都没有了,既使他勉强去了,估计也打不了什么胜仗而只会大败而归。只有钟会与我们主意相同,现在派钟会伐蜀国,一定可以灭亡蜀国,灭蜀之后,即使发生了你所顾虑的事情,他又能做什么呢?凡败军之将不可以同他谈论勇气,亡国的大夫不可以与他谋划保存国家,因为他们心胆都已吓破了。倘若西蜀被攻破,残留下来的人震惊恐惧,就不足以与他们图谋起事了;中原的将士各自思乡心切,就不肯与他同心了,倘若作乱,只会自取灭族之祸罢了。所以你不必对这件事感到担忧,只是不要把我的这些话告诉别人了。”

等到钟会禀告邓艾有反叛的迹象,文王统兵将往西行,邵悌又说:“钟会所统领的军队超过邓艾五六倍,只要命令钟会逮捕邓艾就可以了,不值得你亲自领兵去。”文王说:“你忘记了你前一阵子说的话吗?怎么又说可以不必我亲自去呢?虽然如此,这些话也还是不可分开。我自己应当以信义对待他人,但他人也不应当辜负我,我怎能首先对人家产生疑心呢?近些日子中护军贾充曾向我说:‘是否有些怀疑钟会?’我回答说:‘如今我派遣你去,难道又可怀疑你吗?’我一到长安,事情就会自行结束了。”司马昭的军队到长安时,钟会果然像司马昭所预料的那样,已经死去了。

司马昭深知二人必反,但又派二人前去,这是用其勇。的确,如果不是邓艾出奇兵从阴平小路偷袭成都,蜀国还不知道何时才能攻破。正是由于邓艾和钟会两人的内外夹攻,蜀国才破于一旦。但二人皆有反心,必然相互牵制,所以,钟会先是逮捕了邓艾,宣布反叛,然后又被害于所杀,邓艾亦被乱兵所杀。二人取了成都,却又拱手送给了司马昭。即使钟会在蜀地反叛成功,司马昭也不怕,因为他早已断定,蜀地人心不可用,钟会成不了大事。况且司马昭听到钟会报告邓艾反叛的消息,即起大兵西去,众将不解,其实司马昭用意不在对付邓艾,而在对付钟会。可以说,司马昭实在是计出万全了。

人们常说:“将欲取之,必先与之”。这句话与我们俗语中的“舍不得孩子套不住狼”意思相近,即人们为达到一定的远期目标有时候需要放弃一点眼前的利益。

春秋时期的秦晋关系也很有意思。今天还有一句话,叫做“永结秦晋之好”,实际上,秦晋两国总是在勾心斗角,尔虞我诈,有时大打出手,弄得亲戚成了仇家。

晋国曾经一度动荡不安,国君屡有变动,持续了将近20年直到重耳成为国君才安定下来。晋公子夷吾在秦国,想借助秦国的力量回晋国即位,于是发生了下面一段故事:

晋国人* ,芮让晋公子夷吾厚贿秦国,以便让秦国帮他回国即位。* ,芮说:“别人把国家都占

去了,我们爱惜什么钱财?回国后能得到民心,贿赂些土地又有什么?”夷吾听从了。

齐田的隰朋率军队会合秦国送夷吾回晋国即位,夷吾就是晋惠公。

秦穆公对*芮说:“公子依靠的是什么力量?”答道:“下臣听说逃亡的人没有党羽,有党羽就一定有仇家。夷吾小时候不喜欢玩闹,能够争斗但很有限度,长大后这个脾性也未改。至于其他方面我就不是很了解了。”穆公又问秦国大夫公孙枝说:“夷吾的位子能够稳固吗?”公孙枝回答:“下臣听说只有合乎准则才能安定国家。《诗经》上说:‘无知无识,适应自然规律。’这说的是文王。又说:‘不弄虚做假,不残害人民,就很少有合乎典范的。’不爱玩闹也不爱争斗,个性自然是少猜忌也不争强好胜。现在他的话里边既猜忌又好胜。要安定国家,恐怕很难呀。”秦伯说:“猜忌多则怨恨多,又怎么能成功?正好可以为我所利用。”

穆公是一位很有头脑的国君,他不立好的,反立一个坏的,其目的就是要利用坏国君搞垮晋国。夷吾回国果然是弄得天下大乱,同秦国发生了以下的战争:

鲁僖公十四年(公元646年)冬,秦国发生饥荒,向晋国请求粮食援助,晋国不给。晋大夫庆郑说:“前年晋国灾荒,秦国救济了我们大量的粮食和钱财。现在我们去救援他们,就应该算是幸灾乐祸,忘恩负义。我们忘恩负义,就会失去亲附的人,幸灾乐祸,是没有仁义,爱惜贷利是不祥,激怒邻邦是不讲义气。这四种地都失掉了,凭什么保卫国家?”晋大夫虢射也以“皮之不存,毛将焉附”八字进谏。庆郑说:“背弃信用,背叛邻邦,谁来周济患难?不讲信用,祸患必至;失去后援,必定失败。一定会应验的。”虢射说:“即使援秦国也不会减轻对我们的抱怨,反而会助长敌人的力量。不如不给。”庆郑曰:“忘恩负义,幸灾乐祸,是百姓所唾弃的。亲近的人还会因此结仇,何况冤家敌国呢?”晋惠公听依然不予理睬仍是一意孤行。庆郑退出公室,说:“国君肯定会为此后悔的。”

当初秦国送晋惠公回国即位的时候,秦穆姬把贾君托附给他,并且叮嘱:“让众公子都回国吧。”晋惠公曾答应送给中大夫器物,不久也背充了诺言。他曾许诺秦穆公送给秦国黄河以外的五座城邑,东到虢略城,南及华山,还有黄河之内的解梁城,也没有兑现。晋国闹饥荒,秦国向晋国输送了粮食,秦国赶上饥荒,晋国却不伸出救援之手,秦穆公考虑到晋惠公所做的这么多的不义之事,认为时机已到,决定大举讨伐晋国。

秦国的卜师卜徒父为此事占筮,求得了吉言:“渡过黄河,公候之车将毁坏。”秦穆公向卜徒父探问究竟。卜徒父说:“这是大吉大利。打败他们三次,将俘获晋国国君。这一卦蛊卦,文辞上说:‘把一千辆兵车三次驱除,三次驱除之余,获得了那条雄狐。’雄狐肯定是他们的国君。蛊的内卦是风,外卦是山。秋天到了,我们的‘风’吹落了他们‘山’上的果实,还取得他们的木材,所以说肯定能成功。果实落地,木材丧失,这就意味着敌国的失败。”

秦晋初一交锋,秦国就接连击败了晋军三次,一直追未到了韩原。晋惠公问庆郑:“敌人逼近了,怎么办?”庆郑答:“这是您让敌人深入的,有什么办法?”惠公说:“放肆!”他占卜替自己驾车的人选,庆郑得吉卦,但没有用他。晋惠公让步扬驾御战车,家仆徒为车右,乘坐在郑国来的小驷马拉的车上。庆郑说:“古代发生战争,一定要乘坐本国的车马。这些马出生在自己的土地上,知道主人的心意,安于主人的驯导,熟悉这里的道路,随主人到哪都称心遂愿。现在乘坐产于异地的车马进行战争,等到因畏惧而变态,就会与人的心意不合了,鼻孔里乱喷不止,表示狡猾和愤怒,血液流于全身,使血管大张,外表强壮而内里胆怯,进不能进,退不能退,回转也不能,国君一定要后悔的。”惠公仍然固执己见,将一番忠言置之不理。

9月,晋惠公迎击秦国军队,先派出韩简观察敌情。韩简回来报告说:“敌军人数虽少,然而斗志昂扬,我军恐怕抵挡不了啊。”惠公问:“什么原因?”韩简回答:“国君您当初逃离晋国是得助于秦国,回晋即位也是由于秦国的宠信,闹饥荒时吃的是秦国粮食,秦国三次有恩于我国却不思图报,所

以才起兵来攻打我们。现在我们又迎击他们,我军懈怠,秦军振奋,斗志差一倍了不止啊。”

惠公说:“一个人尚不能轻侮,何况一个国家呢?”惠公派韩简去约战,说:“寡人不才,能集合我们的军队去了能解散他们国君您如果不回师,我们将无处逃避。”秦穆公让公孙枝答复:“晋君还未回国时,寡人为他担心,他回国后又不安定,也是他们的忧虑。如果晋君君位已定,寡人怎敢不接受作战的命令?”韩简退下去说:“唉,这一仗我只求不被敌军抓住成为俘虏。”

14日,秦、晋两军战于韩原。晋惠公的车马陷入泥中盘旋不出,他赶紧向庆郑求救。庆郑说:“不听谏阻,不信占卜,本来就是自求失败,又为什么要逃走呢?”此一役,秦国虏获晋惠公而回师。晋国的大夫们披头散发,拔除帐篷追随晋君跟在队伍后面。秦穆公让人辞谢他们说:“你们为什么要这么惊慌忧伤呢?寡人随晋君向西去,只是实践晋国的好梦罢了,怎么敢太过分?”晋大夫们叩头说:“国君足踩后土头顶皇天,您的话皇天后土也听到了,下臣们谨在下边听候吩咐啊。”

其实此次秦晋之战秦穆公并已是胜券在握了。秦穆公早就做好了打算,这不仅仅是单纯的预测,而且一步步地实行了自己的方案。秦穆公从对晋惠公夷吾的性格分析入手,再经过几次外交攻势,已经完全占据了主动的地位,更何况秦国的军队并不比晋国弱,一战而俘获晋惠公,就不是意料之外的事了。

这两个例子,均是把政治预测与实际操作联系起来的,通过努力来实施自己的预测,最终达到预测的结局。这是一种主动性极强的预测,能够进行这种预测的人,一般来说都能取得成功。

或许有人会认为这种方法欠光明磊落,不屑使用。但人们常说“兵不厌诈”“大敌当前有谁还会考虑那个呢?”

洞若观火的政治预测历来被传统智谋视为较高的境界。因为政治预测要比军事预测复杂得多,政治预测是包括了军事因素、经济因素、政治文化和人事因素等诸种社会因素的一种综合预测,其内容包罗万象,其关系错综纠葛,若有一处考虑不到,就会产生重大的失误。因而政治预测并不像算命那么简单,能从纷繁复杂的信息中窥见端倪,需要大学问也需要大智慧。能够做出成功的政治预测的人,已不是一般的政治家了,而是预言家,先知先觉者!

政治预测虽难,在中国历史上,却多有成功的政治预测,多有大贤大智之人能透析世事,洞幽烛微,也积累了极其丰富的政治预测的成功经验。有大志者,必定要知往昔、察现实、测未来,历史经验,是不可轻忽的。

□百折不挠的意志能力

在心理学中,意志是指人善于控制自己的行为,善于动员自身的力量去战胜客观困难。意志是人的心理活动,它反映在有意识的有目的的行为上。

矛盾存在于每一事物发展过程之始终,无时不有,无处不在。我们办任何事情都是为了解决矛盾,而矛盾伴随着困难。所以,困难在我们办事情,处理问题时也是无处不在,无时不有的。因此成大事者,无不具有非凡的意志力。

现实生活中,有些有知识有才干的领导者不一定能成为优秀的领导人才。只有那些有知识有才干,而且意志坚强,能够依靠坚韧不拔的顽强意志,去克服那些看起来的无法克服的困难的领导者才能成为优秀的领导人才。比如,在体育比赛中,在两人(队)实力相当的情况下,胜利的天平往往倾向于有着钢铁般意志的那一方。这说明意志的力量是巨大的。毛主席说过:“最后的胜利往往产生于再坚持一下的努力中”。领导工作的性质,决定了领导者必须具备很强的意志力:目标始

终如一 ,信念坚如磐石。每一个出色的领导者 ,强烈的事业心是真不断前进的动力 ,而意志力是事业心的中心支柱。在绝望中“ 再坚持一下 ”,这是一种强大的意志力量 ,领导者要开创新的工作局面 ,要推动全局前进 ,有时还要挽救处一危机中的事业 ,意志状态就在某种程度上起着决定性的作用 ,企业家有没有能力领导自己的企业在竞争中发展 ,政治家有没有能力在政治舞台上经历风浪 ,稳操舵把船驶向胜利彼岸 ,事业家有没有能力在社会生活中经历千锤万炼 ,实现神圣的目标 ,这一切都取决于他们是否能始终如一坚定不移地坚持他们的理想与信念。

一项事业的成功必然有很多的困难和挫折 ,成功的领导们都需要凭其顽强的、百折不挠的意志力赢得最后的胜利。这方面的例子不胜枚举。

我国古代 ,越王勾践被吴王夫差打败之后 ,对吴王称臣 ,受尽凌辱 ,献越国美女 ,并亲自为吴王牵马 ,他以其顽强的意志力偏居一隅 ,每日卧薪尝胆 ,与百姓同甘共苦 ,奋发图强 ,终使“ 三千越甲可吞吴 ”。试想 ,如果勾践没缺乏这般刚强的意志力 ,要么就一蹶不振 ,俯首称臣 ,要么就不甘受辱 ,贸然一拼 ,以求速死 ,哪来后日的那番扬眉吐气。

“ 留得青山在 ,不怕没柴烧 ”。顽强的意志力表现在绝境中再坚持一下 ,在绝境中看到希望和光明 ,矢志不移 ,奋斗不止。这一方面 ,无产阶级革命家陈毅给我们留下的光辉的典范。

1935 年 ,红军长征后 ,陈毅同志身负重伤 ,留在江西。在敌人疯狂搜山、烧山、移民、围剿的情况下 ,他和战友们风餐露宿 ,潜伏夜行 ,坚持三年游击战争。有一次梅山被围 ,他在生命这危系于触一发之际 ,毅然写下了“ 断头今日意如何 ,创业艰难百战多 ,此去泉台招旧部 ,旌旗十万斩阎罗 ”的豪迈诗句 ,将其百挠不挠、坚韧不拔的可贵意志力表现得淋漓尽致。

革命导师列宁之所以能够领导俄国人民取得十月革命的胜利 ,也正是他矢志不移 ,百折不挠的革命意志使他顽强地坚持到底 ,最终取得胜利。

列宁的一生中 ,因革命工作而被学校开除 ,三次被逮捕和流放 ,在党内又曾受到排挤并退出中央领导机构 ,他的主张受到党内一些同志的批评和攻击 ,但一次次的挫折并没有使列宁屈服 ,在遭受每一次沉重的打击倒下后 ,他总能更为坚定不屈地站进来。

1887 年 12 月 ,列宁因参加学生运动被学校开除 ,遭到逮捕和流放。这次打击使列宁丧失了学业。沙皇政府的流放使他的生活极为艰苦 ,同时十九世纪末的俄国 ,正在沙皇的残酷的统治下 ,人民群众的革命觉悟还不是太高 ,人们用传统的封建意识和观点来看待列宁 ,年轻的列宁遭受到的心理和身体上的压力和挫折是巨大的 ,可喜的是他并没有被吓倒 ,他以更猛烈的战斗姿态来面对敌人。

1895 年 12 月 ,他又被捕入狱 ,被统治者流放到西伯利亚东部什尼塞河畔的舒申斯村。

1903 年 7 月 ,在俄国社会民主工党第二次代表大会上 ,由于“ 是否把党当作工人阶级有组织的先锋队 ”这个关键问题上的争论 ,使党内出现分歧。二大后 ,党内就组织问题争论更为激烈 ,11 月 ,列宁因为《火星报》领导机构成员发生变化而退出了《火星报》的编辑部 ,同年夏 ,孟什维克派夺取了中央委员会的多数 ,列宁受到孟什维克派的排挤和打击 ,退出了中央机构 ,这时列宁受到的可谓是双方面的打击 ,既有沙皇政府的逮捕 ,同时又有党内同志的排挤。

新生苏维埃的政府成立后 ,面对国内外敌人的反扑 ,在敌强我弱的情况下 ,新生的苏维埃政权能否战胜敌人 ,成为布尔什维克党思索的重要问题 ,有些同志这时主表现出消极、悲观、怀疑的态度。当时战斗一开始 ,战场出现败绩、食品短缺、治安状况差、群众情绪不稳定 ,各方面的情况都很糟糕 ,在这种情况下列宁坚强的经受住了严峻的考验 ,各方面的情况汇集到列宁这里 ,人们把目光投向列宁 ,列宁的意志力成为当时反敌斗争的关键。他坚信革命一定能成功 ,他到处发表演说 ,鼓舞人民群众的斗志 ,向全国各地发出指示 ,指挥战斗 ,稳定形势。

可以说,正是这位伟人钢铁般的意志鼓舞了广大民众,这才经受住极为严峻的形势考验,取得最终胜利。

□随机应变的行为能力

应变能力,是指一种根据不断发展变化的主客观条件,随时调整领导行为的难能可贵的能力。是复杂的现代领导活动对领导者的素质提出的一条起码的要求,也是确保领导活动获得圆满成功的一个先决条件。

具有应变能力的领导者,总能跳出固有思维模式和处理问题方式,能够从表面“平静”中及时发现新情况、新问题,从中探索新路子,总结新经验,对改革中遇到新事物、新工作,能够倾听各方面的意图,认真分析,勇于开拓,大胆提出新设想新方案;对已取得的成绩,不满足、不陶醉,能够在取得成绩的时候,不得得意忘形。相反,还能从成绩中找出差距与不足之处,以求日后能做得更为完美一些。

领导者在工作的过程中,要根据事物的发展变化的审时度势地作出机智的果断的应变,在当今世界,事物各方面的发展日新月异,千姿百态。但就其和领导活动的关系而言,归纳起来,主要是两种情况:其一是变化尚未偏离领导活动的前进方向的量变阶段;其二变化明显偏离领导活动的前进方向的质变阶段。

对待量变阶段的变化,应对方法一般都较简单,因为不用对原有方案作出根本性的调整来,只需要适当地对方案作某些局面的调整,以适应变化的环境。如中国援建的坦赞铁路,施工过程中发现实际需要的资金数额比原先预计的要多,于是,我国政府又临时增拨了一笔款额。

但是,对于发生质变的变化,就需要进行审的斟酌,对原先的决策作较大的改动,甚至“推倒重来”。一个优秀的领导人才,其非凡的应变能力,在处理质变变化的过程中往往能够得以更明显的体现。从复杂的计划的修定,到生死攸关的政治斗争的外置;从微妙的外事活动的安排,列席举足轻重的经济谈判,都需要有机智的应变能力。在这一方面,周恩来同志在他惊涛骇浪的政治生涯中,表现了了机敏果断,足智多谋的应变能力,处置了许多难以想象的“突发事件”,帮助他度过了许多“难关”,周恩来同志巧妙地张从张国焘的屠刀下救下廖承志就是一个生动的例子。它充分反映了周恩来总理超人的随机应变能力。

1935年一月,在长征途中,周恩来一路打听跟随红四方面军长征的廖承志同志。当时他还不知道廖承志已被红四方面军主要领导人张国焘当作“反革命”开除出党,由保卫部门押着,随队伍行军,即将被处决。当红二、四方面军进入甘肃省和宁夏以后,有一天,周恩来忽然在红军队伍中碰到押着向预旺堡镇开拔的人。其中竟有老朋友廖仲恺的儿子廖承志。

廖承志看见周恩来,竟然不知所措,是同政委打招呼并敬礼呢,还是背过脸去?他不想因彼此熟悉而给父亲廖仲恺的老朋友带来麻烦。就在他犹豫之时,只见周恩来走过来了。他脸上毫无表情,若无其事,也没有说话。当着押送人员的面,他只是紧紧地握了一下廖承志的手,然后就走开了。

到了晚上,周恩来开始行动了,他首先派人把廖承志叫到了司令部。屋时坐满了人,张国焘也在那里。张国焘当然知道周廖两家的亲密关系。不过,他仍问周恩来:“你们俩早就认识吧?”周恩来没有直接回答他,佯装声色俱厉地问廖承志:“你认识到错误没有?”“认识深刻不深刻?”“改不改?”廖承志一一作了回答。然后,他叫廖承志留下吃晚饭。在吃饭的时候,周恩来一直不理睬廖

承志,只同张国焘说话。饭毕,他立即把廖承志打发走了。张国焘本来已决定当晚将廖承志处决,幸亏足智多谋的周恩来佯装愤怒,无情地训斥廖承志,在张国焘面前无懈可击地作了一些“表示”,才在关键时刻救了他的命。

周恩来具有极其丰富的党内斗争经验,这使他掌握了十分高超的应变才能,在文化大革命中,他经常施展这种本领,林彪、江青一伙人虽然屡屡中计,但却又防不胜防,总是无可奈何。一九七二年一月他为公正对待为建立和建设新中国作出丰功伟绩的陈毅同志,机敏果断地临时决定提高举办陈毅追悼会的规格,又是一个动人的事例。陈毅同志在“文革”中受林彪、江青一伙人的摧残,于一九七二年一月六日深夜十一点五十五分,带着满腹委屈和激愤,与世长辞。由于当时陈毅已不是中共中央政治局委员,按照中央有关文件所定的规格,陈毅的追悼会只能由中央军委出面组织,政治局委员不一定出席,参加追悼会的人数为五百人。显而易见,这样低规格的追悼会,对于为党为人民奋斗一生,在国内外享有崇高威望的无产阶级革命家陈毅来说,的确是十分不公正的。

然而,追悼会的这一规模,政治局已经通过,周恩来也无法随意改变。但他却并未放弃对林彪、江青等人的斗争。

1月10日下午三点,陈毅的追悼会将在八宝山革命公墓礼堂举行。中午十二点,周恩来连午饭也吃不进,在西花厅里来回地长时间踱着沉重脚步。他苦思冥想提高陈毅追悼会规模的办法。下午二时左右,周恩来得知毛主席午休后突然决定要去参加陈毅同志的追悼会,他立即毫不犹豫地采取一系列无可挑剔的应变措施,他首先指示中央办公厅,通知在京的政治局委员、候补委员,务必出席陈毅同志的追悼会;紧急通知宋庆龄副主席及秘书,请她准时务必参加陈毅同志的追悼会。通知人大、政协、国际委员会,凡是提出参加陈毅同志追悼会要求的,都能去参加;接着,他又打电话给康予台同志,让他转告西哈努克亲王出席陈毅外长追悼会,然后,周恩来迅速乘车在毛泽东前面赶到八宝山,将毛主席要来的好消息告诉了张茜,待毛主席下车时,又有不少记者在总理的指示下陆续赶到。

就这样,周恩来根据毛泽东参加陈毅追悼会的“新情况”迅速作出了提高追悼会的规格的决定。这件事不仅仅是总理对老朋友受到不公平的待遇的抗争,也充分显示了他的足智多谋,机敏果断,具有惊人的应变能力。

那些曾经参与摧残、迫害陈毅的魔鬼们,对此虽然怀恨在心,表面上又不得不假装慈悲,一个个按时起来参加追悼会……

杰出的应变能力,不仅使周恩来巧妙应付了许多难以想象的党内斗争的“难题”,而且还使他在错综复杂的外交活动中,拨开重重迷雾,绕过险情暗礁,在常人几乎束手无策的情况下,取得一次又一次意想不到的成功。

随机应变的能力,能使领导者在纷繁复杂的领导活动中,有意识地使领导行为和决策方案与客观环境相适应。不过要注意的是,“应变”也是要讲求原则的,随机应变不同于见风使舵,是在有一定前提下的处理事物的方法。尽可能采取科学灵活的“应变”对策,做到“你变我也变”,从而最终达到预定的目标。无原则的灵活“应变”,是圆滑世故、虚伪的政客玩弄的伎俩。现代领导者的应变能力,是建立在科学判断基础上的原则性和灵活性的高度统一,在确知无法达到预定目标时能果断地“刹车”,及时转移工作重点,在确知再坚持一下就会取得胜利时,能够顶住压力,排除各方面的干扰,不惜一切代价去争取胜利;在已实现预定计划时,能适时地提出新的可能达到的目标,鼓励大伙向新的高度挺进;在发现被领导者和作用对象(即客观环境)的情况发生变化,按照预定决策方案难以实现原来计划时,能够审时度势,急中生智,临场作出新的最佳决策,将领导活动继续引向胜利。

□挥洒自如的协调能力

成大事者在处理自己与周围的人的关系时,往往能挥洒自如,这是因为他们一般都有良好的协调能力。疏通、协调能力,主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力。工作中领导者需要同这三者各种各样的人打交道,而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。领导者能否与他们的友好相处,互相配合,协调一致。使上下级相互沟通,同级相互信任,劲往一处使,直接关系到领导工作的成败。现实中的领导活动中,领导者往往也要在处理各种人际关系的问题上下足功夫,这可见协调能力的重要性。

古往今来,大凡成功的领导者,都是能够疏通、协调各方面的主际关系的。而一些不会疏通、协调好各方面的人际关系,造成上下级不信任,同级不团结而使领导工作失败的例子也不胜枚举。在革命年代,我党正是在毛泽东同志的领导下,进行延安整风,使我党内部消除英雄主义、个人主义等不良作风,党风达到空前的团结,上下级关系疏通,相互信任,一级服从一级,各部队之间相互协调,大大增强了我党军的战斗力,而国民党蒋介石军队则山头、派系林立,上下级不信任,阴奉阳违,各部队之间各自为政,拉帮结派,互不支持,所以即使他有人数、兵器上的优势,也逃不了失败的命运。蒋介石也不得不承认:在这方面不如毛泽东。

用来妥善处理与上级、同级和下级之间人际关系的疏通、协调能力。我们认为,概括起来,主要是把握好四个环节。

尊重

每一个人都有被别人尊重的欲望,尊重是对一个人的品格、行为、能力的一种肯定和信任。尊重别人也是一个人优良品质的表现,包括尊重别人的人格、言论、举止、习惯等等。尊重是相互的,只有尊重别人,别人才会尊重你。相互尊重是疏通、协调各种人际关系最重要的一环。只有互相尊重,才能打消对方的疑虑,博得对方的信任。工作中,无论是和上级、同级还是下级接触,都必须尽力尊重对方,这是取得对方信任、帮助和支持的前提。

尊重上级,获得得上级的信任和理解,避免和上级产生“心理屏障”,有效地协调上下级关系,是上级愿意积极帮助和支持和下属工作的重要前提。尊重上级,首先表现在“服从”上,对于上级交办的工作要不折不扣的完成,对于上级提出的意见,即使你认为有所不妥,也应该用适当的方式说明,不能阳奉阴违;自己所作的决策的工作要尽量向上级汇报,让上级知道,不能处处“架空”上级。要让上级感到,在大政方针上,下属和其保持一致,工作大胆,既站在微观位置,考虑本职工作,又站在宏观位置,替领导出点子,想办法。

尊重同级主要表现在相互配合,相互信任。在工作上分清职责,掌握分寸,不争权夺利,不相互推诿责任,相互配合,不相互无原则指责,甚至相互拆台,严以律己,宽以待人,多看别人的长处,少看短处,对自己多看短处,少看长处。

尊重下级表现在支持下级和肯定下级的工作。对下级的意见和建议要听取、采纳;对下级取得的成绩要及时肯定,尊重下级的劳动,对下级的工作要给予支持。

了解

所谓了解 ,就是应该尽可能周详地了解上级、同级和下级的长处和短处 ,并在工作中 ,扬其所长 ,避其所短。这是使对方避免感到“为难” ,并能更加有效地给予帮助和支持的重要一环。

了解上级 ,就是要了解上级在宏观上和整体上的指导思想和战略意图 ,以及以自己的微观和局部上的指导思想和意图上的差异 ;了解上级的工作方式和生活习惯 ,扬其长 ,避其短。

了解同级的措施主要表现为注意相互沟通 ,协调工作。

了解下级 ,便是要了解下级的工作需要得到什么帮助和支持 ;了解下级的心理特征和情绪变化 ,以利于调动其积极性。

不了解上级、同级和下级 ,容易在工作中带来麻烦。下面这则小笑话就能够深刻地体现出这一点。

十年前 ,在某县在召开的一次会议上 ,体委的同志向某位懂农业但不懂体育的县委副书记汇报工作。当谈到准备从县直属单位抽调十二名同志组织篮救队 ,到市里参赛时 ,这位领导立即打断说 :“不行 !现在正是秋收大忙季节 ,劳力很紧张 ,抽两个去打球 ,不就行了吗 ?……”

与会者哄堂大笑。县委秘书急忙在旁边小声提醒 :“×书记 ,打篮球 ,最少也得五个人上场……”

当汇报筹备冬季滑冰运动会的工作时 ,这位领导再次打断说 :“不要搞铺张浪费嘛 !冰场跑道 ,也可以用黑煤碴来划线嘛 !……”

与会者再次哄堂大笑。县委秘书不得不又一次小声提醒 :“不行呀 !×书记 ,冰场上撒煤碴 ,对运动员有危险……”

显然 ,不了解上级的长处和短处 ,请示不懂体育的上级来支持体育工作 ,就有些“强人所难” ,不仅给上级带来了麻烦 ,也给自己弄出了笑话。

给予

在工作中给予是很重要的 ,它包括按照对方希望的方式 ,给予对方所期望得到的帮助与信任等。

上级最希望下级圆满完成自己交办的工作任务 ;同级最希望互相之间建议起一种携手并进的融洽关系 ,在亲密无间的友好气氛中进行良性竞争 ;而下级最希望获得的是上级的“信任” ,在困难时刻的有力支持 ,受到挫折时的热情鼓励 ,以及取得成绩后的及时奖励。

所以 ,下级对上级 ,当然要在不违反一定的原则的基础上。认真的、不折不扣地完成上级交办的工作 ,和同级之间 ,不能相互嫉妒 ,相互攻击 ,要建立一种健康、纯洁的同志关系 ,又防止滋生庸俗、低级的拉拉扯扯的作风 ;在对下级表示信任时 ,要作到适度 ,奖励要合理 ,关心要及时 ,切忌不合实际 ,不合情理的夸奖与鼓励 ,否则对方可能不愿或不敢接受。

索取

有“给予”也得有索取 ,优秀的领导者永远都不会孤身一人去打天下。他必须尽可能取得上级、同级和下级的支持、帮助和合作。这就是说需要“索取”。

在争取上级支持时 ,不能随意、盲目地向上级提出这样那样的非份要求 ,要了解上级能够提供什么 ,愿意提供什么 ,切忌强人所难 ,招之被动 ;在与同级要求配合时 ,要看这种配合是否给同级带来麻烦 ,是否是同级力所能及的 ;要求下级完成任务时 ,要弄清下级可能遇到哪些困难 ,单凭他的力量能否顺利完成。

■ 策划能力——成大事者写 意人生之笔

成功的策划可以成为成大事者的行动指南与纲领。可以为其确定风险与机会 ,改善内部管理 ,增强竞争力 ,面对日益竞争激烈的社会 ,必须具备较强的策划能力。找出自己的竞争优势 ,为我功谋划方案 ,为明天做好准备 ,才不会在未来的社会被淘汰。

□策划取胜的诀窍

世上每天那么多的策划被起草,却非每一个都成功,为什么呢?其实这仅仅是一个成功策划所具备的因素导致的,出色策划应具有以下几点因素:

出奇与创新

只有变化,才能因创新而成功,才能因出奇而制胜,而能够产生变化,改变一切现状的蓝图和规划就是策划。

策划成功的诀窍之一是创新。因为有了创新,所以才有了新的内容、新的手段、新的方式、新的服务、新的传播方式、新的契合点等等,无处不可以改变,无处不可以标新立异。请看两则出奇制胜的策划。

50年代,美国开始试验人造卫星。在第一颗人造卫星即将升空之际,有家厂商写信给美国五角大楼,要求在卫星上做广告。五角大楼官员们看后不禁哑然失笑:卫星上天后,谁能看得见呢?当然也就没有答应厂商的要求。虽不是人造卫星,但和人造卫星一样这则消息成为全美乃至全球报纸的新闻。结果该厂未花一分钱,在全世界出了名,达到了做广告的目的。

另外一例发生在日本。日本著名的衣料店“越后屋”,特备有许多雨伞。每逢下雨时许多未带雨伞的顾客或过路的行人纷纷聚集在檐下或店堂里避雨,此时店员便拿出雨伞“借”给他们,让他们能早点回家。这些雨伞上都印有醒目的“越后屋”三个大字。客人们打着这样的伞在雨中行走,为“越后屋”做了活广告,并且还心存感激之情,改日再还时,又光顾了一趟衣料店。即使行人借了伞而忘记归还,那也无妨,“越后屋”倒乐得增加几个“永久性活广告”。

这两个策划的成功就在于“创新”。因为创新,适用于人类一切的自觉活动。没有创新便没有发展。不能出奇便缺乏生机,缺乏魅力,如一潭死水。正如,美国学者阿瑞提普说道:“单靠科学上的创造力是不能解决人类一切领域里的不幸和苦恼的,甚至可能给世界上的生活增加潜在的危險。而在智慧上的不断创新却能够回答人与人这间的信任以及相互帮助而提出来的问题”。所以巨大的成功要想脱离没有新意的策划,根本是不可能的。

掌握时机

掌握时机并不意味着按时间先后办事。倘若时机掌握不正确,再完美的策划也会死亡。只有能巧妙地运筹时间,审时度势的人才是一个策划本领强的人,才能够积累或释放应该的能量,从而人为地形成高潮或低潮,造成一种震撼的冲击力。

70年代的台湾摩托车市场,共有几家规模水平相差不大的厂家,竞争激烈。其中一家三阳公司准备推出一种新型摩托车,为了让它在众多车型中令人刮目相看,公司精心策划了一个在时间上做文章的促销方案。

先是在台湾两家主要的日报上,刊出一则没有注明厂牌的摩托车广告,图下有几行小字:“今天不要买摩托车,请您稍候6天,买摩托车,您必须谨慎考虑,有一种意想不到的好车就要来了。”

次日,广告又出现了,只是内容换了1个字:“请您稍候5天”。这天,每一家摩托车店的营业额都减少了。

这样,类似的广告登至第六天。最后一天,一种叫“野狼”的新车型上市,全页面积的大幅广告,立即产生巨大轰动,市场供不应求,策划得到很大成功。

原来,代理的广告公司事先对市场进行了周密调查,发现台湾全省每天有200部摩托车的成交额,让消费者停止购买6天,至少可积存700部至800部的成交额;“野狼”上市后,一定可以从中争取到不少的份额,自然形成畅销的高潮。这种充分的时间酝酿出了消费者强烈的好奇心和心理期待,从而使得策划取得圆满成功,可以说时机掌握的重要性在这则策划中成首位功臣,一度成为策划界经典之作。

随机应变,具有弹性

突发事件经常存在,而它在出现这前,人们只能对其特性和影响有一种相当模糊的认识,并不能作出一个准确时间、准确地点发生的明确判断。但当突出事件在一个本该成功实施的策划中出现时,由于它的变化迅速,对策划产生巨大影响,从而暴露出策划脆弱性。

面对这一策划大敌,唯一的方法只能是尽量对各种可能进行分析,从而用增加策划的灵活性方法对抗策划脆弱性,使策划对突出事件有足够的应变力。

日本的日立公司为了发展生产、扩大企业规格,投入了大量资金,购买新建厂房建筑材料,新添置了许多设备。这时,正赶上了60年代初整个日本经济萧条时期,刚生产的产品滞销,卖不出去,扩大企业规模就可想而知了。

面对这一严峻情况,日立公司有两条路可供选择:一条是停止投资施工,另一条路是继续投资。日立公司经过大家的认真讨论、分析、研究,最后,果断决定走前一条路,停止投资实行战略目标转移,把资金投资到其他效益方面积蓄财力,待机发展。

实践证明,日立公司的决策是正确的。

从1962年开始,日本三大电器公司中的东芝和三菱的营业额都有明显下降,而日立公司的营业额则一直到1964年仍在继续上升。进入60年代后半期,一个新的经营繁荣时期来到了。蓄势已久的日立不失时机地积极投资。1967年投入了102亿日元,1968年上升到160亿日元,1969年上半年突破了千亿大关,达1220亿日元。从效益上看,1966年~1970年,5年内销售额提高了1.7倍,利润提高了1.8倍。

这件事粗看起来仿佛仅仅只是一个日立公司的成功过程。但细看一下,就能发现,每个人在策划实施过程中都应具有随机应变、果断决策的本领。

帮助他人实现梦想

人人都是一个梦想者,在日常生活中,每个人总不断地在内心深处实现自己的梦想。策划家们也不例外,只不过他们更会为帮助其他人实现他们的梦想而努力,从而使策划不断取得成功。

1991年,日本个人电脑市场滑坡,传统的市场霸主“NEC”的营业额直线下降。但就在这严峻的市场寒冬中,苹果电脑推出人性幽默设计,充分挖掘人类潜意识中的游戏动机,将整台机器变得平易近人。

如使用GUI视窗操作方式,操作者只要按鼠标键即可,不需利用键盘置入指令,要消除不必要的资料时,也只要移动鼠标,将所代表的画面图像移动显示幕上的“垃圾箱”丢弃即可。“人机对话”更简单,更风趣了。另外,在操作错误时,电脑会发出“BO.....YO.....Yong”的悦耳音乐,或者“Kik...kee”的声音。一般人在电脑状况发生异常时通常会焦虚万分或怒气冲天,而苹果公司的这种电脑在你无法键入资料时,显示出“炸弹符号”的画面,表明目前输入的资料已消失,使用者面对一枚颇具漫画意味的“炸弹”,最多只会无奈耸耸肩,有的则会幽默地一笑——而这一笑,可能便把一天专坐在电脑前的疲劳消除殆尽。

策划在现实社会中,往往更像一场虚构的演出,尽情地驰骋人类梦想,满足人类天性中的游戏要求。掌握了这一策划的秘诀——帮助他人实现他们的梦想,你的策划就会赢来喝彩。

策划在人类社会中的地位越来越高,在人类的高层次发展要求中,在物质与精神生活中,在开拓事业领域和选择上,在更高层次的人类价值实现上,策划扮演了一个越来越重要的角色。著名的策划大师科维这样宣言:“我要做有意义的冒险。我要梦想,我要创造,我要失败,我也要成功.....我不想效仿竞争者,我要改变整个游戏规则。”

策划本领的确成为21世纪每个人必备的重要本领。

提高策划本领不仅能够让你看到未来,具有独特的眼光,远见和洞察力,而且还可以为你发掘的问题,正视的问题,提出不断改进和改善。

□谋略家的性格

“谋略”二字总让人想到阴谋、诡计,于是人们也总会把一人“谋略家”想成是一个无比奸诈的小人,其实不然,中国古代谋略家何其多,哪能是个个都小人呢,以荀攸为例。

荀攸是三国时期曹操的重要谋士,也是中国历史上著名的谋略家,他对曹操称霸中原起到了很大的作用。他的事迹很多,为了介绍的方便,我们先对他的生平作一简要的介绍,然后再对他的主要谋略举要分析。

荀攸(157年-214年),字公达,东汉末颖川颖阴(今河南许昌西)人。他出身于士族家庭,为人善良端正,富有智计。荀攸从小失去父母,是跟着祖父和叔父长大的。他外表愚钝懦弱,内心却机智勇敢。13岁的时候,祖父荀昱去世,过去荀昱手下一个叫张叔的官吏,主动找来要求为荀昱守墓。荀攸对叔父说:“这个人脸上的神色反常,我怀疑他要做什么奸猾的事情!”荀攸似乎明白了,就趁机盘问。果然张叔是因杀了人,逃亡在外,想以守墓隐藏自身。这件事传了出去,大家对荀攸

都另眼相看。后来荀攸在朝廷作了黄门侍郎。董卓作乱,荀攸参与了谋划杀死董卓的事件,被关进监狱。荀攸直到董卓被除掉后才被放出来。

东汉末年他任黄门侍郎,当时天下大乱,他有意寻找能够安定天下的人主。曹操迎献帝建都许昌后,听说荀攸是个十分有才智的人,遂征汝南太守,旋又拜为军师。荀攸觉得曹操是个可以与之共事的人,便甘愿为其所用。曹操得到了他,经常高兴地对人夸奖荀攸说:“公达,非常人也!吾得与之计事,天下当何忧哉!”这表现了曹操对他的嘉许和信任。

据史戴,荀攸在辅佐曹操的过程中,共献重大计谋12次,这是曹军每一次虎口脱险的办法,从而使得荀攸成为曹操行必求计的重要谋士,可以说,荀攸是曹操众多谋士中贡献最大的一个。

建安三年(公元198年),荀攸随曹操征讨张绣。荀攸看到当时的形势对曹操很不利,就对曹操说:“张绣与刘表联合抗我,互为犄角之势,但是张绣人马仰靠刘表供给,时间一久,刘表力不能支,必然与张绣分裂。我不如缓兵以待其变,这样即可诱而致敌。若急切进攻,刘表必拼死相救,我军不易取胜,到那时就会形成进退维谷之势。”固执的曹操不听劝,与张绣作战。结果被刘表打败,连自己也差点死在了那里。后来,曹操十分后悔地对人说:“这都是不听荀攸的话的结果啊!”不久就设计谋诱敌,才获胜利。从此,曹操对荀攸言听计从,甚为倚重,再也不敢轻易否定他的意见了。

在决定曹操一生命运的著名战争袁曹官渡之战中,荀攸再一次向曹操证明他的谋士地位。建安五年(公元200年)袁绍首先派大将颜良围攻白马(今河南滑县东,在黄河南岸)。4月,曹操亲自率军北上救白马之围。当部队正向前开进时,荀攸认为不能与势力悬殊的强大的敌大正面对抗,他分析了当时的形势,提出了声东击西、解救白马的作战方案,由于袁绍兵多,所以荀攸认为应先分散袁的兵力。于是劝曹操引兵先到延津,伪装渡河攻袁绍后方,使袁绍分兵向西应战,然后再派轻骑袭击进攻白马的袁军,攻其不备,一定可以打败颜良。曹操听了他的这一番话,觉得十分有道理,就依计而行,袁绍果然分兵延津。曹操乘机率轻骑超击白马,把来不及防备的颜良杀了。

曹操解白马之围后,率600骑兵押宋粮草辎重沿河西退。军行不久,与袁绍五、六千追兵相遇。诸将见敌众我寡,都感到很害怕,劝曹操退守大营,荀攸知道敌人的弱点,就说:“这正是歼敌的在好时机,为何要退呢?”曹操与荀攸对视而笑,心意相通,遂命令士兵解鞍放马,丢弃辎重,引诱袁军。待袁军逼近,争抢辎重的时候,曹操突然命令上马,迅猛发起攻击,大破袁军。杀其大将文丑。袁绍的两个大将被诛杀,曹操在这次决定性的战役中取得了胜利,为他以后的发展奠定了基础。

建安八年(公元203年)曹操与刘表交战。北方的袁绍之子袁谭与袁尚,亦在为争夺冀州发生内战。袁谭派人向曹操乞降求救。曹操一时看不透形势,拿不定主意,就向众人问计。众将都认为刘表势强,应先平刘表要紧,袁谭、袁尚不值一虚。荀攸则不以为然,他认为应该先北后南,平定冀州为上策。他说:“今天下群雄争战,而刘表坐保江汉之间,显然胸无大志,早晚平定都是一样,没有什么可以值得忧虑的。袁绍父子据四州之地,拥兵10万,袁绍宽厚则力专。力专则难图,现在趁其乱而取之,天下可一举而定,这是一个不可多得的大好机会。如果失去了这个机会,将来就要付出更大的代价才能平定。”曹操听了他的这一番话,觉得十分有道理,于是接受袁谭降意,集中兵力击败袁尚,其后袁谭不愿归附曹操,再度反叛,又派兵将其斩杀。自此冀州全部平复,曹操就此巩固了后方,也为他向南发展奠定了基础。

可以说荀攸不仅仅是以一个智谋出众的人性魅力赢得曹操的器重,更为重要的是以其人格魅力中的忠厚得到了曹操极高的评价。于是,在收复冀州后,封荀攸为陵树亭侯,称赞他说:“军师荀攸,自初佐臣,无功不征,前后克敌,皆攸之谋也。”他想把自己的儿子托付给荀攸,就告诫儿子曹丕说:“荀公达,人之师表也,汝当尽礼敬之”。曹丕对曹操的话铭记在心。于是,当荀攸生病的时候,曹丕拜在床下问候,像对父亲一样地尊敬。

建安十二年(公元207年),荀攸任中军师。魏国初建,任尚书令。建安十九年(公元214年)荀攸68岁时,在随曹操征付孙权的途中死去。

下面是荀攸参与谋划的几个战例。

建安五年(公元200年),袁绍讨伐曹操,当时比起曹操,袁绍的军队占有很大优势,十分强大。但袁绍是个十分优柔寡断的人,指挥无方,曹操和袁绍相持在官渡,一时胜负难分。后来,正在曹操粮草将尽、非常着急的时候,正在这时,袁绍手下谋士许攸因遭到袁绍的怒斥,一气之下决定投奔曹操。许攸一直往曹营而来,被曹军捉拿住,许攸说:“我是曹丞相的老朋友,快快给我通报,就说南阳许攸来见丞相!”军士到曹操寨中禀报,正在休息的曹操知道,许攸是自己的一大帮助,于是大喜过望,还没有穿好鞋就迎了出来,拉着许攸的手一起到屋里。

曹操开门见山地说:“你肯到我这里,我就有救了,愿意教给我攻破袁绍的计谋吗?”许攸问:“你现在粮食还能维持多久?”曹操附在许攸耳边低声说:“军中只有这个月的粮食了。”许攸大声说:“别瞒我,你已断绝粮食了!”曹操大惊,拉着许攸的手:“既然你知道我面临危机,那就赶快帮我出主意吧!”许攸于是说道:“我有一个计策,保证不出3天,让袁绍的百万军队,不攻自破。”

听了这话的曹操欣喜异常,连忙催促他快讲。许攸说:“袁绍的军粮和其它这需物品都囤积在乌巢,现在由淳于琼把守。你可以挑选一些精兵,假称袁绍的将领蒋奇领兵去那里守粮食,乘机会放火烧掉粮草和其他物品,这样,袁绍的军队不出3天就会大乱!”在多年的用兵中,断人粮道是他的惯用手段,曹操听了,正中下怀,隆重地招待许攸。第二天,曹操亲自选骑兵、步兵共5000人,准备去乌巢劫粮。但曹操的左右张辽等人对许攸这个袁绍的谋士相当怀疑。认为袁绍的囤粮场所不会不加防备,不要轻信许攸的话。曹操说:“不必疑心,现在我军粮草已供应不上,不管是真是假,都必须这么做,倘若不采用许攸的计策,我们也是坐以待毙啊!”

其实,早有这一想法的荀攸只是因为不知道袁绍的虚实而没有提出来,在许攸到来之后,就坚定地主张曹操亲自率兵去乌巢,于是曹操对自己的营寨进行了周密的布置,命令重兵把守好大寨,在左右两侧埋伏了一定的兵力,防止袁绍偷袭。然后率领5000人马,打着袁军的旗号,每人都身上背上草木,乘黑夜偷偷朝乌巢进军,曹操领兵前往乌巢,一路上遇到袁绍的寨兵,都说:“蒋奇奉命往乌巢护粮。”袁军看他们打的都是自己的旗号,也没有疑心,四更时,曹操带领到达乌巢的士兵点燃草木,一面敲鼓一面呐喊,直往里冲杀。此时淳于琼与将士喝醉酒后,都在帐中熟睡,忽被鼓声惊醒,来不及应战,只有大败而逃。中国历史上著名的以少胜多的官渡之战就这样拉开了曹操的胜利的序幕。

这时,袁绍不仅乌巢粮草被烧,损失重,而且还失去了许攸,高览这些栋梁之材。军中士气低落,人心恐慌。许攸又为曹操出主意,他说:“今日袁绍残兵败将归去,人心不稳,应乘胜速取袁绍大本营,这样就可能消灭袁绍的有生力量。”曹操又依计而行,取得了很大的胜利。

这时,荀攸向曹操献计说:“现在可以乘胜追击,可以传假情报,说我军将调拨人马,一路作出攻取酸枣和邴郡(今河南延津和安阳)的样子;另一路作出攻打黎阳(今河南浚县)的样子,断袁兵归路。袁绍如果听说了这个传闻,以他的多疑的性格,必定会信以为真,就会分兵力阻击我军。我方可乘他调兵拔寨之时,急攻袁寨,没有斗志的袁绍军队,一是能被我们攻破。

曹操听了他的这一番话,觉得十分有道理,就立即采用荀攸的计谋,出动3路人马,四处扬言,散布迷惑袁绍的消息。袁军听到消息急忙报告袁绍:“曹操分兵两路:一路取邴郡,一路去黎阳,连夜急行军走了。”曹操立即中大队兵马,乘虚而入,冲向袁绍营寨。这下,本就没有斗志的袁军官兵,更是四处逃散,袁军毫无抵抗之力了。袁绍连盔甲都来不及披上,带着幼子袁尚逃奔而走,曹军在后紧追不舍。袁绍为了渡河逃命,把金银财宝、图书车辆全都丢弃,只有随身骑兵800多人一同

逃往黎阳,曹军获得全胜。

在官渡之战胜利以后,曹操将金银财宝、绫罗绸缎分别奖给立功将士,但这时发生了一件意想不到的事。曹操在袁绍所丢的一些图书中发现了一捆书信。曹操打开一看,原来都是曹操手下的一些人与袁绍暗地私通的书信和情报。曹操左右的人都建议逐一核对姓名,抓起来处死。但曹操从安定人心的角度考虑,就摇摇手说:“不可,不可!当初袁绍的力量如此强大,我也不能自保,何况我手下的人呢?这是情有可原的,不必计较。”说完就命人把这些书信用火烧掉,再也不提此事了。这样一来,那些写信的人更加佩服曹操的仁德,从而死心塌地效忠于他。

在曹操征伐吕布时,荀攸随军。吕布在曹军和刘备等各路军队的围攻下,败退后固定下邳,虽经过多次进攻,曹军仍攻不下城池而且此时的曹操的军队已相当疲惫。曹操就想撤兵回宛城。荀修坚决反对,他劝说曹操:“吕布虽然勇敢,但无计谋,如今他三战三败,锐气大减,虽在固守,军队已没有奋斗的意志了,如果再坚持一段时间,敌人就会不攻自败。吕布手下虽然有陈宫那样的谋士,但他设谋迟缓,不能适应形势的变化。我们应当赶在吕布的锐气尚未恢复、陈宫的计谋尚未设定的时刻,想法紧急攻击,这样,吕布一定能被攻破。”

这番话让曹操听觉得相当有道理,就问荀攸说:“有什么好办法呢?”荀攸说:“可以先摧毁城墙,即可一举进攻。”于是,曹操指挥曹军引沂水和泗水灌进下邳城,大水冲垮了城墙,吕布军队不战而垮,吕布被活捉后杀掉了。

对于这次战斗,曹操觉得自己完全是依仗荀攸的计谋才成功的,连连称赞荀攸:“即使是颜子、宁武这样古代大圣贤也无非如此啊!”自此更加相信荀攸。

袁绍死后,他的几个儿子为了私利相互争斗。建安7年,荀攸随曹操讨伐袁谭、袁尚,到了黎阳。第二年曹操又去征伐刘表,正在这时,袁谭、袁尚兄弟二人为争夺冀州发生内讧。为了打败自己的弟弟,袁谭派人到曹操军中乞求归降,请曹操援助自己。曹操请谋士大臣商议,大多数人认为应当先讨平刘表,刘表强大,而袁谭、袁尚之间不团结,相互斗争不息,不仅没有智计,也没有得力的将领谋士的辅佐。是不足为虑的。只有荀攸不同意这种意见,他说:“刘表父子如同豚犬一样,只是看门守家而已,并没有征服天下的雄心壮志,要不然正当天下混乱大有作为的年头,他却守在江、汉之间稳坐不动。占据过四川地的袁绍,拥有精兵10万,基础十分雄厚,经过了多年的经营,已经赢得了人心,现在他兄弟相争正是我们灭掉他们的大好时机,如果我们不接受袁谭的投降,无路可走的他,再去和他的弟弟讲和,到那时,他们两人和睦相处,子承父业,那么天下的苦难就不可能平息了。如今他们兄弟相残、势不两立,如果其中有一人被兼并,那么他们的力量就强大多了,会不易对付。应该趁他们内部战乱的时候攻击他们,天下就平定了。可不有坐失良机啊!”

曹操听了他的这一番话,真是茅塞顿开,说:“好,就采纳你的意见!”答应了袁谭的要求,出兵打败了袁尚。不出荀攸所料,袁尚被消灭之后,袁谭立即反叛曹操,这样一来,他就势单力孤了,荀攸随从曹操在南皮将袁谭杀死。

平定冀之后,曹操在向皇帝为荀攸请功的章奏中说:“军师荀攸,自辅佐臣起,每次征战必随从前,臣前后能攻克那么多强敌,都是荀攸出的计谋。”于是,朝廷准奏封荀攸为陵树亭侯。后来曹操建立魏国,荀攸被任命为尚书令。

从荀攸所用的计谋,我们可以看出,一个使用正谋,而无奇谋,无邪谋,无忍谋的人怎会是一个奸诈小人呢?反而,荀攸是一位敦厚之人,敦厚之人用敦厚之谋天经地义,因此,谋略家绝非是小人也。而事实上,历史证明,真正大手笔的谋略家也应该是像荀攸这样的人,因为,此“谋”绝非“阴谋”之“谋”也。

□运筹于帷幄之中,决胜于千里之外

中国的自古就有许多成大事的政治预言家。这些人,好像能上知五百年,下知五百年,但实际上他们也是平凡普通的人物,只不过善于根据社会形势、去分析其成败与发展趋势而已。

泱泱大国,上下五千年的历史,造就出了许多成大事的政治预言家。这些人我们总是用“博学多文”“上通天文,下和地理”“上晓五百年,下知五百年”等等来形容他们。实际上,他们也是普通的人物,但为何他们能做到“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”呢?很简单,说穿了,只不过是他们善于根据社会形势,人事去分析成败与发展趋势而已。

《三国志》中有一篇著名的《隆中对》,是写诸葛亮回答刘备有关天下大势的咨询,在这席冠绝千古的谈话中,未出隆中即知三分天下事,而其后形势的发展也正是他所预测那样,可见诸葛亮是一位“国际形势预言家”了。但细看来这篇《隆中对》,并无什么特异之术,绝非靠能掐会算预测天下事,而是完全依据于对当时形势、人事的了解和周密的分析而作出的。还有很重要的一点,就是他一旦出了山,就尽心尽力地辅佐刘备,可谓鞠躬尽瘁、死而后已。正是靠了他的努力,刘备才得以与曹操、孙权抗衡而三分天下。看来,要想做一个政治预测家,不能以隔岸观火的悠闲态度来对待世事,有时还需要积极地参预和投入,才能实现自己的预测。在这个意义上讲,那就不仅是政治预言家,还是政治活动家了。

中国是一个历史极其悠久的国家,在漫长的封建社会里,改朝换代是经常发生的事,高瞻远瞩即成为统治者必不可缺少的素质,所谓“人无远虑,必有近忧”,说的就是这个意思。因此,中国在政治预测方面的智慧是相当发达的。

但是毫无一定发展方向的政治预测让人摸不着头脑,他总是根据具体事物而变化,于是,当我们看尽本质不难发现,从社会发展,形势变迁,人事转化三个方面便可以入手概括了。

楚、汉纷争之际,刘邦曾被困于荥阳,他为了争取各方面的支持,让酈食其为他出谋划策,酈食其主张实行分封,使诸侯国拥有土地与人口。计谋一出,立刻遭到张良的坚决反对,酈食其还未走,张良从外边来谒见汉王。汉王正在吃饭,对他说:“门客中有人主张实行分封制,以削弱楚国力量。子房,你看如何?”张良说:“是谁给陛下出这样计策?如此大势已去,陛下的事业完了。”汉王说:“为什么呢?”张良说:“我请借您面前的筷子,为您指画形势。过去商汤和武王讨伐夏桀王、殷纣王而封他们的后代,是有把握制桀王、纣王于死命,但陛下您现在有把握致项羽于死命吗?这是不能采用分封制的第一个原因。周武王进入殷朝,标榜商客里的门,到箕子门前抚车轼式敬意,修封比干的坟墓,现在陛下您能做到吗?这是不能采用分封制的第二个原因。把殷纣王积粟之仓钜桥里的粮食都发散出去,把殷纣王储财这所鹿台的财物都分发出去,用以接济贫穷的人,现今陛下能吗?这是不能采用分封制的第三个原因。军用的车辆在殷朝战事一结束以后就被改作乘人之用了。把刀枪剑戟都倒着装载,表示不再用了,现今陛下能这样做吗?这是不能采用分封制的第四个原因。把军马散放在华山的南边,表示没有什么用处了,如今陛下能这样做吗?这是不能采用分封制的第五个原因。把运输军需用的牛马都放在桃林塞的原野上,表示天下不再有运输和积聚,现在陛下能这样做吗?这是不能采用分封制的第六个原因。而且天下的游说之士,离开自己的父母,抛弃祖坟边的热土,离开有交谊的老朋友,跟从陛下打天下,只是日夜盼望能得到很小一块土地。今天去拥有六国的后代,没有土地去封有功之臣,游说之士各自回去给自己主公干事,跟自己家人团聚,与老朋友会面,谁还跟陛下您去夺取天下?这是不能采用分封制的第七个原因。如果楚国不强大,那还

好说,但是如果楚国强大,其他六国肯定会屈服于楚的,陛下您去哪里寻找向您称臣的六国后代呢?这是不能采用分封制的第八个原因。如果陛下用此计谋,陛下的事业就付诸东流了。”汉王停止吃饭,把嘴里的饭吐了出来,骂道:“酈食其这小子,差点坏了我的事业。”下令催促销毁六国的王印。

张良这番话实在太厉害,前半部分还倒罢了,后半部分尤为震聋发聩,幸亏刘邦能及时醒悟,如果不听张良之言或是晚听张良之言,别说打败项羽,建立汉朝,恐怕自己也死无葬身之地。

张良的政治预测可谓是极其正确的,就在他说了这番话不久,占据齐地的韩信就派使者来见刘邦,要求封他为齐地的假王,刘邦一听,勃然大怒,觉得韩信不赶快来救援自己,还趁火打劫,要挟封王。但后来听了张良的劝说,竟封他为真齐王,从而稳住了韩信,打败了项羽。如果按酈食其的计策封了齐国的后代,那韩信早就背叛刘邦。由此可见,汉朝的兴亡成败,有一大部分是捏在张良这位政治预测家的手里的。

然而,并不是所有的政治预测家,都像张良一样仅仅为某一具体事物考虑,他们的预测可能是有未来做准备,于是这种高瞻远瞩的预测有时不仅一时看不出效果,甚至还有负面反映,但这种预测对将来而言意义非凡。试看雄才大略的清世宗皇太极是怎样收拢汉族人才的:

清皇太极打算留下明将洪承畴为己效力,便派范文程去劝洪承畴投降。洪承畴当时正在跺脚大骂,范文程心平气和地与他交谈,内容涉及古今之事。房梁上的尘土偶然落下,沾到洪承畴的衣服上,他用手掸出灰尘。范文程回去将此情告诉皇太极,他说:“洪承畴肯定不会求死,连衣服尚且那么珍惜,更何况他的性命?”皇太极亲自去看望洪承畴,解下自己身穿的貂皮大衣给洪承畴穿上说:“先生是否觉得不那么冷了?”洪承畴瞠目而视许久,叹息道:“这真是老天选定的明主啊!”于是叩头请求接受他投降。对此,皇太极异常高兴,不仅当天的赏赐不计其数。还设置了酒宴,摆上了戏台。将领们有的对此很不高兴,说:“皇上待洪承畴太好了!”皇太极劝他们说:“我们这些人栉风沐雨几十年,是为了什么?”将领们答道:“那谁不知,是为了入主中原!”皇太极听后笑道:“这就譬如行路,我们都是盲人,如今好不容易得到一个向导,我怎能不高兴?”

此论足见皇太极是如何高明,范文程是汉族的大学者,是一位极有见识之人,洪承畴更是明朝的大官,总督蓟辽军略,学识也有过人之处。这两人为清军入关,尤其在制订统治方略方面,起到了重大的作用。可以说,满清政府若无像范文程这样的一大批汉族知识分子帮助制订策略,用皇太极的话说,就是“领路人”,想长期立足中原,是很难想象的。

除了以上两种预测,还有第三种预测,他仅仅是从理论上进行分析,但由于对事物的发展爱莫能助,因此,只能服看事物向坏的一面发展,“召公谏厉王”是其典型代表。

厉王实行暴虐的统治,奢侈骄傲,他的过失总是会被国都的民众议论。召公劝诫说:“民众都忍受不住您的政令了。”厉王发怒,找到一个卫国来的巫师,叫他监视议论的人,巫师报告谁议论,就杀掉谁。于是,议论的人少了,诸侯也不来朝见。厉王三十四年,他统治更加严厉,国都的民众再不敢说话,路上相遇,也只是互相以眼色示意。厉王高兴了,告诉召公说:“议论都被我消除了,他们都不敢说话了。”召公说:“这不过是堵塞民众讲话罢了。堵住民众的嘴巴,比堵塞河流的后果还要严重。河水堵塞起来,一旦决口,伤害的人一定很多,民众也是一样。所以治水的人要疏通河道。使水流通畅,治理民众的人,要开导他们,让他们讲话。所以天子办理政务,使议论朝政的人诗篇能被大臣和普通官吏敬献,使反映民意的歌曲能被乐官进献,史官进献可供借鉴的史书,乐师进献有劝诫作用的箴言,然后由盲人朗诵和宣读,百官可以进谏,普通民众的议论也可以间接地传给天子,左右侍从要尽规谏的责任,同族大臣在监察和弥补天子的过失,乐师和史官要用乐曲和史实开导天子,老臣把一切汇集整理,然后由君王斟酌取舍。这样,政事才能办理好,不违背情理。民众有嘴巴,正像大地有山河,人类的财富用度都从这里产生,又好像大地有高低干湿等各种类型的田土,从

这里产生了人类的衣食物。放任民众讲话,政事的好坏得失都可以反映出来。好事加以推行,坏事加以防备,民众想在心里,说在嘴上,成熟的意见便于推行。若堵住他们的嘴巴,那么支持你的人又有几个呢?”厉王不听。于是国都没有人敢说话。果然,三年后厉王被民众串联起来造反袭击了。厉王在国都居住不下去了。只好逃到彘地。

周厉王的败亡在于他压制舆论,箝住人口。其实,谁都知道压制舆论是一种愚蠢的做法,但人一旦委势,又往往肆意已欲,不愿接受舆论的监督,就终于一天天地失去了人心。召公可谓是一位明白人,预见到周厉王如下去必无好下场,只是他只能说说,却无力改变一天天腐败下去的情况,只能眼看着国家局势往他预见的坏的方向发展。

由于政治预测的复杂性(他包括了军事、经济、政治文化和人事等诸种社会因素)和内容的包容性(包容了诸多因素和社会内容)使得政治预测不仅仅是门大学问,也是种大智慧,故而能够做出成功的政治预测的人,已不是一般的政治家了,而是预言家、先知先觉者!

但政治预测虽难,在中国历史上,却多有成功的政治预测,多有大贤大智之人能透析世事,洞烛幽微,也积累了极其丰富的政治预测的成功经验。因此,有大志者,必定要知往昔、察现实、测未来,历史经验,是不可轻忽的。

□战事关天 精心策划

一个成功的谋略家成功人因素诸多,其中注重决策亦是其中的因素之一,在中国古代就有许多例如:战国时期,齐威王同田忌赛马赌胜。由于田忌决策不当,屡赛屡败。后来,精通兵法的孙膑充当田忌的参谋,结果使用田忌反败为胜,传为千古佳话。

决策是谋略运用过程中必然涉及的。古代管子认为,决策过程中必须掌握几种具体方法:测、象、法,这是决策者的基本本领,而决策过程有法可依,是决策者必须了解的决策法则。

俗话说:“商场如战场。”

因此,领导企业的决策者只有将企业生存发展的战略放在最重要的地位来考虑,研究,并采用符合市场原则的经营方式和手段,才能掌握市场竞争的主动权,从而才能成为企业竞争的优胜者。由于决策就是决定,对决策行动的成败事关重要。因此围绕工作目标提出的才是最优的。而战略决策的科学预测性又决定了他必须吸取教训,把握现在,从而科学预测的特点。

井深大——索尼(SONY)事业的开创者

正如冰心所说:“人们只惊羡于他盛开时的娇艳,却不知他奋斗的血泪。”当今人尽皆知的日本索尼公司,其创业之初的坎坷经历鲜有人知,索尼公司在创业之初却是历尽坎坷的。索尼公司的创始人井深大自幼就喜欢制作玩具,成人之后,井深大决心开创自己的事业。他研制过计算尺,失败了;研制过电饭锅,失败了;研制过高尔夫球用具和其它用品,也都失败了。

从失败中汲取教训是井深大最大的人格优点,这此以后,他明白:一种新产品关系到自己企业的存亡。盲目开发,盲目生产,只能导致一次次失败。

于是井深大深思熟虑后决定开发一种其它公司没有搞过的产品——把电子技术与机械技术结合起来,研制崭新的日常生活用品。实际上,做为一名早稻田大学理工学院毕业的电子技术专家,很早以前,井深大就经常做这个梦想:把电子工程的综合技术用于产品的消费生产领域。

1949 年的一天 ,井深大在日本广播协会本部美国人的办公室里看到一台磁带录音机 ,他立刻认识到 :“这就是自己要研制的产品 !”当时 ,日本国还没有人生产这种录音机 ,也没有人懂得它是如何制造的。井深大发动全体职工一边学习 ,一边投入磁带录音机的研制 ,到了年底 ,终于研制出日本第一台 C 型磁带录音机。但是 ,由于 C 型磁带录音机体积大(如一只大皮箱)、重量大(重 45 公斤)、价格高(17 万日元一台) ,而且它的价值不被人们了解 ,所以产品滞销。

井深大毫不气馁 ,他看准了磁带录音机的巨大潜在市场和妙不可言的前途 ,与技术人员昼夜奋战在一起 ,终于又研制出一种结构简单、坚固耐用、体积小、售价低(仅 6 万日元一台)的 H 型磁带录音机 ,并成功地把它推销到全日本各中小学校、政府机关和家庭 ,从而奠定了开创索尼事业的基础。

50 年代初 ,半导体晶体管技术刚刚起步 ,井深大立即看到了其不可估量的发展远景。他不惜重金从美国购买了半导体专利 ,先于美国众多的竞争者研制出高频半导体晶体管 ,并于 1955 年研制出世界上第一台半导体收音机 ,当年销售额即达 250 万美元。1988 年 ,井深大又研制出袖珍型 RT—63 型半导体晶体管收音机 ,还成功地将产品大入美国市场。

井深大的事业在不断地发展、壮大。现在 ,拥有千万多员工的索尼公司 ,其产品畅销世界 100 多个国家 ,公司年销售额达 50 多亿美元。

王选——缔造企业的科学家

邓小平说 ,科学技术是第一生产力 ,于是王选 ,这个名扬国际的科学家 ,实现了“ 科学是生产力 ”的论断。作为北大方正的精神领袖 ,领导方正集团实现了 ,使中国印刷排版业告别“ 底片 ”的第五次技术革命。这位“ 当代毕升 ”使方正和中国的印刷排版系统依然骄傲地站在世界前列。

中国的印刷业发生巨大的变化 ,从活字印刷到铅字排版手工操作 ,再到方正自行开发人激光照料排系统。我国印刷出版及时赶上世界潮流。并且迈入了“ 光与电 ”时代 ,一步到位。而王选不断地引起了中国服业、印刷业的一次次技术革命。

中国印刷业的第一次技术革命。中国印刷业的第一次技术革新是告别“ 铅与火 ”。

第二次 ,告别报纸传真机。

第三次 ,告别电子分色机。

第四次 ,告别纸与笔。

1979 年 8 月 11 日《光明日报》头版头条以通栏大标题赫然登出 :汉字信息处理技术的应用获重大突破 ,并加副题 :我国自行设计的计算机——激光汉字编辑排版系统主体工程研制成功。同时 ,发表评论员文章 ,还配发了一幅该系统排出的“ 报纸样张 ”照片。就好像一篇炸弹 ,这篇报道 ,在我国新闻出版界和印刷行业引起了强烈反响。《光明日报》所登的“ 报样 ”照片 ,国内外的研究者可以用高倍放大镜从中看到 ,中国照排系统输出的汉字清晰优美、无懈可击。王选对大家说 :“ 我们要对得起这篇报道 ,要用今后的事实 ,证明这确实是重大突破 ,证明这报道是及时和完全真的。”

在当代市场变化日益复杂、竞争日趋激烈的情况下 ,不了解市场情况 ,不认真分析研究 ,就轻率地、盲目地作出决断 ,是不可能不摔跤的。尤其是在企业经营方向、重大经营方针上 ,更应该深思熟虑 ,再作决断 ,绝不能头脑一热就拍脑袋作出决定。

80 年代初、中期 ,我国企业界掀起了家电产品引进热 ,大家一哄而上 ,各种生产线重复引进 ,有的生产线引进 100 多条 ,甚至几个企业在国外某一厂家引进同一类技术的同一种生产线 ,造成低水

平重复引进,生产能力过剩,设备大量闲置,许多厂家因此而无法占领市场,濒临倒闭或靠国家贷款苟延残喘。这固然有体制上的问题,但也与这些厂家盲目决策、莽撞行事有很大关系。

与他们相友,一些厂家不仅没有盲目起哄,而且还经过考察分析研究,作出了利于自己发展的决断。广州华凌集团就是一个典型。该集团在80年代后期决定投资3000万美元上冰箱项目。当时国内生产冰箱的厂子已有100多家,许多冰箱厂开工不足,市场并不景气,华凌人为什么还要冰箱项目呢?

原来在作出决策前,他们对国内冰箱制造业的状况进行了周密的调查,发现虽然冰箱厂家不少,但多数技术档次低,功能和外观均有诸多不足,真正技术档次高的厂家并不多,而国内市场对低档次、少功能、外观差的冰箱已供过于求,但高档次、多功能、外观好的冰箱仍供不应求,市场前景仍很广阔。但是为作出最后的谋断,他们派人到意大利、美国、日本等国进行考察,了解世界三大冰箱流派的技术、设备、发展前景以及对我国家庭的适用程度,经过全面分析、反复比选和六次可行性研究,最后一锤定音:“技术起点高,产品质量高”的道路,是华凌必须去走的一条路。他们放弃造型简单的欧洲流派,引进适合国情的日本三菱技术,放弃国内盛行而国外开始衰落的直冷技术,选择了能代表冰箱发展趋势的风冷技术和旋转式压缩机。

华凌前进的步伐充分证明当初华凌集团的谋断是正确而成功的。他们在1988年才生产出第一台华凌牌电冰箱;1989年即率先冲出市场疲软低谷;1990年迅速扭亏为盈,获纯利数百万元;1991年一举夺得国优金奖;1992年获全国质量效益型先进企业称号,跻身全国用电器十强;1993年华凌集团股票在香港成功上市,是全国家电行业第一家;在冰箱行业人均创利税居全国同行之首,5年为国家赚回一座现代化的冰箱厂!

“谋”讲究的是技巧与艺术,而“谋”的技巧和艺术是各变万化的。因此,随着不同企业的不同状况我们要采取不同的技巧艺术。在这里尤其值得一提,江苏省机械进出口公司如东轻工机械厂所谓的“三步上篮得分”的决策技术。该厂生产的四大类30多个规格的绞肉机、研磨机、轧面机等食品机械,一直走俏国内20多个省市。1994年在国际食品机械市场竞争十分激烈的情况下,该厂生产的“灯塔”牌绞肉机却一枝独秀,产量和销售量居全国同行之首,并畅销57个国家和地区。该厂总结“灯塔”成功的经验是:技改、联合、决策,三步上篮得分。

第一步,从技改起步。这是“多谋”系列的“第一谋”。1987年,他们在国务院机电办和有关科研单位的支持下,大胆投入80多万元进行技术改造,生产能力从此极大增加,第二年,7万台绞肉机一次性远销匈牙利,创汇40万美元。90年代初,该厂又投入80万元进行食品机械的第二次技改,绞肉机月产能净增3万多台。

第二步,靠联合“跨篮”。横向联合是该厂“多谋”系列的“第二谋”。该厂主动与江苏省机械进出口集团公司“攀亲”,与上海海洋研究所等科研单位“结缘”,采用厂院协作、厂所联合,技术、设备引时,技术输出和技术转让等形式,同国内数十个单位建立了长期技术合作关系,请技术顾问帮助工厂培训技术骨干,搞新产品开发和市场预测,形成了实力雄厚的智囊团,从而可靠地保证了该企业做出正确的决策。

第三步,凭决策得分。正确的经营决策是企业制胜之本。这是如东机械厂“多谋”系列中的“第三谋”。他们经过市场调研和分析后发现,今后一段时期,国际市场上大功率的电动绞肉机前景看好,便果断决策,制定了向高档次食品机械进军战略方针,经研制攻关,迅速形成生产能力,产品销往印尼、新加坡等国,很受欢迎。

此外经营特色在“谋”中也有体现,将“谋”寓于特色之中,是不少谋略成功的法宝之一。日本松下电器公司为了了解消费需求,曾经组织不同年龄、不同爱好的女性进行有性别的女性市场调

查,这是因为女性在消费需求上有更多的特色,可以开拓出更多层次的市场来。经过调查,发现有相当多的年轻女性每晚都要洗涤内裤,由于传统观念影响太深,她们大都不愿将内裤晒在室外。针对这一情况,松下公司开发出一种价格便宜的小型烘干机,专供这类女性烘干内衣等用。产品问世后十分走俏,公司也因而发了一笔财。“启用女性,开发女性市场”就是松下公司调查研究,谋而后断的一种创新产销经营之法。松下的经验有普遍的启示意义。松下公司着眼于年青女性市场开发,其实也可以推广到以不同性别、不同年龄的人去开发自己同性别、同年龄、同特征的产品市场。如由老年人开发市场,由中年人开发实用型市场、事业标志型市场,由青年人开发时髦市场,由残疾人开发残疾人市场,等等。由此可看出,日本松下电器公司取得强大市场的关键在于有特色,有针对性的开发生产,不同层次,不同类型的消费者的区别对待从而赢得了市场成功。

“谋”还要广泛利用企业内外人员的智慧。在企业内部,要造成广大员工关心企业发展、为企业出谋划策的气氛。在企业外部,要善于利用社会各界的专家、智囊人物为企业提供发展思路。近年来许多企业以借“外脑”、借“智力”、靠好“点子”而得以摆脱困境、求得发展。从而一些“点子公司”,企业咨询诊断公司在社会上相继地出现了。为企业出谋划策。企业要认真鉴别,选择具有头脑、能出好点子的公司和人员为企业的生存与发展服务。

霍尔兹沃恩—企业战略家

英国 GKN 公司始创于工业革命开始时期,到 19 世纪末发展成为世界最大的钢铁企业之一。但是 GKN 公司随着钢铁工业的国有化失去了主要支柱产业,成为一个空壳。

GKN 何去何从?围绕着 GKN 的前途问题,公司的高层管理人员争论不休。霍尔兹沃恩当时在 GKN 公司内任会计师,有幸参与了这场争论。在经过缜密的调查后,霍尔兹沃恩谨慎地向 GKN 公司董事会呈交了一份有关公司发展前途的战略报告。

从霍尔兹沃恩的报告里,我们可以看出:GKN 公司将不再是一个钢铁集团公司,因此,公司应立即转向,开发新产品。

然而刚刚投资建设了年产 600 万吨钢管厂的 GKN 公司,不愿因一个微不足道的会计师霍尔兹沃恩建议而放弃所有在钢管厂的投资。于是钢管厂按既定方针生产。

历史的进展完全证实了霍尔兹沃恩的战略预测——仅仅过了两年,GKN 公司的钢管厂陷于困境,不得不停产。董事会的董事们在焦头烂额之际这才想起了霍尔兹沃恩,于是破格把他提升为公司的副总裁兼常务经理。

公司转化工作是霍尔兹沃恩上任后开始做是第一要事。他买下比尔菲尔德公司,将该公司生产的一种新型产品投入欧洲和北美市场;又开发出一种廉价的运输机,使产品畅销全世界。GKN 公司顿时面貌全新。不久,霍尔兹沃恩又研制出新型战斗机“勇士”号,一举占领了英国军用机生产市场,为 GKN 公司带来了巨大的利润。

1980 年,公司的业绩不断上升,霍尔兹沃恩也因此被公司任命为董事长。这时,英国的钢铁工业陷入一团糟的窘境,GKN 公司也因此受到冲击,面临新的、严峻的考验。

在新形势之下,霍尔兹沃恩的同行们都认为这是工人罢工造成的,霍尔兹沃恩在调集了各方面的资料进行研究后提出了一项完全不同的观点:这是英国工业衰退的先兆,即将到来更大衰退。

霍尔兹沃恩毫不犹豫地采取措施改变公司的产业结构,他先后卖掉了公司在澳大利亚的钢铁业股权和英国的传统机械公司,同时在法国、美国和英国本土创办了五家新公司。

对于霍的大胆举措,许多董事深感不安,不断发出异议,然而“我行我素”的霍尔兹沃恩不为

所动。不久 英国工业的全面衰退果然来临 ,GKN 公司因早有准备 ,损失减到了最低 ,而其它公司则纷纷倒闭 ,人们无不为之高瞻远瞩和果断举措而赞叹。

如今的 GKN 公司已成为全世界开发复杂新型机械产品和应用最新技术的领头人 ,霍尔兹沃恩也成为一位举世公认的企业战略家。霍尔兹沃恩是英国工业界的骄傲。他再一次说明一名谋略家所应有的素质 :高瞻远瞩 ,果断。

□出其不趋 趋其所不意

古书曰 :“ 凡战者 ,以正合 ,以奇胜 ” ,出奇就是不循旧轨 ,超常思维 ,反常用兵 ,使对方惊骇 ,造成一种先声夺人的心理态势。“ 出其不趋 ,趋其所不意 ,”不意就是采取出乎对方意料的办法 ,对其进行进攻。出奇密切地联系着不意。相辅相成 ,出奇可达成不意 ,要不意则多半要出奇。孙武指出 :“ 兵无常势 ,水无常形 ” ;“ 故善出奇者 无穷如天地 ,不竭如江河。”在谋略对抗中 ,出奇和不意的谋略策略手段之运用不胜枚举。

出奇制胜。《孙子兵法·势篇》:“ 凡战者 ,以正合 ,以奇胜。故善出奇者 ,无穷如天地 ,不竭如江河。”杜佑注 :“ 正者当敌 ,奇者从傍击不备 ;以正道合战 ,以奇变取胜也。”又《百战奇法·奇战》:“ 凡战 ,所谓奇者 ,攻其无备 ,出其不意也。”《孙膑兵法·奇正篇》云 :“ 同 ,不足以相胜也 ,故以异为奇。”又云 :“ 发而为正 ,其未发者为奇也。”“ 正 ”是指一般的 ,正常的 ;“ 奇 ”是指特殊的、变化的。

孙武认为 :“ 战势不过奇正 ” ;“ 奇正相生 ” ;“ 奇正之变 ,不可胜穷。”按照孙武的想法 ,只有能够随情况而变换奇正战法 ,就像天地一样变化无穷 ,江河一样奔流不竭 ,并且善出奇兵 ,打败敌人的将领 ,才是一个透明的领导。他强调“ 示形 ”、“ 动敌 ” ,认为这是出奇制胜的重要手段。“ 奇正 ”在战术运用上 ,大体可包含以下内容 :在作战部置上 ,担任守备任务的为正 ,担任突击袭为奇。在作战方式上 ,正面攻击的为正 ,迂回侧击者为奇 ,明攻为正 ,暗袭为奇。在作战方法上 ,一般战法为正 ,特殊战法为奇 ,常法为正 ,变法为奇 ,等等。战争史上 ;“ 出奇制胜 ”这一谋略被广泛采用 ,精采战例数不胜数。

公元前 718 年 ,郑国进攻卫国 ,燕国出兵救援 ,与郑国军队交战于北制(今河南荥阳县境)。郑国以三军部署在燕军正面 ,另一部分兵力偷袭燕军侧后 ,燕军只注意了正面防备 ,背后遭到了郑军的突然袭击 ,结果大败。

如果说仅靠偶然或侥幸 ,谋士就想提出解决问题的方法 ,是不可能的。出人意外 ,出奇制胜是优秀谋士谋略的一大特点 ,而他们之所以可以这样 ,是因为他们以其卓越的智慧和见识预见了一般人未见之事 ,从而提出常规之外的方法 ,从而高人一筹、常操胜算。例如 ,在元末反元斗争中 ,朱元璋想挥军北伐 ,消灭元朝。但湖广有陈友谅 ,浙西有张士诚 ,他们经常侵扰朱元璋的根据地 ,因此必须先消灭陈、张 ,稳定江南根据地 ,然后再北上灭元。但陈、张在当时都是很强大的割据势力 ,而且互相结援。应采取什么样的战略来解决这两支势力呢 ?在朱元璋为此召开的讨论会上 ;许多人都主张先攻张士诚 ,刘基则献策 :“ 以兵力而言 ” ,陈悍于张 ,发战事而言 ,张繁于陈。若以常情论 ,应当全力先破软弱、疲惫的张士诚。何况张士诚的腐败程度已远远超过了陈友谅 ,而且此人一向无大志 ,只图自守 ,确实是比较容易解决的。陈友谅却与张不同。他雄心勃勃 ,锐意进取。我若急攻张士诚 ,陈友谅必来救援 ,两人合兵 ,于我不利。反之 ,我军急攻陈友谅 ,张士诚则未必骤然来援 ,这样我便可避免两面受敌。陈氏灭 ,张士诚便是我囊中之物了。”

这里 ,刘基不仅把强弱对比 ,难攻易攻的角度考虑在内 ,还把张、陈各自的特点和相互关系也考

虑了。也就是说,他比别人考虑得更深、更周全,因此他提出了看似超出常情,而其实是更符合当时敌情实际的战略方针。朱元璋采纳了刘基的意见,终于消灭了张、陈割据势力,统一中国。

《孙子兵法·计篇》：“兵者,诡道也。……攻其无备,出其不意。此兵家之胜,不可先传也。”善于抓住敌思维空隙是运用这一谋略的关键。如果行动全在故意料之中,也就无法做到出其不意。出敌不意之法,多出于常规、常法、常识之外。

韩信暗渡陈仓,是正确选择了敌手不意的路线。

在中国历史上,多少英雄创造出许多出其不意的成功战例,读之引人入胜。如《三国演义》第九十四回“司马懿克日擒孟达”,更是别具一格。

演义写道,孔明兵出祁山,连战皆捷,所向披靡,造成关中的紧张局势。魏主曹睿不得不“御驾新征”,率军前往长安,抗拒蜀军。当时,出任新城太守的原蜀军降将孟达,由于既没有被曹睿重用,又被“朝中多人嫉妒”,所以,便想趁曹魏后方空虚之际,举兵谋反,直取洛阳,再归降诸葛亮。孟达此举若能成功,必将会与诸葛亮形成对曹魏前后夹击的战略态势,陷敌于完全不利的境地。与此同时,曹睿为了抗蜀的需要,重新起用正在宛城住闲的马懿。孟达策划谋反的消息,被即将去往长安的司马懿得知了,在这危急时刻,他当机立断,自作主张,一方面令大军向新城进发,传令“一日要行二日之路,如迟立斩”,另一方面,他又派参军梁畿赍檄乘轻骑星夜先一步赶往新城,“教孟达等准备征进,使其不疑”,并制造司马懿大军已“离宛城,望长安去了”的假情报。孟达果然中计,丝毫未加防范。结果,几天之后,司马懿率大军突然出现在新城城下,以迅雷不及掩耳之势,一举平定了这场叛乱。

战争史表明,军事上取得很大效果的战争多是在敌人失去戒备或料想不到的时间、地点实施突然袭击取得的。司马懿克日袭孟达一战,充分证明了这一点,给我们留下了一些宝贵的启示。

实现出其不意,攻其不备,首先必须要想方设法隐蔽作战企图。袭击孟达一战,司马懿在这方面干得十分漂亮。当他得知孟达企图谋反的消息后,采取了一系列欺骗麻痹的手段,使孟达自以为得计,疏于戒备,为达成战斗的突然性创造了条件。

如果想为突袭行动争取到极为宝贵的时间,必须根据敌情果断灵活地实施指挥。稍有军事常识的人都清楚,行动神速是实现出其不意的重要条件。但对一支军队来说,神速的行动,并不单单表现在部队的行动能力上,更重要的还体现在军事指挥员当机立断的决策水平上。当时司马懿刚刚被起用,身在宛城,并非朝中之臣。按照规矩,采取如此重大的军事行动,必须“写表申奏天子”,待奏准后才可行事。孟达也正是这样判断问题的,他认为“若司马懿闻达举事,须表奏魏主”,来回要费去月余时日,这就可以使自己从容地作好迎敌准备。但聪明的司马懿并没有死搬教条,他深知“将在外,君命有所不受”的道理,在事关安危的决策问题上,敢于先斩后奏,毅然采取了果断的行动。结果,使原先企图乘虚直袭洛阳的孟达,反被司马懿这一突然袭击打得蒙头转向。这一仗,真可谓是以快制快、先机破敌的典型战例,体现出在关键时刻,军事指挥员临机处置、决断行事的重要价值。

同时,我们还发现一有趣现象,就是数学计算在军事行动中的作用。具体的定量分析在正确的战术指挥中占有一定地位。孙子曾说过:“多算胜,少算不胜。”不过需要强调的是,数学计算只有在正确的作战指导思想下,才能发挥其作用,否则,反而会推算出与实际相反的结论来。这次作战,孟达对司马懿作战的行程和时间,进行了具体的换算:

宛城至洛阳八百里,宛城至新城一千二百里。

孟达的计算公式是 $800 \times 2 + 200$

就是说,司马懿若前来讨伐,须先得派人前往洛阳“表奏”,待得到魏主的“手令”,才能向新城

发兵。于是孟达认为 ,至少需要“ 往复一月间 ” ,才能行完这两千八百余里的行程。到那时 “ 城池已固 ,诸将皆在深险之地。司马懿即来 ,达何惧哉 ?”

司马懿的计算公式却是 $(2800 - 800 \times 2) \div 2$

就是说 ,魏军决定先斩后奏 ,直接发兵前往新城 ,省去了往返洛阳“ 表奏 ”的时间 ,并且严令部队“ 一日要行二日之路 ” ,结果仅用八天就赶到了出事地点。

孟达由于作战指导思想上的失误 ,造成了对敌情的错误判断 ,结果导致了他在数学计算上的“ 时间差 ”。这一教训 ,应特别引起我们今天军事指挥员的深思。

□成大事者必须具备的行为反应

以上我们讲了很多成大事者的例子 ,然而究竟什么样的人才能称之为成大事者 ,或者说从哪些行为我们来判断一个人是否是成大事者呢 ?

所谓应变之术 ,即临机决断 ,就是说处于危难之际 ,必须随机应变 ,临事不惊 ,遇事不惧 ,谋诈百出 ,胆略过人 ,制敌于千军 ,取胜于瞬息 ,顷刻之间 ,扭转局势 ,转败为胜。这种矛盾转化的魄力 ,只有智勇兼备者 ,才足以当之。应变之术 ,包括机速、机变、敏察、机通、机识、机智、诡脱、机谨、机密、机捷。这一系列手段 ,都是中国古代史上有大智大勇者在危难之时所作出的行为反应。

机灵迅速

处理疑难问题讲究时间把握 ,因此 ,机灵而迅速相当重要 ,否则稍一迟疑便是祸生不测 ,难于收拾。古人云 “ 临事不决 ,非智也 ;临难不决 ,非勇也。 ” 处大难 ,贵在机速 ,千钧一发 ,瞬息万变 ,不可迟疑。魏时尔朱荣处置葛荣的问题 ,即可称得上机灵迅速之一例。

尔朱荣是北魏末的大臣 ,契胡人。初为部落酋师 ,以畜牧致富。六镇起义时 ,他积极招兵买马 ,扩充实力 ,多次镇压牧奴起义。公元 528 年 ,乘孝明帝被胡太后毒死之机 ,举兵入洛阳 ,攫取军政大政 ,拥立孝庄帝。他把太后 ,少主扔进河阴溺死 (今河南洛阳北黄河边) ,并杀宗室、大臣二千人 ,接着便出兵镇压葛荣起义 ,又布置宗亲党羽 ,操纵大权 ,骄暴自恣。503 年 ,反被孝庄帝所杀。

葛荣是鲜卑族人 ,为北魏末河北人民起义首领。526 年 ,他斩章武王元融 ,自称天子 ,国号齐。后来他乘胜追击 ,杀死了魏军最高统帅元琛 ,占据河北数州 ,拥众数十万 ,声势浩大。但是在起义行军过程中 ,他欺凌汉族人民 ,拉拢地主豪强 ,又袭杀杜洛周 (北魏末河北人民起义首领) ,导致起义军内部不团结 ,这些注定了他失败的命运。

528 年 ,尔朱荣利用葛荣军内矛盾 ,与葛荣大战于相州 (今河北磁县南)。天时、地利、人和为尔朱荣击溃全部葛荣部署创造条件 ,并且还活捉了义军首领葛荣。当时的场面 ,对尔朱荣来说十分壮观 ,首领葛荣变成了瓮中之鳖 ,在劫难逃 ;葛荣手下的数十万兵马 ,群龙无首 ,无处逃身 ;自己的部队则是欢欣鼓舞 ,喜笑颜开 ,欢呼声响彻云霄 ,马叫声震撼山岳。而也曾有过此种喜悦的葛荣 ,此时却不知是悔是恨还是怕的一言不坐以待毙。

尔朱荣的虚荣心从葛荣的沮丧和绝望中得到了极大的满足。但是 ,他并没有被胜利冲昏头脑 ,他在考虑葛荣的表现是否是真的 ? 葛荣没有死战便投降了 ,这里是否有诈 ? 葛荣兵马数十万 ,和我的军队混在一起 ,万一他们誓死相拼 ,从中兴兵怎么办 ? 如此等等。这些考虑不无道理。如果不处理好葛荣人多势众的摊子 ,便会变成负担 ,从而危害自己。

于是,尔朱荣当机立断,下令原属葛荣的士兵将领,各从其便,亲属相随,愿留下的可以,愿回家的也行。这一命令果真赢得投降将士们的赞成。于是,大家奔走相告,变苦为乐,变哭为笑。大家虽然感谢尔朱荣的命令,但愿意留下投靠尔朱荣的却很少,大家都想回家,逃离战争。一时间,尘土飞扬,喧声嘈杂,奔的奔,逃的逃,数十万人马,一朝散尽,好像这里并没有发生过战争。

为了继续他的分散—收整计划,他将逃出百里外的降兵再次收容,并安置编于军中。这样葛荣数十万的人马散了,再成整体不可能,更不用说聚众谋反了,至于对葛荣军中的些将帅,则根据需要,量材授位。这样,葛荣数十万大军,就被尔朱荣心安理得地整编了。接着,尔朱荣又以槛车将葛荣送到洛阳,斩首示众。

尔朱荣用分散—收整的办法,彻底制服了葛荣的数十万兵马,避免了可能发生的冲突,减少了葛荣旧部聚众兴兵、东山再起的可能性。可见,尔朱荣机灵迅速,是他取胜葛荣的一个重要手段。

沉着应变

勇而有智,善于应变是谋略家的一大特点,蔺相如完璧归赵,即古之机智勇敢之典型人物。

和氏璧,稀世珍宝,价值连城。赵惠文王时,赵国得到了,但赵王却又寝食难安,因为,秦王已写信称要以十五城作为交换和氏璧的条件。秦国比赵国强大得多,如果不答应它要求,秦国肯定会报复,赵国就要遭殃,所以,拒绝是不行的,如果答应了它的要求,秦国又不给十五城,岂不是上当受骗了吗?由此成为赵王沉重的心理负担。

这时,宦者令舍人蔺相如献计,并自愿带着和氏璧去秦国。他向赵王保证:“城入赵而璧留秦,城不入,臣请完璧归赵。”赵王同意了他的计划。蔺相如以赵国使者的身份,带领几个人,身怀和氏璧,来到了秦国。秦王听说赵国使者带玉前来,便立即召见。秦王急于看和氏璧,于是在外交礼节的完毕后便迫不及待地让蔺相如呈上和氏璧。秦王得璧,仔细之后,传给左右美人细看,众大臣们只能远远观望。宫中一片赞美声。秦王根本不提偿城之事。相如看到这个场面,便知秦王是以十五城诈得和氏璧。蔺相如急中生智,对秦王说:“和氏璧虽然是天下奇宝,但也有瑕点,让我指给大王看。”秦王信以为真,便将和氏璧传蔺相如。蔺相如拿到和氏璧后,紧握手中,依柱而立,怒发冲冠,大声对秦王说:“大王想得到和氏璧,写信给赵王,赵王便召集群臣商议。群臣们都说,秦国贪得无厌,依靠它的强大力量,一纸空文来求璧,这十五城恐怕得不到,大家都不愿将璧送给秦国。但我想,布衣之交,尚不能欺,而大国之间,更应以诚要待。况且为一个和氏璧而逆强秦之欢,是不可取的。于是,赵王不得不为和氏璧斋戒五日,同时愿以和氏璧仅换取秦十五城。派我奉璧前来见大王。这是为什么?就是看重强秦的威望,表示尊敬。今天我来到这里,大王对我们的礼节很低下,大王得到璧后,传给美人,实际上是在戏弄我们,我看大王无意给赵十五城,便把璧要回来了。如果大王硬要抢的话,我便立即撞到柱子上,头与璧俱碎,我们得不到城邑,您也休想得到和氏璧。”宫内气氛一下子变得十分紧张。蔺相如手持和氏璧,怒目而视,准备撞击柱子。秦王见状,深怕和氏璧撞碎,便“辞谢固请”。然后召有司案图,指着图说从此以往十五城都给予赵。蔺相如考虑到这只不过是另一种骗术罢了,便对秦王说:“和氏璧,是天下共传之宝。赵国惧怕秦国,不敢不献。赵王派我来送璧时斋戒五日,挥泪辞别。现在,大王也应该斋戒五日,设九宾于廷,我才敢献上和氏璧。”秦王考虑强夺不可取,便许愿斋戒五日,留蔺相如住在广成传舍。蔺相如想,秦王虽然斋戒,但不可能划十五城偿给赵国,于是便派随从者将和氏璧藏在衣里,从小道逃出秦国,将璧归于赵王。秦王在自己斋戒五日后,以九宾之礼,请来赵使蔺相如。蔺相如对秦王说:“秦自缪公以来,二十作君,未尝有坚明约束者。我怕受你欺骗而有负于赵,已派人将和氏璧送还赵国了。秦强

而赵弱,大王派一介之使去赵,赵便立即将璧送来。大王先割十五城给赵国,赵国还敢留璧而得罪大王吗?我深知犯了欺骗大王之罪,应该诛杀。我愿意就‘汤镬’,请大王与群臣们商议。”秦王与群臣们‘相视而嘻’。有人想杀掉蔺相如,也有人想把他赶走,但秦王却说:“即使杀了蔺相如,也得不到和氏璧,并且还断绝了秦赵的关系。不如因而厚礼相待,放他归赵。赵王岂以一璧之故欺秦邪?”于是,九宾礼席照常举行。礼毕后,蔺相如平安回赵。

这就是历史上有名的“完璧归赵”的故事。蔺相如于公元前279年,当秦会于(今河南渑池西)时,他随赵惠文王,面斥强秦,不辱国体。后以功位为上卿,沉着的蔺相如就这样不仅使赵国在秦国的强大压力下生存,还成就了自己谋略家的身份,成了赵国著名的大臣。

机灵警觉

谋略家们在黑暗中得以自保,靠得是机灵警觉,否则险恶之徒的嫉妒贤能必将他们置于死地。

宋太宗赵匡义病重时,立第三子赵恒为皇太子。当时,吕端继吕蒙正为宰相。他为人识大体,顾大局,很有办事能力,深得宋太宗赏识。他被太宗称为“小事糊涂,大事不糊涂”。不久,他便将相位让给寇准,退位参知政事。

997年,太宗驾崩。围绕谁来继位的问题,宫内多有不同意见。皇太子赵恒年已29岁,聪明能干,处断有方,但他是太宗的第三子,没有继位资格,这就引起其他王子与大臣的忌妒和憎恨。但吕端却始终坚定不移的站在赵恒一边。他决心遵照先帝意旨,拥立赵恒继位。当然,他也就对宫中的一些情况细观察。

正当太宗驾崩举国哀丧之时,太监王继恩、参知政事李昌龄、殿前都指挥使李继、知制造诰胡旦等人,却暗地里密谋,准备阻止赵恒继位,而立楚王元佐。吕端心中有所警惕,但具体情况却并不清楚。李皇后本来也不同意赵恒继位。所以,李皇后命继恩传话召见吕端时,吕端心头一怔,便知大事有变,可能发生不测。一想这里,吕端便决定抢先动手,争取主动。他一面答应去见皇后,一面又将王继恩锁在内阁,不让他出来与其他人谋通,并派人看守门口,防止他被人劫持逃走。之后,吕端才毕恭毕敬地来见皇后。李皇后对吕端说:“太宗已晏驾,按理应立长子为继位人,这样才是顺应天意,你看如何?”吕端却说:“先帝立赵恒为皇太子,正是为了今天。如今,太宗刚刚晏驾,将江山留给我们,他的尸骨未寒,我们哪能违北先帝遗诏而另有所立?请皇后三思。”经过再三考虑李皇后,觉得吕端说的有道理,况且,众大臣都在竭力拥护赵恒皇太子,李皇后也不得违拗,便同意了吕端的意见,决定由皇太子赵恒继位皇位,统领大宋江山。众大臣连连称是,叩首而去。

吕端至此还不放心,怕届时会被偷梁换柱。赵恒于公元997年即位为真宗,垂帘引见群臣,当……时群臣跪拜堂前,齐呼万岁,惟独吕端平立于殿下不拜,众人忙问其故。吕端说:“皇太子即位,理当光明正大,为何垂帘侧坐,遮遮掩掩?”要求卷起帘帷,走上大殿,正面仔细观望,知是太子赵恒,然后走下台阶,率群臣拜呼万岁。直到这时,吕端一直悬着的心才放了下来。赵恒从此开始执政25年。

史官对吕端评价很高,宋史评论道:“吕端谏秦王居留,表表已见大器,与寇准同相而常让之,留李继迁之母不诛,真宗之立,闭王继恩于室,以折李后异谋,而定大计,既立,犹请去帘,升殿审视,然后下拜,太宗谓之大事不糊涂者,知臣莫过君矣。”

深谋秘密

深谋秘密是成大事者必有素质

兵家认为：举大事极为慎密，高深莫测，虽至亲而非攻事者，都不能让他知道，猝然发动，一鼓而擒之。史传吕蒙为人深密，临大事，虽权要不得知晓，袭击关羽之前，荐陆逊以自代，然未任之前，终不与闻，盖防泄密，恐关羽有所防务，其中经过情形，历史是这样记载的：

荆州，军事要地，兵家必争之地，当吴国在地壁之战中未取荆州后，地后便于公元219年发动战争，想以武力夺取。当时，荆州方面的驻军是蜀将关羽，不久前，关羽任前将军，率兵围攻曹仁于樊城，降于禁，杀庞德，北方震动，以致曹操都曾考虑迁都，以躲避关羽的进攻。此时，关羽正被胜利冲昏头脑，忘记背后将受到孙权的攻击。

吕蒙制定并实施了孙权偷袭荆州的计划。吕蒙考虑到：一、关羽刚打了胜仗，趾高气扬。按兵书上说法，骄兵必败。所以，袭击关羽，夺取荆州是有把握的。二、但关羽很有军事头脑。我的名气大些，职务高些，如果由我率兵指挥，关羽必有防备，不敢轻敌。倘若换个名气不大而有非凡指挥才能的人来指挥，关羽必然轻敌，无所戒备。这样我们便可乘机偷袭，夺取荆州。谁来代替呢？思之再三，认为陆逊可以。

考虑稳安后，吕蒙便声称有病，退还建业。陆逊前来看他，问道：“关羽大军压境，我们该采取什么对策？”吕蒙说：“没什么别的，就说我病得厉害，不能指挥作战。”陆逊说：“关羽一向矜其骁勇，如今他刚建大功，意骄志逸，不可一世。他的主要目标就是向北推进，打击曹操，并不提防我们。现在他得知您病重，对我国更不加防备。在此情况下，我们出兵攻打荆州，出其不意，一定会擒制关羽，占据荆州。”但吕蒙不愧是一个大谋略家，一个成大事的人，此时，他还只深谋秘密，没有张口，仅仅说：“关羽素来勇猛，并且早已占据荆州。恩信大行，如今又建立大功，胆气盖盛，不好对付。请您不要发狂言。”陆逊便不敢深问。不久，吕蒙回到都城，仍说自己有病，当孙权向吕蒙询问谁可代替时，吕蒙才正式开口推荐了陆逊，并高度评价了陆逊的才智，还指出陆逊未有远名，非羽所忌，可作掩护。孙权完全同意吕蒙的深谋远算，立即召见陆逊，委任他为偏师将军、右都督，代替吕蒙指挥大军。

按照计划，陆逊来到陆口，便给关羽写封信。关羽一看是孙逊所写的，有谦下自托之意，心里很觉安全，不把陆逊放在眼里，情况和吕蒙的预见完全一样。陆逊向孙权陈述关羽可之状，孙权暗地高兴，便悄悄率兵而上，使陆逊和吕蒙率兵作前部。大军一到，即攻下安南郡。关羽毫无准备，仓促应战，因后备空虚，孙权部队长驱直入，一鼓而擒关羽，成功地袭取了荆州，获得了全面的胜利。吕蒙的那个谋秘密圆满实现。

急中生智

急中生智，以应付突如其来的大难。孙权跃马过小师桥，逃避了张辽的擒杀。这是急中生智的一个典型。

215年，孙权率领大军，地攻合肥。当时，占据合肥的是曹操部将张辽。张辽的防线由于寡不敌众，已经孙权所破。合肥被攻陷。张辽不得不率兵转移。眼看张辽的军队撤退，孙权大喜，并传令：“兵贵神速，不宜久迟，应该一鼓作气，穷追不舍。吕蒙、甘宁率兵先行，凌统和我继后，其他诸将陆续进发。”当吕蒙和甘宁与乐进相遇时，面对诈败的乐进，甘宁紧促吕蒙引军赶去，从而遭到张辽部队四面射杀。

此时，孙权和凌统在接到吕蒙甘宁获胜的假消息后，更是催兵急进，终于在逍遥津北，两面受敌，急闻连炮声。左边是张辽，右边是李典，一齐杀来。孙权左右受攻，手足无措，急忙令人唤吕蒙、甘宁回救。但见张辽精兵已经赶来，逃也来不及。凌统手中只有三百骑，势单力薄，无法阻挡张辽。

的进攻,眼看孙权就要当俘虏。当此形势紧急之际,凌统大呼:“主公快速度过小师桥。”自己则为了保护孙权翻身下马,与张辽决一死战。孙权只顾奔向小师桥。可桥南端已被拆毁,宽有丈余,孙权的马被逼住,不能跃过。孙权惊恐不已。正在这进退两难之时,亲近牙将谷利大声呼喊:“主公可先将马往后退,然后再放马向前猛跃。”孙权立即收回马来,后退三丈,然后纵马加鞭,那马一跃而过,便飞渡小师桥。孙权终于逃脱了危险,没被张辽抓获。于是孙权以退马逍遥津保全了性命,至今,合肥人逍遥津公园里,还有一尊孙权骑马奋战的塑像。而更有人对此段史实写道:“的卢当日跳檀溪,又见吴侯败合肥,退后着鞭驰骏马,逍遥津上玉龙飞。”

善于处断

所谓善处者,即遇非常之事要善于冷静处理,权衡利弊,不能感情用事,招致被动。此处亦以妇人之例说明。

唐朝末年,黄巢起义声势浩大,不久便入据长安,唐朝政极岌岌可危。一目失明的消陀部队李克用被时人称为“独眼龙”。他与其父朱邪赤心(因他镇压起义有功,被赐姓李,名国昌)一起,参与镇压黄巢起义。公元884年,他引军渡河,大败黄巢军于中牟(今河南中牟),使起义军从此一蹶不振。后来便长期割据河东,与占据汴州(今河南开封市)的朱全忠对峙,连年战争。死后,其子李勣建后唐,尊他为太宣。李克用的夫人刘氏,是一位有智有谋的巾帼英雄,不是等闲之辈。可以说,李克用的成功,得力于他夫人刘氏的帮助。我们在此讲讲就是刘氏的谋略。

李克用奉命带兵讨伐叛逆者,以救东路诸侯。正当李克用整装待发之时,朱全忠与杨彦洪共同谋变,倒戈攻击李克用。李克用措手不及,没与硬战,便仓惶逃去,心里好不自在,气的发狂。朱全忠很狡诈(后梁的创立者),眼看李克用逃去,谋杀不成,便灵机一动,将杨彦洪射杀,掩人耳目,隐藏自己叛变的真面目。但李克用的看法并没有因此而改变,他边逃跑边咒骂朱全忠,发誓要亲杀朱全忠。

李克用部下有人逃回,禀报李克用妻子刘氏夫人。刘夫人听了心里很是震惊,但她表现上却很镇静,神色不动,若无其事,并下令将那报告朱全忠叛变的人,立即斩杀。她想,让更多的人知道此事,府内肯定乱作一团,说不定还会有人响应举兵叛变。那样,情况更糟,局面就没法收拾了。所以,自己不能惊慌,不能失去信心和自制,同时要封锁消息,要保持府中原有的安静,报信的人是信息源,当我应该将他们斩杀。不久李克用怒发冲冠的回来,对于丈夫的怒气,刘夫人却依然保持镇静。李克用发誓再集中兵力,讨伐朱全忠,以解心恨。可是,刘夫人却不同意,她说:“你此次带兵伐叛军是为国讨贼,以救东路诸侯之急,并不是为了你个人的怨仇。现在,汴州人朱全忠叛要谋害你,你当然很气愤,我也十分生气。我也觉得他该伐该杀。可是,如果你真的带兵去攻伐他,你的任务就完不成了,而且也改变了事情的性质,变国家大事为个人怨仇小事。我认为,朱全忠叛变的事,你应该上诉朝廷。由朝廷兴兵讨伐他。岂不是更好?”听了这一番话,李克用真是茅塞顿开,怒火顿消。便听从了夫人的意见,不再结兵攻朱全忠了。但他还是给朱全忠写了封信。责备他谋变不道。可朱全忠却回信说:“前夕之变,我并不知道,朝廷曾派使者来与杨彦洪共同谋事,必是他图谋不轨,发动兵变。现在,杨彦洪已经伏法,死有余辜。请你谅解。”把自己的责任推卸得一千二净。

但是,刘氏夫人对这件事的处理是很有分寸的,有理有节,以大局为重,果断应变,沉着不慌。倘若李克用不听刘氏夫人的话,或者刘氏夫人不贤慧,怂恿李克用发兵讨伐朱全忠,其结果如何,谁用谁负,谁是谁非也就很难说了。

明察秋毫

观察艺术的高明与否,对于谋略者来说是至关重要,直接关系到谋略水平的高低和谋略的成败。观察的情况是否真实、准确,取决于谋略者水平的高低。《吕氏春秋》里记载:“有道之士,贵以近知远,以今知古,以所见,知所不见。故审堂下这阴而知日月之行,阴阳之变;见瓶水之冰而知天下之寒。”观察也是带有个性特征的,不同的谋略者由于观察问题的方式不同,角度也不一样,所得结论也不相一致,据此所作的谋略在实际中所取得的效果也大不相同。

辨别能力

诈骗之术在战争中有着重要的一席之地,因此,在战中也就有了多种表现形式,但大体上可分为两种,一种是表现为示形、造形和佯攻、阳动的战术诈骗。还有一种是传递假情报和失真的信息,诱敌上当的情报诈骗。因此,只有有辨别能力的谋士才能在复杂多端的战争中分辨出形势。《三国演义》所描绘的战争画卷中,有很多情报诈骗的故事。其中,讲到吕布的谋士陈登暗结曹操,连施三诈,使吕布夜失三城的故事,就是比较典型的一例。

曹操被张绣第二次追击杀败后,沿途不敢停留,急急忙忙返回许都。袁绍了曹操已归,知道进攻许都占不到便宜,便把锋芒一转,北征公孙瓒去了。尽管曹操十分痛恨袁绍,但是听从了谋士郭嘉和荀攸的建议,决定联合刘备,先扫清东南,除掉心腹大患吕布。谁知事机不密,走漏了风声,吕布先下手为强,打败刘备,攻占了小沛。同时,吕布派陈宫结连泰山寇贼孙观等人,欲东取兖州诸郡。曹操闻讯后,亲自率领大军行至肖关一带,来战吕布。

此时的匹夫吕布早已被投靠曹操的陈澄连施三着,从而接连丢城丧旅,这三着是:

第一着,巧进“良言”,清除“耳目”。当肖关告急时,吕布欲带领陈登前去救应,留陈登的父亲陈邕守徐州。临行前,陈氏父子商议,如果吕布败回,便由陈邕占领徐州,不放吕布进城。但又恐“布妻小在此,心腹颇多”,不好下手。陈登心生一计,他对吕布说道:“徐州四面受敌,操必力攻,我当先思退步,可将钱粮移至下邳,倘徐州被围,下邳有粮可救”。吕布果然中计,马上命令心腹保护妻小与钱粮“称屯下邳”,从而清除了陈邕后来占领徐州的障碍。

第二着,谎造军情,轻取两城。吕布同陈登带兵前往肖关,援救陈宫、孙观。行至半路,陈登陈宫敷衍了一番。至晚陈登上关而望,见曹兵直逼关下,乘夜连写三封书信,拴在箭上,射下关去,第二天便飞马赶回。陈登见到吕布,煞有介事地说道,泰山寇贼孙观等人见曹兵势大,“皆欲献关”。吕布一听大惊,连忙命陈登先往肖关,“约陈宫为内应”,自己带领兵马随后赶来。这次陈登来到肖关,诳骗陈宫说,曹兵已抄小路入关,直逼徐州,“公等宜急回”。结果,使陈宫和吕布二军,夜间在半路相撞,自相残杀起来,曹兵则乘势轻而易举地夺取了肖关。吕布、陈宫直杀到天明,方知中计,连忙赶回徐州。然而为时已晚,这时,陈邕已公开降曹,占领了此城,吕布只得前往小沛。

第三着,假传将令,智夺小沛。正当吕布、陈宫厮杀时,陈登却悄悄溜走了。他连夜马不停蹄地赶到小沛,假称吕布“被围”,传令小沛守将高顺、张辽等“急来解救”。二将听令即行。这样,在陈登的接应下,曹军又兵不血刃地拿下了小沛。待吕布到达小沛时,“城上尽插曹兵旗号”。

陈登把吕布互为犄角的三支力量分别调城三着,既造成了其自相残杀,又使三实变三虚曹兵自然可以唾手可得。

克劳塞维茨在《战争论》中说:“战争中得到的情报,很大一部分是相互矛盾,更多的是的,绝大

部分是相当不确实的。这就要求军官具有一定的辨别能力,这种能力只有通过事物对人的认识和判断才能得到。* 通常,人们容易相信坏的,不相信好的,而且把坏的作某些夸大。以这种方式传来的危险的消息尽管象海浪一样会消失下去,但也会象海浪一样没有任何明显的原因就常常重新出现。指挥员必须坚持自己的信念,象屹立在海中的岩石一样,经得起海浪的冲击……”

陈登以伪装的面目从内部行诈,颇有一些新奇。而吕布这个有勇无谋之徒,对事对人都没有清醒的认识,不能在复杂的战争环境中进行独立思考,也就经受不住象海浪一样危险消息的冲击。

有人预见,未来战场将是“信息化战场”,大量的信息流将会通过多种渠道滚滚涌来,危险的假情报混杂其中。军事指挥员倘若随波逐流,缺乏独立辨别情况的能力,那自然会象演义中的吕布及其所属将领们一样,失去自我控制力,造成丧人失地。

敏察知奸

从字面上理解“敏察知奸”就是善于透过现象看出事物本质,善于判断,窥破奸计,一双慧眼,洞察入微,一切大奸巨猾,无所逃于双目矣。中国历史记载“敏察之事”不胜枚举,仅择几例说明之。

汉昭帝敏察诈书而知奸。《汉书》云:燕王旦自以昭帝兄,常怀怨望,及御史大夫桑弘羊建造酒榷盐铁,为国兴利,伐其功,欲为子弟得官,亦怨恨霍光。于是盖主、上官桀、安及弘羊皆与燕王旦通谋,诈令人为燕王上书,言“光出都肄郎羽林,道上称跸,太官先置。又引苏武前使匈奴,拘留二十年不降,还乃为典属国,而大将军长史敞亡为搜粟都尉,又擅调益莫府校尉。光专权自恣,疑有非常。臣且自愿归符玺,入宿卫,察奸巨变”。候霍光沐日奏之,桀欲中下其事,桑弘羊当与诸大臣共执退光。书奏,帝不肯下。明日,光闻之,止画室中不入。上问“大将军安在?”左将军桀对曰:“以燕王告其罪,故不敢入。”有诏诏大将军。光入,免冠顿谢,上曰:“将军冠,朕知是书诈也,将军亡罪。”光曰:“陛下何以知之?”上曰:“将军之广明,都郎属耳,调校尉以来未能十日,燕王何以得之,且将军为非,不须校尉。”是时帝年十四,尚书左右皆惊,而上书者果亡,捕之甚急。桀甚惧,白上小事不足遂,上不听。后桀党与有谮光者,上辄怒曰:“大将军忠臣,先帝所属以辅朕身,敢有毁者坐之。”自是桀等不敢复言,乃谋令长公主置酒请光,伏兵格杀之,欲废帝,迎立燕王为天子。事发,光尽诛桀、安、弘羊,外人宗族、燕王、盖主皆自杀。光威震海内,昭帝既冠,遂委任光,论十三年,百姓充实,四夷宾服。

诸葛亮观容色动而神惧,知为刺客。《藏书》云:人有见杀者,主名不立,云录其妻,而无所问。十许日遣出,密令人随后,谓曰:“其去不出十里,当有男子候之与语,便缚来。”既而果然,问之县服,云:“与此妻通,共杀其夫,闻妻得出,欲与语,惮近县,故远相等候。”于是一县称其神明。

刘崇龟易以遗刀,得其主名。《新唐书》云:刘崇龟判案有神。广有大贾,约娼女夜集,而它盗杀女,遗刀去。贾入娼龟方大殓军中,悉集宰人,至日入,乃遣阴以遗刀易一杂置之。诘朝,群宰即庖取刀,一人不去曰:“是非我刀。”问之,得其主名,往视,则已逃亡。崇龟取它囚杀之,声言贾也,陈诸市,亡宰归,捕诘具伏。其精明类比。

包拯见告而知盗。包拯出知扬州天长县,有诉资割牛舌者,拯使归螟牛之,既而有告私杀牛者,拯曰:“何为割某家牛舌而又告之?”盗者惊伏。

蔡齐不治安荆王。《宋史》云:宋代蔡齐善于处理问题。仁宗时,有飞语传荆王元俨为天下兵马都元帅者,捕得系狱,连逮甚众。帝怒使齐按问之。齐曰:“此小人无知,不足治,且无以安荆王。”帝悟,遽释之。

察奸之术

《韩非子内储说左上》一本以描述君主统治术为主题的书。其书中多以长事例论述了君主应如何看透臣子的心,而察奸之术就是此书第一次提出来的。

纵观此书的察奸之术,不外于观听法,一听法此挟智法,倒言法,反察法等。

所谓观听法,就是不是片面地根据一事实,而是进行综合的全面判断。“观听不参则诚不闻。”大意是,如果所看到的和所听到的不参证,就不能了解真情。人往往有这要的习癖,对喜好的事乐于接受,对嫌厌的事则加以排拒。如果所“观”的事令其愉快,那么有关此事的否定的评价就不愿“听”。如果所“听”到的令人高兴,有关此事的恶劣现实也就不愿意去“观”了。这种人性弱点在君主身上体现尤其明显,于是也就为那些口腹蜜剑的奸妄小人找了缺口使君主不能充分认识。故“耳听为实”“眼见为实”才是封建明君判断情报真假的首选方法。

所谓一听法,是指识破隐蔽在群体之中的“滥竽充数”者。“不一听则智愚不分。”这种方法,是说若不一一听取每个人的意见,则都混杂于众人之中,不能察知每个人的能力。《韩非子·内储说左上》讲述了这一寓言以为例证:齐宣王使人吹竽,而喜爱合奏,于是经常在宫中召三百人合奏。南郭处士自称吹竽名手,也参与合奏,并得到丰厚俸禄。宣王死,王继位。新王不喜听合奏,命乐人们独奏。南郭处士迅即逃亡。这就是著名“滥竽充数”,这种方法,不一定仅仅限于“分别听取每个人的意见”,而被个别地巧妙应用。它也用于诘问想以摇摆不定的暧昧态度逃避责任的人,穷追不舍,看穿其真心。

所谓挟智法就是佯作不知以试验对方。朝昭侯有一天故意把一片剪下的指甲握在手中而假装遗失,严厉命令道:“剪下的指甲如果丢失是不吉利的,无论如何也要找到!”于是近侍们在房间里到处搜寻,然而一无所获。“绝对不可能丢失。好好地给我找!”一名近侍悄悄剪下自己的指甲交了出来。“找到了,在这儿找到了!”明明没丢的指甲却被别人找着了。韩昭侯就这样知道了谁是说谎者。《韩非子》对这种称为“挟智法”的察奸之术作这样的说明:“挟智而问,则不智者至;深智一物,众隐皆变。”“挟智”就是虽然知道却佯装不知。就是说:“佯作不知而询问,则得以明白不知之事;熟知一事,则得以明白其他隐晦之事。”所谓“真人不需相”,故只有这种人才能使他的敌人显露最真实形态,由此显露弱点,否则的话,轻则对方采取相应对策对抗,直到自己反受到对方愚弄。

所谓倒言法是以谎言考验对方。“倒”就是颠倒,“倒言”就是倒错其言,用与事实相反的话来看透对方心理的方法。燕国曾有一位官至相国的名叫子之的人物。有一次,他正与部下交谈,突然说:“刚才从门口跑出来的是匹白马吗?”显然,这是谎言。“没有,没有什么马跑出去呀!”没有看见呀。”大家异口同声加以否认。但是还是有人说有的,只见此人走到门外一圈,回来报告说:“确实有一匹白马跑了出来。”子之由此知道左右谁是不诚信之人(《韩非子·内储说》)。这种方式用今天的话说,可以称作“圈套测验”。

所谓所察法是说从相反接着立场寻找动机。《韩非子》中说:“事起而有所利,其尸主之;有所害必反察之”(《韩非子·内储说》)。如果发生某种事件,起主要作用的是因此受益之人。在有人被害的情况下,也可以据此推测是因此受益者所为。《韩非子》中记载了这样的事例:韩喜侯入浴,浴场中发现小石子。韩喜侯唤来近侍询问:“负责浴室的官员一旦免职,其继任者确定了吗?”“是的,确定了。”召他到这里来。”韩喜侯严厉责问他:“为什么往我的浴盆里投放石子呢?”那人无法隐瞒,招认说:“负责的官员被免职,我就可以取而代之。所以,才……”不能仅限于主观的分析,而应当站在对手的立场上找寻其动机,这是识破、驾驭对手的一种方法。

在古代社会,统治者和部属之间、统治集团内部人与人之间是一种互相利用、互相猜忌、互相倾轧的关系。统治者为了自身的利益,创造了许多洞察他人心理的谋略方式。谋略的多样性决定于其发生背景不同,故亦存在一定的时代局限性,所以我们在了解这些谋略时万万不可忽视这一点。

见微知著

所谓见微知著,就是见到一点苗头就能看清其发展的趋向和实质性的问题。

建安五年(200年)春天,曹操从一件事中发现了刘备欲谋反作乱,心中很是气愤,心想:“我平日待你不薄,为何还要暗算于我?”越想越觉这事不能马马虎虎,草率了结,必须及时将刘备的野心煞住。于是,等到正月十五刚过不久,曹操就准备点起兵马东征刘备。许多部下都认为这一行动有悖常理,说:“现在与您争夺地盘的并不是刘备而是袁绍,他才是目前最主要的敌人。而您现在地要攻打刘备,如果大军出动,后方空虚,袁绍乘机从我们背后发动进攻,我们该怎么办呢?”曹操回答说:“你们只知其一,不知其二,分不清我们要干什么,不要干什么,颠倒了主次。那刘备胸怀大志,人又机智聪明,在他的周围又有那么一班勇将为他卖命,将来必定要成大气候,如果我们现在不把他的气焰扑灭,日后会成为我们的心腹大患。那袁绍何许人也,诸位难道不知么?他,一个货真价实的草包,对我们的部署他能够作出反应吧?我可以打赌,他现在正在他的小妾房里做他的艳梦,怎么会想到要从我们的背后向我们发起进攻呢?”大将郭嘉转而支持曹操的看法。于是曹操又废了一番功夫,直到把大部分将领的观念转变过来。等到商定东征的日期,曹操发表了战前动员令,号召三军,英勇杀敌,立功者重赏。刘备根本没有料到曹军会来得这么快,听到探子报曹操人马已至时,还在军营里饮酒作乐,仓促应战,不敌而逃。他的部下夏侯渊被曹军活捉。刘备在奔逃中,连平日与他恩爱至亲的妻子和儿子都不要了,丢下他们,只身逃到了袁绍那里,这样,妻子和儿子成为俘虏。而刘备的大将关羽当时正驻扎在下邳,曹操乘胜追击,关羽势单力薄,只得弃城投降。这一仗下来,把刘备的精英主力全部消灭。而整个战斗自始至终,都没有见到袁绍有什么反应。

从以上我们列出的十一点成大事者的行为特征中,你可以看自己有几点相似,你同时也可以有意识的培养自己,具备了这些素质行为时,相信你经及有了成大事者的必要条件。