



git remote add group

git remote -v

git fetch group

git checkout -b develop

git add .

git commit --no-verify -m

git checkout -b R-PT-S-GALAXY-GALAXYHK-2.0.0

git pull group

git config --global user.name "1111"

git config --global user.email "2222"

正文

------------

前言

现代人都非常渴望自己智慧多一点，应付别人的手段高明一些，所以总想读一些能让自己智慧速成的书，总想看一些能让自己手段老练一些的书。尽管这方面的书很多，但我们仍然郑重地向各位推荐一部取之不尽、用之不竭的智慧大书——《孙子兵法》。这部书“大”在何处呢？当然是大在智慧过人、计策过人、实用惊人。

春秋战国，诸侯纷争，烟火四起。这样就直接面临一个重要问题：如何作战？自有军计出现，当首推《孙子兵法》。

孙子，名武。他在对中国古代战争观察的基础上，以十三篇为题，写下了这部文字不超过五千字的“兵学圣典”。主要是以计贯穿全书，以策谋划全书，以胜统领全书。故被人称为万年不变之“兵家圣经”。大体说来，《孙子兵法》的大要如下：一、始计篇——莽汉总是斗不过军师；二、作战篇——行动是致胜的玄机；

三、谋攻篇——用活每一颗“棋子”；

四、军形篇——不打无把握之仗；五、兵势篇——把时机攥在手中；

六、虚实篇——真假错乱晃人眼；七、军争篇——绝不能失去主动权；

八、九变篇——灵活应变，出手威猛；九、行军篇——善于选择最佳套路；

十、地形篇——因不同情况定方案；

十一、九地篇——擒住最要害的问题；

十二、火攻篇——施展出各种猛招；

十三、用间篇——反戈一击惊人心。其大智慧、大计策主要表现在：

莽汉与军师之别在于，前者勇，后者智。有勇无智，必然失败；有智无勇，可以策划成功。实际上，天下最厉害的人不是莽汉，而是军师，因为军师可以遥控莽汉，去达到自己的目的。此为《孙子兵法》“始计篇”之精髓。

抓住时机，就能获得先手。先手意味着什么？意味着比别人先伸出手脚，先占得有利局面。在那些图谋大局的成功者眼中，从不放过任何一次时机，总能把时机变成成功的条件，因为他们都擅长“攥”功。此为《孙子兵法》“兵势篇”之精髓。

虚实交错，最容易让人眼花头晕，为此这一“兵法”，常被人利用。“虚”可不露声色，不露家底，不露实力，让人掉以轻心；“实”可显锋芒，显功夫，显力量，让人吓破了胆。如果以虚掩实，往往能置人于最绝望的心理折磨之中。此为《孙子兵法》“虚实篇”之精髓。

一个“变”字，概括了《孙子兵法》的主要绝招。显而易见，变则亡，变则活。真正的成功者是：变死路为活路，变绝境为希望。人世间有许多事，离不开这一个“变”字，一变则通，三变则活，九变则大成。此为《孙子兵法》“九变篇”之精髓。

针对不同的对手，要使用不同的招法去应对，不能千篇一律。

有些时候，在此人身上为猛招，在他人身上则为软招；反之，在此人身上为软招，在他人就变成了猛招。这就要做到：因人而异，因时而别，因地制宜。此为《孙子兵法》“火攻篇”之精髓。

上述条例，是孙子智慧的源泉，反映出了博大精深的军事思想，广为后人推崇。千百年来，聪明的中国人总是把《孙子兵法》作为案头的必备书，反复读出和悟出了许多与自己为人处世切实相关的一些大智慧、大计策，他们烂熟于心，把各种兵法变成了实用之法，让自己与智者靠近。从另外一个方面讲，《孙子兵法》的实用性被推广到其他许多方面，诸如领导学、管理学、处世学、经商学等等，深得日本“经营之神”松下幸之助的推崇，这说明《孙子兵法》的智慧是挖掘不尽的。今天，我们应当细读它，从中挖掘出智慧的宝藏，以便更好地运用到实战中。

本书以《孙子兵法》十三篇为单元，全面分析现代意义上的《孙子兵法》到底有哪些实用性的内容，广涉领导之艺、处世之道和经商之技，下设“本篇导引”、“智慧之源”、“经典诠释”和“现代释用”等四个方面的内容，有点有面，可读性强，适用性强。假如一册在手，会使你有取之不尽、用之不竭的大智慧和大计策。

------------

[第一篇] 始计篇——莽汉总是斗不过军师

莽汉与军师之别在于，前者勇，后者智。有勇无智，必然失败；有智无勇，可以策划成功。实际上，天下最厉害的人不是莽汉，而是军师，因为军师可以遥控莽汉，去达到自己的目的。此为《孙子兵法》“始计篇”之精髓。

【本篇导引】

《孙子兵法》历来为人推崇，并被运用于大千世界的诸多方面，已成中国传统智慧的精髓之一，其开篇就可见精妙：

“始计篇”主要谈明计、知计、用计、行计、算计等五个部分。

所谓明计，按照孙武的观点，即是兵家之大事，故不可不察。

所谓知计，就是按照“五事”去校察“道”、“天”、“地”、“将”、“法”等计策，惟有此五方面计策，才可知胜矣。

所谓用计，是指有计必用，用则必胜；有计不用，则必败。如何用计？孙武从战与不战、用与不用、近与远、以利相诱、乱中避强就弱、激怒对手、推崇对手、疲惫对手、折损对手等方面进行了详细的表述。

所谓行计，是指如果善行有利之计，可以取势，可以占主动。

所谓算计，是指作战当以“算”字为先，“多算胜，少算不胜”，揭示了用兵的一般道理。

本篇主题词：知用其计，攻其不备，出人意料，为兵家取胜诡道。

【智慧之源】

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻。知之者，不知者不胜。故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？

法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。

【经典诠释】

孙子说：战争是国家的大事，是军民生死安危的主宰，是国家存亡的关键，是不可不认真考察研究的。

因此，必须审度敌我五个方面的情况，比较双方的谋划，来取得对战争情势的认。（这五个方面）一是道，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。所谓道，就是要让民众认同、拥护君主的意愿，使得他们能够做到生为君而生，死为君而死，而害怕危险。所谓天时，就是指昼夜晴雨、寒冷酷热、四时节候的变化。所谓地利，就指征战路途的远近、地势的险峻或平坦、作战区域的宽广或狭窄、地形对于攻守的益或弊端。所谓将领，就是说将帅要足智多谋，赏罚有信，爱抚部属，勇敢坚毅，树立严。所谓法制，就是指军队组织体制的建设，各级将吏的管理，军需物资的掌管。以五个方面，作为将帅，都不能不充分了解。充分了解了这些情况，就能打胜仗。不了这些情况，就不能打胜仗。所以要通过对双方七种情况的比较，来求得对战争情势的识：哪一方君主政治清明？哪一方将帅更有才能？哪一方拥有天时地利？哪一方法令够贯彻执行？哪一方武器坚利精良？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚公正严明？我根据这一切，就可以判断谁胜谁负。

若能听从我的计谋，用兵打仗就一定胜利，我就留下；假如不能听从我的计谋，用打仗就必败无疑，我就离去。

筹划有利的方略已被采纳，于是就造成一种态势，辅助对外的军事行动。所谓态，即是依凭有利于自己的原则，灵活机变，掌握战场的主动权。

用兵打仗是一种诡诈之术。能打，却装作不能打；要打，却装作不想打；明明要向处进攻，却装作要打远处；即将进攻远处，却装作要攻近处；敌人贪利，就用利引诱；敌人混乱，就乘机攻取他；敌人力量雄厚，就要注意防备他；敌人兵势强盛，就暂避其锋芒；敌人易怒暴躁，就要折损他的锐气；敌人卑怯，就设法使之骄横；敌人休得好，就设法使之疲劳；敌人内部和睦，就设法离间他。要在敌人没有防备处发起进，在敌人意料不到时采取行动。所有这些，是军事家指挥艺术的奥妙，是从无事先呆规定的。

开战之前就预计能够取胜的，是因为筹划周密，胜利条件充分；开战之前就预计不取胜的，是因为筹划不周，缺乏胜利条件。筹划周密、条件具备就能取胜，筹划不、条件缺乏就不能取胜，更何况不作筹划、毫无条件呢？我们依据这些来观察，那么负的结果也就很明显了。

【现代释用】

说到“计”，人人皆知。对于它的作用，很多人都能信口说几句，但绝大多数人又不能用得明白，皆因不知“计”的奥妙。孙子说，“将听吾计，用之必胜，留之。将不听吾计，用之必败，去之。”可见，孙子头脑中有一套征服人心的妙计。粗略看来，他提供了下面八点计策：一是，因利而制权；二是，用而示之不用；三是，远近相互交错；四是，用利益打动人；五是，在混乱中取胜；六是，避开强大对手；七是，善于激怒对手；八是，能够攻其不备。一句话，这些都是所谓的算计。所谓“多算胜，少算不胜”表明：算计应先于行动，算则胜，不算则败。战争如此，领导、做人、经商，莫不如此。

------------

领导之艺

“计”是智慧的精髓，是力量的源泉。正确地运用“计”，就可以做到化解难题，无往而不利。

作为一名领导者，正确地运用“计”，就可以有效地管理下属，就可以创造佳绩。

□不算不胜善算必胜

《孙子兵法》中有一句话极其深刻，即“多算胜，少算不胜”。它告诉我们这样一个道理：做任何事之前，必须先在脑中盘算清楚好才出手，切忌盲目冲动，不知对手底细就稀里糊涂动手脚。再者，还要注意“多算”与“少算”的关系——越反复思虑，越周密推算，越能赢得胜利；反之，就可能大打折扣，甚至招致惨败。因此，我们必须明白，一个“算”字的重要性，即不算不胜，多算必胜。

下面我们看一看刘邦身边的门客薛公是如何成为一名令人折服的算客的。

汉高祖刘邦在平息了梁王彭越的叛乱和杀死韩信后不久，曾为汉朝天下的建立作出重大贡献的淮南王英布兴兵反汉。刘向文武大臣询问对策，汝阳侯夏侯婴向刘邦推荐了自己的门薛公。

汉高祖问薛公：“英布曾是项羽手下大将，能征惯战，我想亲大军去平叛，你看胜败会如何？”

薛公答道：“陛下必胜无疑。”

汉高祖道：“何以见得？”

薛公道：“英布兴兵反叛后，料到陛下肯定会去征讨他，当然会坐以待毙，所以有三种情况可供他选择。”

汉高祖道：“先生请讲。”

薛公道：“第一种情况，英布东取吴，西取楚，北并齐鲁，将燕纳入自己的势力范围，然后固守自己的封地以待陛下。这样，陛下也奈何不了他，这是上策。”

汉高祖急忙问：“第二种情况会怎么样？”

“东取吴，西取楚，夺取韩、魏，保住敖仓的粮食，以重兵守卫皋，断绝入关之路。如果是这样，谁胜谁负，只有天知道。”薛侃侃而谈，“这是第二种情况，乃为中策。”

汉高祖说：“先生既认为朕能获胜，英布自然不会用此二策，那么，下策该是怎样？”

薛公不慌不忙地说：“东取吴，西取下蔡，将重兵置于淮南。

我料英布必用此策——陛下长驱直入，定能大获全胜。”

汉高祖面现悦色，道：“先生如何知道英布必用此下策呢？”

薛公道：“英布本是骊山的一个刑徒，虽有万夫不挡之勇，但光短浅，只知道为一时的利害谋划，所以我料到必出此下策！”

汉高祖连连赞道：“好！好！英布的为人朕也并非不知，先的话可谓是一语中的！朕封你为千户侯！”

“谢陛下。”薛公慌忙跪下，谢恩。

汉高祖封薛公为千户侯，又赏赐给薛公许多财物，然后于这年（公元前196年）的10月亲率12万大军征讨英布。

果然，英布在叛汉之后，首先兴兵击败受封于吴地的荆王刘，又打败了楚王刘争，然后把军队布防在淮南一带。

汉高祖戎马一生，南征北战，也深谙用兵之道。双方的军队蕲西（今安徽宿县境内）相遇后，汉高祖见英布的军队气势很，于是采取了坚守不战的策略，待英布的军队疲惫之后，金鼓鸣，挥师急进，杀得英布落荒而逃。

英布逃到江南后，被长沙王吴芮的儿子设计杀死，英布的叛以失败而告终。

□“神算子”有奇招诸葛亮巧借箭

三国风云，变幻万千。其中搅乱风云者，无非是军师、谋士。众所周知，诸葛亮是一名“神算子”，他智谋过人，胆量过人。人人皆知的“草船借箭”就是诸葛亮的得意之作。它是《孙子兵法》算计高招的巧妙运用。

公元208年7月，曹操率80万大军（实际上只有20万）大刘备，进逼东吴。东吴的孙权为了自身利益与刘备结成联盟，共同抗击曹军。

当时，刘备派到东吴去的使者是诸葛亮，东吴的三军都督是瑜。周瑜心地狭小，见诸葛亮处处高他一筹，就想寻机杀掉诸亮。

一天，周瑜想到一条妙计，请诸葛亮监造十万枝箭。诸葛亮口答应，并立下军令状，保证三日内交纳十万枝箭，否则甘受罚。周瑜暗暗高兴，心想：“这可是你自己找死，怪不得我！”

诸葛亮立下军令状后，一连两天，只是饮酒作乐。到了第三，诸葛亮找到好友鲁肃，请鲁肃拨给快船20只，每只船上都扎草人，然后把鲁肃请到船中，于四更时分，命士兵将20只船划北岸。这时候，长江水面大雾迷漫，对面看不见人。诸葛亮命士兵们把船头西尾东一字排开，又命令士兵们在船上擂鼓呐。曹军听到震天惊地的鼓声，以为是敌人来偷袭，纷纷放箭，没用多久，船上的草人全部插满了箭。诸葛亮与鲁肃在船内只饮酒谈笑。过了一些时候，诸葛亮命令士兵们把船头东尾西排开，逼近曹军受箭。

日出雾散，诸葛亮命令船队迅速返航。这时，每条船上已有五六千枝箭。诸葛亮对鲁肃说：“十万枝箭如期拜纳，没费东半点力气，将军没有想到吧？”

鲁肃对诸葛亮佩服得五体投地，说：“先生真是神人啊，你怎知道今天有如此大雾？”

诸葛亮笑道：“为将而不通天文，不识地理，不晓阴阳，那是庸才。我在三天前就已算定今日有大雾，所以才敢提出三日期限。周都督让我办十万枝箭，到时候，工匠料物都不应手，那不是明明白白要杀我吗！我诸葛亮命大福大，他是杀我不了。”

鲁肃把诸葛亮“草船借箭”的经过告诉给周瑜，周瑜叹道：

“诸葛亮真是神机妙算，我不如他啊！”

由此看来，算与不算，大不相同。算则能巧取妙胜，不算则任意而去，哪管西东。特别值得注意的是：在以弱抗强时，只有认真算计，才能打过巧妙的对手。

□以大计制小计

计有大小之分。善于用计者，总是以大计制小计，从而获得胜局。且看：

蜀后主建兴12年（公元234年），诸葛亮领兵34万伐，分5路进军，六出祁山。魏明帝曹睿闻报，命司马懿大都督，领兵40万至渭水之滨迎战。诸葛亮与司马懿是场老对手，双方都知道对方兵法娴熟，足智多谋，不好付。所以战前各自都作了周密部署，严阵以待。诸葛亮祁山选择有利地形，分设左、右、前、后、中5个大营，并斜谷到剑阁一线接连扎下14个大营，分屯军马，前后接，以防不测。司马懿则屯大军于渭水之北，同时在水上起九座浮桥，命先锋夏侯霸、夏侯威领兵5万渡河至渭南岸扎营，又在大营后方的东原，筑城驻军，进可攻，退守，稳扎稳打，务使魏军立于不败之地。司马懿受命离魏都时，曾受曹睿手诏：“卿到渭滨，宜坚壁固守，勿与战。蜀兵不得志，必诈退诱敌，卿慎勿追。待彼粮尽，必自走，然后乘虚攻之，则取胜不难，亦免军马疲劳之苦。”

所以在经过两次规模不大的交锋，双方互有胜负之后，魏便深沟高垒，坚守不出。由于蜀军劳师远来，粮草供应为困难，因而利于速战；而魏军以逸待劳，利于坚守。因诸葛亮的主要策略目标，就是要诱敌出战，调虎离山，速速决。然而司马懿老谋深算，素以沉着、谨慎、稳重著，加上有魏明帝临行手诏，也不必担心那些急于求功的将鼓噪攻讦。在这种情况下，要调动司马懿这只“老虎”离山，谈何容易！然而再狡猾的狐狸，也斗不过好猎手。司懿这只善长谋略，经验丰富的“深山之虎”，终竟被诸葛调出来了，还险些丢了性命。那么，诸葛亮究竟使了什样的奇招，使司马懿这只老狐狸也难免上当呢？

诸葛亮深知，己方最根本的弱点是远离后方，粮草供困难；他同时也深知司马懿正是看准了自己这一弱点，并利用这点作文章，期待并设法使蜀军断粮，从而将蜀军死或逼蜀军撤退，然后乘机取胜。于是诸葛亮便将计就，也在粮草供给问题上作文章、设诱饵，以此引司马懿只“虎”离山。措施之一是分兵屯田，与当地老百姓结就地生产粮食，以供军需，摆出一副作持久战的架势。这等于宣示司马懿：你不急，我也不急；若是我不急，看还急不急。果然司马懿的长子司马师沉不住气了，对其司马懿说：“现在蜀兵以屯田作持久战的打算，如此下，如何是了？何不约孔明大战一场，以决雌雄！司马懿头上虽说，“我奉旨坚守，不可轻动”，心里其实也很着。诸葛亮的另一个措施，是自绘图样，令工匠造木牛流，长途运粮，据传这东西很好使，“宛如活者一般，上山岭，各尽其便”，蜀营粮草由木牛流马源源不断从剑阁运祁山大寨。司马懿闻报大惊说道：“吾所以坚守不出者，为彼粮草不能接济，欲待其自毙耳。今用此法，必为久远计，不思退矣。如之奈何？”诸葛亮看出了司马懿急于坏蜀军屯田、运粮、屯粮计划的心情，于是进一步利用一点引他上钩。办法是：一方面在大营外造木栅，营内深坑，堆干柴，而在营外周围的山上虚搭窝铺草营造成兵分散结营，与百姓共同屯田屯粮，而大营空虚的假象，引诱魏军前来劫营；另一方面在上方谷内两边的山坡上虚许多屯粮草屋，内设伏兵，同时让军士驱动木牛流马，伪往来谷口运粮。而诸葛亮自己则离开大营，引一支军马上方谷附近安营，以引诱司马懿亲领精兵来上方谷烧。而司马懿呢？他虽烧粮心切，却又极为谨慎小心，深中了诸葛亮调虎离山的诡计。于是便也使了个声东击、调虎离山计来应战。他亲领魏兵去劫蜀兵祁山大营，但一反过去每战必让主攻部队走在前面的惯例，让手下的将冲锋在前，直扑蜀营，自己反而在后引援军接应。他样做，一则是担心蜀营有准备，怕中了埋伏；二是他指魏军劫蜀军大营本属佯攻，目的是调动蜀军各营主力，甚至诸葛亮本人领军前来营救，而他却自领精力奇袭上方，烧掉蜀方的粮草。然而，司马懿的这个调虎离山计，却能跳山“如来佛的手掌心”。诸葛亮早料到司马懿这一。因而当魏军直扑蜀军大营时，诸葛亮只是事先安排蜀四处奔走呐喊，虚张声势，装作各路兵马都齐来援救的势，而诸葛亮却趁司马懿这只“虎”已离山之机，另派支精兵去夺了渭水南岸的魏营，而自己却在上方谷等待马懿来“烧粮”，以便“瓮中捉鳖”。司马懿果然中计。他四处蜀军都急急忙忙奔回大营救援，便趁机急领司马、司马昭及一支亲兵杀奔上方谷来。接着又被蜀将魏延诸葛亮的安排，用诈败的方法诱进谷中，截断谷口。一山谷两旁火箭齐发，地雷突起，草房内干柴全都着火，烈冲天。司马氏父子眼看就将葬身火海。亏得突来一场倾大雨，才救了司马氏父子3人及少数亲兵的性命。司马这只“虎”原本拿定了深沟高垒、坚守不出，决不离山主意，结果却仍被诸葛亮调下了山；他原想用“调虎离”计烧掉蜀军的粮草，想不到却反而中了诸葛亮的“调离山”计。真是计外有计，天外有天，军机难测。

□用连环计制敌

最高妙计策是：一计与一计形成连环作用，从而产生“一揽子”的功效。

公元前484年，齐国的右相陈恒企图操纵国政，但又怕朝中大臣国书、高无平从中作梗，便向齐简公建议，派书等几位大臣领兵攻打鲁国，说是鲁国曾与吴国一道攻过齐国，应该报仇解恨。齐简公采取了陈恒的建议，派书为大将，带着高无平等大臣率领兵车千乘来到汶水之扎营。

孔子听到这个消息，大吃一惊，与他的几个学生商量：“鲁国是我们的父母之邦，现在有难，不可以坐视不救，有谁能制止齐军攻打鲁国呢？”听了孔子的话，子贡自告勇地说他有办法解救鲁国面临的危难。

子贡先到齐国见到右相陈恒，他对陈恒说道：鲁国的墙低而薄，护城河狭而浅，国君懦弱，大臣无能，军队善于打仗，是个难于征伐的国家，而吴国城墙高而厚，护河宽而深，兵多将广，是个比较容易征伐的国家啊！陈听了这话，很生气，认为子贡在戏弄他。子贡便让陈恒退左右，悄悄地对陈恒说：“据我观察，相国与大臣国书、高无平有些不和。国书与高无平率军进入衰弱的鲁国，一能取胜。取胜的功劳自然属于国书与高无平，这些人的势会不断增加，而相国您便将因此面临困境了。因此，假您能设法使国书、高无平率兵攻打吴国，势必遭到失败，国书与高无平将面临困境，这对于相国您掌大权是很有利啊！”

陈恒听了子贡的话，很是高兴，但考虑到齐军已开到水，忽然又叫他去打吴国，别人会怀疑他的动机，因而些犹豫不决。

子贡了解到陈恒的思想顾虑，便又对陈恒说：“只要您叫他们按兵不动，我便立即到吴国去说服吴王来救鲁伐，这样，齐国就有理由攻打吴国了。”陈恒同意子贡的主，竟以听说吴国将出兵攻齐为理由，叫国书暂不攻鲁。

子贡日夜兼程赶到吴国，对吴王夫差说：“上次吴国和国联合攻齐，现在齐国人为了报仇，已屯兵汶水之上，准先攻打鲁国，再攻打吴国。大王您何不先发制人，兴兵齐救鲁？以吴国的强大，定能打败齐国，这样也可使鲁听命于吴国了。”夫差说：“上次打败齐军后，齐国表示事吴国，一直不来朝贡，我正要向他问罪呢？只是听说国有侵犯吴国的野心，我准备先打越国，再进兵齐国。”

听了夫差的话，子贡表示自己愿意去说服越王，让越亲自率军跟随夫差攻齐。夫差高兴地答应了。

子贡来到越国，告诉勾践说：夫差怀疑越国将攻打吴，吴国就要兴兵伐越了。勾践听了很着急。子贡便教给一个办法：亲自率领一支军队，跟随吴王攻打齐国，这可以消除吴国对越国的怀疑，将来如果吴国战败，力量会削弱，吴军战胜，一定会与强大的晋国争霸，这样，后必然空虚，越国便可以乘虚而入。勾践十分赞成子贡的意。过了几天，越王便派文种向吴王献宝剑、精甲等礼，并表示越王将亲率3000军士随吴伐齐。吴王很高兴。

子贡又说服吴王，只要让越军参战就行，而越王勾践则不亲自出征了。

接着，子贡辞别了吴王，又赶往晋国，对晋王说：人远虑，必有近忧。吴军正要攻打齐国，如果吴军取胜，吴一定会要和晋国争霸，晋国应有所准备……

等子贡回到鲁国，吴军已打败齐国。不久，吴王又率军北上伐晋。这时，越王勾践便乘机攻占了吴国都城。

子贡一番攻心游说，布置了一个使齐、吴、越、晋等互相牵制的连环巧计，使鲁国免遭齐军的攻伐，又免受国的挟制，从而挽救了鲁国。

事物都是相互联系的，只要抓住了要害的一点就会引起锁反应。连环计是一种权术，主要是让敌方互相拖累，互牵制，或者通过巧妙的方法使敌人不战自败，减弱敌人力量，或乘机进攻，或乘机撤退。此计的关键是要使敌“自累”，让它背上包袱，不能自由行动。这样，就给围敌人创造了良好的条件。

□拿破仑巧计取胜

计策的力量是无穷的，可以把难办的事办成。这一点拿破仑身上就有体现：

1798年5月，拿破仑出征埃及，企图进一步攻取印度，夺取这颗英国王冠上的明珠。他出兵之前，担心在地中海遭到英国舰队的截击，就利用种种手段，散布假情报，说国地中海舰队将进入大西洋，在爱尔兰登陆。两年前，确一支法国舰队企图开赴爱尔兰，令英国人震惊。这次，英海军舰队指挥官纳尔逊害怕拿破仑真的会窜到他们的后，急忙把舰队调集于直布罗陀，准备截击通过海峡的法舰队。这时，拿破仑乘机从土伦军港出发，开赴埃及。纳逊发现中计，马上扬帆直追，可惜他操之过急，竟然跑法国舰队前头去了。当他赶到亚历山大港时，一艘法国舰的影子也没见。纳尔逊估计拿破仑可能要先去君士坦堡，便又向那里扑去，却料不到，他前脚走，法国舰队脚就赶到亚历山大，并顺利登陆，进占埃及。拿破仑声击西，利用敌方的错觉，取得了进占埃及的成功。

声东击西讲的是出奇制胜，其目的在于转移敌人的目，使其疏于防范，然后再乘其不意，攻其不备。凡是干何一件事，为了消除当前人为的阻力，减少本身的损失，一定要设法分散对方的力量，或松懈其意志，才可以乘虚入，达到目的。此计的用法很多，但有一个前提很重要，那就是本身的企图和行动要绝对秘密，这样才能时刻争取动，否则就会处处被动，处处受牵制。

------------

处世之道

为人在世，临机决断的事情随时而生。小到衣食住行，大到营造江山社稷，决断之举，不一而足。想要穿衣，要货比三家；想要实现经济腾飞，就要抓住商机。这一切都需善于总结、判断。各种计谋也就产生了。计产生于实践，也将作用于实践，通过实践的检验日臻完善。

□淹死会水的打死犟嘴的

做人不能太倔强、太死板、太刚硬，路不能走得太绝。能进能退，可屈可伸，当忍则忍，才有回旋之利。

有些人认为暴露了自己的缺点和错误，或在别人面前公开承认自己的缺点和错误，有损尊严，有失身份，有损威信。因而讳疾忌医，掩饰错误，甚至当别人指出自己的错误或提出批评意见是，却硬着头皮不认账，甚而对提出批评意见的人作出报复性的反应。结果是错上加错，失信于人，在人前更没面子。生活中许多消极互动的行为，都与这种掩饰错误的心理关系。

有些人明明知道自己错了，却不愿意主动承认，有的甚至还要为自己争辩，致使矛盾得不到解决，彼此的隔阂不能消除，相互之间的友谊也就更谈不上了，这是很可悲的。

人聪明，思虑也总有不周的时候，有时再加上情绪及生理状况的影响，于是就会无可避免地犯错——估计错误、判断错误、决策错误。

人犯了错，一般有两种反应，一种是死不认错，而且还极力辩白，这是可以理解的，因为这是人求生存的本能，承认了错饭碗保不住；另一种反应是坦白错。

第一种作法的好处是不用承担错误的后果，就算要承担，也因为把其他的人也拖下水而分散了责任，这就是为什么有人证据明明摆在眼前，还死不认错的道理。此外，如果躲得过，也可避免别人对你的形象及能力的怀疑。可是，死不认错并不是上策，因为死不认错的坏处比好处多得多。

如果你犯的是大错，那么此错必尽人皆知，你的狡辩只是“此地无银三百两”，让人对你心生嫌恶罢了。如果所犯之错证据确凿，你虽然狡辩功夫一流，但责任还是逃不掉，那又何苦去狡辩呢？如果你犯的只是小错，用狡辩去换取别人对你的嫌恶，那更划不来。

诚实认错，坏事可以变成好事。

姑且不论犯错所需承担的责任，不认错和狡辩对自己的形象有强大的破坏性，因为不管你口才如何好，又多么狡猾，你的逃避错误换得的必是“敢做不敢当”、“没担当”之类的评语。之后，别人不敢信任你，甚至“怕”你三分，更因怕哪天你又犯了错，把责任推得一干二净，于是抵制你，拒绝和你合作。而最重要的是，不敢承担的错误会成为一种习惯，也使自己丧失面对错误、解决问题和培养解决问题能力的机会。所以，不认错的弊大于利。

那么诚实认错呢？

你会说，诚实认错，那不是要立即付出代价，独吞苦果吗？有时候碰到没有担当的上司，的确会如此，但绝大多数的上司都会“高抬贵手”——人家都认错了，还要怎么样？而且在心理上，你认错，已明显标示出上司与你位置的高低，上司受到尊重，再怎么说，都要替你扛一部分的责任；何况你犯错，他也有“督导不周”的责任，所以，在现实中，认错的后果并不如想象中的那么严重。

诚实认错还有间接的好处，例如：

（1）为自己塑造了“好汉做事好汉当”的形象，无论领导同事都会欣赏、接受你的作为，因为你把责任扛了下来，不会诿过于他们，他们感到放心，自然尊敬你，也乐于跟你合作，更乐于替你传播你的形象，这是你的无价资产。

（2）可借此磨炼自己面对错误的勇气和解决错误的能力，因为你不可能一辈子做事没缺点，趁早培养这种能力，对你的未来大有好处。

（3）你的认错如果真的招来别人的责骂，那么正可塑造你的弱者形象，弱者往往是引人同情，也能引来助力的，你会因此而获得不少人心。而且大部分人在骂过人之后，都会不忍心，就算要处罚你，也不会下手太重，人同此心，心同此理。

□“弱”者无敌

在事业和竞争中为了取胜，当然不可以弱示人。但在特定情况下故意示弱，却是厚黑实践者必须修习的功夫。

示弱可以减少乃至消除不满或嫉妒。事业上的成功者，生活中的幸运儿，被人嫉妒是客观存在的。在一时还无法消除这种社会心理之前，用适当的示弱方式可以将其消极作用减少到最低限度。

示弱能使处境不如自己的人保持心理平衡，有利于团结周围的人们。

示弱能表现一个人实事求是的作风，客观上给积极进取者以鼓励。

要使示弱产生积极效果，必须善于选择示弱的内容。地位高的人在地位低的人面前，不妨展示自己学历不高，经验有限，知识能力有所不足，有过种种曲折难堪的经历，表明自己实在是个平凡的人。成功者应多在别人面前说自己失败的记录，现实的烦恼，给人以“成功不易”，“成功者并非万事大吉”的感觉。对眼下经济不如自己的人，可以适当诉诉自己的苦衰：诸如健康欠佳，子女学业不妙以及工作中诸多困难，让对方感到“他也有一本难念的经”。某些专业上有一技之长的人，最好宣布自己对其他领域一窍不通，袒露自己在日常生活中如何闹过笑话，受过窘等。至于那些完全因客观条件或偶然机遇侥幸获得名利的人，更应该直言不讳地承认自己是“瞎猫碰到死老鼠”。

示弱可以是个别接触时推心置腹的交谈，幽默的自嘲，也可以是大庭广众下，有意以己之短，衬人之长。

示弱有时还要表现在行动上。自己在事业上已处于有利地位，获得了一定的成功。在小的方面，即使完全有条件和别人竞争，也要尽量回避退让。也就是说，事业之外，平时对小名小利应淡薄疏远些。因为你的成功已经成了某些人嫉妒的目标，不可再为一点微名小利惹火烧身，应当分出一部分名利给那些暂时的弱者。

示弱是强者在感情上体贴暂时在某些方面处于劣势的弱者的一种有效手段，它能使你身边的弱者有所慰藉，心理上得到平衡，减少或抵销你前进路上可能产生的消极因素。事业上的强者都懂得示弱。

------------

经商之技

为了保证“争战”的顺利，必须进行“庙算”——预测，准确预测，慎重制定战略、策略。商业经营企业生产也是这样，在进入市场前，必须针对相关的消费倾向、生产趋势及市场变化进行分析和预测，以此作为经营决策的依据。

□巧妙预测商场驰骋

李嘉诚是香港巨富。1992年，美国的《福布斯》世界富豪排名，他以38亿美元的个人财产列世界第35位，成为全球华人的首富，是华人的骄傲。

李嘉诚的成功之道在于他善于市场预测。

李嘉诚经过调查，发现各大商店几乎都没有塑胶花卖。他认定香港人是喜欢摆设的，所以大胆预测，逼真、漂亮又便宜的塑胶花必将受到香港人的大力欢迎。

有了好的预测，必须付诸实践，才能变成现实。于是他创办了长江塑胶厂，大量生产各种各样的塑胶花。塑胶花很快进入了千家万户。

后来，李嘉诚获悉，欧洲人最喜欢塑胶花。苏联人扫墓不用纸花或鲜花，而用塑胶花，表示生命虽已结束，但思想、品质、精神是常青的；北欧人则喜欢用塑胶花装饰庭院、房间。此外他还了解到美洲人连汤车上和工作场场所里都会挂上一些塑胶花。于是他果断地预测，塑胶花必将充斥全球。于是，从20世纪50年代中期，长江塑胶厂大大提高了塑胶花生产量，一时间欧美市场掀起了“塑胶花热”。

李嘉诚经过认真的市场分析，认为自20世纪50年代末期香港经济开始复苏，世界各国冒险家、投资家纷纷涌入香港，土地资源将出现短缺，房地产业前景看好。于是他果敢地进军房地产业。

虽然房地产业几经波折，但李嘉诚处变不惊，并利用中国大陆的“\*\*\*\*\*”对香港房地产业的冲击，大力收购人们争相抛售的价格处于低迷的房地产。并最终于20世纪70年代，香港经济平稳引起的房地产价格直线回升之机，狠赚了一笔，并一跃成为香港房地产业的巨头。

20世纪70年代后期，香港经济蒸蒸日上，经济发展必将带动消费，而旅游业是消费的首选。所以他预测香港将出现旅游热，并以迅雷不及掩耳之势，收购香港永高有限公司的股权，从而取得了位于香港小区的有800个房间的希尔顿大饭店的控股权。一时间，不尽财源滚滚来。

1977年，香港地铁公司要在中工区闹市的中环站等站举行兴建投标。中区闹市是香港最繁华的地段，是世界价格最昂贵的地皮之一，每平方米标价高达10万港元，总价约2.44亿港元，被誉为“地王”。

一时间，英国、法国、美国、日本等国及香港等地区共309家公司前来竞标。李嘉诚胸有成竹，以最佳方案，一举中标。

从此，李嘉诚的房地产业如日中天，一发不可收拾，房价一度打破香港地产的历史记录。香港首富的地位从此奠定。

□只有全面权衡才能成未竟之功

战略决策，是争战的最大、最重要的问题。要正确进行战略决策，首先要慎重，其次要会做战略决策。在商海争战、企业运营中，都必须讲究“决策术”。决策正确与否是影响经营目标完成的先决条件和重要因素，决策者必须熟知自身条件和外事环境，谋长远，谋全局，谋效益，慎重仔细，经深思熟虑，谋而后战，力争使经营决策其有科学性、准确性，以指导生产经营活动顺利达到目标。否则，只能功篑一亏。

1954年，时为营销员的克罗克第一次走进了圣伯丁诺的麦当劳，他立刻被那神奇所吸引，从此他便与麦当劳产生了不解之缘。

麦当劳本为麦氏兄弟所创，最终被克罗克发扬光大。克罗克为此付出了努力与艰辛。

1954年克罗克经过协商，与麦氏兄弟签订了合约，开始了对麦当劳的经营管理。

随着克罗克在速食业中的发展，麦当劳兄弟的阻碍作用也越来越明显了。由于麦氏兄弟目光短浅，克罗克的连锁原则得不到充分的发展。麦氏兄弟却贪婪地取得了克罗克仅有的1.9%服务费中的0.5%做为权利金，这严重阻碍了麦当劳的扩展。

自1961年初开始，麦当劳兄弟和克罗克就为麦当劳出让一事进行磋商。

最后，麦氏兄弟开价了：

“我们一定要270万美元。一定要现金……一分也不能少！”

克罗克差点要晕了，他没想到他们竟会这样狠心。

但是，他却一筹莫展。因为：克罗克与麦氏兄弟俩签约的时候，并没有发现那里面简直让人无法接受的苛刻限制。他当时过于急躁和匆忙，以至于没能全面均衡，从而为以后的发展埋下了很深的隐患。

合约里有这样一项规定：在未获书面许可以前，任何麦当劳兄弟设定的快速服务系统，都不得转变、修改，或做任何变动。

任何事物都是发展变化着的，为了适应这发展变化的情况，就必须不断更改旧的、过时的东西。克罗克在从事速食业的7年中，在麦氏兄弟的默许下，对麦当劳的诸多制度进行了修改，但麦氏兄弟从未出示过相关证明。严格地讲，克罗克无时无刻不在违反合约。

克罗克卖出去的连锁越多，违反合约的地方就越多，这就成了恶性循环。这对克罗克来说，简直就是糟透了。

麦氏兄弟虽然并没有威胁说要控诉克罗克违反合约，但不安时时萦绕着克罗克。稍有不慎，惹翻了麦氏兄弟，克罗克就有得受。

到1960年，麦氏兄弟与克罗克的10年合约期限，仅剩4年。虽然克罗克有权再续10年，但由于技术违约太多，只要麦氏兄弟不高兴，续约也就泡汤了。并且，麦氏兄弟随时都可以控制连锁权。

倍受折磨的克罗克开始与麦氏兄弟就续约一事磋商。克罗克想先续90年，并希望以得到自己可以开店的权利。麦氏兄弟派法律代理人卡特，与克罗克直接磋商。卡特坚持不改动原合约条款，但麦氏兄弟表示愿意有弹性地接受要求。

1961年2月，双方正式签订续约。克罗克得到99年的续约，并且可以，在麦当劳系统公司下直接开设连锁店；在不改变“店面设计、大小、外观”的情况下，可以改变新店的蓝图。

然而事情并没有结束，麦氏兄弟与克罗克之间隔阂日深。

克罗克一边设法筹款，一边委托律师伯纳草拟连锁权转让合约。

几经周折，克罗克终于如愿以偿。

由于计划不周及受不可抗力的阻挠，克罗克在营造麦当劳宏伟蓝图的过程中，饱受煎熬。在一定程度上，麦当劳公司的蒸蒸日上，可谓姗姗来迟。

□火眼金睛看市场电子游戏创辉煌

如果领导者在决策中能够做到视野开阔，胸怀全局，全面比较，综合分析，必将找出最佳的方案，从而“运筹于帷幄之中”，“决胜于千里之外”。

日本任天堂公司的前身是成立于1889年的一间小作坊，在创业后的90多年里，主要生产纸牌、扑克牌、麻将、象棋等极通、简单的休闲娱乐品，一直是手工作坊式的小本经营，默默闻。公司社长山内博掌管任天堂后，面对无前途的企业，一直机转舵离开此行。

1964年，东京成功地举办了奥林匹克运动会。大批量生产动了大批量消费，人们的娱乐需求也更加丰富多彩，扑克牌已以满足娱乐需求市场，这为任天堂公司创造了良好机遇。

在电子技术推动下，1975年日本掀起了电子热，电子游戏也随之兴起。娱乐产品的各厂家争先恐后地投下巨资，抢占市。但好景不长，石油危机的爆发导致了严重的经济衰退，刚刚步的电子游戏机市场陷入萧条。

坚信电子游戏业的光辉未来及巨大的市场潜力，任天堂决抓住稍纵即逝的机会，在挑战中奋进。于是，公司冒着风险，再投资，向电子游戏业发起冲击。

任天堂公司认识到，日本电子游戏业市场是群雄混战，竞争烈，若想称雄于电子游戏界，还必须独辟蹊径，不断创新。通过娱乐市场的透彻分析，山内博发现：

1．娱乐商品的商品生命周期极为短暂，所以必须不懈地努，不断开发新产品。而开发和决定投入市场的新娱乐商品，不换汤不换药，务必使它的娱乐性能高于同类老商品。

2．娱乐需求分金钱消费与时间消费，花钱少的娱乐消费具强大的市场生命力和广泛需求，是发展方向。

3．电子游戏业做为新兴的科技型娱乐产业，是电子产业同暇娱乐业相结合的产物，既能充分发挥电子业的优势，又能充满足人们多层次的娱乐需求。

4．电子游戏业同传统娱乐业的区别就在于消费的配套性：

硬件是其基础，没有硬件的普及，再好的软件也无所作为；但若有软件的不断推陈出新，硬件也缺乏吸引力。硬件和软件的销可以相互促进，相互制约。

5．此时的日本电子游戏市场上，所有游戏软件都依附于计机，大型专业游戏机等价格昂贵的硬件，花费较大。而且，这些件要像电视机一样普及到家庭也需要一个漫长的过程。因此，电子游戏业还是需要耗费较多金钱的一种娱乐消费，难以普。

通过以上分析，山内博敏锐地认识到，花钱少的娱乐消费是乐需求的一个市场缝隙，是电子游戏业尚未被识别的发展契。

1981年，个人电脑在日本开始普及。当时的报刊上，常有分、预测个人电脑市场的文章。分析使用情况时，发现大部分用玩游戏，一般厂商纷纷投入“远景看好”的个人电脑生意，而山博却非常重视“大部分用来玩游戏”所包含的重要信息。他认，如果不考虑电脑的其他功能，而制造一种专门用于游戏的简电脑，岂不更妙？山内博决心放手一搏，任天堂将尽全力研制脑游戏机软硬件。

鉴于公司在硬件开发方面起步较晚，无竞争优势，家用游戏开发出来后，并不立即投放市场，而是冷静观察与等待，伺机行。1983年7月，任天堂以与众不同的产品定位和廉价策略，将第一批家用游戏机推向市场。别的厂家宣传自己的游戏机有游戏、计算、编排、学习等多种功能，而任天堂则宣称自己的游机只是具有游戏这一惟一功能，其操作方法简单明了，老少皆，所以不仅能让孩子着迷，而且能讨得家长的欢心。别的厂家游戏机价格定在每台30000-50000日元之间，而任天堂却将戏机价格定在每台14800日元，低得令人难以置信。因为公司为面向普通家庭的娱乐商品，必须做到低成本和低售价，公司低价格策略是“放长线，钓大鱼”，当人们花不多的钱高高兴兴买下任天堂的电脑硬件后，必然要购买软件（否则是玩不成），而且要经常更换软件（这样才能不断有新花样），一套软件价格在4000-6000日元之间，利润率是较高的，任天堂何愁财源茂盛呢？就这样，任天堂1983年推出的游戏机以“画面清、内容精彩、价格大众化”的强大优势，一上市即被抢购一空，生产线加班运转也供不应求，一举将其他8家游戏机生产厂商部打垮，任天堂游戏机在市场上独占鳌头。

功能专一的家用游戏机大获全胜后，任天堂还紧追新科技发展，不断开发新产品。1989年开发出微型便携的“少年壮”游戏机。1990年又研制成功具有更清晰画面和更逼真立体的“超级游戏机”，并将其上市时间比原计划推迟一年半，以煽市场消费者的热望，上市后，立即被翘首以待的顾客踊跃抢，掀起了阵阵市场热潮。此外，公司还不断花样翻新，为自己的戏机配套设计了106套新奇有趣的吸引力强的专用游戏卡，一次次撩拨起消费者的欲望，一次次煽动着市场的热浪。

任天堂自1983年首次推出游戏机，在近10年时间里，国销售的各种游戏机达3400多万台，家庭普及率达50%以上，独占国内硬件市场的80%。在海外销售7400万台以上，仅美国家庭占有率就达1/3。其软件在国内累计销售3.25亿个，海累计销售4亿个，在日本电子游戏软件市场的占有率高达90%。全国1/3的玩具店和2000多个任天堂玩具专柜销售其戏机和游戏卡。当时职工人数仅950名的日本任天堂公司税利润高达1684亿日元，仅次于拥有7万多名职工和近3万家套中小企业的丰田公司及职工人数达23万之众的日本电话报公司而位居日本第三，人均纯利润为9000多万日元，堪称界企业人均创利之最！

□商战巧运作谋事在人心

争战，“谋事在人”，而且在谋人心。

在现代社会里，无论从事商业运作、企业经营，都必须懂得：谋事在人，成事也在人。如不能团结人，得不到更多人的同心支持，成功之路，可谓步履维艰。

1963年，曾宪梓到香港求发展。在最初几年里，为了生活，他不得不放弃自己曾热衷多年的专业，混迹于小生意人的行业里，惨淡经营。

20世纪60年代中期，香港服装业受世界服装潮流的影响，西装盛行。穿西服必须打领带，一时间领带颇为抢手，而当时的香港领带业很薄弱。

商机就在眼前。曾宪梓以区区6000港元为本钱，开始了创业之路。

“一人工厂”诞生了。曾宪梓日夜操劳，自己选材，自己设计，自己剪裁，自己缝制，自己熨烫和包装。几乎倾囊中所有，第一批自制领带终于问世，只是无人问津，经销商甚至多看一眼都不愿意。

终于，有一天，一家商店的经理同意看一看他的领带，可是其出价之低，令人感慨，甚至低于成本费用，买卖自然不成。那位经理便把曾宪梓带到自己的商店参观，曾宪梓终于明白了自己所制的领带用料低劣、款式单一、色泽灰暗，难登大雅之堂。这种产品不会带来利润，只会招来别人的歧视与羞辱。

全部家当打了水漂，曾宪梓认真总结了经验教训：只有高档名牌产品，才有可能在市场上占有一席之地。他忍痛“斩仓”，将自己的产品出让给了街头地摊，用得来的钱买了几条国外产知名高级品牌高级领带，悉心研究，认真总结，终于领悟了名牌的真谛。

经过一段时间的精心选料，认真加工，一批精致高档的领带问世了。曾宪梓拿着自己的硕果，穿梭般奔走于各大商店。终于，地处旺角的瑞兴百货公司经理对他的领带赞不绝口，只是担心知名度欠缺，一时难以大规模销售。

曾宪梓欢心之余，痛下决心：愿以成本价换取与高档进口领带同列的资格。

经过市场检验，销量不菲。瑞兴百货公司与曾宪梓私下结盟，形成产销一条龙，同时曾宪梓制作的领带价格远非一般香港领带所能比拟，并且销量直线上升。

曾宪梓迅速扩大生产规模，并确定的“金狮”为商标，初步确立了自己的名牌地位。

“金狮”在香\*\*树一帜，不久，曾宪梓将“金狮”易名为“金利来”。“金利来领带”从此成为“男人的世界”。

曾宪梓没有被眼前的胜利冲昏头脑，针对知名度问题，投巨资展开广告战，一时轰动香港，驰名全球。“金利来”领带价格由原来的每条9.9元猛涨至100元，直逼国际知名品牌，并销往全球，依然供不应求。

金利来的发展史，就是曾宪梓的艰辛史、光辉史。

□借别人的钱赚更多的钱

一个人的成长不可能一帆风顺，但只要灵活掌握机会，巧妙借用外力，未尝不可以达到事业的峰巅。

丹尼尔·洛维格，1897年生于美国密歇根州的上镇南海，洛维格父亲是个房地产生意的经纪人。洛维格10岁时，父亲母亲因为个性不合离婚了。这样，洛维格跟随父亲离开家乡，来到了得克萨斯州的小城——阿瑟港，一个以航运业为主的城。

洛维格对船情有独钟，几乎到了着迷的程度。终于，高中没完就去码头工作了。他先给一些船主做帮工，拆装修理轮船擎。洛维格对这一行有出奇的灵气，简直称得上无师自通。

由于他手艺出众，揽的活越来越多，忙都忙不过来。于是干辞职，独自开了个修理行。

就在洛维格即将30岁的时候，灵感开始进发了。童年的一小小的赚钱经历出现在他的脑海里。

在他9岁时，他偶然获悉邻居有条柴油机帆船沉在了水底，船主人想放弃它了。洛维格向父亲借了50美元，用其中一部分了人把船打捞上来，又用一部分从船主人手里买下了它，然后剩下的钱请人把那条几乎报废的帆船修理好，然后转手卖了去。这样他净赚了50美元。他知道如果没有父亲的那50美，他难以做成这笔交易。洛维格发现，对于一贫如洗的人，要拥有资本就得借贷，用别人的钱开创自己的事业，为自己赚更的钱。

洛维格能选择的惟一办法，就是向银行申请个人贷款。在当长的日子里，纽约的很多家银行里都能见到他忙碌的身。他得说服银行家们贷给他一笔款子，并且使他们相信他有还贷款本金及利息的能力。可是银行对他的请求一一给予了绝。理由很简单，他几乎一无所有，贷款给他这样的人风险很。希望一个个像肥皂泡样破灭。就在绝望之际，洛维格突然计心来。他有一条尚能航行的老油轮，他把它重新修理改装，并心“打扮”了一番，以低廉的价格包租给一家大石油公司。然，他带着租约合同等去找纽约大通银行，说他有一艘被大石油司包租的油轮，如果银行肯贷款给他，他可以让石油公司把每的租金直接转给银行，来分期抵付银行贷款的本金和利息。

经过研究，大通银行的经理们答应了洛维格的要求。当时多数银行家都认为此举简直不可思议，把款贷给洛维格这样个两手空空的人，等于是把钱白白扔进大海里。但大通银行经理们自有他们的道理：尽管洛维格本身没有资产信用，但是家石油公司却有足够的信誉和良好的经济效益；除非发生天人祸等不可抗拒因素，只要那条油轮还能行驶，只要那家石油司不破产倒闭，这笔租金肯定会一分不差地入账的。洛维格维巧妙之处在于他利用石油公司的信誉为自己的贷款提供了保。

他拿到了大通银行的第一笔贷款，马上买下了一艘货轮，然动手加以改装，使之成为一条装载量较大的油轮。他采取同的方式，把油轮包租给石油公司，获取租金，然后又以包租金抵押，重新向银行贷款，然后又去买船，如此循环往复，像滚雪似的，一艘又一艘油轮被他买下，然后租出去。等到贷款一旦清，整艘油轮就属于他了。随着一笔笔贷款逐渐还清，油轮的租金不再用来抵付给银行，而转进了他的私人账户。

洛维格拥有的船只越来越多，包租金也滚滚而来，洛维格不积聚着资本，生意越做越大。不仅是大通银行，许多别的银行开始支持他，不断地贷给他数目不小的款项。

洛维格没有就此满足，他有了一个新的设想：自己建造油轮租。

在常人看来，这是极为冒险的举措。投入了大笔的资金，设建造好了油轮，万一没有人来租，怎么办？凭着对船特殊的爱和对各种船舶设计的精通，洛维格非常清楚什么样的人需要么类型的船，什么样的船能给运输商们带来最好的经济效。他开始为一些顾客“量体裁衣”地设计一些油轮和货船。然拿着设计好的图纸，找到顾客，一旦顾客满意，立即就签订协：船造好后，由这位顾客承租。

洛维格拿着这些协议，再向银行申请高额贷款。此时他在行家们心目中的地位已与过去不可同日而语。以他的信誉，加上承租人的信誉，洛维格向银行提出给予他很少人才能享受“延期偿还贷款”待遇，也就是说，在船造好之前，银行暂时不回本息，等船下水正式营运后，再开始归还银行贷款本息。这一来，洛维格可以先用银行的钱造船，然后租出，以后就是承商和银行的事，只要承租商还清了银行的贷款本息，他就可以取源源不断的租金，自然而然地成为船的主人了。整个过程不用投资一文钱。

洛维格的这种“空手套白狼”的赚钱方式，乍看有些荒诞不，其实每一步骤都很合理，没有任何让人难以接受的地方。

如果说洛维格的初步成功是靠了他的天才思维，那么后来的事业跨上巅峰，多少还是靠了一定的机遇。

二战爆发时，也就是洛维格40岁的时候，他已经有了规模小的船厂和码头。随着太平洋战争的开始和加剧，美国政府量需求船只。洛维格和政府机构很快打上了交道，政府向他购了大量的船只。洛维格的资本急剧地膨胀起来。

战后，美国经济开始走向繁荣。可是洛维格却逐步陷入了境。因为政府大大地提高了对造船业的税率，各种各样的税山一般沉重地压得这一行业的人喘不过气来。同时，工人工提高、原材料价格上涨，形势逼人。就在此时，洛维格以他的见，决定走出美国，向国外输出资本。

机遇总是为有胆识的头脑而存在的。

当时，日本政府积极恢复经济，正急需引进外资，以求发。野心勃勃的洛维格把目光投向了那里。日本战前的海军重、从前专门生产其主力舰、航空母舰的地方——吴港，因为战的缘故，被美军夷为平地。工人们纷纷被遣散，造船厂也关门吉了。当时日本人一心想重建它，但又不敢惊动美国政府，怕国把吴港作为美军的军事造船基地。精明的洛维格猜透了日政府的顾虑，便以私人的身份来到这里，向有关部门进行游。他很快赢得了吴港地方官员的信任，跟他签订了造船协议，并向他提供了廉价的劳工和平价的钢铁。

洛维格租下了码头，不仅租金低廉，日本政府还给予他免税赋待遇。吴港的发展给洛维格的产业注入了新的活力。他所的船吨位越来越大，船队也越来越庞大。在世界各地的海域，都有了洛维格的船只。

------------

[第二篇] 作战篇——行动是致胜的玄机

行动是致胜的关键，或明或暗，取决于行动者的心计。一般讲，明可以示假，暗可以为真。这是许多诡秘者的行动绝招。如果只知明斗，而不知暗争，十之八九会导致败局。此为《孙子兵法》“作战篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇名为“作战”，实写战前准备的重要性。

由于战争对人力、物力、财力的依赖，即所谓“驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮”，所以战前必须认真准备。

同时，为了避免“钝兵挫锐，屈力殚贷”后“诸侯乘其弊而起”，所以“兵闻拙速，未睹巧之久”。速战可减少因战多带来的巨大耗费，也可解决补给困难。

其次，要“因粮于敌”，一方面可就地解决给养，另一方面可造成敌方的穷弊，在一定程度上加速战争的进程。

另外，要“胜敌而益强”，只要重赏勇士、宽待俘虏，用战利品壮大自己，就可以有效地打击敌人。

本篇主题词：兵闻拙速、因粮于敌、胜敌而益强。

【智慧之源】

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫、屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破罢马，甲胄矢弩，戟蔽橹，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌。

食敌一钟，当吾二十钟；秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。

【经典诠释】

孙子说：凡兴师打仗的通常规律是，要动用轻型战车千辆，重型战车千辆，军队十，同时还要越境千里运送军粮。前方后方的经费，款待列国使节的费用，维修器材的耗，车辆兵甲的开销，每天耗资巨大，然后十万大军才能出动。

用这样大规模的军队作战，就要求速胜。旷日持久就会使军队疲惫，锐气受挫。攻城池，会使得兵力耗竭；军队长期在外作战，会使国家财力发生困难。如果军队疲、锐气挫伤、实力耗尽、国家经济枯竭，那么诸侯列国就会乘此危机发兵进攻，那时即使有足智多谋的人，也无法挽回危局了。所以，在军事上，只听说过指挥虽拙但求胜的情况，而没有见过为讲究指挥技巧而追求旷日持久的现象。战争久拖不决而对国有利的情形，从来不曾有过。所以不完全了解用兵弊端的人，也就无法真正理解用兵益处。

善于用兵打仗的人，兵员不再次征集，粮草不多回运送。武器装备由国内提供，粮给养在敌国补充，这样，军队的粮草供给就充足了。

国家之所以因用兵而导致贫困，就是由于远道运输。军队远征，远道运输，就会使姓陷于贫困。临近驻军的地区物价必定飞涨，物价飞涨，就会使得百姓之家资财枯，财产枯竭就必然导致加重赋役。力量耗尽，财富枯竭，国内便家家空虚。百姓的财将会耗去十分之七；国家的财产，也会由于车辆的损坏，马匹的疲敝，盔甲、箭弩、戟盾、大橹的制作和补充以及丘牛大车的征调，而消耗掉十分之六。

所以，明智的将帅总是务求在敌国解决粮草的供给问题。消耗敌国的一钟粮食，等于从本国运送二十钟。耗费敌国的一石草料，相当于从本国运送二十石。

要使军队英勇杀敌，就应激发士兵同仇敌忾的士气；要想夺取敌人的军需物资，就须借助于物资奖励。所以，在车战中，凡是缴获战车十辆以上的，就奖赏最先夺得战的人，并且换上我军的旗帜，混合编入自己的战车行列。对于敌俘，要优待和保证供。这就是说愈是战胜敌人，自己也就愈是强大。

因此，用兵打仗贵在速战速决，而不宜旷日持久。

懂得用兵之道的将帅，是民众生死的掌握者，是国家安危存亡的主宰。

【现代释用】

任何战争都是有目的，或为人，或为财，或为物。同时，任何战争都必须消耗一定的东西，也可以说，任何战争都必须消耗一定的人才、财力、物力。人、财、物是战争的初始，也是战争的终结。为了进行战争，就必须做准备，所谓“三军未动，粮草先行”，就是这个道理。

从事企业生产、商战的目的是为了实现利润，利润也就是人、财、物的化身。为了实现利润，必须进行人力、财力、物力的筹备，通过一定的经营手段才能实现目的。

战争的胜败很大程度上依赖时间，准备需要时间，具体实施需要时间。充分的准备，有效的实施，是战争胜利的保证。在常人认为不可能的情况下，进行充分的准备。有效的实施，无疑会加速战争的进程，这是致胜的法宝。而超乎常情，就是神速。所以说，“兵贵神速”。

企业生产、商战致胜也贵在神速。及时地掌握信息、分析信息，有效地进行操作，必将为利润的最终取得提供保证。如果不及时把握信息、有效操作必将贻误战机，追悔莫及。

------------

领导之艺

对入世后的中国来说，投资国内产业的国外资本往往有着较成熟的生产技术、管理经验和资深人才为后盾，这便给了国内各个行业以机会。作为领导者，认真学习国外先进技术，借鉴对方经验，聘用对方人才，必将有利于企业的发展，这就是《孙子兵法》所说的“因粮于敌”。

另外，在二十世纪九十年代中后期的彩电、冰箱和电视机大战中，本来颇有势力的一些大企业，由于长期推行低价政策损失了大量利润，最后给企业的经营管理造成了一系列困难，甚至面临重组和破产。因此企业的运营，商业运作必须讲效率。这就是《孙子兵法》所说的“兵贵胜，不贵久”。

决策行动拖延的时间越长，相应的管理费用就相应增加，时间成本就越高。同时，由于时间上的延识，失去先机，将丢掉市场，形成连锁反应，损失惨重。

企业为了在竞争中取胜，必须不遗余力地研究新技术，开发新产品，谁先研发成功，并及时把它投放市场。满足市场需求，谁就会控制市场，争得主动。“货贵及时”，所以，速度是企业命运攸关的重要因素。

□果敢决断霸业天成

作为一名领导者，果敢决断，在一定程度上，就是争得了时间，争得了一切。

朱元璋在应天建立战略根据地后，提出基本国策为：

“高筑墙，广积粮，缓称王。”此一决策对明朝初年的巩固与展起了重大作用。

“高筑墙，广积粮，缓称王。”这一重大战略决策，是老朱升为朱元璋谋划的。朱升提出的战略，集政治、军事于体，用非常精辟的语言，准确、全面、深刻地指明了朱元在相当长一段时期内的战略方向。朱元璋闻言大喜，全盘纳了这个战略。

高筑墙，首先是指要有一个强大和巩固的战略根据地。

战争是人力、物力的较量，人力、物力的来源离不开牢固的方补给。因此，能否建立一个强大巩固的战略根据地，就系到朱元璋的部队能否在元军和群雄割据势力的包围中站脚跟，求得发展，至少是立于不败之地的根本所在。朱元选择应天及周围地区作为战略根据地来“高筑墙”是比较当的。一是应天与淮右连成一气，唇齿相依，朱元璋及其要将领和谋士多是淮右人，下级军官与士卒也大多来自这地区。立应天，淮右为本，大部分将帅、士卒为保卫家乡战，无疑可以激发参战的热情，对稳定军心十分有利。二应天临江依山，周围多丘陵，地形十分险要，是东南地区军事重镇，历来为兵家必争之地。据应天，可瞰制江淮和北。三是应天及其周围地区经济发达，物产丰富，支持战的潜力十分巨大。朱元璋对建设战略根据地给予了极大的注，在采纳朱升的战略以后一年多的时间里，他在自己的力范围边缘地带所采取的军事行动，都是从稳定、巩固应的需要出发的。尔后，对应天本身的城防也进行了大力加。后来，朱元璋就是在应天以固若金汤的城防，抵挡住了自己强大得多的陈友谅的10万舟师。在统一战争的全过中，以应天为中心的根据地一直没有受到严重的外来威，又为战争提供了极大的支持。这都说明朱元璋在建设强的、巩固的根据地方面是非常成功的。

高筑墙，也是指必须建立一支强大的武装力量。这支武力量不是仅仅用来防卫的，主要的是用来主动进攻的。其，建设一个稳定、巩固的战略根据地，其本身就包括了必有一支强大的武装力量。否则，在群雄割据势力的包围之，任何根据地也是不可能存在的。因此，战略根据地的稳和巩固，首要的、关键的条件就是必须有一支强大的武装量，才能保障政治、经济和其他建设顺利地进行。其二，朱元璋及其将领谋士们并不是鼠目寸光，安于现状，满足既利益而无远大抱负的领导集团。朱升的战略之所以很快被元璋采纳，是因为朱元璋早就有欲图大计、平定天下的远抱负。那么，建立一支强大的武装力量的根本目的，就不仅是为了满足保卫根据地，更主要的还是为了满足战略进的需要。

广积粮。朱元璋占据的江淮地区盛产粮食，按理说粮食应该成为一个问题，为什么还要广积粮呢？元末的江淮自灾害十分严重，而且次数较多，持续的年头又长，使这个仓变成了缺米之仓。许多劳动群众连自己都吃不上饭，哪还能拿出粮食来支持起义军呢？面对这种状况，朱元璋制了“且耕且战”制度。他任命元军降将康茂才为都水营田，由其负责兴修水利，要求做到高地不怕旱，洼地不怕。接着下令各部队都要在驻地开垦荒地，种植粮食，并且下章程，规定以产量的多少来决定赏罚。要求各部队的生除了供给自身的需要外，还要做到有存粮。经过几年的努，终于使朱元璋彻底改变了缺乏粮草的局面。他的部队丰足食，对战斗力的提高起到了关键性的作用。

“且耕且战”实际上就是屯田制度，并非朱元璋独创，而是由来已久。但这一制度被朱元璋运用得如此彻底，如此全面，如此持，解决了如此庞大的军队的粮食所需，支持了如此持久的一战争，可以说在朱元璋以前的历史上是绝无仅有的。

缓称王。其根本目的就是为了最大限度地减少己方独立元的政治色彩，最大限度地降低元王朝对己方的关注程，避免或大大减少过早与元军主力以及强劲诸侯军队决战可能性，从而有利于保存自己，积蓄实力，求得稳步发。为此，朱元璋在形式上一直对小明王保持臣属关系，使的是宋政权的龙凤年号，打的是红巾军的红色战旗，连斗口号也不改变。朱元璋担任的职务，从江南行省平章到后的吴国公，都是小明王敕封的。直到消灭陈友谅，北方红军也失败以后，他才称吴王，但发布文告，第一句话还写“皇帝圣旨，吴王令旨”，表示自己仍是小明王的臣属，免得人注目，遭受打击。元王朝苦于力量不足，只能对目标、影响广的自立政权首先实施重点打击，光这类政权就有四个，根本顾不上对付朱元璋这类附属于某一政权的势。朱元璋正是抓住了这种有利的客观形势，加强扩展地，壮大力量，成为统一战争的主宰者。缓称王不是不称，关键在于选择有利时机。元至正二十四年（公元1364年）的军事形势对朱元璋集团十分有利：北面的宋政权已经存实亡，即使反目，也已不足为虑。元军主力在与宋军的战中大伤元气，又陷入内战之中，无力南进。反元阵营中力最为强大的大汉政权已经被朱元璋消灭。东面的张士诚属惊弓之鸟，处于明显的劣势。四川的明五珍安于现状，没有远图，构不成大的威胁。依据这种客观形势，朱元璋凭广阔的版图、强大的军队，公开表明自己的政治意图而自为王是非常适宜的。

“高筑墙，广积粮，缓称王”，是一个非常英明正确的宏决策，它引导朱元璋集团从胜利走向胜利。至正二十八年（公元1368年）正月，就在徐达统领北伐大军攻克山东的凯声中，朱元璋在应天登上帝位，国号大明，建元洪武。

善于根据现状判断，果敢决策，是万事成败的关键。

□李嗣源马不停蹄朱友贞丧身亡国

五代时期，后唐军在中都（今山东汶上县）大败后梁军，抓后梁军统帅王彦章，后梁的主力部队只剩下大将段凝所统率的支生力军。后唐国君李存勖对众将说：“段凝现统率大军驻扎河上，严阵以待我军，诸位有何妙计？”

天平节度使李嗣源道：“中都离大梁（梁都城，今河南开封）

不远，我们何不避开段凝，直取大梁？兵法云：兵贵神速。只要下大梁，擒住梁主朱友贞，不怕段凝不投降！”

李存勖道：“言之有理！”立刻命令李嗣源率先头部队连夜出，马不停蹄，人不卸甲，直扑大梁。

李嗣源行至曹州（山东曹县西北），曹州后梁守军以为后唐自天而降，大开城门，不战而降。这时，部队已十分疲劳，将领也纷纷要求稍作休息。李嗣源对众将士说：“此去大梁仅有200余里，诸位再咬紧牙坚持一下，等拿下大梁再作休息。”命令队继续前进。

曹州被后唐占领的消息迅速传到大梁，朱友贞急得团团直，文武大臣又惊又恐，谁也拿不出好主意来。朱友贞黔驴技，只好派将军张汉伦火速出发追赶段凝，让段凝回师急救。不，张汉伦行至滑州（河南滑县东），被黄河挡住，一时间不能到段凝的驻地。朱友贞久等不见消息，又派了一名亲信去寻段回师救驾，这名亲信离城之后，眼见大梁不保，索性一走了之。

这样，朱友贞等候援军的梦想彻底破灭了。

李嗣源率后唐军迅速逼近大梁。朱友贞听说后唐军已到，绝望之中，命令将军皇甫麟把他杀死。皇甫麟挥刀砍杀朱友贞，随后也自杀身亡，大梁城竟不攻自破。

段凝接到张汉伦的告急书后，慌忙回师大梁。未及大梁，兵来报：都城已被后唐军占领，朱友贞已经自杀身死。段凝有家归，有国已破，只好投降了后唐。后梁自此灭亡。

□司马懿神速进兵孟达城破身亡

时间，决定胜利，也可以决定生死。

关羽败走麦城，蜀将孟达坐视不救，对关羽之死负有不可推的责任。关羽死后，孟达害怕刘备追究罪责，率亲信随从投降魏国，被魏主曹丕封为建武将军、新城太守。

新城（今湖北房县）西南连蜀，东南连吴，是魏、蜀、吴三国之的边防重镇。孟达是个反复无常、见利忘义的小人，出任新城守后，秘密派人与蜀、吴相勾结，妄图实现其野心。

申仪得知孟达勾结蜀、吴的消息，立即报告给了驻兵在宛县司马懿。

司马懿素知孟达的为人，新城是战略要地，他对孟达更不放，接到申仪的报告后，下定决心剿灭孟达。与此同时，孟达也知申仪告发他的消息，打算一不做、二不休，干脆举旗反魏。

在这节骨眼上，司马懿派人给他送来一封信，信上说魏帝和他都孟达深信不疑，申仪之说纯系私怨，请他放下心来。孟达接信，半喜半忧，对于是否立即反魏又犹豫起来。

司马懿给孟达的信不过是缓兵之计。信使才出发，他立即兵遣将，亲率一支大军奔赴新城。司马懿的部属劝道：“这样的一件事，不报告魏帝能行吗？”司马懿回答：“以宛县到洛阳离新城1200里，信使往来最快也要一个月，兵贵神速，如报告魏帝那就什么事情都晚了。”司马懿命令部队日夜兼程，轻装疾进，仅8天时间就兵临新城。

孟达大吃一惊，急忙向蜀、吴求援，但司马懿分兵截住蜀、吴援军，下令攻城。孟达没有做好防御司马懿的准备，新城之兵不都是自己一手带起来的，苦苦抵御了半个月，城破身亡。司懿神速进兵，剪除了叛将孟达，使魏国西南边境得以稳定。

司马懿抓住了时间，争取了主动，大获全胜。与此相反，孟达只有以命相抵。

------------

处世之道

在市场经济大潮中，一个重视速度，思维敏捷，强调效率的人，在处世方面也抢占先机，把握时机，获得成功。

□巧用时差詹妮芙得偿心愿

时间，是金钱，是生命，也是尊严，也是荣誉。

詹妮芙·帕克小姐是美国鼎鼎有名的女律师。她曾被自己同行——老资格的律师马格雷先生愚弄过一次，但是，恰恰是次愚弄使詹妮芙小姐名扬全美国。

事情是这样的。一位名叫康妮的小姐被美国“全国汽车公”制造的一辆卡车撞倒，司机踩了刹车，卡车把康妮小姐卷入下，导致康妮小姐被迫截去了四肢，骨盆也被碾碎。康妮小姐不清楚是自己在冰上滑倒摔入车下，还是被卡车卷入车下。马雷先生则巧妙地利用了各种证据，推翻了当时几名目击者的词，康妮小姐因此败诉。

绝望的康妮小姐向詹妮芙·帕克小姐求援，詹妮芙通过调掌握了该汽车公司的产品近5年来的15次车祸——原因完相同，该汽车的制动系统有问题，急刹车时，车子后部会打转，把受害者卷入车底。詹妮芙对马格雷说：“卡车制动装置有问，你隐瞒了它。我希望汽车公司拿出200万美元来给那位姑，否则，我们将会提出控告。”老奸巨猾的马格雷回答道：“好，不过，我明天要去伦敦，一个星期后回来，届时我们研究一，做出适当安排。”

一个星期后，马格雷却没有露面。詹妮芙感到自己是上当，但又不知道为什么上当，她的目光扫到了日历上——詹妮芙然大悟，诉讼时效已经到期了。詹妮芙怒冲冲地给马格雷打个电话，马格雷在电话中得意洋洋地放声大笑：“小姐，诉讼时今天过期了，谁也不能控告我了！希望你下一次变得聪明些！”

詹妮芙几乎要给气疯了，她问秘书：“准备好这份案卷要多时间？”

秘书回答：“需要三四个小时。现在是下午一点钟，即使我用最快的速度草拟好文件，再找到一家律师事务所，由他们草出一份新文件，交到法院，那也来不及了。”

“时间！时间！该死的时间！”詹妮芙小姐在屋中团团转，突，一道灵光在她的脑海中闪现，“‘全国汽车公司’在美国各地有分公司，为什么不把起诉地点往西移呢？隔一个时区就差一小时啊！”

位于太平洋上的夏威夷在西十区，与纽约时差整整5个小！对，就在夏威夷起诉！

詹妮芙赢得了至关重要的几个小时，她以雄辩的事实，催人下的语言，使陪审团的男、女成员们大为感动。陪审团一致裁：詹妮芙小姐胜诉，“全国汽车公司”赔偿康妮小姐600万美元失费！

詹妮芙注重时间，巧妙利用时差来“反愚弄”，将计就计，最终胜诉。

□徐氏巧缓兵，夫仇终得雪

三国时期，东吴孙翊为丹阳太守。由于他性情急躁，部多怀怨恨，都督妫览乘机勾结边洪等人，阴谋暗杀孙翊。

一天，正值孙翊送客，边洪在其身后，猛然抽刀砍死孙翊。

都督妫览乘机包揽孙翊生前的权力，并把孙翊家的嫔妾全部占为己有。孙翊妻徐氏长得端庄貌美、楚楚动人，妫览便徐氏提出娶她为妻，徐氏见自己身单力薄，就答应妫览，要等到月初的晚上，祭奠了亡夫之后，才能嫁给他。妫览为氏的应允而高兴不已，便暂时放松了对徐的逼迫，徐氏趁时机，暗中联系了孙翊的旧部孙高、傅婴等人为亡夫报。到3月初的晚上，徐氏在灵堂上祭奠了孙翊，回到屋内上衣服，布设帷帐，若无其事。妫览在暗中观察徐氏的举言谈，没有发现可疑的地方，便走进徐氏的家门，徐氏上笑脸相迎，妫览见状，更是得意忘形。没想到，进屋之，徐氏突然大喊起来，孙高、傅婴应声而出，当即杀了妫。

在力量悬殊很大的情况下，可暂时避开冲突的锋芒，表答应对方的要求，而私下却着手策划应付对方的计谋，以时机降服对方。徐氏在妫览相逼的时候，如果不答应妫览要求，就有杀身之祸，徐氏对自己的窘况是相当清楚的，故而采用缓兵之策，表面应允妫览推迟日期，迷惑妫览，使览信以为真，争取到了时间，徐氏秘密行事，暗中联系孙翊旧部，做为亡夫报仇的划和准备。最后达到了自己的目的，杀了妫览，报了杀夫之仇。

------------

经商之技

抓住了时间，就抓住了机会，就抓住了效率，就赢得了一切，在商战中，能抓住时机，就可以立于不败之地。

□角色互换真奇妙赢得时间美名传

时机是可以创造的。创造的关键在于把握时间。

当今世界能获得丰厚利润的动物园可以说是寥寥无几。原很简单：本地没有的动物需要从外地运来，或是从外国引进。

这些来自不同地区的动物习性各异，必须对它们的生活环境进改造，这需要大量资金，但门票又无法提高，所以动物园一般说都是惨淡经营。

在坦桑尼亚这个拥有大片热带草原的国家里，充足的阳光，适量的雨水给各种各样的热带动物提供了憩息的理想家园。因，联合国教科文组织把这片热带草原列为人类自然环境保护。

尽管有如此优越的自然条件，坦桑尼亚的国家动物园仍然庭冷落，游客稀少。如何保护、开发这样得天独厚的自然环，如何使动物园摆脱每年依赖政府大力补助才能勉强维持的境呢？这一度成为坦桑尼亚国家动物园的全体成员大伤脑筋事。

一个偶然的机会，动物园的一位工作人员从报纸上的一则息中获得灵感：在坦桑尼亚一个偏远乡村，当地居民经常遭到的侵袭，它们趁着主人不在，偷偷钻进主人屋里偷鸡或其他可吃的东西，而当地居民一般都没有住房装门的习惯，因此当主外出时，他们无法保证留在家中的孩子的安全。有一位女主想出一个好办法，她到铁铺里打制了一个铁笼子，外出时，她把年仅两岁的孩子锁在铁笼子里。一天，她从外回到家时，居发现一只饿狼围着铁笼子团团转，于是，她拿起一根木棍将饿赶跑了。

这个工作人员很快从这则消息中想到：如果对动物园的游和所观赏的动物进行一下角色互换，即把动物从笼子里放出，游客坐在汽车中观赏动物，岂不是更有趣、更有吸引力吗？

他很快就把这一个构想向有关负责人提出，这建议很快被纳并付诸实施。于是人们看到了大摇大摆擦身而过，偶而调脑袋向车窗里张望的老虎，大象迈着优雅的步伐在森林中漫，成群结队的野马在草原上奔驰，狮子在睡醒后伸着懒腰。

此招一出，果真一鸣惊人，从世界各地到此感受动物真性情游客如潮，络绎不绝。从此，坦桑尼亚国家动物园便声名大噪、誉满全球。

坦桑尼亚动物园，巧妙地把人与动物进行“角色互换”，迎合了观光者的好奇心理，为己创造了机会，终于扬名于世。

□出手迅捷“健力宝”冲出国门

出手迅捷，是企业致胜的法宝之一。

1984年4月，后来闻名于世的“健力宝”饮料刚刚试制成，尚未装罐。碰巧，健力宝公司的总经理李经纬从表弟那里得一个信息：广东省体育科学研究所受国家体委委托，试制一种碱性电解质的保健饮料，已经搞出了配方；但由于有风险，目还没有一家饮料厂愿意投产。多年的关注和对本行的熟悉，使认识到这是一次难得的机会。如何消除运动性疲劳，一直是国体育、食品科技工作者研究的课题。这种饮料属于汽水、可乐、乳酸、果汁之后的第五代，最具时代感和市场潜力。而含碱性电质的饮料，恰恰具有补充体内能量、迅速消除疲劳、恢复体力、调节酸碱平衡的作用，是国内的一项空白。这个产品研制成功，对他的酒厂及中国饮料业与体育事业会有多大贡献呀！

但是，距会议召开还不到十天。

十天，不要说饮料装罐的问题尚未解决，在当时的中国，各繁杂的手续就够几个人跑了。李经纬深谙“时间就是金钱”、“时间就是胜利”的道理，他带领几名助手赶到深圳，用有限的外从香港买入了一批空易拉罐，又请深圳百事可乐的工人利用班的空隙将随身带去的健力宝原料迅速装罐，终于抢在亚足会议开会前把100箱装帧精美的易拉罐健力宝送到了会议桌。健力宝饮料受到了与会国际友人的好评，也伴随这些国际友的足迹走出了国门。

仅仅过了三个月，李经纬又用同样方法把3万箱罐装健力送入了第23届洛杉矶奥运会的奥林匹克村。

时逢中美女排冠亚军争夺战。一位细心的日本记者发现：每暂停的时候，中国女排队员喝的不是可口可乐，而是“健力宝”——记者灵机一动，当即向“东京新闻社”发出一条独家新闻：

“中国靠‘魔水’加快出击。”这位记者在文章中凭直觉写道：“中队加快出击的背后有一种‘魔水’在起作用。喝上一口这种‘魔，马上就感觉精力充沛。这是一种新型饮料，很可能在运动饮方面引起一场革命……”

几乎与此同时，在美国俄勒冈州尤金市举行的奥林匹克科大会上，中国科学家面对50多个国家和地区的科学家，朗声读了“吸氧配合口服电解饮料健力宝，消除运动性疲劳”的学论文。

“健力宝”出手迅捷，终于冲出了国门，为世人所瞩目。

□英明决策摩托罗拉风靡全球

时间有时决定一切。谁能想到享誉全球的摩托罗拉商标竟是保罗·高尔文在早上刮脸的一瞬间想到的呢？

1923年，23岁的高尔文与朋友斯图尔特合伙办一个蓄池厂。头几个月勉强支撑过来了。可世事难料，那天高尔文正家里用午餐，政府的人员到来了。由于工厂未交蓄电池的货税，他们把工厂的门封了。待高尔文赶到工厂时，他连进车间取他仅有的一件大衣也不可能了。

以后的六十多天，高尔文和斯图尔特虽尽力奔波，但一切都白费工夫，高尔文为他的失败而痛苦和气愤。这时幸好他姨给他提供了一项工作，一家人的生计才暂时有了依靠。后来，斯图尔特通过父亲的关系，买下了马什菲尔德电池公司的残余分，并把它们搬到芝加哥的皮奥利亚街一处房子里，这好像就公司解决了原有的地点问题，他们感到这样扩展销路就很有握了。于是两人又开始了第二次合作创业。

1929年，正是美国无线电业飞速发展的年份。虽然斯图尔公司的电池业务看来还相当兴隆，可是，他们两位合伙人都知利用交流电的收音机的诞生不过是时间问题。由于干电池又又脏，用不上几年又必须更换，它必然会成为过时的东西。与同时，全国使用中的电池收音机约在500万台以上，其中大部人使用还不到一年，就感到交流电的方便，但让他们把电池扔还有些舍不得。斯图尔特用一种叫A-替代器的小发明来解这个问题。

这时，高尔文出资买下了公司的一小部分股份。这笔钱用作为生产替代器的费用。同时，斯图尔特和高尔文印发了大的宣传品，宣传他们产品的优点。他们一度达到了繁荣的顶。可惜好景不长，他们不久就收到了有关产品故障的反馈信，随之很多产品被退了回来，他们的境况又变得不妙了。

市场的竞争是残酷的，一家公司的产品不能正常运转，顾客上就会去找别家公司。幸好得到了一位出色的工程师埃德尔的帮助，新的替代器在销售上有了竞争力，加上公司有人投资股，斯图尔特和高尔文终于应付了他们的债权人。可时过不，关于金融利率的谈判一失败，债权人立刻蜂拥而来。行政司官又封闭了公司，把他们的替代器安排在了拍卖的计划中。

快到拍卖替代器的时候，又一次陷入了困境。高尔文突然定要自己买下。开始拍卖出价不过几百元，当它被叫到500美时，出价人就寥寥无几了，这是高尔文终生难忘的时刻，他用565美元的价格买下了替代器。

1928年9月25日，高尔文的摩托罗拉制造公司在芝加哥里森街847号一座大楼里的一小部分房子里诞生了。

1936年，高尔文预感第二次世界大战将要爆发。于是，在没来自军队的任何合同下，他就命令手下人全力开发一种轻型、便于携带的收发无线电话。

三个月后，高尔文的下属带着三台这样的机器飞到乔治亚的本宁堡，向正在那里演习的军队展示这些新产品，并签订了军队发送少量的这种机器的合同。

1940年，罗斯福总统就职时看到了被警察和情报人员使用这种手持无线电话机，罗斯福当即给当时的伞兵军官写了一信推荐这种产品。高尔文再次组织了一次实地演习，从而使一产品的特性立刻得到认可。摩托罗拉公司收到一些重要的同，并于1941年7月投入满负荷生产，从而获得了滚滚财。

收发两用军用手持无线电话机，在整个二战中，世界各地的个战场上都可以看到它的活动，近4万台这种无线电话机为们提供各种通讯服务。在当时，居然有这么大的生产量，高尔的摩托罗拉公司可谓创造了现代电子工程上的一个奇迹。

1944年6月，高尔文及一些工业界领袖和战时生产局的官们一起制订一项计划。他认为在对德战争结束以后，必须弄楚的是，战时生产局的法令如何予以改变，这一计划必须允许入军事用途的工业重新进入民用生产。尽管摩托罗拉仍在为日作战的部队生产军用对讲机，但高尔文已敏锐地感到，企业战争结束以后必须面对消费者对收音机的巨大需求。他不无默地警告下属说：“我害怕的是，那些浩浩荡荡进入我们企业钱的人，将在痛苦的体验中知道，这决不是懦夫呆的地方。”

在战争快要结束的最后一年半时间里，摩托罗拉军事技术重点已从无线电通讯转到雷达，公司战前科技原理的改进及达新技术的发展，使摩托罗拉进入战后市场时，技术水平处于固的领先地位。公司虽然走出战争，但仍是一个饥饿的公司。

战前公司的形象完全建立在高档的汽车收音机上，而今则从事用收音机的生产。为了扩大经营范围，摩托罗拉又增加了电机的生产，并希望在电视机的设计与制造上开创新局面，同时热衷于以汽油为燃料的汽车加热器。

后来，汽车加热器被证明是一个成本昂贵和无法挽救的错，它根本不能运转。

如果汽车加热器是摩托罗拉公司的一个灾祸的话，那么电机的研制与经营则就是一出喜剧了。当小型精品VT-71型视以上等货出现时，高尔文已胸有成竹了，他认识到在未来电机的竞争中，经销商唱主角的时代到来了，必须在一开始时做迅速的突破。他把管理人员召集到一块儿，宣称摩托罗拉要电视机生产的第一年，售出10万台。

出席会议的人几乎为高尔文的“口出狂言”而目瞪口呆了。

他们认为电视机厂绝对不可能达到一年10万台的生产能力。

最初，人们对VT-71型电视机的反应是既惊讶又勉强的赞。经销商中的大多数人被来自顾客的一次次热情的报告所动，就像推销人大吹大擂时所引起的激动一样，他们认识到这电视机将占领很大的市场份额。事实证明高尔文是如此正，仅仅几个月内，摩托罗拉在电视机的生产企业中，跃居第四。

高尔文与众不同的才能表现在他有惊人的洞察全局的能，由于这种能力，使他赢得了市场，抓住了机遇。

□当机立断李文正鼓起事业风帆

在经济活动中，优柔寡断，必将丧失商机，当机立断，就能创历史巨篇。

曾几何时，李文正仅凭手中的2000美元，开始了艰难的业，他在印尼是仅次于林绍良的华裔金融巨子，被人们誉为“印尼钱王”。1983年，他被著名的《亚洲金融》杂志评选为当年“最杰出的银行家”。他创办的力宝集团是印尼最大的金融机构一，该集团的资产总值达30亿美元。私人资产至少也达到12亿美元。从2000美元到十几亿美元，这无疑是一个奇迹。

1929年，李文正出生于印度尼西亚东爪哇的玛琅镇，祖籍中国福建的莆田，中学时期，他担任东爪哇华侨学校学生会主，因组织学生参加反抗荷兰殖民者的斗争，并帮助开展宣传及送药物，被荷兰殖民地政府逮捕入狱。1947年被驱逐出境后，他返回故乡，考入南京的中央大学哲学系。1949年来到香港。50年代初，随着印尼政府渐趋稳定又重返印度尼西亚定居雅加。

他历经沧桑磨难，却有一个信念始终坚定如一，那就是想当行家。李文正成家后，离开了父亲到岳父家开设的百货店中作。随后他又找到了一份船务代理的工作，干了几年业绩平，但为个人积蓄了2000美元。

2000美元对于当时的印尼人来说，可不是个小数目，李文有钱的消息，一传十，十传百，不知怎的，他那2000美元积蓄被人误传成了20万美元。这个误传，在无形中提供给李文正现童年梦想的机会。

1960年，因营运不佳而濒临倒闭的基麦克默朗银行的经理拉马·沙里，受到误传的影响，请求李文正投资20万美元，拯这家银行。李文正腰包里只有2000美元，但他当机立断，大胆接受挑战，答应筹措这笔资金。李文正抓住了这个机遇，抓住事业成功与发展的脉搏。

到哪里筹集20万美元的巨款呢？李文正想到了与他交往密的福建同乡们。这些同乡在雅加达自行车制造与修理业中，占据垄断地位。李文正利用这层关系，及时筹集到了这笔资金。

这使他不仅可以优先认购这家银行20%股权，而且还在该行任。从此，他踏入了朝思暮想的金融殿堂。

然而，他甚至连资产负债表的左边一栏与右边一栏有什么同也分不清。但他不懂就问，虚心请教。不久他便令人信服地入基麦克默朗银行的董事会，随后又坐上第一把坐椅。

他凭借自己的直觉以及做小买卖的经验断定，要使基麦克朗银行起死回生，必须打入其它银行还没有想到的市场。他中了雅加达庞大的自行车业这块未开垦的处女地。他以投资人身份进入自行车业，争取到了大量客户。

“在我看来，银行业不是一种买卖货币的事业，而是买卖信。由某人某处获得信用之后，再授予其他人。”在雅加达一家人餐厅，他在基麦克默朗银行第一次投资者会上，用自己的语给银行的定义作了确切的解释。说到做到，他从不拖延，哪怕借债也要给客户如期兑现，从而渐渐建立起基麦克默朗银行信誉，影响也越来越大。“栽培客户，就是壮大自己。”这是经银行的信条，也是他事业成功的秘诀。经过3年的奋斗，这家行终于扭亏为盈，并获得巨额利润，走上了兴隆之路。

首战告捷，李文正令银行圈内人士刮目相看。

1963年至1971年，他先后将岌岌可危的印尼宇宙银行和荣银行救活，然后以这两家银行为基础，与亲友合资购并了工银行、泗水银行，组合成泛印度尼西亚银行。李文正拥有30%

的股份，并担任执行总裁。经过4年的努力，这家银行发展成印最大的民营银行，资金达376亿印尼盾。

就像魔术师一样，李文正将一家家濒临倒闭的银行理顺、搞，并滚动式发展。他由此而被新闻界和银行界誉为“医治银行专家”。

1975年，李文正由于与部分股东不和而辞去泛印度尼西亚行执行总裁的职务。此前，由于他在金融事业上的出色表现，早已引起他的同乡——印尼首富林绍良的注意。他刚一辞职，林良便邀他出任中央亚细亚银行董事及总经理。李文正爽快地受邀请，入主中央亚细亚银行。

他的聪明才智和大胆决策而又稳扎稳打的经营作风在这里到了充分的发挥。仅仅3年，中央亚细亚银行就成为印度尼西最大的私营银行。到1983年，中央亚细亚银行的资产总额比来增加332倍，存款额增长1253倍；在全印尼设有32处分，遍布印尼各大城市，形成全国最大的私人银行网；分别在香、澳门、台北地区和新加坡以及美国的加州、纽约州、阿肯色州立了分支机构。中央亚细亚银行已成了举世公认的东南亚最的银行。

他又在策划自己的海外扩张计划。

李文正首先把业务扩张到日本、美国等国和香港等地。在港，他创立了斯蒂芬财务公司。该公司拥有美国第六大投资行，并附设有2家大财务机构，其中一家在雅加达，由斯蒂芬财务公司与印度尼西亚商业银行投资50%。通过斯蒂芬财务公司，李文正还取得了香港一家人银行一半股权。在美国，他还购买了亚特兰大银行30%股。美国旧金山的希伯尼亚银行虽然是林绍良旗下的公司，但文正是管理这家银行的委员会\*\*，在经济上有直接联系和益关系。20世纪80年代初期，印尼的胶合板及圆木大量销往美国，贸额一年达40亿美元，其中李文正占四分之一，成了在伐木业木材对美贸易中大获其利的银行家。

几年后，李文正与林绍良再度合作，携手创立了力宝集团公，主要进行国际贸易。该集团由李文正任董事长，除他和林绍是大股东外，印尼总统苏哈托的长子和长女也各拥有16%的权。

李文正以极其睿智，能够当机立断，赢得了美誉。

------------

[第三篇] 谋攻篇——用活每一颗“棋子”

相互攻守，可见于除战场之外的场合。除了看双方实力之外，还要看谁能用活自己手中的每一颗“棋子”，用之巧妙，“卒”也有“车”的威力。如果一味地使用蛮劲，“车”也无力抗“卒”的围攻。此为《孙子兵法》“谋攻篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述了战争的一般原则、用兵的策略、用兵的方法及预知胜利的情况。

战争的一般原则是，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。所以要不战而屈人之兵。

用兵的策略：上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

用兵的方法：十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。

预知胜利的情况有五种：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。

本篇的主题词：上兵伐谋，敌军引胜，知己知彼。

【智慧之源】

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橹韫，具器械，三月而后成，距，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一而城不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军。不知军之事，而同三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权而同三军之任，则军士疑。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

【经典诠释】

孙子说：一般的战争指导法则是：使敌人举国降服为上策，而击破敌国就略逊一；使敌人全军完整地降服为上策，而击溃敌人的军队就略逊一筹；使敌人全旅完整地服为上策，而打垮敌人的旅就略逊一筹；使敌人全卒完整地降服是上策，而用武力打它就次一等；使敌人全伍降服是上策，用武力击溃它就次一等。因此，百战百胜，并就是高明中最高明的；不经交战而能使敌人屈服，这才算是最高明的。

所以，用兵的上策是用谋略战胜敌人，其次是挫败敌人的外交联盟，再次就是直接敌人交战，击败敌人的军队，下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法实出于不得。制造攻城的大盾和四\*\*车，准备攻城的器械，费时数个月才能完成；而构筑用于城的土山，又要花费几个月才能完工。如果主将难以克制愤怒与焦躁的情绪而强迫驱士卒像蚂蚁一样去爬梯攻城，结果士卒损失了三分之一而城池却未能攻克，这就是攻带来的灾难。

所以，善于用兵的人，使敌人屈服而不是靠交战，夺取敌人的城池而不是靠强攻，毁灭敌人的国家而不是靠久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，这样既不使自己的军疲惫受挫，又能取得圆满的、全面的胜利。这就是以谋略胜敌的标准。

因此，用兵的原则是，拥有十倍于敌的兵力就包围敌人，拥有五倍于敌的兵力就进敌人，拥有两倍于敌的兵力就设法分散敌人，兵力与敌相等就要努力抗击敌人，兵力于敌人就要退却，兵力弱于敌人就要避免决战。所以，弱小的军队如果一直坚守硬，就势必成为强大敌人的俘虏。

将帅是国君的助手，辅助周密，国家就一定强盛，辅助有缺陷，国家就一定衰弱。

国君危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进而硬使军队前进，不了解军不能后退而硬使军队后退，这叫做束缚军队；不了解军队的内部事务，而去干预军队行政，就会使得将士迷惑；不懂得军事上的权宜机变，而去干涉军队的指挥，就会使将士产生疑虑。军队既迷惑又心存疑虑，那么诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临。这叫作自乱其军，徒失胜机。

所以能把握胜利的情况有五种：知道可以打或不可以打的，能够胜利；了解多兵和兵的不同用法的，能够胜利；全军上下意愿一致的，能够胜利；自己有准备来对付无备的敌手的，能够胜利；将帅有才能而国君不加掣肘的，能够胜利。凡此五条，就是握胜利的方法。

所以说：既了解敌人，又了解自己，百战都不会有任何危险；虽不了解敌人，但是解自己，那么有时能胜利，有时会失败；既不了解敌人，又不了解自己，那么每次用都会有危险。

【现代释用】

要想取得战争的胜利，最好的方法进行谋划，也就是“上兵伐谋”。

从事企业生产、商战，也必须谋划。谋划得当，就会进展顺利，就会赢利；谋划不得当，就会进展缓慢，甚至失败，遭受损失。不可能设想，一个企业生产处于无组织状态，产品会质量上乘，声誉良好。所以企业生产、商品运营，都必须进行谋划。

要进行谋划，就必须比较判断，如何组织、协调，才能发挥最大的潜力。比较判断就是“知己知彼”。所以《孙子兵法》说：“知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。”“知己知彼，百战不殆。”

------------

领导之艺

《孙子兵法》说：“知己知彼，百战不殆。”这是兵家致胜的法则之一，它可应用于社会生活的各个方面。对于领导者而言，“知己知彼”犹为重要，只有做到“知己”、“知彼”，才有可能算无遗策，才有可能有效地领导下属，利用敌对放方的各种弱点，取得最终的胜利。

对于领导者而言，谋略是很重要的。《孙子兵法》说：“上兵伐谋。”正是这个道理。只要很好地运用谋略，就可以达到取胜的目的。

□料敌如神百战无不利

只要做到“知己知彼”，就会做到百战无不利。

《三国演义》中诸葛亮的锦囊妙计正说明了这个问题。当赤壁之战，孙、刘联合抗曹，大破曹军，暂时解除了北方的胁。之后，孙、刘之间开始了荆州的争夺。当时，刘备中年偶，失去了甘夫人。周瑜得悉这一消息，便向孙权献上一，请派人前往荆州向刘备说媒，假意将孙权之妹嫁给刘备，然后骗刘备至东吴招亲，扣为人质，逼还荆州。孙权派吕范前提亲，刘备“怀疑未决”。但诸葛亮胸有成竹，料知东吴之，让刘备答允这门亲事，而且会使“吴侯之妹，又属于公；

荆州万无一失”。然后，诸葛亮坐镇荆州，振勇将赵云带500兵士，保驾刘备招亲。临行前，诸葛亮授与赵云三个锦囊，并咐赵云按囊中“三条妙计，依次而行。”赵云牢记军师嘱咐，依锦囊所授之计而行，使刘备东吴之行化险为夷，顺利招亲，得了“佳偶”，而且安全返回荆州。使孙权、周瑜落得个“赔夫人又折兵”的结局。

人们佩服诸葛亮料敌如神，计谋高超绝伦。其实，诸葛亮在完全了解吴国君臣的心计情况下订立的妙计。首先识破“提亲”是骗局，便将计就计，大造舆论、声势，搞得沸沸扬，搞成既成事实，迫使孙、周哑巴吃黄连，只得弄假成真。其次，他深知刘备戎马半生，丧偶又得佳丽，会沉溺安乐，“乐不思蜀”；同时又深知孙、周会因此利用荣华安乐、声色犬软禁刘备，因此设了第二条计。其三，他料定刘备逃出，孙、周绝不肯善罢干休，会派兵追回刘备等人，因此设立了第条计，让刘备请出孙夫人出来退兵。

刘备招亲过程中，刘备、赵云等人能够处处主动，步步占，就在于有诸葛亮的三条锦囊妙计。诸葛亮之所以能在事情生之前预先定下应付妙计，是由于他对事态的发展有着高度确的预见。他这种先见之明，绝非来自主观臆断，而是来自己方和彼方情况的深入了解以及对事态发展的符合逻辑的透分析。

当然，诸葛亮也有失算的时候，著名的“街亭之战”，就是诸葛亮没有慎重考虑马谡只知“纸上谈兵”，缺少实战经验，而委以重任，最终导致“失街亭”，进而“挥泪斩马谡”。

对于今人而言，一方面要深刻研究诸葛亮的用兵之道，同时也要研究他“失街亭”的原因。并总结经验，才能永葆胜利。

□“兵不血刃”美苏“古马导弹危机”

任何一场战争，无论是“兵不血刃”还是“血溅沙场”，都是双方勇气与智慧比拼的结果。

冷战期间，美国在前苏联的四周架起了数不清的核导弹和听装置，令前苏联十分恼火和不安。面对美国的核包围，前苏领导人赫鲁晓夫做出这样部署：1962年10月将42枚苏制SS-4中程核导弹部署在古巴。

古巴距美国佛罗里达州仅有200余公里，只隔着一个小小佛罗里达海峡。

美国政府得知赫鲁晓夫要在古巴部署导弹，立刻紧急行动来。当时的美国总统肯尼迪于10月22日向全世界发表了态极其强硬的电视讲话：“苏联即将在古巴布置针对美国的中程导弹发射场，这对所有美洲人的和平与安全都构成巨大的威，美国绝不能容忍他们这样做。”肯尼迪又声色俱厉地说：“我下令对古巴实行封锁，检查一切运往古巴的战略进攻性军事备，如果苏联强行闯过封锁线，那就意味着一场巨大的军事冲，那将是一场不可避免的核大战，美国武装部队已做好了一切备。”

赫鲁晓夫对美国及其盟友的警告嗤之以鼻，他认为肯尼迪过是在“演戏”而已，照旧我行我素，命令苏联舰队载着SS-4中程核导弹缓缓向古巴驶去。

10月24日，美军侦察机发现了驶向古巴的苏联舰队。肯尼立即下令美国军舰迎头拦截，同时通过各种途径使赫鲁晓夫知：美国人已做好了核战争的准备，宁可冒核大战的危险，也不让苏联在古巴部署导弹。他千方百计向赫鲁晓夫施加压。

两支舰队越来越近，美海军士兵向苏舰队发出减速的信号，但苏联舰队既不回答美舰信号，也不减速……

美国舰队的官兵紧张得喘不过气来，令他们大惑不解的是：

苏军舰队上的官兵全是一副若无其事的面孔，没有做任何开战准备。

原来，苏军舰队没有接到任何作战的命令。就在两支舰队分一秒地接近时，赫鲁晓夫正通过无线收报机紧张地关注着面上的情况——赫鲁晓夫终于“相信”肯尼迪不是在“演戏”了，克格勃向他报告：美国人要不惜一切代价阻止苏联在古巴部核导弹。赫鲁晓夫打了个冷颤，真要打一场核大战，苏联也许是美国的对手——论核弹头，美国是苏联的6～9倍；论洲际导弹，美国至少要比苏联多150枚；论洲际核战略轰炸机，美要比苏联多400架；美国的北极星导弹潜艇拥有约144枚核弹，苏联则没有……

赫鲁晓夫再也支撑不住了，只好发出命令：“返航！全部返！”“强大”的苏联舰队在美国海军舰队的紧逼下，在海面上来了个180度的大转弯。

在美苏两个超级大国的争斗中，肯尼迪未用一兵一弹，“吓退了”前苏联，又摘取了光辉的花环。这就是兵法听说，“善之善者”，确为高招中的高招。

通过“不战而屈上之兵”，在心理上，或计谋上胜对方一筹，从而避免交战，而取得胜利。

这种高妙的战争，这种取胜的方式，令人不由自主地拍手叫绝。

□大转折美日中途岛海战

“知己知彼”是取得战争胜利的法宝。

1942年4月，日本联合舰队司令长官山本五十六将军不顾军最高决策机构军令部的强烈反对，下令展开“中途岛攻略作/MI作战”。山本计划佯攻中途岛，引诱美军，再将其航空母舰举歼灭。

此时，日本海军的战略常务密码是闻名的“D密码”，是将电中使用的三万三千三百个单字，各代入五个数字，再加上五万五个数字的乱码所组成。日本海军对他们“D密码”的精确度当自信，认为它是绝对不会被破译的。

但密码毕竟是人发明的，只要熟知它的特征，有足够的数，仍是可以解读的。美军动用了120名人员组成密码解读组，并运用IBM电子装备，5月下旬已经掌握了日本的大量重要情，如日期、编制、作战计划等，几乎与日本舰长所知的程度相。在充分“知彼”又知己的情况下，美方迎战了。

日本方面情况又如何呢？无论是获取对方的“情报”，还是不对方获得己方情报的“反情报”，可以说日本都不行。

请看中途岛海战中的主力攻击部队指挥官南云中一的“状判断”：“敌方缺乏战斗力，我方若攻击则有胜算……敌方未我方意图……推测敌方航空母舰未在中途岛附近行动……若方机动部队来袭，可将其击灭……”从这可以看出，他对于虎眈眈的美军根本不了解。此时美方名将尼尔兹将军率领他手勇将、智将们正充满斗志，积极准备着。

在反情报方面，此时的日军完全没有了当年偷袭珍珠港时严阵以待和谨慎，甚至许多情报已成为公开的秘密。这种自自满使军心涣散，完全忽视情报的作用，不知彼的同时又让彼知己方机密，大败是必然的了。

这场战争中，原本打算奇袭攻击的日本海军，反而遭到美军空母舰的机动部队的奇袭攻击，“赤城”、“加贺”、“飞龙”“苍”4艘航母被击沉，约有100名优秀飞行员战死，损失惨重。这战争以美方大胜而日方惨败为结局，这也成为太平洋海战扭局势的关键。

美军对日本和自身的各种条件，进行了认真的分析，并进行了有效的署，结果重创日本海军，扭转了战局，向世人昭示了“知己知彼”的重要性。

□知己知彼板门店停战谈判

做到“知己知彼”，深刻了解己方的优劣，洞悉敌方的意图与最终目的，就会使己方尽先机，使己方利益的受损降低到最低程度。

板门店谈判，即朝鲜停战谈判，作为结束朝鲜战争的一场军事外交斗争，有着许多不同于其他军事谈判的特点，被称为“一次史无前例的停战谈判”，在战争史上具有重要地位。谈判从1951年7月10日开始，到1953年7月27日在板门店签署停战定为止，历时长达2年零17天。此期间，双方在会场上唇枪舌，针锋相对；战场上激烈争夺，寸土不让。

这次谈判是新中国成立后的第一次对外军事谈判，对手又世界第一军事、经济大国——美国，中共中央、毛\*\*\*\*对很重视。鉴于谈判将涉及军事、政治、外交等领域，会面临异复杂多变的情况，谈判前中朝合作建立了一个高度集中统一谈判班子，密切配合，共同努力。

美国在战俘问题上坚持所谓“自愿遣返”原则，其实质是想过宣扬有所谓“不愿”返回中朝的战俘来丑化社会主义国家形，美国获得政治和心理上的胜利。中朝方在弄清美方的不轨图后，根据日内瓦公约精神，提出全部遣返的合法方案，严正斥美方的方案，指出这一方案违反国际法，并揭露了美国扣留俘的真相和为了“甄别”而残酷虐待战俘的事实。由于中朝方握大量事实，摸清了美方的老底，迫使其节节后退，使“战俘问”得以妥善解决。

中朝方了解到“联合国军”16国，加上韩国共17个国家，由其目标不一致而矛盾重重。韩国坚决反对停战，希望美国帮“收复”朝鲜，而英、法则希望尽量控制战争规模，并尽快实现战。面对这些分歧，美国不能置之不理，但同时它也有自己的算。中朝方利用敌方矛盾，依赖政治宣传手段和军事手段，通打击破坏和分化瓦解，逼敌就范。

同时，中朝方在每次会谈前，根据我方与彼方的情况，对谈的各种条件进行认真研究。对可能遇到的问题进行周密准备想好相应的对策。在会谈过程中，尽量让对方先提出提案，摸对方的企图及底牌后，再提出自己的主张，从而使自己始终处主动有利的谈判地位。这有效地对付了美方的漫天要价，可付会场千变万化的情况，在谈判中抓住敌人破绽，提出合理的张，从而使谈判最终成功。

这次谈判，促使美国放弃了“海空补偿”和索取开城的企图，并在战俘问题上步，最终在“历史上第一个没有获得胜利的停战协定”上签字。可见板门店谈判朝方知己知彼，成功运用谈判策略，具有巨大的威力。

在这次交锋中，在毛\*\*的英明决策下，深知美方意图与用心的中朝代表们，以高超智慧，赢得了战场外的胜利。

□大智大勇郭子仪巧联回纥

郭子仪，是唐朝一代名将。他的大智大勇，多次令唐朝转危为安。

唐代宗宝应二年（公元763年），西北边疆少数民族吐蕃纠回纥等其他民族共20多万人气势汹汹地杀入大震关，一度入京都长安。唐代宗命长子李适为元帅驻守关内，命老将郭仪为副元帅，率兵赴咸阳抵御。

郭子仪在平定安史之乱时与回纥建立了友好关系，他勇敢战，身先士卒，回纥人十分钦佩，都称他为“郭公”。郭子仪决利用这种关系拆散回纥与吐蕃的联盟，把回纥拉到自己这边，共同对付吐蕃。为此，郭子仪派部将李光瓒去“拜访”回纥头领葛罗。药葛罗得知郭子仪来了，大为惊异，因为他在出兵前就说郭子仪和唐代宗已经死了，于是提出要见见郭子仪。

李光瓒回到军营，将药葛罗的话转告给郭子仪，郭子仪立即定到回纥军营去亲自跟药葛罗“叙叙旧”。郭子仪的儿子和众领纷纷劝说郭子仪不能去冒险，又说：“即使去，最少也要带五精兵作护卫，以防万一。”郭子仪笑道：“以我们现在的兵力，绝不是吐蕃和回纥的对手；如果能说服回纥退兵，或者说服回纥我们结盟，那就能打败吐蕃。冒这个险，我看值得！”说罢，只领几名骑兵向回纥军营进发，同时派人先去回纥军营报信。

药葛罗及回纥将领听说郭子仪来了，都大惊失色。药葛罗恐有诈，命令摆开阵势，他本人弯弓搭箭立于阵前，时刻准备战。郭子仪远远望见，索性脱下盔甲，将枪、剑放在地上，独自马走上前。药葛罗见来者果然是郭子仪，立即召唤众将跪迎子仪入营。郭子仪见状，慌忙下马，将药葛罗及众将搀起，携进入军营。

郭子仪对药葛罗说：“回纥曾为大唐平定安史之乱出过不少，唐王也待回纥不薄，这一次为什么反要来攻打大唐呢？”药葛羞愧地说：“郭公在上，我们回纥人不说假话，这一次出兵实在被大唐叛将仆固怀恩骗来的。仆固怀恩说郭公和代宗都已不人世，如今郭公就在眼前，我们马上退兵！”

郭子仪说：“我们大唐兵多将广，像安禄山、史思明这样的叛都能被平定下去，吐蕃与安、史相比尚且不如，哪里会是大唐对手！如果回纥能与大唐联手，共同打败吐蕃，代宗皇帝一定感谢你们的。”

药葛罗激动地说：“我们回纥听郭公的！就这么办！”说罢，命士兵取酒来，要与郭子仪盟誓，郭子仪连连拱手致谢。

回纥人十分讲信义，盟誓之后，立即调兵遣将，向吐蕃发起击，郭子仪也倾全军精锐同时向吐蕃发起进攻。吐蕃大败，损折将数万，仓皇逃命而去。

郭子仪正是凭借自身无与伦比的勇气和胆识，先发制人，使回纥人折服，又动用高超的智慧，巧妙凭借回纥与己方的力量对比，对回纥人晓之以利，最终化敌为友，赢得了双比蕃作战的胜利。

------------

处世之道

为人处世，如果能够做到“知己知彼”，就会转化不利的因素为有利的因素，提高自己顺利行事的概率，使自己的人生大放光彩。

所谓“知己”，就是认真总结自己的优、缺点，所谓“知彼”就是通过深入了解认真分析，把握别人的长处和短处。扬自己之长，避己之短；利用敌人的短处，控制别人的长处，实现一切为我所用，最终使自己自由旋转于人生的舞台。

□巧妙激将约翰逊处世有道

俗话说：“遣将不如激将。”激将的过程，就是一个经过认真分析，“知己知彼”的必然过程，其结果，只能是胜利在握。

人的自尊、名声、荣誉、能力……都可以作为“激将法”中的武器。

美国黑人富豪约翰逊决定在芝加哥为公司总部兴建一座办公大楼，出入无数家银行，但始终没贷到一笔款。

这天，约翰逊和大都会人寿保险公司的一个主管在纽约市一起吃饭。约翰逊拿出经常带在身边的一张蓝图准备摊在餐桌上时，保险公司主管对约翰逊说：“这儿我们不便谈，明天到我的办公室来。”

第二天，当约翰逊断定大都会公司很有希望给他抵押借款时，他说：“好极了，惟一问题是今天我就南非要得到贷款的承诺。”

“你一定在开玩笑，我们从来没有在一天之内给过这样贷款的承诺。”保险公司主管回答。

约翰逊把椅子拉近说：“你是这个部门的主管。也许你应该试试看你有无足够的权力把这件事在一天之内办妥。”

对方微笑着说：“你这是逼我上梁山，不过还是让我试试看。”

他试过以后，本来说办不到的事儿终于办到了，约翰逊也在钱花光之前几个小时回到了芝加哥。

以激将法说服别人，务必找到并击中对方的要害，迫使他就范。就这件事儿来说，要害是那位主管对他自己权力的尊严感。

约翰逊在谈话中暗示，他怀疑那位主管真拥有那么大的权力，主管听了这话，感到自己的权力的威严受到了挑战，那好，我就证明给你看！最终那位主管果然不负所望。

用激将法说服别人，务必找到并击中其害，使他在饱受刺痛之余，奋力前进。从而使自己的工作收到事半功倍之效。

当然，使用激将法也要把握时机和分寸。如果出言过早，时机不够成熟，反而容易使人泄气。出言过迟，良机已逝，又成了“马后炮”，收不到应有的效果。只时适时运用，才能效果显著。

□理解是人生的一剂良药

兵法中的“知己知彼”运用到为人处世上，就是那句颇为感人的“理解万岁”。

人与人之间如果缺乏了解，就会产生误会。为什么会这样？因为人们往往有一种倾向，喜欢用他们自己的反应来判断别的反应，即以己之心度他人之腹。即使在家庭中，父母和孩子性格不同、观点不同，或者是性格很相似却不能够认识到这一，因而造成种种矛盾。

有一位有才能、有进取心的24岁青年在被老师问及有什么题时，他答道：“有！……我的母亲……事实上，我已决定在这周末离开家庭。”老师向他分析道：“你的行为和你母亲的行似乎是十分相似的，就像两种同极磁力相互作用时，它们就互抵抗与排斥。你能够根据对待她的方式来确定她将如何待，你也许能通过分析你自己的感情来评价你母亲的感情。因，你能轻易地解决你的问题。”老师告诉他，“如果你能够了解的母亲与自己性格的相似性，主动做出一些友好、积极的表，比如，当她告诉你去做什么事，你就愉快地去做；当她给你一建议，你就诚恳地说出自己的想法或完全接受；当她发火时，你说些好听的话等等，这样，就会取得令人高兴的效果。”

一周之后，当老师再次询问这个青年时，他答道：“我很高，在这一周中，我们之间没有说过一句令人不愉快的话，知道？我已经决定留在家里了。”

有时，家庭闹矛盾的原因在于父母没有认识到时间既改变自己，也改变了孩子。所以，他们不能调整自己去适应孩子及们本身的变化。

一位律师和他的妻子有5个孩子，但他们并不愉快，因为大儿——一个大学一年级的学生，不能按照他们所规定的方式活。他们希望女儿能学做家务，或者到百货公司去锻炼锻炼，但女儿自己却很喜欢弹钢琴，不喜欢做家务。这位姑娘有雄心、有能力、有自己的特点，想按自己的方式生活，不愿听命于父。而父母呢，认为弹钢琴是浪费时间，作为一个女孩子，总有天她要结婚、要理家，所以，她应该实际一些。

父母用一种方式思考，而女儿用另一种方式思考，导致他们对方都很难理解。但当他们三个人致力于互相了解之后，便和睦地相处了。

由此可见，互相了解，是解决家庭矛盾与纠纷的钥匙，是家幸福的重要条件。只有知己知彼，才能百战百胜，解决一切棘的问题。

理解别人，从别人的角度出发，为别人考虑，同时也给对方一个了解自己机会，打开心扉，包容别人，不仅会增进双方的情感，更重要的是在这样的沟通与理中，自己也拥有一份幸福，这是为人处世的一种美德。

------------

经商之技

在商战中，各种因素并不很清晰明朗，相关的各种条件含混不清，只能通过认真的调查研究与分析，才能使经营活动顺利开展。因此，“知己知彼”，更为重要，只有“知己知彼”，才能“百战不殆”。

“己”指的是自身条件和内部环境，包括财务、物力、人物、技术、经营场地、地利条件、商品种类、商业信誉、商品来源等等。“彼”既可指竞争对手，又可指贸易伙伴，总之，与之进行业务往来的团体或个人，都可以称之为“彼”。“知彼”，就是要通过各种方式、方法、手段，了解对方的经济实力、商业信誉、人员素质、技术力量、管理水平、发展趋势经营动态等等。若是竞争对手，“知彼”更要探明对方的强弱虚实、长短优劣，我们便可避实击虚，扬长避短，攻击其弱点。

□巧用“知彼”大发横财

“知己知彼”对经营的成功颇为重要。

利用“知彼”，摸清对方底细，从而大发横财的例子举不胜举。

1894年11月，美国财政部的库存黄金大量外流，市面上出现了抢购黄金风潮，形势相当危急。美国总统只得求救于大金融家摩根及大银行家贝尔蒙。

摩根经过调查研究分析，探明了此股抢购黄金风潮是与各地工人为争取8小时工作制有关，政府已到无计可施的地步。于是，他同贝尔蒙拟定了一个计划，由他们两家组织一个辛迪加，承办黄金公债，一则可解财政危机，二则可换取高额利润。

因条件太苛刻，国会和总统都不接受。于是，摩根又通过各种手段，探明国库存金只剩下900万元时，便威逼总统道：“总统先生：据我所知，××先生手中就有一张总额为1200万元今天到期的黄金支票，如果他今天要兑现，那么一切都完了！”总统走投无路，不得不答应摩根提出的条件。

当然，摩根便取出大量美元交给财政部，帮助政府渡过了危机。但摩根向政府承包的公债价格与市场差一转手，便赚取了1200万美元。

仅仅小试“知彼”，摩根就尝到了甜头。

□大显身手摩根声名鹊起

人世间，没有坦途。只有善于抓住机遇，才可能为自己开辟前进之路。

华尔街大亨约翰·皮尔庞特·摩根青年时赚到的“第一桶”，是在新奥尔良买下的一批巴西咖啡。

当时，摩根正在父亲的朋友在华尔街开设的邓肯商行实习，有机会去古巴的哈瓦那出了一趟差。在返回的途中，他试了一自己的冒险精神。

那时，轮船停泊在新奥尔良。他穿过充满巴黎浪漫气息的国街道，来到了嘈杂的码头。码头上，一位陌生白人拍了拍他肩膀，问他是否想买咖啡。那人自我介绍说，他是往来美国和西的货船船长，受托到巴西的咖啡商那里运来一船咖啡。没到美国的买主已经破产，只好自己推销。如果谁给现金，他可以半价出售。

摩根经过考虑打定主意买下这些咖啡。他于是就带着咖啡品，到新奥尔良所有与邓肯商行有联系的客户那儿推销。经丰富的职员要他谨慎行事，因价钱低廉，但舱内的咖啡是否同品一样，谁也说不准，何况以前还发生过船员欺骗买主的事。

但摩根已下了决心，他以邓肯商行名义买下全船咖啡，并发电报纽约的邓肯商行说，已买到一船廉价咖啡。

可是，邓肯商行回电却对他严加指责，并不许摩根擅用公司义！要他立即取消这笔交易！摩根只好发电报给伦敦的父亲，向他求援。在父亲的默许下，用父亲在伦敦的户头，偿还了原来用邓肯商行的金额。他还在那名船长的介绍下，买了其它船的咖啡。

幸运的摩根赌赢了！就在他买下大批咖啡不久，巴西\*\*\*寒而减产，价格一下子猛涨了2～3倍。摩根大赚了一笔。

1862年春，结婚才3个月不到的摩根痛失爱妻。他化悲痛力量，在父亲的支持下，在曼哈顿岛纽约证券交易所对面的一房子里，创办了属于自己的公司。

摩根还通过关系在纽约证券交易所拥有了一个席位。对摩这位年轻的金融投机家而言，坐落在华尔街一栋又老又旧的筑物地下室中的黑市交易所是最使他感兴趣的。当时大都市下室，通常用来贮藏煤炭，以备冬天取暖之用，人们戏称它为“煤炭厅”。

那时，一位年轻的投机家克查姆和摩根搭伙搞金融投机。

克查姆建议摩根说：“咱们先同皮鲍狄公司打个招呼，通过他和的商行共同付款的方式，秘密买下400万到500万美元的黄。”摩根盘算着，说：“对！黄金到手之后，将其中的一半汇往伦，另一半归咱们。一旦汇款的事情泄露出去，同时查理港的北又战败的话，金价必然暴涨。时候一到，咱们就把留下来的那半抛售出去。”

摩根和克查姆按计划行事。黄金果然在他们的预料下暴涨，他俩大捞了一笔。此事在纽约和伦敦掀起轩然大波。《纽约报》发表社论说，这次金价暴涨，简直是把美利坚合众国的生视同儿戏！议会应该赶快建造断头台，将这些家伙斩首示众。

该报还刊登了一篇调查结果，说纽约一个名叫约翰·皮尔庞特·摩根的青年投机家，是这一事件的操纵者。

摩根终于成为华尔街银行家。他又把目光瞄准了铁路投机业。因为这时各地铁路纷纷营建，已成为美国的热门。在南北争以前，摩根投机咖啡初尝甜头。在战争中又进行破枪支买，后来又搞黄金投机，这些活动使他获得了丰富的投机致富经，在华尔街云集的投机者中间，他是注定要战胜所有的对手。

有一条虽然只有227公里长名叫萨科那的铁路，里程不长具有极为优越的地理位置，纽约四周的煤炭、石油和钢铁等，都靠它运输。为了争夺这条铁路的营运权，几位大老板甚至不动用武力，大打出手，各有死伤，靠军队才将暴乱平息下去。

摩根耍了手腕，使争夺者两败俱伤，他从而把萨科那铁路的经营抢到了手。

1871年3月，法国巴黎爆发一场大革命，巴黎公社宣告成。同年5月，巴黎公社失败，欧洲政局又陷入一片混乱之中。

镇压巴黎公社的刽子手、法国资产阶级政府头子梯也尔为了巩他的统治，派密使约见摩根的父亲吉诺斯·摩根，想请摩根家代为发行2.5亿法郎的国债。吉诺斯经过讨价还价，答应下来。

在纽约的摩根收到了父亲的电报。电报说：“希望在美国能2.5亿法郎消化掉。考虑到你的负担过重，我因此想了个新办，成立辛迪加（企业的联合），也就是把华尔街的所有大规模投金融公司集合起来，成立一个国债承担组织。”摩根读着电，心里想，这可能吗？但他知道，老父毕竟是老谋深算的，成立迪加，目的是让大家一道承担风险；而一旦法国国债发行成功，赚钱最多的无疑是摩根父子。摩根给父亲回电，承诺了下。

通过代理发行法国国债，摩根这个青年金融家一下子成了国和加拿大知名的风云人物。他又大发了一笔。

事业如日中天的摩根继续大显身手。到了1890年，他以纽的中央铁路为基础，趁美国经济混乱、全美铁路系统因各个大板你争我夺而陷于瘫痪的时机，不断地吞并别人，坐上了“铁大联盟”的第一把交椅。

约翰·皮尔庞特·摩根的财产日益骤增。光是铁路，直接于他的就有3.05万公里，此外，受他控制的还有近7万公。

财大气粗的摩根还把手伸向美国的钢铁企业，他把目光盯了美国钢铁大王卡内基。在美国钢铁企业排行榜中，坐头把椅的要数卡内基了；摩根的钢铁企业只能排第二；排第三的洛克菲勒。摩根一直把卡内基当作眼中钉、肉中刺。机会终于了！卡内基由于母亲、弟弟和最得力的助手接连去世，决定隐，把他的全部家当以3.2亿美元出让。摩根生怕洛克菲勒买了，便派人和卡内基谈判。谁知卡内基又抬高到4亿美元。约翰·皮尔庞特·摩根说：“我们高于4亿美元买下它！”

1901年4月1日，是约翰·皮尔庞特·摩根一个难忘的日，这一天，属于他的US钢铁企业正式成立。约翰·皮尔庞特·摩根向新闻界宣布，US钢铁企业拥有10.18亿美元资金，发3.01亿美元新公司债券。

进入20世纪后，世界金融中心渐渐从伦敦移到了纽约，华街成了世界金融中心的代名词。约翰·皮尔庞特·摩根家族总资本已达到34亿美元，包括银行家信托公司、第一国家银、保证信托公司。摩根同盟资本约48亿美元。整个枝连的“摩体系”，总值竟有200亿美元！另外还有125亿美元保险资。摩根同盟的两个大银行拥有510亿美元总资产。相加起来，总资产相当于美国企业资产的1/4。

摩根深谙“知己知彼”之道，最终屡战屡胜，一跃而为华尔街大亨。

□沙里淘金牛仔裤风行一时

人人都认识到某行能赚钱，这一行也就快成为夕阳产业了。如何利用各种有利条件，创造赢利的机会，是成功商人的法宝。其中“知彼”和“知己”是不可分的，只有做到既知道自己的特点，又能知道外部条件，才能保证全胜。下面这个故事，就充分体现了这一经商谋略。

1978年，有两位小说家根据李维·施特劳斯的身世写成了节起伏跌宕的爱情小说。这样一来，便给这位牛仔大王蒙上了层神秘的面纱，使得人们对李维·施特劳斯的牛仔裤几近痴，穿牛仔裤几乎成了每个年轻人的时尚，一时间世界上掀起了股牛仔文化热。

1850年，美国报纸刊登了一则令平民百姓惊喜的消息：“美西部发现了大片金矿。”于是美国历史上那震撼人心的西部民运动开始了，那些怀揣着发财之梦的人们，携家带口纷纷拥通往金矿的路途，滚滚人流络绎不绝地向金矿之地拥去，景象分壮观。21岁的李维·施特劳斯也经不起黄金的诱惑，加入汹涌的淘金者队伍。来到旧金山后，看着多如蚁群的淘金者一望无际的帐篷，他的发财梦很快就被打碎了。

他决定放弃从沙土里淘金的工作，他想，要想在这里真正赚钱不是从沙土里，而应该从那些淘金工人身上淘出真正的金出来。就这样李维·施特劳斯用身上所有的钱物，开办起一专门销售淘金工人日用百货的小商店。

小商店开业以后，李维·施特劳斯整日忙着进货和销货，十辛苦，但这个小商店的利润也十分丰厚。

当时由于淘金者很多，用来搭帐篷和马车篷的帆布也很畅。李维·施特劳斯于是便乘船去购置了一大批帆布来到了淘工地，可是没想到采购的货物刚一下船，小百货品就已被抢购空，而帆布却无人问津。

一天，一位淘金工人问他“你为什么不带些裤子来呢？”

“裤子？为什么要带裤子来？”李维·施特劳斯大感惊奇。

“不经穿的裤子对挖矿的人来说是一钱不值的，”这位淘金人继续唠叨道，“现在矿工们所穿的裤子都是棉布做的，不耐，很快就会被磨破。”他忽然建议道：“如果用这些帆布来做成子，既结实又耐磨，说不定会大受欢迎。”

淘金工人走后，李维·施特劳斯好好地想了这位工人的话，觉得很有道理。如果把这些帆布都加工成裤子的话，这些帆布不可以全部买出去了吗？李维·施特劳斯抱着试试看的念头。找这位淘金工人，把他带到了裁缝店，用帆布为他免费做了一条子。

没多久，裤子做好了，这位淘金工人穿上结实的帆布工装裤是兴奋，逢人就讲“李维氏裤子”。显然这条裤子比别的裤子实多了，而又经这位淘金者一宣传，这条裤子便变得神奇无比。于是人们便纷纷前来询问，李维·施特劳斯当机立断，把剩的帐篷布全部加工成了工装裤，结果很快被抢购一空。

这次成功以后，使得李维·施特劳斯萌发了专为矿工生产种“李维氏工装裤”的念头，于是他放弃了小百货店，用微薄的金开办了“李维·施特劳斯公司”，以淘金工人为对象，开始大量地生产和销售这种既结实又耐磨的工装裤，销售量非常可。

经过仔细的观察，李维·施特劳斯认为，帆布虽然结实耐，但它不柔软，穿在身上不是那么舒服；在样式上工装裤比较调而且肥胖不得体。李维·施特劳斯以商人特有的敏感，开改进工装裤的面料和样式。

李维·施特劳斯虽然跟随着家人来到美国，但还是与欧洲亲戚们保持着联系。他通过亲戚了解到，一个叫涅曼的法国发明了一种叫做“尼姆靛蓝斜纹棉哔叽”的蓝白相间的斜纹粗布，在欧洲很受欢迎。听到这个消息的李维·施特劳斯如获宝，他毫不犹豫地从法国进口这种布料作为工装裤的专用面。

经过大胆想象，李维·施特劳斯决定对这些工装裤做一次式上的改观。结果这种新式面料生产出来的裤子，不但结实耐柔软紧身，而且样式也显得漂亮多了，再次受到淘金工人的欢。这种工装裤一时间在西部的淘金工人、农机工人以及牛仔间广为流传。人们也把这种裤子改了叫法，叫做IEANS，这一成为工装裤的代名词，这种叫法为工装裤的进一步流行起到宣传作用；加上靛蓝色是欧洲原始时代和宗教信仰有着密切系的颜色，所以这种颜色对牛仔裤流行欧洲起了潜在的帮助用。

李维·施特劳斯还紧密结合淘金工人的劳动特点不断地对装裤进行改进。淘金工人在劳动过程中，经常把认为含有金的矿石样品放进裤袋，用线缝制的裤袋因磨损严重经常断线开。有一次，一位名叫戴维斯的裁缝发现淘金工人埃克的裤被矿石撑破，便用黄铜铆钉对裤兜进行加固。这里的黄铜，实上是铜和锌的合金材料，坚固结实，钉在裤兜上方两角上，不牢固，同时还起着修饰作用，这样一来工装裤显得更美观大。为了保证裤兜不会从中间断线，戴维斯还采用对裤兜四周行皮革镶边的办法对裤兜进一步加固，效果十分明显。李维·施特劳斯十分重视戴维斯的这项发明，他找到戴维斯，请他为有的工装裤均加上黄铜铆钉。

1873年，李维·施特劳斯和戴维斯达成合作协议，并对他钉有铆钉的李维氏靛蓝工装裤申请了专利。经过改进，李维·施特劳斯所发明的工装裤逐渐具有了今天牛仔裤所特有的样。

李维·施特劳斯的工装裤的样式越来越漂亮，公司越办越火。当淘金工人进城休假时，他们身上的这种工装裤引起了民的注意，一时间工装裤不仅受到淘金工人的欢迎，同时还受了美国社会普通大众的钟爱。牛仔、大学生、城市青年纷纷购李维氏工装裤，渐渐地，这种服装在美国成为一种时髦服装。

二战以后，美国社会各种运动风起云涌，妇女解放运动、学运动、嬉皮士风潮、反越战运动此起彼伏。在各项运动中，多次现警察与青年学生、警察与普通民众的冲突，在对峙中，李维工装裤的方便、灵活性被充分地展现出来。李维氏工装裤就样逐渐成为年轻化、大众化和充满青春魅力的象征，社会各界分身份和地位开始接受李维氏工装裤。

20世纪三四十年代，美国西部电影广受欢迎，李维公司趁把工装裤穿到好莱坞的电影明星身上，而这些好莱坞电影明在电影中多扮演英俊潇洒、行侠仗义的西部牛仔形象，于是，李维氏工装裤的名称逐渐被称为“牛仔裤”，通过电影明星的介，美国东部地区也开始把拥有一条牛仔裤当做一种时尚；在驳上流人物对牛仔裤的指责时，李维公司充分利用报纸、广播等众传播媒介为牛仔裤正名。他们一方面宣传牛仔裤的结实耐，美观舒适，是“最佳打扮”；另一方面则结合美国的各项社会动，把牛仔裤说成是民主、自由的象征，甚至把牛仔裤包装成一种“牛仔裤文化”。在强大的宣传攻势下，牛仔裤很快从美的西部流行到南部，到20世纪五六十年代，牛仔裤不仅红遍美国，还逐步走向了世界。

如果没有对淘金工人的深刻了解，如果没有淘金工人的需要，或许，世界上本不会有什么“牛仔裤”。

□“知己”妙用周起鸿鸿运大发

“知己”，对于一个人的成长是很重要的，因为“知己”，才有了万千风云人物。

被誉为香港“街市大亨”的商人周起鸿，11岁那年，父亲因去世了。家里本就不景气的小小南货店顿时更显得衰败，面着破产的危险。

周起鸿小学毕业，因为成绩不理想，家里又正缺少人手，便再上学，在店里干起活来。出外送货是件苦差事，雇人送就要相当高的工钱。周起鸿毅然把这工作承担下来。

母亲的年纪越来越大，照顾店里的事务越来越感到吃力。

这时，周起鸿的大姐回到了大陆，二姐移民去了英国，三哥在澳求学，经营“鸿福南货店”的担子，自然就落到了他的肩上。

雄心勃勃的周起鸿，决意要以这个小店为基础，做出一番大业来！

可是，当他看到店里的账本时，不禁倒吸一口凉气。原来，店里早就入不敷出，几乎就要破产了！

周起鸿深知不改革不行。他集中起店里仅有的资金，增加品种，首先将眼光对准了人们生活必需的大米。为了做好大生意，他几乎跑遍了香港所有的米店，仔细地琢磨：为什么有米店顾客盈门，有的米店却门前冷清呢？除了服务态度外，最要的可能还是大米的质量。买米的人都会抓起一把米，在亮细看，从大米的饱满度、均匀度、晶亮度，到有无砂粒、稗子等，而且往往跑上几家，进行比较。周起鸿心中有了底，也就有了促的办法。他请来技艺高超的调米师傅，又特意在店中做了一大米柜，安装了吹米机。

果然，调米师傅用吹米机吹去了大米中的杂物，再慢慢地朝里滴些生油，在风力的搓动下，生油渐渐附着在大米的表面，使米粒变得剔透晶莹，润如珠玉。米店开门后，顾客看到这漂亮的米，都赞叹不已，说：“这米简直就像珍珠了！”

周起鸿灵机一动，接上去大声说：“这正是本店独家经营的珠米！”

消息传开，附近几条街的居民都争着前来买“珍珠米”，这样带动了店里其它货物的生意。

周起鸿初获成功，但他没有因此而满足，他仍时刻注意寻找的机遇。有一天，朋友在一家有名的大饭店请客，最后一道菜来，大家一起欢呼，原来这是出产在大陆内地阳澄湖的大螃！周起鸿当时就心中一动：“大螃蟹如此受欢迎，我为什么不经螃蟹生意呢？”

他认真权衡了经营螃蟹的利弊。利润高是不用说的了，而大的困难是运输时间问题。螃蟹离水时间一长就会死，死了是白送也没有人要。如今的经营者，多半是靠汽车、火车运，螃蟹的死亡率几乎超过一半。如果采用飞机运输，运费固然了，可时间大大缩短，螃蟹的死亡率可以降到5%以下，利润而可以高得多。

但这只是一方面。运来的螃蟹，只有卖出去才能赚到钱。如才能尽快地把螃蟹卖出去呢？周起鸿一家一家地去拜访闹市经营得好的大饭店，终于找到一位擅长经营的老板。老板说：

“螃蟹当然是好东西，可是太娇嫩，难以保持鲜活。如果一次进太多，我这小店只怕承受不起。”

周起鸿胸有成竹地对老板说：“这有办法。只要你同意，我人在你的酒楼里做一个冰柜，费用由我承担，你看行不行？”

这真是天上掉下来的好事！老板顿时喜笑颜开地说：“让老破费，这真是不好意思了！老实说，大螃蟹只要鲜活，在我这酒里，是有多少卖多少！”

与老板签好了供销合同，周起鸿抽出资金赶赴内地进货。

第一批货由飞机空运到香港，他就大获其利。可是，经营螃蟹的节性很强，怎样才能在短时期内多做点生意呢？周起鸿又有了主意。他同酒楼老板商定，利用酒楼这个据点，扩大进货量，对小饭店、小吃摊搞螃蟹批发。那些小店缺少保鲜条件，但能及批到鲜活螃蟹，他们也是很高兴的。结果周起鸿和酒楼老板一个秋季，就从螃蟹生意上大赚了一笔。

几年下来，“鸿福南货店”发展相当迅速。可是，周起鸿却越越感到，这个小店束缚了他的理想和才干，他应该能在更广阔天地里大展身手。终于，他把南货店卖给了别人，甩开双手去找新的发展基点。

正在这时，一个好机会，幸运地落到了周起鸿的头上。

香港有个名叫罗信的英国商人，为了发展香港大坑渣甸山购物中心，到处搜罗人材。因为听说周起鸿颇有经营才能，他动打电话，约请周起鸿在他新开发的地区里“发展发展”。

周起鸿爽快地答应下来了。他当时就筹集资金，在渣甸山开了一家南货店。

可是，渣甸山是个全新的环境，周起鸿过去的那一套“生意”，在这里施展不开。几个月下来，周起鸿就赔了个稀哩糊涂。

就在这时，罗信鼓励年轻的周起鸿说：“你的失利，是因为套了过去的老经验、老办法。按你们中国人的老话，叫‘到什么上唱什么歌’，你来到渣甸山上，就得唱渣甸山的‘歌’啦！”

周起鸿是个聪明人，一点就明。他对这里的商情重新进行深入的调查，发现这一带不是开小店的地方，商场越大越好！他断然决定，去承包大商场。罗信也积极支持他的想法。于，周起鸿包下了云景道商场，没有多久，生意就做得十分红。

商场的事情一顺手，周起鸿就想去干更大的事情了。平时有空闲，他就在附近的街市上闲逛，研究各家商店的经营状。他常常在想，为什么有的店处于闹市中心，商业位置很好，却搞得形象不佳、生意清淡呢？为什么有的店落在街头巷尾，地并不好，却顾客盈门呢？为什么有的地段日益繁华，而有的地总是顾客稀少呢？周起鸿一时也理不出头绪，就去拜访行家，请教学者，查阅资料，终于明白了，这些问题中包含着大学问！

紧接着，周起鸿做出了一个惊人的决定——他要承包整条市！精明的罗信闻讯拍手叫好。他欣赏周起鸿的才干，更相信己的判断。周起鸿承包街市一定会给他带来更大的经济利。因而，罗信通过自己的关系，设法让周起鸿承包下置富花园市。

不久以后，这条整修一新的大街竟魔术一样地变了模样。

白天，楼馆亮丽，特色鲜明，广告林立，如诗如画；夜晚，彩灯缤，扑朔迷离，变化万千，如梦如幻。周起鸿的“大手笔”赢得了香政府和民众的一致喝彩。由此，置富花园街成了香港数一数的先进街市。

周起鸿乘胜追击，一鼓作气又承包下了沙田马鞍台街市、马山恒耀街市、青衣长发村丰佳街市，成了香港家喻户晓的“街大亨”。

周起鸿因为“知己”，而奋发向上。正是因为“知己”，才有了不世“街市大亨”。

------------

[第四篇] 军形篇——不打无把握之仗

不打无把握之仗，是一切成大事者共同信守的原则。怎样才能做到这一点呢？这就需要你有一双明亮之眼，察清周围局势变化，拿出最有效的方法。聪明人与糊涂人之别往往就在于有一双明亮之眼，从不被灰尘遮挡住。此为《孙子兵法》“军形篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述了“先不可胜，以待敌之可胜”的作战原则及用兵的基本原则。

为了实现“先不可胜，以待敌之可胜”，应当“能自保而全胜”，即“不可胜者，守也；可胜者，攻也。”要“能为胜败之政”，即“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”。

用兵的基本原则有五条：“度”、“量”、“数”、“称”、“胜”。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。

本篇的主题词：先为不可胜，自保而全胜，修道而保法。

【智慧之源】

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。

故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余，善守者，藏于九地之；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。

故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

【经典诠释】

孙子说：从前善于用兵打仗的人，先要做到不会被敌方战胜，然后捕捉时机战胜敌。不会被敌人战胜的主动权操在自己手中，能否战胜敌人则取决于敌人是否有隙可。所以，善于打仗的人，能创造不被敌人战胜的条件，但却不可能做到使敌人一定被战胜。所以说，胜利可以预知，但是不可强求。

想要不被敌人战胜，在于防守严密；想要战胜敌人，在于进攻得当。实行防御，是于兵力不足；实施进攻，是因为兵力有余。善于防守的人，隐蔽自己的兵力如同深藏地下；善于进攻的人，展开自己的兵力就像自九霄而降（令敌人猝不及防）。所以，既能够保全自己，而又能夺取胜利。

预见胜利不超越一般人的见识，这算不得为高明中最高明的。通过激战而取胜，即是普天下人都说好，也不算是高明中的最高明的，这就像能举起秋毫称不上力大，能见日月算不得眼明，能听到雷霆算不上耳聪一样。古时候所说的善于打仗的人，总是胜那些容易战胜的敌人。因此善于打仗的人打了胜仗，既不显露出智慧的名声，也不现为勇武的战功。他们取得胜利，是不会有差错的。其所以不会有差错，是由于他们作战措施建立在必胜基础上，能战胜那些已经处于失败地位的敌人。善于打仗的人，总是确保自己立于不败之地，同时不放过任何击败敌人的机会。所以，胜利的军队总是创造获胜的条件，而后才寻求同敌决战；而失败的军队，却总是先同敌人交战，而后求侥幸取胜。善于指导战争的人，必须修明政治，确保法制，从而能掌握战争胜负的定权。

兵法的基本原则有五条：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。敌我所处地域的不同，产生双方土地幅员大小不同的“度”；敌我地幅大小——

“度”的不同，产生了双方物质资源丰瘠不同的“量”；敌我物质资源丰瘠——“量”的同，产生了双方军事实力强弱不同的“称”；敌我军事实力强弱——“称”的不同，最终决定了战争的胜负成败。胜利的军队较之于失败的军队，有如以“镒”比“铢”那，占有绝对的优势。而失败的军队较之胜利的军队，就好像用“铢”比“镒”那样，处于绝对的劣势。胜利者指挥军队与敌作战，就像在万丈悬崖决开山涧的积水，所向披，这就是“形”——军事实力。

【现代释用】

在企业和商业经营管理中，必须强化内部管理，从各方面修明自身，建立完善的可以制胜的内部机制，也就是建立不被战胜之道。任何一个经营实体，都由人、财、物、信息四大要素构成了经营活动的重要内容，而经营者经过计划、组织、指挥、协调、控制五种管理职能对经营活动进行管理。这就是“修道保法”，它是经营成败的关键。所以，《孙子兵法》说，“修道而保法，故能为胜败之政”。

随着市场经济的发展，领导者权力越来越大。如果领导者“有道而贤能，将有利于生产经营，促进生产发展；如果领导者“无道”，将严重影响正常的运作，阻碍生产发展。

对私营业主来说，如果经济上富裕，精神上贫穷，各种不良习气，必会滋长，黄、赌、毒、迷信等势力必将抬头，并会愈演愈烈。所以“修道保法”至关重要。

------------

领导之艺

一位领导者，如果能扬长避短，趋利避害，就能使自己立于不败之地。这也就是《孙子兵法》所说的“修道”。修道而保法，故能为胜败之政。

随着市场经济的发展，企业领导者的权力越来越大。如果领导者“有道”，必将利国、利厂、利职工；否则，必将害国、害厂、害职工。所以，领导者是否“修道而保法”，对于整个社会来说，至关重要。

□树立企业精神松下电器成功有道

企业精神作为企业全体员工的理想、信念、价值观，一旦被确立，必将形成强大的物质力量。

在日本的第二大城市大阪城区森口，有一家当今世界最大电器公司。那就是“松下电器”，年销售额达300亿美元，同我1987年出口总额差不多。

松下电器公司能发展成为一家举世瞩目的跨国公司，是与成功的经营决策有着直接关系的，而培才与勤俭则是其成功母。

该公司有两件事乍听起来令人有点费解，可仔细思量一下，就可以体会到这正好说明该公司的两条成功秘诀。

第一件事讲的是松下电器公司老板松下幸之助教训下属的事。

一次，他在公司的会议上，问一位中层干部：“在你拜会客户，如果对方问你，松下电器公司到底是制造什么产品的公司，你是怎么回答的？”

面对松下社长的问话，这位业务部的人事课长不假思索地道：“那时我会回答对方，松下电器公司是制造电器用品的。”

这听起来是理所当然的答案，不管是谁也会这样回答的，因该公司生产的各类产品都是电器产品。岂料却遭到了松下社的训斥。

“像这样的回答是不行的，你们这些人的脑子里到底装的是么啊？”

那答案到底错在哪里呢？明明公司做的就是电器生意嘛！老的责难着实使大家摸不着头脑。

“你们这些人不都是在人事部门工作的吗？难道你们不懂得养人才正是你们这些身为人事主管的人的职责吗？如果有人你们松下电器公司是制造什么东西时，你们要是不回答松下器公司是培育人才的公司，并且兼做电器制品的话，就表明你对人才的培育一点都不关心。”

“经营的基础是人，关于这一点，我不是已告诉过你们多次吗？在企业经营上，制造技术、买卖方法、资金周转等固然重，但人却是这些东西的主宰。尽管有钱，有产品，要是没有一个利用这些东西的人，那么这些东西也产生不了任何作用的。所，不管怎么说，人才是最重要的。如果你们不能很好地培养人，松下电器公司还能有什么发展？亏你们是各人事部门的课长主任。”

拍着桌子的社长激动地说个不停，他的训责使在场的松下员受到很大的震动。是的，松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电气产品，因为在制造电气产品之前，要先培养人才；

因为经营的组织或方法当然很重要，但是推动的仍然在于人，不组织如何完善，技术怎么先进，如果没有合适的人才，企业是会有成就的。

松下先生还很强调在实践中培训人才，他认为企业培训的是“学者”，而是“临床家”。光有学识不能经营事业，必须兼有“临床经验”才行。所以，他对本公司的员工都要进行培训，任何到公司工作的人都要进行岗前培训，合格后才能上岗。

松下电器公司对培养人才的重视，使其每年支出的人员培费和科研开发费，约占其营业额的8%左右。人们说，在国际场的电器竞争中，松下赢就赢在其对人才的培育上。这说法正我国司马光在《资治通鉴》中所论述的“为治之要，莫先于用”的道理。纵观古今中外的历史，人才开创事业，事业造就人，这是经过历史实践反复验证过的一条定律。

企业精神是企业发展的基础，是市场竞争的前提条件。高明的领导者，总是首先在塑造企业精神上下功夫，真正体验“先为不可胜”。

□坚韧不拔细川护熙崛起政坛

要想使自己处于不败之战，实现“胜于易胜”的战略，坚韧不拔是必备的素质。细川护熙的从政史，就是一个活生生的例子。

细川护熙是一个雄心勃勃的政治家。

早在1983年，细川就当上了熊本县知事。1987年，细川连选任。由于政绩卓著，细川被誉为推动“地方时代”的旗手。但，细川的目标不在地方，而是在东京。1991年，细川放弃连选任，担任了日本行政改革推进审议会的富裕生活部会的部会，开始广交朋友，为向权力中心挺进打基础。

但是，细川是一个后来者。一个姗姗迟来的“客人”，想要在根错节的政界立足已十分不易，要想挺进权力中心，谈何容？

这需要耐心，需要坚韧不拔，需要机遇。

细川冷静地思索着：近几年来，日本政坛丑闻不断，先是里路特案件，后是东京佐川快递公司行贿案件，日本的首相们接连三地“引咎辞职”。日本国民愤怒了，他们对已连续执政38年的\*\*\*失去了信心，日本政坛需要一位新的、廉洁奉公的政家！

该行动了。

1992年5月7日，日本各大报纸以醒目的标题报道：熊本县知事细川护熙要组建新政党！

两天后，细川的“日本新党”正式宣告成立。仅仅过了两个，细川就以360万张选票当选为参议员，走入日本议会。在1993年6月举行的东京议员选举中，日本新党一举夺得20个议。“日本新党”稳稳地在日本政坛上站住了脚。

细川的“日本新党”引发了日本政坛大“地震”——羽田孜、小泽一郎率本部参众两院议员另组了“新生党”；武村正义等年议员组建了“先驱新党”。正是由于这些原因，在1993年7月18日的日本众院大选中，日本\*\*\*未能取得独立推选首相候人的资格，这意味着\*\*\*38年来一统天下局面的崩溃。

机遇再一次向细川护熙招手。

细川当仁不让，他与武村正义联合在一起，郑重宣布：与自党诀别，愿与其他党派共同组成一个不包括\*\*\*在内的多联合政府。

新生党、社会党、民社党、公明党、社\*\*五党领袖在经过周的协商后，一致拥护细川的开拓之举，并推举细川为新政府的相候选人。

1993年8月6日，细川以262票对224票战胜\*\*\*首相选人，如愿以偿地当选为日本第79届内阁总理大臣。

细川护熙的迅雷不及掩耳的绝大气势当选首相，是世界政坛的奇迹。

□胜于易胜陈泰巧用兵

公元251年，西蜀大将姜维、夏侯霸等人引兵数万进攻魏的陇西。魏雍州刺史王经对征西将军陈泰说：“听说姜分兵三路，一路向祁山，一路奔石营，另一路赴金城。所我们也要分三路布置，您出兵侧翼保石营，调凉州军至包保金城，派讨蜀护军徐质保祁山。”陈泰心想，以姜维的力和兵力势必不能分取三路，而自己的兵力也不好分开，便对王经说：“先别急，看看形势，知道敌人的意图再说。”

后来，姜维果然只一路进兵。率领全部兵力至木包罕，意在夺狄道，虎视关陇。知道敌人意图后，陈泰派王经去守狄，告诉他须待大军到后，再与姜维交战。陈泰自己率军到仓，意欲从侧翼发动攻击。

王经去后，不守狄道，而是率军前进，与姜维相遇于故，交战大败，仓忙跑回狄道，收拾残军防守。由于此战失，姜维乘胜引兵前进，把狄道团团包围起来。狄道形势危，陈泰知道原来的侧翼攻势已无用，便急命五营前行，自大军随后跟随，去救狄道之围。

部队到了上邦，邓艾、胡奋、王秘等人亦领兵到来。邓等人说：“王经的精兵已败于姜维，敌人兵多气盛，难以挡。而您所率之兵实为乌合之众，新败之后，士气消沉，陇右动荡不安。古人说：‘蝮蛇螫手，壮士断腕’。《孙子兵》也说：‘兵有所不击，地有所不守’。这是说要忍受小失保全大局。现在，陇右的危险远过于腹蛇，狄道不正是不之地吗？姜维之兵，乘勇前进，我们应避其锋锐。所以现不如放弃狄道之守，先求自保，然后再设法进兵陇石，这是主上计。”陈泰说：“姜维率轻兵深入远地，粮草不继，必定要与我们寻求速战。所以，王经应当高壁深垒，挫其锐，不与交战。但他不知形势，与敌速战，遂使敌人得志进包围了狄道。如果姜维攻克狄道，再引后东进，占据栎阳米之地，驻兵此处，招降纳叛，勾引羌人，东争关陇，则处四郡大概都会被姜维所得。这样的话，我们的麻烦就大。不征讨呢，姜维虎视中原，危险时在；征讨呢，姜维以胜之兵据城坚守，坚守的形势不同，我军要想取胜便非常易。而现在呢？姜维仓猝之间调集大军深入，粮草必然不，这正是我进军破敌之时，只要我军一进，以迅雷不及掩之势，姜维必破无疑。而且，我军占据高地，以上击下，势如破竹，敌人必不战而走。敌寇不容纵，被围的狄道也不会坚持多久，诸位将军何必说出这话来呢？”陈泰于是便进兵跨越高城岭，准备救狄道之围。

心意定了，救兵之计如何布置呢？陈泰心想，姜维用兵非比寻常，他既然兵围狄道，想必会在山路险阻之处设兵击援兵。怎么办呢？他命令部队趁夜潜行，绕过敌人可能伏的北路，率军向南，走到了狄城东南的高山之上，果然过了姜维的伏兵。大军一到，于高山之上多举烽火，击鼓角，告诉城中救兵已到，城中兵将士气大振。而姜维见对救兵突至，出乎意料，军中上下震惊。姜维引兵来战陈泰于地势不利而退。后来，陈泰又密谋截断了姜维的退兵之。姜维听到后，连忙引兵遁去，狄道之围被解，姜维没有陈泰手中得到一点好处。

在这场互斗心智的战争中，陈泰的智谋表现得淋漓尽，他先是想守住姜维进兵的必由之路，然后从陈仓发动侧反攻。故关一败，狄道危急，侧翼反攻无法实施，便出奇绕过埋伏，突然出现在姜维的大军面前，保住了狄道。再又密谋截断姜维的退路，吓走了姜维。此战一胜，连司马对陈泰也是交口称赞。姜维也表现了很高的军事谋略，他是诈称兵取三路，突然一路进兵木包罕，围狄道，伏兵打，无奈遇上了对手，一丝便宜也没有得到。

陈泰战姜维，运用了反应术，出奇兵于高山之上，多举火，击鼓鸣角，城中兵将士气大振，姜维兵上下震惊，为取胜利创造了条件。

在极其不利的情况下，深入探查敌方，积极进行筹备，是陈泰的过人之处，正所谓“善战者，胜于易胜者也”。

------------

处世之道

“胜于易胜”在为人处世方面的表现很多。但万变不离其宗。只有深入了解对方，使自己处于不败之地，才能最终取胜。这好比钓鱼要先清楚所要钓之鱼的喜好，然后以饵诱之，只要运用得法，必然会钓竿不虚。

□投其所好处世有法

长期以来，“投其所好”一直被当作为人鄙夷的贬义词。其，如果投其所好的目的是光明磊落、合乎情理的，那它则可称上是与人交往中的一把金钥匙。它的含义常指从对方的喜、兴趣中的“闪光点”入手，从而博得人的好感，进而产生理解、接纳、合作等行为效果。

举个最简单的例子吧，一个钓鱼爱好者说：“我每年夏天都去钓鱼。我自己喜欢草莓和乳脂，而鱼儿则喜欢小虫。因此，我每次钓鱼时不想我所要的，而是想鱼儿所要的。我在鱼儿面垂下一只小虫或蚱蜢，说：‘你不想吃吃这个吗？’”

当你“钓”别人的时候，为什么不同样使用这样的方法呢？

美国内战时的领导人乔治采取的就是这种方式。常常有人他：有些战时的领导人被踢开或遗忘了，你为何仍能掌握大？他说：如果你的出人头地有任何理由的话，可能是因为你早学到：要钓鱼的话，饵必须适合鱼儿。

当然，你感兴趣的是你所要的，你永远对自己所要的感兴。但别人并不对你所要的感兴趣，他们只对他们自己所要的兴趣。因此，惟一能影响别人的方法，是谈论他所要的，教他何去得到。

换句话说，一个人要逐渐学会以别人的观点思考，以别人的点来看事情。如果你掌握了这一点，它就可以轻易地变成你业中的一个里程碑，你所做的每件事都会在对方迫切需要的况下有所收获。例如，有一天，爱默生和他的儿子要把一头小赶回牛棚，但是他们犯了一个一般人易犯的错误——只想到们所要的：爱默生在后面推，他儿子在前面拉。但小牛所想的正是它所要的，所以它四脚蹬地，顽固不前。爱尔兰女仆看到些，想到了那只小牛所要的，便把她的拇指放入小牛的口中，让小牛吮着手指，同时轻轻地把它引入牛棚。从这一事例中可出，这位女仆虽然不会著书立说，但由于在此应用了这一方，所以能解除这一困境。

这一方法对于初次见面就一心要吸引对方的人极为有效。因为一旦明白对方的需要，从对方的角度考虑问题，容易引起共鸣，从而更容易达到目的。

□以信为本王永庆声誉日隆

不少成功人士在谈及自己的成功时，大都认为没有什么奥秘，只不过因为“诚信”而已。“诚信”是为人处世的根本，但究其根源，也是“投其所好”，投了世人对诚信的爱好。

塑胶大王王永庆祖籍是福建省安溪县。王永庆的曾祖早年离乡背井，飘洋过海到台湾寻找生路，后来便定居在台湾嘉义县的新店镇直潭里。王家几代都以种茶为生，只能勉强口。1917年1月8日，王永庆就出生在这样一个贫苦的茶农中。

小永庆9岁那年，他的父亲不幸卧病在床，全家人的生活重都落到了母亲的肩上。懂事的王永庆看到母亲日夜不停地操，就主动地帮着挑水、养鸡、养鹅、放牛……只要是他力所能及，他都尽量多做。他勉强读到小学毕业，就因家庭贫困而告别学校。

王永庆的祖父希望孙子能改变自己的命运，他对王永庆说：

“种茶这一行，看来是难以为生的，就是饿不死，也吃不饱。你是过书的人，希望你不要再困在这里，还是出门闯天下吧！”

15岁的王永庆，听了祖父的话，决心走出山区，挣到钱，帮母亲养活一家人。他一个人赤手空拳地来到台湾南部的嘉义县城，在一家米店里当上了小工。聪明伶俐的王永庆，除了完自己送米的本职工作以外，处处留心老板经营米店的手段，学做生意的本领。第二年，他觉得自己有把握做好米店的生意，就请求父亲帮他筹了些钱做本钱，自己在嘉义开了家小小的店。

米店新开，营业上就碰到了困难。原来，城里的居民都习惯熟识的米店买米，而那些米店也总是想方设法拴住这些老主。王永庆的米店一天到晚冷冷清清，没有人上门。16岁的王永只好一家家地走访附近的居民，好不容易才说动一些住户同试用他的米。为了打开销路，王永庆努力为他的新顾客做好务工作。他主动送米上门，还注意收集人家用米的情况：家里几口人，每天大约要吃多少米……估计哪家买的米快要吃完，他就主动把米送到那户人家。他还免费为顾客提供服务，如出陈米、清洗米缸等。他的米店开门早，关门晚，比其它米店天要多营业4个小时以上，随时买随时送。

王永庆的努力获得了回报。几年下来，他的米店的营业额大超过了同行店家，越来越兴旺。后来，他又买了设备办起一碾米厂，自己买进稻子碾米出售，这样不但利润高，而且米的量也更有保证。

抗战胜利后，台湾的经济也开始复苏，建筑业起步最快。王庆敏锐地发现了这一点，便抓住时机，抢先转向经营木材，结大发了一笔。这个一无所有的农民的儿子，居然成了当地一小有名气的商人。

后来，经营木材业的商家越来越多，竞争也越来越激烈。王庆看到这一点，便毅然决定退出木材行业，准备另选一个行业干一场。

他选择了塑胶业。

其实，王永庆作出这个大胆的决定，并不是心血来潮，一时动。他事先进行了周密的分析研究，虽然他对塑胶工业还是行，但他向许多专家、学者讨教，还拜访了不少有名的实业家，对市场情况做了深入细致的调查，甚至还渡海到日本考察过！他为，烧碱生产地遍布台湾，每年有70%的氯气可以回收利用制造PVC塑胶粉。这是发展塑胶工业的一大优势。

1954年，他和商人赵廷箴合作，筹措了50万美元的资金，创办了台湾岛上第一家塑胶公司。3年以后建成投产，但立刻就到了销售问题。首批产品100吨，在台湾只销出了1/5，明显供大于求。按照常规，供过于求时就应该减少生产，可王永庆反其道而行之，下令扩大生产！这一来，连他当初争取到的合人，也害怕得不敢再跟着他冒险了，纷纷要求退出。精明过人王永庆，决心背水一战，毅然变卖了自己的全部财产，买下了司的全部产权，使台塑公司成为他独资经营的产业。王永庆自己的算盘。他研究过日本的塑胶生产行情，当时日本的PVC塑胶粉产量是3000吨，而日本的人口不过是台湾的10倍。

所以，他相信自己产品销不出去是暂时的，并不是真的供过于，而是因为价格太高。要想降低价格，就只有提高产量以降低本。

第二年，他又投资创办了自己的塑胶产品加工厂——南亚胶工厂，直接将一部分塑胶原料生产出成品投放市场。

事情的发展，证明了王永庆的决策是正确的。随着产品价的降低，销路自然打开了。台塑公司和南亚公司双双大获其！从那以后，王永庆塑胶粉的产量不断增加，从最初的年产1200吨，发展到现在100万吨，使他的公司成了世界上最大的PVC塑胶粉粒生产企业。

当台湾企业界竞相涌入木材行业时，王永庆果断地转向了胶行业。可是，当他在塑胶行业站稳脚跟之后，却又以高瞻远的眼光，去关注他当初借以发家致富的木材行业。

王永庆看到，由于台湾木材销路好，商家大量砍伐，可是他要的只是树干部分，有大量树枝丫杈，都被白白地抛弃而浪费。王永庆想，台湾的棉花产量严重不足，一直靠进口来补充，如果利用这些废弃的树枝丫制造人造纤维来替代天然纤维，一定会有广阔前景！经过考察论证，1964年，王永庆开始创办台化学纤维工业公司。两年半以后，台南新化八卦山下矗立起一座当时世界首创的连贯作业的人造纤维工厂。它使大量过被抛弃的木材废料变成了纺织纤维，既节省了外汇，又降低了本，为台湾纤维工业发展史写下了浓重的一笔！而台塑、南亚、台化三大企业，使王永庆在当时台湾50家大厂商中名列第三！

进入20世纪90年代，王永庆的产业已发展成一个跨行业的企业集团，包括16家大企业公司，拥有员工4万多人，股东10万人，每年营业额高达1650万新台币！

王永庆在企业界声誉日隆，连一贯以经营业绩傲视世界的本企业家，也对王永庆衷心钦佩。把他与被称为日本“经营之”的松下电器的创始人相比，称他为台湾的“经营之神”。

在生活上，身为亿万富翁的王永庆，对自己和家人要求严。有人说，王永庆可能是世界上最节俭的亿万富翁了！他公司一位职员，花了1000美元为王永庆的办公室更换新地毯，结惹得王永庆将他狠狠批评了一顿！他对于吃的原则是“简便”，最爱吃的是家常的卤肉饭；他对于穿的原则是“整洁”，每天早上步穿的运动鞋，一双总要穿上好几年，而一条运动时用的毛巾说用了近30年！

但是，对于社会公益事业，王永庆从不吝啬。他曾一次就捐2.5亿美元巨款给一家医院。

1988年，美国权威杂志《福布斯》报道，在全世界拥有10亿元以上资产的富豪中，王永庆以40亿美元居第16位。

正是因为王永庆迎合了世人对“诚信”的爱好，王永庆才声誉日隆。

------------

经商之技

在商战中，要处于不败之地，首先要注意“修道保修”。其实质是消化内部管理，从各方面修明不被战胜之道，建立制胜的内部机制。任何一个经营实体，都由人、财、物、信息四大要素构成经营活动的全部内容，而经营者通过计划、组织、指挥、协调、控制五项职能管理全部经营活动。

其次，要“因利制权”，根据环境、资金、技术、人才、设备、原材料等条件来综合考虑，制定生产计划、营销策略，有效组织各种经营活动。

□别出心裁烟台啤酒厂大获全胜

经营者善于选择突破口，发挥自己有限的条件，突出自己的优势，也能战胜自己的竞争对手。

旧上海，英国沙逊洋行开办了“友啤啤酒厂”，怡和洋行开办“怡和啤酒厂”，法国人开办了“国民啤酒厂”。20世纪30年，上海的啤酒市场几乎被这三家啤酒厂垄断，每年广告费用就40万元。在这种局面下，中国生产的啤酒无法挤进上海市。

山东烟台啤酒厂，是当地一些民族资本家合办的，资产才20万元。它生产的啤酒质量毫不逊色于英法啤酒厂的产品，可到上海后无人问津。烟台啤酒厂决心与外国人竞争一番，展了声势浩大、别开生面的公关活动。

首先，他们在上海静安寺路20号“新世界”这个大规模游乐所的底层租了一间店面，精心装潢，提高啤酒厂在人们心目中地位，树立企业形象。征得“新世界”同意后，烟台啤酒厂在各报纸版面刊登大幅广告，内容是：定于某日，购票可进“新世”内，由烟台啤酒厂赠洗脸毛巾一条。然后，可免费喝啤酒，按啤酒的多少定出第一到第三名，赠送大奖。

这一日到了，上海南京路上人山人海、水泄不通，市民抢着门票，“新世界”内整整一天免费供应啤酒。这一举动在上海引起轰动，各家报纸争相报道，烟台啤酒厂名声大噪。“烟台酒厂赠”几个字随着厂家赠给顾客的毛巾走进千家万户，充当无声宣传器的作用。特别是一个“赠”字，在情感上把厂家和客拉近了许多，烟台啤酒厂第一举便获得了很大的成功。

一个月后，烟台啤酒厂又在各大报上刊登消息：某个星期，一些烟台啤酒将被隐藏在上海半淞园，欢迎上海市民前去寻，找到一瓶啤酒，奖啤酒20箱。于是，这一天半淞园内人头攒，到处是寻找烟台啤酒之人。这一天共用去了520箱啤酒。

烟台啤酒厂这两个举动别出心裁，使不少上海市民品尝到烟台啤酒，对酒的质量有了了解，顺利完成了自我推销过程，而用于宣传的费用还不到英法啤酒厂的一半。

英法啤酒厂的垄断地位被打破，很不甘心，于是他们给出售法啤酒的老板增加佣金。烟台啤酒厂针锋相对，决定在1万箱酒中，拿出1万元作为奖金。在1万个瓶盖中，印上“中”、“国”、“啤”、“酒”4个不同的字，分别代表1元、2.5元、5元、10元。消费者开瓶时，只要发现带字的瓶盖，就可拿到烟台啤酒厂上海办事处换钱。这一招实在高明绝妙，顾客都愿意买他们啤酒。餐厅的服务员开的啤酒愈多，中奖希望愈大，因此他们愿意卖烟台啤酒。而印在瓶盖上的字，能激起市民的民族意识，买烟台啤酒的可能性更大些。于是，这场啤酒大战，以英法酒厂的失败而告终，烟台啤酒厂则大获全胜。

烟台啤酒厂的优势就是他们在自己的本土从事酿酒业。他们充分利用外国人的“情”，并以此为突破口，巧妙胜过洋对手。

□以信为本和田良平创大业

在企业的经营管理中，要善于摒弃旧观念，营造企业实力和企业文化，以适应市场竞争，完善企业形象。

日本八百半商社是从沿街叫卖蔬菜起家的，经营这家商社是和田良平与他的妻子加津。创业之始，和田良平夫妇深知自“家小”、“业小”，先天条件不足，只有勤奋工作，不断创造条，才能在激烈的竞争中站住脚，才有可能得以发展和壮大。为，夫妇俩把“童叟无欺”做为自己经商的信条。

经过十多年的努力，和田良平夫妇终于有了自己的店铺，店叫做“八百半热海分店”。但是，不久，热海市连遭大火，成千上的人家被大火烧得一贫如洗，“八百半热海分店”也被烧成一灰烬。这时“八百半”有一批进货在大火后运到，由于许多菜店葬身火海，“热海”的蔬菜价格暴涨。和田良平夫妇认为，现在家都很困难，不能赚这笔不义之财；而且在这种困难时期，如还以平价出售，更能证明白己讲求信义，真正“童叟无欺”，这系到菜店的长远利益。因此，和田良平夫妇坚持以平价出售，赢得了市民们的好感和尊敬。

当时，“八百半”与四十多家批发商店有联系。批发商们知“八百半”有困难，主动提出免去或迟收“八百半”的贷款。“八半”认为经商必须讲求信誉，否则，无法发展壮大，和田良平夫按月凑足现金结账。批发商们认为和田良平可以信赖，在以的交往中，不断地为“八百半”提供了优良的条件，资助“八百”的发展。

一场大火“八百半”几乎被烧得一无所有。大火过后不久，“八百半”却在废墟上建起了二层楼的商店！这不能不归功于和良平“童叟无欺”、讲求信义的经营策略。

和田良平夫妇在事业有成的基础上，将讲求信义、“童叟无”的经营方针进行了改革，大胆实行了明码实价经营——在当的日本，敢于这样做的商店只有10家，这是以真正最低廉的格向顾客销售最好货物。有一次，加津对丈夫说：“如果把每商品的毛利增加一分钱，我们就能扭亏为盈。”和田良平思索良，说：“我们一开始就以廉价经营的方法办店，千万不能半途而。从明天起，每件商品的毛利下调百分之一。”消息传出去，“八百半”的顾客又增加了一倍。“八百半”不懈追求，不断创造的、为顾客所欢迎的购物环境，使自身赢得了一次又一次发展良机。

如今，虽然“八百半”公司由于种种原因而走了下坡路，但在发展历史上却都是以著名跨国商贸集团而出现在国际商界上，它曾在新加坡、美国、巴西等国都设有自己的分店，并都以信卓著而闻名。

和田良平正是以其无懈可击的信用，起死回生。

□初衷不改盖茨扶摇直上

一个人如果有坚定的信念，无疑会加重成功的砝码。坚定的信念，正是人们走向成功的基石。

1973年，比尔·盖茨进入著名的哈佛大学读书，其间他引出著名的BASIC语言程序，创建了微软公司。然后比尔·盖从哈佛大学退学，开始在计算机行业上纵横驰骋。

1955年10月28日，比尔·盖茨出生在美国西部美丽的城西雅图，比尔·盖茨出身名门，外祖父是美国第九大银行的副裁。

11岁的时候，盖茨进入西雅图最著名的一所私立中学——

湖滨中学学习。盖茨进入这所学校后以他的进取心、坚韧的性、处事的态度以及他的聪明才智，很快他便超过其他的同学。

这时正是计算机悄然兴起之时，湖滨中学花巨资购置了一计算机供学生们了解、学习。喜欢数学和自然科学的盖茨很就迷上了计算机。

和盖茨同时对计算机产生浓厚兴趣的还有比盖茨大两岁的中部的学生保罗·艾伦，共同的爱好使他们成了好朋友。当们掌握了一定的计算机技术后，他们俩人便开经常在一起规他们的梦想。

1971年年初，湖滨中学程序编制小组得到了一笔重要的业，一家计算机公司找到他们，要他们为公司的一家客户编写一工资表程序，这是一个极好的机会。由于平时盖茨在这方面有特殊的才华，所以在这一次工作中他便成了小组的中心人。程序编出来以后，这家计算机公司答应将公司所获利润的10%给程序小组，并且还给他们提供大约l万美金的计算机使时间。

也是这一年的秋天，盖茨的好朋友保罗从湖滨中学毕业，进了华盛顿大学计算机系。但他仍然和盖茨保持联系，而且他联手四处招揽生意。这时他和盖茨又办了个公司，因为他们又到一笔业务，为市政府设计一个交通数字软件，因而他们为这公司取名为交通数据公司，这个公司在这项业务中获得了2万美元的赢利。

1973年，盖茨被哈佛录取。哈佛是世界著名的大学，这里云了全美乃至世界各地的优秀的学生。盖茨学的是法律，但对他来说，进入哈佛仅仅是为了听从父母的意愿而已，他并没有在哈佛学到点儿什么，在这所世界名牌大学里盖茨仍然在盘如何用计算机挣更多的钱。

1974年，保罗在一个书摊上看到一则第一台个人电脑问世消息。于是保罗便赶忙跑去告诉了盖茨。对于他们来说，微型算机的问世，使他们长期以来致力研究的计算机编程技术有用武之地。他们知道，个人电脑的诞生，必然要配备一种微处器，而这种微处理器又需要有一种简单的语言命令，而这正是茨和保罗所擅长的。他们兴奋不已，马上给发明这台个人电的埃德·罗伯茨打电话，谎称他们已经研制出了一种BASIC语言程序。其实盖茨和保罗并没有研制出任何语言程序，他们是不想让这样的机会溜掉。为了真正地拥有这种语言，从那天开始，在随后8个星期里，盖茨和保罗不分白天黑夜地在计机房里工作。

经过盖茨和保罗艰苦的努力，在他们整整工作了三四个星后，BASIC语言程序初露端倪，又经过3个星期的修改和完，BASIC语言程序终于诞生了。到2月底，研究工作全部结束，一切准备就绪，他们决定由保罗亲自带着他们的成果前往罗伯所在的微型仪器遥测系统公司与罗伯茨进行谈判。

不久罗伯茨就邀请保罗到他的公司工作，并承诺让保罗担公司软件部经理的职务。保罗接受了这一邀请。不久，盖茨也到保罗所在的公司和好友一块工作，决定退出哈佛。

就这样，在盖茨念完他在哈佛的二年级课程后，便急不可待飞往了阿尔伯克基。阿尔伯克基的工作为盖茨提供了自由发的广阔空间，在这里盖茨和保罗开始了他们真正的计算机生。

后来，盖茨和保罗看到，罗伯茨对于整个计算机工业及其市没有长远的目光，盖茨和保罗认为和罗伯茨一起工作不仅没热忱而且还没有前途。于是保罗和盖茨决定另起炉灶。

1975年，盖茨和保罗终于成立了自己的公司。他们将自己公司命名为微软公司，它是微型计算机和软件公司的缩写。

微软成立后，盖茨和保罗达成了一份协议。按协议的规定，盖茨获得了微软公司60比40的权益，而随着公司的不断发展，比例又变更为64比36，盖茨在公司中的地位愈加显著了。

1975年7月下旬，盖茨和保罗与罗伯茨达成了一个关于8080BASIC使用权的协议。这份期限10年的协议，将允许遥测统公司在全世界范围内使用BASIC语言，包括再转让给予第方，而这种向第三方的转让一定要有另一方的同意。通过这协议，盖茨和保罗获得了非常不错的收益。微软在这次交易获得了大约18万美元的收益，取得了开门红。

此时的微软虽然还没有形成大的气候，但盖茨以及他的朋在计算机界已小有名气了。这时微软获得了两笔很大的交，著名的通用电气公司和全国收款机NEC决定使用BASIC。

这两项生意给微软带来了丰厚的收益，更重要的是微软从此名大震。

接着，最大的计算机公司IBM公司需要一种配合计算机使的软件，他们经过慎重考虑，决定试一试微软。

1981年8月12日，IBM正式展出其新型个人计算机。这台算机有一个磁盘驱动器，16K存储器。IBM推出的计算机轰动时，当时的《华尔街日报》对此报道说：“国际商机公司以崭新态度进入个人计算机这门新兴产业，人们普遍认为‘蓝色巨’在近两年内将主导这门产业。”而更引人侧目的是，为IBM先进的计算机提供语言程序的正是年轻的盖茨领导下的微软。

微软公司为个人电脑PC所编写的软件包括BASIC语言和戏节目。虽然目前只有微软MS-DOS这一种操作系统供IBMPC使用，但IBM并没有确定其操作系统的标准，因而盖茨操作系统仍然前景堪忧。然而上帝似乎又一次赐幸运于比尔·盖茨，微软最大的竞争对手——基尔代尔教授虽然能提供16位CPAM操作系统，但这种系统很复杂，需要几个月才能完成，而且价格也比微软的DOS贵得多，因此，IBM决定全力进行DOS的开发。与IBM合作的盖茨又一次赢得了胜利。

1982年春，基尔代尔教授的16位CP/M操作系统终于推了市场。虽然这种系统的价格较贵，但对微软的DOS仍然具很大的威胁。盖茨为此立即展开了攻势，他派出了公司里的精强将分兵四路四处出击，说服了许多商家使用微软的操作系。由于盖茨足智多谋，巧妙地引导着对手，同时凭着对市场的入了解，使他的对手一直未能占到什么优势。

经过不懈的努力，微软取得了最终的胜利，在IBM个人电问世半年后，微软正式成为个人电脑软件方面的领导者，微软DOS成为这个产业的惟一标准。随着IBM个人电脑的节节胜，微软也平步青云。IBM的计算机供不应求，订单如雪片般飞。到1982年8月，IBM共售出13533台个人电脑，收入达4300万美元，取得了辉煌的成绩。而PC机软件的供应者——微软也到令人惊叹的发展。微软并没有因此而陶醉，他们正积极地抓开发MS-DOS的升级版本。1982年5月，作为MS-DOS的升级版本——DOS.1版正式完成，公开发售。这种升级版本磁盘容量将增至320K，比原来的大一倍多。这个版本的开发功，使微软更上一层楼，这时只有26岁的盖茨一跃而成为计机软件行业举足轻重的人物。

1995年，微软又开发出了“视窗95”系统软件，其功能更为进，操作更为方便，是微软几年来的杰作。为此，盖茨准备全力它推出。在正式发售之前，盖茨耗资5亿美元以各种方式进行密集的广告宣传，更是世界广告史上前所未有的壮举。1995年8月24日，微软正式在全球同时投放12种语言的“视窗95”。“视窗95”一出现，立即引起了轰动，一时间，整个世界掀起抢购热潮，4天内，全球范围内销售突破100万套。到年底，各文字版本的“视窗95”在全球各地推出，“视窗95”风靡了全。

1998年，微软再次出击，推出“视窗98”，其功能更为完善，操作更为简便。

盖茨终于凭借着自己实力登上了计算机软件世界的巅峰，成为这个行业的霸主。

如果不是由于对计算机的浓厚兴趣，不是对计算机的梦想，不是对计算机的痴心不改，或许就没有今天微软公司的辉煌。

□严把质量关张果喜声名远播

质量是企业的生存之本，只有严把质量关，才能为企业树立良好的信誉。

被称为新中国第一个富翁的张果喜，1952年出生在江西省江县一个普通农民家。

张果喜的童年是在贫困中度过的。他两岁时，母亲就去世；他读完了小学，刚刚踏进中学校门，“\*\*\*\*\*”的狂潮席了余江县，学校里已经无书可读。15岁的张果喜只好到余江邓家埠农具修造社木工车间去当学徒。

张果喜成了一个好木工，五年以后还担任了木工车间主。可是，他所在的厂，却因为经营管理不善，效益每况愈下，到1972年，已濒临倒闭的边缘。结果，无法自负盈亏的木工车间被厂里割离出来，单独成为木器厂。年轻的张果喜被任命为厂。

张果喜名义上是厂长，可是他从农具社得到的，除了3平板木头和几间破工棚，就只有21名职工和他们的家庭近百口人吃饭难题，以及“分”到他们头上的2.4万元的沉重债务！

到了第一次发工资的日子，张果喜这个厂长手上却连一分也没有！血气方刚的他找到父亲，要把家里的房子卖了。那房还是土地改革时分给他们家的，已经住过张家祖孙三代人。

人家当了厂长，忙着给自家盖房子，张果喜这个厂长却急着卖自的房子！尽管如此，通情达理的父亲，理解儿子的难处，还是同了。房子卖了1400元，张果喜全部拿到了厂里，这成了他们最的本钱。

单靠这点钱，又能发得上几回工资呢？木器厂必须找到能挣的活干。张果喜必须另找出路。

情急之下，他想到了上海。说干就干，张果喜和他的伙伴，4个人带了200元钱，闯进了大上海。因为怕被扒手扒去这笔“巨”，他们躲进厕所里，每人分50元藏在贴身口袋里。晚上舍不住旅馆，就蜷缩在第一百货公司的屋檐下打地铺。他们从上人口中得知，上海工艺品进出口公司大厦坐落在九江路。九可是江西的地名呀！他们感到了几分亲切，也更增加了几分希。

在工艺品进出口公司陈列样品的大厅里，张果喜被一种樟雕花套箱吸引了目光。套箱是由两个或三个大小不一的箱子合而成的，每个箱子都是单独的工艺品，套在一起又天衣无；箱子的四沿堆花叠翠，外壁层层相映着龙凤梅竹，精美非。当他听说每件套箱的收购价是300元时，简直觉得这是天上下来的馅饼！300元啊，他们四个人千里迢迢来闯上海，全部缠也才不过200元呀！他决定接下这批活。

工艺品进出口公司答应了张果喜提出的承做50套出口樟雕花套箱的请求，并当场签订了合同。张果喜的名字，第一次1.5万元巨款连在了一起！

张果喜没有马上回去，他对伙伴们的木工技艺心中有数，知要做这样精细的活计还有难度，所以先在上海艺术雕刻厂学一个星期的木雕技术，把看到的一切都牢牢地记住。临走时，他从上海艺术雕刻厂的废纸堆里，拣回了几张雕花图样，又顺牵羊地带走了一只报废的“老虎脚”。

回到余江的当天夜里，他顾不上休息，连夜召开全厂职工大。要求大伙一定要把这第一批活干好。

但是，怎样才能干好呢？张果喜把全厂的碎木料一一清理出，分成三十几堆，全厂职工每人一堆，让大家照着样品上的花去练雕刻。接着，他把工人带到有“木雕之乡”美称的浙江省阳县，向东阳县的老师傅学习；又把东阳的老师傅请到余江来……就这样，张果喜和他的伙伴们如期交出了高质量的樟木花套箱。在1974年的广交会上，他们独具一格的“云龙套箱”，造成了极大的轰动。

张果喜决心要将工艺雕刻这碗饭吃到底了。他给每一位雕工发了画笔、画板，要求每人每天一张素描，由他过目，评分。

他挤出经费，让雕刻工外出“游山玩水”，接受美的熏陶。于是，各种题材、各种风格、各种流派的雕刻艺术，都汇聚到他的办公，争奇斗妍。

1979年秋天，张果喜再次闯进大上海。同样在上海工艺品出口公司的样品陈列厅里，他看中了比雕花套箱值钱得多的龛。

这是专门出口日本的高档工艺品。日本国民家家必不可少“三大件”，就是别墅、轿车、佛龛。佛龛用来供奉释迦牟尼，虽大小只有几尺见方，结构却像一座袖珍宫殿一样复杂。成百上造型各异的部件，只要有一块不合规格或稍有变形，到最后就装不起来，成为废品。因为工艺要求太高，许多厂家都不敢问，但张果喜却看中了它用料不多而价格昂贵，差不多是木头变金的生意！

张果喜签了合同，带着样品返回家乡，一连20天泡在车间，和工人们一起揣摩、仿制，终于取得了成功。张果喜庆幸自抱住了一棵“摇钱树”。1980年，他的企业创外汇100万日，其中60万日元是佛龛收入；1981年，他们创外汇156万日，佛龛收入超过100万日元！

张果喜深知在国际市场上站稳脚跟，就必须对产品质量有极其严格的要求。一次，有一个工人在雕刻佛龛横梁上一左右两条龙时，左边的龙须比右边的龙须短了两厘米，张果喜竟气地摔断了那根价值几百元的横梁。他说：“宁可自己受损，也不能砸了厂里的招牌！”

有一次，一个日本客商来到厂里，对张果喜说，他们的产品到日本后散了架，断了梁，并且提出索赔的要求。胸有成竹的果喜不动声色，把日本客商带到包装车间，看佛龛的装箱过，然后再带到仓库，让他任意挑出一箱进行测试。

工人将这位日本客商挑出包装好的木箱高举到离地两米，然后砰地一声摔到水泥地上，接着又再摔了一次，这才打开木，请客商检查箱内的佛龛。日本客商看到，尽管包装箱已被震，箱内的佛龛一丝一毫都没损坏！他不禁面露愧色，无言以。就这样，凭着过硬的质量，余江县工艺雕刻厂的产品，战胜资历深、技艺高的韩国对手，几乎垄断了日本的佛龛市场。

张果喜善于利用天时地利。由于订货量逐年上升，他果断在同业之间开展多种形式的横向经济联合，先后在浙江、上、江苏等省市建立起32个分厂，员工人数达到4000多人。

1988年，当海南省刚刚被确立为经济大特区时，张果喜当即带人马赴三亚考察，投资1500万元，组建了一家房地产开发公；接着又在深圳组建了宏达工贸有限公司，成为他们进行国际易的纽带和窗口。外国报纸把他的企业称作“建在稻田上的国”，除在中国3个城市开设办事处外，张果喜还在日本、加拿和德国建立了办事处，果喜集团如今已成为国际贸易总公。

正是由于张果喜把质量视为自己的生命，并严把质量关，木器厂的工艺品才能远渡重洋，到海外安家落户。

------------

[第五篇] 兵势篇——把时机攥在手中

抓住时机，就能获得先手。先手意味着什么？意味着比别人先伸出手脚，先占得有利局面。在那些图谋大局的成功者眼中，从不放过任何一次时机，总能把时机变成成功的条件，因为他们都擅长“攥”功。此为《孙子兵法》“兵势篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述了“任势”的重要性。

只有造成一种猛不可挡、压倒敌人的有力态势，士兵才会勇猛无比，军队的战斗力才可以得到最充分的发挥。

为了达到“任势”的目的，就要“示形”、“动敌”，就要发挥“奇正”的作用，毕竟“战势不过奇正”，“凡战者，以正合，以奇胜。”

“奇正”是事物发展进程中矛盾着的两个方面，可以相互转化，“奇正之变，不可胜穷也”。

本篇的主题词：择人而任势。

【智慧之源】

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无敌者，奇正是也；兵之所知，如以投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。色不过五，五声之变，不可胜听也。声不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，又可胜尝也。战势不过奇正，奇正变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是善战者，其势险，其节短。势如弩，节如发机。

纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

【经典诠释】

孙子说：通常而言，管理大部队如同管理小部队一样，这属于军队的织编制问题；指挥大部队作战如同指挥小部队作战一样，这属于指挥号的问题；整个部队遭到敌人的进攻而没有溃败，这属于“奇正”的战术变问题；对敌军所实施的打击，如同以石击卵一样，这属于“避实就虚”。

一般的作战，总是以“正兵”合战，用“奇兵”取胜。所以，善于出奇制的人，其战法的变化如天地运行那样变化无穷，像江河那样奔流不息。

终而复始，就像日月的运行；去而复来，如同四季的更替。乐音的基本音不过五个，然而五个音阶的变化，却是不可尽听；颜色，不过五种色素，然而五色的变化，却是不可尽观；滋味不过五样，然而五味的变化，却是不尽尝。作战的方式方法不过“奇”、“正”两种，可是“奇”、“正”的变化，却远未可穷尽。“奇”、“正”之间的相互转化，就像顺着圆环旋绕似的，无无终，又有谁能够穷尽它呢？

湍急的流水迅猛地奔流，以致能够把巨石冲走，这是因为它的流速飞形成的“势”；鸷鸟高飞迅疾，以致能捕杀鸟雀，这就是短促迅猛的“节”。

因此，善于指挥作战的人，他所造成的态势险峻逼人，他进攻的节奏短促力。险峻的态势就像张满的弓弩，迅疾的节奏犹似击发弩机把箭突然出。

战旗纷乱，人马混杂，在混乱之中作战要使军队整齐不乱；在兵如潮、混沌不清的情况下战斗，要布阵周密，保持态势而不致失败。向敌诈混乱，是由于己方组织编制的严整。向敌诈示怯懦，是由于己方具备了敢的素质。向敌诈示弱小，是由于己方拥有强大兵力。严整或者混乱，是由组织编制的好坏所决定的。勇敢或怯懦，是由作战态势的优劣所造的。强大或者弱小，是由双方实力大小的对比所显现的。所以善于调敌人，伪装假相迷惑敌人，敌人便会听从调动；用好处引诱敌人，敌人就前来争夺。总之是用利益引诱敌人上当，再预备重兵伺机打击他。

善于用兵打仗的人，总是努力创造有利的态势，而不对部属求全责，所以他能够选择人才去利用和创造有利的态势。善于利用态势的人挥军队作战，就如同滚动木头、石头一般。木头和石头的特性是，置放平坦安稳之处就稳住，置放在险峻陡峭之处就滚动。方的容易停止，圆滚动灵活。所以，善于指挥作战的人所造成的有利态势，就像将圆石从丈高山上推滚下来那样，这就是所谓的“势”。

【现代释用】

“势”是事物发展的趋势，是事物发展的内在动力。把握这种“势”，将有利推动事物的发展。这就是“任势”。

“势”也是可以创造的。时下时髦的“广告”，把所要宣传的产品经过一番变化，然后展示出来，如果展示得恰当，将提高所要宣传的产品的知名度，促进其销售。制作广告的过程，也就是一个造势的过程。

要想正确地运用“势”，最主要的是“择人”。毕竟社会是人为中心的，有了恰当的人，就可以更好地发挥“势”的作用。一般地说，所择之人应当具备这样一种素质，即：能够掌握和利用态势。同时，各类人才要因才施用。精打细算，一丝不苟，长于计算者，可用于理财；管理严格，不徇私情者，可用于企业管理；头脑灵活，经验丰富者，可用于采购，等等。总之，要人尽其才。经营也是一种用人的艺术，如何调动从业人员的积极性，发挥其所长，必将使经营大获成功。这就是“择人而任势”。

------------

领导之艺

领导者是各种活动的组织者。领导者由于时间及职业要求所限，并不能事事都亲力亲为，更由于领导者最大的责任是有效组织，所以领导者必须“择人”。只有有效地“择人而任势”，领导者才有可能将自己的意图最大可能地实现。

□网罗人才美国独占鳌头

要想生产出比别人更为物美价廉的商品，需要有高科技技术的支持，而高科技技术是人类智慧的结晶。因此是否拥有高科技技术，是一切经济活动成败的关键。

美国能长期富甲天下，除了它的优越的自然条件外，主要是因它的科学技术在世界居领先地位，而这正有赖于拥有大批一流人才。美国除了自己培养人才外，还善于容纳、引进和罗致天下人才为己所用。其吸引人才之法有二：一是给予高薪，二是为之提供良好的研究条件。

美国是最舍得在科研上花钱的国家。据统计，它的科研经费要多于主要西方发达国家之总和，并在逐年增加。

为了引进国外人才，还二次修改了移民法，对于有成就的科学家，不考虑国籍、资历和年龄，一律允许优先进入美国。因此，各国人才多乐于奔往美国。

瑞士有一位研究生研制成功一支电子笔和一套辅助设备，其性能可以用来修正遥感卫星拍摄的红外照片，这项重大发明引起全世界的注目。

美国一个大企业闻讯后马上派人找到那位研究生，以优厚的待遇为条件，动员他到美国去工作。

瑞士一些公司也千方百计地要留住他，于是希望得到人才的各方展开了人才争夺战，你给他加薪，我也再加薪，弄得不可开交。

最后，精明大胆的美国人说，现在我们不加了，等你们加定了，我们乘以5。就这样，这位研究生连人带笔一起被弄到了美国。

目前，在美国教育系统和科技系统，尤其是高科技领域，外国科学家和工程师占的比例相当大。

美国国家科学基金会1985年的调查结果表明：美国50%以上的高技术部门的公司大量聘用外裔科技人才，占这些公司科技人员总数的90%。

在美国著名的“硅谷”工作的科技人员有33%以上是外国人。在美国从事高级科研工作的工程学博士后研究生中，外国人占66%。美国33%的名牌大学的系主任是华裔学者。在美国星球大战计划中扮演重要角色的也是外国科技人员。

据统计，自1952年至1975年，由于美国大量引进人才，为美国节省培养人才经费至少有150亿美元至200亿美元。更重要的是他们对美国经济发展起了重要的作用。在30年代，仅欧洲各国到美国定居的科学家做出的贡献，相当于为美国增产300亿美元。

正因为美国能集中天下人才为之从事科学研究，美国的科技才能走在世界的最前列。第二次世界大战后，美国引进科技人才最多，因而取得的科技成果也最多，占世界科技成果总数的60%至80%，获得颁发的诺贝尔奖金总数的一半。

科技高度发展促进了经济的繁荣，美国才成为世界上最富裕的国家。

正是因为美国拥有一批世界顶尖级的人才，才给人们以天堂的形象。当然，并不是说美国是一代“皇道乐土”，正确地说，它只是有钱人的乐园。至今，美国尚有数千万黑人生活在贫穷之中。

□培养人才劲旅椰风挡不住

何以南椰风食品饮料工业公司，一个年产值仅150万元的小企业，经过3年的时间，一跃而为年产值30亿元的大型企业？是什么神奇的力量造成了这样翻天覆地的变化？让我们看一看“椰风”的发展史，就不难发现，原来“椰风”一直以“人”为本，培养了一支“人才劲旅”。

早在饮料生产线投产以前，公司就从城里招来了一批有文化的工人进行技术培训。公司建在距海口市30多公里的南渡江畔，这里没有繁华的街市，文化生活较贫乏，加之公司纪律严明，没有多久，这些来自城里的年轻人便不能适应这里的环境了。他们吊儿郎当，迟到、早退、擅自离岗现象严重；抽烟、喝酒、赌博，打架斗殴事件时有发生，公司的现代企业管理制度无法执行。面对这种局面，公司的决策者们清醒地认识到：企业要发展，人的素质是第一位，有了先进的技术和设备，还要培养和造就一批高素质的现代企业管理人才和产业工人。他们决定投入巨资对员工进行强化培训。在当地政府和驻军部队的大力支持和协助下，创办了“椰风企业形象培训中心”，由部队派出最优秀的指导员任教官，并从国外聘请专家、教授进驻中心，对学员进行为期3个月的培训。公司以“合格一个、推荐一个、接受一个”为原则，从这里逐步吸收员工。在这里，学员除了进行全封闭的军事训练以外，还要接受爱国主义、人生观、道德观以及勤业、敬业教育，使学员树立起市场观念、竞争观念，养成吃苦耐劳的作风，发扬企业团体精神。如今，椰风企业形象培训中心已成了公司招聘、培养、考核人才的摇篮。从1992年到现在，椰风企业形象培训中心已培训20批学员，1500多人接受了培训，合格上岗的近1000人。

企业领导从创办椰风企业形象培训中心得到启发，于1993年6月又创办了饮料技术学校，对具有中学文化程度的员工进行系统的技术培训。学校开设食品加工技术、饮料专业、食品卫生及食品营销、广告、公共关系、财务会计等专业课程，聘请有关专家教授来讲课。他们还挑选优秀职员，送往国外学习先进的管理和生产技术。1993年10月，公司又创建了我国三资企业中第一支民兵预备役部队——椰风连，其成员作为企业的骨干，被安排到各部门的管理职位和重要岗位，发挥模范带头作用。他们以厂为家，节假日主动留守，维护企业安全。在饮料销售旺季，他们身先士卒，加班加点。

海南椰风食品饮料工业公司不仅通过椰风企业形象培训中心——饮料技术学校——椰风连这种独特的教育与锻炼方法重视对人的素质的培养，还通过对人的尊重、理解和关心来调动起广大员工的积极性。3年来，公司投资7000多万元解决了员工的住房问题，并给每个员工的宿舍都安装了空调。逢年过节、职工婚丧嫁娶、生孩子，企业都给予补贴。员工的医疗费、子女从幼儿园到高中的全部费用，也完全由企业承担。家在农村的职工被评为先进，企业派出电影队带上饮料、奖状和奖金，敲锣打鼓到职工所在家乡送喜报。给受奖的员工和他的父母亲戴上大红花，晚上还给全村放电影，放映前向全村老少广播受奖员工立功的事迹，真是一人受奖全村光荣。

如今，你走进海南椰风食品饮料工业城，一张张年轻、充满朝气的脸，身着印有红绿白三色企业标志的服装，热情大方，文明礼貌，纪律严明，训练有素的员工最引人注目，成了企业的一道风景线。在他们身上，你能感受到一种昂扬向上的勃勃生气。

海南是热带水果的王国，资源条件得天独厚，具有广阔的发展前景。3年前，创业之初，椰风的决策者们经过缜密的调查、分析，认为纯天然、健康型果汁是当今世界流行趋势，而酸性饮料芒果汁无需进口原料，在众多饮品中具有强大的竞争力。于是，他们果断地选择芒果汁作为主要产品。大量产品很快打开市场，受到消费者青睐，证明他们的选择是对的。公司董事长刘扬武更是认准了高起点才是我国现代工业的发展之路。3年内，先后引进了8条制罐生产线，建成制罐厂；引进7条制盖生产线，建成制盖厂；引进5条饮料生产线，建成饮料厂。此外，还引进英国、德国最先进的彩印生产线3条，建成金属彩印厂，实现自己印刷生产马口铁罐，结束了我国全部靠进口的历史，并满足了内地和海南饮料厂家对彩印制罐的订货要求，形成了年产饮料50万吨、产值30亿元的规模。开发出了椰风芒果汁系列、挡不住三合一系列、绿花系列等36个名贵饮品。创造了一流的发展速度和工作效率。

在产品的销售上，椰风决策者们更是一改传统的模式，用销售额的10%在全国建立起东北、西北、华北、华东、中南、西南六大市场。国内各省市建有18家分公司和13家办事处，国内和港、澳、台有1000多个直销店。庞大的营销网络这一独特的椰风营销系统，减少了流通环节，降低了销售成本。

“椰风挡不住”的广告可谓世人皆知。1992年他们投入广告费2500万元；1993年，投入3500万元；1994、1995年，椰风投入的广告费用分别高达4300万元、5200万元。1994年11月，椰风又以2180万元的高价，在中央电视台第一次举办的黄金段广告对外公开招标中中标，成为海南几十年来第一家在中央电视台黄金时间做广告的企业。

正是因为“椰风”以独特的眼光，紧盯人才培养，才拥有了一批高质量人才，才使“椰风挡不住”。

□巧用人才“美洲虎”雄威勃发

人才对企业的生存和发展很重要，有时甚至一个优秀的人才，可以挽救一个企业。

“美洲虎”是深受英国人钟爱的名牌轿车，在20世纪50年，它曾享有很好的声誉。但到了70年代末，普遍流传着一个笑：你如果有一辆美洲虎牌车子，就必须再准备一辆这样的车，这样才能凑够零件使其中的一辆跑起来。可见美洲虎汽车的形已经差到何等地步。

在连换了六任总经理后，终于来了一位精明强干的总经理，这人叫约翰·伊根，他拯救了这只垂死的“美洲虎”，使它重新站来，并参与国际市场的竞争。伊根本人也因此成了大富翁。

约翰·伊根毕业于英国皇家地质学院石油工程系。他之所选择了这个专业，是因为他得知，这个学院橄榄球运动搞得，他喜欢这项运动。

毕业后，他进入巴林石油公司工作，负责由阿拉伯人组成的油开采队伍。他在那里一呆就是5年，积累了相当丰富的管理验。他发现，那些和他一起工作的工程师都是一群愚蠢的家，担心自己在那里干下去不会有什么出息，便离开公司，去伦商学院读硕士生。

1968年，他获得硕士证书后，在大不列颠通用汽车公司财主管手下就职。

通用汽车公司的财务制度给伊根留下了极为深刻的印象。

作为制造德尔科自动控制零件的生产部主任，伊根有效地将这部门建成了一个独立的组织，有自己的销售系统；并竭尽全力它成为一个高利润的部门。对他而言，这是一段难得的经历。

他借此了解了生产，也了解了市场。

伊根在德尔科自动控制零件部门的成功吸引了英国兰利汽公司的一个分部的财务负责人约翰·巴伯的目光，他邀请伊去兰利公司工作。伊根没有拒绝，他早就想为英国的公司工，以此检测自己的能力。

他来到兰利汽车公司之后不久，就发现这个公司在战略措上存在不少漏洞。他便利用一切机会把他在通用汽车公司学的那些知识应用于管理实践中，终于使之成为整个公司创利高的部门，成为公司的一张王牌。他也因此被提升为总公司件服务部主任，下属部门大约有l万人。

1966年，英国政府实施“赖德计划”，要创建一个在国际上有竞争力的大型统一汽车生产集团。但这个计划对兰利汽车司来说却是一场灾难。美洲虎汽车公司就是这时与兰利汽车司合并的。合并以后，成为兰利汽车公司下面的一个子公司。

但公司上层管理混乱，产品质量明显下降，伊根负责的这个部门创的利润都被其它部门消耗掉了。

1976年，伊根怀着沮丧的心情黯然离开了兰利公司，又去一家美国公司工作，担任这个公司销售部主任兼欧洲业务协人。

1980年上半年，正当美洲虎汽车公司已濒临倒闭的边缘，兰利公司新任董事长迈克尔·爱德华兹找到伊根，问他是否意担任美洲虎公司总经理。他十分清楚，如果他答应的话，那，他就将成为美洲虎公司的第七任总经理。

成为美洲虎公司第七任总经理的伊根带着对美洲虎汽车公工人强烈的同情来到该公司，他第一个感觉就是到处都弥漫一种灰色的消极情绪。他的到来就像是改革的催化剂，要做第一件事就是着手提高生产力，改进汽车的可靠性能。

伊根改革的第一个步骤是核查美洲虎汽车公司下属厂家的品是否合乎公司的标准。结果使他吃惊不小：汽车零部件中少有150项缺陷，700种产品有60%的质量问题出在那些供零件的厂家。

伊根对供应商们说：“如果有福同享，那么有难也要同当，做到这一点，谁也别想和我们签订供货合同。”他把达不到标准产品一律退回去。这样持续一年，质量问题得到了解决。

第二个步骤，他发动了一场类似福音派新教会改革的运动，以激发公司员工恢复在前10年丢失的追求优质水平的信心。

伊根这样持续努力了两年，到1983年6月，销售量奇迹般回升，社会上对美洲虎汽车的需求大增。伊根夸口说，“美洲”已经击败了本国的梅塞维斯和德国的拜尔汽车厂家的挑。公司开始逐渐恢复元气，并重新雇佣了数万名职工。

为了提高工人的技术水平，伊根创办了“开放学习中心”，让工们用业余时间参加各种技术学习。重新站立起来的美洲虎车公司在股票市场上成了一个独立的公司。它的股票上市发不到两年，就翻了两倍，成了华尔街最看好的英国股票之一。

在伊根接管美洲虎公司时，美洲虎汽车的销售网已基本瘫。他让所有的高级经理都走出去，重新建立起一个阵容强大销售网。伊根使“美洲虎”终于又重振昔日的雄风，在欧美市上销量直线上升。

约翰·伊根就像是捍卫英国国民尊严的一面旗帜。目前，美洲虎汽车公司就设备和产品质量而言，是英国同行中的领先，它有实力与日本、德国、美国所生产的最好的汽车一争高。

约翰·伊根的出现，无疑像给“美洲虎”注射了一剂强心针，使这个一度恹恹待毙的“美洲虎”，焕发了昔日的雄威。

□匪夷所思曹沫用智

非常的方法，非常的手段，是制敌败胜的法宝。

齐桓公是春秋时期最先称霸的霸主。由于实力相当雄厚，齐桓公不断对外发起战争，扩大领土。公元前681年，齐国与鲁多次交战，鲁国屡战屡败，鲁庄公只好割地求和，双方约定在（今山东阳谷东）地举行签约仪式。

鲁国有位大将姓曹，名沫。曹沫力大无比，又有智谋，对齐公以强凌弱的做法大为愤慨，但是，又奈何不了齐桓公，思来去，决心乘鲁齐在柯地会盟之机，教训一下齐桓公。

齐桓公拥重兵到达柯地，曹沫作为鲁庄公的侍卫也参加了盟仪式。仪式开始后，鲁庄公和齐桓公同时登上会盟仪式的“坛”，正在这时，曹沫突然跳到坛上，一手抓住齐桓公，一手拔出在战袍下的匕首，对准了齐桓公。齐桓公被这突如其来的袭吓得面无人色，挣扎了几下，曹沫力大，齐桓公挣脱不了，只好战兢兢问：“你……你想干什么？”

曹沫道：“你们齐国以强自恃，到处欺负我们小国，我们鲁国经没有多少土地了，你还不放过，我现在只求你把齐国夺走的地归还给鲁国，否则，我和你一起死在这里！”

齐桓公望着寒光闪闪的刀刃，说：“这……好办，我答……答就是。”

曹沫说：“这样答应不行，你要当着坛下的贵宾和所有的人布，齐国归还鲁国的土地！”

这时坛下的齐国将士想上前营救齐桓公，但又害怕曹沫一首刺杀齐桓公，一个个束手无策。齐桓公迫于无奈，只好照着沫的话当众宣布归还鲁国的土地。

会盟仪式结束后，齐桓公灰溜溜地回到齐国，越想越感到有体面，不但不准备把土地归还鲁国，还想起兵灭掉鲁国。相国仲劝道：“君子言必信，行必果，大王既然已经当众答应了鲁，再兴兵伐鲁，岂不是失信于诸侯？这样做实在是因小失大！”

齐桓公对管仲言听计从，便把靠战争夺到的国土如数归还了鲁国。

曹沫用其大智大勇，为鲁国立下了汗马之功。

------------

处世之道

兵家讲求“兵者，以奇胜”。一个“奇”字，道出个中之妙，既要在对方意料不到的地方下手，又要充分发挥己方的优势，令敌人防不胜防。

同样，为人处世也许究一个“奇”。打破常规，标新立异，逆向思维都可以出奇招。

□玛丽打官司“孤独费”有人出

有时候，一个令常人想都不敢想的做法，往往会有令人意想不到的收获。

说起来，玛丽是个很不幸的中年妇女。她二十岁就与丈夫结了婚，满以为从此可以过上幸福美满的生活，可是结婚还不到一个周，他丈夫就偷偷向外跑。有时候，她实在忍无可忍，难免会追问一番，可是，她丈夫却理直气壮地说：“我出去幽会了。”为此，隔三岔五的小口角是免不了的。

一次，他丈夫又偷偷溜了出去。玛丽灵机一动，悄悄地尾随而去。

终于，他丈夫进了一个大铁门。玛丽过去一看，原来，是一家运动场。玛丽不禁心道：“好哇！到运动场幽会，可真会找地儿。”玛丽就在门外等了好大一会，然后也进了门。她想来个“捉奸在床”。

她左看右看，满眼都是正在踢足球的人儿。终于，她发现她丈夫也身在其中。并且如下山的猛虎般，脚带足球，异常英勇。玛丽终于明白了，原来丈夫的情人竟是那足球。

年复一年，日复一日，三十个春秋过去了，她丈夫依然迷恋那个可恶的情人，而且不分昼夜。

这一天，玛丽坐在家中，懊恼得很，就给律师打了一个电话，希望能告那个第三者。

律师问：“‘第三者’是谁？”

她爽快地说：“就是那个臭名远扬，家喻户晓的足球。”

律师劝道：“足球不是人，你只能控告生产足球的厂家。”

玛丽心中暗喜，一纸状子将年产20万只足球的宇宙足球厂告上了法庭。

然而出人意料的是，玛丽得到310万英镑的“孤独费”赔偿。

这一意外的官司，很快被各种传媒报道，一时间成了人们注目的焦点。

事后，老板透露：“这位女士的控词为我的工厂做了一次绝妙的广告”。

不言而喻，也许正是因为如此，玛丽才有了这样的收获。如果玛丽不是用这个超常的做法，恐怕一切也就不会发生了。

□子昂弄琴名垂千古

好人处世，在“奇”字上下功夫，就有可能脱颖而出。

唐朝初年，宫廷诗风盛行，陈子昂虽然满腹经纶，才华横溢，也过是一个名不见经传的小小文人罢了。他初到长安，想要让人晓自己的名声和才气，谈何容易！

这一天，陈子昂听说西市中有人卖一把古琴，标价百万两，因其价格昂贵，几天内都无人问津，只是招来越来越多的人围。

于是陈子昂来到市集，拿出千缗钱当即买下这把琴。

众人吃惊地问，“为什么用这么高的价买琴？”

陈子昂说：“这琴乃世间少有之珍品，奏出音响如天籁清声，弦弦珠玑，如风齐鸣。因为我酷爱此音所以出高价买下。”

众人又一惊，就请求陈子昂弹奏一曲给大家听听。陈子昂指说：

“明日请众位到宣阳城里，听我弹琴。”

这个消息一传十，十传百，很快传遍整个长安。到了第二天，宣阳城里挤满了无数来看琴听琴的人，大家都望着陈子昂。

这时，陈子昂走上城头捧起琴对大家说：

“我叫陈子昂，四川人，做有文章一百卷，奔走京城，碌碌尘，不为人知。此琴虽名贵，乐虽动人，不及我的文章，因此，在我来，它如废物一堆！”

说罢，他高高举起琴，一摔而碎。然后走下城头，把自己的文一一赠给众人。

这样，只用一天时间，陈子昂的名字与他的才能便传遍了大个京城。

后来，陈子昂果然成为名垂千古的一代大家，成为唐朝雄健风的最初的倡导者。

陈子昂以琴为友，在弄琴的过程中，传诵自己的文章，终于一鸣惊人。

------------

经商之技

在商业经营中，择人很重要。同时，商战中无定法可循。任何一种商业活动，都是基于一定的情况运作的。商战的手段千万种，出奇制胜很重要，主要表现在广告宣传、新产品开发、销售手段等方面，但关键在于“出奇”，那就是别出心裁，要打破人们一般正常思维的束缚，超出常规，以常人难以想到的方法出手。

□突发奇想休斯翱翔天空

休斯是世界闻名的飞机大王，他以超人的胆略，实现了自己的梦想。

1966年6月，美国的无人太空船首次登上月球，引起世人目。登月是人类梦寐以求的神话，如今成了现实。这艘太空船制造者，是休斯飞机制造公司。

在美国，霍华德·休斯的名字就像华盛顿、林肯一样家喻户。因为他是美国少有的几个享有世界声望的富豪之一，更是国人心目中的英雄。他的一生可谓轰轰烈烈，充满了冒险和激。他拥有25亿美元的资产，到了晚年，却隐居世外，行踪莫，不在公开场合抛头露面。

1905年12月24日，霍华德·休斯出生于美国休斯敦，他父亲是个石油投机商。

休斯16岁时，他的母亲因一次医疗事故而不幸去世。两年，老休斯也死于心脏麻痹，他留下的资产约合75万美元。

在遗产处理的问题上，老休斯的亲朋好友们都认为休斯刚18岁，应该去上大学，他的财产应由他的伯父鲁帕特代管。鲁特是一位很有名气的剧作家，也很富有，他并不想争遗产，但同意亲戚们的意见，认为小休斯还没有掌管财产的能力，应该上大学。但休斯自有主见，他决心要拥有休斯公司百分之百股份。

经过力争，年仅18岁的休斯，在他父亲去世4个月时取得银行的贷款，用现金买下了亲友们所继承的那部分遗产，成了斯公司惟一的主人，并继任公司的董事长。

年轻的休斯对电影很有兴趣，可他最初踏入电影界就出师利。他投资拍的第一部片子叫《花花公子荷根》，这是上了一声名狼藉的演员劳夫·格雷普斯的当，那人根本不会导演和戏，却假充内行，结果一败涂地。休斯为此赔了好几万美元。

霍华德·休斯酷爱驾驶飞机。有一次，当他驾着单人操纵私人飞机在空中翱翔时突发奇想：拍一部表现空战的片子不会很受欢迎吗？他想到1918年第一次世界大战中，英国空军校达宁率领数架索匹兹骆驼号战斗机，从战舰上起飞，轰炸德东得伦空军基地。那是一次极为成功的越洋轰炸，英军只损失1架飞机，炸沉了两艘敌舰和两只飞艇。休斯决定将这次空战搬银幕。当时表现空战的电影特技还未出现，他准备用真正的机，拍一部比实战还要刺激还要壮观的空中大战片，片名为《地狱天使》。

为了拍这部电影，仅飞机使用费他就花了210万美元，租用十架飞机，其中有法国的斯巴达战斗机、英国的SE5战斗机、骆驼号轰炸机、德国的佛克战斗机，还有飞行员一百多名，临时员两千名；摄影师人数之多几乎占好莱坞摄影师总数的一。美国电影界都为之惊讶不已。

对飞机非常着迷的休斯，在拍《地狱天使》之后，他曾参加了次全美短程飞行比赛，休斯以302公里的时速一举夺冠。可他不满足于这样的成绩，他决心要打破世界纪录。1927年，美国行员林白驾机用33小时30分飞越大西洋，整个世界为之轰，被美国人称为“世纪英雄”。休斯为了打破林白创下的纪录，开始致力于新型飞机的研制，他有两位优秀的飞机设计师：欧提克和帕玛。他们将未来的飞机命名为Hi。

欧提卡克是一位机械工程师，也热衷于飞行。欧提卡克对造新型飞机有许多大胆的构想，对疯狂地追求速度的休斯来，他是个不可多得的人才。在那个秘密的飞机制造厂里，他们断改进飞机的外形，选用性能最好的1000匹马力的普拉特·

惠特尼引擎，用了一年零三个月的时间，终于制造出机身长度为8.2米，机翼长7.6米的Hi型单翼飞机。由于机身特别短，谁也知道它能在空中飞多久，试飞人员都不敢驾机试飞，休斯决定自试飞。

1935年9月12日，一切工作准备停当时，日已西斜。负责度测试的裁判技师建议明天再飞。因为现在接近黄昏，飞行光刺眼，怕出问题。休斯却等不及了，他早已穿上飞行服，跳机舱，启动了飞机引擎。飞机缓缓飞上了蓝天。

第一次测试速度达到556公里。裁判技师通过无线电告诉：这一次不算，因为违反航空协会的规则，没有做水平飞行。

于是，休斯在空中绕了个圈，又作第二次水平飞行。

“世界纪录，时速已达566公里！”裁判的叫声通过耳机里传。

兴奋不已的休斯，没有立刻降落，继续飞，还想创造新的世纪录。第三次却只有542公里。他不甘心，再飞一次！

“567公里。”又是一个新的世界纪录！

休斯仍不愿停下，继续一次次地飞着……突然间，引擎停止工作。他这才发现主油箱的油已经用完了。他连忙去按瞬间油的按钮，可是无济于事，太迟了，发动机已经完全停下来。

休斯无法再控制飞机，只好以垂直下落的速度向地面冲去。

还算幸运的休斯，终于在一片甜菜地里平安迫降。

就在休斯一次接一次进行冒险飞行的同时，他父亲留下的油钻井机专利和电影事业仍在为他创造源源不断的财富。没人知道他什么时候对美国环球航空公司的股份发生兴趣的，到1937年前后，休斯已经拥有这家公司87%的股份。

休斯并没停止他的冒险飞行，为了向环球一周飞行纪录挑，他选用并改进了洛克希德公司开发的一种可以乘12个人的列克特拉14型飞机。

1938年7月10日，休斯与4名机组人员，驾驶着改装后的列克特拉14型机从布鲁克林的贝内特机场起飞。

经过3天又19小时17分的长途飞行，休斯的飞机终于飞美国，回到出发地。布鲁克林的贝内特机场早已聚集了2.5万群众，他们来欢迎胜利归来的世纪英雄休斯。

二战期间，美军在太平洋战区收复瓜达康纳尔岛之后，水上机开始大显身手。

休斯设计的这种型号为KHl的巨型水上飞机全长97.5米，高15.2米，自重300多吨，两翼安装8个带有螺旋桨的普拉·惠特尼2800型引擎，是有史以来世界上最大的“巨无霸”飞。

当时，人们普遍怀疑这架巨大的飞机能否飞上天空，而休斯用事实告诉人们，他是成功的。1948年4月，休斯亲自驾驶着架巨无霸在海面上风驰电掣般地冲刺了一段后，稳稳地起飞。电影摄像机拍下了这个历史性的镜头。美国再一次轰动了，继环球飞行之后，休斯又一次成了美国人心目中的英雄。

1965年，休斯飞机公司开发出85磅重的商业通信卫星，该星具有6000条线路的往返电话功能，以及12种彩色电视的能，从而开拓了联结欧美大陆的电视电话网络。

休斯结过两次婚，却没有留下后人。他去世后，休斯飞机公价值52亿美元的股权全部被通用汽车公司收购。这笔巨款归休斯飞机公司的持股财团——霍华德·休斯医学研究财团，该团因此成了世界最大的基金财团。

也许，没有突发奇想，也就没有休斯的翱翔天空。

□买一送一托罗纳多“出嫁”

商战中以“奇”取胜的核心是开拓创新。只有靠灵活多样，出奇制胜的经营之术，才能在竞争中取胜。

美国康涅狄格州有一家叫雪佛莱—奥兹莫比尔的汽车厂，它的生意曾长期不振，工厂面临倒闭。该厂的总裁对本厂经营生产进行了反思，总结出自己企业经营失败的原因是推销方不灵活。最后他设计了一种大胆的推销方式，即“买一送一”。

新的推销手法是这样开始的：厂里积压了一批轿车，由于未及时脱手，导致资金不能回笼，仓租利息负担沉重。该厂决定全国主要报纸上刊登一则特别广告：谁买一辆托罗纳多牌轿，就可以免费获得一辆南方牌轿车。

买一送一的做法，由来已久了。但一般的做法是免费赠送些小额的商品，如买电剃须刀，送一支剃须膏；买录像机，送一录像带等等。这种施以顾客小恩小惠的推销方式，已使人们点视而不见或麻木不仁了。

雪佛莱—奥兹莫比尔汽车厂的这种买一辆轿车赠送一辆轿的超群出众的办法，一鸣惊人，使很多对广告习以为常的人也目相看，并相互转告。许多人看了广告以后，不辞远途而来看究竟，该厂的经销部门原来很冷清，此后，一下子门庭若市了。

过去无人问津的积压轿车果真以21500美元一辆被人买，该厂也一一兑现了广告所承诺的，凡是买一辆托罗纳多牌轿者，免费赠送一辆崭新的南方牌轿车。如买主不要赠送的轿，可返还4000多美元。

雪佛莱—奥兹莫比尔汽车厂实施这一招，虽然使每辆轿车收入约5000美元，但却使积压的车子一售而空。事实上，这些如果积压一年卖不出去，每辆车损失的利息和仓租、保养费也近这个数目。

更重要的是，这一举动给工厂带来了源源不断的生意。它但使托罗纳多牌轿车名声四扬，提高了知名度，增加了市场占率，同时也推出了一个新牌子——南方牌。这种低档轿车开始以“赠品”作为托罗纳多牌轿车的陪嫁，随着赠送多了，它慢慢也有了名气。它确实是一种比较实惠的轻便型小轿车，造型巧玲珑，价格便宜，很适合低收入阶层使用。这样，雪佛莱—

奥兹莫比尔汽车厂起死回生了，生意从此兴隆发达起来。

“买一送一”是一条大胆的妙计。它使雪佛莱—奥兹莫比尔汽车厂走出了低谷，为我们开阔了视野。

□“怀旧”操作施特劳斯出奇制胜

俗话说：“物极必反”。在大多数经营者推陈出新的时候，你却背道而驰，将已淘汰的产品推向市场，有时也可出奇制胜。

100多年前，美国西部掀起了一股“淘金热”，原德籍犹太人维·施特劳斯抱着淘金发财的希望来到旧金山。但是，当他到那里已经聚集成千上万淘金的人们后，遂改变了自己的初，离开淘金的人潮，自己开了家经营日用品的小商店。

一次，他携带一些线团之类的小商品和一批供淘金者搭帐和马棚用的帆布外出销售。在船上，小商品很快便销售一空，待抵达码头时，他携帆布去推销，可是却未能如愿。懊丧之余，李维听到淘金者抱怨裤子不耐磨，没穿几天就破了。他灵机一，立刻找到一家服装店，用自己的帆布做了几条裤子，卖给淘者，很快就卖完了，并接到大批的订单。此后，李维专门从事仔裤的生产、销售，并成立了李维·施特劳斯牛仔裤公司，设专门的服装厂，大批量生产“淘金工装裤”，以淘金者和西部牛为销售对象。由于这种耐磨的帆布裤适应了人们的需要，既实又好看，因而销路极好。

李维·施特劳斯取得了初步的成功，但是他并未就此止步，而是矢志不渝地投入到产品的深层次开发中。

李维不断发展自己的事业，根据工人们的劳动特点，不断改裤子面料和样式，以适应工人的需求。最终，他找到一种法国叽布为面料来生产裤子，既坚固耐用，又美观大方。与此同，他还十分注意裤子的实用性。

因为考虑到人们习惯于将矿石的样品放进裤袋里，先前使线缝制的裤袋不牢固，李维就在缝制臀部裤袋时改用金属钉牢；牛仔裤的扣子则用铜、锌的合金材料制成，并在重要的部使用皮革镶起来。这样，就形成了牛仔裤的特有样式，作为一时髦服装，它拥有了广大的消费市场。

此后，李维公司根据人们不同时期消费观念的变化，又不推出新的样式，使牛仔裤做到耐穿、便宜、合身。时至今，李维，施特劳斯公司已经在世界12个国家设有加工厂，在多地区和国家设有销售网，形成年销售额达20亿美元的大型业集团，令诸多服装加工业同行为之震惊。

由于人们的怀旧心理，许多产品在停止销售多年后，仍有可能“卷土重来”，再度走俏。适当地进行“怀旧”操作，就能重新占领市场。

□可乐大战“百事”挑战“可口”

推陈出新，是以“奇”取胜的核心，出新的力量是强大的。出奇，往往可以弱胜强，以小胜大。

“可口可乐”自1886年问世以来，在长达半个世纪的岁月，一直独霸美国饮料市场，是饮料王国中名副其实的巨人。

继可口可乐问世后，一个名叫凯莱布·布拉伯汉的人把一叫做“布拉德”的饮料改名为“百事可乐”，向“可口可乐”发起战。但是“可口可乐”太强大了，“百事可乐”只能远远地跟在面。

随着时光的推移，百事可乐逐渐变得成熟起来，它现可口可乐有一个致命的弱点：几十年过去了，可口可乐的配，它的经营原则，甚至，装可口可乐的瓶，都没有任何变化。在特兰大，可口可乐的经理们还配合那种古老、奇特的瓶子推出种自动冷饮机，投入一枚五分硬币，即可买到一瓶可口可乐。

百事可乐大胆地改变了自己的“包装”，向市场推出一种12盎司的新型瓶装的百事可乐（可口可乐为6.5盎司的瓶装），售也是5分钱一瓶；一时间，亚特兰大城内到处是“五分钱买双”的喊声。面对百事可乐的挑战，可口可乐束手无策，只好大度降价。

百事可乐赢了“一局”，“一发而不可收”——它针对可口可的“老传统”形象，发动广告大战。把自己描绘成“年轻、富有朝、富有进取精神”，仿佛喝了百事可乐，人也会变得朝气蓬勃一，而喝可口可乐则成为“因循守旧、不合时尚”的象征。百事可的销售额猛增，待到可口可乐对此做出反映时，百事可乐已牢地巩固了自己的“阵地”。

百事可乐的壮举，可谓出奇不穷，出神入化。

------------

[第六篇] 虚实篇——真假错乱晃人眼

虚实交错，最容易让人眼花头晕，为此这一“兵法”，常被人利用。“虚”可不露声色，不露家底，不露实力，让人掉以轻心；“实”可显锋芒，显功夫，显力量，让人吓破了胆。如果以虚掩实，往往能置人于最绝望的心理折磨之中。此为《孙子兵法》“虚实篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述“以实击虚，避实击虚”的作战原则。

“兵无常势，水无常形”，虚实也像“五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生”一样只有善于把握它的变化规律，才能变己之“虚”为“实”，变敌之“实”为“虚”，即使敌完全陷入“无所不备，无所不寡”的窘境，而自己则可以“出其所不趋”，“攻其所必救”，从而以己之“实”击敌之“虚”，真正实现“以实击虚，避实击虚”。

本篇的主题词：避实而击虚，因敌而制胜。

【智慧之源】

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳，饱能饥之，安能动之。

出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必胜者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。故能为敌之司命。

进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌为分十，是以十攻其一也，则众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡；备左右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生。

【经典诠释】

孙子说：凡先占据战场，等待敌人的就主动安逸，而后到达战场仓促应战的就疲备被动。所以善于指挥作战的人，总是能够调动敌人而不被敌人所调动。能够使敌人自动进到我预定地域的，是用小利引诱的缘故；能够使敌人不能抵达其预定领域的，则是设置重重困难阻挠的缘故。敌人休整得好，就设法使它疲劳；敌人粮食充足，就设法使它饥饿；敌人驻扎安稳，就设法使它移动。

要出击敌人无法驰救的地方，要奔袭敌人未曾预料之处。行军千里而不劳累，是因为行进的是敌人没有防备的地区；进攻而必定能够取胜，是因为进攻的是敌人不曾防御的地点；防御而必能稳固，是因为扼守的是敌人无法攻取的地方。所以善于进攻的，能使敌人不知道该如何防守；善于防御的，能使敌人不知道该怎么进攻。微妙啊，微妙到看不出任何形迹！神奇啊，神奇到听不见丝毫声音！所以，我能够成为敌人命运的主宰。

前进而使敌人无法抵御的，是由于袭击敌人懈怠空虚的地方；撤退而使敌人不能追击的，是因为行动迅速而使得敌人追赶不及。所以我军要交战时，敌人即使高垒深沟也不得不出来与我交锋，这是因为我们攻击了敌人所必救的地方；我军不想交战时，据扎一个地方防守，敌人也无法同我交锋，这是因为我们诱使敌人改变了进攻方向。

要使敌人显露真情而我军不露痕迹，这样，我军兵力就可以集中而敌人兵力却不得不分散。我们的兵力集中在一处，敌人的兵力分散在十处，这样，我们就能以十倍于敌的兵力去进攻敌人了，从而造成我众而敌寡的有利态势。能做到集中优势兵力攻击劣势的敌人，那么同我军正面交战的敌人也就有限了。我们所要进攻的地方敌人很难知道，既无从知道，那么他所需要防备的地方就多了；敌人防备的地方愈多，那么我们所要进攻的敌人就愈单薄。因此，防备了前面，后面的兵力就薄弱；防备了后面，前面的兵力就薄弱；防备了左边，右边的兵力就薄弱；防备了右边，左边的兵力就薄弱。处处加以防备，就处处兵力薄弱。兵力之所以薄弱，是因为处处分兵防备；兵力之所以充足，是因为迫使对方处处分兵防备。

所以，如能预知交战的地点，预知交战的时间，那么即使跋涉千里也可以去同敌人会战。不能预知在什么地方打，不能预知在什么时间打，那么就会导致左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前面不能救后面，后面不能救前面的情况，何况想要在远达数十里，近在数里的范围内做到应付自如呢？依我分析，越国的军队虽多，但对于决定战争的胜负又有什么补益呢？所以说，胜利是可以造成的，敌军虽多，可以使它无法同我较量。

所以要通过认真的筹算，来分析敌人作战计划的优劣和得失；要通过挑动敌人，来了解敌人的活动规律；要通过佯动示形，来试探敌人生死命脉的所在；要通过小型交锋，来了解敌人兵力的虚实强弱。所以佯动示形进入最高的境界，就再也看不出什么痕迹。看不出形迹，那么，即使是深藏的间谍也窥察不了底细，老谋深算的敌人也想不出对策。根据敌情变化而灵活运用战术，即便把胜利摆放在众人面前，众人仍然不能看出其中的奥妙。人们只能知道我用来战胜敌人的办法，但却无从知道我是怎样运用这些办法出奇制胜的。所以每一次胜利，都不是简单的重复，而是适应不同的情况，变化无穷。

用兵的规律就像流水，流水的属性，是避开高处而流向低处；作战的规律是避开敌人的坚实之处而攻击敌之弱点。水因地形的高低而制约其流向，作战则根据不同的敌情而制定取胜的策略。所以，用兵打仗没有固定刻板的态势，正如水的流动不曾有一成不变的形态一样。能够根据敌情变化而灵活机动取胜的，就可叫做用兵如神。五行相生相克没有固定的常胜，四季轮流更替也没有哪个季节固定不变，白天有长有短，月亮也有圆有缺。

【现代释用】

事物有强有弱，弱者有强的方面，强者也有弱的方面。如果以强者对弱者，结果可想可知；如果以弱者之强对强者之弱，情况自会大为改观。这也说明了一个道理，“避实击虚”，必将取胜。当然，强者也可以利用弱者的方面，一击而就。

在商品社会中，“实”和“虚”表现在饱和与需求、密集与稀疏、优质与平庸、先进与落后、昂贵与价廉、充足与短缺、知名与无名、灵活与呆板、新潮与旧式等方面。“避实击虚”要从市场调查入手，了解市场的消费结构、消费趋势、消费变化、消费心理以及竞争对手的商品信誉、销售手段、商品价格、市场覆盖面等。然后，以自己的质量优良击败对方质量优劣，以自己新潮样式击败对方落后样式，以自己品种、花色齐全击败对方单一、短缺，等等。总之，“避实击虚”是要尽量避开对方长处，而以己之长击其短，也就是“以实击虚”。

“以实击虚”，大有妙用，可以应用于生活的各个方面，从而使生活更加绚丽多彩。

------------

领导之艺

在经营操作中，谁掌握了主动权，谁就会取胜。领导者作为一实体的决策者，要善于临机决断，以便掌握主动权。

经营过程中，情况是千变万化的。敌变我变，关键在于一个“快”字。领导者必须抢在敌方“变化”之前，改变已经“过时”的作战计划，掌握主动权，先发制人。

□力挽狂澜周亚夫智破敌计

能够识破敌计，并在敌计变化前巧妙实施己方的计策，就能够掌握主动权，从而大获全胜。

汉景帝即位不久，吴王刘濞勾结早已蓄谋造反的六个诸侯，统率20万大军，势如破竹地杀向京城。汉景帝任命中尉周夫为前线统帅，火速赶往前线，挡住刘濞。

周亚夫情知战事险危，只带了少数亲兵，驾着快马轻车，匆向洛阳赶去。行至灞上，周亚夫得到密报：刘濞收买了许多亡之徒，在自京城至洛阳的崤渑之间设下埋伏，准备袭击朝廷派前线的大将。周亚夫果断避开崤渑险地，绕道平安到达洛阳，进兵睢阳，占领了睢阳以北的昌邑城，深挖沟，高筑墙，断绝了刘北进的道路。随后，又攻占淮泗口，断绝了刘濞的粮道。

刘濞的军队在北进受阻之后，掉头倾全力攻打睢阳城，但睢城十分坚固，而且城内有足够的粮食和武器。守将刘武因为到了周亚夫的配合，率汉军拼死守城，刘濞在睢阳城下碰得头血流后，又转而去攻打昌邑，以求一逞。

周亚夫为了消耗刘濞的锐气，坚守壁垒，拒不出战，刘濞无奈何。

渐渐地，刘濞因粮道被断，粮食日见紧张，军心也开始动摇。

刘濞害怕了，他调集全部精锐，孤注一掷，向周亚夫坚守的壁垒起了大规模的强攻，战斗异常激烈。

刘濞在强攻中采取了声东击西的战略，他表面上是以大批队进攻汉军壁垒的东南角，实际上将最精锐的军队埋伏下来备攻击壁垒的西北角。但是，周亚夫棋高一着，识破了刘濞的策，当坚守东南角的汉军连连告急请派援兵时，周亚夫不但不兵东南角，反而把自己的主力调到西北角。果然，刘濞在金鼓鸣之中，突然一摆令旗，倾其精锐，以排山倒海之势向壁垒西角发起猛攻，而且一次比一次更猛烈。

激战从白天一直打到夜晚，刘濞的军队在壁垒前损失惨重，将勇气和信心丧失殆尽，加之粮食已经吃光，只好准备撤退。周夫哪肯放过这一大好时机，他命令部队发起全面进攻，只一仗把刘濞打得落花流水。刘濞见大势已去，带着儿子和几千亲逃往江南，不久就被东越国王设计杀死。周亚夫乘胜进兵，把余六国打得一败涂地。楚王、胶西王、胶东王、淄川王、济南王越王先后自杀身亡，一场惊天动地的“七国之乱”就这样被平了。

周亚夫以其大智大勇，力挽独澜，为汉朝的兴盛做出了贡献。

□把握先机班超出使西域

当情况发生变化时，要根据变化，适时做出反映，从而把握先机，争取主动，多取最终的胜利。

公元13年，汉明帝派班超率领36名将士出使西域，想跟西域各国建立友好关系。

班超首先到了鄯善国，国王热情接待了他们。可是没几天，国王突然对他们冷淡起来。班超想：准是匈奴使者也到了鄯善，匈奴人多势众，国王惧怕匈奴人，当然就冷淡我们了。

恰在此时，鄯善国侍者来送饭，班超突然问道：“匈奴使者住哪？”鄯善国本来对这件事瞒得很严，不料被班超一语说破，侍以为班超早已知道此事，只好如实奉告。班超立即把侍者扣起来，对随行的36人说道：“匈奴人刚到这里，国王的态度就了，如果他派兵把我们抓起来交给匈奴人，那还有活命吗？”

众人都道：“事到如今，只有同舟共济，生死关头，一切听从军指挥！”

“不入虎穴，焉得虎子！”班超奋然说，“我们只有杀了匈奴使，才能断绝鄯善国王投靠匈奴人的念头。”

当晚，气温骤降，飞沙走石，班超率30余轻骑，顶着寒风，直匈奴人驻地。接近营寨之时，班超命十人持鼓，绕到营寨后面嘱他们见前面火起，就击鼓呼喊，虚张声势；又命二十人各持箭、刀枪，摸到敌营前埋伏。一切布置停当，班超率领数骑冲敌营，顺风放火。霎时，火光四起，战鼓声，喊杀声响成一片。

匈奴人从梦中惊醒，惊慌失措，顿时乱做一团。班超一马当先，连杀三人，部下一拥而上，匈奴使者和30多随从当场被砍死，余的100多名匈奴士卒全部葬身火海，班超部下无一人伤亡。

第二天，班超将匈奴使者的头扔在鄯善国王的脚下，鄯善国吓得面如土色。班超乘机向他宣传汉朝的威德，劝他与汉和。鄯善国王本来对匈奴经常来勒索财物不满，又见汉使者有有谋，当即答应与汉朝建立友好关系。

由于班超主动出击，取得了出使西域的第一个胜利。以后，他处处争取主动，避免被动，先后使于阗、疏勒等西域诸国归服了汉。此后，他治理西域30多年，为当地的发展做出了巨大的贡献。

班超根据突变的情况，果敢地率领士卒，打破匈奴的梦想，对汉朝的边境稳定功不可没。

□掌握主动毛\*\*重庆谈判

根据现实状况，灵活处理，掌握主动权，可以制敌致胜。

抗日战争胜利后，蒋介石代表国民党政府接连向远在延安毛\*\*发出三份电报，邀请毛\*\*到重庆商讨战后的国家大。

蒋介石的此举并非真正为了“和平”，而是有如下几个原因：

其一，抗战胜利后，国内的舆论都反对内战，渴求和平；其二，蒋石的主力部队都聚集在重庆、四川等地，要把部队开上“前”，还需要时间；其三，蒋介石认为毛\*\*不敢到重庆去，也不能去，这样，蒋介石就会把内战的责任全推到中国共产党人的上，使中国共产党人处于被动地位，而他则可以堂而皇之地胡非为。

对于蒋介石的“邀请”，中国共产党内的许多高级领导也都虑重重，蒋介石一向翻手为云、覆手为雨，最不讲信义，万一把\*\*“扣”在重庆怎么办？国内的许多著名民主人士也认为蒋石是在搞阴谋，毛\*\*不可能去重庆谈判。

毛\*\*不愧是位叱咤风云的英雄，他纵览天下，权衡利弊，知己知彼，毅然回电蒋介石：同意赴重庆谈判。

1945年8月28日下午3时30分，毛\*\*率中共代表团在民党政府的代表张治中和美国驻华大使赫尔利的陪同下，自安飞抵重庆。在谈判期间，毛\*\*以大无畏的无产阶级政治的胸怀和气魄大长了中国共产党人的志气，赢得了全国各民党派的尊敬和信任，赢得了全国的人心，取得了主动权。

经过43天的艰苦谈判，《国共双方代表会谈纪要》于10月10日在重庆签定。协议规定：坚决避免内战，在和平、民主、团、统一的基础上，建设独立、自由、富强的新中国。

10月11日，大智大勇的毛\*\*安全返回延安。

不久，蒋介石撕毁“协议”，挑起全面内战，向中国共产党控的“解放区”发起全面进攻。蒋介石的倒行逆施使全国人民认了他反动的嘴脸，加速了蒋家王朝的灭亡。

毛\*\*经过慎重考虑，置个人安危于不顾，亲临重庆谈判，一方面打击了蒋介石的嚣张气焰，另一方面，赢得了国人的支持，争取了主动，从而为中华人民共和国的诞生谱写了新的篇章。这就是“致人而不致于人”原出的鲜活运用。

□虚心请教罗伯特突破逆境

作为领导者，当你遭遇瓶颈时，要虚心地去找一些与你工作毫不相干的大手请教，从中大受裨益。

罗伯特·克力乔是美国职业运动员的心理教练。

有一次，他到某休闲中心去度假，并跟该中心的总经理共进餐。

克力乔很礼貌地请教中心的经营状况，总经理说：“一切都好，只有这个露天自助餐一直亏本。”

“您有没有深入分析检讨呢广

总经理说：“当然有啊！我们逐一探讨过了，装潢有艺术，景观一流，顾客对餐点与服务也都赞不绝口，然而就是不钱。”

“您有没有请教专家呢？”

总经理有点激动地说：“我们不但聘了好几位顾问，而且做了种尝试，包括变更菜单、室内色调、桌椅的摆设，甚至换餐厅经与餐点供应商，仍旧毫无起色。”

不久，克力乔上前排队取餐点。他要了一个三明治，一份沙及一杯果汁之后，发现甜点摆不进餐盘内。

这时，他看见一个小孩勉强把甜点摆进餐盘内，结果将三明挤落掉到地上。

克力乔脑中灵光一现，迅速回座并对总经理说：“我是研究动心理学的，并非餐厅的专家，可是根据我取餐的过程，我建你们更换大一点的餐盘。如此一来，不但可装满顾客想要的食，而且营业额也会跟着增加啊！”

总经理采纳了克力乔的建议。结果三个月后，更换后的大盘使得每人每餐的消费增加一点五美金，餐厅终于转亏为盈。

利用生手往往能看出被专家忽略的事情，正是罗伯特“避实击虚”思想的巧妙运用，也是罗伯特成功领导的法宝之一。

------------

处世之道

一个人为人处世，如果能够做到“以实击虚”，一方面可以令对手心服口服，另一方面也能为自己树立信用。如果总拿虚的东西去击实的东西，会给人以虚无缥缈的感觉，并使自己丧失主动权。

□争取主动解除困境

人非圣贤，孰能无过？只要你在过失后主动承认，深刻自责与反省，不怕别人知道，不怕抬不起头来，就能够挽回损失。

人们在工作和生活中出现了过错、失误，是痛痛快快地承认自责，还是讳莫如深、遮遮掩掩呢？

聪明人往往选择前者。因为，发自内心的自责，能取得主动有效地减少失误造成的危害，巧妙地解除你所面临的困境。

1946年8月，华东人民解放军某部进攻敌人失利，伤亡较，士气低沉。陈毅对大家说：“三个月来打仗，不是部队不好，不是师团不行，不是野战参谋处不行，主要是我这个统帅没当，我向广大指战员承认错误。”全军上下被陈毅这种博大的气深深地感动了，心中怨气一扫而空，后来连打了几次胜仗。

所以，在事业受到挫折，群众情绪低落，或身处险境时，负有定领导责任的人引咎自责，能产生振奋人心、鼓舞士气的作用。

当然，除了那些只宜于小范围内解决的私人问题以外，自责敢于亮丑，不怕失面子，尽可能在较大范围内公开进行。

原四川省省长张皓若曾应邀参加一个高教改革工作座谈，但由于会议的主办单位未通知开会地址，所以他迟到了半小。尽管他的迟到是由客观原因造成的，但张省长还是作了这的讲话：“我今天迟到了半个小时，不管是什么原因都不能自原谅，我在这里向大家作检查。不坚决改掉这种拖拉之风，还什么改革开放？”

他的话一说完，与会者便报以热烈的掌声，投以钦佩的目。大家纷纷表示，一定要从当前的困难与问题着手，搞好全省教育改革工作。

不言而喻，一点失误，且由客观原因造成，当事人却立即进公开的自我批评，这自然会得到群众的称赞，也有利于我们的革不断向新的阶段发展。因为，这些真诚的自我批评令人敬、令人折服、令人鼓舞。

由于自己主动自责，采取“先动”政策，既表现出了自己的勇气和光明磊落，又体现出了自己的诚意与改过决心，必然会得到别人的谅解与支持，从而挽回损失。

□避实击虚以情动人

为人处世，常会与人发生一些小的磨擦，如何能避开唇枪舌战而巧妙达到和解的目的？如何能力不允许的情况，与对方争锋？这就需要“避实击虚，以情动人”。

在美国经济大萧条时期，有一位17岁的姑娘好不容易才找一份在高级珠宝店当售货员的工作。

在圣诞节的前一天，店里来了一位30岁左右的贫民顾客。

他衣衫褴褛，一脸的悲哀、愤怒，他用一种不可企及的目光，盯着柜台里那些贵重的高级首饰。

这时，姑娘要去接电话，一不小心，把一个碟子碰翻，六枚精绝伦的金戒指落到地上。

她慌忙捡起其中的五枚，但第六枚怎么也找不着。

这时，她看到那个30岁的男子正向门口走去，顿时，她意识戒指在哪儿。

当男子的手将要触及门柄时，姑娘柔声地叫道：

“对不起，先生！”

那男子转过身来，两人相视无言，足足有一分钟。

“什么事？”

他问，脸上的肌肉在抽搐。

“什么事？”

他再次问道，充满着一种说不出来的哀怨的神情。

“先生，这是我头回工作，现在找事儿做很难，是不是？”

姑娘神色黯然地说，眼眶中充满着哀伤的泪水。

男子长久地审视着她，终于，一丝柔和的微笑浮现在他脸上。

“是的，的确如此。”他回答。

“但是我想，您在这里会干得不错。”

停了一下，他向前一步，伸手与她相握。

“我可以为您祝福吗？”

他转过身，慢慢向门走去。

姑娘目送他的身影消失在门外，转身走向柜台，把手中握着一枚金戒指放回了原处。

没有批评，没有呵责，然而，姑娘却成功地要回了青年男子捡的那一枚金戒指。

假如这姑娘以硬碰硬，戒指要不回来不说，必然会给店家留下不好的印象。

□审时度势闻一多演讲

为人处世，应该根据对方的心理，审时度热，采以不同的对策，应付不同的情况。

1945年“五四”那一天，云南大学在操场上举行纪念大会。

到会的人很多，大家情绪都很热烈。

大会刚开始时，天公偏不作美，下起雨来。许多人争相避，秩序开始乱起来。

主持会议的人连声嚷道：

“不要动，大家站好，就要开会了！……”

效果还是不大。

此时闻一多正好在讲台上，主持人就请他出面鼓鼓士气。

闻一多站起来向正在朝四面移动的人群讲道：

“同学们！我给你们大家讲一个故事。两千多年以前，周武决定起义，去打倒暴君纣王。

就在出兵的那一天，像我们现在一样，忽然下起雨来了。许人都觉得很不吉利，建议武王改期。

这时候管占卜的，就说是当参谋的人吧，出来啦，他说这不坏事，这是‘天洗兵’，是老天爷帮我们忙，把兵器上的灰尘，都得干干净净的，打敌人更有力啦！

我们今天也碰上了这样的机会，这就是天洗兵！不怯懦的人来！走近来！勇敢的人站过来！……”

闻一多先生的话打动了人心，大家都不再走动，会议顺利地始了。

闻一多先生在突然下雨的情况下，巧借武王伐纣出师“天洗”的典故，使人们深受鼓舞，从而抑制了避雨的举动，人们冒雨讲，秩序井然。

闻一多先生应变有术。根据突如其来的情况借题发挥，表了高度的智慧和才能。应变有术，也叫随机应变，以突发事件话题，能够有效地吸引对方的注意力，保证活动正常进行。

心理学以为，突然的事件、刺激，是引起人们注意的重要原，在这些突然刺激出现时，人都会被吸引而忽视正在进行的活，因此一味劝说人们不去注意突然刺激，效果并不理想。

闻一多先生未像会议主持人那样焦躁地大喊，而是以“雨”为题，大谈“天洗兵”典故，这就适应了听众的注意特点，加之他引申出“不要怯懦，勇敢地接受‘天洗兵’，像武王伐纣那样同暗势力斗争”的含义，巧妙地扣住大会主题。

闻一多先生能够根据观众的注意力，随时应变地演讲，最终使会场局面平稳。

------------

经商之技

在商战中，先以小批量商品投放市场，在经求顾客及商家意见后，视市场行情，巧妙安排生产、售，就能以小的代价收取更大的利益。

从市场调查入手，观察产品的饱和与需求、密集与稀疏、优质与平庸、先进与落后、昂贵与廉价、充足与短缺、知名与无名、灵活与呆板、新潮与旧式等情况，是商家必须进行的步骤。有了上述情报，就可以根据需要，为自己的产品定位，确定服务的主流。

□利而诱之商战无敌

在商战，“利而诱之”是商战必胜的法宝。俗话说，“无利不起早”，正是这个道理。

顾客是商业活动的主体，而顾客所好是多方面的。

1．求实心理。实用和方便，强调商品的质量和实际效用，讲求适用、耐用、使用方便，并有良好的售后服务。

2．求安全心理。要求使用时保障安全，特别是药品、洗、卫生、电器、交通工具等。

3．求廉心理。即选价心理，要求经济实惠、物美价廉。

4．求新心理。追求商品的时尚和新颖，外观质量、品种、样式、款式等出新。

5．爱美心理。利于美化人们生活，具体是千差万别的商品。

6．慕名心理。喜爱名牌产品，信服名牌货。

7．仿效心理。对耐用消费品同别人保持同一步调的趋势，购买别人已拥有的同类产品。

8．侥幸心理。贪利思想驱使，想花小钱得大利。如“有销售”中奖有小轿车、摩托车、彩电等。

消费者购买心理动机，对于生产者、销售者的经营具有相大的影响。经营者应研究这些，为满足顾客要求，受到他们欢迎，要运用策略，投其所好，吸引更多的顾客，从而提高己的竞争能力。

日本有一家普拉斯公司，专营纸张、文具、图钉、回形、尺子等文教小用品。开始经营不景气，濒临倒闭破产。后仔细对购物者进行观察分析，发现购买者来购货，不是仅买件，而是三五件一齐买，便想出了一个新颖的经营点子——

文具组合，将文具及剪刀、透明胶带、小卷尺、塑料尺、小订机、合成浆糊等，放进一个设计精巧、轻便易带的盒子里，盒子外表则印上色彩鲜艳和形象生动的图画。这一改造，其实在包装的盒子上。因其迎合了中小学生的需要，也受到了机及各界员工们的普遍欢迎。所以一经上市，很快就成为热门品。上市的第一年，就销售了300多万盒。获得了意想不到巨额利润。之后又进行了改进，向高档化、立体化发展，在子里安上电子表、温度计等，使它更臻完美，外形更精美、多样化，使其风行全球，普拉斯也就成了名牌商号。

“利而诱之”，在经营中就是“投其所好”，关键在于对消者的购买心理仔细研究，认真分析，把自己置身于顾客的角，想顾客之所想，求顾客之所求，从而追求适销对路的产，探求最佳的经营方式和服务方式，以满足各类顾客的需求。

只有这样，才会商战无敌。

□“形人”策略商战必需

在商业经营中，为了征服顾客，就应当真正了解顾客需，也是一个“形人”问题。当你准备上一种新产品的时候，成功的企业家都懂得最好先到市场上了解一下消费者的看法，如果顾客对这种产品由衷赞赏，你可以不失时机地投入生产；

如果顾客尚在犹豫观望，你不妨暂时等待一下，切莫盲目上马成产品积压。这要通过“形人”，摸清顾客的想法。

20世纪80年代以来，国产自动洗衣机在许多厂家相继问。杭州洗衣机总厂也跃跃欲试。在确定是否生产、生产多少动洗衣机之前，厂销售科人员分赴许多商店进行了现场“调”。在一家专业家用电器商店，全自动的、半自动的、单缸、双缸的、进口的、国产的十几种洗衣机样品依次排列着，顾客在这儿拥挤不堪，各自评说着。这个说：“全自动的价钱贵了，1328元！买台双缸机，还能再买台双卡收录机哩！

能买两样的钱只能买一样，太不值了。”那个说：“现在自动化产品技术不过关，越自动化的东西越容易坏，还不如先买双，等几年技术过关了，我们再更新。”其他商店，也得到了样的信息。于是，杭州洗衣机总厂果断拍板：自动洗衣机暂上马。但是，仍然集中人力攻关，力求降低成本，提高技。杭州洗衣机这种决策，来自其他竞争厂家的“形”，他们继续研制自动洗衣机的同时抓好双缸洗衣机的生产，保证了量和效益，避免了盲目上自动洗衣机带来的困难。

杭州洗衣机用“形人”策，实现了自身利益。证明了“形人”策略的重要，它是商战所必须的。

□以退为进灵活行商

为了求得长远或更大利益，暂时放弃眼前小利，就是“以退为进”，只有这样灵活经营，才能自由驰骋于商海之中。

雀巢公司为了将系列低卡路里冷冻食品之一的“瘦熟肉”打入西欧市场，不惜花高价从加拿大进口大部分原料，而且要付高额关税，这是“走”。原料之一的加利福尼亚式的花茎蓝，在欧洲市场根本买不到，雀巢公司便雇请农民在西班牙植，更是远“走”。公司经理表示为了使“瘦熟肉”在大西彼岸立足，公司宁愿经受4年严重亏损，这是困难地“走”。

1985年，“瘦熟肉”进入欧洲第一站——英国市场，正合英国口味，尽管价格较贵，还是大受欢迎。1989年销售额为1亿美元，利润相当可观。雀巢公司现已拥有英国冷冻食品市场33%，在欧洲其他市场销售也不错——达到了“走”的目的。

江苏省常熟不锈钢制品厂生产的不锈钢制品属现代高档生用品，在欧美已流行，但在国内才刚露头角，目前销售需求为生产能力的70%。如果企业开拓国际市场，虽然有利于业生产，但利润较薄。该厂权衡利弊，决定眼前让利（“走”），花钱买机遇，创造美好前景。该厂采取现代化生产工和管理方式，产品质量不断提高，使企业在出口和进口两方都赢得了宝贵的发展时机和行业中的领先地位。

在商业谈判中，以退出谈判胁迫对方作出让步，可以采取“走为上策”的策略。在商业谈判中，有时双方条件相当，谈很成功。而有时对方要价太高，条件苛刻，使己方难以接。此时，如果无休止地纠缠下去，势必闹得更僵而毫无结。但己方中止谈判，撤身而“走”，则可另辟新路，找到解僵局的办法。中途撤身而退，一方面可以结束谈判中无休止纠缠，让双方都能冷静地考虑问题；另一方面，让条件苛刻对方感到如不答应某些条件就会有破裂的危险达不到目的，为了他的自身利益，也会接受己方某些条件。

实行“以退为进”的策略，会增加回旋的余地，最终获取最大利益。

□以实击虚小布贩出尽风头

只要能领导市场潮流，就能在市场上占一席之地。

美国百华公司的总经理路华德，可以称为推销方面的天。

在路华德还是一个小布贩，还没有进百华公司之前，发生的件事很能表现他的这一才能。

有一天，百华公司的老板萨耶回家，看到妻子买了一块新布。萨耶心中不高兴，说：“这种布料我们自家店里面有的是，从年上市以来，一直卖不出去，你买它干嘛！”

妻子却任性地答道：“料子虽然不算太好，但花色却很流。卖布的人告诉我说，今年的州游园会上，这种花色将会是最行的，像社交界名流瑞尔夫人和泰姬夫人在今年的游园会上会穿这种衣服的。布贩只告诉了我一个人，并告诉我不要把这消息泄露出去。”

那个布贩就是聪明的路华德了。

果然，游园会那天，全场的妇女当中，只有那两名贵妇和少几个妇女穿那种花色的衣服。萨耶太太也是其中之一，真是喜于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿着通知单，上面写：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新布料，本店有售。

这就是路华德的计谋；他懂得妇女的一窝蜂心理，只要能让妇们穿上他的布料，那么他就掌握了市场上的主动权。因为这贵妇是当地的时装向导，只要她们一穿，其他的女人都会跟着们学，那他的布料就会成为抢手货。在游园会开始之前，他就这种布料大批购回店中。

游园结束的第二天，路华德的店铺万头攒动，人群拥挤，人争先恐后地抢购。路华德进一步采用匮乏战术来激起购买欲，他在门前贴了一大张纸：衣料售完，明天进货。那些抢购的人，惟第二天买不到，很多人预付了定钱。

路华德就是这样施妙计掌握了市场主动权，避免只是被动回应市场。他的这一才华被百华公司所赏识，在路华德加盟的10年中，百华营业额增加了600倍。归纳其成功原因，就在于路德是市场的主人。

就一般的领导者而言，市场需要什么，顾客需要什么，就领导生产什么，就销售什么。但路化德却恰恰相反，他总是掌握市场的主动权，因而出尽风头。

□捕捉商机特郎普大显身手

根据市场的变化，适时地捕捉商机，就能取得事业的成功。

美国房地产巨富特朗普，出生于一个建筑承包商的家庭。

特朗普13岁时，他被父亲送到军事学校去上学。军校毕业，他又到福德姆大学上学。大学上了两年，他认为如果立志经，霍顿金融学校是个不可不去的地方，于是他转而攻读商业。

从那时起，他就向往曼哈顿，因为曼哈顿是纽约的首富之区，许跨国大公司和大银行都在该区的华尔街上。

1971年是特朗普大学毕业的第3年，他在曼哈顿租了一套寓房间。这是一套小型的公寓间，面朝邻近楼房的水箱，室内小、昏暗。尽管如此，他很喜欢它。

由于这次搬迁，特朗普对曼哈顿熟悉得多了。他逛街的方很特别，他刻意了解这里所有的房地产。他年轻、野心勃勃、精力充沛，他要在这里大显身手。

特朗普搬到曼哈顿以后认识了许多人，开阔了视野，了解了多房地产，但仍没有发现他能买得起的、价格适中的不动产。

所以他迟迟按兵不动。到了1973年曼哈顿的情况突然变糟。由通货膨胀，建筑费用猛涨。更大的问题是纽约市本身，该市的务，上升到了令人忧心忡忡的地步。人们惶惶不可终日，简直能相信这座城市。这种环境不利于新的房地产开发。特朗普心纽约市的未来，但还不至于彻夜不眠，他是个乐天派。他看该市的困境，而那也正是他大显身手的良机。他认为，曼哈顿最佳住处，是世界的中心。纽约在短期内不管有什么困难，事一定会彻底改观，这一点他毫不怀疑，不可能有哪座城市能代纽约。

几年来，一直吸引特朗普目光的，是哈得孙河边的一个荒废的庞大铁路广场。每次他沿西岸河滨的高速公路开车过来，他就设想能在那儿建什么。但在该市处于财政危机时，没有思考虑开发这大约100英亩的庞大地产。那时候，人们认为西河滨是个危险去处。尽管如此，特朗普认为，要全面改观并非难，人们发现它的价值只是时间问题。

1973年，特朗普在报纸上破产广告一栏中，偶然看到一则事，说一个叫维克多的人负责出售废弃广场的资产。他于是电话给维克多，说他想买60号街的广场。

广场的事最终虽未落实，但维克多提供了另一个信息：名叫莫多尔的大饭店由于管理不善，已经破败不堪，多年亏损。但朗普却看到，成千上万的人每天上下班从这里的地铁站上上下，绝对是一流的好位置。

特朗普把买饭店的事告诉他父亲。父亲听说儿子要在城中买那家破饭店，吃惊不小，因为许多精明的房地产商都认为那是赔本的买卖。特朗普当然也知道这一点。不过他耍了一些高的手段。他一方面让卖主相信他一定会买，却又迟迟不付订。他尽量拖延时间，他要说服一个有经验的饭店经营人一道寻求贷款。他还要争取市政官员破例给他减免全部税务。

一切妥当后，特朗普终于买下了康莫多尔饭店，投资进行装，并重新命名为海特大饭店。新装修后的饭店富丽堂皇，它的面是用华丽的褐色大理石铺的，用漂亮的黄铜做柱子和栏杆，楼顶建了一个玻璃宫餐厅。它的门廊很有特色，成了人人想参观地方。海特大饭店于1980年9月开张，顾客盈门，大获其利，总利润一年超过3000万美元。特朗普拥有饭店50%的股权。

特朗普没有就此满足，他的目光又落在曼哈顿繁华路段的座11层大楼上。从1971年他搬进曼哈顿，并在那儿逛大街，他就看中了它，那是房地产中一流的位置。如果在这个位置建一座摩天大楼，它将成为纽约城独一无二的最大不动产。

特朗普通过调查，了解到那11层大楼属于邦威特商店，但楼下地皮属于一个名叫杰克的房地产商。特朗普先去找杰克。杰是个很精明的人，但他不是纽约人，不知道这块地皮的真正价，更闹不明白在经济不景气的情况下，仍有人打它的主意。特普通过几个回合的艰苦谈判，最终以2500万美元买下了11层大楼和下面的地皮。

特朗普决定把旧楼拆除，建一座高68层的大厦，命名为特普大厦。他费尽周折，得到了市规划委员会的批准。1980年，曼哈顿银行同意为特朗普建造大厦提供贷款。特朗普把整个工承包给了HRH施工公司，并委派33岁的高级女助手巴巴拉责监督施工。巴巴拉在翻修康莫多尔饭店时，曾显示出她的出的才能。

开始旧大楼的爆破工程时，《纽约时报》刊登了炸毁门口雕的大幅照片，并发表了许多文章，说特朗普只顾赚钱，不惜毁艺术品和文物。尽管艺术和文物管理部门并没有出面干涉，事后特朗普也后悔不该毁了那些雕塑。令人意想不到的是，这轩然大波却给特朗普出售大楼帮了大忙。

特朗普大厦矗立起来了，建造得既富丽堂皇又非常新颖独。光是门廊中沿东墙下来的瀑布，就有80英尺高，造价200万元。从第30层到68层是公寓房间，站在屋里就可以看到北面中央公园，东面的九特河，南面的自由女神像，西面的哈得孙。大楼独具特色的锯齿形设计，使所有单元住宅的主要房间少可以看到两面的景色。

勿庸讳言，特朗普大厦是有钱人住的地方。每套单元售价从100万美元到500万美元不等。特朗普大张旗鼓地进行宣传，吸了许多电影明星和著名人士争相购房。房子还没竣工就卖出一大半，滚滚钞票进了特朗普的腰包。特朗普大厦共有住宅元263套，他自己留下10多套不卖，自家住进了最顶层。他们妇花了近两年时间改建，特朗普自豪地说，世界上没有任何一公寓间可以与之比拟。

但他并没有就此停步。他又投资度假村、游乐场，成立海湾西部娱乐集团等。他的妻子伊瓦娜干得也非常出色。她亲自管的特朗普城堡，是大西洋城12家游乐场中收入最多的一，也是城中最盈利的一家饭店，仅3个月就收入7680万美。特朗普还生产用他的名字命名的凯迪拉克轿车。这个特朗闯荡曼哈顿，在短短的十几年里，从一个毛头小伙子成了一个名远扬的大富豪。

特郎普适时地捕捉商机，为他崛起于地产业提供了保证。

------------

[第七篇] 军争篇——绝不能失去主动权

“争”字充满火药味。争什么？答案不一。但有一点却是明确的。即不能失去主动权。丢掉主动权，意味着被动挨打。当然，争不是硬争、蛮争，而是巧争、暗争。这是善争之道。做到这一点，需要的不是理论，而是实战。此为《孙子兵法》“军争篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述了“以迂为直”的作战原则和用兵的法则。

“迂直之计”利害兼具。“举军而争利，则不及；委军而争利，则辎重捐。”为了解决“举军而争利”“委军而争利”为弊端，就要行动迅速，不能只顾轻装而丢弃重装备。否则，就会遭灭顶之灾。为此，“不知诸侯谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用向导者，不能得地利。”

用兵的八大法则是：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，铒兵勿食，归师勿遇，围师必阙，穷寇勿迫。

本篇的主题词：以迂为直，避其锐气，击其惰归。

【智慧之源】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。是故卷甲趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”夫金鼓、旌旗者，所以一人之耳目也。

人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者。故用兵之法：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

【经典诠释】

孙子说，大凡用兵的法则，将帅接受国君的命令，从征集民众、组织军队直到同敌对阵，在这中间没有比争夺制胜条件更为困难的了。而争夺制胜条件最困难的地方，在于要把迂回的弯路变为直路，要把不利转化为有利。同时，要使敌人的近直之利变为远之患，并用小利引诱敌人。这样就能比敌人后出动而先抵达必争的战略要地。这就掌握了以迂为直的方法。

军争既有顺利的一面，同时也有危险的一面。如果全军携带所有的辎重去争利，就无按时抵达预定地域；如果丢下部分军队去争利，辎重装备就会损失。因此卷甲疾进，日兼程，走上百里路去争利，那么三军的将领就可能被敌所俘，健壮的士卒先到，疲弱的士掉队，结果是只会有十分之一的兵力到位。走五十里去争利，就会损折前军的主将，只一半的兵力能够到位。走上三十里路去争利，也依然只有三分之二的兵力能赶到。须军队没有辎重就会失败，没有粮食就不能生存，没有物资储备就难以为继。

所以，不了解诸侯列国的战略意图，不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽的地，不能行军；不利用向导，便不能得到地利。所以用兵打仗必须依靠诡诈多变来争取功，依据是否有利来决定自己的行动，按照分散或集中兵力的方式来变换战术。所，军队行动迅速时就像疾风骤起，行动舒缓时就像林木森然不乱，攻击敌人时像烈，实施防御时像山岳，隐蔽时如同浓云遮蔽日月，冲锋时如迅雷不及掩耳。分遣兵，掳掠敌方的乡邑；分兵扼守要地，扩展自己的领土；权衡利害关系，然后相机行。懂得以迂为直方法的将帅就能取得胜利，这是争夺制胜条件的原则。

《军政》里说道：“语言指挥不能听到，所以设置金鼓；动作指挥不能看见，所以设旌旗。”这些金鼓、旌旗是用来统一军队上下的视听的。全军上下既然一致，那么，勇敢的士兵就不能单独冒进，怯儒的士兵也不敢单独后退了。这就是指挥大部队作战的法。所以夜间作战多用火光、锣鼓，白昼作战多用旌旗。这都是出于适应土卒耳目视的需要。

对于敌人的军队，可以使其士气低落；对于敌军的将帅，可以使其决心动摇。军队投入战斗时士气饱满；过了一段时间，士气就逐渐懈怠；到了最后，士气就完全衰竭。所以善于用兵的人，总是先避开敌人初来时的锐气，进而等到敌人士气懈怠衷竭时去打击它，这是掌握运用军队士气的方法。用自己的严整有序来对付敌人的混乱，用己的镇静来对付敌人的轻躁，这是掌握将帅心理的手段。用自己部队接近的战场来对远道而来的敌人，用自己部队的安逸休整来对付疲于奔命的敌人，用自己部队的粮饷足来对付饥饿不堪的敌人，这是把握军队战斗力的秘诀，不要去拦击旗帜整齐的敌。不要去进攻阵容雄壮的敌人。这是掌握灵活机变的原则。

用兵的法则是：敌人占领山地就不要去抑攻，敌人背靠高地就不要正面迎击，敌人装败退就不要跟踪追击，敌人的精锐不要去攻击，敌人的诱兵不要加以理睬，对退回国途中的敌军不要正面遭遇，包围敌人时要留出缺口，对陷入绝境的敌人不要过分逼。这些都是用兵的法则。

【现代释用】

任何事物的发展都不是一帆风顺的。经过曲曲折折，总能到终点，这里涉及到“迂”与“直”的问题。如果要登山，从山直往山顶，可为捷径，但颇为艰难；如果你绕山而行，也可到达山顶，只是颇为费时。直接登山，可能葬身深谷，永远无法到达终点；绕山而行，可保平安，到达终点且不成问题。以生命的宝贵，似乎绕山而行，颇为可取。这就是“以迂为直”。

在商品社会中，“以迂为直”经常可以取得意想不到的成功。数年前，深圳最时髦的一句话是“遇着红灯绕着走”，大概正是“以迂为直”的写照。

“以迂为直”就是去争夺天时、地利，去争夺取胜的基本条件，为主动权的掌握创造条件。而有了主动权，就有了胜利的希望。“以迂为直”对于各行各业而言，都不失为致胜的法宝。

------------

领导之艺

领导在进行决策时，必须既知其利，又知其危，既要全面地看问题；要看到迂和直、患和利在一定条件下可以互相转化，善于以迂为直，以患为利；既要掌握一般的操作原则，看到矛盾的普遍性，又要善于“治变”，即把握矛盾的特殊性。

危机并非都是坏事，它能给人以动力；安稳并非都是好事，它会使人产生怠情。有胆略的领导者有时也会有意制造危机感，以加强本单位的凝聚力，调动职工的积极性。

□领导有方赵奢智救阏与

领导的谋略，是致胜的保证。

赵惠文王之时，赵国有个与上卿廉颇、蔺相如同等地位的，他就是赵奢。

赵奢本是一个收税小吏，执法很严，曾杀了平原君赵胜手下名抗税家臣。后来，赵惠文王让他管理全国税收，又管得有条理，赵王很信任他。

赵惠文王二十九年，秦国将领胡阳率兵包围了赵国的阏与（今山西和顺）。赵惠文王召集大臣研究。廉颇、乐乘等人都道路险远，难以救援。赵奢却说：“在远征途中的险狭之地打，如两鼠争斗于洞中，勇者胜。”赵惠文王遂命赵奢领兵去救阏。

谁知赵奢离开邯郸后，只向西行军30里就停了下来，还下一道命令：“有来谈军事、劝我急速进兵者，斩！”眼见秦军在武（今河北武安县西南）西侧昼夜操练人马，磨刀霍霍，将士们都着急。有个军吏实在忍耐不住，来见赵奢，请求速救武安，被奢砍了头。

将近一个月，赵奢仍旧按兵不动，还不停的加固工事，构筑垒。秦国派人到赵奢营中，赵奢用好酒好肉款待他，客客气气送他走了。明知是来刺探军情，赵奢只是不动声色。

送走秦国间谍，赵奢立即下令拔营，急行军一昼夜，来到阏前线。赵奢还让善于射箭的军士迅速到距阏与五十里一带构营垒。

秦将胡阳没想到赵奢会有此一举，他听了秦间谍的报告，还为赵军驻足不前，自己指日便可夺取阏与。此时方知上当，气败坏地率领全部人马也赶到那里。

这时，又有一个叫许历的军士冒死来见赵奢，他说宁可受腰之刑，也要和赵奢谈谈作战问题。这次，赵奢却说：“前令是在开邯郸之时，为迷惑秦军下的，现在已经过时了，你讲吧！”

许历说道：“要马上占领阏与北山，先上山者胜，后上山者。”赵奢认为有理，立即派一万精兵火速抢占北山。

赵军刚刚登上山顶，秦军也已来到山下，他们蜂拥而上，山赵军箭如雨下，秦军几次冲锋，都没有冲上去。

赵奢见时机已到，下令总攻。赵军从四面八方掩杀过来，秦弃甲抛戈，狼狈而逃，阏与之围解除了。

赵奢巧妙运筹，最终实现现了救阏与的目标。

□委屈求全达磨待机而发

在自己处于劣势的情况下，委屈求全，静待时机，是制敌致胜的法宝。

吐蕃赞普达磨于公元842年逝世。因他无子，宠妃林立己3岁的内侄为赞普，而没有立赞普达磨的宗族。首相不服，被她杀了。洛川门（今甘肃武山县东）讨击使论恐热早有篡国之，闻得此事，自封国相，和青海节度使勾结，举兵造反。论恐热快就杀败官军，占了渭州。

不过，论恐热有块心病，他很担心尚婢婢袭击他的后方。尚婢是鄯州（今青海乐都县一带）节度使，文武双全，为人宽厚，治军有方。论恐热决定先灭尚婢婢，以绝心腹之患。

公元843年，论恐热率大军攻鄯，行军途中，遇到了少有的天气：行到镇西（今甘肃省东乡族自治县以西）时，狂风大作，电闪雷鸣。突然间，一个霹雷，草原上烈火熊熊，被雷劈死被火死十几名裨将、一百头牲口。论恐热以为是上天发怒，不敢前。

尚婢婢闻得此事，马上命人送去大批物品，去犒赏论恐热的士。尚婢婢的部将十分生气，都说：“论恐热来打我们，我们却给他送礼，这不太胆怯了吗？”尚婢婢说：“我哪里是真给他送啊，我只不过是假装臣服，助长他的骄气。论恐热率大军前，简直把我们看得像蝼蚁一样不堪一击，现在遇上天灾，正犹不决，我们此时去送礼，他肯定信以为真，不再防备我们，而我正好养精蓄锐，等待良机。”部将听了，非常佩服。

尚婢婢的使臣来到论恐热军中，呈上厚礼和尚婢婢的亲笔。论恐热展开一看，只见上面写道：“国相举义师匡国难，只要人送个信来，谁敢不听，何必亲劳大驾。我仅嗜读书，更兼资愚钝，如能退回乡里，才是我平生之愿望……”

论恐热很高兴，对部下说：“尚婢婢是个书呆子，就知道啃书，哪会打仗！等我当了赞普，给他个宰相职位，叫他在家呆着了。”于是放心地撤兵走了。

“吐蕃如果没有国主，我们就归大唐，怎能屈从这类犬鼠之！”尚婢婢见论恐热中计，抚摩着大腿笑着说。

一晃儿三个月过去了，尚婢婢一切准备就绪。他派大将结心、莽罗薜两员大将将兵五万，突然进攻论恐热的驻地大夏川（今甘政和县附近）。

莽罗薜领兵4万埋伏于山谷险地，结心领兵1万藏在柳之中。又派一千轻骑登上山头，用箭把信射入城中，羞辱论恐。论恐热见信，暴跳如雷，破口大骂。他率兵数万怒冲冲出城杀。大兵刚至柳林，即遭结心拦击，猝不及防，论恐热折了多人马。但一会儿功夫，结心的人马渐呈败相，拨马而逃。

论恐热兵追出几十里，眼见结心的人马逃入山谷，也就追了进。

突然，杀声震天，谷内外伏兵四起，结心领兵返身掩杀，论热的几万人马被切成数段，恰在此时，谷内又刮起了狂风，走飞沙，溪水漫溢，论恐热的士兵被杀死、溺死者不可数计，几十内全是尸体。

几十名将士保卫着论恐热逃出谷口，又遇伏击，论恐热单骑幸逃脱，余者全部战死。

达磨在自己力量不足的时候，委屈求全，一俟良机，一击而就。

□以退为进晋文公称霸

春秋时期，晋国公子重耳逃亡在楚国时，楚王设宴款待他。

酒过三巡，楚王乘酒兴对重耳说：“有朝一日，公子返回晋国，将何报答我？”

重耳想了想，回答道：“如果托大王洪福，我真的能够回晋为，我一定让晋国与楚国友好相处。如果迫不得已，两国不幸交，我一定下命令让我国军队退避三舍（一舍合30里）以报大王德。”

四年之后，重耳返回晋国，当了国君，史称晋文公。晋文公精图治，选贤任能，几年后就使晋国强大起来。接着他又建立三军，命先轸、狐毛、狐偃等人分任三军元帅，准备征战，以称中原。

晋国日益强大，南方的楚国也日益强盛。公元前633年，楚联合陈、蔡等4个小国向宋国发起攻击。宋国向晋求援，晋文亲率三军增援宋国。

楚军统帅成得臣是个骄傲狂暴的人。晋文公深知成得臣的气，决心先激怒他，然后消灭他。成得臣急于寻找战机，晋文就设计暂不与他交锋。当初与楚王宴饮，晋文公许诺如与楚交战，一定退避三舍，这一次，晋文公信守诺言，连退三舍（90里），一直退到城濮这个地方才停下来。

其实，晋文公的后撤是早已计划好的了，可以一举三得：一争取道义上的支持；二是避开强敌的锋芒，激怒成得臣；三是用城濮的有利地形。

楚将斗勃劝阻成得臣道：“晋文公以一国之君的身份退避我，给了我们好大的面子，不如借此回师，也可以向楚王交代。

不然，战斗还未开始，我们已经输了一场。”

成得臣说：“气可鼓而不可泄。晋军撤退，锐气已失，正可乘追击！”于是，挥师直追90里。

晋、楚双方在城濮摆下战场，晋国兵力远不如楚国，因此，晋公也有些担心。狐偃道：“今日之战，势在必胜，胜则可以称霸侯；不胜，退回国内，有黄河天险阻挡，楚国也奈何不了我们！”

晋文公因此坚定了决战和取胜的信心。

战斗开始后，晋军下令佯作败退，楚军右军挥师追赶，一阵喊声中，胥臣率领战车冲出。胥臣所率战车驾车的马上都披虎皮，楚军见了，惊惶地乱跑乱叫，胥臣乘机掩杀，楚右军一败地。

先轸见胥臣获胜，一面命人骑马拉着树枝向北奔跑，一面派扮成楚军士兵向成得臣报告：右军已经获胜。成得臣远望晋向北奔跑，又见烟尘滚滚，于是信以为真。

楚左军统帅斗宜申指挥楚军冲入晋军狐偃阵中，狐偃且战退，把斗宜申引入埋伏圈，将楚军全歼。先轸故伎重演，又派向成得臣报告：左军大胜，晋军败逃。

成得臣见左、右二军获胜，亲率中军杀入晋军中军之中。这，先轸与胥臣、狐偃率晋军上军、下军前来助战，成得臣方知自的左军、右军已经大败。成得臣拼命突围，又被晋将挡住去，幸得晋文公及时发出命令，饶成得臣一死以报当年楚王厚待恩，成得臣才得以逃回本国。

晋文公巧妙用计，经过城濮之战，一举成为“春秋五霸”之一。

□明退暗进哈勒尔巧胜实业

危机中也孕育着良机，将职工压抑已久的的士气与斗志，干劲与才智激发出来，就可以战胜对手。

美国哈勒尔洗涤用品公司相对于享有“美国家用产品之王”美誉的实业公司来说，实在是微不足道。然而，哈勒尔洗涤用品公司的主管非常明确的认识到，市场需求不是固定不变的，有时呈现出供不应求的面，有时则表现出供大于求。这种供需关的变化总是随着价值规律的作用而发生相应变化。在占有一需求量的市场中，弱者只要看准机会，抓住强者在市场应变中表现出的弱点，同样也会寻找到生存和发展的突破点。当然，寻找这样的机会需要充分认识自己竞争对手的优缺点，然后扬避短，抓住机会进入对手已经占领的市场。

哈勒尔公司购买了“配方409”的喷液清洁剂专卖权。“配方409”是当时美国清洁剂用品的最新技术产品，这种清洁剂产品，既经济又实用，深受消费者的欢迎。哈勒尔公司购买了“配方409”的专卖权后，在迈阿密、亚特兰大等实业公司市场占有率相较低的市场上大力推出自己的产品。

实业公司当然不会示弱。为了保持在受到哈勒尔进攻的市上的优势，他们聚集人力、物力，并将丹佛市做为“新奇”牌喷清洁剂的试销市场。

当哈勒尔公司得知实业公司将丹佛市做为“新奇”牌喷液清剂的试销市场后，马上采取了相应措施：他们开始并不把“配409”从商店中直接撤走，而是逐渐停止供货，造成无货可供假象。在这种情况下，实业公司在试销阶段取得了非常良好的果。销售十分看好的“新奇”牌喷液清洁剂使实业公司的主管确认，只要继续推出“新奇”喷液清洁剂，他们就能保持市场上绝对优势，彻底占领市场。

于是，实业公司不再犹豫，放开手脚，大量生产“新奇”喷液洁剂。然而，在此关头，哈勒尔公司却领先一步，他们把十六盎装的清洁剂和半磅装的“配方409”一同以1.48元的优惠价出售。开始时，实业公司还以为哈勒尔公司因承受不了市场竞的压力面被迫进行削价倾销，但很快实业公司就发现，市场上“配方409”已经拥有绝对优势的占有率。因为哈勒尔公司的略使大部份消费者一次性购足了半年的用量。所以，当实业公的“新奇”喷液清洁剂大量上市时，面对的当然是滞销的局。

实业公司在假象上树立的信心很快被事实所摧毁，而在这次较量中败了一阵。

哈勒尔公司通过对实业公司的深入了解，灵活机动地与实业公司进行正确交锋，以迂为直，终于开拓了一片新天地。

□处逆不乱鲁冠球走出困谷

领导者善于运用避锐击惰的强大威力，可以使企业起死回生。

万向集团的董事长鲁冠球，这位被《半月谈》杂志称为“从田走向世界”的企业家，从三间破草房的铁匠铺起步，到现在已发展成为出口创汇1078万美元的公司老总，他成功的秘诀是什么呢？

我们从他的经营决策中，能够看到避锐击惰的影子来。

杭州万向节厂的前身——宁围农机厂，原来是一个职工7人的铁匠铺，产品有镰刀、锄头、轴承、铁耙、万向节等。在鲁冠球经营下，虽然有所发展，成为主要生产万向节的乡镇企业，但全国的汽车配件行业中，仍是一个默默无闻的小兄弟。激烈的场竞争，常把鲁冠球弄得精疲力竭。

1979年，我国能源紧张，汽车生产缩减，汽车配件也受到波。订货减少，使这个厂万向节产值直线下降。企业经营日趋困，上级部门规劝这个厂转营生产自行车。但鲁冠球了解到自行行业竞争更为激烈，自己家业小、底子薄，根本就没有能力与些老牌大企业竞争。

出路何在？必须有拳头产品，企业才能打出天下。鲁冠球深这一道理，并开始为此而奋斗。

进入20世纪80年代后，油田的开发，使能源紧张的矛盾有所缓和，而且公路运输也有很大的发展。报纸上国家对汽车货运指标的定触动了鲁冠球的神经。他想：既然汽车运输有较大发展前，那么汽车修理和汽车配件行业相应也会得到发展，万向节生的市场状况将来一定会有所变化。

万向节的生产在当时为大国营厂所垄断，并且市场已经是过于求。但鲁冠球了解到，进口汽车的万向节无人生产，原因进口汽车型号多、批量小、工艺复杂、利润不多。进口汽车的万节都是国家花外汇进口而来的。如果自己的厂子能够生产进汽车的万向节，不仅能避开大厂的锐气，避开市场竞争的热，摆脱企业当前的困境，而且还能为国家解决急需。

吃透这些情况后，鲁冠球从北京中汽公司拿到了生产万向的指标。主攻方向确定后，全厂上下齐心协力，按照国内一流业的技术标准集中精力搞技术改造，更新设备，制定新的工艺程，提前生产出了合格的产品。

在半年后的全国汽车配件订货会上，这个厂首批生产的万向节订购一空。几年的时间里，就发展成为全国生产万向节配件的三家重点厂家之一。

鲁冠球正是采用避锐击惰的方法，才使万向节厂走出困境。

□果断决策乔费尔牛刀小试

荷兰商人乔费尔到日本三洋公司洽谈业务，就进口三洋钟表事与三洋总公司展开合约谈判。谈判进行得相当顺利，三洋对于钟的供给种类、赋予代理权的地区与契约期等等基本原难免会有些意见，但是这小小的障碍均迎刃而解，未构成任何滞阻。

最后只剩下货品的价格问题。三洋公司的报价是每个钟2000元日币，与乔费尔希望的1600日元差距甚大。将近中午，三洋公司方面同意降至1900日元，乔费尔则增为1650日，虽然差距短了些，却始终无法突破而僵持不下。

由于三洋公司表示绝不考虑1900日元以下的价格，谈判至完全触礁。时间所剩无几，在下午短短的数小时内想做出令双满意的妥善结论，几乎是不可能的事情。

吃过午饭后，乔费尔首先发言：“现在我手上的这份契约书，我们费了半年多的时间，除单价一项外，这份分为24项条款的约书几乎可以说彻底地获得通过。按照目前现状来看，谈判只决裂一途。我认为这种情形非常可惜，我们迄今所做的一切努都将全部白费。贵公司报价太高，推出市场，竞争风险太大。

我在契约书空栏内填入1720这个数字，完成这份合约，往后则三洋公司接受与否来决定一切。我认为价钱的问题，我们双方经经过充分的讨论，已没有再说下去的必要。现在我先回旅馆备返国事宜，两小时后再回到这里听取贵公司的结论。我衷心望届时彼此能够高高兴兴地签署这份合约。”

乔费尔眼看着双方始终无法解决价格问题，便借着返国的义设下一个最后期限，以便打开僵持的局面。

回旅馆收拾好行李之后，乔费尔一行又来到三洋公司。这回洋公司的态度已有明显的软化迹象，但公司常务董事仍表示：

“基本上，我们接受贵公司的提案，可是这种价格实在令我们非为难。所以，希望你们能够再考虑一下，多少再提高一点价。”

乔费尔听了后，短暂沉默了一会儿，接着他掏出计算机按了久，沉吟半晌，终于拿起契约书把先前填入的数字改为1740。

这么一来，双方便欣然订立了这份契约，并握手拍了几张照片。

乔费尔正是利用对方急于做成生意的心理，运用心理战术，发挥自己的领导才能。

------------

处世之道

在明知不能直接达到目的的的情况下，换一种角度考虑，采用“以迂为直”的方法，未尝不可以达到目标。这是一种为人处世的好方法。同时，避免了正面阻力。在一定程度上，也可以加速达成目标的进程。

□小试谎言克里丝有惊无险

一个人一生，谁没说过谎呢？善意的谎言有时会带来好的效果。在危急之时，谎言也可以帮人脱离困境。

热闹非凡的生日晚宴，直到凌晨两点才结束。“夜深了，你这孤身一人赶回家，我们可不放心。要不，让我们送你回去吧。”

朋友夫妇热情地招呼车辆，要一起送阿加莎·克里丝回家。

“谢谢，你们也很累了，不用送了。况且，我本就是个侦探小家嘛，难道还会怕盗贼吗？”阿加莎·克里丝笑着拦住朋友妇，匆匆地上路了。这位英国女作家确实写过数十部长篇侦探小说，如《东方快车上的谋杀案》、《尼罗河上的惨案》等，塑造了跟著名侦探福尔摩斯一样驰名全球的侦探英雄的形象。可是，谁会料到，这天晚上，她本人也真地遇到了抢劫案。

她独自一人走到那条又长又冷清的大街上，突然，从一幢大楼的阴影处，直冲出一个高大的男子，那人手持一把寒气逼人的尖刀，向阿加莎·克里丝扑了过来。阿加莎·克里丝知道是逃不了了，就索性站住，等那人冲上来。

“你，你想要什么？”阿加莎·克里丝显出了一副极害怕的样子问。

“把你的耳环摘下。”强盗倒也十分干脆。

一听到强盗说要耳环，阿加莎·克里丝紧锁的眉头舒展了。只见她努力用大衣的领子护住自己的脖子，同时，她用另一只手摘下自己的耳环，又一下子把它们扔到地上说：“你拿去吧！那么，现在我可以走了吗？”

强盗看到她对耳环毫不在乎，而只是力图用衣领遮掩住自己的颈脖。显然，她的脖子上有一条值钱的项链。他没有弯下身子去拾地上的耳环，而是重新下达了命令：“把你的项链给我！”

“噢，先生，只是它一点也不值钱，给我留下吧。”

“少废话，动作快点！”

阿加莎·克里丝用颤抖的手，极不情愿地摘下了自己的链。强盗一把抢过项链，飞也似地跑了。阿加莎·克里丝深地舒了口气，高兴地拾起了刚才扔在地上的耳环。

原来，阿加莎·克里丝保护项链是假，保护耳环是真，她才的表演不过是为了把强盗的注意力从耳环上引开而已。因，她的钻石耳环价值480英镑，而强盗抢走的项链，是玻璃制，仅值6英镑10先令。

克里丝巧妙运用谎言，成功地摆脱了困境，可谓“有惊无险”。

□巧攻心毛\*\*待人有道

一个人，如果摸透了别人的心，就有可能顺利地完成任何事情。

毛\*\*的特殊身份，使得一些人与他接触时总有点紧张。

毛\*\*看出人们的心理活动，总以一些好办法使别人消除紧张理。比如说，他常以对方姓名为引子，打破对方的心理障碍，一下子活跃了气氛。

据说程思远第一次见到毛\*\*时，亦有一些不大自然，毛泽先开了口：“程先生是很有学问的读书人，肯定有字号啦。”这一问，把程思远的话匣子打开了，他说：“\*\*，有的，本人字退。”

“退之，退之，还是进之好啊，我们都在进之嘛。”\*\*的几话使程思远的拘束感消失了，彼此愉快地交谈起来。

毛\*\*晚年曾患严重的白内障，眼科医生唐由之被安排给做手术。给领袖做手术，唐大夫感到担子重大，并且心里有点紧张。毛\*\*看透了唐由之的内心世界，于是又是从先问他姓名开始。唐大夫说出自己的名字时，毛\*\*微笑着说：“唐夫，你的名字起得好，看来你父亲肯定是读书人，这是取自鲁先生诗的名句，起得很有学问。”

接着，毛\*\*吟诵鲁迅先生那首诗：“岂有豪情似旧时，花开落两由之。何期泪洒江南雨，又为斯民哭健儿。”

在毛\*\*一番亲切而又平和的话语中，唐大夫的紧张情绪扫而光，心情平静地为毛\*\*做好了这次白内障手术。

毛\*\*与各方人士初次接触时都注意设法安定对方的情。1949年4月21日，人民解放军百万雄师过长江，蒋家王朝土瓦解。当时尚在北平的国民党政府和谈代表团成员刘斐、黄雄等人忐忑不安，去留两难。毛\*\*知道后接见了他们。一开刘斐有点紧张，毛\*\*先开口说：“你是湖南人吧？”刘答道：

“我是湖南醴陵人。”毛\*\*乘势高兴地说：“啊！老乡见老乡，两泪汪汪哩！”一句话使代表们和刘斐的紧张心情消除了大半。

刘斐因自己是国民党将领，与共产党打过仗，心里依然有顾，有些话还不好直说。吃饭时刘斐借机和毛\*\*谈起打麻将来，刘问：“您会打麻将吗？”毛\*\*回答：“晓得些，晓得些。”

刘又问：“您爱打清一色呢，还是喜欢打平和？”

毛\*\*是十分机敏的，马上明白了，刘斐是在试探共产党能能容纳他。毛\*\*说：“平和，平和，只要和了就行了。”

毛\*\*以打牌寓意党的政策，使国民党政府的代表们打消顾虑，坚定了选择新道路的决心。后来刘斐还当了全国政协\*\*。

毛\*\*以攻心之法，在细小的生活小事中温暖人心，值得我们仿效。

------------

经商之技

“以迂为直”是商业经营活动中常用的谋略。有时为了达到某项预定的目标，但由于人力、物力、财力、技术等条件所限，无法直接实现，于是通过其它途径，迂回曲折，同样可以达到预定目标。这便是间接路线，“以迂为直”的谋略。

“以迂为直”的关键在于预定目标的可行性，然后是找出其有关的条件和因素，利用其相互关联的矛盾，迂回绕道，达到目标。

□屡败屡战邦尼的起家

一个人经历失败，并不可怕。可怕的是，就此倒下。只要不倒下继续奋斗，就有重新站起来的可能。

美国新一代石油大亨邦尼一生的经历具有传奇色彩，因为是从一名乡村报童终成拥有30亿美元家产的超级富豪。

1928年，邦尼出生于美国俄克拉荷马州的荷顿威尔镇。从12岁起，他像大多数美国少年一样，开始靠打零工来赚取零用，他给人送报，并给报社做钟点工。

1949年，邦尼转入俄克拉荷马大学，主修地质学，并于1951年以优秀的成绩顺利毕业。他没有成为地质学家，进入菲纳斯油公司当了一名职员。

1954年，邦尼向公司提出辞职，公司竭力挽留他，但他去意定。

邦尼先找到一位独立的石油商爱德华，向他吐露了自己的法。爱德华很喜欢这个年轻又聪明的地质学家，有意要帮助。

邦尼用自己的银行储蓄，采取分期付款的形式，买下一辆福牌客货两用车。白天，车厢作为他的私人办公室，晚上就成了舍。每天一早他开着车出去工作，到处接洽生意。饿了，买块堡包，就着汽水当饭；困了，伏在方向盘上打个盹。这种劳累，远远超过他在菲纳斯公司工作时的几倍。

没有帮手，邦尼就一人身兼数职，连文件往来和打字这样的也得自己动手。他的公司周转快、成本低，收费当然也低廉。

而且办事又迅速又可靠，因此，获得同行们的器重，营业额逐日加，很多大公司都委托邦尼代办合约转让事宜。他介绍的买，平均每宗就可以赚1000美元，业务发展大大超过预定目标，原定只钻3口油井，实际却一口气钻了7口。虽然当年美国石油处于低谷，受中东廉价销售石油的影响，每桶油仅值3美元，邦尼还是取得了可喜的成绩，赚了1万多美元，比他在菲纳斯公工作一年的工资还要多几倍。

随着业务的增加，工作量的日益加大，邦尼决定扩大他的一公司规模。

1956年9月，邦尼和约翰·奥伯恩、麦卡特组成一个新公——石油发展机构。

石油发展机构的资金由邦尼投资50%，麦卡特和约翰·奥恩各占投资额的25%。此外，他俩还借给公司10万美元，由尼在5年内连本带利一并归还，否则公司由这两位股东接。

公司开业后，邦尼任董事经理。他雇了两名优秀的助手：一是初任公司秘书的施拉芙小姐，后来被提升为经理；另一个是来任加拿大卡加里分公司经理的罗顿。这两个人都非常熟悉油业这一行，有着极为丰富的经验。

有了助手，他大力宣传，广开财路，以种种优惠的条件，吸引界大亨投资钻井采油。他向他们保证：1.三年内就能收回成；2.以个别油井为单位，赚钱即可分红；3.优先偿还投资款。这些条件大大吸引了各路投资者。

1958年3月，公司提出开发16口油井的计划，立即就有51名投资者参加，集资达50万美元。一年以后，16口井中除7口是干井外，8口井开始生产石油气，1口井可供开采石油。这年的生产总值达225万美元，超过投资基金的4倍。公司和投者都赚钱了。

他们趁热打铁，同一年年底又推出马沙利斯计划，以医生马利斯为主，准备开发13口油井，集资47.5万美元。结果，又一大获成功，13口油井中仅有4口干井，全年生产总值达300万美元。邦尼的事业跃上了一个新的台阶。

可是，任何事物的发展都不会完全一帆风顺，邦尼的事业也例外。

前两次的巨大成功使邦尼雄心大增，他迫切地想大干一。1959年，一项新的开采计划又匆匆上马。由于判断失误，公在得克萨斯州历时4个月所钻的油井全部是干井，整整损失50万美元。

这一沉重打击，使公司业务开始跌入低谷，不得不大量削减员，最少的时候只剩下3个人。可是，邦尼并没有气馁，他继续美国和加拿大之间不停地奔波，积极寻找机会，寻找理想的采点，以图东山再起。

可是，邦尼的努力一次次遭到失败，在整整3年中，看不见点起色。就在邦尼几乎要绝望的时候，一个机会姗姗而来。

1962年，邦尼在得克萨斯州一个小郡发现了一块满意的油田，可钻98口油井，每天可保证产油60桶。这时，公司财务状况已难以维持正常经营了，邦尼只好以每口井4万美元的价格批投资者。尽管这样，还是赚了75万美元，还清了债务。职工人又增加了。

一波未平，一波又起。大股东麦卡特知道公司起死回生，赚钱，就想独占公司经营权。他假称自己患了癌症，将不久于人，要求退股和还清他的债务，否则便要全盘接管。

邦尼及时识破了麦卡特的诡计，与他讨价还价，最后决定以期付款、每期5万美元的形式来还清他索取的35万美元高，条件是让麦卡特退出公司。麦卡特只得同意了。

邦尼将“石油发展机构”改名为“麦沙石油公司”，准备向华街进军。

1964年2月，他采取了更大胆的行动，上市集资，发行42股票，第一年营业额就达到150万美元，纯利43万美元。接着，又展开收购活动，收购了吉尔逊石油公司。

1967年，麦沙石油公司的股票每股价值35美元，而在3年，每股的价格仅为6美元。

麦沙石油公司的成就也引起华尔街的注意，人们普遍认为支石油股票有增值潜力，纷纷买进。

1969年，邦尼又开始另一项收购活动：收购得克萨斯州的高顿石油公司。麦沙石油公司发行每股价值约8美元的新股交换赫高顿股票，并向愿意交换者赠送认购凭证，在未来的5年内可认购麦沙股票。这一着棋果然走得很妙，年内收购任务满地完成了。

邦尼在华尔街的风云变幻中接连获胜。1971年，他的私人产大约有1000万美元。

从1973年起，阿拉伯世界对西方国家实行石油禁运，油价渐上涨，每桶石油从3美元涨到13美元，1979年涨到35美，1981年则高达180美元。麦沙石油公司的利润也扶摇直上，日渐看好，成了美国最大的独立石油公司，资产总额达20亿美。

1982年12月，邦尼一生中最大的收购开始了，目标是当时国排名第六的海湾石油公司。收购行动历时半年，成交价132亿美元。紧接着，邦尼得到华尔街的支持后，又收购了当年他在里做过小职员的菲纳斯石油公司。

在美国，石油大亨不少。但像邦尼一样，屡败屡战，白手起家绝无仅有。邦尼以超人的毅力，赢得了人们的赞誉。

□避锐击惰卡芬女士大获成功

有时候，势单力薄的一方，只有避开强大对手的优势，才有可能争得一定的生存空间；同时，由于外表弱小，选择方向无人问津，也容易给对手造成错觉，使对手忽略其真正的实力，从而打败对手。

法国是世界公认的时装王国。那里人才辈出，才华横溢的装设计师比比皆是，要想在他们中间崭露头角可不是容易的。享誉法国和世界的时装设计大师卡芬女士便是脱颖而出的运者，她成功的秘诀就在于“避锐击惰”。

在一般人的印象中，时装总是为那些个头高挑的女性设计，而个子不高的妇女常常被忽略和遗忘，事实也大抵如此。当没有哪一个服装设计师是专为矮人设计服装的。卡芬女士生在领导世界时装潮流的国度里，对此有自身的感受。她从小对服装有着浓厚的兴趣，并得到名师的指点，一直想开家服装专卖自己设计的服装。但巴黎是时装的天下，竞争激烈，要有发展非常困难。“专卖矮个妇女的时装”这一灵感激发了她，她决心用自己创造性的劳动，填补时装设计的空白，在时装王国独树一帜。

“我的身高只有1.55米，在妇女中身材是比较矮的。”卡芬士坦率地说，“年轻时看着时装展示会上那些长腿细腰的模特，我总在想，女性都爱美，美并不是高个子妇女的专利，个子不的妇女也希望穿得漂漂亮亮，为什么没有人替她们设计时装？所以我选择了这一方向。”

1941年，经过精心筹备，卡芬在巴黎金字塔大街开设了自的服装店。她在设计时根据矮个妇女的特点，注意扬长避短，例如从不过多地袒胸露肩，袖子也避免蓬松臃肿。整个时装的格自然大方，线条明快，富于青春气息。她开店之时正是德国西斯占领巴黎耀武扬威的时期，占领军对法国人做生意有许限制，但卡芬服装店由于具有自己的特色，开业伊始便被许多材不高的妇女光顾。1945年德国投降后，卡芬把服装店移至榭丽舍大街，并首次挂出“卡芬公司”的牌子。从此她被人称“卡芬女士”，以至真实姓名反倒被人淡忘了。

由于卡芬专为身材不高的女性设计时装，做工又十分考究，公司总是门庭若市。就连当时演艺界一些身材不高的女明星，如维拉·克卢佐、索菲·多米埃等人都纷纷要求卡芬女土为她设计演出服装。

时至今日，卡芬女士回忆起50年前的往事，仍禁不住情绪动，神采飞扬。她庆幸自己当时没有卷入同行的竞争当中，避了他们的锐气，而选择了这个当时无人竞争的领域。这个正的决策，为她带来了巨大的成功。

通过卡特女士的成功，不难想象，只要选择好市场，创出特色，即使本来很弱小，也有“眉开眼笑”的一天。

□大打心理战松下电器有绝招

如果使员工紧密团结在一起，与公司同呼吸共患难，就能有效调动员工的积极性与能动性，这是企业长盛的不二法门。

松下电器产业集团，是日本六大独立企业集团之一，是目前本最大的民用电器公司，是世界上发展迅速的典型企业之一，号称“家电王国”，有所谓“不知萧条的企业”和“世界健康儿童”的美称。

松下公司能从一个微不足道的小作坊发展成为规模庞大的跨国公司，其中的的因固然很多，但与创始人松下幸之助纵横捭的攻心策略有极密切的关系。他强调发挥人的作用，注重维人心。他还采取精神的与物质的刺激办法，使职工紧密聚集公司周围。

松下幸之助注重营造企业凝聚力，重视精神的作用，他将企的经营意图、指导思想、观点、信念灌输到所属人员中去，人称“爱说教的松下”。在1933年，松下幸之助提出了“松下电器公司遵循的精神”，即工业报国精神、光明正大精神、团结一致精、奋斗向上精神、礼貌谦让精神、适应形势精神、感恩报德精。这就是所谓“松下七精神”。职工上班前、下班后，都要全体立齐唱社歌，齐声朗诵“七精神”，最后还要来个“训词”。

除在精神上攻心外，松下幸之助还巧于运用物质手段实行谓“高福利”政策：他鼓励职工向公司投资，建立“储蓄制度”。

在公司改组为有限公司后，开始实行附有奖励金的“投资储蓄制”。松下公司还建立了新的“职工拥有住房制度”，同时改善了宅分售、贷款制度，又建立了福利养老金制度，根据职工个人愿，把退休金改为终身养老金。

松下公司从1966年起，建立了工种与工作能力相结合的工体系，按照实力的顺序提拔和升级，以充分发挥每个人的才。松下还向职工灌输所谓“全员经营”、“群智经营”的思想，即下电器的经营，是“用全体职工的精神、肉体和资本集结成一的综合力量进行经营”。宣传所谓的“职工自家事”，意在使职觉得“自己是松下电器的主人公”。松下幸之助建立了提案奖制度，公司不惜重金征求职工的建设性建议。吸取建议，可以善产品质量、提高工作效率，又可以激励职工的士气，给人一工人可以参加管理的印象，增强了公司的凝聚力，使公司受益浅。

在松下幸之助采取的这些措施和策略的引导下，公司争取人心，职工对公司产生了亲切感，形成了一种与公司命运与共思想，积极投身于公司的生产和经营。

松下公司正是采用营造企业凝聚力的方法，迅速崛起，并且长盛不衰。

□苦心经营张裕白兰地名扬巴拿马

只要把握住机会，经过不懈的努力，任何人都有可能胜利。

1915年，巴拿马万国商品博览会上，当主持人隆重宣布：

“中国张裕酿酒公司的白兰地，荣获本届赛会金奖”时，大厅里顿掌声雷动。年已古稀的张振勋走上领奖台，伸出满是皱纹的手，从主持人手中接过金光闪闪的奖章，激动得老泪纵横，浑颤抖。他无限感慨地说：“我终于如愿以偿，酿出了世界上最的美酒！”

1840年，著名的张裕酿酒公司创始人张振勋出生在广东大县一个乡村私塾先生的家中。虽然父亲在教书之余，还行医病，但家中的生活仍然十分贫困。小振勋在私塾中跟着父亲了几年书，十三四岁时，就不得不辍学到姐夫家去放牛。在他16岁那年，家乡发生了罕见的大旱灾，到处都是饿死的人，小振每天和哥哥、弟弟一起上山挖草根，剥树皮，供一家人充饥。

正在这时，村里有个姓黄的南洋华侨从印尼雅加达回乡探亲，见荒严重，就慷慨地拿出钱来，送给同村每户人家一斗白米。乡们都非常感激他。张振勋很羡慕，就找到这位华侨打听，能不带他到南洋去做工挣钱。姓黄的华侨见他聪明灵活，手脚勤，便答应了。

张振勋到了印尼之后，虽然在姓黄的华侨帮助下有了一个身之处，但接连两个月都没有找到工作，最后只得去做非常危的矿工。

苦熬了3年后，张振勋才在一个福建华侨开设的纸行当上佣工。他深知这工作的来之不易，所以只要是老板吩咐的事，都认真踏实地去干好，即使一个人干两个人的活，也从无怨言。

纸行的陈老板因此很看重他，先让他当推销员，后来又提拔他当房先生，把全店账务管理和银钱进出都托付给他。张振勋也辜负老板的信任，努力经营大小业务，当年纸行就获得了5万兰盾的利润。这时，有人暗中鼓动他找机会挟带店里的款项回家乡，去过快活日子。张振勋认为这样做是不道德的，坚定拒绝了。陈老板知道后，更加器重这个年轻人，觉得这是个靠住的人，所以把自己的独生女儿也嫁给了张振勋。

陈老板临终前把身后的事情，都托付给了张振勋。安葬了人以后，张振勋和妻子商量如何发展今后的事业。当地的商状况，发展前景最好的是酒行。因为，荷兰殖民主义者花天酒，大肆挥霍，时时离不开酒，而当地的居民中，好酒的人也很。所以他决定把纸行关闭了，改开酒行。

果然，酒行开业后，生意十分兴隆。张振勋是个有心人，在待顾客时很注意了解当地的风土民情，结交各方面的朋友。

连当地的最高长官、荷兰人亨利都成了他的朋友。后来，在进行城酒税和典当捐务承办权的投标竞争时，张振勋得到亨利的助，轻而易举地取得了胜利。承办酒税和典当捐务，利润很，张振勋的财富也就与日俱增。同时，他又通过亨利的关系，把这种业务逐渐扩大到其它城市和别的商品中。短短几年中，张振勋成了当地有名的大富翁。

但是，张振勋并不满足，他一直在寻找更有前途的发展方。1866年，新的创业机会降临了。当地政府为了开发附近的岛，号召华侨投资进行垦殖。张振勋认为，南洋的岛屿土地肥，气候适宜，开发的前景一定会好，这是一个大显身手的好机！于是他亲自前往同为荷兰殖民地的葛罗巴埠，创办了一个裕垦殖公司。公司雇佣了一批华侨工人，开垦出一片荒地，种植啡、椰子、茶叶等经济作物，并在田间套种杂粮。经过几年的力，原先的丛林沼泽变成了肥沃的田园。他的收入也随之不增加。

之后，张振勋又去苏门答腊经营垦荒事业，开办了亚齐垦殖司，先后办起了橡胶园、茶园、鱼池和银行，成为资财累累的“苏岛富翁”。

1891年夏天，应清政府督办铁路大臣盛宣怀邀请，张振勋山东烟台商议投资事宜。在谈话中，张振勋提起一件旧事：10多年前他曾与一位法国领事同桌就餐，这位法国领事说到，中国津、烟台一带气候环境都适宜葡萄生长，用那里的葡萄可以酿出优质葡萄酒。如今到了烟台，他很想实地考察一下葡萄生的情况。巧的是盛宣怀也早有这个想法，认为烟台一带葡萄产丰富，售价低廉，很适合建葡萄酒厂。两人可谓不谋而合！

1894年9月，张振勋筹办的烟台张裕酿酒公司得到了政府正式批准，并获得了在直隶（今河北）、奉天（今辽宁）、山东三的15年专利和免税3年的政策优待。这是我国近代第一家同也是当时远东地区最大的一家新式酿酒公司。

张振勋迈开了走向酿酒大王之路的第一步。他曾经经营过行，对于各国名酒有一个大致的了解；他又经营过垦殖公司，对于原料基地葡萄园的生产管理心中有数，这些都是他开办酿公司的有利条件。然而，对于酿造葡萄酒的工艺技术，他却完是外行。一开始，他请人从中国古籍记载中寻找有关资料，打自己试验。然而，我国的酿酒业虽然源远流长，但始终以粮食为主，关于葡萄酒的记载几乎是空白。张振勋不得不寄希望外国酿酒师。1892年春天，张振勋以重金聘请英国有名的酿师俄磷来烟台，两人合作得比较愉快。可惜两年以后，俄磷因拔牙而突然身亡。正值酒厂筹建的紧要关头，张振勋只得急再请新的酿酒师。有人推荐了荷兰人雷德弗。张振勋让雷德开始试酿葡萄酒，自己又回到新加坡去处理南洋的事务。不，雷德弗带着试制的酒样，到新加坡来向张振勋报喜，开口就吹自己的酒酿得如何如何好。可是张振勋把酒样拿到当地的家酿酒公司化验，结果却使他大失所望。化验师对他说：“从验结果看，贵国的葡萄质量非常好，但你们的酿造技术实在不，可能你的酿酒师根本不懂得酿酒！”张振勋这才知道，雷德弗来是个骗子，便把他赶走了。

不久，友人帮他从奥地利聘请了一位名叫哇务的酿酒师。

张振勋接受了教训，亲自陪这位酿酒师来到烟台，并对他进行了真的观察和考验，相信哇务不但酿酒技术精湛，而且为人忠诚实，这才把大局托付给他。

可是，哇务因为年事已高，且又体弱多病，只工作了很短一时期，就感到自己承担如此重大的任务实在力不从心，提出辞的要求。

张振勋只得再一次寻找酿酒师。

1896年，张振勋在与奥地利驻烟台领事拨保爵士谈话时，提起三请酿酒师而终于落空的事，十分烦恼。拨保笑了起来说：

“眼前就有一个天才的酿酒专家，你为什么不请他呢？”

一问之下，张振勋喜出望外。原来，拨保家世代从事酿酒行，他父亲是奥地利著名的酿酒师，拨保从小就喜爱酿酒，一直着父亲学习酿酒工艺技术，并且在酒厂干过。张振勋当即邀拨保来主持张裕酿酒公司的技术工作。拨保见张振勋对发展萄酒事业一片痴情，求贤若渴，而且这工作又是自己的兴趣所，因此当场表示，愿意辞去外交职务，重操旧业，助张振勋一臂力！

这真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”。

到1908年，经过前后十几年的苦心经营，烟台张裕酿酒公终于筹备就绪了。公司拥有两片占地近千亩、具有124个品种葡萄园，作为原料生产基地；有三层楼的厂房，1976平方米的下酒窖和一座玻璃制造厂；并且从国外购进了压榨机、发酵、白橡木贮酒桶等设备。烟台张裕酿酒公司正式开业了。

1915年4月，担任中国实业考察团团长的张振勋，率领一阵容强大的代表团，远涉重洋，到美国考察。他们途经旧金山，适逢三藩市举办巴拿马万国商品博览会。张振勋就派人将身携带的张裕葡萄酒送去参加比赛。比赛揭晓，张裕白兰地获国际金牌奖章，而张裕酿酒公司的味美思和玫瑰香也双双得优质奖章。

回国以后，张振勋就将金奖章图案缩印在商标上，这就是至仍名扬四海的“金奖白兰地”的来由。

张振勋把握住了机会，张裕白兰地赢得了辉煌。

□一切从交朋友开始

如果一个人能从心理上打动对方，就有可能成为知己。

美国著名的柯达公司的创始人伊斯曼，捐赠巨款准备在罗斯特建造一个音乐馆、一个纪念馆和一座戏院。为了承接这批筑物内的座椅，许多制造商展开了一场激烈的竞争。但是，找斯曼谈生意的商人无不高兴而来，败兴而去，一无所获。

正是在这种情况下，优美座位公司经理亚当斯前往会见伊曼，希望能得到这笔生意。

亚当斯被带到伊斯曼的办公室后，看到伊斯曼正埋头于桌上的一堆文件，就静静地站在那里，仔细打量起这间办公室。

伊斯曼办完了公，就抬头问亚当斯：“先生，有何见教？”

这时的亚当斯并没有急于谈生意，他说：“伊斯曼先生，我在待你的时候，仔细观察了你的这间办公室。我本人长期从事室的木工装潢，但从来没见过装修得这么精致的办公室。”

伊斯曼回答说：“哎呀！您倒提醒了我差不多忘记了的事情，这间办公室是我亲手设计的。当初刚装潢好的时候，我喜欢极，但是后来一忙，一连几个星期都没有机会仔细欣赏一下这个间。”

亚当斯到墙边用手在木板上一擦，说：“我想这是英国橡木，是不是？意大利橡木质地不是这样的。”

伊斯曼高兴地站起来回答说：“正是，那是我一位专门研究内细木的朋友专程去英国为我定的货。”

伊斯曼情绪极好，便带着亚当斯仔细地参观起办公室来，并办公室所有的装饰一件一件地向亚当斯详细介绍，从木质谈比例，又从比例谈到颜色的搭配，然后又详细介绍了他设计装的经过。与此同时，亚当斯面带微笑，饶有兴趣地聆听着。

到了午饭时间，伊斯曼热情地请亚当斯同他一起进餐。直到时，两人都未谈到生意，只是仍旧围绕装潢大谈特谈，简直有见恨晚之感。

此后不久，亚当斯不但得到了大批订单，还和伊斯曼结下了厚的友谊。亚当斯得到了一个长期的大客户。

亚当斯从伊斯曼的工作环境入手，大力赞扬其独具匠心，这大大满足了伊斯曼的自尊心，从而交上了朋友。顺理成章，亚得斯赢得了生意场上的胜利。

------------

[第八篇] 九变篇——灵活应变，出手威猛

一个“变”字，概括了《孙子兵法》的主要绝招。显而易见，不变则亡，变则活。真正的成功者是：变死路为活路，变绝境为希望。人世间有许多事，离不开这一个“变”字，一变则通，三变则活，九变则大成。此为《孙子兵法》“九变篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述了为将之道，用兵法及将帅的险情。

“智者之虑，必杂于利害”，所以将帅必须全面地看问题，既要在有利的形势下看到不利的一面，又要在有利的条件下看到不利的一面，做到“有备无患”；同时还要见机行事、灵活处理各种情况，“涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”从大局出发，对局部的无关紧要的目标，即使能“战而胜之”，也要坚决“不击”、“不攻”、“不争”。这样，才能无往而不利。

用兵的法则：无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

将帅的五种险情：必死，可杀也；必生，可虏也；忿怒，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。

本篇的主题词：君命有所不受，杂于利害。

【智慧之源】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，衢地交合，绝地无，围地则谋，死地则战。涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所争，君命有所不受。故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可察也。

【经典诠释】

孙子说：大凡用兵的法则是：将帅接受国君的命令，征集民众、组织军队，出征时沼泽连绵的“圮地”上不可驻扎，在多国交界的“衢地”上应结交邻国，在“绝地”上不要停留，遇上“围地”要巧设奇谋，陷入“死地”要殊死战斗。有的道路不要去通，有的敌军不要攻打，有的城邑不要攻取，有的地方不要争夺，国君有的命令不要执。所以将帅如果能够精通各种机变的利弊，就是懂得用兵了。将帅如果不能精通各种变的利弊，那么即使了解地形，也不能够得到地形之利。指挥军队而不知道各种机变方法，那么即便知道“五利”，也是不能充分发挥军队的战斗力的。

所以，聪明的将帅考虑问题，必须充分兼顾到利害的两个方面。在不利的情况下要到有利的条件，事情便可顺利进行；在顺利情况下要看到不利的因素，祸患就能预先除。

要用各国诸侯最厌恶的事情去伤害它，迫使它屈服；要用各国诸侯感到危险的事情困扰它，迫使它听从我们的驱使；要用小利去引诱各国诸侯，迫使它被动奔走。

用兵的法则是，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己做好了充分的准备；不要寄望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。

将帅有五种重大的险情：只知道死拼蛮干，就可能被诱杀；只顾贪生活命，就可能俘虏；急躁易怒，就可能中敌人轻侮的奸计；一味廉洁好名，就可能入敌人污辱的圈；不分情况“爱民”，就可能导致烦劳而不得安宁。以上五点，是将帅的过错，也是兵的灾难。使军队遭到覆灭，将帅被敌擒杀，都一定是由这五种危险引起的，这不可予以充分的重视。

【现代释用】

万事万物都处在变化之中，为了适应不断变化的情况，就不能墨守陈规。所以，《孙子兵法》说：“君命有所不受”，“杂于利害”，“无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”也就是说，要针对不断变化的情况，灵活处理，才能掌握主动，走向胜利。

在现代商战中，能做到“君命有所不受”，“杂于利害”，才能立于不败之地。

------------

领导之艺

在一般情况下，利害总是相依相存。在许多情况下，利与害可以互相转化，害可以转化为利，利可以转化为害。领导者要认清利害之间的关系，创造并利用利害关系的转机，就能趋利避害，指挥若定。

利与害同存一事物中，而且有时利与害的关系常朦胧不清，领导得要善于预见因果利害，使利的因素正常发展，使害的因素向利的因素转化。

□麻痹大意一代名将走麦城

领导者如果不能正常地预见因果利害，必然遭到惨败。

公元219年秋天，关羽用大水淹没了魏将于禁、庞德的7000人马，乘胜进攻曹仁把守的樊城。曹操闻报大惊，谋士司懿献计道：“孙权与刘备是明合暗不合，他早就想夺取荆州，只没有机会。如果我们许诺把江南的土地让给他，再让他出兵击关羽的后方，樊城之危即可不战自解。”曹操派使者致函孙，孙权贪利忘义，果然派大将陆逊、吕蒙偷袭关羽后方。

荆州位于魏、蜀、吴三国之间，是南北交通要道、兵家必争之。赤壁大战后，曹操、刘备、孙权各自有荆州的一部分，其中刘占有荆州的大部分，孙权出于联合刘备共同抗击曹操的需要，还把南部借给了刘备，因此，荆州实际上是在刘备控制之下。刘入川后，荆州交由大将关羽镇守。

关羽远征樊城，对后方的东吴本来有所防备。东吴守将吕为了麻痹关羽，故意借治病为名退回京都建业，而让名不见经的青年将军陆逊接替自己。陆逊文武双全，到任后，立即派使带着他的亲笔信和一份厚礼去见关羽。陆逊在信中对关羽大吹捧，对自己百倍贬损，并再三致意关羽多加关照，蜀、吴两家世和好。关羽读罢书信，认为陆逊不过是个乳臭未干的书呆，收下礼品，放声大笑，随后下令，把防范东吴的军队全部征调樊城前线去了。

关羽攻取樊城，胜利在望，忽然得报孙权偷袭自己的后方，并且已攻取了公安、江陵等地，慌忙撤军，企图回师江陵。但吕老奸巨猾，他攻占公安、江陵等地后，对蜀军家属加倍关照。

蜀军将士得知家属平安，一个个均离关羽而去，投降了东吴。关回天乏力，败走麦城，被吕蒙设计斩杀，荆州从此落入东吴手。

一代名将关羽因麻痹大意，疏于防范，而导致兵败、地失、身，其教训何等惨痛！

□按兵不动陆逊巧妙撤军

领导者如果能够正确地预见因果利害，就能大获全胜。

三国时期，诸葛亮在五出祁山前联合东吴同时攻魏。孙权荆州牧陆逊和大将军诸葛瑾率水军向襄阳进攻，自己亲率10万大军进至合肥南边的巢湖口。魏明帝曹睿一面派兵迎击西蜀军队，一面率大军突袭巢湖口，射杀吴军大将孙泰，击溃吴军。

诸葛瑾在途中听说孙权已经退兵，急忙派使者给陆逊送去件，建议陆逊退兵。使者很快返回，告诉诸葛瑾：陆逊正在与将下围棋，读罢信后，只把信件放在一边，又继续下棋去了。

诸葛瑾又问陆逊部队的情况，使者回答说：陆逊的士兵们都在两忙着种豆种菜，对魏军的逼近并不在意。

诸葛瑾不放心，亲自坐船去见陆逊，对陆逊说：“如今主公已撤军，魏军必然全力以赴地来进攻我们，将军不知有何妙计？”

陆逊道：“如今魏军占有绝对优势，又是携大胜之威，我军出，绝难取胜，自然只有撤退一条路可走了。”

诸葛瑾道：“既然要撤，为何还按兵不动？”

陆逊回答“敌强我弱，我军一退，敌人势必掩杀过来，那种混局面，不是我、你能控制了的。我的想法是这样……”陆逊屏左右，悄声说出了一条计策，诸葛瑾听后，赞叹不已。

诸葛瑾辞别后，陆逊从容地命令军队离船上岸，向襄阳进，并大肆宣扬：不攻下襄阳，誓不回兵。

魏军听说陆逊已弃船上岸，向襄阳开来，立刻调集人马，准在襄阳城外迎战吴军。一些将领对陆逊是否真的进攻提出质，但魏军统帅早已接到密探的报告，说陆逊的部队在两岸种豆菜，毫无撤退之意，魏军因而统一了认识，全力备战，以给陆逊灭性的打击。

陆逊率大队人马向襄阳挺进，行至中途，突然下令停止前，并改后队为前队，疾速向诸葛瑾的水军驻地撤退。诸葛瑾离陆逊回到水军大营后，早已把撤退的船只准备妥当，陆逊的将一登上船，一艘艘战船就满载将士们扬帆驶返江东。

魏军久等陆逊，不见陆逊的影子，待发觉上当，挥师急追时，陆逊全部人马已平安撤走，魏军追至江边，只好望“江”兴叹。

陆逊巧妙预见盲目撤军的利害，结果，不损一兵一卒，全身而退。

□雷厉风行坎贝尔政绩斐然

正确分析事物发展的两个方面，就可以做到有备而战，从而走向胜利。

坎贝尔于1985年步入加拿大政界，当时的总理马尔罗尼慧识才，将其提升为司法部长兼总检察长。坎贝尔上任伊始就下海口：她作为司法部长的所作所为将让人们永远铭记。人还来不及对坎贝尔的大话作出评论，坎贝尔已连续实施了三重大决定：（1）保证公民和政府之间的关系公平合理；（2）采取种措施加强社会保护；（3）吸收各种新思想。在坎贝尔的积极张和推动下，政府通过了严厉的反强奸法和枪支管理法，严肃理了多桩棘手案件。坎贝尔从此令人刮目相看。

坎贝尔的雷厉风行及强硬作风深得马尔罗尼赞赏。1993牛1月，马尔罗尼任命坎贝尔为国防部长——由一位与军队素无源、连一点军事常识也不懂的女人统帅三军，这在加拿大以及个北约组织之中是史无前例的。

坎贝尔以自己的行动消除了人们对她的怀疑：重新研究削防务预算计划；购买50架英意合作生产的直升机以加强加拿空军力量。

坎贝尔的名声与日俱增。正在这时，在任已达9年之久的总马尔罗尼宣布要辞去总理一职，由一位新人来领导加拿大。

坎贝尔觉得时机到了，她公开宣布：“我已经成熟，具备干练、冷、圆滑的个性，完全能够胜任总理职务。”

坎贝尔在充分利用了自己几年来的光辉政绩的同时，大力染了对自己有利的诸方因素。例如：在过去的24年中，出任加大总理的都是魁北克省人，许多加拿大人希望能有一位非魁克省人出任，坎贝尔正是这样的人选。又如：美国新任总统克林上台后大刮“变革”之风，许多加拿大人也希望国内会发生“变”，坎贝尔一直被视为新一代的代表，她的身上充分体现了“新象、新时代，以至新性别”。

尽管如此，坎贝尔仍丝毫不敢懈怠，她说：“对于竞选，绝不头脑发热，这一点很重要。许多人都栽在这上面。”

1993年6月13日，坎贝尔终于以52.7%的选票入主总理，令西方政坛和整个世界为之一惊。

坎贝尔经过认真分析总结，然后雷厉风行地推行自己的政纲，从而震惊世界。

------------

处世之道

对于任何事情来说，利和弊都同时存在。一个人只有认真分析利和弊，有所取舍，趋利避害，才有可能成功。这是为人处世的方法。

有时利和弊纠缠在一起，让人剪不断、理还乱，这就更需认真分析，预见发展方向，做出最有利的选择。

□施以“小利”乔·吉拉德巧推销

生活中“小利”很多，哪怕仅仅是一张小卡片，一句问侯，只要用得恰如其分，就有意想不到的收获。

乔·吉拉德被誉为世界上最伟大的推销员，他在15年中卖出13001辆汽车，并创下一年卖出1425辆（平均每天4辆）的记，这个成绩被收入《吉尼斯世界纪录大全》。那么你想知道他销的秘密吗？他讲过这样一个故事：

记得曾经有一次一位中年妇女走进我的展销室，说她想在儿看看车打发一会儿时间。闲谈中，她告诉我她想买一辆白的福特车，就像她表姐开的那辆，但对面福特车行的推销员让过一小时后再去，所以她就先来这儿看看。她还说这是她送自己的生日礼物：“今天是我55岁生日。”

“生日快乐！夫人。”我一边说，一边请她进来随便看看，接出去交待了一下。然后回来对她说：“夫人，您喜欢白色车，既您现在有时间，我给您介绍一下我们的双门式轿车——也是色的。”

我们正谈着，女秘书走了进来，递给我一打玫瑰花。我把花给那位妇女：“祝您长寿，尊敬的夫人。”

显然她很受感动，眼眶都湿了。“已经很久没有人给我送礼了。”她说，“刚才那位福特推销员一定是看我开了部旧车，以我买不起新车，我刚要看车他却说要去收一笔款，于是我就上儿来等他。其实我只是想要一辆白色车而已，只不过表姐的是福特，所以我也想买福特。现在想想，不买福特也可以。”

最后她在我这儿买走了一辆雪佛莱，并写了一张全额支票，其实从头到尾我的言语中都没有劝她放弃福特而买雪佛莱的词。只是因为她在这里感到受了重视，于是放弃了原来的打算，转而选择了我的产品。

施以“小利”，是为人处世的一种好方法。但“小利”之中须饱含真诚。

□处变不惊张学良智挫日寇

生活中每个人都需要有气度。

1728年，张作霖在直奉战争中作战失败，由北京乘火车退东北沈阳。由于张作霖未能满足日本侵占满蒙的全部要求，日本帝国主义对张作霖极为不满，决心除掉他。4日清晨，张作乘专列经过京奉路和南满路交叉处的皇姑屯车站时，被日本东军预埋的炸弹炸死。

6月4日，恰巧是张学良的生日。这天，他正和杨宇霆、孙传及军团部高级幕僚们在北京的寓所万宇廊聚会。接到奉天密，得知父亲被炸的消息后，张学良悲痛欲绝。他知道事关重，绝对不能慌乱，故表现得十分镇定。此后十几天，他所采取一系列措施，充分表现了张学良处变不惊的个性。

首先，张学良同杨宇霆等人进行商议，将所辖部队的撤退细一一作了妥善安排，并把自己的军团部安全撤退到滦县。然，他把军团的指挥权交给杨宇霆，自己则秘密地从滦县乘车，启程返回奉天。为了遮人耳目，防止日本人再搞阴谋加害自己，他特地剃了发，换上灰色的士兵服装，化装成伙夫模样，乘坐普的闷罐军车，安全回到奉天帅府。

张学良回奉天后，见到父亲被炸的惨状，伤心至极，号啕大。但由于他刚到东北，一切事情均未安排妥当，如果消息外，可能会引起动荡和混乱，日本人则会乘机混水摸鱼。张学良住悲痛，决定密不发丧，对外只是谎称张作霖虽然被炸受伤，但并无生命危险。他严禁闲杂人员进入张作霖卧室，每天仍令房给张作霖“开饭”，令医生给张作霖“换药”等等，不露一点破。日本人虽然多次派人设法打听，但都被巧妙应付过去。张学将各方面的事情都作了精密安排之后，才于6月21日正式给亲发丧。7月4日张学良子继父业，任东北保安司令。

日本人本想通过制造皇姑屯事件，除掉对其已无大用处的作霖，乘张作霖死后引起的混乱，攫取更大更多的权益。他们计年轻气盛的张学良可能会急于为父报仇，而使东北陷入混，日本就可趁火打劫，出兵东北，用武力彻底解决问题。哪知学良竟能如此处变不惊，平静地处理了这一突发事变，稳定了北局势。张学良以自己的智慧挫败了日军的阴谋，摆脱了危。

□怒火攻心刘备误国

一个人在愤怒的情况下，很容易丧失理智。

三国时期，孙权计夺荆州，关羽败走麦城。关羽死后，孙权关羽的头颅献给了曹操，企图嫁祸曹操。曹操识破孙权诡计，以重礼安葬关羽。蜀中人知道后，都对孙权恨之入骨。

刘备为给关羽报仇，不听诸葛亮和上将赵云的苦苦劝说，率陆两军四万多人马，远征吴国。刘备深入吴境数百里，在夷道（今湖北宜都）包围了东吴先锋孙桓。东吴诸将纷纷要求主将逊派兵增援孙桓，陆逊认为孙恒能够守住夷道，一概拒绝；诸又要求去迎击刘备，陆逊认为刘备连克吴军，士气正旺，吴军宜出战，因此，也拒绝了诸将的建议。

就这样，蜀军与吴军从公元222年的2月一直对峙到6月，吴军没有退后半步，蜀军也未能前进半步。

时值盛夏，烈日当空，蜀军水兵在船上难耐酷热，只得离船岸，在夷陵一带依沟傍溪扎下营寨，躲避酷暑。陆逊见刘备的营绵延百里，且都在树林茂密的地方，于是制定了火攻破蜀的划。他命令水路士兵用船舰装载裹有硫磺、硝石等引火物的草运到指定地点；又命令陆路士兵数千人拿着茅草到指定地去放火。这一天傍晚，蜀军相连的数十座军营自东向西北连起火，蜀军毫无防备，乱作一团，几十座军营全被烧毁，陆逊乘掩杀，蜀兵死伤无数。

刘备在众将的拼死保护下好不容易逃到夷陵马鞍山（湖北昌西北），陆逊随后追至，将马鞍山团团围住，又在山下四周放火来。刘备束手无策，只好连夜逃离马鞍山，杀开一条血路，向西逃命。吴军紧迫不舍，蜀将傅彤身负重伤仍拼死搏杀，刘备才幸免一死。

刘备因怒出兵，大败而归，蜀国元气大伤。刘备逃到白帝城，又气又悔，不久就一病而死。

------------

经商之技

利与害相互依存，并且可以相互转化。在商战中，认真分析利与害，力求趋利避害；同时要注意把握利与害的转化，努力促使向有利的方向发展，最终才能在商战中纵横驰骋，所向披靡。

□大减价哈罗斯发展惊人

大多数消费者对商品的价格极为敏感，甚至超出了对商品质量与性能的关注。有效地利用这一消费心理，就可以创造无尽的财富。于是，价格大战开始了。

哈罗斯百货公司位于英国伦敦市中心海德公园一隅，是从间杂货铺发展成为目前欧洲最大的百货公司，已有150多年历史。如今，这里是一幢共有5层楼的庞大建筑，总面积有12万多平方米。楼内设施一应俱全，其数量之多，令人惊讶。如该司有12部扶手电梯、50部升降机，拥有2000部电话机。升降和扶手电梯每年累计行走量约10万公里；而电话的使用量平每天1万次，圣诞节前后则高达2万次。

哈罗斯公司取得这一辉煌业绩靠的就是“以利诱人”的办，即“哈罗斯疯狂大减价”，也就是在每年的圣诞节及新年前，哈罗斯百货公司以出人意料的价格，实行所谓“疯狂大减”。届时，慕名前来购物的顾客如潮水一般涌来。白天，如云的客摩肩接踵，挤得这里水泄不通；入夜，这里仍然万头攒动，人鼎沸。如此盛况再加上商场四周悬挂着的闪闪发光的万盏灯，真是风光十足。

哈罗斯的发展可谓是惊人的，而综观其经营管理的方方面，最主要的手法就是“疯狂大减价”。其实这种做法在商界也司空见惯的，每每到处可见诸多商店推出“大减价”、“不惜血大酬宾”之类的手段以吸引顾客。然而像哈罗斯这样持之以，有规律又使人感到有利可图的大拍卖却不多见。其实，大减、大拍卖、大酬宾仍然可以获得可观的利润，商店一旦声名远，树立了自己的形象，其效果是巨大的。

哈罗斯百货公司靠着持之以恒的“疯狂大减价”，为自己做最好的广告，提高了它在广大消费者中间的知名度。这既扩了销售额，又使自己闻名于世，令消费者向往，连英国女王每也到这里购物。至于圣诞节及新年举行的大拍卖，更吸引了千上万的欧美亚洲顾客。这里还有几个数字可以进一步证明罗斯百货公司营销策略的成功：该公司现有雇员6000人，每付给他们的薪金要超过400万英镑；1850年该店的营业额是1000英镑，而时隔136年的1986年的营业额是3.1亿英镑！1986年1月8日这一天的营业额就达600万英镑！

哈罗斯舍小利为自己树立形象，吸引超额顾客，从而赢得了巨额利润。

□未雨绸缪本田走出困境

要想在某一行业中获得绝对优势，就必须面对瞬息万变的商情与众多的对手，掌握行业的发展态势。尤其是国际的有关全面动向，这就是防患于未然，未雨绸缪。

公元1906年，在日本滨松市磐田郡光明村，一个名叫本田平的铁匠家里响起了婴儿的啼哭声。这个婴儿，就是日后在本被誉为“摩托大王”的本田宗一郎。

1922年，宗一郎的父亲由于劳累过度，损伤了肩膀，不能抡打铁了，于是改行买卖自行车。活儿多，16岁的宗一郎就去帮。他和父亲收留的几个徒弟一样，也遭到过斥骂，但是父亲又得不佩服儿子的手艺。

宗一郎小学毕业后到了东京，应聘在一家名叫技术商会的车修理厂工作。后来，宗一郎回乡办了一个自己的汽车修理。

宗一郎27岁那年，和一位小学教师佐智结婚。结婚那天，他己驾车去接新娘，在当地引起轰动。

就在婚后的第二年，宗一郎突然关闭了生意兴隆、有50多工人的修理厂。他认为修理业发展有限，应该向制造业这一域迈进。

当时，日本出兵侵占了中国东三省，又扶植了一个伪满洲。国际联盟一致通过决议，谴责日本的军事入侵。日本以退出联来对抗。此后，日本在国际上迅速陷入孤立局面。于是，日政府奖励国产汽车。本田宗一郎这时候开始搞汽车工业，可是赶上了机遇。

但是，资金和原料都存在不少问题。于是宗一郎决定改做塞环。这是汽车发动机中的关键零部件。

1937年，宗一郎终于如愿以偿地制造出了活塞环。这一年，丰田汽车工业公司成立，以生产卡车为主。宗一郎给自己的公起名为“东海精密机械公司”，简称“东海精机”。东海精机的塞环主要卖给丰田汽车工业公司。

1941年，日本偷袭珍珠港，太平洋战争爆发。日本政府出于略战争的需要，对汽车的生产、配给和价格都进行了严格的控。宗一郎的公司曾有2000人被充当征用工或义务劳动工。由征兵，为了弥补男工被驱赶上战场后的人力不足，当局就征用量女工顶替。乐海精机被征用为军需工厂。

停战后，作为彻头彻尾的军需工厂，东海精机陷入了僵局，一筹莫展。

宗一郎将自己拥有的股份全部卖给了丰田汽车工业公司。

钱到手后，他曾考虑过干一番事业，但当时几乎所有物资都受美占领军控制，若贸然从事必然失败。

深思熟虑后的宗一郎决定制造纺织机器。他盖了座160平米的房子，并挂起了“本田技研所”的牌子，着手改良织布机。

但是，很快就陷入了僵局。由于投资太大，卖股份所得的一笔资已所剩无几了，而新织布机还没试制出来。他于是想到了汽，但汽车比织布机更费资金。他把目光投向了摩托车。

当时，陆军通信设备上的微型发动机已经派不上用场了，都在仓库里。宗一郎立即廉价把它买来，作为动力安装到自行上，推向市场。

当时交通十分混乱，火车和公共汽车又少又拥挤。机动自车，虽然开动起来噪音极大，黑烟直冒，但仍然很受欢迎，顾客各地蜂拥而来，产品供不应求。不到10人的技研所，可月产300辆机动自行车。

机动自行车的月产量后来增到700辆，买来的微型发动机完了，宗一郎就自己开始制造。

宗一郎终于制造出A型发动机。A型发动机的问世，使机自行车月产量高达1000多辆。本田宗一郎只花了1年时间，终于崛起于战争的废墟上。

1947年底，宗一郎的本田技研工业总公司宣告成立。

恰在此时，本田宗一郎认识了藤泽武夫。人称“技术的本田一郎，经营管理的藤泽武夫”终于开始合作了。从此，奠定了司飞跃发展的基础。

当时面对的困难是：尽管产品供不应求，产量不断扩大，却赚到钱，原因是不能如数收回货款。原来主顾是一些小自行店和黑市投机商，还有一些是想骗钱挥霍一把的退伍军人。

一些商店昨天还在营业，今天就关门倒闭了。店主和家人出逃，赖账者屡见不鲜。因此，宗一郎感到，产量越大，自己破产倒闭可能性就越大。虽然有精良的技术，但没有经营管理和销售务等方面的经验是不行的。

藤泽果然具有真才实学，不久公司各项业务就走上了正。

宗一郎放手把管理的事让藤泽去干，自己则埋头和河岛共研制出顶阀式发动机。两个月后，划时代的“理想正型”摩托终于试车成功了。不久，又推出了“奔利”、“天使”和“佳普”号，其中“佳普”型摩托车十分畅销。藤泽一方面扩大国内市场，一方面打开出口渠道。

到1952年止，本田宗一郎共获得一百五十多项专利。日本府为了表彰他在技术研究上的重大贡献，授予他蓝绶褒章。

宗一郎和藤泽“双剑合璧”，生产蒸蒸日上。本田技研工业公司不断扩大，到1953年，公司职工人数已超过2000人，拥两座大工厂。

一天，宗一郎向外界宣布，他的公司将参加在英国马恩岛上行的世界著名摩托车大赛（简称TT大赛），并且明确表示：

“既然参加，就要获胜。”

TT大赛是国际超一流水平的比赛，汇聚了世界各国超一流平的驾驶员和机械师，以及名牌厂家的摩托车大展身手，跑完420公里赛程。摩托车制造厂家和运动员能在大赛中夺魁，是一很高的荣誉，也是最好的广告宣传。

虽然比赛名落孙山，但宗一郎却大大开阔了视野。他访问英、德、法、意等摩托车先进国家，并偷偷购买了比赛用的摩托轮子、汽化器和轮胎，供回国后研究用。

一回到国内，宗一郎立即配备研究人员，完善研究机构，开研究。到1958年，双缸125CC、四缸250CC的第1号赛车终于制成功了。1959年，本田公司参加TT大赛，获得第6名；到1961年终于获得了冠军。

宗一郎终于如愿以偿，这意味着本田公司的技术水平获得迅速提高，在世界上获得了信誉。

随后，宗一郎又把全部精力转到汽车上。在汽车Fl大赛上冠已成为他的新奋斗目标。

1965年，本田赛车在欧洲赛程顽强拼搏，终于夺得第一。这一胜利，意味着日本的汽车制造技术已经跨入世界先进列。

“本田佳普”高级摩托车到1983年产量已突破1500万辆。

20世纪70年代初，正当本田牌摩托车在美国市场上畅销走红时，总经理本田宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发南亚市场。

此时摩托车激烈角逐的战场是欧美市场，东南亚则因经济刚起步，摩托车还是人们敬而远之的高档消费品。公司总部大部分人对本田宗一郎的倡议迷惑不解。

本田是经过了深思熟虑的。他拿出一份详尽的调查报告向们解释：“美国经济即将进入新一轮衰退，只盯住美国市场，一风吹草动我们便会损失惨重。而东南亚经济已经开始起飞，按一般计算，人均年产值2000美元，摩托车市场就能形成。只有雨绸缪，才能处乱不惊。”

一年半以后，美国经济果然急转直下，许多企业的大量产品销，几十万辆本田摩托车也压在库里。然而天赐良机，与此同，东南亚市场上摩托车却开始走俏。本田立即根据当地的条对库存产品进行改装后销往东南亚。

由于已提前一年实行旨在创品牌、提高知名度的经营战略，所以产品投入市场后如鱼得水。这一年，和许多亏损企业相比，本田公司非但未损失分毫，而且创出了销售量的最高纪录。

总结这一经验，本田公司从此形成了居安思危、有备无患的营策略。每当一种产品或一个市场达到高潮，他们就开始着研究开发新一代产品和开拓新市场，从而使本田公司在危机临时总有新的出路。

本田公司经过深谋远虑，从最激烈的欧美市场转移出来并开发东南亚市场，避免了美国经济大萧条的冲击，又取得了东南亚市场的先机，从而脱颖而出，立于不败之地。

□独具慧眼大宇公司“蓬勃发展”

在现代社会中，机遇与挑战同在，风险与利润共存。只有具备冷静的头脑、敏锐目光的人，分析出机遇带来的利与弊，分清自己有利与不利的因素，才能把握机遇，不让它与自己擦肩而过。

韩国著名的企业家金宇中被公认为韩国企业界的“出口大”。他所领导的大宇集团是享誉世界的知名企业，大宇生产的种产品也随着大宇集团的声名远播而遍布世界各地。

20世纪70年代以来，美国与亚洲新兴的工业化国家之间贸易摩擦越来越剧烈，美国从维护本国的利益出发，逐渐倾向采取贸易保护主义政策。

当时金宇中开拓美国纺织品市场的努力刚刚有了起色。他与生产缫丝的口本三菱会社签订了独家销售合约，把三菱会生产的丝料运回韩国加工成布料，并委托釜山制衣厂把布料成衬衣，然后全部运往美国销售，由于这种极细的缫丝箔制成衬衣质地柔和，触感很好，因此这种衬衣在美国一上市便大受迎，很快风行全美。3年之内，大宇集团仅此一项业务就获利1800万美元。

1974年，韩国企业界盛传美国即将对纺织品的进口实行配限制。在此种形势下，绝大多数纺织品出口商都开始压缩纺品输美规模，转而将焦点放在开拓新的国际市场上。然而，金中并没有像其他纺织品出口商那样亦步亦趋地压缩输美规，相反，他采取了一个果敢的行动，实行公司总动员，充分利用底余下不多的时间，全力扩大公司纺织品的输出数量。

此举获得成功。1974年大宇集团纺织品输美的规模一跃而于韩国、日本、台湾、香港等东亚地区的企业榜首。金宇中也此被誉为美国配额制度造就的惟一胜利者。

金宇中的超人胆识，来自于他超人的眼力，他很清楚地知，美国对外国公司进出口配额制度的制定，必须参考前一年的美业绩，如果前一年的进口数量大，那么后一年给的配额数量多，所以在其他出口商纷纷压缩出口规模的情况下，大宇集团产的纺织品能在美国市场上独领风骚。

“好风凭借力”，金宇中趁着大宇集团生产的衬衣风行美国有利时机，说服了在美国拥有900家连锁店的施伯公司接受宇集团的试销计划，把公司生产的全部产品纳入了施伯公司销售网。从而成功开创了韩国出口公司直接与美国大公司开业务的先例，打破了长期以来韩国出口商必须通过日本大商的中介并由美国B级以下进口商销售的惯例。

从此以后，大宇集团的事业蓬勃发展，到1981年为止，大宇团的外汇贸易额超过15亿美元。这在韩国企业界中是独一无的。

美方限制进口配额，对于每一个出口至美的销售商都是一次挑战，面对众多同行纷纷压缩出口的现实，大宇公司独具慧眼，及时调整了出口政策，从而扩大了出口规模，赢得了成功。

□有备无患吉姆奋发向上

世界上有一种原则，叫“祖鲁人原则”。这一原则的大意是：只要选择一个比较狭窄的课题钻研下去，就会成为这方面的行家里手。

比如说，你在《读者文摘》上看到一篇有关祖鲁人的文章，仔细过之后，你就比你这条街的人对祖鲁人要知道得多些。如果你再跑到图书馆把有关祖人的书籍都借来看，你就知道得更多。如果你去南非到祖鲁住的地方继续研究，你就比英国任何一个人对此题目知道得多。就是有备无患。

祖鲁人原则是伦敦北区的吉姆20岁时发明的。

吉姆把祖鲁人原则用到证券市场上。他仔细钻研较为狭窄净利收入领域，而不去研究公司的资产。他把他的全部钱财购买他认为有前途的一家公司的股票，而不是分散冒险。他入2800英镑，3年之后资本增值为5万英镑。

起初吉姆做些小额的证券生意，他的事业慢慢发展起来。

半年之后，吉姆——沃尔克证券有限公司成立。7年之后，公司成欧洲屈指可数的大财团；1972年，他已拥有2.9亿英镑的资。

到了1973年，证券市场崩溃，银行发生危机，地产市场关闭。1975年吉姆从公司辞职出来后，背了100万英镑的亏空，不成了一名破产富豪，而且还面临新加坡政府的刑事起诉。

吉姆背着100万债务，还要支付利息、生活开支和雇人的开，外加租用写字楼的费用。他细算了一下，在三四年内，最低赚到250万才能还清那100万的债务。在亏欠100万的情况要做到这一点，是很艰巨的。

怎么办呢？吉姆先后做了三件事：头一件事是稳住债主；第件事是维持信用；第三件事是设法赚钱。幸运的是，有个名叫兰的朋友愿意同他合作。他们合办了一家公司做房地产生。公司买下了伦敦巴特西附近的一座大厦，共有192间单元套。他们先付出30万英镑买下，转手以100万卖出，赚了约70万英镑。然后他们又买下了巴克利大厦，付出50万英镑，6个星后以70万英镑转手卖出。

与此同时，吉姆还为孩子写书。这也赚了一些钱，但是不，他写了29本书，其中有些只是不到1000个字的小册子。

吉姆一边做房地产生意，一边写书，又想重新涉足股市。但他的合伙人罗兰对股票生意不感兴趣，两人为此分道扬镳，罗连本带利提走了他的钱。

这时吉姆仍然欠债，他用分期付款方式还债。他在股票生上赚了些钱，用赚来的钱去填以前的窟窿。拖了四五年光景，吉姆终于把100万债务连本带利全部还清了。随着欠债的还清，他的信心也在逐渐强烈起来。

这时吉姆开始对黄金感兴趣。

他的一个朋友想创建一个金矿，吉姆和一些友人共筹集了100万美元。这家金矿叫做百年矿业公司。他们物色到一位具有富开矿经验的人。他们和一家名叫美国矿业勘探公司的美国司做成了第一笔生意，这桩交易做得很成功，他们以100万美的公司资本，做成了一笔2200万美元的交易。

从1973年起，吉姆认为渔场是一种新的“赌博”，因为渔场风险很大。他买下的渔场是一段河流，有几公里长。他可以在段河流的任何水域里捕鱼。渔场在苏格兰，吉姆的公司名叫鱼资产公司。后来公司又买下了几处渔场：泰晤士河2处，安河1处，埃查格河1处。买这些河段的捕鱼权花费了几十万英镑。

在吉姆到来之前，埃查格河和安嫩河的河口上还扎着网，鲑鱼不能由此溯流而去产卵。吉姆买下河段后就下令把网撤掉了。

在此之前在河口扎了网的河上，平均每年捕到23条鲑鱼，吉姆把网拿掉后，当年比别人多捕了142条鲑鱼。鲑鱼是一种极其名贵的鱼，每条可卖3000英镑。3000英乘以多的142条鲑鱼，就是40多万英镑。

从此之后，吉姆在加拿大的米拉奇又买下了一处最美丽的渔场，大小共600英亩，内一个高尔夫球场，一个速射靶场还有许多鱼。他说他仅在18天里就捕到144条鲑鱼。

他是花20万美元买下的，不用费什么劲，轻而易举就能卖到200万美元。

吉姆做到了有备无患，并奋发向上，成为世界闻名的渔业大王。

------------

[第九篇] 行军篇——善于选择最佳套路

只低头走路的人，大多数会走到死路以后，才知道掉头。初看起来，这些人属于“踏实”一类，实则是不善于选择最佳线路，去走最短的距离，以便达到成功的目的地。因此，善于选择最佳套路是成功的保证。此为《孙子兵法》“行军篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要讲述了军队驻扎原则、判断敌情原则及治军原则。

军队驻扎原则是：绝山依谷，视生处高，战隆无登。绝水必远水。客绝水而来，勿迎之于水内，全半济而击之；无附于水迎客；视生处高，无迎水流。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树。平陆处易，而右背高，前死后生。

判断敌情原则是：刚与敌人接触时，主要通过表面来观察判断；通过自然现象来判断；根据敌人的言行来判断；通过敌军调动情况来判断。

治军原则是：令之以文，齐之以武。

本篇的主题词：半济而击，令之以文，齐之以武。

【智慧之源】

孙子曰：凡处军、相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。

绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易而右背高，前死后，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。上雨，水沫至，欲涉者，待其定。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾之，敌近之；吾迎之，敌背之。军行有险阻、潢井、葭苇、山林、翳荟者，必谨复索之，此伏奸之所处也。敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之也；其所居易者，利也；众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；

兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵车者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。鸟集者，虚；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟肉食，军无悬，不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；

数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已；夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之则不服，不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

【经典诠释】

孙子说，凡是处置部署军队和观察判断敌情，都应该注意：通过山地，要靠近有水的山谷，驻扎在居高向阳的地方，不要去仰攻敌人占领了的高地。这是在山地部署机军队的原则。横渡江河，必须在远离江河处驻扎：敌人渡水来战，不要在江河中予以击，而要等它渡过一半时再进行攻击，这样才有利；如果要同敌人决战，不要紧挨水布兵列阵；在江河地带驻扎，也应当居高向阳，不可面迎水流，这是在江河地带部署置军队的原则。通过盐碱沼泽地带，那就一定要靠近水草并背靠树林，这是在盐碱沼地带部署机动军队的原则。在平原地带要占领平坦开阔地域，而侧翼则应倚托高地，做到前低后高，这是在乎原地带部署机动部队的原则。以上四种军队部署原则运用带来好处，正是黄帝之所以能战胜其他“四帝”的原因。

在一般情况下驻军，总是喜欢干燥的高地，厌恶潮湿的注地，重视向阳之处，轻视湿之地，靠近水草地区，军需供应充足，将士百病不生，这样，克敌制胜就有了保。在丘陵堤防地域，必须占领朝阳的一面，而把主要侧翼背靠着它，这些对于用兵有的措施，是利用地形作为辅助条件的。上游下雨涨水，洪水骤至，若想要涉水过河，得等待水流平稳后再过。凡是遇上绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙这六种地形，必须迅速离开，不要靠近。我军远远离开它们，而让敌人去接近它们；我军应面向它，而让敌人去背靠它们。行军过程中如遇到有险峻的隘路、湖沼、水网、芦苇、山林草木茂盛的地方，一定要谨慎地反复搜索，这些都是敌人可能设下伏兵和隐藏奸细的方。

敌人逼近而保持安静的，是倚仗它占领着险要的地形；敌人离我很远而前来挑战，是想引诱我军人其圈套；敌人之所以驻扎在乎坦地带，是因为它这样做有利可图；

许多树林摇曳摆动，这是敌人隐蔽前来；草丛中有许多遮障物，这是敌布疑阵；鸟雀惊，这是下面有着伏兵；野兽骇奔，这是敌人大举突袭。尘土又高又尖，这是敌人的战驰来；尘土低而宽广，这是敌人的步兵开来；尘土四散飞扬，这是敌人在砍伐柴薪；

尘土稀薄而又时起时落，这是敌人正在结寨扎营。敌人的使者措辞谦卑却又在加紧战备，这是想要进攻；敌人使者措辞强硬而军队又做出前进姿态的，这是准备撤退；敌人车先出动，部署在侧翼的，这是在布列阵势；敌人尚未受挫而主动前来讲和的，必定有阴谋；敌人急速奔跑并摆开兵车列阵的，是期待同我决战；敌人半进半退的，是企引诱我军。敌兵倚着兵器站立，这是饥饿的表现；敌兵打水的人自己先喝，这是干渴水的表现；敌人明见有利而不进兵争夺，这是疲劳的表现；敌军营寨上方飞鸟集结，表明是座空营；敌人夜间惊慌叫喊，这是其恐惧的表现；敌营惊扰纷乱，这表明敌将没威严；敌阵旗帜摇动不整齐，这说明敌人队伍已经混乱；敌人军官易怒烦躁，表明全已经疲倦；用粮食喂马，杀牲口吃肉；收拾起炊具，不返回营寨，这是打算拼死突围穷寇。敌将低声下气同部下讲话，这表明敌将失去人心；接连不断地犒赏士卒，这表敌人已无计可施；反反复复地处罚部属，这表明敌军处境困难；敌方将领先对部下凶，后又害怕部下的，是最不精明的将领；敌人派遣使者前来送礼言好，这是敌人希冀兵息战。敌人逞怒同我对阵，可是久不交锋而又不撤退，这就必须审慎地观察它的意。

兵力并不在于愈多愈好，只要不轻敌冒进，而能做到集中兵力、判明敌情、取得部的信任和支持，也就足够了。那种既无深谋远虑而又自恃轻敌的人，一定会被敌人所虏。

士卒还没有亲近依附就施行惩罚，那么他们就会不服，不服就难以使用；土卒已经附，而军纪军法仍得不到执行，那也无法用他们去作战。所以，要用怀柔宽仁的手段教育他们，用军纪军法去管束规范他们，这样就必定会取得部下的敬畏和拥戴。平素严格贯彻命令，管教士卒，士卒就会养成服从的习惯；平素不重视严格贯彻命令，管土卒，士卒就会养成不服从的习惯；平时命令能够得到贯彻执行，这表明将帅同士卒间相处融洽。

【现代释用】

企业要具有活力，关键在于内部机制的科学性，根本因素在于人，毕竟企业的各项任务的完成是靠人取得的。为了保障各项任务的完成，必须加强对人的管理和教育，不可想象，一群散漫、各行其是的人会创造出什么惊天地、泣鬼神的佳绩来。这就是《孙子兵法》所说的“令之以文，齐之以武”，只有这样，才能使企业永保青春和活力。

对职工可以用严格的规章缺席、赏罚分明的奖惩措施。以督保证其完成生产任务。但这些手段还不足以充分调动职工的主动性、积极性和创造性，还必须“与众相得”。也就是说，要从培养职工对企业的感情、忠心入手。教育职工要培养以厂为家的良好习惯，自觉自主地为企业添砖加瓦。这样，全体职工就会团结如一人，集体各显所能，企业才会兴旺发达。

不仅企业生产如此，各行各来，莫不如是。

------------

领导之艺

领导只有培养职工的感情，使全体职工和睦一致，同心协力，才能共同走向胜利。这就是《孙子兵法》所说“令之以文，齐之以武。”

各种严格的规章制度，赏罚分明的奖惩措施，有利于各种任务的完成。但这些制度还不足以充发挥职工的积极性、主动性和创造性。只有“令之以文，齐之以武。”从培养感情、忠心入手，才能使全体职工团结如一人，企业才会更兴盛。

□重整旗鼓丰田公司败中取胜

善于培养职工对企业或公司的感情，是丰田英二的长处，也是他雄起的原因。

丰田汽车工业的发展，是与丰田英二这个名字分不开的。

他担任丰田汽车公司总经理和社长达四十余年。直到1983年，日本天皇给他颁发一等瑞宝勋章，这在日本是最高的殊荣了。

但丰田英二却平淡地说：“颁勋章对我而言，就如同通过人生的末考试之后，发下了成绩单一般。”

丰田英二在大学里学的是机械专业，他毕业后进了堂兄喜郎开设的汽车工厂，堂兄安排他到厂里的汽车研究所工作，交他的课题是，专门研究汽车用的工作母机。

丰田英二跟着堂兄喜一郎，从此全身心地投入汽车的开。

当时，除了丰田开发汽车，国外特别是美国已在大力抢夺汽市场。日、美合资的日本福特和通用汽车公司，都在大阪等地有装配工厂。日本福特为了吸引人才，以每天5日元的高工资名。日本为了发展本国的汽车工业，推行了国产化政策，国通过《汽车制造事业法》，丰田被指定为正式认可的制造厂。为了扩大宣传，丰田首次举办了“国产丰田大众车展览会”；

为了配合展览，特别制作了《发展汽车的过程》这部电影。那时是无声电影的时代，丰田英二冒着酷暑，躲在一间闷热的小屋，一面编辑影片，一面想台词；想好之后记录下来，再仔细教会位小姐，让她在现场配合电影进行朗读。

展览会之前，丰田英二正式将丰田商标改为“TOYOTA”。成了丰田汽车工业总公司。丰田英二担任“监察改良部”主任。

这个部其实仅他一个人，负责彻底检查被顾客退回的车辆，找出病，并且提出治“病”的办法。

就在这一年7月，芦沟桥事变爆发，日本当局为了侵略战，征召适龄青年入伍。丰田英二被征兵进了军队。但幸运的是快他就退伍了，原因是军队不征召有技术的军需产业人员。

1945年5月，丰田公司高级职员赤井推荐丰田英二担任公执行董事。丰田英二成为公司的主要决策人之一。

这时候，美军在广岛扔下了一颗\*\*\*，同时轰炸东京等。有几次美军飞机低空从工厂上空掠过，机关枪嘎嘎嘎地扫。丰田英二和加藤正好有事外出，回到办公室时，只见两张椅已被炸得稀烂！战后他才知道，他们的工厂在美军的地图上，标的是“丰田汽车工厂”，正在轰炸的目标之列。

日本宣布投降后，丰田汽车生产量和战争结束前差不多。

并不是卖不出去，主要是由于缺乏原材料。当时日本很缺乏运工具，车子只要制造得出来，就一定卖得出去。可惜想买的人有钱，就算将车子卖出去，货款也不能正常回笼，所以又不敢。丰田公司的许多技术骨干，在战时被征召入伍，有的死有的，各种原因造成公司濒临倒闭。公司为了生存，甚至在占领日的美军军营旁，开设食品店和洗衣店，以养活员工，维持生。

1949年10月18日，丰田英二的父亲因病去世。丰田英二最困难的时刻，继承了父亲持有的丰田股份。而此时的丰田票，每股由48日元猛跌至27日元。丰田公司四面楚歌，面临产。为了挽救危局，丰田喜一郎召集公司高层领导开会，决定减员工。

丰田英二此时在公司排第四位。他主管的技术部是公司的体之一。他被迫在充满敌意的二千多员工面前说：“现在的丰就好像一艘快要沉的轮船，如果没有人自动跳海，船就会下，所以我希望大家能认清裁员的现实。丰田公司的老朋友、名古屋的银行家高梨壮夫，邀集金融机构“救救丰田现状”，给丰公司贷了款，丰田公司才没有破产。

丰田公司重整旗鼓，原一把手喜一郎退居幕后，改由石田继。在临时股东大会上，丰田英二升任常务董事。公司委派丰田二去美国考察。

丰田英二赴美考察汽车企业今后的前途，与美国厂商洽谈术合作事宜。

丰田英二在美国考察期间，一位名叫詹姆士·平田的美籍本人，对他产生了很大影响。平田在福特公司任高级职员，负招待他这位“丰田汽车王子”。

平田19岁时，母亲给他50块钱，告诉他“出去找份工作”，就这样把他逐出家门。少年平田立定志向要“扬名美国”。

他一边打工，一边走，花了几个月的时间到达横滨。平田游到一海轮上，跟船长商量说：“我想在你船上工作。”船长收留了。他在船上当侍者，绕了3年，才到达旧金山。平田沿着正在修的横贯美国东西的大铁路，最后到达美国西部城市底特。他后来认识了福特汽车公司创始人福特，福特很欣赏他的折不挠的进取精神，便收留在自己手下供职。

丰田英二从平田的故事里认识到只要认准了目标，世上没办不成的事情。

丰田英二回到日本后不久，朝鲜战争爆发。战争使丰田汽公司起死回生。公司的裁员计划还没来得及执行，就收到了量的美军订单。美军向日本订购卡车，战争给丰田汽车带来机遇。从1952年到1962年，丰田公司在美军那里赚到了一大钱。

1955年1月1日，丰田推出了第一种小轿车的车型，定名“皇冠”。这天，公司举行了盛大的庆典活动，邀请各界人士参。丰田英二穿着小礼服，操纵着第一辆小轿车的方向盘，英姿发地绕场表演了一周。

皇冠轿车在日本国内卖得不错，于是丰田英二便有了“去美卖卖看”的念头，他们在美国投资设立了美国丰田公司。1967年，担任多年副社长的丰田英二，接任丰田公司社长职位。丰田二全身心扑在市场销售上。为了开拓市场，公司先后和日本特、日野、大发等国内各大汽车公司合作，生产各种类型的汽。今天，“卡洛娜”（“太阳的光冠”）、“可乐娜”（“花之冠”）已成世界名车。

1974年，丰田财团成立，丰田英二担任理事长。丰田财团资达数百亿日元，以汽车工业为主体，在各个经济领域进行投。为了培养企业人才，丰田英二创办了丰田工业大学、丰田中研究所、国际经济研究所等一系列的教育、科研机构。

在丰田汽车的发展史上，丰田英二起到了承前启后的关键用。

虽然职工并没有真正“跳海”，但“跳海”精神是丰田公司的取胜法宝。

□半济而击俄军大败拿破仑

趁敌人运动将半，突然出击，就可以事半功倍。这就是《孙子兵法》所说的“半济而击”。

1812年11月，拿破仑远征莫斯科受挫后，撤至别列津纳一线，准备在此渡河，继续向法国本土撤退。别列津纳河在俄罗斯境内，是第聂伯河右岸的一条支流，河上一条永久性梁已被俄军烧毁，渡口对岸也被俄军控制。恰在此时，寒冬然变暖，冰河化冻，河水泛滥，根本无法徒步过河。拿破仑渡口以北5公里外一段河宽不足20米的浅水区架了两座高浮桥。11月26日晚，法军开始渡河。尽管已丢弃了大部分重和全部马匹，桥面仍然混乱不堪。就在法军前卫刚刚抵达岸、大部仍在渡河之际，俄国大军惊天动地从三面席卷而，炮火也从对面山脊上猛轰两座浮桥，并封锁通往桥梁的道。一时间法军成了瓮中之鳖，任人宰割，浮桥上死尸如山，而争相逃命的伤兵、妇女和其他随行人员，不顾一切地向桥上拥。这时突然一座浮桥在人员的重压下塌陷，于是人们更加恐，拼命涌向另一座浮桥。这更影响了桥的使用效率。许多在绝望中跳进河里，试图泅渡过河，但由于漂浮的冰块和严寒的威胁，绝大多数丧身河中。29日拂晓，法军后卫为摆脱俄军追击，被迫将最后一座浮桥烧毁。当时，至少有一万多士兵留在东岸，全部丧身于哥萨克骑兵的刀下。

俄军半济而击，大败拿破仑，正是运用了“半济而击”的方法。

□怀柔政策昭君出塞

恩威并施，是治理国家的方法。恩泽要一点点施舍，打击却必须一次完成。施以恩惠就是“怀柔”。在特殊情况下，采用“怀柔”政策，可以收到奇效。

西汉时期，匈奴人的力量相对强大，对汉朝的国防安全构成极大的威胁。经汉武帝对匈奴的不断征战，匈奴受到沉重打，但其余部仍是一股不可小看的力量。

为了进一步巩固国防安全，汉宣帝派赵充国等五路大军15万人，联合乌孙夹攻匈奴。这次战争取得很大成功，匈奴被杀死几万人，牲畜损失了几十万头。经过这次打击，匈奴更加衰弱，以后匈奴又发生分裂，分为东、西两匈奴。东匈奴迫于汉朝强大，向汉朝臣服。汉朝为了维护边防的安定，安抚东匈奴，对他们优礼有加。虽然东匈奴已向汉朝称臣了，但汉朝在礼节还把他当作对等国看待，高于其他藩属国和刘姓诸王，不仅给丰厚的赏赐，还安置他们在边塞附近居住，派汉军护卫并供给食。在这种形势下，同东匈奴不和的西匈奴也派使者奉献礼，汉王朝虽也接待，但比对东匈奴要差一些。经过汉王朝的支，东匈奴逐渐恢复发展，势力渐盛，局势逐渐安定下来。汉元时，汉朝又派兵联合西域诸国攻打西匈奴，迫使西匈奴不得不次西迁。东匈奴对汉朝攻打西匈奴，消灭自己的死对头，既高，又惧怕，遂决心进一步向汉朝靠拢。汉元帝时，东匈奴又到朝朝拜，并提出愿和汉室通婚结为亲戚。汉朝恩准，让王昭君嫁。

王昭君当时为汉宫的一名宫女，她深明大义、知书达礼。当得知匈奴前来和亲的消息后，决心为汉和匈奴的民族和解做献，主动要求远嫁匈奴。王昭君是以公主身份出嫁的。汉朝为显示对东匈奴的恩宠，让王昭君在出嫁时带去了丰厚的嫁。王昭君出嫁匈奴，进一步密切了两族人民的友好往来。这不使匈奴得到了安全，汉王朝边境上也是牛羊遍野，百姓乐业，几十年再也没有互相征战之事。

王昭君出嫁后，匈奴非常感激，上书汉朝表示愿意承担为汉朝守边的任务，建议撤除汉王朝边塞防守吏卒，以减轻汉民的役负担。汉朝廷认为：国家考虑边事应长远计议，居安思危，不应自毁长城，授人以柄。于是汉朝对东匈奴表示感谢，在继续强友好往来的同时，继续在边境地区驻扎军队。

汉朝就这样在以武力为后盾的情况下，用“怀柔”政策发展同匈奴的好关系，终于换来了边境地区长久的安定和平，保障了自己的全。

□小小乒乓球外交大学问

一个领导者具备敏锐的目光、通透的洞悉力和判断力，就可以从小处着眼，发现大问题。

1971年4月6日，在日本名古屋举行的世界乒乓球锦标赛近尾声的时候，中国乒乓球队邀请美国乒乓球队访问中国。

中国的邀请既是为了促进两国运动员之间的友谊，也是向美国出一个重要的政治姿态。正如《时代》杂志社所说的：“‘乒’的声全世界都听到了。”中国开始了乒乓外交。

这一小小的举动，立即引起了美国政府的重视。按美国总尼克松的话说：“这个消息使我又惊又喜。我从未料到对华的动行动会以乒乓球队访问的形式得以实现。”

当天晚上，尼克松召开了国家\*\*\*\*\*特别会议。他让辛格就对华新政策作了一个概述，会上大多数成员都欢迎总对中国采取主动的做法。

中国方面做出了积极的响应，很快发给几名西方记者签证采访球队在华的访问。4月10日，9位美国乒乓球运动员、4位乒协人员、2名家属和得到签证的3名记者走过了香港通向国的罗湖桥，他们是1949年共产党胜利以来进入这个历史古的第一个正式的美国代表团。

这批美国客人受到了中国方面热情的款待。由于他们除了育访问以外还肩负着一项外交行动的特殊使命，很快受到了恩来总理的接见。4月14日，周总理在人民大会堂接见这批国客人并作了讲话。他说：“你们为中美两国人民的关系揭开新的篇章，我相信，我们友谊的这个新开端必将受到两国大多人民的支持。”他颇有风度地停了一下，然后亲切地问道，“难你们不同意我的话吗？”美国客人爆发出一阵掌声，他们当场请中国乒乓球队访问美国，这个邀请马上被接受了。

尼克松与基辛格始料未及中国方面打开与美国的关系如此快，但他们也很快做出及时反应。就在周总理讲话后不到几时，白宫宣布放松美国对中华人民共和国实行了21年的贸易运；放宽对中华人民共和国的货币和航运管制；对愿意访问美的中国人可以尽快发给签证。在这以后的两个星期，尼克松连续发出许多信号，表示美国准备同中国和解。

以后，经过美国家安全事务助理基辛格博士的进一步穿针线，中美双方于1971年7月15日晚上7点30分同时宣布：周来总理代表中华人民共和国政府邀请美国尼克松总统于1972年访问中国，尼克松总统愉快地接受了这一邀请。

小小银球终于撞开了中美之间关闭了23年之久的大门，一个新时代开始了。

正是从一个简单的小地方着眼，中美关系有了转机，这对中美人民来说，都是可喜可贺的。

□恩威并济巴顿治军有方

乔治·史密斯·巴顿是第二次世界大战中美军的杰出将、陆军四星上将。

巴顿治军甚严，但他同时又十分体恤和关怀自己的下属。

巴顿了解官兵对家属信件的关心，为此，部队专设了一辆邮递专，总是及时地把邮件送到每一名官兵手中。巴顿对于部队的食、换季服装、健康状况总要亲自过问。他曾给全军将士写过封私信，内容是谈如何预防和治疗一种叫做“堑壕足”的疾。巴顿总是喜欢在白天上前线视察，他说：“应该让士兵们经看到指挥官奔赴前线，而不要让他们看见他在撤回后方。”

1944年9月，美军统帅部命令巴顿的第3集团军向法兰克挺进，但德国人已在他前面布下了63个师，其中有15个装甲和装甲步兵师，而且利用法国人遗留下来的边境要塞和马奇防线作为自己的防御战线，进攻是异常艰难的。

9月5日，第3集团军的进攻严重受挫。3天后，德军突然发起攻，激战半天多，才被遏制住。双方的拉锯战打了半个多月。9月30日，希耶河以东的第12军第35师在德军一个军兵力的攻击，阵地岌岌可危，师长请求将部队撤到希耶河西。巴顿大发雷，坐上轻型飞机冒着枪林弹雨飞抵第12军司令部，宣布取消撤命令：“第35师必须与阵地共存亡，不能后退半步！”下完命令，巴顿又急速赶到第6装甲司令部，亲自组织部队发起反攻。结，第35师不仅保住了阵地，还向前推进了5英里。

进入10月份，天气一天比一天冷，由于美军的兵力有限，德火力猛烈，美军官兵只好在凄风苦雨中坚守阵地。部队中，非斗性减员大增，厌战、思乡、士气不振，如瘟疫一般在各部队中延。但是，巴顿的第3集团军是个例外——10月下旬，巴顿的甥因公来到第3集团军，他所遇到的每一个人都保持着一种“标准的军人状态”：胡子刮得溜光，头戴钢盔，系领带，打绑腿，皮靴擦得亮铮铮的。

11月份后，天空连降暴雨，面对美军的进攻，德军利用坚固工事和暴雨造成的有利形势顽强抵抗，但巴顿仍以不屈不挠精神指挥第3集团军攻克德军最坚固的要塞——梅斯。在军史上，1301年以来，梅斯要塞是首次被人以强攻手段占领。此后，巴顿战胜了恶劣的气候和复杂的地形，迫使德军从摩尔河、尼德河、萨尔河的防御阵地后撤。

11月25日，巴顿将军在梅斯城检阅了攻占梅斯城的英雄队。一个多月以来，巴顿的第3集团军解放了873座城镇，打打伤德军8.8万人，俘敌3万多人，而第3集团军只伤亡2.3万人。

巴顿平时关心士兵，施之以恩；战时，行令如山，施之以威。恩威相济，是巴顿治军的要诀，也是他取得辉煌战史的保证。

□赏罚分明奥尔森雄霸一方

人性化管理是现代管理的新要求，要求在工作上赏罚分明，铁面无情，在生活等工作以外的事情上视员工如亲友。

肯尼斯·奥尔森是美国数据设备公司的创始人、总经理、董长。美国《幸福》杂志称他为“美国企业史上最成功的企业”。

奥尔森为人严格，工作严谨，对那些工作不负责任的人从不息纵容，有时对部下的惩罚甚至过于严酷。

1982年，已身为数据设备公司总经理的奥尔森，突然下令集公司全体职工开大会。大会开始后，奥尔森到讲台前讲话。

他的讲话很简短，只宣布了4位经理的名字，并请他们到台上。

奥尔森并未请4位走上台的经理就坐，而是当着众多工人面，大声宣布授予这4位经理先生“劣等工作奖”。

这4位经理恰似五雷击顶，众目睽睽之下受到如此重大羞，几乎晕眩在地。广大职员也为之一愕，全场顿进鸦雀无声，落一根针也能听见。

4位打扮漂亮的小姐，分别来到4位经理面前，将托盘中的“奖状”递到他们面前。4位经理接也不是不接也不是，十分尴尬站在那里，好像是木头一般。

奥尔森见他们没有勇气接“奖状”，就加重语气，让大家热烈掌为他们壮胆助威。顿时场内掌声如雷，嘘声四起。见4位经还在犹豫，奥尔森又说：“难道要我亲自为你们颁奖状才肯赏笑纳吗？”

4位经理深知奥尔森那种不屈不挠的秉性，知道再不接受，将会受到更大的羞辱，只好乖乖地从托盘中取过劣等工作奖。

奥尔森虽然对犯错误的属下有时未免过于严酷，但对一般下却是相当关心的。奥尔森于1962年就大力推行“机会均等”的政策，为公司职工提供优厚的福利，包括本公司的股票等等。

奥尔森一直保持平民作风。他系民主党人，对“民主”二字为重视。他几乎每天中午都在公司集体食堂就餐，往往一边餐一边同工作、职员闲聊，认真听取群众的呼声。奥尔森听说位职员由于家庭变故困扰不已，心情郁郁寡欢。奥尔森叫秘将这位职员请到自己宽大的办公室里，对他进行一番安慰后：“我理解你现在的心情与处境。你应当试着改变一下。我批你一个月的假期，当然，工资，照发。去处么，我的度假别墅借你用。”

那位职员听后，感动得热泪盈眶。

奥尔森非常重视人才，从不埋没人才。对于干得好、有能力人，他总是毫不犹豫地给他们升迁的机会。正因为如此，很多都愿意到数据设备公司来为奥尔森工作。

奥尔森对职工既严格，又关心，所以公司蒸蒸日上，他很快雄霸一方。

□论功定罪明成祖一统天下

明成祖朱棣是明太祖朱元璋的第四子，他依法治天下，使一国家逐步走向稳定，为明朝276年的天下奠定了基础。明成强调法治。一次，一名立有战功的将官触犯了刑法，刑部官员将官说情，希望明成祖能“论功定罪”。明成祖批评刑部官员：“执法应该公正，赏罚应该分明。过去他有功，朝廷已经奖赏他；如今他犯了法，那就该给他治罪。如果不治罪，那就是纵，纵恶如何能治理天下呢？不能‘论功定罪’，而是要依法治。”

明成祖对外戚的约束很严，凡外戚“生事坏法”者都被处以罪。有一次，太子的妻兄张旭放纵家僮影响很坏。明成祖得，亲自召见张旭，对张旭说：“你是皇上的亲戚，最应该遵纪守，否则，我要罪加一等来惩治你。如果不这样，大家都去欺凌姓，天下怎么能治理好？请你当心！”

明成祖继承了父亲勤政的好作风，每天除了早朝之外，还有朝。明成祖认为早朝过于繁忙，没时间与大臣们交谈，早朝之他就把六部尚书留下来，与他们促膝谈心，交换各种意见，制相关的法律政策，然后推而广之。

明成祖认为人才是治国的栋梁，因此，不但三令五申地告诫部（任免官吏的机构）官员要把有才能的人选拔上来，而且指吏部官员对人才要做到“人尽其才”，即充分发挥每一个人的有才能。明成祖曾说过一段发人深省的话：“君子敢直言，不丢官丢命，因为他是为国家着想；小人阿谀奉承，只想升官发，因为他是为一己私利着想。”

为了把各地有才能的人选拔上来，朱棣诏令对全国各州县官吏进行考核，以九年期限为满考核，对那些在满考核中政绩著的官吏除嘉奖之外，都留在京城六部中任职。

明成祖讨厌阿谀奉承，喜欢直言快语。为了鼓励大臣们说话、说实话，明成祖不止一次对众大臣表白道：“国家大事甚，我一个人再有能力，也难免有忘记的和处理错的，希望大家现我忘记了就提醒我，做错了批评我，大家千万不要有所顾忌！”

一次，贵州布政司在奏折中写道：皇上的恩诏到达思南府，太岩山间都响起“万岁”的声响，这是皇上的威恩远加山川的灵啊！一些大臣听了这段话都纷纷向明太祖祝贺。明太祖面现悦，说：“在山顶上呐喊，千山万谷都会回应，这本是很平常的，你们想用阿谀奉承来讨我欢心，实在不是贤人君子的作为！”

明成祖在位22年，扩大了疆域，发展了经济，使天下得以大。闻名于世的多达两万二千多卷的类书《永乐大典》就是明成集全国三千多有名望的文人墨客编纂而成。

□赏罚分明李从珂含恨自焚

五代后唐的李从珂从小就跟随唐明宗李嗣源南征北战，立汗马功劳，被封为潞王。李嗣源死后，其子李从厚继位，史称帝。闵帝年纪小，朝政全由朱弘昭等人把持。朱弘昭将朝廷臣贬的贬、黜的黜，李从珂难逃厄运，于是在风翔（陕西风翔）起兵。朝廷闻报，立即派西都留守王思同领兵征讨。

凤翔城墙低矮不坚，护城河也很浅。王思同没费多少力气连克凤翔东西关城，直逼风翔城下。李从珂见形势险危，冒险上城楼向城外将士呼喊道：“我从小就跟随先帝出生入死，打今天的江山，如今朝廷奸邪之人当道，挑拨我们骨肉之情，我什么罪过，非要置我于死地呢？”说罢，声泪俱下。

王思同带来的兵将都曾跟随李从珂出征过，十分同情李从。羽林指挥使杨思权本来就跟朱弘昭不合，乘机大喊道：“大公（即李从珂）才是我们的真正主人啊！“率领自己的部队投了李从珂。杨思权进入凤翔城，呈上一张白纸，要求李从珂在克京师后封他为节度使，李从珂当即在白纸上写下“思权可任宁节度使”九个字，把纸交还给杨思权。消息传到其他还在攻的将士中间，步军左厢指挥使尹晕嚷道：“杨思权已经入城受了，我们还拼什么命啊？”将土们闻言，纷纷扔下兵器，要求归李从珂。王思同见大势已去，只好抛下军队逃命去了。

李从珂由败转胜，喜从天降，倾尽城中财物犒赏各将土，李珂又发布东进命令：凡攻入京都洛阳者，赏钱百缗（一千文为缗），将士们欢声雷动。

王思同逃回洛阳，闵帝惊慌失措。侍卫亲军都指挥使康义率兵去征讨李从珂，结果全军投降了李从珂，引导李从珂杀入阳。在这种情况下，太后被迫下令废除闵帝，立潞王李从珂为帝。李从珂即位后，下诏打开库府犒赏将士以兑现出征时的言，哪知道库府空空如也，而犒赏所需费用高达50万缗。李珂以各种手段搜刮民财，逼得老百姓上吊投井；又把宫廷中的种器物，包括太后、太妃的簪珥都拿了出来，才勉强凑了20万，还缺五分之三。

端明殿学士李专美劝说李从珂道：“国家的存亡在于修法、立纲纪，如果一味犒赏，即使有无穷的财宝也填不满骄兵的壑。”

李从珂认为李专美言之有理，对士卒不再一味纵容，但他惟有乱，不敢从根本上修法度、立纲纪，对违法乱纪行为也是大化小、小事化了，一味迁就。

李从珂即位后的第三年，河东节度使石敬瑭兴兵造反。由李从珂治军不严，纲纪不明，派出去平叛的队伍一意孤行，降降，逃的逃，通敌的通敌，石敬瑭长驱直入洛阳，李从珂含恨登，举火自焚，后唐从此灭亡。

□相互信任盖蒂发展油业

领导信任员工，员工信任领导，才能令出必行，目的自然实现。

保罗·盖蒂不到24岁时就成为一个独立的石油经营者，并到了第一个百万美元。

盖蒂的大部分时间都用在钻探上，他穿着满身油污的工作服与工人们吃在一、干在一起，深得他的雇员们的信赖。

有一位老练的油田工人出现在盖蒂的钻井场地，提出要在蒂手下找一份工作。盖蒂知道他是在一家大公司工作，问他：

“那里的条件比我这里好多了，为什么非要到我这里来呢？”油田人怒冲冲地说：“我在那个钻井场已干了五个月，只钻了四千尺！”

盖蒂笑了，问：“那么，你认为要是由我来干，需要多少天才钻这么深？”

油田工人回答：“10天！我敢打赌。这就是我为什么不愿在边干的原因。”

这个油田工人后来成了盖蒂的骨干成员。

盖蒂坚持认为：“伙计与老板之间所存在的紧密团结精神与互信任是至关重要的。”

有一次，盖蒂在利福尼亚西尔滩油田租得一小块土地，而这小块土地又只能通过一条长400多英尺、宽不足4英尺的地来接通补给路线，载运物质和装备的卡车根本开不进去。同行都劝盖蒂：“把这一块油田忘记吧！你永远不会在那里钻出一井来——一百万年也作不到。”

盖蒂与他的工人们商量，一个钻井工人说：“老板，让我们前看看，我们会找到某种办法，不要担心！”

盖蒂与工人们一起来到那块土地上，工人们向盖蒂提出了用小型钻井设备和铺设窄铁路的办法，不但很快地打出了井，而且很快地产出了油。

盖蒂的事业就是这样迅速发展起来的。到了1951年，盖蒂拥有了一个浩大的“潮水石油公司”，仅此一个公司，其资产就过了8亿美元！

如今，盖蒂的石油公司及其它矿产勘探公司活跃在全球四大洲上，其财产在10亿美元以上。

盖蒂信任员工，也赢得了员工的信任，从此善蒂的石油公司蒸蒸日上。

------------

处世之道

为人处世，如果能做到“令之以文，齐之以武”，必将对自己的人生大有裨益。如果没有恩威并济的思想准备，而是或恩或威，肆意运用，必将自毁前程。用恩过度，就会给人造成一种温和的形象，给人一种不压重的感觉，从而在不知不觉之中被人摆到可有可无的位置，从而失去威严；用威过度，会给人造成一种难以亲近感，从而失去亲和力。

□楚王绝缨唐狡死战

如果能够宽容别人，就会得到别人真诚相待与尊敬。毕竟人是感情动物，“投之以桃”，必被“报之以李”。

楚庄王在一次平定叛乱后大宴群臣，宠姬妃嫔也统统出席兴。席间丝竹声响，轻歌曼舞，美酒佳馔，觥筹交错，直到黄昏未尽兴。楚王乃命点烛夜宴，还特别叫最宠爱的两位美人许姬和姬轮流向文臣武将们敬酒。

忽然一阵疾风吹过，宴席上的蜡烛都熄灭了。这时席上一官员斗胆拉住了许姬的手，拉扯中，许姬撕断衣袖得以挣脱，并且扯下了那人帽上的缨带。许姬回到楚庄王面前告状，让楚点亮蜡烛后查看众人的帽缨，以便找出刚才无礼之人。

楚庄王听完许姬的话，却传命先不要点燃蜡烛，而是大声：“寡人今日设宴，与诸位务要尽欢而散。现请诸位都去掉帽，以更加尽兴饮酒。”

听楚庄王这样说，大家都把帽缨取了下来，这才点上蜡烛，君臣尽兴而散。

席散回宫，许姬怪楚庄王不给她出气。楚庄王说：“此次君宴饮，旨在狂欢尽兴，融洽君臣关系。酒后失态乃人之常情，若要究其责任，加以责罚，岂不大煞风景？”

许姬这才明白楚庄王的用意。这就是历史上有名的“绝缨”。

7年后，楚庄王伐郑。一名战将主动率部下先行开路。这员将所到之处拼力死战，大败敌军，直杀到郑国国都之前。

战后楚庄王论功行赏，才知这员战将叫唐狡。唐狡表示不赏赐，坦承7年前宴会上无礼之人就是自己，今日此举全为报7年前不究之恩。

楚王大为感叹，便把许姬赐给了他。

楚王通过绝缨的方法，赢得了尊敬，也得到了理所当然的回报。

□观察入微吴士宏智过险关

有时哪怕只是注意到了一个小环节，都可以改变一个人一生的命运。

经过1999年秋季媒体的狂炒，吴士宏已成为中国人耳熟能的名人。其实在这番炒作之前，她的经历与业绩就不断见诸端，只不过没有如此密集罢了。

在吴士宏努力向上的过程中，以她初次到IBM面试那段最精彩。

当时还是个小护士的吴士宏，抱着个半导体学了一年半许璋英语，就壮起胆子到IBM来应聘。

那是1985年，站在长城饭店的玻璃转门外，吴士宏足足用五分钟的时间来观察别人怎么从容地步入这扇神奇的大门。

两轮的笔试和一次口试，吴士宏都顺利通过了。面试进行也很顺利。最后，主考官问她：“你会不会打字？”

“会！”吴士宏条件反射般地说。

“那么你一分钟能打多少？”

“您的要求是多少？”

主考官说了一个数字，吴士宏马上承诺可以。她环顾了四，发现现场并没有打字机。果然考官说下次再考打字。

实际上，吴士宏从未摸过打字机。面试结束，她飞也似地跑出去，找亲友借了170元买了一台打字机，没日没夜地敲打了个星期，双手疲乏得连吃饭都拿不住筷子了，但她竟奇迹般地到了考官说的那个专业水准。过了好几个月她才还清了那笔务，但公司也一直没有考过她的打字功夫。

吴土宏的传奇从此开始。

吴士宏通过仔细观察，发现考场内没有打字机，就迅速做出反应：不需要现场考打字，因而动了点小计谋，从而顺利过关。

□明察秋毫妮莎智取情报

法国抵抗部队的炮兵排长腓里对新婚不久的妻子瑞拉十分恋，每天都要给妻子写上一封思意绵绵的信。但是，腓里告诫子：千万不要把他的行踪告诉给别人，因为敌人的间谍是无孔入的。

瑞拉有一位女友，名叫妮莎。腓里随部队出发后，妮莎一有就来陪伴瑞拉，俩人形如亲姐妹，天南海北，无所不谈。瑞拉把里的话记在心中，即使是谈起腓里来也从不吐露腓里的行踪。

妮莎是位集邮爱好者，她把自己积攒的邮票带到瑞拉家中，请瑞拉品评。瑞拉从未见过那么多形形色色的漂亮邮票，赞不口。妮莎是个善解人意的人，见瑞拉喜欢，就送给了瑞拉一些票。渐渐地，瑞拉也开始喜欢起集邮来。她把腓里寄来的信一封找出来，小心地裁下信封上的邮票，一张张地放在集邮册。妮莎观看后，着实夸奖了瑞拉一番。

从此，瑞拉对丈夫的来信更加期盼，因为丈夫的来信不但送温情蜜意的问候，还给她的集邮册增加了一枚邮票。但是，突间，腓里的信中断了，一连好多天，一封信也没有来，令瑞拉难的是，妮莎也不再来看望她、陪伴她了，瑞拉好不孤独。

终于，有一天，腓里又来信了。瑞拉急忙撕开信封——那是封没有写完的信，而且，信纸上还带有斑斑血迹。信上写道：

“……真是活见鬼了，最近半个月以来，不论我们转移到什地方，德国人的炮弹就像长了眼睛似的能够找到我们。我们损失很大，我也负了重伤，现在……”

瑞拉被突然来到的打击击倒了。不知过了多久，她从昏厥醒来，一眼又看到了掉在地上的信、信封、信封上的邮票。

瑞拉猛地坐起来，拾起信封，失声惊叫：“上帝啊！……”

信封邮票上清楚地印着腓里发出信时所在地邮局的邮戳。

瑞拉一切都明白了。

妮莎通过对邮戳的观察，巧妙获得法军炮兵部队的阵地，并把这个情报传了出去，从而重创法军炮兵部队。

------------

经商之技

在商战中，与竞争对手争夺市场总是先人一步，占据主动，待对手赶上时自己又先一步占领其它市场，从而取得胜利。这就是《孙子兵法》所说的“半济而击”。“半济而击”以战据主动为旨，可以收到事半功倍之效。

□巧阅报纸亚默尔大卖猪肉

从市场以外的蛛丝马迹中得到信息，同时发现信息的价值，并及时将它运用到商战中，就可以收到奇效。

美国企业家“亚默尔公司”的创始人菲力普·亚默尔具有惊的敏锐目光。

美国南北战争快要结束时，市面上的猪肉价格十分昂贵。亚尔深知：这都是战争造成的，一旦战争结束，肉价就会猛跌。亚尔有读报的习惯，一天，他拿起一份当天的报纸，看到了一则普通的新闻报道：一个神父在南军将军的管区遇到一群儿童，他们是李将军下属军官的孩子，孩子们抱怨说：他们已有好些天有吃到面包了，父亲带回来的马肉很难下咽。亚默尔即得出如判断：李将军已到了宰杀战马充饥的境地，战争不会再打下去。

亚默尔立即与当地销售商签订了以较低的价格售出一批猪销售合同，条件是：付货时间推迟几天。

果然，战争结束了，猪肉的价格暴跌，亚默尔从这笔交易中松地赚了100万美元。

1875年春天，亚默尔又从报纸上看到一则消息：墨西哥发疑似瘟疫的病例。亚默尔正在经营肉类生意，他想：“倘若真的瘟疫，临近墨西哥的加利福尼亚州和德克萨斯州将会成为瘟的传染源，而这两个州是全美国肉类的主要供应点。”亚默尔不迟疑地带领家庭医生到了墨西哥，确证了瘟疫的真实性，回美国，倾力买下全加州和德州的生猪和肉牛，把它们赶到美国东部。

不久，墨西哥的瘟疫向美国袭来，美国政府下令关闭加州和州的肉类市场，不许这两个州的一切食品外运，以免波及全美国。

顿时，全美国的市场上，猎肉、牛肉的价格暴涨。

短短几个月，亚默尔就赚了900万美元。

亚默尔通过阅读报纸，发现了“墨西哥发生疑似温疫的病例”的消息，就立即分析出不久肉类将短缺，并着手抢占市场最终赚得了暴利。

□互相信任克里斯蒂一枝独秀

互相信任是动力的根源，是成功的基础。

在美国，艳帜高张的《花花公子》杂志，几乎无人不知。其创人休·海夫纳亦有“花花公子”的美称。无论他在哪里露面，身边总有美女相伴。然而，这个崇尚性解放的父亲却有一个很统的女儿。他的女儿克里斯蒂·海夫纳是个很单纯的女孩，在美国的富豪家庭中，像她这样的女孩子非常罕见。

克里斯蒂出生于1953年，她自幼就深深地感到父亲的风流声给家庭和她个人生活带来的阴影。最初，休·海夫纳的杂社是设在自己家中。赚了钱后，他买了一间写字楼，把杂志社进去，自己也经常不回家，整天过着花天酒地的生活。他的妻不能忍受丈夫的恶习，与他分居。5年后，他们办理了离婚手，克里斯蒂由母亲监护教育。父母的离异使得克里斯蒂从小锻炼出坚强的个性。

早在克里斯蒂上大学以前，休·海夫纳就发现女儿在文学面有着较高的天赋，适合办杂志。1975年，她在美国布朗迪斯学就读，学习成绩优异，父亲对此非常赞赏。那时，他就暗暗着主意：今后，自己的事业也只有交给克里斯蒂，因此，他着意女儿进行培养教育。他也知道克里斯蒂对这份杂志的看法，但他已经创下了偌大的一份家业，不交给心爱的女儿，还能交给呢？

虽然，克里斯蒂拿起那本杂志，那里面的裸女玉照仍不免使脸红，但随着年龄的增长，她开始正视父亲的事业，担任了公的董事和副总裁。到1982年，海夫纳便彻底将权力移交给女了。这时，正是《花花公子》日薄西山的时候。

这份杂志创办二十多年来，海夫纳个人资产从零开始到1975年已是数以亿计。这个时期是海夫纳人生的黄金时代。美纽约时报记者杜德莱·弗里曼曾写过一篇关于海夫纳如何成超级暴发户的报道，称这份杂志为美国出版业红灯区销路最、销量最大的色情杂志，它给原来一无所有的海夫纳带来了巨的财富。

70年代中期以后，许多内容与《花花公子》相似的杂志，如《花花女郎》、《长廊》、《楼顶房屋》等出笼，纷纷与之争夺读者，这杂志在色情方面更是“后来居上”，内容更为“开放”。在这样竞争中，《花花公子》销量大跌。1972年，每月的销量是700万，到了1978年，每月的销量只有480万本了。广告费收入也直下滑。随之而来的另一个连锁反应是公司的股票在华尔街股市场上的连连下跌，从1972年每股价值25.125美元下跌至股2美元。

为了挽救企业的颓势，海夫纳于1976年以50万美元年薪请了德力克·丹尼尔斯任公司总裁。

47岁的德力克·丹尼尔斯知识丰富，对于杂志报刊行业的营业务非常熟悉，原是底特律自由出版社的执行编辑，此外，他还兼任奈特—里德报业公司的副总裁。出任总裁以后，他全整顿了公司的业务。克里斯蒂这时已经是公司的一名高级职，她也参与了这次调整。他们扩展了收费有线电视服务，进一丰富了《花花公子》杂志的内容，并出版发行了它的姊妹刊《奥》杂志。

此外，丹尼尔斯还开辟了豪华酒店、唱片公司、赌场和书籍版公司，进一步扩展了经营范畴。花花公子公司成了一个规庞大的企业集团，特别是赌场的经营给企业带来了极大的经效益。其中，在英国伦敦和美国大西洋城的赌场给公司带来滚财源，令海夫纳喜不自禁。大西洋城的赌场耗资最为巨大，被称做“花花公子”皇冠上的宝石，投入了1.3亿美元，它建有500间豪华的酒店星级房间。伦敦的赌场则是达官贵人们出入场所，年获利超过1300万美元。

这期间，《花花公子》杂志的销量也有所回升，1980年达到520万份。广告收入也有所增加。股票每股的价格回升到9.125美元。

可是，好景不长，由于种种原因，伦敦的赌场被迫出售，接着《奥伊》杂志和美国新泽西州大酒店、威斯康辛州日内瓦畔酒店也相继出售。不久之后，那颗“皇冠上的宝石”大西洋赌场酒店由于违反新泽西州的经济管理条例，被美国政府勒停业，面临着被吊销执照的噩运。

休·海夫纳眼看着他一手创建的花花公子企业帝国就要毁一旦了，他孤注一掷，决定让克里斯蒂就任总裁。

海夫纳发表声明，宣布1982年4月28日，花花公子企业公的新总裁克里斯蒂和副总裁马文·赫斯顿走马上任。马文·

赫斯顿原本是公司财务部门的主管人。休·海夫纳的任命引起企业公司内部以及社会各界的强烈反应。公司里的人对克里蒂能否胜任也态度迥然。

克里斯蒂出任花花公子企业集团公司总裁一事引起了社会界的很大兴趣。多数仍持怀疑态度，理由是，这个企业正在挣之中，它需要一位更有经验、更有魄力的人来力挽狂澜。

休·海夫纳没有理会公司内外的种种议论和疑问，他对自的女儿充满了信心。

父亲和同事们的信任给了克里斯蒂莫大的鼓舞，她决心以实向仍持怀疑态度的人们证明自己的能力。她也深知这是一个艰的任务，鉴于自己的经历还很有限，她主动提出，在新成立的总办公室里，由马文·赫斯顿和她共同负担企业管理的责任。

克里斯蒂担任总裁以后，努力摆脱垮台命运的威胁，她除了营《花花公子》杂志，又办了另外两种刊物。她积极邀请歌星、影星在她所办的杂志上露面谈话，利用明星效应来吸引顾客。

同时，她改变了《花花公子》只以裸露美女取悦顾客的色情形象，增加新的具有时尚性、趣味性的内容，努力提高了档次，赢得了大新读者的欢迎。

克里斯蒂还积极地发展收费有线电视，对电视报刊的潜力了新的评估。经过她的不懈努力，花花公子企业公司的收费线电视事业卓有成效，为公司带来了很大的效益。

花花公子企业公司早在70年代就已不再是单一经营，经过力克·丹尼尔斯的整顿，其多元化特征更为明显，规模日益庞。克里斯蒂接手后，继续发展这种多元经营，积极组织人力，加大其产品生产。她派出一批颇为能干的推销员，四处推销“花公子”商标的产品。如今，在美国，许多大商行里的货架上，“花花公子”商标的产品比比皆是。由于克里斯蒂能虚心听取各面的意见，公司内部的合理化建议能够大量被采用，企业经营况明显回升，不到3年时间，重又变得生机勃勃，年收入逾1亿美元，远远超出美国同类期刊的实绩。克里斯蒂博得了人们赞赏与尊敬。

由于信任，克里斯蒂拥有了花花公子的总裁地位；由于信任，克里斯蒂成功派出能干的营销员；由于信任，花花公子有了新的一页。

------------

[第十篇] 地形篇——因不同情况定方案

天下事没有一成不变的，总有不同的特点，去影响人作出不同的决定。凡能因情况不同而定不同方案者，这是胜者；凡死板教条不知因势而变者，这是败者。此为《孙子兵法》“地形篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要介绍了六种地形及其与作战的关系，军队打败仗的情况和待兵之道。

六种地形是：“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”。其与作战的关系是：通形者，先居高阻，利粮道，以战则利。挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。支形者，敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阻以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。

军队打败仗的六种情况：“有”、“驰”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”。

待兵之道：视卒如婴儿。

本篇的主题词：将之至往，不可不察；视卒如婴儿。

【智慧之源】

孙子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂；挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出不利，彼出而不利，曰支；支形者，敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天之，将之过也。夫势均，以一击十，曰走。卒强吏弱，曰弛。吏强卒弱，曰陷。大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰崩。将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱。将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也；将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。

【经典诠释】

孙子说：地形有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”等六种。凡是我们可以去，敌人也可以来的地域，叫做“通”；在“通”形地域上，应抢先占领开阔向阳的高，保持粮草补给线的畅通，这样对敌作战就有利。凡是可以前进，难以返回的地域，称作“挂”；在挂形地域上，假如敌人没有防备，我们可以突然出击战胜他们；倘若敌人已有防备，我们出击就不能取胜，而且难以回师，这就不利了。凡是我军出击不利，敌人出击也不利的地域叫做“支”；在“支”形地域上，敌人虽然以利相诱，我们也不要出击，而应该率军假装退却，诱使敌人出击一半时再回师反击，这样就有利。在“隘”形地域上，我们应该先敌占领，并用重兵封锁隘口，以等待敌人的进犯；如果敌人已先占据了隘口，并用重兵把守，我们就不要去攻击；如果敌人没有用重兵据守隘口，那么就可以进攻。在“险”形地域上，如果我军先敌占领，就必须控制开阔向阳的高地，以等待敌人来犯；如果敌人先我占领，就应该率军撤离，不要去攻打它。在“远”形地域上，敌我双方势均力敌，就不宜去挑战，勉强求战，很是不利。以上六点，是利用地形的原则。这是将帅的重大责任所在，不可不认真考察研究。

军队打败仗有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”六种情况。这六种情况的发生，不是由于天然的灾害，而是将帅自身的过错。在势均力敌的情况下，以一击十而导致失败的，叫做“走”。士卒强悍，将吏懦弱而造成败北的，叫做“弛”。将帅强悍，士懦弱而溃败的，叫做“陷”。偏将怨忿不服从指挥，遇到敌人愤然擅自出战，主将又不了解他们的能力，因而失败的，叫做“崩”。将帅懦弱缺乏威严，训练教育没有章法，官兵关系混乱紧张，列兵布阵杂乱无常，因此而致败的，叫做“乱”。将帅不能正确判断敌情，以少击众，以弱击强，作战又没有精锐先锋部队，因而落败的，叫做“北”。以上六种情况，均是导致失败的原因。这是将帅的重大责任之所在，是不可不认真考察研究的。

地形是用兵打仗的辅助条件，正确判断敌情，积极掌握主动，考察地形险厄，计算路远近，这些都是贤能的将领必须掌握的方法。懂得这些道理去指挥作战的，必定能胜利，不了解这些道理去指挥作战的必定失败。所以，根据战争规律进行分析，有着胜把握的，即使国君主张不打，坚持去打也是可以的；根据战争规律进行分析，没有胜把握的，即使国君主张一定要打，不打也是可以的。进不谋求战胜的名声，退不回违命的罪责，只求保全百姓，符合国君利益，这样的将帅，是国家的宝贵财富。

对待士卒就像对待婴儿一样，那么士卒就可以同他共赴患难；对待士卒就像对待爱一样，那么士卒就可以跟他同生共死。如果对士卒厚待而不能使用，溺爱而不能教，违法而不能惩治，那就如同骄惯了的子女一样，是不可以用来同敌作战的。

只了解自己的部队可以打，而不了解敌人不可以打，取胜的可能只有一半；只了解人可以打，而不了解自己的部队不可以打，取胜的可能只有一半；既知道敌人可以，也知道自己的部队能够打，但是不了解地形不利于作战，取胜的可能性仍然只有一半。所以，懂得用兵的人，他行动起来不会迷惑，他的作战措施变化无穷，而不致困。所以说，了解对方，了解自己，争取胜利也就不会有危险。懂得天时，懂得地利，胜利也就可以永无穷尽了。

【现代释用】

对于一个企业而言，有一个好的领导者是至关重要的。一个好的领导者必须能把握各种“气候”的脉搏。全面掌握本企业的现状，并爱护职工，这就是《孙子兵法》所说的“知天知地”“视卒如婴儿”。

做到了“知天知地”，就能预测企业的发展方向；做到了“视卒如婴儿”，就可赢得职工的信任与支持。有了正确的发展方向，有了职工的信任与支持，企业的兴旺发达指日可待。

如果各级领导都能做到“知天知地”“视卒如婴儿”，那么会产生怎样巨大的效果，就不得而知。

------------

领导之艺

一个成功的领导者必须具备的才能很多。一、知天知地。只有对各种有利条件和不利条件了如指掌，才能灵活运用。二、视卒如婴儿。任何运作都是靠人来完成的，“视卒如婴儿”，就能大获人心。三、进不求名，退不避罪。只有进不求名，退不避罪，才能充分发挥指挥之才，才能有一颗必胜心。等等。

只有具备了这些条件，领导者才能意志坚定，一往无前，直到最终胜利。

□大刀阔斧佩雷尔曼锐意收购

有了目标，就紧锣密鼓地实施操作，是佩雷尔曼。

世界富豪的发迹史，很多都是白手起家，以从事贸易或实业而致富。不过，还有一类富豪，却是以较为雄厚的资本去收购其他公司的股份，或控股，或兼并，或转卖，靠高额的股权收益而晋升大富豪行列的。美国多种投资控股公司总裁罗纳德·佩雷尔就是其中的佼佼者。

1943年出生于美国北卡罗莱纳州的格林斯保罗的佩雷尔曼，祖父摩利斯从事金属加工业，并有3亿美元的控股公司。父亲莱蒙德拥有庞大的贝尔蒙特工业集团。佩雷尔曼从小就跟父学做生意。在宾夕法尼亚大学读书时，他更是用大部分课余时间参与父亲公司的经营。1964年佩雷尔曼大学毕业时，这位经济学学士早已是满腹生意经了。

在上大学期间，他以80万美元买下一家啤酒厂的股份，3年后又将其分两次卖掉，分别获100万美元和200万美元的转让金，净赚200多万美元，成功地做成了他的第一笔生意。

1967年到1978年，父子俩分别收购了几家机器制造厂和钢铁厂，随后运用他们握有的股份，对这几家企业进行资产重组，清除掉一些低利润的生产部门，优化了资产结构。他们从不贷资金，并反对无利交易，形成了人们熟知的佩氏经营风格。

1978年，年已35岁的佩雷尔曼迫切地想独立地干一番事业。他找了个机会向老父亲提出这一要求：“爸爸，您老辛苦了辈子，也该享几年清福了，公司的事就交给我好了。”哪知，父亲是个工作狂，听了儿子这番话，竟勃然大怒。佩雷尔曼只好与妻子菲丝·戈尔丁以及他们的孩子搬到纽约，走上了另立门户的道路。

1978年4月，佩雷尔曼以200万美元购得科恩—哈特菲尔德产业的34%股份。没过多久，他又卖掉了自己所拥有的这家公司的大部分股份，将资金集中起来炒股票。靠这一买一卖一，他不但收回了原有资本，还获利1500万美元。

旗开得胜，从此，佩雷尔曼一发不可收，收购、倒卖、控股、吞并，将其兼并天才发挥得出神入化。

佩雷尔曼在公司成立后的第一年，靠切斯·曼哈顿国际银行组织的资助，先后从投资商布迪·考夫曼手里买进了5000万美元的股份，显示出他过人的魄力。1980年，已是富豪的佩雷尔曼开始实现他20年前的愿望。那时他们父子俩曾看中了新泽西州从事甘草提炼和巧克力生产的麦克和福布斯联合公司，只是苦于资金不足无法收购它，而现在可以实现他多年的夙愿了。他一口气买下这家公司4500万美元的股份。这笔生意的成功，使他的公司实力陡增。三年之后，他干脆买下了麦克和福布斯联合公司的全部股份。

将个人的喜好和安危与公司的经营融为一体，是佩雷尔曼的独特风格。抽烟是他的一大嗜好，从平时对各种名烟的品评，到对各烟草公司经营状况予以特别的关注，使他收购烟草公司的欲望日益强烈。1984年，他不惜出资1.24亿美元买下了美国烟草联合公司。一夜之间，他便登上了“烟草大王”的宝座。

在佩雷尔曼兼并控股生涯中，收购瑞福伦化妆品公司是他最为得意的杰作。瑞福伦是一家庞大的化妆品跨国公司，其产品畅销世界上130个国家和地区。到80年代中期，该公司每年销售的化妆品和保健品分别达到10亿美元。佩雷尔曼对它窥视已久，只不过一时还没有足够的财力吞下这个庞然大物。

1985年初，佩雷尔曼决定先将其攫取的目标转向佛罗里达州的潘瑞·布莱德超级市场集团，这家集团刚刚摆脱破产的危险，急需要钱，出价较低。但最令佩雷尔曼感兴趣的却是该集团拥有3.3亿税收转账权。6月初，佩雷尔曼买下该集团6000万美元的优先股份，占其全部股份的38%。接着，他就靠变卖这家控股公司存货和7亿旧货债券，向瑞福伦化妆品公司公开出价，正式拉开了这场令世人瞩目的收购战的帷幕。

接着，佩雷尔曼正式向瑞福伦公司总裁米歇尔·伯杰雷克提出收购要求。遭到拒绝后，佩雷尔曼就以潘瑞·布莱德集团的名义公开以每股47.5美元向瑞福伦出价。1985年底，潘瑞集团将每股收购价提高到50美元，后又提到53美元。10月中旬，佩雷尔曼在这场收购战中终于获得胜利。1985年11月5日，伯杰雷克被迫辞职。

佩雷尔曼作为第一大股东当上了瑞福伦化妆品公司的新总裁。他一上任，就大刀阔斧地整顿公司的组织结构。他以14亿美元卖掉瑞福伦大部分赢利甚少乃至亏本的生产保健品的分支门。接着，又将所属机构从100个削减到20个，并卖掉公司的喷气式飞机，只是保留了隐形眼镜和国民健康实验室。

与此同时，佩雷尔曼将恢复美容化妆品业作为公司的首要任务。他把该公司美容业的创始人查尔斯·瑞福森的半身塑像置放在办公大楼的显著位置，以提醒广大员工一定要注重美容妆品这种传统产品的开发与生产。当时，受国际美容品市场疲软的影响，美容业在1974年至1984年间曾处于低谷时期，但目光敏锐的佩雷尔曼清醒地看到，化妆品业已经有复苏的迹象，此刻正是抢占市场的绝好时机。于是，他任命索尔·莱文任瑞福伦的总经理，全力恢复对化妆品新产品的开发，同时改进广告宣传和销售战略。佩雷尔曼选中电视明星苏珊·露茜作为公司的发言人，同时选择著名摄影师理查锣·埃夫登拍摄公司的产品广告，广告结尾语令人怦然心动：“世界上最令人难忘的女人都使用瑞福伦化妆品。”

佩雷尔曼由此大获成功。

1988年9月，佩雷尔曼又出手不凡，他以1.37亿美元将TW食品公司卖掉，以7.8亿美元卖掉彩色印刷控股公司，还以2.25亿美元卖掉了烟草联合公司。熟知佩雷尔曼兼并风格的，纷纷推测他很可能又在积累资金上要采取大的行动了。果然，1988年底，佩雷尔曼接管了5个陷入困境的信用合作社，将其合并后组成了吉布拉尔塔第一银行。接着，他又在政府的支持下，买下了拥有23亿资产的圣安东尼奥信用社。

1991年，佩雷尔曼以50亿美元的个人巨额财产成为该年度美国首富。

佩雷尔曼以大刀阔斧之势，锐意收购，征战商场，屡建功绩。

□独立不羁纳尔逊就势而战

军人的天职是服从命令。但有时凭借自己的智慧与经验判断，适时地做出决策，会带来成功的硕果。

纳尔逊是保守的英国海军提督，他是以独立不羁、果断勇猛的作战风格著称于世的风云人物。

那时拿破仑的战争，几乎席卷了整个欧洲，英国对法国的海战中，纳尔逊将军以其天生的直觉胆识及果断的战术，时常带领英国海军取得胜利。他曾在特拉法加海战一役中，击败法兰西联合舰队，从拿破仑手中救出英国。当然，最充分发挥他的胆识，也使他名噪一时的就是哥本哈根海战。

1801年初，英国海军最关心的就是采取中立立场的俄国、丹麦、瑞典等波罗的海沿岸诸国的海军动向。因为拿破仑的法国对英国虎视眈眈，这些国家特殊的地理位置，使他们在英法战争中有着举足轻重的作用。倘若这些国家强大的海军靠向法国，英国海军的制海权则毁于一旦，国家的存亡也将不保。这其中，最强大最有威胁力的就属丹麦海军。

因此，英国决定根据国际法上“紧急避难”措施，击灭最大的丹麦舰队，英国司令官海德率领50艘舰艇驶向哥本哈根港。1801年3月，海德命令其副官纳尔逊开始攻击停泊在那儿的丹麦舰队。4月1日，纳尔逊开始攻击拥有20艘舰艇的丹麦舰队，但由于遭到强大的陆上炮台反击而陷入苦战。

战争进行得十分艰苦，进攻不是十分顺利，而且时间拖得越久对于英国舰队越不利。司令官海德判断战况不利，对纳尔逊以信号旗发出“中止作战，撤退”的命令。

但豪迈的纳尔逊对这些损失不以为意，反而被信号激怒，用他在科西嘉岛登陆作战时失去的右眼望着望远镜说道：“我看不见信号。”若无其事地继续进攻，最后终于击败丹麦舰队登上炮台。

这就是纳尔逊“不受君命”的独断专行而取得的胜利。

□为大义张杨兵谏

为了大义，拒绝执行上司的命令，也可以名垂千古。

日寇大举入侵东北后，蒋介石不许张学良的东北军抵抗，把东北军调到西北，命令张学良与杨虎城率领的西北军进攻陕北的红军。红军在长征途中就散发了《为抗日救国告全体同胞》，他们做了东北军和西北军的大量工作，使张学良和杨虎城接受了“停止内战，一致抗日”的主张。

1936年12月4日，蒋介石亲临西安，坐镇华清池，强令西北、东北军进攻红军。张学良和杨虎城哭着劝说蒋介石联共抗日，但蒋介石断然回绝。几天后，为纪念“一二·九”运动一周年，西安一万多学生向蒋介石请愿，要求抗日，蒋介石命令张、杨以武力镇压学生。张学良和杨虎城忍无可忍，决定实行“兵谏”——逮捕蒋介石，逼蒋抗日。

12月12日晨5时左右，东北军卫队营营长孙铭九率领50多名官兵直奔华清池。蒋介石的门卫察觉气势不对，开枪拦截，孙铭九将其击毙，开车冲开大门，闯入外院，随后直捣蒋介石的居住之处——五间厅。蒋介石的卫队拼死用手提机枪扫射，孙铭则从假山后的小路直接冲入了五间厅。

蒋介石不在屋内，他从梦中惊醒后误认为是红军袭来，披着睡袍跳窗而出，跌倒在墙外的乱石沟中，两名侍卫把他背到骊山山腰上，他便一头钻入了乱草中。

孙铭九在蒋介石的卧室中四外搜寻，发现蒋介石的公文皮包、假牙都放在桌上，又摸摸被窝，被窝内尚有余温，于是断定蒋介石没有跑远。孙铭九很快抓获了蒋介石的侍从室主任钱大陶，又抓获了蒋介石的贴身侍从蒋孝镇，最后在草丛中将蒋介石捕获。

蒋介石哆嗦着对孙铭九说：“如果你是我的同志，现在就开枪把我打死算了。”

孙铭九回答：“委员长，我们决不对您开枪，我们要求您领导我们抗日！”

上午9时，孙铭九将蒋介石“护送”到了西安城，把蒋介石交给了张学良。

由于这一天是12月12日，历史上称之为“双十二事变”。

张学良、杨虎城为了民族大义，拒绝执行上司的命令，并实行兵谏，名垂千古。

□错误用人克莱斯勒惨败

有时错误地用人，会导致严重的后果，甚至惨败。

克莱斯勒汽车公司（CHRYASLERCORP）创建于1923年，比福特汽车公司和通用汽车公司分别慢了20年和15年。该公司创始人克莱斯勒早在20世纪初已注意到汽车行业的发展前，亦看到福特汽车公司的业务一派兴旺，于是下决心投入这个行业经营和竞争。公司成立后，尽管经历过多次失败和挫折，但总算顺利发展，业务不断扩大，成为美国最大三家汽车公司之一，扬名于全球。

到20世纪60年代末至70年代初，克莱斯勒先生年事已高，感到力不从心，于是把公司的大权交由财务科班出身的汤森。

汤森从到克莱斯勒公司当会计主任至任总裁时，已有10多年之久，他本应对驾驭全局有经验和能力的，但事实恰恰相反，他任总裁后做出许多失误的决策，使克莱斯勒公司失去一次又一次的商机，造成一次又一次的经营亏损。

汤森对财务的计算可说滴水不漏，绝不会有差错的。但是，他却形成一种只算眼前数字和利益的思维习惯，缺乏长远观念。他强调要重视下一季度的利润，把长远发展计划摆在次要置。克莱斯勒公司之所以能与福特和通用竞争市场，原因是其汽车各部件的加工工艺十分精细，优胜于福特和通用的产品。但汤森主持后，认为花太多精力和财力在零部件的加工工上，会减少整体利润收入，因此而放松了该项优势工作。这样的结果，导致克莱斯勒汽车相比福特和通用汽车而丧失了优势，相反，人家还有不少优于克莱斯勒汽车之处。从此，克莱斯勒汽车的竞争力下降。

汤森主持克莱斯勒公司后，由于他侧重于做些吹糠见米的眼前工作，毋庸置疑，公司的近期收入会相对增加（与减少长远投资有关），股东们为此对汤森的作为也没有提出异议，并满足于眼前的较优红利。但是，这种饮鸩止渴的做法很快就暴露出问题了，克莱斯勒公司由于放松了对新型轿车和卡车的开发，没有投入资金研究新工艺。一两年后，福特、通用及其他一些汽车公司纷纷推出新型轿车和卡车，克莱斯勒公司一下与竞争者拉大了差距，连眼前利益也保不住了。

正是这个时候，雪佛莱的“天琴座工星”车和福特的“平托”车已投入市场，这两类微型车正好迎合了20世纪70年代初期世界发生石油危机的需要，又能与福克斯威根的“甲虫”车及日本的经济车抗衡。克莱斯勒公司的员工及高层管理人员看见这种情况，纷纷向汤森提出建议，希望克莱斯勒公司迅速开发有竞争力的微型汽车。但汤森一概予以否决，他并且拒绝参观各种微型车的新闻发布会、展销会，自我隔绝与微型车世界的任何联系，使他变得对市场情况不甚了解。他由于形成了“专业癖”，只对眼前的数字看重，不愿深入到生产车间及员工大众中去，整天在办公室发号施令。

世界石油危机带来全球石油供应极度紧张，油价为之暴涨。此时，各类省油的微型车走红全世界，需求十分殷切。克莱斯勒公司在汤森的指导思想控制下，一直生产耗油多的大型汽，这种违背市场需求的经营之道，只好自吃苦果了。到1974年，克莱斯勒公司亏损5200万美元，销售额下降了50%多。此时，汤森才紧张起来。为了摆脱困境，他下令解雇工人，从1974年至1975年，他解雇了近三分之一的工人和工程师；另外，从1975年起，公司开始发展微型汽车。岂料到1975年下半年以后，微型汽车市场已呈饱和状态。原因有两个，一是率先开发微型车的汽车厂商已大批量推出其产品；二是到1975年下半年石油危机已化解，即石油禁运政策宣告结束。

克莱斯勒公司在该“出手”时却“袖手”，在大家“罢手”时才“出手”，结果其刚推出的微型车订单甚微，造成新的汽车积压。

在多方不利因素的夹击下，1975年克莱斯勒公司又增亏2059亿美元，使之迫近倒闭边缘。到1976年。林思·汤森被迫下台。

克莱斯勒由于错误地利用只算眼前数字和利益的汤森，不可避免地濒临倒闭边缘。

------------

处世之道

一个人一生的时间很长，经历的事情必将千差万别，每个人做事的方法也不尽相同，结果殊然。但知天知地，并运用大脑的逻辑思维，缜密判断，果敢决策，该出手时就出手，人生的道路必将铺满鲜花。

□奇人奇招奇老板选择奇经理

一个人如果墨守陈规，很难有所建树，一个人如果勇于破陈，往往可以建功。

一天，公司总经理叮嘱全体员工：“谁也不要走进八楼那个挂门牌的房间。”但他没解释为什么。

在这家效益不错的公司里，员工们都习惯了服从，大家牢牢住了领导的吩咐，谁也不去那个房间。

一个月后，公司又招聘了一批年轻人，同样的话，总经理又新员工重复了一遍。这时，有个年轻人在下面小声嘀咕了一：“为什么？”

总经理看了他一眼，满脸严肃地回答：“不为什么。”

回到岗位上，那个年轻人的脑子里还在不停地闪现着那个秘的房间：又不是公司部门的办公用房，又不是什么重要机密放地，为什么要有这样的吩咐呢？年轻人想去敲门看看到底是么回事。

同事们纷纷劝他，冒这个险干嘛？不听经理的话有什么好果子吃？这份工作来之不易呀！

小伙子来了牛脾气，执意要去看个究竟。

他轻轻地叩门，没有人应声。他随手一推，门开了，不大的间中只有一张桌子，桌子上放着一张纸条，上面用红笔写着几字：“拿这张纸条给经理。”

小伙子很失望，但既然做了，就做到底，他拿着纸条去了总理办公室。当他从经理办公室出来时，不但没有被解雇，反而任命为销售部经理。

“销售是最需要创造力的工作，只有不被条条框框限制住的才能胜任。”经理给了大家这样一个解释。

小伙子不受陈规的约束，冒着失业的危险，打开了那个本不应该打开的大门。然而奇迹出现了……

□创造环境马克·吐温猎取机会

一个聪明的人，除了要有口若悬河的口才外，还应懂得如何在较好的环境下处好人际关系。只有这样，才能使自己成为有用之才。

较好的环境并非随时都有，关键在于创造。只要创造了好的环境，就能很好的发挥自己的能力。

1890年，美国著名的幽默作家马克·吐温等一行20来人加道奇夫人的家宴。

不一会儿，就发生了大宴会经常发生的情况：人人都在跟旁的人谈话，而且在同一时间里讲话，慢慢地便嗓音越提越高，拼命想叫对方听见。

马克·吐温觉得这像一场骚动、一次起义，有伤大雅，太不明了。如果这时间大叫一声，叫人们安静下来，其结果也一定透了，怎么办？

马克·吐温心生一计，便对邻座的一位太太说：“我要把这骚乱镇压下去。我要让这场吵闹静下来，法子只有一个。您把歪到我这边来，仿佛对我讲的话听得非常起劲。我就用低声说。我只要叽叽咕咕一阵子，你就会看到，谈话者会一个个停下，这里便会一片寂静，除了我叽叽咕咕以外，什么声音也没。”

接着，他就低声讲起来。

“11年前，我到……”

说到这里，道奇夫人那边桌上起义般闹哄哄的声音小下来，然后寂静沿着长桌一对对一双双地蔓延开来。马克·吐温更轻的声音一本正经地讲下去：

“在×先生不作声时……”

到这时，马克·吐温的叽咕声已达到目的，餐厅里一片寂。

马克·吐温见时机已到，便开口说明他为什么玩这个游戏，是请他们把应得的教训记在心上，从此要讲些理，顾念顾念人，不要一大伙人同声尖叫，让大家一个一个地讲话，其余的人静听着。

他们同意了马克·吐温的意见，晚上其余时间里，大家都过高高兴兴。

马克·吐温非常欣慰，因为他机智地创造了一个可以讲理环境。

马克·吐温成功地创造了好环境，争取了机会，又为大家创造了环境。如此良性循环，大宴会在友好的气氛中进行着……

□目光敏锐贾尼尼创办银行

充分考虑地理环境、居民状况、把握时机，果敢决策，就可以打出一片新天地。

经过整整半个世纪的奋斗，阿马迪·贾尼尼终于登上了全国第一大银行总经理的宝座。这个金融巨头的一生，不仅为利福尼亚州的发展作出了巨大贡献，更对美国在两次世界大期间的经济飞速发展产生了巨大的影响。

贾尼尼的父母亲都是意大利移民，在19世纪的淘金热时期到美国旧金山。

22岁的时候，年轻的贾尼尼娶了当地一个富商的女儿罗拉达。贾尼尼的岳父也是个意大利移民，拥有约50万元的银行份和不动产。贾尼尼结婚10年后，岳父去世了，托阿马迪·

贾尼尼代管遗产。这年，贾尼尼32岁。

阿马迪·贾尼尼将自己当时在旧金山的中间商经营权转卖他人，转而开始去经营不动产。他的岳父是当地一家叫做哥布储蓄暨贷款银行的创始人，这是一家类似信用社的小银。合伙人叫夫坎西，也是意大利移民，这人在意大利人中具有高的声望。凭着岳父留下的股份，贾尼尼进入哥伦布银行董会当了董事。

由于和夫坎西在经营上意见不合，贾尼尼遭到排挤。他决开设一家属于自己的银行。

这一时期，大量外国资本涌入旧金山，导致当地的美资银行外资银行相互对峙。但所有这些银行，不是从事投机，就是目盯着大企业，没有一家想到小本经营的贫苦农民。目光敏锐贾尼尼认为，只有把这些农民作为贷款对象，他未来的银行才有立足之地。

辞职时，贾尼尼带走了哥伦布银行的5名高级职员，后来又请了4位朋友，商定大家合股开办银行。按照贾尼尼的想法，新创办的银行不设大股东，董事每人认100股为限，占总股份的1/3；其余2/3在普通民众中募股，这些人包括鱼贩、菜商、面包、餐馆、药店、理发店、油漆店、水电行的老板和农民。总的来，以意大利移民为主要对象，名称就叫意大利银行。

这种离经叛道的想法，合伙人开始都不太理解，但经贾尼尼述道理后，他们明白了，只有这样才能迅速地扩大银行在民众的影响，开拓一片新的领域。这正是贾尼尼的过人之处，后来事实证明，正是由于他的这种经营思路，意大利银行得以从很的起点上飞快地崛起，最终成为美国第一大银行。

1906年4月18日上午，旧金山发生了举世震惊的大地。

州政府发布了银行封锁令，地下金库的建筑受到损伤，处于弹不得的状态。而损失惨重的商人们更是心急如焚，他们强呼吁银行赶快开门营业。因为重建家园需要贷款，但是，没有家银行敢这么做。

在这关键时刻，贾尼尼大胆地做出了一个决定：银行露天开，地点就在他弟弟亚特里奥行医的诊所门口。在下属佩德里和两个出纳的协助下，搬来两个酒桶，上面横放块门板，他们在路边开始营业了。这时，贾尼尼手头仅有8万美元现金，闻前来贷款的却络绎不绝，阿马迪虽不能满足他们的全部需要，却多少能帮助他们解决燃眉之急，可谓雪中送炭。那些存折在灾中被烧掉的人，可以从他这里取得信用贷款；持有其它银行折的，也同样可以到这里来贷款；即使是什么凭证都没有的，只要有个正当职业，能拿出信用证明，贾尼尼也一视同仁地贷款他。

意大利银行露天开业的消息很快在当地传开。大出贾尼尼外的是，来存款的人竟比贷款的人还多。鉴于地震的教训，人发现，钱放在床底下或箱子里不如存到贾尼尼的银行里可。还有一个更大的收获是，从此以后，意大利银行顾客的范围大地扩大了，许多非意大利籍的移民也把钱存到他这里来。

意大利银行的信誉和影响由此如日中天。财运亨通的贾尼尼因得福，到这一年年底，他的银行存款总额已超过130万美元；

而贷款总额则达到140万美元。股东们分到5%的红利，更是对尼尼感激不已。此后，贾尼尼又实行扩大银行资产的措施，使产总额增至200万美元。旧金山大地震对意大利银行来说是个转折点，由此它成为独当一面的商业银行。

1908年，贾尼尼开始了一次惊人的行动：逐步收购、兼并一经营不善的地方银行。因为他发现，只有建立自己的银行网，才能在市场危机的冲击下立于不败之地。第一个被兼并的是贾尼的故乡圣诺耶的一家高利贷银行。

两年之后，阿马迪·贾尼尼又收购了旧金山机械银行和旧山银行，将它们合并为意大利银行市场街分行。随后，又成功收购了圣玛提欧银行。这样，贾尼尼已初步建立了他的分行系。但是，这还远远没有达到他的目的，贾尼尼的梦想是在全国以至全世界设立分行。在到欧洲旅行归来的途中，他向妻透露了这个想法：“我要先在加州扩大意大利银行的分行网。

要像蜘蛛网一样。然后，再伸展到纽约、美国、全世界。”

1913年，贾尼尼买下了即将破产的派克银行，改名为意大银行洛杉矶第一分行。正当他计划要买下另一家即将破产的合银行时，却遭到当地一些银行的反对。当地报纸打出了“打意大利的侵略”这样的标题，贾尼尼采取了反击行动，他在第天的报纸上打出了醒目的广告：“贫穷的意大利借钱给贫穷的市民和劳工。意大利是贫穷人之友。”

紧接着，贾尼尼又接连打出好几个激动人心的广告：“买自的房子吧！租房子等于把钱丢进水沟里。请到五号街希尔道派克银行来，6%的低息，谁都能贷到买房子的钱！”

贾尼尼的广告向洛杉矶金融界发起了正面挑战，令对手惶不安。广告刊出后市民反应非常强烈。派克银行门口前来贷者排起了长队，其中有穿着脏牛仔服的白人、墨西哥劳工、亚移民、中小企业家、小商店老板等。

贾尼尼再一次获得了胜利。

1927年，已成为金融大亨的贾尼尼开始进攻华尔街。这时，意大利银行企业已成为控股公司，总资产已达2.17亿美元。他后收购了属于华尔街的布鲁林克商业交换银行和华尔街中级资公司——安索尼·歇色商行。紧接着，又收购了旧金山的自银行和洛杉矶的商业银行。这一举动大大地震动了华尔街和金山。

华尔街金融界发出惊呼：“贾尼尼把势力范围扩展到整个大！”

之后，又经过一番较量，贾尼尼战胜了华尔街最大的金融巨皮伯财团，并以总资产超过曼哈顿银行而登上全美第一的宝座。

贾尼尼目光敏锐，果敢地实施自己的计划，终于如愿以偿。

------------

经商之技

在商场中，知天知地，巧妙地运用天时、地利，因地制宜地经营运作，就能攫取到尽可能多的利润。

好的地理环境，是经营制胜的基本条件。如果有了好的地理环境，你可以根据具体情况，开饭店、办银行，等等。总之，只要因地制宜，一定成功。

□瞄准“嘴巴”藤田如日中天

巧妙地运用天时、地利，就可以获得成功。

日本当代著名商人藤田是一个善于运用犹太人的经商法则人，他以“精打细算、审时度势”和“守约”而闻名于日本商界，被人们尊称为“银座的犹太人”。

藤田1929年出生在大阪。他的父亲去世以后，藤田进了日东京大学法学院求学。

在大学期间，他一边学习，一边打工，在打工的过程中他不地接触到犹太人。他那时所谓的打工就是在驻日联军总部给国人当翻译。而美国人中有不少是犹太人，藤田有意和他们近，并博得他们的好感。通过接触，他发现犹太人工作之余，几乎都有自己的生意，这个发现使他很受刺激。他开始利用自精通语言的优势和犹太人合作，赚取一份额外的收入。也就在这一过程中，他开始接触到犹太人的一些经商法则，而这种受犹太人经商法则教育的经历，对他的一生都产生了重大影。

1951年，藤田大学毕业后，没有再去打工，而是在东京树起“藤田商店”的招牌，按照在联军总部打工时学到的犹太经商则，独立地向生意场迈开了第一步。

藤田的第一笔生意，是战后堆积在仓库里的“沙包”生意。

沙包，在和平时期，如同废土。有一次，藤田偶然获悉某公司里堆积如山的“沙包”闲置着。这些毫无用处的沙包堆在仓库，而且还要这家公司定时给这些闲置着“沙包”缴纳保管费，公为这些“沙包”伤透了脑筋。为了扔掉这个包袱，这个公司还露出要把这些“沙包”白送出去的意思。藤田听到这个消息以，敏锐地意识到这是一个赚钱的好机会，他马上和这家公司联，表示愿意免费为这家公司清理仓库。他的“热情”和“诚意”使这家公司的负责人语气变得十分委婉：“至少每包也应该给5元或10元吧，但白送……”藤田明白对方怕吃亏的心理，作了让，沙包最后以每包5元成交，价值60万元，共计12万包。签了议，藤田立即和当时殖民地陷入混乱的某国大使馆取得联系，他知道他们需要这些特殊商品。果然，该国大使对此表现出极的兴趣，双方很快达成协议，沙包以市场标准价成交，藤田净了一大笔钱，利用犹太人经商法则，空手套白狼，藤田旗开得，初步尝到了甜头。值得一提的是，和该国大使成交后约一，该国殖民地内乱停止，而此时，沙包尚未离开日本。在做这生意时，藤田审时度势，当机立断，牢记犹太人“适应时势，才商人的生命”经商原则，终于取得了成功。

旗开得胜以后，藤田的生意不断扩大，很快便在东京有了名气。

1968年，藤田接到犹太人投资的美国油料公司订制300万刀叉的订货。交货的日期定在9月1日，而且是在芝加哥交。藤田马上委托岐阜县关市的手工制造商生产和制造。藤田算，如果8月1日前能从日本横滨出发，就不会耽误交货日。然而，事情却出了意外。距交货日期还有一半的时间，藤田慎重起见，专门到当地工厂查看。令他吃惊的是当地的手工制商对按时交货竟心不在焉，他们因忙农活而使刀叉的制造毫进展，藤田大发雷霆，但货不能按时发出，他也奈何不得。在田的催促下，制造商们加紧制造，但原来计划的8月1日从横装船出港的日期最快也要延迟到8月27日，这样，只有空运能保证在9月1日及时交货，而从东京到芝加哥的空运费是3万美元，以300万个刀叉所赚来的钱来讲，当然是得不偿失。但藤田还是租下了一架波音707货运飞机，如期将货交到对手里。这次交易，藤田虽然损失了一笔数目不小的空运费，但博得了犹太人对他的信任。第二年，美国油料公司又向他订西餐用具刀叉600万个。可惜的是，这次又耽误了交货日，他又一次租用飞机空运交货。藤田两次租用飞机空运交货，蒙受了很大损失，却换来了犹太人的信任，而这恰恰是用金钱所不到的。“那个人是守约的日本人”这种看法很快传遍了整个界的犹太人，藤田被犹太人视为伙伴，“银座的犹太人”的美称慢叫开了。“银座的犹太人”的含义是“惟一遵守约定的商”，这种称呼，成为了藤田生意兴隆的坚实基础。

藤田在实践犹太人经商法则时，也不断享受到了成功者的乐。在他所运用的法则中，瞄准“嘴巴”的经商法则，使他成为本的肉馅面包大王，他的事业也由此如日中天。

藤田经过研究发现，犹太人经商，只将商品分成两种：“女”和“嘴巴”。他们认为：男人工作赚钱，女人使用男人赚的钱。

像闪耀发光的钻石、豪华女用礼服、戒指、别针及项链等服饰用等商品，都附带有相当的利润来等待商人们亲近它。只要商运用它，就会赚满皮包的钞票；所谓“嘴巴”生意，就是“经营用巴的生意”，例如蔬菜店、鱼店、酒店、杂货店、米店、点心铺及果店都属于此类，与此相关联的或相配套的饮食店、餐厅、酒、夜总会也均属此类，凡是经营满足嘴巴的生意，一定会有利，因为这些“进口”的东西当天就被消费而变成废弃物，甚至是小时后，又需要同类的“进口”的东西。而这个原则周而复始，年复一年不会改变。

藤田在经营诸如钻石及女用皮包等类商品初获成功后，开经营第二类商品，他和一个美国人合伙，各出资一半，在银座设了一家肉馅面包店，藤田担任董事长。

藤田初开肉馅面包店时支持者寥寥无几，亲朋好友们都纷劝他：“日本人是喜欢吃白米和鱼的民族，面粉跟肉做成的东恐怕不行吧！”但是藤田知道这种食品在犹太商法则中是属于第商品，第二商品怎么会卖不出去呢？

藤田毕竟是个精明的商人，他不会盲目地意气用事。他经研究发现，日本虽然是一个食米国，但白米的消费量一年比一减少，这点在数字上可以看出来，时代在不断发生变化，以米鱼为主食的日本人，会接受面包和肉做成的这些东西的。对，藤田充满自信。

为给肉馅面包店选址，藤田拜访了一位老前辈，此人是一家货公司的食品部部长。当藤田提出在此卖肉馅面包时，他不一顾地说：“你别开玩笑，卖那种东西怎么可以借我这种高贵地方？”藤田无功而归。

藤田并没有气馁，他马上到新宿车站前的“二信”游说，这次得了认可。肉馅面包店刚开业的时候，每天收入15万日元。

好的天份，可以卖到25万日元。藤田原来预想一天卖4000份，一份80日元，4000份是32万日元。然而，出乎藤田的意料的，肉馅面包生意十分看好，一天竟突破100万日元记录。藤田日后曾这样说：来买“肉馅面包”的顾客，一天有1万人以上，跟肉馅面包一起出售的可口可乐，一天可达6000瓶。举世闻名瑞典金钱计算机，据说绝对不会发生故障的，可是肉馅面包店业不几天就坏掉了，修理人员大为惊叹：“这种机器用得最厉的是超级市场，每5秒钟用一次，没想到你这里2秒半就用一，当然会坏掉啦！”

通常来说，5000平方米左右的大饭店，一年大约可以收入1000万日元到1500万日元左右，可是藤田这里一年却卖到3亿日元以上，由此可见销路之好。因为顾客太多而且络绎不绝，买了东西无法当场在店里吃，幸亏店对面是一条宽广的马路，买肉馅面包的人马上可以走出去。尤其是到了礼拜天，街道变步行区，整个街道就成了广场，顾客可以随意站在那里享用美的肉馅面包。而这块地段，是日本地价最高的地方，不必出任租金。

肉馅面包的材料从胡椒到果酱，全都是统一订购的。根据查了解到每个人每天最低限度需要40厘米厚牛肉的热量，而田所卖的肉馅面包，每个上面就有45厘米的上等牛肉。这也是说，一个人一天内所需的牛肉热量，只要买一份“牛肉面包”就已足够了。

在那个特殊的时代，美国人在日本停留的时间较长。按藤的说法，许多人远离家乡，他们对肉馅面包“难免有种乡愁般感觉”，所有的回头客中，10%是美国人，这部分美国人起到了广告的作用，这是日本人无法取代的。

藤田卖肉馅面包的店铺从开门到打烊都是人头攒动，因为面包分量足，作为早餐、午餐和晚餐均可，也可以作为加。父母带孩子上饭店，1000日元左右是无法填饱肚子的，可，在肉馅面包店只花80日元就能填饱肚子，也可以当点心。同时，肉馅面包可以坐着吃，还能站着吃，还可以开着车吃。

方便、快捷，具有现代特征，符合流行时尚，这也是肉馅面包好销原因之一。

在银座取得成功以后，藤田开始着手在全国建500家分。作为“肉馅面包大王”，他的眼光和胆识广为人们称道。

藤田经过认真分析，因地制宜地瞄准“嘴巴”，在食品业获得巨大的成功。

□英明预见安德森开发石油

顺应天时地利，巧妙构想，英明预测，可以带来惊天动地的变化。

石油大亨罗伯·安德森叱咤石油王国数十载，是创建全美七大石油公司——大西洋沃野公司的亿万富豪。探明并打出世界有史以来油藏最丰富的一口油井的，是他；购买了9万英以上的牧场而成为美国最大的私人土地拥有者的，也是他；与国政府合作勘探南中国海的石油蕴藏，签订了为期35年、耗25亿美元的探油协议的，依然是他。正是这一连串令世人侧的惊人之举，铺设出他那辉煌的成功之路。

罗伯·安德森1917年生于美国芝加哥。安德森从小在邻近学区的肯伍德地区长大。18岁时，考入著名的芝加哥大学。

1939年他毕业于芝加哥大学经济学系。他第一份工作是在加哥的矿物酒精公司。一年多以后，他辞了职，携新婚的妻子到偏远的新墨西哥州。1941年他独自尝试办厂。二战爆发，石及汽油的需求量激增，安德森的煤油厂的利润也随之上升。他成为麦可煤油公司的总裁，不久又将这家公司改名为“杭多石瓦斯公司”，并通过一系列的吞并及收购，使其壮大起来，从而出了他石油生涯的第一步。

安德森显示了他非凡的经营管理才能。杭多公司在15年内充了6座煤油厂，并钻探到几口油井，铺设了长达500英里的管。1955年他以200万美元收购了加拉威尔夏石油公司，这公司很快便开始赚钱。两年后，安德森又将它卖给海湾石油司，这一买一卖使他获利2100万美元。为更好地抵御风险，他定开始多种化经营，便在新墨西哥及德州买下一系列的大农，在农场里饲养一种叫布拉格斯的优质肉牛。

到了1963年，安德森的杭多石油瓦斯公司已变得十分强。他让公司与大西洋提炼公司合并，组建成大西洋沃野公司。

他由此拥有价值3500万美元的50万股大西洋股票，占全部股的5%。第二年，安德森担任了该公司执行委员会\*\*。1965年，该公司董事长心脏病突发而死，于是48岁的他接任了公司事长。

首次董事会上，作为主持人的安德森不动声色，并很快发挥强大的影响力。他提出一系列改革方案，加强内部组织系统，断然关闭效益低下的加油站，并下令进行一系列的现代化改。

安德森似乎总是具有超越平常人的预见能力。在用人问题，他物色的总裁桑顿在以后的15年中都一直是他的得力搭。而事实上，他的预见也大都是对的。1968年，他将公司总部洛杉矶迁往纽约。他认为，公司要想成为一流公司，就应该迁一个“企业气氛更为活跃的地方，要跟其它的大石油公司更为近一点，纽约就是这个合适的地方”。果然，在纽约这个金融、贸易、工业和信息中心，大西洋公司如鱼得水，在十几年后果真了美国十大石油公司之一。

安德森的英明预见，在阿拉斯加北坡大油田的发现上起到决定性的作用。北坡油田地处阿拉斯加的卜路后湾，从50年起就有许多石油公司在这里钻探寻油，但钻井打了几百口，却见有多少油，最终都灰溜溜地无功而返。惟有安德森还坚持他的大西洋公司在那里继续钻油，因为他直觉上认为北坡应有油，而且是大油田。当然，他的直觉是建立在对当地地质构的科学分析的基础之上的。1968年，他的信心与耐心终于获应有的报偿。大西洋公司在卜路后湾发现了油藏，而且该油很快被证实是有史以来油藏量最丰富的一个油田。由于这个田的新发现，美国确切的石油蕴藏量在一夜之间增加了2倍。也正是这次大发现，使安德森一夜成名，一跃而跻身于美国石油公司的老板之列。

阿拉斯加大油田的开采与利用，给大西洋沃野公司带来滚的财源。它的全部蕴藏量将会给这家公司带来将近1兆亿美的收入。如果这些油是进口的，每年将花费90亿美元，因此，光是安德森的这个大油田，目前就能为美国一年节省下200亿元的贸易收支逆差。

阿拉斯加大油田被发现的消息，使大西洋沃野公司的竞争手之一——海湾西方石油公司慌了手脚。他们不久便向辛克石油公司提议，要收购这家公司。安德森在风闻这一消息后，认为是千载难逢的大好机会，必须抢先一步采取行动。他立刻自前往辛克莱公司，与其总裁路易斯面谈，陈述兼并对两家公的种种好处。路易斯对他的提议深感满意，两人在晚餐席上成了初步的共识。

几天后，安德森终于如愿以偿，成功地完成了对辛克莱石油司的兼并。两家公司的兼并使大西洋公司的规模扩大了3倍，增加了阿拉斯加古巴路克油田、一座位于休斯敦的煤油厂、一个达数百公里的油管系统、一家大型石化企业以及美国大陆中的一些石油行销机构等。

随着阿拉斯加大油田开采量逐日增加，数以亿万计的美金纷涌入安德森的金库。大西洋沃野公司的股价疯涨，股利猛，新投资的项目一个接一个。

在80年代初的石油危机冲击下，安德森的公司也遭遇了经危机，甚至有人扬言要收购大西洋公司。为此，安德森在1984年采取断然措施，以迎接挑战。他推出了一份内部结构重组计，大幅度精减该公司的组织结构，职工总数从5.5万人削减到2.5万人。石油勘探及开发的计划也予以外包或延搁，亏损的非油类计划则干脆一笔勾销。为筹措资金，他甚至把位于洛杉的公司总部卖了，换取资金重新买回价值40亿美元的大西洋野公司股票，从而避免了被收购的危险。这一举措使公司股不跌反涨，仅在一年内升值30亿美元。

这样安德森仅用一年时间就使大西洋沃野公司顺利渡过难，各项业务蒸蒸日上。

安德森英明预见，并积极开发石油，顺利渡过重重艰难险阻。

------------

[第十一篇] 九地篇——擒住最要害的问题

解决问题不能到处下手，而是要擒住要害问题，把它解剖得清清楚楚，干干净净。有些人总想解决所有的问题，结果一个问题就把他难得束手无策。假如你能点住要害问题，就可以事半功倍，收效甚大，此为《孙子兵法》“九地篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要介绍了九种作战地区及相应的作战原则、在敌国内作战的一般规律和战争的实施策略。

九种作战地区是：“散地”、“轻地”、“争地”、“交地”、“街地”、“重地”、“圮地”、“死地”。相对应的作战原则是：散地则无战，轻地而无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地而合交，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地则战。

在敌境内作战的一般规律是：深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食，谨养而勿劳，并气积力，运兵计谋，为不可测。投之无所往，列且不北。

战争的实施策略：始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

本篇的主题词：衢地则合交，千里杀将。

【智慧之源】

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圮，有围地，有死地。诸侯自战其地，为散地。入人之地而不深者，为轻地。我得利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属，先而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圮地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为地。疾战则存，不疾战则者亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问：“敌众整将来，待之若何？”曰：“先夺其所爱，则听矣。”兵之情主速，乘人之不及，由不之道，攻其所不戒也。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北。死焉不得，士人尽。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而，不求而得，不约而亲，不令而信。禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕襟，偃卧者涕交颐。投之所往者，诸、刿之勇也。

故善用兵者，譬如率然；率然者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首，击其中则首尾俱至。敢问：“兵可使如率然乎？”曰：“可。”夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯。帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；

入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。是故地，吾将一其志；轻地，吾将使之属；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；

衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；圮地，吾将进其涂；围地，吾将塞其；死地，吾将示之以不活。故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用导者，不能得地利。四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信之私，威加于敌，故其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在于顺详敌之意，并一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。

是故政举之日，夷关折符，无通其使；厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之，先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开；后如脱兔，敌不及拒。

【经典诠释】

孙子说：按照用兵的原则，军事地理上有散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地、死地。诸侯在本国境内作战的地区，叫做散地。在敌国浅近纵深作战的地，叫做轻地。我方得到有利，敌人得到也有利的地区，叫做争地。我军可以前往，敌也可以前来的地区，叫做交地。同几个诸侯国相毗邻，先到达就可以获得诸侯列国援的地区，叫做衢地。深入敌国腹地，背靠敌人众多城邑的地区，叫做重地。山林险、水网沼泽这一类难于通行的地区，叫做圮地。进军的道路狭窄，退兵的道路迂远，敌人可以用少量兵力攻击我方众多兵力的地区，叫做围地。迅速奋战就能生存，不迅速战就会全军覆灭的地区，叫做死地。因此，处于散地就不宜作战，处于轻地就不宜停，遇上争地就不要勉强强攻，遇上交地就不要断绝联络，进入衢地就应该结交诸侯，深入重地就要掠取粮草，碰到圮地必须迅速通过，陷入围地就要设谋脱险，处于死地就力战求生。

从前善于指挥作战的人，能够使敌人前后部队不能相互策应，主力和小部队无法相依靠，官兵之间不能相互救援，上下之间无法聚集合拢，士卒离散难以集中，遇上交，阵形也不整齐。至于我军，则是见对我有利就打，对我无利就停止行动。试问：

“敌人兵员众多且又阵势严整向我发起进攻，那该用什么办法对付它呢？”回答是：“先取敌人最关键的有利条件，这样它就不得不听从我们的摆布了。”用兵之理，贵在神，乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。

在敌国境内进行作战的一般规律是：深入敌国的腹地，我军的军心就会坚固，敌人不易战胜我们。在敌国丰饶的田野上掠取粮草，全军上下的给养就有了足够的保障。

要注意休整部队，不要使其过于疲劳。保持士气，积蓄力量，部署兵力，巧设计谋，使人无法判断我军的意图。将部队置于无路可走的绝境，士卒就会宁死不退。士卒既宁不退，那么，他们怎会不殊死作战呢？士卒深陷危险的境地，心里就不再存有恐惧；

无路可走，军心自然就会稳固；深入敌境，军队就不会离散。遇到迫不得已的情况，军就会殊死奋战。因此，这样的军队不须整饬就能注意戒备；不用强求就能完成任务；

无须约束就能亲密团结；不待申令就会遵守纪律。禁止占卜迷信，消除士卒的疑虑，他就至死也不会逃避。我军士卒没有多余的钱财，这并不是他们厌恶钱财；我军士卒置死于度外，这也不是他们厌恶长寿。当作战命令颁布之时，坐着的士卒泪沾衣襟，躺的士卒泪流满面。把士卒投置到无路可走的绝境，他们就都会像专诸、曹刿一样的勇。

善于指挥作战的人，能使部队自我策应如同“率然”蛇一样。“率然”，是常山地方一种蛇，打它的头部，尾巴就来救应；打它的尾巴，头就来救应；打它的腰，它的头都来救应，试问：“可以使军队像‘率然’一样吧？”回答是：“可以。”那吴国人和越人是互相仇视的，但当他们同船渡河而遇上大风时，他们相互救援，配合默契就如同的左右手一样。所以，想用把马并缚在一起、深埋车轮这种显示死战决心的办法来稳部队，那是靠不住的。要使部队能够齐心协力奋勇作战如同一人，关键在于部队管理育有方，要使优劣条件不同的士卒都能够发挥作用，根本在于恰当地利用地形。所以于用兵的人，能使全军上下携手团结如同一人，这是因为客观形势迫使部队不得不这。

在指挥军队这件事情上，要做到考虑谋略沉着冷静而幽邃莫测，管理部队公正严明有条不紊。要能蒙蔽士卒的视听，使他们对于军事行动毫无所知；变更作战部署，改原定计划，使人无法识破真相；不时变换驻地，故意迂回前进，使人无从推测我方的图。将帅向军队赋予作战任务，要像使其登高而去掉梯子一样，使军队有进无退。将率领士卒深入诸侯国土，要像弩机发出的箭一样一往无前。要烧掉舟船，打碎锅子，以示死战的决心。对待士卒，要能如驱赶羊群一样，赶过去又赶过来，使他们不知道要哪里去。集结全军官兵，把他们投置于险恶的环境，这就是指挥军队作战的要务。九地形的应变处置，攻防进退的利害得失，全军上下的心理状态，这些都是作为将帅不不认真研究和周密考察的。

在敌国境内作战的通常规律是：进入敌国境内越深，军心就越是稳定巩固；进入敌境内越浅，军心就容易懈怠涣散。离开本土，越入敌境进行作战的地区，叫做绝地；

四通八达的地区，叫做衢地；进入敌境纵深的地区，叫做重地；进入敌境浅的地区，叫轻地。背有险阻面对隘路的地区，叫做围地。无路可走的地区，叫做死地。因此，处散地，要统一军队的意志；处于轻地，要使营阵紧密相连；在争地上，要迅速出兵抄敌人的后面；在交地上，就要谨慎防守；在衢地上，就要巩固与诸侯列国的结盟；遇重地，就要保障军粮的供应；遇上圮地，就必须迅速通过；陷入围地，就要堵塞缺；到了死地，就要显示殊死奋战的决心。所以，士卒的心理状态是：陷入包围就会竭抵抗，形势逼迫就会拼死战斗，身处绝境就会听从指挥。

因而，不了解诸侯列国的战略意图，就不要预先与之结交；不熟悉山林、险阻、沼等地形情况，就不能行军。不使用向导，就无法获得有利的地形。这些情况，如有一不了解，都不能成为称王争霸的军队。凡是称王争霸的军队，进攻敌国，能使敌国的民来不及动员集中；兵威加在敌人头上，能够使敌方的盟国无法配合策应。因此，没必要去争着同天下诸侯结交，也用不着在各诸侯国里培植自己的势力；只要伸展自己战略意图，把兵威施加在敌人头上，就可以拔取敌人的城邑，摧毁敌人的国都。施行越惯例的奖赏，颁布不拘常规的号令，指挥全军就如同使用一个人一样。向部下布置战任务，但不说明其中的意图。动用士卒，只说明有利的条件，而不指出危险的因。将士卒投置于危地，才能转危为安，使士卒陷身于死地，才能起死回生。军队深陷境，然后才能赢得胜利。所以，指导战争这种事，在于谨慎地观察敌人的战略意图，集中兵力攻击敌人之一部，千里奔袭，擒杀敌将。这就是所谓巧妙用兵，实现克敌制胜目标。

因此，在决定战争方略的时候，就要封锁关口，废除通行符证，不允许敌国使者往，要在庙堂里反复秘密谋划，作出战略决策。敌人方面一旦出现间隙，就要迅速地乘而入。首先夺取敌人的战略要地，但不要轻易与敌约期决战，要灵活机动，因敌变化决定自己的作战行动。因此，战斗打响之前要像处女那样显得深静柔弱，诱使敌人放戒备。战斗展开之后，则要像脱逃的野兔一样行动迅速，使得敌人措手不及，无从抵抗。

【现代释用】

在现代商业活动中，快速搜集情报、快速传递信息、快速更新产品、快速周转货物、快速投入市场，是商业竞争致胜的重要因素。一个“快”字，道出了个中奥妙。所以，《孙子兵法》说，“兵情主速”。

对于企业生产而言，坚持“兵情主速”的原则也很重要。企业经营者针对各种现实情况，及时做出反应，尽快拿出适销对路的产品，并迅速投放市场，必将使企业迎来一个个新的高潮。

时间就是金钱，速度就是效益，这已是社会共识。一旦瞅准了行情，就要雷厉风行，“该出手时就出手”。否则，贻误战机，终将失败。正如，《孙子兵法》所说，要“乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”

------------

领导之艺

一个领导，如果要有效的发挥自己的作用，在决策上，要注意神速。只有神速，才可以不给对手以任何可乘之机，才能立于不败之地。同时一个领导，必须深悉置之死地而后生的重要性。在必要时，发挥一切可能，绝处逢生。

□贻误战机尼克松败北

一个小的失误，会给对方以可乘之机，从而遭到沉重打击，甚至丢掉一切。

理查德·尼克松是美国第37任总统，是当代最著名的政治之一，他是因为“水门事件”而被迫辞去总统职务的。

1972年6月18日，《华盛顿邮报》在三版一个角落上以“水大厦遭夜闯，神秘客身份费猜疑”为题第一次报道了“水门事”。大意是：6月17日清晨，有五名男子携带无线电对讲机、摄机、电子监听器材闯入华盛顿水门饭店民主党全国总办办公，被有关人员逮捕。这不过是一起司空见惯的“盗窃案”，没有何人对此引起重视。但是，不久，邮报上又披露，被捕的五人有一名叫做詹姆斯·麦科德的人自称是中央情报局雇员，受于尼克松，此事件与“争取总统连任委员会”有关联。在野党——民主党人立即开动舆论机器，紧紧盯住了尼克松总统，抨击克松无视“民主”，窃听民主党有关总统竞选机密，意图以此为口，搞垮尼克松。

尼克松在事件发生之始，错误地认为这不过是一桩小事，认掩盖一下就会过去。但是，在任命格雷为联邦调查局局长的证会上，格雷在谈到白宫与水门事件的关系时，将白宫律师迪牵联进去。为彻底摆脱水门事件的困扰，尼克松不得不解除自己的四个最亲密助手联邦调查局长格雷、司法部长克兰恩斯特以及霍尔德曼、埃利希曼的职务，而迪安为了保住自己竟惜把白宫的所有机密大白于天下，尼克松的防线崩溃了。

民主党人乘胜猛攻，不给尼克松一点喘息的机会，他们推举佛大学法学院教授考克斯为处理水门事件特别检察官。国务基辛格大吃一惊，对尼克松说：“考克斯是一大祸害，他是一直对你的！”

基辛格不幸言中。当尼克松免去考克斯的职务时，不但为已晚，这一举动还造成了更恶劣的影响。民主党人利用考克提供的九盘录音带——其中，有“18分半钟的空白”——这些音带是安装在尼克松办公室中，自动记录尼克松在办公室的话内容的。尼克松无法向人们澄清他在这“18分钟”内都说了什么。正是这一致命“空白”把尼克松逼到了悬崖的边缘。

1974年8月8日，尼克松被迫宣布“辞职”，民主党人胜利：

小小的“水门事件”，由于尼克松的疏忽，导致了尼克松的政府垮台。就这样，一代巨星殒落了。

□起死回生艾科卡名震一时

在现实需要时，奋起争战，全力以赴，以十倍的英勇，百倍的坚韧，必将能杀出一条生路。

李·艾科卡是美国著名的企业家、工商管理学家。他因接管临破产的克莱斯汽车公司，并使它起死回生而声誉鹊起，名震时。

李·艾科卡到克莱勒公司就职的那天，克莱斯勒公司宣布三季度亏损近1.6亿美元，这是该公司有史以来最严重的亏。以后，公司又受到石油危机的沉重打击，更加剧了危机。为了存下去，艾科卡主持克莱斯勒采取了一系列措施，如压缩人、节约开支等等，并向政府求援。

这个申请，在全国引起了激烈争论，整个社会舆论议论纷。投反对票的甚多，理由是保护自由竞争，破产就让它破产，市体制的根本前提就是既允许成功，也允许失败；政府干涉经，代价既高，又无准备。

艾科卡认为要取得政府的援助，必须首先改变人们对这件的看法和态度。为此，艾科卡进行了一系列的广告宣传活动，对此他做了正反两方面的宣传。他首先指出，克莱斯勒绝无停业打算，而是希望继续存在发展下去；第二，我们正在生产美国正需要的汽车。这次广告运动一反过去以图片、文字说明的方，而是刊登一系列文章。这些文章不宣传产品，而宣传公司和的前景，宣传事业，宣传公司的决心与能力。此外，艾科卡还刊了另外一些广告，自问自答了一些相当棘手的问题，如没有克斯勒，美国的经济情况会比较好吗？回答是如果克莱斯勒倒，整个国家失业率将上升5%；公司的工人、经销商和材料供商加起来共60万人，一年国家就得为失业保险和福利开支27亿美元。

这些广告统统由艾科卡本人签字，以示以个人声誉来为公担保。这些广告使所有公众意识到克莱斯勒的存在对社会经的意义，以及如果让其倒闭可能会给国家、社会甚至本人带来么不利影响。渐渐地社会舆论发生了变化，卡特政府与国会人也开始改变了自己的主意。在赢得外界支援的同时，艾科卡在部也赢了工人的理解和支持。

艾科卡告诫工人们说：你们要是不帮我一把，你们也别想活，我明早宣告破产，你们跟着就全部失业。艾科卡还向工人指：只有当我们有利润时，才谈得上分利润；只有当生产率提高，才谈得上增加工资；如果为多吃一口那越来越小的馅饼而拼争夺，那么日本人就会陆续吃掉我们。

艾科卡对工人的争取取得了很大的成功。工人对资方做出相当大的让步，他们的工资每小时减少了1.15美元，后来又少了2美元。同时工会也站到了厂方一边，协助厂方一块管理工厂来。

克莱斯勒终于走出了低谷，渡过了风险。在克莱斯勒终于又稳了脚跟以后，艾科卡第一个行动就是召开记者招待会。他：先生们，从现在，克莱斯勒不再是急待钱花、正在挣扎或资金难，这些词都将永远排除了。克莱斯勒比原定偿还期提前7年还了全部贷款。

艾科卡是以百倍的坚韧，赢得了克莱斯勒的走出低谷。

------------

处世之道

为人处世，讲究的就是灵活。头脑灵活，就可以抓住任何一个机会，就会随时成功。这就是成功的要决。不可能设想，一个头脑简单，总是与时机擦肩而过的人，会创造出什么惊天动地的奇迹来。

□乘机而入李自成轻取洛阳

有了机会，就要积极行动。

明朝末年，老百姓生活在水深火热之中，纷纷揭竿而起。

公元1640年7月，张献忠率领农民起义军攻入四川，明朝主大军全部入四川围剿，河南一带的防务变得十分脆弱。农民义军领袖李白成趁此机会迅速壮大了自己的力量，并且连续得攻克宜阳、偃师、新安等城池的胜利。

宜阳、偃师和新安属豫西重镇洛阳的外围。明朝福王朱常就住在洛阳。朱常洵的母亲是神宗朱翊钧的爱姬，朱翊钧爱及乌，对朱常洵也格外宠爱，把大量金银财物赏赐给朱常。朱常洵金银无数，却异常吝啬，不但洛阳城的百姓怨恨，就是他府中的兵丁也时有不满。官府的军队大多抽调入四去平定张献忠，洛阳城中已无多少将士，因此，洛阳城在这特殊的时刻，变成了一座“兵弱而城富”的重镇。

李自成当然不会轻易放过攻取洛阳城的大好机会。公元1641年正月，李自成率起义军兵临洛阳城下，拉开了攻城的幕。

生死关头，福王朱常洵竟只顾自己，调集亲兵保护府库，对于城头上的战事不闻不问。守城将领一再要求朱常洵发放银，犒赏守城士卒，朱常洵狠狠心才拨出了三千两白银，可，区区三千两白银还被总兵王绍禹等人吞没了。朱常洵忍痛拨出一千两，士兵们因分配不均而争斗不止，最后竟发展成变。士兵们将兵备道王允昌捆绑起来，将城楼烧毁，又大开门，迎接起义军入城。总兵王绍禹见大势已去，仓惶跳城逃，福王也企图缒城逃跑，但没跑多远，就被起义军抓获。起军打开福王粮仓赈济城内老百姓，举城一片欢腾李自成只用极小的代价就轻易地夺取了洛阳城。

李自成抓住机会，积极行动，轻而易举的拿下了洛阳，为推翻明朝做了很好的准备。

□创造机会谢安淝水退敌

机会不是随时存在的。但机会也是可以创造的。

公元370年，北方的前秦灭掉了前燕，此后又灭掉前凉，攻占了东晋的襄阳等地。

前秦苻坚认为一统天下的时机已经到来，调征各地人马90万，水陆并进，浩浩荡荡地向偏安南方的东晋杀来。

东晋孝武帝司马曜慌忙任命丞相谢安为征讨大都督，率兵击前秦军队。谢安胸有城府，临危不惧，他委任谢玄为前锋督，选派谢石代理征讨大都督，指挥全军作战。

苻坚依靠占绝对优势的兵力一举攻克寿阳，随后派降将朱到晋营劝降。朱序是在4年前与前秦作战兵败后投降的，当实为迫不得已，如今回到晋营，不但不劝降、反而将前秦的力部署完完全全地告诉了晋军。谢石根据朱序提供的情报，派猛将刘牢之率精兵5000强渡洛水，偷袭洛涧的前秦军队，歼敌15000人，晋军士气大振。谢石、谢玄指挥晋军推进到淝东岸，与前秦军夹岸对峙。

苻坚人马众多，后勤补给有困难，一心想速战速决；东晋担心前秦的后续部队与前军会合，压力会增大，也想乘胜击前秦军。于是，双方约定：秦军稍稍后退，让出一块地方，让晋军渡过淝水，展开决战。

苻坚的如意算盘是：待晋军上岸立足未稳之机，以骑兵冲，把晋军全歼。

决战开始前，苻坚命令淝水前沿的前秦军队稍稍后撤，让军过河。开始的时候，前秦军还有秩序地后退，但片刻之，跑的跑、奔的奔，人人惟恐落后，阵势立刻大乱。

早已潜伏在后军中的朱序乘机指挥自己的部队齐声呐喊：

“秦军败了！秦军败了！”前秦军不知虚实，以为真的败了，假退顿时变成了真溃败，成千上万的士兵，潮水般地向后涌。苻坚的弟弟车骑大将军苻融连杀数名后退的士兵，企图阻秦军后退，不但没有遏止住秦军的后退，反而连人带马被后的人马撞倒，死于乱军之中。

谢石、谢玄看在眼里，哪肯错失这一千载难逢的好时机，立刻指挥80000骑兵率先杀入秦军，后面的晋军一拥而上，奋追杀。前秦军兵败如山倒，一发而不可收抬。

苻坚仓惶北逃，一路上，风声鹤唳，90万大军灰飞烟灭，前秦从此一蹶不振，没过多久就灭亡了。

谢安成功地创造了机会，从而大败敌军。

□破釜沉舟楚军大败章邯

勇气是不可战胜的。

秦朝末年，秦二世胡亥派大将章邯统率大军击败了陈胜、吴的起义军，然后又北渡黄河，进攻赵国，将赵王歇包围在钜鹿（今河北平乡西南）。赵王歇慌忙向楚国求救，楚怀王派宋义为将军、项羽为次将、范增为末将，统率大军援救赵国。

宋义知道章邯是员骁勇善战的老将，不敢与章邯交战。援到达安阳（今河南安阳西南）后，宋义按兵不动，一住就是46天。项羽对宋义说：“救兵如救火，我们再不出兵，赵国就要被章灭掉了！”宋义根本不把项羽放在眼里，对项羽说：“冲锋陷阵，我不如你；运筹帷幄，你就不如我了。”并且传下命令：“如有人轻妄动，不服从命令，一律斩首！”项羽忍无可忍，拔剑斩杀宋义，自己代理上将军，并命令黥布和蒲将军率两万人马渡过漳河援赵国。

黥布和蒲将军成功地截断了秦军粮道，但却无力解赵王歇鹿之围，赵王歇再次派人向项羽求救。项羽亲率全军渡过漳，到达北岸后，项羽突然下令：将渡船全部凿沉，将饭锅全部打，将营房全部烧掉，每个人只带三天的干粮。将士们惧怕项羽威严，谁也不敢多问。项羽对将士们说：“我们此次进军，只能进，不能后退，后退就是死路一条！”将士们眼见一点退路也没，人人抱着死战到底的决心与秦军拼杀。结果，项羽率楚军以当十，九战九捷，章邯的部将苏甬被杀、王离被俘、涉间自焚而，章邯狼狈逃走，钜鹿之围遂解。

钜鹿之战打出了楚军的威风。从此以后，项羽一步步登上权利的最高峰，成为了名扬天下的“西楚霸王”。

项羽以超人的勇气，破釜沉舟，挫败了章邯所部秦军。

------------

经商之技

在商战中，信息很重要。有了及时的信息，就有了战胜一切的良机。

只有快速地搜集情报，快速地传递信息，快速地更新产品，快速地周转货物，快速地投入市场，才能抓住主动，最终取胜。

□抓住机遇简氏兄弟商界争斗

机遇对每个人都很重要。只有抓住机遇，才能成功。

1905年正月初八，简照南的36岁生日那天，“广东南洋烟公司”在香港正式成立了。公司以“南洋”为名，是为了表示要当时中国人在天津创办的“北洋烟草公司”一致对外的意思。

在成立大会的会场上，挂着醒目的大标语：“肥水不落外人田，中人吸中国烟！”

南洋兄弟烟草公司创始人简照南，1871年生于广东佛山。

13岁时父亲去世，他失学上山砍柴贴补家用。17岁时随叔父简石到了香港。

简铭石原来在香港朋友开设的巨隆瓷器店做事，主要工作去日本收取账款。简照南来后，接替了叔父的这项工作。他往于香港和日本之间，虽然旅途劳顿，但他不怕吃苦，办事严谨、细心，从未出过差错，很受老板的器重。不久，老板又派简铭石简照南去越南处理客户的欠款。可是巨隆瓷器店却因为资金足而倒闭了，叔侄俩只好在越南自己做生意谋生，先后经营过器、玉器和棉布店。几年下来，他们积累了一些资本。简铭石侄儿确有经商才能，便拨出一笔资金，让他自立门户谋求发。

简照南想到，他当年多次去日本收款，熟悉日本商业市场的况，认识不少客户，加上日本经过“明治维新”，商业十分繁荣，便将生意转到了日本。他在海滨城市神户开设了东盛泰商号。

将日本海产品和布匹贩运到泰国、新加坡等地销售。业务扩大，他一个人深感力不从心，便在1890年回广东佛山老家，将18岁的弟弟简玉阶接到日本，弟兄俩同心协力，就这样开始了业。

当时，香港的商业已经非常发达。简照南便在香港开设了兴泰商号，从日本贩运瓷器等杂货，向东南亚各国推销。由于氏兄弟在经营中尊重客户，讲究信誉，很得南洋商业界的好，不久就在剧烈的竞争中站住了脚跟。

因为他们的业务始终与航运有关，所以在积累了一定的资后，他们将眼光瞄准了航运业，创设了顺泰轮船公司。开始是船跑运输，往来于越南、缅甸等地，后来买下了轮船。不幸的，该轮船在航行中，遇到台风海潮而沉没，船上的旅客虽被抢脱险，但顺泰轮船公司蒙受损失太大，不得不宣告破产。

就在这时，中国人民掀起了抵制洋货、收回利权的实业救国潮。这对海外华人也是一个极大的震动。受到爱国精神感召简照南兄弟，决心转向国内谋求发展，走实业救国的道路。

回国之后究竟干什么呢？经过考察，简照南选定了香烟工。

17世纪初开始，烟草由国外传入中国，中国就有人吸食烟，而且在很多地区种植烟叶。烟瘾大的人几乎是宁可少吃一饭，也不肯少吸一袋烟。但是中国人过去只习惯于用水烟袋水烟或用旱烟袋吸旱烟，并不生产香烟。19世纪末，外国香烟始大量涌入中国。为了进一步垄断中国这个巨大的市场，1902年，英美烟商联合起来，成立了“驻华英美烟草有限公司”。

并很快在上海、香港、汉口、沈阳等地开设了烟厂，还建立了伸向国城镇的销售组织。一时间，“哈德门”、“大英”、“老刀”等洋铺天盖地而来。

看到这个情况，简照南想，既然中国能种植烟叶，又有着广的香烟市场，为什么就不能自己生产香烟呢？他决定创办中国民族香烟工业，抵制西方的“洋烟”，让中国人都吸中国烟。

从此，简氏兄弟的一生都与香烟结下了不解之缘。

可是，英、美烟商一心想垄断中国香烟市场，是不能容忍中民族香烟工业的发展的。他们企图把简氏兄弟刚成立的南洋草公司扼杀在摇篮里。于是节外生枝，他们借口“南洋”烟草司的“白鹤”牌香烟的包装纸颜色与英美产品“玫瑰”牌相似，向香港当局提起诉讼，要求惩治“破坏专利权”的南洋公司。这来是无理取闹的事，但香港当局媚外欺内，居然蛮横地强令南烟草公司烧毁生产出的香烟和印好的商标，使南洋公司蒙受大损失。

英美烟商得寸进尺，随后又故伎重演，使南洋烟草公司的“飞马”、“双喜”牌香烟遭到同样厄运。一连串的打击，使原来就单力薄的南洋烟草公司大伤元气，开工仅仅一年，就债台高！简氏兄弟不甘失败，宁可关闭怡兴泰商号，以全力维持烟草司，但还是无济于事。到1908年5月，由于亏损太大，不得不告歇业。

1911年，辛亥革命爆发。国内掀起了“提倡国货、抵制外货”的运动。在“实业救国”的口号鼓动下，有志之土纷纷兴办实业。简照南和简玉阶紧紧抓住了这个历史机遇，再次推出“双喜”、“飞马”、“白鹤”等国产香烟，并广泛宣传。“中国人请吸中国烟”的宣传口号，大得人心，连海外烟商也纷纷来电来函要求代销南兄弟烟草公司的产品。销路大开，生产也就蒸蒸日上。当年，南洋公司获利了，次年利润又增加了一倍；到1915年，南洋兄弟草公司这匹“飞马”终于扬蹄腾飞起来了！

1916年，为了开发国内市场，“南洋”兄弟烟草公司在上海立了分厂，接着又在广州、汉口、北京设立分厂，并在国内各大市和南洋群岛一带设立销售部门。

南洋兄弟烟草公司的东山再起，使英美烟商恐慌不已。

1914年和1917年，他们先后两次想以巨款收买南洋公司，被简南巧妙地拒绝了；后来又想破坏南洋公司扩建新厂的工作，也能得逞。面对英美烟草公司再三再四的刁难，南洋公司的一股东胆怯了。他们认为，凭南洋公司的资本与基础是不可能英美公司抗衡的，所以想与英美烟草公司妥协，苟且偷生。一间，南洋公司内部争论不已，人心涣散。

当时简玉阶正在海外筹款，听到消息后，十分气愤，当即来表示，南洋公司的发展，正在于用提倡国货做号召；一旦屈服外人，即使不被社会唾骂，也会让提倡国货的人灰心。在简氏弟的坚持下，彻底粉碎了英、美烟草公司企图吞并南洋公司的谋。

到1919年，蓬勃发展的南洋兄弟烟草公司，资本积累达到600多万元。五四运动的爆发，更激发了全国人民爱国反帝的热，南洋兄弟烟草公司提出的“中国人请吸中国烟”的口号更加入人心，销售额的直线上升，刺激着生产规模的扩大。南洋公决定对外招股，这一决定受到爱国商人的热烈响应，许多资本厚的富商纷纷入股，使南洋公司的资本激增。简照南被股东一致选举为公司的“终身总经理”，简玉阶为公司协理。简氏弟将总公司从香港迁到上海，全国十几个大城市都设立了分司。同时还在新加坡、泰国等地开设分公司为解决包装印刷所需锡纸问题，又自办了印刷厂和纸厂。公司职工总数增加到1.4万人，年利润达到三四百万银元，成为当时中国数一数二的营企业。

简氏兄弟与英美烟商屡有争斗，每每败北，但他们从不灰心，最终瞅准机会，一举成功。

□趁虚而入昌顺顺利过关

集中所有力量向对手的漏洞猛击，即使总体实力不如对手，也可以获胜。

20世纪30年代在上海发生过的中美香皂大战很耐人寻。

1936年，美国一种“美人牌”香皂如潮水般涌入上海市场。

美国商人为了挤垮中国民族产品，故意把价格压得很低。一时，上海的香皂市场被“美人牌”香皂铺天盖地占完了，而中国的族企业上海昌顺厂，由于设备落后，其产品成本较高，一下子挤得无立足之地了。

显然，以实力相抗衡，中国远不是美国的对手，硬拼只能葬自己。因此，只有以智相斗才能取胜。于是昌顺厂老板召集大商量对策，并派人到市场进行调查了解，刺探对方的情况。终他们发现：“美人牌”香皂虽然风靡整个上海，但由于美国商家视中国人，而没有将“美人牌”商标在上海注册。

这不正是一个可趁之机吗？于是昌顺厂针对对方的这一个子，策划了一个打击对手的巧妙方案。首先，他们到有关部门注了“美人牌”商标。之后他们又生产了一批香皂，并且故意将质量做得十分低劣，再以“美人牌”之名推向市场。而且他们把种香皂的价格压得更低，使市场上的“美人牌”香皂鱼龙混杂，价格混乱，引起人们的疑虑。许多消费者对这种牌子的香皂的质产生了动摇，丧失了信心，都不愿意再买它了。

很快，“美人牌”香皂在市场上的销量便急骤下跌；与此同，上海昌顺厂则趁机将自己的产品大量推向市场，并积极进行传，很快便将一时失去的市场又夺了回来。而美国人面对日益失的市场，则无可奈何，落了个哑巴吃黄连——有苦难言。

上海昌顺厂巧妙地利用美国人未注册商标的空子，给其致命一击，从而获得了决定性胜利。

□适时出手哈默致富有方

任何一个人的奋斗都是很艰难的。在艰难的奋斗中，机会也是很多的。只要把握住机会，就能达到目标。

亚蒙·哈默是美国西方石油公司的董事长，是一位颇具传色彩的人物。在西方，他是点石成金的万能富豪，又是第一个十月革命后的苏维埃俄国合作的西方企业家。

哈默于1898年5月21日生于美国纽约市。他的曾祖父弗基米尔是俄国犹太人，曾在沙皇尼古拉一世时以造船而成为富。到哈默的祖父雅各布娶妻生子时，一场台风引起的海啸家财冲刷得荡然无存。1875年，雅各布带着妻子和儿子朱利斯移居美国。二十年后，在一次郊游中，朱利叶斯与一个年轻寡妇罗丝一见钟情。他们婚后生下的第一个孩子就是亚蒙·

哈默。1917年，哈默入读哥伦比亚医学院。

一天，父亲找到哈默，告诉儿子一个坏消息：他倾其积蓄投的制药公司濒临破产。而且他本人因身体不好，特别是还想续行医，没有精力去顾及公司的管理，因此，他要求儿子去当司的总经理，但不许他退学。哈默勇敢地迎接了挑战。为不误业，哈默邀请一个家境贫困而学习优异的同学住在一起，免费给对方食宿，条件是这位同学每天去上课，晚上把白天的笔记回给他，供他应付考试和写论文。他重新制订了公司的经营针和推销方法，组织了一支强有力的推销员队伍，并把公司名也改为响亮的“联合化学制药公司”。原本岌岌可危的公司终被哈默从破产边缘拯救过来，产品畅销全国，公司开始跻身于药工业的大企业行列。

这时，哈默做了一件令人震惊的事情，即去苏俄访问。十月命后，哈默的父亲作为俄罗斯后裔，且又是美国共产党的创始一，对苏俄十分关注，并向被封锁的苏联红色政权提供过生必需品。但由于一次医疗事故，1920年6月，哈默的父亲受审狱。年轻气盛的哈默决心完成父亲未遂的愿望，到父亲出生国家，去帮助苏联战胜正在那里蔓延的饥荒和伤寒。

哈默于1921年初夏到达苏联。看到苏联马拉尔地区大量的金、宝石、毛皮卖不出去，而粮食又严重短缺，一个大胆的计划哈默头脑中形成。他联想到当时美国粮食大丰收，粮价下跌，便提议：以100万美元的资金，在美国紧急收购小麦。海运到彼格勒，卸下粮食后，再将价值100万美元的毛皮和其它货物运美国。哈默的建议很快被苏联高层采纳，列宁亲自回电表示可这笔交易，并请哈默速抵莫斯科。

到达莫斯科的第二天，哈默就受到了列宁的接见。为使年的苏维埃得到休养生息，列宁格外重视哈默的提议。从此，他之间结下了真挚而深厚的友谊。列宁鼓励哈默投资办厂，允他开采西伯利亚地区的石棉矿，从而使他成为苏俄第一个取矿山开采权的外国人。

美苏的易货贸易由此开始。哈默组织了美国联合公司，沟了30多家美国公司，他俨然成了苏俄对美贸易的代理人。

哈默在苏俄度过了将近10年。苏俄成了这位美国青年从百富翁变为亿万富翁的发迹地。

但是，哈默一生中最活跃的时期却是1931年从苏联回美国开始的。哈默返美时，正值30年代美国经济大萧条，但他却认是赚钱的机会到了。他捕捉到一个清晰的信息：罗斯福正在向白宫总统的宝座。如果他当选，那么，1919年颁布的禁酒令被废除。这将意味着全国对啤酒和威士忌的需求激增，酒桶市场将会呈现出空前的需求，而当时市场上却没有酒桶出。哈默当机立断，立即从苏联订购了几船优质木材，在纽约码设立了一座临时的桶板加工厂，并在新泽西州建立了一座现化的酒桶厂。禁酒令废除之日，也正是哈默制桶公司的酒桶生产线上源源滚下之时，他的酒桶被各制酒厂用高价抢购一。哈默乘胜而进，进军制酒业，开始经营威士忌酒生意。他接购买了多家酿酒厂，采取大幅度削价和大做广告等手段，很快胜了所有的竞争对手。他的丹特牌威士忌酒一跃而成为全美一流名酒，年销售量高达100万箱。

哈默有爱好吃牛排的习惯，正是这一习惯，把他引入了另一领域，即养牛业，并大获成功。

哈默闯入养牛业颇为偶然。有一次他埋怨市场上买不到优牛排，他的一名雇工就建议去买头牛杀了吃。牛买回来了，却一头怀上小牛的母牛。哈默认为自己还不至于馋到杀怀孕母的地步，于是就交待人把牛放养在庄园里。正巧哈默的邻居一位养牛专家，专门培育安格斯良种牛。他不仅替哈默买回那头母牛顺利接产，而且时隔不久又让这头母牛与他的公牛配，生下了具有安格斯种牛优良品质的小牛。哈默经这一事的触发，头脑中闪现出新的商业脑电波：以酿酒的副产品饲养牛，岂不是化残渣为黄金之举么？

于是，哈默迅速筹建了一家繁殖种牛的大牧场，并花上10万美元买下了本世纪最好的一头公牛——“埃里克王子”。在随的3年中，仅靠埃里克王子就繁殖了上千头牛犊，其中包括6头世界冠军，为他赚了200万美元。哈默也从此由养牛的门外汉为种牛业公认的领袖人物。

1956年，哈默58岁。他在商战中积累的财富，多得连他自也数不清。他确实打算从商界隐退，安享晚年。然而，一次偶的机会，充满诱惑力的石油业把他吸引了，他又一跃成为扬名界的石油巨子。

当时在加利福尼亚州有一家濒临破产的西方石油公司，其际资产只有3.4万美元，3个雇员和几口快要报废的油井，公的股票每股只卖18美分。有人向哈默建议，投资这家石油公。因为根据美国政府对石油业的倾斜政策，用于尚未出油的井的资金无须报税。对于想退休的哈默来说，他无意收购这公司，还借给了西方石油公司5万美元，让他们再打两口井。

如能出油，利润双方对半分成；如果不出油，哈默投入的这笔资司作为亏损从应缴税款中扣除。意想不到的是，两口井都出了。西方石油公司的股票一下子涨到每股1美元，哈默也尝到甜头，开始涉足石油业。不久，哈默成了这家公司的最大股。1957年7月当选为西方石油公司的董事长和总经理。

哈默凭着自己多年的经验，冒着巨大的风险，开始建立一个油王国。他招兵买马，聘请到最优秀的钻井工程师和最出色地质学家，1961年终于在加利福尼亚钻探到两个巨大的天然油田。西方石油公司的股票价格一路上涨到每股15美元，公的实力也足以与那些世界上较大的石油公司抗衡了。

1974年，他的西方石油公司年收入为60亿美元。到1982年，西方石油公司已成为全美第12个大工业企业。

1972年，74岁高龄的哈默与苏联做成了一项长达20年的200亿美元的化肥生意，把美苏贸易推向了高峰。

哈默捕捉到了信息，捕捉到了机会。他适时出手，迅速暴富。

□另辟蹊径莱恩设计企鹅图书

在逆境时，从头做起，重新品尝创业的艰辛，可以激发斗志，还可以找出新的契入点。

艾伦·莱恩是英国人，他在年轻时就继承了伯父的事业，出了希德出版社的董事。但在当时，出版社的处境已是举步维，莱恩绞尽脑汁，试图另辟蹊径，使出版社“柳暗花明”。

终于有一天，当莱恩在一个候车室旁的书摊上漫无目的地视时，他突然发现，书摊上除了高价新版书、庸俗读物外，几乎什么可看之书，而且这些书大部分都是价格昂贵的精装书。

这个发现触动了莱恩的灵感：“要想赚大钱，出版价格低廉平装书是个好办法。”他坚信这个办法能够成功，因为精装本格很贵，一般老百姓根本买不起。

莱恩出版廉价丛书的计划在英国出版界引起了强烈的反，有人说这是自取灭亡，有人说这会严重影响整个图书界。莱认定这个办法是他的企业走出困境的惟一道路，所以他毫不摇。

第一套平装系列丛书共10本，规格也比精装本缩小了。这仅节省了封面制作的成本，也节省了纸张，再加上莱恩决定以买再版图书重印权的方式出版这10本书，因而大大降低了成费。莱恩把每本书的价钱压6便士，这样，人们只要少吸6支香烟就可买到一本书。

这套书的封面很引人注目，这是因为莱恩在上面设计了一逗人喜爱的丛书标志物——一只翘首站立的小企鹅。因此，莱把这套丛书起名为《企鹅丛书》。莱恩还用颜色表示图书的类：紫色为剧本，浅蓝色为传记，桔红色为小说，灰色为时事政治物，绿色为侦探类作品，黄色为其他类别读物。这一系列的改使这套书不仅在外观上鲜艳明快、让人耳目一新，而且在装订显得简单朴实，印刷上更是字迹工整。

既然这本书是面向大众，那么其价格就必须低廉，低廉的价又要求有巨大的销售量。莱恩心里清楚：每本书的销售量只达到17500册以上，才能保住本钱。因而，他派人到各地去宣、推销……

1935年7月，第一批10卷本《企鹅丛书》正式问世，在不到年时间里，这套书就销售了10万册，莱恩成功了。

1936年元旦，希德出版社改名为企鹅图书公司。它坚持薄多销、为大众服务的原则，因此能垄断英国平装书市场20多。目前，企鹅图书公司已成为全世界屈指可数的平装书出版社一。

莱恩另辟蹊径，使祖上流传下来的图书家业“柳暗花明”。

□出奇制胜耐特挑战阿迪达斯

弱小，是一种劣势，但不是绝对的败势，利用弱小的不知名性，可以挑战大对手。

大名鼎鼎的运动鞋大王菲尔·耐特，在不到10年的时间，使耐克公司由一家输入日本运动鞋的小进口商一跃而成为国头号的运动鞋制造厂商。1976年，耐克公司年销售额仅为2800万美元，1980年达到5亿美元，一举超过在美国领先多年阿迪达斯公司。到1990年，耐克年销售额高达30亿美元，把对手阿迪达斯远远地抛在后面，稳坐美国运动鞋的头把交椅，创造了一个令人难以置信的奇迹。

耐特在一次鞋类产品交易会上，遇到了日本的制鞋商鬼冢。这个精明的日本人看过耐特新款运动鞋的设计图样后大喜，当即与他签订了合同，由美方设计经销，在日本制造。

就这样，耐克公司的前身——蓝绶带公司诞生了。这家小小公司，由耐特、鲍尔曼等几个人组建，资产只有1000美元。一后，日本方面送来200双运动鞋，公司才正式开始营业。

后来，日商鬼冢虎察觉产品销路不错，便要求鲍尔曼他们先款后发货。这样一来，他们的资金压力加大了，只好加倍努力销。鬼冢虎还常常不按期交货，甚至把一等品偷偷地留在日销售，把次品送往美国。一次，鲍尔曼他们收到一批鞋，顾客了两个星期，鞋底鞋帮就裂开了。

鲍尔曼的公司销量不断上升。1971年，鲍尔曼的公司销售已超过600万美元。鬼冢虎派人来到美国，提出由鬼冢虎购买尔曼公司51%的股份，并在5个董事中占两席，如果不答应个要求，立即停止供货。对日商的一再刁难，鲍尔曼和耐特忍可忍，断然拒绝这一无理的要求。凭着自己的设计专利，他们快找到了合伙人，并且就在这年年底正式改名为耐克公司。

美国的大制鞋商，特别是最大的阿迪达斯公司，根本没把耐克这销量仅几百万的小公司放在眼里。直到20世纪70年代中期，形势逐发生了变化，不少运动员都喜欢穿耐克公司的新款运动鞋，这，阿迪达斯等大公司才着了急，千方百计想挤垮崭露头角的耐公司。

1976年，耐克公司的年收益接近800万美元，比起数十亿元的阿迪达斯，当然算不了什么，但阿迪达斯已感受到它的潜威胁。当年的奥运会，照例是商家的必争之地，特别对体育用公司更是这样。耐克派了9名推销员参加，阿迪达斯却派了300人，组成一支强大的推销队伍。耐克花去推销宣传费7.5万元，阿迪达斯却花费600万到900万美元。实力雄厚的阿迪达争取了相当一批冠军获得者试穿他们的运动鞋和运动服。而克好不容易才争取到一名有可能拿到金牌的马拉松长跑运动签约穿耐克鞋参赛。谁知就在这名运动员进入赛场的前一分，某大公司做了手脚，使他脱下耐克鞋，换上了别的品牌鞋。

耐特正巧在电视上看到了这一幕，气得一夜未眠。

1980年前后，体育运动变成了时髦风尚，尽管并非人人都事体育运动。电视屏幕上铺天盖地的广告，宣传介绍包装精、不用熨烫的运动服和式样新颖的运动鞋，以及几乎天天都有体育比赛实况转播，使任何人都无法抵挡体育运动的诱惑，即从来不参加体育活动的人也为之怦然心动。体育运动的魅、活力、意志力和获胜的喜悦，促使人人都去穿运动鞋和运动。于是，人们开始将美国黑人流行艺术引用到运动衣和运动上，使之成为时髦的标志。

耐特很快看出了体育用品市场上这一重大变化。他一方面持初衷，坚持办体育用品公司，而不办时装公司；另一方面又取了产品多样化策略，除生产运动鞋外，还推出了童鞋、非运休闲用鞋、旅游鞋、工作鞋和运动服装。由于这一举措，耐克司的销售额当年就猛增50%，纯利几乎增长了一倍。

在广告宣传上耐特极为注意迎合美国人的流行艺术意识。

广告既强调体育运动，又具有强烈的煽动性，起着流行时尚的导作用。耐克公司加强了与体育界颇具影响力的运动员的合，这些人物均属备受广大青少年崇拜的“好斗型”选手。例如球名将阿加西，他留胡子，长发蓬乱，将牛仔裤剪短当网球裤，而这种牛仔网球裤也就成了耐克公司的特色产品；还有网球明麦肯罗，人们老是看到他在网球场上大发脾气，与权威们争；黑人球星乔丹是美国青少年心目中的偶像，由他参与设计生的航空乔丹运动鞋，成了耐克公司获利最多的产品。有了这大牌体育明星做活广告，耐克运动鞋已不再仅仅是运动鞋，而了时尚与社会地位的象征物。阔气昂贵的运动鞋成了追求时的美国青少年不可或缺的生活用品。耐克公司的产品就像其流行艺术一样迅即在全美国走俏。耐克鞋店纷纷在各地涌。为赶时髦，不少人甚至不惜驱车50英里去买耐克鞋。在1980年的莫斯科奥运会上，耐克鞋出尽风头，不少体育名将借它赢得了金牌，这与4年前形成鲜明的对照。

一向以老大自居的阿迪达斯公司对这股人们争用体育用品时髦风开始似乎还无动于衷。公司全力推崇的网球明星埃德格和格拉夫，其品性过于斯文、规矩，不能体现青少年体育爱者的叛逆意志，吸引不了青少年，产生不了广告效果。

阿迪达斯公司在耐克公司凌厉的攻势面前溃不成军，终于20世纪80年代起失去了自己在体育运动用品市场的霸主地位。

耐特作为耐克公司最高负责人，并不因在美国本土上的胜而满足，他决定发动一场全球性的促销攻势，使该公司在海外有更大市场。美国、西欧和日本是世界上三大运动鞋市场。扩战场，从而进一步巩固自己的领先地位。

可是，进军海外市场谈何容易。

他们遇到了更为强大的对手，除了阿迪达斯外，还有在美国动鞋厂商中排名第二的彪马公司，以及新布兰斯、康伏西和小等国际著名公司。这些公司早就跨出国门，在海外市场的占率大大超过耐克公司。他们决不允许自己在海外市场的地位到耐克的冲击。但耐克自有一套办法。它针对西欧即将出现跑步热，集中力量打开西欧的高性能跑步鞋市场，取得了极好效果。为加强在欧洲的推销能力，耐克公司还在英国和奥地设立了配销站，同时利用它在爱尔兰的装配工厂，就近供货给洲大陆市场，避开了经济共同体的高关税壁垒。

在日本，针对该国门户不易打开、传统风俗不易改变，但体潮流追随美国且比西欧更快的特点，耐特与日方建立了联营司。1981年10月，耐特与日本第六大公司岩井公司合资建成克日本公司，股权各半，共同生产和销售运动鞋。就这样，耐公司产品迅速地打入日本低价运动鞋市场。

随着耐克公司在海外销售额的增加，它又把生产运动鞋的厂从日本迁到韩国等国以及台湾、香港以及中国这个世界上大的鞋类市场。

耐克公司发动的全球性销售攻势连连告捷，海外市场所占额不断扩大。耐克取得的这一连串成功，就连把它视为仇敌竞争对手也不得不佩服得五体投地。

富于创新的设计，迎合时代的潮流，驾驭流行的趋势，以及超灵活的推销技巧，是耐特出奇制胜的法宝。时至今日耐克育用品公司依旧牢牢地占据着运动鞋市场的霸主地位。

耐特并不因弱小而丧失信心，反而利用弱小的优弱，打败强大的阿迪达斯。

------------

[第十二篇] 火攻篇——施展出各种猛招

针对不同的对手，要使用不同的招法去应对，不能千篇一律。有些时候，在此人身上为猛招，在他人身上则为软招；反之，在此人身上为软招，在他人就变成了猛招。这就要做到：因人而异，因时而别，因地制宜。此为《孙子兵法》“火攻篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要介绍了火攻的种类及实施条件和对战争的正确态度。

火攻的种类有：“火人”、“火积”、“火辎”、“火库”，“火队”五种。

火攻的实施条件：行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。火发于内，则早应之于外。火发兵静者，待而勿攻，极其火力，可以而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。

对待战争的正确态度：非利不动，非得不用，非危不战。

本篇的主题词：发火有时，非危不战。

【智慧之源】

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火。行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日，月在箕、壁、翼、轸也，凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。

火发于内，则早应之于外。火发兵静者，待而攻，极其火力，可从而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者凶。命曰：“费留”。故曰：明主虑之，良将修之。

非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可以复存，死者不可以复。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。

【经典诠释】

孙子说：火攻的形式共有五种，一是焚烧敌军人马，二是焚烧敌军粮草，三是焚烧军辎重，四是焚烧敌军仓库，五是焚烧敌军粮道。实施火攻必须具备条件，火攻器材须平时即有准备。放火要看准天时，起火要选好日子。所谓天时，是指气候干燥；所日子，是指月亮行经“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿位置的时候。凡是月亮经过四个星宿的时候，就是起风的日子。

凡用火攻，必须根据五种火攻所引起的不同变化，灵活机动部署兵力策应。在敌营部放火，就要及时派兵从外面策应。火已烧起而敌军依然保持镇静，就应慎重等待，不可立即发起进攻。等待火势旺盛后，再根据情况作出决定，可以进攻就进攻，不可进就停止。火可以从外面燃放，这时就不必等待内应，只要适时放火就行。从上风放火，不可从下风进攻。白天风刮久了，夜晚风就容易停止。军队都必须掌握这五种火攻法，灵活运用，等待放火的时日条件具备时再进行火攻。

用火来辅助军队进攻，效果殊为显著，用水来辅助军队进攻，攻势必能加强。水可把敌军分割隔绝，但却不能焚毁敌人的军需物资。

凡打了胜仗，攻取了土地城邑，而不能及时论功行赏的，就必定会有祸患。这种情叫做：“费留”。所以说，明智的国君要慎重地考虑这个问题，贤良的将帅要严肃地对这个问题。没有好处不要行动；没有取胜的把握不要用兵；不到危急关头不要开战。

国君不可因一时的愤怒而发动战争，将帅不可因一时的忿懑而出阵求战。符合国家利益用兵，不符合国家利益就停止。愤怒还可以重新变为欢喜，忿懑也可以重新转为高。但是国家灭亡了就不能复存，人死了也不能再生。所以，对待战争，明智的国君应慎重，贤良的将帅应该警惕，这是安定国家保全军队的根本道理。

【现代释用】

任何事物的产生、发展和灭亡都受客观条件的制约。大千世界，千变万化，各种事物赖以生存与消亡的条件也各不相同，人们要领会它，利用它，驾驭它，因势利导，才有可能成就自己的意志。这就是《孙子兵法》说的“行火必有因”。

作为领导者，在进行重大决策前必须认真分析种种客观条件，从中找出可行的方案，并总结出各种可利用条件，并认真筹备，一旦时机成熟，就果敢出手，必获全功。如果优柔寡断，势必丧失主权，嗟乎不已。

当然，对于各行各业，只要想成就一番大事业。莫不如此。

------------

领导之艺

火，是一种可怕的东西。传统意义上，火是指焚烧实物的东西。大火到来之际，可以焚烧掉一切可被烧掉之物。所以说，防火甚于防一切东西。

火并不是不可以控制的。或水泼，或沙盖，或采用其他方法均可控制它。

火还有另一种意义，那就是人心头之火。这种火，是更可怕的。心头有火，可以怒发冲冠，也可以流血五步。这种相对说来，难以控制。

作为领导者，注意传统的防火工作很重要，但注意防范心头之火更重要。

如果因为心头有火，就可能失去理智，任意而为，害人，害己，害社会。

□风助火势里根大战卡特

如果一个人后院起火，正好有风从背后来，结果可想而知。

1980年，美国总统竞选的决战是在共和党候选人里根与民党候选人卡特之间进行，由于二人当时的实力旗鼓相当，因此们二人展开了美国竞选史上最激烈的争夺战。

当时的卡特是已经当政4年的在职总统，但政绩并不突出，而且内政方面不能令人满意，国内通货膨胀加剧，失业人数猛增等。人们对这些有关国计民生的问题十分不满，怨声载道。而些正好成了里根手中的王牌，他集中火力攻击卡特经济政策误，并耸人听闻地宣称他要消除“卡特大萧条”。

而这时的卡特也抓住广大民众关心的战争与和平问题，指里根增加防务开支的主张是好战之举。

里根与卡特就是这样唇枪舌剑，拳来脚往，双方一时难决雌。

20世纪80年代的美国，广播、电视、报纸等大众传播媒介对人们的响极为广泛。一个人的形象，在美国民众的心中往往占有重位置，有时甚至直接决定了选民投谁一票。所以，总统选举，与其说是选民在选择候选人的政策纲领，不如说是在品味候选的性格、智慧、精力、风度。在这方面，里根可以说是占据得天厚的优势。

在里根当选共和党总统候选人之后，他当年在好莱坞演过电影，一下子成了热门，全国各地影剧院、电视台争相放映。这里根影视热风，无疑替里根做了一次绝好的宣传。人们从影视看到，当年的里根英俊潇洒、精明强干，而现在仍然生机勃勃、干劲十足，风度不减当年。这给人们留下了一个很好的印象。

在里根影视风兴起的同时，里根还借电视媒体极力展示自的风采。在与卡特的电视辩论中，里根表现得能言善辩、妙语珠，而卡特则相形见绌，呆板迟钝，结结巴巴。因此在投票之关键性的一场电视辩论后，民意测验的结果，支持里根的人上到67%，支持卡特的人下降为30%。1980年11月4日大选结，里根以绝对优势大获全胜。

卡特本身就因失业人数猛增等，引起后院起火。正赶与里根争夺总统，好莱坞影之火终于把他烧得遍体鳞伤，“无颜见人”，从而退出了政治舞台。

□借东风周瑜火烧赤壁

火，本来就很可怕。如果有风相助，结果会更壮烈。

东汉末年，曹操在平定北方、统一中原之后，统率20万（号80万）大军沿长江东进，企图迫使占有江南六郡的孙权不战降，然后一统中国。

这时候，屡遭败绩的刘备已退守到长江南岸的樊口。受刘的委托，诸葛亮只身一人前往柴桑会见孙权。诸葛亮舌战群，坚定了孙权迎战曹操的决心，于是，孙权和刘备结为联盟，共抗曹，孙、刘的军队与曹操的军队在赤壁相遇，拉开了赤壁大的序幕。

曹操军队不善水战，初次交锋，孙、刘占了上风。曹操命令荆降将蔡瑁、张允训练水军，周瑜大会群英，巧施离间计，使曹操杀蔡瑁、张允。曹操失去善于水战的指挥，窘迫之际，将大船、小船或三十为一排，或五十为一排，首尾用铁环连锁在一起，这，大江之上，任凭风大浪大，战船不再颠簸，曹操以为得计。

周瑜得知消息，决心用火攻打败曹军。但是，时值冬季，江多西北风，如果用火攻，不但烧不了曹军，反倒要烧了自家战，周瑜为此坐卧不宁。诸葛亮能察天文地理，早已测知冬至前将会有一场大东南风出现，于是自告奋勇，要“借”一场东南大，助周瑜一臂之力。

周瑜惊喜若狂，又得大将黄盖以死相助，以“苦肉计”骗得曹的信任。在东南风乍起之时，驾着十余只载满浇上了油和裹有磺等易燃物的干草的战船，在夜幕来临之际，迅速接近了曹操战船。黄盖一声令下，点燃干草，十余艘战船在东南风的劲吹下，犹如十余只火龙，直扑曹操的战船。

刹时间，江面上烟火冲天。曹操的战船连在一起，一船着，几十只船跟着着火，曹操的水军士兵大部分被烧死、溺死在中。火从江面蔓延到曹军岸边的营寨，岸边的曹营也变成了片火海。

孙、刘联军乘势水陆并进，曹操从华容道侥幸逃得性命，20万大军损失殆尽。

□巧借东风瑞典公司渡难关

经济是基础，政治是上层建筑。经济永远受政治气候的影响。如果善于借政治东风，就会迅速发展。

俄国的巴库油田是世界重要的产油地，它开发于19世纪。

在巴库油田的开发过程中，各种商业方面的竞争层出不穷。

19世纪80年代，建立在巴库的各大石油公司展开激烈角，一些实力雄厚的新兴石油公司试图独霸这片广阔油田的开，便对一些老牌石油公司发起了猛烈进攻。有一家由瑞典两兄经营的石油公司在这场角逐中面临破产的威胁。

为了挽回败局，这家瑞典公司急需一笔资金，以扩大生产，渡过难关。但是，该公司实力有限，可供借贷款时做为抵押的只石油的钻井和石油的股票，而这些东西的价值又不稳定，难以到大银行的信任。如何才能得到一笔贷款，就成为公司生死存的首要问题。

当时的欧洲，国际关系错综复杂。1870年，普法战争以后国统一，法国战败，但战败后的法国始终力图恢复其欧洲大陆强国地位，夺回被德国占领的土地并向德国复仇。于是，欧洲陆的另一强国俄国便成了德、法两国争夺的目标。德国著名的“铁血宰相”俾斯麦试图拉拢俄国，以避免俄国同法国结盟，使德处于被攻的境况。如何改善德俄关系成了德国外交上的重。瑞典两兄弟经过分析认识到，德国为了表示对俄国的亲善，极可能向一家俄国所管辖的公司贷款，要是能得到德国这个大的货款，则意味着公司起死回生有望。在正确分析了形势以，瑞典兄弟便开始积极行动。首先，他们去德国找到一个议会的朋友，表明了希望获得德国财政支持的意图。这位议员在得重酬以后，表示一定在俾斯麦面前进言。不久，这位议员便向斯麦转告了这一事情，果然不出所料，俾斯麦对这件事情十分视。

尽管向这家近乎破产的公司贷款会有财政上的风险，但如通过此事能使俄国皇帝领会德国的友善和亲近并改变对德、法的政策，将是有利于德国安全的大事。何况以德国的实力，承担一家公司所需的资金不过九牛一毛。于是，在一个适当的机，俾斯麦以宰相之尊亲自出面，暗示德国的银行给予那家瑞典司以方便。银行得到宰相暗示后心领神会，竭尽全力讨宰相欢心。在一系列工作都已完成以后，瑞典兄弟便正式向德国银行提出了贷款申请。

很快他们便轻而易举地得到了一大笔优惠贷款。有了这笔资金，这家瑞典公司很顺利地度过了难关。

瑞典公司巧借东风，顺利过关。

------------

处世之道

一个人既善于防火，又要善于借火。善于防火，可以自保安全，善于借火，可以迅速达到自己需要达到的目的。

□小名片大效用

为了树立自己成功的社交形象，借助一些道具是很必然的。巧妙地借用这种道具，有助于成功。

若说名片是一个人人格的象征，这未免太过于严肃，但大家知道名片是向别人介绍自己的一个有力道具。

任职于某大保险公司业务部的K君，是一位年轻有为的业员，其优异的业绩是大家有目共睹的。他的上司也很认同他能力和才华，因此当外地有艰难的任务时，经常会派遣K君马洽谈。在这种情况下，K君自然常有机会和公司的领导一起现在重要的场合。

某日，K君陪着公司的业务经理前往某公司洽谈年度契约宜。当他们到达对方公司后，业务经理毕恭毕敬地递上自己名片，K君也跟着递上名片。K君的名片上印着“代理商组长K”，而K君只是公司普通的业务员。

“噫！”经理的眼中闪过一道光芒，但身经百战的他立刻若无事地切入正题。在回公司的车内，经理说：“业务员有时候就要有这种智慧！”

当然，公司并没有所谓“代理商组长”这个头衔，而经理不但有责怪K君，反而说业务员“有时候”就要有这样的智慧。

要提升业绩，有时候必须自抬身价。由于K君平日的表现大家认同他是一个谦虚有礼而积极的人，他这么做完全是为工作需要，而非为了个人的沽名钓誉。K君知道经理了解了他用意之后，觉得很难为情而低头不语，经理却露出了笑容。如K君因私念而误用了这张名片，那就等于是损害了公司的信。但有些时候，在名片中适当地安插几种头衔，会使别人更加意你，从而也就重视你所在的单位。

在现今的社交场合中，交换名片已经是一种礼貌。在重要场合中以“用完了”或“忘了带”来解释的人可说是最失礼的。没有名片也可说是第一步就失败了。因为这说明：

（1）自己的职业、身份不重要。

（2）不把对方看在眼里。一般而言，那些不具有说明自己身份、地位的名片的人，往往会给人一种冷漠、粗心、轻率的感觉，名片有时候也足以代表你的一切。

即使是身为自由作家没有印制名片，也可以用手写的方式把自己的姓名、地址、联络电话写在小纸卡上。其实手写的名片才是最高级的名片，只是不要随便找张薄而便宜的纸片。

一张小小的名片，简明扼要地介绍了他的主人小K，真正地实现了“名骗”的作用。

------------

经商之技

经商，是为了攫取利润。利润的实现，不是凭空而来，必须借助于一定的实物。所以经商也需要凭借。凭借一块地皮，可以进“炒作”，可以经营其他项目，但最终都会创造利润，只不过有大有小罢了。

□没有翅膀“飞鸽”也能飞出国门

没有条件可以创造条件。没有翅膀，可以借“东风”。

在中国这样一个自行车王国里，天津的“飞鸽”自行车是有40多年历史的名优品牌。它曾名扬海内外，“飞”及世界70多国家。但在20世纪90年代之前，它一直未能进入美国这个年口上千万辆自行车的大市场。

对于天津自行车厂来说，“飞鸽”如果能进入美国市场，其在际上的影响将会更大。那么，如何才能使“飞鸽”打进美国市场？尽管你是名优品牌，但美国的公民并不认知它，即使您送上，他们也不一定会接受。

因此，首要的问题应该是让美国公民认识和了解“飞”。那么又该如何来做呢？当然是要宣传。而怎样的宣传才更效呢？

1989年，他们听说新任美国总统布什将来中国访问，国内传播媒体也都介绍了布什的有关情况，其中有一条消息引起飞鸽自行车厂家的极大兴趣。消息说：1974年，布什曾任美国北京联络处主任，在京任职期间，布什夫妇十分喜欢骑着自行游览北京各处的景观，被人们称为“自行车大使”。看了这条息，飞鸽厂的人立即想到，如果能让布什骑上飞鸽自行车出现人们面前，那么其广告效应将一定会是很轰动的。于是，他们开始积极策划实现这一创意的途径。

首先，他们把这一创意思路向国务院的有关部门进行请，基本上得到上级的同意。接着，他们便开始精心制作赠品。

不久，他们便将QF83型白绿过渡色男车和QF84型红白过色女车制作完成，并派专人送往北京，将其做为国礼送给布什妇。

1992年2月，布什来华访问。在北京钓鱼台国宾馆，这两辆行车被送给了布什夫妇。布什夫妇十分高兴，并马上骑上它在周围转了几圈，让记者为他们拍了几张照片。自行车被带美国，随行记者也把这些消息陆续发回国内，在美国的各类媒上得到广泛传播。美国的许多公民看到自己的总统骑的是中自行车，感到既新鲜又好奇。他们认为这种自行车一定不错，一定会流行起来。

于是，美国商家也都纷纷来中国要求订货。这样，中国天津“飞鸽”借布什访华之风“飞”向了美国。而且由于它物美价廉到了美国公民的青睐，“飞鸽”终于在美国自行车市场上占有一席之地。

“飞鸽”没有翅膀，终于凭借布什访华的“东风”飞遍美国。

□巧借广告百服宁有绝招

广告的力量是无穷的。如果能借助别人的广告，完善自己的广告，会产生奇效。

1977年，台北市家庭教育协会宣布设立一条“保护你”的电专线。这个专线主要是为妇女提供有关安全防范、法律知识、医疗常识、心理辅导、就业辅导等各项服务。

这条专线公布后不久，报纸上随即杀出一匹与此完全不相的“黑马”。这就是一种叫做“头痛片百服宁”的药品。

生产百服宁的药品公司认为这时是个难得的好机会。他们划了一套利用“保护你”专线的知名度和人们的期待心理的广。

他们第一天刊出了一则广告。这是一则含有悬疑性的预先告，空白的背景上写着几个大大的黑字：“谁来保护您？”这一引起了许多人的好奇心。

第二天，刊出第二则。这是用整页报纸做的大广告。上面说：

“感冒百服宁，随时保护您。”醒目的大字和引人的图案取得了极的效果。

当时人们正热烈期待“保护你”专线的开通，平时谈话就谈“保护您”的药片，而“保护您”的药片就是“百服宁”的谐音！百宁头痛片巧借“保护你”专线的这一东风，一下子创造了相当的知名度，销量迅速增加。

更重要的是，“保护你”专线先在南部高雄创办，受到极大欢，之后主办者不得不又在台北设立一个“保护你”专线。这两条线经报纸、电视等诸多大众传播工具广为宣传后，知名度相当。它们成了许多女士每天必听必谈的内容。

此时，“百服宁”的“保护您”和“保护你”专线就形成了互相应、互相提携的绝妙效应。

广播中每天都有“保护你”专线播出，人们一听到、想到这专，就会联想到百服宁的“保护您”，进一步加深了对药片的印。这相当于“保护你”专线每天在为药片做广告。

同时，百服宁也经常利用适当的广告，宣传“保护你”专电话号码。他们在各火车站、公路牌和报纸、广播、电视中广告：“‘保护您’介绍‘保护你’专线电话号码”，接着出这电话号码。广告的下端，还排列两行小字：“感冒百服，随时保护您。”

仅仅借用了一下“保护你”的知名度，“百服宁”就大打广告，从而生意越来越红火。

□巧打广告胡文虎名扬东南亚

任何事物的发展都需要一定的凭借。胡文虎也不例外。

1882年1月16日，“万金油大王”胡文虎在缅甸仰光降生。

胡文虎的父亲胡子钦，是福建省永定人，年轻时因为清贫，在1861年孤身下南洋，来到仰光，行医为生。因为南洋气候炎，阳光强烈，当地居民容易头晕、中暑，而胡子钦从国内带来的种中药成药“玉树神散”，清凉解暑的效果相当好，很受人们欢。他逐渐积累起一点资金后，就在当地一条偏僻的街道上买房子，开设了一家永安堂药铺。由于胡子钦精于医术，为人善忠厚，当地人有了病都愿意到他这里来治疗，永安堂的生意一比一天好。

1908年，胡子钦因病去世。由此药店也失去了支撑。虽然胡虎和弟弟辛辛苦苦操劳，但永安堂药店的生意还是一天比一差。为了生计，胡文虎只得肩挑药担走街串巷叫卖。但还是收甚微，眼看药铺面临破产倒闭的命运。

性格坚毅的胡文虎不甘心就这样失败，他一心想为事业的展找到新的突破口。有一天，他在地上看到一个装仁丹的药，忽然灵光一闪：日本生产的仁丹治疗中暑的效果比较好，又于携带，所以一直很受市场青睐，永安堂要想发展，就必须创出像仁丹这样受欢迎的药品来。

胡文虎急忙回家，把自己的想法告诉母亲。可是母亲却没点头。她深深懂得创制一种新药不是那么简单的事情，并且，永安堂的经济状况，也经不起再一次失败了。胡文虎耐心地向亲说明：现在永安堂的生意已经别无他路，坐吃山空总不是办，只有背水一战闯出一条新路来，才有可能让永安堂绝处逢！胡文虎终于说服了母亲。母亲取出父亲一辈子的微薄积蓄。

胡文虎含泪接过这沉甸甸的钱，开始了他传奇般的创业历。

他先到香港进了一批货，让永安堂能维持一线生机；接着便泰国、日本等地了解药品经营的行情，学习药品制造技术。经考察，胡文虎不但掌握了一定的制药技术，而且注意到，中国东南亚各国生活水平不高，西药虽然便于携带，价格却贵得，不是一般老百姓所能用得起的。

据此，胡文虎决定了自己的选择方向——他要研制出一种治疗暑热病有独特疗效而又价格便宜、携带方便的中药！

1910年，胡文虎回到仰光。经过紧张筹备，他和弟弟在父亲“玉树神散”的基础上，增加了山苍子、樟脑、薄荷等中药原料，吸祖国药品传统的膏、丹、丸、散的优点，采用科学的方法进行研，经过3个多月的呕心沥血，终于创制出一种新药。这种新药用内服均可，既能治感冒、头痛、鼻塞，又能治晕车、晕船，几乎说是一种“万能”良药。由于多日的劳累，胡文虎自己也觉得晕目眩，他想这正好可以试试新药的效果，就从药罐中挑出一抹在额头上。片刻之后，他的病痛便无影无踪，浑身舒适。胡虎高兴得跳了起来，连忙去告诉母亲。饱经沧桑的母亲，竟流了激动的热泪。

胡文虎为这种药取名为“万金油”，并取商标为“虎牌”。

胡文虎到当地政府办理过注册手续后，就开始批量生产“虎万金油”，并且把永安堂药铺改名为“永安堂虎豹行”。

然而，再好的新事物，开始总是难以被人们接受，万金油的运也是这样。胡文虎每天提着装满万金油的箱子，到同乡开药店上门推销。可是大家根本不相信万金油会有那样好的疗，都不肯买。胡文虎跑得疲惫不堪。

那时缅甸正逢盛夏，许多穷人患了热病没钱医治，只能买日的仁丹服用。万金油的疗效决不比仁丹差，为什么人家只买丹而不买万金油呢？当真是中国货不如日本货？胡文虎猛然想满街张贴的仁丹广告，忽然顿悟，“酒好也怕巷子深”。你不作传，人家怎么会知道万金油的好处呢？！他马上采取对策，一方，让胡文豹拿出一些万金油，免费赠送给无钱买药的穷苦人；

另一方面，他从十分有限的资金中，抽出钱来，印制了一批介绍金油功效的广告，亲自到新加坡、马来西亚等地去宣传。

免费用万金油治好了病的穷人，都成了虎牌万金油的义务传员；再加上广告的作用，万金油果然赢得了人们的普遍青。

永安堂虎豹行的生意一天比一天红火起来了。

胡文虎没有裹足不前。他的雄心越来越大，视野越来越广。

为了进一步发展永安堂的事业，1923年，他留弟弟胡文豹主持光的业务，自己到新加坡去筹建永安堂虎豹行的总行。同时，他又重金聘请专门人才，搜集古代药方进行研究，开发出了“八丹”、“头痛粉”、“清快水”等新药。

胡文虎接受了创业之初不重视广告导致销售困难的教训，自始至终将广告宣传放在重要地位。每年花大量资金用在广告传上，而且挖空心思，设计引人注目的广告。万金油的小铁盒，印的是一头威风八面的老虎，说明书上则印着胡文虎的肖像——西装革履，浓眉大眼，神态庄严。让人在使用万金油时，就会起虎牌良药和它的生产者胡文虎。每年春节，他都派人在街路口悬挂大量灯笼，灯笼上一边画着老虎，一边写着“永安”，加深人们对永安堂和虎牌药的印象。后来，他又到处张贴告，重金征求日历画稿，应征的人非常踊跃，画稿不断地如雪般飞来。其中有一幅画着一位绝色美女，手攀一只老虎的脖，人虎相依微笑，栩栩如生。胡文虎一眼看见，对这幅画的新构思大为赞叹，当即以高价买下这幅画，把它作为日历的封。这年的日历印成后，胡文虎广为赠送，引起各界人士的强烈响。连英国驻新加坡总督夫人见了，也连声叫好，还说：“胡文真是个天才的商人！既然他的广告都离不开老虎，他为什么不做一辆老虎式的轿车呢？”这话很快传到了胡文虎的耳中，他得这是一个很好的主意。于是不惜重金让汽车厂给他特制了辆车头装饰成老虎头的轿车，把车灯做成老虎眼睛，还把汽车叭声做得像老虎的嗥叫。这辆老虎车在街上行驶，知情的人会想到胡文虎和他的虎牌药，不知情的人也会向别人打听这怪车的由来，回去后还会对别人说起这老虎车，无形中就为胡虎做了广告。

1932年，胡文虎把永安堂虎豹行总行由新加坡迁到香港，在广州、汕头建立制药厂，又先后在福州、厦门、上海、天津、桂、昆明、重庆、汉口、梧州、澳门、台湾等地及菲律宾、马来西亚、越南、印度尼西亚等国设立分行，在欧美一些大城市也设立了特经理部。虎牌万金油、头痛粉、八卦丹、清快水等药在国内和南亚已成为家喻户晓、人人必备的“灵丹妙药”。

胡文虎、胡文豹兄弟终于实现了父亲的遗愿，成了东南亚华中的大富豪。

胡文虎凭借广告，宣传自己的新药，并成功地把它推向市场，最终所开药行及全世界。

------------

[第十三篇] 用间篇——反戈一击惊人心

离散人心，就能拆散一伙人。反间与用间是多种兵法的一部分。不管你在什么时候，都要知人之心，用能用之人，不可粗心大意，否则你就会被彻底利用，甚至成为牺牲品。此为《孙子兵法》“用间篇”之精髓。

【本篇导引】

本篇主要介绍了使用间谍的意义、间谍的种类及作用。

使用间谍的意义：明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

间谍的种类有：因间、内间、反间、死间、生间五种。

间谍的作用：五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。

本篇的主题词：以上智为间者，必成大功。

【智慧之源】

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间。生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉微哉！无所不用间也。间事未发，而先者，间与所告者皆死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也。因是而知之，故间为诳事，可使告敌。因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之在于反间，故反间不可不厚也。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

【经典诠释】

孙子说，凡兴兵十万，征战千里，百姓的耗费，公室的开支，每天都要花费千金，前方后方动乱不安，民夫疲备地在路上奔波，不能从事正常耕作生产的，多达七十万。这样相持数年，就是为了决胜于一旦。如果吝惜爵禄和金钱，不肯重用间谍，以致为不能掌握敌情而导致失败，那就是不仁慈到了极点了，这种人不配作军队的统帅，称不上是国家的辅佐，也不是胜利的主宰者。所以，英明的君主和贤良的将帅，他们之以一出兵就能战胜敌人，功业超越普通人，就在于能够预先掌握敌情。要事先了解敌，不可用求神问鬼的方式来获取；不可拿相似的事情作类比推测来得到；不可用日月晨运行的位置去作验证。一定要取之于人，从那些熟悉敌情的人口中去获取。

间谍的运用方式有五种，即因间、内间、反间、死间、生间。这五种间谍同时使用来，使敌人无从捉摸我用间的规律，这就是使用间谍的神妙莫测的方法，也正是国君敌制胜的法宝。所谓因间，是指利用敌人的同乡做间谍。所谓内间，就是利用敌方的吏做间谍。所谓反间，即是利用敌方间谍为我所用。所谓死间，是指故意制造散布假报，通过我方间谍将假情报传给敌间，诱使敌人上当受骗，一旦真情败露，我间就难一死。所谓生间，就是侦察后能活着回来报告敌情的人。

所以在军队中，没有比间谍为更可亲信的人；给的奖赏，没有比间谍更为优厚的；

没有什么比间谍之事更为秘密的了。不是才智超群的人不能使用间谍；不是仁慈慷慨的不能指使间谍；不是谋虑精细的人不能分辨证实间谍提供的情报。微妙啊，微妙！无无处不在使用间谍！间谍的工作还未开展，而秘密却已露出去了的，那么间谍和了解情的人都要处死。

凡是要准备攻打的敌方军队，要准备攻占的敌方城池，要准备刺杀的敌方人员，都预先了解其主管将领、左右亲信、负责传达的官员、守门官吏和门客幕僚的姓名，指我方间谍一定要将这些情况侦察清楚。

一定要搜查出敌方派来侦察我方军情的间谍，从而用重金收买他，引诱开导他，然再放他回去。这样，反间就可以为我所用了。通过反间了解敌情，这样，乡间、内间就可以利用起来了。通过反间了解敌情，这样，就可以使死间传播假情报给敌人了。

通过反间了解敌情，这样就能使生间按预定时间返回报告敌情了。五种间谍的使用，国都必须了解掌握。了解情况的关键在于使用反间，所以对于反间不可不给予优厚的待。

从前殷商的兴起，在于重用了在夏朝为臣的伊尹，他熟悉并了解夏朝的情况；周朝兴起，是由于周武王重用了了解商朝情况的吕牙。所以，明智的国君，贤能的将帅，能够任用智慧高超的人充当间谍，就一定能建树大功。这是用兵上的关键步骤，整个军都要依靠间谍所提供的敌情，决定军事行动。

【现代释用】

所谓“间”，即“奸”，对于一主体而言，即不忠的东西，也可以说成是“内奸”。其实，“奸”并非什么太丑恶的东西，“奸”的形成有它的原因和条件，且不说“奸”给主体造成什么危害，只说善于利用“奸”，对于任何人都将大有裨益。

在现代社会中，有关“奸”，可以解释为情报信息及对情报信息的利用。善于利用情报信息，必将成功。所以《孙子兵法》说，“故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先无也。”

掌握准确的情报信息，可以趋利避害，一方面，可以趋利避害；一方面，又可以一发而就。取得和传播新的信息已经成为经济乃至全社会发展的动力，通过对大量情报信息的综合分析摸清市场变化的规律和动向，在“扬长避短”的方针指导下，制定出相应的市场营销措施，必将为企业的发展打开方便之门。

------------

领导之艺

“间”是有危害的。领导者要善于识“间”，善于防“间”，善于用“间”。防“间”的目的是为了减少危害；用“间”的目的是找到对方的弱点，以便为己所用。

俗话说得好，“洞悉其间”。领导者只有认真研究“间”，防“间”，用“间”，才能趋利避害。

□闲棋冷子熊向晖秘密作战

如果领导者身边有“间”，领导者必身受其害；如果善于运用领导者身边的“间”，必将受益无穷。

熊向晖原名熊汇荃，祖籍安徽风阳。1935年熊向晖16岁时，就考入北京清华大学，次年加入中国共产党的外围组织“中华民解放先锋队”，几个月后，他秘密加入共产党。

淞沪会战后，胡宗南急于招兵买马，招贤纳士。虽然当时国合作的形势还算好，但周恩来料定将来蒋介石和胡宗南会掉枪口重新指向共产党，于是他决定提前做好准备，便萌发了一派自己人打入胡部的念头。目前此人可能是“闲棋冷子”，但许有一天会成为“忙棋热子”。

经过权衡比较，熊向晖最后被选中。几经“考验”，熊向晖终成为胡宗南最信赖的人。

1938年，周恩来的预言终于得到证实，胡宗南彻底倒向蒋石，配合蒋介石消极抗日，积极\*\*。蒋介石出于“报答”，提升宗南为第八战区副司令长官。周恩来早已布置好的“闲棋冷”熊向晖开始活动了。

熊向晖猎取到的第一份情报是胡宗南为进攻陕北地区而作战略部署，3个月后熊向晖又截获蒋介石给胡宗南发来的“闪进攻延安”的电报，并将这份重要情报转给了中共中央。

当时延安的毛\*\*、周恩来收到情报时，胡宗南部所有将要战部队的军、师、旅长等都还不知道，因为胡宗南要求绝对保，他要等部队全部拉往集结地时再下达作战命令。

不久，由于蒋介石获悉美军驻延安军事观察组尚待撤离，因，他密电胡宗南行动推迟3天，熊向晖又将这一情况通知了延。

正是这几份情报，使中国共产党中央机关完好无损，使胡宗“拿下”的延安不过是个空壳，这不能不使胡宗南目瞪口呆。

1947年5月20日，熊向晖离开了曾提拔、重用、信任他的胡南而去了美国。

胡宗南惨遭失败，更加怀疑自己的部队里有共产党的情报员。他曾经怀疑手下的一个军官有“问题”，一直不重用他，此后来随国民党去了台湾。多年以后，他重返祖国大陆见到熊晖后说：“你忠于共产党，胡送你赴美读书，我忠于国民党，胡说我是共产党。”

1949年11月，熊向晖接到周恩来的邀请，来到中南海勤政。当他走进勤政殿时，看到张治中、邵力子、刘斐等国民党“元”也在里面。这些人见熊向晖走进来，亲切地问：“这不是熊老吗？你也起义了？”熊向晖笑着作了解释。

顿时，熊向晖看到的是一双双瞪大的眼睛。

张治中接口说：“我早知道蒋介石在军事上、政治上都远远是共产党的对手，今天才知道，在情报上他也远远不是共产党对手。”

大家不禁哈哈大笑起来。

如果说战争是力量的较量，那么政治上就应该首脑们谋略与智慧的较量。周恩来预见国民党会和共产党“翻”，便抢先一步，安插了一个棋子在胡宗南身边，毛\*\*后来评说：“熊向晖的作用抵几个师。”

政治中的权衡与周旋更加离不开间谍，各国的情报组织也此展开了“用间”与“反间”大战。”

作为周恩来的“闲棋冷子”，熊向晖秘密作战于敌人心脏多年，为新中国的成立做出了贡献。

□巧用反“间”岳飞大战金人

有效地反“间”，用“间”，必将受益无穷。

南宋时候，曹成聚合十余万乌合之众由江西至湖湘，占据、贺二州。皇上命令岳飞代理潭州行政长官，并兼任荆湖东路安抚都总管，交给他金字牌和黄旗，招降曹成。曹成得知岳飞至，便把军队化整为零，分成几路逃走。岳飞来到茶陵，以皇的诏书招降曹成，曹成不肯从命，不得已，改抚为剿。

岳飞率军进入贺州境内，抓到了一个曹成派出的间谍，岳飞机一动，便把间谍捆绑在自己的军帐之外。岳飞在帐中调遣粮，管事的官吏有意大声说：“军粮已经用尽，怎么办？”岳飞则：“暂时先到茶陵去。”说完装作刚刚看到那个绑着的间谍，便出因泄露军机而后悔莫及的样子，跺着脚走进帐内，暗地里放对间谍的警戒让他逃跑。间谍回去向曹成报告，岳飞将撤军，曹成大喜，决定第二天追击岳飞的军队，岳飞趁曹成无备，率军悄地绕岭而去，天还没亮，就赶到曹成驻军的太平场，攻破曹的兵寨。曹成无奈，只得向岳飞投降。

公元1130年，金人在大名府（河北大名南）封宋朝的投降官刘豫做大齐皇帝，以后刘豫多次配合金人攻打宋军，成为宋军伐的最大障碍。宋将岳飞认为，要想驱逐金兵必须先除去刘。他了解刘豫与金将粘罕狼狈为奸，金国元帅对此十分忌恨，于是就想利用敌人的矛盾铲除刘豫。恰好宋军捉到一个金兀术来的间谍，岳飞便故意将他认作是自己派出去的人员，责问他：“你不是张斌吗？前些日子派你送信给刘豫，要他设法把金兀引诱出来，不料你竟一去不复返。以后我又派人去联系，刘豫经答应到冬天把金兀术引诱到清河，和我共同夹击。你为什不把信送到呢？”间谍怕岳飞杀死他，也就顺水推舟，冒认张。岳飞要他再给刘豫送信，信中叙述谋杀金兀术的事，封成蜡。然后嘱咐间谍说：“我饶恕了你，这回你一定要保守秘密，把送到。”这个间谍以为既保住了性命，又窃得重要情报，好不喜，回到金国，马上把信献给金兀术。金兀术一看，勃然大怒，立即撤消了刘豫的皇帝名号，并把他充军到临潢（今内蒙古自治西林县），宋朝的一个逆敌就这样被除掉了。

岳飞巧妙用“间”，多次给金人以致命的打击。

□挑拨离间周瑜智杀曹将

挑拨离间，是一种用“间”的方法。

话说孙刘结盟，共同抗曹。虽然在兵力数量上孙刘两家合来，还是大大少于曹操，但孙刘联军发挥善于水战的特长，在长江水域初战告捷，挫了曹军锐气。

曹操的北方军队本来不懂水战，为其军事上的短处，便令通水战的荆州降将蔡瑁、张允在长江中建立水寨，训练水。而张、蔡二人因久居荆州，深知水战奥妙。所以这两个人然成为东吴的心腹之患。当时，在东吴主管军事的是周瑜。

周瑜精通兵法，足智多谋。在曹操眼里，他是灭吴的一大障。一天，曹操派部下蒋干，利用与周瑜旧时的交情，以访友名，前往长江对岸敌营，试图劝说周瑜投降，顺便刺探军。

周瑜正为蔡瑁、张允在提高曹军水战能力而犯愁，得知蒋来访，立即识破来意，顿时计上心来。

在款待蒋干的宴席上，周瑜解下佩剑说道：“蒋兄是我的同学、好朋友，我们今天只叙友情，不谈打仗，如果有谁敢论与交战有关的事，就用此剑杀了他。”这一来，也堵住了干的嘴，只字不敢提劝降一事。大家只管尽情欢笑饮酒，周也喝得醉意朦胧。

晚上，蒋干与周瑜同床共寝，蒋干翻来复去睡不着，坐起来，借着灯光看见案头上放着一封信，是蔡瑁、张允写的有反叛曹、投降东吴之心的密信。蒋干回头看时，周瑜正大醉睡，蒋干赶忙把信揣起来，连夜跑回荆州，把信交给曹操。

曹操看了蒋干带来的信，顿时火起，斩杀了蔡瑁、张允。

随即，他又发现信是伪造的，他中了周瑜的反间计了。但为时晚。杀了张允、蔡瑁之后，曹军中失去了熟知水战的得力战。这也成了后来曹军赤壁大败的一个重要原因。

周瑜挑拨离间，终于拔掉了“眼中钉”，为火烧曹营做了准备。

□以假乱真王允激吕布

施展反间计的关键是“以假乱真”，只有造假造得巧妙，造得逼真，才会使敌人上当受骗，出现错误。

东汉末年，宫廷发生宦官与外戚大火并，西京太守董卓乘率领士兵闯进京来，废掉了少帝刘辩，另立九岁的刘协为汉帝。

自此，董卓就在长安自称太师，汉献帝还要称他“尚父”，其权势之大，不言而知。朝中文武官员谁要是说话不小心，触了他，就要丢了脑袋。朝臣们由于自己的生命朝不保夕，无对董卓恨之入骨，不少人恨不得暗暗地杀掉他。

有个大臣叫王允，见董卓如此的骄横跋扈，滥施杀戮，而还有篡位之野心，日夜忧心如焚。

有一晚，王允策杖入后园，想起国事，不禁仰天叹息，暗老泪。忽闻牡丹亭畔有人长叹，其声如莺之戚鸣，便前去看究竟，原来是府中的一名叫貂蝉的歌妓。她从小选入府中，教以歌舞，年纪刚满十六岁，色艺俱佳，王允以亲女看待。今她如此对月嗟叹，以为少女怀春，喝道：“小贱人，是不是私情？为何深夜长叹？”

貂蝉即跪下答：“贱妾怎敢有私情，不过近来见大人终日眉不展，忧心忡忡，不知所为何事，又不敢动问。刚才又见人仰天长叹，故妾亦因大人嗟叹而嗟叹！”

王允看立在他跟前的貂蝉貌若天仙，忽地灵机一动，计上来，手中杖子击地脱口而说：“汉家天下成败，全在你手中！”

貂蝉听了不由一愣，说：“大人何出此言？

王允试探地问：“有个重任想授与你，不知你肯不肯去完？”

貂蝉不假思索答道：“妾蒙大人提携，以亲女相待，此虽粉身碎骨亦难报于万一，若有用妾之处，万死不辞！’’

“好，不愧为奇女子！跟我到阁中去。”王允说着就急先走花阁中来。

貂蝉跟王允到了阁中，王允把闲人一概遣出门外，扶貂蝉坐，叩头便拜。貂蝉大惊，急伏地恳问：“大人怎样这般！”

王允泪流满面说：“你要可怜汉朝江山和老百姓！”

“我不是说过吗？如有用妾之处，万死不辞！”貂蝉重复说遍，跟着亦掉下泪来。

王允说：“今百姓有倒悬之苦，君臣有垒卵之虞，非你则法拯救。想你亦清楚，贼臣董卓，把持朝政，将欲篡位，朝文武，无计可施。董贼有一义子吕布，骁勇非常，我看此二皆是好色之徒，今欲使用美人计，以你为饵，好从中行事，务要使他们翻脸，叫吕布杀了董卓，这样便可以挽救江山，未你意下如何？”

貂蝉答：“妾既许大人万死不辞了，永不后悔，若不达成务，即大义不报，愿死于万刀之下！”

王允大喜，再深深向貂蝉一拜。

此后，王允便有意识拉拢董卓身边的吕布，常常请吕布到中饮酒聊天，日子久了，吕布觉得王允待他好，感情就渐渐近了。有一天，吕布又在王府饮宴，酒至半酣，王允命叫“女儿”出来敬酒。

侍婢扶貂蝉出来，吕布色眼一见，惊为天人，问是谁？王答是小女貂蝉，如今将军与我相处如一家人，故教与将军相。貂蝉此时打扮得如天仙一样，分外娇艳，并使出浑身解，献酒献媚，与吕布眉目传情。弄得吕布心飞神荡，很想一把她搂进怀中。

此时王允诈醉指着貂蝉说：“女儿，将军是当世英雄，你再与将军把盏，多敬将军几杯吧！”

貂蝉乃坐在王允旁边，与吕布打照面，吕布目不转睛地，入口的是酒，下肚的是醋，此时恨不得把貂蝉整个吞下。

一会，王允瞪着醉眼，又指着貂蝉对吕布说：“将军，你我最崇拜的英雄，也是最好的朋友。今有一言，冒昧说出，我想将小女送与将军，来个亲上加亲，不如将军肯赏脸否？”

吕布喜出望外，即刻离座作揖多谢，“若得如此，布当效马之劳”。随即叭嗒一声跪下。“岳父大人在上，请受愚婿一。”

王允答礼，亲自扶起吕布拜道：“待我选个吉日良辰，便小女到府上。”吕布欢喜无限，偷眼看看未婚妻，貂蝉亦秋送情，把吕布撩拨得如醉如痴。

席散了，王允对吕布说，本欲留将军住宿，又怕董太师见，亦不敢强留了，吕布才拜谢回去。

过了几天，王允在朝堂上见了董卓，趁吕布不在，伏地拜：“允欲请太师明天到舍下饮杯酒，未知意下如何？”董卓见徒相请，慨然允诺。

次日中午，董卓带了百多名侍卫到了王府，簇拥入堂。王让侍卫在堂下分立两旁，然后对董卓极尽巴结，把董卓请入堂。后堂又另一番风光，侍酒的全是美女，或唱或舞，董卓是个见“色”眼开的老色鬼，两眼盯在美人群中，目不暇。

忽然珠帘一启，众女簇拥出一位绝色美人来，向董卓深深拜，嫣然一笑悄悄送来一个媚眼，逗得董卓如中风一样浑身能动弹，急问：“此女是何人？”王允答：“歌妓貂蝉。”说罢叫貂蝉展玉喉，歌唱一曲，董卓听后连声称妙。

貂蝉唱罢歌儿向董卓敬酒时，董卓细声问：“你今年几岁？”貂蝉答：“贱妾年正十六岁。”卓抚须大笑，“如此美艳，真神仙中人也。”王允乘机说：“允欲将此女献与太师，未知肯否？”董卓恨不得如此，即答：“如此见惠，何以报答？”王说：“说什么报答。太师肯接纳此女，就是给老夫的脸子！”王允立即命人备车，先将貂蝉送到太师府去，董卓哪里坐得住？吃得下？连忙起身告辞，王允又亲送董卓直到相府辞回。

王允乘马走到半路，正碰着吕布迎面而来，怒冲冲的一把住王允，厉声问：“司徒既以貂蝉许配于我，今天又为何送太师，是否拿我开玩笑？”王允急止住他说：“这不是说话的方，请到寒舍去。”

吕布跟王允到家，进入后堂。王允问：“将军何故怪责老？”吕布说：“有人报告说你把貂蝉送入了相府，究竟是何缘？”王允答：“将军，你错怪老夫了，今日太师到来，他对我，听说我把貂蝉许给你，要我趁良辰吉日把小女送去与你成。太师之命老夫怎敢违之。”

吕布听了，登时谢罪，说一时卤莽，错怪了丈人，改天登门请罪，便匆匆回府去了。

次日，吕布正准备小登科了，但打听了一下，全无消息，走进中堂去问诸侍妾，侍妾却说：“昨夜太师与新人貂蝉共寝，至今尚未起床呢！”

吕布大怒，潜入后房窥探。见貂蝉正起身在窗下梳头，她了吕布正在张望，便故意把眉头一锁，装出忧愁样子，且掏手帕抹眼泪。一会，吕布出去了，顷刻又入，那时董卓已坐中堂吃早餐了，见了吕布就问：“外面没发生什么事？”吕布便答道：“没有！”即侍立董卓旁边，偷眼向帘内张望，见貂在帘内若隐若现的，露出半脸，向吕布媚目送情，弄得他魂守舍。董卓见此情景，心中疑惑，挥手叫吕布出去。

董卓自从宠爱貂蝉之后，为色所迷，月余不出理事，董卓得小病，貂蝉衣不解带的服侍左右，董卓更加欢喜。

有一天，吕布入内向董卓问安，董卓正在午睡，貂蝉在床探出头来望吕布，以心指心，又指指董卓，不停地抹眼泪。

吕布见状，正满怀悲恨难言，适董卓睁开双眼，见床前站着吕，目不转眼的望着床后的貂蝉，即叱骂曰：“畜生！你想调我爱姬！”唤左右将吕布赶出，今后不准入堂，吕布怒恨而。

后董卓后悔，急赏赐吕布金帛并好言安慰。此时吕布虽身董卓左右，心实贴在貂蝉身上了。

当董卓上朝议事，吕布执戟相随。董卓在与汉献帝谈话的候，吕布乘机出门，上马回相府，寻着貂蝉，貂蝉说此地谈不便，叫他先到后园的风仪亭去等待。

吕布等了一会，方见貂蝉翩翩而来，一见面，貂蝉即泣告布：“我虽非王司徒亲女，但自许配将军，觉已偿平生之愿，谁知太师存心不良，将我奸污了，我恨不早死，只因未见将军面，故含垢忍辱，今幸见了将军，死亦无憾了，我身已被，不得再事奉英雄，愿死在君前，以明我志。”说罢即手攀栏，向荷池便跳。吕布慌忙将她抱住，亦泣曰：“我知你心久了，只恨没有机会接近。”貂蝉挣扎，扯住吕布的衣袖说：

“我今生不能嫁你，只愿来世。”吕布答：“我今生不能以你为，非英雄也。”貂蝉又说：“我已度日如年，望你及早把我救去。”

吕布忽然想起，迟疑一会，对貂蝉说：“我是偷空出来的，来久了老贼见疑，还是赶快回去好。”貂蝉忙把他的衣袍牵住：“你如此怕老贼，我永无重见天日机会了。”吕布答：“慢想办法吧！”说完提戟欲去。

貂蝉自怨自艾说：“我在深闺就闻你之名，以为是当今英雄，谁知反受人制，胆小如鼠。”

说得吕布满脸羞惭，欲行又止，即放下戟，回身把貂蝉抱，顿用好言相慰。两人于是偎偎倚倚、喁喁细语，难舍难。

却说董卓和献帝在殿上谈话时，回头却不见了吕布，心下疑，即辞别献帝，登车回府，见吕布的马系于府前，问门，答温侯入后堂去了。

董卓心知有异，喝退左右，单独迳入后堂去，寻人不见，唤貂蝉亦不见，急问侍妾，答曰貂蝉在后园看花。

董卓步入后园，不看犹可，原来见吕布和貂蝉两人肩搭肩并排坐，浅谈低斟，戟却放在一旁。登时无名火起，大喝一，吕布一惊，回身便走，董卓抢到戟，挺着追赶，吕布走得，董卓肥胖赶不上，将戟向吕布一掷，布把戟拨落在地。董抢戟再赶，吕布却已走出后园了。

董卓一路赶来，忽一人飞奔前来，和董卓一撞，把董卓撞，这莽夫原来是谋士李儒。

李儒扶起董卓回书院坐下，董卓问他来做什么？李儒说：

“适至相府，听说太师盛怒入后园，找寻吕布，因赶步入来，正遇吕布奔出，说太师要杀他。故我赶来劝解，不意误撞恩，死罪死罪。”

董卓气呼呼说：“此小子居然敢调戏我的爱姬，誓必杀死！”

李儒连忙说：“恩相差矣，从前楚庄王的绝缨会上，不追调戏爱姬的蒋雄，后被秦兵围困时，得蒋雄死力相救，才免难。今貂蝉不外一名歌妓而已，吕布又是太师的心腹猛将，不如乘此机会把貂蝉赐给他，他必知恩报德，死心追随太师，还请太师三思！”

这番话说得董卓心动，沉思良久，说：“你言亦是，待我虑一下。”

李儒辞出，董卓即入后堂，责问貂蝉为何与吕布私通？貂半泣诉说：“妾在后园看花，吕布突至，妾方惊避，他竟说是太师之子，何必相避呢？随提戟赶妾至凤仪亭。妾见其居不良，怕为所辱，想投河自尽，却被这厮抱住，正在生死关，幸得太师赶至，才救了性命。”

董卓才消了气，安慰一番，问貂蝉：“我想将你赐给吕布，你看怎样！”

貂蝉大惊，哭着说：“妾身已属贵人，奈何要下赐家奴？

妾宁肯死也不从！”顺手拿了墙上的宝剑要自刎。董卓慌忙夺，把她抱住说：“我和你开个玩笑，何必认真！”貂蝉即倒在卓怀里，掩面大哭起来，骂“此必李儒之计，他与吕布相，故设此计，不顾太师体面和贱妾性命，妾当生啖其肉。”

董卓徐徐说：“我怎忍舍弃你。”貂蝉说：“虽然太师怜爱，但此处不宜久居，怕早晚为吕布所害。”董卓说：“我明天带你坞去，离开这里就不怕被暗算了。”貂蝉才收泪拜谢。

次日，李儒入见董卓，说：“今日良辰，可将貂蝉赐与吕。”

董卓答：“吕布是我儿子，怎可以赐给，你传我意，我不究过去就是了。”

李儒说：“请太师留意，不可为女人所惑。”

董卓即变色答：“你肯把老婆送与吕布否！貂蝉之事，再多言，言则必斩。”李儒于是惶恐出去。

董卓带貂蝉回坞之时，百官俱来拜送，貂蝉在车中遥吕布站在人群中，呆眼望着自己，她便作掩面哭泣状，令吕如痴如醉，叹息痛恨。

忽然背后一人问：“温侯为何不跟太师去？还在遥望叹？”

吕布回头一看，原来是司徒王允，两人相见后，王允就：“老夫近日身体不适，闭门不出，故久未与将军见面，今师归坞，只得抱病来送行，刚好又得见将军，请问将军何在此长嗟短叹呢？”

吕布答：“还是为了你的女儿貂蝉！”

王允佯惊起来，问：“这么久未把小女给将军？”

吕布怒冲冲答：“老贼自己宠幸久了。”

王允急了，再问：“真有此事？那太过了，太过了！”

吕布便将前事一一告诉王允，王允半晌不语，过一会才：“想不到太师竟有此\*\*之行，简直禽兽不如，不如禽！”说完拉着吕布的手说：“且到寒舍商量商量。”

两人进入王允的密室里，置酒相待，吕布再复述一遍风仪之事。王允作出无可奈何样子，徐徐地说：“这样看来，太已淫我之女夺将军之妻，确太丢脸了，人们耻笑的不是太，实笑将军与我老夫。但老夫已年迈了，无足为奇，只可惜军盖世英雄，亦受此污辱。………”

话犹未了，吕布即怒气冲天，拍案大叫起来，王允急忙劝！“老夫失言，将军请息怒。”

吕布更加大声，暴跳起来说：“誓杀此老贼，雪吾心头之。”

王允急掩吕布口说：“将军勿言，恐累及老夫。”

吕布说：“大丈夫生于天地间，岂能郁郁久居人下？”

王允说：“说的也是，以将军之才，诚非董太师所能限制。”

吕布忽又沉下气来，自言自语说：“我杀此老贼，诚易如掌，无奈我是他的儿子，以子杀父，怕被人议论。”

王允微笑说：“将军自姓吕，太师自姓董，掷戟之时，岂父子之情！”

吕布豁然开怀说：“非司徒提起，几乎自误，吾意已决了。

不杀此老贼誓不为人！”

王允见吕布意志坚决了，乃言及董卓夺权篡国阴谋，晓谕功立业大势，说得吕布频频点头。再歃血盟誓，同心协力为除奸。

一天，恰好汉献帝生了一病刚刚痊愈，在未央宫会见大。董卓上朝时，为了提防人家暗算，他在朝服里穿上铁甲。

在乘车进宫的大路两旁，派卫兵密密麻麻排成一条夹道。他还吕布带着长矛在他身后保卫着。经过这样安排，他认为万无失了。

他哪儿知道王允和吕布早已商量好了。吕布约了几个心腹士扮作卫士混在队伍里，专门在宫门口守着。董卓座车一进门就有人拿起戟向董卓的胸口刺去。但是戟扎在董卓胸前铁上，刺不进去。

董卓用胳膊一挡，被戟刺伤了手臂。他忍着痛跳下车，叫说：“吕布在哪儿？”

吕布从车后站出来，说：“奉皇上诏书，讨伐贼臣董卓！”

董卓见他的干儿子背叛了他，就骂着说：“狗奴才，你敢……”

他的话还没说完，吕布已经举起长矛，一下子戳穿了董卓喉头。兵士们拥上去，把董卓的头砍了下来。

汉朝文武大臣见董卓被杀，无不欢呼雀跃；长安的百姓受了董卓的残酷压迫，听到除了奸贼，成群结队跑到大街上唱，跳着。许多人还把自己家里的衣服首饰变卖了，换了酒肉回家大吃一顿，庆祝一番。

王允用“美人计”虽然胜利了，除掉了恶贯满盈的董卓，人心大快！但是百姓的灾难并没有完，王允厄运也由此而生。

过了不久，董卓的部将打进长安，杀死王允，赶跑了吕布，长百姓又一次遭到烧杀抢掠。

------------

处世之道

世人好人多，坏人也多。好人也有恶意，坏人也有好意。实在难以分。只有有效地分清好人、坏人，才能有效地团结朋友，打击敌人。

□范睢施间秦军巧取长平

周赧王五十五年（公元前260年），秦军大举北进，进赵国。老将廉颇率赵兵迎敌，秦、赵两军相持于长平。秦虽然勇武善战，怎奈廉颇行军持重，坚筑营垒，等待时机变化，迟迟不与秦兵决战。这样一来，两军相持近两年，仍难分胜负。秦国君臣将士个个焦躁万分，却又束手无策。

秦昭王问计于范睢，说：“廉颇多智，面对秦军强而不轻易战。秦兵劳师袭远，难以持久，战事如此久拖不决，秦军将深陷泥淖，无力自拔，为之奈何？”范睢早已清醒地认到问题的严重性，作为出色的谋略家，他很快找到了问题症结。他对赵国文臣武将的优劣了如指掌，深知秦军若想战速决，必须设计除掉廉颇。于是，他沉吟片刻，向昭王了一条奇妙的反间计。

范睢遣一心腹门客，从便道进入赵国都城邯郸，用千金赂赵王左右亲近的人，散步流言道：“秦军最惧怕的是赵赵奢之子赵括，年轻有为且精通兵法，如若为将，恐难胜。廉颇老而怯，屡战屡败，现已不敢出战，又为秦兵所，不日即降。”

赵王闻之，将信将疑。派人催战，廉颇仍行“坚壁”之，不肯出战。赵王对廉颇先前损兵折将本已不满，今派人战，却又固守不战，又不能驱敌于国门之外。于是轻信流，顿时疑心大起，竟不辨真伪，匆忙拜赵括为上将，赐以金彩帛，增调20万精兵，前往代替廉颇。

赵括虽为赵国名将赵奢之子，确也精通兵法。但徒读经书传，不知变通，只会坐而论道，纸上谈兵，而且骄傲自。一旦代将，立即东向而朝，威临军吏，致使将士无敢仰。他还把赵王所赐黄金、财物悉数藏于家中，日日寻思购便利田宅。

赵括来到长平前线，尽改廉颇往日约束，易置将校，调防位，一时弄得全军上下人心浮动，紊乱不堪。范睢探知国已入圈套，便与昭王奏议，暗派武安君白起为上将军，火速驰往长平，并约令军中：“有敢泄露武安君为将者斩！”

这白起是战国时期无与伦比的久经沙场的名将，一向能惯战，智勇双全。论帅才，赵括远不能与白起相比；论兵，赵军绝难与秦兵抗衡。范睢之所以秘行其事，目的就是敌松懈其志，以期出奇制胜。两军交战，白起佯败，赵括喜过望，率兵穷追不舍，结果被秦军左右包抄，断了粮，团团围困于长平。秦昭王闻报，亲自来到长平附近，尽农家壮丁，分路掠夺赵人粮草，遏绝救兵。赵军陷于重围46天，粮尽援绝，士兵自相杀戮以取食，惨不忍睹。赵迫不得已，把全军分为四队，轮番突围，均被秦军乱箭击，赵括本人也被乱箭射死。

长平一战，秦军获得了空前的胜利，俘虏赵兵40万，除年老年幼者240人放还外，其余全部坑杀。这次战役，秦先后消灭赵军45万，大大挫败了雄踞北方的赵国的元气，使其从此一蹶不振。战后，秦军乘胜进围赵都邯郸。虽曾有国名士毛遂自荐，赴楚征援，又有魏国信陵君窃符救赵，也只能是争一时之生存，无法挽回赵国败亡的厄运。

长平之战，在秦国历史上具有划时代的意义。秦与关东国的战争，如果说秦惠文王时还处于战略相持阶段的话，至此则进入了战略的反攻阶段。

范睢利用赵王已对廉颇“坚壁”不出战大为不满而出现“裂缝”，巧施离间计，致使其“缝隙”增大。终于如愿无能之辈赵括换掉了多智多谋的廉颇，取得了长平之战的胜利。

□巧妙造隙陈平计除范增

在楚汉战争最激烈的时刻，汉王刘邦听从陈平的计策，趁项羽伐齐之乱，率领50万大军攻占了项羽的巢穴彭城。

进驻彭城之后，刘邦耽于酒色，一味享乐，又自恃兵多，麻轻敌，放松戒备；加上汉军号称50万，却多是临时归顺诸候军，联盟不牢，军心不齐。项羽听了从彭城逃出来的氏兄妹哭诉后，立即命大将龙且和钟离昧带20万人马平各国，自己带范增、项庄、季布、桓楚、虞子期等大将率3力精兵回师彭城，杀得汉军猝不及防。联盟解体，汉军死20余万，刘邦带着少数残兵落荒逃到荥阳城，结果又被胜追击的楚军团团地围在城内达一年之久。刘邦请求献荥以西以求和，项羽又不允，面对这危机的形势，刘邦情绪落，沮丧地对陈平说：“天下纷纷扰扰，何时可得安宁？”

陈平见刘邦向自己问计，便胸有成竹地说：“主公不必虑，眼下情势正在发生变化。只要主公扬长避短，天下顷可定。”刘邦欲问其详，陈平道：“项王主要依靠范增、钟昧、龙且和周殷几个人。主公如能舍得几万斤黄金，可施间计，使他们君臣相互猜疑。顶羽本来就好猜忌信谗，必引起内讧而互相残杀。到那时，我军乘机反攻，势必破。”刘邦深以为然，便给陈平4万斤黄金，任其支配。

陈平于是就开始用这笔钱积极在楚军中施行他的反间。他一面派使者入楚，致书项羽，一面又用重金收买一些军将士，让他们四处散布流言蜚语，说范增、钟离昧等大为项王带兵打仗，功劳很多，却始终得不到项王分封土地他们，也得不到侯王的爵号，他们心里有怨气，打算同汉联合起来，去消灭项氏，瓜分项氏的土地而自立为王。

项羽见过汉王的求和书信，自然不肯答应。但对那些流，却疑心顿生，于是便派使者进城探听虚实。

楚王使者进入荥阳城，陈平带人列队出迎，并把使者请客厅，摆下丰盛的酒席。陈平假意作陪，殷勤问道：“范父派贵使前来有何见教？范老先生和钟离将军一切都好？他们有书信吗？”楚使者被问得莫名其妙，不知如何回，只好说：“我乃霸王亲遣的使者，如何有范老先生和钟将军的信札？”陈平听罢，故意皱起眉头说：“噢！原来你是范老先生和钟离将军派来的。……”陈平说罢，白了楚一眼，刷地放下手中的酒杯，站起身大步走了出去。使者着这一切，心里十分纳闷，正在发愣，进来一些侍从，七八脚就把满案饭莱撤掉了。一会儿，进来一个侍女给他换一碗菜汤，一个馒头。楚使者一见，十分恼火，心想，他把范增、钟离昧看得如此尊贵，而把项王视同草芥，这其必有奥秘，说不定范增、钟离昧早就和他们串通一起了！

楚使者受到羞辱，不胜其忿，一返回楚营，便把详情一一十地向项王禀报了。项王听罢顿时大怒，自语道：“怪得近日营中议论纷纷，说亚父和钟离将军私通汉王，心存志，看来是无风不起浪呀……”项羽起了疑心，对钟离昧不信任，对范增也日益疏远。范增是不主张与汉军谈判，希望楚军能一鼓作气，攻下荥阳，捉住刘邦。他越劝项进攻荥阳，项羽就越是怀疑他与刘邦串通一气在耍什么花。范增非常气愤，请求退隐山林。项羽也不阻拦，竟然准所请。

范增解甲归田，在回老家居巢（今安徽桐城南）的路，又气又恼，背生痈疽，一病而死，终年75岁。项羽闻范增死讯，方知中了反间计，十分懊悔，但为时已晚。一屡立奇功的惟一谋士，竟被陈平略施小计便除掉了。

疑心生暗鬼，鬼使神差入歧路。项羽为人，性好疑忌，被陈平利用。陈平巧施离间计，就促使其与范增之间的矛盾大，最后导致他驱除了范增。

------------

经商之技

在商场扣，建立庞大的情报机构，窃取探听对方机密，寻找对方弱点，发现己方优势，就可以击败对手。

□政府反间“硅谷”商机无限

世界著名的“硅谷”位于美国加利福尼亚州北部，介于帕阿图和圣克拉拉之间，是一个四季如春的地方。

二战后兴起的电子计算机革命，为硅谷带来了勃勃生机。从此，这里不仅成了闻名于世的“电子革命中心”、“半导体工业王国”和国工业化未来的幻想和缩影”，而且也被许多国家的工业技术间谍作施展身手的最佳场所。在这里，每时每刻都在进行着你争我夺的间谍大战。

为了防止各方面间谍从这里猎取高级技术机密，美国政府近年来纷纷向硅谷派驻精兵强将，建立反间机构。据美国司法部官员透露，早在1982年美国政府就在谷建立了一个防止技术外流的特别小组，这个小组由中央情局和联邦调查局领导的一流侦察人员组成。美国国防部调查也向硅谷派出了大批特工，该局每年还向硅谷的厂商散发数万份保密规定。美国海关人员则经常乔妆打扮成商人，同硅的高精尖技术公司以做生意为幌子，暗防盗窍技术情报。与同时，美国反间谍机构还加强了硅谷外围各口岸的防线，许特工在旧金山港湾、洛杉矶机场和长滩一带日夜守卫。

有一次，他们根据一封匿名信得悉“因保发展公司”的德国老板布克豪森是专门从硅谷窃取高级技术的老手，于是，他们调查踪。当该公司把装有高压氧化系统的货箱从硅谷发往洛杉矶，海关人员悄悄打开了货箱，发现里面装的不是“锅炉”，的确是高技术设备。为了顺藤摸瓜，他们把高压氧化系统取了来，却用沙子装满货箱，然后把箱子原样地封起来。随着这货物的多次转手，美国反间谍机构终于基本摸清了布鲁克豪工业间谍网的情况。

于是他们立即查封了布鲁克豪森等人在州的所有办公室。随后又会同德国有关机构，搜查了布鲁克森在波恩、杜塞尔多夫和慕尼黑等地的公司。

□挖人才皮埃尔不遗余力

挖人才，是窃取经济情报的高招。

1996年3月，美国汽车工业巨头——通用公司的环球采购总管何塞·伊格纳齐奥·洛佩斯携带该公司大量秘密资料跳加盟德国大众汽车公司。这些资料包括：通用公司汽车工业图、计算机软盘、计划研究报告以及2003年前的销售战略等商机密。这一事件在世界汽车制造业中像是引爆了一枚炸弹，立引起了巨大震动。一场世界汽车工业史上前所未有的间谍案由此开始了旷日持久的诉讼。

洛佩斯历来善于同供应商讨价还价，并设法把公司1994年前的零件开支砍掉40亿美元，因此，他获得一个著名绰号——“成本杀手”。很快，洛佩斯成了公司内外炙手可热的人物，而且随着对通用汽车公司与欧洲业务的了解，洛佩斯的影响已超出了他所负责的采购范围。

1992年夏末，大众汽车公司总裁皮埃希和公司其他董事到国汽车城——底特律参加一个经营管理会议，会上曾有人提到佩斯可以担任大众公司制造部门的负责人。于是，皮埃希便将拢洛佩斯的任务交给了负责北美业务的董廷斯·诺伊曼。

诺伊曼是个和蔼可亲的人。开始他几乎每天都给洛佩斯打话、写信，建议洛佩斯会见皮埃希，洛佩斯迟迟没有答复。但伊曼并不气馁，他数次拜访，力尽亲近之能事。终于，洛佩斯动了，答应会见皮埃希。

皮埃希如期赴约，会晤洛佩斯，并许以百万马克的报酬，极劝说洛佩斯改换门庭。也许是巨额高薪的诱惑，也许是洛佩认为找到了足以施展个人才干的天地，双方心存灵犀，一拍即。洛佩斯还就有关合作事宜同大众方面交换了看法。不难看，此时的洛佩斯已是身在曹营心在汉了。

从这次午餐以后，洛佩斯便开始为自己的“跳槽”做准备。他从自己助手中选出7人，各人都掌握一套技术。其中一个电脑专家，另一个了解工厂，第三个知道怎样采购原材料，洛斯的女婿也在其中。

这帮人选确定以后，就开始收集资料，洛佩斯不用遮遮掩，没有人告诉他不能拿他要的东西；同时，由于洛佩斯对通用车公司业务了如指掌，使得他不用费多大力气便可获得大量用公司的商业秘密。如通用公司的采购新型V—6发动机的究报告。据说，这些资料共计数百万页，装了几十箱，有的还输入了电脑软盘。这些机密一旦被大众公司掌握，大众公司有充分的时间适应对手的政策，在期限、市场趋势和价格方面通用公司竞争。

纸是包不住火的。洛佩斯的行径很快被通用公司发觉，但为留住洛佩斯，通用公司并没有给他难堪，而且在1993年2月升他为公司副总经理，以期回心转意。

然而，大众汽车公司则准备为把洛佩斯挖走做更大努力，同3月5日，大众汽车公司董事长克劳斯·利森向洛佩斯提出他签约，让其出任仅次于皮埃希的第二把手——公司董事。这洛佩斯的年薪可达160万美元，是他在通用汽车公司的四倍，甚至比总裁史密斯还高。

1993年3月11日，星期四，通用汽车公司宣布洛佩斯辞，但是公司的高级经理们仍试图说服洛佩斯留下来。公司提出他担任北美业务部总经理，这是特地为他新设的一个职位，仅于史密斯。洛佩斯表示愿意留在通用汽车公司。

消息灵通的皮埃希得知后，马上从德国“大众”总部打电话洛佩斯。据知情人说，甚至西班牙国王卡洛斯也给他去了电，希望大众汽车公司在西班牙建厂。三天后，通用公司举行记招待会，总裁史密斯在会上宣布提升洛佩斯的消息，然而为时晚，洛佩斯已携带数百公斤的资料，不辞而别，人去楼空……

皮埃尔不遗余力地把通用汽车公司的洛佩斯挖走，从而大大加速了展。

□苦心设计丹尼尔巧售奥丽

利用人情关，可以很容易搞到情报，也很容易地暴露情报。

一家公司的董事长大卫看到位于纽约市郊的一栋高雅华美英国古典式大型乡村别墅——奥丽准备出售，有心购买。但他方面认为200万美元的价格过高，另一方面又怕自己受骗，因，便雇用了房地产间谍莫利斯去摸底。

莫利斯为了“深入对方，探其虚实”，便千方百计地接近奥丽女仆格丽丝，并从格丽丝的口中得知奥丽的小角落污水外流，粪尿满溢，急需一名管道工。但奥丽的主人丹尼尔性格孤僻，疑很重，至今未找到合适人选。莫利斯谎称自己是管道工，机警混过盘查，进入了奥丽。

奥丽金碧辉煌，名不虚传。莫利斯细细地观察着。

格丽丝带着莫利斯到污水处，莫利斯卖力地干活，很快使污退了下去。但他也吃惊地发现：破损陈旧的管壁明显“薄”了一，与上面矗立的豪华的楼房完全不相称。他又支走了格丽丝，偷了许多照片。

从奥丽出来后，莫利斯又去图书馆查资料，想知道这些地下管是谁铺设的。

终于，功夫不负有人心，莫利斯查到老丹尼尔——即现今丹尔的曾祖父，为了赌气，自己建造了奥丽，而且因此债台高筑，并且在晚上偷偷地铺设管道。一切都真相大白了。

事后，莫利斯将资料与照片一齐交给了大卫，而大卫拿着这来到了奥丽，见到了丹尼尔。丹尼尔在大卫的“铁证”前低下了，同意以50万美元的价格出售奥丽。

不久，这次漂亮的“房产间谍战”就被当地的一家报纸长篇牍地报道了，而大卫和莫利斯均未向外界披露，这是谁干的？

就在大卫和莫利斯名声大噪的时候，问题出现了。

当大卫的仆人打扫房间时，从房顶的天花板上掉下来一块木头。大卫感觉不好，就叫仆人检查了所有的梁桩、墙面、窗、地面、门板，发现里面都是腐巧不堪的烂木头。

忽然，他幡然醒悟。为什么丹尼尔性格孤僻，而格丽丝却那容易接近？这是丹尼尔故意设下的圈套，故意引诱自己上当。

而且向报界披露的人肯定也是丹尼尔，这样使大卫和他先出尽头，再丢尽面子，好让丹尼尔更加出名。

丹尼尔这位冷漠得不合时宜的英格兰后裔，用他出色的“反战”，冲淡了祖上不明智的一举，真是高超的妙计。

丹尼尔巧妙地利用仆人格丽丝散布假信息，从而很快将奥丽出手，着很捞了一笔。