



国学精粹珍藏版

鬼谷子

卷四

主编 / 李志敏



民主与建设出版社

原文·注释·解读

积淀文化 陶冶情操
滋养心灵 启迪智慧

读传世典籍 赢智慧人生



【国学精粹珍藏版】

李志敏◎主编

卷四

鬼谷子



◎ 尽览中国古典文化的博大精深
· 读传世典籍· 赢智慧人生

· 受益终生的传世经典

3. 道不同,不相为谋

“道不同,不相为谋。”这是孔夫子说的话,意思是志向不同的人,不能一起谋划共事。每个人的道德修养与后天的修为有关,也与外部环境的影响有关。重视朋友的选择,是我们成就事业所应该注意的事情。同样,《鬼谷子》也说:在为人谋事时,一定要考察彼此在各方面的异同。否则就会有害于双方。

有这样的一则寓言:青蛙爱上了老鼠,它想时时刻刻都和老鼠在一起。于是,它把老鼠的脚和自己的脚绑在了一起。刚开始,它们在地面上行走正常,还能吃到谷子。可后来,当它们来到池塘边时,青蛙一下就跳进了水里,把老鼠也拖下了水。青蛙在水里玩得高兴,而可怜的老鼠不会游泳,淹死了。最后,老鼠的尸体浮上水面,它的脚仍然和青蛙绑在一起。一只老鹰发现了老鼠,便冲向水面,抓起老鼠。而青蛙也被跟着提出水面,成了老鹰的美食。正如这则寓言中的青蛙和老鼠,不恰当的合作只会给双方带来损失。

通常人们愿意与品德高尚的人交往,远离那些品德低劣的人。管宁不愿与华歆为伍就是很好的例子。

管宁和华歆在年轻的时候,是一对非常要好的朋友。他俩整天形影不离,同桌吃饭、同榻读书、同床睡觉,相处得非常好。

有一次,他俩一块儿在菜地里锄草。只见管宁举起锄头,一锄下去,碰到了一个硬东西。黑黝黝的泥土中,有一个黄澄澄的东西闪闪发光。管宁定睛一看,是块金子,他就自言自语地说了句:“我当是什么东西呢,原来是锭金子。”接着,他不再理会了,继续锄草。

“什么?金子!”不远处的华歆听到这话,赶紧丢下锄头奔了过来,抓起金块捧在手里仔细端详。

管宁见状,边干活边责备华歆说:“一个有道德的人是不可以贪图不劳而获



的财物的,钱财应该是靠自己的辛勤劳动去获得。”

华歆听了,口里说:“这个道理我也懂。”手里却还捧着金子舍不得放下。后来,他实在被管宁的目光盯得受不了了,才不情愿地丢下金子回去干活。但他心里还在惦记金子,所以干活也没有先前努力。管宁见他这个样子,暗暗地摇了摇头,没再说什么。

又有一次,他们两人坐在一张席子上读书。正看得入神,忽然外面传来一片鼓乐之声,中间夹杂着鸣锣开道的吆喝声和人们看热闹吵吵嚷嚷的声音。于是管宁和华歆就起身走到窗前去查看究竟发生了什么事。

原来是一位达官显贵乘车从这里经过。一大队人马,威风凛凛。而他的车子更是豪华:车身雕刻着精巧美丽的图案,车上蒙着的车帘是用五彩绸缎制成,四周装饰着金线,车顶还镶了一大块翡翠,显得富贵逼人。

管宁看了看,又回到原处捧起书专心致志地读起来,对外面的喧闹好像没有听到一般,华歆却不是这样,他完全被这种浩大的声势和豪华的排场吸引住了。他嫌在屋里看不清,听不



明,干脆放下书跑到街上,尾随着车队细看。

管宁目睹了华歆的所作所为,再也抑制不住心中的惋惜和失望。等到华歆回来以后,管宁就拿出刀当着华歆的面把席子从中间割成两半,痛心而决绝地宣布:“我们两人的志向和性情太不一样了。从今以后,我们就像这被割开的草席一样,不是朋友了。”“割席断交”的故事一直流传到现在。它告诫告诉我们:真正的朋友,应该建立在共同的思想基础和奋斗目标上,一起追求、共同进步。如果没有内在的精神的默契,只有表面上的亲热,这样的朋友是无法真正沟通 and 理解的,充其量算个熟人,也就失去了做朋友的意义了。

有位心理学家曾做过这样一个实验,将十几个素不相识的人关在一间屋子里,与世隔绝。几天后他发现,有共同爱好和追求的人大都成为好朋友,而没有



共同爱好和追求的人则形同陌路。

司马迁曾经说过：“世上学老子的人不屑于儒学，学儒学的人也不屑于老子。道不同，不相为谋。”这是因为思想观念、学术主张不同，所以他们就不相为谋。

伯夷、叔齐，相传为殷代孤竹君的两个儿子。武王灭殷，天下宗周，伯夷叔齐义不食周粟，隐居首阳山，终于饿死。

司马迁由此而感叹说：“道不同，不相为谋，真是各人追随各人的志向啊！”这是政治态度不同不相为谋的典型。

“道不同，不相为谋”是择友的一个重要原则。朋友是要志同道合的，志不同道不合就会南辕北辙，越走越远。

英国哲学家、经验主义哲学的奠基人弗兰西斯·培根说：“财富非永久的朋友，朋友才是永久的财富。”

真正的朋友不会把友谊挂在嘴上，他们并不会为了友谊而相互要求，而是彼此为对方做一切能办到的事。在我们的日常生活中，看得更多的则是人们为了一点点小事而斤斤计较，各自只为自己的利益，而不会想到别人的情景。

有一种朋友，就是酒桌上的酒肉朋友，这是最不可靠的朋友。有些人历来会做表面文章，在酒桌上觥筹交错，推杯换盏，似乎一个个都是铁哥们。其实是人一走，茶就凉。

有人说：“生意场上没有真正的朋友。”这话的确有一定的道理。我们看到生意场上的朋友大多都是很虚伪的。一句“你好”，然后互相递上一张名片就成了朋友。为一点蝇头小利，商人们蝇营狗苟。一旦生意谈崩，甚至要到法庭见面。

人与人相交才会有真正的朋友。然而，不相信任何人和盲目相信任何人都错的。古希腊哲学家德谟克里特说过：“不要对一切人都以不信任的眼光看待，但要谨慎而坚定。”人与人的思想观念不同，因而做事的行为方式也就不同。如果坚持己见的话，可能会带来争执，甚至还会造成矛盾，使得朋友间闹得不和睦。有时候，退一步海阔天空，个人保留自己的想法，尊重他人的意见。所谓“道不同，不相为谋”，应该放弃和对方争执，先了解真正的原因所在，找到解决



的办法,最后朋友间的意见也许就会变成一致。

4. 綦毋恢巧取温园

这一年,秦军进攻西周国,西周没有力量抵御,国君只好亲赴魏国求救。魏王见西周君来访,连忙以礼相待。西周君告诉魏王说:“秦王贪得无厌,得寸进尺,如今又来侵犯我国。我国危在旦夕,请大王出兵相救。”

魏王很为难,就回答说:“我也很难啊。秦军进攻上党,上党战事吃紧,我都自顾不暇,哪里还有力量来出兵救你国啊。”

西周君见魏王不肯出兵,就说要回国。魏王就挽留说:“大王既然远道而来,就先别急着回去,到梁园住几日,玩一玩散散心吧。”

西周君怕拂了魏王的意思,就暂时留下。在魏王的陪同下,到梁园中游览一番。西周君回国后,对大臣们说:“魏国的梁园真好,寡人在这园中一游,就再也不想出来了。”

大臣綦(qí)毋恢听了这话,对西周君说:“魏国还有个温园,不比梁园差,而且离我们西周更近。如果主公有意,臣能把温园要来。”

西周君不相信这话,问道:“你凭什么把温园要来啊?”

綦毋恢说:“就凭口中的三寸舌啊。”

西周君见他信心十足,说得不像是假话,就给他准备好车马,让他出使魏国。

綦毋恢到了魏都大梁,晋见魏王。魏王问他说:“西周君怨恨寡人吗?”

綦毋恢回答说:“他不怨恨,谁还能怨恨大王呢?臣为大王担忧啊!”

魏王问道:“担忧什么?”

綦毋恢回答说:“西周君曾是合纵伐秦的领袖,曾拿自己的国家捍卫过大王,而今大王却不肯援救西周。臣想,西周君必将归附秦国。秦王定会用塞外的全部兵力,会同西周军队进攻魏国的。到那时,魏国就危险了。”





魏王一听害怕了,忙问:“既然如此,先生看寡人如何是好呢?”

綦毋恢回答说:“西周君本不愿意归附秦国,他平时又好贪图小利。依臣之见,大王不如答应他派三万魏兵戍守西周,并以温园相赠。这样,西周君便有话对百姓交代了。他贪图温园可供游乐,一定不会归附秦国的。臣听说,温园一年的收入是八十镒金。西周君得到温园后,每年将向大王进献一百二十镒金。这就是说,将温园送给西周君之后,大王每年可赚四十镒金哩。”

魏王听罢大喜,忙派大臣孟卯把温园送给西周君,并派出魏兵戍守西周。秦军见魏王派来大军,便退回关中去了。

秦军大举进攻,求援又被婉言拒绝。对于西周来说,可谓是危在旦夕。而此时,如果没有人出谋筹划,恐怕西周真的要被秦国吞并了。綦毋恢的计谋真可谓一石二鸟。利用自己假投秦国来要挟魏国,而魏国怕西周真的投靠了秦国之后,威胁到自己的利益,所以就把温园送给了西周,而且还派兵援助了西周。

綦毋恢仅用三言两语就保全了西周,而且还得到了魏国赠送的园子。由此我们真的应该佩服綦毋恢的谋略之精细,游说技巧之高超了。



5. 郑板桥主动送画

鬼谷子在《谋篇》中曰：“计谋之用，公不如私，私不如结。”意思是对于计谋来说，公开策划，不如密谋，私下密谋不如结成党羽。这里的党羽，就是团队和合作的意思。

作为计谋而言，不是一下子就能被人看出来的，如果被人一下子看破的话就不叫计谋了。即使叫的话也不够深，很难达到谋的作用。郑板桥主动送画，其实就是在他人密谋中而产生的行动结果。

清朝有位富商新盖了一处庭院，豪华富丽，美中不足的是缺少文化气息。有人建议富商在墙上挂上几幅郑板桥的字画衬托一些高雅气质。商人一听，觉得很有道理，于是就去求见郑板桥，却几次被挡在门外。

商人发誓要寻到郑板桥的几幅字画。他安排手下人四处打探郑板桥的生活习惯和各种爱好。手下人打听到郑板桥有爱吃狗肉的习惯，商人决定从这件事上入手，把郑板桥的字画搞到手。

这天，郑板桥出来散步，忽然听见远处传来悠扬的琴声，曲调甚是优雅，不觉感到好奇，这附近没听说有什么人会抚琴呀？于是循声而去，发现琴声出自一座宅院。

院门虚掩，郑板桥推门进入，眼前的情景让他大感惊讶：庭院内修竹叠翠，奇石林立，竹林内一位老者鹤发童颜，银髯飘逸，正在抚琴而鸣。哎呀，这不分明是一幅画吗？

老者看见他，立即戛然而止。郑板桥见自己坏了人家的兴致，有些不好意思。老者却毫不在意，热情地让他入座。两个人谈诗论琴，颇为投机。谈兴正浓，突然，飘来一股浓烈的狗肉香。郑板桥颇感诧异，口水禁不住要流下来。

一会儿，只见一个仆人捧着一壶酒，还有一大盆烂熟的狗肉，送到他们面前。



一见狗肉，郑板桥的眼睛就粘在了上面。老者刚说个“请”字，他连故作推辞的客套话都忘了，迫不及待地狂喝酒、猛吃肉。

风卷残云般吃完狗肉，郑板桥这才意识到，连人家尊姓大名还不晓得，就糊里糊涂在人家这里大吃了一通。现在酒足饭饱，总不能这么一甩袖子，说声“告辞”就走吧！

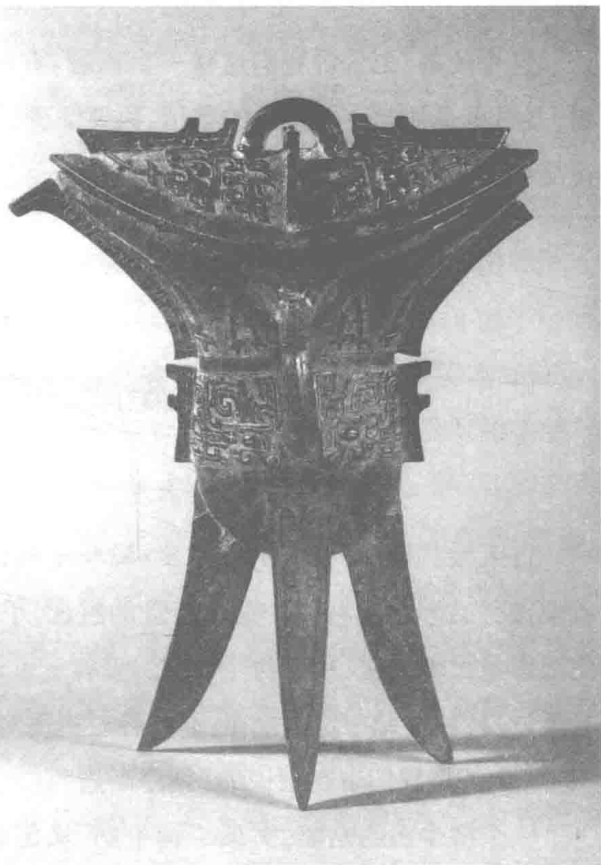
然而，又该怎么答谢人家呢？留点银子吗？不仅太俗，而且自己出来散步也没带钱呀。于是，他对老者说：“今天能与您老邂逅，实

在是幸会，感谢盛情款待，我无以为报，请您找些纸笔，我画几笔，也算留下纪念吧。”

老者似乎还有点儿不好意思，连声说：“吃顿饭不过是小意思，何必在意！”

郑板桥以为他不稀罕书画，便自夸说：“我的字画虽算不上极佳，但却是金钱买不到的。”老者这才找来纸笔。郑板桥画完，又问老者的名姓。老者报了一个，郑板桥觉的耳熟，但酒喝多了脑子发胀，却又想不起是怎么回事，便在落款处题上“敬赠某某某”。看着老者满意的笑容，这才告辞离去。

第二天，郑板桥亲笔画的几幅字画就被商人挂在自己家的客厅里，前来欣赏的宾馆客们原以为他是从别处高价购买来的，但一看到字画上都有他的大名，这才相信是郑板桥先生特意为他画的。消息传开后，郑板桥简直不敢相信自己的耳朵，可经过证实，只得发出一声长叹。由此来看，你不得不佩服富商谋事手段



的高明吧。

这个故事,也告诉我们这样一个道理:有投资就会有收获,有付出就会有回报,办事也是如此。再难办的事情,只要懂得运用谋略,懂得欲取先予之道,就一定能够成功。

6. 循序渐进是成功中的重要力量

古人云:“骐驎一跃,不能十步;弩马十驾,功在不舍。”这句话很有道理,也就说做什么事都要有一个循序渐进的过程,千万不可急功近利,操之过急,否则就很容易忙中出错,从而功亏一篑。鬼谷子也是这样告诫我们:事物的变化都是有过程,都遵循一定的规律,而各种心机谋略也只有一种法则。这个法则就是“进”,也就是我们现在所说的“循序渐进”。

一个挤牛奶的姑娘,头顶一桶牛奶,从田野走向农庄。她幻想着:“这桶牛奶卖了,至少可以买回300个鸡蛋。就算有些意外损失,那也能孵出250只小鸡。等到鸡价最贵的时候,就可以把小鸡拿到市场上卖。这样到了年底,我就可以得到很多赏钱,足可以买一条漂亮的裙子。到了圣诞节的晚宴,我穿上那条漂亮的裙子,于是年轻的小伙子都会向我求婚,但我却摇摇头拒绝他们。”想到这里,她非常得意,竟然真的摇起头来。结果,牛奶被她摇到了地上,她的美梦也被打碎了。

在第一步还没有迈出去的时候,不要幻想最后的结果。否则美梦破灭,甚至连迈出第一步的机会都会永远丧失。

战国时期,燕国封乐毅为帅,同时纠集韩、赵、秦、魏等国军队进攻齐国,攻克齐国七十余城,消灭了齐国的主力部队,占领了齐国都城,齐国只剩下营城和即墨两个小城。乐毅深知“穷寇勿追”的道理,只是将即墨团团围住,使其不战自乱。这时,燕王中了齐将田单的反间计,用骑劫代替乐毅为帅。骑劫改变乐毅宽



大的做法,他割去齐军俘虏的鼻子,把他们放在队伍前面,还挖去城外齐人的祖坟,以打击齐军的士气。孰料,这种残暴的做法反而激起了齐人的愤怒,使他们同仇敌忾,宁死不屈。田单见时机成熟,于是设下“火牛阵”,大败诸侯联军,杀死骑劫,并且乘胜收复了所有失地。

骑劫的失败得原因就在于他不明白凡事不要操之过急,应该遵循循序渐进的规律,一味地以残暴的手段对待齐军俘虏,并想当然地以为这是打击敌人士气,结果是适得其反,造成了一败涂地,前功尽弃!

为将帅者,急于求成是其大忌。三国时代,辽东太守公孙康依仗地势偏远,不肯归顺曹操。后来,袁尚和袁熙与曹操作对,带几千人马投奔了公孙康。曹操击败乌丸后,有人劝说曹操讨伐公孙康,擒拿袁尚、袁熙。曹操说:“我正要公孙康把袁尚、袁熙的首级送过来,不用麻烦出兵。”不久,公孙康斩杀了袁尚、袁熙,把首级送过来了。众将问这是为什么,曹操说:“公孙康一向防备袁尚等人,我威逼他,他们就合力回击;我不管他,他们就一定会自相残杀,这是理所当然的。”有时候,像曹操这样让自己冷静下来,静观局势的慢慢发展,反而能取得意想不到的效果。

在现代社会中,任何一个企业的发展壮大,都不是一蹴而就的。企业管理者也应该遵循循序渐进的规律,脚踏实地,持之以恒,不断积累经验,就一定能使企业的不断壮大。富商蒙德学生时代就读海德堡大学,在学习研究中,他发现了一种从废碱中提炼硫磺的方法。后来他移居英国,想找一家公司合作开发。但当时很多公司都认为这一方法没有什么实用价值。蒙德费劲周折,才找到一家愿意投资的公司。有了资金以后,蒙德开办了自己的化工企业,随后他买下了一项有用的专利技术。但这项技术当时还很不成熟,没有人愿意去投资。蒙德就自己建立厂房,反复研究解决了技术上的难题,终于投入生产。起初,生产情况并不理想,企业连续几年亏损。但蒙德一直不气馁,终于在6年后取得了重大突破,不仅弥补了亏损还大赚了一笔。蒙德的企业后来成为了全世界最大的碱生产企业。

蒙德的成功,得益于他循序渐进的严谨方式,虽然他的成功之路走得比较艰辛,但只有这样的企业才能经历真正的风雨。



一种新商品,如果它在市场上知名度并不高,消费者也很少,这时将它大批量投入市场,效果肯定不会好。这时就应该采取促销的手段,循序渐进地达到目的。

国际市场上曾有一种叫“万事发”的日本香烟,销售量在世界名列前茅。令人称奇的是,这种香烟是通过亏本经营逐渐打开销路的。为试销“万事发”香烟,这家卷烟厂首先在世界各国的大城市物色代理商,通过代理商向当地一些著名政客、作家、律师、艺人等按月寄赠香烟,并声明如果不够的话来函即寄。每隔一段时间,代理商还给他们寄去一份表格,征求对“万事发”香烟的意见。当然,厂家的“慷慨”是为了吊“瘾君子”的胃口。等到这些人抽“万事发”香烟上了瘾,代理商便不再寄赠。这些“瘾君子”只好自己掏腰包买“万事发”香烟。这样,“万事发”香烟很快在上流社会树立起形象,在各国的销路都很好,获得了巨额利润。

容易得到的东西,也是很容易失去。现代社会功利主义泛滥成灾,有许多的人梦想快速致富,一口吃个胖子,殊不知这只是自己的一厢情愿,是一堆漂亮的肥皂泡而已。唯有那些坚持循序渐进的人,才能获得最后的成功。

7. 抓住个人所独有的特点来控制他

鬼谷子告诫我们,社会上的人有仁人、勇士、智者、愚者、不肖者、贪者之分。要想笼络或利用一个人,首先应该分析其性格特征,采取相应的办法。若采取的方式方法不当,就不可能达到自己的目的,反而会引起别人的反感。

杨震是东汉时期的一个大官。有一次,他路过昌邑县。昌邑县的县官王密,是杨震向朝廷推荐的。这次杨震来了,王密自然很热情地招待他。两人一起吃晚饭,谈得很投机。晚饭过后,杨震就回到旅馆休息。半夜的时候,王密悄悄来到杨震的住处,带了一份厚礼给他。王密说:“我能当上县官,全靠大人您的提



拔,这份薄礼请您收下。”杨震坚决不肯收礼物,他说:“我推荐你,是因为你有才华,而不是要你报答。”王密又说:“您收下吧,现在是半夜,这件事不会有人知道!”杨震生气地答道:“天知,地知,你知,我知,怎么说没有人知道?”王密听了很惭愧,连忙把礼物收回去,低着头走了。

王密送礼,或许出于真情,他不明白“仁人轻货,不可诱以利”,还有可能是送礼的方式方法不对,结果是碰了一鼻子灰,此外还为两人原本融洽的关系蒙上了阴影,影响了自己仕途。

“因人制宜”的原则不但能够运用在政治上,而且在军事上也具有同样的意义。在三国时代,这样的例子举不胜举。三国时代的所有枭雄中,袁绍的出身是最尊贵的,“四世三公”的家世与声望,在当时确实是一块响亮的招牌,相对能够获得更多人的拥戴。然而孔



融和曹操都说袁绍是“冢中枯骨”。历史上的“官渡之战”,曹操就是利用了袁绍的“志大而智小,色厉而胆薄,忌克而少威”等弱点,引袁绍轻举冒进,曹军则后撤筑垒设防,集中兵力坚守要隘。结果在两军力量悬殊的情况下,对峙数月,曹操寻找到抄其后路、焚其粮草的机会,终于打败了袁军,创造了以少胜多的经典战例。而一度以织草鞋为生的刘备虽暂栖他人门下,却依然是曹操眼里的“英雄”。曹操的知人,是他取得巨大成功的一个重要因素。

但是,曹操本人也有弱点,那就是生性多疑。曹操的这一弱点也曾被他的敌人利用,结果吃了败仗。三国时代,蜀将黄忠在定军山一战杀死魏将夏侯渊,夺取了战略要地。曹操闻讯大怒,就亲自率领 20 万大军进攻黄忠,却被前去接应的赵云打败。曹操岂能善罢甘休,他指挥大军追杀赵云。赵云杀出重围,回到了蜀营。副将张翼见赵云已退回本寨,后面追兵来势汹汹,便要关闭寨门拒守。赵云却下令大开营门,偃旗息鼓,又命令弓弩手埋伏在寨内,自己则单枪匹马在营门等候敌军。不久魏军大兵压境,战云密布。曹操见赵云寨门大开,怀疑里面隐

藏着伏兵,不敢轻易进攻,便下令撤兵。赵云见曹军退兵,立刻擂起战鼓,霎时杀声震天,飞箭如雨,魏军十分恐慌,自相践踏,死伤无数。赵云趁势夺了魏军的粮草,斩杀了曹操的大批人马,得胜回营。第二天,刘备亲自来到营地犒劳军士,感慨地说:“子龙一身都是胆咧!”

赵云深知曹操生性多疑,所以偃旗息鼓,诱敌深入,大获全胜。可见要想取胜,首先要掌握敌方主帅的性格特征和心理状态,才能在战斗中占据主动。

三国时代的军事奇才司马懿,以“料敌如神”而著称。他平定公孙渊叛乱一事,充分证实了这一点。当时,魏国的辽东太守公孙渊,于魏明帝景初元年(232年)自立为燕王,与曹魏分庭抗礼。景初二年春,魏明帝曹睿令司马懿领兵讨伐公孙渊。司马懿整装待发时,明帝问他如何打败公孙渊。司马懿回答说:“如果公孙渊明辨形势,就会断然割弃眼前利益,弃城出走,以此拖延时日,疲惫我军,待机而战,这是上策。可是公孙渊智浅寡断,上策难用。他必然会认为我军孤军深入,难以持久,定会依托辽河据守,一旦接战不利,就会退守襄平,这是下策。我军定能在襄平打败他。”曹睿听后,赞叹道:“看来讨伐公孙渊之战,都在将军心中了。”于是,司马懿进行了充分的准备,便率军渡过黄河,穿越华北平原,直捣公孙渊。结果,果然不出司马懿所料,公孙渊采取了下策,结果叛军大败,公孙渊被斩。

因人制宜的原则在现代商业活动中也是同样重要的。例如在谈判中,如果你了解了谈判对手的性格特征,就能够做到有的放矢,会收到意想不到的效果。

8. 主动权是取得成功的重要因素

鬼谷子强调施展谋略要得“势”,即要善于根据对方的情况,随时调整自己的策略,将主动权牢牢抓在自己的手里。只有这样才能控制事态的发展,令自己获得利益。





宋雍熙三年(231年),诸葛亮五出祁山,率军到达郡县,然后进驻五丈原。司马懿率军渡渭水,背靠渭水构筑营垒防守。魏蜀两军相持了百余天。诸葛亮多次挑战,甚至送给他一些妇女的衣服羞辱他,但司马懿仍不为之所动。他认为,蜀军远道而来,粮草运输困难,不能持久作战,这是其不“利”。而魏军粮草充足,以逸待劳,这是我之“利”。只要以“利”动之,坚守不战,以守为攻,就能牢牢抓住主动权,迫使蜀军不战自退。后来,蜀军果然渐不能支,被迫撤军。

我们平时常说“形势”,“形”与“势”连用,可见二者密不可分。“形”是静态,是力量尚未散发出来之前的状态;“势”是动态,是迅速运动造成的威力。积水本来呈现静止不动的状态,看似一种极其柔弱的“形”,可是当堤防决口,或是水自高处飞流而下时,就形成威力无穷的“势”;猛兽攻击前的准备工作是“形”,一旦完成准备,奋力一击,就是“势”的运用。宋朝张齐贤守代州的战例,正是善于借势败敌的典型。

宋雍熙三年(986年),辽军侵宋,与宋军相持于代州城外。知州张齐贤向潘美求救,潘美发兵驰授,但在途中又接皇帝之命撤回。张齐贤了解到辽只知潘发兵而不知其收兵,于是令200名士兵一人一旗,于城西30里外设置疑兵,又于辽军退路埋伏锐卒2000人。事后,辽军见火光突起,以为宋援兵已到,立时撤退。张齐贤开城出击,伏兵在路上截击,辽军大败,代州之围遂解。张齐贤利用潘美率军来援所造之势,诱使辽军退兵,然后迅速展开伏击与出击,以少胜多,力挽危局,其势险节短,可谓千钧一发。

在对立的各方之间,主动权是会不断转移的。一方运用计谋以争夺主动权,另一方看似处于被动,但若此时能够将计就计,利用对方的计谋而定计,则主动权不但不会丢失,反而能够更加牢固。明朝梅国桢将计就计开铁禁的故事,就是其中一例。

自汉代以来,北塞的少数民族经常南侵,他们勇猛剽悍,中原军队往往不是他们的对手。但是,塞外不会冶铁。因此,中原王朝就对向塞外供应的钢铁加以限制,以防他们用来打造兵器。明王朝时,边关铁禁也照样未开。明神宗万历年间,兵部右侍郎梅国桢总督西北边塞三镇军务。塞外边族久苦明朝铁禁,想出一条诱开边关铁禁的主意。这天,边族首领来拜见梅国桢,谎称塞外已发现铁矿,



特来向梅将军报喜。梅国桢一眼看穿了敌人的诡计，马上传令边关：“塞外已产铁，即日起断绝一切铁器供应。”边族首领原本是要让梅国桢做出铁禁已经失效的判断，不料连生活用铁也不供应了，不禁叫苦不迭，只好来求梅国桢。

在现代商业领域，竞争对手就如同拳击场上的拳击手一样，若双方实力相当，则主动、被动的转化都在转瞬之间，只要没有被彻底击垮，就绝不放弃对主动权的争夺。

1984年的洛杉矶奥运会前，富士公司为了从柯达



公司手中夺取更大的市场份额，花了几百万美元，获得了此届奥运会胶卷的指定产品资格。富士压根儿就没有想到柯达会采取反击行动，所以便高枕无忧地等待着奥运会的开幕。柯达发现，富士公司推出的所谓“指定产品”，仅在运动会举办的那两周时间和指定的体育场馆，在其他的时间和地点，富士并没有什么特殊的举动。于是，柯达公司将宣传的重点放在了奥运会举办前那狂热的6个月中。柯达公司赞助了美国田径队和奥运会田径预选赛，聘用有可能夺冠的几个热门运动员为其大力宣传，并且使整个洛杉矶充满了柯达的出版物、电视片和张贴广告。待到夏季奥运会来临时，很多人甚至没有注意到富士公司，反以为是柯达赞助了这届奥运会。在获取奥运会指定产品资格一战中，柯达输给了富士，好在柯达能痛定思痛，抓住富士公司的薄弱点进行猛攻，最终意外地夺取了主动



权,在奥运会的整体战役中战胜了对手。

凡事掌握主动,是一种策略,也是一种精神。任何希望成功的企业和个人,都应该记住这一点。

9. 凡谋有道,必得其因

《鬼谷子》中曰:“为人凡谋有道,必得其所因,以求其情。”意思是对于一个人来说,凡是筹划计谋都要遵循一定的法则,一定要弄清原由,以便研究实情。

可以说,好的计谋可以令双方对峙的势力发生改变,并且可以在关键的时刻扭转时局,缓解危机。尤其对势力相对弱小的一方,在兵力财力等物质资料上无法抗衡的时候,用计谋应战的确能胜过千军万马,可以在无形之中消灭敌人很多力量,最后能达到以少胜多,以弱胜强。鉴于计谋有如此重要的作用,计谋的策划就不是一件随随便便的事情,其中是有规则和方法的。最重要的一点就是要有针对性,要先了解对方的情况,事情发展的原因,然后在这个基础上才能按照力量的对比、强弱等等情况制订计谋。这样才能保证计谋的成功。

公元208年,曹操挥师南下,准备统一全国。8月,原来占据荆州的东汉皇族刘表病故,其子刘琮继位。随后刘琮投降曹操。而暂时投靠刘表的刘备,则被迫带领2万人退守夏口(今湖北汉口)。曹操妄想一举消灭刘备,同时吞并孙权占据的江东地区,率大军直逼夏口。

刘备自知自身的力量抵挡不住曹军的进攻,危急之中派军师诸葛亮前往江东,以便联合吴主孙权共同抗曹。孙权深知,曹操的力量强大,如果荆州被曹操攻占,江东也难以保全,于是派大都督周瑜、老将程普、谋士鲁肃等率3万军队前去同刘备共御曹操。曹操自恃实力雄厚,率水军自东陵顺长江而下。

曹军在赤壁与孙刘联军相遇,初次交锋,曹军失败,退守江北,形成与孙刘联军隔江对峙的形势。曹军战船虽多,但多数船只小,为了防止船只遇风不稳,便

