

三十六计实例点评
(十九)

苏卓 编著



目 录

釜底抽薪	1
施计要诀	1
施计案例	3
伐其大树去其财源	3
朱元璋建立锦衣卫	4
曲线收才攻心为上	9
统筹全局取安庆 太平天国失屏障	12
股票炒作旗昌败北	17
冯玉祥安插亲信搞政变 一举成功	26
吴佩孚暗结孙传芳	31
白崇禧诱敌分兵 韩彩凤逃亡桂林	36
罗瑞卿挖坑攻城 石家庄顷刻被破	40
邵式平施攻心计 国民军斗志全完	45
淮海战役以少胜多	49
麦克阿瑟釜底抽薪	56
釜底抽薪削其势 美国公司利不薄	58
扼住对方命脉换取自己生存	60
釜底抽薪后院起火	64
英军海军出妙计 德军潜艇成铁棺	68
金钱美女双管齐下	69
斩草除根罗斯福	70
重水之战好梦难圆	82
妙手抽薪志在必得	91
间谍用计美喜获利	101
雅加达方案阿连德殉国	114
海上封锁战役 日本经济崩溃	126

三皇会战扑朔迷离	129
赫鲁晓夫巧施诈 尼克松竞选失败	153
以国巧置“黑手” 美国情报外流	156
德国海军破译密码	166
德国湖滨楼监所 盟国情报大泄露	177

釜底抽薪

施计要诀

斩草除根

端掉敌人的老窝

涸泽而渔

扼住对手的咽喉

掐断生命线

【译文】

两军对垒，一方不直接针对敌人的锋芒与敌抗衡，而是另想办法，以求得从根本上削弱它的气势，扼制它的战斗力。

【溯源】

釜底抽薪，语出北齐魏收《为侯景叛移梁朝文》：“抽薪止沸，剪草除根。”古人还说：“故经汤止沸，沸乃不止，诚知其本，则去火而已矣。”这个比喻很浅显，道理却说得十分清楚。水烧开了，再兑开水进去是不能让水温降下来的，根本的办法是把火退掉，水温自然就降下来了。此计用于军事，是指对强敌不可用正面作战取胜，而应该避其锋芒，削减敌人的气势，再乘机取胜的谋略。釜底抽薪的关键是在于抓住主要矛盾，很多时候，一些影响战争全局的关键点，恰恰是敌人的弱点。指挥员要准确判断，抓住时机，攻敌之弱。比如粮草辎重，如能乘机夺得，敌军就会不战自乱。三国时的官渡之战即是

一个有名战例。

东汉末年，军阀混战，河北袁绍乘势崛起。公元199年，袁绍率领十万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡，兵力只有三万多人。两军离河对峙。袁绍仗着人马众多，派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马，命令主力开向延津渡口，摆开渡河架势。袁绍怕后方受敌，迅速率主力西进，阻挡曹军渡河。谁知曹虚晃一枪之后，突派精锐回袭白马，斩杀颜良，初战告捷。

由于两军相持了很长时间，双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集了一万车粮草，屯集在大本营以北四十里的乌巢。曹操探听乌巢并无重兵防守，决定偷袭乌巢，断其供应。他亲自率五千精兵打着袁绍的旗号，衔枚急走，夜袭乌巢。乌巢袁军还没有弄清真相，曹军乘势消灭了守粮袁军，袁军的一万车粮草，顿时化为灰烬。袁绍大军闻讯，惊恐万状，供应断绝，军心浮动，袁绍一时没了主意。曹操此时，发动全线进攻，袁绍带领八百亲兵，艰难地杀出重围，回到河北，从此一蹶不振。

【题解】

从这一解语的分析中，我们可用一句俗语概括它的本意，这句话就是：“扬汤止沸，不如釜底抽薪。”稍有生活常识的人都知道：要使锅里的开水停止沸腾有两种办法：一是“扬汤止沸”，即把开水从锅里舀起来再倒回去散发其热量。二是“釜底抽薪”，将锅底燃烧的柴火去掉。前一种是治标的办法，后一种才是治本的方法。这一计的计名“釜底抽薪”也是由此而来的。

在军事上，釜底抽薪这一计的主要内容是：面对强敌，我不一定与其正面交锋，而是想办法消灭其赖以生存的条件，使其从根本上瓦解。在使用这一计时，关键

要把握好两点：首先，要善于发现敌人的“釜底之薪”。这是实行“釜底抽薪”的前提。这里要注意的是：战争情况不同，“抽薪”的目标也是不同。一般说，凡是影响敌人后劲的力量，就是“抽薪”的目标。第二，要善于运用“釜底之薪”的手段和方法，要针对敌“釜底之薪”的具体情况去选择和运用“抽薪”的手段和方法。

在冷兵器时代，粮草对军队的重要性尤为突出，“军无粮则亡”。所以，古代军事家在战争中常把袭击对方粮草、截断粮道作为釜底抽薪的目标。公元200年，曹操与袁绍在官渡(今河南省中牟县)展开了一场决战。曹操便采用了釜底抽薪之计战胜了袁绍。

施计案例

伐其大树去其财源

唐宣宗时，漳州刺史林简言曾著书立说，记述了他的生平见闻。林简言记述了这样一件事：

一年夏天，林简言到渭城办理公务，路过一个叫东渭桥的地方。林简言又饿又渴，远远看见一棵大槐树下面有个饭摊，许多客人都在树下纳凉、喝水、吃饭。林简言也驱马直奔大槐树，在树下的饭摊边下马驻足，吃饱喝足后才重新上路。

几年后，林简言因公再次路过东渭桥，忽然想起了那棵大槐树，便直奔大槐树而去——大槐树依旧枝繁叶茂、如盖如伞，但树下的饭摊不见了，代之的是一幢新瓦房、大院落，南来北往的客人们在院落又吃、又喝，

无限惬意。

林简言心想：“真是大树底下好乘凉啊！”

又过了数年，林简言去陕西韩城有公干，第三次路过东渭桥，但大槐树不见了，大瓦房不见了，大院落也不见了。林简言诧异不解，找到地方里正，询问原因。

原来，东渭桥附近还有一个做饭食生意的人——某甲，他看到槐树下的摊贩凭借槐树之利大发其财，而自己的生意无人光顾，就处心积虑地想要搞垮摊贩。东渭桥有一个无赖，很会模仿猫头鹰啼叫，某甲给了无赖一笔钱，让无赖爬上槐树，天天晚上模仿猫头鹰啼叫不止，摊贩因此恐惧不安。不久，摊贩的母亲病了，某甲乘机唆使巫婆对摊贩说：“这都是猫头鹰啼叫的缘故，鬼怪附体！只有砍掉大槐树，猫头鹰离去，鬼怪才会跟着走，你母亲的病也就好了。”摊贩不知是计，听信巫婆的话，砍倒了大槐树。摊贩的饭庄失去了大槐树的庇护，炎夏酷暑，来往的客人见此地不能纳凉，就再也不停下来喝水吃饭了。摊贩的生意一天比一天难做，终于完全破产了。而某甲的生意却一天好似一天。

【点评】

桥头生意人生意的兴盛是因有大树荫庇，旅人可乘凉消暑；无此地利，他便没有优势。某甲正是看出了这点，背地里使坏，使树下人自伐其树，也自断了财源。

治病要治本，办事也要抓根本，“抽薪”之后，釜里之水自然不会再沸腾。

朱元璋建立锦衣卫

诸大臣被玩股掌中朱元璋当上皇帝后，对部下的统

御仍十分小心，曾经采用特务政策，以侦探属下的活动。刚开始，只是派自己的心腹做检校，秘密侦察大小官吏的活动。后来，他将身边的警卫机构亲军都尉府改为锦衣卫，设立专门的法庭和监狱，赋予侦察、缉捕“盗贼奸宄”的大权，成为一个正式的特务机构。

吏部尚书吴琳告老还乡后，朱元璋曾派特务到他的家乡侦察他的活动，看他是否继续从事政治活动。特务见一个农民模样的人从小凳上站起，下稻田插秧，问道：“这里有个吴尚书，在吗？”

那人拱手回答：“吴琳便是。”这个特务回京向朱元璋报告，朱元璋听了十分高兴。

博士钱宰被征调到南京编纂《孟子节文》，罢朝回家，信口吟诗曰：

“四鼓冬冬起着衣，午门朝见尚嫌迟；
何时得遂田园乐，睡到人间饭熟时？”

在旁监视的特务，将诗文记下，向朱元璋报告。第二天上朝，朱元璋对钱宰说：“昨天作的好诗！不过我并没有‘嫌’你啊，改作‘忧’字怎样？”钱宰一听，吓出一身冷汗，连忙磕头谢罪。朱元璋就遣送他回老家，说：“我现在放你回去，好安心熟睡。”

大学士宋濂有天在家请客，特务即对朱元璋报告。第二天，朱元璋问宋濂：“昨天喝酒了吗？请的哪位客人？吃的什么菜肴？”宋濂一一如实回答，他才笑着说：“说的都对，没有骗我。”

国子监祭酒宋讷有一天在家生闷气，脸色很不好看，特务就把他的相貌画了下来。第二天，朱元璋问宋讷：“昨天因何生气？”宋讷照实说了，问朱元璋怎么知道这件事，朱元璋把画像拿给他看，他才恍然大悟。

有时，朱元璋还亲自出马搞突然袭击，看看臣属在干些什么？弘文馆学士罗复仁秉性耿直，能言敢谏，但以前他是陈友谅的部下，朱元璋对他怀有戒心，有一天，朱元璋想看看罗复仁在家干什么，就亲自跑到城郊的罗家去私访。罗复仁正在粉刷他的几间破房子，见皇帝到来，忙叫妻子抱过一个小凳让坐。朱元璋见状，把他夸奖了一通，说：“贤士怎么能住这样破旧的房子？”下令赐给他一座城里的大宅第。

特务组织锦衣卫，为朱元璋的统治立了大功，他们发现了不少文官武将的违法行为，尤其是勋臣宿将的胡做非为。

为了加强自己的统治，在洪武十五年（公元1382年）朱元璋进一步完善了中央监察机关，将御史台改为都察院，下设十三道监察御史。都察院的御史对于任何官员都可告发，什么话都可以说，巡按御史权力更大，他代表皇帝出巡，小事可以立断，大事也可以直接奏请皇帝裁决。十三道监察御史在朝中监督一切官僚机构，职责就是纠察百官，这种监察机构，对完善朱元璋的统治，起到了一定的作用。

朱元璋在国家机构中设立了承宣布政使司、都指挥使司和提刑按察使司，分管行政、军事和司法。三个机构彼此独立而又互相牵制，皆直接听从朝廷。洪武十三年，再次进行行政机构的改革，撤销中书省，罢除宰相，吏、户、礼、兵、刑、工等六部直接对皇帝负责，这样，皇帝取代了丞相的地位。朱元璋成为中国历史上权力最大的君主之一。

朱元璋一统天下后，为了巩固自己的地位，开始大杀功臣。

洪武十三年(1380年)以胡惟庸谋反罪,将丞相胡惟庸、御史大夫陈宁赐死。

洪武十九年(公元1386年)把胡的罪名升级为私通日本。

洪武二十一年(公元1388年)再升级为勾结蒙古,并株连一部分可能对皇权构成威胁的文武官员。

洪武二十三年(公元1390年)三月,又发展为串通李善长谋反。杀李善长及其妻女侄家70余人。

胡惟庸一案,前后延续19年,先后诛杀3万多人。其中公侯一级的就有22口人。

洪武二十六年(公元1393年)特务告发蓝玉谋反,朱元璋又将蓝玉凌迟处死,抄斩三族,并连坐族诛和蓝玉关系较为密切的将帅1.5万人。

胡蓝两案,株连了几乎整个跟随朱元璋的淮西勋贵,到洪武末年,诸公、侯几乎清除殆尽,存活的只有耿炳文和武定侯郭英。

至正十三年(公元1353年)五月,朱元璋刚加入义军一年多,他回家乡招兵。比他小4岁的永年乡人徐达前来应募,与朱元璋“一见语合”,从此,随朱元璋征战南北,后来独自率大军北伐,功劳最大,而且谦虚谨慎,安分守己,朱元璋曾赞扬他说:“受命而出,成功而旋,不矜不伐,妇女无所爱,财宝无所取,中正无疵,昭明乎日月,大将军一人而已!”后来,这样一位立下盖世功勋的勇将,也受到朱元璋的猜疑。洪武十八年,徐达生背疽,经过治疗刚有好转,朱元璋“赐膳”,徐达“对使者流涕而食之”,不几天就死了。

早期,朱元璋曾带24人到定远一带发展势力,这24人对他贡献最大。这24人中,徐达被毒死,汤和看

出朱元璋杀功臣的心理后，对朱元璋说，臣服犬马之劳多年，现在岁数大了，不堪复任驱策，愿意退休还乡。朱元璋大喜，送他黄金、白银、彩巾，并为他建大宅第，这样汤和才得以保住性命。费聚、郑遇春、陈德的儿子陈镛、顾时的儿子顾敬、华云龙的儿子华中等都被处死。吴祯、郭兴、华云龙在胡案发生前已死，也被追做胡党，革除爵位。张赫在蓝案发生前已死，也被追做蓝党、革除爵位。到洪武二十三年，当初追随朱元璋的 24 人中只有李新、郭英、耿炳文侥幸保全了性命。

朱元璋大杀功臣，是其统御手法的一种。昔日生死与共，情同手足的关系，在朱元璋登上帝王的宝座后，发生了根本的变化，一边是高高在上的帝王，一边是手握重兵的功臣，帝王称孤道寡，功臣居功自傲，双方必然产生矛盾。朱元璋认为手握重兵的功臣时刻威胁着他的皇帝宝座，这就是他杀功臣的原因。

其实朱元璋在未做皇帝之前，就开始思考如何防范功臣宿将的问题。龙凤十一年(公元 1365 年)八月，朱元璋阅读《宋史》，当读到赵普建议宋太祖收夺诸将兵权时，即对起居注詹同说，赵普实在是位贤相，假使诸将不早日解除兵权，那么宋代的天下未必不会重现五代的分裂局面。史称赵普为人忌刻，仅此一事，就功施社稷，泽被生民，岂可以“忌刻”二字贬低他呢！朱元璋登上帝位后，就加紧了对功臣的防范。

【点评】

明太祖朱元璋为巩固统治，设立锦衣卫，监视群臣，捕杀功臣，以根本上防患大臣谋反，“釜底抽薪”，可谓绝妙。不过，朱元璋再精明，他的儿子燕王朱棣的谋反他是始料不及的。

曲线收才攻心为上

胡雪岩用人的一个最大特点就是利人利己，这也是他用人成功的一个总原则。这种特点深究起来，与胡雪岩的性格密切相关，这当然也是胡雪岩对人情世故熟透的结果。要下属人员长期为自己所用，且要他们心甘情愿、忠心耿耿，施恩于人是最有效的方法。这样，得到恩惠的人必定为报效而尽心尽力，自然达到自己目的了，甚至会比自己想象得更好。

如胡雪岩对张秀才的收服，就真的是别具一格。胡雪岩与王有龄在杭州时，知道了一个叫张秀才的无赖。此人本是“破鞋党”，自认为衣冠中人，可以走动官府，平日包揽诉讼事宜，欺软怕硬。王有龄当杭州知府时，深恶其人，久已想行文学官，革他的功名，只是一时不得其便，隐藏在心。

这张秀才与各衙门的差役均有勾结，杭州各衙门的差役，有一项陋规收入，凡是有人开设商铺，照例要向管地方衙门的差役缴纳规费。看店铺大小，定数目高下，缴清规费，方得开张，其名称为“吃盐水”。王有龄锐于任事，贴出告示，永远禁止这项不合理的税费。钱塘、仁两县的差役，心存顾忌，一时敛迹，巡抚藩司两衙门，自觉靠山很硬，不买知府的帐，照收不误。不过自己不便出面，指使张秀才去“吃盐水”，讲好三七分帐。

岂知运气特差，张秀才正在盐桥大街向一家刚开张的估衣店讲斤头讲不下来的时候，遇到王有龄坐轿经过，发现其事，停轿询问。估衣店的老板，照实陈述。王有龄大怒，决定拿张秀才“开刀”，立个榜样，以起“杀一

傲百”之效。

当即传张秀才走到轿前，先申斥一顿，疾言厉色警告，一定要革他的功名。这下张秀才慌了手脚，一革秀才，便成白丁，不但见官要磕头，而且可以拖翻在地打屁股，锁在衙门里照墙边“枷号示众”。

想到胡雪岩与王有龄是密不可分的好友，张秀才随即带了老婆儿女到阜康钱庄，见了胡雪岩一跪倒地，苦苦哀求相帮。胡雪岩一时大意，只当小事一件，王有龄必肯依从，故而满口答应，包他无事。哪知王有龄执意不从，说这件事与他的威信大有关系，他新兼署了督粮道，又奉命办理团练，筹兵筹饷，号令极其重要，倘或这件为民除害的恶习不革，号令不行，何以服众？说之再三，王有龄算是让了一步，本来预备革掉张秀才的功名，打他两百小板，枷号三个月，现在看在胡雪岩的份上，免掉他的皮肉之苦，但秀才却非革不可。

说实在的，胡雪岩已经帮了他大忙了，但他只当胡雪岩不肯尽力，搪塞敷衍，自此怀恨在心，处处为难，不肯放过胡雪岩。

胡雪岩此来的目的就是要重回杭州，收服张秀才，化敌为友，做个内应。

张秀才平时什么人都不怕，除了官就怕他儿子。这真是“恶人自有恶人磨”，一物降一物，这也是胡雪岩费尽周折打听到的。张秀才的儿子人称小张，小张靠着老父的一点本钱，吃喝嫖赌，一应俱全，张秀才弄来的几个靠孽钱，都供养了他儿子。胡雪岩马上又想到了刘不才，刘不才也是纨绔出身，论资格比小张老师得多。所以胡雪岩马上针对小张想了一套办法，用刘不才从小张身上下手。收服了小张，不怕张秀才不就范。

刘不才的一套老办法，在赌场上赢取了小张的好感，然后假意输小张五十两银子，但借口身上没有现银，因此要用一块金表的表坠先押在小张身上，明天再提现银过来取回表坠。这表坠是一块碧绿的翡翠，琢成古钱的式样，市价起码值二百两银子。因为事先存有好感，小张不愿收这押头，但刘不才执意要押，意即明日好约个时间会面。

果然第二日二人如期会面，刘不才交了张阜康的五十两银子银票，又对小张说：“张兄，我有几样小意思送你，我们交个朋友。”

那些“小意思”长短大小不一，小的是一只金表、一盒吕宋烟，还有一支极为精巧的防身短剑，机关巧妙，惹人喜爱。小张果然爱不释手，但他也懂得人情世故，便问刘不才是否有事情需要帮忙。等到刘不才说明来意，再加上刘不才带来了胡雪岩保举他父亲的“护书”，凭此张秀才便可销去帮“太平军”的罪证，而且还可获得一官半职。

刘不才口才不弱，说得小张频频点头，答应第二日让刘不才见张秀才。三人聚首，刘不才已取得小张支持，加上察言观色，有的放矢，大讲自己在十里夷场得知的消息，分析时势，剖析得失，张秀才被说得死心塌地，最后张秀才终于开口说话了：“刘三哥，我想明白了，拜托你回复雪岩，等官军一到，撵走长毛，收复杭州，我做内应，到那时候，雪岩帮我洗刷罪名。”

刘不才接口又答：“岂止于洗刷！那时候朝廷褒奖，授官补缺，这个从军功上得来的官，比捐官还更加漂亮得多！”

果然，等清军夺回杭州，张秀才父子因为开城迎接

藩司蒋益澧有功，使小张获得一张七品奖札，并被派为善后局委员。张秀才乘机进言，杭州的善后非把胡雪岩请回来主持不可。

小张便获得了迎接胡雪岩回杭州的差使，一路上，小张对胡雪岩是敬佩有加，言听计从。到杭州后，胡雪岩总管善后事宜，小张是善后局委员，顿时就是胡雪岩可现成启用的人了。这个小张，还从胡雪岩那学到一套方法，去替胡雪岩物色人才去了。

【点评】

这则事件中，我们明显地可以看到，利人利己，皆大欢喜。当今世界，儒家思想正在复兴，其实儒家的核心在于一个“仁”字。商业上如今也提倡从儒学中挖掘智慧，胡雪岩是中国传统文化下的巨商，对于做“仁”有自己独到的一套方法。我们如今想要学到的并非是胡雪岩的具体手段，(其实胡雪岩不仅在当时，现在也是与法律、伦理不相容的)只不过在商言商，最关键的在于经商的理念即思想，做学问、做官、做生意及做人都有相通的道理，能将智慧人心的学问加以实际运用，并在实践中揣摩，便逐渐有一套与自己性格相关的商业思想及经商技巧。

统筹全局取安庆 太平天国失屏障

曾国藩(1811—1872)，湖南湘乡人，中国晚清地主阶级军事家。他6岁入塾读书，8岁随父学五经，14岁赴长沙应童子试，22岁考取秀才，28岁中进士。1849年他升礼部右侍郎，后兼任过兵、工、刑、史等部侍郎等职。

曾国藩一生，官运亨通，忠心维护清朝的封建统治，是一个地地道道的封建卫道士。在镇压太平天国运动和捻军起义方面，他犯下了不可饶恕的历史罪行，应当批判。但是，从历史的和谋略的角度看，他仍不失为一个著名的谋略家。

曾国藩是中国近代军阀的创始者。1851年12月，洪秀全领导的太平天国运动，掀起了推翻清朝封建统治的农民战争。曾国藩出于维护封建统治，受命会同湖南巡抚张亮基办理团练。他亲自招募兵员，统一编练，遂成湘军。湘军组建以后，打了一些胜仗，然而湘军毕竟是地方性的民办武装团体，不能与清朝的正规军八旗、绿营等相提并论。曾国藩及其湘军也常常受到权贵势力的歧视和排斥。曾国藩尽管立下了不少战功，但是，清朝政府不买他的账，只让他挂着一个兵部侍郎的空衔，始终没有让他坐上督抚的宝座。后来，清朝的江北、江南大营连续被太平军攻破，证明了八旗、绿营这些清朝的正规军再难担当起大任。在这种情况下，为了继续对付太平军，清朝政府不得不把曾国藩抬出来。1860年8月，清朝政府正式任命曾国藩为钦差大臣、两江总督，把督办江南军务的大权完全交给了他。

新任钦差大臣、两江总督曾国藩与他的前任钦差大臣和八旗、绿营的那些将帅们比起来，有着高人一筹的谋略和才干。

曾国藩在其担任钦差大臣之前就曾提出过许多切中时弊的治国谋略。1851年，咸丰继位后，下旨群臣，要大家对如何重振朝纲发表意见。曾国藩积极、大胆地发表了自己的意见，先后呈上四个奏折：《应诏陈言疏》、《议汰兵疏》、《敬陈圣德，预防流弊疏》和《备陈民间

疾苦疏》等。他在这些奏折中指出，当时朝廷有人才、财用、兵力等三大问题，必须设法尽快解决。他说，自古以来，治理天下的办法无非是招贤能、安百姓、正风气三件事；兵在精，不在多，应该裁军；朝廷在镇压太平天国方面用人不当，下面虚饰不实，上面骄矜独任；民心涣散的根本原因是银价太昂，钱粮难纳，冤狱太多，民气难伸；等等。曾国藩的这些奏折大多得到了咸丰皇帝和朝廷的肯定和赏识。这的确可以说明曾国藩是一位有谋略有才干的人才。这一点还可以从他给朝廷上的《通筹全局办理大概情形折》中充分反映出来。

曾国藩在这个奏折中，提出并论述了对太平天国用兵的战略思想。他总结和分析了以往清朝正规军八旗、绿营等对天京包围而不能夺取的原因后说，要进攻天京，“必踞上游之势，建瓴而下，乃能成功。自咸丰三年金陵（即南京，也即天京）被陷，向荣、和春等皆军由东面进攻，原欲屏蔽苏、浙，因时制宜，而屡进屡挫，迄不能克金陵，而转失苏、常，非兵力之尚单，实形势之未得也。……安庆一军，目前关系淮南之全局，将来即为克复金陵之张本。”（《曾文正公全集·奏稿》卷十一）

在上述这段奏折里，曾国藩用战略家的眼光，强调了两个非常重要的问题：

第一，他强调了要夺取江南，必须占据长江上游的有利地势。他认为，占领了长江上游地区，对直取江南可以造成“建瓴”而下的有利形势。他认为，以前清军屡屡失利的原由，就是强调从东面进攻，而完全忽略了对长江上游这个至关重要的战略地势的考虑和运用。

第二，他强调指出，在长江上游的地势中，安庆这个地方尤为重要。他认为，夺取了安庆，就等于掌握了