

诸子百家

鉴赏大典

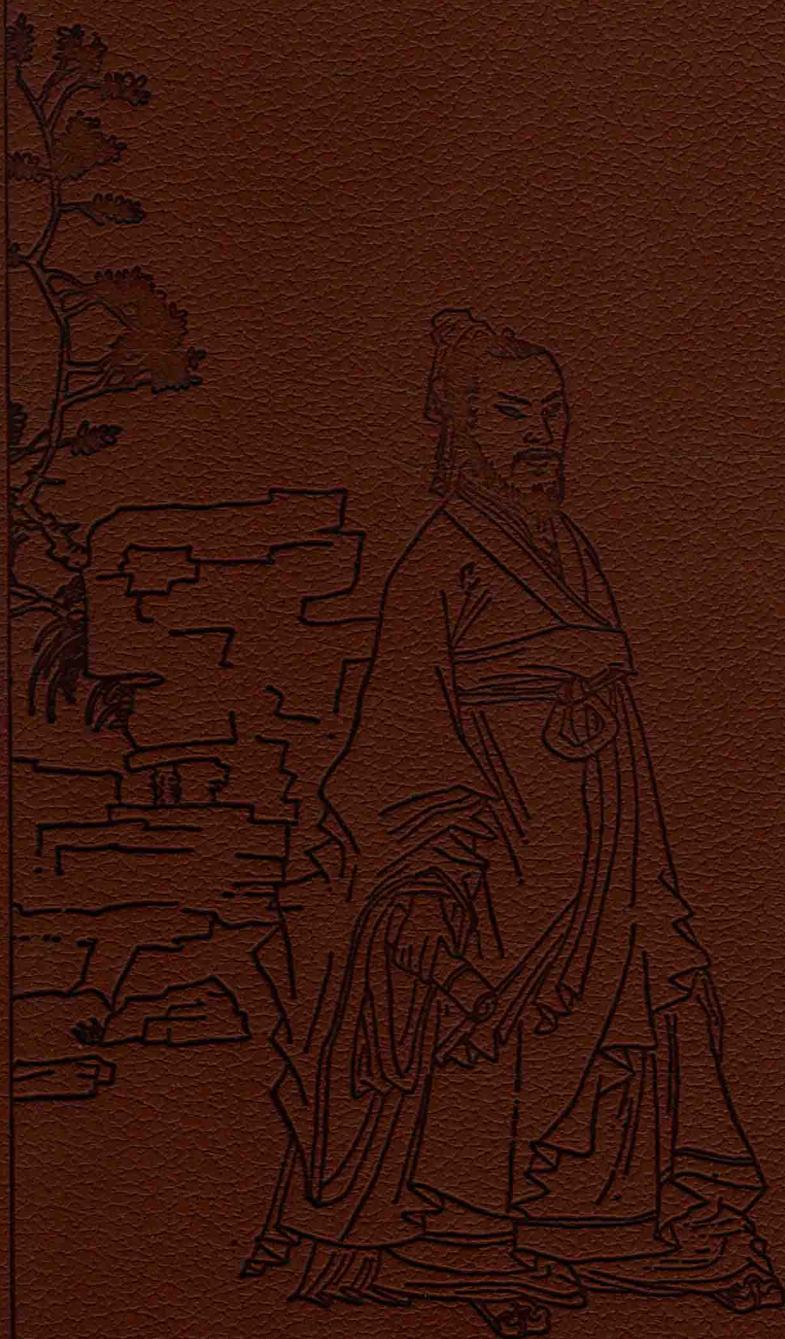


《图文珍藏版》

王德军◎主编

线装书局

百家争鸣是诸
子爆发战国时期
和战国中叶不
同思想反映
及百家争鸣
思想反映
战国时期墨子
论阴阳名实
论百家小说





国学经典文库
「图文珍藏版」

诸子百家

鉴赏
大典



线装书局





第十二节 法家智慧

一、定国智慧

举大事，必从其本

管子对曰：“君若将欲霸王举大事乎？则必从其本事矣。”桓公变躬迁席，拱手而问曰：“敢问何谓其本？”管子对曰：“齐国百姓，岱之率也。人甚忧饥，而税敛重；人甚惧死，而刑政险；人甚伤劳，而上举事不时。公轻其税敛，则人不忧饥；缓其刑政，则人不惧死；举事以时，则人不伤劳。”

——《管子·霸形》

【智慧赏析】

桓公与管仲等人讨论治国之道。管仲对桓公说，君王如果想要成就霸王之业，兴举大事，就必须从最根本的事情做起。桓公问管仲什么是最根本的。管仲回答说，齐国的百姓，就是您的根本。百姓很担心饥饿，而国家却税收很重；百姓很恐惧处死，而国家却刑政严酷；百姓很害怕劳顿，而国君兴举政事却没有时限。您如果能够轻征赋税，则百姓会不担心饥饿；如果宽缓刑政，则百姓就会不恐惧死罪；如果兴举政事注意时限，则百姓就不会害怕劳顿了。桓公听后说，我现在算是懂得了治理国家的道理了。

“举大事，必从其本”智谋，是管仲“民本”韬略的重要组成部分。民众，是社会的主体、国家的基础，也是君王统治的对象和根基。人云：得民心者得天下，失民心者失天下。要得民心，就必须爱民。与民休息，使民众免于饥饿、恐惧、劳顿，就是最大的爱民。正因为如此，一些有成就的帝王和现代国家领导人，都把与民休息、“从其本事”作为重要的治国策略。

楚国有个叫牟叔的地方官，他征收的赋税往往比别的官多，楚王对此非常高兴，在朝廷上赞誉他。孙叔敖见状仰天大笑。楚王不高兴地说：“令尹看到我有做得不好的地方，为什么不直接指出来，却在朝廷上羞辱我？”孙叔敖没有正面回答楚王，而是先给楚王讲了一个故事，他说：“我家乡有一个靠洼池而得利的人。一天，有个吴人路过池边，见洼池里有很多鱼鳖，就对我的乡人说，我善于捕鱼。我的乡人听后很高兴，就给他准备了渔网、舟楫，资助他去捕鱼。可那吴人却跑到洼池边，说，我在这里捕鱼。乡人皱起眉头说，我还以为你能捕获江湖里的鱼来为我增加收益呢，如果在这里捕鱼，那么，我本来就拥有这些鱼，还用得上你捕吗？”讲到这里，孙叔敖停顿了一会儿，接着说：“如今楚国的百姓都



是你的臣民，半叔作为地方官吏，没有用善政来安抚百姓，却从君王所固有的赋税中多加索取，来显示他的政绩，这样做，实际上是剝下君王你腿上的肉给君王吃啊。如果所有官吏都效法他，那国家也就危险了。”

楚王觉得孙叔敖讲得有理，便罢免了半叔，还下令诏示全国：各地官吏，若有效法半叔那样盘剥我百姓而征取赋税最多的，必处大刑。楚人听到这一诏令，非常高兴，勤奋生产，三年时间就使楚国称霸于诸侯。

管仲的“从其本事”、与民休养生息谋略，在实施过程中，也主要体现在减轻民众负担上。当时齐桓公发布公告，规定纳税者只要出百分之一的税款，孤幼的人不处刑罚，水泽按时开放，各地的关卡只查询，不向过往者征捐，市场上也只得契书而不课税。这些政策实行了几年后，民众对齐王就像江河归附大海一样地归附他。

民为国之本。明代开国皇帝朱元璋的“高筑墙，广积粮，缓称王”三大战略之所以能在中国历史上产生重大影响，就是因为其中体现了“举大事，必从其本”的智谋，特别是“广积粮”战略，可以说是智谋的范本。

常言道：“兵马未动，粮草先行。”粮草，是军队的基本给养。维持战争需要粮草，进行大规模的、持久的战争，更需要大量充足的粮草。朱元璋回巡的江淮一带，虽然是我国著名的“鱼米之乡”，但是，元朝末年，江淮一带十年九荒，民不聊生。昔日的粮仓变成了缺粮的空仓，许多百姓自己都吃不饱、穿不暖，更谈不上拿粮食供给朱元璋了。

当时，朱元璋曾经下过通令：“凡入敌境，听从捐粮。”所谓捐粮，就是说军队的粮草要取之于民，由百姓供给。然而，战火纷乱，青壮年都参军打仗去了，农村劳动力缺乏，严重地影响着农作物的耕作。再加上战乱的侵扰，粮食生产的正常秩序被打乱，产量连年下降。更何况起义军在新占领的地区立足未稳，民众情绪也不稳定，在这种情况下，要征集粮草，十分困难。朱元璋手下的大将胡大海和常遇春对此早有感觉，并先后提出意见，认为一味靠捐粮，老百姓受不了，军队自身也难以维持。

朱元璋也看到了这个问题。当初他提出“捐粮”，是在于使军队的粮草取之于民。然而，这个“取”，只是他自己的一厢情愿，老百姓并不是出于自觉自愿，而是出于无奈才不得不让他“取”。所以，这种“取”，从一定意义上说，有点“榨取”的味道，并且，随着老百姓生活困难程度的加深，这种“榨取”的味道就会更浓。朱元璋心里清楚，百姓是他的根基，他就是在百姓们不满元朝统治的社会心理的基础上，才得以揭竿而起、一呼万应的。如果现在在军队粮草问题上处理不好与民众的关系，就有可能失掉百姓这一根基，使首义大事夭折。

因此，可以这样说，朱元璋实行“广积粮”战略，已经超出了一般意义上的征集粮秣。他一方面广开生产粮食的途径，建立了且战且耕制度；另一方面，又给百姓提供休养生息的机会，减免农民纳粮的负担。朱元璋任命元朝的降将康茂才担任都水营田使，由他负责兴修水利，要求达到高地不怕旱、洼地不怕涝。接着，朱元璋又下令各部队都要在驻地开垦荒地，种植粮食，并且定出章程，规定以产量的多少来实施赏罚，还要求各部队除了供给自身的粮草需要外，必须有存粮。同时，朱元璋又在地方设立管领民兵的万户府，主



要职责是将民间的部分壮丁编为民兵,农时耕种,闲时练兵。于是,从军队到地方,掀起了一场轰轰烈烈的大生产运动。

且战且耕制度产生了显著收效。实行的当年,康茂才所部就生产粮食1.5万石,余粮7000石。朱元璋非常高兴,立即下令褒奖。同时谕令全军,指出,要解决粮食不足的困难,强兵足食,还必须做好屯田工作。几年之内,朱元璋所属各部到处兴屯,粮食丰收,保障了部队的自给自足。

在军队自己生产粮食的同时,朱元璋还逐步减轻农民的纳粮负担。1360年5月,朱元璋下令禁止征收寨粮。至此,曾经给百姓带来严重负担的捐粮政策完全被取消,百姓欢欣鼓舞,更加支持和信赖朱元璋及其领导的部队,纷纷向其部队输送兵员。同时,民众免除了“捐粮”之苦,有了充足的粮食,生活有了保障,进而迸发出搞好生产的积极性,从而为经济的繁荣打下了坚实的基础。

总之,“广积粮”战略的实行,使朱元璋不仅在较短的时间内解决了缺少粮草的窘境,而且在更深层次上,使他得到了民心归顺这一取得胜利的根本依靠。

治国先富民

凡治国之道,必先富民。民富则易治也,民贫则难治也。奚以知其然也?民富则安乡重家,安乡重家则敬上畏罪,敬上畏罪则易治也。民贫则危乡轻家,危乡轻家则敢凌上犯禁,凌上犯禁则难治也。故治国常富,而乱国必贫。是以善为国者,必先富民,然后治之。

——《管子·治国》

【智慧赏析】

管子说:大凡治国之道,一定要先使民众富起来。人民富裕就容易治理,人民贫穷就难以治理。这里面的缘故是什么呢?原来,人们富裕就会安居乐业,并且爱惜家园,人们安乡爱家就会恭敬君上而畏惧刑罪,而人们敬上畏罪也就容易治理了。相反,人们贫穷就会不安于乡居、勤于职业,并且轻视家园,而不安于乡居、轻视家园的人,就敢于对抗君上、违犯禁令,当人们抗上犯禁时也就难治理了。所以,治理得好的国家往往是富足的国家,而乱国必然是穷的。因此,善于主持国家的君主,一定要先使人民富裕起来,然后再加以治理。

“治国先富民”实际是管仲“民本”思想的组成部分。在管仲归齐之初,齐桓公曾经同他一起讨论建立霸业的大计,当桓公谈到想乘此诸侯之间没有战事的机会稍微加强一下军备时,管仲回答说:“不行。眼下百姓生活困难,您应当先爱百姓而收敛军备,与其厚于军队,不如厚于人民。国家尚未安定,而您却不首先顾人民,去先搞军备,其结果将外不亲于诸侯,内不亲于百姓。”在管仲看来,只有先使民众富裕起来,才能实现内使百姓顺从、外使诸侯归附的宏图。

的确,人民是国家的主体,人民富裕是国家繁荣昌盛的基础和象征。管子的“治国先富民”智谋,看到并抓住了民众这一国家的基础,通过使人民丰衣足食,安居乐业,来牢固



国家的根基,治安图霸。

在古代社会中,人民虽然处在无权的被统治地位,但是,一些有真知灼见的思想家已经认识到了民众的重要。如孟子提出民贵君轻的思想,指出:“民为贵,社稷次之,君为轻”;荀子说,民众如水,“水则载舟,水则覆舟”;汉代贾谊则进一步提出“为政以民为本”,并认为,“与民为仇者,有迟有速,而民必胜之”。

要坚持“以民为本”的治国方略,最基本的就是要使民众有吃有穿,安居乐土。就像管仲说的那样:“衣食足则知荣辱,仓廩实则知礼节。”如果统治者见利而忘民,那么,必然导致民穷而国危。正因为如此,历史上一些有作为的统治者都把“富民”政策作为治国的首选策略。

忽必烈是大蒙古国的创建者成吉思汗的孙子。成吉思汗于1206年统一蒙古诸部族所建立的大蒙古国,是以游牧为基础的军事奴隶主贵族专政的国家。游牧经济的特点,是不需要过多的劳动力;而军事奴隶主贵族又具有惊人的掠夺性,他们往往不是靠扩大生产来增长社会财富,而是靠向周围邻近的部落、民族发动战争掠取财富。从成吉思汗及其后继者1218年灭西辽,到1279年忽必烈灭南宋小朝廷于崖山后统一全国,蒙古军事奴隶主贵族集团所发动的征服战争持续了70多年,其间他们推行杀掠、屠城、强占民田为牧场以及变俘虏为奴隶的政策,严重地破坏早已进入高度发展的封建社会的中原地区的社会政治秩序和经济结构。在忽必烈建立大元之时,中国先进的封建制度濒临破灭的边缘,整个社会面临着倒退的危险。

如何治理国家?这是忽必烈即汗位的前前后后一段时间内一直思索着的重大问题。即位之前,忽必烈先后招聘王鹗、张德辉等四方学者谋士,听取修身、齐家、治国、平天下之道,讨论儒教等文化在汉族封建统治中的地位和作用。“世祖皇帝,始居潜邸,招集天下英俊,访问治道,一时贤士大夫,云合辐辏,争进所闻。”这是其臣子对当时盛况的追述。1260年春即位后,一套新的治国之策便在忽必烈的心中酝酿成熟。他决定以安定民生、使民富裕为基点,进行一场“变通祖述、加强文治”的改革。就像“民本”思想有许多组织部分一样,“治国先富民”智谋也需要一系列具体举措来支持、体现,如发展生产,减轻民众赋税,以及推行社会福利政策,等等。“劝课农桑”是忽必烈安定民生、使民富裕的具体策略。成吉思汗进入中原后,曾将落后的奴隶制强加给内地,甚至提议毁农田作牧场。造成华北、中原地区经济的逆转和社会的动荡。忽必烈早已注意到“农家劳作,何衣食之不赡”问题的严重性,认识到劝课农桑对于安定民生、使民富裕的重要意义。于是,即位伊始,他便“首诏天下”:“国以民为本,民以衣食为本,衣食以农桑为本”。同时,他还命令各地的宣抚司们注意选择通晓农事的人,委任其担任劝农官。1261年,忽必烈设立了劝农司,并发布诏书规定:“今后有能安集百姓、招诱逃户、比之上年增添户口、差发办集,各道宣抚司关部申省,别加迁赏;如不能安集百姓、招诱逃户、比之上年户口减损、差发不办,定加罪黜。”忽必烈劝课农桑以富民的治国策略,使统一后满目疮痍的中国,逐步走向大治。“廩有余粟,帑有余财”。1273年,当时的著名学者王磐曾著文称道:“圣天子临御



天下,欲使斯民生业富乐,而永无饥寒之忧,诏立大司农司,不治他事,而专以劝课农桑为务,行之五六年,功效大著,民间垦辟种艺之业,增前数倍。”同时,由于忽必烈抓住了安定民生、使民富裕这一治国的基础,也使他的社会改革收到了较好的社会效果,推动了统一多民族国家的历史发展。

“治国先富民”谋略要落到实处,不仅需要具体的政策,而且还需要各级官吏的贯彻。汉武帝时期,武帝一方面坚持发展生产与民休养生息的策略,另一方面,又注意严肃吏治。他把全国100多个郡划分为豫、冀、幽、并、兖、徐、青、扬、荆、益、凉、交趾、朔方13州,每州设刺史一人,史称“十三部刺史”。刺史每年八月巡视所辖州郡,年终回京向武帝汇报。刺史所察视的有6个方面,即“六条问”:一是强取豪夺,超出规定多占田地和住宅,以强凌弱,以众暴寡;二是二千石大官不奉诏令,不遵守国家法制,以权谋私,侵渔百姓,聚敛为奸;三是二千石大官不谨审疑案,风厉杀人,怒则任刑,喜则任赏,草菅人命,民愤极大,还谎报灾异的;四是二千石官员选拔人才时营私舞弊,推荐宠顽,强压贤士的;五是二千石官员子弟依仗老子权势胡作非为,事发后又托人情走后门的;六是二千石官员不尽心公职,阿附豪强,收受贿赂,贪赃枉法的。吏治的省察保证了汉武帝“富民”策略的实行。后人称汉刺史的“六条问事”为“百代不易之良法”。事实确实如此,刺史六条对于保护民众的利益,发挥了重要作用。

欲取之,先予之

管子对曰:“山林、菹泽、草莱者,薪蒸之所出,牺牲之所起也。故使民求之,使民藉之,因以给之。私爱之于民,若弟之与兄,子之与父也,然后可以通财交假也。故请取君之游财,而邑里布积之。阳春,蚕桑且至,请以给其口食筐曲之强。若此,则絺丝之籍去分而敛矣。且四方之不至,六时制之:春曰停,次曰获麦,次曰薄芋,次曰树麻,次曰绝菹,次曰大雨且至,趣芸壅培。六时制之,以给至于国都。善者乡因其轻重,守其委庐,故事至而不妄。然后可以立为天下王。”

——《管子·轻重甲》

【智慧赏析】

一天,桓公与管仲讨论成就天下王业之事。管仲说,山林、沼泽和草地,是出产薪柴的地方,也是生产牛羊等祭祀用品的地方。君王应当让百姓到那里去开发,去追捕渔猎,然后由政府作价供应给百姓。如果君王对百姓的爱护能够像弟事兄、子事父那样,不仅可以沟通财力,而且百姓对君王也可以拥护支援了。为了实现这一目的,再请君王拿出一部分余钱,把它分别存放在各个邑里,等到阳春养蚕的季节一到,就用这笔钱预借给百姓,作为他们买口粮和养蚕工具的本钱。由于有了预购,这样一来国家对蚕丝的征收也就容易得多了。如果这样做了四方的百姓还不归至,那就还要掌握好六个时机,即春天的耕地时机,其后的收麦时机,再其后的种芋时机,再其后的种麻时机,再其后的除草时机,最后是雨季将临农田的锄草培土时机。君王抓好这六个时节的农贷,百姓们就会因我们供应贷款而归至我国。善于治理国家的君王,一向是运用轻重之术掌握充足的钱



物储备,从而事情来到面前了不致发生混乱,而后,就可以成就天下的王业了。

前一个条目我们讲到,管仲主张“治国先富民”的治国思想,然而富民不只是一种口号,而且是应该有具体措施。管仲在这里向齐桓公进献的“将欲取之,必先予之”的智谋。就是“富民”的具体措施“治国先富民”的延伸。这一智谋不仅变“竭泽而渔”为放水养鱼,而且,它的着眼点和归结点都是民心 and 民利。预借钱款以扶持蚕桑,发放贷款以支持农业,这样一来,百姓能不尽力劳作吗?收获的蚕丝粮食能不充实国库吗?民众能不归附齐王、拥护齐王吗?

“欲取之,先予之”谋略,是历史上政治家、军事家常用的一种谋略。相传,汉初北方有一个东胡国,国王专横跋扈,盛气凌人。他向邻国寻衅,派使臣到邻国去,要邻国送东胡一匹千里马。邻国国王冒顿觉得自己的实力还不够强大,不足以与东胡抗衡,便采用欲抑先予的策略,答应将本国最好的一匹宝马送给东胡。冒顿的大臣们认为,这匹千里马是先王遗留下来的,不能够轻易送给别人。冒顿却当着东胡使臣的面微笑着说:我与东胡为邻,不能为了一匹马而失了和气。随即让使者把宝马牵了回去。

过了一段时间,东胡又派使臣送来国书,说东胡国王看上了冒顿的妻子的美貌,要冒顿把夫人送给东胡国王。冒顿的大臣们听后气愤万分,纷纷请求冒顿斩掉使者,然后发兵进讨东胡。对于东胡王的无理要求,冒顿也万分愤慨,但从长远计议,冒顿还是否定了大臣们的建议,说:“东胡王既然喜欢我的夫人,给他便是了,岂可为了一个女人失去一个邻国?”

东胡国王得了冒顿的宝马、美人,日夜荒淫,并认为冒顿真的惧怕自己的势焰,更加得意忘形。过了一段时间,他又派使臣向冒顿索要两国交界处的土地。对此,冒顿的大臣们意见不一,有的主张给予,有的则强烈反对。此时,冒顿则认为抗衡东胡的时机已经成熟,便勃然大怒说:“土地乃国家之根本,怎能给人!”接着,喝令左右将东胡来使斩首,迅即向东胡出兵。东胡猝不及防,连连战败,顷刻全军覆灭。冒顿领兵直冲王宫,杀了东胡王,灭了东胡国。

当然,管仲提出的“欲取之,先予之”谋略,其主旨还不是欲擒故纵,而是他的民本思想的具体深化。通过这种放水养鱼的策略,使生产得到发展,民众富足,这样,国家征取赋税才有丰富的源头。管仲的这一定国之谋,用到企业经营中,也是一种高明兴业之谋。

“顾客第一,职工第二,股东第三,利润第四”,这是著名企业家 B. B. 福勒的名言。顾客第一,就是要在生产和经营中把顾客放在心上,熟悉顾客,适应顾客的需求,为顾客提供优质的服务,也就是先给予。如果你处处把顾客放在第一位,顾客就会喜欢你,就买你的东西,接受你的服务,财源也就会滚滚而来。

在著名的巴黎希尔顿饭店,曾经发生过这样一件事:一位来自美国的女士在此预订了一个豪华套间,她刚刚抵达就出门拜会客人去了。这位女士穿着特别,身上穿的、手上拎的、头上戴的都是大红色的。她的这一明显偏好被饭店经理看在眼里。当女士刚一出门,经理便命令服务人员重新布置房间。女士会客回来后发现,整个套房从地毯、灯罩、

床罩、沙发到窗帘,无一不被换成了大红色,与自己身上的穿戴色调完全一致。这位女士非常感动,当即给服务台开了一张1万美元的支票,作为“小费”。

美国玛丽·凯化妆品公司不仅把“欲取之,先予之”作为企业营销之谋,而且还将此作为企业内部管理之道。

商业经营要从客户身上赚钱,这是天经地义的。然而,玛丽·凯化妆品公司创始人玛丽·凯却说:“办企业最重要的动机是为客户提供服务,这一点应当是创办每一个企业的前提。因为希望办企业赚钱或者希望借办企业‘消遣’,都不会使企业长期生存下去。办企业应当是为了满足别人的某种需要。我们每个人都必须使自己的工作实现这一目标。”

玛丽·凯化妆品公司在1963年开张时,只是坐落在达拉斯大保险公司联合企业中一个占地仅500平方英尺的小铺面,全部货物只有一架子美容霜。经过几十年的发展,现在已是拥有几亿美元资产的化妆品大企业了。玛丽·凯化妆品公司最重要的经营之道就是帮助别人,为别人服务。按照这一原则,公司从创建时起,就使每个员工认识到,任何人要做成任何一件事,都必须以帮助别人为前提。美容顾问必须帮助顾客,销售主任必须帮助美容顾问,整个公司要求人们互相帮助,大家一齐攀登成功的阶梯。如果你的帮助使更多的人如愿以偿,那么,最终你本人也会如愿以偿。

在玛丽·凯化妆品公司,自私自利的销售主任最终是要失败的。公司管理人员如果想取得成功,考虑问题的角度必须是怎样为部下谋取好处,而不是怎样为自己捞好处。玛丽·凯经常提醒经理们:“作为经理,首先考虑的问题是如何帮助部下,如果你把精力花在帮助部下身上,那你会得到报答。人们显然不会在自己不喜欢的经理遇到困难时支持他,人们决不会无缘无故地为经理效忠。别人是不是忠于你,与你管辖的范围毫不相干,你只有关心别人,才能赢得别人对你的忠诚。”公司曾经发生过这样一件事:一位销售主任因个人问题影响了工作,其营业额连续三个月没有达到规定指标,并且差距较大,她很有可能因此失掉主任职务。就在这时,她的两个部下主动打电话联系本部门的其他同事,要求每一个人都伸出援助之手,为主任出一份力,帮助她渡过难关,由于这位销售主任平时注意帮助部下,因此,其部下出于对主任的喜爱和忠诚,都纷纷增加自己的订货,使销售主任一下超额完成了指标。

玛丽·凯化妆品公司总裁玛丽·凯女士不仅自己坚信帮助别人是办企业的一个有效原则,而且处处身体力行。在公司产品目标上,她提出要制造一种对女人有帮助的产品,使她们能够把自己打扮得更美;创建之初,她亲自站柜台,向客户提供周到服务;在公司内部,她通过鼓励和提供大量的训练,来帮助下属成为强者,公司的每一位美容顾问都有机会参加在职训练,在职训练的重点是教会美容顾问怎样分辨产品的细微差别,怎样建立人与人之间的联系,怎样掌握做生意的时机,怎样更好地为客户提供服务等。同时,公司还设置了各种奖励,其奖励所体现的也是帮助别人的精神。比如让销售主任帮助美容顾问获得公司设立的特别奖——汽车,而当一名销售主任帮助四名美容顾问都获得了特别奖以后,公司便奖给主任一辆粉红色的凯迪拉克牌汽车。玛丽·凯曾经总结道:“如



諸子百家

大鑒賞

法家



果某人只是考虑某事对自己有什么好处,那些人在我们公司永远不会取得成功。在我们公司,那些取得最大成绩的人,正是为大多数人的成长提供帮助的人。”

以农为本

不生粟之国亡,粟生而死者霸,粟生而不死者王。粟也者,民之所归也;粟也者,财之所归也;粟也者,地之所归也。粟多,则天下之物尽至矣。故舜一徙成邑,二徙成都,三徙成国。舜非严刑罚重禁令,而民归之矣,去者必害,从者必利也。先王者善为民除害兴利,故天下之民归之。所谓兴利者,利农事也;所谓除害者,禁害农事也。农事胜则入粟多,入粟多则国富,国富则安乡重家,安乡重家则虽变俗易习、驱众移民,至于杀之,而民不恶也。此务粟之功也。上不利农则粟少,粟少则人贫,人贫则轻家,轻家则易去,易去则上令不能必行,上令不能必行则禁不能必止,禁不能必止则战不必胜、守不必固矣。夫令不必行,禁不必止,则战不必胜、守不必固,命之曰寄生之君。此由不利农少粟之害也。粟者,王之本事也,人主之大务,有人之途,治国之道也。

——《管子·治国》

【智慧赏析】

不生产粮食的国家要灭亡,生产的粮食而正好只够吃光用尽的国家仅能称霸,而生产的粮食保证食用以后还有节余的国家才可以成就王业。粮食,能吸引人民;粮食,能吸引财富;粮食,还能开拓领土。粮食多,则天下的物产就都来了。在舜帝时期,粮食的种植受土地肥力的限制,为了发展农业,舜帝采用迁徙的方法改换耕地,以促进农耕发展。舜第一次率民迁徙发展农耕建成“邑”,第二次迁徙建成“都”,第三次迁徙建成“国”。舜的迁徙行动并没有采用严重的刑罚和禁令,但是人民都跟着他走,这是因为离开他必然多害,跟着他必然有利。先代圣王正是善于为民众除害兴利,所以天下民众都归附于他。所谓兴利,就是有利于农业;所谓除害,就是禁害于农业。农业发展则粮食收入增多,粮食收入增多则国富,国富则人民安于乡居而爱惜家园。一旦人们爱乡爱家,虽然改变他们的风俗和习惯,对他们驱使和调遣,以至于有所杀戮,人们都不会憎恶。这些都是致力于生产粮食的功效。做君主的不实行利农政策则粮食必少。粮食缺少则民众贫困,贫困则轻视家园,轻视家园就容易外流,人民轻易外流则君主的号令不能做到“必行”,君令不能必行则禁律也不能做到“必止”,禁律不能必止则战争不能必胜而防守也不能必固了。法令不能必行,禁律不能必止,出战不能必胜,防守不能必固,这叫做没有根基的寄生君主。这都是不抓农业、不实行利农政策的危害。因此,粮食工作,乃是成就王业的根本大事,是人君的重大任务,是拥有民众的途径,也是治国的成功之路。

“以农为本”作为治国之道,揭示的是治理国家,成就王业,必须抓住根本。粮食,就是一个国家“得之必生,失之必死”的根本。民以食为天。远古时期的尧、舜、禹,次及商汤王、周文王、周武王,就是因为得到了它,才使王业得以成功;天下的黎民百姓,也必须依靠它,才可以生存。这就是管子提出“以农为本”智谋的历史依据和现实依据。这也是从根本上富民,从根本上定国。



古代社会,由于生产力水平十分低下,农业往往是维系国家和民众生存的命脉。正因为如此,“重农务本”也就成为中国古代重要的治国思想。明代著名学者刘伯温《郁离子》中曾经讲述了这样一个故事:

狐邱的城郊有一个人,家中世代从事农业。然而,他觉得耕种农田收入不多,所以经常想着改变自己的职业,去做其他的事。他舅父的儿子在给一位邑大夫掌管车马,每次从邑中回乡总是穿得很考究,于是,这个农夫也想去找份掌管车马的差事干干。一天,他去向主人辞行,他的主人说:“我可没有撵你走,这是你自己要走的啊。你走后如果三年内不能回来,那么你管理的田地和房屋我就要出租给别人了,到时候,你可不要后悔呀!”过了三年,农夫在城里一事无成,想再回去务农,但耕地和房屋都更换了人。旧时的主人想招收他,但乡邻都责怪他丢弃农业违背了常理,农夫也感到惭愧,不敢回家了。他到处流浪,最后因冻饿而死在路上。有人把这件事告诉郁离子,郁离子感慨地说:“古代人称颂好的农夫不因为水旱灾害放弃耕作,好的商人不因为折本废弃经商,正是说的这个道理啊!”守住农夫这个根本,踏实务农,生活才有依靠。

然而,我们认为,管仲“以农为本”的思想,作为一种治国韬略,还不只是表明治国要以农业为基础,更重要的是提示人们,治国要抓住基础,抓住中心环节,这是客观辩证法的重点论的必然要求,也是夺取事业成功的必由之路。

毛泽东就是一位善于抓根本、抓中心、抓基础的高手,“兵民是胜利之本”,就是他创造性地提出的战法理论,也是他抓住赢得战争胜利的根本的高超艺术总结。军队是进行革命战争的主导力量,民众是战争力量的源泉,民兵一体,民兵同战,就能无敌于天下。在中国新民主主义革命战争中,毛泽东始终坚持抓住这一根本,导演了一幕又一幕精彩的战争活剧。

实践充分证明这种兵民结合、兵民同战的无穷威力。例如,1947年10月,人民解放军在石家庄以北的清风店展开战斗,当时,地方民兵在敌人前进的道路上布地雷、打伏击,使敌人有路不敢走,有桥不敢过,每前进一步都必须付出极大的代价。民兵和人民群众的配合,使解放军赢得了时间,他们靠两条腿,赛过了敌人的摩托化部队,从而抢先到达了清风店,占领了有利地形,一举围歼国民党第三军。在解放战争的三大战役期间,据不完全统计,各地支前民工达539万人次,担架10多万副,大车38万多辆,牲畜100多万头,运送粮食95亿斤。辽沈战线被命名为“支前模范县”的北镇县,全县74300多个劳动力,参加支前工作的就达74200多人次。淮海战役中民工出动小车41万辆、挑子4.2万多副,运送粮食5亿多斤、弹药物资330万吨。陈毅当年曾感慨地说:“淮海战役的胜利,是人民群众用小车推出来的。”

管仲提出“以农为本”,是因为他看到,粮食可以吸引民众,扩充财富,拓展疆土。毛泽东之所以坚持和牢牢抓住民兵这一夺取战争胜利的根本,在于他认识到,战争伟力之最深厚的根源存在于民众之中。战争虽然是军力和经济力的对比,但是,军力和经济力是要人去掌握的,因此,人力和人心,特别是“兵心”和“民心”的向背,往往能够改变战争中军力和经济力的优劣状况,决定战争的胜负。



务在四时,守在仓廩

管子曰:“今为国有地牧民者,务在四时,守在仓廩。国多财则远者来,地辟举则民留处。仓廩实则知礼节,衣食足则知荣辱。”

——《管子·轻重甲》

【智慧赏析】

管子说,现在凡是拥有国土统治民众的君主,必须注重四时的农事,保证粮食储备。国家的财富丰裕,远方的人们就会自动前来投奔;荒地开发得好,本国的居民就会安心留住。《管子·四时》中还说,发布政令要有四时特点,没有四时特点,人们就必然消极地观望,处在漫漫昏昏的糊涂状态,被动承受天时的到来。不了解四时,就将失掉立国的基础。“四时”篇对春夏秋冬季节要办的事情提出具体的看法:春季颁行的政令是照顾幼孤,赦免罪人;赋予官爵,授予禄位;解冻时修治沟渠,添修坟墓;修平险阻的道路,修整田地的边界,清理田间的通路;不准捕杀幼小的动物,不准折花断萼。夏季颁行的政令是调查有功和为国出力的人们,把他们提拔起来;开用长期储备,打开老仓、老窖,把粮食贷给人民;禁止敞门不关,不准有挽表免冠的失礼行为,清理地沟与田舍;访求曾经向人们布德施惠的人,对他们进行奖赏;禁止设网捕捉野兽,不准杀害飞鸟。秋季颁行的政令是禁赌博,防止小事之争,排除私恨和私斗;不得动用各种兵器;重视安排做散工的农民,督促农民抓紧秋收;修补仓房缺漏;修理墙垣,使门户周严。冬季颁行的政令是评定孤寡,抚恤老人;适应阴气,做好祭神之事,并颁赐爵禄,授官备住;核计收支,不要发掘山川宝藏;拘捕逃犯,捉得盗贼者有赏;禁止迁徙,堵止流民,限制分居。国家政令,合于四时则福,不合则会生祸。可以说,管子的“治国先富民”思想是环环相扣、相互配套的,“务在四时,守在仓廩”智谋,是管子“以农为本”战略的重要组成部分。由于以农为本,因此就必须以仓廩作为国家固守的基础;由于农业生产的季节性特别强,因此就必须抓紧四时,务时、惜时。只有这样,才能把“以农为本”战略落到实处。

管仲不仅在治理齐国的实践中推行“务在四时,守在仓廩”谋略,而且还灵活运用这一谋略,来扰乱他国经济,巧取他国。

一次,齐桓公对管仲说,我想夺取鲁梁,不知相国有什么良策?管仲便提出用扰乱鲁梁的农业生产的办法,来削弱鲁梁,最后迫使鲁梁归降。齐桓公问,具体如何实施?管仲说,可从大王穿厚绢开始。接着便解释道:“据臣所知,鲁梁是厚绢的产地,大王如果喜欢穿厚绢,再叫身边的大臣们也来穿,这样,全国百姓都会仿效之。到那时,我们就用较高的价格从鲁国进口厚绢,以刺激鲁梁的厚绢生产。等到鲁梁人都去专注厚绢生产时,大王再改穿薄绢,此时,鲁梁必定就范于我。”

于是,齐桓公按照管仲的建议穿起了厚绢,文武百官也换上了厚绢官服。此风很快刮到了民间,齐国厚绢告缺。接着,管仲派人联系鲁梁的大商人,用300斤黄金订购了1000匹厚绢,并提出还需大量进口的要求。鲁梁的商人把这个消息带回国内,在鲁梁掀



起了一股生产厚绢的风潮。人人纷纷放下农活,全力以赴投入厚绢的生产。13个月后,管仲建议齐桓公改穿薄绢,并公布法令,封锁边境,关闭与鲁梁的交通。

又过了几个月,齐国已没有人穿厚绢了。管仲再派人到鲁梁去探察,鲁梁也大变样了。因为前一段全国上下都忙碌着厚绢的生产,错过了农时,田地都荒芜了,零星种上的一点庄稼,由于缺少管理,几近无收,全国陷入饥饿状态。在齐国只值十几钱的杂粮,偷运到鲁梁后竟卖到千钱。经济的急速转变,终于使鲁梁陷入了严重的危机和混乱,不得不求助于齐国。两年后,鲁梁六成以上的领土割给了齐国,又过了一年,鲁梁主动归降了齐国。管仲反用“务在四时,守在仓廩”谋略,终于成功地归并了鲁梁。

“务在四时,守在仓廩”智谋,从实质上说,就是政令决策必须守住基础,围绕中心,不失时机,顺应时势。俗话说,机不可失,时不再来,一切事情,只有抓住时机,才能夺取成功。

相壤定籍——具体情况具体分析

管子对曰:“郡县上壤之壤守之若干,间壤守之若干,下壤守之若干。故相壤定籍,而民不移;振贫补不足,下乐上。”

——《管子·乘马数》

【智慧赏析】

齐桓公问管仲运用计算筹划的理财方法应该怎么做才对,管仲回答说,对郡县村的上等土地,掌握相当数量的粮食,中等土地掌握相当数量的粮食,下等土地也掌握相当数量的粮食。这样,按照土地的好坏确定征购赋税的数量,百姓就会安定;利用上等土地提供的盈余,赈济贫困而补助不足,百姓也就会对君主满意。“相壤定籍”的策略,实际上是一种具体情况具体分析的谋略。人们通常说,一个事情的成败,往往取决于“天时、地利、人和”三者是否融洽。做任何事情,只有上观天时,下观地利,中观人和,才能取得成功。这上、中、下“三观”,其实就是要具体情况具体分析,审时度势。这既是君主的治国之道,军事将领的取胜之策,也是黎民百姓的处事之方。

具体情况具体分析,审时度势,首先是要注意分析客观条件,审天时、地利之势。金兀术战胜韩世忠就是一例。

金国灭掉了北宋后,继续南下,在江浙一带受到南宋将领韩世忠的阻击,双方在长江下游的黄天荡一带展开激战,相持了48天。韩世忠发挥自己的优势,在金山脚下集聚一些勇猛健壮的军士,训练他们用穿上铁缆的大钩拽沉敌船的战术。此法果然奏效,在随后的一次战斗中,韩世忠指挥战舰分成两路,从两翼插向敌船背后,命令士兵用钩挂住敌船,并用力拉铁缆,这样拽沉了多艘敌船,金兵一时间乱了阵脚,只得退兵。

金军将领兀术在总结兵败的原因时,认识到,金兵惯长骑术,不善水战,而宋军对水战较为熟悉,用船如同金兵使马一样方便;再加上宋军船只借助风力,拽船十分容易。要破韩世忠的“铁钩沉船计”,必须先使宋军的优势变为劣势。



于是,金兀术采取了三条应变之策:一是在船中装上一些土,铺平,以增加船只的平衡性;二是有风时不出战,风停了则出江攻敌;三是动员人力在韩军的上游偷偷挖凿了一条30里的大渠,和江口相连,以备战时急用。

一切准备停当。金兀术便选了一个风平浪静的天气,派一支人马乘小船从新凿的渠道绕到韩世忠的上流,纵火冲向韩军,其他人马正面夹击。一时间,箭如雨下。而宋军的舰船因无风帆力太弱没法启动,不能发挥威力。宋军大乱,孔世询、严允等将领战死,韩世忠见状,只好收集余部死守镇江。

具体情况具体分析,审时度势,还必须注意分析主观条件,审自身、人和之势。魏景元四年(公元263年),魏将卫瓘受命担任征蜀主将邓艾、钟会的监军。钟会想谋反,但又碍于邓艾和卫瓘,便使出一石二鸟之计,先叫卫瓘去抓邓艾。卫瓘心里也十分清楚,自己手下兵卒仅千人,去抓邓艾,必定会被邓艾杀死,这样,钟会就可以妄杀监军的罪名,宣布邓艾蓄意谋反,从而除掉邓艾这个强大的对手。

然而,此时卫瓘却没有选择的余地,因为他如果拒绝钟会的安排,也立即会招来钟会的加害。怎么办?卫瓘决定打着魏帝的旗号,前往成都捉拿邓艾。一到成都,卫瓘对邓艾的部将矫诏说,站在官军一边的,可以加官晋爵,坚持与邓艾为伍者,株连三族。从而瓦锯了邓艾部属。随后,星夜入邓艾所住的大殿,将高卧的邓艾父子一网打尽。

钟会见邓艾父子已被囚禁,便正式发兵造反。并邀卫瓘一起谋划诛杀胡烈等将领之事,卫瓘见钟会公开造反,不甘与其为伍,便拒绝了钟会的要求,还找机会向胡烈通报了钟会造反的消息。当钟会威逼卫瓘拿定主意,否则将以利刃相见时,卫瓘只得假意应承。

为了消除钟会对自己的疑心,卫瓘用喝盐水的方式,使自己反复呕吐。他本来就比较瘦弱,这一呕,给人一种大病发作、行将就木的感觉。钟会派亲信前往探视,也未抓到卫瓘诡诈的把柄。于是,卫瓘得以在夜晚联络各路军兵,并于第二天凌晨向钟会发起进攻。终于一举将钟会灭除。具体情况具体分析,审时度势,还要善于算计。管子“相壤定籍”谋略,就是从理财算计的角度提出来的。其《乘马数》篇,主要论述的也是筹划算计的理财方法。审察时势,区别时空,洞悉条件的变化,都离不开周密的谋划算计。

李密是隋末起兵反隋的著名将领。公元618年,李密在与王世充的交锋中,接连吃了几个败仗。面对失利,其手下的有些将士离他而去,队伍减员现象日趋严重。李密本人也面临着选择:去洛口?洛口守将邴元真已经叛归王世充了。去黎阳?黎阳守将徐世勣去年曾因诛杀翟让一事与李密交过锋,徐世勣险些被李密搬掉了脑袋,今番投奔,岂不是自投罗网。思前想后,李密觉得只有去投奔李渊父子。虽然太原李渊父子是捷足先登,占了关中,打起了大唐旗号,但凭着自己的文武全才,相信李渊父子一定能接纳和重用。再说,自己也可依托大唐,干一番业绩,身边的这些人,也可免于流为草寇,徒损了英雄本色。

为了使手下兵将顺从入关归并大唐,李密也动了一番脑筋。他选择对自己忠心耿耿的王伯当为突破口。一天,李密来到王伯当的驻地,兄弟见面,感慨万分。一阵寒暄过后,李密对王伯当等众将领说:“如今累遭战败,大势已去,我军恐怕不可能再挥师争雄



了。我李密没有能耐,白白地让诸位兄弟辛苦转战几年,如今,只有以一死来表达我对各位的歉意了!”说完,便将随身佩带的宝剑拔了出来。王伯当等人见此情形,急忙阻拦,随后,一个个都低头哭了起来。李密见状,觉得时机成熟,便向大家讲述了入关归唐的想法,并担保大家不愁荣华富贵。跟随李密的将领柳燮也在一旁推波助澜地说:“我军虽然没有同唐国公(李渊在隋时爵封为唐国公)父子一起攻入长安,但是,我军围逼东都洛阳,阻断隋炀帝和隋军的西归之路,这实际上是为唐国公不战而取京师帮了大忙,我们也算得上是大唐的开国功臣。我们入关必定能得到大唐的厚待。”王伯当等人相信李密的见识和眼光,于是,大家一致同意随李密一起入关归唐。

李密投奔大唐后,果然得到李渊的重用,受封爵号为邢国公,官拜光禄卿。

用非有,使非人

桓公问于管子曰:“事尽于此乎?”管子对曰:“未也。夫齐衡处之本,通达所出也,游子胜商之所道。人来本者,食吾本粟,因吾本币,骐驎黄金然后出。令有徐疾,物有轻重,然后天下之宝壹为我用。善者用非有,使非人。”

——《管子·地数》

【智慧赏析】

桓公和管仲讨论利用地理条件的理财方法。当管仲谈了如何利用齐国丰富的自然资源来富国之后,桓公问管仲,到此为止了吗?管仲回答说,没有。齐国还具有宝贵的国际地理条件可以利用。齐国地处交通要冲,四通八达,是游客富商的必经之处。外国人来到我国,吃我们的粮食,用我们的钱币,其随身携带的良驹黄金必然要兑换出来。于是,我们只要掌握好号令的缓急、物价的高低,天下的宝物就都为我们所用了。善于治理国家的人,可以使用不是他自己所有的财物,也可役使不是他自己管辖的臣民。“用非有,使非人”就思想而言与管子“治国富民”是一致的,民富则心安,民心安则国家稳定。而就其智谋来讲,突出的是一个“借”字。借民心定国,借物产丰富而兴国,关键是善“借”。“借”无论是定国、经商,还是征战,都是用得最广的谋略。《兵经百字·借字》云:“艰于力则借敌之力,难于诛则借敌之刃,乏于财则借敌之财,缺于物则借敌之物,鲜军将则借敌之军将,不可智谋则借敌之谋。何以言之?吾欲为者诱敌役,则敌力借矣;吾欲毙者诡敌歼,则敌刃借矣;抚其所有,则为借敌财;劫其所储,则为借敌物;令彼自斗,则为借敌之军将;翻彼着为我着,因彼计成吾计,则为借敌之智谋。己所难措,假手于人,不必亲行,坐享其利;甚且以敌借敌,借敌之借,使敌不知而终为借,使敌既知而不得不为我借,则借法巧也。”《兵经百字》中的“借”虽然也涉及财力、物力、人力,但只局限于敌手。管子提出的“用非有,使非人”,则有着更为广泛的借用对象和假借内容。

“借”的韬略,历来为古今中外的政治家、军事家所推崇。在我、敌、友的力量分野中,利用敌军来削弱敌手,战胜敌手,达到事半功倍的效果,被称为“上兵”之策。

三国末期,魏国征东大将诸葛诞反对司马昭专权,被司马昭的大军围困在寿春。当



时,东吴孙权对诸葛亮持同情和支持态度,并曾派文钦、全怱等将前往援救。司马昭在面对两股敌人的情势下,运用“借敌”之计,先使敌人内部发生变化,然后从外发起进攻,取得了胜利。

司马昭首先让士兵散布谣言,说东吴又要发来救兵,自己粮草紧缺,难以持久相峙。结果使被困的诸葛亮放松了长期作战的思想准备,在城中大吃大喝,导致粮草危机;并由此引发了内部矛盾,致使诸葛诞的两位将领蒋班、焦彝离城投降了司马昭。接着,司马昭又用“反间计”将东吴将领全怱及其亲随兵将几千人招降。最后,司马昭用几百名骑兵护卫着投降的将领,到寿春城外巡视,并告诫城内说:投降我的将领都没有被杀害,其他人员还有什么可害怕的吗?诸葛诞的将士听到司马昭的宣传,兵心涣散,城楼上的士兵拿着弓都不肯射箭。司马昭看准这一良机,挥师向城内发起总攻,一举夺下寿春,消灭了诸葛诞。

在古代,由于生产力和科学技术不发达,人们普遍相信鬼神,因此借鬼神、偶像之力也为许多人采用。

战国时,燕军攻打齐国,齐将田单受命担任即墨城守将。在敌强我弱的形势下,田单为了从根本上扭转战局,采取了一系列措施,其中之一,就是谎称神人相助,以鼓励齐军士气,稳定城中民心。

起先,田单让即墨城中的老百姓每当吃饭时,一定要把饭菜放一些在庭院里,说是为了供祭祖先。这样坚持数天后,招引来了许多飞鸟在即墨城的上空盘旋。燕军远远望去,觉得非常奇怪。田单乘机对百姓们宣传说:“这是天神在教我们怎样作战啊!”

随后,田单又在军内外到处散布“很快就会有天神来做我们的军师”的消息。军中有一名士兵,猜出了田单的计谋,便自告奋勇地对田单说:“我能做您的军师吗?”田单看了看这名士兵,没有马上答应他。这名士兵有些担心,转身想走开。此时,田单急忙起身,一把拉住他,请他朝东而坐,并要带领部下举行仪式,拜这位士兵为军师。士兵见状,对田单说:“我欺骗了您,我实在没有什么本事啊!”田单轻声对他说:“你什么都不必说,只受我的朝拜就行了。”从此以后,每次发布号令,田单都说这是神人军师指点的。即墨城中军民,以为真的有天神助战,一个个精神抖擞,更加斗志昂扬;而燕军听到齐军有天神相助,吓得胆战心惊,不敢向前,田单终于取得了胜利。

隋朝末年,王世充一手操持东都小朝廷的军政大权,架空了名为新君主的越王杨侗,想做皇帝的心情十分迫切。应该说,各种条件都基本具备,就差“天意”来促成此事。因为,他心里十分清楚,虽然自己居于一人之下、万人之上,拥有半壁河山,但百姓们是不是都支持他君临天下,这还要看超越人力的杠杆向哪边倾斜。由于没有找到“合适”的借口,他只得暂时等待。

此时,有位叫桓法嗣的道士看出了王世充的心理,便根据《孔子闭房记》,画了一幅男人手持木干驱赶羊的神秘图案,送给王世充,还对王世充说:“羊即杨,是隋朝的国姓;干一者,合起来就是王字;持一干的男人驱羊以后,显见是您将取代隋朝称帝的征兆。”道士还对王世充说了一些应命得登九重做天子的瞎话。王世充终于明白了天命就是这么回



事。于是,他装模作样地拜受符命,并授法嗣为谏议大夫,以表示奖励。然后,如法炮制,伪造了诸如“世充为天子”之类的符命,用朱砂写在帛上,借活捉的各色鸟儿,将其一一带出王府。

鸟儿放出去后不久,就有人带着从鸟身上得到的“符命”来向王世充邀功。对此,王世充一方面装出诚惶诚恐的样子,表白自己深受国恩,无论如何也不敢犯上作乱;另一方面,又极为慷慨地将官职和爵位赐给那些来献“鸟书”的人。在“鸟书”舆论的刺激下,一些溜须拍马的人力劝王世充应天顺人,早日登极。王世充此时又装出万般无奈的样子,将杨侗迁入别宫,旋即废之。自己则于619年称帝,建立郑国。只可惜他治国无方,不久就灭亡了,成为隋末唐初的短命王朝之一。

“用非有,使非人”的智谋,不仅在于借力,更重要的还在于恰到好处地运用借来的“力”,这就是谋划的关键。例如,在经济活动中,借用别人(包括对手)的财力、物力、人力,事事比比皆是,但要借来的“力”谋得“天下”,却是需要动一番脑子、花一番工夫的。

进入20世纪90年代,随着改革开放的深入,许多港商、台商、外商来到广州,他们需要舒适漂亮的公寓和写字楼。这一高层次的商用住房需求刺激了房地产业,房产生意兴隆起来。广州华隆发展公司的创办人卢俊雄也看到了这一大好时机,他想尝试房地产业生意但又缺乏资金。怎么办呢?卢俊雄经过反复思考,决定采取用别人的钱赚钱的方法。他先用几千元作为订金买来旧房,然后再找买主,由买主出具装修图样,卢俊雄再代其装修。经过这样一装潢,原来每平方米800元的旧房,竟以每平方米2000元的价卖出。卢俊雄就此赚得了一笔说多不算多,说少也不算少的资金,从而为华隆发展公司奠定了基础。

用别人的钱赚钱的方法获得成功,极大地鼓舞了卢俊雄。他不失时机地办起了华隆发展公司,并在公司成立后的第一个项目中再次运用“用别人的钱赚钱”的谋略。

位于广州市中山七路的城市百货中心,是一个占地1400平方米、拥有中央空调和自动电梯的大型现代化商场。华隆发展公司采用招租的方式开发城市百货中心,为了吸引承租商,华隆发展公司还改变其他商场租期满后一次性退还反馈款的办法,每年返还一部分,10年还清。结果,220多个摊位在23天时间内全部招租出去,一个摊位一次收10年租金5万元,这样,公司一下子就收到1000多万元的资金。

运用“用非有,使非人”的谋略,还必须果断地更换“借”和“谋”的形式。管仲在建议齐桓公采用这一谋略时,就提出“令有缓急,物有轻重”。华隆发展公司的操作中也注意了这一点。手里有了资金,华隆发展公司便马上将其投入到下一个项目中去增值。他们在广州人口稠密的西华路兴建一座占地1000多平方米的彩虹时装购物广场。运作方式仍然是招租,不过,这一次他们采用了更为独特、更有吸引力的退款方式:承租者自报需求面积,隔成高档玻璃房间,每平方米20年租金7万元,分20年逐年退还,承租者还可以得到华隆发展公司赠送的100平方米位于新塘的土地。消息一公布,承租者纷至沓来,很快,华隆发展公司又获得了几千万元资金。此后,他们又以同样的方式完成了东方车行和美食城等项目。