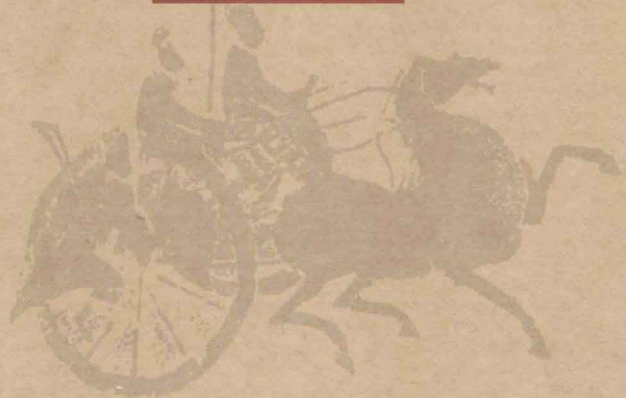


中华大典  
第二辑

# 三十六计

中国文史出版社



◎中华大典

# 三十六计

第三卷

中国文史出版社

# 第十七计 抛砖引玉

## 原文注释

### 【原文】

类以诱之<sup>①</sup>，击蒙也<sup>②</sup>。

诱敌之法甚多，最妙之法，不在疑似之间<sup>③</sup>，而在类同<sup>④</sup>，以固甚惑<sup>⑤</sup>。以旌旗金鼓诱敌者<sup>⑥</sup>，疑似也；以老弱粮草诱敌者，则类同也。如：楚伐绞<sup>⑦</sup>，军其南门<sup>⑧</sup>，莫敖屈瑕曰<sup>⑨</sup>：“绞小而轻<sup>⑩</sup>，轻则寡谋<sup>⑪</sup>，请无捍采樵者以诱之<sup>⑫</sup>。”从之<sup>⑬</sup>。绞人获三十<sup>⑭</sup>。明日绞人争出，驱楚役徒于山中<sup>⑮</sup>。楚人坐其北门<sup>⑯</sup>，而覆诸山下<sup>⑰</sup>，大败之，为城下之盟而逐<sup>⑱</sup>。又如孙臧减灶而诱杀庞涓<sup>⑲</sup>。

### 【注释】

①类：类似，同类。类以：用相类似的东西。②击蒙：击，打击；蒙，蒙昧。语出《易·蒙卦》上九爻辞：“击蒙，不利为寇，利御寇。”蒙卦的卦象为坎下艮上。其上九爻，为阳爻处于蒙卦之终，按王弼的解释，其喻意为“处蒙之终，以刚居上，能击去童蒙，以发其昧也，故曰‘击蒙’也。故‘不利为寇，利御寇，也’”。大意是，上九爻以阳刚之象居于前五爻之上，所以能给蒙昧者以开导、启迪。为盗寇之人，自然属于蒙昧者之列，所以，如果占卦时占到本爻，则对为盗寇者不利，而对防御盗寇者有利。此处借用此语，意思是，打击那因受我方诱惑而处于蒙昧状态的敌人。③疑似：模糊、近似。④类同：相同。⑤固：坚固、不动摇。因其惑，将敌人牢牢地迷惑住。⑥旌：古代旗的一种，缀旄牛尾于竿头，下有五采羽毛，用以指挥或开道。金：锣。诱骗敌人，从而达到诱使敌人进攻，或诱骗敌人不敢进攻的目的。⑦楚伐绞：楚、绞，均为春秋时期的诸侯国。楚为大国，其地域以今湖北为中心，国都郢（今湖北江陵）。绞为小国，其地在今湖北郧县西北。楚伐绞，事见《左传》鲁桓公十二年（公元700年，楚武王四十一年）。⑧军其南门：屯兵于绞国的南门。⑨莫敖屈瑕：屈瑕，人名，楚武王之子，封于屈地，故以屈为姓。莫敖：春秋时楚国的官名，其地位仅次于令尹（楚国掌军政大权的最高长官）。⑩轻：轻狂。⑪寡谋：缺少计谋。⑫无捍采樵者：捍，捍卫。全句意为：不以士卒去捍卫采樵的人。⑬从之：采纳其计谋。⑭绞人获三十：这里是指绞国军队抓获了三十个为楚军采樵的人。⑮役徒：这里是指为楚军采樵的人。⑯坐其北门：这里是指坐守绞国的北门，以断其归路。⑰覆：伏兵。⑱城下之盟：在兵临城下的情势下，被迫订

立的盟约；这对被迫订盟的一方是一种耻辱，且往往条件苛刻。①孙臆：战国时兵家，曾任齐威王军师。曾先后设计大败魏军于桂陵和马陵。庞涓：战国时魏将，曾与孙臆同学兵法；魏惠王十六年（公元前354年）、二十八年（公元前342年），先后两次在桂陵之战和马陵之战中败于孙臆。孙臆减灶诱杀庞涓：事见《史记·孙子列传》。

### 【译文】

用相类似的东西诱惑敌人，乘其迷惑懵懂之时去打击他。

诱惑敌人的方法有很多，最巧妙的办法，不是在模糊近似、使人感到相像又不像，而是要以类同的东西，去牢固地迷惑敌人。用虚张旗鼓、鸣锣击鼓的方法去诱惑敌人，就是属于疑似的一类；出示年老体弱的士兵，或制造有粮或无粮的假象去诱惑敌人，就是属于类同的一类。例如：春秋时楚国出兵征伐绞国，陈兵于绞国都城的南门外。莫敖屈瑕献计说：“绞国小且其君臣很轻狂；轻狂的人往往缺少计谋。请求采取不派士兵保护为我军打柴的人的办法去诱惑他们。”楚王采纳了屈瑕的计策。于是，头一天，让绞国人抓走了三十个打柴人。次日，绞国士兵争相出城，将楚方的打柴人往山中驱赶。而楚方则一方面派兵把守绞城的北门，截断绞兵的归路；一方面派兵埋伏在山下，因而大败绞军。结果，楚军迫使绞国与楚订立城下之盟，得胜而归。又如春秋时，齐国军师孙臆，用减灶的办法，将魏兵诱入埋伏圈，而杀了魏将庞涓，也是一例。

## 传世典故

抛砖引玉。玉：喻指有价值的言论或精湛的作品。砖：喻指肤浅的见识或拙劣的作品。抛出不值钱的砖，引来极金贵的玉。一般作以文会友的自谦词。比喻，以引出同道者的高论或文艺珍品为目的，而自己首先提出肤浅见识或粗糙作品。军事中常指，主动给敌人一点小的好处，使敌人上钩，借此获取大的胜利。即以小的代价获取大的利益。

抛砖引玉一语出自《传灯录》。传说唐朝诗人常建，非常敬佩赵嘏的诗才，几次想要求取赵嘏的诗而不可得。一次，他听说赵嘏要来苏州，认为机会难得，便想出了一个诱请赵嘏作诗的妙计。他断定赵嘏来苏州后，一定要去游灵岩寺，就先在寺前一个显眼的地方，写了言犹未尽的两句诗，赵嘏看到后，果然提笔在后面续了两句，这样四句合在一起，便成了一首完整的绝句。因为赵嘏后续的两句比常建的两句要好，所以后人就称常建的这种做法是抛砖引玉。

此计用于军事，是指用相类似的事物去迷惑、诱骗敌人，使其懵懂上当，中我圈套，然后乘机击败敌人的计谋。“砖”和“玉”，是一种形象的比喻。“砖”，指的是小利，是诱饵；“玉”，指的是作战的目的，即大的胜利。“引玉”，才是目的，“抛砖”，是为了达到目的的手段。钓鱼需用钓饵，先让鱼儿尝到一点甜头，它才会上钩；敌人占了一点便宜，才会误入圈套，吃大亏。

公元前700年，楚国用“抛砖引玉”的策略，轻取绞城。这一年，楚国发兵攻打

绞国(今湖北郧县西北),大军行动迅速。楚军兵临城下,气势旺盛,绞国自知出城迎战,凶多吉少,决定坚守城池。绞城地势险要,易守难攻。楚军多次进攻,均被击退。两军相持一个多月。楚国大夫莫傲屈瑕仔细分析了敌我双方的情况,认为绞城只可智取,不可力克。他向楚王献上一条“以鱼饵钓大鱼”的计谋。他说:“攻城不下,不如利而诱之。”楚王向他问诱敌之法。屈瑕建议:趁绞城被围月余,城中缺少薪柴之时,派些士兵装扮成樵夫上山打柴运回来,敌军一定会出城劫夺柴草。头几天,让他们先得一些小利,等他们麻痹大意,大批士兵出城劫夺柴草之时,先设伏兵断其后路,然后聚而歼之,乘势夺城。楚王担心绞国不会轻易上当,屈瑕说:“大王放心,绞国虽小而轻躁,轻躁则少谋略。有这样香甜的钓饵,不愁它不上钩。”楚王于是依计而行,命一些士兵装扮成樵夫上山打柴。绞侯听探子报告有樵夫进山的情况,忙问这些樵夫有无楚军保护。探子说,他们三三两两进山,并无兵士跟随。绞侯马上布置人马,待“樵夫”背着柴禾出山之机,突然袭击,果然顺利得手,抓了三十多个“樵夫”,夺得不少柴草。一连几天,果然收获不小。见有利可图,绞国士兵出城劫夺柴草的越来越多。楚王见敌人已经吞下钓饵,便决定迅速逮大鱼。第六天,绞国士兵象前几天一样出城劫掠,“樵夫”们见绞军又来劫掠,吓得没命的逃奔,绞国士兵紧紧追赶,不知不觉被引入楚军的埋伏圈内。只见伏兵四起,杀声震天,绞国士兵哪里抵挡得住,慌忙败退,又遇伏兵断了归路,死伤无数。楚王此时趁机攻城,绞侯自知中计,已无力抵抗,只得请降。

## 用计锦囊

在敌人急功近利,易受暗示的情况下,我们为了更有效地迷惑诱骗敌人,防止其猜疑和犹豫,便主动送给敌人一些小恩小惠,使其先尝到一定的甜头而放松警惕,我们就可借此进一步利诱他自己上钩。这样我们虽付出较小的代价,却可获得较大的好处,做出较小的牺牲,却可赢得较大的胜利。这是一种先与后取的策略。

本计有如下三种含义:

1. 以小引大。我们先拿出较小的,一般的东西,用来做示范和暗示,有目的地诱使对方拿较大的,有价值的东西来,这种以一事物带动或引出另一事物的方法即为以小引大法。以小引大法中,我们的启发,倡导和带头作用非常重要,榜样的力量是无穷的。除了以小引大外,也可以少引多。即我们的一个示范,引出众多人的效仿等等,以小引大必须是同类相引。

2. 以小易大。即用小的代价,换取大的收获,即撒下诱饵钓金鳖之意。自己付出的是一点鱼饵,但钓上来的却是金鳖,也就是所得到的,是更好的,更多的。以小引大与小易大的主要区别在于:以小引大中小的引出大的来之后,小的并不一定就损失了,大的小的可以共得,就象常建的诗引出赵嘏的诗,但常建的诗仍依然存在,常建既可得到赵嘏的诗,又可同时收回自己的诗。以小易大则不同了,它是用小的换取大的,大的收取之后,小的就已付出了,一般无法收回。就象钓鱼,鱼钓上来之后,饵肯定已被吞食了。这是“吃小亏,占大便宜。”

3. 以小抵大。用小的东西来抵敌人大的东西,使小的东西与大的东西同归于尽。我们抛出了砖,引诱敌人抛出玉,然后用我们的砖,砸他的玉。我们损失的是

砖,而敌人损失的却是玉。以小抵大与以小引大的不同点在于:前者是用小的引来大的,后者是用小的引走大的。

对抛砖引玉之计可采取如下防范对策:

1. 不要愚而不知变,在与敌人作战时,如果将领愚钝而不知机动权变,就会被人诱骗。所以一切要以时间、地点、条件为转移,在兵法中叫做“践墨随敌”。所谓践墨随敌,就是说作战的方向、方针、策略等都要根据敌情的变化而变化。只有随机应变,才能防止误入圈套。

2. 不要贪图小利。顺手牵羊之计主张小利必得,小隙必乘,但其只是在敌人无力控制的范围内适用。如果在敌人防守严密,控制有力的区域内,见到微利或微隙,则要研究其是否诱饵,因为敌人在有能力保护自己利益的情况下,绝不会无缘无故地将其送与别人。所以在取利之前要分析利弊得失。如果“贪利而不知害”,则很容易中敌埋伏。

3. 不要受人蛊惑。易受暗示和从众心理,是抛砖引玉的心理基础。别人暗示以利,你则去取;别人都去做的事,你也跟着去做,很少有不上当的。所以我们遇事要有自己的主见,认为该做的事,别人止不了;认为不该做的事别人也劝不成。不要受人蛊惑,防止别人用砖引走了我们的玉。

4. 要投石问路。凡迂有“疑似之迹”,要仔细审察”,在行动之前要投石问路,在确保没有什么大问题时才走过去。当发现敌人抛出的是引玉之砖时,要立即放弃,及时转身回去并护好自己的“玉”。

## 计谋典范

### 华尔道夫的诱惑

希尔顿的名字对于中国,早已不陌生了。

人们从一幢幢豪华无比的摩天大厦里认识了这位旅馆业的巨人。他的名这阳旅馆业的最高荣耀。

“希尔顿”的家族已遍及世界各地,除了南极之外,几乎到处都有:哈瓦那希尔顿、墨西哥大陆希尔顿、加勒比希尔顿等等,数不胜数。

在希尔顿宽在明亮的总裁办公室里,挂着一幅巨大的国际地图,那上面插满了两种颜色的小旗帜,红色的和蓝色的。红色的旗帜表示那里的希尔顿国际旅馆已经建成,蓝色的则表示正在兴建。除此之外,还有无数的中小经营者正在争取进入“希尔顿”跨国界的大家族中,“希尔顿”的实际资产永远都无法确切估计。

希尔顿 30 岁才开始创业,和当时众多幸运而意气风发的美国人相比,希尔顿的生活道路似乎颇多曲折,他帮助父亲经营过杂货店、旅店,还自筹资金试办过小银行,和兄妹组成希尔顿乐团巡回演出等。后来,他又应征入伍。1919 年,父亲突然遭遇车祸死亡,希尔顿退伍返回故乡,然后带着他仅有的 5000 元积蓄,走进德克萨斯州的石油新城——席斯可。

从这一年开始,短短的三十年后,希尔顿在纽约拥有那座豪华的社交中心——

“华尔道夫”，希尔顿集团已成为控制美国的十大财团之一。

希尔顿的迅速崛起，吸引了无数人的目光，人们一直试图从他的奋斗史中寻找经营管理的妙方和出奇制胜的法宝。

面目宽厚慈善的商界巨子却不愿作什么惊世之语，只是平平淡淡的表示，他所作的一切不过是不断地放弃已经得到的，又不断去追求新的目标，终生都怀着一个梦想。

有这样一则故事：一位气宇非凡的商界巨子在他豪华的办公室里接待记者，向记者讲述他年轻时到一家银行求职当守门员，银行让他写一篇自传简历，他愤而离去。记者认为这段经历很感人，建议他写一本传记，这位巨人哈哈大笑说：“幸好我不会写字，不然我现在还是个守门员。”

这则故事很耐人寻味，希尔顿的经历和这有许多相通之处，它告诉我们，在很多时候，“抛弃”是一种必须，是一种“获得”的策略和手段，而且“抛弃”与“获得”的内容又在不断地交替和更新。

### (一)第一位“新嫁娘”

席斯可是一座石油新城，到处都充满了石油的异味和喧闹。

走在席斯可的大街上，希尔顿的第一个想法是尽快去购买一家银行，因为他已作过一段经营银行的尝试了。

希尔顿勇敢地走进他所见到的第一家银行，他觉得一切都别无选择，冥冥之中的上帝会为每个人安排好前程。

这家银行果真要出卖。

希尔顿查看了账册，谈妥了价钱，开始去筹措资金。银行售价 75000 元，希尔顿的衣袋里刚刚只有一个零头，但他仍然很高兴，这是个好兆头，无论如何都该这么想。他在小镇上漫步，想象着他未来的银行王国该是怎样的模样。

这笔交易没有成功，那家银行的业主不守信用，反复抬价。希尔顿不屑于和这样的人打交道，愤而离去，并从此放弃了银行业。

希尔顿没有沮丧，依然信心百倍地走在席斯可的大街上，他坚信，席斯可会向他奉献鲜花的。

离车站不远，有一座红砖砌成的建筑物，上下两层，名称叫“毛比来旅馆”。希尔顿走进这家旅馆时，心里只想能找个睡觉的地方，席斯可太拥挤了，到处都是匆匆而来匆匆而去的人流。

旅店的生意很兴隆，床位爆满，旅客像沙丁鱼一样挤来挤去。无可奈何之际，老板想出了个绝招，一天三班，八小时轮换一次，这恐怕在旅店经营史上是绝无仅有的，但即使这样，也很难找到床位。生意这样好，老板却并不高兴，反而怨声连天，后悔当初没有把钱投入到石油开采去赚大钱，如今只能看着别人一夜之间成为百万富翁。

听着老板喋喋不休的抱怨，希尔顿突然间萌生了一个念头，买下这家旅馆，他极力压抑着自己的喜悦，不动声色地问：“您是说，这家旅馆想出卖？”

老板毫不犹豫地回答：“谁出五万元现金，我就把旅店卖给他，包括我的床铺都是他的。”

希尔顿花了三个小时察看了旅馆的建筑和账目，他发现，这位老板想发财想疯

了,白白糟踏了这块风水宝地。希尔顿立即写信给亲朋好友。告诉他们,这儿有一位老板不是疯子就是傻子。

经过一番讨价还价,最后以四万元成交,不过老板只给希尔顿一个星期的时间筹措资金,而且一再声明,多一天就不能等待。石油对老板的诱惑已到了寝睡难安的地步。资金是通过许多途径才筹齐的,有母亲多年的积蓄,有朋友的,还有银行的贷款,虽然不太顺利,但最终还是把老板要的数额凑足了。

一个星期后,毛比来旅馆的主人变成了唐拉德·希尔顿。

旅馆的营业一如既往,所有床位全部客满,就连老板的床铺也被旅客占用了,希尔顿坐在办公室里度过了成为老板的第一个夜晚。

这一夜,希尔顿作了个梦,梦见希尔顿旅馆林立席斯可城。

希尔顿把“毛比来”称作他的第一位“新嫁娘”。

## (二)装箱技巧

娶下这位新嫁娘后,希尔顿开始为她精心打扮。

毛比来门庭破旧,零乱不堪,原来的老板根本无心经营,只是在勉强维持,当然也不需要吸引顾客扩大生意。

希尔顿找来各类工匠,购回许多建筑材料,一边营业,一边装修,很快,“毛比来”便容光焕发美艳动人起来。客房也整齐洁净服务周到。

毛比来更加门庭若市,旅馆位于火车站附近,通往兰吉大油田的火车拥挤着无数怀着发财梦的旅客,希尔顿日夜为安顿他们的住宿而忙碌着。

毛比来旅馆为希尔顿提供了一个理想的试验地,他从中得到了许多经营旅馆业的赚钱之道,也从此开始迷恋这一行业,并为之追求终生。

经过整修的旅馆,营业利润大增,但仍很难解决床位紧张的问题,希尔顿为此伤透了脑筋,因为资金有限,扩大旅馆几乎不可能,那么唯一的办法只有充分利用内部空间了。

希尔顿做了一个恶梦,在梦中,他清楚地看见原来的旅店老板手握一根撞球杆,命令没有铺位的客人睡到台球桌上去。这时死去的父亲又突然出现在他面前,父亲怒声叱责,“你在白白坐失良机,像这样经营,还想赚钱?”

希尔顿大汗淋漓,猛然惊醒,顿悟自己失策在于浪费太多,浪费空间也浪费时间。

一分钟也不能耽误了。他立刻起身叫醒有关的工作人员吩咐:“柜台太长,可以撤掉一半加设20张床铺。”

第二天,希尔顿就让木匠把空荡荡的餐厅隔成许多只能容一张床的小房间;柜台被缩小一半,剩下的部分也兼作售百货杂物的铺面。毛比来为此增加一笔相当可观的收入。

希尔顿把这称作“装箱技巧”。他后来在许多旅馆内都采用过这种办法,均有所收获。人们一般会认为这属于小本经营,小打小闹,看不上眼。希尔顿则不这么认为,在他获得纽约最豪华的酒店“华尔道夫”后,他仍然没有忘记这个成功之道。

在华尔道夫富丽堂皇的大厅里,有四根纯粹作装饰用的巨大的柱子,希尔顿把它全部换成展览珠宝的货妆品的玻璃橱,为吸引客户和投资者发挥了莫大的作用。

为了使旅店经营更出色,希尔顿又引进了企业经营中的“团队精神”,这可以充

分提高店员的责任心,使他们自愿和企业共存亡。

企业经营的“团队精神”,最早起源于日本,即荣誉感加奖励,单靠薪水是不能充分提高雇员的热情的,自私之心,人皆有之。

希尔顿满怀热情告知他的全体雇员,旅馆的好名声全靠他们来创造,而且只要表现好,工作会稳定,会提高工资,会增加奖金。

事情果如他所料,全体雇员都像换了一个人似的,热情倍增,工作效率很高,很多忙乱的事务迎刃而解。

毛比来旅馆自此开始步入希尔顿设想的经营规道,工作有序,赢利迅速上升,成为席斯可旅馆业中的明珠。无论是小城,还是驿道油田,几乎无人不知毛比来和希尔顿。

希尔顿在席斯可城苦心经营毛比来五年,积累了相当经营经验和物质基础后,他毅然放弃了毛比来的经营权,将它交给朋友屈吕安经管。

这一作法为许多人无法理解,这样好的势头,本应努力发展再上一个经营台阶才对。这其中包括希尔顿的母亲和亲密朋友。

希尔顿却有他超乎强人的见解,席斯可太小了,尽管它的背后有源源不断的石油,它仍然是一个粗糙浅薄的暴发户形像,对于事业来说它只能算是一口池塘。

希尔顿心目中的旅馆业是一位雍荣华贵的名媛,她与毛比来天壤之别。为了未来,希尔顿只能恋恋不舍地和他的第一位“新娘”告别了。

采取同样的手法,希尔顿又接连娶来第二位第三位新娘,她们分别位于德州最大的石油城华斯堡和达拉斯城。

等到两位新娘焕然一新容艳照人的时候,希尔顿又把她们的转交给老友照料,自己则去寻找又一位意中人了。

直至多年后,希尔顿的旅店业如日中天时,人们才猛然明白希尔顿的这一决定具有多么深远的意义,如果没有这一步,希尔顿只能是一个永远的小店主。

### (三) 希尔顿大旅店

告别三位“新娘”,希尔顿开始用他毕生的精力筹建耸入云天的希尔顿大饭店。他终于有能力向心中的梦想迈进了。

希尔顿决心单独作一次价值100万的生意,这是冒很大的风险,不仅要投入他的全部积蓄,而且还要多方集资。那时他的全部财产约10万元。

希尔顿运用他的全部智慧与地产商、银行家、投资者逐一周旋。1924年,希尔顿大饭店终于破土动工。这一年,希尔顿38岁,幸会了他心爱的姑娘玛莉。

由于资金周转不灵,建筑费用越来越贵,工程接近尾声时希尔顿已将资金用得精光,到了山穷水尽的地步。

希尔顿的智慧再次挽救了他,他找到了地产商,请求对方将建筑物收回去,使它顺利完工,然后再租给自己经营。

原来签订的协议是租用土地99年,以物业来为抵押,每年租金3.1万元,并且取得了以土地为抵押向银行贷款的附加条件。这实际上是一个很美丽的连环套。希尔顿自然是最大的受益者。

地产商听了希尔顿的建议后,又一次勃然大怒,大喊大叫起来。但经过希尔顿耐心细致的分析后,地产商又觉得这是个挺不错的建议,他同意了。

双方又一次达成协议，地产商答应补足欠款，使饭店完工，希尔顿也重签了年租金 10 万元的饭店租用合同。

1925 年 8 月，第一座希尔顿大饭店顺利落成，举行了隆重的揭幕典礼，希尔顿与玛莉的婚礼也在不久后举行，盛况空前。

此后，阿比林·希尔顿，马林·希尔顿，圣安吉罗·希尔顿等等，一座座大型旅店相继落成，希尔顿旅馆家族以每年增添一位新成员的速度在扩展。

许多新的银行家投资者相继加入希尔顿的旅店经营业。一个庞大的财团——希尔顿旅馆公司在德州成立。

#### (四) 战胜大萧条

1929 年，希尔顿筹划建筑更大的旅馆“艾尔帕索希尔顿”，拟定耗资 175 万元，这是希尔顿跳出德州向更广阔领域发展的重要一步。

这一年，经济不景气的阴影已经在美国徘徊，东海岸的经济已几乎陷于瘫痪，不断传来有人跳楼自杀的消息。

南部的经济状况虽然好些，但灾难的浪潮也不断袭来。人人都有一种在悬崖边的危机感。希尔顿却用超乎常人的勇气开始了大饭店的建筑。

那个年代，要建造这样巨大宏伟的建筑简直等于白日做梦，但希尔顿完成了，历时一年，他利用的恰恰是这种普遍的危机感，使大饭店的造价达到了历史上最好的水平。

“艾尔帕索希尔特”是一座豪华的摩天大楼，高 19 层，计 300 多个套房，分别以印第安、西班牙和拓荒者的不同风格布置房间，豪华美丽，令人惊叹。

揭幕式那天，几乎整个德州的人都来观礼，人们仿佛看到了一个奇迹，这天的晚宴上，旅馆的厨师杀了 1200 只鸡招待客人。

面对众多宾客，希尔顿慷慨陈词充满信心，他坚信大萧条一定会过去，经济复苏一定会到来，尽管会有重重艰难，希尔顿大饭店将不负众望。

和以往一样，希尔顿在大饭店里投入了他的大部分资产，他很清醒，大萧条不可避免，他的旅店也不可能“四面树敌”，收缩才是惟一的明智之举。

在希尔顿的经营生涯中，这是他第二个重大抉择，从放弃经营二手旅馆，到放弃一个全面开花的经营网，均显示出他超人的经营才华。

大萧条果然铺天盖地而来，没有任何角落得以幸免，旅店业首当其冲，人们不再外出旅游，不再有南来北往的客商，人们只为衣食饱暖而奔忙。

收入锐减，但支出却与以往相差无几，地租，贷款利息、捐税，各种货款等等账单如雪片一样飞来，希尔顿马不停蹄地奔波在银行之间。

但能够调出大笔资金的银行已所剩无几，希尔顿只好向莫迪家族求助，这是一个很难打交道的家族，借钱更非易事。

几度周旋，希尔顿终于以公司股票为抵押换取了 30 万元的紧急贷款，然而，30 万元用尽之后，危机仍然没有过去。

为了免于破产，希尔顿接受莫迪的建议，与莫迪家族共同管理希尔顿饭店，成立“国家旅馆公司”。

双方的合作不很愉快，很快宣告破裂，希尔顿又一次陷入困境，他顾不上探望妻子和新生的男孩，到所有能够想得起的熟人那里去登门拜访，寻求帮助。

希尔顿终于战胜了大萧条，“艾尔帕索”巍然屹立。

### (五) 权术、策略、耐心、机遇，缺一不可

母亲逝世前曾和希尔顿作过一次长谈，她微笑着向儿子挑战，“你的旅馆已遍布全国，你该满意了吧，唐尼？”

希尔顿深知母亲的用心，他果断地回答：“不，我还没有得到它们当中最宏伟的那一座，我要争取，您看着吧”

母亲 1947 年病逝，她在另外一个地方仍然注视着儿子奋斗的背影，她很欣慰，儿子太像他的父亲了，终生都在为理想冒险。

她多年来，希尔顿一直倾慕着旅馆业的尊贵“王后”，他的衣袋里常年装着一幅彩色照片，那是从某个杂志上撕下来的。图片上“华尔道夫”大旅店灯火辉煌，在纽约绚烂的夜色中，犹如一座圣殿。

“华尔道夫”太动人了，在希尔顿的心目中，过去的一切都黯然失色，只有“华尔道夫”才能使他不断奋斗不断前进。他甚至将自己的事业也分为两个阶段：华尔道夫前期、华尔道夫后期。

收买计划受到种种阻力。

首先“华尔道夫”双亲在上，一位是正在负责经营的旅馆公司；另一位是纽约的不动产公司，它拥有旅馆的地皮，并且持有否决权。没有征得他们的同意和默许，希尔顿无论如何不能将这位“新娘”接回家。

其次，对“华尔道夫”表现了浓厚兴趣的已不止一人，而且这些竞争对手都有很强的实力。希尔顿必须抓紧时机，否则“华尔道夫”就可能落入别人手中。

时间在一天天的流逝，然而公司董事会依然无动于衷，他们对如此庞大的收购计划表示很不理解，希尔顿向他们反复解释磋商都无法扭转他们的偏见。

希尔顿决定单独成立购买集团，用自己的钱购买，这样就无人能够阻止了他的行动了。他去请教了一位华尔街的金融专家，在专家的指引下，希尔顿在下午一点半准时前往证券交易所，买下“华尔道夫”的全部上市股票，获得了控制权。一次性投入现款 300 万元。

1949 年 10 月 12 日，希尔顿终于买下了“华尔道夫”，娶回了梦寐以求的“新娘”。他的估计没有错，“华尔道夫”果然不负厚望，经营状况日趋良好，赢利丰厚，很快便还清了所有的债务。

希尔顿又增添了许多服务项目，使“华尔道夫”无论在吃、住、还是游乐都成为上流社会的中心舞台，是豪华中的豪华。

梦想终于变成了现实，希尔顿的名字和“华尔道夫”连在一起，在旅店经营业的顶峰上闪闪发光。

让我们用希尔顿自己的话来结束这篇文章吧！

人，都在奋斗，奋斗的目标则是成功。在这一点上，不分职业所属，地位所处，性格所向，只要是人，都是这样。

别为了花时间找立足之处而烦恼！

我就花了 32 年的时间去发掘自己的长处，开始还是个小职员。事后证明，这没有什么可耻。华盛顿起初也不过是个验货员；毛姆提笔写作前读的是医学；史怀哲 30 岁以前是个神学生、音乐家，他毅然辞去神学院教授的职位去研究医学，而后

将一生贡献给非洲的丛林，行医救人；圣徒彼得，也是从捕鱼人的行列中走出来，从而走向成功的。

一块价钱5元的生铁，铸成马蹄铁后可值10.5元，若制成工业上的磁针之类必值3000多元，倘若制成手表发条，其价值就是25万元之多。

人，也正是如此。

## 萧翼智赚兰亭贴

陈玄奘西天取经已回国，唐太宗特建造一座慈恩寺雁塔，为追荐文德太后冥福，命太子李治作记，自制序文，想用王羲之字体，剪集成序，刻在雁塔之上。便命各地州郡收集二王法贴，集中御览，已收得一千三百余贴，只缺少一卷王羲之的“兰亭集序”始终不知下落。

有一位御史萧翼，说出此兰亭集序真本，为王家的传家宝，现传至辨才和尚，藏于湖南永欣寺的方丈梁上，从来不肯示人。若主人需要，臣会想办法取来。

唐太宗大喜道：“卿能如此，朕不惜万金之赏，但千万不要强抢豪夺。”

萧翼索取太宗手赦及两三本“二王”杂贴，作为对辨才和尚的引见之贽。复改扮为一个落拓的书生，雇小船直抵汀潭，寄住在船里，每天必到永欣寺观赏壁画。走过辨才方丈的门边时必在门口小坐，很礼貌地向老和尚鞠一躬。日子久了，辨才也对他发生好感，又由于礼貌而请入寺闲谈。萧翼多才多艺，琴棋诗画，无一不精，辨才又是略精六艺之人，于是一见如故，顿成莫逆，天天伴在一起，饮酒论文，萧翼一投其所好。

一天，两人饮醉食饱，扯谈了一轮诗文，及说到书法，萧翼提起：“先氏家传有几件二王法贴，不知是真是假，要请上人法鉴。”说完就把所带来的二王贴拿出来。辨才看了好一会，便说：“确是真的，却不是二王的得意之作，贫僧倒有一件真迹。”

萧翼问：“什么贴？”

“兰亭贴。”

萧翼笑道：“哪里还存在？离乱了一百多年了，怕不是真迹！”

辨才说：“实不相瞒，这是我的传家真宝，已传七代了，先师智永临经时亲授给我，哪能有假？你如不信，明天再来我给你看看。”

翌日，萧翼来了，辨才从梁上把铁匣拿下来，取出兰亭贴，展放台上，萧翼仔细观赏一会，摇了摇头，指出很多瑕疵，肯定说：“这本兰亭贴不是真的！”

辨才愕然，已被萧翼一番辨证言论动摇了信念，反请萧翼把带来的二王贴留下，自己仔细对证。

辨才为要对证兰亭贴真伪，就不把兰亭贴放回梁上。

一天，老和尚出去了，萧翼匆匆入寺，对守房弟子说：“老老师忘了带净巾，叫我来取。”弟子以为熟人熟事，不虞其诈，乃让他进去。萧翼快手快脚把兰亭贴及留下的二王贴，一齐带走。出了寺门，赶到驿亭，交给来人，快马加鞭带回长安。

辨才回寺，见兰亭贴被人盗去，顿时晕倒，良久始苏。萧翼回京缴旨，唐太宗龙颜大悦，马上升为员外郎，并赏赐辨才财帛，加建三级宝塔。

辨才经此次打击，忧郁成病，年底便死了。

兰亭贴直到唐太宗死时，做了陪葬品，长埋地下，从此，兰亭贴真迹永不在人

间了。

## “流芳百世”的诱惑

有一张征订《中国厂(矿)长总经理大全》的广告单。其中广告是这样写的:此书是厂长、经理“必备的工具书”,要人手一册,读者既可以从书上取得他人的经验教训或与他人建立联系,也可以将自己的光荣留入史册,传给子孙。该书只在为被征集者的“立传扬名”,“使您的名字永远载入中国厂(矿)长、经理的行列,以名垂青史,留芳百世”。

要想把名字编在书里,得交4元报名费,10元版面费,另外交12元书费,总计26元,美丽而空洞的许诺——“砖”,只为了骗一笔可观的收入——“玉”。

## 输攻墨守

春秋时期,鲁国有一位很聪明的工匠,名叫公输班,人们又叫他鲁班。有一回,他在楚国为楚王制作攻城用的器械云梯。云梯制成以后,准备用它去攻打宋国。这个消息让墨子知道了。墨子名叫墨翟,他是著名的政治家和思想家。墨子很反对打仗,所以听说楚国要进攻宋国,就急急忙忙动身到楚国去,劝阻楚王不要攻击宋国。他走了十天十夜,脚底磨出了茧子和血泡,就从衣服上撕下一条布,把脚包上,继续赶路,终于来到了楚国的国都郢城。

墨子见到了公输班,便对他说:

“北方有一个人侮辱我,我请你帮助我把他杀了!”

公输班听了这话,挺不高兴。

墨子又说:“如果你去把那个人杀死,我送给您十斤黄金!”

公输班气急了,嚷道:“我这个人重视仁义的,我不能去杀人!”

墨子趁机追问道:“你说得好啊,可是你为楚王制造云梯,要去进攻宋国。宋国犯了什么罪呢?人家无罪而你偏去攻打人家,这不是仁义吧?”

公输班被墨子说服了,墨子又去劝说楚王。楚王听了他的一番话,觉得很有道理,就回答他说:

“你讲的都对呀,但是公输班为我制成了云梯,我一定会把宋国打败!”

墨子不慌不忙地说:“那也未必吧!你有攻城的武器,我有守城的办法,咱们来演习一下进攻和防守吧!”说罢,他解下腰带围一个四方形,当做城墙。又拿一块板,当做防御武器,让公输班来攻城。公输班使用他的云梯,九次都被墨子挡回去了。公输班的攻击已经技穷力竭,而墨子的防守本领还没有完。

公输班没有攻下墨子下的城,便说:“我知道有办法战胜你,但是我不说。”

墨子也说:“我知道你想战胜我的方法是什么,我也不说出来。”

楚王听了他俩的对话,感到莫名其妙,就问墨子说:“你们说的是什么意思啊?”

墨子告诉楚王:

“公输班的意思是把人杀掉,宋国就没人守得住了,你便可以获得胜利。其实他想错了,我有弟子三百多人,他们都用我的防御武器守在宋城上,等待楚王发兵哩!所以,你们即使杀了我一个,也是无济于事的。”

楚王听了这话,对墨子十分佩服,连忙说:“好啊,好啊,不要去攻打宋国了!”  
于是楚国和宋国之间,避免了一场战争。

## 拿破仑身先士卒击奥军

1796年4月,拿破仑率领法军越过阿尔卑斯山,开始对意大利北部进行远征。

奥地利哈布斯堡王朝为阻止拿破仑的扩张,组建了一支由阿尔文齐将军指挥的精锐部队。

11月15日,法军与奥军在阿尔科勒相遇。面对强敌,拿破仑毫不畏惧,主动向奥军发动猛烈的进攻。在攻打奥军重要据点阿尔科勒桥时,法军三次猛攻均告失败。时间再拖下去对法军是极为不利的。

这时,作为法军总司令的拿破仑毅然举起红旗,冲在队伍的最前面。法军官兵见此情景,士气大振,像潮水一样冲向阿尔科勒桥。拿破仑身边的副官和几个士兵先后阵亡。这场血战持续了三个昼夜,奥军终于被击溃。

拿破仑在危急关头,身先士卒,冲锋在前。这种抛砖引玉的做法,目的是激励士兵的斗志,向敌人发动猛攻,一举打败敌人。

## 以色列智胜叙利亚

1982年6月4日以色列对叙利亚实施了成功的空袭。叙利亚在重要基地贝卡地区一共部署了20个导弹连,苏制萨姆—6导弹配备着电子装置,只要雷达捕捉到目标,敌人就休想跑掉,这个基地可以说万无一失。

当叙利亚的雷达捕捉到以色列的飞机时,叙利亚人犯了一个大错误。看见飞机就应打开雷达,这是导弹兵的基本常识,他们正是在看见飞机时打开了雷达机,但是他们错了。

叙利亚人看到的飞机是一种由无线电遥控的,无人驾驶的“诱饵”飞机,以色列利用它们来引诱敌人发射导弹。

叙利亚军队果然中计,导弹相继发射,遥控飞机纷纷坠落。叙利亚人心中在欢呼。叙利亚士兵发现坠落的飞机是塑料制作的,而且既见不到飞行员跳伞,也不见他们的尸体,他们把这个情况报告到指挥中心。指挥官马上明白中计,赶紧下令雷达关机。”

然而一切都晚了。在距离贝卡相当遥远的地中海,有几架以色列的E—2C型“鹰眼”预警战斗控制飞机在盘旋。这种飞机的模样十分奇特,背部用支柱支撑着一个24英寸的圆盘状整流罩,里面有雷达和敌我识别器,雷达讯号由一套电子计算机进行分析,找到敌方静止的或游动的空中目标。

叙利亚雷达一开机,其无线电电波频率和导弹指令发射频率就源源不断地被“鹰眼”飞机接收了,并迅速计算出来通知已在空中的以色列飞机。以色列飞机上的空对地导弹和高爆炸弹由电子计算机控制,它们拥有能沿着萨姆导弹的雷达波束准确攻击目标的激光制导装置。

叙军关掉了雷达机,以军飞机可以从容地进行轰炸,六分钟后,叙利亚的二十个萨姆—6导弹连被淹没在血与火的海洋里,他们引以自豪的萨姆—6导弹一枚也

不复存在了。

以色列之所以能取胜,关键是利用类似的假飞机,迷惑了叙利亚人。

### 赠赌金,招赌客,赚回大钱

“赌城”拉斯维加斯以赌博业兴旺发达而闻名于世,每年都要接待不计其数的游客,但是由于以经营“赌博”为生的公司随处可见,所以“生意”竞争十分激烈。为了招揽赌客,公司对每个游乐者都慷慨赠以10美元的“赌金”,以此诱使游乐者到自己的公司来参加赌博活动。因为一般的人都喜欢贪小便宜,见公司主动送给10美元,虽然不算多,但却是白得,所以没有不接受的。因为接受了别人的馈赠,出于回报,便来该公司赌博。又因为所得的钱是不劳而获的,所以在赌博中便不那么在意。另外,人在赌输的时候,又都急切捞回来的心理,但却会越输越多。这样一来,这家公司便赚了大笔大笔的钱。

这家公司采取的先予后取、“以小易大”的策略,初看起来是白白送出了10美元,但这块抛出去的“砖”,却粉以司引来了无数的“玉”,即大批的赌客在自己公司所输掉的钱。送出的10美元,只是钓鱼用的一条小蚯蚓,而钓上来的却是肥肥的“金鳖”。

## 第十八计 擒贼擒王

### 原文注释

#### 【原文】

摧其坚,夺其魁<sup>①</sup>,以解<sup>②</sup>其体。龙战于野,其道穹也<sup>③</sup>。

攻胜则利不胜取<sup>④</sup>。取小遗大<sup>⑤</sup>,卒之利<sup>⑥</sup>、将之累<sup>⑦</sup>、帅之害<sup>⑧</sup>、功之亏也<sup>⑨</sup>。全胜而不摧坚擒王,是纵虎归山也。擒王之法,不可图辨旌旗<sup>⑩</sup>,而当察阵中之首动<sup>⑪</sup>。昔张巡与尹子奇战<sup>⑫</sup>,直冲敌营,至子奇麾下<sup>⑬</sup>,营中大乱,斩贼将五十余人,杀士卒五千余人。巡欲射子奇而不识,刻稿为矢<sup>⑭</sup>。中者喜,谓巡矢尽,走白子奇<sup>⑮</sup>,乃得其状<sup>⑯</sup>,使霁云射之<sup>⑰</sup>,中其左目,几获之<sup>⑱</sup>。子奇乃收军退还。

#### 【注释】

①夺:抢夺、抓获。魁:第一、大,此处指首领、主帅。 ②解:瓦解。体,躯体、整体、全军。 ③尤战于野,其道穷也:语出《易·坤·上六象辞》。坤,卦卦是坤上坤

下,为纯阴之象。上六爻是本卦的最终爻,为纯阴发展到极盛阶段之象。坤卦上六爻的爻辞是:“龙战于野,其血玄黄。”龙,本为乾卦(纯阳之卦)的象征物,为什么作为纯阴之象的坤卦,其上六爻却以原本属纯阳之象的“龙”为象征物呢?按照朱熹《周易本义》的解释是:“阴盛之极,至与阳争。”《易·文言》在阐释坤卦上六爻辞时则说:“阴疑与阳必战。为其嫌于无阳也,故称龙焉。”按照《周易》物极必反的矛盾转化思想,上六爻表示纯阴已发展到极盛,故必然向阳转化。虽然此时尚处于转化前夕,但却已急于以阳自比,以龙自称了。故有“龙战于野,其道穷也”之说。野,郊野。道,道路;道穷,无路可走。群龙战于郊野,相互杀伤,血渍斑斑,以至陷入穷途末路。本计引用此语,其意当为:贼王被擒,群贼无首,其战必败。④攻胜:进攻取得了胜利。利:利益、其利益在于。不胜取:不乘着胜利去掠取过多的敌方装备、资财等战利品。⑤取小:贪取小利。遗大:遗忘了战争的大局。⑥卒之利:士卒可得到物质小利。⑦将之累:对为将的来说,是增加了拖累、包袱。⑧帅之害:给统帅造成危害。⑨功之亏:亏损了战功、丢掉建立战功的机会。⑩图辨旌旗:旌旗,指挥旗。全句意为:只看敌军的指挥旗在什么方位。⑪首动:这里是指首先发号施令之处。⑫张巡:(公元709年—757年)唐开元间进士。安史之乱时,以真源县(今河南鹿邑县东)令的身份起兵守雍丘(今河南杞县),抵抗安禄山军。公元757年移守睢阳(今河南商丘),与太守许远共同作战。在内无粮草,外无援兵的情况下坚守数月不屈。睢阳失守后遇害。尹子奇:安禄山部将。⑬麾:古代用以指挥军队的旗帜。麾下:主帅的指麾之下。此处指敌军的中军帐。⑭剡:削、刮。稿:谷类植物的茎秆。剡秸为矢:削秸秆做箭用。⑮白:禀告。⑯状:形状、相貌。⑰霁云:南霁云,唐天宝末年抵抗安禄山叛军的名将。安禄山反,随钜野尉张绍起兵,提拔为将。后从张巡守睢阳,曾射中叛将尹子奇左目。城中断粮,引精骑三十,突破围敌万余人,往贺兰进明处求援。贺兰进明拒不发兵,再突围返睢阳,后城破被俘,誓死不降,被杀。⑱几:几乎。

### 【译文】

击溃敌人的主力,抓获其首领,便可互解其全军。好比群龙无首,战于郊野,必然陷于穷途末路。

打了胜仗,不急于乘胜掠取敌方的装备、资财,这样对我方才会比较有利。贪取小利而遗忘了战争的大局,其结果,只能是让士卒得些小利,给为将的背上包袱,对主帅造成危害,以至前功尽弃。取得了全面胜利,却不致力于摧垮敌军的中坚,捉拿敌军的主帅,那将等于放虎归山。捉拿敌军主帅的方法,不能只看敌军的指挥旗在何处,而应仔细观察敌军军营中的行动首先是从哪里发出的指令。昔日张巡与尹子奇打仗,张巡直冲敌军阵营,杀到尹子奇的指挥旗下,敌营顿时大乱,被张巡军斩将五十余人,杀死敌军士兵五千余人。张巡想要射死敌主将尹子奇,但却又不认识他。于是张巡便命令部下削秸秆做箭,被射中的敌军发现后很高兴,以为张巡军的箭已射尽了,便跑去禀告尹子奇。张巡抓住这个机会看清了尹子奇的面貌,立即叫部将南霁云用箭射他。南霁云一箭射中了尹子奇的左眼,几乎抓获了他。这样,尹子奇才被迫收兵退回去了。

## 传世典故

**擒贼擒王。**擒:抓,捉拿。王:为首的;头领。抓贼要先抓住贼中的首恶分子,比喻作事先要抓住关键,要先抓住或处治主要人物。军事上指首先歼灭敌人的主力或主要的指挥人员,借此影响并动摇敌人的全军,使敌军遭到彻底失败。

该语出自唐代诗人杜甫的《前出塞》一诗。

挽弓当挽强,用箭当用长。

射人先射马,擒贼先擒王。

杀人亦有限,立国自有疆。

苟能制侵陵,岂在多杀伤。

民间有“打蛇要打七寸”的说法,也是这个意思。蛇无头不行,打了蛇头,这条蛇也就完了。此计用于军事,是指打垮敌军主力,擒拿敌军首领,使敌军彻底瓦解的谋略。擒贼擒王,就是捕杀敌军首领或者摧毁敌人的首脑机关,敌方陷于混乱,便于彻底击溃之。指挥员不能满足于小的胜利,要通观全局,扩大战果,以得全胜。如果错过时机,放走了敌军主力和敌方首领,就好比放虎归山,后患无穷。

唐朝安史之乱时,安禄山气焰嚣张,连连大捷。安禄山之子安庆绪派勇将尹子奇率十万劲旅进攻睢阳。御史中丞张巡驻守睢阳,见敌军来势汹汹,决定据城固守。敌兵二十余次攻城,均被击退。尹子奇见士兵已经疲惫,只得鸣金收兵。晚上,敌兵刚刚准备休息,忽听城头战鼓隆隆,喊声震天。尹子奇急令部队准备与冲出城来的唐军激战。而张巡“只打雷不下雨”,不时擂鼓,象要杀出城来,可是一直紧闭城门,没有出战。尹子奇的部队被折腾了整夜,没有得到休息,将士们疲乏已极,眼睛都睁不开,倒在地上就呼呼大睡。这时,城中一声炮响,突然之间,张巡率领守兵冲杀出来。敌兵从梦中惊醒,惊慌失措,乱作一团。张巡一鼓作声,接连斩杀五十余名敌将,五千余名士兵,敌军大乱。张巡急令部队擒拿敌军首领尹子奇,部队一直冲到敌军帅旗之下。张巡从未见过尹子奇,根本不认识,现在他又混在乱军之中,更加难以辨认。张巡心生一计,让士兵用秸秆削尖作箭,射向敌军。敌军中不少人中箭,他们以为这下完了,没有命了。但是发现,自己中的是秸秆箭,心中大喜,以为张巡军中已没有箭了。他们争先恐后向尹子奇报告这个好消息。张巡见状,立刻辨认出了敌军首领尹子奇,急令弓箭手、部将南霁云向尹子奇放箭。正中尹子奇左眼,这回可是真箭,只见尹子奇鲜血淋漓,抱头鼠窜,仓皇逃命。敌军一片混乱,大败而逃。

## 用计锦囊

在军事上,擒贼擒王,是通过捕杀敌人首领,摧毁敌方的指挥部,以迅速消灭敌人的一种计谋。兵家们认为,贼王是敌人的“主心骨”,仅仅击溃了敌军也算不了什么胜利,让“贼王”跑掉,无异于放虎归山。而擒住了贼王,就会使敌人陷于群龙无首、树倒猢狲散的境地。