

蕭天石著

世界各國
政治經濟
之分析

商務印書館

蕭天石著

世界偉人成功祕訣之分析

南京東海書店出版

世界偉人成功秘訣之分析

目錄

前 言.....	一
持己之道第一.....	一三
一 打定主意建立一個追蹤的偶像.....	一九
二 養成浩然無比的氣度.....	二八
三 集中思想與精力於一點.....	三五
四 養成有恆不易堅持到底的習慣.....	四一
五 抱必死之心在危難中去奮鬥.....	四五
六 養成手不釋卷的嗜僻.....	五八
馭人秘訣第二.....	七一
一 觀察人的技能.....	七六

三	容饒寬恕的大度·····	八四
三	負責讓功的能力·····	九六
四	利用人類通有的弱點·····	一〇〇
五	利用對方特有的弱點·····	一〇九
六	順應環境中的一切·····	一一七
七	把握住他人的觀點·····	一二三
八	漸移緩轉的原則·····	一二九
九	威信之樹立·····	一三四
十	賞罰運用之準繩·····	一三八
十一	預示他人內心中之慾望·····	一四五
十二	壓低自己的物質慾望與享受性·····	一四九
十三	用人之最高原則·····	一五四
十四	如何選擇幹部·····	一六二

十五	對左右應取之態度	一七六
十六	談話之最高運用	一八〇
十七	恰當的抑己揚人律	一九四
對事策略第三 ……………二〇三		
一	向抵抗力最小者發展	二〇五
二	利用幾微隱漸的罅隙	二〇七
三	運用組織的訣則	二一三
四	多重的準備	二一七
五	冒險的孤注一擲	二二三
六	無可無不可之態度	二二七
七	現代的叛變策略	二三一
八	拿破侖式的兩種叛變型式	二四三
九	謀略學中之順反的原理	二四七

十 謀略學之最高法則	二五六
十一 時間的選擇	二六五
十二 謹慎幾微之法則	二七〇
十三 用敵之原則	二七五
十四 陰道之運用	二八〇
十五 祕密之保持	二九〇
十六 利用矛盾之原理	二九五
處世之方第四	三〇三
(一) 行中庸	三〇三
(二) 知足止	三〇三
(三) 絕嗜慾	三〇三
(四) 無私身	三一八
(五) 反諸己	三一八
	(終)

前 言

前言

「人」是環境的產物，當我們研究某一個人的時候，不可輕視或忽略了個人與時代間的相互關係；成功的人，不過是他能循着時代的腳步，騎上歷史的背脊而已。惟在此書中只有靈魂的碎片和齏粉，而沒有偉大的時代描繪和各種物質的經濟的及其他的條件之附會說明。因為這部書是一部「人」之研究的書，每個人之部份的或稱為靈魂的研究之書。并不求因為要了解或認識某一個人而對其作整個的研究，其全生命之時間與空間的研究；而僅因為要了解一切偉大的靈魂和一切偉大靈魂之共通的陰河中之某幾點，而用符咒的鐵鈎，將全數的靈魂鈎來，分別地加以細部之解剖，再類之構成一座混合的靈魂之典型

〔 1 〕



(南)

11373

。故每一問題或事件的提供，不涉及其當時之時代背景與其週遭的時勢及物質的等等說明，而祇直面对着「人」，直面对着人的靈魂，甚至是靈魂中之一點。當討論到「事」的時候，也不是該事件之本體原如何與解決該事件之應如何的問題，而是某人處置某事件之如何的問題。

前

就其無時間性與無空間性者中之合理的可為師法的部份，擇其類似者置於一原則之下；其分對己之道第一，馭人祕訣第二，對事策略第三，處世之方第四等四大章，首尾兩章則祇是陰影似的掠過而已。

言

在此，我不願做一個躡追猛獅之足跡以求獲得其唾餘之大胆的豺狼。必也，如一神勇多智而又眼光銳利之獵師，迎頭截擊地打中其要害，於其整體中濾取其精華，而使其組成一鏟平大眾事業前途的一把大鏟子。本來，歷史上之人物，無論其為善為惡，皆有其超越常流之

特性在，然其對己對人對事也則皆有其類似與共通之原則在，吾人若稍一留心而加以系統之透視，精確之觀審及縝密之分析，便不難獲得其梗概。

所有的「歷史人」，幾乎全數他們的本身，是一種釣鈎，他們的態度，言語，行爲……便是釣鈎上的餌，他們在世界歷史的人堆中，是最最了解釣魚的行爲的；我們需要的是他們那種釣魚的技能和藝術。換言之，我們所希冀獲得的是在事功的人之鬥爭的圈子裏他們的鬥爭型的問題，卽是其政略和戰略的問題，而不是其政策和戰術的問題，蓋政策與戰術常隨當時當地之時代背景與大勢之特異而變新，惟個人在事業爭奪戰中之政略與戰略則常歷千古而能用。在這書中，當然祇能就其大者要者或所見及者而書之，掛一漏萬在所不免……且也

，宇宙間的事業與歷史上的人物之值得取法者幾如恆河沙數，寫來夠成億萬言之巨帙，不佞實不敢存此奢望。本來，世界就是我們的戰場，人生就是一幕和平的大的戰爭，而一般所謂的戰爭，又不過是在這大的戰爭中一場小的非和平的戰爭而已。惟人們對此暫微的不顯的戰爭，輕而忽之不大注意于政略與戰略之原則及祕訣之研究，像研究駭著的非和平方式之流血戰爭之各種兵書一樣，實在是一個大的錯誤。

言
—— 蓋此小而顯之戰爭，乃不過是人生的戰爭之進行遇到不相上下不分勝敗時所用以決雌雄之手段而已。吾人之所以忽略其重要與其悲慘及罪惡之遠超吾人所謂為戰爭之上者，實乃少見黑者曰黑，多見黑者曰白之理也，又如吾人日處空氣中而不知空氣之重要，魚類日處水中而不知水之重要同一至理。

我們對於一個人一個時代的觀察，不可徒囿於其表面之型式及迷惑於歷史家筆下的文字，蓋真意義與真價值常隱藏於外表之內而，而歷史家自傳家又是慣常戴着自己的眼鏡以觀察人和物的。至於自吹自擂的自傳家和御用的歷史家則更然。他們不是通貨膨脹便是通貨緊縮，甚至是製造偽鈔，縱有點真實，也只限於某種限度內。世界上的巨人，沒有一個肯說真話，事功也不許可其說真話，故所有的史事，我們似可當做虛偽的神話或欺人的謊言看。以是，對請大家對這部書不要太認真，當做是神話中的神話，謊言中的謊言讀可，當做軼事讀亦可，當做小說或真實事與成功秘訣讀亦無不可。總之，我除了顯示化學技師的某種手段外，我沒有杜撰，在另一方面，也只求能合乎實用，我沒有封建的倫理觀念和無靈性的偏見……我希望此間的一切，能

帶着于讀者面前受嚴峻的裁判。

我們必須將價值從新估訂，抓住每個人的最高的自我意識之表現方式；我們考察凡人或凡事，必須具有距離感觀，即是要考察他們人與人間的等級，分寸，流品，事與事間的性質，關係，特點，而有

前

鑰

言

一種分別人與分別事的能力，再加以時間和空間的距離感觀。我并非要大家乞靈於骸骨，不過是在一切英雄的長劍之陰影下，確可以獲得事功的寶鑑。以是，在這書中，人們也許可以聽到手織世界史的人們的個性之發皇和生命合流之音節。這書，沒有一點火藥氣，且充滿着人類史乘的動律，我們很可以摸探他們心脈的跳躍與觀視他們心血結晶的傑作。這兒所挑選出的代表事物，除了一些有繫紐着人類命運的結子之事物，且又可構成法則而不受時間與環境的制限之事物外，皆

將攝如敵屣。它們皆將如馴善的羔羊或數十年的老兵般地聽你的指揮，因為它們皆野心勃勃地希冀能騎在你背上而使你在每一影像下馳往每一真理與事功之華表下。一切偉大的事功之影象，都有着七層皮膚，我們必須一層層地駁出，而擷取其最中之一層，以各種偉大智識所必不可缺的雙重眼光，透視這事功的王國和創造王國的大帝。除個別的觀審與分析外，還應當看出他們彼此輝映相反相成的地方來。我并未設想我們必須退回幾百年或幾千年方才能找到一個人物，不過那些經過歷史篩子篩過的具有磁性的人物，其磁性作用，確是最大的發皇着。歷史的教訓，是我們最好的良師之良訓。我們必須於他人的靈魂裏使自己回到自己的時間和生命中去。

許多的人們，因自己耳朵的錯誤，聽不到什麼，便以為那兒沒有

什麼，自己眼睛的錯誤，看不到什麼，便以爲那兒沒有什麼，而認爲一切價值之無價值，一切存在之不存在，這是一個最大錯誤中的錯誤。這種愚頑的低能的或輕意不留心的太過天才的變態症候，適足以致其事功於死命。我們不可要使自己升爲人，便把歷史上所謂偉人的水平踏下幾層而自鳴偉大崇高得意，或有意無意底地使他人虛僞底地稱讚其偉大崇高，因爲這樣適爲自己勸斃自己的前途於生命的樑上。我們祇能將自己降低幾層，以圖在前人或他處學得些什麼。一個人自有其特異的長處或偶然的放異彩的傑構的，何況，世未有無一善之德而能繫人羣之心神，無一技之長而能成偉大之事功的。故我們如不欲自己從全人類中襯托出來則已，否則，此書對之自有其某種需要價值和使用價值的。

我寫這本書的動機，是在幾年以前，那時，常自問宇宙間成功偉大事業的人物，是否係天生的，神注定的，或全屬帶有偶然性的天才階級；否則，他們中間是否有一定或相似的路綫可尋。嗣後，以遺傳的教育、社會的及其他諸多的原因使我變成一個反宿命論天才論及皈神論者，於是，又埋頭於路綫問題之研究矣。再後，以長時間的顛沛流離，使我不能向外發展便向自己退回來，而此鬱積於胸中的問題，更其尖銳化而迫切地要求一適當的答案。同時，以自己以往的錯誤之察覺，與感悟到青年中尙大多數正在加工鑄造其無可挽救的錯誤而對自己偉大的前程加以限制與毀棄。便更加增我對此隱藏的微妙的路綫之追尋的情熱。今春自四川奔喪返里，便決心完成此書以爲紀念吾之一生從事社會教育之先父瑤階公的禮品。要是我的書將不爲人所讀，

前

則我也不求爲人所讀，以作爲了一件神聖的公案。不過，我很願此書能使讀者認作者爲「生命中之大施主」的。其結果，卽算如此卽算不如此，我也不願在此地故示謙卑或誇大。若幸而全不爲人所讀，則我也確不求爲人所讀，放於案頭當做自己生命中的糧食和青年時代的一座紀念塔。若不幸爲人所讀而獲得全數的鄙夷漫罵與攻擊，則我將以對近視眼觀之不足語遠物的態度一笑置之，而埋頭製造我的第二胎兒以贖前愆。誠然，我寫此書大半是爲我自己而小半兼及他人的，因爲人類實在是也無不自私也無自私的行爲。不過，我的行爲和對那大堆的歷史人之觀察，并未積蓄着幾千年文化的罪惡，或將自己變作人類的僞鈔犯而把他們盡弄成一些可笑的傻子。蓋那種觀察，判斷，和選擇的錯誤是和深文周内歪曲事實之錯誤一樣地會將讀者引入不通的隘巷

裏去的。果爾，若讀者將其應用到「人生的戰爭」中去，不幸而失敗，則在我爲作孽；萬幸而成功，則世界將被牽入牛角尖裏去，絲毫也無益於社會人類，我不願那樣不審慎之於先而遭詬訾於後。至其中是
否有流於主觀，甚至是偏見，再甚至是錯誤的偏見，則我不願作自我的批判。惟其中亦有似不足爲法者，以其確爲一重要之領袖原則或成功祕訣，且爲多數前人所應用者雅不欲割愛，而祈讀者善取捨之也。同時，在每一原則或節目之下，不願列舉過多的類似的事實，以徒延長篇幅。故有許多偉大人物之的偉大事實及不能構成一普遍適用的獨立原則的偉大人物之偉大事實，又不能不割愛。這點，亦祈讀者原諒作者之苦衷而不能使其成爲某種完璧的地方。蓋願此必須失彼，吾從後。

總之，我是取着「寫其在我，讀其在人」的態度，是環境逼着我走這條路。我自己雖在做着用符咒勾捕靈魂的巫師和冶合鎔鍛若干偉大的靈魂於鍊爐裏從事鑄造一個更偉大的靈魂之型的工程師，自己却是一個沒有靈魂的傢伙。所以結果要是鍊爐裏全是些糞土，而被認為這糞土放發出來的全是些臭氣的話，則我認為倒還不失為是一些衛生的，尊嚴的，高貴的臭氣。

書

民二十五年三月一日天石草于南京靜思里

持己之道第一

持己之道第一

一個人如欲以其自己的全生命全靈魂之力，風馳電掣似的奔赴於迷離澆漓的將來，而衝破其天賦的睿智所劃圍着的神聖之封界，與神定的命運所築建着的堅固之堤防；則首先非使其自己成爲一個頂天立地的「強人」，有拔山蓋世的氣力不可。古人所謂「己立立人」「己達達人」者卽以此。古往今來，己不立而能立人，己不達而能達人者未之有也。己身不「強」，而能創造一世紀一時代之歷史者則更未之有矣。事功之礎石，實爲吾人本身之充實與各種條件之備具所凝成。在此，我們首先應否認天才之存在與天才之成爲成功之不可缺的條件之成立。所謂天才，不過是能擇其「性之所近」而發皇其對事物之敏「感的作用」

，自強不息地固執之，始終如一地耕耘之，且能順應環境，利用環境，轉變環境……這樣相反相成，便構成其對某方面放異彩之睿智，柏德羅斯基認為天才是「十分之一的靈感加十分之九的血汗。」似乎希忒拉亦曾說過，天才是產生於其奮鬥之經驗中。誠然，古今來，成功的人，常屬於艱苦奮鬥堅忍有恆而能執一的人，并非那些有超越全數當世的人或大部份人的天才。大禹的成功，在其那段九年治水三過家門不入的艱苦奮鬥之精神；蘇秦的成功，在其那段以錐刺股的刻苦工夫。曾文正公亦不是有天才的人。其他幾全數類似。不過那些御用或有奴性的歷史家與文人，要畫蛇添足地將其渲染成一個神童而已。

希臘的大政治家兼古今來最大的演說家狄摩西尼是一聲音微弱且發音混夾與氣促的人，他的成功是在以非科學的呆法從事苦練，跑去

海濱向波浪練習聲音，爬山嶺改進氣促對鏡自習以矯正姿勢與鑿地洞常時刻苦訓練，又經過多次的失敗而不灰心之中。發明蒸氣機的瓦特在幼時不但是個一貧如洗無錢讀書的小孩，且爲一多災多病無若何天才表露的平凡兒童，其成功在其有着好問的精神與能集中注意力於一點，而始終不懈地持續下去之中。迪奧多·羅斯福在幼年乃一個脆弱胆怯恐懼而微帶愚呆的小孩了，背起書來，兩腳發抖，嘴唇顫慄，答話含混……然而到後來很少有人知道他是有如斯大缺點的人，他自己知道不如別人，却不自甘沒落，而咬緊牙根在奮鬥與行動中去學習與改進而獲得成功。其次我們應當否認命運之存在與命運之成爲成功之不可缺的條件之成立；所謂命運不過是在機會這一個名詞上加上一點神祕性而已。某也之命運好，某也之命運壞，即是說某也之機會多，

機會佳，某也則反之之謂。其實，所謂機會，是人人皆有，幾乎可以說是人人均等的。不過是看你是否能利用機會，把握機會，甚至是創造機會之機警敏速的運用之妙而已。同時，一個機會對於那些先有預備，有基礎，有才學的人，便成其為機會，反之，則機會便不能構立。如電學家愛迪生在年青時，機會之使他走上成功的第一步樓梯，便是因為他先有預備，基礎，與才學。有一次他到羅氏標金交易所去，適值其標金紀錄器出了毛病，大家都束手無策的時候，他便看出其毛病在一已經鬆了的發條錯了位置且跌陷于機輪中間去。于是他便扮演了自荐之毛遂的角色，又應羅氏之請而將他立即修好，隨即發表了該機器之缺憾與優點，使羅氏驚服而請其管理機器。不久，他便在這個工作的時間發明了一種市價通信用的新機器而為其電學發明的開端。當

時，在其他全廠的人則全不成其爲機會。又如毛遂客趙平原君者數年無聞，他殊不甘寂寞，有一次，趙因秦圖趙急而使平原君盟于楚，平原君於門下數千客之中選十九人與俱，殊難臻二十人之數，毛遂便自薦于平原君之前，此乃其不但能利用機會且能創造機會也。抵楚後，平原君與楚王盟，半日未決，毛遂便展其素昔之才學，按劍上，數語而盟成。使平原君于拜倒之餘，不敢復相天下之士……當孔明之臥壠中也，劉備枉顧者三，初顧，機會也，孔明卻之，再顧，又機會也，孔明復卻之，三顧，知其意誠而信堅，便出而輔弼，設孔明實爲平無所長之輩，則其後斷難印上其歷史上光榮之足跡。故命運亦實懸於吾人之手中而非……吾父瑤階公於其最後一封家書中寫道：「吾人如能自強，則無論環境如何困難，事業如何艱鉅，終有成功之一日。能

使吾人失敗者，厥維吾人自己。」第一段即古人所謂「人力可以勝天者」是，第二段即其「防他人易，防自己難。」的另一說法。亦即老
旃之「自勝者強」之意。蓋一個人慣常是明于人而暗於己，自己狂醒
於錯誤與倒車之中，而反以為正在開展其未來生命之偉大的前程。在
千百重迷醉的事功世界當中，自己是自己最大的敵人。一個人當處逆
境或受人詬罵，怨仇，攻擊或失敗時，最好是反己，切不可做項羽的
「此天亡我也，非用兵之罪也。」的自欺欺人之英雄式的而又富有傷
感之刺的話，以表現其自負，自大，自傲的屬性而求得剎那間之變態
的自慰。再及，孔子的一貫而有系統的修齊治平之偉大的政治哲學，
亦系植基於個人之肥土中，他以修身為中點，以格物，致知，誠意，
正心，為修身之四維，亦即內在之充實；以齊家，治國，平天下為修

身之終極，亦卽外在之發展。未有身未修而能家齊，家未齊而能國治，國未治而能平天下者。亦未有意未誠而能心正，心不正而能身修者。修身爲齊家治國平天下之本，而誠意又爲修身之本。故中庸載子思之言曰：「誠者自成也，而道自道也。誠者物之終始，不誠無物，是故君子誠之爲貴……」又曰：「……故至誠無息，不息則久，久則徵，徵則悠遠，悠遠則博厚，博原則高明。」又推論誠之功用曰：「唯天下之至誠，爲能經綸天下之大經，立天下之大本，知天地之化育，夫焉有所倚。」夫子道一以貫之者，卽立身，成事，經營天下國家，諸以「誠」爲本也。放之，變之，則其用不可勝窮矣。故吾人實應以「誠」爲做人，成事，立名之根基。是爲持己之道第一。

一 打定主意建立一個追蹤的偶像

我們如欲將自己的生命滲入人類的史籍中去，則當我們在尚未被世界與世界的奮鬥喊出來之前，站在千萬的事功之歧路的總樞紐當中，決定自己的脚步之時，你便必須打定主意，選擇最適於你的生命之發展的程途，性之所近的程途。再用你的宏巍之想像的目光，注視一個最遼遠的最崇高的爲肉眼所不可及的目標，再分成若干段，然後死盯着那較近的一段，一步一步的向前邁進。要是把它化成一句單簡的類似的成語，則便爲「立志」。蓋一個人在人生爭鬥之戰場中，若沒有一個目標，便如在風雨的暗夜裏，一隻飄浮於驚濤駭浪茫茫無垠的大海中之無舵又無羅針的船一樣，其結果不言可諭。孔子曾問其門弟子曰：「各言爾志……」蓋志于青則青，志于黃則黃，古之大有爲的人，未有不預立一個堅定的志願，以爲終身行爲的軌道者。王守仁曾

「志不立，天下無可成之事。」反之，則爲「志立，天下無不可成之事」矣。蓋「舜人也，余人也，有爲者亦若是。」非天生彼等有一英雄與偉人的特殊標幟以示異於常人也。朱子論學有云：「書不記，熟讀可記，義不精，細思可精，惟有志不立，直是無着力處。只如今貪利祿而不貪道義，要作貴人而不要作好人，皆是志不立之病。」左宗棠致其霖兒書中有云：「……丈夫事業，非剛莫濟，所謂剛者，非氣矜之謂，色厲之謂。任人所不能任，爲人所不能爲，忍人所不能忍，志向一定，併力赴之，無少夾雜，無少遊移，必有所就。」諸爲不朽的經驗之語。古今成功的人，都有其誓死的決心之堅定不移的志向，惟有些爲人所書出，有些則未，有些言形於外，有些則僅蘊積于胸中祕而不宣也。昔勾踐敗于會稽稱臣於吳之後，便立志須復吳仇，返國後，苦

心焦思，臥薪嘗胆，誓雪會稽之恥。同時，在實際的行動上亦「身自耕作，夫人自織，食不加肉，衣不重采，折節下賢人，厚遇賓客，振貧弔死，與百姓同其勞。」地厲兵秣馬，堅苦奮鬥，經十年生聚，十年教訓之後，果一舉滅吳而竟其志，設其當時無復仇之決心，則斷不能有復仇之預備，而產生復仇之結果也可知。當秦始皇遊會稽渡浙江，項羽與其叔俱觀之時，彼即大言「彼可取而代之也。」此彼可取而代之數字未始非爲彼久矣乎沖積於心中的志願。而劉邦見始皇時亦有「大丈夫當如是也。」的爽快明志的慕羨語。同時，我們知道陳涉少時實爲「貧苦之傭耕的工人，嘗輟耕於壠上而約其侶伴以「苟富貴毋相忘」之語，同伴以其乃人之傭工有何富貴可言而譏嘲其妄自誇大。陳涉於太息之餘，又報之以「燕雀安知鴻鵠之志」的慨嘆話，其久已沖積于胸

中之大志，至是，便已毫無遺留地表露出來。後終與吳廣斬木爲兵，揭竿爲旗，起兵發難而亡秦，躋於王位。同時，班超亦有一段類似而更露骨的軼事，當其貧窮時，爲人傭書於洛陽，嘗輟業投筆而嘆曰：「大丈夫無他志略，當效傅介子、張騫立功異域以取封侯，安能久事筆研間乎？」有笑其妄，便答云：「小子安知壯士之志哉！」此實與「燕雀安知鴻鵠之志」的話具有相同的酸辣味。彼腦中的神像實爲傅介子與張騫，其後平西域，在彼三十一年，而追蹤傅張于歷史上留不朽之名。誠然，一個人腦中不可不樹一崇拜之偶像而朝夕嚮之。如劉項之以始皇爲偶像，班超之以張傅爲偶像然。拿破崙亦常以愷撒，亞歷山大爲彼腦中之偶像而追蹤其偉大事功之足跡。卽當世之莫索里尼，亦以恢復羅馬帝國之光榮，爲其人民景念之金字塔，而已則亦嘗試模彷彿

拿破崙之追跡愷撤似地而以阿比西尼亞爲彼之高盧，冀用戰勝之光榮換取人民的歡迎與擁戴。文天祥幼時于學宮中見所祀鄉耆歐陽修，揚邦義，胡銓等肖像，皆謚爲「忠」，卽欣慕嚮往之。「歿不俎豆其間，非丈夫也」的誓辭，便自其心坎深處排簾流露而出。其「人生自古誰無死，留取丹心照汗青。」之千古名詞，至今讀之，猶想見其爲人而令人景仰不置。納爾遜在十二歲時，卽開始其海軍生活，因那時適其舅父升任爲海軍艦長，彼卽決心爲海軍軍人而於請其父曰：「兒已決心立志爲海軍軍人，縱使爲極不利之地位與結果，亦誓不中途變志。」羅斯福幼時，其父攜之往謁當時之總統克利夫蘭，克氏問彼長大時將如何？卽答之以「我要成功一個偉大人物。」克氏復難之，他又堅其辭曰：「無論如何我要做偉大人物。」當莫索里尼在一九一九年選舉國會

議員失敗後，便立定志願，在兩年內必雪此恥，并將此意示知其副編輯，（那時莫索里尼爲意大利民報主編）而埋頭努力。於是，一九二一年的選舉票，便由四千增至十七萬八千之數字而當選，蓋如是在一定的時間內，能集中其全精力于一定之目標也。

孔子曾云：「吾十有五而志於學。」是以能產生其好學不倦發憤忘食之偉大精神，而終有所成，蓋因其十有五而志於學，方能「三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而從心所欲不逾矩」也。其三十以後之一切，皆植基於十有五時之一「志」字。曾國藩一生的事業之成功，可謂純非其天秉之賜予，而乃其立志堅韌之賜予。所有歷史上成功之巨人，泰半非自己之天才超絕當代者之流，而反爲較爲庸拙凡俗者之流者以此。梁啓超評曾國藩云：「……文正固非有超羣絕倫

的天才，在并時諸賢傑中，稱最鈍拙：其所遭值事會，亦終身在拂逆之中，委乃立德，立功，立言，三并不朽……」故秉賦平凡之流，大可不必自餒，祇須自己能站穩脚跟，打定一堅韌不遷不易之志願，按着自己之目標，抱「一息尚存，此志不容稍懈」之精神埋頭作去，自有可成。孫中山先生述其成功之所由，有云：「精神無間，百折不回，滿清之威力所不能屈，窮途之困苦所不能擾。吾志所向，一往無前，愈挫愈奮，再接再厲，用能鼓動風潮，造成時勢……」通篇着力在「志」字，其他一切奮鬥精神之原動力，皆自「志」所產生。故其誨人有云：「吾人須立志做大事，不可立志做大官。」蓋差之毫厘，失以千里，志稍偏錯，遺誤終身，甚且波及社會人羣。其重視立志也可知。

考爾比曾經說過：「我常自樓梯之最低一級朝上看，看所能看到

的是怎樣高。」我們有了一個很高的目標，然後一步步的爬，切不可希望「一步登天。」那是「未之有也」的事。似乎拿破崙曾經有過下面的一句話：「一個祇知道自己要往何處去的人是不會走得很遠的。」

「偉大的領袖，常於自己的路線中途，豎立許多小目標，一段段的逐一的計劃第一第二第三……等等小目標的達到。這樣，既不使計劃成爲懸空之樓閣，又可望於較短之時間內達到，而能增加自己的興趣和

……

最後我覺得一個人對於物質生活，應取隨分滿足的態度，對於事業生活，則應當抱永不滿足的心理，打定主意，樹立一個追蹤的偶像。有計劃的無止境的活動，有目標的無盡期的前進……志願不是一種天賦的祕密，而在乎你的想像之發皇與訓練……

二 養成浩然無比的氣度

吾人欲經營一種前無古人後無來者的事業，則胸懷間不可不有一種浩然無比的氣度：蓋欲成人之所不能成，必先能任人之所不能任，爲人之所不能爲，忍人之所不能忍，容人之所不能容，方克有濟。而此四者之能否做到，又視其養氣之工夫如何以爲斷。事業的大小成敗，「氣」實爲其主要因素之一。故孔子垂「戒氣之訓，孟子有「吾善養吾浩然之氣」之語，子華子有「正氣之在人也，上下灌注，如環之無端，莫知其紀極也，不可以爲量也。是能使其神之所澤，鬱鬱勃勃而不可屈，是能使其神之所宅，定固靜專而不可撓……」之論。鬼谷子有「……欲多則心散，心散則志衰，志衰則思不達也。故心氣一則欲

不徨，欲不徨則志意不衰，志意不衰則思理達矣。理達則和通，和通則亂氣不煩於心中，故內以養氣，外以知人。」的論養氣之術之至論。亦卽孔子所謂「無慾則剛」孟子所謂「配義與道」也。細察古今來成大事立大業的人物，莫不得助於養氣之工夫；卽有一種超人的氣魄，亦卽天地之正氣。其顯而易見者第一便爲容人之量。夫天下之學，非一人之智所能獨知；天下之事，非一人之力所能獨辦；洋海之大，非一川之水所獨成；山岳之高，非一坵之土所能獨積；是故衆則存，獨則亡；天地有容之量，成大事者必有大量也。第二便爲攻鬥之勇。卽天賦之氣。亦卽古人所謂「一鼓作氣，再而衰，三而竭」之氣，亦卽軍事學上之戰勝之第一要素在振作士氣之氣。一個人的艱苦奮鬥，冒險犯難，出生入死之精神與一切事業之成功，便爲此氣之作用有以致之。

。此又可分爲道德的與肉體的兩種；諸可以驅人赴湯蹈火，視死如歸，其勢能凌人，破事，建業……唯前所孕育產生者爲大勇，後所孕育產生者爲小勇。蓋人們常是一方面爲英雄的，一方面爲非英雄的耳。

項王因其有拔山之力與蓋世之氣，故能白手起而破強秦，霸天下，在歷史的線索上打上一個結子。然其終之不免自刎烏江者，未始非其氣純爲天賦之氣，未經後天的養涵；故其氣暴，其勢驟，其度狹，孤傲自恃，一范增尙不能容。高祖則能容十范增，以是，其天秉雖不如項王，然合十范增之天秉，以與之角，終駕而上之，得勝於最後之一著也。故孟子戒人以「持其志，毋暴其氣。」

一個有特殊天賦與作大事能力的人，多爲桀傲不馴放蕩不羈的人。這部份人中有一部份人，常願其頭上有一個人的脚步聲音。如俾斯

麥之類是：有一部份人則不但不願其頭上有一個人的脚步聲音，即其左右，脚下，亦不願有任何脚步聲音，如拿破崙威廉第二之類是。俾斯麥的那種驕傲，怨恨，罵世，專制等屬性，幾成了他生命中之原素。他到老來的專制驕蹇，更是放縱不堪。若非威廉第一的那種浩然無比的氣度優容他，能使其在自己的氣度之內任性發展，則早就不能合作的了。威廉第一亦因有有那種大度，故終能自在已的手裏成功。統一日耳曼的偉業，而在德國成功一個賢明的劃時代的君主。俾斯麥到晚年的專制對象，第一就是官吏們，簡直到了最高的頂峯，其次為帝國議會，其次便為各部部长與王公們。即使諸聯邦公爵去見他要不按預約的時刻，他是享之以閉門羹的，有時，甚至是國王們也要碰釘子。有一次薩森王出其不意地去看望他，司關者為老派普魯斯人，便

問薩森王有無預約在先，結果，便以其無有預約而不許其進見。其後，俾斯麥表示歉意就算了事。其氣餒之凌人可想而知。而其對君主之敷衍專橫亦復如是。有一次當俾斯麥住在瓦森時，駐巴黎的大使和因羅厄王爵覲見威廉皇帝之後，皇帝要他不如去瓦森去跑一次。其實，這就是上諭，而王爵却以為必先要俾斯麥請他去方可，否則他便不能去。當時，彼此面面相覷了有一會，這個大度能容的君主便收回成命。反之，要是俾斯麥有話對皇帝說時，他便不知預約為何物地毫不客氣的打發人去見皇帝。他常為了一些重大事體和皇帝爭執，他達不到目的得不着勝利之最後的時間，他便以請假要挾，恐嚇，不貫徹他的主張便不休。先後如是者凡六次，小者尚不在此數。威廉皇帝一到萬不得已時便屈服於這位驕蹇的老臣之下而容忍下去了。威廉第二則不

然，甫登位不久便與這位德意志的創造者決裂，其結果，一九一四年之戰，未將德意志全毀於砲火與條約中者幾希。

拿破崙有一次當衆受空斯通之侮辱，他不但不與之計較短長，卽後亦不之計。次日，請其來坐己之身旁並無半語之責備，祇發揮自己之意見而已。他認爲一個人應當知道怎樣饒人與容人的，若老是抱着一種復仇及悻悻之態，則於自己毫無榮耀裨益之可言，且徒傷左右之心失多人之助而已。他的部衆，仇敵，……無有不受他寬恕的。

韓信於少年時好佩劍，過淮陰時有少年，以其雖好佩劍然胆實怯而當衆侮之。謂之曰：「汝能死，刺我，不能死，出我胯下。」信熟視之後，俯出胯下，衆皆輕視叱笑之。及爲齊王時，召該少年爲楚中尉。斯二者皆非「拔劍而起挺身而鬥」之匹夫之勇。其「卒然臨之而

不驚，無故加之而不怒」之態，非素有養氣工夫者，不能辦到，蓋大勇者必有大氣。

張良憤秦之滅韓，而誓爲報仇。便盡折家財借力士椎秦始皇於博浪沙中，未中，亡命下邳。始皇驚憤之餘，大索天下。當是時，其生死之間實不能容髮。此種憤不顧身之行爲，實爲氣使之然，然爲天賦之氣，而非浩然之氣，難望其能成大事。故後遇圜上老人，老人便墜其履而命孺子取履，良愕然久之，終隱忍往圜下爲取履，又命爲之履，良跪以進，老人則足受之。嘆爲孺年可教矣而約見之，三方授書，此實爲教之以養氣工夫之初步。後輔邦興漢室，滅強楚，未始非此養氣之成功祕訣。古今來，任何一個偉大事業家，無不有其浩然之正氣與偉大之大度的。惟多數未爲人所注意或爲史家所忽略。祇要我們能

細心體察其一生行事與日常生活，便不難發覺也。

三 集中思想與精力於一點

在事功的學校與在理想的學校是截然不同而且有時會相反的，當你從事一件天大的事，或操縱把握着無數的各門各部的事件，以誇耀你的博學與多能，發皇你的天才與威勢，而狂奔你偉大的前途時，其結果，反會將你擲入毀滅的爐裏去的。反之，若你僅從事於一件渺小的事或專心致力於一宗事件而埋頭幹去時，則其結果反會相反地將你從渺小中造成無比的偉大。拿破崙曾經說過：「使我失敗者是我自己而不是他人，我一生最大的敵人是我自己，我是製造我無數不幸的工程師，我要包攬的事件太多。」誠然，如俗諺所說：「你要將一天麻

雀一下捉盡，其結果是一隻也捉不着的。」成功的祕訣之一是在集中你的思想與精力於一事之中心點，用全靈魂的膂力猛烈地瞄準其要害打去；而且要忘記事外之一切，忘世，忘物，忘人，忘我……在你的生命中只有你經營的一件事功。同時還不要經營的太多，漏可穿石，綆可斷白，此無他，力常集於一點而不散也。黃石公曾云：「悲莫悲於精散。」我們要知道，不在焦點之下的陽光，是不會起燃燒作用的。

我們知道希臘的大哲學家蘇格拉底對於哲學是有很深的造詣的。他的成功除了他的天資聰穎與謙和好學外，尤在其對每一問題之真理的探討，常能殫精竭慮，專心一力地去求之。有一年夏天，他為了一個問題自清晨即立於庭中沉思以求得解決，至正午未去，至傍晚仍未去，入夜仍呆立於該處未去，直至翌晨，有所悟，方向空長揖作頌神

歌而返。

假使天文學的革命始租哥白尼不是瘞其畢生精力於天文學一部門之研究，則定不能有其如斯宏偉之成就。他的父親棄彼去世後，即跟其作主教之叔父在禮拜堂裏充任牧師，他除了牧師所應做的佈道施藥之工作而外，便以全力去研究天文學，將過去所有的天文學著作讀完後，即懷疑其中有許多是不合乎真理的地方。於是，便潛心於研究與觀察二重工夫上。最後，便發明日靜地動之學說，而將以往之天文學，一手送入墳墓中去。其天體運行論一書，自一五〇七年起訖一五五〇年止經二十三年之長時間，方得完成。他不讓他的腦筋裝許多與他的事業無關的東西。基安尼麗曾說過：「我祇選擇對我興趣最濃厚的事業去做，我是不許我的腦袋去裝填於我毫無用處的材料的。」他懂

得了這一點所以他成功了他的銀行事業。

當愛迪生研究在同一時期可收發四信的一組電器機時，他的腦筋是從不讓日常事務或其他事件所擾亂的。有一次在納稅的時候，他在許多人的後面，挨次向納稅處前進，同時，他却仍在想他的發明，他的脚却不由自主地由後面的人推着走，直到納稅處窗口，在辦事員的「你叫什麼姓名？」的聲音之下醒轉來時仍瞠目不知所對，待其想出他自己名叫愛迪生時，則辦事員已在開始第二個人的稅務而命他等到最末尾去再繳矣。

我們由霞飛將軍的姐姐口裏知道他的一段因為專心而忘乎一切的軼事。事情是因為他有一天散步到馳名遠近的卡納摩堡壘去，他乘機以堡壘專家的眼光，專心一意于其軍事的，工程的各方面之觀察。因

其所衣係平民服裝，而引起一個哨卒的懷疑其爲德意志偵探，逮捕後，送其往上級軍官那里去。他從未注意到此外界的諸多行動，而加以辯白，仍是一心一意的專注於其所沉思默想的問題。事後有人問他爲什麼不告訴他們以自己的名字呢？他的答覆是：「思想已被堡壘吸引了去，便覺不出外表行動的變異了。」其平時對一件小事尙如此，其他重大事件之處理，便可想而知矣。

相傳耶穌有一次曾獨自往曠野中去沉思默想與計劃他的事業之方針及路線，堅持至四十晝夜，專心一意於其前途上打算。有人說他在此時間並未曾吃什麼？這似乎有點類似神話，然我們可以想像當時的空曠的荒野，當然無法可以購得食物，縱帶有相當之物品，亦難望其能支持如許長時間。故其發憤忘食，樂道忘憂與其能集注思想於一點

之精神，可想而知。蓋「心不在焉，視而不見，聽而不聞，食而不知其味」矣。

孟子曾說過：「弈秋誨二人弈，其一人專心致志，惟弈秋之爲聽，一人雖聽之，一心以爲有鴻鵠將至，思援弓繳而射之，雖與之俱學，弗如也。」非但學如此，事業亦莫不然，莫索里尼之成功與偉大的地方，就在能集中全生命之力量於一個方向。拿破崙曾下其成功之技術的性質與祕訣之所在云：「本來，歐洲確有幾位好軍長，但是他們看見太多的事物；我則不然，只看見一件事物，卽是和我作戰的幾堆人。」實在，拿破崙最偉大的地方也就是他成功的地方，就是在於他對軍隊，對戰爭，對權力都有一種特殊偉大的嗜好，幾成他生命與靈魂的整體，至少，也像幾十年的癮客之對於鴉片一樣。以是，他一生

的精力便能集中於一點上，結果，對這一點上，便有特殊的不可思議的成就。他曾說過他最愛看慘劇，但如果有一天，一邊是半個世界毀滅的慘劇，一邊是他軍隊的報告，則他情願拋棄前者而一字不漏地讀他軍隊的報告。其在他事業上之專一與不肯放鬆毫髮之精神，可想見一斑矣。

以是，可以得一結論，即是我們必須外則集中全生命之力量於一事業之一點上，於是，或委棄或利用其他全數的事件或全數的諸點以助此點之成。內則集中全靈魂之力於一情感之一點上，於是，或委棄或利用其他全數的情感或全數的諸點以助此點之成。

四 養成有恆不易堅持到底的習慣

事業與學問，諸係時間之累積而成，有一份時間，即有一份成績。一個人如能將全生命之時間化費在一點上，則定能有一種意外的成就，漏能能穿石，綆可斷臼，以其能專注其力於一點一線上持之以若干歲月而不易不廢也。成功事業的歷史巨人，無不對其事業有一種恆不易堅持到底的習慣。易曰：「君子恆其德貞。」蓋以天地之大，不恆則無物；事業之衆，不恆則無成。實天經地義千古不可磨滅的真理。故古人曾謂吾人如能「日計不足，月以繼之，月計不足，年以計之，持之久，守之貞，安能不大有成之理。」哥白尼之成名，以其對天文學之鑽研，有一種恆心，拿破崙之成名，以其對軍事上有一種恆心，哥倫布之成名，以其對新大陸之探求，有一種恆心，發明蒸汽機的瓦特，發明輪船的富爾敦，發明火車的司蒂芬孫，以及愛迪生，馬

可尼等，莫不是對其所經營之事業，有一種非常人所可企及的恆心。以及文學家，哲學家政治家莫不皆然。梁啓超的自我批判曾云：「啓超務廣而荒，其所嗜之種類亦繁雜，每治一業，則沉溺焉。集中精力，全拋其他，歷若干時日，移於他業，則又拋棄其前所治者。以集中精力故，故常有所得，以移時而拋故，故入焉而不深……識者謂啓超如能裁斂其學問慾，專精於一二點，則於將來之思想界，當更有所貢獻……」又云：「……吾學病在愛博，是用淺且膚，尤病在無恆，有獲旋失，諸事還可効我，此二無我如！」誠爲經驗之良訓。

我們的事業之夢，常被封鎖在環境的鐵櫃裏，歸時間之神保護，我們必須用全生命之力，與之搏戰，用戰勝的手奪回來，使其成爲日常生活中不可缺之要素，直至我們的生命被時間之神拋棄而後已。且

宜有節婦般的封建之情操，合蛇般的固執。萬不可像蕩女淫婦般的沒有定性而富於變化。一個人對事業如果有一種朝秦暮楚的楊花水性，或時輟時作的瘡疾病態，則這便是一個無可醫治之死症。孟子曰：「一日暴之，十日寒之，未有能生者也。」又云：「掘井九仞，而不及泉，猶爲廢井也。」故吾人對事業不但宜有一種定性作用與恆性作用，且宜堅持至生命被時間之神拋棄的最後五分鐘爲止。方能得到自己的生命應有的發展限度之最高級的頂點，而獲得最後之勝利。

在另一方面，更不可求速。蓋「欲速則不達。」同時，「其進銳者其退速。」這裏，孟子有一段很好的寓言，即是：「宋人有閔其苗之不長而揠之者，芒芒然歸，謂其子曰：今日病矣，予助苗長矣。其子趨而視之，則苗槁矣。」故我們要養成一種事業的恆心，第一固在

養成一種事業的嗜好，然亦不可不養成一種不求速的心理。蓋求速，則常難滿望，望不滿則易灰心，心灰則易輟業或改業也。

五 抱必死之心在危難中去奮鬥

人生是一幕重複而慘酷的用血所渲染的鬥爭之戲劇，它具有辛酸苦辣甜鹹……等等的千百種滋味。在這爭鬥的舞台過程中，你不能征服人，你就必得被人所征服；你不能奴役人，你就必得被人所奴役；你不能鞭打人，你就必得被人所鞭打。一個人如果不願忍苦奮鬥的話，那一生的結果，最多不過是能在「人的動物院」裏去享受他人的瞻拜福。那兒確乎是有安逸，快樂，幸福與平和。否則，無論你擔任的是主角抑或是丑角……你的能否成功，純粹要看你的表演能力如何以

爲定。你愈能堅持，愈能奮鬥，你成功的成分也就愈大。

一個人切不可因爲環境的險惡困難而灰心，你能化五分鐘的時光，把最要緊的關頭堅持過去，勝利就會跳到你手裏來的。一件事功之大小，是以你吃苦的尺度來計算的。孟子曰「天之將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行窮拂亂其所爲……」蓋如是，實乃「增益所不能」。天之對人也，其千古不移的公律，實可以數語概括之，卽：將欲甜之，必先苦之，將欲與之，必先奪之，將欲成之，必先敗之，將欲生之，必先死之。我們試偶一考察到中外古今的偉大人物，幾十之八九係自患難中艱苦奮鬥來者。即便知吾言之不誣。甘地曾經說過：「到和平之路，便在自我犧牲……吃苦乃是人類之所以爲人類的界線。」有人擬偉人如風箏，必須逆風而上

者，實是事實。

我們知道，希忒拉的前身是一個瓦木匠的助手，建築師的打樣員，水彩畫匠，歐戰時的士兵……莫索里尼的前身，是一個打鐵的助手，運石的苦工，橋下和公共廁所外露睡的流氓，乞丐，偷雞賊和歐戰時的士兵，馬沙列克的前身是一個被榨取的農夫，貧苦的御車者，五金店的夥計。麥克唐納的前身是一個貨棧中的苦力。高爾基的前身是一個鞋匠的學徒，塑神匠的幫手，輪船上廚子的助手，園丁，碼頭工人，烘麵包的下手……劉邦的前身是一個小小的亭長，朱元璋的前身是一個庵子裏的和尚……總之，我們不可把自己的發展力量估價得太小，把環境的束縛力量估價得太大。祇要你能抱定「舜何人也，予何人也，有爲者，亦若是。」的志願，堅定底去與外力搏戰定能有成。

孟子曰：「自暴者，不足與有言也；自棄者，不足與有爲也。」對於自暴自棄的自殺姿態，吾人宜慎防之有如處子之防其身。

中國革命的成功，純係孫中山先生之大無畏的艱苦奮鬥的精神。其從事於革命也，不屈不撓，繼仆繼起。他以一個人的單獨不懈的奮鬥，方才有民國紀元前十七年前襲擊廣州之第一次革命之產生。當時，正如其自傳所說：「……當初次之失敗也，舉國輿論，莫不自余爲亂臣賊子，大逆不道，呪咀謾罵之聲，不絕於耳。」然以其不以此自餒，方才有民國紀元前十三年稱兵惠州，史堅如謀炸兩廣總督的第二次革命之產生。更因其堅強之自信，與百折不回的奮鬥精神，方才產生民國紀元前五年一年中之五次革命。其第三次之失敗爲潮州黃花岡的稱兵，第四次之失敗爲四月間鄧子瑜在惠州的稱兵，第五次之失敗

爲七月間攻破防城之役，其次爲襲取鎮南關之役，再其次爲黃克強橫行欽廉一帶之役。而在此時，其意志仍極堅定，毋稍失望灰心之氣，於是翌年又有襲取河口之役的產生。當時，安南，日本，香港等地，已無棲身之所，然猶再接再厲，對工作之進行，不遺餘力，終於民元前二年正月由沙河進攻省城之役失敗後，經第十次有名的黃花崗七十二烈士之役，的失敗而誕生辛亥年武昌起義之偉舉，獲推翻滿清建立民國之成功。法國革命經八十年常時期之奮鬥，若干萬生命之犧牲，財產之損失，方告成功。在革命歷史中，我們知道黃興是一位很有成就的將軍，他的成就，除了他的天性極勇敢外，尤在其一刻不忘戰事的精神，他從不放棄機會，一有機會，便把生命去赴湯蹈火亦在所不辭。他許多次的戰爭，都是在死窟里鬥成敗的。美國的獨立要不是八

年的血戰，斷不會有絲毫的成就也。總之，一件大業的創建，自非一件穿衣吃飯，拉矢睡覺般容易的事體。在另一方面，則幾乎是全數的發明家，探險家，我們一翻開他們的成功之史頁，沒有一個不身經千百次的失敗與危險，受盡極惡劣環境的壓迫力與摧殘力所賜予的苦痛，堅持過一般人所認爲了無希望之黑暗時期與渺茫的境地，再衝破最後的關頭方告成功的。蔣介石先生曾經說過：「無論何事，要其成功，必要堅持到最後五分鐘才能得勝利。」誠爲成功的經驗之語。

史丹林自十七歲入社會黨，至蘇聯革命成功的二十餘年之間，他是常過着逮捕，監獄，流刑，逃亡，煽動，行動的連續之生活的。他被捕先後共六次，過監獄生活者凡八年，他從未灰心過。他成功的另一方面，則在懂得近代的政黨戰術和其長於組織的天才。他曾說：「

我的政敵，自托洛茨基以次，齊諾維夫，哈美納夫，布哈林，雷可夫，諸是議論家，而我則是實行家。」不管事實如何，然而這確是一成功失敗的分野線。不惟如是，他而且是個精力家和奮鬥家，他每日和列寧同樣做十六小時和十八小時的工作。他曾說他的生活是「非人生活」。其實，任何一個事業家，都是艱苦備嘗的。

托洛茨基則有着較史丹林更甚之的奮鬥的生活經驗，他視監獄與放逐如演員之視其劇場的舞台然。他如一班幹非常事業之大人物然，常抱「不入虎穴焉得虎子」的決心，拿生命和死神開玩笑。實在，一個事業家，尤其是一個革命家，若不抱定一個隨時可死的決心，是永不會有出人臆想之成就的。昔田單守即墨一拳頭之城，終大破燕軍，復齊七十餘城，在當時「將軍有死之心，士卒無生之氣。」之一點。項羽

救趙之圍也，破釜沉舟，攜三日糧，示士卒以必死，後卒大破秦軍。
韓信之背水而陣竟獲全勝者，在其得兵法「置之死地而後生，置之亡地而後存。」的祕訣。一個大人物一到成敗存亡的緊要關頭時，莫不以其生命作孤注之一擲的。他們是將自己的生命附屬於其事業上，而非將自己之事業附屬於其生命上。拿破侖有一次在其有危害整個戰局之必不可敗的緊要場合，他冒必死的危險矗立於一砲雨彈珠的橋上指揮其部衆。蔣介石先生在其許多緊要之戰局中，他是不顧衆人的勸告，留居安全的後方，而反擇最危險最緊要的前線作他的戰事指揮地點的。他們一到了事業的生死關頭，自己的生命常是看來不值一文矣。
希忒納，莫索里尼，在歐戰時已是一個有大志的成人了，而他們又可以不必服兵役，可是，他們請求參加危險性最大的戰爭。在戰爭的過

程中，在在都表現其爲一個不怕死的最勇敢的士兵。且莫索里尼當阿爾比斯山作戰時，曾被舉爲總部書記，可是他願過其士兵生活，不偷安，不怕死，其升任伍長之文中有「莫索里尼身先士卒」數字。蔣介石先生下其平生成功的一個秘訣之定義時，祇有一句話，就是「向着最危險的方向急進」。并且加以解釋道：「……你想成功，就要向危險的方向前進，并且要急進！越是危險的方向，我們越不怕！越是危險的地方，我們越要去……」意思就是告訴我們，在事業奮鬥的過程中，我們必須常常拿生命去和死神搏戰。他理解到最危險的處所，就是最重要的處所這一個要點。故不放心別人去負此重任。而許多平庸之輩，常是你自己若不親身作表率或監督，是鼓不起他們的勇氣的，偷生怕死和苟安苟樂，是人類的一個弱點，古說云：「我不入地獄，誰入

地獄。」我想，在一個革命家一個事業家的眼光中看來，應改爲「我不願意死，誰願意死。」才恰到妥處。東方的精神領袖甘地，他一生是常常被捕和入獄的。他的紡機在監獄中也是不願離身的，他求用事實去領導與感化他的民衆。常常絕食以求達其目的，以求感化其大羣的羣衆與仇敵。常以自己的生命和死神開玩笑。沒有任何一種侮辱或壓迫，威脅，會使其放棄其理想與工作的，反而。他的信仰，常因所受的患難困苦而更堅強，他的工作，常因所受的阻礙壓力而更猛進，他曾說過：「我願冒千種暴力的危險，而不願……」實在，奮鬥的危險的道路，就是成功的道路！

列寧的堅苦卓絕的奮鬥精神，則更值得我們景仰。他爲了革命和自己的信念，是常時和流放及監獄生活做朋友。他不知死爲何物，

即使在監獄中也不停止其革命工作。而仍爲黨的中心人物，指揮其黨的工作之進行。當他在監獄裏用牛奶寫秘密文件時，爲避免意外起見，他用麵包製成「墨水瓶」模樣，傾入牛奶於其中，若獄卒一開們進來，便立把墨水瓶塞進口中。有一次他寫道：「今天我吞了六個墨水瓶。」由這一件小事上，就可以想見其他的一切矣。

羅斯福奮鬥的標幟，是「把握住不屈不撓的精神。」蔣介石先生奮鬥生鬥的標幟，是「向最危險的道路前進。」歷代大部份成功人奮鬥的標幟是「人一能之，已百之；人十能之，已千之。」古人所謂「君子法天。」者，蓋以天之運行，無時或息也。湯銘之「苟日新，又日新，日日新。」亦即是示吾人以須「自強不息」之意。換言之，卽成功人之奮鬥，須堅持到生命之最後的五分鐘。

逆境是人生之最宜於長進的境地。吾人宜利用以磨厲自己之才學。設若遇到一種不能使工作向原有方向前進而遇到一種最大的阻力使你不能不拋棄或停止你的原有工作時，你可以暫時的停止或拋棄，甚至到必要時轉換一個方向都可，但切不可全數停止你的奮鬥。我們知道，文王之周易，演於被拘之時，孔子之春秋，作於受厄之時，屈原之離騷，賦於放逐之中，左邱之國語，成於失明之後，孫子之兵法以臚脚，不韋之呂覽以遷蜀，韓非之說難孤憤以囚秦，司馬遷之史記以被囹。這些，都是在困難中猶不灰心繼續奮鬥所造成之歷史的紀念碑。美諺云：「事業是勞動的積累……」拿破侖云：「難之一字惟愚人之字典有之。」蓋吾人如果能歷百艱阻而不挫折，堅苦卓絕，銖積寸累，持之既久，自大有觀也。蓋雪林批評俾斯麥是個好做事的人，消磨於

有事做，而死於無事做。』誠然，一個人，祇要天天在做事，則日積月累，必有所成。最後，我們必須認識清楚的卽：「失敗爲成功之母」。這不是甜密的格言，而是事實。失敗一次，卽增一份學識，長一份經驗。故失敗愈多，成功也就愈大。吾人苟能失敗而不灰心，不悲觀，不消極，定能有最後之收獲。湯繫於夏台，文王囚於羑里，重耳奔於翟，小白奔於莒，勾踐臣於吳，邦臣於羽。一個偉大的人物與一件偉大的事功，至少必須有一次或幾次的屈辱與失敗也。

六 養成手不釋卷的嗜僻

平庸人之所以成爲平庸者，在其一離開學校便也離開書本，不再求學術之長進，任其靈魂開智識的飢慌於不顧，而一味追求肉體的物

質的虛榮與享樂。此點，尤以薪俸階級者爲然。他們一接近或爬上有的梯子之初級，即志得意滿，趾高氣揚，既誤認天下事，易於反掌，復錯看做事與讀書乃截然兩途。其結果，實不啻自掘空其事功的紀碑之基礎而使其陷入無底的深坑。縱欲用其魔術家的手腕與跳軟索者的腳法而取巧於一時，亦難望其有較久之支持與偉大之成功。固然，學問不盡從書本中得來，世界即我們的大學，在社會現象裏，在事功經驗裏，在日常生活裏，都可以由細心的體會而獲得珍貴的寶藏。可是，書本究爲萬千的時間，萬千的血汗與萬千的智慧所凝成。我們可用極少的犧牲，獲得極多的代價。這是較合於經濟學原理的方法。故古今來偉大人物之成功，除了於其事功的奮鬥之生活中，濾取貴重的智慧而外，無不乞靈於前人或當代的書籍者。不但是乞靈，而且確乎

是得助極多。蓋「工欲善其事，必先利其器。」作事之器，第一就在學問。易云：「藏器于身，得時而動。」蓋先能胸有成竹，目無全牛，則出而問事應世，必有可觀。惟「運用之妙，存于一心。」故許多讀死書的人，一生辛苦之結果，至大限成功一架兩腳書櫃，不能有所發揚，有所變化，更不能有所成就。舉一以反三，聞一以知十，即神而化之之謂。蓋「學而不思則罔。思而不用則殆。」而用之之妙，又純在一心之能乘事，乘時，乘勢，乘機，乘境之不同而神化之。故不可執某也讀書無成，某也讀書無成，而曰書本無用也。

我們知道孫中山先生之偉大的成功，就在其有愛讀書本的嗜癖。

吳稚暉先生曾記孫先生之愛書軼事云：「……一九〇八年他到倫敦時，似乎旅費很窘，所以有一位曹亞伯在學生中湊了三四十鎊送他。不

料三天以後，我們到他寓裏去見他，已把那錢買了一大批緊要的書籍，指示他們甚麼甚麼，我是驚駭他的好學，曹君便以爲他不吃麵包，買那種不急之物，有些不满意……」，孫先生這種讀書的精神，一生都是保持不懈的。他曾說過，「我一生的嗜好，除了革命之外，惟有好讀書。我一天不讀書，便不能夠生活。」總計他每年所用的書籍費，在革命失敗亡命時至少有四五千元，在革命較忙的時期，也有二三千之多。故皮海寰曾對吳稚暉先生說：「儘管學者如汪精衛等，事情太多，幾乎像束書不視，不及孫先生用功。」這與曹不滿意孫之事實，正是兩個極好的對比。蔣介石先生在平時每日是有一定的讀書時間的，即在戰時，亦稍有餘暇，即抱書本。他不但對當代之政治，經濟，及科學等部門之書籍，研究不遺餘力，即對中外古代文化，亦極力探討

，對四書，五經，史書，及各代大政治家之全集，軍事家之著作等則更甚焉。縱該書有許多不合乎現時代者，彼亦逐目閱讀，以擷取其彼所需要之智識。

列寧的好學精神，正與孫先生相同，當他青年時嘗是吃一餐早飯，便夾書本，辭典與筆記簿去研究一大半天的時間方回。他并不死讀，極注重思考，查證，研究與搭記等工作。除散步與參加集會外，每日總是手不釋卷的。這種好學不倦探求真理的精神，直繼續至其死時，數十年如一日，未稍間斷。圖書館，就是他一生的大學。嗣後，更異常注重實際問題，當一八九七年流放在西比利亞時，他是從未放棄一時半刻去探討革命理論的。一九〇八年爲了需爲同志寫一本唯物論與經驗批判論而暫時離開其工作去倫敦利用大英博物館之豐富文獻，

作參考之資料而埋頭研究，後終成爲蘇聯共產黨之哲學理論的一部巨著。

讀書應不受環境的支配，只要你有志於斯，堅持到底，終有最後之滿意的收穫。我國古時之掛角讀書者，囊螢讀書者，映雪讀書者，懸樑讀書者，收豬讀書者，負薪讀書者，諸是最好的成功之例證。而顏淵一簞食，一瓢飲，居陋巷，曲肱而枕之，亦無礙其列聖賢之林。顧亭林雖生而雙瞳子，聰明絕人，一目十行，然生平自少至死，未嘗一刻釋書離卷，所至之地，他物可不攜，書必盡載，嘗以二贏二馬負書行，有時卽在馬上亦不忍棄書，常於鞍上默誦諸經註疏。同時又特別注意于書本與實際問題及地物之對照。此卽其所以成功之大原因也。我們知道發明火車的史梯芬孫是一個出身微賤在煤礦

中做苦工的窮小子。他見了瓦特發明的蒸氣機之費力省工，便引起其奇趣而有志研究。惟苦於不識一字，便決心發憤苦讀，日間作工，夜間上學，持之既久，終就其研究之願而獲成功與勝利也。林肯又何常不是一個因貧苦未受到正式教育的孩子，可是，他最肯下死工夫苦讀，常於破紙堆中拾到被人丟棄之破舊書籍，便慢慢學習，不知則問，久之，而得有其後日之基礎。麥克唐納曾說過：「書籍就是我的大學。」蓋他之處境，亦復如林肯然。他在小學讀書時，家中貧窮如洗，無錢買鞋，便裸足走過很長的砂濱，即在赤熱的夏季，亦復如然。他無錢買書時，除借讀外又嘗經書店裏去盜讀。二十歲時，在倫敦作貨棧中苦力時，對讀書與研究則從不稍懈。一有餘暇，便出入於波克貝克學社及實驗室裏，他以後在忙碌沈繁的工作當中，總是必須偷閒

讀書的。他同樣是以獨學與苦讀成功的人。捷克的大總統馬沙列克，乃一個五金店的夥計，他也有一種乘暇走到舊書店去偷讀書的習慣。他曾說過：「要取回被澳匈國所盜去的捷克領土，唯有勞動與讀書。」他在窮困的時候，常是兩三天不吃東西，然而對書仍是孜孜不倦，有許多同學譏諷他說：「馬沙列克是個把書籍當做麵包吃的人。」孔子亦曾寫其好學之情形云：「吾嘗終日不食，終夜不寢，以思無益，不如學也。」……

同時，我們也不可以爲自己已是過了求學的年齡便不去和書本親近。此點，最好借師曠答晉平公之「少好學者如日盛陽，老好學者如秉燭夜行。」二語以供吾人之追味。本來，人生與學問，實如莊子所謂「吾生也有涯，而知也無涯，以有涯隨無涯殆矣。」之說，更何況

一剩歲餘年之人。然歷代成功人，多在於「老當益壯，窮且益堅」之語，正因其老，故必及時努力，正因其殆，故必加倍努力，以冀於成功。孔子臨歿猶手不棄卷，故不失爲大聖，仲舒垂卒猶口不輟誦，故不失爲大儒。顏習齋家訓中有：「孔子云：五十學易，可以無大過矣。魏武袁遺，老而彌罵，此皆少學而至老不倦也。曾子七十乃學，名聞天下，荀卿五十始遊學猶爲碩儒。公孫弘四十餘方讀春秋，以此就登丞相，朱雲亦四十始學易與論語，皇甫謐亦二十始授孝經論語，皆終成大儒……」同時，亦不可以自己之天資稍差而兀自暴棄，蓋「生而知之」的人，天下鮮有，「學而知之」的人，亦不多覩，惟「困而知之」的人較多。吾人果能以「人一能之己百之，人十能之己千之」的精神去苦幹，未有不成功者也。

在另一方面，許多偉大人物都是不肯拋却實際問題的。蓋世界就是我們的大學。社會上一切制度，現象，風俗，習慣……等都是書本，只在你能細心去學耳。同時，又必須選擇我們所需要的或與需要有關係的去學。當彼得大帝即俄帝位時，覺非輸入歐西文化，不足以救帝國之貧弱，便扮公使從人到各國去考察。蓋世上最靠得住的人是我們自己。百聞不如一見，派人不如自己之較能悉其精隨與真相也。他先後至德，英，丹麥，荷蘭等國，精詳地研究其制度法律，技藝，文物與其所以致強之道。當其在荷蘭時并親自到船廠中去做傭工，學習造船及其他種種智識。返國後，以其所得，施行於俄，而成功其歷史上劃時代之傑作。同時，在工作中，亦不可忘記學習，二者必須使其平衡地向前發展，莫索里尼在十分忙碌的工作當中每天早晨，還是騎

着自行車走往返十八哩的路程去學飛行術，有一次，飛機因機械生礙而摔傷至幾瀕於死之境地，猶不以此灰心，傷一愈，便繼續學習，以完成其技術。我們知道盧騷，易卜生是未會好好讀過書的，高爾基在二十五歲以前，是一個貨真價實的勞工，他不知道學校為何物。蕭伯納亦後然。可是，他們的生活經驗豐富，他們肯體會，他們肯永恆的努力與不間的求知。他們懂得他們所需要的。莫索里尼是不死盯着任何學派去研究，去做任何學派之奴隸的人，他不相信書為人生中絕對的確切的糧食，他認為經驗比任何理論，任何哲學更有力量。差不多每一個成功的人，都是不願意讀死書的，他們祇是抓住自己所需要的。

孟子曾云：「盡信書，不如無書，我於武城，取二三策而已。」培根亦有同樣的經驗話告訴我們道：「為學之道，當就真理以獲得新知

，不可但拾古人唾餘。」誠然，我們要以自己的腳站在著書者的頭上，不可讓著書者的腳站在我們的頭上。蓋善讀書者，著者皆其奴隸，書本皆其註腳，所謂「博學之，審問之，慎思之，明辨之。」乃古今來最好之讀書方法也。孫中山先生曾啓示我們以他的讀書方法有云：「自人類有史以來，能紀四五千年之事，翔實無間斷者，亦惟中國文字所獨有。則在學者正當寶貴此資料，思所以利用之。如能用古人而不爲古人所惑，役古人而不爲古人所役，則載籍皆似爲我調查，而使古人爲我書記，多多益善矣。」此仍爲千古不朽之名論。列寧的夫人批評列寧的讀書法道：「他不是取一個理論家的姿態或書蟲而接近卡爾馬克思的，而是作爲一個爲問題所疑難，爲現實所逼迫以求解答的人之姿態，而接近馬克思的。」惟學問浩如煙海，當我們考察一問題或

研究一現象時，吾人可將一切有關的可供參考的書籍，全數找來，再擇我們所需要者而閱讀之。愛迪生有一次要想知道打字機的某一部份之構造，便命其助手到圖書館將全數討論或有關於打字機的書都找來，在他辦公室的桌上，堆着有幾尺高，他並沒有費半天工夫，又命助手將全數的書送還圖書館去，其助手初很奇怪，以為並沒有看。誰知他是只抓住他所希望懂得的一點。

讀書還要注意的就是要同時在實踐上下工夫。左宗棠訓其霖兒書中有云：「識得一字，即行一字，方是善學。終日讀書，而所行不逮一郵野農夫，乃能言之鸚鵡耳。」一個事業家，不純在模仿，偷竊，抄襲……而已，最要緊之一着，在能創造，變化，實行……朱子論學有云：「讀書不專就紙上求義理，須反轉就自己身上推究。」而其最

扼要最精彩之論則爲，「學者工夫，惟有居敬窮理二事；能窮理則居敬工夫日益進，能居敬則窮理工夫日益密。」

最後我想吾人如能養成一種讀書的嗜癖，使讀書成爲生命中之一部份，自打定主意之日起，至死之日止，終身行之而不間，必有所成。去年，我曾在日記上寫有「石銘」二語，卽——「不可有一日不讀書，不可有一日不做事。」蓋讀書卽是求知，做事卽是實行。二者縱不可得而兼，亦務必設法使其兼之，這是一個領袖成功的不可缺的原則。在此，「分工合作」的原則，則是一個領袖用來騙人聽其命令，服其鞭策的飾詞，使你犧牲自己的成功以造就他的成功或達到他希望的目的之一句術語。

馭人祕訣第二

馭人祕訣第二

所有歷史上的巨人，幾乎全數是「人類的牧羊者」。他們具有在羊羣中選擇領袖的技能，他們懂得牧羊的祕訣，了解羊的需要和性情及其各別的特有的用途。我們所要研究的就是他們怎樣使自己能牧無數的羊羣和怎樣使自己能因牧羊而致富饒的技術……

我們知道一個騎雙頭駿馬的人的危險，可是，一個慣於跨騎人羣的騎術家，他跨下的人頭愈多，也就愈無危險而愈偉大。歷史上全數最偉大的人，也就全數是最長於馭人的人。反轉來，世間上全數最長於馭人的人，也就全數是歷史上最偉大的人。「天時不如地利，地利不如人和。」在政治的觀點上，一個人縱使他曉得怎樣能毫無遺憾地

利用「天時」，和利用「地利」——亦即是利用時間和空間——而不能得「人和」，則未有能成者也。故傳謂「師克在和。」

一個人不能馭人，就必得爲人所馭。這是一個定則。世界上僅有這兩種人，我們否認中間性人之存在。

馭人之術，幾竭百分之百是屬於權謀，在後，我想引讀者由理論的學校，跳入事實的學校裏，使一切如像一加一等於二那麼容易理解，不願襲哲學家或玄學家們的技倆，使讀者由文字導入神祕而又玄奧的世界裏去。

山岳之高，以土衆也；海洋之大，以水衆也；宇宙間巨像和紀碑之成，以人衆也。故人類之偶像，可分爲三種，上焉者，能合天下人之心爲一心。中焉者，能合天下人之力爲一力。下焉者，則棄天下人

之心與力而孤傲自恃。至被馭於人的人，則不在此論。

「一朵野花不能造成春天，一株良木不能構立華廈。古人所謂「得人者興，失人者亡。」卽此之意，一個領袖的事業之成功，決不在其本人有空前絕後的特殊天秉，而在其有組織羣衆領導羣衆的才幹和器度。本來，人羣之組合，乃在「互相利用之原則」下成立，惟巧於利用人者，則明雖似爲人所利用，而暗中實在利用人。反之，則爲明雖似在利用人，而暗中實爲人所利用。故同爲馭人，而有高下之別：下焉者馭人而使人知其爲所馭，惟無法脫馭。中焉者馭人而使人不知其爲所馭，故亦不求脫馭。上焉者馭人而反使人以己爲被其所馭，故能賣死力求事之成，而永不虞其脫馭。此三者又可分爲三級，下焉者僅能馭在己才力之水平線以下之人。中焉者則能馭與己才力在同一水

平線以上之人。上焉者則能馭其才力超出自己之才力水平線以上之人。如劉邦之於蕭何，張良，韓信……劉備之於諸葛亮，張飛，關羽……等。而朱元璋之本身，亦同樣地係一平凡之輩。此外如齊桓之用管仲，高傒，鮑叔。秦穆之用孟明，子桑，勾踐之用文種，范蠡，成吉思汗之用耶律楚材，都是了不起的人物。然而彼等俱能用之，馭之使甘爲已用，故終成大業。

我們承認一個人不能征服人，就得爲人所征服；不能奴役人，就得爲人所奴役；不能牛馬人，就得爲人所牛馬；不能馭人，就得爲人所馭。馭人是有祕訣的，卽是有「道」的，非僅指權術而言也。且夫，天下莫非人也，亦莫非才也，祇在你善知，善任，善馭而已。苟馭得其當，則普天之下，莫非才也。園頂方踵莫不樂爲已用也。馭不得其

當，則英雄豪傑，莫非愚也，黨羽左右，莫非敵也。商鞅於其畫策籍中云：「……故善治者，使跖可忠信，而况伯夷乎？不善治者，使伯夷可疑，而况跖乎……」揭子宣於兵經中言馭人有云：「人以拂氣生，才以怒氣結，苟行兵必求不變者而後用，天下有幾。兵非善事，所利之才，卽爲爲害之才。勇者必狠，武者必殺，智者必詐，謀者必忍；兵不能遣勇武智謀之人，卽不能遣狠殺詐忍之人，不用狠殺詐忍之人，又無勇武智謀之人。故善馭者，使其能而去其兇，收其益而杜其損，則天下無非才也。仇可招也，寇可撫也，盜賊可舉，而果敢輕法，夷狄遠人，皆可使也。」其實，非僅行兵上爲然，在行政上亦然，大凡政治上傑出之人才，諸有其傑出之害點，卽陸宣公所謂「逆鱗」。吾人不能善馭，則如倒持太阿之劍，而授柄於人。故馭術不可不講

求焉，是爲馭人秘訣第二。

一 觀察人的技能

馭人之要，首先在能知人善任，故我們第一步須考察那些具有磁性的的人，他們的觀察人的技能是如何的。古語云：「人心難測，甚於知天，腹之所藏，何從而顯。」其隱微困難如是，故其重要性亦隨之而增。太公會云：「夫士外貌與中情不相應者十五；有賢而不肖者，有溫良而爲盜者，有貌恭而心慢者，有外廉謹而內無恭敬者，有精精而無情者，有滿溢而無誠者，有好謀而無決者，有如果敢而不能者，有恍恍惚惚而反忠實者，有詭激而有功效者，有外勇而內怯者，有肅肅而反易人者，有嗃嗃而反靜愨者，有勢虛形劣而出外無所不至，無

使不遂者，天下所賤，聖人所貴……」以是，吾人對此更不可不特加注意。

孔子對於觀察人的技能極有研究，曾述其經驗云：「始吾於人也，聽其言而信其行，今吾於人也，聽其言而觀其行。」他有幾句話可以爲吾人的最高之原則的：是「視其所以，觀其所由，察其所安。」這裏所指示給我們的是；我們對於一個人，第一點須考查其歷史背景與經歷，不可純爲現在環境所蒙蔽。其次須注意其工作，行動，環境與其常接近之人物。再次考查其日常生活及嗜好。最後，便可望由此而得到其人之個性，思想，志願，技能與特長……太公會云：「……必見其陽，又見其陰，乃知其心。必見其外，又見其內，乃知其意。必見其疏，又見其親，乃知其情。」其所以諸如是謹嚴審慎者，蓋知

人之難，聖哲所病，不願執一誤察而失其餘也。諸葛亮對於用人，是一點也不放鬆其嚴密之考查與觀察的。他留給我們的有一個具體的方案，即是——「問之以是非而觀其志，窮之以辭辯而觀其變，咨之以計謀而觀其識，告之以禍難而觀其勇，醉之以酒而觀其性，臨之以利而觀其廉。」於此可得一結果，即是諸葛生平之所以未錯用一人者，實由其觀察人之那種謹嚴審慎之態度有以致之。惟諸葛此語，實秉諸太公之知人八證而來者。八證爲何，卽：「問之以言，以觀其詳；窮之以辭，以觀其變，與之間諜，以觀其誠；明曰顯問，以觀其德，使之以財，以觀其廉，試之以色，以觀其貞；告之以難，以觀其勇，醉之以酒，以觀其態。」他認爲「八證皆備，則賢不肖別矣。」由此可知古人對觀察人之審慎也。

此外，培根曾有一段話值得參考的，他曾說過：「察知我們須要與之週旋的各個人的脾氣，慾望，見解，風俗，習慣等等之如何？在他們的主要背景上，獲取他們的權利之援力，扶助，保障等如何；在他們的主要罅隙上，獲取他們的有機可乘之缺陷，弱點等如何；再有他們的朋友，黨派，庇護者，依附者，妒忌者，怨仇，匹敵等如何；以及他們在何種時機，何種情況之下是可接近或不可接近的……惟最靠得住而簡扼的則為他們的脾氣和性情或目的和計劃。比較薄弱簡單的人，最好從前者估計他們，比較謹慎深藏的人，最好從後者去估計他們……」

同時，在外表上，即每個人之生理上之構造情形，及當時之氣色，態度，表情……等亦可得到莫大的幫助。蘇俄格柏烏等機關內之特

務工作人員，沒有一個不是對其科學的形相學一書有相當研究的。我們對於一隻馬，一隻狗，一隻貓，知之者一望便知道其是否善走，善獵或善捕鼠。在這一點上，人與貓，狗，馬，等動物，沒有什麼不同。孟子即是我們從生理上去觀察人的老祖宗，他曾說道：「存乎人者，莫良於眸子。眸子不能掩其惡，胸中正，則眸子瞭焉，胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉。」一個人的眼睛，實可以表示一個人的思想，性情出來。范蠡知勾踐之可與共患難，而不可與共安樂，孔明知魏延之必反，都是從生理上觀察的好例。昔淳于髡博聞疆記，對於談說，獨造精微，而承意觀色之工夫，尤為古今獨步。有一次，髡曾先後二見梁惠王，惠王雖屏絕左右，以便彼此密談，然心實他注。髡於觀察之下，立即發見此點，故始終未發一言。惠王

怪而責薦介人彘之贊絕髡非管晏所及之才；不然，則定係已在淳于髡之眼中爲一不足與言之人……薦介者具以告髡，髡曰：「固也，吾前見王，王志在驅逐，後復見王，王志在聲音，吾是以默然。」惠王聞知大駭，而不覺嘆服其爲聖人。據惠王之自供，彼第一次見髡時，適有獻善馬者未及視，第二次見髡時，適有獻謳者未及視，故形式上雖屏左右以敷衍之，而私心則實在馳與謳。後二人一語連三晝夜，本可藉此應惠王之請而登卿相位。髡辭謝而行。蓋有感于中者，必形諸外，惟在吾人善察之耳。不但一個人的氣色，表情……等足供吾人觀察其思想性情等之條件，卽於其談吐之聲音中，亦可聽察出來。昔子產出巡，聞一婦人之哭也，不哀而懼，遣吏執而問之，則爲因姦而絞其夫者也。孔子家語中亦載有這麼一段軼事，其工夫則更高一層。孔子

於適齊之途中，聞哭聲甚哀，而告其僕謂「此哭哀則哀矣，然非喪者之哀也。」後驅而前，遇一異人，孔子下車問其姓名知爲丘吾子，問以「子今非喪之所，何哭之悲也。」則答以「吾有三失，晚而自覺，悔之何及。」再追問之，則曰：「吾少時好學，周徧天下，後還喪吾親，是一失也。長事齊君，君驕奢失士，經節不遂，是二失也。吾平生厚交，而今皆離絕，是三失也。夫樹欲靜而風不停，子欲養而親不在；往而不來者，年也，不可再見者，親也。請從此辭。」便投水而死。人而至於悲傷自殺，其哀可知，然孔子能辨出其爲喪者之哀與非喪者之哀。對其他一切顯而易察者，則更可知矣。

在另一方面吾人不但宜「聽其言而觀其行」，以求未來事實上之證明，且須觀其行而聽其言，以其過去之事實而衡測判別其言論之如

何？不可徒扭一角而概之曰全牛。這一點，最好引有子的一段軼事來證明其重要性。昔有子詢曾子曾否問喪於夫子，曾子以「喪欲速貧，死欲朽」對。有子係一個對孔子過去之一切行事，曾極仔細周詳地留心考察，深印入腦海的人，故一聽之下，便判別其爲非君子之言。曾子證之以親聞，有子仍堅持不信，又復證之以借子遊同聞之。有子則認爲孔子之語是語也，必有所爲而發。後曾子詢子遊則果爾。蓋前語係居魯時知南宮敬叔曾因事失位去魯，後如有機返魯，必載寶行賂王之左右以求復位而發。後語係居宋時見桓司馬自爲石椁三年不成而發。於是曾子便甘拜下風，而請教有子所以知之之道。有子告曰：「昔者夫子制於中都，四寸之棺，五寸之椁，以斯知不欲速朽也。昔者夫子失魯司寇，將之荆，蓋先之以子夏，又申之以冉有，以斯知不欲速貧也

。故吾人對於一個人過去之言論，行動，思想……不可不詳加之考察，蓋無論任何人，在偶一不慎之條件下，是不能担保他會不失言的。同時，有許多領袖人物，在某種時機與需要下，常故意散放煙幕彈，以迷世人之耳目。如袁世凱稱帝時，蔡松坡將軍故放射一迷戀名妓之煙幕彈，而就其逃脫袁氏掌握之計謀，終作成其雲南起義之傑作。即爲一鐵例。若袁氏爲深知蔡氏者，則以過去即能證其行動之必有所爲而預防之也。

二 容饒寬恕的大度

馭人的一個最大的寶籟，就是一種容饒寬恕的大度。老子所謂「爲天下谿，爲天下谷。」即此之意。故孔子曰：「德盛不狎侮，狎侮君

子，罔以及人心，狎侮小人，罔以盡人力。」一個人沒有一種不恃勢狎侮人的涵養，和請謀害自己的魔鬼吃櫻桃的大度，是不會有若何了不起的成就的。夫以南京之大，不能容中國，而中國則能容多數之南京，中國之大，不能容世界，而世界則能容多數之中國。天地之所以大者，以其能容也。揭子宣曰：「勝天下者用天下，未聞己力之獨特也。」故量度一個偉大人物的成功之大小，亦可以一種容饒寬恕的大度作斗斛去衡之。以恨報怨，怨無已時，以德報怨，怨恨斯已。這是佛經中的第一要義，亦即是容饒的極則。我們不可以他人同樣的見解，氣度……去斤斤計較，拿破侖曾經說過：「一個人應知道怎樣饒人，決不可堅持一種仇恨及悻悻的態度去計算斤兩，蓋如是，徒增他人的敵意，傷左右的心情，損自己的事業而已。」甘地認為「寬恕是較文

明於責罰。」他曾說過：「惟有在有權力責罰而不責罰的時候，才是一種寬恕，在有能力報復的時候，而不報復，才是一種容饒。如果是一種毫不能爲力的屈辱，而假冒寬大以自欺欺人，冀代自己裝面子，便絲毫沒有價值和意義之可言了。」

昔元世祖既得宋之天下，而獲反抗最力之文丞相天祥，若以常情度之，則誅之惟恐太遲，然世祖留之數年，備極優待，如桺虎兇，而欲馴之。其後，亡元之民族英雄朱元璋，亦爲一極有大度之人。他十七歲時入皇覺寺爲僧，後爲大志所驅而決起義時，適定遠人郭子興據濠州與元爲敵，卽往依之爲親兵。迨元丞相脫脫等破徐州，趙均用、彭、早住、帥餘黨奔濠，賈魯奉命圍濠，元璋與子興竭力捍衛。後子興以屈已下趙彭，故反爲所制，趙稱王而下子興於獄，元璋聞之，并不懼禍。

之迫已，希苟全而亡命，反以受郭氏深恩不可不赴難而入子興家。翌日事聞於趙彭而被釋，後天下士聞而爭歸之。迨彭中流矢死，趙并其部下，於是益見狼戾，亟欲殺子興。元璋設法使人說之而得稍寬，復賂其左右。卒使子興得率所部稱潞陽王。元璋率部卒數萬人奉其號令。照理，子興應感戴之不暇，然竟惑讒言，盡奪元璋之兵。自此以後，征討之權，全入於子興之手，而元璋絲毫不得與聞。然彼從不以此而懷貳，反事之益恭；直待子興死，方代其兵，其氣量之大也可知。後元璋起兵與元戰時，擒元將陳桢先，旋愛其才而釋之，桢先詢以未殺之故，得知以欲其招已軍降。桢先慮已軍之降，便書書陽招而實陰激之，孰臆其衆果降，桢先悔已無及。迨後聞知欲攻集慶，便乘間以攻集慶時毋力戰，俟其得脫，當與元合以謀朱，元璋聞其謀，并不以

其奸詐與貳心而誅之，反告以「人各有心，從元從我，不相強也。」而釋之還。且曾獲元萬戶納哈出，亦釋之北歸，待大軍克太平時，又獲之。元璋待之仍極厚，願納居恆鬱鬱，元璋知其意而語之曰：「爲人臣者，各爲其主，况爾亦有父母妻子乎？」又釋之歸。其對人之寬恕容饒之大度有如此，對自己之左右，部下朋輩也，亦可想而知其有過之而無不及者。由是，天下士之所以爭爲死者，當可瞭然。這種大度，實爲任何一個偉大事業家所必具有，惟有時吾人未及注意或爲史家所忽略，譬如班超罷，人都知道他煊赫的武功，可是就很少人道及他的大度。當他決定其事業基礎建築在西域，而率軍遠征時，李邑便讒毀之於漢帝，謂其西域之功不可成，且彼抱愛妻，攜愛子，安樂外國，無復思漢之心，及其他許多虛無有之事，俾能詔之回。事爲超所聞，

便去妻以示心漢帝，後李邑因事奉旨詣西域，且詔中諭超可留邑爲從事。若以常情度之，則邑實爲超事業前途之一大敵人，奉詔留邑，既可有機問往昔讒毀之罪，又可免朝庭心腹之患。可是，超并不以此爲介意，而與之斤斤計較，反遣之獲烏孫侍子返京師。徐幹勸其緣詔留邑。超謂「內省不疚，何卹人言。」祇此一端，便可概見。

陸宣公於其奏議中曾云：「……前史序項藉之所以失天下者曰：於人之功無所設，於人之過無所遺。管仲論鮑叔之不可屬國曰；聞人之過，終身不忘……」又云：「驅駕擾馴，惟在所馭。朝稱凶悖，夕謂忠純；始爲寇讎，終作卿相。知陳平無行而不棄，忿韓信自王而就封，蒯通以折理獲全，雍齒以積恨先賞，此高祖之所以恢帝業也。置射鉤之罪而任其才，釋斬祛之怨以免於難，此桓文之所以弘霸功也。」

然則當事之要，雖罪惡不得不容；適時之宜，雖仇讎不得不用。此實論領袖人物應取大度之至言。蓋天下無全才，亦無廢才；無無過之人，亦無全失之人；錄長補短，惟在所用。拿破崙在這一點，很得領袖之要。凡是他所要用的人才，他都盡全力以設法羅致，即使是在敵人的陣營裏，亦須設法使其跳入自己的堡壘。有幾位極度怨恨他的將官，即是他極度看重的將官，他設法輪流調用，如聖西爾，利科佈，馬克多奈爾是也。部里恩曾批評拿破崙以「用人不為私人的憤怒仇怨而犧牲其政策的需要」一語。可謂深得拿破崙事業成功之祕訣。

拿破崙氣度之大，在所有的歷史人物中，可謂是差強人意的了。他從不考慮人的問題，而專注力於事體之考慮。他爲了事體的需要可以寬恕一切的人，摩羅因要松之事體在法國打敗仗，他并未有絲毫的

埋怨與咎責。在來比錫一役時，他知道謬拉暗中與奧國議款，他便請其來坐於自己的身旁，很沒有火藥氣而溫淳地談及此事就算告一結束。當他做執政時，他接着克萊貝爾給指揮府一封捏造事實誣告他的信，他絲毫不與之計較斤兩，而取其有用之處。極力壓制自己的情感，給埃及大軍的告示以「……你們必須絕對相信克萊貝爾，如同相信我一樣，服從克萊貝爾，如同服從我一樣，因為他是值得相信與服從的……」當他被放逐於厄爾巴島時，蘇爾特做路易十八的大臣，并發告示反對拿破侖，待其由該島逃回巴黎時，却又委他當參謀長，因為他有他的軍事特長。

孫中山先生的氣度亦是無比的。蓋我們既知他人取這種見解及行為之錯誤，偏狹，幼稚……而自已又復取同樣之態度，豈不陷於同一

之覆轍。當民國七年中山先生重遊歐洲，與中會將開會於柏林時，同志王發科被一滿洲學生警告恫嚇。謂將報告政府，取消其官費，甚至有性命之虞。王窘迫不堪，允隨至巴黎設法。待抵巴黎後，又商得新加盟同志湯瀾銘之同意，伺中山先生外出，便入其房盜取加盟之名冊，趨法使館涕泣告密，作為自首之禮物。孰知當時公使孫寶琦，不直其所為，又恐生倫敦使館之同樣笑話而斥其速返名冊，否則便須先撤其官費。王湯驚聞之下，狼奔豕突地跑回旅館，向中山先生涕泣自首以創包盜取名冊之事，中山先生不但無半言之責備，反溫慰有加。祇此一小事，即可概見其餘矣。

朱子所謂：「大丈夫當容人，勿為人所容。」實為至論。

甘地是二十世紀的東方的耶蘇，他的政治的脚是站在宗教上的。

英雄式的忍耐主義，使他的精神注入每一個印度人的靈魂裏而使英帝國主義者武力式的壓迫主義感覺棘手。無窮的忍耐和無窮的愛，表現在他的犧牲精神上便給與今後任何革命運動者以一基本的動力。他爲一唯一的純粹的精神運動的領袖。在其政治工作與革命工作上找不出絲毫權謀的縱跡，他以犧牲自己之偉大的精神去號召信徒，去感服敵人。他的態度永是仁慈和虔敬的，心永是容饒和寬恕的，就是對待敵人的時候也是如此。現在，我們隨便找一兩件小事來做閉幕吧。在一九〇七年甘地因爲自己所採取的主義和主張，不爲一部份激進的印度人所滿意而整個地被其懷疑，同時政府又用盡全部權力使其軟順，以是竟於有一天受一羣印度人用暴力施以狠毒的攻擊和鞭打，直至以爲他死了才放手離開。過後，又被捕和判定徒刑及作苦工。在此時期，他

受着壓迫者與被壓迫者雙重的不諒解，不同情，不寬恕，與雙重的攻擊，窘迫……他還是以其無比的大度作雙重的容饒與寬恕他的暫時及永久的敵人，繼續爲他的鞭打者而奮鬥，繼續走他自己原定的路線。當甘地和太戈爾不和睦微有裂痕時，他不願作任何文字上及口舌上的爭論和辯駁。其好友中有向其述說太戈爾私下口說的話以加重彼此間的意見時，他常是設法打斷他們的話，甚或不客氣地命其停止，不但不反咬一口，却反而說明自己應當如何感謝太戈爾和如何負了太戈爾的。這是最能贏得人的祕訣。楊繼盛諭其子書中有云：「寧讓人勿使人讓我，寧容人勿使人容我，寧吃人虧勿使人吃我虧，寧受人氣勿使人受我氣。人有恩於我，則終身不忘，人有怨於我，則即時丟過。見人之善，則對人稱揚不已，聞人之惡，則絕不對人言。人有向你說某

人感你之恩，則云他有恩於我，我無恩於他，則感恩者其感益深。人有向你說某人惱你謗你，則云他平日與我最相好，豈有惱我謗我之理，則惱我謗我者聞之，其怨即解。」這是一部做人也是馭人的經典……

黃石公云：「小怨不赦，大怨必生」又云：「念舊惡而棄新功者凶。」蓋成天下之大事者，必有容人饒人的寬恕之量。祇須有才，雖仇必用，祇須有功，雖怨必錄。子房勸高祖之候雍齒，一以不赦此小怨恐召羣臣之大怨與謀叛，一以其有功。唐太宗之相魏鄭公，則以其有才，故不計其舊也。最後，引太公對文王之間做這一節最簡切的註釋。其言曰：「……大蓋天下，然後能容天下，信蓋天下，然後能約天下。仁蓋天下，然後能懷天下。恩蓋天下，然後能保天下。權蓋天下，然後能不失天下。事而不疑，則天運不能移，時變不能遷。」他認爲

「此六者備，然後可以爲天下政。」而在此六者之中，容天下居其首。其爲一個偉大領袖之最重要的必不可缺的條件也可知。

三 負責讓功的能力

一個領袖之另一祕訣，便是存在於負責任咎之能力中。印度的革命運動之特殊型式的不合作運動，在甘地的領導之下，掀動全世界的視聽和使英帝國主義大感危懼與棘手，在他的領導之下，每一運動中，常是幾千幾萬的男女羣衆，欣然就捕。其所以能吸引人愛戴與感動人之靈魂最深的動力，主要的便是他的勇於負責與任咎的能力。他非但對他領導下的工作同志，能負責與任咎，幾於對印度全民衆之任何部份所做的事他都願代其負責與任咎，他常以一些與己無干的事而引

罪自効，有時，常自行禁食以表示對自己的一種責罰。有一次當甘地剛發出給印督的他將開始反抗的不合作運動之信時，在哥拉克普爾的綽里綽拉地方，民衆有一回大的暴動；原因是因羣衆遊行時，有幾個落伍的人員，受到警察的干涉和侮辱，民衆在憤怒之下，便攻擊警察，警察便開槍射擊羣衆，待子彈放完，便逃入其駐紮所。羣衆無法報復以曳忿，便放火焚燒其住屋，於是全部警察便樊斃於內。本來此次暴動的起因，其曲在警察，而甘地領導下的不合作義勇團又未參加，甘地是很可以不負責任的。雖他標榜不暴動的政綱，然而這次事件，他是很可以不負任何責任的。但是，他將全國人民的罪過和錯誤，都一齊負擔起來，而引罪於自己，一面停止其正在準備中的非暴力的反抗運動，一面……由此，可想見其所以能感人靈魂之動力的一端矣。

故湯誥有「萬方有罪，在予一人。」周書載武王之言曰：「百姓有過，在予一人。」可見古今一轍。拿破崙對無論什麼事，不管是他自己或部下做的，一切的錯誤，他是全盤由自己一個人負責的。有一次俄羅斯方面曾代他規避責任，說他作錯的某一事件，是左右呈獻的意見；他却回答他們說是他自己作主的，全盤的錯，都在他一個人身上。他的態度無論對任何事對任何人都是一律的。美國南北戰爭中之聯邦統帥李將軍，在世界史上之軍人中，亦為頭等貨色不可多覓者。當在維吉利亞的戰役中，因部將不聽命令去進攻，以致失去良好的勝利之機會。他不但絕不責備部將，絕不向他人提及，且寫給台維斯總統的信中却說：「如不為大雨所阻，我相信定可獲勝的。」在貝爾倫第二次大戰中，他的部將郎斯特里德因不遵命進攻，致以一日之遲而失全勝之

機，而郎却未得到片言半字的譴責。接着在葛斯塔布地方，郎又因意見不合而疊次遲不進攻致全軍大敗，這是很好將責任推到別人身上去的機會。因為事實是那樣的，他要歸咎於部將，也極公平而不致引人怨誹的。可是，他並不如是做，他運用他的高尚而又聰明的御人權術，反而向部下及台維斯說：「這全數是我的錯誤，失敗的咎責，不應該放在軍隊身上……」這是一種最能使人咸服到五體投地的上等權術。與此相反的一種權術，却同樣地能使人傾誠拜倒永銘勿忘的是讓功於旁人。當春秋時，晉敗齊於鞏，班師返國，郤克見晉景公，景公勞之曰：「子之力也夫」，郤克却推以「君之訓也，二三子之力也，臣何力之有焉？」待范文子見景公，景公亦如辭勞之，文子亦辭以「君之命也，克之制也，爰何力之有焉？」最後，欒書見，景公又如之，書亦同樣

地答以「變之詔也，士用命也，書何力之有焉？」之語。其成功不居，讓之第三者之態度如出一轍，故在史乘中諸不失爲一代名將。道奇將軍述他的上師格蘭脫將軍是常將自己應得的尊榮和名望，一齊讓之旁人，尤其是他的部下的。道奇又述他常如何卑辭鼓勵他及其他人上進。在戰陣中，如自己失敗了，則他代爲負擔了全數的責任，如勝利了，則格定必多方設法升遷他。這樣一來，當然，無論任何人，也會做他的忠實幹部的。故老子云：「功成而不居。夫惟不居，是以不去。」這是一種偉大的不可抗拒的力量……

四 利用人類通有的弱點

人類是有一種普遍的幾乎是全數通有的弱點可供利用的。無論任

何一個成功的領袖，都懂得這個策略，無意或有意，知之或不知底地運用這個策略。希特勒批評德國社會民主黨曾云：「……使人民相信惟他們能有和平之祕訣，惟和平能使其得着幸福。同時審慎謹嚴地伺衆意他注，或事情繁雜鎖碎不引起注意與干涉之時，潛施壓力，或公然攘奪，得寸進尺地以開拓與鞏固其地位。這純粹爲利用人類弱點的策略，苟對方不知如何以毒攻毒，其效直如數理之足憑。」他自己也因爲利用這個策略，而得到成功。他在德國毅然決然地施以古今無比的獨裁政治者，是他曾把握住在這一個時代裏德國民衆的弱點。他曾說：「民衆愛嚴竣專橫的統治者，過於愛垂頭乞憐之人，其視絕對之主義，比不知如何使用之自由更爲滿意。」以是，他在德國便毫無顧忌地施行迪克推多起來。如果他要在一個喘息於專制淫威下的時代裏，他定會喊起

「我們需要自由甚於需要空氣」的口號，以及「爲自由而戰爭，爲自由而流血，乃人類無上的光榮！」等標幟，來藉以號召羣衆爭集於其寶座之下，驅使羣衆代其赴湯蹈火的。他利用人類通有的虛榮心的弱點，便以恢復德意志歷史的光榮爲徽記，而企圖達到增多與牢鎖擁護他的羣衆之目的。這一點，莫索里尼也同樣地用羅馬時代做他意大利人民腦袋裏追蹤的浮標。他們利用人類通有的利己心的弱點：便爲了要使自己成功而必需要戰爭，及這種或那種的行動時，便老早就使人創設一些這種或那種的行動，甚至是戰爭，並非我自己所需要的，而爲全數人民，即整個民族或國家所需要的等等空氣。使民衆相信以後的行動，戰爭，犧牲，苦痛……全是爲的自己而非別人。我們一翻開歐戰時協約國與同盟國的宣傳文字，就可由其矛盾的表現而發現內幕的

真象。威廉二世的發動戰爭，並非德國人民之真正需要戰爭，並非暴骨戰場上的戰士需要戰爭，而實爲他自己之需要。他憧憬於其偉大理想之實現，他追蹤於其在史乘上超前空後之事蹟之創成而需要。可是，他反說這是德國民族之生存需要的，即每一個人民自己或自己的子孫需要的。最後，使死者至死猶以爲是替自己死的。他們利用人類通有的厭舊喜新的弱點。於是，在「亂極」的時代，便以和平相號召。縱使是他同樣地須用戰爭達到他的目的，可是，他說他的戰爭是全爲和平的。他會向人民發預約券，說和平就在後頭。待目的已達到，爲了鞏固地位，展拓事業，維持久遠起見，他確會給予人民以一時期的和平。可是，他的兌現，是想建立自己的信用，而想做第二筆更大的生意。在「治極」的時代，便以叛亂相號召，他會有許多的藉口，如社會制

度的不合理，政府制度的不合理，生產制度的不合理……總之，他會向人民預售在後頭他自己將有更大的幸福給與他們的券票。歷史上所有的政治體制，是循環的。治亂，是週期的。中國幾千年的政治統制史，可以說是儒外法內，而濟之以道家的精神的統制史。每一個特殊的具有統治天才的人物，他們都懂得「極則生弊，生弊則反。」的原則，他們更懂得時代已走到循環與週期的那一點上。於是儒，法，道，三家的治術，便循環地週而復始地交替着作用於當代人類的弱點上。

他們懂得人類愛小利貪小便宜和喜歡目前的現實的利益等等弱點他們便毫無吝嗇地給予。拿破崙曾經說過：「利益就是庸俗人流之動作的唯一顯匙。」他們把握住了這一點，於是便常在人民的現實上，製造一些小幸福小利益的泡沫，以博得他們的擁護與歌功頌德，以鞏固自

己的統治權與統治地位，而暗中又偷偷地於無形中盜回更大更多的利益。他們利用人類之英雄的與奴隸的兩種矛盾屬性：於是常提起人民的自尊心發皇其英雄情操而使其自己鎖着自己，自己用腳將自己踢入奴隸的那方面去。一個偉大的領袖，唯一的祕訣，是在把政府及法律成爲自己的奴隸，而借政府及法律又奴隸全數人民，這是一個天經地義的自然的定律。他們一有想像或將有一行動之先，便明示或暗示其御用的文人們製造一些合理的空氣，偷偷地移植於人類自己的腦中，表示這是屬於他們自己的。譬如拿法律來說罷，拿破崙法典，就是如斯產生的。俾斯麥是可以做十九世紀全數的迪克推多的代表，爲了要想把自己一方站在合理與合法的地位，便極力去歪曲事實與真理，當他預備違背憲法以利於陸軍時，便開始解釋憲法，作各種無謂的細微

的分析，咬文嚼字吹毛求疵地去找罅隙和漏洞。甚至有時他們創造法律，然後自己跳入法律裏面，再叫人民遵守法律。他們先有了想像或需要，然後示人按意創造法律，再利用人類的英雄屬性，告訴他們這是屬於你們自己的，我遵守法律，是爲了必須服從人民的公意，你們遵守法律，是服從你們自己。最後，便利用人類的奴隸屬性將這鎖鍊，將他們鎖住。其實，他是叫法律跟着他走，再叫人類跟着法律走。他要做皇帝，就預造皇帝的法律，他要做總統，就預造總統的法律，他要獨裁，就預使人民相信獨裁是合理的，獨裁是人民自己需要的，而非他需要的。他需要自由，便預使人民相信自由是較獨裁爲合理的，爲更需要的。而他則是以人民的意志與需要爲依歸。他要改變一種制度，無論一種任何制度，他便預在人民身上尋出許多反利益點。而

利用這反利益點使人民發覺其現實的不合理，而相信他的後頭確帶有較現實更合理更幸福更利益的東西的。於是，一個叛亂的陰謀，一個奪取統治權的陰謀，便已經奠了基。當然，第二步便是擁護他，第三步便是爲他而犧牲而流血。同時，又要使他們相信他們是爲的自己，而他是爲的他們。這是世界上第一等罕有的偉大領袖所運用的策略。普通一般的都是利用原有的東西。一部禮教，替男人們鎖着千千萬萬的婦女達數千年，而且使婦女相信貞操，守節，殉夫……是爲她們自己一條忠君的教義，鎖着千千萬萬的英豪無法發展自己，而且使英豪們相信效忠，死難……是爲的他們自己。惟當我們必須利用人製造人類自己的鎖鍊時，應考察何人可利用：世界上是有許多自願出售自己於統治階級的人，常毋須你示意，便代爲製造精心傑構的鎖鍊的，像商

人之無須顧主告訴他我需要什麼，你替我做什麼，便自動地為主顧做恰如己意的東西。這便爲不利用之利用。因襲固執前人的統治專利品，和將已被人類所否認，所打死的前人統治專利品復辟於人類的思想中，（因爲過去的偶像，已有其相當的地盤與魔力，較容易復活與樹立起來。）這叫做利用死人的原則。每一個領袖都會運用這種技術。其次便爲唆使自己雇用或豢養的走狗，到人民中去，做自己的代言人，而潛植某種行動的前提——即想像，於人民的腦筋中去，使他們以爲是屬於自己的而提供領袖們早已預定妥了的東西於其面前，而他則反以俯從民意的姿態接受了這禮物。再次便爲大胆的公開地使人製好鎖鍊要求人民承認，甚至無須承認，祇須公佈一下，便不由你不入籠……

這是人類中上等統馭領袖運用的上乘策略，每一個有領袖野心的

事業家，都必須學習的策略。其應用之領域很廣，在此，不過略舉幾個很顯明的弱點做例。而每一弱點之應用領域亦極廣，運用之妙，惟讀者神而明之耳。

五 利用對方特有的弱點

在此，我們須承認一個大前提，即是：無論任何人，都有其弱點的，而且都有其特有的弱點。馭人的技術，就是制服這些弱點的技術。牛，必須穿着鼻子，馬，必須勒着口頭。你如能把握住他人的弱點，則一切自能如願也。同時亦須明瞭自己的弱點。蓋你可以利用對方特有的弱點以馭彼，彼亦自會利用你特有的弱點以馭你耳。人類是互相利用的，祇看你技術之高下如何，而卜你成敗得失之果。我們知道

，人，無不爲名，亦無不爲利，惟有爲名甚於爲利者，有爲利甚於爲名者，有名利雙重者，有顯爲名而陰實爲利者，有顯爲利而陰實爲名者，你不可不與以精確之觀察與縝密之利用的技術之研究。當太公釣於渭水時，卽告知文王，用人是和釣魚一樣，有三等權術的。第一是「祿等以權」，卽一個領袖之以祿取人，等於漁翁之以餌取魚之權術。第二是「死等以權」，卽指在重祿之下，必有死士，等於香餌之下必有死魚之權術。第三便爲「官等以權」，卽指任人時須以其才器之大小而異位，等於因魚之大小而異用之權術。他接着又說：「緝微餌明，小魚食之，緝網餌重，中魚食之，緝隆餌豐，大魚食之。夫魚食其餌，乃牽於緝，人食其祿，乃服於君。故以餌取魚，魚可殺，以祿取人，人可竭。」理雖如是，然必須如上所述必因人而異；爲名者，名之。爲利

者，利之。名利兩爲者，名利之。顯爲名而陰實爲利者，則與之以虛銜而齎之以重利。顯爲利而陰實爲名者，則畀之以陽似爲有利之位而實能名歸者。能如是，則未有不樂爲用，樂爲死矣。蓋你如能利用對方內心中之真正慾望之所在而制之，則未有不被制者。當楚漢爭雄，大勢將定之時，漢王追項王至陽夏之南而止軍，與韓信彭越約期會擊楚軍，至固陵，却以信越之軍不至而大敗於楚。於是，便請教於子房以諸侯不從約之對策。張良是懂得韓信與彭越之大志的，斯時，二人雖一爲淮陰侯，一爲建成侯，然此無濟於事之虛銜，實不能糜其慾。故對曰：「楚兵且破，信越未有分地，其不至固宜，君王能與共分天下，今可立至也。卽不能，亦未可知也。君王能自陳以傅東海，盡與韓信，睢陽以北至穀城，盡與彭越，使各自爲戰，則楚易破也。」漢

主從其言。後信越果不出張良之料，而得會軍垓下，以定天下之大事。同時，虛名，亦常爲有力之馭人的技術。一顆勳章，一紙獎狀，一個榮銜，是可以使人心悅誠服，鞠躬盡瘁的。拿破侖，很懂得這一點的價值，沒有一個領袖比他更了解這種眩惑的而自己又毫無損傷的東西之對普通人們心理的效率之大者。他爲了要使他人永遠爲他宣勞爲他効忠起見，便以毫無吝嗇的手段，分賞大批的榮銜和榮典給他們。他製定多種榮譽的勳章，并遍獎有功臣民以一千五百以上之十字勳章，他重興法蘭西陸軍上將的官銜，封贈與十八個功臣，授他的士兵則與以大軍的榮銜。此外，他人的特長，在利用者的眼光看來，亦卽其弱點，蓋一個人的特長，多半爲其嗜好所在的地方，你如能利用之而馭制之，則未有不如願者。譬如罷，一個長於且愛好騎馬的人，你請

他乘汽車往郊外去散步，則不如請他騎馬去較容易達到目的。我們如果反到敵人那方面去，則你如要攻擊一個人，則必須利用其真正的弱點，即其短處所在的地方。太公認將有五材可用，有十過可伐。後語即指爲將者有十弱點可供吾人之利用，他云：「……所謂十過者，有勇而輕死者，有急而心速者，有貪而好利者，有仁而不忍人者，有智而心怯者，有信而喜信人者，有廉潔而不愛人者，有智而心緩者，有剛毅而自用者，有懦而喜任人者。」接着他又分別列舉其攻伐之法曰：「勇而輕死者可暴也，急而心速者可久也，貪而好利者可賂也，仁而不忍人者可勞也，智而心怯者可竄也，信而喜信人者可誑也，廉潔而不愛人者可侮也，智而心緩者可襲也，剛毅而自用者可事也，懦而喜任人者可欺也。」此外如淫而好色者可亂也，氣狹而度小者可激也，好

高務遠者可誘也，愛異喜遷者可間也，猶豫寡斷者可疑也，詭智多端者可誤也……總之，視對方弱點之所在而定攻擊之法。此外，吾人若遇對方殊少缺點可擊之時，則可利用人類內心中亦可謂爲生理上的微渺之弱點，而創造其巨大可乘之弱點以供利用。太公的「文伐十二」，卽爲應用此原則而生者也。惟吾人於密切地估計對方之後，卽可定何者可行，何者可捨，非盡人皆可以斯十二法加之也。又不僅止此十二法耳，舉一而反三可也。他云：「凡文伐有十二節，一曰因其所喜以順其志，彼將生驕，必有好事，苟能因之，必能去之。二曰親其所愛，以分其威，一人兩心，其中必衰，廷無忠臣，社稷必危。三曰陰賂左右，得情甚深，身內情外，國將生害。四曰輔其淫樂，以廣其志，厚賂珠玉，娛以美人，卑辭委聽，順命而合，彼將不爭，奸節乃定。五

曰嚴其忠臣而薄其賂，稽留其使，勿聽其事，亟爲置伐躲遺以誠其事。親而信之，其君將復合之，苟能嚴之，國乃可謀。六曰收其內，問其外。才人外相，敵國內侵，國鮮不亡。七曰欲鋼其心，必厚賂之，收其左右忠愛，陰示以利，令之輕業，而蓄積空虛。八曰賂以重寶，因與之謀，謀而利之，利之必信，是謂重親，重親之積，必爲我用，有國而外，其地必敗。九曰尊之以名，無難其身，示以大勢，從之必信，致其大尊，先爲之榮，微飾聖人，國乃大偷。十曰下之必信，以得其情，承意應事，如與同生，既以得之，乃微收之，時及將至，若天喪之。十一曰塞之以道，人臣無不重貴與富，惡危與咎，陰示大尊，而微輸大寶，收其豪傑，內積甚厚，而外爲乏，陰內智士，使圖其計，陰內勇士，使高其氣，富貴甚足，而常有繁滋，徒黨已具，是謂塞之。

，有國而塞，安能有國。十二曰養其亂臣以迷之，進美女淫聲以惑之，遣良犬馬以勞之，時與大勢以誘之，上察而與天下圖之……」其法在後代常有被使用一二而卽臻事於成者，吾人不必拘泥於字句師其意而活用之，則敵人未有不入彀者也。揚子宣於其兵經結篇中曾云：「三軍衆矣，能使一之於吾者，非徒威令之行，有以結之也。而結必協其好；智者展之，勇者任之，有欲者遂之，不屈者植之，洩其憤惋，復其仇讎，見瘡痍如身受，行罪戮如不忍，有功者雖小必錄，得力者賜與非常。所獲則均，從役厚恤，撫衆推誠，克敵寡殺。誠若是，豈惟三軍之事，應麾而轉，將天下皆望羽至矣，敵其空哉。」又引各種史事以爲之註證曰：「李孝恭，縱俘行檄，李晟錄廝養，馬燧披心示廷光，種世衡抵帳勞奴訛，出姬贈慕恩，郭達以舊紫囊示其臻，結敵也

。吳起吮疽，孟琪均賞，唐太宗掩死亡，楊行密贖從征之家，劉基傾庫開誠，自結也。秦穆食馬賜酒，旋獲晉侯，中山君以一壺淩獲二死士，楚莊絕纓，蔣雄後解其危，孔融饋粟，太史慈出之於難，……」此非僅三軍之事爲然也。維結可概分爲內結外結生結死結之別，張儀賂鄭袖，魏公子爲如姬復仇，張良友項伯，內結也，范雎之結王稽，蘇秦張儀之合縱連橫，以及近代之外交，外結也。以德服人，以惠懷人，爲民謀福，爲國謀利，以天下爲公之心，推誠相與，生結也。褒揚死者，撫恤遺族……死結也。結法之妙，神乎其神，惟善用之。

六 順應環境中的一切

在這個最高原則之下，我們首先須承認另一原則中之原則爲合理

，即：吾人宜爲利用環境而去順應環境，勿因順應環境而失去自己的本性和目的，及爲環境所同化。環境中一切所表現的力量之總和即爲「勢」。古語云：「雖有智慧不如乘勢，雖有磁基不如待時。」又云：「謀天下者，必先審知天下之勢。」歷代兵家自孫子以次，莫不注重於此。惟將二者所表現的力量，加以分析，則其顯而易見者如宗教的力量，思想的力量，風俗習慣的力量，語言文字血統等關係的力量。如歷史上有數的君主亞歷山大，他是個得天獨厚，務虛榮，妒忌，猜疑而任性的人，具有其母奧林匹阿斯之狂妄，其父腓立之英明，與其師亞里士多德之教訓，其幻想起落無常，當他隨戰勝的大軍抵在波斯統治下垂二百年之埃及時，對於埃及之宗教感情，風俗習慣，極爲尊重，彼懂得順應環境的原則，從未曾如波斯王之解其裹尸，對於孟斐斯

之神牛亞匹斯，亦從未曾有不敬之舉。君士但丁大帝，其成功，對於此點，亦爲一大原素。他利用歷史之教訓，他看出羅馬之所以如枯木朽案而陷於分崩離析不可收拾之局面者，實爲一共同之意志與信仰將其人民組織成一牢固團體之基督教徒，而此基督教徒又爲反抗與毀滅羅馬之大力。他並看出當時的環境中基督教的勢力不可輕視，其勢力不但彌漫全羅馬，且超帝國之境界線而及於波斯，小亞細亞。同時他又看出凡被治之民衆類皆具近視之眼光執偏狹之見解而惟私利是圖，散漫如一盤碎砂者，欲使其一心一德爲精神上不可分散之團結與減少摧毀自己勢力之敵視的攻擊，厥惟此教之利用。於是，當三三年爲羅馬統一及自己地位之穩固而與馬克森阿斯戰時，便開始應用其陰謀的手段，以基督教之徽紋，加於其軍隊之旗幟，服飾及盾面上，並以種種

事實之表現，以宣示其對耶蘇之尊崇，而獲得全數基督教徒莫大的幫助，更加增其成功之偉大。其次，拿破崙則可爲一個更十全的代表。

我們知道拿破崙是有他的軍事天才的，可是，他同樣地具有其政治天才。他除了用武力征服別人的身體外，又知道怎樣在無關大體的小地方去順從對方以贏得別人的靈魂，亦即是在「懂得別人的需要」一個領袖原則下去賺來許多的靈魂。別人需要尊敬他們宗教的感情，需要尊敬他們的風俗習慣……甚至是同一，而他則毫無吝惜地給與。他自己曾說道：「我因爲變做一個天主教人，方平芬底之亂，因爲變做一個回教人，方在埃及有所建樹，因爲變做一個超山派（教王全權派）人，方在意大利贏得輿論，假使我治猶太人，當然重建所羅門大廟……」此亦即是投到他人懷抱裏的原則，惟應當懂得在什麼時候。

什麼地方，當什麼事體之下，該如是做，或不該如是做。他曾批評亞歷山大道：「我之讚譽亞歷山大帝，不在其軍事的本能而在其政治的本能，因為他手中的戰事在此時是無法可以判斷其價值的。他之赴安蒙，原為一種極深遠極偉大的政治手腕。且由是而征服埃及。」接着反轉到他自己身上道：「假使我留在東方，也許我能建立如亞歷山大的帝國。我的策略是赴麥加瞻拜，我一到該處，我就下跪祈禱，若有其相當之代價，我才願如是做。」同時，他無論在什麼時候，什麼地方，當什麼作為，總是滿口或滿紙的國家，人民，部衆……似乎他之生存，全是為的他們似的。這就是贏得多數的情感，愛戴與偉大的地方。其次，他懂得鼓舞他人為他效死的秘訣，即是以他人自己的歷史去打倒他人自己的原則——即常時喚起其部衆沈浸於過去的光榮，功蹟（如

戰勝，勇猛……）裹及啓示走這條路前面不遠卽是天國樂土的原則。

我們知道成吉思汗之縱橫亞陸，固在其軍制之精備與優良之軍略。然有一常爲人所輕視而實爲其成功之大要素者，厥維其所至各地，對於各派宗教，皆一視同仁。他對於敵人固極殘忍慘酷之至，然彼對於任何一地之風俗，習慣，宗教……無不予以尊敬之示號，而藉此獲得甚多之同情與助力。其苗裔帖木兒之後人巴卑爾，亦富有此種血液。尤以其孫亞格伯爲然。巴卑爾曾被迫以敗殘之兵而建皇國於印度，稱印度斯坦皇帝。他對於印度之宗教，風俗，習慣，極端尊重，不稍歧視。迨其孫亞格伯嗣位，便征服全印度矣。亞格伯，實極鮮人知悉，然以其事功權之，實宜與秦始皇帝，漢高祖，或查理大帝，君士坦丁大帝等，等量齊觀。其在印度慘淡經營締製之事功的偉蹟，至今猶

存。在人類史上，實爲一劃時代之樞紐。他爲一深謀遠慮，博學多能的賢君明主，充分具有政治家之綜合的本能。對於各派宗教，概予尊重，不以征服者及爲人君者所信奉之回教，而強人民之信奉，謙而下士，曾謂「吾自己尙須人指引前行，何敢妄自謂能導人。」他用人不域於回教人，亦不限於蒙古人，王種，雅利安人，達羅毗荼人，印度人或其他貴賤諸階級。

蓋某一區域內環境中一切之事態，卽爲某一區域內人民之需要，以形成。吾人爲達成自己的目的而順應環境，卽爲無關大體的地方投到他人的懷抱裏，卽爲滿足他人的需要而贏得他人的愛戴與幫助。

七 把握住他人的觀點

一個人如能把握住他人的觀點，則不難牽着他人的鼻子走的。我們如果希望能控制或駕馭一個人，最上乘的策略便是使自己鑽入他人的腸胃裏去，蓋最能打動他自己的心，操縱他自己的利害者，便爲他自己的利害和一切。昔魏信陵君，奪晉鄙兵而救趙，待趙之圍解，兵還於魏而公子留趙，蓋恐魏王之罪已也。居十年，及秦聞之，便日夜出兵東伐魏。魏王患而遣使請於公子。公子則仍介介於往事，而恐其怒已，下令門下有敢爲魏王通者死。以是，賓客全背魏之趙，而無一人敢勸其救魏者，蓋以其意志與決心之過甚堅定果毅也。斯時，公子在趙從遊之毛公篩公獨往勸之歸，僅數語而決其行。於數分鐘內，使前後判若兩人。他所言者惟：「公子所以重於趙，名聞諸侯者，徒以有魏也。今秦攻魏，魏急而公子不恤，使秦破大梁，而夷先王之宗廟

，公子當何面目立於天下乎？」語未及卒而變色告行。其所然者，以其係從公子本身之利害與觀點上立論。再看，當秦攻趙急，平原君往盟於楚，竟日而盟未決。毛遂便上，楚王曾力叱之。後終聽從毛遂之言而決盟。當時毛遂之說楚王者爲：「……湯以七十里王天下，文王以百里之壤而臣諸侯，豈其士卒衆哉！誠能據其勢而奮其威。今楚地方五千里，持戟百萬，此霸王之資也。以楚之強，天下弗能敵，白起小豎子耳，率數萬之衆，興師以與楚戰，一戰而舉鄢郢，再戰而燒夷陵，三戰而辱及王之先人，此百世之怨而趙之所羞，而王弗知惡焉！合從者，爲楚非爲趙也……」祇此數語，楚王便唯唯曰：「謹奉社稷以從」，而就定趙楚之盟。蘇秦之說六國，張儀之說秦，以及歷代之出售自己於帝王之家，而希望帝王率國家以跟着他走之政治說客，無莫

不從這一點下手。

惟有許多好自用好自尊大的領袖們，你便不能如此長驅直入，而必須巧妙地用暗示使他相信這思想是屬於他自己的。林肯做總統時，是很不着痕跡地玩弄一個極有能力的政治家查爾·孫納。使他相信一切由內閣早已決定了的議案，盡是由於他的策劃，主張而執行的。於是，那政治家便深自滿足地服服貼貼在在林肯底下替他幹許多事。其後，待格蘭脫作總統時，對他便感覺到棘手甚至無法駕馭了。威爾遜的得力幹部好士，曾述他的計劃之所以常被威爾遜採納的，就是他懂得這個原則。他曾說：「我們要別人執行自己的計劃的上乘策略，卽是先將這計劃不着痕跡地偶然移於他心中，使他以爲這是屬於他自己的計劃。」後威爾遜爲組織國際聯盟遊說歐洲，與法國的老虎總理克

萊孟索會議時，他應用了這個策略。他知道法國當時急需的是海洋自由問題，於是，他先談海洋自由問題及此問題與國聯之密切關連之事，而勸法國加入國聯。又告訴老虎國聯如何能滿足法國之某種需要。即是將自己的目的隱藏於幕後，而暗將自己的計劃接合在老虎的觀點上，其計劃方見售於老虎而使其成爲國聯的擁護者的。拿破崙也是懂得此道者。當他欲娶俄皇之宮主爲妻時，他便於一個晚餐前和俄皇很坦白率直地談到他原有的妻子比他大十歲的年紀，以及他如何需要妻子和需要子女的安慰……最後又請俄皇恕他的坦白，而藉晚餐時已到，避免問題之繼續下去而告辭。

最後，再談談此原則之應用於另一方面的問題以作結束：我們和任何一個朋友或生人談話，共事，要使其滿意，就範，便無須他求了

。有人曾說過：「要說成功是有祕訣的，則這祕訣便存在於把握住他的觀點，而按照個人的地位，性情，癖好，去審度一切事體的能力中。」誠然，羅斯福之所以被人譽爲有交際天才的就在此點，著名新聞記者馬考遜曾說：「他每當任何人謁見他之先，便早已由偵查而得知其一切，及與其有關係之一切……」蓋對於人的虛榮心之最適宜的滿足，最妥善的玩弄，便在於你之熟悉他之一切事情，及你之了解他的觀點，而由這些上面去接近他們。你如果要去和一個詩人去談科學，和一個天文家去談蠶桑，和一個野心家去談日常生活的小節，而希望能贏得他們，是萬萬不可能的。羅斯福在一九一二年之選舉競賽的初次旅行中，在哇嗎哈地方赴宴會之坐中，幾全數爲彼不熟悉之人，當介紹之後，他便詢其友洛思瓦特，以關於每個人之事情，性格，

特點，及其思想，地位……當他得了一個綱目之後，便開始其適合於每個人的不同的談話資料。最後，他勝利了，選舉時，他幾乎獲得他們全數的票。其他，我想用不着再拿事實來麻煩讀者了，三反之則用無窮矣。

八 漸移緩轉的原則

這是一個時間的加法。一個人是最服從時間的。無論是言語，風俗，習慣，思想……都是在這一個原則底下構成。無論一個政黨或一個領袖對其同志，信徒，與走狗的訓練，他們有時祇要你的外貌是人且具備了被訓練的條件，即具備他們的需要之條件，是不管你內心的如何，便把你送往某一處所關起來，加以長時間思想的薰陶，行

爲的訓練，你每日所見所聞，所學所習的，都是某一類型的東西，最後，便會因漸移緩轉的原則在你的心靈裏起化學的作用，而使你慢慢地失去原形而變成他們所需要的具有某種使用價值的工具也。孟母擇隣，便是他懂得這個原則的功用。歷代帝王們及現代各國政黨之御用的教育，是注入了這個原則的藥液而希冀在人們的心靈中起酵素作用的。在共產黨統治下的蘇俄多共產主義的信徒，而在國社黨統治下的德意志，法西斯黨統治下的意大利，及其他資本主義治下的人民，則反而多視共產主義爲畏途，視共產黨如洪水猛獸者即此理。古人所謂「如入芝蘭之室，久而不聞其香，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭。」即是潛化於時間之下，因漸移緩轉之作用而呈現新的現象也。以是，我們可首先承認下面的二語之合理與事實上的成立，即是：「少見黑白

黑，多見黑白白」，與「少聞非曰非，多聞非曰是。」的二原則，這少與多，是帶有時間的性質的。當一個人要作大規模的宣傳一件事，或毀謗一個人，或攻擊或毒害一個民族的心理。……祇要你能支持一個相當久的長時期，則在這一個時間裏，你的計劃在對方心靈中起的化學作用，可分三個階段，即：第一階段為疑而不信之時期；斯時，言者自言，聽者自聽，其心靈中仍為舊勢力所盤據。第二階段為半信半疑之時期；斯時，言者與聽者已發生某種關係，其心靈中之舊勢力，因新勢力之侵入已呈動搖之現象。第三階段便為信而不疑之時期；斯時，言者與聽者化而為一，其心靈中舊勢力完全崩潰而新勢力之地盤，便告穩固。我們將目光轉移到事實上去罷，歐戰中協約國的宣傳，即是以此見功的。對此，希忒拉曾有一段可貴的批評，他認為「一切商業

上的廣告與政治上的文獻，都因其有持久性與一致性使能於人們的心理中逐漸起潛移作用而獲成效，歐戰時協約國的宣傳，即其例證。他們的宣傳，始終以民衆爲對象，而又僅限於少數要點，在大戰全期中，他們皆應用其最初認爲正確之基本觀念及表現方式，不問成果如何，堅持而不稍有更變。德國民衆對他們的宣傳的心理狀態之程序，可以說最初是被認爲是狂妄無稽，強辭奪理的東西，嗣即這種是非之感也就漸次含混起來，最後，簡直令人信之不疑。四年半之大戰終期德國革命的口號，實萌芽於協約國之戰爭宣傳。這實爲其合理的觀察，而非故爲出入的宣傳文字可比，由此，亦可以證明「少見非曰非，多見非曰是。」的原則之正確。而在政治上女人裙帶潛移力之不被任何聰明政治家所忽視與不可忽視之點，亦可爲一良好之例證。蓋她們不但其本

身具有最大的魅力，且無論晝夜諸有最多的道是生非之機會也。在我國歷史上用間用諂之策略，則更明顯地爲此原則的功用之發皇。昔秦王欲加兵於魏，而患魏公子無忌之在魏，乃遣人陰齎金入魏，以厚幣賂晉鄙客，令日毀公子於魏王前，謂「天下諸侯，祇聞有公子，而不知有魏王，公子亦欲因此時定南面之稱。蓋諸侯畏公子之威，亦欲共立之也。」并多方施用此反間之詭計。魏王日聞其毀，久之，不能不信以爲然，便使人代公子將。以是，無忌便日沈湎於酒色中，及其死，秦使蒙驁攻魏，掖二十餘城，稍間，便屠大梁而虜魏王。此一例也。卽龍逢比干之誅，箕子之去，屈原之放逐，岳飛之召還與被戮。……諸莫非爲人主者受其左右施用此原則之毒害。總之，吾人如欲在羣衆中造成自己某方面的需要，或攻擊敵方的某點，或使他人有所依照

自己的意志而轉移，則此原則是不無其可用之處也……。

九 威信之樹立

利用他人內心中之名利的慾望，固為取人之唯一訣則，而建立自己之威與信的聲望，尤為一個領袖之不可缺的條件。論語為政篇告人以「人而無信，不知其可也。」左傳告人以「失信不立。」而威則為使人畏懼奴服的不可缺的條件。陸宣公會謂：「惠而罔威則不畏，威而罔惠則不壞。」蓋信與威，實為領袖之二大支柱，至惠，則猶其小焉者。昔衛鞅治秦大事興改之際，恐其令之不見信於民，便樹三丈之木於國都之南門，而令有徒之北門者予以十金之重酬，民怪而未有徒者，復令有徒者，予五十金，有一人奇而試之，果得五十金。募年，太

子犯法，因為太子不便施刑，便刑其傅，黥其師，於是法行十年秦大治，民無不悅者。故陸宣公謂：「行罰先貴近而後卑遠，則令不犯；行賞先卑遠而後貴近，則功不遺。」實為不移之論。孫武子有如下之一軼事。他曾以兵法十三篇見於吳王闔廬，吳王請其試之婦人。以宮中美女百八十人分爲左右二隊，各持戟，而以其寵姬二人分爲左右隊長。與之約束後，乃設鐵鉞，孫子三令五申之者再，鼓之者再，婦人大笑者亦再。孫子乃欲斬隊長，吳王從台上使使止之，謂其非此二姬，便食不甘味。孫子以將在軍，君命有所不受爲辭而斬之，復操，便整齊嚴肅可觀。於是，吳王知其能將兵而用之。我們再看司馬穰苴之故立威信以爲其馭衆制衆之柄。他由閭伍中因晏嬰薦而一躍爲將軍，率兵扞燕晉師，讓苴以人微權輕，恐難以附士卒與信萬民。便以得一

重臣爲監軍相請於景公，景公許之，使莊賈往。讓與賈約於「旦日中會於軍門。」翌日，讓直先蒞軍中，立表下漏以待賈，賈持其貴顯，且讓直係將已之軍，便不以爲意，而與諸親戚左右歡呼痛飲，直至夕時方往。直以「將受命之日，則忘其家，臨軍約束，則忘其親，援枹鼓之急，則忘其身。」數語責之，而問軍政以軍法期而後至之罪。賈以罪當斬而使人馳報景公，使未返，賈已斬而徇諸三軍，三軍皆振慄。此讓直之以其威信未立而借貴重者之血以樹之也。蓋殺一以懲百，何況殺一貴族之頭，誰敢不服。威信既立，號令易行。號令行，則指揮自如身之使臂，臂之使指，靈活迅速也。

昔明太祖曾以大胆的行爲，使敵之精壯降兵，全變爲己之驍勇死黨。當其起兵破采石後，長驅攻集慶路，水陸并進，先破陳兆先營，

釋而用之，於降兵擇其驍勇精壯之士五百人置麾下。五百諸疑懼而不安。太祖察出其內心中的隱情後，便籌思使彼等安而不懼，信而不疑之策略。最後，便決用示彼等以自己對彼等之信任而招致彼等之信仰的策略，於晚間令其入宿衛環伺，而已則解甲以寢，且悉遣舊人於外，僅留馮國用一人侍臥場旁。嗣後，人心大定，皆信而不疑，感而不貳。攻集慶路時，國用率斯五百人，先登陷陣，敗元兵於蔣山而直薄城下，諸軍拔柵競進。便一舉而克金陵。斯五百之敵，實與有大力也。

蓋無威不足以役人，無信不足以服人，對衆對寡，都莫不然。對幹部則尤然，古語謂：「言忠信，行篤敬，雖蠻貊之邦行矣，言不忠信，行不篤敬，州里行乎哉！」識此之意……

十 賞罰運用之準繩

賞罰二者，實爲聰明的偉大領袖，用以駕馭與節制人類心靈和行爲之互相作用着的鎖鍊，賞所以驅人上進，効勞，犧牲……罰所以防人墮落，偷安，反動……他們利用人類通有的弱點，以製造此鎖鍊，即利用人類之虛榮與物質的慾望及畏懼與羞恥的心理之兩個弱點，而製造此二重鎖鍊。站在領袖成功的原則上言之，則用罰莫如用賞，蓋罰是消極者，最大限是避免與防止自己事業之墮敗，而賞則是屬於積極一方面者，它是驅使他人爲你赴湯蹈火出生入死的宣勞，而促使你的事業臻於成功之域的原動力。沒有那一個領袖或君主不懂得這一點的。文王曾問太公曰：「賞所以存勸，罰所以懲衆，吾欲賞一以勸百，

一以懲衆，爲之奈何？」太公則告之以「凡用賞者貴信，用罰者貴必，賞信罰必於耳目之所見聞，則所不見聞者，莫不陰化矣。」此非但在闡明用賞罰的原則，且毫無遺憾地說明賞罰之功用。其力之所及，非僅身受者耳。是以直無論古今，橫無論中外，不管是創業的領袖或承業的君主，他們無不利用此以節制忠臣義士，天下人們之心靈與行動的。尤其在賞的一方面，他們更是毫無吝嗇地賜與屬下以他們所希冀的東西，他們利用公侯伯子男……及王位卿相……與乎軍隊中的各種階級等等稱號及勳章牌坊……等等美物以爲釣士的餌。當滿清統治中國之時，他們所最害怕的便爲智識階級卽所謂士大夫階級，於是便利用翰林，進士，秀才……之類的東西以爲牢籠。事實上自科舉取士之制興後，而士便竭，亂芽亦隨之而永息，蓋各人都埋頭遠葬其自己

的前途去也。拿破崙是很懂得這一點的。他重興法蘭西陸軍上將的榮銜，並封贈十八個得力的將官，以一千五百個以上的十字勳章遍賜予人民。他曾替他的獎賞勳章的行爲下一定義說：「若有人說我所作的這些，全是小事，原無不可，惟人類是慣常爲一些小事所潛移的。」實在，他是一個最懂得羣衆心理與最能了解人類弱點的人。譬如罷，他又懂得對羣衆不能說真話的領袖原則；所以，他曾自供式的替上語加以解釋道：「我如在羣衆的面前，當然不作如是說，惟目下是與政治家聚晤一堂，故不能不說實在話。」在中外的歷史上，每一個開國的君主，無不廣封其功臣們以王位或候位以及其他的東西者也。

惟賞罰之定準在法，而運用之適否則在人。運用當，則爲成功之動力，運用不當，則適爲失敗之媒孽。故不可不慎，昔陸宣公有二語

爲運用賞罰之一大原則而可千古法者，卽「行罰先貴近而後卑遠，則令不犯；行賞先卑遠而後貴近，則功不遺。」惟其意實本諸太公對武王之言而來者；武王問太公；「將何以爲威？何以爲明？何以爲禁止而令行？」太公答以「將以誅大爲威，以賞小爲明，以罰審爲禁止而令行。故殺一人而三軍震者殺之；賞一人而萬民悅者，賞之。殺貴大，賞貴小；殺及常路貴上之人，是刑上極也，賞及牛豎馬洗廐養之徒，是賞下通也。刑上極，賞下通，是將威之所行也。」夫殺，實爲罰之極則，殺猶然，罰則當更然，而其範疇，又非僅限於軍隊中爲然也。在事實上昔孫武之誅吳王愛姬，司馬穰苴之誅重臣莊賈，卽爲應用此原則之二例。其次，賞罰貴至公嚴明四字，故韓非子在有度篇中云：「法不阿貴，繩不撓曲。法之所加，智者勿能辭，勇者勿敢爭。刑過不避

大臣，賞善不遺匹夫。」蓋至公則無私，嚴明則無失，無私無失，則無怨無尤。如周公之誅管叔蔡叔，商鞅之刑及太子師傅，甘地之常行絕食以自劾，莫索里尼之自赴警署請罰，俱爲實例。惟若事或有疑而難明，稍忽則失之不嚴。處如斯之境，則惟有依蘇洵所定之尺度以爲標準，卽「獄疑則從去，賞疑則從予。」其中之獄字，可以罰字視之。在另一方面，爲賞須不以仇怨而廢，爲罰須不以親貴而遺。黃石公曾云：「小怨不赦，大怨必生。」又曰：「念舊怨而棄新功者凶。」故成天下之事者，必須有容恕寬饒之度，方能收賞罰嚴明之功。故無論任何一個偉大的領袖，對其幹部與羣衆，是祇須有勞，雖仇必賞，祇須有功，雖怨必用。如子房勸高祖之侯雍齒，一以其有勞，一以其恐召羣臣之大怨，而先候有素怨之人以伏其謀叛之機。唐太宗之相魏鄭公

，一以其有功，一以其有才，故不計其舊也。至罰之須不避親貴，前已申論之，茲略。最後，談到賞罰之屬於奇的一方面之運用；卽在某種時機，不可一味拘泥於原理原則之如何，而應估計斯人斯事之應如何？不可斤斤於公平二字義之面上，而忘記効率應放到事體上才是最高原則。漢高祖是懂得這一點的。蘇洵在其討論賞罰一事時曾云：「昔者，漢高帝一見韓信而授以上將……一見黥布而以爲淮南王……一見彭越而以爲相國……常是時，三人未嘗有功於漢也。高帝知三人之志大，不定天下不已也。」又云：「至於樊噲，滕公，灌嬰之徒，則不然，拔一城，陷一陣，然後增數級之爵，否則終歲不遷也……高帝知其才小志小，雖不先賞而不怨，而先賞之，彼將泰然自滿，而不復以立功爲事故也。」其對前者，無功便賞，賞而大，蓋不如是，無以壓彼

等之慾壑，而使其各自爲戰，以收共翦強項之圖。其對後者，則必有多功方賞，賞而小。蓋不如是，彼等之慾志已滿，便樂安於現實，無意再立新功以邀新賞矣。拿破崙亦復然。他在罰之一方面，行之至當。有許多謀叛他，陷害他，甚至是通敵以及其他違法之大人們，他是一味不願用罰一以懲百的手段的，他甯願用寬恕以收其心而服其人，這一點，古今來許多大領袖，類皆能行之。蓋不如是，難望其能繼續替你的事體宣勞效力。至少，敢怒而不言，形焉而不誠。惟猶有不能已於言者，卽運用此原則時，偶一不慎，卽弊竇百出，無法收拾矣，此不可不慎之者。故穩紮穩打之正則還是求「符事」爲準繩。韓非子於主道篇中曾云：「符契之所合，賞罰之所生也，故羣臣陳其言，君以其言授其事，以事責其功。功當其事，事當其言則賞；功不當其事，事

不當其言，則誅。」又曰：「明君之行賞也，暖乎如時雨，百姓利其澤；其行罰也，畏乎如雷霆，神聖不能解。故明君無偷賞，無赦罰。賞偷則功臣墮其業；罰赦，則姦臣易其非。是故，誠有功，則雖疏賤必賞；誠有過，則雖近愛必誅。疏賤必賞，近愛必誅，則疏賤者不怠，而近愛者不驕也。」此爲許多歷史人物所依歸而又爲吾人所不可不注意及之者也。

十一 預示他人內心中之慾望

人類都是願意奴服於他自己的將來的，他們內心中之慾望，使他們憧憬於自己的明天。他們一切的忍苦耐勞之奮鬥的動力，犧牲的動力都存在於明天之希望中。他們最大的最愚蠢的弱點，便在於臨死之

際。還在執迷不悟地希望明天之幸福。偉大的領袖常利用這個弱點以制馭與奴服他脚下的人們。沒有一個領袖不懂得預示的原則。他們都會有意或無意，有形或無形地預示他的幹部，民衆……以我的脚步即是歷史的脚步，時代是跟在我後面走的，你們跟我來是一條正當的路線，我將能給與你們的前途以光明，榮譽，和幸福，我將能滿足你們內心中的慾望……等等意像。有時，甚至刺激他們一種或多種慾望，使他們奴役於此種或彼種慾望之下，而爲自己效力。拿破侖是很懂得這種權術的。他二十五歲時，新任法國將軍，統率許多纏縷飢餓的意大利軍隊，於是，他刺激他們衣食的慾望，預示他將能滿足他們衣食的需要，向大衆說：「弟兄們，目下，大家已是半餓殍，半裸尸了……我要領你們到全世界最豐饒的地方去，你們可以在該處找到繁華的城市

與富足的州縣……」他這種物質慾之刺激及預約券之支給的策略，常爲許多大小軍事領袖們所採用，以驅其將士向槍林彈雨中前進。可是當他佔領米蘭後，便不再預示衣食慾之滿足，他知道在此刻這策略對之已不能起最大的效用，他改換藥料，而預示其自尊心之滿足。他讚譽其軍士爲歷史的創造者，國家的英雄；「你們一抵故鄉，你們的父老會指給人道：這是意大利軍中的軍人……」在金字塔作戰時，他便大聲疾呼的喊着「弟兄們！千百年的光榮之歷史，在瞧着你們……」他懂得在什麼時候，什麼地方，什麼情況之下，該使用那一種預示。

胡佛亦曾運用過這個策略，而獲得到勝利的。當歐戰中德軍中一個軍官預備將比利時救濟委員會驅逐出境，以報復協約國報紙的攻擊時，胡佛跑去與那位瘋狂地盛怒着的軍官，認胡佛的委員們不過爲「

「羣協約國の間諜」的軍官見面，胡佛便預示若彼果毅然決然不顧一切地將比利時的糧食斷絕時，則將來歷史上會稱譽他為一個「民族的屠戶」的。祇這就夠了，因為他已提起其自尊心與名譽慾，而使那咆哮的軍官終於打消其原來的主意。

這權術，目下已為一般政黨與領袖所通用了。無論任何一個政黨，無不利用「預示」以獲得其選民與擁護者，無論任何一個領袖，無不利用「預示」以獲得其黨員與信徒者。法國革命預示人民以自由，平等，博愛，中國革命預示人民以民族地位之平等，政治年位之平等與經濟地位之平等。莫索里尼預示意大利的前途，以古羅馬的光榮，鼓舞其自尊心之英雄情操而作遠征阿比西尼亞小試牛刀之犧牲。希忒拉預示凡爾賽和約的撕毀，殖民地的恢復，德奧的合併，而獲得全德

意志民衆的擁護，馬克思，列甯，托洛茨基，史丹林等共產主義者預示無產階級者以前途的最大限之幸福與光明，而獲得全數無產階級者之同情愛戴與犧牲。中國共產黨之所以能如是長久支持者之最大的動力，便在其向農民開土地支票之一點上。他預示他們以在將來的制度下，你們將得到某種幸福，而驅使他們做無限的犧牲。

惟真正一個偉大的事業家，他的預約和支票，却常是兌現的，至少，是必須常在某些小地方，作他的兌現的信用生意，而在最大的地方，作最大的延期，因為羣衆是不相信完全空的預示家，却相信百分之九十九是空的預示家。他們所需要的是小數：……

十二 壓低自己的物質慾望與享受性

每一個領袖都懂得馭人的祕訣，不專在言語與文字之中，其最大的動力却存在於自己的行動中。用行動表現於事實上，是最能感服他人之靈魂的。一百句同情的話，一百行親熱的字，敵不上一援手一投足之小幫助的。人類又常是易為一些小情小惠所克服所轉移。在適當的時機，你奉上他一隻蝦子，再於適當的時機，取回一隻價過百倍的鯉魚，他是樂意的，而且他還要感謝你。於是，領袖們常先用一些現實的小惠，串着人類的鼻子走。他們爲了要表示自己是他們中間的人物時，便使自己的生活在物質上和他們無異，這爲最有效的同情之出售和感服之購入的商業行爲。揭子宣言將兵之祕訣有云：「……然而得其心者亦自有術，與士卒同衣服，然後忘乎邊塞之風霜。與士卒同飲食，然後忘乎馬上之飢渴。與士卒同登履，然後忘乎關隘之險阻

。與士卒同起息，然後忘乎征戰之勞苦。愛士卒之憂，傷士卒之傷，然後忘乎刀劍之癘夷。事皆習而情與周，故以戰鬥爲安，以死傷爲分，以冒刃爭先爲本務，而不知其蹈危也。兩忘者，處險如夷，茹毒如飴也。」實爲至理。無產階級的領袖列甯，對任何奢侈生活都抱有生理的厭惡和反感，他使他的生活，盡可能地無異於無產階級的生活，且常喜歡和人民接近，將自己的身份之水平，降低幾層，使合乎他們的行列，不獨在蘇俄如是，即國外亦然。以是，獲得大多數無產階級的愛戴和同情。英國的工人們曾公認沒有任何一個無產階級者，能像列甯那樣地感動他們的。有人問及對蒲列哈諾夫與列甯比較的觀察，則認爲蒲列哈諾夫是他們頭上的先生，列甯却是他們中間的同志。當一九一九年恐慌的大飢饉之間，人民從各處呈送他以各種的食物，他

誠惶誠恐地不知所措，他認爲他沒有比其他同志多獲食物的權利。有一次，有人從阿斯脫拉罕送他一條煙魚，他便招待大文豪高爾基吃中飯，在敘述魚的歷史之後，他忽然感受着內心中的不安，他說：「……在我周圍無數的飢餓恐慌的人民當中，對此豐美的飲饌，實難以下咽。」就這樣，他贏得無數人民的靈魂。印度不合作運動的領袖甘地其厭低自己物質慾望與物質享受之點，則更過之，他的自我犧牲之精神，在世界史上却可謂是空前的。他完全是一個用行動去感化與領導人的領袖，他日常生活，極爲簡單，幾與印度最下層階級的人民無以異。他的紡織機，是從不離左右的，即在監獄中亦然。他提倡一種運動，不用言語文字，便不脛而走天下。孫先生致力革命四十年的結果，除一部份書籍外，是一無所有，其前生的生活，亦由此可以想見。

此種策略，在軍事領袖中則更廣被應用。拿破崙在埃及的沙漠中時，非至最後一個兵士飲了水，是不肯飲的。在扎發發，他的軍隊染傳染疫疾者甚多，他絲毫不顧地去撫慰他們。在哥德拉麻當風雪交加時，他便下馬同步卒步行。吳起乃之古名將，他將軍常是「與士卒最下者同衣食，臥不設席，行不騎乘，親裹贏糧，與士卒分勞苦，卒有病咀者，起爲吮之。」故士卒樂爲之死而可與戰。明將史可法，他不但「與士卒均勞苦」，且「士不飽不先食，未受衣，不先禦」，督師作戰時，則「行不張蓋，食不重味，夏不簏，冬不裘，寢不解衣……」蓋這實爲具有最大磁石作用之行爲。諸葛孔明曾云：「古之善將者；養人如養己子；有難則以身先之，有功則以身後之，死者哀而葬之，傷者泣而撫之，飢者捨食而食之，寒者解衣而衣之，智者禮而祿之

，勇者賞而勸之，將能若此，所向必捷矣。」其實，非謹將兵爲然，將民亦然。故古人謂：「不役耳目，百度惟貞。」又謂：「玩人喪德，玩物喪志」，卽此也。

十三 用人之最高原則

吾人馭人的終極目的，是在使其能爲我所用。無論所馭者爲在我頭上的人或在我脚下的人，或與我并肩前驅的人，都必須以自己的事業之前途，作爲一中心之軸以繫住自己一切行動的脚跟。韓非子於主道篇中曾云：「明君之道，使智者盡其慮，而君因以斷事，故君不窮於智；賢者敕其材，君因而任之，故君不窮於能；有功則君有其賢，有過則臣任其罪，故君不窮於名。是故不賢而爲賢者師，不智而爲智

者正。臣有其勞，君有其成功，此之謂賢主之經也。」是故用人宜以其人之才與能為選擇之標準，不問黨派，不問地域，不問愛惡，不問親仇，祇問自己的需要和他人的特長。蓋「使鷄司晨，令狸執鼠，皆用其能」也。拿破崙為政治的需要，就利用塔力藍及佛社，為軍事的需要就利用馬塞那及蘇爾特因他們各有其自己的特長。漢高祖因為政治上的需要，就利用蕭何，張良，因為軍事上的需要就利用韓信彭越……劉備的帝業，是極得力諸葛孔明關羽張飛等人才力的。而成吉思汗思之豐功偉業，其泰半却不可不歸功於耶律楚材。他用人是和拿破崙一樣，是不注視人的，他祇注視事體的需要。蓋在政治上，人才原無好壞，而以運用之當否為好壞。運用當，則販夫走卒，歌人妓女皆人才，怨仇素敵皆為我用。運用不當，則英雄豪傑，聖賢明俊皆為鈍

，親近左右皆爲反側。大凡一個偉大的領袖諸必具有綜合與組織的本能。成吉思汗的苗裔帖木兒之後人亞格柏，其在歷史上的地位，是堪與查理大帝、君士坦丁大帝等匹敵的。他之征服全印度，全在其有此領袖本能。其特質在能開誠而佈公，禮賢而下士。其用人，不問其人種宗教，祇求其爲當時之賢豪俊傑及確爲彼所需要之人物。既不局限於其自己信奉之宗教的回教人，亦不局限於蒙古人，王種，雅利安人，達羅毗荼人、印度人或其他貴賤諸階級的人。當臨陣爭戰之際，像所有的偉大將領一樣，極其英勇，常身先士卒親冒矢石，自當艱難危險之處所，而以安穩容易之局面遣之部衆。是以能得部衆之愛戴擁護與效死。戰勝之後，嚴禁虐待降人而極其善視之，有才學者，拔用之不遺餘力。以其用才惟恐不及，求學惟恐後人，故當時聞人學士，蒼萃都

城，且全與彼爲至友。意大利怪傑莫索里尼曾下其利用人之原則道：「我之利用大衆，如美術家之利用各種材料以做成他的傑作然。」他視數百萬黨員如手足，如爪牙。史丹林用人是祇問自己的需要不問良心的。好像莫索里尼的「需要卽是真理」一樣。當列甯死時遺囑彼須立卽辭去書記長職務時，而他置諸不理。其穩渡難關，得力於齊諾維夫與哈美列夫二氏之力不少，尤其在打倒托洛茨基這一着棋子上。可是，當托氏失腳之後，當時有功之齊諾維夫與哈美列夫也就隨之而喪位。當他需要驅逐齊哈二氏時，便和雷可夫，布哈林攜手。最後，他自己勢力穩固時，雷可夫，布哈林也就隨之而失腳了。這便是利用甲以倒乙，復利用丙以倒甲的循環利用原則。在某種場合，爲目的自可不擇手段，站在歷史事業的中心，普通一般人所謂之道德，良心，人格

之標準，是不足以爲標準的。衡量偉大人物之一切，是必須用另一種衡量的。我們知道：「走獸盡，獵狗烹。」這幾乎要成一條歷史定例。

其次，用人宜不問人之短，而祇求其長，蓋人各有所短，各有所長。天下無萬能齊備之人，祇用其人之長，以掩其人之短，而補我之短，足我之長，則足矣。斯爲用長短之術之極則。故叔苴子謂「設餌以釣魚，爲魚者宜戒其貪，爲釣者，正喜其貪也。故用人者，甯用殺妻之吳起，而不貴逃世之狂禿，甯用食子之樂羊，而不貴咽李之仲子……」魏文侯雖由李克而知吳起有「貪而好色」之短，然以其有「用兵則司馬讓苴不能過也」之長，故終用之而率以強魏。蓋能用人之長以補己之短而增己之長，則其長，天下人無可與比矣。文王訪姜尙，劉備顧孔明，蕭何薦韓信，鮑叔舉管仲，管仲舉王子，城父，其所

以不欲一手捉盡天下麻雀而廣竊高位者，蓋係以事業爲前提，而利用人之長，以補己之短，而臻於成耳。晏子敍齊桓公之用人則謂：「能以人之長續其短，以人之厚補其薄。……」此其所以竊也。

此外用人須信人，古人所謂「用人不疑，疑人不用」者卽以此。不但此也，卽信人不堅，亦難望獲取最大之忠誠與效率。「自信者，不疑人，人亦信之。自疑者，不信人，人亦疑之。」蓋你如「不信人」，則其結果定「人亦疑之」。一個人在疑團中，你是無法獲得其死力的。張江陵曾云：「……欲用一人，須慎之於始，務求相應。既得其人，則信而任之，如魏文侯之用樂羊，雖謗書容篋，不爲所動。」如是，則可云用人不疑矣。

最後，亦卽是最重要的。在能以活法用人，不可將自己與部衆，

全數打死於數字中。孫中山先生謂「革命軍須以一當百。」蔣介石先生亦常繼以此意宣示其部衆者無他，即在能以活法用人。揭子宣在兵經上說得最好，他說：「守者一，足敵攻之一，此恆論也。能行轉法，則其勢百倍；如我以十攻一，苟能轉之，則彼仍其一，而我十其十，是以百而擊一。我以十攻十，苟能轉之，則我仍其十，而彼縮其九，是以十而擊一。我以一攻十，苟能轉之。敵止其一，而我可敵十，是以一而擊一。故善用兵者，能變主客之形，移多寡之數，翻勞逸之機，遷利害之勢，挽順逆之狀，反驕厲之情。轉乎形，并轉乎心，以艱者危者與乎人，善者易者歸諸己，轉之至者也。」此點，在近代軍隊的調用上，最易看出其功用與證明其爲事實上問題。善於調用軍隊的指揮官，常能以一師作數師，甚至數十師之用。他能以一師之兵，

運用神出鬼沒的手腕，使其能於不同的時間內在不同的地點作戰。使你以為他全戰線之每一點，都有雄厚之部隊。此為一端，至一師之中，每兵能以一當十，以十當百，則為心之轉法，讀者苟能心領神會，便不難得其竅妙。在軍事上為然，在政治上亦復如是，古今善用人者，常得一人即可王天下成大事。蓋你能得一人而用之，則彼亦能得一人而用之。遞累而生，便為無窮。又何況你能轉一以當百哉。

此外，用人宜專任，選得其人後，即全權委之。張文忠公的將將法，第一是重用，第二是勤教，第三是嚴覈。他曾云：「將帥能效命者，量其才，專其責，滿其瑕，勵其志……鼓之以爵祿，假之以事權，凜之以三尺，破之以疑畏，責之以實效。」其他勿論，茲僅就其對當時各將之重用與專任一點言之：「例如專任譚綸主持兵部，專任梁

夢龍總督薊遼軍務，李成梁總兵遼東，而一意攻戰，專任戚繼光總理薊門軍務，而一意固守兼訓練……先後專任王崇古方逢時總督宣大方面軍務，而一意外主通貢，內修戰守，專任劉顯勳平四川都蠻，專任殷正茂俞大猷凌雲翼勦平廣東羅旁及海賊等。」蓋如不重用，無以服其心，不專任，無以展其才也。其他，應寫者尚多，茲漸止此，不及碎屑。

十四 如何選擇幹部

有許多偉大人物的事業成功之要素，不存在於其自己的做事能力中，而存存於其選擇幹部之能力中。你去翻開全部的歷史。這幾乎可以應用到全部劃時代的人物身上去。如劉邦劉備，朱元璋等，是最顯

著的例證。有許多領袖，常囑着當時代沒有人才，不如某一時代或某一時代之盛。其實，并非當代人才之缺乏，而全在你無發覺人才，網羅人才，利用人才的能力，致人才烟滅無聞而已。

我們要選擇一個人，首先要能容恕其短，發覺其長；其次要能舍棄其短，利用其長；再其次要能絕去其短，發皇其長；——那便夾有一點兒創造的意味了。蓋天下無全才，亦無廢才。人各有所短，亦各有所長，去短取長，在乎善用。周書君陳中云：「爾無忿疾於頑，無求備於一夫。」陸贄於其奏議中亦云：「人之才行，自昔罕全，苟有所長，必有所短；錄長補短，天下無不用之人，責短舍長，天下無不棄之士。」蓋曲成則全，求備必缺。又例舉歷史上之事實以爲之左證云：「趙武啍啍而爲晉賢臣，絳侯木訥而爲漢元輔，公孫弘上書論事

，帝難以十策，弘不得其一，及爲宰相，卒能有名。周昌進諫其君，病吃不能對詔，乃曰：「臣口不能言，心知其不可……」蓋「不可以一面之缺而棄其全才」也。昔吳起當東西飄泊奔流未就志時，欲之魏，文侯問李克以吳起，李克答以「起貪而好色，惟用兵則司馬讓直不能過也。」後文侯卒用之而終強魏。故周書謂：「與人不求備，檢身若不及」者，此也。

其次在於勤求窮搜：夫「人之難知，堯舜所病。」當吾人憤恨自己之幹部無一可觀之人才時，便反躬自責，吾何以未能發覺出每一個幹部的特長，而立即取着獵狗追求野兔的態度去搜尋每一個幹部的特長；則才不可勝用也。當吾人憤恨自己之當代，無一特出之人才時，便反躬自責，吾何以未能發覺隱逸之人才，吾何以未能網羅出色之人

才，而立即取着偵探搜證巨案的態度去遍求天下沉退有爲守道藏用之士；則士不可勝用也。昔周公旦當其子代封於魯時，臨行而戒之曰：「我文王之子，武王之弟，成王之叔父，我於天下亦不賤矣。然我一沐三握髮，一飯三吐哺，起以待士，猶恐失天下之賢人。子之魯，慎勿以國驕人。」蓋天下之免，多則多矣，若守株而待之，一之不可得，何況多乎？在另一方面，當我們考察一個人，宜不拘其小節，而須有整個價值之估訂，尤須了解他的環境，個性，嗜僻……等等。昔鮑叔不以管仲不死公子糾之難而幽囚受辱爲無恥，不以其三戰三走爲怯，不以其三仕三見逐於君爲不肖，不以其嘗代爲已謀事而更窮困爲愚，不以其分財多自予爲貪；然後方能展管仲之長，成桓公之霸，留知人之名。蓋「人之難知，堯舜所病」耳！

其次在於能下：老子曾云：「善爲士者不武，善戰者不怒，善勝敵者不與，善用人者爲之下……」蓋一個人，除了有能容之量，尤須有能下之度，吾父瑤階公常戒吾以三下之銘，卽「不恥下問，不恥下位，不恥下人。」下問者能得智，下位者能得事，下人者能得衆。蓋你如果要把自己裝成一個神聖不可侵犯的樣子，巍巍然高高在上，而欲天下人婢顏奴膝以朝，匍匐叩地以拜，唯唯以示譽，搖尾以示親，則除了些爛銅碎鐵，朽木枯樑之狐羣狗黨而外，是不會有一特異之士的。孟子所謂「湯之於伊尹，學焉而後臣之……桓公之於管仲，學焉而後臣之。」者，下之也。威廉一世之遷就俾斯麥，劉備之三顧孔明，亦下之也。是以尸子引孔子之言曰：「大哉河海乎，下之也。夫河下天下之川故廣，人下天下之士故大。故曰：下士者得賢，下敵者得

友，下衆者得譽。」故老子曰：「是以欲上民，必以言下之，欲先民，必以身後之……」自古聖君明主，莫不能下。志曰：「黃帝師風后，顓頊師老彭，帝嚳師祝融，堯師務成，舜師紀后，禹師墨如，湯師伊尹，文武師姜尚，孔子師老聃。」俱以其能下，故能有成。蓋彼等都能真正替自己之事業着想也。

最後，要選擇與你自己的能力，個性，嗜好完全不同的人來充當你的幹部。不可純依個人之好惡，以爲擇任之標準。否則，如你愛好治遊，而盡引愛好治遊者而用之，豈不成了一個治遊的團體或政府。如你愛好女色，而盡引同好者而用之，豈不成了一個獵色的團體或政府。做領袖的一個最大的祕訣，就是在你選擇幹部時，宜擇任與你能力不同的各種人，因爲那樣，他們可以做你自己所不能做的事。羅斯

福寫給他的一個與他的性格根本完全不同而又極得力的顧問洛治的信中說：「你是我一生中唯一所遇之人，你替我在各方面做許多我自己做不到而別人也無法做到的事。」林肯組織內閣所選擇的閣員，不但與他自己的性格完全不同，即是他們也各不相同，在特長一點上則尤爲然。拿每個人的性格來說，則林肯是個怪異而無系統的，斯坦吞是繁忙而嚴厲的，秀扼德是莊重而拘謹的，徹師是冷靜而有思想的，坎默倫是倔強不恭而又腐化的。晏子稱桓公之霸也則謂：「身體墮懈，辭令不給，則隲朋侍；左右多過，刑罰不中，則弦章侍，居處肆縱，左右畏懼，則東郭牙侍；田野不修，人民不安，則寧戚侍；軍吏怠，戎士偷，則王子戎父侍；德義不中，信行衰微，則筦子侍；先君能以人之長補其短，以人之厚補其薄……」此其所以霸。歸福鈺曾文正幕

府賓僚之盛有：「督帥開府，前後二十年，凡從公治軍書，涉危難，遇事贊劃者，閔偉則李鴻章，郭嵩濤，劉蓉，李元度；明練則郭峴巖，何應祺，鄧輔綸，陳桓生……淵雅則方翎元，李鴻裔，柯鉞，程鴻詔……雄略則左宗棠，彭玉麟，李雲麟，周開錫……碩德則李宗義，李翰章……清才則孫衣言，周學濬……雋辯則周騰虎，李榕……古文則吳敏樹，吳嘉賓……閔覽則俞樾，羅汝懷……樸學則錢吉泰，方宗誠……幹濟則馮煊光，程國熙……勤樸則洪汝奎，劉世埤……」無怪乎薛氏深為嘆贊其「陶鑄羣英，豪彥從風，致力延攬，廣包兼蓄，知人之鑒，為世所宗」了。蓋天下之學，非一人之力所能獨知，天下之事，非一人之力所能獨辦，天下之技，非一人之力所能獨長，故必須用各種各樣的人，辦各種各樣的事，尤須注意延攬自己所短的一方面

的人才。切不可「子智自雄」，「憫復自用」。齊桓之霸也以管仲，高傒，鮑叔；秦穆之霸也以孟明，子桑；高祖之帝也以韓信，蕭何，張良，陳平；劉備之帝也以孔明，關羽，張飛，子雲；而禹有益，湯有伊尹，文武有姜尚，闔廬有伍員，勾踐有文種，范蠡，唐太宗有房杜，洪秀全有石達開，楊秀清；若令缺其一或二，則成敗恐尚不可逆睹，一個領袖人物，是絕對的不可忌才妒能的，最好是羅致勝己之輩而御用之，切不可專任不如己者僅擅於搖頭擺尾的平庸之輩。你要曉得，你的幹部之勝利與成功，就是你的勝利與成功。孫子曰：「用師者王，用友者霸。」由此又可以推得用下者敗。華盛頓之所以不失為一個大領袖，就是「在於他的事業上，無論任何工作，都能選擇比自己去做還要適當，還要做得好的人去做的那種能力中。」這是所有

的成功偉大的領袖的一個祕訣。林肯也具有此種領袖的能力。當他選擇他的閣員時，不僅是那些具有堅強意志，驕放不羈，難於操縱的人，甚至是那些素來鄙視他而他自己也知道他們鄙視他的人，祇要他需要，他們能負荷重責，也盡力設法去網羅以供己用。他幹部中的能員司丹脫，是常嘲笑林肯爲「原始的大猩猩」的人，他最得力的財政總長采斯是最不滿意他的人，最初曾陰謀反對他，可是，他並不以此而變更他對他們的需要與任用，我們知道，歐戰中德國在萊茵一役失敗的原因，可以說是威廉二世皇帝不用如己者，尤其是勝己者的結果。在其全盛時代，他不願意任何人和他並駕齊驅，他所要的是唯唯諾諾婢顏奴膝鞠躬唯謹的人。自大戰之始，他的參謀部中，卽全屬此等人物，便爲一個很明顯的事實之例證。而中國楚漢爭雄時代項羽之失

敗，亦爲一個有力的證明。而高祖及三國時代中劉備之與項王，則恰爲一純粹相反的領袖，二者對照觀之，更易令人深省。一個人如樂用不如己者，考其內因，不外欲使人對之盡爲搖尾乞憐與低頭奴服之態而故顯尊大。另一方面，便爲妄覺自己有可恃而無所用於人。若出於前者則殊幼稚得不足與言大事，若出於後者，則歷史上桀紂自恃其才，智伯自恃其智，項羽自恃其勇……結果無一幸免於亡者。黃石公曰：「孤莫孤於自恃。」吾人可三復斯言也。

同時，我們選擇好了上級幹部以後，爲表示對他們的信任，及使自已有更多的精力與時間去從事其他事件起見，對中級幹部及下級幹部之選擇，不可再事干預，至少，不可過事干預。這裏，最好引孔叢子中之一則史事來做這篇結論：「衛出公使人問孔子曰，寡人之任官

，無大小，一一自觀察之，猶復失人，何故？答曰：如君之言，此卽所以失言也。人既難知，非言問所及，觀察所盡。且人君之慮者多，多慮則意不精，以不精之意，察難知之人，宜其有失也。君未之聞乎？昔者舜臣堯，官才任士，堯一從之。左右曰：人君用士，當自任耳目，而取信於人無乃不可乎？堯曰：吾之舉舜，耳目之矣，今舜所舉人，吾又耳目之，是則耳目人，終無己已也。君苟付可付，則己不勞而賢才不失矣。」

此外，大胆選擇不可靠之人，在某種場合下，如其人有優異之特長，而爲我幹部中所必不可缺之人才，或其人有特殊之勢力，而爲我事業前途中不可不利用之人物，此時，便不得不大胆選擇之。有時，甚至不得不大胆賦以大權。惟爲領袖者，若無特殊之駕馭本能，則其

結果常生喧賓奪主，反主爲奴的自折自台的結果。黃石公云：「危莫危於任疑。」漢疑韓信而任之，後信幾叛，唐疑李懷光而任之，後懷光果叛。故穩紮穩打的辦法，還是用可靠的忠實份子。然與其用此種可靠的黨徒朋輩還不如用可靠的信徒。所謂信徒，卽爲自己一手提拔一手製造出來的份子。亦卽所謂「創造幹部」的大原則。拿破侖會謂他「以泥土造軍長。」又說：「頭腦過熱的人，我則冷之，頭腦過冷的人，我則熱之……我要這個人變作什麼樣的人，我就能使他照我的意思去變……」差不多每一個偉大領袖，都懂得這一點的。蓋製造奴才，幾乎成爲每一種偉大事業所必需的條件。無論讀者想到凱撒，耶穌，摩罕默德或拿破侖，都莫不然，他們在平凡的氓役中，提拔人才出來。史丹林，莫索里尼，希特勒，愷末爾，亦是這一點的模仿者。

在我國最好的例就是曾文正公，他一手提拔與創造無數的幾乎與他自己一樣偉大的人出來。蔣介石先生亦是懂得創造人才做幹部的領袖，他對這一點，是極盡力而亦收獲甚大。此外，許多大領袖大事業家，其路線幾乎全同的一點，即是先對當時許多與己並駕或爭驅的有最高人格最大辦法的人，奉上一頂不甚好的如變賣國家變賣人民或陰謀叛變等反動王冠，再假手於革命或正義人道的利劍概依次予以誅除；再於平庸的流俗之輩中選擇「比較的天才」訓練其為走狗而提高其社會地位與提高其人格以鞏固自己。這些，是當然始終不會叛變自己也無能為力。惟此，無形中却自己替自己的事業前途，加以一種最大的限制。然而，却確乎是可恃的成功之原則。因為他們有自己的本能替事業打下了基礎。

十五 對左右應取之態度

無論任何一個人，都是最易爲左右的人所潛移的，尤其是裙帶的潛移力最大。一個偉大的領袖，無不極力避免這一點的。一個領袖如盡信左右之言，則不如無言，蓋無言，也許一個人的決斷使事業的前途，更弄得好些。拿破崙曾經說過：「我們切不可太過於相信包圍於我們周圍的貪婪之輩，是不徇私的。」對於人才的搜羅與薦舉，對於工作的計劃與意見，可交由全數的幹部去共同而又分別的去負責。可是，取捨與決斷之權，則必全由自己作主。故太公謂武王曰：「不能獨斷，以人言斷者，殃也。」又釋之曰：「不能定所去，以人言去；不能定所取，以人言取；不能定所爲，以人言爲；不能定所罰，以人

言罰；不能定所賞，以人言賞。賢者不必用，不肖者不必退，而士不必敬……是以不必治也。」孫中山，列甯，史丹林等偉大領袖，莫不廣徵衆意而決斷之權則全在自己者。蓋不如是，則乃鸚鵡式之領袖，無能爲之庸奴，一切的動作，全爲其幕後之牽線人所主宰。果如是，則幕後人盡爲賢者猶可，否則殆矣。歷代興國的聖君賢主多以左右，而歷代亡國喪身之昏君暗主亦多以左右。左右同而結果異者，其分野線則在辯別與決斷之能力之有無。故盡信左右，則不如無左右，盡信人言，則不如無言。以耳代目，以人代己，係天下之至險。形成一個偉大領袖之必不可缺的條件，爲組織與綜合之能力，分析與辯別之能力，決斷與指揮之能力，思想與行動之能力。八者之中，此占其三，故實不可忽。剛纔已經講過，歷代亡國之君，多以左右之故，其至死

不悟者，姑不置論，我們且引一個人的自供來做例證罷，據新書載：「昔宋昭公出亡至於境，喟然嘆曰：嗚呼！吾知所以亡矣。吾朝人千人，發政舉事，無不曰吾君聖者，侍御者數百人，被服而立，無不曰吾君麗者。吾外內不聞吾過，吾是以此，吾困宜矣……」考其所以不知過者，在其素日盡信左右之言以已爲無過的聖君明主有以致此。惟此，不過爲左右諂諛之徒之使用諂諛的結果，實不過一端。此外，如自私，營利，植黨，玩權，通敵……等行爲，甚至愚蠢的或錯誤的忠見，亦諸足以致亡而有餘。且盡信人言者，天下之士，亦多將不附；昔子列子窮時，妻子俱有飢色，鄭子陽遣使贈粟數十乘，子列子辭之，而自釋其行爲之內因謂：「君非知我者也，以人之言知我，以人之言而遺我粟也，其罪我也，亦將以人之言。」此實爲高明之論，深

遠之謀，非賢者，不克臻此。此不過爲本題之有力的反證之一。故陸宣公行政亦極重聽言考實之方。他曾云：「所謂聽言考實者，欲知事之得失，而可不聽之於言；欲辯言之真虛，不可不考之於實。言事之得者，必原其所得之由；言事之失者，必窮其所失之理。稱人之善者，必詳徵行善之蹟；論人之惡者，必明辯爲惡之端。既盡其情，復稽於衆，衆議情實，必參相得。如或矯誣，亦冀明罰。」其所以如是注重於考實者，蓋所以明斷而祈毋因左右與人言而失人濟事也。張江陵曾云：「天下之事，慮之貴詳，行之貴力，謀在於衆，斷在於獨。」如魏文侯之用樂羊也，他既已觀之察之，審之慎之於先，信之任之於後；於是，對左右之言，便再不之聽，雖謗書盈篋，不之稍動。他知道，左右之言，是不可悉聽也，羅斯福亦是懂得此點的領袖，他不相

信他的左右幹部是不徇私者。他若須要用人時，便命其左右與幹部保薦與己；最初保薦之兩三個人他是不用的，然當第一個不用之後，仍命其保薦第二人，他深知道，他們最初保薦之人，不是私人便是親近或……他會說：「他們最後所保薦之人，定爲我內心所欲選任之適當人物。於是我感謝其忠誠相助。而且，我還須使其相信我之任用此人是因其保薦而任用的。」這是一種高偉聰明的權術啊！

十六 談話之最高運用

談話在馭人術中實爲最重要之一部門，蓋一切都必須由此途經也。孔門四科，言語居其一，而縱橫家之徒，則更注重於此。孔子曾云：「可與言而不與之言失人，不可與言而與之言失言，知言者不失人

，亦不失言。」子貢謂「出言陳辭，身之得失，國之安危。」主父偃亦謂「人而無辭，安所用之；昔子產修其辭而趙武致其敬，王孫滿明其言，而楚莊以慚，蘇秦行其說，而六國以安，蒯通陳其說，而身以得全。」蓋吾人接人處事，莫不非言也，古今之大事業家，成功人，對於談話之技術，亦諸有其相同之原則可尋，在此，擇其要者略示一二。第一爲「因說」的原則，因人，因地，因時，及因其環境中的各種內外關係而陳辭，慎子曾云：「因者，因人之情也；用人之自爲，不用人之不爲，則我莫不可得而用矣。」呂氏春秋中則更有顯明之釋義，其言曰：「善說者……因人之力以自爲力，因其來而與來，因其往而與往，不設形象，與生俱長……順風而呼，聲不加疾也，際高而望，目不加明也，所因便也。」蓋吾人對人若能因之，必能馭之，費

力少而目的易達。故鬼谷子於符言中曰：「聖人因之，故能掌之，因之循理，故能久長。」又於權篇中示因之之運用之法有曰：「因其疑以變之，因其見以然之，因其說以要之……」因其人之個性善惡，地位背景，思想……而預爲各種不同之說辭，再因時因地而進言，則鮮有不中者。若其所處之地位在人與人之關係中爲「外親而內疏」者則「說內」，反之爲「內親而外疏」者，則「說外」，其運用甚奧隱微妙，吾人如能深思沈求，便自能升堂入室矣。昔齊景公初問政於孔子，子曰：「君君，臣臣，父父，子子。」後一次問則曰：「政在節財。」又如答葉公之問則曰：「政在悅近而來遠。」當魯哀公問則曰：「政在選賢。」仲弓問則曰：「出門如見大賓，使民如承大祭，在邦無怨，在家無怨。」……同一問政，而所答各不同，蓋各人有各人之環

境，各人有各人之需要。對象不同，說話亦自異。此點，拿破崙，俾斯麥，以及任何一個政治家都懂得而爲所常運用的，韓非子在其說難中曾下此原則之註脚曰：「……所說出於爲名高者也，而說之以厚利，則見下節而遇卑賤，必棄遠矣。所說出於厚利者也，而說之以名高，則見無心而遠事情，必不收矣。所說陰爲厚利而顯爲名高者也，而說之以名高，則陽收其身而實疏之；說之以厚利，則陰其言，顯棄其身矣。此不可不察也。」此猶專從名利兩方面立論者，吾人由此即可「反」出其他之一切關係，而有以擇言。鬼谷子於權篇曰：「與智者言依於博，與博者依於辯，與辯者言依於要，與貴者言依於勢，與富者依於高，與貧者言依於利，與賤者言依於謙，與勇者依於敢，與愚者言依於銳。」此係專就對方本身之條件而舉其方法與要領，此外因

對方環境及其他一切條件之不同，其談話之訣則亦自異。

故吾人當談話時，宜先事考查對方之環境，需要，心性，嗜僻，而作各種不同之談話。尤其是各人之利害的基點。張儀之說秦，蘇秦之說六國，莫不從對方切身之利害上下手。昔趙平原君因秦圍邯鄲，而往楚約從，半日未決。毛遂上，不從趙之利害上立論，而反從楚之利害上與需要上陳言，數語即決從。其語之中心點，在「……以楚之強，天下莫能敵，白起小豎子耳，率數萬之衆，興師以與楚戰；一戰而舉鄢郢，再戰而燒夷陵，三戰而辱及王之先人。此百世之怨，而趙之所羞，而王弗知惡焉。合從者，爲楚非爲趙也。」蓋最能打動他人之心靈而驅使之赴湯蹈火者莫如其自身之利害。其次即說話的態度，亦宜因人而異。史記載孔子之與人言時，「不憤不啓，舉一隅不以三

隅反者，弗復也。其於鄉黨恂恂似不能言者；其於宗廟辯辯言，唯謹爾；與上大夫言，聞聞如也；與下大夫言，侃侃如也；入公門，鞠躬如也；趨進，翼如也；君召使饋，色勃如也；君命召，不俟駕而行矣。故說話不可不有各種不同之態度，以應付各種不同之人。

其次在能見機而作，話不投機，而欲其達到目的，則難乎其難者。此點，韓非子在其說難中，有多種原則之建立，且實爲名貴之作，而每一原則，在歷史上諸有偉大之事實可證明其合理與其實用性之確立不可摧毀；茲引之以代說明：「凡說之務，在知飾所說之所矜。而滅其所恥；彼有私急也，必以公義示而強之。其意有下也，然而不能已，說者因爲之飾其美而少其不爲也。其心有高也，而實不能及，說者爲之舉其過而見其惡，而多其不行也。有欲矜以智能，則爲之舉異事

之同類者，多爲之地，使之資說於我而佯不知也，以資其智。欲內相存之言，則必以美名明之，而微見其合於私利也。欲陳危害之事，則顯其毀誹，而微見其合於私患也。譽異人與同行者，規異事與同計者，有與同珥者，則必以大飾其無傷也；有與同敗者，則必以明飾其無失也。彼自多其力，則無以其難慨之；自勇其斷，則毋以其譎怒之；自智其計，則毋以其敗窮之。大意無所拂忤，辭言無所繫縻，然後極騁智辯焉。此所道親近不疑，而得盡辭也。」彼雖爲于上的遊說之士而立論，然對友朋，對部下，都爲極優良之原則，惟似可無此顧忌。然若能謹慎行之，則士未有不入彀者。總之，不外見其機而投其好以行之。若再加上時間的機變，則其細部原則，更舉不勝舉矣。惟讀者善揣摩之耳。如「話不到時候不要說」之待時以伺機之要訣，實可爲此中之

一大原則。昔范雎亡魏之秦，因王稽得見秦昭王于宮中，昭王知其賢，屏左右以與之密談國家大事，跪而請曰：「先生何以幸教寡人。」范雎却祇唯唯而已，不發一言。有間，昭王復如言跪請，范雎復唯唯。昭王如是者三，范雎亦如是者三。四之，范雎方爲之在空氣中大放厥詞。五之，才稍着邊際。六跪。而暢陳外事，仍不及內。待拜客卿，用其言數年，自己有了充分的把握方痛陳內事。於是，因而廢太后，逐穰侯，高陵，華陽，涇陽君子關外。其所然者，在當時之秦；內有太后之專橫，外有穰侯之拔扈，輔以高陵華陽涇陽爲虎添翼，舊信未毀，新信未立，故不敢謬然無忌；必須逐步以進，待時而陳，免隕越也。

當人內心中有一錯誤或非錯誤之觀念，且決心極堅勢在必行之時，吾人欲使照着自己意思走路，則甚難。其方式或由正面陳辭，或由

反面陳辭，或由側面陳辭，茲各舉事實一二端以代其原則之說明。所謂正面陳辭者，卽順其意而增其欲以顯其非之原則：昔楚莊王有愛馬以病肥而死，欲葬之大夫之禮而喪之以羣臣。以諫言容耳，便下令「以馬諫者死罪。」優孟往諫，入殿門而仰天大哭，王問之則不直陳王行之非，而反謂大夫禮輕，宜以人君禮葬之。莊王怪問其故則曰：「請以彫玉爲棺，文彩爲椁，梗楓豫章爲題湊，發甲卒爲穿壙，老弱負土，齊趙陪位於前，韓魏翼衛其後，廟食太牢，奉以萬戶之邑。諸侯聞之，知大王之賤人而貴馬也。」於是莊王知其過，不但不死優孟，反徇其請而以六畜禮葬馬。且也始皇亦嘗欲建一東至函谷關，西至雍陳倉之大宛園。優旃便極稱其善，謂可「多縱禽獸於其中，寇從東方來，令糜鹿觸之足矣。」於是，始皇便輟止。其二世亦欲漆其城，優

旃曳其故智認爲最善之舉；并告以「主上雖無言臣固將請之。漆城雖於百姓愁費，然佳哉漆城蕩蕩，寇來不可上，卽欲就之易爲漆耳，願難爲陰室。」雖無能如二世者亦以故止。所謂反面陳辭者，卽反其意而揭其害以顯其非之原則：昔魏信陵君因奪晉鄙兵救趙，便留趙十年不歸。秦聞之便出兵伐魏，魏王急相請於無忌，無忌恐魏王之仍怒己之殺晉鄙奪兵救趙之事，而戒門下「有敢爲魏王使通者死。」其在趙常從遊之毛公薛公往說之以利害曰：「公子所以重於趙，名聞諸侯者，徒以有魏也。今秦攻魏，魏急而公不卹，使秦破大梁，而夷先王之宗廟，公子當何面目立天下乎？」其語雖帶嚴辭厲色教訓責備雙管齊下之口氣，然無忌却不待其卒言而變色趨駕以行。再看，趙因秦圍邯鄲而使平原君求從於楚，久而不決，後毛遂上，因楚王之叱，亦就盛氣凌人

，不稍畏瑟或示弱，并不稍避諱地力陳秦往昔遣白起，率師舉楚之郢
郢，燒楚之夷陵，且辱及其先人，而認此爲「百世之怨，而趙之所羞
」之事……反其意而直擊中其要害，使彼欲違不能，欲怒無從，不能
不低首下心，給你牽着鼻子走也。所謂側面陳辭者，卽側其意而舉其
類顯其非之原則：昔齊威王有一時期曾沈湎于酒色之中，不問國政，
不聽民情，以齊之大，大有朝不保夕之慨，羣臣中無敢以諫進。淳于
髡便乘間間之以：「國中有大鳥，止王之庭，三年不蜚又不鳴，王知
此鳥何也？」之語；於是齊王猛醒，覺過去淫樂之非，而立即奮發爲
雄，朝縣令長七十二人，賞一人誅一人，出兵以與諸侯，作雌雄之決
戰。諸侯聞之震慄恐懼而盡還其侵地。而當其八年時，楚攻齊急，威
王使淳于髡齎黃金百斤車馬十駟，求援於趙，淳于髡少之，却不直言

，而「仰天大笑」，致「冠纓索絕」。其所以然者，蓋他必須使問語由對方發動，使無形中加大其陳說之力量也。威王果問其是否嫌少，髡仍不直陳無諱。於是，威王更奇之，而追問其笑之由。髡却極其巧妙地引另一事件譬之曰：「今者，臣從東方來，見道旁有穰田者，操一豚蹄，酒一盃，而祝曰：甌窶滿篝，阡邪滿車，五穀蕃熟，穰穰滿家，臣見其所持者狹而所欲者奢，故笑之。」就這樣，威王不待其請而「益齋黃金千鎰，白璧十雙，車馬百駟。」惟此，不過其一端耳。三者俱爲有效之說話方法，運用時，慎之即能毫不費力地達到目的。此三原則中，除了第二原則外，第一第三兩原則，都是在避免與對方意見的正而衝突而提高其自尊心之點下成立的。富蘭克林爲了要提起他人的自尊心，不但從不直陳錯誤，且從不以自信之口吻，堅決之語句

措詞的。蓋欲使他人你的教訓與指示式之談話下自認其錯誤而拋棄其原有的主張，是極難的事。且你如徒表示你是絕對的對的，是惟有傷別人的自尊心而難以達到自己的目的也。富蘭克林曾下其一生之談話型式道：「當我一和人討論到能引起爭辯的任何問題時，我是從不說「當然的」，「無疑的」或其他絕對的肯定之語句的……我已習慣於用「也許是……」，「或者是……」，「大概是……」及「我想以為是……」或「假如我的觀察及見解沒有錯的話，那麼，該是如是的……」等說法。」蓋如是，能使你收你牽着別人的鼻子走，而能使其自己并非不是你在牽着他走的感覺，這樣，最能達到目的。

再次，無論與任何人談話，宜簡短扼要而有力地擊中其要害。不要拖泥帶水，囉里囉嗦，使別人費了半天時間，化了半身氣力，還是

摸不着頭腦。十句話的意思，必要於一句話裏說完，十句話分有的力量，必要集中於一句話裏表現出來。俾斯麥曾說：「凡是有人同我說話，務必於二十分鐘裏說完。」對此，他會有幾條極有價值的規則，即：「字句越淺近，印象越有力。」及「毋論一件怎樣繁複的事體，必須選擇祇需用幾句話就挽出心臟的話來表出。」他最討厭人家在他那裏久談，及將一件無關重要的事體，或一些無關重要的枝節來拖長時間。凡是在他下手辦事的人，必須能於十分鐘之內，將一篇一百多節的法律草稿或政治問題作一個報告。他所需要的是精贖。蔣介石先生對人亦有「談話五分鐘」之準則。蓋如是，既不糜費精力，又不糜費時間。

其次還有幾點要提出的是；第一；要知人者多，被人知者少。第二；多發問題，少表意見。第三；多述資料消息，少陳信仰判斷。第

四；發動要由自己，而探詢對方的意見。第五；注意對方談話時之態度及其辭色，聲色，氣息，第六；注意其上下節間與句間之時間，第七；注意對方切膚的痛癢問題之所在。總之……

十七 恰當的抑己揚人律

一個人妄自尊大，自永不會獲得人們真誠的擁護與愛戴的，老子曾云：「……侯王無爲以爲天下貞……侯王無以貞，而貴高，恐將蹶。故貴以賤爲本，高以下爲基。是以侯王自稱孤寡不穀，此非以賤爲本耶？人之所惡，唯孤寡不穀，而王侯以爲稱。故物或損之而益，或益之而損……」蓋抑己卽所以揚人，而揚人實足以上己。驕傲，固足毀滅自己的事業而有餘，而妄自尊大，傲岸無禮，則其害猶有過之。

真大者不大，真上者不上。故老子云：「……江海之所以能爲百川王者，以其善下之，故能爲百川王。是以欲上民，必以言下之。欲先民，必以身後之。是以聖人處上，而民不重，處前而民不害……」列甯是最能且最多獲得無產階級的農工份子之愛戴的革命領袖，考其原因，則在其高而故不示高，大而故不示大，常能降低自己的身份，跳到無產階級的隊伍裏去，而使他們認他爲他們行列中人，認他爲他們的朋友。這樣，你便能換取他們的同情與愛戴及擁護的熱忱，現代的領袖中，甘地及莫索里尼，最懂得這一點。在事業的途上，你與其要抬高自己的身份，使他們認你們做他們的偉大而神聖不可侵犯的領袖，不如稍微抑抵自己的身份，使他們認你做他們的朋友，而實際上你是他們的領袖，這樣無形中你便抬高其身份，提起其自尊心，而換取其

熱烈的同情。於是，他們不但會心悅誠服地擁護你與愛戴你，而且會赴湯蹈火地替你去效死力與犧牲的。我們要知道：人是情感的動物，一切行爲的動力諸爲情感衝動的表徵，而獲取人們情感的唯一方法，便是存在於你之表示你了解他，你尊敬他，與你契重他，同情他，甚至是愛護他的幾種能力之中。我們將視線移到事實上去罷；當沛公與項羽先後至關中時，沛公以十萬軍，軍霸上，項羽以四十萬軍，軍新豐鴻門。而羽正怒而欲擊之。果爾，則邦之滅直如反掌耳。邦自知力不敵，便從張良謀，先之以項伯疏通之後，便從百餘騎往鴻門見項王而謝曰：「臣與將軍，戮力而攻秦，將軍戰河北，臣戰河南，然不自意能先入關破秦，得復見將軍於此。今者有小人之言，令將軍與臣有卻……」因其能自抑稱臣，稱項羽爲將軍而喚起其自尊心。於是宴中

范增與項莊雖屢欲殺沛公，而羽終無意於斯。後世謂其「有臣主之分」。這很顯然證明其未獲殺者，在其能運用此策耳。司馬遷云：「士爲知己者死，女爲悅己者容。」而千古事實亦復如是者卽以此。夫諸葛孔明，當其高臥隴中之時，本無心用世，然以劉備之三顧，便不能不見。劉備一見卽披腹心與議天下事，且謂己以智術淺短，而無以就志，請教其計將安出。這樣，便毫不費力地賺得孔明的鞠躬盡瘁之助力。再看，美國麥金萊總統同樣地是一個懂得如何獲取他人之友誼與合作的領袖。他常用請一個人參加秘密談話的方法，使你感到秘密性與其對你的優異與契重。有一次一個反對者因一次談話而變爲擁護者了。卽是麥金萊當其於白宮覲見之後，用手臂腕其手臂表示極其親熱的態度說：「老哥，在一切人中，這次我是完全要仰仗你的鼎力去打勝仗了。」

。於是，他自負起來，他認爲「總統還要仰仗着我的鼎助去打勝仗。」其實，麥金萊是用同樣的方法去對付同樣的許多人的。惟當我們對人使用稱譽與讚揚時與損抑自己一樣，是必須恰到好處的，若一反到曲線頂點的背面去，便會發生與願望相反的結果矣。有人謂羅斯福與林肯之對人使用恰當的讚譽，爲其日常生活之一而不或缺者。「林肯曾說過：「一小滴甜密的糖汁，比一加侖苦胆汁，能捕獲更多的蒼蠅。」誠然，沒有一個人不願意你有一些他內心中所希冀獲得的讚譽的；如其自矜之處，其興趣所在之處，其正在努力之處，其希望之處。惟單獨相對晤談時的稱譽，常不如當他在座時，對多衆的稱譽。而當彼在座時對多衆的稱譽，又常不如間接的稱譽。俾斯麥若欲制服一個與已對敵的人員時，便會有計劃地向着別人施行不過火的讚譽，他知道

聽的人，用不着雇用或託請，便會替他做傳音機的，有時甚至再替他加重辭句的份量，那是人們的一種屬性。而威爾遜當運動民主黨候選人時，他之能彌補和白里安間的裂痕而獲得其擁護者，便在於其運用第二法的讚譽。卽是他在華盛頓的一宴會中當着白里安向衆人於演辭中施以恰當的讚譽。此外，一個人的談話與聽話的態度，亦足以恭維人使其伏伏貼貼投降的。莫索里尼無論對於其學友，仇敵或同志的意見，都是洗耳恭聽的。他同羅斯福一樣，其態度能給人一種滿意之有力的印象。在人羣中，無論其內心中若何苦惱，暴躁不安……總是愛常裝着一幅微笑的面孔。他并不將其朋友分成若干等級，對煊赫一時的達人大官與對一個職業工人，他是一樣的態度，一樣的是同樣的朋友。他知道他固需要達人大官的幫助，可是，他尤其需要窮苦的

下層民衆的謁誠擁護。蓋我們的態度一不虔敬恭謹，自會不知不覺地拒人於千里之外也。孔子及其門人與後代的儒者，都是十分注重於態度與禮貌者。曾國藩亦是極注重於此點，於他致其沅季兩弟之書中可以看出：「……弟謂雪琴聲色俱厲；凡目能見千里，不能自見其睫，聲音笑貌之拒人，每苦於不自見，苦於不自知，雪之厲，雪不自知，沉之聲色，恐亦未始不厲，特不自知耳……」也許有人以爲此係小事，其實，却爲大事中之大事，蓋你一時一刻，祇須一與人接近，你便必須予人以一良或不良之印象也。老子曾云：「良賈深藏若虛，君子盛德，容貌若愚。」即爲態度上修養之明訓，且又啓示吾人以一個人態度上之修養如何；即可爲君子與小人之分野。良以態度上之修養，即內心中修養之表現。蓋人凡有感于中，必形諸外。若能有感于中而

不形諸外。則其內心中非有非常之修養不可，故老子又敍其功用云：「大成若缺，其用不敝。大盈若冲，其用不窮。大直若屈。大巧若拙。大辯若訥……」蓋如能有大成，大盈，大直，大巧，大辯之才，而又能有若缺，若冲，若屈，若拙，若訥之修養，即爲抑己之極則，而抑己之反面即爲揚人。能乎抑己而揚人，即近乎「爲天下谿，爲天下谷」矣。是以老子又曰：「曲則全。枉則直，窪則盈，敝則新，少則得。多則惑，是以聖人抱一以爲天下式。不自見，故明。不自是，故彰。不自伐，故有功。不自矜，故長。古之所謂曲則全者，豈虛言哉？誠全而歸之。」一個人無論對學，對人，對事，若抱一自見，自是，自伐，自矜之抑己的反面的態度，則其害非但短學，損人，敗事，且足以毀身，喪家，亡國而有餘。此不可不能慎者也。

對事策略第三

對事策略第三

對事是與作戰一樣的，其策略對其成敗上之重要，等於戰略與戰術對於戰爭之勝負上的重要。一個對事不懂得策略的領袖，是與一個作戰的指揮官不懂得戰略與戰術一樣地可笑的，而其策略之運用上之錯誤的結果，是與戰略與戰術之運用上的錯誤同樣地嚴重。

從另一方面看，戰爭不過是某一類事件處置乖方，致其原定的路線走不通時所取的一種手段。對事策略對於吾人之重要，實遠超戰略與戰術之上。惟其失敗之悲慘結局，不甚顯著且由來甚漸，故無人注意及之。常人一個通有的弱點，就是忽微略漸。而偉大的人物之不同之點，就在其能注意到那些幾微隱漸的能力中。以此，能知常人之所不

能知，見常人所之不能見，結果便能任常人之所不能任，爲常人之所不能爲，而成常人之所不能成。孫子曾云：「夫未戰而廟算勝者，得算多也。未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝，而况無算乎？」又云：「……是故百戰百勝，非善之善者也。不戰而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其次攻城……故善用兵者，屈人之兵而非戰也；拔人之城而非攻也，毀人之國而非久也，必以全爭于天下。」此皆爲力言對事策略之重要，在戰略與戰術之先的一大鐵案。而漢高祖則更露骨地表示「運籌帷幄之中，決勝千里之外」者，爲功人；而「攻城略地出生入死者」，却爲功狗。其重要也。可知。惟其積也漸而不驟，其形也微而不著，其結局之悲慘程度隱而不顯。故不爲人所注重，又鮮專書可供研究，於是，更爲人所忽視。

在此章所欲討論與研究的，非爲純粹的政治上之策略與手腕的問題，而爲做事上之策略與手腕的問題。非爲純理論的問題，而爲事實的問題。

一 向抵抗力最小者發展

向抵抗力最小者發展之原則，却是一個很重要的原則，其主要的理由在：第一不用任何最大的犧牲而能達到目的。第二有於短時間內成功的把握，第三有不致傾覆自己的危險發生，第四在於不致引起外力的干涉。即在我取之不無小補，而在人則無大傷，故不嫉，且不甚爲所注重而我則坐大。最近意大利黑衣宰相墨索里尼之征討阿比西尼亞，即爲此原則之運用。其過程中在第四點雖召起外力之干涉，然始終

未曾有根本搖動其原來目的之危險發生。希忒拉之欲合併奧大利，亦莫不然，雖暫以外力之干涉而停止其進行，然終恐仍將成。過去歐洲各帝國主義者的政治領袖之尋求與拓展殖民時，不向其隣近之地段內發展而向遼遠之處所發展，即因其懂得這一個祕訣。日本之國力不向英帝國主義者之印度或其他列強之殖民地內發展，而向中國發展，不向中國南部中部發展，而向東北四省下刀者，其策略即成立於此一祕訣之中。我們反溯到歷史上，當戰國之時，秦始皇帝最大之憂在六國，蜀最僻最小便爲首試牛刃之地。楚最大最強，却留爲結尾之傑作。當劉項爭雄之季，邦之最大的敵人與腹心之憂爲籍，而親以其兵力於疆場之時則無幾，隋何取九江，韓信取魏、代、趙、齊，然後起而與籍作最後之雌雄決戰。世有論諸葛孔明之錯誤，即在一出兵即與

魏曹角逐。故其終也勞而無功，傷而無成。若反其道而行之，以此秘訣作其當時政策與行動之指南針，則成敗之數，恐尙不可逆睹。

惟凡策有正有奇，在有些場合，你能一舉敗強敵，則其他之較弱小者無不翕然景從，不費一兵，不折一矢，天下卽告大定。惟此究無穩紮穩打之把握，僥倖之成分多，可一而不可再。且須預先能有一胸有成竹，目無全牛」之精確把握，如數理之足憑者方可大胆地放手做去。否則，還是以向抵抗力最小之處所發展爲宜。

二 利用幾微隱漸的罅隙

事常發於無形，禍常萌於不見。無論任何一個人，或任何一件事，都有其幾微隱漸的罅隙存乎其間。尤其是在任何一種政治制度，社

會制度之下，或任何一個清平安樂的時代裏，都是有懈可擊的。這是一個不受時間與空間所影響所限制的最高策略。祇要我們能留心，能發覺，能利用，能擇中其主要的罅隙，潛行使其擴大至無可收拾之局面，再猛力地打中其要害。那末，成功便在你的指頭上跳舞。

譬如罷，在現在世界上任何一個國家內，任何一個當權的政黨內，任何一件事功上，都有其主要的罅隙可乘。祇要我們不是一個近視者或色盲者，便可以觀察出——如地方政府與中央政府間，在野黨與在朝黨間，黨的內部與黨的內部間，人民與人民間，軍隊與軍隊間，各種團體與團體間。都有其主要的罅隙可乘。再則——政府與黨部間，政府與人民間，政府與軍隊間，黨部與人民間，黨部與軍隊間，人民與軍隊間，亦都有其主要的罅隙可乘。又則——在事件上，政治制

度間，社會制度間，經濟制度間，行政設施間，政綱政策主義間，亦莫不都有其重要之罅隙可乘。祇在能否善用之耳。

古今中外之領袖，上焉者能創造罅隙，中焉者能利用罅隙，下焉者便祇有坐待敵人之潰滅與自己時機之來臨。他的命運在命運之神的手頭而非在自己的手頭。

盧騷創造君主與人民間的罅隙而給法國及後代的民權革命者利用，馬克思創造無產階級與無產階級間的罅隙而給後代的社會革命者利用。列寧與托洛茨基，史丹林等因承之又利用俄羅斯沙皇王朝與人民間的罅隙而成功蘇俄的共產主義制度。目下，史丹林輩，又正在企圖利用帝國主義與帝國主義間的罅隙，資產階級與無產階級間的罅隙，以達到其世界無產階級革命的目的。孫中山先生創造滿清民族與中華

民族間，帝國主義者與弱小民族間的罅隙而又利用之以達到中國之民族革命的成功。惟此，吾人有須注意者，即我之所謂創造，並非創造其事實。蓋事實上罅隙早已存在，惟未被人發覺其為罅隙與其不合理而已。如中國之被滿族統制，即為一良好之例證。其次如希特勒之利用德國與凡爾賽體制上戰勝集團各帝國間的罅隙，而達到目前在德國的獨裁領袖地位。而他的第一步則為利用國內黨派與黨派間的罅隙而登台的。莫索里尼，凱末爾，甘地，莫不為此祕訣之運用。

回到古代去，凱撒，路易第十一，拿破侖莫不是巧於利用當時各黨與各黨間的罅隙，或黨的內部與黨的內部間的罅隙以達到自己的成功境域內者。鬼谷子的名弟子，蘇秦張儀之合從連橫，即為此原則之運用，蒯通說韓信，即為一個冒牌政治家欲於劉邦與韓信間創造罅隙

之良好例證。

此一原則向下滑行，則古之能君良相常藉之以達到其用間的最高紀錄。惟善用間者間人，不善間者間於人。運用之時，不可不審慎以謀之也。而用間，即爲創造人與人間——即敵人內部與內部間——的罅隙之一極則。這裏，最好則用孫子和揭子宣的話，作爲說明；孫子云：「……故用間有五：有因間，有內間，有反間，有死間，有生間。五間俱起，莫知其道，是謂神紀，人君之寶也。因間者，因其鄉人而用之。內間者，因其官人而用之。反間者，因其敵間而用之。死間者，爲誑事於外，令吾間知之，而傳於敵。生間者，反報也……」又云：「智般之興也，伊摯在夏。周之興也，呂牙在殷。故惟明君良將，能以上智間爲者必大功……」惟他所指，似專重於偵探部份。我們

宜將此原則應用到偵探的範圍以外去。卽利用其內部之主要的各方面的各種罅隙而以間間之，使其自行分崩離析，自相殘害傾軋，而陷於毀滅，方爲上乘。揚子宣在其兵經間篇上有云：「間者祛敵心腹，殺敵愛將，而亂敵計謀者也。其法則有生，有死，有書，有文，有言，有謠，用歌，用賂，用物，用爵，用敵，用鄉，用友，用女，用恩，用威。」並引各種事實加之以註證云：「劉琨散胡人，李靖離可汗，衛瓘孤二虜，縱謀往返，生間也。劉錡使曹成墮馬，陽明有舍命王，死間也。馮異遺李軼簡，魏武與韓遂書，書間也。種世衡越境而祭野利兄弟，焚不竟而返，侵其所信，侮智筆端，文間也。起之走頗，單之去毅，張譏構誣，言間也。百升飛上，不扶自直，謠間也。四面楚歌八千皆散，歌間也。賈詡結楊松，胡宗憲結徐海，捐金行餌，賂間

也。進草具祛增，懸圖像沒仁肇，胡濙受脫脫不花之獻，用拒用納，物間也。李克弼重待日越，顯而庸之，爵間也。李愬陰厚淮諜，靖難厚賈獲卒，使之反報，敵間也。蔣幹之詣周瑜，李達之撫境外，通其里故，鄉間也。蘇秦激儀入秦，張良要項伯，密爲我用，友間也。進妹於豎，儀結鄭袖，酬言悃席，女間也。郭元振通吐蕃，李愬除屠家，令推誠布惠，恩間也。李椎鞭秦，種世衡拷僧，苦肉建功，威間也。凡此者皆因人致亡，所用不一。總之，在能利用人與人間幾微隱漸之罅隙而善爲擴大之，使就吾之目的也。

二 運用組織的訣則

每一個大領袖，都是具有其組織天才的，世界愈前進，組織對於

一個領袖與一件事業之成功，也就愈重要。幾乎，凡一個領袖，都是不能離開組織而存在的，即是往古，亦莫不皆然，惟那時對於組織是無形式的，運用上是行之而不知的。其技術之嚴密與科學化，亦遠不如現在。在此，所要討論和研究者，不是組織之本質上的問題，而是組織之運用上的問題。

利用組織的力以達到自己的目的，在方法上分爲三，一是在組織之下，跟着得勢有力的組織走，團體成功，自己便也成功。目下普通一班政治組織中的首領多用之。惟他們是把自己的歷史跟着團體走……一是在組織之上，自己創造一個團體，而標以某種主義……自己站在組織之上，使團體的歷史跟着他一個人走，而叫世界的歷史跟着他的團體走。如孫中山，列甯，希忒拉，莫索里尼等屬之。一是在組織之

外，自己不受組織之牽制，而巧妙地利用各個組織的弱點及其利害衝突之點，使其彼此互相傾軋，互相攻擊，互相毀滅，如同在棋盤上運用將卒然，良心是可以不必過問的，祇求達到目的，無論什麼方法什麼手段都可以用。路易第十一是一個最好的强有力的代表。自己站在兩個或幾個互相敵對，互相仇視的組織之外，運用靈活的手腕與機智，能使他們彼此諧和，或使其使互相交替的讓步，或暗中用實力扶助此或彼，或使此在此點讓助，使彼在那點讓助，使其勢力彼此均衡，自己居間不偏不倚地使其諸樂爲己用。在此，愷撒是一個最好的强有力的代表，他當時站在兩個極端對立的勢力相峙的組織中，穩紮穩打。則或利用自己的勢力，環境的勢力和各個組織自己的弱點，選擇一個適宜的時機，而一舉致其死命。拿破侖可做這一方面的代表。當他

登台演戲時，各黨的歷史，都已充滿了殘暴過火的污蹟，各黨的本身，都已暴露出筋疲力盡的病態，幾乎是將要被全國人所唾棄，就利用此點而使自己成功。

同時，在另一方面，必要時，可與我們事業上必不可缺的人共黨，到了自己有了真實力量時，可以拋棄黨——或公然拋棄，或則暗中製造黨的罅隙，黨的病症，使其逐漸失掉人民的信仰，使黨的主義政策擱淺，黨員沉淪，而趨於死亡。自己便以另一早已預備在衣袋裏的新興勢力代替之。或則拋棄在以前爲必不可缺的而現在又爲必不可共的共黨的人。昔龐培與愷撒共黨以與盧可慮及諸長老抗，盧可慮及長老院的勢力才去，而龐培與凱撒即又分離。安通中，與渥太維，愷撒共黨以與勃羅託及卡修抗，待勃羅託及卡修既倒，安通中與渥太維便

又各自揚鑣。史丹林與托洛茨基同以列甯爲領袖而共黨，待列寧一死，史丹林與托洛茨基即鬩分家。當他在打倒托洛茨基這一着棋子上，得力於齊諾維夫與哈美列夫之力不少，迨托一失脚，二氏亦即隨之喪位，當他須驅逐齊諾維夫與哈美列夫時，便和雷可失，布哈林握手，最後，雷與布亦隨之而失位。這一點，在中國的歷史上亦不無例證。附帶還有幾句話，即是對各人勢力亦復然，利用甲以倒乙，復利用丙以倒甲，再利用丁以倒丙。或則使其互相殘殺，而已則坐收漁翁之利。即目下蘇維埃共產主義政府對資本主義國家所取之姿態亦無所軒輊。希忒拉之對國社黨衝鋒隊之登位前後之態度，亦係隨其自己之需要如何而異趨。

四 多重的準備

中庸上的「凡事豫則立，不豫則廢。言前定則不跲，事前定則不困，行前定則不疚，道前定則不窮。」實爲千古不易的原則。尉繚子在其十二陵中亦謂：「威在於不變，惠在於因時，機在於應事，戰在於治氣，攻在於意表，守在於外飾，無過在於度數，無困在於豫備……」一個人無論對於經營一種前無古人後無來者的天下國家大事，或小至私人談話，日常行動的個人或僅關一二人的小事，若不預有準備，尤其是多重的準備或多方面的準備，是不會有絲毫滿足你懷抱的願望的成就的。曾經有一個神通廣大的活動家說過：「我無論與任何人談判一件任何事，在未考慮妥當在此時，此地，此事上，對此人應該說些什麼？及他大概會答覆我一些什麼？我又應當答覆他的答覆以一些什麼；等諸反覆的問題以前，我是情願在他的門外徘徊幾小時，甚

至回家思索幾日，才與他開始晤談的。」無論任何一個偉大事業之成功，非成功於其成功之日及成功之事，而成功於其距成功許久以前之諸日數及諸事件。

俾斯麥無論任何大小事件的計劃，常是一個人完成於許久以前，甚至是幾年以前的，即使是篇演說稿，亦莫不然。他把一切的事件估計其價值和其變化程式，便小心危懼地給以多重的精確的預算和畫上適當的路線。在計劃既決定之後，便選擇適當的時機以全力赴之。在計劃未施行，須先提呈威廉皇帝得其同意時，若不幸而不被贊許，則他是不惜與威廉衝突，與全國為敵的。他以全副精神注射於此一事件上，一刻不停息地絲毫不放鬆地向對方進攻，一至弄到精疲力盡喘息不定時甚至以辭職相要挾時，才得到允准，於是，又以全力去實行他

的計劃。有一次他得到了勝利回家後，便打碎一件他所心愛的磁器道：「我必須打碎一件東西才呼吸得過來。」此外，他又極其謹慎小心，他說他當日辦外交的方法，是和他以前打水鳥的方法一樣的，先須用腳小心地試試，然後站到那堆青草上去。有人批評莫索里尼在進軍羅馬之前，早就奪取了意大利的政權。而他自己亦曾自供道：「我們的發展，在平日對軍事政治諸方面，都有周密的計劃和強大的實力的準備，所以才有以後進軍羅馬和奪取政權的成果。」當歐戰未爆發前，與登堡因與威廉第二不和而退居，他便以長時間的化費在後日歐戰東戰場的地形上，他幾乎生活在那兒的森林與湖水之間。以是，後來方有大殲俄軍的建樹。其次，一個真正的偉大事業家，除了事先預備充實實力和策劃怎樣攻擊敵人殲滅敵人而達到成功的境地外，還應當預備

失敗後的計劃。這是和作戰一樣的。當日俄戰役中，日軍統帥將第一次攻擊計劃，全部委之其參謀部幕僚的手裏，而自己却謹慎小心地策劃第一次進攻，失敗後退却與反攻的計劃。後一切果不出其意想。如當莫索里尼進軍羅馬前，他選擇安不瑞亞的卜瑞熱亞作中心總部時，除了考慮該處交通極為便利容易進攻羅馬外，并攷慮到假如在軍事上政治上失敗時，可越阿彭甯山，退至波河流域，而再圖雄舉也。他利用歷史上的教訓，知道過去每次革命或叛變運動，都以此為關鍵，而站在軍事的政治的觀點，其地理的經濟的條件，也確不失為一關鍵。

最重要的是各種計劃，必須如前面所言是多重的，而且是反覆的，不專是被攻破一重，又有一重的退守計劃，而是站在它的反面。這一點揭子宣在其兵經上說得最為透澈，精奧，獨到。他說：「我可以

此制人，即思人亦可以此制我，而設一防。我可以此防人之制，人即可以此防我之制，而思一破人之防。我破彼防，彼破我防，而又一設破彼之破。彼破既破，復設一破乎其所破之破。所破既破，而又能固我所破，以塞彼破，而申我破，究不爲其所破。遞法以生，踵事而進，深乎深乎。」吾人稍一深思之，即可得其奧妙。托洛茨基對史丹林之失敗，即可爲此之優良叛證。他創造十月革命的叛變策略以推翻沙皇王朝，而建立一共產主義之社會制度的國體，他却始終未想到史丹林已學會了他自己的策略而用之以防守其政權，并用之以打倒自己。設托洛茨基當日曾考慮到「我可以此制人」而「人亦可以此制我」再爲之設一防。則勝敗之數，恐尙不敢必也。至以後各重之工夫，則千古來之陰謀家，都很少全數應用到。

故易曰：「危者，安其位者也。亡者，保其有者也。亂者，有其理者也。故君子安而不亡危，存而不忘亡，理而不忘亂，是以身安而國家可保。」老聃曰：「爲之於未有，治之於未亂。」管仲曰：「備患於未形。」此皆爲「多重的準備」之最高的說明，亦中庸上的所謂「豫」者也。

五 冒險的孤注一擲

一個做偉大事功的人，是應當懂得孤注一擲的原則的。到了必要時，不但要拿一切的勢力，權利，做孤注的一擲，而且要拿自己的生命做孤注的一擲。因爲事業到了具有充分的困難性與危險性的當兒，亦即是在所謂生死存亡的吃緊關頭，他如不用盡全力去與之搏戰，是

難望能克服困難和挽回危險的。惟當此成敗繫此一舉的瞬間，你不可不謹慎從事，詳細周密地考慮到是否可孤注一擲，及何時應孤注一擲的兩個問題。卽是，你必須準確地衡量彼己，有無幾分之幾的把握可以得到勝利，這把握的成分愈大愈可操勝算而愈可孤注。蓋你冒險必須先求出冒險的代價，否則你的犧牲，使成爲無謂的了。俾斯麥是很懂得運用這個原則以得到最後勝利的領袖，他常與威廉第一角，而屢以此一着棋制勝。他每到了事態的嚴重關頭，使以辭職相要挾，卽是，果而不能達到目的，則一切都付之一擲。拿破侖曾云：「惟有在危險之中方能享受快意。」他是常拿自己的生命作孤注一擲的。當有關整個戰局——也許是他的事業——的阿科拉之役，他便跑到前線的橋上冒槍林彈雨的危險；因爲他不如是，便難望士卒效死以獲勝。在

布里恩時，當他看見他的士兵，見敵人之榴霰彈而心懷遲疑畏懼時，他便馳馬向一個將炸的砲彈走去。然如「暴虎憑河，死而無悔者」之冒險的孤注一擲，則匹夫匹婦皆能爲也。惟「臨事而懼，好謀有成」之有若干的把握之孤注一擲，才成爲成功條件上之需要。當拿破侖從厄爾巴島逃回法國時，他單獨地由仇敵及利劍中登陸而向其目的前進，蓋不如是拿生命做孤注之一擲，則永難望有脫離厄爾巴島之一日。然他並非盲目的行動，而是預先已拿穩若干成分的把握的。他曾說過：「我這次冒險的舉動，自外面看來，好像是非常大膽的行爲，其實是很合理性的行爲。」他有許多次仗，是以全力做孤注的。其結果不是毀滅自己，便是大獲勝利。郭子儀之單騎入回紇營，諸葛亮之孤樓奏琴，自外人看來，都未免似乎有點拿生命做兒戲。其實，在當事者

看來，這是不得已的必需的合理的行爲。

在某種情態下，孤注一擲便帶有恃要挾之性質，如萬一不幸而要挾不成，則使一切付之烏有矣。昔藺相如因秦恃強索趙璧，却虛謂以城相換，在趙王許拒兩難之中，便懷趙璧以謁秦王，他察其意，知秦王無償趙城意，他便藉詞而取還於秦王，持璧睨柱而言曰：「臣觀大王無意償趙城邑，故復取璧，大王今欲急臣，臣頭與璧，俱碎臣柱矣。」舉而作欲擊之狀，以示不可相強。秦王料終不可奪又恐其碎璧，而徇其請。相如此計一售，以後便又大胆再出賣於秦王。即當秦王與趙王會於西河南之澗池，相如因趙王曾爲秦王鼓瑟，即前奉盆、缶于秦王，秦王怒不許，於是相如跪請秦王曰：「……五步之內，相如請得以頸血濺大王矣。」左右欲刃之，相如叱之。最後秦王終爲一擊缶

。此原則，在曹沫手裏使用之以復三戰三北而亡於齊之五百里之失地；曹沫爲魯將，曾與齊戰，三戰三北，亡地五百里。後乘桓公朝天下會諸侯之時，曹沫便抱必死之心，恃數尺之劍，劫桓公於壇坫之上，顏色不變，辭氣不悖，而要還魯之五百里之失地。

惟對此須極端謹慎行之，彼此之情況若無一精確之估價，便爾輕行嘗試，則未有不敗者。蓋在此原則下，成敗之間，常不能容髮，故不到緊要關頭，未有應用之者。

六 無可無不可之態度

有許多懶惰自用的領袖，總是一意孤行，照着自己的計劃走自己的路，因其有獨特的天秉，常能牽着歷史的命運跟着他的足跡走，然

多數到後來終歸失敗。縱能及身成功，亦已打死他的前途之一半於應有的發展之搖籃裏。他們是抱着一種「有可無不可」的態度，而不是一種「無可無不可」的態度。楚項王可以說是代表前一類的領袖人物，漢高祖可以說是代表後一類的領袖人物。設項王能聽范增之言，不那麼固執地好大自恃，愚而自是，則成敗之數，即不於鴻溝之會殺漢王，亦未可逆睹。高祖則對一切事，雖決之在己，然能博採羣言，尤以蕭何與張良之言，幾百出百從。當蕭何之欲拜韓信，本意以為不可，及力言之也，又無不可。當淮陰侯之欲王也，高祖怒形於色，本意以為不可，及張良示意之後，又無不可。此其所以大所以成耳。堯舜禹湯文武，雖為絕代聖君，然其對一切事，諸莫不以此態度處之。蓋合多數賢睿之智力為一智力，合多數明哲之見解為一見解，自較一人

孤用自恃者聖明多多。昔者，當孔子見麟而哀其道之窮，嘆天下之莫有知者，其弟子子貢在側，怪而問之，子答曰：「不怨天，不尤人，下學而上達，知我其天乎？不降其志，不辱其身，伯夷叔齊乎？謂柳下惠少連，降志辱身矣，謂虞仲夷逸隱居放言，行中清，廢中權。我則異於是，無可無不可。」是以有人謂孔子之所以成其大，在其無可無不可。茲姑不贅，惟孔子實爲將此秘訣，告之門弟子，傳之後世之第一人。

現在我們再跳到事實上去看，昔齊景公素愛之走狗死而欲以人禮葬之，外具以棺，內具以祭。既決，事聞於晏子，晏子諫之，則曰此細事也。再陳理力諫之，即拋棄其原來之決意，而趨庖治狗，以會朝屬。且嘗以愛嬖妾嬰子故，故常從其所欲而爲之。有一次，曾因嬰子

最悅翟王之子羨之十六馬的重駕之高明的技術，而請厚祿御者，景公已許諾。後卒以晏子之諫而罷翟王子羨，且疏嬖姜嬰子。又如楚莊王之愛馬病肥死，欲以大夫禮葬而使羣臣喪，因諫者衆，便下令有再敢以馬諫者死，其心之決意之堅也可知，然其後卒以淳于髡之諫而棄其原有主張。此以其能有無可無不可之態度，而拜善言，故卒以竊。同時，魏王曾決起中天台，且下令曰：「敢諫者死。」以示其內心中志堅意決，事在必行之意於人。後卒以許綰願與之一商台之建築的先決問題之諷諫，而罷其台。衛靈公欲於天寒鑿池，後亦以宛春之諫而罷役。此其所以俱不失爲一代明君。如斯之列，在我國歷史上舉不勝舉，惟讀者稍留之意耳。

當威廉第一用俾斯麥時，他並不相信他，他們的性格，完全不同

，他們的意見，常相衝突。在君臣之間常發生鬥爭，他們相惡的時候，多過相好的時候，然而他看中了這匹能拉德意志這部重車的駿馬，他却常能容忍相處。每當事態到了嚴重關頭的時候，俾斯麥運用辭職以相要挾恫嚇的策略以對付的時候，他却讓步，不照着自己的見解目標以勒韁，而聽這匹難於駕馭的馬拉着德意志重車奔馳的前途。因其能有一種無可無不可的態度，故不失為一代明主賢君，而完成其統一日耳曼民族之歷史的使命。設使其父子易朝而處，則德意志之命運，尚不可卜。夫威廉第二，亦為一世之英主，天才之野心家，然僅以其懶復自用，恃才自是，故終於幾毀滅其父祖手創之偉業。

七 現代的叛變策略

蘇俄十月革命的成功，史丹林雖力圖篡改歷史，歸功於五人組織之委員會，然事實上，十月革命的組織者與指揮者實為托洛茨基，此點，列寧是承認的。現在，我們不必去管他這種歷史公案，而跳到他的革命技術上，即其叛變策略上去，也許，我們在這兒可以嗅着一些托洛茨基式的歷史香味。他的叛變策略，是最適用於現代的。而列寧的革命戰略，却又不盡然。蓋列寧的革命戰略，一離開一九一七年克倫斯基政府所造成的蘇俄社會的四個特殊情况，其戰略便幾成爲無所致其用的廢物。歐美與世界上任何一個國家，都難望其有同一的或類似的情況發生，而托洛茨基的策略，却是一種純粹的叛變策略，是離却一切國家的環境情況而獨立的，不倚賴時間和環境之外力推動本身的進展而自足的。不需要列寧戰略之不可或缺的特殊景况之任何一件

，也不必等候任何客觀條件之具備與時機之成熟。一九三三年秋德國共產黨革命失敗的原因與一九一九年至一九二〇年內意大利共產黨革命失敗的原因，却是充分證明列寧戰略之不適應於其他國家。蓋德國和意大利的共產黨，都已完全應用列寧的戰略也。托洛茨基曾批評「德意的共產黨不知道如何去利用一九一七年十月革命的教訓，却是在其失敗之火上潑上大量的煤油。」這教訓不是指革命戰略之教訓，而是指其叛變策略的教訓。黃石公云：「推古驗今，所以不惑。」利用歷史的教訓，却是一個領袖的不可或缺的原則。托洛茨基却是如是的。一個領袖，他常愛好用歷史作比較，常以歷史上之革命人物和事變的標準而去判斷與估計正在進行之革命的人物和預測事變的結果，或事變之應如何行動。沒有一個領袖，不懂得利用歷史的教訓，為其事

業成功之重要的原素的。蔣介石先生在中國的革命策略，剿匪策略，却有許多地方是襲歷史中人之故智的。他搬歷史上的偶像，他利用那些偶像的成功失敗之教訓做自己的殷鑑。黑格爾曾經說過：「歷史常常重演。」實在，歷史的脚步，似乎是取不規則的週期性地在移動着。只要我們能把握住這一時期類似於那一時期，然後再去利用便對了。固然，吾人須富有創造性，可是「前事不忘，後事之師。」却爲千載不易之原則。只求其能成功，不一定要完全創造方爲上乘也。

托洛茨基認爲在革命與叛變中，大多數或全民，實太過笨重，無能爲用；祇要受過革命與叛變策略及技術之充分訓練過的少數的可靠而勇猛的黨徒，加以嚴密之組織使成一個衝鋒的軍隊再加以若干技術的專家便成。惟大衆的參加，并非全無用處，或全無需要。他們的需

要性與使用效率，却退至叛變成功後，第二步，反革命者，或反叛亂者採取反攻的行動時，須要擊破與消滅此等行動的時期中去。在這些叛變的隊伍或製造革命的工程師團的挑選，組織，與訓練的三部曲完成以後，主持者便必須集中於策略上，運用這小小的隊伍在小小的空間上行動，集中所有的力量於主要的目的物上，猛烈而正確地打去。他認為危險的事物常是簡單的。革命不需要太繁複太偉大的計劃——這一點拿破侖亦有同見——戰略不需要包括廣大的地區與衆多的衆羣。蓋如是便成爲一個大規模的戰爭而非革命與叛變矣。在此，我們須認識清楚的，近代政府的生死關鍵，不在其廣大的政權所及的全地區，而在其首腦部，不在其公事機關，即政權之所在地而在其公用機關，即支撐社會活躍的各技術機關。如電氣局，電話局，電報局，電燈

……交通樞紐，如火車站，汽車站，港口，輪埠……自來水廠，煤氣廠局，糧食存貯處所或來源……等等都市脈絡。他認為總罷工對於革命固然重要。但是，一個大混亂合總瓦解使國家陷於癱放的時候，更有利於革命的進行。他並不否認革命或叛變之需要順利的情況，而不利於向不順利的情況挑戰。但他不主張等候，他認為等候便是罪惡。實在，我們只要自己的實力準備充分，是不必企待舊社會存在性之蝕敗崩潰的各種條件之成熟的。托洛茨基之策劃十月革命便是基於上述的見解——或是原則而成功的。他於施行其策略之先，便於光天化日之下，來一次奪取政權的演習，即是運用其預先訓練好之赤衛軍及若干技術專家於日間，衣便衣使與平民無異，於車水馬龍之街市中，舉行革命的準備之「看不見的演習」。他是將都市分爲若干區，而擇其

戰略重點舉行的。演習之後，他獨自地決定了叛變的開始時間，在攻擊實施前一分鐘，他告訴了列寧。斯時，史丹林等五人組織之委員會正在討論總叛變發動的日期。而托洛茨基以一千人的赤衛軍及少數的各種技術專家開始行動，且獲得勝利了。他們斷了都市的脈絡，他以其不意的手段，佔據所有的公用機關，而使都市癱瘓有如死人，使克倫斯基政府所取之防護政策及手段毫無所致其用。最後，便在歷史上印上其十月革命的血手。這裏，我們應當認識清楚的是克倫斯基政府當時所取之防護政策及手段，即目下尚為一般國家之現政府所通用以防護其政權的警察政策及警察手段。這已顯然是一種沒落的政策和手段了。我們看日本的五一五事件及二二六事件，便又可證明其毫無用處。不過，他們不是大規模的奪取政權的叛變陰謀，他們行動的對

象，不是整個的政府，而是政府裏面的幾個人，更不是東京的公用機關。然而他們的小試牛刀，尙有其適當收穫。如能襲十月革命의 故智，其成果則可想而知。他的叛變策略和「看不見的演習」之手段，目下，在國際共產黨正廣被應用而成爲一種訓練的必修科目矣。我們應當知道，近代革命問題，是一個專門技術問題，革命是架機器，而非非藝術。

在現代，史丹林是一個知道怎樣利用十月革命的教訓，以防護其政權的唯一政治家，如果他和托洛茨基的個性對寫來做穿插的話；則托是驕傲而自負，暴烈而燥急，熱情勇敢而好攻擊，常爲其野心與想像所支配。史是自信而固執，懶惰而冷酷，沉靜而實幹，他的力量藏于靜穆和忍耐中。他并不和托一樣，是一個飽啖詭辯術和學術的人。自

一九〇三年倫敦會議列甯和馬爾托夫分裂以後，尤其是在十月革命後他便自始至終，密切注視其政敵托洛茨基的行動，研究他的運動并追隨之。他了解他的弱點和錯誤。我們必須看清楚敵人的一舉一動及其朝向，而加以防護或致命的打擊。這幾乎成爲每一個領袖都懂得的原則。他并有着極大的祕密性，這即其成功中最重要之點。當列甯逝世，托洛茨基將黨的繼任問題作爲一政治，經濟，主義的問題而提出時，史丹林却已穩柄國政握黨權矣。列甯的遺囑中，雖會命史丹林解除書記長職。可是，這對於史丹林却成爲廢紙。托洛茨基指摘史丹林利用列甯的病而史却說爲的是防止托洛茨基利用列甯的死。待他們倆發生政權的爭奪戰時，使托洛茨基驚駭的，是他的政敵早已學會了十月革命的教訓。他以G, P, U,的首領達維斯基的帮助，以G, P, U,的力量，作

其暗中奪取政權的第一步工作。及G, P, U,的新首領孟進斯基的幫助，進一步組織一個保護政權的特殊團隊，其隊員都是從國家公用事業的工人黨員中挑選出來，加以技術的訓練及戰鬥的訓練，而來防守公用事業機關及政府交通樞紐，而且一切都是預有整個計劃的，祕密的，使敵人無法窺探，無法破壞，他用看不見的防護來對付看不見的攻擊。本來，托洛茨基在當史丹林與晉諾威夫和卡美尼夫開始齟齬以至前後分家時，本可運用十月革命的教訓來推倒史丹林的。可是，他忙於教訓英國共產黨及其他事件，致失掉了時機。待後，又不去確切地注視其政敵的一舉一動。待他發覺他的政敵已學會了十月革命的功課，用G, P, U,的察警隊伍和特殊團隊來護衛國家和政權，是遠比專用警察手段來防護國家和政權的其他現代國家不可同日而語地以一種更複雜

的有組織的祕密防護而使其攻擊着着失敗時，已是太遲了。

莫索里尼也是一個懂得利用歷史教訓的領袖，他受過馬克斯主義的教育，更學會十月革命的功課。當他進軍羅馬之前夕，在米蘭揭起革命的黑旗時，法西斯的黑衣團，除了對付共產黨的赤衛軍而外，還要對付國王和政府，他極害怕一個總罷工。但當敵人正施行反法西斯的總罷工的馬克思主義之列寧戰略，瘋狂地進行，有席捲意大利之勢時，他便從其衣袋中摸出早就準備好與訓練好之專家和技術專門工人來輪流服務以替換公用事業中的罷工者的位置。使社會的脈搏，還繼續的跳動。同時黑衣團以一種暴力的表現，將站立在工會，議會，紅旗下的隊伍及防護國家的隊伍打破，他向擾亂秩序的神經中樞，施以致命的打擊。而同時在一個命令之下，法西斯的專家及技術專門工人

，迅速地奪取全國重要首腦部的國家技術機關及戰略地點，如重要地點的橋樑，車站，十字路，高架橋，運河水閘，穀倉，武器廠，煤氣，電氣廠，電話，電報機關……總之所有的技術之戰略位置，都爲法西斯的隊伍所佔領，沿各鐵道線每隔二百碼便駐有法西斯守兵，而許多鐵道綫常發生小戰。他們二十萬黑衣團隊於二十四小時將全國施行軍事佔領，所有的警察，國家警察，皇家衛隊，都無能爲力了。在此，我們有應注意者，即是莫索里尼進軍羅馬的革命進行，不過爲推翻政府，其奪取政權的工作，則早已完成於三年前的有系統的革命策略的全部進程中。佐力帝曾經說過：「莫索里尼所給與我們的教訓是：一個國家和一個政府所須防範的不是一個革命的計劃而是其策略。」

十月革命的功課，希忒拉也是一個學會了的領袖，他的國社黨中

，就充滿了這種不可輕視的精神。他是一個現代的領袖，他懂得現代的奪取政權和防護政權的最新策略。

八 拿破侖式的兩種叛變型式

拿破侖的奪取政權的策略，在後代，甚至是現在，尚廣被應用着，他的策略，是可以分爲兩方面看：第一方面是屬於軍事的；他認爲奪取政權實爲一以軍事爲主之藝術，即是將戰爭的策略應用於政爭上，和將軍事的計謀，動機，行動，變爲民衆內部的和自己的問題。他在侖巴底的平原上研究薩拉，卡普來那，愷撒等有名之古典的奪取政權之姿態。他是一個知道怎樣利用歷史教訓的領袖。他們將政治的重點和軍事的戰略聯而爲一。他們的目標，集中在幾個主要的都市上，

薩拉和愷撒，漢尼拔和貝利薩大家都有一相同的目標，即爲奪取成爲重點的都市。因爲在他們看來，都市是國家的神經中樞，和政權的託嬰所，革命與叛亂者的生命線。薩拉和愷撒克服羅馬的過程，足以證明並非是政治天才的發皇，而爲其軍事天才的發皇之結果。在布林的西上岸和渡魯比侃河，純爲戰略的問題，他們所要攻打的是軍事的障礙而非政治集團。實在，鄉村的羣衆是跟着城市的羣衆走的，世界的歷史是跟着城市的歷史走的。雖有時，鄉村之變亂的力量，足以毀滅城市使被反牽着走，然而這究屬很少且屬暫時的事實。在中國的歷史上，可以說是純爲以軍事作爲達到其政治目的之手段的歷史。自成湯伐桀，武王伐紂，開始用軍事奪取政權以後，一直到現代，甚至於最近的將來，都無法脫離這一個型式。每一個開國的帝王，每一個政治

上的勝利者，無不將其事功的策略之主要部份浮于軍事之水上。所以歷代之大領袖，無不注重于軍事之戰略的運用與軍事之人才的利用者。拿破侖奪取政權的策略之第二方面，是屬於法律和議院的！也可說是其策略的基本原則，他擇定議院爲他的暴力專制與尊重法律二者合併使用的策源地，他的二月十八日之計劃的神髓，是建立在尊重法律及議院行動上的。其策略之標的，在希望藉議院來奪取國家，藉御用的立法，將一已成事實置于憲法以內。即是使革命的專制和暴力的叛變，可以移花接木不着痕跡地合到憲法的合法上去。蓋暴力的叛變成爲既成事實時，議會除了叩頭拜受，將叛變變爲內閣改組之儀式使既成事實成爲合法而自簽其死亡證書外，是唯有忍受暴力的解散也。舊議會一被解散，新議會便奉命產生，而將革命行動或叛變行動作成合

法化的工作。這種議院革命的形式，雖有最大的缺點，然在近代的歐洲史上，尙多此種型式。如寶厄，里哇拉及匹爾蘇茨基等是很顯明的抄襲此種型式的，匹爾蘇茨基一踏進議會的門限，便宣言他並不希望建立一種迪克推多的制度，他決心依着憲法行動，決心用全力以增加國家的威嚴權力和榮譽。這一點却像所有的用武力奪取政權者然，他們的策略是在偽飾爲一個國家的忠僕。就是希忒拉，莫索里尼，也多少是守法和守秩序的而又是反動的人物。他們宣言他們的奪取政權的目的，是爲的民衆而非自己，他們非爲國家的敵人而爲國家的僕人。於是又借法律來掩飾，以明其叛變行動的合理與合法。卽是充分受過馬克斯主義教育的列寧，在一九一七年夏季革命初期中，亦曾採用此拿破侖的策略。在中國同樣地會被人如法泡製過。袁世凱稱帝的那一

幕悲喜劇，是最顯然的模仿成不像得可笑的事實。以後，也許更多這種型式的應用。因為人民是愛合法與合理的，他們不管真正的內容如何，這是人類的一個弱點。

九 謀略學中之順反的原理

謀略學似乎是一個新創的名詞，然而它的成立則遠在數千年以前。而歷代兵家，縱橫家及大政治家莫不視此為一重要的必修科學，惟未明顯揭示於讀者之前而已。其含義甚顯，用不着加什麼定義之類的東西。在此，祇就其合乎「順反的原理」者，擇其幾項重要的法則，加以簡單的闡明，讀者如欲專門研習，則可涉足於呂尙周書，老聃學說，孔門易學，孫子兵略及鬼谷子……等之著述中田獵之，必有所獲。

所謂「順反的原理」云者，即順之反之，反之順之之謂。其含義甚深，可分爲幾方面言之：第一爲「順」吾人內心中之目的，「因」事實之需要，而「反」其道以行之。周書云：「將欲敗之，必姑輔之。將由取之，必姑予之。」老子道德經二十六章亦云：「將欲歛之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固興之。將欲奪之，必固予之。是謂微明，柔勝剛，弱勝強。魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人。」此種謀略，乃謀略中之上乘謀略，須絕對祕密，出奇制勝之訣則。在事實上，利用此種謀略而獲成功者，不可勝數。如「鄭武公欲伐胡，便先以其女妻胡君，以娛其意。因問於羣臣，吾欲用兵，誰可伐者。大丈關其思曰：胡可伐，武公怒而戮之，曰：胡兄弟之國也。子言伐之，何也？胡君聞之，以鄭爲親己，遂不備鄭；鄭人

襲胡，取之。「此明證也。其次，如湯之伐夏桀，周之伐商紂，勾踐之臣吳王夫差……俱爲此原則之應用，史記齊世家言「周西伯之脫美里歸，與呂尙陰謀修德，以傾商政……」其所以必須如是者，蓋當時自己之新勢力未立，而對方領有之舊勢力崩潰之條件未備。便惟有陰謀新勢力之樹立而待時以動。爲使對方不見，不防，便惟有放射反面之烟幕，以資掩護偉大工程之進行。蓋必如是，方能收「攻其無備，出其不意」之功。後鬼谷子嘗應用其言，於捭闔篇曰：「捭者，或捭而出之，或捭而納之，闔者，或闔而取之，或闔而去之。」於反應篇曰：「欲張反臉，欲高反下，欲取反與。」於謀篇曰：「去之者縱之，縱之者乘之。」皆此理也。第二爲「反」事實之實在情形「因」謀略上之需要，而「順」對方之某種慾望以行之。孫子云：「兵者，詭道

也。故能而示之不能，用而示之不用。近而示之遠，遠而示之近……

「而揭子宣則認此爲「左」道，他云：「兵之變者無如左；左者以逆爲順，以害爲利，反行所謀左其事，以具資人左其形，越取迂遠左其徑，易而不攻，得而不守，利而不進，侮而不遏，縱而不留，難有所先，險有所蹈，死有所趨，患有不恤，兵衆不用，敵益而喜，皆左也。」

適可而左，則適左而得，若左其所左，則失矣。」如當漢之世，大將陳豨反，連兵匈奴，高祖遣使十輩示之，皆言可擊。復遣劉敬往，報曰：「匈奴不可擊，問其故，對曰：夫兩國相制，宜矜誇其長。今臣往，徒見羸老，此必能而示之不能，臣以爲不可擊也。」高祖怒曰：「齊虜以口舌得官，今妄沮吾衆。械擊敬，遂至平城，冒頓縱精兵四十萬騎，圍帝於白登，七日乏食。」此一例也，第三爲「順應」其某種條件而

加強其失敗之成分，孫子云：「利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之……」如戰國時，秦惠王欲伐齊，而患齊楚從親，於是張儀便往間誘楚王曰：「敝邑之王，所甚說者，無大大王，惟儀之所甚願爲臣者，亦無大大王。敝邑之王所甚憎者，無大齊王，惟儀之所甚憎者，亦無大齊王。今齊王之罪，其敝邑之王甚厚。敝邑欲伐之，而大國與之權，是以敝邑之王，不得事令，而儀不得爲臣也。大王苟能閉關絕齊，臣請使秦王獻商於之地六百里。若此，齊必弱，齊弱，則必爲王役矣。則是北弱齊，西德於秦，而私商於之地以爲利也。則此一計而三利俱至。」於是楚王大悅，允之。是其謀略之第一步運用，爲親而離之，第二步運用，爲利而誘之也。又晉文公拘楚使宛春於衛，且私許復曹衛，使告絕於

楚，楚將子玉怒，與晉師戰於城濮，楚師敗績，子玉自刎。吳子伐齊，越子率衆而朝，王及左右皆有賂，吳人皆喜，惟伍員懼曰：是衆吳也。後果爲越滅。楚伐庸，七遇皆北，庸人曰：楚不足與戰矣。遂不設備，楚子乃爲二隊以伐之，遂滅庸。此怒而撓之，卑而驕之之例也。其他所未舉例，在史事上諸多所應用，讀者互相參之，便不難獲。第四爲順之反之，以遂馭之。呂尙曰：「軍國之察衆心，施百務；危者安之，懼者懽之，叛者還之，冤者原之，訴者察之，卑者貴之，強者抑之，敵者殘之。」此八者言陳治民之術也。其下又曰：「貪者豐之，欲者使之，畏者隱之，謀者近之，讒者覆之，毀者復之，反者廢之，橫者挫之，滿者損之，歸者招之，服者活之，降者脫之。」此十二者，言陳馭人之術也。其下又曰：「……敵強下之，敵

佚去之，敵陵待之，敵暴綏之，敵悖義之，敵陸擣之，順舉挫之，因勢破之，放言過之，四網羅之……」此十者言陳對敵之術也。總上所
述，係以事實爲主體，而以對人爲目的而言之部份。其次，擬略談以
對己爲目的之部。卽反之順之以就成之的原則。蓋事業之成敗，吾人
本身所持之態度，卽爲一主要之因素。此語，卽轉移到馭人一方面亦
然。老子的道德經中在此方面之成就最高。他一切主張反吾人之慾望
與志願以行之，而臻事業於成功之領域。蓋反之實所以順之也。彼旣
曰：「以正治國，以奇用兵，以無事取天下……」又曰：「生而不有
，爲而不恃，功成而不居。夫惟不居，是以不去。」「爲無爲，則無
不治。」等語。其所以然者，則曰：「天下神器，不可爲也，不可執
也。爲者敗之，執者失之。」故接着又云：「是以聖人無爲故無敗，

無執故無失。」在後又云：「……以其不爭，故天下莫能爲之爭。」其道常不離相反以相成的原理。故彼認爲「反者道之動，弱者道之用。天下萬物生於有，有生於無。」蓋一個人愈有所私，則愈不能爲己，愈有所爲，則愈不能屬於己，你若兢兢於與全國人爭國，與全天下人爭天下，與全事業領域中人爭成敗，則其結果，你定將一無所獲。若你能讓全國人爭之，全天下人爭之，全事業領域中人爭之，則反能有所得。蓋以不爭之爭爲爭也。故老子又在第二十八章中云：「知其雄，守其雌，爲天下谿。爲天下谿，常德不離，復歸於嬰兒。知其白，守其黑，爲天下式。爲天下式，常德不忒，復歸於無極。知其榮，守其辱，爲天下谷。爲天下谷，常德乃足，復歸於樸。」所謂「曲則全，枉則直。窪則盈。敝則新。少則得。多則惑。」者卽以此。他極

方主張以柔制剛，以弱克強的陰柔手腕。以無爲治國，以不爭取天下的詭反策略。以是，一個想將他的足跡印上歷史篇章上去的領袖人物，最上乘的成功的秘訣，是以退爲進，以守爲攻，以小爲大，以卑爲高，以屈爲直，以辱爲榮，以陰爲陽，以不爭爲爭。這一點，我想實爲不可毀滅的原則，史乘上許多偉大人物，常因其不能如此而亡身喪家敗事失國者，不可勝數。老子道德經中對此一貫的道理，可以歸納之下面幾句話中，即是：不大之大，方爲極大。不高之高，方爲極高。不德之德，方爲上德。不爭之爭，方爲上爭。無爲之爲，方爲至爲。不治之治，方爲至治。數語。惟明之神，在乎人，用之之妙，在乎心。讀者舉一以反三可耳。

十 謀略學之最高法則

爲大事者必有大計，若漫無策劃的聽其自然的演變而隨求應付，則未有能成功而不敗者，此謀略學之所以爲千古事業家之所側重的主因，故風后握奇經云：「上兵伐謀，其下用師，棄本逐末，聖人不爲。」此語爲後世萬人所宗，其重可知。孫子云：「未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝，而况於無算乎？吾以此觀之，勝負易見矣。」其語中所謂廟算，卽指謀略而言。謀略定，則計以出，謀略須詳，計策須周。前者不可離却事實而凌空駕屋，後者不可忽視其實行性而閉門造車。「行政」實與「行兵」然，偶一不慎，卽失之毫厘，差以千里。不但宜慎始，且宜慎終如

慎始。以慎始，故當設計之初，即宜因時，因地，因事，因人之不同而設異。蓋計有在此時行之成，在彼時行之便敗者。有在彼地行之成，而在此地行之便敗者。對事則尤然，似無庸議。惟同時，同地，同事，而又必因人而計異。則似可非，然實又不可非。揭子宣會云：「計有可制愚不可制智，有可制智不可制愚，一以計爲計，一以不計爲計也。惟計之周，智慧并制，假智者而愚，即以計施，愚者而智，即以智投。每遇乎敵所見，反乎敵所疑，則計蔑不成矣。故計必因人而設。」而太公在其論將篇中則更詳密地將將分爲有「五材十過」，五材即勇，智，仁，信，忠，而對十過之將則更指明其「伐」法，雖爲論將，實則非僅將爲然。他云：「……勇而輕死者可暴也，急而心速者可久也，貪而好利者可賂也，仁而不忍人者可勞也，智而心怯者可窟也

，信而喜信人者可誑也，廉潔而不愛人者可侮也，智而心緩者可襲也，剛毅而自用者可事也，懦而善任人者可欺也。」惟吾人當定計立策之初，既已慎之謹之，然尤須持之至乎終，在實行的程途上，不可有絲毫的疏忽。且也，計不可一，必「反之覆之，覆之反之」，以至於無窮，方謂全。故揭子宣曰：「行計務實施，運巧必防損，立謀慮中變，命將杜違制，此策阻而被策生，一端致而數端起，前未行而後復具，百計疊出，算無遺策。」活計活用，不可拘泥於已定而致阻於未定。蓋「兵必活而後動，計必活而後行」也。往古以來，計都以三：上計，中計，下計，斯爲「正則」。至其「變則」，則爲「奇」。現在我們似乎須要跳到事實的學校裏去，較易爲明瞭。司馬遷之史記之黥布列傳載：「淮南王布反，上召諸將問計！……蒯公曰：「布反不

足怪也。使布出於上計，山東非漢之有也；出於中計，勝敗之數，未可知也；出於下計，陛下安枕而臥矣。」於是高祖先之以「上計」之謂何，蒯公答曰：「東取吳，西取楚，并齊取魯，傳檄燕趙，固守其所，山東非漢之有也。」於是，再之以「中計」！蒯曰：「東取吳，西取楚，并韓取魏，據傲倉之粟，塞成臯之口，勝敗之數，未可知也。」最後，終之以「下計」，曰：「東取吳，西取下蔡，歸重於越，身歸長沙，陛下安枕而臥，漢無事矣。」斯爲「正」。變之則爲「奇」。故孫子曰：「……聲不過五，五聲之變，不可勝聽也。色不過五，五色之變，不可勝觀也。味不過五，五味之變，不可勝嘗也。戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也……」蓋若奇正而再變之，「則無窮如天地，不竭若江河。」矣。一個謀大事之領袖人物，其首要使在明變，

一部周易，不過是教人明變而已。故老子謂：「聖人不朽，時變是守。」淮南子汜論訓言曰：「聖人者，能陰能陽，能弱能強，隨時而動靜，因資而立功。物動而知其反，事萌而察其變，化則爲之象，運則爲之應，是以終身行之而無所困。」蓋天地間，萬事萬物萬象，若不能變，則不能應之。揚子宜對於變字之解釋，最爲明盡。他云：「事幻於不定，亦幻於有定。以常行者而變之，復以常變者而變之，變乃無窮。可行則再，再卽窮，以其擬變不變也。不可行則變，變卽再，以其識變而復變也。萬雲一氣，千波一浪，是此也，非此也。」三計既定，再變之正，便爲奇。鬼谷子云：「正不如奇，奇流而不止者也。」又云：「奇不知其所臻。」若以奇而再變之，則如孫子所云：「奇正之變，不可窮」矣。我們再看事實之例證如何？史記孫臏龐涓列傳

載：「魏胤涓伐韓，韓請救於齊，齊威王召大臣而謀曰：蚤救孰與晚救。成侯曰：不如勿救，田忌曰：弗救則韓且折而入於魏，不如蚤救之……孫臏曰：夫韓魏之兵未弊而救之，是吾代韓受魏兵，願反聽命於韓也……」吾人若以之代入三計之程式中；則晚救爲上計，蚤救爲中計，弗救則爲下計。斯爲「正則」，變之則奇生。故孫臏接着又曰：「……且魏有破國之志，韓見亡，必東面而愬於齊；吾因深結韓之親，而晚承魏之弊，則可受重利而得尊名也。」彼「因」上面之「正」而生「深結韓之親，而晚承魏之弊。」之「奇」。其政略既定，兵略便生。於是，第一步便陰許韓使而使之返。第二步便直趨魏都以救韓，卽「攻其所必救，取其必爭」之戰略的運用。第三步便……又當越王勾踐自會稽歸後七年，欲報吳之仇，大夫逢同諫曰：「國新流亡，今乃

復殷紿，繕飾備利，吳必懼，懼則難必至。且鷲鳥之擊也，必匿其形。今夫吳兵加齊晉，怨深於楚越，名高天下，實害周至，德少而功多，必淫自矜。爲越計，莫若結齊，親楚，附晉，以厚吳。吳之志廣，必輕戰，是我連其權，三國伐之，越承其弊，克可也。』其言首述利害之勢，實證其下述策略之正當，而其「……結齊，親楚，附晉，以厚吳……」便爲立策之正者也。彼又因之而立「我連其權，三國伐之，越承其弊」之奇策。於是，勾踐稱善。

……上述爲參正變奇之例，若參奇而再變之，則無窮矣。李衛公「謂正兵變爲奇，奇兵變爲正」故奇正循環相變，便不可止極矣。唐太宗問曰：「吾之正，使敵視以爲奇，吾之奇，使敵視以爲正，斯謂有形者歟？以奇爲正，以正爲奇，變化莫測斯謂無形者歟？」接着又

曰：「以奇爲正者，敵意其奇，則吾正擊之。以正爲奇者，敵意其正，則吾奇擊之。」李衛公却又告訴我們：「……故形之者，以奇擊敵，非吾正也。勝之者，以正擊敵，非吾奇也，此之謂奇正相變」。這都是至論，其言之題雖爲兵，然其用却不限於兵，蓋「兵」，固「詭道」也，而「政」亦「詭道」也。惟詭道可使由之，而不可使知之。

在謀略學之理論上言，則常不如變，正不如奇，此千古不易之法則。惟在事實之行動上言之，則有時又未見盡然，須以時地之不同而異值，尤以對方之人爲然。有可以常勝，而不可以變勝；有可以正勝，而不可以奇勝者。揭子宣所謂：「歷觀古事，竟有以一拙而敗名將成全功者……」卽此理也。而立計亦復如是；在理論上言，則上計上，中計次之，下計又次之，實無可非議。然一轉到施行上來，則有時

却會變爲「下計上，或中計上，而上計次之，或又次之者。」且也，尤貴能用。這裏，最好引揭子宣的話及其所引史證來代明其不誣。彼曰：「……古畫三策，上爲善。有用其中而善者，有出其下而善者，有兩從之而善者，并有處敗而得善者。智不備於一人，謀必參諸羣士，善爲事極，謀附於善爲謀極，深事深謀，無難而易，淺事淺謀，無過而失也。」他註云：「慮而後能得，得深得淺，皆得也，於此可悟止至善，理非隱深。蒯公策黥布，司馬懿策公孫淵，于謹策蕭繹，皆三策，而俱出下以敗，皆不能謀也。公孫五樓策慕容超，李密策楊玄感，知上中爲勝着，而又出下以敗，能謀不能用也。張璠策拒奴，龐統策入蜀，從中取勝，能謀能用也。韋孝寬策齊，不取上中而慮下致勝，能謀而不必用也。唐高祖取隋，留諸將圍河東，自引兵西，兩

謀而兩用也。成祖三策吳傑，誘之出下，文成三策宸濠，迫之出下，又奇謀而奇用也。」總之，策計尙周，立謀務致人而不致於人。能乎此，庶近道矣。

十一 時間的選擇

時間在事業的成敗上，是一個極重要的條件，選擇當，則事半功倍，選擇不當，則功敗垂成。孟子有言曰：「雖有智慧，不如乘勢，雖有磁基，不如待時。」一個領袖是必須懂得因時變化的原則，鬼谷子逸文中云：「聖人不朽，時變是守。」蓋無論在行動上，或計劃上，如不能隨時世之變異而講求適應環境之方略祇固執舊見則未有不敗者也。韓非子所謂「世異則事異，事異則備變。」者卽此理也。國語

所載：「待其來者而正之，因時之所宜而定之。」與乎呂氏春秋不廣篇中所載之「智者之舉事必因時」一語，諸爲謀事必需選擇適當的時間，以求能以最少之犧牲而能收到最大的效率之經驗的而又是真理的教條。所謂「適當的時間」者，卽爲時機。揭子宣下機之定義曰：「勢之維繫處爲機，事之轉變處爲機，物之緊湊處爲機，時之湊合處爲機。」接着又闡明機之重要性及運用之基要曰：「有目前卽是機，轉瞬卽非機者；有乘之卽爲機，失之卽無機者；謀之宜深，藏之宜密，定於識，利於決。」故當吾人選擇「適當之時間」時，宜洽爲「勢之維繫處」，「事之轉變處」，「物之緊湊處」，「時之湊合處」之時，乘而用之，便能收事半功倍之效而有所成。在此，有幾點極簡要者的原則。第一爲「乘外」的原則。乘外云者；卽乘其有事於外之時舉

而攻之之謂。例如越王勾踐初次之報吳仇也，便乘吳王北會諸侯於黃池，精兵悉從王，惟老弱與吳太子留守之時，大興兵伐吳而敗之，殺其太子而允其盟。又如孫中山先生第一次革命之發動，便正值中日戰爭的時候，他立即往夏威夷美利堅等處募款，并極力宣傳中日戰爭爲一個發動革命之最優良的機會。於是便得到鄧蔭蘭鄧德璋及其他友人之相助，購買手槍六百餘支，歸國發難。其第二次革命之發動，亦正適八國聯軍犯北京之役，中山先生在其文學說第八章有志竟成中會云：「……遷遇清廷排外之舉，假拳黨以自禦，有殺洋人圍使館之事發生，因而八國聯軍之禍起矣。予以時機不可失，乃命鄭士良入惠州，招集同志，以謀發動；命史堅如入羊城，招集同志以謀響應……」
斯二次革命雖終失敗，然其影響於後此之成功者不小。其次爲「乘內

「的原則。「乘內」云者；即乘其有事於內之時，舉而攻之之謂，此點，我國史乘上歷代外禍之侵入，如元之覆宋，清之覆明，諸可爲明證。而一九三〇年中國九一八之事變，則爲日本內乘中國之赤禍與天災，外乘歐美各列強之無力東顧之時，而遂行其明治維新後所決定的一貫的大陸政策，而獲其所欲得之最大收穫之明例。再次爲「乘弊」的原則。「乘弊」云者；即乘其政治制度，經濟制度，……等有崩潰沒落之現象時，或其政治主張與設施，經濟主張與設施……等不能固結其內部人心有衆叛親離等大矛盾現象發生之時，或乘其組織有弱點之時，或乘其事業路線有缺陷之時……總之是因人之弊，因事之弊，而乘勢之弊，以發動自己的猛烈之攻擊行動。然而若無以上所述之各時機可乘，則又爲之奈何？曰：惟有創造時機耳。若創造時機而不可

能，則又爲之奈何？曰：惟有等待時機耳。老子曰：「君子得其時則駕，不得其時，則蓬累而行。」孔子曰：「危邦不入，亂邦不居，天下有道則見，無道則隱。」又云：「君子博學深謀，修身端行，以俟其時。」鬼谷子抵巇篇亦曰：「世無可抵則深隱而待時，世有可抵則爲之謀。」此諸爲一個人必須待時之明訓。惟時不可失，機不可逸，時機一至，必能握之。故范蠡有言曰：「從時者，猶救火追亡人也，蹶而趨之，猶恐弗及。」說苑亦謂：「時乎時乎，間不及謀，應時之極，間不容息。」蓋時機一縱卽逝，一逝卽不再來耳。惟待時亦不可如守株待兔。蓋如是，則兔將永不至也。故荀子於天論篇中云：「望時而待之，孰與應時而使之」。尤其是一個偉大的領袖，更不應然，非至萬不得已時，不可如是也。

十二 謹慎幾微之法則

事業成敗之機，常伏於幾微之處。是以千古聖賢及偉大事業家，莫不謹慎幾微也。易屯卦六三爻辭云：「卽鹿無虞，惟入于林中，君子幾，不如舍，往吝。」又于繫辭曰：「夫易，聖人之所以極深而研幾也。唯深也，故能通天下之志，唯幾也，故能成天下之務……」又繫辭傳曰：「幾者，動之微，吉凶之先見者也。」其次，道經曰：「人心之危，道心之微。」（又作「道心惟危，忘心惟忘」。）鬼谷子本之于捭闔曰：「卽欲捭之貴周，卽欲闔之貴密，周密之貴微……」反應篇曰：「見微知類」。是爲幾微之立名。以其在事業中之重要性爲不可否認之事實，故有史以來，卽未嘗爲領袖人物之所忽。昔太公

謂文王曰：「……涓涓不塞，將爲江河，熒熒不救，炎炎若何？雨葉不去，將用斧柯？」老子所謂：「爲之于未有，治之于未亂。」管仲所謂：「備患于未形」。諸爲古聖賢人于成事立業治國營天下不可不慎戒幾微的原則之指示。鬼谷子在抵巇篇中云：「聖人見萌芽巇罅則抵之以法，世可治則抵而塞之，不可治則抵而得之，或抵如此，或抵如彼，或抵反之，或抵覆之……」而其全篇緊要處則純在見萌芽巇罅則抵之以法一語。蓋「生事者，幾之勢也。」「立事者，微之積也。」昔基子見紂爲象箸而恹。夫以一國之王，爲象箸而竟恹者，無他，蓋見微而知著，見端而知末，以象箸之微，而卜知天下之將不足也。文王常小心翼翼，成王常夙夜敬止，孔子常戒慎恐懼。諸葛一生之事業，係植基於「謹慎」二字，因其事無大小，物無巨細，諸能謹之慎

之，故一生無所覆。是以吾人凡事宜不以其事小而忽之，禍微而略之，善小而不爲，惡山而不戒也。蓋山岳之高，積于叢爾之土壤，河海之大，積於涓涓之細流也。孔子謂湯武之所以興，「非一善而王也」。而桀紂之所以廢，「非一惡而亡也」。老子於道德經六十三章云：「爲多于少，爲大于細，圖難於易。天下難事，必作于易。天下大事，必作于細。合抱之木，生於毫末。九層之台，始於累土，千里之行，始於足下。是以聖人終不爲大，故能成其大……」其爲無爲，事無事。」之哲學基礎，實始於此。昔孔子之去魯也，徒以魯君之受齊女樂。夫女樂，小事也，孔子竟以之而去之。蓋以此知其無能爲也。墨子之所以見衢路而哭者，悲一跬而謬千里也。蓋始雖微，終不可救。毫厘之差，常生千里之謬，一事之誤，常召亡國之禍，一足之失，常

成終身之憾，一言之忽，常遭滅身之災。故不可不慎。似乎蕭伯納曾說過：「領袖之所以爲領袖，不在其事事能長人一着，而在能見遠一着。」攷其所以能見遠一着者，則在其能不忽常人之所忽，不輕常人之所輕。於細微末節處，常人未之見，未之知之時，已卽能見之，能知之。於是，能策常人之所不及策，爲常人之所不及爲；結果，便能成常人之所不能成。古今來大偉人之所以能由未形而測知有形，由現在而測知將來者以此，非真有其神明過人之處也。故孫子於虛實篇曰：「微乎微乎，至於無形，神乎神乎，至於無聲，故能爲敵之司命。」蔣介石先生有二語足以代表他的事業哲學，卽「窮理於事物始生之處，研幾於心意初動之時。」有人批評他在現階段之成功，全在這兩句話上面，他對於一個人常能在一個紐扣一根鞋帶或一言一動之最微

小的地方，看出他的做事能力與將來的造就來。像日俄戰役前，日本一個軍官，參加俄軍檢閱，當檢查內務之時，其白色手套上，觸上些微灰塵而大胆地下將來日俄戰爭發生後俄軍必敗之斷語一樣，常能由最細微之處判斷一個人，一件事物，一個民族或國家之動向與盛衰。夫事物始生之處，心意初動之時，微乎其微者，而能由這微乎其微的地方去窮理，去研幾，所以能見大，能斷遠。成吉思汗，拿破侖，俾斯麥其一生常不肯放鬆一件小事件過去的。尤其是在有大計劃，大舉動之時，在作戰及行動時，對其部下及各方面的報告，是不願意有一字一語之忽略者以此。故莊子謂「道在螻蟻，道在糞溺。」者即此。孔子定治國平天下之基在於修身，修身之基在於正心誠意者亦即此。新書中云：「……夫輕始而傲微，則其流必至於大亂，是故子民者謹

焉。」「謹於事，謹於物，謹於名，謹於分，謹於行，謹於言，謹於心，謹於意，謹於聲色，謹於態度……凡百莫不出於謹，則愈細微的地方亦愈不致有所忽，而愈遠大的地方亦不致有所失矣。故潛夫論云：「……夫積微成顯，積著成鄂，譽鄂譽鄂致存亡，是以聖人常慎其微也。」鬼谷子以「微」爲其捭闔的原理之一要素者，自有其很深沉的意念與真理在焉者也。

十三 用敵之原則

天下事，用己者不如用友，用友者不如用敵。蓋己，爲不用之用也。若己爲一，再加友之一，且使敵少一之用，便已三矣。對敵之一，必能勝之。若敵爲十，則我最低須以十擊之，如能用之，則不勞而

化敵爲友。在事功上言，敵去其十而我增十。如能用其五，則敵去其五，而我增五，以十五擊五，勝可必也。若能用其已去之五而擊其未去之五，則我坐而勝矣。歷代偉大人物之完成其事功，約可分爲數類，一爲用己之領袖，如項羽，威廉第二等是；一爲用友之領袖，如劉邦，劉備，威廉第一等是；一爲己友兼用者，如堯舜禹湯文武等是。近代外交上之縱橫捭闔，詭譎離奇，聯盟協約，多拉與國以爲聲援，卽爲用友的意義擴大作用於其間。至純恃用敵而成之例，則似較少，然在某一事功之某一階段言，則確爲上乘策略中之上乘策略，具有無可比擬之偉力。當戰國時，六國諸爲秦之敵也，始皇能善用之，而終及身成其滅六國之大業。劉項爭雄之際，項伯，漢之敵也，高祖從張良之謀而善用之，終成爲漢室帝業成敗之轉捩點。揭子宣於借篇中曾

云：「古之言借者，外援四裔，內約與國，乞帥以求助耳。惟對壘設謀，彼此互角而有借法，乃巧。蓋艱於力則借敵之力，不能誅則借敵之財，甚至無財而借敵之財，無物而借敵之物，無將軍而借敵之將軍，不可智謀而借敵之智謀。吾欲爲者誘敵役，則敵力借矣。吾欲斃者詭敵殲，則敵刃借矣。撫其所有，則爲借敵之財物，令彼自鬥，則爲借敵之將軍。翻彼着爲我着，因其計成吾計，則爲借敵之智謀。不必親行，坐有其事，己所難措，假手於人。敵爲我資，而不見德，我驅之役，法令俱氓。甚且以敵借敵，借敵之借，使敵不知而終爲我借，使敵既知而不得不爲我借，則借法巧矣。」疑，可讒也，貳，可間也，愚貪勇智……皆可因也。全在善用之而已。如昔秦思魏公子信陵君之在魏，便使人日夜毀於魏王之前，終之，魏王奪公子兵權。白起患廉

頗之在趙，田單患樂毅之在燕，於是，讒毀誣陷，無所不用其極。終之頗毅諸去，李靖之離可汗，衛瓘之孤二虜，以其用間之毫不着痕跡，終使依照其預定之謀略而削弱其勢力。又如秦欲伐齊，而患齊楚從親，張儀便因楚懷王之愚而貪也，陽許之以商於六百里之地而使其絕齊交。又因鄭袖及其左右而再狎欺懷王。在近代，如目下歐陸中任何一國之強，諸英之患也；於是，其一貫的外交策略，即為保持歐陸之均勢，使其自制，或友此以抑彼，或助彼以抑此。又如中國之統一及任何一個勢力之強大，諸為日人之患，整個中國，莫非其敵也。於是，彼之一貫的策略，便為造成中國之內亂，曠使或暗助甲以倒乙，丙以倒甲，循循相使，永無已時。其次便為保持割據現象及均勢狀態。其實，其所親所近所用之人，諸莫非其敵。凡此，諸為用敵之善者也。

。而此種以敵攻敵的謀略，實爲具有不可抗力之上乘謀略。其次，揭子宣兵經中之勾篇，亦可概入於此一原則下。彼云：「勾敵之信以爲通，勾敵之勇以爲應，與國勾之爲聲援，四裔勾之助攻擊。勝天下者用天下，未聞己力之獨特也。」又引各種史事以明之曰：「唐太宗勾突厥，肅宗勾回紇，成宗勾兀良谷，王允勾呂布，曹瑋勾廝敦，裴行儉勾伏念，此勾之善者。宜曰勾犬戎，叔帶勾狄，何進勾董卓，殷浩勾任弱兒，崔徹勾朱溫，此勾之不善者。至石晉勾契丹攻唐，宋勾女真攻遼，得其利而受其害，又勾之善而不善者。李愬擒丁士良，卽用士良擒陳光治，復用光治降秀琳，用秀琳擒李祐，而李祐復爲之擒元濟……」我所欲圖，故爲親善，誘敵之圖。我所欲攻，故爲不攻，誘敵之攻。我所不取，故爲欲取，誘敵之取。我所不爲，故爲欲爲，

誘敵之爭。待其疲，乘其弊，一舉而奪之，或坐而兩得之，此諸爲用敵之良法。惟微乎神乎，成敗之間，不容髮，此行之之時，不可不慎者也。

十四 陰道之運用

鬼谷子在謀篇曰：「聖人之道陰，惑人之道陽。」又曰：「……先王之道陰。」是爲陰道立名命說之始。而溯其源，則係祖師太公之遺意，三略中云：「德同勢敵，無以相傾，乃攬英雄之心，與衆同好惡，然後加之以權變。故非計策無以決嫌疑，非奇譎無以破姦息寇，非陰計無以成功。」由此，可見陰道之所以爲千古權謀家之所重視的原因。有史以來之政治家尤其是軍事家多用以成功，惟多有行之而不

知，知之而未言者，故鮮爲人所盛道。而其爲權謀學中之最高原則與千變不移的上乘政略，却是不可否認的事實。其著於原則者，當始於呂尙周書陰符，周書云：「將欲敗之，必姑輔之。將欲取之，必姑與之。」這幾句簡單的話，却成後世萬代所宗。老子在其道德經第三十中亦章曾寫道：「將欲歛之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固興之，將欲取之，必固予之。」又有人謂類此之陰柔的謀略，不應於老子書中有之，而疑其僞。究屬如何，吾人可姑置勿論，而其爲承周書以來的陰道之綱則，實任誰謀略家所不可否認者，鬼谷子承之在反應篇中曰：「欲張反臉，欲高反下，欲取反與。」在謀篇曰：「去之者縱之，縱之者乘之。」其書實可謂爲集政略學之大成者。故其中類多闡揚此道之語。譬如罷，你爲了某種目的而利用一人，

或目前爲需要不能不與之合作而久後又必需與之分家的一個夥伴。當然不能直誠地告訴他你是爲某種需要而利用他的。你要企圖或慫恿兩個勢力互相火併而你坐收漁人之利時，你便不能告訴他你的真正企圖。然此爲多數人所能爲之者。若更進一步如上述所云反其道以行之，而使對方誤迷而不可測知，則其謀略便可謂深遠矣。據韓非子說林載：「湯以伐桀，而恐天下言己爲貪也，因乃讓天下於務光，而恐務光之受之也；乃使人說務光曰：湯弑君而欲傳惡聲於子，故讓天下於子，務光因是投於河。」夫湯，聖也，尙不免出此陰謀詭術，其等而下之者，則更可知矣。至湯當時是否如是，此當爲歷史上之公案，而非本書所應討論及之者。現在，我們再舉一兩件事看罷，越王勾踐，敗於吳，而忍辱作會稽之盟，爲了內心中大志的驅使，而含垢忍恥，

稱臣於吳王夫差。若當作休戰談判之初，即告以報仇雪恥的目的，或於勵精圖治的過程中，即坦白地向大眾宣示其目的而聞之於吳時，則結果又將不堪聞問。再看，鄒武功欲伐胡，便先妻胡君以其女而爲釣魚之餌，且告羣臣以己欲用兵之意而廣徵衆意，問誰可爲用兵之對象，大夫關其思答以胡可伐而戮之，並揚言胡爲兄弟之國，豈可言伐。他用這深遠的陰謀，多方以誠實的反面之手腕，以堅胡之信而使其不備。最後，便乘其不備，襲而取之。當秦惠王之世，曾欲伐齊，而患齊楚從親，便同樣地運用此策略，遣張儀佯去秦，原幣委質事楚，并約以願獻商於之地六百里，以爲齊楚絕交之交換條件。楚王愚而貪，便允之。於是，此一計謀便如願地出售於楚而達到其原定目的。揭子宣對於陰道之運用，曾有其精闢之論。他於陰篇中曾云：「陰者，幻而不

測之道。有用陽而人不測其陽，則陽而陰矣；有用陰而人不測其陰，則陰而陰矣；善兵者，或假陽以行陰，或連陰以濟陽，總不外出奇握機……」彼又云：「古之善用兵者，意欲如此，故爲不如此以行其意欲如此；此破軍擒將降城服邑之徵法。今則常意欲不如此，故爲不如此，使彼反疑爲意欲如此，以行其意欲不如此；此破軍擒將降城服邑之徵法。」此亦無非陰道之運用也。彼引史事自註其陰篇後曰：「徐晃蒲坡之勝，陰襲也。徐達泗岸之焚，陰伏也。杜預夜走樂鄉，陰渡也。劉鄩啣枚水竇，陰入也。韓信益疑向臨晉，伏兵從夏陽，王韶張軍陣竹牛，潛師襲武勝，皆假陽以行陰。韓信夜出精騎望趙軍，明軍出井陘，馮異潛兵進枸城，建鼓赴敵陣，則連陰以濟陽。千古取勝，此爲絕着。」淮南子於兵略訓中有云：「故用兵之道，示之以柔，而迎之以

剛；示之以弱，而乘之以強；爲之以歛，而應之以張。將欲西而示之以東，先忤而後合，前冥而後明，若鬼之無迹，若水之無創，故所嚮非所之也。」此雖言兵，而其運用之範圍，則非僅用兵爲然，馭人行政，亦莫不然。尤其是外交，則更可以此爲極則。要之，無非爲誤人之法。子宣所謂：「克敵之要，非徒以力制，乃以術誤之也。或用我誤法以誤之，或因其自誤而誤之，誤其恃，誤其利，誤其拙，誤其智，亦誤其變。虛挑實取，彼誤而我使誤，彼誤而我能誤。故善用兵者，誤人而不爲人誤。」又註云：「廢其農桑，高穎誤陳；使疲奔命，巫臣誤楚；知更緩而賊不集，曹翰巧於誤人；留弱卒而走池州，常遇春悟人誤，而因以破人也。鄭國教秦開渠，致秦足餉，誤人利人，則非善矣。」這些，都爲陰道這一謀略中之精髓，惟成敗得失，則不在

你之知與不知，理解與不理解，而在你運用之如何。

最後，我還想附帶寫一點關於此原則之下層策略，即爲偽術的策略。此點，尤其在對羣衆爲然，市膾派的道學家們及商業化的正人君子等，也許會反對，然而，在事實上確爲一般領袖們所通用的策略。第一點，我們須先承認大衆多是近視的這一個前提。希忒拉曾經說過：「吾人必須牢記，「人」絕對不是「多數」所能代表。多數祇能看出愚蠢的政策，甚至主張錯誤的政策。合一百愚夫，不能成一天才，故英武神明之決斷，不能得之於一百懦漢。」因其近視，故常抓着羊糞當黑豆吃，待吞下肚去，則後悔已遲。其常維護愚蠢的錯誤的政策，是因爲祇看見目前的一切。你一有遠大無比的計劃，而又非他們所可望及或想及的時候，你便必須說謊。而且，他們最容易且常爲天賦

的表層的情感所衝動，所蒙蔽；而計謀與策略之運用，則常需要涵養的情感。沒有一個領袖不對羣衆運用此手腕者。因為羣衆歡迎一個說謊話的領袖遠過於其歡迎一個說真話的領袖。於是，那些自命爲羣衆的朋友，自信爲羣衆的朋友的人更其說謊。即是供他們新允許，有過於實現的真實之處。拿破侖一生沒有說過一句誠實話，他無論對羣衆對任何人，都是虛偽的。俾斯麥又是這麼一個全才的代表。在政治上在外交上是離不開詭術和虛偽的。有一個領袖曾經說過：「在政治上利用人，原如在棋盤上運用棋子一樣，良心是可以不必過問的。」拿破侖曾經說過：「在戰事中無論任何行爲，都是有道德的。」又云：「歷史上偉人之完成其事業也，是用一種勇忍無憐卹的決斷以用盡其所有方略爲止……」而莫索里尼亦曾自供過：「在政治的鬥爭中，

我是無情的……」以及其「需要卽是真理」……等等類似的強橫而富有英雄與野蠻色彩的話，不勝枚舉。且也，於任何一個政治領袖或軍事領袖口中都可以得着。在事功上，爲目的是可以不擇手段的。他們雖未明認僞術是合理的，然而他們却承認在事功上，任何方略都是合理的。普通人之認爲不道德的行爲，在英雄的眼光中，只要有益於事功，便變爲最道德的行爲了。因爲大多數人是需要此種行爲過於道德的標準行爲也。他們需要虛僞過於需要真實。

假如一個領袖不能同自己的民衆在他們的歷史中的一個最爲危險的時期一同前進，而分道的理由，是因爲他們走上錯誤的途徑時，那你除了冒着反對與攻擊，毒害與危險的圍攻而領着走上歷史的正途外，便只有玩虛僞的花樣，先應允他們的要求，滿足他們的慾望，而毫

不費力地把他們帶轉來。蓋有許多事，常是利小而顯，害大而隱，利近而易見，害遠而難知。而羣衆却常是固執着小利近利而忽視遠大的弊害的。尤其是有關國家民族的歷史的大事更然。

每一個領袖都懂得以一兩件小事的坦白率直，而作其誠實的商標，以掩飾其羊頭狗肉的技倆。他爲了自己需要幹部和民衆的忠誠與真實之道德性，於是，便提出忠誠，真實等標準的道德之標準的鎖鍊來。實在，一個人的誠實，是祇能在某種限度以內的。在反面，則僞術之使用，亦祇能在某種限度以內。尤其是僅限於對事功的策略上而言，非泛指人生之一切行爲。唯最好，還是運用前述的各項原則，則更使人敗而不知其所以敗，失而不知其所以失，死而不知其所以死。

十五 秘密之保持

時代愈進步，則事與事間人與人間之關係亦愈微妙複雜，文化愈臻上乘，則攻防之法門亦愈趨奇玄。故凡事當策劃之際，其秘密之保持亦愈重要。戰爭與政爭獲勝之訣則全在乘敵之不意而出奇制勝。夫出奇制勝之道，全在計策之周備。而乘敵不意之道，則全在秘密之保持。故老子在道德經第三十六章云：「……魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人。」者，以此也。孫子在謀攻篇曰：「知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必敗。」此不但為千古不移的兵略，且為千古不易的政略，人與人間之事業鬥爭的真理。惟其如是，故吾人又可以得一原則，即為對人務求全知而又必須

設法使其不自知或使其誤知。對我務求全明而又必須設法使其全隱或反示。至少，也務必達到知人者多，被人知者少的原則。鬼谷子在謀篇曰：「聖人之道在隱與匿。」於摩篇曰：「聖人謀之於陰故曰神，成之於陽故曰明。」是以在事業的途程上，吾人務必力探他人的秘密，而力藏自己的秘密。尤其在大計謀，大策劃之時爲然。故太公在兵法中有陰符陰書之篇，非無端也。孫中山先生之組織興中會，同盟會之政黨，以策動革命，推翻滿清也，在其未成功之前，幾全爲秘密活動之時代，尤其是幾次革命起事之前。則更戒慎於謀之宜深，藏之宜密之階段中。列寧之策劃俄國共產革命以推翻沙王帝權也，事先事後，都在極端秘密活動之中，無敢或稍公開，或稍透露消息也。尤以托洛斯基的策動十月革命，於嚴密計劃之下，復舉行秘密的革命鬥

爭之演習，於光天化日之下，軍警森嚴之中，舉行其奪取政權的攻擊行動之預習，結果，便出敵之意表地使其措手無及，一舉而奪取政權。而嗣後托史門爭中史丹林之防護其政權所採用之手段，及十月革命後爲維持蘇維埃的政權與推行共產社會制度起見，便產生秘密活動之秘密組織，而爲一般所目爲恐怖機關之切卡，（非常委員會的簡稱）以鎮壓一切反布爾塞維克的政黨，如社會革命黨，立憲民主黨，孟雪維克（少數派）無政府黨等的到處之秘密活躍。自一九二一年蘇俄的革命史上，劃上一條轉向之線跡而後，此機關便改組爲格柏烏，（國際政治管則局之簡稱）其自身之權力雖縮小而範圍便更擴大，組織亦愈嚴密矣。經幾年活動之後，格柏烏便成爲世界人士所公認爲組織最嚴密，手段最惡辣，行動最神密之國際密探機關。而目下之國際共產黨活

動及陰謀，莫不極端注重於秘密之保持。此點，莫索里尼，希特拉，凱末爾……等政治領袖莫不行之以制勝，惟所取之程度稍有差異耳。尤其在軍事上爲然。任何一個軍事領袖對其作戰計劃及軍隊行動及其他任何與軍事有關之陰謀，莫不守口如瓶也。古人所謂三緘金人之口之遺訓，卽此之意。揚子宣曾云：「謀成於密，敗於洩。三軍之事，莫重於祕。一人之事，不洩於二人。明日所行，不洩於今日。細而推之，慎不間髮，祕於事會，恐洩於語言，祕於語言；恐洩於容貌；祕於容貌，恐洩於神情，祕於神情，恐洩於夢寐。有行而隱其端，有用而絕其口。然可言者，亦不妨先露以示信，推誠有素，不祕所以爲祕地也。」在歷史上因稍一不慎，洩露機謀，而敗九仞之功者，不可勝數。迄現代其應用之範圍則更廣，英國國庫每年所支出之「秘密」費

用數，常在五六百萬金鎊以上，近更年年增加，日本軍費佔財政支出總額二分之一而「祕密」費又佔軍費支出三分之一，近一二年來，以正有事於中國之秋，其支出甚至超出此比例，其他如法意德美等國，亦莫不然。蘇俄則更不應言，其每年對格柏烏工作支出之費用，其龐大實深令人驚異。即在個人事業上亦莫不然，故鬼谷子於摩篇曰：「……塞竊匿端，隱貌逃情，而人不知，故成其事而無患。」淮南子於詮言訓曰：「聖人不爲名尸，不爲謀府，不爲事任，不爲智主。藏無形，行無跡，遊無朕……故聖人揜明於未形，藏跡於無爲。」又於兵略訓曰：「……兵貴謀之不測也，形之隱匿也，出於不意，不可以設備也。謀見則窮，形見則制。故善用兵者，上隱之天，下隱之地，中隱之人……」要之事軍事政，莫不以隱爲上。卽爲人亦然，可隱者則隱

之；與人無關者隱之，不必告人者隱之，己之嗜惡隱之，己之短長隱之，將有所爲，則更應隱之。隱之至於無形，則上善矣。

十六 利用矛盾之原理

宇宙萬物，諸相對以生也。故易以陰陽，乾坤，剛柔，吉凶，男女，動靜……等，對立以并舉。有一必有二，有二必有萬物，循循相生，至於無窮。唯二，故一與一之間，矛盾生焉。夫「易者，象也，象也者，像也。」天地間，萬事萬象，萬物萬象，再挈其彼此間之矛盾性，「變」以生焉。故易繫辭傳曰：「富有之謂大業，日新之謂盛德，生生之謂易，成象之謂乾，效法之謂坤，極數知來之謂占，通變之謂事，陰陽不測之謂神。」循循相生，其變無窮。又云：「參伍以變，

錯綜其數，通其變，就成天地之文，極其數，就定天下之象。非天下之至變，其孰能與於此。」總之，不過是教人明天地萬物，諸相對以成，相生以變。教人明事物間數字中挈取其矛盾性而化之變之乘之用之法而已。鬼谷子於謀篇曰：「……變生事，事生謀，謀生計，計生議，議生說，說生進，進生退，退生制，因以制於事……」是以制事必須明變，本經陰符篇所謂「分威」，所謂「散勢」，荀子所謂「得間」，呂尙孫子及大謀略家所謂「用間」各原則，莫不爲人與人間矛盾性之利用也。在事物間亦復然。高氏子略曾云：「……夫一闔一闔，易之神也，一翕一張，老氏之幾也，鬼谷之術，往往有得闔翕張之外，神而明之……」要之，綜考其玄神，奇幻，動變……而使人莫測之竅微妙奧處，則純在其能把握事物人三者間之矛盾性，爲其闔翕張

……等之準軸。所謂抉其幾要危微，而爲之制勢，決計，立事也。古今來幾乎是全數的事業家，莫不能運用此原則，惟有行之以成功而不自知者耳，知而不能用或無機緣以用，著之於書，謀略家也。後之人拾而用之，用而未得其「時」，未扼其「勢」，未因其「間」，便以此而失敗之梟雄怪傑，不可勝數。而運用之淺深拙妙，又各不同，故不可以概論。用之淺者得淺，用之深者得深，結果亦自各異。我們且轉向最淺近顯明之事實上觀之，在現代錯綜複雜的政治現象上，最容易尋出彼此間所生之矛盾來。如歐陸之政治的經濟的矛盾，浮遊於太平洋水上之遠東的政治的經濟的矛盾，因而所生之軍事的矛盾。又如帝國主義與帝國主義間的矛盾，帝國主義與殖民地間及弱小民族間的矛盾，資產階級與資產階級間及資產階級間與無產階級間的矛盾，主

義與主義間，政黨與政黨間之矛盾，統治者與被統治者間，壓迫者與被壓迫者間之矛盾，甚至是同一組織勢力中此派與彼派間之矛盾，或此一人與彼一人間，此一事與彼一事間，此一物與彼一物間之矛盾……莫不可供吾人立謀行事之利用也。若上下再交相變，則彼此間所伏之矛盾性，則更不可勝窮，不可勝用矣。我們再看戰國時蘇秦以合從說趙王之策略罷？其辭曰：「……爲大王計，莫若安民無事，……安民之本，在於擇交，擇交而得則民安，擇交不得則民終身不得安。」依「內」以定主題，主題既定，於是，依「外」以符「內」，爲之立三策。曰：「齊秦爲兩敵，而民不得安，倚秦攻齊，而民不得安，倚齊攻秦，而民不得安。」於是，又參之以彼此間潛伏之矛盾性推斷其果以爲之說曰：「……大王與秦則秦必弱韓魏，與齊則齊必弱楚魏，

魏弱則割河外，楚弱則效宜陽，宜陽效則上郡絕，河外割則道不通，楚弱則無援，……夫秦下軹道，則南陽動，劫韓包周，則趙自銷鑠，據衛取淇，則齊必入朝。秦欲已得行於山東，則必舉甲而向趙，秦甲涉河踰章，據番吾，則兵必戰邯鄲之下矣……「其善利用彼此間之矛盾性畫策之周，可謂神矣。故最後爲之確定一成爲國策之政略曰：……故竊爲大王計，莫如一韓魏齊楚燕趙以擯畔秦……」結果，其終見售於趙。繼之說六國以合從，佩六國相印，使秦不敢出函谷一步。其立六國之策，亦莫不然。而張儀連橫之見成於秦者，亦純在其善利用六國彼此相互間之矛盾性而毀合從之功也。又如秦昭王欲伐楚，楚黃歇說之，初動之以因彼此間之矛盾現象所生之伐楚之利害關係，最後，便結論曰：「……臣爲王慮，莫若善楚，秦楚合而爲一以臨韓，

韓必授首，王襟以山東之險，帶以阿曲之利，韓必爲關中之候。若是，王以十萬戍鄆，梁人寒心，許河，鄆陵，嬰城，上蔡，召陵，不往來也，如此，而魏亦關內候矣。王一善楚，而關內二萬乘之主，注地於秦，齊之右壤，可拱手而取也……是燕趙無齊楚，齊楚無燕趙也。然後危動燕趙，持齊楚，此四國者，不待痛而服矣。」充篇無不在各國彼此間之矛盾現象上立說，尤其是「危動燕趙，持齊楚。」之謀略上更容易看出。諸葛亮一出隴中，使立聯吳拒魏之策，并極其巧妙地利用當時各個大小勢力間之矛盾現象而取成於其中。所有歷史上立計畫策之謀略家，或成功立業之事業家，莫不懂得而且運用此原理，尤其戰國時代之所謂縱橫家，和現代之所謂外交家者更然。顧子所謂：「……天下未嘗無事也，非縱卽橫也。」而考所謂縱橫家之精

竅，則全在如何於各種矛盾現象中尋找各種罅隙而利用之之一點上。惟戲法人人會變，各有巧妙不同。成敗之如何，非在理論之如何，而在運用之如何耳。

處世之方第四

處世之方第四

本章在本書中可以說是一個小小的尾巴，一個人應當出可以立業，處可以全身。人生原是一幕戰爭，處世便如臨戰場一般，隨時都可以將自己毀滅於無形。每一個人的週遭都埋伏着有千萬的毒箭，伺候着一生的謹慎裏一時的不小心之發射的良機。隨地都是圈套和陷阱，你偶一不幸，一開步便會墮入彀中。一個人之小短或偶失，則其週遭的人們，無論是友朋或非友朋者，認識或不認識者，用不着月薪，即有着萬千之義務宣傳員。相反地，一個人的特長或大善，則其週遭全數的人們——除一二雇員而外，是不會代登廣告也……總之，一個人處世，無論大小的問題，都應如臨戰場一般，不可有半時片刻的疏

忽。尤其是一個成功的人，處世更成了一個最重要的問題，因為你的
一舉一動，都為世人所關切，所注視，所批評也。在另一方面，擁戴
你的人愈多，則仇視你的人嫉怨你的人也就愈多。且也，在成功之後
，最容易腐化，墮落……常因為許多些微之地方，而毀滅了以往的整
個之功業，甚至是身死名裂，衆敗國亡者，在在多有。即算如此，即
算不如此，姑不具論。惟人類為社會的動物，自有史以來，尤其是在
現階段中，任何一個人不能離開社會，而獨立以生存，魯濱遜的生活
型，是永遠不會再出現於現代社會中的。以是，人與人之關係愈複雜
，則處世之問題亦愈嚴重。惟以無關事業之宏旨，故在此不願多所論
列。……

邵康節不云乎：『君子生於濁世，當思所以善處；必須虛己接物

，和易謙恭，方爲處世良法。」其實，非僅濁世爲然，治世亦一樣。勸善全書云：「處世讓一步爲高，退步卽爲進步的張本，待人寬一分是福，利人實爲利己的根基。」由此可見處世之道，自古卽爲人所重視也。

而處世之首要在行中庸：堯之所以授舜者曰：「允執厥中」舜之所以授禹者則曰：「人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中。」老子在道德經第五章云：「天地不仁，以萬物爲芻狗，聖人不仁，以百姓爲芻狗。天地之間，其猶橐籥乎？虛而不屈，動而愈出。多言數窮，不如守中。」至孔門則曰：「中庸」，子思述孔子之言曰：「君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而時中；小人之反中庸也，小人而肆無忌憚也。」蓋不偏不倚，無或過無或不及謂之中，履乎常情，合乎常理，達乎常道謂之庸。而其君子時中者，卽堯舜所謂執中

之意也。子華子曰：「聖人貴中，君子守中，中之爲道，幾矣。」東方朔戒子書中云：「明者處世，莫尙乎中。」一個人處世，如能得乎中，合乎常，則勉可謂無過符道矣。然言之甚平易，而行之則至難，尤其在現階段的人羣中，更鮮有顧之者矣！自孔子而後，世道衰微，人心巔危，如水之就下，每况愈甚，故彼常嘆「中庸其至矣，民鮮能久矣。」又曰：「天下國家可均也，爵祿可辭也，白刃可蹈也，中庸不可能也。」一個人處世，如一切都能適符中庸，則便無私無黨，一秉天下之大公；一秉天下之大公，則能服天下之萬民；能服天下之萬民，則進可以成天下之事，退可以立獨善之身，成一己之名。故孔子曰：「君子依乎中庸，遯世不見知而不悔，唯聖者能之。」

其次，在安天命：一個人的事業功名，半由人事，半由天命，絲

毫不可相強，如能樂天安命，則拂逆之來，猶處順境也。一切，當無怨無尤矣。老子答孔子問禮之語有曰：「君子得其時則駕，不得其時則蓬累而行……」非得樂天安命之精意，又安能語此。天下任何一件大小的事體，常十之八九，不能如吾人心意中之預想。若一有跌折，即自怨自艾，心灰意冷，甚至是自暴自棄，怨天尤人，則連最後的一線希望，也隨之而喪盡矣。老子所謂「大器晚成」，孟子所謂「天之將降大任於是人也，必先勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，窮復亂其所爲……」的苦心苦意之所在，即是勗策勵後人無論處任何一個艱難困苦，巔沛流離的惡劣環境當中，能不灰心，能不折志，能抱樂天安命，不艾不棄的心境。始終以一往無前的勇氣去奮鬥，冀得到最後之勝利。即萬不如意，亦能守道藏用，抱璞待時也。換句話說，即是

在使你能明瞭現實，把握現實，在現階段現時代中能以樂達的態度處之，仍一以貫之地而待乎來。故子思有言曰：「君子素其位而行，不願乎其外；素富貴，行乎富貴；素貧賤，行乎貧賤；素夷狄行乎夷狄；素患難，行乎患難。君子無入而不自得焉……上不怨天，下不尤人，故君子居易以俟命，小人行險以徼幸。」所謂「素」者，即指其當前之時代環境而言，猶現在也。莊子的處世哲學，亦可謂純在於依乎天命，因乎自然八字上，他曾云：「……古之真人，不知說生，不知惡死，其出不訴，其入不距；脩然而往，脩然而來而已矣。不忘其所始，不求其所終；受而喜之，忘而後之；是謂之不以心捐道，不以人助天，是謂之真人。」細察其意，所謂「不以心捐道，不以人助天」亦不外安時處順，樂天知命之意。

再次，在知足止：一個人在世間上，猶如蒼海之一粟。以天下之大，時間之長，事物之衆，貨利之多，吾人若不知足止，則永無足止之期。以有限的生命之力量與生命之時間，去與無限的宇宙萬物相競爭，其愚與殆也可知。本來，一個人應當取與其空無願望，則甯願願望空無之態度，尤其在事業的途程上爲然。惟在事實上，一個人應當不時地參照自己所處之環境與時代及各種客觀的主觀的條件，而隨時知足，隨地知止，否則便危乎殆哉！非僅增加許多煩悶苦惱而已。老子於道德經三十三章云：「知人者智，自知者明。勝人者有力，自勝者強。知足者富……」於第四十四章則更進一步，作比較的與詳明的訓示於後人，其言曰：「名與身孰親？身與貨孰多？得與亡孰病？是故甚愛必大費，多藏必厚亡。知足不辱，知止不殆，可以長久。」又於第四十

六章云：「……禍莫大於不知足，咎莫大欲得，故知足之足，常足矣。」
譬如罷，當劉邦敗項羽於烏江，帝業告成之時，便大封功臣，而以「運籌策帳中，決勝千里外，吾不如子房。」之上評，而欲以齊三萬戶封之。可是，張良深得此中奧訣，却堅辭三萬戶之封，而擇萬戶之留自封，以驅高帝之嫌疑。及後又以己「因三寸舌爲帝王師，封萬戶，位列侯，乃布衣之極。」而願棄人間事，從赤松子遊，以免身禍。此以其能知足知止，所以能外於韓信，黥布，彭越等而獨得善終。周書之「成功之下，不可久處。」非虛言也。又如范蠡輔越王勾踐，復吳之仇，雪會稽之恥，勾踐霸，而已爲上將軍，蠡以大名之下，難以久居。且勾踐之爲人，可與共患難，而不可與共安樂。便自齊遺書大夫種曰：「蜚鳥盡，良弓藏，狡兔死，走狗烹……子何不去？」復遺書辭勾踐

曰：「臣聞主憂臣勞，主辱臣死。昔者，君王辱於會稽，所以不死，爲此事也。今既已雪恥，臣請從會稽之誅。」勾踐曰：「孤將與子分國而有之，不然，將加誅於子……」范蠡終去，變姓名耕於齊之海畔，致產數千萬，後復爲齊卿相，嗣卽以久受尊名不祥。又歸相印，間行以去。後復於陶經商成巨富。而種則受賜劍自殺以死。而昔商鞅，當其以變法之政，成秦之強以後，本可聽趙良之言而自退隱。可是他仍戀棧不去，終遭車裂及滅家之禍。此知足止與不知足止之例也。孔子曰：「知止而后有定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。」蓋實在之結果，退卽進，止卽動也。故莊周辭楚王之相，而笑謂楚使者曰：「千金重利，卿相尊位也。子獨不見郊祭之犧牛乎？養食之數歲，衣以文繡，以入太廟，當是之時，雖欲爲孤豚

，豈可得乎！子亟去，無污我……」此其能知止於現實免遭後禍也。

黃石公不云乎？「神莫神於至誠，明莫明於體物，吉莫吉於知足，苦莫苦多愿……」張良之所以擇留自封者，秉之於此也。魏禧日錄云：

「能知足者，天不能貧；能無求者，天不能賤；能外形骸者，天不能病；能不貪生者，天不能死；能隨遇而安者，天不能困；能造就人材者，天不能孤；能以身任天下後世者，天不能絕。」旨哉斯言！細味其意，幾全爲廣義的知足止之分析與釋明。能乎是，處世之道幾矣！

又次，在絕嗜欲：人生之最苦惱者，莫若嗜欲之叢生。能少一分嗜欲，即少一分苦惱。能絕去嗜欲，則苦惱亦自隨之而無矣。老子之「……是以聖人去甚，去奢，去泰。」及其「……我有三寶，持而寶之：一曰慈，二曰儉，三曰不敢爲天下先；慈故能勇，儉故能廣，不

敢爲天下先，故能成器長。」以及「見素抱樸，少思寡欲。」等語。與乎千古來古聖賢人之所以諄諄以廉儉誨人者，即在教人處世須節嗜欲或去嗜欲，以免長不足也。黃石公云：「……苦莫苦於多愿……」又云：「絕嗜禁欲，所以除累……」子房用之以從赤松子遊而保其善終。一個人如能節嗜寡欲，則「原憲之緼袍，賢於季孫之狐貉，趙宣之肉食，旨於智伯之芻豢，子思之銀佩，美於虞公之垂棘。」矣。昔曾子衣敝衣耕於野，魯君使人往致邑，曾子却辭之曰：「臣聞之，受人者畏人，予人者驕人；縱不我驕也，我能不畏乎？」又當子列子窮時，妻子諸有飢色，鄭子陽遣使遺粟數十乘。子列子辭之，人詢其故，則曰：「君非自知我者也，以人之言而知我，以人之人而遺我粟也，其罪我也，亦將以人之言……」斯二子，若非有偉大之絕嗜禁欲的工夫

，又烏能安貧若富，甘苦如飴以保身也。金樓子有言曰：「……故君子以宴安爲鴆毒，富貴爲不幸。故溺於情者，忘月滿之必虧，在乎道者，知日損之爲貴。」劉子於其防慾篇云：「……身之有慾，猶樹之有蠋。樹抱蠋則還自斃，身抱慾則還自害，故蠋甚則木折，慾熾則身亡……故明者剝情以遺累，約慾以守貞……」古之君子，其所以斤斤於是者，良有以也。

再次，在無私身；無私則大公，無身則不爭。以天下人之樂爲樂，以天下人之心爲心，以天下人之事爲事，以天下人之爲爲爲。而已則無樂，無心，無事，無爲。能如是處世，天下人無與之爭。亦無可與之爭。則無往而不利，無處而不得矣。老子曾云：「……是以聖人後其身，而身先，外其身而身存。非以其無私邪？故能成其私。」至

私無私，至公爲私。孔子之「天下爲公」之教條，即聖人之所用以成其私之訣則也。蓋一個人愈有所私，則愈不能爲己，愈偉大，則愈不屬於己。故老子在道德經第三十四章云：「……是以聖人終不爲大，故能成其大。」一個人愈不爲名的人，反終能成其名，愈不爲私的人，反終能成其私：此天下之常道也。至於無身，則更進之，其理則一。老子不云乎：「寵辱若驚，貴大患若身……何謂貴大患若身？吾之所以有大患者，爲吾有身，及吾無身，吾有何患……」而禍患之橫來，全繫於有爭，及其無爭，亦即無患。吾已無身，當無所謂爭矣。老子不云乎：「上善若水，水善利萬物而不爭……失惟不爭，故無尤。」一個善利萬民的人，當如水之利萬物而不爭。其結果，不爭之爭，反爲上爭。庸者不知，故樂與相安。明者知之，亦莫可如何。是以老

子於道德經第六十六章又諄諄言之曰：「……是以欲上民，必以言下之，欲先民，必以身後之，是以聖人處上而民不重，處前而民不害，是以天下樂推而不厭。以其不爭，故天下莫能與之爭。」且也，無身，非止無爭之益。吾已無身，則與人無忤，與世無忤，與時無忤，與物無忤。隨分而安，隨處而樂。一貴賤，等禍福，平苦樂，齊生死，達乎天下之至理，通乎萬物之至情，是以人不可望及也。

最後，在反諸己：蓋吾人之處世也，猶如臨戰場一般，隨時都可將自己毀滅於無形，前已言之矣。故吾人宜隨時檢點，一切以反求諸己爲佳。孔子云：「射有似乎君子，失諸正鵠，反求諸身。」古之聖人，莫不循此。曾子所謂「吾日三省吾身」者即求所以損過損惡，祛非除邪耳。蓋一個人如能乎是，則無害於人。至少，鮮害及人。鮮

害及人或無害於人，則人多敬之，愛之，擁之，戴之，而不與之爭矣。」「人非聖賢，孰能無過。」過在能改，改在能知，而知則在能反諸己。故吾人處世，宜隨時反省，隨地反省。不怨天，不尤人，不責世，不悲命。一切求之於己，自能有進有成，能達能立矣。此外，并宜隨時謹慎，一切如臨深淵，如履薄冰，以戒慎恐懼之態度處之，尤宜慎終如始，慎獨如羣。則庶乎能作到「明明德，新民，止至善」之境也。

本篇寫來，似過於簡劣，然其重要原則實止於此。每一綱目之下，若再爲之變化推演，則其用，不可勝窮矣。

（民國二十五年六月十四日天石寫於南京東海書店編輯部）

本店最近出版新書

貨幣學

德國 Hero Meißner 著
英 偉 譯

本書上篇詳述貨幣史。下篇詳述貨幣理論。我國關於貨幣學之書籍，譯著均無，用特附印以享讀者。

財政學

傅 英、偉 著

本書參攷德國新出之財政學書籍十餘種而成，總論分論均極詳盡，讀者讀後，匪特可明瞭財政學之原理。且對今日財政之難關當思有以救濟也。

農業經濟全集

楊 禮、恭 著

本書為作者集十餘年來從事農業經濟之研究，講授，及實地之考察所得之結果，值茲經濟崩潰之時，特附印以供國人之參考。

橋樑支柱最大橫斷力及最大速率力計算法

德國 DIP-Ing. W. KAPFERER 著
劉大 公 譯

考力學中之最難計算者，首推橋樑力學。蓋「橋樑不斷連續之支柱」，「定點距離（差異）之計算」，「橫斷力」及「速率力」等關係至為複雜。計算頗不易易，本書德國各工科大學以其為最善良之實際力學書籍，故多採用之。年來鐵路公路日益發達，橋樑建築當更增加，特譯印以供研究者之參攷。

如何確立教育之國策

熊 冲 著

本書為作者數年來致力教育的結晶，值茲國難嚴重之際，治本之法，莫過於確立教育的國策；以從事救亡圖存之基本工作也。

歷代政略兵略精選合編

蕭 天 石 編

本書爲編者數年來詳研我國歷代政略兵略之餘，所精心選取其最適於現代之應用者合編而成。舉凡軍事家政治家諸宜人手一篇也。

中國兵略史大綱

蕭 天 石 著

本書爲著者從事於歷史及兵略政略研究之結果，堪稱巨著。現已完成大半。於最近期內，即可與讀者見面也。

生命的經緯

孫 蔚 起 著

本書爲隨筆集聚作者數年來以各種筆名在各雜誌報章發表之點滴心血而成。讀之令人發生無限之奇想。

世界偉人成功祕訣之分析

每册定價大洋二元
(外埠酌加運費匯費)

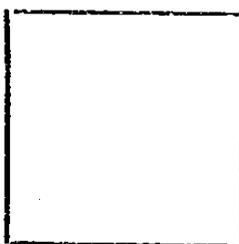
著者 蕭 天 石

發行者 南京東海書店

印刷者 文心印刷社

代售處 全國各大書局

版權所有



翻印必究

中華民國二十五年七月初版(一一一〇〇〇册)

