

三十六计

秘本兵法

黄平之 译注

三十六计

（秘本兵法）

责任编辑：武 红

创意策划：七彩鸟读书信箱

封面设计：许燕如

三十六计

秘本兵法

黄平之 译注

新疆青少年出版社出版发行

(乌鲁木齐市胜利路100号 邮编：830001)

新华书店发行

成都市下莲池彩印厂印刷

787×1092毫米 32开 7印张 110千字

1999年7月第1版 1999年7月第1次印刷

印数：1—5000

ISBN7—5371—3479—0/C·82 本册定价：7.00元

如有印装问题请直接同承印厂调换

前 言

我国的兵书战策，自《孙子兵法》以下，现存者也在千种以上，《三十六计》就是其中流传比较广泛的几种之一。书中的不少计名，一般人都耳熟能详，足见它流传之广，影响之深。

《三十六计》成书大致于明、清之际，作者可能是一位精通《易》理、熟悉兵书、不得志的中下层知识分子。

原书以《周易》中的阴阳变化为基础，论证了刚柔、奇正、攻防、虚实、劳逸等相反相成的关系，蕴涵着丰富的辩证思想。作者把三十六计分成六套，即胜战计、敌战计、攻战计、混战计、并战计和败战计。前三套是处于优势情况下所用之计，后三套是处于劣势情况下使用的。

作者写作的意图，并不是要把三十六计作为一种利器授之与人，让人学会奸诈、机巧，而是为了让人们在体会、熟悉这些谋略的同时，获得一种智慧。这一点，在《总则》中，作者就明确地提出来了，他说：“且诡谋权术，原在事理之中，人情之内。倘事出不经，则诡异立见，诧世惑俗，而机谋泄矣。”和那种只是从中学会了怎么算计人、整治人的知识和智慧是有根本区别的。知识关乎事物，智慧关乎人生；知识是理念的外化，智慧是人生的反观；知识只能看到一块石头就是一块石头，一粒沙子就是一粒沙子，智慧却能在一块石头里看到风景，在一粒沙子里发现灵魂。虽然，三十六计中有些计名，如笑里藏刀、混水摸鱼，乍一看是凶狠、伪善的，但是，智谋是中性的，对智

谋的评价取决于什么样的人运用和所要达到的目的，这正如双刃剑一样。

在这里，我们比较了几种《三十六计》本子，取长补短，尽量完整地保留其本来面目。每一条计由“原文”、“注释”、“译文”和“评析”几个部分组成。由于编者时间和水平所限，谬误在所难免，欢迎批评指正。另外，编者在写作中参考了一些有关编著和资料，谨向原作者致以诚挚的谢意。

编 者

目 录

前言	1
总则	1
第一套 胜战计	4
第一计 瞒天过海	5
第二计 围魏救赵	9
第三计 借刀杀人	13
第四计 以逸待劳	19
第五计 趁火打劫	24
第六计 声东击西	28
第二套 敌战计	33
第七计 无中生有	34
第八计 暗渡陈仓	39
第九计 隔岸观火	43
第十计 笑里藏刀	48
第十一计 李代桃僵	52
第十二计 顺手牵羊	56
第三套 攻战计	60
第十三计 打草惊蛇	61
第十四计 借尸还魂	65
第十五计 调虎离山	69
第十六计 欲擒故纵	73
第十七计 抛砖引玉	77
第十八计 擒贼擒王	81

第四套 混战计	85
第十九计 釜底抽薪	86
第二十计 混水摸鱼	91
第二十一计 金蝉脱壳	95
第二十二计 关门捉贼	100
第二十三计 远交近攻	104
第二十四计 假道伐虢	108
第五套 并战计	112
第二十五计 偷梁换柱	113
第二十六计 指桑骂槐	117
第二十七计 假痴不癫	121
第二十八计 上屋抽梯	126
第二十九计 树上开花	130
第三十计 反客为主	134
第六套 败战计	138
第三十一计 美人计	139
第三十二计 空城计	143
第三十三计 反间计	148
第三十四计 苦肉计	153
第三十五计 连环计	156
第三十六计 走为上计	160

总 则

用兵如孙子^①，策谋三十六。

六六三十六，数中有术^②，术中有数。阴阳燮理^③，机在其中^④。机不可设^⑤，设则不中^⑥。

按：解语重数不重理^⑦。盖理，术语自明；而数，则在言外。若徒知术之为之^⑧，而不知术中有数，则术多不应^⑨，且诡谋权术，原在事理之中，人情之内。党事出不经^⑩，则诡异立见^⑪，诳世惑俗^⑫，而机谋泄矣。或曰：三十六计中，每六计为一套。第一套为胜战计^⑬；第二套为敌战计^⑭；第三套为攻战计^⑮；第四套为混战计^⑯；第五套为并战计^⑰；第六套为败战计^⑱。

【注释】①孙子：孙武，春秋时齐国人，我国古代著名的军事家。他曾帮助吴王阖闾称霸。他的军事思想集中体现在《孙子兵法》中。②数：计算，谋划。术：方法，策略。③阴阳：中国古代哲学认为宇宙中贯通物质和人事的两个对立面。“阴”跟“阳”相对，如天、火、暑是阳，地、水、寒是阴。燮理：协调治理，即对立统一、相反相成的规律。④机：计谋。⑤设：勉强地预设。⑥中(zhòng)：实现。⑦理：道理，这里指深奥玄妙的道理。⑧徒：只。⑨应：

应验，实现。 ⑩党（tǎng）：同“佯”，倘若。 ⑪见（xiàn）：同“现”。 ⑫诧异惑俗：引起世人的诧异、疑惑。

⑬胜战：具有充分胜利条件的战争。 ⑭敌战：相拒作战。

⑮攻战：谋攻敌人的战争。 ⑯混战：混乱局势下的战争。 ⑰并战：兼并战。 ⑱败战：以小敌大，以弱对强的战争。

【译文】像孙子一样布兵打仗，策略、计算可以概括为三十六计。

《易经·坤卦》六个阴爻相乘等于三十六，它代表应变无穷的谋略。计算中有策略，策略中有计算。阴阳变化，对立而又统一，策略就在这种变化和谐中。临机应变的计谋不能勉强地预设，勉强地预设是达不到目的的。

按：上述解释的话注重计算，而不注重讲抽象的道理。因为策略是明显的，但计算却有很多精妙之处。假如只知道为策略而策略，却不知道策略的制定是依靠精密的计算，那样，策略运用起来，多数是不会成功的。并且机密的计谋和应变的手段，本来就合乎事理和人情，假使漫不经心地胡乱运用，那么自认为隐秘的计策会马上被人觉察，引起惊讶和怀疑，机谋就暴露无遗了。有人说，三十六计，每六计合成一套。第一套是胜战计；第二套是敌战计；第三套是攻战计；第四套是混战计；第五套是并战计；第六套是败战计。

【评析】在这篇总则中，三十六计的作者首先提出了策略的运用得力于周密的运算。正如一句围棋术语所说：“算则胜，不算则不胜，多算则多胜，少算则少胜。”可见，计算在谋略的运

用过程中有何等重要的作用，这种计算是结合所面临的具体环境而进行的，不能依样画葫芦，否则会有后患。

三十六计所依凭的哲学基础是阴阳燮理。阴、阳是我国传统哲学的基本范畴，它对我国文化各个方面都产生过巨大的影响。这种哲学观认为事物的普遍矛盾中存在着一系列对立，《易传》中指出“一阴一阳之谓道”。这样，阴、阳就可以用来观察、解释、反映事物的矛盾运动了。兵家运用计谋成功与否，就在于是否能正确地把握对立统一，相反相成的阴阳变化的大道理。施用一计，得从相反的角度考虑，对方是否就会用相克之计而对付自己，自己可做好这方面的准备，防患未然。同时，所设的计谋，不可凭空而发，要随机应变，才能成功。如同样是用行军灶来迷惑敌人，孙臆可以“减灶增兵”迷惑敌人，让庞涓以为孙臆兵力少，而放松警惕。而虞诩则“增灶”而兵不增迷惑敌人，使敌人以为援军已到，不敢轻举妄动。

三十六计中的计谋，是属于传统的阴谋。此阴谋而非现代意义上与“阳谋”相对立的“阴谋”。所谓阴，是静的，暗的，出于无形的，看不见的。记录这些谋略的书，从《左传》、《战国策》到《孙子兵法》等等各类兵书战策，莫不如此。这种阴谋并非只讲求诡计，巧诈，而要符合“事理”和“人情”，依作者的观点，如果漫不经心地胡乱运用，再高明的计谋策略，都会暴露无遗。作者写作三十六计的目的，不是为了让人学会奸诈用巧，机心玲珑，而是为了通过这些谋略，使人得到智慧的启迪。

第 一 套

胜 战 计

第一计 瞒天过海

备周则意怠^①；常见则不疑。阴在阳之内^②，不在阳之对。太阳，太阴^③。

按：阴谋作为^④，不能于背时秘处行之。夜半行窃，狭巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。如开皇九年^⑤，大举伐陈^⑥。先是弼请缘江防人^⑦，每交代之际，必集历阳^⑧，大列旗帜，营幕蔽野。陈人以为大兵至，悉发国中士马^⑨，既而知防人交待^⑩。其众复散。后以为常，不复设备。及若弼以大军济江^⑪，陈人弗之觉也。因袭南徐州^⑫，拔之。

【注释】①怠：松懈。 ②阴：指隐秘、机密。阳，指公开、暴露。 ③太阳：阳的极端形式，非常显露之意。太阴，阴的极端形式，非常隐秘之意。 ④阴谋：秘计、策略。

⑤开皇：隋文帝年号。开皇九年为公元589年。 ⑥伐陈：指隋将贺若弼带领大军灭掉南方的陈朝的战斗。 ⑦缘：沿。

⑧历阳：地名，在今安徽和县。 ⑨士马：人马，指军队。 ⑩交待：调防。 ⑪济：渡。 ⑫南徐州：地名，即今镇江市。

【译文】自认为防备周到的，常常会产生松懈情绪；平时看惯了的，就往往不再怀疑了。秘密藏在暴露的事物中，而不是跟暴露的事物相排斥的。非常公开的常常蕴含着非常机密的。

按：秘计有成效，不能在无用的时候和无人的地方使用。半夜里偷东西、僻静小巷中杀人，这是愚蠢的行为，都不是谋士所应该做的。比如隋朝开皇九年，贺若弼率领大军大举进攻陈国。战前他请求隋文帝准许沿江守备部队每次换防，都要在历阳集中，并且插上很多旗帜，搭起许多帐篷。陈国以为隋军马上要大举进攻，就立即召集起国内全部兵力进行防御，不久他们知道是隋军的守备部队在调防。因此他们集聚的军队撤了回去。后来，陈国军队对隋军的做法习以为常，也就不再加以防备。等到贺若弼率领大军渡过长江，陈国军队也没有觉察。因此，隋军轻而易举地袭击了南徐州，并占领了它。

【评析】这一条计计名出自《永乐大典·薛仁贵征辽事略》。唐太宗御驾亲征，带领大军三十万，去攻打高丽。当大军行进到海边，唐太宗望着波涛汹涌的大海，一时不知怎么办，向众总管询问过海之计，四下面面相觑。不久，有个近居海上的富豪老人要求见唐太宗，并声称已准备好了三十万军过海之粮。唐太宗很高兴，率领文武百官随老人前往海边去。只见所有的房子的四壁挂着锦绣帷幕，十分严密。唐太宗与老人一起畅饮，把过海之事全都忘了。过了一会儿，四壁的帷幕被风吹得哗哗直响，桌子上的杯盏倾斜摇曳。唐太宗忙命人拉帷幕，帷幕之外竟成了一片苍茫的海水，原来大军早已在大海上航行，直向高丽开去。所谓的富豪老人，却是新招募来的壮士薛仁贵假扮的，这条计也是他所献的。

“瞒天过海”在于采用伪装手段，制造假象，使对方失去警戒，以假乱真，绕开麻烦，度过难关，最终达到出奇制胜的效果。

战国时，魏国统帅庞涓率军攻打韩国，韩国向齐国求救。齐威王派田忌为将，孙臧为军师，出兵救韩。孙臧向田忌建议，不用直接去救韩，只须发兵围困魏国都城大梁，魏军就会撤军回来保卫首都，田忌听从了孙臧建议。果然魏军迅速从韩国撤回。

魏军和齐军刚一对阵，孙臧就命令齐军撤退。他知道庞涓有勇无谋，只可智取，不可硬拼。庞涓追赶到齐军驻过营的地方，看见地上满是煮过饭的灶头，一数，有10万之多。齐军第二天又急忙撤退，驻地留下5万个灶头。第三天，齐军灶头就只剩下2万个了。庞涓见了，非常高兴，说：“我早听说过齐军胆小怕死，三天之内，士兵就逃走了大半，我军穷追不舍，必定会取胜。”于是，命令魏军火速追赶齐军。齐军退却到了两山之间的马陵道，这里道路狭窄，很适合设兵埋伏，孙臧命令士兵砍伐树木作为阻碍，又把路旁的一棵大树的树皮剥了，在上面写下一行大字。孙臧又命令一万名弓箭手夹道埋伏，若见火光，就一齐射箭。等庞涓率兵前来。

天快黑时，庞涓带着疲惫不堪的魏军追到马陵道。士兵们在清除阻碍时，发现了路边树上写的字，忙告诉庞涓，庞涓持火一照，只见树上赫然写着：“庞涓死于此树下。”庞涓大吃一惊，自知上当，下令后撤。埋伏在两旁的弓箭手看见火光就万弩齐发，魏军死伤无数，连庞涓也中了箭。庞涓自知难以生还，就拔剑自杀了。

孙臧就是利用了减灶的办法，制造士兵逃走、数量减少的假象，诱使庞涓上当，进而将魏军一举歼灭。

在国外的战争史上，也不乏这种制造假象、迷惑敌人，以取得胜利的战例。公元前12世纪，小亚细亚半岛上的特洛伊城的王子帕里斯出使希腊，把全希腊最美的人——海伦拐走了。这

件事引起了全希腊人的愤怒，他们组织了希腊联军，渡海远征特洛伊。这场战争相持了10年之久，特洛伊城依然固若金汤。足智多谋的希腊将领奥德赛设下了一条妙计，他命人做了一只巨大的木马，中间藏着许多勇猛的士兵，故意把木马放在特洛伊城外。其余的希腊士兵假装撤退，乘船在附近的海湾隐藏起来。

特洛伊人看到希腊人撤走，欢腾高呼，把木马当作战利品拖进城里，为了能使木马完整无损，他们不惜在城墙上打了个大洞，并在木马的脚下安装了轮轴。当晚，特洛伊人大摆宴席，庆祝战争的胜利结束，他们开怀畅饮，都喝得酩酊大醉。凌晨时分，藏在马肚里的希腊勇士悄悄地爬了出来，打开城门，希腊将士一涌而入，特洛伊城被洗劫一空。特洛伊人被希腊人所造的假象所迷，遭到了空前的劫难。

在我们的日常生活中，也不乏利用瞒天过海之术欺上骗下、贪污受贿之人，这就要求我们的领导干部或监督机关独具法眼、明察秋毫，使他们所制造的假象大白于天下。

第二计 围魏救赵

共敌不知分敌^①，敌阳不如敌阴^②。

按：治兵如治水：锐者避其锋，如导流；弱者塞其虚，如筑堰。故当齐救赵时^③，孙子谓田忌曰^④：“夫解杂乱纠纷者不控拳^⑤，救斗者不搏击，批亢捣虚^⑥，形格势禁^⑦，则自为解耳。”

【注释】①共敌：兵力集中的敌人。分敌，用计调遣集中的敌人，使之兵力分散而力量薄弱，便于歼灭。②敌阳：古代兵法把先兵攻敌、先发制人的战略叫“敌阳”。敌阴，古代兵法把伺机进击、后发制人的战略叫“敌阴”。③齐救赵：公元前353年，魏国攻打赵国，魏军围困了赵都邯郸。赵国向齐国求救，齐王任命田忌为将，孙臆为军师，出兵救赵。当时田忌原想引兵去救邯郸，孙臆却建议，魏国的精锐兵力都在赵国，不如趁魏国内部空虚引兵围攻魏都大梁。田忌采纳了孙臆的策略，引兵直奔大梁。到了桂陵，魏军遭到齐军的阻击，魏军大败，几乎全军覆灭。④孙子：指孙臆。⑤控拳：握紧着拳头捶打。⑥批亢捣虚：打击要害，避实就虚。批，用手击。亢，咽喉，引申为要害。⑦形格势禁：形势得到控制，不能继续发展。格，阻遏，阻止。

【译文】与其攻打集中的正面敌人，不如用计谋分散敌军，然后各个击破；与其主动出兵攻打敌人，不如迂回到敌人后方，

伺机歼灭敌人。

按：对敌作战好比治理水一样：对来势凶猛的浪头必须躲过它的冲击，采取疏导引流的办法；对势头弱小的水流要阻挡，采取筑堤堵流的办法。所以，当齐国去营救赵国时，孙臆对田忌说：“要解开乱丝、结绳，不能握紧拳头，猛力捶打，排解争斗，不能动手参加，平息纠纷要抓住要害，避实就虚，使势头受到挫折，不能继续发展，双方因受到制约，就自然而然地解开了。”

【评析】这个故事见《史记·孙子吴起列传》。公元前354年，魏王派大将去攻打中山国，因为中山国本是被魏国收服，但后来赵国乘魏国国内空虚时，强占了中山。庞涓认为，中山只不过是弹丸之地，距离赵国又很近，还不如直接出兵攻打赵国都城邯郸。魏王听从了庞涓。庞涓领兵直奔赵国，把邯郸围得水泄不通，赵王向齐国求救，答应解围后，以中山相赠。齐王答应了，任命了田忌为统帅、孙臆为军师，出兵救赵。田忌和孙臆领兵进入魏赵交界之地，田忌想直接向邯郸进发，但孙臆却认为，魏国派主力部队攻打赵国，国内必定空虚，如果先攻打魏国的都城大梁，那么庞涓一定会撤兵回来保卫都城，这样，自然化解了邯郸之围。田忌采纳了孙臆的建议，率领大军直扑大梁，庞涓不得不放弃邯郸，带兵日夜兼程地赶回大梁。齐军在魏军的归途中进行伏击，在桂陵发生战斗。由于魏军长途疲惫，很快就溃不成军，庞涓勉强收拾残余部队，退回大梁。齐军大胜，赵国之围于是得到解除。

在这条计策中，“围魏”和“救赵”之间有必然的因果联系，也就是说，“围魏”是“救赵”的前提条件，不论是真围还是假围，不论是明围还是暗围，“围魏”必定会引出“救赵”这个后

果。不然的话，“救赵”只是一厢情愿，达不到根本目的。

“围魏救赵”，可以是一种避实击虚。水的流动规律是避开高处而流向低处，同样道理，用兵的规律是避开敌人的坚实之处而攻击其薄弱之处。避实击虚也是克敌制胜的法宝之一。

在我国第一次国内革命战争时期，由于第一、二次围剿失败，蒋介石亲自带领30万大军围剿红军，企图用迅雷不及掩耳之势，把红军消灭在赣江边。在敌强我弱、众寡悬殊的情况下，毛泽东运用军事战略思想，决定先在兴国经万安突破富田一点，然后由西而东，向敌人后方联络线上横扫过去，使敌人扑向赣南根据地，主力不但起不了作用，还得回头来救援；当敌人回头救援，处于疲惫奔命时，我军乘隙打其可打者。当红军向富田开进时，被敌人发觉，使红军不得不改变计划，决定回到兴国西部的高兴圩。此时，红军仅剩一个圩场及附近方圆几十平方公里的地盘。红军利用这一弹丸之地，集中一天之后，决定向东面兴国县东部的莲塘、永丰县南部的良村、宁都县北部的黄陂方向突围。第一天乘黑夜，通过了蒋鼎文师和蔡廷锴、韩德勤师中间的四十华里的空隙地带，顺利转到莲塘。第二天跟上官云相军前哨接触，第三天打上官师，第四天又和属上官指挥的郝梦龄师打了一仗，还用三天时间急行军赶到和毛炳文打了一仗。每战皆捷，缴获甚多，红军的行军，迫使所有向西南扑我的敌军主力，都调转了方向，一齐向黄陂猛围。红军发觉蒋、蔡、韩军和陈诚、罗卓英军之间有一个二十华里的间隙的大山，于是，红军又神不知、鬼不觉地偷越过山，由东面回到西面的兴国境内集中。当敌人发觉，重新向西猛扑我军之时，我军已休息了半个月，敌人这时已精疲力尽，无力进剿，决定退走，我军乘其退却之时，以逸待劳，消灭了蒋鼎文一个旅、韩

德勤一个师，取得了第三次反围剿的胜利。

“围魏救赵”也可以是以攻为守。进攻是最积极的防御。在敌兵压境的情况下，如果只是一味地防御，就会愈来愈被动。应当利用一切机会发动进攻，打乱敌人的阵脚，从而变被动为主动。第一次世界大战爆发前夕，德国为了迫使英国把部队撤离法国，以减弱协约国在欧洲大陆上的防御力量，派遣了很多飞艇空袭伦敦和其他英国大城市。显然，这是德国人“围魏救赵”之计。一开始，很有效，德国人的空袭行动给英国造成较大的破坏，英国人谈齐柏林的飞艇而色变，出现了“齐柏林大恐慌”。起初，英国对德国的飞艇的轰炸束手无策，只是采取阵地防御的措施，或者当飞艇前来空袭时，由待命的飞机升空迎击。后来，英国空军首脑发现了最好的防御莫过于进攻，就改用了原来那种“以战代守，以击解围”的战术。英国派出的飞机在比利时发现了德军的两个齐柏林飞艇基地，于是进行猛烈的袭击和轰炸，很快地将它们彻底摧毁。德国人利用飞艇威胁英国人退回本土的企图被粉碎了。英国的“齐柏林大恐慌”也随之消失。由于英国军队没有退回本土，而是与其他协约国共同奋战，这就为最终打败德国提供了有利条件。英国人以其人之道，还治其人之身，用“围魏救赵”的圈套，堪称是世界军事史上精彩的一笔。

正如按语中孙膑所说的那样，想理顺乱丝和结绳，只能用手指慢慢去解开，不能握紧拳头去捶打，这不但可用于军事上，在日常生活、工作、学习中，遇到有什么困难、阻碍，运用脑筋，避实就虚，抓住困难的突破口，一步步地分解问题，慢慢解决。这样，不是胜过在困难面前皱紧眉头、半天也想不出一个消灭困难的妙法很多吗？

第三计 借刀杀人

敌已明，友未定^①，引友杀敌，不自出力，以损推演^②。

按：敌象已露，而另一势更张^③，将有所为，便应借此力以毁敌人。如郑桓公将欲袭郟^④，先问郟之豪杰、良臣、辩智、果敢之士，尽与姓名^⑤，择郟之良田赂之，为官爵之名而书之，因为设坛场郭门之外而埋之^⑥，衅之以鸡卵^⑦，若盟状。郟君以为内难也，而尽杀其良臣。桓公袭郟，遂取之。诸葛亮之和吴拒魏，及关羽围樊、襄^⑧，曹欲徙都，懿及蒋济说曹曰：“刘备、孙权外亲内疏，关羽得志^⑨，权必不愿也。可遣人劝蹶其后^⑩，许割江南以封权，则樊围自解。”曹从之，羽遂见擒。

【注释】①友：指军事上的盟友，是敌我双方之外的第三者。

②以损推演：用《损》卦来推理演算。根据《周易·损》卦的道理，“损”和“益”是可以相互转化的。这里指盟友攻敌可能受到损失，但他的损失可以换来自己的利益。③张：扩展。

④郟(kuài)：西周的诸侯国，在今河南郑州市南。

⑤尽与姓名：把他们的姓名全部写在名单上。⑥郭门：外城门。⑦衅：用动物血来盟誓。卵，猪。⑧樊、襄：樊城、襄阳，均在今湖北省境内。⑨得志：满足名利的愿望

得以实现。 ⑩躡：跟踪，追随，这里指攻击。

【译文】敌人的情况已经明确，而盟军的态度还不稳定，就要引导盟军攻击敌人，避免消耗自己的力量，这是按照《损》卦的道理进行演算推导的。

按：敌对的征象已经显露了，另外又发现一种势力在不断扩展，不久就会有所行动，这时就应该借用这种力量去消灭敌人。如郑桓公打算袭击郟国时，事先打听好郟国有哪些豪杰、忠臣、良将、善辩聪明者和勇士，并且把他们的姓名全部写在名单上，注明把郟国的哪些良田分给他们，准备分封他们何种爵位。然后又在城外广场筑坛台举行祭祀，把这些名单埋在下边，杀鸡宰猪取血涂坛，好像是在订立什么盟约似的。郟国君王以为这些人是郑国的内应，就将这些智士良将全部抓起来杀掉。郑桓公乘机袭击郟国，于是占领了郟国。又如诸葛亮曾经联合东吴抗拒魏，到关羽围住了樊城、襄阳之后，曹操吓得准备迁都避其锋芒，司马懿和蒋济对曹操说：“刘备、孙权表面和好，实际上很疏远，如果关羽的愿望得以实现，孙权是不愿意的。可以派人去劝说孙权攻击关羽后方，并且答应割让江南封给他，那么樊城的围困就自然解除了。”曹操听从了他们的计谋，结果关羽被孙权擒住了。

【评析】这条计策的名称出自明代戏剧《三祝记》。该剧说的是北宋时期，范仲淹的政敌密谋策划，让根本没有打仗经验的范仲淹领兵去征讨西夏，是想借兵强马壮的西夏军这把“刀”除掉范仲淹，达到他们阴险的目的。借刀杀人，是为了保存自己的实力而巧妙地利用矛盾的谋略。当敌方动向已明，就

千方百计地去诱导立场还在左右不定的友方迅速出兵攻击敌方，自己的主力即可避免遭受损失。此计是根据《周易》中的《损》卦推演而来的，《象》曰：“损下益上，其通上行。”此卦认为，“损”与“益”是相辅相成的，不可截然分开。借人之力求攻击我之敌人，虽然我方可能有小的损失，但可以稳操胜券，大大得胜。春秋末期，齐简公派国书为大将，攻打鲁国。鲁国实力不能和齐国抗衡，形势很危急。孔子的弟子子贡分析形势，认为可借强大的吴国来挫败齐军。于是，子贡去游说齐相田常，劝他不要让不同政见者在攻弱鲁中扩大势力，而应攻打强吴，使不同政见者失利。田常因为早想篡位，就心动了，但因齐国已作好了攻鲁的部署，转而攻齐，怕师出无名。子贡答应去劝说吴国救鲁攻齐，田常高兴地同意了。子贡赶到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力强大，必将伐吴。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，不就可以抗衡晋国，成就霸业了吗？”子贡又去说服了越国，派兵随吴伐齐，解决了吴王的后顾之忧。但他想到吴国战胜齐国后，会要挟鲁国，鲁国不能真正解危，就又跑到晋国，向晋定公陈述吴国伐齐的意图，劝他加紧准备，以防吴国进犯。公元前484年，吴王夫差亲率十万精兵及三千越兵攻齐，鲁国立即派兵助战。齐军中了吴军诱战之计，陷入重围，被打得大败。齐国只得请罪求和。夫差大获全胜后，果然随势攻打晋国。晋国早已有所准备，击退吴军。子贡是充分地抓住了吴、齐、越、晋之间的矛盾，巧妙周旋，借吴国这把“刀”，击败了齐国；借晋国这把“刀”，灭了吴国的威风。鲁国没有受到什么损失，却能够从危难中得到解脱。

借刀得讲究方法和艺术，不能露出任何蛛丝马迹。所借之刀一定得锋利，不然，不但不能达到杀人的目的，还会伤害自

己。

春秋时期，齐景公手下有三名勇士：公孙接、田开强、古冶子，这三人的悍勇无比，力大过人，都立过大功，深受齐景公的喜爱。但他们居功自傲，目中无人，骄横跋扈，因此，相国晏婴早就看不惯了。有一天，晏婴向齐景公说了自己的忧虑：“这三人的勇而无礼，目无尊长，将来必定恃勇而不服管束，我认为应该越快除掉他们越好。”齐景公面露难色，说：“这三人都建有奇功，如果杀了他们，恐怕将士寒心。并且他们力大无穷，谁能杀了他们呢？”晏婴思考了一会儿，对齐景公说：“我有一个主意，叫人给他们送去两只桃子，叫他们计功而食，谁的本事大，就可以得到一只桃子。三人有勇无谋，又讲义气，必然会自相残杀。”

齐景公依计而行，三人在使者面前各自表功。公孙接说：“我空手制伏了一头野猪，还捉过一只猛虎，凭我的本领，该得到一只桃子。”说完，取过一只桃子。田开强接着说：“我曾两次手持长矛，打跑了一整队敌人。凭我的本领，也该得到一只桃子。”说完，也拿过一只桃子。古冶子见了，不由得大怒，说：“要论功劳，我比谁差？有一次，我同主公一起渡河，一只巨鼉拖走了驾车之马，我跳入湍急的水流中，在河底潜行，寻找到巨鼉，把它杀了，救回驾车之马。我左手牵着马尾，右手提着鼉头，从水中跳出时，岸上的人还以为我是河神呢。就凭这一点，我难道不能得到一只桃子吗？”二人看到古冶子发怒，都不由得感到愧疚，后悔道：“要论功劳，我们赶不上你，勇猛也比不过你，可我们却拿了桃子，说明我们有贪心，今天要是我们不用死来表示对贪心的忏悔，那么我们岂不是胆小鬼吗？”说完，二人交出桃子，挥剑自刎了。古冶子看见两人的尸体，良心也

深深地受到谴责。他痛心地说道：“两个伙伴死了，自己还活着，是不仁；用言语羞辱他们而吹嘘自己，这是不义；对自己的行为感到厌恶而不去死，这是不勇；不仁、不义、不勇之人，活着还有什么意思呢？”古冶子说罢，也拔剑自刎了。

晏婴只是利用小小的两只桃子，并未动用一兵一卒，就巧妙地除掉了三位勇士。

历史上有许多这种借刀杀人的例子，三国时，祢衡公开批评曹操，曹操对孔融说：“祢衡这个人，无礼之极。今天我要杀他，和杀只麻雀、老鼠有何区别。只是他有奇异之才，远近闻名，我今天杀了他，会被天下人认为不能容人。刘表天性阴险、急躁，必定容忍他不得。”于是，把祢衡送到刘表那里，果然，他又公开批评刘表。刘表虽很恼火，但也怕担容不得人的骂名，故意把祢衡送到自己的部将黄祖那里。黄祖是一介武夫，那里容得下公开批评，就把祢衡杀了。《三国演义》中，大家熟悉的王允借吕布杀董卓，诸葛亮借孙权的实力抗拒曹操于赤壁，也都是此计的应用。

借刀，刀须利，若是“钝”刀，就难以奏效了。1959年，卡斯特罗领导古巴人民推翻了美国扶持的独裁政权。1960年3月，美国总统艾森豪威尔签署了一条命令，责成中央情报局组织训练在美的古巴侨民，作为推翻卡斯特罗政权的游击力量。1961年，肯尼迪上台，继续推行此策。肯尼迪向五角大楼和中央情报局发出了“古巴旅”（由受训的古巴侨民和雇佣军组成）向古巴进军的指示。1961年4月17日，到古巴古隆滩的“古巴旅”同当地的一支民兵巡逻队发生遭遇战，由于古巴国内没有人响应这次反政府行动，使“古巴旅”处境艰难。4月19日，古巴军队对“古巴旅”的阵地进行了30分钟的炮击。“古巴旅”负隅顽

抗，美国也出动了几架飞机来壮声势，但美国的这一行动不仅没能挽救“古巴旅”的覆亡，反而使四名美国军事顾问因此丧生。在古巴军队的猛烈攻击下，“古巴旅”很快全军覆灭。美国欲用借刀杀人之计推翻卡斯特罗政权，但因“古巴旅”是一群乌合之众，根本没有战斗力，失败几乎是必然的。美国人借来一把钝刀，不仅没有打败卡斯特罗，而且在全世界人民面前出尽了丑。

借刀杀人，这是阴谋而非阳谋。杀人虽然残忍，但世上却有很多可该杀的人，也有很多不该杀而枉杀的。因为借刀杀人的使用，是借他人之手除掉对手，自己却不抛头露面，是间接的杀人，所以，平常之时，不可不防，非常之时，不妨一用。

第四计 以逸待劳

困敌之势不以战^①，损刚益柔^②。

按：此即致敌之法也^③。兵书云：“凡先处战地而待敌者佚^④，后处战地而趋战者劳。故善战者致人而不致于人。”兵书论敌，此为论势，则其皆非择地而待敌，而在以简驭繁，以不变应变，以小变应大变。以不动应动，以小动应大动，以枢应环也^⑤。如管仲寓军令于内政，实而备之，孙臆于马陵道伏击庞涓^⑥，李牧守雁门^⑦，久而不战，而实备之，战而大破匈奴。

【注释】①势：兵势，根据一定的作战意图而部署兵力和掌握运用作战方式方法造成的一种客观态势，是军事力量的体现。

②损刚益柔：《六十四卦经解·损》卦：“损刚益柔有时者：损于昼而日渐短，益于夜而宵渐长，此以一日言也。”说的是，刚强和柔弱在时间上是相互转化的，以一天而言，白天刚强却一天一天地变短，黑夜柔弱却一天一天地变长。在战争中，进攻者攻势猛烈，表面十分强大，但不能持久，容易疲惫，却隐含着衰弱和失败的因素；防守者坚守挨打，乍一看好像软弱，但不断地削弱敌人的优势而改变自己的劣势，却蕴含着强大和胜利的因素。

③致敌：用计迷惑敌人，让它不自觉地受我调动。

④佚：同“逸”。

⑤枢：中心。环，四周。

⑥

马陵道：古地名，在今河北省大名县。 ⑦雁门：郡名，在今山西境内。

【译文】要使敌人处于困难的局势，不是采取直接出兵攻打，应使强敌因疲惫而削弱，而已方由劣势转化为优势。

按：这是调遣敌人的方法。兵书说：“凡是先到达战地而等待时机破敌的就从容，后到达战地而仓猝应战的就疲劳。因此，善于作战的人，能够调动歼灭敌人，而不被敌人调动打败。”兵书讲的是敌我双方的劳逸差异，这里探讨的是如何争取掌握战争的主动性。它的要点不在于选择好地形、等待时机破敌，而在于用简单的控制繁杂的，用不变对待万变，用小变对待大变，用静止对待活动，用小量的活动对待大量的活动，用关键的东西来对付无穷无尽的变化。管仲在治理齐国内政时就进行军事训练，这实际上也是在备战。孙臆在马陵道上伏击庞涓，李牧镇守雁门时，长期不同匈奴交战，这实际上是在积极备战，所以后来作战时，能够一举大破匈奴。

【评析】以逸待劳，语出《孙子·军争篇》：“以近待远，以佚（逸）待劳，以饱待饥，此治力者也。”在两军对垒时，凡是先到战场而等待敌人的，就从容、主动，后到达战场的只能仓促应战，一定会疲劳、被动。因而，要千方百计地创造条件，使敌劳，使己逸，这是把握战争主动权，伺机歼敌的法宝。

战国末期，秦国少将军李信率领二十万军队攻打楚国，开始时，秦军连连获胜，锐不可挡。不久，李信中了楚将项燕的伏兵之计，被打败，秦军损失了好几万人。后来，秦国又起用告老还乡的王翦。王翦率领六十万军队，在楚国边境驻下军来。

楚国立刻发重兵抗敌，王翦根本无进攻之意，只是专心修筑工事，摆出一副坚壁固守的样子。楚国急于击退秦军，可秦军就是不正面和楚军交锋，这样相持了一年多。王翦在军中鼓励将士养精蓄锐，吃饱喝足，休养生息。秦军将士个个身强力壮，精力充沛，平时勤奋操练，技艺精进，王翦心中大为高兴。一年后，楚军绷紧了的弦早已松懈，将士已毫无斗志，以为秦军只是防守自保，开始撤退。王翦看到时机已到，下令追击正在撤退的楚军，秦军将士如猛虎下山，杀得楚军溃不成军。秦军乘胜追击，势不可挡。王翦杀死了项燕，楚国从此一蹶不振。

在作战时，有足够的兵力，当然是歼敌的必要条件，但在兵力不足，敌强我弱时，或者己方的兵力不足以击败对方时，要尽量避免同敌人直接交战，在固守中稳定自己的力量，一旦时机成熟，等敌人疲于进攻时，就可以果断采取行动，抓住战机，打击敌人。

大家熟悉的“淝水之战”，就是古时一次成功运用“以逸待劳”的战例。东晋时，苻坚统一了北方后，率领九十万大军向东晋首都建业进发。苻坚曾在行军中得意地说：“投鞭足以断流。”当时的东晋，军队只有八万多人，晋孝武帝拜谢安为征讨大都督，谢安的侄子谢玄为前锋都督。谢玄很担心，向谢安请示军机，谢安只是淡淡地说：“不必谈了，皇上自有指示！”谢玄只得退出，再派部将张玄之去请示。张玄之刚一进门，谢安就邀请他到山上的别墅去下棋，一直下到晚上才罢手，半句军情也没有谈。有人想撤三千兵马回来保卫首都，也被谢安拒绝了。

苻坚军队开始在各地进攻，很快，寿阳、颍城等地被攻破，晋军在峡石一带筑起第二道防线。这时，苻坚的大将梁成也驻

扎在不远的洛涧。苻坚赶到寿阳后，得知晋军只有八万便决定向晋军招降，就派原来的晋国官员朱序去做说客。朱序见了谢安后，说明来意，并说自己愿为内应，还向谢安建议，梁成有勇无谋，当即攻之容易，如等苻坚大军赶来，就难办了，不如迅速集中兵力消灭梁成，挫其锐气。

谢安同意了，派五千精兵去偷袭洛涧。梁成由于措手不及，只两三个回合就被东晋大将斩了，敌军无主，全部崩溃。此战一胜，晋军士气大振，在淝水一带把军队驻扎下来，苻坚也将军队沿淝水北岸摆下阵势，两军形成了对峙的局面。谢安估计苻坚军队刚败，不敢轻进想退兵，又怕人耻笑，正在徬徨之中，谢玄决定急攻。谢玄叫军士到苻坚阵前叫阵：“你深入我地，进退不是，如有胆的就退一箭之地，让我军渡江应战。”苻坚认为他的兵力强大，即使退兵也无碍，还可以乘晋国渡江时，拦腰截击，就下令退兵十里。

谢玄见其阵脚一乱，迅速下令分两路半夜渡江，乘风势烧敌营。秦兵一见，大是惊慌，各自逃生，在敌阵中的朱序，此时也煽动一些原属东晋的降兵，高叫：“我们打败了，逃命吧！”后面的兵士拼命逃，前边的兵士也跟着拼命跑，整个阵势大乱。晋军乘势追击，苻坚的军队全部崩溃，九十万大军，一夜之间，就损失了十分之七八。

这种用兵之法，多用于敌人士气高昂，兵势猛，力量强大时，此时，我军积极防御，养精蓄锐，而使进攻一方日益疲惫，士气低沉，我方则乘此有利之机，转守为攻，赢得胜利。

“以逸待劳”应用在辩论上，主要表现在先进行防守，然后抓住对方的漏洞发动攻击，把对方一举击败。

林肯曾担任过律师，他曾以智慧为阿姆斯特朗辩护，传为

佳话。在法庭上，证人福尔逊先进行了证明，发誓说一天晚上11点钟，在月光下清楚地看到阿姆斯特朗用枪击毙死者。林肯问：“你发誓说认清了阿姆斯特朗吗？”福尔逊说：“是的。”林肯问：“你在草堆后，阿姆斯特朗在大树下，两处相距二三十米，你能认清吗？”福尔逊说：“看得很清楚，因为月光很亮。”林肯问：“你肯定不是从衣着方面认清的吗？”福尔逊说：“不是的，我肯定认清了他的脸，因为月光正照在他脸上。”林肯问：“你能肯定时间在11点吗？”福尔逊说：“充分肯定，因为我回屋看了时钟，那时正是11点1刻。”林肯问到这里，转身说：“我告诉大家，这家伙是一个骗子！”林肯的辩护抓着了福尔逊的漏洞，以当时的时间和二人所处的位置来看，月光根本照不到阿姆斯特朗脸上，而福尔逊说：“月光正照在他的脸上。”这等于不打自招。这也是抓住了对手有漏洞，然后施用此计的。

第五计 趁火打劫

敌之害大，就势取利^①，刚决柔也^②。

按：敌害在内^③，则劫其地；敌害在外^④，则劫其民；内外交害，则劫其国。如越王乘吴国蟹稻不遗种而谋攻之^⑤，后卒乘吴北会于黄池之际^⑥，国内空虚，因而捣之，大获全胜。

【注释】①就势：趁势，趁机。 ②刚决柔也：《周易·夬（guài）》卦：“夬，决也。刚决柔也。”意即强大者乘机征服弱小者。 ③内：指国内暴乱或灾荒。 ④外：外敌人侵。

⑤遗种：传种，繁育后代。 ⑥会：盟会。黄池，地名，在今河南封丘县西南。

【译文】敌方的危机很大，就要乘机对它用兵夺取胜利，利用优势，抓住时机，制服弱敌。

按：敌人内部有灾荒、暴乱，就要抢占他的土地；外部有忧患，就要掠夺他的百姓，内忧外患交织在一起，就吞并他的国家。比如越王乘吴国大灾荒的时候策伐攻打吴国，后来趁吴王北上与诸侯在黄池盟会而国内空虚的时候，乘机攻打吴国，大获全胜。

【评析】这一计名出自于吴承恩的章回小说《西游记》，意思是说，趁人家家里失火，一片混乱，无暇自顾之时，去抢人家的财物。趁人之危捞一把，这是非常不道德的。此计用在军

事上指的是：当敌方遇到麻烦或危难的时候，就要乘此机会进兵出击，制服敌人。《孙子·始计篇》上说：“乱而取之。”唐朝杜牧解释孙子此句说：“敌有昏乱，可以乘而取之。”也就是只要敌人出现了混乱局势，就要乘机进攻，打败它，说的就是这个道理。

春秋时期，吴国和越国争霸，战争不断。经过长期战争，越国终于因为打不过吴国，只得俯首称臣。越王勾践被扣押在吴国，失去了行动自由。勾践立志复国，总结过去失败的教训，表面上对吴王夫差百般逢迎，终于骗到夫差的信任，被放回了越国。回国之后，勾践卧薪尝胆，依然对吴国称臣，年年向吴国进贡，麻痹夫差，一方面却在国内采取了一系列富国强兵的措施。越国几年后实力大大增强，人丁兴旺，物资丰足，人心稳定。吴王夫差却被胜利冲昏了头脑，被勾践制造的假象所迷惑，根本不把越国放在眼里。他日益骄纵凶残，听不进逆耳忠言，杀了曾立下赫赫功勋的老臣伍子胥，重用奸臣。勾践生活淫靡奢侈，大兴土木，搞得民穷财尽。公元前473年，吴国发生灾荒，颗粒不收，民怨沸腾。越王勾践选中吴王夫差北上和中原诸侯在黄池会盟的时机，大举进兵吴国。吴国国内空虚，无力还击，很快就被越国击破灭亡。勾践的胜利，正是乘敌之危，就势取胜的典型战例。

大凡敌方发生混乱有三种情况：一是内忧，二是外患，三是内外交害。这些混乱就是敌方之“火”，我方应抓住机会，乘机“打劫”，这样不仅容易成功，而且能够从中获得意外的好处。“打劫”要讲究时机和方法，否则只能是火中取栗，烫了自己的手，有何益处？

德国慕尼黑市有一家生产摩托车的工厂，建厂已有67年的

历史，该厂生产的摩托车曾风行欧洲。但是，日本摩托车生产后来居上，用低价倾销欧洲市场，使慕尼黑的这家摩托车受到极大的冲击，再加上经营管理上的失误，财政出现严重困难，不得不宣布破产。厂家急于清还债务，打算卖掉整个工厂，尽管大部分设备都是当时的先进设备，但是售价却非常低廉。天津自行车工业公司得到这个信息后，认为这是一个难得的机会，打算出钱买该厂的全部设备。但是，由于天津自行车工业公司稍迟了一步，结果被伊朗人占了先。就在慕尼黑厂家回绝天津厂不久，伊朗商人因为一时筹不到足够的资金而中止了合同。这一下使慕尼黑厂家顿时陷入了困境，为了尽快清还债务，主动要求与天津厂进行交谈。天津自行车工业公司利用对方急于出卖工厂还债并遭受第一个购买厂商告吹的困境，逼迫对方一再压价，慕尼黑厂家不得不就范，最后以500万美元的价格成交。这个价格比伊朗商人少出200万美元。天津自行车工业公司利用“趁火打劫”的策略，不仅购回了国外的先进设备，而且为国家节约了大量的外汇。

在弱肉强食，竞争激烈的西方社会，大的集团、企业常常是利用“趁火打劫”来扩大自己的势力，它们打劫的对象不仅是个人、集团，就是连国家，只要它们一有机会，也是不会放过的。1894年，美国财政部的库存黄金大量外流，市面上掀起了抢购黄金的风潮。美国总统格罗弗·克利夫兰求救于大金融家摩根和贝尔蒙，让他们想法稳定金融市场。摩根深知这次抢购黄金风潮，与各地工人为争取八小时工作制举行的罢工有关，而且政府已到了黔驴技穷的地步。于是，他同贝尔蒙拟定了一个计划，由他们两家银行财团组织一个辛迪加，承办黄金公债，一则可以解除财政部的危机，二则也可获得高额利润。当然，摩

根为此提出的附加条件非常苛刻，美国总统不肯接受。当摩根通过秘密渠道探知国库存金只剩900万元时，决定趁火打劫，逼美国政府就范。他对美国总统说：“总统先生，据我所知，××先生手里就有一张总额1200万元今天到期的黄金支票，如果他明天兑现，那么一切都完了。只有我的计划才能确保美国渡过难关。”总统在走投无路的情况下答应了摩根提出的条件。当夜，摩根就取出大量美元交给财政部，帮助财政部融通资金。当然，摩根财团的先予，是为了后取，在后来承办政府公债过程中，摩根财团利用市场差价，轻轻松松地净赚了1200万美元。

怀着不良目的“趁火打劫”，是乘人之危劫掠别人财物或有某种企图而把别人搞垮，是那些搞阴谋诡计的小人干的罪恶勾当，决非什么英雄本色，说穿了，他们的实质是把自己的利益建筑在别人的痛苦之上。纵观历史，上至庙堂，下至市井，这种事是极为普遍，中外古今莫不如此，“窃钩者诛，窃国者为诸侯”，历史是掌权弄势的人写的，他们能把最坏的事说得最好听，把最丑恶的脸孔涂得最漂亮。尽管他们打着“吊民伐罪，替天行道”的耀眼的幌子，实际上这也不外是从“打劫”演绎出来的漂亮名词而已。

第六计 声东击西

敌志乱萃^①，不虞^②，坤下兑上之象^③，利其不自主而取之^④。

按：西汉七国反，周亚夫坚壁不战^⑤。吴兵奔壁之东南隙^⑥，亚夫便备西北。已而吴王精兵果攻西北，遂不得入。此敌志不乱，能自去也^⑦。汉末朱雋围黄巾于宛^⑧。张围结垒，起土山以临城内，鸣鼓攻其西南。黄巾悉众赴之。雋自将精兵，掩其东北^⑨，遂乘虚而入。此敌志乱萃，不虞也。然则声东击西之策，须视敌志乱否为定，乱则胜，不乱则自取败亡，险策也。

【注释】①乱萃：乱成一团。萃，丛生的野草。②虞：预料，意料。③坤下兑上：《周易·萃》卦为坤下兑上，坤为地，兑为水，泽水淹没大地，是洪水横流的混乱景象。④主：领导，控制。⑤周亚夫：西汉沛人。汉文帝时将军，后封为条侯，汉景帝时带兵平定七国之乱，拜为丞相。后被诬陷为谋反，呕血而死。⑥隙(zóu)：角落。⑦去：使……离开，赶走。⑧宛：地名，在今河南南阳县。⑨掩：掩击，突然袭击。

【译文】战争中敌人的指挥乱成一团，不能判断和应付突然事变的发生，这是泽水淹没大地，洪水横流的征象，必须利用

敌人不能自我控制的时机去消灭敌人。

按：西汉景帝时，七国叛乱，周亚夫固守城垒，坚不出战。当吴军佯攻城东南角的时候，周亚夫就下令加强防守西北方向。不久吴王果然派出精锐兵力攻击西北角，因为周亚夫早有防备，叛军因而攻不进去。这是指挥者坚定沉着不受迷惑，赶走敌军的例子。东汉末年，朱隽围攻宛城的黄巾军。他为了便于观察敌情，先在城外垒起一座小土山，当他擂响战鼓，发出命令，指挥部队佯攻城西南方向的时候，黄巾军都跑到西南边去守备。于是朱隽亲自率领五千主力军，突然猛攻东北，攻进城去。这是战争中指挥者混乱，不能应付突然事变的例子。这样看来，运用“声东击西”的计策，必须看敌人是否头脑清醒，能否了解我方情况。如果敌方头脑混乱，我方运用就能取胜，如果敌方镇静自如，又了解我方情况，我方运用就会失败。这是一条冒险计策啊！

【评析】这一条计名出自唐代杜佑编纂的《通典》：“声言击东，其实击西。”声东击西，是忽东忽西，即打即离，制造假象，引诱敌人作出错误判断，然后乘机歼敌的策略。为使敌方的指挥发生混乱，必须采用灵活机动的行动，本不打算进攻甲地，却假装进攻；本来决定进攻乙地，却不显出任何进攻的迹象。似可为而不为，似不为而为之，敌方就无法推知我方意图，被假象迷惑，作出错误判断。东汉时期，班超出使西域，目的是团结西域诸国共同对抗匈奴。为了使西域诸国便于共同对抗匈奴，必须先打通南北通道。地处大漠西边的莎车国，煽动周围的小国，归附匈奴，反对汉朝。班超决定首先平定莎车，莎车国王向龟兹求援。龟兹王亲自带领五万人马，来援救莎车。班

超联合于阗等国，但兵力只有二万五千人，敌众我寡，不能力克，只能智取。班超于是定下声东击西之计，迷惑敌人。他派人在军中散布对自己不满的言论，制造打不赢龟兹，准备撤退的迹象。并且特别让莎车俘虏听得清清楚楚。这天黄昏，班超命令于阗大军向东撤退，自己率领部队向西撤退，表面上显得慌乱，故意让俘虏趁机脱逃。俘虏逃回莎车营中，急忙报告汉军慌忙撤退的消息。龟兹王大喜，误认为班超惧怕自己而慌忙逃窜，想趁此机会，追杀班超。龟兹王立刻下令兵分两路，追击逃敌，亲自率领一万精兵向西追杀班超。班超胸有成竹，趁夜幕笼罩大漠，撤退仅十里地，部队立即就地隐蔽。龟兹王求胜心切，率领追兵从班超隐蔽的地方飞奔而过，班超马上集聚部队，与事先约定的东路于阗人马，迅速回师，杀向莎车。班超的部队如天而降，莎车猝不及防，迅速瓦解。莎车王惊魂未定，逃走不及，只得请降。龟兹王气势汹汹，追赶一夜，未见班超部队踪影，又听得莎车已被平定，人马伤亡惨重，大势已去的报告，只得收拾残余兵力，悻悻然返回龟兹。

此计一般在我方处于进攻态势的情况下使用。“声东”是虚晃的一枪，所击之“西”是主攻目标。使“西”成为敌方的不备之处或不及之处，是保证此计成功的关键。

1935年1月19日，红军从遵义出发，向川黔边境的赤水河前进。当时，蒋介石调集40万大军，妄图把红军一举消灭在川黔边境，红军面临着十分严峻的形势。在中国革命的生死关头，毛泽东胸怀全局，高瞻远瞩，制定出灵活机动的作战方针。1月下旬，毛泽东率领红军第一次渡过赤水河，准备进入四川，但敌人在红军前进的路上已布置重兵，红军北上入川面临困难。毛泽东此时果断放弃了原来的计划，命令红军西进，在云南扎西

地区休整。蒋介石急忙调兵遣将，向扎西地区扑来。但红军在毛泽东的指挥下，出其不意，乘贵州境内敌人空虚之际，突然从扎西挥师东进，于2月中旬在太平渡等渡口二渡赤水河，进入贵州，把敌人远远抛在长江两岸。随着红军攻克娄山关，再度攻占遵义。不久，蒋介石又派大军追赶而来。蒋介石亲自到重庆“督师”，妄图采用第五次反革命“围剿”的老办法把红军消灭在遵义周围。毛泽东识破其奸计，将计就计，故意在遵义周围徘徊，诱使更多的敌人前来，然后乘机甩掉他们。蒋介石果然中计，派各路大军在遵义“会剿”。这时，毛泽东突然率领红军北进，在茅台一带三渡赤水河，进入四川南部，作出准备北渡长江的姿态。蒋介石扑了空以后，又调集军队前去堵截，在川黔边境大量修筑工事，建立封锁线，想趁红军北渡后加以围歼。不料，红军并没有北渡，而是突然掉头东进从南部重返贵州，在二郎滩一带第四次渡过赤水河。这样，红军就把敌人主力全部抛在脑后，使敌人苦心修筑的工事完全失去了作用。四渡赤水，毛泽东指挥红军大范围地迂回，忽南忽北，声东击西，牵着敌人的鼻子走，使敌人穷于应付，疲于奔命。

“声东击西”的目的在于转移对方的目标，使其疏于防范，或者使其跟着自己的思路走，也就是凡是对任何一件事，为了要消除当前的人为阻力，减少本身损失，一定要设法分散对方力量或注意力，松懈其意志，才可以乘虚而入，达到目的。这一条计不仅运用在战场，还可以运用于商场，就是在人际交往、言语交谈中也可以灵活运用。

春秋时齐景公爱射猎，他有一匹好马，却被马夫杀了。齐景公大怒，下令将马夫斩首。晏子知道后，马上进见齐景公，对齐景公说：“马夫该杀，因为他有三条罪状，我一一数给您听，

然后再杀他不迟。”齐景公说：“好吧。”晏子走近马夫，对他说：“你为国王养马，却把马杀了，这是第一条罪状，罪当死。你使我们的国君因为马死又杀人，这是第二条罪状，罪当死。诸侯听到这件事，都认为我们国君重马而轻人，这是第三条罪状，罪当死。”晏子说完，齐景公说：“不要杀了，你的话我明白了。”晏子的目的是批评齐景公重马轻人，如果这样，齐景公必然不接受。晏子先数马夫的罪状，表面上说的是马夫，实际上是说的景公，齐景公听在心头，怒气顿消。在诸侯争霸的春秋，谁都想有个好的名声，引壮士、贤人来投。如果齐景公“重马轻人”的名声传出去后，就会使有智之士止足不来。晏子的批评含蓄委婉，很讲究说话的艺术，不伤君王体面，齐景公考虑到利害自然乐于接受。

第 二 套

敌 战 计

第七计 无中生有

诳也^①，非诳也，实其所诳也。少阴，太阴，太阳^②。

按：无而示有，诳也。诳不可久而易觉，故无不可以终无。无中生有，则由诳而真，由虚而实矣。无不可以败敌，生有则败敌矣。如令狐潮围雍丘^③，张巡缚蒿为人千余^④，披黑衣，夜缒城下^⑤。潮兵争射之，得箭数十万。其后复夜缒人^⑥，潮兵笑，不设备。乃以死士五百砍潮营^⑦，焚垒幕，追奔十余里。

【注释】①诳：欺诈、诳骗。②少阴：阴的初始形式。太阴，阴的极端形式。太阳，阳的极端形式。这里是用阴喻虚，用阳喻实，借以说明用各种假象去掩盖真象、迷惑敌人的道理。

③令狐潮：安禄山的部将，原是雍丘（今河南杞县）县令。安史之乱时，作为内应，企图举城投敌，被群众阻挡。群众乘他外出，发生暴动，接应张巡入城。

④张巡：唐代南阳人。安史之乱时，以真源（今河南鹿邑县）县令起兵。后守睢阳（今河南商丘南），坚持数月，后来因为兵尽粮绝而壮烈牺牲。

⑤缒（zhuì）：用绳子拴着人或物从高处往下送。⑥死士：敢死队员。

【译文】用假象欺骗敌人，但不是始终作假，而是巧妙的由

虚变实。也就是说，开始用小的假相，继而用大的假相，最后假相突然变成真相。

按：把没有的伪装成有的，这是欺骗。但是欺骗不能长久，它很容易被敌方觉察，所以伪装的假相不能让它始终存在。无中生有的，是由虚假变为真实，由虚无变成实在。假相不能击败敌人，但是，如果把假相变为事实，就可以击败敌人了。比如唐朝叛军令狐潮包围雍丘城，城中守将张巡命令士兵扎了一千多个草人，都披上黑衣，用绳子拴着，夜里从城上吊了下去。令狐潮的兵士以为是把人从城上吊了下来，争着放箭，这样赚了几十万只箭。后来，张巡夜里又把兵士从城上用绳子吊下来，令狐潮的兵士以为又是用草人来赚箭，看着发笑，不加防备。张巡于是吊下五百敢死队员冲进令狐潮的军营，焚烧营棚帐篷，并且一直追杀了十多里。

【评析】这一条计名出自《老子》第四十章“天下万物生于有，有生于无。”无中生有，这个“无”，指的是“假”，是“虚”。这个“有”，指的是“真”，是“实”。无中生有，就是真假假，虚虚实实，真中有假，假中有真，虚实互变，扰乱敌人，使敌方造成判断失误，行动失误。此计往往是分三步，一步步地实施的：第一步，示敌以假，让敌人误以为真；第二步，让敌方识破我方之假，掉以轻心；第三步，我方变假为真，让敌方仍误以为假。这样，敌方思想已被扰乱，主动权被我方掌握。使用此计有两点是应该注意的：第一，敌方指挥官是性格多疑，过分谨慎的，特别容易奏效。第二，要抓住敌方思想迷惑不解之机，迅速变虚为实，变假为真，变无为有，出其不意地攻击敌方。安史之乱时，许多地方官吏纷纷投靠安禄山、史

思明，但张巡忠于唐室，不肯投降。他率领两三千人的军队守孤城雍丘。安禄山派降将令狐潮率四万人马围攻雍丘。敌众我寡，张巡虽取得几次突然出城袭击的小胜利，但是城中的箭越来越少，赶造根本来不及了。没有箭，很难抵挡敌军攻城。张巡想起三国时诸葛亮草船借箭的故事，心生一计。他命令军中搜集枯草，扎成千多个草人，把草人披上黑衣，夜晚用绳子慢慢往城下吊。夜幕之中，令狐潮以为张巡又要乘夜出兵偷袭，忙命放箭，顿时万箭齐发，急如骤雨。张巡轻而易举地获敌箭数十万支。令狐潮天亮后，知道中计，后悔不迭。第二天夜晚，张巡又从城上往下吊草人。叛乱军士见了，哈哈大笑。张巡看到敌人已被麻痹，就迅速吊下五百名敢死勇士，叛军仍不在意。五百名勇士在夜幕掩护下，迅速潜入敌营，打得令狐潮措手不及，阵营大乱。张巡乘此机会，率领部队冲出城来，杀得令狐潮大败而逃，损兵折将，只得退守陈留。张巡巧用无中生有之计保住了雍丘城。

无中生有的妙处在于使对方防不胜防，关键在于掌握了对方的心理，最简单的理解就是本无其事或纯属假的，让对方信以为真。

18世纪初，俄国和瑞典为争夺波罗的海制海权发生大规模的战争。瑞典在第一次进攻失败后，经过认真准备，纠集强大的海军和陆军，又向俄国发动第二次进攻。瑞典这次进攻来势凶猛，很快就在俄国沿海登陆。当时，俄国沿海地区兵力薄弱，被瑞典人逼得一退再退。俄国军民人心浮动，国内一片混乱。俄国统治集团内部意见分歧严重，有人建议放弃沿海要地和正在修建的防御工事，退到国内腹地后再作进一步的打算。

在俄国面临危急之际，彼得大帝异常冷静。他知道瑞典国

王查理十二世和瑞典军队的将领们一向做事小心谨慎，优柔寡断，缺乏果敢的精神和坚定的意志。如果利用瑞典人的这一弱点，俄国就会转危为安。于是，彼得大帝派遣一大批紧急信使携带着他的亲笔命令奔赴各地。他的这些命令要求各地的指挥官立刻派援军支援沿海地区。其实，彼得大帝的这些援军根本不存在，有的则是远水难解近渴。负责传送命令的信使故意糊里糊涂地乱走，粗心大意地暴露自己的身份，结果被瑞典人俘获，身上的密信也被瑞典人搜得。瑞典将领对彼得大帝的绝密命令十分在意，认为俄国人隐瞒了军事实力，俄国军队之所以不加以顽强的抵抗就退出沿海地区，是因为他们有着更深远的阴谋。在这种思想的支配下，瑞典军队放弃了已占领的俄国沿海地区，迅速撤回了国。彼得大帝用假书信吓退了敌人，不废一枪一弹就解除了瑞典军队对沿海地区的围困，保住了彼得格勒和战略设施，使俄国度过了难关。

无中生有，在人们的日常生活中，有的人也出于不同的目的，凭空捏造，随口制造假相，把不存在的东西说成事实，把张三的帽子给李四戴，把蚊子说成大象。这样，无非是为自己谋得更好的利益。

汉武帝时，广招天下贤士，东方朔得到了选拔录用。汉武帝命他当公车署待诏，但是俸禄微薄，不受重视。东方朔感到很失望，于是就想了一个改变自己处境的办法。一天，东方朔对宫中看马圈的侏儒们说：“皇帝认为你们这些人毫无用处，耕田劳作种不好田，任职作官办不了事，参军人伍打不了仗，只会白白费衣物粮食，如今皇上要把你们全部杀掉。”侏儒们听后非常害怕，大哭起来。东方朔又教唆他们：“皇上要从这里经过，你们何不叩头请罪？”过了一会儿，汉武帝果然从这里经过，侏

儒们都跪在地上，一边磕头一边痛哭，汉武帝很纳闷，忙问是什么原因。侏儒们回答：“东方朔说皇上要把我们全杀掉。”汉武帝很生气，马上命人把东方朔召来，责问道：“大胆的东方朔，你竟敢编造谎言，该当何罪？”东方朔正等待着这个机会，振振有词地说：“侏儒身高三尺，俸禄是一袋粟、二百四十钱。臣身高九尺，俸禄也是一袋粟、二百四十钱。侏儒们都快胀死了，臣却吃不饱。如果皇上认为臣有才能，请用厚礼待我，如果认为臣无能，干脆放我回家，不要让我在这里消磨时光。”汉武帝听后哈哈大笑，知道是对自己发牢骚，并没有怪罪于他。不久，东方朔就被任命为金马门待诏，得到汉武帝的重用和宠信。东方朔就是故意捏造事实，给自己提供了一次接近皇帝的绝好机会，达到了自己的目的。

第八计 暗渡陈仓

示之以动^①，利其静而有主^②，益动而巽^③。

按：奇出于正^④，无正则不能出奇，不明修栈道^⑤，则不能暗渡陈仓^⑥。昔邓艾屯白水之北^⑦，姜维遣廖化屯白水之南而结营焉^⑧。艾谓诸将曰：“维令卒还，吾军少，法当来渡^⑨，而不作桥，此维使化持我，令不得还。必自东袭取洮城矣^⑩”。艾即夜潜军^⑪，径到洮城，维果来渡。而艾先至，据城，得以不破。此则姜维不善用暗渡陈仓之计，而邓艾察知其声东击西之谋也。

【注释】①动：这里指军事上的佯攻等迷惑敌人的行动。

②静：指敌人固守。主，指自己掌握主动进攻的机会。

③益动而巽(xùn)：《周易·益》卦中说：“益动而巽，日进无疆。”益，增长之意。巽，八卦之一，象征风，风无孔不入，有隙即钻。益动而巽是指充分发挥军事行动的灵活性，像风一样乘虚而入，迂回偷袭。

④奇：指暗取、偷袭等。正，指常规作战。

⑤栈道：山路险阻的地方，架木为路以通行人的隧道或木桥。

⑥暗渡陈仓：公元前206年，刘邦派韩信攻打秦将章邯。为了麻痹敌人，韩信命令万名士兵，大张旗鼓地修复从汉中到关中的山间栈道，以示有打回关中之意。章邯中计，在栈道经过地区部署重点，准备拦截韩信。哪知韩信却暗中从

陈仓（在今陕西宝鸡山）小路杀来，章郃仓促应战，结果大败。

⑦邓艾：字士载，魏棘阳人。魏伐蜀时督军从阴平道进入成都，致使蜀主刘禅投降。后被诬陷谋反而遭杀戮。白水，地名，在今四川广元县。

⑧姜维：字伯约，蜀天水人。诸葛亮死后，曾多次统领蜀军伐魏。廖化，蜀大将。

⑨法：这里指作战规律。

⑩洮城：地名，在今甘肃岷县以西。

⑪潜：秘密地、悄悄地。

【译文】故意暴露我方的行动，来牵制敌人在某地集结固守，然后我方迂回到敌人的背后发动突然袭击，攻敌不备，出奇制胜。

按：出奇制胜，来自于正常的用兵法则。如果没有正常的用兵法则，就不会有出奇制胜，如果不公开修筑栈道，也就不能暗中偷袭陈仓。从前邓艾伐蜀时在白水北岸驻兵，姜维派廖化进到白水南岸，并且扎下营寨。邓艾对部下说：“姜维的部队突然开来，我方兵力不多，按照一般的作战规律，他应该不等造好桥就先渡河来攻，现在反倒没有动静，估计他是为了截断我军归路，特此派廖化前来进行牵制，而他自己必定率领大军从东袭取洮城去了。”于是，他下令当天夜晚从小路赶回洮城。果然，姜维正在那里渡河。但邓艾大军已先进城，所以城没有被攻陷。这是姜维不善于运用“暗渡陈仓”的谋略，而邓艾却善于识破姜维的“声东击西”谋略的战例。

【评析】暗渡陈仓，就是采取正面佯攻，当敌军被我方牵制而集结固守时，我军却悄悄派出一支部队迂回到敌后，乘虚而入，进行决定性的突然袭击。这一条计和声东击西有相似之处，

都有迷惑人、隐蔽进攻的作用。二者的不同之处在于：声东击西，隐蔽的是攻击点，暗渡陈仓，隐蔽的是攻击路线。“明修栈道，暗渡陈仓”是楚汉相争时韩信运用过的一个计谋，是古代战争史上著名成功战例。

秦朝末年，群雄并起。刘邦的部队首先打入关中，攻进咸阳。势力强大的项羽进入关中之后，逼迫刘邦退出关中。鸿门宴上，刘邦险些丢失性命。刘邦脱险以后，只得率领大部队退驻汉中。为了麻痹项羽，刘邦退走时，将汉中通往关中的栈道全部烧毁，表示再也不会返回关中了。其实，刘邦一天也没有忘记一定要击败项羽，争夺天下。公元前206年，已逐步强大起来的刘邦，派大将军韩信出兵东征。出征之前，韩信派了许多士兵去修复已被烧毁的栈道，摆出要从原路杀回的架势。关中守军听到消息后，密切注视修复栈道的进展情况，并派主力部队在这条战线各个关口要塞加紧防范，阻拦汉军进攻。韩信“明修栈道”的行动，果然奏效，由于他吸引了敌军的注意力，并把敌军的主力调至栈道一线，于是韩信立即派大军绕道到陈仓，发动突然袭击，一举打败了项羽的重要将领章邯，平定了三秦，为刘邦统一中原迈出了决定性的一步。

依照兵法上讲，这是奇正相生的战术，“正者当敌，奇兵从旁，击其不备”，用现代战争术语来说，“暗渡陈仓”就是“偷袭”的运用。“偷袭”的方法很多，黑夜劫营可以，伏兵截击也可以，但“暗渡”而要“明修”。其部署更要复杂，过程更加典型。作用在转移对方目标，目的在松懈其攻防准备，此即“避重就轻”的战术。孙子说：“兵者，诡道也，故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之。”这已说明了，必先削弱对方的力量，

才能够减少自己的损失。“明修”就是削弱之法，“暗渡”是攻虚的进行。换句话说，“明修”是给“暗渡”铺好胜利大道的前奏。

现代战争中，也不乏“暗渡陈仓”的巧妙运用，第二次世界大战，英美盟军诺曼底登陆堪称二十世纪对于此计的成功运用。

按自然条件，从英国东南部渡过加来海峡到达对岸法国的加来地区登陆，比之从英国南部渡过英吉利海峡要近，又便于运输和空军支援。希特勒正是考虑到这一点，认为盟军不会舍近求远，从而把主要的防御力量放在加来地区。盟军乘势布设疑阵。盟军在加来地区对岸的英国沿海一带建起假的通讯网，虚构出美国“第一集团军群”的番号，并散布巴顿将军为该集团军司令的假情报，使德国人误认为这就是准备在加来登陆的主力。盟军还用木料、篷布等材料，制造了成千上万的假大炮、假坦克、假登陆船，并把它们“部署”在英国东南部。以上各种假象使希特勒确信，盟军的登陆地点选在加来地区，并根据这一判断在加来部署了23个师，沿岸修筑了一道长达六公里的防御工事。1944年6月5日凌晨，盟军从海上、空中向诺曼底进发，在没有遇到德军有效抵抗的情况下顺利登陆。当前线将盟军在诺曼底登陆的消息报告希特勒时，希特勒仍对自己的判断深信不疑，气哼哼地说：“盟军进攻诺曼底，不过是牵制性的佯攻而已。”就这样，盟军巧妙地运用“明修栈道，暗渡陈仓”的谋略，成功地诺曼底登陆，并向纵深推进，向德国本土进军，从而加速了希特勒的灭亡。

第九计 隔岸观火

阳乖序乱^①，阴以待逆^②。暴戾恣睢^③，其势自毙。顺以动豫，豫顺以动^④。

按：乖气浮张^⑤，逼则受击，退而远之，则乱自起。昔袁尚、袁熙奔辽东^⑥，众尚有数千骑。初，辽东太守公孙康恃远不服^⑦，及曹操破乌丸^⑧，或说曹遂征之，尚兄弟可擒也。操曰：“吾方使康斩送尚、熙首来^⑨，不烦兵矣。”九月，操引兵自柳城还^⑩，即斩尚、熙，传其首。诸将问其故，操曰：“彼素畏尚等，吾急之，则并力；缓之，则相图，其势然也^⑪。”或曰：“此兵书火攻之道也^⑫。”按，兵书《火攻篇》前段言火攻之法，后段言慎动之理，与隔岸观火之意亦相吻合。

【注释】①乖：违背，抵触。这里指分崩离析。 ②逆：叛逆、暴乱。 ③戾(li)：凶暴，猛烈。睢(sui)，任意胡来。

④顺以动豫，豫顺以动：此语出自《周易·豫》卦。这里指采取顺应的态度，不要逼迫敌人，让其内部互相残杀，我方再乘机取利。 ⑤浮张：出现、暴露。 ⑥袁尚、袁熙：东汉末军阀袁绍的两个儿子。 ⑦辽东：郡名，管辖今辽宁东南部，辽河以东。 ⑧乌丸：即乌桓，我国少数民族东胡的一支，当时为东北大患，后被曹操所破。 ⑨方：正要。

⑩柳城：郡名，管辖今辽宁省朝阳市等地。 ⑪势然：势所必然。 ⑫兵书：这里指《孙子兵法》。

【译文】在敌人内部矛盾激化、分崩离析的时候，我方应静静地等待它发生变乱。那时，敌人横暴凶残，相互仇杀，必定会自取灭亡。我方要依据敌情特点进行策划，还要顺应敌情变化而见机行事。

按：敌人自相倾轧的气氛暴露后，不要去逼迫他，逼迫他，会受到他的还击；避开他，运用缓兵之计，敌人反而会发生内乱。三国时，袁尚、袁熙被曹操打败，带着几千人马逃到辽东去。起初，辽东太守公孙康，依仗着自己地处僻远，不肯臣服曹操。当曹操打败了乌丸后，有人建议他立刻乘胜远征公孙康，擒住袁尚、袁熙兄弟。曹操说：“我正要叫公孙康杀掉袁尚、袁熙，把他们的头送来，根本用不着劳师远征了。”九月，曹操从柳城率领大军回来，公孙康果然杀了袁尚、袁熙，并把他们的头送了来。众将问曹操为什么公孙康要这样做，曹操说：“公孙康向来怕袁尚等，我如果用兵急攻，他们必定联合起来对抗我们，如果把压力减轻一点，他们就会互相残杀，这种形势的发展是必然的。”有人说：“这是《孙子兵法·火攻篇》的原理。”按《火攻篇》前段谈的是火攻的方法，后段谈的是慎于用兵的道理，这与隔岸观火的意思是相吻合的。

【评析】隔岸观火，原意是在河的这岸看对岸失火。比喻在别人出现危难时，袖手旁观，待其自毙，以便从中渔利。敌方内部分裂，矛盾激化，相互倾轧，势不两立，这时切不可操之过急，免得促成他们暂时联手对付你，正确的方法是按兵不动，

让他们互相残杀，力量削弱，甚至自行瓦解。东汉末年，袁绍兵败身亡，几个儿子为争夺权力互相争斗，曹操决定彻底击败袁氏兄弟。袁尚、袁熙兄弟投奔乌桓，曹操率兵打败了乌桓，袁氏兄弟又去投奔辽东太守公孙康。这时，曹操的部下向他建议，要一鼓作气，平定辽东，捉拿二袁。曹操哈哈大笑，说：“你们不用急，公孙康自己会将二袁的头送上门来的。”于是，他下令班师，静观辽东局势。公孙康听说二袁来投降，心有疑虑。袁家父子一向都有吞并辽东的野心，现在二袁兵败，如丧家之犬，找不到栖身之所，投奔辽东实属迫不得已。公孙康想，如果收留二袁，必有后患，再者，收容二袁，必定会得罪势力强大的曹操，但他又考虑，如果曹操进攻辽东，只得和二袁一起共同抵御曹军。当他探听到曹操撤军回去，并没有进攻辽东之意时，认为收容二袁有害无益，于是预先埋下伏兵，召见二袁，一举拿下，割了二袁首级，派人送到曹操营中。曹操笑着给部下解释原因：“公孙康向来惧怕袁氏吞并他，二袁上门，他必定猜疑。如果我们争着用兵，反会促成他们合力抗拒。我们退兵，他们肯定会自相火并。”

隔岸观火要根据具体情况加以运用，观并不是消极的，有时候要善于主动点火，有时候要想办法让火烧得更大。当然，当火未烧起，敌人内部矛盾尚未激化时，不能趁火打劫，因为火候不到，只要一施压力，敌人就会消除矛盾，团结起来，一致对外。

战国后期，秦将武安君白起在长平一战，全歼赵军四十万，赵国国内一片恐慌。白起乘胜接连攻下十七城，直逼赵国国都邯郸。赵国情势危急，苏代向赵王献计，愿意冒险赴秦，以救燃眉之急。赵王答应了。苏代带着厚礼到咸阳拜见应侯范雎，对

范雎说：“武安君这次长平一战，威风凛凛，现在又直逼邯郸，他可是秦国统一天下的头号功臣，我可为您担心呀！您现在的地位在他之上，恐怕日后他会在您之上啊。”这话正说到范雎心上去了，范雎沉默不语，过了一会儿，才问苏代有何对策。苏代说：“赵国已很衰弱，不在话下，何不劝秦王暂时同意议和。这样可以剥夺武安君的兵权，您的地位就稳固了。”范雎立即面奏秦王：“秦兵劳苦日久，需要修整，不如暂时停兵，允许赵国割地求和。”秦王同意了。白起突然被召班师，心中不快，后来知道是范雎做怪，也无可奈何。

两年后，秦王又发兵攻赵，久攻不下，决定让生病的白起挂帅出征。白起因病推辞，秦王又派范雎去动员白起，两人矛盾很深，白起根本不听范雎的。秦王说：“除了白起难道秦国无将了吗？”于是又改派大将攻邯郸，五月不见成效。秦王又令白起为帅，白起假装病重，拒不受命，秦王怒不可遏，削去了白起官职，赶出咸阳。这时范雎对秦王说：“白起心怀怨恨，如果让他跑到别的国家去，肯定是秦国的祸害。”秦王一听，急忙派人去赐给白起一把宝剑，叫他自杀。白起含屈自杀。

当白起围攻邯郸时，秦国国内本无“火”，可是苏代点燃了范雎的妒忌之火，制造秦国内乱，文武失和。赵国隔岸观火，使自己免遭灭亡。

在第二次世界大战中，苏德战争爆发后，丘吉尔只是发表了一个支持苏联抗击德国的声明，却迟迟不采取行动。斯大林多次向英美提出在欧洲开辟第二战场，丘吉尔也一再支吾。1942年7月，由于国际和国内双重进步力量的压力，丘吉尔与罗斯福举行了会谈，决定英美军队在适当的时候进入北非，而非欧洲。1943年，由于苏联卫国战争度过了最困难的时期，丘吉尔看到

有利可图，在“德黑兰”会议上同意了第二年五、六月在法国登陆作战。从斯大林提出第二战场到诺曼底登陆成功，历时两年。如果丘吉尔不采取隔岸观火的消极态度，尽快开辟第二战场，不但可以缩短战争的进程，还可以挽救千千万万人的生命。

第十计 笑里藏刀

信而安之，阴以图之^①。备而后动，勿使有变。刚中柔外也。

按：兵书云，辞卑而益备者，进也。无约而请和者，谋也。故凡敌人之巧颜令色^②，皆杀机外露也。宋曹玮知渭州^③，号令明肃^④，西夏人惮之。一日，玮方对客奕棋，会有叛卒数千，亡奔夏境^⑤。堠骑报至^⑥，诸将皆相顾失色，公言笑如平时。徐谓骑曰：“吾命也，女勿显言^⑦。”西夏人闻之，以为表己，尽杀之。此临机应变之用也。若勾践之事夫差^⑧，则竟使其久而安之矣^⑨。

【注释】①阴：暗中，暗地。 ②巧颜令色：伪装笑脸，用谄媚的姿态讨好人。令，美好。 ③曹玮：字宝臣，北宋名将曹彬之子。做渭州（今甘肃平凉县一带）知州时，年仅十九岁。善用兵，有计谋。 ④明肃：严明整肃。 ⑤亡：逃跑。 ⑥堠（hòu）骑：骑马的侦察兵。堠，古代瞭望敌情的土堡。 ⑦显言：声张。 ⑧勾践：春秋末期越国国王。他父亲被吴王阖闾打败，立志为父报仇，打败了阖闾。阖闾的儿子夫差又击败了越国，并俘虏了勾践。勾践卧薪尝胆，忍辱负重，然后突然攻破吴国，使夫差自杀。夫差，春秋末年吴国国王，曾在夫椒（今江苏苏州附近）打败越军，并迫使勾践屈服。

后在黄池与晋国争霸时，被越国乘虚而入，国破，夫差自杀。

⑨久而安之：长期麻痹，不易察觉。

【译文】设法使敌方相信我方是善意友好的，从而对我方不加戒备。我方暗中策划，积极准备，待机而动，不要使敌方有所察觉而改变措施。暗中强硬，而表面上却装着很柔顺的样子。

按：兵书上说，敌人派来的使者言词谦卑，说明他们正在加紧准备，想进攻我方。没有具体条件而讲和的，准是另有阴谋。所以凡是敌人假装笑脸，讨好我方时，实际上就已露出了要消灭我方的企图。宋代曹玮作渭州知州时，号令非常严明，西夏人都很怕他。有一天，他正在和客人下棋，恰好有几千名兵士叛变，逃跑到西夏去了。当侦察兵跑来报告时，军官们听了，都大惊失色，只有曹玮还谈笑自若，神情和平时没有什么两样。他慢慢地对侦察兵说：“那是我命令他们去的，你们不要声张。”西夏人听了，以为是来袭击自己的，把跑来的逃兵全都杀了。这是随机应变的谋略。至于像越王勾践长期忍辱负重侍奉吴王夫差，那就是长期麻痹敌人，使其一直不被察觉。

【评析】这一条计名可以追溯到唐代诗人白居易的诗作《无可度》：“且灭嗔中火，休磨笑里刀。不如来饮酒，稳卧醉陶陶。”笑里藏刀，原意是指那种口蜜腹剑、两面三刀，“嘴里喊哥哥，手里摸家伙”的作法。运用在军事上，是运用政治外交上的伪善手段，欺骗麻痹对方，来掩盖自己的军事行动。这是一种表面友好却暗藏杀机的谋略。战国时期，秦国为了对外扩张，夺取地势险要的黄河崤山一带，派公孙鞅为大将，率兵攻打魏国。公孙鞅大军直抵魏国吴城下。吴城本是魏国名将吴起

苦心经营之地，地势险要，工事坚固，正面进攻很难奏效。公孙鞅苦苦思索攻城之计。他探得守将是与自己曾有过交往的公子印，心中大喜，马上写了一封信，主动跟公子印套近乎，信中说：“虽然我俩现在各为其主，但考虑到我们过去的交情，还是两国罢兵，订立和约为好。”他还建议约定时间会谈议和大事。信送出以后，公孙鞅还摆出主动撤兵的样子，命令秦军先锋立即撤回。公子印看到来信，又见秦军退兵，非常高兴，马上回信约定会谈日期。公孙鞅见公子印钻入圈套，暗地里在会谈的地点设下埋伏。会谈那天，公子印带了三百名随从到达约定地点，看到公孙鞅带的随从更少，而且全部没带兵器，更加相信了对方的诚意。会谈时，气氛十分融洽，两人重叙昔日友情，表达双方交好的诚意。公孙鞅还摆宴款待公子印。公子印兴冲冲地入席，还没有坐好，忽听得一声号令，伏兵从四面八方包围过来，公子印三百随从反应不及，全部被擒。公孙鞅利用被俘的随从，赚开了吴城城门，占领了吴城。魏国只好把西河一带割让给秦国，向秦求和。秦国用公孙鞅笑里藏刀之计轻取崤山一带。

孔子说：“巧言令色，鲜矣仁。”意思是说，那种花言巧语，表面装出一副伪善面孔的人，很少讲究仁义道德。笑有真假之分，真笑的人心胸坦荡，假笑的人腹藏利剑，因此，要提防笑面虎，勿信奉承言。兵法上说，敌人的言辞谦卑，是包藏祸心的外露。笑里藏刀，是一种表面和善而内心狠毒的两面派手法。虽然人人厌恶，但在特殊的情形下，善良的人们也不得不用。为消灭敌人，可以不择手段，何况只是笑一笑而已。在敌人力量相对强大，我方力量相对较弱，敌我双方的矛盾尚未明朗之时，适宜运用此计。运用此计的关键在于“笑”字。笑必须自然真

实，掌握好分寸，使敌人“信而安之”，毫无疑心。如果“笑”得做作，“笑”得过火，反而会引起对方的警觉。“笑”的目的是为了“藏刀”。无论何时何地，“刀”都要藏在“笑”里，千万不能暴露出来，以防此计被人识破。“刀”可以明出，也可以暗出。“刀”一旦出鞘，要果断，使敌人来不及应变。

战国时期，楚国的美人郑袖是一个很工于心计的人。一次，魏王赠送给楚怀王一位美女，既年轻又热情，一下把怀王迷住了。郑袖非常伤心，但她表面却装出一副若无其事的样子，不向怀王噜嗦，也不发半句牢骚，并且对那美女特别关心照顾，甚至还在怀王面前大赞美女的长处。那位美女非常感动，很快就将郑袖当作自己的知心朋友。有一天，郑袖非常关心地对她说：“大王说你既聪明漂亮，又温柔体贴，只有一点，大王嫌你的鼻子略尖了点。”美女急切地问怎么办，郑袖说：“以后你见到大王时，轻轻掩一掩鼻尖不就行了吗？”美女大为感谢。后来，见了楚王，果然掩起了鼻尖。楚王不明就里，郑袖悄悄地对怀王说：“她是嫌你身上有臭味。”怀王大怒，叫人把美女拉下去割了鼻子。郑袖当面假装关心，背后施放冷箭，达到自己的目的。在社会上为人处事，一定要警惕这类人。

第十一计 李代桃僵

势必有所损，损阴以益阳^①。

按：我敌之情，各有长短^②。战争之事，难得全胜。而胜负之诀，即在长短之相较^③。而长短之相较，乃有以短胜长秘诀，如以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类^④。则诚兵家独具之诡谋，非常理之可推测者也。

【注释】①阴：指局部。阳，指全局。②长短：长处和短处、优势和劣势。③较：较量。④以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷：语出《史记·孙子吴起列传》。战国时期，齐国的将军田忌常常和王族们赛马，但总是输给王族们。孙臧看到他们的马力相差不远，都有上、中、下三等，于是他就向田忌献计：用下等马对上等马，用上等马对中等马，用中等马对下等马。比赛结束，田忌只输了一次，却连胜两次，因而成为赢家。

【译文】当局势发展到必然要有所损失的时候，要舍得牺牲局部来换取全局的胜利。

按：敌我双方的情况，是互有长短的。在战争中，要想每个方面都胜过敌人，是难以做到的。战争的胜负，决定于双方的力量的较量，占优势的一方常常会取得胜利。但是，在力量的相互较量中，劣势战胜优势的巧妙方法也是

存在的。比如孙臆为田忌谋划的以下等马对上等马，以上等马对中等马，以中等马对下等马的妙计。这便是军事家独特具有的谋略，不是用一般的常识可以推测的。

【评析】这一条计名出自《乐府诗集·鸡鸣篇》：“桃生露井上，李树生桃旁，虫来嗜桃根，李树代桃僵，树木身相代，兄弟还相忘？”本意是指兄弟要像桃李共患难一样互相帮助，相互友爱。此计用在军事上，指在敌我双方势均力敌，或者敌优我劣的情况下，用小的代价，换取大的胜利的谋略。很像在象棋比赛中的“舍车保帅”的战术。战国后期，赵国北部经常受到匈奴等少数民族的骚扰，边境不宁。赵王派大将李牧镇守北部门户雁门。李牧到雁门后，天天杀牛羊，犒赏将士，只许坚壁自守，不许与敌交锋。匈奴摸不清底细，也不敢贸然进犯。李牧加紧训练部队，养精蓄锐，几年后，兵强马壮，士气高昂。公元前250年，李牧准备出击匈奴。他派少数士兵保护边寨百姓出去放牧。匈奴人见状，派出小股骑兵前去掠劫，李牧的士兵与敌骑交手，假装败退，丢下一些人和牧畜。匈奴人占了便宜，得胜而归。匈奴单于心想，李牧从来不敢出城应战，果然是一个不堪一击的胆小之徒。于是他亲自领大军直逼雁门。李牧早料到骄兵之计已经奏效，于是严阵以待，兵分三路，给匈奴单于准备了一个大口袋。匈奴军轻敌冒进，被李牧分割成几处，逐个围歼。单于兵败，落荒而逃。李牧用小小的损失，换来了全局的胜利。

在两军对垒时，在政治舞台上，在商业竞争中，要获得全胜往往是很困难的，有时需要付出一定的代价或做出一定的牺牲，在这种情况下，要遵循“两利相权取其重，两害相权取其轻”的原则，尽量牺牲局部以保全大局，牺牲眼前利益以图长

远的打算，牺牲他人以拯救自己，牺牲小的利益来换取大的好处。由此可见，李代桃僵是一种舍小保大的计谋。此计中的“李”为牺牲的一方。“桃”为保全的一方。“李”与“桃”之间是有内在联系的，否则无法完成任务。要注意“李”轻“桃”重，不能够顾此失彼，更不能反向替代。“李”是悲剧角色，如想要避免“代桃僵”的命运，可注意以下几点：一、非己之过不要揽；二、是非之地不要留；三、不白之冤不要忍。

三国时，曹操和袁术在寿春一带发生战争，一连相持几个月，袁术只是坚壁不出，曹操久攻不下，战争处于胶着状态。由于曹操远离后方，军中的粮草要用光了，而需要的粮草又不能及时运到，为了节省一点粮食，曹操把典仓吏王垕叫来，叫他用小斗付粮以解燃眉之急。过了几日，士兵们为口粮不足，普遍产生不满情绪。曹操知道，军心不稳，必败无疑。曹操于是把王垕叫到帐中，对他说，要借他一样东西，稳定军心。王垕说：“只要能为您排忧解难，我什么也在所不惜。”曹操突然变色，厉声说：“就是你的头。”说完，手起刀落，斩下了王垕的头。曹操走出营帐，通告全军：“典仓吏王垕故意克扣军粮，现已查实，特斩首示众。”士兵们不知详情，还以为曹操公正无私，不满情绪很快就消失了。用小斗付粮，是曹操为节省粮食让王垕这样做的。但是却引起了士兵们不满，曹操用李代桃僵的手段，让王垕成了替罪羊，舍弃他人，保全自己。

1918年初，德国、奥匈帝国等国大举进攻苏联。他们把著名的黑海舰队围困在一个小军港内。不久，黑海舰队的供给完全断绝，两千多名官兵身陷绝境。由于苏联全线吃紧，无法派出军事力量救应黑海舰队。列宁认为，英勇善战的黑海舰队官兵是苏联的珍贵财富。与其与敌人硬拼，使官兵全部捐躯，战

舰成为敌人的战利品，不如保全广大舰队官兵，不做无谓的牺牲，毁坏战舰，不能让它们落入敌手，成为进攻苏联的武器。在列宁的坚决主张下，两千多名官兵巧妙撤离，在离开之前，炸毁了全部战舰。列宁正是从全局出发，趋利避害，舍得牺牲小利，不计小得。这正是“两利相权取其重，两害相权取其轻”的败中求胜战略思想的成功应用。

第十二计 顺手牵羊

微隙在所必乘^①，微利在所必得。少阴^②，少阳^③。

按：大军动处^④，其隙甚多，乘间取利^⑤，不必以胜。胜固可用，败亦可用。

【注释】①微隙：小的漏洞，小的疏忽。 ②少阴：指敌人小的漏洞。 ③少阳：指我方小的胜利。 ④动：运动，兵力调遣和展开等等。 ⑤乘间：乘机，抓住机会。

【译文】敌人出现的小漏洞也必须乘机利用，再微小的利益，也必须争取获得。变敌人的小疏忽为我方的小胜利。

按：大部队在运动的过程中，它的漏洞一定很多，乘此机会就可以获利，虽说不一定要取得全面的胜利。这种战法，胜利的一方可以使用，失败的一方也可以使用。

【评析】顺手牵羊原指在路上乘便牵走人家的羊。运用在军事上，就是看准对方在移动中出现的漏洞，抓住薄弱点，乘虚而入获取胜利的谋略。古人说：“善战者，见利不失，遇时不疑。”意思是要捕捉到战机，乘隙争利。当然，小利是否应该必得，这要考虑全局，只要不会“因小失大”，小胜的机会不该放过。公元383年，前秦统一了黄河流域地区，势力强大。前秦王苻坚坐镇项城，调集了九十万大军，打算一举歼灭东晋。他派弟弟苻融为先锋攻下寿阳，初战告捷。苻融判断东晋兵力不多并且严

重缺粮，建议苻坚迅速进攻东晋。苻坚闻讯，不等大军齐集，立即率领几千骑兵赶到寿阳。东晋将领谢石得知前秦百万大军尚未齐集，决定抓住战机，击败敌方前锋，挫敌锐气。谢石先派勇将刘牢之率精兵五千，强渡洛涧，杀了前秦守将梁成。刘牢之乘胜追击，重创前秦军。谢石率师渡过洛涧，顺淮河而上，抵达淝水一线，驻扎在八公山边，与驻扎在寿阳的前秦军隔岸对峙。苻坚见东晋阵势严谨，立即命令坚守河岸，等待后续部队。谢石感到机会难得，只能速战速决。于是，他决定用激将法激怒骄狂的苻坚。他派人送去一信，说道：“我要与你决一雌雄，如果你不敢决战，还是趁早投降为好，如果你有胆量与我决战，你就暂退一箭之地，让我渡河与你较输赢。”苻坚大怒，决定暂退一箭之地，等待东晋部队渡到河中间，再回兵出击，将晋兵全歼水中。他哪料到此时秦军士气低落，撤军令下，顿时大乱。秦兵争先恐后，人马冲撞乱成一团，怨声四起，指挥完全失灵，几次下令停止退却，但如潮水般撤退的人马已成溃败之势。这时谢石指挥东晋兵马，迅速渡河，乘敌大乱，奋力追杀。前秦先锋苻融被东晋军在乱军中杀死，苻坚也中箭受伤，慌忙逃回洛阳。苻坚太贪心了，牵只羊（寿阳）就应住手，但他想牵头牛（灭东晋）来，结果让别人当牛宰了。所以说，牵羊要“顺手”，不顺手千万别牵。

黑格尔曾经说，恶在历史上有着独特的作用，譬如贪欲和权欲就是推动社会不断发展的动力。从这个意义出发，贪是人类生活的根本追求。人类贪熟食，于是学会了用火；人类贪安逸，于是盖了高楼大厦；人类贪便利，于是有了汽车飞机。贪的方式五花八门，顺手牵羊只是其中的一种。顺手牵羊可以说是人类贪的本性最自然的流露。实施此计，在于一个“顺手”，

即来去顺路，取之顺手，赢之顺时，得之顺便。如果在不顺手的情况下强行取利，不仅劳而无功，而且会影响原有的主要目的的实现。

羊是一种温顺的动物，只要稍稍牵它一下，它就会随你而来，但是，并不能见羊就牵。首先要观察它是不是诱饵，敌人常常会留下饵食诱你上钩。其次要明确：小利终归是小利，不能代替自己的主要目的。只有在不影响主要目的实现的前提下，才能顺手去取意外之利。否则会因小失大，拣了芝麻丢了西瓜。

历史上最精彩的“顺手牵羊”，莫过于郑和下西洋。明成祖继位之后，郑和被选中总管出使西洋事务，从1405年到1433年，郑和率领船队七次下西洋，先后到达37个国家，走遍了印度洋沿岸各国，最远到达了东非海岸的摩加迪沙。史书上说这是明成祖的雄图大略，其实是“顺手牵羊”，无意中拣了块宝。郑和之所以下西洋，目的纯粹是为了搜捕逃亡的建文皇帝，他在位时定策削藩，有些封王一夜之间被废为庶人。燕王朱棣起兵造反，进行了三年的战争，最后朱棣告胜。建文帝兵败出走，据传说化装成和尚逃到国外去了。因此，明成祖派郑和去追踪捉拿，要斩草除根。郑和率领多人到了南洋，不懂外交手腕，便和那些土皇帝冲突起来，大打特打，又碰上那些乌合之众，没有对外战争的经验，居然被他打得各小国都要投降臣服，因此史书大书特书，盛称是明成祖的文功武略。如果要真的扬威海外，何必要派一个太监去督军，朝廷中没有一个文官武将能胜此任吗？其实，只是因为郑和熟悉建文皇帝的相貌，派他去等于认人。这是一笔意外的经济、政治交易。幸而郑和打了胜仗，不然，这个根本没人提。

作为“羊”的主人，要时刻警惕有非分之想的人的行动，看

管好他们的“羊”，使他们根本无法下手。一天，一批身着西服，系领带的日本客商前去参观法国一家著名的照相器材厂。实验室主任引着日本客商参观实验室，热情地回答客人们提出的各种问题。实验室主任是一个细心人，他担心日本借访问之机窃密，暗中注意着客人们的一举一动。有一个日本客商对一种新的显影溶液特别感兴趣。他的领带比一般的领带长一些，当他俯身观察显影溶液时，领带末端恰好浸入了溶液之中。日本客商这一极平常的动作，没有逃过精明的实验室主任的眼睛。实验室主任心想：多狡猾的日本人！只需回去把领带末端的溶液化验一下，就轻而易举地获得了配方。这可是本厂最核心的机密。实验室主任忙叫来一名公关小姐，对她耳语了一番。不一会儿，公关小姐拿着一条崭新的领带出现在那个日本客商之前，用甜润的声音说到：“先生，您的领带弄脏了，给您换上一条新的，好吗？”“好吧，谢谢！”日本客商知道，拒绝主人的这番好意是不礼貌的，而且还可能引起怀疑。于是，他解下了领带。从他的神情可以看出，他为自己功亏一篑而感到惋惜。这样，日本客商顺手牵羊的窃密图谋落空了。

第 三 套

攻 战 计

第十三计 打草惊蛇

疑以叩实^①，察而后动。复者，阴之媒也^②。

按：敌力不露，阴谋深沉，未可轻进，应遍挥其锋^③。《书》云^④：“军旁有险阻、潢井、葭苇、山林、翳荟者^⑤，必谨复索之，此伏奸所藏也。”

【注释】①叩：询问，寻求。 ②媒：媒介，手段。

③锋：先锋、劲旅、主力，经过精心训练，用来完成艰巨任务的部队。 ④《书》：指《孙子兵法》。 ⑤潢(huáng)井：积水池。葭(jiā)苇，芦苇。翳荟(yì huì)：草木茂密。

【译文】发现了可疑情况就要弄清实情，只有在侦察清楚以后才能行动。反复了解和分析敌方的情况是发现阴谋的重要方法。

按：敌人兵力没有暴露，一定隐藏着阴谋，不可冒失前进，应该普遍而仔细地搜索他的前锋，《孙子兵法》上说：“进军的路旁，如果遇到险要地形、池坑水洼、芦苇丛生、野草茂密的地方，就必须谨慎地反复搜索，这些地方可能就是敌人埋伏的地方。”

【评析】这一条计计名出自唐代段成式的《酉阳杂俎》，说的是唐代当涂县令王鲁贪赃敛财，搜刮老百姓的民脂民膏。有一次，当地百姓联名告发他的手下受贿，王鲁见了状纸，十分恐慌，生怕自己的不法行径也被揭露出来，便不由自主地在状

纸上批下八个字：“汝虽打草，吾已惊蛇。”后来，人们把这八个字简化为“打草惊蛇”这个成语。打草惊蛇，作为谋略，是指在敌情不明或敌情可疑时，先进行试探性的佯攻，诱使敌人将真实的情况暴露出来。在反复侦察、探听虚实之后，再采取行动，以防坠入敌人设置的陷阱。公元前627年，秦穆公发兵攻打郑国，他打算与安插在郑国的奸细里应外合，夺取郑国都城。大夫蹇叔认为秦国离郑国路途遥远，兴师动众长途跋涉，郑国肯定会做好迎战准备。秦穆公不听，派孟明视等三帅率部出征。蹇叔在部队出发之时，痛哭流涕地警告，恐怕袭郑不成，反而会遭到晋国的埋伏，只有到崤山去给士兵收尸了。果不出蹇叔所料，郑国得到了秦国袭郑的情报，逼走了秦国安插的奸细，作好了迎敌准备。秦军见袭郑不成，只得回师，但部队长途跋涉，十分疲惫。部队经过崤山时，毫无防备意识。他们以为秦国曾对刚刚死去不久的晋文公有恩，晋国不会攻打秦军。哪里知道，晋国早在崤山险峰峡谷中埋伏了重兵。一个炎热的中午，秦军发现了晋军小股部队，孟明视十分恼怒，下令追击。追到山隘险要处，晋国突然不见踪影。孟明视一见此地山高路窄，草深林密，情知不妙。这时鼓声震天，杀声四起，晋军伏兵蜂涌而上，大败秦军，生擒孟明视等三帅。秦军不察敌情，轻举妄动，“打草惊蛇”终于遭到惨败。当然，军事上有时也故意“打草惊蛇”而诱敌暴露，从而取得战斗的胜利。

运用此计首先要明确何为“草”，何为“蛇”。显然，“草”与“蛇”是两个性质不同的相互联系的两个事物。“草”暴露于外，“蛇”藏于“草”中。“草”可迅速地向“蛇”传递信息。可见，“草”指敌人的同类，“蛇”指敌人自身。因此，“打草”之后必然“惊蛇”。

楚成王是一个优柔寡断的人。他立商臣为太子之后，又觉得有些不妥，想立庶子公子职为太子，废黜太子商臣。商臣听到这个消息后，很着急，但不知传闻是否确实。于是，商臣就向他的老师潘崇讨主意。潘崇叫他摆下宴席招待楚成王的一个最受宠的近臣，并且在酒席上故意流露出对他不尊敬的神态。商臣依计行事。那个近臣因为楚成王特别宠爱他，人们见了他都毕恭毕敬的，唯恐有闪失。但是，在这次宴席上，商臣的种种傲慢举动使他大为不快，在离席时，他愤愤然骂商臣：“呸，贱人！成王要废掉你真是应该啊！”然后，拂袖离去。商臣一听，证实了楚成王要废掉自己的消息确实无疑。于是，他便策划了一次宫廷政变，逼楚成王自杀，自己夺取了王位。商臣故意举止无礼相当于“打草”，那个近臣则充当了一个“蛇”的角色。在盛怒之下，泄露了机密。

打草惊蛇，其实是一种间接的引诱之法，蛇隐藏在草中，不易发觉其藏身之处。在行进中先打草，使蛇暴露在众目睽睽之下。这样，消灭蛇也就轻而易举了。这条妙计，在国外军事上，也不乏巧妙运用者。1956年7月26日，埃及总统纳赛尔宣布，将英法资本控制的苏伊士运河收归国有，以运河的收入来修建阿斯旺水坝。埃及的这一行动，使英法在中东的利益遭受到严重损害。为了实施报复，英法决定武装干涉埃及。英法联军为保证登陆的成功，急需摸清埃及的军事防御体系。为此，他们实施了打草惊蛇之计。11月5日拂晓，天刚蒙蒙亮，英法联军的飞机模模糊糊的黑影渐渐进入埃及塞得港的领空。埃及军民在工事里早已做好了战斗准备。不一会儿，一串串空降兵从天而降，一张张降落伞徐徐张开，处于高度紧张状态的埃及人立即向空降兵开火，塞得港的军事防御体系全部暴露无遗。其实，这

些空降兵都是用木头和橡胶做的假人，目的是引诱埃及人暴露火力。正当埃及人卖力气向那些假人射击时，英法联军的轰炸机向地面暴露的火力点进行了准确的投弹。由于塞得港的火力很快被摧毁，英法联军的登陆部队和空降兵很快占领了塞得港。在这场战役中，英法联军只伤亡了155人，而埃及军民死亡1000多人，2万多人受伤。两军交战时，一条妙计胜过千军万马。英法联军运用打草惊蛇之计，用较小的代价取得了塞得港登陆战役的胜利。

第十四计 借尸还魂

有用者不可借，不能用者求借。借不能用而用之。匪我求童蒙^①，童蒙求我。

按：换代之际^②，纷立亡国之后者，固借尸还魂之意也。凡一切寄兵权于人，而代其攻守者，皆此用也。

【注释】①匪：同“非”。童蒙，《六十四卦经解·蒙》中说：“喻童子弱昧，必依附先生以强立，故曰童蒙。”即童子弱小蒙昧，智力有限，必须依靠先生才能生活。童蒙也就是年幼无知的小孩，这里指受支配者。②换代：改朝换代，君王异姓。

【译文】有用的东西，常常不被我所用，而有些看来无用的，往往可以借用它来发挥作用。不是我求助于幼稚的蒙昧者，而是幼稚的蒙昧者有求于我。

按：每当改朝换代的时候，人们就纷纷扶立亡国君主的后代，这就是一种借尸还魂的策略。凡是让军队依附于别人，并代替别人进行进攻或防守的，都是用的这种策略。

【评析】这一条计计名出自我国古代的一个民间故事。从前，一个叫李玄的人，拜太上老君为师，学习长生不老之术。一天，他随太上老君魂游太空，留下凡胎肉体叫徒弟看守，说七日便回，到了第六天，徒弟忽然得到母亲病危的消息，匆忙将李玄的尸体焚化后离去。李玄的灵魂回来后无尸可投，不得不借路边一个刚死的乞丐的尸体还了魂，成了人形。这样，李玄就成

了蓬头垢面，跛脚秃头的“铁拐李”了。借尸还魂，原意是说已经死亡的东西，又借助某种形式得以复活。用在军事上，是指利用、支配那些没有作为的势力来达到我方目的的策略。战争中往往有这类情况，对双方都有用的势力，往往难以驾驭，很难加以利用。而没有什么作为的势力，往往要寻求靠山。这时候，利用和控制这部分势力，往往可以达到取胜的目的。秦朝实行暴政，天下百姓都有反秦的愿望，但是如果没有强有力的领导者和组织者，也就难成大事。秦二世元年，陈胜、吴广被征发到渔阳戍边。当这些戍卒走到大泽乡时，连降大雨，道路被水淹没，眼看无法按时到达渔阳了。秦朝法律规定，凡是不能按时到达指定地点的戍卒，一律处以斩刑。陈胜、吴广知道，即使到达渔阳，也会误期被杀，不如一拼，寻求一条活路。他们知道同去的戍卒也都有这种思想，正是举兵起义的大好时机。陈胜又想到，自己地位低下，恐怕没有号召力。当时有两位名人深受人民尊敬，一个是秦始皇的大儿子扶苏，温良贤明，已被阴险狠毒的秦二世暗中杀害，老百姓却不知情；另一个是楚将项燕，功勋卓著，爱护将士，威望极高，在秦灭六国之后不知去向。于是，陈胜公开打出他们的旗号，以期能够得到大家拥护。他们还利用当时人们的迷信心理，巧妙地作了其它安排。有一天，士兵做饭时，在鱼腹中发现一块丝帛，上面写着“陈胜王”，即陈胜应称王之意，士兵大惊，暗中传开了。吴广又趁夜深人静时，在荒庙中学狐狸叫，士兵们还隐隐约约地听到空中有“大楚兴，陈胜王”的叫声。他们便认为陈胜不是一般人，是承“天意”来领导大家的。陈胜、吴广见时机已到，率领戍卒杀死朝廷派来的将尉。陈胜登高一呼，揭竿而起。他说，大家反正都活不成，不如和他们拼个你死我活，就是死，也要死

出个样子来。于是，陈胜自称将军，吴广为都尉，攻占大泽乡，天下云集响应，节节胜利，所向披靡。后来，部下拥立陈胜为王，国号“张楚”。

借尸还魂，往往是衰落或者死亡的事物借另一种形式重新出现。处于被动或面临失败的局面时，要善于利用一切有利条件，扭转局势，争取主动，实现原先的意图，这些都可看成是借尸还魂。此计在政治、经济、军事、外交等领域用处很广。特别是在改朝换代的历史时期，总会有人扶植亡国君王的后代，打起前朝的旗帜来号令天下，这是典型的借尸还魂的做法。

1933年1月，德国的兴登堡总统任命希特勒为内阁总理。希特勒刚上台，就遭到有识之士的反对和谴责，为了笼络民心，使纳粹主义更具感召力，希特勒打出了“德意志第三帝国”的旗号。原来，在德国历史上有过两次帝国的经历。“德意志第一帝国”即“神圣罗马帝国”，于962年由奥托一世建立，于1806年在拿破仑的炮声中寿终正寝。俾斯麦统一德国以后，普鲁士国王威廉一世于1871年在凡尔赛宫加冕称帝，建立“德意志第二帝国”。这个帝国在第一次世界大战中覆灭，只存在了47年。希特勒自诩建立“德意志第三帝国”，声称是德国历史上第一帝国和第二帝国的延续，是一个千年不败的永久性大帝国。纳粹党在每年9月初于纽伦堡举行大会，在那些情绪激奋、如醉如狂的日子里，德国街头到处有小贩叫卖一种明信片，上面印着非特烈大帝、俾斯麦、兴登堡和希特勒的画像，文字说明是：“国王征服的，由亲王所建成，元帅保卫，士兵（指希特勒）拯救和统一。”可见，希特勒这个“士兵”不仅被称为德国的拯救者和统一者，而且成为德国最伟大人物的继承者。前两个帝国为德国带来了荣耀，希特勒要把这种荣耀发扬光大。当时，许多德

国人仍留恋尚武的传统，在毫无光彩的共和时代，他们见不到军服和会操，听不到军乐和号令，因而感到惋惜和失落。希特勒迎合了他们的心理，把他们念念不忘的东西呈现在他们眼前，唤起了他们沉睡已久的民族自豪感。这样，德国人便狂热地崇拜希特勒，愿意为“德意志第三帝国”的兴盛赴汤蹈火。狡猾的战争狂人希特勒借德意志帝国之“尸”，还了纳粹扩张事业之“魂”。

借尸还魂应用到经济领域，要反其道而行之。在军事、政治中是“借不能用者用之”，在经济领域中要“借能用者用之”。一个濒临倒闭的工厂，怎样才能起死回生，振兴起来呢？要善于“借尸还魂”，借资金，借人才，借商标，凡有用的都可以借，举不胜举。

第十五计 调虎离山

待天以困之^①，用人以诱之，往蹇来连^②。

按：兵书曰：“下政攻城^③。”若攻坚，则自取败亡矣。敌既得地利^④，则不可争其地。且敌有主而势大；有主^⑤，则非利不来趋；势大，则非天人合用不能胜。汉末，羌率众数千^⑥，遮虞诩于陈仓峭谷^⑦。诩即停军不进，而宣言上书请兵^⑧，须到乃发。羌闻之，乃分抄旁县^⑨。诩因其兵散，兼行百余里，令军士各作两灶，日倍增之。羌不敢逼，遂大破之。兵到乃发者利诱之也；日夜兼进者，用天时以困之也；倍增其灶者，恶之以人事也。

【注释】①天：天候季节所产生的寒、暑、晴、雨等自然条件。②往蹇(jiǎn)来连：语出《周易·蹇》卦。本卦上卦为坎为水，下卦为艮为山。山上有水流，山石多险，水流曲折，言行道不易。蹇，困难。连，艰挂。③政：策略。④地利：作战时好的地形。⑤主：指准备。⑥羌：古代西域种族的名称。秦汉时，部落众多，总称西羌。⑦遮：拦击。虞诩，字升卿，东汉武平（今河南鹿邑西北）人。曾为武都（今甘肃成县西北）令。陈仓峭谷，今陕西宝鸡东渭水北岸。⑧宣言：扬言，四处散布消息。⑨分抄：分散地抢掠东西。

【译文】等到自然条件对敌人不利时再去围困敌人，用人为的假相去欺骗敌人，使敌人丧失优势，寸步难行。

按：兵书上说：“攻城是下策。”如果不问条件地去硬攻，那是自找失败。敌人已经占了有利地形，就不要去争夺；何况敌人已有准备，兵力又多。当敌人有了准备时，如果不用小利去引诱，敌人是不会前来进攻的；敌人兵力多，我方如果不把自然和人为的条件结合起来加以运用，就不能取得胜利。东汉末年，几千羌人把虞诩拦截在陈仓峭谷，虞诩被迫停下来，他四处扬言说要打报告请求援兵，必须等到救兵来了再前进。羌人听了，就分散到邻近县上去抢劫。虞诩看到羌人分散，就不分昼夜地前进，每天急行一百多里。他又命令士兵每人各作两灶，逐日加倍，羌人以为虞诩的救兵来了，不敢进攻，于是虞诩大举反击，把羌人打得大败。虞诩扬言救兵来了再走，是用引诱的办法使羌人为抢劫财物而分散兵力；日夜急行军，是给羌人造成时间上和空间上的被动；加倍修灶，是用人为的假相来欺骗羌人。

【评析】调虎离山，这条计用在军事上，是一种调动敌人的谋略。它的核心在一个“调”字。虎，指敌方，山，指敌方占据的有利地势。如果敌方占据了有利地势，并且兵力众多，防范严密，此时，我方不可硬攻，正确的方法是设计相诱，把敌人引出坚固的据点，或者，把敌人诱人对我军有利的地区，这样做才能取胜。东汉末年，军阀并起，各据一方。孙坚之子孙策，年少有为，继承父志，势力逐渐强大。公元199年，孙策欲向北推进，准备夺取江北卢江郡。卢江郡南有长江之险，北有淮水阻隔，易守难攻。占据卢江的军阀刘勋势力强大，野心勃

勃。孙策知道，如果硬攻，取胜的机会很小。他和众将商议，定出一条调虎离山的妙计。针对刘勋极其贪财的弱点，孙策派人给他送去一份厚礼，并在信中把他大肆吹捧一番。信中说，刘勋功名远播，令人仰慕，表示要与他交好。孙策还以弱者的身份向刘勋求救。他说，上缭常常派兵侵扰，力弱不能远征，请求将军发兵降服上缭，自然感激不尽。刘勋见孙策极力讨好他，万分得意。上缭一带，十分富庶，刘勋早想夺取，今见孙策软弱无能，免去了后顾之忧，决定发兵攻打上缭。部将刘晔极力劝阻，刘勋哪里听得进去？他已经被孙策的厚礼、甜言迷惑住了。孙策时刻监视刘勋的行动，见刘勋亲自率领几万兵马去攻上缭，城内空虚，心头大喜，说：“老虎已被我调出山了，快去占据它的老窝吧！”于是立即率领人马，水陆并进，袭击卢江，几乎没有遇到什么抵抗，就十分顺利地控制了卢江。刘勋猛攻上缭，一直不能取胜。突然得报，孙策已取卢江，情知中计，后悔已经来不及了，只得灰溜溜地投奔曹操去了。

此计中，“山”指敌方占据的有利地形或凭借的有利条件。“调虎离山”是要使敌人离开有利地形，或者让敌人失去有利条件，然后施行袭击和包围。在两军对垒时，占据有利的地形，可起一夫当关，万夫莫开的作用。因此，盘踞有利地形的敌人，不要輕易去硬碰，要想办法调开他，使它处于不利的环境中，从而一举歼灭它。调动敌人是一个关键，也是个难点。一定要审时度势，因势利导，调要调得灵活、巧妙。可以用虚虚实实的手法迷惑敌人，使之在判断上失误，使其如无头苍蝇，到处乱窜，再伺机把敌人引诱到不利的地形上。可以用智谋激怒敌人，使其丧失理智，轻举妄动。可以用小恩小惠或巨额利益诱骗敌人，使之离开赖以生存的地方。可以在敌人的外部或内部制造

祸害，敌人为了自保就会逃离。

战国时，秦国派兵攻打赵国。老将廉颇依靠长平关易守难攻的险要地势，坚壁清野，屡次挫败秦军的进攻。秦国看到不能奈何廉颇，就派人到赵国都城施用离间计，暗中散布谣言，说廉颇一味防守是害怕秦军，秦国最怕的是年轻有为、果断英勇的赵括。赵王听说后，相信了谣言，把廉颇换下，派了无实战经验，只会纸上谈兵的赵括到长平关去。秦国名将白起为了引诱赵括离开长平关，故意连打了几个败仗，后退了。赵括被虚假的胜利冲昏了头脑，轻易杀出长平关，追击秦军，结果却落入了白起早已布置好的埋伏圈。白起把赵括率领的四十万大军拦腰斩成两段。赵括在困困中只好就地筑起营垒，等待救兵到来好突围。其实救兵早已被白起全部歼灭了。赵括在营垒中苦苦等了四十多天，急得像热锅上的蚂蚁。这时候，秦军故意网开一面，引诱赵括强行突围。赵括轻易离开营垒，再次落入秦军的埋伏圈。这一次，赵括再已回天无力，全军覆没，自己也被乱箭射死。

秦军三次使用调虎离山之计。第一次是用离间计调走了廉颇这只虎，第二次调赵括离开了易守难攻的长平关，第三次诱骗赵括离开临时营垒。秦军使用调虎离山之计，环环相扣，连连得手，使赵括一而再、再而三地落入了圈套。

在政治上调虎离山，就是把有关人物调离他的地盘，使他失去屏障和基础。当然谁也不愿意离开自己的地盘，特别不愿意离开自己的军队，因此就得运用巧计去调动。这在古今中外的政治斗争中是政治家们屡屡使用的，以便实现自己的政治抱负或政治野心。

第十六计 欲擒故纵

逼则反兵^①，走则减势^②。紧则勿迫，累则气力^③，消其斗志，散而后擒，兵不血刃^④。需，有孚，光^⑤。

按：所谓纵者，非放之也，随之^⑥，而稍松之耳。穷寇勿追^⑦，亦即此意。盖不迫者，非不随也，不迫之而已。武侯七纵七擒^⑧，即纵而随之，故蹶辗转推进^⑨，至于不毛之地^⑩。武侯七纵，其意在拓地，在借孟获以服诸蛮，非兵法也。若论战，则擒者不可复纵。

【注释】①逼：逼迫。 ②势：气势。 ③累：消耗。

④兵不血刃：兵器没有沾血。兵，器。刃，刀锋。这里指不战而使人屈服或未交锋即获胜利。 ⑤需，有孚，光：语出《周易·需》卦。原文为“需，有孚，光亨贞吉。”即要善于等待，要有诚心，就会大吉大利。需，等待。孚，诚心。光，通“广”。需卦为上坎（水），下乾（天）。坎为水，有隐、险之义，象征危险的存在，这时就必须突破，可突破危险要善于等候。

⑥随：追赶。 ⑦穷寇：陷入绝境的敌人。 ⑧武侯：诸葛亮。他曾封为武乡侯，死后谥为忠武侯。七纵七擒，指诸葛亮七次释放南方部族首领孟获，又七次把他擒住。 ⑨蹶：跟踪、追随。 ⑩不毛：不长草木。

【译文】敌人被逼得走投无路时，就会拼命反扑，让它逃跑就可以消耗敌人的气势。要紧紧地追随逃跑的敌人，但也不要逼得太紧，可以消耗敌人的体力，瓦解敌人的斗志，等敌人士气低落、军心涣散时再擒获它，这样可以不与敌人交锋就获得胜利。《周易》的《需卦》上说的突破危险又要善于等待，就是这个意思。

按：这里讲的“纵”，不是对敌人放任不管，而只是尾追敌人稍微放松了一些罢了。兵书上说的，陷入绝境的敌人不要追得过分紧迫，也就是这个意思。所谓的“不追”，并不是不尾随追踪，只是不过分地紧逼罢了。三国时，诸葛亮施用七纵七擒的计谋，就是既释放孟获，而又追踪他，辗转反复，逐次推行到边远地方。诸葛亮的这个计谋，意在扩大疆土，借孟获作为榜样，从而降服其它少数民族。这并不是兵书上所说的作战方法。如果按兵法的要求，捉住敌人之后是不能轻易放掉的。

【评析】欲擒故纵中的“擒”和“纵”，是一对矛盾，在军事上，“擒”是目的，“纵”是方法。古人有“穷寇莫追”的说法，实际上，不是不去追，而是要看怎样去追。把敌人逼急了，它只会集中全部力量，拚命反扑，倒还不如暂时放松一步，使敌人丧失警惕，斗志松懈，然后再伺机而动，歼灭敌人。诸葛亮七擒孟获，就是一个有名的“欲擒故纵”的战例。三国时，蜀汉政权建立之后，定下了北伐大计。当时西南少数民族首领孟获率领十万大军侵犯蜀国。诸葛亮为了解除北伐的后顾之忧，决定亲自率领军队先平定孟获。蜀军主力到达了泸水（金沙江）附近，诱敌出战，事先在山谷中埋下伏兵，孟获被诱入伏击圈内，兵败被擒。按道理说，擒拿敌军主帅的目的已经达到，敌军一

时也不会有很强的战斗力了，乘胜追击，自可大破敌军。可是诸葛亮考虑到孟获在西南少数民族中威望很高，影响很大，如果不让他心悦诚服，主动投降，就不能使南方得到真正的稳定，南方少数民族各部落还会时常侵扰后方，难以安定。诸葛亮决定对孟获采取“攻心”战，断然释放孟获。孟获表示下决心要击败诸葛亮，诸葛亮笑而不答。孟获回去后，拖走所有船只，据守泸水南岸，阻止蜀军渡河。诸葛亮乘敌不备，从敌人不设防的下流偷偷渡过河，并袭击了孟获的粮仓。孟获暴怒，要严惩将士，激起将士的反抗，于是他们相约投降，趁孟获不备，把孟获绑赴蜀营。诸葛亮见孟获仍不服，再次释放了他。以后孟获又施了许多计策，都被诸葛亮识破，四次被擒，四次被释放。最后一次，诸葛亮火烧孟获的藤甲兵，第七次生擒孟获。孟获终于感动了，他真诚地感谢诸葛亮七次不杀之恩，发誓再也不叛乱。从此，蜀国西南安定，诸葛亮才得以举兵北伐。

早在《老子》一书中，就有这“欲擒故纵”的光辉。《老子》上说：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。”一般来说，一时纵敌，百日之患。但在特殊情形之下，纵敌不仅无害，反而有益。有时是为了放长线钓大鱼，有时是为了防止敌人作垂死挣扎，减少不必要的牺牲，有时是在“纵”的过程中积蓄力量，以便更有效地打击敌人。

1812年6月，拿破仑对俄国开战。俄国在老将库图佐夫率领下退出莫斯科，稳固防守，积蓄力量，同时还不断用小股部队袭扰法军。拿破仑占据莫斯科一段时间后，感到后援难继，就在10月开始撤离莫斯科。俄军在沿途严阵以待，伺机截堵、围歼法军，拿破仑不得不经常改变回撤路线。不久，拿破仑听说

法军的重要补给站明斯克已被俄军占领，就向北逃往维尔纳。走这条路，必然要经过别列津河上的一座大桥。但这座大桥在前几天已被俄军焚毁，面对大块浮冰顺流而下的别列津河，拿破仑决定重新架桥。法军突击修桥时，俄军明明知道，却并不做任何反应。几天后，拿破仑在别列津河上终于架起两座长达160码的高架桥。法军蜂拥而上，争相逃命。因为担心架桥被压塌，拿破仑下令把辎重尽量减少，丢掉了部分马匹和车辆。就在法军前后相拥、互不相让的关键时刻，俄军如同从天而降，三面包抄而来，向桥上的法军猛烈地射击。法军如同瓮中之鳖，被动挨打，几乎完全丧失了还手之力。这一仗过后，拿破仑损失兵力两万多人。其实，俄军早就知道了法军抢建桥梁的情报，但故作不知，秘密调集大批兵力部署在桥梁附近。俄军纵敌架桥，目的是在法军过桥时发动突然袭击。攻击处于不利地形上的敌人，往往能收到事半功倍的效果。

当然，纵敌须得有节有度，要记住纵敌的最终目的还是擒敌。纵敌不是放任不管，放虎归山，而是战略上的必要放松，以防狗急跳墙。项羽在鸿门宴上放走了刘邦，后来被刘邦逼死在乌江边。明朝建文皇帝放走了燕王朱棣，最后被朱棣夺了皇位，自己逃亡国外。这些历史上纵敌不当致使国破家亡的血淋淋的事实，我们是不得不思考的。

第十七计 抛砖引玉

类以诱之^①，击蒙也^②。

按：诱敌之法甚多，最妙之法，不在疑似之间^③，而在类同以固其惑^④。以旌旗金鼓诱敌者，疑似也；以老弱粮草诱敌者，则类同也。如楚伐绞^⑤，军其南门。屈瑕曰^⑥：“绞小而轻^⑦，轻则寡谋，请无捍采樵者以诱之^⑧。”从之。绞人获利。明日绞人争出，驱楚役徙于山中，楚人坐守其北门，而伏诸山下，大败之，为城下之盟而还。又如孙臆减灶而诱杀虎涓。

【注释】①类：类同、类似。 ②蒙：指《周易·蒙》卦。此卦上卦为艮（山），下卦为坎（为水）。山下有险，草木丛生，所以有懵懂之意。 ③疑似：似是而非。 ④类同：极相类似的。 ⑤绞：绞国，在今湖北郧县西北。 ⑥屈瑕：楚国大夫。 ⑦轻：急躁轻率。 ⑧捍：保卫、保护。

【译文】用类似的方法去迷惑敌人，使敌人懵懵懂懂地上当受骗。

按：迷惑敌人的方法很多，最巧妙的方法不是用似是而非的方法而是用类似的方法使敌人深信不疑，凡是用张设旗帜、敲锣打鼓去迷惑敌人是用的似是而非的方法；用老弱残兵以及粮草去迷惑敌人的，是用类似的方法。比如

楚国进攻绞国，绞国闭门不出，楚军只好在城外与敌人对峙。楚国大臣屈瑕向楚王建议说：“绞军急躁好斗，急躁就缺少计谋，可以派些士兵去打柴，又不用人保护他们，这样可引诱敌人出动。”楚王同意了，于是绞人轻而易举地捉住了楚国士兵假扮的打柴人。第二天，绞人看见打柴人又纷纷争先恐后地跑出城追赶，伪装打柴的楚军向山中逃跑，绞人一直追到山里。楚国军队乘机堵住绞国都城的北城门，截断了他们的退路，事先埋伏在山下的楚军大举进攻，彻底打败了绞国，使他们不得不投降。再如孙臆用减灶的方法也是用“抛砖引玉”的计谋杀了庞涓。

【评析】抛砖引玉，出自佛典《传灯录》。相传唐代诗人常建，听说赵嘏要去游览苏州的灵岩寺。常建平常很钦佩赵嘏的诗才，于是，他就事先在寺前的一个显眼地方写了两句意犹未尽的诗。赵嘏看了，立刻提笔在这两句诗后续了两句，而且比前面两句写得好。后来的文人把常建的这种做法叫“抛砖引玉”。此计用在军事上，是指用相类似的事物去迷惑、诱骗敌人，使其懵懂上当，中我圈套，然后乘机击败敌人的计谋。“砖”和“玉”是一种形象的比喻。“砖”指的是小利，是诱饵；“玉”指的是作战的目的，是大胜利。“引玉”才是目的，“抛砖”是为了达到目的的手段。好比钓鱼一样，用一点钓饵，让鱼儿尝到一点甜头，它才会上钩；敌人占了一点便宜，才会误入圈套，身不由己。

战国时期，七国争雄。秦国想去攻打魏国，联合赵国出兵夹攻，答应胜利后，以魏国郟城相酬。魏国受到两面夹击，非常恐慌，急召群臣计议。有人分析秦赵虽联合，但却各打各的算盘，秦国是主谋，赵国是帮凶，可以先给赵国一点好处，挑

拨一下，秦赵就会互相猜疑，解散这个联盟，谋士张倚被派到赵国去。张倚见了赵王，说：“邺城这个地方，照目前的形势来看，是保守不下去了，迟早要陷落，大王联合秦国攻打我国，不外是为了扩大土地，为了避免战火，魏王有意把邺城献给大王。”赵王听了，有点怀疑这不战而获的果实。张倚解释说：“两军虽未交锋，但一发生战争，百姓受到蹂躏，魏王以仁慈治国，不愿使百姓遭殃，以求和平解决！魏赵本是兄弟，秦国如同虎狼，与其让国土落入虎口，还不如交给朋友。如果大王愿和魏王做朋友，就与秦国断交，不然，魏国只有誓死保卫国土了。”赵王一听，到手的肥羊岂能白白放过，就答应了魏国的条件，立即宣布与秦国断交。秦王听到消息后，认为赵王是在故意玩弄他，就取消了进攻魏国的计划，反而仇视赵国。赵王派军队去接管邺城，哪知邺地将领根本不认账。赵将看到自己带的人少，垂头丧气地回去报告了赵王，赵王大惊，才知道上了魏国的当。并且又听说秦国正在联络魏国，要结成军事同盟，进攻赵国，赵王更加惶恐不安，于是召开紧急会议，结果，自动割让五座城池给魏国，赵魏联合抗秦。

魏国给赵国一只画饼，既解了自身之危，又赚了五座城池。

唐太宗特别喜欢二王（王羲之、王献之）的书法，搜集了二王各种法帖，只是《兰亭序》没有弄到手，他深感遗憾。有一次，御史萧翼访得《兰亭序》真迹在湖南永欣寺的辩才和尚手中，自告奋勇去赚回。唐太宗听后大喜，但叮嘱萧翼不能强取豪夺。萧翼向唐太宗索要了两三本“二王”杂帖，扮成一个书生，雇小船直往湘潭永欣寺。他跟辩才和尚由打招呼发展到促膝长谈。萧翼多才多艺，琴棋书画，无一不精，辩才和尚也精通六艺，好与文士交往，两人因此常在一起饮酒论文，说东

道西。一天，两人的话题扯到书法上，萧翼说：“先祖传下几件‘二王’杂帖，不知是真是假，请师父明鉴。”说完，向辩才展示随身带来的“二王”杂帖。辩才看了一会儿，说：“确实是真的，但不是‘二王’得意之作，贫僧倒有一件真品——王羲之的《兰亭序》。”萧翼见“鱼”已咬钩，故作惊讶：“此帖历尽沧桑二百余年，怕不是真的吧！”辩才说：“实不相瞒，这是先师智永，他是王氏后人，临终前亲手交给我的，哪能有假？你不信，我明天给你看。”第二天，辩才小心翼翼地 from 梁上取下一个铁匣子，取出《兰亭序》给萧翼看。萧翼见到真品，心中暗喜，却故意摇摇头说：“此帖瑕疵颇多，不像是真迹。”经萧翼这样说，辩才也对该帖的真假产生了怀疑，便把萧翼的“二王”杂帖留了下来，自己仔细对证。辩才放回《兰亭序》时，萧翼记下了藏放的位置。有一天，辩才出去了。萧翼暗地到寺中，对守屋的弟子说：“老当家的忘了带净巾，叫我来取。”弟子认得萧翼是熟人，就让他进去了。萧翼飞快地把梁上的《兰亭序》和“二王”杂帖取下，一齐带去。出寺门后，萧翼收拾好行装，快马加鞭地赶回长安，把东西献给唐太宗，唐太宗大喜。辩才回寺，见《兰亭序》被人盗走，气得当即昏倒在地。

萧翼就是用“二王”杂帖，作为“砖”，把《兰亭序》从辩才手中引了出来。

此计使用范围很广，不受时间空间限制，小施小效，大施大效。用于民间，用一套新时装可骗一个少年下舞厅；用于官场，一张支票可弄到一个勋爵；银行家用提高利息，吸收巨大游资；政治家以一句美妙动听的谎言，骗得群众拥护；军事家以两千两黄金就能收买到敌军的要塞司令倒戈。如此种种，不胜枚举，都是“抛砖引玉”之计的妙用。

第十八计 擒贼擒王

摧其坚，夺其魁^①，以解其全。龙战于野，其道穷也^②。

按：攻胜则利不胜取^③。取小遗大，卒之利，将之累^④，帅之害，攻之亏也。全胜而不摧坚擒王，是纵虎归山也。擒王之法，不可困辨旌旗，而当其阵中之首动^⑤。昔张巡与尹子奇战^⑥，直冲敌营，至子奇麾下^⑦，营中大乱，斩贼将五十余人，杀士卒五千余人。巡欲射子奇而不识，剡蒿为矢^⑧，矢中者谓巡矢尽，走白子奇^⑨，乃得其状^⑩，使霁云射之^⑪，中其左目，几获之^⑫，子奇乃收军败还。

【注释】①魁：首领。②龙战于野，其道穷也：语出《周易·坤》卦。《坤》卦的《象辞》说：“龙战于野，其道穷也。”即指强龙在田野中争斗，走入了困顿的绝境。这条计比喻擒贼擒王的威力。③胜（shēng）：穷，尽。④累：累赘。

⑤首动：首领的行动。⑥张巡：唐邓州南阳（今河南邓州）人。安史之乱时，以真源令起兵。后来移守睢远，在兵尽粮绝的困境下被捕，遭杀害。尹子奇，安禄山的部将。⑦麾（huī）：旗帜。⑧剡（yǎn）：削尖。蒿，禾秆。⑨白：报告，告诉。⑩状：相貌。⑪霁云：即南霁云，唐顿丘（今河南清丰县）人，张巡部下，后与张巡一起殉难。

⑫几：差一点，几乎。

【译文】摧毁敌人的主力，抓住它的首领，就能够瓦解它的整个力量。这好比强龙离开大海到田野中争斗只好陷入绝境。

按：战胜敌人有取之不尽的好处。反之，如果满足于一些微小的利益，会丧失获得大胜利的时机，这样做，即使可以减少一点士兵的牺牲，但由于敌人的主力没有摧毁，仍然是将领的累赘，给统帅造成麻烦和祸害，甚至可以使前功尽弃。认为取得了全面胜利而不去摧毁敌军的主力，捉拿敌军首领，就像放虎归山，后患无穷。捉拿敌人首领的方法，不要只从旗帜上去辨别，而应当观察敌方阵地上谁是首要指挥者。从前张巡跟尹子奇作战，直冲到敌营中，一直到了尹子奇的帅旗之下，敌营顿时大乱，张巡的部队趁机杀掉敌军将领五十余人，士兵五千余人。张巡想射杀尹子奇，却不认识他，就叫士兵削秸秆当箭，中了箭的人都很高兴，以为张巡的箭用完了，急忙跑去报告尹子奇，于是张巡就认出了尹子奇，张巡叫南霁云放箭，一箭正射中尹子奇的左眼，差点儿把他捉获，尹子奇只得急忙收兵大败而逃。

【评析】这一条计计名出自唐代诗人杜甫《前出塞》：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”民间有“打蛇要打七寸”的说法，说的就是这个意思。蛇无头不行，打了蛇头，这条蛇也就完了。此计用于军事上，是指打垮敌军主力，擒拿敌军首领使敌军彻底瓦解的谋略。擒贼先擒王，就是捕杀敌军首领或者摧毁敌人的首脑机关，敌方陷于混乱，便于我方彻底打垮它。指挥员不能满足于小小的胜利，要通观全局，扩

大战果，以得全胜。如果错过时机，放走了敌军主力和敌方首领，就好比放虎归山，其害无穷。

公元23年，王莽的数十万大军包围了昆阳。刘秀奉命突围出城，到各地召集援军。当刘秀率援军返回昆阳时，王莽的大军已将昆阳围得水泄不通了。刘秀带来的援军数量并不多，即便再加上守城的军队，与庞大的王莽大军相比，也是处于劣势。如果盲目地与王莽军作战，等于飞蛾投火。经过反复考虑，刘秀制定出擒贼先擒王的作战方案：从援军中抽调精壮将士组成敢死队，首先进攻王莽军队的统帅部——中营，接着大队人紧随其后，捣毁敌人的指挥中枢，使敌人陷入混乱，然后通知守城部队出击配合，造成内外夹击的有利局面。

刘秀亲自率领三千多名勇猛强壮的敢死队从昆阳城东迂回到城西，来到王莽军队中营的附近，出其不意地发动猛攻。王莽军队统帅王邑、王寻被这突如其来的打击弄蒙了，一时搞不清这支部队的来意，命令各营不许擅自行动。王邑、王寻带领一万人马前来迎战，以为这些人马足以对付刘秀了。哪知刘秀手下的敢死队像狂风一样扑了过来，刀劈枪挑，勇不可挡。王莽军队的其它部队因为没有接到出击的命令，只好眼睁睁地看到刘秀的敢死队和后援部队把中营捣得稀烂。在混战中，王寻被杀，王邑逃跑。王莽军队因为失去了统帅而顿时乱成一团。这时，坚守昆阳的守军看到援军旗开得胜，信心倍增，立刻打开城门，呐喊着冲了出来，配合援军夹攻王莽军队。王莽军见势不妙，仓皇向江边逃窜。在抢渡过江时，恰好遇上江水暴涨，淹死者不计其数。王邑只得带几千残兵败将丧魂落魄地逃回了洛阳。

此计中的“王”是指矛盾的主要方面或主要矛盾。主要矛

盾是在各种矛盾中居于领导和支配地位的矛盾，主要矛盾解决了，其它矛盾也就迎刃而解了。也就是说，在处理问题时，关键的少数的作用胜过次要的多数。这是一种抓主要矛盾带动其它矛盾解决的计谋。这种谋略思想广泛地应用于军事、政治、经济和社会生活。

在1961年第26届世界乒乓球锦标赛上，中国男子乒乓球队击败了五次蝉联世乒赛男子团体冠军的日本队，首次夺得了男子团体冠军的称号。但是，中国男队居安思危，努力寻找制服弧圈球的技术。因为中国的快攻型选手对日本选手的弧圈球技术仍无计可施。当时的中国男子乒乓球队队员张燮林是直板削球的行家里手，他苦心琢磨了一套对弧圈球的技术，准备在下次比赛中大显身手。

1963年，第27届世乒赛在贝尔格莱德举行。日本队跃跃欲试，想重新夺回世界男子团体冠军的称号。在这种情况下，中国队派张燮林打最关键的一场比赛。这时，张燮林对制服日本人的弧圈球已胸有成竹。日本乒乓国手无法抵挡张燮林变化多端的防守型打法和他刁钻的削球，稀里糊涂地输掉了这场球。张燮林的这一次胜利非同一般，他打败了日本最强的乒乓国手之后，中国队便稳操胜券了。果然，中国队以辉煌的战绩再次荣获世乒赛男子团体冠军的称号。

在这次乒乓赛中，日本最强的乒乓国手相当于“王”，张燮林全力以赴地打败了他，从而给日本全体队员以致命的打击。

第 四 套

混 战 计

第十九计 釜底抽薪

不敌其力，而消其势^①，兑下乾上之象^②。

按：水沸者，力也，火之力也。阳中之阳也^③，锐不可当。薪者，火之魄也，即火之势也，阴中之阴也^④，近而无害。故力不可当而势犹可消。《尉缭子》曰^⑤：“所实则斗，气夺则走^⑥。”而夺气之法，则在攻心。昔吴汉为大司马^⑦，有寇夜攻汉营，军中惊忧，汉坚卧不动，军中闻汉不动，有顷乃定^⑧。乃选精兵反击，大破之。此即不直当其力而扑消其势也。

宋薛长儒为汉、湖、滑三州通判^⑨，驻汉州。州兵数百叛，开营门，谋杀知州、兵马监押^⑩，烧营以为乱。有来告者，知州、监押皆不敢出。长儒挺身徒步，自坏垣入其营中^⑪，以祸福语乱卒曰：“汝辈皆有父母妻子，何故作此？叛者立于左，胁从者立于右！”于是，不与谋者数百人趋立于右；独主谋者十三人突门而出^⑫，散于诸村野，寻捕获^⑬。时谓非长儒，则一城涂炭矣^⑭！此即攻心夺气之用也。或曰，敌与敌对，捣强敌之虚以败其将成之功也。

【注释】①消：瓦解。势，气势。②兑下乾上：指《周易·履》卦。其中有“柔履刚也”的说法，就是以柔克刚。

③阳中之阳：指火旺水沸。 ④阴中之阴：指拿掉产生火源的未燃柴草。 ⑤《尉缭子》：古代兵书，相传为战国尉缭子所著。 ⑥走：退却。 ⑦吴汉：东汉南阳宛（今河南南阳）人。本是贩马的，后归刘秀，为偏将军，伐蜀，八战八克，位至大司马。大司马，古代官名，三公（司徒、司空、司马）之一。 ⑧有顷：一会儿。 ⑨薛长儒：宋代绛州（今山西新绛）人。历任汉、湖、滑三州通判。汉，汉州，今四川广汉。湖，湖州，属今湖南省。滑，滑州，属今河南省。通判，官名。宋代初年为了削减藩镇的权力，派朝臣担任通判来管府州军，也与知府、知州共同掌管政治。 ⑩知州：官名，宋代掌管全州政事的文官。兵马监押，官名，宋代掌管全州军事的武官。 ⑪垣：墙。 ⑫突：闯。 ⑬寻：不久。

⑭涂炭：比喻极困苦的境地。涂，泥涂。炭，炭火。

【译文】力量上不能和敌人相对抗，可以削弱、瓦解它的气势，这就是《周易·履》卦上说的以柔克刚的办法。

按：水的沸腾，是靠一种力量，也就是火的力量。火烧得越旺，水就沸腾得越猛，这种势头是无法阻挡的。柴草是产生火力的原料，是蕴藏火势之所在，它蕴藏着很大的能量，但柴草本身并不凶猛，靠近它不受到伤害。所以，强大的力量虽然阻挡不了，但它的气势是可以削弱的。《尉缭子》上说：“士气旺盛，就投入战斗，士气不足，就避开敌人。”削弱敌人的办法就是运用攻心战。东汉初年，吴汉作大司马时，有敌人黑夜来袭击军营。当时部队惊慌混乱，可吴汉却安然卧床不动。士兵们听说吴汉这样坚定沉着，不一会儿也就安静了下来。这时吴汉才挑选精锐部队反击，一举打败了敌人。这就是不直接拦阻敌人，而运用计谋去扑

灭、抵消它的气势的办法。

宋朝薛长儒担任汉州、湖州、滑州三州通判，驻在汉州。一次，守卫汉州的几百名士兵叛乱，他们打开营门，企图杀害知州和兵马监押。有人前来报告，知州和兵马监押都不敢出门。薛长儒挺身而出，从坏了的墙壁步行到了营中。他用利害关系说动乱兵：“你们都有妻子父母，为什么要做出叛乱的事呢？带头叛乱的人站在左边，被迫跟从的人站在右边！”于是随大流参与叛乱的几百兵士都站在右边，只有为首的十三人，闯门而出，逃跑了，窜到野外的村庄里，不久都把他们捉拿归案。当时人们说，要不是薛长儒，那么一城人就要遭殃了。这就是善于利用攻心计谋削弱敌人士气的效果。有人说，当敌人互相攻击时，我方要突然袭击强敌的薄弱部分，击破敌人，取得完全的胜利，这也是“釜底抽薪”的计谋的运用。

【评析】这一条计名出自于北齐魏收《为侯景叛移梁朝文》：“抽薪止沸，剪草除根。”古人还说：“故以汤止沸，沸乃不止，诚知其本，则去火而已矣。”这个比喻很浅显，道理却说得十分清楚明白。水烧开了，再加开水进去是不能让水温降下来的，根本的方法是把火退掉，水温自然就降下来了。此计用在军事上，是指对强敌不可用正面作战取胜，而应该避其锋芒，削减敌人的气势，再乘机取胜的谋略。釜底抽薪的关键是善于抓住主要矛盾。很多时候，一些影响战争全局的关键点，恰恰是敌人的弱点，指挥员要准确判断，抓住时机，攻敌之弱点，比如粮草辐重，如能乘机夺得，敌军就会不战自乱。三国时的官渡之战即是一个有名的战例。

东汉末年，军阀混战，河北袁绍乘势崛起。公元199年，袁

绍率领十万大军攻打许昌。当时，曹操据守官渡，兵力只有三万多人。两军隔河对峙。袁绍仗着人马众多，派兵攻打白马。曹操表面上放弃白马，命令主力开向延津渡口，摆开渡河架势。袁绍怕后方受敌，迅速率主力西进，阻挡曹操渡河。谁知曹操虚晃一枪后，突然派精锐兵力回来袭击白马，斩了颜良，首战告捷。由于两军相持了很长时间，双方粮草供给成了关键。袁绍从河北调集了一万多车粮草，屯集在大本营以北四十里的乌巢。曹操探听到乌巢并没有重兵防守，决定偷袭乌巢，断其供应。他亲自率领五千精兵打着袁绍的旗号，衔枚急走，夜袭乌巢，乌巢袁军还没有弄清真相，曹军已经包围了粮仓。一把大火点燃，顿时浓烟四起。曹军乘势消灭了守粮袁军，袁绍的一万多车粮草，一时化为灰烬。袁绍大军闻讯，惊恐万状，供应断绝，军心浮动，袁绍一时没有了主张。曹操这时发动全线进攻，袁军士兵已丧失战斗力，十万大军四散逃离。袁军大败，袁绍带领八百亲兵，艰难地杀出重围回到河北，从此一蹶不振。

此计运用在政治上，就是要除掉一个国家赖以发展壮大的人物或力量，如果消除了这些人物或力量，那个国家就自然不足畏惧，自然会走上由强变弱的路子。春秋时期，齐景公就是这样对付鲁国的。鲁国重用孔子后，政治稳定，经济发展，百姓富足。鲁国的邻国齐国的国王齐景公为此深感忧虑，便向大夫黎弥询问：“自孔子相鲁以来，鲁国日益强大，对我形成巨大的威胁，该怎么办呢？”黎弥沉思了一会儿，说：“只有想办法逼走孔子才行，鲁国失去了孔子，就再也没有什么可怕的了。”齐景公说：“孔子这时正是受宠走红时，怎么能够逼走他呢？”黎弥说：“俗语说，饱暖思淫欲。今天鲁国太平了，鲁定公本是一个好色之徒，如果我们送给他一支女子歌舞队，让他日夜被莺

歌燕舞所迷住，不思朝政。那么一本正经的孔夫子还能沉得住气吗？他们君臣还可能像过去一样亲密无间吗？这样一来，保管把孔子气走，孔子一走，那大王不就高枕无忧了吗？”齐景公一听，连称妙计，就叫黎弥挑选了一批绝色美女，并教以歌舞，授以媚人之术。随后就把这批美女送到了鲁国去。齐国的使者拜见鲁定公后，说景公新训练了一支女子乐队，自己还认为不错，想送给定公，让定公鉴定鉴定好坏。于是，使者马上让美女们表演。那些美女载歌载舞，口中唱着动人美妙的歌曲，身子伴着歌声翩翩起舞。鲁定公耳朵都听立了，眼睛都看直了，哪里听过这样动人的歌声，哪里看过这样轻盈的舞姿。他不禁连声称赞，拍案叫好。鲁定公从此沉迷于女子乐队的表演，简直连饭都不想吃，就别再说上朝处理国家大事。孔子见鲁定公沉迷于歌舞，好几天不理朝政，非常担心。他几次劝说鲁定公，都无效。孔子感到这样在鲁国无法施展自己的抱负，就又带着弟子周游列国去了。

此计在血淋淋的商业竞技场，更是被商家们运用得烂熟。银行最怕集体提款，集体提款对于银行来说是釜底抽薪，意味着银行的破产和银行家跳楼。有一家银行有众多储户，资金雄厚。有嫉妒的同行不惜牺牲数十万的活动费，叫手下人及家属到该银行开活期存款户达几千户。然后，选准时机，几千户同时去该银行集体提款，同时大造谣言，说该银行的资金发生了严重问题，引起其他储户的恐慌而前来提款。不到一星期，这家银行因无法应付，被迫宣布破产。

第二十计 混水摸鱼

乘其阴乱^①，利其弱而无主。随，以向晦入宴息^②。

按：动荡之际，数力冲撞，弱者依违无主^③，敌蔽而不察^④，我随而取之。《六韬》曰^⑤：“三军数惊，士卒不齐^⑥，相恐以敌强，相语以不利，耳目相属，妖言不止，众口相惑，不畏法令，不重其将，此弱征也。”是鱼^⑦，混乱之际，择此而取之，如刘备之得荆州、取西川^⑧，皆此计也。

【注释】①阴：指内部。②随，以向晦入宴息：语出《周易·随》卦。《随》卦的《彖辞》说：“泽中有雷，随，君子以向晦入宴息。”即人要随应天时，按时作息，晚上就应当进屋休息。随，随从，因为《随》卦上卦代表泽，下卦代表雷。雷入泽中，大地寒凝，万物蛰伏，故卦象名为“随”。向晦，晚上。当晚。③依：依靠，拥护。违，违背，反对。④蔽：蒙蔽，掩盖。⑤《六韬》：古代兵书。大约成书于战国中后期，相传为姜子牙所著。⑥齐：一致的目标。⑦鱼：猎取对象，比喻敌人。⑧刘备：三国时蜀汉皇帝。涿州涿县（今河北涿县）人。早先因没有根据地而力量薄弱，后得诸葛亮辅佐，取得荆州、益州后，同魏、吴形成三国鼎立的局势。荆州，在今湖南省常德市东北。西川，即今四川西部。

· **【译文】**乘着敌人内部发生混乱，利用它力量虚弱又没有主见的机会，让它随从我方，像人到夜晚，必须入室休息一样，这样我方就可以乱中取胜。

按：在局面动荡不定的时候，一般是由几种相冲突的力量造成的。势力弱小的顺从谁或反对谁都没有确定，敌方又蒙蔽而没有察觉，我方应当立即随手把他夺取过来。《六韬》上说：“军队不断地陷入惊慌之中，士兵人心不一，这些都是过高地估计敌人而产生的畏惧心理。说着泄气的话，大家互相咬耳朵、施眼色，传播谣言，听信假话，不重法令，不尊重将帅，这些都是怯弱的征象啊！”这样的猎物，在混战的时候，应该乘机捕捉它。比如，刘备得荆州、取西川，就是用的这条计策。

【评析】混水摸鱼，本指在混浊的水中，鱼晕头转向，乘机下手，可以把鱼抓到。此计用于军事，是指当敌人混乱无主时，乘机出击夺取胜利的谋略。在浑浊的水中，鱼儿辨不清方向，在复杂的战争中，弱小的一方经常会动摇不定，这就有了可乘之机。更多的时候，这个可乘之机不能只靠等待，而应主动去制造。只要有一方主动去把水搅浑，一切情况都开始复杂起来，然后借机行事，捞取实惠。

唐朝开元年间，契丹叛乱，多次侵犯唐朝。朝廷派张守珪为幽州节度使，平定契丹之乱。契丹大将可突干几次攻幽州，未能攻下。可突干想探听唐军虚实，派使者到幽州，假装表示愿意重新归顺朝廷，永不进犯。张守珪知道契丹势力正旺，主动求和，必定有诈。他将计就计，客气地接待了来使，第二天，他派王悔代表朝廷到可突干营中宣抚，并命王悔一定要探明契丹内部的底细。王悔在契丹营中受到热情款待，他在酒宴上仔细

观察契丹众将的一举一动。他发现，契丹众将在对朝廷的态度上并非一致。他又从小兵口中探听到分掌兵权的李过折一向与可突干有矛盾，两人貌合神离，互不服气。王悔特意去拜访李过折，装着不了解他和可突干之间的矛盾，当着李过折的面，假意大肆夸奖可突干的才干。李过折听完，怒火中烧，说可突干主张反叛，使契丹陷入战乱，人民十分怨恨。并且他告诉王悔，契丹这次求和完全是假意，可突干已向突厥借兵，不日就要攻打幽州。王悔乘机劝说李过折，唐军势力浩大，可突干肯定失败。他如脱离可突干，建功立业，朝廷一定会重用他。李过折果然心动，表示原意归顺朝廷。王悔任务完成，立即辞别幽州契丹王返回幽州。第二天晚上，李过折率领本部人马，突袭可突干的中军大帐。忠于可突干的大将黠礼召集人马，与李过折展开激战，杀了李过折。张守珪闻知，立即亲自率领人马赶来接应李过折的部队。唐军火速冲入契丹营中，契丹军内正在火并，混乱不堪。张守珪乘势发动猛攻，生擒黠礼，大破契丹军，终于平息了契丹叛乱。

张守珪能够平定契丹，关键在于先挑起敌人内讧，把“清水”搅混，然后乘乱去“摸鱼”。

在斯大林格勒保卫战中，苏联红军第26坦克军奉命执行穿插任务。军长罗金少将对大家说：“目前德军正在从彼列拉佐夫斯基附近向顿河方向撤退。我们必须连夜抢占顿河大桥，切断敌人的退路，为全歼德军夺得战机。”一位部将问：“前面几十公里都是敌人的防御阵地，我们怎样才能通过敌人的防御区呢？”罗金少将回答：“现在德军战场混乱，我们派坦克公开通过敌人防御区，不会引起敌人的特别注意。最危险的地方往往也是最安全的。”1942年11月22日凌晨3时，罗金少将命令先

遣部队上百辆坦克打着雪亮的车灯，在公路上摆开正常的行军纵队，浩浩荡荡地穿过德军防御区。到凌晨4时，苏军坦克已通过德军三道防线，离顿河大桥只有5公里了。正在这时，前方出现了德军的一个哨卡，几名守备军上下挥动小旗，示意坦克部队停车检查。走在前面的苏哈洛夫团长从容地打开舱盖，向守备军挥动一下手中的德式钢盔，用手指了指身后长龙般的坦克部队，高声用德语喊道：“前进！前进！”这几名德军看到这些坦克列队整齐，大模大样地开着车灯，断定是自己的坦克部队，就挥旗让他们通过了。到拂晓时分，苏军坦克部队抢占了顿河大桥，切断了敌人的退路，从而为苏军里应外合歼灭德军创造了条件。

苏军正是利用德军全线撤退，出现了“水混”的情况，抓住机会，摸了一把“鱼”。

混水摸鱼，也经常运用在商业竞争和政治舞台上。因为施用此计可以轻易达到目的，代价也较小。就是一些骗子敢利用此计行骗。

第二十一计 金蝉脱壳

存其形^①，完其利；友不疑，敌不动^②，巽而止蛊^③。

按：共友击敌，坐观其势。尚另有一敌，则须去而存势^④。则金蝉脱壳者，非徒走也，盖以分身之法也。敌大军转动，而旌旗金鼓，俨然原阵^⑤，使敌不敢动，友不生疑，待已摧它敌而返，而友敌始知，或犹且不知。然则金蝉脱壳者，在对敌之际，而抽精锐以袭别阵也。如诸葛亮卒于军，司马懿追焉。姜维令仪反旗鸣鼓^⑥，若向懿者^⑦，懿退。于是仪结营而去。檀道济被围^⑧，乃命军士悉甲，身白服乘舆徐出外围^⑨，魏惧有伏，不敢逼，乃归。

【注释】①形：原有的战阵形貌。 ②敌不动：指稳住敌人。 ③巽(xùn)而止蛊：语出《周易·蛊》卦。本卦为巽下，艮(gèn)上。艮为山，为刚，巽为风为柔，卦象意为高山沉静，风行山下，事会顺当。巽而上，即我方暗中转移主力，去平息战乱。蛊，惑乱。 ④去：指调走队伍。 ⑤俨然：好像真的一样。 ⑥姜维：字伯约，天水(今甘肃甘谷)人。诸葛亮死后，为军权继承人，曾多次率兵出伐中原，劳而无功。仪，杨仪，字威公。襄阳(今湖北省襄阳市)人。曾为蜀国长史。

⑦向：这里指进攻。 ⑧檀道济：南朝宋司空，屡有战功。

后因威名太大，被宋文帝杀害。他被捕时，说：“乃坏汝万里长城。” ⑨輿（yú）：车。

【译文】保留原有阵地的外形，保持原有的气，使友军不怀疑，敌人不敢轻举妄动。我方却秘密转移主力，打击别处的敌人。

按：同友军联合对敌作战，要仔细察明敌、我、友三方的态势。如果另外发现有敌人，必须保持原有的阵势而分兵迎击。“金蝉脱壳”并不是一走了之，它有分身的法术。因此，当我方大军转移之后，仍然要旗帜招展，锣鼓擂动，以便很逼真地保持原有阵势，这就可以使敌人不敢轻举妄动，友军也不生疑心。等到摧毁别处的敌人再返回来，友军和敌人才发觉，或者还没有发觉。“金蝉脱壳”就是对敌作战时，暗中抽走精锐部队去袭击别处敌人的奇谋。比如诸葛亮在前方病死之后，姜维统领大军回蜀，司马懿在后面追击，姜维命令杨仪旗帜掉头，擂动战鼓，好像要进攻司马懿的样子。司马懿害怕中计，只好退走，于是杨仪顺利地班师回朝。又如檀道济被敌人围困时，就命令士兵都披上铠甲，自己穿着显眼的白衣服坐在车上，慢慢地向外围进发。魏兵怕中了埋伏，不敢逼进他，于是，他得以安全地撤回部队。

【评析】这一条计计名出自于《元曲选·朱砂担》第一折。原意是蝉在蜕变的时候，本体脱离皮壳而走，只剩下蝉壳还挂在枝头。此计用于军事，是指通过伪装摆脱敌人，撤退或转移，以实现我方的战略目标。先稳住对方，然后撤退或转移，决不是惊慌失措，消极逃跑，而是保留形式，抽走内容，使自己脱

离险境。在达到己方战略转移后，常常可巧妙地出击另一部分敌人。

三国时，诸葛亮六出祁山，北伐中原，但一直未能成功，终于在第六次北伐时，积劳成疾，在五丈原病死于军中。为了不使蜀军在退回汉中的路上遭受损失，诸葛亮在临终前向姜维密授退兵之计。姜维遵照诸葛亮的吩咐，在诸葛亮死后，秘不发丧，对外严密封锁消息。他带着灵柩，秘密率部撤退。司马懿派部队跟踪追击蜀军。姜维命工匠仿照诸葛亮模样，雕了一个木人，羽扇纶巾，坐车中，并派杨仪率领部分人马大张旗鼓，向魏军发动进攻。魏军远远地望着蜀军，军容整齐，旗鼓大张，又见诸葛亮稳坐车中，指挥若定，不知蜀军又在耍什么花招，不敢轻举妄动，司马懿知道诸葛亮一向“诡计多端”，又怀疑此次退兵是诱敌之计，于是命令部队后撤。姜维趁司马懿退兵的大好时机，马上指挥主力部队，迅速安全转移，撤回汉中。等司马懿知道诸葛亮已死，再进兵追击，为时已晚。

运用此计，一定要选好时机。“脱壳”不宜过早，只要有存在胜利的可能，就应该继续下去，不到万不得已不“脱壳”。另一方面“脱壳”也不宜过迟，在败局已定的情况下，多停留一分钟，就会增加一分的危险，减少一分生还的希望。要审时度势，稍有不慎，可至灭顶之灾。

三国时，姜维带兵攻打魏国，邓艾奉命应战。姜维见魏军安营扎寨，严阵以待，便叫来副将。让他带着一路人马，打着姜维的旗号在谷口安下大寨，每天派一百人放哨，每放哨一次，更换一回服装和旗帜。姜维自己暗中带着大军偷袭南安。邓艾不见蜀军出战，便凭高远望，一会儿，入帐对陈泰说：“姜维不在营中，一定是偷袭南安去了。”陈泰问：“你怎么知道的？”邓

艾说：“蜀营中每天的哨马只是那么几匹，来往的也只是这几人，只不过更换衣旗罢了。你带一队人马去攻蜀营，必定获胜，然后带兵去董亭，切断姜维的后路。我带兵去救南安，直取武城山。我们先占了此山，姜维必然去救上邦，上邦有一山谷，叫段谷。地势狭隘，正好埋伏。姜维来夺武城山，我军先埋伏在段谷中，一定能破姜维。”邓艾带兵行军赶到武城山，安营扎寨，这时蜀军还没到，邓艾又叫邓忠去段谷埋伏。随后，魏军偃旗息鼓，等待蜀军。姜维果然带领蜀军大队人马来到武城山，遭到邓艾大军的重创。蜀军死伤无数，姜维转取上邦。姜维大军途经段谷，正中邓忠的埋伏。前有邓忠伏兵，后有邓艾追兵，姜维处于绝境。这时，荡寇将军张嶷估计姜维受困，率兵杀入重围，救出姜维。

姜维的金蝉脱壳之计被邓艾识破，差点丢了性命。

谋成于密，败于泄。金蝉脱壳的整个过程要在不知不觉中进行，绝不能露半点破绽。明武宗正德年间，宦官刘瑾专权，无端陷害忠良。兵部主事王守仁为了营救忠良，上书皇帝。不想奏折却落入了刘瑾手中，王守仁被杖刑五十大板，贬为贵州龙场驿臣。龙场驿离京城万里，是个荒凉不堪、人少山多的地方。王守仁走到钱塘时，忽然他的仆人向他告密，说刘瑾仍不甘心，又派刺客在半路劫杀他。王守仁却不以为然地说：“不必多心，我想刘瑾怎么会这样做呢？”他嘴里如此说，心头却早有了另一番打算。第二天，仆人起床后发现王守仁失踪了，在枕边有一首绝命诗：“百年臣子悲何极，夜夜江涛泣子胥。”仆人猜到主人一定投江自尽了。待赶到江边，只见江水上浮着冠履，捞起来一看，果然是王守仁的。因此，远近的人都知道王守仁投江自尽。追杀王守仁的刺客听到这个消息后信以为真，就拿着王

守仁的冠履回京复命去了。

原来，这是王守仁的金蝉脱壳之计，他巧设疑阵，保守秘密，连自己的仆人都瞒过了，掩人耳目，使人们相信他已投江而死。正当他的好友在江边祭奠他时，他却换上道袍，藏身五夷山中了。

第二十二计 关门捉贼

小敌困之^①。剥，不利有攸往^②。

按：捉贼而必关门，非恐其逸也^③，恐其逸而为人所得也；且逸者不可复追，恐其诱也。贼者，奇兵也，游兵也^④，所以劳我者^⑤。吴子曰^⑥：“今使一死贼^⑦，伏于旷野，千人追之，莫不彘视狼顾^⑧。何者？恐其暴起而害己也^⑨。是以一人投命^⑩，足惧千夫。”追贼者，贼有逃脱之机，势必死斗；若断其去路，则成擒矣。故小敌必困之，不能，则放之可也。

【注释】①困：围困歼灭。②剥，不利有攸往：语出《周易·剥》卦。本卦上卦为艮（山），下卦为坤（地），意即广阔无边的大地在吞没山，故卦名为“剥”。剥，落。卦辞：“剥，不利有所往。”即剥卦说，有所往则不利。③逸：跑掉隐藏。

④游兵：灵活机动的游击部队。⑤劳：使……劳苦。

⑥吴子：吴起，春秋时军事家。这里指《吴子兵法》，相传为吴起所作。⑦死贼：亡命之徒。⑧彘（xiāo）视狼顾：形容顾虑很多，胆小怕事。彘，猫头鹰。⑨暴：突然。

⑩投命：指玩命不怕死。

【译文】对弱小的敌人，要加以包围、歼灭。对付垂死挣扎的敌人，如果放纵让它逃去而又穷追猛赶，那是很不利的。

按：捉贼之所以必须关门，不是怕贼逃走了，而是怕贼逃走了反而被敌人捉得而利用。并且，对逃走的贼不能再追，这就避免了中它的诱兵之计。所谓贼，是指突然来袭，出没无常的敌人，他们是要我方疲劳，以便实现他们的企图。兵书《吴子》上说：“现在让一个亡命之徒，隐藏到广大的田野里，就是派出一千人去追捕他，也会常常令人害怕。这是为什么呢？是害怕遭到突然袭击而受伤，因为只要有一个人不怕死，他就可以使一千个人恐惧。”在追盗贼时，如果盗贼发现还有逃脱的机会，他必然拼死格斗；如果截断了他的去路，盗贼就非被擒住不可。因此，对付弱小的敌人，必定要包围、歼灭，如果办不到，暂时任他逃走也可以，不要一味穷追不舍。

【评析】关门捉贼，是指对弱小的敌军要采取四面包围、聚而歼之的谋略。如果让敌人得以脱逃，情况就会十分复杂。穷追不舍，一怕它拼命反扑，二怕中了敌人诱兵之计。这里所说的“贼”，是指那些善于偷袭的小部队，它的特点是行动诡秘，出没不定，行踪难测。它的数量不多，但破坏性极大，常会乘我方不备，侵扰我军。所以，对这种“贼”，不可让其逃跑，而要断他的后路，聚而歼之。当然，此计运用得好，决不只限于“小贼”，甚至可以围歼敌人的主力部队。

战国后期，秦国攻打赵国。秦军在长平受阻。秦王用离间计使赵王中计，调回守将廉颇，派赵括为将到长平与秦军作战，赵括到了长平后，完全改变了廉颇坚守不战的策略，主张与秦军对面决战。秦将白起故意让赵括尝到一点甜头，使赵括的军队取得了几次小胜。赵括果然得意忘形，派人到秦营下战书，这正中白起的下怀。他分兵几路，形成对赵军的包围圈。第二天，

赵括亲率四十万大军，来与秦兵决战。秦军与赵军几次交战，都打输了。赵括志得意满，哪里知道敌人用的是诱敌之计。他率领大军追赶被打败的秦军，一直追到秦军营地。秦军坚守不出，赵括一连数日也攻不下，只得退兵。这时，突然得到消息说，自己的后背已被秦军攻占，粮道也被秦军截断。秦军已把赵军完全包围起来。一连四十六天，赵军绝粮，士兵杀人相食，赵括只得拼命突围。白起已严密部署，多次击退企图突围的赵军。最后，赵括中箭身亡，赵军大乱。四十万赵军都被秦军杀戮光了。这个赵括，就只会“纸上谈兵”，在真正的战场上，一下子就中了敌军“关门捉贼”之计，损失四十万大军，使赵国从此一蹶不振。

关门捉贼，所关住的“贼”一般都是比己方力量要稍逊一筹的，如果对方的力量明显比自己强大，不但关不住，而且还会带来后患。“贼”被关住后，他们必定拼死抵抗，那么大门是它们重点突破的目的，要关好门。“关门”和“捉贼”都得把握好时机，要不早不迟，恰到好处。

关门捉贼这一古代用兵方法，被毛泽东发扬光大，成功地运用在大型的战役中。

1948年，解放战争进入了第三年，战略决战的条件已经成熟，中共中央军委和毛泽东选定东北作为战略决战的首战地点。当时，东北的国民党军分别困守于长春、沈阳和锦州三个孤立地区，敌人处于采取顽抗还是逃跑两种选择的犹豫中。东北野战军司令员林彪主张先打长春。从当时的情形看，锦州、沈阳、长春如一条长蛇阵，长春恰好是蛇尾、锦州是蛇头。如果先打长春，锦州、沈阳的国民党军回来救应，我军可歼敌于运动之中，但是，如果敌人不救，撤至锦州，甚至会同锦州之敌撤入

关内，如蛇挣断尾巴逃跑，会增大解放全国的难度。毛泽东经过反复权衡，决定采取“关门捉贼”的战略，他命令东北野战军直取锦州。锦州是东北的大门，攻占了锦州，就切断了东北与关内的联系，关上了东北的大门。敌人见我军攻打锦州，急忙调集援兵，我军凭坚阻援。10月15日晚，东北野战军攻克锦州。这样，龟缩在长春、沈阳的几十万敌人没有了退路，成了门中之贼，瓮中之鳖。在这种严峻形势下，长春守敌10余万人一部分起义，一部分投降。接着东北野战军攻克沈阳。辽沈战役结束。东北全境解放。辽沈战役历时52天，歼灭国民党军队47万人。这一胜利使人民解放军获得了巩固的战略后方，从根本上改变了国共双方军事力量的对比，为解放全中国奠定了坚实的基础。

毛泽东就是在敌人处于三个孤立片区的不利形势下，及时地关好门，并牢牢地守住大门，使门中之贼欲破门而出而不能。

第二十三计 远交近攻

形禁势格^①，利从近取，害以远隔。上火下泽^②。

按：混战之局，纵横捭阖之中^③，各自取利。远不可攻，而可以利相结；近者交之，反使变生肘腋^④。范雎之谋^⑤，为地理之定则，其理甚明。

【注释】①禁：禁止。格：阻碍。②上火下泽：语出《周易·睽》卦。本卦上卦为离（火），下卦为兑（泽），上火下泽，水火相克，相互违背。③纵横捭阖（bǎihé）：采取联合与分化、公开与秘密的手段，伺机破敌。纵横，南北为纵，东西为横。捭阖，开合，这里指分化拉拢。④变生肘腋：在近处发生变乱。肘腋，手肘腋下，比喻极近的地方。⑤范雎：战国时魏人。他人秦游说秦昭王，驱逐专权的外戚。主张用远交近攻的谋略战胜各国。

【译文】凡是受到地理形势的限制时，攻取附近的敌方，就有利，攻击隔得远的敌方，就有害。运用《周易·睽》卦上的“上火下水”相违的道理，采用远交近攻的办法，利用敌人的矛盾，各个击破。

按：在纷乱攻战的局势中，各方都会采用联合分化的手段来制服敌人。远处的敌人不要去进攻，而可以用些利益和他们结交；邻近的敌人不要结交，否则会很快产生变

乱。战国时范雎所提出的远交近攻的计策可以作为准则，这里边的道理是很明白的。

【评析】这一条计名出自《战国策·秦策》。《战国策·秦策》上说：“范雎曰：‘王不如远交而近攻，得寸，则王之寸；得尺，亦王之尺也。’”这是范雎说服秦王的一句名言。远交近攻，是分化瓦解敌方联盟，各个击破，结交远离自己的国家而先攻打邻国的谋略。当实现军事目标的企图受到地理条件的限制难以达到时，应先攻取就近的敌人，而不能越过近敌去攻打远离自己的敌人。为了防止敌方结盟，还要千方百计去分化敌人，各个击破。消灭了近敌之后，“远交”的国家又成为新的攻击对象了。“远交”的目的，实际上是为了避免树敌过多而采用的外交诱骗。

战国末期，七国争雄。秦国经过商鞅变法之后，势力发展最快。秦昭王开始图谋吞并六国，独霸中原。公元前270年，秦昭王准备兴兵伐齐。范雎此时向秦昭王献上“远交近攻”之策，阻止秦国攻齐。他说，齐国势力强大，离秦国又很远，远攻齐国，部队要经过韩、魏两国。军队派少了，难以取胜；多派军队，打胜了也无法占有齐国土地，不如先攻打邻国韩、魏，逐步推进。为了防止齐国与韩、魏结盟，秦昭王主动派使者与齐国结盟。其后四十余年，秦始皇继续坚持“远交近攻”之策，远交齐楚，首先攻下韩、魏，然后又从两翼进兵，攻破燕、赵，统一北方；攻破楚国，平定南方；最后把齐国也收拾了。秦始皇征战十年，终于实现了统一中国的愿望。

处理国与国之间的关系根据地理位置和利益亲疏来制定不同的政策，必要而有效。对于地理位置较远、利害冲突较小的国家，采取远交之法；对于地理位置较近、利害冲突较大的国

家，采取近攻之势，这样做不仅容易成功，而且还能为消灭远方之敌创造有利条件，这一点，中外的谋略莫不如此。

拿破仑在他漫长的战争生涯中，一直把近邻英国视为心腹之患。为了制服英国，他千方百计地拉拢远方的俄国。拿破仑刚一上台，就利用英、俄之间的矛盾，寻求同俄国接近的途径。他密切注意到英俄争夺马耳他的形势，认为是一个千载难逢的机会。1800年7月，拿破仑让他的外交部长给俄国政府写了一封信，表示法国可以立即释放6000名俄军战俘，并声明给每个战俘配备武器和发放军服，随后，拿破仑又寄给沙皇保罗一世第二封信，重申法国站在俄国一边，支持俄国占领马耳他。保罗一世曾大骂“狂暴的法兰西共和国”，现在拿破仑如此友好地善待俄国战俘并表示要保卫马耳他不受英国侵犯，这使保罗一世对拿破仑的态度迅速改变。保罗一世决定与法国建立友好关系，放弃干涉法国的政策。在法国的支持下，沙皇宣布对英国所有的船舶的封港令，驱逐路易十八，还提出与法国联合共同把英国人赶出印度的计划。不久，沙皇派使者到巴黎签署俄法两国的和约，俄、法的蜜月期从此开始。拿破仑抓住英俄矛盾的要害——马耳他问题大做文章，远交俄国，借以孤立和打击近敌英国，实在是深思熟虑的上策。

远交近攻，也被一些成功商人巧妙运用。

香港最大的码头是九龙仓，谁掌握了九龙仓，谁就拥有了香港大部分的货物装卸和储运任务。因此，已故船王包玉刚决心从怡和洋行手中夺得九龙仓。当时，垂涎九龙仓的还有位居十大财团之首的李嘉诚。由于李嘉诚同时还在和别人争夺“和记黄埔”，因而一时无法两面出击，于是采取了强攻“和记黄埔”，缓攻九龙仓的策略。包玉刚认真分析了怡和洋行、李嘉诚

和自己所构成的三角态势，认为三方分别一对一地硬拼，谁也占不了优势，如果任何两方结成联盟，另一方面就会遭到失败。包玉刚认为对九龙仓采取缓势的李嘉诚与自己的利益冲突相对较小，而怡和洋行咄咄逼人，是自己的“敌”，所以应当联合李嘉诚对付怡和洋行，包玉刚主动抛出“和记黄埔”的股票9000万股给李嘉诚，增加了李嘉诚竞争“和记黄埔”的实力。李嘉诚受恩必报，也把自己的2000万股九龙仓股票让给了包玉刚。这就等于包、李两巨头结成了联盟，共同对付怡和洋行。包玉刚在优势条件下，以迅雷不及掩耳之势又收购了2000万股九龙仓股票，最后将九龙仓牢牢地掌握在自己的手中。

包玉刚审时度势，制定出远交李嘉诚、近攻怡和洋行的方针，联合一方打击一方，结果成功地夺取了九龙仓码头。

第二十四计 假道伐虢

两大之间^①，敌胁以从，我假以势^②。困，有言不信^③。

按：假地用兵之举，非巧言可诳，必其势不受一方之胁从，则将受双方之夹击。如此境况之际，敌必迫之以威，我则诳之以不害^④，利其悻存之心，速得全势。彼将不能自阵^⑤，不战而灭之矣。如晋侯假道伐虢^⑥。

【注释】①大：指强大的国家。②假：借。③困，有言不信：语出《周易·困》卦。本卦上卦为兑（泽），下卦为坎（水），卦象表明，本该处于下方的泽，现在悬于上方而向下渗透，以致泽无水受困。卦辞：“困，有言不信。”意即处于困迫的境况时，是不肯听信别人的空话的。④诳：欺骗。

⑤阵：指固守阵地。⑥假道以伐虢（guó）：春秋时，虞国和虢国相邻，都靠近晋国。晋国久有吞并它们的野心，晋献公先用名马、宝玉买通了虞公，允许晋国借路去攻打虢国。虢国被灭亡后，虞国也被灭掉。虢，春秋时诸侯国名，在今陕西宝鸡县。

【译文】处在两个大国之间的小国，当敌方强迫它屈服时，我方要立刻出兵援助。对处于困境的国家，光在嘴上说，而没有实际行动，那是不会让它相信的。

按：借道用兵的行动，不是靠花言巧语所能欺蒙取得的。情况必然是这样的：如果不受到一方的威胁，就会遭到双方的夹攻。在这种情况下，敌人必然会用武力来逼迫它，我方却以不侵犯它的利益进行诱惑，利用它侥幸图存的心理，立刻把力量扩展进去，控制整个局势。这样，它势必不能够保住阵地，所以不必经过战斗，就可以消灭它。比如晋献公借道虞国趁机消灭虢国，就是这种计谋的运用。

【评析】这一条计计名语出《左传·僖公二年》。《左传·僖公二年》上记载：“晋荀息请以屈产之乘，与垂棘之璧，假道于虞以灭虢。”处在敌我两大国中间的小国受到敌方武力胁迫时，某国常以出兵援助的姿态，把力量渗透进去。当然，对处在夹缝中的小国，只用甜言蜜语是不会取得它的信任的，援助国往往以“保护”或赠给“好处”为名，迅速进军，控制其局势，使其丧失自主权，再乘机突然袭击，就可轻而易举地取得胜利。

春秋时期，晋国想吞并邻近的两个小国：虞和虢。这两个国家关系不错。晋如袭虞，虢会出兵救援；晋若攻虢，虞也会出兵相助。大臣荀息向晋献公献上一计。他说，要想攻占这两个国家，必须离间他们，让他们互不支持。虞国的国君贪得无厌，可以投其所好。他建议晋献公拿出心爱的两件宝物，屈产良马和垂棘之璧，送给虞公。献公哪里舍得？荀息说：“大王放心，只不过是让他暂时保管罢了，等灭了虢，再灭虞国，一切不都又回到您手中了吗？”晋献公依计而行。虞公得到良马、美璧，高兴得嘴都合不拢。晋国故意在晋、虢边境制造事端，找到了伐虢的借口。晋国要求虞国借道让晋国伐虢，虞公得到了晋国的好处，只得答应。虞国大臣宫之奇再三劝说虞公，说虞虢两国，唇齿相依，虢国一亡，唇亡齿寒，晋国是不会放过虞

国的。虞公却不听。晋大军通过虞国道路，攻打虢国，很快就取得了胜利。班师回国时，把劫夺的财产分了许多给虞公。虞公更是大喜过望。晋将里克，这时装病，声称不能带兵回国，暂时把部队驻扎在虞国京城附近。虞公毫不怀疑。几天后，晋献公亲率大军前去，虞公出城相迎。献公约虞公前去打猎，不一会儿，只见京城中火起，虞公赶到城外时，京城已被晋军里应外合强占了。就这样，晋国又轻而易举地灭了虞国。

假道伐虢这一军事谋略，在外国军事史上也有很多具体的利用，如沙俄在波兰境内和瑞典开战就是如此。

为了争夺北欧的霸权，沙俄与瑞典在1700年爆发了战争。波兰横亘在沙俄与瑞典之间，因而波兰的立场对俄、瑞双方都至关重要。沙俄拚命拉拢波兰，企图让波兰参加对瑞的战争。沙俄这样做当然还有更深的考虑和用心，即为以后吞并波兰做好准备。在沙俄的威逼利诱之下，波兰同意了与沙俄结盟。此后，沙俄军队开进波兰，与瑞典军队激战。波兰引狼入室，饱受了战争的苦难，经济上受到了很大的摧残。15年以后，沙俄在波兰的国土上终于打败了瑞典。但是，俄国军队丝毫没有撤出波兰的意图。俄军在波兰作战15个年头，占据了波兰的军事要地和重要城市，成了赶也赶不走的“客人”。波兰国王在无可奈何的情形之下，被迫答应了俄军留驻波兰的无理要求。这批俄军其实就是后来沙俄灭亡波兰的“先遣部队”。

沙俄假借波兰之地与瑞典开战，在打败了瑞典之后又赖在波兰不走，为灭亡波兰做准备。在这里，沙俄把波兰当作了“虞国”，把瑞典当作了“虢国”。沙俄运用假道伐虢之计攻占瑞典，进而占领波兰。此计也要运用得妙才行，如果被对方识破了己方的意图，那会带来后患，不可不慎。

三国时，刘备借了荆州，东吴多次催还，刘备以取了西川后即还为由，一直不还。东吴派鲁肃向刘备索要荆州，催刘备取西川，刘备大骂，鲁肃不解，孔明对鲁肃说这是因为刘璋与刘备是同宗，是刘备之弟，如果兴兵攻取，恐被外人唾骂；如果还了荆州就没有安身之处，如果不还，对孙权面上也不好看。鲁肃只得回东吴向孙权汇报。鲁肃到柴桑，见了周瑜，诉说了上述情况。周瑜顿足道：“你又中诸葛亮之计了。我有一计，可使诸葛亮不出我算计之中。你再去对刘备说，孙、刘是一家，如刘氏不忍去西川。我东吴起兵去取，取得西川之后，作为嫁资，送给刘备，好把荆州还给我们。”鲁肃说：“西川遥远，取之非易，都督要多想。”周瑜笑着说：“我只是以取西川为名，实际还是要取荆州，好让他不做准备。东吴军马取西川，路过荆州，就向他索要钱粮，刘备必然出城犒劳我们的军队。那时就可以乘势掩杀，可以夺得荆州，可雪心头之恨。”鲁肃大喜，便往荆州来。此计却被足智多谋的诸葛亮识破了，对鲁肃所说，一口答应。周瑜以为孔明中计，率领大军而来，却不见刘备出来，只见荆州城上赵云把守。赵云说：“都督前来，要干啥？”周瑜说：“我替你家主人取西川，你难道还不知道吗？”赵云说：“孔明军师知都督‘假途灭虢’之计，所以把我留在这里。我家主公说：‘我与刘璋，都是汉室宗亲，怎么能背信弃义取西川呢？如果东吴真的要取西川，我要披发入山，不失信于天下。’”周瑜勒马回军，一个兵士前来报告：“关羽从江陵，张飞从秭归，黄忠从公安，魏延从彝陵四路杀来。”周瑜一听，大叫一声，箭疮复发，坠于马下。

假途伐虢，就是要凭借一定条件，抓住机会，从而达到一箭双雕的效果。

第 五 套

并 战 计

第二十五计 偷梁换柱

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。
曳其轮也^①。

按：阵有纵横，天衡为梁^②，地轴为柱^③。梁柱以精兵为之。故观其阵，则知精兵之所在。共战他敌时，频更其阵，暗中抽换其精兵，或竟代其为梁柱，势成阵塌，遂兼其兵。并此敌以击他敌之首策也。

【注释】①曳其轮：语出《周易·既济》。本卦“初九”《象辞》：“曳其轮，义无咎也。”即托住了车轮，车子就不能运行了。

②天衡：战阵部位的名称。阵中“天衡”前后相对，为阵的大梁。③地轴：战阵部位的名称。“地轴”在阵中央，是阵的支柱。

【译文】不断地使敌方的阵容改变，把它的精锐兵力调开，等待它自趋失败，然后趁机制服它。拖住了车轮，也就控制了大车运行的方向。

按：阵势有东西、南北方位，“天衡”首尾相对，当作阵的大梁；“地轴”贯在中央，当作阵的支柱；梁、柱方位都是主力部队担当。因此察看敌人的阵容，就能发现它的主力在哪里。如果和其他军队共同对敌作战，可以多次变动它的阵容，暗中抽换它的主力，或者派自己的部队去代

替它作梁、柱，这样它必然守不住阵地，我方立即进攻，马上兼并它的部队，投入战斗。这是吞并这股敌人以便再去进攻其他敌人的首要策略。

【评析】偷梁换柱，指的是用偷换的办法，暗中改换事物的本质和内容，以达到蒙混欺骗的目的。“偷天换日”、“偷龙换凤”、“调包计”，都是同样的意思。用在军事上，指联合对敌作战时，反复变动友军阵线，借以调换其兵力，等待友军有机可乘、一败涂地之时，将其全部控制。此计归于第五套“并战计”中，本意是乘友军作战不利，乘机兼并他的主力为己方所用。此计中包含尔虞我诈、乘机控制别人的权术，所以也往往用于政治谋略和外交谋略。

秦始皇称帝，自以为江山一统，是子孙万代的家业了。但是，他自以为身体还不错，一直没有设立太子，指定接班人。宫廷内，存在着两个实力强大的政治集团，一个是长子扶苏、蒙恬集团，一个是幼子胡亥、赵高集团。扶苏恭顺好仁，为人正派，在全国有很高声誉。秦始皇本意欲立扶苏为太子，为了锻炼他，派他到名将蒙恬驻守的北线为监军。幼子胡亥，早被娇宠坏了，在宦官赵高教唆下，只知吃喝玩乐。公元前210年，秦始皇第五次南巡，到达平原津，突然一病不起。此时，秦始皇也知道自己大限将至，于是连忙召丞相李斯，要李斯传达秘诏，立扶苏为太子。当时掌管玉玺和起草诏书的是宦官头儿赵高。赵高早有野心，看准了这一次难得的机会，故意扣压秘诏，等待时机。几天后，秦始皇在沙丘平驾崩。李斯怕太子回来之前，政局动荡，所以秘不发丧。赵高特地去找李斯，告诉他，皇上赐立扶苏的书，还扣在他那里。现在，立谁为太子，他与李斯就可以决定。狡猾的赵高又对李斯讲明利害，说：“如果扶苏做了

皇帝，一定会重用蒙恬，那个时候，你的宰相位置还能坐得稳吗？”一席话，说得李斯心动了，二人合谋，制造假诏书，赐死扶苏，杀了蒙恬。赵高未用一兵一卒，只用偷梁换柱的手段，就把昏庸无能的胡亥扶为秦二世，为自己今后的专权打下了基础，也为秦朝的灭亡埋下了祸根。

此计往往在对方不备的情况下，暗中调换，冒名顶替，以达到骗对方的目的。

明朝时，有一个小偷趁一富家娶亲那天人多杂乱，悄悄地溜进洞房，潜伏在床底下，打算找个适当的机会出来偷东西。可却没有想到一连三天这富家洞房里通宵通明，只听新婚夫妇窃窃私语，哪里有下手的机会，小偷的肚子饿得咕咕直叫，实在忍不住了，瞅个时候溜了出来，被大家合伙捉住。送到官府后，小偷竟自称是医生，是为了防止新娘旧病复发而跟随到富家的。因为他在床下偷听到新婚夫妇的许多悄悄话，所以不但知道了新娘的名字，还说出了新娘家的其他情况。县令要富家送新娘到公堂对证，但是富家害怕小偷说出家丑，并且认为新娘上公堂也是很丢人的，就是不送新娘到堂上对证。县令对此案不能了结而颇为发愁。这时，身边当差的老吏说：“大人不用愁。想小偷潜入洞房，又突然跑出来，未必就看到过新娘，如果换用另一妇人，扮作新娘，当庭作证，小偷就会错认新娘。这样，就可以断定他说的是真话还是假话了。”于是，县令叫人找来一个妓女，打扮成新娘的模样。第二天，县令对手下人说：“把新娘带上堂来！”那个妓女翩翩而至，小偷以为真是新娘，急忙上去叫道：“瑞姑，你家叫我随你到姑爷家来治病，他们却把我当贼抓了起来，你可要为我作证啊。”县令问：“你认识瑞姑吗？”小偷肯定地说：“怎么不认识，从小我就认识。”大家一听，哈哈

大笑起来。等小偷知道原委后，不得不低头认罪。小偷在床下偷听到新娘有病，因此冒充医生，想蒙混过关。谁知县令采用老吏之计，将计就计，偷梁换柱，揭穿小偷的谎言。

在日常生活中，平常是问什么，答什么。问你：“忙什么呢？”你不能说：“我才吃了饭。”但是，那些怪题、难题，不好正面回答，或根本无法正面回答，就可以偷梁换柱，偷换概念，转移话题，是最好的应答方法。

汉章帝时，第五伦做司空。由于他为人正直、奉公尽节，深得人们爱戴。但也有人因为他性情耿直对他不满。一次，有人问他：“你有没有私心？”这句话看起来很平常，可是却暗藏机关，不管第五伦回答说有没有私心，都会授人以柄。看到这一点，第五伦随口答道：“过去，有一个人送给我千里马，被我拒绝了。此后，每当朝廷让我们三公选荐人才的时候，我心里总是想到这个人，不过，我始终没有举荐他。我哥哥的儿子病了，有一天夜里去探望了十次，回到家就睡着了。我儿子有病，我虽然不去看他，可一夜里都睡不着觉。如此看来，怎么能说没有私心呢？”第五伦的回答，绕开了问话者预先设下的圈子，换了一个角度，既说明了自己和常人一样有私心，又告诉别人，他在处理公事时，并不为私心所左右。这样，问话的人自然就找不到可乘之机了。第五伦的回答是很巧妙的啊。

第二十六计 指桑骂槐

大凌小者^①，警以诱之。刚中而应，行险而顺^②。

按：率数未服者以对敌^③，若策之不行^④，而利诱之又反启其疑。于是故为自误，责他人之失，以暗警之。警之者，反诱之也。此盖以刚险驱之也^⑤。或曰：此遣将之法也^⑥。

【注释】①凌：欺侮、压迫。这里指统领、约束。②刚中而应，行险而顺：语出《周易·师》卦。本卦《象》辞说：“刚中而应，行险而顺，以此毒天下，而民从之。”即此卦“九二”爻居于下坎的中位，叫“刚中”，又上应上坤的五个阴爻，为互应。下卦为坎，表示危险，上卦为坤，表示顺从，所以“行险而顺”。用这个卦象的道理统治天下，百姓就会服从。

③数：屡次。④策：策动、指挥。⑤刚险：强硬和险诈相结合的手段。⑥遣将法：调遣将领的方法。

【译文】强大的力量控制弱小的力量。要用警告的办法去诱导。采取适当的强硬手段，可得到拥护，施用果敢的手段，可以使人敬服。

按：统率一向不服从自己的力量，去对敌人作战，如果你调动它，它并不服从，而用金钱去利诱又会引起怀疑。这时，可以故意制造误会，责备别人发生过错，借以暗示

警告。所谓警告，就是从另一面来诱导它，这是施用强硬而果断的手段迫使它服从的方法。有人说，这也是调遣部将的方法。

【评析】指桑骂槐，此计的比喻意义应从两个方面广为理解。一是要运用各种政治和外交谋略，“指桑”而“骂槐”，施加压力配合军事行动。对于弱小的敌人可以用警告和利诱的方法，不战而胜。对于比较强大的对手也可以旁敲侧击威慑他。春秋时期，齐相管仲为了降服鲁国和宋国，就是运用的此计。他先攻下弱小的遂国，鲁国畏惧，立即谢罪求和，宋见齐鲁联盟，也只得认输求和。管仲“敲山震虎”，不用大的损失就使鲁、宋两国臣服。

另外，作为部队的指挥官，必须做到令行禁止，法令严明。否则，指挥不灵，令出不行，士兵一盘散沙，怎能打仗！所以，历代名将都特别注意军纪严明，管理部队，刚柔相济，既关心和爱护士兵，又严加约束，决不能有令不从，有禁不止。所以，有时采用“杀鸡儆猴”的方法，抓住个别坏典型，从严处理，就可以震慑全军将士。春秋时期，齐景公任命穰苴为将，带兵攻打晋、燕联军，又派去宠臣庄贾作监军。穰苴与庄贾约定，第二天中午在营门集合。第二天，穰苴早到了营中，命令安好作为计时的标杆和滴漏盘。约定时间一到，穰苴就到军营宣布军令，整顿部队。可是，庄贾迟迟不到，穰苴几次派人催促，直到黄昏时分，庄贾才带着醉容到达营门。穰苴问他为何不按时到军营来，庄贾无所谓，只说什么亲戚朋友为他设宴饯行，总得应酬应酬吧，所以来迟了。穰苴非常气愤，斥责他身为国家大臣，负有监军重任，却只恋自己的小家，不以国家大事为重，庄贾以为这是区区小事，仗着自己是国王的宠臣亲信，对穰苴

的话，很不以为然。穰苴当着全军将士，命令叫军法官来，问：“无故延误了时间，按照军法应当如何处理？”军法官答道：“该斩。”穰苴即命拿下庄贾。庄贾吓得浑身发抖，他的随从连忙飞马进宫，向齐景公报告情况，请求景公派人救命。在景公派的使者没有赶到之前，穰苴即令将庄贾斩首示众，全军将士看到主将竟敢杀违犯军令的大臣，个个吓得发抖，谁还再敢不遵将令。这时，景公派来的使臣飞马闯入军营，叫穰苴放了庄贾。穰苴应到：“将在军，君命有所不受。”他见来使骄狂，便又叫来军法官，问道：“在军营乱跑马，按军法应当如何处理？”军法官答道：“该斩。”来使吓得面如土色。穰苴不慌不忙地说：“君王派来的使者，可以不杀。”于是下令杀了他的随从和三驾马车的左马，砍断马车左边的木柱，然后让使者回去报告。穰苴军纪严明，军队战斗力旺盛，果然打了不少胜仗。

指桑骂槐是一种骂人的艺术。骂人有文骂与武骂，大抵笔底风云、唇枪舌剑的属于文骂，拍台击桌、怒目瞪眼的属于武骂。它不作正面冲突，而是旁敲侧击，介于批评和谩骂之间，态度没有批评那样冷静，也不像谩骂那样泼辣；就是骂也骂得高明，不是直接指名道姓的尖酸刻薄的话，纵使让人听了咬牙切齿了，却抓不到反抗把柄。如果说破口大骂是唇枪舌剑，那么“指桑骂槐”的嘲讽是匕首。孔子对口角战术选择“吾从讽”的态度。讽就是讽刺，以微言讥讽，是指桑骂槐的最高技巧，它能使对方知难而退，防患于未然，也可以使对方翻然改过，自我更新。

春秋时楚国的优孟，平时喜欢滑稽调笑，深得楚庄王的宠爱。楚国的贤相孙叔敖死后不久，优孟在郊外看到孙叔敖的儿子在山上砍柴。优孟这才知道这位贤相身死萧条，儿子沦落到

以砍柴为生的地步。优孟决心帮孙叔敖的儿子度过难关。经过一番思考之后，他专门制了一套孙叔敖平时穿的服装，每日细心模仿孙叔敖的一举一动。有一天，楚庄王在宫廷中大摆宴席，款待群臣，优孟穿着孙叔敖的服装走了过来。楚庄王远远一望，还误以为是孙叔敖复活，惊讶得差点叫出声来，及至走拢来，才看出是优孟假扮的。楚庄王想起孙叔敖以前的功劳，感慨地对优孟说：“你如果有孙叔敖的才能，我可以拜你为相。”出人意料的是，优孟并不磕头谢恩，而是不以为然地回答：“做丞相又有什么好处呢？还不是到最后连自己的儿子的生计都保障不了吗？”接着，他就把孙叔敖的身后萧条的状况一五一十地向楚庄王作了报告。楚庄王听后，心里也很难过。想到自己对孙叔敖的后人是关心不够，于是幡然醒悟，下令召孙叔敖的儿子入朝，加封晋爵，赐绢赏地，从此以后孙叔敖的儿子才过上了富裕的生活。

优孟并不是直接劝谏楚庄王，而是装扮成孙叔敖，对楚庄王进行旁敲侧击，使楚庄王明白了“人走茶凉”这一做法的危害性，从而帮助孙叔敖的儿子改善了生活条件。优孟这一指桑骂槐的计谋巧妙适度，起到了良好的效果。

第二十七计 假痴不癫

宁伪作不知不为，不为作假知妄为。静不露机^①，云雷屯也^②。

按：假作不知而实知，假作不为而实不可为，或将有所为。司马懿之假病昏以诛曹爽^③，受巾帕假请命^④，以老蜀兵^⑤，所以成功。姜维九伐中原^⑥，明知不可为而妄为之，则似痴矣，所以破灭。兵书曰：“故善战者之胜也，无智名，无勇功。”当其机变未发时，静屯似痴；若假癫，则不但露机，则乱动而群疑。故假痴者胜，假癫者败。或曰：“假痴可以对敌，并可以用兵。”宋代南俗尚鬼^⑦，狄青征侬智高时^⑧，大兵始出桂林之南，因佯祝曰：“胜负无以为据。”乃取百钱自持，与神约：果大捷，则投此钱皆面也。左右谏止：“倘不如意，恐沮军^⑨。”青不听。万众方耸视，已而挥后一掷，百钱皆面。于是举兵欢呼，声震林野，青亦大喜。顾左右取百钉来，即随钱疏密，布地而贴钉之，加以青纱笼，手自封焉。曰：“俟凯旋^⑩，当酬神取钱。”其后平邕州还师，如言取钱。幕府士大夫共祝视^⑪，乃两面钱也^⑫。

【注释】①机：机巧、机密。 ②云雷屯也：语出《周易

·屯》卦。此卦上卦为坎（云），下卦为震（雷）。云在上，有压抑雷之象。意即某种军事行动好比以云势压住雷动，不露机巧，最后一旦爆发攻击，就会出其不意地获得胜利。③曹爽：魏曹芳继位后，掌握兵权。司马懿阴谋争夺兵权，故意装着衰老病重，曹爽信以为真，不加提防。后来，曹爽随曹芳出城打猎，司马懿乘机举行兵变，杀死了曹爽。④受巾帼假请命：三国时，蜀、魏大军在五丈原对垒相持。司马懿料定蜀军粮草不足，不能久持，采取坚壁不战的策略。诸葛亮为此派人送妇女的头饰给司马懿，好激怒他出战。魏将见了，很气愤，纷纷请战。但司马懿沉住气，假装向魏主请示。魏主派使者到营寨传谕，才安定了内部情绪。魏军终于达到了使蜀军疲劳的目的。巾帼，妇女头饰。⑤老：疲劳。⑥姜维：诸葛亮死后，掌握蜀国兵权。他多次征伐魏国，但都劳而无功。过多地损耗了兵力。⑦尚：崇尚、迷信。⑧狄青：北宋西河（今山西汾阳）人。士兵出身，后在对西夏的战争中屡建奇功。依智高，宋代南方蛮族，盘踞在广西，攻下邕州（今广西南宁市南部江南岸）后，建立南天国。后来被狄青打败，逃到大理（今云南大理州）死去。⑨沮：使……沮丧。⑩凯旋：得胜回来。⑪幕府：将帅出征时的总部。⑫两面钱：两面都铸成一样（正面）的钱。

【译文】宁可装作无知也不要行动，不要冒充聪明而轻举妄动。沉着镇定，毫不泄露一点机密。就像雷霆突然发作，给予敌人出奇不意的打击。

按：假装不知道，实际上非常清楚，假装不做，事实上却不能做，或者等待时机再去做。三国时，司马懿假装衰老病重，使曹爽失去警惕后杀死曹爽；接受诸葛亮送来

的妇女头饰衣服，故意向上请示，坚壁不战。因而使蜀军疲劳，获得成功。姜维九次率兵讨伐中原，明知道这样做不行，却偏要轻举妄动，就真像个傻瓜了，因此他遭到失败。兵书上说：“善于作战而取得胜利的人，并不企图取得机智的声誉，也不夸自己勇敢与功劳。”当战机还没有到时，镇定待命如同发呆，如果假装癫狂，就有可能暴露了战机，而且会因为错误行动引起大家的猜疑。所以，装呆的，必定胜利，假装癫狂的，必定失败。有人说：“装呆，既可以用来对敌作战，也可以用来指挥部队。”宋代，南方有崇尚鬼神的习俗。狄青征伐侬智高时，大军刚到桂林南边，他就假装拜神说：“这次用兵，胜败还没有把握。”于是拿了一百个铜钱，向神许愿：“如果能够战胜敌人，把钱丢到地上，钱的正面都向上。”左右的官员都劝阻他：“如果弄不好，恐怕会影响部队的士气。”狄青不听。在千万双眼睛的注视下，他突然挥手一掷，把铜钱全都扔在地上，结果一百个铜钱都是正面朝上。这时，全军欢呼，声音响彻了山村和原野，狄青也非常兴奋，命令左右侍从，拿来一百个钉子，依照铜钱散布的疏密，用钉子半半地订在地上，然后亲手盖上青纱封好，说：“等到凯旋后，一定酬谢神灵，收回铜钱。”后来，狄青平定了邕州，带领军队回来，按原先说的那样把钱取回，他的僚属们一看，那些铜钱，两面都是一样的。

【评析】假痴不癫，重点在一个“假”字。这里的“假”，意思是伪装，装聋作哑，痴痴呆呆，而内心里却特别清醒。此计作为政治谋略和军事谋略，都算是高招。

用于政治谋略，就是韬晦之术，在形势不利于自己时，表

面上装疯卖傻，给人以碌碌无为的印象，隐藏自己的才能，掩盖内心的政治抱负，以免引起政敌的警觉，暗里却等待时机，实现自己的抱负。三国时期，曹操与刘备青梅煮酒论英雄这段故事，就是个典型的例证。刘备早已有夺取天下的抱负，只是当时力量太弱，根本无法与曹操抗衡，而且还处在曹操控制之下，所以装作每日只是饮酒种菜，不问世事。一天，曹操请他喝酒，席上曹操问刘备谁是天下英雄，刘备列了几个名字，都被曹操否定了。忽然，曹操说道：“天下的英雄，只有我和你两个人！”一句话吓得刘备惊慌失措，深怕曹操了解自己的政治抱负，手中的筷子不由掉在地下。幸好此时一声炸雷响起，刘备急忙遮掩，说自己被雷声吓掉了筷子。曹操见状，大笑不止，认为刘备连打雷都害怕，成不了大事，对刘备放松了警觉。后来刘备摆脱了曹操的控制，终于在中国历史上成就了一番事业。

此计用在军事上，指的是虽然自己具有相当强大的实力，但故意不露锋芒，显得软弱可欺，用以麻痹敌人，骄纵敌人，然后伺机给敌人以措手不及的打击。

秦朝末年，匈奴内部政权变动，人心不稳。邻近一个强大的民族——东胡，借机向匈奴勒索。东胡存心挑衅，要匈奴献上国宝千里马。匈奴的将领们都说东胡欺人太甚，国宝决不能轻易送给他们。匈奴单于冒顿却决定：“给他们吧！不要因为一匹马与邻国失和嘛。”匈奴的将领们都不服气，冒顿却若无其事。东胡见匈奴软弱可欺，竟然向冒顿要一名妻妾。众将见东胡得寸进尺，个个义愤填膺，冒顿却说：“给他们吧，不能因为舍不得一个女子与邻国失和嘛！”东胡不费吹灰之力，连连得手，料定匈奴软弱，不堪一击，根本不把匈奴放在眼里。这正是冒顿单于求之不得的。不久之后，东胡看中了与匈奴交界处的一片

茫茫荒原，这是属于匈奴的领土。东胡派使臣去匈奴，要匈奴以此地相赠。匈奴众将认为冒顿一再忍让，这荒原又是杳无人烟之地，恐怕只得答应割让了。谁知冒顿此次突然说道：“荒原虽杳无人烟，但也是我匈奴的国土，怎可随便让人？”于是，下令集合部队，进攻东胡。匈奴将士受够了东胡的气，这一下，人人奋勇争先，锐不可挡。东胡做梦也没想到那个痴愚的冒顿会突然发兵攻打自己，所以毫无准备，仓促应战，哪里是匈奴的对手。战争的结局是东胡被灭，一味逞强的东胡王也被杀于乱军之中。

在人际关系中，有时适当地装一点“痴”，更有利于处好人与人之间的关系，古人说：“水至清则无鱼。”只要自己心术明亮，装作一点糊涂又何妨。

宋代时，殿前都虞侯孔守正和王荣等人陪宋太宗饮酒。孔守正不知不觉中喝得酩酊大醉，信口夸耀自己驻守边疆的功劳，已有八分醉意的王荣听后心里很不服气，指着孔守正的鼻子说：“论起守边的功劳，你就不值得一提了！”二人你一句我一语，吵得面红耳赤，全然不顾及君臣之间的礼仪。侍臣看到这种情形，要求立即将二人抓起来治罪。太宗不同意，派人把他俩送回家。次日二人酒醒后，知道在皇帝面前失去礼仪，闯下了塌天之祸。急忙到金銮殿向太宗叩头请罪。没想太宗说道：“昨天朕也喝醉了，不记得什么了。”二人再次叩拜谢恩而出，暗暗告诫自己以后千万不要再犯。

宋太宗采取假痴不癫的态度，原谅了二人的过失。酒本是使人狂妄不羁之物，酒后失态，在所难免。宋太宗佯装不知二人的放荡行为，既保住了朝廷大臣的体面，又暗中警诫二人以后不可再犯，真是两全其美。

第二十八计 上屋抽梯

假之以便，唆之使前，断其援应^①，陷之死地。遇毒，位不当也^②。

按：唆者，利使之也。利使之而不先为之便，或犹且不行。故抽梯之局，须先置梯，或示之以梯。如慕容垂、姚萇诸人怂秦苻坚侵晋，以乘机自起^③。

【注释】①援应：后援前应。 ②遇毒，位不当也：语出《周易·噬嗑》卦。即抢吃腊肉中了毒，比喻见利贪食因而受骗。

③慕容垂：东晋前燕国慕容皝的儿子，因受排斥而投靠前秦苻坚，淝水之战，苻坚战败，自立为帝，称后燕。姚萇，羌人，初事苻坚，后把他杀了，在长安称帝，国号大秦。史称后秦，苻坚，晋时前秦君主。晋太元五年，苻坚大举攻晋，与谢玄等在淝水交战，大败。自此国势逐渐衰弱，后被姚萇杀死。

【译文】故意露出破绽，给敌人提供方便条件，诱使敌人深入我方阵地，然后切断前应与后援，使其陷入绝境。敌人贪图不应得的利益，必然遭到祸患。

按：所谓唆，就是用利益引诱。如果只有小利引诱，而不给充分的方便条件，那么敌人或许会犹豫不前。因此，凡是用“上屋抽梯”的计谋，必须先安置好梯子，并且要显示出来让敌人知道。比如慕容垂、姚萇怂恿苻坚进攻晋朝，然后自己等他失败后乘机而起。

【评析】上屋抽梯，有一个典故。东汉末年，刘表偏爱少子刘琮，不喜欢长子刘琦。刘琦的后母害怕刘琦得势，影响到亲子刘琮的地位，非常嫉恨他。刘琦感到自己处在十分危险的处境中，多次向诸葛亮请教，但诸葛亮一直不肯为他出主意。有一天，刘琦约诸葛亮到一座高楼上饮酒，等二人正坐下饮酒之时，刘琦暗中派人拆走了楼梯。刘琦说：“今日上不至天，下不至地，出君之口，入琦之耳，可以赐教矣！”诸葛亮见状，无可奈何，便给刘琦讲了一个故事。春秋时期，晋献公的妃子骊姬想谋害晋献公的两个儿子：申生和重耳。重耳知道骊姬居心险恶，只得逃亡国外。申生为人厚道，力尽孝心，侍奉父王。一日，申生派人送给父王一些好吃的东西，骊姬乘机用有毒的食品将申生送来的食品更换了。晋献公哪里知道，准备吃时，骊姬故意说道，这膳食是从外面送来的，最好还是让狗先吃一点看看。于是命牵一只狗来喂送来的东西，刚吃了一点，狗就倒地死亡。晋献公大怒，大骂申生不孝，阴谋弑父夺位，决定要处死申生。申生听到这个消息后，也不作申辩，自刎身亡。诸葛亮对刘琦说：“申生在内而亡，重耳在外而安。”刘琦马上领会了诸葛亮的意图，立即向他父亲请求派往江夏，避开了后母，终于免遭陷害。

刘琦引诱诸葛亮“上屋”，是为了求他指点，“抽梯”，是断其后路，也就是没有别人知道打消诸葛亮的顾虑。

此计用在军事上，是指用小利引诱敌人，然后截断敌人援兵，以便将敌围歼的谋略。这种诱敌之计，自有其高明之处。敌人一般不是那么容易上当的，所以，应该先给它安放好“梯子”，也就是故意给以方便。等敌人“上楼”，也就是进入已布好的“口袋”之后即可拆掉“梯子”，围歼敌人。安放梯子，很

有讲究，对性贪之敌，则以利诱之；对情骄之敌，以示我方之弱以感之；对莽撞无谋之敌，则设下埋伏以使中计。总之，要根据情况，巧妙地安放梯子，致敌中计。《孙子兵法》中最早出现“去梯”之说，《孙子·九地篇》：“帅兴之期，如登高而去其梯。”这句话的意思是把自已的队伍置于有进无退之地，破釜沉舟，迫使士兵同敌人决一死战。如果把这两层意思结合起来，是很有效的谋略。

隋朝末年，隋炀帝荒淫残暴，穷兵黩武，激起民众的强烈不满，纷纷起兵造反。在八方战乱蜂起的时候，李世民预感到隋朝的统治已经岌岌可危了，便策动自己的父亲，当时的唐国公李渊起兵反隋，号令天下。但李渊不但不同意，甚至要把李世民抓起来交给官府治罪。李世民经过苦思冥想，利用隋炀帝对李渊心存疑忌的机会，采取上屋抽梯的办法，逼迫李渊造反。李世民有个心腹叫裴寂，专门负责管理隋炀帝的离宫。有一次，裴寂故意派离宫中的嫔妃去侍奉李渊，按隋的法律，这是大逆不道之罪。这件事使李渊在思想上产生了很大的压力。又有一次，裴寂在宴席上，佯装喝醉，把李渊父子准备谋反之事说了出来，这使李渊十分害怕。李世民乘机劝李渊：“事已如此，如不起兵，皇上饶不了我们，起兵不仅可以自保，而且有可能夺取天下。”李渊感到没有退路，终于同意率众造反。

在这里，李世民对李渊采取逼迫手段，促使李渊“上屋”。李渊知道，无论是“淫乱后宫”，还是“蓄意谋反”，都会招来灭族之罪。下楼的“梯子”被抽掉了，李渊处于有进无退的境地，最后不得不举兵反隋。

上屋抽梯，也是一些奸诈小人整人、害人的法宝之一。

唐玄宗时，有段时间，李适之很得宠。有一天，李林甫对

李适之说：“华山有金矿，开采后可增加国家的收入，皇上还不知道呢。”于是，李适之就向玄宗提出了开采金矿的事。唐玄宗后来问李林甫是否知道这件事，李林甫说：“我早知道这件事，但华山是您的本命王气所在之处，不宜开采，采则坏王气，所以我不敢向您提及此事。”唐玄宗认为李林甫才是关心自己的忠臣，就渐渐疏远了李适之，后来又罢免了他的相位。

李林甫之流的人，往往先设置楼梯，引别人上楼，一旦上楼之后，他就翻脸无情，大加陷害，置人于死地。

第二十九计 树上开花

借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也^①。

按：此树本无花，而树则可以有花。剪彩粘之，不细察者不易觉，使花与树交相辉映，而成玲珑全局也^②。是盖布精兵于友军之阵，完其势以威敌也^③。

【注释】①鸿渐于陆，其羽可用为仪也：语出《周易·渐》卦。意即鸿雁走到山头，它的羽毛可以用来编织舞具。这是借以说明弱小的部队凭借某种力量改变外部形态，使自己的阵营显得强大，好比鸿雁长了羽毛丰满的翅膀。②玲珑：精巧可爱的样子。③威敌：慑服敌人。

【译文】借助别人的局面来布成有利的阵势，虽然兵力弱小，而阵容也显得强大。鸿雁高飞，横空列阵，全凭羽毛丰满的双翼助长气势。

按：这棵树本来没有生长花朵，但是可以使它有花的。把彩色的绸缎剪成花朵粘在枝上，不仔细察看的人就不容易发觉。让美丽的花朵和树枝互相衬托放出光彩，造成巧妙逼真的完整局面。这其实是指把精锐部队布置到友军的阵地上，造成强大的声势来慑服敌人。

【评析】树上开花，是指树上本来没有开花，但可以用彩色

的绸子剪成花朵粘在树上，做得和真花一样，不仔细去看，真假难辨。此计用在军事上，指的是，自己的力量比较小，却可以借友军势力或借某种因素制造假象，使自己的阵营显得强大，也就是说，在战争中要善于借助各种因素来为自己壮大声势。

张飞是一员猛将，这是人们熟知的，但他是有勇有谋的。刘备起兵之初，与曹操交战，多次失利。刘表死后，刘备在荆州，势孤力弱。这时，曹操领兵南下，直达宛城。由于老百姓跟着撤退的人太多，所以撤退的速度非常慢。曹兵追到当阳，与刘备的部队打一仗，刘备败退，他的妻子和儿子都在乱军中被冲散了。刘备只得狼狈败退，命令张飞断后，拦截追兵。张飞只有二三十个骑兵，怎么能够敌得过曹操的大队人马？张飞临危不惧，临阵不慌，顿时心生一计，他命令所率的二三十名骑兵都到树林子里去，砍下树枝，绑在马尾，然后骑马在林中飞跑打转。张飞一人骑着黑马，横着丈八长矛，威风凛凛地站在长坂坡的桥上。追兵赶到，看见张飞独自骑马横矛站在桥上，好生奇怪，又看见桥东树林里尘土飞扬。追击的曹兵马上停止前进，以为树林中定有伏兵。张飞只带着二三十名骑兵，阻止住了追击的曹兵，让刘备和荆州军民顺利撤退，靠的就是这“树上开花”一计。

此计中，“树”指那些被借来张势的东西，它可能是别人的声势，可能是别人的力量，也可能是客观的态势。因此，在我方“花”没有着落时，不妨借“树”。“树”是“花”的依傍，所以首先要精心选好“树”，其次“花”要布置得巧妙，善于伪装，以达到以强隐弱的目的。

制造假象，迷惑敌人，掩盖自身的真实情况和真实目的。有意虚张声势，人为地创造一种虚幻的现象。虞诩就是这样巧妙

地打败了羌人的。

毛泽东也曾巧妙地运用“树上开花”绕开了云南军阀龙云的主力。

红军长征进入云南境内之后，云南军阀龙云组织了昆明城守司令部，妄图死守昆明。其实，毛泽东无意占领昆明，只想佯攻昆明，以调动敌人的兵力部署。在毛泽东的指挥下，红一军团和红五军团首先占领了离昆明仅百里的杨林。在杨林，红军虚张声势，大造要进攻昆明的舆论，到处张贴着“打到昆明！活捉龙云！”、“直捣龙云的老巢！”、“打倒大军阀龙云！”等标语口号，为了进一步迷惑敌人，红军还发动群众做爬城云梯，让敌人以为是用来攻城用的。毛泽东率领红军到达离昆明30公里的大板桥，在城郊，红军战士大喊：“活捉龙云！”的口号，声震云天。龙云见状，吓得手忙脚乱，急令孙渡率兵回救昆明，还调来滇越路警大队和附近各县民团来昆明，准备死守。

毛泽东虚张声势的计策收到了预期的效果。滇军集中于昆明之后，便为红军让开了北进的道路。所以，当兵临昆明的“剧情”进入高潮时，红军主力迅速北进，直奔金沙江。

在商业场中，有些精明商人，往往依靠客观环境，充分利用现成的条件，因势利导，让事情向有利的方向发展。美国就有这么一个出版商，运用树上开花的计谋，在总统身上大做文章，结果不仅销掉了积压的图书，而且还取得了可观的经济效益。

一次，该出版商为仓库堆积如山的图书卖不出去而发愁，忽然眉头一皱，计上心来。他通过朋友送给美国总统一本样书。终于有一天，总统看到了这本书，浏览了一番后，漫不经心地说：“这本书不错！”出版商闻讯，利用总统这句话大作广告，一个

月内把积压的书全部卖光。过了一段时间，又有一批图书积压。这个出版商尝到了甜头，因此又给总统寄了一本样书，这一回总统不给面子，说了句：“这本书糟透了！”于是，出版商在广告里大肆宣传：“本公司有一本总统认为很糟糕的书出售。”不久，该书销售一空。几个月后，这个出版商又遇到了图书积压的难题，他像上两次一样如法炮制，寄给总统一本样书。这一回总统学聪明了，对他的书一言不发。于是，出版商在广告中写道：“这里有一本总统难以评价的书出售！”结果，所剩的图书全部告罄。

第三十计 反客为主

乘隙插足，扼其主机^①，渐之进也^②。

按：为人驱使者为奴，为人尊处者为客，不能立足者为暂客，能立足者为久客。客久而不能主事者为贱客^③，能主事则可渐握机要^④，而为主矣。故反客为主之局^⑤：第一步须争客位，第二步需乘隙，第三步须插足，第四步须握机，第五步乃成功。为主，则并人之军矣，比渐进之阴谋也。如李渊书尊李密^⑥，密卒以败。汉高视势未敌项羽之先^⑦，卑事项羽。使其见信，而渐以侵其势。至垓下一役^⑧，一举亡之。

【注释】①扼：掌握。 ②渐之进也：语出《周易·渐》卦。意思是要循序渐进。 ③主事：主持事务。 ④机要：指要害部门。 ⑤局：形势，势态。 ⑥李渊：唐高祖。陕西成纪（今甘肃秦县北）人。他在夺取天下之前，见李密势力强大，就故意恭维他，后来把李密灭掉了。李密，长安（今陕西西安）人。隋末参加瓦岗起义军，势力日益强大，后被李渊所灭。 ⑦汉高：指汉高祖刘邦。 ⑧垓下：地名，在今安徽省灵璧县东南。

【译文】乘有利机会把脚插进去，掌握对方的关键之处，要善于循序渐进。

按：被人驱使的人是奴隶，受人尊敬的人是贵客，不能站住脚的是暂时的客人，能够站住脚的是长久的客人。作长久的客人而不能干预事务的是卑贱的客人，能主管事务并且逐渐抓住机要大权的，就变成了主。因此，反客为主的局势是这样形成的：第一步先争取客人的地位，第二步要乘机钻空子，第三步要插脚进去，第四步要掌握大权，第五步是取代主人而成功。成为主人当然也就兼并了别人的军队。这是循序渐进完成反客为主的计谋。比如李渊势力还比较弱小的时候，就写信装出很尊敬李密的样子，最后却把李密消灭了。刘邦兵力还不能和项羽对抗时，便装出谦卑的样子侍奉他。使项羽相信了他，他却慢慢地削弱了项羽的势力，到垓下决战时，一举就消灭了项羽。

【评析】反客为主，用在军事上，是指在战争中，要努力变被动为主动，尽量想办法钻友军的空子，插脚进去，控制它的首脑机关或者要害部位，抓住有利时机，兼并或者控制友军。古人使用本计，往往是借援助盟军的机会，自己先站稳脚跟，然后步步为营，想方设法取而代之。

袁绍和韩馥，以前是一对盟友，当年曾经共同讨伐过董卓。后来，袁绍势力渐斩强大，总想不断扩张。他屯兵河内，缺少粮草，十分犯愁。老友韩馥知道情况之后，主动派人送去粮草，帮袁绍解决供应困难。袁绍觉得等待别人送粮草，不能解决根本问题。他听了谋士逢纪的劝告，决定夺取粮仓冀州。而当时的冀州牧正是老友韩馥，袁绍也顾不了那么多，马上下手，实施他的锦囊妙计。他首先给公孙瓒写了一封信，建议与他一起攻打冀州。公孙瓒早就想找个同伙攻占冀州，这个建议，正中下怀。他立即下令，准备发兵。袁绍又暗中派人去见韩馥，说：

“公孙瓒和袁绍联合攻打冀州，冀州难以自保。袁绍过去和你是老朋友，最近你还送过粮食给他。你何不联合袁绍，对付公孙瓒？让袁绍进城，冀州不就保住了吗？”韩馥只得邀请袁绍带兵进入冀州，这位请来的客人，表面上尊重韩馥，实际上他逐渐将自己的部下一个一个钉子似的扎进了冀州的要害部位。这时，韩馥清楚地知道，他这个“主”已被“客”取而代之了。为了保全性命，他只得只身逃出冀州另觅它途。

反客为主，首先要弄清楚主与客的含义。所谓主，就是主人，客就是宾客，主与客是人与人之间礼义上名份的区别，按常规是不能混淆的，一混就是主客不分。推而广之，凡万物都有主体与客体之别，什么是主体呢？这是一个法学名词，即权利义务所依从的发生者叫主体，被其支配者叫客体。说得再明白一点，主就是居于支配地位，具有主动权和控制权；客就是处于被支配，任人摆布的地位。反客为主，就是处于被动地位的要设法争取主动权与控制权，使主受客支配与摆布。显然主此时已大权旁落，或者主已被夺了权，变成了傀儡。无数事实早已证明，有主动与控制权，就可以夺取胜利。以中国历史为例，皇帝，是世袭的当权派，自然是主；夺权的革命派是客。如果照主客不可混，宾不能夺主的信条来看，恐怕现在还是夏后氏的天下，中国的英雄也不会如此之多。然而中国人毕竟聪明，不为教条所拘束，不为当权威逼利诱，仍然代代有夺权之举，朝朝有造反事实。造反不成，为匪为寇；造反成功，称王称帝。中国的一部历史系统表就是这样写出来的。所以说：“造反有理”还是“无理”呢？那就要看造反会不会成功。起码在说“造反有理”的人说得绝对有“理”！

在现代军事史上，也有不少反客为主谋略巧妙运用的典型

战例。

1942年8月，蒙哥马利受命前往埃及，担任英国中东集团军第八军团司令。由于第八军团前任司令奥金莱克指挥不利，使英军在北非战场伤亡惨重。尤其严重的是，奥金莱克计划把第八军团撤出埃及，以便保存实力。这实际上等于把北非拱手让给德国，势必对整个战局产生不良影响。蒙哥马利到达前线后，当机立断，撤消了准备撤退的命令，他以新任司令的名义，重新发布命令，要求部队坚守阵地，粉碎敌人的进攻。8月31日夜，隆美尔指挥德军在阿拉曼沿线发动进攻。在英军的顽强抵抗下，德军损失惨重。德军像蒙哥马利预料的那样，最后动用坦克向英军阵地发动进攻。早已待命多时的英军400多辆坦克，在轰炸机和反坦克炮的掩护下，浩浩荡荡杀了过去，重创德军的坦克群。接着，蒙哥马利指挥英军全面反攻，隆美尔率残军15天内溃退了700英里。德军在北非战场的溃败标志着隆美尔非洲军团的覆灭，也是希特勒末日的开始。蒙哥马利通过重振士气，使英军结成严密防线，坚守阵地，待德军实力损耗后，果断反击，从而大获全胜。这是战争中反客为主之计的成功运用。

第 六 套

败 战 计

第三十一计 美人计

兵强者攻其将，兵智者伐其情^①，将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也^②。

按：兵强将智，不可以敌，势必事之^③。事之以土地，以增其势，如六国之事秦^④，策之最下者也。事之以币帛，以增其富，如宋之事辽金，策之下者也^⑤。惟事以美人，以佚其志^⑥，以弱其体，以增其下怨。如勾践以西施重宝取悦夫差，乃可转败为胜。

【注释】①情：情绪。②利用御寇，顺相保也：语出《周易·渐》卦。即利用敌人的弱点，可有效地保护自己。

③事：侍奉。④六国之事秦：公元前230年到221年的10年间，秦国采用了张仪连横策略，分化并瓦解了齐、楚、燕、赵、韩、魏六国的联盟，六国纷纷割让土地向秦表示顺服，秦国得寸进尺，最后兼并六国，统一天下。⑤宋之事辽、金：北宋向辽、南宋向金屈服。公元1004年，北宋与辽议和，每年向辽纳银10万两，绢20万匹，公元1042年，又每年增纳银10万两，绢10万匹。公元1141年，南宋与金议和，每年向金纳银25万两，绢20万匹，公元1208年，又每年增为银30万两，绢30万匹。⑥佚：消磨，散失。

【译文】对于兵力强大的敌人，就攻击他的将帅，对有智谋

的敌人，就打击他的情绪。将帅斗志衰弱，部队士气消沉，他的势力必定自行萎缩。利用敌人的弱点，可以有效地保护自己。

按：兵力强大与将帅明智的，不可以跟他作战，而要暂时屈服侍奉他。割让土地向他屈服，以增强他的势力，就像六国侍奉秦国，这是最下等的计策。用金钱布帛向他屈服，像北宋、南宋侍奉辽、金，那也是下等的计策。只有用美女侍奉他，用以消磨他的志向，让他的身体衰弱，部下增加对他的怨恨。如勾践用美女西施和珍宝侍奉吴王夫差，这样才能转败为胜。

【评析】美人计语出《六韬·文伐》：“养其乱臣以迷之，进美女淫声以惑之。”意思是，对于用军事行动难以征服的敌方，要使用“糖衣炮弹”，先从思想意志上打败敌方的将帅，使其内部丧失战斗力，然后再去攻取。就像正文所说，对兵力强大的敌人，要制服它的将帅；对于足智多谋的将帅，要设法去腐蚀他，将帅斗志衰退，部队肯定士气消沉，就失去了作战能力。利用多种手段，攻其弱点，己方就能得以保存实力，由弱变强。

春秋时，吴越之战，勾践先败于夫差。吴王夫差罚勾践夫妇在吴王宫里服劳役，借以羞辱他。越王勾践在吴王夫差面前卑躬屈膝，百般逢迎，骗取了夫差的信任，终于放他回国。后来越国趁火打劫，终于消灭了吴国，逼得夫差拔剑自刎。那么，所趁之“火”是怎样烧起来的呢？原来是勾践成功地使用了“美人计”。勾践被释回越国之后，卧薪尝胆，不忘雪耻。吴国强大，靠武力越国是不能取胜的。越大夫文种向越王献上一计：“高飞之鸟，死于美食，深泉之鱼，死于芳饵。要想复国雪耻，应投其所好，衰其斗志，这样，可置夫差于死地。”于是，勾践挑选了两名绝代佳人：西施、郑旦，送给夫差，并年年向吴王

进献珍奇珠宝。夫差认为勾践已向他臣服，所以一点也不加怀疑。夫差整日与美人饮酒作乐，连大臣伍子胥的劝谏也完全听不进去。后来，吴国进攻齐国，勾践还出兵帮助吴王伐齐，借以表示忠心，麻痹夫差。吴国打胜之后，勾践还亲自到吴国祝贺。夫差贪恋女色，一天比一天厉害，根本不想过问政事。伍子胥力谏无效，反被逼自尽。勾践看在眼里，喜在心头。公元前482年，勾践乘夫差北上会盟之时，突出奇兵伐吴。公元前473年，吴国终于被越所灭，夫差也只能一死了之。

使用美人计，意在攻心。用兵之道，攻心为上。爱美之心，人皆有之。人一旦沉溺于女色，就会变得软弱无力，无所作为。两军对垒时，美人一笑可胜千军之搏。施用美人计，有实有虚，古今虚用美人计的，莫过于陈平了。

公元前200年，汉高祖刘邦率领大军与匈奴交战。刘邦求胜心切，带领小股骑兵追击匈奴，不料却中了敌人的埋伏，被困在白登山。这时，汉军的后续部队已被匈奴人阻挡在各要路口，无法前去解围，形势万分危急。到了第四天，被困汉军的粮草越来越少，刘邦君臣急得像热锅上的蚂蚁，坐立不安。谋臣陈平灵机一动，从匈奴单于的夫人阏氏身上想出了一条计策。在得到刘邦允许之后，陈平派一名使者带着一批珍宝和一幅画秘密会见了阏氏。使者对阏氏说：“这些珍宝是大汉皇帝送给您的。大汉皇帝欲与匈奴和好，特送上这些珍宝，请您务必收下。望您在单于面前美言几句。”使者又献上一幅美女图，说：“大汉皇帝怕单于不答应讲和的要求，准备把中原的头号美人献给他。这是她的画像，请您先过目。”阏氏接过一看，真是一个貌似天仙的美女。阏氏心想：假如丈夫得到了她，还有心思宠爱自己吗？于是，阏氏说：“珍宝留下吧，美女就用不着了，我让单于

退兵就是了。”闾氏打发走了汉军使者后，立即去见单于，她说：“听说汉朝的援军就要到了，到了那时，我们就被动了。不如现在接受汉朝皇帝的讲和要求，乘机向他们多索要一些财物。”单于经反复考虑，觉得夫人的话很有道理。双方的代表经过多次谈判，终于达成协议。单于得到物质上的满足后，放走了刘邦君臣。陈平因谋划有功，被封为曲逆侯。

陈平利用闾氏的争宠心理，虚献美女，从而达到了讲和的目的，陈平的美人计妙就妙在根本没有美女，但同样收到了良好的效果。

现代战争，甚至政治斗争，也不乏使用美人计的例子。现代美人计有强烈的现代色彩，多采用间谍的方式实施，利用金钱贿赂加美人诱惑，以图达到不可告人的各种目的。

第三十二计 空城计

虚者虚之，疑中生疑。刚柔之际^①，奇之复奇。

按：虚虚实实，兵无常势^②。虚而示虚，诸葛之后，不乏其人。如吐蕃陷瓜州^③，王君焕死^④，河西恹悞^⑤。以张守珪为瓜州刺史^⑥，领余众，方复筑州城。版干栽立^⑦，敌又暴至，略无守御之具。城中相顾失色，莫有斗志。守珪曰：“彼众我寡，又疮痍之后^⑧，不可以矢石相持，须以权道制之。”乃于城上置酒作乐，以会将士。敌疑城中有备，不敢攻而退。又如齐祖珽为北徐州刺史^⑨，至州，会有陈寇^⑩，百姓多反，珽不关城门，守陴者皆令下城^⑪，静坐街巷，禁断行人鸡犬。贼无所见闻，不测所以，或疑人走城空，不设警备。珽复令大叫，鼓噪聒天^⑫，贼大惊，顿时走散。

【注释】①刚柔之际：语出《周易·解》卦。该卦“初六”《象》辞：“刚柔之际，义无咎也。”即刚和柔互相交会，没有灾祸。

②常势：固定的方式。③吐蕃：唐时国立，属藏族。公元七至九世纪时在青藏高原建立。瓜州，在今甘肃安西县东南锁阳城。④王君焕：瓜州常乐人，曾为陇右节度使，吐蕃攻陷瓜州，力战而死。⑤河西：唐代的藩镇。治所在

今甘肃武威县，管辖的地方相当于今甘肃、青海二省黄河以西，即河西走廊与湟水流域一带。

⑥张守珪：陕西人。唐开元中为瓜州刺史，因打败吐蕃有功，升辅国大将军。

⑦版干：筑墙用的夹板和立柱。

⑧疮痍：指战争的创伤。

⑨祖珽：北齐范阳人，曾为冀州刺史，后为北徐州刺史。敢于抗颜直谏，有奇才。北徐州，北齐设置。治所在今安徽凤阳东北，管辖的地区相当于今淮河以南的蚌埠市和凤阳、定远、嘉山等县。

⑩陈：按南朝的陈。寇，指进攻、入侵。

⑪陴(pi)：城上矮墙。

⑫聒(guō)：声音嘈杂。

【译文】空虚的让它空虚，使人在疑惑中更加疑惑。战争中的虚实结合就像《周易》中说的刚柔相济一样，会产生奇之又奇的功效。

按：用兵虚虚实实，并没有什么固定的方式。空虚的就显示空虚，在诸葛亮之后用这条计策的不少。如唐朝时吐蕃攻陷瓜州，守将王君焕战死，河西一带的人非常惊恐。当时张守珪被派去当瓜州刺史。他到任后正领着人修筑城墙，筑城的夹板刚立起来，吐蕃人又突然袭击。城里没有防守器械，大家惊慌失措地看着，毫无斗志。张守珪说：“敌众我寡，我们又刚刚经历了战争的创伤，不能用利箭、擗石进行抵抗，必须用计谋去战胜敌人。”于是，他就在城楼上摆酒奏乐，和将士们饮酒作乐。吐蕃人见了都疑心城里有埋伏，不敢进攻，就撤兵回去了。又如北齐的祖珽作北徐州刺史时，刚一到任就遇到南陈军队入侵，百姓也有很多乘机反叛。祖珽命令不要关城门，守在城墙上的士兵也撤下来静静地坐在街巷里，街道上禁止通行，城里鸡犬之声都听不到。陈朝军队听不到一点声音，也弄不清情况，

便怀疑是一座空城。这时祖珽突然命令士兵大声吼叫，声音惊天动地，陈军一听大吃一惊，马上纷纷逃散。

【评析】空城计，是一种心理战术。在己方无力守城的情况下，故意向敌人暴露我城内空虚，就是所谓“虚者虚之”。敌方产生怀疑，便会犹豫不前，就是所谓“疑中生疑”。敌人怕城内有埋伏，不敢陷进埋伏圈内。但这是悬而又悬的“险策”。使用此计的关键，是要清楚地了解并掌握敌方的将帅的心量状况和性格特征。诸葛亮使用空城计解围，就是他充分地了解司马懿谨慎多疑的性格特点，才能出此险策。诸葛亮的空城计名闻天下，其实，早在春秋时期，就出现过用空城计的出色战例。

春秋时期，楚国的令尹（宰相）公子元，在他哥哥楚文王死了之后，非常想占有漂亮的嫂子文夫人。他用各种方法去讨好，文夫人却无动于衷。于是他想建立功业，显显自己的能耐，以此讨得文夫人的欢心。

公元前666年，公子元亲率兵车六百乘，浩浩荡荡，攻打郑国。楚国大军一路连下几城，直逼郑国国都。郑国力较弱，都城更是兵力空虚，无法抵挡楚军的进犯。郑国危在旦夕，群臣慌乱，有的主张纳款请和，有的主张拼死一战，有的主张固守待援。这几种主张都难以解除危局。上卿叔詹说：“请与决战都非上策。固守待援，倒是可取的方案。郑国和齐国订有盟约，而今有难，齐国会出兵相助。只是空谈固守，恐怕也难守住。公子元伐郑，实际上是想邀功图名，讨好文夫人。他一定急于求成，又特别害怕失败。我有一计，可退楚军。”郑国按叔詹的计策，在城内作了安排。命令士兵全部埋伏起来，不让敌人看见一兵一卒。令店铺照常开门，百姓往来如常，不准露一丝慌乱之色。大开城门，放下吊桥，摆出完全不设防的样子。楚

军先锋到达郑国都城下，见此情景，心里起了怀疑，莫非城中有了埋伏，诱我中计？不敢妄动，等待公子元。公子元赶到城下，也觉得好生奇怪。他率众将到城外高地瞭望，见城中确实空虚，但又隐隐约约看到了郑国的旌旗甲士。公子元认为其中有诈，不可贸然进攻，于是按兵不动。这时，齐国接到郑国的求援信，已联合鲁、宋两国发兵救郑。公子元闻报，知道三国兵到，楚军定不能胜。好在也打了几个胜仗，还是赶快撤退为妙。他害怕撤退时郑国军队会出城追击，于是下令全军连夜撤走，人衔枚，马裹蹄，不出一声声响，所有营寨都不动，旌旗照旧飘扬。

第二天清晨，叔詹登城一望，说：“楚军已经撤走。”众人见敌营旌旗招展，不信已经撤军。叔詹说：“如果营中有人，怎会有那么多的飞鸟盘旋上下呢？他也用空城计欺骗了我们，急忙撤兵了。”

这就是中国历史上第一个使用空城计的战例。

空城计虽是险策，但是经诸葛亮巧妙运用，但到了危急形势，仿效者甚多。外国军事史上，也不乏巧妙运用此计的。

日本江户幕府时期，德川家康与武田信玄发生冲突，导致兵戎相见。1571年，武田信玄首先发难，率兵攻打德川家康。两军在远江发生激战，德川家康的军队被打得落花流水，只好躲进滨松城。武田信玄乘胜追击，准备一举攻占滨松城。这时的德川家康不敢出城，出城必败，无可奈何之际，突然急中生智想出一条空城计。他深知武田信玄精通兵法，但又过于谨慎，运用空城计可以干扰武田信玄的判断。武田信玄兵临滨松城下，只见城门大开，城内火光熊熊，并无人影。他一看就知道这是德川家康摆的空城计，城中必然空虚。武田信玄正想挥师进城，又

转念一想：“德川家康知道我精通兵法，今天布下空城计有可能反其意而用之，企图诱我上钩。”想到这里，武田信玄下令停止进城，把大军屯在城外。恰巧当时德川家康的三千名后备军接近滨松城，武田信玄认为是伏兵，更不敢贸然进城了。

虚虚实实，兵无常势，变化无穷。在敌乘我虚之时，当展开心理战。一定要充分掌握对方主帅的心理和性格特征，切不可轻易出此险招。并且，此计多数情况下，只能当作缓兵之计，还得防止敌人卷土重来，所以还必须有实力与敌方对抗，要挽救危局，还是要凭真正实力。

第三十三计 反间计

疑中之疑^①。比之自内，不自失也^②。

按：问者^③，使敌自相疑忌也；反间者，因敌之间而间之也。如燕昭王薨^④，惠王自为太子时^⑤，不快于乐毅^⑥。田单乃纵反间曰^⑦：“乐毅与燕王有隙，畏诛，欲连兵王齐，齐人未附，故且缓攻即墨^⑧，以待其事。齐人惟恐他将来，即墨残矣。”惠王闻之，即使骑劫代将^⑨，毅遂奔赵。又如周瑜利用曹操间谍^⑩，以间其将。陈平以金纵反间于楚军^⑪，间范增^⑫，楚王疑而去之。亦疑中之疑局也。

【注释】①疑：指布疑阵。②比之自内，不自失也：语出《周易·比》卦。该卦上卦坎（水），下卦坤（地），地与水互相依赖。即指使用反间计，使敌人的阴谋为我所用。③间：指间谍。④燕昭王：公元前311年即位，曾联合秦、魏、韩、赵攻齐，重用乐毅，攻下齐国七十余城。⑤惠王：燕昭王的儿子。他做太子时，曾因说乐毅的坏话，被昭王处以笞刑，因而对乐毅心怀不满。⑥乐毅：战国名将。燕昭王时被重用。公元前284年领兵攻齐，封于昌国（今山东淄川东北），号昌国君。后因受迫害逃亡赵国。⑦田单：齐国名将。乐毅攻齐时，坚守即墨而使燕军不能取胜。公元前279年，用反间计使燕国用骑劫代替乐毅为主将，并用火牛阵大败燕军，一举

收复七十余城。⑧即墨：今山东平度县东南。⑨骑劫：燕将，好纸上谈兵。燕惠即王位后，代乐毅为将，被田单击败，死于乱军中。⑩周瑜：三国时吴国名将。庐江舒（今安徽舒县）人。精通军事，并懂音乐。辅佐孙策，在江东创建了吴政权。曹操间谍，指蒋干，为曹操帐下幕宾。在赤壁之战中，利用同周瑜的朋友关系，以访友为名，乘机进行间谍活动，被周瑜识破。周瑜运用反间计，蒋干盗回假情报，使曹操误杀了两名重要的水军将领。⑪陈平：楚汉相争时，刘邦重要的谋士。刘邦称帝后，官至相国。⑫范增：楚汉相争时，项羽重要的谋士，被尊称为亚父。项羽中了刘邦的反间计，怀疑范增有二心，范增愤然离去，途中生病而死。

【译文】在敌人给我方布置的疑阵中再反设一层疑阵。顺势利用敌人作内应，以取得胜利，我方就不会受半点损害。

按：用间谍，就是使敌人内部互想猜疑、忌妒，而用反间计，就是利用敌人的间谍来离间敌人。比如燕昭王死后，惠王立为太子，他对乐毅不满，田单就使用反间计，散布谣言说：“乐毅和燕惠王不和，怕惠王杀他，他借攻齐为名，实际上是想联合齐国军队，自立为齐王。因为齐人还没有向他投降，所以他也不急于攻下即墨，为的是等待时机成熟。现在齐人最担心的，就是怕燕国改派别的大将前来，要是这样，即墨早就被攻破了。”燕惠王听见后，马上用骑劫代替了乐毅，乐毅被迫逃到赵国去了。又比如三国时，周瑜利用曹操的间谍进行反间，去离间曹操的大将。陈平用金钱收买楚军将士，离间项羽和范增的关系，项羽果然怀疑范增与刘邦有勾结，把他赶走。这些都是疑阵中再布置疑阵的谋略。

【评析】反间计，是指在疑阵中再布疑阵，使敌内部的人归附于我，我方就可万无一失。也就是巧妙地利用敌人的间谍反过来为我所用。在战争中，双方使用间谍，是十分常见的。《孙子兵法》就特别强调间谍的作用，认为将帅打仗必须事先了解敌方的情况。准确掌握敌方的情况，不可靠鬼神，不可靠经验，“必取于人，知敌之情者也。”这里的“人”，就是间。《孙子兵法》专门有一篇《用间篇》，指出有五种间谍。利用敌方乡里的普通人作间谍，叫因间；收买敌方官吏作间谍，叫内间；收买或利用敌方派来的间谍为我所用，叫反间；故意制造和泄露假情况给敌方的间谍，叫死间；派人去敌方侦察，再回来报告情况，叫生间。唐代杜牧解释反间计特别清楚，他说：“敌有间来窥我，我必先知之，或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”

三国时期，赤壁大战前夕，周瑜用反间计杀了曹军精通水战的降将蔡瑁、张允，就是个有名的例子。

曹操率领大军，准备渡过长江，占据南方。当时，孙刘联合抗曹，但兵力比曹军要少得多。曹操的队伍都由北方士兵组成，善于马战，可不善于水战。正好有两个精通水战的降将蔡瑁、张允可以为曹操训练水军，曹操把两个人当作宝贝，优待有加。一次，东吴主帅周瑜见对岸曹军在水中摆阵，井井有条，十分在行，心中大惊。他想一定要除掉这两个心腹大患。

曹操一贯爱才，他知道周瑜年轻有为，是个军事奇才，很想拉拢他。曹营谋士蒋干自称与周瑜曾是同窗好友，愿意过江劝降。曹操当即让蒋干过江说服周瑜。周瑜见蒋干过江，一个反间计就酝酿形成了。他热情款待蒋干，酒席筵上，周瑜让众战将作陪，炫耀武力，并规定只叙友情，不谈军事，堵住了蒋

干的嘴巴。周瑜佯装大醉，约蒋干同床共眠。蒋干见周瑜不让他提及劝降之事，心中不安，哪能入睡。他偷偷下床，见周瑜案上有一封信。他偷看了信，原来是蔡瑁、张允写来的，约定周瑜里应外合，击败曹操。这时，周瑜说着梦话，翻了翻身，吓得蒋干连忙上了床。过了一会儿，忽然有人要见周瑜，周瑜起身和来者说话，还装作故意看看蒋干是否睡熟。蒋干装作沉睡的样子，只听周瑜他们小声谈话，听不清楚，只听见提到蔡、张二人。于是蒋干对蔡、张二人和周瑜里应外合的计划确认无疑。他连夜赶回曹营，让曹操看了周瑜伪造的信件，曹操顿时大怒，杀了蔡瑁、张允。等曹操冷静下来，才知中了周瑜反间之计，但也无可奈何了。

反间的应用分两种情况：一种情况是，发现了敌方派到我方的间谍，并不揭破他，而是巧设计谋，让其上当，这样传递给敌人的情报都是假的，敌人就会按我方的意图行事。另一情况是，发现了敌方的间谍，揭破他，但并不简单处死，而是劝导收买他，让其继续给他的上级提供情报，当然这些情报都是假的。

宋朝时，刘豫勾结金国，被金封为齐王。岳飞早就想除掉刘豫这个民族败类了。他听说金兀术讨厌刘豫，便决定利用这一矛盾，借金兀术之手除掉刘豫。有一天，岳飞手下抓到金兀术手下的一个间谍，岳飞假装认错了人，大声责备道：“这不是张升吗？我派你去与齐王联络，叫齐王诱降金兀术，你如何一去不返？我只得又派人去。齐王已答应我今年冬天以联合进兵长江为名，骗金兀术到清河。你长期逃避任务，该当何罪？”那人假意认罪，请求岳飞给他一次主动立功的机会。岳飞说：“好吧，你给我带封信给齐王，问他何时出兵。”于是，岳飞写了一

封信给刘豫，把那人的大腿割开了一个口子，放入书信，然后包扎好伤口。那人忍痛回到金营中，向金兀术报告了这一情况，并把书信取出来交给金兀术。金兀术看后大惊，命人火速带书信上交金国国君。不久，刘豫被废。

在经济领域中，也广泛地使用间谍，通常表现为窃取经济情报。高明的还可以通过间谍向对手提供虚假情报，使对手上当受骗，造成失误。

第三十四计 苦肉计

人不自害，受害必真。假真真假，间以得行。
童蒙之吉，顺以巽也^①。

按：间者，使敌人相疑也；反间者，因敌人之疑而实其疑也；苦肉计者，盖假作自间以间人也。凡遣与己有隙者以诱敌人，约为响应，或约为共力者^②，皆苦肉计之类也。如郑武公伐胡而先以女妻胡君^③，并戮关其思^④，韩信下齐而酈生遭烹^⑤。

【注释】①童蒙之吉，顺以巽(xùn)也：语出《周易·蒙》卦。即幼稚蒙昧的人之所以吉利，是因为他柔顺服从。巽，谦逊，服从。②共力：内应。③胡：古代泛称北方边地和西域的少数民族为胡。④关其思：郑国大夫，因主张伐胡而被杀。⑤酈生：酈食其(yiji)，刘邦故意派他去劝齐王投降，好使齐王不作准备，后被齐王烹死。

【译文】人们通常不会自己伤害自己，如果受到伤害，别人必定不会怀疑。我方以假作真，让敌方信假为真，这样离间的计谋就可以实现了。利用童蒙柔顺的方法欺骗敌人，就是利用其柔顺而达到目的。

按：做间谍的是使敌人互相猜疑，作反间谍的是利用敌人内部本来的猜忌，再增加他们的猜疑；用苦肉计则是承认自己是间谍，再乘机作间谍活动。凡是派遣与自己有

仇的人去迷惑敌人，相约为内应，或相约共同起事的，都属于苦肉计一类的计谋。如郑武公在征伐胡以前，先把自己的女儿嫁给胡君，又杀掉了主张伐胡的大夫关其思。韩信进攻齐国，齐王把刘邦派来劝说自己的郚食其烹死了。

【评析】人都不愿意伤害自己，如果说被别人伤害，这肯定是真。己方如果以假当真，对方肯定信而不疑，这样才能使苦肉计得以成功。此计其实是一种特殊作法的离间计。运用此计，“自害”是真，“他害”是假，以真乱假，己方要造成内部矛盾激化的假象，再派人装作受到迫害，借机钻到敌人心脏中去进行间谍活动。

春秋时期，吴王阖闾杀了吴王僚，夺得王位。他十分惧怕吴王僚的儿子庆忌为父报仇。庆忌正在卫国扩大势力，准备攻打吴国，夺取王位。阖闾整日提心吊胆，要大臣伍子胥替他设法除掉庆忌。伍子胥向阖闾推荐了一名智勇双全的勇士，名叫要离。阖闾见要离矮小瘦弱，说道：“庆忌人高马大，勇力过人，如何杀得了他？”要离说：“刺杀庆忌，要靠智不靠力。只要能接近他，事情就好办。”阖闾说：“庆忌对吴国的防范最严，怎么能够接近他呢？”要离说：“只要大王砍断我的右臂，杀掉我的妻子，我就能取信于庆忌。”阖闾不肯答应。要离说：“为国亡家，为主残身，我心甘情愿。”吴都忽然流言四起，说阖闾弑君篡位，是无道昏君。吴王下令追查，原来流言是要离散布的。阖闾下令捉拿要离和他的妻子，要离当面大骂昏君。阖闾假装追查同谋，没有杀要离，只是斩断了他的右臂，把他夫妻二人关进了监狱。几天后，伍子胥让狱卒放松看管，让要离乘机逃出。阖闾听说要离逃跑，就杀了他的妻子。

这件事不久传遍了吴国。邻近的国家也知道了。要离逃

到卫国，求见庆忌，要求庆忌为他报断臂杀妻之仇，庆忌接纳了他。要离果然接近了庆忌，他劝说庆忌伐吴。要离成了庆忌的贴身亲信。庆忌乘船向吴国进发，要离乘庆忌没有防备，从背后用矛尽力刺去，刺穿了胸膛。庆忌的卫士要捉拿要离。庆忌说：“敢杀我的也是个勇士，放他走吧！”庆忌因失血过多而死。

要离完成了刺杀庆忌的任务，家毁身残，也自刎而死。

“周瑜打黄盖，一个愿打，一个愿挨。”“苦肉计”是先把自己折磨一番，利用血和泪去争取接近敌方，暗地里搞垮敌方。这在现代战争中一样地可以很巧妙地使用，达到打击敌人的目的。

第二次世界大战期间，英国海军的情报机关捕获了名叫穆特和杰夫的两个挪威籍人，他们本是德国盖世太保属下的两名谍报人员，是被派到英国专门进行收集军事情报、制造恐怖事件等破坏活动的。英国情报机关将计就计，利用他们传递假情报，达到对纳粹不利、有利盟军战局的目的。为了使德国情报机关信任他们所派遣的两个间谍，采用了苦肉计，让他们先在美国的土地上，创造“惊人的奇迹”。这就是英国海军情报机关和英国有关方面合作，经过妥善安排，精心导演，让他们制造了两起引人瞩目的爆炸事件。事后，英国还专门让他们二人在现场留下作案证据，如穆特“不慎”失落在现场的一只挪威造指南针，并且故意派英国情报人员去侦察破案，“发现”这种证据。由于英国精心而巧妙的苦肉计策划，使德国的纳粹对这两名间谍倍加信任。自此以后，英国利用这两个人给德国提供了不少假情报，英国海军进行了大量的欺敌活动，对盟军的反法西斯战争作出了很大的贡献。

第三十五计 连环计

将多兵众，不可以敌，使其自累^①，以杀其势^②。在师中，吉，承天宠也^③。

按：庞统使曹操战船勾连^④，而后纵火焚之，使不得脱。则连环计者，其法在使敌自累，而后图之。盖一计累敌，一计攻敌，两计扣用，以摧强势也。如宋毕再遇尝引敌与战^⑤，且战且却^⑥，至于数四。视日已晚，乃以香料煮黑豆，布地上。复前搏战，佯败走。敌乘胜追逐，其马已饥，闻豆香乃就食，鞭之不前。遇率师反攻，遂大胜。皆连环之计也。

【注释】①自累：自我牵制。 ②杀：削弱。 ③在师中，吉，承天宠也：语出《周易·师》卦的《象》辞，即主帅在军中指挥，一定非常吉利，因为得到上天的宠爱。 ④庞统：三国时，刘备的谋士，初与诸葛亮齐名，号称“凤雏”。

⑤毕再遇：宋代袁州人，有谋略，精通军事，为抗金名将。

⑥却：退却。

【译文】敌人兵力强大时，就不要去硬拼，应当运用计谋使他们自我牵制，借以削弱它的力量。主帅如能在军中巧妙地运用此计，就能获胜，因为有上天的宠爱。

按：庞统怂恿曹操把战船连起来，然后纵火焚烧，使船只无法逃脱。使用连环计，就是先让敌人自相牵制，然

后再谋攻击的策略。前一计累敌和后一计攻战结合运用，任何强敌都能摧毁。如宋代毕再遇，常常用计引诱敌人作战。他忽而前进，忽而后退，就这样三番五次地把敌人缠住。到天色昏暗的时候，他把事先用香料煮好的黑豆撒在阵地上。再去向敌人挑战，一会儿又故意败退。敌人乘胜追击，但是他们的战马已经饥饿了，闻到豆子的香味，都只顾抢着吃，任随用鞭子抽打，也不肯再向前进。这时，毕再遇率领军队进行还击，回头猛攻敌人，因此大获全胜。这也是连环计的运用。

【评析】连环计，指多计并用，计计相连，环环相扣，一计累敌，一计攻战，任何强敌，无攻不破。此计关键是要使敌人“自累”，就是自己害自己，使其行动盲目。这样，就为围歼敌人创造了良好的条件。

赤壁大战时，周瑜巧用反间计，让曹操误杀了熟悉水战的蔡瑁、张允，又让庞统向曹操献上锁船之计，又用苦肉计让黄盖诈降。三计连环，打得曹操大败而逃。

曹操误杀了蔡、张二人后，曹营再也没有熟悉水战的将领。

东吴老将黄盖见曹操水寨船只一个挨一个，又无得力指挥，建议周瑜用火攻曹军。并主动提出，自己愿去诈降，趁曹操不备，放火烧船。周瑜说：“此计很好，只是将军去诈降，曹贼肯定生疑。”黄盖说：“何不使用苦肉计？”周瑜说：“那样，将军会吃大苦。”黄盖说：“为了击败曹贼，我甘愿受苦。”第二日，周瑜与众将在营中议事，黄盖当众顶撞周瑜，骂周瑜不识时务，并极力主张投降曹操。周瑜大怒，下令推出斩首。众将苦苦求情：“老将军功劳卓著，请免一死。”周瑜说：“死罪既免，活罪难逃。命令重打一百军棍。”打得黄盖鲜血淋漓。黄盖私下派人

送信给曹操，大骂周瑜，表示一定要寻找机会前去投降曹操。曹操派人打听，黄盖确实受刑，正在养伤。他将信将疑，于是，派蒋干再次过江察看虚实。

周瑜这次见了蒋干，指责他盗信逃跑，坏了东吴的大事。这次过江，不知又有什么打算。周瑜说：“莫怪我不念旧情，先请你住到西山，等我大破曹军之后再说。”就把蒋干给软禁了起来。其实，周瑜想再次利用这个过于自作聪明的书呆子，名为软禁，其实是引他上钩。一日，蒋干心中烦闷，在山间闲逛。忽然听到从一间茅屋中传出琅琅书声。蒋干进屋一看，见一隐士正在读书，攀谈之后，知道此人乃是名士庞统。庞统说，周瑜年轻自负，难以容人，所以隐居在那里。蒋干果然又自作聪明，劝庞统投奔曹操，夸耀曹操重视人才，如去，定得重用。庞统应允，并偷偷地把蒋干引到江边僻静处，坐一小船，悄悄驶向曹营。

蒋干哪里会想到又中了周瑜一计！原来庞统早与周瑜谋划，故意向曹操献锁船之计，让周瑜火攻之计更显神效。

曹操得了庞统，十分欢喜，言谈之中，很佩服庞统的学问。他们巡视了各营寨，曹操请庞统提意见。庞统说：“北方士兵不习水战，在风浪中颠簸，肯定受不了，怎能与周瑜决战？”曹操问：“先生有何妙计？”庞统说：“曹军兵多船众，数倍于东吴，不愁不胜。为了克服北方兵士的弱点，何不将船连锁起来，平平稳稳，如在陆地之上。”曹操果然依计而行，将士们都十分满意。一日，黄盖在快艇上满载油、柴、硫、硝等引火物资，遮得严严实实的。他们按事先与曹操联系的信号，插上青牙旗，飞速渡江诈降。这日刮起东南风，正是周瑜他们选定的好日子。曹营官兵，见是黄盖投降的船只，并不防备。忽然间，黄盖的船

上火势熊熊，直冲曹营。风助火势，火乘风威，曹营水寨的大船一个连着一个，想分也分不开，一齐着火，越烧越旺，周瑜早已准备快船，驶向曹营，只杀得曹操数十万人马一败涂地。

连环计，不管在军事上，还是政治上，都得重视效果。正如古人所说：“大凡用计者，非一计之可孤行，必有数计以襄（辅助）之也。……故善用兵者，行计各实施。运巧必防损，立谋虑中变。”也就是一计不成，或一计不足以成功，又生出多计助之，行计应重实施，运作巧妙必能防止损失，设谋要不断变化。第二次世界大战前，希特勒也运用了一系列连环计。

当时英法两国是欧洲最强国家，法国在非洲拥有许多殖民地，实际上已成为一个非洲土地上的欧洲国家，其野心在于独霸欧、非两洲；英国殖民地遍布全球，其政治目的却是永远保持均势。但在德国希特勒眼里，已看到英法两国目标不一致，认为要翻身，必先拆散英法联盟，要削弱法国，非拉拢英国不可。此时，英国有意讨好德国，建议“平等军备”，法国却强烈反对，到塞尔区人民投票返德之后，希特勒乘机宣布不向法国作领土要求，即暗示不索回阿尔萨斯和洛林两割地，引诱法国同意“平等军备”。此时英法两国已开始貌合神离。希特勒再借口法国与苏联结盟，突然进军占领莱茵河非军事区，使法国外交陷于彷徨境地，得不到英国军事支持，英法矛盾日益加深，希特勒再支持西班牙佛朗哥发动军事政变，怂恿意大利墨索里尼进占非洲的阿比西尼亚，而他却乘意军南进之机，把奥地利从意手中夺过来。几年之间，从一个孤立国进而成为轴心盟主，公然向全世界挑战。希特勒就是这样制造一个个矛盾，使法国、意大利“自累”，然后乘机图利。这也可以算得上是现代史上比较成功的连环计了。

第三十六计 走为上计

全师避敌，左次无咎，未失常也^①。

按：敌势全胜，我不能战，败必降、必和、必走。降则全败；和则半败；走则未败。未败者，胜之转机也。如宋毕再遇与金人对垒，度金兵至者日众^②，难与争锋。一夕拔营去，留旗帜于营。豫缚生羊悬之^③，置其前二足鼓上，羊不堪悬，则足击鼓有声。金人不觉为空营，相持数日，乃觉。欲追之，则已远矣。可谓善走矣！

【注释】①左次无咎，未失常也：语出《周易·师》卦的《象》辞。即军队驻扎在左边还是右边，要根据地理环境、敌我形势而定，驻扎在左边没有错，是因为它没有违背行军打仗的一般道理。②度：考虑。③豫：事先，预先。

【译文】全军退却，避开强敌，这种以退为进的军事策略并不违背正常的用兵原则。

按：敌方兵力占绝对优势，我方不能战胜他，只有投降、讲和与退却三条路可走。投降，是彻底失败；讲和，是一半失败；退却，不是失败，而是转败为胜的关键。如宋代毕再遇跟金人对抗，因为金兵强大，宋营兵少，他就在一个夜晚把队伍完全撤走，只把旗帜留在阵地上。预先把羊倒吊起来，把羊的两只前腿放在鼓上，羊被吊得难受，两腿不停地乱动，就使鼓发出咚咚地响声。金人日夜听到鼓

声，没有起疑心，不知道毕再遇早已撤走了。几天之后，金人才发觉，想追击，但是毕再遇已率军撤得远远的了。这也是善于退却的例子。

【评析】这一条计名出自《南齐书·王敬则传》：“檀公三十六策，走为上计。”走为上，指在敌我力量悬殊的不利形势下，采取有计划地主动撤退，避开强敌，寻找战机，以退为进。这在谋略中也应是上策。

我国战争史上，早就有“走为上”计运用得十分精彩的例子。

春秋初期，楚国日益强盛，楚将子玉率师攻晋。楚国还胁迫蔡、陈、许、郑四个小国出兵，配合楚军作战。此时晋文公刚攻下依附楚国的曹国，深知晋楚之战迟早不可避免。子玉率部浩浩荡荡地向曹国进发，晋文公闻讯，分析了形势。他对这次战争的胜败没有把握，楚强晋弱，他决定暂时后退，避其锋芒。于是对外假意说道：“当年我被迫逃亡，楚国先君对我以礼相待。我曾与他有约定，将来如我返回晋国，原意两国修好。如果迫不得已，两国交兵，我定先退避三舍。现在，子玉伐我，我当实践诺言，先退三舍。”他撤退九十里，仗着临黄河，靠太行山，相信足以御敌。他又事先派人往秦国和齐国求助。

子玉率部追到城濮，晋文公早已严阵以待。晋文公得知楚国左、中、右三军，以右军最薄弱，右军前头为陈、蔡士兵，他们本是被胁迫而来的，并无斗志。子玉命令左右军先进，中军继之。楚右军直扑晋军，晋军忽然撤退，陈、蔡军的将官以为晋军惧怕，就紧追不舍。忽然晋军中杀出一支军队，驾车的马都蒙上老虎皮。陈、蔡军的战马以为是真虎，吓得乱蹦乱跳，转头就跑，骑兵哪里控制得住，楚右军大败。晋文公派士兵假扮陈、蔡军士，向子玉报捷：“右师已胜，元帅赶快进兵。”子玉登车一望，晋军后方烟尘蔽天，他大笑道：“晋军不堪一击。”其

实，这是晋军诱敌之计，他们在马尾绑上树枝，来往奔跑，故意弄得烟尘蔽日，制造假象。子玉急命左军并力前进。晋军上军故意打着帅旗，往后撤退。楚左军又陷于晋国伏击圈内，遭到歼灭。等子玉率中军赶到，晋军三军合力，已把子玉团团围住，急令突围。虽然他在猛将成大心的护卫下，逃得了性命，但部队伤亡惨重，只得回国。

在这里，晋文公的几次撤退，都不是消极逃跑，而是主动退却，寻找或制造机会。所以，“走”，是上策。

在政治斗争中，能运用走为上策的都是智慧之士。只有那些不识形势，钻死胡同的人才把走视为逃亡。古往今来，一走了之的不乏其人，如范蠡、张良、重耳、介子推等，他们有的是功成身退，以避灾难；有的是暂时避过风险，等待时机，时机一到就卷土重来。

美国的詹姆斯博士曾将强者和失败者加以比较，他说：“失败者压制自然地、正确地表达潜在的能力。如果他选择的那条道路走投无路时，他不知道人生还有其他的路途，他畏惧尝试新的东西，他固守自己旧有的地位，他不是个创新者，他重蹈覆辙，他总是一再重复家庭和文化的不幸。”

当事业和生活遇到无可挽回的困境时，当一个更有诱惑力、更有发展前途的目标向自己招手时，失败者没有当机立断、弃旧迎新的勇气和毅力。

单位条件的好和坏，主要取决于是否能够满足于人的需要，及满足的程度大小。能够最大限度地满足大多数人利益需要的单位，就是好单位。但是，同一单位，对于生活于其中的不同个人说来，意义和价值是不同的。因为人们的需要不同，单位的条件适合甲的需要，但不一定满足乙的需要。

无论在哪种情况下，一旦一个人觉得工作单位的条件不利于自己的发展，且暂时不会出现转机，那么便应该当机立断，走为上。古人说：“良鸟择木而栖，良臣择主而事。”就是这个道理。