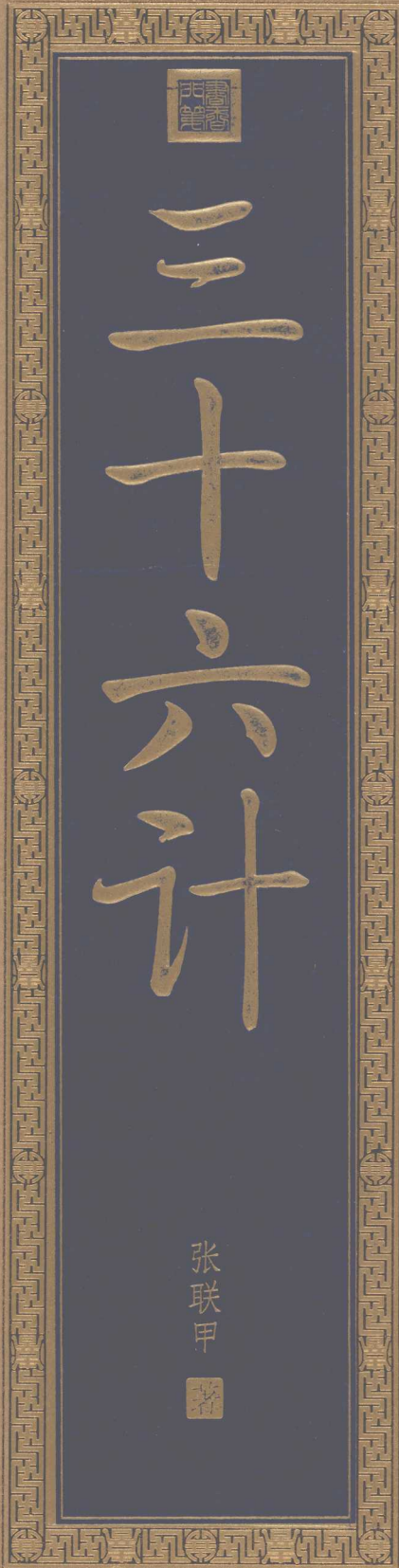


三十六计

张联甲

著





# 三十六计

张联甲  
著



图书在版编目(CIP)数据

三十六计/张联甲著.—北京:北京出版社,2008.3

(书香门第)

ISBN 978-7-200-07149-8

I.三… II.张… III.①兵法—中国—古代②三十六计—著 IV.E892.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第030028号

全案策划

 唐码书业 (北京) 有限公司  
TANGMARK PUBLISHING & DISTRIBUTION CO., LTD. (BEIJING)

WWW.TANGMARK.COM

责任编辑 边海滨

封面设计 刘畅

排版制作 王江妹 安爽

书香门第

# 三十六计

SANSHILIU JI

张联甲 著

出版/北京出版社出版集团

北京出版社

地址/北京·北三环中路6号

邮编/100011

网址/www.bph.com.cn

发行/北京出版社出版集团

经销/新华书店

印制/北京中创彩色印刷有限公司

版次/2008年4月第1版

2008年4月第1次印刷

开本/787×1092 1/16

印张/21

字数/443千字

书号/ISBN 978-7-200-07149-8/G·3604

定价/49.90元

质量监督电话/010-58572393



## 前言

《三十六计》又名《秘本兵法》，是一部被称为「益智之荟萃，谋略之大成」的兵学奇书。「三十六计」一语，最早见于《南齐书·王敬则传》。原文是：「檀公三十六策，走为上计，汝父子唯应走耳。」此语一出，为后人竞相沿用，有人由此受到启发，广征博引，编撰成《三十六计》一书。

《三十六计》按计名排列，共分六套，即胜战计、敌战计、攻敌计、混战计、并战计和败战计。每套各包含六计，总共三十六计。计名有的源于古代兵书，如：「声东击西」、「以逸待劳」等；有的来自历史典故，如「暗度陈仓」、「围魏救赵」、「假道伐虢」等；有的取自古代文学作品，如「擒贼擒王」、「李代桃僵」；有的借用日常成语，如「金蝉脱壳」、「反客为主」、「指桑骂槐」等；剩下的出自其他方面，不一而足。这些计名本身，便精炼地概括了奇巧的思维和缜密的思考，又淡淡地映出了叵测的人心和杀机四伏的世界。

三十六计的理论基础是《周易》中的阴阳法则，参以古代兵家刚柔、奇正、攻防、彼己、虚实、主客等对立关系相互转化的理论，含有朴素的辩证法思想。正如《三十六计》「总说」中指出：「六六三十六，数中有术，术中有数。阴阳燮理，机在其中。机不可设，设则不中。」这段话有力地证明了三十六计与阴阳法则之间的关系。

《三十六计》展现了我国古代军事谋略学的精髓，在今天仍有旺盛的生命力，并引起国际上的广泛关注。瑞士汉学家胜雅律曾说：「中国人开辟的智谋学，是一个深邃而广袤的天地。在这个天地里，充满着「知识可乐」，我只品尝其中的点滴，已深感其味无穷……」胜雅律的巨著《智谋——平常和非常时刻的巧计》，以数十万字的篇幅深入介绍和评述了中国的三十六计。该书在西方舆论界引起巨大反响，成为一座促进中西方相互理解和交流的桥梁。

三十六计的智谋是一种综合性的辩证思维，既可作为军事指挥战略的参考书，又是谋事哲学和商战运筹的必备之书。今人研读《三十六计》，可从中引发出许多实用的策略。在政治、经济、外交、经营、处世等各个方面，若能将这些策略加以灵活运用，定能增强自己总揽全局、运筹帷幄的能力。



# 目录

总说	一
----	---

## 第一套 胜战计 三

第一计	瞒天过海	四
第二计	围魏救赵	一四
第三计	借刀杀人	二二
第四计	以逸待劳	三〇
第五计	趁火打劫	三八
第六计	声东击西	四八

## 第二套 敌战计 五七

第七计	无中生有	五八
第八计	暗度陈仓	六八
第九计	隔岸观火	七七
第十计	笑里藏刀	八八
第十一计	李代桃僵	九六
第十二计	顺手牵羊	一〇四

## 第三套 攻战计 一一一

第十三计	打草惊蛇	一一二
第十四计	借尸还魂	一二〇
第十五计	调虎离山	一二七
第十六计	欲擒故纵	一三三
第十七计	抛砖引玉	一四二
第十八计	擒贼擒王	一五一

**第四套 混战计** 一六一

- |       |      |     |
|-------|------|-----|
| 第十九计  | 釜底抽薪 | 一六二 |
| 第二十计  | 浑水摸鱼 | 一七一 |
| 第二十一计 | 金蝉脱壳 | 一七八 |
| 第二十二计 | 关门捉贼 | 一八七 |
| 第二十三计 | 远交近攻 | 一九六 |
| 第二十四计 | 假道伐虢 | 二〇三 |

**第五套 并战计** 二一一

- |       |      |     |
|-------|------|-----|
| 第二十五计 | 偷梁换柱 | 二一二 |
| 第二十六计 | 指桑骂槐 | 二一八 |
| 第二十七计 | 假痴不癫 | 二二七 |
| 第二十八计 | 上屋抽梯 | 二三八 |
| 第二十九计 | 树上开花 | 二四八 |
| 第三十计  | 反客为主 | 二五六 |

**第六套 败战计** 二六五

- |       |      |     |
|-------|------|-----|
| 第三十一计 | 美人计  | 二六六 |
| 第三十二计 | 空城计  | 二七六 |
| 第三十三计 | 反间计  | 二八五 |
| 第三十四计 | 苦肉计  | 二九六 |
| 第三十五计 | 连环计  | 三〇五 |
| 第三十六计 | 走为上策 | 三一四 |

**跋** 三二四





總說

六六三十六，數中有術，術中有數。陰陽變理，机在其中。机不可设，设则不中。





【第一套】  
**胜战计**

【第一计】瞒天过海【第二计】  
围魏救赵【第三计】借刀杀人  
【第四计】以逸待劳【第五计】  
趁火打劫【第六计】声东击西

## 【第一计】

## 瞒天过海



## 【计名探源】

据《永乐大典·薛仁贵征辽事略》记载：

贞观十七年（公元643年），唐太宗御驾亲征，统兵30万，向高丽进发。及至海边，只见波浪滔天，高丽远在千里之外的对岸。30万大军如何渡过大海？众人面面相觑，无计可施。唐太宗也心感后悔，不该大老远地来征讨高丽，前部总管张士贵问计于薛仁贵。薛仁贵说：皇上担心的是大海阻隔，难征高丽。我有一计，让皇上在不知不觉中渡过大海。数天后，张士贵与诸将领来见太宗，忽闻传报一个住在近海的老者请求见驾，并且愿意为太宗远渡重洋提供物资军粮。唐太宗闻言大喜，带领文武百官去会见这位老者。老者把太宗引入一室：只见室内到处都挂着绣幔彩锦，地上也铺着厚厚的茵褥，桌上早已摆满了佳肴美酒。太宗当下龙颜大悦，使百官进酒，歌舞奏起，与老者觥筹交错，把过海之事忘得一干二净。正当众人酒酣耳热之际，突然案上的杯盏倾斜，酒汁横流，人也左右摇晃，站立不定，只听得室外有大风呼啸，继而又有波声如雷。太宗大惊，急忙令大臣揭开那些绣幔彩锦，探出头来往外一看：眼前是茫茫大海，滚滚波涛，原来太宗所在的华丽房子是由一条大船装饰而成的，哪里是在什么老者家里做客？巨浪掀天，横无涯际，30万大军已然航行在大海之上了！

到底是怎么回事呢？原来这老者是新招壮士薛仁贵扮成的，他见太宗心生悔意、举棋不定，情急之下设计出这“瞒天过海”之计。瞒天过海原意就是瞒着“真龙天子”唐太宗，使之在不知不觉中渡过大海。“瞒天过海”的引申意是采用伪装的手段，制造公开的假象，使对方失去警戒之心，寓言于明，寓真于假，避开麻烦，渡过难关，从而达到出奇制胜的目的。“瞒天过海”用在兵法上，实属一种示假隐真的疑兵之计，用来作战役伪装，以期达到出其不意的战斗效果。

## 【古经玄览】

备周则意怠<sup>①</sup>，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

## 【古文今译】

防备周密，那么意志就会懈怠下来；平常看惯了的，往往就不再怀疑。秘密蕴藏在公开的事物中，而不是与公开的事物相对立。极为公开的事情里往往隐藏着极其隐秘的计谋。

## 【说文解字】

①备周则意怠：备，防备；周，周密；怠，松懈。防备十分周密。往往容易让人意志懈怠。

## 【弦外余音】

阴阳是我国古代传统哲学和文化思想的基点，其思想笼罩着大千宇宙、细末尘埃，并影响到意识形态的一切领域。阴阳学说是把宇宙万物作为对立的统一体来看待，表现出朴素的辩证思想。阴、阳二字早在甲骨文、金文中出现过，但作为阴气、阳气的阴阳学说，最早是由道家始祖楚国人老子所倡导，并非《易经》提出。此计中所讲的阴指机密、隐蔽；阳，指公开、暴露。阴在阳之内，不在阳之对，在兵法上是说秘计往往隐藏于公开的事物里，而不在公开事物的对立面之上。

## 【本经按语】

阴谋作为，不能于背时秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。如：开皇九年（公元589年），大举伐陈。先是弼请缘江防人，每交代之际，必集历阳，大列旗帜，营幕蔽野。陈人以为大兵至，悉发国中士马，既而知防人交代。其众复散，后以为常，不复设备，及若弼以大军济江，陈人弗之觉也。因袭南徐州，拔之。

## 【古文今译】

机密的谋略不能在背着人的时候或者是在隐蔽的地方施行。诸如在半夜里偷东西，或者是在偏僻的巷子里杀人，都是愚蠢和低级的行为，不是聪明人采取的方法。公元589年，隋朝将大举攻打陈国（都城在今南京）。战前，隋朝将领贺若弼奉命统领江防，每次调兵遣将时都把兵力集中在历阳，战旗遮天，帐篷遍野。陈国误以为是大军来到，发动了全国的士卒兵马全力以赴，准备迎敌，但后来发现只不过是隋军的调防而已，于是撤回部队。如此三番五次之后，陈国人就习以为常了，戒备也松懈下来。直到隋将贺若弼引领大军渡江袭来时，陈人居然还未觉察。于是隋军轻而易举地攻占了南徐州。

## 【世说新语】

瞒天过海的情形很多，大而言之，可分为以下几种：（1）阳奉阴违。表面上顺从，暗地里不从。这样就使对方失去警觉，为“过海”创造有利条件。（2）制造假象。抓住对方弱点，制造假象迷雾，以假乱真，从中取利。（3）转移视听。把对方的注意力转移到别处，使对方不知道自己的真正意图。（4）隐迹潜踪。《孙子兵法》说：“形人而我无形。”即用欺骗的手段使对方暴露企图，而自己却不露形迹。自己无形而对方有形，当然会无往而不胜。本计的要点是：“内”，即计谋存在于公开的事物当中。鬼鬼祟祟的行为会让别人提高警惕；实施暴力，又招致激烈的反抗，往往导致不可控制、不可挽回的恶果。这些手段都是低级的，是睿智之士所鄙夷的。

把计谋隐藏在光明正大的事物之中，让人防不胜防，从而得逞，实际上就是“攻其无备，出其不意”。

## 【事典钩沉】

### 曹操领兵出荒原

有一年夏天，曹操率领部队去讨伐张绣，天气热得出奇，骄阳似火，天上一丝云彩也没有，部队在

弯弯曲曲的山道上行走，两边密密的树木和被阳光晒得滚烫的山石让人透不过气来。到了中午时分，士兵的衣服都湿透了，行军的速度也慢下来，有几个体弱的士兵竟晕倒在路边。曹操看行军的速度越来越慢，担心贻误战机，心里很是着急。可是，眼下几万人马连水都喝不上，又怎么能加快速度呢？他立刻叫来向导，悄悄问他：“这附近可有水源？”向导摇摇头说：“泉水在山谷的那一边，要绕道过去还有很远的路程。”曹操想了一下说：“不行，时间来不及。”他看了看前边的树林，沉思了一会儿，对向导说：“你什么也别说，我来想办法。”他知道此刻即使下命令要求部队加快速度也无济于事。脑筋一转，办法来了，他一夹马肚子，快速赶到队伍前面，用马鞭指着前方说：“士兵们，我知道前面有一大片梅林，那里的梅子又大又好吃，我们快点赶路，绕过这个山丘就到梅林了！”士兵们一听，仿佛已经吃到嘴里，精神大振，步伐不由得加快了许多。

## 孔明班师回朝

四出祁山，孔明本来已经大获全胜，司马懿用了一个反间计，后主刘禅相信谗言，下诏命孔明班师。孔明接受诏书以后，仰天长叹道：“主上年幼，身边必有奸臣。我正要建立大功，为什么让我还朝？我如果不回，便是轻视幼主；若是奉命退兵，日后再也难以得到这样的好机会了。”姜维问：“如果大军撤退，司马懿乘势追杀上来，该怎么办才好？”孔明说：“我们这次撤军，可分五路而退。今日先退这座大营。假设说营内只有一千士兵，却要掘两千人的灶；今天要是掘了三千人的灶，明日就掘四千人的。每天退军，都要添灶之后再出发。”杨仪问：“当年孙臧擒庞涓，用添兵减灶的办法，现在丞相退兵，为什么要增灶？”孔明说：“司马懿善于用兵，他知道我们撤退，必然追赶，可他又必然会怀疑我们有埋伏，一定会在旧的军营内数一数灶的多少，看到咱们每天增灶，又不知道兵到底是退还是没退，便存有疑惧，不敢追赶，我们便不会因退兵而遭受损失了。”于是传令退兵。

司马懿估计到他的反间计已经奏效，只等蜀兵撤退时便要追杀。正当他踌躇满志时，忽然得到报告，说蜀军大营已经空虚，人马都已撤去。司马懿因为知道孔明足智多谋，不敢轻易追赶，亲自率了百余名骑卫前来蜀军营地察看，叫军士数灶的数目，便回到自己的营寨中去了。第二天又叫士兵赶到那个营内再一次查点灶数，士卒回来报告说：“这营内灶的数目，比原来又多了一分。”司马懿对众位将领说：“我猜到孔明足智多谋，现在果然添兵增灶，我若追赶他们，必然中了他们的计；不如暂且退军，再作更好的打算。”于是他回师不再追赶。

## 刘兰成大胜慕容顺

公元618年（唐高祖武德元年），北海郡（今山东潍坊、盖都等地）的明经（官位名）刘兰成投降了起义军首领慕容顺。投降后的第二天，刘兰成向慕容顺请战：“让我挑选150名壮士，去袭击北海郡城。”慕容顺心中好笑：“带这么少的兵去攻打，岂不是以卵击石？今天倒要见识一下刘兰成的手段。”他脸露微笑：“好，满足你的要求！”

刘兰成带着150名壮士出发了，走到离郡城40里之地，留下10人。让他们去割草，并把割下的草分成100多堆，接到命令，马上点燃。走到离郡城20里地了，他又把20人留下，让他们每人手执一面大旗，一接命令，火速竖起。到离郡城只剩五六里了，他又留下了30人，让他们悄悄埋伏在险要之地，准

备袭击敌人。刘兰成亲自率领10名壮士，借着夜色掩护，潜伏在距城仅1里左右的小树林里。余下80人分别隐蔽在有利地形上。听到鼓声，这80人便马上跃出，逮敌人、抢牲畜后火速撤离。

到了第二天早晨，城里士兵远望没有敌人踩起的烟尘，马上快快活活出城打柴放牧。接近中午，太阳光越来越毒，刘兰成率领10个人直扑城门下。城上卫兵大惊失色，立即击鼓传报。刘兰成布置下的那80名游动士兵耳听鼓声，迅速四处活动，大抢牲畜，活捉正在打柴、放牧的一些敌兵后立即离开。

城下的刘兰成估计自己的人已经得手，突然放慢了脚步，领着那10名士兵大摇大摆离开城门，从容不迫地返回。城里冲出了大批将士，可看到刘兰成逛街一样安稳，生怕有埋伏，哪还敢轻举妄动。他们远远地跟在后面，尾随观察动静。一会儿，他们看到前面战旗飘扬，更远的地方冒起大团大块的浓烟。这批官军个个胆战心惊：不好，烟尘飞扬，准有大批伏兵！马上掉头返回。

刘兰成不费吹灰之力，俘获了那些敌兵和牲畜，并达到了以小股部队骚扰大批敌人的目的。

## 李靖一战破梁王

唐朝初年，李靖是赵王孝恭属下长史，统领军队，准备对占据江陵的梁王萧铣进攻。当时，秋水暴涨，浊浪滔天，众将认为此时进兵必败无疑。而李靖却认为，用兵贵在神速。现在正可顺水推舟，一日千里，必能出奇制胜。孝恭素重李靖之才，对他言听计从。次日率战船2000余艘东下，一昼夜便抵夷陵。萧铣的将领林士弘果然毫无防备，一击即破。接着，李靖长驱直入，顺北江而下，守将盖彦举闻风丧胆，举王洲之地而降。

这时，梁王萧铣正屯兵务农，听说李靖率军而入，仓促间只好召集卫兵应战。孝恭要出马应战，李靖以为不可。他认为敌军拼死而来，应避其锋芒以候时机。孝恭没有采纳他的建议，亲自率军出阵，结果大败而回，退回南岸。梁王军队乘胜沿江抢夺财物，军容散乱，于是李靖领兵乘机击之，直抵江陵。然后又下令将所获敌船全部击破，弃于江中，任其顺流而下。

众将对此大为疑惑：“所获敌船，正可用于充实我军实力，为何毁之，弃之？”李靖笑着解释道：“尔等有所不知，今萧铣属地甚广；若我军攻城未果，敌军必会四面相围，我军必腹背受敌，进退两难，陷入危境之中，纵有战船，亦无所用。今将敌船沿江弃之，敌援军一见，必疑是江陵已失，未敢轻进。等其明晓之时，我已攻下江陵久矣！”遂继续下令围城。

萧铣被围江陵已久，日夜盼望援军到达。而援军见到江中漂流的梁军船只的残片断流，以为江陵已失陷，吓得不敢继续前进，还纷纷求降。梁王被困于城中，内无粮草，外无援兵，走投无路，便与侍郎岑文本商议。岑文本见大势已去，便劝梁王不如早降。萧铣别无他法，只好开城投降。李靖凭此一战，功绩显赫，把萧铣的96郡地盘，全部纳入赵王属下。

## 隋文帝“瞒天过海”灭陈朝

公元583年，陈叔宝成为陈朝皇帝。他沉迷于寻欢作乐，对国事不理不问，朝内奸臣当道，鱼肉百姓，朝野上下怨声一片。当时，隋文帝成为北方霸主，国力强盛，军队蓄势待发。他得知了陈朝的国内局势，决定挥兵南下，一举灭掉陈朝。可是，滚滚长江水挡在面前，怎么出奇制胜？这时，老臣高颍上奏了一条妙计。

按照高颀的计策，隋文帝派出多路部队浩浩荡荡大举进攻陈朝。他们首先封锁了长江中下游和上游的交通要道，切断了敌军的联络。与此同时，隋朝大将军贺若弼带领一路人马杀向陈朝国都建康。大部队很快到达长江北岸，就地安营扎寨。对岸陈朝的将军看到精神抖擞的隋朝将士一派作战的架势，顿时集合人马，擂鼓四起，做好与隋军作战的准备。

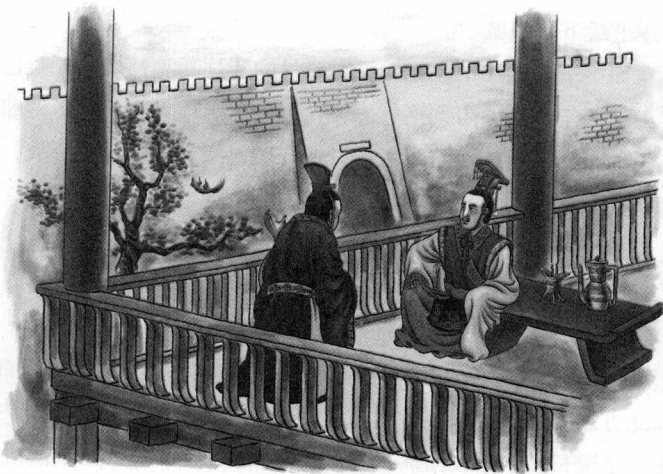
谁知在陈朝准备应敌的时候，隋军不但没有动静，而且还撤了回去，只留着几条破旧的小船零散地泊在渡口。看到这样的阵势，陈朝将士长松了一口气，他们认为隋军水上力量不足，不敢轻易进攻。但没过多久，隋军又来到北岸，驻扎起来。陈军慌忙召集兵马。如此这般几次之后，陈朝军队被折腾得疲惫不堪，隋军间谍趁机又烧毁了陈军的粮草，这样一来陈军更是人心惶惶，进退两难。这时，隋军突然大举进军。一时间，长江之上万船集结，锣鼓震天，陈军早已没有了还击之力，连陈后主也成为阶下囚。

隋文帝大喜，夸赞高颀道：“好一个瞒天过海之计！敌军若不是被麻痹，我军断不会如此轻易取胜。姜还是老的辣！”随即下诏犒赏有功将士。

## 秦二世篡位

秦始皇三十七年（公元前210年）十月，始皇巡游会稽、琅琊等地，随同人员有丞相李斯、中车府令赵高以及始皇的小儿子胡亥等。谁知他们刚到达沙丘，秦始皇就病倒了。他自知活不了多少时日了，便命赵高起草遗诏，召远在边疆蒙恬军中监军的长子扶苏赶回都城咸阳。但始皇没有等到诏书发出，就一命呜呼了。于是，诏书和始皇的玉玺便落到了赵高的手中。

由于始皇死在宫外，李斯害怕受牵连，于是封锁了始皇驾崩的消息，除了李斯、赵高、胡亥以及几个贴身宦官以外，无人知晓。赵高自小就是宫中的宦官，曾是胡亥的老师，两人的关系非常好。而始皇的长子扶苏性格刚正不阿，对赵高有很深的成见，而且与武将蒙恬亲近。扶苏曾多次直谏秦始皇，一点情面不留，所以始皇不喜欢他，因而派他和蒙恬一起戍守边境。但其实始皇还是把扶苏作为继承人来培养的，派他去边疆是为了让他增长治国的经验。



此时赵高很清楚，如果扶苏接到圣旨就会回到咸阳。尽管始皇并没有明确说明传位给扶苏，但事实摆在面前：长子继承皇位是惯例。由于害怕扶苏做了皇帝后危及自身，赵高动起了歪主意。既然始皇的玉玺以及通知召回扶苏的遗诏都在自己手上，而且始皇临终的意思也只有胡亥、李斯和自己三人知道，何不说服他们二人，假传圣旨，把皇位掉包给胡亥，然后再找个莫须有的罪名逼迫扶苏和蒙恬自杀，这样一来，自己的权势岂不比秦始皇时期还要大吗？

他打定主意，便去找胡亥，私下对他说：“始皇在世时没有册封你们任何

一个王子，如今传位给长子扶苏。事实摆在面前，扶苏一旦回到咸阳就登基做皇帝，但作为始皇爱子的你却得不到一尺一寸的土地，你觉得公平吗？”

胡亥道：“没有什么公平不公平的。人们经常说：‘知子莫如父。’我想父王这样安排，肯定有他的道理。”

赵高接着劝道：“那可说不准。谋事在人，现在天下就在你我和丞相李斯三人手中，扶苏和你谁做皇帝还不一定呢。让我去劝说李斯，篡改遗诏把你立为皇帝吧。”

起初胡亥并不同意，但经赵高的巧舌劝说后也就默许了。赵高接着去找李斯，摆明其中的利害关系：如果扶苏做了皇帝，必定会重用蒙恬，把李斯取而代之。和胡亥的态度一样，开始李斯也是拒绝，后来经赵高的再三劝说也就同意了。

就这样，赵高连同丞相李斯和胡亥一起篡改了圣旨，送到戍守边境的扶苏处。假诏书斥责扶苏屡次上书肆意非议朝政，所以要求扶苏自刎；而蒙恬戍边十几年没立战功，实为对国不忠，也令其自尽。回到咸阳后，他们发表天下并宣读始皇的遗诏，立胡亥为太子而后胡亥登上帝位，史称秦二世。

## 五张羊皮换相国

百里奚，春秋时虞国人。百里奚早年贫困落魄，后被宫之奇举荐为虞国大夫。

公元前655年，晋国借道虞国讨伐虢国，虞公应允。结果晋消灭了虢国之后，返回时就把虞国灭了，虞公和百里奚成为晋国俘虏。第二年，秦穆公向晋国求婚，晋献公将百里奚作为女儿的陪嫁之奴送到了秦国。百里奚无法忍受充当陪嫁的奴仆的耻辱，便从秦国逃到楚国，却在出国边境被楚兵抓获，成为楚国放马的奴隶。

秦穆公听说百里奚是一位贤能之才，便想用高价把百里奚赎回秦国，但又担心明目张胆地招贤，会引起楚王的疑心而变卦。于是召集大臣来商议此事，大夫公孙枝献上一条计谋。秦穆公听后大喜，不久便依计派人前往楚国，对楚王说：“穆姬嫁到秦国时，曾有一位叫做百里奚的陪嫁之奴，不久前他逃到了楚国，我们希望能以五张羊皮将他赎回秦国服刑。”楚王同意了。百里奚回到秦国后，秦穆公亲自为他打开囚锁，立即将百里奚任命为宰相，号称“五羖大夫”（五张羊皮宰相）。在百里奚的辅佐下，秦穆公最终成就了霸业。



百里奚

### 【古为今用】

## “美丽牌”香烟的求生术

20世纪30年代，国内各大城市香烟市场的竞争非常激烈，英、美厂商出品的“三炮台”、“海盗”牌香烟，充斥市场，国产香烟几乎无人问津。为了挽救危局，生产“美丽牌”香烟的上海华成烟草公司老板想出了一条妙计：就是在香烟盒子内，暗藏人们熟知的《水浒传》中108将的小画像一张。并声



明，凡积累全套“梁山好汉”者，即可到华成公司各代理商店换取黄金二两。广告一出，各地市民争相购买“美丽牌”香烟。他们都抱着某种侥幸心理，希望能得到二两黄金，一时间，“美丽牌”香烟的销量直线上升。

有的买者集齐了36个“天罡星”，却怎么也集不满72个“地煞星”。一些人有了107条好汉的画片，但偏偏还缺一张，而且巧的是所缺的都是“百胜将韩滔”这一张。于是人们整条整条地购买“美丽牌”香烟，更有甚者，那些代理商把整箱的香烟逐包拆开寻找，然后再巧妙地封好出售，但也总找不到韩滔的肖像。于是，“吸烟找韩滔”成了句口头禅，流传很广。“美丽牌”香烟就靠了这个噱头，在市场上站稳了脚跟。

后来，人们知道，在香烟盒内根本不存在“百胜将韩滔”的肖像，但他们还是愿意购买“美丽牌”香烟，因为这种国产香烟烟味本不比外烟差，而且价格便宜，人们当然乐而为之了。华成公司的高额悬赏，显然是使了一个“瞒天过海”之计，虽然有点欺世的嫌疑，但总算使自己企业在夹缝中求得了生存。

## 郑周永智揽订单

20世纪70年代初，韩国商人郑周永投资创办蔚山造船厂，准备建造100万吨级的油轮。经过他的努力，终于筹集了足够的贷款，只等客户来订货了。

那时候，韩国还没有一家比较有名的造船厂，因而没有一个外商相信韩国的企业有造大船的能力。看来订单是不易得到的。怎么办？郑周永陷入苦思冥想之中。一天，他在一堆发黄的旧钞票中偶然发现一张已经发黄的旧钞，面额是五百元的。这张旧钞上印有15世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其形状与现代油轮非常相似。实际上，李舜臣发明的龟甲船只是古代的一种运兵船，李舜臣就是用这种船大败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略，但龟甲船与现代油轮的性质实在是相差甚远。但是，郑周永就像抓住了一根救命的稻草，怀揣这张旧钞来到国外，四处游说，宣称朝鲜在400多年前就具备了造大船的能力，今天完全可以制造出现代化大油轮。经他这么一游说，有个外商信以为真，很快和郑周永签了两张各为26万吨级油轮的订单。

拿到订单后，郑周永与全体职工埋头苦干，终于在两年后交出了两艘油轮。蔚山船厂一炮打响，订单像雪片般飞来，给郑周永带来不尽的财源。如今，蔚山造船厂已成为一个世界级的大企业。

郑周永以一纸旧钞游说外商，达到以假乱真的效果，用的正是这招“瞒天过海”之计，从此开创了企业的腾飞之路，其智慧令人赞叹。

## 肯塔基州的餐厅

美国肯塔基州的一个小镇上有一家格调高雅的餐厅。虽然生意总体说来还不错，但是每个星期二总是格外冷清，可用“门可罗雀”来形容。

又是一个星期二的夜晚，店主人闲来无事，随便翻阅了当地的电话簿，他发现当地竟有一个人名叫约翰·韦恩，与当时美国的一位大名人同名同姓。这个偶然的发现，使他计上心来。他当即打电话给这位约翰·韦恩，说他的名字是在电话簿中随便抽选出来的，他可以免费获得该餐厅的两份晚餐，时间是下星期二晚上八点，欢迎偕夫人一起来。约翰·韦恩欣然应邀。



第二天，这家餐厅门口便贴出了一幅巨型海报，上面写着：“欢迎约翰·韦恩下星期二光临本餐厅。”海报在当地居民当中引起了瞩目与骚动。到了星期二，来客大增，创造了该餐厅有史以来的最高纪录，大家都要看约翰·韦恩的风采。

晚上八点，店里的扩音机开始广播：“各位女士、先生们，约翰·韦恩光临本店，让我们一起欢迎他和他的夫人！”霎时，餐厅内鸦雀无声，众人目光一齐投向大门，谁知那儿竟站着一位典型的肯塔基州老农民，身旁站着一位同他一样不起眼的夫人。人们开始一愣，当明白了这是怎么回事之后，便迸发出了欢笑声。客人簇拥着约翰·韦恩夫妇上座，并要求与他们合影留念。

此后，店主人又继续从电话簿上寻找一些与名人同名的人，请他们星期二来晚餐，并出示海报，普告乡亲。而居民们也很有兴趣知道，与那些耳熟能详的大名人同名的人，究竟是什么样子的。于是“竞猜谁来吃晚餐”的话题，为生意清淡的星期二带来了高潮。

店主人没花一分钱，借用名人之“名”瞒天过海，结果歪打正着，这同时也应归功于他大胆的创见。

## 长城饭店借总统要闻声振海外

1983年，中国第一家五星级宾馆，也是第一家中美合资的宾馆——北京长城饭店正式开张营业。开业伊始，面临的首要问题就是如何招徕顾客。按照通常的做法，应该在中外报刊、电台、电视台做广告。这笔费用是十分高昂的，国内电视广告每30秒需数千元，每天需插播几次，一个月最少需要几十万元。但由于北京长城饭店的客户基本来自香港、澳门及海外各国，这就需要海外的宣传，而香港电视台每30秒钟的广告费最少是3.8万港元，若按内地方式插播，每个月需几百万元人民币。至于外国的广告费，一个月下来更是个天文数字了。一开始，北京长城饭店也曾在美国的几家报纸上登过几次广告，后来因为经费不足，收效又不佳，只得停止广告攻势。

广告攻势虽然停止了，北京长城饭店宣传自己的公关活动却没有停止，只不过是改变了策略。

当时，北京市为了缓解八达岭长城过于拥挤，整修了慕田峪长城。当慕田峪长城刚刚修复、准备开放之际，北京长城饭店不失时机地向慕田峪长城管理处提出由他们来举办一次招待外国记者的活动，一切费用都由北京长城饭店负担。双方很快便达成了协议。在招待外国记者的活动中，有一项内容是请他们游览整修一新的慕田峪长城，目的当然是想借他们之口向国外宣传新整修的慕田峪长城。这一天，北京长城饭店特意在慕田峪长城脚下准备了一队小毛驴。毛驴是中国古代传统的代步工具，既能骑，也能驮东西。

如果长城、毛驴被这些外国记者传到国外，更能增加中国这一东方文明古国的神秘感。这次北京长城饭店准备的毛驴，除了一些供愿意骑的记者外，大部分是用来驮饮料和食品。当外国记者们陆续来到山顶之际，长城饭店的工作人员又从毛驴背上取下法国香槟酒，在长城上打开，供记者们饮用。长城、毛驴、香槟、洋人，记者们觉得这个镜头对比太鲜明了，连连叫好，纷纷举起了照相机。照片发回各国之后，编辑们也甚为动心。于是，第二天世界各地的报纸几乎都刊登了慕田峪长城的照片。北京这家以长城命名的饭店名声也随之大振。

通过这次活动，北京长城饭店的公关经理，一位当过记者的美国小姐，认识到通过编辑、记者的笔头、镜头，把长城饭店介绍给世界各国，不仅效果远远超过广告，而且还可少花钱。于是，精明的公关小姐心中盘算，要举办一次更大规模的公关活动。