

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^①

备周则意怠^② 常见则不疑

阴在阳之内 不在阳之对^③

太阳 太阴^④

—— 《孙子·计篇》

【译文】

自以为军事防备极其周密时，其斗志就容易松懈，麻痹轻敌；平时看惯了的，就不容易引起怀疑。阴晦的计谋与公开的形式并不互相排斥，相反，它往往深藏在张扬暴露的行为之中。这就是易理中阴阳交互为用的原则。

【注释】

瞒天过海：原意为瞒着皇帝，平稳地渡过大海。此处指人

为地造成对方的错觉，以达到取胜的目的。

备周则意怠：备，防备。周，周密、周到。意，意志、思想怠，懈怠、松懈。全句意为：防备十分周密，容易使自己有恃无恐，意志松懈。

阴在阳之内，不在阳之对：阴，这里指的是秘密谋略。阳，这里指公开的行动。对，对立、相反的方面。全句意为：秘密的谋略就隐藏在公开的行动之中，而不与公开行动相对立。

太阳，太阴：阴阳在古代哲学思想中代表矛盾对立的双方，最早见于《易经》一书。相传伏羲从阴阳组成八种图形，即八卦。周文王又推演八卦为六十四卦。阴阳所涉及的范围十分广泛，从风雨阴晴等天时气象、山泽湖川等地理形态，到攻防进退的战术行动，都可以分为阴阳相对的关系。一般来说，柔、暗、后、奇、虚等为阴，刚、明、先、正、实等为阳。此计中所讲的阴，指机密、隐蔽，阳指公开、暴露。阴中寓着阳，阳中隐着阴，阴阳又可互相转化。阴阳转化的条件就是阳的极端转变为阴，阴的极端必然成阳。

【评析】

瞒天过海是三十六计的第一计。所谓“瞒”即隐瞒。“天”，即天子，也就是皇帝。“瞒天过海”原意是说瞒着皇帝，让他平稳地过海，后来指把秘计隐藏在暴露的事物之中，巧妙利用人们司空见惯的错觉，来达到自己想要达到的目的。

本计出自一个传说。相传唐贞观十七年（643年），唐太宗李世民率军 30 万亲征高丽国。这一日，太宗来到海边，但见白浪滔天，汪洋一片，漫无涯际，便禁不住对怎样才能渡过大海发起愁来了。前部总管张士贵见状，赶忙与众将商议对策，众将们却面面相觑，一筹莫展，只有部将薛仁贵于情急之中，想出了一个主意。他说：“皇上担心大海阻隔，难于征伐高丽，我今有一

计，定叫大军平安渡过大海，取得东征的胜利。”张士贵听了这话，十分高兴，连忙要薛仁贵把他的计策说了出来……

几天后，张士贵领着薛仁贵一道拜见唐太宗，奏道：“今有一位老人，精通干海之术，能将海水变干，可帮助我军东征成功。”太宗听说有此神奇老人，龙颜大悦，立即命张、薛二人带路，前去会见老人。于是君臣三人，在薛仁贵引领下，穿过一条用帷幕遮蔽的通道，来到一个处所。只见这里绣幔锦彩，茵褥铺地，百官迎候。太宗召见了老人，夸奖了他的法术，并且大张筵席，召集群臣与老人一道饮宴作乐……过了许久，忽闻风声四起，涛声如雷，杯盏倾倒，周围一片摇晃。太宗询问缘由，近臣便揭开帷幕让太宗看，只见大海茫茫，水天一色。太宗问道：“这是什么地方 为何如此波涛汹涌？”这时 张士贵、薛仁贵才从实奏道：“这是为臣用的‘瞒天过海’之计，得一风势，30万大军已经渡过大海，到达东岸了。”这就是传说中薛仁贵用的“瞒天过海”之计。

最秘密的计谋往往隐藏在暴露的事物里，而非常公开的往往蕴藏着非常机密的。半夜偷东西和在僻静的小巷里杀人，是愚蠢的行动，不是谋士所应做的事情。这便是瞒天过海之计对后人的启示。

瞒天过海的关键在于一个“瞒”字。瞒得过则大功告成，瞒不过则弄巧成拙。但是，“瞒”不是最终目的，而是“过海”的必要手段。此计中的“天”指对自己构成威胁的对象。只要善于抓住“天”的弱点施谋设计，使“天”变成聋子和瞎子，用“瞒”解除了“天”的弱点施谋设计，使“天”变成聋子和瞎子，用“瞒”解除了“天”的威胁，“过海”也就不难了。

瞒天过海的情形很多，大而言之，可分为以下几种：

一、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。

二、制造假象。抓住对方弱点，制造假象迷雾，以假乱真，从中取利。

三、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。

四、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。

瞒天过海之计实际运用十分广泛。在军事斗争中，不少兵家利用敌方思维定势造成的司空见惯，依靠伪装掩护来完成特别任务。在政治外交舞台上，有人把不可告人的政治目的隐藏在冠冕堂皇的政治主张之中，或把实质性的外交行动隐藏在闪烁其辞的外交套话里面。在商战中，一些精明的商家，利用大众媒介和明星效应，在激烈的市场斗争中，赢得自己的一席之地。

【例说】

“精工”兵败“卡西欧”

日本精工与卡西欧两家公司，曾是手表制造业的竞争对手。

瑞士人发明研制了石英电子表以后，精工公司预测到在未来的一段时间内，市场将大量需要这种物美价廉的手表。于是，精工公司便以仿造瑞士表为主，推陈出新，很快占据了国际市场。卡西欧公司在这一竞争中成了败将。

然而，卡西欧公司并不气馁。经过分析，他们认为尾随精工之后，难以取胜，因此，必须另谋出路。他们一方面装作若无其事的样子，并放出风来，说准备转产；另一方面却在暗中以石英晶体为振荡器的显示技术为目标，大力进行研制，经过反复实

验，终于开发了精确度更高、造价更低的石英电子手表。这样，精工公司不得不采取新的策略，以迎接卡西欧公司的挑战。

此后，卡西欧公司又以石英振荡器为中心，开发出了除电子手表之外的一系列新的电子产品，如收录机、电子钟、文字处理机、计时器和电视机等，公司效益日益提高。

卡西欧公司在与精工公司竞争中处于劣势时，故意放风说要转产，实则为了掩盖其研制廉价电子表的目的。从而它得以在竞争对手不在意之时占领手表市场，成为精工公司的劲敌。

孙子兵法“兵势”篇中说：“凡战者，以正合，以奇胜。”“虚实”篇中也说：“出其所不趋，趋其所不意。”这些都是“兵不厌诈”的道理。

所以求胜的方法必须是把握机会和空隙，以司空见惯的行动，出奇制胜。

神部成功靠奇想

第二次世界大战后，日本百废待兴，样样都离不开电。开山铺路，建造水坝，修造电厂，都是开发电源必不可少的环节。所以，日本的建筑业务陡然增加，并培养出大批著名的建筑公司。当时日本公认的五大建设公司就有鹿岛、大成、清水、大林、竹中等。

间组建设公司是一家专营隧道、大坝等土木工程的公司。神部满之助董事长满怀希望地在外面进行业务活动，本以为会接到许多业务，没想到却屡屡碰到软钉子。为什么间组公司揽不到业务呢？原来间组建设公司在日本只是一家小型公司，相对日本五大建设公司来说，间组建设公司不过是一个小小的建筑队。而建设业务是百年大计，人们宁愿等待，也要等到大建筑公司来建，

不愿交给一些不知名的、让人不太放心的小建筑公司。

神部董事长碰了一鼻子灰，回到公司后大发脾气。可有什么办法呢？神部终于认识到，间组不跻身一流的大公司，不仅自己没有面子，同时更不利于公司业务的扩大。但怎样才能扩大自己的公司，成为一流的公司呢？按常规一步步地积累资金、扩大规模，按间组公司现有的实力，恐怕十年八年也办不到。那么，怎么才能与那五大建设公司相媲美呢？

神部董事长打开了中国的《三十六计》一书。在阅读中，他突发奇想：“好吧，我就采用‘瞒天过海’之计，他们不承认我就搅他个天翻地覆！”

不久，日本各大报社都收到了间组公司一笔大额广告费，其要求新奇而简单：五大公司刊登广告时，落款要加上间组，间组公司刊登广告时，也并列五大建设公司之名；在新闻、报道、评论等一切见报的文章中，凡提及建设业的大公司时，把以前的“五大建设公司”习惯用语改为“六大建设公司”。

拿着别人的钱，顺便做做无损于己的事，各报社哪有不同意的？

广告登出后，神部每有社交活动，则常遭人明嘲暗讽，但他一概置若罔闻。对于“这就是六大建设公司之一的间组公司的老板神部先生”之类的话，他不认为是讥讽，相反慷然应之。

公司的部下却忧虑不安，因为毕竟间组公司与五大公司差距太大，而且在间组之上的公司还多的是。像那样的广告，不仅会被别人耻笑，还会被人误解为是“骗子公司”的。

神部理解他的部下，然而他有他的如意算盘，依然我行我素。

尽管知情人嘲讽、厌恶他，建设界的舆论也被他搅乱了，但神部没有失算。不知情者慕名而来，间组公司的业务扶摇直上，规模越来越大，质量也越来越好，逐渐把一些原来在其之上的公

司一个个抛在后面。

3年后，神部的愿望实现了，间组公司终于成了日本名副其实的第六大建设公司。

山下施谋一夜富

七八十年前，日本神户新开了一家经营煤炭的福松商社。经理是一位刚从大学毕业的年轻人松永安左卫门。他少年得志，对自己的经营情况极为满意，且以此自豪。

开张后不久的一天，商社里来了个饭店侍者模样的人，从服饰上可以看出对方是来自当时神户最出名的西村豪华饭店。他送来一封信，上款写着“松永老板敬启”，下款“山下龟三郎拜”，内称：“鄙人是横滨的煤炭商，承蒙福泽桃介（松永的父执，借了巨资给松永做商社的创业基金）先生的部下秋原君介绍，欣闻您在神户经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备菲酌，恭候大驾。敬请光临，不胜荣幸。附上秋原先生介绍信。”27岁的松永第一次受人如此尊重，又被称为“老板”，而且首次以座上宾的身份被邀请去第一流的饭店，难免有些飘飘然。

当晚，松永一踏进西村饭店，就被训练有素的招待员带到楼上贵宾室。刚进门，一个40来岁的男子就递来一个紫色厚坐垫，请他坐下。然后该男子自己坐在门口的末席上，双手着地俯首说：“在下山下龟三郎，今天有辱松永先生光临，感激之至。”松永听了，不啻喝了一杯熏然醉人的美酒。

“安治川那儿有一家相当大的煤炭零售店，信誉很好。老板阿部君是我的老顾客。”山下有意地稍作停顿，见松永注意倾听，就接着说：“如果承蒙松永先生看得起我，信任我，愿意让我为

您效劳，通过我将贵号的煤炭卖给阿部，他一定会乐于接受。贵号肯定会从中获得利润，我只要一点佣金就行，不知先生意下如何，请予考虑。

松永听后，默默地在心里盘算着。还没等他回答，山下就把女招待员叫来，对她说：“明天我还要赶到大阪炮兵工厂办事。今晚没空陪松永先生了。请你马上帮我买一些神户的特产瓦形煎饼来。”说着，他从怀里掏出一大叠 10 万元（相当于现在的万元）的大额钞票，随手抽出两张交给女招待员。接着，他又抽出一张 10 万元钞票放在女招待员手里，轻描淡写地说：“对了，这是给你的小费。”这样少见的大数目小费使她吃惊地睁大眼睛，高兴地倒退着出去了。

松永看着那叠近 10 公分厚的钞票，也有些吃惊。眼前发生的一切，使他一下子乱了方寸，稍微镇定下来后，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受。”

“十分感谢。啊，对不起，我有一点小事，失礼了……”山下俯首行礼后，走出贵宾室，飞快地穿过走廊，下了楼，追上正要出门的女招待员：“等等，明天我还有别的事要办，不去大阪了。请小姐把刚才给你的 20 万元还给我——还有，那 10 万元小费也请还给我。以后再说吧！”拿到钱后，山下若无其事地回到楼上房间。稍作沟通后，松永便和他签订了他所希望的合约。

丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便立即赶到车站，搭末班车回横滨去了。西村饭店这样的高消费，还真不是山下花得起的。

那一叠大额钞票，是他以横滨那间不景气的煤炭店做抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋原与松永的关系以后，借口向福松商社购买煤炭，请秋原写的。山下以这些为道具，利用西村饭店这个堂皇的舞台，成功地演出了一场“瞒天过海”的妙戏。

从此以后，山下一文钱不花，从福松商社得到煤炭，再转卖给阿部，从中大获其利。

业务介绍信、饭店里谈生意、给招待员小费，这些都是当时日本商界司空见惯的商业技巧。山下就是利用了这些极其平凡的小动作，隐藏自己缺乏资金做煤炭生意的事实，从而达到自己的目的。试想，如果松永事先知道了山下真实的经济情况，会同意他的提议吗？

若干年后，松永成了日本的电力巨子，山下成为汽船大王。双方都跻身成为日本企业界的名人。每当松永为商场的险恶艰辛感叹时，就会提起山下给他上的商场中的谋略第一课。

山下施用此计时，可以说还不带什么恶意，因此事后双方各蒙其利。但是，如果施计者存心诈骗，那就是“笑里藏刀”了。

“东芝事件”震美日

1981年，日本东芝机械公司为了赚钱，不顾西方集团的禁令，与原苏联秘密签订合同，向原苏联出售每台高达两层楼、重250吨、加工直径9米的巨型MBP—110铣床四台。其计算机系统由挪威的康斯伯贸易公司提供。

为顺利办好出口手续，日本东芝机械公司采用了“瞒天过海”之计。公司向日本有关部门申请出口的是TDP70—110型铣床，比真正卖给原苏联的MBP—110要简单得多，完全符合西方贸易统治集团巴黎统筹委员会的规定。装船时，又耍了“瞒天过海”的掉包伎俩，巨大的集装箱外标明“TDP70—110”字样，而里面的零件却全是MBP—110的部件，从而骗过了日本的海关检查。

自1983年以来，日本东芝机械公司、挪威康斯伯贸易公司

的技术人员多次秘密去原苏联列宁格勒安装调试机床，来去无踪。美日的政府官员完全被蒙骗。因此，原苏联迅速地利用这种最先进的铣床加工改装了核潜艇的螺旋桨，使其噪音降低到原来的 1/10 至 1%，性能与美国最先进的 688 级核潜艇相当。美国再也无法在 100 海里之外监听原苏联潜艇，而必须靠近到 20 海里之内才能发现，乃至发生美国潜艇与原苏联潜艇相撞的事件。

1987 年，美日两国发现“东芝事件”后，大为震怒。

“白云山”真假难辨

1993 年 11 月，广州三种新股票“白云山”、“浪奇”、“东方宾馆”相继在深圳证券交易所挂牌交易。时逢深圳股市的不景气阶段，故新股价格亦处于低位，比发行价 6 元多高不了多少。特别是“白云山”股票，由于它的利润分配根据新老股东入股时间的不同而有所区别，再加之它上市后即有财务状况不好、“三角债”较多等小道消息传出，令许多股民大失所望，在 10 元至 12 元时大量出货，至 14 元时更是出现了大量的空仓盘。但实际上这些抛盘无论流出多少都被全部吸纳，使人有掉进无底洞的感觉。

但是，当利空消息的传播近四周后，市场上却有了一系列关于“白云山”的利好消息。如 1993 年将会回股回利，老股东愿意让利给新股东，而且白云山公司已拿出近亿元资金收买自己的股票，目标是将其炒到 18 元以上。不管这些消息是真是假，反正“白云山”股价迅速地升到 18.60 元，甚至超过了老资格的“宝安”股。与此同时，其他新股如“浪奇”、“东方宾馆”等也都大幅上涨。至此，原先已经抛出“白云山”股票的人大呼上当，指责白云山公司是个大骗子，利用内幕消息做市，“瞒天过

海”，牟取暴利，因此应该依据“三公”原则对其进行应有的处罚。

股票市场也是一个战场。股票投资中的转账交易方式，其中也包含着“瞒天过海”计谋的战略战术思想。所谓转账交易，就是交易双方共同约定一个价格，同时作买进或卖出相当数量股票的委托，通过转账而成交的一种交易方式。它有如下几种具体情况：

第一，有的股市大户拟购进或转让大批的股票，或是公司的董、监事调换，但又怕直接到市场上进行买卖会影响股价，给自己造成不必要的损失，因而与其他大户商量，共同做转账交易。例如在 20 世纪 70 年代末，李嘉诚与包玉刚密谋夺取九龙仓的控股权而获得成功。他们之间进行的巨额股票转让，就是利用了转账交易这一秘密武器。

第二，有的上市公司为了维持股票（如冷门股）的市场流动性，或希望借助市场主力的操作来调整其股票的价格，也可用这种对冲方式不断地作交易，以活跃市场。

第三，有的股票投资者通过转账交易，以图逃避纳税或减轻税负。当然，这种做法是违法的，不应提倡。

第四，有的股票投机者利用两个或两个以上的银行账户，以互相冲销转账的方式反复做价，造成表面上的、虚假的供求关系。这样只须付出少量的手续费和交易税，就可将股价压低或抬高，然后他们再趁机低进高出，牟取高额差价。

股票转账交易利用表面上的欺骗手段来掩盖其买卖股票的真实动向，是在股票市场上运用“瞒天过海”计谋的典型例子。

第二计 围魏救赵^①

共敌^②不如分敌^③ 敌阳不攻而攻^④

—— 《史记·孙子吴起列传》

【译文】

与其攻打集中的正面强敌。不如迫使敌人分散兵力以后再打，迎击敌人的正面攻势，不如迂回到敌人虚弱的后方，伺机消灭敌人。

【注释】

围魏救赵：公元前 353 年，魏国攻打赵国，魏军围困了赵的京城邯郸（今河北省邯郸市），赵国向齐国求救，齐王派田忌为将军援赵，孙臏为军师。田忌想直去邯郸解围，孙臏建议避开围赵的魏国精锐部队，而去捣已经空虚的魏国国内。于是田忌引兵直奔魏国的大梁（今河南开封）。魏军被迫回救，走到桂陵（今山东菏泽东北），陷入齐军的埋伏圈，齐军以逸待劳，打败魏

军。魏军几乎全军覆没。

②共敌：兵力集中、实力较强的敌人。

分敌：采用人为办法，把兵力集中、实力较强的敌人分散开来，使之每部分兵力薄弱。

敌阳不如敌阴：敌阳，指敌人精锐强盛之方面；敌阴，指敌人必然存在的空虚薄弱的环节。以魏国来说，他的精锐部队前去围赵，必然形成国内的兵力薄弱与空虚。这是不以人的意志为转移的客观规律。卓越的军事统帅，善于发现与利用这一点。

【评析】

围魏救赵的精髓就是“攻其所必救”：攻击敌人没有防备的虚弱部位来间接地牵制敌人，以达到最终的目的。

本计出自《史记》记载的齐魏桂陵之战。计名则见于明朝罗贯中《三国演义》第30回：“此孙臆围魏救赵之计也。”

公元前353年，魏惠王派兵攻打赵国都城邯郸。赵国向位于今山东的齐国求救。齐王招募8万军队，任命田忌为统帅，孙臆为军师，前往援救赵国。田忌原想率兵直奔赵都邯郸，与魏军决一死战。军师孙臆建议说：“魏国出动全部精锐部队攻打赵国，国内空虚，无重兵把守，因此，我们应攻打魏国都城大梁（今河南开封）。这样，魏军必定会停止对邯郸的包围，回兵救援本土。”田忌听从了孙臆的建议，带领齐兵向魏都大梁进军。消息一经传开，魏将庞涓慌忙从赵国退兵，火速赶回魏国。这时，齐军在魏军回国必经之地桂陵一带（今山东菏泽东北）设下伏兵，以逸待劳，作好充分准备。魏军长途跋涉，精疲力尽，遭到齐军的突然伏击，大败，赵国之围也很快化解了。

这就是历史上有名的围魏救赵的战例。后人把这次战例的经验加以升华、概括，列为三十六计的第二计。可见，此计主要是用于解围的。

在此计中，“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”必然能够引出“救赵”这个后果。也就是说，“围魏”与“救赵”之间具有直接的因果关系。否则，“围魏救赵”只能是一厢情愿的美好打算。

古人云：“治兵如治水”。面对来势凶猛的强敌，一味硬碰，无异于以卵击石。所以应当避其锋芒，采用分导引流的办法：或者攻击敌人的薄弱之处牵制它，或者袭击敌人的要害部位威胁它，或者绕到敌人背后打击它。如此一来，敌人就不得不放弃原来的目标。这是一种转化敌我双方地位的迂回策略。

对敌作战如同治水，对来势凶猛的强敌，要避开其正面冲击，像治理洪水一样，因势利导，使其疏散成为分流；对待弱小之敌，则必须抓住其弱点，采取筑堤截流的办法，将其一举围歼。所以，当齐国去营救赵国的时候，孙子对田忌劝说道：要解开纠结杂乱的绳结，不能掌拍拳打；要阻止打架，不能自己参加进去动拳头。平息纠纷要抓住要害，乘虚取势。打仗要攻击敌人的要害和空虚部位，使对方受到形势的阻碍和限制，不能继续进行军事行动。这样，战争就自然而然地解决了。这也就是孙子兵法“虚实”篇里所说：“夫兵形象水，水之行，避高而趋下；兵之行，避实而击虚。水因地而制流；兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有长短，月有死生。”

水能因为容器而任意改变其形状。孙子说：“兵形象水”也就是用兵亦须如此。老子也曾说过：“上善如水。”所以说中国人在兵法上或处世上，似乎都以水的特性为其至高理想。

围魏救赵有三种含义：

一、避实击虚。《孙子兵法·虚实篇》认为，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。避实击虚是克敌制胜的法宝。

二、以攻为守。进攻是最积极的防御。在敌兵压境的情况下，如果一味防御，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。

三、以迂为直。在几何学中，两点之间的直线是最短的。但在战争中，最直接的方式不一定有效。这就好比上山一样，如果从山下直接向上攀登，路途虽近但危险颇大。假如绕山盘旋而上，虽然多走了一段路，却能够平安地到达山顶。

围魏救赵，不但是军事上的一个成功策略，而且反映了事物的一个普遍规律：事物矛盾双方的转化，并不是简单的双方对峙，互相克减，而是通过了双方各自的内部矛盾性。在我方内部与敌方内部，都存在着这种矛盾性。只有我方内部的矛盾不是尖锐化、激烈化的状态，而是主要方面真正起着支配内部的矛盾次要方面的作用，才能更好地与敌方对峙。在这种情况下，如果我方攻击敌方的内部矛盾主要方面，其次要方面一定表现为使其增强。只有攻击敌方内部矛盾的非主要方面，才能迅速从量变上减少敌方的主要方面，并且发生连锁反应，最后消灭全敌。

这一军事策略，提高到哲学高度分析以后，就可看到，这是事物发展普遍存在的一条辩证规律。因而，人对之掌握与运用，就是一种方法论。不但古代战争可用，现代战争也可用。各行各业运用它，都会获得奇迹般的成功！

【例说】

洛克菲勒创奇迹

1860年，美国爆发了空前的采油大战，盛产石油的宾夕法尼亚州在短时间内便人满为患。年仅 21 岁的洛克菲勒也加入了