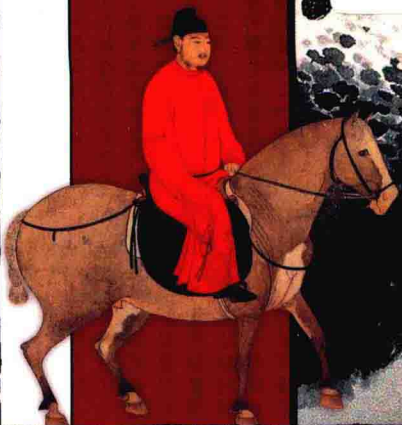


三十六计

册二

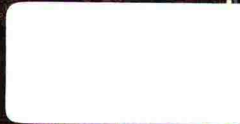
李明宇 主编



GCP
印創工業出版社

◆ 册二 ◆

三十六计



李明宇 ○ 主编



印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三十六计 / 李明宇主编. —北京: 印刷工业出版社,
2013.2

(藏书阁)

ISBN 978-7-5142-0768-2

I. ①三… II. ①李… III. ①兵法—中国—古代②《三十六计》—译文 IV. ①E892.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 289321 号

三十六计



出版发行: 印刷工业出版社

(北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn www.pprint.cn

制 作:  www.rzbook.com)

印 刷: 北京威远印刷厂

开 本: 七八七毫米×一〇九二毫米 十六开

印 张: 二十八

字 数: 四百千字

印 次: 二〇一三年三月第一版 二〇一三年三月第一次印刷

定 价: 一百九十八圆 (全四册)

第十一计 李代桃僵

《乐府诗集·鸡鸣篇》：『桃生露井上，李树生桃旁，虫来啮桃根，李树代桃僵，树木身相代，兄弟还相忘？』

势必有损①，损阴②以益阳③。

注释

① 势必有损：势，事物的普遍规律。

② 损，损失，减损。损阴：损，省减，裁撤。阴，已经不起积极作用的部分。

③ 益阳：益，增加。阳，事物欣欣向荣的部分。

按语

我敌之情，各有长短。战争之事，难得全胜，而胜负之诀，即在长短之相较，乃有以短胜长之秘诀。如以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类：则诚兵家独具之诡谋，非常理之可测也。

译文

按照万物的发展规律来看，月盈而缺，水满则溢，有所损失是必然的。因此要果断放弃那些已经没有长远意义的局部因素，用以促进那些有长远、全局性积极意义的发展要素。

任何时候，在敌我之间都是各有短长。况且战争这种事情本来就很难有十足的全胜把握。决定胜负的法宝往往在于如何处理双方长处和短处之间的关系，最优质的方案就是以短胜长。什么是以短胜长？就像田忌赛马那样，在三局两胜的比赛中，用自己的劣马对阵对方的好马，用自己的好马对阵对方的中马，再用自己的中马对阵对方的劣

马，从而三战两胜。这确实是只有用兵的人才能想出来的诡秘奇谋，不能以常理来揣测。

原典解读

李代桃僵讲究舍弃的学问，在实施中有一些必不可少的条件。第一是现实主义的态度。没有十全十美的事情，也没有完美无缺的过程，追求完美的人很难舍弃一些利益，因此也就不能获得更大的利益。第二要会算数学题。很多时候到底是失去的多还是获得的多，未必是一个容易计算的问题，丢了西瓜捡芝麻的事情绝非没有可能发生。没算清楚就割舍，到时候后悔都来不及。

经典故事

丢卒保车，永远的帝王心术

李代桃僵，不一定是救急之策。翻开一部《二十四史》，两千年的帝王史就是帝王们丢卒保车、以小换大的忍让史。这再次说明，退一步海阔天空。

帝王史上李代桃僵的一个有名的使用者是治世之能臣、乱世之奸雄曹操，根据《三国志·武帝纪第一》记载，有一次曹操领兵出征，和敌军相持日久不分胜负，当双方都粮草不足、支撑不下去的时候，曹操清楚地意识到，多坚持一天就多一份胜利的希望，因为敌人会不战自溃。于是他命令主管粮食发放的小官改用小斛发放军粮，其实就是让战士们少吃一点儿。但是战士们舍生忘死地拼杀，却吃不饱，曹操军营中的士兵们于是人心浮躁，一场兵变正在酝酿，曹操将面临着没被敌人拖垮，却被自己打败的局面。

曹操立即把主粮官找来，满面泪水地说：『现在只能把你杀了平息众怒，除此之外别无他法。真的很对不起你，你的家小我会好好地照顾。』运粮官知道事已至此，没有余地反抗，于是乖乖做了替罪羊，曹操以『行小斛、

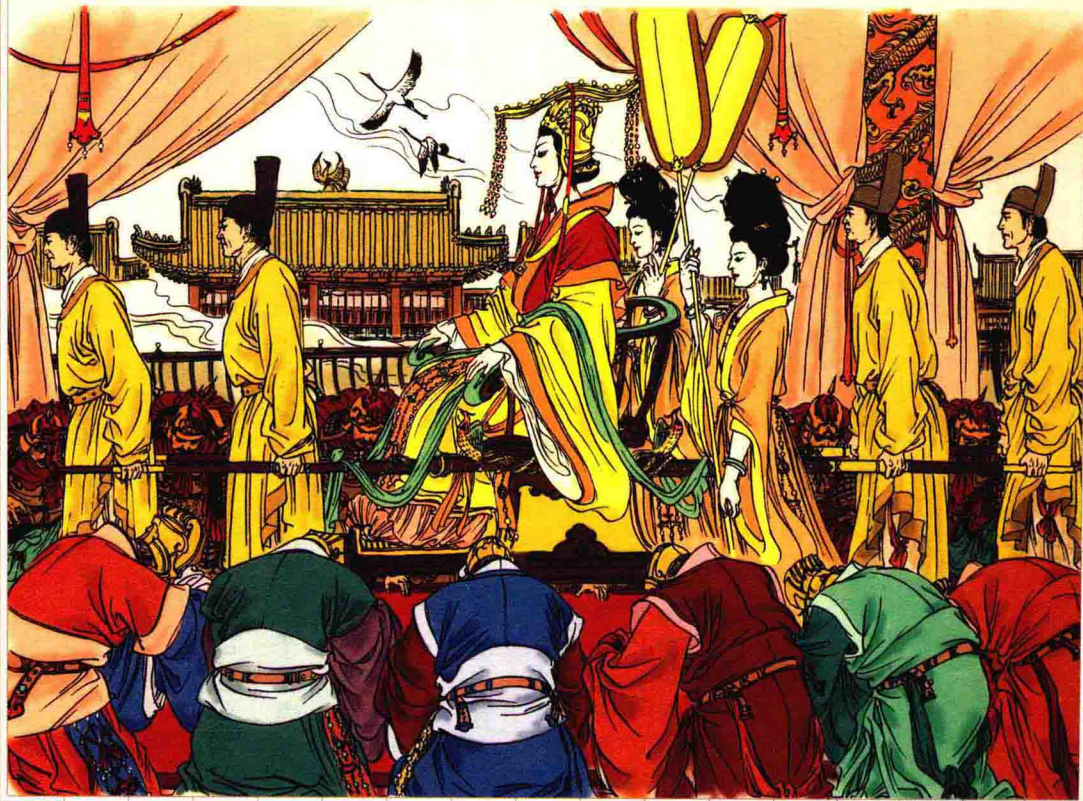
盗官粮』之罪公开处死了主粮官，表示都是这个坏人让大家吃不饱，不是我曹操的错，军士们这才平静下来。

曹操是用李代桃僵安抚手下，唐高宗李治则用李代桃僵安抚了自己的老婆，稳定了大唐的江山社稷。唐高宗一直以来被认为是懦弱无能且怕老婆的皇帝，因为他的老婆就是武则天。在唐高宗在位的三十四年里，尤其是在唐高宗执政的前半期，武则天实际上并没有特别过分的举动，只是后来唐高宗患上了『风疾』，『风疾』的主要症状是头晕目眩、肩背酸痛、四肢麻木，此后国家大事渐渐由武则天来掌管。在此之前，确实没有哪个女人曾经有武则天这么大的权力，因此朝廷上坚持传统礼教『母鸡不能司晨』教条的儒生大臣，一直在鼓动唐高宗废后。

唐高宗有着优良的血统，在御宇初年也奋发有为，但是多年的疾病消磨了唐高宗的精力，作为一

武则天称帝

武则天在感业寺为尼时，骗取了王皇后的信任被召入宫，后扼杀亲女，诬陷王皇后。唐高宗以王皇后无子、武则天有子为由，下诏废王皇后，册立武则天为皇后。



国之君的光芒被自己的妻子夺走了很多，对于这一点他不能完全不放在心上。终于有一次，宰相上官仪挑起了唐高宗的无名之火，上官仪历数了武则天所谓的擅权之举，鼓动唐高宗废掉皇后。唐高宗也不能完全不顾自己在臣子面前的形象，一怒之下就写下了诏书，眼看木已成舟时，武则天突然出现。武则天一声断喝：『这是怎么回事！』只是这一声就喊醒了唐高宗，唐高宗想到无论如何自己重病在床，皇后都尽到了妻子的本分，而且她费尽心血治理国家，未必不是出于对自己的感情。更何况皇后为他生养了五个子女，自己现在又不能视事，不能少了这个贤内助，废后的邪火也就下去了。但是一国之君把事情搞到这个程度，不能无所交代，于是唐高宗只能把责任推到上官仪的身上，说：『这都是上官仪教我的！』随后不久，武则天编了个上官仪的风流过错，借机除掉了上官仪。

所谓疏不间亲，但是上官仪忽略了这一点。唐高宗在家庭悲剧即将成行的时候果断勒马，借李代桃僵之计，虽然牺牲了大臣，却保住了家庭的稳定和江山的稳定，也算是明智之举。

孰轻孰重，还需自己掂量

马派京剧大戏有一出叫作《赵氏孤儿》，这出戏以司马迁《史记·赵世家》的故事为蓝本，叙述了一个东方方式的王子复仇记的故事。

战国七雄，其中有韩、赵、魏三国。原来在春秋时代这三国并不存在，它们只是晋国的权臣大家而已。到了晋景公的时候，权臣屠岸贾做了司寇，这并不能满足他的野心，他一心想做一人之下万人之上的宰相。当时在晋国实行的是有核心的集体领导，执政是领导集团的首席，相当于相国，当时赵氏做执政。屠岸贾想要做执政，自然要搬掉赵家这块绊脚石。屠岸贾借口赵家当年曾经对国君不敬，获得国君的授权将赵家全家老小斩尽杀绝。在赵家一家

人中，只有赵朔的妻子没有受到牵连，因为她是晋成公的姐姐，谁也不敢招惹她，赵家灭门的时候她怀着身孕，回

宫里躲避灾难。

赵家在晋国执政多年，布德施惠之间，深得人心，大家都为赵家的不幸感到惋惜。赵朔有个门客叫公孙杵臼，还有一个好朋友叫程婴。灭门的时候门客不受牵连，因此公孙杵臼得以逃脱。风头过了之后，公孙杵臼找到程婴并质问他说：『你是赵朔的好朋友，许下过同生共死的誓言，为什么赵朔死了你还苟且偷生？』程婴说：『你有所不知，赵朔的妻子已经怀孕，如果她生个男孩，我一定把他抚养成人，为赵家报仇雪恨。如果是个女的，我再自杀不迟。』

怀了孕的公主秘密进宫的事情屠岸贾也知道，虽然他也想赶尽杀绝，但是国君是公主的侄子，骨肉情深不肯杀公主，屠岸贾也不好逼迫。但是不杀公主不等于不杀婴儿，屠岸贾早就计划好了，小孩一出生就亲自带人入宫搜查，机智的公主把婴儿藏在裤子里，因她的身份，搜查者不敢侵犯，婴儿于是躲过一劫。公主也怕屠岸贾去而复返，在赵朔的好朋友韩厥的帮助下，把婴儿交给了公孙杵臼。程婴和公孙杵臼考虑，屠岸贾这次扑了空，绝对不会罢休，应该立刻把婴儿转移并抚养成人。此时屠岸贾也猜测婴儿肯定被人偷送出宫了，立即在全国悬赏缉拿。在这个关键时刻，公孙杵臼不得不和程婴商量如何躲过搜查，就在此时程婴的夫人也刚刚分娩，程婴一狠心，决定用自己的孩子冒充赵朔的儿子。为了让屠岸贾相信，两个人还演了一场戏。程婴让公孙杵臼把自己的孩子抱走逃到首阳山中，让妻子带着赵氏孤儿暗自逃走。之后程婴来到屠岸贾那里装作告密，屠岸贾带兵赶到首阳山，抓住了公孙杵臼和一个用锦被包裹的婴儿，被抓的公孙杵臼大骂程婴卖友求荣，屠岸贾不再怀疑这个包袱中的婴儿就是赵朔之子，于是摔死了程婴的亲生儿子，并将公孙杵臼乱刃分尸。屠岸贾认为已经斩草除根，于是就当这件事过去了。亲眼看到自己的孩子丧命的程婴收起了悲痛，带着赵氏孤儿逃走。十五年后，赵氏孤儿赵武长大成人，程婴将赵氏遇

难的事情告诉了赵武，赵武在知道自己的身世后，在父亲好友韩厥的帮助下，洗刷了赵氏的冤情，赵武恢复了贵族身份并且杀了奸臣屠岸贾，大仇得报。

程婴用李代桃僵的办法，牺牲了亲子，保全了好友的儿子。因为在他看来友情胜于亲情，所以他才不会后悔。当打定主意施一个李代桃僵的计策时，先掂量一下是否值得舍弃。

疑似傻瓜，放条长线钓大鱼

李代桃僵并非愚蠢，是不得已而为之，是为了更大的利益必须这样做。这就需要有高瞻远瞩的眼光，鼠目寸光之辈是不可能舍得运用的，也不可能运用。

有一年，日本某大城市的水道局公开招标设计方案，招标一份计算机自动化控制示意图，其作用是进行市政基础设施的统一管理，将市区的电线、煤气管和自来水阀门等管线的具体位置、铺设时间等实现统一实时显示。为了实现这个计划，该市水道局拿出了二千万日元资金作为预付成本，要求竞标单位围绕此开价竞标。市政工程的影响力大，获利空间也比较丰厚，因此很多公司都跃跃欲试，想一举拿下这个项目。就在大家纷纷出价，或者凭借低价位，或者凭借高质量的承诺进行竞争的时候，著名的富士通公司突然从重围中杀出来，提出了一个最具竞争力的甩卖报价——一日元，这简直是捣乱，其他公司不得已只好纷纷退出竞争，富士通一举中标。

问题是尽管逼退了所有的竞争对手，一日元怎么办二千万日元的事？唯一的解释就是公司要赔本赚吆喝。但是世界上没有不想赚钱的商人，富士通这样赔血本竞标，其实是看上了在这个工程背后所隐藏的巨大商机。原来，日本政府为了实现市政管理能力的提升，已经计划要在日本最大的十一个城市推行市政管道显示图系统，这其实不是一个城市的问题，只要获得了第一家城市的授权，在之后的竞标中就会处于优势地位，因为可以把相关经验作为竞

争手段。这还不是富士通考虑的主要问题，原来在疯狂的竞标行为之后，富士通有自己的长远考虑。

因为中央政府计划通过计算机系统对示意图进行控制，而富士通公司恰恰是日本数一数二的计算机生产商，如果日本十一个大城市的市政管理系统都由富士通设计，那么他们就可以在设计过程中，设计出一些只有富士通计算机才能达成的管理步骤，等于对这个系统进行了技术上的垄断，可以保证很多年内这个系统使用的计算机都必须是富士通的，这就是多少年都不会枯竭的摇钱树。于是公司不惜赔本，也要顺利拿下这十一家买卖的第一家时，所看到的是其余十家所蕴含的巨大利润。

田忌以败换胜

很多人害怕失败，所以拼命求胜，不允许自己有一点点的失败之处。但是事实证明，失败是允许出现的，并且也是应该出现的，只要最终的结果是好的，那么，有一点点瑕疵是毫无影响的。「田忌

田忌赛马



赛马』的故事便充分说明了这一点。

战国时期，齐国大将田忌经常和齐威王及王子们举行赛马活动，并且每次赌注都很高。不幸的是，每次比赛，田忌总是输得多，赢得少。

这一天，军事家孙臆陪他一同赛马。在了解了赛马的基本情况后，孙臆就告诉田忌：他的马与王子们的马各按速度被分成上、中、下三等，他的马虽然在总体上劣于王子的马，但各等马的马足力其实相差并不多，只要采取一定策略，田忌仍然可以赢得比赛。

等到这一场赛马开始时，孙臆就如是建议田忌：用自己的下马对王子的上马；用自己的上马对其中马；最后用自己的中马对其下马。田忌听从了这一建议。结果，第一场，田忌以下马对上马，最后惨败；第二场，田忌的上等马对王子的中等马，获胜；第三场，田忌的中等马对王子的下等马，同样获胜。这样，田忌两胜一输，最终获胜。

在这次赛马事件中，『李代桃僵』可谓被孙臆运用得恰如其分，牺牲下马对对方上马的比赛，目的是获得上马及中马对对方中马及下马的胜利，从而获得比赛的总胜利。也就是说，以部分牺牲做代价，取得总体上的大胜利。这才是与人对战的最大智慧啊。

奈良人小小幽默解怨气

在商业社会的经营活动中，高明的经营者往往都懂得『以退为进』，不为小利所诱惑，更不为小害所影响，而是从全局的形势中反复分析对比，争取主要优势，以必要的让步来达到赚钱的目的。

日本古都奈良是一个很著名的旅游胜地，它位于青山环抱之中。在这里，既有迎春摇曳的樱花，也有金碧辉煌的古迹名胜，加上现代化的娱乐设施与极其周到殷勤的服务，每年春夏两季，来该地旅游的游客总是络绎不绝。各

国游客接踵而至。

不过，很快经营者们发现了一个现象，即四月以后，小燕子争相飞来，在宾馆饭店筑巢栖息，繁衍后代，这当然为奈良平添了一种温馨怡人的自然景观，不过，招人喜爱的小燕子却有个随便排泄的毛病，刚出壳的雏燕总是把粪便溅在明净的玻璃窗上、雅洁的走廊里。为此，旅店的服务员小姐需要不停地擦洗，但这丝毫不起作用，燕子的我行我素还会在刚擦洗干净的玻璃窗和走廊上留下污渍。服务员小姐不断抱怨，宾馆饭店的经理锁紧眉头也于事无补，游客们也感到非常扫兴。

经营者们知道，要想彻底清除小燕子的粪便污渍只有两个办法，一是增添员工，二是赶走小燕子。但这两个办法在试过之后都行不通。这一个小问题居然成了影响奈良旅游业发展的一大难题。

有一次，奈良饭店的经理在接待旅行团时，听到了一个中国成语『李代桃僵』，在请教了这个成语的含义之后，他马上心头一亮，想到了一个解决小燕子粪便难题的办法。

他以小燕子的名义拟了一则奇特的启示。

女士们、先生们：

我们是刚从南方赶到这儿来陪伴你们过春天的小燕子，没有征得主人的同意，在这儿筑了窝，还要生儿育女。我们的小宝贝年幼无知很不懂事，我们的习惯也很不好，常常弄脏你们的玻璃和走廊，使你们不愉快，我们很过意不去，请女士们、先生们多多原谅。

还有一件事恳求女士们和先生们，请你们千万不要埋怨服务员小姐，她们是很辛苦的，只是擦不胜擦，这完全是我们的过错，请你们稍等一会儿。她们就来。

你们的朋友——小燕子。

小燕子这封天真诚挚的『来信』，把来此游乐的游客们逗得哈哈大笑，每当他们再看到窗上和走廊里的粪便污渍时，便会情不自禁地想到小燕子的风趣的来信，这时，他们便会忍俊不禁地笑起来。其实，奈良饭店经理正是抓住了游客们一旦获得愉悦的感受，便会很快淡忘旅行中不快的心理特征，巧妙地转移和化解了他们的不满情绪，最后将美好的回忆留给了每一个来古都奈良游玩的旅客们。

第十二计 顺手牵羊

《礼记·曲礼上》有记载：『效马效羊者右牵之。』关汉卿的杂剧《尉迟恭单鞭夺槊》第二折中有『是我把右手带住马，左手揪着他眼扎毛，顺手牵羊一般牵他回来了』一句。《水浒传》第九十九回：『前面马灵正在飞行，却撞着一个胖大和尚，劈面抢来，把马灵一禅杖打翻，顺手牵羊，早把马灵擒住。』

微隙在所必乘①；微利在所必得。少阴②，少阳③。

注释

①微隙在所必乘：隙，空隙，这里是漏洞、疏忽的意思。

②少阴：敌方的漏洞。

③少阳：我方能够得到的利益。本句的意思是要善于抓住敌方的漏洞，把它变成己方的利益。

按语

大军动处，其隙甚多，乘间取利，不必以胜。胜固可用，败亦可用。

译文

有机可乘，微小的漏洞都要利用。不要在乎小胜，从积小胜为大胜的角度出发，再小的利益也要争取。要想尽一切办法把对方的小漏洞变成自己的意外之喜。

大军行动，由于人数众多，军中事务千头万绪，所以可以用来加以攻击的漏洞很多。趁此机会攻击这些漏洞获取利益，哪怕不是完胜也足以获利。实力强大的一方固然可以使用这个办法，实力相对弱小的一方也完全可以。

原典解读

顺手牵羊似乎有锦上添花的意味，但是想要获得意外之财也不是那么简单的事情。通常说来，顺手牵羊的实施要满足以下条件：首先要求施计之人有足够的进取心，能够勇于追求利益最大化，一个满足于完成既定任务的人缺乏工作热情，不可能对一切利益都趋之若鹜；其次，要精打细算自己是否有足够的力量同时完成两个任务。

经典故事

吃着碗里的，看着盘里的

顺手牵羊是看准敌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。古人云：『善战者，见利不失，遇时不疑。』意思是要捕捉战机，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』，小胜的机会也不应该放过。

宋建隆四年（九六三），宋太祖赵匡胤平定荆湖，可称作顺手牵羊的经典战例。

建隆三年九月，割据湖南的武平节度使周行逢病死，其子周保权（十一岁）继位。衡州刺史张文表乘机起兵，进军潭州（今湖南长沙），威逼首府朗州（今湖南常德），周保权遣使向宋及荆南求援。十一月，荆南节度使高保勳也病死，其侄高继冲继位。赵匡胤乘荆、湖丧乱之机，决定以讨张文表为名，假道荆南，出师湖南，

宋太祖赵匡胤像



一举两图。建隆四年正月初七，太祖命慕容延钊为湖南道行营都部署、李处耘为都监，率十州兵南进。二月初，进抵襄州（今湖北襄樊）后，遣使赴江陵（今湖北荆沙）谕假道之意。高继冲疑宋军所为，遣使以犒师为名，探察宋军真实意图。初九，其使者与宋军在荆门（今属湖北）相遇。慕容延钊表面予以厚待，暗遣李处耘率轻骑数千，乘夜疾趋江陵。初十，高继冲突闻宋军至，惶恐出迎。李处耘率亲兵先入，迅速占领城内要冲。高继冲见大势已去，被迫投降。

宋军平荆南后，征调荆南军万余人，合兵乘势进军湖南。时周保权已击杀叛将张文表，内乱平息，闻荆南降，宋军将至，恐失湖南，命指挥使张从富等率兵严守要隘，拆桥沉船，伐树塞路，以阻宋军。慕容延钊为对朗州形成夹击之势，分兵两路，水陆并进。水路由战棹



杯酒释兵权

都指挥使解晖等率舟师顺江东趋岳州（今湖南岳阳），侧击朗州。二月底，于三江口（今岳阳北）大破湖南军，歼四千余人，缴获战船七百余艘，克岳州。陆路由李处耘率部先行，慕容延钊统大军继后，从正面进攻朗州。三月初，进至澧州（今湖南澧县）南，湖南军不战而溃。宋军追至敖山寨（今临澧东南），俘获甚众。朗州守军闻讯，焚城逃遁。初十，宋军占领朗州，在西门下擒杀张从富，于沅水南岸俘周保权。湖南于是全境被宋军收复，计十四州，六十六县，九万七千二百八十八户。湖南自唐末梁初马殷割据以来，至后周广顺初为南唐所灭，不久又由王逵、周行逢等复国，前后割据六十八年，至此乃亡于宋。

荆湖地区『南通长沙，东踞建康，西迫巴蜀』，具有重要的战略地位。赵匡胤巧用顺手牵羊之计，首战告捷，没费多大力气，便平定荆湖。为后来入川灭蜀、进军岭南和东灭南唐割据政权创造了极为有利的条件。

机会稍纵即逝，一举两得非容易的事情。在机会来临之时，要仔细思量是否应该出手渔利。如果成功则锦上添花，不成功很可能陷入诱敌之计。

一九四三年十月，八路军太岳二分区司令员王近山率部队行军来到太行山，他们的目的地是陕北，任务是保卫中国抗日战争的重要指挥中枢延安。全军一路西行，队伍已经靠近了自己的根据地，到了山西临汾韩略村一带。就这时，王近山突然得到侦察员的报告，说几天以来韩略村旁边的公路上日本军车络绎不绝，根据经验判断可能是日军在向前方运送弹药给养。

这消息令全军激动万分，首先是韩略村附近地势险要，是伏击战最适合的地形，日军又在这个时候路过此地，确实让人有欲罢不能之感。经过一番精密的分析，王近山断定，由于军队长途跋涉而来，又是急行军，敌人一定不会料到队伍突然出现，这个时候如果突然出击，毫无疑问可以出其不意、攻其不备。如果真像判断的那样日军军车