

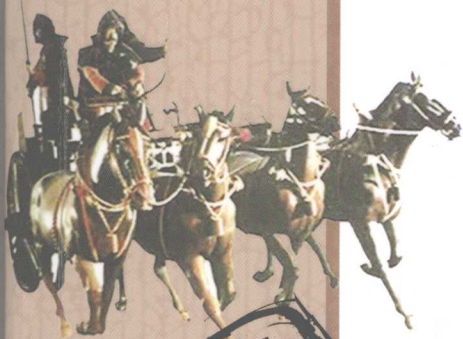
三十六计

中的

付娜／编著

成事智慧

中国人成已成物的诀窍
用最聪明的策略解决最棘手的问题

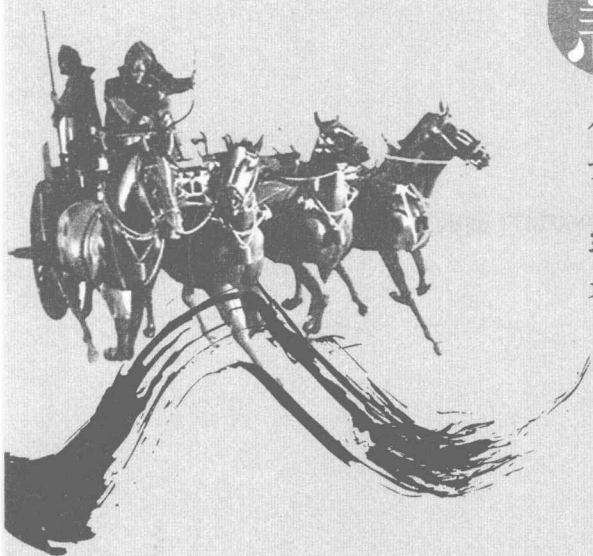


海潮出版社
HaiChao Press

三十六计

中的成事智慧

付娜 / 编著



海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目(CIP)数据

三十六计中的成事智慧/付娜编著. —北京:海潮出版社,2008.4

ISBN 978 - 7 - 80213 - 542 - 0

I. 三… II. 付… III. ①兵法—中国—古代—通俗读物②成功心理学—通俗读物 IV. E892.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 052184 号

三十六计中的成事智慧

- 作 者** 付 娜
责任编辑 陈开仁
封面设计 天之赋设计室
责任校对 左 颖
出版发行 海潮出版社
社 址 北京市西三环中路 19 号
邮政编码 100841
电 话 (010)66969738(发行) 66969747(编辑) 66969746(邮购)
经 销 全国新华书店
印刷装订 北京晨旭印刷厂
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 16.5
字 数 260 千字
版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 80213 - 542 - 0
定 价 29.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前言

《三十六计》是根据我国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的兵书，是中华民族悠久文化遗产之一。“三十六计”一语，最早见于《南齐书·王敬则传》：“三十六策，走是上计。”宋惠洪《冷斋夜话》作：“三十六计，走为上计。”后人赓相沿用。及明末清初，引用此语的人更多。于是有心人采集群书，写成《三十六计》。但此书究竟为何时何人所撰，已难确考。

《三十六计》以《易经》为依据，贯穿老庄之学，阴阳之理，刚柔并济，攻防思辨。含千般变化，万般计谋。以辩证法思想论述了战争中诸如虚实、劳逸、刚柔、攻防等关系，做到“数中有术，术中有数。”

如今，三十六计已远远超出了军事斗争的范畴，被广泛用于各种领域。无论是变幻莫测的商海，还是复杂纷纭的人际关系，都可以从中得到借鉴。

本书在对《三十六计》进行诠释和解读时，为使读者朋友能够深刻领悟三十六计的精髓，真正达到活学活用的效果，在编写过程中穿插了大量的古今经典案例。从故事的机趣中阐述一些道理，浅显易懂，作为现代人，能够熟读历史，活用历史的智慧，从中汲取一些经验是极为重要的。

希望您通过本书，能够轻松成为做人做事方面的高手，生活、工作中少走弯路，顺利到达成功的彼岸。



目录



第一章

稳中求胜,才能胜利在握

胜战计,是在我强敌弱的条件下,谋算对手势力的变化,弄清对手是防备周全、集中强大、情况分明,还是初陷困境、危机四伏、指挥无度。分清敌我情况后,要区别对待。此篇计策要求在战前先有了胜利的条件、胜利的方案和胜利的把握。

瞒天过海,一击成功	3
围魏救赵,避实击虚	8
借刀杀人,弥己不足	16
以逸待劳,静待良机	23
趁火打劫,掌握时机	30
声东击西,猝不及防	36



第二章

审时度势,适时化虚为实

敌战计,就是自己与敌人面对面的相对抗作战,即在大敌当前,与敌人对阵时,既要有胆识,又能审时度势。战争是敌我双方力量的对比与较量,要想取得胜利,不仅要提高自己军队的战斗力,而且还要削弱敌方的战斗力。

无中生有,虚实结合	49
明修栈道,暗渡陈仓	56

隔岸观火,坐收渔利	64
笑里藏刀,口蜜腹剑	71
李代桃僵,以小换大	77
顺手牵羊,乘虚而入	82



第三章

攻心为上,以求得战而胜之

攻战计,其核心是:“攻”,即攻心为上,攻城为下;心战为上,兵战为下,以求得战而胜之。

打草惊蛇,诱敌暴露	89
借尸还魂,东山再起	96
调虎离山,诱敌深入	102
欲擒故纵,穷寇莫追	107
抛砖引玉,利而诱之	114
擒贼擒王,打蛇打头	119



第四章

乱其心智,方能战而胜之

混战计,其精髓就在于“混”,在实际运用中,示人以“混”而实则“清”,让对手摸不着头脑,乱其心志,然后引诱其按自己的意图行事,从而达到自己的目的。

釜底抽薪,剪草除根	127
混水摸鱼,乘乱而入	134
金蝉脱壳,巧妙分身	141
关门捉贼,聚而歼之	146
远交近攻,合纵连横	152
假道伐虢,唇亡齿寒	158



第五章

势均力敌,就得妙思攻守

并战计,是指敌我双方势均力敌,军备相当,相持不下的一种战场形势。对其中任何一方都不存在速战速决的可能性,也不可能有浑水摸鱼、乱中取胜的机会,在这种形势之下,就得妙思攻守之计。

偷梁换柱,趁机取胜	167
指桑骂槐,旁敲侧击	172
假痴不癫,等待时机	179
上屋抽梯,克敌制胜	188
树上开花,难分真假	195
反客为主,循序渐进	202



第六章

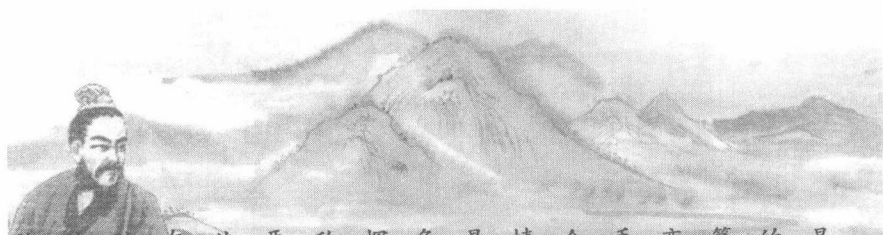
百战不殆,东山再起之机

败战计,是作战中敌众我寡的一种战略现象,也就是自己处于劣势、被动和其他许多未知因素,使自己很难挽回败局。但胜败乃兵家常事,只要不因此丧失斗志,束手待擒,就随时有东山再起或其他想象不到的转机。

美人计,诱之以敌	211
空城计,惑之以敌	218
反间计,用之以敌	225
苦肉计,假之以敌	232
连环计,牵之以敌	239
走为上,避之以敌	246

第一章

稳中求胜，才能胜利在握



胜战计，

是在我强敌弱的条件下，谋算对手势力的变化，弄清对手是防备周全、集中强大、情况分明，还是初陷困境、危机四伏、指挥无度。分清敌我情况后，要区别对待。此篇计策要求在战前先有了胜利的条件、胜利的方案和胜利的把握。

瞒天过海，一击成功

【经典语录】

备周则意怠；常见则不疑。

【经典释疑】

自认为防备得十分严密周全，更容易松懈大意，对于习以为常的事，则容易失去警惕。

活学活用

“瞒天过海”，此计名出自《永乐大典·薛仁贵征辽事略》，讲薛仁贵瞒着不愿渡海远征的唐太宗，使之在不知不觉中渡海的事。

唐太宗贞观十七年，御驾亲征，率领 30 万大军以平东土。一日，浩荡大军东进来到大海边上，皇帝见眼前只是白浪排空，海茫无穷，即向众总管问及过海之计，四下面面相觑。忽传一个近居海上的豪民请求见驾，并声称 30 万过海军粮此家业已独备。皇帝大喜，就率百官随这豪民老人来至海边。只见万户皆用一彩幕遮围，十分严密。豪民老人带着皇上走进室内，室内更是绣幔锦彩，被褥铺地。百官开始喝酒作乐，十分高兴。不久，风声四起，波响如雷，杯盏倾侧，人身动摇，良久不止。太宗警惊，忙令近臣揭开彩幕察看，不看则已，一看愕然，满目皆一片清清海水横无际涯，哪里是什么在豪民家做客，大军竟然已航行于大海之上了。原来这豪民老人是新招壮士薛仁贵扮成，这“瞒天过海”计策就是他设计策划的。

疑心以乱其谋。指挥员的正确决心，来源于正确判断，但其判断常受思维活动和认识习惯的制约，如先入为主、常见不疑等。“瞒天过海”之计，就是实而示之以虚，示假隐真，出奇制胜，使敌方指挥员由此而导致思想麻痹，判断错误，用兵失当。这种疑兵之计，实际上是一种攻心战。

据历史记载，诸葛亮非常重视攻心。他提出“用兵之道，攻心为





上，攻城为下；心战为上，兵战为下”。

公元288年，诸葛亮率军北伐曹魏。不久，蜀军顺利地进入祁山，夺得南安和安定两城，俘虏了魏军都督夏侯楙。在蜀军攻取天水郡的时候，遇上了非同寻常的人物——文武双全，智勇兼备的天水参军姜维。

“兵不在多，在人之调遣耳，此人真将才也”。孔明爱才，决心收服姜维。孔明“思之良久”，后来听说他的母亲居住在冀县，而他对母亲又非常孝顺，便派魏延率军诈攻此城，迫使姜维恐母亲有失而领兵驰援冀县，于是，孔明乘机将他围困在城中，然后施展了一系列的计谋。

首先，孔明料定夏侯楙不会劝降姜维，却故意给他衣服、鞍马，而不让人跟随，放他去“招安姜维”。在夏侯楙临行前，孔明说：“现在天水的姜维守着冀城，他派人带着书信来说：‘只要驸马（指夏侯楙）在，我愿归降’。”孔明使用这个假情报，其目的不在于争取夏侯楙而是为了蒙骗他，在他的心里先投下一个姜维已有投降西蜀之意的阴影。夏侯楙刚出蜀营，忽然有几人奔走，他们自称是：“冀县的百姓，现在被姜维献了城池，归顺诸葛亮，蜀将魏延到处放火，抢劫财物，我等只得弃家逃走，投上邽（县名，今甘肃省天水市）去。”在奔赴天水的路上，夏侯楙又碰到不少百姓携儿抱女而过，说的都同先前那几个人一样，他经不住这一连串情况的刺激，终于相信了姜维已经降顺蜀军的谣传。这时，天水的一些将领还没有亲身感受，都不相信真有此事，恰恰就在他们猜疑不定之际，蜀兵又来攻城，并且在火光中见姜维在城下挺枪勒马大叫：“请夏侯都督答话！”夏侯楙与太守马遵等都到城上，见姜维耀武扬威高声叫喊：“我为都督而降，都督为何背弃前言？”夏侯楙说：“你受魏恩，为何降蜀？有什么前言？”姜维回答说：“你写信叫我降蜀，怎么能这样说呢，你要脱身，却把我害了！我现在降蜀，封为上将，哪还有回到魏国的道理？”说完，就驱兵攻城，直到拂晓才退。在这事实面前，天水的将领们不得不相信姜维降蜀。其实，这又是孔明之计，他让部卒中相貌相似的假扮姜维攻城，就在这时，孔明引兵来攻冀县。冀县城中粮食缺乏，孔明又以粮草引诱姜维出城抢粮，而派魏延偷袭冀县。姜维失城后单枪匹马逃奔天水城下时，被太守马遵下令用乱箭射回，当姜维奔上邽城时，城上的将领便大骂：“叛国贼，还敢来劫我的城池！”于是又送给姜维一阵乱箭，姜维有口难辩，不由仰天长叹，

他孤掌难鸣，人困马乏，在走投无路的情况下，最后只好向孔明投降。

姜维来降，他不由得向孔明跪了下去，孔明把他扶起来，请他坐下，跟他谈起军国大事，越谈越亲，彼此都觉得遇到了知己。孔明还向后主刘禅推荐，拜姜维为奉义将军，封当阳亭侯。这时姜维才二十七岁。和孔明初出茅庐时一般大小。

诸葛亮就是这样巧妙地运用“瞒天过海”之计收下了姜维。他有了本地人姜维相助，占领了天水、南安、安定三郡所属各县，凉州的边防从此更巩固了。

妙用“瞒天过海”计

借神佛之灵鼓舞士气

北宋年间，朝廷派能征善战的将军狄青领兵南征。当时朝廷中主和、妥协派势力颇强，狄青所部亦有些将领怯战，有的甚至散播谣言，说什么“梦见神人指示，宋兵南征必败”。军中不少有迷信思想的官兵尽皆惶然，笃信此次南征“凶多吉少，难操胜券”，一时军心涣散。狄青一再训说：“我军乃正义之师，战必胜，攻必克。”无奈官兵迷信思想极重，收效甚微。

为此，狄青和几员心腹大将十分忧虑。大军途经桂林，适逢大雨滂沱，一连数天，乌云蔽日，无法行军。此时军中谣言更厉害了，都说出师不利，天降凶雨，利在回师……

这天黄昏，狄青带领几员偏将冒雨巡视，路经一座古庙，见冒雨进香占卜者不少，便进庙询问。庙中和尚说，都是因为此庙神佛灵验，有求必应，所以终年拜佛占卜者络绎不绝。

狄青听罢，心中顿生妙计。次日清晨，他全身披挂，领将士入庙拜佛，虔诚地供香跪拜后，便对将士们说：“本帅当众占卜一卦，欲知南征凶吉。”说毕，他请庙祝捧出百枚铜钱，说明一面涂红，一面涂黑，然后当众合掌祈祷：“狄青此次出兵南征，如能大获全胜，百枚铜钱当红面向上！”只见他将铜钱一掷，落地有声，果然尽皆红色。将士们惊异万分，兴高采烈，奔走相告，一时士气大振。狄青当即下令不准再动铜钱，以免冒犯神灵，同时让心腹将士取来一百枚长钉，把铜钱牢钉在地，然后





对全军说道：“此战必胜，乃上天助我！待班师之日，再谢神取钱吧！”

第二天雨过天晴，宋军士气高昂，直压边境。两军对阵，宋军将士无不奋勇当先，所向披靡，直把安南入侵者杀得丢盔弃甲，溃不成军，乖乖地立下降书，自称永不敢再犯大宋边境。

宋军班师回朝，狄青高兴地带领一班将校到古庙谢神还愿，拔钉取钱时，一位偏将忽然惊呼：“奇怪，奇怪！这百枚铜钱怎么两面皆是红色？”

狄青哈哈大笑道：“此举绝非神灵，乃是本将军借神佛之灵，鼓士气也！”此时大家才恍然大悟，原来狄将军私下和几位心腹将士暗将铜钱两面都涂成红色，故弄玄虚，利用将士们的迷信心理，“瞒天过海”，化厌战情绪为勇战情绪，一鼓作气，战胜侵略军。

“瞒”过海关赚大钱

“瞒天过海”重在攻心。虚实结合，正反交错，从而制造有利于自己的商业竞争态势。

曾经有一个时期，美国海关规定，进口法国手套需缴纳高额税金，以此来抵挡法国手套对本国市场的冲击。这样一来，法国手套在美国市场上的价格令人咋舌。显而易见，谁能逃过美国海关的高额税金，谁做法国手套的买卖就会挣大钱。

推销商泰勒绞尽脑汁，终于想出一个逃税的办法。但是，这个办法有一个致命的缺陷，一旦被揭穿，不仅会前功尽弃，还要被处以重罚。在高额利润和投机心理的驱使下，泰勒决定铤而走险。

泰勒在法国选购了一万副做工精致、质地优良的皮手套，然后将每副手套一分为二，把其中的一万只左手套集中装箱，发往美国。这一万只左手套到美国海关后，泰勒却不去提货。按海关的惯例，逾期货物在无人认领的情况下，海关有权进行拍卖。于是，海关委托斯托尔主持了这次拍卖活动。由于这批手套全是左手，几乎可以算作废品，因此拍卖场面并不热烈。最后这批手套被一个商人以很低的价格买走，而这个商人正是泰勒。

斯托尔觉得此事很蹊跷，便通知海关人员严格审查来自法国的手套，特别是大宗的法国右手套。同时，海关对泰勒的一举一动加以严密监视。可是，此后泰勒从法国收到的手套都是成双成对的，先后共有五千副。海关没有发现泰勒收到过右手套。这是怎么回事呢？斯托尔一直对此迷惑不解。

一年后，斯托尔到鞋店买鞋，鞋柜上的一双棕色牛皮鞋引起了他的兴趣。当他试穿这双鞋时，才惊奇地发现两只鞋都是右脚。此时的他猛然醒悟，终于知道一年前泰勒是如何偷漏手套税金的了。

原来，泰勒后来收到的五千副成盒手套都是右手的。当人们看到两只手套摆在一起时，会习惯地认为它们是左右手各一只。如果海关有一位细心人亲自试戴的话，就会当场揭穿泰勒的这个把戏。由于海关人员麻痹大意，使得泰勒在他们的眼皮底下，巧妙地利用了“瞒天过海”之计，巧取一笔大钱。

—— 链接解读 ——

【原文】

备周则意怠^①；常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴^②。

【注释】

①怠：松懈。

②太阳、太阴：此种提法最早见于《周易》。阴阳是中国古代哲学的基本范畴，代表矛盾对立的双方。一般来说，刚、明、正、利、动、福、暑，实为阳，柔、暗、奇、害、静、祸、寒、虚为阴。此计中的阳指公开、暴露，阴指机密、秘密。太阳为阳的极端形式，非常公开之意。太阴为阴的极端形式，非常机密之意。

【原文今译】

自认为防备得十分严密周全，更容易松懈大意，对于习以为常的事，就会失去警戒。秘密隐藏在公开的事物中。在非常暴露的形式中，往往隐藏着特别的阴谋诡计。

成事智慧

“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”在运用上，常常是着眼于人们在观察处理事情中，由于对某些事情的习见不疑而自觉不自觉地产生了疏漏和松懈，故能乘虚而示假隐真，掩盖自己的真实行动，把握时机，出奇制胜。





围魏救赵，避实击虚

【经典语录】

敌阳不如敌阴。

【经典释疑】

与其主动出兵攻打敌人，不如迂回到敌人虚弱的后方，伺机歼灭敌人。



活学活用

“围魏救赵”之计其思想源于《孙子兵法·虚实篇》：“兵之法，避实而击虚。”其史实是根据战国时期，为援救赵国，孙臆率领齐军在桂陵打败魏军之战。

公元前354年，魏惠王欲释失中山的旧恨，便派大将庞涓前去攻打。这中山原本是东周时期魏国北邻的小国，被魏国收服，后来赵国乘魏国国丧之机将中山强占了，魏将庞涓认为中山不过弹丸之地，距离赵国又很近，不如直打赵国都城邯郸，既解旧恨又一举两得。魏王从之，欣欣然似霸业从此开始，即拨五百战车，以庞涓为将，直奔赵国，围了赵国都城邯郸。赵王急难中只好求救于齐国，并许诺解围后以中山相赠。齐威王应允，令田忌为将，并起用从魏国救得的孙臆为军师领兵出发。

这孙臆曾与庞涓同学，对用兵之法，谙熟精通。魏王用重金将他聘得，当时庞涓也正事奉魏国。庞涓自觉能力不及孙臆，恐其贤于己，遂以毒刑将孙臆致残，断其两足，并在他脸上刺字，企图使孙臆不能行走，又羞于见人。后来孙臆装疯，幸得齐使者救助，逃到齐国。这是一段关于庞涓与孙臆的旧事。且说田忌与孙臆率兵进入魏赵交界之地时，田忌想直逼赵国邯郸。孙臆制止说：“解乱丝结绳，不可以握拳去打，排解争斗，不能参与搏击，平息纠纷要抓住要害，乘虚取势，双方因受



到制约才能自然分开。现在魏国精兵倾国而出，若我直攻魏国，那庞涓必回师解救，这样一来邯郸之围定会自解。我们再于中途伏击庞涓归路，其军必败。”田忌依计而行。果然，魏军离开邯郸，归路中又陷伏击，与齐战于桂陵，魏部卒长途疲惫，溃不成军，庞涓勉强收拾残部，退回大梁。齐师大胜，赵国之围遂解。

“围魏救赵”是一种采取间接方法，排除受威胁地区的危机，实现军事目的的策略。“共敌不如分敌”就是说：在敌人兵力集中的时候，应用计谋调动敌人，使其兵力分散，顾此失彼，然后再伺机攻打，这样，就容易取胜。“围魏救赵”的计谋，历来为兵家所推崇，是用兵作战的重要指导原则。

太平天国后期，由于内讧加剧，大大削弱了军队的力量。公元1860年，清军派和春率领数十万大军进攻太平天国的都城天京（今江苏南京），清军仗着人马众多，层层包围，使天京成为一座孤城。

为了解救天京，天王洪秀全召集诸王众将商讨对策，但对如此险恶的形势，大家一时也想不出什么好办法。这时，年轻的将领忠王李秀成为洪秀全献上一计。他说：“如今，清军人马众多，硬拼只会凶多吉少。请天王拨给我两万人马，乘夜突围，偷袭敌军囤粮之地杭州。这样，敌人一定会分兵救援杭州。然后天王乘此机会突围，我也回兵天京，形成两面夹击之势，天京之围可解。”翼王石达开急忙响应，并表示也带一支人马协同忠王作战。诸王全都认为这是“围魏救赵”之计，有两位王爷亲率精兵突围，胜利是有把握的。可是洪秀全生性喜欢猜疑，以为天京被围，形势险恶，怀疑二王是不是想乘机脱逃，所以迟疑不决，没有吭声。李秀成猜透了洪秀全的心思，他突然跪倒在地泪如泉涌，说道：“天王，天国危在旦夕，我等若有二心，对得起天王和全军将士吗？”石达开也跪在天王面前，恳求洪秀全下令发兵。洪秀全深受感动，终于同意照计而行。

这年正月初二，正值过年，清军仗着人多势众，已把天京团团围住，也就略有松懈。这天半夜时分，李秀成、石达开各率一部人马，乘着黑夜，从敌人封锁薄弱的东南角突围出去。清将和春见是小股部队逃窜，也就没有追击。

二王突围后，分兵两路：李秀成奔杭州，石达开奔湖州。李秀成抵



杭州城下，见守备森严，他急令士兵攻城，但都被击退。原来这杭州是清军的重要粮草基地，城内守军也有一万余人。他们只坚守城池，并不出城反攻。李秀成见三天三夜未能攻下杭州，心中焦急。突然天降大雨，城内守军见太平军久攻不下，都很疲惫，天又降雨，就都躲进城堡休息，因为几天几夜没好生睡觉，倒在地上，就呼呼入睡。李秀成乘着雨夜，派一千多名勇士，用云梯偷偷爬上城墙，等守城兵士惊醒，城门已经大开，李秀成率部冲入城内，攻了杭州。为了吸引围困天京的清军，李秀成下令焚烧清军的粮仓。

和春闻讯，知道杭州已失，断了后勤供应，急令副将张玉良率十万人马，火速回救杭州。洪秀全见清军已分兵解救杭州，敌军正在调动，于是下令全线出击。李秀成攻下杭州，放火烧了粮仓之后，火速回兵天京。石达开也率部回撤天京。两路兵马汇合一处，机智地绕道而行，回避了张玉良回救杭州的部队，终于顺利地赶回天京。此时城内城外的太平军对清军形成夹击之势，清兵始料不及，左冲右突，阵势大乱，死伤六万余人，一败涂地。清军惨败，天京之围已解。短时期内，清军已无力再打天京了。

“围魏救赵”之计的核心，就在于“避实击虚”。此计关键在于避开强大对手，不与之发生正面交锋，而要侧面出击或者说绕道进取，捕捉机会乘虚而入。

○ — 妙用“瞒天过海”计 — ○

王守仁妙计救安庆

1519年6月，明宗藩宁王朱宸濠起兵叛乱。7月，朱宸濠率6万大军出鄱阳湖，蔽江东下。行前，留宜春郡王拱横等守卫南昌。朱宸濠指挥叛军直趋安庆城下，安庆危在旦夕。

汀赣巡抚、佾都御史王守仁此时率各府州兵8万人行至丰城，闻知安庆告急，立即召集众将会商军事。会上，谋士王晖说：“宁王攻打安庆，连日不能下，说明他兵疲气沮。若此刻率大军前往救援，与安庆守兵前后夹攻，必能取胜。在安庆打败朱宸濠之后，南昌城唾手可得。”听了王晖的分析，众将议论纷纷，有的赞同，有的反对。王守仁反驳了