

诡

“诡道”是军队的必修课，是
我们每一个军人克敌制胜的思
想源泉。

——美国西点军校

道

伟人智源·商业天条
社交魔方·军事奇谋
权力争胜之秘诀
军事制胜之奇谋
社交获胜之魔方
商战取胜之智囊
极尽韬略之精髓

49
◎ 革文军 编著

中国纺织出版社

诡 道

革文军 编著



 中国纺织出版

图书在版编目(CIP)数据

诡道 / 革文军编:—北京:中国纺织出版社,2004.9

ISBN 7-5064-3098-3 / F·0485

I. 诡… II. 革… III. 谋略-通俗读物
IV. C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 090016 号

诡 道

革文军 编

策划编辑 梅朝荣 责任编辑 梅朝荣 责任印制 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂 各地新华书店经销

2004年9月第1版第1次印刷

开本:230×170 1/16 印张:18.5 插页:2

字数:280千字 印数:1-10000册 定价:30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

诡道是一种“变易之道”

俗话说：“诡计多端，别有洞天”。诡道，即制造假象，欺诈对方，是反刍斗争中的智斗术。“兵不厌诈”，就是诡道的本质内容。

一场战争的胜负，最终是由双方的实力决定的。势力相当时，谋略运用得当，能够克敌制胜，起到决定胜负的作用；在一场力量十分悬殊的战争中，谋略恰当对于优势一方能够最大限度地减少成本，而对于劣势一方却能够出奇制胜，取得一些战术胜利。

孙子“诡道”提出了一个非常重要的思想，用兵作战必须用“非常手段”、“奇异多变”的方法，才有可能取胜。

“兵者，诡道也”，对本句的理解，关键在于“诡”字。

“兵者，诡道也”在许多出版的孙子兵法读物中译为：用兵打仗是一种诡诈之术。十一家注中，曹操亦注云：“兵无常形，以诡诈为道”。对把“诡道”理解为“诡诈之道”，诸良才博士提出了疑议，并从语义角度进行了考证，诸老师认为：“诡”字古义为“变易”、“殊异”，“诡道”即为“殊异变易”之道，而非“诡诈之道”、“欺诈之道”。（诸良才老师，文学博士，浙江大学军事教研室主任，全国高校孙子兵法研究会会长。对“诡道”的辨析记载在其著作《孙子兵法研究与应用》和博士学位论文《中国古代军语研究导论》）。

奇正、虚实、攻守、进退、众寡……，都与诡道是紧密相联的，“诡道”的思想贯穿始终。把“诡道”理解为“诡诈之道”还是“变易之道”实显重要。

我们说“变易”，往往是指采取权变的措施策略，从而达到致胜的目的；我们说“诡诈”，往往是指以欺诈的手段，来达到蒙骗敌军的目的，“变易”的涵义比“诡诈”更广泛，“诡诈之道”是“变易之道”的一种，包括在“变易之道”中。

诡道十二法中，“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近”是“诡诈之道”，也是“变易之道”；而“实而备之，强而避之”并无“诡诈欺骗”之义，亦未必一定得采取欺诈手段蒙骗敌军以达到“实而备之，强而避

之”的目的,但却是一种“变易”的策略,属于“变易之道”。

“诡诈之道”说是用今天的字义来解读古文,其理解难免有所偏差,不能涵盖“诡道十二法”,与篇中常出现的各种权变之法更难以建立起广泛的关联,“变易之道”说则使这些问题迎刃而解。实际上,“诡道”与“上兵伐谋”、“奇正相生”、“兵无常势”、“迂直之计”、“杂于利害”、“践墨随敌”等策略是一脉相承的。

目 录

第一章 诡道之“幕”经:虚而实之的烟幕术

在战术方面,孙子的中心观念是:“兵者,诡道也。”他主张兵不厌诈,战争之前一定要隐藏自己的实力,造成敌人错误的估计,然后“攻其无备,出其不意。”他点出心理作战的要诀:要避免敌人的锐气而攻其暮气,扰乱敌人军心,使敌人疲于奔命,然后以逸待劳乘虚而入,即是所谓避实击虚,多放烟雾等策略的运用。孙子举出了十二项战术上可以运用的诡道,大体上是三大类原则。

攻其不备,战而胜之。其主要方法是:

第二类是误导、混乱敌人,乘隙突袭取胜。

第三类是对付实力甚强的敌人,设法离间分化敌人内部力量。



诡道之“幕”经之一:制造错觉	/ 3
诡道之“幕”经之二:虚者实之	/ 5
诡道之“幕”经之三:假痴不癫	/ 7
诡道之“幕”经之四:避虚就实	/ 11
诡道之“幕”经之五:暗渡陈仓	/ 13
诡道之“幕”经之六:虚虚实实	/ 16
诡道之“幕”经之七:因形措胜	/ 22
诡道之“幕”经之八:虚而实之	/ 24
诡道之“幕”经之九:虚拟示意	/ 25
诡道之“幕”经之十:声东击西	/ 30
诡道之“幕”经之十一:兵不厌诈	/ 33
诡道之“幕”经之十二:虚实转化	/ 38
诡道之“幕”经之十三:以强示弱,诱敌入瓮	/ 40
诡道之“幕”经之十四:用假动作扰乱对方视线	/ 42
诡道之“幕”经之十五:鱼目混珠,蒙骗对手	/ 45
诡道之“幕”经之十六:能而示之不能,用而示之不用	/ 47

第二章 诡道之“势”经：立势建局

善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性安则静，危则动，方则止，圆则行。因此，善于指挥军队作战的人，总是设法求得有利的态势，而不是去苛求部属，因而他能选择合适的人才去利用有利的态势。善于利用态势的人，他指挥军队打仗，就像滚动木头、石头一样。木头、石头的物理特性是放在平坦安稳处就静止不动，放在高峻的陡坡上就滚动；方的容易静止，圆的容易滚动。所以，善于指挥军队打仗的人所利用的态势，就像推动圆石从万丈高山上滚下来一样，是一种不可阻挡的态势。



诡道之“势”经之一：十则围之，五则攻之	/ 53
诡道之“势”经之二：择人任势，精打细算	/ 54
诡道之“势”经之三：打草惊蛇，待势而定	/ 55
诡道之“势”经之四：就势论事	/ 56
诡道之“势”经之五：出奇制胜	/ 58
诡道之“势”经之六：立势建局，巧立名目	/ 60
诡道之“势”经之七：借势与友，树上开花	/ 62
诡道之“势”经之八：跑马圈地	/ 64
诡道之“势”经之九：其势不如，知难而退	/ 66
诡道之“势”经之十：虚张声势	/ 66
诡道之“势”经之十一：聚众成势	/ 67
诡道之“势”经之十二：狐假虎威	/ 68
诡道之“势”经之十三：勿抵羊触藩	/ 69
诡道之“势”经之十四：审时度势	/ 70
诡道之“势”经之十五：先发制人	/ 71
诡道之“势”经之十六：擒贼擒王	/ 75
诡道之“势”经之十七：放虎不一定归山	/ 76
诡道之“势”经之十八：示痛止痛	/ 76

第三章 诡道之“察”经：察言观色

词典里对察言观色是这样定义的：

《察言观色》观察言语脸色，以揣度对方的心意。语出《论语·颜渊》：“夫达也者，质直而好义，察言而观色，虑以下人。”由此可见早在孔夫子时期，人们就对察言观色高度重视。要高人一等就须察言而观色，虑以下人。

诡道之“察”经之一：千树万树梨花开	/ 83
诡道之“察”经之二：适时拍马	/ 86
诡道之“察”经之三：守着羊圈才知道羊圈臊	/ 89
诡道之“察”经之四：艺术装傻	/ 90
诡道之“察”经之五：察言观色	/ 91
诡道之“察”经之六：阿谀奉承	/ 93
诡道之“察”经之七：知人知心	/ 98
诡道之“察”经之八：见风使舵	/ 100
诡道之“察”经之九：圆场有术	/ 102
诡道之“察”经之十：明白上司	/ 103
诡道之“察”经之十一：吃得眼前亏，可保百年身	/ 108
诡道之“察”经之十二：投石问路	/ 112



第四章 诡道之“言”经：诡辩之术

俗话说：干什么的吆喝什么。做买卖的吆喝自家的商品，从古到今是顺理成章的事。却有人来个反其道而行之，“干什么不吆喝什么”。

兵马俑牌香油的广告上面用红字写上：“陕西省三原县西阳镇香油加工厂向长春市各界朋友问好！”下面用红字写出：“若有1瓶假，愿赔10瓶真。”左右两侧用文字或插图表明兵马俑牌香油纯度100%。

美国德州仪器公司在我国一家报纸上登的广告标题是“鸣谢”两个大字，内容为“承蒙各界热烈支持，美国德州公司于今年4月4日至18日在北京举办的英语博士语言学习机展销会，销售成绩十分理想。为保证货源供应充足，新货已空运抵京，并得下列4大百货商场鼎力合作，继续为顾客提供产品示范展销……”

1992年春节在报纸上看到的一则广告更令人难忘，全文是“长城计算机今天不做广告，祝大家春节愉快！”

什么是诡道的言经，以上就是诡道的言经。

诡道之“言”经之一：拐弯抹角	/ 119
诡道之“言”经之二：指桑骂槐	/ 121
诡道之“言”经之三：煽风点火	/ 124
诡道之“言”经之四：巧言令色 出语必中	/ 125
诡道之“言”经之五：旁敲侧引	/ 129
诡道之“言”经之六：以退为进	/ 129
诡道之“言”经之七：明论身器，赔话难防	/ 131
诡道之“言”经之八：妙答怪问	/ 132
诡道之“言”经之九：虚而显实，弱而示强	/ 132
诡道之“言”经之十：卖乖求荣	/ 135

诡道之“言”经之十一：正话反说	/ 136
诡道之“言”经之十二：实话虚说，借机抒情	/ 138
诡道之“言”经之十三：不漏声色，虚言敷衍	/ 139
诡道之“言”经之十四：巧立名目，引因为变	/ 145
诡道之“言”经之十五：话不在多而在精	/ 147
诡道之“言”经之十六：反弹：还击挑战的利剑	/ 148
诡道之“言”经之十七：妙用比喻 趣味无穷	/ 149
诡道之“言”经之十八：忠告亦应不逆耳	/ 153
诡道之“言”经之十九：不伤和气的争辩	/ 157
诡道之“言”经之二十：投其所好	/ 161
诡道之“言”经之二十一：巧言令色，动之以情	/ 167
诡道之“言”经之二十二：诡用激将	/ 169
诡道之“言”经之二十三：笑里藏刀	/ 171
诡道之“言”经之二十四：让自己说的话更有分量	/ 172
诡道之“言”经之二十五：见人说人话，见鬼说鬼话	/ 176



第五章 诡道“术”经：卤水能点豆腐

怎样运用诡道谋略呢？主要是用好、用足智斗术：一是在敌强我弱情况下，佯顺敌意，投其所好，稳住歹徒，尔后，再寻机图之；二是明修栈道，暗渡陈仓；三是无中生有，诈敌就范，乘机脱身；四是制造违章，借刀杀人；五是避敌锐气，以柔克刚；六是出其不意，攻其不备；七是理智冒险，软硬兼施；最后一计，是三十六计，走为上计。

诡道之“术”经之一：借花献佛	/ 183
诡道之“术”经之二：以迂为直	/ 187
诡道之“术”经之三：以退为进	/ 195
诡道之“术”经之四：走为上策	/ 196
诡道之“术”经之五：无中生有	/ 198
诡道之“术”经之六：浑水摸鱼	/ 200
诡道之“术”经之七：树上开花	/ 205
诡道之“术”经之八：空手套白狼，	/ 207
诡道之“术”经之九：不战而屈人之兵	/ 210
诡道之“术”经之十：制人而不制于人	/ 211
诡道之“术”经之十一：趁人不备，攻其不意	/ 212
诡道之“术”经之十二：见风驶舵，随机应变	/ 213
诡道之“术”经之十三：绵里藏针，笑里藏刀	/ 217
诡道之“术”经之十四：借鸡生蛋，借刀杀人	/ 218
诡道之“术”经之十五：挟制天子，趁火打劫	/ 222
诡道之“术”经之十六：谋事在人，成事在智	/ 224
诡道之“术”经之十七：奇兵为上，诡诘反复	/ 225



第六章 诡道之“面”经：面面俱到无人挑

正确的战略决策，必须遵循科学的决策程序。决策程序的第一步，是通过调查研究和综合分析而认识现在和预测未来。中国有句古语：“处事识为先，断次之”（《薛文清公从政录》），认识客观是一切正确决策的基础和出发点，是战略经营理性原则的保证。应该说，对于一个具有一定专业知识的人来说，掌握现代的决策技术并不是高不可攀的事情，全部的关键和困难在于，如何精确估计各种状态的概率值。因为决策是面对未来的，对未来的事态只能估计和预测。如果对决策所需的信息资料掌握得比较全面、准确、及时，如果对信息资料的分析实事求是而又符合逻辑，那么对未来的预测就会相对精确，对各种状态的概率估计就会基本符合客观世界的本来面目，所作出的决策承担的风险就会较小，成功的可能性就会很大。

诡道之“面”经之一：面面俱到	/ 233
诡道之“面”经之二：逢场作戏 嫁祸于人	/ 238
诡道之“面”经之三：全面考虑，以点带面	/ 241
诡道之“面”经之四：吐故纳新	/ 244
诡道之“面”经之五：偷梁换柱	/ 246
诡道之“面”经之六：奇货可居	/ 250
诡道之“面”经之七：示假隐真	/ 254
诡道之“面”经之八：两面三刀	/ 255
诡道之“面”经之九：坐享其成	/ 257
诡道之“面”经之十：环环相扣	/ 261
诡道之“面”经之十一：让人“花钱买痛快”	/ 266
诡道之“面”经之十二：釜底抽薪	/ 268
诡道之“面”经之十三：十面埋伏	/ 273
诡道之“面”经之十四：欲擒故纵	/ 277
诡道之“面”经之十五：分槽喂马	/ 282



第一章

诡道之“幕”经：

虚而实的烟幕术

在战术方面，孙子的中心观念是：“兵者，诡道也。”他主张兵不厌诈，战争之前一定要隐藏自己的实力，造成敌人错误的估计，然后“攻其无备，出其不意。”他点出心理作战的要诀：要避开敌人的锐气而攻其暮气，扰乱敌人军心，使敌人疲于奔命，然后以逸待劳乘虚而入，即是所谓避实击虚，多放烟雾等策略的运用。孙子举出了十二项战术上可以运用的诡道，大体上是三大类原则。

攻其不备，战而胜之。其主要方法是：

第二类是误导、混乱敌人，乘隙突袭取胜。

第三类是对付实力甚强的敌人，设法离间分化敌人内部力量。



诡道“幕”经之一：制造错觉

所谓制造错觉，是指要有目的、有计划地制造种种假象，迷惑对方而使之失误。在人们的心理上，愈要保密的东西，人们愈想弄清楚它，也就愈注意它、想要了解它；而对于常见的议题，人们往往熟视无睹，见而不疑。因此，《诡道》认为最好的保密则是巧妙的暴露，在公开的行动中隐含着更深的秘密。

可运用的方法有：故布疑阵 故意犯错 装疯卖傻

诡道方略之：曾国藩深藏不露平叛乱

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有一个人向他告密，说某统领要叛变了。告密人就是这个统领的部下。曾国藩大怒，立即命令手下将告密者杀了示众。一会儿，被告密要叛变的统领前来给曾国藩谢恩。曾国藩脸色一变，阴沉脸，命令左右马上将统领斩首。

幕僚们都不知为什么，曾国藩笑着说：“这就不是你们所能明白的了。”说罢，命令把统领斩首了。他又对幕僚们说：“告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领给骗来了。”

蒙蔽别人最关键的在于掩饰自己的真实意图和目的。不能让人发现，更不能让人预见，所以诈者蒙蔽他人时，常玩的把戏便是声东击西。假装瞄准一个目标煞有介事地佯攻一番，其实暗自瞅准别人不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时他似乎不经意间流露出自己的心思，实际上是在骗取他人的注意和信赖，目的在于突然发难而出奇制胜。

诡道方略之：故弄玄虚土耳其人上当

1966年7月7日，土耳其参议院议员哈伊达尔·顿吉卡纳特向议会宣布了一系列文件，他用这些文件证明，美国正企图清洗某些土耳其军人，同时美国准备帮助执政的土耳其正义党打击在野的自由派政党。参议员公布的这批文件中，有一件是在正义党中的美国间谍写给一个仅知道叫“E.

M.”的人的信，另一份是这个“E. M.”写给美国驻安卡拉武官唐纳德·D·迪克森上校的信。把两封信联系起来，可以看出美国正在非法干涉土耳其的内部事务。由于这两封信中的主角“E. M.”真名不详，扑朔迷离，更增加了它的真实感和神秘性。人们纷纷议论和猜测这件事和“E. M.”这个人，大多数人已经倾向于相信它。

不久，土耳其报纸就报道说，从1964年开始驻在安卡拉的美国大使馆公使衔参赞埃德温·马丁和原中央条约组织的美国代表E. M. 摩根海军上校两个人姓名的开头字母都是“E. M.”。有人还说迪克森上校实际上是中央情报局负责土耳其事务的老牌特务。土耳其政府负责调查这一事件的政治家认定，这些文件是“真实的”。至此，土耳其反美情绪再次高涨，甚至一向对美国友好的人士也表示极大愤慨，土耳其军官们的反应则更加强烈。

美国政府急忙求见土耳其官员，指出上面文件在公文格式和文体上的种种错误之处，极力辩白和证明这些文件的虚假性。为此费了九牛二虎之力，但由于这一事件而留在土耳其人民、特别是土耳其军官中的“美帝国主义”的印象却难以消除。

事后查明，这一事前苏联克格勃策划的，至于他们编排人名时故弄玄虚地使用的“E. M.”两个字母正好与两个美国外交人员姓名有关是有意还是纯属巧合，就不得而知了。

有些事情，常常越是说得详细、具体、确切，越让人们怀疑它的真实性；而事情越是说得模糊、朦胧、不确切，人们反倒不怀疑。这里克格勃正是使用了这个手法。

说道方略之：苏联攻占捷克

1968年春天，捷克斯洛伐克掀起一个自上而下的改革运动。改革派领导人杜布切克接任捷共中央第一书记，改组了中央主席团和书记处，通过了一个具有改革新思想的《行动纲领》。

捷克斯洛伐克的这一运动不仅激怒了前苏联领导集团，也使东欧各国惶恐不安。可是，当8月3日在捷克斯洛伐克达成的华约六国协议公布之后，人们普遍松了一口气。因为，前苏联在协议中承诺了不对捷克斯洛伐克采取军事行动。一时间布拉格市民产生了种种乐观情绪。

8月25日夜，一架前苏联民航客机出现在捷克上空，在盘旋了几圈之后，向布拉格机场发出紧急信号，声称飞机发生机械故障，要求紧急降



落。机场负责人按国际惯例，同意了它的要求。当飞机在机场跑道停稳后，几十名全副武装的前苏军突击队员冲出舱门，迅速占领了机场塔楼，并指挥随后而来的苏军大型运输机降落。当一辆辆坦克、装甲车从飞机上开下来，驶向市区时，人们这才明白前苏联的真实目的。

原来前苏联用了一招缓兵之计，诱使捷克斯洛伐克放松了戒备心理。待到时机成熟之后，又来了个暗夜偷袭，不费吹灰之力就占领了捷克斯洛伐克全境。

说道方略之：陶瓷厂加价

蒙蔽别人绝非奸邪之人的专利，它亦可用于达成好事善举。例如在人际交往中，人们都是怀着一定的目的展开交际活动的，或者为了寻求友谊，加深感情；或者为了交流切磋，互通信息；或者为了寻求合作，获得利益；或者为了求得帮助，摆脱困境。一般情况，交际双方有了明确的交际目的，便有利于双方互惠互动，可以互相呼应。但有时，交际目的过于显露，反而会有碍合作，不利于交际目的实现。这就需要隐蔽交际目的。

某陶瓷厂给酒厂生产包装瓶，原定价每只两元，在准备签订下年合同时，陶瓷厂考虑到原材料涨价等因素，准备调高酒瓶价格，但又怕酒厂不接受，经过一番谋划，陶瓷厂向酒厂展开了攻势：“由于国家抽紧银根、控制信贷以及其他原因，我厂流动资金严重不足，希望贵厂能预付下年三分之一的货款。否则，生产难以保证，耽误供瓶计划，将给贵厂生产带来影响。”

酒厂当然不愿一下子支付大笔的预付款。经过数次商谈，最后陶瓷厂做出了让步：不支付预付款，只好考虑适当提高酒瓶价格。结果陶瓷厂如愿以偿。

说道“纂”经之二：虚者实之

知彼知己，百战百胜，这是一定不易之理。但如双方都做到知彼知己，那就不能百战百胜了。所以你必须要知道知己，同时希望彼不知己，你必须知彼，同时希望彼不能知你，知与不知，权不在你，希望彼不能知你，这种权力却在你自己。你的真相完全显露，对方向你弱点进攻时，你必败无疑。只有把弱点装成优点的假象，使对方以为自己认识错误，中止进