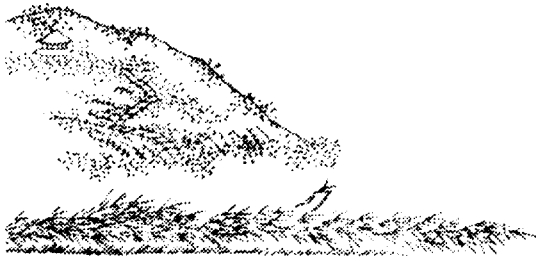


总 说

《三十六计》的“总说”是该书的总论，正文只有 29 个字。这么短的总论，在今天怕是很难见到的。但这 29 个字蕴含丰富，思想深刻，既写出了此书写作的指导思想，又点明了全书的要旨。真正做到了言简意赅！

从“总说”中，我们可以看到，此书写作的宗旨是着重揭示兵法与哲理的内在关系。

总说正文开头就讲：“六六三十六。数中有术，术中有数。”要理解这句话，须从我国的元典《周易》中去找源头。《周易》以“九”为太阳，“六”为太阴。这里的“六”借指阴谋权术。作者认为，“六”可生“六”，故阴谋权术可以变化无穷。此书为三十六计，由六个“六”组成，每个“六”中又都可再去生发、变化，故称“六六三十六”。这种生发和变化虽无穷无尽，但其基本原理都在“六六”这一简易的“术数”之中。这就点出作者写作此书的宗旨：以《易》演兵，以兵说《易》，即以哲理讲兵法，以兵法明哲理，着重于揭示哲理与兵法的辩证关系，而不仅仅是讲述兵法本身。其目的在于让读者通过学习兵法掌握军事哲理，通过掌握军事哲理而能对兵法举一反三，将其灵活巧妙地运用于实践之中，从而取得战争胜利。在这里，《易》理是一般，兵法是特殊，它要求读者善于由特殊推及一般，用一般指导特殊。此书各计都是采取先讲兵法、后引《易》理的写法，其用意就在于此。这是此书与其他兵书最明显的不同之处，也是作者写作此书最基本的指导思想，又是读者读懂此书必须首先掌握的钥匙。



六六三十六。
数中有木，木中有数。
阴阳变理，机在其中。



关于“数中有术，术中有数”，各家解释不一。此句承上句而来，这里的“数”应是指“六六三十六”这个“数”。而这个“数”，如上所言，乃是指的《易》理，指的是兵法的哲学底蕴，指的是客观规律；这里的“术”则指的是方法、策略。总之，这里的“术”“数”和阴阳家所说的“术数”意思不同。《汉书·晁错传》说：“人主所以尊显，功名扬于万世之后者，以知术数也。”这里的“术数”即是指策略和规律。又唐刘禹锡《天论》中说：“夫物之合并，必有数存乎其间焉。”这里的“数”也是指客观规律。所以“数中有术，术中有数”的意思应是：客观规律是制定计策谋略的依据，计策谋略是对客观规律的巧妙运用。二者相较，客观规律是第一位的，计策谋略是第二位的。人们只有在认识和掌握了客观规律之后，才可以制定出高明的谋略并能应变无穷。这一认识无疑是正确的。

唐朝名将李靖说，他传授兵法有一个基本原则，就是教正不教奇，教常不教变。这是因为，奇之所以为奇，是由于它出于常规、常法之外。不知何为常规，就不知何为非常规；不知何为常法，就不知何为变法；不知何为正，就不知何为奇。因此，若要善于出奇制胜，就必须首先知晓一般规律，掌握常规之法。人们认识了一般规律，掌握了常规之法，才会在实践中灵活运用变法，做到奇谋迭出而皆能合于规矩。《管子》中多次讲到“无方”之胜，所谓“无方”，就是没有固定的作战模式，思维多变，行动难测，敢于反兵法之常，创兵法所无，达出敌不意、以奇制胜之目的。这种“无方”不是杂乱无章，乃是“有方”的升华。它虽属于更高的层次，但毕竟是以“有方”为基础的。不懂“有方”之谋，所谓“无方”之胜只是一句空谈。

人们在学习兵法时最容易犯的毛病就是重“术”轻“数”，即重视对某些方法的掌握和模仿，而轻视对客观规律的认识和运用，难免只知其然，不知其所以然，因而缺乏应变能力，犯生搬硬套、东施效颦式的错误。汉将韩信运用《孙子兵法》“置之死地而后生”的原理，背水为阵，最大限度地调动了部属的积极性，加之使用奇兵袭敌营寨之计，故能取得胜利。《三国演义》中写蜀将马谡生搬硬套此法，致有街亭之失，遭到惨败，其意亦在说明，施计用谋不能生搬硬套，只知“术”而不知“数”。

李靖说：“凡事有形同而势异者，亦有势同而形别者。”情势千差万别，战场千变万化，现成的方法是套用不得的；只有熟谙规律，察清本质，才能应变有方，措置裕如。古人曰：“汝果欲学诗，功夫在诗外。”同样，我们也可以说，汝果欲学“术”，功夫在“术”外。这个“外”就是“数”，即要把功夫下在对客观规律的认识和掌握上。

在讲了掌握客观规律的重要性之后，作者紧接着就揭示了人们必须首先掌握的一个最基本的规律，这就是“阴阳燮理，机在其中”。

阴阳是我国古代哲学中最重要的范畴。古人认为，世界上的一切现象都有正反两个方面，它们既互相对立，又互相统一，从而推动事物的不断发展变化。古人于是应用“阴阳”来解释宇宙间所有事物互相对立统一和互相维系消长的现象。这一概念后来逐步演变为相反相成、对立统一原理的代名词。《三十六计》的作者认为，在需要将帅掌握的诸多的“数”中，最重要的、能够知一度万的，就是“阴阳燮理”，所有的机窍都在这一原理之中。所谓“阴阳燮理”，就是对立的事物和谐统一。纵览中国古代兵书，可以看到大量的对偶性范畴，如死生、攻守、迂直、久速、专分、奇正、虚实、常变、刚柔、仁诡、迟速、动静、患利、屈伸、围阙、赏罚、文武、高下、远近等。中国古代的兵学家们大都是以这些范畴为基础来论述他们的军事思想的。这些范畴被以不同形式联系起来，从而构成了中国古代军事思想体系。对偶性军事范畴都具有相反相成、对立统一的特点，都在“阴阳”这一范畴涵盖之中。因此，《三十六计》的作者认为，只要做到“阴阳燮理”，掌握了对立统一变化的奥秘，也就掌握了用“术”的机窍。“机”在“阴阳燮理”之中这一观点，是对中国古代军事谋略思想的哲学概括，具有较高的理论价值。

需要注意的是，“机不可设，设则不中”这句话并不是说计划策略不能预先设计，预先设计就必会失败。如果这样理解就完全错了。《孙子兵法》主张未战先要进行“庙算”，即进行战略比较、战略预测和战略决策，做到“先胜而后求战”，此乃千古不易之真理。岳飞谋定而后战，因此每战都能稳操胜券；戚继光主张打“算定战”，反对打“糊涂仗”、“莽撞仗”等，这些都说明计必先定的重要。相反，预先缺乏正确的谋划，如孙子所

批平的，“先战而后求胜”，那才是注定要失败的。这里的“机”是指枢机、关键、机窍，它是客观的，是不以人的意志为转移的，人们只能应机、乘机，而不能按自己的主观愿望“设”机、“造”机。不从实际出发，凭一厢情愿设想客观时机，并依此设计定谋，必会违背客观规律，遭到失败。如北宋前期的皇帝要求将帅外出作战必须按照他们预先制定的计划、阵图行事，不允许将帅根据战场形势实施灵活指挥，这种做法正如中国古代兵书《将苑·假权》所说，乃是“束猿獠（náo音挠）之手而责之以腾捷，胶离娄之目而使之辨青黄”。作者反对的只是这种主观唯心主义的做法，决不是否定从实际出发的谋定后战。

总说中所包含的从特殊推及一般、用一般指导特殊的思想方法；“数”“术”相有，重视认识和掌握客观规律的观点；运用对立统一原理应机而动的主张等，不但适用于军事，而且由于它具有一般的哲学意义，非军事领域也可借鉴。比如，领导者指导工作，要善于将一般和特殊结合起来；无论从事什么职业，做什么事情，都要既重“术”，更重“数”，即重视对客观规律的认识和掌握，而不是生搬硬套别人的某些做法；善于利用相反相成、对立统一的原理指导工作和自己的行动，大到国家政策的制定，小到人际关系的处理，都有“阴阳燮理，机在其中”的问题，都可以从中得到借鉴。比如，目前我国经济体制正在由计划经济向市场经济转型。后者与前者相比，具有优化资源配置、调动企业积极性、促进国家、地区间的经济联系、搞活经济、提高效益等优点。但放任自由的市场经济又具有调节滞后、发展盲目、会出现分配不公、两极分化、导致垄断、人们不关心公共设施等弊端。所以，政府必须进行宏观调控。宏观调控与市场调节是相反相成、对立统一的，二者缺一不可。这里就有“阴阳燮理，机在其中”的道理。二者关系处理得好，就“阴”“阳”和顺，经济发展；否则，就可能顾此失彼，出现新的弊端。

第一套 胜战计

第一计 瞒天过海

“瞒天过海”这个成语据说出自《永乐大典》收录的《薛仁贵征辽事略》，其中说，唐太宗东征高丽，到了海边，看到海水无边，担心大军难以渡过，产生了退兵之意。随军东征的薛仁贵向总管张士贵献计，将唐太宗骗到一个四周挂有帷帐、布置富丽堂皇的“大房子”里饮酒。太宗正在饮用之际，忽然听到外面波涛雷动，桌上杯盏倾倒，心生疑问，令人拉开帷帐，才发现外面已是汪洋一片，自己乘坐的是一艘巨舰，正乘风破浪前进，问是怎么回事儿。张士贵回答：“这是臣使的过海之计 陛下与30万大军正飘摇过海，现在已经到了大海东岸了。”“瞒天过海”这个成语出自这一传说故事的可能性是有的，但《薛仁贵征辽事略》是一本评书体小说，所记内容却并不可靠。唐太宗征辽东是水、陆并进，他走的是陆路，而不是水路。陆路总指挥为辽东道行军大总管李勣，率骑士6万；从海上进攻平壤的是平壤道行军大



总管张亮所率 4 万多人，500 艘战船，而不是 30 万大军。另外，唐太宗征辽东是出于他自己的决策，而不是受人欺骗和挟持。再说，张亮所率水师从东莱（今山东龙口）入海，到卑沙城（在今辽宁海域），有数百里之遥，怎会唐太宗刚觉出摇晃就到了大海东岸？可见，不可将《薛仁贵征辽事略》里的话信以为真的。

需要特别指出的是，《三十六计》中的“瞒天过海”并不是泛指一般的欺骗，而是特指根据“物极则反”的原理进行的一种“公开”的欺骗。一般人都懂得“天”极难“瞒”，“海”最难“过”。但正因为难，人们一般都认为不能欺骗和通过，反而恰恰可“瞒”可“过”。这就叫“物极则反”。此计正文中说的“备周则意殆，常见则不疑”；“阴在阳之内，不在阳之对”正是讲的这一道理。

有人问，“备周”是好的呀，“常见”才能熟习呀，为什么“备周”、“常见”反而会导致失误呢？这是有原因的。

大敌当前，谁都懂得应加强戒备，无备者必败。故《孙子兵法·九变篇》中说：“无恃其不来，恃吾有以待也。”《吴子·料敌》中说：“安国家之道，先戒为宝。”但这决不是说，“有备”就绝对的好。事有当备与不当备、多备与少备、此时备与彼时未必备之分，什么都备，什么时候都备，而且什么地方、什么时候都要大备，谁有那么多精神和力量！所以，《孙子兵法·虚实篇》中又说：“备前则后寡，备后则前寡；备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。”可见，多备和常见未必就无患。其患之一就是“备周则意殆，常见则不疑”。

隋朝高颎（jiǒng 音炯）曾向隋文帝进献伐陈之策：每当陈朝快要收割庄稼的时候，隋朝就少量征集一些兵马，大力宣传说，隋军要袭击陈朝了，使陈朝国内忙于征兵御守，因而耽误农时；并经常派人过江去焚烧陈朝的仓库。这样，陈朝不出数年，财力就消耗尽了；而且长此以往，陈人习以为常，常见则不怪，必然麻痹松懈。隋再征集兵马，陈人就不再相信隋军真的来攻打自己。在其犹豫不决时，隋军就可乘机渡江了。此计被隋文帝采纳。陈朝的统治者果然中计，在不当备时，他们把“备战”放在了第一位，政治上闹得人心惶惶，生产也没心思搞了。后来，该“备战”

了，人们精神上反而松懈了，以为又是隋朝吓唬人，不必那么认真防备。同时，由于庄稼总得不到收获，再加上仓库老是被烧，国家也给折腾穷了。结果，陈朝一战而亡国。“备周则意殆，常见则不疑”，正是指的像陈朝这样的情况。这是隋文帝将“瞒天过海”原理用于战略指导取得成功的一个范例。

在战役战术上也有很多运用这一计谋取得成功的例子。公元1253年，蒙古将兀良哈台跟随忽必烈征伐大理，大兵攻到押赤城（今云南昆明市）受阻。该城当时三面环水，易守难攻，蒙古军屡攻不克。兀良哈台命令停止攻城，把所有鼓钲集中起来，要士兵不定时地擂鼓击钲。在中国古代，军队闻擂鼓则进，听鸣钲而止。但蒙古军在擂鼓后无任何动静。这样一连搞了七天，守城军开始一听到蒙古军擂鼓，就举城动员，严密防守，被搞得十分疲惫；后来看到蒙古军并不攻城，戒备就逐渐松弛下来。兀良哈台于是命令他的儿子阿术乘夜间偷袭入城，里外夹击，大破疲惫不堪而又松懈麻痹的大理军。兀良哈台采取的也是“瞒天过海”之法。

该计末尾所讲的“阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴”，是对以上现象的哲学总结和高度概括：隐秘的行为，往往以公开的形式为掩护，而不与公开的形式绝然对立。这就是《周易》中讲的太阳与太阴虽为两个极端却相反相成的道理。无数事实证明，世界上任何互相对立的事物或现象都是互相包容的，当它们发展到极点时，就向自己的对立面转化。过度的戒备会导致松懈麻痹是如此；某种现象反复出现会使人视而不见是如此；极度公开往往是达成隐秘的最好手段也是如此。苏洵在《心术》中说：“吾之所短，吾抗而暴之。”讲的即是这一道理。

美日中途岛之战前夕，美军侦破了日本海军的无线电报密码，因此能准确破译日本海军的电报，从而掌握日本海军的活动情况。但美国的一家报纸却意外地将这一秘密以独家新闻报道了出去。情况是严重的。美国总统罗斯福得知这一情况后，竟然若无其事，下令不准官方任何人查问此事。日本方面可能因此没有注意到这张报纸；或注意到了，但看到美国官方没有任何反应，也就没当回事儿，照样用原来的密码，美国人依然侦收他们的情报。罗斯福当怪不怪，当动反静，达到了怪、动不能达到的“瞒天

过海”的目的。这就是“太阳”、“太阴”互相转化的道理。如果罗斯福当时听到报告后，兴师动众地查问此事，闹得满城风雨，不管结果如何，日本人为安全考虑，是肯定会把密码改掉的。美国人那样做就弄巧成拙了。

《三国演义》第五十回中写了一段诸葛亮妙算华容道的故事，说的是诸葛亮料定曹操在赤壁之战败后必向南郡逃跑，通往南郡有两条道路可供选择：一条是较平坦的大路，一条是地窄路险的华容道，后者较前者近 50 余里。诸葛亮针对曹操通晓兵法、性情多疑的特点，命令关羽在华容道旁埋伏，并在那里烧火生烟。曹操率残兵败将逃走到两岔路口，大家对走哪条道产生了不同意见。众将多认为，有烽烟处必有伏兵；曹操却认为，“虚则实之，实则虚之。诸葛亮多谋，故使人于山僻烧烟，使我军不敢从这条山路走，他却伏兵在大路等着，吾料已定，偏不教中他计！”结果恰好中了诸葛亮的计。诸葛亮采取的也是实而实之、“太阳、太阴”之法，使敌人误以阳为阴、以实为虚，从而成功地隐瞒了自己的真实意图。《三国演义》是小说，这些细节可能是作者虚构的。但它具有艺术的真实，其蕴含的哲理同样可以给人以深刻而有益的启示。

用战争的“义”和“利”这对矛盾来说明“阴在阳之内，不在阳之对”，可能是最合适不过了。“义”往往是战争发动者都会打出的旗号，没有一个战争发动者宣称自己是“不义”的，因此，“义”可视之为“阳”。“利”往往是战争发动者所讳言，但恰是其追求的最终目标，可视之为“阴”。这个“阴”就是暗藏在“义”那个“阳”之内，而不是与之截然对立。例如，21 世纪伊始，美国布什政府就发动了攻打阿富汗的战争，这场战争就是以“反恐怖”（“义”）为旗帜进行的，并因此迅速取得了许多国家的支持。但美国政府的目的从根本上说，是从美国本国的利益出发的，“反恐怖”只是供其利用的“旗帜”而已。美国人早就知道，中亚的战略地位十分重要，是其控制欧亚大陆必须首先控扼的地带。而且，据科学家估计，在里海周边地区蕴藏的石油有 2000 亿桶，仅次于波斯湾，在世界居第二位。而土库曼斯坦的天然气资源据说也居世界第四位。早在 20 世纪 90 年代，美国人就制定了将土库曼斯坦的天然气经过阿富汗送到印度洋的计划，只是由于阿富汗塔利班政权作梗，才未能实现。美国对此一直耿耿

于怀。无数事实证明，美国的所有军事存在和军事行动，都与美国大企业的利益密切相关。美国以“反恐怖”为名义，乘虚而入中亚，并想在那里建立一个可靠的亲美政权，其最终目的正在于他们看上了那里的石油资源和这一带的战略地位。孙子曰：“兵以利动。”其对战争本质的认识和揭示之深刻及表达之言简义赅，可谓是千古一人。这句话对于我们透过战争发动者制作的各种色彩斑斓的光环看清其本来面目，具有解剖刀式的意义。美国人虽善“瞒天过海”，但孙子之言却能对之“一针见血”。

“瞒天过海”作为《三十六计》的第一计，有着特殊的地位和作用。综观三十六计，其中心字就是一个“瞒”字，即全书都是讲如何诳骗的谋略，可用一个“瞒”字概括。换言之，其余三十五计大抵是对“瞒”字的分条论述。所以，此计具有启例发凡、总领各计的作用。粗读全书，会觉得此计与其他各计均有相通或相近之处。原因就在于此。比如，此计与“无中生有”就有许多共同之处。按语的作者讲“瞒天过海”，举的是太史慈突围求救的例子；讲“无中生有”，举的是张巡诳敌取胜的故事。太史慈突围是“瞒天过海”，同时也是“无中生有”；张巡诳敌是“无中生有”，同时也是“瞒天过海”。二者似乎没有什么不同，就是因为“瞒天过海”的“瞒”字涵盖着“无中生有”等该书所有计谋的缘故，此后各计只不过是这一“瞒”字从不同角度进行的演绎而已。但仔细一想，就会发现它们又有所区别。比如，“瞒天过海”着重揭示的是“太阳”“太阴”的道理，即用公开的手段达到掩盖隐秘的目的，所谓“阴在阳之中”；而“无中生有”则讲的是“少阴”“太阴”“太阳”，实际上是一种示虚（阴）用实（阳）之法，是“阳”在“阴”之中，即用“阴”的手段掩盖“阳”的目的，和“瞒天过海”的用计程序刚好相反。“声东击西”、“暗度陈仓”、“混水摸鱼”、“金蝉脱壳”、“偷梁换柱”等，从本质上说，都属诳瞒之术，但其诳瞒的方法各有不同，因而讲述内容各有侧重。其中异同，读者可在以后各计中悉心体会。

“瞒天过海”之术不但被广泛用之于军事领域，政治、经济、外交等非军事领域也可借鉴。春秋时期，郑庄公为对付他的政敌、其弟弟公叔段，而采取了对之骄纵的政策，使之“多行不义”，以达到“自毙”的目

的，即是运用物极则反的原理，最终将其击败。战国时，商鞅利用魏王骄傲自大的心理，采取因其“自强而强之”的策略，说了许多恭维魏王的话，让他“先行王事”，然后再图齐、楚。魏王果然中计，于是，惹恼了齐国和楚国，齐人伐魏，杀其太子，歼灭了魏国 10 万大军，秦不费吹灰之力而取得了西河（今山西、陕西交界处南北流向之黄河）之地。《老子》中说的“太刚则折”；《六韬》中讲的“文伐”十二法；《太白阴经》中讲的“顺其心志而倾其社稷”等，都是运用的这一哲理。

经济学中有一个“劣币驱逐良币原则”，意思是说，在铸币流通时代，成色差的钱币会使成色好的钱币逐步退出流通领域，转为被人收藏，市面上流通的都是成色差的钱币。这种现象在我国汉、唐等朝代都曾出现过。现代商品流通也有类似情况，越是名牌产品，越容易被仿制、假冒，如果没有良性的竞争原则、定价机制和公正有力的法律手段，名牌产品就会受到严重挤压，甚至会被劣质产品所取代，使劣质产品得以“瞒天过海”，最后优、劣产品“玉石俱焚”，大家都同归于尽。这样的教训不是也时有所闻吗？

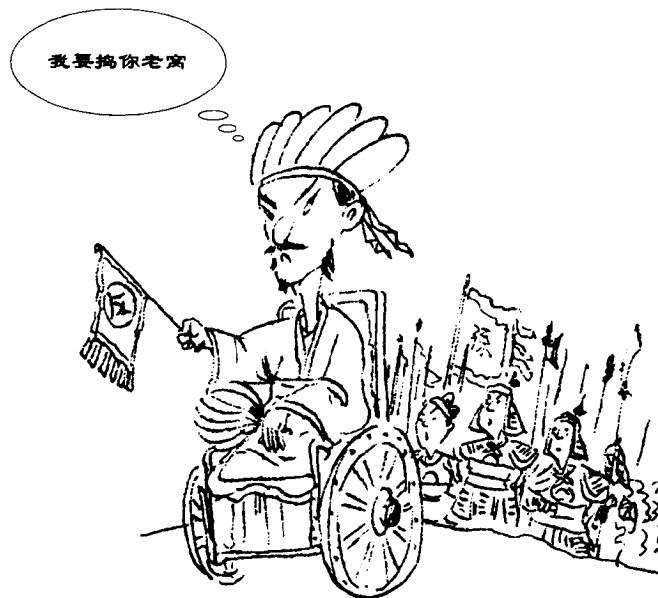
人们常用“灯下黑”来比喻越是领导机关眼皮底下越容易出问题，且难以发现，其原理亦在于物极则反。越被认为不会发生问题的地方，有时反而越容易发生问题；越被认为是安全的地方，有时反而可能最不安全。美国的五角大楼够“安全”了吧？但却恰恰被恐怖分子用美国人的飞机撞掉了此楼的一角，死伤了很多。《红楼梦》中讲：“大有大的难处。”苏东坡说：“高处不胜寒。”俗语称：“人怕出名猪怕壮。”……这些都包含着“太阳”、“太阴”互相转化的道理。

第二计 围魏救赵

“围魏救赵”这个成语来源于战国时齐、魏为争霸而进行的桂陵之战。其经过大体是这样的：

周显王十五年（前 354 年），魏惠王派将军庞涓率兵 8 万围攻赵国都城邯郸（今属河北），两军相持一年之久，实力均有很大消耗。应赵国的请

求，齐威王命田忌为将，孙臆为军师，率军 8 万援救赵国。起初，田忌想率军直趋邯郸参战，孙臆根据“解杂乱纠纷者不控拳，救斗者不搏撻（jī 音己）”的道理，提出了“批亢捣虚”、“围魏救赵”之计，建议田忌率军直捣魏都大梁（在今河南开封西北），以调动庞涓之军回师自救，齐军在其回归途中对之进行伏击，这样，既可以解赵国之围，又有利于击败魏军。田忌采纳了这一建议。庞涓在攻破邯郸之后，得到齐军攻大梁的消息，果然在留下一部分人守邯郸之后，带领另一部分疲惫不堪的魏军急忙忙地回救大梁，部队行进到桂陵（在今河南长垣北），遭到齐军伏击。齐军以逸待劳，以饱待饥，出其不意，攻其不备，又据有利地形，因而轻易地打败了魏军，并擒获庞涓，迫使魏国同赵国讲和，将邯郸归还赵国。齐国达到了“一举解赵之围而收弊于魏”的双重目的。



从以上介绍的齐魏桂陵之战的简要经过中，我们不难看出，“围魏救赵”之计的实质是避实击虚，致人而不致于人，也就是此计正文所说的，是“分敌”，而不是“共敌”，是“敌阴”而不是“敌阳”，即用计让敌人分散兵力，而不是让敌人集中兵力；不与强大的敌人正面公开接战，而是“先夺其所爱”，打其虚弱而又要害之处，使敌听我调动，迫其入我彀中，从而达到“胜于易胜”之目的。

避实击虚、必攻不守是战争指导的一个重要原则。《管子·制分》中揭示了这一原则的奥秘所在：“攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。”意思是说，攻打敌人坚强的部位，敌人虚弱的部位也会变成坚强；攻打敌人虚弱的部位，敌人坚强的部位就会变成虚弱。桂陵之战生动地说明了这一点。庞涓所率攻赵之师是魏军主力，是其“坚”、“实”所在。如果按照田忌起初的想法，率军趋邯郸与庞涓直接交战，那就是“攻坚”，或者叫“击实”、“共敌”、“敌阳”。庞涓以逸待劳，以实击虚，处于主动地位；齐军长途行军，被动趋战，未必有取胜的把握；即使齐军能够打胜，也必会付出重大代价，而魏之“瑕”者大梁等地则因受不到攻击而变成了“坚”者。这是致于人而非致人之计。后来齐军采取了孙臆的“围魏救赵”之策，做到了“乘瑕”、“分敌”、“击虚”、“敌阴”，情况就不同了。大梁是魏国的都城，是其虚弱而又要害之处，大梁一旦失陷，魏便国将不国。因此，庞涓必定回师急援，如此，齐军就将长途趋战之劳转嫁给了庞涓。庞涓既已攻破邯郸，则必定分兵留守，这样，其兵力就分散了。这对齐军来说，就变“共敌”为“分敌”，从而使庞涓这个魏军之“坚”者也变成了“瑕”者。有朋友问道，我对敌避实击虚，敌人的实处受不到打击，那我方并没有真正取得胜利呀，敌人还可以用其“实”打我们呀。其实，“避实击虚”并不是说对敌之“实”一味地避而不打，而是通过击敌之“虚”，调动、分散、削弱敌人之“实”，使其“实”转化为“虚”，然后再集中力量歼灭之。这样，就可使自己始终处于以实击虚的有利地位。孙臆围魏救赵不就是这样子的吗？

自孙臆创围魏救赵战法以来，此法广为流传，成为后人常用的迫敌就范的重要谋略，不但用之于战役、战斗指挥，而且还用之于战略谋划。

唐肃宗时，为打败安史叛军，李泌献“以两军系其四将”、“复其巢穴”之计，建议由李光弼出井陘（在今石家庄市西），郭子仪进河东（治所在今太原西南），肃宗驻扶风（今属陕西），使叛军首尾难顾，疲于奔命。唐军乘机直取叛军巢穴范阳（今北京），然后再收复两京（长安、洛阳）。此计的基本原理就是“围魏救赵”，以覆范阳达收两京之目的。可惜唐肃宗眼光短浅，对敌我力量对比估计有误，没有采纳此计，而是派兵直接进攻都城长安，这一决策是使敌“共兵”，而不是“分兵”，是“敌阳”，而不是“敌阴”，结果，唐军以重大代价克复两京后，不久又陷入了李泌在事先就预料到的“贼必再强，我必又困”的境地。这从反面证明了“围魏救赵”策略的高明。

“围魏救赵”、避实击虚的谋略原则具有普遍的指导意义，古今中外都有使用者。第二次世界大战时，斯大林曾向英国首相邱吉尔提出了开辟欧洲第二战场的要求，以减轻德军对苏联的压力，为苏军大举反攻创造条件，其思路与“围魏救赵”之计一脉相通。毛泽东在《抗日游击战争的战略问题》中说，如果敌人在我根据地内久踞不去，我可“以一部留在根据地内围困该敌，而用主力进攻敌所从来之一带地方，在那里大肆活动，引致久踞之敌撤退出去打我主力，这就是‘围魏救赵’的办法”。这是将“围魏救赵”之法运用于战略指导的范例。

在战役、战斗指挥上使用此法者更是不胜枚举。看过《三国演义》的人都熟知官渡之战，从袁、曹两家在此战中的决策看，其中至少有四处演绎了这一战法，对我们理解此计多有帮助。其一，决战前，谋士许攸曾向袁绍献计，认为袁、曹两军在官渡（在今河南中牟境）相持，许昌（今属河南）必然空虚，若分一军星夜掩袭许昌，则许昌可拔，曹操可擒。这是运用“围魏救赵”的一招绝妙之计。如果袁绍采纳了此计，官渡之战的历史很可能就不是我们今天见到的这个样子了。但袁绍“不足与谋”，他不但不听，反而要治许攸的罪，结果逼反了许攸。其二，曹操劫烧袁绍乌巢（在今河南封丘西）之粮，则是“围魏救赵”之谋的成功运用。“敌阳不如敌阴”明打不如暗袭。曹操此计得手后，袁军因此军心涣散，根基摇动，曹军则由此逐渐变劣势为优势，为取得官渡之战的胜利打下了基础。其三，在袁绍得知曹操

劫乌巢之粮后，谋士郭图又向袁绍献计说，曹操率兵劫粮，其寨必然空虚，可纵兵攻击曹寨，迫使曹操回救；此孙臧‘围魏救赵’之计也。此计并非不善。但只因曹操又谋高一筹，事先有备，因而未能得逞。其四，后来，曹操又采纳了荀攸之计，让军中谣传说曹兵要分两路分别攻取邺郡（在今河北磁县南）和黎阳（在今河南浚县东）断绝袁兵归路。迫使袁绍分兵 20 万去营救这两地，袁绍在官渡的兵力因此大减。曹军在达到“分敌”的目的后，乘机一齐出击，直冲袁绍营寨，从而大败袁军。荀攸此计，也是对“围魏救赵”之策的灵活运用。

“围魏救赵”之计的原理在现代高技术局部战争中仍可运用。1990 年爆发的海湾战争即体现了这点。盟军为将伊拉克军队赶出科威特，没有直接派兵去科威特与伊军交战，而是制定了先打击伊拉克腹地政治统帅机构和指挥控制系统、切断其补给线、再消灭科威特战区的伊拉克共和国卫队、攻克科威特城的作战计划。这就是所谓的“沙漠盾牌”行动。为实施这一计划，盟军对伊拉克境内的军事目标进行了一个多月的持续不断的轰炸，使伊军通讯和指挥系统失灵，使处在科威特的伊拉克军队作战能力大为降低。在进行地面战役中，盟军主攻部队采取了“左勾拳”的打法，绕过伊军预有准备的防御阵地，迅猛突入伊拉克腹地幼发拉底河谷，包围了伊拉克的共和国卫队，使驻科威特的伊军被迫只能在投降和被歼之间做出选择。在这场高技术战争中，盟军战略上实施的“打伊救科”计划和战役上的打“左勾拳”行动，均体现了“围魏救赵”、避实击虚的谋略思想。

“围魏救赵”之计的奥秘是避实击虚、以迂为直。这一奥秘在一些非军事领域也可借鉴。在市场上，一般“冷门”是虚，“热门”是实。有头脑的企业家往往避“热”趋“冷”，“冷门”一旦被打开，常会迎来一片新天地，从而救活一个企业。

如在美国市场上，玩具行业竞争得很激烈。玩具制造商们都在如何将玩具做得美丽漂亮这一思路去想问题，使玩具在品种、样式、色彩等方面长期没有突破，有的企业生意萧条。艾士隆公司董事长布希耐有一天脑子里突然冒出一个奇怪念头：设计一套精制的丑陋玩具，如橡皮做的粗鲁村夫等，并付诸设计和生产。这种丑陋玩具一上市，竟然成了畅销不衰的抢

手货，在美国掀起了一股不大不小的丑陋玩具热。该公司因此名声大噪，财源滚滚而来。其成功的奥秘在于，它不是用原有的产品与对手直接竞争，而是打破旧的思路，避实击虚，另辟蹊径，出奇制胜。其思路迎合了青少年不拘一格、异想天开、求新求奇的反传统心理需求，在“美”变成了俗时，“丑”便变成了“美”，因而获得了成功。

第三计 借刀杀人

《三十六计》中的“借刀杀人”之计，与我们俗语所说的“借刀杀人”在含义上有很大区别。这是必须首先要弄清楚的。

俗语所说“借刀杀人”的基本意思是，自己不出面，利用别人的手去杀死或打击自己想杀死或想打击的人。《三十六计》中的“借刀杀人”所包含的内容已不仅止于此。这里的“借刀”是指借用第三者“友”的力量，这里的“杀人”主要是指打击、消灭群体的敌人，而不只是打击或杀死某个人简单行为。此计正文说：“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。”这里的“敌”、“友”、“自”是内容宽泛的概念，通常指的是群体，它是对战争态势下一般都会出现的三种力量关系的表述。作者认为，此计的原理，取之于《周易》中的《损》卦。此卦主要讲的是“损下益上”的道理。作者从零和思维模式出发，认为战争有所益，必有所损，即我们常说的“有人欢喜有人愁”。这是战争结局的基本样式，具有一般的指导意义。因此，此计适用于战略、战役、战术指挥等不同层次，而不仅仅指的是个体之间的仇杀争斗之术；更不仅仅指的是在“自己人”内部搞的尔虞我诈之谋，而是讲的对敌斗争艺术。不明乎此，无论对此计是褒是贬，都属无的放矢，都会对读者产生误导。因为褒贬者本人首先误解了此计的本意。

“借刀杀人”之计是多极斗争态势下所采取的对敌斗争最常见的策略。读中国史书就可发现，历代各派政治势力之间的争斗，大量地使用了这一谋略。

周报王二十九年（前286年），齐国攻灭宋国，国势煊赫。秦昭王为了打击这一潜在的强大对手，决定利用中原各诸侯国的矛盾打击、削弱齐国。为此，秦国开展了一系列的外交活动，如先后会见楚顷襄王于宛（今

河南南阳），会见赵惠文王于中阳（今属山西），会见魏王于宜阳（今属河南），会见韩王于新城（今河南伊川西南），为“先出声于天下”，又派将军蒙武攻齐，夺占九城。秦昭王通过这一系列的外交活动和军事上的“示范”行为，挑起了中原各诸侯国联合伐齐的战争。公元前 284 年，乐毅以燕上将军职，佩赵国相印，率燕、秦、赵、韩、魏五国军队联合攻齐，半年内就攻克齐国 70 余城，使齐国差点亡国。后来齐将田单又打败燕军，使齐得以保存下来。齐、燕两国因此都大伤元气。秦在“敌已明，友未定”的情况下，经过外交活动，因势借力，以敌打敌，用此计的话说，是“引友杀敌，不自出力”，从而取得了“借刀杀人”的巨大的战略利益。

隋文帝时，突厥沙钵略可汗经常侵扰边境。为了达成“引友杀敌，不自出力”的目的，奉车都尉长孙晟引诱突厥另一股势力阿波降附隋朝，使其与沙钵略互相攻击，阿波在与沙钵略的争战中频频取得胜利，势力逐渐强大，沙钵略为求生存，不得不向隋朝求和。隋因此轻易地制服了突厥，从而解除了北方这一最大的威胁。沙钵略死后，隋文帝又拜他的弟弟处罗侯为莫何可汗，以其子雍闾为叶护可汗，让他们与阿波互相羁绊，无暇南顾，从而为隋南向攻陈解除了后顾之忧。

以上是将“借刀杀人”之计用之于国家战略的例证。

在战役战斗层次上使用此计取得成功者，更是不可胜数。如周显王二十六年（前 343 年），魏国发兵攻打韩国，韩国向齐国求救，齐国在韩、魏五战之后，双方都付出了很大牺牲的情况下才出兵救韩，其中就运用了“借刀杀人”的原理：借韩、魏双方之“刀”，“杀”其双方之人（削弱其双方实力），以使自己收其双方之利。隋末李渊采取“据险养威，徐观鹬蚌之势以收渔人之利”的计策，借用起义军李密之兵以“塞成皋（今河南荥阳汜水镇）之道，缀东都（指洛阳）之兵”，乘李密与王世充在洛阳苦斗、双方都无暇西顾之际，李渊乘虚入关，一举攻克长安，建立了自己的根据地，形成了“号令天下”之势，采用的是借李密之“刀”“杀”隋军之“人”的计策。

“借刀杀人”要因人因势而设，不能不讲条件，不看对象，这其中大有学问。《三国演义》中讲了这样一件事。刘备屯兵徐州，吕布兵败后投