

# 三十六计应用指南

编著：周予香  
主编：黄秉荣  
编辑：李小勤

中国旅游出版社

## 前 言

中国兵家谋略是一座还未真正开发的宝库，是即将形成的“中国谋略学”的渊源。《三十六计》集兵家谋略、方法之精华，是古往今来各种竞争获胜之奇术。现在，三十六计正受到世界各国的重视，它的应用领域不断扩大，在军事、政治、外贸、商业、企业经营、人际关系、自学成才、个人生活等各个方面，已经取得了可喜硕果。瑞士著名汉学家圣亚律在他的新著《智谋》一书中，特以阐明和论述了三十六计中的前十八计，成为当代世界的畅销书，这说明了《三十六计》是被全世界各民族所普遍欢迎和承认的。在改革开放的新的历史时期，挖掘和研究《三十六计》，正确理解计谋实质，恰当地运用各项计谋，是具有重要意义的。

《三十六计》是专写诡谋与权术的杰作。诡谋是使人难以识破的谋略，权术是教人学会应变的手段。策术与方法属于中性，坏人可以用，好人也可以用。坏人用于反动，好人用于进步、文明，推动社会前进。今天，我们发掘我国古代这一军事、经济、文化珍宝，目的在于发扬光大其精华，为促进四化建设，振兴中华作一点贡献，这是编写本书的唯一宗旨。编写时本着“厚今薄古”的精神，指出了各计的核心实质和学习要点，并枚举了大量古今中外，特别是当代的军事家、企业家、公关专家、学者名流在社会的各条战线、各个领域中的应用的成功范例和辉煌战绩，读者从中定会受到不

少启发，对处理工作和生活中的各种矛盾和问题会有所裨益。

《三十六计》最早见于《南齐书·王敬则传》，真正积累成册，约在明、清之际。出于文字艰涩，难以理解，而且绝大多数使用众所周知的成语定名，所以，远未反映出计谋的精神实质和丰富哲理。因此，实际运用的三十六计，早已突破了所用成语的表面意义。

愿本书丰富你的智慧，使你更加聪明。

黄秉荣

1991年10月20日

于北京

# 目 录

前言.....	( 1 )
第一计 瞒天过海.....	( 1 )
第二计 围魏救赵.....	( 3 )
第三计 借刀杀人.....	( 5 )
第四计 以逸待劳.....	( 8 )
第五计 趁火打劫.....	( 10 )
第六计 声东击西.....	( 12 )
第七计 无中生有.....	( 16 )
第八计 暗渡陈仓.....	( 19 )
第九计 隔岸观火.....	( 22 )
第十计 笑里藏刀.....	( 23 )
第十一计 李代桃僵.....	( 27 )
第十二计 顺手牵羊.....	( 30 )
第十三计 打草惊蛇.....	( 33 )
第十四计 借尸还魂.....	( 37 )
第十五计 调虎离山.....	( 40 )
第十六计 欲擒姑纵.....	( 43 )
第十七计 抛砖引玉.....	( 48 )
第十八计 擒贼擒王.....	( 52 )
第十九计 釜底抽薪.....	( 55 )
第二十计 混水摸鱼.....	( 58 )

第二十一计	金蝉脱壳.....	( 61 )
第二十二计	关门捉贼.....	( 64 )
第二十三计	远交近攻.....	( 66 )
第二十四计	假道伐虢.....	( 70 )
第二十五计	偷梁换柱.....	( 72 )
第二十六计	指桑骂槐.....	( 76 )
第二十七计	假痴不癫.....	( 80 )
第二十八计	上屋抽梯.....	( 85 )
第二十九计	树上开花.....	( 89 )
第三十计	反客为主.....	( 93 )
第三十一计	美人计.....	( 96 )
第三十二计	空城计.....	( 100 )
第三十三计	反间计.....	( 103 )
第三十四计	苦肉计.....	( 107 )
第三十五计	连环计.....	( 111 )
第三十六计	走为上.....	( 113 )

## 第一计 瞒天过海

【原文】备周则意怠；常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【译文】自以为防备得十分周密，就容易麻痹松懈；有些事情看惯了，也就不再产生怀疑。秘密的计谋，隐藏在很公开的事情里，往往是非常公开的事情包藏着非常机密的东西。

【新编】“瞒天过海”之词，原出自传说。相传唐太宗率兵30万，由长安东去5000里，远征辽东。待大军到达海边后，太宗举目远眺，海天茫茫，汪洋无际，不禁心生焦虑，唯恐过海无术。见此情景，大将薛仁贵心生一计：他请太宗进入海边的一座彩色营帐，命令文武百官进酒饮乐。一时间，笙歌四起，美酒飘香。面对此景太宗忘记了心中的忧愁，欢喜举杯。正在酒酣之际，太宗忽然听见帐外风声四起，波涛轰鸣，便急忙揭开帐幕向外望去，发现自己已与30万大军正乘船渡海，并将到达彼岸。原来薛仁贵担心太宗因大海阻隔而放弃东征，便瞒着他指挥大军过海。因皇帝贵为“天子”，所以，后人就给这出以依靠掩护而完成既定方针的计策，名为“瞒天过海”。后来人们又将它发展成为一种示假

引真的疑兵之计。此计的实质在于巧妙地利用人们“熟视无睹，常见不疑”的心理弱点，以伪装的形式达到出其不意的目的。

古今中外战争史上，靠施展瞒天过海之计取得战争胜利的战例不胜枚举。东汉末年，北海太守孔融被外敌围困于城内。他决定派人突围求援，小将太史慈自告奋勇。领受重任后，太史慈没有立即行动，而是牵了马，拿了弓箭，带着两个士兵，开门出城。见此情景，城外敌人马上做好战斗准备。但是，太史慈三人却慢腾腾地走进城边的堑壕里，插好靶，练习射箭。第二天依然如此，围城的敌人有的观看，有的坐着谈天，有的躺着睡觉。第三、四天还是这样，敌人已习以为常，不再理睬他们。第五天，太史慈做好了一切准备，又开门出城，敌人这时已根本不注意他了。突然间，太史慈翻身上马，箭一般地冲出重围。等到敌人醒悟过来，他早已无影无踪了。太史慈利用人们“常见不疑”的心理，顺利地完成了突围求援的重任。

第二次世界大战期间，希特勒为了成功地发动对法国的闪击战，曾连续29次改变入侵时间，并设法让法国政府和参谋部获悉，造成习以为常的假相。结果希特勒闪击战成功。

“瞒天过海”之计的核心是利用人们的思维定势，在通常认为万无一失的情况下，巧施计谋赢得胜利。社会心理学告诉我们：人们总是有意无意地习惯于用局部的信息推断全局，如果局部信息是真实的，则往往认为全局也是真实的。因此，当施展瞒天过海之计时，总是以局部的真实来掩盖不便公开的秘密。对外贸易中，一些不法分子和外商，搞的夹带走私就是采用瞒天过海的手段。例如，与我合办深圳特区某服装厂的港商，就“名正言顺”地以运料为名大量走私。

又如，在日本味精销路还不多时，味精商把瓶盖上小孔由一毫米扩大到一点五毫米。可消费者并不知道，在使用时就会倒出比平时多的量，这样，用量增加了，销量也就增加了。

“瞒天过海”之计还是一种攻心战术。攻心，也叫“夺心”，诸葛亮就非常重视这一点。他提出“用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。”这是对孙子“上兵伐谋”思想的发展。这在企业经营中不乏使用。例如，某些宾馆房间本有空闲，茶室及酒吧间坐位常有多余，但却故意张贴“顾客须知”，称凡欲到本宾馆住宿，或来酒吧娱乐的，必须事先登记和排队等等，使营业情况大为改观。这是利用人们惯有的“越是难以得到的东西，越是希望得到”的心理。经营者的这种以攻为守，以虚引实的瞒人术，确能达到招揽顾客，扩大盈利的目的。

既然“瞒天过海”之计是利用人们“常见不疑”的心理定势的道理，则识破之法便自然而然生：分析对手的本性，透过外部现象，察其内在实质。这样既可避免上当和失误，又可藏威不露，竞争致胜。

## 第二计 围魏救赵

【原文】共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

【译文】对于力量集中的强敌，直接攻打不如将其分割开来，各个击破；率先出击不如后发制人。

【新编】战国初期（公元前353年），魏惠王令庞涓率8万精兵攻打赵国。第二年庞涓就打到了赵国的国都邯郸，兵临城下，赵王火速向齐国求救。齐威王派主将田忌、军师孙臆领兵救赵。田忌采纳了孙臆的计谋：就近围攻空虚的魏都

大梁，庞涓必回师救援，这时就可将疲于奔走的魏兵消灭在归途，如此，则赵围自解。此计果然成功，魏军几乎全军覆灭。后人依据这一史实，推出了“围魏救赵”之计。

“围魏救赵”之计，是在敌强我弱形势下的最优策略。其要点有三：分兵治之，后发制人和转移目标攻敌要害。古人认为治兵如治水，对来势凶猛的敌人，应采用调动引流的办法，避其锋芒，然后分割包围，各个击破。

此计重在“救”字，核心是“目标转移法”。这是摆脱困境，绝路逢生的最佳方法。

“围魏救赵”之计曾被太平天国的李秀成巧妙使用。1860年，清兵围困了太平天国的天京，形势十分危急。在这种情况下，李秀成率军直取敌人江南大营的粮仓杭州，清兵大惊，急忙分出五分之二兵力回援杭州，天京之围遂解。

“围魏救赵”之计中攻其必救的策略和目标转移的方法，为历代军事家所赞赏。1947年，蒋介石大举进攻解放区。我刘邓大军逐鹿中原，千里跃进大别山，把战争引向蒋管区，一举扭转了战争的形势。

“目标转移法”也是商品竞争致胜的法宝。某小厂厂长谈到他们之所以能战胜资金、设备、人才都优于他们的大厂，并能长期占领市场，其诀窍是：首先做好预测，先走一步；不断地转移经营目标，做到“人无我有，人有我优，人优我廉，入廉我转。”

用“目标转移法”，以攻为守，也是个人解围之妙。美国肯塔基州有位大名鼎鼎的律师马塞，在一次大会上演讲时，台下一个爱尔兰人对他破口大骂，指责他无理。马塞若无其事地说：“你尽管骂个痛快，我正是个最不懂会场规矩的人”。听众们立刻哄然大笑，并把那个不懂会场规矩的人赶

走。又如，杰克逊将军在一次战役中被敌俘虏，并送交军事法庭审问。法官对他说：“老实说出你们的军情。”杰克逊说：“可以，法官先生。但是，我说出来后，你能够不泄露出去吗？”“当然，我敢担保决不会泄露出去。”法官说。杰克逊微笑着说：“那么，我也敢担保我决不把它泄露出去。”这一目标转移式的幽默答对，使法官哑然失笑。杰克逊也就巧妙地度过了难关。

### 第三计 借刀杀人

【原文】敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以《损》推演。

【译文】在敌方的情况已经明确，而友军态度还犹豫未决时，要引导友军去杀敌人，以保存自己的实力，按照《损》卦的易理推理演算。

【新编】春秋时期，齐国进攻鲁国，孔子为了拯救自己的国家，便派善于辞令的弟子子贡游说诸国。子贡先到齐国，说服齐军主帅，将攻鲁之军移师伐吴。之后，又星夜赶往吴国，使吴王同意出兵救鲁攻齐。吴、齐两国开战后，子贡又赶到晋国，劝晋王整军备战，以防吴国。不久晋、吴两国交战，晋军获胜。这是子贡利用诸国的矛盾，巧借列国力量，乱齐、破吴、强晋，从而达到存鲁的目的。子贡所用的计策，叫做“借刀杀人”。可见，此计是借他人之手，耗他人之力，以达到战胜敌人，保存自己之目的，这是一政治权术和军事策略。它强调的是“借”，而“借”的内容是多方面的：诱敌就范，以逸代劳是借敌力；造敌错觉，使之自相残杀是借敌刃；取之于敌，用之于敌是借敌物；离间

敌将，令其自斗是借敌将；已知敌计，将计就计是借敌谋。

三国时，赤壁之战后，蜀国大将关羽围攻魏国的樊城、襄阳，对魏都洛阳造成很大威胁。曹操十分惊恐，打算迁都以避开关羽的威胁。这时，司马懿献计说：“孙权与刘备虽说是亲戚，但骨子里却不和。关羽得志，孙权自然会不高兴，我们可以利用他们的矛盾，使孙权出兵攻击关羽的后方。”曹操采纳了司马懿的建议，结果关羽败走麦城，被吴将马忠擒获。在我国历史上，“借刀杀人”的故事是很多的。仅三国中就有“孔明借孙权之力拒曹操于赤壁”，“王允借吕布杀董卓”，“刘备借曹操之手杀吕布”的故事等等。

“借刀杀人”之计，在现代的军事及政治中被广为使用。1936年冬，正当苏联国内肃反“清洗”之时，希特勒为了除掉未来战争中的重要对手，命其间谍机构制造了屠哈切夫斯基等苏军高级将领准备叛变的假证据。其中包括：伪造与德国高级将领来往的信件、向德国情报机关出卖情报的情况及所得巨款收据等等，然后又设法将这些假证据转到苏联统帅部。苏联统帅部信以为真，在12小时内逮捕、审问、处决了屠哈切夫斯基等8名高级将领，使苏军指挥力量受到严重损失。由此推论，巧妙地制造和利用敌人内部矛盾，以及“第三力量”与敌人的矛盾，是每个指挥员都应该掌握的军事策略。

“借刀杀人”之计，“刀”与“人”都是广义的。如，日本某首饰制造商欲仿制中国的景泰蓝，始终没能成功，于是，利用我国对华侨的特殊待遇，收买了一个华侨败类来中国偷技术。此华侨回国后以“代理商”的身份参观我工厂，把工艺制造的全部过程都拍了照片。不久那家日本工厂

就造出了景泰蓝，并贴上日本商标，投放国际市场，与中国的景泰蓝竞争。这里的“刀”是华侨，“人”是国际市场。

青岛啤酒厂也曾巧用“借刀杀人”之计，使青岛啤酒得以打进美国市场。1987年，青岛啤酒首次跻身美国市场，销量仅两万箱，但从此以后，销量节节上升，销售市场遍及美国50个州，销售量远远超过了进入美国市场达40余年之久的日本麒麟啤酒和七宝啤酒，成为亚洲在美国最畅销的啤酒。青岛啤酒厂的成功之计，靠的是“借人借物”之法。“借人”就是借助可靠负责的代理商莫纳克进出口公司。这个公司年年都选派优秀啤酒技师到青岛啤酒厂，协助解决生产过程中的技术问题，把好质检关；“借物”就是借助美国电视广播和报刊的广告宣传，使青岛啤酒在美国名声鹊起，人人皆知。

“借刀杀人”的计谋在协调和理顺人际关系中也可借鉴运用。这主要是指借助外部力量，突破眼前的障碍，化消极因素为积极因素。例如，为使犯罪分子尽快地改邪归正，管教人员除用政策攻心外，还常借助犯罪分子的家人亲友的苦心劝诫或已悔改的犯罪分子的现身说法，往往收到极大的感化效果。在说服他人时，可以有意识地引导对方自己说服自己。围绕说服的内容提出各种疑问，如：“其实，我对这个问题也不大清楚，你是怎样认识的？”这就把对方推到了说服者的位置。待他陈述自己的看法之后，再予以补充修正和引导，使对方最终被说服。

此计在学习中的运用可理解为：借助明友、前人的知识来攻克堡垒，完成学习任务。只有用丰富的知识来武装自己，才能做出创造性的成果。伟大的科学家牛顿说他能做出科

学发现、发明和创造，是因为“站在巨人肩膀上”的缘故。鲁迅提倡的“拿来主义”，也是这个道理。英国大文豪肖伯纳作过一个著名的比喻：“你有一种思想，我也有一种思想，若我们彼此交流这些思想，那我们每个人将各有两种思想。”可见一个人从师友之处学习知识是何等重要。正如孔子所说：“学不可一日无友。”因此，当代治学正在走向外向化，要开放自己的学习系统，开创各种信息渠道，以不断深化学习层次，升华学习境界。

## 第四计 以逸待劳

【原文】困敌之势，不以战；损刚益柔。

【译文】如欲使强敌处于困难局面，不一定采取直接进攻的手段，应使其消耗锐气而削弱，而已方自然会由劣势转化为优势。

【新编】“以逸待劳”的成语出自《孙子》军事篇。原意为：如果想乘敌方混乱之机消灭它，我军就必须保持严整的纪律，不能轻举妄动，做到“以严待乱”；如果想利用敌方恐惧心理来战胜它，我军就必须保持镇定，做到“心静待哗”；如果想战胜长途跋涉疲惫不堪的敌军，我军就必须休养生息，养精蓄锐，做到“以逸待劳”。

“以逸待劳”重在“待”字，但并不是消极地等待战机，而是要积极地调动敌人，牵着敌人的鼻子走，在其疲惫不堪时，消灭之。这是掌握战争主动权，转守为攻的一种军事斗争谋略。在具体运用中，要做到以少制多，以简驭繁，以不变应万变，以小变应大变，以不动应动，以小动应大动。要用小的迷惑调动敌人疲于奔命，通过控制主动权，以左右

四方局势的发展。在战时，就是要抢先到达战地待机破敌，从容取胜。因为后来之敌，势必仓卒应战，疲劳沮丧，结果必败。因此，调敌就范，以逸待劳，被历代军事家视为“战无不胜之法”。

1930年底到1931年初，中国工农红军第一次反围剿时，主力部队提前集结在龙冈一带的预选阵地待敌，同时派出小股部队诱敌进入我包围圈，一举歼敌9000余人。1947年我军牵着胡宗南机械化部队的鼻子，在陕北的山沟里周旋，待敌人困马乏时，在青化砭设下埋伏，仅一小时就歼敌3000多人，获大胜。这些都是创造性地运用“以逸待劳”谋略的战例。

“以逸待劳”之计表现在学习上，就如俗语所说：“熟能生巧，巧能升华。”我国著名数学家华罗庚的治学名言是“聪明在于学习，天才由于积累。”高产作家浩然的经验，就是把平时的每一思想火花，即把有启发作用，有教育意义的新人新事、新思想、新方法随时记下，概括成三、五行，再安上个小标题。当这样的“写作单元”积累多了时，便可按照某一有意义的主题，抽出几个，合成一篇精彩小说。力学专家钱伟长在与他的博士研究生谈科学研究、撰写论文的经验时说：平时脑子里要存有几个问题，一有机会，一经启发，便能触类旁通，灵感顿生而完成论文。人们在总结发明大王爱迪生的经验时发现，他的基本经验有两点：一是他有一个由思想敏锐、善于思考的人组成的“智囊团”，这就保证了发明来源和解决问题的信息渠道广阔众多，可以充分发挥集体的智慧，达到知识升华；二是他把研究课题，按其本身性质和相互关系分类排队，当这批项目成熟时，下批已经半熟，再下批已开始着手，难怪他一生中竟完成了130多项发明创造。也

有人把学习形象地比作“滚雪球”：当有了一个凝聚核心后，只须在雪地上不停地滚动，雪球就会越滚越大，终成大器。

“以逸待劳”的谋略，也是外交和贸易洽谈的重要策术。一些著名外交家，往往采用心静待动，后发制人的方法。他们先引导对手夸夸其谈，锋芒毕露，待其声嘶力竭之后，从中识破对方的破绽和要害。采取回避、虚与周旋的方法，有时提出难以接受的强硬要求与之对抗，经过几次拉锯战后，就可使对手锐气消尽，其谈判地位则从被动转为主动，反守为攻。然后，争取时间，权衡对策，从容不迫，有的放矢地阐述自己的主张，引导或迫使对方放弃主张，接受各项意见，使谈判成功。

“以逸待劳”也广泛地应用于商业经营活动。以不到500美元起家，最后主持年经营额达数亿美元“国际管理顾问公司”的美国人麦科马克，说他成为暴发户的成功秘诀是：“自己的地盘有地利”，可以达到“疲劳胜敌”的目的。比如采购员，到外地采购货物，在排除竞争伙伴而独居买方“皇帝”之位后，就可以开始设法调动货主，使其疲于奔命。可以以检查样品质量为由，一而再、再而三地让他拿一件件货物来观看，再一件件地放回原处；也可以以落实货源为由，催促他四出检查；如果有耐心和时间，还可以对货物百般挑剔，使货主对自己的产品在某种程度上失去信心，以利于讨价还价。总之，让货主为你花费的时间和精力越多，则施展“以逸待劳”之计赢得胜算目标的把握就越大。

## 第五计 趁火打劫

【原文】敌之害大，就势取利，刚决柔也。

【译文】当敌人遇到严重危机时，应乘机出兵，夺取胜利。这是强者乘势击败处于困境之敌的策略。

【新编】“趁火打劫”的原意是趁人家发生火灾，处于一片混乱，自顾不暇的机会，偷取或抢劫其财物。后人引伸为趁人之危或困难之际，从中捞一把的不道德行为。但是作为一种计谋“趁火打劫”从其积极意义来说，它可以理解为大智大勇者的一种韬略。

此计的重点是“趁火”，不要贻误战机。这就要求指挥员或决策人要善于选择战机、捕捉战机、制造战机和利用战机。战国时，越王勾践被吴王夫差打败之后，卧薪尝胆，暗中备战，经过“十年生聚”、“十年教训”，积蓄力量；转弱为强。后来越王趁吴国名将伍子胥被害，吴国发生严重旱灾、夫差北上和中原各国诸侯黄池盟会，国内空虚之际，大举进攻，迅速灭亡了吴国。在中国近代史中，帝国主义曾多次发动侵华战争，诸如“鸦片战争”、“甲午战争”、“七七事变”等等都是帝国主义趁清朝和国民党腐败，国弱民穷之机，对我国趁火打劫，致使我神州被列强瓜分，山河破碎，生灵涂炭，民不聊生。我们一定不能忘记历史的耻辱。

在商业竞争中，运用“趁火打劫”的策术，可理解为抓住机会，以发展自己，在竞争中取胜。1968年初，台湾三阳机车厂趁春节各竞争厂家休息之际，高挂“春节期间照常服务，任何厂牌一律欢迎”的红布条沿街服务，并免费赠送机车安全驾驶手册。他们虽然牺牲了中国人最注重的春节假期，但却赢得全台“机车骑士”的美誉，创出了上半年度销售量达八万七千余辆，超越全台各名牌产品的最高记录。在商战日趋激烈的今天，“趁火打劫”之计常表现为就势取利，压价购货。1983年，我国新组建的香港G公司获悉，智

利一家倒闭铜矿为了偿还债务，矿主决定将刚购买的1500辆进口新汽车折价拍卖。为了增加我国“四化”建设所急需的运输能力，节省国家外汇开支，G公司董事长当机立断，派人抢在外国汽车商之前，与智利铜矿主谈判。经过激热的讨价还价，终于以低于原价38%的价格买回这批新车，为国家节省外汇2500万美元。在外贸战中若想获胜，也必须善于利用对方的一切弱点，乘机发挥自己的优势。例如，葡萄牙不能生产其所需的机床，而要依靠进口，美、日、捷等国都想占领这个市场。但由于他们的机床都属于高档产品，在葡销路不畅，而我国的机床在国际市场上属于中档产品，其性能、操作要求、价格和质量都比较适合葡方要求。因此，乘葡机床市场急需之时，我方“趁火打劫”，抓紧与葡方洽谈，使中国机床一举进入葡国市场。

## 第六计 声东击西

【原文】敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象，利其不自主而取之。

【译文】敌人指挥混乱，不能判明和应付突然事变的发生，这是如潭水高出地面，随时有溃决危险的象征。要利用敌军失去控制处于一片混乱的时机，将其消灭。

【新编】兵书上对“声东击西”解释为“声言击东，其实击西”。目的在于转移敌人目标，使敌疏于防范，然后乘其不意，攻其不备。这是因为无论任何事情，为要消除人为阻力，减少损失，一定要设法分散敌力，松懈其志，才能乘虚而入，达到目的。

“声东击西”的战术，在古代就有人提倡。如汉刘安在