

The background features a large, light gray fan-like shape on the left side, with numerous thin, radiating lines. On the right side, there are clusters of gray circles and intersecting lines, creating a geometric pattern.

为人处事

三十六计

(一)

编者三思

目录

第一计：瞒天过海	1
第二计：围魏救赵	10
第三计：借刀杀人	19
第四计：以逸待劳	28
第五计：趁火打劫	42
第六计：声东击西	59
第七计：无中生有	68
第八计：暗渡陈仓	81
第九计：隔岸观火	91
第十计：笑里藏刀	102
第十一计：李代桃僵	111
第十二计：顺手牵羊	117
第十三计：打草惊蛇	123
第十四计：借尸还魂	131
第十五计：调虎离山	140
第十六计：欲擒故纵	145
第十七计：抛砖引玉	159
第十八计：擒贼擒王	165

第一计：瞒天过海

【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《易经》。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。

【译文】自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的情绪；平常看惯了的，往往就不再怀疑。秘密蕴藏在暴露的事物中，而不是与暴露的事物相排斥。非常的公开经常蕴藏着非常的机密。

【计名出处】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。

【计名阐释】

唐太宗贞观十七年，御驾亲征，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。

“瞒天过海”用在兵法上，实属一种示假隐真的疑兵之计，用来作战役伪装，以期达到出其不意的战斗效果。

公元 589 年，隋朝将大举攻打陈国。（这陈国乃是公元 557 年陈霸先称制建，定国号为陈，建都城于建康，也就是今天的南京。）战前，隋朝将领贺若弼因奉命统领江防，经常组织沿江守备部队调防。每次调防都命令部队于历阳（也就是今天安徽省和县一带）集中。还特令三军集中时，必须大列旗帜，遍支警帐，张扬声势，以迷惑陈国。果真，陈国难辨虚实，起初以为大兵将至，尽发国中士卒兵马，准备迎敌面战。可是不久，又发现是隋军守备人马调防，并非出击，陈便撤回集结的迎战部分。如此五次三番，隋军调防频繁，蛛丝马迹一点不露，陈国也竟然司空见惯，戒备松懈。直到隋将贺若弼大军渡江而来，陈国居然未有觉察。隋军如同天兵压顶，令陈兵猝不及防，遂一举拔取陈国的南徐州（今天的江苏省镇江市一带）。〔古计今用例说〕

瞒天过海计用在处世中，就是制造假象，迷惑对手，使其产生麻痹大意的思想，使其对一些司空见惯的事不会产生怀疑；然后积蓄力量，捕捉时机，一举出击，达到“过海”目的。

1. 地产商的蒙骗术

房地产业是当今一大赚钱的行业，卖地炒地不论在现在的中国，还是在世界各地，都十分火爆。经营房地产时，如果能以假象迷惑对方，有时会取得意想不到的成功。

香港有一小地产商何礼杰准备拿出自己名下惟一的一块地皮与一家实力雄厚的城建开发公司合作开发。因这块地皮紧靠交通要道，属黄金地段，城建公司拟在此建立一个大规模的商业广场，其设计部门甚至在谈判前已拿出了设计方案，意在必干。

何礼杰在与城建公司的代表们一次次接触、商谈之后，谈判陷入了僵局。何知道城建公司确有意此项目，故提高了地皮的价格；城建公司知道何仅是一个小地产商，而且仅有这一块地皮，故也寸步不让。怎么办呢？

何礼杰似乎表现出要放弃与城建公司共同开发的打算。他整天与一位阿拉伯富商混在一起。他们多次共进午餐，甚至一起出入舞厅、家中，显得关系极为亲密。如此高频度的接触，终于引起了城建公司情报人员的注意，结合当时阿拉伯商人涉足房地产的情形，他们怀疑何氏意欲与阿拉伯商人合作，而且何氏故意放出类似的口风。这下城建公司的人坐不住了，因为他们知道这块地皮前景十分看好，并把它作为今后三年中公司发展的主要项目，志在必得。因怕何氏把这块地皮卖给别的公司，城建公司在以后的谈判中节节让步，何氏则大获全胜，他不仅可以在建成后享受 40% 的收益，而且还可以在合同签字后当即获得 300 万港币的补偿金。

何礼杰采用瞒天过海之计，假意亲近阿拉伯商人，诱使城建公司上当，并在以后的谈判中不断占据主动地

位。

2. 重赏之下，顾客如潮

林子大了，什么鸟都有。世界上有悬赏缉拿要犯的，有悬赏举报走私、贩毒的，也有商人假悬赏行推销术的，以下就是典型事例。

开发合成树脂毛毯成功的日本梨化公司，常在市面上发现仿造品。

这些仿造品给该公司商品的销路形成威胁。于是为了维护权益，该公司在各大报上刊出如下广告：

“让合成脂长出柔软而悦目的绒毛，是本公司所开发的新颖产品。这种物美价廉的毛毯人见人爱，然而它有专利权，任何人都不允许仿造。如果您发现有人仿造，请将该厂主姓名、该厂地址通知我们，本公司便会赠送200万元奖金给您，绝不食言。”

这项广告严肃而不呆板，不仅收到吓阻别人仿制的效果，且因200万元奖金掀起了一股空前绝后的热潮，竟使得知名度不高的合成树脂毛毯，一夜之间成为家喻户晓的热门新产品，得以在市场上打下了相当广泛而稳固的基础。

当然，200万元奖金未能兑现，因仿造厂家非常隐秘，没有被人发现。但这则广告的确遏止了仿造品，而且使梨化公司的产品在日本国内广受消费者欢迎，大为畅销之后，竟也开拓出国外的市场，供外销的数量也与年俱增。

公司所承诺的巨额悬赏虽然是个幌子却也能促进商品知名度的提高，从而扩大了销售量。此计一举两得，值得借鉴。

3. “茉莉雅”挑战“霞飞”

几年前，上海有关专家在市政协礼堂宣布：上海霞飞——奥丽斯（珠海）化妆品有限公司生产的人体蛋白SOD霜（蜜）通过科学技术鉴定。翌日，“渴望！人们渴望能防止皮肤衰老的化妆品，霞飞——奥丽斯使您的渴望变成现实……”这样一则醒目广告便登在上海四家报纸的显要位置。然而，广告刚登出不久，来自香港的法国茉莉雅（香港）公司总经理便持戟杀来，在《文汇报》上发表“郑重声明”，宣称“上海霞飞——奥丽斯（珠海）化妆品有限公司盗用茉莉雅名义是一种侵权行为……特此登报声明，以正视听。”此后，两家公司便在报纸广播中互为申辩，并竞相介绍自己优异的产品和雄厚的实力，大有擂台格斗、不胜难休之势！公众不禁为之愕然费解，一则无碍大局的广告为什么会导一场斥资近30万元的广告大战？然而眼明者却从中看出了“戏中戏”，利用传播媒介壮大声势正是现代商战一大特点。在近两年上海化妆品厂家蜂起，竞争日趋激烈的情况下，一个从圈外杀出的“挑战者”突然向脱颖而出的“霞飞”发动战事，新闻搭台，两家唱戏，声势越大而知者越广，知者越广而产品名声越响。只要不输公理，何愁市场不沸沸扬扬？双方并无明显的利害得失，最终势必不了了之。正可借公众好奇之心态，使企业、产品满城皆知，花一份广告费用，收双份广告效果，皆大欢喜，何乐而不为。

4. 待机而动，一击成功

近几年来，美国环球航空公司在服务方面狠下功夫，增设了电话订票、特价优惠等服务项目，在广大消费者心中树立起良好的形象和声誉，颇受旅客的欢迎。环球公司的繁荣势头，引起了太平洋航空公司的关注。

太平洋公司为打探对方的底细，便派出间谍帕克前往环球公司。帕克经常乔装成旅客，前往环球公司搜集情报。

环球公司每周统计一次载客人数，并在候机楼的大厅里公布出来。帕克对这些统计数字尤其感兴趣。经过一段时间的侦察，帕克没发现什么异常情况。因为，近两年来环球公司的生意较为平稳。以最近一个月为例，第一周载客量 1 万，第二周为 1.1 万人，第三周为 0.9 万人，第四周为 1.2 万人。

帕克的情报，给太平洋公司吃了一颗定心丸。以为环球航空公司在近期内不会对自己构成威胁。那些所谓的推广“优质服务”的措施，只不过是糊弄旅客的一种手段。

然而两年后，环球公司每周的乘客人数突然达到 3 万左右。太平洋公司得到帕克的报告，大为吃惊，立即召开董事会，紧急商讨对策。经过激烈的争论，董事会终于作出决定：公司所有机票降价 10%。就在太平洋公司公布决定第 M 天，环球公司宣布减价 15%。

太平洋公司气急败坏，为打倒对手，于是又宣布降价 25%。环球公司也毫不示弱，立即宣布降价 35%，并宣称，凡电话订购环球公司机票的旅客，电话费一律由该公司支付。

几经压价，太平洋公司元气大伤。但是在这种优胜劣汰的竞争中再没有第二条路。太平洋公司只好硬着头皮与对手血战到底，于是宣布了同样的决定。

一年后，太平洋公司终因飞机陈旧、安全系数小、服务质量落后等原因，无力支撑下去，而宣布破产。

其实，环球公司两年中提供的情报数据全是假的。

当每周乘客人数达 2 万多，环球公司却显示为 1 万左右。两年来，环球公司使对手放松警惕，悄悄地积蓄实力。两年后，环球公司羽毛丰满，实力雄厚，已有能力与对手正面硬拼。果然，太平洋公司针对收到的情报，被迫“应战”。其实，此时的环球公司每周乘客数仅二万左右。环球公司从容地将对手打垮。环球公司在这里运用的就是“瞒天过海之计，一开始制造假象，迷惑太平洋公司，等待时机成熟，突然出击，一举打败对手。

5. 日本人的花招

在日常生活中，我们必须就某些事情进行谈判。你与你的老板讨论自己的提薪问题；房客与房东谈价租房事宜；一些公司商量成立合营企业……所有这些都涉及到谈判。谈判桌上的高手，往往精于使用谋略，使谈判达成有利于自己的某种协议。

日本一家公司与美国某公司进行技术协作谈判，谈判伊始，美方首席代表便拿出各种技术数据、谈判项目、开销费用等一大堆东西，滔滔不绝地发表意见，完全不顾日本公司代表的反应。而日本公司的代表则一言不发，仔细听并埋头记录。当美方单独讲了几个小时之后，征询日方代表的意见时，日方代表装作迷惘的样子，反复说“我们没准备好”，“我们事先未搞技术数据”之类的话。第一轮谈判就这样不明不白地结束。

几个月后，日本公司以前次谈判团不称职为由，撤换了谈判代表，另派代表团到美国参加第二轮谈判。这些代表不知前次谈判的结果，一切和前次谈判一样，日本人显得在这个项目中准备不足，技术基础薄弱，信心不足，最后以还得研究为名结束了第二轮谈判。接着，日本公司又如法炮制了一次谈判，这使美国公司老板大

为恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，轻视该公司的技术力量，最后下了通牒：如果半年后日本公司仍然如此，两国公司的协作将被迫取消。随后美方解散谈判代表团，封闭所有的技术资料，等待半年后的最后一次谈判。

哪料想到，几天以后日本就派出由前几批谈判代表团的首要人物组成的庞大谈判团飞抵美国。美方在惊愕之余仓促上阵，匆忙将原来的谈判团成员召集起来。这次谈判日本人一反常态，他们带来了大量可靠的数据，对技术、人员、物品等一切有关事项都做了相当精细的策划，并将协议书的拟稿交给了美方公司的代表签字。这次该美国人迷惘了，最后勉强签了字。当然，协议书所规定的某些条款要明显倾向于日方。事后美方代表气得大骂，说这是日本自“珍珠港”事件之后的又一次胜利。

显然，精明的日本人在这场谈判中利用瞒天过海计耍了花招。前几次谈判，日本人装出准备不足的样子，隐瞒了自己的意图，实际上是在了解美方的计划。一旦摸清了所有情况，便一鼓作气制定了详细的方案，最后在美国人放松警惕的时候，突然出击，取得了谈判的最后胜利。

6. 谨防谈判桌前的假资料

谈判时，要想达到己方的目的，获得成功，就必须做到知己知彼。有人利用了这种心理，故意在桌上翻开记录本，或者“忘”了拿走重要文件，或者把草稿丢入纸篓等。一部分人看到这些文件记录后如获至宝，深入研究对策，殊不知其中有诈。这种故意遗失重要资料的诈术，使许多相当精明的人都可能上当受骗。

人们总是认为，由间接途径带来的消息比公开供给的资料更可靠。所以失掉的备忘录、便条和被偷去的文件，通常都会被对方逐条地仔细研究。可是在谈判桌上公开递过去的相同资料，他可能连瞧都不瞧一眼。一个经营机器生意的人。他经常遗留某些资料让对方去发现，因而赚了不少钱。他曾经作过一笔很大的生意：他承包了太空公司机器方面的工作后，便马上以较低的价格分包给其他商人。每当一个投标者来拜访他时，都会很意外地发现到一张手写的竞价单。所以所有投标者所必须做的就是，出更低的价格来得到这笔生意。却不知这张报价单是买主故意放在那儿的，这些看到竞价单的卖主都知道买主能够抗拒一般低价的诱惑，所以他们都不得不把价钱压得比竞价单上的价格还要低些。有一回，我的对手使用类似的战略。他故意将某些想让我知道的事情，用大字写出，那些字写得如此之大，所以坐桌子对面的我，即使倒着看也看得出来。起初，我感到相当的得意，一直到我想到了他的动机后，我才开始怀疑起来。我认识很多买主有时会让卖主从桌子对面偷看到他们的资料，所以不要信任太容易得来的资料，对方并不是一个傻子。有的资料是故意要将你那里诱入歧途，使你产生错误的想法。有的则是有意试探卖主是否会卖出，或者买主是否会购买。

偶然得到的资料都是被人们认为是有价值的，容易得到的就一钱不值，要知道不付出代价是得不到有价值的资料的，而那些价值高昂的谈判材料，绝非轻而易举、唾手可得的。所以在拾到、偷看对手材料的时候，一定要提高警惕，谨防被其“瞒天过海”的计谋所诈。

第二计：围魏救赵

【原文】共敌①不如分敌，敌阳②不如敌阴③。

【注释】①共敌：指兵力集中的强敌。③敌阳：古代兵法把先兵攻敌、先发制人的战略叫“敌阳”。敌阴：古代兵法把伺机进击、后发制人的战略叫“敌阴”。

【译文】与其攻打集中的正面之敌，不如先用计谋分散它的兵力，然后各个击破；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。

【计名出处】此计语出自战国时代孙臆“围魏救赵”的故事。

【计名阐释】

此计的来源，就是大家都很熟悉的发生在战国时代的“围魏救赵”的故事。

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伺机将中山强占了。魏将庞涓认为中山不过弹丸之地，距离赵国又很近，不若直打赵国都城邯郸，既解旧恨又一举双得。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。赵王急难中只好求教于齐国，并许诺解围后以中山相赠。齐威王应允，令田忌为将，并起用从魏国救出的孙臆为军师，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，断孙两足

并在他脸上刺字，企图使孙不能行走，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。（古计今用例说）

攻打兵力集中的敌人，不如用计先将敌军分散，然后再各个击破。先去制服强敌，不如先歼击弱点充分暴露的敌人。

“围魏救赵”用在处世上，则是抓住对方弱点，紧紧不放，从而使对方妥协下来，达到自己的预期目的。

1. “间隙理论”

在日本，盛田昭夫称新力公司是电器业中的土老鼠，但是新力公司不断地实验开发新产品，却都无法长期独占市场，主要是因为当新力生产了录音机，其他公司也会跟进，而新力更进一步地研究制造晶体管收音机，其他公司也纷纷生产销售……

尽管新力不断创新，但是，一旦三菱、松下这些大厂商也加入生产行列，新力这个小公司的市场就很容易被搅乱甚至被忽略了。

处于这些大厂商的重重包围之下，盛田昭夫不断地谋求生存之道。

最后，盛田昭夫终于发展出一套“间隙理论”，也就是在这些无数的大圈圈（厂商）之中，必须还存一些空隙，亦即仍有一小部分的市场尚未被占领，只有看准这些空隙，立即行动，再联合无数的小空隙，必定可超过这些大圈圈的市场。

新力公司就在国内市场激烈竞争之际，用这种“间隙理论”向国外发展，在世界各地成立销售据点，组成一个销售网。

到了 1961 年，全球登订销售 SONY 商品的商家高达一百多个。新力公司就用这种方法确保无数间隙，也确保了一个大市场。

从此，新力成为世界一流的电器企业公司，它可以说是实践了孙子的“围魏救赵”而成功的典型例子。

另外一位实践“围魏救赵”的典型人物是和田。

和田一直很努力而彻底地经营着地方性的超级市场。

他的店铺以伊豆半岛为中心，包括静冈县和神奈川县西部也都是他的领域。

即使和田千万小心经营，但国际性的连锁店随时有可能会侵入他的势力范围。

在强敌环伺的情况下，和田摸索着生存之道。

对于这样棘手的局势，和田十分苦恼，直到有一天，看到盛田昭夫的“间隙理论”，和田顿时茅塞顿开。

“何不在被大组织并吞之前，先到国外去发展，巩固自己的基础，联系无数间隙，这样就能产生雄厚的力量，八佰伴蔬果店也就可以长存。”

和田立即着手计划国外开设地方性超级市场的事宜，先在巴西，再到新加坡等地。

和田深知一旦陷入敌人的重围，除了突围之外，则无其它生存之道。

因此，和田很慎重地处理，照着《三十六计》流传下来的“围魏救赵”谋略实行。

后来，果然奏效了，八佰伴的国外分公司扩展到 12 家，员工多达 6 千人，年营业额高达 2 亿 5 千万美元，单单靠国外这些雄厚的资本，八佰伴就可稳固生存下去。

显然，“间隙理论”与“围魏救赵”有异曲同工之妙。

2. 小书店赚大钱

20 世纪 70 年代初，美国出现了一些连锁书店。这些大型图书公司在全国有几百家甚至上千家分店，形成网络。他们资金雄厚，管理科学化，成本低，卖出的书很便宜。连锁书店的出现使许多小书店纷纷倒闭。小书店怎样能在强手如林的夹缝中生存下去呢？请看“陋云阁”的经营手段。美国西部丹佛市一家叫“陋云阁”的小书店在竞争中别具一格，采用许多新颖的方法为顾客服务，取得极大的成功。

说这家书店是“小书店”，其实并不小，每年销售 100 多万册图书。这家书店不隶属于任何一家大公司，也不是某家连锁公司的分店，书店在一幢三层楼的房子摆满了 10 万种图书，但“陋云阁”不像普通书店那样一个书架逐看一个书架，让顾客在狭窄的通道里挤来挤去，感到压抑和不舒适。聪明的老板把每一层楼划分成一些小小的阅览室，尽量布置得舒适宜人。顾客可以随意翻阅书架上的图书。然后坐在沙发上休息，尽情地阅读。你想读多久就读多久，没有人来干扰你。顾客在这里就好像走进自己的温暖的家一样，在自己的书房内舒服服地看书。

对方。椎名马上联想到，即使是小小火柴也大有文章可做。为此，他特制了一种火柴盒，在上在印上了自己的名字、公司的电话号码和地图。一盒火柴有 20 根，每点一次烟，名字、电话就会出现一次。人们通常是在兴奋或困惑时才点烟，习惯凝视火柴盒来思考，因此这种无意的注意就会给对方留下特别深的印象。而且，在生意场合用这种火柴为客户点烟，有亲手做的意思，可传情达意，融洽与用户的关系。椎名正是巧妙利用小小火柴盒使推销获得成功。事实上，有许多购买丰田车的用户是在看了火柴盒上的电话号码打电话询问后，才决定购买丰田车的。

4. 草珊瑚以农村包围城市

南昌日用化工总厂年产“草珊瑚”牙膏 8000 万支，但每年只有 300 万元的广告宣传费，平均每只牙膏的促销费仅 0.38 元左右。而在竞争激烈的牙膏市场上，国产名牌，进口名牌，凭借自身实力，在电视、广播中的“黄金”时间，大小报纸、杂志的整幅版面上，大肆宣传其产品、甚至在体育竞技场上、火车上、汽车上、街头……到处随处可见他们的产品广告。

对此，南昌日用化工总厂没有以卵击石，在进行认真分析后，决定走“农村包围城市”之路，他们把销售工作的重点放在竞争对手未涉足或涉足较少的农村和中小城市。1992 年先后在省外开拓了淮阳、盐城、临沂等一批中小城市的牙膏市场，外销量达 300 多万支。

5. 谈判中的讨价还价

买卖的双方谈判除了数量、质量、交货方式、付款方式等等以外，还有十分重要的一个内容，那就是讨价还价。讨价还价虽说是每一个家庭主妇都会的，然而，