



瞒 天 过 海

备周则意怠，
常见则不疑。
阴在阳之内，
不在阳之对。
太阳，
太阴。

按

阴谋作为，不能于背时秘处行之。

夜半行窃 癖苍杀人 愚俗之行 非谋士之所为也。

如：开皇九年，大举伐陈。先是弼请缘江防人，每交代之际 必集历阳 大列旗帜 营幕蔽野。

陈人以为大兵至，悉发国中士马，既而知防人交代，其众复散。后以为常，不复设备。

及若弼以大军济江，陈人弗之觉也。因袭南徐州，拔之。

译 解

防备周全易松懈，
习以为常则不疑。
秘计潜藏于公开，

不与公开相排斥。
最大限度地公开，
往往蕴藏着极大的机密。

按

秘计，不能在不适的时机或冷僻的地方施用。

半夜三更偷盗，僻静小巷杀人，这些只有愚笨无耻的人才
会干，不是谋士所作的事情。

比如 隋朝开皇九年（公元 589 年）隋大举进攻陈国。作
战前 隋将贺若弼下令 所有沿江守备部队 每次调防 都要在
历阳（今安徽省和县地区）集中 插上很多旗帜 在野外搭建许
多帐篷。

陈国以为隋军要来进犯，便集合兵力防御，事后才知道是
隋军的守备部队调防，于是又把兵力撤回。以后陈国对隋军的
做法习以为常，不再防备了。

等到贺若弼率领大军渡过长江，陈国人还没有察觉，隋军
很顺利地袭击并占领了南徐州（今江苏省镇江市）。

· 商场逐鹿

本世纪初，日本神户新开了一家经营煤炭的商会。经理是
刚从大学毕业不久的年轻人，名叫松永安左卫门。他少年得
志，对自己的经营情况颇为满意。

开张后不久的一天，商会里来了个饭店侍者模样的人，从
服饰上看得出是当时神户最著名的西村豪华饭店的。

侍者送上一封信，上书“松永老板敬启”，下款“山下龟三
郎拜”内称：“鄙人是横滨的煤炭商，承蒙福泽桃介（借了巨资
给松永作商会开办费）先生的部下秋原君介绍，得知您在神户
经营煤炭，请多关照。为表敬意，今晚鄙人在西村饭店聊备薄

宴 恭请光临。”

27 岁的松永第一次受到如此尊重，并将第一次作为贵宾踏入豪华饭店，不禁有些飘飘然。

晚上，松永一踏进西村饭店，就被训练有素的招待员带到楼上雅座间。

刚进门，一个 40 来岁的男子就推进一个紫色坐垫，请他坐下。然后在自己的席子上，双手着地俯着说：

“在下山下龟三郎，今天有辱松永先生光临，感激之至。”说得松永美滋滋地。

山下接着说：

“安治川有一家规模很大的煤炭零售店，信誉很好，老板阿部君是我的老顾客，如果承蒙松永先生看得起我，信任我，愿意让我为您效劳，通过我将贵商会的煤炭卖给阿部，他一定乐于接受。贵商会一定会从中获利。我只要一点佣金就行了，不知先生意下如何？”

松永听后，正在默默地盘算，山下叫来女招待，对她说：

“明天我还要赶到大阪炮兵工厂办事。今晚要陪松永先生，没有时间了，请你马上帮我购买一些神户特产瓦形煎饼来。”

说着，从怀里掏出一大叠 10 万的大额钞票，随手抽出两张交给女招待。接着又轻描淡写地说：

“对了，这是给你的小费。”

边说边抽出一张 10 万元钞票放在女招待手里。

意外的大数额小费使女招待又惊又喜，高兴地倒退着出去了。

松永看到那厚厚一叠大额钞票，也有点惊讶，眼前发生的

这一切 令他眼花心乱 稍一镇定 便对山下脱口而出：

“山下先生 我可以考虑接受。”

“十分感谢。啊 对不起 我有一点小事失陪一下 失礼了……”

山下俯首行礼后，走出雅座间，飞快地穿过走廊，下了楼，追上了正要出门的女招待，上气不接下气地说：

“等等 明天我还有别的事要办 不去大阪了 请小姐把刚才给你的 20 万元还给我吧 还有 那 10 万元小费也请给我，以后再说吧。”

拿到钱后 山下装着若无其事地回到楼上雅座间 稍作谈判后 松永便和山下签订了合同。

丰盛的晚宴后 松永一离开 山下便立即离开饭店 赶到 东站 搭上末班车回横滨去了。西村饭店这样的高消费 远不是山下所承受得起的。

那一叠大额钞票，是山下以横滨自己那不景气的煤炭店作抵押 临时向银行借来的 介绍信是在了解了福泽、秋原和松永的关系后 借口向福松商会购买煤炭 请秋原写的。他以此为道具，利用西村饭店这个豪华舞台，成功地演出了一场“瞒天过海”的妙剧。

从此以后 山下一分钱不花 从福松商会得到煤炭 再转手卖给阿部的煤炭零售店，从中大获其利。

业务介绍信 饭店里谈生意 给招待员小费 这些都是当时日本商界司空见惯的。山下就是利用了这些极其平凡的小事 隐藏自己没资金做煤炭生意的事实 这就是‘瞒天术’）从而达到自己的目的 这就是‘过海’术）。

试想 如果松永知道了山下的真实情况 会同他签订合同

吗？

若干年后，松永成了日本电力巨子，山下则成了汽船大王。每当松永为商场的险恶艰辛感叹时，他就想起山下给他上的经营谋略第一课。

日本的味精商人为了进一步扩大味精销路，可谓绞尽了脑汁。

本来，味精作为一种调味品，每家每户的用量只有那么一点儿，市场很容易饱和。

精明的味精商人通过广泛调查，决定从改革味精瓶盖上的小孔入手，将小孔由一毫米扩大到一点五毫米，这种细微的变化，消费者一般都不会注意到。

家庭主妇们在做菜做汤时，不知不觉就多倒味精了，而且这样一来，菜的味道自然更加鲜美可口，慢慢地，大家就习惯了，反而不喜欢用小孔瓶盖的味精了。

用量增加，销量自然也增大，日本商人就是利用人们“常见则不疑”的心理，施用“瞒天过海”的计谋，取得了成功。

· 商海奇谋

瞒天，
瞒地。
情理之中，
意料之外。
示假来隐真，
过海即神仙。

围 魏 救 赵

共敌不如分敌，
敌阳不如敌阴。

按

治兵如治水。

锐者避其锋 如导流 弱者塞其虚 如筑堰。

如当齐救赵时，孙子谓田忌曰：

“夫解杂乱纠纷者不控拳 救斗者不搏击。批亢捣虚 形格势禁 则自为解耳。”

译 解

打集中之敌不如打分散之敌，
避敌强势从而乘虚后发制人。

按

对敌作战如同治水。

对来势迅猛的强敌，要避开它的正面冲击，像治洪般因势利导，使其疏散成为分散之敌，对精疲力尽的弱敌，要像筑坝堵流一样，一举围歼。

比如齐国营救赵国，孙臆对田忌说：“要理开纷结杂乱的绳索，不能用拳头去打；要排解打架，不能自己参加进去动拳头。避实就虚，击其要害，使敌方受到形势的阻碍和限制而无法维持其优势，那么威胁就自然而然消除了。”

· 商场逐鹿

19 世纪 70 年代，三井物产公司和三菱物产公司是当时日本著名的两大财团。主要从事煤炭、米粮、丝绸等产品的运

输出口任务。

两家公司展开了激烈海上运输争夺战，争夺海上运输霸主地位。

当时，三菱在西南战争中因从事运输军事物资而获得了暴利。到 1877 年底 三菱已拥有 61 艘轮船 占日本轮船总数的 75%，俨然成了海上霸主。

1880 年春天，三菱发布了今后海运必须用银币交易，废除纸币交易 造成纸币的大幅度贬值 甚至到了一元七角纸币兑换一元银币。海运实行银币交易后 运费飞涨 货主叫苦不迭。

如果有人不服气而想和三菱对抗，那么他的货物将无法运出 因为当时的对外输送，一无飞机 二无火车 只能靠海上运输。所以 尽管这样苛刻的条件 货主也只有接受。

也有一部分人不能容忍三菱这种行为，就自己买船来运送货物 三菱仗着资本雄厚 财大气粗 只要有其它轮船出现在海面上 他们就派船尾随其后 然后慢慢靠近它 与货主议价 用几乎免费运输的方式将船主的生意抢过来。逼得其他船主无法生存 面临倒闭。

三井物产公司虽然有三艘轮船 但是若要输送货物 实力还不够 所以 他们还得依靠三菱的船。

一年下来一算帐，付给三菱的运费超过 70 万元 而且用三菱的船运送货物，必须先投 3 年保险 还强制规定 货物一定要存放在三菱的仓库中。

这样 三井除了运费 还要负担货币的差额 仓储费用 三井当然不甘心。

三井公司的创业者益田愤怒之极，他决不想让这种不合

理的现象继续下去。

怎么办？他去找他在大藏省任职时的上司涩泽荣一商量，打算自己组织一个“东京风帆船会社”。

当时涩泽荣一是第一银行总裁，也是三井公司出资设立的东京股票交易所的幕后主持人。

涩泽荣一非常赞同益田的主张，益田立即和政界要人联系，私下也和地方上的海运业者联合，准备设立大海运公司。

有三井公司和财政界的大人物做后盾，地方上的船主、货主纷纷响应。

没有不透风的墙，很快，消息传开了。三菱的弥太郎知道益田他们的计划，也立刻采取了应变措施。

从三菱的实力来看，完全可以和新公司展开正面竞争，但弥太郎对于新公司雄厚的资金来源，以及涩泽荣一在社会上的地位，却又不敢忽视。

于是，弥太郎分析对手相对的弱点，实施“围魏救赵”计谋，根本未和新公司正面交锋，便除去了这一劲敌。

弥太郎和报业大亨大隈有深厚的交情，他就利用大隈所办的各种报纸攻击涩泽荣一，并且放出消息：

“三井公司的益田之所以这样积极筹办‘东京风帆船会社’，是因为他从事米粮生意失败，使第一银行亏损几十万，为了要弥补缺额，只好拿股票来抵。”

报纸登这样的新闻，涩泽荣一的名誉、声望一落千丈，使参加新公司的商人产生了不安，渐渐地动摇了参加的意愿。

为了让三井的计划夭折，弥太郎又派人到各地搅乱政策。首先从最热衷于建立新公司的藤井下手，以厚利诱惑他，促使他脱离新公司，接着又去说服其他船主、货主，用低利资金流

通、低运费来引诱他们。

弥太郎费尽心机阻止新公司的建立，使社会上不少人对三井公司产生反感 进而猛烈抨击‘东京风帆船会社’的建立。

私下里 弥太郎收买了东京股票交易所的股东 从而断绝了支援新公司的资金。

1880年 8月 10日“东京风帆船会社”虽然成立了 但是由于中途退出的太多 所以 资金只筹措到预定数额的一半 不仅资金发生问题 而且又失去了木材、米等大宗物资的运送权。公司的业务自然无法顺利开展。

在这场海运竞争中，三菱战胜了三井。

· 商海奇谋

围魏救赵，
围城打援，
乘虚而入，
战必胜，
攻必取。

借 刀 杀 人

敌已明，
友未定，
引友杀敌，
不自出力，
以“损”推演。

按

敌象已露，而另一势力更张，将有所作为，便应借此力以

毁敌人。

如子贡之存鲁、乱齐、破吴、强晋。

诸葛亮之和吴拒魏。

及关羽围樊、襄 曹欲徙都 懿及蒋济说曹曰：

“刘备、孙权外亲内疏 关羽得志 权必不愿也。可遣人劝
蹶其后 许割江南以封权 则樊围自解。”

曹从之，羽遂见擒。

·译 解

敌人的情况已经明朗，
友人的态度尚在犹豫，
引导友人去消灭敌人，
自己不付出任何代价，
此计从“损卦”推演出。

按

敌人的征态已经表露，而另一种力量正在扩展，并将起到
重大作用。应该立刻借用这股势力去消灭敌人。

就像子贡为保卫鲁国，而去扰乱齐国，破坏吴国和增强晋
国所施用的手法那样。

又比如诸葛亮献计刘备，联合孙权，利用吴国的兵力，大
败曹操于赤壁。

再比如蜀国大将关羽围困魏国的樊城、襄阳，连曹操都想
从洛阳迁都，以躲避关羽的威胁。但是，司马懿和蒋济却劝曹
操道：

“刘备、孙权这两个人 不要看他们表面上是亲戚 骨子里
却是疏远的。关羽得志，孙权是不愿意的。我们可以派人劝说

孙权攻击关羽的后方，并答应把江南地方分给孙权。这样一来，樊城围困自然会得到解救。”

曹操听从了他们的计谋，结果使关羽败走麦城，为孙权所捉。

• 商场逐鹿

80年代后期，我国有一家公司生产出天然健康食品——“保灵花粉蜜”。新产品上市后，知名度很低，销路不畅，公司领导为此伤透了脑筋。

一天，公司一名职员翻阅《参考消息》时，无意中发现这样一则新闻：

里根在担任美国总统期间，他的女儿透露说：“二十年来，父亲冰箱里的花粉从未间断过，他喜欢每天下午四点吃一次天然花粉食品，长期如此。”

这名职员立即将这则新闻送交公司领导，他们如获至宝，又进行深入调查分析，发现了新的信息——

据里根总统的助理说：“里根总统在健康问题上有自己的秘诀，那就是——吃花粉，多运动、睡眠足。”

保灵公司抓住时机，利用这些新闻和信息，大做广告，没过多久，全国各地乃至世界都了解到里根总统，这位美国历史上年纪最大的总统，之所以精力充沛，是因为常服花粉食品。

于是，保灵公司的花粉食品很快占领了国内市场，进而又跻身于国际市场，成为国际流行的健康食品。

分析保灵公司这次成功的秘诀，正是“借”了里根总统健康这把“刀”，杀“开了花粉食品的销路。”

日本商人钻美国法律的空子，也演出了一场精彩的“借刀杀人”之剧。

70年代以来 美国政府为了限制进口 保护本国工业 曾作了一项法律规定：

当美国政府采购人员发出采购招标后，收到美国制造商的商品报价单 那么这个价格在法律上得到承认 收到外国公司的报价单，一律无条件地提高百分之五十 以此增加美国政府采购人员选择本国产品的机会。

在美国法律中，“本国”商品的定义是指：“一件商品 美国制造的零件所含的价值，必须在这一商品总值中占一半以上。”

日本公司利用美国法律这把“刀”马上做出了非常妙的一着 如果生产一种具有二十件零件的商品 他们在本国生产十九件 缺少的那一件在美国市场上购买最贵的 然后运回日本进行装配，再返回美国市场销售。

这样，一方面最大限度地利用了本国的零件和劳动力 另一方面 那“一件”美国零件 因为贵 又在这件商品的总值中占一半以上 那么在美国法律上 这个商品可以堂而皇之的作为美国国内的商品 直接和美国公司竞争。日本公司的产品很快又攻进了美国市场。而对这种情况 美国政府也只有无可奈何。

前两个例子都是让借用者不知不觉中借用的 而“借钱大王”丹尼尔·陆维格则是让人心甘情愿被借用。

30年代，一个30岁出头的男子先后跑遍了美国纽约的各大银行，要求贷款。势利的银行职员看到他磨破领子的衬衫，都不耐烦地回绝了他。

他就是后来被称为“借钱大王”的丹尼尔·陆维格。陆维格在四处碰壁之后 并未泄气 他又来到大通银行 碰巧遇到

了该行的业务主管。

也许是他高大、健美的身材、炯炯有神的目光、非凡的气度吸引了业务主管，听了 he 提出的请求后，业务主管好奇地问：

“请问有什么人能为你担保，或者你有什么可以作抵押。如果二者都没有，我可是爱莫能助，无法为你效劳。”

“我为我自己担保，用我改装成油轮的旧货船作抵押。”

“就这些吗？我可要表示遗憾了。”

“不，当然不只这些。重要的是我的油轮已租给石油公司了，瞧，这是租约。”

陆维格把租约递给了业务主管，接着说：

“如果贵行按我提出的数额贷款给我，石油公司每月付给我的租金不正是贵行要求我每月偿还的贷款利息吗？”

“这倒有道理。”业务主管逐渐明白他的意思了。

“我愿意把租约交给你们，按照租约里的委托条款，委托你们直接向石油公司收取租金，直到我的贷款还完为止。这样，只要我的油轮和石油公司存在，只要石油公司不出现重大灾祸，你们还愁收不回贷款吗？”陆维格一番话说得业务主管连连点头。

“听起来，你的建议是挺吸引人的。但是我行没有这样的先例，我们从没有这样贷过款。”

“任何事情都有个第一次的。请问，银行从古时候就有吗？没有第一个银行的诞生，能有如今这么多银行吗？能有你们大通银行吗？”

“先生，请让我们考虑考虑，再答复你好吗？”

业务主管把这一情况向银行经理作了汇报，经过银行高

级职员分析研究 大通银行为这种贷款担保形式震惊了 贷款是由两个企业分别保证偿还的 它们既互相有经济联系 又是互相独立。即使其中一个企业偿还不了 另一个企业也会把贷款还清 这样 银行的贷款不是得到了双重保险吗？

于是，陆维格自然顺利地从小通银行得到了所需要的贷款。他用这笔贷款又买回一艘旧货船 改装成油轮后又租给了石油公司，然后又利用租约再贷回一笔款……

陆维格并没有因此而满足 他想 既然能用一艘现有的船借钱，为什么不能用一艘还没造好的船来借钱呢？

他想出一个巧妙的新办法，先请人设计一艘油轮或其他特殊用途的船 尚未开工时 就找好船造成后的租用客户 并与其签订好租约。然后他拿着租约去银行 在船下水运行后还款的前提下，同样以分期还贷款的形式贷款。

他又获得了成功。

就这样 陆维格名下的船像滚雪球一样越来越多。几年以后 贷款陆续还清了 真正属于他的船由一艘变成了一支庞大的船队。他因此致富。

陆维格的租用客户把租金付给谁都一样 因此 当陆维格巧妙地‘借’用他们大公司的信用时 他们其实是无所谓。银行也因此愿意借钱给陆维格，使他达到了扩大经营的目的。

。商海奇谋

东河里没水

西河里走，

巧经营

善借他人之手。

以 逸 待 劳

困敌之势，
不以战；
损刚益柔。

按

此即致敌之法也。兵书云：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。”

兵书论敌，此为论势。则其旨非择地以待敌，而在以简驭繁，以不变应变；以小变应大变；以不动应动；以小动应大动；以枢应环也。

· 译 解

使敌人由强盛的优势变成虚弱的劣势，
就是采用静守不战的战略。

因为这自然是利于耗乏刚强增益柔弱。

按

这是我采用人为手段调动敌人的方法。有一部兵书这样说：“凡是先在战地等待敌人到来的，他就安逸而有精力，而后来赶到阵地仓猝应战者必然疲劳。因此，凡是善于作战的人，都是能够做到调动敌人而不为敌人所调动。”

这部兵书讲的是战争中的劳逸形势，这里探究的是如何掌握主动权的艺术。并非只是说如何选好地形以便等待敌人，而是指以简便控制繁难；以不变应付万变；以小变对待大变；以静止制服动摇；以小变动对待大的变动，抓住中心控制权，支配四周的局势发展变化。

· 商场逐鹿

“从房地产交易中淘金。”

“在房地产业中一显身手。”

进入 1992 年，历来以严肃、谨慎而著称的中国传播媒介新风扑面而来。

读者几乎在每天的电视、报纸、电台里都可看到、听到一个曾经并不那么引人注目的字眼：

“房地产。”

投资、批租、转让土地、抵押、交易、综合开发……多到了令人有些不敢相信的房地产合同几乎时时在谈刻刻在签。

在这滚滚热浪中能够‘以简驭繁’、‘以枢应环’的智士才会走上这近在咫尺的黄金路。

这不禁让人想起那以‘以逸待劳’的经营手腕闻名东瀛的日本高尔夫球场经营者。

全日本的高尔夫人口据说有 3000—4000 万人，其中基本会员大约有 300 万人左右。

全日本高尔夫球场只有数百所，而须容纳 300 万的基本会员，可见入会是多么困难。

由于高尔夫球的会员证难求，而高尔夫球员不断增加，这就使会员权的行情不断上涨，一张高尔夫球会员证，一度涨到数百万日元。

这种高尔夫热潮，实际上就给予精明的企业家一个投资的好机会。

他们一方面可以把收到的巨额会费投资于土地，一方面坐收巨额利息。

一些精打细算的企业家更是利用会员入会作媒介，进行

无本的土地投资。

这种经营绝招在“山炮娱乐产业研究所”发表的“高尔夫球场经营资料集”中作了透彻地分析：

“1959年至1960年间，出现了许多没有本钱的高尔夫球场经营者。只要一登广告，会员就会趋之若鹜，群集而来。而且当时土地便宜，就是计划相当离谱，也可以毫不困难地把球场开辟出来。”

“当时土地价格如果每坪300日元，就没有人愿意来开高尔夫球场，300日元以下的土地在东京近郊非常容易卖出去。”

“而会员的行情至少为20万日元。法人会员、无记名会员等特种会员也在这个时候产生。由于景气好转，球场增加了大量的法人会员。”

“当时球场的兴建有多么容易呢？”

我们可以看看琦玉县某球场经营成功的例子。

经营这座球场的人最初手头只有2万日元时，便开始募集会员，运用所收到的会费去买土地，用买到的土地开始建设。然后再募集会员，再买土地，一个洞一个洞地买，一直买下18个洞。”

“高尔夫球场都是采用股份公司的形式，公司运用会员的会费来建设场地，但是所有资产都是属于公司的，会员只能拥有玩球权，没有经营权也没有财产权。”

会员所缴的会费属于保证金性质，会员缴了保证金只有玩球的好处，但对公司来说，却是大有收获：

——收到的钱属于保证金性质，因此不必缴税。

——收到的钱如果用来购买土地，这个钱等于是土地投