

第一计

瞒天过海

【计名探源】

事见《永乐大典·薛仁贵征辽事略》。唐太宗贞观十七年，御驾亲征，领三十万大军以宁东土。一日，浩荡大军东进来到大海边上，唐太宗见眼前白浪排空，茫茫无穷，即向众将问及过海之计，众将面面相觑。忽传一个近居海上之人请求见驾，并声称三十万过海军粮此家业已独备。帝大喜，便率百官随此人来到海边。只见万户皆用一彩幕遮围，十分严密。此人东向倒步引帝入室。室内皆是绣幔锦彩，茵褥铺地。百官入座，宴饮乐甚。不久，风声四起，波响如雷，杯盏倾侧，人身动摇，良久不止。太宗惊警，忙令近臣揭开彩幕察看，不看则已，一看愕然，满目皆一片苍茫海水，横无际涯，哪里是在百姓家里做客，大军竟然已航行于大海之上了！原来此人是新招壮士薛仁贵扮成，这“瞒天过海”的计策就是他策划的。

“瞒天过海”用在兵法上，实属一字示假隐真的疑兵之计，通过战略伪装，以期达到出其不意的战斗效果。

【原文】

备周则意怠，常见则不疑。

备周则意怠：防备十分周密，往往容易让人斗志松懈，削弱战斗力。

阴在阳之内，不在阳之对。

阴在阳之内，不在阳之对：阴阳是我国古代传统哲学和文化思想的基点，其思想涉及到大千宇宙，细尘末埃，

并影响到意识形态的一切领域。阴阳学说是把宇宙万物作为对立的统一体来看待，表现出朴素的辩证思想。阴、阳二字早在甲骨文、金文中出现过，但作为阴气、阳气的阴阳学说，最早是由道家始祖楚国人老子所倡导，并非《易经》提出。此计中所讲的阴，指机密、隐蔽；阳，指公开，暴露。阴在阳之内，不在阳之对，在兵法上是说秘计往往隐藏于公开的事物里，而不在公开事物的对立面，就是说非常公开的东西常常蕴藏着非常机密的东西。

太阳，太阴。

太：极，极大。此句意同。

【大意】

当防备十分周密的时候，就容易麻痹大意；平时看惯的，往往就不再怀疑了。把秘密诡计隐藏在公开的行动中，而不是和公开的形式排斥，非常公开的往往蕴藏在非常机密的事物里。

【精典例说】

公元 589 年，隋朝大举攻打陈国。陈国乃是公元 557 年陈霸先帝新建，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地方）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，起初以为大军将至，尽发国中士卒兵马，准备迎敌而战。

然而不久，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队。如此三番五次，隋军调防频繁，蛛丝马迹一点不露，陈国也就司空见惯，戒备松懈了。

直到隋朝大将贺若弼大军渡江而来，陈国也没有觉察。此时，隋军犹如天兵压顶，令陈兵猝不及防，逐一举夺取陈国的南徐州。（今天的江苏省镇江市一带。）

香港佳宁公司沉浮记

当今香港，凡涉足股市的人可能没有谁没有听说过陈松青其人的，因为他满身笼罩着的神秘色彩和他一手策划的“香港股坛第一案”，或称“佳宁第一案”，十几年来还被港人当作传奇故事津津乐道。

不少股民至今还在痛骂陈松青是“骗子”、“恶棍”。陈松青使得许多佳宁的股民倾家荡产，血本无归，但更多人是在暗地里对陈松青啧啧称奇，叹为观止，并在潜意识中认他为榜样想效法其一二。

大约在 1979 年初，香港传媒界纷纷报道了一则不小的消息：“美汉”被收购了。“美汉”是一间实力雄厚的投资公司，曾风光过一时。收购“美汉”的是名不见经传的佳宁集团公司。这个“佳宁”仿佛从地底下钻出来的

巨人，还没让人看清楚他的真实面孔就一口气吞掉了资产 10 亿以上的“美汉”，不得不让人顿时对其仰首观望。

“佳宁”的上市备受人们关注，报纸、电台等新闻媒体多有其报道，其中都是宣捧之辞。说“佳宁”是苦练百年修得正果的“无名英雄”，其投资不但在港岛的地产、旅业、航运等占有令人不可小觑的份额，而且在美国、日本、新加坡等地都有广泛投资，是一国际性的大投资商，其实力及前途具备了“香港摩根”的一切素质……

不出几日，上市的“佳宁”股票一售而空，其价格腾空而上，备受行家看好。

“佳宁”是何方神圣，能一夜间叱咤港岛？人们不禁纷纷询问，但除了那些天花乱坠似的溢美流彩的报道之外，便是异口异声的各式各样的传闻、猜测，莫衷一是，人们仿佛雾里看花，雨中赏月，总不得其真面目，只知佳宁股只是“庄股”而已，操纵于几个私人手中。但是“无柱不成塔，无梁不成偃”的中国传统作风，不得不令人们一再追问其真正老板或主使是谁？其又得到了哪家幕后老板的撑腰？

港人对神秘的陈松青及佳宁集团的好奇心很快就被“佳宁”的强劲升势吸引过去了。自从“佳宁”上市后，其价格像一匹脱缰野马狂奔不已，不但没有下挫盘整的迹象，连停步徘徊的现象也不多见，从发行价 1.5 元劲升 3 倍至 5 元多。

1980 年中期，传闻“佳宁”参股金门大厦（今天的

美国银行大厦)，短短两个月“佳宁”共获利 7000 万元。

像这样的佳宁公司的“好消息”似乎层出不穷，被人们争相传播，反复重提，意犹未尽。

1981 年初至年底是“佳宁”的鼎盛时期，“佳宁”在一派利好的背景下，其他公司的商业“伙伴”，连狡猾谨慎的日本商社也同意“佳宁”以其新股换取其大量物业。后来，香港财势最大的英资置地公司也同意“佳宁”以其 10% 的股份作为付款手段。可见，此时的佳宁股票已与港币一样得到信赖。

在众人的一片叫好声中，“佳宁”不断发行其新股吸引更多的资金，短短两年间就使其上市规模膨胀至 100 亿元以上，是原来的 10 多倍。“佳宁”已发展成属下 200 多个机构的超霸级财团帝国。

早在“佳宁”一夜间迅速暴发而起之时，一些资深远虑的业内人士就开始指出这种“暴发”背后隐藏着阴谋，但一时苦于无证据，便不宜把这些想法说出口，后来“佳宁”的牛气带动了大市不断往上冲，连港府都感到震动了，因为物极必反是大自然的规律。财政署和廉署都对其“特别关照”，暗中对其侦查，但根本抓不到任何蛛丝马迹，这些天衣无缝的手段却恰恰促使了财、廉两署的高度怀疑。

1981 年年底，物极必反的定律发生了作用，“泰极否来”，各种不利佳宁的消息风起云涌，“佳宁”价格迅速节节败退。

1982年年初，“佳宁”市价从走红时的巅峰期9元，狂挫至8角多，还未到底的迹象，不得被宣布停牌，几个月后“佳宁”意外地迅即寿终——宣布开思落盘。

虽然清盘前，“佳宁”曾提出数项债务重整计划，但是人们对大起大落的“佳宁”已不再信任，各种谣传、是非像暴风骤雨打熄了“佳宁”的重整美梦，财、廉署在各种舆论压力下，于1983年10月逮捕了陈松青，理由是涉嫌非法造市牟取暴利。至此，“佳宁”一蹶不起，永不超生。

陈松青被捕后，旋即又被以5000万港元保释，又创了港岛历史最高价格的保释记录。

随后是陈松青与政府进行了历时半年的官司大战。

1984年5月，“香港股坛第一案”结案，陈松青与其伙伴被法院宣告“无须答辩”，当庭释放。

尽管陈松青遭到众声的谴责。但其以瞒天过海的手段获得成功是不容否认的事实。

【释解妙计】

古人按语说：陈谋作为，不能于背于秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。

这是说“瞒天过海”之谋略绝不可以与“欺上瞒下”、“掩耳盗铃”或者诸如夜中行窃、剥人衣裘、僻处谋命之类等同，也绝不是谋略之士所应当做的事情。虽然这二者在某种程度上都有一定的欺骗性，但其动机、性质，目的

是不相同的，自然不可以混为一谈。

【用计锦囊】

此计的兵法运用，常着眼于人们对世事的观察处理中，使敌人由于对某些事情习见不疑而自觉不自觉地产生了疏漏和松懈，故能使我方乘虚而示假隐真，掩盖某种军事行动，把握时机，出奇制胜。

瞒天过海又为人类商战谋战库提供一条有效的计谋。

“瞒天过海”必须是成功的“骗”，如果“瞒不了天”，“过不了海”那他就不算是“瞒天过海”。

第二计

围魏救赵

【计名探源】

事见《史记·孙子吴起列传》是讲战国时期齐国与魏国的桂陵之战。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之机将中山强占了。魏将庞涓认为中山不过弹丸之地，距离赵国又很近，不如直打赵国都城邯郸，既解旧恨又一举两得。魏王从之，即拨五百战车以庞涓为将，直奔赵国，围了赵国都城邯郸。赵王急难中只好求救于齐国，并许诺解围后以中山相赠。齐威王应允，令田忌为将，并起用孙臧为军师，领兵出发。且说田忌与孙臧率兵进入魏赵交界之地时，田忌想直逼赵都邯郸，孙臧制止说，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，归路中又遭伏击与齐军战于桂陵，魏军长途跋涉后已很疲惫，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。这便是历史上有名的“围魏救赵”。

【原文】

共敌不如分敌，

共：集中的。

分：分散，使分散。

句意为打集中的敌人，不如设法分散他而后再打。

敌阳不如敌阴。

敌：动词，攻打。

句意为打击气势旺盛的敌人，

不如打击气势衰落的敌人。

【大意】

打集中强大的敌人，应当诱使它分散兵力；正面进攻，不如向它空虚的后方作迂回出击。

【精典例说】

太平天国后期，因为内讧加剧，太平军的力量大大削弱，公元 1860 年，清军派和春率数十万大军进攻太平天国的都城天京（今江苏南京）。

清军仗着人马众多，设置层层包围，使天京成了一座孤城。

为解救天京，天王洪秀全召集诸王众将商讨对策。这时年轻将领忠王李秀成献上一计。他说：“请天王拨给我两万人马，乘夜突围，偷袭敌军屯粮之地杭州，而敌军一定会分兵去救援，此时天王乘机突围，我也领兵回师天京，形成两面夹击之势，天京之围可解。”翼王石达开也积极响应，并表示愿率兵协同作战。

然而洪秀全生性狐疑，怀疑二王是想借机脱逃，因此迟疑不决，没有吭声。

李秀成猜透了天王的心思，于是跪倒在地，泪如泉涌，说道：“天王，天国危在旦夕，我等若有二心，怎么

对得起天王和全军将士呢？”石达开也跪在天王面前，恳求天王发兵。

洪秀全倍受感动，终于同意照计而行。

再说清军仗着人多势众，且已把天京团团围住，也就放松了警戒。

这一天正值大年初二，夜半时分，李秀成、石达开各率一部人马从敌军封锁薄弱的东南角突围而去。二王突围后，分兵两路，李秀成奔杭州，石达开奔湖州。

李秀成率兵抵达杭州城下，连攻三天三夜，才仗着天降大雨，敌军松懈之机攻入杭州城。

为了吸引围困天京的清军。李秀成下令焚烧清军的粮仓。

和春闻讯，大惊失色，急令副将张玉良率十万人马，火带回救杭州。

天王洪秀全在天京城内见清军已分兵去救杭州，于是下令出击。就在此时，李秀成和石达开也已合兵一处，绕道而行，避开了张玉良回救杭州的部队，火速杀回天京。这时的清军受到天京城内外太平军的夹击，顿时阵势大乱，死伤六万余人，一败涂地。

至此，天京之围已解。这也正是“围魏救赵”之计的功劳。

智斗世界“碱王”

1895年，中国在甲午战争中惨遭失败，懦弱腐败的

清政府被迫签订了耻辱的《马关条约》。

目睹了日本科学日兴、工业日盛、国势日强的现实，范旭东遂立志走工业兴邦、科学救国之路。1908年，24岁的范旭东从冈山高等学校毕业，又以优异的成绩考入京都帝国大学理学院应用化学系，享受官费待遇，两年后学成留校从事研究工作。

辛亥革命后，范旭东日夜兼程地返回祖国。先是应财政总长梁启超的聘请，就职于财政部，负责整顿铸币。其间利用一次赴欧洲考察盐政和工业用盐问题的机会，遍访欧洲各工业强国，在领略了西方工业现代文明的同时，也饱尝了受人轻视的屈辱。

一次，范旭东来到号称“世界碱王”的英国卜内门公司考察，傲慢的主人竟摆出一副嘲弄的姿态，把他引进锅炉房，还目中无人地说：“你们中国人看不懂苏尔维制碱工艺流程，还是先参观我们的锅炉房吧！”

盎格鲁—撒克逊人的傲慢与偏见，深深地刺痛了这位炎黄子孙的心，他对着蔚蓝色的大海盟誓：一定要振兴中国的化学工业！

在范旭东的积极努力和四处奔走下，中国第一个制碱企业——永利制碱公司于1918年成立。

范旭东横下一条心，在天津自己的家中设立了一个试验室，根据苏尔维制碱工艺流程，设计制造了一套小型实验设备，经过大胆的摸索和反复的实践，制成了9公斤纯碱。

1924年8月13日，永利制碱公司正式开工出碱。然

而结果却令人大失所望，永利公司历时十年，耗资 200 多万元，所得到的竟是红黑相间的劣质碱。

面对着挑战，范旭东斩钉截铁地回答：“我搞不成碱，宁可自杀，也不会出卖自己的灵魂。”

终于在 1926 年生产出优质的“红三角”牌纯碱，并很快行销海内外。

一直独霸中国碱市场的英国卜内门公司，不允许任何竞争对手出现其面前，更何况是黄皮肤黑头发的中国人。

范旭东在冷静地分析了敌我双方的形势以后，决定采取以牙还牙的策略，将“红三角”插向日本市场，以解国内市场之危。

范旭东又一次悄悄地东渡大海，来到日本。

当时日本的三菱和三井两大财团都想在商界执牛耳，相互间竞争非常激烈，三菱自己有碱厂，而三井没有，只能依赖进口，这正是范旭东所希望的。

他与三井协商，委托三井在日本以低于卜内门的价格代销永利产的红三角牌纯碱。

三井感到一不要自己的资金，二有利可图，三解了燃眉之急，便十分爽快地与永利达成了协议。

相当于卜内门在日本销量 10% 的红三角牌纯碱，宛若一支奇兵通过三井财团遍布全日本的庞大销售网，向卜内门在日本的碱市场发起了猛烈的进攻。

由于卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量，这一降价使其元气大伤。永利碱在日本的销量只是卜内门的 10% 价格比卜内门在中国的降低价还高一些，

损失相对小些。

结果是，被永利打蒙了的卜内门此时首尾难顾，权衡利弊，发现保住日本市场比在中国进攻永利重要得多。因此，永利在日本发起攻势不久，卜内门就通过其在华经理李德利向永利表示，愿意停止在中国市场上的碱价倾轧，希望永利在日本也相应停止行动。

范旭东也趁机提出条件，规定永利在中国市场销售纯碱量为 55%，卜内门则不得超过 45%；并且要求卜内门今后在中国市场上的碱价如有变动，必须事先征得永利同意。

李德利无可奈何地同意了。

昔日趾高气扬，不可一世的“世界碱王”，终于不得不在范旭东面前低下头。

【释解妙计】

古人按语说：治兵如治水，锐者避其锋，如导疏；弱者塞其虚，如筑堰。故当齐救赵时，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。”（《史记》卷六五《孙子吴起列传》）

对敌作战，好比治水：敌人势头强大，就要躲过冲击，如用疏导之法分流。对弱小的敌人，就抓住时机消灭他，就像筑堤围堰，不让水流走。

孙子的比喻十分生动形象，想理顺乱丝和结绳，只能用手指慢慢去解开，不能握紧拳头去捶打；排解搏斗纠纷，只能动口劝说，不能动手参加。对敌人，应避实就虚，攻其要害，使敌方受到挫折，受到牵制，围困可以自

解。

【用计锦囊】

围魏救赵在军事上是一种机巧的战术，运用到商场上，可得费一些功夫。这种战术要点，是不直接跟敌人的力量正面接触，而是巧妙地去挖他的“墙脚”。墙脚破坏了，敌人的力量也就消灭了。

商场如战场，同样可以使用这种计谋。当所面对的敌方力量强大，那么就应尽量避免与之正面对抗，免得两败俱伤。这时最好的办法就是像孙臆所说的那样避实就虚，寻找机会攻击敌方在其他方面的薄弱点，把强敌分散，调开来打，定能取得显著的效果。

