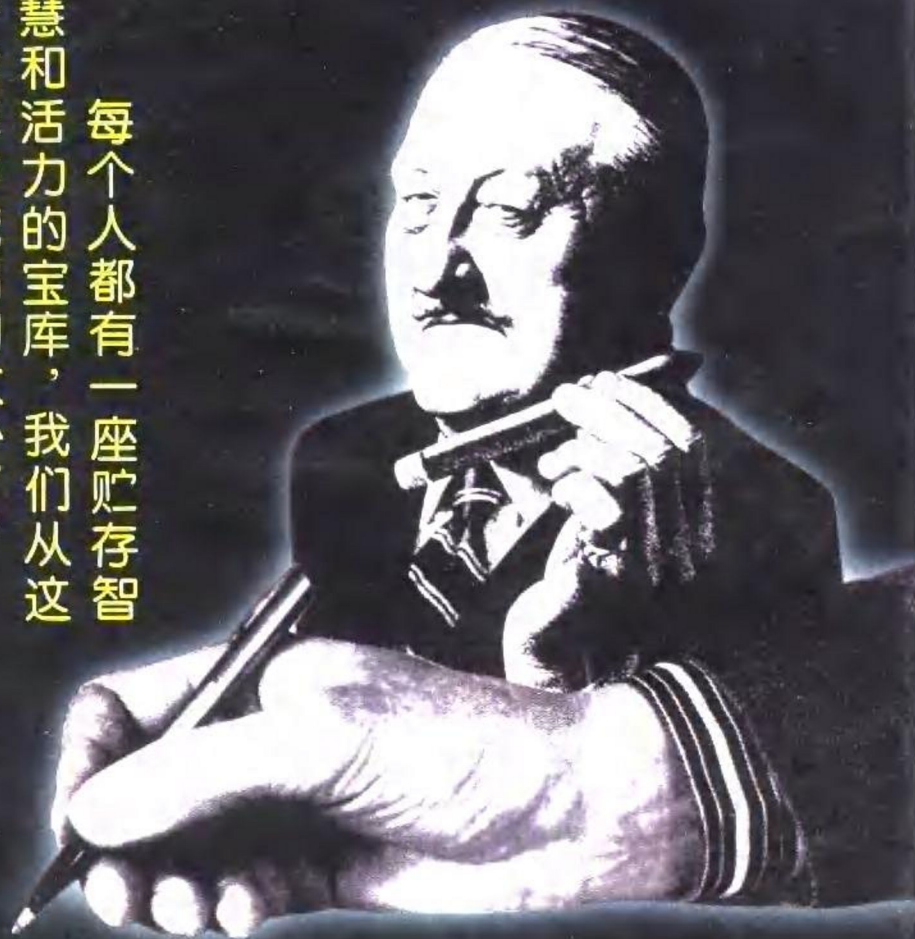


商用智慧

诡计老手

每个人都有一座贮存智慧和活力的宝库，我们从这个宝库中挖出的太少了。



北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

商用智慧:诡计老手/苏扬编著. —北京:北京燕山出版社,1997.5

ISBN 7-5402-0873-2

I. 商… II. 苏… III. 商业经营—谋略 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06018 号

责任编辑:洪文雄

特约编辑:苑立强

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

七二一五工厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 13 印张 300 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

定价:18.80 元

前 言

本书运用大量的事实,指导人们在变化莫测的商战中,怎样巧妙地运用自己的智慧,出其不意,攻其不备,遨游于波涛汹涌的商海之中,永立于企业竞争的不败之地。现代商战不仅是实力的较量,更是智谋的较量,唯有智者才能常胜。《诡计老手》不但能使读者领悟到“诡计之术”的奥妙,而且还能启发读者的思维,开拓视野,提高智慧,是值得人们尤其是企业经营者一读的智慧之书,以便运筹帷幄,克敌制胜。

目 录

第一章

- 一、商用谈判与诡计..... (3)
- 二、千锤百炼的经营法宝 (23)
- 三、防不胜防的商用诡计 (38)
- 四、能伸能缩的以退为进术 (65)

第二章

- 一、知彼知己的谋攻策略 (83)
- 二、别出心裁的声东击西 (98)
- 三、广告中的智谋..... (120)
- 四、开拓思路的外界刺激法..... (140)
- 五、先入为主的正面进攻..... (158)

第三章

- 一、反守为攻的诡辩技巧..... (183)
- 二、虚虚实实的迷雾手段..... (205)
- 三、旁敲侧击的诡秘之道..... (223)
- 四、巧用他人的意见行事..... (241)
- 五、出奇制胜的商界角逐..... (254)

第四章

- 一、以柔克刚的商用战术..... (273)

二、谈判中的谋略运用·····	(293)
三、审时度势、舍金求玉·····	(313)
四、商用防守的起死回生术·····	(325)

第五章

一、实现设想的迂回计谋·····	(355)
二、以静制动的装傻计谋·····	(373)
三、调虎离山的引诱计谋·····	(384)
四、左右逢源的交往计谋·····	(396)

第一章

一、商用谈判与诡计

我国一家大型企业即亚赤公司，在引进欧梅公司设备的过程中，谈判组负责人、公司总经理，不重视对方的圈套，随意超越谈判的逻辑程序，致使我方遭受令人震惊的损失。

按谈判的逻辑程序，引进设备的商务洽谈，本应是行情调查研究、项目建议书及可行性研究报告在先，实质性章程在后。由于我方经理缺乏谈判经验，把急于购买欲告诉对方，使对方借题发挥，施展才华。当我方要求对方提供设备样品、技术资料、项目建议书时，欧梅公司谈判代表仓尔说：

“经理先生，我们的设备是 80 年代的新产品，销售前途十分可观，得到各国用户的一致好评。”

说着，仓尔掏出一张星罗密布的世界地图，声称这是欧梅公司产品经销的国家和地区。接着又说：

“且不说这些，贵国有许多省、市也同我们签订了此类产品的合同。再说双方是合资办企业。假若设备落后的话，损失是不可低估的。你说对吗？贵方若不在意，还是先签订章程、协议、合同吧，这样，贵方订的设备就稳拿了……”还有一连串的问题想说，但没有说。

不订合同就拿不到货，这个老狐狸的手腕还真棒，我方经理很快被说服啦。于是，双方草草签订了章程、协议、合同。

由于是先签章程后议价，在以后的三轮价格谈判中，卖方的要价是沿直线上升，从 612 万、700 万元到第三轮谈判时上涨到 750 万元，后来竟又提出 850 万元。这一要求遭到我方总工程师的据理反驳：摆具体数据，说明对方产品价高。但他仍是招招紧追。在总工程师不在时，他设私宴款待总经理。酒足饭饱后，仓尔说了一番极为动听的话：

“在我们欧洲，总经理的权力是很大的，独揽天下。贵国不是提倡学习西方的管理经验吗？你经理的气魄早就该大显神威。”这话说到了总经理的心坎里，他连连点头称赞。仓尔趁热打铁：

“我们彼此已是朋友了，请朋友助一把力，这 850 万元，经理拍板定了吧！用贵国一句名言，来日方长后会有期。

喝得迷迷糊糊的总经理写上了自己歪歪斜斜的名字，签了极不合理的合同。

经过这种谈判购置的设备，结果如何？

第一，无技术资料，无操作说明书。短缺设备和配件 51 件。

第二，锈蚀严重，质量差。有 20 多种部件腐蚀，有些是劣质品。

第三，型号规格不符。不少部件的功率、型号均与合同标准不符。

当然，后来我方要求赔偿，经过长期地争取，终于追回了一笔巨款，避免了更惨重的损失，然而，如果当初能够正常地按照逻辑程序，抓住谈判中的机遇，把握谈判的每一个环节，损失本来是可以避免的。

欧梅公司方面在谈判中多次施展了诡辩手法：

一是改变谈判程序，事先签订章程、协议合同，后进行价

格等方面的谈判。按正常谈判程序，签订合同是最后一个谈判环节。先签合同后谈判，在逻辑上是先作结论后论证。

二是虚拟前提，声称欧梅公司中的产品没有问题，远销世界各地，包括中国各省市。这一事实是需要澄清的，不能仅凭自己的嘴巴讲得天花乱坠，尽善尽美。

三是或然推理：即算欧梅公司的产品真的远销世界各地和中国各省市，也不能必然保证它销给亚赤公司的产品就没有问题。

四是抓住亚赤公司总经理好虚荣的心理弱点，同时施展手腕，以达到骗局的目的。

这最后一点对于许多中国企业的领导人是特别有效的，他们对经营谈判是一无所知，但不懂装懂，官气十足，权势欲和虚荣心极强，外国商人，尤其是日本商人经常利用他们的弱点，以卑词厚礼，拍他们的马屁，让他们弄得不知东西南北，做出有损于国家利益的蠢事。

有一位顾客想买一件皮袄。他对售货员说：

“这皮袄我倒十分喜爱，但是它怕雨水吗？”

“当然不怕啦。”售货员说：“难道您见过打雨伞的兔子吗？”

售货员在这里使用了两个省略式的充足条件假言推理，将其恢复，则可表示为下：

(1) 如果兔子怕雨，则兔子打伞；

兔子不打伞；

所以兔子不怕雨。

(2) 如果兔子不怕雨，则兔皮做的皮袄也不怕雨；

所以，兔皮做的皮袄也不怕雨。

很显然，这两个推理的前提都是虚假的。不管兔子怕不怕

雨，它都不会打伞，因此“兔子怕雨”构成“兔子打伞”充足的条件，从“兔子不打伞”自然也推出“兔子不怕雨”；同样，第二个推理的过程也不严密，因为兔子不怕雨并不等于兔皮袄也不怕雨。售货员本人不知道是否违反逻辑推理，但他故意反常识，构成前提虚假的推理，形成一种幽默，以便在轻松愉快的气氛中更好的把商品推销出去。

一个做机器生意的人，他承包了太空公司机器方面的工作，想以较低的价格分包给其他商人。于是每一个投标者来拜访他时，都会看到手头的竞价单。投标者看到这张竞价单后，都愿出更低的价格来得到这笔生意。殊不知这张竞争价乃是买主故意放在那儿的，他托辞离开房间几分钟让卖主无意中看见这张单子。卖主们知道买主一定要上竞价单的当，于是都把价钱压到竞价单上的价格以下，以便把自己的机器产品推销给这个买主，殊不知这正好中了买主的圈套，使买主得到一笔可观的钱财。

在这个实例中，买主早已看透了卖主的心意。

如果我不出比竞价单上还要低的价格，我就中不了标；
我要中标；

所以，我要出比竞价单上还要低的价格。

这是一个充足条件假言推理，但买主却在其中预设了一个虚假的但对他大大有利的前提即竞价单上的价格，这一妙计是买主故意安排的，并以极其绝妙的方法让卖主主动乐意接受。由此类可知，商业谈判中，诡辩者可以利用形式逻辑的某些形式来为自己服务。

为了刺激对方的购买欲，有的卖方说：“货不多，欲购从速，因为该产品唯独我们一家工厂生产。此产品价格合理，目前已有不少谈判者准备购买这儿的的产品，而且与我们准备订合

同；据说，这种产品×月×日要涨价，如果你们在×月×日以前给我们订单，以后在实行提高后的价格，那时就要多花一笔钱买同样的东西……”

买方为了激发卖方的成交动机，也会利用自己的有利地位同卖方讨价还价：“你厂生产的这种产品的质量、规格、包装和另一卖主的产品基本相同，其它卖主的价格比你们产品的价格低。如果你们在产品价格上不做出让步，我们就只能求购其它厂家的啦……。”

在经济谈判中，买卖双方一般都要虚构下些条件和理由，来诱惑对方，比如在此例中，实际情况很可能与他们所说的相反，假如一方不能正确把握对方的情况时，就很可能屈服于对方的虚假论证。因此，对付这类诡辩，一是谈判者本人要有较高的心理素质，沉着镇定、从容冷静，二在谈判前，要对对方的市场行情等一些其它方面进行了解，如果双方都是谈判老手，双方都使用上述诡辩术，那么胜负就取决于对对方虚假论据的驳斥了，也即取决于双方对实际情况的了解。

世界上第一位女大使柯伦泰，几乎掌握欧洲各国语言，曾经被任命为苏联驻挪威全权贸易代表。一次，她和挪威商人谈判购买挪威鲱鱼问题，挪威商人要价高，她出价低，挪威商人深谙贸易谈判的诀窍：卖方喊价高得出人意料，买方通常也随着升高，再和卖方讨价还价。柯伦泰懂得这一点生意经，只肯以低价成交，她知道在谈判不致破裂的情况下，通常能受到良好的效果。她坚持出价要低、让步要慢的原则，取得了和挪威商人讨价还价的余地。买卖双方在激烈的争辩中，都想要对方做出让步，结果使谈判陷入僵局，正当谈判将要破裂之际，柯伦泰空然无条件让步说：

“好吧，我同意你们提出的价格，我担负这个后果，我愿

意用自己的工资支付差额。但是这自然要分期支付，可能要支付一辈子。”

柯伦泰这两句话，在这场价格争议中起了决定性的作用。听了这两句话，挪威商人都目瞪口呆面面相觑，然后一致同意将鲑鱼价格降低到最低标准。

柯伦泰表面上同意了对方的价格，但却给对方提出了一个他们无法解决的难题：用柯伦泰的工资以分期支付的方法来补偿双方的价格差额。这一难题在逻辑上是很难成立的：（1）柯伦泰本人就是苏联驻挪威全权贸易代表，有权决定这项贸易，所以说他把第三者作挡箭牌是巧妙虚构的；（2）即算这是事实，但她将挪威商与苏联政府之间的贸易谈判转换为挪威商人与自己（作为私人）的谈判，这实际上转换了论题，使一场双方平等的贸易谈判变成一种假想的、不平等的、根本无法构成的经济关系。

挪威商人之所以立即就作出了让步，并不是理论上的说服，而是接受了柯伦泰论证中的一种心理暗示：你们怎么忍心让我的工资来弥补你们的差价呢？你们好意思吗？或者是另外一种暗示：你们瞧！为了做成这笔交易，我个人宁愿付出这么大的牺牲，难道你们就不能让让步吗？你们还有没有一点男子汉的气魄？还有其他种种暗示，这使得挪威商人出于自尊心或绅士风度之类的心理而接受了柯伦泰提出的低价格。其实，柯伦泰不过是施展自己的谈判绝技罢了。

某游客想买一件救生衣，而新的救生衣一般价格为 50 美元，商贩在他的私人货摊上出售一件救生衣的价格是 38 美元。有一位购买者竟把价格降到 20 美元，商贩当然不乐意接受啦。这一游客目睹了这个过程，便心生一计，隔了一段时间，他若无其事地走到这个商贩的妻子面前，好像无意让商贩听到似

的，问道：“请问这位太太，我想买一件新的救生衣，记得前些时候，我只花了 25 美元就买了一件新的，您知道那推的位置？”说完，他好像忽然注意到这个摊位上的救生衣。然后有礼貌地问商贩，能否以 25 美元把救生衣卖给他。他说他要买一条 40 米长的赛艇付款，他的妻子和孩子们几乎要饿肚子，如此等等。说完后，他们都笑了起来。商贩唠唠叨叨地抱怨说，这样卖，简直要把本钱赔光，无奈还是以 25 美元的价钱把救生衣卖给了这位游客。

杰克想买几条好烟，在经过一个烟摊时看中其中的“KENT”牌香烟，于是杰克开始跟卖主谈判。

“您这香烟怎么卖？”

“7 元钱一包。”

“假如我想多买点呢？”

“如果买得多的话就 6 元 8 角一包。”

“我在那边烟摊上看到零售价才 6.8 元。”

“不会的，我们的价钱一样，如果你认为那边价低，你可以买去。”

“让我看看您这烟。”我拿过一条香烟装出一本正经的模样，而自己根本就不知道好坏，过了一会儿他说：“您这烟似乎是假的。”

“怎么可能呢？这是真烟。”

“请您打开一包看看。”

他打开一包烟，杰克抽出一支，指着烟丝对他说：“您看这烟丝，黄中带黑，真的‘KENT’烟烟丝是金黄金黄的。”

杰克装腔作势地抽了几口，说：“你抽抽这烟是什么滋味。KENT 烟应该有一种清凉感。”

烟贩终于经不住杰克的再三攻击，认为自己买进了假烟，

还说一些上当受骗的话，而杰克则趁虚而入，以 50 元一条买五条烟。

某市甲啤酒厂，每年生产近 1 万吨啤酒，远远供不应求。但受各种条件限制，还不能扩大生产规模，乙单位认为这是个好买卖，想投产，便去甲啤酒厂谈判，并且想得甲啤酒厂给予技术帮助，并保持公平竞争。甲啤酒厂厂长听明来意后，脱口就说：“我们上个月就进口荷兰设备，这样生产就可翻两番，不仅可以供应本市，而且还可以外销。”乙单位听后，回去就决定不投产了，认为即便投产也竞争不过甲厂。同时甲啤酒厂厂长身感担忧，立即决定扩大再生产，避免被其它的厂家挤垮。

在这三个例子中，都有人使用了虚拟论据，第一个例子中，游客虚拟了“我只花了 25 美元就买了一件新的”，第二个例子中，买主接连虚拟了四个论据；第三个例子中，甲厂厂长虚拟设备、扩大生产。他们都能顺利地实现自己的理想。在经济谈判过程中，买卖双方为了使对方向自己让步，都虚拟论据来论证自己的观点：卖方夸大自己产品的质量，或者说进价如何如何高，标价如何如何低，相反的，买方也不惜虚拟论据压低价钱，甚至先出一个让卖方满意的假价钱，使其把其他买主打发走，然后再与卖主讨价还价。这种方法可以称为“虚拟证据探测法。”由于它往往是在人们尚不明真相时使用的，所以成功的可能性相当大，应付这种策略的方法是，自身业务要熟，知识面要广，谈判要慎之又慎，警惕有人怀此企图，对于对方所提供的信息要仔细考究，不要信以为真要认真地加以反探测，辩明真假，针对其计谋做出各种切实可行的措施，但最根本的是在谈判中要用事实运用谈判前的准备的相关信息资料，对对方的计谋一一驳倒。

虚拟论据探测法只是作为谈判中探测对方虚实、讨价还价的一种策略。它与纯粹用假证据来进行的经济诈骗活动是有根本区别的。

某机器销售商对其买主说：“贵方是我公司的老客户了，因此，对于贵方的利益，我们理所当然的应该关注。现在我们已经获悉，在今年年底前，我方经营设备的市价将要上涨。为使你方在价格上免遭不必要的损失，我方建议：假如你方打算订购这批货，要求在半年到一年内交货，还是趁此机会把货订下，在订货合同上将价格条款按现价确定下来，这份合同就具有了价格保值的作用，贵方又有何打算呢？”若此时市价确实有可能上涨，这个建议就会很有诱惑力。为使买主相信这是一件对双方有利的事，该销售商又补充说，这事若早日定下来，对于卖方妥善安排投产，确保准时交货也是有利的。见买方还犹豫不决，踌躇不定的样子，该销售商似乎看透了他的心思，忙说可以随时撤销合同，当然，必须是提前 90 天通知我公司使我方对供货问题另作安排。买主听后觉得他说得有道理，就决定同意签署这个“价格保值合同”。

根据论证规则，在证明中所使用的论据必须是真实；如果在证明中使用了未经证实的证据，即使用了其真实性未经证明的论据，那就犯了的错误，也就是说，证明的人凭主观想象，确认自己的理由和事实是天经地仪的真理，而事实上，这些事实和理由的真实性是未加证实的。

这个例子中的机器销售商就是运用预期理由，布置了一个很巧妙的圈套，然后一步步将对手拉进这个陷阱。这策略可以称之为“预期理由诱惑法”，它很具迷惑性，看起来似乎照顾了买方的利益，事实上却大相径庭：

第一，买方原本可以得到多的利益的，如可争取在各项经

济、法律上的优惠条件和让步，在这种情况下，因缺乏对包括价格在内的各项合同条款从头到尾地进行仔细认真的谈判而未得到。他完全处被动只好按照对方的圈套去做，很难能作大的修改或补充。

第二，由于合同订得仓促，很多重要的问题会被忽视。比如，与所订购设备或主机有关的其他辅助产品，配套元器件以及技术服务等，买方是否都需要；即使需要，由卖方所提出的供应方式、供货数量等是否符合卖方的最大利益？其结果是买方附带地购买了一些自己根本就不需要，质量并不优的产品，或者签了一个租金过高的租赁合同。

第三，买方为了抓住时机，往往顾不上请示其上司或征得同意就“果断”拍板，而合同的实际执行要等到很久以后，这样，合同所包含的一些潜在问题不会即刻暴露出来，一见它们暴露出来，就望尘莫及啦。

若要破解此法，必须坚持以下两点：

第一，谈判的目标、计划和具体步骤一经确定，就根据自己的目标去做，不要为其他因素所左右。该讨价还价者坚决讨价还价。

第二，不要相信双方的预期理由，更不要受预期理由的时间限制。从容不迫在这种场合对买方非常重要，买方坚持得越久，卖方所做让步就越多。

在谈判甲方问到谈判乙方他们厂产品质量如何时，乙方把本厂的产品同同类产品作了比较，质量确实超过这几个厂家的产品质量然后得出结论说：“我们厂的产品，质量是全国最好的。”

我们还常常可以在谈判桌上听到以下辞句：

“这已是我们能够让步的最后价了。”