



现代商务三十六计 (二)

于猛 编著



# 目 录

第六计：声东击西 .....	1
(一)声东击西与经商谋略 .....	2
(二)声东击西怀创业谋略 .....	6
(三)声东击西与促销谋略 .....	10
(四)声东击西与谈判谋略 .....	20
(五)声东击西怀军事谋略 .....	21
第七计：无中生有 .....	22
(一)无中生有与经商谋略 .....	24
(二)无中生有与创业谋略 .....	38
(三)无中生有与促销谋略 .....	46
(四)无中生有与谈判谋略 .....	62
(五)无中生有与外世谋略 .....	64
(六)无中生有与金融谋略 .....	66
第八计：暗渡陈仓 .....	68
(一)暗渡陈仓与经商谋略 .....	69
(二)暗渡陈仓与创业谋略 .....	82
(三)暗渡陈仓与促销谋略 .....	86
(四)暗渡陈仓与处世谋略 .....	97
第九计：隔岸观火 .....	100
(一)隔岸观火与经商谋略 .....	102
(二)隔岸火与创业谋略 .....	113
(三)隔岸观火与促销谋略 .....	118
(四)隔岸观火与政治谋略 .....	123
(五)隔岸观火与军事谋略 .....	126
第十计：笑里藏刀 .....	128
(一)笑里藏刀与经商谋略 .....	130

(二)笑里藏刀与创业谋略 .....	136
(三)笑里藏刀促销谋略 .....	143
(四)笑里藏刀谈判谋略 .....	149
(五)笑里藏刀与管理谋略 .....	151

## 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。

【注释】萃：指丛生的野草，引出下文的革卦。不虞：意料不到。坤下兑上：萃卦由下面的“坤”和上面的“兑”构成。

【译文】敌人乱得像丛生的野草，意料不到所要发生的事情，这是《易经》革卦中所说的那种混乱溃败的象征。因此，要利用敌人不能自主的时机去夺取胜利。

【计名出处】此计名出自唐代杜佑编纂的《通典》：“声言击东，其实击西”。

### 【计名阐释】

声东击西，是忽东忽西，即打即离，制造假象，引诱敌人作出错误判断，然后乘机歼敌的策略。为使敌方的指挥发生混乱，必须采用灵活机动的行动，本不打算进攻甲地，却佯装进攻；本来决定进攻乙地，却不显出任何进攻的迹象。似可为而不为，似不可为而为之，敌方就无法推知己方意图，被假象迷惑，作出错误判断。东汉时期，班超出使西域，目的是团结西域诸国共同对抗匈奴。为了使西域诸国便于共同对抗匈奴，必须先打通南北通道。地处大漠西缘的莎车国。煽动周边小国，归附匈奴，反对汉朝。班超决定首先平定莎车。莎车国王北向龟兹求援，龟兹王亲率五万人马，援救莎车。班超联合于阗等国，兵力只有二万五千人，敌众我寡，难以力克，必须智取。班超遂定下声东击西之计，迷惑敌

人。他派人在军中散布对班超的不满言论，制造打不赢龟兹，有撤退的迹象。并且特别让莎车俘虏听得一清二楚。这天黄昏，班超命于闐大军向东撤退，自己率部向西撤退，表面上显得慌乱，故意让俘虏趁机脱逃，俘虏逃回莎车营中，急忙报告汉军慌忙撤退的消息。龟兹王大喜，误认班超惧怕自己而慌忙逃窜，想趁此机会，追杀班超。他立刻下令兵分两路，追击逃敌。他亲自率一万精兵向西追杀班超。班超胸有成竹，趁夜幕笼罩大漠，撤退仅十里地，部队即就地隐蔽。龟兹王求胜心切，率领追兵从班超隐蔽处飞驰而过。班超立即集合部队，与事先约定的东路于闐人马，迅速回师，杀向莎车。班超的部队如从天而降，莎车猝不及防，迅速瓦解。莎车王惊魂未定，逃走不及，只得请降，龟兹王气势汹汹，追赶一夜，未见班超部队踪影，又听得莎车已被平定，人马伤亡惨重的报告，大势已去，只有收拾残部，悻悻然返回龟兹。

【讲解】《百战奇谋》中说：“声东而击西，声此而击彼；使敌人不知其所备，则我所攻者，乃敌人所不守也。”一句话，声东击西就是制造假象，扰敌视听，使其作出错误判断，然后乘其不备，攻其要害，夺取胜果。

此计一般用于我方主动进攻之时。“声东”是虚，“击西”是实，使敌方以虚为实，然后避虚就实便是“声东击西”。

〔古计今用例说〕

### （一）声东击西与经商谋略

“声东击西”之计，是以假象造成敌人的错觉，其

声势给人的感觉是“击东”，实地里却是“击西”。此计妙就妙在引诱敌人作出错误的判断，使之疏于防患，便可顺利地出其不意，攻其不备。

经商本身就是智力的角战，在商业竞争中，“声东击西”不仅可以针对同行业的对手，亦可针对消费市场的顾客群。

，如果能很熟练地运用，那战绩就会更加辉煌。

### 1. 波音公司的苦衷

1973年，前苏联人在美国放风说，打算挑选美国的一家飞机制造公司为前苏联建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后将年产100架巨型客机。如果美同公司的条件不合适，前苏联就将同英国或前联邦德国的公司做这笔价值3亿美元的生意。

美国波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦克唐纳——道格拉斯飞机公司三大飞机制造商闻讯后，都想抢到这笔“大生意”。所以，便背着美国政府，分别同前苏联方而进行私下接触。前苏联方而则在它们之间周旋，让它们竞争，以更多地满足苏方的条件。

波音公司为了能够抢到这笔生意，首先同意前苏联方面的变求：让20名前苏联专家到机制造厂参观、考察。

在波音公司前苏联专家被视为上宾，他们不仅仔细参观飞机装配线，而且钻到机密的实验室里“认真考察”；他们先后拍了成千上万张照片，得列了大量的资料，最后还带走了波音公司制造的巨型客机的详细计划。

波音公司热情地送走前苏联专家后，满心欢喜地等待他们回来谈生意、签合同。岂料这些人有如肉包子打狗，有去无回。

个不，美国人发现前苏联利用波音公司提供的技术

资料设计制造了伊柳辛式巨型喷气运输机。这种飞机的引擎是美国罗尔斯——罗伊斯喷气引擎的仿制品，而且有关制造飞机的合金材料，也是从美国获得的。

原来，前苏联专家穿了一种特殊的皮鞋，其鞋底能吸引从飞机部件上切削下来的金属屑带回去一分析，就得到了制造合金的秘密。

这一招，使得一向精明的波音公司人叫苦不迭，有苦难言。

这一例中，前苏联人为了获得美国制造巨型客机的详细材料，故意放风说要挑选美国的一家飞机制造公司为前苏联建造喷气式客机制造厂，从而“声东击西”瞒住了波音公司，获得了巨型客机的制造材料和有关制造飞机的合金材料的秘密。

## 2. 不可轻视的小生意

1988年，香港铜锣湾出现了第一间专卖汤水的连锁店，称为“阿二靚汤”，这间店铺一开业生意就十分兴隆，现今已在尖沙嘴、旺角等地区开设了分店，并还有不断增加的趋势。

曼哈顿集团的执行董事唐君棣说，“阿二靚汤”店的建立，主要是来自一个灵感，看到香港的饮食业十分蓬勃，但却没有一间食品店专门经营广东人十分喜爱的汤水。于是几个朋友避实就虚，便开办了第一间店铺。在管理策略上以中式食品为基础，采用西式快餐店的经营方法，店铺的面积不大，目的是希望增加每间店铺的顾客流动量，以提高每天的生意额。目前，“阿二靚汤”的招牌菜式主要是例汤炖汤及自制香妃鸡。例汤与炖汤的区别在于前者都用大锅煲煮，而后者则是一盅盅分开来炖。当然两者的售价也不一样，例汤每碗12港元，而炖

汤每盅 28 至 100 港元不等,尽管这样,很多客人还是不断用电话预订特制的炖汤。以铜锣湾分店为例,周末及假日的日生意额可高达 3.2 万港元,平日则可达 2 万多港元。每月的生意额高达 80 万港元。这样一个在常人眼里的小生意,在有心人的声东击西下,却创造出了这样一大片广阔的天地。

### 3. 日本挑战汽车王国

古人说“虚虚实实,真真假假”,“玄之又玄,信不可测”,今人在商战中不可不用此计。当然大家应该反对那种无中生有、以假乱真的“欺诈之术”,但却不能不学会以实击虚、将计就计的“防诈之法”。市场竞争中,虚则实之、实则虚之,虚而虚之及实而实之等虚实并用之计为商家广为使用,必须有很强的识别能力,并将计就计,谨防上当。

例如日本的汽车制造商早就想打入美国商场,苦于找不到机会,而美国则以“汽车王国”自居,对日本采取蔑视的态度。在西方国家石油危机刚刚开始时,日本汽车企业把握了油价上涨这一信息,着手设计和生产节油的小型汽车,并迅速打入美国市场,而美国汽车企业则认为美国人还是喜欢豪华大型车,日本的这种汽车决不会在美国市场立足,结果日本小型车大面积地占领了美国市场(1985 年占了 1/4)。正是这种声东击西的竞争之计使美国汽车企业束手无策。

### 4. 竹园宾馆东山再起

竹园宾馆是 1979 年港商与我方合作建立的,起初也经营得红红火火,但自从 1986 年港商破产后,竹园宾馆被迫清盘退股,以前有的一些中外合资企业的优惠条件也因宾馆变为国营企业而丧失,入住率越来越低,形势

十分严峻。

新上任的总经理李三带，针对竹园宾馆硬件较差和地理位置不好的情况，提出了“以软件弥补硬件不足”、“软件经营，公关先行”的经营策略。

当时正是“全国保龄球精英赛”即将举行的时候，李三带认为，深圳是个新兴城市，文化可塑性较强，保龄球在海外和港澳备受青睐，在深圳肯定会受到欢迎。于是竹园宾馆联系各界人士，并慷慨赞助2万元，提供比赛场地和食宿，把保龄球精英赛申请到竹园宾馆来举行。同时，他们又从经济上支持“深圳保龄球协会”成立。那段时期，大街小巷到处在谈论保龄球，深圳的广播、电视有专题介绍保龄球，宾馆的保龄球场也成了一个消闲的好去处。保龄球与竹园宾馆同时吸引了大家的注意，宾馆的知名度也大大提高了，经营很快走出了困境。

后来，竹园宾馆将对保龄球的热衷扩展到整个体育事业，先后接待了第六届全运会、第八届亚乒赛、中国首届特奥运动会、全国健美精英赛等的参赛者。竹园宾馆与体育事业建立了深厚的感情。

从表面上看，关心体育运动，赞助体育事业与宾馆经营无关，但正是对体育事业的热衷，才真正确立起宾馆的形象，社会效益带来了最终的经济效益。竹园宾馆又从各方面提高员工的素质，加强内部管理，优化宾馆服务质量。这样，终于靠“声东击西”提高了宾馆的经济效益。

## (二)声东击西怀创业谋略

“声东击西”就是指故意布下疑阵，虚实难辨，使

竞争敌手受到错误的诱导而疏于防范。在其松懈警惕，分散注意力的时候，乘虚而入，达到自己的目的。

不管在战场，商场或政治舞台上，“声东击西”的计策，时时可见，处处可用，花样很多，只不过是有的利用得好，干得很漂亮；有的使用不当，反而画虎不成反类犬罢了。

创业者利用“声东击西”的手法常可以蛊惑对手，赢得制先权。“声东击西”之计只要运用得当，可以取得良好的效果。

### 1. 积少成多的策略

“埃尔科尔特·因格莱斯”这个名字在西班牙是老幼皆知的，这是一家百货公司的牌号。这家百货公司坐落在西班牙首都马德里闹市之中，由于经营有方，其牌子越来越受青睬，它近年的营业额每年超过10亿美元，年利润过亿美元，年年被列入西班牙300家大企业的名单中。1988年，这家公司拥有的资产高达50亿美元，在欧洲居第一位，在全世界居第12位。

“埃尔科尔特·因格莱斯”的成名是与阿雷塞斯的不凡创业史分不开的。拉蒙·阿雷塞斯·罗德里格斯是一个贫苦的农民，1905年9月出生于西班牙西北部阿斯图里亚斯。他10岁时跟着别人乘船飘洋过海到古巴哈瓦那，他一边当童工一边在哈瓦那阿斯图里亚斯人中心学习文化。他当童工的单位是当地一家小百货公司，这使他从小有机会接触商业。一直到1926年，他在美国纽约的一家进出口公司工作了一年半，在那里学习到不少国际贸易知识，随后他又折回哈瓦那，在一家百货公司受雇6年。1934年，他积蓄有3000美元，决意回到自己祖国干活。他花了3万杜罗(西班牙货币，折2500美元)

在马德里买下一家名叫“埃尔科尔特·因格莱斯”的缝衣店，开始自己经商的生涯。这家缝衣店当时只有4名职工，几十平方米的铺面。

阿雷塞斯根据他在哈瓦那及纽约当商业伙计学到的知识和经验，将缝衣店进行了一番精心地改组，他摒弃了这家店的单一经营传统思想，开始多种经营，他认为经营零售批发业务，必须有“积少成多”的策略，要千里之行，始于足下，一步步地前进，一步步地积累，善于从量的积累中，迎来质的飞跃，要把握量变过程中质变的契机。

## 2. 广告中的声东击西

优秀广告文稿语言简练、紧凑，能给人以美感。

要做到这一点，写作者首先要对商品进行独到的观察和分析，善于捕捉它们的特征，然后经过妙笔把这些特征加以熔炼、渲染和浓缩，使消费者产生深刻的印象和购买欲望。爱菲斯公共汽车公司的宣传企业的广告文稿是这样写的：

在汽车出租业中，爱菲斯只是第二。

如此，为什么仍乘坐我们的汽车？

这是因为我们更为卖力。

我们只是无法忍受肮脏的烟灰碟，或是半空的油箱，或是用旧了的拭雨刷，或是未加洗刷的桥车，或是充气不足的轮胎。

显然，我们在全力以赴地争取完善。让你出发时能有一个活泼、马力充足的福特新车以及愉快的旅途。嗯，让你知道什么地方能买一个又好又热的五香牛肉三明治。为什么？

因为我们紧凑、简练，富有情趣。乘客坐车的根本

要求就是舒适、干净、方便、服务周到，这也是所有公共汽车服务的宗旨。

如此看来，爱菲斯公共汽车公司广告文稿写得别具一格，它没有写什么“服务周到”、“乘客之家”、“包您满意”、“清洁卫生”、“安全舒适”等套话，而是采用第一人称的手法，直接提出消费者乘坐出租车的希望和要求，使人感到亲切、自然。

爱菲斯在汽车出租行中，规模虽然不是最大，但是却能竭诚为乘客服务，全力以赴地满足乘客的各种需要，使乘客获得最大的满足——旅途愉快，这也就是爱菲斯的最大特点，迎合了乘客的心理。

全文看起来似乎平淡无奇，不加修饰，其实每句话都是经过写作者深思熟虑的，完全利用了声东击西的精妙之处，确切地表现出了爱菲斯的特点。

### 3. 挑毛病的妙用

我国某电子厂家与某国一公司谈判出口收录机生产线，对方欺我方不掌握市场行情，漫天要价，哪料我方代表却长于谋略，谈判一开始，只字不提价格问题，而是对该生产线“吹毛求疵”，提出其式样不如日本同类产品，生产线本身有许多不令人满意的地方，产品质量也存在一些问题等等。

双方在这些问题上你来我往，几个回合下来，我方突然“剑锋”一转，拿出价格条件，向其国表明，如果不接受我方提出的价格等条件，我将转与日本方面谈判。对方顿时措手不及，只好败下阵来，接受了我方的条件。

我方对生产线“吹毛求疵”是“声东”，使某国公司的精力都集中于此，目的是为了“击西”，压低价格。以此，果然达到目的。

#### 4. “旗大王”一举两得

茂丰旗篷厂老板王隆基在上海滩赢得了“旗大王”的称号。他在上海滩创下了两个关于旗帜的吉尼斯之最：飘扬在上海上空最高的国旗——巍峨的南浦大桥主桥桥头高达24米的旗杆和五星红旗，是“旗大王”制作的；上海市第一位向举世瞩目的首届东亚运动会捐款的企业家是“旗大王”。

就说向首届东亚运动会捐款那件事吧！东亚运动会筹备工作刚开始，很少有人向筹委会捐款。可是，“旗大王”跑到市体委，明确表示愿意捐款，而且一开口就是30万元。

自然博得了市体委领导的赞赏。问到“旗大王”有些什么要求？“旗大王”表示不奢求开幕式那天的主席台贵宾券，他只表示，搞旗篷的更应为振兴上海出力，这不，那南浦大桥上高高飘扬的五星红旗就是我插上去的。话中有话，作为一种回报，筹备会将首届东亚运动会的001号专利，即东亚运动会上悬挂茂丰厂生产的旗帜的专利权回赠给了“旗大王”。

“旗大王”大大地名利双收——既得到了传播媒介的褒扬，又独揽东亚运动会旗帜生产大权，任何一个单位要用东亚运动会旗帜做广告，必须花60万元才行。

“旗大王”向东亚运动会筹委会捐款是“声东”，使其名声远扬并打开销路是“击西”，一举两得，少出钱，大作广告，又大大地赚了一把。

### (三)声东击西与促销谋略

“声东击西”之计的关键是迷惑敌人。从表面上看，

给人的感觉是要“击东”实际上却是“击西”。此计妙就妙在引诱敌方作出错误的判断，使之疏于防范，这样，我方就可顺利地出其不意、攻其不备。

在市场争夺战中，各种关系错综复杂，明地里暗地里的竞争对手都在注视着自己的一举一动。企业的商业行为也在左右着消费市场的视线，促销者运用此计，可采取的方法银多：如欲推销主产品而示之以推销其他有关的产品；欲卖而示之以买等等；在公关、广告活动亦可派上用场。只要运用得当，产品销售行情便会火起来，最终得以占领市场。

### 1. 如何在谈判中推销产品

价格问题微妙而复杂，它影响着企业最直接的利益。美国许多商人在价格谈判时，通常让对方先开口出价，这使许多人获得意外的收获。因为对方开出的买价比自己原先预料的要高，甚至比原来预定的成交价格还要高。有时候为了掌握对方的真实想法，套出对方预定的成交价格，你可以根据其他交易条件提出一些假设的问题。如：“如果我们减去那项条件，加上这项条件如何？”或者劝导对方：“你就假定出个价吧？”等等。

然而，在许多情况下，对方不会在你的魔法面前轻易就范。 - 他会反戈一击，非要你首先出价不可。在这种情况下，不妨提及一下过去类似的交易，来表示你认为可能接受的大概价格(通常是你所希望达成的最高价格)。你可以这样表示：最近我卖某种商品给某公司，成交的价格是多少。这种迂回的办法会起到引导双方考虑较高价格水平的作用。

价格谈判中还有这样一种现象：如果哪一方的报价是一个整数，马上会引起一场激烈的或多少个回合的讨

价还价，而提出一个有零头的数字，使人听起来会觉得比较强硬和无可让步，还可给对方的心理上造成错觉。如 999 元与 1000 元，虽只一元之差，但在谈判对手心理上，却似乎是 10 元或 20 元，甚至是百与千的差别。所以对于 999 元很快应允，而对 1000 元则似乎不可考虑。这就是化整为零，声东击西的价格谈判往往会收到很好的效果。

## 2. 追求产品的轻薄、短、小

日本著名的《日经商业》编辑部驻在以《时代的要求：轻、薄、短、小》为名的书中指出：“商品的轻、薄、短、小化是知识与科学的结晶，是千百万消费者之所求，是时代发展的新潮流。”

所谓轻就是轻便、精致、轻松；就是厚度小、简洁、节约；短就是不长、不高、精干；小就是量少、体小、细巧。概括而言就是小而巧、省材、省能源，价廉物美，符合当今社会大力提倡的环保观念。

这正是当前社会审美观的新思潮，是产品设计的一个时代特征。小巧产品以其精巧、轻便、价廉物美的优越性展现着无穷的魅力。

由奥地利工业设计师 F.A.波思切(F.A.PORSCCCE)设计，意大利米兰夏特维尔公司生产的“爵士”伸缩型灯具(JAZZ)，当它收缩折叠之后，犹如一本书一样大小，微微弧的灯臂板紧贴着灯座，简洁、亲切。

当消费者使用时，只要打开灯臂板，逐级抽出灯臂板，瞬间一个长达 63 厘米的台灯展现在面前。

“爵士”灯具收拢摆在桌上时，如同一本平整的书。于是不少人称之为“平如书本的台灯”。

“爵士”灯具不论居家使用，还是携带外出，均极

为轻便。虽然整个灯具造型轻、薄、短、小，然而，功能结构却达到消费者预期的方便、精巧及适用的需求。

声东击西设计师在这个产品设计中。以伸缩结构推出富有新思维的独特形态，在小巧和有限的部件中拓展产品的多功能，博取了消费者对具诱惑力和新鲜感的产品青睐，从而开创一个崭新的市场。

### 3. 外商的推销商招

1990年，我国一家外贸进出口公司的业务人员与外商谈判皮货生意。休息时，外商搭讪着对我方外贸人员说：“今年你们的皮货生意怎么样？”

“当然不错。”

“我想向贵公司订购20万张裘皮，没有问题吧？”

在得到了肯定的答复后，那位外商主动递交了一份5万张裘皮的定货单。价格还高出市场价5%。我方外贸公司的业务人员喜出望外。在谈判后的宴会上，频频举杯向这位外商表示感谢。

然而，这位外商却在国际市场上以低于我方的价格大量抛出他手中的存货，吸引了大量户。原来，这位外商并不是想真的从我方订购20万张裘皮。而是虚晃一枪，先用高价订购5万张裘皮的定货单稳住我方，在抬起我方裘皮价格以后，又按原价顺利地抛出存货，而我方报出的裘皮价格全部被客户顶了回来。他虽然花高价购买了我方的一部分皮货，但这在他所赚的钞票中只不过占了一个小的数目而已。

这位外商运用“声东击四”之计，光用高价稳住我方，然后乘机大量地抛出存货，使得我方的报价被客户顶回，而他自己却达到成功抛货的目的。

### 4. 由此及彼的推销术

1962年，京都窑业公司的稻盛和夫只身前往美国。此行的目的，并不是要开拓美国市场，而是为了打进日本本土。

3年前，稻盛和松风工业公司的一名职员共同创建京都窑业公司。他们拚命工作，努力奔走推销公司的产品，积极说服各厂商试用。但是，当时美制品占有大半的日本市场，大的电器公司只信任美国的制品，根本不采用日本厂商自己生产的東西。稻盛心想，既然日本市场犹如铜墙铁壁般难以打入，不如以奇招制胜。这一招就是使美国的电机工厂使用京都公司的产品，然后再输入到日本，以引起日本厂商的注意，届时再来日本市场就容易多了。

美国厂商不同于日本，他们不拘泥于传统，不管卖方是谁，只要产品精良，经得起他们的测试，就可以采用。这给稻盛带来了一线希望。

尽管如此，想在美国推销产品也不是一件容易的事。稻盛在美国将近一个月的时间里，推销行动全部都吃了闭门羹。稻盛遭受到这样的失败后很生气地下决心再也不去美国。但是回国后发现除了这个招术，实在没有别的办法，他只好又返回美国。

上天不负苦心人。稻盛从西海岸到东海岸，一家一家地拜访，终于在拜访数十家电机、电子制造厂商以后，碰到得克萨斯州的中缅公司。该公司为了生产阿波罗火箭的电阻器，正在找寻耐度高的材料，经过非常严格的测试后，京都公司的产品终于击败了西德与美国许多有名的大工厂的制品而获得采用。

这是一个转折点，京都公司的制品获得中缅公司的好评而采用后，许多美国的大厂商也陆续与他们接触，