

· 一卷在手 · 百术在胸 ·
· 谋事有术 · 成事在人 ·

主编 吴绪彬

丛百 书术

马振中 编著

商务斗智100术

中国国际广播出版社

商务斗智 100 术

马振中 编著

中国国际广播出版社

责任编辑:何宗思

装帧设计:李士英

版式设计:周 迅

图书在版编目(CIP)数据

商务斗智 100 术/马振中编著. —北京:中国国际广播出版社,1997.9

(百术丛书;第3辑)

ISBN 7-5078-1468-8

I. 商… I. 马… III. 商业经营—方法—通俗读物
N.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01775 号

· 百术丛书 ·

商务斗智 100 术

马振中 编著

中国国际广播出版社出版发行

(北京复兴门外广播电影电视部内 邮编:100866)

新华书店经销

北京久恒文化科技公司激光照排

中国人民警官大学印刷厂印刷

787×1092 32 开本 7 印张 163 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

印数:3000 册

ISBN 7-5078-1468-8/Z·298 定价:12.00 元

《百术丛书》编委会名单

主 编:吴绪彬

副主编:陆平阳

编 委:(按姓氏笔画顺序)

李 镇 李士英 李晓琤

吴绪彬 杨君游 陆平阳

何宗思 郝义占 徐新民

满福玺

第三辑

执行主编:徐新民

目 录

故布疑阵	巧脱陷阱	(1)
针锋相对	击其要害	(3)
绵里藏针	巧妙拒绝	(5)
虚张声势	哄抬“赌注”	(7)
故作无知	大智若愚	(9)
设身处地	张网罗雀	(11)
避重就轻	吹毛求疵	(13)
按兵不动	后发制人	(15)
步步紧逼	以理服人	(17)
晓之以情	动之以利	(20)
不能克之	则相与之	(22)
真真假假	虚虚实实	(25)
以牙还牙	以眼还眼	(27)
知己知彼	投其所好	(29)
寻求合作	以迂为直	(31)
兵不厌诈	欲擒故纵	(33)
耽误时间	扰乱方寸	(35)
黑脸白脸	软硬兼施	(37)
假象示人	投石问路	(39)
善用情报	巧妙押注	(41)

利用限制	以退为进	(43)
稳扎稳打	巧取强夺	(45)
适可而止	过犹不及	(47)
以静制动	沉默是金	(49)
制造声势	反客为主	(52)
狮子开口	漫天要价	(54)
穷追不舍	坚持不懈	(56)
假人之手	从中渔利	(58)
循循善诱	步步深入	(60)
明察秋毫	打出王牌	(63)
强攻强取	欲速不达	(65)
三十六计	走为上策	(67)
尊重人格	留有余地	(69)
珍视优势	以信招人	(71)
泄露秘密	谈判大忌	(73)
举重若轻	转败为胜	(75)
恻隐之术	攻心为上	(77)
打草惊蛇	夺气攻心	(79)
以逸待劳	反守为攻	(81)
先纵后擒	穷寇勿追	(83)
精诚所至	金石为开	(86)
模棱两可	敲山震虎	(88)
声东击西	出其不意	(90)
木马巧计	智取机密	(92)
坚持立场	据理力争	(94)
不卑不亢	有理有节	(96)

货比三家	择优选取	(99)
加法报价	得寸进尺	(101)
最后通牒	逼其就范	(103)
四面出击	火力侦察	(105)
一进一退	寸步不让	(107)
见缝插针	适者生存	(109)
空口无凭	事实为据	(110)
一说一做	巧演双簧	(113)
化整为零	各个击破	(115)
打掉虚头	由表及里	(117)
用反间计	出奇制胜	(119)
激流勇退	中间周旋	(121)
抹润滑油	解决分歧	(123)
折衷调和	求同存异	(125)
装好诱饵	请君入瓮	(127)
善用权限	培养感情	(129)
会谈升格	绝处逢生	(131)
脚踏实地	步步为营	(133)
切中肯綮	力挽狂澜	(134)
欲扬先抑	打拉结合	(137)
先礼后兵	以刚制刚	(139)
不强求	不恋战	(141)
以诚换诚	以心换心	(143)
故弄玄虚	巧计推销	(145)
逆向行动	激将点兵	(147)
把握时效	限时限量	(149)

顶住压力	以柔克刚	(151)
制造误解	转移压力	(153)
以人为本	以情动人	(155)
开价要高	让步要慢	(157)
真诚赞美	立竿见影	(159)
开诚布公	刚柔相济	(161)
设身处地	推己及人	(163)
学会说不	无往不利	(165)
木已成舟	既成事实	(167)
当机立断	趁热打铁	(169)
平易近人	委婉动听	(171)
针尖麦芒	你刚我强	(174)
连续作战	疲劳轰炸	(178)
周密调查	细心研究	(180)
断其后路	突然回击	(182)
先声夺人	反弱为强	(184)
利用环境	占据主动	(186)
妙算时机	乘人之危	(188)
以古喻今	事半功倍	(190)
巧戴高帽	使其自缚	(192)
不畏权势	以弱胜强	(194)
有凭有据	有备无患	(196)
放出长线	钓上大鱼	(197)
胜券在握	所向披靡	(199)
敢于亮丑	勇于示真	(200)
拨开迷雾	洞察本质	(202)

灵活机动	随机应变.....	(204)
明修栈道	暗渡陈仓.....	(206)

○ 故布疑阵 巧脱陷阱

故布疑阵，巧脱“陷阱”，在商务交易中，无论对买方还是卖方都是行之有效的交易谋略。这种方法是不露痕迹地表达交易者意愿的最佳方法。交易者故意在走廊上遗失备忘录、便条或文件，或者把它们扔在了对方容易发现的字篓里，或者故意让对方从桌子对面偷看到他们的资料。由于是从间接途径得到的消息，人们往往会觉得比公开的资料更可信任，因此，“失掉”的备忘录、便条和被“偷去”的文件通常都会被对方逐字逐句地仔细研究。可是在交易桌上公开递过去的相同资料，对方可能连瞧都不愿瞧上一眼。因而，交易者就可以利用人们的这种心理，以这种间接的方式把自己的意愿传递给对方，从而取得满意的效果。

美国一位精明的经营机器设备的生意人，常常故意遗留某些“机密”资料，让他的交易对手去发现。他用这种方法，在商务交易中频频告捷。

有一次，他承包了太空公司所有的机器设备的购置工作。由于这项工程工作量很大，所以他决定物色几位分包人。为

了能够以较低的价格分包给这些分包商，每一位投标人来拜访他时，都会意外地发现一张他的“竞争者”手写的报价单。这些投标者不知这乃是买主故意放在那儿的。而这个生意人总会托辞离开房间几分钟，让卖主无意发现。这些卖主对于到手的发现如获至宝、惊喜万分。他们深知，招标者很少有人能够抗拒低价的诱惑，要在竞争中取胜，他们要做的事就是把报价压得比别单位的报价单上还要低。这位生意人，运用这种故布疑阵的方法频频得手。

但是，反过来讲，作为一个经济人，切记不要轻信那些很容易得来的资料。因为，你要牢记：没有一个对手是容易对付的，对方永远是一个强劲的对手，绝不是一个傻子。有些资料是他故意放在那儿的，让你发现，并把你导入歧途，使人做出错误的决定。没有什么东西是不付出代价便会得到的，特别是有用的资料。遇到此种情况时，千万要提高警惕。

美国著名经济人卡罗斯在一次重要的交易中，就遇到对方向他施展此策略。他看到坐在桌子对面的对手，似乎不慎将一张纸沿着桌子边垂了下来，纸上的字写得很大。卡罗斯看到，纸上所写正是他想要知道的一些情报。

起初，他感到相当得意，似乎有了稳操胜券的感觉。但当卡罗斯再次望了一眼那张纸时，他顿生疑云，纸上的字写得如此之大，使得坐在桌子对面的他，即使是纸倒垂着、字体倒着的情况下也能看得十分清楚。这样大的字迹提醒了卡罗斯，他没有相信轻易看到的情报。等到整个谈判结束时，他确实实地明白了，那果真是对方给他布的疑阵。如果相信那些大字所显露出的情报，并按照这消息调整谈判条件时，他会惨遭失败的。

卡罗斯正是由于他的机智，才没有被对手拖入陷阱。当对方意识到自己的计谋被识破以后，便心灰意懒，卡罗斯则从容不迫，终于赢得了谈判。

○ 针锋相对 击其要害

在美国，兴建连接布鲁克林和斯塔腾岛的维拉扎诺大桥前夕，掀起了一股斯塔腾岛地产热。尼尔伦伯格代表一位叫J·罗伯特·勒絮费的先生购买岛上的一块地皮。他的对手是一位精于讨价还价，不榨出对方最后一块铜板决不罢休的地产大王。

尼尔伦伯格为了在交易谈判中争取主动，便广泛了解对方的有关情况。他获悉，这位地产大王习惯在谈判中施展“放低球”的技巧。每当交易谈判开始，这位诡诈的卖主会派一位代理人来与你磋商，价格和交易条件都会比较优惠。你会为“已经谈妥”的价格和交易条件而欣喜。可是，当你同这位卖主会面，准备握手成交时，你就会发现，那只是你愿意出的买价，是你的一厢情愿，而并非他愿意接受的卖价。他已利用了你认识 and 理解的偏差，先巧妙地耍弄了你。继而，他

会一改过去的态度，提出一些根本没有涉及过的新要求，把价钱抬得很高，使成交条件对他有利。他利用这种放“低球”的办法，把要求提到一个新水平上，迫使你要么接受，要么就使谈判破裂。

更有甚者，他还会要求买方成交后十五天就“过户”。而根据习惯做法，过户一般要到成交后的四十五天到六十天为止。他用这一手法迫使买方做出更多让步。而且，他对这一套手法的运用得心应手，善于把握火候，也就是说他对“临界点”把握得相当准确，决不会把对方逼过了限度，而导致生意告吹。甚至在双方拿起笔来准备在合同文本上签字成交的最后当口，他又放下笔，向你提出“最后一个条件”，而使谈判不得不再继续下去。这种非凡的谈判本领，关键在于准确地把握对方的忍耐程度，努力进攻，以争取到尽可能多的利益。

由于尼尔伦伯格先生做了充分的谈判准备，对卖主的情况了如指掌，所以，当这位卖主对尼尔伦伯格施展这一招术时，尼尔伦伯格却坦然微笑，编织了一个故事。故事大意是，有一位地产大王多尔夫先生，我与他从未达成过一笔交易。原因是每当我以为双方已经谈妥交易，准备签合同时，多尔夫先生总是提出更多的要求，并且抬高地价，对我步步紧逼。这位多尔夫先生贪得无厌，从不满足，总是把条件提得对方无法忍耐，交易自然非告吹不可。尼尔伦伯格先生盯着对方的眼睛说：“你瞧，你瞧，你怎么做起事来也像多尔夫先生一样呢？”尼尔伦伯格的话，击中对方要害，破了他惯用的一套伎俩，大获全胜。

针锋相对、击其要害，对于“放低球”的策略来说，的

确是一大良策。“针锋相对”法使对方意外地发现，他的阴谋已被识破。这会迫使对方陷于窘境，让他感到气馁，而失去信心，并对自身的实力和交易是否能取得成功信心不足。当对方的气焰被打下去之后，你则可以控制交易的局面，能够比较顺利地达到交易的目的。

○ 绵里藏针 巧妙拒绝

柯伦泰曾是前苏联派驻挪威的全权贸易代表。她是世界上第一位女大使，且精明强干，可谓女中豪杰。她的才华多次在外交和商务谈判上得以显示。

有一次，她就进口挪威鲱鱼的有关事项与挪威商人交涉。挪威商人精于商战技巧，狮子开口，出了个大价钱，想迫使买方把初价抬高后再与买方讨价还价。而柯伦泰久经商场，一下子识破了对方的用意。她坚持出价要低，让步要慢的原则。买卖双方坚持自己的出价，桌面上的气氛十分紧张。各方都付出了极大的耐心，不肯调整己方的出价，都巴望削弱对方的信心，迫使对方做出让步。谈判进入了僵持阶段。

柯伦泰为了打破僵局，决定运用其他技巧，迂回逼进。她

对挪威商人说：“好吧，我只好同意你们的价格啰，但如果我的政府不批准的话，我愿意以自己的工资支付差额，当然还要分期支付，可能要支付一辈子的。”柯伦泰这一番话表面上是接受了对方的价格，但实质上却是以退为进，巧妙地拒绝了对方的要求。挪威商人对这样的对手无可奈何。他们怎能让他们代表自己出工资支付合同贷款呢？他们只好把鲱鱼的价格降下来。

柯伦泰的一番话含义很明确，她的政府不会同意以对方的要价成交。她还进而说明，如果满足对方的要求，只能以分期付款的形式，以她本人的工资支付了，而且，恐怕要支付一辈子。如果要以个人工资支付国家间的商务谈判，真可谓是“国际玩笑”了。那么，要达成协议，挪威商人只好接受柯伦泰的拒绝，也只好按柯伦泰的条件成交。

在商务交往中，交易者的目的都是尽可能地获得利益。交易双方利益如何分配，平衡是至关重要的。各方都会尽可能提出高要求，拒绝对方是保障自己利益的有力武器，但如何拒绝才不致影响双方的人际关系，不失体面，不致于造成交易的破裂，是每个谈判者必须掌握的基本技巧。可以用来拒绝对方的方法很多，如提问拒绝法、预言拒绝法、自我感觉陈述拒绝法、寻找借口拒绝法、让步拒绝法、不申明理由拒绝法、“实在办不到”拒绝法、身体语言拒绝法等等。而“绵里藏针”就是其中一个有效的拒绝方法。它看似让步，但其中蕴含的意义却是非常明显的，对方如果真的接受这种让步，则或者为客观事实所不容，或者是自吞苦果，因为这种让步当中有“针”存在。你既接受让步，自然要受针扎之苦，从而使对方明白己方的让步实在是不可取的，应从中看到否定

的实质。

学会拒绝的技巧是非常必要的，它能使对方让步，降低要求，增加己方的利益。柯伦泰以顺情合理地拒绝，赢得了这场交易的胜利。

○ 虚张声势 哄抬“赌注”

生意场上的高手布莱恩帮助美国一家大公司采买产品。在一次采办中，有位卖主的报价是50万美元。布莱恩委托公司中的成本分析人员调查了卖方的产品，成本核算的结果表明，卖方产品只须44万美元就可以买到。布莱恩看过成本分析资料之后，对44万美元这一数字也深信不疑。

一个月后，买卖双方开始谈交易价格。一开始，卖方便使用了很厉害的一招，声明：“先生，很抱歉，对于上一次50万美元的报价，我必须做一次更改。原先的成本核算有误，以至使我错报了价格。经过重新核算，我现在要求的价格是60万美元。”他的发言语调沉稳，使人感到坚定不移。一时间，反而使布莱恩对自己所做的成本估计产生了怀疑，于是买卖双方就在60万美元而不是50万美元的基础上讨价还价。最后

的结果是以 50 万美元成交。

事隔几年之后，布莱恩回忆起这次交易时说：“直到现在我还不明白，60 万美元的喊价到底是真的还是假的。不过，我仍清楚地记得，当我最后以 50 万美元的价格和他成交时，我还感到很满意哩！”

这种哄抬“赌注”的策略不仅卖主经常使用，买主使用也会有同样的效力。美国曾有一个想以 3000 美元的价格卖掉一艘船。于是，他在报纸上登了分类广告。接下来，便有几位有兴趣的买主来看货。其中一位买主出价最高，2850 美元，并预付了 25 美元的定金。卖主拒绝了其他买主，只等对方补齐差额，完成交易。几天后，对方打来电话，遗憾地说：“由于我的合伙人不同意，实在无法完成交易。另外，我也做了一番调查，比较了船价，这艘船的实际价格只是 2500 美元，何况……”。卖主自然非常生气，但考虑到已经拒绝了其他的买主，如果不成交的话，还要一切从头开始，再去登广告，再同买主接洽，再做那些琐琐碎碎的事情。最后卖主只好以 2550 美元成交。

无论买主或卖主，如果你想让对方明白，你不能再做任何让步了，对方的要求也达到临界点了。那么哄抬赌注——买方或卖方的出价，便是一种很好而且很值得采用的方法，这种策略可以证明你以前的喊价是合理的，因此，提高自己的出价往往会给你带来意想不到的收获。在商务交往中，甚至在合同已签好之后，也会有人毫不迟疑地采用此策略。

如果对方使用这条策略，而在你没有心理准备时，是很难抵御的。从第一例中我们可以看出，即使是号称能手的布