

实用智慧文库

Shi Yong Zhi Hui Wen Ku

商

商务大全

SHANG WU DAQUAN

随时都能结束，每走一步都能找到旅程的终点，一生能度过最多的美好时光——这就是智慧

务

了解并融通日常生活中的事是最根本的智慧
不为狂热所动，不被常识所驱
当假象惑众时，自己虽身在其中却不受蒙骗
静于言者不为慧，智于行者为智
实用智慧即是言行合一的智与慧

对着两个世界
和圆规丈量世界
去感受的世界
是打通两个世界的方式
和脑去丈量生活
感受生命

远方出版社

实用智慧文库

商务大全

张弘 欧阳云 著

远方出版社

目 录

第一章 谈判策略和技巧

第一节 准备谈判	(1)
一、尽量掌握更多的信息	(1)
二、保密的重要性	(2)
三、短战的取舍	(3)
四、彼得原理——90:10 的原则	(4)
五、如何拟定谈判计划	(5)
六、选择谈判地点	(6)
第二节 谈判者应具备的素质及能力	(7)
一、商务洽谈要领	(11)
二、容易误导你的假象	(12)
三、要有敏锐的洞察力	(14)
四、最佳投手	(16)
五、巴黎和谈	(19)
六、疲劳轰炸	(20)
七、说服的技巧	(21)
八、不要轻易打出王牌	(22)
九、守口如瓶	(23)
十、不要轻易亮底牌	(24)
十一、商务谈判的 5 种基本功	(25)
十二、什么样的合同对你有利	(27)
十三、利用感情	(29)

第三节 谈判的技巧	(30)
一、谈判的开场方式	(30)
二、喊价要狠	(32)
三、吹毛求疵战术	(33)
四、削弱反对意见的办法	(34)
五、略施小惠	(37)
六、旁敲侧击	(39)
七、故布疑阵	(40)
第四节 打破僵局的技巧	(41)
一、铁定最后一天	(41)
二、理想的让步模式	(43)
三、以退为进	(45)
四、嘈杂的机器——要求、要求、再要求	(49)
五、要有说“不”的勇气	(50)
六、场外交易	(51)
七、拒绝的艺术	(52)
八、最后通牒——接受这个价格，否则就算了	(54)
九、如何对付最后通牒	(56)
十、“最后出价”——再出价的方法	(57)
十一、“最后出价”策略之破解	(59)

第二章 销售策略和技巧

第一节 销售策略	(61)
一、易被忽视的问题	(61)
二、陈列中的学问	(63)
三、掌握顾客的五大购买动机	(65)

四、促销计划和方法	(70)
五、用精采的示范操作打动顾客	(79)
第二节 服 务	(82)
一、决定服务质量的五大因素	(82)
二、对男士细心 对女士耐心	(86)
第三节 推销员成功要素	(87)
一、推销员必备素质	(87)
二、看不见的敌人	(92)
三、让自信心时时伴随着你	(93)
四、你有你自己的外表	(94)
五、要树立坚定信念“自己的商品是最好的”	(97)
六、推销员必备“三爱”	(98)
七、商场话题六大忌	(99)
第四节 销售技巧	(100)
一、低调推销和过分推销	(100)
二、激起购买者的兴趣	(108)
三、恭维顾客	(111)
四、不要给对方说“不”的机会	(113)
五、学会引用别人的话打动顾客	(114)
六、以暗示促使交易及时拍板	(116)
七、虚心向顾客请教某个问题	(118)
八、帮助顾客出谋划策，使其有利可图	(120)
九、巧妙运用期限的压力	(122)
十、适时给顾客考虑时间	(123)
第五节 电话销售	(125)
一、如何在电话里推销	(125)
二、打电话促销时要知道自己讲话的音质	(126)

三、打电话时要比面对面时更富有感情	(127)
第六节 应注意的事项	(128)
一、最好事先约定时间	(128)
二、正确对待接待人员	(130)
三、创造再访的机会	(133)
四、随机应变对待突发性事件	(134)
五、在买卖的最后关头尤须谨慎	(137)
六、提价和降价时应注意的事项	(138)
七、接到订单之后的注意事项	(141)
八、如何对待竞争企业的商品	(143)

第三章 管理策略和技巧

第一节 管理的原则	(149)
一、企业管理的十点要诀	(149)
二、“丹纳公司 40 条”	(150)
三、蓝柏格法则	(152)
四、“克劳斯比”法则	(153)
五、常见的十三种管理错误	(154)
第二节 效率管理	(157)
一、提高管理时间质量	(157)
二、防止干扰	(158)
三、搬掉文山	(160)
四、即时处理	(162)
五、随身携带笔记本	(163)
六、工作档案可以帮助你	(165)
七、灵活的会议议程	(166)

八、最佳会议	(167)
第三节 人事管理	(169)
一、工作中常见的七种人	(169)
二、工作丰富化	(175)
三、让公司经营实现开放透明	(177)
四、IBM 的经营哲理	(178)
五、视意见为财富	(180)
六、到处走走	(181)
七、让雇员尽心供职 20 则	(183)
八、多开些表彰大会能少加些薪金	(185)
第四节 管理忠告	(186)
一、直面压力	(186)
二、不要推卸个人的责任	(187)
三、适当的时候也要愤怒	(189)
四、看成果而不看工作量	(190)
五、效率并不能完全说明问题	(191)
六、永远站在业务部门一边	(192)
七、让竞争者成为老师	(193)
八、不要沦为独裁者	(194)

第四章 公关的策略和技巧

第一节 企业形象	(197)
一、树立企业形象	(197)
二、常用的公关手段	(203)
三、把握人情	(206)
四、32 次加急电话	(207)

五、不要忽略各种关系	(208)
第二节 媒体关系	(211)
一、怎样和新闻界打交道	(211)
二、怎样接受电视采访	(217)
第三节 公关文书	(218)
一、注重文字的艺术	(218)
二、汉城·奥林匹克时间	(221)
三、两封函电的反响	(221)
四、八种难写的报告	(223)
第四节 危机处理	(225)

第五章 广告策略和技巧

第一节 广告策划	(231)
一、广告方案策划	(231)
二、“一张图片胜过一千字”	(236)
三、广告文案创作十大秘诀	(237)
四、电视广告的十五点秘诀	(239)
五、黄金节目不等于黄金销售量	(242)
第二节 广告方式的选择	(243)
一、熟悉广告的分类方法	(243)
二、广告媒介的选择	(244)
三、报纸、杂志等文字印刷媒体的利用	(245)
四、广播、电视等媒体的利用	(246)
五、直接邮寄的广告方式	(248)
六、户外广告利用	(249)

七、交通广告	(250)
八、展览也起广告作用	(251)
第三节 品牌形象	(252)
一、品牌形象	(252)
二、广告改变消费者对品牌偏好的十种表现方法	(255)
三、同类产品的广告创作	(263)
第四节 广告经理	(265)
一、成功的广告经理的能力	(265)
二、广告经理如何决定广告计划	(267)
三、制作广告进度表	(271)
四、广告预算的制定	(272)
五、选择代理商的标准与具体方法	(273)
六、在需要广告时可得到哪些人的帮助	(281)

第六章 竞争的策略和技巧

一、如何建立你的竞争优势	(283)
二、为竞争设立路障	(285)
三、选择竞争对手	(286)
四、确定竞争内容	(288)
五、从根本上打击敌手	(289)
六、出奇制胜	(290)
七、反败为胜	(292)
八、不战而胜	(294)
九、及时撤退	(294)

第一章 谈判策略和技巧

第一节 准备谈判

一、尽量掌握更多的信息

向大公司开展推销活动，总是需要耐心和时间，不可能像与小公司打交道那样见一面就做成生意。这是由大公司的体制所致，他们的决策机器运作相对慢些，如果偶尔有那么几笔生意能迅速成交，一定是双方太了解，或者要的正是畅销货。或许应感谢上帝，我们运气不错。

照常规，一笔业务的成功来来往往总要谈三次。第一次洽谈，双方都急于知道对方公司的情况，如公司主要产品、营销策略、主要的决策、有无合作的机会等等；第二次洽谈，根据已掌握的对方情况，针对性地提出合作的意向和具体方案；第三次洽谈，再次向对方的决策者阐明本公司的方案和合作的要求。这里最为重要的是第一次会谈，它能提供许多非常重要的信息，没有这些资料，就没有以后的会谈。要对客户进行推销工作，事先掌握客户更全面的资料和情报，才知道从哪里入手效果更佳。

但是作为客户，他不会将自己的一切都写成材料，排列入表请你拜读。但只要你当好有心人，与他们接触，同他们交谈，总会找到有用的信息，主要作法是：

1. 让客户多说不是件坏事

在客户面前当一个好的听众，这已为今后的成功亮了绿

灯。在热心的听众面前，对于自己过去的成功，演讲者总是津津乐道，从中你将找到许多难得的秘密。工于心计的谈判高手，常用不到2分钟的时间介绍自己，而留下20分钟时间听对方讲。这样的时间虽然不恰当，却很少有客户对这样的安排提出异议。

当客户在大谈公司成功的业绩、出色的管理、果断的决策、获得丰厚利润时，利用这个良机，你应该不断完善自己的方案，并适当地提高一些价格，以确保自己在谈判中应有的优势。

2. 巧妙地让客户回答你的疑问

这是掌握客户情况的又一办法。生意上，从不会因为向客户提的问题太多而导致生意吹了；也没有见过哪位推销员像学生回答老师问题式地就做成了生意。要了解客户，就要想办法鼓励客户讲出你想知道的内容，但不能让他觉得你像一名户籍警，有挖根问底之嫌。

当客户带你参观住房时，你应该随意些，可以从房间的陈设、桌上的装饰、柜子里的古董……引出话题，并给以恰到好处的赞美。

不时在“这张照片上可爱的小孩子，是你孙子吗？”类似的轻松的话题中插入你想知道的正题。只要心诚，在愉快和谐的谈话中，你会得到满意的答复。

二、保密的重要性

以下的措施将可以帮助减少商业泄密的危险。不过危险并不会完全消失的。

1. 选择守口如瓶、稳重的人参加商谈。
2. 强调沉默的重要。
3. 不需要知道的人，尽量不要让他知道。

2 商务大全

4. 不需要让太多的人参与，而且只要让他知道必要的部分就行了。

5. 假如可能的话，尽量化解谈判双方在利益上的冲突。在这方面，谈判者要富有想象力。

6. 若有贿赂的事件发生，则马上提出报告，严加处理，不能允许有任何例外的情形发生。

7. 提供给对方的资料应尽量减少。除非为了策略上的运用，否则应减至最低程度。

8. 私下在公司内布置一些监听的人，以便随时知道对方想要刺探的事情和刺探的原因。

9. 要将资料妥善保管——将资料锁起来并且派人看管。

10. 要不时更换商谈用的会议室或旅馆房间，因为这些地方可能暗置了窃听器。

11. 将工作小组与群众隔离。有一个公司在进行价值 10 亿美元的工作计划时，曾将 30 个工作人员隔离在一间海边别墅里，不让其他人知道他们在进行的事情。

12. 最后的底价只能让某几个人知道。

13. 要立刻惩罚违反安全措施的人。

14. 有时取得资料最简便的方法是通过安全人员或其他雇员，所以要防备这种方式的渗透。

大部分的买主和卖主，特别是大公司里的人，都生活在一个不太真实的世界里，因而常常忽略被刺探的可能性，也可能是因为他们从来也没有想到要去刺探别人。商业间谍正在与日俱增。因为赌注是如此的高，成本是如此的低，而收益又是如此的快。所以这是一种无法避免的趋势。

三、短战的取舍

适用于短期关系的战略可能不适于用来维持长期的关系。

某家著名公司的副总裁，他是一个你所能遇到的最喜欢追根究底的人。他说：“为什么要维持长期的关系？我不认为有长期的关系可言。”他和僚属，在销货和购货时都是只顾目前利益，只顾竞争，绝不让步。目前这家公司却正在为它的生存而挣扎着，他们花了如此高的代价，才学习到：在商业中，确实有长期关系存在，在选择和运用各种策略的时候都必须将这种关系考虑进来。

当你施展只顾目前利益的战略时，对方可能会暂时忍受你的困扰、压迫或者威胁，而不得不做你所希望他做的事情，可是在这种情况下投降的人们，都会对你存有敌意。以后你如果再想要得到他的帮助或者保持你的商誉，就只有靠老天爷帮忙了。

一个良好的谈判者，必须了解他所要做的事情、和为什么这么做的原因以及做了以后的后果。他们不会以长期重大的牺牲来换取短期的胜利。一个良好的长期战略要比短期性的利益重要多了。唯有具备优良判断力的人才懂得如何在两者之间取舍。

四、彼得原理——90:10 的原则

管理学的权威，彼得·德鲁克曾经指出：了解这个“90:10 的原则”，乃是良好管理的要诀。若用在管理学上，这个原则乃是指出一个公司 90% 的销售，只有 10% 是通过产品本身的力量；购买的人却把 90% 的注意力，全放在产品的本身了。若用在谈判的过程中，则这个“90:10 的原则”便可用得更广泛了。

比如：谈判中约有 90% 的时间通常都花在讨论一些无关紧要的事情上；而占总值约 90% 的交易，却往往是在剩下的时间内谈成的。而此时此刻的每一让步，却表示了 90:10 的价

格变动。

商谈中如同管理一样，需要极深刻的观察力。在开始谈判之前，安排好的时间表，并问问自己：对于每个经理的讨论，时间是否都已分配得恰到好处呢？或许，把大部分的时间都花在这些小问题上，只留下一点点的时间来讨论大问题，对你才是有利的。或许你应该作几次的小让步，来换取对方的一次大让步。

五、如何拟定谈判计划

一般来说，谈判的准备工作就是要研订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里，进而使他们能够得心应手地与对方周旋，而且能随时与计划进行对比应用。

计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过分细致。

此外，计划还必须有弹性。谈判人员必须善加领会对方的谈判，判断对方的想法与自己计划的出入所在，进而灵活地对计划加以调整。

以上说明了为什么要制定一个简洁、具体而又有弹性的谈判计划。

这些当然都是纸上谈兵，实际情况往往不同。在实际工作中，谈判人员要收集许多情况、阅读档案中相关的大量文件，同时与这次谈判的有关人员交换意见，他们的见解往往会各不相同。当你乘汽车或飞机前往谈判的路上，要利用这有限的时间，把杂乱如麻的情况，抽丝剥茧理出头绪。

集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己的思路。集中思考阶段要分两个步骤。第一步把与谈判有关的想

法，事无巨细地写在纸上，第二步是用另一张纸记下自己对对方的判断和了解，包括他们在干什么？他们在哪里？他们的外貌如何？我们了解了哪些有关他们个人的情形？知道他们目前在谈判中期望的是什么？以及我们还需要掌握什么情况等。同样地，把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。

在集中思考阶段，如果我们把上述有关谈判的临时意图和有关对方情况的估计与猜测，列成两张表写在纸上，我们的头脑就清楚了。把它们放在一边，会对谈判产生重要作用，为以后的谈判准备工作提供参考。

六、选择谈判地点

在美国 70 年代拍摄的一部反映黑手党家庭生活的影片《教父》中，有这样一段情节：某个黑手党家族企图消灭它的宿仇，于是便给敌方的首领送去了一张请柬，邀请他和他的属下到 A 餐厅赴宴。不料那位首领似乎觉察到了这个阴谋，临时决定由他们自己挑选就餐地点，宴席改订在 B 酒楼。黑手党家族成员顿时手忙脚乱，束手无策，但黑手党的首领却微笑着说：“B 酒楼中至少有三个厨师，六个侍者是我们的人，酒楼外面卖面包饮料的小贩，也都是我的部下，而那个街区的警察局长早在两年前就从我这里领取佣金。B 酒楼完全是我们的地盘，他们敢来这里，就只有死路一条！”结果他几乎没有费什么力气，便把对手一网打尽了。

生意场上的角逐虽然远不及黑手党家族火并那样血腥残酷，但也是十分激烈的。俗话说：“天时，地利，人和。”一般情况下，如果你掌握了“地利”的优势，那么你也就抓住了竞争的主动权，胜利便离你不远了。

有时候，你需要和你的商业对手们举行会谈。在选择谈判地点时，最好不要在对方的办公室，而应选择你自己的办公

室。这和地域拘束感有关，即使你的办公室很简陋，在自己的地盘里商谈仍然是最好的策略。

因为这里是你的地盘，所以你能够对在办公室内召开的会议行使控制权，而你在别的地方无论如何也得不到这种优势。

另外，由于领域拘束感，在你的地盘开会时对方总会有一种被“逼迫”的感觉。不管环境怎么样，那里始终存在着紧张气氛。但只要待人客气并使他感到舒服，那么你就能缓和这种紧张气氛，甚至在谈判开始之前，就已经得到了一定的信任。

在会谈时，你可以在办公室里保持暗淡的灯光，以松弛谈判双方绷紧的神经。事实上，一间舒适的办公室，应当是宽敞、整齐、清洁的，是让人感到可以信任的地方。

第二节 谈判者应具备的素质及能力

做一个好的谈判者，要具备什么素质呢？美国国际管理集团（ZMG）总裁麦考梅克认为，在谈判之前他们至少应该知道：

1. 为什么而谈判；
2. 这个协议将维持多久；
3. 什么人将被牵扯进来；
4. 什么问题将被包括进来；
5. 将交易的金额有多大。

这些是谈判的基础。记住了这些基础，即使在长时间的紧张谈判中，你也能够与对方抗衡。

但是参加谈判远不是记住什么东西、什么人、多长时间、多大金额这几点就足够了。在告诉你这几个基本点之后，还要再详细介绍做一个世界级谈判高手，应具备的素质及直觉。具备了这些素质的谈判高手无需使自己做出让步，并且在对方意

识不到自己做出了让步的情况下获取成功。

1. 把容易引起冲突的问题留在后面

很多人误以为坚韧的谈判好手就是咄咄逼人地进攻。这是不对的。双方的争执在谈判中是一个必要的部分，但这一部分被滥用得太多了。争论与坚韧或男子气概毫无关系，倒是更多地与时间安排有联系。

在每次谈判中，人们总是将可能引起冲突的讨论留到最后。一旦有什么问题使人觉得可能会引起争论，他就将其搁置一边，待协议中所有其他条款全都通过以后再来解决。

这样安排有两点好处。第一、使你在谈判的开始阶段保持一个良好的姿态。不管怎么说，如果谈判伊始，你就在一个问题上坚持不让，那么在随后的谈判中就很难指望对方做出较多的让步。第二、使谈判临近结束的时对自己有利。在艰苦工作了数周甚至数月之后，人们往往变得较为容易让步。对谈判桌上遗留的最后一个问题，不管这个问题是多么棘手，他们总是希望尽快解决它。

2. 故意安排缺席

谈判高手们在决定本公司参加谈判的人员名单时总是非常仔细。例如，在很多谈判中，麦考梅克有意识地缺席。当对方在某个微妙的问题上强迫他的代表表态时，他的代表可以很自然地说：“我觉得很不错，这个想法对我来说是可取的，不过我还得和麦克商量商量。”这种拖延的手段可能会激怒对方，但是，这样能够制造在晚些时候私下讨论这个问题的机会，并能改善己方的处境。

同样的，如果组织本公司所有与谈判有关的人员坐在谈判桌旁，等于就是放弃了一个可以和不在场的某某人进行讨论的机会。

根据麦考梅克的经验，不让全部有关人员进入谈判室就是

8 商务大全