

人

四川文艺出版社

風

梁永玲 编
好谋略

谋

略

好

好谋略令你财源大开

好谋略使你胜券常握



采

风采人生——好谋略

梁永玲 编

四川文艺出版社

1995·成都

(川)新登字 007 号

责任编辑：邹小工

封面设计：章 华

版面设计：昌 言

书 名 **风采人生——好谋略** 定价 5.90 元

编 者 梁永玲

ISBN7 - 5411 - 1367 - 0/1·1282

1995 年 10 月

第一版

1995 年 10 月第一次印刷

开本 787 × 1092mm 1/32

印数 1—20000 册

印张 7

字数 150 千字

四川文艺出版社出版

(成都市盐道街 3 号)

四川省新华书店经销

彭山彩印厂印刷

目 录

第一章 商战攻心术

1. “今夕是何年”——拟定议程 1
2. “盾间心上,无计相回避”——软硬兼施 7
3. “当时明月在,曾照彩云归”——无损的让步 10
4. “琵琶弦上说相思”——阐明自己的观点 13
5. “相见争如不见,有情何似无情”
——巧施压力的新方法 15
6. “万影皆因月,千声各为秋”——攻心策略 17

第二章 “上帝”评决

1. “浓妆淡抹总相宜”——装饰法 113
2. “可爱一天风物”——画龙点睛 116

3. “似此园林无限好”——腾飞之法	120
4. “自有多情处，明月挂南楼”——广告妙用	123
5. “牧童遥指杏花村”——推销法	125
6. “流水急，不知哪个传消息”——扬名法	130
7. “正好长驱，不须反顾”——投其所好	135
8. “直到老，不教归去”——吸引力	138
9. “回头一笑百媚生”——回头法	142

第三章 随机应变

1. “春江水暖鸭先知”——先变法	148
2. “长江后浪推前浪”——后制法	153
3. “飞流直下三千尺”——顺应法	156
4. “青山遮不住，毕竟东流去”——逆反法	159
5. “满园春色关不住”——自变法	163
6. “莫笑莫呆，情理自在”——突变法	166

第四章 反败为胜

1. “千古兴亡多少事”——善败法	169
2. “天下英雄谁敌手”——雪耻法	172
3. “远岫忽明晦，好景画难描”——化险法	174
4. “谁把中原一战收”——突破法	177

5. “人间此险何用, 万古秘神奸”
——起死回生法 181
6. “有力障狂澜”——卷土重来法 184

第五章 未战先胜

1. “堂堂剑气, 斗牛空认奇杰”
——突变法 187
2. “盖世功名将底用”——气盈法 190
3. “问余何意栖碧山”——交融术 193
4. “成由勤俭败由奢”——俭成法 197
5. “钱塘依旧, 潮生潮落”——形象法 200

第六章 自战必胜

1. “天险非人设”——自我战胜 204
2. “男儿当似此, 英雄豪杰”——自我超越 208
3. “不是一番寒彻骨, 岂得梅花扑鼻香”
——百炼成钢 211
4. “长江万里东注, 晓吹卷惊涛”——调内适外 213
5. “欲穷千里目, 更上一层楼”——自我诊断 215

第一章 商战攻心术

1. “今夕是何年”——拟定议程■

商业如同外交，安排议程是掌握主动的一个机会，能控制议程的人，往往便能明确而系统地阐述问题，并能够在适宜的时机作出决定，往往由议程可以窥见谈判的目的和谈判过程中的每个阶段。

外交官往往为了议程而绞尽脑汁，尽力作好安排务必使其完善，可是有些经商者却很少注意议程，因此往往丧失了很好的机会。商界中曾经有一个几百万美元的交易谈判，对议程安排的讨论，一共只花了一刻钟的时间，这是由于买、卖双方都未注意到议程的价值，也不了解它的重要性。

一般来说，买方要比卖方容易控制议程，但如果买方漫不经心又碰上了一个高明的卖主，则卖主很可能取而代之，驾驭整个议程，取得主动的地位。所以买卖双方都必须警觉，议程是一种能够影响协议签订的重要因素。

一个好的议程可以说明或隐藏原来的动机。它可以建立起一个公平的原则，也可以使局势倾向某方。它能够使会谈走上轨道，也可以使它远离正题，变成讨论其他细节问题，它可以使买卖双方迅速完成交易，也可以使谈判变得冗长而

索然无味。能控制议程的人，实际上也就控制了会谈中的一言一行，或者更重要的是：控制了不愿被谈到的问题。

所以在谈判开始之前，要永远记住：拟好议程之后再再进行商谈，它将会帮助你站在主动的地位。在拟定议程时应注意：未经详细考虑后果之前，不要轻易接受对方所提出来的议程。要仔细考虑谈判所要讨论的问题，以及在何时提出最佳。

在安排会谈之前，要给自己充分的思考时间。详细研究对方所提出来的议程，以便发现是否有什么问题被对方故意抛弃于议程之外，或者用来作为拟定对策的参考。千万不要显示出要求是可以妥协的。不过可以早点表示你的决定，避免把它排入议程中。议程只是一个事前计划，并不代表一个合同，如果任何一方在谈判开始之后，对它的形成不满意，那就必须有能力作修改。否则双方都负担不起因忽视议程而招致的损失。

在电视的新闻节目里，经常看到一些外贸洽谈的镜头：白色长桌的两边，端坐着双方的代表，仪态庄重，气氛亲切；双方的首席代表签字、换文，紧紧握手；在场的人共同举杯祝酒，皆大欢喜。这类场面看多了，无形之中给人以这样的印象：当外贸洽谈代表，既体面又轻松，可是个美差！

其实，外贸洽谈是世界上最紧张、最艰苦的工作，堪当此任者，绝非等闲之辈。请看一则实例。

1981年2月，中国哈尔滨电缆厂代表与美国一家公司的代表洽谈购买无氧铜主机组合炉，美商报价218万美元，后来压到128万美元，中方代表仍不同意，谈判出现裂痕。

“你们没有诚意，”美方代表不满地把合同书扔给对方，愤

愤地说，“我们明天回国，买卖不做了。”

“买卖不做了，你们可以走了。”

中方代表以硬对硬，反使美方代表变软，又把价格降到118万美元，并以最后通牒的口气声称：“这回说啥也不能再降了，不然我们就赔了。”中方代表还是不同意，谈判破裂，美方代表于第二天回国。

综观洽谈双方的表现，似乎只是美方的“一头热”。果真如此？实际情况正相反，中方是外冷内热，急需这种设备，以至有关领导特意嘱咐洽谈者：“差不多就行了，别把交易压黄了。”既然上头有“怕黄”之虑，这位代表为啥搞“冷处理”呢？因为他“心里有数”，坚信“黄不了”。果不出所料，没过几天，美方代表又回来继续洽谈。当中方代表出示美国在两年前给匈牙利的卖价（一台组合炉的卖价：98万美元）时，美方代表尴尬地说道：

“现在物价上涨了。”

“物价上涨的指数每年是6%，怎么也涨不到这个数呀？”

经过一番舌战，这笔交易终于以108万美元成交。

这个稍加“旁白”的实录，足以展示外贸洽谈的实质：一场剧情紧张、险象丛生、扣人心弦的戏剧。“剧”中的“主角”——双方的代表，为达到各自的预定目标，施展种种手法，摇动如簧之舌，巧于应对，顽强论战。其间，既有假戏真唱的，也有真戏假说的；颇有弄虚得实的，更有以实制虚的。不论是真真假假，还是虚虚实实，其表演艺术之精到，观者无不为之叹服。观叹之中，谁能想到：每当“剧”终“场”散之时，正是“主角”精疲力竭之刻！

外贸洽谈之艰难，决非双方代表舌长、好战。试想：在

上述的那笔交易中，几十万、乃至上百万美元的进出，不就在双方的舌尖上来回滚动嘛！舌尖上的任何闪失，都意味着巨大财富的丧失。财富来回滚，但看舌尖功。且不说组织上的期望与压力，凡有事业心、责任感的洽谈者，都会随时掂掂舌尖上的份量，以此自我鞭策，使出浑身解数，为之奋力拼搏。这种拼搏的内容大体是：一商品类，如品种、品质、型号、价格等；二运输类，如包装条件、运输工具、交货时间、起运港、目的港等；三结帐类，如付款结算条件、意外事故赔损折算等；四特殊类，如机械和电子类的物理参数等。不难看出，能通晓上述内容的，在专业方面需有较高的素质：要熟知我国的对外贸易政策和国际贸易法规；要有沉着冷静的作风和随机应变的能力；要熟悉商品及有关的贸易知识；要掌握国内外有关的商品信息；要详细了解对方国家（地区）的经济、政治、地理、风俗等方面的情况；熟练地使用一般国际贸易术语；善于权衡得失利弊，进行可行性研究。这真正是：“台上一分钟，台下十年功。”以舞台艺术喻洽谈艺术，绝不过分。

洽谈——商战的序幕，预示、制约着整个战事的发展。可以毫不夸张地说，洽谈中的得失，直接关系到商战的成败。有鉴于此，凡欲在国际商战中有所作为者，都讲究洽谈技巧，并在实践中练就各具特色的洽谈术。关于此术的技巧，集各家之长，列要如下。

舌战如兵战，也以“知彼”取胜。日本“推销之神”原一平，在与生人洽谈生意之前，总要通过大量调查了解，熟悉对方的情况，“熟”到可以勾画其形象，与之“同声而笑”，“如数年知己”。据此而洽谈，对方视他为生人，他视对方为

熟人。以熟对生，先处优势。

在良好的气氛中洽谈，双方的心情舒畅，易于谅解、成交。欧洲“空中列车”推销员拉弟埃，在与印航主席拉尔少将洽谈时，以“因为是您使我有机会在我生日这一天又回到了我的出生地”为“开场白”，激起对方的好奇心后，又深情地陈述了自己的身世。拉尔听后，大为感动，立即请他共进午餐。可以想象，有了这样的“开场锣鼓”，买卖不难成交。

善于谋势。即使作了最充分的准备，洽谈中仍会遇到许多意想不到的问题，令人为之头痛。其实，最复杂的外贸洽谈，也只有两三个关键性的因素，并决定着双方的利益。下棋有句行话：“善弈者，谋势；不善弈者，谋子。”洽谈者应当像高明的棋手那样善于谋势，必要时弃子，以贯彻自己的意图，逐步把洽谈推向预定的目标。

作为洽谈者，都想尽快知道对方的“底牌”。有趣的是，双方的“底”，都非常保密，又都自动显示。对此，一位推销专家深有体会。他说：“对方与您交谈时，您脸上的表情，一五一十地映现了对方的心情。您就是这样一面镜子。”高明的洽谈者，总是从对方的一个眼神、一个表情、一句话等蛛丝马迹中，推断出对方的“底”。

进退自如。外贸洽谈的过程，实际上是一个围绕一系列的交易条件进行讨价还价的过程，有进有退，有得有失，才可望成交。否则，往往适得其反。1980年，一家美国公司与我方洽谈：投资1000万元，建造一条长江旅游船，合作经营七八年，船的产权归我方，改由美方包租。我方坚持5年到期，此次洽谈因此终于告吹。外贸洽谈中的进退，不止一次、两次，往往要经历多次反复，要善于权衡进退中的得失，相

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

机而行。

洽谈中的进退，还包含着必要时还以牙眼。1988年，河北冀县暖气片厂与美国达勒斯克公司洽谈一宗供货合同：中方为美方提供6000吨散热器，为时3年。席间，美方代表提出一个附加条件：冀县暖气片厂3年内不得向美国其他厂商提供这类型号的散热器；否则，供货协定告吹。中方代表表示同意之后，也附了一条：3年内，达勒斯克公司不能从中国的其他厂家购买这类型号的散热器；否则，也是告吹。中国人有句俗语叫做“不打不相识”。如此“对打”后，双方的手紧紧地握在了一起。

洽谈的双方，都好从各自的利益出发，要求对方让步。因此而说“不”的，真是司空见惯。一项研究发现，每半小时的商谈中，美国人平均说“不”5次，韩国人7次，巴西主管高达42次，日本人不到2次。其实，好以“不”来否定对方的，只是一种“单相思”，是很难“结亲”的。明智的做法是：寻觅共同点（洽谈的本身就有共同之处），求同存异；先易（双方均无争议）后难，逐步趋同；稍作变通（有时仅改几个字眼即可），因巧而同。欧洲空中列车公司与泛美航空公司，于1984年达成的高达10至20亿美元的一揽子交易，堪称求同的典范。

若发现对方的让步已达到极限，无法有新的进展，就应当以既有成果结束洽谈。在外贸史上，颇有一些洽谈临近结束，仅为了一点鸡毛蒜皮的小事闹得不可开交，甚至因小失大而告吹。经验告诫人们：双方一旦谈妥，立即拍板成交，以免横生枝节，尽弃前功。

洽谈中的“板”，由双方同“拍”。若对方犹疑不决，举

(手)而不“拍”，除明确陈述自己态度、询问对方问题所在，加以酌情考虑外，还可设法促“拍”：说个含蓄的故事，暗示机不可失，时不再来；打个风趣的比喻，揭示利害关系，当断则断等等。这样，对方就会幡然领悟，在轻松愉快的气氛中，欣然拍板成交。

贸易洽谈的基本规则是：没有哪一方是失败者，双方都是胜利者。所以，当您处势有利时，要顾及对方的面子，留点余地，作些让步，力求使双方愉快地结束洽谈而离去。这是洽谈成功的标志，因为在这个“成功”后面会有更多的贸易机会。

讲究洽谈技巧，与施诡计、搞权术、耍花招等毫无共同之处。这已被企业界所公认，毋庸赘述。

值得一提的是，作为洽谈技巧，“巧”在恰如其分。也就是说，要掌握好洽谈中的分寸：既要争利，又能让利；既讲谋略，又合情理；既占上风，又顾人面子。这样，既做成生意，又赢得对手的敬服，即使出于某种原因难以成交，也会像朋友那样分手，并求来日再会。

2. “眉间心上，无计相回避”——软硬兼施■

在谈判时，软硬兼施的策略怎样使用呢？先要有一个人采取强硬的立场，做狮子大开口的要求，而他旁边的人则是友善的另一个人，在谈判中一直很少开口说话，过了一会儿，这个“强硬”者闭口不说，让“友善”者接替下去。而他提出的条件和前个人比较之下，似乎是很合理的。为什么不是呢？和这么一个和气的人交涉要比和那个讨厌的家伙交涉愉

快得多了，你会不由自主地想到，事情本来是会更糟糕的。坏人常以各种不同的面目或形式出现在谈判中。他们可能是人也可能是事情。可能是真的也可能是假的。估价的人、律师、会计人员甚至老板都会扮演很称职的坏人，他们也很容易为人相信。委员会、管制团体和银行家常站在强硬的路线上。而非人的坏人角色则包括一些事情，例如：公司政策、标准的条件和情形、借款原则和各种各样的程序。假如你不喜欢我们公司的政策，你去向谁诉说来？甚至连我自己都不知道是谁制订我们公司的政策。

如果你碰到了坏人，以下是你可以采取的策略：

让他说，他们到最后会换另外一个人上阵的；向对方的上级抗议；退出商谈，在大众面前责备对方；采取相同的策略，扮演坏人反击，商谈时暗示坏人的出现，这样将会缓和对方的气势；找出对方的仙人掌，再挑他们的刺。

最佳的防御是从心理上认清楚好人和坏人都是属于同一阵线，两者的最终目的都是想从你身上得到他们想要的东西。而好人和坏人的策略就是他们使用的方法。

在每次谈判之前，应该先设想几个问题。如：

①我希望对方作出怎样的决定？

②他为什么作出我所希望的决定呢？

③我能够采取什么行动，来促使对方作出我所希望的决定呢？

这些问题将会帮助你更积极的思维。思考出什么才是你该采取的行动以及它们会如何影响对方，使对方作出你所希望的决定。

每样事情都有两面。每一次的交易都会有满足和不满足

的因素在内，双方总会产生一些需要克服的反对意见。交易能否成功，可能就在于你如何去面对反对的意见了。一旦你抓住了要诀，就可以很周到地处理对方的反对意见。练习以下几个步骤，则你明天的生意就会更加兴旺了。

①在和顾客谈判之前，可能被买主挑剔的产品缺点或服务欠周之处，要事先想到做好准备。

②先写下自己产品和其他竞争产品的优点和缺点，让公司的人尽量提出反对的意见，同时让他们在顾客尚未提出意见时，练习回答这些反对的意见。

③当顾客提出某项反对意见时，要在回答之前，了解问题的症结。等你了解问题的症结后，便得权衡一下，看看问题是否容易反对，若是容易应付的反对意见，便可以利用现在的证据来加以反驳。

④利用反问来回答对方，诱导他回答你“是”。举例来说，你可以询问对方：“你是不是正在为昂贵的维修费烦恼着？”而对方的回答可能是肯定。既然他不喜欢昂贵的汽油和修理费，你就可以趁此机会向他介绍“凯迪拉克”牌汽车的优点了。

不要同意顾客的反对意见，这样会加强他的立场。上述的汽车推销员如果说：“是的，凯迪拉克牌的维修费的确很高，但是……”那就非常地不明智了。

⑤假如顾客提出的反对意见是容易应付的，你可以立刻拿出证明来，同时还可以要求对方同意。例如：汽车推销员便可以如此地说：“你可能认为凡是昂贵的汽车所需要的维修费用都很高，这个牌子却不是如你想象的。你知不知道和各种牌子的轿车比赛时，凯迪拉克只上了一加仑油就跑了15里，这不是证明吗？”

⑥假如顾客所提出的反对意见非常棘手，那么你就要以可能的语气来回答，然后再提出一些对顾客更有利的优点，例如，顾客认为凯迪拉克的售价太高了，汽车推销员便可以这样回道：“那么你是中意这辆车子了，只不过是价钱困扰着你，对不对？你再也不可能找到性能如此良好的车子，它的马力很大而且绝对地稳定，即使转卖时价格仍是很高的，算起来是很经济的。每个人都可以拥有一辆车子，但并不是每个人都能拥有这么一辆很高级的车子。许多大人物之所以喜欢以凯迪拉克代步是有原因的，他们知道真正的好东西。”

在对付顾客反对意见时，我们必须记住这个要诀：让顾客知道我们是了解他的观点的，同时还要用反问方式来回答顾客的反对意见——要表现出你的了解，并且要诱导他回答你“是”。当其反对意见是难以驳斥，推销员都会顺其自然地同意顾客的反对意见，这种情形千万要避免，加强彼此对立的形势是不聪明的。这时推销员应该强调这项产品的优点对于买主有多么重要。尤其是顾客对价格有所抗议时，最好是这么处理。上述的原则不仅适用于商业，也可以运用在日常生活中，在日常的生活里，我们难免会遇到反对意见，知道如何去应付是非常有价值而实用的。

3. “当时明月在，曾照彩云归”——无损的让步■

利用相持不下的僵局是谈判中最有力的一种战略。没有比它更能试探对方的决心和实力了。当然大部分人不希望

僵局发生的。

经验证明：陷入僵局时，人们往往会有受挫的感觉。他们还会感到生气——彼此都生气，生同事的气，生自己的气，生时间限制的气，总之他们很不自在。人们一旦开始谈判，都希望顺利和对方达成协议完成交易。因此每当谈判发生僵局时，自然会感到气馁，甚至怀疑自己的判断。常常自问：假如我不曾如此说，其结果是否会不同呢？假如上司知道了这种局面会怎样呢？我是否应该接受对方最后一次价格呢？这个僵局对我们的声誉有影响吗……这些问题往往会困扰着谈判者。

应该体谅谈判者怕僵局。特别是他们为一个大公司服务时，一个坏合同总比僵局易于向上司交差。更糟的是，当别的竞争者只要再做稍微让步就会抢走他们这笔生意时，僵局的压力便更大了。这时，谈判者往往忘记了可以用僵局来缓和对方的态度，这大概是当局者迷吧！

僵局也同其他战略一样，可考虑利用的。当然没有任何战略是永远适用的。在没有上司支持的情况下，即使这种战略有效，谈判者往往也不愿冒险使谈判陷入僵局。不过上司如愿大胆一试的话，很可能会因此而改善了公司的处境。

上司应助他的职员一臂之力，他应改变下流视僵局为败局的观念，要他们视僵局为全盘计划中的一种战术，进而加以运用它。提供支持和耐心，使其能打破僵局而获胜。

这种战略是对双方实力和决心的严格考验，在打破僵局后，双方的态度一定会变得缓和些。如果双方仍然顾全面子的话，那就更容易达成协议了。所以那些敢于尝试这种战略的人，往往都能达成更有利的交易。不过我们应有思想准备，