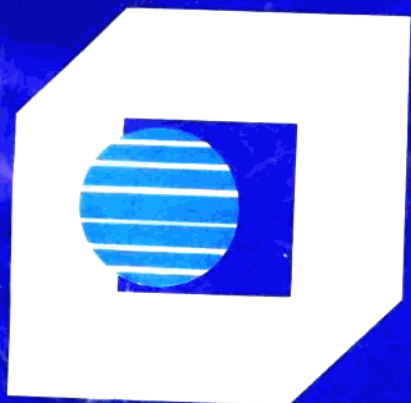


# 企业业务洽谈实用策略

主编 王光甫 周林坡



河南人民出版社

主 编 王光甫 周林坡

副 主 编 靳 钟 石新建

编委及撰稿者 (按姓氏笔划排列)

王光甫 王秀敏

石新建 张 松

吴源奇 欧少华

周林坡 金鹏华

崔全掌 靳 钟

---

## 前 言

本书是由部分高等院校教师及部分从事实际工作的企业界人士和行政管理部门的同志共同联合编写而成的。

本书既注重于企业业务洽谈基础理论的研究,又注重于企业业务洽谈实际操作技能的运用,并从理论和实践相结合的角度,对我国社会主义市场经济条件下企业业务洽谈的实用策略进行了较为系统的分析和探讨。同时,本着继承、借鉴和发展创新相结合的原则,力求在内容和体系上具有一定的特色。本书在编写过程中,还参阅了国内外有关专著,借鉴和吸收了一些专家的研究成果,在此表示衷心的感谢。

本书由王光甫、周林坡任主编,靳钟、石新建任副主编。最后由王光甫总纂定稿。

本书在编写过程中经过反复多次集体讨论修改。其间河南人民出版社的同志给以很大帮助,并提出许多宝贵意见;本书在提纲讨论、内容写作、补充修改及全部成书过程中,靳钟同志、欧少华同志付出了辛勤劳动做了大量具体工作;本书在印刷、出版过程中得到河南医科大学印刷厂的大力支持,在此也一并表示衷心的感谢。

由于经济体制改革的不断深化和社会主义市场经济的迅速发展,企业业务洽谈无论从理论或是实践来说,都还处在不断探索之中,因此,本书从体系到内容都还很不完备,有待今后不断改进和提高,同时,由于编写时间仓促和我们的水平所限,缺点和错误在所难免,敬请广大读者惠予批评指正。

编 者

1993年9月

---

# 目 录

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 第一章 企业业务洽谈概述 .....       | ( 2 )  |
| 一、企业业务洽谈的性质与特征 .....     | ( 2 )  |
| 二、企业业务洽谈的地位与作用 .....     | ( 6 )  |
| 三、企业业务洽谈的策略与技巧 .....     | ( 11 ) |
| 第二章 企业业务洽谈的原则和分类 .....   | ( 16 ) |
| 一、企业业务洽谈的指导思想 .....      | ( 16 ) |
| 二、企业业务洽谈的基本原则 .....      | ( 21 ) |
| 三、企业业务洽谈的基本类型 .....      | ( 26 ) |
| 四、企业业务洽谈的一般程序 .....      | ( 32 ) |
| 第三章 企业业务洽谈的准备与组织策略 ..... | ( 37 ) |
| 一、目标设计策略 .....           | ( 37 ) |
| 二、方案制订策略 .....           | ( 42 ) |
| 三、计划制订策略 .....           | ( 46 ) |
| 四、洽谈人员选择策略 .....         | ( 52 ) |
| 五、信息资料的收集准备策略 .....      | ( 54 ) |
| 第四章 企业业务洽谈的礼仪和开局策略 ..... | ( 57 ) |
| 一、概述 .....               | ( 57 ) |
| 二、热情接待策略 .....           | ( 57 ) |
| 三、公关先行策略 .....           | ( 61 ) |
| 四、衣着服饰策略 .....           | ( 63 ) |
| 五、风度举止策略 .....           | ( 65 ) |
| 六、谈吐策略 .....             | ( 68 ) |
| 七、开场控制策略 .....           | ( 71 ) |
| 八、开谈控制策略 .....           | ( 73 ) |

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 第五章 企业业务洽谈的心理策略 .....   | ( 76 )  |
| 一、概述 .....              | ( 76 )  |
| 二、利用情绪策略 .....          | ( 79 )  |
| 三、恭维讹诈策略 .....          | ( 85 )  |
| 四、实施威胁策略 .....          | ( 87 )  |
| 五、运用心理压力策略 .....        | ( 89 )  |
| 六、采用冲突压力策略 .....        | ( 90 )  |
| 七、制造疲劳压力策略 .....        | ( 92 )  |
| 八、巧用选择权策略 .....         | ( 93 )  |
| 第六章 企业业务洽谈的语言策略 .....   | ( 95 )  |
| 一、概述 .....              | ( 95 )  |
| 二、有声语言策略 .....          | ( 103 ) |
| 三、无声语言策略 .....          | ( 113 ) |
| 第七章 企业业务洽谈的僵局打破策略 ..... | ( 119 ) |
| 一、概述 .....              | ( 119 ) |
| 二、转移焦点策略 .....          | ( 119 ) |
| 三、休会策略 .....            | ( 121 ) |
| 四、并联策略 .....            | ( 122 ) |
| 五、扩展空间策略 .....          | ( 124 ) |
| 六、第三者调停策略 .....         | ( 126 ) |
| 七、仲裁策略 .....            | ( 128 ) |
| 八、主题程序策略 .....          | ( 130 ) |
| 九、易帅策略 .....            | ( 131 ) |
| 十、商谈笑话策略 .....          | ( 133 ) |
| 第八章 企业业务洽谈的讨价还价策略 ..... | ( 137 ) |
| 一、概述 .....              | ( 137 ) |
| 二、书面报价策略 .....          | ( 139 ) |
| 三、口头报价策略 .....          | ( 143 ) |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 四、先行报价与反应报价策略 .....        | ( 148 ) |
| 五、讨价还价策略 .....             | ( 153 ) |
| 六、妥协让步策略 .....             | ( 158 ) |
| 第九章 处于优势条件下的企业业务洽谈策略 ..... | ( 162 ) |
| 一、概述 .....                 | ( 162 ) |
| 二、先苦后甜策略 .....             | ( 163 ) |
| 三、不开先例策略 .....             | ( 164 ) |
| 四、价格陷阱策略 .....             | ( 166 ) |
| 五、规定时限策略 .....             | ( 168 ) |
| 六、声东击西策略 .....             | ( 171 ) |
| 七、速战速决策略 .....             | ( 173 ) |
| 八、最后通牒策略 .....             | ( 174 ) |
| 九、循循善诱策略 .....             | ( 176 ) |
| 十、欲擒故纵策略 .....             | ( 178 ) |
| 第十章 处于劣势条件下的企业业务洽谈策略 ..... | ( 180 ) |
| 一、概述 .....                 | ( 180 ) |
| 二、以柔克刚策略 .....             | ( 180 ) |
| 三、避实就虚策略 .....             | ( 183 ) |
| 四、投石轰炸策略 .....             | ( 184 ) |
| 五、吹毛求疵策略 .....             | ( 186 ) |
| 六、移花接木策略 .....             | ( 188 ) |
| 七、既成事实策略 .....             | ( 189 ) |
| 八、以退为进策略 .....             | ( 191 ) |
| 九、权力有限策略 .....             | ( 193 ) |
| 十、聚腋成裘策略 .....             | ( 195 ) |
| 十一、顺水推舟策略 .....            | ( 196 ) |
| 十二、出其不意策略 .....            | ( 197 ) |
| 第十一章 均势条件下企业业务洽谈策略 .....   | ( 199 ) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 一、概述 .....                       | (199) |
| 二、坦诚开放策略 .....                   | (199) |
| 三、适当润滑策略 .....                   | (201) |
| 四、感情联络策略 .....                   | (203) |
| 五、互利均等策略 .....                   | (205) |
| 六、投石问路策略 .....                   | (208) |
| 七、旁敲侧击策略 .....                   | (210) |
| 八、兵不厌诈策略 .....                   | (212) |
| 九、交叉射击策略 .....                   | (214) |
| 第十二章 面对难以合作对手的企业业务洽谈策略 .....     | (216) |
| 一、概述 .....                       | (216) |
| 二、不受控制策略 .....                   | (219) |
| 三、忍耐克制策略 .....                   | (222) |
| 四、有礼有节策略 .....                   | (225) |
| 五、以情感人策略 .....                   | (228) |
| 六、中断恶性循环策略 .....                 | (231) |
| 第十三章 面对施展阴谋诡计行为对手的企业业务洽谈策略 ..... | (235) |
| 一、概述 .....                       | (235) |
| 二、针锋相对策略 .....                   | (243) |
| 三、假痴不癫策略 .....                   | (245) |
| 四、以牙还牙策略 .....                   | (246) |
| 五、反唇相讥策略 .....                   | (248) |
| 六、黑云压城策略 .....                   | (251) |
| 七、巧妙周旋策略 .....                   | (251) |
| 八、运用法律武器策略 .....                 | (253) |
| 九、利用舆论宣传工具策略 .....               | (255) |
| 第十四章 企业业务洽谈的应变策略 .....           | (257) |

|                        |         |
|------------------------|---------|
| 一、概述 .....             | ( 257 ) |
| 二、主动应变策略 .....         | ( 258 ) |
| 三、被动应变策略 .....         | ( 261 ) |
| 四、联系应变策略 .....         | ( 264 ) |
| 五、转移焦点应变策略 .....       | ( 266 ) |
| 六、缓兵待机应变策略 .....       | ( 268 ) |
| 第十五章 企业业务洽谈的结束策略 ..... | ( 272 ) |
| 一、概述 .....             | ( 272 ) |
| 二、向对方发出信号 .....        | ( 272 ) |
| 三、洽谈的结束策略 .....        | ( 273 ) |
| 四、经济合同签订中的误区防范策略 ..... | ( 283 ) |

谨以此书  
奉献给辛勤耕耘的  
企业家们

# 第一章 企业业务洽谈概述

企业业务洽谈是伴随企业而产生的一种企业经营活动,随着生产社会化程度的不断提高和市场竞争日趋激烈,其作用和地位也越来越重要,现已成为企业经营管理人员必须学习和掌握的一门学问和技能。在这一章里,我们将阐述有关企业业务洽谈的三个基本理论问题,即企业业务洽谈的性质与特征;企业业务洽谈的地位与作用;企业业务洽谈的策略与技巧。

## 一、企业业务洽谈的性质与特征

### 1. 企业业务洽谈的定义

企业业务洽谈是指企业为了自身的需要和利益与其他企业,社会团体或个人就有关商品买卖、资金借贷、土地租赁、联合经营、索赔与理赔等所涉及的事务进行相互协调、取得一致意见的信息交换过程。

从上述定义,我们可以看出,企业业务洽谈有三个基本的构成要素:

首先,企业业务洽谈必须有两方以上的人员参加,并且其中至少有一方是企业。只有一方人员参加是不能构成洽谈的,因为在有关事务上存在分歧是洽谈的基本前提,只有一方参加,就失去了这一前提,因此无法构成洽谈关系。另外,如果参加洽谈的各方中没有一方是企业,那么洽谈就不是企业业务洽谈,而是其他类别的洽谈或谈判。

其次,企业与参加洽谈的其他各方之间在需要或利益上存在

着一定的冲突。这种冲突具体反映在有关事务的分歧上，如商品买卖中，买卖双方在价格、交货期限上的分歧等。如果企业与其他各方在利益上完全一致，在有关事务上毫无歧见，就用不着洽谈。冲突或分歧是洽谈的前提条件。

第三，企业业务洽谈是企业与其他各方相互交换信息的过程。没有信息的交换，参加业务洽谈的各方就无法了解彼此间的共同利益和分歧，也不可能寻求到解决分歧的办法。在现代社会中，除了面对面地进行业务洽谈外，还可以借助电话、电报、传真和信函来进行。

## 2. 企业业务洽谈的性质

就企业业务洽谈的性质而言，它既是一种经营活动，又是一门科学、一门艺术、一种技能。

作为一种经营活动，企业业务洽谈是企业在采购、租赁各种资源，销售产品和劳务时不可缺少的环节和工作。它起着满足企业需要、维护企业利益、开拓市场，树立企业形象的作用，是企业经营活动的有机组成部分。

作为一门科学，企业业务洽谈正在成为一门新兴的学科。它运用经济学、心理学、社会学、管理学、公共关系学等学科的成果，集中研究企业业务洽谈的一般规律、科学方法和手段。

作为一门艺术和技能，企业业务洽谈要求洽谈人员具有丰富的知识、各种能力和技巧。企业业务洽谈是由多方人员参加的一项十分复杂的活动，既要处理有关事务方面的问题，又要处理人及人际关系方面的问题，因此，洽谈人员除了必须具备商务、技术、金融、法律、心理学、管理学、社会学、公共关系学、社交与礼仪、文化习俗等多方面的知识以外，还必须具有较强的分析能力、判断能力、观察能力、表达能力、沟通技巧、运用洽谈策略的能力、信赖别人和为人所信服的能力，并知道何时和怎样使用上述能力。

### 3. 企业业务洽谈的特征

作为经济领域中的一种活动,企业业务洽谈必然具有与经济相联系的特征。正是这些特征把企业业务洽谈与其他领域如政治、文化、日常生活中的洽谈或谈判区分开来。

我国的经济改革一直是以市场为导向的,并取得了重大的进展。党的十四大更加明确地提出社会主义市场经济是我们改革的目标模式。在这种经济体制下,企业是自负盈亏、自主经营、自我约束、自我发展的独立的经济实体,它必须通过市场来购买生产经营活动所需要的各种资源和原材料,再通过市场销售其产品或劳务。在这些活动中,企业一方面必须与其它企业、社会团体、个人进行合作,另一方面又不得不在合作中进行竞争,以确保本企业的生存和发展。上述基本状况使企业业务洽谈具有下列的基本特征:

第一,企业业务洽谈的经常性特征。企业的生产经营活动是连续不断的,采购、生产、销售环环相扣,循环往复。这就决定了企业业务洽谈是企业经常进行的活动。事实上,各企业的采购、销售是日常业务活动,一刻也不能停止,否则生产经营无以为继,利益会受到损失。与之相伴随的购销洽谈,以及由此产生的资金借贷洽谈、公关广告洽谈等也就成为日常进行的工作。这一特征使企业业务洽谈与政治谈判,军事谈判有着显著的差别。

第二,企业业务洽谈的双重竞争性特征。在企业业务洽谈中,企业不但要与洽谈对手展开竞争,而且还要与同行业的其他企业竞争。例如,甲企业在向乙企业推销机器设备的洽谈中,一方面与乙企业在价格、交货期限、保证期等交易条件上讨价还价,力争达成对自己有利的协议,另一方面还需要考虑生产同种产品的其他企业可能采取的销售策略,并采取相应的措施,加以防范,以保证乙企业购买自己的产品。这种双重竞争性是由企业追求利润的动机和市场竞争机制所决定的。企业的根本目的是追

求利润,这促使企业在业务洽谈中去尽可能地争取有利于自己的洽谈结果。而市场经济的竞争机制则造就了同行企业间为争取生存空间——市场份额的竞争。

双重竞争性使企业的洽谈人员背腹受敌,既担心自己提出的交易条件过低,会影响本企业的利益,又担心提出的交易条件过高,会导致同行竞争者趁虚而入,抢走生意或客户。这种状况使企业业务洽谈成为一门高超的艺术。

第三,企业业务洽谈的双重动机特征。现代企业参加业务洽谈受两种动机的支配,一是追求短期利益的动机,即企业希望在本次洽谈中尽可能多得好处;二是追求双方良好关系的动机,即企业希望与洽谈对手保持良好的关系。这种良好的关系对企业的长期利益有着重大影响,一个企业无论与供应商还是与客户保持长期稳定的良好的业务关系,对其获得信息、稳定销路和货源、降低成本、提高产品质量和竞争能力都是至关重要的。日本及欧美的大企业早已清楚地认识到了这一点,在我国,随着公共关系学的传播,企业也越来越重视与自己的供应商、金融机构、客户之间的关系。所以,追求双方良好关系的动机,实质上就是追求长期利益的动机。

在业务洽谈的双重动机支配下,企业在洽谈中往往在短期利益和长期利益之间进行某种平衡。短期利益和长期利益在一定程度上是相互矛盾的。企业要追求短期利益,势必采取强硬的策略,进行激烈的讨价还价,这样会伤害双方的良好关系,有损于长期利益。企业要追求长期利益,就需要维护双方融洽的关系,在洽谈中势必要给对方一些实惠,放弃一部分短期利益。企业既不可能不顾短期利益,也不可能完全不考虑长期利益。因此,它只能在两者之间寻求某种平衡。

其实,很多洽谈策略就是根据双重动机设计的,另外,企业在洽谈中经常表现出似乎很矛盾的行为,例如,一方面热情地接待对

方,似乎双方是老朋友,另一面在有些问题上又据理力争,寸步不让,又好像是冤家对头,这实际上是双重动机的具体体现,是符合逻辑的。

第四、企业业务洽谈的法律特征。现代企业的成立、消亡,以及它的各项活动都是在法律 and 政策的规范下进行的,作为企业经营活动之一的业务洽谈尤其如此。这主要表现在:业务洽谈主体(参加洽谈的各方)必须是合法的;洽谈客体(交易的对象)必须是法律和政策所允许的,毒品、武器等一般是不允许买卖的;洽谈的内容受有关法律的规范,例如经济合同法就规范了业务洽谈的一般内容,洽谈达成的协议经双方签字后,即成为有法律约束力的文件。

## 二、 企业业务洽谈的地位与作用

党的十四大明确提出我国经济改革的目标就是建立社会主义市场经济体制,为此企业要转换经营机制,政府要转变职能,市场体系要建立和完善,企业将自主经营、自负盈亏,成为真正独立的经济实体,并在市场经济的海洋中求生存求发展。在这种形势下,企业必须对内强化管理,对外改善经营。在经营方面,采购、销售、资金借贷、人才招聘、技术项目的引进、土地使用权的买卖、联合联营、公关广告、信息咨询等等无一不需要洽谈。成功的业务洽谈,不但能减少支出增加收入,保证企业生产经营活动的正常进行,而且能帮助企业与供应商、客户、银行、合作伙伴以及其他公众建立和巩固良好的关系,树立企业形象,占领和开拓市场,保证货源,从而对企业的长期利益和企业的发展壮大作出贡献。因此,企业业务洽谈是企业经营的手段和不可缺少的环节,在经营中具有极其重要的地位。

纵观企业的发展历史,我们可以看到企业走过了从注重管理

到注重经营与管理并举的过程,伴随这一过程,企业业务洽谈及其理论研究受到越来越多的重视。现在,在西方企业界,各级经营管理人员普遍要接受业务洽谈的培训。有关业务洽谈的书籍也倍受青睐成为十分畅销的书籍。这从一个侧面证明了企业业务洽谈的地位在不断提高。

我国自从以市场为导向的经济体制改革开创以来,企业家逐渐认识到了业务洽谈的重要性和必要性。他们在从事经营活动的过程中日益感到业务洽谈知识和技能的贫乏。为此,有识之士早在 80 年代初便开始编译洽谈方面的书籍,这些书籍出版后受到了普遍的欢迎。目前,我国一些省市的企业主管部门在培训所辖企业的经营管理人员时也把业务洽谈列为学习科目之一。另外,一些大专院校也在企管专业、营销专业等许多专业开设了类似的课程。从上述现象可以看出,业务洽谈在我国也日益受到重视。

那么,是什么原因导致企业业务洽谈受到普遍的关注和越来越多的重视呢?我们认为,这是由于市场竞争日趋激烈促使业务洽谈的作用不断扩大的结果。从具体方面讲,我们认为企业业务洽谈所具有的作用主要可以概括为以下几点:

### 1. 业务洽谈是达成交易的桥梁

在市场经济条件下,任何一个企业要维持正常的生产经营活动,都必须采购或租借生产经营中所需要的各种资源,包括土地、资本、劳动力、原材料、能源等,同时,必须把生产出来的产品或服务销售出去。也就是说企业要不断进行各种交易活动。在这些交易活动中,由于利益、需要、看法的不同,交易双方总会出现这样或那样的意见分歧。只有消除分歧,达成一致意见,成交才有可能。商品经济讲求平等互利,自愿让渡,因此,消除分歧唯一可供选择的方法就是洽谈。所以,企业业务洽谈是解决交易双方分歧,达成交易的必由之路,是联结双方从分歧走向合作的桥梁。

## 2. 业务洽谈是开拓市场的手段

市场是企业的生存空间。企业的一切经营管理活动必须以市场为导向，面向市场，适应市场，开拓市场。企业业务洽谈是开拓市场的重要形式之一，它从三个方面起到开拓市场的作用。

首先，成功的业务洽谈能够扩大销量，促进客户更多地购买本企业的产品或服务。在业务洽谈中通过策略和技巧的运用，使客户对本企业产品或服务的长处有充分的认识，消除客户对产品或服务存在的误解，从而增强客户购买本企业产品或服务的信心和决心，增加购买的数量。一家南方生产家用抽油烟机的工厂，生产中需要一种叫做气敏元件的部件，俗称电子鼻，用于自动开关系统。这种元件的技术指标之一是反应幅度，以电压变化的大小表示。该厂认为，反应幅度越大越好。而实际上，反应幅度只要达到一定程度就能满足实用要求，过大不但没有实际意义，相反会使其他技术指标，受到影响。该厂的几家供应商，为获得更多的订单，争先投其所好，提高反应幅度。然而山西太原的一家生产该元件的厂商，没有这么做，而是通过洽谈向该厂详细说明是非曲直，从而赢得了该厂的信任，同时也达成了双方的交易，扩大了自己产品的销量。

其次，通过成功的业务洽谈，洽谈人员能够与客户进行信息和感情的交流，增进彼此的了解和信任，建立良好的人际关系，为企业与客户之间的长期合作打下一个良好的基础，从而对稳定销路稳定市场作出贡献。固然，要想长期取信于客户，使其不断购买本企业的产品，那么产品的质量、性能、价格、售后服务等是至关重要的。但是谁也不能讳言，企业人员与客户之间的人际关系不起着重要作用。人非草木，孰能无情，处于暖融融的友好气氛之中，心理轻松、挥洒自如，这也是每一个企业业务洽谈人员都为之向往的交易环境。正如一位著名企业家所言：建立良好的人际关系是成功的条件之一。香港亿万富翁李嘉诚先生年轻时为一家

橡胶制品企业作推销员，与客户建立了良好的个人关系，销量大增。其他竞争者眼红，想用高薪把李先生挖走。李先生的老板知道此事后，马上提拔李先生升任经理，并给他 20% 的分红。因为这个老板知道，李嘉诚先生与客户建立了很好的个人关系，他一走，肯定会把企业一部分客户一起带走。从这个例子中，我们可以看到，人际关系在销售中的作用。业务洽谈，提供了个人之间交往的机会，是建立良好人际关系的重要途径。

最后，通过业务洽谈可以树立企业形象和良好的信誉，并通过社会舆论向社会公众传播，直接或间接起到开拓市场的作用。在业务洽谈中，洽谈人员的衣着外表、言谈举止、精神风貌、接人待物直接或间接地反映了企业的素质、经营思想、经营宗旨，向对方传递着企业形象和信誉的信息，而且这种传递是面对面的直接传递，生动形象、直观鲜明，比新闻媒介、公关广告等形式更富有感染力。企业的形象和信誉一旦为对方人员所认同，他会向更大的范围传播。因此，业务洽谈是展现企业面貌的一个重要途径，通过本企业洽谈人员良好的表现，具有树立企业形象和信誉的作用。企业的形象和信誉及其传播具有促销作用，这一点人尽皆知，在此不必赘述。

### 3. 成功的业务洽谈可以显著提高企业的经济效益。

关于这一点我们可以从下列四个方面进行理解：

首先，企业业务洽谈有助于企业的生存和发展。购进生产经营所需的各种资源，销售产品或服务并维持一定的市场份额，是企业生存和发展的必要条件。企业只有得以生存和发展，才有经济效益可言。而业务洽谈是企业采购、销售的必要的和重要的环节和手段。所以，业务洽谈为企业获得经济效益提供了必要的条件。

其次，业务洽谈可以维护企业的正常利益，避免不应发生的损失。由于种种原因在交易中，对方的报价往往含有虚头，如果不