

经商 36 计

JING SHANG SANSHILIUJI

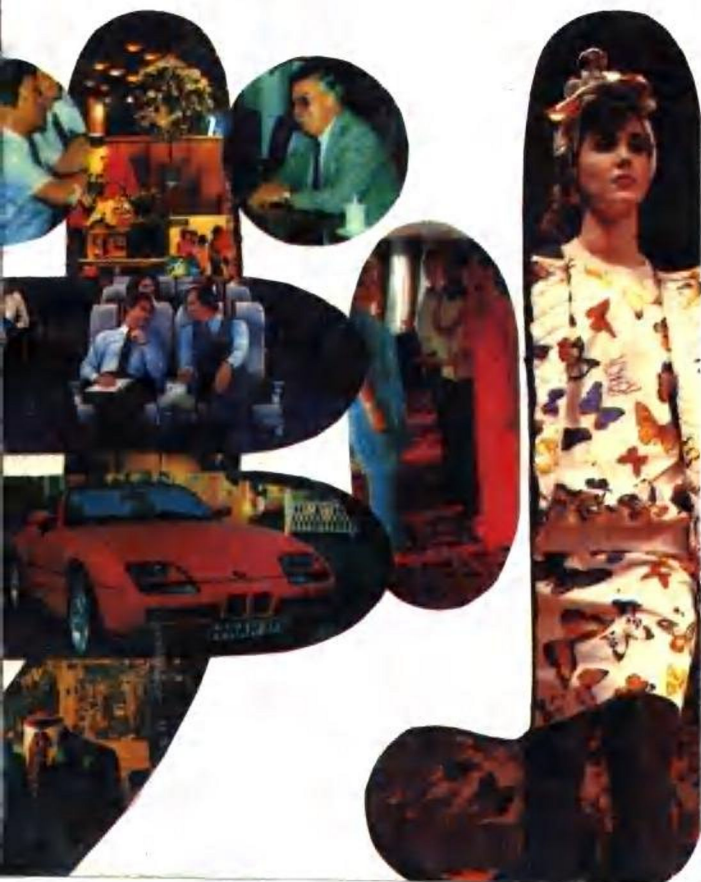
张 晓 王艳青 周 群

河北人民出版社

商业谈判

36 计

——
实例精选



经商 36 计

Jm 71/27

商业谈判 36 计——实例精选

张 晓 王艳青 周 群
张文秀 邵慧芳 范佛全

河北人民出版社

(冀)新登字 001 号

经商 36 计
商业谈判 36 计——实例精选

张 晓 王艳青 周 群

张文秀 邵慧芳 范佛全

河北人民出版社出版发行 (石家庄市城乡街 44 号)

军械工程学院印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 1/32 7 印张 170,000 字 1996 年 1 月第 1 版

1996 年 1 月第 1 次印刷 印数: 000001—10,000 定价: 9.50 元

ISBN7-202-01842-X/F·211

目 录

第一套 胜战计

- [2] 第一计 瞒天过海
- [2] 示假隐真 店老板生财有道
- [7] 喧小瞒大 美教授蒙敌有方
- [9] 第二计 围魏救赵
- [9] 避实击虚 工程师巧得银行贷款
- [11] 趋利避害 房买主妙购高价位住宅
- [15] 第三计 借刀杀人
- [15] 两证有别 依法行事 索赔计划难以得逞
- [18] 工作失误 为敌所用 巨额货款得而复失
- [21] 第四计 以逸待劳
- [21] 因困致败 台商精英终难忘
- [26] 损刚益柔 我索赔 58 亿日元
- [30] 第五计 趁火打劫
- [31] 因机而发 华尔街大佬操纵美国白宫
- [33] 乘势而上 我上海梅林商标注册成功
- [36] 第六计 声东击西
- [36] 姜维川故作姿态 敌让步我紧逼
- [39] 张锡民投其所好 敌趋名我取利

第二套 敌战计

- [44] 第七计 无中生有
[44] 以假乱真 家具厂智胜镇委会
[47] 虚实变幻 我企业险战香港商
[49] 第八计 暗渡陈仓
[49] 炫耀投标方式 哈默独占鳌头获两块租借地
[52] 拖延交货时间 英方转移资产逃避赔偿责任
[55] 第九计 隔岸观火
[55] 相机行事 复印机厂坐收渔利
[58] 手足相煎 两败俱伤渔人得益
[60] 第十计 笑里藏刀
[60] 信而安之 荷伯·科恩首次出师败北日本人
[63] 诚以待人 贝·拉弟埃初露锋芒轻胜印少将
[65] 第十一计 李代桃僵
[65] 投之以桃 报之以李 印尼树立良好形象
[67] 舍弃芝麻 捡来西瓜 松下获得长足发展
[69] 第十二计 顺手牵羊
[69] 微隙在所必乘 商品买主步步为营
[73] 微利在所必得 我方公司招招见效

第三套 攻战计

- [76] 第十三计 打草惊蛇
[76] 查而后动 中药厂取得真经
[77] 疑以叩实 莱农低价购得蕃茄专利
[80] 第十四计 借尸还魂

- [80] 借钱赚钱 丹尼尔成为亿万富翁
- [82] 租地建厂 日本汽车大举入侵美国
- [84] 第十五计 调虎离山
- [84] 待天困之 范先生巧胜“卜内门”
- [87] 用人诱之 王经理低价购进大理石
- [89] 第十六计 欲擒故纵
- [89] 散而后擒 荷伯·科恩一试谈判术
- [91] 消其心志 雕刻厂巧签订货合同
- [95] 第十七计 抛砖引玉
- [95] 互惠互利 大蒜生意谈判成功
- [96] 宣义取利 中国人闯入科威特
- [100] 第十八计 擒贼擒王
- [100] 攻其要害 500 万美元合资合同谈判成功
- [103] 夺其魁首 地产公司智胜镇政府

第四套 混战计

- [108] 第十九计 釜底抽薪
- [108] 亮底牌 张安治为国节省外汇
- [110] 抽根基 美公司投资举步维艰
- [113] 第二十计 混水摸鱼
- [113] 岛村施诈术 公司间相互倾轧
- [116] 港商设骗局 我工厂事实侵权
- [118] 第二十一计 金蝉脱壳
- [118] 存其形 乔费尔计胜日钟表公司
- [122] 完其势 荷兰商人多赚我 23 万元
- [125] 第二十二计 关门捉贼
- [125] 有理则胜 外贸公司据理拒赔

- [129] 无理则败 出口公司钱货双失
- [131] 第二十三计 远交近攻
- [131] 取长远利益 NEC 公司占领中国市场
- [133] 弃眼前小利 店老板与顾客成为至交
- [136] 第二十四计 假道伐虢
- [137] 蓄意阻拦 中国复关之事被搁浅
- [140] 趁机行事 梅里特兄弟遭破产

第五套 并战计

- [144] 第二十五计 偷梁换柱
- [144] 社并人更 引起旷世之讼
- [147] 换籍移地 三代之愿有望
- [149] 第二十六计 指桑骂槐
- [150] 怒击美方公司 大庆人得赔款 195 万美元
- [153] 痛斥最高主管 小职员冲破推销禁区
- [156] 第二十七计 假痴不癫
- [156] 大智若愚 荷伯·科恩二试谈判术
- [160] 故露破绽 日航贱买波音机
- [164] 第二十八计 上屋抽梯
- [164] 巧置梯子 印尼政府购得理想发动机
- [166] 逼其就范 农民企业家入股市建公司
- [169] 第二十九计 树上开花
- [169] 借局布势 弗雷德赚了又赚
- [173] 就汤下面 孟教授据理索赔
- [177] 第三十计 反客为主
- [177] 反客为主 美国撤销 301 条款
- [179] 随机应变 孙宝君在美签订 310 台机床合同

第六套 败战计

- [182] 第三十一计 美人计
- [182] 乱其方寸 李处长拜倒石榴裙下
- [186] 攻其心志 陈主任拱手送科研情报
- [189] 第三十二计 空城计
- [189] 周密安排 我公司用计推销红茶
- [191] 佯作后退 尼尔逊智买办公电脑
- [193] 第三十三计 苦肉计
- [193] 拍卖会上竞报高价 明亏实赢
- [196] 土著商贩感动游客 以苦作甜
- [199] 第三十四计 反间计
- [199] 将计就计 我谈判代表大获全胜
- [201] 借公开资料 日本商人稳操胜券
- [203] 第三十五计 连环计
- [203] 计中伏计 丫方无理变有理
- [206] 环环相连 我方挽回损失
- [209] 第三十六计 走为上
- [209] 避其锋芒 科威特董事长改变立场
- [212] 以退为进 进出口公司赢得胜利

胜第 战一 计套

胜战计包括：瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫、声东击西六计。制胜之道就是在分清敌情后，区别对待，即本套之“欺之、分之、假借、伺机、趁势、利用”。

在商业谈判中应用本套计谋，示假隐真，使敌常见则不疑；共敌不如分敌，后发制人；引友杀敌，不自出力；消耗、疲惫敌人，使他由强变弱；敌遇困难，就势取利；不攻而示之以攻，欲攻而示之以不攻，从而制敌取胜。

第一计 瞒天过海

【商业谈判要义】瞒天过海用于商业谈判，其技巧和方法的基本思想就是，在谈判过程中，将自己的谈判企图和目的隐藏在明显的谈判事实中，通过表面事实的实现，或者通过表面现象谈判，达到一种更为隐蔽的目的。

示假隐真 店老板生财有道

克罗原先是美国的一个穷光蛋，没读完中学就出来做工，以养家糊口，维持生存。后来，他在一家工厂当上了推销员，一方面收入有了一定的提高，生活有了明显的改善；另一方面也是更主要的他在推销产品过程中走南闯北，结识了不少人，交了许多朋友，同时也增长了很多见识，积累了大量有关经营管理方面的宝贵经验。一段时间后，他开始越来越不满足于给别人当雇员了，一心想创办自己的公司。

可选择哪一行呢？“民以食为天”，随着人们工作生活节奏的加快，他通过市场调查发现当时美国的餐饮业已远远不能满足已变化了的时代的要求，亟需改革，以适应亿万美国人的快餐需求。

想归想，要将其变成现实就不是那么容易的事情了，必须为之付出一定的代价。克罗面临的首要问题就是资金问题，要实现鸿鹄之志没有启动资本就如同“水中月”、“镜中花”，可望而不可及，“一分钱难倒英雄汉”这话一点不假。对于一贫如洗的克罗来说，自己开办餐馆又谈何容易呢！

思来想去，他终于想出了一个好办法。他在做推销员工作时，曾认识了开餐馆的麦克唐纳兄弟，自己倒不如凭双方交情先

打入其内部再如此这般，以最终实现自己的伟大抱负。

主意已定，他找到麦氏兄弟，对其进行了一番赞美后，话锋一转，开始讲述自己目前的窘境，待博得对方的同情后，便不失时机地恳请麦氏兄弟无论如何要帮他这次忙，答应他留在餐馆做工，哪怕是做一名跑堂的小伙计也行，否则，他的日常生活将面临危机。

在过去一段时间的接触中，克罗深知这两位老板的心理特点。为尽早实现自己的远大目标，他又主动提出在当店员期间兼做原来的推销工作，并把推销收入的5%让利给老板。麦氏兄弟见有利可图，又考虑到眼下店里确实人手不足，便十分爽快地答应了他的要求。

克罗进入快餐馆后，很快就掌握了其实力与条件。为取得老板的信任，他工作异常勤奋，起早贪黑，任劳任怨；他曾多次建议麦氏兄弟改善营业环境，以吸引更多的顾客；并提出配制份饭、轻便包装、送饭上门等一系列经营方法，以扩大业务范围，增加服务种类，获取更多的营业收入；还建议在店堂里安装音响设备，使顾客更加舒适地用餐；他还大力改善食品卫生，狠抓饮食质量，以维护服务信誉；认真挑选店堂服务员，尽量雇佣动作敏捷、服务周到的年轻姑娘当前方招待；而那些牙齿不整洁、相貌平常的人则安排到后方工作，做到人尽其才，确保服务质量，更好地招徕顾客。当然，他的每项改革都使老板心理感到满意，因为，他的言谈举止总是表现得那么坦诚，那么可信赖，给人留下谦虚谨慎的极好印象。由于他经营有道，为店里招揽了不少顾客，生意越做越好，老板对他更是言听计从，百依百顺。餐馆名义上仍是麦氏兄弟的，但实际上餐馆的经营管理、决策权完全掌握在克罗的手中。这一切正是通向其最终目的的铺路石，可怜的是两位老板一直蒙在鼓里，对此并无丝毫戒心，甚至还在暗自庆幸当时留下克罗的决定是对的，多亏他的有效管理和勤奋治店，

餐馆的生意才这么兴隆，财源滚滚而来，大有“伯乐相识千里马”之自豪与快慰。

不知不觉，克罗已在店里干了6个年头。他的羽毛渐渐丰满，翅膀越来越硬，展翅腾飞的时机日趋成熟，便暗暗加快了行动步伐，他通过各种途径筹集到了一大笔贷款。

该与麦氏兄弟摊牌了，他想，事到临头，不容再难为情，继续拖延下去了，他谙熟两位老板素来喜欢贪图眼前利益，为一时的需要常常会忘记原来最基本的要求。为此，克罗做好了谈判前的充分的思想准备。

1961年的一个晚上，克罗与麦氏兄弟进行了一次很艰难的谈判。起初，克罗先提出较为苛刻的条件，对方坚决不答应，克罗稍作让步，双方又经过激烈的讨价还价，最终克罗以270万美元的现金，买下麦氏餐馆，由他独自经营。麦氏兄弟尽管有种种忧虑与不安，但面对如此诱人的价格，他们终于动心了。“270万美元，整整270万美元呀！，这么优惠的价格，傻瓜才会不接受呢！”双方就此达成协议，并很快进行了产权交割，办理了有关移交手续。

第二天，该餐馆里发生了引人注目的主仆易位事件，店员居然炒了老板的鱿鱼，这在当时可以说是当地一特大爆炸性新闻，引起了巨大轰动，而快餐馆也借众人之口，深入人心，大大提高了其在美国的知名度。到此为止，克罗的“瞒天过海”之计也基本达到了预期目的。

克罗入主快餐馆后，经营、管理更加出色，很快就以崭新的面貌享誉全美，在不长的时间内，270万美元就全部捞了回来。又经过20多年的苦心经营，总资产已达42亿美元，成为国际十大知名产品之一。

克罗实施“瞒天过海”计的成功，就在于他了解麦氏兄弟的脾气秉性，仅以让利5%就轻易打入了麦氏快餐馆；随后通过长

达6年的潜移默化，对老板的刻意奉迎，换取了兄弟俩的信赖，认为他处处替自己着想，感到双方利益一致，便自动消除了对他的猜忌，愉快地接受了他多种建议。经过逐步渗透、架空，老板本已“名存实亡”，最后一场交易，全部吃掉了麦克唐纳快餐馆，双方谈判以克罗的“满天过海”计大功告成而宣告结束。

无独有偶，在日本也发生了一个类似的示假隐真，店老板巧发财的故事。

某年秋天，在日本的神户有家经营煤炭的商会正式挂牌营业了，周围充满了欢庆喜庆的气氛。该商会的老板就是少年得志、气宇不凡的久永君。说起来，他成立商会还多亏父亲的老友藤泽先生慷慨解囊，鼎力相助，对此深情厚意，久永君刻骨铭心，念念不忘，并随时准备报答，正象中国古话所说：受人滴水之恩，当以涌泉相报。

开业没几天，来了一位客人，自称是当时神户最有名的饭店——春山饭店的侍者，请求拜见商会老板，并恭恭敬敬地递上一份请柬及一份举荐书。久永君接过请柬，只见上书：久永先生亲启，落款：山口三太郎拜。久永君看了一眼来者，疑惑地打开请柬及举荐书，待阅完后，才知是藤泽先生部下道原君举荐来人山口三太郎与其做煤炭生意，为表示谢意，山口三太郎准备在春山饭店略备薄酒一桌，以便席间向久永君请教生财妙计。请柬中字里行间都充满了对久永君的无限敬慕。既然是自己恩人部下举荐的朋友，焉敢怠慢，不看僧面还得看佛面呢。他向山口三太郎讲了几句客套话后，便欣然应允，表示愿意于今晚前去赴约。

夜幕很快笼罩了大地。久永君换上一身笔挺的西装，帅气十足地来到春山饭店，山口三太郎早已在那里恭候其大驾光临了。一进饭店大门，久永君就受到了周到热情的服务，酒席上的美味佳肴令他大饱口福，再加上山口三太郎不时地阿谀奉承，久永君不免有些飘飘然，得意洋洋起来……。

酒酣耳热之际，正是谈判的好机会。山口三太郎深谙此道，他认为时机已到，便态度极虔诚地向久永君提议到：“久永先生，我有一个好朋友阿部君，是日本横滨的一个著名的煤炭零售商，信誉好，客户多，生意很兴隆，如果先生您信得过我并愿意给我提供一个为您效劳的机会，我很乐意为你们从中牵线搭桥。对于您，可以由此扩大煤炭销售量，增加销售渠道，从而加速资金周转，取得更多的收益；对于我的好朋友阿部君来说，由此便会拥有可靠而稳定的货源，经营也会更有起色的；至于我本人，只想从您那里得到一定量的佣金即可。”

久永君听罢此言，并未立即作答，他在犹豫不决。双方谈判陷入僵局。

山口三太郎瞥了对方一眼，并没有逼迫对方马上作出决定，而只是若无其事地招来服务小姐：“小姐，听说你们神户的特产瓦砾烧饼味道不错，能否劳您驾给我买些来？”说着，便从口袋中掏出一大沓子钱来，并随意从中抽出两张大额的作为小姐的小费。

久永君望着那厚厚的一叠票子，再看看山口三太郎付小费时的洒脱样，断定对方肯定是个资金实力雄厚的大老板，与其做生意不会有什么危险的，便主动与山口三太郎就煤炭交易一事做了详尽的洽谈，爽快地答应了其要求。

待酒足饭饱，双方正式达成协议后，二人握手言别。待久永君一离开，山口三太郎就急急忙忙奔向汽车站，以便搭末班车返回横滨，今天在春山饭店这样的高消费对他简直是太奢侈了，怎能是他所承受得起的呢？

久永君做梦也不会想到，山口三太郎其实只不过是横滨的一个小煤炭经理商，眼看着要关门破产，生意做不下去了，他从朋友那得知久永君与藤泽、道原君的特殊关系后，便以自己的煤炭店作抵押向银行贷了一部分款；并以欲与久永君作煤炭生意为借

口，请道原君为其写了一封举荐信；然后，再借助于春山饭店这个堂而皇之的大舞台，成功地上演了一出“瞒天过海”戏。一切都是那么自然而然，顺理成章，山口三太郎高超的谈判本领使他不花分文，将久永君煤炭商会的煤，转手卖给阿部的零售店，一进一出，一来一去，获利颇丰，一度濒临倒闭的小煤炭经理店又如日中天，蓬勃发展起来。

在日本，谈生意，去饭店喝酒，给服务员小费等都是司空见惯的事情，丝毫不会有人怀疑其背后隐藏着什么不可告人的秘密，山口三太郎正是利用了久永君这种心理，采取示假隐真术，达到了谈判的最终目的。

喧小瞒太 美教授蒙敌有方

美国著名的冲突管理专家、贝勒大学教授弗雷德·杰特曾经代表一家公司与工会领袖进行谈判。在谈判中，杰特教授了解到在上一轮公司总裁与工会领袖所进行的谈判中，由于公司总裁面对工人在工作与生活、人权方面提出的众多意见与要求，简直气炸了肺，故昏头昏脑地发表了许多不当言论，严重损害了工人利益，侵犯了工人权利，工会领袖大为不满，代表全体职工向对方提出了抗议。正当此时，记者又火上浇油，将公司总裁的话添油加醋，广为传播，工会领袖忍无可忍，义正辞严地正式向对方提出：“公司总裁必须向世人公开道歉，以维护本工会的尊严，保证工人合法权益不受侵害，这是个没有任何谈判余地的要求，须百分之百不折不扣地执行。”

事实上，这件事发生后公司总裁也觉察到自己的失态，这主要是由于当时的谈判气氛非常紧张，双方各持己见，互不妥协，大有剑拔弩张之势，自己一时冲动，言词过于偏激，结果出语伤人，造成不良后果，同时他也认识到工会向他提出的要求是合理的，本已准备按工会领袖的意思进行公开道歉，这原本也不算什

么丢面子的事，是一个无伤大雅的问题。但是弗雷德·杰特教授却故弄玄虚，一方面将这个问题有意拔高，从不同角度申明其对公司，尤其是对工会的重要性，以博得工人们的好感，吸引他们的注意力；另一方面又以此为掩护，在其他实质性的问题上为公司尽力争取、开托，挽回损失。并诱使工会领袖懵懵懂懂、轻而易举地就范，做出了不恰当的甚至错误的、以小换大的抉择。

他对工会领袖说：“我很理解你们的心情，我了解道歉一事的重要性，我一定尽心尽力去帮助你们争取，但我现在不能给你们什么保证，不能给你们任何承诺。不过，需要声明的有一点，如果你们希望我去替你们争取这件事，你们是否也应该发扬高姿态，在其他事情上与我合作呢？那我将不胜感激，但愿我们合作愉快，早日达成协议，使这件事有个圆满的结局。”

过了几天，杰特教授又把他需要工会方面合作的条件进一步具体化、明朗化，并对工会领袖说：“如果我能为你们争取到总裁的公开道歉，有关上次我向你们提出的那两个问题——在工资和福利方面的要求上做出适当让步，你们考虑得怎么样了？是否同意我的观点？我这方面可以说问题不大了，公司总裁已答应向你们公开道歉，关键看你们的了，如果你们有诚意的话，就请……”

经过双方进一步谈判磋商，工会领袖在反复权衡利弊（实际上他只不过是在教授事先所设置的圈套中，按教授策划好的游戏规则，选择教授暗示已久的答案而已）后，终于同意了教授的建议：由公司总裁亲自向他们公开道歉，而工会方面也应本着远为公司的未来发展，近为自身利益着想的立场，适当体谅公司现今的难处，在工资与福利方面做出一些让步，一旦公司渡过难关，经营状况有了明显改进，效益也有较大提高后，工人們的待遇一定会随之大为改观的，现在最要紧是与公司同甘共苦，同舟共济而非螳臂挡车。

谈判顺利结束，双方很快就此达成了协议。

公司总裁取得谈判成功的事实，证明了“瞒天过海”计在谈判技巧方法上的功绩。将真实的谈判企图——降低工会方面对于工资和福利的谈判要求隐藏在总裁道歉问题这个表面事实之中，极力坚持本身并不在意的事情以吸引谈判对手的注意力与兴趣，暗中将真正需要争取实现的目的在对方并不十分留心的情况下轻易达到，使得工会没有看清问题的本质，上了他们的当。

为保证“既能瞒得了天，又过了海”，就要求谈判者具备丰富的谈判经验及良好的谈判素质，以便示假隐真，以虚掩实，巧妙地捕获对手；为防止谈判对手实施此计，就要尽快弄清对方的真正意图，一旦发现其有瞒骗迹象，就应反其道而行之，以维护自身利益，扰乱谈判对手的行动计划。

第二计 围魏救赵

【商业谈判要义】此计用于商业谈判，就是要抓住对方的实质，采取避实击虚，后发制人的谈判技巧，善于以佯攻来造成对方警觉，使其首尾不得衔接，一俟时机成熟，便发起主攻，以达到获利避害、机动歼敌的目的，赢得商业谈判的最终胜利。

避实击虚 工程师巧得银行贷款

在美国密德兰地区一家银行，有一位非常难缠的客户，他是一位搞技术的高级工程师。这位客户在他景气走运的时候，曾经有一段辉煌灿烂的时光，但后来，由于经济萧条，便只好关闭了他的公司，由于他过去所经营的顾问公司一直和银行保持着良好的关系，因此，银行也一直认为他所经营的公司是一家相当健全的企业公司，只是不愿意给予其公司以太多的贷款。可是，那位