

# 第一套 胜战计



胜战计，兵法家称之为“先胜而后求战之妙策”，就是在我强敌弱的态势下，战前先有“制胜”的各种物质条件，然后再对如何应用本套六计，运筹帷幄，谋划深远。

制胜的要义在“因敌”，即首先弄清对手是集中强大、防备周全、情状分明还是初陷困境、危机四伏、指挥无度，继而谋算对手的力量消长变化，伺机而动，区别对待。

所谓区别对待，亦即在商务谈判中把握住分之、欺之、假借、待机、趁势、利用的六计枢机。此无侥幸可言，全凭殚精竭虑、锲而不舍。即便它是“高标准”、“严要求”，也得义无反顾地做出努力。否则，老谋深算者算计到你头上怎么办呢？

## 第一计 瞒天过海

### 阴在阳内 哈默创下亿万资产

美国有个手握听筒的医学博士，竟在求学之际，奇迹般地赚了100万美元，此人叫阿曼德·哈默。更使人惊奇的是，他把初次下海获得成功归结为“两次简短的谈判”。

1917年，18岁的哈默考进哥伦比亚医学院攻读学士，当即立下宏愿——不获得硕士、博士学位誓不罢休。谁知父亲突然来到宿舍，伤心地诉说投资古德药厂受骗，财产损失惨重，让他“立即接管药厂”；“不许退学”；“子承父志没有什么不对的，但对哈默却是勉为其难”。药厂在纽约，学院在哥伦比亚，谁能分身有术？然而哈默几番苦思冥想之后，却找到了两全齐美的良策，并且构想了两场简短实用的谈判。

第一场谈判，哈默面对的是几位家境贫寒的同窗。他说：“同学们，我非常想和你们一起通过学业，最终拿到博士学位。但我不得不抽掉大部分时间去纽约经营父亲留下的药厂。现在我想租一套公寓与你们住在一起，房租、膳食、学费及所有必要的开销都由我一个人支付。但你们必须天天上课，帮我记下缺课的全部笔记，帮我摘录老师指定的参考书目中的主要内容。对这些文字的质量我只提一项要求，就是能让你们通过毕业考试和论文答辩，至于我是否通过，与你们无关。”

从此，除了必须上的课程之外，课堂里就不见了哈默的身影。他只是定期去取同学留在床头的笔记，轻松地通过考试。此后 4

年哈默如法炮制顺利通过硕士、博士考试、论文答辩在 24 岁时戴上了博士帽。正是这逃课拿文凭的尝试，使哈默切实把握瞒天过海的真谛——利用示之于众的假象掩盖真实目的，按照事物公开演变中暗藏着的规律，隐蔽地实现预定目的。

哈默第二场谈判的对手是古德药厂推销员。18 岁的哈默首先清除隐患，毫不留情地辞退营私舞弊的管理人员，随即召集 25 位推销员谈判雇佣条件。他说：“谁想继续留用，谁就必须按照纽约市地图，分区片地向所在医院、药房推销药品，必须定期拜访医生、药房老板，送上古德的样品和我写的宣传材料。”

“这样做增加了我们的工作量，请问工资增加多少？”推销员们七嘴八舌地说。

“你们的工资从现在起分成两块，一块是底薪，相当于你们原来工资的三分之二；一块是佣金，按盈利的 10% 提取，谁推销得多谁的收入就高。”哈默别出心裁地说。

“这种做法在药品行业是没有过的，你怎样保证我们拿到佣金呢？”推销员们情绪激动地问。

“我要求你们照我说的去做——专挑经济实用、疗效显著的药品包成大包，送给医生试用，或请药房试销。药包要大到使任何一位医生难以搁在一边，舍不得顺手扔掉。我还要求你们背出我写的宣传材料，推销时要有问必答。谁这样做了拿不到佣金，我补还三分之一的工资。”哈默胸有成竹地说。

推销员们没有异议，照老板说的去做了，很快带回一批批订单。药厂生产规模日益扩大，职工由不足 100 人迅速增至 1500 人，销售人员增到 300 多位，产品销路逐渐向各州、市渗透……到他戴上博士帽的那一年，总计赚下 100 多万美元。回顾以往，哈默把成功的关键归为“两次有效的谈判”。

如果说这“两次简短的谈判”还带有比较明显的目的性，那么，另一次被称为“不是谈判的谈判”，哈默做得则是不露声色。

1966年初，利比亚王国举行租借石油产地的第二轮招标，有 9 个国家 40 多家石油公司参与投标。与他们的实力相比，西方石油公司只是个小弟弟，67 岁的哈默作为西方石油公司的总经理坐飞机赶去投标，被人讥笑为“自不量力”。但哈默认为，招标投标实际上是购销双方秘密的书面谈判，在生意人眼中常见不疑的标书形式里，尽可隐藏最机密的内容，正所谓用计得“阴在阳之内，不在阳之对”。于是他对标书作了精心策划：

标书的材料选用穆斯林喜爱的上等羊皮，扎上象征利比亚国旗的红、绿、黑三色缎带，里面的正文中特别许以三项优惠：“西方石油公司将在扣除税款前的毛利中提取 5% 供利比亚发展农业；出资在国王、王后的诞生地寻找水源，建造沙漠绿洲，出油后与利比亚联合兴建制氨厂，使利比亚有充足的化肥和化工原料。”两个月后揭标，各大石油公司无不震惊，哈默一人独得两块租地。西方石油公司耗资上亿美元在两块租地上打了 14 口井，月产高级原油 23 万桶，其中一口井产量为利比亚之最，月出原油 7.3 万桶，美元好像源源不断的石油流入哈默的腰包，他成了亿万富翁。

点评：“备周则意怠，常见则不疑”乃是本计的要义。因而谈判时把真实目的隐蔽在外露事务的内部，不和公开的事物形式相对抗，最易取得预想的效果。不过，在隐藏真意的“瞒天”之时，须注意从容自然，在实现动机目标的“过海”之时，要专心于乘隙潜袭。

## 常见不疑 荷商诈得数万美元

1975年，一场风冻灾害使南美各国咖啡豆大幅度减产，造成欧美市场价格猛涨。翌年6月，非洲、东南亚各国的大批货物涌入欧洲，于是出现涨落不定的价格波动。6月26日，鹿特丹农贸公司向我国南方某出口公司发来试探电函，询问货源及价格，声称如有可能，要我方立即“报盘”。

我土特产出口公司恰有大量库存亟待推销。尽管该公司外贸科、业务科每天都收到来自伦敦的市场信息，但经办人却无暇顾及，于6月27日匆忙去电“报盘”：

“据你26日电函，现报C514（货品交易代号，下同）200公吨，每公吨人民币1950元，不可撤销即期信用证付款，立即装船，请即复。”

我方在报盘中明确了商品的规格、数量、价格、付款方式、运输办法，按国际贸易规定，这是一种“实盘”，只要对方回电表示接受，我方就得承担履约义务与违约责任。荷兰商人在接到我方报盘之后，按规定或是还盘、还价，或是表示接受，否则即可视为“谈判自动取消”。但他却不肯这样做，只是寻找理由，瞒天过海地要求中方延长报盘的有效期，并笼统地要求中方增加数量降低价格，于7月2日来电：

“你21日电C514 200公吨，我最后买主表示确实的兴趣，恐怕谈判时间较长，请求延长实盘有效期10天，如有可能请增加

数量 降低报价 请电复。问候。”

来电的狡猾之处是，在行文中不显眼地点明了我方的报盘乃是不可轻易撤销的“实盘”还说“如有可能”就增加数量、降低价格。若无可能呢？到时候他既可接受也可拒绝我方的报盘。他显然在观察欧洲行情，争取在最有利的时机拍板。我方收这样的来电，本应立即研究欧洲市场行情，如果发现报盘有被人利用的可能，就可以找出理由来，比如货源有变，修正报盘，还可同样在电文的不显眼处指出对方没有“还盘”，埋下我方不受约束的伏笔。若对行情一时吃不准，也不宜答应对方加货减价的要求，更不必同意对方 10 天的留盘期。不料我方成交心切，火速于 7 月 3 日回电：

“你 2 日电 C514 数量增至 300 公吨，有效期延至 7 月 15 日，请尽快回电。”

荷兰商人原来只求延长 10 天，我方回电却放宽为 12 天，反而暴露了我们急需达成交易的迫切心情。荷兰商人真是喜出望外，便有意麻痹、松懈我方，提出了得寸进尺的成交要求。他于 7 月 7 日来电：

“你 3 日电 C514 300 公吨，感谢合作，请航空寄 2 公斤样品，请再次考虑减价并增加数量。问候。”

这封来电既突出了价格要减，又希望数量多多益善，实际已经暴露了 C514 货品抢手，对方在竭力争取交易中进可攻、退可守的主动地位。再迟钝的生意人此时也该有所警觉，但我方经办人却一味想做成买卖，对于减价多买的要求仍“常见则不疑”，只是不假思索地随着对方的意图往前走，惘然把乘隙潜袭的良机让给了对方，于 7 月 10 日回电：

“你 7 日电 C514 2 公斤昨已航邮，数量可供 300 公吨，最优惠价人民币 1900 元，尽快回复。”

至此，荷兰商人增加数量、降低价格、延长有效期三项要求皆获满足，总可以拍板成交了吧？不，他还要看看市场行情再说，又一

次请求延长留盘期 真是“人心不足蛇吞象”牠于 7 月 14 日来电：

“你 10 日 C514 样品仍未收到，因此请求将 300 公吨 人民币 1900 元的实盘再次延长，预计在收到样品后需一周左右可做出最后决定。”

荷兰商人这封来电又一次明确中方发的是“实盘”意在造成单方面既成事实 自己则可以在没有“做出最后决定”的名义下随时滑脚。他那瞒天过海的手脚 全在“阴在阳之内 不在阳之对”的电函中做完了。对手的心计已经跃然纸上 中方谈判代表此时若有警惕发生疑问及时撤盘 完全来得及。可惜我方代表不识对方的计谋 于 7 月 17 日贸然回电：

“你 14 日电 C514 300 公吨 同意延至 7 月 25 日有效。”

7 月 22 日欧洲市场价格猛涨到 2650 元以上，荷兰商人立即来电：

“你 7 月 17 日电 C514 我接受 300 公吨 每公吨 1900 元 不可撤销即期信用证付款 即期装船至鹿特丹 按装船净重计算。除提供通常单据外 需供卫生检疫证明书、产地证、磅码单（以中国口岸重量为基础）还需提供良好适合海洋运输的袋装。”

收到这封来电之日 恰好是我方获悉欧洲市场行情之时 方知大错铸成。能挽回吗？可以。办法是利用对方表示所能接受的附加条件“需……需……”做文章 也施瞒天过海之计。无奈中方经办人员有勇无谋，竟以不能成立的借口去推翻自己促成的交易，于 7 月 24 日电：

“对你 22 日电致歉，C514 由于世界市场变化，在收到你来电以前 我方已售出。致良好问候。”

荷兰人接到我方电报 明知有假 但摸不透虚实 于是一面强调谈判协议已经成立 实盘必须执行，一面试探我方货源和价格底细。7 月 25 日来电：

“你 24 日电 悉 C514 300 公吨已售，对此我不能接受。你 7

月 17 日电已将该盘延至 25 日 今天 才到期 我坚持你已接受我的订单。撤回一项有效期的实盘是违反国际贸易规则的。假如你欲略微调高价格，我可再次向我的顾客商量，但不能保证有结果。望电复。”

这时已到了我方设法脱身的最后一刻，尤需利用对方的试探做文章 先争取回旋的一箭之地 再作从长计议。谁知我方谈判代表再犯大忌 把自己的底细和盘托出 于 7 月 29 日鲁莽地回电：

“你 25 日电 前报 300 公吨 C514 我确已售出 再表歉意。但应你的请求，我尽最大努力又取得 200 公吨货源 并报你 C514 200 公吨 每吨人民币 2650 元 9 月装船，7 月 31 日前复电有效。”

精明的荷兰人立即复电：

“你 29 日电 C514 不能接受 我被迫保留仲裁权利 可通过中国国际贸易促进委员会仲裁委员会、或者荷兰 C 商品贸易协会、或者通过其他相应权力机构进行仲裁。我坚持我 7 月 22 日电已接受你方实盘。为了合作起见，我可同意 300 公吨延至八九月装船。否则我索赔人民币 232950 元，这是根据你日前每公吨报价 2650 元与前成交价 1900 元的差价计算的。”

至此我方要么发货 要么赔偿 别无选择。既然如此 就应该把“坏事变好事”爽快地履行协议 求得‘吃亏也信守合同’的好名声 尽早走出困境。然而经办人却在回电中强词夺理地说：“过去的发盘 从未明确过是‘实盘’ 也没有写上‘固定报价 在一定期限内有效’的字句。”还说“惊悉你要求仲裁 经考虑我方可以按适宜报价报你 200 公吨。请电复你友好意见”。这等于告诉对手 自己对“实盘”的确切本质模糊不清 只能请求少发点货 多要点价。对方立刻发来措辞强硬的电报：“要么由你执行合同 否则提交仲裁。由于市场变化迅速 请急复电 以免浪费时间。”刚过两天 又发来只有三个字的电报“请急复”。

事情到了这种地步 将刀把递给人家 自己握住刀刃 还能说

什么呢？我方谈判代表只能在 8 月 12 日回电申明 按原先报盘价执行协议。

点评 世界商战讲究“以诈立 以利动”善用计者胜 胜者兴旺发达 拙于用计者败 败者凋敝萎缩。因而对市场的结构、状态、需求、发展及占有和拓宽都需潜心研究，深策筹运。荷兰商人精于此道，并将密计隐于公开的谈判函电之内，使我方视为司空见惯的东西 不生疑窦、不予深究 结果让他出乎意料地实现了“过海”的目的。

## 第二计 围魏救赵

### 揪住小辫子 迪旺巴盈利追讨赔偿金

1979年10月，我华东某省纺织品进出口公司与多年往来的非洲客户迪旺巴签下一笔大宗合同，我方向迪旺巴供应600万米涤棉坯布，总计金额150万美元。双方商定，交货期自1980年1月起至6月底止，供货每月装运100万米，买方凭提货单收货，并于60天内付款。

合同随之开始履行，迪旺巴准时开来信用证。该证载明的货品、规格、单价、总量、总金额皆与合同条款一致，只是“装运条件”一栏却笼统地要求道：“分批装出，最迟至6月30日截止。”与合同条款详细要求的“每月等量装运100万米”有了明显的出入。何以至此？因为贪图简便还是另有所谋？中方不得而知，也未深究。

我某省纺织进出口公司原想按合同规定，于1980年1月运出100万米涤棉坯布，后见信用证上没有写明按月等量运出，就想钻空子：“早出口，早创汇。”便把合同规定放在一边，在1980年1月将300万米坯布装船运出，凭单向中国的议付银行收取75万美元。在1980年2月底又将300万米坯布装船运出，再凭货单向中国议付行收取75万美元。中国的议付行先后收单议付，并向国外开证银行索汇，国外开证银行审核单据后照付，一切似乎非常顺利。我方经办人员颇为得意，还以为获得了早创汇的“新经验”。

迪旺巴收到装船通知，发现装运时间、批量都与合同条款相悖，当即向我驻该国商务机构提出异议，并预先申明，若因货物涌

到，造成仓储费用及银行利息增加，将向我外贸公司提请索赔。600 万米涤棉先后于 2 月底、4 月底抵港 因是走俏商品 迪旺巴没费多大力气便销售一空。但他还是以中方违约为由，要求我方赔偿损失，标的为货值的 20% 计 30 万美元，于是双方就此展开了一场激烈的谈判。

谈判一开始，迪旺巴就公事公办地提出了中方的违约问题，并指出：“出于保持友好交往的考虑 我只是提了较低的索赔金额。这一点希望被中方注意。”将主动权抓在手里。

“这一点我们注意到了。我们还注意到，你在开信用证时同样有疏漏，没有写明货运的详细时间与批量，这也是合同不能完全履行的原因之一 也应承担相应的责任。”中方谈判代表答道。他打出了错误大家有份、责任共同分担的一张牌。

“先生，您似乎提出了一个问题：考察双方是否履约的根据是什么？也就是双方的权利和义务应立于什么基点上，究竟是合同还是信用证？我如果没有记错的话，国际商会制定的《跟单信用证统一惯例》指出，贸易合同与信用证是两个不同的、各自独立的文件，贸易合同是约束买卖双方的法律文件，信用证是约束开证行、受益人和其他当事人的法律文件。我记得国际商会的那个惯例又叫‘290 出版物’您不妨查阅一下其中‘总则和定义’的 C 款。”迪旺巴胸有成竹地亮出了法律依据。

“据我了解 国际上的通行理解是‘290 出版物’对卖方并没有约束力，即使按照国际的一般业务程序，买方在向银行申请开出信用证，所列内容也应符合合同的有关条款。所以，合同条款要反映在信用证上，信用证应是履行合同的基础。而您没有照此办理。也负有相应的责任。”中方代表抓住合同与信用证的联系进行反击。

“先生，你只说了合同与信用证的联系，没有说两者之间的区别。而‘290 出版物’强调的正是两者的不同之处与必须分治之。请允许我复述一下该文件‘总则和定义’的 C 项：‘信用证按其性质

是独立于销售或其他合同之外的交易，虽然信用证可能以相关合同为根据，但银行与该合同则完全无关，也不受其约束。’就是说，信用证是银行按开证人请求，承担付款责任，为买卖双方提供信用和资金方便，保证交易的顺利进行。所以，信用证的使用只与开证行、货主有关，不能成为指责买方违约的依据。’迪旺巴得理不让人地解释说。

“我公司只是按照信用证上所列内容办事，不应承担额外的损失。”中方代表坚持道。

“照信用证收取货款没有什么不对，信用证原来给了贵公司这种权利。但是，信用证上没有纳入合同的其他内容，卖方是不可以任意解释的，如果在对其处理上与合同条款相矛盾，将被视作违约行为，必须承担责任。这些在‘290 出版物’中都有明确的阐述。’迪旺巴揪住合同条款不放。

“迪旺巴先生，不管怎么说，信用证上的货运方式是你自己写的，对此你应作出合理的解释。”中方代表也抓住对方不放。

“分批装出，6月30日截止，是我亲笔写的。但这不是合同条款的内容，贵公司也不能任意作出解释，更不能把它看作对合同规定‘每月等量装运100万米’的改变，因而贵公司只能按合同条款交货，使信用证与合同相一致、货单与合同相一致，否则是不能推卸责任的。”迪旺巴死死围住中方的违约说道。

“如果说我方违约，那么起源还在于你把信用证内容写错了，对此我方不应该承担完全责任。”中方代表力争脱围地说。

“即使信用证写错了，你方也应该拒绝，只按合同规定履约。你方若想按信用证的内容行事，必须经过双方正式确认，以作为对合同条款的修改。否则只能单方承担后果，与开证者没有关系。因为，国际商法有明确规定：合同的一方明知另一方弄错，而有意利用这个差错，当被看作‘非善意行为’，也须承担相应责任。所以我希望贵公司不要利用信用证上的差错推诿违约的责任。”迪旺巴滴水不

漏地说。

中方代表到这时已经清楚地意识到，对手早有充分准备，在谈判中所以把履行合同围得密不透风、理由充足地要求索赔，其实是在精心实施围魏救赵之计。既然合同与信用证已被人家以国际惯例和有关法律分而治之，我方再无端与之争执也无济于事，反而会招致不良影响，还是力争少赔一点吧。

此后，双方经过反复协商，最后我外贸公司接受对方意见，同意将两批货款分别推迟 4 个月结清。若按当时国际市场的利率计算，我方蒙受了全部货值 15% 的损失。

点评：国际间贸易谈判一旦达成协议，必然要形成几份相关的具有法律意义的文件，以制约、保障协议的兑现。而双方对各个文件的不同理解与执行，将会引起纷争甚至索赔，致使各方回到谈判桌前。如何处置 应用本计“共敌不如分敌 敌阳不如敌阴”的要旨，把对手围在某一文件的某些条款之一隅，不失为实现谈判目标的良策。迪旺巴是这样做的，得逞了。斯能为之，吾不能为之？

## 分治电视网 莫斯科高价出售转播权

1976年盛夏第20届奥运会在蒙特利尔热火朝天地进行，美国ABC广播公司斥资2200万美元买下转播权，独家播映各国健儿的金牌角逐，收取豪商巨贾的高额广告资金……ABC的威名四射、金元滚滚自然使争办失利的CBS广播公司、NBC广播公司老板的心头别有一种滋味，他们憋足了劲，必欲夺得21届莫斯科奥运会的转播权，相继飞抵蒙特利尔，竭力寻找机遇。

一天，停泊在圣罗伦斯河的亚历山大·普希金号巨轮上，苏联组委会首脑热情洋溢地举行豪华宴会，盛情款待奥运会官员和各国体育代表团团长，频频举杯祝贺本届奥运会的胜利揭幕，吁请贵宾们支持莫斯科奥运会的举办。ABC、NBC和CBS的负责人应邀参加，并且受到了苏联官员超规格的单独特待。美国三大广播网老板早在接到“请柬”之时就料到苏联人将要施放“出售转播权”的试探气球，预先仔细地审视了历届奥运会转播价目表：

1960年：150万美元；1964年：300万美元；1968年：500万美元；1972年：1300万美元；1976年：2200万美元。

登船之后，三位老板被分割在各自的套间里。苏联官员别出心裁，私下对三位老板分别开价：2.1亿美元——现金！三位老板在各自的套间里，面对苏联官员相继惊叫：“原先转播费的增长倍数是1，你们要翻成10？不可—思—议！”

其实，三家谈判代表都知道苏联人2.1亿美元的开盘很荒唐，

态度也强硬到了极点，但每一家由于受单独谈判的限制，无法获得另外两家的确切还盘，不免疑心自己出的价钱可能低了。这样，经过一个月的象征性讨价还价之后，三家买主相继重新报价：NBC4400 万美元，CBS4600 万美元，ABC4800 万美元。苏联人含笑看着棋盘里三只毫无力量的小卒子，依然镇定自若地报出可笑的要价：2 亿美元——现金！报完价格，苏联人邀请三家广播公司到莫斯科继续谈判。

1976 年 10 月，两国四方在莫斯科的三大宾馆里进行奥运转播权的销售谈判。NBC 代表与谢顶的自称伊凡的苏维埃官员对谈。伊凡经验丰富、圆滑老到，既不想知道 NBC 转播所需的技术投入，也不会作出任何决策，他在谈判桌前坐了一天又一天，从未获得过任何权力以决定让步或同意。

日子一晃过了 20 多天，NBC 代表急于有所进展，每次听到对方回答“不行”便继续提高报价。在诉求惯性的作用下，把个转播权的购买费用迅速提高到 7000 万美元。

ABC 代表的谈判对手是苏联对外贸易部首脑安德烈。精明干练的美国人挟转播八至十届奥运会的赫赫战绩，自信夺得下届莫斯科奥运会转播权好似“三个指头捏田螺——稳稳当当”。

ABC 代表为说服安德烈，从 1960 年罗马奥运会转播费用谈起，历数各届转播金额；再以应届蒙特利尔奥运转播 2200 万美元为例，说明可供选择的提价幅度。

沉默。安德烈纹丝不动地坐着，好似鼓励对方说下去。

ABC 代表便诉说公司转播的投资预算项目，估算可能收到的广告收入，剖陈收支相抵后将要出现的亏空，说明 ABC 公司为促进世界体育运动发展而作出的牺牲，最后强调指出：“本公司出价 4800 万美元，确实是亏损性报盘，即使可以拉到赞助，但还是不能弥补亏损。”

沉默。安德烈在缄口不语时，双眼透出疑惑的目光。

“是这样的 你们不妨了解一下 NBC 和 CBS 的技术性投入与广告进帐，他们肯定与我说的大致相同。”ABC 代表急切地说明。

沉默。安德烈第三次沉默。半天的谈判就在这一说一听中结束。

继续谈判。ABC 代表神情庄重地说：“本公司决定以 5000 万美元购买本届转播权。”新一轮的单方面让步冒头了，ABC 代表从 5100 万美元、5300 万美元到 5700 万美元、6000 万美元，一路报下来。安德烈一边眼睛发亮地听着，一边谨慎地压低报盘，在降到 1.8 亿美元时便戛然而止。ABC 代表以为成交有待争取，便兴奋地报出最高价限：6500 万美元 现金 可是安德烈却突然间、毫无征兆地说声“对不起”起身向大门走去。

第四轮谈判伊始，ABC 代表想到数日来屡屡碰到的莫名沉默以及那挤牙膏似的稍微让价 他实在不愿再耐着性子谈下去 断然说道：

“本公司的最后报价是 7300 万美元。”话音一落就站起身来。

“我们将郑重考虑贵公司的报价。”安德烈说罢 急忙伸手相握 热情洋溢地表示祝贺 致使 ABC 代表以为 余下的就是签署合同仪式了。

CBS 与苏联官员的谈判在 1976 年 11 月里进行。CBS 董事会主席威廉·派利带着从慕尼黑雇来的专业谈判者洛萨·卜克出席。

派利在谈判桌前演开了模仿苏联人的影子戏 你让多少 我就让多少 你不让 我也不让 你沉默 我也沉默 你笑 我也笑 你断然离场，我就扬长而去。苏联官员遇上这样的对手很愠头 却又不肯怠慢 因为最后能跟 ABC 较量的只是 CBS。为尽早结束谈判 苏联人只得亮出 NBC 和 ABC 的最高报价 派利一反美国人“抛弃圆熟设计 满足一时热情”的倾向 坚守理智 抑制情绪 告诉苏联人：“CBS 现报价 7100 万美元，当然可以加价，也可以做些别的让步，