

君风传媒  
www.v3378.com

中国冠军企业培训书系

桑弘华◎著

美国前总统克林顿谈判顾问  
罗杰·道森鼎力推荐

# 谈判 赢家 天下

58  
家上市公司  
隆重推荐  
最佳  
谈判指导范本

世界知识出版社

# 《谈判赢天下》

桑弘华 著 / 世界知识出版

## 【一句话点评】

联想正是因为准备工作做得细，又有坚持到底的精神，才在与 IBM 的谈判中取得最后的胜利。中国入世，谈判面临破裂的关键时刻，朱镕基总理亲自出面，力挽狂澜，使入世谈判最终成功。高超的谈判技巧是事业成功的关键。如何通过谈判赢得你想要的一切？《谈判赢天下》会给你答案。



## 【确定谈判目标】

2003年11月，联想集团组成了一个谈判队伍，与IBM进行了第一次接触。至2004年5月，经过一番深思熟虑之后联想方案拿出初步的商业方案，其中包括收购范围、收购价格、支付方式、合作方式等，谈判进入到最艰苦的实质性阶段。2004年12月6日，长达13个月的谈判最终进入了冲刺阶段。当天早晨，联想向香港联交所递交了有关收购IBM PC业务的申请，联想宣布停牌。

2004年12月8日，联想在北京五洲大酒店召开发布会，宣布联想集团以12.5亿美元收购IBM个人电脑事业部。至此，联想收购IBM的行动尘埃落定。

在与IBM谈判之前，联想做好了至关重要的两点：第一就是在制定这个战略的时候，把未来可能发生的所有情况都想清楚，针对每个问题都具体分析，每件事情都想得很明白。第二就是，咬定青山不放松，既然确定要收购IBM PC，就一定要做，不能退缩。正事准备工作做得细，又有坚持到底的精神，才使联想在与IBM谈判中取得最后胜利。

在谈判准备过程中，确定谈判目标是最重要的一步。即上场之前要先做几件事：首先写好目标，明确我要达到什么目的；其次写好开出来的条件；最后在开出来的条件当中，弄明白哪一些是肯定要求的，哪一些是可以让步的，哪一些是先要求，要求不到也可以让步的。就是说，不但要准备好要求的東西，也要准备好让步的东西，一个退让表，一个坚持表，做到心中有数。因为每一场谈判都充满了变数，所以谈判计划要体现出一定的灵活性，依据对方的情况拟定不同的应对方案。



## 【洞察对手】

我国外贸部门与法国一家公司洽谈技术转让费问题。在第一轮谈判中，法国公司采取各种招数来摸我们的底，罗列过时行情，故意抬高技术的转让费。法方提出：我方每年需投入科研费 200 万美元，经过 5 年艰苦研制才完成，共投入 1000 万美元，考虑仅转让使用权，我方收取提成费，以 20%的提成率计，即 200 万美元，对贵方是优惠的。

中方听后，表示研究后再谈。中方内部进行了讨论，达成以下共识：分头去收集该公司的产品目录，近几年新产品推出速度，通过海外机构代表查询了该公司近几年的年报，调查其资产负债状况和损益状况，以及企业所得税情况等等。各路调查人员调查了这几个方面的信息，果然发现了对我方有利的情况。

在第二轮谈判时，中方提出：“你们的转让费 200 万美金，实在太高了。而我们通过调查发现：1. 贵公司每年有五种信产哦推出；2. 贵公司的资产负债表很低，举债不高；3. 贵公司利润率不高，每年的利润不足以支持开发费用。结论是贵公司每年的投入量是虚的。若投入量为实，贵公司肯定有逃税漏税的行为。请法方表态。”法方无法解释低负债、低利润和高投资的关系，又不能在中方面前承认逃税，只好放弃原价的要求。在经过一番交涉之后，接受了我方的报价，以较低的价格转让了该技术。

我们知道，在谈判过程中，双方都不会轻易透露底线，即使透露了底线，对手也不会轻易相信。有人把这种不确定性叫做胜利者的诅咒，就是说在谈判者不了解对手底线的情况下，他总会觉得达成的教育不是最好的，认为可能让对方占了便宜。这说明，要获得谈判的最大效益就必须了解对手，洞察对手。不仅可以从与对方谈判过的人那获得信息，还可以从财务报告、研究报告、媒体报道、广告、公司宣传资料等渠道获得谈判对手的有关资料，以做到知己知彼，应用自如。



## 【蚕食鲸吞策略】

我同学开的公司曾组织一个代表团出国订购商品，他们找到日本最大的厂商询价，日方开价每台 350 美元，这一报价基本接近我放缩掌握的国际市场价格。我方提出是否再优惠一点，日方思忖片刻，提出可以降为 345 美元，并声明这是最低价，否则将很难达成协议。为了获取更多的利益，我方坚持再降为 340 美元，谈判陷入僵局。经过一段时间的反复磋商，日方权衡利弊出了让步，同意以 340 美元成交。

我方初战告捷，但谈判并未结束，我们提出是否通过增加购进数量而在价格上进一步优惠。日方也最终同意在 5000 台增加到 6000 台的基础上，以每台 338 美元的优惠价成交。在接下来的谈判中，我方经过察言观色，发现对方倾于用日元成交，我方立即表明最好用美元成交，因到时美元有下跌趋势，日方便同意按当时汇率的 335 美元折算成日元。接着我方又提出希望把原来的条款作一些改动，即由我方负责租船订舱和办理投保业务，运输、保险费另行计算。对此，日方美元表示异议。最后，我方表示请日方的即期信用证改为见票后 120 天付款的远期信用证，后来日方又再次做出了一些让步。

成交后，我方核算下来，该商品实际进口成本尚不足 330 美元。在这次谈判中，我方先让对方自己减价，等到对方打出最低价的旗号后，我方再讨价还价。在价格还差不多时，再从运输、保险、结算货币、支付方式上下手，终于把 350 美元的报价降到了 330 美元以下。

你小时候也许也玩过这种游戏：先把地上的雪捏成一个小球，然后放在地上滚动，如果不断地滚动下去，小雪球就会变成一个很大的雪球。运用到谈判中，就是蚕食鲸吞策略。与对方谈判时，你一次提一点要求，一次提出一点要求（最后无数的小要求累积起来，变成一个很大的要求）。对方也会不在乎你这一点的小小要求，他会满足你的。那么，你就会在最后得到一个大便宜，达到谈判的利益最大化。



## 【随时准备离开】

我国某公司与突尼斯 SIAP 公司代表就在秦皇岛建立化肥厂事宜进行谈判。几次会议都很顺利，双方敲定了这个利用秦皇岛港优越条件的项目。后来科威特也来联合建厂。在第一次三方谈判中，科威特方面 PLAC 的董事长出席，他在听过中突双方已经进行的一些筹备工作的介绍之后，就断然表示：“你们前面所做的一切工作都是没有用的要从头开始！”我方谈判人员当场就愣住了，突方也傻了眼。要知道，这份可行性研究报告，中突双方动员了 10 多名专家，耗时 3 个月才完成的。科方全盘否定是没有道理的，但没人驳斥这位地位仅次于能源部大臣的董事长。现场一片沉闷……

这时，中方的一位地方官员突然站起来说：“我代表地方政府声明：为了建立这个化肥厂我们选择了一处挨近港口、地理位置优越的场地。也为了尊重我们的友谊，在许多合资企业表示要得到这块土地的使用权时，我们都拒绝了。如果按照董事长的提议，事情将要无限期地拖延下去，那我们只好把这块土地让出去！对不起，我还要处理别的事情，我宣布退出谈判。下午，我等待你们的消息！”他拎起皮包就走，中方一位化工厅厅长追了出来，叫他回去。这位中方官员诡谲的笑着答道：“我不走，我到别的房间待一会，我保证，下面的戏准好唱。”说完，他钻进电梯回到房间里，看报、喝茶。

半个小时之后，一位处长跑来了，兴高采烈地说：“真灵！你这一炮放出来，形势急转直下。那位董事长说了，快请那位官员先生回来，我们强烈要求迅速征用秦皇岛的厂地！”这为中方官员笑着说：“我的这招‘随时准备离开谈判桌’的技巧，就是为了给他们施加一点压力，让他们痛快地答应我们的条件。”

在谈判桌上不仅需要经验和技巧，还需要一定的魄力与勇气，优秀的谈判桌懂得随时在宝贝离开的价值。在所有的谈判施压方式中，这一条是最有力的。通过这种方式，你可以告诉对方：如果你确实得

不到想要的东西，你会随时离开谈判桌。给对手最大的压力莫过于当即终止谈判，该策略可以使对方所制定的谈判策略全部落空。



## 【做好谈判收尾工作】

在商务谈判中，在最后关头前功尽弃的情况并不少见。优秀的谈判人员总是善于成交的人，不善于成交的人就是不成熟的谈判者。前面做过的每一件事，营造谈判气氛、了解和介绍情况、进行各种说服和讨价还价等，所有这一切准备和努力全都是为了一个目标——成交。不能成交的谈判人员就像是经过长年艰苦训练，比赛时一路领先，却在最后几秒摔倒在冲刺线前的运动员。

很多谈判人员经常抱怨：“在成交之前我一直干得不错，但好像突然后劲不足，就像一只足球队，一下子就冲入了禁区，但却没办法射门得分。”如果这样形容他遇到的困难，可能有几分道理。但更深层的原因却是：问题出在他先前的谈判活动中。如果一个谈判人员在整个谈判过程中确实一直表现得很出色，他在成交时绝对不会经常遇到困难。然而，这也不意味着谈判者不需要特别学习成交技巧。这正如打高尔夫球，如果最后一杆不能把球打入洞内，那就是前功尽弃。高尔夫运动的格言是：“如果你打不好最好一杆，你就别想获胜！”谈判者的口号也一样：“如果你不能成交，你就只能自认失败！”

我国一家医疗器械厂与美国客商进行了一场引进“大输液管”生产线谈判。双方经历了多次协商，最终在融洽、友好的氛围中达成了一致意见，相约第二天举行签字仪式。谈判结束后，该厂厂长带领美国客商参观了工厂车间，参观过程中，这位厂长的一个随地吐痰的小举动被美国客商看在眼里，毅然决定停止签约。在他给这位厂长的一封信中这样写到：“恕我直言，一个厂长的卫生习惯可以反映这家工厂的管理素质，况且，我们今后要生产的是用来治病的输液管。贵国有句谚语：人命关天！请原谅我的不辞而别。”一场成功在望的谈判，就这样被一口痰“吐掉”了。

因为某些细节没有注意，而使谈判前功尽弃的例子不胜枚举。这些细节可能是一句话，也可能是一个动作。谈判要去的圆满的结果，

还需要在谈判结束钱做一系列工作。而这些工作绝对不是可有可无、可以忽视的。只有做好了谈判的收尾工作，谈判者才能以胜利者的姿态结束整场谈判。

**【本文完】**