

谈判的艺术

谈判是智者的博弈，
都不要让对手察觉，
因为你拿到什么样的底牌，
因为谈判就是心理的较量。

底

牌

贯越 著

京华出版社

底

贯越
著

谈判的艺术

牌

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

底牌：谈判的艺术/贯越著. —北京：京华出版社，2006
ISBN 7-80724-271-X

I. 底... II. 贯... III. 贸易—谈判—基本知识 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 127382 号

底牌：谈判的艺术

作 者 贯 越

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 235 千字

印 张 16.25

版 次 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80724-271-X

定 价 29.80 元

京华版图书，若有质量问题，请与本社联系

前 言

每个人都渴望成功，能够享受鲜花和掌声的人生是精彩的，但现实生活却并非处处莺歌燕语，漫长的成功路既曲折又艰辛。美国激励大师拿破仑·希尔的一段人生感悟影响了我的一生：“人和人之间并没有本质的区别，只有积极的心态和消极的心态这一细微的区别，但正是这小小的区别决定了二十年后这两个人生活上的巨大差别。”

我最欣赏张瑞敏先生的一句名言：把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。

成功者之所以能够成功，良好的心态是最有力的保障，只有认真、执著地做好身边的每一件小事，才有可能在某一个专业领域取得一定的成绩，获得人们的认可。其次，良好的学习习惯同样是通向成功之路的重要阶梯，学无止境、学海无崖，持续不断地学习，可以提高自身的知识结构和及时填补自己某方面的短板。

当然，如果你想走得更远，仅仅依靠理论是远远不够的。在任何行业中，理论知识只是迈向成功道路上的第一块台阶，其作用是把你引入一条正确的道路，仅此而已。看十本书不如干好一件事，实践中的体会和学习更宝贵。

众所周知，营销行业是近几年的热门行业，也是竞争最为激烈的行业之一。你如何从全国 6000 万营销人中脱颖而出呢？如何提升综合竞

争能力和自身的价值？

我认为在营销管理方面，优秀的销售人员之间并无明显差距，能够胜任部门管理，必定在一线市场摸爬滚打数年，积累了丰富的经验和知识，无论是对销售队伍的管理还是在执行过程中的把握，均有各自的高明之处。但仅凭这些技能并不能形成比较竞争优势。其实个人的成功与企业的成功道理是相通的，即通过长时间的积累和营造形成自己的专长，从而建立竞争的优势。简单说，要成功必须与别人不一样，在掌握基本的销售技能和技巧后，还需要向更深层次的领域进行研究与探索。也许你正在努力考取更高的学位，打算进入世界一流的企业工作；也许你长期苦练英语，能够从容地通过任何 500 强企业严格和残酷的面试；也许你的系统培训技能有独到之处，不仅能够为本企业员工培训还能受到知名教学机构或企业的邀请；或许你是一个谈判高手，可以通过商务谈判为企业赢得更多的利益。

希望营销界的朋友通过本书能够了解商务谈判的结构和程序，提高谈判的水平并且掌握更多的谈判技巧。假如这本书能够给你的工作和生活带来更多的方便，就是我最大的欣慰。我个人比较倾向于把复杂的事情简单化，所以本书采用了通俗易懂的写作方式。如果您需要掌握大量的理论基础知识，请阅读更多前辈的书籍与文章。

最后用一段话来结束前言，希望与所有的营销人共勉：人生苦短，命运对每一个人都是公平的，因为我们每一天都拥有同样的 24 小时；成功之路很长也很短，这条路充满了荆棘和鲜花，这条路也洒满了泪水与汗水，执著和坚持也许是到达终点惟一的信念！但愿我们都能够在终点听到成功的掌声。

本书在写作过程中吸收了一些同行们的观点，在此表示感谢。由于本人水平有限，书中若有不足之处，希望广大读者和业界人士进行沟通、指教。

作者

2006 年 11 月于北京

致 谢

感谢父亲贯世祥和母亲刘五一的养育之恩和无私的关怀，你们教会了我做人的道理。

感谢曾经帮助过我的好朋友：靳汉竹、张战军、陈建、阴虎、大光、王宇、赵继明、杨立东、韩冬云、张大军、云龙、叶颖、王海波、朱海波、宋磊、张瓚、刘宁、贺彤、李咏梅。

北京东方智库文化传播有限公司 郑春蕾

北京东方智华国际商贸公司

中国营销传播网 裴立波

特别感谢德国柯诺木业集团彭鸿斌总裁

韩一、潘翰及北京公司全体员工

目 录

第一章	把复杂的事情简单化	1
	谈判双方力量的对比	2
	智者的博弈	3
	谈判的 2 种类型	7
第二章	谈判前的精心准备	15
	收集信息	16
	摸清对方的谈判风格	21
	对信息进行综合分析	24
	制定谈判计划	26
	选择谈判地点	28
	安排谈判时间	30
	组建谈判团队	32
	对谈判进程的变化快速反应	35
第三章	开始谈判	37
	想方设法提高对方的谈判兴趣	38

不能忽视的 5 个细节	40
第四章 前半场的谈判技巧	45
调整谈判期望值	46
开价一定要高于实际想要的价格	47
不要接受对方的第一次出价	55
没有回报绝不让步	59
价格永远是让步的焦点	65
一定要有备选的方案	69
第五章 中场的谈判技巧	73
主场与客场的优劣势	74
时间压力策略	78
上级领导策略	82
黑脸/白脸策略	90
表演策略	93
折中策略	95
步步为营	98
巧用压力转移法	102
特殊交易的谈判	107
维修工原理	109
沉默战术	113
被忽略的错误	119
卖方的困惑	123
买家的短板	125
提问题的学问	128
回答问题的学问	134

转移压力	139
哄抬物价原理	146
第六章 下半场的谈判技巧	151
当双方相持的时候	152
离席策略	157
当双方争执的时候	161
成也最后通牒，败也最后通牒	167
订金是谈判中的陷阱	171
一分为二法则	173
欲擒故纵策略	176
给对方思考的时间	179
第七章 面对难缠的对手	181
最该提防的谈判对手	183
巧妙化解对手的干扰	187
不要害怕强硬对手	190
开诚布公	195
第八章 电话谈判	197
电话谈判的优劣势分析	199
如何进行电话谈判	202
电话谈判情景演示	204
第九章 终端谈判	207
如何进行终端谈判	208
终端谈判情景演示	212

第十章 妥协的艺术	219
如何有效地妥协	220
妥协是为了双赢	221
妥协的原则	223
第十一章 案例分析	227
附录	233
知名谈判案例一：家乐福与上海炒货协会	234
知名谈判案例二：华为与思科的侵权官司	237
知名谈判案例三：中美知识产权谈判	241
参考书目	246

Chapter One

第一章

把复杂的事情简单化

谈判双方力量的对比

因为生存的需要，许多知名企业发动了近似疯狂的价格大战。良性的价格竞争是市场博弈的手段之一，但某些行业的竞争程度已经远远超出了企业所能承受的底线，比如昨天的彩电行业，也许还有明天的汽车行业。凡是热衷于恶性价格竞争的企业从来没有把竞争对手打败，倒是自己因为长期低利润运营，导致技术研发乏力、售后服务无序，逐渐失去了生命的活力或者干脆退出了市场竞争。

每轮价格洗牌似乎都没有达到预期的目的，弱势企业生命力都很顽强，并没有因为利润的降低而被淘汰出局。为什么？道理非常简单，小企业虽然没有形成规模效益，但从场地、设备、人员到销售等各个环节相对成本很低，价格战并没有对其造成致命性的打击，也许它们还在某个细分市场中活得很好。许多大型企业都以进入世界 500 强为终极目标，甚至将它纳入了企业最高战略，其实所谓的“500 强”只是世界 500 大而已，是企业间各类数据上的较量，在中国目前的经济道路上“强”要比“大”更务实。松下幸之助一语道破天机：“500 强？那只是一本杂志上的排名。”

很多明星企业在主营行业中积累了足够的资金和充足的人才储备，



或理性或感性地向多元化经营全面进军，试图在新的领域中大展身手，希望不断地复制以往成功的方法和经验，再次创造市场佳绩，比如奥克斯之于汽车行业、海尔之于电脑行业、娃哈哈之于服装行业等等。每个行业内随时都会有许多新的竞争者进入。

价格战没有达到垄断竞争的理想格局，多元化经营也没有因为某些企业的失败而得以降温，每一个行业里竞争者越来越多，竞争的硝烟越来越浓，但消费总量却没有随之而增高，蛋糕没有随之而增大，销售渠道也没有随之而增多。显而易见，生产商的议价能力在降低，供应链的地位在降低，谈判的力量也随之削弱。

生产企业的销售代表们经常会用极其复杂的心情道出与大型销售终端合作的艰辛历程。的确，没有几家企业能像格力空调那般的坚强，也没有几个协会像上海炒会那般的执著。更多的企业在默默接受超出预算的费用，也在默默承受随之而来的生存压力。这是谈判双方力量对比的真实写照，其总体趋势在未来的数年中不会改变。

智者的博弈

当进入销售领域的第一天起，你就走进了一个神奇的谈判世界，开始了真正的谈判生涯，不论你是否准备妥当或者是否愿意，已经没有退路，惟有不断地学习和领悟才不会迷失于路途之中。谈判是智者的博弈，无论你拿到什么样的底牌，你都不要让对手察觉，因为谈判是心理素质的较量。

销售谈判的三大双赢原则

- 轻立场，重利益
- 对事不对人
- 努力寻找各得其所的解决之道

商务谈判是买卖双方就共同感兴趣的问题或某笔交易，进行磋商、协调、调整各自利益的过程。虽然商务谈判的概念是人人认同的，但谈判一旦实施，却有着截然不同的做法与结果。

谈判给人的印象通常是利益双方在谈判桌上慷慨陈词，义愤填膺，就各自的利益据理力争，对合同的某个条款问题争论得面红耳赤；有时也会出现相互对视而默默无言的僵局。在任何商务活动中，谈判的双方或多方都有着一定的共同利益，同时也存在商务立场、商业利益的冲突，这是谈判的本质。

为了初步了解谈判，我们先看一个例子。在入职面试的尾声，人力资源部经理询问你的薪金要求时，因为你非常想得到这份令人羡慕的工作，所以你简单地答道：“按公司薪金规定执行即可，本人并没有额外的要求。”这是常见的面试情景再现，殊不知这样的回答一定会有两种结果：第一，你将不会被录用，第二，你被录取，但你将领取该职位的最低级别薪水。为什么会是这样呢？我们用谈判的思维方式进行分析：你没有被录用，因为你已经通过语言或者表情把内心的想法和目前的心态毫无掩饰地全盘告诉了对方，人事经理了解你目前的状况和需求，掌握了谈判的力量，将会对你进行更深层次的评估与分析，进而对你急于工作的心态和自身的价值方面产生了质疑，所以淘汰率相对较高。你被录取但薪金水平一般，因为你没有设立可以接受的最低底线，



对方未能了解到你的底线标准，自然会抛给你对于他（她）最理想的报价，这时你只有接受或者拒绝这两种选择。

很多营销界的朋友每天都要面对不同的销售谈判，但至少一部分人并不知道谈判的意义和最终的目的，不注重谈判策略的设定和谈判技巧的使用，这样的谈判结果可想而知。其实商务谈判并不是一项你死我活的争斗，而是一次双赢的交易，当双方各有所得各有所取时，才算是真正意义上的谈判。在一场非赢即输的谈判后没有人会期盼下次的合作机会。价格是谈判中最重要的议题之一，但不是谈判的全部，还有许多非价格因素可以作为谈判的筹码，一位只会在价格上争论不休的谈判者无疑是低层次的。

杰勒德·尼尔伦伯格在《谈判艺术》一书中提出：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们开始谈判的潜在原因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。谈判通常是个人之间进行的，他们或者是为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看做人类的一个重要组成部分，人类的谈判史同人类的文明史一样长久。”

谈判是达成最终目标的一种手段，并不是两个人的“PK”。很多营销人对谈判存在着很深的误解，认为双方既然代表不同的利益，在谈判过程中就一定会势不两立，只有这样才能无愧于企业的信任。这是一种本末倒置的思想，真正的谈判并非你死我亡，而是双方都可以获得理想的结果并且完全可能创造更大的价值。

一个小故事很好地诠释了双赢谈判，由于流传已久，这里只做简单概述。两个孩子准备分吃一个梨，然而谁都想得到较大的一块，由于利益的冲突双方争吵不休，各不相让，争吵并没有解决问题，双方陷入了

僵局，最后的结果是宁可不吃也不能接受较小的一块。这是典型的双输的谈判。后来有一位长辈路过，给他们提出建议：由一个孩子切梨，另外一个孩子挑梨。切梨的一方谨小慎微，力求大小相同，避免操作失误而受到损失，挑梨的一方也在仔细权衡后做出了选择。双方对结果都十分满意。所以说，各有所得、各有所取才是谈判真正的意义。

谈判的基础是彼此相互信任，是一个求同存异的过程。

下过象棋的朋友都知道“舍车保帅”的道理，在谈判中也需要有这种魄力，正所谓“大舍才能大得”。谈判是一种妥协的艺术，在谈判的过程中的确需要不同程度的让步，只有在某个方面做出让步才能在其他方面得到更大的利益，一个在每个细节上都寸土必争的谈判者是很难达成双赢谈判的。

在谈判中，最主要的是要了解对方的心理活动，所谓“知己知彼，百战不殆”。战场如此，商场亦如此。谈判者的心理活动内容是由谈判者的认识、水平、修养等自身素质所决定的，谈判中的心理变化也就成为谈判者态度的演变标记。因此在谈判时就要求谈判者注意对方的心理活动过程，以调整谈判对策，及时引导谈判进程或保护谈判立场。

谈判是一项计划性很强的工作，需要合理的方案及科学的决策，每一次报价和让步都需要恰到好处，每一个步骤都要清晰明确。你也许经常撰写营销计划书，在结构的组成上轻车熟路，诸如SWOT分析、战略方向和目标，选择战略和营销组合等。谈判也需要详细而周密的计划，同样需要对对手和自己的客观分析，谈判策略的制定以及谈判底线的设定，更重要的是不要仅仅制定一套方案，更要根据对手的变化不断调整本方的策略。



争论无助于谈判的成功，不要试图说服对方接受本方的观点，那只会激起对手更强烈的抵抗。谈判双方不断地寻求利益最大化，至少在谈判期间双方是缺乏彼此信任的，对方自始至终都会质疑你所陈述的每一句话，因此，用你的论据完全说服对方的可能性微乎其微。说服对手只有一种方法，那就是你比对方掌握更多的信息，只有大量收集多方面的信息，罗列出各类实用性的数据，你才会处于主动的地位并有机会得到更大的利益。

谈判的 2 种类型

谈判包括以下两种类型，即：单赢型谈判、双赢型谈判。

单赢型谈判

在单赢型谈判中，双方都会全力谋求谈判中利益的最大化，谈判结果会出现一赢一输的局面。在现实生活中，谈判双方均会努力避免单赢谈判的发生，但很多时候随着谈判的深入，在不经意间谈判逐渐会向单赢谈判演变。

我们先来分析单赢型谈判的前提条件：首先，在此类谈判中讨论点比较单一。比如价格，双方的主要精力和时间都放在价格的层面上，买方希望以最低的价格成交，而卖方则希望以最高的价格达成交易，双方谈判的目的是获得最大的利益，都期望最终交易价格接近或超越自己的预期价格。谈判的结果通常是一方所得即是另一方所失，也就是说你多得到 100 元，对方就会损失 100 元。

其次，谈判双方没有或者不考虑长期的合作关系，也许只会发生一次交易，双方都不会刻意地维系与对方的关系。比如你要买一辆汽车，