



采购绩效提升特训营系列

实战领域知名专家亲笔撰写，拿来就能用
联想集团、海信集团、汉江集团、盛大网络等众多企业高管联袂推荐

如何靠谈判 赚钱

汤晓华◎著

如果说“采购是赚钱的部门”，那么谈判则是赚钱最快的途径之一。我们可以在一分钟内失去几万、几十万、几百万，甚至失去更多，也可以在一分钟内得到这些。谈判的准备中，了解对方在乎的问题和条款；谈判的过程中，利用对方在乎的条款，从而掌控谈判，为企业赢得最大利益。

超值
图解版



化学工业出版社

 **采购绩效提升特训营系列**

如何靠谈判 赚钱

汤晓华◎著



化学工业出版社

·北京·

采购成本降低1%，利润甚至能上升10%以上！而谈判对于降低采购成本至关重要。本书围绕如何解决采购谈判中的难题，如何在谈判中获取优势，如何化解谈判僵局等采购业务员最关心的问题，提供实用的解决办法。本书内容涵盖采购谈判实战策略、谈判不同阶段所需要用到的重要技巧、谈判的常见问题与错误、说服对方的原则与技巧等，既总结了日本与欧美采购谈判方面的重要经验，又符合中国实际应用中的文化与习惯，同时配有大量简单易懂的图表。本书对采购业务员、采购经理和企业管理者有很大参考价值，是非常有助于提升采购谈判能力的参考书。

图书在版编目（CIP）数据

如何靠谈判赚钱 / 汤晓华著. —北京：化学工业出版社，2012.1

（采购绩效提升特训营系列）

ISBN 978-7-122-12234-6

I. 如… II. 汤… III. ①商务谈判②采购
IV. ①F715.4 ②F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 180509 号

责任编辑：曾清燕 张焕强
责任校对：洪雅姝

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印刷：北京云浩印刷有限责任公司

装订：三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张15¹/₄ 字数278千字 2012年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00元

版权所有 违者必究

我从小就酷爱下象棋，相比扑克牌，象棋是公平的环境下的竞争。记得2010年，我在iPad上安装了象棋软件，对弈十局下来，输了九局，另外一局为和。责怪自己粗心大意的同时，我决定缜密布局与思考，四小时一局下来，我依然惨败。不得已，我静心检讨。一天后，我反败为胜，局局能赢。

当我与妻分享自己的喜悦时，被她评价为“吹牛”。逼妻观战，只见我开局就用“炮”干掉了对方的“马”，妻大笑我不按规矩出牌。很快我又成功地用自己的“车”换掉了对方的“车”，当我用自己的“兵”破掉对方的“士”与“象”时，我的两只“马”横扫天下，“将死”对方。

熟知象棋的人，都明白计算机运算“棋路”的能力，非人能比。棋子越是完整，计算机越有优势。反之，人则更有优势，或是趋于计算能力对等。

如若潜心学习“棋路”，即使数年，甚至数十年，乃至毕生精力，我恐怕都难以在“人机大战”中获得优势，就更不用说获胜了。所以，我没有遵循学习棋路之术，更多的是改变自己的思维方式和应对理念。短时间内，我做到了反败为胜。

作为买来利公司采购外包事业部首席采购官，我时常告诫自己的同事，要学习“术”，更要有“道”。没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。职业与人生到一定的阶段，已无充沛精力学习更多的“术”（方法、技巧），应该想办法提升自己“道”（掌握事物无形的规律）的层次。

我从来就不相信是学历的高低，出身背景的不同，财富的多少决定人生与命运。我相信人生的哲学决定了未来，主宰着命运。大多数能力没有得到提高，职业没有得到发展，事业没有成功的“老嘎子”，都是经验丰富的人，有“术”而无“道”（懂很多方法和技巧，但缺乏

对事物无形规律的掌握)。所谓“小道有形，大道无形”。有形之“道”乃是道理的“道”，不是真正有竞争力的“道”。无形之“道”乃是“大道”，是真正有竞争力的“道”。正所谓：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

老子在《道德经》中说：“见小则明，守柔则刚。”作为培训师，当我把自己掌握的“道”当成宝贝的时候，只不过是“术”而已。“术”是没有层次和高度的技能。相信能毫无保留地把掌握的“道”与人分享时，恐怕才是真正开始掌握“道”了。

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇说：“在一家公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。”采购早在20世纪60年代就已经被视为利润中心，削减采购成本将极大提升企业的赢利能力，进而增强企业的竞争优势。

采购成本降低1%，利润甚至能上升10%以上！过去，很多采购人员更多的是依赖经验，这样的时代已经结束。要想提升采购绩效，必须改变理念、转换思维方式，把采购管理上升到理论层次，“道”的高度。为了达到这个目的，我决定出版“采购绩效提升特训营系列”图书。

早年在日本公司工作，使我对日本的图书出版印象深刻，他们大量使用图解的方式编写图书，通俗易懂，同时也容易记忆和掌握。因此，我在这套书中尽量使用“图解”的方式，以帮助大家更轻松地理解和掌握相关知识点，提高学习效率。

希望大家在阅读我的书籍时，不要仅仅从“术”也就是技能的角度去学习，还要从“道”也就是“规律”的角度去学习。这样我们才能上升到更高的层次。因为，没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。用高层次的方式去学习与阅读，你们会获得更多。

我一直坚信：一个知识的亮点，就像一颗珍珠，掉在地上，就只是亮一下而已，再名贵的珍珠，也会很快失去光泽和影响力；但是，当我们能把一个一个的知识点，用线串起来，就成了一条“珍珠项链”，一颗颗珍珠的璀璨，能产生累积的效应。希望大家能关注我后续出版的图书，通过系统的学习，让你们的专业知识像“一颗颗璀璨的珍珠组成的项链一样”具有系统性的优势。系统的知识体系才真正具有竞争力。

“采购绩效提升特训营系列”第一批推出的书籍包括：《如何靠采

购赚钱》、《如何靠谈判赚钱》和《如何高效管控供应商》。第二批计划推出的书籍包括：《如何削减采购成本》、《如何削减供应链库存》。希望读者访问我的网站 www.tangxiaohua.com 向我反馈意见与建议，我会根据读者的建议，改进后续图书的写作。

最后，我要感谢我的父母对我的养育之恩，感谢他们在非常艰难的情况下，想尽办法让我受到良好的教育！感谢我的妻子对我多年频繁出差的谅解！感谢她含辛茹苦地照顾和教育我们的两个孩子！感谢我的儿子和女儿，让我有父亲的责任，让我能毫不保留地把爱给你们！感谢关心我的朋友，生命中我也深刻地记忆你们。

湯曉華

2011年11月1日

目录

上篇 与供应商谈判的理念与流程

第一章 谈判理念 /2

- 第一节 采购谈判概述 /3
- 第二节 采购谈判的要点 /6
- 第三节 影响采购谈判的因素 /10
- 第四节 决定谈判成败的关键 /12
- 第五节 谈判的本质是沟通 /15
- 第六节 建立谈判的基本框架 /20

第二章 谈判准备阶段 /24

- 第一节 如何收集谈判信息 /25
- 第二节 如何制定谈判议程 /29
- 第三节 如何选择谈判方式 /33
- 第四节 如何选择谈判风格 /35
- 第五节 如何选择谈判地点 /38
- 第六节 如何布置谈判会场 /41
- 第七节 如何设定谈判目标 /42
- 第八节 如何设定谈判底线 /46

- 第九节 如何选择谈判人员 /49
- 第十节 如何组建谈判团队 /53
- 第十一节 如何进行模拟谈判 /55

第三章 谈判开局阶段 /58

- 第一节 如何巧妙寒暄 /59
- 第二节 如何创造良好的谈判气氛 /61
- 第三节 如何掌握谈判开局的要点 /66
- 第四节 如何进行谈判开场的陈述 /71
- 第五节 如何在见面的瞬间赢得对方好感 /74

第四章 相互了解阶段 /79

- 第一节 如何分析供应商的谈判心理 /80
- 第二节 如何在谈判中运用语言技巧 /83
- 第三节 如何在谈判中运用提问技巧 /86
- 第四节 如何在谈判中运用回答技巧 /91
- 第五节 如何在谈判中运用倾听技巧 /93

第五章 讨价还价阶段 /98

- 第一节 如何识破供应商的报价技巧 /99
- 第二节 如何在谈判中进行让步 /102
- 第三节 如何把握让步的原则 /104
- 第四节 如何在谈判中拒绝对方 /108

- 第五节 如何使用“强硬”的谈判技巧 /111
- 第六节 如何运用“声东击西”的谈判策略 /114
- 第七节 如何运用“投石问路”的谈判策略 /116
- 第八节 如何应付对方的威胁 /118
- 第九节 如何识别对方的谈判手段 /120

第六章 谈判收尾阶段 /124

- 第一节 如何运用合适的收尾技巧 /125
- 第二节 如何对待不同的谈判结果 /127
- 第三节 如何达成谈判协议 /130
- 第四节 如何签订谈判合同 /132

下篇 与供应商谈判的策略与技巧

第七章 应对不同的谈判地位和方式 /136

- 第一节 如何应对优势地位谈判 /137
- 第二节 如何应对劣势地位谈判 /140
- 第三节 如何应对势均力敌的谈判 /143
- 第四节 如何取得分配式谈判的成功 /146
- 第五节 如何在谈判中实现双赢 /151

第八章 说服对方的原则和技巧 /156

- 第一节 如何巧妙运用赞美的力量 /157

- 第二节 如何取得对方信赖 /160
- 第三节 如何让对方透露关键信息 /163
- 第四节 如何抓住对方要害 /165
- 第五节 如何保全他人的面子 /168
- 第六节 如何让对方无法说不 /171

第九章 远程谈判 /175

- 第一节 如何通过电话进行谈判 /176
- 第二节 如何通过网络进行谈判 /178

第十章 国际谈判 /182

- 第一节 如何理解国际谈判的原则和特殊性 /183
- 第二节 如何做好国际谈判的准备工作 /186
- 第三节 如何在国际谈判中合理运用谈判策略 /189
- 第四节 如何快速克服文化差异 /192
- 第五节 如何与不同国家的人谈判 /195

第十一章 化解谈判中出现的问题 /200

- 第一节 如何应对沟通障碍 /201
- 第二节 如何应对内部冲突 /204
- 第三节 如何处理谈判中的僵局 /208
- 第四节 如何治疗谈判综合征 /212

第十二章 谈判的常见错误 /217

第一节 急于接受对方的第一次报价 /218

第二节 失败的沟通策略 /219

第三节 死守既定方案 /222

第四节 谈判中的其他常见错误 /225

参考文献 /229

后记 /230



上篇 
**与供应商谈判的
理念与流程**

第一章

谈判理念

采购人员通常认为，与实践经验相比，谈判理念的研究只是纸上谈兵，实际意义不大。只有当事实不符合经验，才会认识到实践经验并不精确，还需理论从旁协助。

古语云：差之毫厘，谬以千里。谈判理念正是在源头处、于“毫厘”间进行纠错与指导。不进行理论研究，只一味听从主观经验的指引，造成的遗憾将随着采购人员职位的晋升而越发明显，在采购系统的设计与优化等企业结构问题上贻害尤深。

因此，与供应商进行谈判之前，至少须了解一些基本的谈判理念：何为采购谈判？采购谈判的要点何在？何种因素具有直接影响采购谈判的能力？……只有在理论与实践充分相结合的基础上，才能顺利开展采购谈判。



第一节 采购谈判概述

所谓采购谈判，是企业为采购商品作为买方，与卖方厂商就购销业务有关事项所进行的一系列商务会谈过程。它包括对商品的品种、规格、技术标准、质量保证、订购数量、包装要求、售后服务、价格、交货日期与地点、运输方式、付款条件等进行反复磋商，谋求达成协议，从而建立双方都满意的购销关系。但是，在与供应商进行谈判之前，我们首先要对采购谈判有一个大概的了解。

一、采购谈判的特点

采购谈判具有四个特点，如图1-1所示。



- **合作性与冲突性**
合作性表明双方的利益有共同的一面；冲突性表明双方利益有分歧的一面。
- **原则性和可调整性**
原则性指双方在谈判中最后退让的界限，即谈判的底线；可调整性是指双方在坚持彼此基本原则的基础上，可以向对方做出一定让步和妥协的方面。

图 1-1 采购谈判的特点

二、采购谈判的作用

我们在采购前，之所以要与供应商进行长久的谈判，是为了达到以下几个目的。

1. 降低采购成本

我们与供应商进行谈判时，可以通过讨价还价，以比较低的价格获取对方的产品，减少购买费用，从而降低我们的采购成本。

2. 保证产品质量

产品质量是采购谈判中非常重要的一项内容，通过谈判，我们就可以让供应商对产品提供质量保证，使己方购得质量可靠的产品。

3. 争取及时送货

通过采购谈判，我们可以要求供应商保证交货日期，做到按时送货，以便满足我们的物资需要。

4. 获得好的服务

在谈判的过程中，我们可以争取向供应商获得比较优惠的服务项目。比如，让对方提供送货服务、技术咨询服务、售后安装、运行维护以及售后保障等。

5. 降低采购风险

我们在采购货物的同时往往还需要承担一定的风险，中间可能会发生物资差错、事故、货物损失等情况。只有通过和供应商谈判，我们才可以让对方分担更多风险，降低己方的采购风险。

6. 妥善处理纠纷

当我们与供应商发生纠纷时，能够通过谈判妥善解决，维护双方的正常关系，为以后的继续合作创造条件。

三、采购谈判的原则

采购谈判的基本原则分为合作原则和礼貌原则两个方面。

1. 合作原则

- ◇ 量的准则——要求所说的话包括交谈所需要的信息，不应包含超出的信息。
- ◇ 质的准则——要求不要说自知是虚假的话，不要说缺乏足够证据的话。
- ◇ 关系准则——要求所说的内容要有关联并切题，不要漫无边际地乱说。
- ◇ 方式准则——要求清楚明白，避免晦涩、歧义，要简练、井井有条。

2. 礼貌原则

- ◇ 得体准则——减少表达不利于他人的观点。
- ◇ 慷慨准则——减少表达利己的观点。
- ◇ 赞誉准则——减少表达对他人的贬损。
- ◇ 谦逊准则——减少对自己的表扬。

- ◇ 一致准则——减少自己与别人在观点上的不一致。
- ◇ 同情准则——减少自己与他人之间的感情上的对立。

四、采购谈判的内容

采购谈判的主要内容包括以下几个方面。

1. 商品品质

商品品质可用规格等级、标准、样品、品牌或商标等方法表示，采购人员应向供应商索取产品规格说明书、产品检验方法、品质合格范围等相关的文件。

我们在与供应商谈判时，首先应与对方就产品的品质标准达成一致。对于运输过程中有残缺或损害的商品，我们应要求供应商予以赔偿或退货。

2. 商品包装

商品的包装有两种：内包装和外包装。

内包装通常用来直接保护商品，我们应要求供应商在这方面进行改善；外包装则是商品仓储或运输过程中保护的包装。

3. 商品数量

对于商品的数量，我们应该坚持适当的原则，否则一旦存货滞销，就会导致企业资金积压等浪费现象的出现。

4. 商品价格

商品价格是采购谈判中最重要的内容。与供应商谈判的过程中，我们可以采用适当的谈判策略和技巧，想办法压低所采购商品的价格。

5. 付款条件

我们在谈判时，应该计算出对己方最有利的付款条件，只有这样，企业才能够从中获得最大的价格优惠。

6. 交货日期

对于我们来说，交货期越短越好，这样我们就能增加订货次数，减少订货数量，降低库存。所以，我们应尽量要求供应商分批送货。

7. 售后服务

确定交货日期的同时，我们还应该要求供应商对于需要售后服务的商品提供相关的服务信息，确保售后服务的万无一失。

五、采购谈判的指导思想

在采购谈判中，我们应该坚持“双赢”的指导思想。其含义是将谈判成功的希望放置于双方需要的基础上，并在此基础上追求对各方都有利的结果。

贯彻“双赢”的指导思想，需要我们在谈判中努力去寻求满足双方共同利益的方案。在确定谈判目标、计划、策略时，应当从双方的需要出发并考虑问题。只有这样，谈判才有望达到成功。

此外，在采购谈判中，我们还要以诚实守信、平等互惠、心胸宽广等思想来指导自己的言行。

在采购的过程中，我们为了确保能够按时、按质、按量地购进价廉物美且符合企业需求的商品，就需要与供应商进行谈判，并与对方建立长效、紧密的合作关系。了解采购谈判的内容和概况，将有助于我们更好地举行谈判。

第二节 采购谈判的要点

在采购谈判中，如果我们想要取得谈判的最终胜利，就一定要掌握谈判的要点。采购谈判的主要内容包括以下几个方面。

一、谈判前要做好充分的准备

正所谓“知己知彼，百战百胜”。我们在与供应商谈判之前，必须事先了解关于所要采购产品的知识、产品供需情况、市场价格状况、本企业情况、本企业所能接受的价格底线与上限，以及其他谈判的目标。

此外，我们还要把各种谈判的条件按优先顺序列出来，将谈判的重点简短地