

亚洲顶级谈判专家刘必荣
二十余年经验精华结晶

刘必荣◎著

中国式 商务谈判



为中国商务人士量身打造
最符合中国人思维特点和行事习惯的谈判技巧

**中国移动、微软等众多知名企业
主管人员职务晋升必修课**



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国式 商务谈判

刘必荣◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式商务谈判/刘必荣著. —北京: 北京大学出版社, 2011. 10

ISBN 978-7-301-15700-8

I. 中… II. 刘… III. 商务谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 183263 号

书 名: 中国式商务谈判

著作责任者: 刘必荣 著

责任编辑: 张国良

标准书号: ISBN 978-7-301-15700-8/F · 2878

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.5 印张 200 千字

2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

中国人的谈判风格

谈判有所谓“西方式”或“中国式”吗？我们先讲一个故事。

有一次我在给一个企业上谈判内训课。中间茶歇的时候，那家公司的副总来找我聊天。他是美籍华人，在美国待了31年，其中有18年在美国一个很大的跨国企业工作，后来自己出来创业。半年前被这家公司的老板高薪请过来，负责公司的一个新项目。他对我说他在那个跨国企业上班的时候，受过企业提供的完整谈判训练。当时他想，人家企业那么大，这套谈判技巧在世界各地所向披靡，自己学了一定会无往不利。没想到被派到中国来出了几次差之后，发现好像完全不是那么一回事！美国人那套思维，搬到中国来不管用。所以他开始买我的书看，希望从中找到一点中国人的谈判方式。

“后来有没有用？”我问他。

“很有用。”他说。这也是为什么他部门的所有人都来听我课的原因。

他讲的让我有点不好意思。其实我的理论也是西方的，只是在运用的时候，我用的是东方的思维。东西方在某些方面是可以互补的，西方的东西常常不“中国”，但中国的东西又常常没架构。所以我把张之洞的做法反过来，把他的“中学为体、西学为用”，改成“西学为体，中学为用”，用西方的正统理论，配上中国的传统兵学智慧，架构出我谈判课程的体系。

比如西方的理论在谈到谈判权力的时候指出，谈判桌上的权力，经常都是

“议题权力”，不是“整体权力”。也就是有的议题我强，有的议题我弱。正因为有这种“强者不恒强、弱者不恒弱”的现象，我们才能用议题挂勾的战术，把强和弱的不同议题挂在一起谈，增加我们谈判的筹码。而“强不恒强、弱不恒弱”，正呼应了孙子兵法讲的“兵无常势、水无常形”！就这样，西方谈判理论和东方兵学，有了完美的接轨。

可是这好像还是没回答前面的问题：谈判也有中西之分别吗？谈判学界也花很多时间讨论过这个问题。后来发现，就谈判理论而言，没有什么差别。这就好像不同国家的人打篮球，不会改变篮球规则一样。但若看谈判风格、对正义的观念、人际关系的处理，各国之间又有很大不同。比如西方在谈判时，可能一下子就坐下来谈正事了，但是东方人却要相互熟悉一下，后面才会比较好谈。有时大的案子，比如合资或并购，这个相互熟悉的过程甚至还会超过一年。这就是东西方在谈判节奏上的明显差异。

东西方对谈判的看法也不一样。1988年我刚刚开始把课余时间拿到校园外，为企业讲授谈判课程时，把我的课程命名为“和风谈判”，目的是希望通过谈判技巧的推广，让所有冲突都能像和风细雨一样轻松解决，让大地吹起一股和煦春风。这个“和”，也是东方的思维。西方谈判专家为他们的谈判课程定位时，用的多半是“成功的谈判学”、“谈判致胜”等。

东西方在表达意见时，说话的方式也不一样。西方人比较直接，东方人则比较含蓄。有西方学者说，中国人在表达时，“非语言”的信息非常多（比如姿态、眼神、手势），前面提到的那位美籍华人副总朋友告诉我，他发现中国人谈判时，“抽象”的议题非常多（比如面子、尊严）。也有人总结中国人的讲话方式说，咱们中国人讲话多是讲半句，剩下的“一半靠听力，一半靠默契”。

这种含蓄甚至隐晦的表达方式好不好？有一次我在上海上课，就有一位芬兰公司的华裔工程师告诉我：“很多外国人告诉我，我们中国人这种说说话说一半的表达方式不好。”

我说这不是好或不好的问题，这是谈判风格的不同，而且要看你在哪里谈。如果我们是在西方国家谈判，那当然要学他们的表达方式——直接一点。

可是如果是西方人到中国来，那就得熟悉中国人的表达方式了，这也是全球化之下，每个人都必须具有的文化敏感度。所以这本书不但写给中国人看，也可以给所有想跟中国人做生意的外国人看。

本书是我在时代光华所举办谈判大型课程的演讲记录总结。时间跨度上跨越了几年，有些案例在讲的时候也还新鲜，但要出书时，就显得旧了。所以在整理书稿时，我也换了一些案例。博雅光华的同仁非常认真，很仔细地把书作了编辑、校对，希望能将我几次演讲的内容，用比较完整的方式，呈现在读者面前。希望这本书对您真的有帮助，也希望中国人“和”的精神，真的能随着和风谈判课程的推广，在大地上吹起一阵和煦春风。

劉必榮

2001 年 9 月于台北

| 目 录 |

序 中国人的谈判风格 / VII

| 第一章 | 谈判前先了解双方的形势

◆ 谈判的天平向哪方倾斜——实力,还是心理 / 3

◆ 如何判断谈判的形势 / 3

- 有可借力的规则吗 / 4
- 谈判是否是在作秀 / 4
- 爱屋及乌——喜欢也能起关键作用 / 4

◆ 谈判中的八个重要筹码 / 6

- 有惩罚的能力吗 / 7
- 有东西赏吗 / 10
- 有退路吗 / 14
- 耗得起时间吗 / 14
- 有法律可借力使力吗 / 15
- 有专业知识支撑吗 / 16
- 能暂时唬住他吗 / 17
- 敢要无赖拒不让步吗 / 19

◆ 你有没有对方想要的东西 / 20

- 每一个时代所需要的东西不一样 / 20
- 每一个社会所需要的东西也不同 / 21
- 你拥有对方想要的金钱与物质吗 / 22



- 你拥有对方想要的行为吗 / 22
- 你的能力有展现的记录吗 / 23
- 对方相信你拥有吗 / 24

| 第二章 | 准备谈判的七大要件

❶ 处理好你的关系 / 31

- 中国人处理关系的思维方式 / 31
- 想办法简化你的交情 / 32
- 人际关系制约着你的谈判战术 / 33
- 用让步“养”关系 / 33
- 用分享信息与研究成果“养”关系 / 34

❷ 选择合适的沟通渠道 / 35

- 面对面 > 打电话 > 写信 / 35
- 写信沟通的适用情境 / 36
- 如何约对方面对面沟通 / 37
- 打电话沟通的技巧 / 40

❸ 分清利益层次,把握谈判结果 / 42

- 利益的三个层次——must、want、give / 42
- 谈判的五个结果——赢、和、输、破、拖 / 42

❹ 让你的要求具有正当性 / 44

- 要求要用柱子来支撑 / 44
- 谈判之道 = 捭阖之术 / 45

❺ 方案要为利益服务 / 48

❻ 谈判结束前要对方一个承诺 / 49

❼ 找好退路 / 50

第三章 | 制造谈判的僵局——有僵局才有谈判

● 增加议题 / 55

- 量增加,议题增加 / 55
- 项目增加,议题增加 / 56

● 借结盟壮大声势 / 57

- 结盟的优劣 / 57
- 强者如何找弱者结盟 / 58
- 弱者如何找强者结盟 / 59
- 利用引爆战术结盟 / 61
- 控制信息,防范结盟对象勒索 / 62
- 敢结盟也要敢破 / 65
- 与认知谈判而非与事实谈判 / 67

● 拉高谈判的形势 / 69

- 什么是形势拉高 / 69
- 如何拉高谈判的形势 / 76
- 焖对方,改变谈判的形势 / 84
- 焖不了,打一仗 / 85
- 黑脸白脸演双簧 / 86

第四章 | 谈判的结构安排

● 谈判的实质结构 / 93

- 选择合适的场地 / 93
- 找准你的座位 / 98
- 多渠道沟通 / 104
- 把握谈判的期限 / 106



- 谈判队伍的人员组成 / 108
 - 金字塔阵形 / 108
 - 要有一个观察者 / 108
 - 如何叫停 / 108
 - 如何找破绽 / 109
- 如何出牌——水平谈判还是垂直谈判 / 110
- 谈判的五大结构 / 114
 - 权力结构:谈判的筹码 / 114
 - 议题结构:在合适的时间将议题挂钩 / 115
 - 成员结构:有人斯有事,有事斯有人 / 116
 - 阵营结构:了解谈判各方的内部矛盾 / 120
 - 实质结构:制约谈判的客观因素 / 123

| 第五章 | 投石问路——谈判桌上推的功夫

- 什么叫做“推” / 127
- 推的时候如何出牌 / 130
 - 硬出牌——提出我想要的 / 130
 - 软出牌——提出我认为对方会接受的 / 135
 - 架起柱子——提出有客观原则支持的 / 138
 - 诱敌深入——提出对方肯定不会拒绝的 / 142
 - 引爆冲突,先破后立——提出对方肯定会拒绝的 / 144
 - 谈判桌上的不出牌 / 147

| 第六章 | 坚守阵地——谈判桌上挡的功夫

- 谈判桌上的五种推挡模型 / 153

- ✿ 坚决守住你的底线 / 156
- ✿ 让步的艺术——让步三原则 / 157
 - 幅度递减 / 157
 - 次数少 / 158
 - 速度慢 / 158
- ✿ 锁住立场——坚守底线的六大方法 / 159
 - 用“民意”锁住立场 / 159
 - 用“白纸黑字”锁住立场 / 160
 - 用“第三者”锁住立场 / 161
 - 用“没有能力”锁住立场 / 161
 - 用“伤害自己”锁住立场 / 162
 - 用“专业知识”锁住立场 / 162
- ✿ 成功解套的六把钥匙 / 163
 - 用“民意”锁住立场后怎么解套 / 163
 - 用“白纸黑字”锁住立场后怎么解套 / 163
 - 用“第三者”锁住立场后怎么解套 / 163
 - 用“没有能力”锁住立场后怎么解套 / 164
 - 用“伤害自己”锁住立场后怎么解套 / 164
 - 用“专业知识”锁住立场后怎么解套 / 164
 - 什么东西不能解套 / 164
- ✿ 让步有技巧——把握好四个关键点 / 166

| 第七章 | 谈判桌上的说服技巧

- ✿ 谈判中的心理分析 / 171
 - 谈判无处不在 / 171
 - 双人单面向买卖中的七个谈判模型 / 171

● 谈判场合不同,说服效果不同 / 174

● 把控好说服的航船 / 175

· 看清水的流向,找到合适你的船 / 175

· 船上应该载什么信息 / 175

· 合理安排信息的出场顺序 / 188

| 第八章 | 谈判桌上的战术机关

● 让步机关:一步到位和“切香肠”战术 / 195

● 冷场战术的三段式用法 / 198

● 口头小结和书面小结机关 / 201

● 利用炒蛋战术与室温机关扰乱谈判 / 203

● 警惕新提案与休息时间机关 / 205

● 利用先决条件机关控制谈判全局 / 207

● 利用整批交易与搭配战术创造谈判空间 / 208

| 第九章 | 谈判的解题与收尾

● 用突然让步改变谈判形势 / 213

● 四种解题模型 / 214

● 一推一拉,完美收尾 / 217

· 推——给对方一个期限或者预警 / 217

· 拉——给对方一个期待 / 218

· 做好这几点,完美收尾 / 218

第一章

谈判前先了解双方的形势

内容提示

- 谈判的天平向哪方倾斜——实力，还是心理
- 如何判断谈判的形势
- 谈判中的八个重要筹码
- 你有没有对方想要的东西

谈判的天平向哪方倾斜——实力，还是心理

谈判到底是实力的角逐，还是心理的较量？对此，不同的学者看法也不同。但毋庸置疑的是，实力强的一方在谈判中更容易占据主动地位。

比如说，一个强者和一个弱者没谈判之前，强者拿9分，弱者拿1分。你作为弱者，通过学习谈判技巧，能拿到2分，强者拿8分；运气好一点，你拿3分，他拿7分。可是，你没有办法拿10分，让他只拿0分。为什么？因为谈判要务实，双方的实力相差悬殊，我们只能利用谈判的技巧来争取到最大的利益，而不是在变魔术。

谈判者手中必须有筹码，才有与对手谈判的资格。而且，谈判的筹码不是死的，是可以变化的。上谈判桌之前都是实力的较量，只有到了谈判桌上才会涉及心理战。所以，谈判的本质是实力的角逐，而不是心理的较量，它是一个从实力走向心理，由内在转而外现的过程。

如何判断谈判的形势

谈判前首先要判断谈判的形势。

比如谈判前的形势是A大B小，B想谈，在正常情况下A是不会跟B谈判的。因为当A可以得到所有要的东西的时候，他为什么要谈判？当谈判桌上的东西A可以全拿到的时候，他为什么要谈判？但是，不谈判不代表不给你东西。他会给你，但是给多少是他决定的。比如说我应该得10

块钱，他说你少废话，老子给你5块。就是说，他会坐在桌子前跟你谈，但却是谈给别人看，底线老早就定下了。所以这个谈判是假的，就算我得到了10块钱，那10块钱也是他给我的，不是我去谈出来的。所以A大B小的时候，A可能会跟B谈判，但却是没有意义的谈判。

不过也会有例外，在A大B小的情形下，存在以下三种例外，会让A愿意跟B谈判。

有可借力的规则吗

第一个例外：取决于议事规则。

根据议事规则，在A不能把B吃掉的情形下，A就只有跟B谈。所以你看各国的政党中的小党，多半会到国会里面谈判，因为只有在国会中才能够用议事规则的力量去借力使力。所以弱势谈判者不谈则已，要谈判就要选择正式的地方谈，在正式的地方你才有借力的杠杆。但是这一条在商业谈判中可能不适用，这一点我们先跳过去。

谈判是否是在作秀

第二个例外：A拿B作秀。

A为什么要跟B谈，他实际上不是要跟B谈，而是要谈给C看。A拿B作秀，谈给C看，目的是吸引C坐下来谈。所以这时候不管B跟A要什么，A都有可能答应，因为只要最后C愿意坐下来谈，先前A让了多少给B都是划算的。

爱屋及乌——喜欢也能起关键作用

第三个例外：A喜欢B。

你不要小看“喜欢”这两个字，在我可以给你，也可以给他的情况下，我喜欢你我就会给你。也就是说在“其他条件相同”的情况下，“喜欢”就起了关键作用。有人问我：“老师，我怎么知道人家喜不喜欢我？”我们当然不知道人家喜不喜欢我们，但是起码有一件事情可以做到，那就是不要让人讨厌我们。“不要让人讨厌”就必须使许多事情回到原点：服装、仪容、谈吐……所以如果你们公司给你们安排了礼仪培训课，你不要小看它，那是长期投资，很有用的。

举个例子，如果两个人都来找工作，一个干干净净的，整齐清洁，简单朴素，另一个则给人“不太整齐”的感觉，那我当然用那个干干净净的。当然前提是你们两个都是大学毕业，基本条件都一样。如果说你干干净净的，却是小学毕业；他不够整齐，却是大学毕业，那对不起，我还是用他。所以我们说，是在“其他条件相同”的情况下，喜欢才会变成关键。

我有一个学生是一家新加坡公司的老板，他告诉我发生在他身上的一件“爱屋及乌”的事：某日本公司生产了一种防癌的药物，要在东南亚找总代理，他很想拿下这个项目，而他的竞争对手是一家来自马来西亚的公司。新加坡公司的资金不够雄厚，只有100万新币，而马来西亚的那家有500万新币，但最终是新加坡的这家公司得到了东南亚总代理的项目。那为什么有100万的公司得到了而有500万的公司却得不到呢？

原来我的这个学生发现这家日本公司的一个台湾人带了一些样品到新加坡，看谁会帮忙代理，而这个台湾人是个修道之人，之所以要做那个药品，是为了治病救人。我的学生刚好认识几个法师，就请来跟这个台湾人聊，聊得非常愉快。他看聊得很投机了，就和台湾人说你应该把代理权给我，为什么呢？因为我只花100万新币的本钱，将来我的售价一定比较便宜，可以达到你悬壶济世的目的；如果你给马来西亚的公司，他花500万新币取得这个代理权，售价当然比我的高，