

袁庆峰 编著

# 谈判高招

## 做一名顶尖谈判高手

TAN PAN GAO ZHAO ZUO YI MING DING JIAN TAN PAN GAO SHOU

一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。谈判，在推动人类的进步和社会经济的繁荣过程中，发挥着无可替代的作用和威力。

中国物资出版社

F272.9  
45

袁庆峰 编著

# 谈判高招

## 做一名顶尖谈判高手

TAN PAN GAO ZHAO ZUO YI MING DING JIAN TAN PAN GAO SHOU

一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。谈判，在推动人类的进步和社会经济的繁荣过程中，发挥着无可替代的作用和威力。

中国物资出版社

2004/05

**图书在版编目(CIP)数据**

谈判高招:做一名顶尖谈判高手/袁庆峰编著. —北京:中国物资出版社,2004.1

(经理人管理知识精华读本/侯书森主编)

ISBN 7-5047-2068-2

I. 谈… II. 袁… III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122674 号

责任编辑 寇俊玲

责任印制 方鹏远

责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

北京兴达印刷有限公司印刷

开本:880×1230mm 1/32 印张:10.75 字数:255 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2068-2/F·0779

印数:0001—4000 册

定价:22.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

# 经理人管理知识精华读本

主 编 侯书森

副主编 邱卫东 季传亭 卢志丹

编 委 (以姓氏笔划为序)

于良强 王 开 王中辉 王帮英

卢志丹 张永超 张瑞玲 陈谦逊

邱卫东 季传亭 呼志强 侯书森

涂 超 袁庆峰 蔡 践

## 前 言

一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。

谈判，在推动人类的进步和社会经济的繁荣过程中，发挥着无可替代的作用和威力。

三国时，诸葛孔明乘一叶扁舟，深入东吴，以如簧之舌，巧战群儒；尔后与东吴国主孙权和大将周瑜展开了一场成功的谈判，实现了“联吴抗曹”的战略目标，最终，赤壁一战，使曹操的八十三万大军灰飞烟灭！

为了“入世”，中国和世贸组织更是展开了马拉松式的谈判，最终，夙愿得偿，在成功入世的那一瞬间，神州大地一片欢腾，中国的经济，从此迎来了新的发展契机！

在竞争日益激烈的现代商战中，谈判更是一柄披荆斩棘的利剑。在商务谈判中，瞬息之间，利益攸关；三尺桌面，风起云涌。商务谈判，汇集八方英才，共逞豪辩，必须拥有洞烛先机的眼光，见人未所见，争利所必争。在双方势均力敌的情况下，谈判的策略和技巧，是决胜的重要法宝；在我方处于弱势的情形之下，高超谈判更是谋取最大利益的最有效方法。

可以毫不夸张地说，高超的谈判才能，是一个企业管理者必备的素质！成功的谈判，可以化分歧为共识，化企业的产品和服务为利润和财富；而失败的谈判，会导致企业客户纷纷离去，使竞争对手占尽好处。所以，作为企业的管理层人士，必须学习谈判的技巧，提高谈判的能力，拥有谈判高招，成为谈判的高手。

谈判是一种专业技能，更是一门艺术。做一位无往不胜的谈判者，需要敏捷的思维，伶俐的口才，需要高人一筹的谋略，需要洞

# 谈判高招

经理人管理知识精华读本

察人心的目光，需要落落大方的礼仪，更需要广博的见闻和精深的专业知识，因此，谈判所涉及的知识领域极广，它是融汇了谋略学、贸易学、法律学、心理学、口才学、礼仪学等多种学科为一体的综合性学科。为了帮助广大企业管理者理性地认识谈判，掌握实用的谈判策略和技巧，我们编著了这本《谈判高招》。

书中以深入浅出的语言，全面讲述了谈判的奥妙。它结合鲜活生动的案例，重点介绍了谈判中紧握主动权的方法和策略，谈判中出奇制胜的手段和技巧，谈判中如何巧妙地运用语言艺术，使谈判进退有度，游刃有余。书中还全新推出了在谈判过程中，怎样透过对手的细节末微，以窥破对方微妙的心理变化，从而做到知己知彼，有的放矢；对谈判过程中如何采用各种公关策略，联络感情，俘获对方，“不战而屈人之兵”，做了重点而独到的介绍。总之，《谈判高招》这本书，角度新颖，不落俗套，为你赢得谈判的成功出谋支招，献计献策。

因此，《谈判高招》这本书，以其准确而明快的语言，丰富而生动的案例，新颖而独到的理念，全面而重点突出的内容，实用而立竿见影的策略和技巧，是企业管理层人士成功应对各式各样的谈判的指针，是辅佐管理者攀上成功顶峰的金手杖！

**一、三寸舌头赢天下****——现代生活离不开讨价还价的谈判**

- |    |                          |    |
|----|--------------------------|----|
| 28 | 1. 谈判：一项愈来愈频繁的活动 .....   | 3  |
| 18 | 2. 成功的谈判需要互利双赢 .....     | 5  |
| 70 | 3. 谈判的奥妙在于满足人们的需要 .....  | 8  |
| 18 | 4. 谈判的目的：寻求双方的共同利益 ..... | 10 |
| 83 | 5. 谈判的四个基本构成要素 .....     | 12 |
| 78 | 6. 谈判过程的四个阶段 .....       | 15 |
| 00 | 7. 成功谈判者应具备的素质 .....     | 18 |
| 89 | 8. 谈判所遵循的原则 .....        | 20 |
|    | 9. 谈判需要架起相互理解的桥梁 .....   | 24 |

**二、成功的谈判离不开精心的策划****——谈判前需要做周密的准备**

- |     |                        |    |
|-----|------------------------|----|
| 107 | 1. 谈判之前先要知己 .....      | 31 |
| 801 | 2. 摸清对手达到知彼 .....      | 33 |
| 201 | 3. 确定谈判的目标 .....       | 36 |
| 108 | 4. 谈判阶段与目标分解 .....     | 40 |
| 111 | 5. 谈判方案是谈判的进军路线图 ..... | 42 |
| 411 | 6. 是个人谈判,还是团体谈判 .....  | 44 |
| 181 | 7. 巧妙把握天时 .....        | 46 |
| 151 | 8. 利用“地利”为谈判加油 .....   | 48 |
| 153 | 9. 提前做一次实践演习 .....     | 51 |

**三、攻心为上,不战而屈人之兵****——准确透析谈判对手的心理**

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 了解谈判对手个体的心理特点 ..... | 55 |
| 2. 谈判对手群体的心理特点 .....   | 61 |
| 3. 透析谈判对手的心理需要 .....   | 67 |
| 4. 读懂对手的肢体语言 .....     | 81 |
| 5. 用假设的方法判断对手的心理 ..... | 83 |
| 6. 利用对方喜欢炫耀的心理 .....   | 87 |
| 7. 应对偏执心理的谈判对手 .....   | 90 |
| 8. 了解国外谈判者的心理特征 .....  | 93 |

**四、展现你的风采****——谈判中的仪表、礼仪与行为规范**

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1. 谈判人员着装讲究 .....        | 101 |
| 2. 谈判人员着装的具体要求 .....     | 103 |
| 3. 见面握手礼:留下美好的第一印象 ..... | 105 |
| 4. 见面后介绍的礼仪 .....        | 108 |
| 5. 名片的使用 .....           | 112 |
| 6. 拜访的礼仪:遵循客人的规矩 .....   | 114 |
| 7. 接待的礼仪:表现主人的修养 .....   | 118 |
| 8. 馈赠:以礼品促进沟通、增进友谊 ..... | 121 |
| 9. 迎送的礼仪 .....           | 123 |
| 附:部分国家的礼仪与禁忌 .....       | 126 |



**五、进退有度,紧握谈判的主动权****——谈判中的基本方法与策略**

- |                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 1. “以守为攻,以退为进”法 .....           | 143 |
| 2. “迂回婉转,步步递进”法 .....           | 146 |
| 3. 战胜强硬对手的方法 .....              | 151 |
| 4. 让对手逐渐放弃立场的方法 .....           | 156 |
| 5. 抛砖引玉,各取所需 .....              | 158 |
| 6. 示形以利,夺声造势 .....              | 160 |
| 7. 商务谈判中的报价策略 .....             | 163 |
| 8. 让步的原则与技巧 .....               | 169 |
| 9. 应付意外情况的策略 .....              | 172 |
| 10. 应付不同性格对手的策略 .....           | 174 |
| 附:与不同国家的谈判者谈判应<br>采取的特别策略 ..... | 180 |

**六、出奇制胜,四两可拨千斤****——谈判中的各种手段与技巧**

- |                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. 通过“换档”,牢牢掌握谈判主动权 ..... | 199 |
| 2. 巧用激将法 .....            | 201 |
| 3. 拒绝的技巧 .....            | 205 |
| 4. 出其不意,提出时间限制 .....      | 207 |
| 5. 制造谈判对手之间的竞争 .....      | 210 |
| 6. 利用休会破僵局 .....          | 213 |
| 7. 巧用媒介,借局布阵 .....        | 215 |
| 8. 避己所短,扬己所长 .....        | 218 |
| 9. 如何在劣势中求合作 .....        | 220 |
| 10. 向对手的计划猛烈开炮 .....      | 224 |
| 附:烛之武巧舌退秦师 .....          | 229 |

**七、好口才使你赢得谈判的成功****——谈判中语言艺术的妙用**

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 语言是谈判成功的关键媒介 .....  | 233 |
| 2. 谈判不是信口开河 .....      | 236 |
| 3. 开场工作摸清对方底细很重要 ..... | 239 |
| 4. 巧妙地显示己方的实力 .....    | 242 |
| 5. 让事实去说话 .....        | 245 |
| 6. 谈判中的发问与叙述技巧 .....   | 248 |
| 7. 谈判中的答话技巧 .....      | 251 |
| 8. 谈判中的说服技巧 .....      | 254 |
| 9. 说“不”的技巧 .....       | 257 |
| 10. 幽默的技巧 .....        | 262 |

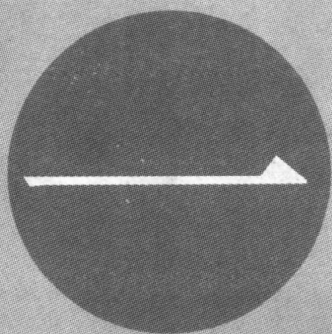
**八、利用宴会协调关系, 联络感情****——谈判场外的公关宴请**

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| 1. 宴请的涵义和形式 .....   | 269 |
| 2. 宴请的程序 .....      | 273 |
| 3. 宴请服务员的职业要求 ..... | 285 |
| 4. 宴请中的礼仪 .....     | 287 |
| 5. 家宴的礼仪 .....      | 290 |
| 6. 西餐礼仪 .....       | 294 |

## 九、把口中的承诺变成现实的利益

### ——善始善终,做好谈判的后续工作

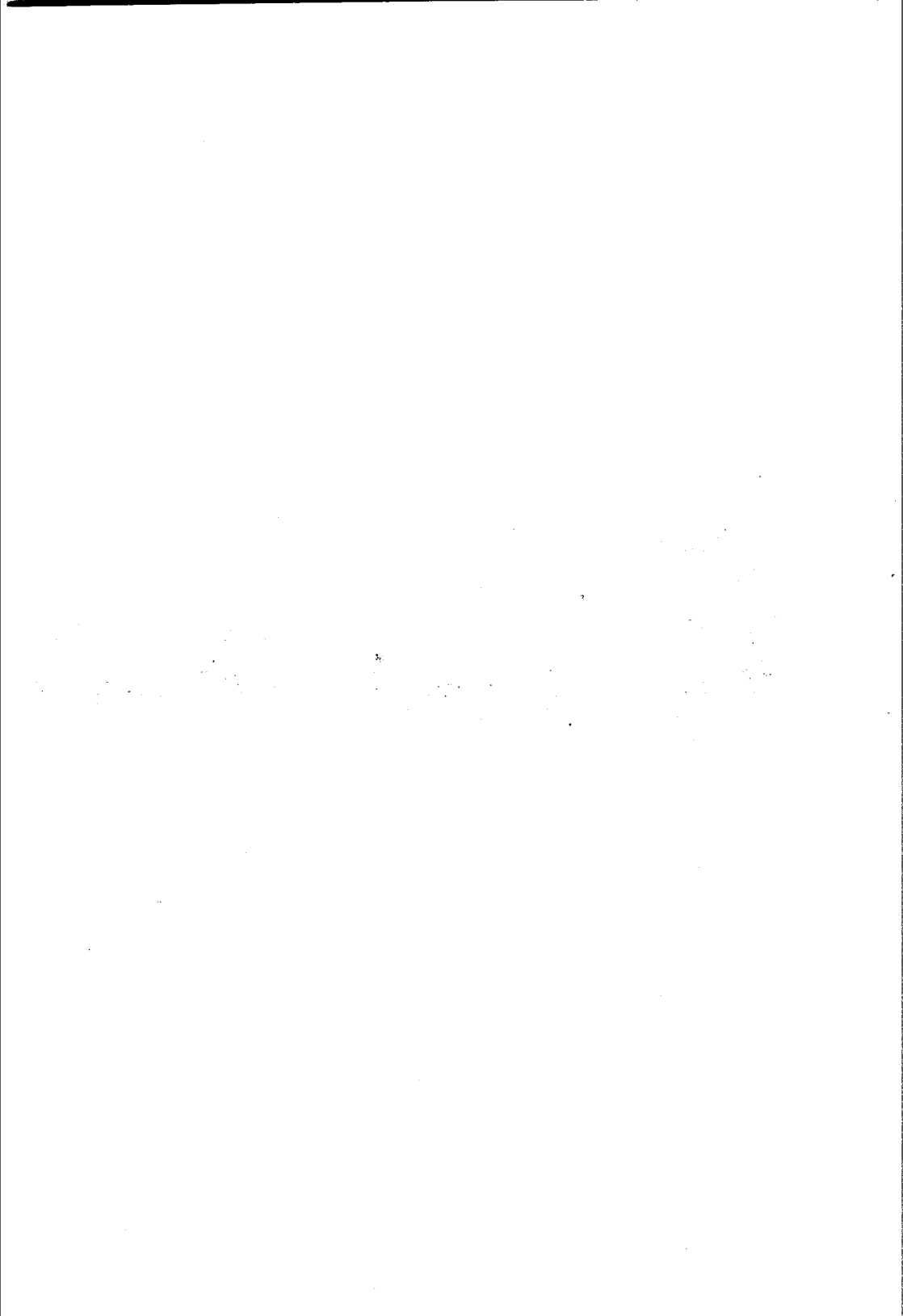
1. 谈判结束后的工作 ..... 299
2. 利用法律知识拟好协议 ..... 301
3. 把握好协议的逻辑性和严密性 ..... 303
4. 抛出绣球,共议修约 ..... 308
5. 签订协议要及时 ..... 312
6. 索赔的艺术 ..... 314
7. 怎样做好谈判的总结 ..... 316
8. 谈判总结的具体内容 ..... 319
9. 布置好签字仪式 ..... 321
10. 怎样在重开谈判中赢得胜利 ..... 324



## 三寸舌头赢天下 现代生活离不开讨价还价的谈判

**谈**判是人类社会生活的重要组成部分。人们欲互相交往、改善关系、协商问题、谋求利益等，就要进行谈判。因此，谈判几乎无时不在，无处不有。大到国家之间为解决领土争端而进行的交涉，小到集贸市场上顾客与卖主的讨价还价，各种各样的谈判活动伴随人类历史的各个阶段，遍布现代社会的每个角落。

随着科学的进步和社会的发展，人们的生活内容日益丰富多彩，人际交往日趋频繁。生活在现实社会的人，只要与他人打交道，或多或少都要进行谈判。在家庭生活中，夫妻过双休日要协商活动安排，是去公园散步还是上街购物；在工作单位里，同事制订工作计划要交流意见，指标定多高为宜？大家通过讨论取得共识……既然人们的生活、工作离不开沟通、协调——谈判，那么怎样进行谈判，如何使谈判获得成功，这就需要了解谈判的基本知识，领略和掌握奇妙而实用的谈判艺术。



## 谈判： 一项愈来愈频繁的活动

在现代社会生活中，矛盾和争议无时不在，无所不有。随着交往的发展与文明的进步，两个或更多的当事人认识到彼此在利益目标和价值观上的分歧，应当越来越多地运用谈判手段来促进沟通，达成交易和解决争议。

### (1) 谈判的实质是一种沟通与协调

所谓谈判，就是具有利害关系的双方或多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通与协调活动。

古今中外，人们所经历过的谈判可以说是形形色色，数不胜数。但是，谈判作为一种特定的沟通协调活动，它有如下一些共同的基本特征：

①谈判必须有两个或两个以上的参加者。世界上任何一次谈判，至少需要要有两个人参与，否则就无从谈判了。而最大的谈判，可算是联合国的大会辩论，它有180多个国家（或地区）的代表参加，代表或反映世界上几十亿人的利益与意愿。

②谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标。因此，谈判的中心任务在于一方企图说服另一方接受或理解自己的观点以及维护

己方的基本利益。当然，谈判的双方都有各自的需求，都有追求的目标，所以，双方都应相互理解，为建立持久的利益关系和沟通交往而努力。

③谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动。也就是说，只有在物质力量、人格、地位等方面都呈现相对独立或对等的双方，才有可能构成谈判关系。

④谈判是一种协调双方行为方式的交际活动。因为谈判通常是在双方的观点、利益等方面既有一致性又有差异性的时候才开始的。所以，谈判总是围绕着促进双方改善原有关系，建立新的良好关系，从而谋求更多的一致性、协调性、和谐性这一议题而进行的。

## (2) 无处不在的谈判活动

谈判的适用范围是相当广泛的：两国边界纠纷的谈判，联合国大会的讨论，两位律师就当事人的法律纠纷进行调解，几家公司为共同拟定的合作项目商量协议，美国国务卿与原苏联外交部长面对面商讨限制核武器问题，这些都是谈判。当然，谈判并不只是政治家、外交活动家、贸易谈判专家和法律工作者所专营的事。人们生活在现实社会中，都会遇到各种各样的谈判对象，碰到各种各样的谈判题材。总而言之，每个人在各自的工作、学习、生活等多种场合都有可能成为一个谈判者。

## 2 | 成功的谈判需要互利双赢

现代谈判学认为，谈判是交往双方为最终取得互惠协议而作的努力。因此，一场成功的谈判每一方都应是胜者，也就是说，谈判的最终协议必须对每一方都有利。

一位谈判高手在回答“什么是成功的谈判”这个问题时，讲了一个颇有趣味的故事。他说：

“最近，我的两个儿子为了分一个苹果而争吵不休，两个都坚持要得到最大的一块，无论怎么劝说两个都不同意。最后，我建议他们，由其中一个人切开苹果，然后由另一个人挑选切开的半块苹果。兄弟俩都觉得这一办法很合理，他们都同意这是公平合理的分法。”

这就是一个很好的谈判案例。

一切谈判的共同目标是各方都想满足自己的需要。谈判是不平衡转变到平衡的过程，从无序到有序的过程，谈判的出发点是“合作”和“利己”，从合作的目的开始谈判，最终达到利己的目的，双方达成一致协议。一切成功圆满的谈判结局，应该每一方都是胜者。如果将谈判看成对弈，非要决一胜负，那么这场谈判肯定不会成功，也不能圆满而告终。常常会有人这样认为：谈判是一种从对方那里获取自己想要得到的东西的一种手段。因此，在谈判桌上应该得到



# 谈判高招

经理人管理知识精华读本

好处越多越好。抱着这种观点的人，把自我利益的最大程度的满足看成是谈判圆满成功的标志。

在这种思想指导下进行的谈判，往往会产生这样两种情形：

一种是谈判的双方都抱着这种观点，因而都坚持强硬的立场，把谈判看成是一场意志力的竞赛，在谈判中总是等待别人让步，而自己则坚持较高的或不现实的权利要求。这种谈判往往是“马拉松”式的意志力的对抗赛。

另一种情形是一方持强硬姿态，另一方则被迫让步。强硬的一方得寸进尺，步步紧逼，在谈判场上以“命令者”和“教育者”出现，最后他们在谈判桌上得到了他们所要得到的东西，成为“赢家”。而“输家”则对谈判结果极为不满，他们可能在谈判以后宣布协议是在不公平的情形下缔结的，因此不愿付诸实现。这就是“一边倒”式的谈判所产生的消极后果，它使谈判变得毫无意义。

1980年，一家外国公司向我国旅游部门曾提出投资1000万元，建造一条长江旅游船，合作经营七八年之后，游船的产权归我方，改由包租。这本来是一次开发长江旅游业的极好机会，但我有关方面在谈判过程中缺乏灵活性，坚持5年后船舶归我方所有，双方代表相持不下，大好的生意就这样告吹了。

又如，一家香港旅行社在与我们谈判租赁经营“昆仑号”旅游船的价格上，我方洽谈人员事先根据有关部门的内定价格给港方客商报价，开价很死，这位港商还了三次价，要求我们降低租价。但因我方洽谈人员无权做主，谈判陷入了僵局。港商认为已经连加三次价，你们连半步也不退，希望我方无论如何也要做点让步。为了促成协议，我方改变初衷，也学会了灵活，作了适当降价，双方终于达成了一致协议。“昆仑号”由双方合作经营，由港方承包组织旅客，我方负责驾驶、管理，双方按照营业天数支付游船租金。双方合作经营以来，“昆仑号”已经取得了显著的经济效益，由多年的亏