

# 北大

NEGOTIATION COURSE  
OF PEKING UNIVERSITY

# 谈判课

中国商界最受欢迎的谈判课

张远◎编著



商界精英终身受益的超一流谈判课程  
百年北大的谈判博弈之道

# 北大

NEGOTIATION COURSE  
OF PEKING UNIVERSITY

# 谈判课

中国商界最受欢迎的谈判课

张远◎编著



深圳出版发行集团  
海天出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

北大谈判课 / 张远编著. — 深圳: 海天出版社,  
2013.6

ISBN 978-7-5507-0694-1

I. ①北… II. ①张… III. ①谈判学—通俗读物  
IV. ①C912.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第052333号

## 北大谈判课

BEIDATANPANKE

出品人 尹昌龙  
责任编辑 杨帆 张绪华  
责任技编 梁立新  
封面设计 元明·设计

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)  
网 址 [www.htph.com.cn](http://www.htph.com.cn)  
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)  
设计制作 蒙丹广告0755-82027867  
印 刷 深圳市希望印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 16.5  
字 数 222千  
版 次 2013年6月第1版  
印 次 2013年6月第1次  
定 价 39.00元

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

美国前总统克林顿说：“我到过世界上很多大学，美国的、欧洲的、日本的、俄罗斯的。可以说，你们学生的水平是最高的，你们应该为有这样的学生而感到自豪。过去经常说，北大是中国的哈佛，现在我还要说，哈佛也是美国的北大。”

北大，是一所屹立于首都北京的百年高等学府，是中国近代第一所国立大学，也是亚洲和世界最重要的大学之一。作为中国最具精神魅力的学府，百余年来，北大培养了中国几代最为优秀的学者、智者。他们以博大、达观、聪慧的精神风貌，在这片辽阔的土地上传播文明与智慧的种子。

作为享誉世界的百年名校，北大获得了世人的一致盛赞，能够参加北大课程学习对于每个人都是获益巨大的事。当然，不是谁都有机会上北大，但是谁都要学习北大谈判课。我们相信，更多无缘踏入北大校门学习、也没有时间到北大听讲座的读者朋友，同样需要北大文化与精神的滋养和启发。《北大谈判课》能带领你跨越地域的障碍，随时随地走入北大课堂。

《北大谈判课》系统总结了谈判者在谈判过程中可能遇到的各种难题以及经过实践检验的各种谈判实战技巧，使读者在轻松的阅读中掌握系统的谈判知识和技巧，进而全面提升自己的谈判能力。

《北大谈判课》撷取北大百年谈判智慧精华，用浅显易懂的语言和生动的案例，详尽地阐述了谈判读心攻心的实战技巧与策略，相信对每一个渴望事业成功的人士

都有极大的帮助。《北大谈判课》让你感悟百年北大谈判智慧，借鉴最先进的谈判经验，为自己创造非凡的成功事业！希望每一个读者都能从中找到提升自己事业和人生的北大智慧。

北大的谈判智慧，将会成为我们走向人生和事业巅峰的一个重要的法宝。每一堂北大谈判课，都能促进我们事业的发展；每一种北大精神，都将帮我们照亮人生与事业的前进道路。研读北大成功谈判的法则，能让我们逐渐成为社会的精英。要成为商界精英还是要沦落为职场平庸之辈，所有的一切都取决于我们自己。

根据写作需要《北大谈判课》加入了相应的经典案例和故事，当然也不乏作者的一点管窥之见，试图站在巨人的肩膀上，感染更多的读者，让北大精神在每一个读者心中延续她的辉煌。

我们在事业上，在人生中茫然不知所措、希望之光黯然失色的时候，不妨坐下来，翻开这本《北大谈判课》，相信这本书会像一把熊熊燃烧的火把，为我们照亮前路。

## 第一章 谈判准备战术 /001

01

- 一、知己：盘点自己 /002
- 二、知彼：摸清底细 /004
- 三、设置谈判目标 /008
- 四、组建谈判团队 /009
- 五、拟定谈判议程 /011
- 六、巧妙把握“天时” /013
- 七、灵活利用“地利” /015

## 第二章 主动权操纵术 /019

02

- 一、寒暄开局 /020
- 二、突出强项 /023
- 三、黑白脸操纵 /024
- 四、“受托”操纵 /025
- 五、应变的技巧 /027

## 第三章 心理操纵术 /031

03

- 一、“底牌”操纵 /032
- 二、“时机”操纵 /036
- 三、学会说“不” /039
- 四、成交时机操纵 /041
- 五、谈判结束操纵技巧 /042

## 第四章 僵局破解术 /045

# 04

- 一、置之死地而后生 /046
- 二、诚恳破解僵局 /047
- 三、“以硬对硬” /048
- 四、有条件的让步 /050
- 五、引入新议题 /051
- 六、借助中间人 /052
- 七、“暂停”谈判 /053
- 八、坚持的奇迹 /055

## 第五章 讨价还价术 /059

# 05

- 一、故意找碴法 /060
- 二、暗示的“信号” /062
- 三、“化整为零”法 /064
- 四、讨价还价的技巧 /065

## 第六章 洞察内心术 /069

# 06

- 一、满足生理需求 /070
- 二、满足安全需求 /071
- 三、满足尊严需求 /072
- 四、掌握对手的意愿 /074

## 第七章 双赢谈判术 /077

# 07

- 一、解决双方的需要 /078
- 二、寻求共同点 /079
- 三、“引进新因素” /082
- 四、双赢的原则 /084

# 08

## 第八章 利益互动术 /087

- 一、尊重对方利益 /088
- 二、调和双方利益 /090
- 三、潜在的共同利益 /091
- 四、重视对方的利益 /093

# 09

## 第九章 谈判攻心术 /097

- 一、“以情感人” /098
- 二、“炫耀的心理” /100
- 三、“激将法” /102
- 四、感受“权力” /104
- 五、赞美对方 /105
- 六、气势强过对手 /107

# 10

## 第十章 谈判出奇术 /109

- 一、“时间限制”法 /110
- 二、谈判破裂后果 /112
- 三、“制造竞争” /114
- 四、逐步升级策略 /116

# 11

## 第十一章 谈判迂回术 /119

- 一、“迂回”更有效 /120
- 二、主动制造麻烦 /121
- 三、从细节问题切入 /123
- 四、“换挡”：改变议题 /124
- 五、对方阵营的认同 /124
- 六、“避实击虚” /126
- 七、迂回的五大计策 /129



## 第十二章 谈判让步术 /131

# 12

- 一、适度的让步 /132
- 二、让步的“度” /134
- 三、迫使对方让步 /134
- 四、有效让步七法 /137
- 五、特殊的让步技巧 /139
- 六、让步的注意事项 /140
- 七、让步的十个禁忌 /142
- 八、“不让步”的策略 /144

## 第十三章 防守与反击术 /147

# 13

- 一、防守的策略 /148
- 二、反击“干扰” /149
- 三、应对“威胁” /151
- 四、以子之矛攻子之盾 /153

## 第十四章 抗压与施压术 /157

# 14

- 一、坚守立场 /158
- 二、发点小脾气 /159
- 三、提高权力等级 /161
- 四、威胁与反威胁 /163
- 五、以数字巧妙施压 /164
- 六、“离成交只差一点点” /166

## 第十五章 换位思考术 /169

# 15

- 一、“尝试”对方观点 /170
- 二、清除三种障碍 /171
- 三、多种解决方案 /173

## 第十六章 谈判读心术 /175



- 一、读懂肢体语言 /176
- 二、笑容的特殊含义 /178
- 三、嘴巴反映心理状态 /179
- 四、从眼睛看透对方 /181

## 第十七章 积极应对术 /183



- 一、应对“老好人” /184
- 二、击败强硬派对手 /185
- 三、偏执的谈判对手 /186
- 四、实力强大的对手 /188
- 五、“摆平”不合作者 /190

## 第十八章 反制诡计术 /193



- 一、反制“失踪” /194
- 二、防止被“托儿”所骗 /195
- 三、诈骗的美丽陷阱 /196
- 四、刻意的欺骗 /197
- 五、提防“搓汤圆” /199

## 第十九章 谈判攻心术 /201



- 一、问题是心灵的走廊 /202
- 二、叙说的要领 /205
- 三、训练“辩论”能力 /206
- 四、说服对手的方法 /208

## 第二十章 避开误区战术 /211

# 20

- 一、绕开“一条道” /212
- 二、“非赢即输” /213
- 三、回避“漫游” /214
- 四、不刻意“避免冲突” /215
- 五、情感冲动与力量错觉 /216
- 六、施展技巧的误区 /218

## 第二十一章 国际谈判战术 /223

# 21

- 一、与美国人谈判 /224
- 二、与德国人谈判 /226
- 三、与日本人谈判 /228
- 四、与韩国人谈判 /231
- 五、与英国人谈判 /232
- 六、与法国人谈判 /234
- 七、与俄罗斯人谈判 /235
- 八、与阿拉伯人谈判 /238

## 第二十二章 谈判攻心实战解读 /241

# 22

- 一、让对手主动让步 /242
- 二、深谋远虑的乔费尔 /245

参考文献 /252

后记 /254

# 01

.....第一章.....

## 谈判准备战术

BEIDA  
TANPANKE

英国著名的哲学家弗朗西斯·培根在《谈论文》一文中，曾有过这样一段论述：“与人谋事，则须知其习性，以引导之；明其目的，以劝诱之；谄其弱点，以威吓之；察其优势，以钳制之。与奸滑之人谋事，惟一刻不忘其所图，方能知其所言；说话宜少，且须出其最不当意之际。于一切艰难的谈判之中，不可存一蹴而就之想，惟徐而图之，以待瓜熟蒂落。”

这段话精辟地阐述了一个道理：在谈判中，只有深入细致地做好准备工作，谈判才能取得成功。

人们向亨利·艾尔弗雷德·基辛格这样叱咤风云的政界谈判高手提问：“谈判的最有效技巧是什么？”这位大腕的回答竟然也是两个字：准备！

北大谈判课中讲到：成功的谈判，在你坐到谈判桌之前就开始了。实际上，不管你在谈判时有多么高明的技巧，如果不对谈判做准备，与那些对谈判目标已进行了充分的计划和准备的手对手相比，你将处于十分不利的地位。因此，为了更好地实现自己的谈判目标，你必须事先做好充分的谈判准备。

## 一、知己：盘点自己

在漆黑的夜晚，有个瞎子提着灯笼在缓缓前行，对面来人见他是个瞎子，不解地问他：“你是个瞎子，提个灯笼又起什么作用呢？”瞎子不慌不忙地回答：“因为我打了灯笼，所以在夜晚你才能看到我，而不至于把我撞倒。”

表面上看来，瞎子提灯似乎对瞎子一点好处都没有。但是，赠人玫瑰，手有余香。瞎子这种做法的最大受益者其实是自己，当别人看到灯光的

时候，就会看到瞎子，自然就不会撞上去，瞎子也就保护了自己。瞎子不仅做到了知己，也做到了知彼。

因此，在谈判前你不仅要清楚自己想要从谈判中得到什么，还要知道自己为什么要谈判，以免在谈判中做无谓的努力。因此，最好在谈判之前从以下三个方面对自己进行盘点：

### （一）盘点自己去谈判的理由

你为什么要去谈判而不去做其他事情？这个问题可以帮你把主要精力都集中在设计谈判战术和战略上。可能有以下一些理由促使你去谈判：

1. 你没有能力去做某件事情；
2. 你希望对方给你提供价格便宜的原材料；
3. 你想将自己的产品卖给对方；
4. 为了实现自己的目标，你必须同其他人合作，因为他们有同样的能力和同样的观点。

### （二）盘点自己的谈判实力

可以从以下几个方面了解自己的谈判实力：

1. 谈判的信心。要有遇到强硬对手的心理准备，在设计谈判策略时，尽量往坏处想，做好谈判破裂的思想准备，制订好撤退方案。
2. 满足对方需要的能力。谈判高手不仅要清楚自己想从对方那里得到哪些利益，还要知道自己能满足对方哪些需求。在满足同种需要的竞争对手中，自己具有哪些优势和劣势，处于什么样的竞争地位。
3. 自己的经营能力。分析自己的生产实力、技术资质以及所提供的商品或服务的状况。
4. 自我需求的分析。应该清楚地知道此次谈判可以满足己方的哪些需要，需要满足的可替代性有多大，各种需要的满足程度怎样，等等。

### （三）盘点自己的谈判底线

准备谈判时，你要做的最关键的事情之一就是确定自己在谈判中的底线。你的底线决定了为得到自己想要的东西愿意做出的最大让步。这样你才知道，什么时候应暂停谈判，什么时候可以说“是”，什么时候可以说“不”，什么时候态度可以强硬，什么时候可以终止谈判。也就是说，如果到达这个底线，必须明确自己该怎么办。

梁萧是某卫浴公司的总经理，他和老外谈判的次数比较多。有一次，一个意大利商人给他下了80多万美元的订单，对方给出的价格比他的底线要低很多，他不能接受这样的价格。但是，梁萧没有一口回绝这个外商，而是委婉地说：“不好意思，这个价格我还要考虑一下，但估计情况不太乐观，因为我们卖的是品质和服务。”

两天后，外商提高了价格，这笔生意以双赢的结果成交。

## 二、知彼：摸清底细

了解自己的情况，接下来就应该了解对手。只有“知己知彼”，才能“百战不殆”。在谈判准备过程中，要切实地知彼，就必须摸清对手的底细。

北大谈判课中讲到：在条件和时间允许的前提下，应该尽力去摸清谈判对手个人的各种情况，甚至是难以启齿的“癖好”，掌握对方的情况越多、越仔细、越真实，对己方制定谈判策略越有利，越能够很好地选择谈判角度的切入点，正所谓“台上三分钟，台下十年功”。

而我们需要摸清的是：对手是不是有合作的诚意；对手所在公司的发展状况如何；对手所在公司的资历、口碑与市场地位如何；对手的谈判风格是怎样的；对手与我方以前的合作方式以及谈判情况是怎样的；

对手目前已经从我们这里获取了什么样的信息，如此等等。我们只有尽可能地做到对对方了如指掌，才能制订更为完善的谈判策略，使自己能够控制谈判的局势。

因此，真正的北大谈判高手，在谈判前总是不惜时间和财力，努力“侦察”谈判对方的各种情况，而后对收集来的情况进行去伪存真、去粗取精、归纳推理，找出有利于自己的背景资料，而后再利用系统分析法，进行反复地分析，找出一些蛛丝马迹，这样在接近谈判对手时就会亲切自然，在谈判桌上就会处于主动的地位。摸清对手底细，有以下两大秘诀：

### （一）观察分析

观察分析能够客观地收集资料，通过观察人或经济活动的外部表现，可以间接地估测行为背后的动机。

有一次，一批日本客商去法国观摩一家有名的照相器材厂。该厂实验室负责人热情而有礼貌地接待了日本客人。在带领客人参观实验室时，他一面耐心地解答客人提出的诸多问题，一面仔细地注意来访客商的举动。因为他深知，有许多人是借参观之名，行窃取先进技术之实。

在参观一种新型显影溶液的时候，实验室负责人发现，一位日本客商在俯身贴近盛溶液的器皿认真辨认溶液的颜色时，领带末端不小心浸入了溶液之中。这一细节被实验室负责人看在眼里，记在心上。他不动声色地叫来一名助手，悄悄地吩咐了一番。在参观即将结束时，这位助手捧着一条崭新的领带来到那位日本客商的面前，彬彬有礼地说：“先生请稍等，您的领带弄脏了，给您换上一条崭新的、漂亮的，好吗？”面对主人的一番盛情，日本商人只得尴尬地换下他那条沾有显影剂的领带。原来，日本人此举的目的是为了将溶液黏附在领带上，带回日本进行分析，以获取显影剂的配方。但由于实验室负责人的细心观察，一次窃取机密的阴谋在友好的氛围中被挫败了。



同样，在谈判中做一个有心人，注意观察对手的一言一行，往往能从细枝末节中得到许多非常重要的信息。

运用观察分析法，具有获得信息量大、面广、准确的优点。不过，在观察中面对大量的信息时，应避免主观臆断，对观察到的信息认真地加以区别分析，辨明真假。

## （二）传媒分析

作为一个谈判者，在面对浩如烟海的传媒信息时，应独具慧眼，找出对自己有用的资料。

二战期间，一位名叫伯尔托尔德·雅各布的作家出版了一部有关希特勒军队详细情况的书。在这本书中，他描述了德军的组织结构，参谋部的人员布置，部队指挥官的名字，甚至包括了最新成立的装甲师的步兵小队。这些都属于德军的军事绝密资料。该书的出版引起了希特勒的极度恐慌，于是，雅各布被盖世太保逮捕入狱。

在盖世太保的审讯室，德军情报顾问瓦尔特·尼古拉上校对雅各布进行了严刑逼供，而雅各布的回答却大大出乎盖世太保的意料。雅各布供述道：这些所谓的“军事机密”都来自公开的新闻媒体。文中所涉及的第17师指挥官哈济少校驻扎纽伦堡，取自纽伦堡报纸的一个讣告，该讣告说新近调驻纽伦堡的第17师的指挥官哈济将军将要出席追悼会。而在另一份乌尔姆的报纸中，他读到了一则报道菲罗夫上校的女儿和史太梅尔曼少校举行订婚仪式的新闻，该报道提到了菲罗夫是第25师第36联队的指挥官，而史太梅尔曼少校的身份是信号军官。所以说，雅各布并不是间谍，他只是留心了新闻媒介的报道，巧妙地取得了间谍也不一定取得的秘密情报。

这件事虽然发生在二战期间，但对于我们的谈判情报收集仍然有非