



企业经营管理 经典案例评点

谈判卷

夏 凡 主编
广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国

责任编辑 彭庆国

责任校对 陈红燕

企业经营管理经典案例评点

谈判卷

夏 凡 主编

广西人民出版社出版	广西新华书店发行
(邮政编码:530021	广西区计委印刷厂印刷
南宁市河堤路 14 号)	1997 年 4 月第 1 版
850 毫米×1168 毫米 1/32	1997 年 4 月第 1 次印刷
8.125 印张 161 千字	印数 1—8000 册

ISBN 7-219-03480-6/F·365 定价:13.00 元

《企业经营管理经典案例评点》丛书

编委会

编委会主任：侯善魁

编委会成员：高涤陈 郭冬乐

李金轩 黄国雄

冯成华 李毕万

童宛生 赵晓璞

黄桂芝 夏凡

序

周叔莲

企业是人类社会一定历史时期的产物，是在社会化大生产条件下产生的，它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。企业经营管理是一门新兴的学科，其历史不过百年。在西方国家中，企业经营管理和营销理论的研究发展很快，特别是在第二次世界大战后，出现了许多企业经营管理研究流派，取得了大量的研究成果。在我国，对企业经营管理的研究起步较晚。实行改革开放以来，我们逐步认识到提高企业经营管理水平的重要性和迫切性。特别是在我国建立社会主义市场经济体制的过程中，加强企业经营管理，实现企业管理现代化，对发展国民经济和社会主义现代化具有重要作用。近几年来，我国在深化企业改革中也创造和总结出了许多成功的经验，这是十分可喜的现象。但从总体来看，我国许多企业的经营管理仍是一个薄弱环节。

由侯善魁教授主编的这套《企业经营管理经典案例评点》丛书，适应了我国企业经营管理的实际和教学部门讲授相关课程的需要，应当说是一套颇有新意、很有价值的丛书，我认为，它有几个特点：

一是内容丰富，资料翔实。这一套多卷本近200万字的丛

书,涵盖了企业经营管理的全部内容,从企业项目开发、决策、营销、人才管理,到企业形象设计、公关、广告、谈判等,围绕这些内容,编著者收集了中外经营管理的大量案例加以说明,有根有据,具有较强的说服力,可作为企业的借鉴和参考。

二是案例阐述与案例评点相结合。从丛书选择的案例看,既有外国的,又有中国的,中外案例相互参照,既可以比较分析,又可以操作运用。尤其是每一个案例均有专家的评点,指出案例的精华所在及其成功或失败的经验、教训,起到了“画龙点睛”的作用。

三是理论结合实际。这套丛书区别于一般的“案例精选”和“案例评析”之处,在于它既有具体的典型案例,又有理论性、系统性、全面性,在给读者提供具体的实例分析的同时,又阐述了系统的企业管理理论,使人受益匪浅。

当然,丛书也有一些不足之处,如,有的案例面面俱到,有的评点还不够精炼。但瑕不掩瑜,我认为,《企业经营管理经典案例评点》丛书,适应了市场竞争的需要,便于那些准备在市场竞争中一显身手的企业运用于实践,发挥自己的优势,取得更大的效益,也便于经济院校学生学到更多、更生动的企业管理知识。因此,我很愿意向企业管理者和广大读者推荐这套丛书。

1996年10月于北京

(周叔莲 著名经济学家、全国政协委员、中国社会科学院研究员、中国工业经济协会副会长、中国企业管理研究会副会长)

出版说明

在本卷出版之前,我社已出版有《商务谈判三十六计案例精选》一书。该书由公共关系心理学家周俊全和周富浩共同主编。本卷出版时,作者选用了《商务谈判三十六计案例精选》一书中的 21 个案例,在此特向周俊全、周富浩表示感谢。读者在购书时,可以将本卷与《商务谈判三十六计案例精选》一书视为姐妹篇,在阅读时加以参照。特此说明。

广西人民出版社

1997 年 4 月

丛书编写说明

随着我国经济迅速发展，现代化建设进程日益加快，海外企业大量涌入，我国企业正处于国际、国内愈来愈激烈的市场竞争环境之中。每个企业为了在市场竞争中生存和发展，除了加强“硬资源”的实力外，还必须在“软资源”方面下功夫，不断提高企业经营管理水平。据有关专家分析，我国一些企业在硬件方面并不比西方发达国家相差很大，不少企业也有一流的设备，但由于经营管理思想和运作技巧相对滞后，好的设备并没有发挥其相应的效益。而这种经营管理方面的滞后，其根本原因在于人才匮乏，经验不足。

面对这一现状，我国企业界、学术界和企业主管部门的有识之士都在积极探索、研究、学习现代企业经营管理理论和实践经验，并采取多种形式、多种渠道，一方面总结我国企业经营管理的成败得失，另一方面加强学习、介绍、借鉴发达国家企业先进的经营管理思想和运作技巧。正是出于这种现实需要和目的，我们组织编写了这套《企业经营管理经典案例评点》丛书。

该丛书采取介绍案例结合评点的形式，目的是通过真实、

生动的案例来阐释相对枯燥的理论。同时,该丛书针对企业经营管理的理论体系和实际,分卷编写,每卷又分篇,既方便读者对知识的选择和阅读,也方便大中专学校及各种经营管理培训班的教学需要。全套丛书均由经营管理方面的专家、教授编写,参与搜集资料的有关人员近40余人。所收集的案例基本上达到材料新、重点突出、具有代表性和参考价值的要求。

在编写过程中,编者参考、引用了国内外出版的有关书籍、报刊的资料。在此,我谨代表全体作者向有关出版社、报刊社和原作者表示最诚挚的谢意。

由于主客观条件的制约,丛书的编写并非十全十美,不足之处依然难免,期望得到专家和广大读者的指正、批评,共同为中国企业的发展、腾飞做出积极的贡献。

侯善魁

1996年11月于首都经贸大学

前 言

所谓谈判是指人们为了改变相互之间权利义务关系，而交换观点，或是为了取得一致而进行磋商。

谈判是人类社会所特有的一种活动，是处理人际关系，解决利益冲突的一种手段。人类社会是由无数的个体构成的，这就决定着人与人之间既存在着合作的客观必要性，又存在着个体之间的利益差别。因此，合作与竞争始终是人类社会的两大矛盾。解决这两大矛盾的方法只有两类。一是暴力，二是谈判。远古时期由于人类的智力与文明程度较低下，所以解决利益冲突的方法只有靠暴力。但是靠暴力取得的“合作”与“协调”是十分脆弱的，而且付出的代价也是十分高昂的。人类经过漫长而痛苦的社会实践，逐渐找到了调停争端，化解矛盾的明智手段——谈判。谈判是人类文明发展的产物，随着人类社会的不断进步，谈判成为人类竞争的一种新形式，人们通过摆事实讲道理的方式摆明各自的利益与观点，申明利害关系。谈判显然不是万能的，但较之于通过充满血腥的战争来证实各自的实力，是一种明智的选择。因为战争的结果往往是两败俱伤，甚至走向灭亡。这对于人类自

身的发展与合作是极为不利的,而通过谈判来调整人际关系,解决利益冲突,则能收到事半功倍的效果。秦朝末年,群雄逐鹿中原,刘邦的谋士郦食其仅凭其三寸不烂之舌,说服齐王,为刘邦轻取70余座城池。

在古代,谈判大多停留于一种简单的被动的行为,是凭个人经验进行的,极不规范和带着随机性。直至近代,谈判才作为一门实践艺术,被人们重视,对它进行系统地研究,逐步形成一整套的理论和方法。

谈判的理论与方法日趋完善,源于人类文明的发展。首先由于社会化分工,使得人与人之间的依赖性增强,独立空间缩小,这既使人与人之间的合作与协调变得越来越重要,又使人与人之间的利益交叉变得越来越频繁,从而引发大量需要调停的问题。其次,随着人类智力与文明程度的提高,人们越来越倾向于通过谈判解决争端。这些都对谈判学的发展提出要求并提供了条件。

谈判学是一门边缘学科,它涉及人类文明的许多学科和知识。如:经济学、社会学、心理学、语言学、行为科学,以及历史知识、法律知识、经济技术知识等。

谈判学还运用了许多现代科学理论。

谈判也是一种系统工程,因此谈判中要树立系统的观念。树立系统观念就是要建立以下几种思维方式:(1)全局观念。就是考虑问题、分析问题、解决问题时要着眼于事物的整体。把各种相关因素都要考虑进去。(2)相关观念。充分注意到各个相关要素之间的依存关系。当我们要解决某一具体问题时,要同时考虑到对其他各个组成要素的影响,进行严密周到的

通盘考虑，而不能片面地、孤立地看问题。(3)整体优化观念。从系统的特征可知道各个子系统的最优化，不一定等于系统整体的最优化，有时为了达到整体的最优化，不得不做丢卒保车的选择，因此在谈判中不能拘泥于一时一事的得失，而要追求总体效果的最优化。(4)动态观念。分析问题不能仅从静态的结构去分析，而要用发展的眼光看问题，要考虑事物在发展过程中各种关系的相对变化和时效作用。

谈判中要具有权变观念。世上没有一成不变的东西，实际上无论是达到目标的手段还是达到目标的形式，都是可以变化的。首先，谈判的方法要富于变化，谈判的问题不同，方法不同；谈判的对象不同，方法也不同；谈判者的地位不同，方法也不同。其次，实现谈判目标的方式也是可以变化的，在这方面敬爱的周总理颇有独到之处，当谈判因某一问题出现僵局时，周总理总是微笑着说：“让我们暂时丢开这个问题。”可是不久他的对手就会发现周总理实际上是从另一个角度，以另一种方式，重申他刚才的主张。第三，谈判的目标应该随情况的变化而变化，每一项谈判目标的确立均有其存在的前提条件，一旦全部或部分前提条件发生变化，则有必要重新考虑该目标存在的合理性，决策是否应该以新的目标取而代之。

谈判要具有均衡的观点。谈判的特点就在于只有当谈判双方都认为自己的需要得到了应有的满足后，才有可能成交。因此，在谈判中，任何一方都不能只考虑己方的需求满足，而不考虑如何使对方的需要得到尽可能的满足。谈判中的需求是多种多样，满足需求的方法也可以是多种多样，关键是如

何使双方需求的满足程度在总量上相等,在形式上有所区别,尽量避免因目标同一,而争执不下,产生僵局。一对兄弟分一个蛋糕,双方都想多得,谈判的结果是一个人有决定如何分割的权利,另一个人有优先挑选的权利。于是矛盾化解。

谈判要具有决策能力。谈判是一场博弈。谈判桌上风云变幻莫测。因此,无论我们采取什么方案,都有一定的风险性。作为谈判者,无论在谈判之前还是在谈判之中,都要对各种可供选择的方案按照决策的程序进行认真的可行性分析,做出正确的决策。

随着人类社会的不断进步,谈判已深入到人类社会活动的各个领域,小到家庭,大到国际组织,无不使用谈判方法来调解各种争端。

谈判是一门实践艺术,它除了要掌握一系列的理论和方法之外,还需要掌握实践的经验 and 技巧。因此,本书选择了经典案例评点的方式,希望通过对大量案例的翔实介绍,使读者了解到谈判的具体情节,领悟其中的奥妙,仁者见仁,智者见智。

由于作者自身水平的局限和时间仓促,不乏有肤浅和疏漏之处,望读者予以指正。

本书由夏凡主编,杜木、强克冰、张若飞等同志参与编撰。在成书过程中,薛连胜等同学协助整理资料,丁贻鹏、刘玉娟、张励、连建等同志在电脑录制技术上给予极大的支持。在此一并致谢。本书在整理案例的过程中,参考和引用了若干书籍中的经典案例,特此说明,并向有关的作者和出版单位致以衷心的感谢。

目 录

1	丛书编写说明
1	前 言
<hr/>	
1	准备篇
6	摸清底细 中方巧破“高台”战术
12	中日汽车索赔谈判
19	一次成功的公司内部谈判
27	崔光星潇洒夺标
31	知彼知己的史蒂夫
<hr/>	
42	魅力篇
45	“一语万金”的艾柯卡
51	日航何缘贱买麦道机
56	董事长奇论惊人
60	女老板的微笑制胜法
66	小商贩与谈判家
<hr/>	

71	攻心篇
74	哈特雷用计求生存
80	对症下药 杰勒德一举成功
86	卡内基的“名字战术”
94	以软化硬 中方减少赔偿额
103	“无敌”的哈默为何阴沟里翻船
111	策略篇
116	善于把握时机的中国人
121	仓敷巧胜杜邦
127	卡内基智取摩根财团
134	共用一计 双方同让步
140	突破篇
144	一场硬碰硬的较量
150	表演过分 美商妙计落空
157	以夷治夷 中国陶瓷摆脱“倾销”之嫌
164	诚恳的推销员乔·吉拉德
168	计谋篇
174	我方人员麻痹大意 荷兰商人欺诈得手
180	据法力争 农贸公司追回被骗款
186	一错再错 核桃交易损失 70 万美元
192	“温馨”的陷阱——日商轻松获利
199	外商施计追讨赔偿金

204	成交篇
211	中英民航索赔谈判
222	何伯权与“马家军”神速签约
230	艰难的谈判
238	美国专员智斗伊朗将军

准 备 篇

古人云：“工欲善其事，必先利其器”，“胜兵先备而后求战”。充分的准备是致胜的基础，成功的谈判者总是先做好谈判前的准备工作，才着手与对手谈判。谈判前的准备工作做得是否充分，在很大程度上决定着谈判是否能顺利进行，以及是否能获得有利于己方的结果。在实践中，许多人虽然知晓“凡事预则立，不预则废”的道理，但往往由于谈判前的准备工作做得不充分，结果一进入实质性问题的谈判，便处于被动的境地，或是步入对方布下的陷阱，只得听由对方的摆布，使对方轻易地占得便宜。这说明有优势而无准备，就不具备真正的优势；虽处劣势而有准备者则常常能战胜有优势而无准

备者。因此，在举行谈判之前，必须从指导思想、信息资料、可行性研究、人员组合、方案预选等方面做认真周密的准备，不可轻视任何一个细小的环节。

1. 明确指导思想

谈判也是一种博弈，它是谈判双方在智力上、心理上和精力上的一种较量。谈判中一招一式，形势瞬息万变，因而不可能按部就班地进行，需要随时依据具体的情况，采取相应的措施。但是万变不离其宗，这个“宗”就是谈判的指导思想。谈判是一项复杂的系统工程，需要多方面人员较长时间的合作才能完成，因此也必须有一个统一的指导思想。所谓明确指导思想，就是对谈判确定一个基本原则和对谈判方案进行评判的标准。

2. 设定谈判目标

在正式谈判开始之前，谈判者首先要为谈判设计一个框架，即此次谈判着重要解决哪些问题，达成哪些协议，以及所包含的具体要求，都要有一个比较明确的认识，一般说来，谈判目标应分为争取目标和保留目标。

(1) 争取目标。是指谈判者希望达到的理想目标。理想目标并非是凭空想象的，它必须建立在科学的谈判价值构成基础之上。谈判的核心是利益之争，但是过分地追求与己方有利的目标，不一定是明智之举，谈判实质上是一种互惠互利的行为，只有互惠互利才有可能达成协议，否则就会破坏谈判。

(2) 保留目标。是指谈判者最基本的利益，当对方提出的方案低于保留目标时，己方则不能再作让步了。谈判中需