

兵有法，法有计，计有三十六

商业谈判如战，战有策，策有四十五

通晓策略，如虎添翼

策有威，也有弱，防中有攻，攻中有防，方见其效

策之神在灵、在变、在组合，变幻无穷，威力无穷

九战45策

商业谈判战法

丁建忠 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

265

F-7
258

九战四十五策

—— 商业谈判战法

丁建忠 著

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

前 言

在商业谈判领域，恐已无人不承认谈判策略存在，也有不少专家学者为之贡献笔墨，总结谈判实务、提炼谈判策略，为谈判手创造谈判武器——策略。

对于商业谈判策略，目前尚无统一的、具有国际性的定义。笔者曾在《国际商业谈判学》一书中尝试从谈判实务及人们习惯的观念出发，对谈判策略予以定义：“商业谈判策略系谈判者在谈判过程中，为了达到某个预定的近期或远期目标，人为采取的一些行动和方法。”

当然，许多人也称之为谈判技巧或招或术。笔者记得有一次在北京对外经济贸易大学做演讲时，一位听众站起来当着百多听众向笔者提问：“先生请你别让我去看你写的书，你现在就给我解答你讲的策略和招与术，或计与谋有什么差别？”这一问令众人关注。当时我的答复是：“从表面上，从习惯上，谈判的招与术、计与谋和谈判策略并无太大的本质区别，但从对一事物或一个特定对象的定性来看，谈判策略显得更丰富、完整或准确。当我讲策略时，会突出策略的个性、生命性以及它们之间的关联性，而别的提法会略孤立和单一。”或许，该答案也并不完美，它并不能让人完全信服。然而，它的确给人们提供了一个思考的空间。

正是基于上述定义，谈判策略就显得多彩而神秘。仅从“人为采取的一些行动和方法”一句理解，就可以衍生出策略的行动和方法的多种特性：

- 这些行动和方法，因系人为，即不是客观的谈判程序，而是针对预期谈判效果而采取的进攻或防卫措施。

- 这些行动和方法，不是谈判者追求的目标条件，而是为达到其谈判目标单方面采取的行动。

- 这些行动和方法，只受整体谈判的法律与伦理的约束，不受过渡状态下非常规伦理的影响。

- 这些行动和方法，在被使用时，追求的不是一时一事的公正，而是整个谈判结果的公正。

- 这些行动和方法的形态不拘一格，可大可小，它们追求的不是形式而是效果。

- 这些行动和方法只能依其个性及应用的时机而具有各自独特的生命周期。

从上述多种特征，读者可见谈判策略内涵之深，研究空间之大。《九战四十五策——商业谈判策略》一书，是笔者在广读中外学者著作的基础上，结合近三十年的商业谈判的实践，作为学习之心得、工作之总结而写。谨愿将本书奉献给商业谈判同行参考之用，也谨请赐教。

鉴于商战亦为战，故本书将谈判策略以其战之特征分为“九战”。谈判中的典型策略亦按其共性归类，分别入

到“九战”之中。这也是笔者在对“招”、“术”、“计”、“谋”等字与“策略”区别的结果。

本书撰写追求生动、详实、趣味、可读、可用。

本书内容原为《国际商业谈判学》中之一章，笔者在原中信出版社罗伟尧社长的倡议并指导下，将之再加工成独立的单行本。在撰写过程中中信出版社姚莉副社长又从市场营销的角度提出了不少宝贵意见，正是在他(她)们的指导与鼓励下，对原作进行了再一次研究、改造、完善。如将每个策略清晰地分成定义、做法、案例、忌讳四个部分撰写，比原作更全面深刻地揭示了策略特性，也给读者提供了更详尽可行的操作方法，使策略的应用性更强。在此，对两位社长的热情支持与耐心指教表示深深的谢意。

目 录

前言

战法一 攻心战	1
一、满意感	3
二、头碰头	13
三、鸿门宴	21
四、借恻隐	29
五、奉送选择权	37
战法二 蘑菇战	43
六、疲劳战	45
七、扮菩萨	51
八、挡箭牌	56
九、磨时间	63
十、车轮战	69
战法三 影子战	77
十一、稻草人	79
十二、空城计	85
十三、回马枪	92
十四、欲擒故纵	99

十五、声东击西	104
---------------	-----

战法四 强攻战	111
----------------------	------------

十六、针锋相对	113
---------------	-----

十七、故扮疯相(虎啸计)	118
--------------------	-----

十八、最后通牒	127
---------------	-----

十九、请君入笼	133
---------------	-----

二十、绝处逢生(说绝话)	139
--------------------	-----

战法五 蚕食战	147
----------------------	------------

二十一、挤牙膏	149
---------------	-----

二十二、小气鬼	153
---------------	-----

二十三、连环马	157
---------------	-----

二十四、减兵增灶	163
----------------	-----

二十五、步步为营	170
----------------	-----

战法六 擒将战	177
----------------------	------------

二十六、激将法	179
---------------	-----

二十七、宠将法	186
---------------	-----

二十八、感将法	195
---------------	-----

二十九、告将法	203
---------------	-----

三十、导将法	213
--------------	-----

战法七 运动战	221
----------------------	------------

三十一、货比三家	223
三十二、预备队	235
三十三、扮红白脸	245
三十四、化整为零	255
三十五、易地效应	262
战法八 外围战	267
三十六、打虚头	269
三十七、反间计	275
三十八、中间人	284
三十九、缓兵计	290
四十、过筛子	294
战法九 决胜战	303
四十一、抹润滑油	305
四十二、折衷调和	311
四十三、好坏搭配	320
四十四、放线钓鱼	327
四十五、谈判升格	333
战法应用	341
一、选择规则	343
二、运作规则	349

战法一

攻心战

在世界上，政治家和军事家们十分重视攻心战在“冷战”与“热战”中的运用，商人及谈判手在“商战”中也常运用“攻心战”。

攻心战的基本思想是从对手的个体和群体的心理活动出发，通过影响其情感或追求欲望，软化其对抗力量，增加亲合力，从而实现己方谈判目标。

2 该战的指导思想提出了商业人和群体受情欲和物欲作用的可能性，也提出了情欲和物欲成为谈判策略工具的可能性。尽管商业人和群体有层次高低之差，其情欲和物欲仅有形与量之别。这种现象反映了“矛”与“盾”即对立而又不可分性。这种现象也给“攻心战”策略的运用提供了现实的而非虚幻的对象与基础。

“攻心战”在商业谈判中，常用的典型策略有：满意感、头碰头、鸿门宴、借恻隐、奉送选择权等五种。

一、满意感

(一) 定义

满意感，系通过自己主动实施或应对方要求被动实施、针对对方欲求或让对方感到愉悦的各种手法，使对方(无论是个体还是群体)在精神上感到被尊重，在认识上对己方言行不反感，从而达到让对方因满意的心理而放弃或减弱挑剔对立心态的目的的做法。

该策略立足于先“律己”，因此，这是一种先“付出”的做法。从策略效果角度讲，它具有较强的攻击力。它与“先礼后兵”的策略在形态上有共同之处，但在立足点上有根本不同。满意感策略具有单一的追求目标——让谈判对手满意。这就使运用者必须专注，必须将自己的注意力全部集中到该目标上。此时，运用者的外相及行为最“真诚”，最有谈判吸引力。“先礼后兵”，则具有双重追求目标——让对方满意与攻击对手。也就是说，在运用“先礼”，即与“满意感”表现相同的手法同时，还要观察、伺机给对方实施打击的契机。一心两用的结果必然会减弱“先礼”的效果，对谈判不利。所以，在商战中，作为谈判策略而言，取“满意感”较之“先礼后兵”更能体现谈判运动阶段的准确需求和策略效果。从心理战的内涵看，叫“满意感”比“先礼后兵”更贴切。当然，“先礼后兵”也是人

们常说的策略，在处理问题时常用的做法。如同“软硬兼施”的策略一样，“先礼后兵”也为复合特性，在按个性分类策略时，则不宜归入。

该策略不受谈判地位和谈判阶段的约束。

(二) 做法

满意感策略有其固有做法，否则难以实现策略目标。具体讲，要运用“礼遇”、“理解”和“耐心”三类做法。

1. 礼遇

4

礼遇是对精神影响较大的因素，十分具有人文和文化的特征，甚至就是具体的体现。因此，它应作为“满意感”策略具体做法之一。在商业谈判中，礼遇至少应从以下两方面入手去做。

一是，接待规格，即是否派车接送机场，安排住宿，宴请；领导人出场的时机、级别；工作之余的活动安排等。依据谈判难易、地位和历史状况，可以采用“对等”规格，即礼尚往来的做法，也可以高规格接待，即升格接待。具体表现在接待安排中：对方不接机，我方接机；对方出场人员级别低，我方出场人员级别高等。

二是，尊重习俗，即尊重对手个人、民族的习惯、习俗等。这些习惯、习俗无所谓理由与正确，是不容置疑的尊重。它表现在多方面：颜色、方向、饮食、赠品、

致礼、信仰、用语等各方面的喜好和表达方式上。因此，要根据具体的谈判对手，研究其在以上各方面表现出的好恶及可接纳的表现形式，采取相应做法以求最佳的效果。

2.理解

理解是指对对方言行表现的宽容态度和讲出的慰藉的言语。理解不是赞同，而是一种积极领会和寻求的态度。

理解的典型做法有以下几点。

当对手着急时，会报以以下的宽慰之态度和言语：
“请别着急，让我们再想想办法。”“急也没用，这非你我能力之范围。”“别急出病来，或许放一放会有奇迹出现。”而不是一种自然的反应，采用毫不宽容和体谅的做法：“你别对我急，这不怪我。”“早知有今天这急，你何不早做准备。”“你别光着急，你倒想办法呀！”

当对手失礼或失态时，你可采取既不失身份又积极开导的理解做法：“你冷静想一想，你的讲话是否对谁都不利，更于事无济。”“我能理解你此时的心情，我也不想与你再就此争辩，还是就事论事为好。”“你这么做很丢你和贵公司面子，好在我们是朋友也不计较了，向前看吧。”一般不采取自然的反应，虽毫不示弱，但于解除误会无益的言行：“贵方也太过分了，这对我方是极大的不敬，不搞清楚不能往下谈”。“你别这样！没人怕你。你以

为你是谁?就能压我方这样那样吗?”“你不想做生意,就直说!别费这么多话!”

当对手有难或失误而觉醒时,你可采取宽容但有分寸的理解态度和言语:“这个问题确实有点难为贵方,但又不能不解决,我可以给贵方点时间做准备。”“难的原因在x点上,请贵方注意x问题,若该点解决,难题也迎刃而解。”“这件事等于贵方反悔了,作为谈判规则是不允许的。鉴于贵我双方交易的诚意,我可以原谅一次,希望不再发生这类问题。”“贵方要重谈y问题,我可以同意,谁也有犯错误的时候,不过请贵方记住我的让步,当我失误时也能拉我一把。”不采取不客气、缺乏理解通融的言语和态度:“贵方怎么搞的,这么个事就犯难了,再谈别的问题又会怎么样?”“这么小事就犯难,贵方人员怎么配的,要是解决不了难题,建议尽快换人,否则我们之间的买卖没法做。”“贵方怎么能反悔呢?这不是无信于人吗?我们怎么与一个不守信誉的人谈判呢?”“贵方反悔可以,等我吃亏时,我也反悔,行吗?”

6

3.耐心

耐心是指在谈判中对于对方的各种提问,哪怕是重复的提问都能冷静、礼貌回答的做法。耐心回答提问主要表现在态度上,而不是回答问题的具体内容上。内容可以新也可以重复;可直对问题,也可间接回答;可求解

决问题，也可吊起问题。耐心态度主要反映在不嫌对方多问，不烦对方重复问上。

不嫌对方多问，即容忍对方提问。有些谈判，尤其重大项目的谈判，双方均会对交易深入思考而引出许多设问和发现许多问题。此时，被问及者在使用“满意感”策略时就必须恪守耐心的要求。即便有的问题系对方没有熟悉资料引起，或者因为谈判阶段未到引起，那也要耐心。

下类说法极具耐心：“贵方××类问题，在我方提供的资料××部分中有明确答案，请贵方记一下页号，若仍看不明或不满足时，贵方再提问，我方会尽量解答。”“贵方提的问题很重要，只不过该问题在我们讨论×问题时自然会自然解决，我建议我们双方记下××问题，在后面讨论×问题时再回答，好吗？”“不是我方不回答×问题，只是现在回答不如在讨论×问题时一并回答更容易、更节省时间。”

而下类说法就缺乏耐心：“贵方提的问题在我方提供的资料中明明写着，怎么贵方看也不看就提问呢？否则，我们提供的资料有什么用？”“贵方也太急了，慌什么嘛！这个问题在谈到×问题时自然会讲到。”

不烦对方重复，即平静对待对方重复提问及对对方的“啰嗦”。商业谈判中，由于翻译、技术复杂、思维方式

等因素均会产生对同一问题反复提问的情况。而这种重复因人而异，有的反映出是“啰嗦”，而有的反映出是“智慧”。对于“满意感”策略运用者而言，耐心不仅要应对“啰嗦”的重复，也要应对“智慧”的重复，方能达到效果。若运用时先区别“啰嗦”和“智慧”，就意味着在一种人身上失去该策略的效力。

(三) 案例

• 案例1.

8

日本某化学产品销售公司(以下称日方)与中国某进出口公司(以下称中方)在某几种化工产品上有进口合同，并有几年的交易历史。在1999年时，上海有一家化学产品的经销公司(以下称上海公司)欲与日方谈判，将原来的交易转到上海公司做。此消息传到中方，中方邀请了日方到中方公司会谈。日方利用其他业务机会顺访了中方公司。

中方业务人员从日方代表(一名负责该项业务的副科长)离开日本时起就一路电话追踪，对该代表在中国其他城市办完事到中方所在地的航班确定，均了如指掌。

日方代表到中方所在城市航班是晚8点以后才到，中方业务人员开车到机场去接，安排住宿，晚上还安排去宵夜。次日早上，派车接他到公司，业务部门总经理与他进行了会谈。

会谈中，部门总经理倾听了日方代表对当前与中方业务的看法。征求了日方对中方工作的意见。在证实上海公司的存在后，双方坦率地进行利弊的分析。至于结论，中方谈判代表请日方自己做。中方利用上午的谈判也充分介绍己方工作实力和态度。

中午，部门总经理安排公司领导宴请日方代表。席间，公司领导回顾了他带队去日方公司访问的情景及自此以后两个公司高级领导推动双方发展合作的过程。认为几年来略有成果，但离要求还差得远。日方代表汇报了他与中方业务人员的合作情况。公司领导肯定了日方代表所做的工作，又直率地提出了上海公司的问题。日方代表说：“上午已与业务部门进行了坦率深入地讨论，双方表现了友好诚恳的态度，贵公司的人员没有压我，反而让我自己做结论。对此，我很感动。现在，我向您表态，我公司领导强调推动贵我双方的合作，这是两个大公司之间的合作。”公司领导表示感谢日方的决定。同时，又强调：“推动和加强两个公司的合作是两个公司共同的战略利益，各级人员应积极贯彻。这次你的行为值得赞赏，我希望我的同事向你学习。”

结果，中方成功地避免了一次业务的流失。从其谈判组织看，采取的策略很明确：让对手满意。所以在接待上很周到，礼遇较高。谈判时表现了极大的理解和耐心，