

达成交易的

刘必荣◎著

完美谈判

刘必荣 谈判经典系列



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

完美谈判

达成交易的

为什么许多商业人士在谈判桌上横冲直撞，毫无斩获？为什么很多大的集团把谈判技巧的训练变成主管晋升的必修课程？谈判技巧已然成为职业人士的必备技能，无论是对内沟通，还是对外交流，都不可或缺。

然而，谈判不仅仅是沟通，它需要在职场的“食物链”里布局，去借力使力；也不单单是雄辩，辩论是“封他的口”，谈判是“赚他的心”。谈判是和对方一起决策的过程，是一种智慧和艺术。本书对谈判的全过程进行了详细的指导，告诉你如何检验谈判的筹码，如何做好谈判前的准备，如何选择合适的谈判时间和地点，如何组建谈判团队，上桌后如何出牌，如何和对方“推”、“挡”，如何说服对方，如何恰当收尾。同时，本书还对不当的谈判观念予以纠正，帮你树立正确的谈判意识。

学习本书，既可以掌握谈判各环节的技巧，还能把控谈判的节奏，获得谈判的主控权，争取谈判的双赢！

刘必荣

福建福州人，1957年生于台北，台湾地区最权威的谈判学专家，现任东吴大学政治系教授、和风谈判学院主持人。

台湾政治大学外交系学士、约翰·霍普金斯大学国际关系硕士、弗吉尼亚大学国际关系博士。

刘必荣研究谈判理论长达20余年，并长期致力于谈判观念与谈判艺术的推广。从1988年开始，他就在各大企业主持谈判研讨会，并为海基会、台湾地区政经部门定期讲授谈判技巧课程，受众数以万计。1990年，成立和风谈判学院，针对政府与企业界的需要，开设各种不同谈判讲座。同时出版《谈判》杂志，推动研究谈判技巧的风气。

刘必荣颇受两岸企业界人士的推崇，并且经常往来于新加坡、马来西亚等国家传道授艺，著有10余本谈判专著。很多知名企业都把刘教授的课程作为主管晋升的必修课程。

刘必荣服务过微软、摩托罗拉、IBM、惠普、戴尔、麦当劳、肯德基、统一集团、雅芳等众多知名企业。

《刘必荣谈判经典系列》包括：

《达成交易的完美谈判》

《高阶人士的商务谈判兵法》

《商务谈判演练篇》

《职业人士必备的谈判技能》

《中日韩三国的谈判哲学》

《攻守之道——谈判高手的100个锦囊》

策 划：博雅光华

责任编辑：董淑娟

征稿电话：010-82893507

投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

设 计：文品轩 设计
13126910155

这是台北“和风谈判学院”和北京大学出版社合作出版谈判系列丛书的第一本，后面还有五本书准备陆续出版，希望能为对谈判有兴趣的读者，提供一套最完整的谈判课程。

要读这本书之前，必须先问几个问题：“什么是谈判？”“为什么我们现在要学谈判？”“谁又需要学谈判？”

一提到谈判，很多人想到的就是双方剑拔弩张、兵戎相向，一副马上就要把对方吃进去的样子。就算不拔刀，至少也得吹胡子瞪眼一番。所以很多人跟我说：“老师，能不能不用‘谈判’这两个字？用‘协商’可不可以？”我说：“当然可以，事实上我们也常用‘研究研究’来取代‘谈判’啊！”

名词并不重要，叫合计、商量、研究、沟通，都可以，重要的是你必须知道你在做什么。谈判不是打仗，它只是一种和平解决问题的方式，是一个共同的决策过程。为什么要共同决策？因为今天碰到一个问题，你没办法单独解决，我也没办法单独解决，既不能耗着，又不希望谈崩，所以得想出一个建设性的方法，一起把问题解决掉，最好还能达到双赢的结果。所以，共同决策就是谈判。

谈判是一种化解冲突的艺术，也是一种开放性、不钻牛角

尖的思维方式。学过谈判的人，绝对不是伶牙俐齿、充满杀气的杀手；他应该是一团和气，笑脸迎人，充满阳光，乐于跟对方达成协议的高手。所以，“双赢”是谈判的最高境界。

可是，我们也不能那么天真，真以为双赢的结果会从天上掉下来。所以，我们还得学会布局，促使对方愿意跟我们双赢。这也是谈判与沟通的不同：谈判需要布局，而沟通不用。沟通只是技巧，谈判则是建筑在这个技巧上的谋略。学谈判的人一定要会沟通，但是会沟通的人不一定都会谈判。

谁又需要学谈判呢？

依据直觉，当然是公司的采购与业务。不管是买的还是卖的，谈判技巧都是必须掌握的基本功。但除此之外呢？处理客户抱怨的部门要不要学谈判？要。研发部门呢？材料博士和电机博士发生冲突时，是不是也要会协商？是。主管呢？承上启下之间，不管是和上司沟通，和下属沟通，还是和同级的其他部门主管沟通，是不是也要谈判？要。在家里呢？父母子女之间、夫妻之间、婆媳之间相处，也一样要会一点谈判的技巧，这样才能化解冲突。你总不能期待每个人的意见都一样，或者每个人都把不同的意见藏在心里吧？只要有不同意见，就需要通过谈判来调和。所以，谈判无所不在，每个人都需要学一点谈判技巧！

这里又带出另外一个问题：谈判有对内与对外之分。一般我们常说的商业谈判，属于对外谈判。公司里面，上司跟下属、部门与部门之间的协商，属于对内谈判。对外与对内谈判最大的不同，在于对外谈判是“有出口”的，是可以换人谈的（我跟你买东西，谈不拢，我跟别人买去！）；对内谈判则

是“没出口”的（你是业务部的，去财务部报账，财务不给你报，你总不能到别家公司财务部去报吧？），这种是封闭型的谈判，是没办法换人的。

因此对内谈判时，你所能使用的战术就受到了制约。有些战术你不能用，如果你斗胆使用了，以后大家在公司里就很难打交道了。所以相对来讲，对内谈判的难度比较高。在本系列谈判书中，有一本会专门谈到这一类的职场谈判。

除了“对内”“对外”的区分外，谈判还可以分成“分配型”与“整合型”两种。两个人分大饼，其中一个人多分一点，另外一人就少分一点，这是分配型谈判。买卖谈判就属于分配型谈判。分什么？分买方口袋里的钱。比如你是买方，你口袋里有1000元，我把一个400元的东西卖给你，就等于从你的口袋里分出来400元。

从事这种谈判时，我们一定要设法降低对方对谈判结果的期待：卖方要让买方相信他是不会降价的，所以买方不能期待交易之后口袋里会剩下超过600元；买方则要让卖方相信他是不会出价超过300元的，所以卖方不应对谈判结果有任何不切实际的期待。双方都想操纵对方的期待，谁胜谁败，就看谁的谈判技巧比较高明了。本书里面就会介绍操纵期待的基本谈判技巧。

至于整合型谈判，则是两人合作，共谋大业，共同成就一件事情。合伙投资就是这种类型的谈判。在从事这种谈判时，我们必须设法提高对方的期待。比如投资，我要人家把钱投给我，一定要告诉他：“大哥，你给我投资，很赚钱很赚钱！”我总不会告诉对方，给我投资不赚钱吧？那样，他干嘛跟我们

合伙？

整合型谈判和分配型谈判还有一个不同点，那就是分配型谈判是为了分配一个东西，分完就走。在分配时我们可能有冲突，分完就好了，所以分配型谈判是“离开”冲突的旧关系。这是“谈出去”。整合型谈判则是想成就合作的新关系。也就是说，本来我们没有关系，谈好之后，就会进入合作的新关系。所以，它是“谈进去”。

然而不管是进还是出，是对内还是对外，一些谈判的基本技巧都是一样的。这就是我们这本书所要讲的重点。

至于我为什么把我的谈判课程叫做“和风谈判课程”，这也有一定的因缘。我是1980年到美国念书的时候开始研究谈判的，1986年取得博士学位回台教书，两年以后，就应企业界的邀请，开始分一部分时间在校园外讲授谈判。

在企业界讲授谈判技巧是一种乐趣，而且可以让我有很多机会，拿业界实务与理论相互印证。我像一个辐辏点，通过学员的提问，我可以掌握许多业界的案例。比如，IT产业人士跟我讲的例子，我萃取之后，把精髓讲给传统产业的人士听；传统产业的人士给我的例子，我萃取之后转给金融业的学员；金融业的例子，我萃取以后转给服务业的学员，等等。这其实是一种知识管理的工作：我不断吸收西方最新的学术理论，灌溉给不同的产业，然后从它们那里汲取丰富的个案为养分，再回馈给不同产业，帮助它们经由异业的经验刺激，激荡出新的谈判智慧。这样一个良性循环，让大家都有所成长。

但在教学中，我也愈来愈发现东方与西方各有不足之处：纯西方的东西不“中国”，在运用上跟中国社会总觉脱节；但

纯中国的东西又没架构，每个人各凭本事，各说各话，很难有系统的传承。我们需要的是发展出一套课程，能把西方的正统理论，和东方的传统兵学智慧相结合，让东西方的智慧可以接轨。于是从1988年开始，我着手发展这套课程，希望它能成为华语世界的基本谈判课程。我也希望学过我们这套课程后，学员都能展现出东方智者的飘逸。不见得人人都能羽扇纶巾，但至少在谈笑之间，能展露出属于中国人的智慧。

我之所以把这套课程取名“和风”，有两个原因。

一是，我认为如果大家都学会了如何谈判，许多冲突就有机会像和风细雨一样轻松解决，社会也就可以吹起一股和煦春风。而这刚好也应和王羲之在《兰亭序》中表达的意境：“是日也，天朗气清，惠风和畅。”所以，我把这套课程取名为“和风谈判课程”。二是，来自易经的卦象“小畜”。小畜的卦象，本来就是风在天上走的样子。我们推广和平解决冲突的技巧，推广双赢的观念，就像让大地吹起一阵风。这个风不是大风，也会遭遇到一些挫折（所以不是“大畜”），但只要持之以恒，还是会有一些效果。

20年来，我上课的地方包括中国、马来西亚、新加坡、泰国，在海峡两岸都培养出了一批讲师团队，我们一起授课，也出了十三本谈判书，一阵“和风”应该已经慢慢开始吹起。知识分子所能做的，不也正是这些吗？在这时候，北京大学出版社愿意出版这一套《刘必荣谈判经典系列》丛书，我觉得非常有意义，也很兴奋。这套书出齐之后，将是我系列谈判书中最完整的一套。更重要的是，它是从我的上课光盘中整理而来，所以应该是最没有进入障碍的书，能让读者快速进入研究

谈判的领域。

丛书编辑董淑娟小姐耐心听完我的光盘，并且细心记录成书，是本系列能够问世的最大功臣。我感谢淑娟的付出，也希望你能喜欢这本书。当然，读者对书中内容的所有指责，还是一概由本人承担。

最后我还是要赘言一句：要学会谈判，不能光靠听一次演讲。那只是在你身上染个色，洗一下就褪了。我们要做的，是要把颜色“沁”到你骨子里，也就是说，谈判的思维方式必须深植你的心中，跟你一起呼吸，才会有用。怎么做才能达到这种境界？多读书，多看案例，多演练，多分析。这也是为什么我们要把这套书做成一个系列的原因——让你可以慢慢读，慢慢沉淀，然后一本一本消化。

欢迎你从这里开始，进入研究谈判的殿堂！

刘必荣

2007年9月于台北

序 / I

第一章 | 检验谈判的筹码

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。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。

一、谈判的本质是实力的角逐，还是心理的较量 / 3

二、角力——谈判中的八个重要筹码 / 4

- (一) 能惩罚他吗 / 5
- (二) 有东西赏吗 / 9
- (三) 有退路吗 / 15
- (四) 有时间熬吗 / 16
- (五) 有法律可借力使力吗 / 17
- (六) 有专业知识吗 / 18
- (七) 能暂时糊弄他吗 / 20
- (八) 敢耍无赖拒不让步吗 / 21

三、筹码的博弈 / 23

- (一) 每一个时代所需要的东西不一样 / 23

- (二) 每一个社会所需要的东西也不同 / 25
- (三) 你拥有对方想要的金钱与物质吗 / 26
- (四) 你拥有对方想要的行为吗 / 26
- (五) 你的能力有展现的记录吗 / 28
- (六) 对方相信你拥有吗 / 29

第一章 | 准备谈判的七大要件

如何准备谈判，不同行业会有不同细节要求。但是下面七个要件，是你一定要会的。

一、处理好你的关系 / 37

- (一) 中国人处理关系的思维方式 / 37
- (二) 想办法简化你的交情 / 39
- (三) 对内跟对外谈判的战术使用各有不同 / 40
- (四) 用让步“养”关系 / 41
- (五) 用分享资讯与研究成果“养”关系 / 41

二、选择合适的沟通渠道 / 42

- (一) 面对面 > 打电话 > 写信 / 43
- (二) 写信沟通的适用情境 / 46
- (三) 如何约对方面对面沟通 / 47
- (四) 打电话沟通的技巧 / 51

三、分清利益层次，把握谈判结果 / 53

- (一) 利益的三个层次——Must、Want、Give / 53
- (二) 谈判的五个结果——赢、和、输、破、拖 / 54

四、让你的要求具有正当性 / 56

- (一) 要求要用柱子来支撑 / 56

(二) 谈判之道 = 捭阖之术 / 58

五、方案要为利益服务 / 63

六、谈判结束前要对方一个承诺 / 65

七、找好退路 / 65

第三章 | 谈判的结构安排

A 和 B 在谈判，他们是在一个框里面进行，这个框跟谈判桌上的东西没有关系，可是它处理得好还是不好，却能影响到谈判进展的顺利与否。

一、谈判的实质结构 / 71

(一) 选择合适的场地 / 71

(二) 找准你的座位 / 79

(三) 多渠道沟通 / 87

(四) 把握谈判的期限 / 91

二、谈判队伍的人员组成 / 92

(一) 金字塔阵形 / 92

(二) 要有一个观察者 / 93

(三) 如何叫停 / 94

(四) 如何找破绽 / 95

三、如何出牌——水平谈判还是垂直谈判 / 96

第四章 | 谈判桌上的说服技巧

上谈判桌以前我们谈实力，开始上桌以后就要谈心理。我们上桌后的第一件事情就是给对方一个资讯，改变他的价值观，这就叫做说服。

一、谈判中的心理分析 / 105

(一) 谈判无处不在 / 105

(二) 双人单面向买卖中的七个谈判模型 / 106

二、谈判场合不同，说服效果不同 / 109

三、把控好说服的航船 / 110

(一) 看清水的流向，找到合适你的船 / 110

(二) 船上载的是什么信息 / 111

(三) 明确信息的顺序 / 128

第五章 | 投石问路——谈判桌上推的功夫

假设说服工作成功，重叠区扩大了，谈判成功的机会就增加了。可是，买方还是不知道卖方的下限在哪里，卖方也不知道买方的上限在哪里。这时，我们就要推推看，去试探对方的底线。

一、什么叫做“推” / 137

二、推的时候如何出牌 / 141

(一) 硬出牌——提出我想要的 / 141

- (二) 软出牌——提出我认为对方会接受的 / 145
- (三) 架起柱子——提出有客观原则支持的 / 149
- (四) 诱敌深入——提出对方肯定不会拒绝的 / 155
- (五) 引爆冲突，先破后立——提出对方肯定会拒绝的 / 161

第六章 | 坚守阵地——谈判桌上挡的功夫

我们在谈判桌上通常都会根据不同议题推推看，看你有什么反应。如果我是被推的一方呢？我就挡挡看，看你是真要还要假要。所以，在推挡之间就有了好几种模型。

一、五种推挡模型 / 169

二、守住底线 / 175

三、让步的艺术——让步三原则 / 176

(一) 幅度递减 / 176

(二) 次数少 / 178

(三) 速度慢 / 178

四、锁住立场的六大方法 / 179

(一) 民意 / 179

(二) 白纸黑字 / 180

(三) 第三者 / 181

(四) 没有能力 / 182

(五) 伤害自己 / 183

(六) 专业知识 / 183

五、成功解套的六把钥匙 / 184

(一) 民意怎么解套 / 184

(二) 白纸黑字怎么解套 / 184

(三) 第三者怎么解套 / 184

(四) 没有能力怎么解套 / 184

(五) 伤害自己怎么解套 / 185

(六) 专业知识怎么解套 / 185

(七) 什么东西不能解套 / 185

六、谈判时要抓的四个要件 / 188

第七章 | 谈判的收尾与解题

有的时候，谈判谈着谈着会突然卡住，好像火车开到沙滩里面一样，走不动了。怎么办呢？

一、突然让步 / 195

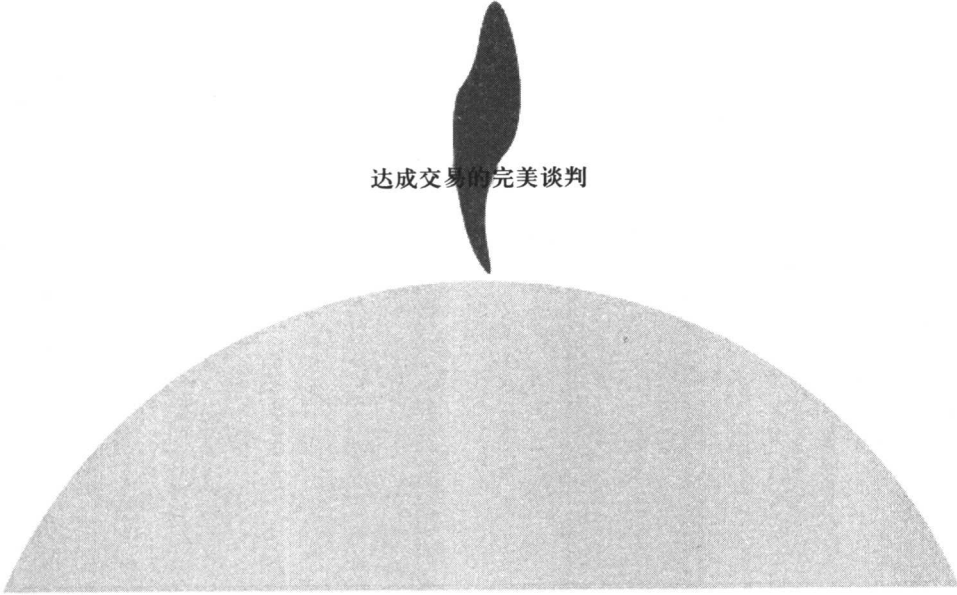
二、四种解题模型 / 196

三、收尾的推拉之势 / 202

(一) 推——给对方一个期限或者预警 / 202

(二) 拉——给对方一个期待、诱因 / 203

(三) 收尾的要点 / 204



达成交易的完美谈判

第一章 检验谈判的筹码

