

· 一卷在手 · 百术在胸 ·
· 谋事有术 · 成事在人 ·

主编 吴绪彬

丛百 书术

吴兆礼 周桂华 吴崎 编著

谈判致胜100术

中国国际广播出版社

谈判致胜 100 术

吴兆礼
周桂华 编著
吴 崎

中国国际广播出版社

责任编辑:徐新民

装帧设计:李士英

版式设计:周 迅

图书在版编目(CIP)数据

谈判致胜 100 术/吴兆礼等编著. —北京:中国国际广播出版社,1997. 9

(百术丛书;第3辑)

ISBN 7-5078-1467-X

I. 谈… I. 吴… III. 谈判—方法—通俗读物
N. C912. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01780 号

· 百术丛书 ·

谈判致胜 100 术

吴兆礼 周桂华 吴崎 编著

中国国际广播出版社出版发行

(北京复兴门外广播电影电视部内 邮编:100866)

新华书店经销

北京久恒文化科技公司激光照排

中国人民警官大学印刷厂印刷

787×1092 32 开本 7.25 印张 163 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

印数:3000 册

ISBN 7-5078-1467-X/Z · 297 定价:12.00 元

《百术丛书》编委会名单

主 编:吴绪彬

副主编:陆平阳

编 委:(按姓氏笔画顺序)

李 镇 李士英 李晓琤

吴绪彬 杨君游 陆平阳

何宗思 郝义占 徐新民

满福玺

第三辑

执行主编:徐新民

目 录

熟悉对方	明确步骤	(1)
巧言巧语	动之以情	(3)
似低姿态	实高回报	(5)
用心交谈	结交朋友	(7)
把握底牌	游刃有余	(9)
保守秘密	一致对外	(11)
谈判之母	源于需求	(14)
克制情感	理智行事	(16)
巧用媒体	勿需亲临	(18)
拖延时间	消耗对方	(20)
坚实后盾	质优价廉	(22)
以静制动	把握时机	(25)
忍气吞声	超然处之	(27)
旁敲侧击	激将自尊	(29)
施加压力	吊其胃口	(30)
自作主张	丢失香港	(32)
求同存异	善于采纳	(35)
买方艺术	真的没钱	(37)
让步种种	殊途同归	(39)

战术策略	奥妙无穷	(41)
赢得尊重	树立威信	(43)
怯场有因	克服有道	(46)
无理刁难	还以颜色	(48)
精诚所至	金石为开	(50)
先发制人	接触实质	(52)
后发制人	分化瓦解	(54)
学会倾听	留神观察	(57)
围绕主题	说理有力	(59)
时间陷阱	慧眼识别	(61)
软硬兼施	强缓相济	(63)
卖方策略	质价并论	(65)
后退犹进	坦诚相见	(68)
幽默艺术	妙语连珠	(70)
保持冷静	争取突破	(72)
语言艺术	魅力超凡	(75)
准备周密	占据主动	(77)
投其所好	操纵对方	(79)
积极主动	立场鲜明	(81)
巧妙否定	慎说不字	(83)
轻重缓急	了然于心	(85)
察颜观色	后下定论	(87)
识别谎言	夸张有道	(89)
静待战机	反守为攻	(91)
铺垫设伏	引君入瓮	(93)
假痴不癫	巧慑对方	(95)
先天缺憾	不亢不卑	(97)

通知可行	协商更妙	(99)
引申歪理	不辩自明	(102)
直言利益	婉言弊害	(103)
先易后难	步步为营	(106)
强调互利	恩威并施	(108)
设身处地	晓之以利	(111)
多言事实	少说空话	(113)
拖延是假	寻机是真	(115)
异性交锋	防美人计	(117)
供求不同	策略各异	(119)
思维敏捷	立场坚定	(121)
围魏救赵	避实就虚	(124)
求同存异	开诚布公	(126)
尊重对手	赢得信赖	(128)
买卖不成	仁义犹在	(130)
双向思维	安全使者	(132)
因敌取资	蓄势待发	(134)
底牌非底	原则相对	(137)
硬来软挡	软来硬囤	(139)
客观标准	公正科学	(142)
奇智邪谋	谈判利剑	(144)
巧装糊涂	误解有术	(146)
既成事实	重在实后	(148)
创造环境	谋求成功	(150)
无理索赔	还以证据	(152)
针锋相对	各有利弊	(154)
出奇制胜	扭转乾坤	(156)

出其不意	攻其不备·····	(158)
最后通牒	一撒手锏·····	(160)
故意言他	移开焦点·····	(163)
权力有限	耐心有限·····	(165)
恰如其分	无声策略·····	(167)
角色转换	反主为客·····	(169)
闲话不闲	妙在调谐·····	(171)
谈判方式	合理运用·····	(173)
基本观念	谈判必备·····	(176)
专业知识	精良武器·····	(178)
谈判之道	先服人心·····	(180)
面对通牒	破解有道·····	(183)
欲速不达	借水行舟·····	(185)
提问有别	审慎用之·····	(187)
内部引导	目标明确·····	(190)
白马非马	界定明确·····	(192)
字斟句酌	一字千金·····	(194)
集体优势	车轮战术·····	(197)
退一进二	反客为主·····	(199)
针对利益	而非立场·····	(201)
设定目标	规定界限·····	(204)
观察对手	确其性格·····	(206)
抓住本质	善于概括·····	(208)
声东击西	闪避有术·····	(210)
做戏道具	最优电话·····	(212)
识别诡辩	加强防护·····	(214)
真诚道歉	名利双收·····	(217)

○ 熟悉对方 明确步骤

谈判步骤，即谈判过程，包括以下几个阶段：侦查对手、准备协议、进行磋商、小结得失、再度磋商、达成协议等。

侦查对手，指交易各方的谈判人员在接到明确的任务后相互寻找和了解，为下一步骤准备协议搜集资料。这一步骤大多伴随着书面信函的往来、人员的交往、技术交流、专家互访或现场参观。这种侦查的结果，对于合作的议项而言，是指各方议定的各种经济、技术指标；对于买卖议项而言，是指卖方的报价（即报盘）和买方的询价；而对于服务类的议项而言，则是指服务结果。侦查对手，可以了解对方，搜集情报，做好谈判前的充分准备。

在谈判者接受了谈判任务后，谈判双方可以互交朋友，谈判对手之间所以交朋友，是为了搜集更多的情报。通过与谈判对手的语言沟通、感情交流，可以或多或少地搜集一些谈判对手的个人资料，甚至谈判对手的所有背景资料。当然，这种侦查是在不违背原则的情况下，可以直接或间接地进行。直接进行多发生在有过交往的老客户，因为熟悉，对方的顾虑不会太多；而间接侦查则较多发生在新客户。在间接侦查中，尤其注意一点，那就是不能让谈判对手知道你正在设法了解他，那样会造成他的抵触情绪。

准备协议是谈判的基础。准备协议包括谈判双方的情况背景与谈判的步骤两部分。若准备不充分，谈判中就很难有力地控制局面，当然也缺乏主动权。在这阶段，应持客观态度，保证拥有资料的客观性分析评价和资料的统一性；准备谈判方案时“以我为中心”的自我性；谈判礼貌与公正的兼容性等。

进行磋商，是真正的短兵相接。

谈判双方要全面确认一下各自的位置，只有目标明确了，讨价才是有的放矢，还价才会缩小差距，以求减少反复，力求一步到位。拉锯式的讨价还价会使协议的达成有一定困难。但是在僵持不下的尴尬局面下，在不损害自身利益的前提下采取一些妥协措施，会使谈判进程变得柳暗花明。当然，谈判老手都是在最后不得已的情况下才做出妥协举动的。

谈判进行到这个阶段，谈判者有必要小结一下得失。确定下一步工作目标，力争使复杂的谈判形势明朗化。小结得失应及时、准确，以便双方都可以看到症结之所在。

再度磋商是指经过小结后，双方再次展开的谈判行动。因为它是前期谈判的深入，自然更紧张、更扣人心弦。在此阶段，应主要把握好整体进度与单项进度的界限，了解对手真正的立场以调整自我的最后方案。

达成协议是谈判的最后阶段，也是一项交易谈判的结束。在此阶段通常有下面三种形式：

一、所有的分歧取消，谈判双方达成共识，交易以双方都基本满意而成交；

二、谈判双方的分歧没有磋商的余地，各自的根本利益冲突没有解决的途径，致使谈判陷入僵局而破裂；

三、分歧尚存，双方约定或单方要求暂时终结正在进行的谈判而成为有期约或无期约的终结谈判。

熟悉了解谈判步骤，对于谈判而言是至关重要的，只有这样，才能掌握主动，争取最大限度地满足己方的利益。正所谓“知彼知己，百战不殆”。

○ 巧言巧语 动之以情

“花言巧语”是贬义词，但对于谈判者而言，巧妙地运用巧言巧语，则另当别论了。

一对新婚夫妇度蜜月到了北京，他们来到一个售报点，售报老人递给他们一张旅游图，可是非常不巧，他们没有零钱，只好递过一张百元钞票。老人显得不高兴了，说他的生意不是在这个客流高峰时间给人换零钱的。很显然，老人不愿意花有效的时间去找零钱而耽误更多的顾客。

面对这种情况，新郎有点手足无措了，可是新娘却非常的聪明，她马上微笑着向售报老人绘声绘色描述自己对北京的向往及久闻北京人的好客云云。最后，老人非常慷慨地把手一挥，说：“拿去吧！年轻人，祝你们在北京玩得快乐。”

显然，这种谈判很简单，甚至算不上真正的谈判，但却深藏着谈判的哲理。

下一个例子很有趣。一个研究谈判策略的专家，却遇到一个更高明的谈判对手——菲律宾卖小帆船的小女孩。一天傍晚，他在海滩上漫无目的地散步，这时，有一个小女孩走了过来，手

中拿着一个用贝壳粘成的小帆船，很漂亮。她用非常动听的中国话说：“先生，买一个做纪念好吗？才 500 元。”可以坦率地说，他根本不想买。于是向那小女孩摆了摆手就径直走开。

走了一段路，听到背后有脚步声，原来她一直跟着他。她看到他回头，说到：“400 元，先生！”他有点不耐烦，开始加快了脚步，但是她紧跟着一步不落，“先生，300 元……200 元……”，他穿过几排乘凉的小亭，希望把她甩在后面，但是刚刚坐到长椅上，就听到轻快的脚步声和喘息的说话声了，“先生，50 元！”此时，他非常生气，可是当他看到她诚恳的面孔，语气自然软了下来，对她说：“我不买，真的，我不买！”“好吧，先生，算你 20 元”，“噢？！20 元？！”500 元至 20 元的巨幅落差吸引了他。他拿过小帆船，那种小船真的不错，做工很精细。“先生，你是第一次来这里吗？这里的风景很好，尤其这海滩，到了晚上，景致最美了。先生，中国人最善良，我爷爷是中国人，我也算中国人是吧！先生，我非常想去中国，等到我有钱的时候，一定到我的故乡中国去，听说中国有长城……”他给了小女孩 20 元钱，她兴高采烈地走了。回到驻地，得知同伴只花 5 元钱买了一个同样的小帆船，陡然有一种被愚弄的感觉。

小女孩是一个胜利者，她用巧言巧语，打动了谈判专家的心，又利用价格的大幅度下落吸引他，从而使他束手就擒。

两则例子相通之处是，她们都使用语言巧妙动之以情，这种策略之所以奏效，不仅仅是由于所有的语言，更主要的是它满足了人们的某种心理。

○ 似低姿态 实高回报

在谈判中，卖主常以较低的价格与买主达成协议，而买主也非常愿意选择报价较低的卖主。但卖主也不是傻瓜，在买卖合同的背后，通常会有额外的附加条件，如技术咨询、零配件的独家供应、运输、安装费用的承担等。作为买方，需时刻提醒自己——最低报价的背后有什么附加条件，扣除附加条件后，的报价还是否最低。

有资料载：美国芝加哥的大都会酒店以一美元的价格出售。这是一套十几层高共三百余房间的庞大建筑，始建于本世纪之初，地处芝加哥市面，位置极佳。在 20 年代初，意大利后裔卡邦租用两层作为黑手党活动的总部，更使酒店远近闻名，只是后来卡邦病死，黑手党开始没落，大都会酒店也伴之萧条。90 年代初，闻传大都会酒店内有宝藏，经过官方搜寻挖掘后，只找到一堆毛骨悚然的尸骸，这使大都会酒店的色彩更加神秘，并且愈传愈甚，官方在不得已的情况下查封了酒店，不准游人入内，并且列为古迹不准拆除。

1992 年，官方登出广告，宣称大都会酒店出售，而且售价低得令人住疑——1 美元！然而更奇怪的事还在后面——广告登出至今，售价 1 美元的大酒店无人问津。

大酒店的售价为 1 美元当然不是笑话，但是根据美国有关

法律，这类建筑不能拆除，只能在买方购入一年内将其翻新、重建，并且必须使用5年以上方可转让。试问，如果买方只看到眼前的利益——花1美元买下大都会酒店，那么他必须在一年内将酒店翻新重建。尽管聪明的卖方摆出了极低的姿态以吸引买主。但是对于一个十几层高的三百余房间的大规模建筑，没有上亿元的经济实力做后盾是办不到的。

在中国的东北，有个私营企业家叫高莫有，他的企业是一步一步滚雪球式发展起来的。创业之初，是个只有十几人的小作坊，产品品种单一，经济实力弱，所有产品几乎都摆在公路边上，并且同类企业相当多，企业间的竞争非常激烈。这时，他想出了一个方法——做块路牌广告，上面标出产品的最低价格——2元人民币，但当时产品的成本就已接近4元钱。

这个方法还真的见效，客户蜂拥而至。当买主来到经理室购买时，他才说2元钱的产品是次品，质量达不到要求。如果对方想要这种产品也可以，只是货源不多，数量有限，而好的产品则质量上乘，货源充足，并且价格不高——6元人民币，每当买主听完他的一番解释，又到现场比较一下2元与6元产品间的质量差异，买主大多选择了质好的产品。

虽然这种交易方法有点不合常理，但在某种条件下也是可行的，关键是用这种方法招来客户。如果没有交易对象，恐怕有再好的产品也销不出去。用低姿态——2元售价，抛砖引玉吸引买主。这只是策略问题。

建国初期，我国的钢铁冶炼水平是落后的，需从友好国家引进一批设备。当时许多国家派人来华进行洽谈，各国对设备的报价不一。但作为引进国的中国，首先考虑的是同等技术水平的设备价格的高低。其中某个国家的报价很低，很快把中方人员打动了。但中方谈判代表在具体分析之后才知道，这种设

备体积庞大，重量超常，设备运输不便，需增加不少额外开支，支出折合到设备价格中，实价高于报价。在权衡他国的设备报价后，最终还是选择了另一国的设备。

在谈判中，该国使用的是低姿态策略。卖方的低姿态应该引起买方的注意，不要贪小利而吃大亏。同样，买方的低姿态也应引起卖方的戒备，如口头承诺的数量是否可信，交易达成后对交货产品是否更挑剔等，这些都应达成书面协议，签定具有法律效力的合同。

○ 用心交谈 结交朋友

生活离不开各种各样的谈判。大至国与国之间的首脑会晤，小至自由市场的讨价还价，可以说，交易谈判无时不在、无地不在。

国际间的重要经济问题、政治问题、和平条约、领土争端等有关国家形象、国家主权、声誉等重大问题的谈判，多是针锋相对、寸步不让；但自由市场上的讨价还价，则多是缓和的，并不尖锐。有时不但没有争执，反而是以朋友相待，用心交谈，最终达成协议。

一位中国游客的土耳其见闻，使我对用心做生意有了感性认识。他傍晚坐在街边的长椅上乘凉。刚摸出一根香烟，啪，一只点了火的打火机递了过来，站在他侧面的是一位很绅士的老先生。老人弯着腰，脸上挂着笑，“日本人？”点着了烟，他用日语

问。“韩国人？”他又用朝鲜话问。在这位中国游客否认之后，他恍然大悟地叫了一声：“噢！中国人！中国朋友！”用的是标准的中国普通话。游客不禁笑了。他们谈了许多。随着谈话的深入，老人告诉他，他名叫巴特尔，71年前，他出生在芬兰，年轻时投身于荷兰皇家航空兵部队，第二次世界大战时曾亲率机组翱翔蓝天，战后供职于某一民用航空公司，退休后来到了土耳其，和经商的儿子住在一起。儿子、儿媳、孙子、孙女，祖孙三代其乐融融，然后，老人手指大箱子说：“我现在是香烟售卖大师。”他打开箱子，里面全是五颜六色的香烟，他指着中国的名牌香烟“红双喜”、“大中华”说：“我卖上千种香烟，这些烟产自世界上150多个国家和地区，我的烟箱就是博物馆，我不开商店，这就是我的烟草进出口公司，也是超级商场和博览中心。”

巴特尔慈祥地抚摸着箱子说：“它使我结交了成千上万的朋友，中国的、日本的，亚洲的、美洲的，男的、女的，黑人、白人，我们是朋友，我们分享谈话的愉快，我们相互走进心中。”“有时语言不能沟通，我们就用手势甚至眼睛来交谈，而有时是用心在交谈。啊！朋友多了，真好！他们让我了解了世界，也使我的晚年充满了愉悦。年轻人，你看我说得太多了是不？！好吧！不说了，你是买‘大中华’还是‘555’？”老人不失时机地做起了他的生意。

此时的他，没有勇气也没有理由拒绝善良唠叨的老人，自然而然地买了一包香烟，尽管自己现在并不缺少它。他问老人卖香烟收入多少，老人的回答使他由衷地佩服他的推销术。“友谊带来的喜悦和淡泊带来的幸福，已足够我享受一生了！”

土耳其老人的生意非常红火。卖香烟是小本经营，他几乎不用费什么口舌就能把香烟卖出去。但他却说出那么多让你听后感到无比融洽的话，让你觉得这不是卖东西，而是让你走进他的人生，走进他的“故事”，去体验他生活的乐趣，老人的高明之处

在于：看似非常简单的会话，却把你当成真正的朋友，用心去打动对方，甚至要对方为自己的“故事”，更确切地说是友谊，感动得流下泪来，这个时候，不管你的心态如何，当老人问你买什么牌子的香烟时，是怎么也说不出“不”字的。因为，在他的友谊感动下，你的心里根本就没有“不”字存在。

可见，交易谈判的场面千差万别，用心去和对方交谈，也许算是高明中最高明的谈判术了。

○ 把握底牌 游刃有余

在谈判中，保护自身的利益并非难事。然而，为了达成对自己最有利的协议，将手中底牌作最大限度地利用，却并非易事。

缺乏谈判经验的人一般会认为谈判太乏味、单调，而场面火药味太浓，因而对谈判抱着无所谓的态度；谈成也好，不谈成也罢，谈判的成败对自己影响不大，因而不必担心谈判过程和结果受经济实力、政治背景、体质条件、社会关系网等因素的约束。这就是所谓的“谈判破裂无所谓心理”。通常，谁持有这种态度，谁便会在谈判中占有绝对的优势，当然，有时这种心理也会导致对方利益不能保证而使谈判未果。

记得去年春节，在美国佛罗里达攻读博士学位的李达回国，他讲了一个非常有趣的事，是关于他在美国买车的经历。