

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

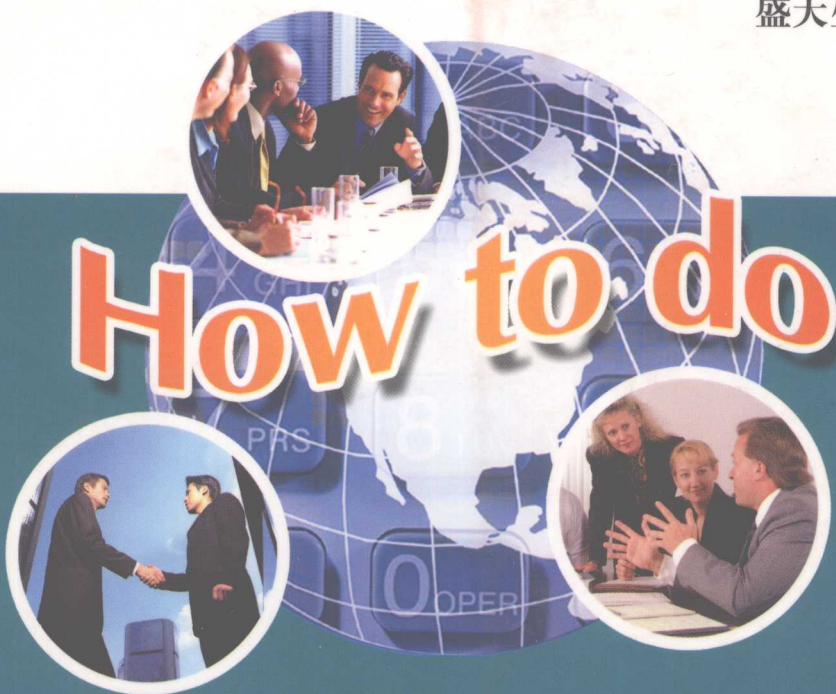
通用技能类 110

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何实现成功谈判

盛大生 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

通用技能类 110

职业经理人十万个怎么办

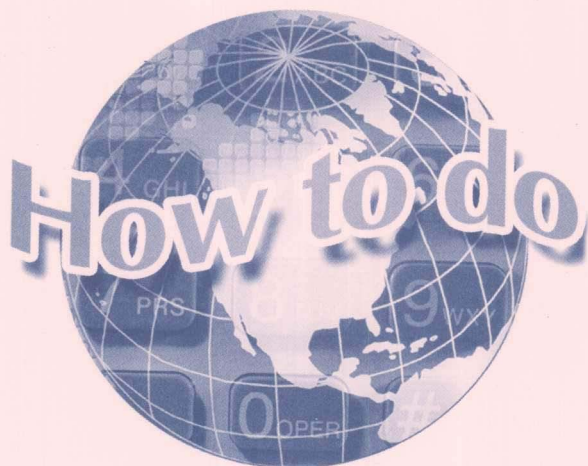
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何实现成功谈判

盛大生 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何实现成功谈判/盛大生编著. —北京: 北京大学出版社, 2004.1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06782-8

I. 如… II. 盛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097953 号

书 名: 如何实现成功谈判

著作责任者: 盛大生 编 著

责任编辑: 王海英 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06782-8/F · 0735

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 183 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 30.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

肖虹 王海英 里启亚 虞正逸

孙卫珏 张春林

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

序

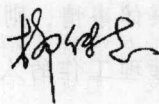
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司涌入中国,国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比,国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验,全方位实现管理规范化与科学化,提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争,就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐,全面更新自己的知识与技能。事实证明,只有持续的学习与培训,不断增强自身的职业化、专业化程度,方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书,在帮助解决企业管理实际问题的同时,又能促进经理人职业素养的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展,还是对经理人群体的健康成长,乃至对促进中国管理科学的发展,无疑具有积极的意义。

基于此,北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**: “小看板”是技能描述的补充说明, 包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板, 您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**: “提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项, 相当于忠告或注意事项。

* **小词典**: “小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典, 您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**: “牢记要点”是技能描述中重点知识的概括, 语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**: “实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”, 您可以了解众多知名企业的操作实践, 从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**: “实践练习”是有针对性的练习题, 用于检验学习效果, 并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块, 巩固刚学过的知识, 并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**: 通过“向您推荐”, 读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等), 从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习中, 最大限度地发挥作用, 我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理, 但却对如何正确处理没把握时, 请您查阅参考本丛书中的相应技能描述, 进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯, 自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点, 以作为自己在某一时段内的学习资源, 从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

不论工作或在家，每个人都会碰到协议或谈判的情况，因此，谈判无所不在。它是一种生活、一种思考，甚至是一门艺术。对身处飞速发展时代的现代人而言，有效的谈判是处理复杂问题最简单的方法，真正的谈判高手往往能突破困境，作出妥协，达成双赢。在企业运转过程中，举凡采购议价、业务促成、合约签订以及劳资协商等等成败的关键都取决于谈判。

本书大致可分为四部分，从谈判的准备开始，以谈判的基本原则、策略和技巧为重点，之后介绍了谈判中语言的运用，最后以谈判的礼节及不同国家地区谈判的差异结束。

在本书的第一部分，我们不仅向您介绍了如何设定谈判目标，如何选择谈判时间、地点，还向您介绍了谈判中的自我评估、对对手的评价以及谈判的可行性分析，同时还向您阐述了谈判中心理准备的重要性。在谈判中，有无准备影响至关重要，兵法曰：“有备无患”。准备是把自己的优势充分发挥出来并且尽量避开对方优势的关键前提和关键所在，通过本部分的介绍，相信您可以明白哪些是问题关键所在，哪些是需要有意避开的，从而能够在谈判中做到胸有成竹，无往而不胜。

在本书的第二部分，我们向您介绍了谈判的基本原则、策略和技巧。这部分在全书中是重点所在，集中向您介绍了谈判中的各种原则，以及如何在谈判实践中更好地遵守和运用这些原则，以求在平等互利的基础上，在法律允许的范围内，将双方的共同利益充分发挥出来，以达成双赢的谈判目标；同时，在这部分中也向您介绍了各种谈判策略，让您初步了解到“兵无常势，水无常形”的道理，从而在谈判中可以因时、因地用谋，突破常规限制而寻找到适合每个谈判的策略；当然，我们也将向您介绍谈判的技巧，以及如何发展这些技巧。您只有掌握了这些谈判技巧，

才有机会争取到成功的谈判结果。

在本书的第三部分，主要向您介绍了谈判中语言的运用。我们不仅向您介绍了如何在谈判中向对方提问、如何答复对方，也向您介绍了如何克服沟通中的障碍、如何在谈判中准确运用语言，以及如何在谈判中维护对方的自尊。

本书以谈判中的礼节及同各国谈判的差异结束。在最后这一部分中，您不仅能够了解到谈判的待人接物、谈判过程的礼节，还能了解到签字仪式上的礼节、宴请的礼节。

在本书中，您将会看到一些简明扼要的技能描述和有意义的实践练习。在运用要点化的技能描述告诉您该怎样一步一步的制定并实施您的计划和方案的同时，也给您提供了一些有价值的练习，让您可以在运用知识的同时更深层次的理解和把握这些知识。同时，作为本书的最后一章，我们向您简单介绍了该如何面对几个主要国家和地区的谈判对手。通过这一部分的学习，您将会增加一些其他国家地区商人品性的知识，了解民族文化在谈判中的作用，并学会处理同其他国家地区谈判的一些问题。

如果您坚持读完本书，相信您可以拥有谈判的基本常识和经验积累，并有助于您在以后的工作中更深层次地理解和掌握谈判的技巧。

如果再经过适当的练习，我们相信您一定会成为一名有胆识、有魅力、有魄力的谈判高手；相信您一定可以掌握更高的谈判艺术，从而可以在谈判中以最小的代价换来最大的收益；也相信您可以不断吸取古今中外的成功经验，将其应用于日常生活之中，并施行于权力角逐之间，成为生活中的成功者。

古人云：“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。”虽然本书并不能直接提供给您解决某个具体问题的方法，但本书可以告诉您解决问题的原则和技巧，让您在谈判中可以有所借鉴；虽然本书并不足够让您成为一个谈判专家，但是本书会是一架云梯，沿着它的方向，只要您奋力攀登，不断地吸取新的知识，就一定会成为成功的谈判者和生活中的强者。

目 录

CONTENTS

第一章

谈判的准备工作 1

- 技能点 1: 如何在谈判中做到有备无患 2
- 技能点 2: 如何确定谈判目标 5
- 技能点 3: 如何分析谈判对象 9
- 技能点 4: 如何选择谈判时间 13
- 技能点 5: 如何进行自我评估 16
- 技能点 6: 如何组建谈判小组 18
- 技能点 7: 如何进行谈判的可行性分析 21
- 技能点 8: 如何考虑谈判双方的权限 25
- 技能点 9: 如何做好谈判前的心理准备 28

第二章

谈判的基本原则 31

- 技能点 1: 如何在谈判中遵循合法原则 32
- 技能点 2: 如何在谈判中做到双赢 35
- 技能点 3: 如何在谈判中遵循平等互利的原则 40
- 技能点 4: 如何在谈判中做到求同存异 42
- 技能点 5: 如何做到谈判以诚信为本 46
- 技能点 6: 如何追求谈判的时机 49

第三章

谈判的策略 53

- 技能点 1: 如何选择谈判策略 54

第四章

- ◎ 技能点 2: 如何在谈判中迷惑对手 58
- ◎ 技能点 3: 如何运用以静制动策略 62
- ◎ 技能点 4: 如何运用侧面突破策略 65
- ◎ 技能点 5: 如何转移对手注意力 67
- ◎ 技能点 6: 如何运用软硬兼施策略 70
- ◎ 技能点 7: 如何运用蚕食策略 73
- ◎ 技能点 8: 如何运用破釜沉舟策略 76
- ◎ 技能点 9: 如何运用最后期限策略 79
- ◎ 技能点 10: 如何运用吹毛求疵策略 82
- ◎ 技能点 11: 如何运用强硬威胁策略 85

谈判的技巧 89

- ◎ 技能点 1: 如何在谈判中防守 90
- ◎ 技能点 2: 如何在谈判中说服对手 93
- ◎ 技能点 3: 如何在谈判中巧妙运用电话 96
- ◎ 技能点 4: 如何在谈判中示弱求胜 100
- ◎ 技能点 5: 如何在谈判中聆听 103
- ◎ 技能点 6: 如何在谈判中妥协 107
- ◎ 技能点 7: 如何应对谈判中的逆境 111
- ◎ 技能点 8: 如何在谈判中保持理性 115
- ◎ 技能点 9: 如何在谈判中造势 118
- ◎ 技能点 10: 如何应付对方的浑水摸鱼 120
- ◎ 技能点 11: 如何处理将错就错 122
- ◎ 技能点 12: 如何结束谈判 124

第五章

谈判的语言 129

- ◎ 技能点 1: 如何在谈判中运用肢体语言 130

第六章

- ◎ 技能点 2: 如何在谈判中向对方质疑 133
- ◎ 技能点 3: 如何在谈判中妙答问题 136
- ◎ 技能点 4: 如何在谈判中运用幽默的力量 139
- ◎ 技能点 5: 如何克服沟通的障碍 142
- ◎ 技能点 6: 如何克服语言表达的禁忌 145

谈判的礼节 149

- ◎ 技能点 1: 如何掌握礼仪的基本原则 150
- ◎ 技能点 2: 如何注意服饰的礼仪 152
- ◎ 技能点 3: 如何打招呼 156
- ◎ 技能点 4: 如何在见面时做到有礼有节 158
- ◎ 技能点 5: 如何在谈判过程中保持礼节 162
- ◎ 技能点 6: 如何在宴请时保持礼节 165
- ◎ 技能点 7: 如何在迎送时保持礼节 168
- ◎ 技能点 8: 如何在签字仪式上保持礼仪 171
- ◎ 技能点 9: 如何注意谈判中的其他礼节 174

第七章

应付不同类型的谈判 177

- ◎ 技能点 1: 如何处理内部谈判 178
- ◎ 技能点 2: 如何同客户谈判 181
- ◎ 技能点 3: 如何同供应商谈判 184
- ◎ 技能点 4: 如何处理主场谈判 187
- ◎ 技能点 5: 如何处理客场谈判 189
- ◎ 技能点 6: 如何处理主客场轮流谈判 191
- ◎ 技能点 7: 如何处理在中立地点的谈判 193

第八章

不同国家的人的谈判方式 195

- ◎ 技能点 1: 如何处理同日本人的谈判 196

技能点 2: 如何处理同美国人的谈判	199
技能点 3: 如何处理同英国人的谈判	203
技能点 4: 如何处理同阿拉伯人的谈判	206
技能点 5: 如何处理同法国人的谈判	209

技能点 1: 如何处理同日本人的谈判	211
技能点 2: 如何处理同德国人的谈判	214
技能点 3: 如何处理同意大利人的谈判	217
技能点 4: 如何处理同西班牙人的谈判	220
技能点 5: 如何处理同葡萄牙人的谈判	223
技能点 6: 如何处理同荷兰人的谈判	226
技能点 7: 如何处理同比利时人的谈判	229
技能点 8: 如何处理同瑞士人的谈判	232
技能点 9: 如何处理同奥地利人的谈判	235

技能点 1: 如何处理同俄罗斯人的谈判	238
技能点 2: 如何处理同乌克兰人的谈判	241
技能点 3: 如何处理同波兰人的谈判	244
技能点 4: 如何处理同捷克人的谈判	247
技能点 5: 如何处理同斯洛伐克人的谈判	250
技能点 6: 如何处理同匈牙利人的谈判	253
技能点 7: 如何处理同罗马尼亚人的谈判	256
技能点 8: 如何处理同保加利亚人的谈判	259
技能点 9: 如何处理同塞尔维亚人的谈判	262

技能点 1: 如何处理同克罗地亚人的谈判	265
技能点 2: 如何处理同斯洛文尼亚人的谈判	268
技能点 3: 如何处理同马其顿人的谈判	271
技能点 4: 如何处理同黑山人的谈判	274
技能点 5: 如何处理同波斯尼亚人的谈判	277
技能点 6: 如何处理同科索沃人的谈判	280
技能点 7: 如何处理同阿尔巴尼亚人的谈判	283
技能点 8: 如何处理同希腊人的谈判	286
技能点 9: 如何处理同土耳其人的谈判	289