



清华大学
职业经理训练中心
Tsinghua University Training Center of Professional Managers

清华职业经理实用管理丛书

【总主编】 骆建彬

【编 著】 石永恒 郑仰南

谈判之道

通过沟通取胜

本书通过大量案例解答了商务谈判中的问题与疑惑，剖析了谈判活动的奥秘，将有效的商务谈判原理、方法和技巧在书中演示出来，使读者在无形之中理解和掌握了商务谈判的原理、方法与沟通技巧，为解决实际问题提出新的思路。

Wisdom Base for
Professional Manager

南海出版公司

清华职业经理实用管理丛书
清华职业经理训练中心指定教材

谈判之道

——通过沟通取胜

总主编 骆建彬
编 著 石永恒 郑仰南

南海出版公司
2007·海口

图书在版编目(CIP)数据

谈判之道/石永恒,郑仰南编著. —海口:南海出版公司,2007.1

(清华职业经理实用管理丛书)

ISBN 7-5442-3568-8

I. 谈... II. ①石... ②郑... III. 贸易谈判
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 148949 号

TANPAN ZHI DAO

谈判之道

作 者	石永恒 郑仰南
责任编辑	张 辉 于丽娟
装帧设计	水木时代(北京)图书中心
出版发行	南海出版公司 电话:(0898)66568511(出版)65350227(发行)
社 址	海南省海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编:570206
电子信箱	nanhaicbgs@yahoo.com.cn
经 销	新华书店
印 刷	北京广达印刷有限公司
开 本	787×960 1/16
印 张	16
字 数	248 千字
版 次	2007 年元月第 1 版 2007 年元月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5442-3568-8
定 价	32.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

清华职业经理实用管理丛书编委会

主 编 骆建彬

(博士,清华大学职业经理训练中心主任,清华大学
副教授)

委 员 (排名不分先后,以姓氏笔画为序)

王小明 车宏生 田光宇 李先耀 朱耀祥

吴志强 吴绪模 吴建基 陈 伟 严鸢飞

罗振璧 周小桥 金 波 范庆桦 姜荣国

张超中 高其富 章义伍 程社明 傅 遥

傅明智 杨世茁

执行主编 朱耀祥

总序

2001年12月11日中国正式加入世贸组织(WTO),是中国改革开放中的一个里程碑,也意味着改革开放进入了一个新阶段。从此就经济而言,进一步的开放使中国已完全纳入全球一体化的轨道。近年来由于国际交通的便捷,通讯和网络延伸到世界上每一个角落,在国际政治和经济的推动下,“全球经济一体化”的发展十分迅速。经过加入WTO多年实践的考验,我国吸引了更多外国公司的投资,国际贸易和国民经济进一步高速增长,彻底证明了加入WTO这一方针的正确性。相信我国完全能够实现在预定时间内将GDP再翻一番的目标。

机遇和挑战并存,我国入世以来贸易摩擦不断,反倾销、反补贴经常遭到起诉和仲裁。在全球一体化大潮中,我国的企业家如何成为高踞潮头的弄潮儿,如何引领我国经济从一个高峰攀向另一个高峰,这就是当前我们必须解决的重大课题。化解这些风险的最根本,也是最重要的措施,就是加强“学习”,为社会快速培养出一支过去稀缺、现在迫切需要的庞大的职业经理人队伍,他们应该是“符合现代企业制度需要,懂得世贸游戏规则,能够和世界接轨,善于领导,敢于竞争并能够出奇致胜的新世纪职业经理人”,这就是当前我们面临和应该担负的历史重任。

清华大学职业经理训练中心自成立之日起,就以“建立管理模式,塑造职业经理”为己任,秉承清华大学“自强不息、厚德载物”的校训,先后为社会各界培训了6000余名职业经理人,并博得社会的广泛好评。在我们长期办学实践中,通过和各地许多学员的交流,我们深谙管理人员在“寻找什么,关注什么,做什么,怎么做”。

为此,我们依托清华大学雄厚的师资力量和京、津地区专家学者,参照跨国公司职业经理培训思路、方法和国际知名大学经济管理人才培养内容,创立了一套符合中国国情的职业经理人训练模式。为了解决国家和社会的急需,应对入世的冲击,快速培养出千百万职业经理人,我们编辑和出版了这套“清华职业经理实用管理丛书”,以便与社会共享我们的经验与知识。

本套丛书的主要特点是:除少数必备的理论知识外,丛书以实用为主,即使涉及理论部分,也尽量做到深入浅出,强调学习后的可操作性,每一本书学完后,都能掌握和书中主题相关的数种实用操作方法。丛书

中每种书的选题,从主题到内容都是当今国内外重视的热点以及现实商务活动和管理实践中的主要问题;内容取材既有国外最新资讯,也有国内管理实践中的宝贵经验。

当前市场上见到的管理类书籍大部分都由欧美书籍直译而来,虽然其间不乏善本,但也有不少书籍不仅翻译水平不高,更由于国内外社会环境的不同、思想人文的迥异,因此,国人读起来既不容易理解,也难以学习、借鉴。

而本套丛书的内容取材尽量考虑国内实际环境和国情,最大限度地满足国人的需求。书中各种案例中有些取自国外的先进经验,但更多的还是来自国人本土的实践,使读者读来不会像读“舶来品”那样有生涩和隔靴搔痒之感。

我们充分考虑到企业经理人员事务的繁忙、时间的紧迫,不可能去读那些卷帙浩繁、内容繁杂的大部头书,因此本套丛书主题明确,短小精悍。一种图书一个主题,大都在15万字左右,一般不超过20万字,以便于读者在短期内能够阅读完毕,真正做到开卷有益。

在丛书的写作上我们要求作者尽量做到文字流畅,易读易懂,适合个人阅读的自主学习方式。同时也注意到轻松、活泼,并能激发广大读者的兴趣。真诚希望千百万素质高、能力强的职业经理人尽快脱颖而出,以应对当前国内外商务活动中空前激烈的挑战和竞争。

我们除了聘请清华大学校内或其他高校理论知识渊博、实践经验丰富的副教授、教授和博士生导师写作外,还诚邀内地和港台地区长期工作在商务和管理第一线、精通业务并熟悉国情的高层管理人员和专家,以及欧美国家专家、教授执笔编写,力求做到全套丛书的高水平和高质量。

新世纪给中华民族的复兴带来了巨大的机遇和挑战,培养出一支庞大的“21世纪职业经理人”队伍,既是我们的理想,也是推动社会高速前进这一宏伟目标的客观要求。让我们携起手来共同迎接这一光辉灿烂的明天吧!

“清华职业经理实用管理丛书”主编

清华大学职业经理训练中心主任

骆建彬 博士

甲申年秋于清华园



清华职业经理人

谈判之道

前言

谈判存在于社会生活的各个方面。我们要和各种各样的人进行“协商谈判”：要和孩子协商周末晚上最晚回家的时间，和汽车销售员协商一辆奥迪车的价格，和老板协商加薪问题……如果想要并购一家公司，更要花费大量时间和精力与对方协商收购价格。中国已经加入世界贸易组织，跨国公司也已纷纷进入中国市场，中国市场上的企业将面临大量的富有机遇与挑战性的商业活动，特别是纷纭复杂的商务谈判活动。作为管理者必备的核心能力，谈判能力的重要性已经彰显在现代企业管理的各个方面，而且在现代社会的重要性日益突显。

作为一部深入浅出的商务谈判培训教材，本书重点阐述商务谈判的沟通方法和技巧，并对商务谈判的原理和原则，以及商务谈判中比较重要的几方面内容（包括商务谈判的三个维度、处理谈判冲突等）进行了阐述。本书读者对象包括：参与商务谈判的企业中、高层管理者，企业销售部门经理，企业市场营销部门经理，在未来职业生涯中有志于成为企业管理者的商务人士、职业经理人，以及有志于成为企业家和职业经理人的 MBA 学员们。

为了使企业家和管理者掌握国际上通行的谈判方法，理解商务谈判的原理，掌握谈判中的沟通技巧，作者将此书奉献给在商务市场上进行拼搏的广大企业管理者和有志于商务活动的 MBA 学员们。

当你开始阅读此书时，你会发现全书的语言轻松浅显，没有众多生搬硬套的理论与概念，而是不断地通过案例提出商务谈判中的问题与疑惑；然后引导读者一同思考，积极探索解决问题的方法和技巧，寻找所隐含的一般管理原理。通过案例分析，剖析谈判活动的奥秘，将有效的商务谈判原理和方法在书中演示出来。在这个过程中，我们讨论问题、解决问题，并和我们日常商务工作中经历过的谈判联系起来，如同在进行无风险的实战锻炼和实战模拟。

对于现在或未来面对商务谈判的管理者来说，这是一本值得一读的书籍。其特点在于：

一是语言流畅 本书语言生动活泼，绝不是一本枯燥的教科书，而是一本让人读起来轻松愉快的课外读物。在阅读本书的过程中，你不会感到在死板地学习知识，而是在与本书作者一起进行一个妙趣横生的探索旅程。

二是内容丰富 作者具有十多年商务谈判研究、教学和实践的经验,知识广博,经验丰富。书中有大量精彩的例子,引用了大量第一手的资料,其中既有学术研究报告,也有大众传媒的新闻报道和坊间故事,但更多的是本书作者和同事、朋友亲身经历的商务谈判案例。

三是角度独特 书中没有要强加给读者的既定观点,读者更多地看到的是事实,然后在作者的引导之下向隐藏在问题之中的原理、方法和技巧进军,最终找到解决问题的方案。

四是通俗易懂 对于经常在企业管理实践第一线、较少涉及管理理论的读者,以及初涉管理学的 MBA 学员,你不必担心自己的知识背景。全书深入浅出,通俗易懂,足以让你在读完本书之后顿感了解了商务谈判的基本原理和技巧。对于已在管理实践领域工作多年的高级管理者,你也不必担心没有发现和收获,书中引用的大量文献、案例分析中的独到见解,不仅会丰富你原有的知识,还有可能打开拓宽你的视野,为你解决实际问题提出崭新的思路。

本书两位作者中石永恒主要负责第 1、2、6、7 章和第 5 章部分内容编写,郑仰南主要负责第 3、4、8、9 章和第 5 章部分内容编写。

本书的写作得到许多朋友的大力支持,他们在管理实践方面具有自己独特的经验,为本书的成功写作提供了大量有价值的素材。尽管在书中隐去了其公司和个人的真实名称,但作者一直从内心感谢他们的帮助。

感谢我们以前在 MBA 教学和高级经理培训中的学员,就是与他们的交流讨论中,进一步丰富和验证了全书的思想体系。

感谢本丛书总主编清华大学职业经理训练中心主任骆建彬博士,副主任张超中、杨世茁、傅明智先生的鼎力支持,以及执行主编朱耀祥教授的大力帮助。感谢编辑部同人的辛勤工作,感谢出版社的大力支持和协助,还有许多为本书的出版工作直接和间接提供过帮助的人。

由于作者水平有限,书中纰漏与不妥之处在所难免,敬请各位读者不吝批评指正。

石永恒 郑仰南
2007 年元月于清华园



清华大学职业经理人

谈判之道

第 1 章 导 论 /1

谈判的普遍性和本书的目的 /2

谈判的特征 /6

谈判过程 /8

谈判的沟通本质 /16

本书的主要内容 /16

案例分析 /18

复习思考题 /24

本章小结 /25

第 2 章 谈判原则 /26

引言 /27

双赢原则 /28

客观原则 /32

对事原则 /36

案例分析 /39

复习思考题 /46

本章小结 /51

第 3 章 谈判中的双赢战略 /52

引言 /53

互利谈判的成功要素 /53

知己知彼战略 /56

移花接木战略 /62

求同存异战略 /67

互利谈判过程中的关键步骤 /69

案例分析 /78

复习思考题 /80

本章小结 /82

第 4 章	谈判中的语言与非语言沟通 /84
	引言 /85
	语言沟通的艺术 /85
	语言沟通的策略 /88
	非语言沟通的表现形式 /93
	案例分析 /103
	复习思考题 /111
	本章小结 /112
第 5 章	与不同类型人的沟通和谈判 /113
	引言 /114
	上下级谈判 /115
	异性间谈判 /117
	性格分析与谈判风格 /119
	案例分析 /125
	复习思考题 /136
	本章小结 /141
第 6 章	谈判中常用的沟通策略 /142
	引言 /143
	直来直去 /143
	运用事实 /144
	利益引导 /148
	利益反引导 /149
	引导对手提出自己需要的方案 /150
	示弱 /152
	案例分析 /152
	复习思考题 /162
	本章小结 /167



第 7 章	谈判中的感情沟通 /168
	引言 /169
	建立和积累感情 /170
	减少时间,增加次数 /171
	出乎意料 /171
	打时间差 /172
	了解对方爱好 /173
	案例分析 /175
	复习思考题 /180
	本章小结 /184
第 8 章	商务谈判的三个维度 /185
	引言 /186
	实践中的 3—D 谈判 /187
	实施 3—D 谈判的策略 /189
	案例分析 /193
	复习思考题 /199
	本章小结 /204
第 9 章	处理谈判冲突 /205
	引言 /206
	冲突过程分析 /207
	调节 /215
	案例分析 /226
	复习思考题 /230
	本章小结 /238
	参考文献 /240

第1章

导 论



学习目的

- 认识到谈判在生活中的普遍性
- 了解谈判的特征
- 掌握谈判的一般过程
- 对本书的主要内容有大概的了解



谈判的普遍性和本书的目的

谈

判是人类的一种基本活动,普通存在于人类生活中。在劳动力管理、企业合并、销售、国际事务以及我们每天的待人处事上,都经常有谈判活动。在将要合并的两个企业之间、厂商和顾客之间、朋友之间、上下级之间、对手之间,都可能发生谈判活动。

为了更好地认识谈判的广度和范围,并更好地了解本书的内容,下面我们以程华女士生活中比较有代表性的一天为例来说明。

早上,在厨房

程华与杜玫在北京合租一间房子。房子地处市区,交通方便且价格又较便宜,程华与杜玫都比较满意。刚开始约定房租平摊,但是住了不久就发现杜玫这位室友并不能令程华满意,因为她交友广泛,电话不断,且常常把朋友带回住处。程华上班的时候倒没有什么,但是晚上和周末就常因此受到干扰。程华不愿因此而搬家,但诉诸房东不见得能解决问题,又可能使房东渔翁得利。程华决定先跟杜玫谈一谈。程华选择一天早上,在厨房做早餐的时间开了口。

程华:“杜玫,你的朋友还挺多的,有许多人羡慕你吧,我就没那么多朋友。”

杜玫:“是啊。我喜欢交朋友,大家也都喜欢我,你也可以交几个朋友呀。”

程华:“不,我喜欢清静,我的工作比较紧张,下了班就想好好休息一下,朋友来往太多,自己招架不了。”

杜玫的表情开始有点变化。但是,程华想不能就此罢休,否则她很可能在下一次又会忘得一干二净,于是继续说道:“我希望以后没有什么重要的事情不要把你的朋友留在宿舍里太久。”

杜玫:“我的朋友多,自然来往多,房租是我们俩平摊的,我又没有限制你带朋友来,你也不该限制我。”

程华:“是啊,既然我们俩合租房子,我想就该互相谦让,你看电话费也



清华大学职业经理人

谈判之道

是算在房租里的,可是我的电话很少,房租呢,也理应你多负担一些,可是我想太斤斤计较那样太伤感情了。”

杜玫:“这没什么,我不在乎多付一点电话费。”

程华:“我也不在乎,我以前住在家里,之所以搬出来,就是想清静自由一点,你自己在宿舍里还好,可是你的朋友有时太吵闹,依我以前的做法,我可能当面就翻脸了,因为我脾气急躁,有时候控制不了自己,不过,我想我们还是可以协商解决好这件事的,你说是吧?”

杜玫:“那我朋友来我总不能赶人家走吧,要是你嫌这儿不清静,那你再找别的房子住吧。”

程华:“我有一个同学,刚好租到一间房子,想跟我合租,那儿价钱公道,也很方便。”

杜玫不语,其实,杜玫还是不想失去程华这个室友的,因为要么房东会向她多收房租,要么她就得再找一个室友。虽然她朋友多,但是大多住在父母家里,所以才常常到她这个没家人管的地方来玩,所以对她来讲,找个合适的室友也不是件轻而易举的事。

程华:“但是我又不愿意搬,一是太麻烦,二是我觉得你性格开朗,好相处,我也很高兴跟你交朋友。”

杜玫:“你也挺好的,我以后会注意,尽量不带她们来打扰你了。”

程华:“谢谢,其实,白天的时候她们来玩也没关系。”

上午,在单位

做总经理助理的程华刚到单位就遇到本单位餐厅经理。公司在八楼餐厅新购置了一套餐厅设备,将旧设备暂搁在餐厅,占用了很大的营业空间,因此决定把旧的那一套卖掉。旧的那一套状况还很好,八楼餐厅便在报纸上登广告愿以28万元出售,正焦急地等待着广告的回音。第一个星期有几个人打电话来,看过以后,不是嫌它太大就是太小或是太旧。时间愈久放在餐厅里的那一套旧设备就愈令人讨厌。又登一次广告,总算有了回音,是一位个体老板,他表示很想买一套餐厅设备,同时又自动表示很满意设备质量,因为和他餐厅的规模很搭配。那位个体老板已准备前来谈价。问题是程华和餐厅经理在商定价格时产生了不同意见,程华想将价格定高点,餐厅经理想早点把设备弄走。眼看要在交易价格上吃亏,程华恐怕还要和餐厅经理进行一次“内部谈判”,向他讲述谈判中如何报价的问题。

下午,在利华公司

公司向利华公司借了一笔钱,于5月份到期。但公司资金非常紧张,此笔款额又很大,根本还不了。在这笔款要到期前2个月,程华为续借谈判作了一些准备。在和债权公司财务部经理谈判时,对方提出到期要还给他们钱。程华告诉他没问题,到期一定全部还。为解除他心理上的疑惑,程华主动谈了公司的经营状况,列举了一些事实,来说明资金运转良好;接着又告诉他,公司应付他们多少利息,让他感觉到双方是互利的。在他消除了怕公司还不上款的想法后,程华进一步提出,如果不急用这笔钱,再给公司用一段时间,钱放在这安全,不会还不上,还比银行利率高。对方想了一会儿,便同意了。在谈到利率时,对方讲再加点。程华说,一银行利率下调,二没有风险,因此要比上次下调一个百分点。对方很痛快地答应了。最后以付给对方上次的利息,全额再借一年,利率比上次降一个百分点定局。

晚上,在秀水市场

4

前些时候程华的女友梅子从美国回来,见面没一会儿后就兴奋地问她北京是不是有一个秀水市场,因为她的老板知道她回国,要她到秀水市场买20条领带回去,还告诉她,秀水市场的领带非常便宜,只要两个美元就能买一条。女友出国多年,自然不了解秀水街,此番准备在程华这个国内向导的陪同下,“血拼”一把。

到了秀水市场后,第一笔谈判目标便是一件非常漂亮的棒针毛衣。从远处看到这件毛衣,她们便被它吸引了,立即奔过去,摸着毛衣爱不释手,还在身上比来比去,梅子最后决定买下它。“老板,多少钱?”“250。”“便宜一点?”“行,便宜一点,220。”“再便宜一点行吗?”“不行,已经很低了。”“再便宜一点吧,我们是真心想要的。”“知道你是真心想要,这样吧,看在你们那么喜欢的分上,我再便宜20元钱。”梅子这时嘴里念念有词地“嗯! 只合25美元,那就要吧”。

刚买完毛衣,碰上大学同学莲子,问:“毛衣真漂亮,多少钱?”当她们把价钱告诉她时,莲子大呼上当:“你们知道么,在这里买东西,你得照着四折砍起,最后,怎么也能以开价的一半成交。”唉! 程华觉得自己这个陪同好没面子。

在莲子的指导下,程华和梅子才慢慢明白过来,原来在秀水市场买东西



竟然还有那么多的学问。回顾四周,这里摊位一个接一个,货品很多却是相似或相同的,顾客人流熙熙攘攘,这是一个买方市场,这家不能成交,换个摊位不就行了,这样摊主们大多本着薄利多销的心理,不愿轻易放走一个潜在的顾客。他们的最低成交价一般在报价的 $1/3$ 至 $1/2$ 之间。了解了这些,她们顿时心里有底了,也可以说,在下一次的“谈判”中,她们将处在有利的一方,因为她们已经了解了对方的报价策略及谈判心理。

和莲子告别后,程华和梅子继续逛街。在一个卖领带的摊位,她们停了下来,这里的领带品种花色很丰富,质量看起来也不错,可是这一次她们没有任何的赞美之词溢于言表,而是带着一副随便看看的态度挑着领带的毛病。老板走上前来问:“买领带么?”“嗯!先看看。”“领带不错的,买几条吧!”“嗯!也不怎么样,我看和别的摊卖的差不多。”“哪里呀,你们看……”

看老板“上钩”了,她们紧接着表示了将购买 20 条的打算,老板一看是大买主,主动一路降价,从 50 元降到 35,看她们无动于衷,又继续往下猛降至 20 元,这离她们的目标价 15 元可还有一点距离呀,她们仍然摇着头,老板再报价“15”,程华和梅子相视而看,差不多可以了,程华又随口说了句:“10 元吧!”令人吃惊的事发生了,老板竟然一顿脚,咬了咬牙说:“行,就是它了,20 条,你们挑吧。”

程华和梅子惊愕地看着对方:“天,我们还是高估了对方的报价底线,如果不是最后那句随口一问,我们岂不是要多付 100 元呀!”

再往后,当她们选中一个目标后,就按经验报价,如果老板不同意,就坚决地扭头就走,这时老板一定在后面喊:“回来,卖给你们了。”

在上面的例子里,程华作为公司的高级员工在进行着谈判,同时在她个人生活里也遇到了不少谈判问题。几乎生活中的每个人每天都会遇到和处理各种谈判活动。虽然与签订和平条约或公司之间的合同相比,生活中的谈判涉及的利害关系并不是那么大,但每个人都在谈判:有时是关于工作一类较大的事,有时是关于诸如谁洗餐具之类的小事。无论从个人的角度还是从外交或公司的角度来说,谈判在结构和程序上都是基本相同的。

因为在许多不同的环境中,每个人针对大量的事情都在进行着谈判,所以谈判的知识技巧对非专业人士来说是非常重要的。有时,我们可能因为没能意识到我们正面临讨价还价,因而在谈判中失败。我们也可能因为选择了除谈判以外的其他方法,而没有把问题处理得更好。还有可能,我们虽然认识到了讨价还价的必要性,但由于错误地理解了它,并且不了解谈判的

方式,而进行了失败的谈判。本书就是要教会读者解决以上问题,包括:

- 怎么分析谈判?
- 可以使用哪些谈判方法?
- 怎样计划并完成一次成功的谈判?

在几乎所有的会话中,“讨价还价”和“谈判”两词意味着相同的意思。但在使用起来时,它们有时却好像有着不同的意思。例如,讨价还价更像一种发生在买卖市场或跳蚤市场中的对价格进行竞争性的争论,而谈判则是参与者之间为找到一个相互可接受的、解决复杂冲突的措施时,所采取的一种更正式、更文明的方法。



谈判的特征

上例“程华的一天”描述了她遇到的各种谈判情况。在几天或几周内,我们每一个人都可能遇到一个或更多个这样的情形。如在战争中两个国家间的和平谈判,或两个公司间的商业谈判,或采购谈判等,它们在结构和程序上都是基本相同的,都有一些最基本的特征:

- 有两个或更多的参与者——两个或两个以上的个人、群体或组织。在上例中,程华和朋友、同事、商务客户、商贩进行了谈判。
- 在两方或两方以上的参与者之间存在着利益冲突,即一方的获得经常意味着另一方在某些方面的损失,而且各方必须寻求一种方法解决这个冲突。
- 参与者进行谈判是因为谈判有互利性。他们通过谈判得到一个好的解决方案,并且这样得到的结果比不谈判的结果还要好。谈判各方在竞争的同时,必须兼顾对手的利益,使各方均能在谈判中获得利益。从利益竞争角度看,谈判各方均希望通过谈判尽可能多得一点。但是,这种多得必须有一个度的限制,否则有可能导致谈判的破裂;使在谈判中失败的一方最终推翻已达成的协议;使合作仅限一次。
- 谈判在很大程度上是一种自愿的活动。它是一种我们选定的战略,而我们很少遇到被强行要求进行谈判的情景。俗话说,捆绑不成夫妻。谈判活动得以进行,总是以各方自愿参加为先决条件的。只有双方都有谈判的愿望,谈判才有可能顺利进行。只有自愿的谈判,才

