

# 谈判

## 后台交易



世界是一张**谈判桌**，人人都是**谈判者**。

**杨祖红**◎编著

领会谈判的技巧所在，  
感悟谈判的本质意义，  
让你学会攻守之道，  
真正懂得如何与客户谈判；  
学会化解生活和工作中的冲突，  
最终成为谈判高手。

民主与建设出版社

# 隐谈判

后台交易

民主与建设出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

隐谈判：后台交易 / 杨祖红编著. —北京：民主与建设出版社，2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5139 - 0016 - 4

I. ①隐… II. ①杨… III. ①谈判学 IV.  
①C912. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 179519 号

---

©民主与建设出版社，2010

责任编辑 闵 建

封面设计 杜 帅

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京东海印刷有限公司

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 16

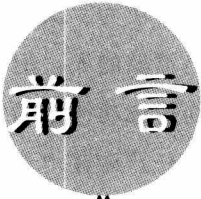
字 数 200 千字

版 次 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0016 - 4

定 价 32.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。



## 谁需要阅读这本书

当你在和对手进行谈判的前期，你是轻松愉悦还是焦虑不安？当你和谈判对手面对面端坐在谈判桌两端，你是胸有成竹还是战战兢兢？当你和谈判对手谈判结束时，你是满怀喜悦还是懊恼不已？如果是后者，那你就注定是谈判的输家。一个成功的谈判者，无论在什么情况下，其谈判结果都是会让自己满意的，也会让大家满意。

今天的我们所面对的现实世界其实就是一个巨大的谈判桌，不管喜欢与否，你都是局中人。而我们作为社会中的一个个体，就难免会和别人发生冲突，比如家人、业务员、竞争者、领导者、客户、对手等，比如涉及到名誉、自由、金钱、公正、地位、爱情、安全以及赏识等，如何处理同他人以及社会其他组织之间的关系甚至是冲突，不仅决定你是否能够摘取成功的桂冠，而且还决定着你能否过上充实、惬意并让你感到满足的生活。

大多数的人都会觉得谈判是一件很难的事，尤其是谈判中的那些可名



而不可状的规则。对于那些谈判高手来说，大家都心领神会、相视而笑，但更多的人是愁云惨淡、苦不堪言。人们传统的思维方式总是认为，成功总是钟情于那些受过良好教育、拥有巨大才干以及做出突出贡献的人。但是残酷的现实总是使那些持有这种观点、努力工作并希冀到达成功彼岸的人大失所望。“成功者”这个头衔似乎总是垂青那些既有才干又有“谈判”能力的人，谈判往往能够让他们得到想要的东西。生活的现实要求真正地“赢家”除了具备竞争力之外，更要具备谈判能力。

如今，市场上谈判的相关书籍甚多，但更多的是偏向于谈判的过程和技巧，很少会提到谈判的潜规则。针对这种情况我们特写此书，希望能够为大家解决生活和工作中的一些问题，让大家看清、看透谈判中的那些潜规则，以轻松应对谈判中的尔虞我诈、玩弄权术，顺利取得谈判的成功。

也许你会觉得谈判中的某些“权术”过于残酷而不屑一顾，但“害人之心不可有，防人之心不可无”。谈判者之间的较量往往是心力和脑力的较量，并不是说你好心，对方就必须要感激，对待对方的楚楚可怜、低声下气，切不可心生恻隐，更不可沾沾自喜，否则此次谈判将是不成功的。

本书将要告诉你的是：谈判是一块需要用知识和勤奋来经营的土地，其目的在于从那些你所需要的人之中得到帮助，竭其所能地去获取他人的好感，并从他人手中得到我们想要的东西，道理就是这么简单。谈判其实是可以掌握和预料的，也是可以学习和改善的，谈判中一些道德力量和风险力量也可以使谈判者的素质和谈判结果得到很大程度的提高和蜕变，只要你能充分地领悟，恰当地把握谈判中的潜在规则，认真自信地执行，那么你便能成功地谈成任何一件事。

编者

# 目录

## CONTENTS

### 第一章 真正的谈判开始于正式谈判之前

1. 暗渡陈仓——谈判前的摸底 / 2
2. 谋定而后动，知止而有得 / 6
3. 把谈判当成是赌博 / 10
4. 谈判前三分钟——看清对手再谈判 / 17
5. 像重视自己一样重视对手 / 23
6. 不要奢望对手“屈从于自己的价值观” / 28

### 第二章 谈判就是一场攻心术

1. 带着挑战的勇气去谈判 / 38
2. 不灭自己的志气，正面迎接挑战 / 42
3. 谈判就是一场谋略的游戏 / 49
4. 唱“红脸”与“白脸”的技巧 / 54
5. 借助“第三者”的力量达成谈判 / 57

### 第三章 谈判上半场——站在谈判的门外

1. 什么时间需要进行谈判 / 62
2. 如果你想要1个，告诉他，你要10个 / 67
3. “忍痛割爱”的妙用 / 72
4. “欲擒故纵”的效果 / 77

5. “待价而沽”的技巧 / 81
6. 换位思考更易于谈判成功 / 86
7. 不欺骗对手，但也不必向对手传达全部事实 / 91
8. 胡乱地道歉，会使自己进入“死胡同” / 94

#### 第四章 中场不休息——用策略去掌控结果

1. 困境、迷途和末路 / 98
2. 立刻向对方要求报酬 / 103
3. 谦虚退让不是美德 / 107
4. 适时把握“上级领导策略” / 111

#### 第五章 谈判下半场——坚持就是胜利

1. 妙用“糖衣炮弹” / 116
2. 退一步海阔天空 / 121
3. 先声夺人 / 130
4. 让对方觉得他赢了 / 135
5. 压力决定态度 / 139
6. 随时准备离开 / 143
7. 我想我们只有最后一次交谈的机会了 / 148

#### 第六章 永远不做最坏的打算——谈判时间

1. 不要理会这个时间是否适合谈判 / 154
2. 不要理会这个环境是否适合谈判 / 159
3. 谈判中的时间期限 / 164

## 第七章 外因和内因共同起作用——谈判氛围

1. 先跟自己谈判，再跟对手谈判 / 172
2. 成功源于自信 / 177
3. 适时取悦对方 / 182
4. 掌控对方的情绪 / 187
5. “乾坤大挪移”——借力使力 / 192
6. 学会装傻 / 197

## 第八章 “纸上谈兵”——谈判技巧

1. 谈判中的首因效应 / 204
2. 谈判要不得“朦胧美” / 209
3. 利其不自主而取之 / 214
4. 让你的脚尖踩着他的脚后跟 / 219
5. 准确把握谈判对手提供的信息 / 223
6. “空城计”——让谈判由被动变主动 / 227
7. “釜底抽薪”——收获适当的惊喜 / 230
8. 谈判开始时，要“厚着脸皮”地抬高起点 / 235
9. 权衡“短期利益”与“长远利益” / 241

## 附录

- 测试：你是哪一种谈判者？ / 245

## 第一章 真正的谈判开始于正式谈判之前



1. 暗渡陈仓——谈判前的摸底
2. 谋定而后动，知止而有得
3. 把谈判当成是赌博
4. 谈判前三分钟——看清对手再谈判
5. 像重视自己一样重视对手
6. 不要奢望对手“屈从于自己的价值观”



## 1. 暗渡陈仓

### ——谈判前的摸底

一讲到谈判，大多数人总联想到面谈，但计划与准备阶段是整个谈判阶段最关键的，至少对于一个典型的谈判来说，其结果如何，有50%在你和客户见面之前就已经决定了。计划与准备阶段如此之重要，然而大多数的谈判人员进行谈判时仍是仓促上阵，未能做充分的准备，使得谈判结果不能尽如人意。因此，在每一次谈判之前做好充分的计划与准备，是我们取得良好谈判结果的基石。

谈判的成败，谈判者地位的强弱，往往取决于其中一方对信息资料的掌握程度。掌握信息资料越多，在谈判中越容易驾驭谈判的进程。这些信息资料包括谈判对手、自身以及谈判环境等方面。而谈判对手的信息最难掌握，并且最为重要。通过对谈判对手的了解和分析，才能对双方在谈判中所处的地位，各自最大的需求和让步的范围、幅度，谈判的限制因素等有一个清楚的认识。这样，在谈判中就能做到审时度势、进退自如。

#### (1) 掌握情报，后发制人

在某次交易会上，我方外贸部门与一客商洽谈出口业务。在第一轮谈判中，客商采取各种招数来摸我们的底，罗列过时行情，故意压低购货的数量。我方立即中止谈判，搜集相关的情报，了解到日本一家同类厂商发生重大事故停产，又了解到该产品可能有新用途。再仔细分析了这些情报以后，谈判继续开始。我方随即利用掌握的情报后发制人，告诉对方：我方的货源不多；产品的需求很大；日本厂商不能供货。对方立刻意识到我方对这场交易背景的了解程度，甘拜下





风。在经过一些小的交涉之后，他们乖乖就范，接受了我方的价格，购买了大量该产品。

评点：在商业谈判中，口才固然重要，但是最本质、最核心的是对谈判的把握，而这种把握常常是建立在对谈判背景的了解上的。

### (2) 制造虚假情报，声东击西

某工厂要从日本 A 公司引进收音机生产线，在引进过程中双方进行谈判。在谈判开始之后，日本公司坚持要按过去卖给某厂的价格来定价，坚决不让步，谈判进入僵局。我方为了占据主动地位，开始与日本 B 公司频频接触，洽谈相同的项目，并有意将此情报传播，同时通过有关人员向 A 公司传递价格信息，A 公司信以为真，不愿失去这笔交易，很快接受我方提出的价格，这个价格比过去其他厂商引进的价格低 26%。

评点：在一条路走不通的时候，往往应该去探索另一种方法，在本例中，我方运用了传播假情报的方法，获取了主动权，取得了胜利。

### (3) 掌握环境情报，以静制动，静观其变

1987 年 6 月，济南市第一机床厂厂长在美国洛杉矶同美国卡尔曼公司进行推销机床的谈判。双方在价格问题的协商上陷入了僵持的状态，这时我方获得情报：卡尔曼公司原与台商签订的合同不能实现，因为美国对日、韩、台提高了关税的政策使得台商迟迟不肯发货。而卡尔曼公司又与自己的客户签订了供货合同，对方要货甚急，卡尔曼公司陷入了被动的境地。我方根据这个情报，在接下来的谈判中沉着应对，卡尔曼公司终于沉不住气，在订货合同上购买了 150 台中国机床。



## 隐谈判：后台交易

评点：在谈判中，不仅要注重自己方面的相关情报，还要重视对手的环境情报，只有知己知彼知势，才能获得胜利。

### (4) 厚积薄发——养兵千日，用兵一时

20世纪80年代我国光冷加工的水平较低，为改变这种状况，国家决定为南京仪表机械厂引进联邦德国劳（LOH）光学机床公司的光学加工设备。南京仪表机械厂的科技情报室马上对劳公司的生产技术进行了情报分析。在与劳公司谈判时，劳公司提出要对我方转让24种产品技术，我方先前就对劳公司的产品技术进行了研究，从24种产品中挑选出13种产品引进，因为这13种产品技术已经足以构成一条先进完整的生产线。同时我方也根据对国际市场情报的掌握提出了合理的价格。这样，我国既买到了先进的设备又节约了大量的外汇。事后劳公司的董事长R·柯鲁格赞叹道：“你们这次商务谈判，不仅使你们节省了钱，而且把我们公司的肝脏都掏去了。”

评点：在平时注意对信息做收集和处理，在谈判中往往能够游刃有余，获得成功。

### (5) 获得有用情报，正确认定价值

1982年，石家庄市第三印染厂准备与联邦德国卡佛公司以补偿贸易形式进行为期15年的合作生产，规定由外方提供粘合衬布的生产工艺和关键设备。该工艺包含了大量的专利。初次谈判对方要求我方支付专利转让费和商标费共240万马克。我方厂长马上派人对这些专利进行了专利情报调查。调查发现其中的主要技术——“双点涂料工艺”专利的有效期将于1989年到期失效。在第二轮的谈判中，我方摆出这个证据，并提出降低转让费的要求，外商只得将转让费降至130万马克。





评点：在我国的技术引进中，常常为了一些价值低廉的技术付出巨额的投资，在技术转让的谈判中往往不能据理力争，如果在谈判之前多掌握些合理的信息，也许结果会完全不同。

#### (6) 掌握历史情报，逼出谈判底牌

我国某厂与美国某公司谈判设备购买生意时，美商报价 218 万美元，我方不同意，美方降至 128 万美元，我方仍不同意。美方诈怒，扬言再降 10 万美元，118 万美元不成交就回国。我方谈判代表因为掌握了美商交易的历史情报，所以不为美方的威胁所动，坚持再降。第二天，美商果真回国，我方毫不吃惊。果然，几天后美方代表又回到中国继续谈判。我方代表亮出在国外获取的情报——美方在两年前以 98 万美元将同样设备卖给了匈牙利客商。情报出示后，美方以物价上涨等理由狡辩了一番后将价格降至合理。

评点：从某种意义上讲，谈判中的价格竞争也是情报竞争，把握对手的精确情报就能在谈判的价格竞争中取胜。

“凡事预则立，不预则废”，谈判前的准备工作做得越充分，对谈判对手越了解，就越容易促进谈判的顺利进行，甚至掌握谈判的主动权。作为谈判者，要做好谈判前的准备工作，就要从不同的文化环境研究、分析谈判对手的谈判风格，正确预测谈判对手可能在谈判中会表现出来的行为，并且站在一般行为人的角度对特定谈判对手进行分析。只有通过此类分析和研究，全方位掌握谈判对手的信息，才有可能制定正确的谈判战略，在谈判中取得优势地位。



## 2. 谋定而后动，知止而有得

我国从日本S汽车公司进口大批FP—148货车，使用时普遍发生严重质量问题，致使我国蒙受巨大经济损失。为此，我国向日方提出索赔。

谈判一开始，中方简明扼要地介绍了FP—148货车在中国各地的损坏情况以及用户对此的反应。中方在此虽然只字未提索赔问题，但已为索赔说明了理由和事实根据，展示了中方谈判威势，恰到好处地拉开了谈判的序幕。日方对中方的这一招早有预料，因为货车的质量问题是一个无法回避的事实，日方无心在这一不利的问题上纠缠。日方为避免劣势，便不动声色地说：“是的，有的车子轮胎炸裂、挡风玻璃炸碎、电路有故障、铆钉震断，有的车架偶有裂纹。”中方觉察到对方的用意，便反驳道：“贵公司代表都到现场看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉非属震断，而是剪断，车架出现的不仅仅是裂纹，而是裂缝、断裂！而车架断裂不能用‘有的’或‘偶有’，最好还是用比例数据表达，更科学、更准确……”。日方淡然一笑说：“请原谅，比例数据尚未准确统计。”“那么，对货车质量问题贵公司能否取得一致意见？”中方对这一关键问题紧追不舍。“中国的道路是有问题的。”日方转了话题，答非所问。中方立即反驳：“诸位已去过现场，这种说法是缺乏事实根据的。”“当然，我们对贵国实际情况考虑不够……”“不，在设计时就应该考虑到中国的实际情况，因为这批车是专门为中国生产的。”中方步步紧逼，日方步步为营，谈判气氛渐趋紧张。中日双方在谈判开始不久，就在如何认定货车质量问题上陷入僵局。日方坚持说中方有意夸大货车的质量问题：“货车质量的问题



不至于到如此严重的程度吧？这对我们公司来说，是从未发生过的，也是不可理解的。”此时，中方觉得该是举证的时候了，接着将有关材料向对方一推说：“这里有商检、公证机关的公证结论，还有商检拍摄的录像。如果……”“不！不！对商检公证机关的结论，我们是相信的，我们是说贵国是否能够作出适当让步。否则，我们无法向公司交待。”日方在中方所提质量问题攻势下，及时调整了谈判方案，采用以柔克刚的手法，向对方踢皮球，但不管怎么说，日方在质量问题上设下的防线已被攻克了。这就为中方进一步提出索赔价格要求打开了缺口。随后，对FP—148货车损坏归属问题上取得了一致的意见。日方一位部长不得不承认，这属于设计和制作上的质量问题。初战告捷，但是我方代表意识到更艰巨的较量还在后面。索赔金额的谈判才是根本性的。

随即，双方谈判的问题升级到索赔的具体金额上——报价、还价、提价、压价、比价，一场毅力和技巧较量的谈判竞争展开了。中方主谈代表擅长经济管理和统计，精通测算。他翻阅了许多国内外的有关资料，甚至在技术业务谈判中，他也不凭大概和想当然，认为只有事实和科学的数据才能服人。此刻，在他的纸笺上，在大大小小的索赔项目旁，写满了密密麻麻的阿拉伯数字。这就是技术业务谈判，不能凭大概，只能依靠科学准确的计算。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司每辆车支付加工费是多少？这项总额又是多少？”“每辆车10万日元，计5.84亿日元。”日方接着反问道：“贵国报价是多少？”中方立即回答：“每辆16万日元，此项共计9.5亿日元。”精明强干的日方主谈人淡然一笑，与其副手耳语了一阵，问：“贵国报价的依据是什么？”中方主谈人将车辆损坏后各部件需如何修理、加固、花费多少工时等逐一报价。“我们提出的这笔加工费并不高。”接着中方代表又用了欲擒故纵的一招：“如果贵公司感到不合算，派员维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”这一招很奏效，顿时把对方将住了。日方被中方如此精确的



## 隐谈判：后台交易

计算所折服，自知理亏，转而以恳切的态度征询：“贵国能否再压低一点。”此刻，中方意识到，就具体数目的实质性讨价还价开始了。中方答道：“为了表示我们的诚意，可以考虑贵方的要求，那么，贵公司每辆出价多少呢？”“12万日元，”日方回答。“13.4万日元怎么样？”中方问。“可以接受”。日方深知，中方在这一问题上已作出了让步。于是双方很快就此项索赔达成了协议。日方在此项目费用上共支付7.76亿日元。

然而，中日双方争论索赔的最大数额的项目却不在此，而在于高达几十亿日元的间接经济损失赔偿金。在这一巨大数目的索赔谈判中，日方率先发言。他们也采用了逐项报价的做法，报完一项就停一下，看看中方代表的反应，但他们的口气却好似报出的每一个数据都是不容打折扣的。最后，日方统计可以给中方支付赔偿金30亿日元。中方对日方的报价一直沉默不语，用心揣摩日方所报数据中的漏洞，把所有的“大概”、“大约”、“预计”等含糊不清的字眼都挑了出来，有力地抵制了对方所采用的混水摸鱼的谈判手段。

在此之前，中方谈判班子昼夜奋战，液晶体数码不停地在电子计算机的荧光屏上跳动着，显示出各种数字。在谈判桌上，我方报完每个项目的金额后，讲明这个数字测算的依据，在那些有理有据的数字上，打的都是惊叹号。最后我方提出间接经济损失费70亿日元！

日方代表听了这个数字后，惊得目瞪口呆，老半天说不出话来，连连说：“差额太大，差额太大！”于是，进行无休止的报价、压价。

“贵国提的索赔额过高，若不压半，我们会被解雇的。我们是有妻儿老小的……”日方代表哀求着。老谋深算的日方主谈人使用了哀兵制胜的谈判策略。

“贵公司生产如此低劣的产品，给我造成多么大的经济损失啊！”中方主谈接过日方的话头，顺水推舟地使用了欲擒故纵的一招：“我们不愿为难诸位代表，如果你们做不了主，请贵方决策人来与我们谈判。”双方



各不相让，只好暂时休会。这种拉锯式的讨价还价，对双方来说是一种毅力和耐心的较量。因为谈判桌上，率先让步的一方就可能被动。

随后，日方代表急用电话与日本 S 公司的决策人密谈了数小时。接着谈判重新开始了，此轮谈判一接火就进入了高潮，双方舌战了几个回合，又沉默下来。此时，中方意识到，己方毕竟是实际经济损失的承受者，如果谈判破裂，就会使己方获得的谈判成果付诸东流，而要诉诸法律，麻烦就更大。为了使谈判已获得的成果得到巩固，并争取有新的突破，适当的让步是打开成功大门的钥匙。中方主谈人与助手们交换了一下眼色，率先打破沉默说：“如果贵公司真有诚意的话，彼此均可适当让步。”中方主谈为了防止由于己方率先让步所带来的不利局面，建议双方采用“计分法”，即双方等量让步。“我公司愿意付 40 亿日元。”日方退了一步，并声称：“这是最高突破数了。”“我们希望贵公司最低限度必须支付 60 亿日元。”中方坚持说。

这样一来，中日双方各自从己方的立场上退让了 10 万日元。双方比分相等。谈判又出现了转机。双方界守点之间仍有 20 亿日元的逆差。但一个界守点对双方来说，都是虚设的。更准确地说，这不过是双方的一道最后的争取线。该如何解决这“百米赛跑”最后冲刺阶段的难题呢？双方的谈判专家都是精明的，谁也不愿看到一个前功尽弃的局面。几经周折，双方共同接受了由双方最后报价金额相加除以 2，即 50 亿日元的最终谈判方案。

除此之外，日方愿意承担下列三项责任：

- ①确认出售给中国的全部 FP—148 型货车为不合格品，同意全部退货，更换新车；
- ②新车必须重新设计试验，精工细作、制作优良，并请中方专家检查验收；
- ③在新车未到之前，对旧车进行应急加固后继续使用，日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔案终于公正地交涉成功了！