

李澍晔 刘燕华◎著

商场谈判三十六计

谈判是一门艺术，是一门科学，它不仅需要谈判者（公司总裁、决策人物）具有丰富的心理学知识、专业知识、文学知识、历史知识、自然科学知识等，而且还应该具有超凡的胆识、顽强的毅力和良好的心理素质。

请记住：成功是谈出来的，一个优秀的总裁，高素质的企业家一定要具备大师级的“谈判”水平，具有大智慧，才能获得谈判主动，才能赢得发展机遇。

SHANGCHANG TANPAN
SANSHILIUJI

天津社会科学院出版社

李澍晔 刘燕华◎著

商场谈判

三十六计

谈判是一门艺术，是一门科学，它不仅需要谈判者（公司总裁、决策人物）具有丰富的心理学知识、专业知识、文学知识、历史知识、自然科学知识等，而且还应该具有超凡的胆识、顽强的毅力和良好的心理素质。

请记住：成功是谈出来的，一个优秀的总裁，高素质的企业家一定要具备大师级的“谈判”水平，具有大智慧，才能获得谈判主动，才能赢得发展机遇。

SHANGCHANG TANPAN
SANSHILIUJI

天津社会科学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商场谈判三十六计 / 李澍晔, 刘燕华著. —天津:
天津社会科学院出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 80688 - 606 - 9

I. ①商… II. ①李… ②刘… III. ①贸易谈判
IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 199041 号

出版发行: 天津社会科学院出版社

出 版 人: 项 新

地 址: 天津市南开区迎水道 7 号

邮 编: 300191

电话/传真: (022) 23366354

(022) 23075303

网 址: www.tssap.com

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 260 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元



版权所有 翻印必究

目 录

前言 /1

第一章 企业家“谈判”的战略战术思想综述 /1

1. 谈判的发展历史 /3
2. 谈判的原则与变数 /7
3. 谈判的预备与情感储备 /11
4. 谈判的计划 /15
5. 谈判要巧妙地抓住人的特点 /19
6. 谈判中解扣子的技巧 /23
7. 谈判需要重视礼仪行为 /26
8. 谈判的地理因素 /28
9. 谈判中的兴趣培养 /32
10. 谈判桌以外的东西 /36
11. 谈判中的握手 /39
12. 谈判中的目光 /42
13. 谈判中的手势 /44
14. 谈判中的生物钟 /46

第二章 企业家“运筹与指挥”的战略战术综述 /49

1. 运筹的基本概责 /51
2. 运筹与决策 /54
3. 运筹与对策 /59
4. 运筹与信息 /63

5. 运筹与控制 /67
6. 运筹与费效——分析 /72
7. 运筹与网络 /76
8. 运筹与心理 /81
9. 运筹与思维 /85
10. 运筹与逻辑 /90
11. 运筹与管理 /96
12. 运筹与系统 /102
13. 运筹与计划 /107
14. 运筹与计算机管理 /113
15. 运筹与形象策划 /117
16. 运筹与分析 /121
17. 运筹与预见 /127

第三章 企业家“心理战”的战略战术思想综述 /131

1. 心理战的目的 /133
2. 心理战的任务 /135
3. 心理战的作用 /138
4. 心理战的特点 /141
5. 心理战的神经基础 /143
6. 心理战的心理素质 /145
7. 心理战的基本原理 /148
8. 心理战的基本战法 /151
9. 宣传心理战 /153
10. 威慑心理战 /155
11. 防御心理战 /157
12. 局部进攻心理战 /161
13. 应急心理战 /163

第四章 企业家“施计用谋”的战略战术

思想综述 /167

1. “瞒天过海”，巧渡谈判危机 /169
2. “围魏救赵”，巧退淳朴村民 /172
3. “借刀杀人”，巧开发 /176
4. “以逸待劳”，攻心为上 /180
5. “趁火打劫”，善意相助 /182
6. “声东击西”，致人错觉 /185
7. “无中生有”，从容过关 /188
8. “暗渡陈仓”，出奇制胜 /191
9. “隔岸观火”，水到渠成 /193
10. “笑里藏刀”，以人为本 /196
11. “李代桃僵”，放远未来 /198
12. “顺手牵羊”，商机无限 /201
13. “打草惊蛇”，敲山震虎 /204
14. “借尸还魂”，为己所用 /208
15. “调虎离山”，心战为上 /211
16. “欲擒故纵”，稳扎稳打 /214
17. “抛砖引玉”，示假隐真 /218
18. “擒贼擒王”，事半功倍 /221
19. “釜底抽薪”，以柔克钢 /225
20. “浑水摸鱼”，乱中取胜 /228
21. “金蝉脱壳”，稳住对方 /233
22. “关门捉贼”，力争主动 /236
23. “远交近攻”，掌握主动 /240
24. “假道伐虢”，顺势取之 /244
25. “偷梁换柱”，保存实力 /248
26. “指桑骂槐”，震慑对手 /250

- 27. “假痴不癫”，后发制人 /254
- 28. “上屋抽梯”，断而击之 /257
- 29. “树上开花”，虚张声势 /259
- 30. “反客为主”，见缝插针 /262
- 31. 施“美人计”，以情感人 /265
- 32. 施“空城计”，抢占先机 /267
- 33. 施“反间计”，后发制人 /269
- 34. 施“苦肉计”，攻心为上 /273
- 35. 施“连环计”，把握商机 /277
- 36. “走为上”，满盘皆活 /280

后记 /282

第一章

企业家“谈判”的战略 战术思想综述

有人说成功是谈出来的，这句话确实有道理，很多成功事实证明了这句话。有些企业（公司）的董事长、总裁、经理，做起生意来头头是道，可是一坐在谈判桌子上，就六神无主了，像哑巴一样，一句话也说不出来，甚至还做出一些伤害感情的事，把谈判结果搞得很尴尬，最终是企业（公司）丧失了大好的发展机会。

事实上，谈判并不是人们头脑中想象的那么简单，更不是董事长、总裁、经理在酒席宴上劝客户多喝几杯酒，请几个漂亮女士跳上几个舞，或是给客户多送些礼品之类的“低级”小动作，更不是请某些“权势”做靠山，以权压制人，逼对手就范。

其实，谈判是一门艺术，是一门科学，它不仅需要董事长、总裁、经理及谈判者具有战略战术思想，更应具有丰富的心理学知识、专业知识、文学知识、美学知识、音乐修养、历史知识、自然科学知识等，而且还应该具有超凡的胆识、顽强的毅力、出色的语言能力和良好的心理素质。

记住：成功是谈出来的！一个优秀的董事长、总裁、经理及谈判者，必须要具备大师级的“谈判”水平，具有大智慧，高瞻远瞩，才能获得谈判主动，才能赢得发展机会。



1. 谈判的发展历史

谈判一词，最早可以出现在几千年前奴隶制社会里，那时人们为了交换所需要的商品，互相讨价还价，任何一方总是想在讨价还价中获得对自己有益的结果，这就是最原始的谈判。大约在奴隶制社会中期，谈判一词才正式出现，当时的谈判主要是在部落与部落、族与族之间，为了争夺地盘、资源、食品、交换俘虏而进行的。谈判通常在部落或是家族的首领之间进行，后来随着人类社会的不断发展，谈判逐步渗透到多个领域，特别是 19 世纪以来，工业革命的开始，工商业的空前发展，贸易范围扩大，交流合作的领域越来越大，谈判就逐步地进入了专业化，出现了专门的谈判人才、谈判研究机构、谈判智囊团，而且遍布各个领域，有政治上的、军事上的、外交上的、企业经营上、金融业的、民事纠纷的，等等。在美国、英国、瑞士、德国、日本的一些著名的大学里，还专门设置了谈判课程。

(1) 要明白：不善谈者败率高

现代企业（公司）经营活动中，由于经济一体化的进程加快，任何一家企业（公司）可以说，一时一刻也离不开与外界打交道，打交道就要谈判。因此，谈判可以看做是企业（公司）赖以生存的“血液”，无数事实都证明了这一点。

据统计，近百年来国外有将近 20000 多家较大的企业（公司），并不是因为管理不善而破产的，而是因为“谈判”的失败而丧失了再发展的机会，无耐被迫关闭破产的。相反，一些优秀的企业（公司）董事长、总裁、经理，由于注重谈判的研究，具有战略战术思想，巧言善变，没有任何漏洞给对方，在谈判桌子上屡屡成功，使企业（公司）有了更大的再创新与发展机会。

例如：在谈判桌上，有人一高兴就忘乎所以，将大母指与食指连环



成O形状，另外几个手指伸开，这个意思各个国家有着不同的隐含意思。美国人、英国人表示“OK”的意思是好，或是高兴；日本人则表示“钱”的意思；中国人表示“零”的意思；突尼斯则表示“傻瓜”的意思；巴西人表示指责别人作风不检点的意思……

上世纪70年代初，西方的一家大公司与巴西的一家大公司进行商业谈判，由于谈判非常成功，这位西方的谈判代表高兴的忘乎所以了，在答谢宴会上，这位西方的谈判代表向巴西合作公司的谈判代表做了个“OK”的手势，意思是非常的高兴。突然的事情发生了，巴西的谈判代表勃然大怒，拍案而去，立即终止了合作合同，双方均损失惨重。西方的谈判代表百思不得其解，后来经过认真地调查，才从了解当地内情的人的嘴里知道了事情的原委，是这个该死的“OK”手势把巴西人给得罪了。

(2) 要知道：谈判的目的不是使对方屈服

谈判的目的不是使对方屈服，令对方屈服才是愚蠢的呢。谈判是有明确的目的性和利益性，最根本的目的在于通过阐述己方观点，使得对方接受，或是引导对方的主张朝着有利于己方发展，变对立、分歧为统一。也可以解释为消除对方的误解，达成互谅、互助、互信的思想境界。

(3) 要掌握：谈判的特点是什么

由于谈判是一门综合学问，自身有着区别于其他学科的特殊特点：

一是不确定性。《孙子兵法》中讲究“知己知彼，百战不殆”。如果谈判时只是知己，而知彼者甚少，甚至根本不了解对方，这就会出现不是自己主观上想达到什么谈判结果，就会达到什么结果的可能，因为谈判要涉及第二者、第三者、第四者，甚至第五者，对方的真正想法、意见和“底牌”都是隐含着的，还会受到方方面面的干扰，这样就给谈判带来了一系列的困难和不确定性。不确定性正是谈判桌子上所特有的，在没有真正签字合作之前，瞬息万变，什么可能都会发生。这就是比战场还残酷的谈判桌，企业家与谈判者一定要清楚这一点。



例如：南方有一家大的公司与外商谈判投资问题，开始谈判非常顺利，眼看就要快签字了，突然公司谈判的首席代表身上的手机响了起来，就这么一个小的失误，让外商很是反感。外商认为：谈判是非常严肃的重大问题，怎么不提前关闭手机呢？说明这家公司管理不完善，公司高管不懂现代企业的经营与管理，文化层次比较低，没有什么值得信任的，与这样的公司合作，早晚会失败的。于是，外商很坚决地放弃了投资合作，公司的总裁还以为是招待不周到造成的呢！多么可悲呀！

二是时效性。兵法曰：“兵贵神速。”谈判讲究时效，有时重大的谈判也许就在短短的几秒钟内完成。在双方都对对方知之较少的前提下，有时就要仓促上“谈判桌子”，有些情况只能是边谈边了解，边谈边想对策。“时间就是金钱、时间就是生命、时间就是胜利……”

谈判非常讲究时效性，最忌讳无原则地拖拖拉拉。无论多么好的谈判，只要延误了时间，错过了最佳的合作机会，其实就是“空谈”。因此，谈判要把握住“三快”，即：准备阶段要快，谈判桌上要快，签定合同要快。聪明的企业家在谈判前，必然要列出一个时间表，力争在时间表内完成谈判任务。快并不是盲从和卤莽，更不是不负责任地牵强凑合，而是在有限时间的基础之上，在不违背总的原则的基础上，达成共识，以便抢占先机，为企业的发展创造更多的机会。

三是反复性。谈判其实是一个长久艰苦的心理和实力的综合较量，有时为了达到预期的效果，要反复打几次、十几次、二十几次、甚至百余次的拉锯战。因此，董事长、总裁、经理谈判者应该有充分的思想准备，不要异想天开地瞬间想吃下一个大“胖子”。从心理战的角度来说，反复性其实就是对企业（公司）董事长、总裁、经理和谈判者心理素质的严峻考验，谈判过程中无论遇到什么尴尬情况和困难，都要泰然自若，避免“暴怒”或“轻易放弃”。脑子要牢记刘伯承元帅说过的一句话——“两强相遇，勇者胜”。

四是干扰性。重大谈判的过程就像一个基本保持平衡的天平，哪怕稍微有一点点的外力干扰，就会导致天平的倾斜。谈判的干扰主要来自预想不到的人情、第三者的介入、己方底牌的暴露、对方情况发生突变、谈判人员的素质和其他意外情况。因此，在进行一些重大的谈判



时，应该选择一个相对独立与封闭的地点，这样容易使大家的心平静下来。

五是风险性。谈判其实就是不流血的“战争”，既然是战争就会有胜负之分，风险也就会伴随而来。在每一次谈判前都应该预测风险有多么的大，风险出现后的补救措施，如何把风险降为最低点。

六是合法性。企业经营过程中，无论采取什么方式的谈判，都要有一个根本的前提，就是要合法，违法的事情坚决不干。双方在此基础上的谈判结果，才是有效的结果。因此，在谈判之前，企业（公司）董事长、总裁、经理及谈判者，要认真熟悉法律、法规，审查合同文本，避免出现违法的合同和无效的合同。特别要避免出现漏洞，给日后带来麻烦。

七是双赢性。谈判是双方的事情，绝对不能够一厢情愿，更不能够犯主观上的错误——对方必须接受我的条件。其实，谈判说白了就是双方讨价还价，为了各自的利益针锋相对，在这个大前提下，一定要切记“蛋糕”是大家一起吃的，根本就没有独吞的可能。董事长、总裁、经理及谈判者要学会做出让步，要学会在自己得到预定的利益后让对方也有利可图，这样才是真正意义上的谈判。



谈判是当今企业发展的大事，一定要高瞻远瞩，谨慎思考，充分调查研究，千万不能麻痹大意，仓促上阵。



2. 谈判的原则与变数

谈判的原则性与灵活性是对立的吗？不是！谈判的根本原则是：既要把握住原则性，又要把握住灵活性，二者必须结合得恰到好处。原则性太强，就会使谈判双方的意见分歧不好统一，最终的结果是——双方不欢而散，谈判破裂。灵活性太强，往往又会使总的目标难以实现，预定的利益受到损失。具体地讲应该注意以下几个问题：

一是先要详尽地进行调查研究。

这是必须的，谈判成功与否，关键是要做好详细的调查研究工作，调查得越详细、越彻底，准备就会相对充分一些。

调查研究要全面细致，绝对不能放过任何蛛丝马迹，特别是在关键性的问题上更是不能马虎。

二是把调查的内容全部搞清楚。

A：谈判的中心问题、双方有分歧的地方、双方一致的地方、对方企业（公司）的基本运转情况、对方企业（公司）的底牌、在谈判问题上对方企业（公司）内部的意见分歧、主要倾向、对方谈判人员的凝聚力，等等。

B：谈判对手的个人的详细资料，主要包括：性格、年龄、爱好、特点、文化程度、身体健康情况、家庭成员情况、主要工作经历、在企业（公司）的地位、主要谈判业绩、思想品德、个人修养，等等。

C：己方企业（公司）的原则与标准，留给自己独立处置权力有多大，企业（公司）高层领导对此次谈判所寄寓的期望值有多大，谈判成员的水平 and 素养，等等。

D：有无其他企业（公司）外力及特殊权势的介入，有无人情因素牵扯进来，等等。

E：谈判的期限与最后时限，法律后果以及自己所承担的连带责任，等等。



三是牢记谈判桌上什么都可能发生。

任何一点小的疏忽，可能会改变谈判结果，这是千真万确的事实。谈判桌上暗藏杀机，瞬息万变，有时难以让人琢磨，什么事情都可能发生，需要企业（公司）董事长、总裁、经理及谈判者慎之又慎。

例如：上世纪90年代，西方的一家大的跨国集团公司（甲公司），因一个项目合作问题，在招标过程中，首席谈判代表与前来应标的数十家公司代表进行了第一轮的谈判，经过筛选初步确定了两家公司（A、B）入围，这两家入围的公司为了取得最后的胜利，都下了大本钱，精心准备了各种资料，不惜财力、物力，抽调精英，组建了谈判团，反复进行了模拟演练，并认真分析了可能出现的意外情况。两家公司在进行最后的陈述时，可以说不分上下，但最终的结果只有一个，究竟是谁赢得了谈判的胜利呢？胜利的一方又是怎么成功的呢？是不是使用了特别的高招呢？最终的结果是A公司赢得了胜利，胜利的原因很简单，并没有什么高招，就是因为一种特殊的气味造成的。

原来在谈判的准备阶段中，A公司的谈判调查人员经过对甲公司首席谈判代表的个人资料的详细研究分析发现，这位首席谈判代表的夫人、女儿、女婿都是医生，这一发现使他们得到了意外的惊喜，并进行了如下的分析与推理：

——首席谈判代表的夫人、女儿、女婿是医生，所以会天天把医院的特殊气味带回家里；

——既然天天把医院的气味带回家，说明首席谈判代表已经非常熟悉了这种气味；

——天天闻到这种气味，说明他从心理上已经产生了“安全强迫心理”，也就是说他只要闻到医院的味道，就自然而然地产生安全感、产生亲近感；

在上述理性推理分析的基础上，为了更加稳妥，A公司的谈判团又开始了局部调查，选取了类似的六个不相干的家庭（夫人、女儿、女婿是医生的家庭），请他们来进行模拟谈判（内容是其他的）。谈判的方法是：A公司分成两组谈判人马，第一组是衣服上没有医院气味的，第二组是衣服上带医院气味的。



令人惊奇的结果发生了，这六个家庭对衣服上没有医院味的谈判小组没有任何亲切感，总是感觉很生疏，在心理上总是有防范的倾向。相反，对有衣服上有医院味的谈判小组，亲切感马上就来了，好像是一家人似的，心理上也非常放松。

经过这样的试验，A公司的谈判小组里增加了一名医院工作的医生，并给医生的衣服进行了特殊的处理。就是这个不被人重视的医院的气味，使A公司赢得了最终的胜利，多么令人不可思议的结果呀。

四是周密的计划安排尤其重要。

一位著名的军事家说：“一切有序的行动均来源于周密的计划和安排。”

谈判涉及的人比较多，容易受到其他外部环境的影响，稍微有一点计划不周到的地方，就可能招致全盘的失败。

计划包括：时间安排、谈判场地的选择和布置、人员的确定、内容的安排、入场的先后顺序、图片与资料的准备、应急措施和各种保障，等等。

有些企业（公司）董事长、总裁、经理对于“烦琐”的谈判计划很不以为然，认为没有必要，结果当真的因计划不周而丧失机会时，后悔得又不得了。

谈判计划要心细如发，任何一点小事情，在谈判桌上都可能是大事情。

五是非常有必要预测可能出现的意外。

毛泽东曾经说过：“凡事预则立，不预则废。”预测就是在已知现在的基础上，预先分析将来可能出现的结果和情况，从而预先找出对策，科学、及时地做出相应的调整，避免不利于己方情况的发生。

预测要根据连续性的原理，根据过去、现在的情况，判断未来的发生趋势。预测要建立在大量的资料和信息基础之上，要求原始资料和信息应该尽可能的真实、可靠、连续和稳定。

如果企业（公司）董事长、总裁、经理认为谈判事项重大，可以请专业人员运用数学模型或计算机模拟系统，从各个角度，反复进行验证。



六是注重人格、国格与民族气节。

谈判桌上无大小，无论你是小企业（公司），还是实力巨大的跨国企业（公司），或是国营企业（公司），只要一起坐到谈判桌子上，就没有高低、贵贱之分了。千万不要因为自己的企业（公司）实力不如对方，就一副奴才相的屈服于对方，更不能没有民族气节，在洋人面前卑躬屈膝，其实你越是这样“没有骨头”，对方就越是瞧不起你。相反，在尊重客观事实的基础上，机智果敢，据理力争，柔中有钢，针锋相对，一定会赢得对方的尊重。

七是一定要尊重事实。

企业（公司）谈判成功的根本前提就是尊重事实，侥幸隐瞒事实真相，骗得谈判的成功，也是长远不了的。

尊重事实并不是说把企业（公司）的底牌全盘公布于众，让对手一目了然；而是遵循谈判道德，一切拿到谈判桌子上的东西都应该是合法的、客观存在的，经得住历史和实践检验的，因为合作是长久的，不是“一锤子”买卖。



谈判要遵循原则与灵活相统一的原则，既要有战略眼光，又要有战术头脑，不能墨守成规，守株待兔。