

# 谈判之道

刘必荣 著

谈判高手的  
100个锦囊

- ◎二十五年磨一剑，亚洲顶级谈判大师剑剑犀利
- ◎倾囊相授招招妙算，谈判尽在掌控之中



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



# 谈判之道

C912.3  
173

谈判高手的100个锦囊

刘必荣



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



图书在版编目(CIP)数据

攻守之道:谈判高手的100个锦囊/刘必荣著. —北京:北京大学出版社,2006.1

ISBN 7-301-10205-4

I. 攻… II. 刘… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第138033号

书 名: 攻守之道:谈判高手的100个锦囊

---

著作责任者: 刘必荣 著

责任编辑: 李 宁

标准书号: ISBN 7-301-10205-4/F·1314

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 82893506

电子信箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

880毫米×1230毫米 24开本 10印张 100千字

2006年1月第1版第1次印刷

定 价: 29.00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,侵权必究

## 作者序

### 共创谈判的双赢境界

谈判到底是什么？

有些人把谈判视为尔虞我诈的斗智过程，认为谈判就是战斗，而谈判的攻防战术，也就是能成功地“请君入瓮”或“不战而屈人之兵”的巧言权谋。所以要做一个好的谈判者就必须认真“学兵”，学着练就锐利的双眼与锋利的言辞，这样才能掌握问题的重点，有的放矢。

也有人把谈判视为一种解决问题的方式，认为在每一方都在为自己不断争取最大利益的时候，谈判是唯一能让双方坐下来好好谈谈，协调出一个解决方案的方式。因此谈判不是打仗，它只是一个“共同的决策过程”。通过谈判的方式，冲突双方得以共同决策，设法找出双方立场的最大公约数或最小公倍数。这种谈判就是协商，就是人们常挂在嘴边的“双赢谈判”，这是谈判的最高理想。

这两种看法到底哪一种是对的？两种都对。这两种对谈判的看法，就像光谱的两个头一样。每一个谈判都发生在光谱两个头的中间。它也许斗智斗勇的成分多些，也许共同解决冲突的成分多些，要看其性质如何而定。面对不同性质的谈判，应用不同

的方法应对。若把每一场谈判都视为对抗,那么学谈判只是徒然增加尘世的硝烟而已;可是若天真地认为每场谈判都必然是双赢的,而丝毫不在心中设防,则可能输光了还浑然不觉。我们需要学习的,是一种允执厥中的工夫,这样才能软硬兼施,既能争取到最大的利益,又能照顾到双方未来的关系。

一个好的谈判者,在上谈判桌之前必须先调适好心理,了解谈判的本质,以及自己个性上的长处或短处。接着,他必须做好谈判前的准备,包括对双方实力的评估、谈判人选的确定,以及议程的安排等等。等这一切都准备好之后,他还必须学会怎么开场。举凡说服的技巧,开价的方式,发问、叫停的法门,以及种种黑脸白脸的战术,都是谈判者必须去细心体会的。不一定每一个战术在谈判中都会用到,但至少应体会出各个战术的逻辑和它之所以发生作用的关键机理。

让步的技巧也是谈判者必须要学的。让步是“力”、是“理”、是“艺”、也是“术”。让步让得好,可以操控对方的期待,减少对方加诸我方身上的压力。只有懂得让步的人,才知道怎么主导对方,让他朝着我们想要的方向移动。当然,除了谈判战术之外,我们还必须学会怎么收场。通常我们谈“权力”,讲的是三个层次的控制力:第一个层次是控制“足够的资源”,第二是控制“对方的行为”,第三是控制“事件的后果”。其中第三个层次最难,也最需要智慧。因为怎么收场,关系着谈判双方关系的维护,以及达成协议的双方能否诚意履行协议。如果疏忽了收尾的工作,有可能会使谈判功亏一篑,前功尽弃。

我们要学谈判,学的就是这一整套进退之道。这本《攻守之道》,就是从谈判的心理建设开始,到终场谈判为止,一步一步剖析各种谈判的细节。我希望能以最短的时间、最快的方法,让读者循序渐进地掌握谈判的精华。

这本书在形态上和使用方法上,和我过去的两本谈判书都不同。1989年我写《谈判》的时候,是想为所有对谈判有兴趣的朋友介绍一个谈判的基本架构。有了这个理论架构之后,读者才能真正把谈判的精华内化,而不只是装模作样地比划招式。那本《谈判》也是我的系列谈判著作的基础。1991年我写《不流血的战争》时,是想用专题讨论的方式,为第一本书的谈判架构添加“血肉”,并让想进一步研究谈判的朋友有一个从不同角度切入,一窥谈判堂奥的机会。这本《攻守之道》,则是给立即准备上场谈判的朋友,一个随身的锦囊,一个可快速翻阅的教战守则。

在看这本《攻守之道》的时候,你可以一边看,一边用书中的理论印证一下自己的谈判实践,分析过去自己的谈判之所以成败的原因,以及它和理论的异同之处,这样对谈判艺术的体会才会深刻。不过在反思谈判技巧的时候,千万别忘了,即使各种谈判形态不同,其基本原则都是一样的。换句话说,不管外交、商业、劳资、环保,还是家庭、夫妻、婚姻,这些看似不同的谈判其实都有相通之处。而我们也只有了解了这一点,才可能用各种个案相互佐证,并且左右逢源,触类旁通。

这种学习的态度和谈判研究发展的趋势也能够吻合。过去学界研究谈判,有人从经济学的角度切入,有人从国际关系的角度切入,也有人从心理、社会或法律的角度切入,发展出不同的研究方法。不过现在都有逐渐整合的迹象。专门研究商业谈判、外交谈判、劳资谈判或环保谈判的,事实上都可以从他们的各个领域、个案中,提炼出基本相通的原则。所以学者们也开始在这些基本相通的原则上下工夫去研究、整理。

这本《攻守之道》,就是这些基本相通的原则中的精华。因此不管你想进行的是哪一种谈判,它应该多少都能回答你心中关于谈判的大部分疑问。

1990年我和几位学者成立“和风谈判及调停研究中心”的时候,心里一直有个信



念：我们不敢奢望这个世界永远会是“风和日丽”，因为冲突是绝对无法避免的；但我们也不希望看到“狂风暴雨”，我们要的是“和风细雨”，因为我们希望所有的冲突，都能在照顾到各方利益的情况下，如“和风细雨”般轻松解决。我们很喜欢那种和风轻抚大地的感觉，而只有深谙解决冲突技巧的人，才能让大地吹起和风。这是我们致力于推广谈判教育的理由，我们也愿意把和风带给所有像你一样对谈判有兴趣的朋友。

劉必榮

# 目 录

作者序：共创谈判的双赢境界 / 1

## 一 谈判的心理建设 / 1

- 1 我已经很有谈判经验了,为什么还要看这本书? / 3
- 2 每个人都学谈判,会不会天下大乱? / 5
- 3 我讲话结结巴巴,可不可以学谈判? / 7
- 4 我是那种恩怨分明的人,可不可以学谈判? / 9
- 5 谈判到底是结果重要,还是过程重要? / 11
- 6 谈判真的一定要让步吗? / 13
- 7 为什么谈判不一定是双赢的? / 15

## 二 谈判的准备工作 / 17

- 8 我们该怎么去搜集情报? / 19
- 9 我们该带一条底线还是另一个方案? / 21
- 10 谈判地点应该怎么选? / 23
- 11 带几个人上场比较好? / 25



- 12 我有没有让步的本钱? / 28
- 13 如何评估对方的反对力量? / 30
- 14 应该设计什么问题去问对方? / 31
- 15 议程应该怎么排? / 33
- 16 战前的沙盘推演该怎么做? / 35
- 17 如何处理那些“不可谈”的项目? / 37
- 18 谈判的法律期限是什么? / 39
- 19 体力很重要吗? / 41

### 三 谈判开始 / 43

- 20 你真的知道自己在谈什么吗? / 45
- 21 怎么样才能让对方坐下来谈? / 47
- 22 应该选择什么沟通方式去谈判? / 49
- 23 谈判时座位应该怎么坐? / 51
- 24 我可不可以讲笑话? / 53
- 25 怎么让自己不讨人厌? / 55
- 26 怎么讲话才不会造成不必要的误会? / 57
- 27 如何让自己更具说服力? / 59
- 28 说服对方时,应从哪里入手? / 61
- 29 开价的时候,该低开还是高开? / 63
- 30 怎么“推”出对方的底线? / 66

- 31 谈判时“先声夺人”好不好? / 68
- 32 如何在对方未警觉的情况下,掌握谈判的过程? / 70

#### 四 谈判停听看 / 73

- 33 谈判要不要注重“品质”、“包装”? / 75
- 34 男人和女人的谈判行为有什么不同? / 77
- 35 对方脾气不好时,该怎么应对? / 79
- 36 如何从对方问题的陷阱中跳出来? / 81
- 37 “关系”对谈判的推展是助力还是阻力? / 83
- 38 如何建立谈判者之间的互信关系? / 85
- 39 谈判代表间那种惺惺相惜的工作关系很重要吗? / 87
- 40 什么叫积极的听? / 90
- 41 对方老说他没获得足够授权,怎么办? / 92
- 42 怎么找出对方真正的决策者? / 94
- 43 为何谈判者有时会开出超出其预设底线的条件? / 96
- 44 公说公有理、婆说婆有理的时候,该怎么办? / 98
- 45 怎么叫停? / 100

#### 五 谈判高招 / 103

- 46 谈判有哪些基本战术? / 105
- 47 怎么利用谈判战术去教育对方? / 107

- 48 如何用姿态性战术在一开始时降低对方期待? / 109
- 49 造成既成事实以后再谈判? / 111
- 50 要怎样威胁对方,才会让他相信你? / 113
- 51 怎么唱黑脸才不会骑虎难下? / 115
- 52 人家用黑脸白脸战术对付我们时,该怎么应付? / 117
- 53 以弱对强的谈判该注意些什么? / 119
- 54 怎么和对方的代理人谈判? / 121
- 55 如何应对“不动如山”的战术? / 123
- 56 怎么运用场外谈判来打开僵局? / 125
- 57 如何“欲擒故纵”? / 127
- 58 什么叫诱敌深入? / 129
- 59 “疯人战术”真的有用吗? / 131
- 60 何谓“互动式”、“平行式”与“重复式”谈判? / 133
- 61 什么叫拼图式谈判法? / 135
- 62 如何运用挂钩战术? / 137
- 63 如何运用切割战术? / 139
- 64 从事国际贸易谈判时应注意些什么? / 141
- 65 如何在大陆进行商业谈判? / 143

## 六 中场谈判 / 145

- 66 怎么在谈判过程中创造“大惊奇”? / 147

- 67 怎么在谈判中途给对方设定期限而不会把自己卡住? / 149
- 68 怎样改变议题的定义? / 151
- 69 为什么有人说:“有时筹码太多反而不好?” / 153
- 70 对方说“要就要,不要拉倒”时,该怎么办? / 155
- 71 为什么谈判时最好不要讲“场面话”? / 157
- 72 谈判时应晓以大义、真诚感动,还是画饼充饥? / 159
- 73 对方有专家而我们没有专家时该怎么谈? / 161
- 74 怎样运用专业知识的力量? / 163
- 75 主管和我的谈判理念不一样,怎么办? / 165
- 76 谈判宜不宜“阵前换将”? / 168
- 77 能不能告诉谈判对手,我们能获得多少好处? / 170
- 78 底牌可不可以公布? / 172
- 79 谈判愈拖愈久,到底好不好? / 174
- 80 对方中途退场,不谈了,怎么办? / 176
- 81 怎么鼓励对方继续留下来谈判? / 178

## 七 让步的哲学 / 181

- 82 怎么用群众力量锁住自己?又怎么解套? / 183
- 83 如何用白纸黑字锁住自己,又怎么解套? / 185
- 84 让步率和让步频率有什么不同? / 187
- 85 让步时应要求对方立即回报吗? / 189



86 除了滚木和怀柔外,让步还有哪些形态? / 191

87 让步的幅度应该怎么调整? / 193

88 让步的次数是“多”好,还是“少”好? / 195

## 八 终场谈判 / 197

89 整批交易的技巧怎么用? / 199

90 什么叫做搭配? / 202

91 什么叫终场回马枪? / 204

92 如何在终场不让对方空手而回? / 205

93 如何防卫我们自己的协议草案? / 207

94 如果双方都准备了协议草案,怎么办? / 209

95 签订协议时应注意什么? / 211

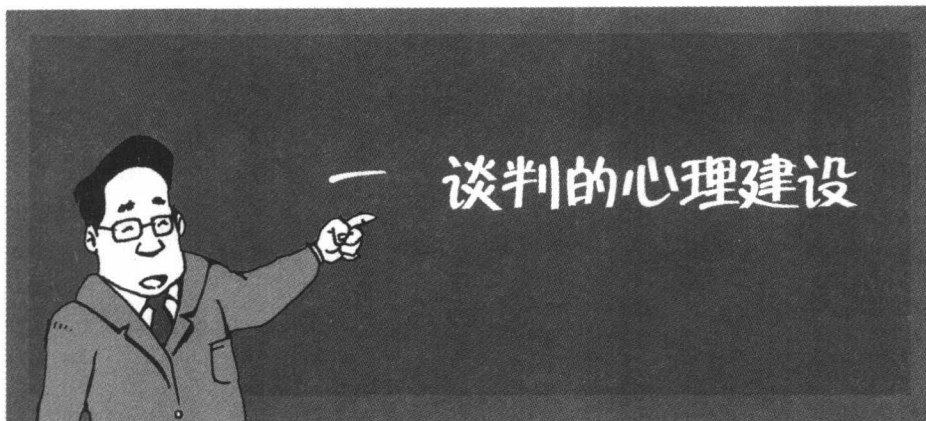
96 协议一定要每一个字都很清楚吗? / 213

97 什么叫协议后谈判? / 215

98 如何在协议变得不可行时重开谈判? / 217

99 如果谈判破裂怎么办? / 219

100 我要怎么样才能变成谈判高手? / 221



# 一 谈判的心理建设



## ／ 我已经很有谈判经验了,为什么还要看这本书?

以中国人的观点来诠释谈判,它兼具了适用性及实用性。

人们做任何事情都必须在掌握了一定理论架构之后,才能够将经验“内化”、“生根”,并且“升华”。谈判更是如此。很多人或许都有谈判的经验,但若真要探讨究竟是怎么赢的,或是怎么输的,却又常常知其然,未必知其所以然。所以经验总是无法传承,也提炼不出什么具体的教训。因此用理论架构来“顺”一下自己的谈判经验,就显得格外重要了。

谈判战术也是一样。有一次一位读者写信问我,说他买了一本谈判“秘籍”,里面有谈判制胜招术一百招,可是背不下来怎么办?总不能在迎敌的时候想到第五十九招再出招吧?那早就被砍在地上了!当时我就答复他,真正的武林高手是没有招的,因为都“内化”了。我们学谈判,学的是其中的原理原则,而不是只去记一些花哨的战术。只有掌握住原则,我们才可能去背招、创招,而不会拘泥于什么“秘籍”。这就是理论架构的好处。

这本书的第一个特色,在于它是“中国人写给中国人看的书”。市面上的谈判书很多,但大部分都是翻译的。翻译的书固然有其价值,但它的美国观点、日本观点或欧洲观点却不能完全适合我们的国情,而它所介绍的谈判方式,如国人耳熟能详的原则式谈判法(或称哈佛谈判术),也只是一家之言而已,既未能完全符合中国人的谈

判情境，亦未能涵括谈判形态之全部。所以由中国学者来诠释谈判，自有其十分的重要性。

“精简”是这本书的另一特色。到目前为止，我个人共有三本谈判书问世。台湾时报出版的第一本《谈判》，是所有谈判研究的基础，是基本理论部分。第二本是台湾卓越文化出版的《不流血的战争》，则是站在理论之上，对各特定主题如“权力”、“期限”等，作深入讨论。这两本书都适合摆在案头，随时参考。

北京大学出版社出版的《攻守之道：谈判高手的100个锦囊》则适合带上谈判桌。如果你看过我前两本书，那这本便是复习的精华本。如果你没看过前两本或没时间看前两本，也不妨从这本着手，先学一些正统的谈判技巧应急，以后有时间再深入研究。

就因为“理论”训练的必要性、“中国人观点”的适用性，以及“篇幅精简”的实用性，我们觉得这本书对你的谈判工作，应多少有所助益。