

无敌公关谈判致胜术

——横扫天下谈判谋略

苏永青 编著

河北人民出版社

(冀)新登字001号

无敌公关谈判致胜术

——横扫天下谈判谋略

苏永青 编著

河北人民出版社出版 (石家庄市城乡街44号)

河北新华印刷一厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米	1/32	11.5印张	237,000字	1992年2月第1版
1992年2月第1次印刷		印数: 1—10,000		定价: 4.80元

ISBN 7-202-01127-1/F·122

前 言

谈判是一门艺术，又是一门科学。

谈判是社会经济生活中不可缺少的活动。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，只要人们是为了达到某种需要和目的而出击竞争，他们就是在进行谈判。因此，不管你喜欢不喜欢，愿意不愿意，需要不需要，接受不接受，你几乎天天陷入谈判之中，你永远是一位谈判者。

谈判者总想获胜，以达到自己的目的，实现自己的某个愿望或期望值，这是很自然的，也是人之常情。但在具体谈判过程中，双方都想获胜，谁也不愿以失败告终。因此，谁胜谁负，就要看谁的谈判艺术高明，看谁的谈判谋略运用得好。善于运筹帷幄的人，总能驾驭谈判局势，使谈判朝着有利于自己的方向发展，并且能够轻而易举地战胜对方。相反，无计无谋的人，不但驾驭不了谈判局势，还有可能变

主动为被动，使本来应当是赢的谈判变成输的谈判，或不知不觉地被人家做了手脚，败了还以为赢了。这是最令人伤心的事情！要想避免这种情况的发生，并且在谈判中掌握主动权，达到自己的目的，首先请你看一下本书介绍的32种谈判艺术和谈判策略，它将教你如何展开谈判，怎样取胜，使自己立足于不败之地。

本书采用对策略与决策分析相结合的方法，以翔实丰富的案例研究资料为基础，广泛论述了谈判的诸多问题。每种谈判术，都以一个或两个以上带有故事情节的事例，展开纵横捭阖、折冲樽俎式的解析，有理有据，形象逼真，形成一股聚束的启蒙之光。你将发现，你能针对这些“事实”光圈先作一番不费劲的思索，找出一个你认为能帮助解决某个问题、某种事情的途径。这就是说，本书对于从事企业经营管理、工商、税务、银行、保险、投资、商业、交通、建筑、信托、旅游、外贸、外交、政法、军事、公关、个体经营者和将要走上岗位的大中专毕业生、研究生掌握谈判策略、谈判技巧和谈判艺术大有裨益。

对于谈判，我们历来倡导双方要以诚相待，通情达理，互相信任。许多谈判者努力做到这一点，不愿在谈判桌上把事情弄僵，更不愿尔虞我诈或逢场作戏。但冷酷的事实告诉人们，世界是充满矛盾的，不可能都是爱和平等的。人与人之间，有相互信任、平等相待的一面，又有互相猜疑、极度竞争的一面。这是客观存在的，也是不可避免的。所以，美国韦恩·W·戴埃有一句名言：“倘若人们强求世上任何事物都是公平合理，那么，所有生物连一天都无法生存。”谈判又何

偿不是这样的呢？谈判，本身就是双方或多方的对手在交锋。交锋时，特别是敌对之间的交锋，免不了针锋相对，讨价还价，更免不了虚张声势，示假隐真。这是谈判的主客观反映，虽然不怎么道德，但却又是活生生的事实，无可非议。因为，如果谈判的双方都平等、公平、合理的话，那么也就无所谓谈判了。尤其是与敌对方的谈判，是不能考虑平等的，更不允许用公平合理待之。相反地，必须采取虚实诱击、以敌制敌、攻其要害的策略，迫使对方作出让步或不战而败。因此，本书所写的 32 种谈判技巧和策略，既有通情达理、以诚相待、客观公平的谈判方略，也有得礼不让、逢场作戏、装模作样的谈判技巧。谈判者可以根据谈判对象、谈判态度的不同灵活运用之，择其一、二或三、四应付之，并在实践中观颜察色，随机应变。这样，理论与实践相结合，计谋与策略并举，就能在谈判中无往而不胜。

本书在写作过程中参考和引用了有关书刊的资料，间有未及一一注明出处者，甚至有个别失误，再者由于本人水平有限，加之没有更多这方面资料可供参考，错误在所难免，敬请大家批评指正。

苏永青

目 录

1	先计后战
16	讨价还价
27	以退为进
37	审视相机
49	以诚相待
60	投石问路
71	通情达理
84	旁敲侧击
94	先发制人
105	虚张声势
116	金蝉脱壳
126	能动妥协
138	攻其要害
150	投其所好
161	反守为攻
173	单刀直入
184	针锋相对
196	虚实诱击

208	反客为主
221	装模作样
230	恭维吹拍
241	示假隐真
252	逐步升级
262	疲劳轰炸
271	攻心伐谋
288	识高虑远
299	一箭双雕
310	得礼不让
320	以敌制敌
330	怒而挠之
340	逢场作戏
352	步步为营

先 计 后 战

先计后战，就是在谈判前或谈判中，要尽可能地了解对方的客观情况，预测对方的意向，然后有计划地制定方案，并在实施过程中灵活出击。有道是：“未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜。”“决胜之策，在于运筹；高敌之着，以计为先。”只有知己知彼才能针对不同对手，采取不同的谈判对策。不了解对方就仓卒应战，犹如盲人骑瞎马，夜半临深池，虽有取胜之心，必然事与愿违。欲达到谈判致胜之目的，必须在了解对方之后，力求谈判策略因势得体。老子说：“能够认识别人的人，算是聪慧；能够认识自己的人，可称贤明。”

人们常用锦囊妙计来形容高深的谋略。所谓锦囊，是指古人用绶绵织成的口袋，多用以封藏诗稿或机密文件。而锦囊妙计，主要指人们根据事态的发展变化，把预先制定好的方案、对策、计划、储存进去，到了必要的时间，再拿出来看。一些谋略家之所以能够未卜先知，就在于他们手中握有锦囊妙计。京剧《回荆州》讲大将赵云保驾刘备去东吴招亲之前，诸葛亮曾送给他三个锦囊，内装三条妙计。后来事态的发展，完全如同锦囊妙计之所料，充分表现了诸葛亮神机妙算才能。李炳彦认为，诸葛亮的锦囊妙计，掌握了矛盾斗争的一般发展规律。从故事的叙述来看，诸葛亮是这样预

计事态发展的：其一，孙权、周瑜的“招亲”既然只不过是一场骗局，那么便可推断孙权绝不会向东吴百姓宣传此事，更不会告诉在东吴内政方面据有实力地位的吴国太和乔国老，所以此事一旦败露，就会使孙权难以下台。因此，诸葛亮在第一个锦囊中告诉赵云，一到东吴就要大张旗鼓地制造声势，让南徐“城中人尽知其事”，并且要刘备立即拜见乔国老。这样一来，就使孙权和周瑜处于被动难堪的地位上了。其二，孔明还料到，即使“招亲”成功，孙、刘之间的矛盾并不会因此得到解决。孙权、周瑜在硬的一手失败后，还会使出软招子，以声色犬马、奢侈生活来腐蚀刘备的斗志；而久经沙场的刘备一旦跳入“安乐窝”，必然不能自拔。所以，诸葛亮在第二个锦囊中，又安排了智激刘备返回荆州的妙计。其三，诸葛亮又考虑到，当刘备逃出陷阱后，一定会引起刘、孙之间矛盾的公开化，东吴大军必会追杀刘备。在这紧要关头，只凭赵云一人，武艺再高强，也难以抵御。唯独靠孙夫人，以国太之宠女、吴主之令妹的身份，才能镇住东吴将领。根据此番推测，诸葛亮又设下了第三条锦囊妙计。由此可以看出，“招亲”整个过程的发展变化，果然与诸葛亮的预料相一致：刘备正是在吴国太和乔国老的庇护之下，才“洞房续佳偶”，顺利操办了喜事；当刘备为“声色所迷，全然不想回荆州”时，赵云忽报曹操“起精兵五十万，杀奔荆州”，急得刘玄德连忙偕带夫人偷偷离开东吴；而在东吴人马围追堵截的危难时刻，又是孙夫人挺身而出，力喝众将，使刘备安然脱险。最后，诸葛亮又巧布埋伏，把东吴追兵打成大败，使孙权、周瑜“赔了夫人又折兵”。

一个既全面又具体、完整可行的谈判计划将给你带来巨大的满足与快慰。它不仅能使你处变不惊，遇事不乱，而且能使你在从容应变中得到无限的乐趣。而要做到这一点，首先要了解对方的客观情况。一般来说，要想得到对方所有资料是不可能的事情。不过在谈判开始前，至少应该找出下列有关问题的答案，一旦得悉了这些问题的答案，就能处于较有利的地位。这些问题包括：对方对于谈判内容、谈判地点、谈判时间、谈判人员、谈判方式有什么特别的反对意见？对方对于己方有什么不满意的地方？己方所涉及的问题、内容和所提供的利益中，有哪些对于对方才是最重要的？对方是否信任己方的阐述和所提出的证据？对方对于己方有什么意见？对方是否会中途退场休会，原因何在，为什么会有这些原因？当然，在谈判前，要想了解上述情况是有一定困难的，需花费很多功夫，采取很多对策。其中一条对策，就是充当“间谍”。用“间谍”手段来获取对方的情报，是不道德的，在我国国内谈判竞争中是不允许这样做的。但在国外，这种“间谍”比比皆是，到处可见，随时可见。有一位外国学者就曾说过：“日内瓦——在欧洲，如同美国和日本，商业间谍渐渐变成一项很兴盛的行业。根据一项权威的估计：每年约有8亿美元花费在商业间谍上面。它具有成长中行业所有的优点，风险相当之低，报酬却非常之高。某个公司可能冒着很大的风险，投入数百万美元从事某项研究计划，而另外一个公司只要花费4万到5万美元的代价，就可以不冒任何风险地取得研究成果。”欧洲有一位反对商业间谍的专家，被一位大公司的董事长请去吃午餐。当这位董事长以相当温和

的语气，请他帮助聘请优良的商业间谍去调查市场竞争的情况时，使他非常吃惊。最阴险的商业刺探似乎是以不正当的手段贿赂对方公司的专家或员工了，有时为了要胜过对手，甚至买通对方公司的高阶层人员。冒正常商业风险的公司必须和这类雇有商业间谍的公司抗衡。最常见的一种刺探方法是：招募对方公司的职员，但要求他继续留在原先的工作岗位上，当然他的雇主会为他保留着新职务。从现实的观点来说，这个职员已经可以算是商业间谍了。随着窃听器、小照像机、定向扩音器、望远镜式照像机、录音机、电脑资料的储存和传递，以及多种仪器的组合，使得刺探工作更顺利地地进行。对一个专家来说，这些取得资料的方法更变成了一种利器。一家电影公司的导演可能会意外发现桌上的台灯连着电线，他的安全人员循着这条电线，经过墙壁、水管，最后通过屋顶上，而那个间谍只要花几分钟的时间在线的那一头装上扩音机，就可以听到所需的声音了。打扫窗户、办公室的清洁工人和低薪的书记人员，也常常被利用。为了区区几十元或者和它等值的東西，一个女雇员可能就会在桌子底下装上窃听器。废纸篓也常是商业间谍的资料来源，由零零碎碎的片断，商业间谍就能够拼凑出重要情报。

谈判，尤其是商业谈判，这是公开而合法的向对方索取某种利益。然而谈判者又不得不允许对方以合法手段来索取，甚至为了自己某种利益反倒乐意对方的这一索取。这一不可捉摸的事实，是谈判复杂整体中的内向姻缘关系，富有彼此间往来的辩证思考。但是，这里有一条原则，就是在正常情况下，只有当谈判或洽谈对双方或多或多少有利时，协议方

可达成，即以互利为前提的。可见，一厢情愿是不能成立的。在商品意识的条件下，在信息时代的今天，为了利益的索取，信息意识也迅速增长，谈判基于索取利益，当索取意识膨胀时，又一时不能通过谈判和洽谈索取，当然要绞尽脑汁寻求捷径，这就是依赖信息。不过，大路信息工具有共享性，所以要抢先个别非大路信息，则可谓最理想了。因此，在谈判中使用商业间谍是一个极富诱惑性的策略。也许没有任何其他的赌注会比这个高，也没有其他收益会比这个快。只要想想，如果买主知道卖主愿意接受最低的价格，他便能够获得多少的利益。在大笔金额的交易中，仅仅一个信息有时就值上几百万元。而得到这项信息的费用，可能只不过是几块钱而已。所以这种方法已经被许多精明的雇员所运用了。当然，谈判犹如两军对弈，一方想刺探对方的情况，雇佣有关人员充当商业间谍；另一方则要严加防守，采取严密的安全措施，以防泄露“天机”。以下的措施将可以帮助减少商业泄密的危险：①不需要知道的人，尽量不要让他知道。②选择守口如瓶、稳重的人参加谈判。③强调沉默的重要。④假如可能的话，尽量化解谈判双方在利益上的冲突。在这方面，谈判者要富有想象力。⑤不需要让太多的人参与，而且只须让有关的人知道必要的部分就行了。⑥提供给对方的资料应尽量减少，除非为了策略上的运用，否则应减至最低程度。⑦私下在公司内布置一些监听的人，以便随时知道对方想要刺探的事情和刺探的原因。⑧资料要妥善保管——将资料锁起来并且派人看管。⑨要不时更换谈判用的会议室或者旅馆房间，因为这些地方可能安置了窃听器。⑩最后的底价只能让某几

个人知道。①有时取得资料最简便的方法是透过安全人员或其他雇员，所以要防备这种方式的渗透。如果有人认为上述的措施过于谨慎，这也是有原因的。大部分的买主和卖主，特别是大公司里的人，都生活在一个不太真实的世界里，因而常常忽视被刺探的可能性，也可能是因为他们从来也没有想到要去刺探别人。但是，商业间谍正在与日俱增，因为赌注是如此的高，成本是如此的低，而收益又是如此的快，所以这是一种无可避免的趋势。

先计后战的第二步，就是要预测对方的意向。预测就是预计和推测，它是建立在实践基础上的科学推算，即根据过去和现在预计未来，根据已知推测未知。谈判预测就是通过过去的和现有的各种谈判资料的综合、比较分析，预计谈判所涉及的内容和问题，在谈判中可能发生的变化趋势。预测全面地涉及市场、竞争者对方的行动、金融市场以及总的经营条件。预测是先计后战的一个重要内容；良好的预测可以减少谈判预测上的差错，减少抉择方案的数目，简化抉择方案的评价。有人认为，为了准确地进行预测，必须有宏观的眼光，立体式地观察对方乃至社会上的各种现象。也就是观察展现在眼前的所有事物具有什么样的力量关系，具有什么样的方向性，包括潜在的影响在内，又将产生什么样的影响力。谈判预测，是一项业务性、应用性、实践性较强的工作。衡量预测的效果如何，主要是看预测的结果是否符合客观实际，是否对谈判活动起指导、促进作用，是否给企业带来预期性的目的，这也就是指预测的可靠性、科学性和精确度。第二次世界大战后不久，纽约市的供水部门曾在该市数

百万居民中作过一次广泛的调查。这是有关人员群体行为的一个有趣事例。不知什么原因，每天晚间自来水的压力一到正小时或正半小时就骤然下降，水压下降的时间这样精确，而且天天如此，引起供水部门的高度重视。该部门决定在全市居民中作一次随机抽样调查，抽样的范围很广，足以保证调查结果的可靠性。参加这次调查的有心理学家、社会学家，还有侦探。结果发现，每晚7点至10点，一到正小时或半小时，居民家里的抽水马桶就一片哗哗声放水，还有那么多水龙头也拧开了。为什么呢？因为电视台每到正小时或正半小时总要打断正在播放的节目，插入商业广告，于是人们就利用这段时间去厨房或上厕所。当然，我们不能断言某人晚上7点正一定会去上厕所。但是，对这种情况作出数学计算，我们就可以推测他有可能那么做。全国有名的健力宝集团有限公司，从占领世界市场的目标出发，有预见性地采取了几个惊人的行动：1984年3月的一天，他们听说八届亚洲足球联合会即将在广州白天鹅宾馆举行会议，他们就预见到，这是扩大健力宝影响的好机会。于是，他们请深圳一家饮料厂帮助灌注100箱健力宝罐装饮料。4月上旬送到了白天鹅宾馆，国内外足球界人士喝后纷纷赞好。这一有预见性的举动，使刚问世不久的健力宝饮料，一下就获得了较高的声誉。在这同时，他们又把眼光移到第23届奥运会。他们预见到这也是健力宝饮料打向国际市场的好机会，于是，他们又到深圳灌注了300箱罐装健力宝，送到美国洛杉矶。饮用健力宝的中国女排在第23届奥运会上轻取“东洋魔女”日本队，又以3:0击败了美国队，荣获三连冠。日本《东京新闻》有位记者发现，

中国女排不喝美国的可口可乐，只喝中国的健力宝，其它许多夺得金牌的中国运动员也只喝健力宝。于是写了一篇独家新闻：《中国靠“魔水”出击》，这就更加增添了健力宝的神秘感和知名度。在23届奥运会期间，广东体育科学研究所一位教授在美国尤金市举行的奥林匹克科学大会上宣读了他的论文《大运动量训练后血气与血乳酸的变化及加速其恢复过程的研究》，引起了人们的重视，并成为健力宝质量和信誉的科学支柱。23届奥运会以后，他们又预见到全国第6届运动会是一个扩大影响的好机会，于是，以250万元重金获得了运动饮料专用权，还花50万元在运动会期间扩大影响。开幕式的那一天，向9万中外嘉宾、观众和工作人员赠送一盒纸包装健力宝，全体工作人员和许多运动员穿上健力宝的运动服和戴上健力宝的运动帽，天上飘着健力宝的气球，地上挂上健力宝的广告，一时间，广州天河体育中心成了健力宝的世界。接着，他们又瞄准1990年在北京举办的第11届亚洲运动会，投入3600万元的信誉投资。在他们一系列眼望全球的有预见性的行动之后，现在健力宝已直接运销亚、欧、美、澳四大洲13个国家和地区。1987年创汇916万美元，比1986年增长8倍；1988年上半年创汇总数比1987年全年总和还要多。张文在谈到健力宝时说：“由于他们从占领世界市场这个角度出发，所以采取了有效的预见性行动，从而取得了巨大的经济效益。”同时应当指出，由于他们高瞻远瞩，超越国家的局限，站在全球的立场去总结过去，立足现在，预测未来，所以才能在同行业的谈判竞争中获胜。

先计后战中的预测，其效能和成果是显而易见的。但谈

判中的预测，必须要有明确的目标和具体计划，盲目性的预测不可能精确可靠，对谈判竞争的指导作用是不大的。因此，要注意用辩证的、系统的、全面的、发展的观点对每一事件的有关方面的各种因素进行综合、比较、分析，并尽可能减少不肯定的因素。要注意防止预测中的绝对化偏向，要比较准确地估计到预测误差的大小，切实采取适当的措施来减少误差，力求更准确、更科学。同时，要采取多种预测方法进行综合、比较、选择。有人指出，不应只采取单一的预测方法，而要把定量方法和定性方法结合起来进行预测，最好能同时采用几种方法进行预测。一般来说，常用的预测方法有：

①实绩对比分析法。就是利用过去和现有的谈判情况和资料，预测未来的一种方法。其分析所需的基本素材，是企业内部的销售记录、市场记录、顾客记录、洽谈记录。依据这些资料，进行对比、综合、分析，作出对未来的预测。这种方法，最核心的是销售实绩，即依据过去某种或某类商品谈判销售实绩，求出该种该类商品每年增加或减少以及顾客的欲购量，从而预测以后一定时间里的销售量。

②经验估计法。是指凭预测者的经验对未来市场的分析判断进行预测的一种方法。推销谈判往往是受多种不可控制因素的影响，很难用数字方法进行准确的定量预测，只能凭谈判者的经验进行估计。应当指出，谈判者利用这种方法进行市场预测，要求预测者要十分熟悉市场，掌握社会及本企业推销范围内用户的需求商品构成、数量、质量、品种、花色规格的变化情况；要求预测者掌握全行业各类商品供应情

况和新产品的发展情况；要求预测者对商品购销的不可控制因素，如政治宣传、国际影响以及政策变化等因素有清醒的认识和较深的研究，否则预测就容易失误。

③征询消费者意见法。这是通过对消费者调查的形式，了解潜在购买者未来购买量的一种预测方法。它一般用抽样调查方法进行。这种方法的效果既取决于样品选择的代表性，还取决于被调查者是否已经形成购买打算以及在多大程度上把购买打算真实报告。这种方法，较多用于耐用消费品的销售预测。

④市场潜力测算法。市场潜力问题是市场预测的一项重要内容，市场潜力测算法既适合于测算整个市场的潜力，又适合于测算企业产品市场潜力有多大，主要是看某产品在什么场合下可以使用，谁会使用？生产某产品的企业有多少，产量多少？据此便可以测算，以便在谈判竞争中采取相应的策略。

⑤数字延伸法。就是将过去和现在销售量或销售额的变动情况，按照一定的时间顺序进行排列，组成一个系统数列，从中发现、找出带有规律性的情况，对未来销售的变化加以预测。这是较为机械性的延伸预测方法。这种方法，在谈判竞争中常要利用。

⑥主观概率法。主观概率法与客观概率法不同，客观概率法是根据事件发展的客观性统计出来的一种概率，而主观概率法则是预测者根据本人的谈判经验对某个事件出现的可能性作出的程度估计。采用这种预测方法，要求预测者对市场情况十分熟悉，经验丰富，掌握预测对象的历史和现状，