



商战艺术丛书

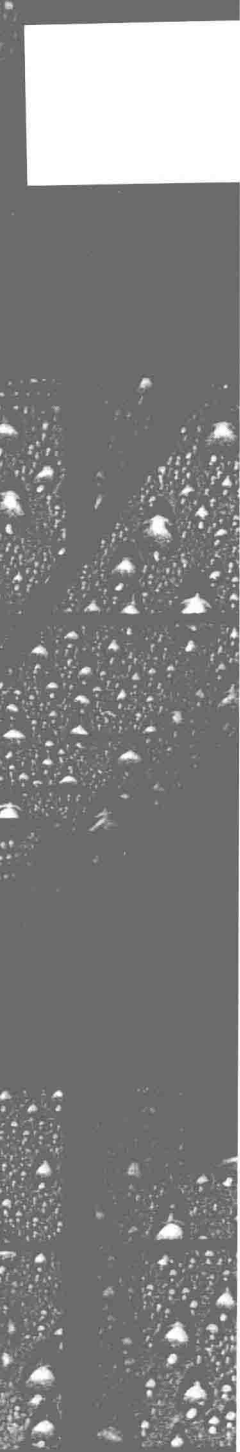
芮明杰 主编

先声夺人

—— 商战谈判韬略

袁闯 著

广东教育出版社



商战艺术丛书

芮明杰 主编

先声夺人

——商战谈判韬略

袁闯 著

广东教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

先声夺人：商战谈判韬略

/袁闳 著

—广州：广东教育出版社，1996.

(商战艺术丛书/芮明杰 主编)

ISBN 7—5406—3242—9

I. 先…

II. 袁…

III. 商业技术

IV. F7—51

商战艺术丛书

先声夺人

——商战谈判韬略

芮明杰 主编 袁闳 著

*

广东教育出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东省公安司法管理干部学院印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 4.625印张 100000字

1996年11月第1版 1997年5月第2次印刷

ISBN 7—5406—3242—9

F·8 定价：5.30元

总 序

市场竞争就是商战。

商战中虽然没有硝烟、没有枪炮、没有流血，却依然是一种你死我活的争斗。一些原来不可一世的大公司、大企业突然间被收购、被拍卖，宣告破产；一些原来不起眼的小公司、小商号忽然暴发起来，成为市场上叱咤风云的角色。一切都似乎不可理解，然而商战依然有其自身的规律。

商战中有机会。机会是客观存在的，但对于每个公司、商家来说却要看你能不能敏锐地发现它、抓住它。不是有许多人抱怨机会过去了，或没有抓住机会吗？事实上机会始终存在，这个机会过去了，还会产生新的机会。然而要能发现机会、抓住机会却又与你本人的素质、知识、能力有关。

商战中有规律。在市场经济中竞争不可避免，有限的一块市场，大家都想挤进去分一杯羹，都想多吃一点，争斗就不可避免。问题在究竟是把别人全赶走一个人独享，还是暂时维持这个圈子里的人共享？究竟怎么把人家赶走？怎样把握好争斗的节奏？一个商场之中的人特别是希望有所作为的人，必须了解这些问题的结论，掌握商战中的规律。

商战中有方法。现代商战中各种新式武器频出，犹如战争一般，凡武器领先者往往占了很大的优势，故要搞点

新式武器，这是一方面。另一方面，假如一个商海中人不认识有哪些武器哪怕是旧武器，更不会使用它，那么此位先生的“下海”风险太大，就好比一个赤手空拳又无一点武功的人去对付那些武装到牙齿的敌人，只有勇气但可能是去送死。

本套丛书就是想就商战中的机会、规律、方法等诸方面为读者们提供一个较为详尽的、最新的、可操作性的描述，虽不敢说读了这些书保证“功力”大增，赚钱的技能有大发展，但至少可说的是这套丛书将给你一个商战方面的全貌，让你知道和掌握商战的规律、策略、手段和方法，从而不至于闭着眼睛瞎摸。本套丛书并不叙述深奥理论，希望读者们仅在茶余饭后轻轻松松一读便有大的收获。

不看不知道，商战真奇妙。

芮明杰

1996年6月于复旦园

目 录

一、各取所需

- 懂一点商战谈判理论..... (1)
- 有需要才谈判..... (1)
- 生存平衡：竞争与合作..... (6)

二、心灵之间

- 商战谈判心理揭秘 (11)
- 理解对手 (12)
- 举手投足皆有意 (17)
- 巧用心理影响 (21)
- 感情联络 (26)

三、知己知彼

- 商战谈判前的准备 (31)
- 实力和需要 (32)
- 行情及其预测 (38)
- 目标的组织 (42)

四、“无”心插柳

- 商战中的非正式谈判 (48)
- 公关艺术 (48)
- 唱足幕后戏 (53)

五、先声夺人

- 商战谈判的开局 (60)
- 营造合适的气氛 (60)

获取心理优势	(65)
六、抛砖引玉	
——商战谈判中的摸底	(72)
探索“黑箱”	(72)
防止误导	(80)
七、灵活机敏	
——商战谈判的策略	(87)
姿态性策略	(87)
布局性策略	(93)
时机性策略	(98)
价格谈判策略	(103)
让步策略	(108)
八、迎风举帆	
——商战谈判中的冲突	(114)
冲突的避免	(114)
冲突的引导	(118)
冲突的利用	(122)
九、诚直干练	
——商战谈判者的素养	(128)
世事洞明皆学问	(128)
诚以致信	(131)
永远清醒	(133)
大度而有原则	(135)
十、走向成功	(139)

一、各取所需

——懂一点商战谈判理论

1972 年中美建交前夕，有一次基辛格对邓小平说：“我们的谈判是建立在健全基础之上的，因为我们都无求于对方。”第二天，毛泽东会见基辛格时反驳说：“如果双方都无求于对方，你到北京来干什么？如果双方都无所求的话，那么，我们为什么要接待你和你的总统？”在这里，基辛格是故作姿态，毛泽东是单刀直入。两人都是谈判大师，其实他们都很懂得——

有需要才谈判

同样，商战谈判都是有需要才进行的。

最明显的是，商战谈判各方都有自己的利益需要。任何一方愿意参加商战谈判，就是因为可以争取或维护自己的利益。明乎此，而且不被假象迷惑，就可以避免严重失误。

商战谈判的老手常常掩盖起自身真实的利益需要，祭起“此地无银三百两”的法宝，或者用一些虚假的、微小的、可有可无的利益需要代替实际的、巨大的、迫切的利

益需要。

一个“低档”的但是很能说明问题的例子是街头兜售劣质产品的某些小贩。一个贩卖劣质家具的小贩声称：因为与妻子闹离婚，新买的家具已毫无意义。为此愿以七折价出售，以便分割家产。结果总有人贪图这廉价商品，同时又被这小贩迷惑而购买回家。虽然其实际价值也许还不到市场价的四折，有的甚至根本无使用价值。这里，卖主的真实利益需要被虚假的需要掩盖了。

不要以为这类情况只在街头发生，在企业与企业、企业与政府或企业与个人之间，都有此类事情。

某海外企业，姑称之为甲，曾与我国乙地政府联络，愿向该地投资，建立一个庞大的化工企业，促成该地的工业现代化。甲先生具有中国血统，因而称中国为“母国”，此投资仅表示一片赤子之心报效母国，并无任何谋私利之意。乙地自开放以来，海外投资寥寥，忽闻有此偌大一批美元投入，自然十分高兴，全力促其成功，在土地批租、税收以及其他一系列政策方面，均予以最大优惠。正当此事密锣紧鼓之时，有华侨和海外华人提出了异议，并指甲先生转嫁污染，有害中国。原来甲的意图是将原在丙国的企业搬到中国来。该企业因污染严重，治污费用及排污罚款之巨，已使该企业连年亏损。甲欲利用乙地政府急于引入海外资金之机，以及中国治污法规较松并易受行政命令干预之便，使这一连年严重亏损的企业重新赢利。乙地政府在获悉上述情况后，对甲的企业迁来中国后的环境保护问题提出了新的条件，甲最终放弃了这一计划。

在目前来华的大量投资中，虽不乏爱国华侨或外籍华人眷恋故土的感情投入，但主要的推动力却是来华投资的

巨额利润。商战就是商战，决非慈善事业。甚至不附带条件的捐款，也往往伴随着巨大而无形的广告宣传的主观意图和客观效果。至于商战谈判，更不可不慎重。

有些需要是谈判对手所未能意识到的。如何使其认识到自身的需要往往是谈判成功的必要条件，有时甚至是迫使对手坐到谈判桌前之前提。

中国大陆的人才市场虽不完备，但却已经建立起来了。在人才的部门所有制的限制下，各种人才，例如技术人员，一向未能受到应有的重视。受此传统影响，许多厂长经理至今未能认识到企业对人才的需要。于是，技术人员在某一天来到厂长面前，提出辞职报告，因为有其他企业高薪聘用他。厂长照例不予批准。技术人员提出请事假半个月，这回厂长同意了。但半个月下来，一个关键部门技术问题叠出，弄得厂长焦头烂额，而此部门正是那位技术人员原来负责的部门。厂长这才认识到企业对此技术人员的需要。于是“三顾茅庐”，并允诺在无权大量加薪的情况下，立即设法在其他方面予以照顾，配给住房，发最高等级的奖金等等，请回了那位技术人员。其实，那位技术人员只不过是暂时通过离职，让企业负责人认识到了企业对专门人才的需要，从而在谈判中争取到了自己应享有的某些利益。

除了企业的需要外，谈判者的个人需要也是极重要的因素。个人的需要有时会超越企业整体的需要而成为驾驭谈判的主要力量。

按照美国心理学家马斯洛的观点，人有几类不同层次的需要，首先是基本的需要，包括生理的需要、安全保障的需要、爱与归属的需要等，在更高的层次上则是发展的需要，可分为获得尊重的需要，自我实现的需要，认识和

理解的需要，直到追求真、善、美的需要等等。在一般情况下，当低层次的需要未获满足时，人是不会提出高层次的需要的。这些不同层次的需要激励着人的行为，包括人在商战谈判中的行为。这些需要，在某种程度上也是企业的需要，例如企业需要生存，需要发展，需要良好的形象和记录等等。但马斯洛所谈的需要当然更直接影响个人的行为。

晨小姐虽然年轻，却早已是某投资公司的首席谈判代表。据说，她对谈判对手的判断准确，对具有诚意又有发展前途的合作对象，总能以圆熟的手法解决分歧。但近日丙公司的敏先生却发现她固执得令人难以置信，完全不同于传言。丙公司的一项极有潜力的发展计划，竟被晨小姐三言两语就否定掉了。敏先生几乎要放弃与她的谈判。此时，敏的谈判小组中有人提供了关于晨近来遇到的一项诉讼纠纷的情况。诉讼对手的近乎无赖的做法使晨受到很大威胁，同时却激起了敏的敌忾心理。敏通过自己在法律界的关系暗中帮助晨很快摆脱了诉讼纠纷。第二天，当敏坐到谈判桌前时，他惊讶地发现，一个精明而又温和的谈判对手出现了。晨以娴熟的技艺很快处理了连敏也认为可能会成为合作障碍的某些问题。不过，敏并未能为公司争取到最大利益，晨太精明了。幸而，敏从另一个方面得到了补偿，一年以后，美丽而聪慧的晨成了他的太太。晨的聪明使她不仅了解到了敏对她的暗中帮助，而且也体会到了身处商战之中仍不失同情心的敏的善良。

由于谈判者的个人需要而影响谈判的其他一些例子就没有这样浪漫，而是有些丑恶。个人的需要容易异化为一些永不餍足的欲望。在谈判对手身上花些小小的费用而为

企业取得极大收益的谈判，已经成为许多外国企业向我国攫取巨额利润的手段。其中最“正当”的是许诺谈判对手到国外免费考察，从而排挤掉更有优势的竞争对手。而这样一来，对于我国来说，很可能是多花费几千万美元。最“不正当”的是，除了以金钱、美女、出国等等来引诱我国企业的谈判代表获取巨额款项外，还提供完全不可用的废旧设备、残次商品或根本不提供任何东西。这类事件最易被作为贪污受贿案揭发出来，乃至公诸报端。谈判者不可不慎。

因此，有必要提醒谈判者：

(1) 有需要才谈判。弄清双方的真实需要对商战谈判的成功至关重要；

(2) 以适当的方法使对手正视自己的真实需要，对商战谈判极有裨益；

(3) 注意谈判对手的从物质到心理的各种需要并帮助其得到满足，常会使商战谈判出现转机，但要在法律允许的范围内；同时注意不要让你自己跌入“需要”的陷阱。

“需要”是商战谈判的有力杠杆。搞清了“需要”问题，也就抓住了商战谈判的总纲。善于推动对手的各种需要，而同时又尽量减少你自己对需要的依赖程度，是商战谈判取得成功的要旨之一。

商战是残酷的，其中充满了倾轧、挣扎和弱肉强食。但这只是单面的特征。当一家商业银行正喜滋滋地庆幸从自己最大的客户那里攫取了超额贷款利润时，它忽然发现自己陷入了极大的困境。10分钟前，这家客户因负债过多而

宣布破产。这使银行失去了借贷给这家客户的大部分资金，同时也失去了主要的投资对象。银行很可能因这一损失而连带宣告破产。这一例子说明了商战的另一面和商战谈判的一个原则——

生存平衡：竞争与合作

现代生态学直到本世纪中叶前后，才把“生态平衡”确定为有生物的自然系统稳定发展的一项基本原则。当狼吃掉了最后一对兔子后，它自身的生存就受到了威胁。这是最简化的例子，表明生态平衡的重要性。不过在狼看来，应该叫做“生存平衡”。

商战非常类似于优胜劣汰的自然竞争。商战虽冠上了“战争”之名，其实很少有明确的统一战线，实际上只是各自力求自身发展的竞争。竞争中当然也可能有压倒性的胜利。但即使你是狼，也应该记住这一格言：决不要吃掉最后一对兔子。与此同时，商战也离不开合作。商战的目的是发展，如果合作更有利于发展，合作就是应该采取的策略。商战谈判的要旨就是竞争与合作的统一。

有许多理由和实例可以证明在商战谈判中让对手有所得的好处，即使对方不得不作出重大让步，在整个格局中也应让其感到有所得益。按照谈判大师们的说法：在成功的谈判中，每一方都是胜利者。

商战谈判中有许许多多不同的态势，每一种都可能存在着合作的理由。

对于实力雄厚而又可以长期开展交易的对象，最容易

让人感到合作的必要性，一些高明的谈判者甚至在局势明显有利于己方的情况下也作出适当的让步，放长线钓大鱼，为今后的长期合作留下伏笔。当然，这需要审时度势，全面衡量谈判双方的需要和未来合作的可能性。否则，只是白白地损失掉己方的许多利益。

我国改革开放之初，不少乡镇企业急于扩大生产，把产品推向海外。在这一过程中，许多企业都曾有过上述情况，并且因而有了稳定的海外合作者，企业的效益和规模也因而迅速扩大。苏南某镇有一皮件厂，接受了其主要海外合作者的一项大宗订货，并已接近完工。正在此时，该主顾突然发来传真，声称由于欧洲着装风气的突变，该批货难以销出，要求退货。厂方本来可以要求海外客商予以巨额赔偿，但在与外商谈判代表多次谈判后，经反复研究，决定同意退货。外方只作少量赔偿，货物全部内销。外方保证追加大批订货以资补偿，同时保证加强市场预测，决不再发生类似事件。这一谈判的后果是该外商的订货大增数倍，企业因此所获利润连续几年都有翻番。

当然，上例中的优惠条件不足为训，那是特定时期的产物。事实上，厂方敢作出这样的妥协，一是因为急于打入海外市场，二是人工费用非常低廉，三是这类皮革制品当时在国内非常好销，内销后仍有可观利润，四是看准了外商急于利用中国国内的廉价劳动力市场，同时又缺乏信息的弱点。时至今日，在出现类似情况时，让步到何种程度亟须慎重。不过，上例表明，综合考虑社会环境、己方的承受能力和对手的实际情况，作出适当的让步以求得长期稳定的合作，仍是商战谈判的重要战略。

事实上，正如生物的自然生存一样，企业或个人也极

大地依赖于其他企业或个人，竞争与合作是生存平衡的两个侧面。一位浪漫诗人曾想象过，最好全世界只剩他和他的情人两个，可以尽情地欢娱游乐。然而他马上想到应该有一个卖饮料食品的老太太，为他们提供服务；接下来应该有的就是制作食品的工人、生产粮食的农民、演员、医生，乃至这位诗人的出版商和读者。世界终于还是发展为一个竞争与合作的多元世界。企业也是如此。除了投资者、主顾和合作者以外，企业甚至也需要竞争对手的存在。没有竞争对手的企业可以很快变得腐败、懒惰和效率低下，从而失去活力。因此，合作甚至可以包括与直接竞争对手的合作。当然，这种合作通常并不是为了维持一个竞争对手，而是为了与更强大的对手竞争。

中国兵法中有所谓“网开一面”“穷寇勿追”的策略，这应当成为商战和商战谈判的基本策略之一。俗话说，兔子逼急了也会咬你一口。商战与商战谈判的目的是获利与发展，必须极力避免两败俱伤的局面。即使在极有利的态势下，也要注意不要把对手逼上绝路，应当让其也感到有收获。这就是生存平衡，其妙诀在于其中暗含了自我保护、自我发展之机。

A 国某市印刷工会组织罢工，要求增加工资和不得使用自动排版之类装置以防工人失业。经过几次使报业瘫痪的大罢工，工会取得了完全的胜利。然而，不久几家大报就相继关闭，使得数千工人失业。虽然谈判是成功的，后果却很糟糕。

如果说此例由于带上政治色彩而并不典型的话，那么下例却完全是纯粹的商战谈判。

谈判大师尼尔伦伯格接受委托为一位房客与房地产主

谈判。这位房客是一幢已接近搬空的大楼中唯一的居住者。房地产主急于拆除后重建一座摩天大楼，因此一开始谈判即开价 2.5 万美元作为搬家的补偿。但大师并不急于成交。他先估计出房地产主因拖延到房客租约期满再开工的损失为 25 万美元，从平衡考虑，再打一个对折；经反复谈判，最终以 12.5 万美元成交。成交后，大师却吃了一惊，因为对方的一位年青代理人告诉他，如果他再多要 5 美元，一项“合法”的非法手段就要实施了。一架起重机将“出乎意外”撞向这幢大楼，大楼一旦成了危险房屋就非拆不可，大师的委托人将一无所获。实际上，一架起重机确已停在那里。这位商战谈判家后来说，早知道自己已如此接近最高限额，他本来是会接受一个较低价格的。冒过头风险并不值得。

每次谈判未必都像上述例子那样危险。问题是在于商战牵涉到一个庞大的联系网络，每个节点都可能与其他节点直接接触。商战谈判者就是这样的一个节点，常常会“冤家路窄”，碰上曾被你剥得精光的对手，而这一次也许他占有极大的优势。如果你曾经留有适当的余地，那么再次合作的可能性就会增大，否则，类似的厄运将降临到你的头上。无论如何，商战谈判者总比其他谈判者幸运。商战谈判并无“失节”之虑，如果你只是作出一点小小让步以求合作的话。

合作并不意味着必须由你作出让步。让步是双方的事。尤其当你的谈判实力不如对方时，过分的让步会使某些对手误认为你软弱可欺。实际上让步总有个界限。过了这个界限就会严重损害一方的利益，因此很可能意味着合作的失败。在这样的情况下，应该让对手明白一点生存平衡的

道理。其方法需要一点说服但不能光凭说服。坦率地告诉对方让步已到极限，合作应该由双方共同努力。告诉对方你也可以与他的竞争者合作。如果还不行，中止谈判是最后一招。在这种情况下中止谈判并不会损失什么。因为你的谈判对手已被证明并不是合适的合作对象，而这破裂的交易本身也不会给你带来利益。你的企业即使很小，也应该有生存的理由，能与那些大企业处于竞争与合作之中。

如果你代表一个实力雄厚的大企业，那么也应该了解这同一个道理。小的但生气勃勃的合作者对你同样是需要的。有时候它们的效率更高。不过，实力相差悬殊可能导致你走向两个极端，或者对小企业过于苛刻，或者过于宽让。这都不是长期稳定合作所要求的。过于宽让也和过于苛刻一样，并不是合适的合作格局。须知，小企业很可能是你所代表的企业的潜在的竞争者。美国的一些著名的计算机公司如英特尔公司曾经不过其他一些公司的零件供应商、地区代理商或甚至仅仅是零售商。而现在英特尔公司已经成为世界上最大的计算机芯片的生产者了。因此，大企业同小企业的关系仍然是有竞争有合作的生存平衡关系。对于规模很小的合作者，还必须考察其合作的可靠性。