

日本亚马逊网络书店五颗星最高评价！
日本执业大律师纽约百战胜典大公开！

(日) 大桥弘昌/著

hiromasa ohashi

张军伟/译

在美国身经百战的律师向您传授



不败的 谈判技巧

看穿对手期望、创造有利局面的50个技巧！

Art of
Non-losing
Negotiation



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



C912.3
DQH

在美国身经百战的律师向您传授



不败的 谈判技巧

看穿对手期望、创造有利局面的50个技巧!

(日) 大桥弘昌/著

hiromasa ohashi

张军伟/译

C912.3
DQH



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

不善于进行谈判的人,从谈判一开始就会落于下风。

不管是解决内部冲突或对外交涉,是商业角力或生活沟通,谈判都是一门必修的学问。

在本书中,为百余家企业提供专业服务的、出类拔萃的国际律师将向您首次公开谈判中的技巧!从谈判思维、谈判心理、谈判方法、谈判目标、谈判局势、谈判准备等方面入手,为读者大揭秘如何在谈判中战胜对方的神奇妙招。

Makenai Koushoujutsu

Copyright © 2007 by Hiromasa Ohashi

Original Japanese edition published by Diamond, Inc

Chinese simplified character translation rights arranged with Diamond, Inc.

Through Shin Won Agency Co.

Chinese simplified character translation rights © 2008 by China Machine Press

本书引进版权登记号:图字:01-2008-1140

图书在版编目(CIP)数据

不败的谈判技巧/(日)大桥弘昌著;张军伟译. —北京:机械工业出版社, 2008.6

ISBN 978-7-111-24451-6

I. 不… II. ①大…②张… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第087653号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李新妞 责任编辑:安虹萱

责任印制:杨曦 责任校对:唐海燕

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008年6月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·9印张·1插页·99千字

标准书号:ISBN 978-7-111-24451-6

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

作为纽约州的一名律师，我一直往来于日美之间，致力于向驻美日资企业等机构提供法律服务。四年前，我与人合伙创立了大桥 & 霍恩律师事务所。该事务所的正式名称为“大桥 & 霍恩 Limited Liability Partnership”，意思是“有限责任合伙”。

我的合伙人名叫杰夫·霍恩。目前，我们已经分别在纽约、达拉斯、东京三座城市开设了事务所（驻东京的事务所名为大桥 & 霍恩国际律师事务所）。

驻纽约的事务所位于曼哈顿区的美国大道（Avenue of the Americas）上，该大道又被人们称作“第六大道”。在第六大道与 44 号路的交叉口处矗立着一座大厦，我们的事务所就在大厦的 20 楼。大厦地段极佳，位于由百老汇区剧院、洛克菲勒中心、大中央车站组成的三角形区域的正中央附近。它周围一带，全年都是熙熙攘攘的商务人士与观光者，拥挤不堪。

下面，就听我从在美国 Law School（法律专业研究院）留学时所经历的事情开始道来吧。

当时，通过在达拉斯经营公司的伯父的介绍，我认识了里查

德·马库斯先生，并寄宿在他家。里查德是犹太裔美国人，他经营一家贩卖咖啡机的公司，事业可谓蒸蒸日上。

有一次，我与里查德一起外出就餐。吃完饭，我们又各要了一杯咖啡。当喝完咖啡后，里查德却让服务生把经理叫来。当满脸好奇的经理来到餐桌旁时，里查德的眼睛盯着杯子，然后歪着脑袋问：

“请问，你们使用的是哪里的咖啡机？”

实际上，他想表达的意思是“咖啡的味道并不怎么样”。之后，里查德又与那位经理进行了一番无谓的交谈。马上就要离开的时候，里查德递上了自己的名片，并认真地说道：“这里的饭菜非常可口。不过，咖啡的味道却有点儿……本人的公司经营意大利产的咖啡机，如果您有需要，请与我联系吧。”

里查德就连外出就餐时，也会想方设法经营好自己的公司，让我颇为吃惊。为了不让那位经理觉得自己“厚脸皮”，里查德通过干脆却又十分明确的方式表达了自己的意愿。

在美国社会，诸如此类的机会都会成为“谈判场”。我想，里查德·马库斯先生的事业之所以会取得成功，其秘诀大概也包含其中吧。

就这样，我从里查德身上，学到了不少东西。后来，在做了律师之后，我又从许多人的身上，在经历的许多实务中，逐渐掌握到了谈判中的“思考方式”。

其实，在谈判中，最重要的不是技巧，而是“思考方式”。

最近，常常会听到委托方企业的经营者评价我们说：“大桥先生的事务所在谈判中姿态很强硬呢，不会向对手屈服呀！”对一名律师来讲，这也许是一种褒奖、一种莫大的荣耀吧。然而，拥有典型日本人心理的我，还是难免会有许多复杂的想法。

虽然我在口头上会说“承蒙夸奖，非常感谢”，但在内心深处，却总是暗自抱怨：“哎，其实我也并非是那种争强好胜之徒，本质上也是非常保守的日本人呀。”

事实上，在刚做律师时，我始终不能接受美国律师们的谈判方式，总觉得他们一贯以冷酷无情的方式来攻击对手，未免太缺乏人情味。

但是，在如今，随着国际竞争日趋激烈，那些不善于运用谈判策略的企业，即使能够提供一流的产品与服务，也往往会在竞争中处在下风。且不说那些从事海外贸易的日本企业，就连在日本国内的日本企业也会出现这种现象。作为一名律师，随着经验的不断积累，对这种现实的体会也是越来越深切。

在日本，常会听到“BIG IN JAPAN”这句话。它常常在会议、展示会等场合，用于介绍在日本流行的产品、服务或公司等。意思是说“它在日本非常流行”、“他们在日本取得了巨大的成功”等。

以往，每次听到这句话，总会觉得是在介绍由日本提供的优良产品或服务。而最近，介绍在日本取得成功的外资企业、在日本大为流行的外国产品等时，也常常会使用这种表达。

当然，向外国企业开放日本市场，本身并不是一件坏事，只要日本企业自身的竞争力能够不断提升，是会更加促进日本经济发展的。

但是，对于那些向市场提供了享誉全球优质产品与服务的日本企业来说，他们果真得到了与价值相符的利益了吗？不，他们照样被外国企业狠狠地杀价购买，或者被随意盗用开发出来的来之不易的技术。

当然，也有一些日本企业，诸如丰田公司等，由于它们能够席卷整个世界的汽车市场，也因此获得巨大的利益。但是，我想说的

是，应该有更多的日本企业，实现与其实力相符的对等价值。那么，到底日本人缺少什么呢？

答案是：谈判能力。

对于拥有高技术含量、高附加值的产品来说，能够决定它是卖到100万日元还是1000万日元的，就是谈判能力。然而，在日本，绝大多数人并不善于使用谈判策略。日本人如果能够具备谈判能力，将会如虎添翼。将更加活跃于全世界范围，获取更大的利益。

对于在本土发展的日本企业来说，尽管顾客与自己的竞争对手都是日本人，但道理却是相同的。能够提供优质产品与服务，却不能获取更多利益的企业，问题大多出在谈判能力方面。如果这些企业能够先于竞争对手掌握谈判能力，就一定更能大显身手。

听到谈判技巧与策略，大多数日本人脑海里的意识会比较模糊。更有甚者，许多日本人根本想象不到，在世界上还有专门灵活运用谈判技巧的谈判手的存在。

我是一名日本人，自然也难免会有这种心态。不过，我也吸收了美国人对谈判的思考方式。这些使我能够成为一名从事“专业谈判”的律师，也接受到许多委托方企业的邀请。我选择在纽约成立律师事务所，是因为那里汇聚着全世界的参与激烈竞争的商务精英。

我所谈到的谈判技巧与策略，具有很强的独创性，它符合日本人的心理。通过本书的介绍，如果能够对日本国民、日本企业或者日本这个国家提供些许的帮助，我将不胜喜悦。

另外，本书是在百忙之余使用电脑完成的。其中所介绍的谈判案例，多系对自身经历的回忆，我也将尽可能准确地恢复当时案例的全貌。

只不过，作为一名律师，在有些情况下也身负对委托方、谈判对手保守秘密的义务。因此，本书中所涉及的公司名、人名悉以 X 公司、Y 公司、A 先生、B 先生的形式进行表达。另外，为避免大家联想起某一特定事件，我可能会变更其中的若干相关事实、数字，在这一点上，尚请读者给予谅解。

大桥弘昌

2006 年 12 月于曼哈顿

目 录

前言

第一章 掌握成功方法的人，方能获胜！

- 立于不败之地的“美国式”思考方法 1
- 1 掌控“时间”者，掌控“谈判” 2
- 2 谈判开始时，要“厚着脸皮”地抬高起点 5
- 3 将自己的观点“金钱化”后，表达出来 8
- 4 适时地摊出手中的“王牌”，扭转局势 11
- 5 灵活有效地利用手中的“王牌” 14
- 6 守住底线，决不动摇事先决定好的“回落目标” 16
- 7 想要取胜，就要抛弃一切权限！ 18
- 8 一方所没有的权限是谈判的突破口 22
- 9 直接挑战身负全责的“重量级人物” 24
- 10 准备多个“选项”，迎接谈判 28

第二章 知彼前要知己

- 如何令对方觉得自己是“有实力的对手” 33
- 11 谈判前最忌有打退堂鼓的心理 34
- 12 向对方让步，只能灭自己的志气 36
- 13 谈判要有点“冒险精神”，才能顺利进行 39
- 14 带着挑战自己的勇气去谈判，即使输了也不会后悔 41
- 15 不管面对怎样的对手，都不能轻视对方 44

16	不要奢望对手“屈从于自己的价值观”	45
17	经常回想自己的“谈判目的”，再采取行动	47
18	经常以“游戏的心态”投身到谈判中	49
19	不要欺骗对手，但也没有必要向对手传达全部事实	52
20	胡乱地道歉，会使自己进入“死胡同”	53
21	如何在谈判中掌握主动权	56

第三章 你能够把握住自己的“目标”吗？

	——实践！美国式的“策略”理论	61
22	一定要让对手最先报价	62
23	永远不要说“不”，而应该说“是的，如果”	64
24	即使说“是”时，仍要说“是的，如果”	65
25	不“还盘（还价）”便能够达成协议的战术	68
26	作出让步时，幅度要小	69
27	针对所谓的“底线”，一定要认为“还可以更低 一些”	72
28	即将达成协议时，力争得到对方的最后一个 “小的让步”	74
29	向对手表明具体的“选项”	75
30	取得“双赢谈判”的必需条件	77
31	对于谈判中双方的分歧，要注意表达方式	78

第四章 不管身处何境，一定要掌握主动权

	——对谈判对手进行“心理”诱导	83
32	如何创造“对自己有利的局面”	84
33	在己方的观点中附以“客观的依据”	86

34	请勿以谈判对手提供的信息作为判断材料	88
35	若能够看破“对手的目标”，就能够取胜	89
36	不要把“谈判出现分歧”与“对手的人格” 混为一谈	92
37	让对手自己作出决断，决不能强迫对方	94
38	权衡“短期利益”与“长远利益”	98
39	在谈判中不要夹杂个人感情	100
40	若设定了“谈判期限”，在最后关头将处于不利的 局面中	102

第五章 真正的谈判开始于正式谈判之前

	——怎样协调好“人”与“法”之间的关系？	105
41	谈判团队要追求“少数化、精锐化”	106
42	使谈判团队内部的对立意见转化为谈判合力的方法 ...	108
43	在谈判过程中，唱“红脸”与“白脸”者要通力 合作	109
44	谈判高手们善于将律师作为己方的“白脸”	112
45	谈判陷入僵局时，善于借助“中立的第三方”	114
46	处理人际关系时，未必都要通过谈判的方式	115
47	掌握法律手段，乃取胜之道	117
48	认为“法律有利于对方”时，采取的应对之策	119
49	“合同”应该具体到什么程度才好呢？	123
50	一旦谈判失败，该怎么收场.....	126

后记	129
----------	-----

第

一

章

Art of Non-losing Negotiation

掌握成功方法的人,方能获胜!

——立于不败之地的“美国式”思考方法

在谈判的过程中，不要妄想说服自己的谈判对手。因为所谓的“说服”，只是一种单方面的行为，一种将自己的观点强施于人的做法，它不可能换来对手真正的让步。

在谈判中，试图说服自己对手的做法是行不通的。世界上的万事万物，通常都有多面性，人们对它的看法也可谓仁者见仁、智者见智。如果只是按照自己单方面的意志行动，强迫别人接受与屈服，是决计不能取得谈判的成功。

对于我来说，我也曾尝试过说服自己的谈判对手。于是，我固执己见，未能适时地作出调整与让步，结果并未得到委托方所希望的结果。然而，随着谈判经验的不断积累，我逐渐认识到：如果自己作出让步，对手心情就会愉快；而对手一旦高兴，就有可能也作出相应的让步。在谈判中，请谨记这一基本的要点：自己作出让步，以换来对手的让步。也就是说，“give and take”（相互妥协）是至关重要的。

1 掌控“时间”者，掌控“谈判”

俗话说，“时间就是金钱”。时间何其宝贵，它本身就包含极大的价值。

人们为什么要花费时间进行谈判呢？

正是为了取得谈判的成功。如果一开始就根本不想促成谈判或想促成谈判而不得其法，那么，再进行谈判无疑是在浪费时间。花

费时间进行谈判也是一种投资。对于大多数人来说，投资就是想要有所收获，得到相应的回报。在商务谈判中，所花费的时间愈多，促成谈判成功的意愿就会愈强。

从1992年开始，我在得克萨斯州的达拉斯市居住了两年的时间。当时，我在位于达拉斯的南卫理公会大学的法律专业研究院留学。

达拉斯是美国的地方性城市，人们的日常生活却离不开汽车。如果不乘坐汽车，甚至连购物都成问题。即使是前往汽车驾照的实地考试现场，人们也是开车前往的。自己开车前往考试现场，然后驾驶自己的汽车接受实地考试，实在有些滑稽……

当我到达拉斯之后，首先就考虑前往二手汽车车行买一辆二手汽车。在州际高速公路沿岸，分布着多家车行，清一色的彩旗招展，吸引顾客。巨大的星条旗与得克萨斯州州旗并排悬挂，正宗的美国风情。

在宽敞的区域内，展示着各种款型的汽车。我最先前往了一家车行，并找到了一部比较中意的汽车。但是，在汽车的前窗处，标着它的要价：11 000 美元，比我的预算要高出不少。于是，我就想找到经销商，商量一下能不能降些价。

我见到销售商后，一开口就冷不丁地说道：

“8 000 美元怎么样？”

销售商直接说道：“不行啊！”然后，就去招呼其他的顾客了。就这样，这桩生意泡汤了。

销售商在我身上几乎没有花费一点儿时间。既然没有花费时间，那么即使失去了我这样的顾客，也不会觉得可惜。他觉得寻找能够给出更高价格的顾客才是明智之举。

既然是这样，我该怎么做呢？

必须让销售商在我身上花费时间，让他们在我身上作出投资。

当意识到这一点之后，我就又前往了隔壁一家车行。那里有一辆白色的 GEO Prizm，看起来还比较新，我很满意它。它是通用汽车公司的产品，与丰田公司的卡罗拉属同一档次。

因在之前的车行直接出价而遭到失败，这次我吸取了教训，并没有一开始就谈起价格方面的事情。

“这部车之前经手几次呀？”

“车的行驶性能如何？”

“没有发生过事故吧？”

……

我抛出一大堆问题，而销售商也一一认真地作答。对于不能立即回答的问题，他还查找了相关的资料。可能是觉得我像位诚心购车的顾客吧！

然后，我又进行了试驾。经销商陪在我身旁，我们在车行周围开车跑了一圈。在驾驶室内，我继续提出一些疑问，而销售商也一直努力地为我解答。就这样，大概一个小时快过去时，我才说道：“我喜欢这部车，8 000 美元怎么样？”

销售商答复我说：“实在抱歉，您的出价太低了！”他们的要价为9 900美元。

但是，他已经不愿再放弃我这位顾客了。因为他已经在我身上浪费了一个小时的时间了，无论如何也要让我买些东西。这样一来，他觉得宁愿降价让利，也要比与其他顾客从零开始商谈更为合算一些。

最后，双方以8 500 美元的价格成交。这也得益于经销商的心理：既然已经在他身上花费了很多时间，说什么也要把这部车卖给他。

最聪明的做法是，让谈判对手在自己的身上多花费些时间，这

种做法也同样符合公司之间的商务谈判。那么，进行结束性谈判的地点选择在哪里比较好呢？是在你自己公司的会议室呢，还是在对手的公司呢？拿不定主意时，最聪明的做法是：尽可能让对手来到你的“地盘”。比如说，你的公司或你公司附近一带。

当然，如果对方是你的顾客，可能会觉得招呼他们前来有些失礼吧。总而言之，一定要具体问题具体分析。

特别是进行带有敌对性质的谈判时，一定要尽量招呼谈判对手来到你的“地盘”，让他们花费几个小时的时间前来。而如果是同外国企业进行谈判，对手甚至有可能需要花费几天的时间在路上。当他们来到你公司的会议室的时候，其实已经进行了很大的投资。他们不会甘心空手而归的。

而你呢？

你可以在进行谈判前 5 分钟一直处理其他事情，不用对本次的谈判投入太多时间。在这种情况下，谈判开始时，你已经处于优势局面：如果谈判对手的态度过于强硬，你可以立即中断谈判，之后还可以继续去做其他事情；对本次的谈判，可以改日进行。在对手作出对你有利的让步之前，你可以不用急着去结束谈判。

一般来说，谈判场地的不同，某种程度上会影响到谈判开始时双方态度的强硬程度。当你明白这一点之后，就会易于促成对自己有利的谈判吧。

2 谈判开始时，要“厚着脸皮”地抬高起点

如果你想以 50 万日元卖掉某一商品时，那么你开始时一定不能声称“50 万日元卖掉它”。你一开始应该要价 70 万日元。

相反的，如果你“最后决定 50 万日元买下它或者觉得 50 万日元是比较合理的价格”，那么你最初就不能说“50 万日元我买了”。你最多出价 30 万日元。

也就是说，谈判开始时，一定要虚张声势、抬高起点，哪怕会让人觉得“有些厚脸皮”！

这是为什么呢？

因为你觉得是比较合理的价格，而对方却不会认同。那么，你的出价就只能解释为不合理的、但对自己有利的价格。

这个时候，谈判对手当然会希望你作出让步。但是如果你觉得最初的要价比较合理而不再考虑让步的话，对方一定会觉得你是一个“执著于自己的利益、顽固透顶的人”。这么一来，谈判很可能会以失败而告终。

那么，该如何做呢？在谈判过程中，是一定要让步的。最好的做法是提前留有让步的余地。而你的谈判对手呢，看到你愿意作出让步，就会心情愉快，很有可能也会作出相应的让步。

然而，许多人会觉得这样的谈判比较麻烦吧！

我日常的工作就是为日本企业进行商务谈判。我发现，甚至是那些活跃于美国的日本商务精英们，他们中的大部分人也都会讨厌这种虚张声势的谈判。他们往往要么一开始就向自己的商业对手狠狠地作出让步，要么早早地将对手可能会提出的要求添加到自己的报价之中。

但是，在今天的国际商业社会中，不论你一开始如何为谈判对手作出让步，他们都不会直接接受的。在多数情况下，他们会选择在你作出的让步性的报价与他们的“厚脸皮”出价之间出价。这样一来，你一开始就作出的过分让步，其实是损害了自己的利益。

当然，这是从事海外贸易经验不足造成的，也无可厚非。