

# 生意談判成功術



生意經系列



徐文博編著  
萬里機構・萬里書店出版

SKILLS OF COMMERCIAL NEGOTIATION

5

# 生意

## 談判成功術

交易

買賣

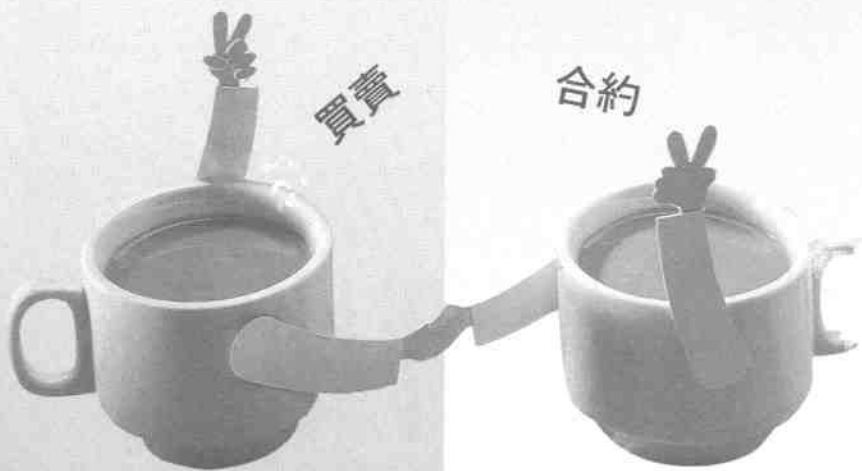
協議

交易

協議

買賣

合約



徐文博編著

萬里機構・萬里書店出版

編輯：田禾

生意經系列  
生意談判成功術

編著者

徐又博

出版者

萬里機構・萬里書店

香港北角英皇道四九九號北角

工業大廈十八字樓

電話總機：五八四 七五一

發行者

萬里機構營業部

香港北角英皇道四九九號北角

工業大廈十八字樓

承印者

濤文印刷有限公司

出版日期

一九九四年四月版

版權所有・不准翻印

ISBN 962-14-0719-2

## 「生意經系列」總序

一位朋友在某地旅行時，曾兩易旅館，都發覺牀上的天花板畫有一個箭嘴，經過瞭解，才曉得那是由於該地盛行伊斯蘭教，箭嘴所示，是伊斯蘭教徒朝拜的方向。每天，到了朝拜的時間，伊斯蘭教徒無論身處什麼地方，只要對着那個方向朝拜，也便心安理得。

我們發覺，在現今社會裏，也有這麼一個「箭嘴」，「箭嘴」的方向亦就是許許多多人所選擇的方向。這許許多多人，處在社會的各個階層，當中有剛踏足商場的青年，有各行各業的分子，有家庭主婦，也有已經退了休的老一輩的人物。而，這個「箭嘴」的方向，便是做生意的方向。

生意可大可小，可以有各種不同的形式，例如，有的是一盤生意，有的是零沽，有的是一宗交易，等等，各適其適，所付出的不同，所得的亦有差異，但是，畢竟都是生意，有較大的空間，相對來說，也有較大的機會，毋怪乎更多的人在躍躍欲試。

做生意，難免有主觀願望，但切忌一廂情願，要用理性的手段，也要使自己盡可能

變得理性。特別要注意的是，在作各種各樣的投資（包括股票、外幣、房地產）的時候，力戒「貪勝不知輸」。投資的項目一旦多起來，便難免會接觸到自己不熟悉、甚至是陌生的領域，出現「看不通」、「看不清」的情形，「生意經」恐怕就唸不響了。

「生意經系列」有以下幾個特點：

一、急讀者所急，力求實用。

做到這一點，使得簡單明快。有關的理論，融和在實際步驟中，而，實際步驟又離不開經驗的累積，這才合符讀者的利益。

二、不放棄原則，不一面倒。

在巨利的誘惑下，有的人變得一味的投機。我們主張，首先要立於不敗之地，然後才談到賺錢或賺大錢。這也是許多投資專家的見解。在立於不敗之地的穩固基礎上，瞭解新的領域，勇於作一些嘗試。我們的這個做法，希望能夠得到讀者的支持。

三、具開拓精神，各方照顧。

做生意、投資，有的人習慣把目光集中在兩三個熱門項目上，忽略了其他。其實，這是一種局限，也可能掩蓋了自己在某方面的才華。這套書既照顧熱門項目，亦在其他方面努力，希望讀者不要老是守着一個「門口」。「門口」很多，有的可能更適合你呢！

## 前言

任何生意之成交，事前必然要經過交易雙方的協商、洽談。正式點說，就是要經過談判，才能達成雙方一致同意的協議。

一樁生意的談判能否成功，裏面牽涉很多因素，但無疑與談判者個人對談判的認識有很大的關係。

談判的成功，要談判者經過努力才能得到，而這種努力絕不是盲無頭緒的，談判者需要有一定的談判知識，否則談判不會順利，也很難成功。談判要講究氣氛；要按具體情況考慮談判的方法方式；要為談判內容制訂合適的程序；要掌握與對方交談所需要的技巧；要懂得如何同對方討價還價，知道如何打破僵局；還要熟悉能讓談判最終達成協議的一些策略，等等。這些便是本書所要講授的主要內容。

有些人生意做得很成功，可能會認為談判很容易，無需講究什麼策略或技巧，一切順其自然就行了。這樣的人可能在談判能力上很有天份，這方面很有才幹。但這並不明不存在談判策略和技巧，只是說明他們實際上已經掌握和已經應用了有關的策略和技

巧。對於這樣的人士，本書可以幫助他們總結一下過去的經驗。將自己的經驗與本書的內容作一對比，進行分析研究，可以得出有指導性的結論。過去生意上的成功，不等於今後也一定成功。將過去成功的經驗總結一下再加以應用，將來的成功就會更有把握。

另外一些人可能又有些不同，他們可能碰到過不少生意，本來已經到手，但却在最後時刻出現談判破裂的情況。對於這樣的人士，有必要好好閱讀本書，將本書作為指南，看看自己失敗的原因在哪裏。這樣，到真正談判時，就可以比較有效地把握談判進程，應用正確的策略和技巧，將談判引導致達成協議，最後讓生意成功。

# 目次

|                     |    |
|---------------------|----|
| 「生意經系列」總序 .....     | 1  |
| 前言 .....            | 3  |
| 第一章 盡量做到互利之談判 ..... | 9  |
| 一、創造談判氣氛 .....      | 11 |
| (一) 形成氣氛的關鍵時刻 (12)  |    |
| (二) 如何影響氣氛 (14)     |    |
| (五) 小結 (22)         |    |
| (二) 氣氛是如何形成的 (13)   |    |
| (四) 從開場中瞭解對方 (19)   |    |
| 二、進入談判 .....        | 23 |
| (一) 開始階段的重要性 (23)   |    |
| (二) 開始階段的三個層面 (25)  |    |
| (五) 誰領先的問題 (29)     |    |
| (七) 檢討總體戰略 (32)     |    |
| (二) 開始階段的目標和任務 (24) |    |
| (四) 程序之確定 (28)      |    |
| (六) 程序的適用範圍 (30)    |    |
| (八) 小結 (33)         |    |
| 三、談判的結構 .....       | 34 |
| (一) 談判之階段 (34)      |    |
| (二) 廣泛和深入 (36)      |    |



(三) 對峙之形式 (37)

(四) 小結 (40)

(四) 集中思想之程度 (39)

#### 四、談判之進行

(一) 探索階段 (43)

(二) 完成探索階段 (50)

(三) 如何控制進程 (53)

(四) 小結 (60)

(一) 戰略檢討 (48)

(二) 出價還價階段 (51)

(三) 人的因素 (56)

#### 五、達成協議的策略

(一) 休息或休會的掌握 (62)

(二) 提出假設性問題 (66)

(三) 坦率表明「無法接受」 (68)

(四) 組織研討小組 (70)

(一) 確定談判時限 (65)

(二) 充分公開 (67)

(三) 贈送禮物 (69)

(四) 小結 (70)

#### 六、意見之表達和交流

(一) 交際過程中觀點之差異 (71)

(二) 提高談判中的交際效果 (77)

(三) 直觀材料 (89)

(一) 交際的障礙 (76)

(二) 談判者的個人影響力 (86)

(三) 小結 (90)

#### 七、談判的準備

(一) 談判前的預備工作 (92)

(二) 物質準備 (96)

(一) 制訂談判計劃的方法 (93)

(二) 小結 (98)

### 第二章

#### 爭取有利我方之談判

##### 一、謀取我方的利益

## 二、報價

- (一) 談判態度 (102)
- (二) 如何開場 (105)
- (三) 小結 (109)

- (二) 基本方法 (104)
- (四) 議題的安排 (107)

110

## 三、價格磋商

- (一) 一般原則 (110)
- (二) 開價 (114)
- (三) 小結 (116)

- (二) 選擇開盤價 (111)
- (四) 還價 (116)

117

## 四、「謀取優勢」的談判策略

- (一) 開始階段 (118)
- (二) 研究對方 (127)
- (三) 打破僵局 (130)
- (四) 小結 (135)

- (二) 施加影響 (122)
- (四) 讓步 (128)
- (六) 達成協議 (134)

136

## 五、擊敗對手

- (一) 「擊敗對手」方針之應用 (145)
- (二) 「擊敗對手」的談判程序 (148)

- (二) 爭鬥的態度、目的和方法 (147)
- (四) 「擊敗對手」的談判策略 (149)

144

## 第三章

## 影響談判的重要因素

(五)相應的反措施(152)

(六)小結(155)

## 一、談判小組

(一)洽談小組的組成(160)

(二)小組領導人(163)

(三)小組成員之間的協作(165)

(四)籌備小組(166)

(四)小結(167)

## 二、洽談風格

(一)以任務還是以「關係」為中心(168)

(二)積極主動還是循規蹈矩(171)

(三)哪種談判作風能夠取勝?(173)

(四)小結(174)

## 三、文化背景的差異

(一)美國人(176)

(二)德國人(178)

(三)英國人(179)

(四)法國人(179)

(四)北歐人(180)

(六)地中海地區人(181)

(七)東歐國家的人(181)

(八)中東地區的人(182)

(九)小結(183)

## 四、對談判人員的管理

(一)人事管理(184)

(二)調整「關係」(188)

(三)組織管理(191)

(四)小結(193)

## 五、權力和影響

(一)不追求權力(194)

(二)實力地位(195)

(三)施加影響(196)

194

184

175

167

160

157

交易

合約

協

買賣

水貼

盡量做到互利之談判

# 第一章

---





什麼是生意談判？生意談判是交易雙方之間的一種會談和協商的形式。

在大多數情況下，談判的目的是爲了達成一項協議。一次成功的談判，須要雙方都作出創造性的努力，才能達至對雙方均有利的協議。

首先要有合作氣氛，這是談判的基礎。在和諧的合作氣氛中，雙方才能進行富有創造性的談判。

談判一旦開始，雙方都會進入一種戲劇性的興奮階段。這一階段的談判將以何種模式和狀態進展下去？這對於雙方來說，都是很難預料，也很難控制的。

然而，談判又總是有其客觀的基本模式可依循的，這裏將介紹這一基本模式的若干要素。掌握好這些要素，就能够控制談判，讓談判朝着達成協議的方向發展。

## 一、創造談判氣氛

任何一次談判都會令談判者感受到某種氣氛。

有時候，談判的氣氛緊張，強硬，互不相讓；有時候，談判在低調的、慢吞吞的曠日持久的氣氛中進行。有些談判顯得熱烈友好而富有創造性；而有些談判則使人感到冷

冰冰，非常嚴肅。

從事過商業談判的人都會感覺到這些不同的氣氛和基調，但對於這種氣氛和基調是如何產生的這一問題，有時却不甚了了。因此，我們有必要探討一下：

氣氛在何時，以何種方式形成？

我們在主觀上如何駕馭這種氣氛？

### （一）形成氣氛的關鍵時刻

氣氛的形成過程是很短的，而且一旦形成，就會持續下去，幾乎不可能再改變。在這種氣氛下，情緒已經固定下來——熱烈的或冷淡的，合作的或相互猜忌的。連步調也定了下來——輕快的或慢吞吞的。哪一方先發言，發言的長短似乎已有了默契。雙方的談判戰術亦似乎已經確定，有時連對方都能感覺到你的戰術。

當然，這種氣氛的形成不能僅僅歸諸於談判剛開始的短暫時刻，談判前的準備工作對氣氛也有影響。但是，談判開始階段對氣氛的形成具有決定性的作用，相形之下，在隨後的談判過程中產生的其他因素就顯得不那麼重要了。

在談判的進程中，也許會使原有的氣氛有所惡化。為了避免這種可能性，在談判中要採取一些積極的步驟。

然而，一次談判將會在何種氣氛和情緒下進行，其關鍵仍然在於一開始的那一瞬間。

## （二）氣氛是如何形成的

要研究談判氣氛的形成過程，有必要看看談判雙方一開始所發生的一切。

雙方見面，寒暄，講幾句開場白，接着就在談判桌就座；然後言歸正傳。

這時候，談判者已經會從這一場面中得到一點直覺，心裏也許會感到：「恐怕又是一場可怕的馬拉松。」或許會感到：「這些傢伙可是些精靈鬼，我得時刻提防，見機行事。」也可能會高興地預感到：「看來真不虛此行，很可能會有實質性的成果。」

就這麼一段「見面—寒暄—入座」的短暫的三部曲，自然而然地形成了一個初始印象。

其實，你的大腦接受到的信息衝擊的範圍要比這一表面三部曲廣泛得多，也深刻得多，不過你一時間沒有意識到而已。從視覺上看，你看到對方進來時的儀態、眼神、眼光的接觸、舉止和態度，甚至走路的步調的輕重快慢都會對你大腦的總體印象起影響。從聽覺上得到的印象則包括：講話的語氣、語速、寒暄時涉及到的內容等。

這些都是下意識地獲取的信息。這些信息在大腦中下意識地得到歸納，分析，得出



結論。

一般情況下，某一方可能會感到對這次談判沒有把握，缺乏信心，甚至引起猜疑和不安。

何況，談判的雙方是從不同的「前一經歷」中過渡到這一談判的，而這「前一經歷」可能是不愉快的，所以，有許多過去的信息反映到你的頭腦中，令你往往作出各種消極的解釋。

如果不留意這些問題，任憑自己的情緒影響談判，那麼談判完全可能一開始就朝失敗的方向發展。

### （三）如何影響氣氛

在研究如何影響氣氛的方法之前，我們先要明確談判需要的是何種氣氛。

我們要使談判朝着「達成協議」的方向發展。為此，我們有意識地製造的氣氛應該是：

1. 誠摯的。
2. 合作的。
3. 輕鬆的。