

致胜奇谋

现代西方
谈判艺术

[加] 杰夫瑞·鲍切尔 著
王作虹 译 陈维政 校译

ART OF NEGOTIATION *Modern Techniques of Western Negotiation*

- 制定双胜谈判策略
- 确立恰当谈判步骤
- 增强谈判实力技巧
- 克服谈判沟通障碍
- 警惕常见谈判误区
- 辨识对方真实意图
- 巧对谈判分歧冲突
- 劣势谈判获胜妙法



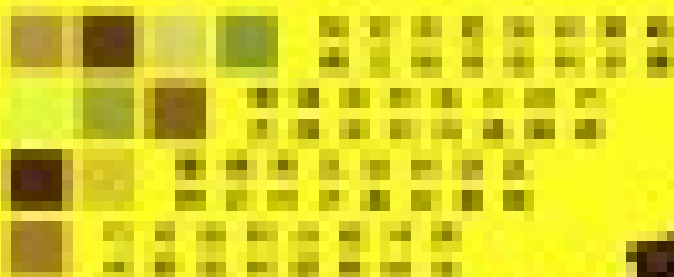
西南财经大学出版社

致胜奇谋

现代西方
谈判艺术

[美] 威廉·齐默尔曼 著
王树德 译 杨建刚 校译

ART
OF NEGOTIATION
Modern Techniques
of Western
Negotiations



【ISBN】

威廉齐默尔曼谈判术

致胜奇谋

现代西方谈判艺术

[加] 杰夫瑞·鲍切尔 著

王作虹 译

陈维政 校译

*ART
OF NEGOTIATION
Modern Techniques
of Western
Negotiation*



西南财经大学出版社

责任编辑：李 云

封面设计：穆志坚

书 名：致胜奇谋——现代西方谈判艺术

编 著：杰夫瑞·鲍切爾 译者：王作虹 校译：陈维政

出 版 者：西 南 财 经 大 学 出 版 社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：9

字 数：189千字

版 次：1999年5月第1版

印 次：1999年10月第2次印刷

印 数：6001—11000册

定 价：18.80元

ISBN 7-81055-372-0/F·294

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

国家自然科学基金资助项目

中外商务谈判比较丛书

主编 陈维政

[加] J·波提尔

☐ 商场，如战场？
☐ 其实，
☐ ☐ 水涨船高，对手亦是朋友！
☐ ☐ 何必你方唱罢我登场，
☐ ☐ ☐ 勿需你死我活唯我独尊。
☐ ☐ ☐ 商机四伏的现代商务谈判中，
☐ ☐ ☐ ☐ “你赢我也赢”
☐ ☐ ☐ ☐ 才是最佳游戏规则。

目 录

第一章 引论 与西方人谈生意的文化背景.....	(1)
第二章 基本概念.....	(5)
一、谈判涉及到哪些因素.....	(5)
二、谈判的前提条件	(10)
第三章 谈判的技巧	(18)
一、劝说的艺术	(18)
二、防患于未然	(22)
三、倾听的艺术	(26)
四、建立信任感	(31)
五、解决问题	(38)
六、语言沟通与非语言沟通	(42)
七、启动谈判的措施	(50)

第四章 讨价还价的策略	(57)
一、引言	(57)
二、西方人的谈判术	(60)
三、策略谋划与战术运用	(66)
第五章 培养谈判素质	(68)
一、引言	(68)
二、谈判过程中的不同角色	(75)
三、谈判中态度的重要性	(76)
第六章 驾驭谈判进程	(84)
一、谁拥有实力	(84)
二、有关实力的常见认识误区	(87)
三、谋取优势之法：虚张声势	(92)
四、怎样回应对方的提议	(96)
五、面对“最后的”提议	(101)
六、有关许诺的一般知识	(104)
第七章 考虑竞争	(110)
一、认识对方与你的差异	(111)
二、怎样识别“话中有话”	(118)
三、别人怎样处理冲突	(119)
四、谈判者的游戏	(123)
五、化敌为友	(131)

第八章 怎样克服障碍	(135)
一、谈判失败的常见原因.....	(135)
二、怎样解除紧张.....	(142)
三、怎样对付冲突.....	(146)
四、怎样对付威胁.....	(153)
五、陷入僵局怎么办.....	(162)
六、居弱势时的谈判.....	(167)
七、巧用不同的谈判战术.....	(172)
 第九章 团体谈判	(180)
一、谈判团体的有效性因素.....	(181)
二、危害团体有效性的因素.....	(181)
三、协调团体的努力.....	(182)
四、何时需要团体协商.....	(184)
五、内部协商的程序.....	(186)
六、团体协商中的注意事项.....	(188)
七、怎样使谈判继续下去.....	(189)
 第十章 其他一些需考虑的问题	(195)
一、谈判中书面表达的目的.....	(195)
二、正式报告.....	(202)
三、听众的反应.....	(207)

第十一章 总结.....	(209)
--------------	-------

第十二章 关键词汇参考.....	(230)
------------------	-------

第一章 引论

与西方人谈生意的文化背景

本书的宗旨是帮助与西方生意人进行谈判的中国人，使中方谈判者能够成功地适应谈判进程中的东西方文化和生意上的细微差异。本书将谈判视为一种沟通过程。我们并不就具体情形给予指导，精确告诉读者怎样与西方人进行谈判。因为谈判的具体情形各不相同，我们不可能对你可能遇到的每一种情况提供一个刚好对上号的方案。本书把谈判作为一种相互沟通的过程，旨在培养和发展你作为谈判者所必需的能力与灵活性。

在谈判中遇到的大多数问题都可归结为方法的问题。只要你理解自己所参与的这一过程，认识到你和你的助手所持态度的决定性影响，能够了解影响人们相互认知和回应的习惯与技术，那么，你就能顺利地解决在特定的谈判中可能遇到的困难。

首先，我们要审视中国社会与西方社会之间的文化差异。西方的生意人是怎样对待谈判的？举止仪表对他们有何重要性？他们懂不懂东方人所指的那种“面子”？需要何种手段才能取得谈判的成功？西方生意人对生意的看法有什么固有的弱点？他们一般

使用什么样的策略与战术？怎样预见他们采用的方式方法？与西方人的谈判怎样才能顺利进行？你怎样运用这一切知识来确保谈判的成功？

在同西方人打交道时，最困难的一点就是当两种文化相碰撞时，双方可能引起误解和沟通上的困难，甚至在有共同文化遗产和共同语言文字的国家之间也是如此。而对有着不同传统和语言的民族来说，文化冲突的可能性则会大大增加。中国社会与西方社会在宗教信仰、伦理观念、人际关系准则上都大相径庭，中国人与西方人产生相互误解的潜在可能性是很大的。所以，如果你想获得与西方某个公司、集团或个人成功谈判的窍门，你就必须详细研究这些文化差异。

多数西方人对太平洋西岸的国家缺乏了解，在与亚洲国家打交道时，他们依靠的是老一套传说与神话。他们对亚洲人的这类观察方式的起因并不奇怪。很早，“聪慧的中国人”就因为发明过纸、火药和指南针等而受到尊重。然而，当大批中国移民涌入美国并威胁到美国的劳工市场时，他们又变成了“黄祸”。当然，对那些更为见多识广的西方人来说，这种对某一种族的漫画式反应或笼统性概括已被抛弃，代之以更接近真实的原型或形象。

在生意场中，如果你不首先意识到并遵守你访问的国家与你自己的文化差异，或者不注意考虑谈判桌对面的人的文化起源，你就很难成功地达成任何交易。要知道，如果你希望在与西方的公司、集团或个人的生意关系上取得进展，你得了解不少的东西！在西方社会中，某一生意人的“职业生活”与“个人生活”之间有明确的界线。人们并不很重视与可能成为生意伙伴的人之间的

“个人”关系。这当然不是说他们对谋求个人关系毫无兴趣，而是说个人关系绝对次于事业，只居从属的地位。

西方人并不注重商务活动的形式，谈判和决策的节奏都远快于中国人所习惯的那种较慢的节奏。保证生意成功的一些特征，如良好的商务关系、丰富的资金、有市场的产品，是西方企业界人士最关心的东西。只有在这些条件得到满足之后，他们才会考虑商务合作人的“内在素质”。在西方生意人看来，宗教信仰、伦理观念和人际关系都肯定不及商务协定重要。

西方谈判者有什么说什么，同时保持自己的警惕，这有时甚至会冒犯敏感的亚洲人。多数西方谈判者对中方代表、谈判人或经理所生活于其中的历史、所奉行的价值观或所习惯的交流方式都知之甚少。这样，西方人的严密工作风格将大大有别于来自中国或另一个亚洲国家的生意人。西方人采用这一方式进行谈判有多种原因，但主要原因是性急。对西方人来说，时间就是金钱！

不相一致的价值体系正是西方与亚洲在商务活动中发生冲突的根源。典型的西方人较个体化，习惯自我激励、勿需他人敦促。他们擅与别人竞争但不善于合作，他们一心只想寻求问题的解决办法而无视对他人可能造成的影响。

相比之下，亚洲人被教导成要先集体后个人，所以他们相互依赖地发挥功能。他们寻求的解决办法必须保持所有方面的和谐与平衡。而西方人则在双方坦然表明自己的利益之后达成一致。在西方人那里，商务协定是一桩需要有详细契约与合同的静态交易，以限制偶发事件的产生，即使产生了也有责任可寻。中国人和其他亚洲商务人士则把协定看做一种动态的、形式化的相互关系，其

基础不是价格，而是信任、责任感、一致意见、友谊和尊重。西方人认为，要意见一致才作决定早已是一种过时的做法，在一个需要对瞬息变化立即作出反应的时代，更是浪费时间。换言之，他们只依据有契约关系的协定来寻求某一特定的结果。

东西方价值体系相异的又一个例子，是西方人认识不到大多数亚洲国家所具有的严密的等级和尊卑长幼的制度。西方人很难接受社会地位的不平等，那种儒家社会所常有的以年龄和性别划分的高低贵贱是西方人所不熟知的，甚至在经过几百年的商务交道之后，西方人还是未能理解这一等级制度。

第二章 基本概念

一、谈判涉及到哪些因素

谈判中遇到的障碍主要围绕着与对方打交道时所采用的程序、所表现的个性、所持的观点和方法等几方面。每一方面又包含许多因素，所以需要你的灵活性，以利于你针对不同的情况进行调整。正像你预料的那样，这里面包含一系列特定的指导和技巧，以适应各种不同的情形。本书对其中相当一部分技巧和指导进行了讨论。

要想尽量减少问题，就应理解谈判中所包含的诸种因素。下面的论述将有助于你理解具体的谈判进程。

达成协议

这一点绝对重要，似乎不言自明，勿需我们指出，但其实人们常常忽略了其中某些并不明显的东西。首先，摆在你面前的事实是，你面对的个人或公司自有一套观念和奉为至上的东西，它

们与你所拥有的观念有很大的不同。其次，你想从某个人或公司那里获得什么，而且你希望他们同意把它给你，你得凭说服技巧取得对方的承诺。这就意味着与对方的沟通必须保持公开和清晰。你需要达成一个协议，因为如果事情按照你的意愿发展，这个协议就将给你和你的公司带来好处。而只有和外国公司协商，你才能取得这个协议，你得采取必不可少的手段或途径说服外国公司达成协议。

在这点上，一个很重要的概念起了作用，这就是把谈判引向“你赢他也赢”的路子。换言之，为达成协议，最合乎逻辑的手法是向对方证明，他们向你提供你之所需，你会反过来满足他们之所需。另一方面，如果你之所需看起来（或的确是）有损对方的利益，那么你将很难获得对方的许诺，达不成协议。所以，如果严格遵守这一重要概念，谈判双方就会发现事情变得自然多了。

满足要求

一切谈判都蛰伏着要求。双方的要求必须最终在可行的水准上相互协调。如果只有一方有需求，另一方还坐在那里干嘛？双方坐下来在一起谈判，表明各自都有某种意愿需要满足，都需要获得某一好处，即使在开初阶段这一点并不明显。双方的要求不一定相同，也用不着非相同不可。很重要的是，要使谈判有任何成功的可能，双方的要求就应该相互协调。你不能犯这样的错误：试图让对方接受你的优先考虑。这就暗示一方从属于另一方，而且你其实在筹划这样的等式：“我赢=你输”，这当然不可能达成协议。你的恰当目标是，证明双方的优先性并不冲突，而是相一

致地结合在实际商务活动的运作中。有时，双方各自怀着不可协调的要求而进入谈判，即使这种不可协调性并不是当即可见的，双方也几乎不可能达成协议。假如你及时识别出这一趋势，最好终止谈判而不要进行没有结果的努力。

不同的优先考虑与观念

谈判是一种调合双方利益的行为。由于双方利益少有一致，习惯上人们通过妥协来确保双方的利益。一方命令另一方，这不是谈判。一方耍手腕把另一方“套”进去而无视对方的要求，这是对谈判的歪曲和丑化。也许你会说，命令或欺哄对方按你之所需行事，正是你在开始时就确定的目标。也许是这样，但你设身处地想一想，你自己愿意受到这样的对待吗？对方会支持以这种手段达成的协议吗？他们不会稍有机会便撕毁这一协议吗？

很显然，建立在满足双方要求基础上的谈判才会总是引向“你赢他也赢”的局面。谈判包含的一个核心问题是承认（尽管未说出来）每一方都有权保持它的优先性。谈判的整个艺术就在于说服对方，让对方愿意作出你所需的承诺，因为这也合乎他的利益。

收集信息

谈判不是一种开导、指教，而是一种学习、研究的过程。双方必须发现彼此的观点和需求。双方都在探索以新的方式把精力、时间和金钱结合在一起的可能性，每一方都进一步认识到自己的期望和特殊需求。当一方试图权威性地压制对方时，便又回到一

方自认高于、优先于另一方的局面。

收集信息是谈判过程中的一部分，但搜寻事实并非谈判的核心。搜寻事实的目的是界定问题、确定需求、澄清立场。搜寻事实应被视为一种基本招数，其目的是为达成协议而明确努力方向。

谈判的七个仪式性步骤

应该在不同的步骤中做些什么才能签订协议，这并没有确定的规则 and 规定。然而我们不能不遵守一套公认的步骤，这自然使谈判像是一种仪式。要使它发挥作用，使你赢得协议，你就必须以正确的程序来完成每一个步骤。这些步骤是：

- (1) 双方相互介绍；
- (2) 概括性地介绍各自最初的目标和感受；
- (3) 从双方的视角来研讨导致谈判的真正背景；
- (4) 确定存在于双方之间包含双方重视的差异或机会的特定问题；
- (5) 双方陷入冲突之中，每一方推出自己的观点并对他方的观点置疑（不是断言正确与否，而是说明有无好处）；
- (6) 双方各自后退有所妥协，确认存在共同利益的领域，调整自己的立场以利于在其他方面也找到共同利益；
- (7) 签订协议，双方发表一致声明，说明怎样寻求已明确的共同利益。

遵守这几个步骤，是谈判的关键。无论你和谁谈判，要成功完成谈判程序，你都必须遵循这个仪式。