

判 巧 谈 技 贸 用 经 实

仲 行 编



中国青年出版社



29.1/59

经贸谈判实用技巧

嘉洛斯 著 (美)

连明珠 译 仲 行 编

中国书店出版社

经贸谈判实用技巧

嘉洛所著 (美)

连明珠译 仲行编

中国青年出版社 河北望中印刷
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

787×1092 1/32 8印张 172千字

1988年5月 第一版 1989年4月 第三次印刷

印数: 20001—30000册 定价: 3.80元

ISBN7-5006-0313-4/F·11

内 容 提 要

本书是一本专门论述如何进行经济贸易谈判的专业书籍，以生动的事例，幽默的语言，将谈判的各种技巧一一加以阐述。因而，本书既可成为谈判新手的良师益友，也可使“沙场老将”从中得到裨益和启迪。

本书的独到之处，是将实用性和趣味性融为一体，既没有进行空洞枯燥的说教，也没有宣扬不择手段的方法，而是以严谨的态度和高超的水平将经贸谈判过程中所经常遇到的、范围广泛的问题分别加以叙述、分析，并提出解决的原则和技巧。本书的重点，是指导谈判人员如何掌握谈判桌上的主动权和如何防止失误，从而取得谈判的成功。

本书的原作者是美国商业顾问机构的首席代表，对经贸谈判具有渊博的知识和丰富的经验。本书所涉及到的各种谈判技巧，都是作者从其亲身经历的无数次经贸谈判中总结的经验和教训。当然，西方社会和我们社会主义国家的国情毕竟是有区别的，故读者应在谈判中有选择地运用这些技巧，使其成为你谈判成功的好助手。

目 录

谈判前的准备..... (1)

知己知彼——谈判前的探索 (1) 谈判的原则

(1) 谈判座位的影响 (3) 圆桌武士——理想的

谈判者 (3) 专家的使用与滥用 (5) 让心理

学家参与谈判 (7) 掌握议程 (8) 设身处

地 (9) 略施小惠 (10) 宴无好宴 (11) 请

君入“档” (11) 隐藏的价值——超实效的投

资 (13) 窃听器与商业间谍 (14) 了解对方真

正的权威 (18) 以逸待劳 (19)

第二章 力争掌握主动权..... (21)

喊价要狠 (21) 吹毛求疵 (22) “吊胃口”

(25) “最佳投手” (25) 向似是而非的数字

进攻 (26) 施展压力的新方法——出其不意 (27)

打破砂锅问到底 (29) 要有说“不”的勇气 (30)

削弱反对意见的办法 (31) 黑脸白脸兼

施 (34) 重点攻击 (35) 拿蛇拿七寸 (36)

车轮战术 (37) 如何逼出真相 (39) 见林不见

树 (39) “荆棘地” (40) 拒绝的艺术 (41)

踢皮球战略——对手一再转换 (41) 抬价策略——

抵制对方进一步的要求 (43) 抬价策略的破解

(45) 故意犯错 (46) 联合各种力量 (48)

进一步争取特别优惠 (50) 速战速决 (52) 高

级烟幕 (52) 如何推销自己的观点 (54) 精挑

细造(55) “再多就没有了!”——买主(56)
 “再多就没有了!”——策略之破解(58)
 “再多就没有了!”——卖主(59) 投其所好,
 货品升值(60) 投石问路(62) 边打边谈(64)
 声东击西(66) 增加你议价力量的伙伴(67)
 竞卖会——个别击破(69) 如何对付竞卖会(72)
 财务策略(73) 虚虚实实(74) 虚张声势(76)
 买主的基本谈判资本(78) 卖主的基本谈判资本
 (80) 家族“策略”(81) 使您更上一层楼的一句
 话(83) 备忘录(86) 先买再谈(88) 造成事
 实再谈判(89) 旁敲侧击(92) 对“牛”弹
 琴(93) 平均分担?不!(94) 转变中的观念
 (95) 门户开放政策(96) 美国式与法式
 的不同(97) “好人”和“可信赖的好人”(98)
 同病相怜的傀儡(100) 察言观色(100) 远利的
 诱惑(102) 说服的技巧(104) 妙传(105) 故
 布疑阵(107)

第三章 如何防止失误.....(109)

没有不重要的敌人(109) 大智若愚, 大愚若智
 (110) 欲速不达(110) 从容不迫(111) 不
 要作“假设”自缚(113) 疲劳轰炸(114) 契约
 上的漏洞(115) 所谓谈判中的“诚恳”(116)
 情绪的爆发(117) 假出价(118) 安全的答话
 (一)(120) 安全的答话(二)(121) 说大人
 先藐之(123) 有限制才有权力——有利的限制
 (124) 切忌预付款项(127) 小心得寸进尺(128)

步步为营(128) 小心求证(130) 非请勿入(130)
有效问答录(131) 短暂的烟幕(140) 什么原因
使你提不出好问题(141) 电话商谈的危险(142)
电话商谈的原则(143) 电话商谈的时机(145)
有限制才有权力(146) 假钱的妙用(147) 不轻
易打出王牌(150) 诺言之害(151) 诺言之益
(152) 商谈笑话(154) 低姿态的诱惑(155) 牛仔
的箴言(158) 失踪的人(159) 愚笨的错误(161)
货比三家(170) 设上下限的标价(172) 苛求的
功效(173) 有限度的调查(176) 走为上策(177)
两刃利剑(178) 不可理喻的要求(179) 火上加
油(181) 有偏见的仲裁者(183) 统计魔术(184)
“认知平衡”之误(185) 嘻笑怒骂(186) 数字
的陷阱(188) 合约“何曰”(189) 第三者的检
查(191)

第四章 让步与妥协……………(192)

理想的让步模式(192) 适当的让步(192) 倾听
就是一种让步(193) 让步的8种型态(196) 谦
谦君子——丝毫无损的让步(199) 妥协的范围
(200) 利用僵局,反客为主(201) 以退为进
(203) 撑竿跳——超越死巷子(204) 原则问题
(207) 人质战略(207) 坦白——获得同情的好
方法(209) 面子的补救(210) 彼得原理——
90:10的原则(212) 炒蛋战略(213) 场外交
易(214) 利用仲裁者(216) 利用仲裁避免僵局
(217) 第三者的调停(218)

第五章	拍板的艺术	(220)
	最后通牒——接受这个价格，否则就算了(220)	
	如何对付最后通牒(222)	“最后出价”——再出
	价的方法(223)	“最后出价”策略之破解(226)
	打铁趁热，达成交易十一法(227)	无声的谈判
	(230)	过河卒子——投入的成本(232)
	凑个整	数：干净利落(232)
	有绝对的公平吗？(233)	
	长短战的取舍(234)	期限的力量(235)
	买卖三	十八度线(237)
	铁定最后一天(240)	

第一章 谈判前的准备

知己知彼——谈判前的探索

卖主的议价能力多半取决于他对买主的态度知道了多少。当然，要想得到对方所有的资料是不可能的事情。不过在谈判开始之前，他至少应该找出下列6个问题的答案，一旦得悉了这些问题的答案，卖主就能处于较有利的地位了。而售货经理则更应该了解卖主是否已注意到这些问题：

1. 买主对于产品有什么特别的反对意见？
2. 买主对于卖主有什么不满意的地方？
3. 卖方产品所能提供的利益中，有哪些对于买主才是最重要的？
4. 买主是否信任卖主的阐述和他所提出的证据？
5. 买主对于卖主和产品有什么意见？
6. 买主想要退出交易的原因何在？为什么会有这些原因的发生？

谈判的原则

要能控制谈判，必须先列出一些原则来。不好的原则会使自己陷于极不利的处境，也就是自搬石头自砸脚了。以下便是我曾经采用过的一些原则：

1. 要预先安排好说话的顺序。

2. 选定所要征询的专家。
3. 规定所要使用的证据和文件。
4. 应在何时提出问题。
5. 应向何人提出问题。
6. 由谁来提出问题。
7. 事先安排好打岔的机会。
8. 录音并且做会议记录。
9. 规定某位仲裁者。
10. 规定某些安全措施。
11. 向大家宣布某些规定。
12. 要有吃饭的时间。
13. 要划分休息和开会的时间。
14. 恐吓和惩罚的规定。
15. 安插电话。
16. 选定谈判地点。
17. 排定座位。
18. 如何暂停讨论。
19. 列出上诉的程序。
20. 利用权威来解决某些事情。
21. 适时更换组员。

不论对方提出了哪一项原则，你都必须十分小心，务必探寻出隐藏在这个原则后面的含意，最好的方法是询问对方建立这个原则的原因。只要有一个原则对你不利，就要有勇气起来反对。谈判毕竟不是刑事诉讼——原则永远是可以反复修正的。

谈判座位的影响

谈判时，双方应该面对面坐着。如果一个谈判小组的领导者坐在首位，其他队员围绕着他坐，则消息的传递和团结的力量就更能加强。双方领导者应该坐在平等而相对的位子，同时还要能够用眼睛和队员交换意见。这种座次的安排能够产生较佳的团结控制力，并能提高士气。

一个人坐的位子非常重要。座位的安排便代表了许多意义。一个敏锐的观察者会试着去了解座位的安排，并且会去研究它们究竟有着什么样的意义——通过很好的座位安排和变换，你能够以最佳的方式传递信息。假如对方刚好很着迷于“行为语言”，则他将会花掉会期的大部分时间把座位作各式的安排，即使这些座位的排列有时根本就不代表任何意义。

圆桌武士——理想的谈判者

我深信：谈判乃是个人所做的事情里最困难的一项。一个谈判者需要有商业上或专门职业里所不常见的特质：谈判除了需要良好的商业判断能力之外，还必须对人性有深刻的认识。会议桌有如一座舞台，专门上演剧情紧张的戏剧，商场上还有什么地方能在短短的时间内便聚集了各种经济上的动机、组织的压力、权力和一连串的舌战于一堂，而潜在的利益又如此高？

以下就是一个理想谈判者所应该具有的13种特质：

1. 有能力和自己公司里的人商谈，并且赢得他们的信任。

2. 愿意并且努力地作计划，能了解产品及一般的规则，同时还能寻出其他可供选择的途径。勇于思索并复查所得到的资料。

3. 具有良好的商业判断力，能够洞悉问题的症结所在。

4. 有忍受冲突和面对暧昧字句的耐心。

5. 有胆识去冒险争取更好的目标。

6. 有智慧和耐心等待事情真相的揭晓。

7. 认识对方及其公司里的人，并和他们交往，以助交易的进行。

8. 品格正直，并且能使交易对双方都有好处。

9. 能够敞开胸怀，听取各方面的意见。

10. 商谈时具有洞悉对方的观察力，并且能够注意到可能影响双方的潜在因素。

11. 拥有丰富的学识、良好的计划及公司对他的信任。

12. 稳健。这个人必须能够克制自己，不轻易放弃，并且不急于讨别人的喜欢。

13. 愿意请专家和顾问来帮助谈判的进行。

有没有人能符合这一连串的条件？可能没有。可是，只要你肯下决心，努力去找寻这样的人选乃是一件值得做的事情。常识和经验都告诉我们：训练有素的谈判者通常都是会胜利而回的。

专家的使用与滥用

怎样才算得上是一个专家呢？我听过很多不同的定义，但没有一个是过于夸张的。这是一个很好的现象，因为这代表着一种很健全的怀疑态度，因为专家往往不是单从表面就能判断出来的。

有些专家是有真才实学的，有些专家却虚有其表，名过于实，这些专家看起来很有派头，蜜象那么一回事，可是一旦做起事来就立刻破绽百出，原形毕露。

在谈判中，专家往往占着举足轻重的地位。权威人自然要比非专家更受人尊敬，也因此具有更大的影响力。一般人很容易被“专家”的头衔唬住，因而变得缺乏自信、轻易不敢发表自己的意见，对于专家所说的话，也不敢轻易地挑战，所以专家在说话时总是能够享有主动且有利的地位。

人们最能信服的是实验室的专家，其次是从事分析的专家，再其次则是将各种资料综合归类然后作语言游戏的专家。根据研究统计，我们还可以发现那些不以权威自居，可是深具自信的专家也往往有着重大的影响力。

单单拥有知识是不够的——心理学家发现有几个因素可以决定一个人是否易于取得别人的信服。一般说来，年纪较大的人、或仪表不俗的人、曾经出版过书籍的人、拥有学位的人以及知名度较高的人，会比其他人更容易取得别人的信任，也更容易左右别人的观点。一个专家推荐另一个专家的方式往往也是相当重要的。心理学家发现，即使是一些看来似乎微不足道的小节，也能决定被介绍者的权威性，如：

那些被一种积极且提出证件的介绍方法所推荐的人常比那些资格虽然相同但未被郑重介绍过的人，说起话来，总是更有份量。

因此当你面对一个“专家”时，要保持冷静的态度。不要言听计从。是的，专家和我们一样，也有他们的弱点。以下有5个建议：

1. 测验他的能力。姑且不论他是不是专家，对于你所擅长而特别了解的题目，他也未必比你懂得更多。

2. 不要用财富、地位或名誉来断定一个人是否专家，而无法认清专家的“真”和“假”。

3. 专家毕竟只是精通某范畴的专才，并不一定对任何领域都精通、了解。

4. 扩大讨论的范围来考验他的知识领域。

5. 保持怀疑的态度。试探他是不是“真”的专家以及专到什么程度。

假使这些方法都失败了，你还可以以无知为借口作为自己的挡箭牌，因为对方到底是专家，而你不是。无知和无理在商谈中是非常有利的武器。没有一件事比和一个不了解或根本无法了解你意思的人商谈，更令人沮丧或更令人容易让步的了。所以不要害怕连续使用10种不同的方法去询问对方同一个问题，尽量套出你想得到的答案。专家们并不永远具有常识，就和我们一样，专家未必具有丰富的常识，他们也有话说得太多而说溜嘴的时候。

对付专家最佳的防卫方法也许是努力地进修，一切靠自己的力量。记住科拉斯的专家原则：对于任何一个专家来说，永远会有另一个实力相当的手。

让心理学家参与谈判

心理学家应不应该参与谈判小组呢？有一家公司雇有很多心理学家而且偶而在谈判时派用他们。这些心理学家并不是相信直觉印象的“行为语言”迷，他们是认真的、职业的心理学家，大部分都拥有博士学位和多年的丰富经验。

心理学家在有高度冒险性的谈判中可以扮演的角色是：他们可以做一个敏锐的观察者，注意平常人不会注意的小地方。除此以外，他们可以减低内部的紧张气氛，使谈判小组发挥更良好的团队精神。

某个公司中，有一群组织专家和心理学家直接参与公司主管所指派的工作。他们的任务是减少公司内部人员的冲突，帮助人与人之间意见的交流，进而能更充分地运用人力资源，解决公司管理上的问题。

这种观念也可以运用到谈判里来，而且裨益甚大。谈判小组的成员通常来自公司不同的部门，他们的权力大小、决策过程和冒险态度都不相同。他们可能是销货员、工程师、生产工人或者稽查长，通常很少有机会在一起工作。心理学家的参与，能够帮助他们解决彼此之间的冲突，并且使大家的意见得以畅通。

问题是高明的心理学家并不容易找到。我提到过那家常雇心理学家的公司便曾一再发现，有些心理学家的观察力比对方还要差。事实上，所谓心理学家和我们并没有多大的差别，并不是所有的心理学家都很了不起，也并不是所有的心理学家都具有普通常识。

掌握议程

商业如同外交，安排议程便是掌握主动的一个机会。能够控制议程的人，往往便能够明确而有系统地陈述问题，并且能够在适宜的时机作成决定。由议程可以窥见谈判的目的和谈判过程中的每个阶段。

外交官往往为了议程而绞尽脑汁，尽力地安排，务必使其完善。可是商人就不如此做了。商人们很少注意议程，因此往往丧失了很好的机会。我曾经见过在一个几百万美元交易的谈判中，对议程安排的讨论，一共只花了15分钟的时间，买方和卖方都未曾注意到议程的价值，也不了解它的重要性。

一般说来，买方要比卖方容易控制议程。但如果买方漫不经心的话，适时又碰上了一个高明的卖主，则卖主很可能便取而代之，驾驭了整个议程，取得主动的地位。所以买卖双方都必须警觉，议程乃是一种能够影响协商决议的力量。

一个良好的议程可以阐明或隐藏原来的动机。它可以建立起一个公平的原则，也可以使情势倾向一方。它能够使会谈步上轨道，也可以使它远离正题，变成讨论其他细节的问题。它可以使买卖双方迅速完成交易，也可以使谈判变得冗长而索然无味。能够控制议程的人，实际上也就控制了会谈中的一言一行，或者更重要的是控制了不愿被谈到的问题。

所以在谈判开始之前，要永远记住：拟好议程之后再行商谈，它将会帮助你站在主动的地位。以下是几个重要的原则：

1. 未经详细考虑后果之前，不要轻易接受对方所提出来的议程。

2. 要仔细考虑何者才是所要讨论的问题，以及在何时提出最佳。

3. 在安排问题之前，要给自己充分的思考时间。

4. 详细研究对方所提出来的议程，以便发现是否有什么问题被对方故意摒弃于议程之外，或者用来作为拟定对策的参考。

5. 千万不要显出你的要求是可以妥协的。你可以早点表示你的决定，避免把它排入议程中。

议程只是一个事前计划，并不代表一个合同：如果任何一方在谈判开始之后，对它的形式不满意，那么就必须有勇气去修改。否则双方都负担不起因为忽视议程而招致的损失。

设 身 处 地

下次你要与对方谈判之前，应该先问自己3个简单的问题，它们将会帮助你思考。以下的3个问题，是从卖主的观点出发的，不过仍可以类推到任何地方的任何人：

1. 我希望买主作出怎样的决定呢？

2. 他为什么不作出我所希望的决定呢？

3. 我能够采取什么行动，来促使他作出我所希望的决定呢？

这些问题将会帮助你更积极地思考。思考出什么才是你该采取的行动以及它们会如何地影响对方，使对方作出你所希望的决定。