

经
商
成
功
术

商 業 談 判 技 巧



商谈的危险
谈判中的“诚恳”
坐位的影响
“就没有了”策略之破解



中国商业出版社

经商成功术—— 商业谈判技巧

超 雄 编

中国商业出版社

(京) 新登字073号

责任编辑: 于清良 超 雄

封面设计: 刘正黔

经商成功术——
商业谈判技巧
超 雄 编

*

中国商业出版社出版发行

(100053 北京宣武区广安门内报国寺1号)

各地新华书店经销
长沙印刷一厂印刷

1995年4月第1版 1995年4月第1次印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 10 印张

字数: 160千字 印数: 0001—5000册

ISBN7—5044—1523—5/F·994

定价: 11.80元

内容提要

任何商业活动，交易之中，都必须经过频繁的商业谈判，艰难的商业谈判在商业经营中起着重要的作用。尽管在现代商业经营中，有人以商品的优异取胜，有人以价格的便宜获利，但一笔交易成败的关键仍在于商业谈判的成功或失败。

特别在现代，商业经营方式层出不穷，商业经济活动的地区广泛，众多民族的风俗各异，买主或卖主都以各自的习惯做法去争取对自己有利的因素，期待在交易中取得利益，商业谈判便在其中取得了更为显著的地位。

知己知彼，是商业谈判技巧的前提，您希望事先知道对方用什么技巧来谈判吗？如果您想知道，那么我向您，任何一位参与商业活动的读者介绍本书。本书收集了在现代商业经营观念指导下，在国家法律允许的条件下经常被人用于商业谈判的技巧 163 例。原著作者是美国商业顾问机构的首席代表。他经历了无数次的商业谈判，从中归纳了被人常用的技巧，提供给同行们。

本书能够告诉您，如何运用商业谈判技巧，使您容易把握谈判对手的态度与内心的谋划，辅助您在商业活动中占据较有利的位置。

目 次

喊价要狠	(1)
从容不迫	(2)
吹毛求疵	(4)
欲速不达	(8)
略施小惠	(9)
宴无好宴	(10)
期限的力量	(11)
铁定的最后一天	(13)
大智若愚、大愚若智	(15)
初生牛犊不怕虎	(16)
嘻笑怒骂	(17)
“荆棘地”	(19)
察言观色	(20)
“认知平衡”之误	(22)
商谈笑话	(23)
“最佳投手”	(25)
理想的让步模式	(26)
谦谦君子——丝毫无损的让步	(27)

以退为进	(28)
“吊胃口”	(29)
以逸待劳	(30)
数字的陷阱	(32)
出其不意——施展压力的新方法	(34)
窃听器 and 商业间谍	(36)
没有不重要的敌人	(41)
向似是而非的数字进攻	(42)
统计魔术	(43)
原则问题	(45)
重点攻击	(46)
打铁趁热——达成交易十一法	(47)
黑脸白脸，软硬兼施	(51)
私家侦探	(53)
设身处地	(54)
情绪的爆发	(55)
同病相怜的傀儡	(57)
削弱反对意见的办法	(57)
苛求的功效	(61)
撑竿跳——超越死巷子	(63)
“好人和可信赖的好人”	(66)
所谓谈判中的“诚恳”	(68)
契约上的漏洞	(69)

人质战略	(70)
要有说“不”的勇气	(73)
“炒蛋战略”	(73)
打破砂锅问到底	(75)
疲劳轰炸	(77)
谈判座位的影响	(78)
掌握议程——争取主动权	(78)
隐藏的价值——超实效的投资	(80)
坦白——获的同情的方法	(81)
不要作“假设”自缚	(82)
安全的答话 (一)	(83)
安全的答话 (二)	(85)
美国式与法国式的不同	(86)
面子的补救	(88)
故意犯错	(91)
“假出价”	(93)
切忌预付款项	(95)
抬价策略——抵制对方进一步的要求	(95)
抬价策略的破解	(99)
踢皮球战略——对手一再换	(100)
有限制才有权力	(102)
有限制才有权力——有利的限制	(103)
说大人先藐之	(107)

彼得原理——九〇比一〇的原则	(109)
场外交易	(110)
圆桌武士——理想的谈判者	(111)
转变中的观念	(113)
门户开放政策	(114)
非请勿入	(115)
拒绝的艺术	(117)
见林不见树	(118)
如何逼出真相	(119)
小心求证	(120)
步步为营	(120)
小心得寸进尺	(122)
戏法人人会变——让步的八种形态	(122)
无声的谈判	(126)
百般为难	(128)
车轮战术	(129)
利用僵局、反客为主	(131)
抓蛇拿七寸	(133)
有绝对的公开吗?	(134)
平均分担? 不	(135)
凑个整数——干净利落	(136)
暗盘交易	(138)
知己知彼——谈判前的探索	(140)

谈判的原则	(141)
专家的使用与滥用	(142)
对“牛”弹琴	(144)
“再多就没有了”——买主	(145)
“再多就没有了”——策略之破解	(148)
“再多就没有了”——卖主	(149)
精挑细选	(150)
竞卖会——个别击破	(151)
如何对付竞卖会	(154)
如何推销自己的观点	(156)
妥协的范围	(158)
需要的金字塔	(159)
短暂的烟幕	(160)
有效问答录	(161)
最后通牒——接受这个价格，否则就算了 ...	(171)
如何对付最后通牒	(174)
“最后出价”——再出价的方法	(175)
“最后出价”策略之破解	(178)
高级烟幕	(180)
先买再谈	(181)
造成事实再谈判	(183)
旁敲侧击	(186)
故布疑阵	(187)

妙传	(189)
说服的技巧	(191)
电话商谈的危险	(193)
电话商谈的原则	(194)
电话商谈的时机	(196)
速战速决	(197)
什么原因使你提不出好问题	(198)
进一步争取特别优惠	(199)
诺言之害	(201)
诺言之益	(203)
联合各种力量	(205)
不要轻易打出王牌	(206)
假钱的妙用	(208)
远利的诱惑	(211)
适当的让步	(213)
倾听就是一种让步	(214)
让心理学家参与谈判	(217)
增加你议价力量的伙伴	(218)
声东击西	(221)
边打边谈	(222)
利用仲裁者	(224)
利用仲裁, 避免僵局	(225)
有偏见的仲裁者	(227)

投石问路	(229)
投其所好, 货品升值	(232)
无理的待遇	(234)
第三者的调停	(236)
第三者的检查	(237)
财务策略	(238)
过河卒子——投入的成本	(240)
设上下限的标价	(240)
请君入“档”	(242)
虚虚实实	(244)
火上加油	(246)
货比三家	(248)
买主的基本谈判资本	(250)
卖主的基本谈判资本	(254)
合约“何曰”	(255)
不可理喻的要求	(256)
了解对方真正的权威	(258)
虚张声势	(259)
两刃利剑	(262)
走为上策	(263)
家族的策略	(264)
使你更上层楼的一句话	(266)
有限度的调查	(269)

低姿势的诱惑	(271)
牛仔的箴言	(273)
失踪的人	(275)
备忘录	(277)
买卖 38° 线	(280)
愚笨的错误	(284)
谈判能力的测验	(296)
附：分数表	(305)

喊价要狠

卖主喊价较高的时候，买主出价较低的时候，都会造成对自己较为有利的结果。过去四年来，我曾和两千个主管人员做过许多的试验，结果发现，一个好的谈判者需要知道下列三点诀窍：

①倘若买主出价较低，往往能以较低的价格成交；

②倘若卖主喊价较高，往往也能以较高的价格成交；

③喊价高得出人意外的卖主，倘若能够坚持到底，则在谈判不至破裂的情况下，往往会有很好的收获。

从我收集的资料里面，我知道墨西哥的农夫们只要凭直觉就能知道，当卖主喊价较高时，买主往往便不得不水涨船高地提高原来拟定的价格。譬如，本来买主在交易前和合伙人已商量好，准备花 10 元钱买下一座钟，可是当他们听到卖主喊价为 100 元时，他们便会感到自己原先拟定的价格实在是太愚笨了，便会将出价调整为 20 元或者 25 元，再和卖主讨价还价。

代表工会的谈判者也往往故意用这个方法来的资方谈判。在谈判开始时，先提出一大堆的问题和要求，迫使资方作较大的让步，以取得和对方讨价还价的余地，同时也能满足各工会成员的要求。

运用这种策略时，喊价要高，让步要慢。借着这种方法，谈判者一开始便可降低对方的信心，同时也能趁机考验对方的实力并判断出对方的立场。

所以我的忠告是，假若你是买主，出价要低；倘若你是卖主，喊价要高。不过请千万注意，出价或喊价务必合理，不要因失之轻率而毁坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到商量的机会，则你会有意想不到的收获。

从容不迫

在 1956 年举行苏美高级会谈时，原苏联总理赫鲁晓夫有点儿瞧不起美国总统艾森豪威尔，不过他看错了。

赫鲁晓夫在他的回忆录里说，当他询问艾森豪威尔一个问题时，艾森豪威尔总统总是看着他的国务卿杜勒斯，等杜勒斯把便条递过来后，艾森豪威尔才开始回答问题。赫鲁晓夫并且回忆说，他既身为苏联的领袖，当然知道所有问题的答案，更不需要任何人告诉他要说些什么。他讽刺地问道，“究竟谁才是真正的领袖，杜勒斯呢还是艾森豪威尔？”

赫鲁晓夫并没有了解这件事的真正意义。其实，艾森豪威尔所表现的弱点很可能就是一种隐藏的力量。至

少艾森豪威尔总统已充实地做到了两件事情：既能获得别人的劝告，同时还为自己争取到充分的思考时间。

在不知道如何取得充分的思考时间以前，不要和任何人商谈，要让自己有缓冲的时间来思考，才不致因被迫而匆忙作出决定，也免得在事后后悔当初。

下面的 13 个方法，无论是在回答买方、卖方、税捐处或者你的妻子时，都非常有帮助：

①在回答问题以前，让对方把问题先说清楚；

②预先安排好一个打岔的机会，安排一个重要的访客或者电话，在紧要关头时插入；

③上洗手间去，泻肚子是一个还不错的借口；

④突然感到口渴或肚子饿；

⑤临时替换谈判小组的成员；

⑥以搜集费时为借口，不要立刻提出有支持作用的证据或文件；

⑦以不知道为推辞，以争取较多的时间来了解内情；

⑧或以一时找不到专家顾问为理由来争取时间；

⑨让对方埋首研究你提供的一大堆资料；

⑩请第三者作翻译或解释。这个第三者可能是专门技术人员、律师、翻译员或者是你公司的老板，不论在任何情况下，他们都足以使事情进行的速度缓慢下来；

⑪要先计划好如何防备对方的问题，譬如：把所有

的问题引向领导者，而让其他人有较多的思考时间，也不失为最好的方法之一；

⑫倘若在谈判的过程中遇到了难以解决的问题，可以不定时的休会，同时召集己方人员共商对策；

⑬派出一个活跃者，所谓活跃者是指一个对于所有事情虽然了解得不多，却又能说得头头是道的人。

外交谈判的开会期一般很短，而休会期却很长，某一天内提出的问题，有时候甚至需要一个礼拜时间来回答它。为了让双方有充分的思考时间，所提出的问题通常都是用文字写就的，迅速达成的协议是很少见的。

话虽如此，美国的商人却常以一种似打乒乓球的方法进行谈判，匆忙的买主和卖主各以几个快攻和反攻，就把交易谈成或结束了。至于东方人和欧洲人就不会这样匆忙地解决，他们深深地知道，有时间思考的人，会想得更周到，事情也会做得更美好。

吹毛求疵

很久前，俄国的某个乡村里，住着一位很聪明的人。有一天，一个忧心忡忡的女人来向他诉苦，因为她的公婆要来和她同住，而她和丈夫以及两个小男孩所住的小茅屋里却没有多余的空间，但又不能让他们露天住宿，所以只好让他们勉强住进本已十分拥挤的小茅屋，

可是没过多久她就感到非常难过和局促不安，她哭着问这个聪明人：“我该怎么办”？

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你有没有一只母牛呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境有什么关系呢？”他接着说：“把这只母牛牵到你的茅屋里住一个礼拜，然后再来找我。”她半信半疑地听了他的吩咐，因为他一向是以聪明闻名的。

一个礼拜后，这个妇人又来见聪明人。“事情愈来愈糟了。她哭着说：“我的处境比以前更加悲惨了，每当这只母牛稍微转一下，屋里的六个人就得跟着移动位置，更不用说睡觉了！”

这个聪明人摸着胡子，又沉思了一会儿说：“你有没有养鸡呢？”她哭着说：“有的，但这又和我的困境有什么关系呢？”聪明人又说：“把你的鸡带到小木屋里住一个礼拜，然后再来找我”。这个妇人比原来更加犹疑了，不过她还是听从了这个聪明人的吩咐。

一个礼拜后，她歇斯底里地回来说：“你发疯了，你的建议愈来愈糟糕，我的小茅屋再也没法住下去了，鸡飞牛跳，两个老人咳嗽不停，两个小孩在汤里发现了鸡毛，我和我那口子也打起架来，这一切都是你搞出来的！”

这个聪明人仍旧摸着胡子，沉思子一会儿说：“你回家后，把那只母牛牵出屋外，一个礼拜后再来找我。”她