

CEO的谈判艺术

CEO de Tanpan Yishu

CEO de Tanpan Yishu CEO de Tanpan Yishu

CEO de Tanpan Yishu

CEO的 谈判艺术

CEO de Tanpan Yishu

常桦 / 著

CEO的谈判艺术

CEO de Tanpan Yishu

CEO de Tanpan Yishu CEO de Tanpan Yishu

CEO de Tanpan Yishu

4

天津古籍出版社

CEO 的谈判艺术

常 桦 著

天津古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO 的谈判艺术/常桦著. - 天津:天津古籍出版社, 2003. 12

ISBN 7-80696-060-0

I. C... II. 常... III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109265 号

CEO 的谈判艺术

常桦 著

出版人/刘文君

*

天津古籍出版社出版

(天津市和平区西康路 35 号 邮编 300051)

北京市铁成印刷厂印刷

新华书店发行

开本 880 × 1230 毫米 1/32 印张:10

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 - 20000

ISBN 7-80696-060-0

定价:19.80 元

目 录

第1章 CEO 谈判的特点和原则 / 1

第一节 谈判的特点 / 1

一、谈判的目的性 / 2

二、谈判的自愿性 / 2

三、谈判的灵活性 / 3

四、谈判的互利合作性 / 4

第二节 谈判的原则 / 4

一、知己知彼原则 / 4

二、建立双方心理相容的合作氛围 / 6

第2章 CEO 的商务谈判 / 8

第一节 CEO 谈判通则 / 8

一、谈判准备事项 / 8

二、谈判目标 / 12

第二节 谈判要点 / 60

一、善于假设 / 60

二、小幅让步 / 61

三、坚持主张 / 62

四、减少犯错 / 62

五、针对需要 / 64

六、独特气质 / 68

七、施加压力 / 69

八、善于评语 / 70

九、谈判筹码 / 71

十、透视原则 / 71

十一、态度温和 / 72

十二、善于发问 / 74

第3章 CEO 谈判的策略和艺术 / 78

第一节 实用谈判策略 / 78

一、慎重让步 / 78

二、旁敲侧击 / 80

三、转移视线 / 83

四、虚张声势 / 84

第二节 实用谈判艺术 / 85

- 一、入题艺术 / 85
- 二、阐述艺术 / 87
- 三、提问艺术 / 94
- 四、答复艺术 / 100
- 五、说服艺术 / 108

第4章 CEO 谈判的过程 / 107

第一节 谈判前的准备工作 / 107

- 一、谈判信息收集 / 107
- 二、谈判计划的拟定 / 115

第二节 谈判的开局 / 129

- 一、防止保守 / 129
- 二、防止激进 / 130

第三节 导入阶段 / 134

- 一、氛围是怎样形成的 / 132
- 二、如何影响谈判氛围 / 132
- 三、在导入阶段了解对方 / 134

第四节 概说阶段 / 135

第五节 谈判交锋阶段 / 137

- 一、注意培养信任的氛围 / 137
- 二、讨价还价的策略 / 139

第六节 相持阶段 / 141

一、解决分歧的方式 / 141

二、休息的掌握 / 142

第七节 让步阶段 / 145

第八节 谈判的结束 / 146

一、掌握时机 / 147

二、正确处理几种结局 / 149

第5章 CEO 谈判中的技巧 / 153

第一节 报价的技巧 / 153

一、一般原则 / 153

二、选择合适的开价 / 154

三、报价 / 155

第二节 还价的技巧 / 170

一、还价的基本原则 / 170

二、让步形态 / 175

三、阻止让步的策略与方法 / 178

四、迫使对方让步的策略 / 181

第三节 CEO 谈判技巧 / 184

一、适时反击 / 184

二、攻击要塞 / 184

三、“白脸”“黑脸” / 186

四、“转折”为先 / 189

五、文件战术 / 191

六、期限效果 / 194

七、调整议题 / 196

八、打破僵局 / 197

九、声东击西 / 198

十、金蝉脱壳 / 198

十一、欲擒故纵 / 200

十二、缓兵之计 / 200

十三、反败为胜 / 201

十四、态度简明 / 208

十五、走为上策 / 210

第6章 CEO谈判的语言与礼仪 / 213

第一节 谈判中语言运用原则 / 213

一、客观性原则 / 213

二、逻辑性原则 / 214

三、隐含性原则 / 215

第二节 谈判中语言操作技巧 / 216

一、注意倾听 / 216

二、提问的技巧 / 220

三、回答的技巧 / 224

四、叙述的技巧 / 227

五、辩论的技巧 / 231

六、说服的技巧 / 235

第三节 谈判中的行为语言 / 237

一、面部表情 / 237

二、手势 / 239

三、姿态 / 241

四、物体语言运用艺术 / 242

第7章 CEO 在谈判中的心理行为 / 245

第一节 谈判的心理过程 / 246

一、认识过程 / 246

二、情感过程 / 250

三、意志过程 / 252

第二节 谈判心理的理论 / 253

一、需要理论 / 253

二、挫折理论 / 260

三、期望理论 / 264

第三节 谈判的心理战 / 268

一、谈判心理战的谋略原则 / 268

二、谈判心理战的基本方式 / 270

第8章 CEO 谈判风格分析 / 276

第一节 世界各国谈判分析 / 276

一、美国式谈判分析 / 276

二、欧洲式谈判分析 / 280

三、日本式谈判分析 / 281

第二节 谈判对手分析 / 281

一、防御型 / 281

二、攻击型 / 283

三、搭档型 / 284

四、团结型 / 286

五、压迫型 / 288

第 1 章

CEO 谈判的特点和原则

担任一个公司的 CEO（首席执行官）是一个人在职业生涯中最辉煌的阶段之一。但是，它并不是全部。

CEO 身处公司所有问题的核心，他的工作充满了错综复杂和难以捉摸的东西，令他无法预料。面对强烈的竞争对手和市场的扩张，以及外部和内部的纷繁复杂的关系，都需要他去协调、沟通与谈判。因此，对于 CEO 来说，成功掌握谈判的策略和艺术是至关重要的。

第一节 谈判的特点

谈判具有十分丰富的内容，无论是政治、经济、军事还是文化教育等领域，都少不了谈判活动，谈判的技巧也

是同它的内容一样复杂多变。对不同的谈判对手、不同的谈判内容要采取不同的谈判艺术。作为公司的 CEO，只有准确地把握谈判的特点，才能使谈判取得成功。谈判内在的规律，有它自身独有的特征。

一、谈判的目的性

每一次谈判都是为了了一定目的而展开的。谈判的目的，是通过谈判能否达到双方预期设立的目标，能否获得预想收益来体现的，也就是说，如果通过谈判不能达到任何一方的目的，谈判根本没有必要进行。为此，在进行谈判之前，各方必须首先明确自己要谈判的目的，并了解对手为什么要进行谈判，只有这样才有可能采取主动，做好充分准备，选择恰当的谈判策略。

谈判双方都感到满足了自己的需要是谈判的结果。因此，需要和对需要的满足是谈判的共同基础。但是，作为谈判基础的需要，对谈判双方来讲，是有分别的。对谈判的双方相异需要、相异目的认识，是对谈判基础的真正了解。人们因目的不同、需要不同而谈判，又因不同目的、不同需要而使谈判达成协议。

人们一切实践活动所具有的共同特征是目的性，谈判的实践自然也是目的性极强的一项活动。

二、谈判的自愿性

谈判活动之所以能够如约进行，是以谈判各方自愿参

加为条件的。

只有自愿的谈判，才是有诚心诚意的谈判。自愿是建立在有诚意的基础之上的。没有诚意的谈判有两种可能性，一种是由于某种原因被迫无奈地参加谈判，一种是想通过谈判来拖延时间，最终压倒对手。

只有自愿的谈判，才是平等的谈判。谈判的双方经过激烈的竞争，虽然在实力上仍有差异，但是这种实力的差别并不能使一方完全地压倒对方，也不能使另一方在近期内聚集力量来大举反攻。这时候，通过谈判来解决问题对双方来说都是一种明智的选择。这样，双方自愿地坐下来，就可能在平等的条件下，进行公平的谈判来达成某种协议，以避免鱼死网破的局面。

只有自愿的谈判，才是有成效的谈判。迫于某种压力而进行的谈判有两个结果，一种是中途夭折，一种是陷于旷日持久的争执，使双方都精疲力竭。这类谈判常常还没有进入正题，就先在细节问题上左右徘徊。甚至像谈判场所的选择等这些细节问题都能导致谈判的告吹。要使各方能在某些问题上做出让步，就必须是自愿的谈判，从而使各方尽快地在原则问题上达成协议。

三、谈判的灵活性

事件的突发性和复杂性，是谈判中必须重视和把握住的两个特点。对事件的突发性和复杂性的把握，就要求在谈判中灵活运用各种策略和技巧，使谈判顺利进行。

谈判是一个动态过程，瞬息之间，变化万千。因此，在整个谈判过程中必须掌握灵活性的原则。谈判艺术、谈判方法和谈判结果都应具有灵活性。

四、谈判的互利合作性

谈判应该寻求一个双方都有利的结果，谈判是一项合作的事业，谈判必须使双方都感到自己有所得，即使其中有一方不得不做出重大牺牲，整个格局也就应该是双方各有所得。

合作，使谈判取得更加丰硕的成果，使达成的协议更能经受时间的考验；合作，使谈判导致成功。

第二节 谈判的原则

一、知己知彼原则

从情报学的角度应用知彼知己原则，可以视谈判者自己与谈判对手为情报分析的一个整体。

（一）谈判实力

CEO 赖以实施谈判的基础是谈判实力，谈判实力愈强，谈判成功的可能性也就愈大。然而，在实际谈判中，谈判实力具有动态性、时间性和隐蔽性。作为 CEO，在谈判之前首先要做的事情是了解对手的谈判实力。

不同的谈判主体其谈判实力是不同的；不同性质的谈

判对谈判实力的规范也不同。从广义上看，一个 CEO 的谈判实力由以下主要因素构成：谈判者；公司实力；公司信誉；谈判战略。

在商务谈判中，谈判实力受以下因素影响：

——谈判者的素质。

——时间。实力存在于双方利益的动态对比之中。在某一阶段，买主的实力很强，而在另一阶段，卖主的实力却上升。这是因为商品的价格受时间、市场所调节。

——商品质量。

——价格。

——社会经济背景。

——市场条件。

——人们的生活方式、消费心理。

——资本、金融现状。

——经济法律。

——生产能力、服务能力、销售能力。

——信息能力。

（二）“知彼”的艺术

谈判是在双方的谈判者之间进行的，双方的谈判意图，谈判实力都是通过谈判者所表达的。因此，深刻洞察谈判者对手的心态、动作语言，可以间接地了解对手的谈判实力和意图。

优秀的谈判者能够从对手的谈话中洞察出其心态及谈判需要。在现代谈判中“听”的能力直接反映了谈判者的

素质。优秀的 CEO 在听对方陈述问题时会表现出无限的耐心。

在谈判活动中，了解对手的谈判需要，分析谈判委托者的动机是掌握对手信息的重要方面。为了达到以上目的，CEO 必须以良好的心态和谈判行为与对手谈判，这将有助于对手讲出有价值的信息。为了知彼，还应研究对方的传播信息、公共关系活动情况，以及有关的各种信息。对已掌握的信息综合分析，才能了解对方的谈判计划的主要内容，做到知彼。

二、建立双方心理相容的合作氛围

创造有利于谈判的愉快氛围对于双方的谈判者都有利。在冲突性的谈判中，改善紧张态度，使对方情绪得以缓和，是谈判中必不可少的重要内容。

建立双方心理相容的合作氛围旨在为谈判创造条件，是健康谈判的心理基础。鉴于不同性质谈判的不同规范及谈判者素质的差异，考虑到不同国家谈判者的文化价值观上的差别，谈判的心理相容原则应是：

对事不对人。无论是冲突谈判，还是商务谈判，谈判者所追求的是谈判目标，而不要将谈判对手视为敌人，从而促使对方产生敌对情绪，给自己制造谈判障碍。

站在对方立场上考虑双方的谈判动机，提出谈判计划及合作程序。在允许的情况下，谈判双方可尽可能地交换信息，对谈判中的困难共同分析加以克服，使双方成为积

极的合作者。

不要为对手的消极情绪做出情绪反应。情绪是一种心理能量，它是推动人产生各种行为的动力。任何一位谈判者都是一个社会人，谈判者的情绪受复杂的社会因素支配。谈判对手产生消极情绪或敌对情绪的原因是多方面的。为此，谈判者的注意力不是放在如何采用方法抗衡对方的情绪冲击；而是要采用疏导的方法，使其消极情绪转化为积极情绪，减弱对方的敌对情绪，旨在使对方的消极情绪平息，不影响双方确定的谈判议程，用理智战胜情绪。

针对利益而非立场。谈判不是为了完全改变双方的立场，而是为了调节利益关系。谈判双方既有共同利益，也有冲突性利益。求同存异，谋求双方共同利益方可改善谈判气氛，推动谈判的顺利进行。

谈判者双方对某一问题的认识在达到一致之前是一个过渡过程。因此，谈判者应积极开展有利于心理相容的一切活动，调节对手的认识与态度，使之早日达到思想认同、观点共鸣。

建立双方心理相容的合作气氛不仅是谈判初期的工作，而且是贯穿于整个谈判活动始终的一项系统性的工作。这一谈判原则的应用，是全方位的，多层次的，故需灵活应用才会有奇效。