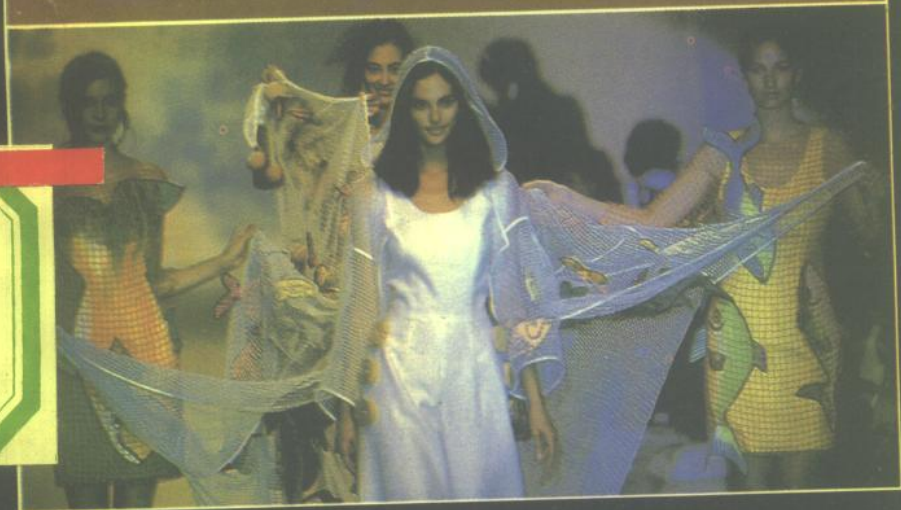




愚顿启示录——

厚黑谈判术

李宗生 朱 尉 编著



民族出版社

愚顿启示录——

厚黑谈判术

李宗生 米 尉 编

民族出版社

(京)新登字 154 号

60795/20

厚黑谈判术

李宗生 米尉 编著

*

人民出版社出版 新华书店首都发行所经销

人民卫生出版社胶印厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:6.125 字数:133 千

1993 年 2 月第 1 版

1993 年 2 月北京第 1 次印刷

印数:0001—8000 册

ISBN 7-105-01713-9 /G·106

(汉 49)

定价:3.85 元

谨以此书献给柔弱失意和自以为聪明的人，不作为心术不正的人行为规范的指南。

目 录

第一章 厚黑谈判的基本手段	1
一、先入为主	1
二、厚黑操纵术	3
三、厚黑垄断术	4
四、垄断就是瓦解	6
五、留一手不等于欺骗	7
六、适可而止	9
七、厚黑高期待术	11
八、注意协调	12
第二章 厚黑谈判的特点	17
一、厚黑谈判与反厚黑谈判	17
二、谈判的多变性和随机性	18
三、合作与竞争的统一性	19
四、谈判的临界点	19
五、语言与文字的一致性	20
第三章 各种厚黑谈判法的比较	21
一、导致谈判失败的原因	21
二、强硬型谈判法与温和型谈判法的比较	23
三、价值谈判法	23
四、价值谈判法的三个基本要点	24

第四章 厚黑谈判的战术应用	52
一、厚黑需要软硬兼施	52
二、厚黑致胜秘诀	55
三、厚黑战术与行动	61
第五章 厚黑谈判的步骤	66
一、询问和调查的艺术	66
二、细心观察对方的反应	71
三、投其所好	73
四、如何提出你的看法	76
五、要保守团队的秘密	80
六、如何提议重要事项	83
第六章 如何扭转不利局面	87
一、保护自己	88
二、充分利用手中的底牌	92
三、“柔道型”谈判法	95
四、向对方施加压力	99
五、对方显得强有力怎么办	102
第七章 解决对立情况的方法	108
一、双方发生冲突的原因	108
二、如何解决双方的冲突	110
三、发生冲突时的战术与行动	116
第八章 掌握解决问题的良机	121
一、交易为什么失败	121
二、如何结束谈判	125
三、结束谈判的战术和行动	130

第九章 克制诡计的谈判技巧	133
一、打击诡计谈判法	134
二、克制诡计的方法	136
第十章 使对方接受价格的方法	148
一、决定价格的原则	148
二、买卖双方的价格战术	151
三、实例与经验	157
四、买方卖方应有的技巧	159
五、价格谈判的一些战术	164
第十一章 对方谈判人员的情报分析	169
一、对方谈判人员履历情报	169
二、谈判对手性格情报	170
三、对手的谈判作风和模式	175
第十二章 与各种类型人谈判的厚黑技巧	177
一、打动人心的基本要领	177
二、与不同类型人的谈判方法	179
三、争取同意自己意见的人	183

“厚黑谈判”是人际关系中一门专门的学问。在经济腾飞的年代，“谈判”二字几乎占据了经商界的各种领域。那末，如何在各种场合下立于不败，成为皆大欢喜的赢家，就要看自己的谈判能耐和手段了。

第一章 厚黑谈判的基本手段

一、先人为主

谈判开始后，在对方还未采取行动之前，你就必须“先发制人”，抢先占据最有利的地位。有时候，谈判的双方在会议桌上耗费了几个小时，还是谈不出个所以然来，而事实上，大多数的交易都是在最初的15分钟内决定胜负的。当然，谈判活动是不可能在这15分钟内结束的。就在这短短的时间内，整个接触过程的骨架已经大致勾画出来了。因此，在谈判开始之前，一定要做好万全的准备工作。最好是能够先彻底地了解对手的情况，根据对手和己方的实力对比，判断双方在谈判中可能出现的差异，并研究应该以什么样的方式来进行谈判。如果对方完全不了解你的企图以及你所作的准备，而且也没有发觉你在搜集情报，拟定谈判策略的

话,对方的谈判实力将会被大大削弱,而你将在谈判一开始就占据支配性的地位。下面让我们来看一个实例:

在美国东北部的一个城市,有位菲利普·哈奈特先生,他拥有一家规模不大不小的工程信息咨询公司。在他的公司十分景气的年月里,他与本地的一家银行保持着良好的业务关系。但有一段时间,由于市场变化以及经营方面的原因,他的公司业务一落千丈,负债累累,甚至濒临破产。这时,那家一直向他提供贷款的银行除了急于收回到期债务外,已不愿意向他再提供足够的贷款了。

为了重振旗鼓,以图东山再起,哈奈特先生希望银行再贷款给他。但是,他知道一个濒临破产的人即使说破了嘴,也无法博得银行的同情。因此,他开始寻找其他行之有效的办法。为了让自己与银行谈判时能占据有利的地位,他做了大量准备工作。

哈奈特先生指示他的会计部门,整理所有与银行往来的帐目、记录等,千方百计地寻找银行的错处。最后,他拟出了一份抗议案,其内容包括:银行的办事能力太差,办手续所需时间太长,致使哈奈特公司购买一项产品的计划被耽误,从而蒙受重大损失;在领款时,作为银行的老客户居然也要在柜台前面排长龙。而最严重的抗议事项则是,由于该银行职员的一时疏忽,使得一笔原来应该汇入哈奈特公司帐户的款项,竟阴错阳差地存入了另一家公司的帐户。另外,还有几条“罪状”也同时以严肃的口吻列入了抗议案之中,一并送往银行,要求银行解释,并提出解决办法。

银行由于对此项抗议案措手不及,于是首先由一位部

门经理打电话去道歉。接电话的会计部门冷淡的态度使得银行更感紧张，以为哈奈特公司已从其他银行取得了贷款，不需要他们的帮助了，因此才来这一手的。在银行业竞争激烈的今天，信誉是至关重要的，决不能为这件事使银行的信誉受到破坏。因此，银行经理设法与哈奈特先生取得了联系。出乎这位经理的预料，哈奈特先生在电话中闭口不提抗议的事，反而以轻松语气问道：“对两年以上的私人贷款，如何计算利息呢？”

那位经理原来一直在猜想会受到怎样的猛烈攻击，想不到对方却提出了这样一个问题，而且语气很友好。吃惊之余，大大松了一口气，然后将利息的计算法详细地加以说明。

“这样的利息是不是现在市面上最优惠的？”

“当然！”经理赶快答道：“据我所知，这是目前最优惠的一种贷款条件。”他的语气十分惶恐而诚恳，生怕再得罪了这位难缠的客户。

这时，哈奈特先生才进一步说他想通过最优惠的方式从银行获得一笔贷款，用以购买一批货物，并希望能与该银行加强往来。结果，这位经理真的答应了他的要求。

这一事例表明，哈奈特先生经过周密的准备工作，在谈判尚未开始时便占据了主动，而那位银行经理事先没有任何觉察，从而受到对方突如其来的压力，十分被动。

二、厚黑操纵术

上一部分中所举的例子说明了哈奈特先生如何通过事

先周密的准备而一举获胜。这种周密的准备使他在谈判尚未开始之前便以强硬的姿态占据了主动地位，从提出抗议到在电话中与银行经理谈判，每一步都成功地操纵了对方的反应，而那位银行经理在莫名其妙的情况下就被一步一步地引入陷阱，最后缴械投降。可见在谈判中，操纵对方而不为对方所操纵是一件多么重要的事。

在谈判过程中，切记尽量不要轻易向对方让步，尤其不能在谈判的重点上轻易退让。不能因为对手表现出咄咄逼人的攻势而忘掉了自己的主张。只有贯彻自己的主张，才能占据比较有利的地位。当然，在必要时也可以稍作一点让步，否则，对方看到你的守备太森严，就会萌生撤退的想法。这个时候，你如果再要花费心思去挽回交易的话，你的力量自然会大打折扣，操纵权很可能就落到了对方的手上。

尤其值得注意的是，一般人在拼命追求某种东西时，会从中获得很大的快感和满足。因此要想在谈判过程中操纵对方，就要尽量设法给予对方这种满足感。这就叫做投其所好；这也就是厚黑谈判的妙之所在

三、厚黑垄断术

在商业谈判中，假使你能设法让对手感到除了和你达成交易以外，没有别的选择余地，因为只有你才是这个市场的垄断者，那么你在谈判中的支配力就达到了顶峰。反过来说，如果对方似乎对这一市场拥有强硬的垄断力量，大有唯我独尊的架势，而你如果能千方百计地打破他的垄断，对方的谈判支配力就明显地削弱了。

在 19 世纪末,南非有许多钻石矿的拥有者面临着破产的危机。这并不是由于当时钻石在国际市场上不受人们欢迎,相反地,每天都有人花大笔大笔的钱购买这种华丽的装饰品。但是,生产钻石的矿区老板们却并不赚钱,真正从中获取暴利的是那些出售钻石的中间商。他们采取各种手段,不断压迫生产商,要他们一再降低价格,好让自己获取更大的利润。由于出口钻石的市场一直为那些中间商所垄断,而钻石生产商们又都各自为战,所以在和中间商作交易的时候,总是吃亏。有些钻石生产商为了拉拢中间商,不惜忍痛降价,有时甚至连老本也赔了进去,这又使得其他生产商叫苦连天,大家都濒临破产的边缘。

这时,一位名叫塞西尔·罗德斯的人出现了。他挽救了钻石生产商们的一场危机。当时,钻石中间商们为了压低价格,垄断市场,组织了一个联盟,只向低价的矿区购买钻石,这使得生产商们十分被动与恐慌,以致竞相削价。这种自相残杀的结果,使得生产商的前途看上去十分暗淡。罗德斯先生用他筹集来的资金,开始收购那些濒临倒闭的矿区,并慢慢地把生产改变为垄断型。在雄厚的资金支持下,他的公司购买力越来越强,而公司所赚的钱也渐渐多起来。最后,他终于把市场上钻石的来源基本上都掌握在自己手中。这就迫使中间商组成的联盟迅速瓦解,钻石的价格开始坚挺起来,最后形成了他想要卖什么价、对方都不敢不接受的局面。

在此之前,钻石在交到顾客手中时所卖的价格,已经经过了好几道盘剥,提高了好几次。后来罗德斯把所有的钻石

集中起来，再通过某一家公司，把它们慢慢地出售。到了1893年，买卖双方终于能够按固定比例的价格进行交易了。这时，除了加纳等主要生产钻石的国家外，世界上大部分钻石都是集中在南非的钻石中心出售、转卖。

70年代初，中东各产油国团结一致，大幅度提高油价，并对西方国家实行“禁运”，给整个世界带来了极大的震撼，有力地支援了阿拉伯世界反对以色列犹太复国主义的斗争。“石油战”之所以能获重大胜利，就是因为石油输出国组织垄断了全世界80%以上的石油产量。

当然，在谈判过程中使用垄断术的时候，必须作好心理准备，因为对方迟早会以牙还牙，说不定在下一次的交易时，你就会遭到对方的报复。总之，在谈判中，努力建立自己的垄断，打破对方的垄断，是取得胜利的一大法宝。

四、垄断就是瓦解

一般来说，在和对手进行谈判时，很忌讳表现出自己很热衷于谈判的态度。当然，表现出一定程度的热情是必要的，因为让对方看出你的热心和关切，会使得他更加乐意和你交往。但是，如果你表现得过分热情的话，便会暴露出你的弱点，所以，还是让对方更多地来关心你比较好。

有一位食品公司的老板，由于想转向其他更赚钱的行业，决定把自己的公司卖掉。他在报上刊登了大幅广告，借以招徕客户。可是不久，他就发现大多数上门询问的客户并非真的有意购买，他们只是试探性地来询问一下价格而已，几乎每次他报出价格时，那些人都皱皱眉头，干脆连价也不

还，调头就走，这害得他白白浪费了许多口舌和宝贵时间。然而过了一段时间后，这位精明的老板便想出了一个妙招：他请每一位前来询问的客户都写下他们所要求的购买条件以及购买的理由，作为其他客户选购的参考。

后来这位老板终于找到一家有诚意购买自己公司的客户。但是当他要求对方作出最后决定时，对方却借口有些条件还需要再商量，因而一拖再拖。这位老板感到再拖下去对自己十分不利，便向对方表示：“希望你尽快地作出决定，因为目前还有许多别的客户在等待着购买我的公司，经过全面考虑，我认为应该把我的公司交给最有经营能力的人，所以才挑选了你，希望你不要再拖。”

“那么，其他客户提出的条件是什么呢？”当对方向他提出这个问题时，老板便取出了那些书面参考资料。对方一看，竟然有那么多竞争者等在后面，确实不能再拖了，于是决定达成交易。

在讲述上一条原则时，我们提到了要打破对方的垄断。垄断瓦解后，代之而起的就是竞争。打破垄断，就是引起竞争，不管是引起真正的竞争，还是给对方造成面临竞争的假象，都可以使你在谈判中大大加强自己的立场。

五、留一手不等于欺骗

谈判者不会是不懂得人情世故的人。一个明智的谈判者不会把自己的底牌全部泄露给对方，也不会把自己所渴望的事情和目标一下子都说出来，因为这样做会使对方占据比较有利的地位，从而迫使自己作出很大的让步。因此，

只需在必要时表明自己的需要就可以了。同时也不能让对方知道自己受到的压力。

谈判者也不能抱只有说谎和欺骗才能获胜的想法。在谈判桌上保持诚实的形象是很重要的,因为你说出的话必须成为往后对方所信赖的依据才行。如果有过公开的约定或者承诺,就一定要遵守。如果你的谈判对象不信任你的话,他很可能会变得很神经质,认为你时刻都在欺骗他,说不定就会退缩,从而使得彼此之间的交易难以进行。此外,和一个神经质的对手进行谈判是很难成功的,因为他往往会要求得到比一般人更多的保证。因此,谈判时所要做的第一件事便是获取对方的信任 and 好感,使彼此之间产生互相尊重、互相信赖的关系。只有这样,在进行谈判时,互相交换的意见才能明确地被对方了解和接纳。

生意场上竞争之激烈,并不亚于真枪实弹的战场,各种谋略,诸多诡计轮番上场亮相,着实令人眼花缭乱。于是,在物欲支配之下,很多人津津乐道于生意场上的尔虞我诈,早将“诚”、“信”二字抛于脑后。殊不知,做生意与做人一样,唯有以“诚”、“信”二字为基础,才会有无往而不胜的成就。

在谈判时,你可以采取比较坚定的立场,也可以选择比较柔弱的姿态,如果可能的话,两者交替运用是最好不过的。然而,如果对方对你根本不信任,那么不管采取哪种姿态都是徒劳无益的。

此外,最好不要先提出令对方无法接受的强烈要求,企图以此来作让步的基点。这样做会使对方觉得你是故弄玄虚,从而怀疑你的诚意。无论如何都应该保持一贯的诚实态

度,使对方在整个谈判的过程中对你持信任态度。

还有,谈判者应该为自己随时改变立场准备好理由,因为有时候你也可能会同意对方的论点。如果在改变立场的时候准备了充分的理由,对方会觉得你在谈判中并不是随意地表现弹性。

六、适可而止

前面已经说过,在谈判过程中,应该首先向对方提出较高的要求,然后慢慢地设法加以贯彻到底。有时候对方要求你作出让步,你可以尽量找理由拒绝让步,或减少让步程度,这样才不致于吃亏。在商业谈判中,一个好的谈判者应该知道以下三点诀窍:

第一,倘若买主出价较低,则往往能以较低的价格成交。

第二,倘若卖主喊价较高,则往往也能以较高的价格成交。

第三,喊价喊得出人意料的高的卖主,倘若能够坚持到底,则在谈判不致破裂的情况下,往往会有很大的收获。

在提出要求时,必须注意喊价要高,让步要慢。这样在谈判一开始就可能削弱对方的信心,同时还能趁机考察对方的实力并确认对方的立场。

然而值得注意的是,你所提出的要求的范围是有限的,如果一开始就“漫天要价”,把自己的要求定得太高,就必然会受到很大的阻力,说不定对方会因此而撤退,根本不理睬你的要求。

北京西单劝业场是一个很大的服装市场,有数百个服装摊档,各种样式应有尽有,一个个摊档都是生意兴隆,热闹非凡。在那里,一件皮茄克一般售价 300 元左右。有一个顾客来到一个摊主跟前,以直接了当的口气生硬地与他还价,要他把一件标价 300 元的皮茄克降价到 200 元,自然遭到了摊主的拒绝。

过了一会儿,那位摊主听到人群中有一位男士正对着自己的女伴轻声说:“这件皮茄克似乎挺不错的,不过刚才我们路过的那一个摊位上也有一件和这件差不多的皮茄克,好象有个人出 180 块,那个老板就卖了。”他一边说,一边伸手去摸这件衣服,然后又转头问女伴:“你还记不记得刚才那个摊位在什么地方?”他们就这样一边谈,一边慢慢往前走。忽然,那位男士又转回头来,用很惋惜的口吻说:“我觉得这件好象真的比那件好,不过不知道老板是不是也会愿意便宜点卖给咱?”他的这番话,自然全被那位摊主听在了耳里,虽然他想到自己租这摊位得缴不少租金,但他还是抱怨了几句后,咬着牙把那件皮茄克以 220 元的价钱卖给那位男士。

这虽然是一个很很小很平常的例子,全是在短短的几秒钟内,却充分地展示了一个谈判者的技巧。第一位买主由于提出的降价条件无法和卖主取得协调而很快败下阵来,因为他所提出的价钱和摊主心中所期待的价钱有一段距离,使得摊主对他产生了反感,不愿意和他进行交易。第二位买主和他的女伴之间的对话自然是事先策划的。他先用不太明显却又能使摊主听见的音量,表现出他想要购买皮