

最新谈判竞争术



苏永青 编著

实用公关谈判技巧

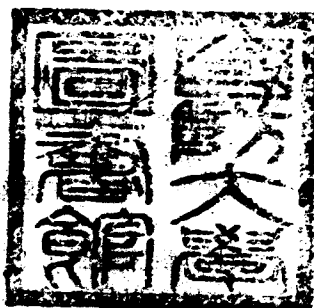
农村读物出版社



最新谈判竞争术

实用公关谈判技巧

苏永青 编著



农村读物出版社

607226/09

**最新谈判竞争术
实用公关谈判技巧**

苏永青 编著

责任编辑 任鹤 王国强

农村读物出版社 出版

衡水地区印刷厂 印刷

各地新华书店 经销

787×1092毫米 1/32 10.625印张 239千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数：1—11,000册

ISBN 7—5048—1346—X/F·91 定价：4.40元

序

人们的生活丰富多采，但又充满着矛盾。不管你喜欢不喜欢，你几乎天天陷入谈判之中。

人们的生活就象一张巨大的谈判桌，不管你愿意不愿意，接受不接受，你都是一位谈判者。你陷进去，想拔出来，怎么办？谈判！

人们的生活需要各种事物：自由、财富、权势、地位、爱情、安全、尊重和公正。如何达到上述目的？谈判！

人们的生活常常出现这样一些情景：你在市场上购物讨价还价；你在同生意人洽谈生意；你在拍卖物品；你在竞争投标；你在拟定某项协议书；你在承包某项工程；你在答应有关条约；你在同兄弟姐妹协商继承遗产……所有这些都需要谈判。

谈判无时不有，也无处不在。谈判不仅在国家之间、政府之间、民族之间、公司之间、企业之间或党派团体之间进行，而且也是在生活中能经常碰到的。因此，只要是为了满足人们的需要，任何问题都是可以通过谈判来解决。

公关谈判被视为一个能够深刻影响各种社会关系和各种人际关系以及对参与各方产生持久利益的过程，同时也被视为是一个包罗万象的体系，可以用来解决现代公关活动中存在的一些最为棘手的问题——社会关系、人际关系、企业间关系、组织关系和政府间关系。

由此可见，公关谈判涉及的范围是十分广泛的。每一个

要求满足的愿望、每一项寻求满足的需要，至少都是诱发公关人员展开谈判的潜因。如经贸谈判或交易磋商，公关双方为了各自的需要和目的，往往就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议。这样一个不断协调的过程，就是公关谈判。这个定义概括了本书所要阐述的主题思想，其范围包括商品或劳务的买卖合同及双边贸易、招标投标、企业承包和工程建设的契约。

公关谈判，可以针对一个问题，也可以涉及多个问题；可以用以固定的谈判，也可以用以突发事件的谈判；可以用以双方面的谈判，也可以用以多方面的谈判。不过，虽然我们都是谈判者，但在谈判中总不那么容易取胜。本来可以签定的合同撕毁了，本来可以做成的买卖泡汤了，本来可以解决的争端激发了。要么弄得双方精疲力竭，要么使得双方深感不满，要么使双方的关系变得疏远，要么这几种情形兼而有之。原因何在，就是你没有掌握谈判竞争术，不懂得谈判计谋和策略。那么，应该怎样谈判，才能达到自己的目的呢？《最新谈判竞争术——实用公关谈判技巧》将教你如何展开竞争、如何取胜。它能使你从别人那里得到你想要的东西，从容不迫地与对方达成协议；它能帮助你有针对性地确定自己的需要和目标，以打败对手，使自己立足于不败之地；它能帮助你评估现有的谈判潜力，而且能帮你透视谈判高手的一些共同属性。

无论你是正在市场上讨价还价、房地产交易、物资买卖，还是正在进行公司的联合兼并、企业承包、商品洽谈、企业竞争；无论你是否在典当拍卖、竞争投标、金融贷款，还是在搞资源分配、表决程序、经济协作；也无论你是否正在解决民族

纠纷、遗产继承、产权归属、还是在进行双边贸易、国际条约、国际争端、绑架劫机等各种各样的谈判，你都将在这本书中得到有益的启迪而“对症下药”，找出一个你认为能帮助解决某个问题、某件事情的途径。

本书对于从事企业经营管理、工商、税务、银行、保险、投资、商业、交通、建筑、信托、旅游、外贸、外交、政法、公关、军事、个体经营者和将要走上岗位的大中专毕业生、研究生掌握谈判策略、谈判技巧和谈判艺术大有裨益。

本书在写作过程中，参考、借鉴了许多有关方面的最新资料 and 实践经验，其间难免有疏漏和不详之处，甚至有个别纠误，再者由于本人水平有限，加之没有更多这方面资料可供参考，错误在所难免，敬请读者批评指正。

苏永青

1990年5月于福州

目 录

序.....	(1)
一、总论	(1)
(一) 谈判是什么.....	(1)
(二) 谈判的动机.....	(6)
(三) 谈判三大要素.....	(12)
(四) 谈判的类型.....	(30)
二、谈判前奏曲.....	(41)
(一) 谈判的准备.....	(41)
(二) 谈判队伍的组成.....	(48)
(三) 模拟谈判和制定方案.....	(59)
三、谈判议程	(81)
(一) 谈判开始阶段.....	(82)
(二) 谈判回顾阶段.....	(90)
(三) 谈判实质阶段.....	(105)
(四) 谈判明确阶段.....	(126)
(五) 谈判协作阶段.....	(139)
四、谈判技巧	(151)
(一) 发问技巧.....	(151)
(二) 倾听技巧.....	(158)
(三) 答复技巧.....	(165)
(四) 说服技巧.....	(170)

(五) 拒绝技巧.....	(179)
(六) 让步技巧.....	(188)
五、涉外谈判方式.....	(194)
(一) 日本人谈判方式.....	(194)
(二) 西欧人谈判方式.....	(212)
(三) 阿拉伯人谈判方式.....	(224)
(四) 拉丁美洲人谈判方式.....	(229)
(五) 南朝鲜人谈判方式.....	(233)
六、谈判附录.....	(238)
(一) 实用策略.....	(238)
(二) 谈判术语.....	(263)

一、总论

(一) 谈判是什么

谈判的定义虽简单，但涉及的范围却非常广泛。每一个要求和愿望、每一项寻求和需要，都是诱发人们展开谈判过程的潜因。因为，现实社会中存在着不少矛盾和争议。夫妻之间、兄弟之间、朋友之间、情人之间、个人与单位之间、单位与单位之间、一个国家内不同地区之间、国家与国家之间都有争议……。

解决上述这些争议其办法有：传统惯例，规章制度、法院调解和仲裁等，但更多的则是通过谈判而达成协议。有什么样的争议，就有什么样的谈判。当然，也有没有争议的谈判，比如，双方或多方为了某种需要的谈判。

谈判无时不有，也无处不在。谈判不仅在国家之间、政府之间、民族之间、单位之间或企业、团体之间进行，而且也是每个人平时生活中所经常碰到的，只不过人们没有自觉地意识到罢了。在社会生活中，比较明显的谈判有：买卖双方的讨价还价、房地产交易、公司的联合与兼并、劳资合同、竞争投标、拍卖、竞争性资源分配、民事责任纠纷、公平分配、表决程序、国际争端、国际条约、以及家庭纠纷、遗产

分配和夫妻离婚分家产等等。总之，每个人生活中离不开谈判，谈判可以使不协调的各种意见一致起来，使需要得到尽可能的满足。也就是说，只要是为了满足人的需要，任何问题都是可谈判的。

1. 谈判的定义

在此，谈判有个简单而涉及范围广泛的定义，即：“只要人们是为了改变相互关系而交换观点，为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”这个定义是广义的。不同类型、不同内容的谈判，有它特有的或者说是狭义的定义。比如，贸易谈判，它的定义应当是指：有关贸易双方为了各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物在一起进行协商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议，即不断协调的过程。又如，经济谈判，它是指人与人之间为了追求经济上的需要，谋求一定经济利益而展开的一种交往活动，是人与人之间经济关系的一种特殊表现。由此可见，无论是广义、还是狭义的定义，谈判具有许多特征。

2. 谈判的特征

(1) 谈判是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。单方面的施舍或单方面的承受（不论它是自愿的还是被动的）都不能算作一种谈判。因此，在谈判中，双方都会设法尽早让对方了解自己所能作出的最大让步，及要求对方作出的最低限度的让步。当谈判双方展开交锋时，往往是直截了当地触及问题的核心，不纠缠于细枝末节，而是干脆利落地达成协议。行家从来不打谈判之牌，因为他们深知妥协与和解是达成令人满意结局的通道。

(2) 谈判同时含有“合作”与“冲突”两种成份。为了让谈判能达成协议，参与谈判的各方必须具备某一程序的

合作性，但是为了使自身的需要能获得较大的满足，参与谈判的各方，势必处于利害冲突的对抗状态。尽管在不同的谈判场合下，合作程序与冲突程度各不相同，但可以肯定的是，任何一种谈判都含有某一程序的合作与某一程度的冲突。

（3）谈判同时是“说服”与“拒绝”融贯在一起的一种行为方式。在谈判中，人们总是试图提出一些观点，并用这些观点直接地或间接地去影响对方，这就必然产生对方如何对待这些观点的问题。具体地说，就是别人是否理解这些观点，是否允许这些观点存在，是否接受这些观点，如果对方不理解或不允许或不接受这些观点，而你又希望得到这一切，那么将会产生什么情形呢？当然还要继续谈判，通过谈判说服，使对方尽量能理解你的观点；更进一步说，则要使对方能允许和接受这些观点。

（4）谈判所呈现出的是相对独立或对等的关系。这就是说，在人与人之间构成谈判这种类型的关系，还需要依赖于另一个重要条件，这就是作为谈判的双方，必须在物质力量、人格、地位等方面都获得了（哪怕是暂时获得了）相对独立或对等的资格。在谈判过程中，谈判中的一方，如果由于特殊原因而导致自己失去了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他继续作为谈判的对手，并且可能采取另外的方式来解决问题。这时，谈判将转化为非谈判。因此，任何谈判者，要想使谈判正常地进行下去，就必然会发展和壮大自己的物质力量，保持自己独立的人格和地位。

（5）谈判是“互惠的”，但也会是“不平等的”结果。假如谈判并非是互惠的，那么谈判就无法进行。就是勉强进

行，谈判的结果也是不平等的，即：有些谈判者获得的好处多，有些谈判者获得的好处少。因为，导致谈判结果不平等的主要原因在于：谈判各方所拥有的实力与技巧各不相同。但是，如果参与谈判的各方对谈判结果均具否决权，则不论谈判结果是多么“不平等”，这样的谈判也是“公平的”。

（6）谈判有“临界点”。就象一个人喝醉酒，再多喝一杯，就有可能丢掉性命的危险一样。虽然双方都在提防对方可能出现损人利己的念头，但也决不能只盯住索取“再多一点”。把握这个临界点是不容易的。有人看到对方“偃旗息鼓”，会经不住诱惑而奋起直追，结果使谈判陷入困境前功尽弃，问题就出在这最后的出击上。当谈判最激烈时，也最容易身不由己、忘乎所以，落入非赢不可的陷阱。成功的谈判不在于发生的事件本身如何，而是事件双方当事人通过和解均感到有所收获。

综上所述，我们可以说，所谓谈判，就是在物质力量、人格、地位等方面，具有相对独立或对等资格的双方，由于在观点基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别的现象，且双方各自都企图说服对方理解、允许、接受自己的观点和基本利益及行为的方式，从而在双方之间展开一个借助于思维——语言链来传递和交换信息的过程，这是争取实现双方协调一致的一种社会现象。把握住上述基本特征，我们也就大体上知道了什么是谈判。从而得出这样一个结论。即在谈判中，虽然都想要支配对方、战胜对方，但更多的是想方设法处理好人际间的关系或推而广之的组织间关系、政府间关系。通过谈判，使谈判的双方都成为胜利者，都能获得自己的利益。也就是说，谈判的目的，是

让双方都能满足各自的需要。为了达到这一目的，谈判的双方都必须遵守和维护共同的谈判原则。

3. 谈判的原则

(1) 平等互利原则。一般来说，谈判双方在法律地位上，享有的权力、义务应一律平等。不论单位大小、实力强弱、职位高低都要坚持互利的原则。实际上，要想使谈判顺利进行并取得成功，双方的利益是相互依赖、互相制约的。这种相互存在性越强，双方越体现出互惠性。当然，我们不排除在实际谈判中，存在着某些方面的不平等因素，特别是在敌对之间的谈判，有时是很难做到平等互利的。但不管怎么说，平等互利作为谈判的一项原则，人们必须遵循和维护它，使之在谈判中体现出双方的互惠性。

(2) 友好协商原则。在谈判中难免发生争议，有时谈判者甚至使用虚张声势、瞒天过海、故布疑阵、怒而扰之、逢场作戏、疲劳轰炸等手段来对付谈判对手。我们认为，这些都不是谋求解决问题的良策。无论对方有无诚意，还是条款存在问题，只要有一线希望，友好协商都会促使谈判得到好的结局。谈判往往是在冲突中实现共同的目标，切忌草率中止，或强制要挟。

(3) 依法办事原则。谈判不仅关系到双方的利益，有时还涉及到国家集体利益。只有依法办事，当事人的权益才能受到保护。比如，拟定一项谈判协议时，为了避免执行过程中发生争议，签署的各种文书以及所用的语言文字，必须具有双方承认的明确的合法内涵，并应对其中用语的法定含义作出明确的文字解释，协议才能具有法律效力。

(二) 谈判的动机

1. 谈判的需要

谈判的动机是什么？策动人们去谈判的又是什么？简单地说，就两个字：“需要”。在现实生活中，是什么力量将不同信仰、不同民族、不同语言、不同性格的人们拉到同一张谈判桌上来呢？是“需要”，是人们多种多样的需要，是人们不断发展着的需要。需要和对需要的满足是谈判的共同基础。如果不是存在尚未被满足的需要，人们就不会去谈判。所以说，谈判的前提是：谈判双方都需要从对方那里得到某些东西来满足自己的需要，否则他们就是彼此对另一方的要求充耳不闻。

美国心理学家马斯洛建立的人类基本需要理论，几乎可以运用到个人及社会生活的各个方面，当然也完全可以运用到人类的谈判活动之中。这个理论把人的需要归结为由低级向高级发展的7个层次，即：生理（体内平衡）的需要；安全和寻求保障的需要；爱与归属的需要；获得尊重的需要；自我实现的需要；认识和理解的需要；美的需要。

在上述这些层次中，生理的需要是最基本、最明显的一种。马斯洛说：“如果一个人极度饥饿，那么，除了食物外，他对其他的东西会毫无兴趣。”这就是说，在所有各种需要中，生理的需要是第一位的。在生理需要得到满足之后，生物体接着就要考虑安全。就是说，它转变为一种寻求保障的机制。在生理和安全的需要得到合理的满足之后，追求爱和友情的需要就占了主导地位。因为这种对朋友、爱人和家庭的渴望，可以完全支配一个孤独的人。基本需要的下

一个层次是获得尊重的需要。实际上这是一个多种需要的集合，所有这些需要，都具有相同的特性。纵然上述种种需要都已得到充分的满足，一个人还可能不知足，不安分。那么，还要追求什么需要呢？就是自我实现的需要、认识和理解的需要以及美的需要。

上述 7 种需要是按其重要程度逐次渐进的。就大多数人的行为而言，这个既定的顺序是正确的。然而，这一顺序决非一成不变，也决非对所有的人都适用。马斯洛设想，每一种需要都在前一种需要得到满足之后出现。然而，这并不意味着必须使前一种需要得到百分之百的满足了，后一种需要才会出现。这就是说，各种需要之间有一定的联系，低层次的需要一旦有几分被满足，另一组新的需要就会产生；另一方面，一种较高层次的需要的满足，反过来也将有助于弥补较低层次的需要。同时，各种需要的满足的条件也是多种多样的。有的需要，必须要有一定的物质基础才能得到满足；但有的需要，例如自尊，并非钱或物能够满足的。钱固然能买到许多的东西，但也有许多东西是金钱所不能奏效的。有些聪明的谈判者竟能未出钱或未出大价钱，便使生意成交，双方满意，秘诀就在这里。

美国学者贝列雨森与史泰纳为了深化“需要理论”，曾在他们合著的《人类行为与科学性发现的细目》一书中，把“需要理论”的每个层次分成 4 种基本性的愿望，即安全、认识、别人对你的尊重、对新经验的期待。

2. 谈判需要的基本方式

(1) 获得的欲求：把财产与资产掠为己有。掘走东西、抓住东西、抢夺东西。将对方的开价减到最低限度买过来。一心一意获得财物。

(2) 维持的欲求：尽量保存己物。拒绝给予或出借东西。把东西或金钱储存起来。节俭、朴素、吝啬。

(3) 攻击的欲求：攻击别人，伤害别人，杀害别人，轻视别人，责备别人，厌恶别人，加罪于别人，抱着恶意嘲笑别人，苛罚别人，以虐待的态度对付对方。

(4) 依存的欲求：乞求获得帮助、保护、同情。向别人哭诉求援，乞求别人的怜悯。不愿离开亲情的保护，依赖心十分重。

(5) 拒绝的欲求：以冷漠态度对待别人。忽视别人、排斥别人，不重视人际关系，不在意别人。对别人采取差别待遇。

(6) 服从的欲求：敬服上司，唯唯诺诺遵从，协助领导者，喜爱服侍别人。

(7) 连带的欲求：很快缔结友好关系。人际关系良好，做事有扶持别人的倾向，喜爱别人，积极参加团体活动。

(8) 保护管理器物的欲求：收集、保管、爱护东西，以免受损。

(9) 相似性的欲求：强调模仿别人，学习别人。以对待自己的态度去对待别人，称赞对方而相信对方。

(10) 保护弱者的欲求：援助、保护生活受困扰者。表示同情。照顾孩子。

(11) 屈服的欲求：向对方屈服。遵照对方命令行动，且甘受惩罚。向对方谢罪与告白。欣赏对方。蔑视自己。

(12) 躲避非难的欲求：抑制着破坏社会固袭的行动与态度，躲避放逐与刑罚。改善自己的举止而遵守法律。

(13) 表示自己的欲求：希望将别人的注意力集中于自

己身上。创造兴奋快乐的气氛，让别人感动。夸大做作的表现自己。

(14) 认知的欲求：鼓励别人赞扬或褒奖自己。要求别人尊敬自己。夸耀自己的业绩。追求社会的特权、优遇、名誉、地位。

(15) 追求不可侵犯的欲求：避免使自己的自尊心受损，不让自己的名誉受损。不理睬别人的非难。经常与别人保持心理上的距离。这些皆由自尊心及神经过敏所致。

(16) 躲避别人敬而远之的欲求：躲避失败、羞耻、嘲笑、难堪。不会自不量力。隐瞒不体面之事。

(17) 防御的欲求：保护自己免受非难，把自己的行为正当化。向别人辩解或说明。拒绝别人对自己的追根究底。

(18) 支配的欲求：利用感情支配他人。说明别人，命令别人，驾驭别人，指导别人，拘束别人。为计划团体行为而准备着。

(19) 反作用的欲求：遇到失败不气馁，面对挫折再次挑战而获胜。选择最艰辛的任务，用行动来维护自己的名誉。

(20) 优越的欲求：希望照自己的意见操纵事物与别人。

(21) 认识的欲求：为了获得对方承认及更高的社会地位而努力着。

(22) 构成的欲求：组织起来，建立起来。

(23) 自治的欲求：对牵涉与强制提出抗议。无视权威。在新的场所追求自由。为了独立而努力。

(24) 实现的欲求：发挥能力，克服障碍。尽力完成某件事。