

管 理 技 巧 丛 书

谈判技巧

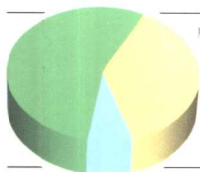


STRATEGIES·TIPS

COMPROMISING

RESEARCHING·DEALS

TECHNIQUES



TERMS



SEATING

TIMING

ROLE-PLAYING

BARGAINING·CLOSING



上海科学技术出版社

责任编辑 张 晨 顾新生

管 理 技 巧 丛 书

谈 判 技 巧

蒂姆·欣德尔 著

胡 炜 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5323-5411-3/C·20

印数 1—20 000 定价: 10.00 元

若想成功地进行谈判，你要学习这些技巧：从准备资料、向谈判小组介绍基本情况、布置任务，到营造积极的气氛、达成交易并结束谈判。《谈判技巧》不仅教你利用优势开始谈判以及找到双方共同点，而且为你提供实用方法在具体谈判时使用。生动有力的提示帮助你处理实际工作中发生的情况，并掌握一流的谈判技巧，从而大大改善谈判结果及双方关系。

蒂姆·欣德尔(Tim Hindle)是伦敦商业语言咨询机构“Working Words”的创建人。作为编辑顾问和作者，他完成了许多著作，其中包括《袖珍经理手册》、《袖珍MBA手册》和《袖珍金融手册》，1979年以来一直是《经济学家》杂志的撰稿人，1994—1996年任《欧洲商务》杂志的编辑。



管 理 技 巧 丛 书



谈判技巧



蒂姆·欣德尔 著
胡 炜 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

NEGOTIATING SKILLS

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright© Tim Hindle

目 录

4 引言

准备谈判

6 谈判概要

10 理解交易原则

12 确定目标

14 精心准备

16 评估对手

20 选择战略

24 拟定议程

26 营造良好氛围

28 安排座位





正式谈判

- 30** 判别气氛
- 32** 提出建议
- 34** 回应提议
- 36** 对付计谋
- 40** 领会身体语言
- 42** 建立优势
- 44** 强化优势
- 46** 削弱对方优势

结束谈判

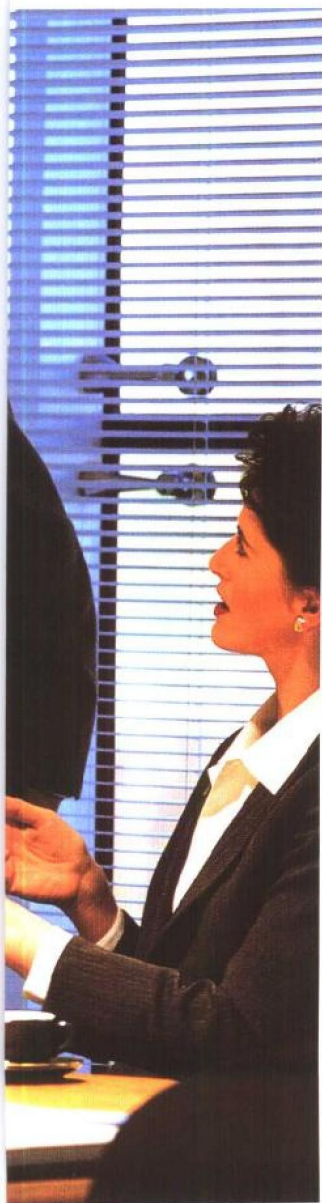
- 48** 适度让步
- 52** 选择结束谈判的方式
- 54** 结束谈判
- 58** 挽回破裂的谈判
- 60** 借助调解人
- 62** 申请仲裁
- 64** 实施决议
- 66** 自我能力评估
- 70** 索引





引言

谈判就是当事人想从对方获得所需而进行协商的过程。《谈判技巧》阐明了交易的基本原则，教你怎样进行谈判并达成双方可以接受的协议，赋予你谈判的能力和自信。本书覆盖了整个谈判过程，从谈判的准备到结束，并设计成易于查找的结构，其中包括101则实战提示。这本书既面向谈判新手，又会使经验丰富的谈判高手受益匪浅。内容包括一些基本知识：怎样设计战略、怎样做出让步、当谈判破裂时做些什么以及怎样利用第三方打破僵局、解决冲突。



准备谈判

俗话说“不打无准备之仗”。要想取得谈判的成功，首先得制定周密细致的谈判方案——最终目标和谈判策略。如果没有充分的准备工作，谈判就很难顺利进行。

谈判概要

如果一个人想从别人那里得到自己想要的东西，并准备为之进行交易时，谈判就开始了。实际上，无论是在购物时还是在工作中，谈判每天都在发生。

1 要成为谈判高手，必须学会“领悟”对方的需要。

2 时刻记住，对于谈判者来说，做十全十美的准备是不可能的。



理解谈判原则

成功的谈判不应该产生失败者与成功者，应力图让双方都取得满意的结果。谈判应以双赢为结局，要么双方没有达成任何协议。互惠互利是谈判的基础。为了使谈判双方都有所收获，谈判者必须充分准备，要思维敏捷，善于变通。

把握谈判技能

谈判是任何人都可以学会的技能，而且人人都有大量机会实践所学。成功的谈判所需的核心技能包括：

- 善于界定目标范围，而且能够灵活变通；
- 善于探索扩大选择范围的可能性；
- 充分准备的能力；
- 沟通能力，即善于倾听对方又能向对方提问；
- 分清轻重缓急的能力。

这些技能在日常生活和谈判中非常实用。花些时间学一学，会大大提高现有的谈判水平。

3

预见可能的收益，而不是损失，并从这里着手准备工作。

4

通过练习谈判来提高技能。

▼ 研究谈判

在商业谈判开始阶段，双方会面对面地围桌而坐。注意每一位谈判者的身体语言是如何支持他们的搭档的。



区分谈判类型

不同类型的谈判需要不同的谈判技巧。在商务谈判中，每一个谈判实例表现出一定的特征。它可以是正式的或非正式的、长期的合作或仅仅是一锤子买卖，这取决于什么人为什么谈判。谈判当事人，例如雇员、股东、工会、资方、供应商、客户以及政府，都有着不同的利益和各自的观点。无论当事人属于哪一个团体，都必须通过谈判消除分歧。例如，股东和董事会就公司经营方针进行谈判，工会和工厂老板就薪水和工作条件谈判，政府和会计师就税收进行谈判。

5 当谈判开始时，要有做出让步的准备。

6 根据谈判类型决定谈判策略。

不同机构的谈判类型

类型

举例

参与方

日常/管理类谈判

这种谈判涉及单位内部问题和员工之间的工作关系。

- 商定薪水、合同条款和工作条件。
- 界定工作角色和职责范围。
- 要求加班增加产出。

- 管理人员
- 下属
- 同事
- 工会
- 法律顾问

商业谈判

公司之间谈判的动机通常是为了赢利。

- 为满足客户需求而赢得一份合同。
- 安排交货与服务时间。
- 就产品质量和价格达成一致意见。

- 管理人员
- 厂商
- 客户
- 政府
- 工会
- 法律顾问

法律谈判

这些谈判通常是正式的并具有法律约束力。对先例的争辩与讨论主要问题一样重要。

- 遵守地方与国家的既定法规。
- 与主管部门沟通（如反托拉斯机构）。

- 地方政府
- 国家政府
- 主管部门
- 管理人员

委派代理人

美国总统约翰·F·肯尼迪曾经说过：“我们决不因害怕而谈判，但我们也决不害怕谈判。”当然，在现实生活中，人们由于对谈判过程陌生而可能不情愿去谈判。如果是这样的话，可以委托代理人去谈判。委托人可以根据自己的意愿来指定代理人的权利范围，而且，应该在谈判之前就明确代理人职责的全部内容。

一些常见的代理人有代表劳方的工会代表、代表各种类型投资人的律师，这些投资人包括资方、股东、客户。

7

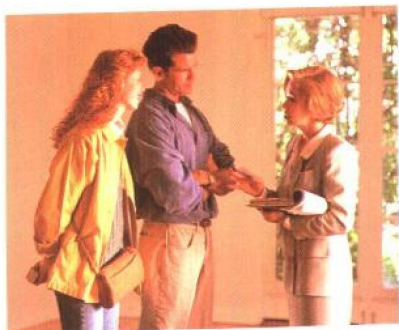
把代理人的职责划分清楚。

要 点

- 谈判时，必须知道什么可以让步、什么不可以。
- 谈判中发生的事情是难以捉摸的，因此在谈判之前就得把谈判内容明确下来。
- 谈判意味着你愿意在某些问题上通过讨论做出让步。
- 任何与你有关的事情同样也与你的谈判对手有关。

日常生活中的非正式谈判

日常生活中常常会发生谈判。例如，你和邻居商量好每星期一、二由你送两家的孩子上学，星期四、五由邻居送两家的孩子上学，星期三则两家轮流。偶尔，也会因协议中的细则需要修改而重新谈判。例如，在集市上你可能敲定了一个花瓶的价钱，但如如果你想买一批花瓶，你就会为了进一步降低花瓶的单价再讨价还价。在你看中了某幢房子而想买下的情况，如果其他人也对这幢房子感兴趣的话，你可能不得不提高价钱并重新商议合同条款。



▲ 与代理人谈判

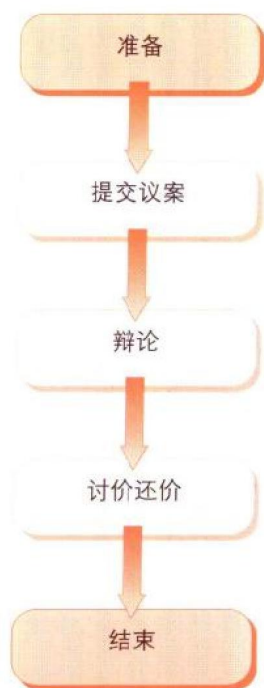
如果你正考虑买房，你就会与卖主的代理人讨论购买细节与条件。

理解交易原则

正 确理解谈判所包含的过程（准备、提交议案、辩论、讨价还价和结束）是所有参与方都取得满意结果的保证。整个谈判过程的核心就是交易的基本原则：欲将取之，必先予之。

8 明确需优先考虑的事：准备在重要问题上尽可能少地让步。

谈判步骤



双赢

谈判的关键是要认识到谈判各方所做的让步都是有代价的，以此获得对自己有价值的东西。只有这样，谈判者才感到他们是成功的。要达到这样的效果，就必须明白什么是己方认为有价值而对方认为无价值的东西。胜利是人人都想得到的，在体育竞赛中的双方有输有赢，但谈判可以以双方都胜利而结束。当工会与资方谈判时，他们会为工人赢得更多的报酬，同时资方可获得提高生产率的保证。

文化差异

不同的文化背景会以不同的方式开始着手谈判。例如，欧洲人和美国人经常发现日本人往往用含糊不清、模棱两可的语言和态度来避免正面对抗。另一方面，日本人认为看起来意义明确的陈述或观点没有弹性而难以达成协议。

富于灵活性

灵活性是谈判中最重要的特征。随着谈判的进行，谈判双方力量的平衡会发生变动。例如，你在市场上买纪念品时，发现商贩不能送货上门而必须自己带走时，就不太想买了。所以，商贩应留意顾客是否对自己的货品失去了购买欲。其实，此时如果商贩降低售价，顾客仍可能会购买。

9

富于灵活性是强者的象征，而不是弱者的表示。

10

草率的决定会使你后悔不已。

案例研究

房地产发展商比尔正在一个黄金地段建造一个仓库，而自由职业者建筑师约翰正缺少工作。于是，比尔要约翰为他的仓库绘制设计图，约翰接受了这份工作。比尔看到约翰急切地想得到这份工作，就只答应付给他正常工资的一半。约翰提出异议，但最终只以60%的正常工资接了这份工作。这是一份乏味而令人厌烦的工作，要

花很长时间，双方都认为比尔赢了，约翰输了。几个星期以后，约翰接到了另一份大合同，他开始厌烦比尔的工作，并且仅在筋疲力尽的时候才去干这份工作。

完工以后，发现仓库有一个因设计不当引起的裂缝，或许是约翰半心半意的结果。比尔想廉价地修好它，但效果不好。仓库的客户很少，5年后不得不关闭。

不成功的交易

在这个实例中，谈判开始就有明显的赢家和输家。然而，随着时间的流逝，貌似输家的约翰却又领先了，输赢发生了颠倒。貌似赢家的比尔认识到不应该一开始就试图省钱，为此他付出了昂贵的代价。

议定公平的交易 ▶

可以说这个案例中的双方都取得了成功。胡安清楚地知道软件公司不可能提供更多的现金，所以双方结成联盟，并达成这样的共识：如果投资失败就把损失减少到最低，如果投资成功就最大限度地获取利润。

案例研究

胡安是计算机程序员，有一个新计算机游戏的设想。他相信这个游戏会获得巨大的成功。然而，编这个游戏程序要花很长的时间，在此期间他需要一份工作以维持生计。

胡安的朋友玛丽亚是一家大计算机公司的经理，她及其同事都认为胡安的想法不错，但只能提供给他1万美元。胡安需

要花9个月来设计游戏。虽然1万美元能够维持生活，但作为报酬是不够的。

胡安建议把1万美元作为预付款，他和公司按25:75的比例分取将来的利润。最终，双方以20:80的比例达成了协议。这个游戏伴随着大规模的营销手段投放进市场，取得了巨大成功，为双方赚了不

确定目标

准备谈判的第一步就是确定目标。想从谈判中得到什么？只有订出一个精心策划的计划，才能达到既定目标。

11

写下所有的目标，然后按优先级排序。

12

明确可以让步的问题和不能让步的问题。

13

用一句话来描述每个目标。

阐明目标

通常很少只为一个目的谈判。假定在国外买一副国际象棋，你不想付税就带回国，而且想用信用卡付账。因此，买一副国际象棋不是你唯一的目标。类似地，当工会为提高工人工资而谈判时，他们也希望减少假日的工作时间，要么提高加班费。

在进入谈判之前，把目标列一个清单，然后按优先级排序，并确定哪些可以不要。这样，在打算让步的时候就知道哪些目标可以先放弃。

分配不同的优先级



对公司	优先级	对供货商
价格	1	质量
时间	2	价格
质量	3	时间
数量	4	数量



划分优先级

把优先级分为三组：

- 最终目标；
- 现实目标；
- 最低限度目标：谈判成功所需的最低限度的要求。

给每个目标赋一个值。例如，买一副国际象棋是主要目标，计10分。用信用卡付账的要求可以放弃，计2分。国际象棋的材料是大理石，非关键问题但仍有价值，计7分。按这种方式排优先级，保证在谈判的时候不会在不该让步的地方让步了。

评估优先级 ▶

在阿尼尔的案例中，一份象样的养老金比这份工作的其他方面都重要。在大世界技术公司这一方，改变养老金的麻烦和花费超过了获得一位优秀人才。

案例研究

阿尼尔将接受大世界技术公司的一份新工作。公司给的薪水会逐年增加并重新定级。唯一的缺点是公司不准备将他列入公司的养老金计划，并没作任何解释，但会在另外一个养老金计划中付给他一笔数目相当的钱。

他与会计师谈了谈，发现这种方式对他有损失。他以为公司会通融，因而坚持只有参加公司的养老金计划才受聘。

大世界技术公司撤回了聘书，因为如果迁就他的话就要改变其他人的养老金计划，而公司不打算这样做。由于大世界技术公司没有充分说明情况，谈判破裂了。

区别“想要”与“需要”

对不同目标分配不同权值的评定标准就是区别“想要”和“需要”。一方面，打算把功能简单但还可以用的旧电话换成有许多自动功能的新电话。另一方面，当电脑硬盘遭到不可恢复的破坏

时，需要尽可能快地替换新硬盘以便能正常工作。所以，一部新电话是你“想要”的，而你真正“需要”的是电脑硬盘。理解这个细微的差别至关重要，可以区别对手的“想要”和“需要”。

精心准备

要想取得成功，首先得精心准备，深入调研。一旦确定了自己的目标，就必须找出有用的情报来支持它们，或许这些情报还可以帮助你削弱对方。

15

一定要收集到与谈判有关的所有关键信息。

要点

- 错误的情报不如没有情报。
- 公司年度报告是一个重要的信息宝藏。
- 掌握对方可以收集到的情报。
- 太多的统计数据只会弄巧成拙。
- 发展情报网，以备后用。

利用准备时间

谈判之前留出充足的准备时间是十分重要的，同样，卓有成效地利用这段时间也是极其重要的。留给自己足够的时间来出色地完成调研。为了支持自己的论点，要查找统计数据、研究案例，这些都需要时间。对对手的性格作一个简略的了解，熟悉对手的性格，并从战术上利用这点。如果打算使用复杂的统计数据，需准备一张详细的数据分析表，以表明这些数据如何支持自己的论点，而不仅仅是通过暴露对方对你的资料的无知来削弱对方。

组织数据

一个有效地利用准备时间的方法就是从深度上摸清对方的情况。可以去图书馆浏览，从因特网上搜寻，与了解对方的人交谈。查看该公司的年度报告、市场调查报告、旧剪报。像渔夫收网一样对这些资料进行全面地收集，这样有助于己方提出有利的论据来支持自己的立场。但是，对收集到的情报的准确度要有绝对的把握。



▲ 汇集文件

合理地编排数据以便查找。复印文件的关键章节，用色笔标出要点。花时间核对数据绝不是浪费时间。