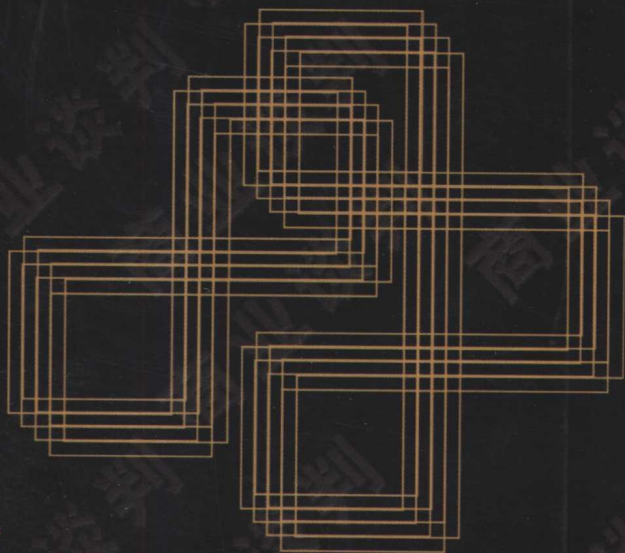


职业经理人手册

商业谈判要领

SHANGYE TANPAN YAOLING



戴永良

中国财政出版社

职业经理人手册——

商业谈判要领

戴永良 主编

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人手册/戴永良—北京:中国戏剧出版社.

2001.11

ISBN7-104-01419-5/C·67

I. 现… II. 戴… III. 公司-商业广告-经济效果-经济评价

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070981 号

职业经理人手册—商业谈判要领 戴永良 主编

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

新华书店总店首都发行所 经销

北京金瀑印刷厂 印刷

1000 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 58 印张

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN7-104-01419-5/C·67 全四册定价:100.00 元

序 言

我们的时代将是一个谈判的时代。

——著名谈判学专家:扎特曼(Zartman)

谈判是一场没有硝烟的战争,它永远是个迷人而充满挑战的议题。

——美国无敌谈判中心负责人:卡诺斯(Dr. Chest L. Kanass)

常言道,人生就是一场谈判。在我们的日常生活中,谈判几乎无时不在,无处不在。在商业领域,谈判更是每个商务人士的“必修课”。试想,您所从事的每一笔业务,从最初的意向洽谈,到最后的签约履约,哪一项不与谈判有关?只不过,对于天天发生在自己身上的事情,我们却往往忽视了它。现代社会,由于技术的飞速发展,人们的活动范围在无限扩大。表现在商务领域,就是我们要与越来越多的人打交道,而且彼此具有不同的背景和文化习惯。正如著名谈判学研究学者扎特曼告诉世人:“我们已经进入了谈判时代”。如何与这些人打交道,如何在谈判中争取自己的利益,已成为现代国际商务领域中一个很重要的问题。

另一方面,知识经济的到来使得世界经济、社会发展日渐国际化、网络化、信息化,在这样的环境中,协作已成为了商务活动乃至人类活动的主题,如何在谈判中协调彼此关系和调和各方利益而最后形成双赢格局也是对现代商务谈判的一大挑战。

谈判对于我们实际上并不陌生,而关于如何赢得谈判的文献也可谓“汗牛充栋”。然而遗憾的是,传统的谈判观将谈判看

成是一种对抗,甚至是某种战争形式。我们承认,在政治和其他的非经济领域,谈判或许是这样。但在商业领域,谈判更多讲求的是合作、协调和双赢,它应该是某种“正和博弈”,而不应是“零和”甚至“负和博弈”。所以,大量的关于谈判计策、谋略和技巧方面的文献就显得有些偏颇,尽管里面充斥了让人眼花缭乱的也很精彩的谈判胜术,但在酣畅淋漓的阅读之后,在面对一场实实在在的谈判时,我们却更多的是感到一片茫然。为什么会这样?很简单,因为它忽视了谈判的具体性,适合于某一场景、某一时刻的谈判策略在另一场景、另一时刻的谈判中却失去了适用性。而且,那种一定要置对方于被动甚至死地的思路显然有违现代社会崇尚的合作和共赢精神。

基于以上认识,我们推出来这本并不时髦的小书。在这本书里,我们更多的是对现代商务谈判的科学考察,追求的是对谈判一般规律的探索。我们将其称为“商务谈判要领”,就是想与那些堆砌谈判胜术、谈判谋略技巧的书分开。在这本书里,我们首先对谈判作了一般性的考察,并重在分析谈判时人的活动心理。谈判作为一种双方甚至多方互动的活动过程,对各方心理的把握是非常重要的。接着,我们按照谈判活动的一般进程,从谈判前的准备工作、战略选择到谈判中的沟通艺术、战术运用直到谈判结束,进行了比较详细的阐述。最后,在跨国、跨文化的大背景中,专论国际商务谈判中的应该注意的问题以及战略战术选择的特别之处。

应该指出的是,我们在这里也运用了“战略”和“战术”的概念,不过这绝不是人们头脑中的那些技巧、花招之类的东西,而

是指在具体谈判中可以作为指导思想或指点迷津的规律性的思路和方法。战略与战术之区别在于：前者是一种指导性的东西，它不是具体的方法；而后者具体适用，是某种方法和手段，也因为这一点，战术的运用更强调具体的环境，也更有针对性。

最后，我们强调，商务谈判作为商务谈判人员的日常工作，要求谈判者必须在掌握了一般规律性的谈判知识后才能在具体的一次次的谈判中积累经验、提高谈判实际水平。因此，我们只求本书能为广大商务朋友在谈判的道路上提供一些指引和助力，能做到这一点就将是我们的最大欣慰！

本书参考了大量的文献，是在前人基础上的一种努力与尝试。然而，由于水平所限，加上时间仓促，在言谢的同时，我们深感其中必有不妥甚至错漏之处，惶恐之情自不待言，还望读者朋友们见谅。

编者

2001年9月于北京

目 录

序言	(1)
第一章 揭开神秘面纱:对谈判的一般考察.....	(1)
第一节 什么是谈判	(2)
第二节 谈判的进程	(13)
第三节 谈判中的原则	(27)
第四节 商务谈判中的技巧	(42)
第二章 发乎内而形于外:对商务谈判的心理透析.....	(49)
第一节 谈判的需要满足心理	(50)
第二节 把握谈判中的个体心理	(61)
第三节 驾驭谈判中的群体心理	(73)
第三章 凡事预则立:做好谈判的准备.....	(81)
第一节 概述:准备谈判时的几个问题.....	(82)
第二节 做好谈判计划	(91)
第三节 洞悉你的谈判对手.....	(115)
第四章 打开谈判之门:谈判中的沟通艺术	(130)
第一节 谈判中的语言沟通.....	(131)
第二节 谈判中的语言沟通术.....	(142)
第三节 谈判中的语言沟通策略.....	(152)
第四节 谈判中的非语言沟通.....	(161)
第五章 谈判指南针:选择你的谈判战略	(180)
第一节 如何选择谈判战略.....	(181)
第二节 正确使用“让步”战略.....	(189)
第三节 着眼于解决问题的战略.....	(203)

第四节 谈判中的其他战略运用·····	(216)
第六章 信息得先机:谈判中的信息战术·····	(227)
第一节 信息交互过程中的战术控制·····	(228)
第二节 谈判中的信息披露战术·····	(230)
第三节 谈判中的信息获取战术·····	(243)
第七章 战术定乾坤:谈判过程的战术选择·····	(255)
战术 1:向对方要求先决条件·····	(256)
战术 2:率先报价与避免率先报价·····	(258)
战术 3:要求对方对报价或立场作出反应·····	(260)
战术 4:互利互惠·····	(263)
战术 5:制定双赢提议·····	(264)
战术 6:利用双方对让步看法上的差异·····	(266)
战术 7:提出尝试性建议·····	(268)
战术 8:辩论求胜·····	(269)
战术 9:作出有条件限制的提议·····	(273)
战术 10:依靠实力·····	(275)
战术 11:虚张声势——一柄双刃剑·····	(278)
战术 12:妙用谈判语气·····	(280)
战术 13:利用可选择的其他机会·····	(285)
战术 14:适当折中·····	(288)
战术 15:让对方形成对协议的心理许诺·····	(291)
战术 16:让你的对手保全面子·····	(296)
战术 17:找出造成问题的人·····	(299)
战术 18:引入新的争议点·····	(300)
战术 19:将注意力集中于谈判进程·····	(304)
战术 20:在僵局时设法启动谈判·····	(308)
战术 21:适当运用僵持战术·····	(310)

战术 22:用休会来赢得时间和新的机会	(312)
战术 23:抛出最后期限	(315)
战术 24:对付只是有限授权的谈判者	(317)
战术 25:出其不意,攻其无备	(321)
战术 26:用个人利益策动对手	(323)
战术 27:让委托人或决策者积极参与	(324)
战术 28:使用集体式谈判	(328)
战术 29:寻求联盟者支持	(333)
战术 30:借助媒介与社会压力	(336)
第八章 纵横国际间:如何在世界各地谈判	(338)
第一节 影响国际商务谈判的文化因素	(339)
第二节 国际商务谈判中的策略运用	(348)
第三节 在世界主要国家谈判时应注意的问题	(367)
第九章 商务谈判实践:经典案例集萃	(397)
第一节 犹太人乔费尔的大计实现	(398)
第二节 理想到现实:知己知彼的史蒂夫	(407)
第三节 日航缘何贱买麦道机	(416)
第四节 卡内基智取摩根	(419)
第五节 娄维川故作姿态逼对手称心让步	(424)
第六节 对症下药:杰拉德一举成功	(428)
第七节 “一语万金”的艾柯卡	(432)
第八节 声东击西,善于隐藏自己	(437)
附录:谈判能力测评	(439)

第一章

揭开神秘面纱： 对谈判的一般考察

让我们从美说起，双方都牢记：礼貌并不标志虚弱，诚挚总要经受考验。让我们永远不要因为畏惧而谈判，但也永远不要畏惧谈判。

——美国第 35 任总统：约翰·肯尼迪

谈判,是现代社会无时不在、无处不有的现象。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题,就要进行谈判。在商业领域,谈判更是商务人员的必修课,在与贸易伙伴、竞争对手之间,为了达成一定的目的,形成某种共同的意愿,都需要谈判。

第一节 什么是谈判

所谓谈判,简单地说就是具有利害关系的双方或多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动和过程。

谈判定义知多少?

直接定义·为了达成协议或安排的目的,进行协商、签约。

- 根据协议进行安排(例如条约、条款);传递或改变价值去向(例如账单、支票);能清楚过去的事情(例如障碍、困难)
- 可协商的(账单、草案、支票等),在业务中从一方向另一方传递或分配的能力。

专家定义·谈判是人们为了改变相互关系而交流意见,为了取得一致而进行磋商的一种行为。

——美国著名谈判家 尼伦伯格

- 为达成某种协议而进行的交往。

——美国谈判家 威廉·尤瑞

- 一种双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能,最终目的是要达成一项对双方都有利的协议。

——美国谈判专家威恩·巴罗

图 1-1:谈判的定义

随着交往的发展与文明的进步,两个或更多的当事人认识到彼此在利益目标和价值观上的分歧,应当越来越多地运用谈判手段来促进沟通,达成交易和解决争议。

一、谈判的基本特征

古今中外,人们所经历过的谈判可以说是形形色色,数不胜数。但是,谈判作为一种特定的沟通协调活动,它有如下一些共同的基本特征。

1. 谈判必须有两个或两个以上的参加者。世界上任何一次谈判,至少需要要有两个人参与,否则就无从谈判了。而最大的谈判,可算是联合国的大会辩论,它有 180 多个国家(或地区)的代表参加,代表或反映世界上几十亿人的利益与意愿。

2. 谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标。因此,谈判的中心任务在于一方企图说服另一方接受或理解自己的观点以及维护己方的基本利益。当然,谈判的双方都有各自的需求,都有追求的目标,所以,双方都应相互理解,为建立持久的利益关系和沟通交往而努力。

3. 谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动。也就是说,只有在物质力量、人格、地位等方面都呈现相对独立或对等的双方,才有可能构成谈判关系。

4. 谈判是一种协调双方行为方式的交际活动。因为谈判通常是在双方的观点、利益等方面既有一致性又有差异性的时候才开始的。所以,谈判总是围绕着促进双方改善原有关系,建立新的良好关系,从而谋求更多的一致性、协调性、和谐性这一议题而进行的。

5. 谈判是借助思维——语言链传递信息、交换信息的过程。根据有关科学家的研究,传递信息的过程可以图示如下:

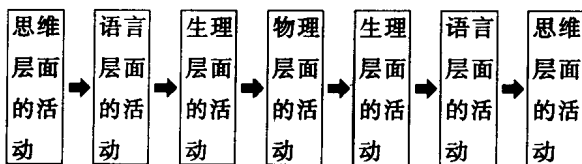


图 1-2: 谈判中的信息传递

第一章 揭开神秘面纱：对谈判的一般考察

通常,人们把这一传递和信息交换过程的各环节,称之为思维-语言链。谈判活动其实也是一种信息传播活动,很显然,这一链条中的任何一环节出现障碍,就会使语言交往受阻,从而影响到谈判的正常进行。由此可见,在生理条件与物质条件都具备的前提下,提高谈判者的思维能力与语言表达能力是十分重要的。

谈判的适用范围是相当广泛的:两国边界纠纷的谈判,联合国大会的讨论,两位律师就当事人的法律纠纷进行调解,几家公司为共同拟定的合同项目商量协议,美国国务卿与原苏联外交部长面对面商讨限制核武器问题,这些都是谈判。不过,我们把精力放在商务谈判上,主要研究和探讨商务谈判的规律和谈判方法与要领。

二、什么是成功的谈判

现代谈判学认为,谈判是交往双方为最终取得互惠协议而作的努力。因此,一场成功的谈判每一方都应是胜者,也就是说,谈判的最终协议必须对每一方都有利。

一切谈判的共同目标是各方都想满足自己的需要。谈判是不平衡转变到平衡的过程,从无序到有序的过程,谈判的出发点是“合作”和“利己”,从合作的目的开始谈判,最终达到利己的目的,双方达成一致协议。一切成功圆满的谈判结局,应该每一方都应是胜者。如果将谈判看成是弈棋,非要决一胜负,那么这场谈判肯定不会成功,也不能圆满而告终。常常会有人这样认为:谈判是一种从对方那里获取自己想要得到的东西的一种手段。因此,在谈判桌上应该得到好处越多越好。抱着这种观点的人,把自我利益的最大程度的满足看成是谈判圆满成功的标志。

“分苹果”的启示

一位谈判高手在回答“什么是成功的谈判”这个问题时，讲一个颇有意味的故事。

他说：“最近，我的两个儿子为了分一个苹果而争吵不休，两个都坚持要得到最大的一块，无论怎么劝说两人都不同意。后来，我建议他们，由其中一个切开苹果，然后由另一个人挑选切开的半块苹果。兄弟俩都觉得这一办法很合理，他们都同意这是公平合理的分法。”

这就是一个很好的谈判案例。谈判的双方就像两个人分一个苹果，谁都有想要得到最大的一块，占对方一点便宜。若让第三者来切苹果，这个人也难以切得均匀；若采用我们通常用的“抓阄”的方法，碰碰各自的运气，抓到大的一块高兴，抓到小的一块就会扫兴。

那么，如何使两人分吃的苹果尽量均匀，而又都感到满意呢？这位父亲建议由其中一个人切，首先他获取了主动权，但他只获得了仅仅一半的权力。而挑选切开的两半的苹果则在另一方，另一方分享了主动权，切苹果的一方决不会马虎，他力求切得一样大小均匀，生怕自己吃亏；而挑选苹果的一方，当然要选他认为大的一块，如果真的切开的苹果有大有小，便宜让对方占去了，他也心甘情愿，因为他已经尽自己最大的本领切制苹果的。

由此看来，这位父亲分吃苹果的建议，使他们兄弟两人做到了利益均沾，各有所取，皆大欢喜，可以说是最公平合理的分法了。

图 1-3: 谈判中利益均沾原则

在这种思想指导下进行的谈判，往往会产生这样两种情形：

●一种是谈判的双方都抱着这种观点，因而都坚持强硬的立场，把谈判看成是一场意志力的竞赛，在谈判中总是等待别人让步，而自己则坚持较高的或不现实的权利要求。这种谈判往往是“马拉松”式的意志力的对抗赛。

●另一种情形是一方持强硬姿态，另一方则被迫让步。强硬的一方得寸进尺，步步紧逼，在谈判上以“命令者”和“教育者”出

第一章 揭开神秘面纱：对谈判的一般考察

现,最后他们在谈判桌上得到了他们所要得到的东西,成为“赢家”。而“输家”则对谈判结果极为不满,他们可能在谈判以后宣布协议是在不公平的情形下缔结的,因此不愿付诸实现。这就是“一边倒”式的谈判所产生的消极后果,它使谈判变得毫无意义。

案例

1980年,一家外国公司向我国旅游部门曾提出投资1000万元,建造一条长江旅游船,合作经营七八年之后,旅游的产权归我方,改由包租。这本来是一次开发长江旅游业的极好机会,但我国有关方面在谈判过程中缺乏灵活性,坚持5年后的船舶归我方所有,双方代表相持不下,大好的生意就这样告吹了。

案例

一家香港旅行社与我们谈判租赁经营“昆仑号”旅游船,我方洽谈人员事先根据有关部门的内定价格给港方客商报价,开价很死,这位港商还了三次价,要求我们降低租价。但因我方洽谈人员无权作主,谈判陷入了僵局。港商认为已经连加三次价,你们连半步也不退,希望我方无论如何也要做点让步。为了促成协议,我方改变初衷,也学会了灵活,作了适当降价,双方终于达成了一致协议。“昆仑号”由双方合作经营,由港方承包组织旅客,我方负责驾驶、管理,双方按照营运天数支付游船租金。双方合作经营以来,“昆仑号”已经取得了显著的经济效益,由多年的亏损扭转为盈利,它也不再吃国家的补助了,还为国家争取了大量的外汇收益,亏损船变成了“摇钱树。”

从长江航运与外商谈判失败与成功正反两方面的事例可以看出:双方进行谈判彼此都要有利可图才谈得拢,亏本的买卖谁也不会干。如果我们不了解对方,不会打算盘,我们就会吃亏,但是算盘打到尽头,只考虑自己多得一点,对方无利可图,他们

也不会干。所以说,谈判是双方合作的互利的过程。

三、谈判的分类

在人生的舞台上,无以数计的谈判专家曾导演了一出出精彩、壮观的谈判活剧。对此,很多有识之士也做了多方面的总结、概括。不难想象,在一次具体的谈判过程中,需要运用多种谈判类型,多种谈判方式。

下面,我们依据不同的标准,对众多的谈判活动作一个简要的分类。

●根据谈判的内容(题材)不同进行分类

根据内容(题材)的不同,大体上可以把谈判分为如下几种:

政治军事谈判。比如,两国政府之间为边界问题而进行的谈判,美国与原苏联之间关于限制战略核武器而进行的谈判,几个国家就对另一个新成立的政府采取何种立场、态度而进行的谈判。诸如此类,都属于政治军事谈判,这类谈判大都涉及外交事务。

经济文化谈判。比如,关于粮食、石油等物质生活资料出口与进口的谈判,引进人才或输出人力资源的谈判,关于科学技术转让的谈判,国家之间、学校之间进行人才交流的谈判,合资办学的谈判,等等。这些谈判有的可能在国家之间进行,有的既可能在国际范围进行,也可能在一个国家的内部进行。

此外,还有公共事业及公民事务谈判等等。显然,作为一种谈判活动,它决不是孤立存在的,而是相互联系、相互制约的整体,只是在特定的条件下,侧重点、着眼点有所不同罢了。

●根据不同的社会关系(即不同的谈判主体)进行分类

根据谈判所涉及到的不同社会关系,即不同的谈判主体,谈判又可以分为如下几种:

企业之间的谈判。这里的企业是指广义的、独立经营核算

第一章 揭开神秘面纱：对谈判的一般考察

的经济实体,在企业之间,存在着极为广泛的、纵横交错的密切联系,尤其是经济利益方面的关系,为了协调这些关系,通常需要借助于谈判的形式。

政府之间的谈判。这类谈判不仅包括了政府各部门之间的谈判,而且也包括与国外政府的谈判。前者的目的是消除不协调现象,理顺部门之间的关系(包括与上级部门、下级部门和平级部门的关系),后者主要目的是促进世界文明的进步和社会协调发展,并为创造本国良好的政治环境、经济环境和文化环境等等提供有利条件。

民间谈判。这类谈判旨在协调、沟通公众个人之间、家庭之间的关系,它有如下两种主要形式:一是由基层组织或双方的单位出面来调解家庭内部、家庭之间及个人之间的关系;二是公民自发组织,或者当事人坦诚相见,当面交谈,或者由双方均可信任的邻里、同事、亲友出面协商,民间谈判,这显然不是我们讨论的重点。

●以谈判双方胜负为标准进行分类

如果以谈判双方的胜或负为划分标准,那么谈判又可以分为协议导向型谈判(即“胜对胜”)、战而胜而利我方型谈判(即“胜对负”)、战而败而利他方型谈判(即“负对胜”)和双方无益型谈判(即“负对负”)四种。下面我们简要地介绍一下前两种类型。

协议导向型谈判。这类谈判,作为胜对胜的互利型谈判,它最能体现现代成功博弈的宗旨。“胜对胜”谈判的前提是双方实力和能力相当,彼此各有所求而又希望坦诚合作。衡量这类谈判是否成功的标准,是看双方原先意想的谈判条件是否得以圆满的实现。

战而胜而利我方型谈判。这类谈判的基本特点是:在洽谈协商中,一方不但要尽力使谈判的最终目的得以实现,而且要相当