

成功的談判策略和技巧

成功的談判策略 和技巧

20.58-06

成功的谈判策略和技巧

梁 言 编译

能 源 出 版 社

成功的谈判策略和技巧

梁 言 编 译

能源出版社出版 新华书店总店科技发行所发行

787×1092 32开本 印张:6 字数:129千字

1988年4月第一版 1988年11月第二次印刷

印数: 20,001—40,000册

ISBN 7—80018—021—2 定价: 2.20元
7277·14

编译说明

人们之间想交换意见、改变关系或协商寻求同意，就要不断地进行形形色色的谈判。社会愈发达，谈判的工作就愈为重要。在当今的时代，每个人都是谈判者。这本主要根据国际著名谈判研究专家尼伦伯格的原著编译的书，以生动的语言分析了世界上成功的谈判理论与实践，向读者提供了一套完整的赢得谈判的策略与技巧。

谈判是科学，是艺术。不仅在经济领域中工作的人极其需要学习这门艺术，在政治、军事、外交等各个领域工作的人也同样需要。当然，希望读者在根据本书把握谈判艺术时，以马列主义、毛泽东思想为指导，注意取其精华，摒弃其不适宜我国社会的一些错误的观点和方法，创造性地提高自身的谈判艺术水平。

总之，人人都想成功，都想在谈判中取胜。不管在怎样的谈判情况下，或者在事业的生涯中，或者在个人的生活里，本书都将较为全面地向您提供实用的、有步骤的参考办法。

目 录

第一章	谈判.....	(1)
第二章	谈判是合作的程序.....	(10)
第三章	了解人.....	(19)
第四章	谈判前的准备工作.....	(34)
第五章	假设.....	(51)
第六章	人类的动机是什么.....	(62)
第七章	“需要理论”.....	(69)
第八章	运用发问.....	(80)
第九章	如何认清对方的需要.....	(102)
第十章	谈判技巧.....	(110)
第十一章	创造“变通方法”.....	(131)
第十二章	买卖谈判.....	(139)
第十三章	交易谈判.....	(149)
第十四章	成功的谈判.....	(152)
附 录	七方面需要与一百二十六个谈判方法.....	(153)

第一章 谈 判

人人都想成功，都想在谈判中取胜。社会愈发达，谈判的工作愈为重要。不管是什么样的谈判——或者出现在个人的生活里，或者发生在事业的生涯中——只要心领神会并轻松愉悦地运用下述这套实用的、有步骤的方法，相信你一定能够取胜。

最近，我的两个儿子为分吃剩苹果而争吵，两个人都坚持要得到最大的一块，无论怎么分两个人都不同意。最后，我建议他们，由其中一个人切，然后由另一个人挑，两人都觉得这似乎很公平，最后他们都同意接受这种分法。

这是完美的谈判例子。

推销商想做一笔大买卖，他提出的方案顾客基本同意，但仍然有许多问题要先了解。例如这个推销商愿打多少折扣？买方还是卖方负责储运？货品能否按期运达？卖方是否愿给两年的保证价格？

这样，买卖双方就要进行生意谈判。

现代社会，当电脑取代了许多工作后，谈判的工作就愈显重要。在这个时代，我们每个人都将是谈判者。

什么是谈判

没有什么比谈判的定义更简单，也没有什么比谈判的范

围更广泛。满足欲望和需要是谈判的动机。人们想交换意见、改善关系或协商寻求一致，他们就举行谈判。

谈判要靠沟通。谈判者有时是代表他个人，有时是代表团体。因此，谈判可视为人类行为的一种。从历史、法律、经济学、社会学和心理学到神经机械学、普通语义学、对策与决策理论和系统论等，它在传统科学和新的行为科学里都被讨论过。

由于谈判涉及的范围太广泛，因此不能将它划定在某一门或某几门行为科学里。

每天，《纽约时报》都报道无数的谈判。诸如联合国和世界一些国家的首都正在努力平息小规模战争；美国政府机构和国会谈判有关拨款案；罢工停止；某地的两家公司同意合并等。以上这些谈判，都是《时报》可能报道的。有时特殊的事件会引起全世界的注意，如禁止核试验条约。还有人们日常生活中无数更重要的谈判，是《时报》或其他报纸不可能一一加以报道的。

电脑经常参与人们的谈判，例如在婚姻中电脑也要发挥一定的作用。电脑虽扮演媒人的角色，但它只能预测哪两个人彼此称心满意的可能性较大。

直到现在，还没有一套标准可作为谈判的准绳。谈判必须象小孩学步一样——经常不断地从“跌跤”原则中学习。某人宣称他有三十年的谈判经验，或许是三十年内都犯相同的过错。

很遗憾，大部分谈判的知识都是来自有限的经验，而且大部分人在谈判过程中遇到很多障碍，因此无法运用自如。下面摘录的美国参议院司法委员会的研究，可以说明这点。

对美国人而言，谈判是停止纷争的最少引起麻烦的方法。谈判有时是试探性质，先有系统地陈述个人的观点、表达双方一致和分歧的地方。但有时它却针对解决某些实际问题。谈判成功必须具有下列三点要素：1. 问题是可谈判的（例如你是卖车子，而不是卖你的孩子）；2. 谈判者不只“获取”还可“给予”，亦即有可彼此交换的条件，而且愿意妥协；3. 双方彼此信任到某一程度——否则就不能达成协议。

以上委员会所提成功谈判的三要素，实际上将谈判仅仅限制在可能成功的范围内。且不说现在美国贩婴仍然存在，^②就另一方面讲，假如小孩子被绑架了，他的父母会毫不迟疑地和歹徒谈判释放问题。因此，凡是符合人类需要的，都可以谈判。

至于第二个条件，因为任何谈判都很难事先预测结果，因此，也很难事先预测哪一方愿意妥协。妥协通常在正常交易中才能达成。它是双方衡量正反情况后在共同利益支配下的自然产物。虽然谈判的最后结果可能是妥协，但任何一方都不应以牺牲他方为谈判的必要条件。即使最简单的谈判，也应以讨论问题为出发点，而不应以牺牲对方的每项利益为要挟。古言有训：“权谋的轮子是在纵横捭阖的润滑下转动的。”这句话在这里也适用。谈判时最好不要想随时准备抓住任何利益。

关于第三个条件，几乎也不可能达到。通常谈判的任何一方不会信任另一方。老练的谈判者的最大才能在于知道如何处理对方不信任的态度。总之，假如委员会所提的以上三项条件都已具备，我怀疑是否还需要谈判。

谈判的基本因素

了解人类行为对于谈判者很重要。能够事先做好准备、收集资料的人，在谈判中较占优势。

谈判双方都设定臆测，而谈判能否成功则取决于你和对方的臆测是什么。

谈判须运用技巧，技巧包括策略与方针。

谈判的双方都渴望满足直接和间接的需要。能够顾及对方的需要，谈判就可能成功。把谈判视为游戏，则易于使一方胜利而另一方屈败，因而忽视彼此间的需要。这样双方都将会有损失。

满足需要和预测需要是整个问题的重心。后面，我们将再仔细讨论。下面，让我们看一个谈判的例子，就可知道在制约谈判的因素中，需要居举足轻重的地位。

甲方是个杰出的商业家。他投资的范围相当广泛，包括旅馆、剧院、工厂、自动洗衣店，但鉴于某些理由，他认为他还应该投资杂志出版业。我们暂且称这个人为詹森。

詹森经由他人介绍，选中了杂志出版家鲁宾逊先生。鲁宾逊先生是这行业的翘楚，很多大出版商都争相挖其墙角，但效果甚微。

詹森决定把鲁宾逊负责的杂志弄到手，并将鲁宾逊网罗旗下。经过一两次的会餐后，双方都明了应坐下来谈判。

詹森经过调查和观察，了解到鲁宾逊自视甚高，而且不信任外行人。

但是鲁宾逊现已妻儿成群，对于独立主持高度冒险的事业已经没有兴趣；而且，对整日在办公室处理业务亦深感

乏味。

谈判开始时，詹森开门见山，承认自己对出版业一窍不通，因此需要借重有才干的人。

接着，他把一张二万五千元的支票放在桌子上说：“我们还要再谈你该得到哪些股份和长期的利益，不过，这点钱应该是额外的，而且能马上兑现。”

詹森还把包括经理在内的一些部属介绍给鲁宾逊，并告诉他这些人都归他安排使用。

当他们继续谈下去时，鲁宾逊提议要现金，不要股票。但是詹森向他强调，他会提供长期的安全福利，又告诉他股票在过去几年如何看涨，利息如何增滚，利益相当可观。詹森更进一步加强他需要借助鲁宾逊的才干。

最后，鲁宾逊同意将他的杂志转手给詹森，并投到他的旗下，双方订立五年合约。合约包括付给鲁宾逊四万元现金，还有股票，并规定股票五年内不得出售。

鲁宾逊终于满足了他主要的需要。只要他有足够的资金实力，而且扩展业务受到支持，加上冲突危险减少，他就能够使事业蒸蒸日上。

詹森以比他预计还低的价格，获得一笔有价值的资产和一位才华无比的经理。

促成这次谈判成功的因素有哪些呢？主要是了解对手、事前充分的准备和运用策略得当，从而满足了各方的需要。

买卖谈判

今天，商业界已经认识到谈判技巧的重要性和其应用的广泛性。积极进取的商业机构，总希望向他们的推销员提供

一些谈判和买卖的技巧。销售商在这方面运用得很成功。

几乎每一种能想象到的产品和服务都是通过代理商销售的。虽然很多生意兴隆的商人对于积累资本很有经验，但他们却缺乏熟练的谈判技巧，加上他们原有的谈判观念，就阻碍他们获得更多的成功。

一个生意兴旺的商人看过报纸的广告后，走到商店里，摆出一副不客气的态度说：“喂，拿你们的产品给我看看吧！”销售者已受过良好的训练，应付这种人，他不会顶撞他，而是以顾客至上为原则耐心地对待他。开始时，他会问些简单的问题，如对方的姓名、住址、以前买这种产品的经验、参考过哪些建议等；同时，要让顾客知道他能全权处理公司的产品，在公司是个重要的人物。顾客这时与其说是在接受推销，倒不如说是对方鼓励他为推销自己而接受谈判。

另一种应注意的情况是，商人出售复杂的产品时，必须能够向顾客清楚地加以说明，并能吸引他的兴趣。很多销售者发现，顾客离开办公室时好象已被说服了，但是事实上他们最终并没有兴趣。

假如顾客购物后无法对他的太太、律师或会计师清楚地解释他的决定，困难就会出现，他周围的这些人常会向他提出质疑。

商人认为解决这种问题，既不是阻止顾客与他选择的人讨论，也不是要推销员总是用与过去相同的方法应付顾客，而是应该找个对此推销方案相当了解的人向顾客解释，以满足他所需要的信息和资料。

接着，展示产品时应强调它的独特性，强调只有少数人才识货，才能为产品进行评价。然而顾客还要证实一下才会

感到满意。最后，销售者在结束买卖时可这样说：“假如你想买这产品，我们希望你与其他商业公司比较一下看看，问问那些买过这种产品的人，然后再与我们联系。”除非他花费时间，有兴趣想获得上述消息，否则他不会想买。象这样，顾客已充分了解后，他才可能被说服，最后买卖才能顺利地做成。

不动产谈判

从下列谈判的例子里，你能看出是否考虑到了各种因素，这些因素包括：人类行为、参与、臆测、策略和方针、满足需要等。在所有邮件中，明信片是最不显眼的。但有天早晨，我和我的搭档却接到掇客寄来的一张明信片，上面写着一栋价值八十万元的不动产有意出售。假如掇客的目的在于引起我们的好奇心，那确实很成功。这样一来，我们就会想进一步了解这桩不动产的买卖。

经过调查，我们发现一个有趣的现象。这笔不动产是属于信托公司所有，在正常情况下它确实价值八十万元，但事实上它已被大火烧成只剩外壳了，摇摇欲坠，非常危险。建筑委员会通知信托公司应加以维护，防止意外事故发生。信托公司觉得管理上很麻烦，决定立刻把它卖掉。我和朋友想替他们解围，不过，当然是要顾及我们自己的利益。

我们提出五十五万的价格，二十年分期付款偿清，或者是四十七万五千元的现金。信托公司的不动产经理拒绝这样的条件。

于是朋友告诉他，假如他拒绝接受这种条件，我们就要提交给他们的董事长做决定，而经理只不过是领人家薪水的

人。结果，我们真的把这笔买卖交给了董事长做决定。董事长深恐房子会发生危险，同意接受四十七万五千元的现金。经理打电话给我们时非常不高兴，说契约要在下星期五下午五点签署，最好我们五点整赶到那里。那天我们到达时，看到一份长达三十页、措词谨慎的文件。

经理一肚子不高兴地说：“契约就在这里，要么就签字，要么就算了。”三十分钟后，我们成为这笔不动产的契约拥有者。只要再办理完财产转移，我们就实际拥有这笔不动产了。

正当我们进一步讨论财产转移问题时，真不可思议，就在签约后几小时，第二场大火把这幢建筑物烧得精光。第二天早晨我赶到办公室，把整个周末都泡在这里，研究有关的法律上的问题。星期一早上，我们将一切都研究妥当，朋友和我在办公室等信托公司的电话。九点整电话铃响了，我们安排在法律公司见面。

“现在，”我开口说道，“我们签订的契约中四次清楚地指出，我们买的只是部分损坏的房子。然而，现在整个房子都付之一炬，什么也没有了。我们要的是那部分损坏的房子，否则价格就要另外再修改。”

我和朋友约略替信托公司算了一下，他们大约要损失十万元，即使他们赢了。

接着，我们提出要求：希望两三周后移交房屋，只要能把价格减下十万元。对方非常惊讶。几分钟后，我们提议只减五万元，但得立刻交屋。结果，我和朋友拥有了一片相当有价值的土地和一片废墟，而且省了一笔清理地面的费用。

上面的事例虽牵涉的因素相当复杂，但即使从未做过不

动产生意的人，也能够把所有的因素都考虑到，这主要是因为每个步骤都是为了满足需要。对所有谈判者而言，满足需要是共同的目标。本书论述的谈判，将运用人类行为的各种因素。接着，我们要讨论和介绍一套谈判的需要理论，最后说明需要理论实际运用时的各种变化。谈判中了解了这种理论，可以使你获得崭新的力量和绵延不绝的知识。

思考与应用

1. 你从哪里学到如何谈判？你最早的谈判经验是什么？你曾尝试从别处学习谈判的技巧吗？
2. 你能再想出几种不同种类的谈判吗？
3. 请你列举七个谈判的名称，例如买卖谈判、不动产谈判等。
4. 你认为一个好的谈判者应具备哪些技巧和策略？
5. 在日常生活中，你能举出几个蹩脚的谈判例子吗？

第二章 谈判是合作的程序

“成功的谈判是每个人都赢”

不是游戏

谈判常被比喻为游戏。游戏有一套规则和价值标准，每一位参加的人都要遵守这些规则和价值标准。确实，有些游戏的“机遇”的成份比其他游戏大，但每种游戏都有它的规则和计算得失的方式，这些规则说明什么情况下是冒险和奖赏。但是，这种规则却不适用于弹性的谈判。在谈判中，我们从广泛的经验中，而不是从规章或书籍里预测冒险的成份。在这弹性的谈判的过程中，我们不大可能控制对方带来复杂的因素和策略。

假如把谈判视为游戏，进行时就会引起竞争的心理。用这种态度谈判，就会试图击败对方，想单独达到一己的目的。即使他能说服对方“玩”这种谈判的游戏，也可能冒彻底失败的危险而不是赢得胜利。第二次世界大战末期，有些日本商人要求他们的雇员研读军事策略，以便成功地运用在商业中。但他们之中有多少人了解，把商业比喻成战争只不过是一种似是而非的隐喻？又有多少人能看出，并非只有拚命竞争交易才能成功。

谈判目标应是经由双方同意才达成和实现的，而不是单

方的全面胜利。如此，双方才会都认为有所收获，即使有一方必须做出重大让步，但整个看来，谈判还是有收获的。

自我的合作

我们应该把谈判视为“合作的事业”。谈判时，假如双方建立在合作的基础上，则彼此就会朝着公平分享的目标前进，但这并不是说每个参与谈判的人都得到等值的利益，而是说每个人达到成功目标的机会均等。

但无论如何，竞争的态度还是应该有的，它使得双方站在同等的立场，就象一把剪刀光有一面就不能使用一样。有竞争才能较量高低，并按高低取得利益报酬，这才是真正的合作。

寻求共同利益是谈判双方一致的动机。富兰克林·罗斯福曾说过：“对我而言，共同认识的最佳符号是桥梁。”我们可以补充他的话说：“建桥最困难的部分是奠基。”

谈判时，随时注意把不同的利益设法转变为共同的利益，方法是就双方共同的目标不断地沟通，包括发现共同的利益、需要，强调双方可通过协议达成一致，而不是酝酿不一致的目标。英国伊利莎白女王二世于一九六五年访问联邦德国时曾说：“五十年来，我们听过很多造成我们两国歧异的事情。但让我们记起那些携手合作过的事迹，如此，两国会更了解，重开关系新纪元。”

法国人对爱的定义是“自我的合作”。这也适用于谈判方法。我曾出席大众传播从业员协会的会议，在这次会议上有一决定，就是吸收更多的顾客以及为现有顾客做更多的服务。总括一句，整个问题在于——宣传。现今如何宣传

呢？

在收音机中做宣传是合情合理的，因为这些从业员与电台同属一家人（同一行业）。协会把广告单送到电台，电台就通过节目替这些协会会员做免费宣传。相应的，这些从业员把电台的名称及广播节目单摆在他们的橱窗里。对电台来说，更重要的还在于，从业员修理收音机而使电台的节目保持良好的收听率；另一方面，从业员调查当地收听的问题报告给电台。在这次会议中双方签订了互惠的合同，从业员协会从电台获得价值约四万元的宣传费。

谈判时，采取合作态度有许多优点。例如收获会更多，会更一劳永逸地解决困难。小孩都知道，一加一等于二，二减一等于一。大部分人一生中常运用这种数学的原则决定取舍，这就不难理解，为什么会有人把“我赢你输”（即加、减）的数学概念运用到谈判上。事实上，他只不过是在利用最简单的等式法则做判断。

然而，这种等式法则不能完全运用在所有人类的成就里，因为人类的成就与物品不一样，它是可以通过意见的交换累积而成。例如，我和你各有一种意见，彼此交换后每人就各有二种，如此就由每人一加一变成四。在这种交换中，任何意见也不会损失，就象你能付出全部的爱给你的孩子一样，不会因多付出而减少爱的成份。因此，你完全可以让别人更加快乐和更有安全感，同时自己也感到更满足，这就是理想的谈判。

很多谈判是在高度竞争中造成一面倒的局势。赢的一方洋洋得意，输的一方则卑屈的忍受失败。象这种局面很少会稳定，除非输方另有一些好处，否则他会很快设法扭转乾