

导言篇

准备篇

取信篇

动情篇

谋略篇

拒绝篇

对象篇

素质篇

实用谈判学

章宏益著

田志华 陈坤荣
中国青年出版社

实用谈判学

田志华 陈坤荣 章宏益 著

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

责任编辑：吴洪跃

封面设计：孙凤娣

实用谈判学

田志华 陈坤荣 章宏益 著

*

中国青年出版社出版 发行

社址：北京东四12条21号 邮政编码：100708

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

787×1092 1/32 8.25印张 288页 159千字

1991年1月北京第1版 1992年8月北京第2次印刷

印数10,001—18,000册 定价3.50元

ISBN 7-5006-0833-0/C·77

目 录

导 言 篇.....	(1)
一. 什么是谈判.....	(3)
二. 谈判的类型.....	(10)
三. 谈判的特点.....	(18)
四. 谈判的一般过程.....	(25)
准 备 篇.....	(37)
一. 谈判前的准备工作.....	(37)
二. 了解对手的技术.....	(47)
三. 了解对手时容易产生的误差及克服的方法.....	(60)
取 信 篇.....	(69)
一. 形象设计.....	(71)
二. 事实运用.....	(76)
三. 专家效应.....	(79)
四. 军令状效果.....	(81)
五. 助手效应.....	(84)

六. 三点罗列效应·····	(87)
七. 小数点效果·····	(88)
八. 合法权力利用·····	(89)
九. 用信用换信任·····	(92)
动 情 篇 ·····	(95)
一. 建立和累积感情·····	(97)
二. 减少时间, 增加次数·····	(100)
三. 出乎意料的感情投资·····	(102)
四. 有时间差的感情投资·····	(104)
五. 记住对方·····	(106)
六. 用足权限·····	(109)
七. 以情动情·····	(111)
八. 怒、悲、喜、愧, 各有其用·····	(113)
九. 平息愤怒的技巧·····	(118)
谋 略 篇 ·····	(123)
一. 事实的对抗·····	(124)
二. 正确处理对你不利的事实·····	(127)
三. 利益诱导·····	(129)
四. 恐惧唤醒·····	(132)
五. 参与说服法·····	(135)
六. 示弱取胜·····	(138)
七. 最后通牒·····	(142)
八. 最后通牒失败后的三种补救方法·····	(145)
九. 二者择一提问法·····	(146)

十. 低价主义利弊析·····	(149)
十一. 高价主义利弊析·····	(150)
十二. 加法报价法·····	(152)
十三. 除法报价法·····	(154)
十四. 先后报价利弊析·····	(154)
十五. 吹毛求疵·····	(157)
十六. 先硬后软的让步模式·····	(160)
十七. “如果·····是否·····”策略·····	(161)
十八. 于己无损的让步·····	(162)
十九. 黑白脸技术·····	(163)
二十. 争取时间十法·····	(164)
二十一. 谈判环境选择·····	(172)
拒 绝 篇 ·····	(175)
一. 提问拒绝法·····	(176)
二. 预言拒绝法·····	(178)
三. 自我感觉陈述拒绝法·····	(179)
四. 寻找借口拒绝法·····	(181)
五. 让步拒绝法·····	(182)
六. 不申明理由拒绝法·····	(184)
七. “我实在办不到”拒绝法·····	(185)
八. 有“售后服务”拒绝法·····	(187)
九. 赞赏式拒绝法·····	(188)
十. 身体语言拒绝法·····	(190)
对 象 篇 ·····	(193)

一. 敌我谈判.....	(195)
二. 上下级谈判.....	(199)
三. 异性间谈判.....	(203)
四. 外事谈判.....	(209)
五. 两代人谈判.....	(213)
素 质 篇	(219)
一. 坚强的政治思想素质.....	(221)
二. 良好的心理素质.....	(235)
三. 高超的语言艺术素质.....	(243)
四. 和谐的人际交往素质.....	(249)
后 记	(255)

导 言 篇

。 你就是一个谈判者！你已经进行过无数次的谈判！

你从娘肚里哇哇落地，就用哭声来同你的父母谈判，来争取你想要得到的食物、温情和爱抚。你已在运用你的感情武器来同别人谈判。看了本书《动情篇》后，你将会更加自觉地运用它。

到上学年龄了，你也许同同学商量课桌上的“三八线”应当怎样划，最后你们划了一条线。你还说：“如有越界，将罚违约者擦一个星期的桌子。”你是用恐惧唤醒术在进行谈判。如果你看了本书《谋略篇》，你会知道更多的有用的谈判谋略。

步入青春年华，你准备结婚了，未来的丈母娘提出的购买清单超出了你的预算，你必须拒绝。你说：“妈妈，你的想法很对，我也想把办婚事办得好一些，可是……”。最后，你在不失丈母娘欢心的前提下避免了你的财政赤字。你这是在运用赞赏拒绝术与丈母娘谈判。如果你看了本书《拒绝篇》，你将会有勇气，并不伤人地说一个“不”字。

建立家庭了，你可能是一个贤妻良母或模范丈夫，你必然经常上集市，经常与商贩讨价还价。商贩对你说：少一分也不卖！你对他说：不卖就算！并且故意装出一副无所谓的样子，抬腿就要走。就在我将跨出这一步的时候，老板让步了，照我的要价卖给了你。你应该意识到，这就是最后通牒术的威力。可是如果你的假装不起作用怎么办？《谋略篇》中最后通牒失效的三种补救方法也许对你有帮助。

在单位里，为了要让领导、同事了解和支持你和你的工作、你的计划，你游说，你鼓动，甚至耍些“小手腕”。如果你能综合运用《谋略篇》、《动情篇》、《取信篇》中的众多策略，你将迎接胜利。

如果你想成为一个产品推销员，那么谈判对你来说就是家常便饭。你向任何一个顾客推销产品的过程，就是一个谈判的过程。你说这架电视机不贵，它无故障工作25000小时，平均每小时折旧费才5角钱，顾客感到3000元的电视机不贵。你这是在运用除法报价术。如看了本书有关报价技术的阐述，你能推销出更多的东西。

如果你想在某一天成为一个企业家，那么首先学习谈判吧！它是你踏入企业家之门的第一个阶梯。因为，如果你不能说服董事会任命你为厂长、经理，纵然你有满腹经营之道，也无从施展自己的才能。如何说服董事会的董事们？这是一种“推销自己”的谈判！董事会的董事们明白：一个不能推销自己的人，是不能指望他推销工厂的产品的。怎样设计你的形象？怎样说出令人信服的话来？你看了《取信篇》后会有所

裨益的。

如果你是个个体户，谈判是你致富发财的必备素质。你作为买主与批发商苦磨硬泡，吹毛求疵，以最低廉的价格取得商品。摇身一变，你又成为卖主，与消费者谈判，你发誓赌咒，鼓励你的顾客买下你的商品。你是在运用军令状效果。

如果你想成为一个政治家，那么谈判对于你来说，更是一门必修课！你将要和你的选民们谈判——满足他们的合理要求，让他们投你的票。你将要和其他的政治家谈判，寻求必要的支持。你允诺、拒绝；你发怒、大笑，使出浑身解数。看完本书后，你将知道谈判的手段不止这些。

我们不管你从事什么工作，天天都在进行一场又一场的谈判。不管你是否意识到，谈判已经成了我们生活中不可缺少的一部分。说句毫不夸张的话，人生就是谈判，谈判构成了人生的重要部分。你无法躲开谈判，就如同你无法拎着自己的头发离开地球一样。生活在世，你无法选择谈判还是不谈判，你只能选择谈判致胜还是落败。

毫无疑问，你希望在谈判中获胜，希望有一种致胜的理论指导你的谈判实践，而本书正是为了满足你的这种需要而写的。

一、什么是谈判？

要给谈判下一个确切而完整的定义并非易事。有多少个谈判者，就可能给谈判下多少种定义，这并非过分的说法。有

有人认为,谈判是人们满足某种需要所进行的一种语言的活动;有人认为,谈判是参与的各方通过协商的方法达到互利的过程;也有人认为,谈判就是让对方接受自己的观点的欺诈行为;还有人认为,谈判是谈判的各方所进行的一场智力游戏,等等。每个成功的或失败的谈判者都根据自己的经验或教训来给谈判下定义。这些定义,可能是他们根据自己一次或数次的谈判实践概括出来的,我们并不否认这些定义具有局部的真理性,然而,就谈判的一般意义来说,这些定义都不太确切和完整。

让我们来给谈判下一个尽可能确切和完整的定义。

1. 谈判既是一门技术,也是一门艺术,更是一门科学。

(1)谈判是一门技术。它具有某些操作过程中的规范和要点。在谈判的具体操作过程中,谈判者必须掌握必要的谈判技术,进行谈判技术方面的训练。如:调查研究的方法、语言的表达方式、谈判过程中待人接物的礼仪、对整个谈判过程节奏的掌握以及最后双方签约的文字功夫等等,都是谈判中最基本的技术。

(2)谈判是一门艺术。它和许多艺术形式有着十分相似的特点。同一个谈判者,可以采取不同的方法来达到自己的目的和要求。这正象一个艺术家,可以通过绘画,也可以通过戏剧表演、歌曲演唱来渲泄他的艺术情感。正象我们不能说是用绘画,还是用戏剧表演、歌曲演唱中的哪种艺术形式更能渲泄艺术情感一样,我们也不能说谈判者所采取的哪种方法最好。是用强硬的方法;还是用以柔克刚的方法抑或两者兼而有之?

这里通行的是实践检验的标准：只要能够达到一个正当的、合法的、符合道德规范的目的，方法是其次的。因此，谈判者和艺术家一样，在方法和形式的选择上，他应该体现更多的主动性。

在谈判中，常常会出现双方在某一问题上的僵持情况。这时候，谈判者突然暴发出来的“灵感”，会使谈判出现“柳暗花明”的奇迹。这和艺术家们在苦苦思索了许久，突然出现的“顿悟”有异曲同工之妙。因此，谈判者和艺术家一样，在思维中应该体现更多的创造精神。

进行一次成功的谈判，就象演奏一首气势恢宏的交响曲，上演一部声势浩大的话剧一样，需要整体的和谐感。在谈判中，每个人都有不同的“角色”要求，担任不同的“声部”演唱。他们在谈判负责人的领导下，就象在乐队指挥、话剧导演的领导下一样，应该努力发挥自己的主观能动性，做好自己的本职工作。因此，谈判者和艺术家一样，在整个谈判过程中，应该有一种“团队精神”——整体的和谐感。

(3) 谈判是一门科学。谈判不仅有着悠久的历史，而且是由丰富的实践抽象总结而成的理论。谈判作为一门科学，它是理论与实践的统一，历史和逻辑的统一，具有抽象性、规律性。

人类很早就开始了谈判的历史。然而，谈判真正成为一门科学，还是近几十年的事。最早的谈判，大概是形成于原始的人类为了某种生存的目的而达成的协议过程中。人们为了某块牧场、某处水源的归属，展开了你死我活的争斗。争斗

了很久,双方都死了不少人,双方都无心、无力再争斗下去了,于是谈判开始了。谈判的结果,是双方共享这块牧场或这处水源。在以后的私有制社会中,这种争斗不成就转而谈判,谈判不成又转而争斗的事情是屡见不鲜的。同时,随着原始社会的产品经济向私有制社会的商品经济的发展,商品交换为达成某种契约的谈判活动也日益增多。在现代社会中,商品经济打破了人们在经济活动中的狭隘的界限,商品交换从过去那种主要是自给自足的自然经济中解放出来。商品经济的原则渗透到人们生活的一切领域。雇佣工人和企业主就劳动时间、工资收入等问题进行谈判;原料供应商和工厂主就原料价格、质量、供货时间和地点进行谈判;零售商和批发商就商品的价格等进行谈判……。在政治生活中,商品经济的发展促进了资本主义民主制度的形成,党派之间的谈判,在野党和执政党的谈判,党派内部各个派系之间的谈判等各种各样的谈判活动的大量涌现,使得对这些谈判活动进行概括和抽象的谈判学的形成有了可能性。而大量从事谈判活动的人们又希望进行卓有成效的谈判活动,这又使谈判学的形成有了必要性。于是谈判作为一门学问,就应运而生了。

谈判学作为一种理论体系,它为各类谈判者提供方法论的指导,它从理论和实践上探讨:谈判的基本要素——谈判的主体和客体;谈判活动的一般过程——怎样构成一个完整的谈判;谈判的一般方法——谈判的各种技能和技巧;谈判者应具备的素质和修养——谈判者文化的、心理的准备等。

2. 谈判是谈判各方观点互换、感情互动、后果互利的活

动过程。

(1)谈判是各方观点互换的活动过程。(为了叙述的方便,我们把谈判的参加者规定为甲、乙两方)参加谈判的甲乙双方必须首先陈述自己的观点。通过互换观点,双方找出他们之间的共同点,并以这些共同点作为基础,然后就双方的不同点进行不断地讨价还价,最后达成一致。因此,在谈判中,双方观点的差异和互换是一个先决的条件。

(2)谈判是各方感情互动的活动过程。有人认为,谈判是一个理性的活动。因此“言商时,不谈友情”。这种说法,如果仅就“谈判时不以原则作交易”而言,无疑是正确的。然而谈判的双方都是活生生的人,而人又是一个感情动物。因此,谈判中的感情互动是一个现实的原则。这种感情互动,表现在谈判中双方对各自人格的尊重。谈判的双方尽可以为自己的利益而锱铢必计,然而对于对方的人格必须充分地尊重。如果违反这一点,常常可以使一个垂手可得的成功转眼之间就失去了。这种感情互动,也表现在谈判过程中各方对自己情绪的克制。如果对方情绪激动,而你却能保持冷静,并且仍然彬彬有礼,常常能使对方迅速冷静下来。这种感情互动,还表现在即使谈不成,大家也是朋友的大将风度上。在这种时候,切忌将自己沮丧的情绪流露出来。中国人有一句古话:生意不成仁义在,我们以后还有机会。有一位顾客去商店买东西。他左挑右拣,营业员不厌其烦。最后还是没有成交,连顾客自己都感到不好意思,连声向营业员表示歉意。营业员坦然一笑说:欢迎再来。结果,那个顾客成了那家商店的老主顾。

(3) 谈判是各方结果互利的活动过程。谈判不等于欺诈。谈判应该贯彻互惠的原则，谈判的结果对大家相互有利。按照普通人的逻辑，谈判总是一方赢，一方输。其实这种观点是错误的。在谈判过程中，你坚持了某一点，放弃了另一点。这放弃的另一点对于你来说可能是无关紧要的，而对于对方来说，却是至关重要的。你只放弃了你原来就不想坚持的，而得到了你原来就想要的，你是胜利者；对于对方来说，也是这样。因此，这场谈判，双方都是胜利者。当然，情况并不总是这样。有时候就需要双方都作出某些让步，以便达成一个双方都能基本满意的协议。

3. 谈判是现代社会的普遍现象。

雇佣工人在出卖自己的劳动能力之前，要和雇主进行劳动和工资的谈判；产品加工企业和原材料供应企业就原材料价格进行谈判；生产部门和商业部门就商品的出厂价格进行谈判；商业批发部门和零售商店就批零差价进行谈判；消费者就商品的价格、质量等问题和商店的谈判，等等。在整个资本主义的生产、交换、分配和消费的全过程中，谈判使这些行为的实现成为可能。

人们在经济活动中的这些变化，使人们在价值观念、行为准则乃至生活方式等方面都随之起了变化。用谈判来解决问题的原则，渗透到人们的家庭、伦理关系中，人与人之间的交往中；渗透到集团与集团、组织与组织、国家与国家、地区与地区之间的政治、军事的冲突中；渗透到各种意识形态、文化模式的交流中。可以这么说，我们进入了一个谈判的时代。

谈判成了现代社会的普遍现象，它是社会成员之间交往日益扩大的结果。现代科学技术的发展，火车、轮船、飞机乃至宇宙飞船的发明，使人们之间的空间距离一下子缩小了。电报、电话及电视乃至光电通讯，加快了人们之间进行社会交往的速度。世界，正变得越来越小。伴随着人们社会交往的次数增加，人们在交往中也难免发生冲突（包括利益上的、情感上的、机会上的等），这些冲突需要谈判来解决，谈判活动就越来越广泛和复杂。

谈判作为现代社会的普遍现象，是社会成员之间地位日益平等的结果。在今天，以实力、权利、地位来胁迫对方服从的实例虽非绝无仅有，然而现实生活中更多地是个人和个人、个人和组织、组织和组织、国家和国家之间以平等的地位，通过有效的谈判来解决利益的冲突。古罗马时代，只要有权力就能迫使对方屈从自己的作法，在今天已经成为历史。不同肤色的人种，不同的宗教信仰，不同的民族在法律上是平等的，从而可以通过谈判来解决种族、信仰、民族利益的冲突。但是，由于资本主义社会在生产资料的占有情况上仍然存在着不平等，因此，在资本主义社会并未能从根本上克服和消除解决利益冲突的暴力行为。社会主义制度的建立，从根本上克服了资本主义的弊病，使得用和平的、谈判的方式来解决人际间的利益冲突、个人和组织间的利益矛盾成为可能。在今天，人们日益注意到谈判作为维护个人和组织的利益的重要作用。当个人和个人、个人和组织、组织和组织、国家和国家发生了利益上的冲突，人们首先是通过谈判来予以解决。

综上所述,对于什么是谈判,我们作出如下的定义:

从最广义的角度而言,谈判是谈判双方(多方)观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往过程。这一定义能囊括各种内容和形式的谈判。

二、谈判的类型

从不同的角度出发,我们可以把谈判分成不同的类型。

1. 以参加谈判的人数作为标准,可以分为单独谈判和团体谈判。

(1)单独谈判。各方参加谈判的人数均为1人。单独谈判的方式,可以避免让对方将质询集中于我方团体中某一立场不稳的成员身上的情况。同时,还能避免团体内部的意见偏差。在必要时,负责谈判的个人,可以全权对是否让步或使对方让步等问题作出决定。单独谈判,对谈判者个人的要求很高,它要求谈判者具有独立作战的能力。

(2)团体谈判。各方参加谈判的人数均为数人,采用团体谈判的方式,常常是在比较重大的谈判活动中。谈判的团体,通常由1~2人负责。参加谈判的还有同谈判主题有关的人员或专家。团体谈判,由于专家的参加,可以使事实的陈述更具有权威性;团体谈判,由于有关人员的参加,可以对对方发言中有出入的事实及时提出修正;团体谈判,可以使一个能干的谈判团体的领导在情况不利于己方的时候作出这样的推托:“我需要同我的同伴商量后才决定”。