

谈判

的60个博弈策略

盛安之 / 编著

经典回眸 / 巧手点金 / 思维创新 / 实战要点 / 情景再现

60 GOLDEN
TACTICS OF NEGOTIATION



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

C912-3

50

谈判

的60个博弈策略

盛安之 / 编著

经典回眸/巧手点金/思维创新/实战要点/情景再现

∴ ∴ ∴ ∴ ∴ ∴ ∴ ∴

60 GOLDEN
TACTICS OF NEGOTIATION



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

谈判的 60 个博弈策略/盛安之编著.—北京:企业管理出版社,2007.10

ISBN 978-7-80197-872-1

I.谈… II.盛… III.谈判学 IV.C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 162443 号

书 名:谈判的 60 个博弈策略

作 者:盛安之

责任编辑:萍 艳

书 号:ISBN 978-7-80197-872-1

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.con

印 刷:廊坊市华北石油华星印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:720 毫米×1000 毫米 16 开 23.5 印张 305 千字

印 次:2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

你身边有没有谈判高手？公司谈判只要是他去 90%会成功，领导信任他，同事佩服他，他升迁的速度也很快，也许你们是同时进入公司，但是他已经成为你的上司了。你可能会认为他口才好，或者是他聪明。那么他为什么能左右逢源呢？有没有想过让自己也变得和他一样，成为老板的得力助手，甚至将来自己做老板？对照自己，看看下面的内容。

如果你是消费者，到商场买东西，你会不会买下售货员给你介绍的产品？是不是买完了才发现与自己的初衷并不相同？如果你是销售人员，你有多少老客户？又有多少新客户呢？你的老客户会不会被同行抢去？你有没有能力从同行那里抢到客户？如果你是一名谈判人员，遇到过谈判桌上被对手“牵着鼻子走”的时候吗？在平时的生活、工作中，你是一个受欢迎的人吗？你能让对方同意你的看法和意见吗？这些问题可能是你每天都要面对的，可却总是得不到自己想要的答案。那么，业务谈判的知识会帮助你，《谈判的 60 个博弈策略》的内容会让你摆脱不利的境地。

业务谈判不仅仅发生在谈判桌上。买一件商品，和售货员讨价还价；作为业务员给客户介绍自己公司的产品；甚至一次面试，这些都是业务谈判，是为了自己的利益而与他人进行的争夺和妥协，是彼此为了达到自己的目的而进行的协调。业务谈判也不仅仅发生在企业之间，也发生在国家与国家之间、国家与企业之间，企业与个人之间、个人与个人之间。当双方希望合作时，需要谈判；当双方的合作出现问题时，需要谈判；当一方由于另一方的疏忽导致损失，要求索赔时，也需要谈判，等等。因此，业务谈判是一个很大的范畴，它包含了很多内容，有商业活动的地方，就有业务谈判。有业务谈判的地方，就有利益的争夺、有计谋的运用。有谈判的地方就自然会有赢家也有输家，你将在这里做一个什么角

色呢？怎样才能成为赢家呢？

在商业活动日趋频繁的今天，业务谈判也变得无处不在，每个人都免不了要进行或大或小的谈判，而谈判知识的掌握和谈判技巧的运用直接关系到谈判的成败，也与自身的利益密切相关。怎样能在谈判中获得自己想要的利益，甚至更多的利益？怎样在谈判中做一个主导者？怎样在谈判中让对方心情愉快地达成有利于我方的协议？怎样和不同性格、不同国籍的人进行谈判？……本书将从十二个方面，把谈判这场博弈展示在你的面前。

很多人虽然经历过，或者正在经历业务谈判，但是却不知道如何去谈，也不知道为什么一种谈判方法适合上次的谈判，却偏偏在这次的谈判中成了绊脚石。有一些人在与中国商人的谈判中，如鱼得水，是常胜将军，但是一遇到外国的商人就处处碰壁。还有一些人只能在谈判中得到一些小利，而他的对手却总是可以得到更多、更大的利益。这些都是为什么呢？仔细阅读本书，你将找到答案。

谈判不只是语言的交流，还有行为和心理的互动，甚至平时养成的习惯也会对谈判有所影响。所以，只懂得语言的技巧是不能成为一个谈判高手的。不起眼的小动作也会出卖你，可能只是你不经意的一个小动作，就已经泄露你想隐藏的秘密，也已经将这场谈判的胜负锁定了。谈判是一场博弈，也是一门艺术，懂得谈判真谛的人，能让谈判始终在自己的掌控中，使对方不知不觉地跟随自己设计的谈判进程来走。不懂得应该怎样做的人，只能跟着对方的脚步，而不知道如何扭转这种局面，最后得到一个对自己不利的结果。了解什么、怎样做才能成为一个谈判高手呢？书中60个小节的内容会使你重新认识业务谈判。

掌握信息是谈判胜利的基础，了解谈判对手和自己各方面的情况，将助你向谈判的成功迈进一大步。“知己知彼，百战不殆”，不但是兵法中的经典，在业务谈判中更发挥着它的作用。从《谈判的60个博弈策略》这本书中你可以看到谈判需要了解的各种信息，将为你在谈判中取得更多的胜利添加砝码。

利益是谈判的目的，只有清楚地知道自己的利益点在哪里，对方的利益点在哪里，才能在谈判和将来的合作中得到更多的利益。

谈判是人的活动，人的情绪、态度、性格、修养、文化背景等都对谈判的成败起着至关重要的作用。自己属于哪一种性格？对方又属于哪一种性格？自己的情绪和态度对于谈判有什么样的影响？读过本书后，你将对自己在谈判中的表

现有个更加清楚的认识,也能很快找到自己对于谈判来说不足的地方。

谈判只是在谈判桌上两方交流的那一点时间吗?当然不是,谈判前的准备和平常的积累对于谈判更加重要,面对面的唇枪舌战只是冰山的一角。所以,谈判前,你要学的东西还有很多。

不要小看业务谈判,一个谈判高手可以拯救一个企业,一次成功的谈判可以让公司步入新的发展阶段,谈判的作用就是这么大。从古至今,懂得谈判之术的能人,避免了多少场战争,阻止了多少次杀戮,也为自己的国家争得了多少利益。政治和军事的谈判对于商业活动中的业务谈判,也有很多值得借鉴的地方。于是,我们从流芳千古的军事理论中寻找,从著名的政治家身上学习一切可以为业务谈判所用的方法和计谋,希望这些军事和政治中的经典在你的手中变为商务谈判的经典。

谈判与日常生活的沟通有什么不同?在平时受欢迎的人,一定能胜任业务谈判吗?为什么有的人可以说服周围的人,却无法说服谈判的对手呢?为什么有的人在谈判中不停地说,最后反而是对手赢了?谈判中掌握说的技巧就足够了吗?业务谈判是因为利益关系而进行的活动,“人情”在这里还需要吗?与谈判对手的关系应该把握什么样的“度”呢?亲密与距离哪个更好呢?……这么多的问题,让希望进入业务谈判领域的很多人都犹豫了,他们觉得要在一场谈判中得到更多的利益很难。其实,业务谈判像一本可薄可厚的书,当你初涉这个领域的时候,它让你从大的方面认识谈判;随着你知识的增多、经验的丰富,这本书也跟着厚起来,谈判时的很多细节会慢慢引起你的注意。你会发现,谈判是一门学问,它包含了语言学、心理学、社会学等学科的知识,它是这些知识的灵活运用,是实践的产物。本书每一个知识点,都从实际出发,让读者从现实中得到理论的知识,再把这些理论用到实践当中,不仅充分理解了经典的谈判,也将它融入到了自己的谈判技巧中。

谈判是一场博弈,不仅需要知识、需要技巧,也需要借鉴,更需要创新。本书每一节都精心设计了几个板块,不仅有谈判知识的讲解、谈判时需要注意的事项,还有思维创新、情景再现等模块,使读者充分地理解,并在将来能将这些知识和技巧很好地运用到谈判中。每一节还选取了两个经典案例,我们对其中一个仔细分析,并从谈判知识的角度讲解;而另一个案例则为读者提供思考空间,希望读者可以把前面的理论真正用到实践当中。学习是枯燥的过程,大家一起

学更能增加学习的兴趣,相信本书每一节后面的实务训练游戏,会让读者在学习谈判知识和谈判技巧的同时,既放松心情,又能从中感悟到更多。

我们希望《谈判的 60 个博弈策略》这本书能给初学业务谈判的朋友展示谈判的魅力;为曾经谈判失败的朋友带去再次谈判的信心;为经常谈判的朋友带去另一种思考的方式。愿大家都能通过阅读本书,在今后的谈判中得到更多的利益。

本书是在总结前人经验的基础上精心编撰而成的,汲取了很多精华,也不免有遗漏的地方。欢迎广大读者提出建议和意见,以便我们再版时进行修订。

编著者

2007 年 11 月

目 录

第一章 信息的博弈

在现代社会的商战中,掌握信息是成功谈判的第一步。“知己知彼”才能“百战不殆”,无论是战场上真刀真枪的斗争,还是谈判桌上唇枪舌战的斗争,都离不开信息的收集、整理和运用。这一章讲述的就是在谈判的准备和进行阶段,应该收集哪方面的信息及怎样利用这些信息。本章包含了5个策略。

- ☞ 策略1 法律信息的博弈 /2
- ☞ 策略2 谈判前的信息准备 /7
- ☞ 策略3 掌握信息,防止骗局 /12
- ☞ 策略4 利用听、说、问收集信息 /16
- ☞ 策略5 利用信息,适度投其所好 /23

第二章 利益的博弈

获得利益是所有商业活动的最终目的。企业在发展的不同时期会有不同的利益追求,也会为了将来的利益而放弃已得的利益;商业活动免不了与其他公司的合作,这就涉及对方的利益点在哪里,而这些都是谈判时需要了解和利用的。本章所讲述的就是怎样在谈判中了解双方的利益诉求,并很好地达到自己的目的。

- ☞ 策略6 眼前利益与长远利益 /28
- ☞ 策略7 首要利益与次要利益 /33
- ☞ 策略8 单赢还是双赢 /38
- ☞ 策略9 利益有多少交集 /44
- ☞ 策略10 你想要得到的有多少 /49

第三章 文化的博弈

在各种交流中,经济的交流是最为活跃且也是纷争最多的一种,而谈判就是合作和解决纷争最好的方法。与外国人的谈判,就是一场不同文化的交锋,了解了对手文化与自身文化的差异性,才能在谈判中占据主动,为最终达到目的做准备。这一章所讲述的7个策略就是一些有代表性的国家和特殊文化群体的特点,相信以下的文字,会对你和不同国家的商人谈判时有所帮助。

- ☞ 策略 11 与美国人谈判 /56
- ☞ 策略 12 与德国人谈判 /61
- ☞ 策略 13 与法国人谈判 /67
- ☞ 策略 14 与英国人谈判 /72
- ☞ 策略 15 与俄罗斯人谈判 /77
- ☞ 策略 16 与日本人谈判 /82
- ☞ 策略 17 与有海外经历的华人谈判 /90

第四章 性格的博弈

性格主要分为活泼型、力量型、完美型和平和型4种,完全属于某一种性格的人并不多见,大部分人都同时拥有几种性格。但是,对于单个的人来说,其中某一种性格会在他身上表现得较为突出。那么,这个人就被认为是这种性格。这一章的4个策略将讲述怎样和不同性格的人谈判,他们在谈判时都有什么特点,与他们谈判应该注意什么,等等。

- ☞ 策略 18 与活泼型性格的人谈判 /98
- ☞ 策略 19 与力量型性格的人谈判 /104
- ☞ 策略 20 与完美型性格的人谈判 /110
- ☞ 策略 21 与平和型性格的人谈判 /116

第五章 修养的博弈

很多人认为:做生意不需要有什么“修养”,只要会耍手段,能把利益得到就可以了,“无商不奸”嘛!事实是这样的吗?答案是否定的!随着全球经济的发展,商人的修养越来越受到重视……怎样在谈判中让对方感受到你的人格魅力,而不是满身的“铜臭”?在哪些方面努力提高修养,才能有利于谈判?这些问题将在本章的4个策略中进行讨论。

- ☞ 策略 22 处变不惊的心态 /124
- ☞ 策略 23 不卑不亢的气质 /129
- ☞ 策略 24 利于谈判的习惯 /134
- ☞ 策略 25 有底线的道德 /141

第六章 态度的博弈

在谈判中,为了得到更多的利益,使对方让步,摆出强硬的态度是很常见的。但是,如果双方硬碰硬的话,往往造成僵局或者谈判破裂。什么样的态度才能既不伤和气又能得到更多利益呢?本章策略 26-30,可以给你的谈判和将来与谈判对手的合作带来更多的益处。

- ☞ 策略 26 妥协是一门艺术 /148
- ☞ 策略 27 承认错误 /156
- ☞ 策略 28 适度示弱 /162
- ☞ 策略 29 做最坏的打算 /168
- ☞ 策略 30 对事不对人 /175

第七章 位置的博弈

站在巨人的肩膀上,就拥有了巨人的视野,甚至比巨人看得更高、更远;如果只站在巨人的脚下,那就和普通人看到的没什么两样。所处

位置的不同,看到的、感受到的和最后得到的会千差万别。这里所指的位置,不仅仅是实际意义上的地点,更多的是指你与对方相对位置以及某个时间的位置,还有你要让对方认为你所在的位置等,不一而足。看完这一章的5个策略,相信你会更好、更灵活地选择谈判时自己的位置。

🌀 策略 31 时机的掌握 /182

🌀 策略 32 角色的扮演 /187

🌀 策略 33 合作与信誉 /195

🌀 策略 34 换位思考 /202

🌀 策略 35 平衡的把握 /209

第八章 迂直的博弈

两点之间直线最短吗?如果在自然科学中,答案是肯定的;如果在社会科学中,答案就是“不一定”了……在谈判中,很多想法和要求不好直接提出,换一种方法,绕一段路,从其他的角度突破,避开对手最强硬的“盔甲”,从“软肋”下手,往往能起到更好的效果。本章所讲的就是在谈判中怎样“以迂为直”来达到自己的目的。

🌀 策略 36 醉翁之意不在酒 /216

🌀 策略 37 弹性的尺度 /223

🌀 策略 38 三思后行 /229

🌀 策略 39 方圆之道 /236

🌀 策略 40 狐狸的处世哲学 /242

第九章 情绪的博弈

在谈判中,你的情绪会影响谈判对手的情绪,也会左右谈判的成败。这一章将从情绪的角度讲述怎样在谈判这场博弈中获得主动,从而离成功更近一步。

🌀 策略 41 不要使自己陷入争论 /248

🌀 策略 42 不要急于下判断 /254

- 🌀 策略 43 戒急用忍 /260
- 🌀 策略 44 再坚持一下 /264
- 🌀 策略 45 做一个笑脸人 /269

第十章 风险的博弈

谈判中存在着很多风险。谈判是为了商议今后的合作,或者讨论出现问题的解决办法。既然都是为了今后的事情而谈,而今后的事情又存在很多变数,那么,就需要在谈判时想到可能出现的风险以及如何规避。这一章将从风险的角度讲述谈判的博弈术。

- 🌀 策略 46 政治的风险 /276
- 🌀 策略 47 口头协议与合同 /281
- 🌀 策略 48 合理转嫁风险 /287
- 🌀 策略 49 充分考虑时间带来的风险 /291
- 🌀 策略 50 勇于承担 /295

第十一章 创意的博弈

谈判中充满变数,怎样才能掌握变化、利用变化在这场博弈中取胜?这一章将从谈判中需要有创意的角度来讲述,希望通过以下内容,能让你在谈判中更加游刃有余。

- 🌀 策略 51 预见变化、利用变化 /302
- 🌀 策略 52 提供多种选择方案 /307
- 🌀 策略 53 幽默与沉默 /312
- 🌀 策略 54 虚实结合 /321
- 🌀 策略 55 出其不意、攻其不备 /326

第十二章 细节的博弈

细节,就是那些我们平时不太注意的小事,不过千万不要小看这些小事,往往就是这些不起眼的小事,决定着一个人在别人心中的印象,也决定着一个人事业的成败。业务谈判中同样有很多细节,本章就从这些细节入手,让你感受它们虽然“细小”但却对谈判有着不小的影响。

- ☞ 策略 56 谈判时间的选择 /332
- ☞ 策略 57 谈判地点的选择 /337
- ☞ 策略 58 谈判人员及服饰的选择 /342
- ☞ 策略 59 小动作里有大文章 /348
- ☞ 策略 60 做一个谈判节奏和气氛的控制者 /356

第一章 信息的博弈



在现代社会的商战中,掌握信息是成功谈判的第一步。“知己知彼”才能“百战不殆”,无论是战场上真刀真枪的斗争,还是谈判桌上唇枪舌战的斗争,都离不开信息的收集、整理和运用。这一章讲述的就是在谈判的准备和进行阶段,应该收集哪方面的信息及怎样利用这些信息。

策略1:法律信息的博弈

经典回眸

某市教育局欲采购视频会议系统,并将此任务委托给某采购机构,并要求供应商的选择要以竞争性谈判的方式进行。符合要求的供应商共有4家,其中两家被谈判小组选定,进入最后测评。在两家供应商的参与下,谈判小组制定了现场测评方案,并决出了最后的合作者。随后,没有被选中的供应商提出质疑并投诉。他们认为:①此次谈判内容与竞争性谈判文件的要求不符,违反了《政府采购法》第三十八条有关规定;②谈判程序中存在诸多违法现象;③竞争性谈判过程中应允许修正技术参数和报价。

最后监管部门的裁定是:①采购机构以现场宣布形式而没有以书面形式通知所有的供应商,谈判文件有变动,违反了《政府采购法》第三十八条有关规定。②投诉人拟进行修正的技术指标虽系允许偏离部分,但其已经超出约定的上下偏离范围,产品技术指标已低于《竞争性谈判文件》的技术要求,属于未对技术偏离部分做出实质性响应。如果允许投标供应商进行修正,则供应商必然要改变其投标文件的实质内容,这与法律原则不符,对其他供应商也不公平。谈判小组允许投诉人进入谈判并同意其对非实质性响应性文件进行修改,违反了《竞争性谈判文件》第22条第3款第2条的规定。③抽取专家是依据财政部、监察部《政府采购评审专家管理办法》的规定执行的,纪检人员和采购人不在场并没有违反有关法律法规的规定。

上面的例子,是谈判后一方对结果不满而寻求法律途径解决的典型。现代社会中的商人,仅仅知法、懂法还不够,重要的是会用法,用法律维护自己的权益。

但法律是一把双刃剑,在利用之前要先搞清楚对方是不是真的违法,以及自己有没有违法的现象。提起诉讼的供应商虽然指出了对方违法的地方,却也同时暴露了自己的要求违法的地方。采购机构进行谈判前,应该先对有关法律进行了解,不能只是认为自己做到了公平就了事。对簿公堂毕竟是一项费时、费力的活动,如果不是故意用官司来炒作,或者涉及大额利益,大部分商人还是不会轻易采用它。

巧手点金

法律是我们进行一切社会活动的行为准则。商业活动与经济利益紧密相连,因此,其合法性更受到人们的关注。知法、懂法、守法,是对一个商人尤其是一个谈判高手最基本的要求。

在谈判中应注意:首先,所谈的项目是否合法。如果进行的是违法项目的谈判活动,不管谈判的技巧有多高、谈成的这笔生意能获得多少利,这项谈判都是违法的,不但受法律保护,还要受到法律的制裁。其次,谈判人的行为是否合法。让对方认可自己的方法有很多种,智取是最上乘的,既合法又不会破坏双方的关系,而且下次还有合作的可能;而武力解决不仅要受到法律的制裁,更有可能使双方苦心经营的关系毁于一旦。再次,谈判的过程是否合法。并不是所有的人对所有的法律都有所了解,这就要求谈判者在谈判前抽出时间熟悉相关的法律,在谈判时依法进行,避免类似本节开篇例子中的事情发生。

思维创新

不得不承认,在我们现在的经济领域内,很多经济法律法规体系还不太健全。这就催生了一批专门钻法律空子的商人,与他们做生意有了损失只能认倒霉。防止这种情况出现的唯一方法就是你对法律的研究比他更透彻,知道他要

钻什么空子,在合同中把法律暂时还无法保护的问题都写清楚,让他合法地和你做生意。

实战要点

1.对相关法律的不了解或者一知半解,不仅会使你无法识破对方的违法行为,更有可能使自己陷入官司。

2.注意法律条款中每一项的适用范围,千万不要用错。在法律的范围内,运用各种技巧和方法使谈判向有利于自己一方的方向发展才是智者之举。

3.如果谈判涉及的法律条款较多,或者准备时间很短,建议谈判时有律师或法律专家在场。

情景再现

1.情景案例

法国汤普逊电子产品集团曾在美国芝加哥以收购的方式投资建立了一个子公司,主要生产整套军用电子产品设备,计划主要买家为美国政府。但是,美国的《购买美国货法》规定,美国政府只能购买外国生产的军事零部件,禁止美国政府购买外国公司生产的整套军事设备。汤普逊公司直到收购结束才知道这一法令。最后,汤普逊集团不得不撤销了美国的子公司,并为此蒙受了巨大的损失。

问题:(1)汤普逊集团在美国建公司、生产产品,并没有违法,为什么要撤销?

(2)汤普逊集团事前应该做什么准备才能避免这样的损失?

2.角色模拟

假设你是中国一家公司的谈判代表,你公司要与美国某公司合作创办合资公司,未来的合资公司产品将主要销往日韩和北美。谈判前应该对哪方面的法律进行了了解呢?