

经理人的提升阶梯

不懂谈判 就当不好经理

商务协调与利益博弈的必备技能

BUDONG TANPAN JIU DANGBUHAO JINGLI

常桦 凡禹/编著

谈判既是一门科学，又是一门艺术。
它是人们为了协调彼此之间的关系，
满足各自的需要，
通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

北京工业大学出版社

经理人的提升阶梯

不懂谈判 就当不好经理

商务协调与利益博弈的必备技能

BUDONG TANPAN JIU DANGBUHAO JINGLI

常桦 凡禹/编著



北京工业大学出版社

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

不懂谈判,就当不好经理/常桦,凡禹编著. —北京:
北京工业大学出版社,2008.2

ISBN 978-7-5639-1874-4

I. 不... II. ①常... ②凡... III. 贸易谈判
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 197930 号

不懂谈判,就当不好经理

常桦 凡禹 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

河北固安保利达印务有限公司印刷

*

2008年2月第1版 2008年2月第1次印刷
720mm×1000mm 16开 18.5印张 280千字

ISBN 978-7-5639-1874-4

定价:32.00元

前 言

随着时代的飞速发展,科技的不断进步,社会产品日益丰富,市场瞬息万变,对于一个企业的经理人来说,有一些能力是必须具备的,否则将无法履行经理人所担负的职责。也就是说,如果经理人缺少了某些必备的能力的话,那么企业的各项经营管理工作都不可能发挥正常的效力。其中谈判就是经理人的必备能力之一,谈判既是一门科学,又是一门艺术。它是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

在市场竞争日益激烈的今天,谈判已经发展成集社会学、语言学、心理学、逻辑学、行为学、传播学、公关关系学等诸多学科为一体的综合性现代科学。对于现代企业的经理人,如果不能在商务活动中把握谈判的技巧和艺术,就不可能做好经理,获得成功。

成功的商务谈判,是平衡和创造有效的结合,既能维护客户的需要与利益,又能使企业与客户之间通过彼此合作创造更大的整体价值和利润。成功的商务谈判,指当双方离开谈判桌时,彼此都是赢家。

本书作为经理人谈判的实战指南,探讨了经理人谈判的本质特征、形式和谈判的心理过程,揭示了影响谈判效果的诸多因素,提供了可以灵活运用各种策略。本着理论与实践相结合的原则,以简明的理论介绍,对谈判实务中可能出现的各种问题进行了深入的剖析。重点就谈判的准备、策略、语言、礼仪及计策应用等方面提出了行之有效的解决方案,有助于经理人谈判取得成功。

另外,本书在编写中难免存在一些不足和疏漏,甚至存在一些缺陷,期待广大读者指正。

目 录

第1章

谈判的基本常识

第一节	谈判的含义	2
◎	谈判是一门系统性的工作	2
◎	商务谈判	3
◎	谈判的要素	5
第二节	谈判的特点	6
◎	谈判的目的性	6
◎	谈判的自愿性	7
◎	谈判的灵活性	8
第三节	谈判的原则	9
◎	平等互利的原则	9
◎	知己知彼的原则	13
◎	依法办事的原则	15
◎	相容合作的原则	15
第四节	谈判的类型	17
◎	按谈判的方向来划分	17
◎	按谈判的内容来划分	18
◎	按谈判的范围来划分	25
◎	按谈判中所采取的态度来划分	28
第五节	谈判的程序	34
第六节	经理人谈判的业务能力	35
◎	完善的知识结构	35
◎	洞察能力	36
◎	预见与核算能力	36

◎ 分析判断与灵活应变能力	37
◎ 决策能力	38
◎ 语言能力	38
◎ 心理承受能力	39

第2章

谈判的过程

第一节	谈判前的准备工作	42
◎	谈判信息的搜集	42
◎	谈判计划的拟订	48
第二节	谈判的开局	57
◎	防止激进	57
◎	防止保守	57
第三节	导入阶段	58
◎	氛围是怎样形成的	58
◎	如何影响谈判氛围	59
◎	在导入阶段了解对方	59
第四节	概说阶段	60
第五节	交锋阶段	61
◎	注意培养信任的氛围	62
◎	讨价还价的策略	63
第六节	相持阶段	64
◎	解决分歧的方式	64
◎	休息的掌握	65
第七节	妥协阶段	67
第八节	谈判的结束	68
◎	掌握时机	68
◎	正确处理几种结局	70

第3章

谈判中的技巧

第一节	谈判中的基本技巧	74
第二节	报价的技巧	80
	◎ 一般原则	80
	◎ 选择合适的开价	80
	◎ 报价	81
第三节	还价的技巧	91
	◎ 还价的基本原则	92
	◎ 让步形态	94
	◎ 阻止让步的策略与方法	96
	◎ 迫使对方让步的策略	98

第4章

谈判中的心理行为

第一节	谈判的心理过程	102
	◎ 认识过程	102
	◎ 情感过程	104
	◎ 意志过程	106
第二节	谈判的心理理论	107
	◎ 需要理论	107
	◎ 挫折理论	112
	◎ 期望理论	114
第三节	谈判的心理战	116
	◎ 谈判心理战的谋略原则	116
	◎ 谈判心理战的基本方式	119

第5章

谈判的策略和艺术

第一节	谈判的策略	130
	◎ 称赞对方的策略	130
	◎ 掌握心理需求的策略	131
	◎ 出其不意的策略	134
	◎ 察言观色的策略	135
	◎ 以情动人的策略	136
	◎ 各得其所的策略	137
	◎ 倾听与沉默的策略	139
第二节	实用谈判策略	142
	◎ 慎重让步	142
	◎ 软硬兼施	143
	◎ 旁敲侧击	143
	◎ 故布疑阵	145
	◎ 转移视线	147
	◎ 虚张声势	147
第三节	实用谈判艺术	148
	◎ 入题艺术	148
	◎ 阐述艺术	149
	◎ 提问艺术	153
	◎ 答复艺术	157
	◎ 说服艺术	159

第6章

谈判语言与谈判礼仪

第一节	谈判中语言运用原则	166
-----	-----------------	-----

◎ 客观性原则	166
◎ 逻辑性原则	166
◎ 隐含性原则	167
第二节 谈判中语言操作技巧	168
◎ 倾听的技巧	168
◎ 提问的技巧	170
◎ 回答的技巧	173
◎ 叙述的技巧	175
◎ 辩论的技巧	177
◎ 说服的技巧	180
第三节 谈判中的身体语言	182
◎ 面部表情	182
◎ 手势	184
◎ 姿态	185
◎ 物体语言运用艺术	186
第四节 谈判的礼仪	187
◎ 迎送礼仪	187
◎ 会见礼仪	188
◎ 洽谈礼仪	190
◎ 宴请礼仪	198
◎ 互赠礼品的礼仪	200
◎ 日常交往中的其他礼仪	201

第7章

谈判风格分析

第一节 世界各国谈判分析	204
◎ 美国式谈判分析	204
◎ 北欧式谈判分析	206
◎ 德国式谈判分析	207

第二节 谈判对手分析	208
◎ 防御型	208
◎ 攻击型	209
◎ 搭档型	211
◎ 团结型	212
◎ 压迫型	213

第8章

总经理必备的谈判知识

第一节 经理人谈判通则	216
◎ 谈判的基本原则	216
◎ 谈判准备事项	218
第二节 谈判要点	232
◎ 善于假设	232
◎ 小幅让步	234
◎ 坚持主张	235
◎ 减少犯错	236
◎ 针对需要	237
◎ 独特气质	239
◎ 施加压力	240
◎ 透视原则	241
第三节 谈判目标	245
◎ 最小极限	245
◎ 最大极限	246
◎ 让步极限	246
第四节 经理人谈判技巧	254
◎ 适时反击	254
◎ 攻击要塞	254

◎ “白脸”、“黑脸”	255
◎ “转折”为先	256
◎ 文件战术	257
◎ 期限效果	259
◎ 调整议题	260
◎ 打破僵局	262
◎ 金蝉脱壳	262

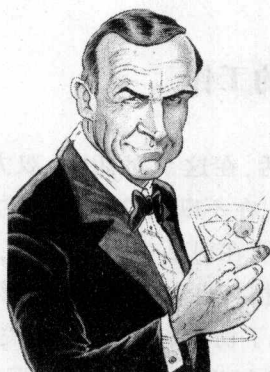
第9章

营销经理必备的谈判知识

第一节	营销经理报价的艺术	266
◎	谁先报价	266
◎	报价的形式	266
◎	报价起点的确定	267
◎	如何报价	268
◎	对报价的解释与评论	270
第二节	谈判双方的价格磋商	272
◎	报价分析	272
◎	对手分析	274
◎	讨价	274
◎	还价	276
第三节	营销经理价格谈判的策略	279
◎	反向提问策略及其破解	279
◎	低价策略及其破解	280
◎	抬价策略及其破解	281
◎	最后出价策略及其破解	282
◎	价格陷阱策略及其破解	283

第1章

谈判的基本常识



我们面对着一个经济日益全球化的世界，谈判作为经济交往的焦点，已经渗透到经济生活的方方面面。谈判既是一门科学，又是一门艺术。在市场竞争日益激烈的今天，谈判已经发展成集社会学、语言学、心理学、逻辑学、行为学、传播学、公关关系学等诸多学科为一体的综合性现代科学。对于现代企业的经理人，如果不能在商务活动中把握谈判的技巧和艺术，就不可能做好经理，获得成功。

第一节

谈判的含义

谈判在企业经营活动中起着至关重要的作用,经理人对谈判也越来越重视。因此,全面系统地了解谈判的基本内涵,对于经理人来说有较大的帮助。

◎ 谈判是一门系统性的工作

谈判实质上是一种对话,在这个对话中,双方说明自己的情况,陈述自己的观点,倾听对方的要求,在不断的交锋中,双方互相让步和妥协,最后达成协议。掌握谈判技巧,就能在对话中掌握主动,获得自己想要的结果。

谈判是一项集策略性、技巧性和艺术性于一体的社会经济活动。按照最一般的认识,谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。谈判通常是在个人之间进行的,他们或者是为了自己,或者是代表着有组织的团体。因此,可以把谈判看做人类行为的一个组成部分,人类的谈判史同人类的文明史同样长久。

从本质上说,谈判的直接原因是因为参与谈判的各方都有自己的需要,或者是自己所代表的某个组织有某种需要,一方不能仅考虑满足自己的需要而无视他方的需要。因此,谈判双方参加谈判的主要目的,就不能仅仅以追求自己的需要为出发点,而是应该通过交换观点进行磋商,共同寻找使双方都能接受的方案。

谈判是企业进行经济贸易活动的重要手段,它有自身的规律、规则,是科学性与艺术性的统一。它关系到交易的成败,关系到企业的生存与发展。

谈判的核心任务是一方企图说服另一方或理解、或允许、或接受自己所提出的观点。谈判的产生是以谈判双方在观点、利益和行为方式等方面既相互联系又相互冲突或存在差别为前提的。但这并不是说双方在观点、利益等方面出现了不一致,就会产生谈判,也不是双方在观点、利益等方面存在着既相互联系又相互冲突就一定产生谈判。

谈判是市场经济的产物。在商品交换中,买方希望以较少的货币,获取较多的产品。而卖方则希望以同样的商品获取较多的货币。由于买卖双方各自的需要与欲望及矛盾就产生了所谓的“谈判”。

谈判是一项非常系统性的工作,需要谈判双方根据谈判内容,结合自身实际情况,采取科学的策略,才会使谈判顺利展开。同时也需要谈判双方真诚合作,相互协商,才会使谈判有一个圆满的结局。

◎ 商务谈判

商务谈判的综合性较强,涉及经济学、市场学、营销学、管理学、心理学、行为学、语言学等多学科的内容,运用了多学科的基础知识和科研成果。从实践上讲,它是一门讲求实用,重在解决实际问题的应用科学。商务谈判既有其规律性和原则性,更有其灵活性和创造性。

商务谈判指买卖双方为实现某种商品或劳务的交易就多种交易条件进行的协商活动。

商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价格则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。

在商务谈判中,一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的。

商务谈判的结果是由谈判各方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判者获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大气力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已作了许多让步,这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但如果在拟订合同条款时,掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,其结果会被谈判对手在条款措辞或表述技巧上,设置陷阱,这不仅会把到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价。

然而,在商务谈判中,谈判的各方虽然不是敌对的关系,但也存在利益

的冲突和矛盾。在谈判中,如果谈判者没有采用任何谈判技巧和原则,那么谈判者往往会陷入难以自拔的境地,要么谈判陷入僵局,要么双方在达成协议后总觉得各自的目标都没有达到,或者谈判一方认为自己在这场谈判中失掉了主动权,从而失去了再谈下去的信心和勇气。导致上述结果有两种重要原因,一是,谈判各方至少有一方在谈判中没有诚意。二是,谈判者没有在有限的谈判时间内充分掌握谈判的原则与技巧,从而使各方的利益得到最大化,同时,谈判各方也没有意识到谈判取得成功,除了要求谈判者熟练掌握商务谈判的专业内容之外,还要遵循一定的科学方法与步骤来控制谈判的过程。

在谈判各方彼此存在长期合作意向的前提条件下,谈判的步骤应该为申明价值、创造价值和克服障碍三个阶段。

申明价值阶段为谈判过程的初级阶段。谈判各方彼此应充分沟通各自的利益需要,同时申明能够满足对方需要的方法与优势所在。此阶段的关键步骤是弄清对方的真正需求,因此,主要的谈判技巧就是多向对方提出问题,探询对方的实际需要。与此同时,也要根据情况申明本方的利益要求所在。因为你越了解对方的真正实际需求,越能够知道如何才能满足对方的要求;同时对方知道了你的利益所在,才能满足你的要求。

创造价值阶段为谈判过程的中级阶段。通过各方彼此沟通,往往申明了各自的利益所在,了解对方的实际需要。但是,以此达成的协议对各方并不都是利益最大化。在此利益往往并不能有效地达到平衡。即使达到了平衡,此协议也可能不是最佳方案。因此,谈判中各方需要想方设法去寻求最佳的方案,为谈判各方寻求最大的利益,这一步骤就是创造价值。

一般情况下,谈判者很少能从全局的角度出发去充分设计、比较与衡量最佳的解决方案。因此,也就使得谈判各方对谈判结果不满意,没有“赢”的感觉,或者总有一点遗憾。由此看来,采取什么样的方法使谈判各方达到利益最大化,寻求最佳方案就显得非常重要。

克服障碍阶段往往是谈判过程的攻坚阶段。谈判的障碍一般来自于两个方面:一个是谈判各方存在利益冲突;另一个是谈判者自身在决策程序上存在障碍。前一种障碍需要双方按照公平合理的客观原则来协调利益;后者就需要谈判无障碍的一方主动去帮助另一方顺利决策。

◎ 谈判的要素

谈判作为一种协调往来关系的沟通交际活动,它是一个有机联系的整体。为了完整地认识和把握谈判活动,有必要深入地分析一下谈判的构成要素。

一般地说,谈判由四个基本要素构成,即谈判主体、谈判议题、谈判方式和谈判约束条件。

(1)谈判主体。谈判主体就是指参加谈判活动的各方人员。谈判活动归根到底是谈判人员为各自的目的或者需要而进行的一场语言和心理战。有的谈判在轻松的气氛中就达成了互惠互利的协议,有的谈判则在紧张压抑的状态中马拉松式地拖延着……所有这些,一方面固然与谈判议题有关,但另一方面,这与谈判人员的素质和修养也是息息相关的。或许很多人都经历过谈判,但成功的谈判家毕竟为数不多,在现代社会生活中,为了实现谈判的成功和圆满,谈判人员应当具备多方面的良好素质与修养。比如,自信、刚毅果断、精明机智、豁达大度、深谙专业、知识广博、能言善辩等,都是每个优秀的谈判者所必须具备的。

(2)谈判议题。谈判议题就是指在谈判中谈判各方所要协商解决的问题。这种问题,可以是立场观点方面的,也可以是基本利益方面的,还可以是行为方面的。

一个问题要成为谈判议题,大致需要具备如下条件:

①对于谈判各方具有共同性,亦即这—问题是谈判各方共同关心并希望得到解决的,如果不具备这一点,就构不成谈判议题。

②具备可谈性,也就是说,谈判的时机要成熟。这是谈判各方得以沟通的前提,当然,成熟的谈判时机也是人们经过努力才可以逐步达到的。

(3)谈判方式。谈判方式指谈判人员之间对解决谈判议题所持的态度或方法。谈判的方式很多,依据不同的标准,可以作出不同的分类。

如果以心理倾向性为标准,则谈判方式可划分为常规式、利导式、迂回式和冲激式。

如果以谈判者采取的策略、态度为依据,则谈判方式可分为软弱型、强硬型和软中带硬型三种。软弱的谈判者希望避免冲突,随时准备为达成协议而让步,他希望圆满达成协议,却总是为遭受对方的无理要求而痛苦不堪。强硬的谈判者对己方提出的每一项条件都坚守不让,他们采取的是寸利必

争的策略,以获得最大的利益。软中带硬型的谈判方式也可以看做是“原则谈判法”,它是根据价值来取得协议,根据公平的标准来做决定,采取灵活变通的方法,以寻求谈判各方各得其利、均有所益的最佳方案。正因为如此,现代谈判学认为,“原则谈判法”是一种理想的、广泛适用的谈判方式。

(4)谈判约束条件。谈判约束条件主要有以下几个方面:

①是个人之间举行的谈判还是小组之间举行的谈判?

②谈判的参加者是两方还是多于两方?

③某一方的谈判组织内部意见是不是一致的?

④作为谈判的代表人物,他的权限究竟有多大?

⑤谈判的最终协议是否需要批准?

⑥是否还有与谈判议题相关联的问题?

⑦谈判有没有时间上的限制?

⑧是秘密谈判还是公开谈判?

以上几个方面,不同程度地影响、制约着谈判的进程。

第二节

谈判的特点

谈判是一项十分复杂的综合性系统工程,它跨经济、管理、技术、法律、语言、心理、公关等诸多学科和领域,并具有自身的特点。

◎ 谈判的目的性

每一个谈判都是为了一定目的而展开的。谈判的必要性就是所谓的目的,它是通过谈判能否达到双方预期设立的目标,能否获得预想收益来体现的。也就是说,如果通过谈判不能达到任何一方的目的,谈判就根本没有必要进行。为此,在进行谈判之前,谈判各方必须首先明确自己要谈判的目的,并了解对方为什么要进行谈判,只有这样才有可能争取主动,做好充分准备,运用恰当的谈判技术。

为了满足需要是谈判的动机;谈判各方都感到满足了自己的需要是谈