



新思维商务丛书

谈判是 双赢

金 木 罗 德 / 编著

杭州出版社



新思维商务丛书

谈判是 双赢

金 木 罗 德 / 编著

杭州出版社

图书在版编目(CIP)数据

谈判是双赢/金木,罗德编著. —杭州:杭州出版社,
2001.11

ISBN 7-80633-395-9

I.谈... II.①金...②罗... III.商业-谈判

IV.F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 069266 号

谈判是双赢

编著者/金 木 罗 德

责任编辑/晨 钟

特约编辑/佚 佚

责任校对/李青唐

封面、插图/郑凯军

出版发行/杭州出版社

社址/杭州市体育场路 286 号

邮编/310003 电话/0571-85066612(发行部)

印刷/杭州余杭人民印刷有限公司

经销/新华书店

开本/850×1168 1/32

字数/20 万 印张/8.5

版次/2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

书号/ISBN 7-80633-395-9/F·16

定价/18.00 元

(本书如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换)

版权所有·侵权必究

编著者一位是高级经济师，

一位是某著名企业主管。

他们学贯中西论述，

活用古今范例，

经历过无数次商战，

穿梭于各种谈判场合，

共同得出一条经验：

成功始于谈判，

谈判是双赢！



新思维商务丛书

广告也疯狂

江 帆 编著

谈判是双赢

金 木 罗 德 编著



新思维商务丛书

目 录

001 什么都可以谈

世界本是一张谈判桌/举足轻重
是需要/谈判三要素/谈判三标
准/谈判三部曲

012 形形色色的谈判

商务谈判种种/以谈判内容划分/
谈判的其他类型/纵向谈判与横
向谈判

033 双赢的事业

谈判不是游戏比赛/谈判就是分蛋
糕/一则寓言引申的公平原则/杰克
的汽车/明星的酬金/合作的事业/
追求双赢的感觉/一加一变为四了/
最羸弱的老鼠/如何创造双赢

谈判是双赢

046 看着乐谱去“谈”

哈佛的实质利益谈判法/实质利益谈判法三阶段/现成的“乐谱”/问题和立场/表明立场/重利益，而非立场

057 议程该由你控制

选择有利的时机谈/选择最佳的场所谈/细节不可忽视/个人谈判与集体谈判的利弊/谈判的首席代表/谈判成员间的默契与互激/通常议程与参考议程/安排议程就是掌握主动/成功的谈判会议

067 有备而来

先期案头准备/训练的必要/资料的收集/公务机构的报告/“心理戏剧”的预演/撰写建议书的12个要点

077 这厢有礼了

礼仪在谈判前开始/谈判之初/请您稍候/开局的技巧/谈判之中/提问的方式/提问的技巧

083 在地狱边缘跳舞

商务谈判八字真言/谈判者的潜质/争取应得的，但不出卖灵魂/25条普遍法则

095 就这么几招

意向引导/唱红白脸/漠视对手/偷梁换柱/坚定信心/让他自信/虚张声势/刨根问底/以德报怨/欲擒故纵/暴露缺点/矛盾转移/

合纵连横/将心比心/威望感召/
依附流行/最后关头/限时限量/
定点销售

112 别关闭听觉

学会倾听/听的禁忌/听的技术/
沉默是金/装聋作哑/守口如瓶

121 洞察对手

比三个商人还要精明的人/性格分
析专家/汇丰银行的最优惠利率/
施展探测技巧/对方躲躲闪闪意味
着什么/身体语言艺术

132 心理战中的兵法

攻心为上——攻心战/软磨硬泡
——蘑菇战/制造符合逻辑的假象
——影子战/置之死地而后生——
强攻战/擒贼先擒王——擒将战/
机动灵活——运动战/清除屏障
——外围战

152 看你怎么说

艾柯卡的成功秘诀/广告效益的诱
惑/奶粉里的苍蝇/说服的技巧/
烫手的电机/肯定之否定/消除对
方的愤恨情绪/劝说诱导的13种
方法/说服三要诀

166 向对方要月亮

不妨狮子大开口/装在瓶子里的三
只蝎子/卖方的说辞/心理报价技
巧/为你方所报的高价辩护

173 如何讨价还价

压价的理由一大箩/现代神话：大酒店售价一美元/步步为营/巧装糊涂/改变劣势

180 退一步海阔天空

托马斯的报价/日美商人四次交锋/让步的谋略/让步的禁忌/摆出一副不急的样子/最后一分钟再让步/一口一口蚕食/最后决胜局

191 当心对手的花招

下完“一盘没有下完的棋”/反击对手的通用策略/对付恐吓/对付虚张声势/对付最后通牒/对付截止日期/对付唱红白脸/对付蛮不讲理/先吼者失利/高姿态

200 走出死胡同

打破僵局/求大同存小异/解决对手的困难/给对方一些面子/绵里藏针/撤身而退/中间斡旋/釜底抽薪/改弦更张/环境效应/谈判升格/解围用语/一番演讲打开僵局/最后通牒/打破僵局的人最好不是你

214 幽默生财

为什么不放在薪水袋里/连虫子都爱吃我的玉米/推销员妙语连珠/幽默是什么/幽默使人放松/幽默让人折服/幽默化干戈/幽默生财

谈判是双赢

223 声音是惟一使者

电话谈判两面观/电话里的引诱
性报盘/主动打电话/电话礼仪/
挂断电话的小把戏

228 把握签约

合同谈判与非合同谈判/签约意向
的种种表现/争取由你撰写协议/
协议中必须有的条款/签约仪式

附录一：

236 谈判步骤检核表

附录二：

241 谈判者心理测试

附录三：

258 商务谈判试卷



什么都可以谈

谈判就像谈恋爱,像分苹果、橙子一样。

世界本是一张谈判桌

有两个孩子为了吃一只苹果而争执不休,两人都想给自己分得较大的半只,无论怎么分都不能使两人满意。这时,来了个聪明人,他建议由一个孩子先把苹果切成两半,然后由另一孩子先拣任一半只。两人都同意这个办法,认为这是个最公平的分法。

这个传统的小故事,就是一个谈判的例子。

一个推销商向他的顾客提出做一笔交易的建议,这位顾客对推销商所提的意见基本同意,但他仍然需要先弄清许多问题。例如:这个推销商在售价方面能打多少折扣?是买方还是卖方来负责储存这大批的订货?货物能否很快运到?卖方能否保证售价在两年内不变?

这样,买卖双方就必须进行交易谈判。

什么都可以谈

世界之大，本身就是一张谈判桌。

在网络时代，在电子计算机已取代了许多日常工作的今天，谈判这一工作更为重要。在这个瞬息万变的信息时代里，我们每个人都是谈判者。

我们总是在谈判，在生活的每一天和每一个场合。与房东在房租上讨价还价；男女朋友商量看哪出戏；夫妻商议住在哪里，家务事如何分工；想买汽车的顾客或想加薪水的雇员都在谈判。

什么是谈判呢？

谈判就是讨价还价。

谈判就是人们为了自身的利益而交换观点，为取得一致而妥协。

谈判的定义比什么都简单，但谈判的范围却比什么都更广泛。

满足欲望和需要是谈判的动机。人们想交换意见、改变相互关系或协商谋求一致，就要进行谈判。

谈判要依靠相互间的沟通。谈判者可以是代表他个人，也可以是代表集体。因此，谈判被视为一种人类行为。它在传统的科学领域里和现代的行为科学里都曾被研究过，涉及历史、法律、经济、社会和心理各种学科以至神经机械学、一般语言学、计划与决策理论和系统工程等各门社会科学和自然科学的领域。

谈判所涉及的范围如此广泛，因此不可能将其归属于任何一门或几门行为科学里。

政治、军事和外交领域固然需要谈判，而在竞争激烈如战场的商场，谈判更是普遍。

以美国为例,《纽约时报》每天都在报导上百起谈判。联合国和世界各地的政府正努力平息小规模战争;美国政府和国会谈判有关拨款的法案;某地的两家公司同意合并等等。这些谈判都是《纽约时报》可能报导的。有时还会有更特殊的事件引起全世界的注目,例如两伊战争、禁止核试验条约。

此外,还有更多的人们日常生活中发生的谈判,则是各家报纸未曾提到的。甚至婚姻这个古老的谈判,在今天也司空见惯,在所难免。

举足轻重是需要

还有一个在谈判界广为流传的经典故事,比起分苹果的小故事来,意义更深一层:

一位妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论如何分这个橙子。两个人吵来吵去,最终达成了一致意见,由一个孩子负责切橙子,另一个孩子选橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子,高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家里,把皮剥掉扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机上打果汁喝。另一个孩子回到家里把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来磨碎了,混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形,我们可以看出,虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半,然而,他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明,他们在事先并未做好沟通,也就是两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平,结果,双方各自的利益并未在谈判中达

到最大化。

如果我们试想,两个孩子充分交流各自所需,或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况,就是遵循上述情形,两个孩子想办法将皮和果肉分开,一个拿到果肉去喝汁,另一个拿皮去做烤蛋糕。然而,也可能经过沟通后是另外的情况,恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕,又想喝橙子汁。这时,如何能创造价值就非常重要了。

结果,想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说:“如果把这个橙子全给我,你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实,他的牙齿被蛀得一塌糊涂,父母上星期就不让他吃糖了。

另一个孩子想了一想,很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱,准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去玩游戏机,才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通、创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益的方案的同时,也满足对方的最大利益的需要。

商务谈判的过程实际上也是一样。好的谈判者并不是一味固守立场,追求寸步不让,而是要与对方充分交流,从双方的最大利益出发,创造各种解决方案,用相对较小的让步来换得最大的利益,而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上,如果还存在达成协议的障碍,那么就不妨站在对方的立场上,替对方着想,帮助扫清达成协议的一切障碍。这样,最终的协议是不难达成的。

可见,满足需要和预测需要是谈判的核心。

谈判双方,都渴望满足自己一方的直接或间接需要,但如能同时亦考虑对方的需要,谈判就能成功。

谈判双方都会设定预测。要使谈判成功,得看你和对方的预测是什么而定。

因此充分了解人的行为,对谈判者特别重要。

在上述因素中,可以明显看出:不论是满足自己,还是预测对方,在谈判中居于举足轻重地位的,就是“需要”。

再看看以下一个谈判的实例:

约翰逊是位杰出的商业家,他投资的范围较为广泛,诸如旅馆、剧院、工厂、自助洗衣房等都有所涉足。由于某些原因,他认定要再向杂志出版业投资。

经人介绍,他看中了杂志出版行业中名列首位的杂志出版人鲁宾逊。过去曾有不少大出版商对鲁宾逊争相招聘,但均未成功。

约翰逊决意将鲁宾逊主办的杂志收买过来,并使鲁宾逊归属于他的麾下。经过一两次宴请的初步接触后,双方都明白,该正式举行谈判了。

约翰逊通过调查和观察,得以了解鲁宾逊非常自负,而且对外行根本不予信任。

但他更了解到,鲁宾逊目前困于家室之累,因而对单独主持要冒很大风险的事业,已经不感兴趣;并已厌倦于整天忙着处理业务。

谈判一开始,约翰逊就坦率地承认自己对出版行业毫无知识,为此必须倚仗有真正才干的人才相助。

接着他把一张 2.5 万元的支票放到桌上说:“我们可以继续商量你会得到哪些股份和长久的利益,但这点钱是应得的小实惠,可以立刻兑现的。”

约翰逊还向鲁宾逊介绍了一些他的下属,包括经理。这些人都可由鲁宾逊管理使用。

双方继续谈判。鲁宾逊立即提出他要现金，不要股票。但约翰逊却向他强调说明，他将向鲁宾逊提供长期的安全福利待遇，并告诉他这些股票在近几年如何增值，利息如何优厚，获利实在不少。约翰逊还特别强调，他迫切需要领教鲁宾逊的干劲和真才实学。

最后，鲁宾逊同意将他的杂志卖给约翰逊；他本人亦投到约翰逊麾下，双方签订了五年合同。合同包括付给鲁宾逊现金四万元，还有股票，但规定这些股票在五年内不能卖出。

鲁宾逊的重大需要，终于得到满足。他认为，只要有足够的财政保证，而且业务的扩展得到支持，风险减少，他定能使业务蓬勃发展。

约翰逊支付了一笔比他预计还低的价款，获得了一批值钱的资产和一位才华出众的经理。

导致这次谈判成功的因素是什么？主要由于了解了对方的性格，事前作了充分的准备，以及策略运用得当，从而满足了双方的需要。

谈判三要素

迄今还未发现一套可作为谈判准则的标准。谈判就像人们谈恋爱一样，必须持续不断地从“纠错”原则中学习。纵使有人宣称他曾有过 30 年的谈判经验，可能他在此 30 年中曾犯过同样的错误。

不幸的是，多数谈判者的知识，都来自有限的经验。同时，这些人在谈判过程中会有很多障碍，因而无法灵活运用这些经验。

若干年前，美国参议院司法委员会发表的一份研究报告

中,曾有这么一段话:

对美国人来说,谈判是最不引起麻烦的停止纷争的方法。谈判有时属于试探性质,先系统地陈述个人观点,表明双方一致和有争议的问题。但有时却是在于解决某些实质性问题。

谈判的成败,取决于以下三要素:

一、这问题是否可以谈判(例如,你可以卖自己的车子,但不可以卖自己的孩子);

二、谈判者是否不只是乐于“获取”,还能“给予”,亦即彼此愿意进行等价交换,而且愿意妥协;

三、谈判双方是否已信任到某一程度——否则就无法达成协议。

上述司法委员会所提使谈判成功的三要素,实际上是将谈判局限于可能成功的范围内。

第一个要素是否可以这样说,只要是符合人们合理需要的,什么都可以谈判。

至于第二个要素,任何谈判要准确地预测结果是不可能的,因而也不能准确地预测哪一方愿意妥协。妥协是双方反复权衡利弊关系,寻求共同利益的自然产物,一般在正常的交易中才能达成。虽然谈判的最后结果可能导致妥协,但哪一方都不应以牺牲另一方为条件。即使是最简单的谈判,也会以商量问题作为出发点,很少会有以牺牲对方的每一项利益来作为要挟的。

关于第三个要素,也不可能轻易达到。一般来说,在谈判中哪一方都不会信任另一方。一个精明的谈判者,其最大的才能,就在于熟知如何解决对方的不信任态度。

什么都可以谈