

商业谈判指南



内 容 提 要

任何商业活动、交易之中，必须都经过频繁艰难的商业谈判，商业谈判在商业社会里担任了重要的角色。尽管在现代商业经营技巧范畴里，有人以商品的优异取胜；有人以价格的廉宜所长，但，交易的成败乃系于商业谈判的成功或失败所决定。

特别在现代商业经营方式，商业往来所涉及的地区广泛，民族风俗杂异，买主或卖主都以各自一套习惯去争取对自己有利的因素，期待在交易中取得利益，商业谈判更在其中取得了显著的地位。知己知彼，是商业谈判技巧的前提。你希望事先知道对方用何技巧来谈判吗？

向任何参与商业活动的读者介绍本书，本书收集了在法律允许底下，现代商业观点底下经常被人利用来进行商业谈判的技巧163例，原著作者是美国商业顾问机构的首席代表，经历了无数次的商业谈判，从中归纳了被人惯用的技巧，提供给同行们。

本书告诉你商业谈判的技巧运用，使你容易掌握到对方的态度与内心的计策，辅助你在商业活动中占居较有利的位置。

内部参考 注意保存

目 次

喊价要狠	(1)
从容不迫	(2)
吹毛求疵	(4)
欲速不达	(7)
略施小惠	(8)
宴无好宴	(9)
期限的力量	(10)
铁定最后一天	(11)
大智若愚、大愚若智	(13)
初生之犊不畏虎	(14)
嘻笑怒骂	(15)
“荆棘地”	(16)
察言观色	(17)
“认知平衡”之误	(19)
商谈笑话	(19)
“最佳投手”	(21)
理想的让步模式	(22)
谦谦君子——丝毫无损的让步	(22)
以退为进	(24)
“吊胃口”	(25)

以逸待劳	(25)
数子的陷阱	(27)
出其不意	(29)
窃听器和商业间谍	(31)
没有不重要的敌人	(35)
向似是而非的数子进攻	(36)
统计魔术	(37)
原则问题	(38)
重点攻击	(39)
打铁趁热——达成交易十一法	(39)
黑脸白脸软硬兼施	(43)
私家侦探	(45)
设身处地	(45)
情绪的爆发	(46)
同病相怜的傀儡	(47)
削弱反对意见的办法	(48)
苛求的功效	(51)
撑竿跳——超越死巷子	(53)
“好人”和“可信赖的好人”	(55)
所谓谈判中的“诚恳”	(57)
契约上的漏洞	(57)
人质战略	(59)
要有说“不”的勇气	(61)
“炒蛋战略”	(61)
疲劳轰炸	(63)
打破砂锅问到笃	(63)

长，短战的取舍	(65)
谈判座位的影响	(65)
掌握议程——争取主动权	(66)
隐藏的价值——超实效的投资	(68)
坦白——获得同情的好方法	(68)
不要作“假设”自缚	(69)
安全的答话(1)	(70)
安全的答话(2)	(72)
美国式与法国式的不同	(73)
面子的补救	(74)
故意犯错	(76)
“假出价”	(78)
切忌预付款项	(80)
抬价策略——抵制对方进一步要求	(81)
抬价策略的破解	(83)
踢皮球战略——对手一再转换	(84)
有限制才有权力	(86)
有限制才有权力——有利的限制	(87)
说大人先藐之	(90)
彼得原理一九〇比一〇的原则	(92)
场外交易	(92)
园桌武士——理想的谈判者	(94)
转变中的观念	(95)
门户开放政策	(96)
非请勿入	(97)
拒绝的艺术	(99)

见林不见树	(99)
如何逼出真相	(100)
小心求证	(101)
步步为营	(101)
小心得寸进尺	(103)
戏法人人会变	(103)
无声的谈判	(106)
百般为难	(108)
车轮战术	(109)
利用僵局，反客为主	(110)
抓蛇拿七寸	(112)
有绝对的公平吗？	(113)
平均分担？不。	(114)
凑个整数：干净利落	(115)
暗盘交易	(116)
知己知彼——谈判前的探索	(118)
谈判的原则	(119)
专家的使用和滥用	(120)
对“牛”弹琴	(122)
“再多就没有了！”——买主	(123)
“再多就没有了！”策略之破解	(125)
“再多就没有了！”——卖主	(126)
精挑细选	(127)
竞卖会——个别击破	(128)
如何对付竞卖会	(130)
如何推销自己的观点	(132)

妥协的范围	(133)
需要的金字塔	(134)
短暂的烟幕	(135)
有效问答录	(136)
最后通牒——接受这个价格，否则就算了	(145)
如何对付最后通牒	(147)
“最后出价”——再出价的方法	(148)
“最后出价”策略之破解	(151)
高级烟幕	(152)
先买再谈	(153)
造成事实再谈判	(155)
旁敲侧击	(158)
故布疑阵	(159)
妙 传	(160)
说服的技巧	(162)
电话商谈的危险	(163)
电话商谈的原则	(165)
电话高谈的时机	(166)
速战速决	(167)
什么原因使你提不出好问题	(168)
进一步争取特别优惠	(168)
诺言之害	(171)
诺言之益	(172)
联合各种力量	(173)
不要轻易打出王牌	(175)
假钱的妙用	(176)

远利的诱惑	(178)
适当的让步	(180)
倾听就是一种让步	(181)
让心理学家参与谈判	(184)
增加你议价力量的伙伴	(185)
声东击西	(187)
边打边谈	(188)
利用仲裁者	(189)
利用仲裁避免僵局	(191)
有偏见的仲裁者	(192)
投石问路	(194)
投其所好, 货品升值	(196)
无理的待遇	(198)
第三者的调停	(200)
第三者的检查	(201)
财务策略	(202)
过河卒子——投入的成本	(203)
设上下限的标价	(204)
请君入“档”	(205)
虚虚实实	(207)
火上加油	(208)
货比三家	(210)
买主的基本谈判资本	(212)
卖主的基本谈判资本	(214)
合约“何曰”	(215)
不可理喻的要求	(217)

了解对方真正的权威	(218)
虚张声势	(219)
两刃利剑	(221)
走为上策	(222)
“家族”策略	(223)
使你更上层楼的一句话	(225)
有限度的调查	(228)
低姿势的诱惑	(229)
牛仔的箴言	(231)
失踪的人	(232)
备忘录	(234)
买卖三十八度线	(237)
愚笨的错误	(240)
谈判能力的测验	(250)

喊价要狠

卖主喊价较高的时候，买主出价较低的时候，都会造成对自己较为有利的结果。过去四年来，我曾和两千个主管人员做过许多的试验，结果发现一个良好的谈判者必需知道下列三点诀窍：

1. 倘若买主出价较低，则往往能以较低的价格成交。
2. 倘若卖主喊价较高，则往往也能以较高的价格成交。
3. 喊价高得出人意外的卖主，倘若能够坚持到底，则在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。

从我所收集的资料里面，我知道，墨西哥的农夫们只要凭直觉就能知道，当卖主喊价较高时，买主往往便不得不水涨船高地提高原来拟定的价钱。譬如：本来买主在交易前和合伙人已商量好，准备花十块钱买一座钟，可是当他们听到卖主喊价：一百元时，他们便会感到原先拟定的价钱实在是太愚蠢了，便会将出价调整为二十元或者二十五元，再和卖主讨价还价。

代表工会的谈判者也往往故意用这个方法来和资方谈判。在谈判开始时，先提出一大堆的问题和要求，迫使资方作较大的让步，以取得和对方讨价还价的余地，同时也能满足各工会会员的要求。

运用这种策略时：喊价要高，让步要慢。借着这种方法，谈判者一开始便可削弱对方的信心，同时还能趁机考验对方的实力并确定对方的立场。

所以，我的忠告是：假如你是买主，出价要低；假如你

是卖主，喊价要高。不过，请千万注意，出价或喊价务必合理，不要失之轻率，而毁坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到商榷的机会，则你将会有意想不到的收获。

从容不迫

在一九五六年所举行的高阶层会议里，苏俄总理赫鲁雪夫有点儿瞧不起美国总统艾森豪，不过他看错了。

赫鲁雪夫在他的回忆录里说，当他询问艾森豪总统一个问题时，艾森豪总统是看着他的国务卿杜勒斯，等杜勒斯把便条递过来后，艾森豪才开始回答问题。赫鲁雪夫并且回忆说，他既然身为苏俄的领袖，当然知道所有问题的答案，更不需要任何人告诉他要说些什么话。他讽刺地问道（究竟谁才是真正的最高领袖，杜勒斯呢还是艾森豪呢？）

赫鲁雪夫并没有了解这件事情的真实意义；其实，艾森豪所表现的弱点很可能就是一项隐藏的力量。至少艾森豪总统已充份地做到了两件事情：既能获得别人的劝告，同时还为自己争取到充份的思考时间。

在不知道如何取得充份的思考时间以前，不要和任何人商谈。要让自己有缓冲的时间来思考，才不致因被迫而匆促成决定，也免得在事后悔不当初。

以下的十三个方法，无论是在问答买方、卖方、税捐处或者你的妻子时，都非常有帮助：

1. 在回答问题以前，让对方把问题先说清楚。
2. 预先安排好一个打岔的机会：安排一个重要的访客或

者电话，在紧要的关头时岔入。

3. 上洗手间去。泻肚子是一个还不错的借口。

4. 突然感到口渴或肚子饿。

5. 临时替换谈判小组的人员。

6. 以搜集费时为借口，不要立刻提出有支持作用的证据或文件。

7. 以不知道为托辞，以争取较多的时间来了解内情。

8. 或以一时找不到专家顾问为理由来争取时间。

9. 让对方埋首研究你所提供的一大堆资料。

10. 请第三者居中翻译或解释。这个第三者可能是专门技术人员、律师、翻译员或者是你公司的老板；不论在任何情况下，他们都足以使事情进行的速度缓慢下来。

11. 要先计划好如何防备对方的问题。譬如，把所有的问题引向领导者，而让其他人有较多的思考时间，也不失为最好的方法之一。

12. 倘若在谈判的过程中遇到了难以解决的问题，可以不时地休会，同时另外召集己方人员共同商讨对策。

13. 派出一个活跃者。所谓的活跃者乃是指一个对于所有事情虽然了解得不多，却又能说得头头是道的人。

外交谈判的开会期多半很短，而休会期却都很长。某一天内提出的问题，有时候甚至需要用一个礼拜的时间来回答它。为了让双方有充分的思考时间，所提出的问题通常都是以笔写就的。迅速达成协议是很少见的。

话虽如此，美国的商人却常以一种打乒乓球似的方法来进行谈判。匆忙的买主和卖主各以几个快攻和几个反攻，就把交易谈成或结束了。至于东方人和欧洲人就不会这样匆匆

忙忙了。他们深深地知道：有时间思考的人，会想得更周到，事情也会做得更美好。

吹毛求疵战术

很久以前，俄国的某个乡村里，住着一位很聪明的人。有一天，一个忧心忡忡的女人来向他诉苦。因为她的公婆要来和他们同住，而她和丈夫以及两个小孩所住的小茅屋里却没有多余的空间，但又不能让他们露天而宿，所以只好请他们勉强住进那本已十分拥挤的小茅屋来。可是过没多久，她就感到非常地难过和局促不安了。她哭着问这个聪明人：“我该怎么办呢？”

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你有没有一只母牛呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境有什么关系呢？”他接着说：“把这只母牛牵到你的小茅屋里住一个礼拜，然后，再来找我。”她半信半疑地听从了他的吩咐，因为他一向是以聪明闻名的。

一个礼拜后，这个妇人又来见这个聪明人。“事情愈来愈糟了，”她哭着说：“我的处境比以前更悲惨了。每当这只母牛稍微转动一下，屋里的六个人就得跟着移动位置，更不用说想睡觉了。”

这个聪明人摸着胡子，又沉思了一会儿，向她说：“你有没有养鸡呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境又有什么关系呢？”聪明人接着说：“把你养的鸡也带到你的小茅屋里住一个礼拜，然后再来找我。”这个妇人比上回更迟疑了，不过她还是听从了这个聪明人的吩咐。

一个礼拜后，她歇斯底里地回来说：“你发疯了，你的建议愈来愈糟糕，我的小茅屋根本就住不下去了！鸡飞牛跳地，两个老的咳嗽个不停，两个小的在汤里发现了鸡毛，我和那口子也打起架来，这一切都是你搞出来的！”

这个聪明人仍旧摸着胡子，想了一会儿，说：“你回家后，把那只母牛牵出屋外，一个礼拜后再来找我。”她心里想：这个人实在是有点傻傻的。但是，终于还是决定听从他的吩咐。

一个礼拜后，她又回来找他，这个聪明人问她说：“你这回觉得怎么样呢？”她回答说：“说起来实在奇怪，但是自从把牛牵出屋外后，我觉得稍微好过点了。”

这个聪明人再度摸着胡子。想了一会儿，说：“关于你的困境，我终于想到一个解决的办法了：把你养的鸡也赶出屋外。”

这个妇人赶出这些鸡后，就和他的丈夫、两个小孩以及她的公婆非常安乐地生活在一起了。

买主通常会利用这种吹毛求疵的战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。他们之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

- ①使卖主把卖价的标准降低。
- ②买方才能有讨价还价的余地。
- ③让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙。

④这个战术使销售员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。当他向老板报告时，他可以说，买方在移掉母牛

和鸡之后，已经非常满意了！也就是说，买方已不再挑剔我们货物的许多缺点了，现在我们大家可以松口气了！不然事情可能会比现在还要糟糕，即使以这个价格，货还不见得卖得出去呢！

这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。我和许多人曾做过许多次的试验证明双方在交易开始时，倘若要求得愈高，则谈判的结果愈好。工会的谈判者也同样地由实际经验里学到：倘若要求得愈多，则所得到的也就愈多。因此他们总是一而再地运用这种战术。

但是，若从相反的立场来说，则身为卖方或者资方代表的人，又该如何对抗这种吹毛求疵战术呢？

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求自然会渐渐地露出马脚来，并且失去了影响力。

2. 遇到了实际的问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈。

3. 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若未睹地一笔带过。

4. 当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时提出抗议。

5. 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关系的问题。

不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已，因此卖主应该尽量地削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵战术能使你在交易时充分地争取到讨价还价的

余地；如果你能够善加运用它，则它必然会给你带来无穷的好处。

欲速不达

人们在接受崭新的事物或观念时，都需要一段适应的时间。双方在开始交易的时候，往往都会怀着一些不太实际的想法，抱着各种的假定以及错误的观念，同时也希望能够顺利地达成他们的目标。可是，磋商的过程却常常令双方突然地醒悟过来；买方所希望的低价格竟然成了不可能的事，卖方所期望的迅速成交竟也成了泡影。讨价还价犹如倾盆冷水，满怀的热望不得不为冷酷的现实所平息。

我们能期望买方或者卖方马上适应这些新发生且不为他们所想要的现实吗？当然不能。拒绝改变乃是人之本性。要适应那些外来的或不太为人所欢迎的观念总是需要一点时间的。适应的时间在磋商的过程中所具有的重要性，犹如它在生活中所具有的影响力——人们在经过一段较长的时间后，甚至可以逐渐习惯于死亡的概念。

我们都知道买卖双方在进行交易的时候，买方总是需要充分的时间来考虑接受出乎意料的高价格，而卖方在交易刚开始的时候也是从不准备降低预定的价格的；唯有足够的适应时间才能促使双方达成协议。而这也正是为什么一个具有远见的售货员会在涨价之前告诉顾客，价格可能会上涨——他聪明地给了买方一段缓冲的时间以适应这个变化。

当你要求一个人接受某种新观念的时候，也就是在要求他抛弃某些旧有的观念。要一个人改变他旧有的观念是很困

难的，不管是对或是错，他已经很习惯他旧有的世界了。因此，你应该设身处地地为他着想，给他一段适应的时间去接受你的观念；这难道不是一件很合常理的事情吗？东方哲人曾说：“时间会慢慢地改变一切的，”因此，当你要求别人让步的时候，你必须预先给对方留下一段适应的时间，

略施小惠

商谈时，食物的好坏对买主往往有所影响。几乎每个精明的卖主都知道这点，凡是带客户出去吃饭的卖主都做对了。

略施小惠也往往会影响到重大的生意。一个买卖荒地的公司在（赌城）拉斯维加斯，便曾以十块钱的小恩惠赚回了大笔的金钱。

我向该公司的负责人请教，为何要把钱白白地送给别人呢？他告诉我他是根据下列四个原则才这么做的：①因为每个人都喜欢贪小便宜。②而且都喜欢用不劳而获的金钱去赌博。③可是他们又决不愿平白无故地接受别人的东西。④因此他们就会以聊尽义务的态度来参加土地销售会，甚至会敞开胸怀来倾听对方的解说。唯有如此，他们才会觉得受之无愧。而一切结果也正是如他所说的，“那些平白接受了小惠的人往往会假意地告诉自己和那些土地推销员，他们是因为真正对土地感到兴趣，才来参加这次土地推广销售会的。”只不过区区十块钱，便使原本怀疑的大众变成了积极的听众。

好食物，一个美好的夜晚以及一些小恩惠并不是贿赂，