

实用智慧文库

谈判艺术大全

张弘 程文超 著

远方出版社

目 录

实 战 篇

第一章 开局的艺术	(3)
一、营造良好的谈判气氛	(3)
二、留心开场白	(11)
三、谋求主动权	(17)
四、摸清对方的底细	(24)
五、及时调整策略和计划	(28)
第二章 议价的艺术	(31)
一、报价：定位交易起点的学问	(31)
二、还价：使己方利益最大化	(42)
三、僵局：机会与挑战并存	(54)
四、磋商：寻求最佳成交点	(63)
五、让步：退一步、进两步	(73)
五、成交：双方妥协的结果	(86)
第三章 收尾的艺术	(100)
一、把握进入收尾阶段的标志	(100)
二、把握成交时机	(102)
三、收尾的催促策略	(104)
五、收尾方式的选择	(110)
六、向对方发出收尾信号	(114)
七、慎重地对待协议	(115)
八、签约后注意事项	(118)

方 法 篇

第四章 选用恰当的策略让你优势占尽	(123)
策略一：多听少说	(123)
策略二：迂回包围	(124)
策略三：暴露缺点	(125)
策略四：先苦后甜	(126)
策略五：文件战	(126)
策略六：改换人员	(127)
策略七：得陇望蜀	(128)
策略八：车轮战	(129)
策略九：搅和混局	(129)
策略十：疲劳轰炸	(131)
策略十一：以退为进	(131)
策略十二：吹毛求疵	(133)
策略十三：以毒攻毒	(134)
策略十四：设高目标	(135)
策略十五：充分思考	(136)
策略十六：灵活机动	(137)
策略十七：暗示赞美	(137)
策略十八：边打边谈	(139)
第五章 采用合适的战术收效明显	(141)
战术一：投石问路，以探虚实	(141)
战术二：以静制动，以逸待劳	(142)
战术三：欲擒故纵，隐藏本意	(144)
战术四：虚张声势，巧设疑阵	(144)

战术五：最后期限，催促成交·····	(145)
战术六：黑脸白脸，轮流上阵·····	(147)
战术七：沉默无声，其利胜金·····	(148)
战术八：以柔克刚，反弱为强·····	(149)
战术九：以诚感人，以情化之·····	(150)
战术十：步步为营，稳扎稳打·····	(150)
战术十一：虚设后台，借口请示·····	(151)
战术十二：妙用交换，互惠互利·····	(152)
战术十三：适时拒绝，不留后患·····	(152)
战术十四：擒贼擒王，攻击要塞·····	(154)
战术十五：先发制人，攻其不备·····	(154)
战术十六：果断放弃，反败为胜·····	(155)
战术十七：声东击西，另有所取·····	(156)
战术十八：赢得关怀，投桃报李·····	(157)
第六章 留意对方为你设置的谈判陷阱·····	(160)
陷阱一：商业间谍·····	(160)
陷阱二：怒气冲天·····	(163)
陷阱三：假意谈判·····	(164)
陷阱四：虚假出价·····	(166)
陷阱五：既成事实·····	(168)
陷阱六：出其不意·····	(170)
陷阱七：雇佣“托儿”·····	(171)
陷阱八：制造错觉·····	(173)
陷阱九：攻心夺气·····	(174)
陷阱十：诡辩逻辑·····	(175)
陷阱十一：故意瞒骗·····	(177)
陷阱十二：恐吓威胁·····	(179)
陷阱十三：暗盘交易·····	(180)

陷阱十四：百般刁难·····	(181)
陷阱十五：“人质”战略·····	(182)
陷阱十六：毫不妥协·····	(183)
陷阱十七：自我嘲弄·····	(184)
陷阱十八：人身攻击·····	(186)
第七章 摆正心态以免进入谈判误区·····	(188)
误区一：想当然·····	(188)
误区二：轻视谈判现场的布置·····	(189)
误区三：签约前轻易泄密·····	(189)
误区四：困于对手的提问和资料·····	(190)
误区五：过于压抑自己的情感·····	(191)
误区六：轻信二手资料·····	(192)
误区七：容忍对方无礼待遇·····	(192)
误区八：把扮白脸的当“好人”·····	(193)
误区九：不顾对方面子·····	(194)
误区十：仓促上阵·····	(195)
误区十一：隐藏自己的要求·····	(195)
误区十二：真诚对待信用不好的人·····	(196)
误区十三：把谈判桌当“战场”·····	(197)
误区十四：畏惧不利的谈判结果·····	(197)
误区十五：迷信现代通讯商谈·····	(198)
误区十六：贬低同行抬高自己·····	(199)
误区十七：回避对方关心的问题·····	(199)
误区十八：对对方的发言无动于衷·····	(200)
误区十九：只谈利，不谈弊·····	(201)
误区二十：囿于惯例、先例、行规、成见·····	(202)
误区二十一：禁不住对手的“糖衣炮弹”·····	(202)
误区二十二：否认自己的弱点·····	(203)

误区二十三：敢怒不敢言	(204)
误区二十四：平均分配精力	(204)
误区二十五：任意发泄不满	(205)
误区二十六：沉不住气	(206)
误区二十七：寸步不让	(207)
误区二十八：太相信对手	(208)

修 炼 篇

第八章 培养自信从容的心理素质	(213)
一、谈判是心理素质的较量	(213)
二、谈判者必须具备的心理素质	(214)
三、必须避免出现的心理状态	(218)
第九章 学会缜密周到的思维方式	(221)
一、谈判中常用的思维方法	(221)
二、谈判中常用的思维方式	(224)
三、谈判中常见的诡辩术	(225)
第十章 掌握娴熟圆融的说话技巧	(228)
一、运用语言艺术的要点	(228)
二、叙述的技巧	(232)
三、倾听的技巧	(234)
四、提问的技巧	(235)
五、说服的技巧	(241)
六、答复的技巧	(242)
七、拒绝的技巧	(244)
八、读懂肢体语言	(246)
第十一章 完善实用科学的知识结构	(249)
一、优化知识结构	(249)

二、更新知识结构	(252)
第十二章 加强高雅摄人的礼仪修养	(254)
一、良好的仪表	(254)
二、大方得体的谈吐	(255)
三、恰如其分的行为举止	(256)
四、非凡的风度和气质	(257)
五、惯用的礼节	(259)
第十三章 作好全面细致的谈判准备	(268)
一、坚持基本的谈判原则	(268)
二、预测谈判对手的动机	(284)
三、做好谈判前的调查研究	(288)
四、多准备几套周密的谈判方案	(292)
五、确定最佳谈判人选	(299)
六、选择有利的谈判地点	(304)

实战篇

第一章 开局的艺术

开局阶段主要是指谈判双方见面后，在进入具体实质性交易内容讨论之前，相互介绍、寒暄以及就谈判内容以外的话题进行交谈的那段时间和经过。谈判的开局是谈判双方第一次亮相，是整个谈判的起点，它的好坏在很大程度上决定着整个谈判的走向和发展趋势。因此，一个良好的开局将为谈判成功奠定坚实的基础，谈判人员应给予高度的重视。

一、营造良好的谈判气氛

要想使一场谈判成功，需要考虑很多因素，营造一个良好的谈判环境和氛围也很有必要。一个好的谈判氛围能使双方心情愉悦，增进相互间的信任感和合作诚意。紧张的谈判氛围，则容易导致双方的戒备和相互猜疑。

谈判气氛是谈判对手之间的相互态度，它能够影响谈判人员的心理、情绪和感觉，从而引起相应的反应。因此，谈判气氛对整个谈判过程具有重要的影响，其发展变化直接影响整个谈判的前途。

任何谈判都是在一定的气氛下进行的。每一场谈判都有其独特的气氛：有的是冷淡的、对立的；有的是积极的、友好的；有的是平静的、严谨的；有的是简洁明快、节奏紧凑、速战速决；有的是咬文嚼字、慢条斯理、旷日持久。不同的谈判气氛对谈判的影响不同，一种谈判气氛可在不知不觉中把谈判朝某种方向推进。比如：热烈的、积极的、合作的气氛会把谈判朝着达成一致

协议的方向推进，而冷淡的、对立的、紧张的气氛会把谈判推向更为严峻的境地。因此，在谈判一开始，营造出一种合作的、诚挚的、轻松的、认真的和解决问题的气氛，对谈判可以起到十分积极的作用。

（一）创造良好气氛的要点

谈判气氛在谈判一开始就已形成，但它必须在整个谈判过程中都得到保持，这就需要谈判人员的共同努力。谈判双方见面后的短暂接触，对谈判气氛的形成具有关键性的作用。谈判双方人员的目光、动作、姿态、表情、谈话内容及语调、语速等，会形成不同的谈判气氛。实际上，当双方走到一起准备谈判时，洽谈的气氛就已经形成。热情还是冷漠，友好还是猜忌，轻松活泼还是拘谨紧张，都已基本确定，甚至整个谈判的进展（如谁主谈、谈多少、双方的策略）也都受到了很大的影响。当然，谈判气氛不仅受开局时的影响，双方见面之前的预先接触、谈判深入后的交流都会对谈判气氛产生影响，但谈判开始瞬间的影响最为强烈，它奠定了谈判的基础。此后，谈判的气氛波动比较有限。

为了创造一个合作的良好气氛，谈判人员应做到以下几点：

1. 多设想谈判对手的情况

谈判前，谈判人员安静下来，再一次设想谈判对手，想一想行将见面的情况：谈判对方是什么样的人？若是从未见过面的人，则可根据已掌握的情况来设想一下。诸如：他的工作和个人生活有什么特点？他需要什么？他在对方组织中处于什么地位？他属于哪种类型的人？是心胸开阔、慷慨大方，还是小心谨慎、墨守成规，或是妄自尊大、盛气凌人……这些问题在脑中过一遍，有助于调整自己的心理状况。

2. 寒暄要恰到好处

在进入谈判正题之前，一般都有一个过渡阶段。双方刚一接

4 谈判艺术大全

触，就马上开始谈正题，弄不好会适得其反。在进入正题前，要选择一些其他话题。与正题无关的中性话题是大家公认的较好话题，如旅途经历、体育比赛、天气情况、以往合作的经历和取得的成功等。通过对题外话的简单交谈，双方找到共同的语言，双方的感情就比较接近了，气氛也融洽了，再谈正题就显得自然、不唐突了。切记不要涉及令人沮丧的话题。比如：“今早乘车来，公路上出现了一起车祸，堵塞了交通，我们真担心会迟到。”从维持谈判气氛来讲，说话时要注意不能以居高临下之势自命不凡、口吐狂言或口若悬河、滔滔不绝。

3. 动作自然得体

动作和手势对谈判气氛有重要影响。举止要讲究礼仪、落落大方，不要矫揉造作。特别值得注意的是：由于各国风俗习惯不同，对各种动作的反应也不同。应事先了解对方的背景、性格特点，区别不同的情况，采用不同的形体语言。

4. 表情轻松自信

表情语言是无声的信息，是内心情感的表露。心理学家认为，谈判人员心理的微妙变化都会通过目光而表现出来。谈判人员要时刻注意自己的表情，通过表情和眼神来表示自信、友好、合作的愿望。

5. 径直步入会场谈判人员应该径直步入会场

以开诚布公的友好态度出现在对方面前。肩膀要放松，目光的接触要表现出诚恳、可亲和自信。心理学家认为，谈判人员心理的微妙变化都会通过目光表现出来。

6. 注意服饰仪表

在服饰仪表上，谈判人员要塑造符合自己身份的形象。谈判人员不应该蓬头垢面，服饰要美观、大方、整洁，颜色不要太鲜艳，式样不能太奇异，尺码不能太大或太小。由于各国的经济发展程度不同和风俗习惯的差异，服饰方面也不能一概而论，但干

净、整齐是任何场合都必要的。

7. 站着说话

在开场阶段，谈判人员最好站着说话，小组成员不必围成一个圆圈，而最好是自然地把谈判双方分成若干小组，每组都有各方的一二名成员。

8. 行为和说话都要轻松自如

不要慌慌张张，可适当谈论些轻松的，非业务性的中性问题，如来访者旅途的经历，体育表演或文娱消息，天气情况，私人问候以及以往的共同经历和取得的成功等，此时应不带任何威胁的语调，不要涉及个人的隐私，使双方找到共同语言，为心理沟通做好准备。

9. 注意手势和触碰行为

双方见面时，谈判者应毫不迟疑地伸出右手与对方相握。握手虽然是一个相当简单的动作，但却可以反映出对方为人的类型：是强硬的，还是温和的，或是理智的。在西方，一个人如果在右手与对方握手的同时，又把左手搭在对方的肩上，说明此人精力过于充沛或权利欲很强，对方会认为“这个人太聪明了，我得小心一点”。同时，要注意最忌讳的莫过于拉下领带，解开衬衫钮扣，卷起衣袖等动作，因为这将使人产生你已精疲力竭，厌烦等印象。

总之，谈判气氛对谈判进程是极为重要的，谈判人员要善于运用灵活的技巧来影响谈判气氛的形成。只有建立一种诚挚、轻松、合作的洽谈气氛，才能确定行动和讨论问题的适当速度和节奏，谈判才能获得理想的结果。

(二) 谈判开局气氛的营造

1. 营造高调气氛

通常在下述情况下，谈判一方应努力营造高调的谈判开局气

6 谈判艺术大全

氛：本方占有较大优势，价格等主要条款对自己极为有利，本方希望尽早达成协议与对方签订合同。在高调气氛中，谈判对手往往只注意到他自己的有利方面，而且对谈判前景的看法也倾向于乐观，因此，高调气氛可以促进协议的达成。

营造高调气氛通常有以下几种方法：

(1) 感情攻击法

感情攻击法是指通过某一特殊事件来引发普遍存在于人们心中的感情因素，使这种感情迸发出来，从而达到营造气氛的目的。

案例：中国一彩电生产企业准备从日本引进一条生产线，于是与日本一家公司进行了接触。双方分别派出了一个谈判小组就此问题进行谈判。谈判那天，当双方谈判代表刚刚就坐，中方的首席代表（副总经理）就站了起来，他对大家说：“在谈判开始之前，我有一个好消息要与大家分享。我的太太在昨天夜里为我生了一个大胖儿子！”此话一出，其中方职员纷纷站起来向他道贺。日方代表于是也纷纷站起来向他道贺。整个谈判会场的气氛顿时高涨起来，谈判进行得非常顺利。中方企业以合理的价格顺利地引进了一条生产线。

其实，这位副总经理的太太并未生孩子，这只是他的一个谈判计谋。原来，这位副总经理在与日本企业的以往接触中发现，日本人很愿意板起面孔谈判，造成一种冰冷的谈判气氛，给对方造成一种心理压力，从而控制整个谈判，趁机抬高价码或提高条件。于是，他便想出了这个计谋来打破日本人冰冷面孔，营造一种有利于己方的高调气氛。

(2) 称赞法

称赞法是指通过称赞对方来削弱对方的心理防线，从而焕发出对方的谈判热情，调动对方的情绪，营造高调气氛。

采用称赞法时应该注意以下几点：

第一,选择恰当的称赞目标。选择称赞目标的基本原则是:投其所好。即选择那些对方最引以自豪的,并希望己方注意的目标。

案例:东南亚某个国家的华人企业要为日本一著名电子公司在当地做代理商。双方几次磋商均未达成协议。在最后的一次谈判中,华人企业的谈判代表发现日方代表喝茶及取放茶杯的姿势十分特别,于是他说到:“从××君(日方的谈判代表)喝茶的姿势来看,您十分精通茶道,能否为我们介绍一下?”这句话正好点中了日方代表的兴趣所在,于是他滔滔不绝地讲述起来。结果,后面的谈判进行得异常顺利,那个华人企业终于拿到了他所希望的地区代理权。

第二,选择恰当的称赞时机。如果时机选择得不好,称赞法往往适得其反。

第三,选择恰当的称赞方式。称赞方式一定要自然,不要让对方认为你是在刻意奉承他,否则会引起其反感。

(3) 幽默法

幽默法是指用幽默的方式来消除谈判对手的戒备心理,使其积极参与到谈判中来,从而营造高调谈判开局气氛。

采用幽默法时要注意以下几点:

第一,选择恰当的时机。

第二,采取适当的方式。

第三,要收发有度。

(4) 问题挑逗法

问题挑逗法是指提出一些尖锐问题诱使对方与自己争论,通过争论使对方逐渐进入谈判角色。这种方法通常是在对方谈判热情不高时采用,有些类似于“激将法”。但是,这种方法很难把握好火候,在使用时应慎重一些,要选择好退路。

2. 营造低调气氛

低调气氛是指谈判气氛十分严肃、低落,谈判的一方情绪消

极、态度冷漠，不快因素构成谈判情势的主导因素。通常在下面这种情况下谈判一方应该努力营造低调的谈判开局气氛：本方有讨价还价的砝码，但是并不占有绝对优势，合同中某些条款并未达到本方的要求，如果本方施加压力，对方会在某些问题上做出让步。低调气氛会给谈判双方都造成较大的心理压力，在这种情况下，哪一方心理承受力弱，哪一方往往会妥协让步。因此，在营造低调气氛时，本方一定要做好充分的心理准备并要有较强的心理承受力。

营造低调气氛通常有以下几种方法：

(1) 感情攻击法

这里的感情攻击法与营造高调气氛的感情攻击法性质相同，即都是以情感诱发作为营造气氛的手段，但两者的作用方向相反。在营造高调气氛的感情攻击中，是激起对方产生积极的情感，使得谈判开局充满热烈的气氛；而在营造低调气氛时，是要诱发对方产生消极情感，致使一种低沉、严肃的气氛笼罩在谈判开始阶段。

(2) 沉默法

沉默法是以沉默的方式来使谈判气氛降温，从而达到向对方施加心理压力的目的。注意这里所讲的沉默并非是一言不发，而是指本方尽量避免对谈判的实质问题发表议论。

采用沉默法要注意以下两点：

第一，要有恰当的沉默理由。通常人们采用的理由有：假装对某项技术问题不理解；假装不理解对方对某个问题的陈述；假装对对方的某个礼仪失误表示十分不满。

第二，要沉默有度，适时进行反击，迫使对方让步。

(3) 疲劳战术

疲劳战术是指使对方对某一个问题或某几个问题反复进行陈述，从生理和心理上疲劳对手，降低对手的热情，从而达到控制

对手并迫使其让步的目的。

一般来讲，人在疲劳的状态下，思维的敏捷程度下降，容易出现错误，热情降低，工作情绪不高，比较容易屈从于别人的看法，采用疲劳战术应注意以下两点：

第一，多准备一些问题，而且问题要合理，每个问题都能起到疲劳对手的作用。

第二，认真听对手的每一句话，抓住错误、记录下来，作为迫使对手让步的砝码。

(4) 指责法

指责法是指对对手的某项错误或礼仪失误严加指责，使其感到内疚，从而达到营造低调气氛，迫使对手让步的目的。

案例：中国××公司到美国采购一套大型设备。中方谈判小组人员因上街购物耽误了时间，当他们赶到谈判会场时，比预定时间晚了近半个小时。美方代表对此大为不满，花了很长时间来指责中方代表的这一错误，中方代表感到很难为情，频频向美方代表道歉。谈判开始以后，美方代表似乎还对中方代表的错误耿耿于怀，一时间弄得中方代表手足无措，无心于美方讨价还价。等到合同签订以后，中方代表才发现自己吃了一个大亏。

3. 营造自然气氛

自然气氛是指谈判双方情绪平稳，谈判气氛既不热烈，也不消沉。自然气氛无需刻意地去营造，许多谈判都是在这种气氛中开始的。这种谈判开局气氛便于向对手进行摸底，因为，谈判双方在自然气氛中传达的信息比在高调气氛和低调气氛中传送的信息要准确、真实。当谈判一方对谈判对手的情况了解甚少，对手的谈判态度不甚明朗时，谋求在平缓的气氛中开始对话是比较有利的。

营造自然气氛要做到以下几点：

第一，注意自己的行为、礼仪。

10 谈判艺术大全