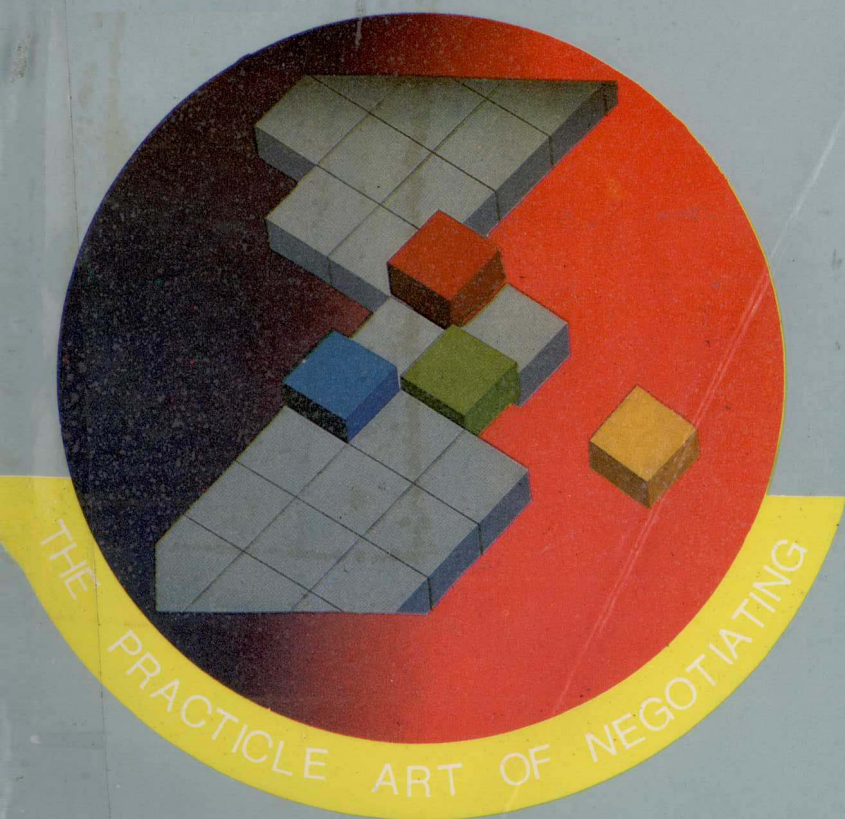


实用谈判技巧

黄云明 杨杰 韩进军 编著
河北大学出版社



实用谈判技巧

黄云明

杨杰

韩进军

编 著

河北大学出版社

(冀)新登字 007 号

责任编辑:邹卫

封面设计:邹卫

实用谈判技巧

黄云明

杨 杰 编著

韩进军

※

河北大学出版社出版发行

(保定合作路4号河北大学院内)

邮政编码:071002 电话:5018523

全国新华书店经销

河北大学印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:9.5 字数:200千字

1993年12月第1版 1995年5月第2次印刷

印数:4001—9000册

ISBN7-81028-230-1/F·20

定价:7.8元

前 言

谈判学在我国还是一门新学科,尽管近来标有谈判书名的著作已屡见不鲜,但对谈判进行真正学术研究者并不多见,可以为大、中专高校公关专业以至经济专业作谈判学教材者更少见。我们这本书是几位多年来在高校从事谈判学教学工作的同志合作的结晶,它凝结了我们多年的教学经验。

在本书编写过程中,黄云明同志拟定了全书的写作纲要,同时承担了第一、五、六、七、十章的具体写作,韩进军同志完成了第三、十一、十二章的写作,杨杰同志承担了第二、四章的写作任务,苑富强写作了第八、九两章的内容,最后全书由黄云明同志统稿。

本书在编写过程中,借鉴了目前国内各种谈判学的研究成果,在此一并表示感谢,望恕不一一列举。

本书在编写过程中,我们也得到过一些有实际谈判经验的同志的指教,但我们毕竟是从从事教育工作的,书中也许不免谬误,敬请各位学术同仁以及工作在谈判第一线上的同志批评指正。

编 者

1993年11月30日

目 录

第一章 绪论.....	(1)
第一节 什么是谈判.....	(1)
第二节 谈判的构成因素.....	(6)
第三节 谈判的原则	(14)
第四节 研究和掌握谈判技巧的意义	(21)
第二章 谈判前的准备工作	(26)
第一节 谈判前的情报收集	(26)
第二节 一般准备工作	(31)
第三节 制定谈判计划	(37)
第四节 模拟谈判	(39)
第三章 谈判的组织	(43)
第一节 谈判人员应有的素养	(43)
第二节 谈判班子的组成	(53)
第三节 谈判人员的选拔与使用	(61)
第四章 正式谈判过程及其策略	(78)
第一节 正式谈判过程	(78)
第二节 谈判开局的策略	(81)
第三节 报价的技巧与策略	(84)
第四节 讨价还价的策略	(89)
第五章 对付谈判者不同行为的方法	(95)
第一节 假若对手一味强硬	(95)
第二节 假若对手持不合作态度	(99)

第三节	假若对手固执己见·····	(105)
第四节	假若谈判的对手夸夸其谈·····	(112)
第六章	谈判中的语言逻辑技巧·····	(118)
第一节	谈判中的逻辑技巧·····	(118)
第二节	谈判中的语言技巧·····	(129)
第七章	人体语言的运用技巧·····	(153)
第一节	人体语言·····	(153)
第二节	人体语言的辩认·····	(156)
第三节	人体语言的运用·····	(171)
第八章	处理僵局的技巧·····	(180)
第一节	僵局产生的原因·····	(180)
第二节	避免僵局的技巧·····	(183)
第三节	处理潜在僵局技巧·····	(187)
第四节	打破僵局的技巧·····	(193)
第九章	谈判后的签约工作·····	(198)
第一节	谈判签约的过程·····	(198)
第二节	签约中应注意的问题·····	(201)
第三节	经济合同的代理签订和担保·····	(209)
第四节	经济合同的签证和管理·····	(211)
第五节	违犯经济合同责任·····	(215)
第十章	谈判桌上常见的诡计·····	(218)
第一节	谈判诡计·····	(218)
第二节	谈判桌上常见的诡计·····	(222)
第三节	对付谈判诡计的一般方法·····	(240)
第十一章	谈判者应遵守的社交礼节·····	(246)
第一节	谈判礼仪的一般要求·····	(246)

第二节	会面.....	(252)
第三节	迎送接待.....	(260)
第四节	拜访、会见与交谈	(262)
第五节	其它礼仪.....	(268)
第十二章	涉外谈判.....	(273)
第一节	文化与谈判.....	(274)
第二节	世界各国谈判风格.....	(281)

第一章 绪 论

谈判是人类最古老的行为之一,但是人类对它却缺乏系统的研究,这导致了人们对它种种错误的理解。在现代商品经济社会中,谈判发挥着越来越重要的作用。

第一节 什么是谈判

一、对谈判的各种不同认识

当原始人开始意识到自身和他人的区别,开始为自身争得更多的利益,谈判就在人类社会中诞生了。人们对谈判进行系统的认识和考查,时间却晚得多,在西方,谈判学作为一门学科也是在第二次世界大战以后才产生的,在我国则是近几年刚刚兴起的一门新学科。

正因为如此,人们对谈判存在着种种误解。特别是中国人,由于受传统的道德观念的影响,对谈判有更多错误的认识。人们普遍认为谈判是富商巨贾,军事统帅和外交巨子们的勾心斗角,谈判是相互欺诈,斤斤计较等卑劣行为的代名词。这样的思想观念在建设市场经济的今天,已经成为经济发展的严重桎梏。所以可以说,我们进行谈判学研究的首要问题就是为谈判正名。

谈判学产生的时间虽不长,但是人们对于谈判的认识却多种多样,这也许是因为谈判本身的复杂性决定的,我们将人们对谈判最主要的理解提供给大家,目的是帮助人们对谈判本质有更进一步的理解。

1. 谈判包括艺术和科学两个方面。所谓谈判科学的基本

含义是指,为了解决问题所进行的有系统的分析。所谓谈判艺术包括:社交技巧、信赖别人和为人所信服的能力,巧妙地应用各种讨价还价手段的能力以及知道怎样和何时使用以上能力的智慧。

2. 谈判有广义和狭义之分。所谓广义的谈判指的是人与人交往过程中的一切“协商”“交涉”的行为。所谓狭义的谈判仅仅是指在正式的情况下,双方运用各种交际技巧,说服对方接受其意见,旨在达成对各方都有利的协议的行为过程。

按这种观点,从夫妻讨论家庭开支,朋友之间讨论假日是去野游,还是去看足球赛,到富商巨贾进行贸易合作,中、美、朝各方在板门店讨论如何解决朝鲜问题这都是谈判,只不过是有的谈判随处可见,形式多样,解决的是生活中的琐事,而有的谈判则是社会上的大人物就国际、国家的重大问题进行的正经八本的交涉。

3. 谈判是人们为了改变相互关系而交换意见,为了取得一致而磋商协议的行为过程。

4. 谈判是利用信息和权力去影响“紧张网”的行为。这种观点认为需要进行谈判的人之间存在着明显的利害联系和冲突,彼此之间的关系处于一种紧张的状态,而要改变这种紧张关系,依赖两种力量,其一是信息,双方通过交流思想观点而达到相互理解。其二是权力,这里所说的权力指的是一个能够对人、事件、局势、自身施加控制的本领,是使事情成功的能力,谈判者可以运用这种能力,影响对方的思想,感情和行为,使自己 and 对方能够达成一致意见,改变紧张的关系。

以上几种关于谈判的观点,看上去相去甚远,其实其主要含义还是相近的,归纳起来包括以下几个方面:其一谈判是一

门科学,也是一门艺术;其二,谈判有广义狭义之分,但不论正式的还是非正式的都是谈判活动;其三,谈判是一种能力,它包括:社交技巧,语方技巧、行为技巧,搜集利用情报的能力,使别人信服的能力,讨价还价的能力,以及能够在适当的时间、地点恰当地运用这些技巧和能力的智慧。

二、什么是谈判

综合人们以往对谈判的认识,我们认为所谓谈判指的是人们收集并利用各种信息,互相交换意见磋商,彼此运用各种交际技巧说服对方,通过妥协让步最终达成对谈判各方都有利的协议的一系列行为的总称。

以上这个定义它包括以下几个意思:

1. 不论是在谈判之前还是在谈判的过程中,信息都是至关重要的东西。在谈判之前,谈判者应该收集与谈判相关的各方面的情报信息,并且根据所收集的情报信息制定谈判的战略和策略,在谈判的过程中也要时刻察颜观色,获得更多的情报信息,作为自己行为的依据,情报信息是谈判者行为决策的依据和指导思想,没有足够的情报信息,谈判者就是盲人瞎马,情报信息决定着谈判的顺利与否,成功与否,甚至于决定谈判的存在与否。

第一次世界大战结束后,苏联乘机占领了日本的北方四岛,日本渔民要在北方四岛附近捕鱼的话要经过苏联批准,苏联给日本渔民规定的捕捞量逐年递减,1957年分配给日本的大马哈鱼捕捞量是16万吨,到1977年降到6万2千吨,1957年分配日本的松叶蟹的捕捞量是32万吨,到1977年几乎降至零。为此日本方面多次和苏联进行交涉,但交涉总是以日本失败而告终,为什么会这样呢?原来,苏联掌握与谈判相关的

大量情报信息，而日本方面对苏联则几乎是一无所知。莫斯科有日本水产省发布的资料，每天可以收到日本全部全国性的报纸，这些报纸中与水产有关的资料当天就全部译成俄文汇总送给苏联渔业部长伊什科夫，苏联还有巡洋舰在北海道地区游弋，监视日本渔船的捕捞活动，国家安全部有专门的间谍刺探日本水产省的情报，而日本水产省甚至没有真正懂俄语的人。伊什科夫作为谈判主谈人一口咬定之所以连年降低日本的捕捞限量，是因为日本年年超量捕捞，由于伊什科夫有充分的情报作为自己论点的依据，日本方面只能承认，日本水产省厅长官冈安诚说：“完全象徒手与现代装备的对手作战。”

中国发明“两步发酵法生产维生素C”的技术后，引起了全世界的关注，世界两大产业国瑞士和美国接踵而至，竞相出价购买这项专利技术，双方争得脸红脖子粗，没想到，一个星期后双方谁也没有购买专利技术，却都欢天喜地地回国去了，原来这项专利技术便宜到只值一本杂志的价钱，该学报将这项专利技术的全部研制过程、细节、配方、剂量刊登无遗，外国人回国以后只要照方开药就可以投入生产了。

2. 谈判者要想成为谈判桌上的佼佼者，他必须对谈判进行深入的学术分析，掌握与谈判相关的各种知识以及谈判自身发展变化的规律。作为一个谈判者要想在谈判桌上顺利解决各种问题，他应该掌握以下这些方面的知识：社会学、经济学、语言学（包括人体语言学）、法学、历史学、心理学、控制论、决策论、民俗学等学科。缺少任何一种应有的知识，都会给谈判者造成巨大的影响，比如说几乎在世界范围内人们都是用点头表示肯定，用摇头表示否定，有些行为学专家竟认为这源于人早年的哺乳行为，摇头表示已经吃饱了，拒绝奶头，而点

头则说明还有吃的欲望,是正在寻找奶头,但是在印度人们却习惯于用点头表示否定用摇头来表示肯定。在谈判桌上,假若谈判的对手是印度人,而谈判者又不了解印度人的这种风俗习惯,毫无疑问会笑话百出。

3. 谈判者要成为成功的谈判者不仅要具有以上的知识,而且还要有一系列的实际操作能力,这些能力包括:辩论、演讲,劝导,引诱,讨价还价,社交技巧等。这些技巧和能力远比理论知识更重要,没有这些技巧,知识只能是一些空洞的条文,不会发生实际作用。学习谈判最重要的是经过训练掌握这些技巧和能力,衡量一个人的谈判水平也就是看它是否具有这样一些能力,这些技巧和能力决定着一个谈判者在谈判中的得与失、成与败。

4. 最后,所谓谈判意味着所有的谈判者要互相交换意见彼此磋商,相互妥协,最终达成对双方都有利的协议。

参加谈判的人的利益关系存在着两重性。一方面,参加谈判的人的利益必然存在着差异性对抗性;另一方面又必然存在着同一性或者一致性,双方的利益有一致性双方才有可能一起坐到同一张谈判桌上,双方的利益有对抗性双方才有必要坐到同一张谈判桌上。所以谈判者在谈判中不论占有什么样的优势,不论他是怎样的谈判高手,他都应该理解谈判的这种本质性的特点,都不能把对手置之死地而后快,谈判是竞争,是对抗同时也是合作,谈判桌上,特别是现代经济谈判不会有完全的胜利者和失败者,谈判者在谈判中必须是相互妥协,让步,最终达成对各方都有利的协议,任何谈判者若自持自己在谈判中的优势或者自己有谈判的经验和技巧,不做任何让步,只想逼迫对方让步,那最终的结果往往是对手因为无利可图

而拒绝在谈判协议上签字。谈判破裂,那样谈判的优势,谈判的经验和技巧也都完全消失了其作用,有时谈判对手不得已只能自己连连让步,而且最终在协议上签了字,表面上来看是一方彻底失败了,而另一方则获得了完全的胜利,而实际上结局也不一定就是如此,美国七十年代末到八十年代初纽约报业劳资之间的谈判就说明了这个问题。

七十年代末期,自动排字技术走入印刷行业,纽约报业的老板为了节省开支计划引入这项技术,但是这将意味着大批的工人失业。工会方面为了制止资方的这种行为,派工人领袖伯特伦·波厄斯去和资方谈判,伯特伦·波厄斯以讨价还价中不让步而著称,伯特伦·波厄斯为了取得谈判的胜利首先组织了两次大规模的报业工人的大罢工,在谈判桌上波厄斯一展风采,锋芒毕露,坚持目标,毫不退让,最后为纽约的印刷工人赢得了一系列的成果卓著的协议,使资方放弃了引入自动排版技术的念头,同时还使资方给工人普遍提升了工资。工人可以说在谈判桌上取得了胜利,但是报业的经济却因为罢工和不能引入先进技术而遭到了沉重的打击,结果使纽约许多报社倒闭关门,最后纽约只剩下一家晚报和两家晨报,数千名报业工人失业无处谋生。

第二节 谈判的构成因素

研究说明谈判的结构以及构成因素,目的自然是增加人们对谈判这种现象的理解。现代谈判学的学者从自己的研究角度出发对谈判的主要构成要素都提出了自己的认识,任何一种认识对于我们分析认识谈判这种社会现象都是有帮助的,综合各种观点,我们认为谈判主要是由谈判的主体、客体、

问题、时间、地点、信息和局势几种因素构成。这几种因素都是谈判不可或缺的,对于谈判的成败都有着重大影响的。

一、谈判的主体

谈判是人的行为,谈判行为的承担者我们称之为谈判的主体,当然这样说我们是从谈判特定的一方出发的,谈判是由双方或多方构成的,从哪一方面出发我们就称那一方面为主体,而称另一方面或其它方面为谈判的客体,因此谈判的主客体的划分是相对的。

划分谈判的主体和客体当然是为了更有利于谈判的研究。我们把谈判一方确立为主体,说明它在谈判中的地位和作用,说明它应有和不应有的行为,任何谈判者都可以从中得到借鉴。

任何谈判者在考虑谈判问题时都是把自己作为谈判的主体,把自己的利益和需要作为谈判的真正目的,把自己作为谈判的核心,力求使自己在谈判中发挥更大的作用,能够在更大的程度上控制谈判的进程。

谈判的主体的能力对于谈判的发展变化以及最终的协议是有重大的影响的,影响谈判的主体因素包括人的素质、数量、性格、心理状态以及谈判班子的组织状况等。人的任何行为都是需要所驱动的,需要更是人们进行谈判活动的基础和前提,影响人们谈判行为的需要包括物质需要、精神需要、价值需要、时间需要和政治需要等。

从谈判主体及其需要出发可以制定许多谈判的策略和方法,如车轮战策略、中途换将策略、权威策略、丢卒保车策略、皆大欢喜策略、自杀策略等等。

谈判的主体在谈判中应该力求发挥积极的作用,力求谈

判的各方在谈判之中都能够有所收益,做到皆大欢喜。也许有人会说人们坐到谈判桌前就是为自己去争取利益的,谈判者的利益就是对应的,所以人们才要去谈判、谈判的各方怎么会达到皆大欢喜呢?我们前面已经说过谈判不仅是竞争同时也是合作,假若谈判的主体抱定这样的认识,把自己作为对手的合作者,对双方都有利的协议也许就会找到。

有两个姐妹要分十个桔子,不论是姐姐还是妹妹都想得到更多的桔子,双方争执不下,只好大小搭配分成两等份,每人拿到五个桔子,拿到桔子后,姐姐把桔子皮剥掉,扔了,把桔肉吃掉,而妹妹却剥完桔子后只要桔皮去做果酱,这两个姐妹当初假若不是一味地争执,双方都把自己的需要陈述清楚,她们每人拿到的也许不是五个桔子,而是每人十个。

在大型谈判中人们往往也会如此。谈判的主体由于受自己的思维方式、情感方式的限制,对本来存在的皆大欢喜的方法却视而不见。西方著名哲学家维特根斯坦形容陷入思维困境的人说,他就好象被禁闭在一间房子中,他想从房间出去,却无路可寻,他想从窗户里出去,窗台太高,他想从壁炉的烟筒里出去,烟筒太窄,但是当他转过身来时却发现大门敞开着。谈判主体由于受谈判氛围的影响,他们的思维极易走入死胡同,认为解决问题的方法只有一个,其实只要打破思维模式,解决问题的方法会很多,找到一个符合谈判者各方利益的方法不是不可能的。

二、谈判的客体

谈判的客体是相对于谈判的主体而言的,它特指谈判的对手。

任何谈判的主体都想把自己置于谈判的核心位置,都想

使整个谈判为自己的目的利益服务,使自己的需要得到满足,但是任何谈判都是至少由于双方构成的,任何谈判者都不能置对方的利益和需要而不顾,谈判的主体必须根据客体的情况来调节自己的行为,在正式谈判开始之前必须对客体的情况作尽可能全面而又准确的了解,了解谈判客体的个人的个性、职业、地位、品质、能力、家庭、人际关系,了解谈判客体所代表的组织的经营状态、信誉度,是否是法人等。

谈判主体要根据谈判客体的特点制定具体的策略,不同谈判者有不同的谈判作风和性格,谈判主体应当制定不同的策略对付不同的谈判客体。古人说逢强智取、遇弱活擒正是这个道理,同时了解对方的真正目的和需要也有利于谈判主体决策自己的行为。从谈判客体的角度出发我们可以制定许多具体的谈判策略,如激将法、感将法、设身处地的策略、投其所好的策略、吊胃口的策略、避重就轻的策略等。

所以在谈判中谈判的主体必须正确地理解对手并且采取相应的措施才能使谈判顺利地进行,比如说假如你拥有一项新的技术,有一个客户来和你洽谈购买这项新技术事宜。你知道这个老板财大气粗,而且假若这项技术落入他人之手的话,将对这位老板的事业造成巨大的影响,那么在这样的谈判中你就应该尽量强调这项新技术的重要性,甚至在要价的时候要高价,因为这时那位老板他的最重要的目的在于获得这项技术,其余则都在其次。

三、谈判的问题

影响谈判成功与否的第三个重要问题就是谈判者所要谈的问题。谈判的问题自然也是谈判的一个重要方面,一个谈判能否进行不仅取决于谈判的双方是否具有合作的意愿,还要

看双方是否具有合作的契机,有的问题是可以进行谈判的,而有的问题则是不可以谈判的。比如说一般来说人们可以卖掉自己的汽车、房子以及其它财产,要出卖这些东西就会有与此相关的谈判,但是一个略有人性的人谁会出卖自己的妻子或孩子呢?所以对一般人来说关于妻子、儿子的买卖的谈判就是不存在的,也就是说这个问题是不可谈判的,平常人们总说这个问题没有商量的余地,那就是说这个问题不是一个可以谈判的问题。

谈判的问题对谈判的各个方面几乎都有影响。比如说一个汽车商要买钢材他应该去找炼钢厂,而不是食品公司,问题本身决定着谈判对象的选择,有的产品是有季节性的。所以所谈的问题对谈判时间的选择也有一定的影响,一个食品店的老板他不应该等到农历的八月十六再去食品厂谈判购买月饼的生意,假若所谈判买卖的商品是紧俏的物资,那价格就会高一些;但是假若所谈判买卖的商品是滞销物资,那么价格则会低一些,所以所谈判的问题对于最终协议能否达成以及达成一个什么样的协议都有很大的影响。

四、谈判时间

春花秋实夏雨冬雪,世间的万事万物都是应时而生的。任何事物发生的时间会对事物本身的性质有很大影响,在封建社会中一个女子若被男子摸一下手臂,她也许会断臂以示贞节,而在现代青年男女既使同居也许并不说明他们想建立家庭,当然也更谈不上白头偕老。

时间对于谈判来说当然也很重要。在谈判中与谈判相关的时间问题包括:在什么时候进行谈判,谈判在什么时间开始,谈判在什么时间结束,谈判持续多长时间等等,这些时间