

实用经商谈判术

谈判能使你生意兴隆
大展宏图!



贵州教育出版社

亲爱的读者：

你想经商谈判成功吗？

《实用经商谈判术》祝你在
谈判开辟的生活道路上生意兴
隆，大展宏图。

—编者

目 录

写在前面的话

——生活以谈判开道·····	(1)
----------------	-----

第一章 中外商贸谈判观辨析

民族心理与生活习惯上的差异·····	(5)
绝非上策的谈判法·····	(8)
树立客观标准的原则型谈判法·····	(11)

第二章 商贸谈判的前期准备

需要层次与满足心理·····	(24)
谈判强手的必要素质·····	(36)
社会地位的影响·····	(45)
专家的才能与对策·····	(46)
谈判伙伴的配合与选择·····	(47)
资料与信息的准备工作·····	(48)
谈判计划的拟定与运筹·····	(53)
地点与程序的作用·····	(59)
电话谈判的特点·····	(64)

第三章 谈判开局的艺术

开局意义的探索·····	(71)
见面三步曲与首因效应·····	(72)
“破冰”的自然契入与和谐气氛·····	(76)
开局的目标和策略·····	(82)

出价的技巧与心理·····	(86)
第四章 实用谈判战术高招与破解	
绝妙的要价战术·····	(97)
让步型态与反戈一击·····	(98)
中途抬价略施小计·····	(104)
幕后操纵的利与弊·····	(107)
烟雾、迷魂阵策略与行骗界线·····	(110)
角色扮演与软硬兼施·····	(117)
激智、语境与幽默化解·····	(120)
投石问路与智答要令·····	(130)
私下交谈打破僵局·····	(136)
最后通牒的真与假·····	(139)
第五章 经济合同的签定	
经济合同概念·····	(149)
经济合同的形式及订立合同应遵循的原则·····	(152)
经济合同应具备的主要条款·····	(157)
经济合同的管理与履行·····	(168)
附 录	
谈判能力测验表·····	(181)

附录 1

写在前面的话

——生活以谈判开道

一个踏上社会的成年人，在他（她）的生活中，遇到最多的问题是什么？什么能力是他们首先应该掌握并须日益求精的呢？为了回答这些至关重要的问题，美国芝加哥大学、美国成人教育协会和青年会联合学校曾花了两年时间作了一个调查。调查结果表明，成年人在关心身体健康的同时，第一兴趣是在人与人的关系上的发展技术。他们希望学习和掌握与他人交往并影响他人的技术。绝大多数的人并不想就此而成为演说家、外交家或社交界名流；同时，也不愿意投入到系统的课堂教学中去听那些高深的心理学原理、社会学概论或其他什么理论课程。他们是希望轻松地就能得到工作上、社交上、家庭中成功的技巧和能力。而这种技巧和能力的一个重要方面，就是谈判术。

什么是谈判？谈判就是一种以自己已有的社会地位与力量作为基础，正确地运用社交和口才技巧来影响他人或集团的行动，从而达到自己目的的活动。事实上，在一个人的工作和生活中，在生命的历程中，时时都在谈判。谈判是一种运用知识和心力的领域，它着眼于赢取他人的好感，并求得自己的需要。事业的成功者不仅要掌握各种专业知识、会竞争，而且还要有能力借谈判来开拓前程，以获取自己的成功。

一个人谈判的才能，决定着他能或不能影响其周围的人事环境。谈判给一个人对自己的生命作主人的感受。这不是耍滑头，也不是对无戒备的好人施加威吓。它是对各种信息、知识、权力和利益等的分析；是以自己的才能和吸引力来影响对方的行为及满足自己和对方的要求，使事情一如自己想要它们那样的方式去发生、发展。

现实世界本身就可看作是一张巨大的谈判桌，不管你喜欢不喜欢，你总是参与者。因为谈判是生活中经常发生的事情。也许你与你的老板讨论自己的提薪问题；也许你要与一个陌生人谈要购买他的房子或汽车；两位律师在一起试图解决一桩因交通事故而引起的法律纠纷；一些百货公司和销推商店在一起协商集资做一项大买卖，所有这些都是谈判。一个人谈判的对手从家庭的成员、亲戚、朋友、邻里到商店营业员；从国家与社会的公职人员到单位里的同事、领导和其他一切所接触到的人。

人人似乎每天都在为某些事情进行谈判。人们即使在自己不认为是谈判时也在谈判。一个人跟他爱人谈论去哪里吃饭，跟他的孩子谈论何时关灯，这也是谈判。谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段。你或许与对方有共同利益，或许遭到对方的反对，谈判是为达成某种协议而进行的交往。

越来越多的场合需要谈判，冲突在不断地增加，人人都希望参加影响他人的协议，而越来越少的人满足于由他人主宰自己的命运。人各不同，他们用谈判来处理他们之间的差异。无论是在企业内，在政府中，或是在家庭里，人们往往通过谈判来作出决定。即使是去打官司，也总试图在法庭上通过谈判解决问题。

我们生活在这样一个社会里，首先需要得到能够维持过得去的物质生活条件，以“养家糊口”；其次，需要安全、公正、爱情和友谊，需要社会能承认我们付出的劳动，给自己一定的荣誉、地位与财富，从而使自己得到尽可能的发展和成功。为了正大光明地获得这些需要，每个人都必须学会谈判术，以谈判来为自己的生活开辟道路。

谈判术在公共关系实务的一个重要方面，对一位具有良好公共关系意识的人来说，与任何人交往都准备着谈判，谈判就是开口说话，随时随地都可能发生。

生活中不会谈判，不懂得一点谈判术的人，只有这样两种人：第一种是俗语所说的“三棍子打不出一个闷屁”的人，即有嘴而不会说话。在我们的传统社会里，往往把多干事，少说话当作老实人、老好人来赞扬，这种人很讨人喜欢。因为在传统的家——单位两点一线式的生活模式中，这种人可以生活得满不错。多干活只要直接领导心里有“数”，那么其他一切便好说了。从你家庭生活到老老小小的生老病死都将会有单位给你出面斡旋。按程序处理，条件只须你在单位里带耳朵听话，有四肢多干活，有嘴巴少说话。这种生活本身就决定了人们不需要谈判，同时也就决定了人们对谈判术的看法。第二种是开口便是污秽、骂人之语者。现实生活中确实存在着一些不会正确运用语言说话的人。他们或用一些“他妈的”之类的口头禅表达感情，或用粗鲁、损人甚至骂人的语言与人交往，或以吵架来解决与他人相处中的不愉快之事。这样的人，在某些场合还自以为是“大老粗”、心直口快、语言不雅本质好、心肠好的人。在我们的社会生活中确实有不少人不注重语言美，公众场合不懂得优美高尚的社交礼仪；不讲究口才表达，不懂得谈判

术和基本的公共关系知识。更有甚者，视这些为生活小节而忽视。在过去的一段时间里，由于一时的左倾僵化的体制和传统观念的禁锢，使整个民族不懂也不去研究科学的社会主义的公共关系学，以致它的对立面、庸俗关系日趋猖獗，进而影响到社会主义的两个文明建设。这种严峻的局面，在党的十一届三中全会以后，特别是在全面改革与对外开放进一步深化的今天，才有了一个根本好转的契机。全面发展的网络式生活模式彻底改变了人的处世观、社交观，谈判术已成为每一个成年人必须掌握且须日益求精的重要技能，成为生活中不可缺少的知识、智慧和才能。不会谈判，生活必然不断失败或失望。不会谈判，从某种意义上说，便是不会生活。任何一个人自己想过的理想中的生活都是以谈判来开道的。

谈判在个人之间进行，只是他们或者为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看作是人类行为的一个组成部分。它涉及公共关系学、口才表达技术、法学、经济学、社会心理学，乃至控制论、普通语义学，对策与决策论，以及一般系统论等许多方面。那是否说，要想提高自己的谈判术，就必须学习这些学科呢？这倒也未必。如果你想在短时间内提高自己的谈判术，那么，你即刻就可把遇到的每一个须与之交往的人都当作你的谈判对手，同时看看这本小册子，那样用不了两个星期便会见效，由此你会信心百倍地继续理论联系实际，逐步将自己训练成一个合格的谈判者。

作者

第一章 中外商贸谈判观辨析

民族心理与生活习惯上的差异

民族文化的差异不仅决定了人们的行为方式，而且也影响着谈判人员的价值观念。每一个谈判人员来到谈判桌前，都带着自己根深蒂固的价值观念，尽管他们可能意识到这点，但不可能一下子改变过来。

说到种种谈判观点的辨析，必然涉及到不同民族、不同国家和地区商人在谈判中表现出来的特点差异。例如西德商人缺少灵活性，一旦出价就不愿让步；法国人的特点则在于拟订原则而不注意细节；英国商人讲究礼貌，善于社交的手段和风度；北欧商人沉着机智；中东地区商人好客和日本商人的急躁等。为了看清我们民族的传统心理在社会主义商品经济繁荣发展之后，表现在谈判中的利弊；也为了借鉴他人的长处，笔者仅以美国人的一般谈判特点作参照，与我国传统心里作一些比较。

美国人的谈判风格在世界上是影响最大的。美国人的性格通常是外向型的。他们与别人结识不久，就会显露出有如多年的知己好友那样的亲热感。美国人的个性自信而果断，一旦进入谈判室便信心百倍，观点明确而肯定。

美国人有从事各种商业的传统。在美国，一个人在经济事业上取得成功，就会受到人们的尊敬。因此，美国人对能否获

得物质成功极为关心。

美国商人在进行谈判时，通常总是充满热情。他们以在经济上获得利益为自己的谈判目标，善于讨价还价，如对方将话题扯远，他们也能很自然地 将话题 转到讨价还价上去。谈判中，他们喜欢一个问题接着一个问题地讨论，最后才完成整个协定。总括起来说，美国人的谈判方式有这样四个特点：①精力充沛，情感洋溢；②具有职业的特点；③讨价还价能力强；④重视商品的包装与装潢。

由此可见，一般的中国公民与美国商人比较在谈判观中有着显著的差距。对美国商人而言，谈判是生活中不可缺少的一环，因此谈判不仅被视为一种技术，也是必须学习的课程。但在中国的传统的习俗中，则认为应尽量避免被卷进谈判之中去。谈判是万不得已的是非之地。就美国人而言，谈判使他们的生活更加丰富多彩，具有积极的价值。而中国传统心理则认为生活中应尽量避免麻烦，把谈判视在使用策略、运用手段以达目的的狡诈场地。更甚者，以为谈判会破坏诚心诚意、胸怀坦荡的君子生活。

一般来讲，中国人会对美国商人经常使用丰富的词汇、快人乐语的态度感到不悦。对中国人来说，美国商人说话的态度总是含有高压和自私的成份，尤其是当美国商人提出自己的立场，而表明强硬态度时，更易留给人们这种印象。实际上，美国商人不仅态度强硬，有时甚至会出现威胁的语气，但这并非因为激动而忘乎所以，而是另有所图时采用的一种策略。美国商人要说服别人时，还惯于使用讨论式的技巧。这一点也与中国人的某些做法截然不同。美国商人表明自己立场后希望和中国人讨论，但中国人往往不谈自己的条件，却在背地里收集资

料，然后等待对方采取态度，或者在谈判过程中不断地进行直接与间接的打听，在美国人看来，这些举动只会浪费时间，由此而感到焦虑、不悦。

在中国人传统的生活中，和平谈判最盛行的是在“相亲”活动中。在相亲的商谈中，必须了解双方的为人、性格、相貌、学识、身体健康状况、嗜好和家境等，然后在兴奋与紧张的交错中尽量和对方互相沟通。从这种相亲式谈判方式中，可以窥测到中国人的传统谈判心理。

美国人视谈判如玩扑克牌。玩扑克牌的规则十分单纯，在分配好纸牌、交换过一次之后，便一张张地使出，逐渐增加赌注金额，而以最后一张决定胜负，获胜者可将全部金额拿走。谈判是一种日常游戏，可以当场决定胜负，绝不会在谈判开始后仍默默无语地静坐以观察对方，而只会一张一张地摊开纸牌并下赌注。对玩扑克牌方式进行的谈判方式，中国人会觉得太不慎重，会对对方产生不信赖的感觉。如果真要面对一个像扑克牌一样的谈判对手，那么一开始便会警戒地、小心地对待，当对方一直以此种方式进行下去时，他便会一直掩盖着自己的王牌，而戴上一套假面具。

还有一点与中国传统观念也是不同的，这便是美国人在谈判中毫不掩饰自己的私利，甚至表现得很凶狠、贪婪和无人情味，但在谈判获得结果后，美国人会判若两人似地友善起来，伸出手搂抱你的肩膀。这时，会让人觉得是否又掉入了对方的陷阱。对美国人这种随时改变表情的做法，就中国传统心理来说是很难接受的。

对美国人来说，谈判是解决争论的最为便利的方法。谈判可以是探索性的，它有助于系统地阐明观点和分清意见异同。

谈判也可以是为了达成实际可行的协议。谈判的成败取决于：

（1）该问题是否可以谈判；（2）谈判者是否不仅乐于“获取”，而且愿意“给予”，愿意进行等价交换和愿意作出妥协；（3）谈判双方是否能在一定程度上相互信赖，否则，过分的保证条款会使合同难以实行。

绝非上策的谈判法

虽然谈判天天都在发生，但却不是人人都能够轻易做好的事情。常见的不可取的谈判方法和谈判观是好走极端，不是把自己限制在一种极端的模式中和固守原则立场，就是无原则地迁就让步，表现得十分软弱。

固守原则立场的强硬型谈判法有两种情况。一种是一旦喊出价后就坚守，绝不让步，谈判中唯一要做的是迫使对方让步；另一种是执着立场的讨价还价，即喊出价后，本不愿作任何让步，抱定卖方价越高越好，买方价越低越好的宗旨，即便让步也不知为什么要让步，进行盲目的拉锯战。这种固守原则会立场的强硬型谈判者在以立场为争论据点进行谈判时，经常偏颇一方，受到无形的束缚。如此一来，反而进退两难。愈是表明自己的立场，回避对方的攻击，愈是无退步的余地；愈是想极力说服对方，愈是不容易使对方信服。这类谈判者常会固执、自私地坚持己见。为了顾及颜面，证明自己言行合理，原本可以有适当调节利害，取得对方同意的可能性，也一一被抹煞了。愈是执着立场，愈是容易忽略舆论的批评，这就是所谓的“当局者迷，旁观者清。”象这样即使真的获得协议，也非圆满而合理的解决法。充其量不过是将双方立场的差异加起来，

再除以二的呆板方式。结果双方并不因协议而满足。

这种执着立场的谈判观即使是让了步达成协议，也有诸多不利。以店员和顾客为例。在自由市场上商品的标价过高，杀价又过低，差距很大，双方似乎是忘了时间在流逝似的讨价还价，作出有限让步，逐步接近。这是一种不管对方采取什么策略，以自以提出的价格为基准，忘乎所以地讨价还价的拉锯战。这样的谈判可能成功，也可能不成功。无论成功不成功，它的不利是明显的。其一是时间与精力的花费。有的大宗交易的谈判，双方都会考虑到运用休息和拖延时间等战术。这样，整个谈判过程将会很长，甚至以年来计算而拖下去。有人说，我宁愿多花点时间和精力也要把价杀低或维持一个高价。这种想法是要不得的。至少不是一个现代企业家的观念。时间与精力本身就是金钱。有的谈判涉及一个小组乃至一个集团，且每次谈判都要到一个中立地进行。这样，每一轮谈判，双方所花费的代价都是可观的。或许最终达成协议，但其意义也会因时间与金钱的花费而减少。其二是意志力的不必要的花费，有损双方的感情。在这样的谈判中，往往越是到最后，就越难进行，几乎成为双方当事者意志力的考验，看谁的态度强硬而取胜。或许还会讲出“你要不要，不要拉倒”等话语，以致损害了双方的感情。在很多情况下，谈判的双方原来就存在着友好关系，或经双方的朋友介绍相互有过业务来往，或是贸易中的伙伴等。运用这种不适当的谈判方法，会导致不悦和感情隔膜。现在在经商人中流行“生意不成人意在”这句话，这很好，不要反之，生意做成了，感情却被破坏了。其三即是谈判达成协议，做成生意，但这种谈判方式也会使双方不满意。因为双方不明白自己为什么要还价，根据什么来还价，而只是一

味的以卖者价越高越好，买者价越低越好。由此，总会感到自己吃了亏，会埋怨当时自己的意志不坚定，没有更顽固地坚守标价，或自己在谈判中的小错误等。所以这种谈判即使签了协议也不见得是成功的谈判。

与强硬型相反的，是一味作无原则迁让的软弱型谈判法。这种人在谈判中处处表现得软弱无力。这或许因为原来是好朋友，现在一下子投入到以利益为基础的工商谈判中去，对丁是丁，卯是卯，一分一厘算得清清楚楚很不习惯，似乎怕影响往日的友情，或许也因为是考虑到这次谈判以签订合同为最后的唯一的目的，所以不过多地考虑利益和代价，即所谓情愿让对方获利自己失利也要签约。这样的谈判者企图避免个人冲突，因而为达成协议而不断作出让步，其出发点不能不说是善良的，但结果却常常因为吃亏而感到痛苦，而达成的协议也使旁人不可理解。这样的谈判或许不多，但在商品经济进入我国人民的经济生活之初，谈判之风刚起之时，这种谈判方式还会存在。这种谈判与其说是一种温和型的谈判方式，实在不如说不会谈判，还不知道谈判是怎么回事。处理家务事，夫妻之间、兄弟、亲戚、邻里之间可以忍让，可以用习惯、公约、公德之类来协调关系。但谈判，特别是代表某一企业作工商谈判时是不应该作无原则的让步的，所谓的“亲兄弟明算帐”应是可以遵守的准则。如要表示亲密，对其感激等，则完全可以在谈判之外用无偿捐赠、赞助、无息贷款等方法去帮助你愿意帮助的人，但这是谈判之外的事。把赠送与谈判混为一谈，那只能说明你对谈判还不精通。

总结一下作个对比，软弱型谈判者有这样一些特点：把对方看作是朋友；谈判的目标是为了达成一项协议；通过自己的

让步来搞好与对方的关系；对人对事都采取软弱的态度，相信对方，轻易地改变自己的立场；坦诚地提出自己最低限度的要求；同意以己方片面损失来促成协议；努力避免一场意志力的竞争；屈服于压力。与此相反，强硬式的谈判者一般会有以下的一些特点：把谈判的对手当作敌手；谈判的目标是取得胜利；把对方作出让步作为保持关系的条件；对人对事都采取强硬的态度；不相信对方；坚持自己的立场；常提出威胁；谎报自己最低限度的要求；坚持把己方片面得益作为达成协议的条件；努力赢得一场意志力的竞争；常向对方施加压力；常常以近乎吵架的口吻处理一切对话，以为持极端立场并固执己见的一方总会得到好处，但结果却常常是得到同样强硬的回答，从而遇事总争吵得精疲力竭，并伤害了与对方的关系。

叙述了这两种不可取的谈判法后，可以说可取的谈判法应是一种既不十分强硬又不十分软弱的谈判法。

树立客观标准的原则型谈判法

在介绍了以上两种绝非上策的谈判法后，笔者介绍一种正确的谈判观和谈判法，即原则型谈判观和原则型谈判法。这是一种有效的，又不至于破坏友好关系的谈判方法。它从客观标准上看问题，而不是喋喋不休、斤斤计较对方的立场要求。它指导你尽可能寻求共同利益，双方利益发生矛盾时，应当坚持独立于双方意志之外的公正标准。原则型谈判法并非不讨价还价，但它是一种确立在客观标准基础上的讨价还价。这种谈判法在该强硬时也并非不强硬，在温和时也并非不温和。无论是强硬还是温和，它都是建立在一定的原则基础之上的，原则性谈判

方法对谈判标准来说是强硬型的，对于谈判的人来说又是温和型的。所以这种谈判方法可以说是在强硬型和软弱型之间，是一种既非强硬型的也非软弱型，或许也可以说是既强硬又软弱的谈判方法。它教给你如何不失体面地得到你应该得到的利益，它使你既能持公正的态度，又能防止别人从中渔利。这种方法总是在想得到的利益与想处理好关系之间作出恰当的选择。

概括起来说，原则型谈判法有这样四个基本的要素：一是人，即把人（谈判对手）和所要谈的问题分开考虑；二是选择，即在行动前详加思考各种可能的选择；三是标准，即谈判的结果必须符合客观的标准；四是利益，即谈判的重点应置于利益之上，而不是双方的立场问题。在这四点中，客观标准和利益至上，是主要的，对我们来说也是较难掌握和较为生疏的，在这里我们要着重谈谈这两点。

真正成功的谈判法并不需要大声咆哮或使用各种诡计令对方落入自己的陷阱，也不是要漫天谎言来欺骗对方。相反，应该是彼此敞开胸襟、坦率商谈，以便了解对方的真正意图，而以公正、诚意的态度寻求双方都能认可的解决方法。据此，一项谈判是否成功或得当，我们可根据三项标准来判定。这三项标准是：①除了要获得对方同意，还要让对方心服口服；②应该改善或至少维持现有的人际关系；③必须符合效率。因此，一项明智的谈判，应当适度调整双方的利益，同时兼顾社会的利益，公平合理地解决双方的争执。

就目前我们所能见到的普通的谈判方式，一般是这样进行的，一方面坚持本身的立场，另一方面视对方的态度逐步加以调整自己的条件，在一连串的讨价还价过程后，双方都能洞悉

彼此的需要，而达到某种程度的协调。这时谈判便成为对彼此心理的琢磨和揣度。这样，谈判中的各方都勉强满足各自的需要，签定一个各方都能接受的协议书或合同。这样的谈判，谈判各方的真正需要，很少能够完全表达或满足。谈判者也都不力要把这些要求伪装起来。所以桌面上的谈判也难以是为了他们公开所谈论的或争论的事物。无论是价钱，是服务，是产物，是地产，是利率，是物资等，或许都还不能由自己完全作主，所讨论它和考虑它的态度都只是用作满足心理上的需要了。

谈判不只是物质性事物的换移，它是公共关系行为的一个方面，是以谈判进一步了解对方，向社会公众树立自己形象，赢得信任与尊重的行为。因此，你就得考虑处理事情的态度、方法。语言的表达，说话声音的调门，语言表达的意向及对方对你的感受和接纳等，全是一次谈判中所要考虑到和必然产生出来的效果。一名成功的谈判者需要知道每一个可能的策略、每一步所带来的全盘后果，知道从开始时牺牲一款一条到全局皆大欢喜的结果。这样，在谈判中你的胜利意味着你对现实环境以真实和清楚看待，并以适当的策略、方式予以反应，以培育出成果来。而绝不是单纯的金钱和物质上的某种利益，你的胜利还意味着当你已经得到你想要的事物时，同时要找出对方真心想要的和客观上可以得到的事物，并向他们指出取得它的途径。所以和下棋不同的是，谈判很难明确指出谁胜谁负，胜利应是双方的，原则型谈判应该是互利型的谈判，使双方都取得他们想要的事物。这一点只要双方都以客观标准来衡量是可能的，因为没有两个人在需要方面是完全相同的。谈判的双方都力求满足自己的需要，但那些需要恰如我们的指纹一样，彼