

基本技巧80法

广西人民出版社
林胜强等著

谈判谋略

基本技巧80法

技巧80法

谈判谋略

基本技巧 80 法

林胜强等 著

广西人民出版社

责任编辑 陈立辉
责任校对 邓耘 周莉
(桂)新登字 01号

谈判谋略
——基本技巧80法
林胜强 著

广西人民出版社出版

(邮政编码: 530021)

南宁市河堤路14号)

850×1168 1/32 开本

10.25印张 249千字

广西新华书店发行

广西南艺印刷厂印刷

1992年11月第1版

1994年4月第2次印刷

印数 7501—11500册

ISBN 7-219-02195-X/Z·49 定价: 6.20元

序

在纷繁复杂的当今世界格局中，从国家的独立统一、领土或其他利益的纷争，到“南北合作”、“南南合作”；从国际生态问题、环境污染问题，以及海洋、大陆、太空的利用问题，到国家和军事集团之间的裁军和削减核武器问题；从国际经济贸易合作，到科学技术及文化艺术交流，时时事事都离不开谈判这个工具。

当我们翻开报纸，打开电视机或收音机，耳濡目染、令人着迷的，往往都是那些醒目、悦耳的“磋商”、“洽谈”、“协商”、“交涉”、“会谈”以及“双边关系”、“签署条约”、“达成协议”等与谈判有关的字眼。

随着我国改革开放政策的施行，国际间，各级外贸部门和各级企业的进出口业务，外商投资，中外合资，技术或设备的引进与转让，货币的信贷等等，都要运用谈判的手段。在国内，为了提高经济效益，改善企业与环境的关系，采购与推销，联合与兼并，招标与投标，租赁与承包等等，也无一不求助于谈判。

此外，在人们的日常生活中，谈判也渗透到商品的买卖、求职谋薪、协调工作关系和家庭关系，及解决民事纠纷等各个领域之中。这一切都有力地证明了“世界就是一张谈判桌”的精辟论断，并且，不管我们是否意识到，我们每一个人都是一个谈判手，直接或间接地参与着一次又一次的谈判。读罢本书，相信读者朋友会和我一样，由衷地认识到这一点。

知道了谈判的重要性，并不等于就能进行成功的谈判，正如人们了解了政治、经济、军事、外交、统御以及说辩活动的重要性，并不等于能成功地从事这些活动一样。因为能否赢得谈判的成功，与是否能够机智地运用谈判的谋略和技巧直接相关，可以说运用谈判谋略的巧拙，决定着谈判工作的成败，谈判谋略在谈判活动中起着显著的作用。然而，据笔者所知，迄今为止，人们对政治、经济、军事、外交、统御以及说辩谋略的研究良多，而对谈判谋略的研究却少，所出版的谋略方面的著作都少有谈判方面的内容。

实际上，一部谈判史，从古代到现代，从外国到中国，在一次又一次的谈判实践活动中，被广泛运用的谈判谋略很多很多，纷呈别致，令人寻味，我们说谈判的历史，就是谈判手不断地运用谈判谋略的历史，似乎并不过分。由林胜强等撰写的这本《谈判谋略——基本技巧 80 法》正是以古今中外典型、生动的谈判事例为依据，收编和整理为 80 个谈判谋略，加以概括和述评。其间，读者既可领略到诸葛孔明、周恩来总理、撒切尔夫人等谈判高手的风姿，又能够品味到各种经济谈判、日常生活买卖谈判中的巧妙与机智；既有战国时期苏秦与张仪合纵连横谈判谋略的对抗，又有至今未卜的中东和平谈判谋略的显现，既展示出中外谈判家的谈判智慧，又为读者提供了一系列实实在在的，使每个人在谈判中都可以加以操作和运用的谈判谋略和技巧。

可以相信，本书作者的劳动，将为每一位任何意义上的谈判者即读者带来实际的意义和帮助，广大读者也会像我一样，深深爱上这本书并从中受益。

朱志凯

1992 年 4 月于上海

目 录

0	序..... 朱志凯	1
1	原则性谈判法.....	1
2	客观标准法.....	5
3	巧设座位法.....	9
4	环境妙用法	13
5	寻求共同利益法	17
6	香饵钓鱼法	21
7	最佳替代方案法	26
8	开诚布公法	30
9	转移话题法	34
10	创造变通法	37
11	合作原则法	41
12	远利诱惑法	44
13	巧用信息法	48
14	角色模拟法	52
15	善问知彼法	56
16	安全答问法	60
17	善听知彼法	64

18	劝导法	68
19	耐心说服法	72
20	“助产婆”法	76
21	坚持正义法	80
22	以理服人法	84
23	事实对抗法	88
24	造势夺声法	92
25	暗示法	96
26	明示法	100
27	投石问路法	104
28	慎重出价法	108
29	“狮子开大口”法	112
30	假出价法	116
31	抬价法	120
32	竞卖竞买法	124
33	煽动法	128
34	空城法	132
35	让步法	136

36	声东击西法.....	140
37	以退为进法.....	144
38	抛砖引玉法.....	147
39	欲擒故纵法.....	151
40	“拉猪尾巴”法	155
41	大智若愚法.....	159
42	瞒天过海法.....	163
43	移花接木法.....	166
44	反客为主法.....	170
45	先声夺人法.....	173
46	后发制人法.....	177
47	黑脸白脸法.....	181
48	装聋作哑法.....	185
49	针锋相对法.....	189
50	以其道还其人法.....	193
51	当仁不让法.....	197
52	合纵抗强法.....	201
53	连横击弱法.....	205

54	拒绝法.....	209
55	激将法.....	213
56	威胁法.....	217
57	疲劳法.....	221
58	“登门槛”法	225
59	吹毛求疵法.....	230
60	故意拖延法.....	234
61	持久战法.....	238
62	权力有限法.....	242
63	穷追不舍法.....	246
64	顽强拚搏法.....	250
65	历史回顾法.....	253
66	巧用时机法.....	256
67	投其所好法.....	260
68	左右逢源法.....	263
69	走为上法.....	267
70	升格法.....	271
71	“抹润滑油”法	275

72	巧设陷阱法.....	279
73	出奇制胜法.....	284
74	“意大利香肠”法	288
75	实力对抗法.....	292
76	最后期限法.....	296
77	最后通牒法.....	300
78	边打边谈法.....	304
79	见好就收法.....	308
80	因敌制胜法.....	312
0	后记.....	316

新的华工集中住宿地，将会德号改名会记栈，准备大干。接着他又和日本人接洽，在桥立街（今北安道）设立馒头房，供应在津住店的全部华工的干粮。开初，住其他店的华工不愿买袁文会馒头房的干粮，袁就派打手去各店刁难捣乱，迫使各店只好劝住店华工去买。馒头房供应华工食用的干粮，论个不论斤，同日本人结算则是按斤计价，其实每斤干粮华工至多不过拿到八两。袁文会还派人多次与满洲劳工协会交涉，包办借地给华工照相、代购华工出境的火车票、轮船票，从中捞回扣分成。面对日寇汉奸的虐待，一些华工不堪忍受不断逃亡，袁文会则随时抽调打手追踪抓捕，凡被抓回者惨遭木棍殴打，被打死者则被袁文会一伙扔进海河。据统计，在日本侵华期间从天津口岸贩运走的华工不下十万人，而袁文会的会记栈从1938年至1945年招募的华工竟达六七万人！也正因为如此，日本侵略者对袁文会大加青睐，专门为此颁发了感谢状。

1945年日本投降后，国民政府在舆论压力下着手惩治汉奸，袁文会见势不妙，住进天津交通旅馆避风头。10月17日晚上当他过足烟瘾，步出旅馆想去闲逛散心时，被刘广海手下的刘筱田等三人撞见，扭送警察局。11月5日根据军事委员会委员长北平行营发出的代电，袁文会由天津警察局解送天津警备司令部依法讯办。1946年1月9日又从警备司令部移转天津肃奸委员会继续侦讯，转押于军统局看守所。军统局为了套出袁文会的真实口供，特派汉奸高铁侯作“狱情”与袁共同关押，骗取袁的信任，探知实情。

1947年12月12日天津地方法院下达判决，认定“袁文会率周文瑞、郭筱波、王恩贵、李子扬等在万国公寓群殴，刺毙宋国柱殴伤刘筱田，事后逃逸，以共同杀人罪处袁文会有期徒刑十年。”至于抗战后招募华工、杀死华工“属汉奸案内之罪行，本院无权审判，不予受理。”判决后袁文会不服，上诉河北高等法院一分院。次年3月底经最高法院书记厅多方商洽，袁文会汉奸案转移在北平的河北省高等法院审理。

原则性谈判法

传统的谈判理论提供给谈判者的大体有两种谈判模式，即软式谈判法和硬式谈判法。所谓软式谈判法，是指谈判者为了避免个人冲突、达成协议而不断地作出让步，他们企图求得和解，但结果却常常被认为是软弱无力的表现，颇遭利用，终使谈判协议对己方极端不利。相反，硬式谈判法，则是谈判者把一切环节都视为意志、力量的竞争，认为只要坚持极端的立场、固执己见就会得到好处，但其结果却常常是得到同样强硬的回报，使谈判陷于失败。常用的其他谈判技巧或策略都在软式谈判与硬式谈判之间左右，只不过是想要得到利益和想处理好关系之间作出适当的选择。

显而易见，软式谈判法和硬式谈判法这两种方法远远不能满足人们日益增长的谈判实践的需要，谈判专家需要研究一些更为合理的谈判方法，供谈判者使用。不久以前，哈佛大学谈判研究小组经过努力，研究出一种最新的，既不同于软式谈判，又不同于硬式谈判，同时又既是软式谈判，也是硬式谈判的谈判方法，即原则性谈判法。作为一种技巧和谋略，原则性谈判法从客观标准上看问题，而不是喋喋不休，斤斤计较谈判的程序和双方的要求；它指导谈判者尽可能地寻求共同利益，当双方利益发生矛盾和冲突时，既不无休止地让步，又不固执己见，而是坚持独立于双方

意志之外的公正标准。因此，原则性谈判方法对于谈判标准来说是硬式的，对于谈判者来说又是软式的。它教导谈判者如何不失体面地得到自己应得的利益；它使谈判者既能够坚持公正的立场，防止对方从中渔利，又使谈判者双方保持良好的人际关系。

有这样一个实例：汤姆停在路边的汽车被一辆垃圾车撞坏了，汤姆的汽车是在保险公司办理了保险登记的，汤姆可以依法到保险公司领取保险金。但是汤姆能够得多少保险金，需要与保险公司的承保人协商决定。于是就有了如下汤姆和保险公司承保人之间关于保险金的谈判：

承保人：我们已经研究了你的情况，决定付给你保险损失费，你可以得到 3300 元。

汤姆：我明白了。你们是怎样算出这个数字的？

承保人：我们算出了汽车值多少钱。

汤姆：我知道这些，但我问的是你们采用什么标准算出这个数字？你们能告诉我用这些钱到什么地方买一辆相似的汽车吗？

承保人：那你想要多少呢？

汤姆：按照保险单我该得多少就是多少。我发现一辆类似的旧汽车价钱是 3850 元，加上零售和课税，要付 4000 元。

承保人：4000 元！太多了！

汤姆：我不是要 4000 元，3000 元或者 5000 元，而是要合理的补偿费。你说是不是拿到足以换辆同样汽车的钱才算公平？

承保人：好吧，我给你 3500 元，这可是我出的最高价了，公司有公司的规定。

汤姆：那么公司提出是多少钱？

承保人：行了，你就能拿 3500 元，要不要由你。

汤姆：3500 元可能是合理的，我不大清楚这些。如果你按公司的规定办，我自然可以理解你的主张。但除非你能客观地说明我为什么该得这些，否则，咱们只好上法院了。我们为什么不能

再研究一下这件事呢？星期三上午 11 点再谈好吗？

承保人：好吧，格里菲恩先生（指汤姆），我这里有一个广告，登在今天的报纸上，1978 型的菲塔车只要 3400 元。

汤姆：我知道，可它已经行驶了多少英里？

承保人：49000 英里，怎么啦？

汤姆：我的车只走了 25000 英里，在你的帐上应该增加多少钱？

承保人：我想一想……150 元。

汤姆：假设把 3400 元作为基础，这就增加到 3550 元。广告上说那辆车的收音机了吗？

承保人：没有。

汤姆：规定上对这个附加装置是多少钱？

承保人：125 元。

汤姆：那空调器又是多少元？

……

半个小时以后，汤姆从保险公司走出来时，手里拿的是一张 4012 元的支票。

在汤姆和承保人的这场谈判中，保险公司的承保人在要求上讨价还价，一再让步，从开始的 3300 元损失费提高到 3500 元，最后又提高到 4012 元，实际采用的是传统谈判模式中的软式谈判法，结果并没有实现保险公司低价赔偿损失费的目标，对承保人来说，这不是一次成功的谈判。汤姆在谈判中摒弃了传统的谈判方法，一方面对承保人态度和善，以理服人，另一方面对汽车的损失费问题，不是采取讨价还价的方法，而是始终从公正的标准出发，要求公司告诉他确定损失费的原则，并以用补偿费能够换到同样的汽车作为公平标准，最后以 4012 元损失费的较高价钱获得了谈判的成功，使其愿望得到较大程度的满足。在这里，汤姆就是靠原则谈判的技巧和方法，来赢得这次谈判的。

在日常生活的谈判中，作为一种技巧和策略，原则性谈判法已逐渐地被谈判者采用，而且这种方法被证实是行之有效的。例如在买卖谈判中，买卖双方不是在价格上讨价还价，而是尽力寻求一种原则上合理的价格标准。比如卖主为了证明其价格的合理性，向买主反复说明其货物的进价或成本，再加上各种租金、纳税和工人工资等等，实际只能获得极有限的利润；如果低于什么价格出售，就会没有盈利甚至亏本，所以坚持以某一价格作为最低价格。而买主为了说明其出价的合理性，向卖主说明其进货之后，最多能以什么价格出手，再加上运费、损耗、纳税等成本费用，只能有很少的盈利；如果高于什么价格买进，恐怕只能保本甚至蚀本，所以坚持以某一价格作为最高价格。买卖双方在此基础上进一步商议，只要双方诚心买卖，就不难确定一个双方都较满意的价格。这样的结果，双方不仅实现了交易，并且搞好了关系，便于以后进一步合作，甚至建立起长期的业务联系，这就是使用原则性谈判方法的结果。

纵观原则性谈判的技巧和方法，似乎可以归结为下面四个基本要点，即：

人：把人与问题分开。对人要软，对问题要硬。

利益：着眼于利益，而不是立场。不要在要求上讨价还价，而要从根本利益上看问题。

选择：决策以前先考虑各种可能的情形。

标准：坚持以客观标准为基础。不能靠欺骗、弄虚作假来达到谈判获利的目的。

客 观 标 准 法

在谈判过程中，大多数的谈判者都希望通过要求上的讨价还价来解决他们之间的利益冲突和纷争，都希望对方能够作出最大限度的让步以接受己方最大限度的要求。这样一来，为了使谈判能达成协议，为了接受对方的要求，同时也为了维持同对方良好的人际关系，谈判者双方都只能采取让步和妥协的态度。可是，一旦谈判者一方坚持自己的要求，拒不作出让步，谈判就会陷于失败；而即使通过谈判者不情愿的让步和妥协勉强达成的协议，往往也是不明智的，而且为此要付出很大的代价。

那么，能不能寻求一种方法，使谈判的各方既不作出一般意义上的让步，又不把一方的意愿强加于另外一方，使谈判达成明智的、嘉惠双方的协议而又不付出什么代价呢？现代谈判学通过研究，总结出一种以独立于谈判各方的意志以外的客观标准为基础的谈判技巧和方法，它可以帮助我们实现上述意愿。这种技巧和方法，我们把它叫做寻求客观标准法，简称客观标准法。

在国际海洋法会议上，关于深海海床的开发和利用提议的讨论，就是成功地运用客观标准的谈判技巧和方法的范例。

在国际海洋法有关各方的谈判中，印度代表从第三世界国家和地区的利益出发，在一项提议上建议对开采深海海床的公司，每块地域征收 6 千万美元的开发管理费。美国代表站在相反的立场

上极力反对印度代表的建议，认为根本就不存在任何开发管理费的问题。双方在这一问题上拒不让步，僵持不下，使此项提议成为一场意志的竞赛，谈判一度陷于僵局。

就在这个时候，人们发现麻省理工学院做出一个关于深海海床开采的经济效益的模型。这个模型对于任何收费建议案对勘探和开采深海海床造成的影响，提供了一个较为理想的评估方式。于是这个模型逐渐地被有关各国作为客观标准来接受。当印度代表询问其建议将会产生的后果时，该模型显示：他们建议征收6千万美元的开采管理费数额过高，开采者要在5年之后才能取得开采赢利，这将使开采公司无法正常运营，会挫伤开采公司的积极性，以致所有的公司不得不放弃开发。印度代表对此表示赞同，并宣布重新考虑自己的立场。另一方面，麻省理工学院的模型也说服了美国代表，因为它在这一问题上的信息大多来自于开采公司。这个模型也显示：对开采公司征收一定数额的开发管理费，在经济上是合理的，在实际上是可行的。后来，美国代表也改变了自己的立场，谈判出现了新的转机。经过国际海洋法会议的进一步磋商，终于达成了各方都较满意的协定。

在这个谈判案例中，麻省理工学院关于深海海床开采的经济效益的模型，作为一个客观标准，增加了谈判各方达成协议的机会，减少了付出代价的可能；它导致了谈判的成功，从而得到了良好的结局——一方面吸引了公司开发深海海床，另一方面由于对开采公司征收一定数额的开发管理费，为世界各国带来了可观的经济利益。

由于各方的谈判都是建立在作为客观标准的经济效益模型的基础之上的，因而使有关各方都相信谈判协定是公正合理的，都是他们自己意志的体现。更为重要的是，由于使用了客观标准的谈判技巧和方法，使有争议的各方——印度和美国都没有作出违背各自意愿的妥协和让步，也没有向对方示弱，一切都是那么自