

成功宝典全书

马仁勇 主编

谈判雄略



(京)新登字 049 号

图书在版编目(CIP)数据

成功宝典全书/马仁勇主编. —北京:兵器工业出版社, 1996. 12

ISBN 7-80132-100-6

I. 成… I. 马… III. 企业管理-方法-丛书

IV. F270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 22217 号

谈 判 雄 略

兵器工业出版社出版发行

(北京市海淀区车道沟 10 号)

各地新华书店经销

解放军军械工程学院印刷厂印装

*

开本: 787×1092 1/36 印张: 28.125 字数: 420 千字

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-6000 定价(共 5 册): 30.00 元

目 录

一、攻势的谈判技巧

哈佛软硬法 (1)

先声夺人 (6)

声东击西 (10)

反客为主 (13)

经典名家示范

——力挽狂澜的艾柯卡 (16)

钓鱼法 (23)

暗示法 (28)

远利诱惑法 (32)

鲸吞法 (37)

经典名家示范

——撒切尔夫人“狮子大开口”
..... (41)

造势夺声 (45)

瞒天过海 (49)

合纵抗强 (52)

连横击弱 (57)

二、守势的谈判技巧

投石问路	(61)
装聋作哑	(65)
转移话题	(69)
大智若愚	(73)
投其所好	(78)

经典名家示范

——谁能拒绝赞美	(81)
激将法	(84)
后发制人	(89)
黑脸白脸	(93)
以退为进	(97)
蚕食法	(101)

经典名家示范

——大师的家庭采购	(104)
替补方案法	(108)
创造变通法	(112)
权力有限法	(116)
让步法	(120)
拒绝法	(125)

三、技巧外的技巧

巧排座次	(130)
妙用环境	(135)
疲劳战术	(140)

目 录

故意拖延	(144)
持久战	(148)
润滑策略	(151)
如何识别对手话外音	(154)
四、测量你的谈判能力	(158)
谈判能力测验分数表	(171)

一、攻势的谈判技巧

哈佛软硬法

美国哈佛大学谈判研究小组最新研究出一种软硬谈判模式，即原则谈判法。这种方法从理论和实践两方面，都对传统谈判模式提出了挑战。

传统的谈判理论提供给谈判者的大体有软式和硬式谈判法。软式谈判，是指谈判者为了避免个人冲突，达到协议而不断地作出让步，结果却常常被认为是软弱无力，颇遭利用，终使谈判协议对己方极端不利；硬式谈判，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，结果却常常是得到同样强硬的回报，使谈判陷于失败。

哈佛软硬法作为一种技巧和谋略，从客观标准上看问题，而不是喋喋不休，斤斤计较于谈判

的程度和双方的要求；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，软硬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。

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，车是办了保险登记的，汤姆可以依法到保险公司领取保险金。但是能够领多少，需要与保险公司的承保人协商决定。于是就有了如下的谈判：

承保人：我们已经研究了你的情况，你可以得到 3300 元的保险损失费。

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，但我问的是用这些钱可以到什么地方买一辆相似的汽车呢？

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，这可是最高价了，公司有规定。

汤姆：3500 元可能是合理的，我不大清楚这些。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。我们星期三上午 11 点再谈好吗？

承保人：等一等，汤姆先生，这里有一个今天的广告，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，你应该增加多少钱？

承保人：我想一想……150 元。

汤姆：假设以 3400 元为基础，这就增加到 3550 元。广告上说那辆车有收音机吗？

承保人：没有。

汤姆：规定上附加装置是多少钱？

承保人：125 元。

汤姆：那空调器又是多少元？

……

半个小时以后，汤姆从保险公司拿出一张 4012 元的支票。

保险公司的承保人采用的是传统谈判模式中的软式谈判，结果并没有实现低价赔偿损失费的目标；汤姆在谈判中摒弃了传统的谈判方式，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，汤姆就是靠软硬谈判的技巧，来赢得这次谈判的。

在日常谈判中，作为一种技巧和策略，软硬谈判法已逐渐地被谈判者采用，并被证实是行之有效的。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，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，最后能以什么价格出手，再加上运费、损耗、纳税等成本费用，只能有很少的盈利，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，这就是使用哈佛软硬谈判法的结果。

软硬谈判的技巧和方法，可以归结为 4 个基本要点：

●把人与问题分开。对人要软，对问题要硬。

●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。

●决策以前先考虑各种可能的情形。

●坚持以客观标准为基础。不能靠欺骗、弄虚作假来获利。

先 声 夺 人

《孙子兵法》指出：“故善战者，致人而不致于人。”意思是善于用兵打仗的人，总是处于主动的地位而不被对方所调动。

一般地说，在谈判活动中，如果自己一方不争取主动，就容易被对方牵制、调动，顺着对方的计划和步骤进行谈判活动，而一旦纳入了对方的股掌，自己一方往往就会变得束手无策。经验表明，无论是经济谈判还是政治谈判，首先提出自己的谈判方案，并以此为基础展开讨论，往往得出接近该方案的结论。所以谈判界都十分重视这种争取和控制主动权的技巧，即先声夺人法。

1984年，我国需要进口一种L—1000型的电动轮装载机，为此，我方代表同美国M公司的代

表进行谈判。

谈判一开始，我方代表首先介绍了我国煤炭工业及露天矿的远景规划，说明未来我国的煤炭行业很需要大量进口此类机械。使得对方谈判代表对中国的市场发生极大的兴趣。在此基础上，我方代表提出建议，由于我们对此种类型的装载机和各种性能、指标等还不太了解，因此希望 M 公司先拿出一台装载机在霍林河矿区试用包括一个冬季在内的 10 个月时间，根据试用的情况再决定取舍。并且还提出：机器试用期间的消耗件由美国 M 公司提供，燃料则由我方负责。

尽管这个方案对 M 公司暂时没有什么利益可图，甚至有些苛刻，但对方谈判代表将我方的诚意、试验的目的以及未来中国的市场状况报告了他们的公司总裁之后，决定同意我方的建议，接受我方的条件，我方获得了预想不到的成功。

在这个实例中，读者可能会说，因为对方把目光放在未来中国市场的大量需求上，所以，谈判获得成功。这种答案并不全面。从谈判技巧的角度考虑，如果不是我方代表采取先声夺人的方法，主动介绍我国煤炭工业的发展前景以及对产品的潜在购买力，如果不是我方代表主动承认对产品的有关情况不够了解，表现出坦诚的态度，又如果不是我方代表主动出击，直截了当地提出我

们的方案、建议和条件，而是首先让对方狮子大开口之后再去讨价还价，恐怕谈判的结果不会是如此令人满意，即使不吃亏，但也断不至于有那么优厚的条件。可见，先发制人、先声夺人的谈判技巧是十分可取的。

先声夺人的技巧在商业谈判上就是要率先喊价。因为一般说来，先喊价要比还价更具有控制力和影响力，特别是在暗含杀机、火药味弥漫的谈判场合中，先喊价不仅可以为谈判的结果设定一个似乎是不可逾越的上限（最高价）或者下限（最低价），而且在整个谈判进程中还可以或多或少地支配对方的企望和实际的成交标准。

一些语句很具有先声夺人的气势，有利于压倒对方气势，张自己声威，常用的有：

1. 你气色不好，为谈判的事没有休息好吧？
2. 上回你们的那批货质量真糟糕，我们这次再也不上你们的当了！
3. 你们怎么可以不履行合同呢？！
4. 上次已经关照过你了，这次可别指望我们了。
5. 你的建议根本就行不通，我们不会接受你的条件。
6. 这次交易对我来说并不重要。
7. 这次谈判你的压力很大吧？！

8. 但愿你不要为讨价还价伤了我们之间的和气。

欲使用先声夺人的谈判技巧，谈判前又缺乏充分的准备，那么计划和方案就会漏洞百出，不利于达成对己方有利的协议。其次，要手段灵活，一旦被对方识破，让对方抢了先手，或者被对方后发制人的对策所牵制，原来的计划和步骤就得随之改变，因此，考虑好出现意外事件的替补方案作为先声夺人的谈判技巧的后盾是一定不能忽略的。

声 东 击 西

声东击西是三十六计中胜战计策之一。讲得是以假象造成敌人的错觉，伪装攻击的目标，用灵活机动的军事行动，忽东忽西，即打即离；不攻而示之以攻，欲攻而示之以不攻；形似必然而不然，形似不然而必然；似可为而不为，似不可为而为之。

声东击西的谈判技巧表现为故作姿态，制造假象，借以迷惑对方，或者转移对方的注意力，在无关紧要的条款事项中纠缠不休，暗地里却把自己的注意力放在重要的问题上；或者在自己不成问题的问题上大做文章，背后却在需要争取的问题或利益上大加努力。在利益谈判上即取即予，不放弃而示之以放弃，欲放弃而示之以不放弃，以

分散对方的注意力，在不知不觉中顺利地实现自己的谈判目标。我们试举一个商务谈判的实例。

S 公司为购买一种包括软件和硬件的设备同卖方谈判。总体价格初步达到一致意见之后，买方仍觉得硬件部分设备价格偏高。想提出来不要，又怕卖方指责自己不讲信用，丢失面子，而且还担心卖方会因此而推翻已经允诺的有利于买方的其他协议。正在买方无计可施的时候，卖方主动提出希望扩大散件的数量。其实，买方手中本来就有采购散件的清单，于是，就趁势把原抛给对方的清单收了回去，反过来与对方纠缠要优惠价，以此作为再扩大订货量的条件。同时，买方还将增大订购的可能性四处散播，吊对方的胃口。

卖方了解到买方确实可以扩大订购清单，并且数量可观，于是便认真地讨价还价，希望能卖出散件。买方抓住这个有利的条件，一边郑重地谈判，一边在对方无警觉的情况下把不需要的设备从订单上撤下来，而散件订货并未增加多少、价格也有所下降，谈判取得了很大的成功。

在这个谈判实例中，买方巧妙地使用了声东击西的谈判技巧和谋略。故作姿态，不与卖方讨论失误的硬件部分设备价格的偏高问题，而是利用对方的需要，在自己本来就要采购的散件上大做文章，卖方的视线和注意力就被转移到散件的

增订和散件的价格之上，忽略了买方的真实企图。在这种情况下，买方顺利地达到理想的谈判目的，成为赢家。

要能够巧妙地运用声东击西的谈判技巧并不容易。如果对方已有充分准备，临阵不乱，那么声东击西就不会收到预期的效果，反而会使己方陷于被动。正如我国古人在论述声东击西这一计谋的运用时强调“声东击西之策，须视敌志乱否而定。乱则胜，不乱则自取败亡。险策也。”

因此，在谈判之前摸清对方的真实企图是避免对方声东击西的万全之计。同时，一旦意识到对方在玩弄声东击西的花招，你就要提高警惕，将计就计采用相应的对策，令对方的阴谋不能得逞。