

SHENGYIJING

生意经

商业谈判的策略与技巧

〔美〕嘉洛 斯 著
连 明 珠 译

责任编辑：郭召庆

封面设计：王冰迪

生意经

Sheng Yi Jing

〔美〕嘉洛斯著 连明珠译

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里森林街 42 号)

牡丹江印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本 787×1092 毫米 1/32·印张 9 10/16·插页 2·字数 190,000

1986 年 8 月第 1 版 1986 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—37,050

统一书号：4093·181

定价：1.70 元

目 录

世界性的纵横家——嘉洛斯博士	1
从容不迫	1
喊价要狠	3
应召女郎式的谈判原则	5
吹毛求疵战术	5
欲速不达	8
略施小惠	9
宴无好宴	10
期限的力量（一）	11
期限的力量（二）	12
铁定最后一天	13
大智若愚，大愚若智	15
初生之犊不畏虎	15
嬉笑怒骂	17
尼克森的“荆棘地”	18
察言观色	19
先声夺人	21
程序、了解和协定——谈判三步曲	21
“认知平衡”之误	23
商谈笑话	23
最佳投手	25

理想的让步模式·····	26
抛砖引玉·····	27
谦谦君子——丝毫无损的让步·····	27
以退为进·····	28
吊胃口·····	30
以逸待劳·····	30
数字的陷阱·····	32
施展压力的新方法——出其不意·····	34
窃听器和商业间谍·····	36
拔掉心头刺·····	40
没有不重要的敌人·····	40
巴黎和谈·····	41
向似是而非的数字进攻·····	43
统计魔术·····	44
原则问题·····	46
重点攻击·····	46
打铁趁热，达成交易十一法·····	47
黑脸白脸软硬兼施·····	51
私家侦探·····	53
设身处地·····	53
情绪的爆发·····	54
同病相怜的傀儡·····	56
流水的启示·····	56
削弱反对意见的办法·····	56
吵杂的机器——要求、要求、再要求·····	59
无心的过失·····	60
苛求的功效·····	60

撑杆跳——超越死巷子·····	63
情报的对流·····	65
“好人”和“可信赖的好人”·····	65
所谓谈判中的“诚恳”·····	67
契约上的漏洞·····	68
人质战略·····	69
冰山理论——恶感的后遗症·····	71
要有说“不”的勇气·····	72
炒蛋战略·····	73
疲劳轰炸·····	74
打破砂锅问到底·····	75
长、短战的取舍·····	76
谈判座位的影响·····	77
掌握议程——争取主动权·····	78
隐藏的价值——超实效的投资·····	79
索忍尼辛的控诉·····	80
坦白——获得同情的好方法·····	81
不要作“假设”自缚·····	82
安全的答话（一）·····	83
安全的答话（二）·····	84
渐进的解决方法——由枝节入手·····	85
美国式与法国式的不同·····	87
面子的补救·····	88
故意犯错·····	90
汽车推销员的快乐·····	93
谈判与良心·····	93
令人无法拒绝的价格·····	94

假出价·····	94
切忌预付款项·····	96
抬价策略——抵制对方进一步的要求·····	97
抬价策略的破解·····	100
踢皮球战略——对手一再转换·····	101
有限制才有权利·····	102
有限制才有权利——有利的限制·····	104
和“大象”说理·····	107
说大人先藐之·····	107
彼得原理——九〇比一〇的原则·····	109
场外交易·····	110
圆桌武士——理想的谈判者·····	112
转变中的观念·····	113
门户开放政策·····	114
非请勿入·····	115
拒绝的艺术·····	117
见林不见树·····	117
如何逼出真相·····	118
不要不打自招·····	119
谈判的真相·····	120
小心求证·····	121
步步为营·····	121
小心得寸进尺·····	123
戏法人人会变——让步的八种型态·····	123
无声的谈判·····	126
百般为难·····	128
车轮战术·····	129

利用僵局，反客为主.....	130
拿蛇拿七寸.....	132
有绝对的公平吗.....	133
平均分担？不.....	134
凑个整数；干净利落.....	135
暗盘交易.....	136
知己知彼——谈判前的探索.....	138
谈判的原则.....	139
专家的使用与滥用.....	140
对“牛”弹琴.....	142
“再多就没有了！”——买主.....	143
“再多就没有了！”策略之破解.....	145
“再多就没有了！”——卖主.....	147
机动小组.....	148
精挑细选.....	149
竞卖会——个别击破.....	150
如何对付竞卖会.....	153
试试我的鞋子吧.....	154
如何推销自己的观点.....	155
妥协的范围.....	156
需要的金字塔.....	157
短暂的烟幕.....	158
有效问答（一）.....	159
有效问答（二）.....	161
最后通牒——接受这个价格，否则就算了.....	168
如何对付最后通牒.....	170
“最后出价”——再出价的方法.....	171

“最后出价”策略之破解·····	174
高级烟幕·····	175
先买再谈·····	177
造成事实再谈判·····	178
旁敲侧击·····	181
故布疑阵·····	182
妙传·····	184
说服的技巧·····	186
电话商谈的危险·····	187
电话商谈的原则·····	188
电话商谈的时机·····	190
速战速决·····	191
什么原因使你提不出好问题·····	191
进一步争取特别优惠·····	192
诺言之害·····	195
诺言之益·····	196
联合各种力量·····	198
不要轻易打出王牌·····	199
假钱的妙用·····	200
远利的诱惑·····	203
适当的让步·····	204
倾听就是一种让步·····	205
让心理学家参与谈判·····	208
最佳阵容·····	209
发动“圣战”·····	210
增加你议价力量的伙伴·····	211
声东击西·····	213

边打边谈.....	214
利用仲裁者.....	216
利用仲裁避免僵局.....	217
有偏见的仲裁者.....	219
投石问路.....	220
投其所好, 货品升值.....	223
无理的待遇.....	225
第三者的调停.....	226
第三者的检查.....	227
威胁和如何对付威胁.....	228
食言而肥.....	231
财务策略.....	231
过河卒子——投入的成本.....	232
罢工与战争——高成本的谈判.....	233
设上下限的标价.....	234
请君入“档”.....	236
虚虚实实.....	238
火上加油.....	239
尼克森“试验汽球”.....	241
货比三家.....	243
买主的基本谈判资本.....	245
卖主的基本谈判资本.....	247
合约“何日”.....	248
不可理喻的要求.....	250
了解对方真正的权威.....	251
虚张声势.....	253
两刃利剑.....	255

走为上策.....	256
“家族”策略.....	257
让人人参与.....	259
使你更上层楼的一句话.....	260
有限度的调查.....	263
置之死地而后生.....	264
低姿势的诱惑.....	265
牛仔的箴言.....	267
失踪的人.....	268
备忘录.....	270
买卖三十八度线.....	273
愚笨的错误.....	276
谈判能力的测验.....	286

世界性的纵横家——嘉洛斯博士

谈判大师嘉洛斯博士(Dr·C·L·Karrass)在过去五年当中，曾为世界各国成千成万的企业界首脑讲授谈判的技巧和策略。嘉洛斯有二十余年丰富的商场谈判经验；曾经在哈佛大学致力于谈判研究达三年之久。《生意经》（原名《商业谈判》）这本书融合了嘉洛斯毕生的经验和学理的精华，指导你万无一失的谈判技巧和策略。

嘉洛斯博士目前是美国洛杉矶市“无敌谈判中心”主任。经常向企业界主管演讲，启发他们新的观念。嘉洛斯第一本著作《谈判竞赛》更精采、更成熟，不仅企业界人士人手一册，政治家、外交家、教育家、律师、记者也奉为经典。

译者连明珠小姐毕业于台湾大学商业学系及淡江文理学院美国研究所。

从 容 不 迫

在一九五六年所举行的高阶层会议里，苏联总理赫鲁晓夫有点儿瞧不起美国总统艾森豪，不过他看错了。

赫鲁晓夫在他的回忆录里说，当他询问艾森豪总统一个

问题时，艾森豪总统总是看着他的国务卿杜勒斯，等杜勒斯把便条递来后，艾森豪才开始回答问题。赫鲁晓夫并且回忆说，他既然身为苏联的领袖，当然知道有问题的答案，更不需要任何人告诉他要说什么话。他讽刺地问道：“究竟谁才是真正的最高领袖，杜勒斯呢还是艾森豪呢？”

赫鲁晓夫并没有了解这件事情的真实意义；其实，艾森豪所表现的弱点很可能就是一项隐藏的力量。至少艾森豪总统已充分地做到了两件事情：既能获得别人的劝告，同时还为自己争取到充分的思考时间。

在不知道如何取得充分的思考时间以前，不要和任何人商谈。要让自己有缓冲的时间来思考，才不致因被迫而匆促作成决定，也免得在事后悔不当初。

以下的十三个方法，无论是在回答买方、卖方、税捐处或者你的妻子时，都非常有帮助：

1. 在回答问题以前，让对方把问题先说清楚。
2. 预先安排好一个打岔的机会；安排一个重要的访客或者电话，在紧要的关头时岔入。
3. 上洗手间去。泻肚子是一个还不错的借口。
4. 突然感到口渴或肚子饿。
5. 临时替换谈判小组的人员。
6. 以搜集费时为借口，不要立刻提出有支持作用的证据或文件。
7. 以不知道为托辞，以争取较多的时间来了解内情。
8. 或以一时找不到专家顾问为理由来争取时间。
9. 让对方埋首研究你所提供的一大堆资料。

10. 请第三者居中翻译或解释。这个第三者可能是专门技术人员、律师、翻译员或者是你公司的老板；不论在任何情况下，他们都足以使事情进行的速度缓慢下来。

11. 要先计划好如何防备对方的问题。譬如，把所有的问题引向领导者，而让其他人有较多的思考时间，也不失为最好的方法之一。

12. 倘若在谈判的过程中遇到了难以解决的问题，可以不时地休会，同时另外召集己方人员共同商讨对策。

13. 派出一个活跃者。所谓的活跃者乃是指一个对于所有事情虽然了解得不多，却又能说得天头是道的人。

外交谈判的开会期多半很短，而休会期却都很长。某一天内提出的问题，有时候甚至需要用个礼拜的时间来回答它。为了让双方有充分的思考时间，所提出的问题通常都是以笔写就的。迅速达成协议是很少见的。

话虽如此，美国的商人却常以一种打乒乓球似的方法来进行谈判。匆忙的买主和卖主各以几个快攻和几个反攻，就把交易谈成或结束了。至于东方人和欧洲人就不会这样匆匆忙忙了。他们深深地知道：有时间思考的人，会想得更周到，事情也会做得更美好。

喊 价 要 狠

卖主喊价较高的时候，买主出价较低的时候，都会造成对自己较为有利的结果。过去四年来，我曾和两千个主管人员做过许多的试验，结果发现一个良好的谈判者必须知道下

列三点诀窍：

1. 倘若买主出价较低，则往往能以较低的价格成交。
2. 倘若卖主喊价较高，则往往也能以较高的价格成交。
3. 喊价高得出人意外的卖主，倘若能够坚持到底，则在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。

从我所收集的资料里面，我知道，墨西哥的农夫们只要凭直觉就能知道，当卖主喊价较高时，买主往往便不得不水涨船高地提高原来拟定的价钱。譬如：本来买主在交易前和合伙人已商量好，准备花十块钱买一座钟，可是当他们听到卖主喊价一百元时，他们更会感到原先拟定的价钱实在是太愚蠢了，便会将出价调整为二十元或者二十五元，再和卖主讨价还价。

代表工会的谈判者也往往故意用这个方法来和资方谈判。在谈判开始时，先提出一大堆的问题和要求，迫使资方作较大的让步，以取得和对方讨价还价的余地，同时也能满足各工会会员的要求。

运用这种策略时：喊价要高，让步要慢。借着这种方法，谈判者一开始便可削弱对方的信心，同时还能趁机考验对方的实力并确定对方的立场。

所以，我的忠告是：假如你是买主，出价要低；假如你是卖主，喊价要高。不过，请千万注意，出价或喊价务必合理，不要失之轻率，而毁坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到商榷的机会，则你将会有意想不到的收获。

应召女郎式的谈判原则

商业上有一个原则，每个卖主都应该记住——那就是“应召女郎式的谈判原则”——在对方迫切需要服务的时候，再和对方论价，因为事前的服务价值要比事后大多了。

所以，连修理水管的工人都知道：商议价钱最适当的时刻便是当地下室正在大闹水灾的时候。

吹毛求疵战术

很久以前，俄国的某个乡村里，住着一位很聪明的人。有一天，一个忧心忡忡的女人来向他诉苦。因为她的公婆要来和他们同住，而她和丈夫以及两个小孩所住的小茅屋里却没有多余的空间，但又不能让他们露天而宿，所以只好请他们勉强住进那本已十分拥挤的小茅屋来。可是没过多久，她就感到非常地难过和局促不安了。她哭着问这个聪明人：

“我该怎么办呢？”

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你有没有一只母牛呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境有什么关系呢？”他接着说：“把这只母牛牵到你的小茅屋里住一个礼拜，然后，再来找我。”她半信半疑地听从了他的吩咐，因为他一向是以聪明闻名的。

一个礼拜后，这个妇人又来见这个聪明人。“事情愈来愈糟了，”她哭着说：“我的处境比以前更悲惨了。每当这

只母牛稍微转动一下，屋里的六个人就得跟着移动位置，更不用说想睡觉了。”

这个聪明人摸着胡子，又沉思了一会儿，向她说：“你有没有养鸡呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境又有什么关系呢？”聪明人接着说：“把你养的鸡也带到你的小茅屋里住一个礼拜，然后再来找我。”这个妇人比上回更迟疑了，不过她还是听从了这个聪明人的吩咐。

一个礼拜后，她歇斯底里地回来，说：“你发疯了，你的建议愈来愈糟糕，我的小茅屋根本就住不下去了！鸡飞牛跳地，两个老的咳嗽个不停，两个小的在汤里发现了鸡毛，我和那口子也打起架来，这一切都是你搞出来的！”

这个聪明的人仍旧摸着胡子，想了一会儿，说：“你回家后，把那只母牛牵出屋外，一个礼拜后再来找我，”她心里想：这个人实在是有点傻傻的。但是，终于还是决定听从他的吩咐。

一个礼拜后，她又回来找他，这个聪明人问她说：“你这回觉得怎么样呢？”她回答说：“说起来实在奇怪，但是自从把牛牵出屋外后，我觉得稍微好过点了。”

这个聪明人再度摸着胡子，想了一会儿，说：“关于你的困境，我终于想到一个解决的办法了：把你养的鸡也赶出屋外。

这个妇人赶出这些鸡后，就和她的丈夫、两个小孩以及她的公婆非常安乐地生活在一起了。

买主通常会利用这种吹毛求疵的战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些

问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。他们之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

- ①使卖主把卖价的标准降低。
- ②买方才能有讨价还价的余地。
- ③让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙。

④这个战术使销售员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。当他向老板报告时，他可以说，买方在移掉母牛和鸡之后，已经非常满意了！也就是说，买方已不再挑剔我们货物的许多缺点了，现在我们大家可以松口气了！不然事情可能会比现在还要糟糕，即使以这个价格，货还不见得卖得出去呢！

这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。我和许多人曾做过许多次的试验，证明双方在交易开始时，倘若要求得愈高，则谈判的结果愈好。工会的谈判者也同样地由实际经验里学到：倘若要求得愈多，则所得到的也就愈多。因此他们总是一而再地运用这种战术。

但是，若从相反的立场来说，则身为卖方或者资方代表的人，又该如何对抗这种吹毛求疵战术呢？

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求自然会渐渐露出马脚来，并且失去了影响力。

2. 遇到了实际的问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈。

3. 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若未睹地一笔带过。