

现代生活实用百科全书

THE MODERN LIFE ENCYCLOPEDIA OF CHINA

谈判手册



现代生活实用百科全书

谈判手册

主编：冯国超

撰稿：晋思文



远方出版社

责任编辑:王松年 苏那嘎
王炜烨 胡丽娟

现代生活实用百科全书

冯国超 主编

远方出版社出版发行

(呼和浩特市新城区老缸房街 15 号)

* * *

新华书店经销

北京市朝阳区京东印刷厂印刷

* * *

850 × 1168 毫米 大 32 开 518 印张 12470 千字

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—500

ISBN 7 - 80595 - 686 - 3/G·175

全套定价:5800.00 元(全 46 卷)



目 录

谈判概述	(1)
谈判理论的发展	(3)
谈判原则	(4)
谈判技巧	(7)
初步了解对方情况	(7)
营造谈判气氛	(9)
建立良好的第一印象	(11)
掌握开始进行洽谈的时机	(13)
保证谈判中有所舍取	(17)
谈判中树立摊牌观念	(20)
谈判中学会面对现实	(23)
学会聆听	(29)
案例分析	(32)
谈判语言	(50)
有声语言	(50)
类语言	(61)
书面语言	(62)
无声语言	(62)
案例分析	(66)
谈判情报和信息	(76)



情报搜集及询问的重要性	(76)
询问的时机和对象	(79)
谈判心理	(94)
谈判心理的概念、作用及其案例分析	(94)
掌握谈判心理的方法及其案例	(101)
运用谈判技巧，了解谈判心理的原则	(106)
谈判风格	(120)
日本人的谈判风格	(120)
阿拉伯人的谈判风格	(121)
德国人的谈判风格	(122)
法国人的谈判风格	(123)
美国人的谈判风格	(124)
中国人的谈判风格	(132)
谈判礼仪	(137)
得体的着装	(137)
握手礼	(138)
互相介绍的礼仪	(138)
谈话礼仪	(139)
谈判决策	(146)
谈判环境	(157)
谈判忌讳	(162)
不切题的表现	(162)
迫不急待的表现	(162)
无意义的让步	(163)



轻信对手	(163)
空洞的要挟	(164)
与无实权的人谈判	(164)
轻易说“不”	(165)
非面对面的谈判	(165)
立即接受对方的意见	(166)
 商业谈判的类别	 (167)
采购人与推销员的谈判	(167)
公司间合并或购买股权的谈判	(170)
授权加盟行业的谈判	(172)
盘购独立企业的谈判	(177)
不动产谈判	(178)
 中美建交谈判案例及其分析	 (179)



谈判概述

谈判是人类在社会生活中互相交往、协调关系、谋求利益、解决矛盾时进行的协商活动。大到国家之间为解决领土争端而进行的交涉，小到集贸市场上买卖双方的讨价还价，各种各样的谈判活动伴随人类历史的进程，遍布现代社会中的每一个角落。

随着科学的不断进步和社会的向前发展，人们的生活内容越来越丰富，人际交往日趋频繁。生活在现实社会中的人，只要与他人接触，或多或少都离不开谈判。在家庭生活中，夫妻要协商闲暇时的活动安排，是去公园还是上街购物；在工作单位里，同事要互相交流工作中的意见，通过充分讨论取得共识……既然人们的生活、工作离不开沟通、协调（也就是谈判），那么就需要了解谈判的基本知识，掌握实用的谈判技巧。

谈判通常分为五个阶段：准备阶段、初步接触阶段、相互沟通阶段、协商阶段、签约阶段。

整理信息是谈判获胜的重要前提。首先应当有针对性地收集信息，并对信息进行筛选、加工、整理和鉴别，为谈判决策提供必要的依据。谈判目标一经确立，谈判人员就应着手拟定为达到谈判成功而采取的可行方案，要力求决策的科学性、可行性。谈判决策是谈判成败与否的关键。

谈判环境亦能影响谈判进程。宁静、高雅、和谐的谈判环境，能够营造良好的谈判气氛。在谈判过程中，要善于察颜观色，随时揣测对手的心理状态，以便灵活机动地运用谈判技巧。

谈判是一门艺术，这主要表现在语言和技巧的运用上。

谈判亦是一种交际活动，语言则是主要的交际工具。谈判者



能否清楚、流畅地表明自己的观点和要求，能否准确无误地运用书面语言记录谈判的各个阶段和结果，同时运用肢体语言恰如其分地表达思想感情和愿望，是谈判成功的关键因素之一。

谈判形式多种多样，既有合作伙伴之间的沟通，又有竞争对手之间的交锋，既有势均力敌的较量，又有强弱悬殊的竞争。因此，根据不同情形，选择适当的技巧，巧妙运用，可以使谈判顺利进行，双方皆能达到目的；相反则有可能导致大好的谈判形势急转直下，功败垂成。

由于世界各国政治制度、经济状况、价值取向以及风俗习惯的差异，因此，不同国家的人们在其各自的文化背景、民族感情、生活习惯等等的影 响下，在谈判中的表现差别很大。

谈判是有关各方交往的重要活动。彼此都希望在谈判时获得对手的尊重。端庄的仪表、礼貌的举止、彬彬有礼的态度和周到的礼节，对于确保谈判顺利进行，以及谈判取得满意结果是非常重要的。

谈判作为人们沟通思想认识的一种交流方式，日益渗透到社会活动的各个领域。根据谈判内容的不同，谈判可分为外交谈判、政治谈判、经济谈判、军事谈判、文化谈判和科技谈判等六种类型。

外交谈判是国家外交活动的组成部分，是为解决国与国之间所存在的问题而进行的对话与协商。成功的外交谈判可化解矛盾，避免冲突，使誓不两立的对手成为携手并肩的盟友。

政治谈判是政府、党派、社会团体和个人为实现某种政治目的，改善相互关系等所进行的对话与会谈。政治谈判的内容常常涉及多个互相联系、彼此影响的议题。

经济谈判泛指社会经济生活中各种涉及到经济利益的协商活动。经济谈判是通过磋商解决双方争议和利益冲突，是市场体系中沟通买卖双方的桥梁和纽带。



军事谈判是军事组织之间为达到某种军事目的或缓解冲突而举行的会谈。军事谈判是对立双方之间军事较量发展到一定程度的产物，是军事活动的前奏、插曲或者尾声。

文化谈判是国家之间或组织之间以及个人之间就各种文化交流事宜而进行的协商。文化谈判的内容广泛，是人类交往中必然存在的组成部分。

科技谈判是有关方面就科技开发、科技成果转让、科技咨询、科技服务等问题进行的磋商。科技谈判是为了确立供求双方各自的权利和义务。

上述几种类型的谈判既相互区别，又彼此联系。另外，还有集政治、军事、经济等多项内容为一体的综合性谈判。他们均与其他社会生活有所联系，只是在某种特定的条件下，侧重点、着眼点有所不同。

谈判理论的发展

谈判大师赫伯·寇恩（Herb Cohen）说：“人生就是一大张谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中了！”

我们已生活在谈判之中。例如，冲突的双方即使最终还是以暴力解决纷争，但在动武之前，双方也一定有一段谈判的时间或机会。在以色列和埃及的激烈而持久的军事武力冲突中，也是通过多次谈判，最终将和平带到那曾经饱受战乱的土地上。

因此，善于谈判的人懂得运用机会和技巧，化干戈为玉帛，在谈判桌上获得丰硕成果。而拙于谈判的人，则会在谈判过程中浮浮沉沉，举步维艰。

早在 60 年代，美国已有介绍有关谈判原则的理论丛书。书中多以描述个人经验的方式，从人们的心理及行为层面的分析中提供谈判的建议或策略。赫伯·寇恩的《You Can Negotiate Anygh-



ing》是其中值得一读的佳作！此书行文流畅，充满了幽默和智慧，读后受益匪浅。

当这些励志丛书开始畅销的时候，美国还有一派学者以策略性的思考，理性及科学的方式，把谈判作为一门社会科学来加以探讨。值得注意的是，他们以当时的游戏理论（Game Theory）作为分析工具，使谈判不再只是一种主观上的经验传播或理论原则，而是一门可以用做分析计算，并且决定最佳策略的学问。其中 Thomas Schelling 的《The Strategy of Conflict》就是经典之作。

和当时的畅销书相比，这些运用数理分析的著作显然有着浓厚的学术味道，深涩难懂。但是，这类理论的发展确实推动了对谈判的研究。

策略性思考的必要性在于，它能够提提供理性的分析和测算，预期对方的反应并确定应该采取的行动，藉以占据优势地位，获得有利的结果。策略性的思考遍及在生活中的每一个方面：比如，政治家必须在开始较量之前将对手可能实施的策略及反应进行预测，由此制定出有效的选举策略以赢得挑战；企业家要有优良的竞争策略获得竞争中的优势；学生们要运用科学的方法读书、考试；父母们要有良好的管教策略来教育孩子。这一切都要求以策略性的思考，在彼此的互动关系中，找出最佳的解决办法。

谈判原则

1. 避免拜金主义的影响 两种盲目信仰“金钱万能”的方式会导致谈判难以达到理想的效果。

金钱固然是衡量成功与否的标准之一，但如果专注于金钱方面的得失，就会忽略了人生中更具影响的重大问题。比如，自我实现以及迎接挑战，对成功的渴望等等人的内在需求。而这些因



素在谈判过程中往往有着至关重要的影响。因为，盲目的拜金主义会误导你认为：对手最关心的是金钱。其实，人的行为动机是很复杂的，除了物质的满足，还有精神上的需求，如：忠诚、自我、自傲，以及独立的需要。因此，必须考虑这些可能的行动诱因。要刺激对手，最直接的方式莫过于鄙视他坚持的行动诱因。

2. 不应一味追求完美的结果 谈判的实质是让步。选择是一定的。可行的选择是两者之一，而不是两者皆有。贪婪对谈判者来说，是致命的，因为它会导致缺乏理性的思考，会使谈判结果总是不能令人满意。

妄想占尽好处的人进入谈判，极易引起对手的厌恶和不信任。

例如，假设你的谈判力量雄厚，占尽优势。如果因为交易的达成，你占尽好处，而对方明显吃亏，这可能最终导致其无法履行他的义务。由此，你会失去长期利益和良好生意关系，而即获的可观的收获，也完全失去了。

3. 准确分析和判断对手的行为动机 这或许是所有摘要要点中最具启发性、最怡人的一项。不要以貌取人，尽量分析研究他们行事的动机。他们的言行是否表里如一？是否是为达到相反的目的而故意为之？你可以用你的双眼、双耳和大脑观察研究对手的表现，也可借助社会心理学和其他著作来洞察人性。重要的是不要以一个人的表面行为来衡量他。

4. 保持良好的风度和礼貌 做好赢家和做好输家同样重要。成功的谈判者会视谈判胜利为共同的胜利，而不是征服对手。要使对方意识到，谈判的成功是由于双方的共同努力才获得的，彼此意见的差异得以协调、解决是值得庆贺的。以此让对手意识到其所做的让步，都会在日后彼此的合作中获得补偿。

这种态度会确保你与你的对手的合作关系融洽，并促进了今后商业交易的可能性。



5. 重视聆听 成为擅于聆听的人是很重要的，因为，聆听能获得珍贵的信息，洞悉对手。而且专注的聆听表明你充满兴趣，表示出你认为他的陈述很重要。

聆听是沟通意见的重要手段。一位正在专注讲话的对手，他会认为认真聆听着的你观点明确、是非分明。要达到此种效果的最有效方法是发问。所问的问题要与他正在讲述的话题密切相关。要保持冷静、集中思想，等待你的对手发表他的看法。

事实上，如果能做到专注的聆听，不但维护了对手的尊严，而且也能促使谈判顺利。

6. 擅于控制情绪 在任何时候都要保持冷静，切勿惊慌失措。

记住，你是个自信、成熟的谈判者。即使这次谈判不成功，也不能让对手感到你的失望，要尽力不露出任何失望的情绪。

从某种意义上说，如果你面临险境仍能保持镇定，反而有可能扭转局势。有时可以通过做出必要的让步来达成协议。但是如果你惊慌失措、思绪不清，这种不利的局势将更加严重。

优秀的谈判者必须努力做到宽容、坚韧，时刻保持镇静。



谈判技巧

谈判是当事人为了满足各自需要和维护各自利益而进行协调的过程。为了使协调活动尽快取得理想结果，当事人（谈判者）应当学习掌握和使用谈判技巧，诸如提问技巧、答复技巧以及灵活多变的思维技巧，有助于谈判取得成功。

一般说来，成功的谈判往往是谈判双方经过互相了解，互谅互让、多次磋商，最终达成共识。因此，谈判各方在谈判中都应该以诚相待，通情达理，互相尊重。谈判活动形形色色，多种多样，既有盟友之间的沟通，又有敌对双方之间的交锋，既有势均力敌的较量，又有力量悬殊的竞争。于是，各方谈判员针对不同情形，运用多种技巧与对手展开机智、灵活、多样的谈判，为人们的生活和工作增添了丰富的内容。

初步了解对方情况

在此阶段进行的一切活动，一方面能够为双方建立良好的关系打基础，另一方面又能够了解对方的态度和意图。因此，在这个阶段，必须认真、谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此，还要立刻采取一些必要的措施，对他们施加影响，并使这些影响贯穿谈判的始末。我们应该把准备工作做得既周密又灵活。在转入正式谈判时，应该充分利用在初步接触阶段从对方的言行中所获得的资讯。

对方的谈判经验和技巧有时无须用语言就可以反映出来。比如说：他的姿势、表情以及进入主题的能力。如果他在寒暄时就



不能应付自如，或者突然单刀直入地谈起生意来，那么基本上可以断定，他还缺乏丰富的谈判经验。因为谈判高手总是留心观察对方一些微妙之处。

对方的谈判作风，同样可以在此阶段的发言中反映出来。经验丰富的谈判人员，为了谋求双方的合作，总是在开始时讨论一般性的问题，或者是为了对谈判产生影响，不仅要了解“自己”的情况，而且对每一个乙方人员的背景和价值观，以及每个人都有把握的和担心的事，是否可以加以利用等问题，都要清楚透彻地了解。

以上这些资料，能够成为他在以后的谈判中使用的有力武器。如果把谈判比作最终一定要以一方胜利而告终的游戏，那么他的举动是可以理解的。

一旦察觉到谈判在中间将会发生冲突，就必须万分谨慎小心。虽然，我们还无法判定谈判将会怎样展开，但是已经得到了警告。虽然，这并不等于谈判一定会终止，但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足，也许是对谈判有些不耐烦了。

如果在此阶段，我们还不能了解对方的意图和动向，而我们在谈判开始时，所采取的是双方寻求共同利益的策略，这时就应该引导对方与我们协调合作，并进一步给对方机会，使他们能够回应我们的方针，同时，我们自己也应该有更充裕的时间和机会，把对方的反应及时判断清楚。

这时，施展技巧的主要目的是努力避开锋芒，使双方达成一致意见。我们应持续地讨论一些非业务性话题，并密切关注对方的反映。

例如，下面这段开场对话：

“欢迎你，见到你真高兴！”

“我也十分高兴能来这里。近来生意如何？”

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示



欢迎。旅途愉快吗?”

“这个问题也是我们这次要讨论的。在途中饮食怎么样?来点咖啡好吗?”

这并不是一个漫无边际的闲聊,虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是,如果对方在这段谈话之后,仍坚持提出他的问题,我们就可以认为局势有可能变得紧张起来。如果他能够接受这种轻松的聊天,虽然这样仍然不能改变这个事实,但它预示着有可能好转的希望。

在这个阶段,我们最容易犯的错误,是过早设定对方的意图。因为不管怎样,我们已经掌握了一些资料。对于这些资料,我们还应随着洽谈和在实质性谈判的过程中,做出更深入的分析 and 研究。

营造谈判气氛

为了确保全局的谈判效果,谈判者要把影响双方谈判决心的不利因素予以清除,并澄清谈判真实形势,消除谈判主题的外围障碍,营造良好的洽谈气氛。

形成洽谈气氛的关键时刻一般是稍纵即逝的。

实际上,一旦双方准备一起洽谈时,气氛就已经形成了。而且将会延续下去,以后也很难改变。因为此时,热烈或冷漠、合作或猜疑、友好或防范等情绪已经出现了,所表现的行动不是轻松便是拘谨,谈判的形式也已经确定——谁发言、说多少,双方的策略已经明晰,已逐渐达到知己知彼的程度。

但是,谈判的气氛不仅受最初几秒钟所发生的事情的影响,而且还受双方见面之前的交往情况,以及洽谈中彼此接触情绪的影响。但是,开始见面形成的印象,比见面前形成的印象深刻得多,会很快地取代以前的印象。



在谈判过程中，气氛有时会转换发展。但是，洽谈之初建立的气氛是至关重要的，因为这种气氛奠定了谈判的基础，以后虽然会有变化，但不会有大的明显地转变（当然也会有特殊的情况。比如，当双方有了明显的分歧，经过共同努力之后建立新的洽谈气氛，这也是可能的。当然，我们不期望出现这种分歧）。

开始时建立起来的良好谈判气氛有时也会恶化。我们必须在整个洽谈过程中做出积极的反应，防止这种情况的发生。

要建立良好的谈判气氛，关键在于开始阶段。所以，我们要重点分析谈判开始阶段所发生的事情，研究应该采取怎样的行动，以建立一个良好的谈判气氛。

现在，具体分析一下双方首度准备进行谈判时，通常会出现的场面。

一见面，双方首先互相问候，开始某种形式的对话。接着便纷纷坐下，开始对谈。

这时，谈判人员彼此有了初步印象，并产生某种预感。“说不定这次谈判会很棘手，”或者，我可得留神对方这些人。”当然，反应也可能是积极的，比如：“看来这回会有点结果。”从见面形式、问候和坐定的方式，还不能完全解释为什么谈判人员会产生上述各种情绪，这需要深入地研究和探讨。

实际上，我们头脑中所接收的信号已远远超过了人们所看到的表面现象，不仅反映出对方走路的样子、速度、说话的语气声调及其形象等等。甚至在会谈开始时，双方随意谈及的问题，也都会对大脑起一些刺激作用。

这些刺激因素，是通过人的潜在意识进行“翻译”的。但如何“翻译”则取决于信号接收前的形势；比较典型的一种形势是当时至少有一方感到谈判前景不妙，有一种担心、怀疑，甚至有防范的心理。

此外，当时对方可能刚经历了不太愉快的事情。比如，可能



在办公室碰到了什么麻烦，或在路上遇到了不顺心的麻烦事。

由此可见，人脑所受到的许多刺激，很可能在“接收”的时候无意识地受到上述刺激的消极影响，如果不立即采取有效的措施。可能会使谈判“出师不利”。

在讨论如何建立谈判气氛的方法之前，必须先确定要建立一种什么样的谈判气氛。

一般而言，大部分的谈判，都希望能以“达成和谐共识”为目的。因此，谈判气氛必须具备：真诚、和谐、真诚合作的心态。

建立相互合作的洽谈气氛，需要一个过程。因此，不能在谈判刚开始就进入实质性谈判。首先要花一定的时间，使双方协调一致——协调敌我的思想和行动。

因此，谈判开始时，最适宜的闲谈话题有：

①会谈前彼此的经历——曾经到过的地方，接触过的人，等等。

比较轻松的话题还有：球赛、股市小道、高尔夫球等，甚至早上的新闻摘要（只要不给对方带来不快）。

②个人问题。表现出真正关心他人的情况，不带任何威胁的语调。例如：“这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼，你周末是怎么度过的？”

③对于彼此曾经有过交往的，不防先叙谈一下以往经历和共同获得的成功。

这样的开场白可以使双方找到共同的话题，为心理沟通预先做好一些必要的准备。

建立良好的第一印象

实际上，在闲聊的同时，双方也在传递一些无声的信息，它