

百事可乐国际公司培训教程

【美】丹尼斯·霍尔文 著

刘慧一 译 马如骥 校

江苏科学技术出版社

谈判艺术

The Art of Negotiation



谈判艺术

百事可乐国际公司培训教程

[美]丹尼斯·霍尔文 著

刘 慧 一 译

马 如 骥 校

江苏科学技术出版社

(苏)新登字第002号

谈判艺术

百事可乐国际公司培训教程

[美]丹尼斯·霍尔文著

刘慧一 译

马如骥 校

出版发行: 江苏科学技术出版社

经 销: 江苏省新华书店

印 刷: 爱德印刷有限公司

开本787×1092毫米 1/32 印张4 插页2 字数73,000

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷

印数1—5,000册

ISBN 7—5345—1401—0

Z·218

定价: 2.30元

责任编辑 赵所生

我社图书如有印装质量问题,可随时向承印厂调换。

译者序

这是一本薄薄的小册子，但却是150多个国家与地区百事可乐公司经理们的必读教材。著名的东方文华集团总工程师谭超源先生曾说过，此书源于实践，成于理论，对经营人员说来是部难得的好书。

时下有不少关于谈判技巧的书籍，其中确不乏一些力作，但大多或从行为科学、心理学的角度进行探讨，或偏于各种策略的介绍。前者对忙于业务的经营人员说来，似乎太玄了些；后者阅后又令人有些眼花缭乱，无所适从。本书则是在对全世界22个国家、55个民族的500多位谈判高手进行了五年多跟踪研究的基础上，从简单的谈判定义与目的出发，系统阐述了如何将谈判引导到正确道路上去的计划、方法与策略。作为谈判艺术，本书以对比的手法，详细介绍了熟练谈判者所使用的一些技巧，这些技巧对于希望改善自身谈判能力的读者具有较大的参考价值。谈判成败的关键因素是人，个人的风格与动机在左右谈判进程与结果中起着决定的作用。为此，在后面的几章内，著者以典型人物为例进行了具体的剖析。最后，本书从全球的观点出发对不同文化背景的谈判作了概括。

关于谈判的指导思想，本文的作者认为，除了

一些必须讨价还价的场合外，谈判，特别是对双方关系具有长远意义的谈判，应建筑在“合作、互利、共同立场”的基础上，也就是书中再三强调的“共同解决问题”、“赢-赢”模式的那种谈判。这一观点贯穿全书，是纲，是脉络，是本书的立论基点。

本书是一本论、证交映的实用书籍，论点明确而不深奥，论证周密而不芜杂。在理论的指导下，从实践中总结经验，又回到实践中去，正如本书前言中引述的那样：知识+实践+反馈→技巧。这是本书的一大特点。

作为资产阶级的学者，霍尔文的某些观点及引例角度必然与我们有所不同。然是译文，为保持原文的完整性，不便简删，请读者有鉴别地阅读。本书是一本培训教材，文字只能提纲挈领，所举例子也只能点到即止，对一些希望了解更多有趣谈判实例的读者，我想会从有经验的培训老师的讲解中得到满足。

本书蒙江苏教育出版社张立民先生逐句圈阅，又承责任编辑精心润色，在此一并致以衷心的感谢。

刘慧一

1991年10月

目 录

序 言	1
前 言	4
第一节 什么叫谈判?	8
谈判的定义	8
“讨价还价”的概念	10
“共同解决问题”的概念	11
谈判系列图	12
关键条件的特征	14
谈判各方间的关系	15
谈判者类型	16
谈判要素	17
谈判时间	19
实力平衡	19
第二节 “讨价还价”及“共同解决问题”的过程	21
“讨价还价”战略	21
理想的情形	22
“共同解决问题”战略	24
行之有效的策略	24
建立共同的立场	26
分歧的提出	28

处理最重要的问题——分歧·····	29
转“讨价还价”方式为“共同解决问题”方式·····	30
谈判的行为方式·····	31
谈判行为的改变·····	33
鼓励和酬答的好处·····	34
对消极行为的反击·····	35
 第三节 如何计划谈判 ·····	 37
如何计划“冲突”·····	37
如何计划“合作”·····	39
如何计划谈判过程·····	40
制订谈判计划表·····	42
估计可行性·····	46
谈判小结·····	46
 第四节 关键的口头谈判行为 ·····	 48
口头表达行为的范畴·····	48
建议·····	50
拒绝的其它方式·····	51
概括与提示·····	52
搜集与提供信息·····	54
运用提问的方法·····	55
外部信息与内部信息·····	57
提建议的行为方式·····	59
澄清·····	60
同意与拒绝·····	61

	攻击/防卫行为	62
	断然拒绝与提示	63
	小结	64
第五节	交易权术	66
	左右兼顾	66
	控制权术	68
	施压权术	73
	诱骗权术	78
	权术小结	83
第六节	对付权术的办法	84
	灵活的重要性	84
	预先筹划	85
	搜集情报	86
	同意与拒绝策略	87
	回避术	90
	强硬反击	91
	纵横捭阖	93
	礼尚往来与以牙还牙	93
	重新谈判	94
	中止谈判	94
	反击策略小结	95
第七节	个人风格——重要的谈判资源	97
	两个实例	97
	对比尔谈判行为的评价	99

强调积极的行为·····	100
第二个实例·····	102
两种风格间的其它差别·····	104
对汤姆谈判行为的评价·····	105
第八节 对个人风格背后动机的评价·····	106
对谈判成就的追求·····	107
对交际的追求·····	108
对权力与影响的追求·····	109
对实例中谈判者动机的评价·····	110
第九节 跨越文化的谈判·····	112
国家内部的差异·····	112
文化差异的处理·····	113
建立共同基础的困难·····	114
建立信任关系·····	115
信息的澄清·····	115
选择谈判语言·····	116
不同的思维过程·····	118
时间问题·····	119
正确的业务行为举止·····	119
法律与伦理·····	120
鉴别决策者·····	121
警惕第三方的介入·····	122
补救的关键步骤·····	122

序 言

丹尼斯·霍尔文

当我们谈及“熟练谈判者”时，实际上是指那些在谈判中能独特地运用一系列谈判技巧并取得较大成功的人。谈判是一项复杂的艺术。然而现在，我们已能够总结出那些效果显著的基本技巧，开始对谈判艺术的本质有了新的理解。长期以来，谈判自身带有一定的神秘性，有所谓“谈判者是天生的，不是造就的”的说法。事实并非如此。谈判技巧并没有什么不可思议的地方，它是完全可以为人们所认识、了解与掌握的。

所有的行政人员都要进行谈判，也许早晨要调解一件部际纠纷，中午要与行政委员会讨论年度优先计划，下午还得与顾客洽谈一项可能是有利可图的合同。所有这一切日常事务的处理，都要求能巧妙地运用最有效的谈判技巧。

然而，即便目前，仍很少有人接受过这种基本管理技巧的训练。也就是说，在大多数情况下，人们通常从失败中汲取教训，但这样做付出的代价太大；并且只有那些能直接参加谈判，从谈判中取得第一手资料并加以运用的人，才能高出他人一筹。

本书提出了一种实用的谈判模式，尽可能以最为有效与最实际的方式，来训练培训者的谈判技能。

这一实用的谈判模式，是通过对500多名有成就的业务谈判高手进行了五年多广泛的国际性研究，才总结出来的。这些研究对象分别来自制造、销售、财政、保险、工程、法律、采购与人事等部门中的中、高管理层。一些经过专门训练的研究人员，对他们在谈判期间的行为进行了观察、记录与分类。在研究中，区分熟练与非熟练谈判者的两个基本标准是：他们的谈判对手所提供的实际评价，以及以最少的谈判次数达成协议的能力。

本书编写以前，已有不少研究人员进行了将科学的方法应用于谈判过程的研究。从这些开拓性的研究中，我们得到了很大的启发与帮助。耐尔·雷克汉姆博士关于行为分类及高效与低效谈判者的早期分析，对本书的研究方向起了重要的影响；华尔森博士与麦克西博士对谈判交互系统有条理的分析为我们提供了十分有用的概念分类法；鲁宾与布朗总结了关于“讨价还价”与谈判在社会心理学方面的实验性论述；安东尼·马丁博士首先在谈判研究中引进了全球与历史的观点，并在如何从解决突出的矛盾中发现共同的线索方面显示了非凡的才能。对上述专家以及所有对本书的研究有所帮助的人们，我们谨表示诚挚的感谢。

本书也提供了许多我们自己的研究成果。除此以外，尚有两个重要的特点将会引起读者的兴趣。

第一，总的来讲，熟练的谈判者与一般谈判者

相比，谈判知识更为丰富，谈判中行为战略与战术的运用也更为娴熟。对于希望发展和改善自身谈判能力的读者说来，本书提到的那些熟练谈判者藉以取得成功的技巧是一种现成的参考模式。

其次，尽管熟练的谈判者都尽可能小心地使自己适应当地的习惯和贸易方式，但是我们对跨越50个国家文化的研究发现，其基本行为有明显的共同特点，因此本书推荐的模式具有普遍的国际意义，在必须与不同的国家与地区的人们进行谈判时，这一点尤为重要。

前 言

百事可乐国际公司人事副总裁
埃德蒙·B·皮可利诺

某些谈判行为技能，是区别谈判者水平高明与平庸的重要标志。正是通过对这些主要行为技能的长期研究，丹尼斯·霍尔文博士取得了一系列新的成就。在本书中，霍尔文博士向读者介绍了谈判艺术的新技巧，同时，为发展与使用这些新技巧指出了具体的途径。

跨国公司的经理们常被指派参加谈判，谈判的对象有的是特许经销商，有的是银行、供应商、广告代理商，以及政府、工会、律师与公司雇员等等。许多经理都把谈判看作是他们的主要活动，都认为与上述这些对象进行有效谈判是至关重要的。但是，几乎没有什么行政人员或经理曾受过谈判艺术的训练，他们大都只是从具体的工作实践中发展自身的谈判技能，或者仅停留在通过其它一些途径学到的某些谈判技巧上。

历史上曾有过各种各样有关谈判艺术的书籍与训练课程，但大多不是从空洞的概念出发，就是从纯理论的角度出发，很少通过实际经验来讨论这一

课题。也很少有人研究过，什么样的谈判行为是有效的谈判行为。除此以外，在心理学的文献中，也几乎没有论证过：参加培训后人们是否会改变谈判行为，以及将通用的概念应用于特定的环境有什么意义。

百事可乐国际公司经理们的工作遍布全世界150多个国家，几年前我们就开始对一些谈判实践进行了分析，这些实践长期来曾对我们事业的成功显示出（如果不是决定的话）较大的影响。我们一开始就面对着许多怀疑论者，但随着谈判效果的增加，这一研究的潜在意义也越来越明显。于是我们决定全面研究“什么是有效的谈判行为？”并系统地研究如何来训练我们的经理学习这些行为技巧。

我们聘请了霍尔文博士——现为霍尔文集团的董事长与本书的作者——协助我们进行这一工作。长期以来，霍尔文博士及其助手一直在从事开发一种有效的谈判研究模式，其内容之一是研究如何发展谈判双方的长期关系问题，这是我们特别感兴趣的题目，因为百事可乐公司一直在谋求发展跟特许制瓶商之间的长期关系。他的研究增强了我们的信念：应当以经验与客观效果为基础进行谈判培训研究，而不能仅仅着眼于这一范畴内的一般化特性描述。

在序言中，霍尔文博士引用了一些对其本人及我们的研究工作有指导意义的成果。通过对这些与其它一些成果的研究与综合，霍尔文博士制定了一整套关于研究与培训高水平谈判者方面极有条理的

方法。在此，他本人卓越的心理學見識也發揮了極為重要的作用，使他能從學究式的研究中，發掘出一系列具有實際意義的內容。

幾個月來，霍爾文博士及百事可樂國際公司從事培訓開發的同事們研究了各種談判的通用模式，並編制了一套適合於本公司國際業務環境的談判技巧開發程序。對此，我們公司的培訓工作人員也提供了不少有用的見解，特別是有關培訓資料編制方面的意見。

已有50個國家、300多個公司的職員按照這一程序進行了培訓。參加者不僅學到了新穎的談判“思維”方法，也學到了如何更巧妙地進行談判的方法。培訓後的跟蹤調查表明，在所有的參加者中，至今有96%以上改進了談判行為。整個培訓是圍繞着霍爾文博士的概念進行的，即：知識＋實踐＋反饋➡技巧。這將在本書中一一詳述。在培訓過程的各個階段，本書從實際談判情況的行為分析出發，着重強調高水平的談判者所運用的最有效的行為方式。除了有關成功的談判目標與戰略等內容以外，受訓者將學習在特定環境中所使用的專門的行為方法。事實上，我們總是鼓勵學員從專門的訓練中取得經驗，學會運用策略性行為方式，以加強學習效果。

有趣的是，本公司一些開頭對談判培訓持懷疑態度的經理，實際上也是最富有經驗、技巧最高的經理，却最早應用了這些方法。

人們已發現，當今大多數關於談判的書籍與程序都很少注意如何與談判他方產生並發展長期的相

互关系，而在霍尔文博士的书中可以找到令人耳目一新的研究成果。什么样的技巧能取得最大的成功？仅仅从两个小时的模拟谈判实验中得出的典型结论，对于涉及大量时间与金钱的业务谈判来说，可能并不是很有效的。经验告诉我们，当人们从事一项长期业务时，想在短时期内取得最大的效益，往往是一个最不可取的目标，或者说是一种最不可取的观点。

多年来，我们一直按照本书所述的程序培训公司的经理。霍尔文博士也一直在继续从事业务谈判研究。因此，本书所介绍的是熟练谈判者所应用的、最新的谈判艺术。

谨将本书推荐给那些想更有效地取得“赢-赢”谈判结果的谈判人员，并希望本书的精神能激励人们继续对有效的谈判行为进行更为深入的研讨。

1982年

第一节

什么叫谈判？

熟练的谈判者比一般的管理人员更能全面地、现实地理解“谈判”的全部含义。

习惯上，“谈判”这一术语是指一种交易，其交换条件是不固定的，而且在人们进行业务交往的过程中，交换条件亦随之变化与发展。在百货商店或超级市场，价格是标定的，并且是不能改变的，买卖双方也就不需要进行谈判。对于这一标定的价格，顾客只要简单地决定买还是不买就行。

但在另一方面，比如出售房屋，或为钢铁公司安排一项长期的铁矿石供应业务，那就没有一个固定的标价，就必须与另一方进行交涉或商谈，以决定成交的条件，这就需要谈判一项协议。

谈判的定义

因为我们不可能自己与自己谈判，所以谈判这一术语总是包含着至少有两个谈判方。有时也完全可以多于两方，例如政府为阻止罢工而卷进了工会与资方的谈判之中，或者两个以上的国家在一起谈判一项多边条约等等。

所有的谈判方必定具有某些共同的需要，否则