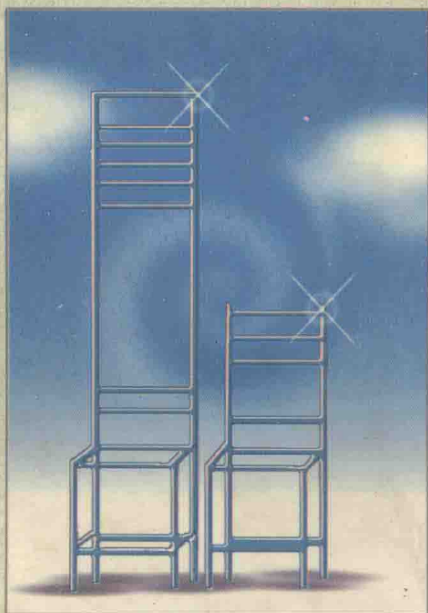


TAN PAN JI QIAO

谈判技巧

简单而辉煌的成功之途；
永不失败的方法！



百余谈判个例，逐一分析讨论！

谈判技巧

李定广 编著

新疆人民出版社

谈判技巧

李定广 编著

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市解放南路 348 号 邮政编码 830001)

公安县印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 7.5 印张 2 插页 140 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—10 000

ISBN 7-228-04149-6/F·286 定价:12.00 元

目 录

第一章 尔诈我虞	(1)
1 喊价要狠	(1)
2 从容不迫	(2)
3 吹毛求疵	(4)
4 欲速则不达	(7)
5 略施小惠	(8)
6 宴无好宴	(9)
7 最后期限	(10)
8 铁定最后一天	(11)
9 “荆棘”之计妙无穷	(14)
10 认知平衡	(14)
11 笑话战术	(15)
12 最佳谈判者必备的修养	(16)
13 理想的让步模式	(17)
14 丝毫无损的让步	(18)
15 以退为进	(19)
16 吊胃口	(20)
17 选择有利的谈判场所	(21)
18 数字的陷阱	(22)

19	施加压力的方法——出其不意	(23)
20	商业情报和商业间谍	(25)
第二章	撑竿跳策略	(30)
21	没有不重要的敌人	(30)
22	向似是而非的数字挑战	(31)
23	重点突破	(32)
24	打铁趁热——达成交易的十一法则	(33)
25	黑脸白脸,软硬兼施	(35)
26	私家侦探	(36)
27	设身处地质问自己	(37)
28	情绪爆发——让对方手足无措	(37)
29	直接谈判者的任务	(39)
30	如何克服和削弱反对意见	(40)
31	“苛求”的功效	(42)
32	撑竿跳——打破僵局	(44)
33	诚恳	(46)
34	斟酌文字以预防契约上的漏洞	(47)
35	人质战略	(48)
36	选择有勇气说“不”的人为谈判代表	(51)
37	炒蛋战略	(51)
38	疲劳轰炸	(53)
39	打破砂锅问到底	(54)
40	如何兼顾长期与短期的贸易关系	(55)
第三章	踢皮球战术	(56)
41	座位的影响力	(56)

42	掌握议程——争取主动权	(56)
43	坦白——获得同情的好方法	(58)
44	不要作茧自缚	(59)
45	安全的答话(一)	(60)
46	安全的答话(二)	(61)
47	美国式与法国式的谈判	(62)
48	面子问题	(64)
49	故意犯错	(66)
50	假出价	(68)
51	切忌预付定金	(69)
52	抬价——抵制对方进一步的要求	(70)
53	抬价策略的破解	(72)
54	踢皮球——对手一再转换战术	(73)
55	有限制才有权力	(74)
56	有利的限制	(76)
57	见大人则先藐之	(78)
58	彼得原理——90—10 的原则	(80)
59	场外交易	(80)
60	谈判者应有的素养	(82)
第四章	车轮战	(84)
61	门户开放政策	(84)
62	非请莫入	(85)
63	拒绝的艺术	(86)
64	神龙见首不见尾	(87)
65	步步为营	(88)

谈判技巧

66	小心求证	(89)
67	谨慎评估谈判策略	(89)
68	小心得寸进尺	(90)
69	戏法人人会变——让步的八种形态	(91)
70	时机的选择	(94)
71	百般刁难	(95)
72	车轮战术	(96)
73	利用僵局,反客为主	(98)
74	打蛇七寸	(99)
75	有绝对的公平吗?	(100)
76	平均分担? 不!	(101)
77	凑个整数——干脆利落	(102)
78	暗盘交易	(103)
79	知己知彼——谈判前的探索	(105)
80	谈判的原则	(106)
第五章	最后通牒	(108)
81	善用专家	(108)
82	对牛弹琴	(110)
83	再多就没有了——买主	(111)
84	“再多就没有了”的破解方法	(112)
85	再少就没有了——卖主	(113)
86	精挑细选	(114)
87	竞卖会——各个击破	(115)
88	如何应付竞标场合	(118)
89	如何兜售自己的观点	(119)

90	妥协的范围	(120)
91	人生的金字塔	(121)
92	短暂的烟幕	(122)
93	有效问答选摘	(123)
94	最后通牒战术——接受,否则就算了	(132)
95	最后通牒的因应之道	(133)
96	最后价格	(134)
97	破解“最后价格”的策略	(137)
98	高明的障眼法	(138)
99	先买后谈	(139)
100	造成既成事实再谈	(141)
第六章 边打边谈		(144)
101	旁敲侧击	(144)
102	故布疑阵	(145)
103	妙传	(146)
104	说服的技巧	(148)
105	电话商谈之弊	(149)
106	电话商谈的原则	(151)
107	电话商谈的优点	(152)
108	速战速决	(153)
109	提出好问题的障碍	(154)
110	争取优惠待遇	(155)
111	承诺也是一种让步	(157)
112	假钱的妙用	(158)
113	倾听是最便宜的让步	(160)

114	增加议价力量的伙伴	(163)
115	声东击西	(164)
116	边打边谈	(165)
117	仲裁者的作用	(167)
118	利用仲裁者打破僵局	(168)
119	慎选仲裁者	(169)
120	投石问路	(170)
第七章	合约“何日”	(173)
121	投其所好,货品升值	(173)
122	拒绝接受无礼的待遇	(175)
123	第三者	(176)
124	心理战	(177)
125	运用成本观念	(178)
126	设上下限的标价	(179)
127	议谈的准备	(180)
128	虚虚实实	(181)
129	煽动策略	(183)
130	货比三家	(185)
131	买主的议价力量	(186)
132	卖主的议价力量	(188)
133	合约“何日”	(189)
134	如何对付无理的要求	(190)
135	判断真正的权威所在	(191)
136	虚张声势	(193)
137	切勿感情用事	(194)

138	保全面子的策略	(195)
139	“家族”策略	(196)
140	议价的学问	(198)
第八章	失踪战术	(201)
141	有限度的调查	(201)
142	低姿态的诱惑	(202)
143	失踪战术	(204)
144	摸底的技巧	(206)
145	谈判者的素养	(210)
146	谈判误认借鉴	(211)
	结论	(217)
	谈判能力的测验	(218)

第一章 尔诈我虞

1 喊价要狠

一般说来，一个成功的谈判者必须知道下列三个诀窍：

(1)如果买主出价较低，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，如果能够坚持到底，则只要在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。

有许多实例可以证明，当卖主喊价较高时，买主往往不得不顺应现实地调高原来拟定的价钱。譬如：本来买主在交易前和合伙人已商量好，只准备花 500 块钱买一口钟，可是当他们听到卖主喊价 5000 元时，他们便会感到原先拟定的价钱实在是太愚蠢了，而将出价调整到 1000 元或者 1500 元，再和卖主讨价还价。

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，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，

而破坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到再商榷的机会时，你将会有意想不到的收获。

2 从容不迫

这里先举一个有关政治谈判的例子，大家都知道在 1956 年所举行的美苏高级会议上，赫鲁晓夫瞧不起美国总统艾森豪威尔。

赫鲁晓夫在他的《回忆录》里说，当他询问艾森豪威尔一个问题时，艾森豪威尔总是看他的国务卿杜勒斯，等杜勒斯把便条递过来后，他才开始回答问题。赫鲁晓夫并且回忆说，既然身为领袖，当然应该知道所有问题的答案，更不需要任何人告诉他要说些什么话。他讽刺地问道：“究竟谁才是真正的最高领袖，是杜勒斯呢？还是你阁下艾森豪威尔？”

赫鲁晓夫并没有了解到这件事情背后的真正意义，其实艾森豪威尔所表现的弱点很可能反而是一种无形的长处。至少艾森豪威尔做到了两件事情：既能获得别人的忠告，同时为自己争取到了充分的思考时间。

不管是政治谈判还是贸易谈判，在不知道如何取得充分的思考时间以前，不要和对方商谈。要让自己有缓冲的时间来思考，才不致因被迫而匆促做出决定，也免得在事后悔不当初。

下述这些方法中，无论是在回答买方、卖方、上司或政府官员时，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:特意安排一个重要的访客或者电话,在紧要关头时岔开对方。

(3)上洗手间。例如泻肚子就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)以搜集资料费时为借口,避免立即回答无法抵赖的证据或文件。

(7)以不知道为托辞,以便争取较多的时间来了解内情。

(8)以一时找不到专家及顾问为理由来争取时间。

(9)让对方埋头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;不论在何种情况下,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,好让其他人有较多的思考时间。

(12)倘若在判谈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)先派一个中间人,进行有关的沟通协调工作。所谓中间人乃是一个对于所有事情虽然了解却不够多,但能够说得头头是道的人。

商贸正式谈判的会期多半很短,而休会期却都很长。某一天内提出的问题,有时候甚至需要用一個礼拜的时间来回答它。为了让双方都有充分的思考时间,所提出的问题通常都是以书面提出,迅速达成协议是很少见的。

活虽如此,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或几个反攻，就把交易谈成或结束了。至于东方人和欧洲人就不会这样仓促成章，他们深深地知道：有时间思考的人，会想得更周到，事情也会做得更圆满。

3 吹毛求疵

这里先讲一个故事。很久以前，在某个村里，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房间，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，她就感到非常难过和局促不安了。她哭着问这个聪明人说：“我该怎么办呢？”

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你家有没有一头母牛呢？”她回答说：“有的，但这和我的困难有什么关系呢？”聪明人说：“把这头母牛牵到你的小茅屋里住一个礼拜，然后再来找我。”这个女人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。每当这头母牛稍微转动一下，屋里的六个人就得跟着移动位置，更不用说想睡觉了。”

这个聪明人摸摸胡子，又沉思了一会儿，问她说：“你家有没有鸡呢？”妇人说：“有的，但这和我的困难又有什么关系

呢？”聪明人接着说：“把你养的鸡也带到小茅屋里住一个礼拜，然后再来找我。”这个妇人比上回更加疑惑了，不过她还是照着做了。

一个礼拜后，她歇斯底里地跑来对聪明人说：“你疯了，你的建议愈来愈糟，我的小茅屋根本就住不下去了！鸡飞狗跳的，二老咳嗽个不停，两个小的在汤里发现了鸡毛，我和我那口子也打了起来，这一切都是你搞出来的！”

这个聪明人仍旧摸着胡子，想了一会儿说：“你回家后，把那头母牛牵出屋外，一个礼拜后再来找我。”她心里想：这个人实在是有点莫名其妙。但是，还是勉为其难地听从了他的吩咐。

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，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。”

这个妇人赶走这些鸡后，就和她丈夫、两个小孩以及公婆非常安乐地生活在一起。

这个故事中，妇人所采取的就是吹毛求疵的战术，她用这个战术企图请聪明人找出一个办法：不会让她落个不让公婆同住的恶名，又想达到不和公婆住在一起的目的。

在谈判中，买主通常也可以利用这种吹毛求疵的战术和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是属实，有的却是虚张声势。他们之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

(1)使卖主把售价的标准降低。

(2)扩大买方讨价还价的空间。

(3)让对方知道,买方是很精明的,不会轻易地被人欺蒙。

(4)这个战术使推销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,买方在赶走母牛和鸡之后,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,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!

这种吹毛求疵的战术在商场上已被证明是行得通的。从许多事例中可以证明:双方在交易开始时,倘若买方要求得愈高,则谈判的结果愈好。因此他们总是一再地运用这种战术。

但是若从相反的立场来说,如果身为卖方,又该如何对抗这种吹毛求疵的战术呢?

(1)必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求,会随着你的耐心和韧性渐渐地露出马脚,并且失去作用。

(2)遇到了实际的问题,要能直指要害,开门见山地和买主私下商谈。

(3)对于某些问题和要求,要避重就轻或视若无睹地一笔带过。

(4)当对方在浪费时间、节外生枝,或做无谓的挑剔与无理的要求时,必须及时提出抗议。

(5)向买主建议一个具体且彻底的解决方法,而不去讨论那些没有关系的问题。

这里要注意的是,千万不要轻易让步,以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已,因此卖主应该

尽量地削弱买主声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵的战术能使你在交易时充分地争取到讨价还价的空间，如果你能善加运用，则它必然会给你带来无穷的好处。

4 欲速则不达

人们在接受崭新的事物或观念时，都需要一段适应的时间。商贸往来中，双方在开始交易时，往往都会怀着一些不太实际的想法，抱着各种假定以及错误的观念，同时也希望能够顺利地达成自己的目标。可是磋商过程却常常令双方突然地醒悟过来；买方所希望的低价格竟然成了不可能的事，卖方所希望的迅速成交竟然也成了泡影。

期望买方或者卖方马上适应这些新发展是不可能的。人们的认知是由浅入深、由表入里的，过去根深蒂固的观念想要骤然改变确实很困难。而要适应那些外来的，或不太为自己所接受观念总是需要一些时间；适应的时间在磋商的过程中极具重要性。

人们都知道买卖双方在进行交易的时候，买方总是需要充分的时间来考虑是否接受这出乎意料的高价格，而卖方在交易刚开始的时候也是不准备降低预定价格的；唯有足够的适应时间才能促使双方达成协议。而这也正是为什么一个具有远见的业务员在提高价格之前先告诉顾客，价格可能会上涨——他聪明地给了买方一段缓冲的时间来适应这个变化。