

成功不求人之

精明的談判技巧



喚起主動
的意識 抓住
聽眾 培養敏
銳的感覺 制
造良好的氣氛
達到談判成功

北華出版社

精明 谈判技巧

——成功不求人之

潘红 编著

河北人民出版社

(冀)新登字 001 号

精明的谈判技巧——成功不求人之

潘红 编著

河北人民出版社出版发行(石家庄市城乡街 44 号)

新华书店经销

广州市红旗印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 55 印张 1,100,000 字 1994 年 12 月第一版

1994 年 12 月第 1 次印刷 印数:00001 - 5000 册

全套定价:46.00 元 本册定价:4.60 元

ISBN 7-202-01611-7/G·192

(版权所有·翻印必究)

目 录

第一章 谈判与说服的基本原则

1. 管理者应具有谈判与说服的能力 (1)
2. 得到谅解才可从事谈判与说服 (4)
3. 培养敏锐的感觉 (8)
4. 应认明价值观的不同 (10)
5. 谈话之前胜负已决 (13)
6. 人际关系不良, 也容易招致失败 (17)
7. 重视平时的人际关系 (20)
8. 说服力与能力成正比 (23)
9. 自己改变, 对方也会跟着改变 (27)
10. 徒具技巧无法获得成功 (30)

第二章 运用谈判、说服的技巧

使对方产生兴趣

11. 唤起主动意识 (33)
12. 要抓住当听众的时机 (37)
13. 掌握对方真意的方法 (40)
14. 要确实了解“是”的真义 (45)
15. 把“有道理”与行动结合起来 (48)
16. 应了解语言的性质 (51)
17. 资讯的搜集愈快愈好 (54)
18. 努力于现场资讯搜集 (58)
19. 善于发问即善于说服 (62)
20. 培养演出技巧 (66)

第三章 传达自己要求的秘诀

21. 努力建立共同的基础 (70)
22. 以让步战术展开有利的辩论 (73)

23. 视对方的态度而应对	(76)
24. 利用拒绝反应	(80)
25. 以身作则可激发部下的干劲	(85)
26. 提示有助实践的方法	(89)
27. 尽可能做肯定的表现	(92)
28. 争取时间	(96)
29. 选择有利的场所	(99)
30. 切莫在最后阶段造成失误	(103)

第四章 考虑时间、地点、场所的效果

31. 以反说服的方式进行谈判、说服 (1)	(106)
32. 以反说服的方式进行谈判、说服 (2)	(110)
33. 改变“人”的谈判、说服	(113)
34. 改变时间的谈判、说服	(116)
35. 改变观点的谈判、说服	(119)
36. 谈判、说服时不妨善用比喻	(123)

- 37. 使人心生亏欠感的谈判、说服 (125)
- 38. 加以反对的谈判、说服 (128)
- 39. 采取强硬态度的谈判、说服 (131)
- 40. 使用直言的谈判、说服 (135)

第五章 与公司内外谈判、说服的要点

- 41. 公司内的谈判基础在于事前的沟通 (138)
- 42. 从制造气氛开始 (142)
- 43. 向谁沟通可决定成败 (145)
- 44. 了解沟通的基本要素 (148)
- 45. 主动与上司谈判、说服 (151)
- 46. 与顾客谈判、说服首重勤于接触 (156)
- 47. 对部下具有援护射击作用的谈判、说服
..... (159)
- 48. 与涨价、减价有关的谈判、说服 (162)
- 49. 对抗议进行谈判、说服 (165)
- 50. 发挥谈判、说服能力的五项要点 (168)

第一章 谈判与说服的基本原则

1 管理者应具有谈判与说服的能力

管理者的责任

所谓经营乃是指有效地运用物质、财力、人力、资讯等资源，以竭力达成组织目标的行为，而负责这一切机能的人便是管理者。

管理者最重要的任务即是完成组织有理想目标——辉煌的业绩，并向上级负责，因此他必须设法带动组织。然而，要带动庞大的组织实非易事，首先管理者必得深入掌握组织内部的人际关系；换言之，他必须具备能够驱动他人，以及获得他人诚心合作的本事。

所谓能驱动他人或得到他人的合作，实际上是一件相当困难的事，假使愚昧地低估它的难易程度，管理者的经营可就要四处碰壁了，因为这么一来，不仅组织内部会产生对立，在驱动别人时，也会发生水火不容的情形。

首先是管理者与部下的对立。由于管理者的主要任务在

于达成组织的目标，而部下的主要目的却是个人需求的完成，在相异前提引导之下的二者，便往往在执行时产生必然的对立。所以，检讨并配合彼此的目标，并激发部下的工作意愿，使业绩显著成长，便成为管理者首要的工作。

此外，在本部内与其他部门之间，往往也会因资源有限而造成利害或观点上的冲突与对立。例如，当你想实行某项企划时，其他部门的管理者却自以为是地插上一手；或是由于你理直气壮地否决其他部门所提出的构想，而导致两个部门间的不和。对立的火种，可谓永远不会熄灭。因此，一面致力于充分的沟通，一面着手进行与其他部门的协调，也是管理者的重要工作之一。

另外有些对立则产生于管理者与本部门或其他部门的上司之间，或与其他业者的利害冲突之上。总之，对立的种类与形式繁多，可谓不胜枚举。

管理者的每一日，说穿了就像是刺猬般的生活。想要互相拥抱取暖时，身上的刺难免会伤及对方，若是远远地分开了，又无法达到取暖的目的。所以无论如何必须设法解开这层矛盾。

人类是奇妙而复杂的，十个人有十个人的样子，一百个人有一百种不同的脾气，甚至单一的人也会随时空的移易改变自己的想法，你对自我的认识和他人的了解，往往产生极大的差距。因而，不论何时，或身处何处，对立均是不可避免的自然现象。

身为管理者切不可对此种对立状态采取逃避态度，因为，一旦任由此种情况持续下去，不但无法发挥群策群力的效果，导致业绩节节下降，而管理者本身的领导能力也必受到质疑。

所以，一旦对立形成，管理者就必须当机立断，诉求于谈判和说服的能力。

就像刺猬一样，互相接近到不会有刺痛感发生的距离，才能对症下药。同样，在企业的经营方面，也惟有管理者充分地培养出谈判、说服的能力，才可能化解与周遭的对立，创造业绩成长的情势。

何谓有能力的管理者

对立要如何化解？假如一味单方面固执己见，完全不考虑对方的立场，往往会引起愤怒的顽抗；假使莽撞地采取强硬手段，则对立的情形不仅不能化解，反而更加恶化。

要知道，在一个组织中，几乎没有任何一项工作是可以独立完成，而不需旁人协助的，即使乍看之下仿佛可独立作业的工作，也必然会在某处与其他人发生关系。组织的意义本来就是在他人协助下，完成一个人不可能独自完成的庞大工作。所谓藉助组织的力量，事实上就是仰仗他人帮忙。位居这个合作制度体系枢纽地位的管理者，尤其不能没有这层认识，不论个人资质多么优异，假如无法经由巧妙的手腕赢得诚恳的协助，就没有资格扮演真正的管理者角色。

下而所举是实际发生于某公司的真实故事。

一位非常有才华、对前途充满自信和勇气的青年，受到上司赏识而被提拔成管理者。

他被任命为伦敦分公司的总经理。到职以后，他立刻展开积极而卖力的工作，也着手促使业绩的提升。但不到半年，台北总公司的课长们都抱怨起来：“这家伙究竟怎么搞的！”

“太傲慢了!”

“我再也不想与他合作!”

原因在于这位自负青年的自我本位心态。他虽具有极高的才能，但任意独断的作风却招致众人的反感。不久，总公司拍一份电报连络他：

“请制一份详尽的客户资料调查。”但却杳无音讯。等了许久，终至忍无可忍，于是又一份催促的电报给他：“连络数次却不见回音，怎么回事？”这一次总算有了回复，内容竟是：

“太忙了，没有时间。”

总公司的负责人看到这份电报回话时，顿然怒不可遏，终于声称要结束他在伦敦分公司的全部业务。这位才高胆大的管理者终于察觉到事态的严重，立刻接二连三地主动向总公司探询，但这时未免为时已晚。究竟事情为何会演变成如此地步呢？

他的最大过失是没有学习到“如何获得他人协助”的学问。

总之，惟有即使处在对立状态中，仍然能够获得对方的合作与协助，才能扮演好管理者的角色，而此时却非借重谈判与说服的能力不可。

因此，真正有才能的管理者，必然也是谈判、说服的专家。

2 得到谅解才可从事谈判说服

谈判的观念已经改变

常与谈判、说服相提并论的另一个相关词语为“交涉”。关于交涉方面的书籍，市面上已出版不少。究竟交涉与谈判、说服有何关联？事实上不论是交涉、谈判或说服，大致都定义在把洽谈的对方导入合作的过程中，而交涉的最大特征则在于使对立点几近重叠，以便提出谈判的条件。

交涉原则上是运用谈判的技巧达成自己所需的目的，而在交涉的过程中，主动的一方尤其往往使用带有攻击性的策略。但是，就不喜欢明显的对立关系，并尽可能避免使情况变糟的中国人性格看来，交涉可能不容易为一般人所接受。

与交涉比起来，说服较能尊重的对方自主性，也是一种较为温和的手段。然而，对看待事物的态度通常颇情绪化的中国人来说，说服可能比交涉更适合其原始性格，因此，在一般的习惯上，经常用“谈判”代替“交涉”。根据辞典的解释，谈判的意义为：

“折断对方刺过来的矛。在外交及其他场合的交涉中，往往借谈判与对方达成协调。”

在意义上，“谈判”与交涉并无二致。

但一向被视为交涉行家的美国，最近似乎兴起若干相关理论及观念的变化。这可从市面上出现一九八〇年版的几部有关交涉的翻译本中见出端倪。

过去所谈及的交涉策略，无非是如何要求、获得更多，以及促使单方面的顺利；最近的新观念则不然，当事人都会同时考虑对方的利益，期许交涉的对方获得满足的利益。这些

新的谈判技巧便是目前一般所称的“赢——赢谈判术”(Win—WinNegotition)。以下不妨让我们列举若干例子作为引证：

“并非使策略成操纵对方的狡猾手段，应建立互相的信赖，一方面展开彼此真正的关系，一方面让双方同时获得胜利。”

“在互相合作的双方均感到顺利的交涉中，我们正努力使每一个有关的人得到应有的满足与利益。”

——摘自哈普·高贝所著《使你成为谈判高手的书》

“真正处于对立状态时，一心只想获胜的人多如过江之鲫。”

然而，这时能更深入冷静地考虑到眼前与你对立的、也不想失败的人，和你们彼此的关系，则双方所能获得利益，或许可以到达该情况下的最佳程度。”

——摘自弗烈德·加尼特所著《同时使双方获胜的谈判术》

上述的观点与本书所说明的谈判、说服内容相似。读者必须注意的是，谈判与交涉在本书中是两个词义的语词。

所以，不论是交涉、谈判或者说服，都是试图将自己的要求透过对方而实现的行为，在过程中并且不忘使对方也得到同样的满足。

谅解是从事谈判的必要条件

谈判与说服虽然意义相近，但“说服”一词却经常受到误解。

这是由于一般人都有根深蒂固的偏见，认为“说服”是“以言语操纵对方”，或“以强制的方式令人顺从”的缘故。

有些人因而对“以言语令人接受”一词产生本能的抗拒，更令人困扰的一点是，说服的过程中的确存在着“以言语使人接受”的事实，所以这些人的意识中容易产生如下的心态：

“必须提防受欺骗。”

“绝不轻易答应对方！”

身为管理者，务须纠正这种错误的观念，对于以下两点尤须有所认识——

第一，谈判与说服并非以言语制人的技巧，它真正的目的是要取得对方的谅解，谅解的先决条件乃是充分地了解，因此也可以说是试图让对方理解，并进而体谅的行为。

第二，对方是否接受你的谈判或说服，在于对方自由的抉择，即使对方毫不客气地说“不”，你也无法加以强制，因为对方无意，这时如一味强制，反而更容易失败。虽同是驱动他人，说服与命令毕竟不同，命令是依据权力而来的动作，假如这是业务命令，相信没有人敢不从。

在组织秩序上，管理者被赋予下达命令的权力，对管理者而言，下命令是理所当然的行为，另一方面，他也必须对所下的命令负责，这是兼具权力和义务的责任感，也是下达命令的正当依据。

然而，如果仅以命令驱动部属，或可暂收维持秩序之效，却绝对无法形成自发性的合作关系，唯有经由理解，以至谅解的过程，方能期许稳定的合作关系。

3 培养敏锐的感觉

谈判、说服的本质在于沟通

若是为达目的而以金钱收买对方，或采取权力强制及暴力威胁等手段，在根本上与谈判、说服不符。要知道，谈判与说服的本质手段乃是透过“说”和“听”的交替过程以达成目的，而这种说与听的资讯交换方式即为“沟通”。

在沟通的过程中，首要应能掌握当时的状况，同时确定对方听懂你的话语。因为，即使发出声音，假如并非能够让人听懂的语言，势必达不成沟通的目的；此外，即使你自认确实很认真地在讲话，但对方却自始就没有聆听的意愿，或根本把你的话当耳边风，类此情况也不可能达成良好的沟通。

所以，在开口说话之前，必须预先考虑对方的状态——尤其是周遭的情况。最常见的谬误是，当对方正在为工作忙得不可开交时，你却匆促地介入他的环境，说完必要的话之后随即抽身离去，根本不顾及对方究竟听懂多少，如此一来，势将造成不必要的危机。当问题发生后，你怒气冲天地质问对方时，他的回答必然是：“我没听到你的话。”

结果，演变成了“说了”与“没有说”的无聊争执，甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。

为避免发生此种情况，除了应考虑对方的状态外，在谈

话中也应时时注意确认重要部分，并在必要时加以重复。

掌握对方的反应

成为听众的对方，会不时产生不同的反应，或由言语传达出来，或者经表情及动作显现。发起沟通的人必须能够敏锐地看出听者的反应，并将这个所得回馈于下一次的沟通。

一般说来，习于指挥或命令的“单向”管理者，往往缺乏了解对立反应的能力，在事情发生之后，自己仍感大惑不解。

以一位某公司的业务课长为例，他在前一晚与一位进入公司刚满三年的年轻部属相偕至某处饮酒；接着他又说了很多有关推锁员须知、推展工作的方法等。他自己很满意地认为，如此一来便弥补平日的不足，免除疏于照顾部属的愧疚，心情立刻大好起来，随后又带该名部属前往另一家卡拉 OK 店继续畅饮。

次日上午，那位年轻的部属却向课长提出辞呈。

“那么你为何不昨晚对我说明？简直搞不清楚最近的年轻人是怎么想的！”

惊怒的课长颓然这么说。

事实上这位课长前晚的沟通有问题，虽然他自以为做了许多，却只不过是自以为是喋喋不休，完全忘记掌握对方的反应。

虽然当时该位部属也曾吞吞吐吐地尝试表明辞职的意愿：

“是这样的……”

“课长，我……”

“那么，我……”

但课长根本无法领会，一味自顾自地讲话，结果部属只好暂时打消说明的意图。假若他能稍加注意对方的反应，定可在当晚掌握住那位年轻人的心事。

诚如法兰西斯·培根曾经表示：“读书使一个人变得丰富，言谈则让人更加敏捷。”意思也就是说，从对方言谈中的反应便可掌握对方的心理，并迅速地采取必要的行动。

4 应认明价值观的不同

每个人都有一套说辞

每个人都有一套自己的说辞，同时，甲认为显然错误的说法，就乙来说可能完全正确，但对甲而言，错误的人则是乙自己。

从前曾听人说过“人类的正义感种类像树木一样多”的话，而深感不以为然，心中愤然不屑地想道：

“哪有这回事！”

但是如果把树木的比喻当成说辞，这句话倒是可以接受。至于说辞，我们可以把它定成“一个人的价值观”。换句话说，每个人都有一套利于自己的说辞——即价值观。

曾经流传这样一个故事：