

# 生意谈判艺术

国琪等 编著

哈尔滨出版社

## 前 言

为了建设具有中国特色的社会主义，必须贯彻执行对内搞活经济、对外实行开放的方针，发展有计划的商品经济。有商品生产和商品交换，就必然有竞争。生意谈判则是竞争的一个重要方面。当前，我国的工商企业，面对着两种不同性质的竞争：一种是社会主义企业与企业之间，在根本利益一致、互相协作的基础上，为满足消费者需要，提高企业经济效益以促进整个国家经济发展的正当的、合理的竞争；另一种是在国际市场上为维护国家利益，提高我国商品在市场上的地位而与资本主义企业展开的更为剧烈、更为复杂的竞争。在后一种竞争中，必须洞察和识别对方以获取高额利润为目的的各种竞争手段，包括那些勾心斗角、尔虞我诈的谈判伎俩，以便知己知彼，战而胜之。为了解和掌握生意谈判的艺术，我们收集了国内外大量有关这方面的资料，汇编成册，以供商业工作者参考。内容包括有：贸易谈判者必须具备的能力和素质，商业谈判工作的规律，商业谈判的条件准备和必要的组织工作，买卖双方心理状况的探索分析以及商业谈判通常运用的策略和技巧，其中又以谈判策略和技巧的介绍为重点。这些策略和技巧，有一部分是属于一般的通用的经验，可供有关人员参用；有一部分则是资本主义社会中资本家惯用的伎俩，是不可取的，我们必须反对。但是，对于他们的种种伎俩，我们必须了解，以便在生意谈判中予以警惕和识破。

生意谈判本身是一个极其艰巨复杂的过程，一场谈判就象是一场激烈的战斗。如何在生意谈判中取胜？这对每一个谈判者来说都是一个至关重要的问题。然而，从辩证的角度看问题，世上并没有一种能所向披靡的法宝。对于每一种艺术，究竟适用于什么对象？什么条件？什么时间？什么地点？那只有让人们在谈判实践中去分析选择，实践出真知。

任何一项工作都需要讲究艺术，讲不讲究艺术，结果是不同的。以高超工作艺术去工作，就会收到事半功倍的效果；如果工作艺术低劣，结果就会事倍功半，商业工作也是如此。掌握高超商业艺术的工作人员，就会洞察贸易市场的风云变幻，行情的高低升降，应付千变万化的局面，艺高胆大，敢于做出科学决策，最后收到良好的社会效益和较高的经济效益。这就是我们编辑本书欲达到的目的。

国内商业和对外商业是相辅相成的。国内商业是对外商业的基础，外贸是国内商业的继续发展和扩大。内外商业的发展是互为条件的。没有内商的蓬勃发展，就不会有外商的兴隆发达。为了帮助读者了解国内工商业往来中哪些是守法，哪些是违法？我们选辑了国家颁布的几个经济方面的法令，作为本书的附录，供大家学习和参考。

---

## 目 录

|             |      |
|-------------|------|
| 谈判者的素质..... | (1)  |
| 谈判的优势.....  | (2)  |
| 谈判的准备.....  | (4)  |
| 谈判前的探索..... | (5)  |
| 信誉第一.....   | (5)  |
| 互利原则.....   | (6)  |
| 知己知彼.....   | (7)  |
| 细心询查.....   | (8)  |
| 议程为纲.....   | (9)  |
| 谈判之忌.....   | (10) |
| 讨价还价.....   | (13) |
| 临界价格.....   | (14) |
| 学会算帐.....   | (15) |
| 比价比值.....   | (18) |
| 察情论价.....   | (20) |
| 身份地位.....   | (21) |
| 有限权力.....   | (23) |
| 各方配合.....   | (24) |
| 对付专家.....   | (24) |
| 从容不迫.....   | (25) |
| 以逸待劳.....   | (26) |
| 克制感情.....   | (26) |
| 情绪爆发.....   | (27) |

---

|        |      |
|--------|------|
| 嬉笑怒骂   | (28) |
| 出其不意   | (28) |
| 争取诺言   | (29) |
| 减少敌意   | (30) |
| 模棱两可   | (32) |
| 避免武断   | (33) |
| 不可假设   | (34) |
| 联合行动   | (34) |
| 勤于动笔   | (36) |
| 激发动机   | (37) |
| 欲购从速   | (39) |
| “揭短”推销 | (40) |
| 抓住要害   | (41) |
| 推销观点   | (42) |
| 互利互惠   | (43) |
| 假钱妙用   | (45) |
| 善于提问   | (46) |
| 巧妙回答   | (48) |
| 弄清底细   | (50) |
| 门户开放   | (51) |
| 以退为进   | (52) |
| 适当让步   | (53) |
| 让步模式   | (54) |
| 无损让步   | (54) |
| 场外交易   | (55) |
| 欲速则不达  | (57) |
| 以林遮木   | (57) |

---

|           |      |
|-----------|------|
| 以动应变..... | (58) |
| 闪电战术..... | (60) |
| 机不可失..... | (62) |
| 利用僵局..... | (63) |
| 打破僵局..... | (64) |
| 走为上计..... | (65) |
| 走马换将..... | (67) |
| 反对意见..... | (68) |
| 成交十法..... | (69) |
| 注重检验..... | (70) |
| 契约漏洞..... | (71) |
| 人质战术..... | (72) |
| 既成事实..... | (74) |
| 混水摸鱼..... | (76) |
| 妙传信息..... | (77) |
| 间接交流..... | (78) |
| 商业间谍..... | (79) |
| 警惕贿赂..... | (82) |
| 竞争卖会..... | (83) |
| 电话商谈..... | (85) |
| 得寸进尺..... | (87) |
| 买菜求添..... | (89) |
| 平分秋色..... | (90) |
| 舍零取整..... | (91) |
| 故意犯错..... | (92) |
| 假装糊涂..... | (93) |
| 放烟幕弹..... | (94) |

|              |       |
|--------------|-------|
| “只有这多” ..... | (95)  |
| 最后通牒 .....   | (97)  |
| 声东击西 .....   | (98)  |
| 摆脱束缚 .....   | (99)  |
| 先买后谈 .....   | (100) |
| 边打边谈 .....   | (101) |
| 话必投机 .....   | (102) |
| 以礼相待 .....   | (103) |
| 低价诱惑 .....   | (103) |
| 无理要求 .....   | (105) |
| 仲裁调停 .....   | (106) |
| 沟通信息 .....   | (108) |
| 谈判能力测验 ..... | (108) |
| 附表 .....     | (110) |

### · 附 录 ·

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 一、中华人民共和国几个重要经济法 ..... | (125) |
| 二、经济纠纷案例 .....         | (205) |

## 谈判者的素质

商业谈判,是商业竞争的重要一环,也可以说是竞争的十分激烈的一个战场。它要求在有限的甚至是很短的时间内,调齐有关谈判项目的信息资料,确定谈判的具体经济动机和目的,明确自己的权限范围和肩负的责任,并力求对谈判对象有尽可能广泛深入的了解,调动起自己全部的经验、学识和智慧,通过一系列艰苦的工作,去争取最佳的谈判效果。

一个贸易谈判者,要想出色地完成自己的任务并非易事。有人用战无不胜的外交家的条件来要求他们不是没有道理的。比如加拿大,要求外贸人员,除具有外交人员应当具有的一般素质外,还必须通晓国际贸易理论,并且具有一种百折不挠、积极进取的精神。在美国,一个商业学院的研究生在毕业获得硕士学位后,经学院推荐和商务部考核合格,方能到商务部工作。经过两年实习后,再经考核,才能决定是否正式录用,取得代表商务部参加正式外贸谈判的资格。

按照各国对商业谈判者的一般要求,从我国的实际情况出发,我们认为,要成为一个合格的商业谈判者,必须具备以下十种素质:

- 1.要有坚定的维护国家和本集团利益的立场和为之努力奋斗的坚强信念。作为一个社会主义国家的商业谈判者,就应该有坚持社会主义道路、全心全意为人民服务的坚定立场,为国家和人民而努力奋斗的坚强信念。

- 2.要具备比较丰富的自然科学和社会科学的基本知识。

3.要掌握有关国际、国内商业谈判的方针政策，精通业务，熟悉商品性能和成本核算方法。

4.充分掌握国外市场行情等资料，具有预测对方策略的变化和对可能影响事态发展的各项潜在因素进行分析判断的能力。

5.有较丰富的群众工作经验和较熟练的谈判技能，并以敏捷的思维同各类型的商谈人员巧妙谈判，并尽可能取得其信任。

6.有周密的计划性和深邃的洞察力，能高瞻远瞩。

7.有相当的魄力和胆识，有临危不惧和为争取更好目标而担当风险的勇气。

8.品格端正，刚柔相济，坚持原则，灵活善变。

9.善于克制情绪，不为某些干扰所动，具有冷静处事，忍受冲击，耐心等待，以求水落石出，真相揭晓的毅力。

10.胸怀宽广、作风民主、善于同专家同僚们协作共事，善于吸取各方面的意见，既不轻易乞求别人的欢心，也不盛气凌人。

当然，完全符合上述条件的商业谈判家是不可多得的。但只要提高认识、肯下功夫，相信是能够培养和发现这样第一流的卓越人才的。

## 谈判的优势

商业谈判，买卖双方的地位是平等的。但在谈判过程中，双方地位不断出现戏剧性的变化，出现相对的优势和劣

势。谈判者的任务就是要创造优势、利用优势、发扬优势去取得成功。可以说，优势就是谈判的资本。

谈判者的优势体现在哪里？一般地说体现在以下几个方面：

1. 自由选择，以我为主。从对方的需要就是自己的优势这一原理出发，买方可以自由选择卖主。“货比三家”和“顾主不顾”，会造成卖方心理上最大的压力，而这一点正是买方所拥有的优势；卖方也可以自由选择买主，所谓“有货无多，欲购从速”会给买方造成心理上的压力，这当然就是卖方所拥有的优势。一个优秀的谈判者对上述原理会有清醒的认识，并且善于用各种复杂的方式，将这些原理巧妙地运用于谈判实践，以形成优势，取得良好的效果。

2. 掌握信息，通晓规律。所谓“知己知彼，百战百胜”，这一军事上的原理完全适用于商业谈判。在谈判桌上“知识就是力量”。谁了解市场，洞悉行情，谁就掌握了最大的优势。因此，优秀的谈判者会努力通过各种渠道去掌握对方商品的品种、规格、成本、材料、质量、货源、仓储、运输、销路等等情况，并进一步设法了解对方的组织结构、资金实力、商业信誉、经营动向等一切与谈判有关的资料。谁掌握得多，谁就占上风。

3. 有胆有识，不畏风险。商业谈判既是实力和智力的角逐，又是胆略和勇气的拼搏。谈判桌上竞争激烈，风云变幻，必须具有不畏艰险，排除万难的进取精神。畏手畏脚、优柔寡断的人在商业谈判中注定是要失败的。

4. 掌握有利的时间、地点和条件。是商业谈判者绝不应忽视的。它是谈判工作所必备的客观条件之一，如能掌握得好，也就能形成谈判中的优势。

5.坚韧顽强，努力进取。商业谈判中拉锯式的讨价还价，会上会下的回旋活动，各种策略的轮番运用，有时会形成旷日持久的较量，使人精疲力竭。因此商业谈判又是双方意志和耐力的竞赛。急于求成者往往处于被动的地位。坚韧顽强就是一种潜在的优势。

6.借用客观因素，遏制对方。法律、规章制度，公众信条、社会舆论和专家论断等一切有利于限制对方，增强自己的力量的因素在谈判中都会被运用。谁用得恰到好处，谁就占有优势。

7.讲求信誉。本企业产品适销对路，物美价廉，货真价实，从而会在消费者中享有很高的信誉，成为“信得过”的名牌产品。在经营作风上信守商业道德，言而有信，信誉第一，能形成该企业在谈判活动中的最大的优势。

## 谈判的准备

1.要预先安排好议程和谈话的顺序。

2.选定所要征询的专家，或利用权威解决问题。

3.规定所要使用的文件和证据。

4.准备提出问题，确定何时提，由谁提，向谁提。

5.选定有利的谈判地点，排定座位。双方主要谈判人应坐在相对的中心位置上，其他人员则应在各自主谈判人两旁就座，以便传递信息，加强控制，统一行动，提高士气。

6.规定仲裁者。

7.制定安全保密措施。

8. 规定开会和休息的时间。
9. 准备好录音设备和指定会议记录人。
10. 针对无理取闹者作出适当的惩罚规定。
11. 准备在必要时如何暂停讨论，如借故打岔、安插电话等等。
12. 安排后备谈判者以便相机更换。

## 谈判前的探索

在谈判之前卖方至少要设法找到下列四个问题的答案：

1. 买方对卖方和产品有何意见？特别是反对的意见。
2. 卖方产品所能提供的利益中，哪些对买方最有利。
3. 买方是否信任卖方的阐述和他们所提出的证据。
4. 买方可能接受的，例如在价格方面的最大限度是多少？他可能在什么情况下退出交易？

## 信 誉 第 一

人们都愿意和他信得过的人打交道。企业之间长久的贸易关系必须建立在诚实和信任的基础上。谈判不仅仅是讨论问题或者是签定合同。而且应该是对对方品格和信誉的考验。诚恳和信誉给人以安全感，使人大胆放心地和你进行交

易，这是使谈判达成协议的关键，诚实和信誉能使谈判进行得更顺利，对于价格的确定亦有极大的影响。诚恳是不可用技巧、权力或者法律规章来取代的，合同订得再周密，倘若缺少诚意那仍然是一项没有价值的交易。诚意来自人们的正直、公平以及履行合同的责任感。信誉在商业中的价值是最高的，是谈判中所能拥有的最大的一种优势。恪守信诺，似乎不是什么技巧问题。但从长远的观点来看，对商业谈判的成败，至关重要。如果你是卖方，就要保证质量，按期交货。有了信誉以后，在今后的谈判交易中就会居于十分有利的地位。如果你是买方，一旦签了合约，就应该认真履行。任意撕毁合约的做法是应该绝对避免的。那种“做一锤子买卖”的思想只能使自己信誉扫地。

国内某商业部门曾经和日本商人进行过一次订购针织设备的谈判，几次协商后，价格谈妥了，卖方已发出邀请买方人员到日本考察的信柬，并拟定了意向书，再下一步就应该签定合同了。但买方改变了主意，不打算买这家商人的设备了。由于没有正式签约，改变主张并不涉及法律责任。但如果不打招呼，不了了之，就会影响到买方的信誉，因此，买方还是写了一封婉转的信，找了一个适当的理由，解除了意向书达成的协议，并表示今后仍愿意继续交往。这样，尽管卖方是不高兴的，总还保持了友好的关系。

## 互 利 原 则

很难想象，一项交易的某一方获利，另一方亏损，或者

双方都亏损，而交易能够成功。即使某一方在经济上赔钱，可他是在另一方面必有所图。这“另有所求”也是一种利益。所以，互利是商业谈判中必须遵循的一个原则。这个道理，在理论上似乎没有人反对，但在实践中往往表现出有背离的情况。比如，在谈判中只考虑自己一方，获利越多越好，出口商品，则漫天要价，进口商品，就一个劲儿把价格压低。至于对方情况，既不了解，也不打算考虑，这样的商业谈判会导至失败的。

## 知 己 知 彼

“知己知彼，百战不殆”是军事上的一句名言，商业谈判，也不例外。如果说，遵守互利原则是达成交易的前提，那么，知己知彼则是一个先决条件。你是卖方，就要了解市场的行情，最低价格和最高价格是多少，对方可能出什么价？也要有自知之明。衡量一下自己产品的质量和成本水平，有多大的生产能力，能否按期交货，副次品将怎样处理，等等。倘若你是买方，也要了解市场的行情，对此各家产品的性能、质量和价格，从而找出最佳方案，这叫“货比三家”。总之，在商业谈判中，必须尽可能地熟悉双方的情况，做到胸中有数。仓促上阵，往往就要处在不利地位或吃亏上当。

## 细 心 询 查

谈判者首先要“知己知彼”，不了解对手就无法谈生意。而要做到“知彼”，就必须了解对方企业的基本情况。

例如：

- 1.企业的背景，所有权性质，隶属关系。
- 2.企业的经营能力、规模、活动范围和资金实力。
- 3.企业的权力结构，包括各级主管人员的素质。
- 4.企业的经营方针和策略。
- 5.企业的信誉。

同时，又要通过询查进一步了解谈判桌上的对手情况。

例如：

- 1.是否有言过其实的毛病。
- 2.其职权范围和权限的大小。
- 3.在这笔交易中，对方准备花费的时间。
- 4.完成该项谈判的程序和资料是否完整等。

要善于运用可以充分调查的材料，要有勇气敢于直视对方的眼睛，毫不畏惧地提出问题。查询的情况越多，就了解得越透。能向对方要求更多的资料和证据，并认真地去分析、辨别对方答话的真实、可靠性，哪些是遁辞，哪些是搪塞，哪些是真情。永远不满足于不完整的答案。

反过来说，参加谈判者又要善于应付对手的询查，在谈判中，除非对方也能开诚公布，否则不要轻易让对方摸清底细，必须注意：

1.在参加谈判的人员中，事先作出某种约定，统一口径，以便应对。

2.除非被问及，应尽量避免谈及谈判外的其他方面的问题，以防“言多失密”。

3.必要时，谈些模棱两可的话以回避询查。

4.用转移话题、反客为主之类的手法来反询查。

总之，要善于将对方的调查，引入自己的安排之下，这就是所谓“有限度调查”策略。不过，运用这种策略，要准备承担“谈不成”或受对手运用同样办法以图报复的风险。因此，面对确有诚意进行公平谈判的对手，应表示愿意尽量向对方提供所需查询的文件资料，但对超出范围的询问和调查，要有勇气拒绝回答。在不得已时，推出“无可奉告”四字是一种得体的手段。

## 议 程 为 纲

谈判必须先订好议程。议程要能体现对方的意图、符合公平的原则。这样才能指导谈判沿着正常的轨道进行，以便有秩序地解决问题，促成交易的圆满达成。一个精明的谈判者必然重视议程，订好议程，并努力驾驭议程，控制议程。事实上，掌握议程就取得了一定的主动权。必须注意：

1.未对后果进行详细考虑之前，不要轻易接受对方所提出的议程。

2.经过充分思考，然后拟定几个主要问题，并排出其讨论次序。

3. 仔细研究对方所提出来的议程，注意是否有什么应该讨论的重要问题被对方有意遗漏，是否有什么不应讨论的问题被对方故意加入。对问题的排列次序亦要仔细推敲，不可草率从事。

4. 如不同意对方提出的议程，应及时拟出一个双方都可能接受的议程以便进行谈判。

当然，议程本身毕竟是一个主观的计划，并不是一种固定的契约。因此，如果在谈判中发现有不当之处，经双方同意后是允许修改的。但是一般应保证议程的稳定性，不允许一方无理打乱议程。

## 谈 判 之 忌

在商业谈判中，要防止下述情况的发生：

1. 错误地估计双方的能力。通常的情况是过低地估计自己和过高地估计对手的能力。一个人的能力是由学识、经验、技能、意志、勤奋度、以及个性和对环境的适应性等多方面因素决定的。在激烈的竞争中，人们总是容易把困难估计得过大，而压抑了对自己战胜困难的能力的评价。因此应当提醒自己注意，不要以为别人就了解你的弱点，而要想法让对手觉得你已经掌握了他的某些薄弱环节。不要过分地强调自己的困难，也不要过分地在意自己可能遭受的局部损失，而把力量集中于对手的弱点上，即使是僵局也同样会限制对手的行动。同时也不要过早地泄露自己的实力。