

交易谈判技巧

JIAOYITANPANJIQIAN

● 周乾 编译 ● 山东人民出版社



交易谈判技巧

周 乾 编译

77-2/18

山东人民出版社

一九八八年·济南

交 易 谈 判 技 巧

周 乾 编译

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂潍坊厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 8.25 印张 2 插页 179 千字

1988 年 10 月第 1 版 1988 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—31,040

ISBN 7—209—00253—7

F·61 定价: 3.35 元

说 明

本书的原著者是美国的一位著名商业专家。作者在长期从事商业活动中，与世界各国的著名大公司有着经常的接触，并主持或参与了无数次大宗商品的交易谈判，积累了丰富的谈判经验。凭籍其对不同层次，不同区域的交易活动的深切了解，作者总结了现代交易中经常被运用于谈判中的若干技巧，以生动、优美的文笔，介绍了生意场中为达到不同的目的，促成对自己有利的交易所惯用或不惯用的各种技巧和方法。

本书所介绍的许多谈判技巧，如“喊价要狠”、“略施小惠”、“假出价”、“暗盘交易”、“故布疑阵”、“虚虚实实”等，用我们的观点来看是不道德的，有的甚至是违法的，但在生意场上却是被惯用的。在编译本书时，这些充满“睿智”的技巧被完整地保留下来。一则，我们可以因此而了解资本主义生意场上的尔虞我诈；二则，随着外贸体制改革和进一步对外开放，我们有越来越多的机会直接同外商打交道，了解并熟悉他们的惯用方法，提高我们的谈判素质，避免上当受骗，从而使我们在经常性的交易谈判中占居较有利的位置，是有一定的益处的。

本书在编译原著的基础上，增加了若干内容，变更和充实

了某些实例，使其在我们看来一些仿佛遥远的、较难理解的事情变得更加贴近实际——更加生动和更具趣味性。

受水平所限，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者

目 录

生活中时常有交易谈判·····	(1)
谈判——互惠互利·····	(4)
谈判的要领·····	(8)
创造合适的谈判气氛·····	(15)
生意场上的竞技·····	(18)
凡事预则立，不预则废·····	(23)
高人一筹，以退为进·····	(25)
退让的议价技巧·····	(27)
买的不如卖的精吗？——生意场上的“兵不厌诈”·····	(30)
喊价要狠·····	(33)
从容不迫·····	(34)
吹毛求疵·····	(36)
至关重要的答案·····	(37)
谈判的原则·····	(38)

小心求证·····	(39)
步步为营·····	(40)
小心得寸进尺·····	(41)
拒绝的艺术·····	(42)
见林不见树·····	(43)
如何逼出真相·····	(44)
非请勿入·····	(45)
门户开放政策·····	(46)
彼得原理——90比10的原则·····	(47)
欲速不达·····	(48)
略施小惠·····	(49)
宴无好宴·····	(50)
期限的力量·····	(51)
铁定最后一天·····	(52)
嘻笑怒骂·····	(54)
察言观色·····	(56)
“认知平衡”之误·····	(58)
商谈笑话·····	(59)
“最佳投手”·····	(60)
理想的让步模式·····	(61)
谦谦君子——丝毫无损的让步·····	(62)
以退为进·····	(63)
吊胃口·····	(64)
以逸代劳·····	(65)

数字的陷阱·····	(66)
出其不意·····	(68)
窃听器和商业间谍·····	(70)
没有不重要的敌人·····	(72)
向似是而非的数字进攻·····	(73)
统计魔术·····	(74)
原则问题·····	(75)
重点攻击·····	(75)
趁热打铁——达成交易11招·····	(76)
黑脸白脸软硬兼施·····	(78)
私家侦探·····	(79)
情绪的爆发·····	(80)
削弱反对意见的办法·····	(82)
起点高峰·····	(85)
打破僵局·····	(87)
以诚相待·····	(89)
契约上的漏洞·····	(90)
人质战略·····	(91)
要有说“不”的勇气·····	(93)
炒蛋战略·····	(94)
疲劳轰炸·····	(95)
打破砂锅问(纹)到底·····	(96)
长、短战的取舍·····	(97)
谈判座位的影响·····	(98)

掌握议程——争取主动权	(99)
坦白——获得同情的好办法	(100)
不要作“假设”自缚	(101)
回答与反问答	(102)
美国式与法国式的不同	(105)
面子的补救	(106)
警惕故意犯错	(108)
假出价	(110)
抬价策略——抵制对方进一步 的要求	(112)
抬价策略的破解	(114)
踢皮球战略——对手一再转 换	(115)
权力限制——有利的退路	(117)
权力限制——有利的借口	(118)
不要迷信大人物	(122)
非正式谈判的利用	(123)
圆桌武士——谈判者的基本 素质	(125)
转变中的观念	(126)
车轮战术	(127)
利用僵局，反客为主	(128)
打蛇打七寸	(130)
有绝对的公平吗?.....	(131)

平均分担? 不!.....	(132)
凑个整数, 干净利落	(133)
暗盘交易	(135)
专家的使用与滥用	(136)
对牛弹琴	(138)
“再多就没有了!” ——买主	(139)
“再多就没有了!” 的策略之 · 破解	(141)
“再多就没有了!” ——卖主	(142)
精挑细选	(143)
竞卖会——个别击破	(144)
如何对付竞卖会	(146)
如何推销自己的观点	(148)
妥协的范围	(149)
短暂的烟幕	(150)
有效问答录	(151)
最后通牒——接受这个价格, 否则就算了	(160)
如何对付最后通牒	(161)
“最后出价” ——再出价的 方法	(163)
“最后出价” 策略之破解	(166)
高级烟幕	(167)
先买再谈	(168)

造成事实再谈判	(169)
旁敲侧击	(172)
故布疑阵	(173)
妙传	(175)
说服的技巧	(176)
电话商谈的危险	(177)
电话商谈的原则	(179)
电话商谈的时机	(180)
速战速决	(181)
什么原因使你提不出好问题	(182)
进一步争取特别优惠	(183)
争取诺言	(185)
联合各种力量	(186)
不要轻易请出高层次人物	(188)
不要小瞧小数点与百分比	(189)
远利的诱惑	(191)
适当的让步	(192)
倾听就是一种让步	(193)
增加你议价力量的伙伴	(196)
声东击西	(198)
边打边谈	(199)
利用仲裁者	(201)
利用仲裁避免僵局	(202)
投石问路	(204)

投其所好，货品升值	(206)
无理的待遇	(208)
财务策略	(209)
过河卒子——投入的成本	(211)
设上下限的标价	(211)
请君入“档”.....	(213)
虚虚实实	(215)
火上加油	(216)
货比三家	(218)
买主的基本谈判资本	(220)
卖主的基本谈判资本	(222)
不可理喻的要求	(223)
了解对方真正的权威	(225)
虚张声势	(226)
把握住自己的情感	(228)
走为上策	(229)
锦上添花的一句话	(230)
有限度的调查	(232)
低姿势的诱惑	(234)
不要轻易下断言	(236)
失踪人员的战略	(237)
备忘录	(238)
寻找分水岭的策略	(241)
愚笨的错误	(244)

生活中时常有交易谈判

交易谈判（简称谈判，下同）是指人们在各类贸易、合作、联合以及各种经济纠纷中，为使双方（或多方）的意见趋于一致，而进行的洽谈磋商。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。

谈判有技巧，但并不象有些人认为的那样高深莫测。生活中时常有谈判的事发生，小的如菜市场上买菜的与卖菜的讨价还价，大的如引进上亿元的成套工程设备而进行的一系列协商，均是如此。

过春节，我为两个小侄女带去一些苹果，因天冷，怕她俩贪吃而伤了胃，故意只挑了一个想要分开让她俩吃。可两人都争着想要大的一块，谁也不同意平均分配。于是我说，一个先来切开苹果，她愿意怎么切都可以，另一个可先挑选其中的一块。在家的人听了都觉得公平，两个孩子也觉得自已不会吃亏。

这就是一次圆满的谈判。

又如，某商行正展销家电，批发可享受优惠。对买主来说，这笔生意可以做，不过还得解决一些问题：随着购货量的增加，优惠折扣是否也增加？保修期是否可以延长？能否尽快发货？运杂费谁支付？在运输中货物损坏怎么办？

买主和卖主为这笔生意而谈判。

从以上两例就可以说，谈判从广义上讲，就是人们为满足各自的需要而进行的交易。这种交易具有以下几个特性：

1. 它是谈判各方“给予”与“收受”兼而有之的一种互助过程。也就是说，单方面的给予或单方面的收受，不论它是自愿的，还是被动的，都不能算作是交易谈判。为了让谈判能达成一种协议，参与谈判的各方均须具有一定程度的合作性。但是为了使自身的需要能获得较大的满足，参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态。尽管在不同的谈判场合下，合作与冲突程度各不相同，但可以肯定，任何一种谈判均含有某种程度的合作与某种程度的冲突。优秀的谈判者在于能够适度地左右合作的冲突。

2. 它是“互惠互利”的，但各方获利多少却不一定是均等的。假如谈判并非是互惠互利的，一方只想从另一方捞到好处，只想满足自己的目的，则这种谈判缺少最起码的基础，谈判的双方也不可能坐到一起。

互惠互利不等于获利均等。譬如某加工厂调整产品结构需要转产，因需要大量资金购置新设备，不得不将原有设备出售。当卖方和购方一起坐下来议价时，八成新的设备购方仅肯出原价 50 % 的价钱，并最终以原价的 55 % 的价钱成交。从设备的价值看，卖方仿佛是吃亏了，买方占了较大的便宜。但是，这笔交易仍然可以看作是互惠互利的。因为从卖方的利益看，他卖出了无用的设备，换回了急需的资金，为他调整产品结构并尽快盈利创造了条件。

评定一次交易谈判是否取得成功，一般采用三个标准：其一，自身的需要是否因谈判而获得满足，即谈判的目标是否已

经达成；其二，谈判的效率如何，如果虽然谈判目标已达到了，但因此花费的时间、精力和资金太多，则要重新权衡用这样的代价来达到谈判的目标是否合算；其三，谈判之后与谈判对手之间的人际关系如何。现代社会的经济交往，常常需要同某个部门、某个单位进行长期的合作，即使是涉外交易也是如此。所以，要重视与谈判对手结成长期友好关系，不可因一次谈判而断送将来一系列的谈判机会。当然，一次成功的谈判，在“目标”、“效率”和“人际关系”三个方面，不可能都获得圆满的结局，因为上述三者之间具有某种程度的冲突，它们很难同时都得到。所谓的成功的谈判，则是由于在三者之间，做出了适当的取舍，尽可能使三者处于某种适当的均衡状态。

在现代商品经济社会中，交易谈判是一个复杂的求同过程。在这个过程中，确定了双方各自的权利和义务。而这种权利和义务关系的确认，总是建立在一定的法律规范及特定的惯例和道德观念上。如：国民经济管理在经济交易活动中所发生的社会关系——纵向经济关系，即要通过计划法律制度、基本建设法律制度、金融法律制度、劳动法律制度等来确定其相互间的权利与义务关系；社会经济组织之间在经济活动中所发生的社会关系——横向经济关系则要通过经济合同法律制度等来确定相互间的权利和义务。这样，有关法律制度在交易谈判中，便有着不可忽视的作用。

随着现代社会商品经济的发展，使人们越来越多地需要进行广泛的联系和合作，而联系和合作都是从谈判开始的。谈判已成为人们生活中的重大活动。从20世纪初到今天，已有4万多件国际协议是通过谈判形成的，每年以1100件的比率增加（40年代末期，每年只有550件）。国际联盟在解体之前，出

版了 250 册条约，联合国在 1979 年一年中就出了 862 册。可以预见，在本世纪内和下个世纪，谈判数量将不断增加，在人们生活中将发挥越来越大的作用。

英国哲学家培根曾经说过：“谈判是发掘事情的一个过程。它使人们各自活动的经济领域相互沟通，从而开拓出一个新的领域。”由于谈判在人们现实生活中的这一作用，人们已经从社会学、心理学、历史学、法学、经济学、语言学，乃至控制论、对策与决策论等不同的学科，对谈判技术进行研究，以便更好地运用谈判技巧。

谈判——互惠互利

当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，便开始谈判，但谈判不应是“你败我胜”的一场争斗。成功的谈判每一方都是胜者。这也就是说，谈判应是基于双方（或多方）的需要，寻求共同最大利益的过程。在这个过程中，谈判的每一方都渴望满足直接与间接的需要，但必须顾及对方的需要，谈判才能成功。习惯中，之所以把谈判对方称作对手，而不是称作敌手，道理就在这里。也许是拿破仑这样说过：如果能把敌人变成朋友，不就是等于我们胜利了吗。能把谈判对手，变为自己的朋友，正是老练的谈判家的高招。

有些人常把谈判与棋赛相比。棋赛有明确的规则，还有一套已知的路数与标准。棋手每走一步，都受到限制，只能这么走，而不能那么走。诚然，有些棋赛具有更大的机会因素，但

是，每一种棋赛都有一套制约棋手行为和计算输赢的规则。在棋赛中，这些规律指明了风险和奖酬。然而，对于不拘一格、无章可循的实际谈判过程，则无规则可言。在谈判中，对风险的任何认识都是来自于广泛的实践，而不是来自一本谈判规则指南。“文无定法”，谈判亦如此。在现实情况中，对于谈判对手可能付诸对抗过程的多种复杂的可变因素——变化无穷的各种策略战术，谈判者通常都几乎不能、甚至完全不能加以控制，而对于谈判对手作为策略依据的价值观念结构，甚至更难加以认识。

把谈判看作是一盘对弈，就意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易。持有这种心理，谈判者就要竭尽全力压倒对手，以达到自己单方面所期望的目标。即使他善于辞令，能够达成这样一场比赛，亦或有偶然成功的可能，他也不得不冒成为一败涂地的输家的风险。

时常有人把做生意同打仗相提并论，这仅仅是一个比喻而已。有经验的谈判好手，都知晓一项成功的商业交易目标，并不是战争，不能把竞争者（对手）置于死地。换句话说，我们的目标是取得我方利益，但这绝不意味着要去损害别人的利益。它们两者之间必须界限分明，这点是十分重要的。即使其中一方不得不作出重大牺牲，整个格局也应该是双方各有所得。而对弈或战争，只有一方必胜而一方必败。这就是交易谈判与下棋和战争的根本不同点。

由于谈判的策略基础不同，谈判的方式也不同。

传统的谈判方式是谈判双方各自维护自己的立场，设法令对方作出让步，最后在妥协方式上达成协议。假若妥协不成，谈判随之趋于破裂。这种传统方式，有三点弊病：第一，难以