

生意人的谈判艺术

张廷辉著

南海出版公司



生意人的 谈判艺术

张廷辉 著

南海出版公司

琼新登字 01 号

生意人的谈判艺术

作 者 张廷辉

责任编辑 宋亦工

装帧设计 古 棕

南海出版公司出版发行

新华书店总店北京发行所经销

华利国际合营印刷有限公司印刷

787×960 毫米 32 开本 7.5 印张 137 千字

1993 年 7 月第 1 版 1993 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—6000

ISBN7-80570-887-8/F·39

定价 5.50 元

前 言

1992年，我国的经济领域中发生了许多重大的变化：年初，邓小平同志南巡讲话强调要把改革的步子加大、加快。同年7月，国务院发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，明确提出要把企业推向市场。10月，党的“十四大”召开，确定了建设社会主义市场经济的方针政策。自1986年7月我国政府正式提出恢复中国在关贸总协定缔约国地位的申请以来，至1992年，谈判工作已取得了重大进展，如不出意外，当于1993年“入关”。这一系列重大变化，无疑将使我国的工商企业面临着比在传统计划经济体制下多得多的机遇和挑战。

过去，在计划经济体制下，工商企业大多用不着自己操心经营管理，许多企业的生产资料、产成品由上级主管部门调拨、统购、统销；工商企业的供销人员通常起到联络沟通的作用就足够了，工作中很少考虑企业的经济效益；企业之间及自身的重大经济活动也要由上级主管部门策划指挥等等，在那种情况下，工商企业的“谈判能力”几乎是可有可无的。

但是，自改革开放以来，随着市场经济成分的不断加大，我们可以看到，从挎着篮子上门吆喝换鸡蛋的，个体摊儿前讨价还价的，到工商企业供销人员采购推销的，技术信息人才市场的交流、买卖、招聘、应聘的，乃至工商企业的招标、承包、兼并、联合的等等一切经济活动中，几乎处处离不开“谈判”。另外，我国一旦“入关”，与国外的经济交往势必大量增加，随着经营机制的转换，将有更多的企业得以扩大经营自主权和外贸经营权，这样，企业经营者就会经常地与外商、外企、外国政府直接打交道，就会像国外一位研究国际企业的教授霍华普玛特所说的：“处理国际业务的经理人员，有50%以上的时间是用在谈判上。”

因此，在社会主义市场经济条件下，谈判能力的高低可以说是任何一个经济实体能否生存和发展的重要因素之一。

本书作者在写作中，借鉴和批判了国外的相关资料，搜集了一些工商企业及作者本人的谈判工作的实例，总结了其成功的经验和失败的教训，并结合当代中国国情和国人较普遍的心理特点阐发了作者对谈判工作的看法。本书文笔流畅，通俗易懂，观点新颖，对从事经济工作的各阶层人士均有参考价值。

附带说明：为避免出现名誉纠纷，实例中涉及企事业单位名称的地方，编者做了适当的技术处理，若仍有与某单位名称相同的情况出现，则纯系巧合。

目 录

前言	(1)
第一章 商战兵法	(1)
知己知彼 百战不殆	(3)
欲擒故纵	(11)
声东击西	(15)
避实击虚	(18)
兵不厌诈	(21)
出其不意 攻其无备	(26)
《三国演义》	(29)
第二章 信息武器	(33)
如何运用商业秘密	(35)
公关效果的影响	(40)
谈判资料的重要性	(43)
数据的妙用	(46)
第三章 行为语言	(49)
谈判中常见的“行为语言”	(51)
性别的差异	(57)
年龄的差异	(60)
个性的差异	(65)

身份的差异	(70)
社交礼仪中透露的信息	(76)
成交前的身体表征	(85)
第四章 谈判手段	(90)
不同的谈判姿态	(91)
侃价	(97)
倾听与诱导	(107)
让步	(112)
为对方着想	(117)
大智若愚	(121)
暗示	(124)
样品展示与示范操作	(127)
美言的尺度	(131)
订金与折扣	(134)
名人效应与专家效应	(138)
小不忍则乱大谋	(142)
弱肉强食	(145)
利用对方的错觉	(148)
请第三者	(151)
鹬蚌相争 渔翁得利	(154)
与科技人员谈判	(157)
跟“老外”谈判	(163)
谁来“敲锣边儿”	(167)
“别让啦! 再让就——赔啦!”	(170)
场外功夫	(173)
做不了主	(176)

“就带这么多钱”.....	(180)
巧舌如簧	(183)
“煽情”的“托儿”.....	(188)
投石问路	(191)
拖延战术的破解	(194)
低劣手段的应付	(198)
主客场效应	(209)
物以类聚 人以群分	(212)
谈判者戒	(215)
第五章 人的素质	(217)
良好的心理素质	(218)
一个好“演员”.....	(222)
广博的知识和众多的爱好	(224)
敏锐的洞察力	(226)
快速的分析判断力	(228)
善解人意	(230)
一个好“朋友”.....	(233)

第一章 商战兵法

现代人，不论做什么，其实传统的影响无处不在，有时甚至还要专门向古人求教，比如我国的《孙子兵法》之于“海湾战争”，我国的儒家思想之于日本、新加坡的企业管理。

工商业谈判亦如此，不论是多么精明的生意人，其精明之所在，亦大多与古人的经验相合，今日被人称为最现代的一些东西，有时恰恰是最古老的。

我国 4000 多年前的军事天才孙子曾说：“辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也。”即敌方派来谈判的使者言辞谦卑但敌军却在积极备战的，则意味着敌人要发动进攻了；而敌军派来的使者措词强硬、态度傲慢且敌军做出向我进逼姿态的，很可能是要撤退了。与此类似，今日生意人的谈判中，对方言辞谦卑、态度阿谀的，显然是要与你做成生意、多占你的便宜。而对方在讨价还价时，一开始就措辞强硬地摆出不肯让步的架势，其目的恰在于为让步做个铺垫。

孙子曰：“无约而请和者，谋也。”

敌人没有提出什么交换条件就来请求讲和的，

其中必有阴谋。在商业谈判中，对方单方面一再让步或无条件提出与你合作者，也大多有诈，上当受骗者几乎都是被对方的优惠条件所惑。

工商业谈判，是双方谋略、智慧的角逐，是双方心理上的较量，与兵家一样，都是斗智斗勇的决战，二者并无本质的区别。

知己知彼 百战不殆

“商战”这个词想来读者并不陌生，顾名思义，工商业交往在市场经济条件下，常常会像打仗一样，竞争起来也会你死我活的。不过，与真刀真枪的战争不同的是，工商业谈判可不是为了达成投降、免战、停火之类的和平协议，“商战”中的谈判本身就是一场激烈的“战斗”，尽管双方可能始终都是微笑着交谈，尽管最终达成的协议双方都以为满意，尽管双方私下里都觉得自己占了便宜，但是，只要合同一签，就只能有一方是胜者，好比围棋比赛，哪怕只有半目的优势。

既然是战斗，兵法的作用就不可小觑，几年前的海湾战争中我国古老的孙子兵法便被洋人充分运用，现代的“商战”自然也不例外。

古人云：“知己知彼，百战不殆。”意即了解自己，也了解对手，才能使自己至少处于不败之地。当然，要想在工商业交往中全面了解自己的对手是不可能的，但信息掌握得越多无疑越有利。

如果是初次与对方打交道，那么，哪些信息在正式谈判之前要尽可能获得呢？

一、须要“知彼”的

1. 对方公司是否已注册？注册资本是多少？现

有资本是多少？公司本部及下属厂店的地址和状况如何？

改革开放以来，新成立的各种各样的工商业公司如雨后春笋般层出不穷，但其中有大量的是名不副实的“皮包公司”，而这类“皮包公司”中又有相当一部分是“坑蒙拐骗公司”。因此，对方的公司是否合法、有多大的经济实力是必须首先要知道的。

并非不能与“皮包公司”做生意，它们往往有较庞大的关系网，有较通畅的信息渠道，有时是很好的“丙方”合作伙伴。但要注意，对方公司的地点若是在宾馆、饭店的某间客房里，且没有下属的厂店、上属的部门，又总是一两个人与你打交道，那么，这家公司若不是处于草创阶段的话，就是地道的“掮客”了。由于我国政府赋予“经纪人”以合法地位和身份从1992年才开始，数量极少，所以，这类“公司”大多不能承担法律责任，与之做生意上当受骗的可能性很大，且一旦发生经济纠纷，难以通过法律获取合理解决。有时甚至连人也找不到。

对方公司若确是经济实体，其实力（资金实力、设备实力、技术实力、管理实力等）的大小也应了解，以便事先考虑是否与对方做眼前这笔生意、做多大金额的生意、做多大规模的生意、做多长时间的生意、做什么时间的生意等等，总之，要打有准备之仗。

2. 对方公司是否具有法人资格？是否具备资金支付能力或债务清偿能力？

在谈判之前适当的时机请对方出具能证明其具有法人资格的有关文件，对方若不能出具或总是借故推托，那你须考虑改变交易策略。

由于我国相关的经济法规至今尚不健全，政策又比较灵活，因此，国内外有不少“合法的”公司本身并不具备法人资格，比如在各种各样的“联营”中，一部分所谓“挂靠”的公司、从企业中分立出来但经济隶属关系尚不明确的“三产”、“劳服”公司、某些与校方经济隶属关系不明确的校办企业等等。这类企业中有相当一部分其注册资本是“虚数”，不具备较大数额的资金支付能力或债务清偿能力。另外，还有一些企业虽然具备法人资格，但实际上却不能够承担民事责任。与上述这类企业做生意要注意，除了要更加详细地了解对方公司的情况之外，一旦成交，在合同中必须要写清经济责任的承担者（必要时包括其上级单位、所“挂靠”的单位、与之联营的单位等等，并有该单位的正式书面担保文件）、承担义务、承担方式等条款，否则，一旦出现经济纠纷，你就可能陷入纠缠不清的“扯皮”官司中，白白耗费大量的时间和人才，有时经济上的损失还可能得不到补偿。

实例：1988年，某市郊区一乡办企业经人介绍与该市第十五中学校办企业合作生产一种塑料工艺品。双方议定：由乡办企业出资、出厂房、出劳力；由校办企业出技术管理人员、出关键设备（模具）、负责原料和产品的购销；双方利益共享、风险

共担。但合作开始后不久，由于该类产品的市场行情发生变化、校办企业的管理人员素质不高，导致产品成本过高、销路不畅、大量积压，加之校办企业购销人员疏忽大意，致使大量流动资金收不回来等等原因，双方不得不终止合作。然而，在如何承担经济损失责任的问题上，双方发生了尖锐的冲突，只好诉诸公堂。

经过经济仲裁部门的仲裁，乡办企业虽然获“胜”，可在赔偿损失这件事上却被校办企业和校方踢了“皮球”。由于校办企业的全部财产都抵不上应承担经济损失金额的 $1/3$ ，且法人资格模糊不清，所以乡办企业找谁要钱都要不来，被种种理由“推”来“推”去。无奈，只好再打官司。就这样，又折腾了半年多，乡办企业收回了一部分款项、明确了大部分债务债权关系，总算有了个结果，但是，纠纷由开始到大体解决，前后费时将近1年，使这家乡办企业因此而元气大伤，实际损失远远大于帐面上的损失。

3. 对方公司的经营状况如何？

经营状况包括很多方面，至少应了解公司近年来的业绩(上升还是下降)，产品、技术尤其是与你方有关的产品、技术的市场情况(买方市场还是卖方市场)，公司发展的背景(自己开创的还是官方扶持的)，所有制及核算形式(国营的、集体的、私营的还是联营的，是否独立核算)，经营机制或资金来源形式(独资的、合资的还是合作的)等等。无疑，

这些情况了解得越多，越容易抓住对方的弱点、避开对方的锋芒、有针对性地找到突破口，越有利于你方在谈判中占据主动地位。

4. 对方主要谈判代表本人的情况如何？

对方本人情况包括职位、级别、决策权大小、文化素质高低、年龄、性别、性格特点、为人状况、嗜好、酒量大小等等。

对方谈判代表的详细情况初次打交道时不大容易获得，勉强为之弄不好会失礼，所以，要设法从侧面去了解，可找一些认识对方的熟人、朋友或中间人去了解，方式要委婉、含蓄。如做不到或效果不好，可以采取尽量延长正式谈判前的交往时间的方法直接观察，如多安排一些参观、考察、娱乐、旅游、宴会等活动，并由你方主要谈判代表陪同。如果这也做不到，则须委派对人有敏锐洞察力的谈判代表。

了解对方谈判者本人的情况，对谈判结果是有影响的，有时会产生重大的影响（详见第三章“行为语言”）。

5. 对方在即将开始的谈判中是处于上风还是处于下风？

北方俗语称是“爷爷”还是“孙子”，就是说，在购销、合作等交易关系中，是你有求于对方还是对方有求于你。

事先对此有清楚的了解，会使你在谈判中主动地、恰当地表露语言行为上的姿态，采取不同的交

易策略，使谈判出现最佳结果。

6. 对方对你方不满意的地方是什么？

有时，谈判前的非正式交往中，对方就会传达过一些表示不满意的信息，如对产品质量、报价、酬金标准、接待工作等表示不满。这种不满，有的是真的不满意，有的则是一种场外谈判手段。对此，你可在谈判之前主动征求对方的意见或通过中间人及第三者去侧面了解，分析对方不满意的真假，预先做好应对策略，以防正式谈判中措手不及，处于不利境地，影响谈判结果。

7. 对方对你的信任程度如何？

初次打交道的交易关系中也是有区别的，有的是对方来找上门的，有的是你去找上门的，有的是经第三者介绍拉上关系的，有的是在交易会上结识的等等，不同的交易关系中，对方对你的信任程度是不同的。另外，你的公司是大公司还是小公司、是老牌公司还是新创立的公司、是信誉形象好的公司还是信誉形象差的公司等等，对方对你的信任程度也会因之而不同。

在谈判中，了解对方对你的信任程度，才能有针对性地采取不同的语言表达方式和交易策略，使你处于有利地位。

总之，只要时间、人力、资金允许——在谈判成本范围之内，就应尽量全面地去“知彼”，宁可多余也不要盲目上阵。

二、须要“知己”的

1. 自己的谈判能力如何？

了解自己的实力，在与不同的谈判对手交锋时才能恰当地采取不同的谈判姿态。如果对方年轻稚嫩、能力不高，通常可采取“攻击性”的、“支配性”的主动姿态；若对方老谋深算、经验丰富，可采取“防守型”的、避实就虚的被动姿态——谈判姿态被动并不意味着处于不利地位。不过，采取何种姿态还要同时考虑其他因素（详见“不同的谈判姿态”）。

2. 你的企业经营状况如何？

你对本企业的经营状况必须有详细的了解。这样，才能明确在谈判中采取什么样的交易策略，做到有的放矢。就拿产品的销售价格来说，在已有一定的市场价格参照的前提下，为达成交易，让利多少才合适呢？在不同的企业经营状况下就要采取不同的交易策略，比如，企业处于兴旺发达时期，不愁客户来源，便可采取最小幅度让利策略；如果企业处于发展时期，需要扩大客户数量，就可采取较大幅度让利的策略，以达到长期“抓住”客户的目的。当然，谈判中价格上让步的尺度掌握还得参考买方的情况、购买数量、市场行情、产品质量、售后服务标准等其他因素，但无论怎样，要想达到售出最佳经济效益的目的（而不是眼前这笔交易的最高利润），只有熟知本企业经营状况的谈判代表才有可能做到。

3. 你能提供的利益中，哪一（几）种对对方最