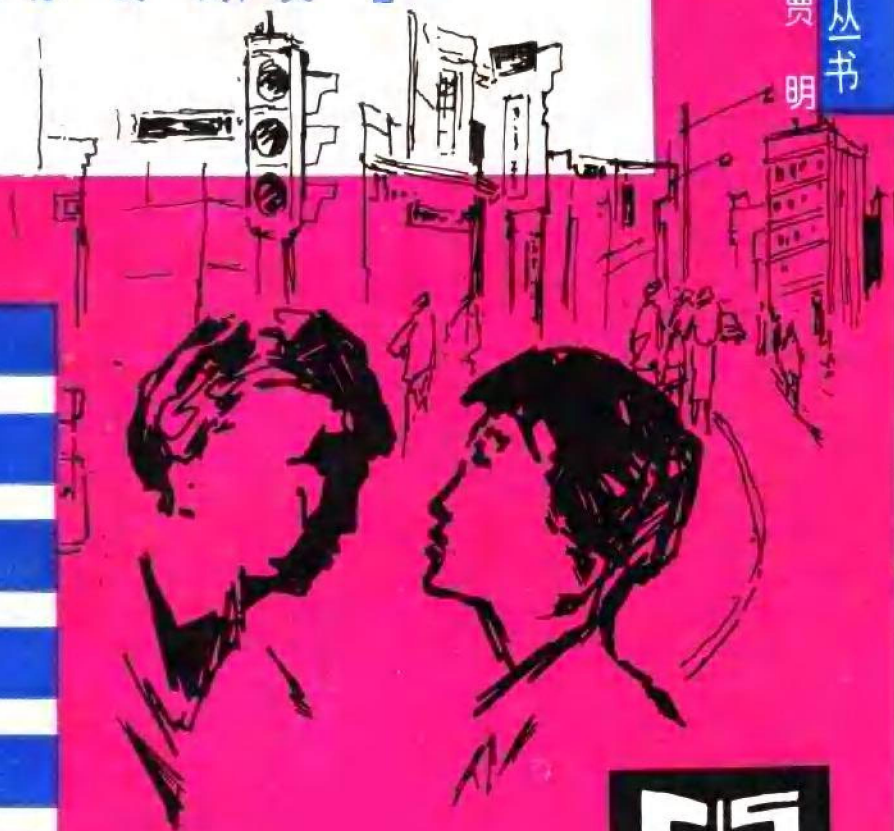


儒商之道系列丛书
主编 孙祁祥 贾明

曲径通幽处 商务谈判技巧

□ 苏 剑 刘广灵 著



中国城市出版社

儒商之道系列丛书

主编 孙祁祥 贾明

曲径通幽处

——商务谈判技巧

Jmas 1/3

苏 剑 刘广灵 著



中国城市出版社

(京)新登字 171 号

曲径通幽处——商务谈判技巧

著 者 苏 剑 刘广灵
选题编辑 曲学民
责任编辑 刘喜申
封面设计 全开健
责任印制 姚 辉
责任校对 白 沙
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京朝阳区和平里西街小黄庄路 1 号(邮编 100013)
电 话 4235833 4238264 传真 4214573
经 销 新华书店
印 刷 北京巨山印刷厂
开 本 787×1092(毫米) 1/32
字 数 105 千字
印 张 4.75
版 次 1994 年 4 月第 1 版 1994 年 4 月第 1 次印刷
印 数 0001—5000
书 号 ISBN 7—5074—0472—2/F·183
定 价 3.90 元

· 版权所有,翻印必究 ·

目 录

第一章 世界是个谈判桌——谈判概说	1
什么是谈判	2
谈来谈去为哪般	2
说“不行”，就“不行”么	4
不要做无头苍蝇	5
询问一下不会错	6
你可以接受的范围有多大	8
第二章 牵牛要牵牛鼻子——需要与谈判	10
第一节 我们为何而动	10
第二节 面纱背后——谈判的需要理论	15
谁在谈判	15
不同的适应方法	17
第三节 揭开面纱——如何发现需要	18
提问	20
火力侦察	23
听话听音	24
无声胜有声	25
第四节 牵住牛鼻子——如何运用需要理论	27
隐瞒你的需要	27
增强对方的需要	30

给他一点甜头	31
威胁	32
第三章 利益是永恒的——谈判的指导思想	34
第一节 人和事情不一样	35
谈判者首先是人	35
人和事不一样	36
理解万岁	37
谈中也有情	38
防患于未然	39
第二节 利益是永恒的	39
差别——互利型	41
差别——冲突型	41
相同——互利型	42
相同——冲突型	42
第三节 多一个选择多一分希望	43
难得多一个选择	44
路在何方	45
第四节 生活告诉你答案——坚持使用客观标准	48
为何采用客观标准	48
什么可作为客观标准	49
第四章 知人者智 自知者强	
——影响谈判结果的三个关键因素	51
第一节 有“权”方能获利	52
“权力”因你而来	52
“权力”的源泉	54
第二节 时间就是金钱	57
时间不等人	57

	截止期的影响	58
	瞅准时机好办事	60
	节奏的安排	63
第三节	要想下药先对症——信息	65
	莫道君行早	65
	该去找谁	67
	谁去了解	67
	搜集什么信息	68
	谈判信息的传递	68
	谈判信息的管理	69
第五章	早起的鸟儿有虫吃——谈判的准备阶段	70
第一节	知己知彼 百战百胜——谈判实力的考察 ...	70
	市场态势的分析	70
	人贵有自知之明	73
	因敌制胜	75
	谁与争雄	77
	谈判实力的考察	77
第二节	运筹帷幄 决胜千里——谈判方案的确定 ...	78
	你要什么	78
	防人之心不可无——防御性计划	81
	谈判计划	84
第三节	人是决定性的因素——谈判班子的组成	85
	兵贵精而不贵多	85
	谈判小组的组成	86
	一将难求——小组领导人的选择	87
	有唱有和	88
	谈判小组与公司内部的协调	89

第四节	纸上得来终觉浅——预演的作用	89
第五节	解剖麻雀——一案例分析	90
	案例	90
	分析	91
第六章	毫厘之爽 千里之遥——谈判的开局阶段	93
第一节	春天不到花不开——谈判气氛的建立	93
	黄金时间	94
	谈判气氛是怎样建立的	95
	影响谈判气氛的几个因素	96
	什么样的谈判气氛最佳	97
	从开场活动中研究对方	98
第二节	成功的一半——开始谈判阶段	99
	开始阶段的任务	99
	谈判开始的方式	100
	谁主沉浮	101
	对谈判方针的再检验	102
第七章	得失成败 在此一举——谈判的磋商阶段	103
第一节	投石问路——摸底和试探	103
	超越愿望点	105
第二节	先后有别——报价	107
第三节	千呼万唤始出来——让步的艺术	109
第四节	四两拨千斤——着眼于对方的需要	113
	增强对方成交的需要	113
	改变对手的可接受范围	114
第五节	黎明前的黑暗——僵局的处理	115
	坚持就是胜利	115
	处理僵局	116

第六节 惊险的一跳——成交·····	118
第八章 智慧的较量——谈判策略的运用·····	119
稻草人·····	120
红脸与白脸·····	120
没有办法的办法·····	121
吊胃口·····	122
借力打力·····	122
拖延·····	123
加速和截止期·····	124
反客为主·····	125
成交之前再咬一口·····	125
发怒·····	126
不要自我封闭·····	126
连坐法·····	126
分而治之·····	127
泄密·····	127
立块挡风板·····	127
设置权限·····	127
心智性策略·····	128
代理人的选择·····	131
离场·····	131
第九章 最后的冲刺——谈判的结束·····	133
第一节 一步一个脚印——阶段性总结·····	134
小结的目的·····	135
小结的内容·····	135
小结的方式·····	136
小结的时间和原则·····	137

第二节 尘埃落定——谈判的终结.....	138
终结的方式.....	138
何处是归程.....	139
最终意图的信号.....	140
实现最终意图的策略.....	141
催促和结束的策略.....	142
终止谈判的障碍.....	143
怎样走向终点.....	143

第一章 世界是个谈判桌

——谈判概说

在人类社会，经济利益和价值观念的差异、矛盾和冲突始终存在着，而对这种差异、矛盾和冲突进行协调的要求就产生了谈判。在现代，随着社会的不断发展，国际交往和人际交往的不断增加，谈判变得日益普遍起来，它充斥在社会和经济生活的每一个角落、事件发生和发展的每一个环节，成为社会和经济生活的一个不可缺少的组成部分，对人们的日常生活和政治、经济活动起着极其重要的协调作用。它是社会竞争的润滑剂，是协调社会关系和人际关系的工具。不仅如此，它还是人类在竞争中走向合作的桥梁，人们获取利益、保护利益、共享利益的手段。

对于谈判，我们每一个人都都不陌生，因为这个世界上时时处处都充斥着关于谈判的消息和新闻：联合国安理会举行第697次会议；阿以会谈毫无进展；中美贸易谈判仍在进行；朝鲜退出核武器协定；美国与欧共体之间因粮食出口问题发生争端；汪辜会谈终于实现；中英关于香港问题的谈判破裂；最高人民法院就某经济纠纷做出终审判决；警方与劫机犯就人质问题进行对话……。

然而，谈判并不仅仅是那些大人物的事情，所谈的问题也不仅包括那些“大事”。实际上，在现代社会中，每一个人都是

谈判者。任何一个人几乎每天都得进行一些或大或小、或长或短、或重要或不甚重要的谈判。在家里,你会与妻子儿女为如何度过周末而“谈判”;或者与妻子为由谁做饭、做什么饭而“谈判”;或为买什么牌子的电冰箱而“谈判”。在工作单位,你可能会与同事因产品样式而“谈判”;与你的老板为你的工资奖金而“谈判”;与客户为产品销售而谈判。在社会上,你可能与法官为自己的利益而“谈判”,或与亲友为消除误解或矛盾而“谈判”。总之,谈判充斥于你的日常生活之中,想躲也躲不过。

因此,谈判对于我们每一个人都有极其重要的意义。你事业的成功,理想的实现,家庭关系和社会关系的和谐,生活的美满幸福等,无一不仰仗它的威力。

什么是谈判

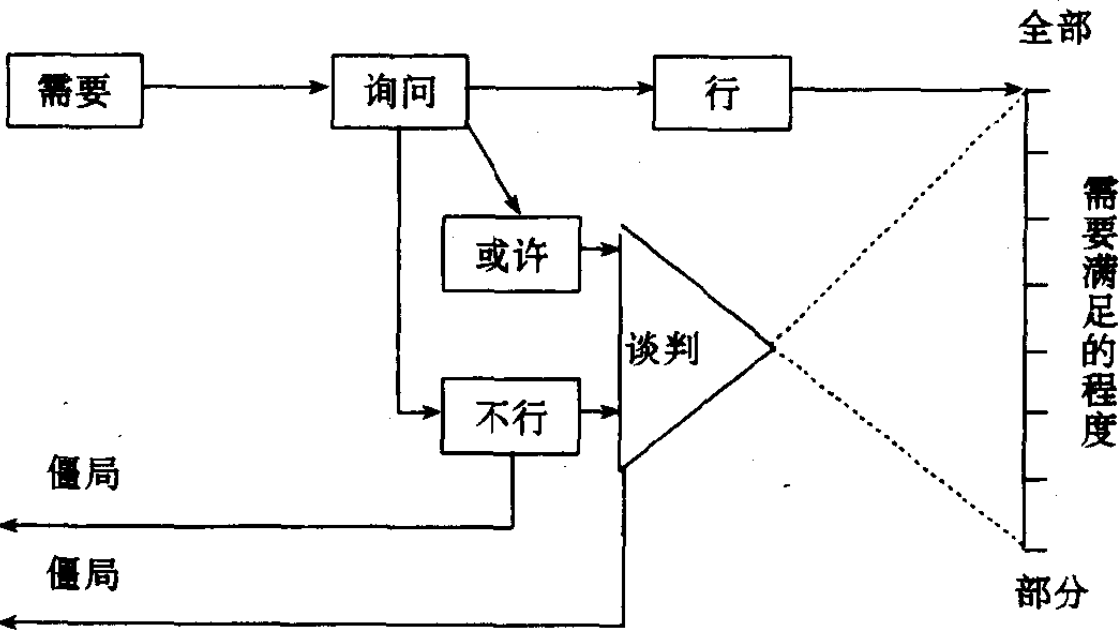
谈判是人们为满足其需要而进行的一种交流。这意味着每个谈判都是一场交易。你付出一些东西,以获得某些东西作为回报。如果我有苹果,你有桔子,而我们每一方都想吃一些对方的果子,那么我们也许会坐下来谈一次“生意”,我们俩都将既有所付出,又有所收获。这种得失之间的交换与协调,就是每个谈判背后的刺激力量。谈判的目的就在于以最小的“失”换取最大的“得”。

谈来谈去为哪般

要发生一次有得有失的谈判,必须具备两个条件。首先,你必须有所需求。也就是说,你必须想从谈判中有所得,不管是经济上的利益,还是精神上的满足,或者是别的什么要求。它可以是从你的老板那里得到更多的收入,或者是请你的邻

居不要太吵闹,也可以是希望你的朋友陪同你去看一场电影,等等;不管怎样,只要你有所求就行。其次,为满足你的需要,必须涉及其他人。如果我想要一块蛋糕,我未必非得通过谈判不可。我可以自己去做。这时,我虽有需要,但由于没有他人介入,所以也不会发生谈判。但如果我想吃蛋糕,却想请你做,这时会出现什么情况呢?这时,我们之间便会出现一个潜在的谈判。

为什么说它是“潜在的”谈判?因为我是否会与你谈判,还取决于你的反应。请看图一。我们已经有了需求,且已经确定了能够满足我的这种需要的人。我得由询问开始,也就是说,做出提议、要求、开价等等。通常我们就会接近这个人,说道:“我想要这件东西。”这会如何呢?我们能够得到的答复不外乎三种:行、不行、或许。



图一 谈判如何发生

如果我们绝对可以肯定回答是积极的,那太好了!我们无需谈判。

“请问,你的桔子能否给我几个?”

“当然可以。”

“多谢。”

我们索取了，也得到了，这多好啊！只希望生活永远是这个样子。然而，生活偏偏经常给我们其他的选择。只要回答不是“行”，我们就得准备谈判了。

说“不行”，就“不行”么

许多人被可怕的“不行”吓退。我们生就地怕它，把它看作不可更改的决定。它似乎不容怀疑。比如，“妈妈，我们去游乐园好吗？”“不行！”这就结束了。就是这两个字，又简单又平常，它们如同我们平常被灌输的那样，是不可谈判的。

然而，在谈判中，“不行”具有完全不同的意义。因为，与我们以前得到的灌输恰恰相反，“不行”是谈判状态的开始。这样的“不行”可以被称为“有限或许”。如果仅仅从其字面意义上来理解“不行”，那么这个世界上就永远不会有什么谈判。我曾听到过一个故事，说的是两个人在谈一项比较大的交易。每个人都表明了自己在这次交易中希望获得的东西，然后就开始了讨价还价。“你的条件很可笑，”卖方说，“我绝不会接受它。”“你的价格高得离谱，”买方盘算着说，“我也决不会接受它。”这时，他们分手了，但都同意明天继续谈。

在一个好的谈判者的眼中，没有“不行”二字。他总是设法寻求各种解决问题的途径。有一个人买了一台彩色电视机，但常出毛病。他找到商店要求退换，回答总是“不行”。但他并不灰心。他把情况反馈给了厂家，并对消费者协会说明了情况，还准备给电视台或报社写信投诉，当然这些情况也预先通知了生产厂家和商店。没多久，厂家派车上门来为他退换了。再举一个小女孩的例子。她想要一个很漂亮的气球，但大人总说

“不行”。那么，她真的认为不行吗？非也！她坚持谈判——一个劲儿地哭，直到达到目的。

因此，下一次看到“不行”这两个字时，请记住：“不行”只是谈判的开始状态。我不能保证你总能找到对付它的办法，但关键问题是，你不能从一开始就让这两个字给轻易打发了。在以后的章节中，我们将介绍一些具体的策略和技巧，来把它变成“行”。但现在，只要记住“不行”不是谈判的结束，而是谈判的开始就行了。

不要做无头苍蝇

前面我们说过，我们必须有所求才会有谈判。我们假定，我们的需求已经明确界定了，我们已对它深思熟虑，然后才去询问别人。其实，这是一个很大胆的假定。

有时，确有必要对你的真正需要深思熟虑。如果你连想都没想自己此刻到底想吃什么，就说道：“我饿了——能否给我弄些吃的来？”那么，你可能会得到吃的东西，但不太可能得到你真正想要的东西，这就不可能最好地满足你的需要。谈判的一个基本点就在于，我们必须清楚我们到底想从谈判中得到什么。我们必须明确自己的目的，否则，将象无头苍蝇一般乱扑乱撞，到头来并不满意，或者除了一点可怜的教训，干脆就一无所获。

弄清楚我们自己的目的，这听起来很容易。有些情况下确实如此，比如你想评职称、晋级、买衣服等等。但是，人常说“人贵有自知之明”。在很多情况下，明确自己的目的并不是如此容易。实际上，我们一生中最困难的事情大概莫过于了解自己，能够正确评价自己。确立自己目的的人总会是一个成功的人。在谈判中也一样。也许有人都谈判完毕了，还不清楚自己

到底想要什么,或不完全了解。有的时候,人的有些需求处于潜藏状态,甚至连自己都觉察不到。

有一个年轻人想买一辆变速车。在进入商店的时候,他自信自己的目的是很明确的:买车,省钱。但在谈判过程中,连他自己都没有觉察到他还有另一个需求,而且这种需求是如此强烈,以至于售货员轻而易举地利用它让这位踌躇满志的年轻人多花了几十元钱。这是什么需求呢?是他希望受到尊重的需求。那位售货员巧妙地赞美了他,让他觉得自己是有高深的知识,待人谦逊和蔼,彬彬有礼,人缘好等等,然后他的这种潜在的需求得到了满足,在飘飘然之中完成了这桩交易。

有时,我们会为了一些次要的或潜在的愿望而忘记了自己的真正目的。小时候,我常常因贪玩而耽误了功课,或忘记了父母交待去办的事情;长大以后,这种情况也时常发生。我曾因沉迷于武侠小说而耽误了许多事情,曾因惧怕小小的失败而不去尝试新的途径和事情,曾因面子上的考虑而不愿求助于人,这些对我都曾带来过或多或少的损失。在我们的生活中,因小失大的事情太多了。你也许经历过,也许听说过,也许你的见闻和经历更为丰富深刻。因此,要明确自己的所有的、真正的需要并不是件容易的事情。而连自己的目的都不明了,连自己的真正需要都不清楚就进入谈判,就如同没有菜谱就去做菜,没有图纸就去制造机器一样荒唐。这样去撞大运,决不会得到你真正希望得到的东西。

询问一下不会错

询问是每个谈判的起点。在最简单的谈判中,如果事情并不重要,那就没有必要浪费太多时间。你可以去询问。在这种情况下你不必太多考虑什么策略呀,技巧呀,或者任何其他固

定的准备工作。它根本就不值得这种努力。仅仅问一下就行了。如果回答是“不行”或“或许”，那么你要么从此开始谈判，要么就干脆忘掉它。但我想，你会惊奇回答“行”竟是十分常见。询问就象钓鱼一样，你的钓钩放进了水，这时你无法确定你能否钓到，或钓到什么。但如果你把钓钩攥在自己手心里，舍不得放下水去，那么你肯定什么也得不到。

当然，仅凭询问可能无法满足你的所有要求。但试一下有什么不好呢？最坏的情况不过是一个“不行”，而这并非世界的末日。如果你想从此开始你的追求，很好；如果你认为它不值得你去努力，那么你并未失去什么。即使最好的渔夫也会有空手而归的时候，你的询问也一样。但无论如何，至少给你自己一个成功的机会吧！

实际上，当我们不愿去询问一下的时候，我们只是惧怕和担心。我们不知道对方的反应。他也许会生气，反对，沉默，讽刺，挖苦，嘲笑，这些会使我们沮丧，会使我们觉得丧失了面子，自尊心受到了伤害。没有人生活在真空中，在任何时候每一个人都得与别人打交道，我们的自我印象始终受到他人的强烈影响。我可以想象我是世界上最好的人，但是如果其他人都象躲避瘟疫一样躲避我，那我就会重新审视自己。他人的反应和观点一直在困扰着我们。我们想讨人喜欢，想让人当作好人来看待，想给人留下良好的印象。就这样，我们常常把自己装扮成一个老好人去赢得他人的赞赏。而老好人很少会谈判，他们太多地依赖别人！他们心中充满了恐惧和担心，唯恐别人把他当作一个贪婪或不通情理的人。

我们为什么要害怕呢？我们为什么要如此地依赖别人呢？我们都是常人，有常人的需要，都得养家糊口，都希望过上好日子，取得好的社会地位，受到别人的尊重。其他人也一样。但

如果我们惧怕别人的反应,如果我们因别人的嘲笑和讽刺就放弃了自己的要求,或干脆放弃了要求的权利,我们将什么也得不到。而这也正是对手所希望的。他希望的是从你手里得到更多的东西,在这时候你不开口最好。所以,我们应该自信,应该有主见,应该大胆去询问,提出自己的要求或建议,而不必为他人的观点所困扰。

记住:恐惧是人之常情,永远也无法消除它。但可以使它表现得特别平静,或者可以使其不表现出来;也可以通过提问和评估来缓和它。不要因为害怕而谈判,但永远不要害怕谈判!——询问也一样!

你可以接受的范围有多大

将钩钩放入水中对于低值的、简单的或不太重要的谈判来说是很有用的。你可能获得一切,但却不会失去任何东西,只要你把它看作小事一桩即可。

但如果不是小事那该如何呢?如果你在处理一件比较重大的事情,如买房子,找对象,找工作,那该如何?在这种情况下,你必须小心谨慎才行。你必须花些时间弄清楚你的实力,设法从谈判中最大限度地获得你所要的东西。怎么办?为谈判确定一个可以接受的范围。

简单地说,可接受的范围就是在谈判中你愿意接受的所有可能的解决方案所构成的一个区间,从最坏的方案到最好的方案。最坏结果,也就是你的最低要求,在这一点上,你仍觉得有所收获。最佳结果就是你的最高要求,就是你将尽力追求的最理想的目标。得到它意味着满足了你的全部要求。它是你谈判的开盘状态,你的对手也许会不同意它,但你应动用所有的力量以图达到它或尽可能地接近它。