

市场经营入门丛书
SHI CHANG JING JI RU MEN CONG SHU



讨价还价技巧

于占清 等编译



版社

目 录

第一部分 准备工作	(1)
1. 最重要的情报是有关对方的情报.....	(2)
2. 把利益变成看得见的东西，把压力罩在 对方头上	(3)
3. 紧紧盯住要和你抢桃子吃的人.....	(4)
4. 在讨价还价的激烈舌战中，训练有素的谈判者 通常会胜利而回	(5)
5. 有时，个人影响的效果将是不可估量的.....	(6)
6. 讨价还价队伍的理想模式——五人小组.....	(8)
7. 杰出的小组领导人是讨价还价小组的灵魂所在	(10)
8. 计划，讨价还价者努力攀登的目标.....	(13)
9. 商业建议书是吸引顾客的先行军.....	(15)
10. 议程乃是一种能够影响协商决议的力量	(17)
11. 用不懈的努力保持你的最佳状态	(18)
第二部分 讨价还价原则	(20)
1. 只有在非谈不可时才谈判.....	(20)
2. 除非已有充分准备，否则不要和对方讨论任何 问题	(21)
3. 时间会慢慢改变一切，只有耐心才能了解对方	

的观点	(23)
4. 创造和谐的谈判环境.....	(25)
5. 保持你的正直、诚实和应有的风度.....	(27)
6. 要致力于推销自己的观点.....	(29)
7. 洽谈成功的基本条件：互利互惠.....	(31)
8. 保守自己的秘密，不要太早泄露全部实力.....	(33)
9. 让他习惯你的最高目标.....	(35)
10. 不要作假设自缚	(37)
11. 围绕谈判主题讨价还价，该行动时要立刻 行动	(38)
12. 不可强求和恋战	(41)
第三部分 摸索了解的讨价还价阶段	(45)
1. 建立良好洽谈气氛.....	(45)
2. 了解你的对手.....	(50)
开场陈述	(51)
倡议	(54)
重新审查谈判方针	(55)
3. 报价技巧.....	(57)
要求越多，得到越多	(57)
讨价还价范围和目标	(62)
报价方式	(67)
4. 还价技巧.....	(76)
第四部分 力量交换：压力、让步和冲突	(83)
1. 了解对方真正的期望，判断谈判形式.....	(83)
2. 使用你的力量，对讨价还价施加影响.....	(86)
3. 施加压力，抵御压力.....	(96)
施加压力.....	(97)

抵御压力	(100)
4. 谈判者的义务：让步	(102)
不要轻易让步，尽量坚守自己阵地	(103)
让步策略与方式	(106)
互利互惠的适当让步	(107)
远利谋近惠	(111)
丝毫无损的让步	(113)
理想让步方式	(117)
迫使对方让步	(121)
分化对手，重点突破	(122)
进一步争取优惠	(122)
时间的力量	(124)
最有效的武器：竞争	(125)
抵制对方的进攻	(126)
抵制对方进一步的要求	(127)
示弱以求怜悯	(128)
以攻制攻	(129)
5. 争执和冲突	(129)
第五部分 战术的运用	(134)
1 当压力形成以后，再伸出你的橄榄枝	(134)
2. 他打你左脸时，你应该送上你的右脸	(136)
3. 利用相持不下的僵局是谈判中一种有力的 策略	(137)
4. 谈判一旦能破冰前进，往往可以进入一个 新的天地	(138)
5. 在讨价还价中，让对方也按你的“隧道视野” 看问题	(140)

6. 迅速而准确地捕获信息，以惊人的效率赢得
商战的胜利…………… (142)
7. 只理睬对方那些有必要处理的反对意见 …… (143)
8. 对于无关紧要的事要勇于屈服 …… (145)
9. 拖延会磨平最顽强的意志 …… (146)
10. 利用无知作你的挡箭牌…………… (148)
11. 地位高的讨价还价者需隐其锋芒…………… (149)
12. 与地位高的人打交道，暂时忘掉地位的差异，
是每一个讨价还价者必修的一课…………… (151)
13. 当对方队员是一个整体时，分解他们并
各个击破…………… (152)
14. 记下议价的全部要点，尤其不要漏掉你曾
得到满足的任何一个要求…………… (153)
15. 泄露秘密，意味着丢掉赖以据守的防守工事
…………… (155)
16. 鹰派与鸽派联合在一起，是一对软硬兼施的
好搭档…………… (156)
17. 使对方只能做肯定的回答…………… (158)
18. 用“为什么？”来追根究底 …… (159)
19. 要求暂停是一种很好的争取时间来思索问题
的途径…………… (160)
20. 要当心中级经理，他们经常有资格说“不”，
而没有权力说一声“是” …… (163)
21. 行为语言本身是由百分之九十的常识与猜测
的百分之十的科学所构成的…………… (164)
22. 保持若即若离的态度、适度的距离，使你的
地位不受损害…………… (166)

23. 别忘了时常伸出你友谊的手…………… (168)
24. 退席可以显示其多么强大，但当他慢慢退回去，
局势就于你有利…………… (169)
25. 只有两种选择“接受”或“放弃”…………… (171)
26. 关于价格的神话…………… (173)
27. 学学北欧人的坦率，也许会使对方与你
坦诚相待…………… (175)
28. 准备好说：“不”，没有人会因为过多地说
“不”而破产…………… (177)
29. 假如你手中的王牌可以使你得到更多，那么，
干吗不用呢？…………… (178)
30. “质量太差而价格太高，平均起来似乎还可
以。”你会被这样的运算迷惑吗？…………… (180)
31. 如果没有比你出价更低的买主，或要价比你
更高的卖主，那么，你就去复制几个…………… (182)
32. 如果在对方眼里你无力真正行使你威胁的权
力，那么这种虚声恫吓是不起作用的…………… (184)
33. 对方换了人，一切都得重新开始吗？…………… (186)
34. 抛出一系列的抱怨和批评，通常还与伪装的
愤怒结合在一起…………… (187)
35. 我并不想要你的货…………… (188)
36. 请先谈合同，价钱慢慢谈…………… (190)
37. 引诱洽谈人员有无数的方式，“润滑剂”是个
微妙的策略…………… (191)
38. 安插这样一个人，他能在谈判过程中操纵
人们的注意力…………… (193)
39. 超出想象的方案…………… (194)

40. 亮出你的黄牌警告，让他们放规矩点·····	(196)
41. 我得回去请示经理·····	(197)
42. 请允许我请一位对这方面有经验的评价人 来谈一谈·····	(199)
43. 以“损失”的形式来表达“利益”这个概念 ·····	(201)
44. 隐藏劣势·····	(202)
45. 如果他们陷入深渊，请递给他们一个梯子 ·····	(204)
第六部分 最后的定局·····	(206)
1. 我们的失败不是因为做错了什么，而是因为 少做了什么·····	(207)
2. 假如你有一把利刃，如何运用它去达到一个 承诺呢？·····	(208)
3. 如何越过收尾的障碍？·····	(209)
4. 如何把握妥协的策略？·····	(211)
5. 最后一次发价的暗示和策略·····	(212)
6. 催逼以及其他最后的对策·····	(214)
7. 记录十分重要，不可让对方代劳·····	(215)
8. 书面协议及合同应注意些什么？·····	(217)
9. 收尾的策略与手腕有些什么？·····	(218)
第七部分 时机的选降·····	(220)
1. 选择时机·····	(221)
听从你的常识·····	(222)
依计行事·····	(223)
耐心和坚持不懈·····	(223)
2. 利用时机·····	(224)

第八部分 文化差异	(227)
1. 美国人的谈判方式，在世界上是最有影响的	(228)
2. 法国人具有依靠坚定的“不”字的谋取利益 的高超本领.....	(229)
3. 德国人的谈判特点是准备工作做得完美无缺	(230)
4. 英国人表现出友好与和善	(231)
5. “贿赂”在地中海地区不被认为是一种罪恶	(231)
6. 坦率和直爽的北欧人	(232)
7. 阿拉伯人懂礼貌而且殷勤好客	(233)
8. 与日本商人交往，你需要注意许多，不同文化 的人在这里会有比较痛苦和尴尬的经历.....	(234)
9. 南朝鲜人——亚洲的爱尔兰人	(238)
10. 拉丁美洲人——个人人格至上主义者.....	(241)

第一部分

准备工作

人们会发现，讨价还价人员常常有两种抱怨。一种是在商谈之前，他们抱怨说：“我根本没有时间做充分准备”；另一种是在商谈之后，“事实教育了我，我应该事前更认真地做好谈判的准备工作。”

如果想在讨价还价中获得利益，在开始阶段建立一个比较坚实的基础是必不可少的。而在建立这个基础之前，首先要做好扎扎实实的准备工作。

如果你是卖方，就要洞悉市场行情，最低价和最高价是多少，你的买方对所要做的交易有多少热情？对自己的情况更要胸中有数。衡量一下自己产品的质量 and 成本水平，生产能力有多大，副次品将怎样处理……

如果你是买方，对市场行情也要充分了解，对比你的供应商们的产品质量、价格，还有他们经营公司的状况等等各方面，从而找出最适合你的方案。

讨价还价是一种运用力量的技术，而知识就是力量。这种知识包括两个要素：一个是情报，另一个则是经验。没有什么办法可以代替枯燥地收集事实和情报，并把这些事实转

化为一个计划。

总之，任何工作都不能取代充分的准备工作。

1. 最重要的情报是有关对方的情报

“知己不知彼，一胜一负”，而讨价还价中的一负就可能使你的地位岌岌可危，那么就去了解一下对方的企业背景，对方谈判队伍的组织情况。

利用你收集来的情报，试着估价一下对方的压力点之所在，如果他们不和你做这笔生意，他有什么损失？也分析一下你自己的谈判实力，并且相对于对方把它再增强一点。这包括对方企业的发展计划；对方企业当前面临的压力与问题；对方企业对我方特定业务的需求；对方企业的竞争对手情况。

对方组织内部做出决定的程序，以及与我们谈判的人在对方内部是否有说话的资格，当然也要在了解范围之内。

确定在对方谈判队伍中谁是可作最后决策权的关键人物；谁具有否决权；对这笔生意渴求程度如何；谁是技术方面专家。

在谈判中，那个最有资格说“是”或“不”的人往往看上去和其他人没有什么两样。作为一个谈判人员，必须确认对方谈判者的地位、力量及权威。一旦掌握了谁是谈判的中心人物，就紧紧地抓住他，查看他们相机处置之权有多大，然后把这个权力从他那儿拿过来。

这就需要去收集一些情报，提出几个问题，诸如：该人的年龄、爱好、兴趣、个人品质，对我方产品的态度，对其他竞争者的态度。

如果对方实在太狡猾，那么你还可以采取迂回战术，从他身后或他的上面进攻，“堡垒最易从内部攻破”，让他受到来自他自己组织的压力。

因此，要在事先就研究这些情报，而且是彻底地研究。

2. 把利益变成看得见的东西，把压力罩在对方头上

对谈判的人员不仅要求对自己产品和经营状况了如指掌，而且应该清楚他所提供给对方的建议书各项条款是如何成为对方所需要的好处的，并要把这些好处用具体的数字清晰地摆出来。因为如果你只是单纯地说：“我们产品的价格是绝对优惠的。”这几乎不会起什么作用，他可能在心里嘀咕“这话我听得多了”。可是当你把这句话变成这个样子“您购买我们公司的产品将为您带来十万元的利益。”并随之送过去一张明细分类的数据表来加强你的说服力，如此这般一番，估计没有哪个购买者会抵抗得住这样的诱惑力。接着再估价一下对方的压力点所在，如果他不和你做这笔生意，他将有什么损失，由此再定下你全盘的攻守策略。

而作为买主，一般握有主动权，事情好办一些。对比各家供应商产品，经济状况等的优缺点，把他们送交你的建议书进行评估并定量测算，筛掉不利的建议，把由这里得到的有利的信息，适当地透漏给所选中的卖方，使他明白他实在是许多强有力的竞争对手，以形成一定的市场压力，引导卖方向自己的意向靠近。

总之，谈判桌前的各种工作事先都要准备就绪，只有成

竹在胸，才有可能促成一笔漂亮的生意。仓促上阵，往往就要处于被动挨打的地位，吃亏上当可就难以避免了。

3. 紧紧盯住要和你抢桃子吃的人

在商业谈判中，也要“眼观六路，耳听八方”。注意观察同行中谁会来抢夺你的生意，收集起他们的情报，问问自己“如果对方不和我作生意，那么他会去找谁呢？是什么吸引他的呢？”

分析竞争对手，也即要了解自己产品在市场上独占性如何，如果你掌握着垄断权，那就可以说是实力雄厚了。相对抬高卖价或压低买价，对方也只有忍痛服从的份。但是要注意本着互利的原则，不要漫天要价，否则你可能会遭到恶毒的报复，只做“一锤子买卖”的想法会使你名誉扫地的。

如果你的产品在市场上独占性不强，在商场必定有激烈的竞争等着你去应付，那么就去收集信息吧，了解竞争对手的发价，分检他的产品性能，应用性能，信誉情况，当然是在他们弱点方面下功夫，以突出你的强项，以清晰的利弊对照，让你的买主或卖主树立一种信念，只有和你做生意，才是最明智的选择。

你是买主，就告诉你的卖主他的竞争者的情况，这儿指的是那个产品质量比他高的卖主，或是那个价格比他低的卖主，或是那个可以提供比他条件优越的卖主，制造出一种气氛来。正有很多卖主在等着供应你之所需呢，让这种紧张的氛围笼罩你的对手，逼他做出让步。

你是卖主，则采取类似的办法，找一个产品比你次的同

行，或是价格比你高的同行，把他们情况介绍给买主。并让他知道，你有很多生意上的顾主要来购买你的产品，而你“货存无多”欲购从速吧。

只要在对方心目中，你比你的竞争者更有优势，那么再多几个抢桃子吃的人也无所谓了。

4. 在讨价还价的激烈舌战中，训练有素的谈判者通常会胜利而回

商业谈判是讨价还价的最主要方式，也可以说是竞争的十分激烈的战场。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，去争取最佳的效果。

我深信：谈判乃是个人所做的事情里最困难的一项。一个谈判者需要有商业上或专门职业里所不常见的性质：谈判除了需要良好的商业判断能力之外，还必须对人性有深刻的认识。

我认为，要成为一个合格的商业谈判者，必须具备以下九种素质：

①要有坚定的维护国家或本方利益的立场和为之努力奋斗的坚强信念。只有拥有这样的信念，才能使一个谈判人员即使在恶劣的环境中，也能有百折不挠、积极进取的精神，并作出正确的决策。

②对国际、国内的商业行情，谈判的方针、政策，愿意

并且努力地作计划，能了解产品及一般规划，同时还能寻出其他可供选择的途径。

③有敏捷的思维，深邃的洞察力，能够根据掌握的情况，及时预测对方的策略，对各种影响因素具有较高的判断能力。

④有丰富的经验，遇拂逆而能冷静，能巧妙地打破僵局，有随机应变的能力。

⑤镇定从容，虽忙不乱，有效率而并不紧张，有相当的魄力和胆识，对得失有担当。

⑥善于克制情绪，能够忍受冲击，有毅力、有耐心，不轻易放弃，并且不急于讨别人的喜欢。

⑦人品高尚，既能坚持原则，又能灵活善变。

⑧交游范围广，认识对方及其公司里的人，有能力从各方面收集情报，以助交易的进行。

⑨胸怀宽广，作风民主，善于同专家、同僚们协作共事。

符合以上所有要求的人恐怕是难找到，但下番功夫去寻找这样的人选绝对是一件值得做的事情。只要我们努力去发现、去培养，相信能够获得一流的人才。

5. 有时，个人影响的效果是不可估量的

谈判人员可以影响整个讨价还价的格局，这方面的主要技巧是：

①制造一个稳定和诚挚的谈判气氛。

②在一开始，应就谈判程序（方向、计划、进度），达成一致意见。

③选择和提出最高而可行的报价，提出积极的建议。

④控制住整个谈判过程。把谈判面铺开，与预期计划相对照，检查讨价还价的进展情况，强调双方的一致性。

⑤在进入讨价前应做好充分准备。

谈判人员还要掌握以下两条基本技巧：

①进行集体工作的技巧。

②处理大型谈判的特殊技巧。

他自己谈的时候语言要简洁，听别人讲话时要专心致志，并且要使用无声的交流手段。

在施加影响的时候，讨价还价人员不必非要遵循某一理想的模式。人与人是不同的，有些人在这方面有专长，另一些人则在另一方面较为精干。我们每个人都自然地形成自己的作风，有自己的一套技巧。

每个形成的作风应该具有自己的特色，不必非要掌握我们本来不具备的技巧。以自己特有的作风行事，不仅能指导我们去做自己所擅长的事情，而且使我们避免因技巧选择不当而造成损失。如果一个不爱讲话的人开始滔滔不绝，并且声若宏钟，他的同事或对方都会认为他在故意施加影响；如果一个很持重的人平静地提出观点，并且能很清楚地看出他采取的作风相一致的方法，那么，这种影响的效果将是不可估量的。

讨价还价人员形成的作风是一种个人的作风，它部分地纯粹属于个人，部分地反映他所代表的公司的风格和他所属国家的文化背景，他能更好地使他的能力发挥出来，而且使他有机会使原来掌握的技巧更趋完善。所以，借助于他的精干的老板，有成效的训练和在每个谈判中所采取的适当策略，他将建立起自己的影响。

老板和同事们可以帮助我们进行准备工作，并且支持我们。但是，在谈判进入尾声时，如果把自己不愿意接受的东西强加给别人，是收不到令人满意的效果的。这些都需要讨价还价的具体商讨人员有高超娴熟的技巧。

6. 讨价还价队伍的理想模式——五人小组

从理论上讲，讨价还价队伍的理想规模是一个人，即你本人。有句俗话说：“一个委员会的最佳规模是一个人。”如果成员过多，不少问题如小组成员的合作问题，情报交流问题，每个成员在谈判中如何充当合适的角色等问题，就会接踵而至。在集体讨价还价中，解决控制权问题是最大的困难，对付谈判对方本来就够困难的，这样又会牵扯很多精力。一位经验丰富的谈判人抱怨说：“我们在墨西哥与当地的商人谈判遇到很大麻烦，但这与我们内部之间的矛盾比较起来，简直是小巫见大巫。”有什么能比内部混乱而更能消耗战斗力呢？

然而，对一个人来说，如果要注意到对方的各个方面，就要求你既要是所讨论的每一个问题领域内的专家，又要足够机敏，能及时提出灵活的应变方案，这种要求未免太高了。比如，谈判将涉及商业知识、金融知识、运输知识，甚至需要有国际问题专家。在某些重要的国际贸易谈判中，常常需要十二至二十个人的配合，才能各自发挥作用。

那么如何使内部牵制最小，而不妨碍运用集体的智谋呢？

你会选择第二种理想规模的讨价还价队伍——五个人的

规模。从社会学的角度而言，五个人是最易形成一个团体的，凝聚力最强的人数。要是某个工作集团的成员们个个尽心协力，工作卓有成效，它的规模一定不很大，这样有利于整个集团基本上保证有一致的利益和观点。因而说五人足矣。

你可能会发现，你面对着对方的一大队讨价还价人马。请你注意，对方作决定的可能并不在场，这么多人在那儿呆着无非是想把你的情报压出来，仅此而已，岂有他哉。当你面对的队伍很庞大时，不必把你自己的队伍弄得更大。要把它弄得小一点，但要精一些，都精于此道。五个人中的每一个人都能独挡一面。这样，你队伍中的成员们将以其权威而取胜。

从有利于控制谈判小组这一方面考虑，五个人也是最佳人数。一般认为，在变化莫测的讨价还价形势下，任何一个管理人，最多只能有效地领导四至五人。如果要求一个谈判组长既能把握住谈判，同时又有效地领导六至七个人，其效果肯定是不好的。

一次长时期的谈判中，一定会涉及到许多专业知识。对某些细节的谈判，光靠谈判组长或四、五个小组成员所具有的专业知识常常是不够的。比如一个来自制造车间的小组成员，就很难对本方宏观的计划，整体的构成有足够的了解。因而必须求助于这些具体领域的专家。这种情况下，可安排一个小型谈判，洽谈双方各派自己一方的专业人员，组成专家工作组，独立于主谈判，并将讨论结果向主谈判汇报。若需要更多的人包括更多的专家参加谈判，他们可以作为谈判小组的顾问，而不必以正式成员的身份出席谈判。他们可以为谈判人员献计献策，并不直接参与与对方的交流。

参加谈判的人员不是一成不变的，随着讨价还价不断向