

〔美〕 约翰·温克勒 著

讨价还价技巧

A stylized graphic of a face on a blue background. The face has two pink circular eyes and a yellow circular mouth. The text "BARGAINING" is written across the eyes, "FOR" is written above the mouth, and "RESULTS" is written across the mouth.

"BARGAINING"
FOR
RESULTS

机械工业出版社

BARGAINING FOR RESULTS

讨价还价技巧

〔美〕 约翰·温克勒 著
光积昌 胡庄君 译
曹家瑞 审校

Jr115/13



机械工业出版社

内 容 简 介

“讨价还价”既是一个古老的市场习语，也是一个崭新的理论概念。成功的经营者几乎都是成功的讨价还价者。本书是第一批把讨价还价作为经营主题来处理的论著之一。原书作者曾在世界各地举办过300多次这方面的讲座，本书主要受举办这些讲座的经验影响，因而内容丰富实践性强。

本书按讨价还价全过程的发展顺序分成十二章。除第一章外，其余各章的前面都有练习题，便于读者自我学习；书末的附录部分给出了各章练习的正确答案，便于读者检验。

本书可供经济和非经济领域中从事经营和管理工作的经理、厂长及行政管理人员参考，对直接从事进出口业务及其他各种谈判工作的人员，本书的实际指导意义更大。

BARGAINING FOR RESULTS

讨价还价技巧

〔美〕 约翰·温克勒 著

光积昌 胡庄君 译

曹家瑞 审校

责任编辑：杨 燕 封面设计：方芬

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南街一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

煤炭工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092¹/₃₂·印张10¹/₄·字数218千字
1988年5月北京第一版·1988年5月北京第一次印刷
印数 00,001—29,500·定价：2.80元

ISBN 7-111-00604-6/F·155

代译者的话

“Bargaining for Results”是一本讲述讨价还价技巧的著作。讨价还价是相异的双方通过谈判而求同的过程,讨价还价技巧并非玩弄欺诈,而是艺术。对于这门艺术,我国过去甚少研究,但随着开放与改革的深入发展,现在已为人们所普遍关注。

据作者在“前言”里说,该书内容的基础是他对许多文献、研究成果、实例等的研究和分布在17国家里的许多企业高级领导人的习惯的考察。我粗读了该书的若干章节,相信作者在“前言”里的话是真实的。作者在该书中对讨价还价技巧问题并不作冗长、深奥的理论探讨,也不引用任何名人名言加以推演,而是通过一些事例(有的甚至是极平凡的事例)的简短叙述,分析其得失,从而引伸出讨价还价及其取胜所应遵循的原则、方法、策略等等。文字流畅,文笔生动。我认为作者的观点与论述是十分可取的。例如,作者多次强调,讨价还价的取胜之道在于建立自己的谈判实力,而建立自己的谈判实力之道又在于自己的充分准备和对对手的充分了解。仅就这一论点而言,对我们就很有现实意义。因为在我国当前的日益开展的利用外资、引进技术、发展同外国企业的合作中,多数的情况是自己方面准备既不充分,而对对手又不甚了解甚至毫不了解,却要匆匆忙忙谈判、成交。特别是近几年来十分流行的各种形式的洽谈会,大批地对外公布并不都很成熟的项目,在许多“中间商”包围中进行谈判,满足于握手、碰杯、签

“意向书”等表面上的热闹,甚至人为地为洽谈会制造成果假象。

由于社会、经济制度的不同,书中所讲述的某些事例也许是我们所不熟悉的,而叙述又很简单,可能不很容易理解;作者的论点也不可能都完全适用于我国的具体情况。但是,如果不是把该书当作教条而真正把它作为一本论著来阅读、研究、借鉴,我相信,对所有从事于经济管理、商业业务,尤其是涉外经济、贸易工作的人员来说,都会得到教益的。即使对那些并不实际从事谈判,但却掌握决策大权的首长们来说,如能在百忙中抽暇一读,了解一下讨价还价的艺术,对于提高自己的工作水平和指挥才能,也会有所帮助的。

所以我推荐这本书,并希望能早日译出,尽早出版、发行。

曹家瑞

1985年7月7日

译者说明

曹老不仅推荐了本书,促成了本书的尽快出版,而且在百忙中还担任了本书的讲解和全面校对工作,因而使本书陡然生辉。

在本书翻译过程中,张蔼玲、王允方和汲典等同志曾给过大量的支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

本书前言、第一~五章 胡庄君译

第七~十二章 光积昌译

第六章及附录 王以平译

译 者

1987年11月12日

目 录

前言	1
第一章 力量探索	3
第二章 讨价还价的十大原则	11
第三章 奠定成功之基础	37
第四章 讨价还价行为	59
第五章 调动讨价还价力量	81
第六章 建立交易	116
第七章 探询与提议	151
第八章 压力与对压力的抵御	176
第九章 处理价格	196
第十章 要求、让步与讨价还价的进展	228
第十一章 有冲突的讨价还价和争执	251
第十二章 定局	281
附 录： 问题的答案	304

前 言

今后20年内,世界经济将经常处于一种风云变幻,动荡不安的环境之中。在这种情况下,人们会更多地关注,在经营方面卓有成效地进行讨价还价的技巧问题。

各种经理在进行商业交易的整个过程中,都必须不断地讨价还价。情况也确实如此,他们与大宗买主交涉,他们兼并其它公司,他们敲定规模恢宏的合同书,他们要对付工会的活动,他们要与政府官员周旋,他们要采购各类物质,如此等等,莫不需要精巧地讨价还价。甚至在本公司内部,他们也需要与其他经理讨价还价。

当一个擅长讨价还价并精于合同业务的老手与另一个不谙此道的人打交道时,前者能从这种交易中捞到最大的好处,而后者如果讨价还价得法,本可以得到一笔不错的收益,现在他只能得到一小部分了。

为了收集素材,作者研究了有关的著作、研究成果、实例以及分布在17个国家内的身居高位的企业巨头们的习惯做法。本书所描述的概念中,约有三分之二是以前未曾发表过的或者至少未曾以这种方式阐述过的,从这个意义上讲,它们是本书独具特色之处。

本书是面向世界范围的市场的。书中阐明了在讨价还价过程中所涉及的战略、策略以及实施步骤等。本书以从事实际经营的管理人员为对象,书的内容包括具体事件的史实,实践的要领,自我启发的回答,学习计划以及博弈指导等等。

本书将向读者指明,如何巧妙地与那些操纵谈判的人进行周旋、如何处理贿赂、如何导致谈判冷场、然后又如何打破僵局、如何提起诉讼、如何对付高压手段和如何结束交易。

作者曾在世界各地举办过300多次有关经营管理的讲座,其听众包括:总经理、负责市场和推销的经理、负责财务金融的经理、负责人事的经理。他们的经验和技巧给作者以极大的帮助。本书的内容主要受举办这些讲座的经验的影响。

卓有成效的经营者几乎总是卓越的讨价还价者。现在已经有许多讨论卓有成效的经营的著作了,而本书则是把卓有成效地讨价还价作为主题的第一批论著之一。

约翰·温克勒

第一章 力量探索

1979年2月中国春节后不久，一位名叫张苏的新加坡商人收到了一封从美国一家大公司寄来的信，信中附有一份贸易建议书草案。这家大公司正在东南亚物色一位代理人。该公司建在香港，对新加坡的情况所知甚少。以前，他们曾试图将产品直销市场，同时在新加坡雇用了他们能控制得住的小代理人。这家公司的业务范围包括对国际间货物销售与经营管理提供服务。

但是，新加坡的大生意与其它地方一样，取决于你认识谁以及你本人的身份或社会地位如何。美国公司的小代理人只能为他们沟通小生意的渠道，他们无法进到大生意的圈子里去。

在决定我们究竟应该与谁做生意时，总有这样一个需要解决的问题，即：我们是否应该去找那些极易被我们控制住的小人物，我们肯定他一定会按照我们要求于他的去做的。

或者，我们应该去寻找一家实力强大的公司，只要我们稍不留神，其力量即足以控制我们。两种选择各有千秋。这里两条很妙的做生意法则可供选用，但似乎又针锋相对。第一条是“在有鱼的地方钓鱼”，意即如果他们在市场上很有实力，那么就应使用他们；但另有一条法则却是“不管你做什么事情总要能控制得住局面”。因此，答案将仍然掺上折衷调和的色彩。

张苏精通这种力量的运筹，堪称这方面的艺术巧匠。对

他来说，西方谈判者的强悍未免失之于生硬。是的，我们不够耐心，而且缺乏温文尔雅。中国谈判者难得说一声“不”，而总是说“可能吧”。张苏经营的公司是太平洋地区最好的咨询服务公司，张苏则是为数众多的国际服务公司中的代表人物。

这家美国公司在太平洋地区的经理调查了他们在新加坡做生意的可能性，从而就迈出了正确的第一步。他们发现，张苏是他最好的贸易对象。

对市场和商业情况作调查，对你的对手及其后补人选的情况进行了解，搜集有关他们的资料及所有可以弄到手的具体事实，这样做的一方很可能先声夺人得到很多好处。成功地进行讨价还价的第一个指南是：

**在对方知道他将和你做生意之前，
你的讨价还价已经开始抢先。**

那位太平洋地区经理的第二步迈得也对头。他请一位备受张苏尊敬的朋友为他写一封引荐信。那位朋友尊命照办，张苏也就有了坦诚地听一听建议书的准备。

成功地进行讨价还价的第二个指南是：

**预先使你的贸易对象能对你坦诚相待，
他应该在认识你以前就尊敬你。**

在采取这种做法的早期阶段，最有价值的工作艺术也许只取决于你的谈吐。如果你被别人所称道，那么你就能够在赛跑时抢先。如果你事先就唤起对方的兴趣并使他一上来就

主动向你靠拢,那么你在事情的开始阶段就会得到巨大的好处。那些提供稀有服务的人、那些严格限制生产能力的工厂、那些控制市场的主导企业、那些不需要做该项生意的公司,他们在自己的活动半径内都很有力量。这是因为他们看上去似乎什么也不需要。他们是强者。

你是否已经注意到,一个推销商在库存量不足的情况下,总是可以推销掉比库存量多的货物?但是一旦该公司建立额外的备用生产能力来生产更多的产品时,就会出现一种奇特的情况。推销商会突然发现他的推销变得比过去难得多了。推销商取得成功的经验之谈是:

切莫用你的经营能力来扩大你的工厂的生产能力。

无疑地,那位太平洋地区经理宁愿让张苏先来叩他的门,但这不可能。这样做大概要让他犯第一个错误,于是他决定起草一份建议书草案供张苏考虑。他确切地知道,无论是建议书本身还是它的文体、打印格式乃至递送的方式都会渗入到对方的意识中去,他要确保这一切看起来是满不错的。在双方会面以前,讨价还价者背景如何,就是通过这样一些内容来反映的。

这份建议书阐明了该公司承担的业务范围,框算了合作双方的利润收成。它指出了应该怎样来处置市场情势,以及需要做些什么。它勾画了张苏的公司应起的作用,安排了两个组织之间的任务摊派,对财务安排也提出了公平合理的建议。

张苏看到了他面前的这份颇具吸引力的建议书。这是一

份精采非凡的建议,在逻辑上无可挑剔。是的,一家美国公司、德国公司或任何身份的英国公司都可能会立即把它抓在手中的。但远东地区重要的中国商界人物却不会这样干。

这不是在远东做生意的方式,远东地区的商人们对社会关系十分敏感。他们温文尔雅、不乏机敏、富有耐心而且举止谦卑。他们的自我意识虽然也和任何一个西方世界的人一样强烈,但他们会装模作样地把它掩盖起来。中国人不喜欢公开炫耀力量。他们希望讨论并说服对方。

讨价还价是一种包括力量关系在内的社会交换。在做任何交易之前,一方或另一方都以为自己更能控制对方。在交易的各个阶段上,力量会不断地从一方转到另一方。并再一次转回来。围绕每一张谈判桌都有一番争夺控制权的文明战。一方因另一方施加压力而退却,随后他们又会掌握了主动权而节节往前推进。这种博弈没有时间限制。有些谈判的整个过程瞬息即逝,而另一些较大的博弈却可能经历若干个谈判阶段而盘桓良久。

当最终在谈判桌上握手成交的瞬间,双方是势均力敌的。然而一旦谈判结束,力量关系又会重新发生变化,在一方依赖另一方,以为他会恪守他的承诺时,这种力量的变化往往是十分戏剧性的。

谈判者取得成功的另一个经验之谈是:

**切莫以为签订协议就万事大吉,
斗争可能才刚刚开始。**

张苏决定从取得成功的谈判者的武器库中取出最有用的

一条策略来应付局面。他很欣赏这家美国公司和他初次接触时的彻底性及其品格。他承认他们是懂礼貌而又谦逊的。然而这份计划书显得过份完备了,它不允许他有发言权。美国人在他们本土上可能是重要的,但远东却是张苏在商界叱咤风云的地区。张苏很有礼貌地告知美国公司,他已收到了这份草案,然后他就开始实施他所选定的讨价还价策略了。

他什么也不做。他只是等着看。

在进行讨价还价时,力量总是相对的。它不能用精细的概念来描述,也不能被确切地定量化,尽管我们可以权衡某些因素,或能大致估计出相对力量的大小。力量的观念存在于每个讨价还价者的心中。某个人可能认为他的地位在这一组谈判中比较虚弱(例如,这笔生意可能存在着许多竞争),但在另一种相似情况下,他的地位又显得强得多(例如,在这之前他就与对方做过生意,而且那笔生意中他是做赢了的)。

力量存在于讨价还价者心目之中,它相对于对方假想的力量而存在。下面这句话是为谈判者而写的重要的经验之谈:

**可以改变对方的心,
但只能在谈判早期改变它。**

谈判过程中可能要承担极大的风险,讨价还价时双方也能体验到一种强烈的紧张感,谈判桌上随时有可能出现谈判破裂的莫大危险,这一切都可能起源于这样一种想法,即总是认为对方的谈判期望是可以改变的。但是,当你这样想的时候(你必须这样想),你可以认为自己正踩在一块感情的滚板

上。麻烦的是,就在你这样做的时候,对方也正在试图改变你的谈判期望。问题正出在这儿。

那家美国公司已和张苏做完了这笔生意,双方对他们之间的关系不仅那时候,就是直到现在都还是感到很满意的。当张苏什么也不做的时候,美国公司的经理不得不削弱自己的地位,又一次地来找他,被迫向他表明美国公司是极想和他做生意的。张苏在一段时间内则保持那种模棱两可的态度。美国经理想探知他们对他们建议的意见,并问他是否有更适合于他的替换方案。他们同意张苏提出的修正方案。也就是说,他们给张苏的条件要比他们通常给世界上其他贸易伙伴的条件好得多。这家美国公司深知,用运转别家公司的手段是不能左右张苏的。另一方面,因为张苏是远东市场上操有实力的人物,这家美国公司现在在远东的生意要比他们原先所期望的效果好得多了。正如他们经理所说的那样:“与其让他反对我,不如让他为我干。”把这句话引伸开来,可以得到下面这个经验之谈,请谈判者务必记取:

离市场较近的人始终占有优势。

要请石油商给你讲洛克菲勒的故事。

加强讨价还价者的力量,可以通过培植本身的实力,提高自己身份,通过自己的建议转告对方利益之所在,以及在对方心目中建立自己的可以信任的形象等方法来达到。这种做法中含有推销、说服和教育的意味。

讨价还价过程：

收集情报

分析形势

估价讨价还价的力量

确定目标

研究策略

构造对方的期望

调查对方的需要

开局

取得进展

回顾目标

战术性动作

和解范围

终结讨价还价

确认最后文本

讨价还价者也可以通过削弱对方的地位来加强自己的相对力量。他可以变得有点吹毛求疵，也可以告之对方若不和他做生意将有何种损失。这种做法则含有胁迫和施加压力的味道。这需要高得多的技巧和加倍的谨慎。从对方身边走开是需要勇气的，相反走近对方时就要容易得多了。如果我们对他施加压力，那么他也会在下一轮谈判中对我们施加压力。他会教训我们一顿。除非没有别的选择，最好不使用压力。

处理这种压力交换并使用这种力量，是需要技巧的。施加压力，或将信息从一方转到另一方，通常是隐藏于说话的方式之中，而不是流露于字面之上的。如果在错误的时刻很鲁

莽地表达了一种能为对方明显感觉到的压力,则可能构成一种对对方的攻击,从而导致对方的反攻或撤退。某些事情是不能在公开场合下讲出来的,尽管这些事情的意思双方都能领会。讨价还价需要做许多推测,要对对方的地位很敏感。用暗示来发出信号是讨价还价过程中十分重要的一环。你必须向他们发送信号,并准备接收他们发给你的信号。

注意:

**使用力量时要十分谨慎,
最好让对方毫无戒心。**

讨价还价过程中总是那些最强有力的人主宰着讨价还价条款。讨价还价的技巧、经验和学问,以及对对方的了解,所有这一切和讨价还价的性质完全无关,但都会给讨价还价者增添力量,正是这些内容使得关于讨价还价双方力量关系的相互作用变得如此有声有色——而且是如此地有必要。

小结

进行任何讨价还价都应考虑所涉及到的力量关系。你是以一个强者的身份还是以弱者的身份在跟对方周旋?应该事先就找到一种能加强力量的方式,例如,如果在谈判破裂时有一个很好的人选能替换你,那么你的力量就被加强了。

力量关系在讨价还价过程中也有消长。可以使用沉默的技巧,也可以施以缓兵之计,而正确地选择时机对力量关系的消长极为重要。

可以通过调查研究来加强力量。准备及预演得越是充分,讨价还价者就显得越有力。