

西方商业谈判技巧

柴 茂 编写

Jm03/19

中国商务出版社

一九八七年·北京

西方商业谈判技巧

柴 茂 编写

*

中国对外出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

通县长城印刷厂印刷

新华书店首都发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张 8 插页0 字数178千字

1987年11月北京第1版 1987年11月 第1次印刷

印数: 1—12,500

ISBN7-5050-0122-1/F·56

统一书号: 4271·354

定价: 1.90元

编 者 的 话

“经营是艺术，管理是科学”。这已成了一句流行话。可是，到底如何经营管理，各有千秋。为了配合贯彻对外开放、对内搞活、加速企业改革的经济方针政策，我们在有关方面的倡议下，决定出版一套参考丛书，取名为“海外现代经营管理丛书”。这套丛书精选了海外企业成功之路的新著加以翻译出版。同时，对海外或港台已有的中文本则采取审校精编或直接影印的方式，以缩短周期，尽早与读者见面。

在翻译和编辑过程中，我们对书中不规范语言文字和错误之处作了修正。

由于我们的水平有限，时间仓促，在选题、组织、编辑过程中难免有误，恳请读者不吝指正。

编 者

一九八七.四.

前 言

一切商业贸易活动都离不开谈判。在现代社会中，商业贸易谈判在经济贸易经营活动中起着相当重要、有时甚至是决定性的作用。党的十一届三中全会以来，随着全面改革、实行对外开放、对内搞活的方针政策在经济领域的深入贯彻执行，改革、开放、搞活已成为我国社会、经济生活发展的不可逆转的趋势。对外以及国内的各种经济贸易活动日益增多，各种商业贸易谈判也越来越频繁。为此，我们搜集、选择了一些国外的有关资料，组织人员翻译、编辑、出版了本书。

毫无疑问，在经济贸易和商业经营活动中，起着决定性作用的是社会需求和商品的质量与价格。尽管如此，在商业贸易经营活动中，交易的成败，以及如何在最有利的条件下达成交易，仍然必须通过商业贸易谈判，并且在相当大的程度上取决于谈判中采用的策略和技巧。熟悉各个国家、民族的风俗和商业活动中的习惯，了解对方在谈判中经常使用的策略和技巧，可以有针对性地确定自己的谈判方式和策略，以立足于不败之地。“知己知彼，百战不殆”。

出版本书的目的，就是供我国的对外贸易人员借鉴、研究、参考和了解西方社会资本主义国家在商业贸易谈判时所采用的各种的手段，做到心中有数。还可供我国从事商业经济工作和对外贸易工作的人员在研究总结我国在这方面的实践经验的基础上，有批判地借鉴吸收西方资本主义国家长期积累下来的在商业贸易谈判策略和技巧方面的有用经验，提高业务水平和工作能力，达到促进我国对内和对外的商业贸易经营活动的活跃和发展的目的。

目 录

喊价要高	(1)
从容不迫	(2)
吹毛求疵战术	(3)
欲速不达	(6)
略施小惠	(7)
并非佳宴	(8)
期限的力量	(9)
铁定最后时刻	(10)
大智若愚、大愚若智	(12)
初生之犊不怕虎	(12)
嘻笑怒骂	(13)
“荆棘地”	(15)
察言观色	(15)
“认知平衡”的错误	(17)
商谈笑话	(18)
“最佳投手”	(20)
理想的让步模式	(20)
丝毫不损的让步	(21)
以退为进	(22)
“吊胃口”	(23)
以逸待劳	(23)
数字的陷阱	(25)

出其不意·····	(26)
窃听器和商业间谍·····	(28)
没有不重要的敌人·····	(32)
向似是而非的数字进攻·····	(33)
统计魔术·····	(34)
原则问题·····	(35)
重点攻击·····	(35)
趁热打铁——达成交易十一法·····	(36)
黑脸白脸软硬兼施·····	(39)
私人侦探·····	(41)
设身处地·····	(41)
情绪的爆发·····	(42)
同病相怜的傀儡·····	(43)
削弱反对意见的办法·····	(44)
苛求的功效·····	(46)
撑竿跳——越过死胡同·····	(48)
“好人”和“可信赖的好人”·····	(50)
谈判中的“诚恳”·····	(52)
契约上的漏洞·····	(52)
人质战略·····	(53)
要有说“不”的勇气·····	(55)
“炒蛋”战略·····	(56)
疲劳轰炸·····	(57)
打破砂锅问到底·····	(58)
长、短战的选择·····	(59)
谈判座位的影响·····	(60)
掌握议程——争取主动权·····	(60)

隐藏的价值——超实效的投资	(62)
坦白——获得同情的好办法	(62)
不要以“假设”来作茧自缚	(63)
安全的答话	(64)
美国式与法国式的不同	(66)
面子的挽回	(68)
故意犯错	(70)
假出价	(71)
切忌预付款项	(73)
抬价策略——抵制对方进一步要求	(74)
抬价策略的破解	(76)
踢皮球战略——对手一再转换	(77)
有限制才有权力	(78)
有利的限制	(80)
对大人物不必惧之	(83)
彼得原理——九〇比一〇的原则	(84)
场外交易	(84)
圆桌武士——理想的谈判者	(86)
转变中的观念	(87)
门户开放政策	(88)
非请勿入	(89)
拒绝的艺术	(90)
见林不见树	(91)
如何逼出真相	(91)
小心求证	(92)
步步为营	(92)
谨防得寸进尺	(94)

戏法人人会变——让步的八种形式·····	(94)
无声的谈判·····	(97)
百般刁难·····	(98)
车轮战术·····	(99)
利用僵局，反客为主·····	(101)
对方的希望·····	(102)
有绝对的公平吗？·····	(103)
平均分担？不·····	(104)
凑个整数：干净利落·····	(105)
暗盘交易·····	(106)
知己知彼——谈判前的探索·····	(108)
谈判的原则·····	(108)
专家的使用与滥用·····	(110)
对“牛”弹琴·····	(111)
“再多就没有了！”——买主·····	(112)
“再多就没有了！”策略的破解·····	(114)
“再多就没有了！”——卖主·····	(115)
精挑细选·····	(116)
竞卖会——个个击破·····	(117)
如何对付竞卖会·····	(119)
如何宣传自己的观点·····	(120)
妥协的范围·····	(122)
需要的金字塔·····	(123)
短暂的烟幕·····	(123)
有效问答录·····	(124)
最后通牒——接受这个价格，否则就算了·····	(133)
如何对付最后通牒·····	(135)

“最后出价”——再出价的方法·····	(136)
“最后出价”策略的破解·····	(138)
浓重的烟幕·····	(139)
先买再谈·····	(141)
既成事实后再谈判·····	(142)
旁敲侧击·····	(145)
故布疑阵·····	(146)
妙传·····	(147)
说服的技巧·····	(149)
电话商谈的危险·····	(150)
电话商谈的原则·····	(151)
电话商谈的时机·····	(152)
速战速决·····	(153)
什么原因使你提不出好问题·····	(154)
进一步争取特别优惠·····	(155)
诺言的危害·····	(157)
诺言的益处·····	(158)
联合各种力量·····	(159)
不要轻易打出王牌·····	(160)
假钱的妙用·····	(162)
远利的诱惑·····	(164)
适当的让步·····	(165)
倾听就是一种让步·····	(166)
让心理学家参与谈判·····	(169)
增加你议价力量的伙伴·····	(170)
声东击西·····	(172)
边打边谈·····	(173)

利用仲裁者·····	(174)
利用仲裁避免僵局·····	(175)
有偏见的仲裁者·····	(177)
投石问路·····	(178)
投其所好，物品升值·····	(180)
无礼的待遇·····	(182)
第三者的调停·····	(183)
第三者的检查·····	(184)
财务策略·····	(185)
过河卒子——投入的成本·····	(186)
设上下限的标价·····	(186)
请君入“档”·····	(188)
虚虚实实·····	(189)
火上浇油·····	(190)
货比三家·····	(192)
买主的基本谈判资本·····	(194)
卖主的基本谈判资本·····	(196)
合约怎么说的？·····	(197)
无理的要求·····	(198)
了解对方真正的权限·····	(199)
虚张声势·····	(201)
两刃利剑·····	(202)
走为上策·····	(203)
“家族”策略·····	(204)
使你更上层楼的一句话·····	(206)
有限度的调查·····	(208)
低姿态的诱惑·····	(209)

牛仔的箴言.....	(211)
失踪的人.....	(213)
备忘录.....	(214)
买卖的“三八”线.....	(216)
愚蠢的错误.....	(219)
谈判能力的测验.....	(228)

喊价要高

当卖主要价较高而买主还价较低的时候，都会带来对自己较为有利的结果。过去的4年，我曾和2000个主管人员做过许多的试验，结果发现，一个好的谈判者必须掌握三个诀窍：

1. 倘若买方出价较低，则往往能以较低的价格成交。
2. 倘若卖主喊价较高，则往往能以较高的价格成交。
3. 要价高得出乎意料的卖主，在谈判不致破裂的情况下，倘若能够坚持到底，往往会有理想的结果。

从我所收集的资料看，墨西哥的农民凭直觉就能知道，当卖主要价较高时，买主往往也会水涨船高地提高原定价格。譬如，本来买主在交易前与合伙人已商量好，准备花10块钱买一座钟，可是当他们听到卖主要价100元时，他们便会感到原先拟定的价钱实在太愚蠢了，便会将出价调整为20元或25元，再和卖主讨价还价。

代表工会的谈判者也常常用这种方法来和资方谈判。在谈判开始时，先提出一大堆的问题和要求，迫使资方作出较大的让步，以取得和对方讨价还价的余地，同时也能满足各工会会员的要求。

这种策略就是：讨价要高，让步要慢。如果采用这个策略，谈判者一开始就能削弱对方的信心，同时还能乘机摸清对方的实力和立场。

因此，我的忠告是：假如你是买主，出价要低；假如你是卖主，讨价要高。不过，请千万注意，出价或讨价务必合理，不要因轻率而失去了整个交易。若能在谈判时善用这个策略，争取到商榷的机会，则你将会有意想不到的收获。

从容不迫

1956年苏美举行首脑会谈时，苏共中央第一书记赫鲁晓夫有些瞧不起美国总统艾森豪威尔，不过他估计错了。

赫鲁晓夫在他的回忆录里说，当他向艾森豪威尔总统提出一个问题时，艾森豪威尔总是先看着他的国务卿杜勒斯，等杜勒斯把便条递过来后才开始回答问题。赫鲁晓夫还回忆道，他既然身为苏共领袖，当然会回答所有问题，无需任何人指点他该说些什么。他讽刺地问道：“究竟谁才是真正的最高领袖，是杜勒斯呢还是艾森豪威尔？”

赫鲁晓夫并不知道这件事的真正背景。其实，艾森豪威尔表现的弱点很可能就是一项潜藏的力量。至少，艾森豪威尔总统已充分地做了两件事：既能获得别人的劝告，同时又为自己争取到了充足的思考时间。

在不知道如何取得充足的思考时间之前，不要和任何人商谈。要让自己有缓冲的余地来思考，才不致因被动而匆促作成决定，也可避免事后懊悔。

以下的13个方法，无论是应付买方、卖方、税务部门或者你的妻子时，都非常有帮助：

1. 在回答问题之前，让对方把问题先说清楚。
2. 预先安排好一个打岔的机会，安排一个重要的访客或电话，在紧要关头时插入。
3. 上厕所。泻肚子是一个不错的借口。
4. 突然感到口渴或肚子饿。
5. 临时改换谈判小组的人员。
6. 以搜集资料费时为借口，不要立刻出示有支持作用的证据或文件。

7. 以不知道为托词，以争取较多的时间来了解内情。
 8. 或以一时找不到专家顾问为理由来拖延时间。
 9. 让对方埋头研究你所提供的一大堆资料。
 10. 请第三者担当翻译或解释。这个第三者可能是专业技术人员、律师、翻译员或者是本公司的老板；不论在什么情况下，他们都可以使事情进行的速度缓慢下来。
 11. 预先计划好如何应付对方的问题。比如，把所有的问题引向领导者，而让其他人有较多的思考时间，也是一招。
 12. 倘若在谈判的过程中遇到了难以解决的问题，可以不时地休会，同时另外召集自己一方的人员共同商讨对策。
 13. 派出一名活跃者。所谓的活跃者是指一个对于所有事情虽然了解得不多，但又说得头头是道的人。
- 外交谈判的会议期多半很短，而休会期却较长。有时一天中提出的问题甚至需要用一个星期的时间来回答它。为了让双方有充分的思考时间，所提出的问题通常是以书面形式。迅速达成协议是很少见的。
- 虽然如此，美国的商人却常以一种打乒乓球似的方法来进行谈判。匆忙的买主和卖主各以几次快攻和几次反攻，就把交易谈成或结束了。至于东方人和欧洲人就不会这样匆匆忙忙了。他们深深地知道：有时间思考的人，会想得更周到，事情也会做得更完美。

吹毛求疵战术

很久以前，俄国的某个乡村里，住着一位聪明人。有一天，一位忧心忡忡的女人来向他诉苦。因为她的公婆要求来和他们同住，而她和丈夫以及两个小孩所在的小茅屋里却没

有什么空间，但又不能让他们露天而居，只好勉强请他们住进那本已十分拥挤的小茅屋来。可是没过多久，她就感到非常难过和局促不安。她哭着问这位聪明人：“我该怎么办呢？”

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你家养母牛了吗？”她回答说：“有的，但这和我的困境有什么关系呢？”他接着说：“把这头母牛牵到你的小茅屋里住一个星期，然后，再来找我。”她满腹狐疑地听从了他的吩咐，因为他一向是以聪明闻名的。

一个星期后，这位妇人又来见聪明人。“事情越来越糟了”，她哭着说：“我的处境比以前更糟了。每当这头母牛稍微一动，屋里的6个人都得跟着移动位置，更不用说睡觉了。”

这个聪明人摸着胡子，又沉思了一下，向她说：“你养鸡了吗？”她回答说：“养了，但这和我的困境又有什么关系呢？”聪明人接着说：“把你养的鸡也带到你的小茅屋里住一个星期，然后再来找我。”这个妇人比上回更不解了，不过她还是听从了这个聪明人的吩咐。一星期后，她歇斯底里地来找这个聪明人：“你发疯了，你搞的什么鬼名堂，我的小茅屋里再也住不下去了！鸡飞牛跳，两个老人咳嗽个不停，两个小孩的饭碗里还飞进了鸡毛，我和丈夫也打起架来，这都是你出的好主意！”

这个聪明人仍旧摸着胡子，想了想说：“你回家后，把那头母牛牵出屋子，一个星期后再来找我。”她心里想：这个人实在是有点傻。但是，终于还是决定听从他的吩咐。

一个星期后，她又回来找他，聪明人问她说：“你这回觉得怎么样呢？”她回答说：“说起来也奇怪，自从把牛牵出去后，我觉得稍微好过点了。”

这个聪明人又摸着胡子，想了一会儿，说：“关于你的困

境，我终于想到一个解决的办法了：把你养的鸡也赶出屋外。”

这位妇人赶出这些鸡后，就和她的丈夫、两个小孩以及她的公婆非常安乐地生活在一起了。

买主通常会利用这种吹毛求疵的战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。他们之所以要这么做，是为了要达到下面四个目的：

①使卖主把卖价的标准降低；

②买方才能有讨价还价的余地；

③让对方知道，买方是很精明的，不会轻易被人欺骗；

④这个战术使销售员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。当他向老板报告时，他可以说，买方在移掉母牛和鸡之后，已经非常满意了！也就是说，买方已不再挑剔我们货物的许多缺点了，现在我们大家可以松口气了！不然事情可能会比现在还要糟糕，即使以这个价格，货远不见得卖得出去呢！

这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。我和许多人曾做过许多次的试验，证明双方在交易开始时，倘若要求得愈高，则谈判的结果愈好。工会的谈判者也同样从实际经验里学到：倘若要求得愈多，则所得到的也就愈多。因此他们总是一而再再而三地运用这种战术。

但是，若从相反的立场来说，则身为卖方或者资方代表的人，又该如何对抗这种吹毛求疵战术呢？

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求，自然会渐渐地露出马脚来，并且失去了影响力。

2. 遇到了实际的问题，要能直攻腹地、开门见山地和

买主私人商谈。

3. 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若无睹地一笔带过。

4. 当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时提出抗议。

5. 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关联的问题。

不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已，因此卖主应该尽量削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵战术能使你在交易中，充分地争取到讨价还价的余地；如果你能够巧妙地运用它，必然会带来无穷的好处。

欲速不达

人们在接受新的事物或观念时，都需要有一段适应的时间。双方在开始交易的时候，往往都会怀着一些不太实际的想法，抱着各种的假定以及错误的观念，同时也希望能够顺利地达成他们的目标。可是，双方在磋商的过程中却常常会突然地醒悟过来；买方所希望的低价格竟然成了不可能的事，卖方所期望的迅速成交竟也成了泡影。讨价还价犹如倾盆冷水，满怀的热望不得不为冷酷的现实所平息。

我们能期望买方或者卖方马上适应这些新发生且不为他们所想要的现实吗？当然不能。拒绝改变乃是人之本性。要适应那些外来的或不太为人所欢迎的观念，总是需要一点时间的。适应的时间在磋商的过程中所具有的重要性，犹如它