

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

如何谈判

THE ESSENCE OF
NEGOTIATION

© J·M·希尔特洛普 S·尤德尔 / 著



信 出 版 社 PRENTICE HALL 出版公司

工商管理精要

如何谈判

J·M·希尔特洛普 S·尤德尔 著
刘文军 译



中信出版社

PRENTICE HALL 出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

如何谈判/希尔特洛普, 尤德尔著; 刘文军译. - 北京: 中信出版社, 1999. 2

(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Negotiation

ISBN 7-80073-212-6

I. 如… II. ①希… ②尤… ③刘… III. ①商务谈判 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 25740 号

Jean M. Hiltrop and Sheila Udall: The Essence of Negotiation
Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall International (UK) Ltd.
Copyright© Prentice Hall International (UK) Ltd. 1995
All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国 PRENTICE HALL 出版公司合作出版。
未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。
本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

如何谈判

著者	J·M·希尔特洛普 S·尤德尔	开本	850mm×1168mm 1/32
译者	刘文军	印张	6.25
责任编辑	李红	字数	134千字
出版者	中信出版社 PRENTICE HALL 出版公司	版次	1999年2月第1版
承印者	北京新华印刷厂	印次	1999年2月第1次印刷
发行者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	书号	ISBN 7-80073-212-6 F·155
经销者	新华书店北京发行所	批号	京权图字 01-98-1744
		印数	00001-10000
		定价	15.00元

中文版前言

搞好企业,人才是关键。培养大批高素质经营管理人才,是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此,中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出:“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训,国有企业,特别是大中型企业领导人员及其后备人员,“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此,中信出版社为满足社会的需要,和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是 90 年代以来在西方出版发行的新作,简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石,可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识,为新型企业和现代管理体制提供经验,为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴,为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂,涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究,诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销,还是涉及人员、资金、财务、信息的管理,都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题,分三批出版,第一批十种是:《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组

织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》；第三批十种是：《管理创新》、《团队管理》、《成功的选聘》、《业务流程再造》、《商业伦理》、《国际市场营销》、《如何谈判》、《商务统计》、《改革》和《消费者行为学》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批、第二批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第三批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九九年二月

目 录

中文版前言

引言

1. 人们为什么害怕谈判	2
2. 本书的目的	3
3. 本书的结构	4
4. 如何使用本书	5

一、谈判的基本原则和常见的错误

1. 基本原则	7
2. 常见错误	9
思考题	16

二、谈判的过程

1. 第一步：准备谈判	19
2. 第二步：制订战略	25
3. 第三步：开局	38
4. 第四步：相互了解	41
5. 第五步：讨价还价	49
6. 第六步：收尾	55
思考题	60
案例：喜怒无常的天才	62

三、集体内谈判

1. 组织成功的会议 72

2. 有效沟通 74

3. 寻求有创意性的解决办法 78

4. 取得共识 83

思考题 86

案例：马德斯利电子公司 86

四、集体间谈判

1. 协作 99

2. 组成联合阵线 101

3. 达成通盘协议 105

思考题 110

案例：国际电脑系统公司 111

五、跨文化谈判

1. 了解不同的文化 118

2. 采用特定文化战略 131

思考题 135

案例：博格·沃纳化学公司 136

六、工具箱

1. 如何准备谈判 148

2. 制订战略过程中的主要问题 149

3. 如何开局 150

4. 如何相互了解 151

5. 如何让步 152

6. 如何打破僵局 152

7. 如何解决问题	153
8. 如何向协议迈进	153
9. 如何收尾	154
10. 谈判总结	155
附录	156

引 言

让我们永远也不要出于害怕才谈判。让我们永远也不害怕谈判。

——J · F · 肯尼迪 (J. F. Kennedy, 1961 年)

谈判是一件极为普通的活动，绝大多数人也许每天都要进行某种形式的谈判，以便解决同他人的分歧，或满足自己的愿望。但对管理者来说，谈判不仅仅是一项普通的活动，它还是一项极为重要的活动，因为他们需要处理许多有关组织方面的问题。无论是制订下一年的预算、确定产品的运达时间、建立新的计算机支持系统，还是确定一项工作任务的完成时间，人们都会有不同的意见。管理者必须找到一种能为对方所接受的解决办法，因为他们的合作对管理者来说是至关重要的，这些人包括：客户、供应商、竞争对手、工会、银行、政府官员以及其他各种各样的人。

不幸的是，很多管理者不认为谈判能解决问题，所以他们不能有效地控制局面。事实上，即使认识到了谈判的必要性，许多人仍感到与他人谈判是件不愉快的事，甚至是讨厌的事。结果是，他们宁愿使用一些常用但无效的方法来解决那些棘手的问题，如强迫、退让、回避、谴责、打架、做手脚以及将问

题上交，等等。

1. 人们为什么害怕谈判

要回答这个问题，让我们先来听一下缺乏经验的管理者在谈判前做的几种（不攻自破）的评论。下面是两种常见的评论：

(1) “我可能会失去重要的东西”

尽管这是一个可以理解的现实的想法，但事实上，谈判结果可能会照顾到双方的利益，形成一种双赢结局（win-win solution）。协议的达成并不一定要不计成本，从而成为令人不愉快的活动，谈判的目标也并不一定就是相互排斥的。在现实生活中，很多谈判人员由于固执己见而过于敏感，他们不仅带着“不是你赢就是我输”（their win is our loss）的想法来准备、开始和进行谈判，而且还认定双方对问题的看法一定是对立的。所以，他们事先就把自己锁在了一个笼子里，而不会去对谈判中必定会出现的各种障碍、陷阱和机会做出反应。

(2) “我不是谈判的料”

很多人认为，成功的谈判需要技巧和能力，而自己不具备这些素质，或干脆不想让人知道自己有这方面的素质。他们认为，人们在谈判中往往会通过强硬的、咄咄逼人的、不诚实的或强迫的手段来得到他们想要的东西。尽管谈判中有时确实需要这些策略，而且如果使用恰当还很见效，但它们的重要性常常被夸大。实际上，谈判中也可以使用其他更为微妙的策略和战略，它们能够提高谈判成功的可能性。尽管有些人在谈判中

以不诚实和误导等手段来达到他们的目的，但这并不意味着这些行为会使他们成为成功的谈判者。相反，研究证明，成功的谈判者往往通情达理，善解人意。他们能够静下心来听取对方的陈述，解释自己的观点，从不强加于人。当对方提出有理有据的论点，甚至改变立场和承诺时，他们常常会作出让步。这表明，要想成为成功的谈判者，很多人需要改变他们对谈判的看法，改变对有效谈判技巧的理解。

2. 本书的目的

本书的目的是想帮助作为管理者的你，成为一名更好的谈判者。尽管有些人缺少谈判细胞，但要想掌握关于谈判的一些最基本的技巧，并不像看起来的那么难，它涉及三个要素：

①掌握有关谈判基本原则方面的知识，了解谈判中常见的、高代价的错误，知道如何避免这些错误。

②培养互动技巧以及有效沟通的能力。

③了解对方在谈判中对事物持有的特殊感情、价值标准和信仰，使自己的行为能够适应具体案例中涉及的问题和特点。

虽然，我们不能保证每个读过本书的人都会成为一名优秀的谈判者，也不能保证你在谈判桌上遇到的每个问题，都能在本书中找到合适的答案，但我们坚信，对那些具有成为优秀谈判者素质的人来说，掌握本书所提供的方法和原则，会大大提高你在谈判中解决分歧和取得满意结果的机会。

3. 本书的结构

本书综合了各方面的思想，资料来源广泛。全书共分为六章：

第一章：描述谈判的一些基本原则，谈判过程的各个方面及谈判中易犯的错误。

第二章：探讨有效谈判的关键步骤，包括如何准备、如何开局，以及如何让步。

第三章：关于集体内的谈判，概述集体内、机构内或部门内谈判的成功要素，以及可能遇到的陷阱。

第四章：关于集体间的谈判，如工会和管理者之间关于工资问题的讨价还价，客户和供应商之间关于商业合同纠纷的解决。

第五章：讨论如何管理跨文化谈判。显然，当谈判双方具有不同的民族和文化背景时，他们的思维、感情和行为都不相同，因此谈判会更为困难。本章分析这些差别及其对谈判的影响。

第六章：提供一个工具箱，可以用它来更好地理解谈判的基本内容。这些工具多数以清单的形式出现。一旦你知道了什么时候和怎样利用这些工具，它们就会为你准备谈判和决定在谈判桌上采取什么战略提供实际帮助。

附录包括一组图解，可以用做概括或说明学习要点的提示性资料。

4. 如何使用本书

根据我们的经验，繁忙的管理者很少有时间坐下来从头到尾通读一本书，所以我们试图让每一章都尽量自成体系，以便读者能够有选择的阅读本书。同样，我们也理解，管理者在深入探讨问题前，通常都希望获得实际的帮助（掌握学习要点）。

为帮助你更有效地掌握本书的主要内容，我们建议：

●先读每一章方框里的内容，这部分概括了该章的要点、应该做的和不应该做的，以及应当避免的潜在陷阱。

●然后再读正文，这部分内容是对上述要点的说明和扩展，说明它们对谈判的含义。

●最后，阅读每章末尾的思考题和案例，它们将有助于增进你对自身谈判能力的理解，帮助你练习各种开展实际谈判所需要的技巧。

祝你好运！

一、谈判的基本原则和常见的错误

近年来，管理类书籍大爆炸，很多书都试图向你保证，如果你这样做，或那样说，你就会在谈判中获胜。尽管这些书所提供的原则能为你提高谈判能力提供有用的线索，但我们认为，对谈判中涉及到的细节问题加以注意也是很重要的，这些细节能够保证你在每次谈判中都获得成功。在具体场合下，能够影响人们互相体察和作出反应的变量太多了，要想准确预测下一步是不可能的。通过谈判解决冲突不是一个简单的运用预演过的策略和技巧的问题，在所有的现实谈判中，你都必须使自己的战略和行为适应特定场合的要求。

谈判更像是一次旅行——如果未经尝试你就不会预见到它的结果。你可能会事先设计好一条路线，但结果却发现，从甲地到乙地的最佳路线并不是设计好的那条道，道路施工、交通堵塞、旅途疲劳、讨厌顽皮的儿童都可能意味着你需要休息片刻或绕道而行。同样，就谈判来说，你需要在开始谈判前准备好你的战略和策略，但这并不能保证你会万无一失。你甚至常常会发现，计划好的方法充满了陷阱，为取得建设性的成果，需要换一种谈判方法。

但另一方面，还应看到，在各种形式的谈判中，都有一些常见的的基本原则和不成文的规则（unwritten rules），如果你想避免代价高昂的错误，你必须对它们有所了解，并在谈判中加以注意。

在这一章里，我们就来看一看这些原则（规则）以及我们在谈判中容易犯的错误。

1. 基本原则

如果你想把游戏玩好，你最好先了解游戏规则。

——巴巴拉·乔丹（Barbara Jordan，
1975 年于美国国会）

(1) 这些原则（规则）是什么？

除了最随便的谈判外，在所有的谈判中都要记住：

①谈判是一种自愿的活动，任何一方都可以在任何时候退出谈判或拒绝进入谈判。

②在谈判开始前，至少会有一方希望改变现状，并认为能够达成令双方满意的协议。

③进入谈判意味着，双方都认为，在落实一项决定前，有必要（或急需）达成一项协议。如果事情可以由一方单独决定，那就没有必要进行谈判了。

④在谈判中，时间是一个至关重要的因素。它具有影响全局的重要作用，能够直接决定谈判的最终结果。

⑤成功的谈判结果并不总是不计代价赢来的，甚至谈不上

“赢”这个字，而是双方各有所得。

⑥各种谈判的进展，即使是通过第三方进行的，都会强烈地受到谈判桌旁的人的价值观念、技巧、知觉、态度和情绪的影响。

(2) 这些原则对谈判意味着什么？

结合上述原则，我们可以得出一些结论性的东西，这些结论是我们深入理解和看待谈判的起点。我们需要认识以下几个问题：

①谈判并不是要一决雌雄。

事实上，如果这是一场决战，它不可能成功。谈判通常始于“至少有一方认为可以达成令人满意的协议”（第二条原则），这就意味着，谈判者一般情况下能够和平共处，根本没有必要使用容易导致冲突升级的“阴险”策略。事实上，在绝大多数情况下，谈判者之间的交锋不会导致公然冲突。另一方面，如果谈判都采取进攻性策略，使争议沿着螺旋通道不断升级，那么通常就会带来强有力的破坏性，导致公然冲突。不用说，从长远的眼光看，这不是一条成功的道路。

②成功的谈判取决于两种能力：通过观察和分析，决定说服对方的最好的方式；在适当的时候将这种说服方式付诸实践。

谈判是要影响和说服对方，不是压制和击败对方。有人认为，要想在谈判中取得成功就必须采取强迫、固执，甚至误导对方的手法，这种想法实在是言过其实了，持有这种态度的谈判者在现实中可能会一无所获。在谈判中，通过问题的解决或制订一个双赢的方案，可以满足双方的利益，但由于这些人过

一、谈判的基本原则和常见的错误

分关注表面上的强大，常常会错过这种机会，这样就不可避免地迫使对方采取防御和敌对的立场，而不是与你一起寻找双方都能满意的解决办法。

③并非任何情况下都要进行谈判。

例如，在下列情况下，你就不可能或干脆不要进入谈判：

- 你没有讨价还价的能力。
- 你有实施个人意志的力量或权威。
- 你没有时间进行充分的准备。
- 谈判可能会对你的长远目标造成损害。
- 你力量太弱，或缺乏经验，难以同对方抗衡。
- 你明知自己的要求得不到满足。

④由于在谈判中时间非常重要，你必须知道自己处在谈判过程的哪一阶段，并相应地安排你的行动（旅程）。

例如，如果在谈判开始阶段就让步，往往过于草率，可能无助于达成一个满意的（双赢的）方案。在谈判过程中，每一步都必须计划好。如果你没有时间作计划，你就不要去谈判！

2. 常见错误

熟练的谈判者善于分辨主次，始于开诚布公，终于老道固执。

——P·斯坦诺普（P. Stanhope,
1694 - 1773 年）

相信有亲身体验的人。

——弗吉尔（Virgil, 公元前 80 - 19 年）