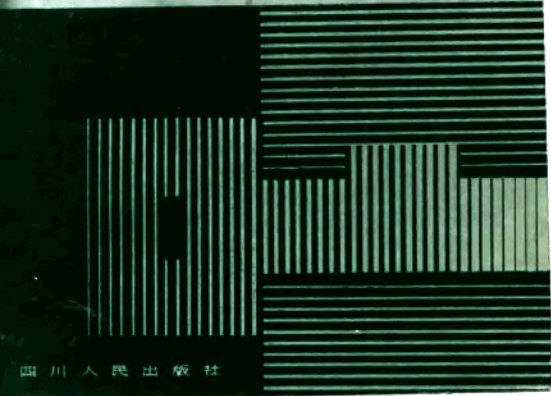


经济谈判 的 诀窍

〔美〕约翰·温科勒著
李 雄 等 译



四川人民出版社

710/5/2

内 容 简 介

市场上的激烈竞争使制订有效的谈判战略成为必不可少的一环。

《经济谈判的诀窍》提供一个完整的课程，介绍谈判的准备和谈判的方法。这本生动而富有知识性的书籍，适合于所有类型的管理者（销售和市场主任、人事和工业关系经理、财务和会计总管）、顾问、指导者、经销商、准备商业学位课程的学生。

《经济谈判的诀窍》向读者介绍了谈判从准备到完成全过程中的十条首要原则，通过这本书你将会学到：

- △怎样确定谈判的时机；
- △怎样做好准备；
- △怎样调动对方；
- △怎样运用实力——运用得恰到好处；
- △怎样使对手互相竞争；
- △怎样为自己留下活动的余地；
- △怎样强调你的诚意；
- △怎样听而说不说；
- △怎样使对方保持着希望；
- △怎样让对方习惯你的思想。

考查了这些基本原则，紧接着又深究了许多细节，包括建立谈判的基础，采取合适的谈判态度，增强谈判实力，处理与谈判对手的关系，对抗和施加压力，提出要求，作出让步，协商争端和成交。

与别的业务书不同，《经济谈判的诀窍》提供了一些独特的学习项

目，帮助读者估计自己谈判的长处和弱点，每个项目由一系列小测验组成。这些小测验都是从谈判实例中选取的，是为检测你掌握谈判技术的程度而安排的。每一章都以一个小测验开始，提倡读者先做测验题，读完那一章后，再做一次，比较前后两次所得的分数，检测你在谈判技术的某一方面的进步。

可以从不同的角度来利用这本书。《经济谈判的诀窍》在向读者介绍谈判之前必须加强谈判技巧的同时，也让读者了解了谈判的每一环节。

译 者 的 话

本书把经济管理理论的研究引入了一个新的领域——经济谈判。本书中的“谈判”是一个含义很广的概念，它泛指经济生活中关系到经济利益的各种协商活动，大到国际间的贸易谈判，小到个人与零售商的讨价还价，从企业间的经济技术往来到企业主与工会的工资纠纷，都包括在谈判的范围之内。因此，本书探讨的是经济生活中广泛存在的协商、讨价还价、谈判等活动的方式、原则和技巧。

通过各种谈判实例的述评，引出进行经济谈判应遵循的一般原则，这是本书显著的特点。作者收集了大量的谈判实例，对谈判实例的评述，有褒有贬，既谈经验也谈教训，分析的影响因素包括政治、经济和心理等各个方面，既分析经济社会背景，也分析当事人的个性特质。这种写作方法，使本书看起来更象是一本经验介绍，是一个谈判老手叙述的所见所闻和切身体会。因此，它对于从事谈判工作的实际工作者有较大的实用价值。本书分析了谈判过程的各个阶段及其特点，介绍了谈判的方式、方法和原则，这对于谈判理论的研究也有重要的参考意义。

随着我国经济的发展和经济体制改革的深入进行，我国的对外开放政策使对外经济技术交流日益扩大，在对外经济交往中，维护我国的经济利益，在平等互利的基础上促进对外经济关系的发展，正确地运用谈判艺术将起着重要的作用。书中介绍的谈判实例和处理各种问题的基本方法和原则，对于我们了解国外谈判者的行为方式和特点，对于提高我国对外经济交流人员的谈判技术，对于发展对外经济关系和正确处理对外经济交流中遇到的各种问题，都有重要的参考价值。不仅如此，在国内，随着商品经济关系的深化发展，各个经济单位之间和内部的经济利益关系越来越复杂，通过谈判来处理经济利益关系必将日益频繁和重要，借鉴国外的谈判经验，有助于加深各经济单位和个人对商品经济关系的认识，提高对商品经济的适应能力，有助于摸索出一套正确处理各种经济利益关系的方法和原则。

作者研究谈判的诀窍，其目的是寻找在谈判中争取最好结果的规律，作者对谈判者争取尽可能好的谈判结果运用的各种方法，一概都采取了褒扬的态度，在作者欣赏的种种方法中，大多是谈判双方互相了解，明确各自的利益所在，最终达成协议所常用的方法，但是，也有一些方法难免会被指责为“耍手腕”，有的简直可以称之为“商业欺诈”，因此，我们在借鉴这些方法时，要注意区分各种方法的性质和特点，不能不加选择不分对象地任意搬用。

我们都是翻译工作中的新手，水平和经验十分有限，译文中的错误和遗漏在所难免，真诚地欢迎读者提出批评意

见。本书承蒙现代国际关系研究所副研究员柯居韩老师校定，在此表示感谢。

译者

前 言

在今后的20年里，世界经济将经常处于剧烈的动荡之中，管理的一个方面——有效地谈判的技巧将受到更大的注意。

各种管理者在他们的业务的整个过程中，都离不开谈判。他们与关键顾客打交道，吞并公司，订立重大合同，控制贸易团体，与政府斗争，购买原材料，等等，他们甚至要同自己公司的其他管理者进行谈判。

当一个懂得怎样谈判的经理面对一个不善于谈判的经理时，前者将赢得交易中最好的部分，而后者则由于不能适当地进行讨价还价，得到的仅仅是他本来能够得到部分中的一小部分。

我钻研了17个国家的高水平管理人员的文字、专著及其实践和习惯，这些研究是本书的基础材料。书中论述的观点，有三分之二以前没有发表过或没有以这种方式论述过，在此意义上说，这些观点是独一无二的。

本书论述世界范围内市场的谈判战略、谈判战术和谈判活动。它以实际中的管理者为对象，有案例的历史、实践中的启示、自我发展问题、学习项目 and 行为准则的忠告。

它将告诉读者如何对付老练的谈判对手，怎样处理行贿，怎样导致和打破僵局，怎样诉诸法律手段，如何运用压力战术和最终达成交易。

本书所受的主要影响是世界各地召开的300多个关于管理问题的讨论会所介绍的经验，这些讨论会的参加者包括总经理、市场和销售经理，财务经理及人事经理，他们的技巧和经验作出了很大的贡献。

有效的管理者几乎总是有效的谈判者，关于有效管理的书籍已经汗牛充栋，而关于有效谈判的书籍，本书还可算是第一本。

约翰·温科勒

目 录

译者的话

前 言

第一章	谈判实力的考察.....	(1)
第二章	十条首要的谈判原则.....	(10)
第三章	奠定谈判的基础.....	(36)
第四章	谈判行为.....	(57)
第五章	运用谈判实力.....	(78)
第六章	建立交易关系.....	(111)
第七章	试探和介绍.....	(146)
第八章	对抗和施加压力.....	(172)
第九章	操纵价格.....	(192)
第十章	要求、让步和进展.....	(222)
第十一章	冲突和争端.....	(247)
第十二章	结束谈判的技巧.....	(280)
问题答案		(304)

第一章 谈判实力的考察

1979年2月，中国的新年刚过不久，一位名叫张松的新加坡商人收到了一封来自美国一家大公司的信，信中向他提了一个建议。这家公司打算在东南亚地区物色一个代理商，虽然他们在香港已经建立了稳固的基础，但在新加坡还没有足够的经验。过去，他们曾经试图利用一个他们能够控制的小代理商，直接打入新加坡的销售市场，而他们提供国际销售和经营方面的服务。

但是，在新加坡象在其他地方一样，做大生意有赖于你所认识的人以及你自己的社会地位如何。小代理商只能为这家美国公司提供小额的贸易合同，至于大的生意他就力所不能及了。

在决定我们做生意的对象时，总有一个基本问题有待解决：我们是去找一个小商人，还是去找一家大公司呢？我们能轻而易举地完全控制小商人，而他对我们也一定会唯命是从。

那些大公司实力雄厚，只要我们稍不留神，他们就会反过来控制我们。每个市场的情况都不会是一样的，但有两个非常适用似乎又相互违背的法则。第一个法则是：“哪儿

有鱼，就在哪儿撒网。”这就是说，只要对方在市场上拥有很大势力，就要利用他；但是，另一条法则却是：“无论 you 干什么，都要控制它。”因此，这个问题的答案通常总是一个折衷的产物。

张松熟知实力的运用。他能把实力作为一门艺术运用自如。对他来说，西方的谈判家们过于直率，锋芒毕露，缺少耐心，缺少含蓄的风度。中国人在谈判中很少说“不”，而用“可能”代替之。张松经营的咨询公司，是太平洋地区最好的公司之一，代表许多国际服务公司。

这家美国公司太平洋地区的总经理在新加坡调查了各项可行性指标，从而迈出了正确的第一步。他了解张松是他最好的人选。

总经理在市场和商界的广泛调查，收集到各种有关对手和其他可供选择的对象的资料和可用的证据，这使他在起步之时，就具有较大的优势。因此，对于谈判成功的第一个指导方针是：

要在对手还未察觉他已被卷入谈判之前，就开始谈判的准备工作。

总经理的第二步也是非常出色的。他请一位朋友把他介绍给张松，这位朋友是张松非常尊敬的人，经他一介绍，张松打算坦率地听取这位总经理的提议。

要指导谈判获得成功，第二个方针是：

事先创造条件，使对方以诚相见；在会面之前，你就应受到对方的尊重。

也许在谈判的最初阶段，极有用的技巧是被口碑。如果对方说你的好话，你就有了一个良好开端。如果对方事先对你就有兴趣，主动地与你进行接触，那你从一开始就获得了很大的优势。使自己的服务供不应求的商人——生产潜力已很有限的工厂——在市场上处于支配地位的人——不需要做这笔生意的公司——他们手中都握有实力。这是因为他们似乎什么也不需要，因而他们是强有力的。

你是否注意到一个推销员一帆风顺地销售那样多的商品，甚至超过了他的商品储备。但是当公司增大生产能力，生产出更多的产品时，怪事就发生了。这个推销员突然发现这些商品的推销相当艰难。这对成功的推销员的启示是：

不要因你的经营顺利，就盲目地扩大你的生产能力。

毫无疑问，起初美国这家公司太平洋地区的总经理希望选择张松与他的公司合作，而不仅仅是接近他。但是，这样做当时是不可能的。因此，鉴于先前所犯的第一个错误，这位总经理决定提出几条主要的意见供张松考虑。张松清醒地意识到，这个提议本身，以及提议的措词、打印和呈递的方式

都表明对方用心良苦。张松确信，这个提议看来还不错。在双方会见之前的这段日子里，谈判的双方就是这样相互估量着对手的基本情况的。

提议中介绍了公司经营的情况，概述了双方合作的好处，指出如何控制市场，有哪些事情需要做，指出张松的公司所应起的作用，明确了两家公司各自的职责，以及他们之间公平合理的利润分配方案。

张松事先看了一个对美国公司总经理的极好的介绍，一份详尽的提议，其逻辑条理性是无懈可击的。的确，任何一家美国、德国或者英国公司都会立即抓住这个机会。但是，在远东，却没有一个举足轻重的中国商人这样做。

在远东，这不是做生意的方法。那儿的商人们对于社会关系都很敏感。他们彬彬有礼，风度翩翩，干练而有耐心，他们习惯于不露声色，虽然他们的个人意识与西方人比较，不相上下，但是他们善于掩饰这一点，这是他们谈判的技巧之一。中国人不喜欢公开显示自己的力量，他们希望协商、调解以解决问题。

谈判是一种包括实力在内的社会关系的交换。在每一桩生意成交之前，双方都把自己看作是掌握了更多主动权的一方。在各个不同的阶段，实力是不断变化的，优势从甲方转向乙方，继而又从乙方转向甲方。每一个议题的谈判，都是为了掌握主动权而进行的温文尔雅的争斗。当对方进逼时，另一方会暂时退却，一旦抓住时机，就主动出击，向对方进行反攻。在这种斗争中，没有确定的时间限制。有时，一次谈

判的全过程可能不过片刻时间，而另一些较大的竞争则花费了很长的时间，经历了许多不同的阶段。

最后，双方在谈判桌上达成交易，握手言欢时，他们之间的关系在此刻是均衡的，但是，合同签订以后，双方的实力又会立刻发生变化，常常当一方有赖于另一方按条约履行义务时，这种情况就相当明显。

这对于成功的谈判者又是一个启示：

当买卖拍板成交以后，不要以为万事大吉了，要知道斗争可能刚刚开始。

张松决定选择一个最有效的谈判战略与美国公司打交道。他欣赏美国公司办事果断的作风和处理问题的才能。他承认他们是以礼待人、尊重他的。但是，他们提出的建议把他限制得太死了，它不允许他发表意见。这家美国公司在它自己的实力范围内可能是举足轻重的，但是在远东，在张松的贸易领域里，张松则是影响巨大的人。张松认为美国公司的提议还是有诚意的，于是他就部署了他所选择的谈判战略。

他的战略是：什么事情也不做，只是耐心地等待。

在讨价还价的情况下，实力大小是相对的，它不可能用精确的尺度来测量。尽管可以估计各种因素，可以评价相对的實力，但是却不能用明显的数量来表示。双方对各自的谈判实力心中有数。谈判的一方可能看到他的地位在一轮谈判中是很弱的。例如，要想成交，可能会有许多激烈的竞争。

但在另一个类似的情况下，他的地位或许要强得多。例如，他在这次谈判以前曾和对方做过生意，并且取得了圆满的结果。

实力是谈判者的一种主观估计，它是相对于对方假设的实力而言的。这对于谈判者又是一个重要的启示：

对方谈判者的意向会发生变化；并不总是一开始的想法。

所有的风险，强烈的紧张感，失败的巨大危险，一言以蔽之：对方的预期目标可能会改变。但是，在你做这笔生意——并且必须要做这笔生意时，你可以期望在感情的滑行轨道上做一次旅行。麻烦的是，他们同时也在试图改变你的预期目标。这就是竞争之所在。

美国公司最后与张松成交，双方从那时到现在都满意地保持这种关系。那时，张松什么反应都没有，美国公司总经理被迫降低他的要求，再一次找到张松。他不得不表示出他渴望与张松达成交易。张松又沉默了一段时间，美国公司总经理请张松对提议发表看法，并询问张松是否有可供选择的更合适的方案。他们同意了张松提出的经过修改了的议案，这桩生意给张松的各项条件要比该美国公司对世界上其他有关系的公司通常所给的条件优越得多。这家美国公司明白用于控制其他公司的方法不适用于张松。另一方面，这家美国公司在远东不能指望有比同张松做生意得到更多好处

的其他选择，因为张松在远东市场上的力量是非同小可的。因此，美国公司的总经理说：“我宁愿使张松为我工作，而不能让他反对我。”从这句话中，谈判者可以得出另一个启示：

更接近市场的人总是具有更大的优势。要了解洛克菲勒的故事，就要去问那些石油商。

一个谈判者可以通过不断增强自己的力量，提高自己的地位，宣传他的提议的种种好处，以及让对方了解自己提出的各种保证来加强自己的谈判实力。这是销售和说教的路线：

谈判的进程

收集情报

分析形势

估量双方谈判的实力

确定目标

制定战略方针

弄清对方的目标

探明对方的需要

发盘

回盘

重新审定目标

运用策略

确定领域

结束谈判

签署协议

但是他也可以通过削弱对方的地位来相对地加强自己的实力。他可以搞点紧张气氛，指出对方不与他做生意的危害。这是一条强硬路线，要求有更高超的技能，并且要小心谨慎。在谈判中，你要冷落一下对方，以便使协议更容易达成，这需要有勇气。可是，如果我们对施加压力，那么在以后的谈判过程中他会以其人之道，还治其人之身，他会给我们一个教训。非到万不得已，不要使用压力手段。

相互施加压力，运用实力是要有一番运筹的。让对方了解你的实力地位，施加压力通常是以一种含蓄的方法进行的，有些话由别人去说要比你自己讲强得多。不瞄准机会而鲁莽地施加压力，会被看作是一种攻击，其结果必然引起对方的反击，或者对方离席而去。有些事不能说得太露骨，尽管它们的意思对谈判的双方都是一目了然的。谈判需要有一系列的揣度、推测。它需要对对方的立场敏锐地作出反应。在谈判过程中，通过暗示表达自己的意见是谈判的非常重要的方法。你必须向对方暗示你的意思，同时留意对方向你发出的暗示。

于是，这给我们一个进一步的启示：

当你运用你的实力时，一定要谨慎行事；不要