

专业的 1X1

中小企业经营者培训丛书



Heinz - Jürgen Herzlieb

[德] 海因茨·于尔根·赫尔茨利布 著

王德峰 译

谈判指导

——怎样进行谈判

拟订可取得一致并
可修正的谈判目标

为谈判做准备和
进行谈判的方法

进行有成效的交流及
阐明自己立场的方法



中国劳动社会保障出版社

中小企业经营者培训丛书

谈判指导

——怎样进行谈判

[德] 海因茨·

阿尔根·赫尔茨利希

著

王德峰

译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

谈判指导——怎样进行谈判/(德) 赫尔茨利布著; 王德峰译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004. 12

中小企业经营者培训丛书

ISBN 7-5045-4621-6

I. 谈… II. ①赫…②王… III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066923 号

©2000 Cornelsen Verlag, Berlin

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2002-6162 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

850 毫米×1168 毫米 32 开本 9.25 印张 176 千字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印数: 3200 册

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

序 言

在经济、科技迅速发展，商业日益兴旺的今天，顾客成了主人。他们变得越来越挑剔，要求越发难以满足了。即便如此，企业、商家也还在激烈争夺这样的顾客。如何改变这样日趋激烈的企业、商家之间的争夺，使他们之间能够进行有明确目标、有显著成效的合作，收到更好的效益，目前看来已经成为越来越重要、越来越迫切的问题。如果在企业内部各部门之间经常存在着竞争观念，彼此之间不断进行着一争高下的较量，这势必会妨碍企业进行必要的、不断改进和适应形势需要的企业自我完善的进程，而且还将使企业内部的正常运作变得更加复杂、更加缓慢，最终影响到顾客极为关注的产品质量，也将会削弱企业在市场上的地位，甚至关系到企业的生存和发展。

企业内部各个部门之间的协调、配合，越来越成为这个企业在市场上生存、发展和竞争的重要因素。凡是那些能够把自己主要精力集中在自己主要任务上的企业，即便是在大环境并不十分有利的情况下，往往也能获得成功；而那些虽然总想在别的许多方面取得成功，

而对自己内部的力量却凝聚不起来、调动不起来的企业，往往都是事与愿违的。一个企业怎样才能把自己的主要精力集中起来去完成自己的主要业务呢？首先需要同哪些主体业务活动能对你的企业主体业务进行补充、使之更加完善、更能适应竞争形势需要的伙伴，进行合作。

当然这里要指出的是，这种合作并不是那么容易的，它往往同人们的愿望不相吻合，也往往不像人们在合作之前信誓旦旦保证的那样顺利。这种合作要求有着不同想法和不同信念的人或是由他们组成的群体坐下来，通过谈判来寻求共同的、能为双方或多方接受的共识、目标。如果目标原本就很清楚，那就应该认真、务实地一起讨论如何采取协调一致的战略措施，以便更快更好地实现共同的目标。

可以这样认为：目标明确的谈判，是企业内部和企业与企业之间能否进行成功合作的一个重要因素。这就要求参与谈判的有关人等，要积极认真、紧紧盯住共同目标，进行积极合作，而不是相互扯皮、勾心斗角。在这里，谈判成功的本身就是一个各种软的和硬的因素、物质和精神上的观点的综合体。

最后还要指出的是，这里所说的并不只是指某一次谈判或某些个别谈判能否取得成功的问题，而更多地是指在当今时代里人们已经不得不把谈判当作一种新的、

并能否在不断发展变化的社会进程中与自己周围环境、相关的人和群体进行和谐生活、交往的一种本领，是对一个人在这方面能力的一种测试。

格尔德·比尔辛

原莱比锡企业联合会理事会副理事 奥伯鲁泽尔

2000年8月

本书作者简介

1948年生，在德累斯顿银行利率中心工作多年，约在10年前离开德累斯顿银行，并作为企业管理人员培训专家以及企业顾问独立开业；同时也是伊姆普鲁斯集团（Implus Gruppe）的创建人之一。

作为企业管理人员培训方面的专家和企业顾问，他面对的主要是企业家和企业领导层中的人物。他支持、帮助中小企业制定并实施其发展计划。他在为企业和企业领导层制定的发展方案中，因能把各种“软”的和“硬”的因素恰如其分地结合在一起而受到好评。

前 言

谈判是否仅指在最高领导层之间的重要会晤？我的回答：“不是。”根据我的经验，有不同目标的各种不同的人或群体，为了实现自己的目标，经常在举行各种各样的谈判。比方说，一个企业家要与供货商之间就价格问题进行谈判；工会领导人为职工工资问题要跟自己的上司、企业主进行谈判；企业要成立一个新的组织机构，同样也要与相关方面进行谈判。当然，至于谈判能否取得预期的成功，实现预期的目标，还要看谈判进行得是否顺利，是否取得圆满成功。

正因为如此，我们在这里可以有把握地说，凡是想取得成功的人，都必须把进行成功谈判的能力看作是自己能否成功的一个核心本领。当然，这种核心本领，或者说是十分重要的本领，是由谈判方式方法、个人素质以及社会交往能力等许多方面的能力综合而成的。所谓谈判专家，也都是经过长时间的不断积累、收集自己或他人在这些方面的直接或间接的经验，才一步一步地成为专家的。

作为培训人员和顾问，我在日常工作中经常能够直

了解到企业内部各部门之间以及企业同企业之间进行谈判的方式方法。值得注意的是，有些谈判失败或者说没能取得圆满结果，常常不是由于谈判双方或各方在某些重大问题上有着原则性的分歧，而是由于一些本来可以避免的小的分歧造成的。

所以在这本书里，不仅给那些坐到谈判桌旁时间不算很久的人，而且也为那些堪称为谈判专家的人，包括那些在各种形式的谈判中都自以为游刃有余的专家，提供了认识、了解谈判艺术的方方面面，尤其是若干重要方面的机会。他们在本书中既能找到与实践紧密联系在一起的理论基础，又可以借助来自日常谈判中的具体实例，找到具体进行谈判、应对不同谈判对方、面对不同谈判情况的方法。

谁要是在谈判前的准备阶段和谈判后的善后处理阶段都能不断借助这本书所提供的帮助，那他就不仅能在谈判中取得成功，使谈判成果尽快付诸实施，而且还能在这一过程中找到不少成功的喜悦。

海因茨-于尔根·赫尔茨利布

尼德恩贝格

2000年9月

目 录

引言：谈判的结果对您的成功也起着重要作用 ...	(1)
A 部分 谈判和谈判的类型	(7)
1 什么是谈判	(7)
2 谈判有哪几种类型	(9)
B 部分 谈判前的准备工作	(19)
1 为什么说谈判前准备工作的好坏对谈判是否成功有决定性的影响	(19)
2 通过谈判内容的准备使自己对谈判情况更加清楚	(31)
2.1 一般来说应该注意哪些问题	(31)
2.2 应该注意区分哪些方法、步骤	(35)
3 协调谈判者情绪的工作使您增加信心	(50)
4 如何确定谈判目标	(55)
4.1 谈判目标	(55)

4.2	在拟订谈判目标时应该注意什么	(58)
4.3	拟订目标时最容易犯的错误	(62)
4.4	为什么要把对方的目标纳入自己的 考虑之中	(63)
4.5	为什么有双方目标之上的共同目标 更重要	(64)
4.6	确定自己的谈判底线	(66)
4.7	在谈判情况不明朗时确定一个目标范围	(67)
4.8	切记不要追求带有虚荣心的过高目标	(68)
5	为谈判设定正确框架	(70)
5.1	准备足够大的谈判场所	(70)
5.2	安排好理想的谈判者座次	(71)
5.3	排除可能出现的干扰因素	(75)
5.4	设定一个时间框框	(77)
5.5	准备好必要的工作用文件——谈判时 可能用到的书面材料	(78)
5.6	其他方面的重要框架条件	(80)
5.7	是否要安排有利于自己的谈判场所	(81)
5.8	准备视觉技术设备——投影仪或活动 图板	(83)
5.8.1	使用视觉技术设备的例子	(85)
5.8.2	视觉技术设备和活动图板的形式、质量 都十分重要	(99)
6	自己在谈判中的地位和作用	(101)
6.1	所觉察到的未必都是真实的	(101)
6.2	我能做出什么样的让步, 付出什么样 的代价	(103)

6.3	您个人的独到之处	(105)
6.4	论资排辈问题	(106)
6.5	注意自己的职权范围和回旋余地	(108)
6.6	弄清楚结盟的可能性	(109)
6.7	对共同的机遇和风险的分析	(110)
6.8	基本立场：利益、权利和权力	(111)
6.9	关于您自己的情绪在谈判中的作用	(115)
7	关于个人性格的问题	(118)
7.1	认识自我就是使自己的行为去掉盲目性	(118)
7.2	基本的行为倾向——通常有两种相互 补充的行为方式	(121)
7.3	在谈判中如何发挥自己的强项	(129)
8	正确评价自己的谈判对方	(150)
8.1	您的谈判对方有什么样的知识和经验	(151)
8.2	把个人性格特点作为评价谈判对方的 辅助性手段	(152)
8.3	如何对付难应付的谈判对方	(155)
8.4	面对谈判对方应采取何种行为方式	(158)
9	对谈判成功应该有充分的心理准备	(159)
C 部分	如何进行谈判	(161)
1	可能采取的谈判策略	(161)
1.1	一个扣人心弦的问题：是采取“强硬” 还是“温和”的方式来进行谈判	(161)
1.1.1	“强硬”谈判方式的特征	(162)

1.1.2	“温和”谈判方式的特征	(163)
1.1.3	哈佛方式：对事采取强硬立场，对人 采取温和态度	(164)
1.1.4	最理想的谈判方式：对人、对事软硬 兼施	(165)
1.1.5	双赢战略中的“硬”和“软”	(169)
2	谈判过程	(171)
2.1	谈判的进程和谈判的安排	(171)
2.1.1	建立接触——谈判的热身阶段	(173)
2.1.2	正式欢迎，创造良好气氛	(175)
2.1.3	把谈判进程和组织工作告知各方	(178)
2.1.4	谈判者都了解相同的情况应是谈判的 最初基础	(180)
2.1.5	关于不同谈判目标的情况，以及就确定 谈判目标达成一致的问题	(181)
2.1.6	谈判开始时的各方观点	(187)
2.1.7	讨论对问题的不同看法	(190)
2.1.8	弄清楚做出决定的方式	(194)
2.1.9	讨论、研究、收集并整理出解决问题的 各种意见和建议	(194)
2.1.10	对各种解决问题的意见和建议进行 分类	(200)
2.1.11	提出评价标准并设法就此取得一致看法	(200)
2.1.12	正确评价各种解决问题的可能性	(204)
2.1.13	找出做出决断的契机	(207)
2.1.14	保证谈判结果和制定谈判文件	(209)
2.1.15	如何付诸行动	(210)

2.1.16	对谈判的反思和总结	(211)
3	在谈判中应采取的态度	(213)
3.1	对于自己体态语言的敏感性	(213)
3.2	有意识地观察谈判对方的体态语言	(215)
3.3	对所感觉到的情况适时做出正确反应	(216)
4	交流的艺术	(218)
4.1	如何正确看待交流	(218)
4.2	在谈判中进行交流的基本规则	(219)
4.3	对语言的作用应十分注意	(224)
4.4	怎样得到谈判对方的理解	(226)
4.5	记住谈判对方的名字非常重要	(231)
4.6	积极的措词	(232)
4.7	谈判中如何提问	(232)
4.8	称赞与认可	(235)
4.9	是指责对方, 还是责怪自己	(236)
4.10	明确表达自己的意思	(238)
4.11	使用主动态语言	(239)
4.12	在任何情形下都适用的交流手段	(240)
5	卓有成效的论证技巧	(248)
5.1	正派的论证手法	(248)
5.2	AIDA 公式	(249)
5.3	如何对待对方的不同意见	(250)
5.3.1	采取“先发制人”的办法	(254)
5.3.2	采取“是这样, 但是……”的方法	(255)
5.3.3	改变策略的做法	(256)
5.3.4	搁置分歧、先易后难	(257)

5.3.5	采用“飞去来器”战术	(258)
5.3.6	采用分解战术	(259)
5.3.7	采用介绍、推荐、举例说明的方法	(260)
5.3.8	采用加—减的方法	(261)

6	采用五句法说服对方	(263)
---	-----------------	-------

D 部分	谈判后谈心得体会	(275)
-------------	-----------------------	--------------

1	谈判之后	(275)
---	------------	-------

2	收尾工作	(278)
---	------------	-------

引言：谈判的结果对您的成功也起着重要作用

不论在商务活动中，还是在私人生活范围内，人们都会常常为共同解决某种问题，调解某种矛盾、冲突而聚集在一起，就这些问题进行商谈。在这种商谈中，往往要涉及到有关各方的不同观点、利益和目标。如果参加商谈的各方或多或少地认为有必要就某个或某些问题共同找出某种解决办法，通常人们就把这种商谈称之为谈判。

与其他的人们聚集的原因相比，为谈判而聚集到一起的聚会，一般被认为是特别重要的聚会。因为对大家来说，即对那些与谈判直接或间接相关的所有人来说，谈判结果如何，与他们利益息息相关。人的一生中，会签署不少长期的合同，所承担的任务，特别是其中的重要任务也要圆满完成，就像重大工程项目那样，在具有决定性意义的时刻，一定要有重大举措，以便为今后的进展架桥铺路。所以从这个意义上来说，谈判所取得的成功，常常是一个人职业成就的重要组成部分。此外，如果人们能在谈判中取得令人兴奋的成就，这种喜悦的

心情和成就感自然会增加人们的信心，鼓舞人们更勇敢、更坚定地面向未来。

尽管在谈判中往往牵涉到要取得重要结果的重大问题，其利害关系也十分明显，但还是有不少谈判负责人和参加者在谈判之前并没能做好充分准备，于是对谈判过程中所出现的对自己不利的趋势只好瞠目结舌、束手无策、悲观丧气。

就是在关于谈判中应采取何种态度的问题上，也有不少人自以为处于相当有利的地位，因而在进入谈判之前没有充分认识到谈判的艰巨性、复杂性，以为只要有了扎实的申述理由，就能在谈判中稳操胜券了。其实不然，谈判者还要具有明确、有力申述自己理由的能力。只有这样才能把握住正确的时刻，使谈判最后能取得满意的结果。

如果您打算在今后的谈判中使自己更加内行，使谈判更加出色或是已经做到这些，就可以说您肯定会取得更大的成就。要想十分在行地进行谈判，就免不了要与做买卖有诸多干系——这可是相当棘手、相当困难的事情。

谈判往往是在相当复杂的情况下进行的。可能会是下列某种情形：

△某位人事方面的负责人与求职者就任职条件等有关问题进行的谈判；

△某位外勤人员同某位顾客就一笔大数额索赔问题进行的谈判；

△两个企业之间就相互合作或可能进行合并问题进行的谈判；

△某个项目经理为自己的项目争取更多经费和其他方面的物资，而与公司负责人之间进行的谈判；

△雇主与雇工之间就新一轮工资合同问题进行的谈判；

△某一银行顾客希望能在银行中有更好的有利于自己的合作条件，或者是为争取更多的贷款与银行负责人进行的谈判；

△某一购货方就今后供货条件问题与供货方进行的谈判；

△某一职工打算说服自己的上司，使其相信某些任务如果采用另外方式会更快完成的谈判；

△就企业内组建工作共同体，或者是就达成合作协议问题而举行的谈判；

△两个工程项目的职工或其代表就如何划分各自主管权限问题进行的谈判。

凡此种种。

在谈判这个概念涵盖的范围内，还常常会有触及到“钱”的谈判，例如财政方面的问题。特别是在就对谈判各方今后长时期内要履行的义务来说有着重大意义的价格和相关条件方面的谈判中，财政金融问题，也就是“钱”所占的分量就会更大。在这样的谈判中如果出现失误，无疑将会带来极为严重的经济后果，最严重的时候甚至会危及到一个企业的生死存亡。