

商悟漫画经典

古古谈判术

◎ 何志勇 / 策划

◎ 曹 维 / 主编

注重技巧
走出误区
谋求双赢



西南财经大学出版社

古古谈判术

何志勇 / 策划

鲁 稚 / 主编

博 库

中国 · 美国 · 台湾

版权所有 翻印必究

权 利 声 明

对从博库网(www.B00K00.com.cn 和/或 www.B00K00.com) 下载的作品, 仅限于家庭内自己私人阅读, 博库公司(B00K00, Inc.)保留一切的版权权利, 包括但不限于: 出版、复制、传输、发行、出租、播放、传播、展示、制作为磁盘或光盘等现在已有的及将来技术发展所产生的电子和/或数字载体、印制、镜像、设立网站、上载、下载。未经博库公司(B00K00, Inc.)许可, 任何人不得擅自使用作品, 无论是出于商业目的的还是非商业目的。

未经博库网的许可, 任何人不得修改、删除博库网的权利声明和权利管理信息。

博库网自行开发或采用的技术措施、技术手段受法律保护, 任何人不得侵害、破坏。

“B00K00”, “博库”及相关图形等为 B00K00, Inc. 的商标。

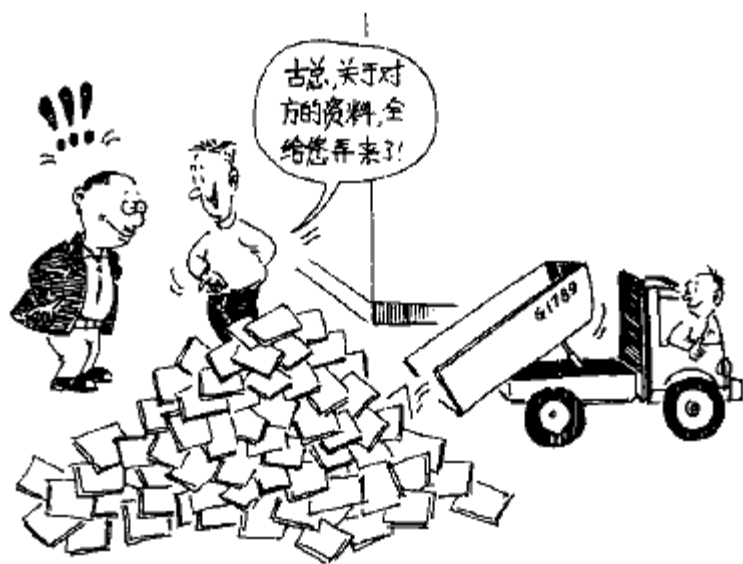


1. 每个人每天都面临谈判

谈判并不仅仅是一群正襟危坐在桌子的两端，你来我往，唇枪舌战。对于大多数人来说，谈判是生活中的一件平常事，每个人每天都在谈判。当你遇到坏脾气的配偶、处事专横的上司、蛮横的业务员、狡猾的客户或是令人头痛的孩子时，你要说服他们接受你的意见，这就是谈判。

就广义来说，谈判就是为了要达到你的利益目标，而与对方彼此交换意见的说服过程。谈判不仅构成了生活的重要内容，而且深深地影响着生活，如果你能好好地回味一下你是如何作一些重要决定的，譬如择业、结婚、生育孩子等等，其中有多少是你能单方面径自下决定的，而又有多少是你必须与别人一起通过谈判过程来作决定的呢？绝大部分人都会回答：“所有的决定都需要与别人磋商。”谈判是你在日常生活中或职业生涯中下决定时所采取的最优越的途径。

在公开竞争的场合里，谈判也渐渐成为作决定的最主要方式。即使我们不必亲身坐在谈判桌旁，谈判的结果仍然对我们的生活造成强烈的影响。当公司与大客户之间的生意谈判破裂时，我们可能会因而失去工作机会；政府与敌国谈判破裂时，可能会导致战争发生。总而言之，谈判，这种人与人之间不可或缺的交往关系深深地影响着我们的生活。



2.谈判前的准备

谈判的能力是可以培养的，谈判的人才也是可以造就的。追根溯源，谈判的成功，要从谈判前做起。

任何事情都有前因后果，在表象后面都有深层的原因，所以在进行对问题本身的谈判之前，应该充分了解与这个问题有关的背景资料，才能作出全面准确的分析。

美国著名的通用电器公司在处理与工会方面的劳务问题时就十分注意谈判前的准备工作。公司首先将工人过去抗议的原因、性质、形态、次数等资料都输入电脑中，然后由专家逐一分析，再会同公司高层研究，提出解决问题的方案，最后才派出代表进行谈判。

不打无准备之仗，谈判者除了灵活运用各种技巧，按事前的计划行事外，还必须预测谈判的结果，准备善后的解决方案。对于大型谈判而言，设定谈判目标，安排进行谈判的人选，确定谈判主题，收集有关事实与情报，分析重要论题与各自立场等，都是谈判前必要的准备工作。



3. 关键的十五分钟

在对方还未采取行动之前，你就必须“先发制人”，抢先占据最有利的位置。有时候，谈判的双方在会议桌上耗费了几个小时，还是谈不出什么结果来。

事实上，大多数的交易，都是在最初的十五分钟内决定胜负关键的。当然，谈判活动不可能在十五分钟内结束，但仅仅在这么短暂的时间里，整个过程的骨架便已决定。因此，在谈判尚未开始之前，就必须做好周全的准备。最好是先彻底调查对手的背景及谈判目标，接着便计划以什么样的方式进行谈判。能够了解对方期待的谈判者，一开始就会在谈判活动中拥有庞大的支配力。

另一方面，如果对方完全不了解你的企图及你所做的准备，而且，在先前谈话的过程中，也没有发觉你是在搜集情报、拟定谈判对策的话，对方所拥有的力量也会被大量削弱。



4.集团作战的技巧

团体谈判犹如集团作战，战场上情况千变万化，所以古时有“将在外，君命有所不受”的规矩，目的在于给主将充分的信赖和自主。谈判也一样，无论在任何情况下，谈判团的领导者和前沿的单独谈判者都必须获得百分之百的支持与信赖。遇到紧急情况时，最高决策者必须对谈判团全体成员作出明确的指示，提供更多的资料与协助，如发现有差错，必须立刻指正。

谈判团的领导者，要让各个团员发挥最大作用。有效的团体谈判方法，犹如足球比赛的攻守技法。譬如，你的谈判团可能由几组专家组成，各组专家分别在自己专门的领域内进行谈判。这种集团式的作战方法不妨采取轮攻战术：当一组完成任务之后，再换另一组上阵。比如，第一组进行价钱谈判，第二组则针对公司方案进行谈判……以此类推，直至达到最后目标。

古时夜袭敌营，战马要衔枚而行，对任何一个细节都不可以掉以轻心。谈判者在赴正式谈判之前，也要反复检查谈判方案，熟记暗号的使用。比如，以特定的动作表示“此话题不宜提出”、“你的谈话已超越范围”……等等。如果团体里面有观察员的话，效果会更明显，因为他比任何一个当事人都更冷静，可随时传递暗号，扭转局势。

进行团体谈判时，利用心理战术可以说是最聪明的技巧。最好能在正式谈判之前，把自己的成员分成正反两组，反复摹拟练习几次，这样做到心中有数，临阵不慌。



5.中间人的权力

在进行谈判时，为了避免产生误会或冲突，谈判双方最好能请一名中间人主持谈判。这名中间人必须是由双方认可，与双方无利害冲突，且声誉颇佳的人。当然他还需要对双方的谈判内容有充分了解，并乐于促成此事。

主持人虽然必须站在中立的立场，但他的地位却是绝对有利的。因为：

- 1.主持人有权让全体参与者发言，然后提出问题，最后再由他来作归纳、结论。
- 2.在这当中，主持人可以发现这次谈判中，什么样的提案会被采纳。
- 3.主持人也可以使谈判暂停，让大家休息，延缓令人困扰的决定，并影响其他成员。
- 4.此外，他还能把自己赞成的项目归纳起来，忽视反对的意见，减弱反对者的力量。
- 5.对于自己的问题，主持人也有权力不表示任何意见。

由此，我们可以了解，表面上主持人保持中立，而实际上他却拥有极大的支配力量。因而又可以得出一项谈判场合中的成功秘诀，那就是——律师越少，法官的权力也就越大。



6. 给每个人分配任务

如果采取团体谈判，每一个成员都得有完成计划或目标的能力，同时要能深刻体会爱迪生的一句名言：光会操作小艇的船员，并非出色的船员。

在漫长的谈判过程中，并非时刻都在进行唇枪舌战，坐在谈判桌上发言的，只是团体中的一部分人。但团体是一个整体，内部意见的统一，立场的坚定不仅有助于谈判者的思维清晰，而且是一种强有力的心理支持，对对方也是一种压力。

团体谈判，总是寻求旗鼓相当，这时如有感情用事、不顾谈判程序、胡乱发言的成员就会自乱阵脚，所以应该事先予以警示。最好能赋予每个成员任务，大家分工合作，共决胜负。

这些方式与篮球的盯人战术相似，通常是让谈判团成员分别盯住各自的目标，仔细观察对方的言谈举止，然后做口头或书面的报告，并深入研究对方的动向，瓦解其团体力量。另外，也要留心自己的论点是否与对方相同，如有一致之处，应该尽量避免。如此……来，每个成员都有任务，团体就能形成合力。



7. 利用感情因素取胜

谈判当然是门科学，谈判的过程肯定也是理性的过程，但谈判的参与者都是人，凡是人就存在感情因素，所以，只将注意力放在据理力争上是不行的，有时候，感情是一个人智慧的表现。

许多商人都自认为自己的行动完全符合理论，但事实上，谈判往往取决于针对对方感情上的偏见而攻击。因此，不要一味注意对方的理论，而应仔细观察对方的态度。如果对方承认你有理，但他是非常痛苦地承认，那你不算赢，因为他在感情上抵触你，就可能得出否定结论。所以谈判时要避免意气用事，适度的不合逻辑行为，并无大碍，只要不让对方彻底绝望，便可达到目的。

谈判中，必须努力产生尊敬对方的心理。因为只有以相互尊敬为基础，才能融洽双方的感情。一个出色的谈判者，能使与自己对立的敌人转变态度，反过来帮助自己。这对谈判的决议也有或多或少的影响。



8. 分解对方团队

如果能使对方的团队分裂的话,你便可以去支配他们。当对方团队中,有某个人表示出支持你的态度时,你便要加倍努力地去笼络他。

例如:“李先生,你能告诉我,你现在在想什么吗?”如果发现李先生和他本身所属的团体有意见不合的倾向,而对你又表示赞同的话,那么,你便可以向他提出上述问题。

如果对方团队中的每一个人都要表示他们的意见,要显示他们各人在团队中的身份地位,便会互相争斗。结果,会使你获得意想不到的好处。这时,你方的谈判人数虽不多,却能取得如主持人般中立的地位,听听对方不同的见解而做一个调停者。

为了防止自己的团队被分解,团队中每一种任务和目标都必须由领导人分配、公布后才能进行。即使团队中年纪最大的管理者,也必须遵从领导者的要求。同时,团队的领导者应该成为唯一可以要求对方让步,而控制一切沟通渠道的人才行。



9.黑白脸战术

黑白脸游戏常常是团体谈判中非常有效的心理战术,这种战术最常见的就是出现在老式警匪电影中。首先,由甲刑警出面逼讯,对嫌疑犯提出种种毫无根据的罪名,并将光线直射在嫌疑犯的脸上,令他觉得极为难受,然后甲刑警离开。接着,扮演好人角色的乙刑警出面,熄掉刺眼的照明,拿出香烟请他抽,并为甲刑警的逼讯行为向他道歉,然后告诉他:“如果你肯合作的话我就可以阻止前面刑警对你的粗暴行动。”

结果,嫌疑犯终于一五一十地将全部罪行供出。

在商谈中,也有这种陷阱。由对方的两个人故意发生争执,其中甲以坚决而强硬的口气对你说:“这些书特价四千元已经够便宜了,不讲价,少一分钱都不能卖。”

然后他的同伴乙皱起眉头,表示困扰,并向甲说:“小李,打个商量,做个人情吧!因为这些书是两年前出版的,虽然不是二手,但也不能算是新书了。”接着,以主持公道的口吻转向你:“我看这样好了,你付他三千八百元可以吗?”

这种方式虽然实际上让步的金额不大,但会让买方觉得,乙帮了大忙,从而愉快成交。



10.减少谈判人数

人们很容易忽略谈判的目的，而把谈判当成辩论或审判，定要争出个是非曲直。其实谈判的目的只是要解决问题，你并不是在说服第三者。如果把谈判比喻为诉讼的话，那么，你和对方就如同两个对案件判决作协调的法官，注意力应放在案件上，而非对方身上，更不用指责对方，因为这样做是完全无用的。必须清楚地承认彼此对状况的判断有差距，采用的方法也不一样，所以认定彼此是为共同的问题在努力，这一点非常重要。

为了避免因新闻界、政界人物及第三者的介入而造成的心理压力，设立与对方进行私人或秘密的联络方法也是极重要的。有时候，减少参加谈判的人数，也能够促进沟通的效果。

在谈判时，无论参加的人数有多少，通常最重要的决定都是在只有两个人单独相处的情况下完成的。



11. 赢得对方的信赖

谈判者在谈判中保持诚实很重要。因为你所说的话，必须成为往后对方所信赖的根据才行。如果你说出：“放心吧！”，对方便应该松懈下来。因此，谈判者所要做的第一件事，便是获得对方的好感，使彼此间产生互相尊重，互相信赖的关系，只有这样，两者所交换的意见才能明确地被对方了解、接纳。

谈判时，你可以采取较坚定的立场，也可以采取比较柔弱的姿态。如果可能的话，两者交替运用最好。有些人喜欢先提出要求，然后再作出让步，这并非上策，因为它会使你的立场减弱，使对方觉得你的要求有水分，可以让步。所以应该保持一贯的诚实态度，使对方对你保持信任，同时也给自己预留一些退路才行。

此外，你还必须随时准备好改变立场的理由，因为有时你也可能会同意对方的论点。



12.如何向对方摊牌

任何谈判的目标都是有弹性的，自己所希望达到的最基本要求，也就是最低限度的立场，是谈判最核心的底牌。经验丰富的老手，知道该在什么时候摊牌，迫使对方就范。如果同为谈判老手，对方能够理解你的用心，是容易达成一致意见的；但如果对方是经验不足的谈判者，你若突然将自己的最低限度表明出来，他反而会不相信，甚至朝相反的方向理解，哪怕你费尽口舌解释也无济于事。所以，当对方极欲表现自己努力的成果，或想得到上司的赏识时，绝对不可轻易地表明自己的最低限度，让对方误以为你过分热心。最好是让对方感觉到你是因他的努力而陷入他所期待的圈套的。

任何谈判者不可能一开始就完全接受对方的提案。通常很难碰到充满热忱、辨别力强、经验丰富的谈判对手，假如幸运遇上了便可在谈判的初期就向对方摊牌，但别忘了，必须婉转表示。若对方是一位通情达理的人，他去帮助你达到最低限度的要求；此时，别忘了你也有协助对方达到最低限度需求的义务。

如果你遇到的是位高手，却拿出一套对付新手的方法来对付他，这场谈判必定十分艰难。所以在进行谈判之前，有必要对谈判对手进行调查，以便适时地表明自己的立场，顺利达到目标。



13. 了解对方的承受极限

在谈判过程中，应先提出较高的要求，然后再慢慢贯彻到底。当然，有时对方会要求你让步，你就要尽可能找理由加以拒绝，这样才不会吃亏。

值得注意的是，要求的范围也是有限度的。如果一开始就把自己的要求设定得太高，就会遭遇到强大阻力。说不定会使对方撤退，根本不理睬你的要求。

假如你在商店看中一双普通的皮鞋，出售商家开口要价 5000 元，肯定你转身就走，因为明显的对方要求太高。但如果对方开价为 500 元的话，很可能你会和商家认真地讨价还价。

现在我们假定谈判的状况，是一种会使一方蒙受损失和互相冲突的状态。如果谈判不成功，在企业中便会产生罢工；在契约上便会发生法律纠纷；在国际政治上，还可能引起经济制裁，甚至还可能引发战争。这种情况下要充分考虑对方的利益，为了让对方作好心理准备，你还是必须先提出较高的要求。但不要突破对方可接受的极限，更不可漫天要价，否则，谈判就无法进行下去，可能导致更严重的后果。



14.不要泄露最后期限

时间在谈判中是个重要因素，大多数让步行为和决定都在最后时限或甚至超过最后时限才发生的，所以谈判者一定要有耐心。真正的力量通常来自能够忍受紧张和不逃避，或有对抗的能力，学着控制你自己对不安的反应，保持镇静却维持警觉，等待最有利的时刻再行动。耐心必会有所回报。最重要的是：当你不知道该怎么办时，就什么也不要做。

在一个互相敌对的谈判中，决不可向对方泄露你真正的最后期限。牢牢记住，谈判期限比大多数人所意识到的更具弹性，绝不要盲目遵从从一个期限，应该先评估当你遵循或超过期限时的利弊。

"期限"不仅对你有制约作用，对对方来说同样如此，对方尽管表现得沉着冷静，但他还是有期限的，甚至，他所承受的压力可能更大。

只有你在保证你必定会得到利益时，才能采取紧急行动。一般来说，你不可能迅速得到最佳的结果，只有缓慢而不屈不挠，才能使你获利。往往在你快面临最后期限，便会发生权力的转变，有时甚至是对方急转之下，才会尝到甜美的果实。人也许不会变，但是由于时间的变迁，情况却会改变。