

谈判

最重要的 100个提醒

80%狭路相逢的谈判，都败于百密一疏
大师级的点拨，让你的谈判策略无死角

刘必荣◎著

谈判

最重要的 100个提醒

刘必荣◎著

 廣東旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦享人生

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判最重要的100个提醒 / 刘必荣著. — 广州 : 广东旅游出版社, 2016. 10

ISBN 978-7-5570-0469-9

I. ①谈… II. ①刘… III. ①谈判学—通俗读物
IV. ①C912.35-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第213854号

谈判最重要的100个提醒

Tanpan Zuizhongyao De Yibaige Tixing

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编 : 510180)

印刷 : 北京嘉业印刷厂

(地址 : 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址 : 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话 : 020-87347732 邮编 : 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 14.5 印张 143 千字

2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价 : 45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

| 序 |

共创谈判的双赢境界

谈判到底是什么？

有些人把谈判视为尔虞我诈的斗智过程，认为谈判就是战斗，而谈判的攻防战术，也就是能成功“请君入瓮”，或“不战而屈人之兵”的巧言权谋。所以，要做一个好的谈判者就必须认真“学兵”，学着练就锐利的双眼与锋利的言辞，这样才能掌握问题的重点，有的放矢。

也有人把谈判视为一种解决问题的方式，认为当谈判双方都在不断争取其最大利益的时候，谈判是唯一能让其坐下来好好谈谈，协调出一个解决方案的方式。因此谈判不是打仗，它只是一个“共同的决策过程”。通过谈判，冲突双方得以共同决策，设法找出双方立场的最大公约数，或最小公倍数。这种谈判就是协商，就是人们常挂在嘴边的“双赢谈判”，这是谈判的最高境界。

这两种看法到底哪一种是对的?两种都对。这两种对谈判的看法,就像光谱的两个头一样。每一次谈判其实都发生在光谱两个头的中间。它也许斗智斗勇的成分多些,也许共同解决冲突的成分多些,要视其性质如何而定。面对不同性质的谈判,应用不同的方法应对。若把每一场谈判都视为对抗,那么学谈判只是徒然增加尘世的硝烟而已;可是若天真地认为每场谈判都必然是双赢的,而丝毫不在心中设防,则可能输光了还浑然不觉。我们需要学习的是一种允执厥中的功夫,这样才能软硬兼施,既能争取到最大的利益,又能照顾到双方未来的关系。

一个好的谈判者,在上谈判桌之前必须先做好心理建设,了解谈判的本质,以及自己个性上的长处和短处。接着,他必须做好谈判前的准备,包括对双方实力的评估、谈判人选的确定,以及议程的安排等。等这一切都准备好之后,他还必须学会怎么开场。举凡说服的技巧,开价的方式,发问、叫停的法门,以及种种黑脸白脸战术的运用,都是谈判者必须去细心体会的。谈判者不一定每一种战术都用,但至少应体会出各种战术的逻辑,和它之所以发生作用的关键。

让步的技巧也是谈判者必须要学的。让步是“力”,是“理”,是“艺”,也是“术”。让步让得好,可以操控对方的期待,减少对方加诸在我方身上的压力。只有懂得让步的人,才知道怎么主导对方,让他朝着我们想要的方向移动。当然,除了谈判战术之外,我们还必须学会怎么收场。通常我们谈“权力”,讲的是三个层次的控制力:第一个层次是控制“足够的资源”,第二是控制“对方的行为”,第三是控制“事件的后果”。其中,第三个层次最难,也最需要智慧。

因为，怎么收场关系着谈判双方关系的维护，以及达成协议的双方能否诚意履行协议。如果疏忽了收尾的工作，有可能会使谈判功亏一篑，前功尽弃。

我们要学谈判，学的就是这一整套进退之道。这本《谈判随身手册》从谈判的心理建设开始，到终场谈判为止，一步一步剖析谈判的各种细节。我希望能以最短的时间、最快的方法，让读者循序渐进地掌握谈判的精华。

这本书在形态上和使用方法上，和我过去的两本谈判书都不同。1989年我写《谈判》的时候，是想为所有对谈判有兴趣的朋友介绍一个谈判的基本架构。有了这个理论架构之后，读者才能真正把谈判的精华内化，而不只是装模作样地比划招式。那本《谈判》也是我的系列谈判著作的基础。1991年我写《不流血的战争》时，是想用专题讨论的方式，为第一本书的谈判架构添加“血肉”，并让想进一步研究谈判的朋友有一个不同的切入角度，一窥谈判堂奥的机会。这本《谈判随身手册》则是给准备上场的朋友一些提醒。

本书你可以一边看，一边用书中的理论印证一下自己的谈判实践，分析过去自己的谈判之所以成功或失败的原因，以及它和理论的异同之处，这样对谈判艺术的体会才会深刻。不过，在反思谈判技巧的时候，千万别忘了，即使各种谈判形态不同，其基本原则都是一样的。换句话说，不管外交、商业、劳资、环保，还是家庭、夫妻、婚姻，这些看似不同的谈判其实都有相通之处。而我们也只有了解了这一点，才可能用各种个案相互佐证，并且左右逢源，触类旁通。

这种学习的态度和谈判研究发展的趋势也能够吻合。过去学界

研究谈判，有人从经济学的角度切入，有人从国际关系的角度切入，也有人从心理、社会或法律的角度切入，发展出不同的研究方法。不过，现在都有逐渐整合的迹象。专门研究商业谈判的、外交谈判的、劳资谈判或环保谈判的，事实上都可以从他们各个领域的个案中，提炼出基本相通的原则。所以学者们也开始在这些基本相通的原则上下工夫去研究、整理。

这本《谈判随身手册》就是这些基本相通的原则中的精华。因此，不管你想进行哪一种谈判，它应该都能回答你心中关于谈判的大部分疑问。

1990年我和几位学者成立“和风谈判及调停研究中心”的时候，心里一直有个信念：我们不敢奢望这个世界永远“风和日丽”，因为冲突是绝对无法避免的；但我们也不希望看到“狂风暴雨”，我们要的是“和风细雨”，因为我们希望所有的冲突都能在照顾到各方利益的情况下，如“和风细雨”般轻松解决。我们很喜欢那种和风轻抚大地的感觉，而只有深谙解决冲突技巧的人，才能让大地吹起和风。这是我们致力于推广谈判教育的理由，我们也愿意把和风带给所有像你一样对谈判有兴趣的朋友。

刘必荣

I 目 录 I

序 共创谈判的双赢境界 / VII

上篇——谈判开始前

第一章 谈判的心理建设

- 1 我已经很有谈判经验了，为什么还要看这本书？ / 4
- 2 每个人都学谈判，会不会天下大乱？ / 6
- 3 讲话结结巴巴，可不可以学谈判？ / 8
- 4 我是那种恩怨分明的人，可不可以学谈判？ / 10
- 5 谈判到底是结果重要，还是过程重要？ / 12
- 6 为什么谈判不一定是双赢的？ / 14

第二章 谈判的准备工作

- 7 我们该怎么去搜集情报？ / 18
- 8 我们该带一条底线还是另一个方案？ / 20

- 9 谈判地点应该怎么选? / 22
- 10 议程应该怎么排? / 24
- 11 带几个人上场比较好? / 26
- 12 如何评估对方的反对力量? / 28
- 13 应该设计什么问题去问对方? / 30
- 14 如何处理那些“不可谈”的项目? / 32
- 15 谈判的法律期限是什么? / 34
- 16 体力很重要吗? / 36
- 17 谈判要不要注重“品质”“包装”? / 38
- 18 男人和女人的谈判行为有什么不同? / 40
- 19 对方脾气不好时, 该怎么应对? / 42
- 20 “关系”对谈判的推展是助力还是阻力? / 44
- 21 战前的沙盘推演该怎么做? / 46

中篇——谈判进行时

第三章 谈判开始

- 22 谈判时座位应该怎么安排? / 52
- 23 应该选择什么沟通方式去谈判? / 54
- 24 你真的知道自己在谈什么吗? / 56
- 25 谈判时“先声夺人”好不好? / 58
- 26 怎么样才能让对方坐下来谈? / 60

- 27 如何建立谈判者之间的互信关系? / 62
- 28 谈判代表间那种惺惺相惜的工作关系很重要吗? / 64
- 29 什么叫积极的听? / 66
- 30 我可不可以讲笑话? / 68
- 31 怎么让自己不讨人厌? / 70
- 32 怎么讲话才能避免不必要的误会? / 72
- 33 如何让自己更具说服力? / 74
- 34 说服对方时, 应从哪里入手? / 76
- 35 开价的时候, 该低开还是高开? / 78
- 36 怎么“推”出对方的底线? / 80
- 37 如何在对方未警觉的情况下掌握谈判的过程? / 82

第四章 中场谈判

- 38 怎么在谈判过程中创造“大惊奇”? / 86
- 39 怎么在谈判中途给对方设定期限而不会把自己卡住? / 88
- 40 怎样改变议题的定义? / 90
- 41 为什么有人说“有时筹码太多反而不好”? / 92
- 42 对方说“要就要, 不要拉倒”时, 该怎么办? / 94
- 43 为什么谈判时最好不要讲“场面话”? / 96
- 44 谈判时应晓以大义、动之以情, 还是画饼充饥? / 98
- 45 对方有专家而我们没有专家时该怎么谈? / 100
- 46 怎样运用专业知识的力量? / 102
- 47 如何从对方问题的陷阱中跳出来? / 104

- 48 对方老说他没获得足够授权，怎么办？ / 106
- 49 怎么找出对方真正的决策者？ / 108
- 50 为何谈判者有时会开出超出其预设底线的条件？ / 110
- 51 公说公有理、婆说婆有理的时候，该怎么办？ / 112
- 52 主管和我的谈判理念不一样，怎么办？ / 114
- 53 谈判宜不宜“阵前换将”？ / 116
- 54 能不能告诉谈判对手，我们能获得多少好处？ / 118
- 55 底牌可不可以公布？ / 120
- 56 谈判愈拖愈久，到底好不好？ / 122
- 57 怎么叫停？ / 124
- 58 对方中途退场，不谈了，怎么办？ / 126
- 59 怎么鼓励对方继续留下来谈判？ / 128

第五章 终场谈判

- 60 整批交易的技巧怎么用？ / 132
- 61 什么叫作搭配？ / 134
- 62 什么叫终场回马枪？ / 136
- 63 如何在终场不让对方空手而回？ / 138
- 64 如何防卫我们自己的协议草案？ / 140
- 65 如果双方都准备了协议草案，怎么办？ / 142
- 66 签订协议时应注意什么？ / 144
- 67 协议一定要每一个字都很清楚吗？ / 146
- 68 什么叫协议后谈判？ / 148

69 如何在协议变得不可行时重开谈判? / 150

70 如果谈判破裂怎么办? / 152

下篇——谈判必杀技

第六章 让步的哲学

71 谈判真的一定要让步吗? / 158

72 我有没有让步的本钱? / 160

73 怎么用群众力量锁住自己? 又怎么解套? / 162

74 如何用白纸黑字锁住自己? 又怎么解套? / 164

75 让步率和让步频率有什么不同? / 166

76 让步时应要求对方立即回让吗? / 168

77 除了滚木和怀柔外, 让步还有哪些形态? / 170

78 让步的幅度应该怎么调整? / 172

79 让步的次数是“多”好, 还是“少”好? / 174

第七章 谈判高招

80 谈判有哪些基本战术? / 178

81 怎么利用谈判战术去教育对方? / 180

82 如何用姿态性战术在一开始时降低对方期待? / 182

83 造成既成事实以后再谈判? / 184

84 要怎样威胁对方, 才会让他相信你? / 186

- 85 怎么唱黑脸才不会骑虎难下？ / 188
- 86 人家用黑脸白脸战术对付我们时，该怎么应付？ / 190
- 87 以弱对强的谈判该注意些什么？ / 192
- 88 怎么和对方的代理人谈判？ / 194
- 89 如何应对“不动如山”的战术？ / 196
- 90 怎么运用场外谈判来打开僵局？ / 198
- 91 如何“欲擒故纵”？ / 200
- 92 什么叫诱敌深入？ / 202
- 93 “疯人战术”真的有用吗？ / 204
- 94 何谓“互动式”“平行式”与“重复式”谈判？ / 206
- 95 什么叫拼图式谈判法？ / 208
- 96 如何运用挂钩战术？ / 210
- 97 如何运用切割战术？ / 212
- 98 从事国际贸易谈判时应注意些什么？ / 214
- 99 台商如何在祖国大陆进行商业谈判？ / 216
- 100 我要怎么样才能变成谈判高手？ / 218

上篇

谈判开始前



第一章

谈判的心理建设

一个好的谈判者，在上谈判桌之前必须先做好心理建设，了解谈判的本质，以及自己个性上的长处和短处。



1 我已经很有谈判经验了，为什么还要看这本书？

以中国人的观点来诠释谈判，它兼具了适用性及实用性。

人们做任何事情都必须在掌握了一定理论架构之后，才能够将经验“内化”“生根”，并且“升华”。谈判更是如此。或许很多人都有谈判的经验，但若真要探讨究竟是怎么赢的，或是怎么输的，却又常常知其然，未必知其所以然。所以经验总是无法传承，也提炼不出什么具体的教训。因此，用理论架构来“顺”一下自己的谈判经验，就显得格外重要了。

谈判战术也是一样。有一次一位读者写信问我，说他买了一本谈判“秘籍”，里面有谈判制胜招数一百招，可是背不下来怎么办？总不能在迎敌的时候想到第五十九招再出招吧？那早就被“砍”在地上了！当时我就答复他，真正的武林高手是没有招的，因为都“内化”了。我们学谈判，学的是其中的原理原则，而不是只去记一些花哨的战术。只有掌握了原则，我们才可能去背招、创招，才不会拘泥于什么“秘籍”。这就是理论架构的好处。

“中国人写给中国人看的书”是本书的一大特色。市面上的