

谈判 双赢

Win-Win negotiate

黎滔 / 编著



世界上没有永恒敌人 也没有永恒的朋友
只有永恒的利益

谈判活动实质就是一个利益交换的过程
找到了共同利益 就找到了实现双赢的契机



中国纺织出版社

双赢谈判

《晋晋》

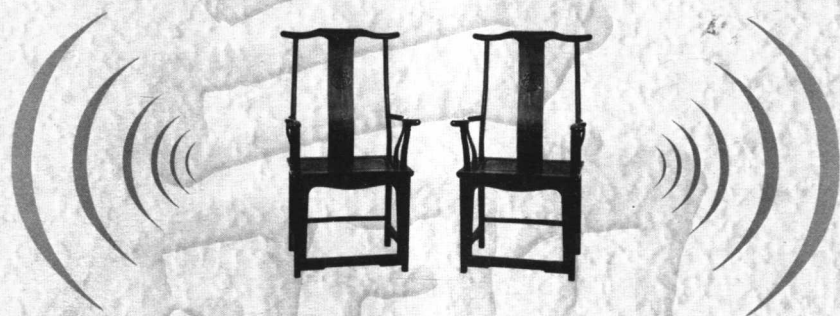
中国企业管理出版社
中国企业管理出版社
中国企业管理出版社
中国企业管理出版社
中国企业管理出版社

中国企业管理出版社

双赢谈判

Win-Win negotiate

黎滔 / 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

现代社会,不管是商业活动,还是日常生活,谈判可谓是无处不在。谈判不应该是零和博弈,而是双方不断寻求共同点,直至取得满意结果的过程。谈判者要学会适应不同的谈判阶段,调整沟通风格,并尽可能照顾双方利益。本书将告诉您,如何才能在谈判中挥洒自如、获得双赢,达成双方最理想的结果。本书具有丰富的实战案例,幽默的语言,相信在谈判过程中能给你一定启示的同时,也会给你带去不少阅读乐趣。

图书在版编目(CIP)数据

双赢谈判/黎滔编著. —北京:中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4139 - 1

I. 双… II. 黎… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 138062 号

策划编辑: 祝秀森 特约编辑: 曹 华 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 1/32 印张: 9. 125

字数: 172 千字 印数: 1—7000 定价: 24. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4139 - 1/C · 0080

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前言

foreword

经历过无数次谈判的柯达全球副总裁曾说过，她每天从一早就开始谈判。每天醒来的时候，她那很小的女儿总是给她提出很多难题，于是她就采用谈判的形式为女儿解决这些难题。

其实现代生活中，谈判无时无刻不在每个人的身边。小时候，老师、家长苦口婆心地教导我们努力学习；工作了，总有数不完的事要与领导、同事交涉。日常生活中，买水果时我们要与商贩讨价还价；权利受到侵害时我们要讨回公道……谈判不再是国家与国家、商业集团与商业集团之间的专利，只要有需求，只要通过与他人的协商、交流能够满足自己的需求，都可以进行谈判。谈判已经成为现代生活的一种方式。

当我们感叹谈判者的英姿飒爽，当我们惊异谈判者的雄才英略；当我们为谈判者的胆量与气魄叫好，当我们为谈判者的智慧与学识鼓掌时，我们有没有想过，真正让我们折服的是什么呢？当一个谈判者为了取得谈判的胜利而不择手段时，我们还会为他鼓掌叫好吗？其实，让我们折服的是谈判者的心胸和气量、良好的品质与修养。他们总是将彼此双方的利益置于首位，致力于实现大家的利

益最大化。

有人认为双赢谈判是不可能实现的，因为在他们眼里利益总和是一定的，有人得到，就意味着有人失去。其实不然，暂且不提人 and 人对利益的要求与标准不尽相同，利益总和也不是个定值。一个橘子，我们只看到了它里面鲜嫩的果肉，而药物学家则可能看到的是它光亮的外皮。当我们把果肉留下，把外皮交给药物学家，这时橘子的价值就不是卖时的几毛钱钱了。橘子实现价值提升的同时，其利益总和也就增大了。

有人说，在买东西时可不是这么一回事。如果你想买到物美价廉的东西，你不会支付很高的价钱，卖主也就不能从中得到很多；当然，如果你高价购买，作为买主，你就会有值不值的疑问了。其实，这是一个“双赢”的问题。双赢是人们的一个主观意识的要求，只要一个理性的人觉得付出的代价小于或等于获得的利益，那么他就会觉得他是赢的。就如做买卖，只要卖主有利润可赚，他就会卖，交易完成时，他就是“赢家”。对于买主来说，他以自己能接受的价钱买下他喜欢的、实用的东西，他也是“赢家”。这样，由于彼此对谈判对象的要求不同，对利益满足的标准也不同，谈判者从谈判中各取所需、各得其利，这是完全有可能的。

由于信息的不对称和人的趋利性，谈判者不可能完全了解对方的需求和标准，并且在了解中还可能遇到困难和障碍，因而实现双赢谈判并非易事。坦诚相待、真诚交流，建立彼此信赖的关系是双

赢谈判的基础和起点；发挥才智、巧用言辞，是实现双赢谈判的推动力；皆大欢喜、满载而归是双赢谈判的理想结局。

如果你即将谈判，如果你正在谈判，那么请记住：双赢谈判是谈判的最高境界，你将从双赢谈判中受益匪浅。

目录

contents

一、谈判的最高境界——双赢·····	(1)
1 谈判无处不在 ·····	(1)
2 单赢谈判的局限 ·····	(3)
3 双赢谈判的终局——皆大欢喜 ·····	(6)
(1) 思想为先——抱有达成双赢协议的心理 ·····	(8)
(2) 过程切记——有效的谈判始为双赢谈判 ·····	(9)
(3) 目标收尾——达到帕累托最优 ·····	(17)
二、双赢谈判实现的先决条件——协商 ·····	(17)
1 协商促成双赢谈判 ·····	(21)
2 协商态度三要素 ·····	(22)
(1) 涵养 ·····	(26)
(2) 诚意 ·····	(29)
(3) 聆听 ·····	(34)
3 化干戈为玉帛的协商术 ·····	(35)
(1) 浇灭怒气的妙法——耐心 ·····	(39)

(2) 取得对方信赖的策略——关注对方的利益	(42)
(3) 寻找双赢谈判的契合点——双方利益的共同点 ...	(45)
4 协商五大技巧	(45)
(1) “堆积木”	(45)
(2) “导管”	(49)
(3) “换档”	(53)
(4) “脱口秀”	(55)
(5) “那不就太可惜了吗?”	(56)
 三 双赢谈判的准备工作——知己	(59)
1 参与谈判应该具备的七个素养	(59)
(1) 自信	(59)
(2) 睿智	(62)
(3) 机动的应变力	(64)
(4) 锐意进取的精神力	(66)
(5) 轻松诙谐的自嘲力	(68)
(6) 灵活的现场调控力	(70)
(7) 敏锐的观察力	(73)
2 了解谈判背景可定成败	(75)
3 正确分析自身实力是基础	(77)
4 确定谈判目标是关键	(79)

5 制定替代方案——有备无患	(82)
(1) 确定自己的最佳替代方案	(82)
(2) 筹划、落实自己的最佳替代方案	(83)
(3) 决定是否继续进行谈判	(83)
(4) 充分认识对方的最佳替代方案	(83)
6 设定谈判细节——功在细致	(84)
7 设定最后手段——亡羊补牢，为时未晚	(86)
8 谈判的预演	(90)
 四 双赢谈判的准备工作——知彼	(93)
1 研究你的谈判对手	(93)
(1) 总体概观对手实力	(93)
(2) 根据对方需求制定策略	(94)
(3) 谈判人员的个人情况影响谈判	(98)
2 探索对手的底线	(105)
3 有的放矢——找准谈判对方的关键人物	(107)
 五 双赢谈判的情感基础——调控己方情绪	(111)
1 克服谈判的恐惧	(111)
2 如何不被心虚击倒	(117)
(1) 缺乏自信	(117)

(2) 仓促出阵，没有充分准备	(118)
3 人身攻击的风险	(119)
六 双赢谈判的情感基础——调控对方情绪	(125)
1 精神愉悦术	(125)
(1) 先声夺人——善用问候语	(127)
(2) 妙语生花——幽默的风采	(128)
(3) 心灵鸡汤——赞美的艺术	(130)
(4) 统一战线——同意的效果	(133)
(5) 情绪感染法	(136)
2 善意得人心	(139)
(1) 视谈判对方为朋友	(141)
(2) 时时尊重对方	(145)
(3) “我决不会答应的”的禁忌	(146)
(4) 不要纠缠于不会有答案的问题	(147)
3 如果对手生气了	(149)
(1) 关注和了解对方的情绪	(151)
(2) 让对手的情绪得到发泄	(152)
(3) 智挡不友善谈判者	(154)
七 智取双赢谈判——语言的魅力	(161)

1 语言的妙用	(161)
(1) 正话反说	(163)
(2) 话中带话	(165)
(3) 模糊表态	(166)
(4) 选择准确语言	(169)
2 沉默的力量——无声胜有声	(171)
3 借用肢体语言与道具	(177)
4 解读对方肢体语言	(179)
(1) 解读动作	(180)
(2) 解读五官及四肢	(181)
5 提问的功效	(185)
(1) 发问的效用	(185)
(2) 发问的态度	(186)
(3) 发问的做法	(186)
6 提问的技巧	(188)
(1) 探询式的问题——“假如”引导提问	(189)
(2) 明显的问题——取得有利的回答	(192)
(3) 有选择的问题——限定答案范围	(194)
(4) 连续的问题——控制局面	(197)
7 如何快速得到回答	(201)
(1) 重复对方话语的发问	(201)

(2) 以“什么”代“为什么”	(202)
(3) 陈述式提问	(203)
8 诱导术	(204)
9 巧妙应对反对意见	(208)
 八 实战双赢谈判——风云谈判桌	(211)
1 重视谈判的开场	(211)
2 谈判时永远不该提起的五个话题	(215)
(1) 谈论同行业的是非	(216)
(2) 喋喋不休，牢骚不断	(217)
(3) 谈论谈判者的隐私	(218)
(4) 有争议的话题	(219)
(5) 与宗教有关的话题	(221)
3 谈判时永远不该做的三件事	(222)
(1) 不要忽视着装	(222)
(2) 不要在谈判中随意打断对手说话	(224)
(3) 不要不懂装懂	(226)
4 高起点要价的秘诀	(228)
5 让对手先行一步	(231)
6 适时出击——把握谈判时机	(234)
7 大幅让步要缓行	(239)

8 巧识迷局	(244)
9 最后通牒——掌控期限	(250)
10 拒绝的妙招	(254)
(1) 幽默拒绝法	(258)
(2) 移花接木法	(259)
(3) 肯定形式, 否定实质法	(259)
(4) 迂回补偿法	(259)
11 达成一致的有效技巧	(260)
(1) 制“刺”法	(260)
(2) 先抑后扬	(264)
12 谨防功败垂成	(266)
13 该放弃时就放弃	(269)
14 处理未能达成协议的谈判	(272)
(1) 买卖不成仁义在	(272)
(2) 敞开重新回到谈判桌的大门	(273)
参考文献	(277)

一 谈判的最高境界 ——双赢

1 谈判无处不在

谈判，由谈和判两个字组成，谈是指双方或多方之间的沟通和交流，判就是决定一件事。从广义上说，谈判就是人们为了消除分歧、改善关系、谋求共同利益或契合利益而相互交换意见、进行磋商的行为和过程。其中，谈是为了得到判的结果，是得到一个好的判的基础；判是双方或多方追求的结果。

人的行为来源于人的需要和利益。谈判行为之所以能够发生，在于每位谈判者都想从中满足某种需要，获得某种利益，如名望、自由、金钱、公正、地位、爱情、安全、尊重等。谈判正是他们谋求满足这些需要、获取利益的一种最为常见的方式。

传统思想认为，谈判只是国家与国家之间，为了某种政治、经济利益需要而进行的各种形式的交涉，特别是在计划经济时期的中国。然而，更为正式、更为常见的谈判则应该是商业上的谈判。随

着改革开放力度的加强，市场经济制度正在逐渐地健全和完善，交换已经发展为经常的、广泛的社会活动。尤其加入 WTO 后，中国与国际的联系也越来越紧密，越来越多的商业主体活跃在商业市场上，不管是在数量上，还是在从事商务活动的范围上，商业活动都是社会活动的重要组成部分。同时，随着社会交流的日益紧密，日常生活中也出现了越来越多的谈判。

经常在外国的影视中看到这样的对话，一位父亲对儿子说：“We need a talk!” 儿子答道：“OK!” 经过一场谈论，父子间的矛盾就如冰释或者双方达成一项彼此都能够接受的协议，这样彼此间的理解和爱护就加深了。其实，这个 talk 的过程，也就是一个“谈”的过程，最后达成了“判”。在中国也经常能听到：我们谈谈吧！这也是一个谈判的过程。

随着时代的发展，社会关系日趋复杂。一个人几乎是每时每刻都和外界发生各种各样的联系，为了能更好地处理这些关系，谈判已经成为不可或缺的方式和手段。传统中的一些理念，如“自觉性高于一切”、“老天自有公道”也慢慢地被“大家把事情摆到桌子上谈一谈”所代替。谈判的踪迹随处可见，并发挥着它强大的作用。

当然，最为典型、最具谈判风采的还是商业活动中的谈判，也就是我们经常说的商业谈判。一个商人从决定开始做买卖时，便进入了商业谈判的领域，不管是客户群体的建立、原材料的购进，生

产过程中对职工的管理，还是商品销售价格的议定，都要进行商业谈判。商业谈判已经成为各种贸易交往的媒介，成为人们社会活动的重要内容。商品经济愈是发达，谈判的应用愈是广泛，谈判的形式就愈多样化、复杂化，企业、公司开展的商务谈判、引资谈判、承包谈判也就越来越频繁。特别是中国加入 WTO 之后，中国对外贸易全面向国际一体化潮流发展，商业谈判几乎无时无刻不存在。

因此，不管是国家之间的交往，还是普通百姓之间的交流；不管是日常生活，还是商业活动都离不开谈判。谈判不仅涉及国家和国家、商人和商人之间的利益，也普遍涉及国家法律、政策事务，甚至个人形象、人格等内容。谈判已经成为现代生活的一种经常性的活动。

2 单赢谈判的局限

谈判是通过双方或多方之间的沟通和交流决定一件事情，换句话说，只有在双方之间沟通和交流的基础之上，了解对方的需求和意愿，才能够做出相应的决定。然而，由于客观上交流的限制以及主观上互相防备的心理，对方的需要和意愿并不是那么容易获取的。另外，人们都是趋利性的，都愿意以最小的代价取得最大的利益，因而也不愿让对方了解自己的需求和意愿，以免被对方用作还价的条件。于是，个别人抱着“人为财死，鸟为食亡”的信念，为