

商业谈判大师谭小芳
为你提供走上富足人生的优势指南

清华总裁班 最受欢迎的谈判课

NEGOTIATING
ADVANTAGE

谈判是唯一一种
可以帮助你解决任何问题的技能！

首席团队打造专家
清华大学EMBA总裁研修班
客座教授
浙江大学EMBA总裁研修班
客座教授

谭小芳
著

赢得谈判
并赢得好感

清华总裁班 最受欢迎的谈判课

NEGOTIATING
ADVANTAGE

谭小芳 著

图书在版编目 (CIP) 数据

清华总裁班最受欢迎的谈判课 / 谭小芳著. — 北京: 北京理工大学出版社, 2014.9

ISBN 978 - 7 - 5640 - 9541 - 3

I. ①清… II. ①谭… III. ①商务谈判 IV. ① F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 179139 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)
82562903 (教材售后服务热线)
68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 12.25

字 数 / 197 千字

版 次 / 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 35.80 元

责任编辑 / 刘 娟

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

序

不管你是否愿意，有一件事情永远无法回避，那就是谈判。无论在生活中还是工作中，你都是一名天生的谈判者，要与各式各样的谈判对象打交道：你要和老板商量加薪与升职、要与客户探讨合同的条款、要与售楼小姐商定买房的价钱、需要配合保险公司应对交通事故引出的诉讼、要和爱人商量去哪里吃饭，或者与孩子商定他们何时熄灯睡觉……凡此种种，不胜枚举。

每个人每天都要与别人进行谈判。然而，在谈判桌上挥洒自如、侃侃而谈，并不是一件容易的事，它需要长时间的锻炼。但是，任何问题都不是绝对的，如果你能够掌握谈判中的一些技巧，在学习的过程中就可以事半功倍。

谈判桌就是一个没有硝烟的战场，虽然表面上十分平静，但实际上是在进行残酷的厮杀。打仗最重要的就是谋略，谈判也是如此，你必须掌握足够的谈判技巧，并且提前为这次谈判做过充足的准备，才有可能在谈判中占据主动权，才有可能在谈判中胜出。

大多数的谈判都是为了合作，合作讲究的是互利共赢，并非一切谈判都以金钱为核心，各种无形之物，如尊重对方、适当妥协等，往往会令你获得

更为丰厚的回报。即使是最强硬的谈判者，只要将其公开宣称的准则加诸自身，他们就会气焰顿失、心悦诚服。

有了正确的谈判理念之后，你就能把握住谈判发展的方向，确保谈判以健康的方式进行，让谈判的结果对双方都有利。不过只知道这一点还是不够的，你必须对谈判有足够的重视，在进行任何谈判之前，都应该为它做精心的准备。除了要对这次谈判的内容有足够认识之外，你还得充分了解谈判对手的信息。谈判的结果以共赢为目的，这一点也不假，但是它的过程却是一场心与心的博弈，绝对马虎不得，稍不留神就有可能会出现利益上的损失。如果你不但对谈判的内容非常了解，而且知道谈判对手的特点，就可以立于不败之地，从容地见招拆招，获得谈判的胜利。

对谈判有了正确的理解，也做了充分的准备之后，谈判的过程中还需要很多实用的技巧。面对不同的谈判对手，你绝对不能死守固定的谈判方式，要懂得随机应变。对于这些，本书中也有非常详细的介绍，只要你认真学习，一定能够将它们掌握，然后在谈判桌上挥洒自如。

本书创作的目的，就是给学习谈判的人指明道路。无论你是对谈判专业理论知之甚少的新手，还是拿下过许多商业谈判大合同的专业谈判人员，都能够在本书中学到很多谈判的知识。

尽管本书对谈判进行了非常详细的讲解与剖析，但有一点需要读者朋友们注意：纸上得来终觉浅，想要真正成为一个谈判高手，还需要你将从本书中学到的知识和法则加以实践，将它们运用到现实生活中去，寻求一种最适合自己的谈判风格。

最后，希望你在看完本书以后能有很大的收获，成为一个地地道道的谈判高手，在生活和工作的谈判桌上展现自己的风采。

C 目录 CONTENTS

第一章 通过谈判，赢得你想要的一切	1
生活中处处有谈判	2
“销售谈判”是重中之重	6
你不知道的谈判要素和种类	12
决定输赢的谈判因素	15
特质成就谈判高手	19
第二章 准备就绪，才能见招拆招	23
层层甄选，锁定谈判目标	24
知己：客观分析自身情况	30
快速组建核心谈判团队	35
知彼：摸清谈判对手的底细	40
搜集信息为谈判加码	45
选择有利的谈判场所	51
多种方案防万一	56
模拟谈判找不足	60

第三章 胜局源于开局	65
开场学问面面观	66
营造积极的谈判基调	70
营造良好的开局气氛	74
详解谈判议程	77
巧用报价的技巧	80
轻松驳回首开价	84
谈判微表情	87
 第四章 学会这六招，世界都会听你的	 91
“听”的要诀	92
“问”的要诀	97
“答”的要诀	103
“看”的要诀	107
“叙”的要诀	113
“辩”的要诀	118
 第五章 读懂人心，用策略突破僵局	 123
诚信：最好的谈判策略	124
规则：为你服务	131
“推”：如何推，推给谁	135
“挡”：何时挡，如何挡	139
压力点的转移方法	144

让步：你让，还是对方让	149
第六章 摆平不同风格的谈判对手	153
各种各样的谈判风格	154
摆平不同性格的谈判对手	157
掌握异国谈判风情	164
第七章 双赢才是最好的谈判结果	173
双赢——谈判的最高境界	174
快速达成谈判协议的技巧	180
适当控制情绪	184

第一章

通过谈判，赢得你想要的一切

想要获得成功，你绝对不能一个人战斗，一定要学会利用外界的力量，和别人进行合作。在和别人合作之前，你需要干什么？谈判！可以说，没有谈判，就没有合作。谈判是成功的起点，通过谈判，你就可以赢得你想要的，赢得整个天下。如果你不会谈判，你就没有盟友，很难有什么成就。谈判是成功者的必备技能，你必须学会它。



生活中处处有谈判

谈判就是坐在谈判桌上，为了一纸协议而唇枪舌战吗？显然不是，站在服装专卖店里，为了获得一个更加低廉的报价而和导购进行的讨价还价，同样也是谈判。但是，这还远远不够。在这里，我们将谈判的定义放大，将各方为了各自利益或目的进行的协调和条件置换都归为谈判。社会就是一个谈判场，每一个领域都离不开谈判。大到国家，小到个人，谈判行为无处不在。

1. 国家需要谈判

国家利益高于一切，本着这个原则，每一个国家针对一项国际事务都会进行谈判，比如说针对环境保护的谈判，针对国家安全的谈判，等等。目的只有一个：争取本国利益。

2. 企业需要谈判

企业最主要的经营活动之一就是商务谈判，因而企业经营人员不能忽视，也是必备的一项能力就是高超的谈判能力。美国前总统克林顿的首席谈判顾问罗杰·道森说：“全世界赚钱最快的办法就是谈判！”这句话是很有道理的。商务谈判是企业经营管理中最重要的利润区之一，谈判所获得的收益，都属于企业的纯利润。

打个比方，比如你是一种文具的总批发商，通过与工厂谈判，每件文具的进货成本降低了1元，这就相当于增加了1元的净收益；再通过与批发商

谈判，每件文具增加1元的售价，前后加起来就是2元的净收益。

有一点要弄清楚：这增加的2元不是销售收入，而是净收益。就是在成本和销售总额都保持不变的前提下，你一件文具的利润就能够增加2元。如果每年能够批发出20万件文具，通过谈判，你不用增加一分钱的成本，也不用增加一分钱的销售总额，你的净利润就可以增加40万元。这就是谈判的力量！

3. 生活充满谈判

谈判行为在社会中十分常见，是一种极其广泛的应用技巧。谈判的形式多种多样，有正规的开会探讨、就私事进行协商、为了不同的观点进行的争辩等，而且谈判渗透在我们生活中的每一天，如工作中的沟通、家人之间协商旅行的计划、在商店购物时买卖双方的讨价还价……这些都是在进行谈判，谈判在我们的生活中随处可见，只是我们并没有意识到这一点。

你和妻子决定周日带着儿子去吃肯德基，但是到了餐厅以后，你才发现这是一个错误的决定。因为他一刻也不安静，起初是在通道内穿来穿去，后来你把食物端上餐桌，他又要坐在你的腿上吃，否则就不吃。

你没有答应他，因为你觉得他应该能够自己吃饭了，但是没多久你就不得不妥协了，因为他故意不好好吃，还把食物碰到地上。你以为抱着他，他就能好好吃饭了，可是没过多久，又出现了新的状况，因为他认为生菜不好吃，所以拒绝吃你喂到他嘴边的生菜，而你觉得生菜有益于孩子的身体健康，于是强迫他吃了进去，可是他又像小时候那样把生菜吐了出来，结果是你又失败了。

没办法，你只能又一次顺从了他的意思。20分钟过后，小家伙要从你的腿上下来了，这次你感觉很惊喜，觉得他是要自己好好吃饭了，结果他却跑到旁边餐桌，盯着人家用餐。你觉得那样很不礼貌，于是把他“拎”回来坐好，问他为什么做出这么没有礼貌的事情，他说他要吃冰淇淋，你很无奈，只能买给他。

在走出肯德基时，你在心里对自己暗暗说道，以后再也不带他出来吃饭了。

这只是生活中的一些琐碎的事情，却充满了谈判的痕迹。在这里，我们发现，要做一名称职的父母，将自己的孩子培养成栋梁之材，还要加强自己的谈判力修炼，这样，在孩子向你提出一些无理要求的时候，才可以管住孩子。

其实，社会发展就是一个大谈判的过程，任何问题的解决都不可能一厢情愿，有问题就需要协商，协商也就是谈判，即便没有谈判过程，那也是基于以下两个原因：

1. 之前有了谈判的过程，并形成了解决问题的规则和惯例

在每一个行业中，都有一群行业中的顶尖高手围在一张谈判桌前，为这个行业制定出这样或那样的规则，时不时地还会根据行业的发展做出最适合现状的调整。出了问题之后，后来者会遵循这个规则和惯例，也就暂时不再需要谈判。

全世界热爱钻石的人有很多，但是他们之中肯定不会有人能够想到，在钻石的定价游戏中，所有的参与者只是20个犹太人，因为最早参与钻石交易的人就是犹太人，而且从那以后，全球的钻石定价也是由他们垄断的。他们之间没有成文的文件，所有的流程都是惯例。钻石从哪里来，交易多少次，价格是多少，钻石的等级等，这些信息的交换和传递直至现在都是通过一些固定的手势来进行的，而且不能违约，否则就会立即被驱逐出去。全球钻石的价格一直就是以这种古老的方式确定下来的。

在全世界的钻石市场中，这20个犹太人通过一系列谈判，给钻石的相关交易做出一个界定，人们就按照他们的谈判结果进行着钻石买卖。如果出现问题，比如说有人怀疑这个钻石的级别，那也不需要谈判，只要根据犹太人制定的标准进行验货就可以了。

2. 当下时机不成熟，有待将来谈判

有的时候，出现了问题，但是双方一直没有谈判，并不是说不需要谈判，而是时机未成熟。因为谈判时间的选择非常重要，一个恰当的谈判时间，对于谈判的进度、效率都有着密切的影响。谈判时间选择的是否合适，对谈判效果的影响是很大的。

日本一家著名的汽车公司想要在美国打开市场，于是，日本方面急需找到一家美国代理商来为其销售产品，以弥补他们不了解美国市场的缺陷。日本方面的谈判代表刚下飞机，就接到美国方面的电话，说谈判前的准备工作已经做好，请他直接到某某酒店进行谈判。

尽管日方的谈判人员疲惫不堪，但还是匆忙赶到了谈判地点。一见面，美方人员就立即开始向日方谈判代表谈及合作的相关事宜，并且要求日方谈判人员当天签订合同。

美方谈判代表的行为引起了日方谈判代表的不满，当即拒绝道：“我想我并没有耽误谈判时间，也不会耽误谈判时间。但是今天，我拒绝谈及合作的话题。我想回酒店休息，抱歉。如果贵方因为这一天的时间而放弃与我方合作的话，请电话通知我。”说完，就离开了。

两天之后，美方谈判代表才打电话与日方谈判代表约定谈判时间。日方谈判代表显然已经做好准备，并且最大限度地为己方争得了利益。

日方谈判人员拒绝在刚下飞机以后进行谈判，因为当时的时机还未成熟，要等到谈判组成员都休息好之后，才能进行谈判。

总之，社会就是一个谈判场，不管你是做什么的，你都会遇到谈判，而谈判能不能成功，和之前的基础以及现在的时机有很大的关系。所以说，你要学会谈判，时刻为谈判准备着，同时也要明白，什么时候可以谈，什么时候不能谈。



“销售谈判”是重中之重

销售谈判就是交易双方在产品的种类、质量、价格、数量、付款方式、运输方式、售后、其他内容等商务项目中，为了争取各自的利益，经过反复磋商和调整，最终达成双方都能接受和满意的协议的谈判过程。此外，如果涉及技术性强、复杂的产品或设备，就要涉及技术项目。

1. 销售谈判中的基础理论

销售谈判中的基础理论涉及以下三种：

(1) 需要理论

在经济学中，需要就是对某种物品的渴望，是谈判活动进行的永恒动因。美国犹太裔人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛将人的需求由低到高划分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要、自我实现需要五个层次。

人类的一切行为都是由需要引起的，需要是营销谈判活动的基础和动力源泉。

最近，李医生很是烦恼，他是一家医院X光部门的负责人，因为要添置一套X光设备，许多生产商一批又一批地前来推销设备，让他不胜其烦。就在他万般烦恼的情况下，他收到了来自另外一家厂商的邮件，邮件中写道：“您好，我是XX公司的工作人员，我们厂刚刚研制出一套X光设备，但是还不是很完善，我们恳切地希望您有时间能够莅临本厂参观指教，以便我们能够进

一步改进。您可以在有时间的时候与我们联系，我们会在最短的时间内开车去接您，我们的联系方式是……”

李医生感到很欣喜，因为自己作为专家，以前的厂商从未问过他的意见和看法，他感觉到了这家公司对他的尊重。于是他推掉了一个事先约好的聚会，去那个厂家参观了那套设备，过后提出了自己的一些小意见，公司也根据他的意见对设备进行了改进。李医生对根据自己意见修改过的这套设备很是喜欢：“没有人来向我介绍和推销，是我自己跟医院建议买下这套设备的。”

发现需要的途径有观察、询问、从对方的倾诉中提炼等。其中，观察是从众多的表面现象中去发现和挖掘客户的真正需要；询问是针对有诉求或者有潜在需要的人，在询问的过程中提问要有技巧，要在能够引起对方注意的同时，不让对方反感，适时给对方的诉求一些肯定，这有利于谈判过程的顺利进行；从对方的倾诉中提炼，首先要积极倾听对方的诉求，取得对方的信任，以便对对方的需要进行深层次的挖掘。

（2）利益理论

人类社会发展的原动力就是物质利益，共同利益是谈判活动得以展开的基础前提，寻求双方的利益最大化是谈判活动的最终目标和真实本质。

利益是改变对手想法的重要杠杆。在谈判中应当强调是为了对方好，强调在自己设定的方案条件下，得到最大利益的是对方。

有个公司的很多开发案都得到了批准，但是在实施一个“建筑面积计划在8.6万平方米”的方案时，公司的资金周转出现了问题，再投入建设资金会使公司的压力更大，加之后期的销售也存在风险，最终，为了加快资金的周转，他们决定进行土地转让。当时刚刚成立股份公司的万达实业公司，正想为募集到的8亿人民币股本金找一个合适的投资项目。

投资存在着很大的风险，但是如果不投资，风险会更大。就是在这样的情况下，双方展开第一轮谈判。

公司根据多方面的综合考量，提出3 000元/平方米的报价。但是对方根据当时不怎么好的宏观经济情况，认为报价偏高。公司赞同对方的这种说法，

但是也从报价、合作条件和区位上强调了该项目的优势，并且说明建筑面积在已经审批的基础上有 20% 的提升空间，他们只按 9 万平方米计算，如果达不到计算面积，公司会对此负责。

对方经过实际调查，验证了这个公司所说符合事实，但在第二轮的谈判中还是希望价格能够再降一些。没想到，这个公司不但没有答应，反而利用能够在小区内统一解决供暖等有利的市政条件，在原有的基础上加价 1 000 万元。与此同时，他们还对项目进行了利润估算，说明对方买地可以获利超过 4 亿元。

最后，对方接受了公司的全部条款，双方签订了买卖合同。

在谈判中，这个公司强调了成交给对方带来的利益，最终说服了对方，达到了自己早日收回资金的目的。

（3）合作理论

谈判是有利于双赢的合作事业。

传统的谈判理论有：

①立场性争执——求赢谈判，这种谈判是双方站在各自的立场上展开争论，只以争取自己单方面的利益为目标，即使谈判能够达成一致，也会因为损害一方利益而导致协议效率低下。

②软弱性退让——纳输谈判，这种谈判方式的重点不在谋求利益上，而是抱着吃亏的心态，用妥协的方式达成协议，即使达成协议，也会因为妥协方受到强硬方的伤害，双方不能保持良好的关系。

③在当代，又出现了理性客观的谈判——合作型谈判。这种谈判理论主张，谈判双方在辩论和磋商谈判中的每一个议题的时候，都要以现存的客观事实为依据。同时，谈判是有利于双赢的合作事业，对于谈判中的冲突和一致，都要予以尊重。

2. 销售谈判的三个阶段

销售谈判大致可以划分为计划与准备、面谈、后续收尾三个阶段。

（1）计划与准备阶段

说起谈判这个词，大多数人大脑中的第一反应就是面对面讨论，谈判的

计划与准备阶段也就自然而然地被忽略掉了。然而，工欲善其事，必先利其器，在很多时候，谈判特别是典型的谈判结果，其中的一半已经在你与客户见面之前就决定了，所以这个阶段是谈判的关键阶段，必须加以重视。一般而言，销售谈判的计划与准备阶段涉及以下几项内容：

①确定谈判目标。

谈判的目标就是我们经过谈判，要达到的目的和效果，具体包括以下内容：

第一，要有明确的目标，即知道自己的需要是什么，否则谈判会有两种极端的结果：一个是你会带着很多意外之喜离开；另一个是你会一无所获，甚至失去很多有价值的东西。虽然二者的概率同样都是50%，但是我们不能把我们的工作完完全全交给概率吧？

第二，要有明确的动因，即自己为什么想要这样的结果，这样的结果有什么样的作用。在你购物的时候，有时候也许只是为了商品上附赠的一个小物件，就会不加考虑地将一件看到的物品随手放进购物筐，这被称为盲目购物。在谈判的过程中，有时你也会因为对方给你的一些意外小惊喜，忘了自己的目的，这就需要我们具有明确的动因和目标，并且有意识地将之贯穿于整个谈判过程。

第三，要明确自己的原则和底线，即要知道哪些是自己首要和可以考虑的、哪些是不能接受的、在什么样的情况下谈判可以继续、在什么情况下不可以继续。这就要求我们把谈判的所有目标分出主次，并且在不能退让的地方要坚持自己的原则。

第四，要明确自己的可协调范围，即对方在哪些方面提出的哪些要求是可以协商的，哪些是不可以协商的。毕竟谈判是一个争取双赢的过程，不能只站在自己的角度考虑，只让对方妥协。

②认真考虑对方的需要。

在明确自己的目标和原则等的前提下，还要考虑对方的需求，在哪些方面与对方的需求是一致的，这是双方谈判能够进行的基础，在哪些方面是需要双方进行协商的，这也是准备工作中比较重要的一个部分。

③对双方实力进行估测。

所谓知己知彼，百战不殆。在谈判之前对双方实力进行估测，可以了解