



世纪传播

Century Culture Communication

传递最有价值的商业智慧

谈判艺术专家 张佩星◎著

哈佛双赢攻坚谈判术

谈判高手

不是谈判行家，缺乏临场技巧

现场呆若木鸡，合同陷阱丛生……

财富百强企业的圆桌型情景式课程

哈佛教案的经典引进

世界顶级公司职业经理人的言传身教

让你谈笑间定乾坤



机械工业出版社
China Machine Press

高手谈判技巧

哈佛双赢攻坚谈判术

谈判艺术专家张佩星◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书介绍了国际领先的谈判理念和策略，揭示谈判高手应具备的心理素质、思维方式、实战手法和均衡能力，帮助读者掌握专业而实用的谈判步骤、方法和工具，以及不同场合下的应变手段、临场计谋和心理战术，明辨谈判桌上的各种伎俩及阴谋诡计，深度理解并灵活驾驭“哈佛谈判术”这个专门对付复杂、重要谈判的独门方法，使读者成为无招胜有招、我赢你也赢的谈判高手。

本书通过翔实的案例、流畅的文字、风趣的笔墨，帮助读者轻松迈向谈判高手的境界。

图书在版编目（CIP）数据

高手谈判技巧：哈佛双赢攻坚谈判术/张佩星著.

—北京：机械工业出版社，2011.8

ISBN 978-7-111-35542-7

I. ①高… II. ①张… III. ①谈判学IV.

①C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第157605号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：贾秋萍

责任编辑：贾秋萍 陈洁

版式设计：张文贵

责任印制：杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2011年9月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·12.25印张·1插页·152千字

标准书号：ISBN 978-7-111-35542-7

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前言 Prface

哪种谈判最费神、最棘手？

有人说采购谈判最棘手，因为买的再精，也没有卖的精——所以此类谈判很难！有人说销售谈判最棘手，因为想把一件价格很高的产品推销给客户，而这个客户对该产品的需求又很不确定——所以此类谈判更难！还有人说同老板谈加工资的问题最棘手，因为这个老板天生抠门——所以，此类谈判绝对难，甚至不能谈，搞不好还没张嘴就被老板扫地出门了！

其实，对于谈判高手来说，这些谈判并不是最难的，还有比这更难的谈判，比如，一个国家的国旗能不能挪？看到这个问题，通常我的话音未落，便有人跳起来叱问：“国旗怎么能挪呢！如果往我这边挪，我肯定不答应；那就往你那边挪吧，可你会乐意吗？”是的，在挪动国旗这件事上，挪好了是民族英雄，挪不好就是民族罪人，谁敢挪！这种封闭式的思维，对谈判、对解决问题，其实是非常不利的。但在谈判高手眼里，谁说国旗不能挪？谁说挪完了国旗，两国之中必有一国肯定吃亏？20世纪70年代，在遥远的非洲，当这种封闭式思维被打破之后，一个看似国旗方面的争端便可被化解，并使谈判得到了一个让两个民族各得其所且皆大欢喜的结局。解决这种艰难谈判的方法，就是本书将要详细介绍的哈佛谈判术。

哈佛谈判术是一种针对复杂谈判和高难度谈判的专业谈判流程、高

手攻坚技巧和双赢谈判工具的组合。它既注重谈判策略、谈判结果，也关心谈判过程、双方关系。它不仅解决商业、贸易、采购、销售、管理等方面的谈判问题，也解决国家、民族、企业、团体、家庭、个人之类的谈判问题。哈佛谈判术是一种十分坦荡的谈判方法。懂得哈佛谈判术的谈判者，不担心对方知道自己的谈判策略，甚至还期望对方也能够懂得这些策略的应用方法，从而通过沟通、互利来达到在谈判过程中的共振。

当然，仅仅知道哈佛谈判术的策略和过程还是不够的，我们还需要了解相关的谈判知识、懂得一定的谈判心理、掌握相应的谈判技法。因为在谈判中，我们所接触的对象是形形色色的，他们谈判的风格也是千差万别的。比如，有人就是喜欢在谈判桌上使用阴谋诡计，而你如何识破他；比如，你堂堂正正、一点儿阴谋诡计也不要，而你会不会被人欺负，有没有可能打败耍阴谋诡计者；比如，你是一个新手，从来没有正式参加过一次商业谈判，现在却要面对一个已经从业30年的资深采购经理，你该如何做；还有，如果你对产品不太了解或压根没有这方面的专业技术，此时能不能进行谈判，你又如何占据谈判的有利地位；比如，一个犹豫不决的客户，在价格方面受到竞争对手的诱惑，你如何让这个客户成为自己的忠实客户；比如，一个刁蛮的客户故意跑来找茬且一天投诉5遍，你如何让他的恶气全无，或满意而归，或无地自容；比如，其他部门拥有充裕的，甚至是多余的资源，却霸着不给，你如何进行跨部门谈判，让企业资源得到最有效的利用且同时让部门双方利益共增；又比如，老板把钱捂得快变成纸浆了，但就是不给你加工资，你如何让他乖乖地掏出钱来，并且让他脸上呈现灿烂的笑容；再比如，对方是一个国际贸易行家，自己却连国门也不曾跨出一步，你怎么同他进行大宗买卖的谈判……为此，我们将和读者一起探讨各类谈判的过程、方法和临场技巧，以此把握谈判的关键和要点。

当我们认真遵循专业的谈判流程，并在实战中对相关技能时时加以操练，那么，谈判的胜券就会频频向我们招手。当我们有了足够的心理准备，同时又掌握了一套成熟、精准且又不失机变的技法和套路之后，我们离谈判高手的距离也就不远了。

本书的第一章介绍了谈判的目的和基本要素，谈判者应该具备的素质、知识和技能，以及谈判高手的输赢观、心理承受能力、对事情的把控和均衡能力。第二章介绍了谈判的步骤、方法和技巧，详细讲解了高手如何做好谈判的准备工作，如何开场，如何试探对方，如何讨价还价和磋商方案，如何破解谈判僵局，如何对谈判成功收尾，以及如何签署有效协议。第三章针对谈判中的临场谋略和心理战术进行重点讨论，剖析了谈判心理效应对谈判者的影响，以及肢体语言所反映出的谈判者的内心变化，并逐一传授谈判的各种策略和技巧，包括如何占据有利地位，如何给对方制造压力，如何与对方相持和周旋，如何获得突破以及如何撤退等。第四章重点介绍哈佛谈判术，其中包括如何把人与问题分开，如何挖掘立场背后的利益，如何构思和开发互利的解决方案，如何用独立标准以不变应万变，如何在劣势谈判中逆转，如何借力 BATNA 成为进退自如的谈判高手，从而使你步入无招胜有招、我赢你也赢的谈判至高境界。

目录

Contents

前言

第一章

谈判高手第一课/1

为什么要谈判/3

什么是谈判的筹码/6

要有足够的心理承受能力/9

善于表达，也会沉默/13

高手输赢观：从我赢到双赢再到纳什均衡/16

第二章

谈判的步骤和技巧/23

准备：不打无准备之仗/26

开场：搞好气氛，同时把对方揣摩一遍/40

试探：聚焦双方的关注点/45

议价：讨价还价，但价格不是全部/50

突破：让步与化解僵局/59

收尾：临门一脚要踢好/71

第三章

谈判心理战术和临场谋略/83

谈判中的心理效应/85

如何通过肢体动作窥破对方心理/90

如何让自己占据有利地位/93

如何给对方制造压力/97

周旋和相持的计谋/100

推进和突破的策略/104

回避和撤退的技巧/109

电话商谈的制胜诀窍/115

国际谈判：如何与外国人打交道/122

第四章

哈佛谈判术——双赢攻坚制胜法/133

哈佛谈判术及其目标/136

把人和问题分开/139

关注立场背后的利益/149

开发互利的解决方案/156

坚持使用独立标准/164

借力 BATNA 进退自如/169

总 结/180



第一章

谈判高手第一课

- ◎ 为什么要谈判
- ◎ 什么是谈判的筹码
- ◎ 要有足够的心理承受能力
- ◎ 善于表达，也会沉默
- ◎ 高手输赢观：从我赢到双赢再到纳什均衡



一提到谈判，很多人想到的就是这样一幅幅场景：谈判桌上，双方不是唇枪舌剑，就是对峙无言；不是剑拔弩张，就是充满陷阱；不是客大欺店，就是店大欺客，不能一棍子把你打死，也要扒你一层皮，不能扒你一层皮，也要揩你一点油。

其实，高手谈判并非如此。

所谓谈判，其实是相关各方通过沟通、合计、协商，不断调整各自的需求和期望，相互接近，并最终达成一致的过程。有些谈判甚至还会创造出双方谁也不曾料想到或指望过的收益、方案或出路——这种境界只有谈判的高手才能达到的。

那么，想成为一个谈判高手，要具备哪些方面的素质，应从哪些方面入手呢？我们觉得，至少要从以下几个方面做起：

- 知道为什么要谈判。
- 懂得什么是谈判的筹码。
- 要有足够的心理承受能力。
- 善于表达，也会沉默。
- 具备双赢思维，能够找到均衡。

为什么要谈判

并不是所有的人都知道为什么要谈判，尽管其中不少人已经身经百战，是谈判老手，但谈判老手不等于谈判高手。

如果不信，不妨先回答下面问题，测试一下自己：



你的谈判目的是什么？

- A. 搞定对方，让对方按我的想法办事。
- B. 让对方利益最小化，让本方利益最大化。
- C. 双方共同行动，以便收益大于单方行动。
- D. 达成交易。

请你在对上述问题做出认真选择之后，再往下继续阅读。否则，对你谈判水平的提升可能有所不利……

现在，你回答完问题了，对吗？回答完的朋友，你是不是马上查找并翻看了后面的答案？看了答案之后，是不是因为自己的观点和高手的观点英雄所见略同而得意忘形；或者，因为没有想到事物还可以那样判断，而自惭形秽，因此正灰心丧气；或者，因为自己的观点和高手的观点严重相左，而认为所谓的高手也不怎么样，正面露不屑呢。

如果你已经迫不及待地翻看了后面的答案，那么，你离谈判高手的距离又远了一步。为什么这样说呢？因为你可能缺乏“沉着冷静”这种谈判高手所应具备的素质。其实，你大可不必急于翻看后面的答案，标准答案虽然是大多数情况下的一种统计规律，但无论哪种答案，对于某些特定情境和特定人员，可能并不适用，也许你正是某种特定情境下的特定人员，却因为看了答案，或狂喜，或沮丧，或恼怒，搞得自己原形毕露，这样值得吗？

与其如此，还不如继续往下浏览，让我们先一起切磋一下我曾经碰到的一件事情：

有一次，我派一位负责分销的主管去参加某一厂商的代理大会，让

他有机会同那些权倾一时的外国厂商渠道经理好好沟通。该厂商包了一个度假山庄，并租了好几辆车，把代理商的代表们请到那里，用好饭好酒以及娱乐节目款待，然后让代表们签署了第二年的代理协议。

两天后，我的那位分销主管醉醺醺地回来了。

我问他：“你同厂商谈了些什么？”

他回答：“老板啊，我们已经同他们合作那么多年了，一直比较愉快。我真的不知道为什么还要同他们谈判。他们供货基本及时，给我们的返点也合适，售后更不用麻烦我们，还有什么好谈的呢？况且，其他代理商都痛快地签了协议，我好意思不签吗？”

我的这位主管的回答让我哭笑不得。我说：“难道我们做代理，就是为了多几个返点和少一点麻烦吗？我在公司的大会和小会上不止一次强调，现在市场形势瞬息万变，竞争也日益激烈。既然市场一直在变，难道我们不该谈谈代理产品结构的改变吗？既然中国的客户越来越成熟，难道我们不应该把来自一线的客户情况反馈给厂商吗？既然厂商和代理商的强弱之势正在不断演变，难道我们不能给厂商一些建议，比如我们应该联合行动，而不是单方制定游戏规则，那样才能培育更广泛的客户群，把市场做大做强啊！”

这位手下听了我的一番话，拿过一杯凉水，往自个儿脸上一浇，说：“老板，不好意思，这两天我喝多了，忘了您的关照。真对不住！下次见了他们，我跟他们好好谈谈。”

这个案例告诉我们，无论是一个管理人员，还是一个销售人员，当我们面对我们的业务对象时，作为谈判的一方，我们一定要记住：今天我为了什么而坐在这里？为什么要花费这几个小时来同对方沟通？为什么我竭尽全力并使劲浑身解数要把对方拉到我这一边来？

谈判是一件费时又费神的活儿，绝不像吃饭、喝酒和看杂耍那么轻

松。有人要问了：“既然那么费事，能不能不谈了？与其花那么多精力，说不准咱自个儿就把事情给干成了。”此话对否？有时候也对，因为有些事情，单干也能成功，此时也许不需要谈判。但这个世界上，有更多的事情不是咱们一个人或一方能办成的，有时候，还非得另外一方的参与，才能把事情办好。特别是在对方不太愿意或半推半就的情况下，就有了谈判的需要，同时也有了谈判的难度。此时此刻，不进行谈判恐怕不行。

所以，谈判高手们通常认为：谈判的最主要目的是为了双方能够共同行动，以便获取大于单方行动的收益。在回答前面测试题时作此选择的人，即选C者，大多数情况下属于“高瞻远瞩型”（可以得5分）。

如果认为谈判仅仅是为了“达成交易”，即选D者，属于“实用主义型”（可以得3分），这种人认为事情没有那么多的转弯抹角，他们喜欢简单明了或者快刀斩乱麻的谈判方式。然而不幸的是事情往往不以个人的意志为转移，更不用说“交易”，它只是谈判的一小部分，“交易”之外还有很多值得一谈的地方。

如果认为谈判仅仅是为了搞定对方，让对方按我的想法办事，即选A者，他们属于“一厢情愿型”（只能得2分），因为对方不一定会那么乖地束手就擒。

如果认为谈判仅仅是为了让对方利益最小化，且让本方利益最大化，即选B者，他们属于“短期利益型”。作此选择的人比较热衷于一锤子买卖，与人合作的路不会很长（也只能得2分）。

什么是谈判的筹码

你是否拥有对方想要的资源，这一点非常重要。这种资源就是所谓的谈判筹码。谈判的筹码包括：物质、金钱、知识、能力、时间、空间、

实力、地位、信息、人脉、渠道等。

IBM上海分公司早先的办公楼有两个楼面，位于上海市最豪华的路段淮海路上最贵的写字楼之一——瑞安广场的第9层和第10层。瑞安广场的上面是写字楼，下面几层是商场。就像大多数的商场一样，大楼的底层是卖化妆品的，2层以上是卖服装的等。瑞安广场对面的一幢大厦是卖数码产品的，其底层所售的商品主要以便携产品为主，如照相机、笔记本电脑等，2层以上主要销售台式机、外围设备、配件等。

有一天，我从9层的办公室下来出去吃午饭，在电梯里碰到一位服装厂老板模样的人，正在同瑞安商场的负责人交谈：“我的休闲服已经打入欧洲市场，销售好得不得了。你们商厦底层不要只卖化妆品，要多元化嘛！你看看对面，人家底层不光有笔记本，还有照相机。你在你们瑞安底层给我一个柜台，我摆上我的休闲服，保证让瑞安同我的休闲服一起火。”

瑞安的负责人问道：“老板，你如果不在瑞安广场设摊，能不能找到一个更好的去处？”

服装厂老板说：“话虽然不能那么说，不过，对于像你我合作多年的这种模式，要在淮海路上再找一个比瑞安更合适的场所，好像也不容易。”

瑞安负责人又问：“那么老板，瑞安广场如果没有你的休闲服，是不是就得关门大吉？”

服装厂老板讪笑道：“不敢不敢。您是大树，您哪会倒啊……”

瑞安负责人说：“那好，我们还是谈谈新的租期、租金和分成吧。至于商场的布局问题，我们不谈好不好？”

上述对话告诉我们，瑞安广场的渠道能量很大，他们拥有服装厂老板所想要的东西——大都市中闹市的中心商铺，但服装厂老板并没有这

样的实力，也并不拥有瑞安广场非要不可的东西，所以，在讨论商场格局的重新部署，也就是对商场整体利益链的调整方面，服装厂老板没有强有力的筹码。服装厂老板所拥有的筹码，是服装楼层单个柜台利润率的贡献和提升，这是瑞安广场所感兴趣的和想要的东西。由此可见，在与别人谈判时，除了知道自己想要什么，还一定要搞清楚对方想要什么和对方非要不可的东西又是什么，否则，连与别人说话的机会恐怕都不会有。

但也有不少人并不知道对方想要什么，也不知道自己的谈判筹码在哪里，而在谈判中一厢情愿地追逐着自己的目标或企图。这样的一种谈法要想不碰壁，恐怕也难。

现在的人才市场有一种怪圈，即个人找工作难，企业招人也难。最近，笔者应邀到一个应届毕业生招聘展会做演讲，讲完顺便在展会上浏览了一下。在一家企业的招聘摊位前碰到一件趣事。

该企业老板亲自坐镇现场，足见目前企业对人才的饥渴和重视。这时，来了一名刚毕业的的大学生，梳分头，戴金丝边眼镜，夹着一台笔记本电脑。

这位应届生先自报家门，然后提出要求：“你们公司能否提供10万年薪，一个月的带薪假期和一辆国产的工作用车？”

企业老板回答：“我给你20万年薪，两个月的带薪假期和两辆进口轿车。一辆你上班用，还有一辆你度假的时候用。”

“哇！”应届生高兴得跳了起来，真正感觉到了什么叫做苍天有眼：“是真的吗，老板？你是不是开我玩笑？”

企业老板：“是你先开我玩笑的！”

可见，这位应聘者并不知道自己的筹码在哪里，也不知道自己能够与人分享的资源有哪些。一个人有没有能力产出和能不能给人带来价值，

是他同别人交换的基础，也就是谈判的基础，否则就是没有谈判筹码。没有筹码，却一厢情愿地索要自己想要的东西，那就不能叫谈判，准确的叫法应该是“扯淡”。

要有足够的心理承受能力

谈判是语言的交锋。强势者往往利用令人窒息的地位和压倒一切的话语权直接向对方施压；弱势者如果不是一颗随便让人拿捏的软柿子，也会利用自己的独有资源和信息不对称等间接地给对方压力。

施加压力的常见手段包括：

- 1) 约好了谈话，但你热面孔却碰到了他的冷屁股。
- 2) 没缘由地冷落你两个月，就算你不焦虑而死，起码也得抑郁成疾。
- 3) 你有求于我，我故意不配合。
- 4) 算你厉害，但我就是不买你的账。
- 5) 一再拖延，你急他不急。
- 6) 说大话吓唬你，让你惭愧得抬不起脑袋。
- 7) 把退路封死，让你感觉无助且无望。
- 8) 为难你，刁难你，让你难受。
- 9) 用危及生存的条件或恶霸的做派要挟你……

诸如此类，通过这些手段，打击你的心理承受能力，进而从心理上控制你、摆布你。

我们营销部门的一位同事，有一次去一家杂志社洽谈广告事宜。这家杂志的相当一部分读者是我们产品的用户，而且还有一大批地域分布