

职场菜鸟

进阶系列



# 谈判技巧

[英] 帕特里克·福赛斯 (Patrick Forsyth) ◎著 张拔群◎译



Negotiation Skills  
for Rookies

谈判是对**心理和口才**的双重考验，是必须要懂的**生存技能**

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

013063955

C912.35  
07

8184-0102-10: 字图 51 页同合

谈判技巧 (912) 目参照在书图

# 谈判技巧

[英]帕特里克·福赛斯 (Patrick Forsyth) 著 张拔群译



出版发行：中国铁道出版社 (100044, 北京西城区广安门内大街2号)

网 址: <http://www.tlpress.com>

印 刷：北京航空航天大学印刷厂

版 次：2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：11 字数：250千字

书 号：ISBN 978-7-113-16732-3

定 价：35.00元

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



北航

C1665111

C912.35

07

013083822

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-4913

图书在版编目(CIP)数据

谈判技巧/(英)福赛斯(Forsyth,P.)著;  
张拔群译.—北京:中国铁道出版社,2013.6  
ISBN 978-7-113-16535-2

I. ①谈… II. ①福… ②张… III. ①谈判学  
IV. ①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 096869 号

Copyright © 2009 LTD Editorial Empresarial and Marshall Cavendish Limited  
Copyright licensed by LID Editorial Empresarial  
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名: 谈判技巧

作 者: [英] 帕特里克·福赛斯 (Patrick Forsyth) 著

译 者: 张拔群 译

责任编辑: 张艳霞

电话: 010-51873179

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

版 次: 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 11 字数: 150 千

书 号: ISBN 978-7-113-16535-2

定 价: 32.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部联系调换。

# 前言

乍一看来，我们会认为谈判是“别人”才会做的事，像有权有势的商人、政客和工会领导等等。但是话说回来，谈判就是在讨价还价，而讨价还价是我们每一个人几乎每天都在做的事情。在很多场合，成功的讨价还价可以疏通关系，省钱省时，减少摩擦，保全面子。

讨价还价的应用范围十分广阔。

- 销售环节中(买家和卖家均会采用)。
- 两个人之间(如，就涨薪和酬金方案进行协商或者与老板“商量”何时可以放假)。
- 对工资讨价还价时(如雇主与雇员的谈判)。
- 政治圈(当政府间签订协议时)。
- 国际事务中(不同国家的个人或组织间的谈判，或者像正在进行的商议全球气候变暖应对措施的论坛一类的全球性事件等)。
- 公司事务中(企业之间主动寻求的或者由外部原因迫使的收购、合并以及各种各样的联盟及合作)。

谈判通常会涉及财务方面的问题(也许不会);而且可能牵扯进公司各阶层的两个人或是一群人。谈判内容也可能是暂时性的且不重要的问题:“如果你能代替我参加明天的会议的话,我会把咱们之前说好的截止日期推后几天”,但是我们还是需要正确处理。

谈判的参与者可能是同一公司的同事,或是不相识的两个人,再或者是其他经历、背景、国籍和观点完全不同的人。在谈判中人们需要平衡谈判双方的利益,从而不仅仅得到自己想要的(完成这一点要靠说服力)而且尽可能地得到更多利益。一场成功的交易是由谈判的技巧和对各个元素的巧妙组织构成的。谈判是个交流的过程,也是个互动的过程。因此

没有能够保证谈判百分之百成功的方法,但是有一些原则却能够为谈判的成功打下基础。这次谈判中的有效方法未必适用于其他谈判,但是这个方法在下次出现类似情况时将会有所帮助,尽管你还是需要具体情况寻找新的处理方法。

这本书向你展示了谈判的精髓(也就是在谈判中真正重要的因素)。书中分析了谈判的核心技巧以及切实可行、久经考验的谈判方式,从而为你的谈判奠定基础。同时本书还力求使这些技巧和方式易于理解和操作,从而让你迅速脱离新手的行列。考虑到培养谈判技能需要相当长的时间,本书为你提供了基础的技巧,让你在今后可以不断地进行调整。

首先,为了理解并且利用谈判,你需要:

- 有高超的沟通技巧(谈判是交流的一种特殊形式)。
- 了解谈判在整个过程中所扮演的角色(因为真正意义上的谈判通常只是整个过程的一个组成部分,比如有些谈判的过程需要从说服对方开始)。
- 能够协调许许多多的技巧并且在不同的情况中灵活运用(换句话说,谈判技巧不能机械地套用)。
- 敏锐地感觉和观察对方,因为谈判必须基于你对另一方以及他们所处状况的了解。

最后还有关键的一点:你要知道谈判是一项职业技能,也就是说,谈判技能不仅仅会影响个人的工作表现,还有可能影响你在职场中的发展。这一技能一定会为你的形象大大加分,也会使对方更加认可你的个人能力和职业素养。

你首先要读完这本书,但是你要做的不仅仅是对谈判技巧有大致的了解;你还需要把它们付诸实践。这本书的目的就是让你先了解谈判的技能有哪些,如果能激励你把理论付诸实践那当然更好。我觉得这本书一定会对你有所帮助,我希望你能买下这本书。你一定想成为一个出色的谈判专家,这本书就会告诉你怎样做!买这本书吧,这样我们彼此都会得到自己想要的东西。我们的交易会成功吗?

# CONTENTS

## 目 录

- 第一章 了解谈判的过程 / 1
  - 具体情况中的谈判 / 3
  - 了解谈判的对抗性 / 4
  - 适合谈判的情况 / 5
  - 变得有说服力 / 6
  - 控制整个过程 / 8
  - 采取让对方接受的方式 / 9
  - 了解交流的不同类型 / 10
  - 向谈判迈进 / 11
- 第二章 运用核心技巧 / 19
  - 给整个过程下定义 / 21
  - 谈判的双赢技巧 / 21
  - 交易及变量的运用 / 23
  - 分析谈判的原材料 / 24
  - 提高成功的几率 / 24
  - 创造自身优势 / 26
- 第三章 前期准备 / 31

	为什么要做准备? / 33
	与对方建立联系 / 34
	确立目标 / 35
	确立切合实际的目标 / 36
	系统性地确立目标 / 37
	计划会议的结构 / 39
	预测谈判的基调 / 40
<b>第四章</b>	<b>利用及交换变量 / 47</b>
	对变量进行分类 / 49
	尽早开始交易 / 50
	交换条件的规则 / 50
	两个关键原则 / 51
	创造交易上的优势 / 54
	掌握谈判进程 / 55
	不断寻找新的变量 / 55
<b>第五章</b>	<b>运用战术 / 61</b>
	进行谈判 / 63
	运用变量:战术的基础 / 63
	在谈判中发挥实力 / 64
	聚焦关键原则 / 66
	掌控整个过程 / 69
	认可双方的渊源 / 69
	初步立场 / 69
	不断获取信息 / 71
<b>第六章</b>	<b>让你领先一步的其他技巧 / 77</b>
	十个关键战术 / 79
	你的方式 / 85

详尽的计划给你带来的好处 / 86

## 第七章 增加另一个维度 / 93

利用人际行为 / 95

识别言语信号 / 95

运用行为性技巧 / 97

做个好的倾听者 / 103

请注意! / 104

向对方提问 / 106

解读肢体语言 / 106

得到谈判结果 / 111

## 第八章 重视细节 / 117

选择合适的形式 / 119

订立合同的目的 / 120

引入合同的相关问题 / 121

处理合同的相关问题 / 122

处理合同的破裂 / 124

正确处理合同 / 125

## 第九章 理论联系实际 / 133

案例分析 / 135

谈判的起起伏伏 / 137

解读谈判的动态变化 / 144

为自己加分 / 145

解读信号 / 146

调整你的策略 / 146

## 第十章 聚焦关键问题 / 153

协调整个过程 / 155

总结谈判过程 / 155



改进你的方法 / 158

从每次谈判中汲取经验 / 159

创造真正的影响力 / 159

迈克尔要求升职 / 160

走进现实世界 / 161

附录 谈判的手段 / 166

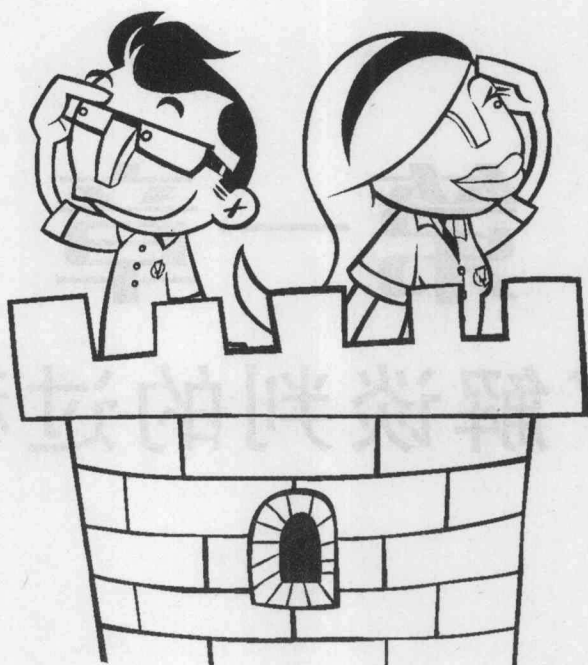
162 \ 谈判的要素  
163 \ 谈判的要素  
164 \ 谈判的要素  
165 \ 谈判的要素  
166 \ 谈判的要素  
167 \ 谈判的要素  
168 \ 谈判的要素  
169 \ 谈判的要素  
170 \ 谈判的要素  
171 \ 谈判的要素  
172 \ 谈判的要素  
173 \ 谈判的要素  
174 \ 谈判的要素  
175 \ 谈判的要素  
176 \ 谈判的要素  
177 \ 谈判的要素  
178 \ 谈判的要素  
179 \ 谈判的要素  
180 \ 谈判的要素  
181 \ 谈判的要素  
182 \ 谈判的要素  
183 \ 谈判的要素  
184 \ 谈判的要素  
185 \ 谈判的要素  
186 \ 谈判的要素  
187 \ 谈判的要素  
188 \ 谈判的要素  
189 \ 谈判的要素  
190 \ 谈判的要素  
191 \ 谈判的要素  
192 \ 谈判的要素  
193 \ 谈判的要素  
194 \ 谈判的要素  
195 \ 谈判的要素  
196 \ 谈判的要素  
197 \ 谈判的要素  
198 \ 谈判的要素  
199 \ 谈判的要素  
200 \ 谈判的要素  
201 \ 谈判的要素  
202 \ 谈判的要素  
203 \ 谈判的要素  
204 \ 谈判的要素  
205 \ 谈判的要素  
206 \ 谈判的要素  
207 \ 谈判的要素  
208 \ 谈判的要素  
209 \ 谈判的要素  
210 \ 谈判的要素  
211 \ 谈判的要素  
212 \ 谈判的要素  
213 \ 谈判的要素  
214 \ 谈判的要素  
215 \ 谈判的要素  
216 \ 谈判的要素  
217 \ 谈判的要素  
218 \ 谈判的要素  
219 \ 谈判的要素  
220 \ 谈判的要素  
221 \ 谈判的要素  
222 \ 谈判的要素  
223 \ 谈判的要素  
224 \ 谈判的要素  
225 \ 谈判的要素  
226 \ 谈判的要素  
227 \ 谈判的要素  
228 \ 谈判的要素  
229 \ 谈判的要素  
230 \ 谈判的要素  
231 \ 谈判的要素  
232 \ 谈判的要素  
233 \ 谈判的要素  
234 \ 谈判的要素  
235 \ 谈判的要素  
236 \ 谈判的要素  
237 \ 谈判的要素  
238 \ 谈判的要素  
239 \ 谈判的要素  
240 \ 谈判的要素  
241 \ 谈判的要素  
242 \ 谈判的要素  
243 \ 谈判的要素  
244 \ 谈判的要素  
245 \ 谈判的要素  
246 \ 谈判的要素  
247 \ 谈判的要素  
248 \ 谈判的要素  
249 \ 谈判的要素  
250 \ 谈判的要素  
251 \ 谈判的要素  
252 \ 谈判的要素  
253 \ 谈判的要素  
254 \ 谈判的要素  
255 \ 谈判的要素  
256 \ 谈判的要素  
257 \ 谈判的要素  
258 \ 谈判的要素  
259 \ 谈判的要素  
260 \ 谈判的要素  
261 \ 谈判的要素  
262 \ 谈判的要素  
263 \ 谈判的要素  
264 \ 谈判的要素  
265 \ 谈判的要素  
266 \ 谈判的要素  
267 \ 谈判的要素  
268 \ 谈判的要素  
269 \ 谈判的要素  
270 \ 谈判的要素  
271 \ 谈判的要素  
272 \ 谈判的要素  
273 \ 谈判的要素  
274 \ 谈判的要素  
275 \ 谈判的要素  
276 \ 谈判的要素  
277 \ 谈判的要素  
278 \ 谈判的要素  
279 \ 谈判的要素  
280 \ 谈判的要素  
281 \ 谈判的要素  
282 \ 谈判的要素  
283 \ 谈判的要素  
284 \ 谈判的要素  
285 \ 谈判的要素  
286 \ 谈判的要素  
287 \ 谈判的要素  
288 \ 谈判的要素  
289 \ 谈判的要素  
290 \ 谈判的要素  
291 \ 谈判的要素  
292 \ 谈判的要素  
293 \ 谈判的要素  
294 \ 谈判的要素  
295 \ 谈判的要素  
296 \ 谈判的要素  
297 \ 谈判的要素  
298 \ 谈判的要素  
299 \ 谈判的要素  
300 \ 谈判的要素



# 第一章

## 了解谈判的过程

谈判是商务谈判的重要组成部分，其过程包括以下几个阶段：  
1. 谈判准备：包括了解对方背景、明确谈判目标、制定谈判策略等。  
2. 谈判开局：包括建立信任、明确谈判议程、提出初步方案等。  
3. 谈判磋商：包括就具体条款进行讨价还价、交换意见、寻求共识等。  
4. 谈判结束：包括达成协议、签署合同、履行义务等。



谈判是一个复杂的过程。但这并不是说谈判需要很高的智商,谈判的复杂之处在于它所涉及的东西有很多。因此,阐明如何进行谈判之前,最为必要的一步就是先对谈判过程有一个清晰的认识。在了解谈判所包含的内容之后,想运用谈判过程中的每个元素就易如反掌了,因为这些元素实际上都是一些常识。

## 具体情况中的谈判

为什么你想要学习如何有效地谈判？又是什么让谈判如此复杂？要回答这些问题，你需要理解什么是谈判，如何进行谈判。

许多讨论的结果都不是简单的“是”或“不是”，其中总是会有方方面面的问题等待商议，从而最终取得双方或多方均能接受的讨论结果。而达成共识的过程也许会耗时很久，每个方面都需要双向地考量，并且每个人必然对什么是自己想要的，什么是公道合理的，如何达成一致都有不同的想法。

谈判是个非常特别的过程，它有如下几种特点。

- 首先，谈判非常复杂。其复杂性在于需要把多方因素和谐地结合起来以达到最佳效果，而不在于对智商的高要求。但是你需要有足够的机智才能把所有的因素协调起来，而且还需要在注意具体细节的同时照顾到谈判的全局。
- 其次，尽管谈判不能与争吵等同（如果争吵起来，那么通常谈判会陷入僵局），但它是具有对抗性的，因为谈判双方都希望获得最大利益。然而妥协也是必要的：顽固地坚持自己的方案只会让双方不欢而散，但如果太轻易妥协则会让自己事后后悔。双方都必须对结果感到满意才行（也就是所谓的双赢）。
- 最后，谈判是有一套老规矩的，谈判必须经过这一程序，而且这会花

费一定的时间。谈判中会有反反复复的辩论,并且双方都需要亲眼看到双方均能认可的方案诞生的过程,而不仅仅是方案的实施。因而仓促下决定的方式和“要就拿去,不要拉倒”的方式注定会失败,这并不仅仅因为其中一方提出的方案不可取,更多的是因为另一方认为对方并没有把谈判过程当回事。人们总是会寻找隐含的意义,总是觉得应该还会有更好的方案,这样谈判就会再次陷入僵局。

## 了解谈判的对抗性

谈判必定是有对抗性的。正如 20 世纪中叶的政治家霍尔·贝利沙(Lord Hore-Belisha)的名言:“当一个人对他说他要把自己所有的底牌都亮到桌面上时,我总会去他的袖子里找找。”谈判双方都想获胜,因此成功谈判的诀窍就是谈判结束时使双方都对结果感到满意。谈判时需要驾驭好对抗性这一因素,这样双方才不会向对方开出不可能实现的条件,造成不可调和的局面,甚至互相谩骂。谈判有对抗性的特征,只有成功驾驭这一特征才能获得理想的谈判结果。



### 菜鸟贴士

谈判有对抗性的特征,只有成功驾驭这一特征才能获得理想的谈判结果。

这也是为什么谈判与给予和获得息息相关的一个原因,如果不了解另一方的情况和他们的预期目标你是无法进行谈判的。你的最终目标是最优结果而不是些不切实际的东西,而如果没有“例行公事”地进行反反复复的辩论,这些都不会实现。凡事都有规矩和惯例,谈判中如果不遵守

惯例,恐怕会陷入僵局。

## 适合谈判的情况

通过学习和运用谈判技巧,你可以为自己或你所在的机构节省时间及金钱;或者你会在谈判中占上风,轻而易举地获得自己想要的结果。

谈判的成功取决于很多因素,我们在这里会逐个的进行分析。一个基本但又至关重要的因素就是:谈判是进行交流的一种形式。在谈判中达成具体目标前双方必须进行良好的交流互动——毕竟人们在不了解你的方案时是不会同意它的。所以如果不清晰明了地与别人交流,是无法成为谈判专家的。



### 菜鸟贴士

如果不清晰明了地与别人交流,是无法成为谈判专家的。

另外,说服性沟通与谈判必须有机结合。

交流(即把事情解释清楚明了)绝非易事,说服性沟通则是难上加难,让他人听你使唤更是彻头彻尾的困难。谈判则是另一码事,但两者间有交叉。交流是一个不断持续的过程,在交流过程中通常要先说服对方,从而达成初步的一致(一个人如果不是为了在初期阶段达成一致就不会无谓地纠缠条款和协议的问题了)。达成初步一致后紧随其后的是谈判协商,不过谈判和说服会在某种程度上尤其是讨论初期交织在一起。由此看来,在我们讨论有关谈判的细节之前必须做好准备,先来谈谈判技巧的发源。

日常生活中的交流似乎十分简单,你无时无刻不在交流,与家人与朋友和各种各样的人日复一日的联系。交流包括口头和笔头交流,但是交流有其自身固有的缺陷。以电话为例,我们无法看到对方,因此无法从对方的面部表情判断对方的意图或反应,这给我们造成了不小的麻烦;匆忙中写出的电子邮件有时也会带来不少问题。我们要时刻注意避免交流失

败。不论交流依托于哪种形式,我们总会遇到问题,原因如下。

- 交流不清楚明了。
- 交流信息不准确或模棱两可。
- 交流信息不完整或者基于假设而非事实。
- 交流中满篇专业术语。

交流中还有许多潜在的麻烦,比如你可能会没有了讨论的思路,或者对方没有专心倾听。我们周围有许多交流失败的典型事例,下面这个例子能很好地说明语言混乱的问题:在许多商店会写着“耳洞会在您等待中打好”——难道在打耳洞时我们除了等待还能干其他的事吗?美国总统理查德·尼克松(Richard Nixon)曾说过:“我知道你们觉得自己理解我所说的,但我不确定你们是否意识到了你们所听到的并非我的本意。”你一定得说得准确明白!这一点怎么强调都不过分。如果你能够清晰准确地与对方交流,就更容易使对方同意自己的意见。这还会使你看上去更专业,受到更正式的待遇——因此清楚明白的交流是成功谈判的首要基础。



### 菜鸟贴士

清楚明白的交流是成功谈判的首要基础。

## 变得有说服力

当交流变得清楚明白之后,我们要让自己在交流时变得更有说服力;而变得有说服力依靠的是正确的方法。而这是基于了解对方的观点和想法之上的。交流过程如果只是让对方做这个,做那个,是没有说服力的。不考虑到对方的感受和看法,是不可能说服对方的。你需要行动,但是只有对对方理解、欣赏并觉得必要时你才能有所行动。因此,理解对方的想法能为成功说服对方打下坚实的基础,当你把说服对方看做是“帮对方作出决定”而不是把自己的意愿强加于对方时,你才

能做到最好。



## 菜鸟贴士

理解对方的想法能为成功说服对方打下坚实的基础,当你把说服对方看做是“帮对方作出决定”而不是把自己的意愿强加于对方时,你才能做到最好。

如果对方认为你在把自己的想法强加在他们身上,强迫他们做不愿做的事,双方就很难达成一致。相反的,如果对方觉得你考虑到了他们的利益,事情则会顺利许多。让我们先看看当在考虑他人请求时人的思考过程。基于美国心理学的研究,这个过程通常经过以下七个阶段:

1. 我很重要,我需要被尊重。
2. 考虑我的需求。
3. 你的想法或提议对我有何帮助?
4. 实际情况是怎样的?
5. 会有哪些预料不到的困难?
6. 我该怎么做?
7. 我同意(或不同意)。

这似乎是人之常情,而你在所有需要做出决定的情况下也确实是这样做的。你会权衡这件事的轻重,把对自己有利的方面放在天平的一边,不利的方面放在另一边,从而评估这一提议的实际效应。在你考虑一笔交易时,也要在心中摆一杆标着刻度的秤,这样将有利于你的谈判。

交流的过程在上述的任何一个阶段令对方不满意的话,双方都很有可能不欢而散,因此我们必须逐条地满足对方的心理需要。为了谈判成功,说服的过程也必须与决策过程配合一致。下表展示了在各个阶段双方有何联系以及双方各自的目标。



表 1-1

决策过程	说服的目标	说服的阶段
我很重要/考虑我的需求	创造融洽的气氛,找出并激起对方的兴趣,使对方认同自己	开始阶段
实际情况是怎样的?	提出一个对双方公平的行动建议	提出建议
会有哪些预料不到的困难?	阻止或者处理会影响双方公平的消极反应	处理异议
我该如何做? /我同意	获得对方采取行动的承诺,或是向谈判的正确方向迈出一步	行动命令

在说服对方的众多技巧中,对结果影响最大的一条就是是否能与对方决策时的心理合拍,并且从他们的角度描述自己的方案。如果忽略了这里的众多细节是很难说服对方的。表中所述的顺序以及整体性必须相适应,而且整体过程必须与决策者的步调保持一致;急于求成会弄巧成拙,且会让对方产生“不要逼我”的反应。我们说服对方的目的永远是为了让对方承诺做出行动,或者是向我们的终极目标迈出坚实的一步。



### 菜鸟贴士

急于求成会弄巧成拙,且会让对方产生“不要逼我”的反应。

一个秘书想让老板给自己换台新电脑。他的终极目标是让老板说出:“好的,买吧”。一个切实有效的方法就是说服老板看商品宣传手册,安排参加商品展示会,或者是了解商品的报价。这些都是达成特定目标的基本手段,秘书也许会决定首先要做的是让老板同意参加展销会。有时在最终目标达成之前是需要经过许多类似这样的步骤的,让对方同意类似这样的提议本身也是有意义的目标。

## 控制整个过程

不论最终目标是什么,能够确保说服对方的秘诀包括一点,就是长远打