

达成交易的

完美 谈判

王牌谈判大师的制胜秘诀

尹垦 编著

两点之间，线段最短。

而世界上解决问题花费时间短、
获得利益大的方式就是——**谈判**。



达成交易的

完美 谈判

王牌谈判大师的制胜秘诀

尹垦 编著



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

达成交易的完美谈判:王牌谈判大师的制胜秘诀/尹
垦编著. -北京:企业管理出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 148 - 0

I. 达… II. 尹… III. 谈判学 IV. C912. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 027811 号

书 名: 达成交易的完美谈判:王牌谈判大师的制胜秘诀

作 者: 尹 垦

责任编辑: 李 杜

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 148 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 18 印张 260 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

谈判,简单来说,就是从对方手里以最小代价换回最大收益的过程。如果你成功地说服了对方,使得对方心甘情愿地把利益拱手相送,无疑,你绝对可以称得上是谈判高手或者谈判大师。但是,对很多普通人甚至专业的谈判者来说,要想成为谈判大师似乎是太过遥远的梦想。而实际上,要想成为谈判大师,并不是遥不可及的事情。

当然,如果只是站在谈判的门外远远观望,对谈判一无所知的话,那想要成为谈判大师也就只能是一个梦了。当你可以回答出“什么是谈判”、“什么决定谈判的成败”、“什么才是谈判者需要的”、“什么事情都可以谈判吗”、“什么时候需要进行谈判”这五个主要问题的时候,你已经开始朝着一个标准的谈判者前进了。注意,只是一个标准的谈判者而已,谈判大师的梦想还在远处。

当你和谈判对手面对面端坐在谈判桌两端的时候,是战战兢兢还是成竹在胸?如果是前者,这次谈判你注定是输家。相反,如果是后者,对方会在离开谈判桌的时候对你表示由衷的赞赏。一个成功的谈判者最先拥有的是自信,然后才是熟练运用谈判策略的能力。不要以为谈判是一项高不可攀的工作,实际上,平时的你,无时无刻不在扮演真谈判者的角色,只是你没有意识到而已。当你出入商场,购买衣物或者任何其他物品的时候,总是会跟售货员讲讲价钱的吧?对了,讲价钱就是谈判的内容之一。或许你根本意识不到,平时用来对付售货员的那些话,那些行为,都可以被替换成一个专业名词——谈判。

一个成功的谈判者能够控制整个谈判局面,而不是把所有的谈判优势丢失殆尽。当谈判处于困境的时候,他们会及时调整谈判思路或者谈判节奏,不会使谈判陷入更深的迷途甚至走向末路。如果谈判者没有赢得谈判,那并不能说明他就是一个失败者。而是,谈判者明明可以控制整个谈判局势的时候,却没有控制住,眼睁睁地看着谈判面临崩盘,这才是真正的失败。所以,谈判失败并不可怕,只要谈判者端正心态,就会在下一轮的谈判中赢回自己的利益和面子。



对于谈判者来说有很多的力量可以运用,而道德力量和风险力量则可以带给谈判者最大程度的提高和蜕变。如果谈判者眼中只有金钱,无视道德,不懂得同情弱者,甚至在对方最艰难的时候不是雪中送炭而是落井下石。这样的谈判者,永远不会被别人称为谈判大师。而所谓成大事者,又必定是敢于做别人不敢做或者别人还没有想到的事情的人。这样的谈判者,会把风险当成是历练自己的机会。他们会紧紧把握并且享受,而不是逃避和瞻前顾后,畏首畏尾。

商场如战场,优秀的谈判者可称为精兵良将。而谈判大师则可称为统领整个部队的佼佼者。精兵良将可能对己方的实力了解得很清楚,也可能是对对方的情况知道得很透彻。但是,他们考虑事情永远不会面面俱到,所以,一旦“开战”,输赢各半。谈判大师则不同,他们拥有统观全局的能力和魄力,所以不战则已,战必胜。

俗话说,害人之心不可有,防人之心不可无。谈判者之间的较量往往是心力和脑力的较量,并不是说你好心,对方就必须感激。面对对方的楚楚可怜或者低声下气,你会沾沾自喜,同时,也会心生恻隐。这是战场上的大忌,也是商场上的大忌。在没有弄清楚情况之前,贸然做出让步或者对对方表示同情的话,往往会后悔莫及,蛇和农夫的故事就是很痛的教训。所以,虽然不赞成对对方落井下石,但是,如果没有任何好处的话,雪中送炭的行为,最后被冻到的就是自己。

除却谈判者应该拥有良好的自身素质、掌握各种谈判策略之外。谈判者还要面对不同性格,不同国家的谈判对手。中国自古就是礼仪之邦,如果在谈判过程中颜面尽失就不好看了。所以,要想成为谈判大师,就要学会分析对手的性格,针对对手的性格做到有的放矢。还要尊重来自各个国家的谈判对手,尊重对手的行为习惯,国家风俗,等等。

所谓谈判大师,并不是一蹴而就的。任何成功之人都是经历了失败与成功交替淬炼的,只有这样的人,才可以被锻造成为最锋利的剑。谈判也是一项经历失败和成功起伏较大的工作。若一个谈判者只愿意享受成功而不愿意甚至不能够接受失败。那么,他将永远与谈判大师的称谓无缘。

编者

目录 Contents

第一章 站在谈判门外 / 1

- 1.1 什么是谈判 / 3
- 1.2 什么决定谈判的成败 / 7
- 1.3 什么才是我们最需要的 / 12
- 1.4 什么都可以谈判吗 / 17
- 1.5 什么时候需要进行谈判 / 22

第二章 谈判上半场 / 27

- 2.1 如果你想要1个，告诉他，你要10个 / 29
- 2.2 哦，我真的不愿意把它卖出去 / 34
- 2.3 不行不行，这个价格可不行 / 39
- 2.4 关于价格，我想我们还是再谈谈吧 / 43
- 2.5 好吧好吧，我完全了解你的感受 / 48

第三章 中场不休息 / 53

- 3.1 困境、迷途和末路 / 55
- 3.2 立刻向对方要求报酬 / 60



- 3.3 一半一半，这可不是个好主意 / 64
- 3.4 如果他没有决定权，你也不要告诉他你是老板 / 69

第四章 谈判下半场 / 75

- 4.1 恩威并施 / 77
- 4.2 好吧，我让步 / 82
- 4.3 先声夺人 / 87
- 4.4 好吧，你赢了 / 91

第五章 谈判原则 / 95

- 5.1 确定对方的态度 / 97
- 5.2 你来起草合同 / 101

第六章 谈判力量 / 105

- 6.1 道德的力量 / 107
- 6.2 风险的力量 / 109

第七章 谈判时间 / 115

- 7.1 这个时间适合谈判吗 / 117
- 7.2 这个环境适合谈判吗 / 122

第八章 谈判信息 / 127

8.1 知彼知己（上） / 129

8.2 知彼知己（下） / 134

第九章 向对方施压 / 139

9.1 如果你们再不做出决定，我们将会…… / 141

9.2 站起来，把手放在门把手上 / 145

9.3 我想我们只有最后一次交谈的机会了 / 150

第十章 谈判氛围 / 155

10.1 不要恐惧谈判 / 157

10.2 带着自信去谈判 / 162

10.3 取悦对方 / 167

10.4 掌控对方的情绪 / 172

10.5 借力使力 / 176

10.6 学会装傻 / 181

第十一章 谈判技巧 / 187

11.1 谈判开场白 / 189

11.2 认清你的对手 / 194

11.3 建立信赖关系 / 199

11.4 让你的脚尖踩着他的脚后跟 / 204

11.5 以退为进 / 209



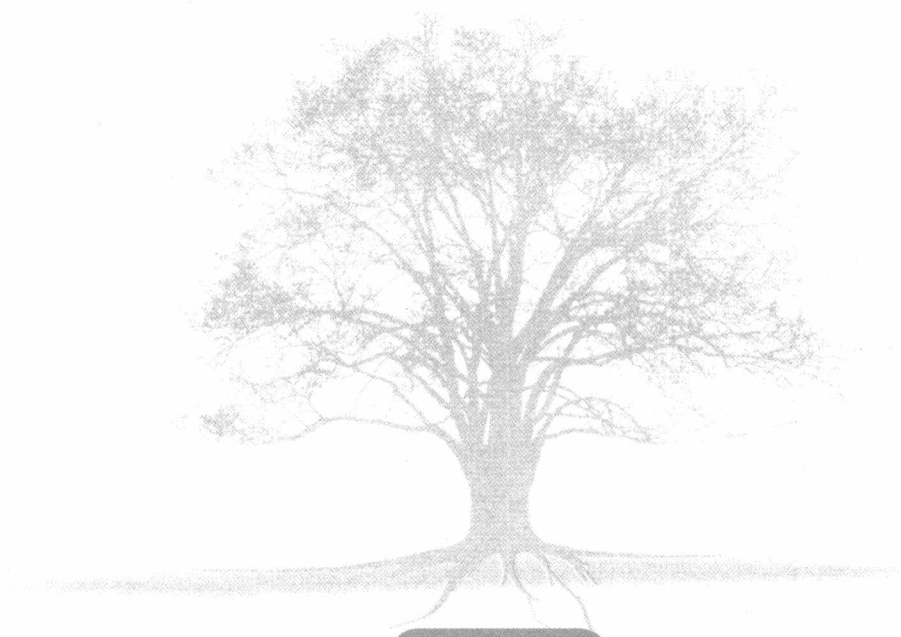
- 11.6 保全双方利益 / 215
- 11.7 谈判中的个人情感 / 220

第十二章 性格谈判 / 225

- 12.1 与平和型性格的人谈判 / 227
- 12.2 与活泼型性格的人谈判 / 231
- 12.3 与完美型性格的人谈判 / 236
- 12.4 与力量型性格的人谈判 / 241
- 12.5 你是哪一种谈判者 / 246

第十三章 谈判修为 / 251

- 13.1 以沉默应万变 / 253
- 13.2 坦然承认错误 / 258
- 13.3 不卑不亢 / 262
- 13.4 坚守道德 / 267
- 13.5 做最坏的打算，收获适当的惊喜 / 272
- 13.6 细节与礼仪 / 277



第一章

站在谈判门外

1.1 什么是谈判

谈判，简单来说，指的是双方或者多方围绕一个共同的话题进行讨论、磋商并且提出最终解决方案的过程。美国纽约谈判学会会长、国际知名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在《谈判的基本原理》一书中写道，“谈判是人们为了改变相互关系而交换观点，为了取得一致而磋商协议”的一种行为，是直接“影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益”的一种过程。所以说，谈判谋求是双方或者是多方共同的利益，是一种双赢的艺术形式。

70年代初期，纽约报业印刷工人为了增加工资和反对报社采取排字自动化的节支措施，在以“讨价还价不让步”闻名全国的印刷工会领袖伯特伦·波厄斯的领导下，发起了两次使报业瘫痪的罢工。印刷工人坚持目标，毫不退让，在谈判桌上获得了全胜，赢得了一系列看似成果卓著的协议。但是，报社却在经济上受到了致命的打击。先是三家大报社合并了，继而终于倒闭了。于是，纽约只剩下一家晚报和两家晨报，数千名报业工人失业而无处谋生。

这样的谈判无疑是一次失败的谈判，即使报社工人在一定程度和时间内获得了胜利甚至是利益上的保全。但是，自己赖以谋生的地点已经被自己亲手关上了大门。所以说，要想在谈判中保全自己的利益，同时也要兼顾到对方的利益所在，不能一味只顾追求己方的利益，而置对方的利益于不顾。那么，到头来，毫无收获的只能是自己。

作为优秀的谈判者，想要赢得谈判，保全己方的利益，就必须具备各方面的素质。只有加强自身谈判素质的修养，才能够在谈判中把自己的能力发挥得淋漓尽致，赢得一场漂亮的无硝烟之战。

(1) 理论修养

读万卷书，方能行万里路。一个人无论从事什么工作，如果没有扎实的理论

基本功做基础，即使把工作交给他去做，想必也不会有令人满意的结果。所以说，努力学习理论知识，加强理论修养，是谈判者培养良好素质的必经之路。谈判作为一种智力竞争，必然要求谈判者不断地学习、研究有关谈判的理论及各种专业知识；不断提高自己的思想水平，增强认识事物、分析事物、表达事物的能力。

(2) 勇于实践

读书破万卷，下笔如有神。谈判也是如此，当一个人真正把理论知识牢牢记在心里以后，才有信心和勇气去进行实际的谈判。一个胸无自信和勇气的谈判者注定是一个失败的谈判者，所以，勇于实践，是谈判者增长见识，提高才能的最直接、最有效的途径。谈判者只有坐在谈判桌前，面对面地揣摩谈判方法，积累谈判经验，才能增长真才实学，培养起优秀的谈判者素质。

(3) 耐心

在谈判过程中，谈判者最关心的应该是自己的谈判目标。在谈判进行时，要求谈判者随时把握目前的谈判状况与目标还有多少距离，接下来的谈判是否可以达到自己的谈判目标。坚持目标，是建立谈判耐心的基础，在这个不能动摇的基础上，谈判者需要通过各种方式，甚至是迂回的方式来达到目标。

一般来说，谈判过程需要很长的时间，对方并不会在一开始的时候就把自己的目标或者将你想获得的一些信息暴露给你。这就需要谈判者在时间的流逝中寻找自己想要得到的信息，从而分析出对方的谈判意图，然后再根据己方的条件底线斟酌是否答应对方提出的要求。

著名的戴维营和平协议就是一个由于耐心持久而促成的成功谈判的一个经典案例。美国前总统卡特是一位富于伦理道德的人，他最大的特点就是持久和耐心。有人曾评论说，如果你同他一起待上10分钟，你就像服了镇静剂一样。

当时，为了促成埃及和以色列的和平谈判，卡特精心地将谈判地点选择在了戴维营，那是一个没有时髦男女出没，甚至普通人也不常去的

地方。尽管那里环境幽静，生活设施配套完善，但卡特总统仅为 14 个人安排了两辆自行车的娱乐设备。晚上休息的时候，住宿的人可以任选三部乏味的电影中的一部看。住到第六天的时候，每个人都把这些电影看过两次了，他们厌烦得近乎发疯。

但是每天早上 8 点钟，萨达特和贝京都会准时听到卡特的敲门声和那句熟悉的单调话语：“你好，我是卡特，再把那个乏味的题目讨论上一天吧。”正是由于卡特总统的耐心、坚韧不拔和毫不动摇，到第 13 天，萨达特和贝京都忍耐不住了，他们再也不想为谈判中的一些问题争论不休了，这就有了著名的戴维营和平协议。

(4) 坚定

在销售过程中，谈判对手的条件往往过于苛刻，甚至还会提出一些无理要求。比如，要求你的报价降低 20%，否则将终止与你的谈判。作为优秀的谈判者，在面对这些无理要求的时候，坚定自己的判断，坚持己方的立场，并且向对方说明自己的意见，是谈判者必须要做出的努力。因为你不愿意满足对方提出的谈判条件，所以在谈判的过程中，你需要知道谈判到什么时候你应该终止谈判，而不是为了芝麻大的好处而丢掉原本西瓜大的利益。

而你所表现出来的一种坚定不移的态度也会给对方造成一定的精神上的压迫，迫使对方做出让步或者不再提出过于无理的要求。如果你在对方提出要求的时候心思动摇，那么对方就很容易抓住你的弱点，并且一再要求你方让步。如果你表现出的是坚定不移的态度，对方就不会把你当做毫无竞争力的对手，而是会认真谨慎地对待你的意见。另外，谈判者坚定不移的态度还是一种以退为进的谈判方式。

谈判如果得当甚至非常成功的话，则会带给企业巨大的经济效益，而谈判这一形式也为企业带来了其他方面的好处。对于一个企业来说，增加利润一般有三种方法：增加营业额、降低成本还有就是谈判。在这里我们只说谈判。

通过谈判，企业方面可以尽量以低价买进产品，然后再高价卖出，一买一卖之间，利润就得到了实现。谈判是增加利润最有效也是最快的办法，因为谈判争



取到的每一分钱都是净利润。比如，企业的某产品通常售价是一万元，如果业务员谈判水平提高了，售价提高到一万一千元，则提高的一千元完全是净利润；同样，企业在采购时所节省的每一分钱也都是净利润。

美国通用汽车是世界上最大的汽车公司之一，早期通用汽车曾经起用了一位叫罗培兹的采购部经理。他上任半年，就帮助通用汽车增加了净利润 20 亿美金。

汽车是由许许多多的零部件组成，其大多是外购件，罗培兹上任的半年时间里只做一件事，就是把所有供应配件的厂商请来谈判，他告诉厂商，我们公司信用好，用量也很大。所以我们认为，现在要重新评估价格，如果你们不能给出更好的价格的话，我们打算更换供应配件的厂商。这样的谈判下来之后，罗培兹在半年的时间里就为通用省下了 20 亿美金！

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。

企业一旦涉及经济纠纷，除了用暴力和法律手段来解决以外，还有一个很重要的方法就是用“利益”的方法，而利益就是来自谈判。中国人一般都觉得，一旦打官司，双方交情就没了，合作基本上就不可能了。

中国一位商务谈判律师说：“我遇到一些企业家，他们请我出面帮忙追索债务，第一句话就是：‘不行就起诉他们！反正不打算和他们来往了！’”

诉诸法律对商务合作关系的伤害是很严重的，企业或许能赢得官司，但是就此失去的利益会很大。不言而喻，谈判就成为了企业解决经济纠纷最好的方式，成本相对较低，也有利于形成和谐共赢的关系。企业内外关系都和谐了，也有助于企业业绩的增长，这也是间接地帮助企业增加利润。

1.2 什么决定谈判的成败

在谈判中，信息、时间和力量几乎是决定谈判成败的决定性因素。有过谈判经历的人都应该知道，无论是任何问题的谈判，也不管是任何性质的谈判，这三者是缺一不可的：

(1) 信息

谈判信息指的是与谈判相关的各种资料，包括谈判对手的企业资料或者个人资料，等等。总之，与谈判相关的一切资料都可以称为谈判信息。那么，谈判信息在谈判中具体起到什么样的作用呢？

①制定谈判计划和谈判战略。

谈判战略是为了实现己方的谈判目标而事先制定出的一套谈判方案。谈判战略正确和有效与否，在很大程度上决定着谈判的得失成败。一个好的谈判方案应该是战略目标正确有效、可完成性较强、灵活度较高的。这就必须要有可靠的大量资料和信息作为依据。谁在谈判资料和信息上占据优势，掌握对方的真正需要和他们的谈判利益界限，谁就有可能制定正确的谈判战略，在谈判中掌握谈判的主动权。

②谈判双方相互沟通。

尽管各种谈判的内容和方式各不相同，但有一点是共同的，即都是一个相互沟通和磋商的过程。如果没有谈判信息作为双方之间沟通的中介，谈判就无法排除许多不确定因素和疑虑，也就无法进一步协商、调整和平衡双方的利益。假如说在和对方谈判之前不做任何的信息搜集工作，或者搜集的资料和信息远远没有对方充分。那么，一旦谈判开始，己方只能处于被动的地位。而被动就要挨打，自然而然，输掉的就不仅是谈判了，还有己方的利益。掌握了一定的谈判资料和信息，才能够从中发现机会和风险，捕捉住达成协议的契机，使谈判活动从无序



到有序，消除不利于双方的因素，促使双方达成协议。

③控制谈判过程。

如果不能控制谈判的过程，或者在谈判的进行中无法获知谈判是否在向着自己预期的目标前进，那么，这样的谈判在很大程度上将会是一次无效或者失败的谈判。而为了使谈判过程始终都指向自己的谈判目标，使谈判在合理规定的限度内正常进行，就必须要有谈判资料和信息作为准则和尺度。否则，任何谈判过程都无法有效地加以控制和协调。

那么，在谈判之前，应该怎样去搜集和整理谈判信息，以便在谈判过程中能够对谈判信息运用自如呢？

首先，准备的信息资料必须准确、全面、及时。

真实是信息的生命，不真实的信息会把谈判决策引向歧途。所以，必须要求信息的来源真实可靠，并且在对信息资料进行加工的时候，要注意鉴别，还要弄清模糊度较大的资料，不明确的资料最好不要在谈判中使用。

残缺不全或者在时间上连续性不强的资料常常会导致谈判中的判断失误。所以，搜集的信息资料必须是与谈判有关的全方位的信息资料。搜集时要尽可能详细，广泛搜集。

及时是指信息资料的时效性。信息资料要尽可能灵敏地反映最新动态。信息有很强的时效性，就像新闻一样，当天的新闻是金子，而第二天的新闻是银子，再往后面的话，信息就不再值钱了。所以，搜集信息的时候一定要迅速，时刻关注对方情况的变动。而在整理信息的时候也要分析迅速，果断做出决定。另外，信息资料的加工整理一般分为筛选阶段、审查阶段、分类阶段和评价阶段。

(2) 时间

时间对于谈判双方来说都是很重要的，所谓时间就是金钱，在谈判过程和结果中尤其体现得淋漓尽致。

比如，双方在谈判过程中，会对谈判时间做一个限定。甲方可能会要求乙方在一个星期之内给自己答复，否则就会选择和其他人合作。

这就是时间在谈判中的作用，一旦被限制的一方担心超过了对方的期限会真