



5
分钟

THE TOUCHING SKILLS
OF NEGOTIATION IN FIVE MINUTES

打破僵局的 谈判策略

快速成为谈判高手的能力提升指南

韩磊◎著

从拒绝到接受 从对立到对话
化竞争为合作 解决分歧为求同存异
谈判准备 心理策略 语言策略
危机化解 规避陷阱



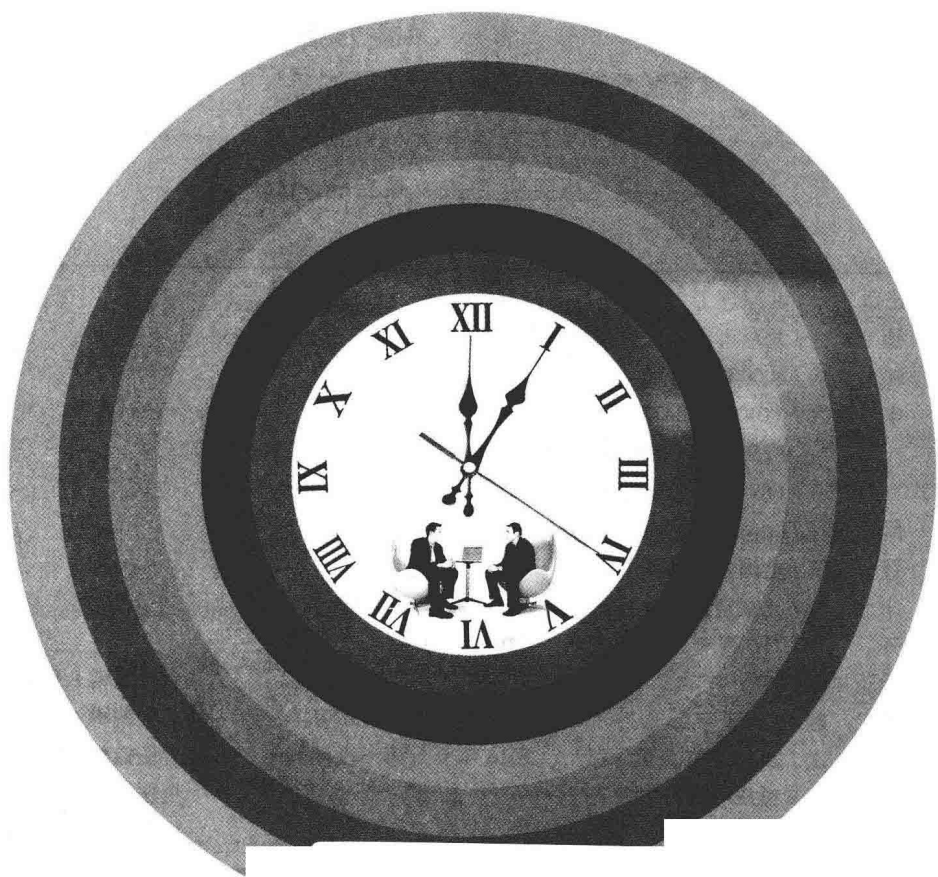
北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

5分钟 打破僵局的 谈判策略

快速成为谈判高手的能力提升指南

韩磊◎著



版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

5分钟打破僵局的谈判策略 / 韩磊著. — 北京: 北京理工大学出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5682-1700-2

I. ①5… II. ①韩… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005567 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 / 北京富达印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 225 千字

版 次 / 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

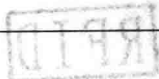
定 价 / 32.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文字编辑 / 王俊洁

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超



图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

提升你的谈判力

在生活中，谈判无处不在，而每个人谈判力的高低却是不同的。

所谓的谈判力，是指谈判者所具备的能够完成谈判工作的能力，包括思维能力、观察能力、反映能力和表达能力。通常而言，谈判力又可以分为一般能力和特殊能力两大类。人们的观察力、想象力、判断力、思考力等，都称为一般能力；而数学能力、鉴赏能力、沟通能力等，称为谈判中的特殊能力。

每个人所具备的能力各不相同，而成为一个高明的谈判者，则需要提升自己各方面的能力。那么提高谈判力的路径有哪些呢？

首先，要在事前制定好谈判策略。

一个人的谈判能力不是天生的，而需要时间和经验的积累，掌握了商务谈判的理论还不够，实践更重要。一个谈判新手要在谈判前时常归纳和交流谈判心得，并对谈判的难度进行估算，确定好自己的谈判目标，做好了这些基础工作，才能去考虑是否有捷径可寻。当然，成功的谈判不能止步于经验，沟通能力、应变能力都是非常重要的。除此之外，策略的巧妙运用更会为谈判的成功添加有力的砝码。高明的谈判者不会将自己的目标锁定在底线和要价上，他们会转换思考方式，制定客观和全局性的谈判战略，这样才能在出现谈判危机的时候游刃有余。

从某种意义上讲，初期制定的谈判战略，其重要性要高于谈判技巧，后者尽管也很重要，但毕竟只是服务于战略的执行而已。因此，在可能的激烈对抗出现前，谈判者应当优先考虑化解冲突的方案，采取强硬措施使冲突升级绝对不是明智之举。

其次，要提升自己的情绪控制力。

在谈判过程中，谈判者很容易因为双方立场不一而产生对立情绪，这个时候要做到就事论事、对事不对人，以化解彼此之间的敌意。高明的谈判者一定都具备较高的情商，因为在谈判中，发怒和提出苛刻条件于事无补，反而会浪费宝贵的时间，因此不如积极寻找共同利益，开发替代方案。在对峙阶段，谈判者不要着急表明态度，不论对方是立场强硬还是态度友好，你只需要告诉对方，对方的立场是选择方案之一，重点考虑的是对方立场背后的利益和改进的方法。总而言之，如果对方咄咄逼人，那么你就要避其锋芒；如果对方循循善诱，那么你就要沉默不言。对方如果批评你，你就表示欢迎建设性的意见；对方如果赞美你，你就要“以彼之道，还施彼身”。

在谈判过程中，还要善于有效地提问和及时地沉默，避免陈述自己的看法。提问是为了找出对方的软肋，做出有效的引导；停顿是为了给对方时间接受、给自己时间思考。这样做，能让你们之间的对峙变成一种沟通，能让指责和攻击性的语言逐渐消失，防止不良情绪的升级，避免谈判充满火药味。

最后，要学会应用心理策略。

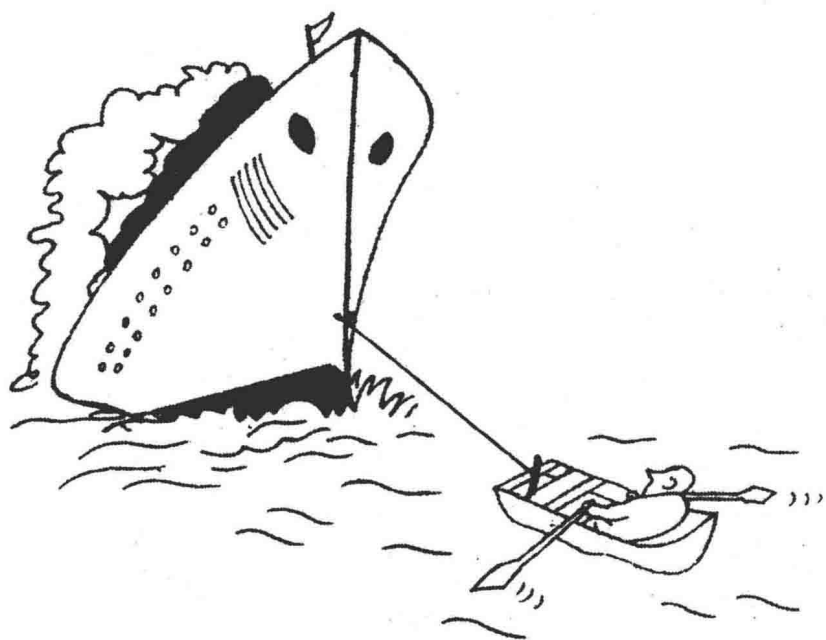
在谈判中，了解对手是非常重要的，正所谓“知己知彼，百战不殆”。英国哲学家弗朗西斯·培根在《谈论文》中指出，“与人谋事，需要知道对方的习性，诱导对方；需要了解对方的目的，劝诱对方；需要知晓对方的弱点，威吓对方；需要明白对方的优势，钳制对方”。了解人的心理特征和动向，就能够诱导对方，改变对方的行为。也就是说，谈判者要仔细倾听对方的发言，观察对方的神态表情，留心对方的细微动作，以了解对方的真实意图和想法，这样才能采取相应的引导策略，而且还能防止掉入对手设置的谈判陷阱。

在各种谈判中，许多信息都是虚虚实实、真真假假，若想去伪存真，就需要提高自身识别人和诱导人的能力。掌握一定的谈判技巧和策略，能够让你准确地抓住对方的心理，提高谈判的成功率。

综上所述，谈判是受谈判者的主观能力和许多不确定因素影响的，其结果是不可预知的，谈判者之间的利益博弈也不一定只是零和游戏。

因此，谈判者要不断“升级”自己的谈判能力，审时度势，不断实践，才能在新信息和知识涌现中，潜移默化地影响对手，主导谈判进程，从而取得谈判的成功。

本书阐述了每一个谈判阶段可能出现的问题和解决方案，为谈判者提供实用性很强的实践指导，其中包括如何做好谈判前的准备，谈判的语言、心理策略应用，谈判危机的化解和谈判陷阱的规避等，是一本不可多得的谈判理论与实践应用的读物。



目录

CONTENTS

Lesson 1

第一章 | 谈判准备——未雨绸缪，占取先机

信息决定谈判的胜败 / 002

提前做好谈判准备 / 005

知己知彼，百战不殆 / 008

提前“摸底”非常重要 / 011

谈判前需要弄清的细节 / 016

准备好谈判方案 / 019

环境的选择要慎重 / 021

定位自己的态度 / 024

如何占据主动权 / 026

在 7 秒钟内获得优势 / 029

在气势上压人一头 / 031

东道主最好自己来当 / 034

别让小动作出卖你 / 036

用品牌效应为自己造势 / 039

在心理上先胜一筹 / 041

测试：你会表露真实的一面吗？ / 044

Lesson 2

第二章 | 谈判心理策略——深谋远虑，步步为营

- 常见的谈判心理策略 / 048
- 一主动，你就输了 / 050
- 谈判中的“沉锚效应” / 052
- 瞄准谈判中的关键人物 / 054
- 扰乱对手的心理平衡 / 057
- 登门槛效应 / 059
- “最后通牒”何时下 / 061
- 把对手当作朋友 / 063
- 虚张声势，兵不厌诈 / 065
- 谈判中的“温水煮青蛙” / 068
- 以对方的弱点为突破口 / 070
- 以退为进，以弱胜强 / 072
- 把对手逼到悬崖上 / 075
- 引导对方跟着你走 / 077
- 以彼之道，还施彼身 / 080
- 别让情绪影响进程 / 082
- 测试：看看你的情商指数 / 086

Lesson 3

第三章 | 谈判语言策略——唇枪舌剑，屈人之兵

- 问出对方的真实想法 / 094
- 顺水推舟，让对手知难而退 / 097
- 别为“面子”伤了“里子” / 099
- 如何婉转地拒绝对方 / 101
- 用幽默化解对立情绪 / 104

诱导你的谈判对手 / 106
应付难缠对手的激将法 / 108
沉默是金的谈判策略 / 110
黑脸和白脸都要唱 / 113
勿逞一时口舌之快 / 116
巧妙说“不”的几种方式 / 118
谈判中的提问要得法 / 121
步步紧逼，得理不饶人 / 124
测试：你是个说话有分寸的人吗？ / 127

Lesson 4

第四章 | 价格谈判策略——你来我往，殒身折冲

拒绝第一次报价 / 132
对一切都要感到意外 / 134
最好让对手先报价 / 136
不要急于亮出底牌 / 138
如何坚守住价格底线 / 140
喊价要准，让步要稳 / 143
给对方还价的余地 / 145
把让步做得恰到好处 / 147
别在价格问题上“恐高” / 151
不降价，如何成交 / 155
挑剔式还价策略 / 158
永远表现出“我不情愿” / 160
保持缄默，让对方陷入被动 / 162
每个让步都要有价值 / 164
测试：你是个善于想象的人吗？ / 167

Lesson 5

第五章 | 谈判危机化解——韬光养晦，化险为夷

- 寻求第三种方案 / 170
- 别失去谈下去的勇气 / 173
- 突破谈判的瓶颈 / 175
- 以退为进来化解危机 / 178
- “骑虎”之后怎么下来 / 180
- 软硬兼施化解矛盾 / 184
- 如何应对倨傲的对手 / 187
- 不该出手时要收手 / 189
- 僵持时，别迈错了步子 / 192
- 在危机中要沉得住气 / 195
- 测试：你协调人际关系的能力如何？ / 197

Lesson 6

第六章 | 规避谈判陷阱——慧眼独具，辨别真伪

- 摆正心态，不让对手有机可乘 / 202
- 谈判中的真真假假 / 208
- 别被囚徒困境所误 / 212
- 识别和规避价格陷阱 / 214
- 破解价格细分的陷阱 / 215
- 谨防对方以假乱真 / 218
- 如何突破谈判的障碍 / 220
- 对方可能在“声东击西” / 222
- 破解单方假设的陷阱 / 224
- 测试：你是沟通高手吗？ / 226

Lesson

1

谈判准备——未雨绸缪，占取先机

兵法云：“知己知彼，百战不殆。”在风云变幻的谈判桌上，谈判者要在复杂的局势中左右谈判的发展，必须要在谈判前做好充分的准备，才能在谈判中随机应变、灵活处理，从而避免谈判中利益冲突的激化。

信息决定谈判的胜败

在商务和政治谈判中，或者在日常的管理、销售中，处于谈判位置的双方掌握信息的情况都关系着谈判的成败。掌握对方的信息有利于准备谈判方案，在谈判展开的时候有条不紊，在谈判时抓住自己和对方的利益、优势和劣势，从而抓住共同利益，促成交易。最重要的是，信息的掌握情况，常常决定着谈判的胜败。

明代名臣刘伯温的传世著作中最重要、最有代表性的一部书——《郁离子》，是一部寓言兼议论的笔记体散文集，书里有这样一个故事：

楚国有一个以养猴为生的人，当地人称他为狙公。这位狙公每天的工作是白天在庭院里将猴子集合在一起，分成若干个小组，让猴子中最有威信的猴头率领猴群到山里去，采摘草木的果实。

分配完任务，狙公要么继续睡大觉，要么就到外面去遛遛，顺便把采摘来的果子拿去换点钱。黄昏的时候，猴群在猴头的带领下把一天采摘的果实上缴给狙公，狙公再根据猴子采摘果实的多少进行分配，一般是拿出十分之一来犒赏猴子。如果有的猴子偷懒，交的果实数目少，则要受到鞭杖的惩罚。这些猴子虽然十分惧怕鞭杖的惩罚，但是没有任何办法。

有一天在采摘果实的时候，一只小猴子突然对众猴子问道：“山上的果实是狙公家栽种的吗？”猴子们都回答说：“不是，天生的。”小猴子接着问：“既然如此，我们为什么要为狙公采摘果子，还要被他利用、剥削呢？”小猴子的话说完，众猴子都醒悟过来。当天夜里，猴子们等狙公就寝后，拿了狙公平日里积蓄的果实，逃进山林之中，一去不回了。一夜间变得一无所有的狙公，最后因无力谋生，饥饿而死。

在这个故事中，刘伯温把这位狙公比作玩弄权术的统治者，他评

论说：“人世间有以权术驱使民众而无道理和法度的人，就如同狙公一样吧？民众一旦觉醒，权术就到头了。”但是，仅仅把狙公之死归结于权术的失败是不够的。实际上，是信息决定了这场博弈的胜败。

众猴子最初并没有意识到自己受狙公的利用和剥削，所以甘愿把采摘来的果实上缴给狙公，即使受到惩罚也仍然一如既往；但是，小猴子的一句话，传达给所有的猴子一个这样的信息——狙公剥削了众猴子，众猴子应该起来反抗。最后猴子们成功脱逃，狙公饥饿而死。

2005年诺贝尔经济学奖得主托马斯·谢林在他的《冲突的战略》一书中，提到过一个夜盗的故事。

一天，一个持枪的夜盗悄悄摸进了一所房子。房子的主人在睡梦中隐约听到楼下有响动，赶紧拿出枪，慢慢地一步步向楼下走去。于是，危机和冲突发生了。

这样的危机和冲突显然会导致多种结果。比较理想的结果是双方都没有开火，强盗一无所获，平静地离开房子（当然，如果能勇擒夜盗，将夜盗绳之以法将更妙）。此外，一种可能的结果是，主人担心夜盗盗窃财物而首先射击，致使夜盗身亡；另一种可能的结果是，夜盗担心主人会开枪射击，而率先发难，导致主人身亡。而第二种结果，对房子的主人而言显然是最糟糕的，因为他不仅失去了财物，而且还赔上了性命。

如何成功解决这一触即发的冲突和危机呢？按照托马斯·谢林的观点，信息的把握和传递在此刻显得至关重要。例如，如果持枪的主人在黑暗中经过仔细观察，发现夜盗的手中并没有枪，或者持枪的夜盗发现主人是毫无准备地冲下楼的，则事态的进展会有利于掌握更多信息的一方。但如果双方都了解对方持枪这一既定事实，则主人向夜盗传递“只是想把夜盗赶走”这个信息就变得十分重要。

同托马斯·谢林一起分享2005年诺贝尔经济学奖的罗伯特·奥曼在研究中发现，事实上，谈判双方对信息的把握通常是不对称的，如果谈判只发生一次，则掌握信息多的一方无疑处于优势地位；但如果谈判是重复进行的，那么经过第一次谈判后，信息不对称的程度就会

减轻。重复谈判会改进资源配置情况，进而改变谈判的结局，这一点是被无数历史事实证明了的。还以夜盗案为例，假使主人看到夜盗手中有枪，率先发难，举枪射击夜盗，但没有射中，夜盗理所当然要进行反击。因为这时，夜盗已经获得一个信息——主人手里也有枪。夜盗下一步的举动肯定就不会像一开始那么冒失，双方的信息不对称现象就得到一定程度上的缓解，就可能出现不同的结果。这也是我们常说的一次博弈论中的重复博弈。

20世纪60年代初期，法国在对阿尔及利亚的战争中，由于军费开支巨大，对政府财政造成沉重负担。当时的法国总统戴高乐决定同本·贝拉领导的阿尔及利亚民族解放阵线谈判，以便尽快结束这场于法国不利的战争。双方在秘密接触了一段时间之后，只等选择一个适当的时间正式宣布会谈开始。当时法国驻阿尔及利亚的殖民军军官们听到这一风声后，为了阻止和谈，密谋组织兵变。

戴高乐得知这一情况后心急如焚。阿尔及利亚远在非洲，所谓“将在外，君命有所不受”，一旦发生兵变将给国家带来巨大的损失。怎样防止兵变，戴高乐想不出解决的办法。这时，一位幕僚给戴高乐出了个似乎不着调的主意：把几千台简易晶体管收音机发到驻阿尔及利亚部队中去。驻阿尔及利亚的法国军官们认为，在蚊虫肆虐的热带兵营里，让士兵们听听法国流行歌曲，解一下乡愁，是一件好事，因此并没有干涉。

然而，在正式宣布会谈开始的前一天夜里，法国士兵们从收音机里听到的不是法国流行歌曲，而是戴高乐的声音：“士兵们！你们面临着忠实于谁的抉择。我就是法兰西，就是她命运的工具。跟我走，服从我的命令……”讲话的内容和用语，同戴高乐当时流亡国外指挥反法西斯斗争时，所发表过的广播讲话完全一样。这些士兵都是听着戴高乐的故事长大的，戴高乐就是他们心目中的英雄，自然会跟他走。第二天早晨，军官们发现大部分士兵对事态的真相已经一清二楚，只能放弃了兵变的图谋。

在这一次谈判中，信息无疑起了重大的作用，并直接影响了整个事件的结局。

提前做好谈判准备

很多人进行商务谈判都是匆匆忙忙地上阵，然后灰头土脸地下阵，赢了不知道缘由，败了不知道原因。“凡事预则立，不预则废”，这句话对于商务谈判同样适用。商务谈判前做足准备，虽然无法保证一定能达成目的，但可以让自己处于有利的环境，保证谈判顺利进行。

一般来说，谈判的流程可以划分为三个阶段：计划与准备阶段、面谈阶段、后续收尾阶段。一提到谈判，大多数人可能总是只想到面谈。但事实上，计划与准备阶段才是这三个阶段中最关键的一步，至少可以确定的是，一个谈判结果有 50% 在你和客户见面之前就已经决定了。

谈判专家总结经验时说，其实大约 70% 的谈判时间往往是花在谈判的准备工作中的，真正花在谈判桌上的时间只不过占总时间的 30% 而已。可见准备工作之重要。计划与准备阶段如此重要，但是大多数人都忽略了这个计划与准备的阶段。在谈判的时候仓促上阵，使得谈判结果不能达到自己的预期。基于此，在每一次谈判之前，做好充分的计划与准备工作，是取得良好谈判结果的重要基础。

那么，准备工作要如何做呢？

1. 搜集与分析情报

这是谈判工作的第一要务，也是没有经验的谈判者容易忽略的工作。谈判不是只让你去谈，或者去感受对方需要什么、目的是什么，因为在谈判桌上，你的感觉可能是对的，也可能是错的。为了提高谈判的准确率，必须搜集与分析情报。

迪吧诺的面包公司位于纽约，它的附近有一家大型饭店。当初迪吧诺将地址选在这里，就是为了能够长期为附近的饭店提供订购面包

的服务，然而在长达四年的时间里，迪吧诺先生都未能如愿。他每周都去拜访这家大饭店的经理，甚至以客人的身份入住该饭店，一次又一次地与他们进行推销谈判，但无论他怎么做，都没能如愿。为了改变这一窘境，迪吧诺先生改变了自己的推销策略和谈判技巧，开始对这家饭店的经理所关心和爱好的问题进行调查。经过很长一段时间的调查，迪吧诺先生了解到这家饭店的经理是美国饭店协会的会长，他对协会的事业非常热衷。当迪吧诺先生再次去拜会饭店经理时，就以饭店协会为话题，围绕协会的创立和发展以及有关事项与饭店经理交谈。

迪吧诺先生的这一话题引起了饭店经理的极大兴趣，他非常兴奋地邀请迪吧诺参加这个协会。没过几天，饭店的采购部门突然给迪吧诺打来电话，让他立刻把面包的样品以及价格表送过去。当迪吧诺带着样品和价格明细过去时，采购组负责人笑着问：“我真猜不出您究竟使用了什么样的绝招？我们的经理非常赏识你，并且决定与你们公司进行长期的业务合作。”

这就是准备工作对谈判的重要作用，它能直接缩短谈判周期，促使谈判成功。

2. 了解谈判的实质结构

一般而言，谈判可以分为四个实质结构，即权力结构、阵营结构、议题结构、成员结构。谈判前的准备工作，也包括了解实质结构的内容，具体而言就是本次谈判参加者是谁、头衔是什么、有什么样的性格特点、谈判的地点在哪儿等。

1992年，上海某公司公开招标，希望引进外墙防水涂料生产技术，日本一家公司与中国香港的一家公司的报价分别为22万美元和18万美元。经调查了解，上海公司发现这两家公司的技术与服务条件大致相当，因此想同香港的公司合作。在终局谈判中，上海公司安排总经理与总工程师同日本的公司谈判，而全权委托技术科长与香港公司谈判。香港的公司得知了这个消息之后，主动提出大幅度降价至10万美元与上海公司签约。