



HELP
YOURSELF
自我发展导航

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

成功谈判

[英] 朱莉娅·蒂普勒

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

中国社会科学出版社

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Successful negotiating

Successful negotiating

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1999

All rights reserved

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

成功谈判

Successful negotiating

[英]朱莉娅·蒂普勒/著

张 媛/译

中国社会科学出版社

图字:01-2001-0816号

图书在版编目(CIP)数据

成功谈判/(英)蒂普勒著;张媛译. —北京:中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文:Successful negotiating

ISBN 7-5004-3026-4

I. 成… II. ①蒂… ②张… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第23612号

责任编辑 任明

责任校对 李雅芝

版式设计 王炳图

封面设计 唐全梅

出版发行 中国社会科学出版社

社址 北京鼓楼西大街甲158号 邮编 100720

电话 010-84029453 传真 010-64030272

网址 <http://www.cass.net.cn>

经销 新华书店

印刷 北京市通州燕山速递印刷厂 装订 三河东庄云发装订厂

版次 2001年5月第1版 印次 2001年5月第1次印刷

开本 787×1092 1/16

印张 6

字数 80千字 印数 1-7500册

定价 15.00元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

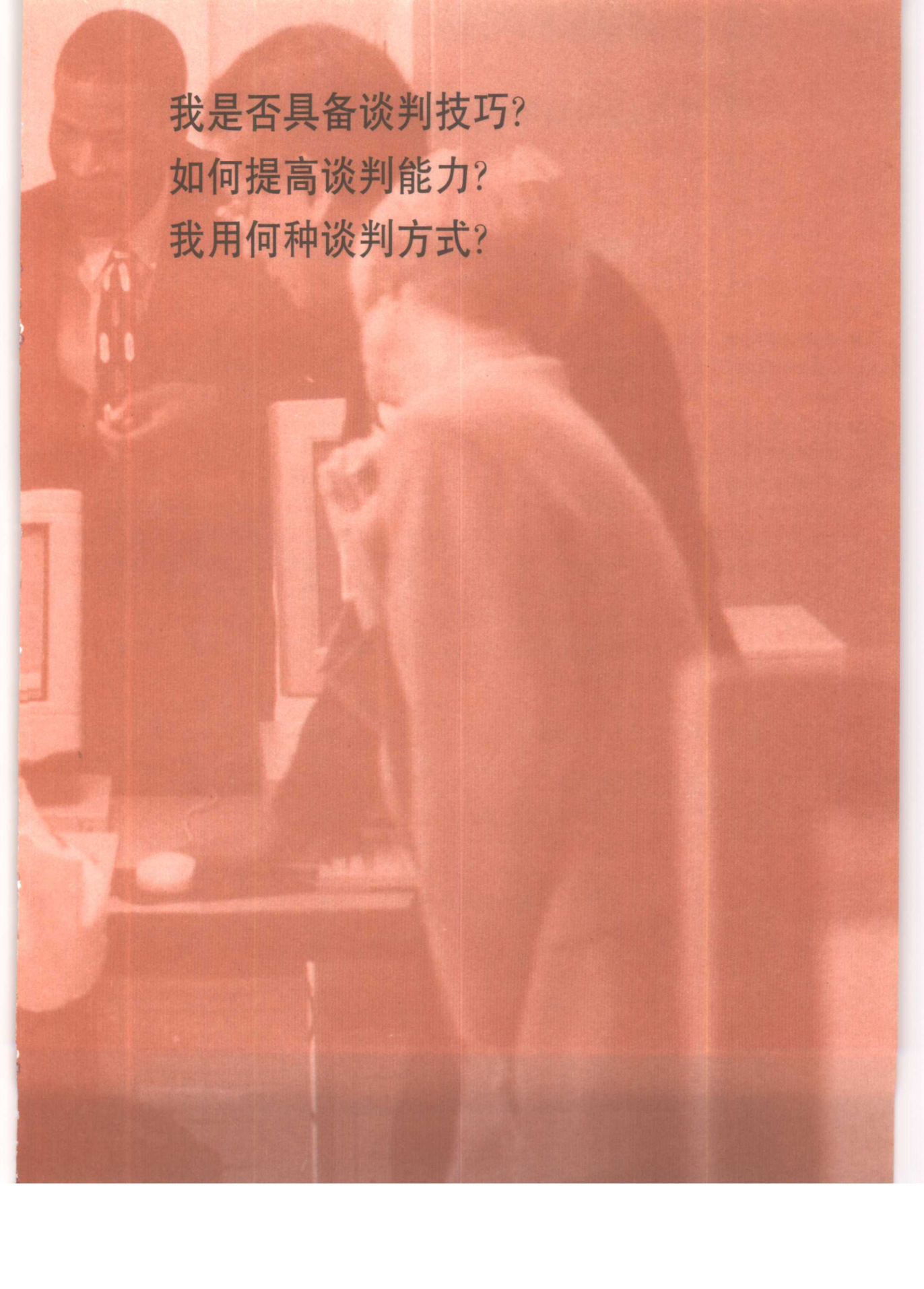
目 录

| | | | |
|----------------|----|---------------|----|
| 1 谈判入门 | | | |
| 为什么需要谈判技巧 | 8 | 谈判内容 | 49 |
| 着手提高谈判技巧 | 10 | 如何进行谈判 | 50 |
| 谈判的要素是什么 | 11 | 无需涉及的内容 | 51 |
| 你掌握了哪些谈判技巧 | 12 | 撤退战略 | 53 |
| 传统谈判 | 14 | 5 谈判流程 | |
| 现代谈判 | 16 | 安排议事日程 | 56 |
| 你的谈判方式 | 18 | 所需、所想及利益 | 58 |
| 2 障碍与帮助 | | 僵持阶段 | 61 |
| 历史 | 24 | 提出建议 | 64 |
| 权限 | 25 | 协议追踪 | 65 |
| 语言 | 26 | 结束谈判 | 66 |
| 时间 | 28 | 6 谈判技巧 | |
| 个人冲突 | 29 | 观察 | 70 |
| 帮助 | 31 | 眼神接触 | 71 |
| 如何达成完美一致 | 32 | 面部表情 | 72 |
| 3 谈判类型 | | 手势 | 73 |
| 内部谈判 | 36 | 身体语言 | 74 |
| 同客户谈判 | 38 | 质疑 | 75 |
| 同供应商谈判 | 40 | 倾听 | 78 |
| 4 谈判的准备 | | 听的障碍 | 79 |
| 准备 | 44 | 不要感性,要理性 | 80 |
| 谈判目的 | 45 | 7 谈判策略 | |
| 谈判对象 | 46 | 运用策略 | 84 |
| 谈判地点 | 47 | 难处之人与难处之事 | 90 |
| 谈判时间 | 48 | 成功的秘诀 | 92 |
| | | 附笔 | 93 |

1



**谈判得失
合作关系
预期目的
长远眼光**



我是否具备谈判技巧?
如何提高谈判能力?
我用何种谈判方式?

为什么需要谈判技巧

在工作中你是否曾不得不：

- 说服你的同事和团队优先考虑你的项目或任务
- 对你的经理阐明你要求加薪的理由？
- 为了资源的分配同你的同事竞争，比如预算或设备设施？
- 寻找最有利的货物交易方式和最恰当服务方式

你是否曾感到困惑：为什么有的人做事能达到他预期的效果，而有些人则不能呢？这些人看起来好像具备与人打交道的诀窍，容易打动对方的心，使双方的合作变得非常愉快，做事比较得心应手，这就是谈判的技巧。尤其在当今的经济社会，越发显出谈判技巧的重要。

日益重要的谈判技巧

由于业务的性质不同，工作的作用阐述得越来越广，成本的控制更加严格，与客户和供应商直接联系的可能性日益增大。即使在公司内部，与同事协商以达到预期标准和结果的需要也愈来愈大。

这导致了有关如何进行有效谈判的信息需求的增加。

低效谈判的成本

许多人总是带着惶恐的心情去谈判，担心万一出错就要为此付出高昂的代价。同时还会担心合同出问题，这将会使自己的利益遭受长期巨大的损失。

尤其在你经验不足的情况下，参与这种专业性的谈判，多数情况下都可能是不尽人意的。在谈判过程中你可能会被别人牵着鼻子走，处于“只有招架之功，没有还手之力”的境地，所签合同达不到目的，同时也不能全身而退。

有效谈判

成功的谈判是一种很重要的交流技巧，只有掌握了它，你在工作当中才能左右逢源。无论是同你的老板谈薪水还是同客户/供应商谈合同，基本的指导方针是一样的。

- 双方基本上谈妥时，方可签订协议。
- 无论谈判的结果如何，你都要遵循谈判的原则，认真地对待谈判过程；无论你是代表公司还是代表个人，这样做都会产生良好的影响。
- 你应该为你今后同其他人业务上的往来打下良好的基础。

结果

不论在日常生活中还是在工作中，谈判随时随地都可能发生，包括个人与个人的谈判，团队与团队的

谈判。根据双方是否有一方或两方都得到了满意的结局，谈判的结果不外乎四种可能，分类如下。成功谈判的目的总是取得胜利：达到预定目标。

我赢：你输

一方决定了怎么做、要得到什么样的结果后，就不惜一切代价，甚至损害他人的利益，去实现自己的目标。本着这种原则去做事，常常会给对方造成巨大的损失。这样做的结果就眼前景况来说，你是获胜者，可是从长远利益看你却是失败者，下一次你再想同他打交道就很难了。在他的心目中，早就给你打个极差的印象分。这种谈判的方式往往以自我为中心，而忽视了对方的感受。

我输：你输

如果这类人抱有消极的心态，他们可能也不想让别人好过，总是希望别人的处境和他一样，以寻求心理上的平衡。这些人会挖空心思去捕捉有争议的问题并将它公布于众，使别人尴尬。他们做事喜欢墨守成规，经常排斥可能解决问题的创造性方案。

我输：你赢

如果你事先对任一情况进行了分析，分析的结果表明你没有机会取胜，这可能成为自我履行的预言。这种思想状态产生消极后果，经常成为人们失败推诿的借口。这有时被指作“牺牲品”综合症，它的拥护者看起来就不像是对后果负责任的人。

我赢：你赢

在某一问题的处理上，如果双方都能受益，他们就极有可能全力以赴去寻求合理的解决方案。当然，这是于己都有好处的事。在此前提下，其他的事完全可以折衷处理。显然，这样的结果是一个双赢的结果。

着手提高谈判技巧

本书旨在帮助那些必须参加各种商业谈判的人。它不但会给你一些诚恳的忠告，还会教你如何去谈判，保证你在谈判中不会心慌怯场。为了防止落入他人的圈套，在谈判时“全军覆没”，书中还向读者展示了谈判中一系列问题的关键所在。这些我们必须牢记在胸。

为了取得成功，谈判之前你应该提高了解谈判过程的理解力，构思谈判全过程，使你的头脑中对谈判有一个基本框架，这将有助于你谈判成功。另外，你还应悉心研究人与人之间的交流技巧，别忘了诙谐的话语、高贵的举止，都将给对方留下难忘的印象，这在谈判中会经常用到。

回顾谈判的过程

努力回想谈判当中发生的一些情况。最好不要去想表面上的情形，比如协商合同等。你可能曾经雇了一名管工，买过一辆车，为了家务协商勤务轮值表，或要求你的老板给你加薪等。每一次回想都要自问以下几个问题：

- 结果如何，谈判属于上述四种情况当中的哪一种？
- 谈判当中最初的观点对于谈判的全局有多大影响？
- 你是否考虑到对方想得到什么？
- 你从谈判中学到了什么？
- 下一次谈判需要改进什么地方？

谈判的要素是什么

谈判就是双方达成协议，实现各自利益的过程。只要谈判发生，以下条件就必然存在。

- 谈判至少涉及两方，有时可能为多方。
- 双方在谈判中都会有所得。当然，任何一方都想得到的多一些，但未必能实现。只有谈判双方的根本利益能够协调一致，谈判才可能成功。
- 谈判中，双方一定会有失有得。一个雇员要求他的老板给他加薪水，这是他的一个请求；如果他能提高自己的工作能力，做出一些成绩，以此来作为谈判的条件，那就有可能获得成功。

- 谈判双方都要有充分的心理准备，并在适当的时候做出一些让步。为了谈判的最后胜利，努力去克服最后协议中可能遇到的各种障碍。
- 谈判双方都应具备决策权力，这样，当事人中的一方一定有能力同另一方（具有同等权利的人）就某事进行磋商。
- 双方都应有强烈的愿望达成协议。有时一方表现得积极、主动，另一方看来却像是在阴谋破坏谈判的进程，这就不可能称之为谈判（如何处理这种情况，请详见第7章）。

谈判——直接定义

- 为了达成协议或安排的目的，进行协商、签约。
- 根据协议进行安排（例如条约、条款）；传递或改变价值去向（例如账单、支票）；弄清楚过去的事情（例如障碍、困难等）。
- 可协商的（账单、草案、支票等），在业务中从一方到另一方传递或分配的能力。

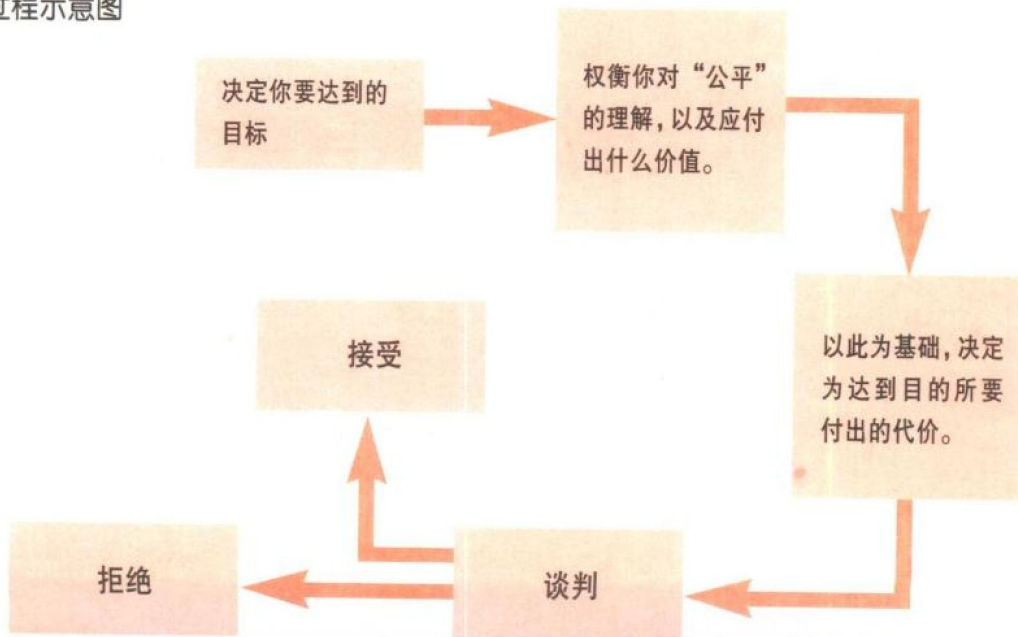
你掌握了哪些谈判技巧

提高谈判能力首先要认识到，你随时随地都处在谈判之中。其实，在人们日常的生活中，处理一系列事情都是以谈判为基础的。“如果你把房间打扫干净，我就给你零花钱”，这是用心良苦的父母同孩子的谈判；“如果你收拾花园，我就做饭”，这是父母之间常常出现的谈判方式。你买卖房子和汽车要谈价钱，上班要与上司谈薪水，你要同银行、建筑公司和其他服务提供商——例如清洁工、维修工、医护人员和电工等签订各种各样的协议——这些都需要谈判。

如何成为谈判高手

无论在商业中还是在日常生活中，优秀的谈判者与弊脚的谈判者的主要不同就在于：前者事先已经考虑了他要做什么，并做了充分的准备工作，而且能够换一个角度站在对方的立场上来考虑问题。总而言之，成功的谈判者在事前就已考虑到了阻碍谈判进程的因素，并且抓住问题的主要矛盾千方百计去解决它们。

谈判过程示意图



积极接触

谈判前准备充分，在谈判时你就能表现得底气十足，在与对方处理事情时，你就会信心十足、语气坚定。如果你感到谈判成功的希望很大的话，

这对谈判者来讲，可以说是如虎添翼。相反，谈判前如果头脑中一片空白，准备欠缺，谈判时一定是语无伦次，缺乏自信，显然无法达到预期的目的。

HELP
YOURSELF
自我发展导航

“明白你要达到的目的和对方要达到的目的。”

蹩脚的谈判者

- 缺乏准备工作
- 没有明确目标
- 不了解对方的立场
- 抱有不切实际的目标
- 试图快速结束谈判
- 双方应负的责任不清晰
- 徘徊于未达成协议的领域
- 避开可能引起争论的领域

优秀的谈判者

- 准备充分
- 有明确的目标
- 仔细倾听对方的谈判要求
- 谈判时表现得游刃有余，积极寻找富有新意的问题解决方案
- 全面考虑对方的合理要求
- 仔细斟酌协议的具体细节
- 引导对方从有争议之处转移到有可能达成协议的地方
- 确保谈判中所有出现的问题最终会得到圆满的解决

传统谈判

你可曾想过：

“下次我不会这样轻易屈服。”

“没有人能够避开责备、惩罚、困难而能顺利行事。”

“等到你下次用到我的时候！”

这些都是传统谈判下可能会产生的想法。

20年以前，谈判就是双方互相对立地进行交涉。付出少而得到多的一方为获胜方。一方出价比较高（通常比他们预想到的还要高），另一方出价较低（通常比预料之中的还低）。任何一方都不会做出让步，最后把失去得少的一方看做是获胜者。

战争形式

这种谈判的方式，没有（或很少）能兼顾双方的共同利益。谈判的对方被看做是敌人，谈判实质上就是一场战争，他们所信仰的“爱和战争就是公平”可以证实他们的行为，不论这

种想法和做法是多么幼稚，多么没道理。谈判双方从来不会自愿让步，因为钱是谈判的核心问题。

一次博弈

像这种谈判，双方彼此接触的机会很少，只是在这次谈判中，在那短短的时间里，让双方认识。下一次，你一定不会再次与他打交道，因为上次你死我活的谈判在你的心目中已经留下了深深的烙印。如果上次失败了，将激发你在下次谈判中超过对方的决心和斗志。

对抗式谈判

说明这种传统谈判方式的最好例子就是，老板和工会两个集团之间为了薪水的问题而讨价还价的过程，此乃天经地义的事。他们之间的斗争倾向于职权的斗争。下面是二者之间典型的谈判过程。

- 1 工会要求增加薪水的百分比(比方说 8%)。
- 2 老板以 2% 进行回复。
- 3 继续讨价还价,在双方还没有达到利益统一的前提下,这将是固定的谈判模式,但最终会得到解决的。
- 4 双方最后达成 4% 的协议,但这需要很长时间才能为双方接受。

一次博弈的缺陷

日常生活中的例子

- 你到旧车市场去买二手车。卖主说服你以某一价格买回此车（而他知道实际上这车并不值此价——可他们说谎，隐瞒了车的实际情况）。
- 当你开车回到家里，觉得买得很值，可是没过几个月，你就发现了这辆车有很多毛病，不得不花好多钱去修。
- 你感觉自己受骗了，决定再也不到那家店里去购买东西，同时你还会把你的遭遇告诉你的亲朋好友。
- 短期来看，卖主好像是赚了点钱，但从长远看，实际上他失去的远远大于他得到的那点钱。无形之中，他损害了自己的声誉。

商业案例

- 供应商为了做成一笔生意，同意以很低的价格供货。可是到头来，他发现货的质量不能达到对方的要求，但为了谋利将错就错，于是质量标准就开始下滑。
- 客户由于供应商提供了很低的价格，自然很高兴。当供应商不能满足质量上的要求时，客户的不满之情油然而生。于是，双方和谐的关系立刻变得紧张起来。
- 客户不得不寻找新的货源，他会很气愤地把他的遭遇告诉其他潜在客户，无形之中，供应商的名声将一败涂地。由于供应商的短期赢利，双方失去了长远合作。

现代谈判

你可曾想过：

“那是一次有价值的讨论。”

“我喜欢和那些人进行业务往来。”

“我虽然没有得到我想要的，但这样的结果是公正的。”

这些都是在现代谈判方式下可能产生的想法。

似乎人们有这样的共识：传统谈判方式会使一方受到伤害，接下去双方根本无法再次合作。随着社会的进步，很多健康的东西融入到了谈判过程之中，从而形成了现代式的谈判。

合作的重要

当今的商业环境里存在一种为了共同的利益结盟的倾向。你常会听到、看到像“合作伙伴关系”、“战略联盟”等这样的术语，这都向我们展示了客户和他们供应商的关系。

练习

想想你业务上经常往来的公司或个人（包括你的个人生活或商业生活）

- 你为什么继续同他们打交道？
- 供应商采用什么合作方式使你感觉很舒畅？
- 供应商如何说明他们理解你的需求？
- 供应商是如何解决问题的？
- 什么原因促使你寻找另外一个商业合作伙伴？