

IBM、
戴尔、苹果、
阿里巴巴高管
最推崇的
谈判课

谈判力

一次决定性的谈判，可以决定个人的未来

一次关键性的谈判，可以决定企业的命运

张兵 著

THE PRACTICAL NEGOTIATOR

让你的每一次谈判都
得心应手！

本书涉及心理学、博弈论、社会学、洗脑术、经济学……

谈判力

Tan Pan Li

张 兵 © 著

图书在版编目（CIP）数据

谈判力 / 张兵著. — 北京：民主与建设出版社，
2016. 1

ISBN 978-7-5139-0974-7

I. ①谈… II. ①张… III. ①谈判学—通俗读物
IV. ①C912. 3-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第016422号

出版人：许久文

责任编辑：李保华

整体设计：新兴工作室

出版发行：民主与建设出版社有限责任公司

电 话：（010）59419778 59417745

社 址：北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

邮 编：100102

印 刷：北京嘉业印刷厂

版 次：2016年3月第一版 2016年3月第一次印刷

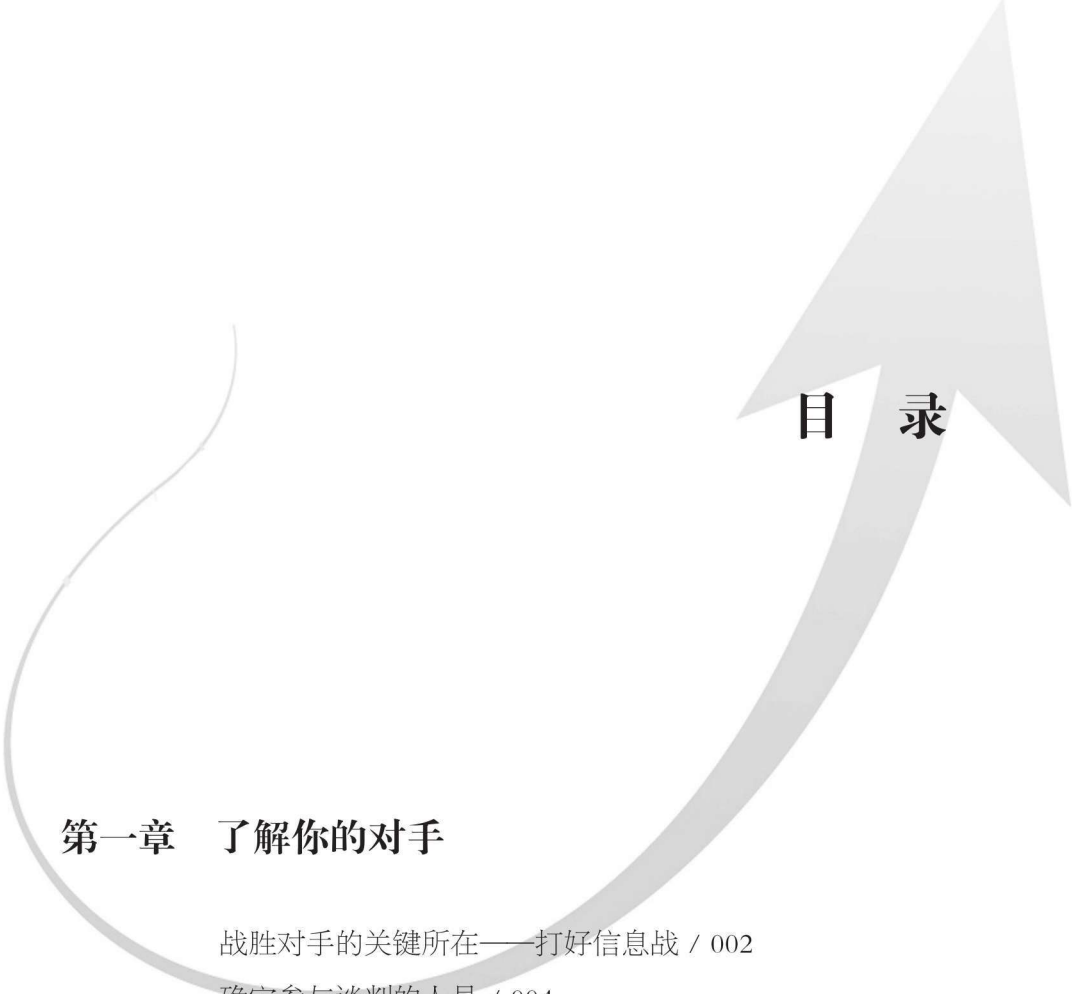
开 本：710mm×1000mm

印 张：15

书 号：ISBN 978-7-5139-0974-7

定 价：32.00元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。



目 录

第一章 了解你的对手

战胜对手的关键所在——打好信息战 / 002

确定参与谈判的人员 / 004

摸清对方的底线 / 006

找到可以说“行”的人 / 008

你的底线是什么 / 011

知己知彼，百战百胜 / 015

第二章 明确谈判目的

提前做好方案 / 018

优化谈判方案 / 020

提前演练谈判场景 / 022

第三章 谈判中语言策略

- 设计好的谈判开场白 / 028
- 营造和谐的谈判氛围 / 030
- 不为自己的错误辩解 / 032
- 把握谈判中的陈述技巧 / 036
- 在谈判中应该适当地提问 / 039
- 掌握谈判中的应答技巧 / 043
- 说服技巧 / 046
- 关键时刻停一下 / 049
- 礼貌用语很关键 / 052
- 谈判中的禁忌 / 058

第四章 谈判中不能逾越底线

- 不要接受第一次开出的条件 / 064
- 对对方的条件感到意外 / 066
- 报价要高过心理价位，为谈判留有余地 / 069
- 口是心非：扮演不情愿的买家或卖家 / 073
- 报价时千万不要折中 / 077
- 神奇的钳子策略 / 079

第五章 谈判成功密码

- 谈判时心情要好 / 086

巧妙的控制话题 / 088
满足对方的需求 / 091
获得对方的信任 / 095
找到共同点 / 098
让对方无法拒绝的魅力 / 102

第六章 倾听是一门艺术

善于倾听 / 106
倾听别人讲话一定要全神贯注 / 109
注意对方说话方式 / 111
善于察言观色 / 114
学会忍耐 / 117
避免对抗性谈判 / 119

第七章 如何打破谈判中的僵局

当谈判陷入僵局时 / 124
突出自己的心理优势 / 127
换人——黑脸和白脸策略运用好 / 129
找出对方“变脸”的主因，说服对方 / 134
避重就轻，转换话题 / 136
双方冷静的最好方法：暂停或者休会 / 138
恰到好处地使用幽默，有利于打破僵局 / 142
鼓励对方：善于利用一致的观点，消除沮丧情绪 / 144

难得糊涂：假装不明白，巧布僵局防御 / 145

第八章 应对“死胡同”

关注肢体语言 / 150

快速的应变能力 / 153

运用无声语言——沉默是金 / 156

面对冲突要冷静 / 160

若即若离：让对方先急一急 / 162

关键时刻“拿”出对方底牌 / 164

引入第三方 / 168

第九章 “拒绝”有分寸

拒绝是为了更好地谈下去 / 172

施加压力：随时准备离开 / 175

要么接受，要么放弃 / 179

要给对方面子 / 182

最后通牒，推进谈判进程 / 185

第十章 让步——何时让步有妙招

谈判就是慢慢妥协的过程 / 192

必要时可让步 / 194

让步时机很关键 / 198

蚕食策略 / 200
巧用试探性语言 / 203
使对方先行让步 / 206
条件交换 / 208
运用分期付款 / 212

第十一章 合作才能共赢

双赢谈判——为对方着想 / 216
更多的双赢技巧 / 218
书面文字比口头答应更有说服力 / 221
祝贺对方 / 223
一场成功的谈判，每一方都应该是胜利者 / 225
成功来自合作 / 227

01

| 第一章 |

了解你的对手

战胜对手的关键所在——打好信息战

谈判中，你了解对方的信息越多，你获胜的机会也就越大。你想取得谈判的胜利，那么在开始谈判之前，你就要有所准备，除了对自己和自己的产品有深刻的认识之外，还要了解你的对手，只有掌握了对手的情况，对他们的信息了如指掌。你在谈判开始的时候才会得心应手。

“商场如战场”，的确如此，随着社会的进步，越来越多的商家在争夺客户。在每一次争夺的过程，就是一个无声的谈判过程，可以说谈判无处不在。在工作中，会随时出现竞争对手来抢走你的生意。这个时候，熟悉市场环境、了解对手的信息，就成了你战胜对手的关键所在。收集对方资料的时候，你一定要客观地去分析，不因个人情绪而影响自己的判断。

在谈判前，事先了解对手是十分重要的，这关系到谈判的成败。基辛格是一个了不起的谈判专家。据说在一次峰会之前，有记者采访他：“基辛格先生，你知道在这次谈判中，对方可能会提出来怎么样的条件吗？”基辛格自信的回答说：“我当然知道了，这是一定要知道的信息，如果谈判前不做好准备，不去了解对方的信息。那将会是一场灾难。”在谈判开始之前，你要有洞察谈判对手的能力，如果能够提前洞察谈判对手的性格、喜好、心理，然后有针对性地采取谈判策

略，那么你就会在谈判中牢牢地掌握主动权。一定要记住这一点：你对谈判对手的信息了解得越多，你在谈判中获得成功的机会就越大。

但如何获取你想要的对手信息呢？其实只要你用心观察，你会发现那些和你的对手做过生意的人愿意告诉你一些关于对手的信息。甚至，有时通过和对手交谈，在你的大胆提问中，你的竞争对手也会无意识地将一些信息透露给你。你也许会说，哦，这太难了，要知道，我在他的办公室里面根本就和他说不上话，更别提询问信息了。其实办法很简单，约他去吃饭或者参加一个互动活动，那么我相信他会告诉你许多你在办公室里无论如何也不会得到的消息。除了可以直接询问对手之外，你还可以通过接触他们客户公司里比他职位低的职员，你要学会在客户公司内部挖掘有效信息，或者通过咨询那些与他打过交道的同行，他们会知道他的详细的情况。

你也可以详细地调查，尽可能地去了解对手，比如对手的相关的某些经历、性格特征、爱好等，这些信息有助于你做好充分的思想准备，你可以针对他的个人谈判性格提前制定策略计划。另外，你还要了解对手的公司经营状况、公司的业绩，以及他们现有的资金情况。你通过这些信息判断出他们在谈判过程中可能会采取的谈判策略或者有可能提出的底价。这些信息只是可以帮助你了解他们，但不一定是最后的结果，这些信息需要在接下来的谈判中补充、优化。

等你了解和把握谈判对手在各个方面的需求和动机之后，那么谈判就可以开始了。谈判前了解对手的动机一定会为自己加分的。毫无疑问，我们之所以要进行谈判，就是为了使我们的要求和需求得到满足。当然，不可否认的是，在人类的许多活动中，需要和需要的满足都可以被理解为是单方面的，即人们之所以会发动和完成某项活动，只是为了满足自身的若干需要。而一场好的谈判应该是满足双方的需

要，谈判双方都要有所收获。

每个参与谈判的人都会希望在谈判前能够得到对方的更多信息，这样就可以更准确地了解对方，在谈判桌上获得更大的胜利。

确定参与谈判的人员

一场成功的谈判，不仅是与你们要讨论的主题有关，很大程度上，也要取决于参与谈判的人员。谈判过程中，具体的谈判成效怎么样，往往和参加谈判的相关人员分不开。一般情况下，谈判者的专业知识和心理素质在谈判过程中可以起到关键作用。参与谈判的人员除了要具备必要的专业知识外，还需要学习并懂得一些心理方面和经济方面的知识，甚至有时候对一个国家的风俗习惯和风土人情也要有所了解。一个拥有渊博知识的人是自信的。参与谈判的人员必须要对自己有信心、做事果断、拥有敢于冒险的精神，只有具备了这些条件，才能在谈判中遇到难题不退缩、不低头，面对风险能够处变不惊。这样，谈判才会获得最后的成功。谈判过程其实可以说是谈判人员之间的一场战争。单凭一个人，哪怕这个人有再丰富的知识和再熟练的技巧，也不一定能够取得圆满的结局，所以我们要在谈判开始之前慎重地选择合适的人员，使每个成员之间都具有良好的配合能力和协调能力。组建一个强大的谈判团队，与对手进行谈判，结果可想而知。因此，如何选择参与谈判的人员也是一个技术活。

现在，我们要确定参加谈判人员的数量。

对于一次谈判来说，到底多少人参加合适，其实并没有一个统一的标准和模式，总体来说，要根据公司的规模和当时的谈判场合来

看。假如是一场规模较小的谈判，参加谈判的人员可以是两三个人，如果参与谈判的人数过多，就会出现一些信息或角色扮演方面的沟通问题。然而，由于谈判涉及的方方面面很多，这就需要参加谈判的人员能同时兼顾一些非专业方面的知识。所以一次合理的谈判参与人数通常是三四个就可以了。因为他们可以互相配合，各显其能，使谈判工作可以顺利进行。但一个人是绝对不行的。因为，在谈判桌上会出现很多不可预测的突发事件，单靠一个人的力量是不现实的，有时候处理问题会顾此失彼。即使这个人员神通广大，他也不可能分角色地独立控制谈判中的复杂局面。再加上在谈判中会涉及不少专业知识，这就需要其他专业的人员来参与。

谈判人数确定了，那么该如何选择参与的谈判人员呢？

关于在谈判中怎么配备谈判人员的问题，我们不仅要考虑到参与谈判人员的层次结构，还要分工明确。参加谈判的人员中，既要有公司的主要负责人——有权在谈判中做出重要决策，还要有项目负责人——可以了解和估算在项目中所能承担的最大的任务。当然，谈判成员中专业技术人员是少不了。尤其是专项谈判中，常常需要用到大量的专业知识。在一些大型的对外谈判中，翻译也是谈判人员中不可缺少的一部分，因为在涉外谈判中，谈判一方不会使用另一方推荐的翻译人员。

在配备好谈判班子之后，我们还要确定谁是谈判的主要负责人及在谈判过程实施黑白脸策略的人员的具体分工。谈判人员所具备的知识要有互补性，这样可以解决在谈判中出现的各种意外事件，并能提高谈判效率。

谈判能否成功，不但取决于对对手的了解程度，同时也需要谈判成员的配合程度。谈判其实就是说话与说服的艺术结合。谈判过程就

是双方参与人员之间的表达能力、判断能力、应变能力的对决。谈判双方必须在较短的时间内达成一致意见。意见一致了。谈判就成功了；意见不一致，那么很遗憾，谈判就失败了。但是，一般情况下，既然来参加谈判，那就是希望谈判能够顺利进行，所以，只要参与人员具有良好的协调能力，发挥各自的潜能，那么，谈判就能圆满落幕。

摸清对方的底线

在谈判之前，摸清对方的底线是很重要。谈判过程本来就是一个沟通过程。在谈判中，我们要了解对方的底线，对比一下双方是否存在合适的利益交叉点，同时还要了解对方参加谈判的最主要目的是什么。只有了解这些，我们才可能在维护自身利益的前提下满足对方的需求。

那么，如何才能摸清对方的底线呢？

实际上，摸清对方的底线并不是一件容易的事情。有时一些自认为的“对方底线”其实仅仅是前期搜集资料和后期互动中得出来的结论。没有哪一次的谈判可以轻而易举地把合同拿下。谈判本来就是前后相连的过程，不经过一段时间的磨合，你是无法真正了解谈判对方的底线的。

摸清对方的底线需要一定的技巧。相信大多数人都会有这样的经历：在商场中，当你想买一台电视机的时候，虽然电视机是明码标价的，可是你心里却知道，它还有一定的讨价还价的空间。所以，当销售人员问你今天是否可以决定购买的时候，有经验的人都不会正面去

回答这个问题。如果你完全是一个谈判的菜鸟，你心里也许会想：

“我要说今天就买，让她知道我有诚意，只有这样她才可以给我一个最优惠的价格。”于是，你就把你的真实想法告诉了销售人员。天啊！你要知道，这样你其实是失去了议价的最好时机了。而且我敢肯定对方的心里一定很高兴，她觉得你的购买意愿很强，她有足够的把握认定你不会讨价还价了。如果你回答她“我只是先看看”，那么结果会怎样呢？销售人员听了之后，只会报给你一个冷冰冰的数字，再也不肯开口了。因为她心里在想：“他都不想买，那我还跟他浪费时间干嘛？”

现在，想象一下谈判高手会如何说？谈判高手会说：“哦，我确实有这个方面的打算，但是是否成交还要看你了，这完全取决于你的报价。”这样你把皮球踢到她那里去了。销售人员肯定会想：“这是一个有购买欲望的客户，但是他还有一点犹豫，那么，看我的吧，我一定要拿下他。”接下来，你们的谈判就开始了。因为销售人员不确定你最后是否购买，所以在价格上，她会给你一个最大的优惠，要知道，说服一个不十分情愿购买的客户比说服一个坚决购买的客户的成就感要大得多。作为谈判高手，就要抓住机遇，使对方有足够的空间。

很多谈判和这种买电视机的情景是类似的，比如当你代表公司去参加谈判的时候，当你代表老板去约见客户的时候等。你现在知道谈判技巧中最关键的是什么了吗？那就是要知道对方的底线，而不是让对方知道你的底线，特别是在刚刚开始的时候。你要学会让对方来接招，让对方想办法达成这笔交易，而你需要做的只是简单地回应对方“我考虑一下”或者是“这真是难以接受”。你这种打太极的做法，不但可以了解对方的底线，也给自己赢得了主动权。所以在谈判的时

候，你会发现只要你用心一点，了解一下对方，然后表现得漫不经心，从一个主意跳到另一个主意，从表面上看，你只是绕回到原来的那一点，但是，你知道吗？这样，你就占有主导地位，使你在每个环节上你都知道别人的底线，而别人却不知道你的底线！摸清了对方的底线，你就有了足够的谈判资本，就有了一个有效的武器，并以此来巩固你的堡垒，使之立于不败之地。

找到可以说“行”的人

你有没有遇到过这样的情形：你与你的客户谈了很久，可是他却说要给老板汇报一下，他做不了主。这是最令人沮丧的事。

其实这是一种谈判技巧，目的就是为了利用最高权威来给自己足够的时间思考。在见到对手之前，你总是希望自己能够作决定，当你能够对客户说：“这次谈判结果的最终决定权在我。”你认为那是非常棒的感觉，你会有一种大权在握的兴奋感。

因此你总是期待你的上司能够给你这种权力。“把这件事交给我去做吧，给我作决定的权利，这样我与对方谈判的时候就有一定的优势了，我会用优越的条件与对方达成交易。”实际上，谈判高手不会像你这么做。当你这样做的时候，你已经把自己放在了一个很不利的位置上。你必须把你的自我意识丢到一边，为自己找一个更高的权威。虽然你会感觉不舒服，但它却是一种有效的谈判方式。

如果对手发现你有最终决定权，他就会认为只要说服你一个人就可以了。当你答应他的条件，他就认为这笔交易已经成功了。可是如果你告诉对方你必须把这个结果汇报给领导的时候，情况立刻就不一

样了。无论你的领导是谁，你的对手都会付出更大的努力来说服你。他知道他必须提供一个能够让你说服你领导的报价。他还清楚地知道，想要说服你的领导，他就必须要先说服你。只有说服你了，你才会同意去说服你的领导。

假设你是一家电器商店的老板，你经常会见到很多前来推销电器的销售员，你通常会把价格压得很低，然后再告诉他们，等你向销售部汇报之后，再给他们答复。当然，你是不需要汇报的。不过，第二天，你打电话告诉他们：“真不好意思，我原以为他们会接受我的提议，可他们希望价格降几百元，否则这笔生意就不用谈了。”这时，你会发现，大多数推销员最终都会接受你提出的条件。

在使用更高权威的策略时，一定要确保你使用的更高权威是一个迷糊的实体，比如委员会、营销部、策划部、生产部、办公室等。如果你告诉对方，在做出最终决定之前，你必须请示你的上司，那么他的第一反应就是：“那我为什么在这里和你浪费时间？如果只有你的经理才有做出决定的权利，那么我就和你的经理谈吧！”可是一旦你说出你的更高权威是一个模糊实体的时候，你的对手就不会这么想了。

在生活中，这种更高权威策略也是比较常见的。比如，当你看中了一款车，销售人员报了价，你会说：“我需要回去跟老婆商量一下。”这样你就给自己预留了一段时间去考虑。

那么，作为销售方，又该如何预防对手使用这种方法呢？你一开始就要找到可以说“行”的人，找到关键人，不然接下来你会浪费很多时间和精力。当你开始与对方正式谈判之前，一定要弄清楚与你谈判的这个人是不是具有一定的决策权。在谈判开始之前就要确定对方是不是可以做出最终的决定，试探对方是否会虚构更高权威。比如，