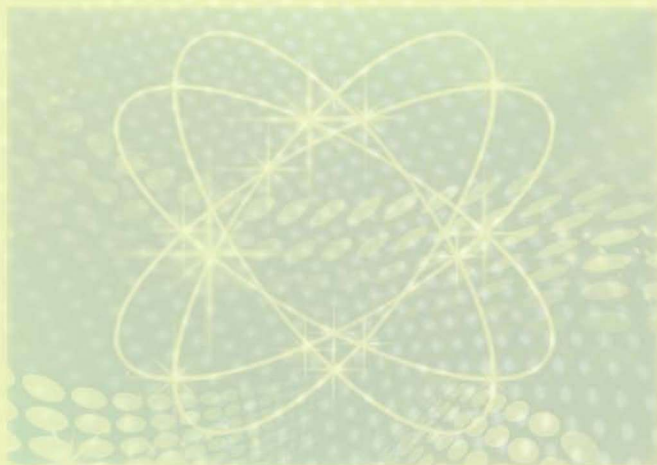


成功的秘诀在哪里？

——谈判沟通攻关秘术

金庚石 主编



延边人民出版社

成功的秘诀在哪里？

——谈判沟通攻关秘术

金庚石 主编

延边人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功的秘诀在哪里?/金庚石主编.-延吉:延边人民出版社,
2005.12(2008.9重印)

ISBN 978-7-80698-610-3

I.成…II.金…III.成功心理学-通俗读物IV.B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第153797号

成功的秘诀在哪里?——谈判沟通攻关秘术

金庚石 主编

出版:延边人民出版社

(吉林省延吉市友谊路363号, <http://www.ybcbs.com>.)

责任编辑:张光朝

责任校对:李宏

版式设计:王振兴

策划:王振兴

发行:延边人民出版社印数:3000

印刷:河北三河市康达印装有限公司

开本:710×1000毫米1/16 印张:300 字数:3500千字

版次:2008年9月修订 2008年9月第2次印刷

标准书号:ISBN 978-7-80698-610-3

定价:450.00元(全套十五册)

(如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。)

前言

亲爱的朋友，您是否觉得时间永远都不够用，处世技巧不够圆熟，成功离你太遥远？请不要在忧心、彷徨，本书系所提供的全方位的方法与技巧将在您的事业之旅中成为您成功的得力助手。成功是每一个人终身追求的目标，在这段追求的过程中，本书将扮演一个站在您身后的智囊团的角色，尽其之力，提供所知，着力于把最有效的成功方法和最新的成功资讯奉献给您……在伴您创造成功的历程中，使您获得精神上的指引、激励和扶持，最终让你品尝到不断成长中的成功喜悦。

本书系提取了众多著名成功学大师的成功理论精髓。与一般的成功学教程不同，它不是板起面孔的说教，而是全方位探讨创造成功，助您成功是本书系惟一的目标。在介绍方法与技巧时，既对绝大多数领域的成功方法做了简要介绍，又引述了各领域的名人事例，作为典型加以分析。这两种方法结合起来，更利于全面地对成功方法进行介绍。

这是一个风云激荡的年代，这是一个机会频生、奇迹迭出的时代，这是一个人人都渴望成功的时代，每个人都必须在竞争中求生存，必须在思考和学习中塑造自己，通过本书的学习，你必将学到许多实实在在的成功方法，这些都将成为你今后生活、工作、事业中的指南。

与其自行艰苦摸索，不如寻求成功方法的指导。既然你不想在平凡中昏昏噩噩地度过一生，而是希望生活每一天都有一种全新的气象，那么思路就很明显：我们必需不断的学习前人的成功方法，对前人的失败进行反思。

本书系是迈向成功的人士不可缺少的左臂右膀，将会为您解决的困惑，树立您的成功信念。读书虽不能百分之百保证成功，但至少它会让您所踏出的没一步路都不致歪斜走偏。也许你看了太多的成功励志类的书籍，但相信你会运用自己的判断力找到您所需要的——那块助你成功的敲门砖！

目 录

第一章 谈判秘术.....	1
高效谈判的秘密.....	1
练就火眼金睛.....	6
多方谈判怎么谈.....	9
谈判心经.....	15
谈判中处理反对意见的技巧.....	17
谈判技巧之三维谈判法.....	19
如何与咄咄逼人的客户谈判.....	21
专家支招：有效谈判技巧十四条.....	24
谈判中发问的作用.....	25
EQ 金头脑：高 EQ 的谈判技巧.....	27
谈判技巧：敢于要价.....	30
你所需要的谈判技巧.....	30
办公室谈判技巧.....	32
谈判技巧：什么环境说什么话.....	33
如果你的谈判对手发脾气.....	36
谈判技巧：如何使不可谈成为可谈？.....	37
成功谈判技巧有效处理对方的拒绝.....	41
商务谈判中的四种探测技巧.....	43
谈判巧用约哈里窗口.....	45
商务谈判五大基本功.....	50
在谈判时的开场技巧.....	51
如何在谈判中巧用理性思维.....	52
谈判技巧 17 招.....	54
谈判 14 戒.....	59
电话——谈判桌上的好道具.....	62
谈判高手的三大武器.....	65
战略性谈判的原则.....	67
极端不确定环境下的谈判技巧.....	73
与老外谈判的注意事项.....	80

谈判能手：Y式谈判.....	81
商务谈判的特点和原则.....	84
谈判行为中的真假识别.....	86
谈判前需做好的准备.....	89
第二章 沟通秘术.....	91
沟通四大原则.....	91
如何开启客户的“心动”钮.....	92
沟通：四个故事，四堵墙！.....	93
说服顾客的最后三步.....	97
塑造销售的语言魅力.....	98
七个有效技巧平息你的客户的怒火.....	102
如何与人有效沟通.....	104
如何应对难缠和冷淡的客户.....	107
直销沟通锦囊妙计.....	111
良好的沟通能力整活你的团队.....	115
同频率沟通的5个技巧.....	117
团队建设从沟通开始.....	120
与人沟通需要注意的语言交流“八戒”.....	124
有效沟通：管理沟通与团队精神的养成.....	127
人际沟通：抓住交际的最初四分钟.....	131
初次见面如何破冰？.....	133
团队沟通中的误区与技巧.....	135
职业修炼：高效沟通的三大技巧.....	139
团队沟通的艺术：倾听.....	149
主动沟通，让我们的人生卓越而不凡起来.....	153
良好的沟通主体意识让我们享受沟通人生.....	156
人际沟通：中国式沟通思维的六种境界.....	159
沟通原则十五条.....	162
成功沟通并不难.....	165
经理人应具备的沟通习惯与能力.....	170
管理沟通：企业组织的生命线.....	173
团队沟通需要预防的三个误区.....	177
七个关于有效沟通的哲理故事.....	179
内部沟通：如何避免“对牛弹琴”？.....	183

享受沟通	187
成功源于快乐的沟通	190
如何提升你的沟通技巧	195
与客户真正沟通的十种方法	198
沟通中的“诈而不欺”	199
沟通的五个技巧	204
有效沟通的五个重点	206
十二条沟通技巧让你如鱼得水	213
沟通：决胜于感性	216
“白骨精”的“马屁”沟通技巧	223
沟通：搞定管理效率的唯一途径	224
文化差异让沟通更有乐趣	227
第三章 攻关秘术	233
人际关系攻关	233
对不同性格的人采取不同的策略	236
耐心经营你的人际关系	239
谈判攻关	241
职场攻关	243
沟通攻关	296

第一章 谈判秘术

高效谈判的秘密

很多情况下，谈判在会谈开始前，就已经胜负鲜明了，而事前准备的质量好坏往往起着一锤定音的作用。

那些认为不需要事先准备就可以临场发挥的人，往往会伤心地看到自己确实是大错特错了。他们即使达成了协议，往往也是错失良机，无法实现共赢。而他们要是进行了充分的事前准备，就很有可能水到渠成地促成共赢。这种高效的事前准备，并无其他捷径可以替代，一般来说，谈判越是艰巨，准备就越要充分。

高效谈判的秘密就是如此简单：准备，准备，再准备！

扫清障碍，达成协议

在达成双方满意的谈判协议的过程中，有 5 个因素至关重要：双方利益、可行方案、规则标准、替代方案、协议草案。

1、双方利益

为了最终达成双方满意的协议，需要充分明确双方的利益。

明确自己的利益。除非对自己希望实现的目标非常清楚，否则，就很难达到自己的目标。

如果是与一位精明而又固执的客户谈判，客户对先前未曾预料的额外工作根本不予以考虑，坚持要以原先约定的费用签署协议。这时，你的立场可能是：“我希望能够增加 30% 的费用，以体现我们作出的额外努力。”而你希望费用增加的利益可能是在确保客户满意的前提下，保证自身合理的利润空间。你可以通过问一个简单的“为什

么”来明确自己的真正利益。“为什么我需要增加费用？我希望解决什么问题？”

把自身需要的利益进行优先排序，分清各项利益的轻重缓急非常重要。这样，你就不会犯一些常见的低级错误，以至于为了次要利益而放弃重要利益。

明确对方利益。谈判其实是相互的，就像一个双向轨道。设身处地为对方考虑的能力，是谈判中最重要的技能。要改变他人的思维，改变他人的观点，就需要首先理解他人的观点。可以试一试从对方的观点出发，了解一下对方最关心的是什么。

2. 可行方案

谈判者惟一的机会是找到那些能够实现共赢的选择方案。高效的谈判人员并不仅仅善于合理分配利益大小既定的蛋糕，而且还会首先研究如何来做大这块蛋糕。

谈判中常见的一个错误是死守一个方案，对自己最初的立场不作丝毫改变。其实，打开思路，充分考虑各种各样的选择方案，就能想到许多新的可行方案，或许其中某个方案就能够在满足对方利益的同时，也恰好实现了自身的利益。

你可能很难做到让对方多付给你 30%的额外费用，但你完全可以设计一种方案，在确保客户满意的前提下，让自己成功实现这一项目的既定利润。如：可不可以把某些必需的额外工作转给对方人员来完成呢？可不可以把项目延长到下一个会计年度，从而在下一年的预算中安排这笔额外的费用呢？可不可以把今年的收益适当削减，把它作为未来某项重要工作的一项特殊投资呢？可不可以向客户展示一下，让对方认识到你所做的额外工作能节省的费用，然后请对方用节省下来的部分资金来支付你的额外工作呢？

3. 规则标准

蛋糕做大了，接下来，就需要考虑如何对蛋糕进行分配。当分配方案有悖于自己的利益时，应该怎样与对方合作，共同选出恰当的可行方案呢？

成功的谈判人员会把方案的选择变成一种双方共同寻求公平方案的活动，他们会更多地倚重独立于双方意志的公平标准来规范各自的行为。因此，谈判要事先充分考虑自己乐于接受的谈判标准，对市场价格、科学的评判标准、费用分析、技术指标以及惯例等要做好详细认真的准备工作。

4. 替代方案

人们谈判时，总是希望能够按照预期设想达成协议，往往只是在事情进展不利时才会想到自己的替代方案。这无疑是个典型的错误，事先明确自己的替代方案，就能确保成功实现自己的切身利益。

确定自己的最佳替代方案。制定最佳替代方案时，需要考虑下面3种类型的替代方案。

首先，考虑一下，要实现自身利益，单凭自己的力量，能够做到什么。如果处在购买商的角度，最简单的选择就是找到另外一家供应商，反之，如果处在销售商的角度，就需要找到另外一位顾客。

其次，考虑一下，要让对方尊重你的利益，需要做哪些工作。

第三，需要仔细思考一下，在目前形势下，怎样才能让第三方加入到谈判中来，从而更好地满足自身利益呢？这种“第三方”式的替代方案，可以通过第三方的调解、仲裁或诉讼等形式来实现。

筹划、落实自己的最佳替代方案。极为妥当的最佳替代方案通常并不是现成的，要得到适宜的方案，就需要进行仔细筹划。如果最佳替代方案还不是那么充实完善，就需要采取改进措施。比如，如果公

司面临被敌意收购大鳄吞并的威胁，就尽力寻找善意的买家，或是考虑筹款自己买下公司。

决定是否继续进行谈判。一旦形成了自己的最佳替代方案，就应该反思一下：“还有必要继续谈判吗？”要知道，谈判过程本身也是有成本的，需要投入大量的时间和精力。

需要牢记在心的是，人们往往很容易高估自己的最佳替代方案。许多企业领导，听取了某些自负的律师的建议，避开谈判，径直把纠纷带到了法庭，到头来却发现自己已经处在糟糕透顶的财务困境中。任何诉讼、罢工，都会让参与的一方——当然，更常见的是参与的双方——认识到自己的最佳替代方案并非像原先想象的那样完美。如果事先知道最佳替代方案并非完美无缺，就会促使自己加倍努力，争取达成协议。

充分认识对方的最佳替代方案。了解对方的最佳替代方案，有助于认识自己面临的艰巨挑战：谈判务必确保双方达成的协议要优于对方的最佳替代方案。这种谈判目标，有助于避免两种极端错误：低估对方的最佳替代方案或是高估对方的最佳替代方案。实际上，自己的最佳替代方案可能不太出色，而对方的最佳替代方案或许也不过如此。许多销售人员、销售顾问往往认为顾客会在转眼间投入竞争对手的怀抱。但他们忽略了这样一个事实：中途改变供应商也是需要成本的。对客户最佳替代方案要有一个客观的认识和分析，这样就能让自己在面临艰难谈判处境时，信心倍增。

5. 协议草案

要形成有效的协议草案，最好选择一个能够满足自身利益的可行方案，并且要确保这一方案明显优于自己的最佳替代方案。这一方案

同时也应该能够满足对方利益，并且一定要优于你所判定的对方的最佳替代方案。把下列 3 种类型的协议牢记在心，会大有用处：

最希望实现的谈判目标是什么？我们多数人在进行目标设定时，往往喜欢设定一些相对保守的目标，以免出师不利。遗憾的是，过低的期望往往只能带来自我安慰式的成就感。如果不努力争取，对方是不会自愿作出让步的。到底目标设定多高，才算是基于实际、没有脱离现实呢？“基于实际”的范围，意味着期望的目标没有超出公平标准的界限，没有突破对方最佳替代方案的底线。

相对满意的谈判目标是什么？通常，可能无法实现自己希望的所有目标。因此，对第二个问题作出回答就很有必要了，“什么样的协议，即使算不上十全十美，却能基本满足我的基本利益，让我感到相对满意呢？”

可以勉强接受的谈判目标是什么？第三种类型的协议，基本就是直接基于你对最佳替代方案的评价了：“什么样的协议仅仅比我的最佳替代方案好一点儿，接近我所能承受的底线了呢？”如果谈判拖到最后，甚至连这样的协议也无法达成，那么，就可以考虑终止谈判，实施最佳替代方案了。

不要把这 3 种协议当作自己刻板僵化的谈判立场，而是把它们看作能够满足自身利益的谈判结果的详细说明。你无法确定对方会不会同意你的建议。或许，在谈判过程中你会学到一些东西，从而让自己能够想到一个好的解决方案，满足自己的利益；当然，最好同时也能满足对方的利益。

谈判演习

如果能够把自己的设想与他人进行充分交流，那么准备工作就会变得更轻松。

演习中，可以把你想陈述的内容演习模拟一下如何回应对方提出的方案与建议。可以先请朋友或同事扮演谈判的另一方，然后尽力来说服他。谈判时，要充分考虑双方谈判关注的利益、可供选择的谈判方案和谈判的评价标准等相关内容。演习完毕，请朋友或同事指出你刚才所作的陈述，哪些有效，哪些无效。了解一下他们在听到你的陈述后，会有什么感受？你应该在哪些方面作出改进？随后，再演习一次，直到得心应手、效果显著。

设想一下，谈判中对方会采取什么策略，根据对方所要采取的策略，提前考虑好应该如何对其策略作出回应。如果事先进行了充分准备，那么，就很少会有纰漏出现，也很少会有反常结果出现。相反，你完全可以对自己说：“哦！我早知道会遇到这个问题了。”直接把早已准备好的答案说出来就行了。明白了这些，也就把握住了谈判准备工作的重要意义。

练就火眼金睛

识破谈判谎言

谈判者不把他们考虑的事情全盘托出，这样做自有道理。保留部分信息、不全盘托出可以是出于自我防卫的考虑。如果卖方将他的底细露出，他将为此付出代价；而如果买方把他必须得到的东西泄露出去，他也可能会被敲竹杠。同样地，在谈判桌上，当有人假装无权做出决定，或者是信口许诺却无意兑现承诺，那么这种欺骗也会导致敌意的产生。

这也就是为什么许多经理人在面临很多问题时喜欢选择进行面对面会谈的原因。他们认为，通过看对方的眼神或是感觉握手的力度即能判断他的诚意和承诺。谈判者对一项要求做出让步，是因为他“眨

了眼”而被对手乘虚而入(对手认为这是他心虚的表现)。而如果谈判方达成了一致，则是因为他们“彼此对视”的结果。

可是事实上，大多数经理人根本不像他们想象的那样善于识别他人是否在欺骗，不管这种欺骗是恶意的，还是仅仅出于自我防卫的考虑。有时，他们意识不到自己被玩弄于股掌。而有时，他们又会对完全讲真话的人乱加猜疑。

多亏那些善于观察人类行为的专家——包括心理学家在内——可以为经理人指点迷津，教他们一些区别谎言与真理的策略。

抓住细微表情

地处旧金山的加利福尼亚大学医学院的一位教授保罗·埃克曼(Paul Ekman)率先发起了一项他称之为“细微表情(micro-expressions)”的研究。一时的脸红或抽动，这些瞬间即逝、下意识地流露出来的面部动作表情，只有在电影的定格画面中才能捕捉到，大多数未受过训练的观察者是无法注意到的。

事实证明，细微表情是可以捕捉到的。其窍门在于你要知道该注意哪些表情。人们往往很据一些错误的线索就会对他人做出草率的判断，这种判断失误的风险始终存在。比如，有关研究驳斥一种风行一时的观点，即目光游移不定就是欺骗的迹象。害羞、缺乏自信、以及文化习俗都可以解释人为什么会转移目光。在美国，目光接触表示关注和兴趣，而在非洲的一些地方，在日本和朝鲜，避免目光接触是一种尊重的表示。因此，根据一种表情来判断一个人有没有说真话，这样做是错误的。必须把每条线索、每种迹象放在一起综合判断，才能得到比较可信的印象。

问合适的问题

在谈判中，如果问“这真的是你能提供的最好条件吗？”这样的问题，答案总是“是的”。没有人会回答说：“这个嘛，实际上，不是这么回事。我只是希望你会这么想。”更好的策略是给对方留有托辞的余地。如果有人对你说：“要么接受，要么拉倒”，那么，你姑且不要把这句话当真，你可以马上提出你的建议。最后通牒是否真的，要看下通牒的人是否愿意考虑其他的选择方案。最终还是要靠你来提出这些选择方案。

判断对手是否在欺骗，也可以看在谈判桌上没说的事是什么。有些人觉得道义上必须真实地回答直接向他们提出的所有问题，但又觉得没有必要主动提供信息。探讨所有问题的重任落在你的肩上。当你就分类广告上发现的二手车进行议价时，你或许会问卖主：“关于这辆车，还有什么需要告诉我的吗？”如果你发现这辆车有点问题，而卖主没向你提起过这个问题，那么，你就有理由怀疑卖主是否诚实。

全面看待问题

无论你多么了解一个人，你也不可能知晓他所有的想法和感情。考虑到在谈判中人们会运用策略以掩饰自己的真实意图，你更是难以识得他们的庐山真面目。

在谈判时，有必要对你的谈判对手做更进一步的判断。有些新发现会让你觉得愉快，而有些则不然。无论发生哪种情况，如果你能准确评估你的谈判对手私下在想什么，那会对你更为有利。

威廉·尤里在他的另外一本畅销书 *Getting Past No* 中建议参与谈判者“走上楼厅去纵览全局”。这是说在心理上你要能够同时身处两地：在中心舞台时，热情参与谈判，同时又能够脱出身来充当一个旁观者，在一旁观看整个谈判的进程。当你的对手在详述他的要求

时，你也应该保持同样的态度。不要只关注谈判者所述内容，而是要注意看他是否显得坚持、有信心，是否在自我防卫，有没有显得恼火，或是兼而有之。接着，你就能够更好地做出判断，看看你的对手真正需要什么，想要什么。

磨砺你的技艺

谈判无法提供很好的反馈，来证明你的表现是优还是劣。当面临谈判的僵局时，你很难知道自己是否忽略了一些巧妙的解决办法，还是本来就不存在达成交易的可能性。而当你达成协议时，你常常不能够确定自己所得到的利益是否公平。有关你判断他人是否真诚的能力，更难从谈判中得到真正的反馈。

当然，你在谈判的时候，不只是一位被动的听众。积极参与谈判活动会给你自己提供激发他人坦诚相待的机会。你不可能奇迹般地把一个恶棍变成圣徒，但是，让人们显露出最丑恶的一面，不需费多少功夫就能做到。如果你看上去闪烁其辞，不愿直言，或者说一套做一套的，人们也就觉得没必要和你好好合作。同样，如果你抓住别人的弱点不放，他们就会更加提防你。促使别人真诚以待的关键是让他们明白为什么要这么做。

多方谈判怎么谈

数十年来，某大公司的首席执行官习惯采用一对一的方式，与公司各事业部门领导进行协商沟通，并自认为是谈判高手。于是，当他被提名担任一个由五十多家会员机构组成的全国联合会的主席一职时，他欣然就任，并且立即着手实施上任后的第一顶计划：制定一项统一的融资政策。当时，会员机构各有各的成功战略在手，而新上任的主席则认为统一的策略有几太好处。在全体会员大会上发表就职讲