

我们置身于这样一个“谈判的
时代”，解决问题的方式正是谈判。

—— 美国《时代周刊》

谈判力

谈判力——渴望成功的必备素质之首
谈判力——职场商场情场官场的致胜能力

Negotiate strength

曹伟 苟志强 编著

中国言实出版社

政务工作和企业管理的成功之路
日常生活和商务活动的沟通之道

谈判力

Negotiate strength

曹伟 苟志强 编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

谈判力 / 曹伟, 苟志强编著. —北京: 中国言实出版社, 2005. 9

ISBN 7-80128-715-0

I. 谈…

II. ①曹… ②苟…

III. 谈判学

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 101773 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924761(发行部) 64928661(编辑部)

网 址: www.zgyschs.cn

E-mail: zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平长城印刷厂

版 次 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 22.5 印张

字 数 340 千字

定 价 38.00 元

目 录

第一章 这就是谈判	(1)
谈判无处不在	(1)
“开门”与“关门”之间	(3)
谈判发生的条件	(5)
把自己变“大”	(8)
谈判的本质	(10)
把握谈判的机会	(10)
确定谈判的目标	(11)
输,有时也是可取的	(13)
谈判谋略	(15)
谈判的时空选择	(17)
谈判的民族性差异	(18)
交谈的基本原则:少说多听	(20)
第二章 一流的谈判者	(23)
个人谈判能力定位	(23)
表达能力的自我修炼	(25)
不言自明的谈判潜规则	(29)
积极的态度	(32)
虚假地解决问题	(32)
权力运用	(33)
以关系作要挟	(34)
打破僵局的方法	(35)

拒绝谈判	(38)
倾听、倾听,还是倾听.....	(39)
目光,传递心灵信息的语言	(41)
双手泄露的秘密	(43)
幽默的力量	(44)
语言大师谈语言质量的十条标准	(46)
说不到点子上	(47)
说“谢谢”的六个规则	(49)
三思而后“言”	(49)
满足对方的自尊心	(50)
我在跟谁说话	(51)
谈判能力的测试	(53)
第三章 谈判就这几招	(62)
营造良好的谈判气氛	(62)
正话反说与反话正说	(65)
弦外之音这样听	(66)
有底“摸”底,没底“磨”底	(70)
“喂”反应,“吐”信息	(71)
如何取得谈判对手的信任	(72)
使你言谈成功的五种方法	(73)
成功交流的技巧	(76)
如何培养说服力	(78)
如何让对方让步	(80)
红脸、白脸	(80)
如何提高谈判能力	(81)
谈判中常见的诡辩及其破解	(93)
妙问与妙答	(94)
在提问中,如何牵制对方	(96)
威胁:谈判中的传统武器	(99)
如何应对盛怒的人	(100)
如何进行不平等的对话	(100)

欲擒故纵	(101)
帮他找台阶	(102)
第四章 两性谈判力	(106)
和异性说话	(106)
谈恋爱:站在刀口上说.....	(107)
约会	(109)
谈恋爱	(110)
怎样回答恋人的难题	(111)
我对你有看法哟	(113)
面对一厢情愿的求爱者	(114)
夫妻间:我出牌·你出招	(117)
同情,尔后同意.....	(118)
老公,那个女人是谁.....	(119)
不能说的真话	(121)
有话好好说	(123)
你不要发火嘛	(124)
打造一把斩断情丝的慧剑	(126)
离婚:想说分手不容易.....	(128)
女人这台戏	(129)
第五章 家庭谈判力	(132)
家庭谈判技巧	(132)
丈夫:婆媳共同的“律师”.....	(134)
如何和孩子谈话	(134)
教小孩谈判	(135)
家教语言禁忌	(137)
减轻孩子的考试压力	(139)
孩子撒谎怎么办	(140)
第六章 生活谈判力	(142)
老板,可不可以便宜一点.....	(142)
杀价高手的致命绝招	(144)

得体的安慰话	(146)
笑而不言真君子	(147)
令人生厌的举止	(148)
交谈的秘诀	(149)
请尊重我	(153)
称呼规则	(154)
改掉口头禅	(155)
对方在说“不”	(156)
我不想回答你	(158)
借我,借我一双慧眼吧.....	(161)
借东西	(165)
不伤面子的索还、索赔技巧.....	(166)
避免误解	(167)
好酒喝出交情来	(168)
巧言脱险境	(169)
你会正确地争吵吗	(171)
骂人“要诀”	(173)
如何劝架	(174)
调停者,调停有术.....	(175)
如何同医生谈话	(180)
买房谈判技巧	(182)
家装谈判技巧	(184)
购车砍价绝招	(185)
第七章 商务谈判力	(188)
商务谈判的基本功	(188)
商务谈判礼仪	(189)
商务谈判的指导原则	(191)
商务谈判语言技巧	(193)
商务谈判语言禁忌	(194)
商务谈判中的探测技巧	(196)
商务谈判中的拖延战术	(198)

商务谈判中打破僵局的谋略	(202)
商务谈判妙招	(203)
先报价好,还是后报价好	(210)
适当地刺激对方	(211)
电话:谈判桌上的好道具	(212)
如何谈“我”	(214)
老板最怕说的三句话	(215)
如何在谈判中获取最大利益	(217)
如何和世界各地的商人打交道	(219)
第八章 推销谈判力	(221)
人人都是推销员	(221)
电话约见技巧	(222)
有人电话打进来	(225)
拒绝是推销的开始	(225)
如何与顾客打招呼	(226)
为什么要听你介绍商品	(228)
产品说明的技巧	(231)
倾听,无言的口才	(235)
赞扬就是推销	(236)
善于提问题	(238)
这个问题嘛,你听我说	(239)
若要人“买”,先让人“爱”	(241)
赢得信任的捷径	(243)
在正确的时候提出正确的问题	(244)
如何化解顾客的价格异议	(252)
说服的技巧	(255)
见风使舵巧推销	(255)
诱导成交的语言技巧	(257)
推销谈判禁忌	(259)
推销失败后的商谈原因梳理	(263)

第九章 求职谈判力	(266)
精心设计开头五分钟	(266)
应聘者常被问的问题	(267)
求职谈判语言技巧	(269)
求职面试,别说这些话	(274)
如何巧答面试刁难题	(276)
如何坦然谈薪水	(278)
向老板讨个公道	(279)
世界五百强经典面试题	(280)
世界五百强面试题精解	(294)
如何结束面试谈话	(314)
第十章 办公室谈判力	(316)
人在屋檐下,如何不低头	(316)
老板,我要加薪	(319)
你人红,我眼红	(323)
吃亏就是占便宜	(325)
骑马找马,越磨越香	(326)
如何向上司建言献策	(328)
如何说服上司	(331)
批评的艺术	(334)
怎样开头好	(336)
克服与领导交谈时的紧张心理	(337)
与领导、上司的谈话艺术	(339)
与副职上司的相处之道	(347)
如何争取上司的支持	(348)
与同事的谈话艺术	(349)
与老同志相处的艺术	(350)
与上司发生冲突后怎么办	(350)
上司给你“穿小鞋”怎么办	(352)

第一章 这就是谈判

谈判无处不在

有人说,人生就是一场谈判。

谈判无处不在。只要你生活着,只要你在事业中努力着,谈判将是你必需的面对。

你拒绝,你不理,你就会失败。同样,谈判中也蕴蓄着极大的生机,它可以让你从失败转化为成功,给你的成功锦上添花。

谈判无处不在。谈判是我们日常生活中必不可少的一部分,我们完全有理由对谈判密切关注。

如果回顾一下你的一天,可能你会发现有很多相似之处,或者这就是你的一天:

7:30,与家人一起用早餐,同时商量今天谁接送孩子,买什么日用品。

8:30,与上司讨论几个新计划,以及商谈其他工作事项。

9:30,与客户商谈合作事宜。

10:30,对下属的工作表现进行评审。

11:30,有顾客气冲冲来访,她不满意某一件产品,要求你向她提供维修服务或更换其中的某个零件,甚至是要求你退货。

12:30,去外面就餐,就价格与餐馆发生争执。

13:30,朋友电话约你下午谈些事情。

14:00,你向上司请假,外出会朋友。

15:00,向朋友解释迟到的原因。

16:00,给妻子电话,告诉她自己不能去接孩子回家,让妻子去接孩子。

17:00,陪朋友请一位领导吃饭。

18:00,与领导、朋友共进晚餐,就朋友之事与领导“沟通”。

.....

不知你是否同意,以上这些交往中的任何一个细节其实都是谈判,其中有一些是非常明显的谈判。比如,几乎所有的人都会同意,你和顾客的两次接触就是谈判。那么,这一天中你与其他人的接触呢?

早上与家人共进早餐时,商量谁去接送孩子、谁买日用品,这其实也是“生活谈判”。

再说同上司的“讨论”与“商谈”,如果你对上司分配给你的每项任务都唯唯诺诺,那你同他的“会谈”就不是谈判,然而,如果你点头同意,但要求回报,那么仍然会有很多的谈判。同样,你与其他人的会谈也是这样,如果其间没有异议,那你就不会认为这些会谈就是谈判。然而,如果有人说:“好,但是”或者“不,因为”,那就很显然,你已经卷入了一场谈判了。如果你完全同意对方的观点,那么,这可能还算不上是非常典型的谈判。如果你试着在这一交往中,增加条件或作些改变,你就可以把这些会谈叫做谈判。

对于你一天中其他交往来说,也是如此吗?我们认为是这样的。向上司请假是一件简单的事,但如果上司有很重要的事情要你做,那这个“请假”很快就会变成谈判的。再往前说,朋友约你更是件常见的事情,但如果你有要事实在走不开,那这个“约请”也会变成谈判。如此等等。

其他交往中的大部分,也为谈判提供了机会,但你忽略了这些机会。仔细想一想吧,再问一下自己:“我本来会做得更好吗?谈得更好吗?”如果答案是肯定的,那你就已失去了一次谈判的机会。

你应该明白,每当你与另一个人交往时,你就有了一次改善自身处境的机会。你可能抓住了其中一些机会,或是故意错过了一些机会,或是根本就没有意识到一些机会。但每次你都有谈判的机会,而且只有你自己才能决定是否一试。

这也就是你所关注谈判的最好理由。因为你所做的每一件事都涉及与他人的合作,每当你与他人交往时,你就拥有一次为自己或他人,通过谈判使事情变得更好的机会。社会的飞速发展,更为我们提供了、增加了谈判的机会。有人甚至毫不夸张地说:谈判,是21世纪每个渴望成功的人的必备素质之首。

“开门”与“关门”之间

因为工作关系，我们要举家迁到京城了，当务之急就是处理掉自己的房子。房子是我们前几年花 25 万元买来的。我们与某中介公司商定，只要不低于这个价就出手。

这一天，我不在家，妻子在家收拾东西。中介带来了一个年龄与我相仿的中年人。最让妻子难忘的是中年人见到我挂在书房的涂鸦时的吃惊样。后来中年人问了一些我的情况，才知道我们原来是中学同学。后来中年人与中介走了。

再后来，中介带话过来，我同学说：“那房子贵了一点，我大概买不起。可是如果降价的话，我也不好意思让自己的同学亏本，我看就算了吧。”结果谈判在这里根本就还没开始。

这不禁使我想起一位药业公司老总告诉我的故事。他说，他们生产了一种药到医院去卖，医生如果很会谈判也就罢了。如果不会谈判，问上一句：“你一定要这个价吗？”这就不好解决了。

如果回答“是”，那对方会说：“那我们买不起，你卖给别人吧！”

如果回答“不，其实少点儿也行”，说不定对方会白你一眼：“那你刚才报那么高干什么？”

对很多人来说，“能卖”、“不能卖”是二分的，要么能，要么不能，非白即黑。但谈判却不能这样，也远没有这么简单。

“全黑”或“全白”，就是“全赢”或“全输”，而谈判讲求的是：“赢者不全赢，输者不全输”。换句话说，我们要在黑白之间，找到另一种“色彩”，我们不妨说它是“灰色”的。所谓谈判，就是要我们开创出灰色的空间。

我们不妨以“开门”来比喻，谈判正是要我们在“开门”与“关门”之间，找到第三条路。那么，第三条路又是什么呢？就是把门关起来，然后掏出钥匙，并告诉对方：“如果你能达成我的要求，我可以给你钥匙。”

也就是说，谈判要的不是肯定，也不是否定，而是“条件句”。只有掌握条件句的运用，才能掌握“开”与“关”之间的奥秘。我们常说的“纵横捭阖”，其中的“捭”、“阖”就是“关门”、“开门”的意思。

其实，整个谈判过程就是“开门”、“关门”串起来的。谈判时必须给对方

一丝希望,并且一直操纵这个希望,让对方觉得谈比不谈好,这就是开门。谈判开始后,永远为对方留一个退路,让他没有压力,而且可以下台,这也是开门。当对方歇斯底里的时候,我们保持一个冷场,让他把话说完,并且在他的话里去捕捉他的内心,看他到底要什么,这种用冷场“引蛇出洞”的方式,也是开门。

另一方面,不该让的时候,充分运用各种客观数据、法律条文来坚守自己的立场,这就是关门。当然,门关了以后并不是绝对不能再开。在紧要关头,还是可以想个理由让点步,以换取最大的利益的。这种开关的运用,就是谈判的艺术。谈判不等于沟通,沟通只是谈判的一个阶段,但是并不包含开门与关门的“术”,也没有谈判的解题模型。

谈判是有解题模型的,而且有许多种。当大家都愿意各让一步的时候,还需要一些解题模型,来帮助我们思考,这就是美国人为什么说谈判不是打仗,而是一种思考方式的原因。常用的解题模型大致有以下几种:

一是“交集法”。找出双方利益的重叠处,用这个最大公约数做谈判的基础。交集法要成功,必须双方都确实为自己的要求下个定义,看看要的是什么,而不是死捧着纸面上的要求不放,这样一来,才能找到交集。

比如,我们因为国家银根紧缩而遇到了财务危机,必须向银行贷款。在这里,“贷款”是提出来的要求,但真正需要的是有“钱”来缓解财务危机,这是“定义”。只要财务危机能够得到缓解,贷不贷款其实并不重要。如果双方都能把这些心理要求写出来,交集就有机会逐渐浮现,问题也会容易得到解决的。

二是“联集法”。也就是用一些含糊的字眼来满足双方的要求,让大家都能获得一些,但是又不太多。

三是“水平谈判”。也就是把几个议题放在一起谈,如果你让我这个,我就让你那个。本来,按照议程应该谈完 A 再谈 B,循序渐进地进行,但是我们要交换的 A、D 先联在一起,要求两者一起谈,以取得借力使力的收效。

四是“切割法”。如果谈判桌上只摆了一个议题,那只是双方“斗牛”、“抬杠”。桌上摆的一定得是“一组”东西,这样才有交换谈判的空间。比如,单位讨论组织“学雷锋”活动,如果有很多不同意见,那么就可以把“地点”、“交通”、“经费”、“节目”等有关项目一一列出,然后再来谈。切得越细,中间交换的空间也就越大,达成协议的机会也就越大。记住,这是谈判的“铁律”哟。

商业谈判也是这样。每一个交易,都可以切成“货款”、“付款方式”、“交货条件”、“数量”、“服务”等数项,然后从中谈判、交换,也是一个道理。

此外,还有“偷换概念法”等。

如果你仔细地审视了上面的解题模型,你就会发现谈判有很多原理、原则都是相通的。比如,在谈判时,你只有把期限的压力摆在对方的肩上,绝对没有自己弄个期限压力扛在自己肩上的道理。这在哪一种谈判当中都是不变的铁律。

谈判发生的条件

谈判是每个人都需要学的。商界中人当然要学,因为数字谈判是最典型的资源分配谈判。而你的工作及生活,只要有立场上的不同,或利益上的差异,也都离不开各式各样的谈判,只要你生活着、工作着,你就离不开谈判。

而且这些谈判都是通的。不同类型的谈判,原理、原则其实都是一样的。

有人说,谈判是赤裸裸的权力游戏。但强者有强者的谈法,弱者也有弱者的谈法。我们也经常教导学生说,谈判不是逞口舌之快,一定要冷静分析双方强弱态势后,才能确定自己的谈判策略。美国人写的谈判书,其实对我们并不十分适用,因为他们的书通常一开始就作了这样的假定:对方已经跟我们坐在了谈判桌前。可我们的问题是:对方根本就不跟我们谈怎么办?

那么,我们该如何把对方“逼”上谈判桌,与我们认真地“谈”呢?

任何一个谈判的发生都是有条件的。不管是哪一类型的谈判,从外交、生意、职场、家庭、两性等,想要让对方跟我们“谈”,大概都脱离不了下面三个条件:

其一,一个无法容忍的僵局。

僵局,其实是一个很宽泛的概念,它可以包括:制造的东西卖不出去、口角之争、互不相让等等。其实,谈判也就是为解决僵局而出现的。因为有了僵局,才有谈判的动力。试想,如果没有僵局,或者僵局尚可容忍,那谈判还有什么意义呢?又有谁会有闲心费那口舌呢?

因为立场的不同、利益上的差异,世上便有了僵局的矛盾,所谓矛盾自

然是两方的事情。我们可以假设说他们双方分别是甲和乙,并假设甲比乙大,这种情况下,你认为甲会不会跟乙谈判?

正常情况下,应该不会。为什么呢?因为甲可以主宰全局。当甲可以主宰全局,谈判桌上的东西可以全拿的时候,它为什么要跟乙谈呢?但不谈判并不代表不给乙,它还是会给的,只不过给多少是由他决定的,而不是乙应该得到的。比如,乙觉得自己应该得 10 块钱,有主宰能力的甲却说:“你少废话,只给你 5 块。”乙又有什么办法呢?甲也许还是会坐在谈判桌上跟乙谈,但谈的时候他心里其实早就了自己的底限,这种“谈判”也只是有名无实罢了。猜想一下清政府与西方列强们的谈判吧,其实就是这样的。

当然,也有例外的情况。

第一种是甲想放长线钓大鱼。明明在这个问题上甲比乙强,但甲想以后也许还有求于乙,因此决定在这次先让些步,让乙觉得欠甲一份情,而在以后有所回报。要不就是他们双方旁边有一丙,甲想利用这个谈判演给丙看,让丙知道他是个“好人”。这样下一次他跟丙谈的时候会比较好谈。

第二种例外是甲“喜欢”乙。不要小看“喜欢”这两个字:当我可以给你,也可以给他的时候,我喜欢你,就给你;可以给、可以不给的时候,喜欢你,就给你。也就是说,当其他条件都相同的情况下,“喜欢”就起了关键的作用。“喜欢”这两个字包括了很多复杂的内容,比如人缘(熟人好办事是也)、言谈、仪表、举止等,不一而足。

其二,双方都认为这是一个仅靠一己之力无法解决的问题。

在这里,最难的两个字就是“双方”。如果我认识到了,而你没认识到;或者你认识到了,我没认识到;或者我们双方都认识到了,但时间有先后,这些都不行。一定要双方都同时认识到才行。而一方之所以没有认识到这一点,多数情况是因为他过度的自信,认为他口袋里还有很多牌,为什么要跟你谈呢?但这种自信很可能只是一种幻觉。因此让没有认识到这一点的另一方知道,他口袋里并不像他想像的那样,有很多的牌,就显得极为重要了。

怎么样做到这一点呢?这就要靠我们的本钱了,“焖”对方!

“焖”对方也就意味着僵局将会持续。而根据第一个条件,僵局对双方来说都是无法容忍的。既然我们自己也无法容忍,我们怎么“焖”人家呢?所以这里的关键,就在谁比较熬得住、熬得下去,这就是我们所谓的“本钱”了。

其三，谈判本身的吸引力。

谈判双方都必须感受到，通过谈判解决问题是可行的，是办得到的，通过谈判解决问题是比较好的。这一点是保证谈判双方坐上谈判桌的重要条件，而前两点只是把双方推到了谈判桌旁边。

我们可以举一个卖房子的例子：你有一套房子想卖，但你会不会就房价跟对方讨价还价？不一定。因为光有房子想卖——这可以算是“僵局”——不够，还要看你急不急着想卖，也就是说僵局可不可以容忍。如果不急，你可以慢慢熬，先把房子拿来出租，等房价最好时再卖。如果很急，也就说明你面临了一个“无法容忍的僵局”，这时你会谈判吗？也可能还不会。因为你过度自信，你认为现在房市很景气，是卖方市场，所以你可以等到条件再好一点再卖。也就是说，虽然有讨价还价的可能性，但你还会再抗拒一下。一直到你发现你的房子并不像你想象的那么值钱，乏人问津时，你才会恍然大悟：原来并不是你想卖多少钱，就能卖多少钱的，你并不能主宰全局。这就是谈判发生的第二个条件了。所以这时你只有坐下来，跟好不容易上门的张三来就房价洽谈了。但这也并不表示从此一切就一帆风顺了。你还会看第三个条件，那就是张三有没有加价的空间，这也就是谈判的可行性，以及跟张三谈判会不会比不谈要好。如果你发现张三很强硬，把价钱杀得很低，你经过一番比较，还没租出去划算，这时谈判也就不可能进行下去了。

可行性通常指的是给对方留一条路走，但也不能敞开大门，这也就是我们所说的“开门”与“关门”之间，否则，对方完全可以长驱直入了，还何必跟你费口舌呢？

应该说，完全不给对方路走，叫做“否定句”；而让对方长驱直入就是“肯定句”。而谈判需要的则是“条件句”：“如果你……，我就……”。

如果对方没做到我们的“如果”，那么刚才我们的那句“条件句”就可以不算。至于条件的严苛与否，那就看我们的解释了。如果我们不想谈，就对条件做狭义解释，一定要符合我们的要求的每一个要件，才“开门”让你进来。但如果我们想谈，那就把条件做广义解释，只要擦到一点边也就算数，就可让他“进门”了。

另外需谨记的是，要给对方一些甜头，让对方觉得“谈比不谈要好”，或“跟我们谈，比跟其他人谈要好”。甜头有虚有实，虚的是给对方一个“大饼”，一个远景；实则是给他一些小利。

我们可以拿购买期房为例：买期房时，虽然我们都知道，样板间只是一个“立体幻觉”而已，房子真盖起来了，也绝对和样板间不一样，可没有样板间的期房我们会买吗？答案是否定的。因为这样一来我们连幻觉都没有。在这里，样板间就是远景。但光有样板间还不够，对方还得给我们一些“小利”，比如送灶具啦、电器啦等等，这样才能把我们引诱上桌。

我们之所以拿样板间(房)作例子，是因为我们认为，所有的远景一定要“图像化”，让对方有个东西可以想像。而想像总是美好的。美好总又能引来美满的结局。

把自己变“大”

如果不谈例外，回归谈判的本体，那么在甲大乙小的时候，甲当然不会跟乙谈判了。这时，乙只有一个方法，那就是设法把自己变“大”，逼得甲来跟你谈。这也就了谈判学上一个很辩证的讲法：谈判的目的在解决僵局，但在解决僵局前，却必须有一个僵局，维持一个僵局，也就是说，要一定先把问题变成双方所共同面对的问题，这样，谈判才有发生的可能。因此，谈判的第一项工作，就是“小题大做”。

那么，乙怎么把自己变“大”呢？方法有以下三类：

一、增加“议题”

我们举一个最简单的例子：我们去商店买饮料，问老板：“买一瓶，老板能不能打折？”他说不行。问：“买十瓶呢？”或许就可以了。这就是增加“议题”，小题大做。好多商贩之所以有那么大的杀价能力，就在于他进货的量

大。

把“议题”增加，可以分为把议题的“数目”增加，或是把“项目”增加。上面这个买饮料的例子，是属于把议题的“数目”增加的类型。

而把议题的“项目”增加则是挂钩策略。例如我们跟对方谈“A 议题”，这是我们比较弱的议题，结果人家不跟我们谈。于是我们可以把自己比较强的“B 议题”挂起来，告诉对方，如果你在 A 议题上让给我，我在 B 议题上就让你。对方不理，我们还可以再“挂”C；如果对方还不让我，我还可以 D、E 都让你，你让不让步？

还有一点关于挂钩的战术必须说明，那就是我们挂上来的议题到底对