



谈判场上的

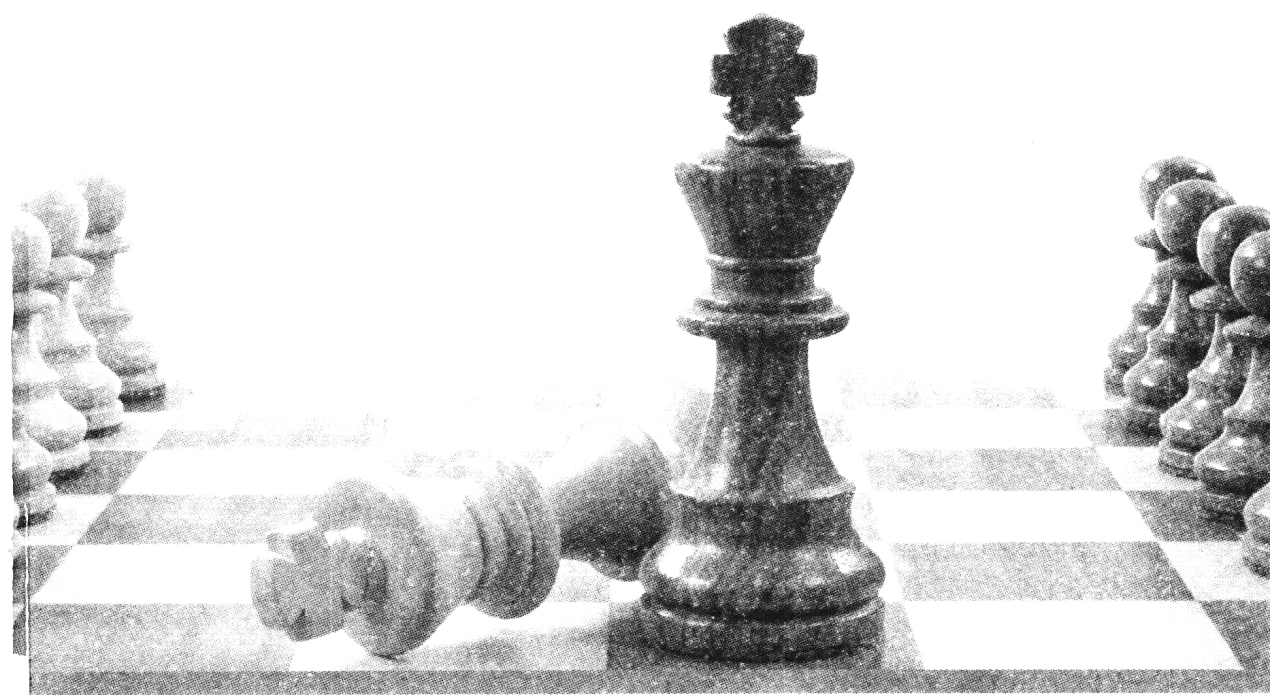
99个心理 ↑ 谋略

丁枫◎编著

谈判最主要的是要了解对方的心理活动，谈判者的心理活动是由谈判者的认识、水平、修养等自身素质所决定的。一个普通谈判人员与资深谈判人员的差别就在于后者更能够洞察对方的心理，并能一步步地引导对方，改变对方的想法，使谈判向有利的方向发展。



中国致公出版社



谈判场上的 99[↑]心理谋略



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判场上的 99 个心理谋略/丁枫编著. —北京: 中国致公出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 80179 - 973 - 9

I. ①谈… II. ①丁… III. ①谈判学 - 社会心理学 - 通俗读物 IV. ①C912.3 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190842 号

谈判场上的 99 个心理谋略

编 著: 丁 枫

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话: 66168543

邮编: 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市业和印务有限公司

开 本: 700 × 1000mm 1/16 开

印 张: 17.5

字 数: 250 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

ISBN 978 - 7 - 80179 - 973 - 9

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究



世界是一张巨大的谈判桌

(代序)

在现代职场中，不管您喜欢不喜欢或者愿意不愿意，每个人都是一个谈判者。“谈判”在生活和工作中无处不在——您要
与老板商量提薪，要与肇事者一起解决处理交通事故引发的纠纷，要与陌生人共同商定买房的价钱；几家石油公司计划联合勘探近海石油；两名律师解决公司之间的财务诉讼……当年，美国国务卿和苏联外长曾经试图就限制核武器达成协议的谈判。谈判的形式多种多样，大到关于国际问题的争议，小到家庭夫妻之间的家务分配商讨。此外，还有货币信贷、采购推销、招商投标、租赁承包以及商品买卖、求职谋薪、民事纠纷等等，这些都是谈判的内容。

每个人每一天都要与别人进行谈判。我们总是在不知不觉中与别人进行谈判。比如：你和恋人商量去哪里吃饭，或者与孩子商定他们何时熄灯睡觉。美国谈判学会会长尼伦伯格曾说过：“只要人们为取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”只要从这一点去理解，那么，“谈判”就无处不在，无时不有，世界就像是一张巨大的谈判桌。

随着各类冲突的日益增多，需要谈判的场合也就越来越多。我们需要用谈判来消除分歧。不论是在商界、政界还是在家庭中，人们更多的是通过谈判来解决问题、做出决定。



虽然谈判每天都在发生中，但是要谈出好结果却并不容易。人们通常对一般的谈判技巧不是感到不满意，就是感到厌烦透顶，或是敬而远之——甚至三者皆有。

要怎么做，才能够成为一流的谈判专家、顶尖的沟通高手？

要怎么做，才能够让不同国家、不同价值观的对手，点头说 YES？

要怎么做，才能够成为一个令人尊敬、让对方印象深刻的人？

本书主要介绍了职场谈判中的种种技巧，而且，着重强调了在不同阶段、不同情况下，所运用的谈判技巧又是各不相同的。比如：谈判双方处于平等地位时，与己方处于被动地位时所运用的策略自然有所区别；再如：在业务进行的过程中，开局、报价和签约时的谈判策略更是大相径庭。

“谈判”最主要的是要了解对方的心理活动，所谓“知己知彼，百战不殆”。战场如此，职场也是如此。谈判者的心理活动是由谈判者的学识、认识、水平、修养等诸方面素质所决定的，谈判者的心理变化也就成为谈判能否成功的重要因素。一个普通谈判人员与资深谈判人员的差别就在于后者更能够洞察对方的心理，并能够一步步地引导客户，并设法改变客户的想法，使得谈判向着有利于己方的方向发展。

我们的谈判大使，您准备好了吗？

编著者



目 录

CONTENTS

一、双赢：各自利益的最大化

1. “胜对胜”，谈判的目的是双赢 / 3
2. 不但要赢得现在，还要赢得未来 / 6
3. 着眼于利益，而不是立场 / 9
4. 坚持使用客观标准 / 13
5. 以对方的“伟大理想”为蓝图 / 15
6. 不是我们卖，而是使之买 / 18
7. 分割馅饼之前，要把馅饼做大 / 20
8. 谈判：让不同利益相容的过程 / 24
9. “成交”，源自于相互的信任 / 26



二、高效成交的基本策略

10. 多一分主动，就多一分胜算 / 33
11. 扮演不情愿的“卖主” / 37
12. 用事实来证实道理 / 39
13. 让“第三者”来当作“证人” / 43
14. 想要得到真相，就要认真防卫 / 45
15. 故意犯错的“后果” / 47
16. 言在此，而意在彼 / 49
17. 三分硬中，藏着七分软 / 51
18. 要有让一切“归零”的勇气 / 55
19. 最后时间的价值 / 57
20. 陷入困境时：休息一下 / 59
21. 把谈判拖延到最后一分钟 / 61
22. 关键时候的“催化剂” / 66
23. 合同，也是说服的工具 / 69
24. “细节”，决定着成败 / 71

三、谈判中的心理博弈

25. 聪明人对抗聪明人的博弈 / 77
26. 从众效应：别人买了我也买 / 79



- 27. 名人效应：人们喜欢听“权威者”的话 / 81
- 28. 求廉效应：占便宜的“心理”，人皆有之 / 84
- 29. 稀缺效应：“怕得不到”的心理 / 88
- 30. 逆反效应：你不卖，我偏要买 / 90
- 31. 情感效应：追求快乐，逃避痛苦 / 92
- 32. 示范效应：耳听为虚，眼见为实 / 94
- 33. 选择效应：心理取舍的偏差 / 96
- 34. 膨胀效应：打碎对方心中的五彩球 / 99
- 35. 自重效应：为对方贴上标签 / 102

四、用语言打动对方的心

- 36. 最佳结果是谈判出来的 / 107
- 37. 运用谈判语言的基本原则 / 109
- 38. 三言两语，一见如故 / 110
- 39. 是用词委婉，还是直言相告 / 113
- 40. “问题”，是有力的说服工具 / 115
- 41. 好的答案，来自于好的问题 / 117
- 42. 请记住，你的回答是一种承诺 / 119
- 43. 转移话题：顾左右而言他 / 122
- 44. 谈判是一个双向的过程 / 124
- 45. 用“心”去倾听 / 125
- 46. 让人可以理解地说出那个“不”字 / 128
- 47. 成也词汇，败也词汇 / 130
- 48. 谈判桌上“出卖”的是“智慧” / 134



五、让你的对手说 YES

- 49. 破解对方不说“YES”的理由 / 139
- 50 “异议”，既是障碍，也是成交的信号 / 140
- 51. 苏格拉底说服法：连续肯定彼此的共同点 / 143
- 52. 惠勒说服法：在两者之中做出选择 / 146
- 53. 假设说服法：魔力句式说服法 / 150
- 54. 认定说服法：假定成交说服法 / 153
- 55. 接近说服法：让请求以问题的形式出现 / 156
- 56. 渐进说服法：先踏一脚入门 / 158
- 57. 渐退说服法：先大后小的心理相容 / 160
- 58. 承诺说服法：言与行的一致性 / 162
- 59. 富兰克林说服法：优点和缺点列举法 / 165
- 60. 缺点说服法：自我暴露不利因素 / 167
- 61. 模仿说服法：似曾相识的感觉 / 169
- 62. 催眠说服法：进入一种“入神”的状态 / 170
- 63. 安东尼说服法：让对方自己说服自己 / 172
- 64. 情境说服法：给对方一个美好愿景的框架 / 175
- 65. 互惠说服法：以此“心”换彼“心” / 176



六、讨价还价的最佳策略

- 66. 先价值，后价格 / 181
- 67. 底线：心理上最后的承受力 / 184
- 68. 对第一次出价，一定要故作惊讶 / 186
- 69. 人们难以说出第二次“NO” / 190
- 70. 只有一句话：“你得再加点” / 193
- 71. “一口价”：要不要请便 / 195
- 72. 以“隐形老板”为武器 / 196
- 73. 黑脸、白脸唱“双簧” / 198
- 74. 结束讨价还价的绝招：反悔 / 201
- 75. 要实现双赢，就要懂得“舍得” / 202
- 76. 让步越来越小的暗示 / 204
- 77. “折中”并不是公平的做法 / 206
- 78. 谈判桌上的“幸运钱” / 208
- 79. 最后“一分钱”的安慰 / 210

七、以柔克刚的软谈判

- 80. 刚柔相济的“太极原理” / 215
- 81. 人们不是为同样的东西而来的 / 216
- 82. 凡事都有另一种可能 / 218



- 83. 发挥谈判资源的最大效用 / 220
- 84. 换个角度，别有洞天 / 222
- 85. 处于劣势地位，怎么办 / 227
- 86. “弱者”，往往在交涉中达到目的 / 229
- 87. “以退为进”，才能赢取最大的利益 / 233
- 88. 最后一退：拒绝谈判 / 236
- 89. 要积极，但千万别着急 / 237
- 90. 别忘了，谈判是权益之争 / 239

八、谈判桌上的非语言较量

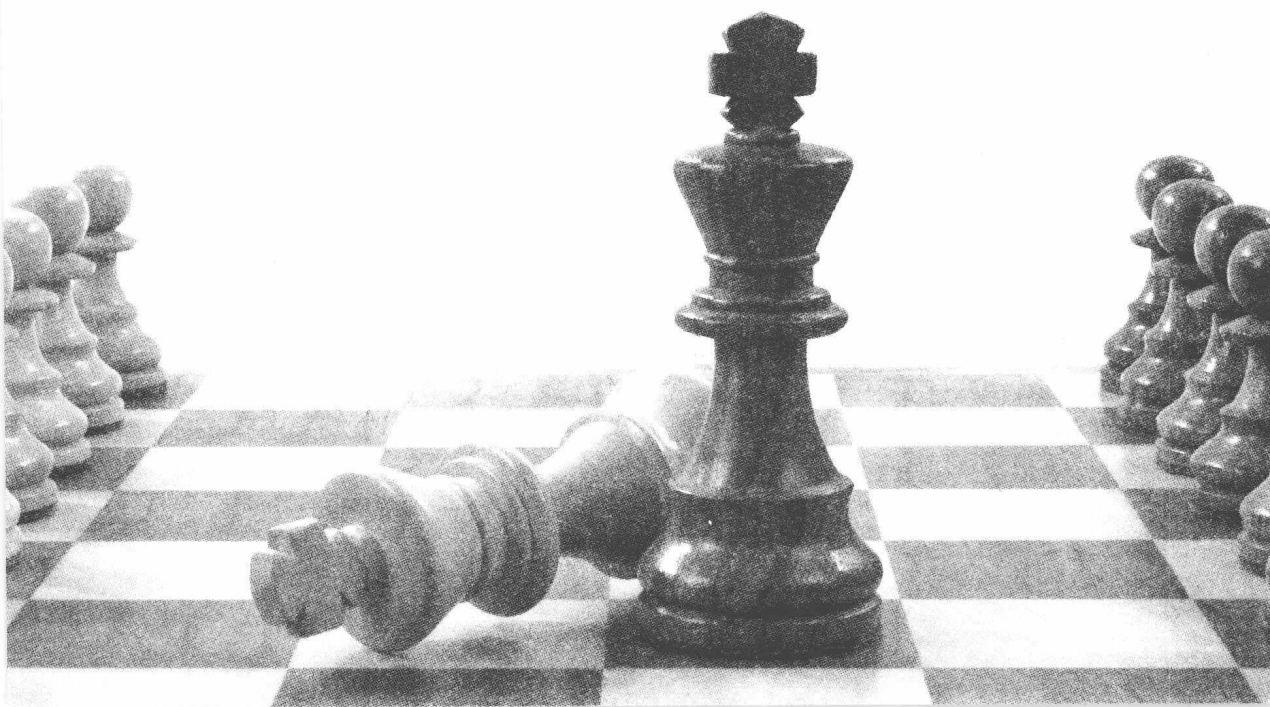
- 91. 不打无准备之战 / 245
- 92. 是调查者，而不仅仅是谈判者 / 247
- 93. 产品知识是“成交”的基础 / 249
- 94. 做一名谈判桌上出色的“演员” / 250
- 95. 职场关系，说白了就是“人际关系” / 253
- 96. 遇到问题，要对事不对人 / 256
- 97. 给自己的情绪，安装一个开关 / 258
- 98. 名人是生意人，我也是生意人 / 260
- 99. “心中无剑”是最高的谈判境界 / 266

主要参考文献 / 270



双赢： 各自利益的最大化

你不但要赢得现在，还要赢得将来。





1. “胜对胜”，谈判的目的是双赢

(1) 什么是谈判？

谈判是一种以自己已有的社会地位与力量作为基础，通过沟通来影响他人或集体的行动，从而达到自己目的的活动。谈判是社会生活中不可或缺的交往协调方式。

(2) 什么是最好的谈判结果？

最好的谈判结果是当你和买家离开谈判桌的时候，你们双方都觉得自己是赢了。

有一个已经成为谈判经典的小故事。

有一位妈妈把一个橙子送给了邻居家的两个孩子，这两个孩子便讨论起来如何分食这个橙子。两个人吵过来吵过去，最终，总算达成了一致意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子则选橙子。结果，这两个孩子按照他们自己商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家去，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机上打果汁喝。另一个孩子回到家后，把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形中，我们可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半橙子，然而，他们各自得到的东西却并非物尽其用。这说明了，他们在事先并未做好沟通，也就是两个孩子事先并没有申明各自的利益所在，双方只是盲目地追求形式上的公平。结果，双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

我们试想，如果两个孩子充分地交流了各自的所需，或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况是，两个孩子是会想办法将橙子



皮和果肉分开来，一个人拿着果肉去榨汁喝，另一个人拿着橙子皮去做烤蛋糕吃。

然而，也可能在经过沟通后是另外一种情况，恰恰有一个孩子既想要用橙子皮做蛋糕，又想喝橙子汁。这时候，该如何处理呢？此时，想要整个橙子的孩子提议说可以将其他的问题拿出来一块儿谈。他说：“如果把这个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀得一塌糊涂，父母亲上个星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了 5 块钱，正准备买糖还债呢！这一次，他可以用这 5 块钱去打电子游戏了，他才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

这两个孩子的谈判思考过程，实际上就是不断地沟通，创造价值的过程。双方都在寻求能对自己产生最大利益的方案的同时，也能满足对方的最大利益的需要。

职场谈判的过程，实际上也是一个道理。好的谈判者并不是一味地固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分地进行交流，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，用相对较小的让步来换得最大的利益；而对方也是遵循相同的原则，来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，帮助扫清达成协议的一切障碍。这样，最终的协议是不难达成的。

谈判的目的是要达到一个双赢的结果。最好的结局是当你和买家离开谈判桌的时候，你们两个人都觉得自己是赢了。

在 20 世纪，伟大的数学家约翰·凡·诺曼创立了一种使用二进制的概率游戏。在这种游戏中，所有的活动被分成为两种形式或两种类别。若其中一种行动（或一方）的推进是以另一方的后退为代价，这被称作“零和游戏”（意味着一方得零，另一方得一或更多）；若其中两种行动（双方）同时向着双方均有利的方向推进，就称为“非零和游戏”。流行术语将“零和游戏”称之为“胜对负”，将“非零和游戏”称之为“胜对胜”。



一个人要想成为约翰·凡·诺曼游戏的赢家，必须掌握三种技巧：零和对弈（因为许多情况要求如此），非零和对弈（当然许多情况也要求这种游戏模式），以及分辨哪种情况下要求用哪种模式。

在体育运动中，大多数都属于一方胜一方负的情形，如乒乓球、羽毛球、百米赛跑等。一个人不可能在一个项目中做到在自己不失利的情况下帮助对方。这些都是“零和游戏”或“胜对负”的游戏。

“非零和游戏”，即均胜游戏说明：一方若以击倒另一方为游戏主旨，则会造成双方皆输的结果。赢得均胜游戏的唯一途径是要帮助另一方获得至少是使其有满意的收益。

结合谈判实践，谈判是一个涉及买卖双方的活动，即买卖双方都期望从交易中得到好处，并且双方经过权衡，认定必能从交易中得到好处，交易才能够实现和发展下去。把谈判理解为“占便宜”的观念，是谈判者站在自我的立场上，考虑的是自己的私利。这些自私的谈判者是以对方的损失为代价，玩的是一种胜对负的游戏。

在美国，一位顾客通过阅读一本全国性杂志上的文章，发现他的一位供应商向他收取了比同行价格高出 15% 的费用，还向他保证这是最低价。可以想象出，当顾客发现自己几年来被欺骗时的感觉。顾客简直气坏了，不是因为被多收了 15% 或它代表的美元价值，而是因为有一种被出卖的感觉。于是，这位顾客从那个公司撤走了好几百万美元的资金，并起诉这个公司要求归还多收取的费用和赔偿损失，并采取措施使整个行业对那个公司产生不信任感。那位供应商曾以顾客的损失为代价而“获胜”，但最后却造成两败俱伤的结果。

“零和游戏”对于谈判者来说，意味着一种观念的变更和一种新的谈判方法。谈判是一种双方都能得到好处的公平交易，是买也得利、卖也得利的活动，没有一方受到损失。所有的谈判，都应该是胜对胜的游戏。对于谈判者来说，他的最大职责不是考虑如何使自己获胜——卖出更多的产品、赚到更多的钱，而是应该考虑如何协助、支持对方获胜。谈判是一种双赢活动，我们得到利润，客户得到了产品利益，买者欢喜，卖者得意。



2. 不但要赢得现在，还要赢得未来

我们所说的双赢，其意义是什么？真的意味着双方都赢吗？或者意味着双方都输了才公平？如果每一方都认为自己赢了而对方输了呢？那么，还是双赢吗？

如果你拿着一个大订单离开了，你心里在想：“我赢了！如果买主是个更好的谈判者，我本来还可以把价格再降低一点儿。”那么情况又会是怎样的呢？然而买主心里想是他赢了，如果对方是一个更高明的谈判对手，他还可以给更高的价格。所以，他们双方都觉得是自己赢了，而对方输了。这是双赢吗？

是的，我相信是，如果他们一直有上面那种感觉的话。只要第二天早晨醒来，他们没有人会想：“狗娘养的，我现在才明白他们干了些什么。等我再看见他！”如果你占了另一方的便宜，而那个人知道了，那么，那个人最终将不再愿意与你进行合作，这一切都是不言而喻的。

任何买卖只有出现双赢的局面才能够保持长期的业务往来。其实，这是个简单的常识，之所以在这里一再重申，是因为每天都会有许多谈判者一再地犯这个错误。

所谓的谈判，是指意见上的谋合，在传达己方主张的同时，也尊重对方的意见；是彼此互相折中、寻求共识的一个过程，而绝不是一场你死我活的生死之争。

谈判的目的即在于，双方基于某种程度的妥协，寻求一个彼此都能够接受并满意的共同点。因此，达成协议之后，双方仍然要以生意伙伴的关系继续合作。即使是最极端的谈判手段——战争，在兵戎相见之后，彼此仍要和谈，甚至建立正式的外交关系。