

施郁福◎著

谈判 大赢家

WINNER
IN TREATY

每个人赚钱最快的时候是他谈判的时候



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

施郁福◎著

谈判 大赢家

WINNER
IN TREATY

每个人赚钱最快的时候是他谈判的时候



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

每个人赚钱速度最快的时候是他谈判的时候。花 20 分钟比前一位顾客少花 700 元在商场买一套西装, 5 次谈判 7 小时让开发商多赔 75 万元达成房屋拆迁协议, 咨询 1 个月使厂房拆迁业主在评估价的基础上多补偿 1900 万元, 是本书作者分别在日常谈判、重要谈判和谈判咨询时的赚钱速度。

本书作者基于 10 多年的谈判咨询经历和对企业采购、销售高管的内训经验, 从谈判理念、准备、过程、策略、语言、诡道应对等方面剖析和阐述谈判技巧和艺术。全面掌握这些技巧和艺术的谈判者通常能在“双赢”的基础上获得更多的利益。书中所指的“梟”是当之无愧的“谈判大赢家”。

本书案例众多、精彩纷呈, 案例几乎全部来自作者的咨询实践和亲身经历, 涉及商务洽谈、消费购物、房屋拆迁、医疗事故、男女情感、子女教育等方面, 很多观点和方法都是作者谈判实践的智慧结晶。

本书不仅是为有志于成为“谈判大赢家”的专业人士编写的, 也适合希望能更好地把握人生每一次谈判的非专业人士阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判大赢家/施郁福著. —北京: 机械工业出版社, 2010. 9
ISBN 978-7-111-31750-0

I. ①谈… II. ①施… III. ①贸易谈判—通俗读物
IV. ①F715. 4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 171397 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 常爱艳 责任编辑: 常爱艳

版式设计: 霍永明 责任校对: 薛娜

封面设计: 鞠杨 责任印制: 乔宇

三河市国英印务有限公司印刷

2010 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 10.25 印张 · 1 插页 · 141 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-31750-0

定价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010)88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010)68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010)88379649

读者服务部: (010)68993821

封面无防伪标均为盗版

Preface <<<<<<<<< <<<

对个人而言，每个人赚钱速度最快的时候就是他在谈判的时候。花 20 分钟比前一位顾客少花 700 元在百货大楼买一套西装，5 次谈判花 7 小时让开发商在 90 万元的基础上多赔 75 万元达成房屋拆迁协议，咨询 1 个月使厂房拆迁业主在评估价 2340 万元的基础上多补偿 1900 万元，这些切身案例让我充分体会到了谈判的重要意义和谈判时的赚钱速度。

对企业而言，成功的谈判是企业获取利润最为便捷的方式。企业可以通过有策略的谈判降低原材料采购成本，提高产品的销售价格。据中国企业联合会分析，2008 年中国制造业企业 500 强平均收入利润率为 5%。这意味着在采购成本上节约 1 元，至少相当于销售额增加 20 元。

在售价上增加1元，也至少相当于销售额增加20元。如果通过谈判能在采购成本上节约1元、在产品售价上增加1元，则其贡献至少相当于销售额增加40元，并且不需要增加额外的费用。通过策略的谈判所多得的都是企业的净利润。管理者在企业中的地位越高，其参与谈判的标的额往往也越大，他们的谈判技巧和水平对企业盈利和发展的影响也就越大。

本书是作者在针对中小企业总裁、企业采购或销售高管培训课程的基础上，结合10余年的谈判咨询实践整理、完善而成的。本书取名《谈判大赢家》是为了和目前比较流行的一些谈判理念和规则相区别。“大赢家”和其他谈判者的最大区别在于对谈判目标的“因势而定”。在房屋拆迁、店面转让、损害赔偿等大量的一次性的谈判中，“大赢家”将“己方利益最大化”作为谈判目标；在某些实力相当或希望长期合作的谈判中，“大赢家”选择务实的“双赢”目标；在某些具备明显优势，又不影响长期合作的谈判中，“大赢家”把如何赢得更多即“多赢”作为谈判目标；在某些形势不利而又不得不谈的情况下，“大赢家”则把“不输”或“少输”作为谈判目标。谈判的过程控制、策略选用、诡道战术等都是为了实现特定的谈判目标。

本书共分十章。第一章、第二章探讨“大赢家”的行为特征及其基本理念。第三章至第七章探讨“大赢家”的谈判准备工作、过程控制及相关技巧；第八章重点探讨“大赢家”的谈判策略，按其作用分为进攻之策、防御之策和让步之策；第九章探讨“大赢家”的语言艺术，重点是说服艺术；第十章则介绍了大赢家应该如何应对诡道战术。

本书案例众多、翔实生动，案例几乎全部来自作者的咨询实践和亲身经历。原创性、实战性和可操作性是本书的主要特色。建议读者在使用本书时先完成章节前的练习自测题或案例思考题，读完各章节相关内容后重新再做一遍，然后对照各章节后面的点评来比较自己的谈判技巧和水平是否有所提高。

需要说明的是，本书将谈判者分为“驴”、“羊”、“狐”、“梟”4

种类型，并非作者首创，借用该说法是为了增加作品的趣味性、可读性。

本书由乔辉插图，在此感谢。

由于时间仓促以及作者水平所限，书中难免会有错误和不妥之处，恳请广大读者和同行批评指正。

作 者

第三章 大赢家谈判准备 25

收集谈判信息 26

制定谈判方案 29

模拟谈判 34

第四章 大赢家开局 39

什么是开局 39

开局的主要任务和内容 40

第五章 大赢家报价 47

报价的概念 48

报价的形式 49

报价的顺序 50

报价的原则 51

报价的方法 57

高报价策略的例外情况 60

第六章 大赢家讨价还价 64

讨价还价的概念及原则 65

讨价还价的方法和步骤 70

第七章 大赢家成交 78

成交的迹象 78

成交的策略 80

第八章 大赢家谈判策略 83

进攻之策 85

防御之策 108

让步之策 117

第九章 大赢家谈判语言 128

提问的艺术 128

答复的艺术 133

说服的艺术 135

第十章 大赢家应对谈判诡道 150

诡道之目标 150

诡道之形式 151

诡道之实施 154

第一章 谁是大赢家

对人行为的认识是任何谈判成功的基础。

自测题

为正确认识自己目前的谈判水平和行为特点，请读者先完成以下自测题：

1. 你认为谈判是为了：

- (1) 与对方达成协议
- (2) 战胜对方，获得自己想要的利益
- (3) 在照顾对方需要的基础上尽可能获取更大的利益
- (4) 采取一切可能的办法让自己的利益最大化

2. 你是某环保设备厂商的销售代表，参加上海某集团的采购竞标。

共有 8 家供货商参与竞标。此时，你的报价是：

- (1) 最高，以显示自己的信心
- (2) 中等或偏上，给自己留一定的余地
- (3) 略高于自己的防御点报价

(4) 直接报在防御点上

3. 你作为销售主管，与一大型制造商进行新产品价格谈判。对方精通财务并表示采购量相当大，但是要求你提供详细的零配件材料及价格构成表。你会：

(1) 要求财务部门如实提供原材料及成本价格信息

(2) 请求财务部门配合编制不精确的信息报表

(3) 拒绝提供任何信息

(4) 向对方表示歉意，这是公司机密

4. 你想购买一家食品店，对方报价 35 万元，你认为该价格尚属合理。此时你是：

(1) 还价 28 万元

(2) 问他能不能再便宜一些

(3) 找理由要求对方重新报价

(4) 要求对方对该报价进行解释

5. 在你与甲进行的一场谈判中，你发现自己因为不熟悉市场行情而作了太多的让步，你希望继续谈判，但这样下去势必对自己很不利，此时你会：

(1) 否认以前对自己不利的承诺

(2) 责怪对方欺骗了自己

(3) 寻找借口换一个人与他谈判

(4) 为了信守承诺，打算承受自己失误造成的后果

6. 你是一家玩具厂的厂长，有位客户同你讨价还价后告诉你，如果单价再降 1 元，他就和你成交，否则他就联系其他卖家。此价格比防御点略低。此时你会：

(1) 低于防御点成交，就少赚一点吧

(2) 告诉他要走就走，你没办法了

(3) 告诉他市场上不可能有更便宜的价格了

(4) 建议改变其他成交条件

“驴”、“羊”、“狐”、“枭”

根据谈判者对利益的不同看法和行为特征，可以将谈判者分为以下几种类型：

第一种类型“驴”

其特点是：只考虑自己的需求和利益，不考虑对方的需求和利益；不爱动脑筋，不做谈判准备，寄希望于临场发挥；顽固强硬，缺少灵活性，必然丧失很多谈判成功的机会。

第二种类型“羊”

其特点是：缺乏为自身利益而斗争的意识，为达成协议，会无原则地妥协退让；听人摆布，屈从于压力；总是担心对方退出谈判，甚至连对方不高兴也会害怕。

第三种类型“狐”

其特点是：为达到自己的需求和利益，经常耍阴谋诡计，诱使他人落入圈套，有时甚至不择手段；能洞察他人弱点，对软弱的“羊”会威胁、施压，对愚蠢的“驴”则会隐瞒、欺骗。

第四种类型“枭”

其特点是：关注谈判双方的需求和利益，眼光长远，重在建立“双赢”的关系以获得共同发展；面对威胁与机遇都能处变不惊，灵活地应用谈判“原则”，以自己的言行赢得对方的信赖和谈判的成功。

根据以上四类谈判者的不同特征，读者可以对自己进行一个初步的判断。如果你对自己属于哪种类型不是很确定，或者想更准确地知道自己究竟是哪一类型，请读者在完成自测题后参阅本章最后的自测题点评。

输家、赢家、大赢家

根据谈判者参与谈判所达成的一般结果，可以将谈判者分为输家、赢家和赢大赢家。

“羊”不敢为自身利益而斗争，即使拥有明显的优势，也不能加以利用。面对压力，只能屈从，在谈判中动辄妥协退让。为了成交，只会一味地迁就对方，接受对自己不利的条件。即使达成了协议，“羊”也是所获不多，甚至亏本。毫无疑问，“羊”是绝大多数谈判中注定的输家。

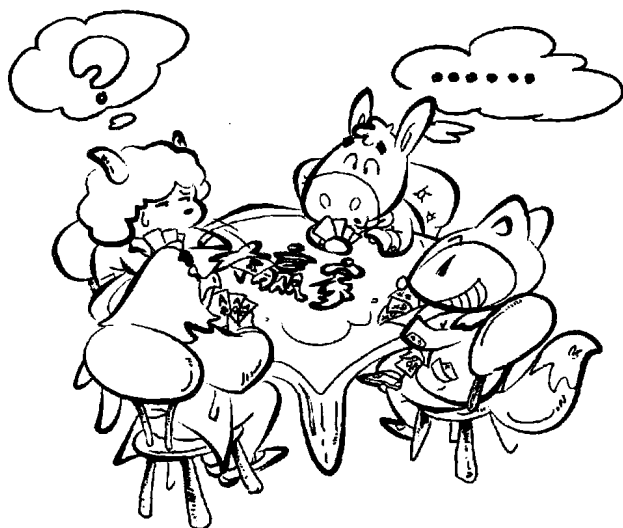
“驴”只考虑自己的利益，在谈判中固执己见，没有灵活性，必然丧失很多本来可以合作双赢的机会。在谈判之前，不收集信息，不做充分准备，匆忙上场，轻率决策，难免做出蠢事。成为赢家是侥幸，沦为输家几乎是必然。

“狐”为了得到自己的利益会不择手段，经常施阴谋诡计使他人上当受骗。他能洞察并利用他人的弱点，为自己谋取眼前较大的利益。但“狐”的本性使其难以取信于人，不可能与他人建立稳定长久的双赢关系，最多只能成为得近利、失远利，得小利、失大利的“小赢家”。

“泉”关注谈判双方的需求和利益，具有双赢的谈判理念，能为自己争取更多合作共赢的机会。“泉”眼光长远，注重长期利益，希望与对方共同发展。“泉”坚持原则又不失灵活性，能在不同的谈判中为自己赢得更多的利益。只有“泉”才是谈判中真正的“大赢家”。

现在请读者确认一下，是否已经完成了前面的自测题并认真阅读了本章最后的自测题点评。如果还没有，请先完成自测并阅读所有点评。

如果你所选的答案大多数被判为“驴”或“羊”，这说明你的谈判技巧和水平有待于提高。如果你所选的答案大多数被判为“狐”或



谁是大赢家？

“梟”，说明你目前有不错的谈判技巧和水平。本书正是为那些有志于成为谈判“大赢家”的读者而写的。后面各章将分别介绍“大赢家”的谈判理念、准备工作、开局、报价、讨价还价、成交技巧、谈判策略、谈判语言、谈判诡道应对等。

自测题点评

题 1:

选择 (1) 判为“羊”

把达成协议和妥协作谈判目标很可能使你在谈判中不停地作出让步以迁就对方，沦为任人宰割的“羊”。“羊”甚至会为了达成妥协而签下一个没有盈利的合同。

选择 (2) 判为“驴”

把战胜对方作为谈判目标是对对方谈判利益和需求的漠视。击败了

对方，可能促使对方放弃谈判，己方的利益也将无从谋取。

选择（3）判为“梟”

对方也有利可图是谈判能继续的前提。双赢是“梟”的思维方式，只有双赢的关系才是稳定、持久的。在双赢的基础上争取利益最大化才能成为谈判中的“大赢家”。

选择（4）判为“狐”

为获取自己的利益不择手段，采取一切可能的办法正是“狐”的特点。

题2：

选择（1）判为“驴”

为显示自己的信心，在竞争如此激烈的情况下仍然报最高价，是十分冒险的行为，很可能最先丧失下一轮谈判的机会。当然，如果自己的产品和服务确实明显优于竞争对手，报最高价也是可行的。

选择（2）判为“梟”

谈判者报价时一定要给自己留充分的余地。价格并不是决定能否中标的唯一因素。公平的、有远见的采购商会综合考虑供应商的技术水平、产品质量、服务内容、管理水平和供应能力等多种因素才作出最后决定。

选择（3）判为“狐”

“狐”知道谈判时要讨价还价，但在竞争激烈的情况下会考虑先报个低价，以免自己首先被淘汰，也可以借此排挤竞争对手。中标后可能会千方百计再把价格抬上去。

选择（4）判为“羊”

这是“羊”遇到压力时的通常表现。即使取得了继续谈判的资格，也难使自己摆脱被动的局面。达成一个令自己满意的协议几乎是奢求。

题3：

选择（1）判为“羊”

谈判中一旦泄露了你的成本，就会使自己处于被动，对方不会甘心让你获得太多的利润。而且对于某些谈判者而言，即使你出于真诚透露

了真实的信息，他也不会相信。

选择（2）判为“泉”

这是对自己最有利的选择。“泉”追求长久的双赢，但是会灵活地处理问题，绝不会在谈判中泄露不该泄露的信息。

选择（3）判为“驴”

采取这一做法会丢掉谈判的机会，对方会选择其他愿意配合的供应商谈判。

选择（4）判为“狐”

“狐”总是对自己需要保密信息的讳莫如深，他不可能配合对方，于是找了个冠冕堂皇的理由。

题4：

选择（1）判为“狐”

尽管觉得对方的报价合理，但“狐”的本性使他还要试探性地进行讨价还价。

选择（2）判为“羊”

看似在讨价还价，但这样的问法太过软弱。如果对方是“狐”或“泉”，肯定会回答：“不能。”

选择（3）判为“狐”

“狐”在谈判的时候总是有较多的理由。自己不还价，先要求对方重新报价对自己会比较有利。

选择（4）判为“泉”

这是最策略的做法。要求对方对该报价进行解释，可以知道35万是如何构成的，判断哪些地方水分比较大，从而有针对性地进行讨价还价。

题5：

选择（1）判为“狐”

“狐”在谈判中会不择手段，为了自己的利益否认以前的承诺符合“狐”的本性。

选择(2)判为“驴”

在谈判之前不作充分的准备,吃了亏就责怪对方是“驴”常犯的错误。

选择(3)判为“象”

这是避免被动、保全利益的变通方法。通过换人可以否认己方先前不利的承诺。这是“象”会采取的正确的补救措施。

选择(4)判为“羊”

为自己在谈判中的失误甘愿蒙受损失是“羊”的怯懦表现。诚信主要体现在合同的严格履行上,在谈判过程中不必囿于因一时失误而作出的不利承诺。采取补救措施比固守对自己很不利的承诺要积极、有效得多。

题6:

选择(1)判为“羊”

这是“羊”遇到压力时的通常表现。为了成交而低于防御点报价,突破了自己的利益底线,很可能会做成亏本的买卖。

选择(2)判为“驴”

只有不爱动脑筋的“驴”才会说没办法。在双方差距不大的情况下让客户离开是愚蠢而冒险的做法。

选择(3)判为“狐”

这是“狐”经常编造的谎言。谁也不能确定其他的竞争者会采取什么策略、最终会出什么价格。

选择(4)判为“象”

“象”从不固守谈判的“原则”,总是能灵活地处理谈判中遇到的各种问题。在价格上略低于防御点也是可以接受的,可以通过改变其他成交条件弥补损失。