

最权威最实用的谈判实战经典
以弱胜强的22条谈判黄金法则

生意 是这样谈成的

SHENG YI SHI ZHE YANG
TAN CHENG DE

谈判过程中进与退的潜规则
生意场上输与赢的真较量

谈判口才
修炼圣经书

TAN PAN KOU CAI XIU LIAN
SHENG JING SHU

郑宏峰 包加林 著
蓝天出版社

生意

是这样谈成的

——以弱胜强的 22 条谈判黄金法则

郑宏峰 包加林 著



蓝天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生意是这样谈成的/邓宏峰著.—北京:蓝天出版社,2004.12

ISBN 7-80158-516-X

I.生… II.邓… III.贸易谈判 IV.F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140306 号

出版发行: 蓝天出版社

社 址: 北京市复兴路 14 号

邮 编: 100843

电 话: 66983715

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市荣海印刷厂

开 本: 16 开 (787 毫米×1092 毫米)

字 数: 200 千字

印 张: 15

印 数: 1-6000 册

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

作者简介

郑宏峰 河北遵化人

2002年毕业于北京大学法学院

曾用笔名大洋、三言策划并创作

《管理的戒律》《管理三杰》

《杰出青少年应尝试的50件事》

《不是天才也能成功》(台湾版)

《安利·玫琳凯创业实战指南》

《女孩密码》等近百部作品

现为北京新思路图书策划中心总策划、经理

包加林 六十年代生人

1983年毕业于内蒙古师范大学

2002年毕业于北京大学EMBA

内蒙古乾坤实业有限公司 董事、总经理

策划、投资成立了内蒙古自治区红十字
急救输送中心，出任第一任主任；开发了

《急救中心全自动呼救服务追踪系统》

《城市外来人口暂住证管理信息系统》

《儿童计划免疫管理信息系统》

《城市居民疾病筛查统计分析信息系统》

《地税系统窗口发票数据信息管理系统》

编著《急救常识400问》，并在国内多个
刊物发表论文：

《内蒙古蒙派营销战略之研究》

《糖尿病产品市场低成本推广策略》等

前言.....



对于谈判,也许有人会觉得陌生,认为离自己很遥远。其实生活中有很多时候都会用到谈判方面的技巧,大到国家大事,小至柴米油盐,处处都不乏谈判的机智与巧妙。谈判意味着机遇,但更多时候是与挑战相联系的,其中往往充满了变数。在突如其来的变故前,怎样才能保持冷静的头脑,做到有备无患呢?我们看下列一则故事:

莎丽在一家规模较大的食品公司上班。最近她正忙着协助上司安娜与一家主要的原料供应商签订一份与本部门有关的合同。下个礼拜莎丽将与安娜飞往纽约和供应商谈判,可是在临行前却出了点小问题。安娜由于要做一个紧急的手术,不能去纽约了。

“什么?您不能去了吗?那怎么安排呢?”莎丽有些着急了,却又不能显得太担心。“是啊。我的后背必须尽快动手术,而且那个医生的时间排得很满,这次不做以后就没有机会了。所以这次就要拜托你了,一定要把这个合同拿下来。”“那么谈判的时间可

以改一下吗？等你做完手术之后再——”“不行。”安娜摇摇头，“这次谈判其实已经推了很多次了，如果不是下个礼拜三的话恐怕就要等到六个月以后了，而且再推迟也是双方都不希望发生的事情。”

要她自己独自面对客户，她实在是心里没底。安娜好像看出了她的心事，拍了拍她的肩膀说：“没关系的，主要的问题我们在会上都讨论过，最重要的两点就是按时保证原料的供应并且价格要做一些适当的调整。”

莎丽应该怎么办呢？怎样才能更好地达到公司的目标呢？其实，生活中除了真正的商业谈判还有很多时候会用到谈判的技巧：

- 一位经理正在与另一家公司签订一份上亿美元的合同
- 一个毕业生正在面试她的第一份全职工作
- 两个合租一套房子的室友正在商量怎样分配租房的费用
- 一对夫妻正在规划对孩子的全方位教育
- 一群好朋友正在商量这个夜晚应该怎样度过
- 一些经济学家正在商讨国家对外的经济政策

谈判，并不仅仅出现在交易市场上、公司的会议室里和国际的外交会议上，最重要的谈判往往发生在我们日常生活的地方，谈判的技能也因此逐渐成为在现代社会生活、工作中的一种必需的技能。如果没有基本的谈判知识，是很难在当今社会立足的。



编者

2004年1月



目 录

前言	1
----------	---

第一章 如何成为最后的赢家

出奇制胜的游戏规则	3
成功谈判没有“神话”	5
避免功败垂成	7
解密谈判冲突	11
准确切入谈判	14
成功谈判的难点	17
“斯德格尔摩”案件	20

第二章 突破思维定势

谁能得到最大的蛋糕	25
确定谈判最高目标	29
不要轻易改变谈判底线	33
谈判桌上的“主动区域”	37
摸清对方的真实“底牌”	40
远离甜蜜陷阱	42





生意是这样谈成的

以弱胜强的 22 条谈判黄金法则

准备工作充分与否决定谈判成败	44
----------------------	----

第三章 “进与退”的潜规则

谁应当先开口的学问	53
谈判中的还价与让步	55
让步到何种程度	57
在诚信友好的气氛中谈判	58
以弱胜强的谈判策略	59
僵局如何破解	67
别把谈判对手当傻瓜	74

第四章 突破“死局”

了解谈判的三种类型	78
得到金字塔的奥秘	84
玫瑰花的香味	92
巧妙地获取谈判信息	100
了解谈判对手的爱好	100
综合协议带给谈判者的惊喜	103



第五章 谈判就是做决策

决策合理是谈判成功的关键	107
风险下的最佳决策	110



预期谈判的价值与风险	111
力挽狂澜的谈判技巧	117

第六章 避免谈判桌上的错觉与偏见

记忆与失忆的信息处理模式	128
谈判的信息处理纲要	131
谈判成功与爱屋及乌	135
信息处理机制	142
理性思维的魔力	143
五种最优秀的谈判风格	144

第七章 知己知彼方能百战百胜

理性思维对谈判尤为重要	149
谈判者的思维模式	151
天使和魔鬼的评估	155
影响成功的三大技巧	160

第八章 小组必胜的黄金法则



发挥“合力”的作用	170
左右逢源的“第三者”	171
看清台前谈判的幕后人	174
有效的管理谈判小组	177



第九章 亲和关系与智者谈判

高效谈判的“润滑剂”	183
学会快乐谈判	188
情感左右谈判中的人际关系	190
把握谈判中的情感因素	197
正确识别对方的情感	203
高效使用谈判中的情感因素	207

第十章 化解谈判僵局的技巧

面对谈判困境的三个神话	212
不确定因素下的谈判策略	213
恢复谈判双方的相互信任	217
化解谈判中的社会窘境	220
困境双胞胎：社会窘境和囚徒困境	223
谈判杀手锏：以退为进	224
非合作谈判：双重拍卖的技巧	226





如何成为最后的赢家

一位哲人说过：“如果你准备玩一种新游戏，最好先弄清它的游戏规则。”那么谈判究竟有哪些规则呢？

有一次，著名谈判家荷伯·科恩在飞机上，一名乘客问他的职业，荷伯微笑着回答：“我是谈判家。”乘客眼里突然一亮，极力抑制住一个会意的微笑，转过头对旁边的乘客说：“你们知道吗？这家伙大概是向棚户区里的租户推销搭棚铝板的。”

说起谈判这个词，很多人都知道。可是它到底是什么，具体是什么概念，却很少有人能全都答出来。

正如两个或两个以上的人分一筐桔子，桔子稀缺，但谁都想多得，文明人不提倡暴力，便发明了谈判。通俗点说，谈判就是由两个或两个以上的人通过协商达成一致，决定怎样分配少量资源的过程。在谈判中有三点是最主要的，那就是：敏锐的判断力、互相制约的规则和真诚合作的精神。

有一个流传已久的故事现在已成了谈判传统的一部分。

兄妹俩为分一张吃剩的馅饼发生了争吵，两人都坚持自己要



如何成为最后的赢家





一块大的。两人都害怕被对方欺骗了。正当男孩子持刀准备给自己切一大块时,父亲来了。按照所罗门国王的传统,父亲说道,“等一等,我不管你们由谁来切,但是切的人必须把选择权让给对方。”当然,小男孩为了保护自己的利益,会把馅饼切成同样大小的两块。

这个故事给了我们什么启示呢?在许多情况下,双方的利益不一定都是对立的;如果把斗争的焦点由各方都要击败对方而转向双方共同击败存在的问题,那么最后双方就都能获得好处。

谈判并不仅仅是一场意志的较量或者实力的竞争,这其中还注重逻辑与推理。掌握一系列科学的判断方法,培养敏锐的判断能力,是谈判出奇制胜的基础。

两个或两个以上谈判者的存在意味着这个决定分配的过程具有天然的互相制约性。也就是说在谈判中,一方的行为必定会对另一方有影响。所以,作为一个谈判高手,仅仅具有准确的判断是远远不够的,他还必须懂得怎样去与别人交流,懂得怎样去影响、说服对手。一个成功的谈判专家往往最擅长与其他人一起合作以达到他的目的。

谈判只是一种手段,最终结果是要达成双方的一致。这就揭示了合作精神在谈判中的重要性。许多人都认为谈判现场肯定是一片战火硝烟,双方要打得你死我活,最终只能有一个胜利者。其实这是一个天大的误解,英语里谈判也有协商的意思,谈判的基础是彼此的信任与合作,谈判的最后结果是求同存异。所以,谈判时不要一味的剑拔弩张、势不两立,应该有所沟通,运用一些友好的战略,达成自己的愿望。

出奇制胜的游戏规则

就像下棋一样，谈判也是有规则的，但是谈判对手并不需要知道你的规则。

谈判中有太多的变量因素，你不可能在任何谈判中都很精确地预测出应该怎么做才能达到成功，所以不要以为出奇制胜就会必胜。要想使谈判达成协议，并不仅仅是把一堆战略、技术往实际情况上套，在所有的谈判中，你都需要使这些规则、法则适应具体形势的需要。记住，规则也是根据实际情况总结出来的。

一位哲人说过：“如果你将开始玩一种游戏，那你最好先弄清它的规则。”那么谈判究竟都有哪些规则呢？在几乎所有的谈判中，你都需要熟记以下几条：

1. 谈判是一个双方自愿的游戏，所以任何一方都可以在任何情况下退出或者拒绝协商。

2. 谈判存在的前提是至少有一方想要改变目前的现状并且相信有可能达到双赢的结果。

3. 进行谈判就意味着双方都希望尽快找到解决问题的办法。如果单方可以决定到底怎么办，再投入到谈判过程中就是毫无意义的事。

4. 对时间的把握是谈判中的一个关键部分。对全场的气氛以及最终讨论的结果，时间都起到了十分重要的作用。

5. 一次成功的谈判并不是指无论如何也要谈成或者仅仅是获胜，而是使谈判双方都得到想要的东西，达到“双赢”。

谈判者要想成功并不意味着要进行一场唾沫星子四溅的口头战争。事实上，如果它是一场战争的话，双方都已经失败，两败俱伤的结局是谁都不想看到的，谈判者往往更希望和平地解决问



如何成为最后的赢家



题,将容易使冲突级别上升的“重武器”放置一边。大多数谈判中的矛盾很少有导致明显冲突的,但是,如果矛盾不停地升温,双方又采取一种令人不快的强硬策略,破坏力就会像怒吼的狂风一样,迅速使谈判陷入僵局。所以,不用多说,一味的强硬并不是长久之计。

成功的谈判者需要在观察和分析之后准确找到最好的说服对方的方法,以及懂得将这种方法在恰当的时间运用到实际当中去的能力。谈判靠的是影响力和说服力,而不是强迫和威胁。那种在谈判时一味坚持强硬、顽固,甚至幻想能主导对方思想的想法是脱离实际的,只能使谈判者事倍功半。因为如果他们在谈判中总是绞尽脑汁琢磨怎么显得强大,往往会错过有可能使双方都达到“双赢”的机会。而且这样做,不可避免地会使对方也很紧张,他们会不由自主地采取一种防卫的甚至敌对的态度来对待你,这样谈判就会变得更加艰难了。

并不是所有的谈判都是真正意义上的“谈”和“判”。下列六种情况就不适合进行一场协商谈判:

- ☐你并不处在一个有资格讨价还价的位置上
- ☐你已经具有了把你的意见强制实施的权力或力量
- ☐你没有充分的时间去进行有效的准备
- ☐谈判会破坏你长远的利益
- ☐你的实力和实践还不够,没有能力和对方周旋
- ☐你面对的是一个无法满足的要求

时间在谈判中很重要,看清自己在谈判过程中的位置,对谈判中的每一步行动都做好计划。如果你没有时间做这些,那就不要去谈判。

成功谈判没有“神话”

每个人都想成为谈判高手。事实是大多数人的谈判都不那么成功,或者说不像他们希望的那么成功。也许很多人都听过一些有关谈判的“神话”。可是谈判界是没有神话存在的,甚至可能正好相反。

[神话 1]:他是谈判高手,因为他有天赋

一个普遍的观念认为一个谈判高手之所以是高手是因为他具有这方面的天赋。这种想法是很不正确的,实际上很少有什么“天生的”谈判专家,更多的都是靠自己后天的自我训练。有效的谈判技巧像其他技巧一样需要不断的练习和实践,问题就在于大多数人在现实生活中很难有意识地去锻炼自己的谈判技能。虽然我们不是坐在谈判桌旁,可是现实生活中的点点滴滴又有哪样可以离开谈判这项技能呢?所以不要以为自己天生不是谈判的料,与人讨价还价时如果连嘴都张不开,这样一开始你就已经陷入败局。高手也有一开始犯傻的时候,只要有意识的勤奋练习,你也一定可以成为高手。



[神话 2]:他是老手了,一定很牛

我们经常会在酒会或者飞机上遇到那种吹嘘自己已经有了20几年商业经验的人,好像资格老就代表他一定做什么事都很成功。在谈判桌前一些年轻的经理遇到那些看起来显得很老成或很有经验的对手时常常会很紧张,以致自乱阵脚。

其实经验确实会提高你的谈判技能,但经验并不是万能的,因为大多数吹嘘自己的人,他们的丰富经验中有许多都是毫无意义的。这些多余的经验除了浪费你大脑的储存空间之外,不会带给你任何有用的东西。经验如果不经反馈和提炼,只会“多”得



给你添乱。

我们的记忆是有选择的，总是会记住那些成功的例子，而忘掉那些难堪的失败。这样一来我们的虚荣心虽然得到了满足，可是对我们能力的提高却毫无帮助，会认为正确的地方永远不会错误，可是该出错的地方也永远不会做对。

经验可能会提高我们的自信心，但却不一定有助于我们判断的准确性。而且过分的自信往往也是危险的，它会导致人们做出一些不明智的决定，甚至冒险。

所以不要仗着自己资格老就目空一切，光有经验、没有能力也不行。避免这种败局的有效方法就是谨慎行事并尊重对手。

[神话 3]:人有多大胆,敢谈多大判

我们在电影或小说中经常会看到主人公在冒险。成功的几率本来是微乎其微的,不过最后却是主人公取得了胜利,这样安排仿佛更能说明主角的英明睿智。但同时这也给我们造成了一个误区,以为谈判专家都是靠赌博冒险、挑战经典甚至是走在悬崖边上才取得成功的。可是小说或电影里的艺术手法拿到现实生活里就像天方夜谭。谈判专家们从来不会拿公司的利益和自己的前途去冒险,而是现实得多。他们知道怎样审时度势,并根据已知的可能条件作出最佳的选择。

也许,有时候是需要有点冒险精神,但是,更多的情况下,依据现状做出现实可行的判断要明智得多。不要以为只要你敢做,就一定会成功。关键是要懂得何时应该冒险,何时必须现实。

[神话 4]:一切跟着感觉走

曾经有人用一个很有意思的试验测试不同人的谈判方法。很多显得很老练的谈判家表示他们在谈判时总是倾听来自自己内心的一种声音,也就是说一种直觉。为什么他们这么相信直觉呢?尽管他们不愿意承认,可是实际上他们总是在事实恰好证明直觉的正确之后建立起一种“一切跟着感觉走”的理论。可是直觉并



不能每次都那么幸运,当感觉不对的时候,他们也不得不承认这种理论是靠不住的。

其实很多重要的工作都不是在坐到谈判桌前完成的。它发生在谈判前的每一天、每一小时甚至每一分钟里。

避免功败垂成

作为谈判者,包括经验丰富的谈判者,都会多多少少犯点错误。错误一旦产生,就会给谈判造成很大障碍,甚至会造成谈判的败局。一位哲人曾经说过:“就像一杯水洒在海绵上,你可以把水挤出来再装回杯子里去,但是你不可能再得到原来所有的水。”怎样才能尽可能避免犯这些错误?怎样才能避开谈判的败局?

- ☐ 带着一种可以随时调整自己的思想去谈判
- ☐ 没搞清楚究竟谁具有最后的决定权
- ☐ 不清楚自己拥有什么能力,也不会很有效地使用
- ☐ 在谈判最后的丰盛结果里只看到一点点利益
- ☐ 没有很好的替自己争取有利的谈判位置
- ☐ 不注意一些小细节,比方说时间的选择和议题顺序的排列
- ☐ 让对方先提出要求
- ☐ 忽略时间和地点这两项重要的谈判武器
- ☐ 当谈判陷入僵局时就轻言放弃
- ☐ 不知道什么时候应该结束

许多谈判之所以最后功败垂成,恰恰都是因为犯了这样的错误。

[症状一]:谈判“一根筋”

这种综合征之所以发病,主要是由于在谈判之前,谈判者已