

极简谈判术

临场应变，思维直抵谈判核心
化繁为简，说得少，赢得多

突破常规思维的
7个关键

王咏 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

极
简
谈
判
术

突破常规思维的7个关键

王咏
著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

极简谈判术：突破常规思维的7个关键 / 王咏著.
— 杭州：浙江大学出版社，2020.2
ISBN 978-7-308-19688-8

I. ①极… II. ①王… III. ①谈判学—通俗读物
IV. ①C912.35-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第243220号

极简谈判术：突破常规思维的7个关键

王 咏 著

装帧设计 水玉银文化
责任编辑 程一帆
责任校对 杨利军 刘葭子
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路148号 邮政编码：310007)
(网址： <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 880mm × 1230mm 1/32
印 张 7.875
字 数 149千
版 次 2020年2月第1版 2020年2月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-19688-8
定 价 49.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式： (0571) 88925591； <http://zjdxcbbs.tmall.com>

序

因为工作，2009年起，我频繁地去北欧和日本出差，深深地被这些地方的建筑和人文艺术所吸引，便开始关注极简美学。2009年之后，我开始构思《简洁的力量：站在人性的角度设计商业》，经历了漫长的创作过程，这本书直到2017年才正式出版，我从中受益很大。通过近10年对美学和商业的学习和观察，我总结了一套“用最少的资源投入实现最大价值”的“简洁思维”方法，这套方法也深刻地影响和改变了我的工作与生活。

在纷繁复杂的认知世界中，人们需要简洁高效的方法解决问题，而谈判本身就是一个庞大的知识体系，不仅有政治、商务、生活等应用场景之分，东西方还分为很多不同的流派。如何在复杂的谈判中，找到最适合又最有效的谈判技巧呢？如何通过短时间的快速学习掌握谈判的基本技能，并在生活中得到应用呢？这些难题困扰着许多人。

谈判无处不在

在大众的固有印象中，谈判就是电影中的谈判专家解救人性的场景，或者是谈判双方坐在桌前唇枪舌战的场景，其实，谈判的场景在我们的生活中是无处不在的，大到中美贸易战，小到升职加薪、搞定客户、说服下属，就连生活中买东西砍价都需要谈判——谈判的本质就是说服。

很多人会问：谈判能力是不是就是沟通能力？

谈判确实是一种沟通方式，但是与普通的沟通不同。普通的沟通更多是陈述事实，与对方互换信息，而谈判不仅仅是互换信息，还需要通过对话改变对方的想法，改变对方原有的决策，促使对方做出更有利于我方的决定。所以，准确地说，谈判是运用沟通技巧去解决问题并达成共识的能力。

为什么要谈判

在开始说谈判这个话题前，我们先要弄清楚，为什么要谈判。谈判存在的前提是谈判双方的预期和结果存在差距，并且存在一定的信息不对称，谈判的目的就是消除这种差距，促使双方做决定，让双方都满意。也许你会问，怎么可能存在双方都满意的结果，在谈判中不是总要有让人让步和吃亏的吗？这就是谈判的魅力，谈判一定是为了双赢。

比如，员工要和老板谈加薪，老板想用最合适的薪水雇到有能力的员工，员工想让自己对工作的投入换回应得的报酬，甚至是超额的回报。谈判高手会在谈判结束后让老板觉得占了便宜，而不善于谈判的人则会让老板觉得是不是被要了高价。谈判的价值就是在不均衡的需求中寻找找到均衡点，并让双方都满意。当然，学会谈判也能够让你在生活中找到令双方都满意的解决方案。

为什么说谈判是最让人受益的技能

谈判对于我们来说有多重要呢？在商务谈判中，你谈回来的每一个条件都是显而易见的企业收益。假设有一单采购合同本来应该是 100 万元成交，你通过谈判，90 万元成交了，那 10 万元就是你为公司创造的直接利润。谈判是值得学习的技能，学好谈判能够让你在整个职业历程中受益无穷。当然，不仅仅是收获利益，谈判也能让你享受双赢的乐趣和成就。

学会谈判，能够让你在沟通中以更加自信的姿态去追求想要达成的结果，能够让你在资源不足的情况下最大化地发挥资源的价值，能够让你充分了解人性的本质，用思想的力量为自己争取更多的利益。所以，无论是拿订单，还是谈加薪、提升职，掌握一些谈判技巧，都可以大幅度提升你的谈判成功率。

从业 20 年，我参与和主导过大大小小无数场谈判，如果有人问我，在过去的职业经历中，最让你受益的一种能力是什么？我会毫不犹豫地告诉他，是谈判！

为什么你的谈判不成功

谈判是一种重要的生存技能，但是很多人都忽视了这个技能，认为谈判就是讨价还价、讲条件。其实，谈判并不是亮明条件和夺得利益那么简单，谈判是一个根据对方的决策不断调整自己对策的过程，让同样的资源在不同的策略下发挥出不同的效果。所以，谈判需要一定的技巧，唯有掌握技巧，才能很

好地达到你预期的目标。大部分谈判失败的原因不是对方无法接受你给出的条件，而是你没有通过策略影响对方的想法，改变对方的行为。如果双方无法在谈判桌上改变自己在谈判前的想法，那谈判就是无效的。

如何让你的谈判更有效

如果你喜欢下象棋，你会发现，任何象棋高手都有一套自己的策略，下棋双方在棋局开始前所拥有的资源都是一样的，但是策略的不同导致了棋局的结果不同。

谈判高手也必须要有一套完整的策略。在谈判开始前，我们需要搜集信息，梳理我们的筹码，制定策略；在谈判过程中，要通过语言和沟通技巧影响对手，达成共识；在谈判尾声时，我们要拿到对方的承诺，确定共赢方案。所以，掌握好谈判技能，需要做多方面的训练，在本书中，我准备了 7 个维度的内容，提炼出超过 20 个简单高效的谈判技巧，以及发生在我身边的真实案例。同时以真实常见的谈判场景导入，分析这些成功或失败的谈判案例，给予大家正确的方法和独特的思维，希望大家能够用最少的的时间，使谈判技能快速提升。

学习谈判，不仅要学习临场应变和见招拆招的技巧，还要构建一套自己的谈判策略路线图，建立自己的谈判思维体系。

目 录



第一章 做好谈判前期准备

- 01 认识谈判对手：五种对手的应对策略 / 003
- 02 梳理谈判筹码：让资源为你所用 / 013
- 03 明确谈判三要素：决策者、目标和进度 / 023

第二章 建立谈判开场秩序

- 04 管理第一印象：迅速拉近双方的距离 / 033
- 05 说好开场第一句：掌握开场话术模板 / 040
- 06 适度隐藏需求：避免过度暴露，陷入被动 / 047
- 07 正确聆听和反馈：拒绝做话题终结者 / 053

第三章 掌握谈判攻守技巧

- 08 说服力的秘密：大脑有三个指挥中心 / 065
- 09 化解对方攻势：让步三原则和决策者策略 / 073
- 10 找到对方软肋：捕捉“黑天鹅”信息 / 080
- 11 促使对方让步：一小步策略和黑白脸策略 / 085
- 12 巧用两种提问方法：找出立场背后的真正利益 / 093
- 13 解决利益冲突：避免陷入“零和博弈” / 101

第四章 推动谈判达成共识

- 14 打破谈判僵局：运用两种实用救场术 / 111
- 15 保证沟通品质：让谈判从情绪回到事实 / 119
- 16 设定替代方案：定位谈判的底线 / 125
- 17 促使对方做决策：确保谈判取得成果 / 132

第五章 避免谈判走入雷区

- 18 确保对方履行承诺：提高违约成本 / 143
- 19 化解双方对抗关系：买卖不成仁义在 / 150

第六章 说服协作对象

- 20 有效阐述观点：说服老板支持你的想法 / 157
- 21 克服权力距离：说服上级改变不合理决策 / 164
- 22 角色换位思考：说服同事协助自己的工作 / 170
- 23 找到客观标准：有理有据应对客户投诉 / 176
- 24 打动意见领袖：说服群体通过你的提案 / 182
- 25 避免责任风险：应对公共事务的“刻板规则” / 192

第七章 重建家庭亲密关系

- 26 避免自责情绪：正确应对父母的情感绑架 / 203
- 27 构建平等沟通：说服父母接受自己的建议 / 210
- 28 设立共同愿景：解决亲密关系中的冲突 / 217
- 29 兼顾规则和心理：张弛有度地说服孩子 / 225
- 30 采取非暴力沟通：与叛逆的孩子谈合作 / 232

第一章

做好谈判前期准备

提起“谈判”这个词，很多人的第一反应会是商业谈判、政治谈判，好像与每天打卡上班、陪陪客户、谈着小单的基层员工没什么关系。但实际上，并非如此。

谈判的核心在于说服，目标在于让对方接受你的意见，为自己争取到更多的利益。

既然关乎利益，那么谈判就会与我们每一个人、每一件事都息息相关：从国家之间的贸易战、重塑外交关系，到为公司追回欠款，说服客户下单，再到为了一日三餐与小贩讨价还价……都会涉及不同程度的谈判。

可以说，每一场谈判都是一次或大或小的利益拉锯战。作为这场拉锯战的指挥官，我们总得在行动之前，将对方带兵打仗的风格、双方的兵力、掌握的武器装备（筹码）、要达成的目的等相关内容了解清楚。

只有对这些问题充分地了解，我们才能根据双方的态势，从而制定战略，确定战术。可见谈判的前期准备对谈判是至关重要的。因此，在本书开篇的第一章，我将与大家聊聊如何做好谈判前期准备。

在我看来，谈判中的技巧运用，只是你的战术。而谈判前的充分准备，却是你的战略。那么在谈判开始之前，我们要做哪些具体的准备？如何去思考谈判战略？这里会利用三节的内容，来与大家探讨这个问题。

01 认识谈判对手： 五种对手的应对策略

为什么大部分人觉得自己的表达并没有问题，却在职场和生活中与人沟通时，总觉得很难说服对方？原因可能就在于，他们对所有沟通对象都使用了同一种说服技巧。而实际情况是，世界上任何两个人，在思维方式、行为习惯、心态上都会有所不同。同一种说服技巧，当然无法应对有不同诉求的人，更无法应对人格特质迥异的人。

2009年，我初到上海就认识了在管理上颇有经验的老徐。当时他也刚被外调到上海，担任一家电器企业的销售部部长，统管华东地区的销售人员。有一次，老徐给我讲了一段他带团队的经验，让我对谈判风格有了非常具体的了解。

老徐在调来上海之前，就听闻华东地区的员工不好管理，团队士气涣散，迟到早退很普遍，而且华东地区近两年也是业

绩平平。

老徐新官上任，为了了解团队、重振士气、创出佳绩，制定了一项新的规定：一年内，坚持上下班并按时打卡的人，到年底都可以领到1万元的奖金。

得知这个消息后，整个销售团队的员工表现出了完全不同的几种反应：

有些员工，尤其是一些新员工，积极性特别高，信心满满地表示一定会拿到这1万元奖金；

有些员工却对这个奖励机制持观望态度，在他们看来，“新官上任三把火”，制度定出来，不一定推行得下去，自己就先按照领导说的做，静观其变；

还有一些员工，尤其是工作了七八年的老员工，则非常懈怠，一开始就对这个规定表现出不合作的态度，他们之前自由散漫惯了，现在突然改成“朝九晚六”，非常不适应。

到了年底，老徐查看考勤结果时发现，80多人的销售团队，只有5个人坚持到底，拿到了奖励。虽然考勤激励的效果并不如意，但通过这件事，老徐却对团队员工的人格类型有了粗略的了解。

基于考勤数据和对整个过程的观察，他发现员工无非分为五种类型：

第一种员工，他会为了获得1万元的全勤激励积极行动，

无论每天按时打卡对他来说有多困难，他都会克服。同时，在他看来，如果最后只有自己完成了全勤，而其他同事都没有坚持下来，那自己就是唯一的赢家，他喜欢这种打败别人的感觉。这类人只在乎自己的利益，不在乎人际关系，属于**竞争型人格**。

第二种员工，他可能不太赞同这个规定，但是为了不影响和领导之间的关系，他也不会提出反对意见。同时，他对于奖金持无所谓的态度，认为只要根据领导的喜好来执行规定，不引起领导反感就行。这类人不在乎利益，却在乎人际关系，对领导制定的考勤规定，表现出迁就的态度，属于**迁就型人格**。

第三种员工，他既不在乎奖金有多少，也不想通过按时上下班获得领导的好感，只要完成工作就好，考勤奖励于他没有吸引力。这类人既不在乎自己的利益，也不在乎人际关系，对新的考勤规定采取回避的态度，属于典型的**回避型人格**。

第四种员工，占这次考核中的大多数。他们愿意接受这项考核，既对于1万元的奖金有点心动，也不想影响自己和领导之间的关系。但是，这类人对于利益，不像竞争型人格的人那样势在必得，对于人际关系的在乎程度，不像迁就型人格的人那么强烈，所以对于按时考勤这项规定，他们基本上都没有坚持到底。这类人，可以称为**妥协型人格**。

第五种员工很特别，他关注的不是这次考勤，而是考勤背后的原因。他知道领导真正在乎的并不是迟到早退的表面现象，而是团队士气涣散、业绩不理想的深层问题。所以他采取的行

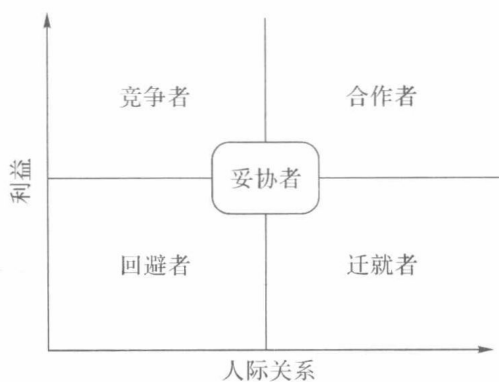
动是：先向领导反映问题所在，比如员工不积极的原因是近两年受到电商挤压，线下销售的业绩不好，收入不高；再向领导提出解决方案，比如公司可以考虑开设新的电商渠道，来改变这一现状。这类人关注事情背后的原因，而且针对背后的原因，他们会积极提出新的解决方案，是典型的**合作型人格**。

在上述案例中，仔细分析五种员工的反应，可以将驱动员工做出不同反应的原因概括为两个：

一是**利益**，即个人对于利益的在乎程度；

二是**人际关系**，即个人对于人际关系的在乎程度。

如果把利益作为纵轴，人际关系作为横轴，就可以得到由这五种人组成的一个矩阵：



托马斯-基尔曼模型

属于**竞争型人格**，非常关注利益，却不关注人际关系的人，

处于矩阵的左上方，我们称之为**竞争者**；

属于迁就型人格，不在乎利益，但在乎人际关系的人，处于矩阵的右下方，我们称之为**迁就者**；

属于回避型人格，既不关心利益，也不关心人际关系的人，处在矩阵的左下方，我们称之为**回避者**；

属于妥协型人格，对利益的在乎程度不如竞争者，对人际关系的敏感程度又不如迁就者的人，处于矩阵的中央，我们称之为**妥协者**；

属于合作型人格，能提出解决方案，致力于让双方利益最大化、人际关系最融洽的人，处于矩阵的右上方，我们称之为**合作者**。

这个矩阵就是典型的**托马斯 - 基尔曼模型**。

回到谈判上，无论是商务谈判，还是职场沟通，我们都可以根据对方对于利益和人际关系的在乎程度，将他对应到托马斯 - 基尔曼模型中，归类到合适的人格类型中。托马斯 - 基尔曼模型可以帮助你了解自己将要面对的对手更在乎什么，不在乎什么，从而以更适宜的战略战术，去应对对手、说服对手。

那么，要如何根据谈判对手的不同类型，去采取不同的应对策略呢？