

你的世界由你的嘴巴筑造 你的要求靠你的谈判实现

世界上最会 谈判的人

SHIJIESHANGZUIHUITANPANDEREN

王永峰 编著



图书在版编目 (C I P) 数据

世界上最会谈判的人 /王永峰编著. —北京: 企业管理出版社, 2006.5

ISBN 7-80197-434-4

I.世... II.王... III.谈判学 IV.C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 037930 号

书 名: 世界上最会谈判的人
作 者: 王永峰
责任编辑: 志民
书 号: ISBN 7-80197-434-4/F·435
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米×1092毫米 16开本 18.25印张 300千字
版 次: 2006年9月第1版 2005年9月第1次印刷
印 数: 5000册
定 价: 32.00元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

每个人都是谈判者,而且我们总是在谈判,在生活的每一天和每一个场合:男女朋友商量看哪场电影;夫妻两个商议买哪件衣服;消费者和卖电器的售货员相互讨价还价;想买汽车的顾客或是想加薪的雇员,他们也是在谈判。那么,什么是谈判?

按照一般的理解,谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。美国谈判学会会长、著名的谈判专家尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中所阐述的观点更加明确,他说:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点,只要人们是为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”因此,谈判完全是人类行为的一个组成部分,人类的谈判史与人类的文明史同样长久。

此外,谈判的种类也是多种多样,有外交谈判、政治谈判、军事谈判、经济谈判等等。而我们这里所说的主要是商务谈判,即不同利益群体之间,以经济利益为目的,就双方的商务往来关系而进行的谈判,它是经济谈判的主要组成部分。

从总体上来讲,谈判是一项复杂的人类交际行为,它通常伴随着谈判者的语言互动、行为互动和心理互动等多方面的、多维度的错综交往。从某种意义上说,谈判是人

前

言

类众多游戏中的一种,是一种既严肃又充满智趣的游戏。参与者在遵守一定的游戏规则中,各自寻找着那个不知会在何时、何地、何种情况下出现的谈判结果。所以,不要把谈判看作是简单的握手、签字和酒宴,它是一门科学、一门艺术,需要的是谈判者的知识、智慧和谋略。

一项成功的谈判可以使陷入困境的企业绝处逢生,而一项失败的谈判则有可能断送企业的青春。事实证明,谁掌握了谈判的艺术,谁能成为经验丰富的谈判高手,谁就能在谈判中占据有利地位,进而在商场竞争中立于主动。在几千年的谈判历史中,人们积累了许多宝贵的谈判经验,其中许多的谈判原则、策略和技巧被人们不断地继承、发展和完善,这些都为我们研究和学习谈判提供了丰富的营养。

本书旨在为谈判者提供必需的技巧和策略,使其成为一名出色的谈判人员,并能与对手建立长期而稳固的双赢关系。为此,书中系统阐述了谈判的基本原则和策略,详细分析了关于谈判的各种专业技能。比如情报信息的收集处理、谈判策略的设计、谈判过程的控制以及谈判中的语言艺术等等。书中的每一个技能主题都深入而具体,不仅进行了详细的论述,而且列明了具体的操作技巧以及需要注意的问题。

书中内容虽然主要从商务谈判的角度来写作,但其中的道理无疑也适合其他类型的谈判。即使读者从来不接触谈判,本书也一样可以教给你许多生活的道理。

当然,我们不能保证每一个读过本书的人都能成为一名优秀的谈判者,也不能保证读者在谈判桌上遇到的每一个问题都能在这里找到答案,但是我们相信,只要掌握了书中提供的方法、技巧和原则,就会极大地提高谈判技能,帮助其取得令人满意的谈判结果。

谈判技能的精通、谈判策略的掌握,决非一朝一夕之功,它需要谈判者切切实实的积累和千辛万苦的磨练。本书可以把读者领进门,但之后的修行如何就要看自己了。

编者

2006年7月

目 录

前 言

1. 谈判之前要精心做好准备/1
2. 选出最合适的人参加谈判,是确保谈判成功的重要条件/6
3. 选好谈判地点,增强己方的谈判力量/12
4. 安排好人员座次,谈判双方更易于达成协议/18
5. 谈判一开始,就要营造有利的开局气氛/22
6. 从看似无关紧要的寒暄中寻找谈判的契机/27
7. 牢记一条最基本的谈判原则:决不让步,除非交换/32
8. 谈判的目的不是自己取胜,而是双方合作成功/39
9. 不要总是抱怨对方,而是要通过谈判去弥补它/45
10. 手里拿一支笔,把谈判对手的思维牵引到你的思路上/50
11. 用你的开价镇住谈判对手/54
12. 听到谈判对手的要价时,一定要非常惊讶/59
13. 绝不要接受谈判对手的第一次出价/63

14. 谈判中要尽量把自己装扮成一个十足的吝啬鬼/69
15. 当谈判对手态度强硬时,用你的强硬去软化对方/74
16. 遇到乱发脾气的谈判对手时,要异常冷静地看待他的行为/80
17. 越是身处劣势,越是要想方设法掌握谈判中的主动/85
18. 虚设一个谈判主事人,多给对手增添一道障碍/91
19. 善于讨价还价是促使谈判成功的重要因素/97
20. 谈判充满了骗局,不要认为闪光的都是金子/102
21. 善用谈判中的威胁,逼迫对方接受自己的条件/108
22. 以对方可以得到的利益为诱饵,激发其谈判的兴趣/115
23. 投其所好,谈判对手便会高兴与你合作/120
24. 舍弃小利以谋取长远的目标,也是使谈判双赢的有效策略/126
25. 利用对方的心理需求实现自己的谈判目的/131
26. 研究和满足对方的真实需求,推动谈判的顺利进行/139
27. 谈判高手会扮演不情愿的卖主,同时防范不情愿的买主/147
28. 即使是那些对自己无所谓谈判让步,你也应该尽量索取回报/152
29. 让步的幅度过大、次数过于频繁,会轻易暴露自己的谈判底线/157
30. 唱好黑脸和白脸,实现对谈判对手的软硬兼施/162
31. 巧妙运用蚕食策略,争取最大的谈判成果/167
32. 利用时间给谈判对手施压/172
33. 占有信息最多的一方经常能够主宰谈判的另一方/178
34. 尽可能多地收集谈判的背景信息,努力做到知己知彼/185
35. 积极地倾听对方,捕捉对自己有利的谈判信息/190
36. 善于掩饰自己、防备对手,不要让谈判对方摸到你的底细/196
37. 开诚布公,以诚相见,同样可以使谈判事半功倍/203

- 38. 巧妙转移话题,缓和谈判气氛/209
- 39. 要使谈判对手相信,你诚心想买他的东西,但手上的钱不够/214
- 40. 欲擒故纵,使谈判对手不得不妥协让步/220
- 41. 假装糊涂,化解谈判对手的步步紧逼/228
- 42. 鹤蚌相争,渔人得利,是一种简单有效的谈判策略/234
- 43. 聪明的谈判者要善于通过讲故事来说服对方/241
- 44. 以理服人,使谈判对手无法辩驳/247
- 45. 利用客观事实来争取对自己有利的谈判结果/254
- 46. 对谈判对手吹毛求疵,迫使其降低自己的要求/262
- 47. 做好感情投资,与谈判对手建立良好的关系/266
- 48. 掌握谈判中的提问技巧,巧妙控制场上局势/271
- 49. 坚持下去,在意志上瓦解谈判对手/279

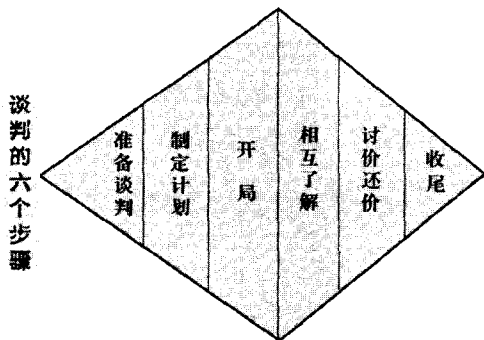
1. 谈判之前要精心做好准备

“工欲善其事，必先利其器。”这是中国的一句古话，意思是说在做事之前，一定要为自己做好准备。正所谓“凡事预则立，不预则废”，准备得越充分，成功的可能性也就越大。

越是富有成功经验的谈判者，越是会注重这一点：即使他们再有能力，也一定会在谈判之前，尤其是一些重要的谈判之前精心做好准备，以信心十足地走进谈判场。

不要以为这种准备是多此一举，它对很多谈判者来说都是必不可少。谈判中的摆事实、讲道理、以理服人，都需要以大量的事实为依据，包括一些精确的数据和资料，而这些东西都需要在谈判之前精心准备好，才能在具体讨论时顺利应用。没有足够的资料做准备，对方就很可能钻你的空子，甚至扭曲已有的事实，使谈判朝向有利于他们的方向发展。

此外，谈判之前还需要对谈判对手尽可能地调查、了解，以熟悉对方的性格、兴趣，以及谈判风格、谈判习惯，以决定自己应该采取何种对策才能战胜对方。知己知彼，百



战不殆。如果你对对方一点都不了解,懵头懵脑地就去谈判,那么对方会从哪里去攻击你都不知道,你又如何去防守反击?

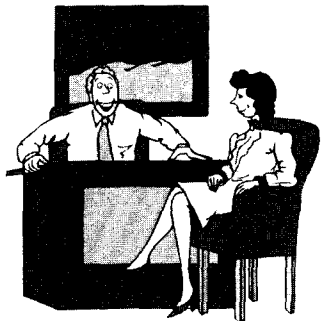
从另一个角度来讲,谈判前的精心准备对增强自己的信心也有很大的作用,而是否具备足够的自信也是谈判能否取得成功的一个重要因素。谈判充满了变数,也充满了艰辛,当你已经做了足够、充分的准备,感觉自己足以应对一切时,当然会对这场谈判充满自信。这一点,无形之中也可以给对方施加压力,使谈判形势对自己更为有利。

准备越充分越好

当你在为谈判作准备时,对方一定也在作准备,要想赢得对方,就需要做到两点:一是一定要能够攻击对方,二是一定不能让对方的攻击伤到。也就是说你所提到的事实要让对方无可辩驳,你所摆出的道理要让对方无懈可击。这就需要进行更加充分的准备,准备得越充分越好。

一次,我国南方某机械制造厂的李厂长带着产品图样赶赴大洋彼岸的美国,直接同美商在谈判桌上商讨机械出口事宜。

谈判正式开始,在美国公司会议室内,双方进行了一次科研成果和策略的较量。双方因讨价还价、互不相让而导致谈判陷入僵局。这时对方总裁提议休息一下。对此,



李厂长没有异议。第二天,依然如此。第三天,第四天,还没动静。连续几天,美国公司没有任何答复,也没有任何磋商的意图。这时,中方有人担心这样拖下去不仅会使谈判告吹,而且时间也将白费。面对如此局面的李厂长依然十分冷静,一副沉得住气的模样。

为什么李厂长如此坦然呢?这是因为,在他到美国之前曾做过大量的调查研究,通过各种信息渠道了解到美国对外贸易政策的调整和机械制造行业的行情变化,对谈判全然成竹在胸。原来,美国为了保护本国的对外贸易,对韩国等国家或地区实行高关税政策。由于税率高及其他原因,韩国迟迟不发货,而美国公司已同客户签订了合同,急需投入生产。

正巧,他们所需要的产品型号与中方公司生产的产品的规格基本一致,这就为中方公司讨价还价提供了保证。中方亲自送货上门,等于解决了美方燃眉之急,他们又哪里会拒绝呢?

正是在这样充分调查的基础之上,李厂长才稳坐泰山。后来,美方公司终于沉不住气,决定重开谈判。经过认真商谈,最后达成了协议。这场谈判之所以成功,关键在于李厂长事先做了准备,做到了未雨绸缪,把握了谈判的主动。

■ 某种意义上讲,谈判是兵对兵、将对将的正面交锋。在谈判开始之前,就要尽量做到知彼知己、百战不殆。



不打无准备之仗,就要依赖于事前的调查。这些调查包括谈判所需的文字、图表、数据、音像等资料的收集整理,谈判地点的选择,谈判协议的草拟,谈判人员的衣食住行,等等。另外,选好谈判代表,确定谈判目的,提出多种思路并预先设计好方案,拟定谈判日期、程序及使用的策略和技巧,分析对方可能采用的策略和战术并制订一套相应的对策。所有这些,都是谈判者应当考虑到的。对此准备得越充分,谈判时越有信心。

从某种意义上讲,谈判是兵对兵、将对将的正面交锋。在谈判开始之前,就要尽量做到知己知彼、百战不殆。也就是说,不仅要明白自己的优势和缺点,也要熟悉和掌握对方的优势和缺陷以及对方的意图。掌握好情报,做好谈判前的准备,方能在谈判桌上稳操胜券。

制定谈判计划

谈判之前的准备,除了客观证据的收集、谈判信息的获悉外,还应该对谈判对手仔细研究,并保证积累的资料一定要具有高度的准确性。关于这几部分我们会有专门的介绍。除这些以外,谈判前的准备还包括制定好谈判计划,做好实战演习。只有各方面都准备到,才足以应付各种突发情况,而是否制定了细致严密的谈判计划,则是检验自己的准备是否到位的一块试金石。

谈判计划的制定一定要简明而富有弹性,要尽可能地简洁,以便参与谈判的人员



《谈判技巧》

很容易就能记住其中的内容,并依据其主要内容和基本原则得心应手地和对方周旋。计划简洁并不是要忽略具体,它是指不用事无巨细地列举出所有问题,但是每一个大的框架一定要有。计划还应该富有弹性,使谈判人员善于领会对方的意图,并根据谈判中随时可能出现的问题做出灵活的反应。一般来讲,制定谈判计划可以分为以下几个步骤:

第一,集中思考。其目的就是迅速归纳谈判中可能出现的问题,同时整理自己的思路。谈判者不仅要思考己方在谈判中所要提出的想法和建议,更重要的是要学会换位思考,考虑对方可能会提出什么问题,并思考相应的解决之道。

第二,确定谈判目标。即我们谈判的主导思想,我们要达到什么样的目的,哪些东西应该坚持,哪些东西可以相应地让步。

第三,写出详细的谈判计划,并仔细斟酌。最好是谈判小组的所有成员能够坐在一起讨论,不断完善自己的计划。必要时还要进行适当的实战演习,以尽早发现谈判中可能出现的不足和疏漏,并迅速将其弥补。

■ 计划还应该富有弹性,使谈判人员善于领会对方的意图,并根据谈判中随时可能出现的问题做出灵活的反应。





2、选出最合适的人参加谈判,是确保谈判成功的重要条件

谈判说到底还是人与人之间的较量,所以谈判人员的选择对于谈判的成败至关重要。是派个人谈判还是派团体谈判、需要多少人参加谈判、什么样的人适合做主谈、什么样的人适合去帮助主谈处理文件工作、什么人可以作副谈,都是在谈判之前就需要考虑的问题。这些问题没有处理好,即使己方拥有很强的谈判优势,也很可能会谈出一个糟糕的谈判结果。

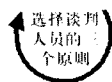
选谁去谈直接关系到最后的结果

每一个谈判者的性格、气质、谈判风格和谈判经验是不可能完全相同的,这些不同,也就决定了最后的谈判结果也不会完全相同。选谁去参加谈判,将直接关系到最后的谈判结果。我国古代陶朱公的一个故事就说明了这一点。

陶朱公范蠡的二儿子因为杀人,被楚国抓了起来。陶朱公预备了千金之财,准备

根据谈判的重要
程度组建谈判小组

根据自身情况
及对手特点来
配备小组成员



根据项目大小及难
易,确定选择几个人



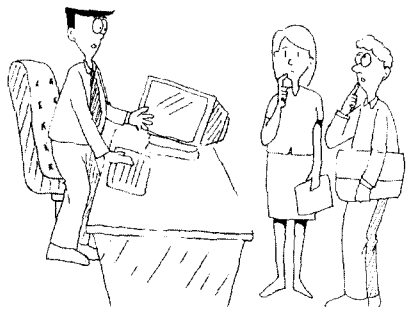
让小儿子前去营救。但是他的大儿子也坚持要去，并说：“父亲不让大儿子去，而让小弟弟去，一定是父亲认为我是不肖之子。”说着竟要自杀。夫人见此，再三劝说陶朱公，陶朱公迫不得已，只得让大儿子去。他写了一封信，叫大儿子交给自己过去的好友庄生，并对大儿子说：“到了以后，把礼金送上，然后一切客随主便，不要与他争辩。”

大儿子到了楚国后，按照父亲的吩咐找到庄生，把钱送上。庄生对他说：“你快走，不要再继续留在这里了。即使你弟弟被放出来，也不要问是什么原因。”大儿子走后，却并没有按庄生的吩咐回去，而是偷偷的住在一个楚贵人那里。

庄生虽然穷，却以廉洁耿直为标榜，楚国的大臣向来都很尊重他。陶朱公的大儿子所送的千金之礼，庄生其实并不想收下，原本是想把事情办成后再退还给陶朱公，以为信守之据。但是陶朱公的大儿子却并不理解他的这番良苦用心。

庄生找了个理由觐见楚王，说天上有星相显示，有事与楚国不利，只能用做好事的方法才能消除。楚王一贯信任庄生，就命人封住三钱之府，准备大赦天下。这事很快让陶朱公的大儿子知道了，他想楚国就要大赦了，弟弟一定会被放出来，那自己的钱岂不是白送庄生了？于是他就又去见庄生。

庄生吃惊地问：“你怎么还没离开这里？”朱公长子说：“弟弟今将大赦，故而特来告辞。”庄生明白他的意思，就把钱还给了他。



庄生被陶公子耍弄感到是一种奇耻大辱,于是就又觐见楚王说:“楚王太赦是为了修德去凶,可楚国的百姓都说,陶地的富翁陶朱公的儿子杀了人被囚在楚,他们家里就用金钱来贿赂楚王左右的人,所以说楚王太赦并非为了楚国百姓,只是为陶朱公的儿子一人着想罢了。”楚王听后大怒,下令对陶朱公的儿子立即处斩,然后才下大赦令。

大儿子带着弟弟的尸首回到家,一家人都很伤心。陶朱公说:“我早就知道你一定会害死你的弟弟。这不是因为你不爱他,而是因为你从小就和我一起创业,备尝生活的艰辛,所以很看重钱财。至于你三弟,本来就生长在富裕的环境里,所以挥金如土,毫不吝惜。我之所以要派他去就是因为他能抛舍钱财,但是你却不能,所以最终还是你害死了你弟弟。我早就料到你会带着丧报回来!”

这个故事,正好说明了谈判者对谈判结果的影响性。当客观条件无法改变时,谈判的最后结果就要取决于谈判者的主观意识了,包括谈判者的性格、气质、思想,以及相应的谈判经验、谈判技巧、谈判风格。当谈判者的主观条件完全适合这次谈判时,谈判当然就能取得一个好的结果;但是如果这个谈判者不适合这次谈判,那么即使他本身的能力很强,结果还是会不尽如人意。对谈判人员的选择之所以直接关系到最后的结果,原因就在这里。

陶朱公的大儿子很看重钱财,不会贿赂人,所以就不适合去营救弟弟;陶朱公的小儿子向来挥金如土,扔钱从来不眨眼,所以就很适合这次出行。陶朱公对此本来是清



楚的,只是因为迫不得已而派了大儿子,所以大家才等到了一个伤心的结果。这从反面告诉我们,一定要选择最合适的人参加谈判,才有可能取得最好的谈判结果。

为谈判选择最适合的人

谈判人员的选择,要参照多项因素,比如谈判的重要性、谈判的困难程度、谈判时间的长短以及谈判对手的情况等等。而谈判人员如何选择也包括了多方面的内容,包括是选择一个人参加谈判还是组建谈判小组参加谈判、谈判小组的成员应该如何组成、具体每一个成员又该如何选择等等。这两方面问题归结起来,其实就是如何为谈判选择最合适的人选。具体来讲,我们应该从三个原则上去考虑:

(1)根据项目大小及难易,确定是选择一个人还是组建谈判小组。

在选择人员时,应该根据谈判的环境、主题、重要程度及难易来决定究竟是派人单独谈判还是组建谈判小组。这两种方式虽然各有优缺点,但是也有很多需要注意的问题。

一般来说,一个人谈判的好处在于:可以将全部责任交给一个人,允许他现场做出决定,并有做出让步或者接受对方让步的自由;不足之处在于:难以集思广益,遇到难

■ 谈判人员的选择,要参照多项因素,比如谈判的重要性、谈判的困难程度、谈判时间的长短以及谈判对手的情况等等。



题可能会不知所措。而小组谈判的好处在于:可以让许多不同技术背景的人参加谈判,能够集思广益,遇到难题可以共同商讨,并使对方感觉到有更多的对立面;而不足之处在于:对手可能会向我方小组中较弱的成员发问,以寻求突破或制造尴尬,小组成员可能在谈判时出现意见分歧。

需要注意的是,即使是一对一的单独谈判,这个谈判者也很需要把自己训练成多方面的专家,以随时应付各种不同问题。至于要成为哪些方面专家,完全取决于谈判的需要。

(2) 根据谈判的重要程度组建谈判小组。

一般来说,在比较重要的谈判中,人们都是希望能有一个谈判小组来参加谈判的,这是因为这种谈判通常要进行很多的活动,最好能有好几个成员,共同分担其中的任务。

谈判小组的规模及其参加人员的成分,可以根据谈判项目的不同而定。比如一般的有关商品交易的谈判,通常可由主管该业务的人员参加,如果是更为重要的交易则应该由经理主谈。对于技术引进的谈判,通常应由业务人员、技术人员、法律工作者共同组成谈判小组,在统一领导下分工协作。

此外,一个谈判小组至少应包括一个组长、一个概括员和一个记录员。组长应被

谈判应该带哪些人?

- ➡ 根据谈判所需要的专业知识而定
- ➡ 考虑公司内部各部门的利益
- ➡ 根据自己的谈判策略而定
- ➡ 最好带个观察者