

《双赢谈判》内容摘要

【课程提纲】

第一讲 谈判要领

1. 引言
2. 什么是谈判
3. 衡量谈判的标准
4. 谈判的三个层次
5. 阵地式谈判和理性谈判
6. 双赢谈判金三角

第二讲 谈判的准备阶段(一)

1. 引言
2. 成功谈判者的核心技能
3. 如何确定谈判的目标
4. 怎样评估谈判对手

第三讲 谈判的准备阶段(二)

1. 引言
2. 谈判中的角色以及策略的制定
3. 如何设定你的谈判底线
4. 怎样拟订谈判议程
5. 如何营造良好的谈判氛围

第四讲 谈判的开始阶段(一)

1. 引言
2. 专业的行为表现
3. 案例学习：汤姆的一天
4. 专业形象帮助你取得谈判优势
5. 开始谈判应注意的问题

第五讲 谈判的开始阶段(二)

1. 引言
2. 如何判别谈判气氛
3. 怎样解读对方身体语言
4. 怎样提出建议
5. 怎样回应对方的提议

第六讲 谈判的展开阶段(一)

1. 引言
2. 展开谈判时将遇到的障碍及对策
3. 如何破解对方战术

第七讲 谈判的展开阶段(二)

1. 如何面对不同类型的谈判者
2. 如何建立自身的谈判优势

第八讲 谈判的评估调整阶段

1. 引言
2. 将面临的困难和解决方法
3. 如何强化自身的优势
4. 如何削弱对方的优势
5. 掌握适度让步策略

第九讲 谈判的达成协议阶段

1. 引言
2. 达成协议阶段应注意的问题
3. 如何选择结束谈判的方式
4. 如何攻克最后一分钟犹豫

第十讲 成功谈判技巧(一)

1. 引言
2. 有效地处理对方的拒绝
3. 如何有效地拒绝对方

第十一讲 成功谈判技巧(二)

1. 引言
2. 探测的技巧
3. 语言的技巧
4. 电话谈判的技巧
5. 对付不同谈判者的技巧

第十二讲 如何判别谈判者的风格

1. 引言
2. 谈判的四种风格
3. 优秀谈判人员的特质
4. 课程总结

【内容摘要】

第1讲 谈判要领

【本讲重点】

什么是谈判
衡量谈判的三个标准
谈判的三个层次
阵地式谈判与理性谈判
双赢谈判“金三角”

什么是谈判

谈判，由谈和判两个字组成，谈是指双方或多方之间的沟通和交流，判就是决定一件事情。只有在双方之间沟通和交流的基础之上，了解对方的需求和内容，才能够做出相应的决定。也就是说，**谈判是让别人支持我们从对方那里获得我们想要的东西的一个过程。**

如与客户谈判，客户希望你再降价 20%，否则，他将从别人那儿采购相应的货品。这时你是否继续降价，如何与客户谈条件？在谈判中你是否能够自如地控制整个局面？如果谈判陷入僵局，如何打破，用什么方法打破，你怎么处理？

在日常生活中，很多方面都需要谈判，例如学生时代，成绩不好，想想回家怎么向家长交代；工作后，如何从领导那儿得到更重要的任务，如何使自己的薪资待遇有更大的提升机会；如何与客户、竞争对手进行沟通；甚至谈恋爱也是一个谈判的过程。可以说，小到我们身边的一件小事，大到中国加入 W T O，都是一个谈判的过程，谈判在生活中无处不在。

【自检】

你认为什么是谈判？如果你想加薪水，你如何与老板或上司谈判、顺利地达到你的目的？

✎ _____

◆见参考答案 1 - 1

衡量谈判的三个标准

衡量谈判的三个标准：

- ◆明智
- ◆有效
- ◆友善

1. 结果是明智的——明智

衡量谈判的第一个标准是明智，也就是说，谈判的结果应该是明智的。因为谈判是谈判双方为了达成某种共识而进行的一种行为，如签定一份合同，进行关贸谈判等，都是为了追求一种结果，谈判中有输有赢，而最好的结果是能够达到双赢，即达到双方都比较满意的程度。没有人愿意为一个不明智的结果耗费时间和精力去交流、沟通，甚至讨价还价。

2. 有效率——有效

衡量谈判的第二个标准是有效。谈判追求的是效率，最好能速战速决，除非万不得已，不要拖延时间。时间越长，谈判的成功率越低，双方耗费的人力、物力和财力越多。没有人愿意为一件没有结果、遥遥无期的事情耗费人力、物力和财力，因此，谈判要追求效率。

3. 增进或至少不损害双方的利益——友善

衡量谈判的第三个标准是增进或至少不损害双方的利益，即友善。谈判不是你死我活，不是在损害对方利益的前提下满足自己的私利，而是要增进双方的利益，通过谈判使双方达到双赢。如果只有一方达到自己的目的，就不是真正的双赢谈判。

谈判的三个层次

谈判一般分为3个层次，即竞争型谈判、合作型谈判和双赢谈判。

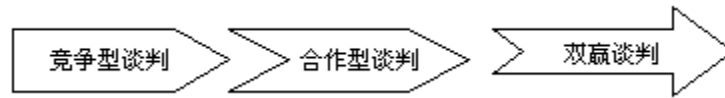


图 1-1 谈判的 3 个层次

1. 竞争型谈判

大部分谈判都属于竞争型谈判。现代社会竞争越来越激烈，企业之间的竞争、同类产品之间的竞争、人才之间的竞争都已经达到白热化程度，如果不竞争或者竞争能力不强，就会被淘汰，因此，在日常生活中，人们面临着越来越多的竞争型谈判。**竞争型谈判的技巧旨在削弱对方评估谈判实力的信心。**因此，谈判者对谈判对手的最初方案作出明显的反应是极为重要的，即不管谈判者对对方提出的方案如何满意，都必须明确表示反对这一方案，声明它完全不合适，使谈判对手相信，他的方案是完全令人讨厌的，不能接受的。

2. 合作型谈判

尽管谈判中有各种各样的矛盾和冲突，但谈判双方还是存在合作与交流的。谈判双方不是你死我活，你争我抢，而是为着一个共同的目标探讨相应的解决方案。如果对方的报价有利于当事人，当事人又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判，作出合作型反应则是恰当的。合作型反应一般是赞许性的。承认和欣赏对方实事求是地对待谈判的态度，但还必须强调进一步谈判的必要性。这种有必要进一步谈判的事先表示，可以降低对方认为自己低估了案情从而转入防御性交锋的可能性。

3. 双赢谈判

“双赢”谈判是把谈判当作一个合作的过程，能和对手像伙伴一样，共同去找到满足双方需要的方案，使费用更合理，风险更小。

“双赢”谈判强调的是：通过谈判，不仅是要找到最好的方法去满足双方的需要，还要解决责任和任务的分配，如成本、风险和利润的分配。**“双赢”谈判的结果是：你赢了，但我也没有输。**

从倡导和发展趋势的角度说，“双赢”谈判无疑是有巨大的发展空间的。但是，在实际工作中，推广“双赢”谈判却有着诸多障碍。

阵地式谈判与理性谈判

阵地式谈判

1. 阵地式谈判的特点

阵地式谈判是指双方站在各自的阵地，为达成各自的交换结果而讨价还价，在谈判中双方的“领地”逐步被对方“蚕食”，双方很难达成一致的意見。阵地式谈判的特点是：

结果不够理想 谈判没有效率 给友谊带来危险 多方参与时更为不妙 友善并非答案

【举例】

一名顾客前来购买盘子，他向老板问道：“这个铜盘子多少钱？”

精明的老板回答：“你的眼光不错，75 块。”

顾客：“别逗了，这儿还有块压伤呢，便宜点。”

老板：“出个实价吧。”

顾客：“我出 15 块钱，行就行，不行拉倒。”

老板：“15 块，简直是开玩笑。”

顾客做出让步：“那好，我出 20 块，75 块钱我绝对不买。”

老板说：“小姐，你真够厉害，60 块钱马上拿走。”

顾客又开出了 25 块，老板说进价也比 25 块高。顾客最后说，37.5 块，再高他就走人了。老板让顾客看看上面的图案，说这个盘子明年可能就是古董等等。

在这个谈判中，顾客出价从 15 块到 20 块、25 块，到 37.5 块，逐渐上扬，而老板出价从 75 块到 60 块，逐渐下降，在讨价还价中双方的阵地都被“蚕食”，这就是阵地型谈判的例子。

2. 阵地式谈判的类型

阵地式谈判有两种类型：一种叫做软磨型；另一种叫做硬泡型。

表 1-1 软磨型和硬泡型谈判的特点比较

软磨型	硬泡型
对方是朋友	对方是对手
目标在于共识	目标在于胜利
为了友谊作出让步	为了友谊要求让步
对任何事采取温和态度	对人与事采取强硬态度
信任对方	不信任对方
容易改变阵地	固守不前
给予对方恩惠	给对方以威胁
为了达成协议愿意承受单方面损失	把单方面优惠作为协议条件
改变最低界限	对于自己的最低界限含糊其词
寻找对方可以接受的单方面解决方案	寻找自己可以接受的单方面解决方案
坚持达成共识	坚守阵地
避免意志的较量	坚持在意志的较量中取胜
迫于压力而妥协	给对方施加压力

理性谈判

1. 理性谈判的特点

理性谈判的特点主要体现在以下 4 个方面：

◆**人**：把人与事分开。朋友是朋友，敌人是敌人，喜欢你或者不喜欢你，与谈判、合作无关。对事不对人。

◆**利益**：集中精力于利益，而不是阵地。通过双方的合作与交流，能够实现各自的利益，而不是把精力集中在阵地上。

◆**选择**：在决定之前析所有可能性。不是一时头脑发热，而是做全面的分析，分析所有的可能性再做出决定。

◆**标准**：坚持运用客观标准。用大家共同认可的客观标准判断整个谈判的过程。

2. 阵地式谈判与理性谈判的区别

阵地式谈判与理性谈判有很大的区别，以阵地式谈判(硬泡型)为例，两者的区别主要体现在以下几个方面：

表 1-2 阵地式谈判(硬泡型)与理性谈判的区别

阵地式谈判(硬泡型)	理性谈判
对方是对手	对方是解决问题者
目标在于胜利	目标在于有效、愉快地得到结果
为了友谊要求让步	把人与问题分开
对人与事采取强硬态度	对人软、对事硬
不信任对方	谈判与信任无关
固守不前	集中精力于利益而不是阵地
给对方以威胁	探讨相互利益
把单方面优惠作为协议条件	为共同利益寻求方案
对于自己的最低界限含糊其词	避免最低界限
寻找自己可以接受的单方面解决方案	寻找有利于双方的方案再作决定
坚守阵地	坚持使用客观标准
坚持在意志的较量中取胜	努力获得不倾向单方意愿的客观标准
给对方施加压力	向道理低头而不是向压力低头

双赢谈判“金三角”

1. 谈判游戏

在日常生活、工作中都会遇到谈判，那么，谈判者肯定是不希望通过谈判使自己输，对方也输，这是非常不理想的结果。当然，自己输，对方赢，这种结果也不好，最好是双赢。那么，怎样才能做到双赢呢？

		我	
		赢	输
你	赢	双赢	我输你赢
	输	我赢你输	我输你也输

图 1-2 谈判游戏

2. 双赢“金三角”

在谈判中，有一个谈判的金三角：一方面是自身需求；另一方面是对方需求，在自身需求与对方需求的基础上，构成一个金三角，即共同基础。谈判应该以双赢为结局，让谈判对手有一种更快乐和更安全的感觉，在让谈判对手快乐和安全的同时，自身也得到了相应的满足，这就是理性谈判。

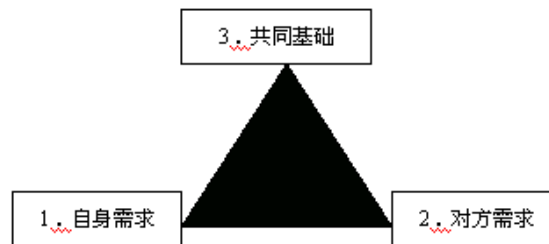


图 1-3 双赢金三角

3. 谈判中的给予——舍与得

在谈判中，要让对方知道自己做出让步是不容易的，而且在做出让步的同时，也需要对方付出相应的代价或者做出相应的让步，以获得自己认为有价值的东西，这样的谈判才是成功的。所以，在谈判中，只有“舍”才能有“得”，先“舍”才能够得到更多。谈判中，必要的一个条件是首先付出，然后才能够得到更多需要的东西，而且付出的一定是我方所认为不太重要，而谈判对手认为非常需要的，这就是谈判中的一个“舍”和一个“得”，不“舍”就不能“得”，谈判是一个交换的过程，而舍得也是谈判的一个必要条件，谈判时要懂得怎么“舍”然后才能够“得”。



图 1-4 谈判中的给予——舍与得

【本讲总结】

谈判在生活中无处不在，小到我们身边的一件小事，大到如中国的入世谈判，都是谈判双方或多方为达成某种目的而进行的一个过程。衡量谈判有三个标准，即明智、有效及友善。谈判分为两种：一种是阵地式谈判；另一种是理性谈判。从谈判的层次而言，分为竞争型谈判、合作型谈判以及双赢谈判。

【心得体会】

第2讲 谈判的准备阶段

【本讲重点】

谈判的类型
成功谈判者需要的核心技能
如何确定谈判的目标
怎样评估谈判对手

谈判一共分为5个阶段，即准备阶段、开始阶段、展开阶段、调查调整阶段、达成协议阶段。

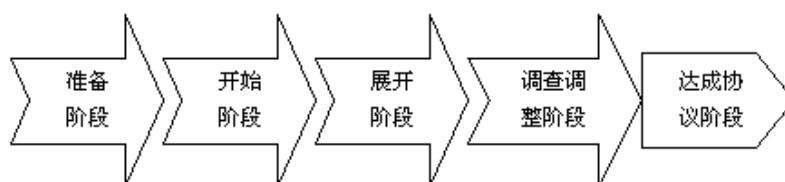


图 2-1 谈判的 5 个阶段

如何确定谈判的目标，怎样评估谈判对手的想法、经验、目标等，都是在谈判之前需要进行准备的。

虽然没有十全十美的谈判准备，但是谈判的准备阶段非常重要，俗话说：“如果准备不成功，那你就准备着失败吧！”

谈判的类型

1. 日常管理型谈判

日常管理型谈判主要涉及组织内部问题，以及员工之间的工作关系，比如商定新的薪资标准，合同条款和工作条件的改变，工作范围及角色的界定，甚至加班问题等。这类谈判的参与对象主要是管理人员、员工、工会、法律顾问等。

2. 商业型谈判

商业型谈判是公司与公司之间的一个谈判过程。公司之间的谈判是为了获得盈利，比如为了满足客户的需求而签定一份合同，就交货的时间、服务的范围、产品质量的要求、价格等达成共识。这类谈判由公司内部的人员、厂商、客户，甚至政府和法律顾问等参与。

3. 法律谈判

法律谈判通常比较正式，并且具有法律约束力。法律谈判主要就一些问题进行讨论和争辩，比如就某一个地方或者国家的既定法规，与主管部门进行的沟通等等，都是法律谈判的内容，参与对象包括政府、国家、主管部门以及管理人员。

本书所指的双赢谈判，主要涉及的是商业谈判，即公司之间为了达成本公司的发展目的和盈利目的等，进行商务沟通的过程。

表 2-1 谈判类型分类

类 型	举 例	参与方
●日常管理型谈判 这种谈判涉及组织内部问题和员工之间的工作关系	●商定薪水、合同条款和工作条件； ●界定工作角色和职责范围； ●要求加班增加产出。	管理人员 员工 工会 法律顾问
●商业型谈判 公司之间谈判的动机通常是	●为满足客户需求而赢得一份合同；	管理人员 厂商

为了赢利	<ul style="list-style-type: none"> ●安排交货与服务时间； ●就产品质量和价格达成一致意见。 	客户 政府 工会 法律顾问
<ul style="list-style-type: none"> ●法律谈判 这类谈判通常是正式的，并具有法律约束力。对事例的争辩与讨论主要问题一样重要。	<ul style="list-style-type: none"> ●遵守地方与国家的既定法规； ●与主管部门沟通(如反托拉斯机构)。 	地方政府 国家政府 主管部门 管理人员

成功谈判者需要的核心技能

谈判分成 5 个阶段，即

成功谈判者需要的核心技能：

- ◆善于界定目标范围，而且能够灵活变通
- ◆善于探索扩大选择范围的可能性
- ◆充满准备的能力
- ◆沟通能力，即善于倾听对方又能向对方提问
- ◆分清轻重缓急的能力

◆成功的谈判者要善于界定目标范围，并且能够灵活地变通，在谈判的过程中可以做灵活的调整和变通。

◆善于探索扩大选择范围的可能性。

【案例】

下班的时候，商场经理问其中一个营业员接待了几位客户。当得知这个营业员一天只接待了一位客户时，经理很生气，因为其他营业员都接待了好几位客户，而他只接待了一位客户。之后经理继续问，你对这位客户的营业额是多少？营业员说卖了 58000 美金。经理觉得很奇怪，询问这位营业员究竟是怎么回事。

这个营业员说客户买了一辆汽车，又买了一艘游艇，还买了不少其他东西，一共花了 58000 美金。刚开始这位客户是来买阿司匹林的，他说他的太太头疼，需要安静地休息。营业员在卖给客户药的同时与客户聊天，得知客户一直很喜欢钓鱼，营业员就不失时机地给他推荐了鱼竿。接下来营业员问客户，喜欢在哪儿钓鱼？客户说他家附近的河流、池塘鱼太少，他喜欢到大概开车需要 3 个多小时的海边去钓鱼。营业员又问客户是喜欢在浅海钓鱼还是喜欢在深海钓鱼。客户说他在深海钓鱼。营业员又问客户怎么去深海钓鱼，之后建议客户买艘钓鱼船，并向他推荐了商场里卖的钓鱼船。客户买了船后，营业员又问客户，去海边需 3 个小时的路程，船怎么运过去，他现在的车是否能够把船拉过去。客户后来一想，他现在的车拉不了这艘船，需要一辆大车，聪明的营业员又不失时机地给客户推荐了一辆大卡车，建议客户用这辆大卡车把刚买的钓鱼船拉过去。就这样，客户前前后后在这个营业员手里买了 58000 美金的東西。当然，这个营业员也得到了经理的赏识。

从这个例子可以看出，营业员实际上已经拥有了一个成功的谈判者的核心技能之一，善于扩大选择范围的可能性，从买几片阿司匹林到购买一辆大卡车，他唤起了客户的购买潜能。因此，有能力并善于去扩大客户的选择范围，这是成功谈判者的核心技能之一。

◆要有充分的准备能力。谈判是一个复杂的过程，只有把准备工作做得很充分，才有信心获得谈判的双赢。

◆沟通能力。谈判者要善于倾听对方的问题，要善于向对方提问，要有很强的沟通能力。

◆要分清轻重缓急。成功的谈判者一定要知道什么是自己最关心的，最重要的，什么是可以放弃的，要分清轻重缓急。谈判的过程是很复杂的，谈判双方都有各种各样的意见，各种各样的要求，哪些是最重要的，需要解决的，哪些是可以放一放，缓一缓再去解决的，或者根本不用解决的，都要分清。

如何确定谈判的目标

1.分清重要目标和次要目标

谈判之前一定要把目标写下来，并根据优先等级来做相应的排序。目标要分清轻重缓急，哪个是最重要的目标，哪个是次要目标，把最终目标、现实目标和最低限度目标一一排列。另外，谈判时，是否应该留有余地，在准备时要制定一个最低限度目标。实验表明，如果一个人的最终目标定得越高，他的最终结果就会越好。有人做过一个实验，给两组人相同的条件，把其中一组的目标订得高一些，另外一组目标定

得低一些，实验表明目标定得高的那一组最终结果比较好。

2.分清哪些可以让步，哪些不能让步

列出目标的优先顺序之后，还要分清哪些是可以让步的，哪些是不能让步的，必须明确，同时要简要、清楚地用一句话来描述。因为谈判是一个混乱的过程，如果写得很长、很多就需要花很多的时间去理解，比较麻烦，也容易出错，在不应该让步的地方，做了相应的让步，而该让的地方却没让步，使谈判陷入僵局。

3.设定谈判对手的需求

明确什么是自己想要的、需要的之后，接下来要明确谈判对手想要和需要的内容。例如如果给街上的乞丐一张演出芭蕾舞的门票，他是不会要的。他最需要解决的是什么？温饱问题。芭蕾舞对他来说，肯定是不需要的东西，他需要一碗粥，一床棉被，这是他最需要的，当解决温饱之后他才可能考虑其他的需要。所以在确定谈判目标的时候，一定要分清自己想要的和需要的内容，把它罗列出来。谈判中有很多常见的问题都会出现，包括价格、数量、质量、交货期、付款、折扣、培训、售后服务等等。在谈判前，先列出自己谈判的目标，一二三四按优先级分出来，再列一个竞争对手的目标，考虑对方可能关心的内容，把它一一地列出来。

设定目标时，作为卖方，可能最关注的首先是价格、时间，然后是能够卖多少东西，卖何种质量、档次的产品给客户。

客户买东西时，最关注的不一定是价格，也可能是售后服务、产品质量。不同的客户，不同的谈判对手，所列出的目标是有差别的，但不管怎么样，谈判对手所列出的目标，和自己所列出的目标一定是有差距的。这就需要通过双方的交流和谈判，使各自的目标趋于一致。作为卖方希望买方能够按照自己的目标来做，买方肯定也希望卖方按照他的要求来做，怎样才能达成共识呢？这需要双方沟通和交流，在沟通和交流之前，一定要确定、设定谈判的目标。

【自检】

如果你是谈判的买方，在谈判中你最关心的内容是什么？反之，如果你是谈判的卖方，你会注重哪方面的东西？

✎

◆见参考答案 2 - 1

怎样评估谈判对手

谈判是与竞争对手或谈判对象沟通的过程。因此，对于谈判对手的评估是非常重要的。怎样来评估谈判对手呢？

一般在谈判之前，要做以下几方面的工作：

1.给予充分的准备时间

了解一个人，可以先了解他的生活习惯，知道他的需求，通过了解他的需求去说服他，最好知道他的弱点，让他有所畏惧。另外，还要知道对方的喜好、特点，如果有机会，可以到谈判对手的家里，到他的工作场所去看看。比如，看一看他办公室的整洁程度，整洁的办公室说明这个人的条理性非常好；如果杂乱无章，说明这个人的条理不强，同时也可以侧面了解他喜欢看哪些书籍，是偏向于文艺方面还是技术方面的书籍等等。这是我们在评估对手的时候需要做的，而要做到这些必须有充分的时间。

2.调查和了解对方公司的情况

对谈判对象的公司进行全面了解，调查其是在盈利还是在发展，是一个问题型的公司，还是一个发展型的公司，同时还要了解他们想通过谈判得到什么。

3.谈判者的个人情况及谈判风格

要对谈判者的个人情况以及谈判风格做如下了解：

- ◆对手曾经参加过谈判吗？
- ◆对手之间有什么分歧？

- ◆对手是否有取得谈判目标所需的见识和事实？
- ◆他们所准备的资料是否充分？
- ◆对手是否有能力和威信达成他们的目标？
- ◆来参加的人是否有做出决定的能力？
- ◆对手在压力下是否会速战速决？
- ◆如果给他足够的压力，他会不会在压力下跟自己签合同等。

4. 评估对方的实力

尽可能取得谈判对手更多的资料，这些资料包括：对方的谈判参与人员，参与人员的层次、职位，以及他们退出的余地有多大等。

5. 猜测对手的目标，分析对手弱点

对手想通过谈判达到什么目标，对手的优先级是什么，在谈判之前要仔细分析。当然，猜测不一定准确，但谈判者心中要有这一概念。然后再分析谈判对手的弱点，包括他的需求弱点，谈判人的弱点，谈判队伍之间的弱点等，要对谈判对手进行全面地分析，以获得最准确的资料。

总之，对谈判对手进行评估的时候，情报来源是多方面的，此时情报的准确性非常重要。根据错误的情报，会做出错误的目标设计，或做出错误的猜测和估计，致使谈判失败。因此，宁愿没有情报，也不要使用错误的情报。同时要掌握对方拥有的情报可能有哪些，当然，情报也不能太多，太多的情报只会弄巧成拙。

此外，还要了解什么事情对对方来说是最重要的，什么事情是不重要的；如果谈判没有成功，会对他个人产生什么样的影响；谁来负责检查和评估整个谈判的过程以及结果，谈判对手的性格等等。我们可以通过各种各样的方法，包括去图书馆浏览，在网上搜寻，与了解对方的人交谈，察看该公司的年报、市场调查报告、旧简报等等，像“渔夫收网”一样对这些资料进行全面收集，这样有利于向对方抛出有利的证据来支持自己的立场。谈判是一个逐步从分歧走向一致或妥协的过程，所以要全面收集信息，整体评估谈判对手。

【本讲总结】

在谈判的开始阶段，首先要具备成功谈判者的素质。如果在某些方面不足，就要加强培养和学习，不断地提高。在设定谈判目标时，不仅要设定自己的目标，还要设定对手的目标。要全面地了解和评估谈判对手，做到“知己知彼，百战不殆”，这样才能够在谈判中如鱼得水，应用自如，真正地控制整个谈判局面，达到双赢。

【心得体会】
