

剑桥三一谈判学

课程背景

人们的生活其实每天大部分的时间都是在谈判中度过的，只是没有人这么清楚的去计算过而已，甚至有专家估计，在现今的商业社会生活里，一个人一天平均要与人谈判 14 个小时。说说伟大的谈判吧，今天您要代表您的企业和另一家美国企业谈并购的事情，这个案子牵涉到二十亿人民币的价值；下午人力资源部安排了一个很棘手的面试，据说来应聘的年轻人的确很优秀，但是开出来的价码足足超出公司的预算 20%，几个部门老总都说这人值得；说说生活力看起来微不足道的谈判吧。其实昨天晚上，宝贝儿子才和您闹意见，他死活不愿意再念研究所了，他说书本上全都是理论，根本没用……谈判，并不是仅指坐在谈判桌前的商务谈判，街头转角的大厦里有歹徒抢劫银行的人质谈判……这些“伟大”的事情才是谈判，从菜市场里人来人往，熙熙攘攘的杀价声，到家里晚上安抚小朋友睡觉，您都需要谈判的技巧，不是吗？

谈判能力提升我们生活的幸福指数。我们用便宜了二十万的价格买到了非常中意的房子，主要是离老婆的单位近，老婆高兴，自己也高兴，同时还可以节省下一笔钱，刚好可以购买自己最喜欢的欧式家具；我们成功地和领导谈妥加薪，明年就可以有预算圆了去希腊旅游的梦想。如果没有谈判的能力，那些走起路来头歪一边，满脑袋都是创意的科学家们，不会有机会获得一个美梦成真的工作平台。成功的谈判，可以为世界缔造不得了的和平，消弭战争，让千百万人过上幸福安康的日子；谈判还可以解救被恐怖分子劫持的人质，挽救多

少个几乎面临破碎的美满家庭。谈判应该是让全人类更伟大的必备生活能力之一。

谈判的目的和结果不是用输赢来评估。没有人喜欢输的感觉，所以，赢的人可能会失去以后两家公司继续维持交易的机会；如果是国际上的案例，“赢”绝对会引来后续无穷止境的报复和恐怖活动。想一想，如果我们试图说服我们的父母每年到医院接受健康检查，怎么会用“赢”这个字来表达我们心中的孝顺和快乐呢？谈判学上甚至不谈双赢的概念，我们鼓励的是双方一起把饼做大，我们主张谈判的双方不只是双赢，还希望大家都赢的更多！

这是人的一辈子不能不学的技巧！

课程目标

- ◇ 建立学员对本课程谈判逻辑四大坚持的理解。
- ◇ 认识谈判七大战略与四大步骤。
- ◇ 解析谈判在社会与行为心理学的来源基础，破解谈判困难的合理出路。
- ◇ 经由课堂的案例分享，个案研讨，实际情境模拟演练，小组诊断，与课后实战练习，提升学员高效课程学习效果。
- ◇ 介绍学员认识 50 个世界经典实战谈判案例的应用，建立学员借鉴与模仿的平台。

课程进行方式涵盖 (依课程时间长短设计)

- ◇ 课程理论结构讲解
- ◇ 个案研讨

- ◇ 谈判会诊
- ◇ 头脑风暴
- ◇ 角色互换
- ◇ 状况推演
- ◇ 模拟演练
- ◇ 分组讨论
- ◇ 经验分享

课程目标学员

政府职能部门主管，企业家，中高层主管，部门主管；关心子女教育成长的家长

标准课程时间

3，5，12 天三种课程模式

课程准备材料

除了黑色圆珠笔，每位学员请一定自行准备至少两种颜色的标注笔

课程大纲

导言：是谈判，协调，还是沟通？

案例：为什么 1960 年美苏的限核谈判无法成功？

一． **有效谈判的七大战略**

A. 你的谈判风格

I. 谈判之路

II. 人人都是谈判者

III. 你的谈判风格是什么？

案例：哪一种红葡萄酒是最好的？

IV. 五大策略和谈判风格：一个想象实验

案例：一个愿打，一个愿挨，CNN 的 Larry King

V. 合作风格 VS 竞争风格

讨论：您觉得奥巴马总统是哪一型？特朗普呢？

案例：如果您的谈判对手曾经是以色列女兵，您如何判断她的性格？

VI. 性别和文化

VII. 超越风格——如何有效谈判

VIII. 从纽约到梅鲁山

IX. 结论

B. 你的目标和期望

I. 目标：不设定就无法达成

案例：索尼的王国从哪里开始？

II. 目标和“底线”

案例：为什么美国可以战胜日本？韩战怎么了？越战呢？问题在哪里？

III. 你到底想要什么

案例：两位四星上将在同一艘军舰上，应该挂谁的军旗？

IV. 取法乎上，得其中也

V. 清楚具体

VI. 全心追求目标：写下来，告诉别人

VII. 带着目标上谈判桌

案例：马上离开这里？

案例：印度核巴基斯坦不和解决核冲突的问题？

讨论：为什么南非的黑人无法同意白种人种族平等的政策？

讨论：以色列和埃及的领土问题，怎么办？

案例：亦贬亦褒的北大校长傅斯年

VIII. 结论

C. 权威，标准，与规范

I. 一个心理学事实：我们都想要显得合理

案例：商鞅伟大在哪里？

II. 一致性原则和“规范性优势”

案例：如果您是教皇，您希望圣经被翻译成各国语言吗？

III. 小心一致性陷阱

案例：1933年，国联派出李顿调查团到中国调查 918 事件；日本决定，我不玩了。

IV. 利用观众

V. 甘地坐头等车厢

视频案例：日本人如何能“脱亚入欧”？明明是亚洲人？

VI. 市场上的标准和规范

VII. 定位主题：“临时美国行不通”

案例：USP 的罢工谈判

VIII. 权威的力量

案例：全世界所有的空难，如果人为原因相关联，主要的原因在哪里？

讨论：用什么标准来保护南海？

IX. 坚持客观标准

a) 意气之争的代价经常非常高昂

b) 运用客观标准的案例

c) 找出客观标准

d) 凭客观标准协商

X. 放大议题——处理对方提出标准的一种方式

XI. 结论

D. 人际关系

案例：非洲衣索匹亚那么穷，为什么要出手帮助意大利大地震的救灾？

案例：什么因素造就了今天的大韩航空？

I. 互惠规范

案例：如果他可以邀请 10 个人一起进早餐，他一定不会和 9 个人一起吃。

II. 个人关系 VS 工作关系

案例：救命的汉江大桥

案例：什么因素造就了大韩航空？

III. 建立工作关系的心理策略

案例：德国总理默克尔如何建立与俄罗斯总统普京的“关系”？

案例：品尝潮汕火锅的秘诀在哪里？鱼翅羹呢？

案例：老板，给我一支大一点的鸡腿

IV. 关系的陷阱

讨论：员工如果真的反馈信息到单位里的意见箱，有谁处理比较有效？

V. 信任与谈判

案例：喧腾一时的杀妻疑案，大家都说有罪，可是陪审团却宣告无罪？

案例：名将之后，国家英雄，就是选不上总统？

VI. 如果双方失去了信任，如何谈判？

案例：信任，但必须查证

案例：您可以不支持我，但是您必须知道我相信什么，我支持什么？

VII. 万一双方失去了互信，如何重建？

讨论：什么叫 credit card？什么样的人可以持有？

案例：三位先生，失去了大家的信任，几乎失去了人生

VIII. 结论

E. 你的对手的利益

I. 找出对方的目标

讨论：100年前，如果咱老家农村里讨论一件大事，谁说了算？

II. 谈判老手的规划行为

a) 找出决策者

b) 寻找共同点

案例：什么叫冲突？史达林心目中的冲突与利益

c) 找出可能阻碍协议的考量

讨论：我在上游，您在下流，我可以建水坝吗？怎么办？

d) 寻求低代价的做法

案例：美术系毕业的学生懂得如何做销售吗？

案例：如何结束北爱尔兰持续 40 年的内战？

III. 为满足彼此的利益创造选项

a) 诊断

b) 开处方

c) 扩大可选择的方案— 保守治疗？还是一定必须采取化疗？除了截肢，没有其他办法了吗？

案例：也可以小一点，先让小孩子上学一起跳舞。

d) 寻求互利双赢

e) 协助对方简化决策

IV. 交换彼此评价不一样的事物

a) 了解“彼此评价不一样的事物”的概念

b) 找出无形却有价值的事物

c) 满足对方的需求

d) 找出对方的需求

e) 把饼做大，让双方都感觉得到更多

f) 把事物“串联”起来

g) 改变“同归于尽”的态度

V. 结论

F. 筹码与万一

案例：台湾如何向美国购得 F16 战斗机？

I. 筹码：需求和恐惧的平衡

讨论：劳资纠纷谈判，如何把握？

II. 哈纳斐人质事件如何解决？

III. 谁掌控现状？

IV. 威胁：必须有凭有据

V. 时间是哪一方的考量？

VI. 创造动能：略施小惠

VII. 创造出“不成交，对方会损失很大”的景象

VIII. 三种筹码类型：正面、负面和规范性

a) 正面—— 满足对方需求的相对能力

b) 负面—— 夺走对方既有事物的力量

c) 规范型—— 一致性原则的运用

讨论：特朗普的房地产王国，如何威胁卖家卖出土地？

IX. 联盟的力量

案例：农产品运销合作社，劳公工会，XX 受难者联盟

案例：与坏人谈判也可以建立联盟？

X. 常见的错误筹码观念

a) 权力就是筹码

b) 筹码是不会改变的

c) 事实就是如此

案例：土耳其埃尔多安的筹码？

讨论：美国人怎么老是对外公布他家的航空母舰位置在哪里？什么用意？

讨论：如何在商场上以小搏大？

XI. 家庭、公司和组织内部的筹码

案例：李登辉为什么能当上台湾的总统？

XII. 结论

案例：埃及总统竟然去以色列的耶路撒冷方向？

案例：为什么不能谋求和平呢？

案例：316平方公里的国家，如何“整死”英国？

G. 情商——谈判的指南针

I. 谈判中，情感是最重要的一环。

案例：如何让客户觉得涨价并没有不合理？

II. 诱发情感的手段

III. 如何控制彼此的情绪

IV. 每个人都有自己的风格

V. 谈判的伦理观

二. 谈判四大关键步骤

案例：今天跳什么舞步？

A. 准备好你的策略

I. 谈判的四阶段

II. 准备步骤一：评估情境

案例：如何把爱因斯坦请到咱学校来任教？

III. 准备步骤二：搭配情境、策略与风格

IV. 准备步骤三：从对方的观念来检视情境

V. 准备步骤四：决定如何沟通

- a) 双方沟通的方式？面对面吗？
- b) 直接，还是让代理人出面？
- c) 有效电子媒体谈判沟通的方法

VI. 整理成网：你的谈判计划

VII. 结论

B. 交换资讯

I. 目的之一：建立亲和感

讨论：如果可以选择，您喜欢收到用毛笔，还是圆珠笔写的信？

- a) 相似性原理——亲和力和缘分
- b) 亲和感的陷阱

II. 相似性原理

III. 亲和感陷阱：过与不及

讨论：说说看，您会如何面对开会迟到半小时的人？如果是很重要的会议，对我们很重要的？

IV. 目的之二：找出利益、议题和观点

V. 先探询，再表态

- a) 针对美国律师为研究对象，有效的沟通者擅长三件事
- b) 针对美国的银行家所作的研究显示谈判高手所具备的三大特质
- c) 提问问题，厘清对方答案
- d) 如何处理“您先说”？

VI. 目的之三：透露期望和筹码

- 如果您占上风？

- 如果您居于下风？

VII. 如何在谈判时不让对手洞悉您的紧张？

C. 开场与让步

I. 开场与让步阶段的四大战略要素

- 问题一：我该不该抢先开价？

案例：去菜市场买过菜吗？都是谁先开口出价？

- 问题二：开高还是开平？
- 最高合理开价为何适用于交易型谈判？
- 最高合理开价的注意事项
- 问题三：哪一种让步策略最有用？
- 情况不同，让步手段也不同

II. 面对不同情境下的让步手段

- 纯交易中的议题取舍与讨价还价：整合性协商

III. 浅谈“黑脸/白脸”轮番上阵

IV. 创意

- a) 找出差异
- b) 克服心理障碍
- c) 打破僵局
- d) 通力合作

V. 结论

讨论：您猜，2016年习主席与马英九在新加坡见面，他们谈什么？

讨论：当我们要穿越过一座荒无人烟的森林之前，您认为您应该做什么？

D. 结束与取得承诺

I. 结案因素一：利用稀少性效应，注入急迫性

讨论：如果有重大关键的议题，什么时候和美国总统讨论最有效？

II. 结案因素二：对于谈判过程投注过多

III. 损失趋避的心理

IV. 较和缓的结束战术：我们该不该均分差异？

案例：什么因素促成了以埃大卫营和平协议，解决了两个民族千百年的仇恨？

V. 万一谈判破局，该怎么办？

案例：南北韩谈判了 60 年了，几乎没有取得任何成果，为什么？

案例：一个平凡的律师，凭什么取得东西方各国领导的信任，营救数百人？

讨论：如果您被关押在牢房里，您如何让自己过得舒服点？

VI. 不要满足于协议——取得承诺

VII. 四种承诺程度

VIII. 预防脾气在最后一刻爆发

IX. 结论

三. 五大应用模式

A. 相对单纯，金额不大的交易谈判

I. 善用标准和表达方式

II. 个人人际关系的连结

III. 妥善运用交换和串联

IV. 了解感知差异和风险

B. 生活里的人际关系

- I.** 在关系中动之以情
- II.** 在关系中循序渐进
- III.** 在关系中找到“共同敌人”

案例：希特勒，埃尔多安为什么需要战争？

- IV.** 在关系中交换彼此评价不一样的事物
- V.** 想办法了解对方的想法
- VI.** 在关系中运用标准
- VII.** 在关系中确立目标
- VIII.** 关系中的细节问题
- IX.** 谈关系的最佳环境

案例：小布什和普京在哪儿谈最好？

- X.** 关系中第三方
- XI.** 关系中利益往来
- XII.** 关系中的纠纷调解
- XIII.** 当关系结束之时
- XIV.** 关系中的信任

C. 亲子之间

- I.** 己所不欲，勿施小孩

讨论：人们对小孩儿教养的目标是什么？

- II.** 了解孩子脑袋里的想法
- III.** 确立您的教育目标

- IV.** 沟通的第一步，先倾听
- V.** 尝试给孩子决策权
- VI.** 如何跟孩子交换彼此评价不一样的事物
- VII.** 给孩子奖励
- VIII.** 对小孩如何进行表述
- IX.** 与小孩沟通，如何循序渐进
- X.** 与小孩谈判，如何运用标准
- XI.** 懂得如何谈判，就不需要体罚

D. 职场谈判

- I.** 追求明确的成果
- II.** 如何在面试时争取更多
- III.** 善用公司的标准
- IV.** 找出彼此评价不一样的事物来交换
- V.** 善用第三方的力量
- VI.** 步步为营，渐进争取
- VII.** 遭解雇时的谈判要点
- VIII.** 敏锐的察觉情境中的信号
- IX.** 如何拒绝
- X.** 如何应对谈判对手的否定

E. 公共议题

- I.** 有效的沟通
- II.** 充分了解认知印象的差异

- III. 采取合作的态度
- IV. 选择适当的谈判人选
- V. 筛选合适，可以彼此交换的需求
- VI. 循序渐进，缩小差异
- VII. 设定有价值，有意义的目标
- VIII. 千万不要忽略情感层面
- IX. 把公平当作标准
- X. 信心——问题是可以解决的
- XI. 说服力

四 . 实战心经传授

- A. 高度合作型谈判者的七大法宝
- B. 高度竞争型谈判者的七大诀窍
- C. 谈判学的 12 大法门
- D. 谈判致胜的十大准则
- E. 破解导致谈判失利的五大心理战术
- F. 克服谈判吃亏的五大性格弱点
- G. 谈判破局的九大禁忌
- H. 谈判【三不三要】六板斧
- I. 致胜的【三要守则】

五 . 结语

- A. **Summary** 摘要与集成工具
- B. 循序渐进

C. 看书练功夫？

D. 叮咛

六. 参考附录

A. 文摘与谈判案例应用 22 则

B. 家乐福采购谈判技巧