

职业经理 MBA 核心课程

《双赢谈判学》

通俗易懂 图文并茂

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

《双赢谈判》

12 讲

★课程意义

——为什么要学习本课程？（学习本课程的必要性）

你想做一个谈判高手吗？你想创造不凡业绩吗？在风云变幻的谈判桌上，如何把握时局、赢得主动，做到进退自如，攻守得当？唇枪舌战，你来我往，如何在关键时刻亮出自己的底牌？为了使谈判成功，需要采取何种策略？谈判是双方智慧的较量，怎样抓住对方的弱点，最大限度地发挥自己的优势，让对手心悦诚服？

☆本课程将带您进入谈判的艺术殿堂，帮助您掌握谈判的技巧。学习本课程，您将在谈判中挥洒自如、走向成功，在谈判中获得双赢，达成双方最理想的结果。

★课程目标

——通过学习本课程，您将实现以下转变

1. 了解双赢谈判的基本要领
2. 把握谈判策略制定的要领
3. 掌握设定谈判底线的技巧
4. 了解应对谈判对手的战术
5. 把握建立谈判优势的方法
6. 掌握成功谈判的技巧

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. 1. 引言
2. 2. 谈判中的角色以及策略的制定
3. 3. 如何设定你的谈判底线
4. 4. 怎样拟订谈判议程
5. 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. 1. 引言
2. 2. 将面临的困难和解决方法
3. 3. 如何强化自身的优势
4. 4. 如何削弱对方的优势
5. 5. 掌握适度让步策略

第九讲 谈判的达成协议阶段

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

第十讲 成功谈判技巧（一）

1. 1. 引言
2. 2. 有效地处理对方的拒绝
3. 3. 如何有效地拒绝对方

第十一讲 成功谈判技巧（二）

1. 1. 引言
2. 2. 探测的技巧
3. 3. 语言的技巧
4. 4. 电话谈判的技巧
5. 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. 1. 引言
2. 2. 谈判的四种风格
3. 3. 优秀谈判人员的特质
4. 4. 课程总结

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WTO，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。

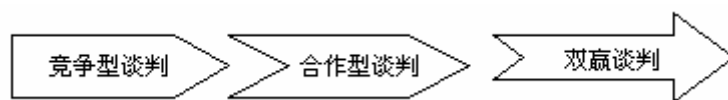


图 1-1 谈判的 3 个层次

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，而是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。

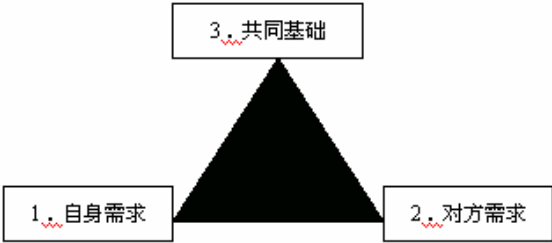


图 1-3 双赢金三角

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”。



在谈判中“得到”的必要条件是首先“给予”

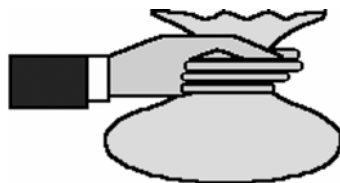


图 1-4 谈判中的给予——舍与得

【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。

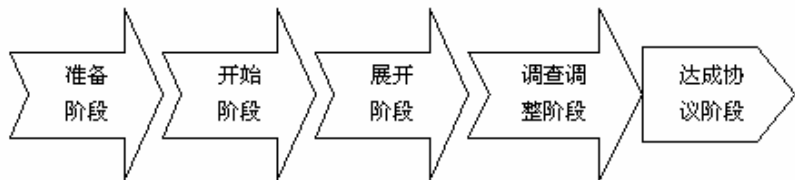


图 2-1 谈判的 5 个阶段

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，但是谈判的准备工作非常重要，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，即公司与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；	管理人员 员工 工会 法律顾问

	●要求加班增加产出。	
●商业型谈判 公司之间谈判的动机通常是为了赢利	●为满足客户需求而赢得一份合同； ●安排交货与服务时间； ●就产品质量和价格达成一致意见。	管理人员 厂商 客户 政府 工会 法律顾问
●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。	●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。客户说他希望在深海钓鱼。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美金的东西。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】

第3讲 谈判的准备阶段(下)

【本讲重点】

谈判中的角色及策略选择
如何设定谈判底线
怎样拟订谈判议程
如何营造良好的谈判氛围

谈判中的角色及策略选择

谈判策略的选择

谈判策略的选择分为战略选择和战术选择两部分，战略是用来取得既定目标的一个全局方针。

为了达到全局的目标，要有相应的战术，战术是执行战略的具体的方法，所以在选择战略的时候，要考虑到战略以及战术的相应内容。

谈判中的角色

谈判中，有时是单兵作战，更多的是多人作战。特别是一些比较大的项目，需要很多人参加谈判。那么，谈判队伍中需要哪些人，每一个人所承担的角色是什么？在谈判的准备阶段要商量好。谈判中一般存在5种角色。

1. 首席代表

任何谈判小组都有首席代表，他主要负责调动谈判资源。首席代表应该由具有专业水平的人员担任，但首席代表不一定是谈判小组中职位最高的。首席代表的责任是指挥谈判，安排谈判小组中的其他人尽自己的职责，需要时召集相应人员加入谈判之中，此外裁决与专业知识有关的事宜，比如决定是否有足够的

财力支持公司并购的投标。

2. 白脸

白脸实际上是老好人，在谈判双方意见分歧较大,陷入僵局，谈判进行不下去的时候，白脸可以发挥“和事佬”的作用。白脸一般由被对方大多数人认同的人担当。白脸的责任是对对方提出的要求和观点表示理解，使双方不至于闹翻。白脸还有一个责任，是要给对方安全感，让白脸的行为看似放松警惕，在谈判中让步，但是让不让步不是白脸说了算，而是负责战略和战术的人说了算。

3. 红脸

红脸又叫黑脸，红脸的作用是让对手感到压力，也就是说让对手感到如果没有红脸这样的人，双方会达成一致的协议，没有红脸，谈判成功反而比较容易，有了他反而成为一个阻碍。红脸在谈判中的责任是在谈判较激烈或者对方来势较凶猛的时候使谈判中止或暂停，这样可以削弱对方提出的观点和论据，把对方的优势降低，红脸的另一个责任是胁迫对方尽量暴露出他们的弱点。

4. 强硬派

强硬派的作用是在每件事情上都采取非常强硬的态度，把简单的问题复杂化，让其他的组员服从他。强硬派的责任是采用延时战术阻挠整个谈判进程，允许他人撤回已经提出的报价；另外一个责任是观察并记录整个谈判的全过程，使谈判小组的注意力集中在谈判的目标上，避免跑题。

5. 清道夫

清道夫将所有的观点集中，作为综合体提出来。他的责任是设法使谈判走出僵局，比如强硬派把谈判延迟，或者停止，此时就需要清道夫把谈判带出僵局，因为谈判的目的不是闹僵，而是要达成共识，这是清道夫的责任之一。

清道夫的责任之二是防止讨论离题太远，这和强硬派有异曲同工之处。此外，指出对方论据中自相矛盾之处，削弱对方的优势，这也是清道夫的责任。

在谈判中会有 5 类人出现，即首席代表、白脸、红脸、强硬派以及清道夫。那么，这 5 类人是否一定同时参与谈判呢？不一定，一个人可以扮演其中不同的角色，他有可能既是强硬派又是红脸，有可能既是白脸又是清道夫。但这 5 种类型的角色，在谈判小组中，是必不可少的。

表 3-1 谈判战略之角色分配

角 色	责 任
● 首席代表 任何谈判小组都需要首席代表，由最具专业水平的人担当，而不	● 指挥谈判，需要时召集他人。 ● 裁决与专业知识有关的事。例如，决定是否有足够的财力来支持公司并

一定是小组中职位最高的人。	购的投标。 ●精心安排小组中的其他人。
●白脸 由被对方大多数人认同的人担当。对方非常希望仅与白脸打交道。	●对对方的观点表示同情和理解。 ●看起来要做出让步。给对方安全的假象，使他们放松警惕。
●红脸 白脸的反面就是红脸，这个角色就是使对手感到如果没有他或她，会比较容易达成一致。	●需要时中止谈判。 ●削弱对方提出的任何观点和论据。 ●胁迫对方并尽力暴露对方的弱点。
●强硬派 这个人在每件事上都采取强硬立场，使问题复杂化，并要其他组员服从。	●用延时战术来阻挠谈判进程。 ●允许他人撤回已提出的未确定的报价。 ●观察并记录谈判的进程。 ●使谈判小组的讨论集中在谈判目标上。
●清道夫 这个人将所有的观点集中，作为一个整体提出来。	●设法使谈判走出僵局。 ●防止讨论偏离主题太远。 ●指出对方论据中自相矛盾的地方。

如何设定谈判底线

如何设定谈判底线：

- ◆设定不同级别的限度
- ◆为对方拟定相似的清单
- ◆选出个人的“否则”加固自己的限度，不要轻易更改
- ◆达到底线前必须让对方知道

所谓谈判首先就是谈、沟通，然后才能做出判决。在谈判中对对方的要求有些是可以拒绝的，而有的内容可以酌情考虑，做出一定的让步，以便使谈判得以进行，顺利达到各自的目的。这就需要在谈判之前设定好自己的谈判底线，并加固自己的防线，同时也应当拟定对方的底线。当谈判逐步逼近自己底线时，一定要让对方知道自己已经快到底线了。

达到底线前必须让对方知道

在设定底线的时候，建议谈判者事先做一些假想的练习，找一些人作为自己的谈判对手进行演练，设想谈判中可能遇到的情景、麻烦，这种假想练习的效果往往是惊人的，因为在进行正式谈判之前开始练兵，在谈判中就会心中有数，使主动权牢牢掌握在自己手中。

同时，自己的底线不能随便更改，一些年轻或者没有经验的谈判者，由于怕谈判对手说“不”，主动更改自己的条件，结果输掉谈判。因此，一定要坚守底线。此外要注意的是期望与所得是相关的，期望越多，所得也就越多。

不要轻易更改自己的底线

怎样拟订谈判议程

为了控制整个谈判过程，需要拟定一个谈判议程，这一点非常重要，然而却往往被很多人忽略，认为谈判只要去谈就可以了。其实不然，在谈之前，一定要拟定相应的议程，这样谈判才能朝拟订的目标进行，避免浪费时间、人力、物力等。

1. 谈判议程的分类

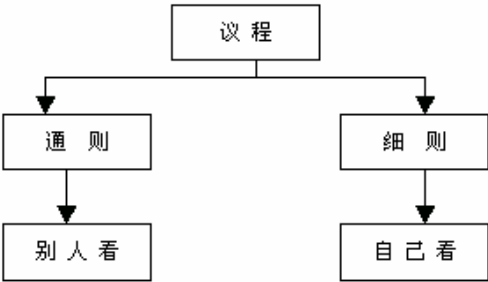


图 3-1 谈判的议程分类

谈判议程可分为两种：一种是通则的议程；另一种是细则的议程。通则议程是给大家看，说明谈判需要涉及哪些内容，细则议程是给自己看的。为了更好地控制整个谈判，为谈判制定的议程要有弹性，能在谈判过程中灵活变通。因为谈判过程中可能会出现这样或那样的问题。

2. 如何安排议程的内容

◆ 议程内容最好控制在 4 个以内

通过制定议程，把自己不愿谈及的内容列出来，以便更好地规避这些内容。建议议程的内容不要超过 4 个，因为议程内容超过 4 个就比较难以控制，所以尽可能把议程控制在 4 个以内。

设计议程最好控制在 4 个以内！

◆ 根据谈判对象，灵活划分难易问题

在议程内容安排的时候，有难以解决的问题，也有容易解决的问题，那么，在议程中是设定先谈容易解决的问题还是先谈难以解决的问题呢？实际上没有定论，不过先谈难以解决的问题比较好，这样易于掌

握好谈判时间，而容易解决的问题也就迎刃而解了，所以先谈难以解决的问题。

但是，因为难以解决，在谈判双方还没有建立信任或没有进行沟通的情况下，一开始就谈较难谈的问题，可能会浪费时间，而留给其他问题的时间不多，所以也可以考虑先谈容易解决的问题，特别是在谈判双方不太熟悉的时候，应把容易的问题先解决，最后再去谈比较困难的问题。

因此，在制定谈判议程的时候对难易问题的划分，根据谈判对象、谈判的内容可以灵活处理。

◆事先将议程草案送达参与谈判各方

议程制定出来后，应该把议程草案送给谈判各方过目，特别要注意的是在议程中一定不会出现强硬的词语，而要用一些中性的词语和一般性的语言来描述谈判的内容和议程，以避免给对方造成不良印象。

3. 如何设定固定的谈判时间

在议程中还要设定固定的谈判时间。每一项议程用 30 分钟的时间或用 3 个小时的时间？不管时间长短，一定要对议程的每一项设定一个时间，目的是使双方讨论所花的时间不超出相应的范围，使谈判更有效率。如果谈判超出预定的时间，比如原来决定谈这项议程用 4 个小时的时间，现在已经过了 6 个小时，大多数人就会变得烦躁不安，如果谈判对手变得烦躁不安，就不利于谈判顺利进行。因此，要主动控制整个谈判的局面，议程是在谈判的准备阶段中一个非常重要的内容。

如何营造良好的谈判氛围

议程制定好之后，就要准备开始谈判了。为了使谈判更顺畅，还要营造一个非常好的谈判氛围。

1. 要把谈判所需的各种设备和辅助工具准备好

如果在主场谈判更易做好，但如果到第三方地点去谈，就要把设备和辅助工具带上，或者第三方的地点有相应的设备和辅助工具；如果是在客场谈判同样也需要数据的展示、图表的展示，所以，要把相应的设备、辅助的工具准备好。临阵磨枪会让人觉得你不够专业。

2. 确定谈判地点——主场/客场

谈判时，到底是客场好还是主场好，根据不同的内容和不同的谈判对手可以有不同的选择。如果是主场，可以比较容易地利用策略性的暂停，当谈判陷入僵局或矛盾冲突时，作为主场可以把谈判暂停，再向专家或领导讨教。

【案例】

在一次谈判中，谈判对方的首席代表是一个非常精益求精、对于数字很敏感、做事情非常认真、要求非常高的人。针对谈判对手的这一特点，主场方在安排座位的时候，故意把对方的首席代表有可能坐的位子固定下来，然后在他对面的墙上挂张画，并且把画挂得稍微倾斜，当这位首席代表坐到该位置上时，他面对的是一张挂歪了的画，而他本人是一个追求完美的人，他的第一个冲动是站起来把那张画扶正。但是

因为他们不是主场，不可能非常不礼貌的去扶正，这使得他在谈判中受到了很大的影响，他变得焦虑、烦躁，最后整个谈判被主场方所控制。所以，有时可以利用主场优势达到谈判的某些目的。

当然，客场也有相应的好处，客场就是自己带着东西到对方那儿去谈。中国是好客之邦，别人到中国来了，中国人一般都表示欢迎，表示尊敬，特别是别人提出一些要求时，我们一般也会满足他。所以作为主方容易满足对方的要求，当自己作为客场的时候，也可以提出一些要求，如可以把谈判议程要过来。当然因为客场是不熟悉的环境，会给谈判者带来这样或者那样的不安。因此，要做好充分的思想准备。还有一种情况是既不是主场也不是客场，即在第三方进行谈判，这时我们必须携带好各种各样的工具、设备和有关资料，因为大家对环境都不熟悉，相对比较公平。

表 3-2 主客场环境利弊对比

位 置	考虑因素
主场 公司大厦中的办公室或会议室被认为是主场。	比较容易运用策略性的暂停。 很难避免计划外的暂停。 易于向自己的专家讨教意见
中立地带 第三方的办公室，或租借的公共会议室被认为是中立地带。	鉴于对环境的熟悉程度，双方都不能占上风。 双方都必须随身携带所需的背景资料，并有专家陪同。
客场 客场是指属于对方的办公室或会议室。	对环境缺乏熟悉可能引起不安。 不能控制谈判中的细节部署。 借口不得不把事情交回给办公室的同事来拖延时间。

3. 留意细节——时间/休息/温度/点心

另外，不同的谈判时间也决定了谈判的结果可能受到的影响。通过调查表明，一般人上午 11 点的精力是最旺盛的，那么，是不是可以把谈判时间选在上午 11 点？也不一定。如果自己精力最旺盛的时间是下午两点，而对方下午两点钟容易困，我们就可能把时间选择在下午两点开始。是放在一周中的最后两天谈，还是放在前半周？一般谈判不要放在周五，周五很多人都已经心浮气躁，没有心思静下心来谈，谈判很难控制，结果可能就不是双赢。所以谈判时间的选择要考虑好。同时谈判现场的温度调节也需要考虑。从一般的谈判经验来讲，谈判现场的温度要尽量放低一点，温度太高人容易急躁，容易发生争吵、争执，温度放得低一点效果会更好。谈判现场是否安排点心，是否有休息，这都是营造一个好的谈判氛围必须考虑的。可以迟一点供应点心或者吃午餐、晚餐，让大家有饥肠辘辘的感觉，会有利于推进整个谈判的进程。

在一周之中，你认为谈判时间应该定在哪一天，为什么星期五最不宜谈判？

◆见参考答案 3-1

4. 谈判座位的安排

谈判座位的安排有相应的讲究。一般首席代表坐在中间，最好坐在会议室中能够统领全局的位置。比如圆桌，椭圆桌比较尖端的地方，白脸则坐在他旁边，给人一个好的感觉。红脸一般坐在离谈判团队比较远的地方，强硬派和清道夫是一对搭档，应该坐在一起。最好把自己的强硬派放到对方的首席代表旁边，干扰和影响首席代表，当然自己的红脸一定不要坐在对方红脸的旁边，这样双方容易发生冲突。通过座位的科学安排也可以营造良好的谈判氛围。

【本讲总结】

谈判人员中一般有首席代表、白脸、红脸、清道夫和强硬派 5 种角色，他们在谈判中发挥着不同的作用；一人可以扮演一个或多个角色，但不管怎样，这些角色是缺一不可的。在谈判中还要设定自己的底线，并在谈判中把自己的底线告诉对方，底线是不能随便更改的，在谈判中一定要坚持这一原则。在谈判之前还要拟订一个谈判原则，避免仓促上阵，做到有备而来，有备无患。为了谈判的顺利进行，还应在谈判中营造一个良好的谈判氛围，尽量使双方满意。

【心得体会】

第 4 讲 谈判的开始阶段(上)

【本讲重点】

专业的行为表现

案例学习：汤姆的一天

专业形象帮你取得谈判优势

开始谈判应注意的问题

专业的行为表现

在与人交往的过程中，第一印象是非常重要的。一个人能否吸引别人的注意，可以从他的着装、谈吐、举止，包括一些细微的动作，如眼神、表情、说话的声音等许多方面都能给人产生好或不好的印象。而印象的好与不好，每个人都不一样，标准没法统一。但总的来讲，只要是专业的行为，一般都能给人一个非常好的印象。

比如在谈判的时候，如果你把一叠厚厚的资料放在谈判桌上，会给对手一个什么感觉呢？对手肯定觉得你对这个谈判非常重视，做了很充足的准备，表示你对他非常重视，也说明你很专业。而如果我们的一些文档资料和数据是通过一张皱皱巴巴的纸递交给对方，对方会是什么感觉呢？他肯定觉得你对他不够重视，至少对这次谈判不太重视。因此，如果在一些细节的地方做到很专业，会给对手一个非常好的印象。

记住：你永远没有第二次机会来留下第一印象!!!

一般给对方第一印象的时间只有 7 秒钟。从接触一开始，7 秒钟的时间你就已经给对方留下一个印象，是不是专业，能干不能干就能判断出来。专业行为表现包括几方面的内容：

- ◆第一是外表，即穿着打扮怎么样；
- ◆第二是身体语言及面部表情，身体语言包括姿势语言；
- ◆第三是日常工作和生活中的礼仪，包括像握手、对话、会议礼仪、电梯礼仪等。

外表、身体语言、表情礼仪构成整个的专业行为。

你只有 7 秒钟

而且——我已经开始计时了!!!

【自检】

以你的经历，如果你跟别人第一次见面，对方给你留下的最深刻的印象是什么？试举一个曾给你留下最好印象的人，究竟他哪方面吸引你？最不好的印象是谁？究竟他在哪方面不好？你应该如何给人一个好印象？

✎ _____

案例学习：汤姆的一天

【案例】

客户代表汤姆 9 点和 CB 制造公司的 CEO 卡特先生有一个约会。汤姆被任命为 CB 和他的公司之间的联系人，并且在以后几个月中要花很多时间在 CB 公司里。他希望他能通过此项工作被任命到更高的职位。在一个下着雨的星期一的早晨，他将要和卡特先生进行第一次会晤。

汤姆 9:01 赶到了前台，他浑身湿漉漉的，上气不接下气：“嗨，卡特在吗？我跟他有个约会。”前台冷淡地看了他一眼说：“卡特先生在等你，请跟我来。”

汤姆一只手拿着雨伞，另一只手拿着公文包进了卡特的办公室。卡特从桌后出来迎接他。卡特把前台

接待又叫了进来，让她把汤姆滴水的雨伞拿出去。汤姆注意到卡特先生比他穿得正式多了。接着他们握手，汤姆随口说道：“我花了好大的功夫才找到地方停车！”卡特说：“我们在楼后有一块公司专用停车场。”汤姆说：“哦，我不知道。”

汤姆拽出一把椅子坐在卡特的书桌旁边，他一边从公文包中拿出资料，一边说：“哦，卡特，非常高兴认识你。看来我们将会有很多时间合作。我有一些关于产品方面的主意。”卡特停顿了一下，好像拿定了什么主意似地说：“好吧，我想你还是主要和我们的凯丝女士打交道吧。我现在就叫她进来，你们两个可以开始了。”

这就是汤姆去拜访C B公司的C E O卡特先生的过程。

在这个案例中，汤姆实际上在很多情节上犯了很多错误。哪些情节出错了？

◆汤姆的不专业行为主要表现在

■匆忙赴会，而约会对象还是公司最高层的领导！对人不尊敬！

■穿着、谈吐、对该公司的周边环境没考虑好！

■在前台说话随意，缺乏起码的礼貌和尊重！

■把滴水的雨伞拿进办公室。

■迟到了也不向对方道歉！只是解释不知道在哪儿停车。

■见面之后，没有寒暄，没做铺垫工作，直接就进入正题！

◆汤姆的不专业行为导致

■前台冷淡。

■卡特取消与他谈话打算，让他去跟另外一个部门经理会谈，不愿意与他沟通。

【自检】

如果你是前台或卡特先生，你对汤姆的印象如何？汤姆应该做些什么事来为这次约会做准备？在见到卡特先生的头几分钟汤姆应该做些什么？

✎ _____

◆见参考答案 4-1

专业形象帮你取得谈判优势

作为一个专业的人士，无论从他的衣着，言语，都要非常注意，只有专业的形象，才能够帮助你取得谈判优势，什么是专业的形象呢？

专业的形象：

◆适合你的工作场所的穿着文化

◆你想成为什么样，就穿什么样

◆即便不想升职，也要穿得让人尊重

例如到书店买书，怎么判断书的好坏呢？首先根据书封面，如果封面很漂亮，很精致，读者也许会花更多的钱接受这本书。对人也是一样，人靠衣服马靠鞍，在着装上要特别注重，要穿适合你工作场所所穿的衣服。如果想让别人尊重你，就要穿得比较漂亮一点，至少整齐、干净，而不是邋邋遢遢。

人们第一眼是根据封面来判断书的好坏的！

例如去眼镜商店买眼镜，如果一个商店的服务员穿着白大褂，给你介绍眼镜的质量、性能等等；而另一个商店的服务员穿着休闲装、牛仔裤、T恤，你愿意选择哪家商店呢？你准会选择服务员穿着白大褂的商店。因为服务员的穿着代表知识和权威，哪怕他只是一幅卖眼镜的，因为他的着装，给人感觉很专业，人们更愿意相信他，买他的东西。

同样，买钻石戒指，卖戒指的商场服务人员在拿戒指出来的时候，他戴了一幅白手套，给人感觉这个戒指很值钱、很贵，因为他非常小心翼翼地把戒指从抽屉里拿出来给顾客看。最后顾客选择了这枚戒指。而实际上另外一家商场的戒指也很好，价格也比它便宜，但是这个服务人员，穿的衣服，包括他没有戴着白手套给人感觉就不好。因此，衣着，能够在谈判中帮我们树立一种优势，也能够得到谈判对手的尊重。

1. 男士的专业形象

男士的专业形象小贴士：

- ◆西装
- ◆长袖衬衫
- ◆领带
- ◆腰带
- ◆鞋
- ◆头发

男士的专业形象和女士专业形象怎么区分呢？男士在谈判中一定要穿西服，穿比较正规的西服，里面要穿长袖的衬衫，不能穿短袖衬衫搭西服。领带的选择，要根据你的谈判对象来选择，如果他是一个比较保守的公司，谈判的主谈人员是一位老人，就不要戴非常鲜艳的领带，他可能不喜欢。但如果是年轻人就可以考虑到领带颜色活泼一点。男人有非常重要的三带，即皮带、领带和鞋带。

鞋一定要穿比较深色的，最好不要穿白色的、咖啡色或红色的鞋，最好穿黑色的鞋，这样比较正规；袜子的颜色不要太浅，最好穿深色的袜子，这样更能体现出你的专业形象。发式方面，不要太像嬉皮士一样，弄得花花绿绿的，应该以干净、整齐为准，头发不能太长，因为毕竟不是文艺圈的人，不能秃头或头发太短，头发上要特别注意修饰。

2. 女士的专业形象

女士的专业形象小贴士：

- ◆让色彩说话
- ◆穿得足够正式
- ◆干净而无褶皱
- ◆注意你的长筒袜
- ◆戴适当配饰——鞋，包，眼镜，丝巾，腰带
- ◆化妆得体（少就是多）

女士要懂得用色彩说话，穿着要比较正式，不要穿一些有褶皱的衣服；穿长筒袜的时候一定要特别注意，长筒袜一定要比裙子长，可以用一些适当的配物来提升专业感觉，如包、眼镜、丝带、丝巾或一些装饰品，来突出专业形象。当然，装饰品不要太多，多了就很花哨，别人的注意力可能集中在服饰上，而不在专业形象上。化妆方面有一句名言“少就是多”。得太多不好，要根据不同的场合选择化妆。

3. 身体语言

在身体，姿势方面，怎么体现专业呢？

表 4-1 专业的身体语言

一般	<ul style="list-style-type: none">●保持后背挺直●肩膀向后，挺胸●避免交叉腿或胳膊，显得把身子缩成一团
走路	<ul style="list-style-type: none">●走路保持身体挺直，别拖着脚走路●穿跟脚舒适的鞋，鞋不要太大或太小●永远不要在办公室里和别人手挽手地走
站立	<ul style="list-style-type: none">●避免不停地移动重心●不要倚墙、门框等而站，靠着会显得非常懒散，底气不足●不要站得离别人太近，太近就会侵犯到别人的领地（1 米是安全距离）
坐	<ul style="list-style-type: none">●不要晃腿●坐直●不要伏在办公桌上睡觉

4. 礼仪

礼仪有很多，工作礼仪、日常礼仪。去谈判时要准时，如果难以准时，一定要提前跟客户打招呼，要跟对方道歉。

如何与一个陌生人或者熟人打招呼，都有相应的规矩。在握手的时候，你是有力量的握手，还是随便的碰一下，你是不是跟对方有眼神的接触，你会不会微笑着面对大家，然后再说出你的名字，都需要注意。第一次开会的时候，要比较低调，等对方落坐之后再去坐，不要大大咧咧就往那儿一坐，给人的感觉非常不好，发言的时候要请对方先发言。


与对方沟通的时候，尽量不要说一些土话，也不要太多的专业术语。一定要说专业术语时，要跟客户解释清楚，你所说的专业术语是什么，他是不是理解。当然，还有电梯礼仪，先下后上，别人在往电梯里走的时候不要关门等等，这些在日常生活和工作中一些细节，都能够突出一个人的专业形象。

表 4-2 礼仪

●准备工作最重要	专业的打招呼技巧 起立 握手 眼神接触 微笑 说出你的名字
●准时 ●不要带着滴水的雨伞、雨衣进会议室	对话技巧 不用土话或太多专业术语 听比说更重要
●第一次开会要保持低调 ●等别人告诉坐哪儿再落坐 ●让别人先发言	电梯中的礼仪 先下后上别人 正在往电梯走时不要关门 主动给双手都占满的人帮忙

【自检】

在一次谈判中，因为谈判时间比较长，双方都很疲倦，一个谈判人员习惯性地交叉双臂，把它放在胸前，请问他的做法够专业吗？为什么？



◆见参考答案 4-2

开始谈判应注意的问题

建立了专业形象之后要去开始谈判了，开始谈判应该注意：一定要建立信心、培养信任，然后证明自己的能力，表达希望双方达成共识的善意。扫除误解和谣言，因为谈判双方还没有接触之前可能有一些误解、谣言，在扫除谣言的时候，一定不要感情用事，而是要摆事实、讲道理。设想一个比较理想的谈判结构，让双方都知道，以便引起大家对于共同目标的重视。

在开始的阶段常常会有一些困难和不足，遇到了一些障碍，包括对方的不信任，对自己没信心，不相信我方的能力，缺乏诚意等。如何去解决这些困难，我们要以一种开放的态度来面对，介绍自己以及自己要谈判的目的，在介绍的过程中，注意自己的语言，包括对方的不信任，对自己没信心，不相信我方的能力，缺乏诚意等。如何去解决这些困难，我们要以一种开放的态度来面对，介绍自己以及自己要谈判的目的，在介绍的过程中，注意自己的语言，包括身体语言，因为身体语言能传递更多的信息。而且要去留意、观察谈判对手的表情，通过开放的态度，通过语言，把困难减到最低，这是在谈判的开始阶段应该注意的问题。

表 4-3 开始谈判应注意的问题

目的	<ul style="list-style-type: none">●建立信心●培养信任●证明能力
表达善意应注意的问题	<ul style="list-style-type: none">●扫除误解和谣言●避免感情用事●设想一个理想的结果让大家知道●重视共同的目标
困难	<ul style="list-style-type: none">●不信任●没信心●不相信我方能力●缺乏诚意
解决方法	<ul style="list-style-type: none">●开放的态度●介绍自己和自己的目的●注意语言和身体语言●注意观察

【本讲总结】

在谈判时要非常专业，包括谈判人员的着装、谈吐等等各个方面。有了专业的形象之后，才能给谈判对方留下一个良好的印象，使谈判能顺利地开展下去。另外，在谈判过程中，可能会遇到很多问题、阻碍，如对方的不信任，对自己没信心，没兴趣跟自己谈判等。如何在谈判中化解困难，取得对方的信任，使谈判迎刃而解，需要谈判对手注意。

【心得体会】

第5讲 谈判的开始阶段(下)

【本讲重点】

- 如何判别谈判气氛
- 怎样解读对方的身体语言
- 怎样提出建议
- 怎样回应对方的提议

如何判别谈判气氛

1. 仔细考虑开场白，营造积极基调

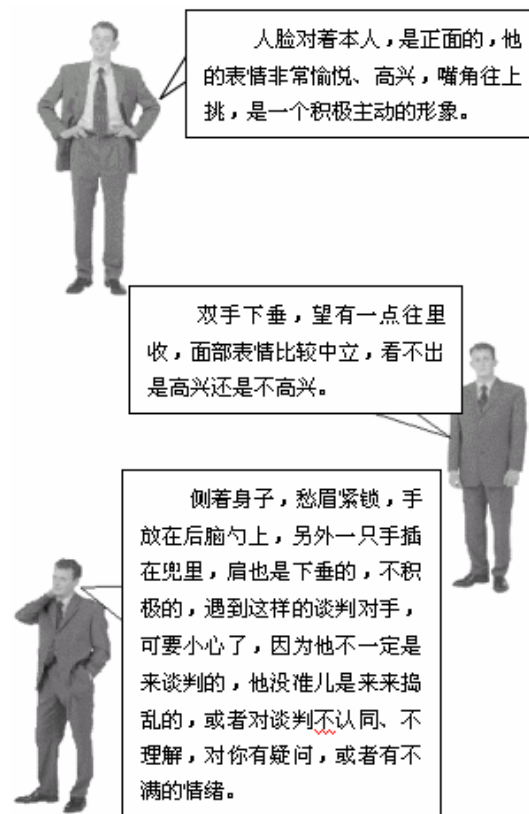
在谈判中开场白非常重要，好的开场白可以营造积极的基调，反之，不好的开场白会影响谈判的顺利进行。从不会引起争议的话题开始谈判，可以为谈判营造积极的基调。例如谈判可以从比较轻松的话题开始——谈论各自的经历，甚至问一些私人问题，如问对方周末是怎么渡过的，这些轻松的话题容易把谈判的气氛营造得更积极，更有利于谈判的开展。

2. 预测气氛

到达谈判现场之前，应该预测谈判的气氛。其目的是：做最坏的打算，制定最好的目标。通过对谈判气氛的预测，选择适当的开场白，从开场白开始向设定的最好目标迈进。

3. 察颜观色——身体语言、手势、表情、眼神

身体语言方面可以传递很多信息。一名好的谈判高手，可以从谈判对方的身体语言中，获得各种各样的信息。



怎样解读对方的身体语言

1. 解读身体语言

- ◆手臂或腿交叉：表示他正处于一种防御的状态
- ◆往后靠：表示厌倦
- ◆抬眉毛：表示惊讶，可能出乎他的意料
- ◆交换眼色：表示可能达到目的
- ◆身体向门口倾斜：表示他不喜欢这个地方，或者想离开、有急事

总之，从谈判者的身体语言中，可以解读很多细节内容，例如谈判进入什么状态，对方是否希望继续跟你谈判等。



上图中有五个人(从左到右)，面部表情不一，从他们的表情中，可以解读到五种不同的信息。

- ◆第一个人：两手抱于胸前，是一种防御，或者表示一种反对意见。
- ◆第二个人：身体前倾，表示他对对方所谈的事情感兴趣，态度比较积极。
- ◆第三个人：摸着下巴，说明他在思考，想做出某种决定。
- ◆第四个人：头、眼神朝上，向上看，他可能对这件事缺乏兴趣。
- ◆第五个人：身体坐得既不前倾，也不后仰，处于一种中立的状态。

2. 对症下药

通过解读身体语言，可以获得丰富的信息。那么，针对身体语言信息，应该如何做出积极的回应呢？

表 5-1 身体语言及其对策

对方的身体语言	我们的对策
身体往前倾，态度比较积极(感兴趣)	更积极，诱使他做出决定
头、眼神朝上(缺乏兴趣)	通过各种方法去吸引他
两手抱于胸前(反对)	避开或通过沟通、举止言谈去影响他
身体坐得既不前倾，也不后仰(中立)	争取他的合作
摸着下巴在思考	促使他做出决定

值得注意的是，一些经验丰富的谈判者会利用身体语言来迷惑对方，因此，身体语言并不能完全地、真实地表现谈判者的内心，要更准确地判断谈判者的内心，还要综合整个现场环境以及谈判对方的所有人的身体语言来判定。

侧着身子，愁眉紧锁，手放在后脑勺上，另外一只手插在兜里，肩也是下垂的，不积极的，遇到这样的谈判对手，可要小心了，因为他不一定是来谈判的，他没准儿是来来捣乱的，或者对谈判不认同、不理解，对你有疑问，或者有不满的情绪。

怎样提出建议

1. 怎样提出我们的建议

如果想让谈判能够在积极主动的情况下进行，需要双方提出自己的建议。由对方先提议会对自己比较

有利，所以通常情况下，谈判双方都希望对方先提出建议，如果事情正如你所料，就相应地调整自己的策略。但作为卖方，这时候往往比较着急，或者说一般卖方都愿意先提出自己的建议。通常人们认为开场提议是不切实际的，如果不得不首先提出建议时，或者决定先提出开场提议，那么就应提出比自己希望高的要求。例如说到价格时，先把价格定得高一些，再通过谈判慢慢下调，这样就会为谈判营造一个较大的回旋空间，不至于太被动。在提出建议时，要注意以下几方面的内容：

提出建议时应注意：

- ◆ 尽量客观
- ◆ 给谈判双方留有余地，不要显得太聪明
- ◆ 选择时机
- ◆ 注意措辞

◆ 尽量客观。提出建议时，一定要避免提出自己的主观想法。

◆ 给谈判双方留有余地，不要把对手逼进死胡同。不要说诸如“你不这么做，我们就走人”的话。提议也不要显得太聪明，不要自以为是，因为谈判对手不愿意跟特别精明、斤斤计较的人打交道。

◆ 提出建议时，选择时机特别重要。如果不得不先提出提议，也要在谈判的整个气氛非常融洽的时候提出。

◆ 注意措辞。简洁地概述你的提议，然后保持安静，表示你已说完了，允许对方体会你说的话。

2. 谈判中要注意的问题

谈判中应该做的：

- ◆ 仔细倾听对方的谈话
- ◆ 在提议中留有充分余地
- ◆ 坦然自若地拒绝第一个提议
- ◆ 有条件地提供服务，例如“如果你做这个，我们会做那个”
- ◆ 试探对方的态度：“如果……你会怎么想？”

谈判中不应该做的：

- ◆ 在谈判早期不要作太多的让步
- ◆ 开场的提议不要讲得太极端，以免在不得不退让时下不了台
- ◆ 不要说“绝不”
- ◆ 不要只用“可以”和“不可以”来回答问题

◆不要让对方看起来很愚蠢

【案例】

一家大的合资企业要购买一套计算机设备和管理系统，双方人员在见面之后就展开了谈判。谈判一开始合资企业的总经理就问系统的价钱。当被告知购买这一设备需要 500 万元时，总经理认为太贵。这时候谈判人员中的一名业务员迫不及待地说：“如果是 300 万元，您觉得贵吗？”谈判刚开始，业务员就主动把价格从 500 万元降到 300 万元，导致谈判对手觉得价格的水分太大，最后虽然双方还是建立了合作关系，但是计算机设备和管理系统供应商获得的利润非常低。所以在谈判早期不能做太多让步，这样对自己非常不利，也不利于整个谈判达到双赢。

【自检】

判断是非题：如果你是一名谈判人员，在谈判的开始阶段，你可以：

- (1) 对方提出一个建议之后，马上赞同他。()
- (2) 在提议中留有余地。()
- (3) 在拒绝对方提议的时候，可以说“绝不”。()
- (4) 该做让步时就主动让步。()
- (5) 在提议的过程中要有条件地提出我们的要求，先试探对方的态度。()

◆见参考答案 5-1

怎样回应对方的提议

一方提出提议之后，另一方也会按照自己的目标提出自己的提议、要求和意见。这时怎么回应对方的提议？回应对方提议时，应注意以下几点：

回应对方提议时，应注意以下几点：

- ◆避免马上给出意见
- ◆澄清之后做出答复
- ◆缓兵之计——不想马上做出答复
- ◆提供选择

1. 避免马上给出意见

当对方提出一个建议时，要避免马上给出赞成或反对的意见。考虑对方的提议时，不要害怕保持沉默，同时也要清楚对方也在估计你的反应。找出彼此立场的共同之处。等对方把话说完之后再做出答复。

2. 澄清提议，做出答复

要集中讨论你没有把握的问题，并激发对方去纠正。这样可以发现哪些是有把握回答的，哪些是没把握回答的。对于没有把握的问题，要集中精力讨论，然后再做出答复，完全理解对方的意思是非常重要的。做出答复的时候，使用坦诚的身体语言，不要过分暴露自己的意图，要让对方猜测你的反应。

3. 缓兵之计——不想马上作出答复时

有时，对方的提议无法答复，或者不想马上做出答复，这时候可以采取缓兵之计。例如交货期原来是90天，但现在对方要求30天，也许无法满足对方的要求，或者要做到就要付出很大的代价，所以不愿意马上答复。这时，就要采用缓兵之计。缓兵之计有各种方法，主客场不同，所用的方法也不一样，例如“还要跟技术顾问探讨一下”，“这件事情还要请示领导”等等。

4. 提供选择

在回应对方提议的时候，还可以考虑给对方提供一种选择，每一项选择对对方可能有好处，也有不足的地方。从对方最关心的事情中甄别出对自己最不重要的事情，并将它们纳入自己的反报价中。这样，你会显得愿意让步，但实际上不会放弃任何对自己有重要价值的东西。

5. 利用沉默、冷场

在谈判过程中不要害怕沉默、冷场。沉默、冷场是一件好事，如果对方性子比较急，或者不懂如何利用冷场，那么，对方就有可能先开口说话，从而可以得到更多的信息。出现冷场，对手也可能会反思自己的言行，例如价格太不合理或者问题提错了等等，对方会怀疑自己，把自己往坏处想，反而更多的想对方的好处。所以谈判中不要怕冷场，而且要敢于问别人问题，自己不明白的，不清楚的就要敢于去问，不要认为问问题显示出自己的无知。问题可以不断地问。掌握的信息越多，就越能控制谈判的局面。总结对方的提议是个好主意。

此外，在谈判中往往会遇到僵局，特别是在回应提议的时候，怎样才能改变僵局呢？

改变僵局的办法：

- ◆鼓励对方继续进行下去，如说：“哎呀，我们做了这么多努力，已经达成一些共识，不要轻易放弃。”
- ◆建议休会和调整，以缓和僵局。
- ◆伸出“橄榄枝”，做一个和解、交流。

【自检】

如果在谈判中出现僵局，你认为应该怎么办？如果你是谈判人员，你怎么处理？

✎

◆见参考答案 5—2

【本讲总结】

如何判别谈判的气氛，可以通过解读身体语言来了解整个谈判的气氛，然后用客观的方法清楚、简明地提出我们的提议，对于对方的提议要知道如何回应他，不要害怕有僵局，不要害怕沉默，要有信心，通过积极的态度回应对方的提议，为整个谈判创造一个良好的开端，为谈判目的的达成奠定良好的基础。

【心得体会】

第 6 讲 判的展开阶段(上)

【本讲重点】

展开阶段将遇到的障碍及对策
如何破解对方的战术

展开阶段将遇到的障碍及对策

1. 展开阶段最重要的内容

展开阶段，实际上是要取得更多的资料和信息，在这个阶段，要使客户能够看清自己的需求，我们要把更多的资料和信息传递给客户，传递给我们的谈判对手，同时也要挖掘客户的更多需求，取得更多的资料，资料的搜集是展开阶段最重要的内容。

取得相关的资料和信息 使客户看清自己的需求 发掘客户更多的需求

2. 障碍和对策

提供的信息错误或不完整，都对我们非常不利。另外，对方看不到我们所提供给他解决方案，即我们提供给他信息和资料的重要性，也看不到他自身需求的重要性，也不利于谈判的开展。这是在展开阶段可能要面对的问题和障碍。

对于问题和障碍该怎么办呢？首先要提问，要问对方问题，然后聆听对方怎么回答，听到相应的内容后要深入地去探寻重要的问题，及时确认信息的正确性。

例如谈判中客户有时会说，他们对我们的产品质量还有一定的担心，他所谓的顺便说说，对我们来说是一个信号，说明他很关心这方面的内容，这时候就要非常关注了，要仔细分析这个问题对他们的影响到底有多大。有时客户喜欢坦白地说他对我们的态度怎样怎样，实际上他到底是不是真坦白呢？不一定。我们不要被谈判对手的一些小花招，或者一些花言巧语所左右，要仔细地辨别。

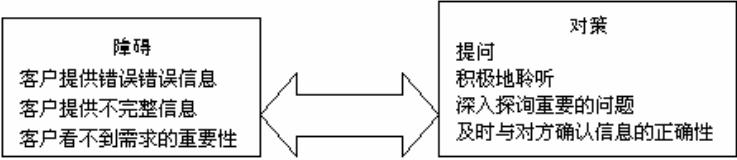


图 6-1 障碍与对策

◆提问应确认的内容

谈判中怎么提问也是一个技巧问题。例如一个牧师想问神甫可不可以祈祷的时候吸烟。他得到的答案一定是否定的，祈祷的时候怎么能抽烟呢？但如果他把这个问题倒过来问，可不可以吸烟的时候祈祷？答案是肯定的，所以他就被允许抽烟。在谈判的时候也是一样，组织语言非常关键，在问问题的时候一定要抑制自己的观点。往往人都有一种惯性，当发现对方说的跟自己的观点或愿望不一致的时候，就会有一个冲动去纠正，或者表达自己的观点，这在谈判中是最忌讳的。另外不要做预测，要控制住自己的偏见。



图 6-2 提问应了解的内容

◆问题的类型

在谈判中提问有很多种问法，一般可以分为两类：一种是封闭式的问题，这种问题的答案只有Y e s或N o，是或者不是；另一种问题叫开放式的问题，开放式的问题没有统一的答案，它可以引发谈判对手滔滔不绝的提问。如会议结束了吗？你喜欢你的工作吗？你还有问题吗？这一类的问题，答案只能对答是或者不是。但如果问会议是怎么结束的？你喜欢你工作的哪些方面？你还有什么问题吗？这一类问题就不能用 Yes 或者 No 来回答，而是要回答怎么样怎么样的问题。从开放式的问题可以得到更多的信息，因为它的答案不统一、不固定，从对方的回答中可以得到很多信息。

表 6-1 问题的类型

封闭式问题	开放式问题
会议结束了吗？	会议怎么结束的？
你喜欢你的工作吗？	你喜欢你工作的哪些方面？
你还有问题吗？	你还有什么问题吗？

◆开放式的问题的提问方式

开放性的问题可以用几种方式来提问，即 5W1H，Who(谁)，What(是什么)，When(什么时候)，Where(在哪里)，Why(为什么)，How(怎么样)。通过问这些开放性的问题，可以得到更多的这种信息。

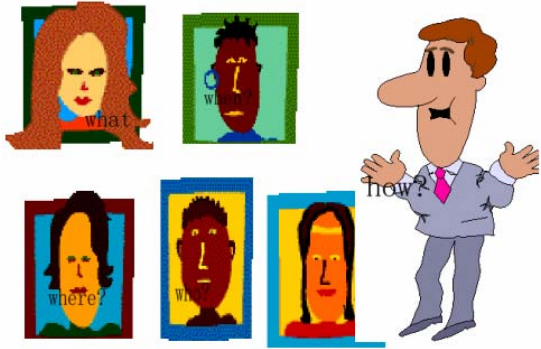


图 6-3 开放式问题的提问方式

◆两种类型问题的优势和风险

实际上两种问题各有优劣势，封闭式的问题可以节省谈话时间，因为它的答案只有 Y e s 或者 N o ，比较简单，容易控制谈话的内容。可以根据谈话的内容把问题一个一个地抛出去。但它有一个风险，就是收集的信息不够全面，因为你无法把你掌握的信息全部变成问题来提问。同时因为是一问一答的形式，容易造成紧张的气氛，有点像警察审犯人一样，不利于谈判的双赢，这是封闭式问题的优点和风险。

而开放性的问题可以收集到更多的信息，使信息更全面，同时谈话的氛围也比较愉快，因为每个人都有表现的欲望，通过问问题给他提供表现的机会，他越说越高兴，整个氛围会比较愉快。当然这非常浪费时间，因为话匣子一打开可能会收不住，谈话不容易控制，也不好总是去打断他或者让他停止。所以开放式问题也有相应的风险，浪费时间，不容易控制。

表 6-2 开放式问题与封闭式问题的优势与风险

问题类型	优势	风 险
封闭式的问题	节省时间 控制谈话内容	收集信息不全 谈话气氛紧张
开放式的问题	收集信息全面 谈话氛围愉快	浪费时间 谈话不容易控制

因此，在提问的时候，可以把开放式问题和封闭式问题结合起来。比如要活跃气氛，要从客户那边，对手那边得到更多的信息，可以先问他开放性的问题，让他参与，等他话匣子一打开，说了一大堆东西，很多信息就出来了。当发现我们要了解的信息已经足够多的时候，又不想耽误太多的时间，这时候可以问他一个封闭式的问题，让他就此“刹车”。所以，通过开放性的问题把“车”加快，让它猛跑，通过封闭式的问题，把对方话匣子刹住，希望继续了解更多信息的时候，再问一个开放性的问题。将开放式问题与封闭式问题综合使用，在谈判中是非常有效的手段。

【自检】

开放式的问题和封闭式的问题相比，哪种类型更占优势？在谈判中应如何利用

这两种问题类型？

◆见参考答案 6—1

3. 挖掘客户的明显性需求

在谈判中问问题的目的是把客户的隐藏的需求变成明显性的需求。客户为什么愿意跟你谈判，因为他有求于你。他在经营管理或日常生活中遇到了问题，他要解决这个问题，而这个问题对他来说是一种不明确的需求，这个问题到底在哪儿，他不能量化地表达出来，他可能只是一种感觉。比如身体不舒服去医院看医生，只知道不舒服，但哪儿不舒服，怎么不舒服说不清。作为谈判的主控方，我们希望把他的问题点明确，使问题点变成困难、不满或者抱怨，让这种不明确的需求变成一种隐藏性的需求，把我们的解决方案推销给他，让他接受，触动他的购买欲望。在这个基础上就有更多的机会达到谈判的双赢。

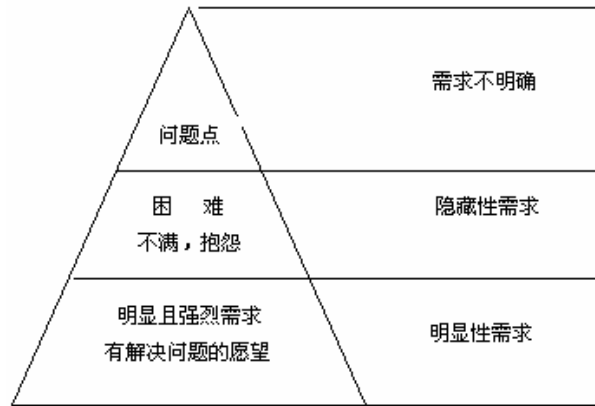


图 6-4 挖掘客户的明显性需求

4. 聆听的技巧

把问题提出来之后，接下来要做的是听。听是很难做到的，大多数人都愿意说，因为说比听容易，所谓听不是说听完了就完了，而是要不断地去思考，捕捉更多的信息。每个人都非常喜欢被别人认为是消息灵通人士，或者说每个人都喜欢被别人认为自己很有知识、信息很灵通。人的表现欲是很强的，我们在听的时候可以利用人的这种心理，有技巧地聆听。

◆倾听回应

首先，我们要对他所说的内容做出回应。如果他说了半天，我们这边一点反应都没有，他会以为你不感兴趣和持反对意见。因此，对方说的时候，我们要不断地回应。

◆提示问题

第二，在听的过程中，可以提示一些问题。为了挖掘他更多的需求，了解他的想法，我们可以提一些问题。比如在他描述的过程中，发现他对某个问题感兴趣，可以问他：“您以前有过这样的经历吗？您是怎么看待我们和竞争对手之间的差别呢？”等问题，题，让他说得更多。

◆重复内容

第三，重复内容。在听的过程中可以不断重复他们所说的内容，但重复的内容一定是我们认为很重要的内容，目的是强化他所说的内容，加深问题在他自己头脑中的印象。

◆归纳总结

第四，归纳和总结。把对方所提出的问题和建议做一个归纳和总结，然后得到他的确认。

◆表达感受

第五，表达感受。我们一定不要带着有色的眼镜去听别人说话，而一定要完全融入到他所描述的场景之中，而且一定要真情流露，千万不要装假。每一个人都很敏感，如果装假，对方马上就能感觉到，会觉得你这个人很虚伪，不可靠。所以在表达感受的时候，一定要特别的注意，要真正发自内心。

获得信息之后，要进行信息的确认。因为面对一大堆信息，你不知道哪些信息对你有用，哪些没用。因此要对信息进行相应的确认，反过来再与客户沟通，这样有利于得到更准确的信息，而且在谈判场中被对方确认的信息，一经确认便不再悔改，因为当着众多人的面，对方即使有悔改的表现，他也很难再打自己的嘴巴，所以要学会去确认。因此，通过问问题、聆听、确认就可以收集到很多有用的信息，在谈判展开阶段就可以逾越一定的障碍。

如何破解对方的战术

在谈判中客户还会有很多战术，对于不同的战术有不同的破解方法。

1. 威胁

在谈判中对方经常会拿一些话来威胁你，比如：“如果你不同意的话，我们就不签合同了。”或者说如果你不这么做的话，就会招致相应的处罚，等等。这时候你怎么去破解它？

面对威胁，你可以明确而且诚恳地告诉对方：你不会在威胁下跟他进行谈判，谈判是在双方平等的平台上进行的。只有对方的威胁能够证明给双方都带来好处的时候，才可以让步。比如对方要求降价，他要证明降价能给双方都带来好处时，才可以做出让步，否则没有别的选择。

2. 侮辱

第二种情况是侮辱。如对方怀疑你和你的公司，对你公司的业绩质疑，对你个人能否胜任工作所需的专业能力质疑，对你的可信度质疑，对你的产品和服务质疑。他说他原来的客户用了你的产品，觉得不行，质量很差，服务也不好等这种侮辱性的语言，有时他不一定真的是想侮辱你的人格，可能是他谈判的一个战术和技巧。对这种情况首先要保持冷静，不要因为他对我们个人或我们公司侮辱和不理解就火冒三丈，发脾气或反唇相讥，而是要保持冷静，坚定的重述你的立场，警告对方你会终止谈判，除非他有所改变，提供建设性的意见，否则就不跟他谈。

3. 虚张声势

还有一种是虚张声势。比如对方说你现在的折扣不行，另外一个竞争对手给他们的折扣更多。如果你

想跟他合作，就要把折扣加大，把价格降下来。在这种情况下，一定要设法诱使对方摊牌。让他拿出证据来，提供准确的内容或信息，证明他所提出的条款。这样就能破解他的虚张声势。

4. 胁迫

第四种是胁迫战术。比如谈到一半的时候他不谈了，他有其他事儿走了，也不跟你说清楚什么时候回来，让你如坐针毡。或者在谈的过程中他接个电话，招待来访者。这种情况下我们还是要镇静，意识到这可能是一种计谋，不是他不愿意跟你谈。千万不要放弃你最初提出的条件，坚持住，谁坚持到最后，谁就是胜利者。

5. 分而治之

第五种是对手可能会采用分而治之的方案，他可能会找到我们中间的薄弱环节，分别跟我们的谈判人员交谈，用他们的说服力感染我们，让我们对他们产生同情。这种情况下要预先警告我们的谈判人员，统一思想，不要有分歧。

6. 使用诱导性问题

谈判对方有时可能用诱导性的问题，比如他问一些问题，让你暴露出你的弱点，迫使你做出让步。这种情况下如果你不了解对方的意图，可以对问题避而不答，让他的招数和问题消失于无形之中。

7. 攻心术

对方还可能采用攻心术，利用你心理的状态让你尽快答复。比如说他不同意谈判中提出的一些条款是因为你办事不公，强调他们受到了你的冒犯等等。目的是攻你的心，这时一定要坚持公平谈判的原则，如果他攻你的心要让他提供证据，最后把讨论引回原来的正题上，不要跑题或与对方就此争论。

8. 测试边界线

最后一种是测试边界线。有时对方会对通过定义条款的无关紧要的内容来干扰我们。这种情况下一定要让对方明确地知道你能同意什么，不能同意什么，用简洁、明了的文字表达协议的内容，而且要让对方遵守协议，不让他的测试得逞。

表 6-3 各种攻心术及破解方法

战 术	破解方法
●威胁 如果你不同意对方的提议，将得到警告；强调你方会招致处罚。	告诉对方不能在威胁下进行谈判，只有对方能够证明接受这样的条件能带来好处时才可能做出让步。看有无其他的选择。

<p>●侮辱</p> <p>对公司的业绩质疑或对个人胜任工作所需的专业能力质疑;对你方的产品质量和服务提出批评。</p>	<p>保持冷静;不要发脾气或反唇相讥。坚定地重述你的立场,并警告你会终止谈判,除非对方更具有建设性。</p>
<p>●虚张声势</p> <p>威胁会不经声明就采取惩罚措施;发表意义不明的声明,例如暗示竞争者会削价销售。</p>	<p>诱使对方摊牌:拒绝同意对方的条件,并等待回答。对所有的条款质疑,对任何看起来模棱两可的东西要求证据支持。</p>
<p>●胁迫</p> <p>让你等待;让你如坐针毡;在谈判中接电话或接待来访者。</p>	<p>意识到这些是让你减少信心的计谋。不要放弃最初的条件,除非你得到好处,而且不要被胁迫解决问题。</p>
<p>●分而治之</p> <p>感染最同情他们的人,扩大本方成员之间潜在的分歧。</p>	<p>预先提示各成员,并确定每个人都可接受的立场。如果谈判中各成员产生分歧,要求休会。</p>
<p>●使用诱导性问题</p> <p>问一系列的问题,使你暴露谈判中的弱点;迫使你让步。</p>	<p>当你不理解对方的意图时,对提问避而不答。检查对方提出的任何条件。做出任何让步都要有附加条件。</p>
<p>●攻心术</p> <p>指责你不同意条款是因为你办事不公;强调他们的付出;声称你方的不信任冒犯了他们。</p>	<p>坚信你有责任公平地签署买卖协议。提问题来检验对方是否有根据。把讨论引回到正题上来。</p>
<p>●测试边界线</p> <p>通过对议定条款的无关紧要的违反来获取让步,长此以往可导致实质性的收获。</p>	<p>达成协议时,要确切地知道你在同意什么。起草一份文字清楚的协议,并让对方时时遵守协议。</p>

【本讲总结】

在谈判的展开阶段需要做的工作是了解和掌握尽可能多的信息,通过提问、聆听等方法挖掘对方的需求,得到更多的信息。在谈判过程中,对方可能会采用一些战术,如威胁、侮辱、胁迫、虚张声势、分而治之、攻心术等战术,以便尽快地达到他们的目的。针对不同的战术,都有相应的破解方法,总之我们要认清他们的战术,以便寻求相应的破解方法,保证谈判在展开阶段能够顺利地进行。

《双 赢 谈 判》

12 讲

第 7 讲 谈判的展开阶段（下）

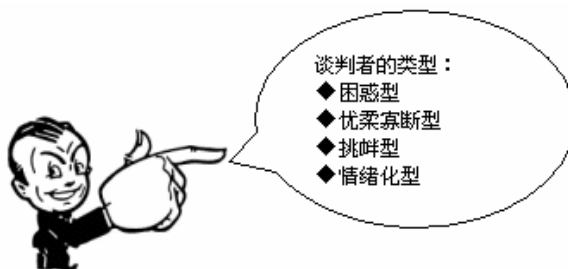
【本讲重点】

应对谋略

怎样建立自己的谈判优势

应对谋略

谈判者大概可以分为以下几种类型：



对于不同的谈判者，在谈判中就要运用不同的谋略——地去应对他们，使自己不至于陷于被动状态，从而顺利地获得谈判的双赢。



困惑型:

- ◆运用幻灯机、黑板等演示工具来阐明引起困惑的复杂问题。
- ◆把复杂的建议用短而易懂的句子写下来。
- ◆逐步地按照简明的议程行事以防止进一步的困惑。
- ◆准备引入第三方以全新的眼光来看待问题。

1. 困惑型

困惑型的谈判者特点是对问题稀里糊涂，不明白。对这种人，可以利用一些展示工具来阐明令他困惑的问题。令他困惑的原因可能是因为问题本身比较复杂，他自己搞不清楚。我们可以利用幻灯机、白板把信息、问题阐述清楚，让他明白。

另外，还可以把复杂的问题简单化，用通俗易懂的词句写下来，自己先读懂、弄清楚，再告诉对方。还可以用简明的议程方式，把议程定下来，一步一个台阶，把复杂的问题清晰化，以减少他的困惑，而不要一下子塞给他一大堆东西，让他更糊涂了。

还有一种方法是请第三者来讲，应用他的一些成功经验，以全新的眼光来看待这个问题，把相应的信息传递给困惑的谈判者，让他明白。

2. 优柔寡断型



优柔寡断型:

- 系统而有条不紊地进行谈判，并复述要点。
- 一段时间以后允许回顾讨论的问题。
- 暂时休会，让优柔寡断的谈判者咨询其他成员。
- 用一种全新而有创意的方式来表述问题。

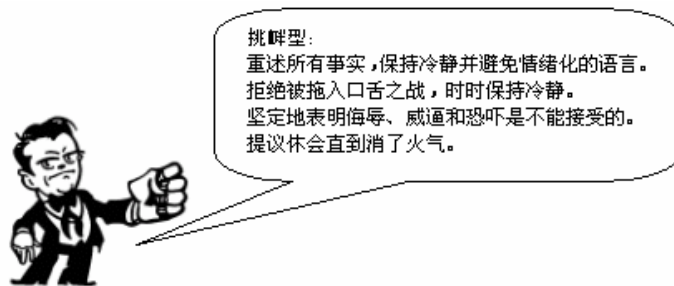
顾名思义，优柔寡断型的谈判者做事情犹豫不决，优柔寡断，不果断。

对于优柔寡断的谈判者要有条不紊地去进行谈判，他慢你也别太着急，太着急反而会在心里画一个问号，要按部就班地一点一点地跟他谈。在谈判过程中要不断地重复我们的要点。

谈了一段时间之后，要留一定的时间去回顾已经讨论的问题，看哪些问题达到了共识。谈判过程中安排休会的时间，让他或他的小组有机会咨询其他的人，其他成员。

同时，还可以用一种全新的，很有创意的方法来表达我们的问题，用新的方法，新的角度把问题说清楚，给他一个刺激，让他很快地进入角色。

3. 挑衅型

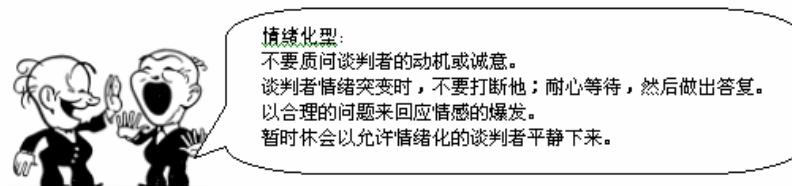


所谓挑衅的谈判者就是在谈判过程中老找茬,老挑毛病,找矛头。对这种人首先要保持冷静,避免跟他有口舌之争。

然后重述所有的事实,在重述的过程中避免情绪化的语言,因为挑衅型的人很情绪化,如果把他的矛头勾起来,就中了他的圈套,所以要避免用情绪化的语言来表述事实。然后明确、坚定地告诉对方,侮辱、威胁、恐吓决不是战斗。这些我都不接受,我是来跟你谈判的,是为了达到一个好的目标,双方都受益。如果对方的挑衅实在非常强,可以建议休会,停一段时间,使他的火气消一消,再开始谈判。因为如果谈判中的任何一方有火气,是不利于整个谈判的进程的。

4. 情绪化型

情绪化型的谈判者容易感情用事,处理问题比较冲动。对于这类谈判者要特别注意,不要质问他的动机和诚意,否则会引起他的强烈不满和抵触,所以不要去质问他。当他情绪突变的时候,不要打断他,耐心等待,再做出合理的答复。千万不要被他的情绪化所带动,也可以利用休会的方法暂时让他的这种情绪化的表情或者感受平静下来,进入到顺畅的谈判当中。



所以,对于不同的谈判者,要用不同的方法去对付他,不要因为他的一些特点或计谋大乱方寸。采用适当的谋略对付不同类型的谈判者的最终目的是实现双赢。双赢的基础是要把我们谈判的优势尽量的建立起来。

【自检】

在谈判中,有一个对手特别爱挑刺,说话比较刻薄,甚至对你和你的公司说一些侮辱性的话,你该怎么办?

✎ _____

◆ 见参考答案 7-1

怎样建立自己的谈判优势

1. 痛苦的抉择

在谈判中，怎样才能够更多地去发现谈判对手的问题，让他跟我们合作。首先要去挖掘对方“痛苦的抉择”。意思是，对手跟我们合作他很痛苦，但如果不跟我们合作更痛苦，所以他会选择合作。那么，怎么去发现对方痛苦的抉择呢？

【举例】

假设让一个生性腼腆的人在大庭广众之下唱歌，一般情况下他可能不会唱，但如果给予掌声鼓励他可能会唱，因为如果不唱，他会觉得很没面子。这时候他的痛苦抉择变了，在掌声鼓励之中变了。

换一个场景，假设在两座 20 层，相隔只有 5 米的高楼之间，架一块 10 厘米宽的板子，给你很多掌声，让你走过去。一般情况下，即使有掌声，一般人也不会冒着生命危险走过去。但如果许诺给予重金，有些人还是愿意铤而走险。

换一个场景，还是在两栋楼之间，还是相应的木板，走过去可以拿到 1000 万元，有人会跃跃欲试，但如果他正准备走的时候，突然刮起了五六级大风，一不小心就会把人吹下去，这种情况下他可能会放弃。这时候痛苦的抉择是选择不走。因为虽然不走很痛苦，眼看着 1000 万元拿不到手了，但如果选择走，他可能更痛苦，他会摔死，所以他还是选择不走。

再换一个场景，还是在这栋楼上，没有 1000 万元，但是自己两岁的孩子在对面的楼顶上爬，楼顶上没有栏杆，楼下着火了，这时候不管有没有钱，他一定选择走过去，因为如果不走过去，孩子肯定摔死，选择走过去，虽然很痛苦，可能被摔死，但还有一线希望，所以要冒这个险。

在谈判中，在与客户的交往过程中也要特别注意这种痛苦的抉择，就是让他做一件他不做很痛苦，但如果他做了，虽然痛苦，总比不做强的事情。所以我们就要推动他找到这个痛苦的抉择，找到这一点来建立我们的谈判优势。如果我们能找到他痛苦的地方，实际上就是我们的解决方案，或者是我们给他提供的产品，能够帮他解决他的痛苦。

2. 独特商业价值

找到痛苦的抉择之后，如何把他痛苦的内容，变成能够给他提供的解决方案，也就是说，如何病痛医病。用什么方法帮他解决这个问题，就要建立我们独特的商业价值，而这种商业价值是我们的竞争对手所没有的，而且我们要把这个独特的商业价值不断地扩大化，告诉他，如果不采用这个系统，不跟我们合作，你更痛苦。

3. 功能、优点和利益

具体怎么扩大化呢？有一个公式叫 F A B。

【举例】

卖钻孔机，即在墙上打眼的电钻。电钻供应商向客户推销他们的产品时，首先介绍产品的优点，如功能好，没噪音，省电等，而客户看中的是产品的功能。实际上他最终买的是一个孔，他买电钻为的是打孔，他希望无论多么坚硬的物品都能按照他所希望的大小顺利地打出孔，如果供应商的电钻能做到这一点，他可能就会买。同样，卖化妆品卖的不是化妆品，而是一种青春的感觉。卖家具也是一样，卖的不是家具，而是一种生活的时尚。



所以，在卖产品的过程中，要记住，你卖的不是产品的功能，而是卖能给客户带来的利益、收益，把产品变成利益去销售。也就是说，把产品独特的商品价值利益化，这样有利于在谈判中建立我们的谈判优势。

4. 坚定立场

在谈判中要坚定我们的立场，立场不坚定可能会给自己带来损失。

【举例】

两年前，笔者在北京平谷县看中一个四合院，院子很大，中间有棵很粗的大树，已经有几百年的历史，还有一口井，一个大锅。当时房主要价 7000 块钱。笔者觉得很便宜，不假思索马上掏了 7000 元给他，然后高高兴兴地回家了。两个星期后再去一看，傻眼了。院子中间的那棵大树被砍了，井边的大锅也不见了。原来由于在谈判的时候没有坚定自己的立场，又那么痛快地付钱，房主觉得自己卖亏了，他一不做二不休，把树砍了，把锅拿走了。因此，在谈判中一定要坚定立场，不要一口回绝或马上同意。

5. 进行辩论

另外，要进行辩论，在谈判中不要怕有异议和冲突，冲突是一件好事情，如果谈判过程中没有冲突、异议，谈判就无法进行，或者说这个谈判就不是一个真实的谈判，要采取积极的态度去面对冲突，争取合作。

处理冲突要认清彼此的立场，分析意见不合的原因，再决定用什么方法把双方的意见统一起来。产生冲突的原因往往是因为经验不一，双方的信息和资料不一致，所处的地位和角色不一样，各为其主而造成的。分析原因之后，找到双方能够认同的方法，去解决冲突。

有冲突时可以非常坚定地告诉客户，目前我们所能做的和不能做的，把气氛缓一缓，还可以准备一些计划，面对不同的要求进行很好的辩论。

当然，在跟对手谈判的过程中可能会遇到专家型的人物，职位高，经验足，自己明显处于谈判的劣势，这时候也不要心里打退堂鼓。那么，怎样变这种劣势为优势呢？首先把他的专业与他的地位分开，专业是专业，地位是地位，然后扩大谈判的主题内容，因为他在某方面是专家，其他方面可能就不懂，我们可

以找他不懂的内容，扩大主题。

另外，可以利用怀疑的态度，因为人都是不自信的，用怀疑的态度去问他，跟他交流，可能专家的气势就会减少一些。

【自检】

在谈判中，如何建立己方的谈判优势，使谈判达到双赢？

◆见参考答案 7-2

【本讲总结】

在谈判中一般会遇到四种类型的人，即困惑型，优柔寡断型，挑衅型和情绪化型，如何对付不同类型的谈判者，不同类型的人有不同的对策。在对付对手的同时，要建立我们在谈判中的优势，通过了解客户的痛苦，建立我们的利益，同时在谈判中要坚定我们的立场，不要怕进行辩论，这样在谈判的展开阶段才能够不断地强化我们的谈判优势，保证双方向着双赢的方向进展。

【心得体会】

第 8 讲 谈判的评估调整阶段

【本讲重点】

将要面临的困难和解决方法

如何强化自身的优势

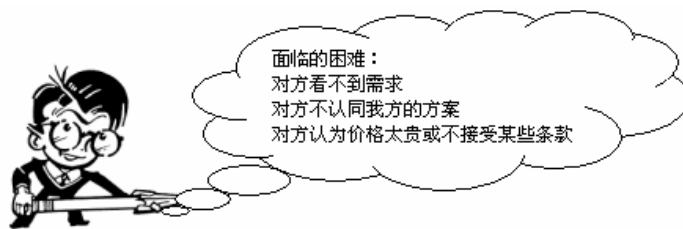
如何削弱对方的优势

掌握适度让步策略

将要面临的困难和解决方法

1. 面临的困难

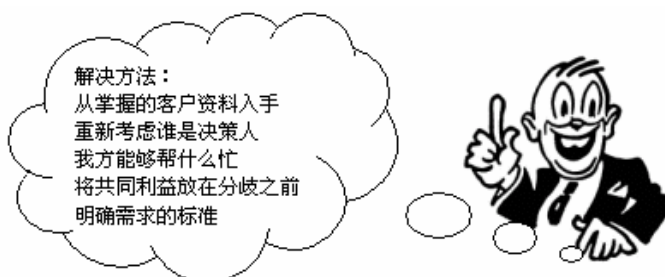
在谈判的评估调整阶段将面临很多困难：



一是对方看不到需求，不知道自己的谈判需求是什么；第二，他不认同我方的方案，认为我方的方案跟其他的方案差不多，没有特色，或者对他的现状没有一个好的改进作用；第三，认为我方的价格太贵，或者不接受某些条款。

如何解决这些困难呢？可以从以下几个方面来入手。

2. 解决方法



◆从掌握的客户资料入手

一个是从掌握的客户资料入手。既然他看不到需求，不认同我们的方案，可以从我们所掌握的客户资料入手，这些资料的来源是从在准备阶段所准备的资料，以及在谈判的展开等阶段，通过沟通、了解、提问，通过回答等得到的。从所掌握的这些客户资料入手，找到一些间隙切入话题。

◆重新考虑谁是决策人

第二个解决方法是重新考虑谁是决策人，跟我们谈判的人是不是最终决策人。因为他有很多困难，他看不到需求，不认同我们的方案，对价格还有疑问，那就要判定他是不是最终的决策者。

◆我方能够帮什么忙

对于他们的疑问和困难，我们能够帮什么忙，我们有哪些资料，哪些信息，哪些方法能够帮他们的忙。此外，要将共同的利益放在分歧之前，不要看分歧，而要看共同的利益，明确需求的标准。

如何强化自身的优势

1. 保持优势

谈判是要寻求相应的方法，解决相应的困难，强化自身的优势，以保持整个局面的控制，最后达成共识。而这个共识是凭借我们自己的优势来达成的，对方也能够认同。

因此，当我们提出一个充分而有利的建议时，一定要提醒对方注意，如果他拒绝这些建议，会给自己带来哪些不利影响。当然，保持优势绝对不能以损害对方的尊严为前提，要给他足够的面子。

2. 保持控制

怎么保持控制呢？谈判是一个充满压力的过程，在谈判中你进我退，我进你退，谈判的双方都受到很大的压力，一个是来自自身的压力，一个是来自谈判对方的压力，或者是来自企业、公司内部的其他人员的压力，等等。在谈判中不要使压力扩大化，而尽量把它减小，变成一种轻松的、愉快的方式来控制整个局面。我们可以坚定地重复自己的立场，不断地强加给谈判对手，让他听懂、理解和接受。

3. 达成共识

在谈判桌上要特别注意避免批评对手，如果批评对手，对方一定会反击，局面就很难控制。记住在谈判桌上千万不要进行个人攻击，如果被迫让步，应该附加条件，这样让步才有回报，而且要与对手达成相应的共识，为达成共识要强调积极因素，而避免消极的影响。如果在谈判过程中犯了错误，如提供的数据失准，提供的案例不对等等，一旦发现错误，要有勇气立即承认错误，不要遮遮掩掩。承认错误并不代表无能，相反对方可能会更加认可你。双赢是建立在双方都认可的基础之上的，从对方那里我们可以得到所需要的东西，对方也可以从我们这儿得到他们想要的东西。这就是谈判中的舍与得的问题，最终达到双方都满意的程度。

【自检】

与对手签完合同之后，你才发现你给对方提供的数据错了，如果告诉对方，会给你方带来很多损失，如果不告诉对方，可能会使你和你公司的信誉度下降，你该怎么办？

✎ _____

◆见参考答案 8—1

如何削弱对方的优势

1. 削弱对手

另外，在谈判中要不断地去削弱对方的优势。比如日本人经常用的一个策略是：当你把一个东西讲了一遍之后，日本人会说：“对不起，我没听懂，麻烦您再讲一遍。”这时候，一般的人气势会大打折扣，首先在心理上输给了对手。

在谈判中也可以运用类似的方法来削弱对手的优势，进而控制整个局面。

比如在谈判时可以通过怀疑他们资料的正确性来削弱他的自信，不管他的资料是否正确，我们都可以怀疑他资料的正确性，甚至可以怀疑他们的信誉。当然，在谈判过程中也可以不断地去检查对方资料的正确与否，来寻找相应的弱点，比如逻辑错误，滥用统计数据，或者对事实的忽略等，寻找到他幕后的动机。不过千万要注意，在削弱对手的同时不要人身攻击，要避免进行人身的攻击，如果攻击他，他也会以牙还

牙，那样双方可能会打起来，谈判就不会双赢而变成了“战争”，所以在削弱对手的时候要注意这一点。

2. 攻心术

在谈判中还可以用攻心术来削弱对方的优势。

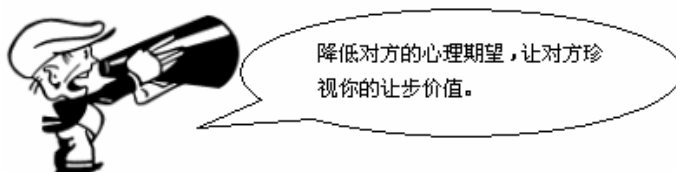
人性都有两大弱点：第一是贪；第二是对自己不自信，当然这个贪不是贪官污吏的贪，而是指不知足。实际上人在很多方面都会贪。

比如对美丽的贪，对青春的贪，对时间的贪，对金钱的贪，对职位的贪，对知识的贪，对友情的贪，对对方信任的贪等等各个方面，人都是贪的；正是由于人的这种贪，才推动了社会的进步，如果大家都随遇而安，社会就没办法进步。

第二个弱点是不自信，特别是在双方谈判，沟通过程中容易产生不自信感，如果谈判时有强有力的控制方法，攻他的心，让他对自己产生怀疑，一旦对手对自己产生怀疑，我们就更占据谈判的优势，对方的优势就被消除了，所以可以采用攻心术的方法来削弱对方的优势。

掌握适度让步策略

在建立我们的优势、削弱对方优势的同时，为了谈判的成功，必要时还要做相应的让步，当然这个让步要适度，不能一让到底。



【举例】

价格上让步，有 3 种方法。

- ◆第一种方法：十五块、十三块、十块、五块
- ◆第二种方法：十五块、十二块、九块、六块
- ◆第三种方法：十五块、十一块五、十块、九块三毛七

这 3 种让步方式哪一种在谈判中更有利呢？

实际上，这 3 种让步方式中，第 3 种方式更好。因为它是一步一步让下来，而不是一下到底。而且第一步做了一个比较大的让步，随着时间的推进，让步的空间越来越小，给对手的感觉是让步可能的空间越来越小了，不可能再做过多的让步。

另外第三步中有一个零头，这个零头是很可贵的，刚开始是以一块钱为整数，中间变成了五毛钱，到最后变成一分一分地让，所以这个零头，对于让步非常有好处。

【举例】

笔者曾经谈过一个合同，当时我方的报价是 220 万元。经过了解，我们知道对方能够接受的价格大概是 170 万元，中间有 50 万元的差距。谈判进行一段时间之后，双方争论的焦点集中在该谁让步，让多少

的问题上。对方刚开始说可以接受 120 万元。我方给他方的是 9 折，他方要求的是 6 折，而我方只从 9 折让到了 8.8 折。实际上此时我方给他方的信号是我方价格让步的空间已经很小了，我方的让步幅度不是 10%，而是 2%，这样就把对方的期望值降低了，所以在让步的时候，一定要掌握适度让步的策略。

1. 在次要问题上做出让步

当谈判中不得不做出让步时，要注意，一定是在次要问题上做让步，不能在主要问题上让步。在准备谈判目标的时候，要界定好哪些是主要内容，哪些是次要内容，同时在谈判开始要设定让步的底线。所以让步的第一点，就是在次要问题上让步。

另外，不要过早的让步，不要谈判一开始就让步。既然是谈判，那就应先谈而后再去判，再决定做事情，最好在谈判的最后阶段再让步，让步的时机要掌握好，过早了不行，太晚了对方会觉得你没有合作的诚意。

2. 假设性提议

另外，更重要的一点，让步必须有所得，让步不是单方面的，一定是你让出一块，对方也要给你相应的东西，这是谈判的宗旨，实现双赢就要有舍有得。当然你舍弃的内容不是最关键的，而是次要的问题，但是对方舍弃的次要的问题，对我们来讲是主要的问题，这就是一个交换过程。让步的时候，一定要用假设性的提议来把双方的情况套起来。避免单方面的不断让步，不要达成一种他赢我输的局面。

3. 一揽子谈判

在让步的时候，也可以做一揽子的谈判，也就是把很多内容夹杂在一起跟对方谈，比如他关心的技术问题、价格问题、付款问题、交货日期等，都可以放在一起谈，这样可以在次要的问题上做出比较大的让步，在主要问题上坚决不让。例如在谈价格的时候，对方肯定希望把价格和付款一起谈，不会是先谈好价格、折扣，再谈付款，这样在价格和付款上都得不到优势，但如果把价格和付款一揽子来谈，对方就可以做出很大的让步。比如想让对方降价，他会跟你谈回款的问题，付款快，他价格、利润空间可以低一点，如果拖延付款，对方的价格可能就降不下来，因为他要保证一个利润空间。所以可以用一揽子的谈判的方法，得到适度的让步。

4. 避免对最后提议的拒绝

做出一定的让步之后，一定要弄清楚让步能不能得到相应的内容，如果做出了让步，遭到对方的拒绝，最后的提议被否决了，让步等于白让，所以要特别注意避免这一点。这涉及到一个很敏感的问题，就是报价问题。因为合同最终的结果是以价格来确定服务、付款等等的。报价也要选择时机，有经验的谈判者都知道，越晚报价会越好，早报价会给自己带来很大的被动。因为早报价客户一上来可能就砍价，当自己的优势还没建立到足够大，或者对方还没认可的时候，对方上来就砍价，自己会吃亏。所以，应该最后再谈价格。

当然，有些谈判对手一上来就谈价格，怎么办？这时候可以问他一个问题，就是：

“除了价格之外，其他问题是不是都解决了？”如果当着众人的面，对方的首席谈判代表说“是”，那就只谈价格，别的都不谈。如果不是，那先谈其他问题，把价格放在最后，因为价格很容易谈，而其他问题更重要。

【举例】

山东有一家大企业要做一个系统集成项目，有3家公司有意承接该项目。该项目负责人是一位58岁的女士。当我方代表到达之后，这位负责人对我方代表说，各方面的谈判都已经差不多，只差价格，如果有好的价格她就跟我方签合同。刚开始我方的报价是2000多万，对方负责人觉得价格太高。

得知此消息后，我方修改了报价，报价为1400多万元。这位负责人认为我方的这一报价可以接受，于是向厂长汇报，但厂长觉得太高，没法谈。

因为我方迫不及待地要谈成，几个谈判人员一商量，决定把报价降为1100万元。当负责人拿到这一报价时，表示满意，并告诉我方，第二天专门有个谈判小组与我方谈判。当时我方一听就觉得情况不妙，我方已经降了900多万元，对方还没正式跟我们谈判！结果可想而知，2000多万元的一个合同，最后做到600多万元。因为我们过早的让步造成了巨大的损失。

所以在让步的时候一定要适度，要掌握好时机，这样才能达到谈判的双赢。

【自检】

如果在谈判中，对方一开始就报价，你该怎么办？

✎

◆见参考答案8—2

【本讲总结】

谈判的评估调整阶段将面临很多困难，如对方看不到需求，对方不认同我们的方案，对方不认同我们的某些条款等，针对这些问题，要有一套谈判的解决方案。在谈判中要强化自身的优势，削弱对方的优势，把谈判控制在自己手中，在谈判中该让步的时候要让步，但要采用适度的策略，这样才能够真正让双方达到共赢。

【心得体会】

【本讲重点】

提请注意的问题

如何选择结束谈判的方式

攻克最后一分钟犹豫

提请注意的问题

1. 应注意的问题

谈判的最后阶段，即达成协议阶段要注意哪些问题呢？

◆不要做单方面的让步

首先注意的是在谈判的尾声不能有大的单方面的让步。因为谈判经历从准备、开始、展开、评估调整，到最后达成协议这么多过程，如果这时候一方突然有一个大的单方面的让步，比如付款周期方面的大让步，另一方肯定觉得你是在兜圈子，你还可以让步，他会更逼你再让步，这不利于达成最后协议，甚至会拖延时间，导致谈判破裂等。为减少不必要的麻烦，千万记住，不要做大的单方面的让步。

◆认真回顾双方已达成的协议或共识

要认真回顾双方达成的协议或共识，加深对方的印象，以便签定合同。

◆澄清模棱两可的事情

澄清模棱两可的事情，目的是减少误会。这一点往往是很多谈判人员最不愿意做的事情，因为他想打擦边球，先把模棱两可的事情放在一边，把合同和协议签下来再说。实际上短期之内双方协议是达成了，但从长期来看，又会造成一方赢一方输的局面，对方可能再也不跟你合作，或者他再找机会报复，觉得你不可靠等，造成自己信誉度下降。所以一定要澄清所有的模棱两可的事情，减少不必要的误会。

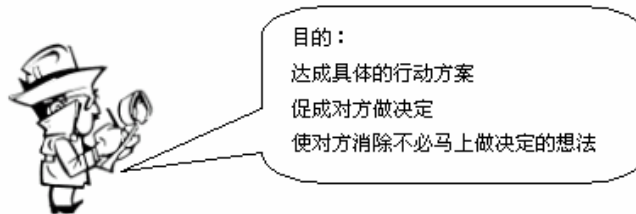
◆避免时间不够带来的被动

第四点就是要避免时间不够造成的被动。在达成协议阶段，还有很多工作要做，而不单单是签协议。因此，要避免时间不够造成被动的局面。在单方面让步的时候，要有一个建设性的意见，要让双方一起让，而且一定要让对方知道自己让步了。最好让对方知道让步对你来说是赔本赚吆喝，是非常严重的损失，对你来说是很痛苦的一件事情，这样才会博得对方的同情和信任，促使对方尽快签约。

◆避免出现僵局

在谈判的最后达成协议阶段，要避免再次出现僵局。如果出现僵局，要不断地去提醒对方我们已经做了哪些努力，做了许多对大家达成共识有利的事情，而且不要说是你做的，也不是对方做的，是双方一起做的，这一点也非常重要。

2. 目的



在谈判达成协议阶段，提请谈判人注意那么多问题，目的是为了要达成一个具体的、可行的方案，而且是要促成对方在方案上签字，认可这个方案，以便他做出相应的决定。还要使对方消除不必马上做决定的想法，让对方觉得这个事情必须要做，而且马上要做，不可以拖延，这是达成协议阶段的目的。

3. 困难和对策

在这个阶段同样会面临一些困难。尽管做了很多工作，但最后谈判破裂，自己谈判人员内部意见的不统一，对对方提出的条款意见不统一，有时是由于自己的权限受到限制，还有决策人的个人风险等，致使谈判没能向自己所预想的方向发展，谈判遭到破裂。

针对这些困难，应该采取什么对策呢？

一方面，可以总结以前所做的决定，避免破裂的出现，把以前共同做的工作总结一下，多讲，然后去建立良好的气氛。因为谈判越到最后，气氛越紧张，双方谈了很长时间，已经精疲力尽。所以，要建立一个良好的气氛，可以用提问、聆听的方法，让对方多参与，多说，让他感觉良好，还可以利用澄清事实的方法，利用证明和说服的方法建立良好的气氛。同时要特别注意态度，避免感情用事。已经到了谈判的最后阶段，双方都付出了很多，这时候不要被对方的拖延或者一点点犹豫所影响，而功亏一篑。

表 9-1 困难与对策

困 难	对 策
最后谈判破裂	总结以前所做出的决定
内部态度不统一	建立良好的气氛
权利的局限	提问/聆听；澄清/呈现；证明/说服
决策人的个人风险	注意态度和感情的影响因素

如何选择结束谈判的方式

在谈判中如何选择一个谈判的结束方式，对能否顺利结束谈判至关重要，这里有几种方法可供参考。

1. 做出各方都可以接受的让步

一种方式是做出各方都可以接受的让步，在谈判的过程中最后做出的让步是双方都可以接受的，有助于达成双方的交易，而且不使自己处于危险的境地。在做这个让步的时候，要特别注意，要考虑的因素是对谈判的继续非常重要，它可以打破僵局，而且对方有可能会力图让我们做更多的让步。

在谈判后期的这种让步，哪怕只是很小的一点让步，也可能会降低你的可信度。因为谈判过程中有些话有可能已经说得比较满，或者已经表示没有商量的余地，而最后又做相应的让步，谈判对手有可能因此对你的可信度产生怀疑。

2. 在各方相互之间折中

还有一种结束方式是在各方面相互之间取折中。例如笔者曾经接触过一个项目，谈判的对象是一家乡镇企业的总经理。在谈判的其他问题都解决之后，最后剩下的是关于折扣率的谈判，一般情况下我们给客户的折扣率是在 20%~40% 之间，该企业总经理就在 20%~40% 这两个数之间取折中——30%，双方谈成只用了很短的时间，就结束了谈判。实际上是我方采用相互折中的方式让对方采用。这样至少我们有中线的保证，还可以把这根线再往我们这边拉一拉，赚取更大的利润空间。

当然，在双方折中的谈判中，也要特别考虑，就是很难判断什么是公平的妥协，到底这个折中是公平的，还是不公平的，很难判断。取折中输和赢的感觉都不太强烈。

3. 让对方从两个都可以接受的条件中选择一个

第三种是提供两种方案给对方选择，要么选择 A，要么选择 B。要特别注意，选择的对象一定是同等的，可以接受的，不要让对方只能选择一种答案，这样对方会产生异议，这是谈判结束方式中要注意的问题。

另外，还要特别注意，假设给对方提供了两个解决方案，或者更多的解决方案，他都不愿意接受，怎么办？那么，在提出方案之前就要考虑这个问题，所提供的方案中至少其中有一项他会比较倾向接受，正如前面提到的痛苦的抉择，选择 A 他很痛苦，但是比选 B 要好，选 B 更痛苦，这样他只能去选 A，这是第三种选择。

4. 引入新激励或附加限制

第四种是引入新的激励机制，或者附加条件。比如商场促销，实际上也是一种谈判，有些商场圣诞节之前会打折扣，并有附加的时间限制，在这个时间之内，如果要买东西，就给顾客更大的优惠，过了这个时间点，价格就会往上涨。当然，这种激励和限制要能起到激励的作用，也能够限制住顾客，如果对顾客是无关痛痒的激励，也就不称其为激励了，当然限制的时间一定要合理。

5. 发生僵局时建议暂停谈判

在谈判发生僵局时，可以建议暂停谈判。让谈判双方再回去商量，之后再约时间谈。当然，这种方式双方都不是愿意看到的，谁都希望在规定的时间内有个结果。这不是一个好的结束方法。但如果我们的竞争对手比我们占据优势，可能客户同时跟我们谈，也跟我们的竞争对手谈，在这种情况下可以建议暂停谈判，把时间拖长，对手的优势也可能变成劣势。

表 9-2 如何选择谈判的方式及需考虑的问题

结束的方法	需考虑的因素
<ul style="list-style-type: none"> ●做出各方都可以接受的让步。 ●提出并接受让步有助于达成交易，不使自己处于危险境地。 	<ul style="list-style-type: none"> ●谈判过程的继续可以打破僵局。 ●对方力图取得我方的更多让步。 ●在谈判后期让步可能降低你的可信度。
<ul style="list-style-type: none"> ●在各方相互之间折中。 ●谈判中所有参与方为了达成协议都趋向妥协。 	<ul style="list-style-type: none"> ●很难判断什么是公平的妥协。 ●这表示你仍然准备让步。 ●谈判结束时，没有哪一方会感到赢或输。
<ul style="list-style-type: none"> ●让对方从两个都可以接受的条件中选择一个。 ●提供两个不同的选择，鼓励对方向前推进。 	<ul style="list-style-type: none"> ●这意味着你的“最后”报价不是真正的最后报价。 ●找到两个你可以同等接受的选择对你来说不容易。 ●不能保证对方肯定会同意两个提议中的任何一个
<ul style="list-style-type: none"> ●引入新激励或附加限制。 ●引入新激励或附加限制，给对方施加压力。 	<ul style="list-style-type: none"> ●加限制的威胁会增加对方的敌意。 ●引入新激励能够完全改变谈判力量的平衡。 ●言外之意迫切希望能够与对方达成协议。
<ul style="list-style-type: none"> ●发生僵局时建议暂停谈判。 ●暂停谈判给双方时间来考虑结果。 	<ul style="list-style-type: none"> ●这给各方机会向局外的顾问咨询。 ●休会期间形势会改变双方的地位。 ●可能会难以在其他时间重新召集更深一层的会议。 ●无功而返会有什么后果。

【自检】

在谈判的最后阶段，双方出现僵局怎么办？

✍ _____

◆见参考答案 9—1

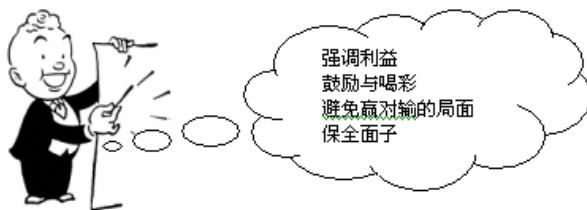
攻克最后一分钟犹豫

选择好结束谈判的方式之后，接下来就要去攻克最后一分钟犹豫。因为每个人在做最后决定的时候会有一些犹豫。特别是谈判越进行到最后，也就是双方做出最痛苦的让步的时候，风险是非常高的，双方都付出了努力，马上就要看到结果了，一般的人都会反思付出这么多努力是不是值得，结果会不会好。对方的方案能不能满足自己的需求，成本应该是多少。随着时间的推进，特别是到最后达成协议阶段，双方关注的焦点是风险问题，都希望建立的合作关系是零风险，能达到很好的效果，期望值越大，就会产生相应的犹豫，这是人性的弱点决定的。

1. 适时地提出并强化最后报价

在攻克最后一分钟犹豫的时候，报价的提出一定要适时，因为最后往往会在价格上纠缠。因为风险和投入是相关的，任何一个感觉风险大的人，都希望把他的投入降到最低，风险大，投入小，就可以降低风险。因此，不到最后一刻，不要报价。

2. 鼓励表决



在攻克最后一分钟犹豫的时候，还可以去鼓励对方表决，让他做决定。怎么鼓励呢？有以下几种方法。

◆强调利益

强调利益，也就是向对方阐述合作对双方带来什么样的好处。在提利益的时候，要特别注意一定不要说合作对自己有什么好处，或者只是对他有什么好处，因为只对一方有好处的买卖就不是双赢。在最后阶段，双方都比较犹豫，如果说只对某一方有好处就会产生心理障碍，所以一定要说利益是双方的，而不是某一方的。

◆鼓励喝彩

在谈判的最后阶段总结对方的工作，然后鼓励对方，为对方喝彩，让对方感觉到很舒服，创造一个良好的谈判的气氛，从而避免我方的报价或者要求遭到最终的拒绝。

◆避免赢对输的局面

攻克最后一分钟犹豫要注意避免赢对输的局面，这是在谈判一开始到最终达成协议阶段都要特别注意

的问题。注意不要强买强卖，避免由于对抗造成整个局势恶化，陷入僵局，由最后一分钟犹豫变成僵局，最后不欢而散。

在避免赢对输的局面时，要允许对方提出相应的建议或相反的建议、异议，要看看对方的建议是否对获得双赢有利。

◆保全面子

最后一种方法是保全面子，因为中国人都很爱面子，如果让对方下不了台，对方会跟你较劲，使谈判功亏一篑。所以在最后阶段一定要多问问题，比如可以问，“你觉得我们这么做怎么样？我们做了这些工作，你怎么做？”等等问题。问这些问题的目的不是去逼迫他，而是保全他的面子，让他觉得更舒服，用这种方法来鼓励他的表决。

表 9-3 在谈判中鼓励对方的方法和结果

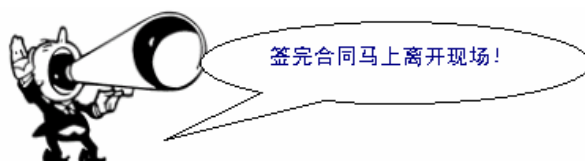
方 法	结 果
●强调利益 集中向对方阐述这个买卖对他们如何有利。然而，你应该避免提到这个买卖同样对自己如何有利。	●帮助对方分析他们事先没有想到 的由这桩买卖所带来的好处。 ●创造一种双赢结果，而不是有赢 有输。
●鼓励与喝彩 欢迎对方提出任何有建设性的建议 来，而不论花多长时间。如果你不想 同意，在后续谈判中你仍然可以拒绝。	●谈判在积极的气氛中结束。 ●可以避免己方的反报价遭到批 评。 ●避免在讨论焦点问题时引起对方 的反感。
●避免赢对输的局面 指出你正在寻找双方都可以接受的结果。不要催促对方接受，以免对方将来感觉他们是被强迫接受的。	●要避免对抗，否则会导致敌对形 势恶化并陷入僵局。 ●营造一种轻松的气氛，在这种环 境下比较容易提出富有建设性的建 议来。 ●允许提出反建议。
●保全面子 用假设性的问题和假设性的提议给对方留一条退路。例如“你觉得……怎么样？”“如果我们……怎么样？”	●增加对方适当考虑你的提议的可 能性。 ●让对方在没有什么压力的情况下 接受或拒绝你的提议，也许会更快地做出决定。

3. 促进互让

攻克最后一分钟犹豫，还可以采用相互促进，双方互让的方式。如果在最后阶段对方还在犹豫，肯定是有些地方双方还没达成共识，或者对方心里有些担心，这时候要促进相互之间的谦让，把最后一分钟犹豫攻克。

4. 签定合同

把对方的最后一分钟犹豫攻克之后，剩下的就是双方签协议，签完协议，双方谈判正式告一段落。这时候应该带着合同马上离开现场；避免对方可能变卦，产生悔意。



合同签过之后，应该再选择一个恰当的时间，去见对方的最高层领导，向他赞扬他的下属非常优秀，很有谈判才能，把我方都逼到墙角，这样让对方的领导会觉得他底下的人的确很有才能，也让他底下的人觉得自己做得很漂亮。

去见对方领导的另外一个目的是因为双方已经建立了合作关系，将来的项目要启动，产品要递交等过程都需要跟对方接洽，与对方打交道，事先应该跟他有一个沟通，与对方联络感情，以便日后的工作能顺利进行。同时也可以询问对方的最高层领导对项目有什么特殊的要求，表示对他的尊重，让他觉得选择的合作伙伴不错，心里有个底，也为将来的付款奠定非常好的基础。

在成交之后要切忌，千万不要自夸自大，最好用一种正规的信函寄给参与谈判的所有参与人员，感谢他们花费了时间、做出的努力和对自己的认同。这样突出了你的专业性，加深对方对你的印象和信誉度，为将来再次合作打下基础。

【自检】

如何攻克对方的最后一分钟犹豫？

✎ _____

◆ 见参考答案 9—2

【本讲总结】

谈判的最后阶段，也就是达成协议阶段要注意很多问题，如不要做单方面的让步，避免出现僵局，避免因时间不够造成的被动，澄清模棱两可的事情等，目的是促使双方不要在谈判的最后阶段发生破裂，以至功亏一篑。由于人性的弱点，在谈判的最后阶段，都有可能犹豫不决，因此要攻克对方的最后一分钟犹豫，选择合理的方式结束谈判，最终使大家能够结成双赢的合作关系。

【心得体会】

第 10 讲 成功谈判技巧(上)

【本讲重点】

有效处理对方拒绝
如何有效地拒绝对方

有效处理对方拒绝

谈判是一个相互交流和沟通的过程。在沟通的过程中，一方提出的提议或条款不可能全部被对方采纳，有时会遭到对方的拒绝，有时是对方拒绝我们的提议，有时是我们对对方提出的条款或问题不满意。那么，对方的问题怎么拒绝，如果对方拒绝我们，又该怎么办？这两个技巧是相辅相成的。

对方拒绝我们的提议一定有他的理由，双方都有自己的原因和标准，才会产生相应的拒绝。



准备工作

要有效地去处理对方的拒绝，在谈判之前就要做好准备工作。准备工作分三个步骤：

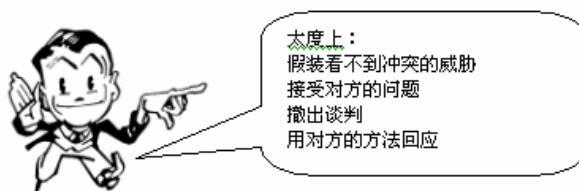
- ◆把我们提供的产品或服务与竞争对手做对比，分析优劣势。
- ◆把有可能对产品或服务持反对意见的想法写下来。
- ◆召集公司内部同事、同仁集思广益，把有可能的反对意见全部写下来，避免一个人的想法不足和片面。

准备工作做好之后，大体上就可以知道对方可能会在哪些方面拒绝我们，我们事先想好对策，在处理拒绝的时候，就可以把对方拒绝的原因和我们准备好的答案联系起来。

处理工作

处理对方的拒绝是一个过程，不单单是同意或不同意，而是要跟对方沟通和交流，要深思熟虑后再去处理这种拒绝。

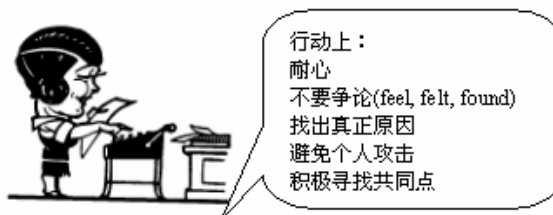
1. 态度上



在处理拒绝的时候，态度上要假装看不到冲突的威胁，要把冲突的威胁放到一边。因为有的对手可能专门用这种虚张声势或威胁的方法使我方的阵脚大乱，所以先不要看到这个冲突和威胁。

然后接受对方的问题，对方提出一个问题，如果你的第一个反应是先拒绝他，那你就很难跟对方达成共识。应该先接受下来，然后再去对比，再去了解对方的意图。了解到对方的意图之后，再用对方的方法回应他。

2. 行动上

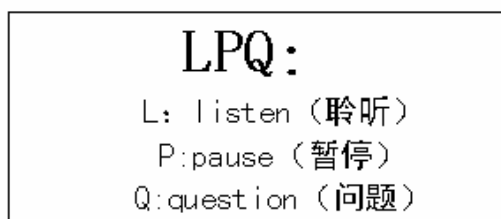


在回应对方的过程中，要有耐心，遇到拒绝不要慌，不要争论，首先要肯定对方的观点，理解对方的做法，并跟对方说，如果自己站在对方的角度上，也会提同样的问题，说完之后再把自己真正的观点一一列举出来。

【案例】

在谈判中，如果对方觉得我方的价格太高，不愿意接受我方的价格，这显然是对我方的一种拒绝。遇到这种情况要有耐心，不要与对方争论。可以先承认对方的观点。

接下来可以说，“不仅您说贵，某某人也说贵。”然后再与对方解释产品的功能、特点，告诉对方买我们的产品能够为其解决什么问题，等等。沟通之后，对方就会觉得产品确实不贵。经过与我方的合作，他会发现自己的判断的确是正确的，产品确实物有所值。此外，如果顾客觉得我方的产品贵，在这种情况下，如果要想找出真正的原因，可以用一个工具——LPQ。



L: listen, 聆听, 如果对方说贵, 不要与其争辩, 不要打断对方, 先让对方把话说完。

P: pause, 暂停说话。在谈判的时候, 这种安静场合的忍耐程度是很有限的, 一般人也只能忍耐 7 秒钟左右, 时间太长就会有人站出来打破僵局, 不会出现太长的冷场。这时会有两种情况: 一种情况对方自己找台阶下, 自己回答他自己的问题, 不要求我方作答。这是一种理想的情况。更多的情况则是对方的确认为贵, 而且对方也沉默不语, 那么我方还要把这个话茬儿接下来, 这时就需要利用 Q: question 工具, 反问对方问题, 而不要回答对方的问题, 比如让对方界定贵的定义等等, 待对方说完一个问题之后, 再问另一个问题, 一个问题套一个问题, 目的是找到真正的原因, 了解对方的其他想法, 比如付款问题、交货问题、是否要求我方再做让步等。找到真正的原因之后, 再处理对方的拒绝。

当然, 在行动上还要避免做个人攻击。比如, 对方说贵, 我们不能拍案而起, 说对方不懂这个行业等, 这种人身攻击会造成谈判的僵局。我们要寻找共同点, 寻找共同的利益, 然后积极的问问题, 去聆听, 找到真正的原因。

【自检】

在谈判中, 如果对方觉得你的要价太高, 不愿意接受你提出的价格, 并且说, 如果不降低价格, 就结束谈判, 这时候你该怎么办?

✎ _____

◆ 见参考答案 10—1

如何有效地拒绝对方

1. 如何拒绝对方

在谈判中, 我们同样也会拒绝对方提出的建议。



如何去传递拒绝的信息, 让对方觉得舒服。首先开口说拒绝的时候千万不能说抱歉, 这个拒绝不是歉对方什么, 而的确是从自身出发, 无法满足对方的要求, 所以开口的时候一定不要说抱歉。

在表达意见和感受的时候, 一定要做真诚地处理, 做有效地沟通。同样的一个“不”字, 它通过什么样的方式传递给谈判的对方, 结果是不一样的。沟通中有一个漏斗原则, 一般我们心里所想的可能是 100%, 嘴上说出来的可能是 80%, 而别人听到的最多 60%, 听懂也只有 40%, 而他根据我们所说的事情去行动时就只剩 20%了。因此自己心里所想的和最后对方按照我们的想法去行动的, 差别很大。这就更需要用有效的方法, 把“不”字传递给相应的人员。

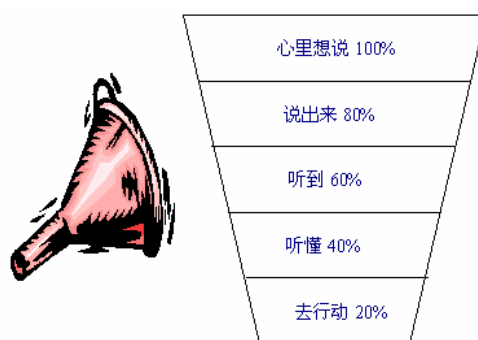


图 10-1 沟通漏斗

要传递我们拒绝的信息给对方，不仅仅是说一个“不”字，最重要的是传递这个“不”字的过程和内容。这就涉及到传递的一个冰山模式。实际上这个“不”字的事实和信息只占整个传递过程和内容的 5%~20%，更重要的是如何把这个“不”字传递给对方。这个过程占 80%~95%。正如电影《泰坦尼克号》不是撞沉在冰山上边的一角，而是冰山的下面。在说“不”的时候，我们传递给对方的方法和过程，才是我们最应该关注的内容。

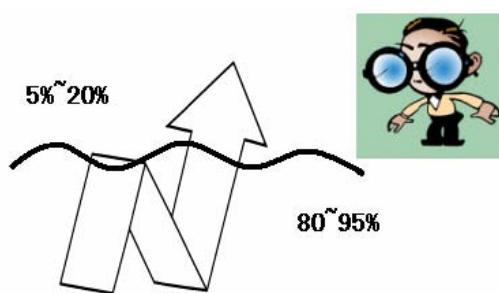


图 10-2 沟通的冰山模式

2. 造成沟通困难的因素

在传递拒绝的过程中，一定要注意以下几个要素，可能会造成传递不利或失败。

◆缺乏自信

在说“不”的时候缺乏自信，可能是因为我们的知识不全面，掌握的信息不足，或者是制定的谈判策略和方法有偏差，造成了不自信，不敢去说这个“不”字。

◆重点强调不足或条理不清

我们的重点强调不足，条理不清。在说“不”字的时候，应该把我们的条件和原因告诉对方，为什么我们会说“不”。如果我们条理不清，几个论据之间的关系都说不清楚，或者强调不足，会造成很大的障碍。

◆不能积极聆听，有偏见，先入为主，判断错误

不能积极地去了解对方的真正想法和需求，也就是不能积极地聆听，而是有偏见，先入为主，造成了判断失误。有可能是我们所拒绝对方的内容，实际并不是对方所表达的内容，结果闹了一个大笑话。

◆思维定势，按自己的思路思考，忽略他人的需求

定势思维，按我们自己的思路去思考，而忽略了他人的需求。造成对方的抵触情绪。

◆失去信心，造成争执

失去耐心，造成争执，有可能造成沟通的困难。

我们在拒绝对方的时候，我们的情绪同样也代表我们的内心世界，一个“不”字，怎么把它传递给对手，我们的情绪是积极、主动，还是悲观、消极，都会影响到对方。

还有我们的时间是否充分，在说“不”之前，是否留了足够的时间让自己思考、判断，以及是否已经过大脑过滤，是否进行了整体地思考，说“不”的条件要整理清楚，等这些问题解决之后，再把这个“不”字有效地传递给对方。不要因为我们拒绝让对方觉得屡遭拒绝不爽，对整个谈判失去信心。这不是我们的最终目的，我们的目的是要阐明在某个地方我们不能让步，不能让步的原因是对对方也有好处，对自己也有好处，是双赢的。

表 10-1 造成沟通困难的因素

表 现	原 因
缺乏自信，主要因为知识和信息掌握不够	准备不充分，没有慎重思考就发表意见
重点强调不足或条理不清	时间不充分
不能积极聆听，有偏见，先入为主，判断错误	情绪不好
按自己的思路思考，忽略他人的需求	语言不通
失去耐心，造成争执	大脑没过滤好

【举例】

笔者去年曾参与过一个合同谈判，刚开始一切都还比较顺利，最后争论的焦点集中在价格上，对方希望尽量少花钱，多办事，而我方坚持的底线不能降，双方出现了僵局。在这紧要关头，我方拒绝对方的提议，并告知对方，事情的确很难决定，无法再让价了，如果你方坚持降价，我方只好暂停谈判。说完之后，我方撤离了谈判现场。

之后，我方给对方的老总打了一个电话，（因为对方的谈判人员是被授权来参加谈判的，谈判出现了僵局，回去没法交代。我方也希望能把合同签下，有个结果。）告诉他，所有的问题都达成共识了，唯一的是价格，并告诉他他的人员非常优秀，为了共同的基础双方一起研究，达成了很多共识，但对价格不肯放松。把这个信息告诉对方老总的目的是帮助他的谈判人员免遭老板的责怪，因为谈判出现僵局，老板会怪罪他们，这个电话可以帮助他们，他们会因此而感激我方，可能会有利于第二天的谈判。

在肯定了对方的谈判人员之后，又告诉对方老总，虽然谈判陷入僵局，但我们还是希望能够合作成交，希望老总有时间直接来谈，因为这不是其属的权利范围，我方也有难处，希望约一个时间再谈。考虑到对方的谈判人员向领导汇报和沟通需要一定的时间，所以我方把时间约在第二天的晚上下班时。这样做的目的是考虑到第二天上班时，他的下属一定是怀着惴惴的心情，去找他的总经理汇报工作。但我方打过电话之后，总经理一定会因此而夸他们，说对方谈判人员已经打过电话了，你们处理得非常好。这些人会如释

重负，因此而感激我方，这样谈判的气氛就变愉悦了。而且对方沟通之后也发现现在的价格是我方的底线，对方就会抬高价格。这个结局果然在我方的预料之中，第二天晚上他们的老总只通过电话就与我方把价格谈妥了。

【本讲总结】

谈判是一个相互交流和沟通的过程，在沟通的过程中，一方提出来的协议或条款不可能全部被对方采纳，有的会遭到对方的拒绝。有时是我方的原因，有时是对方的原因，有时是对方拒绝我们的提议，有时是我们对对方提出的条款或问题不满意。那么，如何有效地处理对方的拒绝，以及如何向对方说“不”，这都需要一定的技巧，我们在态度和行动上都要非常注意，避免一招不慎而造成全盘皆输的惨状，使谈判功亏一篑。

【心得体会】

第 11 讲 成功谈判技巧(下)

【本讲重点】

探测技巧

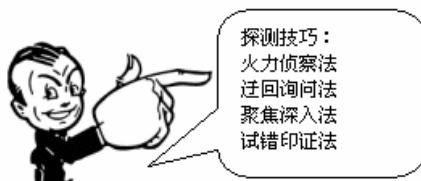
语言技巧

电话谈判技巧

如何处理不同的谈判者

探测技巧

在商务谈判中，关于对方的底价，什么时间签合同，以及谈判人员的权限等这些方面是非常重要的，这些内容属于商业机密。谁掌握了对方的这些底牌，谁就在谈判中赢得主动。谈判的任何一方都想事先知道对方的价格、时间以及权限，哪怕只是其中的一个内容。如何去发现它们，可以用探测的技巧，主要有四个方法。



1. 火力侦察法

所谓火力侦察法就是先主动地抛出一些带有挑衅性的话题，来刺激对方表态，然后再根据对方的反应判断虚实。

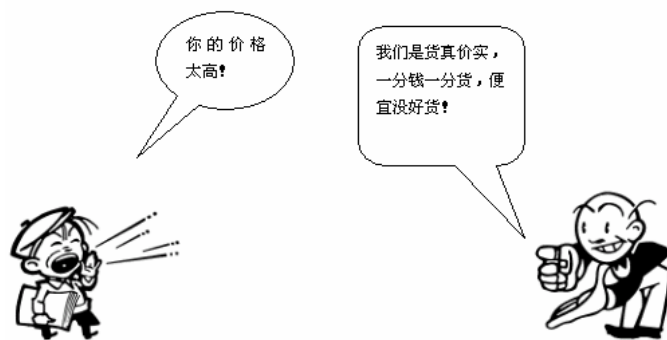
【举例】

客户说：“你的价格太贵。”

那么，我们可以说：“我是货真价实。就怕你一味贪图便宜，商业中流行着这么一条准则，叫做一分钱一分货，便宜无好货。”

实际上，刚才这一系列的话，就是一个火力侦察。首先谈到的是货真价实，就怕对方一味贪图便宜，这是很有挑衅性的一个话题；一分钱一分货，便宜无好货，通过抛出这段话之后，再看对方的反应，看看他到底是不是真的认为价格太高，可以从中探究出他的价格承受能力。

因此，火力侦察就是抛出“炮弹”，对准“敌人”，就像打仗一样，先把炮弹打过去，敌人跑出来了，就说明敌人在什么地方。



2. 迂回询问法

第二个叫迂回询问法，这种方法一般不用在谈判桌上，而是在谈判桌以外的地方。例如我们做主场，客户做客场，互为谈判对手。客户来了，我们先带他吃，带他玩儿，然后在吃和玩儿的过程中降低对方对我们的防范心理，比如问他：“哎，您到北京出差，希望什么时候回去，我来帮您定返程的机票，或者火车票。”他可能无意之中就透露了他的返程时间，我们至少知道一个底牌，也就是他要在什么时间回去，他在回去之前，肯定跟我们的谈判有一个结果，这就是迂回的询问法，通过迂回的方法使对方松懈下来，趁其不备，然后巧妙的摸清对方的底牌。

3. 聚焦深入法

第三种方法叫聚焦深入法，先就某一方面的问题做一个扫描式的提问，先大面积的去问，得到回复之后，对于我们最关心的，也是对方的隐情所在，再进行深入的询问，不断地问问题，最终把问题的症结所在找到，这就是聚焦深入法，先扫描，然后找到隐藏的问题。

4. 试错印证法

最后一种方法叫试错印证法，即在与对方的合作中有意地犯一些错误，比如念错一个字，或者用错词语，或者把价格算错，报错，这样诱导对方表态，然后再根据对方的表态借题发挥，最后达到目的。例如假设我们是卖方，对方是一个对数字很敏感的财会人员，在产品罗列之后，故意地不把其中的 1000 元钱


加到总价里边，少 1000 元钱，对方作为一个很谨慎的财会人员，很容易发现这个错误。他发现价格便宜了 1000 元钱，觉得有空子可钻，他就会希望在我们还没有发现这个错误之前，尽快达成协议。

然后利用他的这种贪小便宜的心理，在达成协议之前，我们可以把这个错误的数字拿给领导看。然后告诉对方少算了 1000 元钱，对方可能会赖账，这时候可以跟他说，这是我的权限范围，少算了 1000 元钱，如果不承认，就从我的工资里扣，除非再去找领导申请，看他能不能同意便宜一些，但是不可能 1000 元钱全优惠，要不然就得从我工资里扣。人一般都有同情心，他不会希望从工资里把钱扣出来，他会同意你去找经理谈，实际上他的精力都集中在我们故意犯的这个错误上，而忽略了其他的大局，这样使谈判很容易成交。

利用这四种方法去探测竞争对手谈判的底牌，还要掌握一些探究关键信息的技巧。

【自检】

在谈判中，如何探测对方的底牌？

 _____

◆见参考答案 11-1

语言技巧

1. 语言要有针对性

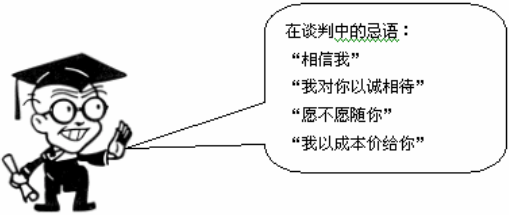
在语言上，有一些技巧也要掌握。在谈判中所说的每一句话，一定要针对性强，不要寒暄。我们的目的是要双赢，是要建立我们的优势，是要控制整个全局，所以要有很强的针对性。

2. 表达委婉

在表达的时候，要用婉转的方式，特别是在拒绝对方的时候，一定要表达得比较婉转。

3. 灵活应变，学会用无声语言

在谈话的过程中要灵活应变，不要一根筋走到头，要灵活使用我们的语言，包括无声的语言。无声的语言往往会在谈判的关键时刻，起到出人意料的效果，所以我们要学会停下来，用无声、沉默的方法来面对我们的谈判对手。



在谈判中有一些话是永远不能说的，说出来会对你非常不利。比如“相信我”这句话，实际上说“相

信我”的人，可能他接下来的话就让人不太相信了；又如“我对你以诚相待”，对谈判对手以诚相待不是说出来的，而是做出来的，是通过你的做法让对方去感觉，做出来别人就能感觉到，如果做不出来，说得再多也没用；再比如不要说“愿不愿随你”，这种话是非常消极的，在谈判中要达到双赢，一定要有一个积极的、愉快的氛围，双方都愿意把自己的东西拿出来与对方交换。“愿不愿随你”这种话，让人觉得你很消极。

另外，任何威胁性的话语以及任何形式的诋毁的语言都不能说。在卖东西的时候，切忌不要说“我以成本价给你”。如果说这句话，对方就会在心中打一个问号：“到底成本价是多少，我跟他非亲非故，他为什么会以成本价卖给我？”所以在谈判的时候，不要说“我以成本价给你”，没有人会相信这句话。谈判一定是要双赢的，所以像这类厌烦的话不要说，这是谈判中的语言技巧。

电话谈判技巧

谈判有时候不一定是面对面的。有时可以借助其他通讯工具来进行，比如可以用电话进行谈判。利用电话谈判有很多不足，也有很多优势。

1. 劣势

◆重要的事情往往被忽略

利用电话谈判的不足之处：重要的事往往被忽略，因为电话的沟通是要随时说话，如果一方不说话，对方就会以为掉线，或者怎么样。因此电话谈判要有不断的信息交互，在听的过程中往往会把一些重要的事情忽略掉。

◆有马上被结束通话的压力

会有马上结束通话的压力。例如在办公室经常会接到一些推销电话，如果不喜欢，可以借口正在忙而把电话挂掉。所以这种马上被结束的压力非常大。

◆容易分神

接电话时容易分神，打电话的时候有各种各样的事情。比如有同事来了，或者有各种各样的噪音等等，造成精神不集中。

◆很难判定接电话人的反应

很难去判定接电话人的反应，因为对方在电话的另一端，无法摸清他的喜怒哀乐，以及反应如何，这对判断和决策产生了一个很大的障碍。在电话中被人拒绝，或者拒绝他人都是很容易的，我们也容易被对方拒绝，这是电话谈判的一大不足。

2. 优势

电话谈判也有一定的优势。

◆电话一响，肯定有人回应，都有去接电话的冲动。

◆在电话中可以轻易说“不”，要拒绝对方提议的时候，也很容易说“不”，对方容易拒绝我们，我们

也容易拒绝他，这是双方相辅相成的内容。

◆利用电话，可以忽视身份的差异，电话打过去，对方到底是经理、老总，还是业务人员可以不管。这样就避免了身份悬殊而造成的压力或紧张局势。

◆电话中可以截止自己信息的流出，可以控制信息的流量，在谈判中有时会比较难。而在电话中不会有很紧张的感觉，不会因对方表情、场合而受到压力。

◆在电话中，假如对方说的话自己不爱听，或者觉得信息足够了，可以非常武断地在电话中插嘴，不会给人不礼貌的感觉。

◆通过电话谈判，可以降低成本。不需要场所，不需要出差等等，可以把成本降得很多。

表 11-1 电话谈判的优劣势对比

优 势	劣 势
电话一响，肯定有人回应	●重要的事情往往被忽略
●在电话中可以轻易说“不”	●有马上被结束通话的压力
●可以忽视因身份差异造成的压力	●容易分神
●可以截止自己信息的流出，有效控制信息的流量	●很难判定接电话人的反应
●假如对方说的话自己不爱听，或者觉得信息足够了，可以非常武断地在电话中插嘴	
●降低成本	

因为电话是一个相互的过程，利用电话谈判的时候，一定要有效率。为了了解更多的信息，更容易与客户谈判，要少开口，尽量让对方多说话，在打电话之前先做演练，把重要的事情先记下来，事先想好如何结束谈话。这样结束会非常漂亮，为下一次的接触打下良好的基础，这样的电话谈判是非常有效的。

3. 利用电话谈判需要注意的问题

在利用电话谈判的时候，要做到以下几个方面：

◆开场白干脆利落

通电话时开场白要干脆利落，不要罗罗嗦嗦，不知所云，首先介绍你的身份，说明你的意图。

◆确认对方是否有时间跟自己谈

接下来要确认对方是否有时间谈。通电话时，如果对方正在开会，或者正在接电话，没有时间，那一定要再约个时间。约的时间快到时，再打电话提醒对方，而且要明确这是第二次给他打电话了，这样在电话的那一方会觉得欠点什么。因为第一次来了他没接电话，第二次又来了，而且是跟他商量好的，大家认可的时间，对方一定会非常认真地跟你沟通。

◆询问对方是否听清楚

由于电话线路的清楚程度并不一定非常好，所以要非常礼貌地询问对方是否能听清楚，也就是说我们传递的信息是否能够得到对方的认可。因为双方不见面，信息的反馈是不直接的，所以要有礼貌地询问对方是否听清楚了。

◆注意电话的音量

要特别注意通话时的音量，包括发音是否清楚，说的话对方能不能听清楚，语速是太快还是太慢。语调要抑扬顿挫，口语话不要太重，这样会降低与人沟通的效率。

◆态度积极

虽然在电话中不能见面，但对方还是可以通过你在电话中的声音判断你的感情是愉悦还是消极，你对对方的态度。所以在打电话的时候一定要以积极、热情的心态讲话。

在电话谈判沟通过程中，应该提一些私人问题或一些容易回答的问题，目的是弥补由于电话的距离而产生的感情距离，通过电话联络别人的感情。

【自检】

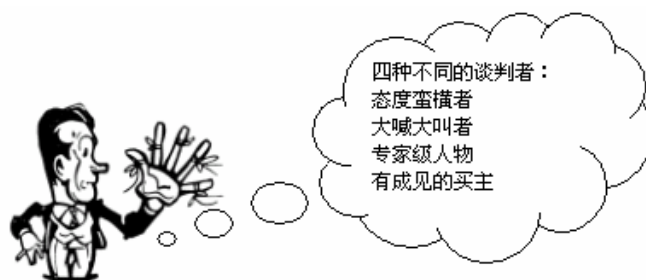
利用电话谈判的时候，需要注意哪些问题？

✎ _____

◆见参考答案 11—2

如何处理不同的谈判者

在谈判中，会遇到各种各样、形形色色的谈判者，如何跟他们打交道，处理双方的矛盾，使谈判向好的方向发展，要有一定的技巧。一般来说，会遇到四种不同的谈判者。



1. 态度蛮横者

这种谈判者态度蛮横，来势凶猛，喜欢大声嚷嚷。对于这样的人，首先要做好心理上 and 资料上的准备，然后要限制双方谈判的范围，不要扩展到其他的内容。在跟他交流的时候，一定要保持感情的距离，对方说话的时候要积极地聆听，听完之后，再清晰地把自己的想法表达出来。不要用责备的语言，而是要用“我觉得”之类的话，比如可以直接跟他说：“我觉得你的话确实伤害了我。”这样会使他蛮横的气焰得到相应的收敛。

2. 大喊大叫者

大喊大叫者，态度蛮横，可以试着对他说：“从你的声音里可以听出来，你不太高兴，我想我能理解你现在的心情。”然后请他接着说，先给他迎头泼一盆冷水。如果对方实在非常气愤，可以要求暂停休息。让对方平静之后，再进入谈判的内容。所以对于大喊大叫者，一定不要跟他对着喊，而是让他把自己的情绪平息下来。

3. 专家级人物

专家级的人物，或者是一个很资深的专家；或者业界公认的谈判高手，但对这类人不要把他看得太高，不要怕他，而把他也看成是一个活生生的人，是跟自己一样平等的人，把他从高高的位置拉下来，再跟他进行平级的谈判。

4. 有成见的买主

对我们已经有成见的买主。首先我们一定要证明他确实对我们有成见，而不是我们的主观臆断。对付他们最好的方法，是迎头痛击，把他的成见和火焰压下去。态度一定要坦诚、平静，而且要维护我们的尊严。

【本讲总结】

这一讲讲四种谈判技巧。一共有四种方法，即火力侦察法、迂回询问法、聚焦深入法、试错印证法。在谈判中，要巧妙地使用语言，哪些话可以说，哪些话在谈判中是不能说的。另外，利用电话也可以达到谈判的双赢，对于不同的谈判者，要知道应该如何处理，从而使谈判能够真正双赢。

【心得体会】

第 12 讲 如何判别谈判者的风格

【本讲重点】

谈判的四种风格

优秀谈判人员的特质

谈判的四种风格

参加谈判的人各种各样，风格和特点各异。但我们可以根据他们的不同风格和特点，采取不同的方法来面对。目的是使谈判达成共识，达到真正的双赢。

根据谈判者不同的风格和特点，可以大致分为四种：支配型、表达型、亲切型与分析型。

四种谈判风格：
支配型：表达能力比较强，但是在表达过程中冷冰冰的，没有情感。
表达型：表达度很强，情感度也非常强。
亲切型：表达度比较低，但是情感非常强，在表达过程中有很多感情因素。
分析型：表达能力比较弱，情感也比较弱。



支配型——避免强调双赢，采用哀兵态度

1. 特点

属于支配型谈判风格的人，表达度非常好，但是情感度较差。这样的人有两个特点：

◆比较愿意发表讲话，发号施令。喜欢说话，喜欢发号施令，但同时绝不容忍出现错误。在发号施令的过程中，他不在乎别人的情绪与建议。

◆这样的人一般都是决策者，是冒险家，是一个有目的的听众。如果在听的时候，他不说话，他一定有自己的目的。他非常喜欢控制整个局面。他所做的一切，目的都是为了赢，特别是在谈判的时候。这样的人比较冷静、独立，以自我为中心，这是支配型人的一个很重要的特征。

2. 需求和恐惧

支配型的人也有相应的需求和恐惧。他需要的是直接的回答和大量的新想法。他比较务实，不务虚，从来就是单刀直入，不绕弯子。支配型的谈判者最怕的就是犯错误和没有结果。

3. 相处窍门

与这样的人相处有几个窍门：首先要准备充分，以事实说话，实话实说。最好在做准备的时候，尽可能地准备一些概要，并辅之以一些背景性的资料。因为这种人希望得到事实，所以要用事实来与他说话。并且在分析资料的过程中，要强有力地讲。但是千万不能挑战他的权威性，因为他是支配型的领导，是一个决策者和权威者，不要去挑战他的权威地位。

这种人喜欢有锋芒的人，认为有锋芒的人跟他对路子的。然而他却讨厌别人告诉他该怎么做。

在和支配型的人接触的过程中，要采取哀兵政策。我们可以作为弱者，应该给他两到三个方案供其选择。因为他希望有创新的思想，我们方案多一点，创新的思路更多一点。同时给他两到三个选择方案也是对他的尊重，是对他权威性的保障。要特别强调的是，如何帮助他达到目标。但我们一定不能说双赢，而是说通过我们的解决方案，能够帮助他达到他自己的目标。

表达型——给予量化的答案

1. 特点

表达型的人情感度非常高，表达能力也非常强。这种人充满激情，而且非常有创造力，重感情，很乐观，对任何事情都很理想化。他喜欢参与，跟人多沟通，害怕孤独。他做事永远追求一种乐趣，乐于帮助别人。一般来说这种人做事情条理性比较差，总是一会儿东，一会儿西。而且这样的人大多数是嗓门比较大，话比较多。

2. 需求和恐惧

表达型的人也有相应的需求和恐惧。他需求的是一种公众的认可，他希望能成为公众的一个中心，自己是一个明星。最后他还需要一个民主的关系。他不同于支配型的人。对于支配型的人来说，如果某一件事情他已经决定该如何做，就必须这么做。而表达型的人希望发扬民主，大家一起来做决策。表达型的人希望有表达自己意愿的自由，他渴望表达自己，别人不能束缚他。这种人有创意，他不仅愿意表达自己，而且还需要别人能够帮助他实现自己的创意。他最恐惧的是失去大家的赞同。大家如果都不赞同他，或者是不理他，他就会非常失落。

3. 相处小窍门

对于表达型的人，我们自己要充满活力，精力充沛。因为他是充满活力的，而且要不断地提出新的和独特的观点。对于他的观点，我们自己也能给出相应的例子和佐证，与此同时，还要给他更多的时间，让他说话，因为他愿意表达自己，希望有更多的机会来表达自己。另外，因为表达型的人做事缺乏条理性，所以我们在做任何工作的时候，一定要以书面的形式与他确认，不能到最后谈完就散了，谈判也就不了了之。另外，还要特别注意，要有心理准备，表达型的人说的不一定能做到，这是表达型的人一个非常大的特点。

亲切型——建立信任，注意细节

1. 特点

亲切型的人表达程度低，表达能力比较差，但是情感度非常高，也是通常所说的和蔼型。这样类型的人善于与别人保持人际关系。他非常忠诚，相当于一个老好人，而且愿意去关心别人，喜欢与别人打交道，待人也非常热心。这种人做事比较有耐心，能够帮助情绪激动的人冷静下来。他做事不喜欢采取主动，愿意停留在一个老地方，不往前走。和蔼型的人，作为听众非常出色，但是作为决策人就会比较麻烦，因为他的决策永远是迟缓的。他不喜欢的是人际关系的矛盾。

2. 需求和恐惧

和蔼型的人需求一种安全感，一种真诚的赞赏。他喜欢传统的方式和程序，他不喜欢有大的改变。他喜欢稳定，所以他最大的恐惧就是失去这种安全感和稳定感。

3. 相处小窍门

与和蔼型的人相处，首先在和他说的时候放慢语速。因为他很亲切，很和蔼，很慢，所以在跟他沟通的时候，一定要把语速相对放慢一些，以友好非正式的方式来跟他沟通。通过提供个人的帮助，来建立与他彼此信任的关系，而且要从对方的角度去理解考虑每一个细节问题。在和他说问题的时候，要注意多涉及到人的因素，这样更容易得到他的赞赏，也更容易在谈判中取得优势地位。

分析型——表现热忱，博得开心

1. 特点

分析型的人特点是表达能力差，情感度也非常低，属于冷酷型的人物。这种人天生就喜欢分析，不喜欢与人交往。这种人遇到问题后，先搜集一大堆数据，然后做分析。他会问许多具体的细节方面的问题。因为他要了解这些细节，只有这样他才能够更好地去分析。这样的人往往非常敏感。他喜欢有一个较大的个人空间，别人不要来侵犯他，让他静静地去做分析，而且对于每一件事情他都要追求完美和准确性。他喜欢条理，喜欢规矩，喜欢条条框框。对于决策，这样的人会非常的谨慎，因为他会过分地去依赖材料、数据。所以这样工作起来，他的速度就会比较慢。

2. 需求和恐惧

分析型的人也有自己的需求和恐惧。他需要安全感，他自己的“框框”别人不能进来。他不希望有突然的改变，否则，他就害怕惊慌，他希望稳定。同时他也希望被别人重视，虽然他不希望别人离他太近，但是他希望别人能够远远地尊重他，重视他。这是分析型的人所需求的内容。分析型的人也有恐惧的内容，他最怕的是别人的批评、指责。他还害怕混乱的局面，因为一旦这样，数据、报表全乱，他就无法分析。同时他也害怕做事情没有清楚的条理，框框不规范、规矩不明确。最后他还恐惧新的措施和方法，因为这种新的措施和方法可能导致一种混乱的局面。

3. 相处小窍门

对于分析型的人，要尊重他对个人空间的需求，因为他不喜欢别人打扰，喜欢拥有自己的一个空间。我们在做事情的时候，不要过于随便，要公事公办，并且在着装上要更加正统和保守。在与他交流的时候，要摆事实，确保它的正确性。给对方的信息应该是多多益善。因为给他的信息越好越多，他会感觉越好。在给信息和交流的时候，我们一定要做好严密的准备，每一步计划都要制定好。在与他沟通的时候，我们的语速要尽可能地慢一点，但是切忌过于友好，不要过于去讨好他，或者进入他的生活，进入他的领地，这样会给他带来一些反感，势必会对谈判造成更大的影响。要把整个的精力集中到事实上，而不是集中到与他搞关系上。这样就可以与他相处得非常好。

面对四种不同类型的人的对策

对于四种不同类型的人，要有不同的处理方法。针对他们的特点，他们的需求与恐惧，做出相应的对策来跟他们进行谈判和沟通。

表 12-1 四种不同类型的人及其对策

类 型	特 点	对 策
分析型	表达能力差，情感度也非常低，喜欢有自己的私人空间。	尊重他对个人空间的需求，做事不要过于随便，要公事公办，在着装上要更加正统和保守，与他交流的时候，要摆事实，确保它的正确性，做好周密的准备。
支配型	喜欢发号施令，绝不容忍出现错误。不在乎别人的想法。做事比较冷静、独立，以自我为中心。	要准备充分，以事实说话。不能挑战他的权威，采取哀兵政策。可以作为弱者，给他两到三个方案供其选择。
亲切型	表达程度低，表达能力比较差，但是情感度非常高，喜欢与别人打交道，待人热心、做事比较有耐心。	语速相对放慢，以友好非正式的方式跟他沟通。通过提供个人的帮助，建立与他彼此信任的关系。
表达型	情感度高，表达能力强。充满激情、有创造力，重感情，乐观，任何事情都理想化。喜欢参与。做事条理性比较差。	要精力充沛。要不断提出新的和独特的观点。给他更多的时间让他说话，在做工作的时候，要以书面的形式与他确认。

学会为感情开设账户

所谓感情账户，存储的是增进人际关系不可或缺的信赖，也就是与他人相处的一种安全感。谈判是一个交换的过程，我们之所以敢把我们的东西拿出来，跟别人做交换，是因为信任对方，有一种安全感。所以一定要在感情上为自己开设一个个人账户，有 6 种内容可以存进去。

- ◆多了解别人，少展现自己。
- ◆阐明期望，要把我们希望的内容说清楚，不能含糊不清。
- ◆注意细节。
- ◆感情存款，要诚恳，正直，任何人都愿意与诚恳正直的人打交道，愿意跟他签合同。
- ◆信守承诺，一旦做出了承诺，就要做到。

◆敢于承认错误，不要遮掩，要敢于向对方道歉，这样往往会得到别人的尊重。

在感情账户上存的这6种存款越多，在谈判中就越处于有利的地位。如果有粗鲁、轻蔑、威逼，或者失信这些动作，就会降低感情账户的存款余额，甚至会透支。这时候我们人际关系也就要拉警报了。一旦人际关系拉了警报，谈判就不会成功，不能双赢。

【自检】

在谈判中，如果碰到一名喜欢以自己为中心，对别人发号施令，喜欢支配别人的对手，你该怎么办？

✎ _____

◆见参考答案 12-1

优秀谈判人员的特质

要想成为一个优秀的谈判者，必须具备13个特质。

◆必须和谈判小组成员进行有效的沟通，并赢得他们的信任。

◆要了解产品、游戏规则，而且能够有勇气去得到正确的信息。

◆要有良好的商业判断力，分清议题的真正底线在哪里。要有很好的判断能力。判断力的强弱直接影响到能不能把谈判引入成功的方向。

◆要容得下冲突和矛盾，有冲突、有矛盾不要怕，不要惊慌，不要退缩。

◆要有积极进取敢于冒险的精神。

◆要训练有素，沉稳内敛。要成为一名专业性的谈判人员，训练有素，而且很沉稳。很多的光辉都把它内敛下来，这样更有好处。

◆要有和对方进行交涉以及与小组成员密切沟通的能力。

◆要诚恳、廉洁，非常正直，不好私利。

◆要胸襟开阔，能够聆听别人说话，会听，不要做主观的臆断。

◆有能力看穿隐藏在谈判背后足以影响谈判结果的个人因素，不仅能够看到谈判桌面上的东西，更要有能力看到谈判后边的东西，或者是桌子下边的内容，即能够影响到谈判结果的个人因素。

◆要有依据知识规划的能力。根据我们已有的知识，能做全面的规划。

◆要善于运用专家。一个人不可能打全部的胜仗，要善于利用团队和专家，在谈判中取得优势。

◆情绪要稳定。要有很好的情商，在谈判过程中不要失态。

【本讲总结】

在谈判中我们会遇到形形色色的谈判人员，他们的风格不一，做事的方法，处理事情的角度也不一样，

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

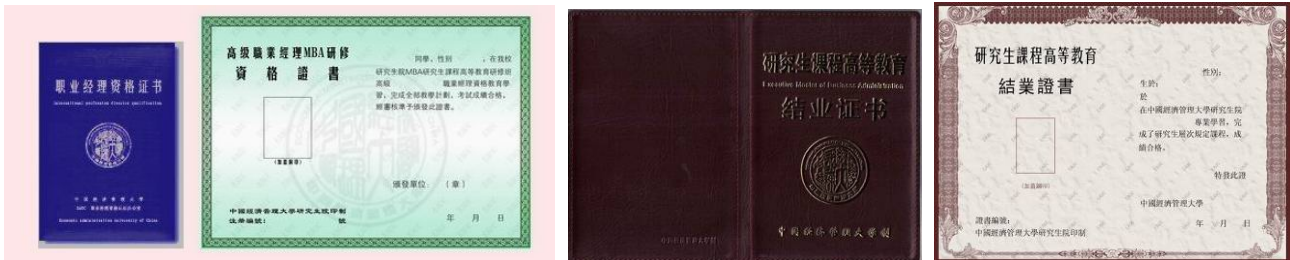
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。