

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

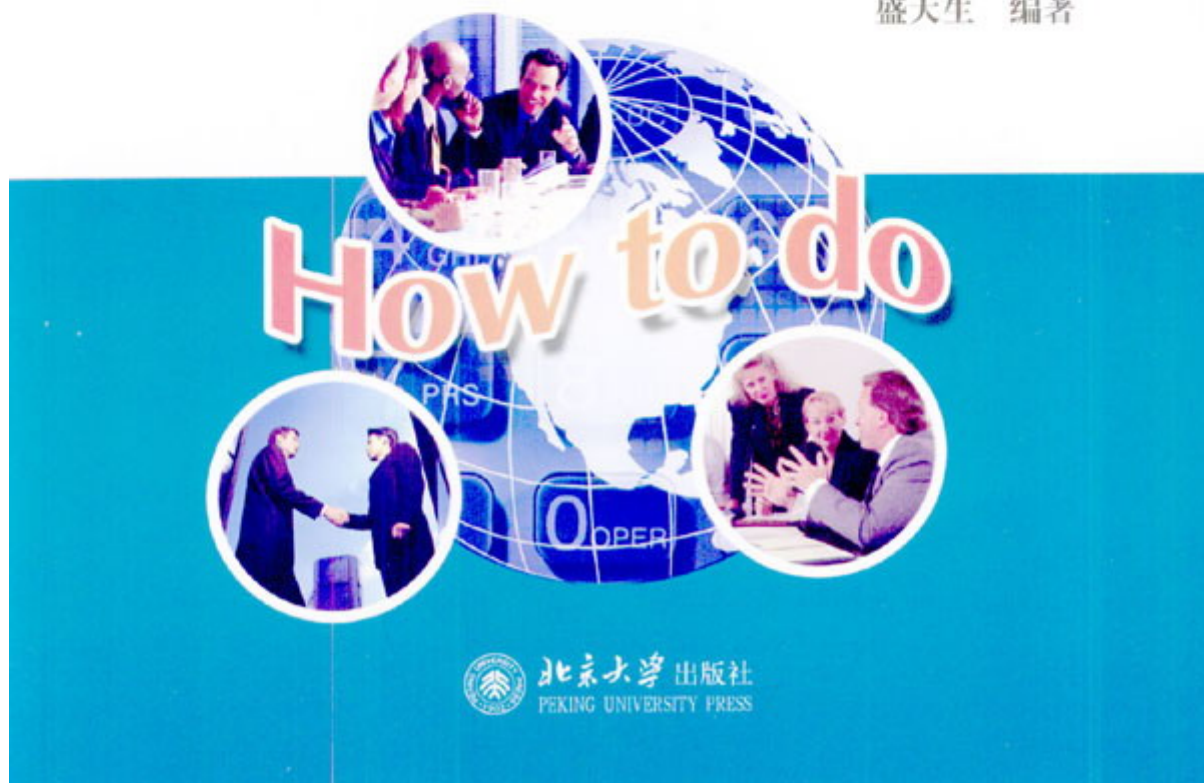
通用技能类 110

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional  
managers

# 如何实现成功谈判

盛大生 编著



近千本**MBA**职业经理实战教程 免费下载

请速登陆

<http://www.mhgy.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老师担任学校理事长。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](mailto: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](mailto: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	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。



## 内容简介：

商务谈判是现代经理人的重要工作内容之一。抓住对方弱点，最大限度地发挥自己的优势，在谈判中进退自如，攻守得当，是职业经理人必备的技能之一。本书旨在帮助经理人全面提高谈判能力，全书系统讲授了设立谈判目标、把握谈判原则、灵活运用谈判策略、准确运用语言、克服沟通障碍等方面的知识，并详细介绍了谈判礼节及各国...

# 第一章 谈判的准备工作

## 技能点 1：如何在谈判中做到有备无患

主 题 词 成功谈判·谈判准备·有备无患的谈判

适用情景 当想要充分地准备谈判并可以足够应付意外发生时，查看此技能。

### 7 技能描述

谈判前的准备工作对于谈判成功与否至关重要。如果您在谈判前作了充分的准备，谈判时就能胸有成竹，先发制人，占据谈判的主动权。

#### ?谈判信息的收集与管理

在谈判中，倘若没有源源不断的信息来源，谈判成员将无法顺利地进行决策。所以，信息的收集与管理情况也会影响到谈判议程的顺利进行。

#### ? 掌握竞争规则

谈判是有规则的竞争，市场经济是法制经济，这两者决定了在谈判过程中灵活运用各种相关策略的同时，必须遵从一定的规则。并且，应该注意运用法律手段来保障自己的权益。

#### ? 选择有利的环境

影响环境的因素有很多，有物质上的，也有精神上的；有谈判者故意造成的，也有谈判者无意造成的。一般而言，谈判最好在“家里”进行，“主座谈判”比“客座谈判”更易于掌握主动权。

### ？ 做好物质、精神上的准备

适当地修饰一下外表，注意服饰和自身的整洁。

要有一个好心情，士气对谈判的影响极大，因此谈判前必须保持良好的心境，要有充分的心理准备。

准备好文件及样品，特别是去客场谈判时，在离开公司前一定要检查一下东西是否齐全。

### ？ 合理安排谈判布局

谈判者根据所拥有的信息，对信息做出综合评估，分析谈判的可行性，并选择合适的谈判方案。对谈判的布局作出合理的安排，做到“首尾呼应”，或者“首尾相应”。

知己知彼，百战不殆。如果以前没有刻意地想过，那么请您回想一下您以前的谈判，看看准备工作对您有否帮助。

## 9 牢记要点

要在谈判中有备无患，须做到：

— 谈判信息的收集与管理

— 掌握竞争规则

— 选择有利的环境

— 做好物质、精神上的准备

— 合理安排谈判布局

## ． 实践练习

谈判前的准备工作对于谈判成功与否至关重要，请您回想一下以前您参加过的谈判，看一看您在如下哪些方面存在问题，如何加强？

1. 善于搜集利用信息。
2. 对谈判规则非常清楚，并在其范围内进行。
3. 没有“平时不烧香，临时抱佛脚”现象。
4. 谈判前有准备地选择地点、环境。
5. 平时和谈判中注意自己的修养和形象。
6. 对谈判的议程有合理安排。

## 技能点 2 如何确定谈判目标

主 题 词 成功谈判·谈判准备·谈判目标的确定

适用情景 当需要确定合理明确的谈判目标时，查看此技能。

### 7 技能描述

古语云：“有的放矢”，谈判目标的重要性可想而知，那怎么才能确定谈判目标呢？

确定谈判目标的执行步骤如下：

？ 确定为什么要进行这次谈判

大多数谈判都具有多重目标，请务必列出您所有的目标。可用如下的目标设定工作单：

#### 目标设定工作单

您的具体目标 优先顺序 您的抽象目标 优先顺序 1. 1. 2. 2. 3. 3. 4. 4. 5. 5.

#### ？ 确定目标优先顺序

按照重要性列出目标的优先顺序，每一项都赋予一个衡量标准。谈判进行后，当您想要与对方交换条件或退让时，可参考上表，从而放弃不重要的项目，以换取较重要的目标。

#### ？ 确定可接受的谈判空间

谈判有两个重要的转折点：开始议定点（最优期望目标）与拒绝放弃点（最低目标）。

如图：

高

低

1 2 3 4 5

低 您对结果的满意度 高

谈判的两个重要转折点示意图

#### ？ 确定每个谈判阶段的目标

确定谈判某一阶段的目标就是对谈判总目标的分解。由于谈判场合中会产生许多难以预料的情况，因此制定具体的谈判目标时，一定要灵活。



看完上述步骤，您是不是对谈判目标的确定已经心中有数了？假如手边有新的谈判，何不照此步骤试一下呢？

## 9 牢记要点

恰当确定谈判目标须做到：

— 确定谈判目标清单

— 确定谈判目标优先顺序

— 确定可接受的谈判空间

— 确定每个谈判阶段的目标

一栋房子开价 18 万元，这便是卖方的起点，多数情况下，买主不会付这个价格，您的开价可以少些，您可以出 14 万元即开始议定点，目标点代表您希望在这点上达成协议，假设为 15 万元。放弃点显示您结束谈判的位置，越过后不再回头。以买卖房子而言，这就是您愿意出的最高价（也同时是卖方能够接受的最低价）。您的放弃点假设是 16 万元，表示您虽然希望用 15 万元的目标价格买到，但愿意付到 16 万元，不能再高。

## ． 实践练习

请您做以下的实践练习题：

1. 假设您代表公司与供货商就货物价格问题谈判。试列出相关的目标设定工作单：
2. 假如您是一个卖车的人，当您面对客户时，您会说服他（她）以合理的价格买车，还是以相对较高（低）的价格买车呢？在这次购销的谈判中，您的目的何在呢？请做做下面的连线题：

参考答案：

较低价格 公司短期损失 顾客获得实惠

合理价格 没有额外收益 没有特别印象

较高价格 短期营利增加 顾客觉得吃亏

### 技能点 3 如何分析谈判对象

主 题 词 成功谈判·谈判准备·分析谈判对象

适用情景 当需要了解对方情况以及如何去了解对方情况时，查看此技能。

#### 7 技能描述

谈判对手的状况直接影响着谈判目标的达成，必须对它有一个深入的了解。

这包括：

？ 分析对方的需要

在商务谈判中，人们最关心的就是经济利益。谈判双方的一切都是围绕着经济利益展开的，所以，谈判前首先要对谈判对手的需要进行分析。

谈判对手的分析表

根本性需要 一般性需要 分析组织情况的指标 分析个人情况的指标

谈判者的根本利益。如求购钢材时，汽车商和建筑商的根本需要就不一样。 谈判者的非主要利益。

如需求旺盛时，价格就成为一般性需要。 从业人员数量，主要产品，供销渠道，组织状况，领导人员等。

知识，年龄，个人经历，家庭状况，收入状况，个人爱好等。

## ？ 分析对方的资信

对谈判对手的需要进行分析之后，您还要对其资信情况进行分析。虽然现代推崇“以诚取信”，但仍要学会“拨开云雾见青天”的功夫。对没有资信的对手尽量用苛刻条款约束之，甚至干脆不谈。

## ？ 找到进攻的突破点

当上述两步完成后，还要分析对手的弱点。充分利用对手的弱点，就能在谈判中避实就虚，顺利实现自己的目的。

## ？ 分析并战胜直接对手

在谈判中，与您面对面交锋的是有思想、有性格的对方谈判成员，从个性上讲，有的急躁，有的沉稳，有的有礼，有的则不拘小节。

对谈判个人的分析可参见本技能点开始的表格。

另外，还给出一些其他的考虑方面：

？ 对方性格是内向的还是外向的？

？ 对方的心胸是开阔的还是狭窄的？

？ 对方的信用度是高还是低？

？ 对方的自尊心是强还是弱？

？ 对方是在商界闯荡很久的还是刚“下海”的？

？ 对方是在逆境中成长还是在一帆风顺中壮大？

“知己知彼，百战不殆”，当您对谈判对象做了深入分析之后，就会觉得已经看到了胜利的曙光。

## 9 牢记要点

要做到准确分析谈判对象需要您：

\_ 分析对方的需要

\_ 分析对方的资信

\_ 找到进攻的突破点

\_ 分析并战胜直接的对手

在春节前后，由于礼品销量大增，因此，华美包装就显得需求旺盛，谈判的购买方就会对质量和交货日期要求强烈，对价格就相对考虑少一些。此时 A 公司提前备货，以交货期短为突破点赢得了高价的谈判目标。

### . 实践练习

请您做以下的实践练习题。

1. 回顾您的最近一次谈判，看看您主要是从如下的哪几个方面来分析对方的：

（1）分析对方需要；

（2）分析对方资信；

（3）分析进攻的突破点。

2. 您是如何结合实际情况来分析对方需要的呢？阅读本节后有没有找到应该改进的地方？

3. 您是如何结合实际情况来分析对方资信的？阅读本节后有没有找到应该改进的地方？

4. 您是如何结合实际情况来找到进攻的突破口呢？阅读本节后有没有找到应该改进的地方？

## 技能点 4 如何选择谈判时间

主 题 词 成功谈判·谈判准备·选择谈判时间

适用情景 当需要选择合适的谈判时间时，查看此技能。

### 7 技能描述

时间是资本，也是金钱，选择合适的谈判时间，才能在谈判桌上游刃有余。那么，如何选择恰当的谈判时间呢？应尽量在以下几种情形下进行谈判：

？ 保证己方准备充分

在对对方有利的时间里，而己方准备严重不足，在这种情况下应坚决拒绝谈判。

？ 保证谈判人员身心健康

特别是当主谈人员身体、情绪状况不佳时，如患病、疲惫、烦躁、情绪低落等，应避免谈判。

具体做法是：

谈判应避免情况的原因分析表

避免如下情况 原 因

避免休息后的第一天早上谈判 人们在心理上仍未进入工作状态

避免连续紧张工作后进行谈判 身体不适导致很难专心致志

避免在傍晚 4—6 时谈判 研究表明此时人最疲劳

避免去异地后立即谈判 身心处于低潮

？ 保证有利的自然条件

如果碰到不利的气候、季节、天气、谈判地点等，特别是当这种不利已对己方谈判人员形成影响的情况下，应推迟或变更谈判时间。

？ 缓和己方紧迫程度

在己方谈判的紧迫程度很高的状态下，万万不可开始谈判，这样会给对方造成乘虚而入的机会。当己方需要某一场谈判并且时间非常紧迫，应适当提前或推迟，并采用种种方法掩饰己方的紧迫性。

当您充分地考虑了这些问题，您就可以选择一个合适的谈判时间了。

## 9 牢记要点

要恰当地选择一个谈判时间就必须：

— 保证谈判人员状态最佳

— 避免不利的自然条件

— 避免因己方紧迫感给对方可乘之机

有位对时间毫无概念的朋友，就曾陷入时间的圈套，以致造成不小的经济损失。这位朋友向保险公司索赔，保险公司一开始态度极好。与此同时，相关负责人也表示下周要去度长假，于是建议朋友将材料于周五前带来。听到这些话，朋友着急了，此时，他丝毫不懂掩饰，并顺从地在周五将什么材料都拿来了。结果，在同保险公司接下来的谈判中很是不利，最后，他的索赔额只剩下一半了。

## ． 实践练习

结合本技能点，请您判断下面做法是否合理，并给出理由。



1. 去较远的地方谈判，把时间安排在刚刚经过长途跋涉后。 （ ）
2. 避免在用餐时谈判。 （ ）
3. 自己不舒服时，轻伤不下火线，坚持谈判。 （ ）
4. 跟外国客商谈判不注意时差。 （ ）
5. 谈判时间安排充分考虑自己的生理时钟。 （ ）
6. 在己方时间谈判。 （ ）
7. 在有利时间谈判。 （ ）

参考答案：

正确的有 2、5、6、7；

错误的有 1、3、4。

## 技能点 5 如何进行自我评估

主 题 词 成功谈判·谈判准备·自我评估

适用情景 当需要了解自己并和竞争者作比较时，查看此技能。

### 7 技能描述

谈判者只有科学、全面地认识自我，才能真正把握住自己，所谓“知己”就是这个道理。

？ 不可鲁莽行事

人们碰到冲突时的第一反应通常不足取。欲与对手竞争的本性、发泄怒气的冲动、或从冲突中逃跑的渴望等都会对您产生不良影响，譬如影响您深层的感觉或长期的目标。

### ？ 认清自己的需求

需求是谈判的直接动因，没有需求就不可能产生谈判。认清自己的需求，主要可以从谈判的目标着手，分清主要目标和次要目标，注意整体需求和局部需求的区别所在。

### ？ 认清自己的优势

优秀的参谈人员是谈判的优势所在。他们是直接参与谈判交锋的当事人，他们的素质和谈判水平直接影响着谈判结果，所以有人说“优秀的谈判人是谈判成功的一半”。同时，自己的经济实力也同样重要，如果您公司的组织规模较大、较合理、市场状况良好、经营业绩稳步上升等，这都将成为您在谈判中的优势和资本。

### ？ 认清自己的劣势

劣势同样也主要存在于谈判人员和经济实力之中。如果您的谈判人员素质较差，自身经济规模、市场状况等相对较差，则在谈判中就会处于一定的劣势。其他的诸如谈判地点在客场等外部条件也会多少给对方谈判带来劣势，但基本上可以通过主观的努力和客观的实力来克服。

只有真正做到了这些，才能了解自己，才能在谈判中避己之短，扬己之长，才能在交锋中更好地达成目标。

## 9 牢记要点

进行有效地自我评估需要做到：

— 不可鲁莽行事

— 认清自己的需求

— 认清自己的优势

— 认清自己的劣势

· 实践练习

假设您是波音飞机公司氧气系统小组成员，正在为新飞机设计乘客氧气系统，与另一个波音小组发生冲突。您所在的小组打算将乘客氧气面罩安装在乘客座椅背后，但是其它小组也看中了同一个位置。请结合本技能点评估自己小组的处境。下面给出几个可供参考的问题：

？ 氧气面罩是否只能安装在这个位置，还有没有其它地方可以考虑？

？ 如果您这一组的设计被剔除，会不会影响业绩？

？ 您的小组是否有公司高层的支持？

？ 如果有其他替代方案，您是否有时间和资源来重新设计？

？ 有没有可以替代的做法？

## 技能点 6 如何组建谈判小组

主 题 词 成功谈判·谈判准备·谈判小组组建

适用情景 当需要确定谈判小组成员时，查看此技能。

### 7 技能描述

谈判人员的选择，直接影响着本方处理与对方关系的能力，影响到本方人员之间的配合，影响到本方谈判的结果，因此备受重视。

## ？ 选择合适的人员

选择谈判人员可以以专业化分工原则为标准，这样可以最大限度地发挥各专业人员的特长；也可以按谈判项目涉及到的相关专业因素来选择谈判人员。下表向您介绍了主要的几个组成原则。

### 组成原则 要 求

需要原则 根据谈判内容的难易和复杂程度确定。

结构原则 人员配备要考虑人员结构的合理与配套。

精干原则 精打细算，能少就少，提高效率。

对应原则 根据对方人员的专业情况，选派相应的人员参加谈判。

### 谈判小组的组成原则和要求

同时，各成员的气质、性格是否能相处融洽，是否能够互补，也影响着工作的默契。另外，项目的大小也决定着谈判班子的规模。小型谈判大致为四人以下，但切忌只有一个人。

谈判人选要能够赢得本企业领导和职工群众的信任，并全心全意代表他们的权力和利益去参加谈判。

谈判人选还要熟悉本企业的相关情况，特别是跟此次业务相关联的诸如产品的性能、成本等有关事宜，并对对方的情况比较了解。

谈判人选还必须品行正直，奉公守法，有耐心，有胆识，对公司忠诚。

## ？ 恰当的分工

有什么样子的谈判班子就有什么样子的谈判结果。在实际过程中，要强调谈判人员的协调合作，以求在知识结构上互补，在感情上协调融洽；强调分工明确，各司其职，以有效地集中力量，充分发挥每一个成员的作用；强调“台前”班子与“台后”班子的配合。

分工的具体内容和方式请参考下表：

分工的具体内容和方式

分工的方式 具 体 内 容

内容性分工 明确谁做什么事情，以何种方式完成。

战术性分工 分配主攻、“调和者”、“黑脸”等角色。

职责性分工 分清主谈人的工作和配合的任务，但主谈者不应当全程主谈。

？ 特别重视人员素养

文化素养，诸如思想观念、公共道德、礼仪规范、知识、口才等是一名合格的谈判者所必不可缺的条件。在谈判中要举止文明，谈吐高雅，有容人之量和善解人意的气度。

谈判最终由人来执行，有了一个良好的谈判班子，就有了成功的基础。

## 9 牢记要点

要正确地组建谈判小组需要：

— 选择合适的人员

— 恰当分工

— 考虑人员素养

． 实践练习

请您做以下的实践练习题。

假设您是一家公司的负责人，现在由您来挑选一位合格的主谈人员，请您考虑这位主谈人员要符合哪些条件：

下面给出一些方面以供参考：

- ？主谈人应具备较强的组织管理能力，有一定的威信，能积极听取各方面的意见，有合作精神。
- ？具备良好的心理素质和决策能力，有较强的应变能力和沟通能力，多谋善断。
- ？具备相应的知识和能力，了解有关政策和方针、法律条文，熟悉业务，精通经营管理，并有足够的谈判经验和涉外交往的能力。
- ？主谈人应由具有相当职务的人来担当，如果不相当，谈判前应进行相应授权，使其具有决策的权力。
- ？主谈人应该奉公守法，品行正直，对公司忠诚。

## 技能点 7 如何进行谈判的可行性分析

主 题 词 成功谈判·谈判准备·可行性分析

适用情景 当环境及各方力量对比对谈判造成较大影响时，查看此

技能。

### 7 技能描述

谈判总在一定环境下进行的，而谈判的环境状况、谈判有关各方的力量对比，对谈判能否成功均有重大的影响。一般来说，商务谈判应对以下各类环境因素进行分析和研究。

- ？分析政治法律环境因素



政治法律环境是指商务谈判时的政治“大气候”和与谈判项目有关的立法环境。政治法律环境对谈判的影响是全过程的，这既关系到谈判的结果，也关系到谈判协议的履行效果。

其中，政治环境因素包括：

#### 政治环境因素分析表

因素	内容
政治制度和国家性质	国家性质和掌权阶层状况关系到国家可能采取的政策。
政府的政策倾向	政策是开放还是保守以及对某一个产业是扶植还是限制。
政局和社会的稳定性	政府的更替可能带来政策上的较大变动，从而加大商业风险。
社会风气状况	社会风气状况有历史的、传统的原因，也有政治的原因。

与商务谈判有关的法律因素是多方面的。国内商务活动会受到相关法规的制约，国际商务谈判也同样受到一些国际性公约的制约。这些法规的健全程度决定了合同的履行是否有保障。

#### ？ 分析市场条件的可行性

分析市场环境主要是分析市场行情的走势、市场的供求状况和竞争情况。供求及竞争与谈判各方的实力密切相关。

市场条件的分析还应包括相关商品的市场供求状况。这里所说的相关产品指的是替代品、互补产品和前、后续产品。相关产品的发展状况直接影响到该商品的供求状况。

#### ？ 分析经济和技术的可行性

经济技术的可行性是对于谈判的经济项目在经济和技术上的合理性分析。经济上的可行性指的是能否获利；技术上的可行性则指的是技术水平能否达到要求。

经济上的可行性要在有关的市场环境研究的基础上，通过预期成本、数量、利润的分析，论证项目是否能为企业带来理想的经济效益。

技术上的可行性分析应在掌握技术现状、技术走势及本企业实力的基础上，确定谈判中对技术指标的要求。

### ？ 分析商业习惯、风俗禁忌方面的可行性

不同地区、不同国家的商人有各自不同的商业习惯、宗教信仰、社会习俗等。研究社会文化环境便于谈判者更快更好地理解对方的谈判行为，也避免了因价值观念的不同引起不必要的冲突和误会。

当您对谈判的各方面做了充分的分析之后，就会有进退自如的感觉了。

## 9 牢记要点

正确地进行谈判的可行性分析需要：

- \_ 分析政治法律环境
- \_ 分析市场条件
- \_ 分析经济和技术条件
- \_ 分析习俗的可行性

A 公司近期将上一个项目，但是可能会污染环境，所以，公司对环保作了如下分析：调查环境现状；预测项目对环境的影响；环境保护的措施方案及费用估算；“三废”（废气、废渣、废水）治理方案及费用估算。通过分析发现，环境问题可能是在和政府谈判时的重点，因此 A 公司准备通过制定特殊的治理方案消除环境污染的威胁，虽然这增加了公司的成本，但公司的投资仍然是有利的。同时，这样做提升了公司在与政府谈判时的形象。

## . 实践练习

某公司开发了三种商品，准备在不同季节向不同地区重点推销，请您帮助该公司做适当的分析，决定哪种商品适合哪个地区？并列举出您的理由：

商品 A：超薄笔记本电脑

商品 B：高档化妆品

商品 C：廉价电视机

地区及时间 适合商品 您的可行性分析

秋季的北京高校

节前的西部农村

夏季的巴黎

## 技能点 8 如何考虑谈判双方的权限

主 题 词 成功谈判·谈判准备·考虑权限

适用情景 当分配谈判中的权限和针对对方谈判人员的权限做出安

排时，查看此技能。

### 7 技能描述

无论什么样的谈判，参加谈判的双方都一定拥有决断的权力，仔细考虑双方的权限有助于谈判目标的达成。

？ 利用有限授权

利用有限授权，您可以很优雅地跟谈判对方说不，可以告诉对方，不降价、不打折扣、不提高预算都并非您的本意，只是碍于公司的制度。

？ 如何应付对方的有限授权

您可以有两个选择：

一是迁就他，并适当地做出让步，但让步的同时要作出适当暗示，让对方接受您的诚意的同时感觉到您已经不能再让步，以免对方得寸进尺。

二是自己另想办法，可以找对方高层主管直接谈判。但是您可能会遇到这样两个问题：一是您这样做对先前与您谈判的业务人员会造成困扰；二是面对一个新的谈判对手，您必须做更多的准备以应付更多的变化。

？ 仔细考虑如下权限

下面的这些陈述可能有一些符合您本人的情况或与对方的情况相符合：

？ 没有最后决策权，必须请示上一级才能做出最终决策。

？ 不清楚协议被认可的界限。

？ 不能接受协议中某些衡量标准，但这些规定已由高层主管定出。

？ 如果现在有谈判在等着您，何不试一下有限授权？

## 9 牢记要点

要正确考虑谈判权限需要：

\_ 利用己方有限授权

\_ 应对对方有限授权

## — 考虑相关权限

### . 实践练习

谈判中要做出决定，就必须拥有一定的权限，在一般情况下，请按照您的理解填充下表：

权 限 内 容

金钱方面

付款条件方面

程序及政策方面

法律及保险方面

其他有益的方面

参考答案：

权 限 内 容

金钱方面 例如小额现金权限，少量采购的权限，签字权等等。

付款条件方面 例如贷款时间，总数的折扣等。

程序及政策方面 例如签订契约的形式，对于偶发事件的处理。

法律及保险方面 例如资料的所有权，保险范围的要求等。

其他有益的方面 例如对事件的时间权限。

## 技能点 9 如何做好谈判前的心理准备

主 题 词 成功谈判·谈判准备·谈判前心理准备

适用情景 当想以良好的心理准备应对不同类型的谈判对手和谈

判的情景时，查看此技能。

## 7 技能描述

与客户谈判紧张激烈、扣人心弦，所以充分的心理准备就显得非常重要。

### ？ 做好遇到强硬对手的准备

实力强大的对手往往希望从气势上压倒您，让您觉得没有讨价还价的余地。而由于人类固有的心理作用，当地位高的人说话时，普通人往往会被其声望和地位所慑服。作为谈判人员，要想在谈判中说服对方，就不能首先在精神上占了下风，不求先声夺人，但也不可先被对手先声夺势。

### ？ 做好谈判时间很长的准备

在谈判前，谈判人员，特别是主谈人员，要充分做好碰到马拉松式谈判的准备，避免急躁情绪的产生。这需要在谈判前制定方案时对谈判过程的复杂性有充分的准备，对谈判可能进行的时间要有充分的估算，从而对谈判的艰巨性有充分的心理准备。

### ？ 做好谈判不成功的准备

每次谈判开始以前，双方当然都希望谈判能够成功，达成各自的目标，但事情往往不像希望的那样，在实际谈判中，并不是每次都能成功。由于谈判双方利益不同，以及其它不可预知的因素的存在，可能会使谈判最终走向破裂，但如果不是自己能力所能控制的，就不要太过懊丧。



当然，做好谈判不成功的准备，只是做到碰到意外时不至于惊慌失措，并非是抱着谈判破裂的心理去谈判。

当您做了充分的心理准备之后，再去谈判，就可能处乱不惊。

## 9 牢记要点

要做好谈判前心理准备就要：

— 做好遇到强硬对手的准备

— 做好谈判时间很长的准备

— 做好谈判不成功的准备

### ． 实践练习

在谈判中，对方寻衅是常有的事，面对这样的情景，您怎么才能借化解对方寻衅之机，创造良好的谈判气氛呢？请将以下步骤排序，并在适当位置增加您的看法：

1. 帮助对方控制他们的行为。
2. 帮助对方克服自己的多疑，以利于找出双方能够接受的解决办法。
3. 获取结论，最终完成谈判目标。
4. 谈判前做好充分的心理准备，遇到冲突不慌乱。
5. 恢复自己的平衡，控制自己的行为。
6. 把谈判的基调由竞争转为合作。

您认为合理的顺序：

并于适当位置将您认为该添加的步骤添加进去。

## 第二章 谈判的基本原则

### 技能点 1 如何在谈判中遵循合法原则

主 题 词 成功谈判·基本原则·合法原则

适用情景 当在谈判过程中遇到与法律有关的情况时，查看此技能。

#### 7 技能描述

任何一项谈判都是在一定的法律环境下进行的，法律规范不仅制约着谈判行为和谈判内容，也是协议和合同执行的保证。

#### ？分析不同的法律环境

不同国家，不同地区的法律环境不尽相同，在谈判中要做到合法，就必须对谈判所在地的法律环境有充分的了解。这包括国家级的法律，也包括地方法规和行政法规。

#### ？在法律允许范围内进行谈判

谈判人员在谈判过程中，必须严格遵守国家法律和相关政策，不得采用违法手段进行谈判。

与客户谈判的内容和最终签订的协议也必须在法律的范围内进行，并按照法律的有关规定进行操作。

#### ？寻求法律保护

谈判中，如果对方是超出其权限做出承诺或者采取其他不正当手段使您受到损害时，您应该诉诸法律；同时，如果因为对方无视协议的规定，使您的正当权力和利益受到损害时，您也可以诉诸法律来解决。

法律知识是每个经理人的必备修养，谈判中更是如此，遵守合法原则，在法律允许的范围内行事，就会拥有充分的自由，并得到相关法律的保护。

## 9 牢记要点

要在谈判中遵守合法原则就要：

- \_ 分析不同的法律环境
- \_ 在法律允许的范围内谈判
- \_ 寻求法律保护

## . 实践练习

合同法是与谈判相关的非常重要的法律之一，请判断以下与合同法相关的问题的正误：

1. 现行合同法于 1999 年 3 月 15 日通过，自 1999 年 10 月 1 日起开始实施。（ ）
2. 当事人订立合同，应当具有相应的民事权利能力和民事行为能力。（ ）
3. 当事人在订立合同过程中如果假借订立合同进行恶事磋商，而给对方造成损失，不负责赔偿对方损失。（ ）
4. 两个以上的受托人共同处理委托事务的，对委托人承担连带责任。（ ）

参考答案：正确的有 1、2、4；错误的有 3。

## 技能点 2 如何在谈判中做到双赢

主 题 词 成功谈判·基本原则·双赢谈判

适用情景 当需要尽可能在双赢基础上建立预定目标时，查看此技能。

## 7 技能描述

谈判双方在追求各自商业目标、实现各自商业利益的整个过程中都存在着共同利益，强调共同利益才能使谈判更加顺利，走向皆大欢喜。

### 1. 寻求共同利益的障碍

在谈判中一般有四种障碍遮蔽了人们对于多种可能选择的视线：

（1）早熟的判断。当您处于谈判的压力之下时，您的批评眼光可能会变得尖锐，它会影响到您对新事物的认可，更会妨碍您的想象。

（2）寻求单一的答案。由于担心把自己陷进一堆不相同的建议中，考虑到谈判的结果只是单一的决定，您可能会设法避免漫无边际的讨论，但是却会导致过早地下结论。

（3）目光固定在饼上。谈判有时候会被看作是一场金额固定以后的较量，当一方占便宜则意味着另一方必然吃亏，谈判的进行因此就变得很困难了。

（4）认为对方的问题该由对方自己解决。有时候谈判双方考虑的仅仅是自己的短期利益，可能会忽略维护共同利益的必要性。

### 2. 把创造从决策中分开

由于判断阻碍了想象，可以把创造性思维与批评性思维分开，把思考可能方案的过程与从中选取方案的过程分开。

作为一个谈判者，要做到您的大部分意愿都由自己决定并非易事。创造新鲜的想法也就是要求您将那些原本不存在自己头脑中的方案创造出来，为此，您有必要同您的同事和朋友交流想法。这种交流可以有效地帮助您将创造从决策中分出来。

### 3. 扩大选择的范围

参与交流设计方案的人往往会想找一种最佳方案出来。但实际上，在这一阶段，更应该尽量扩大谈判的可选择的余地。在这个阶段，您更应该从不同的角度来分析问题。例如，若不能达成永久协议，可以达成临时协议等。

### 4. 设计不同强度的协议

当协议无法通过时，您可以考虑一些态度不甚强硬的提议，这样就可以增加可能的协议方案。对于实质性问题可能无法一致通过，但对程序性问题也许不会如此。下面以形容词列出了不同强度的可能协议：

“强”和“弱”的比较表

强 弱

实质性 程序性

永久 临时

综合 独立

无条件 有条件

有约束力 无约束力

首要 次要

最后的 原则上

## 5. 找出共赢的解决方案

双赢在大多数谈判中应该是存在的，比如双方可以建立一种相互有利的关系，或者通过一种创造性方案使双方的利益需求得到共同满足。

## 6. 替对方着想

既然您在谈判中的成功，在一定程度上取决于对方制定出让您满意的计划的可能性，那您应该尽自己所能让对方可以轻松选择。这就要求您表明您希望对方所做决定的内容，并从对方的角度来考虑一下做出此种决定的后果是什么。

在力求双赢的谈判中，创造性的设计就更为必要。先设计，后决定，寻找共同利益，然后让不同的利益吻合，尽量让对方的决定变得容易，那么您目标的达成也就咫尺之遥了。

## 9 牢记要点

要想在谈判中取得共赢，就必须：

— 清楚寻求共同利益的障碍

— 把创造从决策中分开

— 扩大选择范围

— 设计不同强度的解决方案

— 找到共赢的方案

— 替对方着想

广东健力宝集团有限公司初建时期，为使健力宝打开销路，进入国际市场，同一家香港经销商进行有关长期销售的谈判。谈判中，健力宝公司向经销商展示了其与众不同的销售方式，让经销商觉得有远利可图，从而顺利达成长期销售协议。

#### . 实践练习

在双赢方案的设计过程中，创造性的设计方案具有关键的作用，而思想交流又在这其中起了重要的作用，试根据提示，结合相关资料，就实用范例中健力宝公司的谈判谈谈您的想法：

##### 1. 在思想交流前：

- (1) 确定您的目标。
- (2) 寻求几个交流对象。
- (3) 改变环境。
- (4) 制造活跃的气氛。

##### 2. 在思想交流期间：

- (1) 与参与人肩并肩一起共同面对问题。
- (2) 明确规则，防止互相批评。
- (3) 开动脑筋，做好记录。

##### 3. 在思想交流之后：

- (1) 把最可能的方案找出来。
- (2) 制订切实可行的方案。

(3) 确定一个分析评价与建议的时间

### 技能点 3 如何在谈判中遵循平等互利的原则

主 题 词 成功谈判·基本原则·平等互利

适用情景 当需要在谈判过程中摆正双方地位时，查看此技能。

#### 7 技能描述

平等互利作为我国外交的一项基本原则，在谈判中也有着广泛的应用，它作为谈判的前提之一，要求人们恪守不渝。

##### ？ 保证平等

平等是指谈判中双方地位平等。因为谈判是人们为了满足各自的需要而坐在一起，进行洽谈和协商，目的在于达成协议，在于解决各自所需。假设谈判中没有平等，那么就不是真正意义上的谈判，甚至不能称其为谈判了，而只是一方在满足另一方的利益。

##### ？ 追求互利

谈判是为了解决自身所需，如果一方只顾自身需求，不考虑他方的要求，一味提出对己方有利的条款，而不愿意向对方让步，这样势必导致合作的破裂。但如果一味地向对方让步，又会使得己方利益受损，甚至无利可图，则有违谈判的初衷。

##### ？并非利益均分



平等互利只是相对而言，而不是说谈判中一定要利益均分。由于谈判双方的实力和谈判的技巧存在很大差异，导致了谈判结果往往会对一方比较有利的情况。这种利益的不均衡是非常正常的。相反，如果谈判中利益均衡反而不正常了。

谈判中双方地位平等才有可能达成交易，没有平等，就不会有真正意义上的谈判；而只有以互利为前提，才会达成双赢的目标。

## 9 牢记要点

要想在谈判中做到平等互利就必须：

— 保证平等

— 追求互利

— 并非利益均分

· 实践练习

请您回答下面问题。

结合本节的知识，请您谈谈对谈判中平等的理解：

## 技能点 4 如何在谈判中做到求同存异

主 题 词 成功谈判·基本原则·求同存异

适用情景 当双方在某些方面发生冲突时，查看此技能。

## 7 技能描述

谈判双方走到一起，是由各自利益驱使的。也正因为如此，双方客观上存在着差异和分歧，但是谈判双方又都可以从对方那里获得自己的利益。求大同，存小异，才能达成互惠互利的结局。

### 1. 追求整体利益的一致

谈判是一种双赢的艺术。谈判中，双方在客观上存在差异和分歧，如果一味采取自我本位，势必导致谈判失败。谈判者应超越“己方”的立场，从宏观上把握利益。正确的做法还是应求同存异，缩小分歧，寻求互惠互利的最佳结局。

### 2. 以适当的让步换取所需利益

要做到欲取先予，就要做到明智、正确的让步，也就要求您做到：

（1）注意倾听对方讲话。认真倾听是对他人的信任和尊重，当您讲话时，对方也会以同样的态度回报您。

（2）给对方满足感。让步的目的是让对方满足，或者增加对方的满意程度。您可以从相关的或不相关的方面提供这种让步。

（3）让步要审时度势。让步不可以太快，要以小问题上的让步换取对方在关键问题上的让步。

（4）不作无谓的让步。每次让步要注意您想通过这次让步从对方那里获得什么，防止对方得寸进尺。

### 3. 让对手获得满足

在商务谈判中，要想早日顺利达成协议，一定要让对方感到获益匪浅，您可以把利益摆在明处，把您的产品和服务确切地告知对方，同时结合对方的利益来探讨解决共同问题的途径。

### 4. 寻求共识

要解决有分歧的问题，必须从最容易解决的且对方容易接受的问题出发，强调双方的共同点，并且在对方不察觉的情况下，使对方加以确认，并以此共识为突破口，诱敌深入，取得有利于己方的结论。

谈判在实质上是一种妥协的艺术，求大同，存小异，适当让步正是通向谈判目标的坦途。

## 9 牢记要点

要想在谈判中做到求同存异就必须：

- \_ 追求整体利益的一致
- \_ 以适当的让步换取所需利益
- \_ 让对手获得满足
- \_ 寻求共识

林肯是美国历史上伟大的政治家，在谈判方面也卓有建树，他非常善于在彼此有分歧时，将双方意见的共同点寻找出来。在他有名的解放黑人奴隶的演说中，他用了最初的 30 分钟来叙述一些持反对态度的人所赞同的意见，然后再顺着这些意见按照自己的目的把反对者逐渐拉到己方这一边。

## . 实践练习

请您做以下的实践练习题。

1. 回想您所面对的一次艰苦的谈判，把这一经历简要叙述如下

2. 在此期间，哪几个方面对您的谈判有帮助？

（1）求大同，存小异。

（2）欲取先予。

（3）寻求共识。

（4）“吴越同舟”。

3. 在这四个方面中，哪一种是您做得比较到位的？

4. 哪一种您做得还有所不足？

5. 联系本节，您是否有新的收获？

## 技能点 5 如何做到谈判以诚信为本

主 题 词 成功谈判·基本原则·诚信为本

适用情景 当想在客户心中留下诚信的印象时，查看此技能。

### 7 技能描述

没有诚信的谈判是不可能获得成功的。而拥有较高的可信度可以让对方很容易接受您说的话并做出相应的承诺。

#### ？以诚实为谈判前提

诚心存在于商务谈判的全过程，它是保证实现双方目标的必要条件。在商务谈判之前，诚心能促使人们为谈判做细致、周密的准备工作，使谈判者对谈判桌上可能出现的各种意想不到的情况能够应变自如；诚心还能加强谈判双方的心理沟通，保证谈判气氛的稳定融洽，只有在双方都有诚心的前提下，双方才不会对一些细枝末节的事互不相让；诚心是商务谈判的心理前提，没有诚心是不可能成功的，但有了诚心还需要谈判者根据谈判桌上的风云变幻灵活应对，才能达到目标。

#### ？以坦诚加速谈判的进行

坦诚地表白自己，告诉对方自己的动机和某些假设，在冒险和挑战的同时也赢得了对方的同情。

谈判并不仅仅是讨论问题或签订合同，实际上，谈判者往往还会利用这个机会去判断对方的品格和能力，而这其中，诚恳便成为重要的因素。

对于国际间的政治和商业谈判来说，诚恳就显得更为重要。如果谈判双方显得非常有诚意，即使谈判双方为了各自利益而使谈判出现僵局，那也是暂时的。

### ？ 坦诚与竞争相结合

谈判是一种竞争，要竞争就自然离不开竞争的手段。为此需要综合利用各种谈判策略，但是这都必须建立在坦诚的基础之上。

然而，坦诚并不是要求所有人对谈判的看法与您一样，您不能根据您的标准来衡量对手。如果您假设您的对手像您一样无条件地坦诚，那就有点天真了。

坦诚也并不是毫无遮掩地把自己的全部底细都告诉别人，有些属于商业机密的数据是不能让对方知道的。

如果在谈判中您能给对方信任，对方必然向您回报信赖，有了这种相互信赖的基础，就为争取谈判的成功创造了条件。

## 9 牢记要点

要想在谈判中做到诚信为本，就必须：

— 以诚实为谈判前提

— 以坦诚加速谈判的进行

— 坦诚与竞争相结合

周恩来总理在 1971 年接见基辛格博士时，明确表示不同意基辛格带来的公报草案，因为“中美双方存在着巨大的分歧，如果我们用外交语言掩盖了这些分歧，在公报上伪装成观点一致，那么以后如何解决问

题呢？”当谈判陷入僵局时，周总理又对基辛格说：“博士，您想想，公开地阐明分歧，难道不会使双方的盟国和朋友放心吗？这说明他们的利益得到了保护，还会使各方面的人确信公报是真诚的。”基辛格听后豁然开朗，谈判继续进行。

#### · 实践练习

回想以往的任何一次谈判，对方有没有因为以下三个方面不信任您：

1. 您在交流时是否心不在焉？
2. 您有没有轻率地对待清楚的承诺？
3. 您是否存在欺骗或不真诚？

您有没有想在以下方面有所改进：

1. 检点自己的行为。
2. 给予对方更多的信任。
3. 宽容自己的合作伙伴。

## 技能点 6 如何追求谈判的时机

主 题 词 成功谈判·基本原则·追求时机

适用情景 当谈判进行到一个阶段，需要选择新的时机推进时，查看此技能。

### 7 技能描述

时间就是金钱，虽然我们无法控制谈判中的时间，但我们可以研究时间对谈判进程的影响，适当地把握时机，达成谈判目标。

### 1. 与时机有关的问题

（1）我们应该何时与对方谈判？

（2）我们在什么时候向对方提出这个要求才合适？

（3）在这个阶段向对方施加压力合适吗？

（4）谈判到了现在我们可以结束了？

### 2. 时机的重要性

时机把握不得当，您可能还没开始谈判就已经失败了；也许本来您很快就可以与对方达成协议，但因为没有把握住时机，您不得不再继续同他讨价还价。可见，时机的把握可能帮助您赢得谈判，也可能让您把谈判弄乱。

当您把谈判工作中的一切有关时机选择和难以捉摸的事情结合在一起时，正确的或恰当的时机选择，可能就只需要您打个电话去试试看。

### 3. 选择时机的原则

要想在谈判中选择最好的时机出手，必须切记以下三条基本原则：

（1）别轻易脱口而出。对于任何一项提议，应当花时间考虑一下，看看当时的形势是否需要某种时机的选择，或者您是否可以利用时机的选择得到好处。在没有考虑清楚前，不要轻易给出什么答复。

（2）别失去耐心。人和事物总是按照自己的节拍运动，几乎从来不会照我们的时间表来行事，所以需要劝告谈判者，延缓追求瞬间的能力，调整您自己的时间表以适应别人的时间表。

(3) 不要懈怠。谈判的时机与何时应说什么话、做什么事同样重要。不能因为了解到谈判的必需程序后，就想寻找捷径。如果因此错过了适当的时机，而导致不愉快的结局就非常可惜了。

成功的谈判家，也往往是善于正确认识和选择时机，果断地采取行动，创造奇迹的人。按照本节所述，进行针对训练，相信您也可以做到。

## 9 牢记要点

正确地选择谈判时机就必须：

- \_ 考虑与时机有关的问题
- \_ 认识时机的重要性
- \_ 掌握选择时机的原则

1984 年，天津市派出一个代表团前往德国，同印度、伊朗等国商人竞争同一家破产摩托车厂的设备。由于当时中国的体制方面的限制，中方代表在谈判初期丧失了机会。但中方专家认为还存在机会。当他们得知伊朗商人未如期付款，合同失效时，同德方进行了一场实质性谈判。最后，中方以低于伊朗 200 万马克的价格买下了该厂拍卖的设备。

## . 实践练习

最好的谈判时间到了，接下来的问题就是，应如何用好它，利用它摧垮对手，在最后的协议上获得最大的利益。试结合实用范例，总结如何利用谈判的最好时机做好事情：

1. 利用别人愉快的时机。
2. 利用别人倒霉的时机。
3. 最好的对象是刚上任或快下台的人。



4. 运用非常时机的时机选择。
5. 花点时间来争取上面的支持。
6. 分清事情的轻重缓急。
7. 坚持就是胜利。

## 第三章 谈判的策略

### 技能点 1 如何选择谈判策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·选择谈判策略

适用情景 当在谈判中不知道该选择何种战略才能更好地达成谈判目标时，查看此技能。

#### 7 技能描述

成功的谈判者应因时、因地制宜，从谈判的实际情况出发，选择合适的谈判策略。

？以追求更多利益为本

利益是谈判者追求的根本目标，在谈判中，双方常常会根据谈判实际运用一些策略和技巧来实现己方目标。虽然这些策略各不相同，但每一方都是希望己方的获得能够多一些，策略的选择是为谋取大半块蛋糕服务的。如果您在一次谈判中获得了 50%以上的蛋糕，那么这次谈判就基本成功了。

？灵活的和常规的应对策略相结合

在谈判开始之前，谈判者通常会对如何达成目标做出一系列的计划，但计划不可能把各种谈判过程中可能产生的随机因素都考虑到，这时候如果没有灵活的谈判策略的支持，谈判就有可能会陷入僵局。

为使谈判策略更具灵活性，您可以在谈判计划中对常规事宜进行仔细的安排，而对那些基本上没有规律可循的事项安排的粗略一点。另外，下表给出了几个谈判中要避免的假设：

#### 谈判中要避免的假设

##### 假设基础 危 害

车到山前必有路 人无远虑，必有近忧。如果您的计划缺乏基本的谈判策略，那么必要时的决定就如同临阵磨枪，必然缺乏深思熟虑，导致损失。

顺其自然 由于您对结果抱放任的态度，会让对方怀疑您的诚意，一旦遭到对方抵制，则很容易失败。

对方与您目标一致 谈判虽然有时候会达成双方满意的结果，但谈判过程更是在争夺利益，如果您盲目地信任对方，谈判的损失甚至失败都是必然的。

#### ？ 谈判策略因国制宜

本书后面对此还有详细叙述，这里只作一下简单介绍。

##### 谈判策略因国制宜

##### 国 籍 特 点 谈 判 对 策

亚洲人 深藏不露 亚洲人一般不轻易喜形于色，但他们对对方的动作和服饰却很注意。谈判中要注意不可使亚洲人感觉没有自尊。

欧洲人 风度而有原则 欧洲人一般比较讲究礼节，绅士风度十足，作风有时候显得古板。谈判中要注意恪守时间观念。

北美人 不拘小节 北美人多数通情达理而不拘小节，美国和加拿大又有所不同。谈判中要注意分清对手来自哪个国家的哪个地区。

？ 谈判策略因人制宜

商务谈判中，谈判对手在性格和处事方式等方面都不可能一样，这就要求我们针对不同的对手采取不同的方法。

谈判策略因人制宜

类 型 特 征 对 策

强硬者 他们喜欢用强硬的语言，比如说：“这是什么话，不行算了！”引起他们的注意，告诉他们您的忍耐已到极限，或者保持沉默。

逃避者 不见面或不断拖延，比如说“明天再说吧”。 安抚他们的情绪。

龟缩者 他们常采取逃避策略，他们会说：“我不懂”或“这不通”。 安抚他们的情绪。

高姿态者 他们常用极端的要求吓倒对方：“下午一定要成交。” 坚持一切按规矩来，或者改变话题。

每一次谈判都有其自己的特点，成功的谈判者应该不断在实践中学习，在实践中总结，在实践中完善。

## 9 牢记要点

要正确选择谈判策略，应该：

- 以追求更多利益为本
- 灵活策略与常规策略相结合
- 谈判策略因国制宜

## 二 谈判策略因人制宜

美国某公司向一家日本公司推销一套先进的机器生产线。谈判一开始，美方就向日方大谈他们的生产线是如何先进，价格是如何合理，售后服务是如何周到。在美方代表高谈阔论时，日方代表一声不吭，只是记录。当美方讲完后向日方的意见，日方却一派茫然。如此反复几次，美方的热情已不复存在，日方代表看见己方选择的策略已达到预想效果，于是提出一连串尖锐的问题，冲乱了美方阵脚。

### ． 实践练习

请您指出上面实用范例中美方代表的失误所在，并结合您的谈判经验，您觉得日方属于哪种类型？并谈谈如果您碰到这样的对手，怎样应付？

1. 失误：

2. 日方对手类型：

3. 您的对策：

## 技能点 2 如何在谈判中迷惑对手

主 题 词 成功谈判·谈判策略·迷惑对手

适用情景 当在谈判中需要迷惑对手来达成谈判目标时，查看

此技能。

### 7 技能描述

谈判的成功可借助两个因素：正确地判断对方；对方对您的判断失误。有经验的谈判者常在谈判中有意地向对方传递可以导致其判断失误的信息，以干扰对方。

### ？释放假消息

对方的判断失误一般可归因于他的判断能力差，或者因为您有意识地引导对方进行错误的判断。因此，有经验的谈判者在谈判中常常采取故布疑阵的策略，有意向对方传递导致他判断错误的信息，使其判断失误。

### ？故意犯错以迷惑对手

谈判者有时候会歪曲本意，故意犯错，从而让对方迷失方向，使对方自乱阵脚。当然，谈判者也不是在所有的谈判中都可以使用故意犯错的办法。谈判者如果要使用故意犯错的办法，大致有如下几方面的原因：

#### 故意犯错方法原因

#### 目 的 实 质 例 子

以故意犯错求解脱 假装认错某种条件以摆脱某种困境。 《南亭笔记》中“民女巧对彭宫保”有这样描述：晚清，一女子高台晾衣，不小心掉下晾衣杆，打到路过的彭宫保，民女惶急之下，有意将彭认作市井小人，免去一场大祸。

以故意犯错求机会 借机引起他人注意，求得机会。 初唐，陈子昂买名琴并约众人听琴，但届时却摔琴于地，并说他自己学富五车，不屑操琴，然后拿出诗文让大家看，一时间，红遍京城。

以故意犯错求威慑 看似错误，实有深意。 在一次谈判中，陷于被动一方趁宴后“醉酒”时说他们与某大公司的业务如何等等，瓦解了对方的怀疑。

### ？慎用此种策略

故意犯错误是不道德的计策，通常需要一个也缺乏道德的牺牲品。虽然故布疑阵通常能收到较好效果，但是在一定程度上有违“诚信原则”和“双赢原则”。最好不要侥幸拿走任何东西，否则迟早总会付出代价的。

?警惕对手故意犯错

故意犯错因其是人为的有预谋的犯错，所以往往不被人察觉，作为一名谈判者应具备高超的观察力和应变力，洞察对手举动的真实意图，并据此制定相应的应对策略。

故意犯错的类型

类 型 表 现

假出价的诱惑 买方故意出高价，但当交易就要完成时却推翻前议。

（续表）

细节的错误 对方故意在细节问题上犯一些小错误，例如故意弄错数字，或者忽略很明显的事实。

故布疑阵虽不可取，但明了个中伎俩，一则自己可免上当，再则必要时可以“以治其人之道还治其人之身”，在竞争中变被动为主动。

9 牢记要点

要想在谈判中迷惑对方，必须：

— 释放假消息

— 故意犯错以迷惑对手

— 慎用此类策略

— 警惕对手故意犯错

有位承包商得到了一个大型项目的承包合同，他需要把其中大部分转包给其它承包商。按惯例他采取招标的办法，每当有投标者来访时，他都会借故出去几分钟，让投标者有机会意外地发现一张手写的竞价单。他们以为自己只要出更高的价格就可以中标，谁知却落在主人的算计中。

#### . 实践练习

请您做以下的实践练习题。

1. 就上面的实用范例，试分析该承包商成功的原因。

2. 判断下列说法的正误，并给出您的见解。

(1) 某谈判者常在谈判中向对方施放烟雾，并以此为谈判的秘诀之一。( )

(2) 某谈判者事后发现自己在谈判中不小心犯了错误，却没有向对方说明情况。( )

(3) 销售员在推销汽车时忽略某些显而易见的性能一定是不明智的。( )

参考答案：1.略；2. 三个都是错误的。

## 技能点 3 如何运用以静制动策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·以静制动策略

适用情景 当在谈判中遇到难题，需要冷静时，查看此技能。

### 7 技能描述

对方有时会来势汹汹，大有不达目的不罢休之意，此时己方若不够冷静，以硬碰硬，吃亏的多半会是自己。既如此，何不以静制动？

### 1. 自信是成功的基础

在谈判过程中要始终镇静沉着、临危不乱。谈判前，充分的准备是在关键时刻临危不乱的先决条件。谈判中，如果对方提出出乎意料的问题，要先冷静考虑再答复对方，切忌匆忙做出决定。

沉稳自信有助于谈判的顺利进行，更能提高谈判者的谈判实力，谈判实力的增加又会反过来增加自信心，如此最终会走向成功。

### 2. 观察与思考相结合来搜集信息

以静制动策略的实施要求谈判者收集大量的信息，并加以分析、综合，对谈判对手的行为和心理做出正确的判断。这样，“静”之后才能恰当地“动”，才能反攻得手。这要求：

#### （1）培养敏锐的洞察力

① 从不起眼的小事处看出文章，从对方无意中说出的话里看出心机。

② 专心倾听对方谈话。一方面有助于更清楚地了解对方的观点和立场，另一方面也给对方心理上的满足感，为进一步交流创造了条件。

③ 细心观察，寻找破绽。谈判是言和行的结合，在谈判中，谈判者总是以一系列的动作来配合自己的谈话。所以，听其言还要观其行，通过对对方动作行为的观察来获得信息，探究其与谈判有关的内心活动，发现真实的动机和目的，最终采取适当的方式予以反击。

（2）充分地发挥主观能动性来思考问题。无论是观察还是搜集到的信息，都只是表象，不足以揭示实质。要想做出正确的判断，就必须经过“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的分析。

### 3. 在防守中寻找进攻的机会



当对方来势汹汹，企图从一开始就使我方处于被动地位，并接受其要求时，如果以硬碰硬，则很难占优势。此时不妨静观其变，让其慢慢消耗精力和体力，待其气势已尽，“衰而竭”时就可以反攻了。

静观其变，静为动服务，缓兵不是拖延，而是寻找时机，为主动进攻服务。

#### 4. 切忌沉不住气

沉不住气只会暴露自己，让自己的心思尽数落在对方眼里，而这时对方则可能对您越想得到的东西限制越多。

这时候，不妨以退为进，看准自己想得到的东西，从各方面迷惑对方，让对方不知道您的底牌，则更有可能等到有利的时机。

气势很盛的对手有时并不可怕，只要您掌握以静制动的策略，在防守中寻找其破绽，在防守中寻找反攻的机会，则胜利的天平还是会倾向您的。

### 9 牢记要点

要想在谈判中成功地冷静自己，以静制动，必须：

- \_ 自信是成功的基础
- \_ 观察与思考相结合来搜集信息
- \_ 在防守中寻找进攻的机会
- \_ 切忌沉不住气

深圳某公司从某日本公司引进设备，对方一开始就提出了很高的报价，中方在谈判桌上同日方进行了激烈的辩论，但由于日方气势很盛，态度坚决，谈判没有任何进展。进，承担不起日方高价；退，缺少这关键设备没法生产。此时，中方突然决定暂停谈判，对日方条件要详加研究。这样拖了半个月后，日方逐渐急起来。此时，中方抓住时机，反守为攻，日方则连连退步，最终达成了有利于深方的协议。

## . 实践练习

以静制动是很常用的策略之一，但实施起来并不见得容易，看看您在哪些方面还需要加强。

以静制动的要点 是或否

当对方气势汹汹时，沉得住气 ☐是 ☐否

静观其变时，注意寻找对方的破绽 ☐是 ☐否

注意从对方的言行中收集信息 ☐是 ☐否

认真思考观察收集到的信息 ☐是 ☐否

即使面对不熟悉的场景，也沉得住气 ☐是 ☐否

有良好的应变能力 ☐是 ☐否

## 技能点 4 如何运用侧面突破策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·侧面突破策略

适用情景 当在谈判中正面进攻效果不好时，查看此技能。

### 7 技能描述

当您在谈判中正面进攻效果不佳时，是否也曾想过换个角度，从侧面着手？

?注意适用的条件

谈判中，如果您遇到下面的情况，不妨试用侧面突破的策略：

第一，当对方势力强大、己方势力弱小时，并且对方明显轻视己方时，可以以柔克刚。

第二，对方情绪激动、突然爆发时，谈判者也可以旁敲侧击，从它处着手，达成目标。

### ？ 如何侧面进攻

谈判过程中，侧面进攻就是避开目前争论的焦点，通过谈论其它问题，然后反过来解决现在的焦点。

当您在谈判中处于不利时，一定要保持冷静，这样才有可能控制谈判局面，化解对方的攻势，也才有可能获得反攻的机会，才有可能通过谈论其它问题来旁敲侧击地解决现在的焦点问题。

### ？ 正面与侧面进攻相辅相成

在谈判中，只局限于正面进攻或者只局限于侧面突破都是不够的。谈判者可以正面阐明自己的立场和要求，但可能会跟对方的要求有较大的差距。作为谈判者，应该千方百计让对方朝自己的目标靠近，应该从各个方面着手，软硬兼施，从各个有利的侧面寻找突破口。

谈判中，避强就弱，巧于周旋，寻找可以突破的侧面，达到以弱制强，以柔克刚的效果，这就是侧面突破策略的好处。如果您能熟练掌握它，那么相信您可以更灵活地应付不同的谈判。

## 9 牢记要点

进行有效的侧面突破需要：

— 注意适用的条件

— 了解如何侧面进攻

— 正面和侧面相结合

． 实践练习

请您回答下列问题。

侧面突破策略是常见的策略之一，假设您遇到了上面实用范例的情况，您会怎么处理呢？

## 技能点 5 如何转移对手注意力

主 题 词 成功谈判·谈判策略·转移对手注意力

适用情景 当谈判议题进行不下去，需要转移对方注意力时，查看此技能。

### 7 技能描述

虚则实之，实则虚之，虚虚实实，忽东忽西，迷惑对方，使其顾此失彼。

#### 1. 转移对手注意力的原因

转移对手注意力的策略在谈判中经常可见，它虽然不道德，但也不能过分指责。使用这种策略的原因，有的是作为一种障眼法，另外再到处活动；有的是为以后真正的会谈作铺路工作；有的是为了暂时搁置，以便探知更多的资料，延缓对方的行动；有的是为了造成冲突再寻求公断，等等。

#### 2. 如何转移对手注意力

谈判中，“重甲”部分为虚张声势的进攻，“夺乙”才是实实在在的目的。有鉴于此，该策略应从三个方面入手：

（1）制造“甲”。“甲”，即是您用来虚张声势的议题。“重甲”的议题可以为多个，而“夺乙”的议题只有一个。

（2）“重甲”。制造声势是该策略的主要部分，能否做好必须解决好两点：选什么内容造势；如何造势。造势可以在不成问题的问题上大做文章，也可以故意纠缠在正常情况下可以很快退让的条件上。

（3）“夺乙”。在上述两步进行完之后，就可以顺利地推出“乙”的议题让对手考虑，也可以将“甲”换成“乙”。

### 3. 转移对手注意力的忌讳

转移对手注意力策略同其它策略一样，只有运用恰当才能起到避实就虚的效果。该策略的运用要注意如下两点：

（1）忌“重甲”无理。如果您“重甲”无理，尤其是在纠缠力度不大的问题上“重甲”，就不能引起对方的认真思考，也就打乱不了对方的思绪，反而有可能让对方识破您的策略。

（2）忌“夺乙”误时。错误地选择“夺乙”时机，效果就会大打折扣。如果您出手过晚，则“重甲”的条件就有可能被对方“顺手牵羊”，反为他人做嫁衣裳；如果出手过早，则可能反而打乱自家阵脚。

转移对手注意力的策略要求谈判者，尤其是主谈者始终保持清醒，分清主次，在扰乱对方同时牢牢记得自己的目标，这也需要您在理论和实践中提高自己。

## 9 牢记要点

成功转移对手注意力需要：

— 了解转移对手注意力的原因

— 掌握如何转移对手注意力

— 记住转移对手注意力的忌讳

· 实践练习

请您做以下的实践练习题。

1. 在商务谈判中，假谈判因其假戏真做更具迷惑性，请您举出几例您碰到的例子：

2. 如果您站在对方的立场上，您觉得假谈判需要注意哪些问题？

3. 假设某公司销售经理在当前的谈判中遇到了对方出价过低的困难，请您帮他设计一个假谈判，以求转移对手注意力。

## 技能点 6 如何运用软硬兼施策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·软硬兼施策略

适用情景 当在谈判中需要软硬兼施时，查看此技能。

### 7 技能描述

软硬兼施策略在生活中极为常见，在谈判中也是如此，如果运用得当，能起到很好的效果。

#### 1. 软硬兼施策略的条件

不管您采用软硬兼施的前提是什么，但必须有以下几个配套条件：

（1）看时间。软硬兼施策略很重要的一点就是要有时来慢慢磨，才能软硬齐下慢慢出招。如果没有时间的话，就只能单刀直入了。

（2）看交情。如果对方是朋友，那么一开始就很难施用“硬招”。

（3）看己方力量大小。假设谈判中力量弱小的一方倾向于用强硬战术，那么，您就可以根据自己的目的选择强硬战术或是相反，这可以帮助您迷惑对方。

#### 2. 强硬攻势适时停止

软硬兼施策略要求在一定条件下，停止强硬，改施软招，这包括：

（1）成本或者内耗过大。维持强硬政策可能会导致己方内部意见的不一致，也可能导致和盟友的关系恶化，如果超过一定的范围，就应该叫停了。

（2）对方可能会报复。如果您保持强硬政策，攻势一直不减，在一定的時候，对方肯定会向您报复，如果这种报复是您所吃不消的，也可以考虑在这之前适时叫停，转施软招。

（3）对方已经让步。谈判的最好结果是双赢，是要建立长期合作关系。如果对方已经做出了比较大的让步，就可以考虑改施软招了。如果还坚持强硬政策，那么逼得对方破釜沉舟，可能会让您付出更多成本。

### 3. 软硬兼施的忌讳

（1）忌蛮横。强硬时虽然态度强硬、凶狠，但应该言之成理，不能因为是强硬就可以凶而无理，破坏己方的形象。

（2）忌脱节。强硬和软招之间应互相策应，相辅相成，为最终的谈判目标服务。

### 4. 如何破解软硬兼施

如果您在谈判中碰到对手运用软硬兼施策略对付您时，您可以尝试下面的对策：

（1）揭穿它。软硬兼施策略人所共知，如果您可以运用恰当的方式来揭穿它，对方一般会感到不好意思而偃旗息鼓。

（2）您也可以同样的战术还击。当对方硬势来攻时，您也可以以更强的攻势还击。

（3）忽视对手强硬攻势的存在，等对方自动叫停。您可以任由对方的攻势存在而不作反应，等他们的软招出现时再认真谈判。

软硬兼施策略最重要的就是要记住，无论是硬招还是软招都是要在谈判中取得最大利益，都是为谈判服务的。

## 9 牢记要点

正确的软硬兼施需要您：

— 掌握软硬兼施策略的条件

— 强硬攻势适时停止

— 牢记软硬兼施的忌讳

— 学会破解软硬兼施

美国某企业向中方购买原材料，开始其谈判态度强硬，价格压得很低。中方根据分析认为，美方对此原材料的需求非常迫切，因此对美方的进攻视而不见，坚守自己的阵地。美方无奈，白脸出场，中方趁势反击，反把价格提到相当满意的高度。

### · 实践练习

判断下列哪些想法可以用在软硬兼施策略中，哪些不可以用，请用“√”或“×”表示。

1. 强硬攻势的主导者往往说一不二，态度十分的强硬，所提条件也比较苛刻。 ( )
2. 强硬攻势的主导者动气太过，条件提得没留余地。 ( )
3. 软硬兼施策略在对方的场地谈判时较为常用。 ( )
4. 软硬兼施的配合非常重要，要注意两者的起承转合。 ( )
5. 强硬攻势在对方已经让步的时候没有停止。 ( )
6. 揭穿对方的软硬兼施策略时不留余地。 ( )
7. 软硬兼施策略运用到一半发现情况有变，立即叫停。 ( )



参考答案：正确的有 1、3、4、7；错误的有 2、5、6。

## 技能点 7 如何运用蚕食策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·蚕食策略

适用情景 当处理不能很快结束的谈判时，查看此技能。

### 7 技能描述

蚕食策略是在谈判后期常使用的一种策略，恰当地运用它，往往能得到有价值的东西。

#### 1. 以慢制胜

在某些特定场合下，“慢”也是处理问题，解决矛盾的好方法。谈判也是如此，并不是所有情况都可以速战速决的，有些时候缓进慢动反而能制胜。当然，要正确使用“以慢制胜”的方法，还应该注意以下三点：

- （1）时机不成熟时不要仓促行事。时机尚未成熟，仓促行事只会让事情变糟。
- （2）双方势力不均衡时使用蚕食策略。如果谈判一方处于劣势时，可以使用“以慢制胜”的方法。
- （3）用慢的言行制服情绪激动的对方。对方的情绪不稳定，则您的要求也不能顺利地接受。

#### 2. 怎么蚕食

蚕食是以少积多，步步逼近，以慢制胜，从点滴中达成谈判目标。具体的使用方式有以下这些：

- （1）挤牙膏。谈判时针对某个谈判条件，一点一点地施加压力，促使对方一点一点地逐步改善交易条件的做法。
- （2）以小换大。谈判时要尽量以小换大，以少换多，以保证己方在做出让步时，获得最大利益。

(3) 斤斤计较。在谈判中可以斤斤计较，连蝇头小利也不放过。具体可以计小步、计小利，一点一滴地计较。不过，如果对方也在用此策略，则应放弃使用。

### 3. 避免被蚕食

为了避免对方对您使用蚕食策略，您应该：

(1) 明确规定任何附加的让步都需要对方付出代价。

(2) 不要给自己可以做出让步的权力。

(3) 警惕谈判后的蚕食。

(4) 用书面形式尽量写清所有的事，避免以后发生不愉快。

最后提醒您，在谈判即将成交的一刻正是您蚕食对方的大好机会，不过同时您也要防范这时候被别人蚕食。

## 9 牢记要点

要正确运用蚕食策略就需要：

— 以慢制胜

— 学会怎么蚕食

— 避免被蚕食

· 实践练习

请您做以下的实践练习题。

1. 回想您高中毕业时，您是否也想过让您家人送您如下三样东西？如果有，那么您觉得以怎样一个顺序提出才能三者兼得呢？说明您的理由。

（1）想旅行一个月；

（2）想要一千块零花钱；

（3）想要一个新的箱子。

顺序：

2. 您的理由是：

参考答案：1. 顺序是（1）、（3）、（2）

## 技能点 8 如何运用破釜沉舟策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·破釜沉舟策略

适用情景 当谈判进入交锋阶段并对己方有所不利时，查看此技能。

### 7 技能描述

交锋是谈判的关键步骤，也是谈判中最困难、最紧张的阶段，如果您在此时发现形势对己方有所不利，那么就要考虑破釜沉舟了。

？切忌率先让步

在谈判交锋阶段，如果一方先让步，便很有可能给对方增强自信心，让对方有了得寸进尺的机会，如此一来，在后面的谈判中就很难争回主动。

当然，要想在谈判中不先让步，就必须事前做好充分的准备，有充分理由反驳对方的观点，让其丧失迫使您让步的机会。

### ？ 依靠实力

谈判的目的是为了获得想要的利益。要想让对方同意您的条件，您既不能使用不可抗力去强迫他，也不能通过其他不老实的行为，您只能靠您的实力来说服他。

### ？ 以让步换取让步

如果您在谈判中，不得不让步时，首先您应该让对方清楚地明白您让步的理由，让对方知道您并非因为立场不稳，或提出的主张不够正当才让步的。

其次，在条件允许的情况下，适当地提出某个交换条件，做到不是单纯的我方让步，而是各让一步。

如果您在劣势下能够有准备地破釜沉舟，虽然可能最终结果还是不好，但相信已经是损失最少了。

## 9 牢记要点

破釜沉舟策略要求您：

— 切忌率先让步

— 依靠实力

— 以让步换取让步

． 实践练习

很久以前，在前苏联的村庄里有一个智者。一天，一个妇人来他家请求帮助。原来这妇人的家是一间茅草屋，而且非常小。谁知道，年景不好，她的公婆无以度日，这妇人心软便接来同住，可是就使得原来窄小的空间更局促不堪了。为此，智者给她出了这样一些主意。

请您分析这些主意的用意，并说明在谈判中您将会如何应用它？

1. 把牛牵进屋里一周。
2. 把鸡赶进屋里一周。
3. 第三周把牛牵出来。
4. 第四周把鸡赶出来。
5. 您的启示：

## 技能点 9 如何运用最后期限策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·最后期限策略

适用情景 当在谈判中需要运用“最后期限”手段来逼迫对方时，

查看此技能。

### 7 技能描述

在谈判中，可以通过突发性的举动来告诉对方谈判就要终结了，使其在没有充分准备的情况下丧失主动，这就是“最后期限”策略的应用。

1. 最后期限的适用情景

最后期限同其他手段一样，只是获取利益的工具，不是目的。所以，如果对方开始让步或者已经让步，就可以延长期限，或者再商谈最后期限。

同时，最后期限也不是一种随时可以用的策略，只有在以下情况下，才可以考虑使用：

- （1）谈判者处于一个强有力的地位，拥有其他竞争者都不具有的实力。
- （2）谈判者在试用了其它方法但收效甚微后。
- （3）对手现在所持的立场确已超过自己的最低要求。
- （4）您的最后价格、建议都确信在对方的接受范围之内。

适当地运用最后期限策略，将会帮您取得谈判的主动，但是切记不可妄用，不可乱用。

## 2. 如何运用最后期限的策略

永远不要盲目地定出一个截止日期。如果您盲目地定了一个截止日期，而又碰巧被对方识破的话，谈判就有可能真的告吹或者陷入对您极为不利的地步。

最后期限也同样存在可死可活的问题，因此，在和对手谈判前先要弄清楚双方所订的最后期限是否还有余地。以下这三个问题将会有助于您应付最后期限带来的问题：

- （1）加在自己身上的时间压力来自个人还是组织。
- （2）谈判对手面临的最后期限是在什么日子。
- （3）最后期限可能只是一种心理战术。

## 3. 关键时刻给出最后期限

如果您让对方知道您真有个时限，那么一般来说对方会采取拖延战术使您处于不利地位。这时建议您顺手牵羊，言辞坚定地告诉对方您有一个最后期限，只是不妨把最后期限的日期根据需要改动一下。

不过，如果您确已发现，对方极其渴望做成这笔生意，但又在某些细节上顿足不前，故意设置障碍，此时不妨使用最后期限策略，给对方发出最后通牒，促使其抛开细节，及早签订协议。

#### 4. 出乎对手意料之外

谈判高手要在对方没有准备的情况下，运用一定的道具达到震撼对方的目的。要想使自己提出的最后期限发挥作用，必须做到出其不意，攻其不备，切不可获得一点阶段胜利就掉以轻心，使得在最后的結果上丢掉胜利。

### 9 牢记要点

要正确有效地运用最后期限策略就需要：

— 掌握最后期限的适用情景

— 学会如何运用最后期限的策略

— 关键时刻给出最后期限

— 出乎对手意料之外

邻居因病向保险公司提出索赔，他的律师经过一段时间谈判后向保险公司提出最后期限，如果到时保险公司还不赔偿 20 万元，就起诉到法院。保险公司认为即使上诉到法院，损失也不会比这个数字更大，因而准备接受裁决。邻居无奈之下，更换了一位新律师，新律师将索赔降到 18 万，并更改了最后期限，最后保险公司同意就此了结此案。

### · 实践练习

请您做以下的实践练习题。

在上面的实用范例中，邻居就因提出最后期限不当导致谈判陷入僵局，请您分析他是怎样走出这个僵局的？并请您另外给出几种最后期限未能奏效时的策略。

1. 他走出僵局的策略：
2. 如果您碰到因为最后期限未能奏效的情况，您还有什么其他的办法？

## 技能点 10 如何运用吹毛求疵策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·吹毛求疵策略

适用情景 当希望迫使对方降低要求时，查看此技能。

### 7 技能描述

吹毛求疵是讨价还价的主要战术之一，谈判者如能巧妙地运用此策略，会迫使对方降低要求，做出让步。

#### 1. 挑毛病

谈判一方可以针对谈判提出一些真实的意见，也可以出于吹毛求疵策略的要求挑一些毛病。这样做的目的只是让对方觉得您是精明的，不会轻易被蒙骗，并且给自己带来谈判余地。

当然，挑毛病一定要内行，能够挑出毛病，而且挑出的毛病要在点子上，从而达到迫使对方降低要求的目的。

#### 2. 适可而止

吹毛求疵作为压价的“常规武器”，在谈判中经常会用到。您可小题大做，扩大对方的缺点和毛病；也可以虚张声势，故意造出一些毛病来进行挑剔。但是吹毛求疵也要以道德为前提，不能为策略需要刻意诋毁对方。当对方做出让步时，要适可而止。

#### 3. 如何反击



如果在谈判中，您的对手向您运用了吹毛求疵的策略，您需要：

（1）有足够的耐心。对方吹毛求疵的问题和要求会渐渐地露出马脚，失去影响力。

（2）提出抗议。对对方的无理要求、无端挑剔，以及无端的浪费时间的行为提出抗议。

（3）提出建议。遇到实际问题，要开门见山地和对方私下商谈，并建议对方实施一个具体可行的办法。对于那些无关紧要的问题或不去讨论，或避重就轻，或熟视无睹。

（4）不能轻易让步。对对方那些虚张声势的要求要尽量给予削弱，不能让其得逞。

妥善地运用吹毛求疵的策略，是讨价还价成功的一个保证，但切记不可把这种做法当成习惯影响工作和生活。

## 9 牢记要点

要正确地运用吹毛求疵策略就需要做到：

— 会挑毛病

— 适可而止

— 学会反击

同事前几天去一家商店买冰箱，营业员向他询问了规格，并告诉他该冰箱售价为 2 000 元。同事观察了一下，告诉营业员冰箱外表不够光滑，同时，颜色也跟他们家厨房不很相配，最后还特地针对冰箱带的制冷器对营业员说：“这冰箱有制冷器吗？我儿子不能吃冰，我看就不需要了。”

## ． 实践练习

请您做以下的实践练习题。

1. 下面的实用范例中，您觉得同事在向营业员挑剔冰箱毛病时运用了什么策略？

2. 在这其中，您认为是哪些因素决定了同事吹毛求疵策略的成功？
3. 如果您是营业员，您将如何避免这种因吹毛求疵带来的麻烦？

## 技能点 11 如何运用强硬威胁策略

主 题 词 成功谈判·谈判策略·强硬威胁策略

适用情景 当您想改变对方固执坚持的某些要求时，查看此技能。

### 7 技能描述

强硬威胁策略在商务谈判及西方国家的劳资谈判中应用得较为普遍，即谈判对方声称某些条款没有任何考虑、通融的余地，通常的作法是固执地坚持某些要求，然后迫使对方让步。

#### 1. 强硬制胜

实施强硬策略首先可以把自己的期望定得很高，并坚持自己的立场，且拒绝做出第一次主要让步。但是，这样做是比较危险的，要具备三个条件方可：

（1）对于没有能力驾驭谈判的人，在谈判中一味顽固地坚持自己的立场是不明智的。因为谈判中使用强硬的策略会使双方受到不同程度的损害，一不小心就会两败俱伤。

（2）对对方的了解程度不够时，在谈判中盲目乱用这一策略也是不明智的。只有在您有充分理由相信您所具备的条件对对方有相当的诱惑时，此策略才适用。

（3）您必须有充分的理由说服对方做出让步。强硬并不是不讲理，而是必须以理服人。

#### 2. 强硬的对策

应付强硬策略的办法就是灵活。如果对方强硬，您也强硬，甚至比对方还强硬，双方的僵局就不可避免；但如果您选择软弱妥协，很可能就会被剥夺得一干二净。由于强硬的显著特点就是死抓住一点不放，所以在谈判中对付采取强硬策略的对手，灵活性是绝不可少的。您可以根据实际情况选择适当的还击或者适当的退让，但一定要保持灵活。

### 3. 威胁的特点

威胁是紧跟在强硬后面的策略，一般在强硬不行的时候登台。它具有如下的特点：

- （1）威胁是一种战术，而不是战略。
- （2）威胁虽然可以赢得短期的胜利，但会扰乱谈判过程，甚至会破坏长期的人际关系。
- （3）威胁会导致对方的反威胁，因此，只有在不引起对方报复的情况下，威胁才具有实效。
- （4）威胁对方时，若无法贯彻威胁所要产生的后果，威胁者的可信度就随之降低。

### 4. 威胁的对策

虽然优秀的谈判者很少向对手施加威胁，但如果对手真的采取了威胁策略，您可以采取以下措施：

- （1）故意不理会对方的威胁，佯装不知道这回事。
- （2）将它当作开玩笑，表示对其不关心。
- （3）向对手暗示或者表明威胁毫无损害。
- （4）有时候可以使对方了解，施加威胁对他自身可能也具有相当的危险性。
- （5）必要时采取一定的行动来抵抗对方的威胁。

强硬威胁策略是双刃剑，提醒您不要让它对您造成负面的影响。

## 9 牢记要点

要想以强硬威胁取得胜利就需要掌握：

— 强硬制胜

— 强硬的对策

— 威胁的特点

— 威胁的对策

美国华格纳电子向日本中小企业三泽公司提议双方合作开发某种半导体元件，其原因是三泽公司虽小，但却拥有世界上极为先进的技术。但三泽公司出于技术自主性和合作的可行性等不确定因素的考虑，迟迟不肯同意合作。美方在一次有日方人员出席的会议中说：“如果有必要的话，本公司拥有买到三泽公司的实力。”而三泽公司的董事长对自己的公司怀有深厚的感情，一听此话，马上决定不与美方合作了。

### ． 实践练习

请您回答下列问题。

1. 上面的实用范例中，美方显然是运用了强硬威胁的策略，但却非常不成功，请您分析美方的失误所在：

2. 如果您是美方代表，碰到这种事情您会不会选择强硬威胁策略？为什么？

3. 有人对强硬威胁达成的谈判有如下看法，请您判断对错，并给出理由：

（1）强硬式的谈判即使获得成功，实力较弱的一方虽然不得不屈服，但心里自然不平，一有机会就想出气，这样双方就得不到长期的良好合作。

（2）强硬式的谈判即使勉强获得成功，但获胜一方在得到眼前胜利的同时，也可能会失去长期的稳定和安全。

参考答案：3. （1）正确；（2）正确。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)