

致中国读者信



This book will finally help you to negotiate from inside their head! The potential opportunities in China to create, build and realise value go beyond the human imagination. You have great challenges ahead. I hope what I am able to share serves to inspire, empower and enable you to realise that which is possible when negotiating as a complete skilled negotiator.

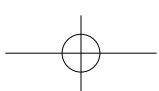
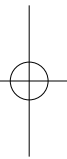
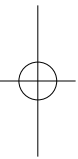
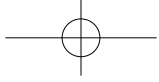
Good luck and very best wishes

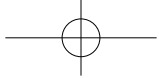
Steve Chabers



《优势谈判实战训练手册》能帮你赢得谈判，甚至从观念上改变对方的看法。在中国这片神奇的土地上，成功机遇俯拾皆是。我希望看过此书，能够激发你成为一个充满技巧的谈判专家，用一双慧眼寻得良机。

史蒂夫·盖茨





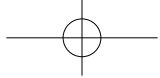
前言

谈判是获取超额回报的最有效方式

我就知道会在这碰见你。对谈判感到好奇吗？你应该好奇。谈判是生活的基础，也是我们对价值进行创造、分配、保护的途径，商业的繁荣甚至非营利组织的发展都离不开它。谈判平息了战争，哄睡了孩子，避免了上百万件法庭诉讼，或许还挽救了一些即将破裂的婚姻。以双方都接受的条款为基础，你可以运用谈判来消解分歧，达成共识。它可以决定企业的盈亏甚至生死，其力量就是如此强大。

谈判高手大多默默无闻。他们对胜利与荣耀不感兴趣。这类人只专注于“达成协议”这一艰巨任务，为保护这份成果，他们会遵守必要的保密协议。然而一个谈判高手知道：谈判时间上的投入会带来巨额回报，它可以促进双方关系、缩短工期、降低风险、增加收益，甚至摆脱困境。没有哪项技能可以像谈判一样，创造如此巨大的价值。

本书将带你以实干派的视角了解谈判。谈判的艺术和科学相辅相成，而且受文化差异、形势变化、双方预期、谈判者能力和人际关系的影响。全能型谈判高手技能和心态俱佳，能够因势利导，

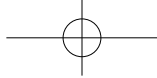


在每一场谈判中，都能最大限度地把握机会。这是回报最为丰厚的技能，但也是最让人头痛的技能，所以总结出一套衡量高效谈判的标准才如此艰难！然而，凭借简单的训练、事前准备以及保持清醒的头脑，你的谈判技巧也可大幅提升。

我所说的标准，就是本书所讲述的全能型谈判高手的基本素质和行事方式。之所以说“全能”，而不是“成功”，是因为如果对手在谈判桌上的表现和你一样出色，那就很难判断谁更成功。这个标准还涉及一个“谈判钟面模型”，在这个充满变数的资本市场上，存在着形形色色的谈判方式，这个模型能把它清楚地区分。这个标准还指出，谈判的过程、各方的行为和力量，以及双方的心理变化、自控力和构成谈判框架的人际关系都极其重要。这个标准不是为了限制你的行为，而是帮助你成为全能型谈判高手，抓住一切机会，谈出想要的结果。

我曾与一些大公司谈判，其中包括宝洁、沃尔玛、摩根士丹利、联合利华、通用电气和沃达丰等公司。利用第一手的实战经验，我总结出了这个已被商界承认的标准。

我还有幸与 Gap 团队里数十名杰出的谈判实干家合作，他们曾经与世界知名组织谈判，并帮助这些组织提高谈判能力。正是凭借这些经验，我们总结出了一些规律，被我们的客户称为谈判的“黄金标准”。



权威推荐

罗杰·道森

克林顿首席谈判顾问 畅销书《优势谈判》作者

史蒂夫·盖茨的这本书全面而深刻地论述了谈判，对个人和公司都将有巨大帮助。大量的谈判实例使得本书非常具有可读性。

张佩星

世界财富百强企业职业经理 香港大学 SPACE 学院 EMBA 导师

谈判高手与谈判俗手的迥异之处，往往在于思考的方向、手段的选择、乃至发力的时机。本书展现了实现谈判价值的另一种境界，为我们凿通了迈向成功谈判的一条决定性的阶梯。

赵 民

中国最具影响力的咨询机构“正略钧策”董事长

谈判无处不在，无论在企业内部管理还是外部沟通中，你通过谈判努力前进的每一步，都会为你带来实实在在的收益。史蒂夫·盖茨的这本《优势谈判实战训练手册》实用性很强，书中的方法简单有效，读后必定受益良多。



THE NEGOTIATION BOOK

Your Definitive Guide To Successful Negotiating

目 录

CONTENTS

第 1 章 谈遍天下 大师的实战，我的谈判手册 1

球队经理经过艰难地谈判，
以 85 折拿下新赛季球衣合约，
为球队节省 500 欧元，
却直到开赛两周后，球衣才到货。
这本是一次立功的机会，为何却成了过失？

谈判是双面镜，看清对手，也认清自己 3

如何让对手自认为占到了“大便宜”？ 7

“嘘~~！”赶快闭上嘴巴，竖起耳朵 8

你敢诚实地面对合作动机吗？ 9

终场后必不可少的“实况回顾” 10

第 2 章 谈判钟面模型 区分竞合，更要利用竞合创造优势 17

路虎揽胜车主找经销商保养车子，
商家为了多赚 60 英镑，私自更换了机油，
并赠与等额优惠券。结果是这位车主再也没有来过。
加拿大创业家麦克唐纳用一枚别针，
经过 14 次以物易物谈判，换回一座房子，他是怎么做到的？



- 20 在竞争与合作的夹缝里闪转腾挪
- 21 沉稳逐利，而不争强好胜
- 22 3要素明辨合作走向
- 25 方法多样，目的却只有一个
- 26 跟随“时钟指针”，轻松搞定8大局势

43 谈判力法则 POWER是力量，也是优势

奔驰汽车在英国的需求猛增，公司一方面大力营销，一方面却严控供应量，使得客户付款半年后才能提车。谈判方掌握的信息越多，就拥有越多的谈判优势，也就有可能获得更多的利润。

- 44 弱方可不一定是待宰的羔羊
- 47 谈判桌上的“供求平衡法则”
- 57 如何让对手觉得你更有力量？
- 67 牛顿三大定律的借用

73 全能高手 10项关键素质

香港 Zenni 公司认为 10 000 美元费用太高放弃参加行业展会，会前两周，举办方却通知 Zenni 公司 4 500 美元可以使用同样大小的展位，于是他们立即签约，到现场后才发现展位十分偏僻。没有人因为喜欢你而妥协，或给你更好的条件，但有很多人因为不喜欢你而拒绝与你交易。

- 75 先镇定下来，再处理冲突
- 76 不流露情绪，只想办法达成
- 77 从“不可能”到“如何做才有可能”
- 78 把焦点放到交易上
- 79 质疑“感觉不对的事情”
- 80 多点耐心，看清形势新变化

第3章

第4章



- 对方有备选方案，你如何应对？ 81
- 折扣 1%，还是延长一周账期？ 83
- 发挥创新思维，寻找增值点 84
- 敢于承认知识欠缺 84

第 5 章 14 个制胜高招 交叉组合使用威力更大 89

服务为王的南非 Sedex 公司的一位销售经理
在客户临阵换将后，手脚大乱，在强大的对手面前
轻易让出 200 万美元利润。
为了消除不适感而让步，你会付出巨大代价。

- 小心！对方正在操纵你的脑袋 93
- “老好人”谈不成大交易 95
- 沉默真的是金子 97
- 狮子大开口 97
- 摸清对手底牌 101
- 我觉得价格要再高一些 103
- 准备时间比会谈时间长得多 104
- 独到的 STROB 提纲 106
- 每一次让步都争取“净利” 109
- 精于计算，而不是算计 110
- 故意泄露一些“信息” 112
- 待谈事项直观图 113
- 五花八门大谈判 115
- 咬碎牙齿，都不 SAY NO 116

第 6 章 情绪因子 心理上的一时之快可能毁掉整桩生意 119

手握 20 万促销额度的销售经理，
经历了艰难商谈过程后，以 18 万与客户签订促销合同，
还使期望拿到 25 万促销费用的客户连声道谢。
对方之所以满意，是因为这一切是辛苦得来的。
谈判越艰难，遭遇的挑战越多，双方就越看重承诺。



- 121 钻进对方的脑袋，看清他们的想法
- 124 有学习意识，还要有应用能力
- 128 合理回应对方“不合理”的要求
 - 129 让对方享受赢的感觉
- 133 即使让步，也要显露出为难的表情
 - 135 交易，还是交心？
- 136 夸张地感到意外地“哇~~”

143 授权与决策 双方的拍板人清楚吗？

第7章

一线人员拥有决定权，他们有时也会假装上司不同意，借此拒绝对方的要求或者向对方提出条件。

- 145 一个巧妙的“避让”策略
- 148 不要轻易就把“帅”抬出来
- 152 团队谈判中的分工与合作
- 154 对方老总为何总是“不在公司”？
 - 156 及时汇报，提出建议

161 优势兵法 “不好意思”可能降低预期结果

第8章

当你们准备握手结束谈判时，对方却说：“啊，还有最后一件事，你肯定会把灵活账期那一条写进去，对吧？”说完后，他伸出手，等着你的反应。你怎么办？

- 164 好人品不等于好结果
 - 167 开诚布公
 - 169 玩消失
- 172 黑脸—白脸
 - 174 假面
 - 176 哭穷
- 178 偷换交易
 - 179 欺骗



第9章 计划与准备事项 针对不同的谈判制定独有方案 183

市场经理为一次推广活动订购了 20 000 本宣传册，印刷厂同意在 14 天内送达指定地点，且货到付款。稳妥的市场经理为了确保万无一失，如何完全掌控交期？

会谈不同，避免通用型应对方案 186

质量好、价格低与交货快如何兼得？ 187

6 个关键待谈事项 190

门槛战术与蚕食战术 193

条款有风险时，为何不购买保险？ 197

给条件排先后顺序 202

时效压力与有意拖延 203

谈判前，先熟悉下“工具” 206

后 记 打开双赢的大门 217

致 谢 219



第 1 章

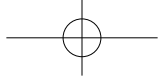
谈遍天下

大师的实战，我的谈判手册

球队经理经过艰难地谈判，以 85 折拿下新赛季球衣合约，为球队节省 500 欧元，却直到开赛两周后，球衣才到货。这本是一次立功的机会，为何却成了过失？

THE NEGOTIATION BOOK





无论你对成功标准怎样定义，谈判结果的好坏都将直接影响你能否拥有成功的人生。

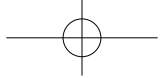
• Your Definitive Guide to Successful Negotiating

谈判涉及生活的方方面面，我们购买的产品和服务都有一个价格，而这个价格通常经过多方谈判确定。所以下次如果你发现巧克力饼干涨了0.9元，你会想因为原材料提价了，还是生产厂商针对竞争对手推出了价格策略，抑或供应商和卖场谈判后签订了新协议？

如果涨价的原因是双方进行了谈判，那么其中可能涉及很多因素，比如促销费用的增加、付款方式的调整、包装大小与包装材料的改变，以及运输成本的提高等。

在这本《优势谈判实战训练手册》中，我想呈现的是关于谈判深刻而本质的理念，而非亦步亦趋的行动指南。我要说的是为争取更好的谈判结果你必须知晓的观点：**你要基于自己的判断作出决策，因为谈判的决策人不是别人，就是你。**

与日常工作相比，人们真正花在谈判上的时间其实很少，可谈判结果往往正是成败的关键。在这本书中，我会提出问题，并给出答案，这会激发你的兴趣，让你由衷地想成为一个出色的谈判专家。写作本书的目的就是让你从每一场谈判中获得更多价值，让你知道该做什么、什么时候做。最重要的是，这本书会启发你的灵感，给你动力，帮助你成为真正的谈判高手。



谈判是双面镜，看清对手，也认清自己

谈判是一个词语，一个过程，也是一门艺术。它让每个参与者心里都五味杂陈，因为大家都需要通过协商达成共识。然而，谈判是商业的基础，世界上每天都要发生成千上万次谈判事件。假如你能放下成见，把自己的价值观、傲气和对公平的需求也先放在一边，你就朝最有利谈判结果迈出了第一步。所以，我不是教你如何成为一名谈判高手，而是鼓励你改变对谈判以及对自己的看法。

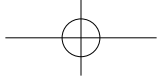
我开办了上千期的谈判研修班，在此期间，我发现学员们在逐渐掌握谈判技巧的同时，最大的变化就是他们拥有了更加清晰的自我认知。而学习谈判的目的就是训练自我认知的能力。只有当你了解自己，也知道谈判会对你造成何种影响时，你才能适应谈判带来的压力，并走出进退两难的困境。

清晰的自我认知会让你清楚自己行为背后的原因，也会让你认识到这些行为会对结果造成怎样的影响。这个过程会让你充满干劲。它还会帮助我们根据不同的局面调整应对方法，而不是单凭一套适合自己的招数打遍天下。

不管公事还是私事，你都需要与他人谈判、协商并达成共识。无论你对成功标准怎样定义，谈判结果的好坏都将直接影响你能否拥有成功的人生。衡量一场谈判是否成功，有多种标准，比如：

- ◆ 与上次相比，我是否更满意这次的条款？
- ◆ 我谈来的结果是否比别家开出的条件更好？
- ◆ 我是否阻止了僵局的出现？

谈判的成功标准还包括：资金收益、风险控制，甚至对方立场的改变程度。根据衡量标准的不同，成功定义也多种多样。但无论怎样你都要有积极的心态，这意味着你需要在谈判中运用多种技巧。



达成双方乐意执行的共识

虽然事事皆可谈判，但并不意味着什么事都必须谈判。你要衡量潜在收益是否值得你花这个时间。比如你想买个 10 英镑的记事本，而你 1 小时挣 100 英镑，那又何必花 10 分钟砍价呢？你的确可能省下 2 英镑，可折合下来，1 分钟才省了 20 便士！但如果你要买车，5% 的折扣相当于 1 500 英镑，你就该花时间谈谈了。

同理，与伴侣或同事沟通时，往往需要相互迁就，否则别人会觉得你太死板，难以相处，然而你也会遇到这样的场合：以合作为目的的谈判需要双方相互依赖，但你们却持不同观点。需要达成共识的时候，高效谈判提供的不仅是简单的解决方案，更是一份双方乐意执行的方案。

除了谈判，世上没有任何一项技能可以对你的底线造成立竿见影的影响。哪怕协议的细微调整，如付款方式、产品规格、“**门槛值**”，甚至交货期的变动，都会影响协议的价值或双方收益。

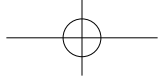
明白这些因素在谈判中的价值，以及对谈判结果的影响，你就会意识到制订计划对整个谈判进程的重要性。周旋于各方利益，通过交换条件，达成更有价值的协议，这就是谈判。在商场上，它被称作实现利润最大化的技能。



关键词

门槛值 (Volume Threshold)：你必须先满足这个最低条件，才能获得其他好处。比如，要拿到折扣，起码订货 1 000 个。

富有成效的谈判让你获得更高的收益，可收益究竟是什么？人们往往将其理解成价格。“这东西多少钱？”这个问题直接而具体。正因如此，它往往是谈判中最具争议的话题。价格是个**待谈事项**，但值得谈的事项还有很多，它只是其中之一。你可能谈成一个很低的价格，认为自己已经赢了，可实际上整个交易却对你非常不利。比如说，你买的东西没能



按时到货，或是用了两次就出问题了，或是相关条款不够灵活等。你听说过“一分价钱一分货”吧？



关键词

待谈事项 (Variable): 谈判中有待双方达成一致的事情，议程表里的某一项。

在谈判中，傲气和好胜心都会强化谈判者对“胜利”的渴望，尤其当会议室里弥漫着竞争气氛的时候。可是，谈判最重要的不是对抗，也不是取胜，而是获得最大收益。所以，你要看清对方的想法和言行，以及二者对潜在机会的影响。

身为全能型谈判高手，你要把焦点放在对方看重的事项上，如他们的利益和首要目标，以及意见、截止期限和**压力点**。尽量站在对方的角度看这场交易。



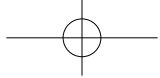
关键词

压力点 (Pressure Points): 影响对方思想或行为的事情和情境。

主动理解他们的动机，你就有机会利用这些资讯为己方在整桩交易中争取更大收益。若是一心想打败对方，你就很容易忘掉谈判的主要目标：争取利益最大化。

关注整体价值，不只是局部价格

想成为谈判高手，你的首要任务就是主动。也就是说，有意识地控制自己的谈判方式，列出全部议题，使每项谈判条款都能符合你的既定目标。罗列议题和条件时，一定要直面内心。请记住，价格只是交易中



的一个元素，价格上的胜利，不等于最好的交易结果。如果希望对方既同意执行合约，又非常看重这份承诺，你就绝不能在谈判中表现出任何傲慢与好胜心。在这种情况下，你还需要提前准备一系列待谈事项，以及一个恰当的谈判流程，还要“钻进对方的脑袋”。

做个主动的谈判者，指的就是“钻进对方的脑袋，看清他们的想法”。对你而言，唯一重要的就是整体价值。它是谈判者的焦点，真正的价值所在。事实上，你可以让对手在价格上取胜，而你则着眼于整体价值。这样即使需要增加预算，你创造的价值也将远远超过价格上的“胜利”。

随堂案例

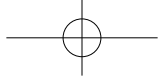
省了 500 欧元，丢了 1/4 赛季

德国某地一支曲棍球队的新经理人准备为球员更换全新的主场球衣，迎接新赛季。这位经理人花了不少时间与球队赞助商沟通设计方案，并约见了一直为球队提供球衣的供应商。谈判中，新经理把价格压得非常低，坚持要在一年前的价格基础上打 85 折。于是，双方把精力都花在了讨价还价上，却忽略了球衣的具体样式，包括颜色、字体、名字刺绣、交货日期、精确尺寸等问题。每一个细节都至关重要。

然而直到合同谈妥，双方才在电子邮件中提及。结果球衣在赛季开始 2 周后才送到，而且少了 4 件小码的。等问题全部解决，赛季已经过去了 1/4。不但赞助商拒绝付钱，经理的信誉也受到了影响。那么这一通折腾到底省了多少钱？区区 500 欧元！

谈判桌上的老姜更辣

谈判桌上，对方的强硬态度会让你觉得简直是挑衅，这可能激发你的好胜心，也可能给你带来压力和焦虑。在这种情况下依然保持从容冷静，正是成为谈判高手的先决条件。倘若做不到这一点，我们的思路就会受到影响，表现也会大打折扣。



所以你应当明白，谈判是一个过程，双方需要时间来适应新情况，特别是遇到以下问题时：

- ◆ 谈判桌上出现了新状况，如风险、条款的变动；
- ◆ 你提出了一些可能对合同价值造成实质影响的新提议。

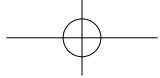
即便是商业会谈，如果对方没能实现他们自己的想法，或是认为你根本不讲理，他们也会感情用事。有些人甚至不计后果，拂袖而去，因此你的对手越老练，谈判就越不容易陷入僵局。他们更能明白：谈判是个过程，除非事事谈定，否则什么都没谈定。实际上，比起未经训练的对手，谈判老手更加自信，更有可能获得较好的谈判结果。我的很多客户都要求供应商与自己参加同样的谈判培训，这样双方就能朝着最大利益努力，不为短期收益分心，也不会被好胜心蒙蔽。

如何让对手自认为占到了“大便宜”？

人人都喜欢价廉物美，喜欢以更低的价格买到东西。你只需在12月27号去商场看看，就会了解低价对人行为的巨大影响。因插队而拳脚相向屡见不鲜。看见便宜货，很多人都把持不住购物冲动。在极端情况下，如果价格合适，有些人会买下并不需要甚至并不想要的东西。

在20世纪90年代热播的电视节目《我爱猜价格》中，参赛选手一对一竞猜日用品的价格，从电视冰箱到度假旅游无所不包。游戏规则很简单：面前摆个商品，谁猜的更接近真实零售价，谁就赢。即便这些东西经常上广告，人们也总会猜错，而且通常猜高25%。人们往往对结果抱有较高期望，对商品价格的预期超过了其真实价值。

交易时，什么价格才算合理？答案取决于很多问题，这些问题都需要谈判。那么，你该如何让对方“满意”？人类的天性决定，他们总是希望最后谈成的条件比原本能得到的更好。



此处有一个心理挑战：你要让对方感到满意，让对方以为，他们经过一番艰苦商讨之后，终于为自己谈成了一桩好交易。让他们赢，或者说让事态按照你的计划发展。

谈判高手的好奇心很强，他们渴望“钻进对方的脑袋，看穿他们的想法”。如果缺乏这种洞察力，思维就会受到局限，我们称之为“被困在自己的脑袋里”。要知道，在谈判中待在这里十分危险。想谈出好结果，你首先要明白这个道理。你必须妥善处理情绪这个难题，才能做到直面自我、认清形势、举止得当。正是你肩负的商业压力，要求你成为有意识、有能力的谈判高手，掌控谈判。

“嘘~~！”赶快闭上嘴巴，竖起耳朵

人们普遍认为，完美的销售无需谈判，只有当分歧产生，谈判才能派上用场。但无论是谈判技能还是谈判过程，都与销售有本质区别。无论你销售的是创意、服务还是具体产品，销售就是销售，不在谈判中占任何位置。在销售中，你宣传产品的优点，同时提供解决方案，让对方觉得物有所值。你需要作解释，讲道理，举例子。销售员可以滔滔不绝地给出一切答案，在任何一项商业活动中都可谈判。

人际关系十分重要，希望促成合作的氛围也不可或缺，虽然没有合作意愿的谈判很难继续，可全能型谈判高手会适时保持**沉默**。这意味着你要听懂对方的话，揣摩其含意，搞清楚他们的真实立场。



关键词

沉默 (Silence)：谈判时，沉默也是相当有效的招数。因为当沉默变得令人难以忍受，对方很可能为了打破沉默而开出条件或提供信息，有时甚至做出让步。