

中小企业经营者的必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

谈判实战精要



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



谈判大师说：“一切皆是谈判！” 在商业活动日趋频繁的今天，谈判变得无处不在。一个谈判高手可以拯救一个企业，一次成功的谈判可以让公司步入新的发展阶段。《中小企业谈判实战精要》介绍了谈判的本质特征、形式，深入分析了谈判过程中的微妙心理变化，揭示了影响谈判效果的诸多因素，并提供灵活应对的各种策略。尤其适合在商海苦战、面临谈判挑战而不能做到得心应手的领导者阅读。

中小企业 谈判实战精要

赵涛 主编

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8
(中小企业领导者经营管理必备文库)
ISBN 978-7-80255-243-2
I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理
IV.F276.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

书 名:走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

作 者:赵 涛

责任编辑:群 力

书 号:ISBN 978-7-80255-243-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京金吉士印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字

印 次:2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

总 定 价:485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项目因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第 1 章	掌握谈判的基本常识	1
第 1 节	谈判的要素	1
第 2 节	谈判的特点	3
第 3 节	谈判的原则	6
第 4 节	企业谈判的八种类型	11
第 5 节	谈判人员的业务能力	19
第 2 章	谈判成功的关键点	25
第 1 节	谈判前的信息收集工作	25
第 2 节	掌握不同国家谈判对手的风格特点	33
第 3 节	谈判计划的拟定	37
第 4 节	做好谈判的开局	49
第 5 节	从谈判导入到分析对手	51
第 6 节	重视谈判的概说阶段	61
第 7 节	交锋阶段是谈判的核心	62
第 8 节	在相持阶段寻找突破口	86
第 9 节	妥协阶段中的策略	89
第 10 节	把握结束谈判的时机和策略	90
第 3 章	谈判中的心理较量	97
第 1 节	谈判中的知觉偏见	97
第 2 节	谈判中的情感因素	98
第 3 节	谈判中的心理挫折	101

第 4 节	谈判心理战的谋略原则	104
第 5 节	谈判心理战的基本方式	106
第 4 章	谈判语言与谈判口才	119
第 1 节	谈判中语言运用原则	119
第 2 节	谈判中的提问语言艺术	121
第 3 节	谈判中回答的语言艺术	125
第 4 节	谈判中叙述的语言艺术	127
第 5 节	谈判中辩论的语言艺术	130
第 6 节	谈判中说服的语言艺术	134
第 5 章	谈判策略和谈判艺术	137
第 1 节	实用谈判策略	137
第 2 节	实用谈判计谋	152
第 3 节	实用谈判艺术	159

第 1 章 掌握谈判的基本常识

谈判在企业经营活动中有着至关重要的作用，企业管理人员对谈判也越来越重视。因此，全面系统的了解谈判的要素、特点、原则、类型等基本常识，对提高谈判水平很有必要。

第 1 节 谈判的要素

谈判作为一种协调往来关系的沟通交际活动，它是一个有机联系的整体。为了完整地认识和把握谈判活动，很有必要较为深入地分析一下谈判的构成要素。

一般地说，谈判由四个基本要素所构成，这就是谈判主体、谈判议题、谈判方式和谈判约束条件。

谈判主体

谈判主体就是指参加谈判活动的双方人员。谈判活动归根到底是谈判人员为各自的目的或者需要而进行的一场语言和心理战。有的谈判在轻松的气氛中就达成了互惠互利的协议，有的谈判则在紧张压抑的状态中马拉松式地拖延着……所有这些，一方面固然与谈判议题有关，但另一方面，这与谈判人员的素质和修养也是息息相关的。或许很多人都经历过谈判，但成功的谈判家毕竟为数不多，在现代社会生活中，为了实现成功圆满的谈判，谈判人员应当具备多方面的良好素质与修养，比如

充满自信、刚毅果断、有理有节、精明机智、豁达大度、深谙专业、知识广博、能言善辩等，都是每个优秀的谈判人员所需要具备的。

谈判议题

谈判议题，就是指在谈判中双方所要协商解决的问题。这种问题，可以是立场观点方面的，也可以是基本利益方面的，还可以是行为方面的。

一个问题要成为谈判议题，大致上需要具备如下条件：一是它对于双方的共同性，亦即这一问题是双方共同关心并希望得到解决的，如果不具备这一点，就构不成谈判议题。二是它要具备可谈性，也就是说，谈判的时机要成熟。不难看到，在现实生活中，本该坐下来谈判的事，一直未能真正去做，这主要就是因为谈判的条件尚未成熟。谈判时机的成熟是谈判各方得以沟通的前提，当然，成熟的时机也是人们经过努力而可以逐步达到的。

谈判方式

谈判方式指的是谈判人员之间对解决谈判议题所持的态度或方法。谈判的方式很多，依据不同的标准，可以做出不同的分类。

如果以心理倾向性为标准，谈判方式可划分为常规式、利导式、迂回式和冲激式。

如果以谈判者所取的策略、态度为依据，则谈判方式可有软弱型、强硬型和有软有硬型三种。软弱的谈判者希望避免冲突，随时准备为达成协议而让步，他希望圆满达成协议，却总是为遭受对方的剥削而深感其苦。强硬的谈判者对己方提出的每一项条件都坚守不让，他们采取的最寸利必争的策略，以获得最大利益的满足。有软有硬的谈判方式也可以看做是“原则谈判法”它是根据价值来取得协议，根据公平的标准来做决定，采取灵活变通的方法，以寻求谈判双方各得其利、均有所益的最佳方案。正因为如此，现代谈判学认为，原则谈判法是一种理想的、广泛适用的策略。

谈判约束条件

谈判约束条件主要有以下几个方面：是个人之间举行的谈判还是小组之间举行的谈判？谈判的参加者是两方还是多于两方？某一方的谈判组织内部意见是不是一致的？作为谈判的代表人物，他的权限究竟有多大？谈判的最终协议是否需要批准？是否还有与谈判议题相关联的问题？谈判有没有时间上的限制？秘密谈判还是公开谈判等。以上几个方面，或多或少不同程度地影响、制约着谈判的进行。

第 2 节 谈判的特点

谈判是一项十分复杂的综合性系统工程，它跨经济、管理、技术、法律、语言、心理、公关等诸多学科和领域，并具有自身的特点。

谈判的目的性

每一个谈判都是为了一定目的而展开的。谈判的必要性就是所谓的目的，它是通过谈判能否达到双方预期设立的目标，能否获得预想收益来体现的，也就是说，如果通过谈判不能达到任何一方的目的，谈判根本没有必要进行。为此，在进行谈判之前，谈判各方必须首先明确自己要进行谈判的目的，并了解对手为什么要进行谈判，只有这样才有可能采取主动，做好充分准备，选择恰当的谈判技术。

为了满足需要是谈判的动机；谈判双方都感到满足了自己的需要是谈判的结果。因此，我们可以得知，需要和对需要的满足是谈判的共同基础。但是，作为谈判基础的需要，对谈判双方来讲，是有分别的。对谈判的双方相异需要、相异目的的认识，是对谈判基础的真正了解。人们因目的不同、需要不同而谈判，又因不同目的、不同需要而使谈判达成协议。

通过谈判双方的差别来满足各自的需要，最后达成协议，这条原则是很多创新性的协议都表明了。在谈判中，最容易引起谈判行为的原

因是谈判双方在利益上的差异，是双方谈判的原因和双方能够达成协议的基础。

人们一切实践活动所具有的共同特征是目的性，谈判的实践自然也是目的性极强的一项活动。

谈判的自愿性

谈判活动之所以能够如约进行，取决于谈判各方自愿参加为条件。如果一方强求另一方坐到谈判桌上来谈判，其结果大都是中途夭折。只有双方都有谈判的愿望，谈判才有可能顺利进行。当然，这种愿望的形成原因也是复杂的。有时候，谈判的一方由于某种原因而被迫无奈坐到谈判桌上来，一旦迫使他们进行谈判的原因有所缓解，就会单方面地破坏谈判。可以说，谈判成功的先决条件是谈判各方参加谈判的自愿性。

只有自愿的谈判，才是有诚心诚意的谈判。自愿是建立在有诚意的基础之上的。没有诚意的谈判有两种可能性，一种是由于某种原因被迫无奈地参加谈判，一种是想通过谈判来拖延时间，最终压倒对手。

没有诚意的谈判在商业谈判中也常常作为一种战术来运用。谈判一方的本意并非想如何进行谈判，他只想把和你进行谈判这一事实作为一个筹码来要挟第三方。他的本意是想和第三方进行谈判。因此，一旦第三方对他做出了某种让步，那么你和他的谈判就立即破裂。在商业谈判中，有时候还会出现这样的情况，卖方以电话的形式告诉你：“我很愿意将这辆宝马卖给你。但是我妻子和孩子都很喜欢这辆车。我仔细想了一下，这辆车确实很好。所以，我现在自己也不知道该如何是好”。这时候，你肯定会对他的卖车诚意产生怀疑。其实，他不过是还想进行一番讨价还价罢了，因此，如果你确实希望买下这辆车，不妨听听他的新开价。如果他的开价太离谱，你也不妨对他说：“我不想多说了，请你自己决定吧！”这样，他自然会明白，他的这一战术已经被你识破了。

只有自愿的谈判，才是平等的谈判。谈判的双方经过激烈的竞争，虽然在实力上仍有差异，但是这种实力的差别并不能使一方完全地压倒

对方，也不能使另一方在近期内聚集力量来大举反攻。这时候，通过谈判来解决问题对双方来说都是一种明智的选择。这样，双方自愿地坐下来，就可能在平等的条件下进行公平的谈判来达成某种协议，以避免鱼死网破的局面。

只有自愿的谈判，才是有成效的谈判。迫于某种压力而进行的谈判有两个结果，一种是中途夭折，一种是陷于旷日持久的争执，使双方都精疲力竭。这类谈判常常还没有进入正题，就先在细节问题上左右徘徊。甚至像谈判场所的选择等这些细节问题都能导致谈判的告吹。要使各方能在某些问题上做出让步，就必须是自愿的谈判，从而使各方尽快地在原则问题上达成协议。

谈判的灵活性

事件的突发性和复杂性，是谈判中必须重视和把握住的两个特点。对事件的突发性和复杂性的把握，就要求在谈判中灵活运用各种策略和技巧，使谈判顺利进行。

谈判是一个动态过程，瞬息之间，变化万千。因此，在整个谈判过程中必须掌握灵活性的原则。也就是说，谈判艺术、谈判方法和谈判结果都应具有灵活性。

指导整个谈判过程的艺术必须灵活运用，切不可教条主义地照搬照用。由于谈判对象的不同、谈判主题的不同，谈判者要制定出不同的谈判策略。在谈判中，一般来说，有三种不同的策略可供选择——温和型、强硬型和折衷型。

1.温和型的谈判策略所强调的是建立或维持良好的关系。这一策略在家庭或朋友间的谈判用得比较多，采取温和型的谈判策略，通常能迅速地达成协议，效率比较高，但是，所获得结果常常难以满足双方的要求。

2.强硬型的谈判策略所强调的是自己的立场、自己的目的。虽然有时也作一些让步，但总是以自己的利益为前提。这一策略在利益根本对立的双方之间的谈判用得比较多，采取强硬型的谈判策略，有时也能达成一定的协议，但是花费大量的时间和精力，而且容易引起谈判各方关系

的急剧恶化，以至经常不得不诉诸于法律。

3.折衷型谈判策略是一种既能维持良好关系又有成效的谈判策略。它坚持原则的坚定性和方法灵活性的统一，强调用理智而不是用感情来控制整个谈判过程。因此，采取折衷型的谈判策略通常能达成理想的协议，并且避免不必要的麻烦。

在整个谈判过程中所运用的方法必须是灵活的，切不可墨守成规。在谈判中，有时因为没有灵活地运用方法，简单地坚持原则而导致了谈判的不成功。坚持原则没错，问题关键是不能把原则的坚定性和方法的灵活性对立起来，只有灵活地运用方法，才能坚定地贯彻原则。

对谈判最终能获得的结果也须采取一种灵活的态度。有时候，必须做出某种让步，这样原来所希望得到的难免要受一定的影响，而不让步又无法最终达成协议。试试做出这样的决定：我同意甲方，你同意乙方：我同意价格降低 5%，而你必须付现金。这样，你的损失和你的得益互相抵消，使你的损失减少到最低限度。

第 3 节 谈判的原则

谈判是协调谈判各方的经济利益关系，促进各方合作成功的科学艺术。为了保障谈判的成功进行，谈判人员在掌握谈判特点的基础上，还必须进一步认识谈判的原则和准则。

平等互利原则

谈判应该寻求一个双方都有利的结果，如果谈判的结果只是一方胜，另一方牺牲，那么这还算谈判吗？当然，由于种种原因双方的利益并不总是均衡的。但是无论怎么说，谈判中的一方如果沦为彻底的失败者，那么对得胜的一方来说，有时并非是好事情。因为这种局面意味着，一旦有机会，彻底失败的一方会推翻协议，双方的合作就不可能有第二次，你将失去了一个合作的伙伴。

谈判不是拔河比赛，不是一方赢而另一方输的比赛。谈判是一项合作的事业，谈判必须使双方都感到自己有所得，即使其中有一方不得不做出重大牺牲，整个格局也就应该是双方各有所得。

当然，合作需舍弃竞争，但竞争要导致合作的结果，不能形成不断对抗、最终不欢而散。合作，使谈判取得更加丰硕的成果，使达成的协议更能经受时间的考验；合作，使谈判导致成功。而成功的谈判，每一方都是胜利者，当对立双方一时很难找到共同点时，两者不必急着做出有利于某一方的抉择，也不必强求某一方向另一方的立场靠拢。比较有效的方法是：尽量让对立双方同时向连接双方的“直线”上的某一“点”靠拢。这一点，不一定是“直线”上的“中点”，只要双方都能做出某种妥协和让步，这一事实本身就能促使对立双方找到一种很好地解决问题的途径。

知己知彼原则

从情报学的角度应用知己知彼原则，可以视谈判者自己与谈判对手为情报分析的一个整体。这里，重点放在如何了解“彼”的情报。

谈判者赖以实施谈判的基础是谈判实力，谈判实力愈强，谈判成功的可能性也就愈大。然而，在实际谈判中，谈判实力具有动态性、时间性和隐蔽性。作为谈判者，在谈判之前首先要做的事情是了解对手的谈判实力。

不同的谈判主体其谈判实力是不同的；不同性质的谈判对谈判实力的规范也不同。从广义上看，一个企业的谈判实力由以下主要因素构成：谈判者；企业经济、政治实力；企业信誉；谈判战略。

另外，谈判是在双方的谈判者之间进行的，双方的谈判意图、谈判实力都是通过谈判者所表达的。因此，深刻洞察谈判对手的心态、动作语言，可以间接地了解对手的谈判实力和意图。

优秀的谈判者能够从对手的谈话中洞察出其心态及谈判需要。如何才能从对手的话中听出其思想倾向呢？

中国古代纵横学创始人鬼谷子认为：“口者，心之门户也，心者，

神之主也。”“志、意、喜、欲、思、虑、智、谋皆由门户出入。”可见，人的志向、意志、态度、观点、倾向、谋略都可以从语言中听到。鬼谷子还说：“人言者动也，己默者静也，因其言，听其辞。”这是鬼谷子的以静制动的观点。在现代谈判中“听”的能力直接反映了谈判者的素质。优秀的谈判者在听对方陈述问题时会表现出无限的耐心。我国战国时期的谈判高手淳于髡就以善“听”著称于世。

有一次，淳于髡被介绍到魏国去见惠王。进宫后，他始终静坐不语。不久惠王第二次邀请他，他还是一语不发。惠王很生气，把引见淳于髡的人大骂了一顿。

淳于髡知道了这件事，便辩解说：

“第一次与王见面时，王好像是在想马的事情，第二次与王见面时，王好似沉浸于歌声中，所以我一句话都不说了。”

惠王听完心悸不已，说：

“确实如此啊！第一次我好像是马耳东风，只想骏马的事情。第二次又沉浸在歌妓的歌声中，完全不视先生的存在，真是对不起！”

于是第三次见面时，惠王就洗耳恭听淳于髡的高见了。据说他们整整谈了三天三夜都没觉得厌倦！

在谈判活动中，了解对手的谈判需要，分析谈判委托者的动机是掌握对手信息的重要方面。为了达到以上目的，谈判者必须以良好的心态和谈判行为与对手谈判，这将有助于对手讲出有价值的信息。为了知彼，还应研究对方的传播信息、公共关系活动情况，以及有关的各种信息。对已掌握的信息综合分析，才能了解对方的谈判计划的主要内容，做到知彼。

依法办事的原则

谈判不仅关系到谈判双方的利益，有时还涉及到国家整体的利益。只有遵纪守法，当事人的权益才能受到保护。比如，拟定一项谈判协议时，为了避免执行过程中发生争议，签署的各种文书以及所用的语言文字，必须具有双方承认的明确的合法内涵，并应对其中用语的法定含义

做出明确的文字解释，协议才能具有法律效力。

谈判成功的基础是遵守谈判原则。双方通过谈判达成协议，彼此都必须感到有所得，而不是一方胜一方败。即使其中一方不得不做出重大牺牲，但整个谈判格局也应该是双方各有所得。一方败的协议，其实并非最终的结局，输的一方也会设法改变这种局面，严重的还会惹出种种不必要的麻烦，浪费了时间和精力。

概括以上原则可以得出，构成每一个谈判都有三个要素：

第一，人们要把追求共同目标作为谈判的动力。换句话说，彼此应随时把与自己相关的利益纳入共同愿望的轨道。

例如，有一家大型广告公司。公司业绩一直呈上升趋势。但经理与业务员签订的却是低于应得报酬的合同，并规定“保留条款”，威胁业务员不能跳槽。这时，某一客户最多的业务员几次想与经理谈判，要求增加工资，但是每一次都因勇气不够，谈判未开始，自己先败退下来而告吹。后来，他接受别人的建议，终于采取了行动，去与一家实力差不多的公司谈判，签订了一项为期五年的合同。这一行动为其他业务员做出了榜样，他们纷纷效仿要求转往其他公司并向经理“漫天要价”，公司受到了压力，只好接受他们的要求，增加报酬。此事说明本来完全可以在谈判中双方朝着合作的目标发展，由于一方逼人太甚，才出现了“小耗子逼急了，也会鼓起勇气回头咬你几口”的结局。

第二，谈判就是给与取，或施与受。在谈判中，双方都应设法尽早让对方了解自己所能做出的最大让步，及要求对方做出的最低限度的让步。当我们看到两位谈判老手展开交锋时，往往是直截了当地触及问题的核心，不纠缠于细枝末节，干脆利落地达成协议。而那些蹩脚的谈判者在这种场合似乎在进行冷静的讨价还价，实际上不过是故作姿态而已。行家从来不打谈判之牌，因为他们深谙妥协与和解是达成令人满意结局的通道。

第三，谈判要有临界点，即把握住“度”。虽然双方都在提防对方可能出现损人利己的苗头，但也决不能只盯住索取“再多的一点”。把握这个临界点就是在谈判中运用了哲学里的“适度原则”。“度”是事物质和

量的统一，是保持事物物质和量的界限，度的边缘是质的量的极限，也叫关节点或临界点。只有掌握了度，才能从质和量的对立统一中准确把握谈判的火候，因此把握临界点很不容易，有人看到对方“偃旗息鼓”，会禁不住诱惑而奋起直追，结果前面所做的一切都是徒劳，白白浪费了时间和精力。问题就出在这最后的出击上，当谈判最激烈时，也最容易身不由己，忘乎所以，落入非赢不可的陷阱。成功的谈判不在于发生的事件本身如何，而是事件双方当事人通过和解均感到有所收获。

作为一名谈判者，了解上述谈判的内容、特点、原则，显然是远远不够的。尤其随着市场经济的开展，行业集团、跨行业、跨省市的横向联合以及科学技术、文化交流日益加强；许多地区的经济正朝外向型转变；各行各业、各个领域、各种机构的不同类型的组织与内外部的联系日渐增多。相对而言，谈判的作用也就在国内交往与涉外交往中发挥越来越重要的作用。作为谈判者，十分重要的是在实践中掌握和运用谈判的技巧、方法和策略，这样才能在谈判中获得预期的效益。

相容合作的原则

创造有利于谈判的愉快氛围对于双方的谈判者都有利。在冲突性的谈判中，改善紧张态度，使对方情绪得以缓和，是谈判中必不可少的重要内容。

建立双方心理相容的合作氛围旨在为谈判创造条件，是健康谈判的心理基础。鉴于不同性质谈判的不同规范及谈判者素质的差异，考虑到不同国家谈判者的文化价值观上的差别，我们认为谈判的心理相容原则应是：

- 1.对事不对人。无论是冲突谈判，还是外交谈判，谈判者所追求的是谈判目标，而不要将谈判对手视为敌人，从而促使对方产生敌对情绪，给自己制造谈判障碍。

- 2.站在对方立场上考虑双方的谈判动机，提出谈判计划及合作程序。在允许的情况下，谈判双方可尽可能地交换信息，对谈判中的困难共同分析加以克服，使双方成为积极的合作者。

3.不要为对手的消极情绪做出情绪反应。情绪是一种心理能量，它是推动人产生各种行为的动力。任何一位谈判者都是一个社会人，谈判者的情绪受复杂的社会因素支配。谈判对手产生消极情绪或敌对情绪的原因是多方面的。为此，谈判者的注意力不是放在如何采用方法抗衡对方的情绪冲击；而是要采用疏导的方法，使其消极情绪转化为积极情绪，减弱对方的敌对情绪。旨在使对方的消极情绪平息，不影响双方确定的谈判议程，用理智战胜情绪。

4.针对利益而非立场。谈判不是为了完全改变双方的政治立场，而是为了调节利益关系。谈判双方既有共同利益，也有冲突性利益。寻求共同点，谋求双方共同利益方可改善谈判气氛，推动谈判的顺利进行。

谈判者双方对某一问题的认识在达到一致之前是一个过渡过程。因此，谈判者应积极开展有利于心理相容的一切活动，调节对手的认识与态度，使之早日达到思想认同、观点共鸣。

建立双方心理相容的合作气氛不仅是谈判初期的工作，而且是贯穿于整个谈判活动始终的一项系统性的工作。这一谈判原则的应用，是全方位的、多层次的，故需灵活应用才会有奇效。

第4节 企业谈判的八种类型

由于企业经济活动的内容多种多样，因此谈判的内容也复杂而广泛。企业经济活动中经常碰到的谈判主要有以下几种：

货物买卖谈判

货物买卖谈判是指以达到商品交易成功为目的的谈判活动。这是交易谈判中最具代表性的谈判。货物买卖谈判的内容十分广泛，一般都要包括：标的、质量、价格、日期、验收、装运、责任、支付等条款。

1.标的。标的是购销双方当事人权利和义务所指的对象。

2.数量和质量。这是购销谈判中的重要条款。数量必须在谈判中做到

准确、科学，并要明确规定使用何种度量衡制度，以免造成误会和争议。质量也必须有详细、明确的规定，要有具体的质量指标，以避免和减少产品质量纠纷。

3.价格与支付。价格水平的高低直接关系到谈判双方的经营成果，它是货物买卖谈判内容中的一个最重要、最关键的内容，因而是谈判双方最为关注的事。另外，采用什么方式支付也是双方极为重视的。

4.交货的日期、地点和方式。这也是谈判双方不可避免和含糊的问题，在什么时间、什么地点以及以什么方式交货都应在谈判时讲清楚，否则会造成事后纠纷。

5.验收。验收包括验收方式和验收后提出异议的期限。验收分为数量验收和质量验收。数量验收一般在交货时进行；质量验收应按协议规定的标准进行。

6.违约责任。谈判达成一致意见之后，若一方违约应承担什么法律责任，怎样制裁违约方，都应由双方通过谈判决定。

劳务买卖谈判

劳务买卖谈判是劳务买卖双方就劳务提供的形式、内容、时间、劳务的价格、计算方法及劳务费的支付方式等有关买卖双方的权利、责任及义务关系所进行的谈判。由于劳务本身不是物质商品，而是通过人的特殊劳动，将某种物质或物体改变其性质或形状，来满足人们一定需要的劳动过程。因此，劳务买卖谈判与一般商品买卖谈判是有所不同的。

工程项目谈判

工程项目谈判与货物买卖谈判有很大区别。如果用买方和卖方的观点来看，买方则是工程的使用单位，卖方是工程的承建单位。

工程项目谈判是最复杂的谈判之一。这不仅仅是由于谈判的内容涉及广泛，还由于谈判常常是两方以上的人员参加，使用一方、设计一方和承包一方。承包一方又可能有分包商和施工单位，而使用方还可能有投资及管理等方面。

在工程项目谈判中，卖方即承包方是通过对其人工成本、分包商成本、所购入原材料和安装设备成本的计算，提高标价来获取利润的。因此，标价越高，获利也越大，但买方在多数情况下是通过招标的方式来选择自己的谈判对手的。这样，在谈判开始之前，双方对标价就有一个大概的估价，在谈判中着重讨论的是工程预算的各项成本费用、工程的质量标准、工期、保险等。同时，承包商的信誉、能力以及技术人员的经验，都应是影响谈判双方的重要因素。

工程项目谈判一般应包括以下内容：

1.人工成本。由于工程项目需要人员施工，因此，人工成本费用在工程预算中占很大体重，双方人员应认真磋商这部分支出的合理比例，如工资额、奖金额以及其他支出。

2.材料成本。在工程建设中要耗费大量的钢材、木材、水泥等建筑材料，对于这部分费用的估价要仔细研究确定。

3.保险范围和责任范围。为避免在施工过程中的人员伤亡，以及妥善处理伤亡后的各类事宜，双方必须明确保险范围和责任范围。

4.进度报告。双方还应明确，承包公司有责任提供有关已完成工作比例的进度报告；同时，买方也应及时核实卖方的工程进度报告。

5.承包公司的服务范围。有关承包公司的服务范围及其责任讨论的越详尽越好；否则，双方只在合同中笼统地规定各自的责任范围，即使说明可以变更，但买方要承包公司承担另外的责任，往往要付出很高的代价。

6.工程设计调整。在工程项目施工期间，更改设计几乎是难以避免的。双方在谈判中应明确规定谁有权要求和批准设计变更，通过什么程序；承包公司应如何计算必需的变更费用，以防止承包公司对变动设计漫天要价。

7.价格变动。双方还应考虑到在施工期间，由于人工费用增加和材料成本价格变动的影响，在合同中应做怎样的规定。

8.设备保证书。由生产厂家制定的设备在安装过程中可能会有所改动，这样原制造厂家对安装要求和运转数的说明书、保证书就有可能失

效。所以，为了避免在以后使用中出现问题，责任不清，双方在谈判中应明确由谁负责担保。

9 工程留置权。承包公司可能将所承包的任务转包给其他公司，如果分公司没有得到承包公司应付的款项时，可能拒绝转移所有权，因而影响买方的利益。所以，双方在谈判中应明确规定出现上述情况时双方的责任及赔偿方式。

其他诸如不可抗力、执照和许可证、侵犯专利权等都是双方谈判所涉及的内容，切不可忽略。

最后，需要特别强调的是：在施工过程中，买方可能常常会对设计进行一些调整，以提高建筑水平或改变项目的范围。如不能规定明确的计算费用标准，很可能被承包商钻空子，许多承包商都是靠设计变更以获得“额外收入”来补偿最初投标的低利或无利。

技术贸易谈判

技术贸易是指有偿的技术转让，即通过买卖方式把某种技术从卖方转给买方的行为。

技术贸易与商品贸易有一定区别。这是由于技术是一种特殊产品，它不像一般商品那样具有可见的形状，可以计量和检验质量。技术不是物，而是以知识的形态存在着，如一项发明创造或一种新的制造工艺与技术资料等。技术必须“凝结”在劳动力和生产资料中才能变为物质力量，才能充分体现其使用价值。

在技术贸易中，当一方转让某项技术时，通常是介绍使用该项技术可以实现何种新的工艺，生产出什么新产品，或者达到何种改进生产状况预期目标。而这种预期目标是否能够达到，对技术引进方来说，只能在签订技术转让协议并经过使用该项技术后，才能体验评估出来。

商品交换的过程是相对短暂的。一笔交易完成后，双方的买卖关系就告终止。而技术交易往往是一个很复杂的过程，从谈判签约、转让技术到投产受益，往往要延续较长的一段时间。因此，在技术贸易中，每笔交易都要签订合同，对技术转让过程中可能出现的争议都要明确规定。

技术保密是技术交易中的另一个特点。商品在成交前是不保密的，甚至可以先试用。但在技术市场上，潜在的供方为了保护自身的利益，对技术是保密的。在技术交易签约前，对受方是保密的，或者不愿透露技术的关键细节。这在某种程度上也会影响技术交易谈判的进行。

技术交易谈判一般分为两个部分，即技术谈判和谈判。技术谈判是供受双方就有关技术和设备的名称、型号、规格及技术性能，以及质量保证、培训、试生产、验收问题进行商谈，受方通过谈判可进一步了解对方的情况，摸清技术和设备是否符合本单位的实际和要求，最后确定引进与否。

谈判是供受双方就有关价格、支付方式、税收、仲裁、索赔等条款进行商谈。通过商谈确定合理的价格、有效的途径与方法，以及如何将技术设备顺利地由供方转移到受方。

总括起来，技术贸易谈判应包括以下几方面内容：

1.明确协议项目及转让技术的范围。包括产品设计、制造工艺、测试方法、质量控制、材料配方等。其中，合同产品的系列、型号、规格，以及要求达到的技术参数，必须专立附件，明确规定。这是双方对合同产品进行验收的标准依据，即明确受方利用引进技术生产产品应达到的水平。如同时引进设备和材料，也应明确规定。

2.明确供方必须及时提供的一切有关的技术数据和技术资料，并规定如供方提供材料不完整、不及时应负的责任。明确的细则包括技术资料清单和件数、各种图纸的数量、资料交付的时间和地点等。

3.明确转让技术的所有权问题。引进技术涉及到专利和商标使用权等问题。受方必须明确有否引进专利的必要、供方专利的实际情况、各项专利的期限等。

4.明确提供的技术属供方所有，并正在使用。

5.技术服务条款。双方应明确，供方指派技术专家帮助实施技术，生产合格产品的日期、地点、次数、人员、费用等。

6.培训受方技术人员。双方应根据实际需要，协商确定培训的内容，受方技术人员的专业、职务、人数和实习期限，供方培训的技术内容和

受训器材等。

7.安装试车与考核验收。设备的安装试车和技术考核验收是实现技术有效转移,保护受方利益的主要环节。双方应明确除对技术资料设备的验收外,还必须使供方对提供的专利、专有技术和设备进行综合性的考核和验收。此外,双方还应规定出现问题时各自的责任及解决办法。

8.技术的改进与发展。现代技术更新换代极快。因此,在合同有效期内,可能会出现技术改进或发展,双方在磋商时应明确改进和发展后的技术如何处理,如改进技术专利申请权的归属、相互转让改进技术的支付的费用等。

9.保密。技术交易与产品交易的区别之一就是技术保密。双方应明确保密范围和保密的对象、技术资料的使用和所有权、泄密的责任等问题。

10.价格与支付方式。在技术交易中,价格条款的协商比较困难。一般的商品售价是成本加利润,而技术价格则是由直接费用、间接费用和利润补偿三部分构成的。直接费用,包括供方为转让技术而花的费用,如派出谈判人员、接待考察、复制资料、提供样品等。间接费用,是指供方对技术的研究和开发费用的补偿。它是按照技术可能转让的次数分摊的。利润补偿,是指由于转让技术使供方蒙受利润损失的补偿。这部分是技术价格的主体。此外,还应考虑技术无形损耗和支付方式等方面的问题。

11.销售。技术转让的问题之一,就是引进技术投产后的产品销售问题。即用引进技术生产的产品销往何处,是国内还是国外?这也是谈判双方争论的焦点之一。销售条款应与技术费用相关。

12.不可抗力。由于技术转让所获得的效益费时较长,在此期间,很可能由于各种外界条件,如战争和地震等影响协议的履行。因此,双方必须明确规定,不可抗力出现后的联系与处理,以及必要条件下的协商问题。

投资谈判

投资谈判可以分为创办独资企业谈判和创办合资企业谈判。创办独

资企业的谈判双方是企业与投资所在地的政府部门，因而谈判的内容主要集中在宏观方面，主要内容有：投资项目、投资额、当地市场销售比例、税收政策、环境保护、劳动力雇用、利润汇出、投资期限、财务审计等问题。

创办合资经营企业的谈判。无论是外国公司来中国办合资企业，还是中国企业到外国办合资企业，或是中国企业在国内举办合资企业，谈判的主要对手都是企业，因而谈判的内容主要集中在微观方面，主要包括：投资总额和各方的投资比例、出资方式、销售市场、组织机构、合营期限、投资缴纳的方式与时限、利润的分配等。

融资谈判

融资谈判包括借款谈判和租赁谈判两种类型。由于租赁是将融资和融物联系在一起，因而两者的谈判各自涉及不同的内容。

借款谈判是指以贷方将一定金额的资金交付给借方，借方按规定的期限归还贷款并支付利息为内容的谈判。借款谈判的主要内容有：借款金额、借款用途、借款期限、借款利率、还款保证、还款方式等。

租赁谈判的主要内容有：租赁对象、租赁类型、租赁期限、租金、租赁保证金、违约责任等。

经济协作谈判

经济协作是指参与的各方发挥其优势，共同完成某一任务，获得某种产品，并各自取得一定经济效益的活动。经济协作谈判就是围绕这一内容展开的。目前，在经济协作谈判中开展最多的是“三来一补”谈判，即来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易的谈判。

“三来”谈判所涉及的内容主要有：来料的要求、预付定金、加工品的要求、加工价款、加工费的结算方式、违约责任等。补偿贸易谈判的主要内容有：技术设备的性能和价格、补偿方式、补偿产品的作价、补偿的期限、违约责任等。

索赔谈判

索赔谈判是指合同义务不能履行或不能完全履行时，合同当事人双方进行的谈判。在合同执行过程中，经常由于各种原因出现违约的情况，所以索赔谈判也是一种主要的谈判类型，与合同谈判和意向谈判相比较，这种谈判的特点是：

1. 针锋相对、紧张激烈

在多数情况下，索赔谈判是由于一方或双方违约造成损失，受损方要求对方赔偿的行为。由于给某一方造成损失，所以，在谈判的初始阶段，双方就会摊牌，受损方会提出具体的索赔要求，而另一方马上针锋相对，提出自己立场。双方的这种较量不同于意向谈判与合同谈判，那种谈判是双方互相试探和摸底，以求最大限度满足己方要求的合作。而索赔要求是双方在合作中出现矛盾或重大分歧给某一方甚至双方造成损失的情况下提出的，双方在感情上和行动上都比较冲动，态度也比较强硬，谈判的气氛自然也比较紧张。

由于谈判人员处在解决问题的对立面，所以要达成赔偿的协议十分困难，场面也令人十分不快。许多谈判专家认为，索赔谈判是最为困难的谈判之一。

2. 重合同、重证据

索赔是在合同基础上提出的赔偿要求。因此，必须按照合同条款所确定的内容，提出对方违约的责任和行为，并确定赔偿的金额数量。所以合同是判定违约的唯一标准。

重证据。一方要求向另一方提出索赔，必须依据合同条款提供证据以确保索赔成立。如：提出供货方产品质量有问题时，要拿出有关部门提出的技术鉴定书或产品鉴定书；指控卖方不按期交货，则必须提出货物运输提单。此外，电传、信件、照片、产品样品、商检证明等，都是提出索赔要求的有关证据，要妥善保存，以备不时之需。

3. 索赔的处理方式是谈判双方的主要内容

一方提出索赔，总要提出索赔的证据和理由，另一方的反应可能有两种情况：一是承认己方责任，同意赔偿，双方协商赔偿的方式与额度；

二是不承认被指控的责任。在这种情况下，受损方要求索赔可能有两种形式：一种是提出索赔的一方利用自己的有利条件（如货款未付），迫使对方同意赔偿，即强行索赔；另一种是向合同管理机关申请调解或仲裁，甚至向法院起诉。一般地讲，索赔有三种形式：协商索赔、强行索赔和请第三方干预索赔。如果是前两种情况，索赔主要是通过谈判解决；如果是第三方出面仲裁解决，则具有强制性，纠纷双方都要无条件服从仲裁结果。

4. 索赔谈判内容的独特性

这主要是指索赔条款的协商与意向谈判及合同谈判不同：

（1）违约的行为是什么。如产品交易的索赔，买方指责卖方产品质量不合格，双方就要坐下来弄清楚产品质量是否有问题，证据是什么，是否具有可靠性。

（2）违约的责任在哪一方。确定产品质量有问题，还要明确责任在哪一方或谁负主要责任。如安装的设备发生故障，买方指责卖方产品有问题，而卖方却认为是买方安装使用不当造成的，这就需要出示各种证据和原始资料，双方坐下来认真分析。

（3）确定赔偿金额。赔偿的形式和赔偿金额可参照合同规定的违约金和赔偿金，也可以根据双方合作的情况及合同执行情况协商议定。如确定赔偿金额有困难，可用第三方做仲裁。

（4）确定赔偿期限。赔偿期限的确定也很重要，因为很可能在赔偿过程中，情况发生重大变化，如果不确定赔偿期限，赔偿就可能无任何意义。

第5节 谈判人员的业务能力

谈判人员的业务能力是多方面知识和能力的综合，是在谈判中充分发挥作用、驾驭各种复杂局面所应具备的重要条件。谈判人员的业务能力主要应表现在以下几方面：

完善的知识结构

谈判的过程实际上就是双方知识和能力的较量过程。在谈判中涉及的知识领域极其广泛，如经济、法律、金融、营销、物流、财务、心理、公关等学科的知识都十分需要。在某些产品和技术的贸易谈判中，还需要有专门的技术知识。在国际谈判中，良好的外语和国际政治、经济、法律的知识更是必不可少。所以，应对复杂的谈判，实际上要求谈经理人必须具备广博的社会科学和自然科学知识，还要深入掌握有关产品的技术特点、成本估算、行业特点以及市场行情变化趋势，了解谈判对手的要求和意向等，当然，满足多方面知识的需求应该依靠谈判组织的集体智慧，而每一个经理人在自己成长过程中应该尽快地掌握更多方面的有关知识，这是发挥自己才能的必需准备。

洞察能力

敏锐的洞察力是其他能力诸如分析力、判断力、想象力和预见力的基础。具有洞察力，才能有准备、详细地观察谈判形势的细微变化，捕捉到有价值的大量的谈判信息；才能迅速掌握谈判对手的真实意图，根据掌握的信息和对方当场的言谈举止加以分析综合，做出合理判断；才能依据交易双方的经济实力在双方交锋的谈判桌上灵活多变；才能根据谈判的内外环境和主客观条件正确判断谈判的发展趋势。

在谈判中，要善于察言观色。手势、动作等形体语言传递信息的方式，发出者有时是难以控制的。因为语言本身是人们有目的、有意识地发出的，而姿态和动作虽然人们也可以有意识地去控制它，但它们更多地是在人们无意识之中，或是下意识之中进行的。这种无声语言所传递出的信息比用有声的语言传递出的信息更为敏感。

不可轻视无声的语言，但更要重视有声语言。谈判中的倾听是谈判人员了解和把握对方的立场观点的主要手段和途径。只有在清楚地了解了对方立场和观点的真实含义之后，才能正—确提出自己的方针和对策。

同时，还要对所见所闻的信息能够做出正确、迅速的判断。否则，

视而不见，听而不闻，亦起不到什么效果。因此，对所见所闻的信息做出分析判断具有很重要的意义。

预见与核算能力

正式的谈判就如作战一样，变化无穷。因此，事先要有全盘的考虑，要能从各个方面预见谈判可能出现的各种情况，产生的各种结果。一旦决定要去谈判，便要着手全盘的规划、设计。谈判有主动邀约，也有被动应战。主动邀约时，谈判者要制定出最高的目标以及谈判的范围与原则；参与谈判的每一位团队成员都必须彻底地了解目标及其应用方式，利用弹性的技巧完成任务。在被动应战的情况下，就要考虑是否还有其他的方案可以代替，以免被迫委曲求全。主持谈判的代表必须是统帅大局的人，就像作战部队的最高统帅一样，要有战略意识、长远眼光，运筹帷幄，善于针对谈判内容的轻重、对象的层次，事先决定兵力部署，先谈哪个，后谈哪个，谈判小组成员如何分工、如何配合，提前都要有一个计划，做到胸有成竹，把整个谈判的进程纳入自己事先布置好的伏击圈内。

谈判的出发点和归宿都是经济利益，整个谈判的进程实际上是利益的不断核算、调整的过程。因此，谈判人员要有丰富的财会知识和核算能力，熟练掌握有关产品的各项经济指标，如成本、进销差价、费用水平、资金周转率等，能够在各种方案的商谈中，胸中始终有自己的底线，可以进退自如。

拥有相当水平的谈判人员在核算其经济利益时，不仅着眼于眼目利益，而且还应着眼于长远的最大利益，显示其气度和风格；他们不是孤立地“闭门算账”，而是把经济的核算与企业面临的市场情况紧密结合起来；如果产品质量确属上乘，在消费者心目中已享有较高声誉，则在谈判中对价格不作轻易退让；而当市场竞争激烈，价格战频频发生，则为扩大市场份额，尽量争取较多客户，应舍得在价格上做出必要的让步，以退为进。

分析判断与灵活应变能力

谈判人员随时要密切关注对市场可能发生的变化趋势做出正确的分析判断，从而应用于谈判的实践中。事实证明，当某种商品或服务的市场尚处于若明若暗的形势下，首先能做出正确分析判断的人，就能掌握主动权，赢得更大的利益。

同时，谈判人员对谈判对手的分析判断。有经验的谈判人员通过会上会下的接触，透过各种现象，包括对手运用的夸大、假象、声东击西等手法，能迅速准确地分析其经营规模、资金情况、购销形势、管理水平和信誉状况。特别是对其购销形势的分析，做出其对产品需求或供给状况的判断，将在很大程度上决定对手在谈判中的态度，这是制定相应的谈判策略的重要根据。有经验的谈判人员要在日常接触中掌握对方的个人状况并做出分析判断，特别是对主谈手的知识、阅历、性格、气质、爱好、特点等要做到心中有数，这对顺利应付各种突发事件，驾驭谈判进程大有益处。

谈判桌上，谈判双方为了各自利益展开唇枪舌剑，而每一方的利益又都十分具体，随着双方力量的变化和谈判的进展，谈判过程可能出现较大的变化。这时，如果经理人抱残守缺、墨守成规，那么谈判要么陷入僵局，耽误谈判时机，要么导致破裂，致使谈判失败。而谈判家则应善于因时、因地、因事随机应变，这样才能在风云变幻的谈判桌前，化解僵局，如鱼得水。

知识的渊博是随机应变的前提。因此，才能以不变应万变，临危不乱，镇定自若。谈判人员不仅要具有良好的专业基础知识，熟悉谈判所涉及有关专业方面的内容，对商务和有关法律有较深的了解，而且还需掌握丰富的、多元的知识。有时，谈判并不局限于商务、技术、法律方面的内容，可能还涉及诸如地理文化、风俗习惯等其他方面的内容，这就要求谈判人员有多方面的知识、技能来应对。

决策能力

决策能力是谈判活动中比较重要的一种能力。谈判人员必须十分熟

悉谈判项目的有关情况，能依据谈判形势的变化，抓住时机，果断地做出正确决策。当谈判人员就交易的具体内容协商讨论之后，进入拍板决策阶段，是签合同，还是不签合同，需要经理人做出决断。

谈判人员的决策能力的高低与其自信心等有直接的关系。自信心强，处理问题迅速、果断。敢于冒险的谈判人员，决策能力相对较强；反之则较弱。决策过程持续的时间长短也能反映人的决策能力的差别。一般来讲，行为谨慎的人决策可能费时较长，甚至反复考虑斟酌，但一旦拍板定案，则义无反顾、坚持执行。决策能力较差的人，决策时间也比较长，老是犹豫反复，拿不准主意。决策能力的强弱，还要根据决策结果和决策所考虑的内容去分析。当一个人决定做某件事或不做某件事，事实证明他经常是对的，那么他的决策能力就相对较强。

决策能力不单单是人的某一方面能力的表现，从某种程度上说，它是人的各项能力的综合体现。它是建立在人们观察、注意、分析的基础上，运用判断思考、逻辑推理做出决断的能力。因此，培养和锻炼谈判人员的决策能力，就必须注意各种能力的平衡发展。注意力、观察力强的人，不一定思维能力、判断能力也好。记忆力好的人可能创造力、适应能力比较差。但是，要想提高决策能力，做出正确、果断的决定，就需要运用各方面的能力。所以，谈判人员应有意识，有目的地培养和锻炼较差的能力，使各种能力的发展趋于平衡。

语言能力

准确、巧妙的语言表达能力是谈判的艺术风格的具体体现，对谈判者来说，能够用准确、规范的语言陈述立场和观点，提供消息，交流感情，说服对方，这是最起码的语言表达要求。一个优秀的谈判者，要像语言大师那样精通语言，通过语言的感染力强化谈判的艺术效果。如果说话含糊不清、吐字不准、措词不当，或者语无伦次、词不达意、逻辑混乱，就会影响谈判人员相互之间的沟通和交流，也是谈判人员讲话的大忌。语言表达能力差，不仅不能很好地阐述自己的观点、要求，也不能很好地说服对方，甚至会引起对方的反感，会被认为是拙劣的谈判者。

在许多情况下，谈判的障碍都是由语言障碍造成的。

谈判贵在谈，谈判人员必须能娴熟地驾驭语言。得体的谈判语言能一言九鼎，力重千钧。从本质上说，谈判就是谈话的过程，它是由一系列的问题所构成的。谈判双方相互提出许多问题，彼此做出回答。提出一个问题，就等于一项请求；对一个问题的回答，实际上也是某种程度的让步，或者为做出让步提供机会。在问和答的过程中，使事情得以深入，使协议得以达成。

谈判人员也应是一位出色的语言艺术家，在谈判桌上，为了尽力避免对抗，谈判语言必须讲究策略。

心理承受能力

谈判是语言的交锋。按说，谈判是对事不对人。然而，这种语言的交锋中，对手由于急躁或有意为难等原因，常常把谈判由对事不对人引申为对事又对人，这时，经理人良好的心理承受能力就发挥了作用。

谈判中如果出现了困境或令人焦虑的事情，如谈判对手面红耳赤之时，如果己方亦满腹牢骚、激动异常，很容易导致谈判破裂。此时不妨忍耐一下，来个冷处理，让对方先发泄一番，效果也许会好得多。当然，良好的心理承受能力并不是一味地迁就，这是一种韧性的战斗，是一种有理、有利、有节的反击。

第 2 章 | 谈判成功的关键点

谈判的过程会因谈判双方的目标不一致而产生一系列有待解决的难题。谈判人员的根本任务就是在于针对这些难题，通过适当的方法和手段，来有效地缓和和解决这些问题。

第 1 节 谈判前的信息收集工作

谈判前主要应注意收集谈判对手和市场的有关信息。谈判对手的情况包括：第一，了解对方在此次谈判中的优势与劣势，据此推断对方的目标以及为实现这些目标而提出的理由。第二，了解对方的销售、信誉、人事及形象等方面的情况。第三，了解谈判对手的个人爱好、经历、知识构成、性格、在其公司中的地位、家庭情况、谈话习惯及谈判风格等。涉外谈判时，还应了解对方国家的礼仪习俗等。市场的情况指市场的供求信息、价格波动范围和市场的可能发展状况。

谈判都是以目标的实现为导向的。谈判的得失成败在很大程度上取决于谈判目标是否合适。而要使所确定的谈判目标比较符合实际，就必须要有可靠的大量的谈判信息作为依据。否则，在谈判中必定要发生错误和危险。

确定合适的谈判目标

谈判目标是指在谈判中追求的目的，或者说是希望通过谈判获得的

自身需要。它是谈判准备工作的首要内容。

高明的谈判者通常都会将他们所追求的目标分为三个层次，临界目标、期望目标和理想目标。正如古话所说，下策、中策、上策。临界目标是谈判者在谈判中可以接受的最低目标，也是最低警戒线。当对方提出的条件使自己所能实现的目标水平低于临界目标时，就需要重新考虑谈判的可能性或是中止谈判。期望目标是要争取达到的利益目标，是第二个层次的目标，一般在迫不得已的情况下才能考虑放弃。理想目标是指在谈判中所追求的最高层次的目标，是谈判者最希望得到的理想的谈判结果，也是不影响整体利益的目标，在必要时往往可以放弃。

在理想目标和临界目标之间是谈判中利益让步的值域，或者说是讨价还价的余地。在此区域内，谈判人员应充分发挥个人的聪明才智，为自己争取到尽可能多的利益。

在日常生活中，许多父母都会告诉他们的孩子：“假如你的目标定得高一些，那么你人生的成就就会大一些。”如果把这种观念应用到谈判目标的制定中，把谈判目标定得高一些，结果是不是会更好一些呢？

有人以学生为对象作了一个实验。他在买卖双方之间设置一道屏障，使双方无法对视，讨价还价是用字条进行的。开始谈判之前，老师对两组同学的其他暗示都是一样的，唯有一点不同，其中一组被暗示要以 8.5 元成交，而另一组则被暗示 6.5 元就可成交。结果被暗示 8.5 元成交的那组都以高于 6.5 元的价格成交了，另一组大部分都没能达到 6.5 元的价格。

然后他又以专业人员为对象进行实验，这次不设置屏障而是面对面的方式进行。他让每个人在自己的期望下进行交涉。结果表明：期望较高的人总是得到较好的成果，而期望较低的人则往往愿意以较低的价格成交。

由以上可得出，谈判者在制定目标时所持的态度，往往决定了他的做法。这个确定的目标不仅仅是一个希望，同时也成为坚定的意向、行为的准则和约束。

然而，目标未必越高越好，目标的高低，往往是和风险的大小，成功的可能性紧密连在一起的。人们确定目标时，不但要考虑谈判的对象、

环境，谈判项目所涉及的义务指标要求，还要考虑为成功所要投入的资金、时间和精力以及失败的可能性。一般而言，目标越高，谈判告吹的可能性也就越大。

所以，目标的确定，最好要经过多次论证和可行性分析，对于多目标选定的情况，则要进行综合平衡与相互协调的优化。最后制定出含义明确、单一，便于衡量，在可行的前提下利益实现和需要满足程度最大的谈判目标。

需要注意的是，谈判的目标可根据谈判过程中交涉协商的情况适当调整和修改而非一成不变。当然合适目标的确定，不仅要知己，更要知彼，“知己知彼，百战不殆。”

收集关于谈判主题的信息

谈判信息是指那些与谈判活动有紧密联系的各种情况及其属性的一种客观描述。谈判活动中的每一个变化、特征，都会通过谈判信息反映出来，能否及时、准确地掌握这些和谈判主题有关的信息，将决定你是否拥有谈判的主动权。

假如谈判的主题是一幢楼房的买卖，那么与该主题有关的资料信息至少应包括：房地产市场的现状与发展趋势；该楼房所属地段在城市建设规划中的处境；楼房产权的归属；楼房的建筑结构与现有价值；银行对房地产买卖的贷款条件等等。与谈判主题有关的信息资料收集得越多，越能避免在谈判中因信息不明而受对方的误导，并且对自己所要求的条件以及自己向对方提供的条件充满自信心。

除此之外，在经济谈判开始前，对于和该局谈判有关的政策、法令应当事先作全面了解，避免在谈判时因不熟悉政策、法令而出现失误。最好能熟知经济立法和经济司法，它可以使各项达成的谈判协议有法可依。

在涉外经济谈判中，我国遵守的原则是：坚持独立自主的方针，执行平等互利的政策，参照国际习惯的做法。所以，了解国外惯例，了解对方国家的有关经济政策以及与经济合作相关的法律条文，了解国家管制企业的程度。对于国外的公司企业，不要被对方的名称所迷惑，一定

要询问是否具有该国驻华使馆或政府出具的资信证明，必要时还可以通过外贸部门和其他渠道了解必要的情况。

信息关系到谈判目标能否实现，但在社会上由于保密制度和保密原则以及竞争的需要，收集信息并非易事。但是只要你善于用眼、用耳去追寻，勤于用脑去分析，照样能获得准确的谈判信息。其中很重要的一个诀窍就是要善于分析公开刊物上的信息。

公开刊物上的信息是指向社会公开发行的文献材料、统计数字、各类报表、书籍、报刊、杂志、年鉴、图册、广播、电视、用户来信、企业名录、产品样品、说明书等等。上述每种载体都有丰富的内容，如国家政治、国民经济、政策、法令、论文、新闻、广告、企业经验、市场调查、民意测验等。还有各种信息服务性企业，如信息中心、咨询公司、人才交流站等，他们提供的信息也可称为“公开信息”。对于这些公开刊物的“公开信息”只要加工、整理方法得当，我们所需要的信息就很容易可以到手。

了解关于谈判对手的信息

和你交涉的不是一个企业、一个组织“抽象的代表”，而是一个有血有肉的人。这是谈判最基本的事实。人是社会关系的总和，因而每个人都有与自己社会关系相适应的情绪和心理，有根深蒂固的价值观，有不同的背景和观点。在现实生活中，每个人都会从自己的角度看世界，经常把自己“看法”与“现实”混为一谈。他们通常不会按照您的本意去解释您的说法，而且嘴里说的与他心里的真实想法有可能不一样。

人的这种特点，既可以是一种动力，也可以是一种阻力，使谈判的结果经常变得难以预测。因而，谈判代表所代表的实际力量不仅包括客观的物质力量，而且包括带有主观成分的精神力量。有时这种带有主观成分的精神力量在谈判中还具有决定作用。如果我们在谈判之中，甚至之前能从心理学的角度来了解、研究认识一下谈判的特定对象，就能在谈判中掌握主动。举个例子来说明，当年美国总统肯尼迪，为前往维也纳同前苏共总书记赫鲁晓夫举行首次会谈做准备时，曾将赫鲁晓夫的全

部演讲和公开声明进行了研究，还仔细阅读了苏共领导人的全部资料，甚至包括他们个人的兴趣爱好等。肯尼迪在谈判中处处占有主动。

所以，在谈判前，最起码也应该掌握谈判对手三个方面的信息。

其一，关于对方谈判目的的信息

对方要求或同意举行谈判的原因是什么？他们是否碰到了困难，急于想通过谈判来寻找某种解决的办法？对方公开表示的谈判目的和其实质上的目的是否相同？这些问题的了解，对谈判至关重要。

对方的谈判要求仅仅是一种姿态，还是出于某种不可告人的目的？例如，以色列当局迫于国际舆论的压力，曾经不得不同意和巴勒斯坦进行谈判。但是，他又拒绝和巴勒斯坦人民的代表——巴解组织进行谈判，而要从巴勒斯坦方面寻找另外的谈判对手。因此，以色列当局的这种谈判要求，仅仅是一个姿态。他的本意并不想通过谈判来解决冲突。

如果对方提出谈判的目的是因为遇到了困难，这毫无疑问是加强了己方谈判的力量。

在经济谈判中，双方就价格问题长期相持不下，谈判面临告吹。突然，发生了戏剧性的变化，对方愿意以我方的要价出售货物。我方担心其中有诈。经过一番调查，发现是由于银行最近压缩信贷，对方面临资金短缺的困难。因此，对方迫切的希望售出商品以收回资金。了解对方这一目的以后，我方就可以利用这一时机，在价格谈判中得到较多的好处。

再举个例子，外国有家公司，希望在东南亚寻找一个代理商，来解决有关代理业务的问题。他们找到华籍商人王先生，希望能和他谈成此事。王先生在和这家外国公司方面进行谈判之前，首先去了解：这家外国公司为什么要找我作代理人？除我之外，这家外国公司是否还找了其他人？经过深入的了解和细致的分析，王先生得出如下的结论：这家外国公司在向我发出邀请之前，已经对所有可能的候选人做了充分的调查。结果这家外国公司对我个人的能力和所经营的公司表示信任，并排除了其他候选人，将我视为唯一的谈判对手。可见，这家外国公司是有诚意的。据此，王先生做出相应的对策，使谈判取得圆满的结果。

然而，有时候，对方公开表示的谈判目的和实际上想得到的目的并

不一致。因此，谈判前，务必深入调查了解对方的实际谈判目的，以避免中了他人圈套。

其二，关于谈判对手的权限和履历的信息

谈判对手由哪些人组成，这些人在他们组织内部是否具有决策的权力，他们个人的地位、力量、权威等。谁在他们中具有否决权？最后的决定怎样做出，由谁来做出？等等。这些问题对于将要进行的谈判是非常重要的，必须在谈判前搞清楚。

通常，参加谈判人员的身份职位越高对谈判的重视程度也越高，也就越容易做出最后决定。如果对方参加谈判的人员规格不高，我们就应该了解对方参加谈判的人员是否真的得到了授权？对方谈判代表在多大的程度上能独立地做出决定？对方参加谈判的人员有没有让步的权力？有没有中止谈判的权力等等。

一个爱惜时间、讲究效率的人在任何时候，任何情况下也不会同一个没有决定权的人谈判。当你考虑同某人、某企业进行谈判时，先了解一下，他是谁？别人曾同他做过类似交易吗？结果如何？面对一个事事需要请示上司的对手，最好要求直接同其上司谈判，否则不如中止谈判。

的确，没有人有完全的权力。因此，我们只能期望那些有适当或相当权力的人，在有所承诺时，尽他的权力所能去履行。为了兑现他的诺言，他愿意处在危险之中。当以色列总理贝京终于同意签订中东和平条约时，他对卡特总统说：“我没有决定国会确切履行的权力，但我保证如果以色列国会不批准这项协议的话，我就辞职。”一个谈判高手所能要求对方的也只能是这些了。

为了剖析谈判对手，还可以通过研究他们个人的历史资料，预测其谈判立场和行为。

个人的历史资料从大的范围来说，可以包括不同的民族文化、家庭背景、生活经历、社会关系等；从小的范围来看，也应包括他自己的行为特征、学历、爱好、兴趣、职业、现状等。

通常，了解对手各方面的情况，主要有两种方法：一种为文献档案的调查，一种为座谈访问调查。

通过各种文献资料、各类档案的查阅来收集对手情况就是文献档案调查；座谈调查是指通过访问和邀请知情人士座谈。知情人可以包括下列人员：曾经是对方企业的工作人员、曾经和对方有过谈判历史的人员、曾和对方有过其他交往或其他社会关系的人。

每次座谈会调查的人数一般以 10 人左右为宜。座谈调查的主持人应该精心设计座谈提纲，避免调查会开得漫无边际，尽量了解对手的谈判风格，习惯爱好；也可以了解一些对方组织的人事关系，机构组织情况。通常，通过文献档案和座谈调查所获取的情况比较零碎；大部分是一些感性材料，因此需要认真地加以筛选。

其三，关于谈判对手性格的信息

人在处理各种问题的时候，其思想和行为不仅受到历史和文化传统的影响，而且还表现出不同的个性心理特征。在日常生活中，我们很容易发现：有的人工作起来不怕苦和累，重任在肩无怨言；有的人拈轻怕重，见利忘义；有的人工作细心，一丝不苟；有的人粗枝大叶，丢三落四；有的人深思熟虑，多谋善断；有的人不求甚解，不了了之；有的人热情豪爽，有的人冷漠拘谨；有的人坚毅果断，有的人犹豫不决等等。心理学上把这种人在情绪和活动发生的强度、速度等方面表现出来的特点，称作气质。

希波克利特和嘎伦根据不同体液的多少将人的气质分为四类：胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质。现代生理学发展证明了这种用体液解释气质的分类方法是不符合事实的。不过大多数人一直都习惯沿用这些名称来划分人气质的类型。以下我们将用这样的划分来讨论谈判对手的气质性格。

在讨论四种人的气质类型之前必须强调的是，胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质只是理论的抽象，而实际上谈判对象的气质性格多种多样，千差万别，只能说在主要方面属于某一类型，甚至介于两种模式之间。而且每一种类型的对象都有是否利于谈判两个方面的表现。因而谈判的方法也不能一成不变，必须因人而异，因势利导，随机应变，讲求方略，力求做到一把钥匙开一把锁。

了解谈判对象的气质性格一般采用观察法。即根据谈判对象在情绪和动作等方面所表现的特点来作判断。

“胆汁质”的谈判对象大部分精力充沛，情感和言语动作发生强烈，迅速而难以控制。这种人大多严肃而正直，没有通融性，往往不注意说话方式，心中有话就说，毫无保留，不介意对方能否接受，受到别人强烈批评能处之泰然，在谈判中最大的特点是具有坚持到底的精神，忍耐力极强，若一旦发怒，也不可收拾。在人际关系中缺乏柔软性，但却给人一种可以信任的感觉，一旦建立了友好的人际关系，就可以维持很久。

“多血质”谈判对象大多活泼好动，感情多变，动作敏捷。这种人心胸比较开阔，待人接物不拘泥于形式，个性随和，能够与周围的人和谐相处，人际关系良好。但这种人情绪上往往会有周期性变化，来劲时可以连续高效率工作几个月，然后情绪低落，毫无理由地对工作失去兴趣。喜怒无常，使得交往中也有困难的一面。在谈判中这种人往往有深远的目光，有决断力，在情绪高昂时较容易达成协议。但也有不遵守诺言的可能性，往往有不履行协议的情况。因此，必须在协议上严格规定履行协议的保证条款。

“粘液质”的谈判对象大多安静沉着，情感发生慢，持久而不显露，动作迟缓而不大灵活。这种人一般总是与他人保持一定的距离，对外界事物缺乏兴趣，更关心自身世界的变化，往往给人一种冷淡，高傲的感觉，但对事物的看法较为客观。在谈判中讨厌对方过分热情的态度和夸夸其谈的对手，不轻易接受别人的意见，不喜欢被人说服。决定合作时常常犹豫不决，极可能打消合作意念，即使与对方达成协议，往往又后悔。是极难讨价还价的谈判对手。

“抑郁质”谈判对象大多内心体验丰富、敏感，动作缓慢无力的。这种人对外界事物的变化感受非常敏锐，一般人容易忽略的事情，他们不但注意到了，而且还耿耿于怀。在情绪上极不容易保持平衡。加上经常对自己的行动产生不必要的顾虑和过分的自我反省，几乎很难享受到工作上的满足感和自我充实感，常有被压迫感和神经紧张。这种人在谈判中一般不轻易相信对方的话。而更注重统计资料和现场演示证明。对于

这类谈判对象，要注意对他们热情和关心，切忌在谈判桌上指责他们，要根据他们情绪的变化调整自己的谈判方案和要求，更多地鼓励他们朝达成协议的方向迈进。

总之，谈判是在人与人之间，也只能在人与人之间进行。所以，要想谈判达到预定的目标，就必须对人有所了解，有所认识。

第2节 掌握不同国家谈判对手的风格特点

美国式谈判分析

美国式谈判术是属于恐吓、威胁、警告、压力等等的强硬型谈判方式。不但超越亚洲人的理解范围，连欧洲人也接受不了。

英国评论家汤普生曾经这么批评美式谈判：

“美国总统的幕僚们极具危险性，他们拥有核弹似的爆炸性精神，却完全缺乏对方的相关知识，总是匆忙浏览一两页备忘录，便使足干劲地往返于各地的会议之间。”

正如汤普生所言，美国人不但崇拜力量，并且深信这套美国式的思考理论可以通用于世界各地。他们的观念就像西部片中典型的牛仔，认为只有自己的决定才是正确的，没有心情去倾听对方的意见。

人常常由于胆小怕事，总是以“是的”两个字来解决一切。而美国人恰好相反，他们善用“不”字。凡遇到犹豫不决之事，必定先说声“不”，这是美国式作风。万一对方说的话不符合己意，也如西部中常见的情景，动不动就掏枪解决。这种蛮干的处事方法连欧洲人见了也会为之伤脑筋。

1. 威胁、虚张声势、强硬手段

美国人在谈判时最常运用的三种方式分别是：威胁、虚张声势和强硬手段。

看过所有美国讨论谈判方法的书籍的人就很容易发现：它们的共同主张总是离不开虚张声势。如果威胁、虚张声势产生不到任何效果的话，

就采取拒绝交易、抵制或诉讼等等的强硬手段。

然而，这种做法实在是愚蠢透顶，因为大家都知道，皮球拍得愈重，反而弹得愈高，难道还有哪位谈判对手会默默忍受对方的欺凌压迫吗？这还能称之为谈判吗？一旦起了反感，谈判自然会陷于泥坑中，以牙还牙，结果只会造成两败俱伤。

美国人素来擅长在谈判中表现出强硬手段，从一面猛捶桌子，一面滔滔不绝地大吼大叫，乱放文件的小伎俩，到上法庭、通知谈判破裂以及发出最后通牒之类的最后手段，无一不是只会触怒对方的做法，若是幸运地碰上胆小怯懦的对手，或许真会被逮住而吓得俯首认输。但经验丰富的谈判者是不会为之所动的。

2 美式谈判容易造成误解、偏见、心结的后遗症

美国的电子机械制造商（假设是 A 公司），向台湾的中小企业（假设是 B 公司）提议双方共同研究半导体。虽然 B 公司规模不大，仅有两百名员工，但是它在这项专业领域中却开发出世界上最先进的技术。A 公司极欲得到这项技术，便以典型的美式做法向 B 公司提出技术合作的要求。

A 公司的高级主管鼓起三寸不烂之舌，向 B 公司的董事长游说这项研究的发展前景。B 公司董事长考虑周全，一来担心技术合作会消减自己技术开发的独立精神，而造成依赖 A 公司的局面；二来担忧将来若是达到生产的阶段，势必得由资金雄厚的 A 公司来发号施令。

另外，B 公司董事长也慎重考虑到是否有技术合作的必要性。双方谈判了将近十个月，彼此互访对方的总公司，但是 B 公司董事长仍然犹豫不决，问题在 A 公司就在此时犯下了致命性的错误。

A 公司的副总裁是一位毕业于哥伦比亚大学的优秀人才，对于谈判的迟迟未获进展感到焦躁不满。

“事实上，本公司拥有足够买下 B 公司的雄厚财力。”

他在会议上说出这句带威胁性质的话，实在不够高明。因为 B 公司董事长一手创建这家公司，发明了数百种产品，不但深深引以为傲，更具有一份浓厚的感情，他听到这句话之后便不再迟疑。

“很遗憾，我决定不与贵公司技术合作。”

以金钱利诱不遂，便企图采用威胁手段，却不幸招到反效果。B公司董事长认为美国人做事鲁莽蛮横，没有一点风度，实在不能做为长期技术合作的伙伴。

B公司董事长若是能够对美国式谈判法多了解一点，或许会产生不同的想法，他对于美国式作风多少有些误解和偏见。但是我们也不能否认，A公司的做法的确容易让B公司董事长感到不舒坦，心中留下芥蒂。这正是美式强硬谈判法的严重不足，也就是说，强硬谈判法成功则已，若不成功的话，必然会造成误解、偏见、心结的后遗症。

不！即使成功了，也会留下心结。力量薄弱的一方虽然不得不屈服于对方的胁迫，但是心中自然是忿恨难平，甚而找机会报复，如此一来，双方的合作关系难道还能维持长久吗？胜利的一方纵然能够得到眼前的小利益，却会因而失去更重要的稳定性和安全感。

3.强烈的个人主义

美国社会呈现出强烈的个人主义，以自我为中心，不择手段地利用他人以实现自己的理想。旁人的想法无关轻重，为了提高成绩，必须拼命地表现自己。同事之间也是竞争胜于一切，唯有如此，方能往上攀登，而失败者怪不了谁，只能怨恨自己比不上别人。当然，失败者的能力或技术不见得输给胜利者，但是问题在于他能否调整自我，适应周围的环境。总之，物竞天择的道理在美国社会发挥得淋漓尽致。

严格而言，在美国的个人主义中，旁人只分两种：一种是明确的敌人，另一种是潜在的敌人。除此之外，别无第三者。

4.美式谈判特点

美式谈判反映了美国人的性格特点。他们性格爽朗，能直接地向对方表露真诚、热烈的情感，他们充满了自信，随时能与别人进行喋喋不休的长谈。他们总是十分自信进入谈判大厅，不断地发表意见。美国人的这些特点，很多都和他们取得的经济成就有紧密联系。他们有一种独立行动的传统，并把实际物质利益上的成功做为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判，并以这种态度谋求经济利益。在磋商阶段，他们精力旺盛，能迅速把谈判引导至实质阶段。他们十分欣赏

那些精于讨价还价，为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就精于使用策略去谋得利益。同时也希望别人，具有这种才能。

美国人谈判中的特点，可总结为以下三个方面：

- (1) 热情奔放；
- (2) 颇有讨价还价的能力；
- (3) 对一系列交易感兴趣。

这三方面的特点，在某种意义上可以从美国历史上找到原因。在美国历史上，开拓者曾经冒着极大的危险，扩大疆域，开辟并建立了新的生活方式。

北欧式谈判分析

在分析了美式谈判后，接下来分析一下北欧式谈判，北欧人比美国人显得平静得多。在谈判开始的寒暄阶段，常常呈现出沉默寡言，他们从不激动，讲话慢吞吞。所以在谈判初期阶段，容易被对方征服。

他们在开场陈述时十分坦率，愿意向对方表明有关他的立场的一切情况。

他们善于提出建设性意见，并做十分积极的决定。

芬兰人和挪威人都有这种特点，瑞典人也这样行事，但他们受美国人的影响很深，并具有瑞典人特有的官僚主义。丹麦人如果来自沿海地区，则按斯堪的纳维亚人的风格谈判，如果来自尼德兰半岛，则具有德国人的风格。

斯堪的纳维亚人的这种特点，不难看出其文化渊源。他们严守基督教的道德规范，保持政治上的稳定，直到目前，他们还保存着农业经济和渔业经济。北欧人的长处在于他们在最终阶段很坦诚和直率，在谈判中他们能提出富有建设性的意见。他们不像美国人那样，在出价阶段谈的很出色，也不像美国人那样擅于讨价还价。他们是比较固执的。

因此，与北欧人谈判时，应该对他们坦诚相待，采取灵活和积极的态度。

德国式谈判分析

德国人与美国人的谈判方式截然不同。德国人的谈判特点是准备工作做得十分完美。

德国人喜欢明确表示他希望做成的交易，完全确定交易的形式，详细规定谈判中的主题，然后准备一份涉及所有主题的计划表。他们不太喜欢采取让步的方式。

如果经验丰富的谈判人员运用这种方式的话，它的威力是很强大的，比如说，在商场上，一旦由德国人提出了报价，这个报价就显得不可更改，讨价还价的余地会大为缩小。

因此，与德国人谈判的方法，从程度上看，最好在德国人报价之前就进行试探，并做出自己的开场陈述，这样可以表明自己的立场。但所有这些行动，要做得快速。因为德国人已经做了充分的思想准备，他们会非常自然、迅速地把谈判引入最终阶段。

第3节 谈判计划的拟定

当一个谈判者刚接手一个谈判任务，工作千头万绪，第一个应考虑并着手解决的是什么问题？是谈判计划和策略。在进行了一系列的信息资料收集、整理、分析之后，确定了谈判的目标，进而了解自己，了解对手，下一步就要制定正确的行动方案了。

确定主题

谈判计划的主题应当具体、简明。主题是谈判目的的具体表现。

谈判主题的确定，是决定什么样的问题应该在谈判桌上加以讨论。谈判的各方首先试图决定什么是得失的关键问题，并以此作为谈判的开端。

然而，在大多数复杂的冲突中，有很多问题要解决。如海洋法会议上就有上百个问题必须解决，有些是经济的，有些是军事的，有些是政治的，将要参加签约的各方必须仔细审查，权衡利弊，确定自己的立

场。谈判者面临着困难的分析任务，其中存在着许多合作的可能性。需要共同磋商解决几个问题时，就要抓住主要问题先谈，而不能眉毛胡子一把抓。

南非、古巴和安哥拉经过旷日持久的谈判，达成了南非和古巴从安哥拉撤军的协议等。面对整个世界的缓和趋势，军事谈判正日益取代军事冲突，这也是人心之所向，是许多问题中最重要的主题。

对谈判目标必须进行可行性分析

可行性分析，是指谈判者在进行谈判前，对可能影响谈判具体目标的主客观因素，进行调查研究，预测成败得失，确定其是否可行，为谈判选择方案奠定基础。可行性分析包括五方面的内容：

其一，信息和资料研究。谈判的有关信息资料的研究，是建立在有关信息资料的搜集与整理基础之上的，是可行性分析中的基础工作。

其二，方案的比较与选择。谈判本身就包含着谈判双方间的分歧，谈判正是要寻求解决这些分歧的最佳方案。谈判之前，谈判者就应当拟划出各种解决问题的方案，进行比较、选择，看哪一种方案更能获得最大利益，并能让对方接受。同时还要分析、预测对方可能提出的方案和这些方案对己方利益有何影响以及如何应付的措施方法。除此之外，方案的比较与选择还包括己方将派出什么阵容，采取哪些手段，运用哪些方法等。

其三，谈判的价值构成分析。可行性分析的中心问题，就是要预测和分析对方的谈判价值构成和己方谈判的价值构成。研究双方谈判价值的起点、界点、争取点，进而分析双方是否存在谈判的协议区？协议区的幅度有多大？对己有没有利？有多大利？由此决定“该不该谈”的问题。因此，在谈判之前，分析和研究谈判价值构成是关系到谈判具体目标能否确立的主要因素。

其四，各种主客观情况预测。由于影响谈判效果的主客观因素很多，这里就不逐一例举。作为可行性分析，就是要根据已知情况，预测未来的种种情况。推知和预测愈是正确，其现实性就愈大，选择方案就愈科

学。情况本身也在不断发展、变化，情况预测就应当根据对一切可变因素加以周密细致的分析，并根据预测，对各种可变性做出假设，才能进行科学的推理。对各种可能发生的情况进行预测，是为了对这些情况进行分析，从而为比较和选择方案，考虑应付的方法提供依据。因此，情况的预测程度如何直接关系到谈判能否成功的问题。

其五，综合分析，做出结论。综合分析就是在以上四点的基础上，进行总体研究、调整。做出结论，就是在总体研究及各种准备工作完成的基础上，分析谈判是否可行，并最终确定谈判的方案。对难以达到己方的目的与利益的谈判，做出不谈判的结论，反之，可做出谈判或采取何种方式进行谈判的结论。这是可行性研究的归宿和结晶。但谈判的结论与方案的确定，仅仅是初步的，它还应随着谈判的发展，不断加以补充和修正。例如中方与外商联合投资兴办北京某大理石有限公司事前进行的可行性分析认为，目前国内外的大理石供过于求，市场萎缩，应终止谈判。后来中方对此项目做了更深层次的全面详细的分析研究，了解到国际市场大理石相对饱和，而荒料市场尚有潜力，且外商信誉良好，在东南亚、欧美都有健全的销售网。经过对各种信息资料及有关情况的综合平衡分析，认定本项目总体可行，但在投资规模上应适当降低，在外商保证出口的前提下，以荒石生产为主，等国际市场板材看好时再增加投资。最终，该项目谈判方案获得成功，而且后来该企业经营良好。可见，可行性分析对谈判至关重要。

确定参加谈判的人员

谈判的双方代表人是贯彻谈判意图的主要承担者，因此是谈判中的首要因素。

参加谈判的人员由两个以上组成的谈判团是以团体的身份去谈判的，因此要为团体目标的实现发挥自己的作用。在组团时应注意团体成员的知识结构、年龄结构、性格气质类型结构、权力层次与对方对等等原则。

1. 知识结构要合理

谈判人员应具备谈判将要涉及问题的知识面，而且知识要点面结合。

“点”是指此次谈判涉及的专业，即社会科学或自然科学某一方面的专业知识。在谈判中要涉及某一领域专业知识时，要求谈判人员能够熟练地运用这一领域的专业知识和与此相关的知识，否则就会上当受骗。今天对网络项目合作问题进行谈判就应该有懂网络和懂合同法的人参加；谈服装设计的问题，就应该请具有服装专业知识的人参加……。例如，有一位企业主想向当地银行贷一笔款项去经营某项业务，但是该企业家的企业近来经营得不太景气，因此银行拒绝贷款。这位企业主想了一个办法来争取得到这笔贷款——他通过财务部门整理出一些情况，说明他的企业目前之所以不景气主要是由于银行的失误所造成的。于是，他将这些情况向银行提出了抗议，银行对他的抗议显然有些不知所措，于是银行管理者出面向该企业主道歉。当银行管理者正担心该企业主还要进一步问罪之际，该企业主提出了希望贷款的要求，银行管理者当即同意贷款。像这种谈判就应该请懂信贷业务的人来识别对方的意图真伪，以便做出正确决策。

总之，谈判者的知识结构要合理。谈判人员的知识水平和谈判团队的知识结构是谈判双方实力的表现，它直接关系到谈判人员的信誉和威望，以及谈判的结果。

2. 谈判人员个人心理素质结构要合理

参加谈判人员的个人心理素质对谈判效果影响也很大。例如：尽管多血质思维活跃，反应迅速，灵活应变能力强，也应该掺上一个粘液质的人，使谈判进程稳妥、坚韧地进行。通常的素质搭配是：观察敏锐+善于思考；表达能力强+善于倾听；自信、沉着+富有弹性；耐心+果断；正直、抑制+洞察力、愿冒风险。

参加谈判的人员应当谨慎选择，尽量做到配套、互补。一次谈判如同一场战争，既要有帅才统领全局，也需要将才来冲锋陷阵，既要有原则性很强的人，也需要善于像“公关”那样的人；既要有善于言辞的雄辩家，也要有精于某一领域的专家。只有合适人选的结合，谈判才能收到良好的效果。

据美国杜邦财团调查，一个公司所组成的以董事长为首的管理者群

体，应当有下列四种人组成：

- A.善于思考的人——从事深谋远虑的工作。
- B.善于活动的人——从事各种疑难问题的解决。
- C.善于抛头露面的人——从事打头阵的工作。
- D.善于分析的人——从事细致分析、全面综合的工作。

A、B、C、D 四种人的配合对我们谈判人员的组成也是有一定借鉴意义的——谈判的不同阶段可以发挥不同类型人才的特长。

C 种人——谈判开局。

D 种人——谈判结尾。

A 种人——谈判定案。

B 种人——谈判迂回冲锋。

3.谈判者的年龄结构要合理

大家都知道，老年人经验丰富，深谋远虑，善于处理复杂问题；青年人朝气蓬勃，创新力强，易于接受新事物；中年人年富力强，兼有青、老年人的长处，起着承前启后的作用。由此可知，不同年龄段的人有不同的长处。同时，三者又有自己的短处。如果谈判团体由同一年龄区段的管理者组成，呈现为平面的年龄结构，那就可能出现或者同步老化、精力不济；或者经验太少、处事困难。而老、中、青三者结合，就可发挥各年龄区段的最佳效能，提高谈判的群体功能。

年龄对谈判人员的效率有直接的影响，因为年龄在一定程度上代表着谈判人员的知识、精力和经验，而这几方面对谈判都很重要，特别是经验，它体现出谈判人员对谈判艺术的把握。在遇到以前出现过的问题时，经验可以使谈判人员驾轻就熟；而在遇到前所未有的问题时，经验可以使谈判人员举一反三。

英国的谈判专家斯科特提出，有效的谈判人员最佳年龄约在 33-35 岁之间。他认为，在就业的早期具有竞争的特点和理想主义的色彩，在这个阶段内，人高度关心自己的社会地位，注意积累经验和希望得到晋升；人在就业的晚期，则具有能够容忍他人的意见和对组织内部与社会目标承担责任的特点，但这一阶段，人的竞争性已经不足，事业的成功

与否已不再当作人生最重要的标准；在就业的早期与晚期之间，存在着一个中间阶段，人在这个时期已经积累了一定的经验，但仍然精力充沛，具有进取心，这是人生的黄金时期。这个时期的精确年龄因人而异，但对大多数人来说，一般在 33-35 岁之间。

人的能力有表现早晚的差别。有些人的卓越才能于儿童时期表现出来，叫才能的早期表现。但也有的人才能偏后期才表现出来，这叫做“大器晚成”。

人的能力不仅表现早晚的差异，而且到了老年各种能力的衰退程度也不统一。

总而言之，再好的谈判艺术也是需要人来掌握的，组成一个好的谈判群体，再做出不懈的努力，谈判成功是大有希望的。

4. 演练

人选好了以后，参加谈判的人员还要作一番认真准备，因为谈判不仅是知识信息的较量，也是口才、风度的较量，要求谈判者掌握说服对方的艺术。事前应进行一下演练。

谈判计划制订出来之后，可以通过演习——模拟谈判来检查，以便不断修正和完善计划。

许多外国商人常为德国人谈判之前周到细致的准备感到大为吃惊。德国管理者们事先演练重要生意的谈判，那是很平常的事，这样他们好像对谈判中的每一个问题都做好了积极准备，其结果，使他们增强了实力和威望，成为了强有力的谈判者。

谈判者要预先搞“角色扮演”不是一次、二次，而应该是多次。利用不同的人来扮演对手——有的彬彬有礼；有的不拘小节；有的吹毛求疵。总之，尽可能地提出各种能够想象得出来的问题。

通过演练，可以预测谈判的结果，以此可以对最初的预期目标重新估计；可以发现谈判计划的不足和疏忽之处，从而可以不断修正和完善计划。

此外，谈判者的穿着言行也必须受到高度重视。他们在与外界交往中，成了企业代表，穿着与言行都会影响企业形象，中外皆如此。因此

也要对谈判团的着装和配饰做一番彩排。

松下电器公司总裁松下幸之助有一次去理发馆理发，那时他不修边幅，头发乱蓬蓬，衣服皱巴巴，皮鞋也满是灰尘，像一个邋邋遢遢的老头。理发师给他理发时，问起他在哪工作，当得知这位就是大名鼎鼎的松下公司总裁时，先惊讶地瞪大眼，然后又严肃说道：“你这样不注意自己外表怎么行呢！别人从你身上看到你的公司形象。总裁这样邋遢，公司会好吗？”松下幸之助眼睛一亮，他悟出其中的真谛。从此以后他的衣服总是整整齐齐，皮鞋亮锃锃，头发梳得油光光，那是到高级理发店梳理过的。外人再与他打交道时，看到他整整齐齐的装束与整洁的外貌，顿感一种力量，不由肃然起敬。

拟定谈判议程

指谈判事项的程序安排即谈判议程。它是对有关谈判的主题和工作计划的预先编制。在谈判的准备阶段中，己方应率先拟定谈判议程，并争取对方的同意。关于谈判议程由谁制定，并无定法。在谈判实践中，一般以东道主为先，经协商后确定，或双方共同商议。也有单方面主动提出的，这就需要对方同意，方能成立。谈判者在谈判的准备阶段中，应根据情况，争取到主动，率先提出谈判议程，并努力得到对方的认同。谈判前，己方率先提出谈判议程的作用在于：谈判起来轻车熟路，在谈判心理上占有优势，便于己方提前安排工作，如计划出席人员、做好后勤服务等。因此，谈判的议程拟定及由谁率先拟定是很重要的，作为优秀谈判者，在拟定谈判议程时应注意以下几个问题：

1.谈判的议程安排要依据己方的具体情况，在程序上能扬己所长，避己所短。扬己所长，就是在谈判的程序安排上保证己方的优势能得到充分的发挥。例如，在购销合同谈判的议程中，可以先安排对己方的优质产品进行鉴别，让事实来加强己方的议价能力。这就在程序上给己方提供了先声夺人，扬己所长的机会。避己所短，就是在谈判的程序安排上，避开对己方不利的因素。如当己方对某种信息尚未获取或某种话题尚不宜触及以及某种情势尚无定局时，可以安排在最后或必要的时间洽谈，

以避免使己方失去主动权。此外，还应回避那些可能使对方下不了台，因而导致谈判破裂的话题。这些在拟定谈判议程时，都应引起足够的重视。

2. 议程的安排与布局，要为自己出其不意地运用谈判手段创造有利条件。谈判是一项技术性很强的工作，为了使谈判在不损害他人利益的基础上，达成对己方更为有利的协议，可以随时卓有成效地运用谈判技巧，但又不为他人发现，这才是高手。在谈判议程的拟定时，能否为手段的运用创造有利的条件，而又不弄巧成拙，这是一门很精深的学问。

3. 谈判议程的内容要能够体现己方谈判的总体方案，统筹兼顾；要能够引导或控制谈判的速度和方向以及己方让步的限度和步骤等。一个好的谈判议程，应该能够驾驭谈判，把握住谈判的主动权。但是应当强调的是，无论谈判的议程编制得多么好，都无法保证你在谈判的每一步上都不会失利。因此，谈判者决不应放弃在实际谈判中步步为营的努力。尽管有时己方可能在局部失利，不过如果己方能够争取编制出一个好的谈判议程，就会牢牢地把握主动权。

谈判的物质准备

物质条件方面的安排是谈判准备工作的一项重要内容。它通常包括谈判环境的布置和谈判人员的吃住安排。从表面上看物质条件方面的安排与谈判内容，及至谈判结果没有什么内在联系。然而，许多有经验的谈判专家都一致认为，谈判的物质条件的准备是影响谈判氛围的一个重要因素，它直接显示着作为东道主一方的诚意。如果准备工作敷衍了事，一塌糊涂，应邀来谈判的一方会认为东道主没有诚意。在谈判开始之前，谈判双方就存在隔阂，这势必影响谈判的氛围和谈判的结果。

选择谈判时间与地点

1. 选择谈判时间

时间是影响谈判的重要因素，谈判进程、效率，己方利益等无不与时间相联系。根据“生物钟理论”的分析，人的生理过程在不同的时间

和阶段中有不同的反映。当代生物节律理论认为，人的体力、智力和情绪每间隔一段时间（23天、28天、33天）为一个波动周期。理论上把它划分为临界期、高潮期、衰落期。人在这个不同的周期内会有不同的反应。研究表明：同一个人在不同的时间里办同一事情会有不同的结果。如在一天之中，清晨，人们经过一夜的休息之后，精力旺盛，工作、学习干劲十足；临近中午，人们的精力衰退，开始考虑午餐和休息。这时，不仅注意力难以集中，且意志减弱。午休后，身体补充了热量，体力得到恢复。到三四点钟后，人的精力重新进入高峰。但这时已接近下班和晚餐时间了。因此，国外一些专家依据生物钟原理，主张推迟晚餐时间。在我国，许多从事管理和业务工作的人也常常利用下班后的时间来处理一些问题，有时效率更高。

然而，任何规律都是相对的、狭窄的和不完全的。在实际生活中，不同的人的经历、习惯、爱好等不同，有些人的生活规律可能与这种“生物钟”的规律有异。为此，谈判者应根据生物钟理论，结合自己的习惯、特点和工作性质，扬长避短、选择谈判的时间，制定谈判议程。通常，选择谈判时间应考虑如下几点：

（1）要避免己方不利发挥能力的生理衰落期，充分利用自己精力最旺盛的时间，解决谈判中的难点。

（2）从谈判的竞争技巧方面考虑，可利用对方体力、智力或情绪处于低潮时，发现对方的不足之处，削弱对方议价能力。有些谈判高手惯用的疲劳战术，就是通过破坏对方的生物钟节律的手段，来达到逼迫对方让步的目的。

（3）节假日最好不要用来进行正式会谈。尤其是那些急于谈判的一方不要因为己方心急，就扰人休假。在节假日里，人们的精力松懈，这时登门谈判，往往谈判效果不好而且招人反感。

（4）要避免每月、每周、每日之末与人谈判，因为月、周、日之末事故的发案率最高，在这一阶段会不由自主地考虑与朋友聚会、亲人团聚、业务活动等，因而导致注意力分散、情绪浮躁。如谈判者在此时解决难题，其成功率不会很高。

谈判的时间选择还隐藏另一层含义，即谈判高手还常常把选择谈判时间或限定谈判时间作为达到某种谈判目的的手段。举个例子来说，保险公司的承办人王先生在接待一个保险索赔人时，一口答应了对方提出的索赔要求，并告知对方自己这个周末要去度假，让他马上把全部索赔资料找来，保险公司会立即查明结账赔偿的。索赔人因担心王先生去度假，就按对方的要求，仓促地把全部索赔资料送到保险公司。但王先生接过资料却说，还要向上司请示一下。等他请示上司回来，竟改口说：上司只同意赔偿其中的一半，并提出了从对方提供的资料中找出的理由。索赔人后悔莫及，他为了赶送这批资料，忙了整整一夜，不免露出了不少破绽，让对方抓住了把柄。其实，王先生根本无意度假，只是利用了选择时间的策略，借助一个虚假的时间限制，强迫对方在来不及准备的情况下仓促迎战，从而赢得了这场谈判的成功。

2. 谈判环境的选择

无疑，谈判是在一定的环境中进行的。谈判史上，许多谈判者为了选择一个好的谈判环境而费尽心思。

朝鲜停战的会谈地选在三八线上的板门店，谈判桌的中心刚好在三八线上，以一个标记来表明这条线。在数百次的会谈中，一方代表从不进入对方的地盘。双方都不使用放在桌子中间的烟灰缸。

1807年，拿破仑与沙皇亚历山大一世会晤时，为了确保双方坐在一起而各自不失面子，这位法国皇帝就安排了一条精心制造的驳船抛锚在普鲁士的涅曼河正中，这里是他们两个帝国的边界。驳船上造起了两间一样的房间，各自的门朝河的一岸。据约定，双方君主要在相同时间到达自己一方的河岸，并在同时被渡上驳船。

什么是最佳的谈判环境？这是一个比较复杂的问题，因为影响的因素很多，有物质上的，有精神上的；有谈判者故意布置的，有谈判者无心造成的。一般要考虑以下三点：

（1）地点选择

在谈判地点选择上，双方几乎都希望在自己的领域内进行，这样可以占地利的优势。如果在自己的领域内谈判，你能有规律的起居、饮食

和睡眠，同时，你有更多的力量资源，如上司或助手都在你身边。你可以随时请教或请求帮助。而去一个陌生的地方谈判，途中的奔波会耗费你的时间和精力。但是谈判既然是双方进行的，就不可能都在自己家，若主张在自己家里你跟谁谈呢？所以一些谈判往往总是在第三方的中立地点进行。

阿拉伯和以色列两国的和平谈判总不是在自己的国家中进行，而是在第三国进行。许多人在分析《三国演义》中各派得失成败时说：“曹操占‘天时’；孙权占‘地利’；刘备占‘人和’。”这里的“天时、地利、人和”实际都是决定谈判成败的客观因素，这就需要谈判者慎重权衡。我们所说的谈判准备，实际上就是指这三方面，即时间、地点、人员。

地点一经选定，就要布置安排谈判中所需的各种设备，如电话复印设备，办公传真设备及纸张文具等。

(2) 环境布置

要选择好一个谈判房间，其应具备的起码条件是：宽敞、灯光适宜、通风、隔音，以及温度宜人。另外，还可在房间的墙壁上布置一些让人精神放松的装饰物。如果谈判对手有特殊爱好或忌讳，在房间的布置上要特别注意针对其爱好和回避其忌讳，以期创造一个轻松、宜人的环境。

(3) 枯燥恶劣的生活环境有时是一个理想的环境

通常，良好的环境使人留连忘返，而恶劣的环境使人力求解脱，这种力求解脱的愿望可能转化为达成协议的努力。

(4) 选择好谈判桌

通常，圆形谈判桌比方形桌要好些。因为方形桌方方正正，谈判人员对面坐定后，往往过于正规、严肃，有时甚至还会使人产生对立的情绪，这显然不利于创造一个良好的谈判氛围。而圆形桌效果就大不相同了，谈判人员双方团团坐定，围成一个圆圈，可以给谈判双方造成一个双方共同一致的印象和平等的氛围；而且，谈判双方交谈方便，有利于形成一个和谐一致的谈判氛围。

如果双方谈判人员不多，可以不设谈判桌，大家随便坐在一起，轻松交谈，效果也许会更好，但是，在比较正式的谈判中，谈判桌是必需

的，特别是在谈判双方发生争议时，双方谈判人员各自坐在一起，不仅从心理上产生一种安全感，而且还便于查阅一些不便让对方知道的材料。

3. 布置谈判空间

谈判空间布置得如何，往往体现东道主的诚意，影响谈判的氛围，进而影响谈判的前途。

（1）良好的谈判空间应具备的条件

对于一个良好的谈判空间，选择什么样的房间并不重要，关键在于：具备起码的灯光、取暖、通风、隔音等条件；会场应有一定的装饰、摆设、色调、座次等，要使双方具有良好的视觉效果；具有良好的通讯工具，如电话、传真等，能随时使用；交通方便，能保证双方谈判人员行动安全、迅速和舒适；周围环境要幽静，使人心情舒畅；备有必要的香烟、饮料、水果等；有些场合还要考虑摄像的需要。

（2）谈判座位的安排

第一，要考虑桌形。一般有圆桌和长方桌两种。选用圆桌，较适于多人局谈判，双人局亦可。双方或多方的谈判人员围桌而坐，给人双方共同一致的印象和平等的氛围，而且彼此交谈方便。选用方桌更适于双人局的谈判。双方人员面对面坐，给人以正视、严肃之感。总之，选择什么样的桌形，要充分考虑谈判中有效传递信息和语言行为表达的需要。

第二，要考虑座次的安排。总之，要突出主谈人，助谈及辅助人员的安排要次等考虑。

第三，要考虑座位方向。谈判者选择坐席时可考虑选择正向、顺势、避免强光刺激，便于行动，利于发言和助手交谈的坐席。一些谈判者为便于自己处于主动，往往在座位上故意设定对方为劣等座位，在此情况下，如对方不可就范，要有勇气向对方提出，或暂时中止谈判。因此，在安排座位时，安排一方应考虑对方的平等地位。

选择谈判方式

根据谈判的性质与类型，要选择谈判的方式，这也是准备工作的内容，一般在实践中常用的谈判方式有顺序谈判方式和平行谈判方式两种：

1.顺序谈判方式

把要谈判的问题整理成一个系列，按问题系列的内在逻辑要求，依顺序进行谈判即所谓的顺序谈判方式。其特点是每次只谈一个问题，直到这个问题完全解决之后，才对下一个问题进行讨论。

2.平行谈判方式

将准备洽谈的主题全面铺开，规定每轮谈判要讨论的具体问题及其数量即平行谈判方式。谈判中要按规定的先后顺序逐轮地进行。平行谈判的基本特点是在规定的时间内必须讨论完规定的问题，即使原来规定的问题没有按时解决，也要暂时搁置，另谋时间解决，保证按原定的时间要求进入对下一主题的讨论。

由于谈判所涉及的问题繁广复杂，难于确定一种固定的谈判方式。在具体谈判中，既可单独使用某一种，也可二者综合使用，这须依具体情况而定。

谈判人员的食宿安排

有人认为，谈判人员的主要目的是谈判，食宿好坏都无所谓。殊不知，食宿条件的好坏将直接影响谈判人员的精力、情绪和工作效率。一个不能让谈判人员很好休息的住宿条件，势必影响谈判人员的体力恢复，影响谈判人员的精力，从而造成谈判人员的紧张，甚至对立情绪，如此一来，谈判效果难道还会很好吗？

对谈判人员的吃住安排，也没有什么统一的规则，但是，在安排中应充分注意到谈判人员的文化、风俗和特殊习惯，尤其是一些有特殊禁忌的谈判人员的，更要引起注意，尽量提供使他们满意的吃住条件。

第 4 节 做好谈判的开局

防止激进

的确，谈判的开局要有一个高目标，然而，高目标不是无限度地高，

更不能把己方的高目标建立在损害对方利益的基础上。如果谈判一方单纯考虑自己的利益，而把对方的利益置之不理，然而谈判是双方或多方的合作，由于自己的要求过高而损害别人的利益，那么，将出现两种不利的局面：一种是对方会认为你缺乏诚意以至破坏了谈判的和局；另一种是对方为了抵制过高要求，也将“漫天要价”，使谈判在不切实际中进行，以致徒劳无功，浪费时间和精力。在谈判的开局中，双方开价或目标要恰到好处，即要兼顾谈判双方都有利可得。

防止保守

一般说来，人在陌生的环境中与他人发生联系时的处事态度，总是较为谨慎的，因此，谈判的开局阶段，谈判者往往竞争不足，合作有余。尤其是在一些涉外经济谈判中，由于不了解国外情况和缺乏谈判经验，在谈判的开始阶段中，更易保守，唯恐失去一个合作的伙伴或一次谈判的机会，因而一味迁就对方，不敢大胆坚持己方的主张，结果必然处于被动地位。

开局保守会导致两种局面：一种是速战速决，轻易落于对方大有伸缩的利益范围，失去己方本来应该得到的利益；另一种是谈判一方开局就忍让，迁就对方，对方以为你的利益要求仍有水分，而把你的低水平的谈判价值界守点作为讨价还价的基础，迫使你做出更大的让步。我们在日常购物中不难看到这样的情况：当一个买主对明码标价的商品提出还价后，如果卖主轻易应允，买主即有还价太低之感。为此，买主就会对商品吹毛求疵再次压价或借故不买。归根结底，就在于谈判的一方（卖主）一开局就做出满足对方的让步，因而丧失了议价的能力，其效果则适得其反。所以，谈判的开局阶段要敢于正视对手，放松紧张心理，才能戒保守。

总之，在谈判的开局阶段，必须恰当地把握竞争与合作的分寸。过分强调竞争的人要价高，且分利必争，会因此而使谈判的开局陷入僵局，破坏谈判；而过分强调合作的人，难以达到较高的谈判目标，往往由于迁就对方而使利益均沾的天平失衡。

第5节 从谈判导入到分析对手

谈判氛围是怎样形成的

谈判的开始阶段对氛围的形成具有决定性的作用，它的形成过程不长，表现在双方一开始的接触。这个过程是这样的：双方见面，寒暄，讲几句开场白或作一下自我介绍，接着在谈判桌前就座，然后进入谈判。在这个过程中，谈判者会接收到很多信息，你可以看到对方进来时的仪态、眼神、眼光的方向、举止和态度，甚至走路的轻重快慢，你可以听到对方讲话的语气、语速和寒暄时所涉及的内容。这些都对你的总体印象起作用，在这个过程后，或许会产生“这些人可都够精的，得防备着点”，也可能会预感到“看来真不虚此行，很可能有实质性进展”等等想法。

初始阶段形成的印象，不仅受对方语言动作的影响，同时也受自己心情的影响。如果自己的心情愉快，可能会对任何事情都看得乐观些，也会给对方留下一个良好的印象。如果你自己心情浮躁，可能会对任何事情做出消极的解释，给对方留下个郁闷的印象。所以，在进行谈判时，应该不让自己的情绪影响谈判，否则，有可能使谈判一开始就破裂。

如何影响谈判氛围

首先，我们应当明确谈判需要的是何种氛围。要使谈判朝着“达成协议”的方向发展，谈判的氛围应是诚挚、轻松、认真、合作的。而要在极短的时间达到一种相互合作的氛围是不可能的，需要双方在思路与行动上一步一步适应。为此，理想的做法是在双方刚见面时，先谈一些与谈判内容没有直接关系的“中性”话题。这些“中性”话题可有下列几种：（1）最近的经历。对方刚出差或旅游过的地方的风景和风俗民情、对方刚见过的人物等。（2）近期新闻、体育比赛、当地的气候、当天报纸或电视上某些令大众感兴趣的新闻等等。（3）略表关心对方。主动询问对方的祖籍、身体状况等。配合有声语言的接触，还应注意无声

语言，即动作语言所表现的内容。每一个人都会有自己的动作语言，有的姿势使人感到自信、轻松；而有的姿势则给人一种缺乏自信、优柔寡断或慢吞吞的感觉。除了姿势、眼光的接触，脸部表情和手的一些动作也会造成初步印象。往往从对方的眼光中，你立即就可以感觉到对方是“坦诚的”或是“值得怀疑的”。握手时，其中一方会感到对方的握手是“有力的”或是“适度的”或“柔弱的”。再有，客方走进谈判室的步伐的轻重快慢、主人从座位上站起来或迎上前去的动作的快慢，都会影响“初始印象”的形成。另外，人的穿着亦会传达某种信息，明快或阴沉、入时或有个性、整洁或不修边幅等。

根据以上的分析，谈判的各方均应注意以下几点：

其一，进屋时走路姿态要端正，表情坦率而友好，两肩放松，右手不拿任何东西，以便随时与对方握手，注意衣着整齐干净和大方得体。

其二，握手的动作和握手时的目光给对方的信息应是充满自信，值得信赖。

其三，行动和言谈要有助于形成一种轻松愉快的氛围。

在导入阶段了解对方

在初次接触中可以形成最初的印象从而形成某种谈判氛围，同时，也为你估摸对方提供了一个极好的机会，对手的性格、态度以及意图……都可以在导入的短暂时间内得到直观的印象。通常，至少可以在两方面摸出对方的一点端倪：一方面是对方的经验和老练程度，另一方面是对方的工作作风。

仔细观察姿态和表情，从会不会积极和善于打破刚接触时的尴尬氛围这一点上，就可以反映出对方的历练。比如，对方在初始的寒暄中显得紧张、不自然，或者在刚开始的礼节性的谈话时就突然涉及谈判的内容，那么我们立即就可以做出判断：这不可能是一个谈判的行家。至于对方的作风，那也可以从初始的谈话内容中感觉到。如果对方是一个不老练的谈判者，为了加强他的谈判效率，他会想方设法摸清我方在这次谈判中的实力，尤其是薄弱环节。这时，他不再如一般要求中所谓的

“只谈中性话题”，也不再把精力集中在“创造合作氛围”上，他的着眼点是要弄清楚我方优先考虑什么、担心什么。

以上这些信息对一个谈判者来说，是相当重要的，也是为了在谈判中稳操主动权所必须了解的情况。很显然，对方急于获得我方的这些信息是为了取得主动地位。发现对方不遵循一般做法，即先谈中性话题以制造合作氛围，就应该小心谨慎。对方的这一行动可以被看做是交锋的一种信号，也可以解释成对方紧张或缺乏经验，当然也可能只是出于对方咄咄逼人的性格。当这种挑战的信号变得越来越明显时，我们就可以肯定情况确是如此，就应当准备好我们的应对策略。

需要再三强调的是，在最初阶段形成的关于对方的总体印象并非百分之百可靠的，特别在评价对方的能力时要小心谨慎，要留有余地。此后，随着谈判的深入，应不断地补充、修正导入阶段看法。

接下来，再介绍几种典型的谈判风格，你可以在谈判中大致判断一下你的对手属于那种谈判风格，然后有针对性地制定你的谈判策略。

防御型谈判对手

当你遇到一名提出请求或要求的强硬对手时，最好警觉他会随时掉头不理，仿佛没有什么值得谈判的。

也许你是一名要求加薪的员工，或是一名觉得自己被敲了竹杠的客户，也有可能是比利时发现莫斯科方面正沿其边界部署导弹。

强硬派谈判者一副悍然的态度，把你当作苍蝇似的一巴掌挥开。

“你要加薪？你一定是疯了。”

“你是什么意思？被敲竹杠的价钱是全市最公道的。”

“移走导弹？少来这套。”

强硬派谈判者经常干脆一口拒绝你，否则就是根本什么也不说，或仅仅说他将会考虑看看，如果他说将会考虑，则往往是从从此杳无音信，除非你打电话过去，不过他多半不会接你的电话，即使接了，也是对你说：“不。”

这类硬派对手赌的是一项人尽皆知的事实——大多数人都不愿摊牌，

甚至宁可让人一次又一次地占他们便宜。

被强硬派型谈判者拒绝的人们当中，绝大部分永远不会再来烦他，而仅余的一二个人引起他的注意，而进行远逊于他们原本可能达成的有利交易。

然而，强硬派谈判并不是个好主意，就算可以带来暂时的优势，但长期下来，对方要么不满，要么不服气，受害的还是你自己。

相对地，当对方采取这套谈判模式时，你必须准备应付他们。

有时候，强硬派谈判者依据上级的指示而行动，他们往往会告诉你“这是我们的方针”，这句话不仅是挑战式用语，同时也具有极端不逊与宣战的含义。假使说出这类话的人是替别人工作，那么你最好放弃雄辩或其余的说服方法，直接去找老板，假使说话者就是老板本人，那么你就不得拿把刀架在他的脖子上。当然，象征式的逼他屈服，直到你能够和他讲道理为止。

对付这种方法十分明显，但是拥有实践这种方法的耐心与勇气的人实在太少了。

1. 控告

大家都知道，雇佣律师需要花费一笔钱，然而没有律师照样可以提出诉讼。也许你必须花费大量时间思索诉讼文书的第一行标题，但是如果你愿意忍受这种麻烦的工作，你就能够强迫对方出席替他自己辩护——或避免这场劫数，趋向和解。

2. 向行政机关诉苦

大多数企业和组织都隶属于某种行政法规的支配之下，找出几所不同但可以制裁对手的机构，分别提出申诉。对你来说，没有什么吃惊之处，顶多是那些机构未就你的诉苦采取任何行动，但即使如此，你依然可能以追加抱怨对手的资料，一旦累积足够的分量，终会使你的对手尝到苦头。

3. 向专门团体或公会诉苦

一个有力的协会足可以对其隶属成员带来压力来源，比如医师和牙科医生，除了接受其营业所在地的许可之外，也是一般处理所有抱怨的

专门性团体会员，零售商则多半为公会或类似组织的成员。也能常会感受到这类组织施加的压力。的确，这股压力或许不如来自行政机构的强大，但相同的，只要抱怨累积至相当程度，也足以使抱怨对象产生不便。

4.透过媒体分开这项事件

几乎每一家主要报社、电话公司或电台均设有“消费记者”或类似专人调查有关地区的人们和组织的抱怨。如果你能引起记者的兴趣，写成一篇专访，或打电话告诉对手有实现此事的可能性，即可置对方于某种压力之下。

5.以其他方式加以威示

这就看你打算把多少时间花在这项问题上，以及你愿意接受多少曝光率而定。从反复打电话抱怨，到该组织总部（或其他场所）站岗示威，你可以利用一切手段，越是夸张虚显，达到羞辱、威吓的效果，越有机会逼使对方听你说话。

通常来说，威胁并非良策，但是在这种情况下，就算是从没有实行你所提出的威胁，顶多是失去对方的信任罢了，对方没有任何别的损失。

值得一提的是，你最好不要使用这些手段使对方回到谈判桌上，只要你表现出准备战斗的样子，自然会获得他们对你的敬意和兴趣。组织的规模越大，你的诉苦越有可能引起上层负责人的反应，指责那些任抱怨情形出现的中低级主管。

攻击型谈判对手

我们已经分析了强硬派谈判者处于防御姿态防御型。现在来分析一下攻击型，即对方向我方提出要求，遭到拒绝或表示希望谈判，而采取强硬派策略促使我方屈服。

打个比方，你的孩子摔了一跤，摔破额头，你把他送到最近医院的急诊处，医生缝了两三针上了绷带，便让你们回去。几天后你收到账单大吃一惊，虽然你知道最近医疗费用暴涨，却仍然无法想象在孩子的头上缝两三针，不过几分钟的处理竟然会这么昂贵。

此时你只能做出两种选择，要么和大多数人一样，口中抱怨这简直是

合法的强盗行为，然后照付账单；要么不付。

然而，如果不付的话，十之八九会发生下列的情形：

A. 接连收到讨债的信，甚至电话，威胁若不即刻付款，将危及你的信用程度。

B.问题落到讨债公司的手上，以电话和信件紧追不舍地索债，并且用你不熟悉的法律条文来恐吓你。

C.问题交至律师手上，继续催讨，最后终于控告你。除非金额被认为少得无须如此大费周折。

D.对方寻求法律处置，通知你立刻付款，若未在一定期限内予以回复，就会被判为败诉。

E.问题送到法院，你若无法向法官证明你没有偿还的义务，对方就会寻求判决，这份判决包括当初的账单、利息，律师费用和其他法庭费用。

很明显，这种过程颇为严酷，仅凭想象或许便足够令你照付账单，而你的对手也正是凭借这一点。虽然账单的金额极不合理，可是你往往不得不屈服于潜藏在其背后的强大压力。

不过，如果金额是真的很不合理，如果那份账单是错误的，或许你收到的是别人的账单。前面所述五种情形如果真的那么严酷逼人，你有没有别的方法可以阻止它们呢？

阻止办法还是有的。在法庭上，你可以说服法官相信那是一份不正当的收费。甚至在此之前，你就可以说服对手承认他们的错误。

即使账单本身没有错误，但金额不高，你依然可以进行谈判。

接下来是怎样与医院进行谈判，找出组织内有权决定这项问题的人，表达你的不满，如果得不到满意的答复，就去找他的顶头上司。如有必要，也可到最高经营者那里说明你准备提出控告。若是依然无法解决，便采取一切手段让对方屈服——控告，诉诸行政机构……等等。总之，你才是真正的强硬谈判者。

搭档型谈判对手

经历过谈判的人都会发现这样一种现象：许多强硬派谈判者派低层

人员去进行退步谈判，等到你以为达成协议时，高层谈判者又突然插手改变事态。事实上，这种策略是类似于汽车交易商常要的花招，业务员先出某个价钱，等你同意购买之后，业务经理突然加入表示该业务员无权决定这笔交易，而且开价过低。显然是后者计算错误，然而为了不使客户失望地空手离开，他答应卖车，但价钱需稍作调整。大致上，这套手腕是利用客户对谈判所投资的精力以及完成谈判的意愿。何谓投资感？就是到目前为止，你已经对这项谈判付出相当的精力和时间，为了不至于成为泡影，你多半愿意做一些原本无意答应的让步。

完成谈判的愿望呢？当然，没有这份愿望，你又何必进行谈判？况且，越接近协议阶段，越想尽快完成这一切，以便进行别的重要事情。于是你以为完成了这笔交易，可是对方接着以谈判口气表示，“看来一切非常顺利，现在我唯一要做的是求老板同意……”而这位老板正如汽车业务经理一般，皱起眉头，“我无法同意这件事，我们必须做一些重要的变更。”

另一方面，你已经摊开了交易底牌，做了必要的让步，这下子等于完全被推翻了。当然，对方的搭档手法就是看准你希望完成协议的弱点趁虚而入，也通常能够达到他们的目的。

那么，应该如何抵御这种策略呢？

从谈判之初，便确定你是在和有权做成协议的对手进行谈判，重点在于你必须分辨这份权力和仅限于谈判的权力有所区别。

假使你的对手无权做最后决定，你有下列三种选择：

A.拒绝和无决定权的人进行谈判。

B.由别人代你进行初步谈判，等达成一项暂时协议之后，你再和对方的有决定权者做最后决定。

C.虽然和对方的下属人员谈判，但预先讲明，如果对方有决定权者不接受你们所订的协议，你保留一切让步的撤销权利。

事实上，假使你自己是一名小卒，也必须在上述三项选择中做决定，因为你的对手将坚持用下层人员进行初步谈判，而你无法指挥我方人员配合行动。当然，你可以干脆拒绝与有决定权者以外的人进行初步谈判，

但如此一来，有决定权者多半会耸肩不理，任你去谋求你的“最佳代替方案”。

假使对方假装他有决定权利，然后在你们订立合同时宣称他必须获得上司的批准，又该怎么办？这就取决于你想不想做成这笔交易而定。以你自己来说，除非你非常想要做成这笔交易，否则你通常是拒绝改变原则，并且告诉对方：“你把我看错了，而这意味着我们又回到出发点。回到你们的裁决者那里，告诉他有关我们的协议。假使他要更换任何一个标点，这笔交易就算完全无效，我们必须再从头开始，但是这回我的谈话对象只限于他，而不是你。”需要再次强调的是，这完全视你想要做成这交易的程度而定。

团结型谈判对手

许多强硬派谈判者如狼群一般采取团体行动。你面对的不是一名谈判者，而是一群狼，这种情形常发生在大型企业或政府之间的谈判。

团体谈判好处之一，是对于复杂的问题，各人有不同专门知识应付不同的项目。例如多国之间的条约，或购买最新型设备等等，只凭一己之力很难应付其中涉及到的复杂知识。

然而，在某些情况下，纵使问题相当单纯，却仍然出现团体谈判者。万一我方势单力薄，就会产生比对方先累倒的危险性，正如一名拳击手单独面对车轮战一般。

这种白脸、黑脸战术是警察审讯嫌疑犯的惯用手法之一。一名警察扮演强硬的角色，用一切威胁的方式逼迫回答，而另一名警察以温和的扮相登场，表示愿意劝解粗暴的前者，但要求嫌疑犯表现出合作的态度。

谈判者的手法与此几乎如出一辙，先由强硬派谈判者出面强烈指责你的不是，并且提出种种威胁，强调他绝不会妥协，然后离去。接着温和派谈判者出现，以不同的口吻表示与你站在同一阵线。当然，团体谈判的人数越多，黑白脸的组合形式越丰富。

要应付这种团体谈判就要尽可能使我方人员不少于对方团体人数，在对方设有专门人才的每一领域上，我方也设置至少一人来对抗他们。

即使无法完全做到，也要尽可能接近理想。此外不妨利用时间这项武器来对抗他们的人海战术。

例如，当对方有 9 人，而我仅有 3 人时，避免采取分组讨论的形式，以防止造成对方两人以上对我方一人的局面。相反地，坚持以全体出席的形式讨论每一件事，如此一来，对方就必须负担高出我方甚多的有形和无形的谈判成本。若是无法做这样的安排，就尽量设法拖延讨论时间，例如增加休息时间，坚持我方需进行内部商议等。

总之，千万别使自己处于必须持续谈判，而对方得以轮流上场的情形，否则等进入最重要的决议阶段时，你已疲惫不堪，对方却依然精力充沛。相比之下，自然会损及你的良好判断力。

压迫型谈判对手

有一回，足球联盟的球员举行罢工，哈特的一位同事是个热心的球迷，对于看不到电视球赛一事大发牢骚，并且怀疑何时能解决罢工。

哈特问他有关赛程的资料：一般球季的有几场比赛，几场最后决赛，以及何时举行超级杯比赛等等。他告诉了哈特，哈特根据他的资料算了一下，告诉他罢工会在几天内获得解决。

起初他以为哈特在开玩笑，但哈特表示愿意以此打个小赌。接着他怀疑哈特是否会听到相关的内幕信息，可是事实也非如此。于是他问哈特这项判断的由来。

这并不难，哈特猜想尽管球员和球队老板之间互有敌意，但是两者都不愿轻易抛弃重要事物。也就是说，他们可以容忍取消几场球季初期的比赛，这些损失的一部分会由保险来填补，可是他们一定会设法在举行决赛和超级杯之前及时和解。其理由如下：

(1) 他们知道假使该球季未举行任何比赛，特别是决赛和超级杯，则很可能会在一年后发现许多人失去观赏球赛的习惯。

(2) 他们不愿损失这些比赛带来的丰厚收入。

因此哈特计算一般需经几场比赛方能产生参加的球队，并且推断罢工会在这些基本比赛之前获得解决，如果哈特的想法完全正确——并非

因为哈特知道任何有关足球的事，而是因为哈特是名职业谈判专家。

在谈判里，最终期限是一项决定性的要素。如果没有解决问题的必要，往往会任它顺其自然。可是当你越来越接近最终期限，你就必须工作得越辛苦。时间的临近往往会逼你做早先不愿做的让步。

最具强制性的最终期限是客观的，即不是由谈判的任何一方随意决定，而限制谈判者的独立现象。比如，足球联盟的球队若想举行决赛和超级杯赛，就必须在9月×日以前进入球场，这期限断然不能改变。

1. 契约期限

汽车工业中的劳资谈判随着赛期满日的接近，愈有产生罢工的可能性。这种情形并非毫无理由。

2. 出庭日

如果一项审判或听证会排订于某月某日举行，当事人便必须在那之前获得和解，否则只有面对结果。这与威胁完全不同。威胁的结果会依当事人的想法而改变，但是法庭所说的话无疑是绝对算数的。

3. 已确定期间的开始和结束

大部分零售店的年销售期间均始于圣诞节，批发商必须在12月25日之前完成出货准备，而制造商和中下游供应商各依货品的生产需要有不同的出货时期。但是无论是谁的出货商时间，必定都有一个一旦超过便无法成交的日期。任何有关价格、销售条件等的谈判，均以这个日期做为它们的最终期限。

4. 强硬派谈判者以各式各样的方法使用最终期限

他们最喜欢的战略，是把对你而言尤其重要的事项留待讨论。换句话说，强硬派谈判者使你忙着研讨不太重要的事项。等临近最终期限之际，你就不得不在重要事项方面多作额外的让步。

要应付这种局面就得先估计对你最重要的事项所需的谈判时间，拒绝延迟展开那些讨论。

强硬派谈判者的另一战略，是假设某一任意决定的期限为最终期限。“我的老板说过，如果我们无法在5月×日前解决这件事，他便断定不可能达成解决。”那么你必须回答：“既然如此，我们别再浪费任何时间。

告诉他，我们拒绝按他的时间表进行谈判，如果他愿意同意由我们双方设立彼此均无法变更的最终期限，我们将会考虑。但是我们绝不会任他独断地决定这些讨论的条件。”

实际上，在没有客观性最终期限的情况下，双方不妨设定彼此均能接受的最终期限做为谈判的目标。“让我们同意，一切关于加薪问题将在下星期一之前达成协议。”还有，当你威胁对手采取行动之前，也可任意设定一个最终期限。“关于这项问题，如果没有让我在4月×日以前得到一个满意的解释，我将提出控告。”

除此之外，强硬派谈判者也经常利用最终期限来诱使对方犯错。他们先决定对手的真正最终期限，然后设法使对手在期限临近时因手忙脚乱而采取仓促的行动。

第6节 重视谈判的概说阶段

阐述自己的目标，但不要暴露真正意图

概说阶段主要是指谈判双方把自己的观点和要求向对方阐明清楚，其目的是让对方了解自己的目标和想法，但又不能告诉对方自己的真正意图。

通常，阐述的目的和要求都是一个大概数，高于真正的目的和要求。阐述时力求简要，内容上有较大的余地，不必说得过细过多。对对方的发言要认真聆听、思考。概说就是概略地说明本次谈判的主题，使双方明确并认定谈判的范围和重点，避免在下面的谈判过程中你说你的，他说他的，浪费时间和精力。

概说一般采取先由一方陈述，然后另一方陈述或者补充的方式进行。这种陈述也可以是谈判正式开始的开场白，经过了最初的导入阶段，谈判的双方言归正传，开始了认真的谈判。

概说阶段的开场白设计

由一方先做开场白，开场白的内容包括：

(1) 我方对谈判范围的理解——谈判将会涉及哪些内容。

(2) 我方的兴趣——希望通过谈判达到什么目的。

(3) 我方的优先考虑点——对我方最重要的方面。

(4) 我方的贡献——我方能以什么方法或努力使对方都从这笔交易中获得利益。

(5) 我方的态度——回顾我方以往和对方交往的情况，对方在我方心目中的信誉的高低及我方有些什么希望和担忧。

在开场白中，谈判者应当将自己的想法准确清楚无误地告诉对方，开场白应力求简要，不要讲与主题无关的话，如果只是一味地喋喋不休，会使得对方不高兴，还会让对方感到你没有能力，抓不住关键。

聆听、澄清、归纳，及时补充

在一方做开场白时，另一方一定要：

首先聆听，不要分散注意力去思考如何提出反驳。

其次是澄清，如有不清楚的地方，随时提出，弄清楚对方的意思。

最后是归纳，把对方的要点逐一确认，务求没有误解。

在确认自己对对方的信息理解无误后，根据所达成的程序来做自己的开场白。通常，己方的开场白应是独立的，而不是以对方的开场白为依据的。不过，当对方的开场白的内容是介绍和概括双方的共同点和分歧点时，也就是经过了几轮谈判后，对一些大的背景和常规性的问题都彼此很清楚后。己方的开场白也可以是补充性的，即补充对方开场白中的忽略与疏忽之处。

第7节 交锋阶段是谈判的核心

当谈判双方已充分表明和列示需求后，谈判双方在立场、利益等方面的分歧明显暴露。谈判双方都想为己方获得尽可能多的利益，都纷纷列举事实，旁征博引，据理力争，相互之间出现你争我辩、质问与反质

问、驳斥与反驳斥的对立竞争状态。交锋的阶段是整个谈判过程中关键性阶段，是斗智斗勇的角逐。

谈判交锋阶段是谈判的核心，在这个阶段，双方要就谈判的内容或条款进行讨价还价，进行争论，有时还要做出妥协让步。总之，是使用各种策略的阶段，即使是为了达到互利的谈判，这些也不可避免。

下面就介绍一些常用的技巧与策略。

注意培养信任的氛围

在导入阶段和概说阶段已经创造出一种互相诚挚相待的氛围，但那还未真正达到相互信赖。为了使双方能充分合作，应该注意信任的培养。

的确，人与人之间很难有绝对的信任，在谈判中，为了尽可能减少对方的怀疑和顾虑，增加对方对我方的信任度，谨慎而老练的谈判者会注意以下三点：

- (1) 职业道德。
- (2) 坦率。
- (3) 可信。

职业道德也是谈判中必须重视的因素，在谈判某一产品的价格和质量等因素时，买方为了说明卖方的价格太高，往往要谈到他得到过另一供应商的报价。而卖方为了说明他的产品的竞争力，也往往会谈到其他一些客户愿意出何价格等等。这时，对方有时会问你所提到的另一供应商或客户是谁，提供或要求什么条件。在这种情况下，只能告诉他这位供应商或客户的名称。但不能再告诉他进一步的情况。这是一种职业道德，虽然对方会暂时感到不愉快，但从长期看，还是会增强对你的信任的，因为他明白：你也不会在其他场合泄露他的有关情况。

这里所讲的坦率，涉及到谈判者向对方提供有关信息，提出本次谈判的程序建议以及做出对双方都有利的任何贡献。如果一个谈判者只想从对方嘴里掏情况而吝惜自己所知道的情况说出来与对方分享，那就说明他是一个只顾自己的利益而对合作不感兴趣的人。坦率既指对人的坦

率，也指业务上的坦率。即不加掩饰地流露自己的感情、愿望和担心，同时也勇于说出本身的业务状况和希望在谈判中达到的目的。

然而，有时候坦率会带来危险，如果谈判的对手是个不择手段的人，他就会利用你的坦率来达到他的目的。所以必须确认，对方应是和自己一样，都是本着达成互利的协议的精神，并遵循公认的商业道德来参加谈判的。如果没有确认对方的合作诚意，就不能充分地让对方处于有利位置。但是，一般来讲，一方越能以坦率的姿态出现在谈判桌上，就越有可能吸引对方以同样程度的坦率姿态进行谈判。

为了增加对方对我方的信任度仅靠坦率还远不够，还必须有“可信”来配合，每一方说的话都必须是可信的。最典型的例子是在出价和还价的时候，如果一方的报价高到不合理的程度，他就会立刻失去了信任。

总之，在开始阶段形成的合作氛围仅仅是一种氛围，还不能被看做是真诚合作的基础。真正的相互信任感是以坦率、可信和职业道德为基础的，是在整个谈判过程中，甚至是在长期的交往中逐渐形成的。

报价的原则和需要注意的问题

报价问题包括三个部分，即一般原则、选择合适的开价、报价。

1. 报价的一般原则

报价和讲价是谈判的核心，因此必须重视掌握报价和讲价的技巧。一则这些技巧将决定能否成交，二则还将在很大程度上认定赢利的幅度。至于出价多少才合适这个问题，一些有关报价的理论指出：报价前必须计划得十全十美，并考虑两个基本要素：一是对出价者最有利；二是成交的可能性最大。当然在实际谈判中，要根据这一理论加以具体变通。其中最重要的是多听专家或行家的意见，因为他们有丰富的经验和预见市场机会的直觉，必要时要请有关专家进行调查与计算。

报价要坚定而果断，这样才会给人以诚恳而认真的印象。同时，报价要清楚，务必使对方准确地了解而不发生误解。报价时不必加上任何解释或说明。既然报价合乎情理，就没有必要进行解释，也不必多做说明。事实上，对方肯定会提出有关问题，如果在对方提问之前就主动去

加以解释，实际上就等于告诉对方我方最关心的是什么问题，而这些问题或许他们根本就从来没有考虑过。因此，报价的三原则是：坚定、清楚、不加解释和说明。当然，在有些情况下，特别是在合作型谈判中，我方应当在报价前，将对该项交易的态度和看法做一番陈述。

2.选择合适的开价

以“取得优势”为谈判方针，理想的开价自然是“最高可行价格”，对于买方而言，相应的开价自然最好是“最低可行价格”。

卖方的“开价”最好是最高的，因为：首先，开价应是我方要价的一个最高限度，开价一经确定，一般情况下就不能再提出更高的报价了，更不能以为对方有可能会接受更高的价格。其次，开价会影响对方对我方提供产品或劳务的质量的印象和评价。再次，开价高，则为随后的磋商留下了充分的余地。最后，开价对最终成交价具有实质性的影响，要求和目标越高，最终能得到的好处也越大。

在强调开价要尽可能报高的同时，必须注意要合乎情理，要讲得通，使对方能信服。如果报价过高，讲不出个所以然，就必定会不利于谈判，还会令对方感到这是一种无礼的举动。如果对方提出质问，就会陷于无言以对的尴尬境地，不但影响信誉，而且往往会被迫很快做出让步。

“最高可行价格”是一个取决于各种情况的相对数字而非绝对数字。它与对方进行交易的方式和态度直接相关，如果对方为了自己的利益向我方施加压力，则我方必须以高价向他们施加压力，以保护我方利益。如果我方有许多竞争对手，那就必须把价格降低到对方至少能继续谈判的程度，否则就无法进行谈判。不过，如果双方已建立起了诚挚的关系，我们也就了解了他们的谈判作风和双方的合作程度，也就知道了什么价最为稳妥。

此外，每一单项的开价都应该是最高可行价格。因为，在我方设法为自己谋求优势利益时，对方肯定要迫使我方在一两个项目上让步。只有到了具体磋商阶段，我们才会知道对方会在哪些项目上迫使我们让步。因此，必须在所有项目上报出高价，能为以后的讨价还价留下充分的回旋余地。

3.谁先报价

谈判双方在结束了非实质性交谈之后，就要将话题转入到有关谈判内容的正题上来。一旦转入正题，双方即开始相互摸底，这时的摸底其内容主要是了解对方对这次谈判的态度、兴趣和兴趣焦点、谈判的大致内容和范围、谈判的议题等。摸底的目的是为提出本方报价做准备。

在双方摸底工作结束之后，由谁来先报价呢？在谈判中报价是必然的。商业谈判中主要表现为价格、交货期、付款方式、保证条件。谈判中先报价有利还是后报价有利？对这个问题谈判界仍存在争议。

先报价的利在于：

先行报价，其影响较大。先报价的一方实际上为谈判规定了一个框框或基准线，最终协议往往在这个基础上。在商业谈判中，如果对方先报价 1 万元，很少有人有勇气还价 800 元。有一些服装商贩的标价远远超出我们所能接受的价格的一倍甚至几倍。如一件衣服，摊主心里愿意以 20 元成交，但摊主却标价 60 元。因为很少有人有勇气面对一件标价 60 元的服装还价 20 元。某摊主说：一天中只要一个人愿意在 60 元的基础上与我讨价还价，我就成功了。

先报价的不利之处在于：

(1) 泄露了一些信息。

对手听了报价后可以对他们自己的报价进行最后的调整，从而获得本来得不到的好处。

例如，爱迪生做电气技师时，他的某项发明获得了发明专利。公司经理派人把爱迪生叫到经理室，表示愿意购买爱迪生的发明专利。并问爱迪生，希望要多少钱。

爱迪生回答：“我的发明对于公司有多大价值？我是不知道的。请你说一说吧。”

“40 万元。怎么样？”经理报价了。

谈判顺利结束了。

事后，爱迪生这样说：“我原来只想把专利卖到 5000 美元，因为以后在实验上还要用很多钱，所以再便宜些我也肯卖的。”爱迪生就是靠了

经理的先报价，及时修改了自己的想法，得到了继续他的研究发明事业的经济力量。

(2) 对手将试图在磋商过程中迫使先报价方按照他们的路子走下去，换句话说，后报价方会集中力量对报价发起进攻，逼迫降价，而不泄露自己的报价。

后报价的利在于，较晚泄露己方的信息，能根据对手的报价及时调整自己的想法。爱迪生就占了后报价的便宜。其不利之处在于对谈判过程影响较小。先后报价各有利弊，我们要根据谈判的具体条件来选择报价方式；如果己方的谈判实力强于对方，或者说与对方相比，在谈判中处于相对有利的地位，那么己方先报价是有利的。特别是对方对该交易的行情不怎么熟悉的场合，先报价更有利。相反，己方后报价让对方先报价，从对方的报价中观察对方，以便扩大自己的思路和视野。

1. 报价要注意的问题

报价所必须注意的问题是：

(1) 开盘价就己方来讲必须是“最高的”，就对方来讲显然必须是“最低的”。若己方是卖方，开盘价给己方的要价确定了一个最高限度，开盘价一经确定报出，如果没有特殊情况，一般说来，己方就不能提出更高的要价了；开盘价会影响对方对己方交易条件的印象和评价；开盘价高，能为以后的讨价还价留下充分的回旋余地，使己方在谈判中更富于弹性。实践表明，开盘价对最终成交水平具有实质性的影响，开出的条件高，最终达成的协议或合同的条款会对己方更有利。

(2) 开盘价或提出的谈判条件必须合乎情理。开盘价要报得高一些，但绝不是漫天要价，毫无控制，它同时必须合乎情理，要能够讲得通。如果开价过高，又讲不出道理，对方必然会认为你没有谈判诚意，或者中止谈判扬长而去；或者以牙还牙，相对地来个“漫天杀价”；或者一一提出质问，而你又无言以对，从而使自己丢脸，丧失信誉，并很快被迫让步。在此情况下，即使你将交易条件降到比较公平合理的水平上，对方仍会认为尚有“水分”可挤而穷追不舍。

(3) 报价应该坚定、明确、完整，不加解释和说明。报价坚定而果

断地提出，没有保留，毫不犹豫，这能给对方留下己方是认真而诚实的印象。若欲言又止，吞吞吐吐必然会失去对方对你的信任。报价要非常明确清楚，以便对方准确地了解己方的期望，含糊不清易使对方产生误解。报价时不要对所报价格或条件作过多的解释、说明与辩解，没有必要为那些合乎情理的事情进行解释和说明，因为对方肯定会对有关的问题提出质问的。如果在对方提问之前你就主动地加以说明，会使对方意识到己方最关心的问题。这种问题有可能对方过去根本没有考虑过，有时过多地说明和辩解，会使对方从中找出破绽或突破口。

此外，报价时还应考虑到当时的谈判环境及与对方的关系状况。如果对方为了自己的利益向我方施加压力，则我方就必须以高价向对方施加压力，以保护我方利益；如果双方关系比较好，特别是有过较长的合作友好关系，那么报价应当稳妥点，出价过高有损于双方关系。如我方有很多竞争对手，那就必须把要价压低到至少能继续谈判的程度。

2.如何对待对方的报价

在对方报价时，己方要认真听取并尽力完整、准确、清楚地把握住对方的报价内容。在对方报价结束之后，对某些不清楚的地方可以要求对方予以解答。同时，应将己方对对方报价的理解进行归纳总结，并加以复述，以确认自己的理解准确无误。

在对方报完价之后，己方较为策略的做法是不急于还价，而是要求对方对其报价或交易条件等做出详细的说明和解释，以便己方了解对方报价的实质、态势、意图及其诚意，寻找破绽，从而动摇对方报价的基础。在此基础上，针对一方的报价，另一方有两种行动选择：一是要求对方降低其要价或减少、修改条件；一是提出己方的报价或条件。一般来讲，要求对方降低其要价或减少、修改条件比较有利。因为这是对报价一方的反击。如果成功，可以争取到对方的让步，而已方既未暴露自身的报价或条件内容，更没有做出任何相应地让步。而报价方在报价完毕后，受到对方的提问时，应采取不问不答，有问必答，避虚就实，能言不书的策略。

报价的具体策略

1. 低价主义

低价主义在谈判中是指报出一个合理的价格，并公开声明决无二价，决不讲价的方法。

美国的商业界绝大多数都是在低价主义的基础上进行的。例如：店铺中的商品都是不二价——有的价钱确实公平，可是大部分的价格就像手机费一样，由于规定而成了固定的价格。许多工商业产品和服务便是以相同的方法、以相同的价格卖给所有的顾客。无论如何，它们代表了卖主的价格政策，也是一个便利买主的方法。

在某种情况下，“接受这个价格，否则就算了”还是蛮有道理的：

- ①当你不想和对方继续交易时。
- ②以免由于对某个客户减价，而导致对所有的客户减价。
- ③当对方无法负担失去这项交易后的损失时。
- ④当所有的客户都已习惯于付出这个价钱时。
- ⑤当你已经将价格降到无法再降的时候。

假如你迫不得已采取这种策略，要尽量设法降低对方的敌意。首先，你必须尽可能地委婉拒绝，因为“就是这个价，不买就走！”这种语气是任何人都接受不了的。如果我们能够引用法律的力量，就不致触怒对方了。当某个价格得到公平交易法印行的价目表、标签或者商业惯例的支持，就比较容易接受了。同样的道理，坚定不移的价格如果能配上委婉的解释和令人信服的证据，也能减低对方的敌意。

采用低价主义的有利之处在于：

①保持谈判者的声誉。自信，有助于树立一个坚持原则、合情合理，坦白诚实的谈判形象。这毫无疑问会对谈判，特别对以后谈判带来好处。

②它能节约谈判费用支出。接受，还是不接受，可在极短的时间里做出选择，一旦成功，效率很高；就算交易不成，谈判费用也很低。

然而，任何事都有其两面性，既有好的一面，也有不好的一面，采用低价主义也不例外，也有其不利之处，即弊端。低价主义也叫博尔维尔主义。博尔维尔是美国通用电器公司的前副总经理，他在工会的工资

谈判中和其他公司不同（通常长期的工会谈判并不使用低价政策），这家大公司在谈判刚开始的时候便提出了一个铁定的价格，同时也很审慎地提出了一大堆详细的分析表、统计数字和事实来支持他们的出价。从1947年到1969年的22个年头里，这一决策很有效。但1969年后就行不通了。电气工人们终于决定：“算了！”。接着就发生了使通用电器公司损失大量资金的大罢工。

由此可知，采用低价主义会引起对方的敌意，它迫使对方承担所有让步，剥夺了对方的选择自由和自尊。因此在你采取这种方法时要注意：

- ①要尽量设法降低对方的敌意。
- ②给对方讨论的时间以适应你的条件。

2. 高价政策

高价政策是指在报价时的漫天要价。缺乏经验的人常常不知道如何报价才能为自己带来较多的利益。他们往往把自己所追求的目标作为谈判的要求向对方直接提出来，这样做的结果使他们在谈判一开始便处于十分被动挨打的局面。因为在对方看来这是你作为讨价还价的条件而提出的要求，有很多的水分，而其实你已无路可退。这种老实人的做法显然会招致自己在谈判中的不知所措，或者大吃其亏。

许多实践表明，任何谈判一开始就要提出尽可能的要求，以便同时对对方必然的讨价还价进行讨价还价，细心的谈判者在日常商业交易中不难发现：

- ①倘若买方出价较低，则往往以较低的价格成交。
- ②如果卖方标价较高，则往往以较高的价格成交。
- ③漫天要价的卖主在谈判不至于破裂的情况下若能坚持到底，往往会有理想的结果。

所以在谈判中，开始时要向对方提出尽可能高的要求，这是许多谈判者都会使用的技巧。例如在AB方谈判中，假定A方的真正要求只有三项，但A方故意添加另外五项，以八项一并提出。在谈判过程中A可以从附加的项目中做出让步，以造成一种牺牲的假象来换取B作相应的让步，又如劳资谈判中，劳方心目中希望增薪5%，但是却提出增薪10%

的要求，同样是为谈判创造有利于自己的条件。这种技巧不仅仅为自己进一步的讨价还价创造了条件，还降低了对方的期望值。

可见高价政策能够使开高价者获得更大的利益，而且为以后的讨价还价中留有让步的余地。当然，采用高价政策要有一定的理由和限度，否则对方会断然拒绝，使你下不了台。比如你去农贸市场问小贩，黄瓜多少钱一斤？小贩说 15 元一斤，那你肯定不会同他进行讨价还价，甚至会怀疑他是疯子。

在谈判中如果你遇到对方使用高价主义时你可以从几个方面去对策：

①首先你要明白高价主义是一种常用的谈判策略，于对方来说这种做法是很自然的，你没有必要把它当作对手真正追求的目标。

②要探讨这种高价主义是不是一厢情愿的想法。

③要探讨它是不是一种虚张声势的手法。

④要探讨它是不是一种为让步、为讨价还价而预留回旋余地的做法。

在此基础上采取反其道而行之的策略去应付。

3. 除法报价

除法报价法是以化整为零的策略为原则的一种报价技巧。它以价格为被除数，以商品的使用时间、商品的数量为除数，得出的价格商极为低廉、使买主的感觉错位。

一个本来不很低的价格通过除法报价技术使买主的心理上感到不贵、便宜。

4. 吹毛求疵

这种方法常用于讨价还价之中。买主通常会利用这种战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着又提出一大堆问题和要求。这些问题有些是真心的，有的却只是虚张声势。

陈先生的冰箱坏了，急需买一台，为求物美价廉，他采取了吹毛求疵法：在商店里，售货员指着他要的冰箱，告诉他价格为 1500 美元。

陈先生说：“可这冰箱外表有点小瑕疵！你看这儿。”

售货员说：“我看不出什么。”

“什么”，先生说，“这一点小瑕疵似乎是个小割痕，有瑕疵的货

物通常不都要打点折扣吗？”

陈先生又问：“这一型号的冰箱一共有几种颜色？”

售货员说：“30种。”

“可以看看样品本吗？”陈先生问。

售货员回答说：“当然可以。”说着马上拿来了样品本。

陈先生边看边问：“你们店里现货中有几种颜色？”

售货员回答：“共有22种。请问你要哪一种？”

陈先生指着商店里现在没有的颜色说：“这种颜色与我的厨房颜色相配。其他颜色同我厨房的颜色都不协调。颜色不好，价格还那么高，要不调整一下价格，我就将重新考虑购买地点了，我想别的商店可能有我需要的颜色。”

陈先生又打开冰箱门，看了一会说：“这冰箱附有制冰器？”

售货员回答：“是的，这个制冰器一天24个小时可以为你制造冰块，1小时只需2分钱电费。”（他以为陈先生会满意这个制冰器）

陈先生说：“这太不好了，我孩子有慢性喉头炎。医生说绝对不吃冰，绝对不可。你可以帮助我把这个制冰器拆掉吗？”

售货员说：“制冰器是无法拆下来的，它同冰箱的门安装在一起。”

陈先生说：“我知道……但是这个制冰器对我根本没用，却要我付钱，这太不合理了，价格不能便宜点吗？”

陈先生如此这般，其目的不外是：

- ①压价。
- ②表现自己的精明。
- ③为对方的让步创造条件。

经过如此艰苦地讨价还价之后，售货员做了让步，他向其上司交代时，说自己只做了极小的让步，并说这种让步是有理由的。售货员往往把客户刚才的抱怨作为自我辩解的理由。

换个角度来说，若你是卖方时，又该如何抗拒这种吹毛求疵的战术呢？

①必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求自然会逐渐地露出马脚来，并且失去影响力。

②遇到了实际的问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈。

③对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若未睹地一笔带过。

④当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔或无理要求时，必须及时提出抗议。

⑤向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关系的问题。

5.货比三家

在商业谈判中“货比三家”是不可缺少的一环。事物的利弊，价格的高低都是比较的产物，有比较才能有鉴别，才能使我们做出更有利的选择。货比三家就是通过掌握同类商品的不同价格，同类质量的不同商品的价格，利用价格与质量的差别，利用卖主们相互竞争来迫使对方降价，促使有利自己的成交方式的一种方法。

货比三家这种方法看似简单，然而对商品质量与价格的比较是一件比较难做的事。

一个熟悉业务的买主，一个富有经验的谈判者知道问题之所在。他会请会计师、工程师与成本分析专家来整理、分析有关资料、并和卖主会谈，然后分二三个阶段进行购买工作。首先取得每个卖主的标价单，只要可能就设法得到详细的价格分析，使各产品能标上各种不同的价格，以供比较选择。然后再挑出一个价廉物美的产品来。

货比三家的策略在中日贸易谈判中被日商充分利用。我国在贸易体制改革中，各地方各单企业相继拥有了外贸自主权。这种自主权由于缺乏统一和协调，形成了多头对外的局面。日商利用这个空子，凡要购买商品，必分头向我国各地外贸机构、外贸企业进行联系。然后从我方不同的报价中相机行事。日商的多头联系造成了我方由于多头对外而引起的内部互相竞争。这就为日商压低我方价格创造了有利条件。而我方往往着眼自身利益，竞相提供优惠条件，结果让日方从中渔利。反之，在日本尽管企业是私有制，但常以行业协会来互相协调，统一对外，从而使对方无机可乘。

6.故意出假价

故意出假价的目的在于消除竞价，排除其他对手，使自己成为唯一的交易对象，可是一旦卖主要卖给他时，他便开始削价了。

杰克想以 4000 美元的价格卖掉一艘船。他在报纸上登了广告，使得几位有兴趣的买主来看货，其中有位出价 3800 美元，并且预付了 45 美元的定金，卖主也接受了。他不再考虑其他的买方，只等对方开出支票，完成这桩交易。可是一直等了一周不见动静。买主终于来电话了，对方很遗憾地说明，由于合伙人不同意，实在无法继续完成交易。同时，他还提到他已经调查并比较过一般的船价，这艘船的实际价值只有 3500 美元，何况……，卖主当然会非常地生气，因为他已经拒绝其他买主。接着他会开始怀疑，也许市面上的价格不像对方所说的那样，同时他又不愿意一切从头开始——再去登广告，再和买主接洽以及再做那些零碎的事情。结果最后一定会以少于 3500 美元的价格成交。

由此可见，出假价是一种通常认为不道德的购买策略。那么，如何防备对方施诈呢？

- ①要求对方预付大笔的定金，以免他轻易反悔。
- ②你自己先提出截止日期，逾期不候。
- ③对于条件过于优厚的交易，要保持怀疑的态度。
- ④在交易正式完成之前，保存其他买主的名字和住址。

7.最后出价

这种方式是以“这已是最后的出价”或者“这是最低的价钱”的说法，给对方施加压力，使对方接受你的价格的报价技巧。

“这已是最后的出价”听起来似乎已没有任何回转余地了，其实不然，你可以婉转地表示下述意思：使他听起来像是最后的决定，但在必要时，又能允许你有风度地让步。所谓的交易要诀，便是要找出使这句话能说得模棱两可的办法。

举个例子来说明：

假设你要是一个买主，想告诉卖主说：“这张支票乃是我对于房子和家具最后的出价，我给你四天的期限，倘若你还是不能决定接受，便

可以把支票撕了然后再通知我一声。”

买方可根据自己的情况采用不同的谈话语气表达自己的企图和许诺：

①这是我对房子最后的出价了。即使包括了室内设施和院子，我也只能出这么多了。

②我给你四天的期限，倘若你还是不能接受我的出价，打电话给我。

③我给你四天的期限，倘若你还是不能接受我的出价，我再和你联络。

④如果四天之内你不通知我，这笔交易就告吹了。

⑤如果四天以内你仍不接受我的出价，我将要购买另一栋房子。

⑥如果四天以内你仍不接受我的出价，我们仍然是朋友。

⑦如果四天之内，你仍不能接受我的出价，撕掉支票，祝你好运，把这件事忘了吧！

⑧支票将在四天后截止，所以你有充足的时间考虑。

每句经过修正的话都企图表达某种许诺，同时也为自己留下了回旋余地。关键在于把握好分寸感，出言得当。即使在交易不成时，仍有机会不失风度地撤退。

“最后出价”能够帮助也能够损害到你议价的力量。假如一个人所说的话不被人采纳相信，谈判的气势便被削弱了。遣词用句和伺机而行，对于这个战略的成功与否至关重要。从对手的立场来说，了解这种战备的微妙是有必要的。如果不慎而忽视了这些妙处，所付出的代价则未免太大了。因为对方很可能只是虚张声势而已。

如果有人向你表示“最后出价”，不要轻易相信，以下建议会给你帮助：

①仔细倾听他所说的每一句话。他可能正在闪烁其词。

②假如能达到你的目的，必要时，佯怒含嗔也是可行之法。

③让他知道，如此一来就做不成交易了。

④考虑是否要摆出谈判的样子，来试探对方的真意。

⑤假如你认为对方将要采取“最后出价”战略时，不妨出些难题，先发制人。

8.再多没有

“再多没有法”用起来简单又符合道德水准，买卖双方都能巧妙使

用，并达到各自的目的。

例如：李先生想要装修他的房子，同时也想在院子的四周围上篱笆。一承包商愿意以 5000 元承包，此价既不是最高的，也不是最低的。可是李先生却只想花 4400 元，而不是 5000 元。

李先生就对商人说：“我很中意你的建议，但是我所有的钱不过 4400 元，再多就没有了！”接着他试着使这个承包商相信，4400 元是一个合理的价。就一般情形说来，这个承包商将会改变他对篱笆、灯光、砖块、植物、水道等的预算，以便配合这个价格。一旦如此，承包商便能处在一个有利的地位了。

“再多没有”这个策略在学校或者一些机关也经常被使用到。例如，学校必须以有限的公款来建造学生宿舍，或者企业必须按照财务部门的预算来进货的时候，唯有运用这个战略才能使卖主让步，进而才能使自己处于选择的地位。

再多也没有这个战策之所以会有效，是因为每当买主说：“我非常喜欢你的产品，问题是我只有这么多钱。”的时候，卖主就被卷入买主本身的问题。此时，卖主和买主距离一下子拉近了，便于买卖的协议达成。“协议”就是双方因了解同情而由互相对立的局面改变为同心协力的一体。卖主知道买主都是有诚意或有购买预算的，当他看到买主被这种既无意义又无感情的预算缠绕着，大多会不由自主地予以同情，甚至会用另一种新的眼光来看买主的真正需要时，渐渐会发现原来的价格还是有调整的余地。至于买主，虽然在预算的限制下，还是会稍作调整以求达成协议的，双方相互合作来达成一个共同的目标——满足预算。

当买主使用“再多就没有”的战略时卖主也可使情况向有利于他转化。

①要大胆地试验对方的战略。绝大多数的买主虽然采用此战略，但他的实际价格还是有弹性的。

②必须在他商议之前，预先准备好另一份不同的底价。

③找出真正的决策人，看他是否曾经做过买主所说的预算。也许你会发现他所做的决定和你的建议正好一样，因而你的计划根本不需要修改。

④建议改变付款的方式。如果买主钱不够，也许可以分期付款。

⑤让买主修正他自己的计划来迎合他自己的战略，以牙还牙。

还价的原则和需要注意的问题

一个合格的谈判者，首先要使自己完整而准确无误地明白对方所报的价。为此，他需要向对方确认，并最好把自己对对方报价的全面理解做归纳总结，再加以复述，以此检查双方的理解是否一致。需要注意的是：还价的一方可以向对方提问题，要求他解释清楚他的报价。但是，这时他不应当向对方提出“为什么这样报价”、“这个价格是如何计算出来的”之类的问题，他应该做的是先向对方还价。而报价的一方对于对方提出的要求解释报价的依据的各种问题，一般应予以回避，因为他已经报过价了，完全有权要求对方做出反应，先进行还价。

在谈判一方报价后，如果双方以往合作得很顺利，而现在仍能求同存异，关系融洽，则大家有可能很快达成协议；但在多数情况下，对方未必会完全无条件地接受前者的报价，因此，谈判双方就都会想尽一切办法，进行艰苦的甚至是长时间的讨价还价，顽强较量，尽管疲惫不堪，也在所不息，一切都是为了竭力促进谈判朝着有利于己的方向发展。

1. 运筹性原则

外贸谈判决不能打无准备之仗。正如人们常说的“凡事预则立，不预则废。”因此，一定要做好还价前的运筹帷幄。

(1) 研究对方报价的程序。研究对方报价的一般步骤是：①了解报价的大致内容及重点内容，掌握对方编写报价的方法；②仔细看商务报价部分，对不清楚的地方在报价上做出标记，比较对方报价和我方询价要求，比较对方现时报价和过去往来价格，找出不同之处和相同之处，分析原因，准备问题。与此同时，还要注意对方的报价附件资料，如产品样本、有关购买和出售许可证情况等。如有多家报价，则要详细比较各家报价的方法、项目、范围等，并须考虑各家所提出的支付条件、交货方式、承担的责任与义务等款项。

(2) 研究对方报价的内容。①分析对方报价特点：首先要找对方弱点部位，也要分析历次修改变动价格的情况和特点。②分析对方的态度：

主要分析对方对本项交易的态度和表现；在以往和我做交易时的态度、表现以及减价的幅度。③分析减价因素：要详细分析有利于促使对方减价的因素。

(3) 研究对方的报价意图。对方报价意图一般有四个：①对方至关重要，必须得到的内容；②对方较为次要，可以让步的内容；③对方希望得到，但又有回旋余地的内容；④诱导我让步的筹码。这样，我方将面临着三种选择：①可以接受的；②必须拒绝的；③可以继续谈判下去的。

为此，我方可以采取一些具体步骤以保证自己在还价过程中的总体意图的贯彻。如：①列两张表。一张按合同条款形式写出我方原则上不能做出让步的问题和交易条件，一张则包含我方可以考虑让步或给以优惠的那些具体项目，最好附上数字，形成一个阶梯式的让步和范围。②列一张提问表，以便掌握所提问题的顺序。什么时候谈什么是有一定成规的，例如，在进口谈判中，我方往往在其他各项主要合同条款已一项一项地同对方拟定之后，临了才抛出价格条款，向对方还价。③提出各种谈判方案。一场谈判往往需要许多回合，要根据需要随时调整，并提出新的谈判议程，在每一回合谈判的结尾，对那些难于解决的、双方相持不下的问题，重申我方立场，或提出应变的解决方案。

2. 回旋性原则

就探测阶段的结构来说，一般有开局发言、策略评估、立场澄清等多方面的内容。谈判人员在探测阶段的开局发言设计可以是：既开门见山，又心平气和地阐明自己的立场。

比如，卖方报价：“人尽皆知，我们的面粉一直畅销国际市场，因此，比较合理的单价是每吨 450 美元，交货时间可以快些。”买方接着澄清一下对方的观点：“您刚才谈到每吨 450 美元，我觉得您这是最高价格吧？”而不要提出挑战式的、令人不快的问题，像“您这是最高价格吧，咱们痛快一点，报个合理的价格来。”否则，必定会引起对方的反感，甚至是愤怒，导致对方的反唇相讥和谈判的告吹。当对方澄清以后，买方阐述自己立场的发言设计可以是：“实不相瞒，如果贵方价格超过我方所能支付的水平太多，我们也可以考虑其他国家的报价。直率地说，

我们比较感兴趣的价格是每吨xxx美元。”

通过以上例子中的几句简短对话，可以发现双方都是态度鲜明友好、愿意合作的对手。假如发现对方在“破冰”阶段开局过程以及探测阶段都是闪烁其辞、态度暧昧，那么就可判断他缺乏诚意。当然，要在几分钟内详细分析、揣测每一件事是不可能的，但要努力抓住有代表性的若干环节，集中地分析对手的谈判态度、风格和策略。比如，在开局的几分钟内对手是如何做的，是坦诚友好的，还是令人莫名其妙？对方在发言中是否开宗明义？我方发言时对方是认真聆听，还是寻找谋利？对方的谈吐是灵活巧妙，还是平铺直叙？根据这些判断，我们该采取什么策略为宜都要审时度势，努力争取到比较理想的讨价还价氛围，如果双方谈话范围广泛，有足够的余地进行周旋，双方观点的交锋并非双方人员的冲突，诚心诚意地探寻解决问题和达成交易的途径。

3. 适量性原则

适量性是指让步不要一下子让得过快、过多，因为人们总是比较爱惜难以得到的东西，总是比较爱惜付出了艰苦努力所取得的成果。谈判中，如果让步一下子让得太快、太多，就会使人觉得我方地位软弱，这样反而增强了对方的自信心，使对方掌握谈判的主动权。但是，让步又必须有足够的速度和数量，使对方得到一些好处，看到最终成交的前景，为在其他重要的交易条件上，订立对我方有利的合同条款奠定基础。

4. 挑剔性原则

讨价还价中还可以同时施行其他战术，比如买方可以采取吹毛求疵的方法，细致地再三挑剔，提出许多问题和要求，抓住对方产品或方案中的薄弱环节大做文章，当然其中只是虚张声势之举。这样做的好处是，争取到更多讨价还价的回旋余地，以求最大限度地降低售价；也能让对方明白自己是精明的内行，产生知难而退的想法，至少也不敢实行欺诈行为；同时，谈判即使对对方不利，对方也能拿我方挑出来的许多问题回去交差塞责。

5. 时序性原则

在我方认为重要的问题上，要设法使对方先让步；而在较为次要的

问题上，则可根据实际情况，我方可以考虑先做较小的先行让步，给对方以较大的满足，并换取对方在我方认为重要问题上的让步。

让步的形态

1. 坚定的让步形态

坚定的让步形态是指让对方一直以为没有什么妥协希望的让步，在这一让步形态之下，如果对方是一个软弱的谈判者，可能早就放弃讨价还价了，若对方是一个坚强的谈判者则会坚持不懈，不达目的决不罢休，继续迫使对方做让步。若己方承受不了对方坚韧不拔的让步要求，那么，对方最终会有所收获。然而，采取这一让步形态，谈判很有可能会陷入僵局。

2. 等额让步形态

在己方做出让步的情况下，假如对方耐心地等待，这种让步形态将会鼓励他继续期望更进一步的让步。如在谈判中，当对方争取到第二期让步数额与第一期让步额一样时，对方有理由做这样的推测：如果再加把劲，很有可能还可以争取到与第二期让步额相同的结果，果然不出所料，对方实现了这一推测。为此，从许多实践经验里可以得出，对方完全可以再争取一个让步。

3. 递增的让步形态

递增让步形态往往会造成己方的巨大的损失。因为它导致对方相信：只要坚持住，更令人鼓舞的日子还在后头，因为我方的“水分”越挤越多，使得对方的期望值随着时间的推移而愈来愈大。

4. 小幅度递减的让步形态

小幅度递减的让步形态显示出己方的立场越来越强，表示着己方愿意妥协，但是防备严密，不会轻而易举让步；它也告诉对方，己方可挤的“水分”是越来越少了。

5. 中等幅度递减的让步形态

中等幅度递减的让步形态表示较强的妥协意愿，不过也告诉对方，己方所能做出的让步仍然是有限的。在谈判的前期，这样做有提高对方

期望的危险，但随着让步幅度的减小，己方趋向一个坚定的立场之后，危险也就逐渐地降低了。对方如是一个明智的谈判者，就会意识到更进一步的让步是不可能了，如再坚持下去的话，谈判就有陷入僵局的危险。

6.大幅度递减的让步形态

这是一种危险的让步形态，因为刚开始就让大步，将会大幅度地提高对方的期望值。不过以后拒绝让步，最后又让一小步会很快抵销一开始让大步的效果。这使对方认识到，即使再讨论也是徒劳无益的。但从对方争取己方让步的心理来讲，这样做不大容易接受，因为习惯上让步当是一个逐渐递减的过程。从己方的角度看，一开始大让步是不妥的，因为己方无法知道对方是否愿意付出更高的价钱。如一笔买卖，卖主预定减价 70 元，也许第一次让步为 36 元，买方就可能准备成交，若一下子让步 56 元，反而会出乎其所料，促使买方快速调整自己的谈判目标和让步的期望值。

7.大幅度递减但又有价格反弹的让步形态

这是大幅度递减让步形态的延伸。刚开始大幅递减，然后轻微涨价，表示出卖方更坚定的立场，或者说是对方喜出望外而感到特别珍贵。

8.一次性让步形态

一次性让步形态会给对方造成极强的影响和刺激。一次性让步会使对方把期望值大大提高，如果其把这种兴奋带回自身组织或企业中去，其上司或同事会鼓励他再做一番努力，争到更大的让步。然而，紧接着而来的是卖方拒绝让步，这往往使买方难以接受和理解。如买方争取不到新的让步，他会觉得难堪，甚至会在同事中留下吹大牛的印象，于是他必极力争取得到让步，这样一来谈判难免陷入僵局。

前面所叙述的让步形态基本上根据了实际谈判中的各种让步方式。从谈判实践来看，第四、五种让步形态比较合理，因而采用得比较多；第六、七种让步形态，其采用需要有较高的艺术技巧和冒险精神，如运用得当可少作让步，迅速达成交易，如果运用得不当，就会导致两种结果，不是使己方做出更多的让步，就是使谈判陷入僵局；第三、八种让步形态采用较少；第一种基本上不采用。在谈判实践中，何局谈判采用

何种让步形态，这要灵活运用，尤其是要根据己方的谈判方针和策略、对方的谈判经验、做出让步后对方会有何反应等因素来决定。

阻止让步的策略与方法

1. 以限制来阻止让步

在谈判中，若遇到对方的有力进攻又缺乏充分的理由予以反驳时，为了避免让步，保护己方利益，可以以受到某种客观因素或条件的制约而无法满足对方的要求为理由，拒绝对方的要求，从而使得这种客观因素或条件对己方的限制，转变成对对方要求己方让步的限制。在谈判中，经常运用的限制性因素主要有：

(1) 权力限制。通常，一个谈判者所拥有的权力不会无限的大，他只拥有有限的权力。他的权力大小主要由上司的授权，国家的法律和自身组织的政策，谈判的惯例等所决定。外国一些谈判专家说：“一个在权力上受到限制的谈判者要比大权独揽，一个人就可以拍板算数的谈判者处于更有利的地位”。谈判者的权力受到限制，可以使他的立场更坚定。比如有句名言所说的：在谈判中，受了限制的权力是真正的权力。

为什么权力限制能成为挡住对方进攻的有力武器呢？是因为一个谈判者的权力受到限制之后，可以坦然地对对方的要求给予拒绝。在谈判中，有些问题不是某个谈判者个人是否愿意的问题，他本身要受到国家法律、政策谈判惯例等限制而无能为力，而任何谈判者都不能迫使对方不顾上述诸因素，超越其权力而接受己方所提出的问题或要求。

有过谈判经历的人都会发现，自己的权力被限制却往往成为对方的一大烦恼。对方此时只有两种选择：要么是根据我的权限来考虑这笔交易，我只能在我的权限范围内进行谈判，你不能提出超越我权力范围的要求；要么是你认为我无法满足你的要求，而找权力比我大的人去谈。但如此一来又要重新建立关系，甚至会影响双方的关系；或者是中止谈判而使交易破裂，但这样一来前面的努力就白费了。如果权力不受限制，某位谈判者声明，他可以拍板做出一切决定，那么这样做是很愚蠢的，同时也是很危险的。其原意也许是想让对方知道他的权力很大而愿意与

他谈判，或者更加尊重他。然而，他这样做等于丢掉了自己在谈判中可以利用的一个有力的挡箭牌。但在运用“权力限制”的方略时，也应注意如果过多使用，对方会认为你或者缺乏谈判的诚意，或者无谈判的资格而对你不予理睬。因此，“权力限制”的运用次数与其在运用中的效力是成反比的，运用得多，效力就小，甚至会起相反的作用，若在关键时刻运用则效力最大。

(2) 资料限制。由以上可知，权力限制不能常用，为此资料限制有时也能帮上忙。在谈判中，当对方就你的某一个具体问题要求你给予进一步的解释，或者直接要求你在这个问题上做出让步时，你可以抱歉地对对方说：对不起，有关这个问题的详细材料我手头没有，或者没有准备，或者这属于机密，不能泄露，因此暂时还无法做出答复。这样，暂时将对方的问题放在一边，轻易地阻止了对方咄咄逼人的攻势。而当经过一段时间，在讨论了其他议题之后，对方或者已将这个问题忘了，或者被其他问题纠缠而顾不上，或者认为此时这个问题已不重要，无需要再提。即使对方以后再提及这个问题，你已做好了回答的准备，并且当初对方逼人气势已不复存在，你回答这一问题时就不那么紧张而显得自如些。然而，此策略运用过多，对方也会认为你缺乏谈判的诚意，或请你把资料准备齐全后再来谈判。

除了权力限制，资料限制外，自然环境、人力资源、时间要素等，也都可作为限制让步的重要因素。

2.以坦白求宽容来阻止让步

在谈判中，当己方被对方进逼得难以应付时，干脆把己方对本次谈判的真实希望和要求，以及所受的限制条件全部陈述出来，以期望求得对方的理解和宽容，从而阻止让步。这种策略能否成功，取决于对方谈判者的个性，以及其对你所坦白的内容的相信程度，因此有极大的冒险性。

3.以示弱求怜悯同情来阻止让步

通常，人们均同情弱者，而不愿趁人之危，陷害他人。外国一些谈判者常利用人性的这一特点，将之作为谈判中阻止对方进攻的一种方略。在己方就某一问题要求对方让步时，对方无正当理由拒绝，但又不愿让

步，就装出一付可怜巴巴的样子，进行乞求，这就是以示弱求怜悯同情的做法。例如，如果按照我方的要求去做，他们的公司就要破产倒闭，或者他本人就要被解雇，而他家里上有老，下有小，许多人等着他的工资过日子，这样他将会被逼上绝路等话来要求我方高抬贵手，放弃要求。如果我方轻易被其这番话所迷惑和打动，手软让步，那很有可能要上当受骗。

4.以攻对攻来阻止让步

以上所陈述的以限制来阻止让步、以示弱求怜悯同情来阻止让步以及以坦白求宽来阻止让步。策略主要是防守型的，谈判中仅靠这一类型是难以挡住对方进攻的，此时就应该以进攻来对付进攻，以进攻来阻止让步。这一策略的主要内容是：在对方就某一个问题的逼我方让步时，我们可将这个问题与另一个问题联系在一起，在那个问题上要求对方做出让步。比如对方要求你降低价格，你就可以要求对方增加订购数量，或者延长货期，或者改变支付方式和计价货币。这样，或者双方都让步，或者双方都不让步从而阻止了让步。

迫使对方让步的策略

通常，谈判中的利益可分为三部分：可以放弃的、应该维护的、必须坚持的。对于第二、三部分的利益，特别是第三部分的利益，在谈判中难于获得，往往需要经过激烈的讨价还价，才能逼迫对方让步。下面介绍几种常见且主要的逼迫对方让步的策略。

1.情绪爆发策略

在一个和平、没有紧张对立的氛围中工作和生活是人人所希望的。当人们突然面临激烈地冲突时，在冲突的巨大的压力下，往往惊慌不知所措。在绝大多数情况下，人们会选择退却，以逃避冲突和压力。人的上述心理特征往往在谈判中被利用，从而产生了“情绪爆发策略”，作为逼迫对方让步的手段。

在谈判中，情绪爆发有两种情况：一种为情不自禁地爆发，一种为有目的地爆发。情不自禁地爆发一般是因为在谈判中，一方的态度和行

为引起了另一方的反感，或者一方提出的谈判条件过于苛刻而引起的，是一种无意识的自然的、真实的情绪发作，有目的地爆发则是谈判者为了达到自己的谈判目的而有意识地进行的情绪发作，确切说，这是情绪表演，是一种谈判的策略，这正是以下所要研究的。

在谈判中，当双方就某一问题而互不相让，或者对方的态度、行为欠妥，或者要求不太合理时，我们可抓住这一时机，忽然之间情绪爆发，大发雷霆，严厉斥责对方无理，有意制造僵局，缺乏谈判的诚意。情绪爆发的烈度应视当时的谈判环境和氛围而定。但不管怎样，烈度应保持在较高水平上，甚至扬长而去，这样才能震撼对方。在一般情况下，若对方不是谈判经验丰富的行家，在这突然而来的情变面前往往会不知所措，动摇自己的信心和立场，甚至怀疑和检讨自己是否做得太过分了，而重新调整和确定自己的谈判目标，做出某些让步。

由此可得知，在运用情绪爆发这一策略时，关键是掌握时机和烈度。无由而发会使对方一眼看穿；烈度过小，起不到震撼、威慑对方的作用；烈度过大，或者让对方感到小题大作，失去真实感，或使谈判告吹而无法修复。时机和烈度的掌握要根据每局谈判的具体情况来确定。

另一方面，对情绪爆发策略的进攻又应该采取什么样的应付办法呢？首先要泰然、冷静。一旦对方利用这一策略来进攻，己方要避免与之争执，或轻移话题，或者表示理解同时又耐心地向对方解释之所以难以接受其要求的原因。其次，可宣布暂时中止谈判，给对方冷静平息的时间，让其自己冷静下来，然后再指出对方行为的无礼，重开谈判。

2.分化策略

谈判进入实质性问题讨论阶段，谈判双方往往会利用谈判间隙，内部进行讨论，商讨下一步对策。在讨论中可能会对对方提出的条件产生不同的看法，如果本方管理者不能有效地控制和约束这种分歧而使之表面化、外在化的话，另一方就可以积极开展“统战”工作，分化对方。具体做法是：把对方谈判人员中持有利于己方意见的人作为重点，以各种方式给予各种支持和鼓励与之结成一种暂时的无形同盟。比如对他的态度特别友善，对其意见多持肯定态度，有些意见如不能接受，则以很

温和委婉的方式予以说明和拒绝；而对待不利于己方意见的对方谈判者则采取强硬态度。己方的这一策略运用得当，能使其本人毫无察觉。只要对方谈判人员中的某一成员持有不同的看法，其内部步调必然不一致，甚至对方的气势会大大削弱，就很有可能争取对方让步。

3. 竞争策略

在谈判中，制造和利用竞争迫使对方让步是一种有效的策略手段。当谈判中的一方存在竞争对手时，其谈判实力必然会大为减弱。一个聪明的谈判者，在谈判中会有意识地制造和维持对方的竞争局面，例如在中外合资谈判中，中方应有意识地邀请几家外商进行接触，当然接触有先后，在确定某一家外商谈判时，即使对方并无真的竞争对手，我们也无妨故意制造假象来迷惑对手，以迫使对方让步。

第8节 在相持阶段寻找突破口

交锋阶段之后，谈判一般进入对峙阶段。双方意见相持不下，坚持自己的立场、观点和要求，处于一种对峙状态。在这个阶段里需要冷静镇定，需要耐心和韧性。而且要善于观察，随时注意信息的反馈，寻找谈判的突破口。

解决分歧的方式

有两种方式可以解决分歧，即“跟着走”的方式与“独立式”的方式。

这里所讲的“跟着走”的方式，即一方阐明自己的立场后，另一方即跟着走——集中注意力讨论对方提出的问题。所谓的“独立式”的方式就是，一方阐明自己的立场后，另一方即确认自己所理解的对方的看法，在此基础上，并不跟着对方走，而是独立地阐明自己的立场，并要求对方准确理解。“跟着走”方式往往引起双方在每个问题上争执不休。相反，“独立”方式则能使彼此准确地理解对方的立场，然后集中注意力来弥合差异。

以下用一段对话来说明“跟着走”方式：

“我方的价格是每件 1800 元。”

“1800 元？那似乎太高了——大大超过我们的购买能力了。请问，这一价格的依据是什么呢？”

“这是目前的市价，最近我们刚以这一价格做了好几笔生意。”

“这就奇怪了，据我所知，我们可以用低得多的价格从其他供应商那儿买到同样的产品。所以，贵公司肯定要降价才行。”

可是，倘若采取“独立”方式，上述对话就变成：

“我方的价格是 1800 元。”

“这是每一件的价格，对不对？”

“是的，是每一件 1800 元。”

“是否已经包括运费和税金及附加费用？”

“包括运费，但不包括税金及附加费用。”

“好的，你方的报价是每件 1800 元，只包括运费，而不包括税金及附加费用。”

“是的。”

“我方在价格上的考虑是：希望以每件 1500 元购进，不包括运费和税金及附加费用不包括在内。”

可见，这两种方式在谈判中的效果截然不同。

休息的掌握

休息 30 分钟，双方离开谈判桌，各自总结一下对会谈取得的进展的看法，重新研究一下自己的立场。有时，如有必要亦可休会几天，暂停谈判。这是谈判中常要考虑的问题。

休息或休会对双方都有利，对谈判能起到积极作用。因此，提出休息的建议对方通常会赞成的。双方能有时间对正在谈判中的交易做一个全面的回顾，也许会想到一些建设性的方法，使谈判达到令双方满意的结果。休息后重新就座时，往往会有一种更好的谈判氛围，而且谈判人员感到头脑清楚，更加聚精会神。然而，休息一下也有可能使谈判失去

正在发展的势头，或使对方有机会从消极方面看待这场谈判。这时关键的是使用“休息”这一策略的方法，即何时提出休息的建议？如何提？休息后如何重新开始谈判？

一般而言，在谈判遇到以下三种情况时，提议休息：

(1) 对于对方是否有合作意愿把握不准时，宜稍事休息。如在谈判过程中，对方的态度相当强硬，难以合作，尽管我方反复提供使对方表示合作态度的机会，但对方总是回避表态；或者表态时暧昧不清。在这种情况下，应利用休息对对方的行为和目前的形势做一检讨。进行检讨时，最主要的问题是：根据这笔交易的利弊和对方的具体情况，对方有没有理由采取不合作的态度。为此，我们有必要回想一下对方的各种行为表现。如：第一，对方在以往的谈判记录中，一般是采取不合作的态度还是合作的态度？第二，本次谈判的最初几分钟里对方表现如何？第三，在概说阶段，对方是否试图改变我方提出的条件？第四，对方是否坦率地表明了自己在本次谈判中的立场？经过以上几个方面的分析，我们就可以拿出应对策略来。

(2) 谈判中遇到难点时，应稍事休息。谈判过程中，常常会因一个问题争论不休，互不相让，双方的态度都变得强硬，氛围也变得紧张起来，人的情绪也容易激动起来。这时，聪明的做法是建议休息。只要双方的共同目标是为了签约成交，就可利用休息时间来探索解决难题的办法。休息时，双方可各自开个商谈会，讨论一下目前的局势与解决办法；双方的人员也可以自然而然地混合组成几个“小组”，如双方的销售人员走到一起，双方的秘书人员走到一起等等，每个“小组”从各自的角度探索解决难题的办法。

(3) 当谈判已进行了很长一段时间，人们的精力开始难以集中，谈判效率明显下降时，应当稍事休息，以恢复精力。

接下来就须讨论有关如何提休息的建议的，下面几种办法可供参考：

其一，阐明休息的必要性。“我想，现在如果稍事休息，会有利于我们双方更好地进行谈判。”

其二，先小结，再建议休息。“我们正在价格问题上寻求取得一致

的途径，我建议先休息 10 分钟，看看能否找到新的办法。”

其三，以征求的语气提出：“谈了很长时间了，大家都有点累了，是不是休息 30 分钟？”

其四，避免提出新问题。如果有人提出休息建议后，还有人想抢在休息开始前提出一个新问题，让双方在休息时考虑，这时一定要设法避免此种情况发生，要建议他等到谈判重新开始后再将问题提出来。

在休息期间，自己一方的人员如果集中在一起，那就最好讨论以下几件事：

- (1) 总结一下正在谈判的事项和我方在谈判中的表现。
- (2) 下一阶段谈判如何进行。
- (3) 对以后各阶段有无新的打算。
- (4) 休息结束后重新谈判时，如何做开场白，最好能提出新的建议。

至于休息后重新就座时，如何开始“再谈判”，其实就是谈判最初阶段的缩影：

- (1) 打破沉默，调节各自的情绪。
- (2) 言归正传，点明目前已进展到的阶段。
- (3) 如有改变计划的建议，最好此时提出。
- (4) 小结各方面的立场和兴趣，为下面的进展创造良好的条件。

第 9 节 妥协阶段中的策略

相持阶段的发展趋势有两种可能：一种可能性是僵持不动，谈判中止；另外一种可能性是消除僵局，互谅互让。

通常，僵持阶段到一定时候，谈判各方都会出现一定的松动，各自都会考虑双方的共同利益，对自己的利益会小心谨慎地做出调整、让步。当然，这种调整、让步都是若隐若现、翻来复去的。但相互之间的意图和利益已逐渐明晰化，可能达成的结果已有所显示。

提出假设性问题是解决让步妥协问题的主要方式，这是一种使谈判

保持积极状态的策略，而且在“假设性问题”中往往包括建设性建议的成分。

如：“假如我们把订单增加两倍，那么你们的价格能否变动呢？”

“假如我们自己进行质量检验工作，你们在技术要求方面能否通融一下呢？”

提出假设性问题的目的是使双方共同努力探索各种各样的可能方案，使谈判最终达成对双方都有利的最佳方案。但是，必须强调的是，这种假设性问题的提出时间，一般是正在讨论某个问题或对某个问题有分歧、悬而未决时提出，不能在该问题已经不成其为问题时提出。比如，当双方已经报了价，甚至已经在讨论价格问题时，一方突然提出这样的假设性问题：“假如我们不购买你们的整机，而只购买散件……”这会使对方感到莫名其妙，也就谈不上进一步合作了。

第10节 把握结束谈判的时机和策略

当谈判进行到尾声接近于双方的预期目标时，要见好就收。这是指要及时结束谈判，以巩固前边的成果，否则再拖延下去，有可能前面所做的一切努力都是徒劳无功。那么，谈判进行到何时才算结束呢？

通常，谈判的结束有两种情况：一种是谈判双方发现保持双方各自利益和共同利益的最好办法是分道扬镳，最理想的谈判结果是谈判双方不用达成协议就可解决问题，此时就是谈判的结束；另一种是谈判双方就共同关心的问题取得了一致意见，达成了双方均感到满意的协议。这两种情况都标志着谈判的结束。

怎样结束谈判

在谈判临近结束之时，谈判人员要掌握谈判结束的时机。

1. 灵活对待谈判的截止时间

时间第一个影响着谈判。谈判者都会有意无意地对自己参与的每一

次谈判划定开始的时间和结束的时间，这种长短短短的时间给定，受制于谈判者对每次谈判的重要性的认识，难易的估计，上级的命令和授权等多种因素。在大多数谈判中，重要的让步及决定，都是在接近截止的时限时才发生。如果你的截止时间有弹性，那你就能让对方做出进一步的让步。

由此可知，选择谈判结束的时间，是很有指导意义的，这就要求谈判者在谈判中要掌握适度的原则。当谈判进行到了你让步不能再让的时候，或者再继续讨价，对方也不会再让步的时候，再谈下去会功亏一篑的时候，一定要巧妙地结束谈判。

2. 做出承诺暗示结束谈判

谈判人员对自己应该承担的义务和责任做出承诺，就可以表明你要结束谈判的意图。要使对手确信你所表达的真实意思，减少对手的后顾之忧。谈判者的姿态有时表达不明确，会使对方误认为是进一步讨价还价的又一手段。比如你说谈判结束，人家认为这是一种威胁，并不是接受条件。真正的结束谈判就是要对今后的承诺负责任。所以说表态要明确认真，可以说：“经研究决定，我们……”做出承诺的表示。

3. 帮助对手撤回一项承诺

谈判人员让其谈判对手在不失面子的情况下撤回一项承诺，对谈判人员自己也是有利的。例如，谈判人员可以暗示其谈判对手，实际情况已经发生了变化，尽管事实并非如此；或者你可以暗示，你们是匆忙开始谈判的，准备工作不够完善，因而改变想法是合情合理的。总之你该尽力帮助你的对手。

举个例子来说明，有一个卖T恤的个体户标件T恤60元，它的款式和做工都还值60元，好几位跟他讨价还价都没成功。但有一位顾客很满意这件T恤，他决定压价买下来。他找了个腋下针脚脱线的小毛病，说如果没有这个毛病完全值60元，现在我愿以50元成交，你愿意吗？面对这位精明顾客说的“成交”二字，已经婉转地让卖主撤回原价，这位个体户老板最终同意以50元成交。

4.不要因占了便宜而幸灾乐祸

卡内基曾说过，“一个真正的谈判者，总是保留别人的颜面。”然而，有些人问题因占了便宜而幸灾乐祸，殊不知，这会严重影响你和谈判对手的相互关系和以后你与对手谈判的氛围。注意让对手不失颜面地摆脱“最后通牒”接受条件结束谈判，因为你结束的是这场谈判，获得的是谈判的胜利，应该让对方接受这种结果。

5.及时总结

总结的内容包括：谈判的准备工作、谈判策略的选择和运用、谈判对手的情况、谈判人员在谈判中的作为等。

谈判的结束，往往是谈判双方握手言和、共同庆贺的时候。即便如此，有关的结束谈判的策略也很重要。因为它们不仅直接影响本次谈判的收尾工作，也影响着以后的谈判和以后谈判中的所有工作。

正确处理几种结局

经过磋商阶段的交锋，妥协之后，双方认为已基本达到自己的理想，便表示拍板同意，然后由双方在协议书上签字，握手言和，这样整个谈判便告结束。双方在谈判中那些有待审视甚至纠纷的内容，在签署协议书的一瞬间，这些具有法律性质的条文便奏了效，双方的行为也开始被监视，纠举或改正，以防止对方对已签署的协议书的违约行为。

从以往谈判的实践来看，谈判的终局阶段可根据谈判的结果分为假性败局、真性败局和和局三种。下面分别就此分析：

1.假性败局

谈判各方在谈判过程中，经过一再讨价还价后，由于种种主客观原因，未能达成协议的暂时性谈判的终止即所谓的假性败局。它的特征是，谈判从形式上看已经结束，但却存在重新谈判的可能性，即双方之间仍存在着谈判的协议区。

(1) 假性败局与僵局的关系。假性败局与僵局既有类似之处又有不同之处。谈判的假性败局与谈判的僵局之间有某些类似之处，都具有暂时性质。僵局如果得到破解可以促成和局，否则会导致败局（真性败

局)。假性败局的原因消除之后，重新谈判也可以促成和局，反之会转化为真性败局。但谈判中的假性败局又与僵局有明显的不同，两者的主要区别在于：僵局发生在谈判的磋商阶段，谈判尚在进行，并未结束，假性败局却产生于谈判的结束阶段，尽管将来条件成熟，可能就同一问题重新谈判，但对该次谈判来说，已经结束。因此，假性败局又不同于僵局。

(2) 出现假性败局的原因分析。造成假性败局的原因是多方面的，但最主要的有：①由于谈判各方间的利益冲突暂时未找到解决的方案；②客观条件不具备；③多角谈判；④出于谈判策略上的考虑等。

(3) 假性败局的种类。根据造成谈判假性败局原因的性质可分为客观性假性败局和主观性假性败局两种。

谈判各方在谈判过程中，由于有阻碍谈判成功的客观原因，影响谈判不能达成协议而暂时终止的谈判即客观性假性败局。客观性假性败局一旦出现，谈判者就应该找准原因，采取相应的处理方法，如果没有特殊原因的话，谈判者应主动、积极地寻找时机，重新谈判。谈判各方在谈判中由于意见分歧而暂时终止谈判，以求达到重新谈判，获取利益之目的即所谓的主观性假性败局。

主客观假性谈判败局的共同点是两者都是谈判的失败者，而且都存在重新谈判的可能性。两者的不同之处：客观性假性败局由于在谈判中发现客观条件不具备，或谈判各方意见相左，一时又找不出解决方案的不得已的失败；主观性假性败局是由于在谈判中谈判者未能达到谈判目的，而有意终止谈判，以此向对方施加压力，它的主要特征是具有明显的目的性或主观性，即逼迫对方做出让步，待谈判再次进行时，能达成有利于己方的协议。但如果对方不肯让步，那么就会出现两种结果：一种是促成主观性假性败局的一方主动让步，或寻找新方案来重新谈判；另一种是双方都不肯主观采取措施来破解谈判的假性败局，使其转化为真性败局。因此，在谈判中一旦出现假性败局，谈判各方都应正确分析原因；积极主动地采取措施，重新谈判。在此提供一些破解主观性假性败局的方法，以供谈判者们参考：

其一，找台阶。当谈判陷于主观性假性败局时，导致这一局面的一方由于心理和其他因素影响，一时很难放下面子，采取主动。这时破解这一假性败局的方法就是主动为对方寻找下台的台阶，以使其能顺水推舟。

其二，击中要害。当主观性假性败局出现之后，谈判者应找准病症，直捣其要害，坦率地指出对方施诈的目的所在，说服对方放弃“绕圈子”的做法，真诚地回到共同寻求解决问题的途径上来。语言应恳切，不可刺激对方弄假成真。

其三，以毒攻毒。谈判者如果能对谈判的结果判断正确，确定是主观性假性败局，并坚信对方不会放弃谈判，便可采用“以眼还眼，以牙还牙”的方法，以同样的理由宣布放弃谈判，以示决不让步的强硬立场，迫使对方态度缓和，重新回到谈判桌前。这种方法只局限用于此。

2. 真性败局

真性败局即谈判破裂，是指谈判各方进入谈判之后，由于各种原因而未能达成协议，最终结束谈判。谈判失败是经常发生的，谈判失败会给各方的物质、精神和感情带来损害。谈判的目的在成功而不在失败，谈判者应当尽力避免谈判的败局产生。同时，也不能因为害怕谈判的不成功而不敢谈判或放弃谈判。问题关键在于怎样防止谈判的败局。这就需要对谈判中可能导致败局的种种原因做好充分的分析和预测，以找到防范的措施。能够导致谈判败局的原因很多，除后面我们要在失败谈判评析中所分析的一些原因外，还有一些谈判的方式方法问题。这是一个实践性很强的问题。要想防止由于谈判方式方法上的失误，就必须精通谈判理论，掌握谈判技巧，并善于在谈判中运用。

3. 和局

谈判各方在谈判过程中经过磋商，双方意见达成一致，签订协议，终止谈判的结局即谈判的和局。谈判和局就是谈判的成功，它标志着谈判双方都是胜利者。

谈判的和局是谈判各方协商一致努力争取的结果。因此，谈判的和局与谈判各方间相互让步紧密联系。不过，必须注意的是，让步并非绝

对平均，谈判者总是立足于对自己更为有利，或者付出代价也划算的前提下结束谈判。

谈判的和局必然表现为：谈判的各方就谈判的事项达成协议，且这种协议一般来说应是书面的。所以，在谈判和局中，谈判者最重要的工作就是为协议的签署把好关。

第3章 谈判中的心理较量

从某种意义上来说，谈判活动也是一种心理交往行为。谈判双方都会运用心理力量去影响对手的意识、认识，从而达到改变对手立场态度的基本目的。在谈判活动中，双方谈判者的心理对抗性、警惕性都大为增强。在谈判活动之前，人的心理防线——逻辑防线、情感防线、伦理防线对外来信息的防御是无目标性的。在谈判活动中，谈判者的谈判意识支配着人的决策思维，因此，这三条心理防线的防御能力得到加强。

只有突破对手的心理防线，对手才会认同己方的谈判建议、方案、计划，才可能达成有利于对方，但更有利于己方的协议和条约。

第1节 谈判中的知觉偏见

由于谈判者的认知世界是非常复杂的，加之客观因素的影响和作用，使得当事人在谈判活动中经常会出现一些知觉不正确的现象，也就是知觉的偏见。了解这些偏见的表现，不仅能使谈判者尽量减少和避免这些错觉的产生，同时也可巧妙利用对方的这种知觉偏见施加影响，达到自己的目的。

第一印象的作用

两个陌生的谈判对手首次见面时，对对方所形成的印象称为第一印象。初次见面的谈判双方代表能否给对方留下良好的第一印象是非常重

要的。因为这会影响到以后对方对其一系列行为的解释。换句话说，留下良好的第一印象，能为谈判的顺利进行打下基础。相反，留下不好的印象，以后要在极短的时间改变这种知觉就难了。

近因效应

近因效应是指最后给人留下的印象有强烈的影响。一般认为在感知较熟悉的对象时，如果他的行为出现某种新异的表现，近因效应起很大的影响作用。

这种效应可用在强化自己观点的影响力上。如在发言的最后结尾时，谈判者若能再次强调、论证自己观点的正确性和可行性会收到更好的效果。



定型作用

这是指谈判者往往会依据自己的态度和经验，对某一当事人或一类人产生固定的看法。如年轻人常把老人同墨守成规、老谋深算联系在一起；老年人则常把年轻人与幼稚、轻浮联系在一起。

晕轮效应

这是初次与对方接触时，夸大或突出了对方的某一特点，从而掩盖了对方的其他特点和本质的心理效应。这也是谈判中常见的知觉偏见，谈判者应尽量避免晕轮效应。

第2节 谈判中的情感因素

谈判双方来自不同的国家、不同的民族，以及他们彼此间的语言不通，生活习惯也不尽相同，但有一点是相同的，即各人均有七情六欲，他们对所及的一切事物并不是无动于衷的，而总是对它们表现出一定的态度，并产生喜、怒、哀、乐、惧、爱、恶等主观体验。这些主观体验就是我们所谈的情绪和情感。它是谈判活动的一个重要方面。尤其是在

比较激烈的国际争执中，感情可能比说服更为重要，这也正是目前许多谈判高手十分重视感情投资的主要原因。

心理学对情绪的两极性研究证明：情绪对人的行为具有极大的影响作用。积极乐观的情绪可以提高人的活动能力，使问题更容易得到解决，相反，消极郁闷的情绪往往会使人的智力水平下降，活动能力减低，使谈判不能顺利进行。所以，作为谈判当事人不仅需要自己在谈判中保持良好的心情，愉快的情绪，同时更要紧紧抓住对方的感情脉搏，并施加影响，以便左右对方的谈判行为顺着有利于自己的方向发展。

谈判的心理战术有时被用于情绪和情感的心理过程上。例如，在某些情况下，谈判者试图搅乱对方的情绪，甚至激起对方的愤怒之情，迫使其进入不理智的境地。在这种情况下，对方分析问题、解决问题的能力就会下降，从而导致对某些问题做出让步。但要注意不能过分，否则，对方会因此而终止谈判或使谈判陷入僵局。这只是情绪“心理战”的一个方面，更多的情况下则是需要密切双方关系，增进双方感情交流，在相互友好的氛围中达成双方都获利的协议。但做到这一步比较难，往往需要谈判者在以下几个方面做出努力：

了解对方的情绪并坦诚公开

情绪具有多重性，所以，要了解对方的情绪往往是一件比较困难的事情。有时对方表现出的情绪状态可能并不是当前事物引起的，而是对过去的事不满寻求报复。也有时对方的情绪可以从一个问题蔓延到另一个问题上。比如，在中东谈判中，以色列和巴勒斯坦都觉得自己的生存受到威胁，因而演变出强烈的情绪反应，结果连最实际的问题，例如约旦河西岸水的分配问题，也受到情绪的波及而无法进行讨论和解决。这没有什么可奇怪的，因为从大的背景上看，双方都觉得谈判涉及的是自己民族的生存问题，所以他们把每个问题都视为生死攸关的大事。这就要求谈判者一定要对对方的情绪做认真细致的了解。了解对方的情绪以后，可以坦诚地同对方谈论双方的感受，这样可以摆脱“隐藏的”情绪压力，使双方更容易着手解决真正的问题。

允许对方宣泄情绪

心理学有一个著名的“霍桑试验”，该实验表明：发泄内心感受，往往是化解愤怒、挫折感和其他消极情绪的有效方式。人们只要发发牢骚就可以把心中的不满发泄出来，重新获得心理平衡。因此，谈判者不但应该允许对方发泄情绪，而且必要时还要予以帮助，为其创造条件和时机。但不容忽视的是，面对对方怒气冲冲的演说，千万不要打断他，更不要反击。相反，应控制自己，默默坐在那里倾听，让他一吐为快，直到把心中的怨气吐得一千二净为止，这时的谈判将会出现新的“和平”局面。

巧妙的“感情投资”

日常生活中的“感情投资”是人们所熟悉的：递上一束玫瑰花就能终止夫妻的争吵；一条表示同情的短信，一句抱歉的话，送一件小礼物，握手或拥抱等，这些无需付出多少努力的举动都可以很好的化解敌对情绪。在谈判中，用这些小技巧就能以最小的代价获得最丰的成效。

意志和毅力的较量

意志在谈判中具有特殊的意义。一则，谈判者有了坚强的意志就能战胜谈判中重重困难，跨过一个又一个的障碍，取得谈判的最后胜利。否则，意志薄弱就会有这样的情况：谈判局势对某方来说已近渺茫的地步，但谈判者却能沉着冷静、机智顽强、锲而不舍、坚持不懈地执行既定方针，最终又使谈判迎得了新的转机。所以，作为谈判者来说，具有坚强的意志品质是非常重要的。但另一方面，由于谈判活动的特殊性，在某些情况下，如果双方完全进入单纯意志力的较量时，必然会使双方僵持不下，谈判无法进行。所以，从这一角度来说，对于谈判者的要求是：意志不可无，意志较量不可取。

第3节 谈判中的心理挫折

心理挫折，就是指当某人从事有目的的活动时，在环境中遇到阻碍或干扰，致使需要和动机无法满足，因而产生焦虑和紧张不安的情绪状态。

谈判双方代表都致力于说服对方，使自己目标得以实现是谈判活动的一个明显特征。这种心理几乎存在于每一位谈判者身上。那么，在谈判的过程中，双方就难免地采用各种方式和措施向对方施加一系列的影响。在这相互影响的过程中，双方需要不断地调整原来的目标，有时某方不得不做出某些让步；也有时，某方会产生一些失误，以至于导致谈判的不成功。正是所有这些与谈判者原来的期待水平不符或完全相反的事实，往往使谈判者产生焦虑、紧张和不安的情绪体验。

心理挫折实际上是谈判者的一种主观感受，谈判者能否体验到挫折，与他们对谈判的抱负水平紧密相关。抱负水平是指谈判者为自己所要达到的目标规定的标准。规定标准越高，其抱负水平越高；规定的标准越低，其抱负水平也越低。由此可知，谈判者能否体验到挫折，以及对挫折的感受程度是因人而异的。在相同的情境下，由于人的心理状态不同，需要动机不同，思想意识不同，在遇到挫折时的表现也会截然不同。比如，谈判实际中，那些胸襟开阔、性格开朗、充满自信的谈判者，就会勇敢地向挫折挑战，百折不挠，直至取得谈判的最后胜利。而那些心胸狭窄、性格内向、忧心忡忡的人，往往在挫折面前一蹶不振，甚至精神崩溃，对挫折失去应付能力。

挫折感是谈判双方都可能产生的内心体验。无论哪一方受挫折，都会产生积极与消极两种反应。比如，若某方对自己在谈判中做出的某些让步产生了挫折感，这时，他有可能会采取积极的态度，重新调整目标，找寻机会转败为胜；而有时可能就使他们意志减弱，甚至完全失去战斗力。这对另一方来说倒是有利的。不过，若这种挫折感十分强烈，以至于使受挫折者不敢再把谈判继续下去，这对另一方来说则又十分不利了。

所以，作为谈判者来说，不但应有克服己方挫折感的能力，同时也要具备观察对方，并适时准备进行心理疏导的能力。只有这样才能使谈判顺利进行下去。

谈判心理挫折的表现

那么，如何才能知道对方产生了挫折感呢？事实上，一个人在遭受挫折以后，总会产生一系列的行为反应的。在心理和行为上一般产生两种反应：一种是非理智的反应，一种是理智的反应。

1. 非理智性反应

在心理学上又称为消极的适应或防卫。如攻击、固执、倒退和妥协等行为反应。

(1) 妥协，妥协就是人们在受到挫折时，会产生心理或情绪上的紧张状态，这种长期的心理或情绪上的紧张状态对身体是有害的，因而采取某种妥协措施，可以减少在挫折时由于心理或情绪上过分紧张而给身体造成的损害。妥协措施常见的表现形式有以下几种：

① 投射作用，即把自己所做的错事或不良表现诿过于别人。多见于谈判群体内部。

② 文饰作用，它是指谈判者在受到挫折后会想出各种理由原谅自己或为自己的失败辩解。文饰作用起着自我安慰的作用。如谈判没有成功时，受挫折者可能会说：“无论如何，我们不想和那家伙做生意”。这是许多失败者都会做出的反映。

③ 反向作用，反向作用就是受挫折以后，为了掩盖自己内心的憎恨和敌视，努力克制自己的感情，做出违背自己意愿和情感的行为。

(2) 固执，当谈判者反复地受到挫折，便渐渐地对谈判失去了信心，感到茫然、忧虑、甚至冷漠固执。

(3) 倒退，谈判者受到挫折时，容易接受对方的暗示；缺乏责任感和自信心，盲目地相信对方，按照别人的意图行事。

(4) 攻击，攻击又称为侵犯和对抗。是人受到挫折后，所产生的强烈的情绪反应。攻击可分为直接攻击和间接攻击。如谈判者受挫后，有

时直接把攻击矛头指向构成其挫折的对方，也有可能间接地把攻击矛头指向别的事上。

2.理智性反应

其在心理学上又称为积极的进取。它包括继续加强努力，反复尝试，改变行为，调整目标和改变目标等行为反应。挫折对理智性的谈判者来说往往是谈判成功的先导。

应对谈判心理挫折的方法

由以上所述可知，挫折作为一种特殊的心理机制，在精神上会给人造成不安和情绪波动，使谈判者的心理失去平衡，影响谈判的顺利进行。那么，如何才能应付挫折呢？

1.正确对待挫折

挫折可以吓倒人，也可以磨练人。正确对待挫折的关键在于提高自己的思想认识，使之在挫折时有充分的心理准备。这样才能面对挫折不至于惊慌失措或悲观失望，受挫后也能够仔细分析原因，吸取经验教训，从而提高自己对挫折的容忍力。

2.采用容忍态度

大家都知道，当对方产生挫折感以后，往往会采取一些非理智性的对抗行为，如攻击性行为等，这时，作为谈判者来说，应该采取克制容忍的态度，不要采取同样的行为，更不能趁机在对方伤口上撒盐，以免发展到不可收拾的程度。积极的态度应该是协助对方，尽其所能缓解双方的紧张状态，保证谈判继续进行下去。

3.精神发泄法

这里谈的精神发泄法也即感情宣泄法。当对方受挫折以后，谈判者应该创造一种适当的氛围，让他把自己受压抑的感情和紧张的情绪发泄出来，以达到心理平衡，恢复理智状态。

总之，谈判者只有采取恰当的方法减轻和消除内心的挫折感，谈判才能顺利进行下去。

第4节 谈判心理战的谋略原则

谈判心理战的谋略原则可划分为战略性和战术性两种类型。

战略性原则

谈判心理战的战略性谋略原则是：不战而屈人之兵。在国家间谈判、国际组织间谈判、军事谈判、调节冲突谈判等谈判中，运用不战而屈人之兵的谋略指导实施谈判心理战，可以在付出最小代价的前提下取得最大效益。不战而屈人之兵是现代谈判谋略的最高原则。

战术性原则

1. 示形原则

鉴于任何一位谈判者参与谈判都是为了谋取某种利益的特点，用示形的手段将某种利益信息传播至对手，是影响、支配对手心理的良策。对敌对性质的谈判中，例如，在停战谈判及与扣押人质的罪犯谈判中，不但要遵循示形原则，而且还应实施示形的谋略，使对手的意识 and 无意识受示，改变其行为和目的。实施谈判心理战遵循示形原则，可以采用明示吸引对手的注意力，影响决策思维，也可以视具体情况采用暗示，影响其无意识，使拟说服对手的观点、意图一点一滴地渗透至对方的意识圈内，逐步改变态度立场。

示形原则是一个广义的谋略原则。谈判者在应用该原则时，应该了解对手的个性心理特点、文化价值观、社会背景等因素。在此基础上，针对各种谈判的性质和谈判者的需要实施示形谋略，方可奏效。

2. 出奇原则

决定谈判者成功的主要因素是谈判实力和谈判者的素质。谈判实力不是一个固定的、用眼可以看到的物体。因此谈判实力具有一定的潜在性和可变性。在谈判活动中，谈判者向对手突然宣布己方的某一决定，

或揭露对方处于保密之中的信息、动向、计划等内容，均可以达到出奇制胜的功能。

在许多大型的谈判中，用出奇原则指导谈判心理战，可以为解决谈判难点提供更多的方法和途径。出奇原则的谋略功能是，在短时间内增强己方的谈判实力，对方因猝不及防，决策能力下降，因而导致谈判实力也下降。

3. 威慑原则

威慑原则主要用于军事谈判、调节冲突谈判。该原则主要依据威慑心理战理论所提出的。威慑心理战的性质是：通过显示现有的或潜在的强大威力的力量，迫使对方心理上感到恐惧，使其放弃某种军事企图，以消除这种企图付诸实施所造成的威胁，有效地防止这一危险的发生。威慑的实施是通过暗示来完成的。因此，威慑的效益取决于被暗示人的心理素质和谈判实力。

威慑原则的实施是从谋略的角度提出来的，因此，实施威慑应把握对方的实力、谈判背景及威慑的影响对谈判进程的作用。要不然，不恰当的威慑会中断谈判的进程。

4. 击虚原则

任何谈判者、谈判小组、谈判集团，其谈判实力无论多么强大，也会有影响实力持续下降的弱点。击虚原则要求谈判者了解对手的谈判实力的虚实，采取避实击虚谋略，针对谈判对手的虚实实施心理战，削弱对手的实实力，最终达到增强己方实力，创造有利于己的谈判氛围并在此基础上达到有利于双方的协议。

5. 以迂为直原则

谈判具有一定的对抗性，双方都力图说服对方，使自己获得更大的利益。以迂为直原则为减少正面冲突提供了谋略方法。谈判是不流血的抗衡，是智能的角逐。因此，采用以迂为直原则指导谈判心理战的实施有其奇效。

6. 让步原则

让步原则的谋略在于放弃小的利益而谋求长远的、更大的利益。让

步是一种妥协的方式，而妥协的目的是多重性的。为了进，而主动退，是谈判谋略的特色之一。无论什么形式的谈判类型，在谈判过程中不可避免地会出现僵局的情况。只有在谈判者采用让步原则做一定程度上的妥协，才可能打破僵局，推动谈判进程。让步是在不损害己方根本利益基础上实施的。主动让步的谋略可以为解决矛盾带来希望，因而具有一定的灵活性。

7. 共鸣原则

谈判双方只有在认识上一致，在谈判观点上形成共鸣，才可能使谈判成功。谈判原则的第三项，即建立双方心理相容的合作氛围，是该原则的指导思想。谈判实践证明，只有谈判双方在认知、态度上认同一致，才可能达到双方在谈判活动中形成心理相容。

在许多谈判场合，谈判双方因持观点、立场有异，无法做到全面的心理相容。在此情况下，谈判者可应用暗示——定势说理论选择针对性的信息，向对手施加心理影响，突破其心理防线，削弱大脑中具有对抗我方观点的原定势，使双方的意识转化为共鸣的理想状态。

在公共关系谈判、转化他人思想观点的谈判中，实施共鸣原则有极重要的作用。

以上7项谈判谋略原则的提出，是从谈判的谋略属性和谈判心理战的性质两大部分的特点所确立的。谈判者在运用以上7项原则时，要充分考虑谈判对手的文化素质、政治倾向、谈判实力、民族习惯、宗教信仰、利益关系、社会背景、政治气氛、经济气候等因素。在知彼知己的前提下，方可动而成功。

第5节 谈判心理战的基本方式

谈判心理战的实施在谋略思想上受“不战而屈人之兵”谋略和迂回战略的指导。在具体应用上，是依据谈判心理战的战术原则和谋略原则而实施的。谈判心理战的实施有三种基本方式：

劝导式——调控对方的需要

谈判心理战不能以恐吓的面目出现，应该以友善的态度去影响对手。林肯曾说过：“一滴蜜比一加仑胆汁能够捕到更多的苍蝇。人心也是如此。假如你要别人同意你的原则，就先使他相信：你是他的忠实朋友。用一滴蜜去赢得他的心，你就能使他走在理智的大道上。”所以说谈判者若能巧妙应用一滴蜜，那么，他就会赢得谈判对手的心。

劝导心理战的谋略是：先满足被劝导者的某种需要，然后再调控其需要和动机。由于大量新信息输入至对手大脑意识中，使其认识出现不协调状态，对手内心的动机矛盾上升并有了压力，他力图得到新信息来减少动机斗争，但因心战信息不断输入最终导致对手改变态度立场。

劝导式心理战的应用范例很多，以下用触龙说赵太后的典型劝导例子予以分析：

战国时期，赵太后刚刚开始执政，秦国就发兵猛烈进攻赵国。赵国向齐国求救。齐国提出：“必须拿长安君做人质，才能出兵。”太后不同意，大臣们尽力相劝。太后厉声说：“有再说让长安君去做人质的，我就啐他一脸唾沫。”

左师触龙请求拜望太后，太后愤怒地等着他。触龙进了宫门，步履艰难地慢慢地走动，却又做出急行的步态，到了太后御座跟前，便自己告罪说：“我的脚有病，竟然不能走快，已经很久没有见到太后了，只好私下原谅自己。可是又担心太后的贵体有什么不适，所以希望探望太后。”太后说：“我就仗坐车行动。”触龙问道：“您每天的饮食该不会减少吧？”太后回答说：“只靠吃点粥罢了。”触龙说：“我近来不想吃东西，于是自己就勉强散散步，每天走三四里，胃口略微好了一些，身体也调养得舒适一些了。”太后说：“我做不到。”而她满脸的怒色却有点消了。

左师公说：“我的儿子叫舒祺，年龄最小，不成材，可是我已老了，心里很疼爱他，希望能让他补做一名黑衣卫士，来守卫王宫。我是冒着死罪来向太后提出这个请求的。”太后说：“行，他多大了？”触龙回答

说：“十五岁了。虽然还小，但希望在我没有死之前把他托付给您。”太后说：“男子汉也疼爱自己的小儿子吗？”触龙回答说：“比妇人家还要疼爱得多呢！”太后笑着说：“妇人家疼爱小儿子特别厉害！”左师公说：“我私下认为您疼爱燕后，胜过长安君。”太后说：“你错了，不如疼爱长安君那么厉害！”

左师公说：“父母疼爱儿女，总是替他们做长远打算。您送别燕后的时候，握住她从车里伸出的脚，为她哭泣，想到她要远离自己而去，心情很悲伤，这种情景也实在使人哀痛。她走了以后，并不是不再想念她了，而每逢祭祀的时候，却一定要为她祈祷说：‘千万别让她回来！’难道不是做长远打算，希望她的子子孙孙相继做燕国的国王吗？”太后说：“是这样。”

左师公问道：“从现在数三辈以前，一直推到赵国刚刚建立的时候，赵王的子孙封侯的，他们的继承人还有在的吗？”太后回答说：“没有。”左师公又问：“不仅赵国，其他诸侯的子孙封侯的，他们的继承人还有存在的吗？”太后回答说：“我还没有听说过。”左师公说：“大概就是这样，近的祸患就落在他们自己身上，远的祸患就落在他们子孙的身上。难道国君的子孙就一定都不好吗？只是因为他们地位尊贵而没有功勋，俸禄丰厚而没有劳绩，却占有大量金玉财宝的原因。如今您使长安君的地位很尊显，并且封给他肥沃的土地，又多给他贵重的财宝，却不趁现在让他为国家建立功劳，有朝一日您百年之后，长安君又凭什么能在赵国安身立命呢？我认为您老人家替长安君所做的打算不够长远，所以认为您对他的疼爱不如对燕后那样。”太后慨然答道：“好吧，任凭你怎样指使他都可以！”于是替长安君准备了近 100 辆车，送他到齐国去做人质，齐国这才派出援兵。

左师触龙劝导赵太后成功的重要原因是：左师公首先以情入手，从身体健康与否同太后找到了共同点，突破了太后的情感防线。此后，以太后对燕后与长安君的关心程度为劝说的契机，从道理上论证了如何才是疼爱子女的方法，全面突破了太后的心理防线，使其大脑中的原定势疼爱子女的错误意识消除，接受了左师触龙的建议。

触龙说赵太后是在内部谈判中应用劝导心理战术的典型范例。以下是拿破仑对俘虏实施劝导心理战的范例：

拿破仑率军越过波河，进入罗马教皇领地，同教皇军队作战。在进行谢尼奥战役时抓到了大批俘虏。拿破仑考虑到当时的形势和权衡得失以后，决定释放全部俘虏。于是，他用意大利语向俘虏们做了演说，在高谈所谓意大利的自由和教皇制度的种种弊端以后，自我吹嘘说：“我是意大利各族人民的朋友，尤其是罗马人的朋友。我是为了你们的幸福才到你们这儿来的。现在把你们都释放了，请你们回到家里，告诉你们家乡的人：法军是宗教、秩序和穷人的朋友。”面对拿破仑宽大为怀的态度，俘虏们万分感激。于是，欢呼代替了恐惧，战争中的进攻者变成了战祸受害者的恩人。同时，拿破仑也把被俘的几百名军官一起释放了。被释放的俘虏都成了拿破仑的义务宣传员。他们到处宣传拿破仑这位“朋友”，说他是真正的爱护意大利。释俘的消息迅速传开，甚至传到了僻远的亚平宁山区，进入了许多农家茅舍。这样，拿破仑就为后来在意大利采取军事行动和进行统治创造了良好的条件。

拿破仑对俘虏的心理战获得成功。拿破仑的劝导谋略是：首先满足了俘虏的生存、安全需要，然后，再采用亲和态度突破了俘虏们的情感防线，在此基础上劝导认识，最终改变其政治态度，使俘虏们与拿破仑的意图发生共鸣。

攻击式——实施心理压力

在谈判活动中，谈判态势形成的刺激信息对谈判者心理上所形成的压力即谈判者的心理压力。心理压力可以成为谈判者的谈判动力，但是，超负荷的心理压力会导致谈判者思维混乱，意志力下降，决策失误。

在谈判活动中，应用心理力量使对手产生较大的心理压力是谈判心理战的重要内容之一。

压力是有针对性的，不同性质的谈判可对谈判者产生不同类型的心理压力。

1.谈判的利益目标压力

谈判者在参与某项谈判后，其谈判目标就是计划所确定的利益目标。由于目标的存在，谈判者心理上将会产生心理压力，即目标压力。任何谈判者在谈判过程中都具有这种目标压力。

向谈判对手施加心理压力，传播威胁对方利益目标的信息，使其对谈判形势有可能改变主题或中断谈判而焦虑。在这种情况下，对手的心理压力将迫使其让步。

谈判者在许多谈判活动中，都是受委托而从事谈判的，所以，他们并不是为了自己的利益而谈，而是为他人或企业、国家的利益而谈。他们在谈判活动中能否达到利益目标，将直接影响他们自己的利益。因此，任何影响谈判目标实现的信息都会在谈判者心理上产生压力。这就要求谈判者懂得如何向对手施加压力，而且还要知道怎样在向对手施加心理压力上保持分寸，不至于使对手因害怕困难而放弃谈判。

2.时间压力

谈判活动具有很强的时效性，谈判者的实力、利益都是随着时间而变化的。由于谈判受一定的时间限制，谈判者在谈判的始终都会有一定的时间压力。谈判者若能设法支配谈判时间，就会取得谈判的主动权。

荷伯·科恩在其《人生与谈判》一书中追忆了他在20年前初次参与日本商人谈判时，因缺乏经验被对方施加的时间压力所击败的情形：

荷伯·科恩的上司同意了他要求当谈判代表的请求，并派他去日本东京跟日本人打交道。“我太高兴了，兴奋地对自己说：‘这可是我的一次好机会，命运在召唤了，我要扫清日本人，然后向国际上别的国家进军。’”

“一周之后，我乘上了去东京的飞机，去参加为期两周的谈判。我带了所有关于日本人的精神和心理的书籍，我一直对自己说：‘我一定要干好。’”

“飞机在东京着陆了，我第一次以小跑步走下舷梯。舷梯下有两位日本先生迎接我，向我客气地躬身敬礼，我喜欢这个。”

“两位日本人帮我通过海关，然后陪同我坐上一辆大型豪华卧车。我舒服地倚在锦绒座背上，他们笔直地坐在两个折叠椅上。我大大咧咧地

说：‘你们为什么不跟我坐在一起？后面有的是地方。’

“他们回答道：‘噢，不，你是重要人物，显然你需要休息。’我又喜欢这个。”

“在汽车行驶途中，其中一位主人问道：‘请问，你懂这儿的语言吗？’

“我答道：‘你是指日语吧？’

“他说道：‘对，就是我们在日本说的语言。’

“我说：‘噢，不懂，但是我想学几句，我随身带了一本字典。’

“他的同伴问道，‘你是否关心你返回去的乘飞机时间？（在此之前我并没有关心过）我们可以安排车子送你到机场。’

“我心里想，‘多么能体谅别人呀。’

“我从口袋里掏出返程机票给他们看，以便让他们知道什么时间开车送我到机场。当时我并不知道他们因此就知道了我的截止期，而我却不知道他们的截止期。”

“他们没有马上开始谈判，而是先让我领略一下日本的文化和好客。我的浏览花费了一周时间，从天皇的宫殿到京都的神社，他们甚至给我安排了一次坐禅英语课，以便学习他们的宗教。”

“每晚有四个半小时，他们让我坐在硬木板铺上的一个软垫上进晚餐和欣赏文艺。你能想象到在硬木板上蹲这么久是什么滋味吗？如果你没有蹲出痔疮的话，恐怕你永远也找不到他们。每当我要求开始谈判时，他们就说：‘有的是时间！有的是时间！’

“到第12天，谈判总算开始了，但又提前结束，以便能玩高尔夫球。第13天又开始谈，又提前结束，因为要举行告别宴会。最后在第14天早上，我们恢复了认真的谈判。正当我们深入到问题的核心时，卧车开来了，接我去机场。我们全部挤进车里，继续商谈条款。正好在汽车到站刹住时，我们达成了交易协议。”

荷伯·科恩以惨败而告终。由于日本人知道了荷伯·科恩的谈判时间，先搞公共关系活动，然后将谈判压缩到一天时间，给科恩形成很大的时间压力，他为了完成上司交给他的任务而草草签订协议了事。

3.政治压力

在国家间谈判、党派间谈判活动中，谈判者都是具有一定政治倾向的政治家。由于政治形势变幻莫测，许多谈判活动中，谈判者因政治制度的制约，在心理上有较大的政治压力。在政治谈判中，可借助心理战加大对对手的政治压力，使谈判形势对己有利而不利于对手。

4.经济压力

作为谈判主体，不论是个人，还是组织、国家，经济压力是各种压力中对谈判主体威胁最大的压力之一。应用谋略强化对手的经济压力是心理战的目的之一。谈判者在强大的心理压力之下，往往会做大的让步。

以美国与墨西哥、阿根廷两个债务国的经济谈判为例：

20世纪80年代初，当墨西哥要求西方国家发放贷款给予救急时，美国政府答应提供20亿美元的紧急贷款，但要求贷款的一半用来购买美国的剩余农产品，另一半作为美国购买墨西哥4010万桶优质原油的预付款。墨西哥在万般无奈的情况下接受了美国的要求，放弃了多年拒绝扩大对美国出口石油的做法，宣布向美国出口的石油由原来占墨西哥出口总额的52%增加到72%。1983年9月间，以美国为首的国际银行和国际金融机构在阿根廷要求取得新贷款时，迫使阿根廷接受两个条件：一是要阿根廷修改现行的《破产法》，使外国债主在处理破产案件时享有优先权；二是要求阿根廷的国营企业在同国外债主签订外债续借合同时，必须接受债主提出的条件。为了解决燃眉之急，阿根廷政府不得不做出让步。

墨西哥、阿根廷两国都是因承受不了经济压力而放弃自己的经济立场的。

5.疲劳压力

疲劳是指心理疲劳。任何谈判者在长时间的谈判中都难免有疲劳感。尤其是紧张的冲突性的谈判，更会导致人的心理出现疲劳。谈判者为了使对手出现心理疲劳，可以利用传播工具制造不利于对手谈判计划的信息，使其因过度紧张而出现疲劳状态。

人在疲劳的情况下容易分散注意力，大脑对信息的整合、加工、决

策水平下降。因此，应用心理战术实施心理压力，使对手的心理压力转化为心理疲劳，将会导致其谈判意志减弱，态度出现变化的倾向。在某种意义上，谈判是双方谈判者心理对抗的过程。

6.生存压力

生存压力对一个人、一个企业、一个国家都具有同等的重要意义。在军事谈判中，向对方施加心理影响，使其生存压力强化谈判动机，对于推动谈判进程有重要的作用。生存压力与生存需要是同步的，因此，当谈判主体有较大的生存压力时，其生存需要将促使谈判需要成为优势需要并支配谈判行为。

7.冲突压力

冲突双方的谈判者其心理上的最大压力是冲突压力。如何减少冲突带来的危害是谈判者最为关心的事项。谈判者必须设谋使对手知道我方建设性意见对解决冲突的正确性，否则，冲突无法消除，压力将增加。该谋略是为了让对手在冲突压力之下接受我方建议。

导致谈判者心理上产生压力的因素很多，这里就不全面阐述谈判者可能会面临的所有心理压力。总之，向谈判对手实施心理压力的目的是有共性的，即促使对手接受我方的谈判意图。

妥协式——以退为进

实施谈判心理战不仅要能主动进攻，而且还要善于妥协，只有同时掌握进攻术和防守术，才能在谈判中取胜。

让步策略也体现出谈判的特点，即双方为了获得自己的利益，必须付出一定的利益，为了取，必须能果断地付出某一东西。

让步方式贯穿于一切谈判之中。任何优秀的谈判者都会巧妙地应用让步艺术。

让步，是满足对手某种需要，调节其谈判动机，改变谈判立场态度的良策。

让步，可以使冲突双方停止冲突。例如，交战国双方的某一方主动做出让步（在军事实力并不弱的情况下），会促使敌对国停止军事行为，

从而导致出现停战、和谈的局势。

让步，在谈判心理战的实施过程中，不是被动撤退，而是以柔克刚，以退为进的谋略。

战国时期，由于纵横家苏秦采用了合纵谋略，使燕、赵、韩、魏、齐、楚六弱国合为一个具有强大军事实力的联合体长达15年之久。秦国的纵横家张仪为了实现连横谋略，采用了各个击破、分化瓦解之术，使合纵的六国分裂，使秦国称霸的野心得以实现。张仪在与楚王的谈判中采用了以退为进的计谋，并获得成功。

张仪对楚王说：“秦国之所以15年没有从函谷关出兵攻打诸侯，是因为有吞并天下的雄伟计划。楚国曾与秦国发生战争，在汉中开战。楚人没有取胜，终于失掉汉中。楚王大怒，又发兵袭击秦国，在兰田开战，又败了。这就是所谓两虎相斗。秦楚相攻两败俱伤，而韩魏两国却以全力控制后方，计谋没有比这更错的了，因此希望大王仔细考虑。如果秦楚联盟，秦发兵攻占卫和阳晋两地，必定掌握封锁天下胸口的要害，大王再发动全部军队攻打宋国，用不了几个月就可以占领宋国。占领宋国再向东进军，那么泗水上的12国诸侯，就全部归大王所有了。天下最坚定地相信合纵结盟的是苏秦，他被封为武安君做了燕的相国以后，就背地里与燕王谋划攻破齐国，共分齐国的土地。于是就假称获罪逃亡到齐国，齐王收留他并让他做相国。过了两年阴谋被发觉，齐王大怒，把苏秦在刑场上车裂了。以一个奸诈虚伪反复无常的苏秦，却想经营天下，统一诸侯，这不可能成功也已经很清楚了。

“如今秦国和楚国，国境相接土地相连，地形上本来就是亲近友邻。大王如果真能听从我，我将请秦国太子到楚国做人质，楚国太子到秦国做人质，请允许秦王女儿做大王洒帚的妻妾，再献上有一万户人家的都城，做为供沐浴的地方，永远结为兄弟之国，终生不互相攻击。我认为任何计谋没有比这更好的了。因此敝国秦王派使臣向大王下边的随从献上一封书信，敬候大王决定。”

楚王说：“楚国偏僻鄙陋，寄身东海边之上，我年幼，不懂得治国的长远之计。今天有幸得到贵客赐教的明令制度，我听到这些之后，愿

以全国听从。”于是楚王就派遣使者率领 100 辆战车，去向秦王敬献鸡骇犀和夜光璧。

张仪采用强而示“弱”，提出了交换太子做人质、让秦王女儿做楚王洒帚的妻妾，献都城的妥协条件，反而达到了吞并楚国的战略目标。

以下再举个中方与日方商人谈判成功的范例。

日本商人勇于实践，富有经验，深谙谈判之真谛。他们手法高超，谋略多变，善于运用谈判的各种战术来赢得利益。日本的谈判高手素有“圆桌武士”之称。中国某公司正是面对这样一些“圆桌武士”，在上海著名的国际大厦围绕进口农业加工机械设备，进行了一场别开生面的竞争与合作、进取与让步的谈判。中方在这一谈判中身手不凡，其深邃的洞察力使这场谈判成了一个成功的范例。

日本生产的农业加工机器设备，是国内几家企业都急需的关键性设备。中国某公司正是基于这一需求，与日商进行买卖谈判。

谈判开局，按照国际惯例，由卖方首先报价。买卖谈判开局的报价是很有学问的，报高了会给买方传递一种没有诚意的信息，甚至会吓跑买方；如果报价低了，则会让对方轻易占了便宜，实现不了获得利益的高目标。因此，谈判的报价既不能高得吓跑对方，也不能低得一拍即合。谈判高手总是在科学地分析己方价值构成的基础上，在这个幅度内“筑高台”来作为讨价还价的基础。日方深谙此道，首次报价为 1000 万日元。这一报价离实际卖价偏出很高。

日方之所以报这个价，是因为他们以前的确卖过这个价格。如果中方不了解谈判当时的国际行情，就会以此为谈判的基础，那么日方就可能赢得厚利；如果中方不能接受，日方也能自圆其说，有台阶可下，可谓进可攻、退可守。

由于中方事前已摸清了国际行情的变化，深知日方是在放“试探气球”。于是中方单刀直入，坚定地指出：这个报价不能作为谈判的基础。

日方对中方如此果断地拒绝了这个报价而感到吃惊。他们分析，中方可能对国际市场行情的变化有所了解，因而己方的高目标恐难实现。于是日方便转移话题，介绍起产品的质量特点和优越性，以求采取迂回

前进的方法来支持己方的报价。这种做法既回避了正面被点破的危险，又宣传了自己的产品，还说明了报价偏高的理由，可谓一举三得，潜移默化地推进了己方的谈判方案。

但中方一眼就看破了对方的“空城计”。因为，谈判之前中方不仅摸清了国际行情，而且研究了日方产品的性能、质量、特点以及其他同类产品的有关情况。于是中方明知故问，不动声色地说：“不知贵国生产此种产品的公司有几家？贵公司的产品优于A国、C国的依据是什么？”

此问貌似请教，实则是点了对方两点。其一，中方非常了解所有此类产品的有关情况；其二，此类产品决非对方公司一家独有，中方是有选择权的。中方点到为止的问话，彻底摧毁了对方的“筑高台”的企图。

中方话未完，日方就领会了其中含义，顿时陷入答也不是，不答也不是的窘境。但他们毕竟是生意场上的老手，其主谈人为了避免难堪的局面借故离席，副主谈也假装找资料，埋头不语。

过了一会儿，日方主谈人神色泰然地回到桌前。他已利用离席这段时间想好了应付这一局面的对策。果然，他一到谈判桌前，就问他的助手：“这个报价是什么时候定的？”

他的助手早有准备，对此问话自然领会，便不假思索地答道：“以前定的。”

于是日方主谈人笑着解释说：“唔！时间太久了，不知这个价格是否有变动，我们只好回去请示总经理了。”老练的日方主谈人运用“踢皮球”战略，一下找到了退路。

中方主谈人自然深悟谈判场上的这一手段，便采取了化解僵局的给台阶方法，主动提出休会，给对方以让步的余地。中方深知此轮谈判不会再有什么结果了，如果追紧了，就可能导致谈判不成功。而这是中日双方都不愿看到的结局。

第二轮谈判开始后，双方首先漫谈了一阵，调节了情绪，融洽了感情，创造了有利于谈判的友好氛围。之后，日方再次报价：“我们请示了总经理，又核实了一下成本，同意削价100万日元。”同时，他们夸张

地表示：这个削价的幅度是不小的，要中方还盘。

中方认为日方削价的步子虽不小，但离中方的要价仍有较大的距离，马上还盘还有些难。还盘就是向对方表明己方可以接受的价格。在弄不清对方的报价离实际卖价的“水分”究竟有多大时就轻易还盘，往往会造成被动：高了己方吃亏，低了可能刺激对方。究竟还盘多少才是适当的，中方一时还拿不准。为了慎重起见，中方一面电话联系，再次核实该产品在国际市场的最新价格，一面对日方的二次报价进行分析。中方认为，日方虽表明这个价格是总经理批准的，但根据情况来看，此次降低是谈判者自行决定的。由此可见，对方报价的水分仍然不少，弹性很大。鉴于此，中方确定还盘价格为 750 万日元。

日方立即回绝，断定这个价格很难成交。

中方坚持与日方探讨了几次，讨价还价的高潮已经过去。中方认为谈判的时间已经到了，该是展示实力，运用技巧的时候了。于是，中方主谈人使用了具有决定意义的一招，郑重地向对方指出：“这次引进，我们从几家公司中选中了贵公司，这说明我们成交的诚意。此价虽比贵公司销往 C 国的价格低一点，但由于运往上海口岸比运往 C 国的运费低，所以利润并没有减少。另外一点，诸位也知道我有关部门的外汇政策规定，这笔生意允许我们使用的外汇只有这些。要增加，需再审批，那只好等，改日再谈。”这是一种欲纵先横的谈判手法，旨在向对方表示己方对该谈判失去兴趣，以迫使其做出让步。但中方仍觉得这一招的分量还不够，又使用了类似“竞卖会”的高招，把对方推向了一个与“第三者”竞争的境地。

中方主谈人接着说：“A 国、C 国还等着我们的邀请。”说到这里，中方主谈人把一直捏在手里的王牌摊了出来，恰到好处地向对方泄情，把中国外汇使用批文和 A 国、C 国的电传递给了日方主谈人。

日方见后大为惊讶，他们坚持继续讨价的决心被摧毁了，陷入必须竞卖的困境，要么压价握手成交，要么谈判告吹。日方一时拿不定主意：握手成交吧，利润不大，有失所望；告吹回国吧，跋山涉水，兴师动众，谈判经费和精力投入不少，最后空手而归，不好向公司交待。

这时，中方主谈人便运用心理学知识，根据自我防卫机制的文饰心理，称赞日方此次谈判的确精明强干，已付出了很大的努力，但限于中方政策，不可能再有伸缩余地，如日方放弃了这个机会，中方就只能选择 A 国或 C 国的产品了。

日方掂量再三，还是认为成交可以获利，告吹只能赔本。这正如本杰明·富兰克林所认为的：最好是尽自己的交易地位所能许可来做成最好的交易。最坏的结局，则是由于过于贪婪而未能成交，结果本来对双方都有利的交易却根本没有能够成交。

总之，成功的谈判都是以巧妙、合理的让步为基础的，没有让步就不可能有成功的谈判。这也是妥协式谈判心理战之所以在谈判活动中有奇效的原因。

第4章 | 谈判语言与谈判口才

第1节 谈判中语言运用原则

尽管在不同的谈判中以及谈判的不同阶段，谈判语言千变万化，但这并不意味着它无原则可循，从以往的谈判经验来看，至少有以下几点是谈判中运用语言艺术时所必须遵循的原则：

客观性原则

客观性原则，就是指要求在谈判中运用语言艺术来表达思想，传递信息时，必须以客观事实为依据，并运用恰当的语言为对方提供信服的证据。谈判中离开了客观性，无论一个人有多高的语言运用艺术水平，他所讲的也只能是谎言，谈判也就没有存在和进行的必要。如在买卖谈判中，卖方必须对己方的产品做出客观的介绍，为使对方信服，还可现场试用或演示。反之，采取夸大其词、欺骗的做法，就会使己方失去信誉、失去买方。

逻辑性原则

在谈判中，运用语言艺术要求概念明确，判断恰当，推理符合逻辑规律，证据确凿，说服有力就是所谓的逻辑性原则。要想提高谈判语言的逻辑性，谈判者要具备一定的逻辑学知识。同时，要详细占有资料，并加以认真整理，然后用逻辑语言表达出来。逻辑性在谈判中运用很广泛。如在陈述时，要注意术语概念的同一性，问题或事件及其前因后果

的衔接性、全面性、本质性和具体性。提问时要注意察言观色，有目的性；回答时要切题，一般不要答非所问；说服对方时要使语言、声调、表情等恰如其分地反应人的逻辑思维过程。

例如，清朝乾隆皇帝想开个玩笑为难著名学者纪晓岚。有一次，乾隆问他：“纪卿，忠孝怎么解释？”

纪晓岚答道：“皇帝要我死，我不得不死，为忠……”。

乾隆立刻说：“我以皇帝的身份命你现在去死！”

“臣领旨！”

“你打算怎样去死？”

“跳河。”

“好，去吧！”

纪晓岚走后，乾隆边漫步，边吟诗，一首诗还未念完，纪晓岚就跑了回来，乾隆问道：“纪卿，你怎么没死？”

纪晓岚答道：“碰到了屈原，他不让我死。”

“怎么这样说呢？”

“我到河边，正要往下跳时，屈原大夫从水里向我走来，他拍着我的肩膀说晓岚，这就不对了，想当年楚王是昏君，我不得不死，可如今皇上还算圣明，你应该先回去问问皇上是不是昏君，如果皇上说是，你再死也不迟啊！”

一席妙语，抵制了皇上的“圣旨”。

纪晓岚此处所用的逻辑推理形式是：

如果命令忠臣者死，那么这个皇帝就是昏君；

但皇帝不会承认自己是昏君的；

所以，皇帝不会命令我纪晓岚去死。

相反，在谈判中语言逻辑混乱则会导致谈判破裂。例如在一起索赔案的诉讼中，有个外国法官为说明“选出不适当的仲裁人有困难”时而讲的：“律师们为了选出具有准确资质的仲裁人问题在集会中进行专门性质的讨论，这次讨论坚守着光明正大且公正无私的立场，在能够想象的范围中，可以说出最恰当的立场。可是由于人类对未知的无法意测的

动因性反应无法确定。因此，能否达到预期结果，也就是能否使仲裁人了解被讯问的手续问题，结果是无根据的。同时，被讯问所带来的人类属性经常是难以捉摸的，而且对于答辩的质问，要对任何种类的仲裁人形成确定的根据，会使他们怀有偏见的频率非常高。”这段冗长的、莫名其妙的话给谈判带来了失败的结果。

隐含性原则

在谈判中运用语言艺术，要求根据特定的环境与条件，委婉而含蓄地表达思想、传递信息即隐含性原则。虽然运用语言艺术要遵循客观性、逻辑性原则，但这并不是说在任何情况下都必须直来直去，露而不遮。相反，在谈判中根据不同条件，掌握和运用绕圈子，隐隐约约的语言表达方式有时会起到良好的效果。如当你了解到谈判对手的家父谢世不久，你想表示哀悼之情，但如果你说：“听说你父亲死了，真是遗憾。”这种说法直而明，很不礼貌，也很伤感情。如果换种说法就大不一样。你可以说：“听说令尊不幸谢世，我们也深表悲痛，恰逢此时，你还能按时来讨论我们的议题，我们十分感激。”这种说法既礼貌又尊重对方，又可能使对方动恻隐之心，增加合作的诚意。隐含性原则除了表现在口头表达语言中外还直接表现在无声语言之中，即无声的行为语言本身就隐含着某种感情和信息。

第2节 谈判中的提问语言艺术

在日常生活中，如何问是很有艺术性的。例如，某教士问他的上司：“我在祈祷的时候可以抽烟吗？”这个请求无疑遭到了断然拒绝。另一名教士也去问这位上司：“我在抽烟的时候可以祈祷吗？”他这样一问，上司允许了。事实上，两个教士所要达到的目的是一样的，可结果不同，这与问话的艺术有关。前者提问显然是对上帝的不恭不敬，当然应该拒绝，后者则表明他念念不忘祈祷，故被允许。在谈判中，如何问就更加

讲究了。哪些可问哪些不可问，怎样问，什么时候问，这对谈判者来说是必须要了解和掌握的基础知识与艺术。

问题的选择

提问者的目的决定了问什么问题，在提出问题时应注意如下几点：

首先，提出的问题要引起对方足够的注意，并能诱导对方的思考方向。例如需方向供方提问：“我们很想大批订皮鞋，贵方能充分供货吗？”“大批订货”足以引起对方的注意，同时提供对方思考的方向。

其次，提出的问题要获得自己所需的情况与信息。问这类问题时要以下导词导出：谁、什么时候、哪个地方、是不是、会不会等。如“按你刚才所说的，谁能解决这个问题呢？”这种提问往往范围有限，回答方向也明确。

再次，提出的问题要能提供给对方某种信息，问这类问题常常是提问者有意让对方察觉自己的思想或心理状态，或故意向对方泄露某个信息。

提问的方式

谈判者探明对方的目的、需求、获取信息的重要手段是发问。巧妙有效的发问，还可引着对方的思路走，起着一种先入为主的导向作用。发问要有礼貌，并且在事前有所准备，对对方的反问也要做好对策。发问时要把握时机，不要咄咄逼人，而应不卑不亢。

引导式发问

引导式发问方式对答案具有强烈的暗示性，一般用反意疑问句的句型，要求对方按发问者设计的答案回答，如：“成本不会很高吧，是不是？”、“这不是一种正确的选择吗？”

坦诚式发问

坦诚或发问是出于友好、为对方考虑的发问。这一类型往往是谈判一方陷入困境或有难办之处，另一方表示同情、关注。如：“我们很希

望改变你们目前的处境，我们能为你们做些什么吗？”

封闭式发问

封闭式发问是指在特定领域中带出特定答复（如“是”或“否”）的发问，具有一定的制约性。如：“贵方是否认为我们没有给予应有的考虑？”、“贵方在这个问题上的态度可否再明朗点？”

证实性发问

证实性发问是针对对方的答复有所疑虑，为了做进一步的肯定，使对方确认或补充的一种发问方式。它有利于向对方获取更加具体的信息，并且表示出对对方话语的重视以及发问者本身的慎重。如：“您刚才的这一意见代表贵方的真正意见吗？”、“贵方在这个问题上态度就是这样毫无更改的余地吗？”、“能否就这一观点再具体一些做阐述？”

冷场或僵局的发问

这是在谈判中出现冷场或僵局的时候，谈判者为打破僵局、缓解氛围而进行的发问。它能调节谈判者的关系，促使谈判正常进行。例如，“这个问题，我们是否可暂时放一放？”“我们是否可以换个角度来谈一谈？”

多主题提问

这种提问方式是在提问时包含几个方面的问题，向对方获取这几方面的有关信息。如：“你是否能把该事情发生的时间、地点、有关人物与我们谈一谈？”

模糊性提问

模糊性提问主要用来套出对方的话语或干扰对方的思路，同时又表明自己的观点、思想，在情况不太明朗时较为有用。如：“你们认为这样的条件优越吗？”、“这个酬金怎么回事？”

迂回性提问

这种提问方式是采用旁敲侧击的方式来进行反问，是与反询问思维方式相联系的一种提问方式。在司法、政治、外交、贸易谈判中较多使用，也可用于与已具有准备心理、老谋深算的人物进行谈判时。

跳跃性提问

这种提问方法的目的是在对付已有准备、富有经验的对手以打乱其思路，对人的逻辑思维能力、归纳能力、应变能力的要求很高，是一种更为复杂的提问方法，若运用不当，会被对方钻空子。

提问应注意的问题

总之，提问的方式在谈判中经常碰到，谈判者应根据实际情况的需要，并考虑到效果来选择提问的方式。为取得良好的提问效果，谈判者应特别注意：

(1) 不要使用盘问、威胁、讽刺和审问式的问句。要知道谈判是对等协商问题的过程，采取此类问句，会招致对方的反感，破坏谈判的氛围。

(2) 不要提带有敌意的问题。不应当怀着敌对心理进行谈判，尽量避免那些可能刺激对方产生敌意的问题。

(3) 不要直接提出指责对方信誉的问题。这不仅会使对方感到反感，而且会影响彼此间的真诚合作。

(4) 提问时态度要谦虚，语气要和蔼。如果对方一时未答，要稍许等待，不要急于追问。

(5) 不要故意提出一些问题，尤其是与谈判内容无关的问题以显示自己的“好问”，这会引起对方反感。故作卖弄往往会弄巧成拙，被人蔑视。

(6) 要有备而问，以防别人反问。同时不要重复持续地提问，每次提问的句式应尽量简短。

(7) 在对方发言时，不要中止倾听而急于提出问题，可以先把问题记下来，等待合适的时机再提出来。有时急于提出问题，反而暴露了自己的意图，对方可以马上调整其后的讲话内容，从而使你本来可以得到

的信息因此而失去。

(8) 在谈判中，为验证对方的诚实与处事的态度，你可在适当的时候将一个已经发生、且答案也已知道的问题提出来。

第3节 谈判中回答的语言艺术

有问有答，人们的语言交流才能进行。问得不好，会影响谈判，答得不好，则会使己方失去主动。学会了答未必就学会了谈判，但不会回答，就一定不会谈判。所以，对谈判来说，答比问更重要。同样的问题会有不同的回答；不同的回答能产生不同的效果。有时，对方会故意提出一些尖刻的问题，旨在把对手问倒，这时如果有一个妙答，就会有逢凶化吉、妙手回春之效。

举个典型的例子说明，汉章帝时，司空第五伦，为人正直、廉洁，遭人妒忌。一次有人问他：“你有没有私心？”不管第五伦回答有或没有，都将予人攻击的把柄。第五伦深知对方此问的动机，便策略地答道：“以前，有一个人送给我千里马，被我拒绝了。此后，每当朝廷让我们三公选荐人才的时候，我心里总是想到这个人，不过我始终没推荐他。我哥哥的儿子病了，我一夜去探望了十次，回到家就躺下睡着了。我儿子有病的时候，我虽然不去照顾他，可是一夜睡不着觉。这样看来，怎么能说没有私心呢？”

第五伦的巧妙回答一语双意，说明自己也是有私心的常人，但在处理公事时，又不为私心所左右，人情通理，令人折服，是一个攻击发难性问话的典型实例。

通常，在谈判中，对于对方的提问要给予客观的回答。然而，在谈判桌上所提的问题许多是难题、怪题，有些问题甚至是别有用心，对此有时就无法直接地、正面地回答，而是要采取一定的策略给予答复。

谈判中回答对方的提问，这是一个十分重要的环节，与谈判的走向有很大关系。回答得好，能够步步为营，牢不可破，变被动为主动，甚

至逢凶化吉。否则，则会陷入被动，不利于实现己方的目的和利益。对同一个问题的不同回答，带来的效果是不同的。谈判中的回答，应该是一种解释、证明、反驳或传递观点的过程。回答时不仅应当采取容易为人接受的方法，而且应当巧立新意、渲染观点、强化效果。谈判中回答的原则是：根据谈判的需要，准确地把握该说什么和不该说什么，不必考虑所回答的是否对题、真实。下面是几种回答的方式：

避重就轻法

这种回答方法又称部分回答法。它往往是做不彻底地回答，不把自己的真相全部说明，而是将那些表面的、形式的东西回答给对方，有意避开问题的实质、真相，令对方摸不清己方的真实意图。例如，当对方问及价格问题时，可以做出这样的回答：“由于产品的等级不同，价格也不同。”……

模棱两可法

避重就轻法就是回答时闪烁其辞、不做明确的答复，留有较大的伸缩余地。回答的语言有较大的灵活度，适应性强。例如，在外交场合中，回答客人的访问邀请，常这样的回答：“我们会在适当的时间去贵国访问。”这里“适当的时间”是一个不确定数，可以是近期，也可以是远期，具有较大的周转余地。

答非所问法

在谈判中往往会遇到一些不方便回答或难以回答的提问，最好的回答方式是：顾左右而言他。有意识地将话题引开，借以破解对方的进攻。某外国记者曾问周恩来总理：“请问，中国人民银行有多少资金？”周总理答道：“中国人民银行发行面额为十元、五元、二元、五角、二角、一角、五分、二分、一分的十种主辅人民币，合计为十八元八角八分。”周总理巧妙地回避了对方的话题，击败了对方的讥笑中国贫穷的阴谋。

以问代答法

这种方法往往是在谈判中不宜回答或难以回答时采用，相当于一种反击式的提问，将对方的思路套回到他自己身上去。运用得好，对付一些棘手问题时比较有效。例如“在答复您的问题之前，我想向您先问个问题。”“在这个方面贵方比我们更有权威，是否请贵方先谈谈你们的高见？”

委婉拒答法

谈判中，当遇上牵涉有损己方形象、泄密或一些无聊的问题时，宜做委婉拒答，不妨使用一些得体的遁词。例如：“关于这个问题要作回答还不是时候。”“这类问题，只要你仔细想一想，就会找到答案的”“你提的这个问题我们可否另找时间详谈。”

顺水推舟法

在有些情况下，当对方在谈判时已抓住你的薄弱环节进行攻击或自己回答出现漏洞时，再做强辩或一概承认都于己不利，这时不妨来个顺水推舟，部分地表示赞同，这样可以防止对方再做进一步的攻击，待躲过锋芒后，再伺机还击。例如可以这样说：“你们说的这些我们自己也有所认识”、“我们会认真考虑你们的合理的要求的”、“我们也正在考虑这方面的问题。”对待这种情况，也可以采取沉默的方式，或巧妙地拉开话题。

第4节 谈判中叙述的语言艺术

有问有答，认真倾听对谈判者而言是非常重要的，然而，叙述在谈判中也是很重要的一个方面。正如人们所说的：成功的谈判者也应该是一个成功的叙述者。讲道理、摆事实，阐明自己的立场、观点、要求，都需要在谈判中进行一定的叙述。谈判中的叙与答有相同之处，但也有

着不同之处。谈判中的答是针对一定的问题所做出的语言反应，带有一定的被动性；谈判中的叙是不受对方提出问题的方向或范围限制的语言行为，有较大的自主性。谈判中的答内容不一定要准确真实，谈判中的叙则一般要求准确真实。

入题的艺术

一个有经验的谈判者，一般在进入正题之前总是要考虑怎样开讲、讲些什么。原则上讲，入题的内容应能引起对方的兴趣，很高兴和你一起往下谈。具体入题艺术主要有：

1.开门见山。这一方法是直接叙述与正题有关的内容，这些内容是组成叙述正题的一部分，如围绕正题介绍己方的有关情况，先一般，后具体，即先泛泛的从大面上谈起，逐渐进入重点问题；先具体，后一般，即先谈细节，再定协议原则。

2.触景生情法。这种方法是通过一些中性的话题入题，这些话题范围很广，你听到看到的一切和正题无关的话题都属这类。但为使叙述能顺利进行下去，应尽量选些积极的，令人愉快的话题来谈。通常，用触景生情法入题时常用的话题有：有关气候和季节的话题；有关热门话题；有关新闻和文娱的消息；有关个人爱好、兴趣方面的话题；有关衣食住行的话题；双方如是老相识，可谈些合作的历史；有关旅游经历；介绍己方谈判人员的经历、成就等。在用语上多用些赞美、鼓励、欣赏、善意的惊讶，关心寒暄和谦虚等语辞。

阐述的艺术

阐述是叙述的重要组成部分，是重心所在。在阐述时要态度诚恳，观点明确，语言生动、流畅，层次清楚、紧凑。具体说来，谈判中阐述应把握以下要领：

1.阐述要通俗明了。谈判中的阐述要求，话说出来要让对方立刻听清楚并理解，避免使用隐喻。这样才能使对方准确、完整地理解你的观点。要记住自己阐述的目的是想让对方相信自己所言的事实或接受己方的观

点，而不是借助阐述炫耀自己的学问，卖弄自己的词汇。

2.阐述要生动具体。为了让对方集中精力，就要避免枯燥乏味的平铺直叙、抽象说教，要注意运用生动、新鲜的生活用语，具体形象地说明问题。有时还可借助抑扬顿挫的声调来吸引对方的注意力。

3.阐述要主次分明，层次清楚。谈判中的阐述应避免语无伦次，东拉西扯，使人听后不知所云。阐述要符合听者习惯的接受方式，明确阐述的主次，分层次地进行。否则，对方会产生厌烦的心理。

4.阐述事实要客观。谈判中阐述基本事实时，要以客观的态度阐述事实，不夸张或缩小，这样才能达到使人相信的目的。否则一旦露出破绽，就会大大损害己方的可信性，进而削弱己方的谈判实力或陷于被动。

5.表达观点要准确。谈判中对观点的阐述，要避免含混、前后矛盾，否则会使对方抓住把柄，打开缺口。观点有时可以根据谈判局势的需要而发展或改变，但在阐述方法上要让人信服。

6.必要时应注意复述。阐述中，难免会遇到对方不理解，没有听清或有疑问的情况，细心的谈判者会从对方的眼神、表情中觉察到。这就需要阐述者放慢速度，重复叙述，特别在对方需要记录的情况下，阐述更要注意速度和复述。对方一时不理解，应当耐心解释；对方误解时也不能烦躁。谈判者必须慎重对待对方任何可能对自己的阐述产生误解或不理解的情况，否则，后果不堪设想。

7.对阐述中的错误要及时纠正。谈判者在阐述过程中，常常会因为偏见或遗忘等原因出现阐述上的错误。一旦出现这种错误情况，谈判者应有勇气随时纠正这些错误，不可为了顾面子而采取顺水推舟、将错就错的做法。否则会使对方误解，影响谈判的思想交流，更不可事后文过饰非，自圆其说，这样只会使事情变得越来越糟糕，谈判不会有好的效果。

结束语的艺术

结束语在叙述中起着压轴语的作用，在谈判中占据特殊地位。出色的结束语既能让对方深思，又可引导对方叙述问题的态度 and 方向。一般说来，结束语宜采用切题、稳健、中肯、并富有启发性的语言，做到有

肯定有否定，并留有回旋余地，尽量避免下绝对性的结论。如常见的说法有：“今天的会谈进一步明确了我们彼此的观点，并在xx问题上达成一致看法，但在xx问题上还需再谈。”或者“对贵方的xx要求我刚才在阐述中谈了我们的意见，但关于这个问题我们打算进一步研究，待下次见面再谈，您看如何？”总之，结束语在谈判中是不可忽视的重要方面，在实际中应视谈判的具体情况来定调。

第5节 谈判中辩论的语言艺术

辩论在谈判中是不可缺少的。谈判各方为了论证自己的立场、观点，或者驳倒对方的思想、见解，特别是在僵持阶段，更是需要谈判者发挥各自辩论的力量。辩论往往与提问、倾听、回答、叙述是交叉进行的，但同时又有其自身的特点，它具有辩论者之间相互依赖、相互对抗的二重性，是思维艺术与语言艺术的综合运用，具有较高的技巧性。

辩论的方法

辩论按方法来划分，主要有直接论证和间接论证。

1.直接论证。就是一种从论据的真实直接推出论题的真实的一种证明方法。

2.间接论证。间接论证就是通过证明反论题的虚假性，来确定原论题真实性的论证方法，它可分为反证法和选言证法两种。反证法就是通过否定与原论题相矛盾的论题来判定论题真实性的论证方法；选言证法就是将论题作为选言推理前提的一个选言支，运用否定肯定式确定其他选言支为假，从而确定论题为真的证明方法。

驳述与反驳述的方法

驳斥对方的辩解或论证即驳述。而反驳述是指对驳述所进行的再辩解或再论证，也包括对于各方的驳述方式与方法的批判。不论是驳述还

是反驳述，都应当遵循论证的规则。

论证通常总是由论题、论据和论证方式组成的，因此，驳述、反驳述也可以从这三个方面着手，即反驳论题，反驳论据和反驳论证方式。可以是就其中某一个方面进行驳述或反驳述，也可以是同时对几个方面进行驳述与反驳述。

1.反驳论题。反驳论题就是证明对方的论题是不真实的。反驳论题往往是用事实或道理直接推翻对方的论题，或者通过证明与被反驳论题的相矛盾、相排斥的反论题的真实来驳斥。前者叫直接驳斥，后者叫间接驳斥。间接反驳中有一种驳斥方法是归谬法。归谬法是用对方的论题去推出一个与事实相违背的结论，从而证明该题是不能成立的，是不正确的。这种反驳方法极为有力，在论辩中较常用。

2.反驳论据。反驳论据就是证明对方的论据是虚假的、不真实的，证明不了论题的正确性。要注意驳倒论据，并不意味着对方的论题一定是错误的。谈判者在必要的时候也可利用认识上的这种错觉。

3.反驳论证方式。指出对方的论据与论题之间缺乏正确的逻辑关系，不合乎逻辑规则，指出对方论据不足，或者论据与论题没有必然的联系，或者指出事实中有破绽。这就是反驳论证方式。同样地，驳倒了对方的论证方式，并非一定是驳倒了对方的论据，也不等于驳倒了对方的论题。谈判者在谈判中也可借助于这种认识误区上的力量。

辩论的技巧

1.立场坚定，观点明确

谈判中的辩论，就是论证己方观点，反驳对方观点的过程。因此，论辩时首先要亮出自己的观点，说明自己的立场，同时要运用客观材料或能支持自己观点的所有证据，来论证自己观点和立场的正确性和公正性，反驳对方的观点。具体而言：

(1) 以事论理。这是通过运用大量事实来论证自己的观点和立场的方法，例如在一次家长会上，两位家长先后发了言。第一位家长说：“老师，你每天布置抄书作业，我认为不好。我儿子已经抄满几本作业薄

了，但很多字他还是不懂。”老师听了很不高兴地说：“你儿子的智力比较差，让他回幼儿园吧！”第二位家长接着发言，他说：“老师，我也认为大量布置抄书，最大的缺点是浪费时间，学生得不偿失。我检查了你的学生，我的儿子的作业簿，发现他抄第20课的内容，光是抄三画以内的字就有130个，其中‘了’字40个。另外，第12课中‘一’字30个。我们可以推断，每课都有‘我、你、大、小、的、人、口、一、了’之类的简单字。学生每天抄书，只是将这些最常用、最普通、最熟悉的字重复成千成万遍，而每课要掌握的生字、反而被忽略了。有一次，儿子抄完书，我要他听写20课的生字，6个生字中有4个写不出，这可见得不偿失了吧！”

“况且，你总是要求每篇课文至少抄两遍，我的儿子每天抄书的时间约90分钟。由于抄书花的时间多，挤走了学习数学的时间，也挤走了家长辅导的时间，更挤走了学生玩、休息的时间，这又可见得不偿失吧。”

“学生天天应付机械而枯燥乏味的抄书作业，厌学情绪与日俱增，态度马虎，书写潦草，耗时费纸，所得所失，不是昭然若揭了吗？”这位家长一番话，说得在座个个点头，老师亦表示愿意接受意见，重新考虑布置作业的方法。

这位家长就在于他把事实论证得确凿而充分，具体地说出一个又一个精细的数字，一层又一层地阐述了得不偿失的事实与道理，有理有据，令人信服，无可置辩。

(2) 以理论理。在谈判辩论中，有时也用理论去论证自己的观点与立场，但必须明白确切，否则难以使对方信服。

(3) 比较见理。这是指列举与论题相似或相反的事实和道理，通过比较论证自己的观点与立场的方法。

2. 思辩要敏捷、严密，富有逻辑性

谈判中的辩论过程常常是在相互发难中完成的。一个合格的谈判者应该头脑冷静，思维敏捷，才能应付各种各样的发难。同时，要使自己的论证产生一种奇人的力量，就要借助于强有力的论证方法，运用逻辑的力量。真理是在相互驳难中产生的。在谈判条件不相上下的情况下，

谁在相互驳难过程中思辩敏捷、严密、富有逻辑性，谁就会立于不败之地。某外国记者曾以挑衅的口吻问周恩来总理：中国这么多人口，是否对别国有扩张领土的要求？周恩来严正而富有逻辑性地回答：

“你似乎认为一个国家向外扩张，是由于人口过多。我们不同意这种看法。英国的人口在第一次世界大战以前是 4500 万，不算太多，但是，英国在很长时间内曾经是“日不落”的殖民帝国。美国的面积略小于中国，而美国的人口还不到中国人口的 1/3。但是美国的军事基地遍布全球，美国的海外驻军达 150 万人，中国人口虽多，但是没有一兵一卒驻在外国的领土上，更没有在外国建立一个军事基地。可见，一个国家是否向外扩张，并不决定于它的人口多少。”

3.原则要坚持，枝节不纠缠

谈判中的辩论要洒脱，拿得起，放得下，将辩论的注意力集中于主要问题上，不要一味纠缠枝节问题，反驳对方的错误观点要抓住要害，有的放矢，坚决抛弃断章取义、强词夺理等不健康的辩论方法。证明自己的观点要突出重点，层次分明，简明扼要，不要东拉西扯，言不对题。

4.措辞准确犀利，态度客观公正

谈判中的辩论体现现代文明的谈判准则，不论辩论双方如何针锋相对，态度要客观，措辞要准确，决不能侮辱诽谤，尖酸刻薄和进行人身攻击。否则会降低谈判的质量，损害自己的形象，不能为谈判带来任何帮助。

5.辩论应进取有度

谈判者在谈判中要明确谈判中辩论的目的是证明己方的立场、观点的正确性，反驳对方立场、观点上的错误，以争取有利于己方谈判的结果，而不是要打击或毁灭对方。因此，在辩论中一旦达到目的，就要适可而止，不可穷追不舍，得理不饶人。这样可避免使对方陷于绝境，从而强化了敌对心理和反击的念头。例如，某著名运动员，想要得到更丰厚的年收入，和老板多次谈判，老板不答应，且以手中有关于“运动员是不能跳槽的”“保留条款”迫使运动员签订一次又一次低于应得报酬的合同。运动员被逼急了，就提出退出体育界而与影视界合作拍片，此时，老板方知自己的做法超过了“度”，不得不以增加报酬来挽留该运动

员。否则，俱乐部就要关门。

6.处理好辩论中的优劣势

在谈判的辩论中，当己方占有优势时，要以强势压顶，滔滔雄辩，气度恢宏，并注意借助语调、手势的配合，渲染己方的观点，但不可轻犯、放纵、得意忘形。因为谈判中的优劣势不是绝对的而是相对的，而且是可以转化的；当己方在辩论中暂时处于劣势时，应沉着冷静，从容不迫，既不可沮丧、泄气、紧张，又不可愠气，无理三分搅。因为这对于挽救己方的劣势有百害而无一益。己方的阵脚不乱才会对对方的优势构成潜在的威胁，使对方不敢轻率进犯。

7.要具有表情美，服饰美，姿态美和言谈美的风度

风度，是一个人的思想、品质、情操、修养、性格等内在的素质在外表上的体现，是一个人的举止、谈吐、姿态以及打扮的综合反映，也是人们对于美的人体的形态、举止、谈吐、装束打扮的一种衡量尺度。谈判中如具备这种风度，这不仅会在谈判桌上给人留下良好的印象，而且在一定程度上可以影响谈判中辩论氛围的健康发展。

第6节 谈判中说服的语言艺术

谈判的最终目的，就是尽可能说服对方接受自己的立场、观点和条件，实现自己的目的和利益。这是衡量谈判成功与否的一个重要标准。谈判中的说服，就是综合运用听、问、叙、答、说的各种技巧，去改变对方的最初的目的和想法，达成一个双方都可接受的协议。说服工作，可以说是贯穿于谈判的始终，是谈判者的出发点和落脚点。说服技巧在谈判中有着举足轻重的地位。谈判中的说服技巧有：

寻求共同的利益

谈判取得成功的大前提是寻求共同的利益。谈判虽然有相互竞争、相互对抗的一面，但同时也存在着相互依赖、互惠互利的特性。成功的

谈判者总是能比较客观、真实地看待相互之间的立场、观点，中肯地向对方说明问题的症结所在以及可能产生的利弊，选择一个相互受益的可行性方案。

注意说服的次序

心理学研究表明，信息传递的顺序对于人的情绪有较大影响。如果有几个信息要传递给对方，一般应先传递令人愉快的信息，在可能的情况下也应以一个较好的信息结尾。

谈判最好遵循由浅至深、由易到难的谈判顺序。在开始阶段，可就比较有把握的问题先进行谈判或者从较易达成一致的问题着手，然后再深入、扩展到要题、难题上，尽可能把正在争论的问题与已经解决的问题联系起来，进而有助于谈判顺利地展开。另外，说服还要善于把握时机，注意什么时候宜谈什么问题，应该用多少时间去谈。

巧用说服的角度

谈判中的说服，可以从正面入手，也可以从侧面开始。说服的角度不同，看待问题的侧重点也就不同，带给对方的感觉也不同，说服的效果也就不同。前面所提到的有关教徒和牧师的故事就是典型的一例，有一位教徒问牧师：“我在祈祷时能抽烟吗？”结果遭到了牧师的断然拒绝；另一位教徒用了另一种方式问牧师：“我在抽烟时能祈祷吗？”结果得到了牧师的许可。因此，这就要求谈判者在进行说服时要注意角度的选取。能够从不同角度、不同层面上看问题，一旦发现说服的角度效果不太理想，就应及时变换角度，进行再一次的说服工作。

借助说服的韧性

谈判不仅仅是智慧的角逐，同时也是意志的较量。谈判实质上就是一种运用自己的谈判能力加上意志的力量进行斗智、斗勇的竞争，也是谈判者为了自身的目的和利益的实现反复进行说服的复杂过程，在谈判各方谈判能力不相上下的前提下，谈判的走向也就只能取决于谈判者的

意志强弱了。因此，在谈判中一定要有坚强的意志，必胜的信心，不厌其烦，不怕挫折，循循诱导，循序渐进，直至最后实现谈判的目的。

以上对谈判中的一些技巧做了一番详细具体的论述。总而言之，这些技巧的运用要注意因人、因时、因地制宜。尤其是管理者，在谈判时更要注重全局利益、长远利益，处理好国家、集体、群众的不同关系，要有限度、有原则地运用谈判的技巧。

第5章 谈判策略和谈判艺术

第1节 实用谈判策略

谈判要想取得成功就要采取一定的策略，没有策略的谈判就如同在没有航标灯塔指引下的航行一样，充满了危险和不可预知的结果。谈判人员在谈判过程中可以采用以下策略：

称赞对方的策略

善于观察和得体的称赞使菲德尔费电气公司韦普先生成功了。

菲德尔费电气公司的推锁员韦普先生去宾夕法尼亚州推销电器。他看到一所富有的整洁农舍，便前去叩门。敲门声过后，门打开了一条小缝，户主布朗前·布拉德老太太从门内向外探出头来，问来客有什么事情。当他得知韦普先生是电气公司的推锁员后，“砰”的一声把门关上了。韦普先生只好再次敲门。敲了很久，布拉德老太太才将门又打开了，仅仅是勉强开了一条小缝，而且还没等韦普先生说话，就毫不客气地破口大骂。

怎么办呢？

韦普先生并不气馁。他决心换个法子碰碰运气。他改变口气说：“很对不起，打扰您了。我来的目的不是为了电气公司的事，而是想向您买一点鸡蛋。”听到这句话，老太太的态度稍微温和了一些，门也开大了一点。

韦普先生接着说：“您家的鸡长得真好，看它们的羽毛长得多漂亮，

这些鸡大概是多明尼克种吧？能不能卖给我一些鸡蛋？”这时，门开得更大了。

老太太问韦普：“你怎么知道这些鸡是多明尼克种呢？”韦普先生知道自己的话打动了老太太，便接着说：“我家也养了一些鸡，可是，没有像您所养的鸡那么好，我还没见过这么好的鸡呢。而且，我养的来亨鸡只会生白蛋。夫人，您知道吧，做蛋糕时，用黄褐色的蛋比白色的蛋好。我太太今天要做蛋糕，所以特意跑您这里来了……”

老太太一听这话，顿时高兴起来，由屋里跑到门廊来。韦普则利用这短暂的时间瞄了一下四周的环境，发现他们养有奶牛，便接着说：“夫人，我敢打赌，您养鸡赚的钱一定比您先生养乳牛赚的钱还要多。”这句话说得老太太心花怒放。因为长期以来，她丈夫虽不承认这件事，而她总想把自己得意的事告诉别人。于是，她把韦普先生当做知己，带他参观鸡舍。在参观时，韦普先生不时对所见之物发出由衷的赞美。他们还交流养鸡方面的知识和经验。就这样，他们彼此之间的关系变得很亲切，话也很投机，几乎无话不谈。

最后，布拉德太太在韦普的赞美声中向他请教了用电器养鸡有何好处。韦普先生实事求是地向他介绍了用电器养鸡的优越性。两个星期后，韦普收到了老太太交来的购买电器的订单。一时间，顽固的布拉德太太都用上了电器来养鸡，这一消息迅速传播开来。之后，电气公司便源源不断地收到这个村子其他用户的订单。

在这里，韦普先生非常巧妙地说服了老太太购买电器。它给我们以什么启示呢？恐怕至少有如下几点：

1. 头脑要灵活，应变能力要强。当老太太不愿接待韦普先生时，他马上投其所好，说太太的鸡蛋好，以购买老太太的鸡蛋做蛋糕为由接近老太太。

2 作为一个推销员，一定要知识面宽。试想，如果韦普先生不懂养鸡技术，他就不可能和老太太谈得很投机。

3. 善于观察。韦普先生从门缝里看到老太太家养的鸡，看到她家养有奶牛马上转移话题，借题发挥，这也是韦普先生得以制胜的重要一条。

4.称赞老太太，满足她的自尊心、虚荣心，使老太太产生成就感，这是取胜的最重要的一条。一般说来，人们都有虚荣心，渴望得到别人的肯定和称赞。当一个人受到真诚的称赞时，就会产生亲和力，产生好感，并乐意接受对方的请求，满足对方的需要。

韦普先生恰恰利用了这一点，他极力称赞老太太的鸡养得好，羽毛长得漂亮，并说老太太养鸡挣的钱一定比她先生养牛赚的钱多，从而极大地满足了老太太的虚荣心，博得了老太太的好感，为他的成功奠定了基础。

掌握心理需求的策略

在日常生活中，人们都会有一种类似的生活体验，我们正怀着焦急的心情排队等候办理某件事情的时候，突然有人说要关门了不再办理业务了。这时有两种不同的说法：

第一种答复是：“很抱歉，因为……今天不得不关门了。”

第二种答复是：“请大家不要急，我很高兴地通知你们，再过xx小时，你们的愿望就可以实现了。”

上述两种不同的回答会产生两种截然不同的效果。第一种回答使人沮丧、抱怨、无可奈何；第二种回答却给人以希望，容易被接受。第一种答复自己把自己推向了对不起人的境地；而第二种答复则好像是对方正正在为尽快满足你的需要而努力。同样的事件，仅仅由于不同的语言，就会产生不同的效果。这难道不是一种心理作用吗？如果我们能够成功地挖掘这种心理意义，并巧妙地应用于谈判桌上，一定会取得好的效果。

有这样两件典型的小事，很有启示性：

第一件叫做“54号街上的奇迹”：

有两个人因公出差，由于当天早上有个约会，但时间还未到。其中一个觉得无聊，就跑到街上的卖报亭想买份报纸看看。但不一会儿，他垂头丧气地空手而归，嘴里嘟嘟哝哝地骂人。另一个便好奇地，问：“怎么回事？”

骂人者愤愤地说：“这里的人真坏！我到对面的报亭拿了份报纸，

递给他10美元让他找，他竟然毫不客气地夺过报纸。我正纳闷，他教训我说，他是不会在这卖报高峰时间给人换零钱的。”接着他又骂这里的人傲慢无理，品德很坏，说他以后不再让任何人找10美元的票子了。

另一位听了他的话，也想试试。稍过了一会儿，俩人走出来，这位要去试试的人，让没买回报纸的那人在门前等着，看他用10美元的票子买报，能否重复刚才的情景。

他径直走向那个卖报亭，很谦恭地说：“先生；对不起，我不知道你能不能帮个忙。我是个外地人，需要一份《纽约时报》。可是我只10美元的票子了，我该怎么办？”

这时只见卖报人毫不犹豫地 will 将报纸递过来说：“拿去吧，找开钱再来。”

他拿着报纸凯旋而归。他的同事连连称赞说这是“54号街上的奇迹”。

第二件事是墨西哥披肩毛毯：

所谓墨西哥披肩毛毯，就是一种挂着长穗的毛毯围巾。墨西哥人把它披在肩上，既好看，又能防寒。

一次，有一位叫荷伯·科恩的谈判家同他的太太去墨西哥游览，他的太太突然用胳膊肘碰了谈判家一下说：“我看到那边有什么东西在闪光。”

谈判家说：“别去那边。那里都是一些坑骗旅游者的商人。我们这里是领略一种不同的文化风俗，参观一些未见过的东西，接触一些尚未被污染的人性，亲身体会一下这里的生活，逛一逛这里的街道。如果你想进那些商业区里的话，你去吧。我在旅馆里等你。”

谈判家的太太听完丈夫的话，挥手而别，径直穿过人潮如涌的马路，逛了起来。谈判专家一个人在街上逛着……走了一段路，他看见一个当地的土著居民在大热天里仍披着几件披肩毛毯。他边走边吆喝“1200比索！”

谈判家见此情景便好奇地想：他在向谁喊？绝对不会是我吧？他怎么会知道我是旅游者呢？又怎么会知道我在暗中注意他？更何况我根本无心要买披肩毛毯。想到此，谈判专家加快了脚步，装作根本没看见他的样子，但对方也加快了步子。

谈判专家见此来势，操着当地的语言说：“朋友，我确实敬佩你的主动、勤奋和坚持不懈的精神。但是，我不想买披肩毛毯，请你到别处

卖吧。你听懂我的话了吗？”

“是”，对方答道。

谈判专家继续向前走去。走了一会儿，他仿佛听到身后仍有脚步声，回头一看，原来那个卖披肩毛毯的人一直跟着他。那人见谈判专家回过头来便说：“800 比索要不要？”并且一再重复。

谈判家有些不耐烦了。大步流星地要甩掉他，但那人仍然紧跟不舍，反复嘟哝：“600 比索、600 比索……500、500 怎么样？好吧，就 400 比索……”

这时谈判专家又累又热，浑身冒汗，而卖披肩毛毯的人却像影子似的怎样甩也甩不掉。谈判专家怒气冲冲地面对着他，从牙缝里挤出一句话：“我告诉你我不买。别跟着我了。”

那卖披肩毛毯的人看着怒不可遏的谈判专家说道：“好吧，你胜利了，只给你，200 比索。”

“你说什么？”谈判专家惊奇地问。

“仅要你 200 比索！”他重复道。

“给我一件看看。”谈判专家回心转意了。最后，他以 170 比索买下了对方的披肩毛毯。

在归途上，谈判专家捧着这块毛毯在想：这块毛毯的本来要价是 1200 比索，而现在他把对方的价格压低了 1000 多比索，难道这不是一种胜利吗？他作为一个谈判专家已从小贩那里了解到，在墨西哥市场的历史上，以最低价格买到一件披肩毛毯的人，是一个来自加拿大温尼培格的人，他花了 175 比索，但他的父母出生在墨西哥的瓜达拉贾拉。而自己作为一个美国人，却以 170 比索的低价买下了毛毯，创造了墨西哥历史上买披肩毛毯的新纪录。这是一种令人满足的胜利。想到此，谈判专家把毛毯披在肩上，尽管天很热，但他却觉得自己很洋气，很满意。

当谈判家回到旅馆后，他的太太正在看杂志。谈判家便兴致勃勃地说：“嗨，看我买到什么？”

“什么？”太太问“你花了多少钱？”她顺口问道。

“是这么回事，”谈判家充满信心·心地说：“一个土著谈判家要 1200

比索，而一个国际谈判专家，就是周末有时同你在一屋的这个人，竟花了170比索就买到了。”

谈判专家的太太讪笑道：“嗤，太有趣了！我买了同样一件，仅花了150比索。”

谈判专家顿时觉得他上当了。

以上两个事例，从不同角度说明同一种道理，谈判不仅要满足对方的某种物质利益需求，还应满足对方的某种心理需求。在第一件小事里，卖报人之所以将报纸白白地送给了别人，就是因为他能够从他的行为中，得到一种自尊和帮助他人的心理满足；而买报人的成功，正在于他有效地发掘和利用了对方的这种心理需求。

在第二件小事中，谈判专家之所以肯付钱买一块他并不需要的毛毯，就在于他的那种“胜利感”；而卖披肩毛毯的人的成功，也正是由于他成全了谈判家的这种需要。由此可见，心理需求在谈判中的重要意义。

出其不意策略

出其不意策略是指谈判一方利用突然袭击的方法和手段，使对方在毫无准备的情况下不知所措，从而获得出奇制胜的谈判结果。

出其不意的特点在于以奇夺人，运用突发性的惊奇之举，来达到在一段时间内震撼对方的目的。它实际上是一种心理战术。使对方感到惊奇是保持压力的一个好办法。所以，有些谈判者在谈判的过程中，往往故意设计一些令人惊奇的情况或突然提出一些意想不到的问题。这些情况与问题主要有：

1.惊奇的情况：提出新要求、新包装、新让步、新策略，谈判地点的改变，风险的转移，争论的加深。

2.惊奇的行动：退出商谈、休会、推拖、放出烟幕、不停的打岔和坚定的报复行动甚至突发的辱骂、愤怒、不信任、对个人的攻击。

3.惊奇的人物：买方或卖方的改变，新成员的加入，有人突然退场以及有人突然缺席或迟到数小时。

4.惊奇的权威：高级主管的出现，著名专家顾问的出场。

5.惊奇的资料：新的具体支持性的统计数字，特别的规定、极难回答的问题、别致的回答以及传递媒介物的改变。

6.惊奇的时间：截止日期的提出、会期的缩短、速度突然加快、惊人的耐心表现、彻夜和周末的商谈。

7.惊奇的地方：漂亮豪华的办公室，没有冷气或暖气的房间，有洞孔的墙壁，嘈杂的地方和许多人的大集会场所，甚至令人不舒服的椅子。

作为谈判的另一方，如遇到上述情况，最好的办法就是沉着冷静，不慌不忙，争取充分的时间多想一想。多听少说，暂时休会。

在没有弄清情况和未做好适当准备之前，最好不要有所行动。出其不意策略不应不加区别地运用于一切谈判过程之中。要知道，有些惊奇之举往往会制造陌生感、不信任感以及紧张气氛，有时还会阻塞谈判双方信息的沟通。有的谈判轻车熟路，本来可以循序渐进地等待瓜熟蒂落，如果洽谈者突然想用惊奇之举来加速谈判过程，其结果可能会正好相反，欲速则不达，甚至会使谈判破裂。

察言观色策略

常言道，万事开头难。谈判也是一样，当双方带着彼此利益上的需求和对另一方的揣测心理坐到谈判桌旁时，真正的谈判就开始了。通常，谈判双方都会做出各种积极的努力，以便使谈判开局处于一种轻松、和谐、友善、诚恳的氛围之中。

在谈判的开局阶段，谈判双方都会比较留意对方的言行，同时也更注重自己的一言一行。老练的谈判者，此刻会细心地观察对方的一言一行，甚至他们脸部一个微妙的神情变化也绝不放过。因为每一个细微的神情变化，都可能传递着对方的某种信息。

曾经有过这样一个案例：“如果你遇到一位美丽的夫人，低领长裙衬托出她的妩媚和绰约风姿。这位夫人希望你注意她，要是未以某种方式表示赞美之意，她会感到自尊心受了伤害。而你若是在观察她，也就是说一直盯着她看，表现出你特别留意她低低的领口，你就是在对她进行探究，她会因此而受到亵渎，只好对你退避三舍，因为你根本算不上

一位绅士。”同样道理，在谈判双方经过礼节性的寒暄后，彼此掌握好“留心”的分寸是至关重要的，谈判者应使这种“留心”既体面，又达到了目的。

由于人的主观态度决定着谈判氛围，谈判开局的气氛不只是在双方进入谈判厅的瞬间形成的，这种氛围的形成还可以追溯到谈判的探询阶段和准备阶段。在这两个阶段中，谈判者通过对对方的信息收集和整理，已经初步奠定了对待谈判的态度，这种态度往往受市场条件、合作诚意、主观愿望等多种因素影响。在这一时期，谈判的基调通过双方初步的接触逐步明朗。彼此有合作诚意的谈判，双方都会积极营造出一种友好、温和、真诚的氛围；没有合作诚意的谈判，一方可能显出对抗、敷衍的态度，给对方一种“拒人于千里之外”的感受，因此，一个经验丰富的谈判者，能够从开局中通过观察对方的言谈举止，预测出谈判结果是“前途光明”，还是“希望渺茫”。

缺乏经验的谈判者容易在开局时期暴露出自己的弱点。因为对方正在有效利用这一短暂的时间，借助感官捕捉他的信息，这些信息主要来自于谈判者时语言和行为。老练的谈判者通常会以静制动，在尽量表示出友好、诚意态度的同时，以少说多看为基本原则。

在谈判中，你必须抱着十分警觉的心态，注意对手的一言一行，一举一动所传递的信息，宁可信其有，不可信其无，因为对手传送出的每一个信息，无论有意或无意，都是可以经过分析而为我所用的。留意并研究对手的身体语言所传递的信息，对于谈判的顺利进行是非常有意义的。

虽然在任何谈判时轻松地进行商谈是最理想的，但事实上你难以真正轻松。在大多数情况下，你必须时刻谨慎地注意观察你的对手，并不断地思考如何影响对方的办法。不论对手向你传达的信息是经由言语或揉弄胡须，你必须对此做出反应，以有利于谈判进行。

总之，谈判者在开局阶段应做到以下几点：言行得体，不亢不卑；情绪平稳，态度真诚，不唯唯诺诺；少说多看，启诱得法。

以情动人策略

飞机推销商拉堤埃到新德里，想在印度航空市场上占有一席之地。没想到，当他打电话给拥有决策权的拉尔将军时，对方反应十分冷淡，根本不愿会面。最后，在拉堤埃的要求下才勉强答应给他 10 分钟的会面时间。尽管成功的机会不大，但拉堤埃也不能轻易放过这个难得的机会，他要利用这有限的 10 分钟扭转乾坤。

当他跨进将军的办公室时，满面春风地说：“将军阁下，我衷心地向你表示感谢。因为你使我得到了一个十分幸运的机会，在我过生日的这一天，又回到了出生地。”

“什么，先生，你出生在印度吗？”将军半信半疑地问。

“是的！”拉堤埃借机打开了话匣子。“1929 年 3 月的今天，我出生在贵国的名城加尔各答，这时，我的父亲是法国密歇尔公司驻印度的代表。我们全家的生活得到了好客的印度人民的照顾。当我过 3 岁生日时，邻居的一位印度老大妈还送给我一件可爱的小玩具，我和印度小朋友骑在象背上度过了有生以来最愉快的一天。”

10 分钟过去了，将军丝毫没有结束谈话的意思，他被拉堤埃绘声绘色的讲述深深吸引住了，反而向拉堤埃发出了邀请：“你能来印度过生日太好了，我想请你共进午餐，表示对你生日的祝贺。”

在汽车驶往餐馆的路上，拉堤埃打开公文包，取出一张颜色已经泛黄的合影照片，双手捧着，恭恭敬敬地请将军看。

“这不是圣雄甘地吗？”将军惊讶地问。

“是呀，您再仔细看一下那个小孩，那就是我。4 岁时，我和父亲一道回国，在途中曾经十分幸运地和圣雄甘地同乘一艘轮船，这张合影照片就是那次在船上父亲为我们拍摄的。我父亲一直把它当作最珍贵的礼物珍藏着，这次因为我要去拜谒圣雄甘地的陵墓，父亲才……”

“我非常感谢您对圣雄甘地和印度人民的友好感情。”将军紧紧拉住拉堤埃的手。

午餐自然是在无比亲切融洽的气氛中进行，拉堤埃和将军俨然像一对久别重逢的老朋友。两人越说越投机。当拉堤埃告别将军时，不用说，

这宗本来希望渺茫的大买卖已经拍板成交了。

拉堤埃这次谈判绝路逢生，奥妙在什么地方呢？这就是“感情”。在经济谈判中，如果能博得对方的好感，让对方喜欢你、信任你、接受你，那么，成功的机会就能大大增加。所以，优秀的谈判人员都懂得要与对方建立良好的感情关系，以创造融洽的谈判气氛。拉堤埃别出心裁，先以自己出生在印度而博得将军的好感，进而展示与圣雄甘地的关系，更加赢得了将军的尊敬和信任。于是，买卖也就在不知不觉中做成了。试想，如果拉堤埃一开始就谈判飞机生意，必定会遭到拒绝。

当然，像拉堤埃这样的机遇是不多的。但是，只要你肯动脑子，与谈判对手建立良好关系的机会总是有的。

各得其所策略

一切谈判的动力，都无一例外的是由于利益的驱动，成功的谈判结局，应当满足每一方的利益，实现真正的双赢。

推动谈判的真正内驱力在于人们的需要。正确发掘实际需要，特别是寻找谈判者之间利益的共同点，这是决定谈判能否走向成功的关键所在。双方的需要分别得到满足是取得谈判成功的核心。

在现实生活中，有两个人为了争大的一块西瓜打得不可开交。后来他们才知道，其中的一个并不对蜜甜的瓜瓤感兴趣，只是想多取一些其中的优质瓜子；而另一个人则只想多吃瓜瓤，根本不把瓜子放在眼里。各自需求不同，完全可以权衡各自的需要分别加以满足。一个吃瓤，一个取子，两相满足，岂不快哉！

在谈判桌上，人们的利益问题往往潜藏在立场冲突的背后，谈判者只有找准对方的真正需要，才能获得双向满足的谈判方案。但这极为重要的问题在谈判桌上却常常被忽视。

1964年9月29日的《纽约时报》报道过美国通用汽车工人大罢工的事件，就是由于资方没有了解工人的真实需要而导致的。该公司的资方错误地把工人们与之谈判需求理解为对金钱的需要，因而谈判桌上不仅没有化解冲突，反而引发大规模的罢工抗议。

工人罢工宣言的主标题是：“事由只为更多的尊严而不是金钱。”宣言中有这样一段话：“通用汽车公司的工人在工作场所得不到体面的待遇，得不到做人的尊严。对此，我们从心底里感到愤愤不平……罢工的理由不在于金钱。问题的核心在于通用汽车公司如何对待兢兢业业为它干活的工人。”这一事件充分说明，只有发掘谈判者的真实需求，并能成功地找到满足各方需求的最佳方案，谈判才能步入和局。否则，就无法排除谈判桌子的冲突。

英国有一家矿产公司，在非洲设了一处分公司。该公司在当地雇佣了大批廉价劳动力。其中80%为黑人女工，她们来自该国家的不同部落。英国的这家分公司为保护自身利益，防止劳资对立，就申请加入当地工会。因此，工会就有权要求公司保护工人的合法权益。

由于该公司的工人多为女性，所以工会就女工的福利待遇问题向公司提出了如下要求：黑人女工的产假应定为四个月，在此期间发给75%的工资。按照常理，这个要求并不为过，资方似乎无理由拒绝。但该公司对劳资关系，特别福利待遇问题是极为谨慎的。

他们为此而进行了一次调查论证工作，发现由于其特有的文化传统和民族习俗，人们多有养子防老、多子多福的观念，而且法国法律允许重婚，但禁止节育。这也就是，这里的成年妇女为什么会是多产的，一旦接受了工会这一要求，所有的女工将享受这种待遇。这不仅会增大公司的成本投入，而且将严重影响生产的正常进行。

这将无法实现资产盈利的需要，当然资方是不会同意的。但工会方面在谈判中也坚持自己的主张，不肯让步，因为他们维护的是妇女的正当权益。谁也不能不让妇女结婚、生育和抚育孩子，因而客观地需要假期和工资。由此分析下来，谈判的难度是相当大的，一时还找不到成功谈判的协议区，无法同时满足双方相互排斥的要求。

然而，谈判桌上并不总是“零和”的。高明的谈判者能够从相互排斥的需求中发掘一致性，调和不同的利益，变换多种角度来选择双向满足的谈判方案。该公司的资方正是这样一些高明的谈判者。他们面对导致双方冲突的现实，进一步进行了调查、论证，了解到当地妇女在生育

子女以后，必须送回部落抚养、照料。而75%的工资正是用做抚养和照料子女的费用。这样一来，公司一方就发掘到工会和女工方面的真实需求：女工们的真正要求不在于工资多少和产假的长短，而在于如何真正解决产后婴儿的抚养和照顾问题。找到真正的需求，公司就可以从维护双方利益出发，找到破解问题的方案。公司决定，成立一个免费托婴中心，以免除工人的后顾之忧。这样既可节省资金，又能保证女工安心工作，尽职尽责，且有利于职工的凝聚力。此决定受到各方一致欢迎，使谈判走向一个皆大欢喜的圆满结局。

谈判的成功不在于否定对方，而在于寻找使各方都能获利的方案。但是，谈判的真谛在于：仅满足需要，而不满足贪婪。

倾听与沉默策略

沉默寡言，少说多听，是一种高明的谈判策略。一个老练的谈判高手，往往只用很少的时间介绍自己，而把大部分的时间留给对方来发言。

倾听用得好，和讲话一样具有说服力。谈判专家麦科马克认为，如果你想给对方一个丝毫无损的让步，只要倾听他说话就行了。倾听在特定条件下往往可以收到事半功倍的效果。

倾听是了解对方需要、发现事实真相的最简捷的途径。谈判是双方沟通和交流的活动，掌握信息是十分重要的。一方不仅要了解对方的目的、意图，还要掌握不断出现的新情况、新问题。因此，谈判的双方都十分注意收集整理对方的情况，力争了解和掌握更多的信息，但是没有什么方式能比倾听更直接、更简便地了解对方信息的方式了。

倾听能使你更真实地了解对方的立场、观点、态度，了解对方的沟通方式、内部关系，甚至是小组内成员的意见分歧，从而使你掌握谈判的主动权。

日本某公司在与美国某公司因购买设备而进行的谈判中，接连派出3个谈判小组，都是只提问、记录，而不讲自己一方的情况，让美方滔滔不绝地介绍他们的情况。结果，美国人把他们的底细全盘交给了日本人。自然，此次谈判日本人大获全胜，他们以最不利的交易条件争取到最大

的利益。可见，会利用倾听也是一种非常有用的谈判战术。

有时，谈判者也会利用讲话的机会向你传递错误的、虚假的信息。这就需要倾听者保持清醒的头脑，根据自己所掌握的情况，不断进行分析、过滤，确定哪些是正确的信息，哪些是错误的信息，哪些是对方的烟幕，进而了解对方的真实意图。

注意倾听能够给人留下良好印象，改善双方关系。因为专注地倾听别人讲话，则表示倾听者对讲话者的尊重，能使对方对你产生信赖和好感，使讲话者形成愉快、宽容的心理。

有一家美国汽车公司，想要选用一种布料装饰汽车，有三家公司提供样品供汽车公司选用。公司董事会研究后，请他们分别来公司做最后的说明，然后决定与谁签约。三家厂商中，有一家的业务代表患有严重的喉头炎，无法流利地讲话，只能由汽车公司的董事长代为说明。董事长介绍讲了产品的优点、特点，有关人员纷纷提出意见，董事长代为回答。而布料公司的业务代表则以微笑、点头或各种动作来表达谢意，结果他博得了大家的好感。

会谈结束后，这位不能说话的业务代表却获得了 50 万码布的订单，总金额相当于 160 万美元。事后，他总结说，如果他当时没有生病，嗓子还可以说话，他很可能得不到这笔订单。

如何在谈判中倾听呢？

首先，专心致志地倾听。这就要求谈判者在对方讲话时精力集中，不可心不在焉。即使是自己已熟知的话题也不可充耳不闻。精力集中是最重要的问题。听话者很容易利用听的间隙想其他的事，也许恰在这时，对方传递了一个至关重要的信息，此时，后悔也就来不及了。

其次，要有选择地倾听。倾听必须选择对方传来的信息哪些是真的、哪些是假的、哪些有用、哪些无用。通常，人们说话总是边想边说，来不及整理，不能突出重点。听话者要去伪存真地进行鉴别和选择，抓住重点。

再次，不要抢话。抢话会打乱对方的思路，也会耽误自己的倾听。倾听中，抢话有别于问话，因为在抢话的同时，大脑已经为表达自己的

见解开始工作了。问话是因为某个信息或意思未能记住或理解而要求对方给予的解释或重复，因而问话是必要的。抢话则急于纠正别人说话的错误，或用自己的观点来代替别人的观点，是一种不尊重人的行为。因而抢话往往会阻塞双方的思路和感情的渠道，不利于创造良好的谈判气氛。

要使自己的倾听获得良好的效果，不仅要用心地听，还要做出反应，如以口头语言、面部表情或动作向对方表达你对他的发言的了解程度，或者要求对方澄清或阐释他所说的内容。这样，对方会因你如此专心地倾听而乐意更多、更广、更深刻地表露自己的观点。

沉默是话语中的间隙，是超越语言力量的传播方式。谈判中的沉默不是简单的沉默，而是“积极”的沉默。沉默可以表达各种不同状态中的不同观点。

在谈判中，在哪些情形下应保持沉默呢？

1.专横的人通常最渴望别人尊重他的观点、认识和意见，他们听不进别人的劝解和观点，也容不得别人超过自己。在专横的人面前，你即使说得再透彻、精辟，他也不买你的账，甚至招致他的厌烦。此时，聪明人一般会适时地保持沉默，任他声嘶力竭，唾沫飞扬。这种以柔克刚的沉默技巧终究会让他泄下气来，冷静起来，同时反省他自己的言行。在专横的对手面前保持沉默，常常起到反客为主、变被动为主动的效果。

2.有些人表达意见、阐述见解时情绪激昂、言辞激烈。这有以下两种情形：第一，对手言辞确属真知灼见，其情绪激动只不过是一种焦急的外观；第二，对手的谈论偏激且谬误颇多，并没有足够的证据来支持他的言论，这种激动只是想给你造成心理上的压力。对于情绪激动者而言，在他激动时肯定有一言抵三军的良好感觉。此时你发表意见，即便再中肯，他肯定会充耳不闻，或者竭力反驳。如果此时你保持沉默，待他平静下来，完全可以与他心平气和地交换意见。

3.当对方为了维护他们自己的利益而极力排斥你的观点的时候，并且对方的意见在一定时期内占了主动地位，在这种情况下，你应当适时地保持沉默。

4.常言道：“有理走遍天下，无理寸步难行。”但有时谈判手有这样

的苦恼：有理说不清。有理的一方急于表白自己的观点，以便让真相被对方理解，以维护自己的利益。但你面对的恰是些不明事理的或者假装糊涂的人，他有意不买你的账，这时你说得再透彻也是对牛弹琴。此时，如果你干脆沉默不语，反而会使之有所省悟。

谈判中的沉默是一种艺术，是要有分寸的，不可滥用无度。

沉默表面上是消极的行为，其实是以退为进的积极举动。沉默不是逃避、忍让，而是一种策略，目的在于更有效地促进谈判。

什么时候该沉默，什么时候不该沉默，这是很有讲究的。沉默运用恰当，就会产生预期的效果，否则无法产生应有的效果。

沉默要根据谈判的需要，该长则长，该短则短。积极的沉默不是永久性的，只是暂时性的，应见好就收。

沉默要与以前的发言、举措等积极的行为结合起来。沉默从某种意义上说，应是一种准备和酝酿，是等待时机之举。

总之，应把沉默理解为一种手段，是一种暂时的退却，退一步才能进两步，真正的目的还是为了把你的观点、立场表达出来，并获得对方的认可。

拖延时间策略

时间对我们大家都是一样长的，是绝对公平的，但是当人们遇到不同的事时，时间的价值大小是不同的。把时间转化为一种筹码，以求在谈判中赢得利益，这就是谈判桌上的时间策略。

美国曾有一个乡镇，其陪审团由 12 个农夫组成。有一次，该陪审团在审理一项案件之后，有 11 个人认定被告有罪，而只有一个人认为被告不应被判罪。但按该地陪审规则，只有所有成员一致通过才能定案。为此，那 11 个农夫花了一整天的时间，意欲说服那位固守己见的农夫改变初衷。而固守己见的农夫却坚持要说服所有的农夫赞同他的意见。这是一场十分艰难的谈判，双方陷入了拉锯战。

当 12 个农夫正在为谁也说服不了谁而苦恼时，突然天空中乌云滚滚，眼看要有一场倾盆大雨，那 11 个农夫焦躁起来，都等着在大雨之前赶回

去收晾晒的干草。

但那个坚持己见的农夫却泰然处之。11个农夫内部开始分裂，有几个立场动摇了，最后随着隆隆的雷鸣，个个都赞成宣判被告无罪。那一位坚持己见的农夫用时间的压力征服了11位对手。

谈判的结束时间会对谈判者造成心理压力却是事实。因此，谈判理论通常把谈判的最后期限称为“死线”，这是有一定道理的。在通常情况下，谈判者大都对自己的谈判期限保密，因而谈判者为了争取主动，有效地利用时间策略，总是不遗余力地想摸到对方的“死线”，并利用对方的“死线”争取更利于己的谈判结局。

第2节 实用谈判计谋

慎重让步计

在谈判中，掌握以及灵活运用让步的原则能够使己方在讨价还价中不被动，下面简述一些这方面成功人士的经验。

(1) 替自己留下讨价还价的余地。如果是买方则出价要尽可能低，反之，若是卖方，则要尽可能高。当然，也不能随意要价，或不近情理地杀价，要掌握一定分寸。这就需要事前多收集有关材料，做好比价工作，并结合自己的购销意图和产品特性，在保持谈判不告吹的前提下运用讨价还价之策。

(2) 尽量让对方先表达意向，并给予充足的时间让其表明所有的要求，然后尽量给其最圆满的解释。即使是相同的理由也不妨多说一次，并且借助温和、礼貌、谦虚的言词去感应对方。同时，有可能的话，还可向对方保证提供完善的售后服务，或允诺下次交易给予优惠等。须知，人们在满意时就会付出高价。若实在不行，也可利用折衷方法，即将对方的要求与己方的要求相加而取其折衷，得出一个中间价或折衷的条件。

(3) 尽量让对方在重要的问题上先让步，而自己在较小的问题上可考虑适时地让步。

(4) 不要让步过快。即使是小的让步，也最好是在对方努力争取后再给予，要知道人们是不太珍惜轻易获得的利益的。

(5) 同等的让步是不明智的，如果对方做了某些让步时，不必立即给予同等的报答。

(6) 要有目的地让步，自己每次让步都要从对方处获得某些好处，要有放长线钓大鱼的意识，有时实在不得不做些让步的话，也必须保持全局的有利形势。

(7) 要时刻牢记己方让步的次数和程度，千万不要太快或过多的让步，以免让对方的让步策略有可乘之机。要牢记在重要的问题上，先让步的人、让步快的人，总不可能是成功者。要知道，一次做较大的让步和让步次数频繁的人，通常会后悔不已。然而，世界上是没后悔药可买的。

(8) 理论上讲，买卖双方正确的让步方式是：作为买主，从一开始就不能做太大的让步，然后也不能频繁地让步。但作为卖主，则刚好相反。不过，在实际工作中，买卖双方均不能抱成规不放，在让步形式上也不可能有成规可循。因为谈判中的让步方式、步骤、程度等均受谈判策略、经营意图、产品特性、周围环境及政府政策法规等一系列因素的制约和影响。因此，作为商谈者，应根据具体情况去灵活运用让步策略。

软硬兼施计

尽管谈判之前已经制定了周密的计划和策略，但在谈判期间还是难免会碰到一些超越计划范围且又必须马上做出反应的问题，尤其是当对方提出一些己方事先毫无准备且又是要害问题时，就难免会使己方主谈者陷入困境。此外，有时在某一问题上，对方本应让步或可以让步但又坚持不让步时，就可能使谈判难以进行下去。那么，在这种情况下该怎么办呢？

在这种情况下，有些谈判者（简称攻方，下同）就会利用“软硬兼施”之术，其具体做法是，攻方主谈者或负责人（即事先安排的“软相”）找一个借口暂时回避，让“黑脸者”（即“硬相”）马上出阵，佐以副将“协从者”或“调和者”一起，将对方的注意力引向自己，采取

强硬的立场，唇枪舌剑，寸步不让，死磨硬缠，从气势上压倒对方，给对方在心理上造成一个错觉，逼迫对方让步，或者索性将对方的主谈者激怒，使其怒中失态。

旁敲侧击计

谈判，在桌子上是严肃认真地提出问题，讨论细节，形成协议或意向。但是，有些条款是在私下里就早已达成了一致意见和看法。许多人在谈判之前私下里由低层人员互相接触，达成协议和谅解备忘录，或者相互了解对方的原则和立场，以及对某一问题可承受的程度。要想做好以上这些基础工作，参与谈判的有关人员就必须学会旁敲侧击的打探技术。

任何商谈都有两种交换意见的方式，一种是在谈判时直接提出来讨论，另一种则是在场外以间接的方法和对方互通消息。间接交流的存在是因为有实际的需要。一个谈判者可能一则必须装出很不妥协的姿态给对方看，而二则也必须在对方认为合理的情况下和对方交易，以达成协议。不管是买主或卖主都会有这种双重压力的困扰。这也就是谈判双方会建立起间接谈判关系的原因。每一件事情并不一定都要在会议桌上提出来。彼此建立起来的间接关系能使信息在最少摩擦的情况下传达给对方。假如对方拒绝这个非正式提出的条件时，双方都会知道。同时也不会有失掉面子的担忧；倘若这个条件是在谈判时被正式拒绝了，则很可能引起对方的指责，而导致双方感情的破裂，造成不良的影响。所以，间接的沟通方式可以帮助谈判者和公司在不碍情面的情况下，放弃原先的目标。而某些偏差了的目标也可以借由半正式或非正式的沟通方式加以修正。

一位世界著名谈判家的邻居是一位教师，在一次台风过后，教师的房子受到了严重的破坏。教师希望能从保险公司多获得一些赔偿，但自感自己没有这种能力，于是想找这位谈判家为自己参谋。

谈判家答应帮忙，并问教师：“你希望能得到多少赔偿呢？”

教师回答说：“我希望通过你的帮助，保险公司能赔偿我 600 美元。”

谈判家点点头，然后又问道：“那么请你实实在在地告诉我，这场

台风究竟使你损失了多少钱?”

教师回答道：“我的房子实际损失在 600 美元以上。”

很快，保险公司的理赔调查员找到了谈判家，并对他说：“我知道，像您这样的专家，对于大数目的谈判是权威。但这次你恐怕无法发挥才能了，因为根据现场的调查情况，我们不可能赔得太多。请问，如果我们只赔你 400 美元，你觉得怎么样?”

谈判家沉吟了一会，然后对调查员说：“你的客户受到这么大的损失，你居然还有心思开玩笑? 任何人都不可接受这样的条件。”

双方沉默了一会儿，理赔调查员打破了僵局：“好吧，你别把刚才的价钱放在心上，不过我们最多也就能赔 500 美元了。”

谈判家回答说：“看一看毁坏的现场，你就会知道这点钱是多么可怜。绝对不行!”

“好吧，好吧，600 美元总该行了吧?”

“小伙子，别轻易下结论，我们再一起去看看现场吧。”

在谈判家的一再坚持下，这一桩房屋理赔案的谈判最终竟以不可思议的 1600 美元的赔偿费了结，这大大地出乎了教师的预料。

谈判家到底从理赔调查员的谈话里听出了什么，以至他放心大胆地与对方讨价还价，甚至当对方已出到他和教师预先设定的价格时仍不让步。

原来，聪明而富有经验的谈判家从理赔员说话时的口气里，发掘出了谈判事实的真相，找到了隐含在对方谈话中的重要信息。理赔调查员一开口就说：“如果我们只赔你 400 美元，你觉得如何?” 注意，关键在于这个极易被忽视的“只”字上，它显示理赔调查员自己也觉得这个数目太小，不好意思开口。因此，他第一次所出的价格只是一种试探性，绝不是最后的出价。在第一次出价后一定还有第二次，甚至第三次。在做出了这种判断后，谈判家在谈判过程中牢牢地控制着局面，决不轻易让步。

因此说，谈判者要听出话外音必须学会倾听，善于倾听，才能探出对方的虚实，达到自己的目的，这其实也是一种实施旁敲侧击的技巧。

旁敲侧击是谈判的一个策略。学会问话，套话，透过现象看本质，

进一步掌握动态，做出判断，对所有参加谈判的人来说都是一门必修课。

故布疑阵计

在谈判中，有时候会遇到一些真假、虚实的问题，尤其是有一些不太道德的商人，或故意制造一些疑阵迷惑对方，引诱对方掉入陷阱，或迫使对方稀里糊涂地让步。常见的疑阵有以下几种：

①故意遗失备忘录或其他所谓的“内部资料、文件”让对方发现。

②通过己方组员之间的笔谈或在组员翻看所谓的“内部资料、文件”时，故意让对方发现或看清楚其内容。

③组员之间故意鬼鬼祟祟地交谈所谓“内部秘密”，引起对方注意直至听清楚等。

制造上述3种疑阵，其目的是希望以此去影响对方的判断或策略，从而使其产生错误的判断或采取错误的对策。

④故意让己方组员打断谈判或让连续的电话或其他事情干扰商谈的正常进行。

⑤遇到难解决的问题时故意借身体不舒服或其他借口暂时离开，让“黑脸者”出阵，有意扰混商谈。

⑥遇到实质性问题，突然变换话题谈论一些含混不清而又不太重要的问题；或一些爆炸性新闻，去引开对方的思路，达到回避对实质性问题做回答之目的。

⑦更换负责人或组员，更换场地，更换谈判内容等。

⑧故意当场训斥其组员或做其他要挟性的言行。

⑨故意大发雷霆或出尔反尔，甚至突然提出休会，以达到挽回己方的劣势或逼迫对方让步的目的。

⑩通过新闻媒介或有关关系对对方施加压力。

对于上述①—③的对策是：

①不要轻易相信毫不费力所得到的资料或信息，天上是不会掉馅饼的，所以，越是“得来全不费工夫”的资料、数字或信息，越要考虑清楚，多加分析，找出对方的目的，从而有针对性地反客为主，为我所用。

②将易于辨别真假的资料、信息，投其所好，适时适度地反馈给对方，揭露其目的，击中其要害。

③将实在难以辨别真假的资料，适时适当地抛出去观察对方的表情，以辨真伪，若确属可信的、真实的、对我方有用之资料，不妨顺水推舟，以其资料去疏通商谈的障碍；反之，则可适度地将其卑鄙手段曝光，揭露其目的。

④以眼还眼，以其人之道还治其人之身，但要注意不要滑入欺诈这一违法行为的泥坑。

对于前述④—⑥疑阵的对策是：

①不要急躁，要耐心等待，并在心理上告诫自己：“这只不过是对方施设的迷雾而已”，绝不要弃重就轻，也不要与之掺和，受其蒙惑。

②对方采用这些疑阵时，大多表明你抓住了对方的要害，也表明了对方仅有的一点伎俩也用完，故应等待对方主谈者出现后，或对方“黑脸者”等其他组员表演完毕后，再旧话重提，集中力量，一鼓作气，速战速决。

③若对方以“黑脸者”进行搅混商谈时，应视对方“黑脸者”的性格采用相应措施，如果对方是一个自我意识很脆弱，一旦遭到回击只能采取防御而无力反击的人，就应派出己方性格强硬的组员，以强硬的态度、激烈的舌战，将对方击垮；如果对方的“黑脸者”是一个容易冲动、逞强好胜者，就应采取措施有意去激怒他，使其在怒中失误，怒中失态而表露出不可多得的真实目的或资料。不过，当这一目的达到后，就应马上换上“调和者”以顾全对方的面子，使其能“体面”地让步。

对于前述⑦—⑩疑阵的对策是：

①对方采用这些疑阵，在绝大多数情况下正表明其成交心切或有较大的交易意愿，只不过想以此疑阵去挽回损失或取得更好的效益而已。

②采用后述对付“浑水摸鱼”、“车轮战术”、“速战速决”等技巧之破解法对付之。

③提出抗议，以试探对方的诚意，若确证对方缺乏诚意，则考虑中止商谈或退出商谈或暂时休会，等待对方回心转意。

转移视线计

无疑，谈判与语言分不开的。无论是哪一个国家，都有极丰富的语言。当你谈论某个关键问题时，对方常会用语言予以干扰，转移视线，让你未谈完这个问题时又进入了另一个问题，引诱你误入歧途。

比如，有一个跨国公司的索赔谈判。当货主要求某运输公司赔偿时，运输公司总是借故托延，“这个问题我们正在和某国港务当局协商，一有消息立即报告贵方。”当货主提出明确事故某一责任时，对方又改变话题，“这是由某部门负责调查，今天没到会，先谈点其他的吧。”总之，反复地拖延时间，搅乱谈判局面，有时甚至蛮不讲理，以干扰会谈。

一方要转移你的视线，只要一提到中心问题，他就把你转到别的次要的问题上去。要应付这种现象就应该是他说他的，不管他说什么，只要偏离中心问题，都不予以理睬；或者是反复地重申你的意见，让对方知道你并没有因此受到干扰；或者大喝一声，指出他们在转移视线，从而结束谈判，愤怒离去；或者到法院上诉，求得公理支持。

虚张声势计

商场上的谈判方式方法多种多样，有的避实就虚，有的乘虚而入，有的面对现实，有的虚张声势。

例如，在商场上经常会看到这样一幕：一个买主来买彩色电视机，说一定要名牌。拿来名牌样机后，又说什么样式太旧，又说机壳颜色不好看，进而又是按键亮度不够，喇叭也不是双纸盆，没有录音插孔，电视机线路图印刷不清等等。买主通常会利用这种吹毛求疵的诈术来和卖主讨价还价，买方先是再三挑剔，接着提出许多问题和要求。这些问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。

他们之所以要这样做，乃是为了要达到下面三个目的：

- ①使卖主把卖价的标准降低；
- ②买方能有所讨价还价的余地；
- ③让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺骗。

通常来说，双方在交易开始时，倘若要求得愈高，则谈判的结果愈好。但是，若从相反的立场来说，身为卖方，又该如何应付这种虚张声势的战术呢？

①只要有耐心，那些虚张声势的问题及要求自然会逐渐地被发现，并且会失去影响力。

②遇到实际的问题，要能直攻要害，开门见山地和买主私下商谈。

③对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若无睹地一笔带过。

④当对方在浪费时间、添枝加叶，或做无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时地提出抗议。

⑤向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些不相关的问题。不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已，因此卖主应该尽量地削弱买主的气势，不要让他轻易得逞。

第3节 实用谈判艺术

入题艺术

谈判双方刚进入谈判场所时，难免会感到拘束、不自然，特别是谈判新手，在重要谈判中往往会产生紧张不安的心理。因此，必须讲究入题技巧，采用恰当的入题方法。

1. 迂回入题

众所周知，谈判时单刀直入、过于直露，会影响谈判的融洽氛围，因此，谈判时可以采用迂回入题的方法，如先从题外话入题，从介绍己方谈判人员入题，从“自谦”入题，从介绍本公司的生产、经营、财务状况入题等。

从介绍己方谈判人员入题，通常可以介绍自己一方人员的职务、学历、经历、年龄等，既打开了话题，消除了对方的紧张心理，又充分显示了己方强大的阵容，使对方不敢轻举妄动。

从题外话入题，通常可将有关季节或天气状况作为话题，将目前流行的事物作话题，以及有关社会新闻、旅行、艺术、社会名人等作为话题。通过上述题外话入题，要做到新颖、巧妙，不落俗套。

从自谦入题，如果对方是在我方所在地谈判，可谦虚地表示各方面照顾不周，可称赞对方的到来使我处蓬荜增辉，或者谦称自己才疏学浅、缺乏经验，希望通过谈判建立友谊等等。当然，自谦要适度，要不然将会被对方认为你是虚伪而没有诚意。

从介绍自己一方的生产、经营、财务状况等入题可先声夺人，提供给对方一些必要的资料，充分显示己方雄厚的财力、良好的信誉和质优价廉的产品等基本情况，从而确定对方谈判的信息。

2.先谈细节，后谈原则性问题

围绕谈判的主题，先从洽谈细节问题入题，条分缕析，丝丝入扣，待各项细节问题谈妥之后，也便自然而然地达成了原则性的协议。

3.先谈一般原则，后谈细节问题

一些大型的经贸谈判，由于需要洽谈的问题很多，双方高级谈判人员不应该也不可能介入所有谈判，往往要分成若干等级进行多次谈判，这就需要采取先谈原则问题，再谈细节问题的方法入题。一旦双方就原则问题达成一致，那么，洽谈细节问题也就有了依据。

4.从具体主题着手

大型谈判总是由具体的一次次谈判组成，在具体的每一次谈判会议，双方可以首先确定本次会议的商谈主题，然后从这一具体主题着手进行洽谈。

阐述艺术

1.开场阐述

谈判入题后，接下来便是双方进行开场阐述，这是谈判的一个重要环节。

(1) 开场阐述的要点。具体包括：

①明确本次会议所要解决的主题，以集中双方注意力，统一双方的

认识。

②表明我方通过洽谈应当得到的利益，特别是对我方至关重要的利益。

③表明我方的基本立场，可以回顾双方以前合作取得的成果，说明我方在对方所享有的信誉；也可以展望或预测今后双方合作中可能出现的机遇或障碍；还可以表示我方可采取何种方式为双方共同获得利益做出贡献等。

④开场阐述应是原则的，而不是具体的，应尽可能简要。

⑤开场阐述的目的是让对方明白我方的意图，以创造融洽的洽谈氛围，因此，阐述应以诚挚和轻松的方式来表达。

(2) 对对方开场阐述的反应。具体包括：

①认真耐心地聆听对方的开场阐述，总结听懂对方开场阐述的内容，思考和理解对方阐述的关键问题，以免产生误会。

②如果对方开场阐述的内容与我方意见差得很远，不要打断对方的阐述，更不要立即与对方争执，而应当先让对方说完，认同对方之后再巧妙地转开话题，从侧面进行反驳。

2. 让对方先谈

在谈判中，当你对市场态势和产品定价的新情况不很了解，或者当你尚未确定购买何种产品，或者你无权直接决定购买与否的时候，你一定要坚持让对方首先说明可提供何种产品，产品的性能如何，产品的价格如何等，然后，你再审慎地表达意见。有时即使你对市场态势和产品定价比较了解，心中有明确的购买意图，而且能够直接决定购买与否，也不妨先让对方阐述利益要求，报价和介绍产品，然后，你再在此基础上提出自己的要求。这种先发制人的方式，常能收到奇效。

3. 坦诚相见

坦白不但对灵魂有益，对于交易也同样有好处。坦白地掀起所有的底牌，不但把所知道的事情全盘托出，同时还透露出他的动机以及某些假设。坦白确是获得对方同情的一个好法子。要知道，人们对于肯透露一切的人往往有较亲切的感情。坦白还有其他的好处，例如：它能满足听者的自我需求，让他有充分的权威感。许多人会对坦白招认的人表示

同情，对于那些不够坦白的人，我们会感到非常生气甚至会伺机报复。外国某地方法院召开过一次听证会。受审的公司不但坦白招认了所有的事实，而且还对董事会供认他们所贪污的无人知晓的巨款。足足有几秒钟，没有一个人说话，突然间，审查委员会的主席脱口而出：“我们再也无法做得比这个更好了。”这个公司的坦白得到了回报。

对于透露秘密的人，应该进行两方面的分析。一方面是因为什么透露秘密，另一方面是该秘密对谈判双方的利益得失，如果出自化干戈为玉帛，愿意成为合作伙伴，出发点则是好的。假如这秘密使谈判双方都得利，或都有好处，那么应该密切合作才是。反之，就需要引起高度警惕了。

最后需要强调的是，与对方坦诚相见，难免要冒风险。对方可能利用你的坦诚逼迫你让步，你可能因为坦诚而失去主动，因此，坦诚相见是有限度的，并不是将一切抖落出来，总的以既赢得对方信赖又不使自己陷于被动、丧失利益为度。

4. 注意正确使用语言

(1) 准确易懂。在谈判过程中，所使用的语言要规范，要通俗易懂，有时如确需使用某些专业术语，则应以简明易懂的惯用语加以解释。一些特别生僻难解的术语更要坚决放弃。一切语言均要以达到双方沟通，保证洽谈顺利进行为前提。

(2) 简明扼要，具有条理性。人的意识的记忆能力毕竟是有限的，对于大量的信息，在短时间内只能记住有限的、具有特色的内容，所以，这就要求谈判者在谈判中一定要用简明扼要而又有条理性的语言来阐述自己的观点。否则，在洽谈中只能收到事倍功半的效果。

(3) 第一次就要说准确。在谈判过程中，当对方要你提供资料时，你第一次要说准确，不要模棱两可，含糊不清。如果你对对方要求提供的资料不甚了解，应延迟答复，不要脱口而出。要尽量避免使用含上、下限的数值，以防止波动。

(4) 语言富有弹性。谈判过程中所使用的语言应当丰富、灵活、富有弹性。对于不同的谈判对手应使用不同的语言。如果对方谈吐优雅，很有修养，我方语言也应十分讲究，做到出语不凡。如果对方语言朴实

无华，那么我方用语也不必过多修饰。如果对方语言直爽，那么我方也没必要迂回曲折，语言晦涩。总之，要根据对方的学识、气质、性格，修养和语言特点，及时调整我方的洽谈用语。这是快速缩短谈判双方距离，实现平等交流的有效方法。

(5) 发言紧扣主题。任何经贸洽谈的双方都是抱着一定的目的，肩负着一定的使命来到谈判桌前的。这便决定了每次谈判必有一个主题。时间毕竟有限，在谈判中，双方都要紧扣主题进行阐述，与谈判主题无关的意见不要发表，以免使对方产生反感。

(6) 措词得体，不走极端。在谈判过程中，有时难免会发生尖锐、激烈的争论。但即使在这种情况下，也要尽量以缓和的语言表达自己的意见，不仅语调要温柔，而且措词要得体，适合场面需要。

有些过于极端的语言，易刺伤对方的自尊，引起对方反感，影响谈判氛围，进而影响谈判进展，所以，极端的语言最好不说。有些语言可能会使对方对你的谈判诚意产生怀疑，致使谈判走上歧途，或者中断。所以，还是少说为好。

(7) 注意语调、语速、声音、停顿和重复。大家都知道，不同的语调可赋予同一句话以不同的含义，也可以表达说话者不同的思想感情。例如：“这车不错”，若以平常的语调讲，则是一个肯定的评价，表达了说话者对车的认同或赞赏。若以高调带拖腔的方式说出，则是一个带有否定性的评价，表达了说话者对此车的不满。谈判者应通过语调的变化显示自己的信心、决心、不满、疑虑和遗憾等思想感情。

语速要适中，不宜太快，特别是在有翻译的情况下，谈判者说话的目的是让对方听懂记住。你说的过快，对方既听不清、也记不住，不仅达不到说话者预期的目的，还可能使对方产生你不尊重他的感觉。因此，如果你想让对方注意你的谈话，你就要把速度放平稳，慢慢地流畅地说。当然，速度也不要太慢，更不要长时间地吐单字。

谈判者声音的高低强弱，也是影响谈判效果的重要因素之一。声音过高过响，震耳欲聋，不会使人感到亲切，过低过弱，嗫嗫嚅嚅，不会使人感到振奋。因此，应当合理使用声音的强弱，最好有高有低。要抑

扬顿挫，要让对方感到自然舒服。

在谈话中，当你喋喋不休地阐述观点、发表意见时，突然停顿或者有意识地重复某几句话，确能起到意想不到的作用。它可以引导听者对停顿前后的内容和重复的内容进行回顾、分析、思考，从而加深双方的理解和沟通，停顿还可给对方机会，使之抒发己见，打破沉默，活跃谈判氛围。

(8) 注意折衷迂回，避免一泻千里。折衷迂回，是指在谈判过程中转换话题，放弃对某些问题的讨论或绕弯子说服对方的技巧。折衷迂回的技巧的运用是掌握谈判主动权的必然要求。

折衷迂回技巧一般适用于下列场合：想避开对自己一方不利的话题；想回避某些问题；不赞成某些观点，但又不好直接否定对方；想拖延对某些问题做出决定的时间；想把问题引向对自己有利的方面；想转移角度阐述问题以说服对方等等。

折衷迂回的技巧主要表现在：当面临对我方不利的问题时，主动避开对方锋芒，将谈话重点转入到对我方有利的问题上来，答非所问或不直接回答对方的问题；绕圈子解释或提出新问题；谈一些与主题无关的话，冲淡一下主题，或有意识地谈些意思不清楚的话，鼓励我方人员做不相关的交谈；改变原定程序和计划，忽然建议一个令对方不能马上接受的方案；提议某些问题要调查后再讨论；否认某些问题的存在等等。

有时遇到特大的难题或突然出现新问题，致使谈判无法继续进行下去时，也可于谈判暂停后采取下列相应措施，提出更换新的谈判负责人，重新调整谈判阵营；提出更大的或全新的问题；提出扩大交易范围；提供更详细的资料，使对方难于纠缠，尽量拖延，借口要向董事会汇报；借助新闻界的力量帮助我方宣传；提出改变商谈的场所；有意识地与对方的竞争者频繁接触等等。

使用折衷迂回技巧应当谨慎，要区别轻重缓急。如在谈判比较正常进行时，可经常使用“可是……”、“但是……”、“虽然如此……”、“不过……”、“然而……”等比较和缓的转折用语，达到折衷迂回，使问题向有利于我方的方向转化的目的；在遇到对方毫无道理的纠缠，同

时我方又不希望谈判告吹时，可适当采用上述折衷迂回技巧。

(9) 使用解围用语。当谈判出现困难，无法达成协议时，为了突破困境，给自己解围，并使谈判继续进行可使用下列解围用语：

“真遗憾，只差一步就成功了!”

“就快要达到目标了，真可惜!”

“行百里者半九十，最后的阶段是最难的啊!”

“这样做，肯定对双方都不利!”

“再这样拖延下去，只怕最后结果不妙。”

“既然事已至此，懊悔也没有用，还是让我们再做一次努力吧!”

“我相信，无论如何，双方都不希望前功尽弃!”

使用这种解围用语，有时确能产生较好的效果。只要双方都有谈判诚意，对方可能会很愿意接受你的意见，从而促进谈判的成功。

(10) 不以否定性的语言结束谈判。通常说来，在某一场合，人们所听到的第一句话与最后一句话，常常能留下很深刻的印象。所以，在谈判中要注意，不能以否定性的语言来结束谈判。假如你忽视了这一条，以否定性的话语结束会谈，那么，否定性话语将会给对方造成一种不快的感觉，并且印象深刻。同时将影响下一轮谈判，甚至危及上一轮谈判中谈妥的问题或达成的协议。

因此，在谈判结束时，最好能给予谈判对手以正面评价，并可稳健中肯地把谈过的主题予以总结。

不论谈判结果怎样，对参与谈判的人来说，每一种每一次谈判都是谈判双方的一次合作过程，所以，一般情况下在谈判结束时对对方给予的合作表示谢意，对对方的出色表现给予肯定，或者简要概括一下谈判的效果，既是谈判者应有的礼节，对以后的谈判也是有好处的。

提问艺术

谈判中常运用提问技巧作为搞清对方真实需要、掌握对方心理状态、表达自己意见观点进而通过谈判解决问题的重要手段。提问的重要作用在于：可以引起对方的注意，为对方的思考提供既定的方向；可以获得

自己未知的信息、不了解的资料；可以传达自己的感受，引起对方的思考；可以控制谈判的方向，使话题趋向结论。

1. 提问的类型

①封闭式提问。这种提问是指在一定范围内引出肯定或否定答复的提问。例如：“您是否认为售后服务没有改进的可能？”

封闭式提问，可使提问者获得特定的资料，而通常情况下回答者也不需要太多的考虑过程和时间即能给予答复。当然，这种提问有时会产生一定的压力。

②开放式提问。这种提问是指在广泛的领域内引出广泛答复的提问。这类提问通常无法以“是”或“否”等简单字句答复。例如：“请问您对我公司的印象如何？”“您对当前市场销售状况有何看法？”由于开放式提问不限定答复的范围，所以答复者可以畅所欲言，提问者也可以得到更多的信息。

③婉转式提问。这种提问是指在没有搞清对方虚实的情况下，采用婉转的语气或方法，在适宜的场所或时机向对方提问。婉转式提问，既可避免被对方拒绝而出现尴尬局面，又可以自然地探出对方的虚实，达到提问的目的。例如，谈判一方想把自己的产品销售出去，但他并不知道对方是否会接受，又不好直接问对方要不要，于是便试探地问对方如果对方不满意，他的拒绝也不会使我方难堪。

④澄清式提问。这种提问是指针对对方的回答重新措辞，使对方证实或补充原先回答的一种提问。例如：“您刚才说对目前正在进行的这笔生意可以做取舍，这不是说您拥有全权与我进行谈判？”澄清式提问不仅能确保谈判双方在同一语言层面上沟通，而且可以从对方进一步得到澄清、确认的反馈。

⑤探索式提问。这种提问是指针对谈判对手的回答要求引申举例说明的一种提问。例如：“我们想增加一倍购货量，您能否在价格上更优惠些？”探索式提问不仅可以探测到对方对某一问题的进一步的意见，而且可以得到更多的信息。

⑥借助式提问。这种提问是指借助权威人士的观点和意见影响谈判

对手的一种提问。例如：“我们请教了xxx顾问，对该产品的价格有了较多了解，请您考虑一下，是否把价格再降低一些？”采用这种提问方式时应当注意，所借助的人或企业应是对方所了解的、能对对方产生积极影响的，如对方不了解借助人，或对他有看法，就可能引起反感，效果适得其反。

⑦强迫选择式提问。这种提问是指一种以自己的意志强加给对手，并迫使对方在狭小范围内进行选择的提问。例如：“付佣金是符合国际贸易惯例的，我们从英国供应商那里一般可得到百分之四的佣金，请贵方予以注意。”按理说，在提出这一问题之前，发问者至少应先取得对手将付给佣金的承诺。但是，这种提问却把这一前提去掉，直接强迫对手在给出的狭小范围内进行选择，可谓咄咄逼人。当然，运用这种提问方式要特别谨慎，一般应在我方掌握充分主动权的情况下使用。

⑧引导式提问。这种提问是指具有强烈的暗示性。例如：“经销这种商品，我方利润很少，如果不给百分之四的折扣，我方很难以成交。”“谈到现在，我看给我方的折扣可以定为百分之五，你一定会同意的，是吗？”这类提问几乎使对方毫无选择余地按发问者所设计的提问作答。

⑨协商式提问。这种提问是指为使对方同意自己的观点，采用商量的口气向对方发出的提问。例如：“你看给我方的折扣定为百分之四是否妥当？”这种提问，语气平和，对方容易接受。而且，即使对方没有接受你的条件，但是谈判的氛围仍能保持融洽，双方仍有继续合作的可能。

2. 提问的时机

①在对方发言完毕之后提问。在对方发言的时候，一般不要急于提问。众所周知，打断别人的发言是不礼貌的行为，容易引起别人反感。

当对方发言时，你要认真聆听。即使你发现了对方的问题，很想立刻提问，也不要打断对方，可先把发现的和想到的问题写下来，等对方发言完毕再提问。这样，不仅反映了自己的修养，而且能彻底地、完整地了解对方的观点和意图，避免操之过急，曲解或误解了对方的意图。

②在对方发言停顿、间歇时提问。如果谈判中对方发言冗长，或不得要领，或把精力都放在了细枝末节上，或谈些与主题不相关的问题，

影响谈判进程，那么，你可以借他停顿、间歇时提问。这是掌握谈判进程、争取主动的必然要求。例如：当对方停顿时，你可以趁机提问：“您刚才说的意思是……”等。

③在自己发言前后提问。在谈判中，当轮到自己发言时，可以在谈自己的观点之前对对方的发言进行提问。这时提问，不必要求对方回答，而是自问自答。这样可以争取主动，防止对方接过话茬影响自己发言。例如：“您刚才的发言要说明什么问题呢？我的理解是……对这个问题，我谈几点看法”。“售后服务问题您讲得很清楚，但质量和价格怎样呢？我先谈谈我们的要求，然后请您答复。”

在充分表达了自己的观点之后，为了使谈判顺着自己的思想发展，通常要进一步提出要求，让对方回答。例如：“我们的基本立场和观点就是这些，您对此有何看法呢？”

④在议程规定的辩论时间提问。有很多大型谈判，一般要事先商定谈判议程，设定辩论的时间。在双方各自介绍情况，阐述的时间里一般不进行辩论，不向对方提问。只有在辩论时间里，双方才可自由地提问，进行辩论。

在议程规定的辩论时间里提问，要事先做好准备，可以设想对方的各种方案，针对这些答案考虑己方对策，然后再提问。

在辩论前的几轮谈判中，要做好记录，总结出谈判桌上的分歧，再进行提问，不问便罢，一问就要问到重要之处。

3. 提问的其他注意事项

①注意提问的速度。提问时说话速度太快，容易使对方感到你是不耐烦，甚至有时会感到你是在用审问的口气对待他，容易引起对方反感，如果说话太慢，则容易使对方感到沉闷、不耐烦，从而也降低了你提问的力量。

②注意对手的情绪。谈判者不可避免受情绪的影响。谈判中，要随时留心对手的心境，在你认为恰当的时候提出相应的问题。例如，对方情绪好时，常常会轻易地满足你所提出的要求，而且还会变得粗心大意，很容易透露一些相关的信息。此时，抓住机会，提出问题，通常会

有所收获。

③提问后，给对方以足够的回答时间。提问的目的是让对方回答，并最终收到令我方满意的效果。因此，谈判者在提问后应该给对手以充足的时间回答。同时，自己也可利用这段时间对对手的答复以及下一步的提问进行必要的思考。

④提问应尽量保持问题的连续性。在谈判中，双方都有各种各样的问题。同时，不同的问题存在着内在联系。所以提问时，如果是围绕着一事实，则提问者应考虑到前后几个问题的内在逻辑关系。不要正在谈这个问题，忽然又提一个与此不相关的问题，使对方无所适从。同时，这种跳跃式的提问方式也很容易分散谈判对方的注意力，使各种问题混在一起，对方的头脑里也会一片混乱。在这种情况下，你的提问显然收不到良好的效果。

答复艺术

谈判中回答问题，确实是一件较难的事情。因此，谈判者回答的每一句话都负有责任，都将被对方理所当然地认为是一种承诺。这便给回答问题的人带来一定的精神负担和压力。因此，正如人们所说的：一个谈判者水平的高低，很大程度上取决于其回答问题的水平。

回答问题，实质上是叙述，因而，叙述的技巧对于回答问题通常也是适用的。但是，回答问题并非孤立的叙述，而是和提问相联系，这就决定了回答问题应当有其独特的技巧。

通常情况下，在谈判中应当针对对方的提问实事求是地正面回答。但是，由于谈判中的提问往往千奇百怪，五花八门，形式各异，却都是对方处心积虑、精心营构之后所提，其中有谋略、有圈套、有难测之心。如果对所有的问题都正面提供答案，并不一定是最好的回答。因此，回答问题也必须运用一定的技巧来进行。

1. 不要彻底回答对方的提问

答复者应将提问者的范围缩小，或者不做正面答复而对答复的前提加以修饰和说明。例如，对方询问我方产品质量如何，我方不必详细介

中小企业
谈判实战

绍产品所有的质量指标，只需回答其中主要的某几个指标，从而造成质量很好的印象即可。又例如，对方对某种产品的价格表示出关心、直接询问该产品的价格。如果彻底回答对方，把价格如实相告，那么，在进一步的谈判过程中，我方可能失去主动。所以，应该首先避开对方的注意力和所提问题的焦点，做出积极地、留有余地的答复，以静观其变。

2. 针对提问者的真实心理回答

有时，提问者为了获取非分的效果，有意识地含糊其辞，使所提问题模棱两可。此时，如果答复者没有搞清提问者的真实心理，就可能在答复中出现漏洞，使对方有机可乘。因此，答复者在遇到这种情况时，一定要先进行仔细认真分析，探明对方真实心理，然后，针对对方的心理作答。不可自以为是，按自己的心理假设答复。

比如，对方在谈判时要求我方谈谈价格问题，我方首先应当弄清对方要了解价格的哪一方面的问题，然后再酌情答复。如果我方探明对方提这个问题是因为我方所报价格太高，那么，我方可依据对方的这一真实心理，回答价格为什么并不算高。可是，如果我方在摸清对方真实心理的情况下，即想当然地介绍价格的计算，成本的高低，就可能中对方的圈套，给对方压低价格提供了理论根据。

3. 不要确切回答对方的提问

在谈判中，有时会碰到一些很难回答或者不便确切回答的问题，你可以采取含糊其辞，模棱两可的方法作答，也可利用反问把重点推移。这样既避开了提问者的锋芒，又给自己留下了一定的余地，实为一举两得。例如：当对方询问我方是否将产品价格再压低一些时，我方可以回答：“价格确是大家非常关心的问题，不过，我方产品的质量和我们的售后服务是一流的。”

4 降低提问者追问的兴致

提问者如果发现了答复者的漏洞，往往会追根究底地问下去。所以，回答问题时要尤其注意不让对方抓住某一点继续发问，假如你在答复问题时真出现了漏洞，也要想方设法降低对方追问的兴趣。有时，也可用这样的回答堵住对方的口：“这个问题容易解决，但现在还不是时

候”等等。

5.让自己获得充足的思考时间

通常情况下，谈判者对问题回答的好坏与思考的时间成正比。正因为如此，有些提问者会不断的提问，迫使你在对问题没有进行充分思考的情况下仓促作答。在这种情况下，作为答复者一定要保持清醒的头脑，沉着稳重，谨慎从事，不慕所谓“对答如流”的虚荣，也不必顾忌谈判对方的提问，而是转告对方你必须进行认真考虑，因而需要充足的时间。

6.礼貌地拒绝不值得回答的问题

谈判者有回答问题的义务，但并不意味着说谈判者必须回答对方所提的每一个问题，特别是对某些不值得回答的问题，可以礼貌地加以拒绝。例如，在谈判中，对方可能会提些与谈判主题无关或无大关系的问题，回答这种问题不仅是浪费时间，而且会扰乱你的思路。甚至有时对方有意提一些容易激怒你的问题，其用意在于使你失去自制力，答复这种问题只会损害自己，因此可以一笑了之。

7.找借口拖延答复

在谈判中，当对方提出问题而你尚未思考出满意答案并且对方又追问不舍的时候，你也可以用资料不全或需要请示等借口拖延答复。例如：你可以这样回答：“对您所提的问题，我没有第一手的资料来做答复，我想您是希望我为您做详尽并圆满的答复的，但这需要时间，你说对吗？”不过，拖延答复并不是拒绝答复，因此，谈判者要进一步思考如何来回答问题。

说服艺术

说服，即设法使他人改变初衷，心悦诚服地接受你的意见。这是一项十分重要的技巧。一个谈判者，只有掌握高明的说服别人的技巧，才能在变幻莫测的谈判过程中左右逢源，达到自己的目的；同时，这又是一项很难掌握的技巧，因为当你试图说服对方之际，你将处于同样的被人说服的地位，因而必将遇到重重阻力，你必须克服这重重阻力，才能达到说服对方的目的。

1. 说服技巧的几个环节

①建立良好的人际关系。当一个人考虑是否接受他人意见时，一般情况下，总是先衡量一下他与说服者之间的熟悉程度和友好程度。如果相互熟悉，相互信任，关系融洽，对方就比较容易接受你的意见。因此，如果要在谈判中达到说服对方的目的，必须先与对方建立相互信任、比较融洽的人际关系。

②分析你的意见可能导致的影响。向对方诚恳地说明要他接受你的意见的充分理由，以及对方一旦为你说服将产生什么利弊得失。坦率承认如果对方接受你的意见，你也将获得一定利益。这样，对方觉得你诚实可信，会自然而然地接受你的意见。反之，如果你不承认能从谈判中获得一定利益，对方必定认为你话中有诈，缺乏诚意，从而拒你于门外，你将无法收到说服对方之功。

③简化对方接受说服的程序。当对方初步接受你的意见的时候，为避免对方中途变卦、要设法简化确认这一成果的程度。例如：在需要书面协议的场合中，可事先准备一份原则性的协议书草案，告诉被说服者：“只需要在这份原则性的协议书草案上签名即可，至于正式的协议书，我会在一周内准备妥善，到时再送到贵公司请您斟酌。”这样，往往可当场取得被说服者的承诺，并避免了在细节问题上出现过多的纠缠。

2. 运用说服技巧的基本原则

- ①不要只说自己的理由；
- ②研究、分析对方的心理、需求以及特点；
- ③消除对方的戒心、成见；
- ④不要操之过急，急于奏效；
- ⑤态度诚恳，平等相待，积极寻求双方的共同点；
- ⑥不要一开始就批评对方，不要指责对方，不要把自己的意志和观点强加于对方；
- ⑦说服用语要朴实亲切，富有感召力，不要过多地讲大道理；
- ⑧承认对方“情有可原”，善于激发对方的自尊心。

3.说服的具体技巧

①谈判开始时，要先讨论容易解决的问题，然后再讨论容易引起争论的问题，这样容易收到预期的效果。

②多向对方提出要求，多向对方传递信息，影响对方的意见，进而影响谈判的结果。

③强调与对方立场、观点、期望的一致，淡化与对方立场、观点、期望的差异，从而提高对方的认识程度与接纳程度。

④先谈好的信息、好的情况再谈坏的信息、坏的情况。但要注意避免只报喜不报忧。要把问题的好坏两面都和盘托出，这比只提供其中的一面更具有影响力。

⑤强调合同中有利于对方的条件。

⑥待讨论赞成和反对意见后，再提出你的意见。

⑦说服对方时，要注意精心设计开头和结尾，以便给对方留下深刻印象。

⑧结论要由你明确地提出，不要让对方去揣摩或自行下结论，否则可能背离说服的目标。

⑨多次重复某些信息、观点，可增进对方对这些信息和观点的了解和接纳。

⑩充分了解对方，以对方习惯的能够接受的方式、逻辑，去展开说服工作。

不要奢望对方一下子接受你提出的突如其来的要求，要先做出必要的铺垫，下毛毛雨，最后再自然而然地讲出你在一开始就已经想好的要求，这样对方比较容易接受。

强调互相合作，互惠互利的可能性、现实性，激发对方在自身利益认同的基础上来接纳你的意见和建议。

下面是两个案例，可以帮助读者进一步理解在谈判中如何巧妙地施展技巧。

美国有位谈判专家想在家中建个游泳池，建筑设计的要求非常简单：长 30 英尺，宽 15 英尺，有温水过滤设备，并且在 6 月 1 日前做好。谈

判家对游泳池的造价及建筑质量方面是个外行，但这难不倒他。在极短的时间内，他不仅使自己从外行变成了内行，而且还找到了质量好价钱便宜的建造者。

谈判专家先在报纸上登了个想要建造游泳池的广告，具体写明了建造要求，结果有 A、B、C 三位承包商来投标，他们都拿给他承包的标单，里面有各项工程的费用及总费用。谈判专家仔细地看了这三张标单，发现所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计和付钱条件都不一样，总费用也有差距。

接下来的事情是约这三位承包商来他家里商谈，第一个约好早上 9 点钟，第二个约定 9 点 15 分，第三个则约在 9 点 30 分。第二天，三位承包商如约而来，他们都没有得到主人的马上接见，只得坐在客厅里彼此交谈着等候。

10 点钟的时候，主人出来请第一个承包商 A 先生进到书房去商谈。A 先生一进门就宣称他的游泳池一向是造得最好的，好的游泳池的设计标准和建造要求他都符合，顺便还告诉主人 B 先生通常使用陈旧的过滤网，而 C 先生曾经丢下许多未完的工程，并且他现在正处于破产的边缘。接着又换了 B 先生进行，从他那里又了解到其他人所提供的水管都是塑胶管，他所提供的才是真正的铜管。C 先生告诉主人的是，其他人使用的过滤网都是品质低劣的，并且往往不能彻底做完，拿到钱之后就不管了，而他则是绝对做到保质保量。

谈判专家通过静静的倾听和旁敲侧击的提问，基本上弄清楚了游泳池的建筑设计要求及三位承包商的基本情况，发现 C 先生的价格最低，而 B 先生的建筑设计质量最好。最后他选中了 B 先生来建造游泳池，而只给 C 先生提供的价钱。经过一番讨价还价之后，谈判终于达成一致。

竞争者都想尽自己最大的努力来争取这项工程，然而鹬蚌相争，真正得利的还是渔翁！

西方竞争者都爱把建立在假设基础上的真实意图小心翼翼地隐藏起来。美国谈判专家、著名谈判代理人杰勒德称这种惯用伎俩为“隐藏的假设”，并把发现它和利用它定为谈判要旨，以求最终制服对手实现谈判目的。

杰勒德研究隐蔽假设理论，不是为了陶醉书斋，而是要在谈判中演绎活剧，获取高额谈判代理费。有一宗谈判颇为生动。

杰勒德代理的这一宗谈判是投资家 I·W·阿贝尔对《食品》杂志的收购。

阿贝尔曾因相继成功地收购旅馆、自动洗衣店、电影院、实验机构和食品公司而在商业界颇有名声。这一次他看中阿瑟 J·戈德堡编辑出版的《食品》杂志，是想通过收购叫戈德堡为自己做事，并以戈德堡为核心将《食品》发展成系列专业丛刊。阿贝尔认为，如果收购成功，不仅可在杂志出版上获得丰厚利润，并能利用手中的杂志替自己的食品公司造舆论、做宣传，拓宽食品销路。

经过两次午餐聚会，杰勒德了解到，戈德堡恃才孤傲，向来不相信不懂行的“局外人”。杰勒德还了解到，戈德堡已年近五十，创业锐气渐失，不再想品味独立经营者面临各种风险的乐趣，也厌倦了琐碎的管理事务，而且妻室和孩子都需要他的关心和亲近，他担心再像以往那样加班加点开夜车，可能会出现“家庭危机”。杰勒德仔细分析这些情况后认为，戈德堡称得上是一个出色的主编。倘若对他许以全面指挥杂志的重权，配以听从调遣的发行经理，全面除去所有琐碎杂务，付与高额收购费和年薪，使之名利双收，利用隐蔽假设，在谈判中暗设迫其就范的条款，有可能全部兑现预定目标。

大计一定，杰勒德即向戈德堡放出气球做试探：“投资家阿贝尔虽对杂志的编辑出版业务一窍不通，但却非常钦佩《食品》编辑者的卓著才能，相信与你这样一个指挥全局的行家合作，双方肯定能获得直接的、看得见的好处。阿贝尔将不提合作的先决条件，甘愿为合作的对方提供方便。”如此优惠的许诺，霎时激动了戈德堡心底的隐蔽假设，他早就盼望能有一个办法免掉琐务纠缠、消除生活的后顾之忧，一接到探询便做出反馈：“我可以考虑杂志一部分所有权的出让。”于是，双方约定 3 天后正式会谈。

谈判开始，杰勒德不露痕迹地先给戈德堡造成一种错觉，似乎与杰勒德谈就是与阿贝尔谈。他开门见山地说：“我希望和你达成协议，但我觉得任何一项协议的达成之初，就是兑现直接的好处之时。”说罢掏出

一张 15 万美元的支票。

戈德堡看了一眼支票，心想有了资金保障，也就有了使家庭生活优越、稳定的坚实基础。但因支票的金额还不是自己满意的心理价位，他说：“我想这不会是你开出的最高价格吧？而且，我喜欢做一笔直接的、‘干净的’交易，就是说，我们用现款结算。”

杰勒德点点头说：“当然，收购价格可以再协商，我们都不是脑袋里塞满利润，心里打着小算盘，斤斤计较金钱的商人。只要你开出一个合理的最低接受价格，我们之间是不会有几轮讨价还价谈判的。”

戈德堡一面想着满意价位，一面盘算着在谈判桌上如何使之更高，只是看着杰勒德，一言不发。

杰勒德接着说：“请允许我推荐比尔去当发行事务经理。他是我们食品公司的主管，特点是能干、肯干，一切听从差遣。你如果对他不中意，可以到我们其他企业挑选，直至满意为止。”说完递上比尔的人事材料。

戈德堡接过材料，查阅之后没有表示异议，只想寻找开价的机会。

杰勒德笑了笑说：“比尔的任务是让你摆脱一切杂务。因为，我们需要你的充沛的创造力，不能让别的事务、其他任何工作或是对退休的考虑而削弱这种创造力。”

戈德堡看了看杰勒德说：“这一点我同意。现在让我们先来谈谈杂志转让的金额吧，这是合作的前提。”他急欲提出心中盘算好的价格。

“价格要谈。而且在涉及转让期的长期利益方面，我们要更多地扯到钱。因此我们现在不妨先协商杂志的转让期限，如果定为 5 年，你不反对吧？”

“这与我预想的期限是一致的。”戈德堡同意道。

“在转让期内您的年薪是 6 万美元，但要在 5 年内把《食品》杂志发展为专业丛刊。”杰勒德提出了附加条件。

“如果不出意外的话，我想这是不困难的。”戈德堡应道。

杰勒德认为，此刻该是形成既成事实的时候了。有了它，以后再为出现的分歧而推倒重来，戈德堡会像通常的谈判对手一样，感到气馁，

容易做出让步。他于是说：“如果同意的话，请您把我们协商中的一致之处，列成转让合同的条款。然后我们再扯到钱，我保证在这方面通情达理。”戈德堡相信对方的诚意，提笔书写。

在戈德堡照办之后，杰勒德说：“请您开个价吧。”

“20 万美元。”戈德堡斩钉截铁地说。

走向卓越

—中小企业领导者经营管理必备文库

总策划人 孟涵

总主编 赵涛 曾强

经

《中小企业国家经济政策解读》

《中小企业危机应对策略》

《中小企业法律风险与防范》

《中小企业合理避税指南》

史

《中小企业领导常犯的20个致命错误》

《中小企业领导应知的16个管理诀窍》

《中小企业商务社交与礼仪精要》

《中小企业商用心理学精要》

《中小企业员工管理艺术》

《中小企业制度执行力监控》

子

《中小企业财务报表精要速读》

《中小企业信息化与电子商务》

《中小企业资本经营实战精要》

《中小企业融资实战精要》

《中小企业投资实战精要》

《中小企业谈判实战精要》

集

《中小企业财务管理文案》

《中小企业生产管理文案》

《中小企业物流管理文案》

《中小企业行政办公管理文案》

《中小企业人力资源管理文案》

《中小企业营销管理文案》

走向卓越

——中小企业领导者经营管理必备文库

Towards Excellence

在全球金融危机、经济衰退的大环境下，中小企业应当如何成长？

经营管理的“新·四库工具全书”，为中小企业领导者全新诠释《经》《史》《子》《集》！

经：解读与您的企业息息相关的政策法规，合理应对内外危机，审时度势，以史鉴今，帮您的企业掌握市场先机，提供最为可行的实操办法！

史：针对全国5000家中小企业主调查，进行针对性素质提高辅助，总结实践经验，分享管理诀窍！

子：从企业主的角度针对中小企业实际经营领域最关心的问题进行简单、直接、一针见血的处理，凝结关键核心，缩短管理流程，简化管理层级！

集：超过400个实用中小企业管理模版，支持时时在手，做到拿来就用！

ISBN 978-7-80255-243-2



9 787802 552432 >

定价：485元（全11册） 本册定价：45元