

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

谈判谋略与技巧

 **eBOOK**
网络资料 免费下载

附 录

谈判能力的测试

(引自“美国谈判专家卡罗斯著《谈判技巧》)

1. 你通常是否先准备好,再进行商谈?
(1) 每次 (2) 时常 (3) 有时 (4) 不常 (5) 都没有
2. 你面对直接的冲突有何感觉?
(1) 非常不舒服 (2) 相当不舒服 (3) 虽然不喜欢但还是面对着它
(4) 有点喜欢这种挑战 (5) 非常喜欢这种机会
3. 你是否相信商谈时对方告诉你的话?
(1) 不,我非常怀疑 (2) 普通程度的怀疑 (3) 有时候不相信 (4) 大概相信 (5) 几乎永远相信
4. 被人喜欢对你来说重不重要?
(1) 非常重要 (2) 相当重要 (3) 普通 (4) 不太重要 (5) 一点都不重要
5. 商谈时你是否常作乐观的打算?
(1) 几乎每次都关心最乐观的一面 (2) 相当的关心
(3) 普通程度的关心 (4) 不太关心 (5) 根本不关心
6. 你对商谈的看法怎么样?
(1) 高度的竞争 (2) 大部分的竞争,小部分的合作 (3) 大部分的
相互合作,小部分的竞争 (4) 高度的合作 (5) 一半竞争,一半合作
7. 你赞成哪一种交易呢?
(1) 对双方都有利的交易 (2) 对自己较有利的交易
(3) 对对方较有利的交易 (4) 对你非常有利,对对方不利的交易 (5)
各人为自己打算
8. 你是否喜欢和商人交易?(家具、汽车、家庭用具的商人)
(1) 非常喜欢 (2) 喜欢 (3) 喜欢也不讨厌 (4) 相当不喜欢 (5)
憎恨它
9. 如果交易对对方有利,你是否会让对方再和你商谈一个较好一点的交易?
(1) 很愿意 (2) 有时愿意 (3) 不愿意 (4) 几乎从没有过 (5)
那是对方的问题
10. 你是否有威胁别人的倾向?
(1) 常常如此 (2) 相当如此 (3) 偶尔如此 (4) 不常 (5) 几乎没有
11. 你是否能适当表达自己的观点?
(1) 经常如此 (2) 超过一般水平 (3) 一般水准 (4) 低于一般水准
(5) 相当差
12. 你是不是一个很好的倾听者?
(1) 非常好 (2) 比一般人好 (3) 普通程度 (4) 低于一般水准 (5)
很差
13. 面对语句含糊了清的词句,其中还夹着许多赞成和反对的争论时,你

有何感觉？

(1) 非常不舒服，希望事情不是这个样子 (2) 相当不舒服 (3) 不喜欢，但还是可以接受 (4) 一点也不会被骚扰，很容易就习惯了 (5) 喜欢如此，事情本来就该如此

14. 有人在陈述和你不同的观点时，你能够倾听吗？

(1) 把头掉转开 (2) 听一点点，很难听进去 (3) 听一点点，但不太在意 (4) 合理地倾听 (5) 很注意地听

15. 在商谈开始以前，你和公司的人如何彻底讨论商议的目标和事情的优先程度？

(1) 适当的次数，讨论得很好 (2) 常常很辛苦地讨论 (3) 时常且辛苦地讨论 (4) 不常讨论，讨论得不好

(5) 没有什么讨论，只是在谈判时执行上级的要求

16. 假如一般公司都照着定价加 5%，你的老板却要加 10%，你的感觉如何？

(1) 根本不喜欢，会设法避免这种情况的发生 (2) 不喜欢，但还是会不情愿地去做 (3) 勉强去做 (4) 尽力做好，而且不怕尝试 (5) 喜欢这种考验，而且期待这种考验

17. 你喜不喜欢在商谈中使用专家？

(1) 非常喜欢 (2) 相当喜欢 (3) 偶而为之 (4) 假如情况需要的话 (5) 非常不喜欢

18. 你是不是一个很好的商议小组领导者？

(1) 非常好 (2) 相当好 (3) 公平的领导者 (4) 不太好 (5) 很糟糕的领导者

19. 置身在压力下，你的思路是否很清晰？

(1) 是的，非常好 (2) 比大部分人都好 (3) 一般程度 (4) 在一般程度之下 (5) 根本不行

20. 你的商业谈判能力如何？

(1) 非常好 (2) 很好 (3) 和大部分主管一样好 (4) 不太好 (5) 不行

21. 你对自己的评价如何？

(1) 高度的自我尊重 (2) 适当的自我尊重 (3) 很复杂的感觉搞不清 (4) 不太好 (5) 没什么感觉

22. 你是否能获得别人的尊敬？

(1) 很容易 (2) 大部分如此 (3) 偶而 (4) 不常 (5) 很少

23. 你认为自己是不是一个谨守策略的人？

(1) 非常是 (2) 相当是 (3) 合理地运用 (4) 时常会忘记策略 (5) 我似乎是先说后思考

24. 你是否能广泛地听取各方面的意见？

(1) 是的，非常能 (2) 大部分如此 (3) 普通程度 (4) 相当不听取别人的意见 (5) 观念相当固执

25. 正直对你来说重不重要？

(1) 非常重要 (2) 相当重要 (3) 重要 (4) 非常不重要

26. 你认为别人的正直重不重要？

(1) 非常重要 (2) 相当重要 (3) 重要 (4) 有点不重要 (5)

非常不重要

27. 当你手中有权力时，会如何使用呢？

- (1) 尽量运用一切的手段发挥 (2) 适当地运用，没有罪恶感 (3) 我会为了正义而运用 (4) 我不喜欢使用
(5) 我很自然地接受对方作为我的对手

28. 你对于行为语言的敏感程度如何？

- (1) 高度敏感 (2) 相当敏感 (3) 大约普通程度 (4) 比大部分人的敏感程度都低 (5) 不敏感

29. 你对于别人的动机和愿望的敏感程度如何？

- (1) 高度敏感 (2) 相当敏感 (3) 大约普通程度 (4) 比大部分敏感性低 (5) 不敏感

30. 对于以个人身份与对方结交，你有怎样的感觉？

- (1) 我会避免如此 (2) 不太妥当 (3) 不好也不坏
(4) 我会被吸引而接近对方 (5) 我喜欢超出自己立场去接近他们

31. 你调查商议真正问题的能力如何？

- (1) 我通常会知道 (2) 大部分时间我都能够了解 (3) 我能够猜得相当正确 (4) 对方常常会令我吃惊 (5) 我发现很难知道真正问题的所在

32. 在商议中，你想要定下哪一种目标呢？

- (1) 很难达成目标 (2) 相当难的目标 (3) 不太难，也不太容易的目标 (4) 相当适合的目标 (5) 不太难，比较容易达成的目标

33. 你是不是一个有耐心的商谈者？

- (1) 几乎永远如此 (2) 比一般人有耐心 (3) 普通程度 (4) 一般程度以下 (5) 我会完成交易为什么要浪费时间呢？

34. 商谈时你对自己的目标的执著程度如何？

- (1) 非常执著 (2) 相当执著 (3) 有点执著 (4) 不太执著 (5) 相当有弹性

35. 在商谈中，你是否很坚持？

- (1) 非常坚持 (2) 相当坚持 (3) 适度地坚持 (4) 不太坚持 (5) 根本不坚持

36. 你对对方在私人问题上的敏感程度如何？(非商业性问题，例如工作安全性，工作的负担，假期，和老板相处的情形等问题)

- (1) 非常敏感 (2) 相当敏感 (3) 一般程度 (4) 不太敏感 (5) 根本不敏感

37. 对方的满足对你有什么影响？

- (1) 非常在乎，我尽量不使他受到损害 (2) 有点在乎 (3) 中立态度，但我希望他不会受到伤害 (4) 有点关心 (5) 各人都要为自己打算

38. 你是否想要强调你的权力限制？

- (1) 是的，非常想 (2) 通常做的比我喜欢的还要多些 (3) 适度的限制 (4) 我不会详述 (5) 大部分时间我曾如此想

39. 你是否想了解对方的权力限制？

- (1) 非常想 (2) 相当想 (3) 我会衡量一下 (4) 这很难做，因为我并不是他 (5) 我让事情在会谈时顺其自然地进行

40. 当你买东西时，对于说出一个很低的价钱，感觉如何？

- (1) 太可怕了 (2) 不太好，但是有时我会如此作了

(3) 偶而才会做一次 (4) 我常常如此尝试, 而且不在乎如此做 (5) 我使它成为正常的习惯而且感觉非常舒服

41. 通常你如何投降?

(1) 非常地缓慢 (2) 相当地缓慢 (3) 和对方的速度相同 (4) 我多让点步, 试着使交易快点完成 (5) 我不在乎付出更多, 只要完成交易就行

42. 对于接受影响你事业的风险, 感觉如何?

(1) 比大部分人更能接受大风险 (2) 比大部分人更能接受相当大的风险 (3) 比大部分人接受较小的风险 (4) 偶而冒一点风险 (5) 很少冒险

43. 对于接受财务风险的态度如何?

(1) 比大部分人更能接受大风险 (2) 比大部分人更能接受相当大的风险 (3) 比大部分的人接受较小的风险 (4) 偶而冒一点风险 (5) 很少冒险

44. 面对那些地位比你高的人, 感觉如何?

(1) 非常舒服 (2) 相当舒服 (3) 复杂的感觉 (4) 不舒服 (5) 相当不舒服

45. 你要购买车子或房屋的时候准备的情形如何?

(1) 很彻底 (2) 相当好 (3) 普通程度 (4) 不太好 (5) 没有准备

46. 对方告诉你的话, 你调查到什么程度?

(1) 调查得很彻底 (2) 调查大部分的话 (3) 调查某些话 (4) 知道应该怎样调查, 但做得不够 (5) 没有调查

47. 你对于解决问题是否有创见?

(1) 非常有 (2) 相当有 (3) 有时候有 (4) 不太多 (5) 几乎没有

48. 你是否有足够的魅力? 人们是否尊敬你而且遵从你的领导?

(1) 非常有 (2) 相当有 (3) 普通程度 (4) 不太有 (5) 一点也没有

49. 和他人比较起来你是不是一个有经验的商谈者?

(1) 很有经验 (2) 比一般人有经验 (3) 普通程度 (4) 经验比一般人少 (5) 没有丝毫经验

50. 对于你所属的小组里的领导人感觉如何?

(1) 舒服而且自然 (2) 相当舒服 (3) 很复杂的感觉 (4) 存在某种自我意识 (5) 相当焦虑不安

51. 没有压力时, 你的思考能力如何? (和同事相比较之下)

(1) 非常好 (2) 比大部分人好 (3) 普通程度 (4) 比大部分人差 (5) 不太行

52. 兴奋时, 你是否会激动?

(1) 很镇静 (2) 原则上很镇静, 但会被对方激怒 (3) 和大部分人相同 (4) 性情比较急躁 (5) 有时我会激动起来

53. 在社交场合中人们是否喜欢你?

(1) 非常喜欢 (2) 相当喜欢 (3) 普通程度 (4) 不太喜欢 (5) 相当不喜欢

54. 你工作的安全性如何？
 (1) 非常安全 (2) 相当安全 (3) 一般程度 (4) 不安全 (5) 相当不安全
55. 假如你听过对方四次很详尽的解释,你还是必须说四次“我不了解”,你的感觉如何？
 (1) 太可怕了,我不会那么做的 (2) 相当困窘 (3) 会觉得很不好意思 (4) 感觉不会太坏,还是会去做 (5) 不会有任何犹豫
56. 商议时,对于处理困难的问题,你的成绩如何？
 (1) 非常好 (2) 超过一般程度 (3) 一般程度 (4) 一般程度以下 (5) 很糟糕
57. 你是否会向探索性问题？
 (1) 擅长此道 (2) 相当不错 (3) 一般程度 (4) 不太好 (5) 不擅此道
58. 生意上的秘密,你是不是守口如瓶？
 (1) 非常保密 (2) 相当保密 (3) 一般程度 (4) 常常说的比应该说的还多 (5) 说的实在太多了
59. 对于自己这一行的知识,你的信心如何(和同事相比较之下)？
 (1) 比大部分人都有信心 (2) 相当地有信心 (3) 一般程度 (4) 有点缺乏信心 (5) 坦白地说,没有信心
60. 你是建筑大厦的买主,由于太高的要求而更改设计图,现在承包商为了这个原因要收取更高的价格。而你又因为他能把这项工程做好,而非常需要他。对于这个新的加价,你会有什么感觉？
 (1) 马上跳起来大叫 (2) 非常不喜欢 (3) 准备好好地和他商议,但并不急着做 (4) 虽然不喜欢,但还是会照做的 (5) 和他对抗
61. 你是否会将内心的感觉流露出来？
 (1) 非常容易 (2) 比大部分人多 (3) 普通程度 (4) 不常流露 (5) 几乎没有

分数表

按照下面的分数表,把每一个问题的正分或负分加起来。然后就能得到一个介于 - 668 + 724 之间的总分。

[举例来说:假如你选择第一个问题的答案(2),你的分数是 + 15;选择第二个问题的答案(1),分数是 - 10;以此类推]

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	+20	+15	+5	-10	-20
2.	-10	-5	+10	+10	-5
3.	+10	+8	+4	-4	-10
4.	-14	-8	0	+14	+10
5.	-10	+10	+10	-5	-10
6.	-15	+15	+10	-15	+5
7.	0	+10	-10	+5	-5
8.	+3	+6	+6	-3	-5

9.	+6	+6	0	-5	-10
10.	-15	-10	0	+5	+10
11.	+8	+4	0	-4	-6
12.	+15	+10	0	-10	-15
13.	-10	-5	+5	+10	+10
14.	-10	-5	+5	+10	+15
15.	+8	-10	+20	+15	-20
16.	-10	+5	+10	+13	+10
17.	+12	+10	+4	-4	-12
18.	+12	+10	+5	-5	-10
19.	+10	+5	+3	0	-5
20.	+20	+15	+5	-10	-20
21.	+5	+10	0	-5	-15
22.	+12	+8	+3	-5	-8
23.	+6	+4	0	-2	-4
24.	+10	+3	+5	-5	-10
25.	+15	+10	+5	0	-10
26.	+15	+10	+10	0	-10
27.	+5	+15	0	-5	0
28.	+2	+1	+5	-1	-2
29.	+15	+10	0	-10	-15
30.	-15	-10	+2	+10	+15
31.	+10	+5	+5	-2	-10
32.	+10	+15	+5	0	-10
33.	+15	+10	+5	-5	-15
34.	+12	+12	+3	-5	-15
35.	+10	+12	+4	-3	-10
36.	+16	+12	0	-3	-15
37.	+12	+6	0	-2	-10
38.	-10	-8	+5	+8	+12
39.	+15	+10	+5	-5	-10
40.	-10	-5	+5	+15	+15
41.	+15	+10	-3	-10	-15
42.	+5	+10	0	-3	-10
43.	+5	+10	-5	+5	-8
44.	+10	+8	+3	-3	-10
45.	+15	+10	+3	-5	-15
46.	+10	+10	+3	-5	-12
47.	+12	+10	0	0	-15
48.	+10	+8	+3	0	-3
49.	+5	+5	+5	-1	-3
50.	+10	+8	0	0	-12
51.	+15	+6	+4	0	-5
52.	+10	+8	+5	-3	-10

53.	+10	+10	+3	-2	-6
54.	+12	-3	+2	-5	-12
55.	-8	+8	+3	+8	+12
56.	+10	+8	+8	-3	-10
57.	+10	+10	+4	0	-5
58.	+10	+8	0	-8	-15
59.	+12	+10	0	-5	-10
60.	+15	-6	0	-10	-15
61.	-8	0	0	+5	+8

算出你的总分数后，你就可以知道你的得分是属于哪一级。

第一级： + 376— + 724

第二级： + 28— + 375

第三级： - 320— + 27

第四级： - 668— - 321

六个月之后再做一次，然后和现在的结果进行比较，看看有没有进步。假如你想要知道别人的观点，可以让你的上级给你打分数，然后再将他对你的看法和你自我衡量的结果相比较就可以知道了。

谈判谋略与技巧

卷一基础篇

第一章 人人都可以谈判

1. 谈判的着眼点

每一天早上，你从梦中醒来，你就置身于谈判的大舞台。人生就是谈判。现实世界就是无与伦比的谈判桌。不管你是东飘西荡的旅行家，还是隐身人，你都是参与者。就算你独处于荒岛，你也会跟心灵谈判。做为一个独立的个体，你可能跟其他人之间存在着冲突和不协调。这些人并不个个都是敌人，相反，更多的是亲人和朋友。做老板，你要和手下的员工谈判；做父母，你要和自己的孩子谈判；做丈夫，你要和自己的妻子谈判；做生意，你要和你的对手谈判；谈恋爱，你要和自己的情人谈判。总之，你还要和同学、同事……谈判。有时你还会跟那些威名赫赫、权力无边的组织机构发生各种各样的冲突，你怎样化解这些冲突，将决定你是否成功，是否会享受完满的幸福生活……

谈判其实是很简单的，它属于知识和运用智力的范围。谈判的着眼点，就在于赢得人的好感和尊重，并获取我们所需要的，从而完善自我，改变生活。

· 你想活得比别人好吗？

首先，我们需要什么？

我们的需要简直大多了，荣誉、自由、金钱、权力、爱情、安全感、认同与尊重……重要的是，不管你相不相信，我们中间有些人就是能够比别人更懂得怎样得到和满足自己的需要。活得比别人好……你想成为这样的人吗？事实上，你只要愿意训练自己，就可以成为谈判高手，从而最大限度地满足自己的需要。

记住：是我们在支配命运，而不是命运在主宰我们！不要成为想象的奴仆，以为自己经验的世界就是真实的世界，你的对手可能有一把手枪，却没有子弹。猎物若了解打猎技巧，是会避开陷阱的。能够深悟自由的人，善于掌握决定力量，会使谈判成为没有局限的胜局。

2. 谈判所遵循的原则

· 从基辛格巧用分割——挑选法看谈判的双胜原则

20世纪60年代，能源作为一种战略资源，其开发和利用愈来愈受到各国的重视。占地球总面积达70%的海洋不仅是联系世界各大陆的重要通道，而且是一个存储着丰富的生物、矿物资源的宝藏。对海底资源的开发利用是当时国际上十分重视的问题。

早在1969年，马耳他在联合国大会上就提议，宣布国际海底区域及其资源为人类共同继承的财产，资源的开发应受到国际的监督与控制。1970年联合国大会通过了马耳他的提议，发布了《关于和平利用国家管辖范围外的海床洋底及其底土的原则宣言》，成立了国际海底管理局，颁布了对海底资源的合理利用及公平开发制度。

70年代，在美国召开了国际海底资源开发会议，在会上，美国国务卿基辛格建议，由联合国的附属机构国际海底管理局作为甲方，与作为乙方的私有或国有企业“平行开发”海底矿藏。由于许多发展中国家担心最好的采矿地会被一些工业发达的国家捷足先登，因此会议上与会各方各持己见，争论不休，一场气氛和谐的会议演变成了剑拔弩张，局势紧张的谈判。在各方相持不下的时候，基辛格提出了一种分割——挑选的办法，即每一个预定矿址的申请者首先要探明一块足够大的区域，这块区域所蕴藏的资源可供两家公司开采，而后，由这家采矿公司（主要来自发达国家）将所探明的场地一分为二，而国际海底管理局有权优先从中挑选一块。

这种分割——挑选法使备国之间的矛盾迎刃而解，发达国家得到了利益，发展中国家也得到了好处。

从基辛格在这场谈判中所采取的分割——挑选法我们不难看出，谈判实际上是一种以双胜为目的的互惠合作事业，它不同于一场棋赛，需要决出胜负，更不是一场战争，要将对手消灭，置之死地而后快。谈判的目标在于双方达成协议，各有所得。事实上，谈判双方的利益又不是一块蛋糕，你分得多，就意味着对手必须分得少；只要双方都深明大义，为实现利益均衡的理想而谋求一致，那么就共同将蛋糕做大，彼此分得更多的利益，将输——赢式模式变成赢——赢的局面是强调在合作的基础上的竞争。事实上，竞争是合作的结果，是在一种和谐、愉快的氛围下的较量，而这种较量，是只可意会而不用言传的。

掌握谈判的双胜原则必须从以下几个途径努力：

（1）建立一种平等的合作关系，营造一种友好和谐的谈判氛围。

之所以强调平等，是因为只有建立在平等的基础上，双方才能获得一种人格上的尊严，人格的力量将促使双方相互契合，既为自己打算，又为对手考虑，达成谋求共同利益的基础，避免落入那种非输即赢的单一而残酷的竞争局面。

关于平等合作的道理可从三国时期邓芝游说孙权的事例中窥见一斑。

三国时期，孙刘联盟唇齿相依，共同抗曹。赤壁一战，奠定了三国鼎立的基础，然刘备过世之后，吴蜀关系日益紧张，而北方魏国的国势却如日中天。形势对蜀国相当不利，邓芝临危受命，出使吴国，希望恢复联盟，共同抗曹。

邓芝使吴之时，两国尚未结束交战状态，而局势对吴国更为有利。孙权设鼎陈戈，杀气腾腾接见邓芝，邓芝从容不迫，含笑而入，见孙权长揖而不拜，侃侃而谈：我乃蜀中一介书生，特为吴国利害而来，你们却陈兵设鼎以待之，何以如此气量狭窄，不能容物？

孙权听后，乃斥退武士，邀邓芝上殿赐坐，改容相谈，平等的谈判就此拉开序幕。

（2）谋求双方共同的利益

有句名言说道：“世界上没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”这句话深刻而直观地指出谈判双方的共同点——利益。谈判活动实质就是一个利益交换的过程，找到了共同的利益，就找到了双方合作的契机。

当谈判双方所追求的目标一致时，其进展一般都很顺利，容易取得双方都满意的结果，如同在一艘船上，遇到风浪的袭击，大家同舟共济，同心协力，避免灭顶之灾；当双方追求的目标不一致，但又存在着互补关系，同样要通过协商来满足各自的需要，这是一种互补互利的关系。当谈判双方所追求的利益相左时，谈判就比较艰难，这时候双方应该求大同存小异，力争解决关键分歧，或者重新调整利益目标，最终化对立为合作关系。

在这一点上，我们仍以邓芝使吴为例，看他是如何抓住谈判的关键所在，化干戈为玉帛的。

孙权虽然改变了态度，主动向邓芝请教吴蜀联合的利害关系问题，然而他仍怀有动摇之心。邓芝切中要害，单刀直入：“大王乃命世之英豪，诸葛亮亦一时之俊杰；蜀有山川之险，吴有三江之固，若二国联合，共为唇齿，进则可以兼吞天下，退则可以鼎足而立。今大王若委贽称臣于魏，魏必望大工朝觐，求太子以为内侍；如其不从，则兴兵以攻，蜀亦顺流进取。如此，则江南之地，不复为大王有矣。”

从邓芝的这一席话语，不难看出，他抓住了“联合”是维系到两国存亡之大计这一关键，把吴蜀两国对立的关系转化为一种共同的利益，消灭了对抗的因素，树立了共同信奉的一种准则，顺利他说服了孙权，完成了诸葛亮交给他的联盟使命。

（3）客观公正，对事不对人

谈判是一项合作的事业，客观公正、人事两分是合作的前提和基础，也是谈判者修养素质的体现。

作为一个具有战略眼光的谈判家，他不仅应该具有一种兼容并包的胸怀，更应该具备一种高屋建瓴的睿智。他永远着眼于长远，着眼于未来，而不仅仅是把目光局限在一锤子买卖上。他所追求的是一种长期的合作关系，一种共同承担风险的气度。因此在谈判中都非常注重建立和维护双方的友好关系，把争论和冲突的焦点集中在“事”上，所攻击的是“问题”的本身，而不是“人”本身。

在谈到人事两分的问题上，我们不得不提到日本一家企业的工人在一次罢工事件中所体现出的修养与气度。

在一家由美国人投资经营的日本工厂中，因为劳资纠纷，工人举行了罢工，据美方经理介绍：工人早在六周前就向资方提出了警告，举行罢工的当天，双方经过协商达成了一致的意见，罢工结束之后，工人们主动打扫了示威场地，清理了满地的烟头、咖啡杯，恢复了原来清洁的面貌。第二天，工

人们又自发加班，完成了因罢工而拖欠的生产任务。美方经理对此种做法非常不解，就询问其中的一位罢工工人，这位工人是这样回答他的：“我们对资方有些意见，要想让您知道我们对此事是极其严肃的，唯一的办法就是举行罢工；但这也是我们的公司，我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的。”

这位工人的回答给我们的谈判问题拓展了一条新的思路，那就是：在谈判中基于我们对对方提出的某一条款有意见，我们不得不言辞犀利，那是因为我们希望对手知道我们对此事的重视程度和严肃性，我们并不想搞僵双方的关系，我们进行谈判的目的在于谋求一种互利、共利的结局。

由此看来，谈判中双方必须遵守的一个很重要的原则就是——客观公平，对事不对人。如果谈判中出现了争执，争论的焦点应该集中在具体的问题身上，就事论事，切忌对对手进行人身攻击。

在剖析了谈判的双胜原则之后，我们借用一位谈判专家这段意味深长的话来结束本节的问题：我们说人与人不同，但也不是复杂的，他们只是希望满足自己的需要。如果我的需要跟你的不同，并非意味着我们是真正敌对的。所以，我若能采取正确的方式方法接近你，同时我们把事态转变为满足双方的需要，那么我们双方都是胜利者。

· 一则寓言引申出的公平原则

公平是相对的，而不是绝对的。在谈判桌上，公平的参照物是标准，除了标准还是标准！让我们引用一则古老的寓言：一位穷人和一位富人分金市的故事，相信这则故事不同的结局将有利于我们从不同的角度认识谈判桌上所谓的“公平”。

一位穷人和富人在海边钓鱼，不幸的是他们的鱼钩绞在了一起，二人只好合力将鱼钩拉了上来，意想不到的情况发生了，在两只鱼钩交缠处竟挂着一个沉甸甸的钱袋，钱袋里装着 100 块黄灿灿的金市，两人喜出望外，都想独吞这笔钱，从互不相让到大动干戈，最后只得诉诸法院。

在这笔钱的分配问题上，四位法官作出了四种截然不同的裁决。

法官甲的裁决是以不同经济能力的人所具有的不同心理承受能力为依据，按 70：30 的比例对这笔钱进行了分配，富人得到了一大半，而穷人得到了 30 块金市。在法官看来，30 块金市对穷人来说是一个大数目，穷人失去 30 块金市要比富人失去 70 块金市更加伤心。

法官乙是以“补偿原则”作为裁决的标准，分配的比例不变，只是交换了受益的对象，富人得到了 30 块金市，穷人得到了 70 块金市。在他看来，法官甲的裁决就好比让乌龟和兔子赛跑，二者如果同时起步，那么乌龟将会被兔子越甩越远，真正的公正是让乌龟先跑一程，然后让兔子起步，通过对乌龟的“补偿”，使它能够和兔子同时到达终点。

法官丙的裁决则是尊崇一种“绝对公平”的原则，那就是按 50：50 的比例平均分配，既然是两人合力钓上来的，那么理所当然应该各得一半。

法官丁从税务的角度考虑，作出了新的裁决。他以纳税的标准作为分配的原则，将二人分到的钱以完税的数目作基准，基于富人的税率比穷人高，富人纳税后的所得比穷人少，故而将 100 块金市按纳税的比例进行分配。

摒弃了道德的因素，四位法官的裁决应该说是各有各的道理，相信聪明的读者对这件案例也是仁者见仁，智者见智。当我们从这则古老的寓言回复

到本节的主题——谈判的公平原则的时候，可以这样说，公平的原则是谈判协议的基本要求。据说在西方文化中，公平的含义源自一个希腊符号——开根号。这个符号意味着平方之根方是各因素投入运算后所能达到的最佳中和。

事实上，在复杂多变的谈判中，其公平的标准是多种多样的，就好比企业给员工发红包，工作出色的多分，成绩平平的少分，其标准是“奉献的多少”；德高望重的多分，初出茅庐的少分，其标准是“资历的深浅”；主管人员多分，普通员工少分，其标准是“职务的高低”。总而言之，不同的分配方法相对于不同的标准而言都可以说是公平的，至于具体的谈判适用于何种标准，这中间大有文章可做。

在美国费雪等著述的《哈佛谈判技巧》一书中他引用了一个真实的案例来阐述谈判中的公平原则。

杰克的汽车因为一场意外事故而被撞毁，由于他事前为汽车保了险，于是保险公司派出雇员与他磋商具体的赔偿金额。让我们看看杰克是怎样拿到他预期的数额的。

雇员：我们研究过你的案件，我们决定采用保险单的条款。这表示你可以得到 3300 元的赔偿。

杰克：我知道。你们是怎么算出这个数字的？

雇员：我们是依据这部汽车的现有价值。

杰克：我了解，可是你们是按什么标准算出这个数目的？你知道现在我要花多少钱才能买到同样的汽车吗？

雇员：你想要多少钱？

杰克：我想得到按照保单应该得到的钱，我找到一部类似的二手车，价钱是 3350 元，加上营业和货物税之后，大概是 4000 元。

雇员：4000 元太多了吧！

杰克：我所要求的不是某个数目，而是公平的赔偿。你不认为我得到足够的赔偿来换一部车是公平的吗？

雇员：好，我们赔你 3500 元，这是我们所能付出的最高价。公司的政策是如此规定的。

杰克：你们公司是怎么算出这个数字的？

雇员：要知道，3500 元是你能得到的最高数，你如果不想要，我就爱莫能助了。

杰克：3500 元可能是公道的，但是我不敢确定，如果你受公司政策的约束，我当然知道你的立场。可是除非你能客观他说出我得到这个数目的理由，我想我还是最好诉诸法律。我们为什么不研究一下这件事，然后再谈？星期三上午 11 点我们可以见面谈谈吗？

雇员：好的。我今天在报上看到一部 78 年的菲亚特汽车，出价是 3400 元。

杰克：噢！上面有没有提到行车里数？

雇员：49000 公里。为什么你问这件事情？

杰克：因为我的车只跑了 25000 公里，你认为我的车子可以值多少钱？

雇员：让我想想……150 元。

杰克：假设 3400 元是合理的话，那么就是 3550 元了。广告上面提到收音机没有？

雇员：没有。

杰克：你认为一部收音机值多少钱？

雇员：125元。

杰克：冷气呢？

两个半小时之后，杰克如愿以偿地拿到了4012元的支票。

从这则案例中我们可以看出，在谈判中双方遵循公平原则的好处是：可以变“对方是否愿意做”为“问题该如何解决”，变拔剑张弩的竞争为坦诚友好的沟通。但是究竟如何在谈判中掌握好公平的“度”与“量”呢？通常应该从以下几个方面着手：

(1) 发掘客观标准，以此作为公平谈判中协议的基础。不同的谈判有不同的标准。商务谈判涉及到产品、市场、成本等因素；政治谈判包含有政见、局势、民心等要诀；外交谈判涉及到国家的尊严、民族的独立、领土的完整……总之，在林林总总的谈判中，客观标准选择得越好，越有利于达成公平协议。

(2) 发掘的客观标准必须得到谈判双方的认同，切忌独立于双方意志之外。新加坡政府制定罚款标准的举措就非常值得借鉴。素有花园城市美誉的新加坡十分注重环境卫生，政府规定，对破坏环境者一律处以罚款，但在具体的罚金上却不施以定额，而是以拥有财产的数量作为罚款的比例，这样，穷人和富人都感到心痛，此种举措表面上似乎不平等，但其实质却是真正体现了一种“法律面前人人平等”的原则。

(3) 双方共同努力，寻求一种公平的客观标准在谈判桌上。情况往往是瞬息万变、扑朔迷离的，双方都可能从自我的立场上提出某种标准，而这种标准，往往是有利于自己，不利于对手的。如果出现了这种情况，双方应该共同努力，通过比较，协调利益，作出让步或取舍，将多元化的客观标准转变为两方都认可的标准，达到真诚而公平地解决问题的目的。

3. 谈判要达到的目的

· 需要是进行谈判的原动力

法国著名的哲学家斯宾诺莎被世人誉为“把上帝看得最真切的人”，尽管他辉煌的哲学思想影响了整个世界，改变了哲学史的进程，但他一生穷困潦倒，以打磨镜片赖以糊口。

他的生活态度非常奇特，虽然他有一套出色的手艺，但他并不把精力耗费在挣钱上，他认为只要能够维持最基本的生活就成，其余的时光，他的思想总是徜徉在深邃而博大的哲学世界中。他曾经把自己比喻为一条用嘴咬住尾巴的蛇，意思是到了年底他总是一文不名，就像一个零。

谁也不会想到，就是这样一个视金钱如粪土的斯宾诺莎，有一次竟然同自己的亲姐姐打起了财产官司。原来，他的姐姐偷偷地占有了原本属于斯宾诺莎的一部分遗产，斯宾诺莎感到精神上受了欺骗，一怒之下，姐弟俩对簿公堂，斯宾诺莎用法律手段夺回了原本属于自己的那一部分财产。然而当他如愿以偿之后，却公然宣布将他之所得赠与姐姐，自己仍然以打磨镜片为生。

这是一桩引人深思的财产官司。从表面上看，斯宾诺莎打与不打都一样，因为他依然一无所有，但透过表面看实质，不难看出，他这一举措的目的在于一种需要，那就是维护自己的尊严，捍卫自己的人格。他满足了姐姐渴望财产的需要、同时在诉讼过程中，也升华了自己精神上的需要。

从这则事例，我们可以这样说，需要是进行谈判的原动力。谈判的本质在于通过不同的利益交换来满足自己的需要，或者说，以自己不需要的东西去交换自己所需要的东西，也可以说，以自己不太需要的东西去交换自己更需要的东西。

有许多时候，一个人的垃圾可能是另一个人的财富；一个人的主藏在另一个人的眼中却是一堆废物。所谓的“备取所需”是建立在仁者见仁，智者见智基础之上的“物有所值”。

美国布朗戴斯大学心理学教授马洛斯在他的《动机和人》一书中，把人类的各种需要归纳为五大类：生理需要、安全需要、感情和归属上的需要、地位或受人尊敬的需要、自我的需要。这五大类需要按照其重要性和发生的先后，成梯形排列。马洛斯认为，每一种需要都是在前一种需要得到满足之后而升华的。然而人的各种需要又是不能完全得到满足的，一旦需要得到了满足，新的更高层次的需要又出现了，因此，人们为了满足自己的各种需要，一生都在奋斗、拼搏。

如同一篇《山那边是什么》的散文写道：“就这样，沐着风，沐着雨，沾着露，顶着雷，苦苦地走。忽而浅唱低吟，忽而长啸疾呼。所有的颠簸都在脚底起茧，所有的风云都在胸中郁积，所有的汗水都在肤上打皱，这一切的一切，都是为了知道——山那边究竟是什么？……当我支着疲惫的双脚征服了一个自以为是的孤独而极目远眺，哦！山那边还是山！”

就像这篇散文所说的一样，因为人的需要是永不满足的，所以人的追求才永无止境，在充满了复杂性、竞争性的谈判桌上，同样如此，唇枪舌战、据理力争是为了需要；满面春风、举杯相庆是为了需要；布阵用计、夺气攻心是为了需要；开诚布公、坦率直陈是为了需要；委曲求全、忍气吞声是为了需要；慷慨陈词同样是为了需要……需要，只有需要，需要是谈判运作的

答案，需要是谈判展开的目的，需要是进行谈判的原动力！

· 需要是旋转谈判的魔方

《西厢记》讲述了莺莺和张生一对才子佳人在封建礼教的束缚下追求自由幸福的动人爱情故事。在王实甫的笔下，我们看到崔莺莺，这个“针黹女工、诗词书算”无所不能的美丽少女与书生张生一见钟情，但他们之间的真挚爱情却受到了莺莺之母老夫人的破坏。当盗贼孙飞虎兵围普救寺，要强娶莺莺为妻，形势非常危急，莺莺向老夫人献计：“不拣何人，建立功勋，杀退贼军，扫荡妖氛，倒赔家门，情愿与英雄结婚姻，成秦晋。”老夫人虽然内心万分不情愿，迫于形势，只得同意。孰料张生临危受命，下书引援，兵退安身之后，老夫人却不践前言，立马变卦，以维护“相国家谱”，不招白衣秀士为由，让莺莺对张生以兄妹之礼相见，并打算以金帛来打发张生。

在王实甫的笔下，老夫人实质是一种虚伪的封建礼教的化身，是后人谴责和鞭答的对象。其实如果不是就事论事，从谈判的角度来看，老夫人此举确有她的苦衷和道理。

她前后的举措虽判若两人，但确实是在不同情况之下有不同的需要。当盗贼兵围普救寺，她需要的是引兵退贼，保全身家性命，用苒驾的话说：若非贼乱山门，又何尝会出此下策呢？当盗贼撤退后，她需要的是保全莺莺的名节和相国的家谱，因为莺莺自小已许配给郑尚书之子郑恒，古代有好女不事二男之说，况且张生是一介书生，在老夫人眼中既无功名，又无地位，正所谓“门不当，户不对”是也。

由此说开来，什么是老夫人的需要，相信读者自不待言。同样的道理，谈判桌上，情况往往是瞬息万变的，一忽儿山穷水尽，一忽儿又柳暗花明，精明的谈判家往往能够做到审时度势，根据不同时期的不同情况，玩好“需要”这个魔方。

如何玩好“需要”这个魔方呢？我们以美国和墨西哥政府关于天然气问题的谈判为例，从美国的失败中我们可以看到满足需要对促使谈判的成功具有举足轻重的战略作用。

在两国政府关于天然气价格的磋商中，由于美国能源部长刚愎自用，想以大国之威震慑对方，认为谈判问题只是单纯的价钱多少问题，因而断然拒绝了美国石油财团与墨西哥政府所达成的提价协议。孰料墨西哥虽然是个小国，但小国也有自己的尊严，他们不但注重天然气能卖个好价钱，更希望能获得对手的尊重及谈判中的平等地位。美国能源部长此举在他们眼中，不啻为一种侮辱，于是群情激愤，墨西哥政府不但断然取缔了谈判，甚至将天然气付之一炬，他们用行动向美国政府表明：国家的尊严高于一切。

所以，在谈判中，如何弄清双方的不同需要，并以此为基础来谋求最大利益，是进行谈判的先决条件。发现需要通常从以下几个方面着手：

(1) 认清谈判对手的本能需要及其转化阶梯

古语曰：“饥寒起盗心，饱暖思淫欲”，又曰：“衣食足而知荣辱”，这些话讲的都是人的需要由本能向高层次发展的道理。乞丐沿街乞讨是需要食物和金钱，学生熬夜苦读是为了升学求职。所谓“理想”一词其含义就是满足个人的需要。在通常情况下，在各类谈判场合中，需要犹如一条主线，贯穿于一切谈判之中，因此，能满足对方的需要的基本谈判就越能取得成功。

(2) 努力发现对手所谓“需要”中的价值取向

在此，我们引用美国谈判专家尼尔伦伯格的六种可能存在的价值取向加以阐述。

A、谈判者为对方的需要着想，如劝服想自杀者。

B、谈判者让对方为自己的需要着想，如让“儿皇帝”出卖国家民族的利益换取支持。

C、谈判者兼及对方和自己的需要，如曾患小儿麻痹症的罗斯福总统全力筹设小儿麻痹国家基金会。

D、谈判者摒弃自己的基本需要，如绝食等。E、谈判者不顾对方的基本需要，如不顾公众健康倡导吸烟。F、谈判者不顾自己和对方的基本需要。如旷日持久的罢工既破坏了生产又停止了工人的工资。(3) 巧妙对待个人需要和团体需要在谈判的进行中，组织的需要总是通过谈判团体中每一个成员的努力去实现的。然而，作为团体，有团体的需要，作为个人，有个人的需要，当两种需要一致时，谈判就能够顺利进行，当两种需要相左甚至相对立时，作为谈判成员，则必须将个人的需要服从团体的需要。正所谓“识大体，顾大局”是也！

第二章 修身方能治国平天下

1. 谈判者的职业道德

人是谈判的行为主体，因此谈判人员的素质是谈判成功与否的决定因素。正如医生的职责是救死扶伤，军人的天职是服从命令，一个合格的谈判者所必须遵守的职业准则是：“礼、诚、信”。

· 以礼待人

中华民族素有“礼仪之邦”的美誉。以注重礼仪而闻名于世。《荀子·强国》篇曰：“国之命在礼”，强调的就是国家的兴盛存亡在于民众是否懂得用礼教来约束自己的行为。

在谈判中同样如此，从衣着打扮到言谈举止，从接待规格到日程安排，自始至终，都应该礼貌有加，体现出参与人的文化修养及职业道德，正如《礼记》所言：“不失足于人，不失色于人，不失口于人”。

在谈判中做到“以礼待人”，主要表现在以下几个方面：

(1) 衣着得体，举止庄重

在某国一家医疗器械厂与美国客商进行的一场引进“大输液管”生产线的谈判中，双方在融洽友好的氛围中达成了一致意见，相约第二天举行签字仪式。谈判结束后，该厂厂长带领美国客人参观工厂车间，这位厂长向墙角吐了一口痰，然后用鞋底擦了擦，这一细节被美国客人看在眼里，毅然决定停止签约。在他给这位厂长的一封信中，他这样写到：“恕我直言，一个厂长的卫生习惯可以反映一个工厂的管理素质。况且，我们今后要生产的是用来治病的输液皮条。贵国有句谚语：人命关天！请原谅我的不辞而别……”

一项成功在望的谈判，就这样被一口痰“吐掉”了。由此可见，在谈判中，参与人的言谈举止，衣着打扮所体现出的修养和气度是何等重要！

其实，对自我形象的重视，不仅是对自己的一种认可，也是对谈判对手的一种尊重，它是谈判桌上信息交流，思想沟通的助推力。正如哲学家叔本华所说：“人的面孔要比人的嘴巴说出来的东西更多，更有趣，因为嘴巴说出的只是人的思想，而面孔说出来的是思想的本质。”

当然，我们并不宣扬以貌取人，但我们倡导在庄严、紧张的谈判氛围中，谈判者应衣着整洁，举止端庄大方，谈吐有礼有节，充分体现出参与者的教养、能力与实力，相信具备这样的谈判素质，谈判的结果也会皆大欢喜。

(2) 遵守谈判时间

如果说，在军事谈判中，时间意味着生命，那么，在商务谈判中，时间则意味着金钱。一个具有强烈时间观念的人在谈判对手眼中，也是一个能信守诺言，顺利执行协议的人。曾经担任过美国国防部长的罗伯特·麦克纳马拉对时间观念就非常重视。在他任职期间，他对下属约法三章，规定一切会议必须准时到场。由于他在这种小事上的认真态度，因而赢得了很好的口碑，提高了他的信誉。由此看来，遵守时间在谈判活动中，不仅是一种非常重要的礼貌行为，也是谈判得以顺利进行的重要因素。

在谈判中，应当恰到好处地把握时间的“度”，过早地到达会场，会让主人因为没有作好准备而难堪；反之迟到，则是对对手的一种不尊重。通常

情况下，应按约定时间提早几分钟或准时到达。如果因故不能按时赴会，则应尽早通知对方，并表示歉意。

（3）尊重谈判对手的风俗习惯

由于历史、文化、宗教等差异，不同的国家、民族有不同的风俗习惯。在谈判中应仔细揣摩谈判对手由于风俗习惯的差异而形成的迥然不同的谈判风格，做到加深了解，既不失礼于人，又出其不意地创造了谈判的契机。

譬如说法国人的“人情味儿”非常浓，天性浪漫，因此在谈判中，除了洽谈业务，还可以不失时机地引出文化、社会、艺术等方面的话题，以融洽气氛。阿拉伯国家中推崇“男尊女卑”的观念，因此在谈判中应尽量避免让女性作为主谈手，否则，对方会认为是对他的一种轻视。而北欧人嗜酒，但政府却制定了严厉的饮酒法，提高酒价。在谈判中，馈赠对手一瓶好酒，会令对方感激万分，谈判也会随之峰回路转。

总之，在谈判进行前，应充分了解谈判对手的个人喜好，民族风俗，既做到知己知彼，成竹在胸，同时又做到彬彬有礼，风度有加。

· 以诚服人

在日本，一位青年想创办一家企业，苦于缺少资金，求助于银行，但银行对其偿还能力持怀疑态度。这位青年冥思苦想，最后决定去保险公司办理了一份人身保险。在这份保险单中，他将银行列为第一受益者。他的此举感动了银行，银行人士认为，像他这样诚心诚意而又具有坚毅的意志力的青年，没有理由不相信他的信誉度和发展潜力。

在谈判桌上，不论情况的变化是如何令人眼花缭乱，参与者都应坚定不移地立足于一个“诚”字，即光明正大，诚心诚意地和对手进行谈判。关于这一点，各国及国际组织有关法律及守则中均有条文予以强调，并且从动机和事实两个方面对非正大光明的行为予以限制。明确指出，谈判的动机上，不应有不可告人的目的，在谈判中不能以“虚构的或者歪曲的事实”为依据，而必须以“存在的事实”为依据。

我们所倡导的在谈判中“以诚服人”是建立在光明正大的动机和确凿无疑的事实基础上的一种“诚意”的谈判态度，这就要求谈判者在谈判的过程中不但自始至终要以坦诚的面目面对谈判对手。在注意对手的各种意见的同时，从行动上响应对手真正的合理意见和要求，同时还要主动着手了解事实，正视事实，放弃或纠正自己无理的或者过分的谈判要求，从而化干戈为玉帛，使得谈判得以顺利进行。

当然，在谈判的过程中，往往会出现许多意外的情况，例如明明知道自己提出的条件不合理，对手又用强有力的证据加以反驳，但仍然死守条件，固执不让，这时，即使你的对手硬着头皮答应了你的条件，表面上看是你暂时取得了胜利，然而，在谈判继续进行的过程中，对手也会以牙还牙，伺机报复，那么这种没有诚意的谈判，最终的苦果还得你自己吞。

我们在前一章已经系统地阐述过，谈判不是棋赛，需要分出胜负，也不是战争，必须置对方于死地，它是建立在一种平等基础之上的互惠互利事业。基于此，当自己对对手以诚相待，而对手并不领情，反而穷追猛逼，或是以势压人的时候，你不妨尝试一下哈佛大学博士、世界级谈判大师嘉洛斯提出的一种“谦谦君子”让步策略，相信这些举措既可助你打破谈判桌上的僵局，

又可显示你以诚服人的风度。

注意倾听对方所说的话。

尽量给对手以最圆满的解释，使之满意。

如果你说了某些话，就证明给对手看。

即使是相同的理由，也要一再他说给对手听。

对待对手温和而有礼貌。

向对手保证其他顾客的待遇都没他好。

尽量重复地向对手指出这次交易将会给他完美的售后服务。

向对手说明其他有能力及受尊重的人也做了相同的选择。

让对手亲自去调查某些事情。

让公司中高级主管亲自出马，使买主更满意而有信心。

让对手了解商品的优点及市场情况。

· 言必信，行必果

这是一桩在舆论界轰动一时的商业纠纷，具有非常强烈的争议性和新闻性。

一天，陈女士携女友到一家刚开业不久的百货大楼购物。在一排做工精致，用料考究的女式风衣前，陈女士发现一件成衣的标签上赫然印着 60 元的标价。这是一起明显的标价错误，因为这排风衣的统一标价是 160 元。售货员小姐非常友好地向陈女士致歉，并告之小标签上的价格是因为电脑的差错，“60”元前面的“1”字没有标清楚。但陈女士认为，既然小标签上印着“60元”，这就意味着商家对顾客的一种承诺，因此、她坚持以“60元”的价格买走该风衣。售货员小姐不敢作主，她让陈女士留下联系地址，告之次日将给她一个满意的答复。百货大楼的负责人连夜经过紧急磋商，最后决定以“60元”的售价将该风衣卖给陈女士。这件商业纠纷引起了新闻媒体的关注，一时，当地各大报刊纷纷报导了这则消息，并展开了一场讨论：陈女士该不该以 60 元的价钱买走这件风衣？大部分读者都支持百货大楼 纷纷谴责陈女士的行为是出于一种“占便宜”的动机。而这家刚开业不久的百货大楼由于严守信用，言出必行而赢得了非常好的口碑，从而提高了知名度，一时间，该百货大楼门庭若市，生意火爆。

从这家百货大楼用 100 元钱苦心买回一个“信誉”可以看出，言必信，行必果，对一个人，一家企业的形象具有何等重要的塑造力量，真可谓黄金有价，信誉无价。

《论语·里仁》曰：“古者言之不出，耻躬之不逮也。”指的就是君子言出必行，若说得到，做不到，是一个人最大的耻辱。在谈判桌上，我们推崇一个“信”字，强调的也是谈判者应言而有信，行必有果。从人际关系的角度上讲，人与人之间的交往态度多半是游离于纯粹的信任和极度的猜疑这两级之间的。在谈判这种利益冲突非常明显的活动中这一关系表现得更为强烈。因此，在曲折复杂的谈判过程中，作为一个参与者，必须恪守说话前后一致，严守信用的准则。

要做到言必信、行必果，主要应该从两个方面加以重视。

A、切忌信口开河

在谈判中，一个参与者应该十分留心自己的一言一行，特别要注意把握

说话的准则。对于自己没有把握的事情切忌不可作出轻率的承诺。因为在谈判对手看来，除非你不表态，只要表态即是可信，这样，他会以此作为调整自己立场的依据。如果这时，你又否定了前言，你就很容易陷入以子之矛，攻子之盾的僵局，给自己的继续谈判加大了说服工作的难度。

B、一诺千金，切忌食言

对于一个严肃而有声望的谈判代表而言，谈判中的“食言”是一大忌。因为，如果谈判者向对手作出的承诺越郑重，对方也就越重视。一旦食言，就很难再取信于人。所以，在谈判中，应注意慎言慎行，尽量少作承诺，一旦承诺，则应言出必行，真正达到一诺千金的效果。如果万一在谈判中有所失言，挽回信誉的办法则是及时承认错误，但这种举措不可多用，就像“狼来了的”故事。如果一次谈判中出现了两次以上的“狼来了”，那么到了真的“狼来了”的时候，其谈判的后果是不言而喻的。而且，对手在继续的谈判中，会不断以“您是否想好了吗？”“真的吗？”“不会错吧？”等类似的语气来羞辱你，减少你的效力。所以，一个谈判者能够自始至终一诺千金，自然会取信于人，为以后的谈判大开绿灯。

2. 谈判者的知识结构

英国哲学家培根有句名言——知识就是力量！谈判是一种智慧的较量，谋略的较量，这就需要参与者的知识结构，不但要全面系统，而且要突出专业重点；同时还要求参与者在淘汰已有的陈旧老化的信息的基础上，广泛收集有关谈判的各类新的信息，促使新旧信息融合一体，以弥补因知识更新造成的信息缺陷。惟其如此，谈判者主体的知识结构才能适应谈判活动的实际需要，成为具有应用性、实效性的灵活多变的智慧因素。

· 优化知识结构

在当今的信息社会中，随着科学技术的飞速发展，自然科学与社会科学的结合已成为一种势不可挡的历史潮流，同时随着交叉学科与边缘学科的崛起，学科的分类也日益细密，传统的单一知识结构已愈来愈不适应社会竞争的需要。

谈判作为一种直接与人打交道的社会实践活动，它要求谈判的参与者在竞智竞力的实践中必须以一种合理的知识结构作为其强大的实力后盾。

所谓“合理的知识结构”，指的是谈判者在知识结构的优化组合上，将自然科学的精确性、逻辑性与社会科学方法的价值评判有机地结合起来，既要有广博的基础知识，又要有精深的专业知识。

在优化知识结构的问题上，要做到切忌偏颇，避免单一片面，应从两方面入手：

(1) 将基础知识与专业知识有机结合。

基础知识是谈判者智慧和才能的基石，它决定谈判者在实务活动中的修养和风度。它的涵盖面非常广，涉及到语言学、谋略学、逻辑学、运筹学、社会学、心理学、行为学等等领域，此外，天文、地理、历史、文学等等也在其中。基础知识赋予谈判者的是一种潜移默化的作用，它使得谈判者在谈判中充满自信，具有一种化腐朽为神奇的能力和实力。

专业知识决定一个谈判者知识的深度和从事本职工作的能力，是涉及谈判实务方面的知识。主要包括：管理学、决策学、经济学、法学应用、技术数据处理等。在商务谈判中所涉及到的专业知识种类则更多，涉及面更广，包括：商业业务知识、财务知识、国际贸易、国际金融、进出口业务、技术转让知识、市场营销学、运输与保险知识、国际结算知识、商务法律知识等等。

综上所述，我们认为，一个优秀的谈判家，之所以能够在具体操作中左右逢源，挥洒自如，就在于他能够将专业知识的“精”与基础知识的“博”二者有机地结合起来，并克服一叶障目的局限将谈判群体的知识进行互补。

(2) 将自然科学知识和社会科学知识和谐统一。

在谈判中，以严谨而慎密的科学思维方法对待错综复杂的谈判问题时，不但需要自然科学所赋予人的精确性、逻辑性，更需要社会科学方法的价值评判。所以，要将自然科学和社会科学知识行之有效地统一起来，在自然科学方面，谈判者除掌握传统的数理化等学科外，还要掌握如经济数学、微机理论应用等新兴学科的有关知识。在社会科学方面，除传统意义上的哲学、经济学、法学、历史学、心理学等，组织学、行为学、管理学、决策学、思

维学等新兴学科也在谈判者所应掌握的范围之列。

我们提倡将专业知识与基础知识有机结合，使自然科学知识和社会科学知识和谐统一，但并不意味着，任何一个谈判者对基础学科都必须样样精通，而是指的有所兼顾，不可偏废。事实上，浩如烟海的科学技术知识决不是单凭个人所能完全掌握的。据美国国家研究委员会和联合国教科文组织的统计：当代基础学科已有 500 个以上的主要专业。而一个专业化人才，精通一门专业就要花去毕生的精力。

作为一个优秀的谈判家，在实际运作中应最大限度地挖掘自己的知识潜能，让各种知识互为补充，触类旁通，同时运用科学的思维方法，把事实判断与价值判断结合起来，形成较为准确的结论，促成谈判的顺利进行。

· 更新知识结构

二十一世纪，随着第三次浪潮的冲击，人类的步伐正逐步向信息社会迈进，全球出现“信息大爆炸”的现象。据有关资料表明，近十年来，人类的知识总量超过以往二千年的知识总和，并以每十至二十年翻一番的速度增长，现代知识更新周期大约为十五年。任何一个人在学校求学阶段所获得的知识，不过是他一生所需要的 10% 知识，甚至还不到 10%，其他 90% 以上的则必须在工作生活中不断获取。

这些资料表明，在当今社会，已有知识已远远不能满足我们生活及工作的需要，知识不但需要更新换代，而且需要缩短其更新换代的周期。特别对于一个谈判者而言，信息层出不穷，谋略千变万化，谁不注意更新知识结构，吸纳新信息、新思想，谁就会在谈判中处于不利地位。

如何更新知识结构呢？

(1) 广泛收集各种情报信息。

信息是论证主题，进行谈判的依据。一个谈判者收集信息的过程也就是他知识积累更新的过程。社会是一个巨大的信息场，无时无刻不在向外辐射各种信息。信息收集途径多种多样，五花八门，如通过各种新闻媒介收集信息；成立专门的机构进行市场调查；在谈判中从对方的言谈举止中捕捉第一手资料等。

(2) 认真分析处理各种信息。

当谈判者面对所收集到的大量信息，往往会不知从何人手，对其进行分析处理，因为信息往往是真真假假、虚虚实实、鱼目混珠、真伪难辨的。

在大量信息面前，谈判者应运用已有的知识，首先鉴别信息的真伪，排除没有价值的信息，通过大浪淘沙见真金，将剩余的有价值的信息，按照一定的标准，分门别类，输入电脑，加工整理，建立信息库。

这种分析处理信息的过程也是一个充实知识的过程。从认知心理学角度讲，这个过程叫“同化”，是学习新知识，更新知识结构的基本方法。

(3) 在新的谈判形势下调整原有知识结构。

在认知心理学理论中，“同化”只是一个方面，“顺应”则是知识的一个飞跃。所谓“顺应”是指当已有的知识信息的心理图式不能同化消融新的情报信息时，人的知识心理就会发生一种逆方向的运动轨迹，即改变已经固定成形的知识结构和心理图式，使之顺应环境。所以，在谈判的过程中，随着客观形势的不断变化，知识结构也随之更替和升华，通过新信息的刺激，

来改变已经成形的思维定势，使之适应新的谈判形势。这种同化——顺应的过程便是更新知识结构的过程。

3. 谈判者的能力结构

在合作与竞争，索取与给予，冒险与固守，风险与机遇相依相存的谈判活动中，谈判者应该具备具有符合谈判这种高度竞智活动的特点及规律的能力素养。这种能力素养，是谈判者知识的活化，智慧的升华。主要表现为认知与思考的能力，选择与判断的能力，演说与思辩的能力，审时度势、随机应变的能力……

· 逻辑思维能力

逻辑思维能力是谈判能力结构中最基本的要素，它是谈判者面对谈判过程中出现的问题和假象，所作出的认知、思考、分析、判断等反应。

谈判者所具备的逻辑思维能力，主要表现在以下几个方面：

(1) 去伪存真、去粗取精的辨别能力。

谈判是一种智慧的较量，谋略的较量。在谈判中，双方为了达到自己的目的，往往会故布迷阵，暗设障碍。作为一个理智而冷静的参与者，面对谈判对手所传达出的众多信息，应该从正反两个方面加以思考及推敲，运用逆向、侧向思维，进行严密的逻辑论证，或类推，或演绎，或归谬，辨别其信息的真伪，取其有价值的真实信息，为己所用，制定出正确而可行的谈判方案。

(2) 综合运用观察力、想象力及预见力。

观察判断是谈判活动中了解对手立场观点的主要手段和途径。只有通过准确、详细的观察和判断活动，为辨别信息真伪提供强有力依据，从而捕捉到大量有价值的信息。只有具备了敏锐的观察力，才能为自己的想象力插上飞翔的翅膀，因为想象力是建立在确凿的事实依据基础之上的。合理的想象力可以弥补抽象思维空洞而笼统的局限，还原事物的真实面貌，溶解抽象的理性见解，有利于打破谈判中出现的僵局，让灵感的人花照亮光明的前景。建立在观察力和想象力基础上的预见力是谈判谋略的体现，它是一种防微杜渐、防患于未然的忧患意识，可以帮助谈判者少走弯路，避免不必要的损失。一些在谈判中战无不胜的、折冲樽俎的谈判高手，往往是具备了这二种能力，并将之有效地结合起来的。

(3) 将科学的分析和严密的论证相结合。

在谈判的具体操作过程中，科学的分析、严密的论证是一只“看不见的手”，贯穿于谈判过程的始终。

在谈判进行之前，谈判者应以严谨的态度着手进行大量的市场调查，做到知己知彼，成竹在胸，并且考证其主观设想的真实性，并及时修正其战略思路和操作方案，在作好充分的战前准备的基础上，才能从宏观上把握全局，结合系统思维及整体思维，制定有针对性的战略战术。

· 语言表达能力

语言是人们传达信息，交流思想的基本工具。一个优秀的谈判者，也是一个出色的语言艺术家。他可以通过语言的感染力，强化谈判的艺术效果；反之，如果表达模糊，用语欠当，则容易引起对手的误解，甚至曲解。

在这个问题上，前联合国秘书长瓦尔德海姆体会颇深。1980年，他飞往伊朗，希望通过谈判寻求解决美伊人质问题的途径。

当他到达伊朗，通过伊朗新闻媒介向公众发表讲话，宣称“我来这里以中间人的身份寻求某种妥协”。然而，就是这句话使得他尚未开始的努力遭到了严重的挫败。愤怒的伊朗人围住了他的座车，向他提出了严重抗议。原来，英语“妥协”（ACCOM-MODATION）一词中的“双方可接受的折中之道”的积极含义译为波斯语，即成为“他的美德折损了”，“我们的人格折损了”这种消极的含义，同样，“中间人”一词在波斯语中意为“未被邀请的闯入者”，暗示他是一个“爱管闲事的人”。

余下的情况可想而知，一场意图化解危机的谈判因其语言的误会而陷入寸步难行的尴尬场面，可见语言的魅力在谈判中起到何等重要的作用。

我们所说的“谈判”，主要是通过“谈”，才能作出“判”，所以，语言的准确性，是一个谈判者在语言表达能力上所应具备的第一要素。

在谈判桌上，常常是牵一发而动全身。所谓一言九鼎，力重千钧，就是针对这种严肃的利益冲突氛围而言的。所以，作为一个谈判者，他必须注意遣词用句的严密性及准确性，尽量避免使用歧义词及晦涩而难懂的词汇，以简明易懂为原则，正确地表达出自己的意见，让对手能够明白无误地理解你的立场，观点，从而避免不必要的误会。

在谈判中，除了遣词用句要准确外，还要注意语言的生动、鲜明、形象、具体。通过语言的感染力来强化谈判的艺术效果。从一定角度上讲，谈判人员所进行的工作，是用语言说服对方接受并采纳自己的意见。但怎样才能让对手接受呢？这就必须借助艺术化的语言的魅力。同样一句话，从不同的角度去讲，就会产生不同的语言效果。例如，有位消费者向报社投书，批评某家面包店所售出的面包分量不足，损害了消费者的利益。报社将此信转到面包店，该店在给报社的复信中答复投书人道：“根据你在信中对我们的面包分量不足的批评……前一段，我们的面包确有质量不高，份量不准的现象……”面包店在信中用“份量不准”一词来回答消费者“分量不足”的质疑，其用语可以说是颇具匠心。因为“分量不足”意味着面包店有意欺骗顾客，而“份量不准”，则意味着由于工作上的疏忽，出现有时多给，有时少给的现象。一字之差，面包店巧妙地维护了自己的形象，并为自己改进经营创造了机会。可见语言艺术在谈判活动中确有化干戈为玉帛，点石成金的作用。所以，谈判者一旦掌握了神奇的语言表达能力，将会在谈判桌上，妙手回春，终生受益。

· 随机应变能力

《朱子语录》中说：“事变无穷，难以预料，随机应变，不可预定。”是的，在谈判中，情况往往是瞬息万变的。时而高潮迭起，时而陷入僵局；时而山穷水尽，时而柳暗花明；时而是顺水行舟，时而又身处逆境，常常令谈判者眼花缭乱，不知所措。所以具备沉着、机智、灵活的应变能力，是控制局势，化劣势为优势的关键。

谈判者的随机应变能力主要表现为处理意外情况的能力，化解僵局的能力，巧妙出击的能力。要具备这些能力，应该从以下两个方面加以培养和锻炼。

（1）以进取开拓的精神面对谈判

一般来说，思想比较保守的谈判者在进行谈判时对谈判的失败后果考虑得较多，对成功的期望值考虑得较少；对社会的舆论压力考虑得较多，对主体的意志、智慧力量考虑得较少。这就使得负面意义的压力捆住了开拓的手脚，正面意义的压力又不足以形成进取的动力。因此保守型的谈判者谈判的成功率远没有具备进取开拓精神的谈判者的成功率高。他们往往由于过于审慎保守，失去了许多有利的机会，而这些机会是可遇而不可求的。

所以我们提倡以一种开拓进取的精神去面对机会与风险共生的谈判活动，是因为具备了这种精神的谈判者，他往往会更多地考虑如何运用自己智慧的力量，意志的力量，在逆境中搏击进取，最大限度地去实现自己预期的目标。

（2）以临危不乱的面貌面对谈判

《孙子兵法·虚实篇》曰：“水因地而制流，兵因敌而致胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”谈判也是如此，面对险情，能够临危不乱，巧妙机智地化险为夷是一个优秀的谈判者所必须具备的素质之一。

谈判是一项互惠的事业，不是要争出高下输赢，拼出你死我活。所以面对暂时出现的僵局，谈判者如果板着面孔慷慨陈词，直言不讳，也许效果适得其反。反之，如果以一种轻松幽默的态度向对手晓之以理，动之以情，做到示形以利，循循善诱，谈判则往往会收到意料不到的好效果。我们说雄辩是银，又说沉默是金。这些都是指的谈判者应因人、因事、因时作出灵活多变的反应能力，以同一种型号的钥匙去开启同一型号的锁。

4. 谈判者的心理素质

心理素质是人的各种心理特征的综合性指标，是人的精神风貌的静态标志。培养良好而健全的心理素质，是谈判者“修身”的重要内容之一。它主要表现为情感、需求、动机、意志、兴趣等。

谈判是一种高智能竞赛活动，坚韧顽强的意志力，冷静、理智的调控力就好像控制谈判议程的温度计和质量监控仪，对谈判的成功与否起着举足轻重的作用。

· 磨练意志，培养坚韧不拔的毅力

谈判的艰巨性，只有身临其中的参与者才能感受到，许多重大艰辛的谈判，就好像马拉松运动一样，考验着参与者的意志，只有具备坚韧不拔的毅力的谈判者，才能以忍耐持久的恒心和泰山压顶而不惧的精神，在较量中取得最后的胜利。

古诗有云：宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。一个杰出的谈判家不经过艰苦卓绝的意志磨炼，是不能胜任谈判这样艰巨而复杂的重任的。谈判者之间的交锋，不仅是一种智力技能的竞赛，更是一场意志、耐性和毅力的较量。就正如一位谈判家所言：“永远不轻言放弃，直到对方至少说了七次‘不’。”

· 保持冷静，培养理智的调控能力

冷静、理智的心理调控能力是一个合格的谈判人员必备的素质。我们说，要完成伟大的事业不能没有激情，但是，在激情的下面，应该有限制激情所激发的行动的广泛的，不受个人情感影响的理智，这种理智对谈判活动有着积极的意义。

从心理学的角度上讲，人的内心活动大多是本能的、自发的，但其中却沉淀着人类大量的理性认识成分，并以无意识状态潜在地发生作用。主体的理性认识不仅影响着心理活动的强度，而且制约着其活动的方向。所以，我们说，心理活动的调控受制于人们科学、客观的认识。

心理调控的方法很多，从控制的方法上讲，有生理控制、药物控制和心理控制三大类。在谈判活动中的心理调控能力属于心理控制这一类。谈判者的心理控制是一种自觉的自我心理调控，它通常有三种方式，即：转化调控、冷化调控和自激调护。基于谈判是一种竞智竞谋的高智能活动，所以，谈判者应适时控制自己的非理性情感发泄，幽默大度，灵活巧妙地转化消极情绪为积极情绪，从而避免感情用事给谈判活动带来的损害，同时，使自己摆脱困境，取得谈判的胜利。

第三章 谈判的程序

谈判就像人类一切有目的的社会活动一样，有其自身的特点和规律。谈判的程序是人们在长期的实践过程中所形成的，按谈判的不同内容及先后次序进行的一种阶段分工。总的说来，谈判的程序有三个阶段：谈判的准备阶段、谈判的较量阶段、谈判的终局阶段。

1. 凡事预则立，不预则废——谈判之前作好准备

《孙子·谋攻篇》中说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”这段话精辟地论述了一个真理：凡事预则立，不预则废。

谈判亦是如此。要进行一次成功的谈判，其关键在于，既要了解自己，又要了解对手。谈判的事项一经确立，即要作手进行一些有关谈判的筹划、酝酿工作。我们把这种收集信息，进行可行性分析以及拟定谈判程序的过程，称之为谈判的准备阶段。

作为一名优秀的谈判家，能否在谈判中达到自己的目的，实现自己的目标，往往取决于准备阶段的工作是否充分而详实。

在谈判的准备阶段，需要做以下一些工作。

· 广泛收集信息

谈判者在进行谈判之前，应尽可能多地掌握信息，占有资料。如果没有信息资料，谈判就如同无本之木，无源之水，再优秀的谈判者，缺少了这些论证主题的依据，也难为“无米之炊”。

广泛收集信息，是谈判准备阶段中进行可行性分析的基础。信息的占有与分析越充分，其可行性研究将越准确。通常的信息收集途径有三种：

（1）利用传媒收集信息

二战期间，一位名叫伯尔托尔德·雅各布的作家出版了一部有关希特勒新军的组织情况的小册子。

在这本书中，他描绘了德军的组织结构，参谋部的人员布置，部队指挥官的名字，甚至涉及到了最新成立的装甲师的步兵小队，并列举了168名指挥官的名字。这些都属于德军的军事绝密资料。这本书的出版引起了希特勒的极度恐慌。他下令逮捕了雅各布。

在盖世太保的审讯室，德军情报顾问瓦尔特·尼古拉上校对雅各布进行了严刑逼问。而雅各布的回答却大大出于盖世太保的意外。

雅各布告诉盖世太保，这些所谓的“军事机密”均出自公开的新闻媒体。文中所涉及的第17师指挥官哈济少校驻扎纽伦堡，取自纽伦堡报纸的一个讣告，上面报道说新近调驻纽伦堡的第17师团的指挥官哈济将军将要出席葬礼。而在另一份乌尔姆的报纸中，他读到了一则新闻，这则新闻报道了菲罗夫上校的女儿和史太梅尔曼少校举行订婚仪式的消息，该报道提到了菲罗夫是第25师团的第36联队的指挥官，而史太梅尔曼少校的身份是信号军官。审问至此已真相大白。原来，雅各布并不是间谍，他只是留心了新闻媒介的报道，巧妙地取得了间谍才能取得的情报。

这则故事虽然发生在二战期间，但对于我们今天的情报收集仍然有非常重要的启迪。因为，在今天的信息时代，大众传媒的覆盖面更广，手段更为先进，特别是随着信息高速公路的开通，国际组织、企业及个人的互联网络的展开，为获取信息提供了更为便捷的途径。作为一个谈判者，在面对浩如烟海的信息时，应独具慧眼，找出对自己有用的资料。这是一个提炼升华的过程。

（2）用调查的方法收集情报

进行社会调查，收集信息情报通常有几种途径，即电话访谈，邮寄调查及人员调查。

电话访谈的特点是迅速、及时、成本低，是谈判人员通过电话询问调查对象，收集情报的一种重要方法。但由于时间的限制，电话访谈无法摄取到详细情况，信息获取量不大，邮寄调查是将调查问卷寄给调查对象，要求对方在规定的时间内对问卷进行答复。该调查方法的特点是投入少，涉及范围广，能迅速及时地反馈调查者的意见及看法。

人员调查是谈判人员根据抽样调查的样本范围及预定的调查程序进行调查。这种方式既可采取与调查者面谈的形式，也可采用发放调查问卷的途径。其特点是有利于双方的沟通，提高问卷的回收率。但具有成本较高，所需时间较长的局限。

（3）做个有心人，巧用观察法

一次，一批日本客商前往法国参观一家著名的照相器材厂。该厂实验室主任热情而有礼貌地接待了日本客人。在他带领客人参观实验室时，他一面耐心地解答客人提出的诸多问题，一面仔细地注意客人的一举一动。因为他深知，有许多人是借参观之机，达到窃取先进技术的目的。

在参观一种新型的显影溶液的时候，实验室主任发现，一位日本客商俯身贴近盛容器的器皿，认真辨认溶液的颜色时，这位客人的领带末端不小心浸入了溶液之中。这一细节被实验室主任看在眼里，记在心上。他不动声色的叫来一名女服务员，悄悄地吩咐了一番。在参观即将结束时，这位服务员小姐捧着一条崭新的领带来到那位日本客商的面前，彬彬有礼他说：“先生请稍等，您的领带弄脏了，给您换上一条崭新的、漂亮的，好吗？”面对主人的一番盛情，日本商人只得尴尬地解下他那条沾有显影剂的领带。原来，日本人此举的目的是为了将溶液沾附在领带上，带回日本进行分析，以获取显影剂的配方。但由于实验室主任的细心观察，一次窃取机密的阴谋在友好的氛围中被挫败了。

所以，我们说，在谈判中要做一个有心人，就要注意观察对手的一言一行，从细枝末节中往往会找到许多非常重要的信息。

运用观察法，具有获得信息量大、面广、准确的特点，但在观察中面对大量的信息，应避免主观片面，同时应对所观察的材料认真加以鉴别，防止以假充真，以次充好的情况出现。

· 进行可行性分析

澳大利亚的谈判家 P·R·汤姆林曾经给投资谈判可行性研究下了如此的定义，它同样适用于普通的谈判可行性分析。这就是：“对一项投资建议书的所有阶段，尽量考虑其细节的一种调查研究，考虑几个可供选择的方案，排除可能性不大的，选择可行性最大的一个，并进行更详细的调查研究。”

所以，我们说：可行性分析是指谈判者在进行谈判之前，对可能影响谈判的主要客观因素，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。谈判的准备阶段的可行性分析主要包括：信息与资料的研究，方案的分析与比较，谈判的价值构成分析，各种主客观情况预测，综合分析作出结论。

收集对方信息是每一位谈判家在谈判之前所必须做的事，即使是看起来

微不足道的信息也会对谈判的进展起重要作用。对资料的收集与分析越是充分，其可行性研究工作越是准确。就正如为了参加1954年1—2月的柏林四国外长会议，美国国务院研究过苏联外交部长维·米·莫洛托夫开会习惯的报告；1954年国务卿詹姆斯·贝尔纳斯在出席莫斯科会议以前，甚至研究了列宁的著作，特别是他的关于谈判签约的论文；肯尼迪总统要到维也纳和赫鲁晓夫会谈之前，研究了对方所有演说辞和发表过的谈话，甚至连早餐习惯和音乐爱好也不放过……所有这一切工作都为后来的谈判打下了坚实的基础。

在谈判中，谈判双方总是存在着各种各样的分歧，在寻求解决这些分歧的最佳途径的时候，应当拟划出各种解决问题的方案，进行比较，看哪一种方案更能获得最大的利益，并能让对方接受。同时还要注意分析预测对方可能提出的方案和这些方案对自己的利益有何影响以及如何应付的方法手段。

而在谈判的准备阶段的可行性研究的中心问题，则是预测和分析对方的谈判价值构成和己方的谈判价值构成。在研究双方的谈判价值的起点、界点、争取点的基础之上，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？对自己有没有利？有多大的利？由此决定该不该谈的问题，以避免盲目谈判给自己造成的损失。

在进行可行性分析的时候，还要根据已知情况，预测未来的走势。推测和预知越是正确，其实现的可能性就越大，选择的方案就越科学。所以，情况预测应当对一切可变因素加以周密的分析，对各种可变性作出假设，才能进行科学的推理，这是谈判的准备阶段必不可少的，关系到谈判的方案比较和选择工作的成败。

在完成了对信息与资料的占有与分析，方案的比较与选择的基础之上，确定了谈判的价值取向，就进入了综合分析阶段，在这一阶段，将进行总体研究、调整，最后得出结论。当然，这时的结论或方案的确定，还仅仅是初步的，它还应随着谈判的发展，不断加以补充和修正。

· 拟定谈判议程

拟定谈判议程是指有关谈判事项的程序安排，它是对有关谈判的议题和工作计划的预先编制。在拟定谈判议程的时候，应注意以下几个问题：

(1) 根据自己的情况在程序上扬长避短，保证自己的优势得到充分的发挥。

(2) 在布局上，要注意为自己出其不意地运用谈判手段埋下契机。对于一个经验丰富的谈判家来说，是绝不会放过利用拟定谈判议程的机会，来运筹谋略的。谈判是一个技术性非常强的工作，为了使谈判在不损害他人的利益的基础上，达成对己方更为有利的协议，可以随时巧妙地运用谈判技巧，但又不为他人所觉察。

(3) 一个好的谈判议程，应该能够驾驭谈判、就好比是一场战争中供己方纵横驰骋的缰绳。所以，谈判议程的内容必须能够体现己方谈判的总体方案，统筹兼顾，而且还要能够引导和控制谈判的速度以及己方让步的限度和步骤。

2. 针锋相对，短兵相接——谈判的过程

· 好的开始是成功的一半

万事开头难，而好的开始是成功的一半，谈判也是如此。

在谈判开始的时候，每个谈判者都要逐步进入自己的角色，这就是谈判的导入阶段，是谈判双方进入具体交易内容之前，见面、寒暄、介绍，以及就谈判内容以外的话题进行交谈的那段时间。这个导入阶段虽然只占整个谈判过程的很小一部分，而且似乎与整个谈判的主题无关或关系不大，但它却是非常重要的，因为它为整个谈判奠定了基础，虽然这时候，谈判者对谈判尚无实际的感性认识，但必须采取非常审慎的态度，因为在这一阶段误之毫厘，那么在下一阶段也许你就会失之千里。

一般来说，在见面伊始，谈判双方应握手致意。手的先后顺序是由主人、年老者、身份高的或女士先伸手，握手时，应双目注视对方，微笑致意，不要着眼看别的地方。见面后，双方应先作自我介绍。一般由第三者或中间人介绍，也可作自我介绍。通常讲清姓名、身份、单位。为他人作介绍时，还要说明与自己的关系，以便于对方了解。介绍的先后秩序是：先把身份低的，年轻的介绍给身份高的。年长的，把男士介绍给女士。介绍时，除女士和年长者外，一般起立。但在宴会、会谈桌上不必起立，被介绍人微笑，点头以作表示。

在谈判者双方见面、介绍完毕之后，免不了要寒暄几句。谈判开始的话题通常是闲聊、松弛的、非业务性的，借以创造一个轻松、愉快的洽谈环境。

由此看来，建立一个良好的洽谈环境，是导入阶段的根本目的。因为，良好的导入，融洽的氛围是谈判得以顺利进行的基础。而谈判的气氛往往是在双方开始会谈的一瞬间就形成了。形成谈判气氛的关键时间是短促的，甚至是极为短暂的，可能只有几分钟。在这个阶段之后，谈判气氛的种种变化，比如说是温和、友好还是紧张、强硬；是沉闷、冗长还是活跃、顺畅，这一切基本都确定下来了。不仅如此，整个谈判的进展，如由谁主谈，谈多少，速度多快，也受到了很大的影响。

诚然，完全认为谈判的导入阶段这一瞬间决定谈判气氛是不符合实际情况的。谈判双方会谈前的接触以及以后会谈过程中的交流都会对谈判的气氛产生直接的影响。不过，比较而言，谈判开始的瞬间是最为重要的。在此之后谈判气氛的波动比较有限。有句老话叫“先入为主”，说的就是这个道理。第一印象一经形成，就很难改变。最初的印象好，以后的谈判相对来说就比较顺利；最初的印象不好，在对方心理上造成的不良影响就很难扭转过来。

所以，我们说，谈判的开始就好像是一首歌曲中的快门，通过这一过渡，就逐渐把谈判者的话题引入到谈判的主题内容上来。

· 逐鹿谈判桌

在谈判双方进行了开始阶段的沟通之后，谈判就进入到交锋阶段，这是谈判过程中最重要的阶段。在这个阶段，谈判的双方从各自的利益出发，唇枪舌剑，左冲右突，竭力说服对手，使得谈判向着有利于自己的方向发展，一时间，谈判桌上风起云涌。

我们说，谈判的目的无非是为了获得自己想要的东西，在谈判桌上，各方谈判代表在每个问题上完全一致是不可能的，对立在所难免。谈判双方为了实现自己的利益，说服对手接受自己的意见，实力较量会在交锋阶段明显地表现出来。两军对垒勇者无敌，谈判桌上，短兵相接智高一筹。交锋的关键在于通过实力的角逐来说服对手接受己方的意见。

“说服”一词听上去似乎是一种方法：让别人去做他们不想做的事，或者让别人去相信他们不相信的问题，这其实是一种误解。因为说服不同于强迫，也不同于操纵，它是一种提出可以自由取舍的论据，借以影响别人的信仰、价值观、态度或行为的方法。交锋的过程是一个以实力角逐的方式进行说服对手的过程。

在谈判的角逐过程中，要有效地运用“说服”的方法，必须注意以下几个问题：

(1) 要说服对手，必须先透彻地了解对手的意见。

我们知道，人总是在自己的思维体系中去发展思想，每个人对问题的观点是长期形成的，与性格、经历、社会地位等都有着密切的关系。所以，对对方提出的论证不加以分析，只顾发表自己的意见，往往容易陷入一种不自觉的盲目中去。这种只有纵向联系，没有横向联系的思维方法，就像拳击手，只顾自己挥拳，却始终打不到对手身上一样。

(2) 要说服对手，不要把自己和真理摆在同等的地位。

在你向谈判对手亮出你认为是正确的真理时，如果你认为真理永远在你这一方，那么你的说服力就减弱了一半。只有把你所说的道理与你本人分开，才能避免陷入主观性的错误。同时，你还要注意培养自己的爱心，这并不等于同意对方的观点，而是对对方的观点表示理解和关注，在你摆出你的不同意见的时候，你的这种不同意见是建立在充分理解对方，并且也要求对方理解你的基础之上。人们习惯于看到别人的错误和缺点时，一不同意，便心生反感，这种心理造成了说服的困难。所以，我们强调在说服的过程中怀有爱心，是一种方式，而不是一种目的，这是不能模糊的一种是非界限。

(3) 要说服对手，必须先透彻了解对手对各种意见的接受能力。

每个人的接受能力都不同，有的人比较理智，有的人则比较容易激动；有的人喜欢断章取义，有的人则偏爱发挥自己的想象。凡此种种，都要悉心研究，才能够有针对性地采取适当的表达方式，对症下药。

(4) 要说服对手，应该有灵活多样的应变方法。

不同的人有不同的表达方法，同样的内容，表达方式也各有不同。一个优秀的谈判家在谈判桌上，往往会运用灵活多样的表达方法，达到一种长袖善舞的境界。他知道，当自己的说服方式对对手不起作用的时候，简单地重复一千遍也无济于事，他会适时调整自己的说服方式，诸如换一种说法，增加一点新材料，加入一些新理由，这就无疑会产生许多新的吸引力，加强说服的力度，给对手留下深刻的印象。

交锋阶段是谈判的一个关键的步骤，也是谈判过程中最为艰难，最为紧张的阶段。他不仅是谈判双方说服力的较量，也是双方毅力的较量。因为说服的过程不可能是一蹴而就的，有的谈判可能经过一轮磋商双方就形成了一致的意见，也有可能需要多轮磋商才能达成协议，在这漫长的实力较量过程中，谈判者的毅力往往具有举足轻重的作用。

所以，一位在这方面深有体会的谈判家说了这样一句名言来鼓励后来

者：“永远不要轻言放弃，直到对方至少说了七次‘不’！”

· 假性败局、真性败局、和局

在谈判经过艰苦卓绝的较量之后，其结果往往会出现三种情况，那就是：假性败局，真性败局以及和局。

假性败局指的是谈判各方在谈判的过程中，经过一再讨价还价之后，由于种种主客观原因，未能达成协议的暂时性谈判的终止。这种结局的特征是，谈判从形势上看已经结束，但却存在着重新谈判的可能性，因为双方之间仍然存在着谈判的协议区。

造成这种结局的原因是多方面的，可能是多角谈判，也可能是基于谈判谋略上的考虑；可能是由于谈判双方的利益冲突未找到解决的突破口，也可能是客观条件的不成熟，等等。从性质上分，这种假性败局又可分为主观性假性败局和客观性假性败局。

主观性假性败局是指谈判各方在谈判中，由于意见分歧而暂时终止谈判，以求达到重新谈判，获取利益的目的。而客观性假性败局是指谈判双方在谈判的过程中，由于有阻碍谈判成功的客观原因，影响谈判不能顺利达成协议而暂时终止的谈判。

但假性败局不同于僵局，虽然它们之间有某些共同之处，那就是都具有暂时性质。从某一个角度来说，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）。在假性败局的内在因素消除之后，重新谈判也可促成和局，反之会转化成真性败局。而谈判中僵局和假性败局的明显区别在于：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终局阶段，尽管将来条件成熟，可能就同一问题重新谈判，但对该次谈判而言，已经结束。因此，从这个角度来说，假性败局和僵局是截然不同的。

真性败局则意味着谈判的破裂。它指的是谈判各方进入谈判之后，由于种种原因而未达成协议，最终只得遗憾地结束谈判。

虽然我们说，胜败乃兵家之常事，但谈判失败给各方在精神上、物质上和感情上带来的损失是不容忽视的。谈判的原则是双胜，所以，在谈判中应尽量避免败局的产生。当然，也不能因为害怕谈判失败而不敢面对谈判或逃避谈判，问题的关键在于对如何能导致败局的种种原因作好充分的预测和防备，采取防范于未然的措施。

而防止谈判失误的基本原则在于精通谈判理论，把握好谈判的技巧，并善于在实践中灵活运用。正如英国谈判大师杰涅德·L·尼尔伯格在总结自己一生的谈判经验时所说：“成功的谈判者，必须把剑术大师的机警、速度和艺术大师的敏感能力融合一体。他必须像剑术大师一样，以锐利的目光，机警地注视谈判桌那一边的对手，随时准备抓住对方防线中的每一个微小的进攻机会。同时，他又必须是一个细腻而敏感的艺术大师，他善于体会观察对方情绪或动机上的最细微的色彩变化。他必须抓紧灵感产生的一刹那，从色彩缤纷的调色板上，选出最合适的颜色，画出构图与色彩完美和谐的佳作。谈判场上的成功，不仅是得自充分的训练，而且更关键的是得自敏感和机智。”

在谈判中经常出现和局的结果，它是指谈判双方在磋商的过程中取得了

一致的意见，顺利签署协议，从而终止了谈判活动。和局标志着谈判双方都是胜利者，这就是所谓成功的谈判。

和局的出现是谈判双方在共同努力下所取得的成绩，这种成绩的取得与双方相互让步分不开。这种所谓的让步并非绝对平均，谈判者总是立足于对自己更为有利，或者付出代价也“划得来”的前提之下结束谈判。

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，一般分为口头协议与书面协议。最常用的方式为书面协议。在谈判结束之后，签署书面协议的时候，要注意以下几个问题：

（1）双方根据已经讨论过的各项内容起草一个协定备忘录，它不作为已达成的协议，只是双方当事人暂时商定的一般原则，是以后达成正式协议的基础。备忘录中，最重要的是记下双方的要求和主要条件，所以，没有必要过分去注重细节。备忘录虽然不是合同或正式协议书，但一经双方签字，就代表双方的承诺，它标志着整个谈判的过程就基本完成了，下一步的工作就是正式签订合同或协议。

（2）安排签字仪式，首先作好文本的准备工作。关单位还应及早做好合同文本的定稿、翻译、校对、印刷、盖章等工作，同时，准备好签字用的国旗、文具等物品。

（3）在参加签字仪式的时候，到场的基本是双方参加会谈的人员，各方人数应大致相等。不少国家为了表示对协议的重视，往往由更高或更多的领导人出席签字仪式。当双方签字人员进入签字大厅，签字代表人座后，其他人员分主客两方，按身份顺序排列于各自的签字代表之后。而助签人员则分别站在各自签字代表的外侧，协助翻揭协议文本，指明签字处。在双方的保存文本上签字后，由双方的助签人员互相交递文本，再在对方保存的文本上签字，然后由双方签字代表交换文本，相互握手。重大的签字仪式后，常常备有香槟酒，双方共同举杯庆贺。

3. 拉开真正较量的帷幕——谈判之后的工作

· 庄严承诺

经过了漫长而艰苦的谈判之后，双方终于能够握手相庆，但这绝不意味着就大功告成。因为谈判结束之后，协议的执行才是双方真正较量的开始。

为了在这场真正的较量中拔得头筹，这时最重要的工作就是庄严地向对手进行承诺，并在协议中有所表示。这种承诺既是对自己信誉的一种证明，也是对对手的一种约束。

在承诺中一般要注意以下几个问题。

(1) 协议的约束力

协议本身是谈判各方就谈判的内容达成的一致意见，是对谈判各方相互权利和义务的一种确定。

协议一旦产生，就会对谈判双方产生一种约束力。

但是协议本身不能保证谈判者获取的实际利益，它必须领先谈判各方对协议的信守与履行。如果一旦发生对协议的规定不履行或不完全履行的问题时，新的纠纷就会随之产生，有时甚至可能导致诉诸法律。为了避免这种情况的出现，所以签约的各方就必须信守履约，尽量避免诉讼。

(2) 订立法律适用条款

在一些涉外谈判所达成的一些内容中，一般都涉及不同国家的国内法、国际惯例、公约或国家间的条约。这些法律、惯例、条约，对协议的格式、内容、当事人的权利义务、国际支付等都有不同的规定，因此，在谈判的协议上，应当订明适用何国法律。通常的情况下，谈判双方应当根据平等的原则、相互磋商，根据合同的实际内容，选择与合同有直接关系的国家的法律作为适用的标准据法。

(3) 规范协议文本的文字

按照国际惯例，协议的使用文字是谈判当事人国家的法定文字，通常应该是谈判各方所在国的多种文字，并具有相当的效力。而实际上，在目前的许多谈判中，都或多或少地存在着这样一些问题，那就是许多涉外合同上虽然注明了文字的使用，但仅是一方的文字，这就不仅涉及到签约一方所在国家的尊严，而且难以防止外文释义的出入。所以，在谈判的承诺中，应规定使用同等效力的两种或多种文字文本为宜。

· 执行协议

在谈判结束之后，谈判者回到企业后的第一件事就是立即着手执行谈判的合同。

就商业合同而言，买方在合同签订之后，所要做的事就是积极筹集货款，及时支付，并组织好人员着手进行验货、接货的准备。而作为卖方，则应通过验核定货确保合同的绝对执行和货物的发送安全，特别是对第一次购买其产品的买主更应当这样做。因为第一次合作的成功将保证今后长期合作的顺利进行。

在执行协议期间，并非所有的谈判协议都能够顺利地执行。由于所预期的各种履约条件的变化，常常不可避免地出现合同的转让、变更、解除或

终止等情况。遇到这种情况的时候，谈判者应及时作出反应，力争以协商或调解的方式解决，必要时也可采用仲裁或诉讼的方式，这是上策。

当然，在认真执行协议的时候，谈判者还必须注意巩固与客户的关系，加强与客户的友谊。因为，从情感的角度说，人们在长期的交往中，逐渐形成了自己的关系网，一般都喜欢和老客户做生意。事实上，在每一个成绩卓著的谈判者背后，都有一个十分庞大的关系网。所以，对于谈判者而言，把时间用于发展与客户的友谊上，就好比把钱投入到一笔年年都可以获取固定收益的生意上，许多年以后还仍然会得到意想不到的回报。

做好善后工作是巩固友谊的另一个重要的方式，它促使客户继续与你保持业务联系。如果一个卖主在买主使用了新购产品一段时间之后，进一步去检查买主的满意度，自然会激发买主对他的好感。因为买主在购买了产品，经过一段时间的使用之后，可能会产生一些问题，你适时地帮助他们解决了这些问题，自然会获得他们的信任。

满意的客户是公司产品最好的广告。如果一个客户对谈判者辛勤的劳动和他所推荐的产品绝对满意的时候，他会将这种心情转而告诉他的亲朋好友，使你的产品在社会上获得极好的口碑。所以，谈判者应该记住：即使同一个客户在今后不会有长期的生意往来，但也要赢得对方的好感。

最后，在每次谈判之后，谈判者还要善于对所进行的谈判作出总结。因为，对谈判者而言，每一次谈判都是一个练兵的机会，也是今后谈判的借鉴，所以，总结经验教训，便于以后更好地开展工作，总结的内容主要包括：

（1）谈判目标的实现程度，即是我方谈判的目标是否实现？实现的程度有多大？

（2）我方的谈判实施情况，包括选择谈判对手，确定谈判小组成员及其内部分工，谈判准备工作及其进程安排，我方对谈判程序的掌握与控制等。

（3）谈判对手的情况，包括对方谈判小组的工作效果、谈判人员的基本素质与工作效率等问题。

· 重建谈判

重建谈判是指在终结谈判之后，因为某一方的主动，或是双方的协商，使得已经终结的谈判重新恢复。

重建谈判的原因是多方面的，这里就不一一述说。但是，值得提请读者注意的是，重建谈判必须有它自身的原则。因为，它本身就是一个非常特殊的手段，一旦破坏了它的原则，那么后果将是很严重的，它意味着谈判的真正破裂。

顾名思义，谈判的重建，是相对过去而言的。既然与过去的谈判历史密切相关，那么就必须以过去的谈判历史作为重新洽谈的参考，切不可与过去割裂开来。

在终止谈判或以终止为终结的情况下重建谈判，应该先回忆一下过去谈判中所存在的分歧与问题。在尊重历史的前提之下紧扣主题，方能步步为营，把重新开始的谈判的利益损失及风险化小。对于一些遗留问题或新产生的问题，在重新谈判中，可采用开门见山的方法，直接处理，绝不让其扩展到已经谈定的或不存在客观因素影响的其它方面，这也可避免自己的失误和防止对手反悔达成的协议。

一般说来，重建谈判有以下几个步骤：

（1）确定你所要达到的目标，即你要完成的任务是什么？这就要求谈判者把所有的重要内容或目的都记录下来。包括：重新商谈的价格问题、交货的日期，以及你方难以执行或满足对方要求的条款。便于在新的一轮谈判中重点解决。

（2）预测对方在重新谈判中可能采取的立场。如果你在会谈之前，对你将要面临的对手的态度及观点有一些大概的了解的话，你就可以采取相应的对策，即使在重开谈判中，对方明显占据优势，但只要你的准备工作做得好，成竹在胸，照样可以取胜。

（3）准备多种解决方案。不管你重开的谈判内容是什么，谈判之前，你都要进行一次“如果……该怎么办？”的分析，尽可能地准备多种解决方案，做到有备无患，在谈判中碰到钉子的时候，你也能够游刃有余，从容应对，出其不意地向对手提出新的解决方案。

卷二 谋略篇

第一章 谈判桌上谋略卷风云

人类五千年的灿烂文明，包含着—部久而辉煌的谈判历史，其中博大精深的谋略思想是我们现代谈判学中—份宝贵的遗产。

我们在借鉴古今中外的谋略文化精神，总结谈判实践活动中的经验教训的基础上，提炼概括出具有操作性、务实性的具体战术，应用于谈判，服务于谈判，在当今世界这个巨大的谈判桌上，用知识和智慧，让谋略再卷风云！

1. 谈判谋略概论

谋略，是智慧的结晶，是人类的一种高级精神活动，它是思维主体运用能力和知识进行思索运筹的过程，是将动机转化力行为的前提和保证。

谋略作为个体实现意志行为的智慧保证，具有多层次、多性质、多样式的特点。从种类上分，有情报、显形、呈势、利欲、心战、协调、调动等；从心理学角度上讲，谋略又分常规性谋略、冲击式谋略、迂回式谋略、利导式谋略等；从广义的角度上讲，谋略可分为政治谋略、军事谋略、经济谋略、外交谋略、法律谋略等等。

谈判谋略作为谋略思想的一个分支，主要是研究具体谈判活动中实现谈判的战略目标的各式方法、技巧，借用军事谋略术语可称之为“谈判战术”。但这种“谈判战术”又与你死我活的政治、军事斗争的方法有很大区别，也与各种竞技比赛的性质不同。

谈判谋略的出发点是谋求谈判双方的共同利益，它是谈判者对谈判活动的总体规划，是谈判活动中的高级思维活动，具有深刻的社会背景、文化背景及历史渊源，同时又呈现出鲜明的时代特色。

谈判活动中的谋略因素，既表现在对谈判的总体布局的谈判战略方面，也表现在实现总体战略目标的战术运用方面。

谈判战略是指导谈判者谋求利益目标的总体思想，它是谈判战术设计、实施的原则依据，谈判战术则是在谈判的总体战略思想的指导下，对实现目标的具体方法的运筹。

2. 谈判谋略的理论体系

西方学者把人类文明史划分为三个阶段，从习惯上讲称之为“三次浪潮”。第一次浪潮是农业社会阶段，即农业同畜牧业、手工业相分离，这个阶段经历了数千年的历史；第二次浪潮从18世纪起，人类进入工业社会，随着工业革命的爆发，机械生产代替了人的体力劳动，这次浪潮持续了两百多年；在第三次浪潮的冲击下，人类从工业社会步入到信息社会，开始依靠全新的技术，开发新的能源和新的材料。这场新的世界产业革命对旧的生产方式和社会传统产生了巨大的冲击。在信息社会里，随着信息成为比物资或能源更为重要的资源，工业发达国家已出现从工业社会走向“后工业社会”或信息社会的大趋势。

在信息社会中，人们原有的“知识就是力量”，即广博的知识是谋略的来源这种传统的思维方式已经开始出现裂变，代之而起的口号是“智慧即是财富”。因为，随着知识和信息以指数形式迅猛发展，知识必须经过净化和升华，转化为智慧的形式，才能成为实用方略计谋，从而切实指导人们的实际生活。特别是随着信息高速公路在全球的飞速发展，通讯和计算机硬件成为了高速公路的骨架，而软件成为高速公路的神经，谋略思想恰好利用了这些先进的设备，在“精神”转变为“物质”的过程中，发挥出了事半功倍的作用。

因此，系统地研究谋略理论，在当今信息社会中具有划时代的重大意义。

对于谋略学理论体系的构架，当今学者从宏观学理论与微观的谋略学应用相结合的角度，确定了它的研究对象为：

- (1) 谋略哲学：谋略科学学、谋略系统学；
- (2) 谋略历史学：谋略发展史、行为史、人才史、方法史；
- (3) 谋略层次学：宏观谋略学、微观谋略学；
- (4) 谋略应用学：政治谋略学、外交谋略学、教育谋略学、历史谋略学；
- (5) 谋略功能学：谋略心理学、谋略方法学、谋略运筹学、谋略咨询学、谋略训练学等等。

中国谋略的发展史，渊源流长，民族先祖不但在政治、军事、外交、社会交往诸方面，为我们留下了丰富而珍贵的文化典籍，而且以一种可贵的求真务实精神为我们留下了至今仍有借鉴意义的谋略实践的典型范例。

客观地说，中国传统谋略的理论体系是集精华与糟粕于一体的博大精深的文化财富。其传统精华主要表现在以下几个方面：

(1) 中国谈判谋略的思维运行模式，是以“阴阳”观念及其矛盾运动为出发点，从而推理出包容宇宙、自然、社会、人事的宏观运行图式。

在中国传统六经之中，推《周易》为首，它与印度的《吠陀》，欧洲的《圣经》一起，被誉为人类文明的三大“圣典”。《周易》比较准确而完整地推出了宇宙思维的基本模式——阴阳流转运行的动态图式，这是人类对时间、空间及生命本质的最朴素切实的一种认识，它涵盖了矛盾、对立、阴阳转化、柔弱战刚强的哲理思想，是中国谋略学的文化源头。这种比较完整的理论体系，浓缩了古人对宇宙万物生生不息的哲理思考，是民族先祖留给全人类的一份宝贵的精神财富。

(2) 将“经世致用”的思想作为价值观，把传统的阴阳八卦的宇宙图式深入到社会人生的层面，从而形成了东方式的政治、军事、外交、人际交往

等谈判谋略体系。

如果说《周易》代表了中国谈判谋略的哲学依据，那么《老子》则是最早把哲学谋略运用到社会人生层面上的应用谋略学的创始人。《老子》一书所传达的阴阳推衍变化，柔弱胜刚强的宇宙生成理论直接取源于《周易》。而《道德经》中所提出的“君人南面之术”的统御谋略既是治国、军事、外交谋略思想和个人谋略修养，又是谋略哲学思想指导下的宏观谋略学。

(3) 形成了以“和谐”为价值目标的互补辩证型谋略思维方式。

在诸子百家的言论中，其谋略思想自成体例，各有侧重。其中以孔、孟为代表的儒家思想一直是民族思想之正统。它产生于特定的社会背景下，老子的“损有余以补不足”的利益平衡观念，孔子的“无过无不及”的“中庸”之道等，无一不表达了中国重伦理、重人际感情，追求和谐统一，反对偏颇异端的思想精髓。

然而，我们必须深刻地看到，中华民族的谋略传统是产生于封闭的自然经济和野蛮的专制主义制度之下的，有其自身特有的历史局限性。例如：

(1) 偏重经验归纳，而忽略理论思维；偏重技巧法术，而忽略逻辑思辨。

不可否认，民族先祖具有一种为世界上其它民族所不及的天才般的直觉领悟能力，但这仅仅是一种经验直觉，而非科学直觉。因此，它表现在谋略的思维方式上，则往往附此类推，主观猜测性强于逻辑性，且充斥着浓厚的宗教迷信思想。

(2) 阴阳八卦宇宙谋略思维图式，尽管宏观，但却显粗糙。特别是对事物性质的差异的规定，十分浮泛，从而产生“知其然不知其所以然”的弊端，具体表现为谋略思想偏重实用，分类过粗，概念模糊，有些地方显得牵强附会。

中国传统谋略思想的局限性，究其原因，是由于生产力落后，科学技术落后，信息闭塞所致，因此有借鉴地吸收传统谋略思想，去其糟粕，取其精华，并注入新鲜的时代血液，将谋略思想由经验的层次提升到科学的高度，让传统谋略思想在今天的谈判桌上显示出“化腐朽为神奇”的力量。

3. 谈判谋略的要素构成

孙子曰：“黄帝作剑，以阵象之。羿作弓弩，以势象之。禹作舟车，以变象之。汤、武作长兵，以权象之。凡此四者，兵之用也。”可见，布阵、造势、应变、攻心，构成了古代军事上的四大要素。在今天的谈判桌上，谈判谋略的出发点同样如此。从宏观的理论角度上讲，谈判谋略由“形势”、“士气”、“攻心”、“实力”、“变移”五大要素所构成。

（1）形势：为了便于掌握谈判的主动权，谈判者运用多种方法、手段和谈判传播工具，营造有利于自己的谈判氛围。谈判形势主要包括谈判中有形的物质、人员的准备、地点的选择、谈判的时势以及舆论宣传等等。

（2）士气：培养谈判人员高昂的精神状态，发挥群体意识、凝聚力及意志，从而瓦解谈判对手的斗志和士气。

（3）攻心：谈判人员运用心理战术去攻破对方的心理防线，迫使对方改变谈判态度，从而达到既定的谈判目标，使谈判得以顺利达成协议。

（4）实力：知己知彼，在谈判中，既要了解对手的实力及影响实力发挥的主要因素，同时因势利导，发挥自身的潜在能力，制定出避实击虚的有利战术。

（5）变移：谈判者在谈判中应根据谈判桌上的情况变化，适时调整并修改自己的谈判方案和战术对策，从而适应谈判的客观需要，化不利为有利，从而最终实现自我的既定目标。

4. 谈判谋略的文化背景

在谈判活动中，特别是涉外的商务洽谈，谈判人员必须熟悉不同国家和地区谈判对手的谈判风格，以利于在谈判桌上的信息交流。

由于世界各民族和国家，其生活的环境不同，历史发展不同，因而形成了各具特色的风俗、习惯和生活方式，这些，便构成了谈判谋略不同的文化背景。

(1) 西欧人谈判谋略的文化背景

同欧洲人谈判的第一条原则是：先取得对手的信任，然后才能提到谈判的问题。

欧洲人的法律观念和意识非常重，在他们进行谈判的时候；有一个必不可少的参与者——律师。在和对手建立了信任关系的前提之下，律师和合同才会进入谈判的行列。在欧洲，如果你的对手不信任你，即使他对你建议很感兴趣，他也不会同你做生意，因为，怀疑会打消他赚钱的念头。

欧洲是一个崇尚礼节的地方，它规定的各种礼仪是绝对不能违背的，这个传统保留自今。所以，在谈判桌上，欧洲人是断然不会原谅对手违背礼节的行为，特别是社交场合令人尴尬的失礼行为。虽然这是由于你的无知造成的，他可能因为你的态度谦恭而不公开指出你的错，但谈判是否进行得顺利就不敢肯定了。

欧洲人的另外一个谈判特点是，他的等级非常森严，意识保守。在谈判桌上，他们派出的代表通常是比较年长的，作为决策人，一般比较谨慎，不会轻易地向对手许诺，更不愿意冒大的风险，即使这笔交易的利润非常的诱人。

(2) 法国人谈判谋略的文化背景

时间观念在法国是一个非常特殊的原则。在这个问题上，法国人通常是严于律人宽以待己的。在谈判活动中，他们自己有很多时候不能遵守时间，而且用一大堆冠冕堂皇的理由进行搪塞，但是，如果对手由于什么原因迟到了的话，他们就会态度冷淡地接待你。

法国是最讲究穿戴的国家，所以，当你面对你的法国谈判对手的时候，最好衣着正规，而且衣服的质量不能在对手面前相形见绌。

八月份是法国全国性的度假期，这个时候，几乎不可能进行什么谈判活动。法国人非常热衷于度假，任何诱惑都不能使他们错过或推迟一个假期去进行谈判。所以，如果你认为可以打动一个法国谈判人员在度假的时候带上你的建议书去研究的话，那只能是徒劳的。所以，在对法国人的涉外谈判中，你最好是避开这个特殊的月份。

在大多数法国人看来，谈判是显示他们博学 and 辩才的机会。他们常常不知不觉地陷入一种为争论而争论的局面，所以，谈判可能没完没了地拖下去，从而陷入道义辩论之中而不能自拔，这时候，你一方面要尊重对手的习惯，但同时还要友好地提醒对手讨论正题。

在同法国人做生意的时候，还要注意不要操之过急，因为法国人的认同感不是很强烈，要建立友好合作的关系，需要作出长时间的努力。

(3) 意大利人谈判谋略的文化背景

意大利人是一个非常情绪化的民族，他们热情而浪漫，但也喜怒无常。在谈判的时候，他们喜欢用手势来表达自己的心情，常常是肩膀、胳膊和手

随着说话声音的节拍挥动不止。如果他们生气，他们的表情会近乎疯狂。

在时间问题上，意大利是欧洲最不遵守时间的民族。所以，在和他们进行谈判的时候，最好是在每次赴约前先打电话进行核实，看事前约好的谈判是否能够如期地举行。

（4）德国人谈判谋略的文化背景

德国人办事比较严谨，他们在进行谈判之前，会作充分的准备工作，对对手的所有情况都要作详细研究；反之，如果对手在事前准备不充分，往往会引起德国人的反感，认为你对此项合作没有诚意。

德国人的逻辑思维能力非常强，考虑问题比较系统而全面，但是缺乏灵活性，在交易中往往不容易让步，一旦他报出了价，就很少有讨价还价的余地。这是令对手非常头痛的事情。

在签订合同以前，德国人比较注重合同中的细节问题，经过确认后方才签字，但一经签约，就不轻易反悔，并且严格按合同办事。

（5）美国人谈判谋略的文化背景

美国人的谈判文化充分反映了其特有的性格特点。他们性格开朗、直率并且充满了自信。所以，在谈判桌上容易与对手打成一片，能够直接向对方表露自己真挚而热情的情绪，进行滔滔不绝的长谈，不断地发表自己的见解和要求。他们有一种独立意志的传统，并把在实际物质利益上取得的成功作为其胜利的标志。

基于美国人个性中的自信和果断，因而，他们在走向谈判桌的时候，总是兴致勃勃，对于自己的言语明确而肯定，当然，他们最关心的莫过于谈判结果所获得的物质利益。

一言以蔽之，美国人在谈判活动中，态度热忱而有礼，业务上兢兢业业，富有讨价还价的能力，对“一揽子交易”非常感兴趣。

（6）阿拉伯人谈判谋略的文化背景

与阿拉伯人进行谈判最重要的一点是对其宗教习俗的尊重。伊斯兰教是阿拉伯人的一个重要的聚心力，其影响遍及阿拉伯人生活的各个领域，许多阿拉伯国家实行政教合一的体制，宗教对世俗生活起着支配作用。因此，在谈判桌上，对伊斯兰教的亵渎是致命的错误。当你在谈判的时候发现他们的一些不寻常的举动的时候，千万别用语言和表情去嘲弄他们，也不要贬损和玩笑的口气谈论他们的信仰和习惯。对于他们与众不同的风俗和习惯，在谈判桌上应尽量表现出理解和尊重。

由于特殊的地域条件，阿拉伯人具有沙漠地区的传统——好客的作风。他们在谈判时不太注重时间观念，因此，在与他们进行谈判的时候，不能过于计较谈判时间的长短，而应该努力地取得他们的信任，首先建立朋友关系，然后再进行谈判。

阿拉伯人比较重视谈判的初期阶段，在这个阶段中，形成谈判的气氛或打破沉默的过程要持续较长的时间，双方经过相互摸底之后，才进入正题，对所交易的问题进行讨论。在讨论完毕顺利成交之后，你要有礼貌地对阿拉伯人的慷慨好客表示感谢，约定下次拜访的时间。

在与阿拉伯人进行谈判的时候，妇女与女权问题是谈判桌上最忌讳的话题，这是由于阿拉伯人的风俗所致。

（7）日本人谈判谋略的文化背景

在二战中一败涂地的日本，目前已经是世界上第二号经济强国，它虽然

是东亚国家，深受东方儒家文化的熏陶，但同时又吸收了西方的文化精髓，从而产生了其独特的商业习惯。

日本人在进行谈判的时候，常常表现出极强的事业心和积极的进取精神。在谈判工作中，他们一丝不苟，准备工作做得十分充分，对某一次的谈判时间和谈判内容，都要进行详细的计划。

在商务谈判中，他们喜欢打“蘑菇战术”，尽量拖延使得对手暴露其真实的面目。所以，在和日本人的谈判中，你千万不要急于求成，钻进对方的圈套。特别是报价的时候，日本人的报价通常含有很高的水分，常常在成交价格的基础上再加上 20%，有的甚至高达 50%，留有相当大的讨价还价的余地。

有这样一个说法：一个日本人是一条虫，三个日本人是一条龙，指的就是日本人的团体精神非常强烈。可见，在谈判活动中，尤其要讲究谈判小组成员之间的密切配合与协调。

在谈判的过程中，日本人比较喜欢先交往后商谈。而且喜欢和年长者进行交易，因为在他们看来，年长者具有权威性，说出的话能够一诺千金。

第二章 谈判的布阵谋略

1. 收集信息，知己知彼

· 鲍尔斯成了赫鲁晓夫手中的一张“王牌”

众所周知，美苏两国在二战之后长期的争霸战争中，采取的是一种既对抗又对话的外交态度，而谈判则成为两国最重要也最频繁的一种斗争方式。

1960年4月30日，美国飞行员鲍尔斯驾驶着一架U—2飞机进入前苏联领土上空，奉命进行情报侦察活动，飞机被苏联导弹击中，而他本人也被苏军活捉。美方发现U—2飞机逾期未归，而驾驶员又下落不明，于是经总统艾森豪威尔下令，美国中央情报局起草，由国家航空与航大局发布声明，宣称一架U—2气象侦察机的驾驶员在土耳其上空用无线电报告说机上氧气出了麻烦，此后就失踪了。

前苏联获此声明，马上予以反击。赫鲁晓夫在最高苏维埃会议上宣布U—2飞机已被苏联击落，并强烈抨击美国的侵略活动。但赫鲁晓夫在会议上并未提到驾驶员鲍尔斯的下落，这使美国又存侥幸心理，紧接着在当天下午发布第二个声明：“一架在土耳其拉达纳的U—2气象飞机，由民航驾驶员驾驶，下落不明。赫鲁晓夫先生宣称一架美国飞机在苏联被击落，它可能就是那架飞机。”

当天晚上，在莫斯科埃塞俄比亚大使馆举行的酒会上，美国大使汤普森无意地从前苏联副外长雅可布·马利克的口中探听到飞行员被活捉的消息，当他匆匆赶回使馆向美国发出紧急密电，时间已比白宫发言人的声明晚了四分钟。

仅仅迟了四分钟，但这四分钟已足以改写了一页历史。在这场美苏之间关于“侵略问题”的争论中，赫鲁晓夫巧妙地打出了“鲍尔斯”这张王牌，对美国政府频频发出进攻，使得美国政府一步步陷入了僵局。

从这场由U—2飞机事件引起的外交危机中，信息情报起了举足轻重的作用。由此推而广之，谈判的较量，也必然是信息的较量。美国中央情报局和前苏联“克格勃”不惜花巨额资金，绞尽脑汁以获取对方情报，目的就在于能够在谈判中有的放矢，针锋相对。所以，在谈判中，只有充分了解对手的各种情报，才能真正做到知己知彼，成竹在胸，百战而不殆。

· 不是“秘密”的秘密

当今的时代，是一个信息爆炸的时代。大众传媒手段和电脑的飞速发展，使得许多企业和个人的资料就像一本打开的书，稍作寻觅，便可得到令人满意的结果。因此，只要你是一个“有心人”，你就会发现，许多“秘密”其实早就不是秘密了。

在这一点上，日本商人做了一件十分得意的事。60年代，日本商人从A国报纸上看到了该国生产石油的消息，他们迫切想知道油田的地点，由此判断出A国是否需要输油管，以便于与该国的贸易协定。

日本商人首先从A国报刊上登载的石油工人的照片着手进行分析。他们从工人身着皮袄，头戴皮帽，背景是漫天大雪，判断出石油有可能在该国的

东北部。报上又说，油田设备是工人们从车站拉到油田的，从而进一步推断，油田肯定离铁道线不远。报上还说，去油田的路非常泥泞……

在综合了各种信息后，日本人确定了 A 国开发石油的准确地点，据此，他们认为，A 国需要架设输油管，随后通过各种渠道探听 A 国是否愿意购买日本的输油管……

【实例分析】

从以上两则谈判事例我们不难看出，收集信息是每一位谈判专家在谈判前都必须做的事情，即使是看起来微不足道的信息也会对谈判的进展起重要作用。

在两军对垒的谈判中，认真收集信息的好处在于：一方面，这些信息可以使你能正确地评估出对方的立场是否有道理；另一方面，你可以根据这些信息，来估计这会对你方谈判方案的每个内容产生怎样的影响。

俗话说：巧妇难为无米之炊。信息情报就好像是谈判桌上谈判人员的给养，只有掌握了深入细致的情报信息，才能更好地制定出相应的战略决策，在扑朔迷离的谈判桌上争取到主动权。所以，对于谈判人员而言，应该尽一切可能，准备好各种相关的情报资料。谈判的情报资料的研究，是建立在有关信息资料的收集与整理基础之上的，是谈判的准备阶段中可行性研究的基础工作。在谈判开始之前，对资料的收集与分析越是充分，其可行性研究工作就越是准确。这就要求谈判人员在谈判之前，尽可能地更多、更好地掌握信息，占有资料。

就正如英国著名哲学家弗朗西斯·培根在《谈辩论》一文中所说：“与人谋事，则须知其习性，以引导之；明其目的，以劝诱之；请其弱点，以威吓之；察其优势，以钳制之。与奸滑之人谋事，惟一刻不忘其所图，方能知其所言；说话宜少，且需出其最不当意之际。于一切艰难的谈判之中，不可存一蹴而就之想，惟徐而图之，以待瓜熟蒂落。”

2. 巧布迷阵，请君入瓮

· 发热的电机与车间的温度

阿里森是美国一家电器公司的推销员。一次，他到一家公司去推销电机。这家公司前不久刚从阿里森手中买过电机，由于使用不当，电机的温度超过了正常的发热指标，所以，这家公司的总工程师一看到他就不客气地说：“阿里森，你不想让我多买你的电机吗？”阿里森在仔细地了解了情况之后，发现总工程师的说法是不正确的，但他没有强行辩解，而是决定以理服人，让客户自己改变态度。于是他微笑着对这位总工程师说：“好吧，斯宾塞先生，我的意见和你的一样，如果那电机发热过高，别说再买，就是已买的也要退货，是吗？”

“是的！”总工程师作了肯定的回答。

“当然，电机是会发热的。但是，你当然不希望它的温度超过了全国电工协会规定的标准，是吗？”对方又一次地作出了肯定的回答。

在得到了两个肯定回答之后，阿里森开始讨论实质性的问题了。他问斯宾塞：“按标准，电机的温度可比室温高 72F，是吗？”“是的，”斯宾塞说，“但是你们的电机却比这个指标高出许多，简直让人无法用手摸。难道这不是事实吗？”阿里森没有回答这个问题，而是反问道：“贵公司车间的温度是多少？”斯宾塞想了一下，说：“大约是 75F。”阿里森听了，点点头，恍然大悟地说：“这就对了，车间的温度是 75F，加上应有的 72F，一共是 140F 左右。请问，要是你把手放进 140F 的热水里，会不会把手烫伤呢？”对方不情愿地点点头。阿里森趁热打铁地说：“那么，你以后就不要用手去摸电机了。放心，那热度是正常的。”就这样，阿里森提出了一系列的问题，使对方在一连串的“是”的回答中，不知不觉地否定了自己原来的观点，消除了疑虑。最后，阿里森在这场谈判中不仅取得了成功，而且还顺带做成了一笔生意。

· 美国的内参与巴拿马的提案

美国开凿巴拿马运河的初期谈判，其谈判谋略也是典型的“请君入瓮”，而且谈判双方都是如此。

谈判的一方是美国，另一方是法国巴拿马运河公司。谈判的焦点问题是美国应该付给这家法国公司多少钱才能取得开凿巴拿马运河的权利。这家法国公司虽然已开凿失败，但它在巴拿马运河却拥有一笔数量可观的资产，其中包括：30000 英亩土地，巴拿马铁路，2000 幢建筑物，大量的机械设备，医院等等。法国人估价 1 亿多美元。他们开价 1.4 亿美元。而美国人的开价仅仅 2000 万美元，二者相距甚远，经过双方磋商，分别让步到 1 亿和 3000 万美元，但谈判到此就停了下来。

美国人的战略是声称另找一块地方挖运河，他们选中了尼加拉瓜，美国众议院宣布准备考虑支持开凿尼加拉瓜运河。精明的法国人摸透了对方想要一条运河来沟通两大洋的迫切心理，而且也料到了美国会用尼加拉瓜运河来与巴拿马竞争，于是他们也耍了一个花招，暗示法国亦同时与英国和俄国人谈判，以通过英俄的贷款继续运河的开凿。

双方相持不下。

不久，法国人获得了一份美国有关委员会给总统的秘密报告，报告真诚地赞美了巴拿马运河的优越性，然而提出购买的费用过高，不如实施尼加拉瓜方案。这份情报让法国人的信心动摇了，他们忧心忡忡地卷入了竞争。正所谓“祸不单行，福不双至。”不久，法国内部又爆发了一场危机，巴黎公司的总经理辞职不干，股东大会乱作一团：卖给美国人吧，什么价钱都可以接受！于是一夜之间，法国的报价骤跌至 4000 万美元，大大落入了美国实际可接受的范围。

【实例分析】

从以上两则谈判案例我们不难看出，谈判者谋略的出发点在于巧布迷阵，借以给对手指示某种虚假的动向或暗示的信息，使之具有一定的诱惑力，其目的就在于搜索到对方更多有价值的信息，从而掌握谈判的主动权，达到“请君入瓮”的目的。

在商务谈判中，谈判者也常常运用这种巧布迷阵的策略，放置各种烟幕弹，干扰对方视线、诱使对方步入迷阵，从而从中获利。但设置迷阵，贵在一个“巧”字，谈判者应善于借助一个恰当时形式或局面来制造声势，并能顺理成章，不着痕迹。如果一个谈判者善于将对手引入自己设置的迷宫，这样谈判的主动权就掌握在自己的手中了。

在商务谈判中，设置各种迷阵并不少见。为了避免自己陷入对手的迷阵中，谈判者应从心理上和措施上加以防范，不可不加思索地相信那些轻易获取的信息。谈判桌上的对手大都是一些精明强干的人，他们丢三落四或故弄玄虚，我们就应警觉。许多信息看起来似乎是机密的，真实不过是将你引入歧路的诱饵。为此，谈判者要始终具有清醒、冷静的头脑，防止谈判对手迷阵得手。

3. 抛砖引玉，各取所需

· 约翰逊醉翁之意在广告

有一次，美国《黑檀》月刊的主编约翰逊想争取到森尼斯公司的广告。而该公司的首脑麦唐纳是个非常精明能干的人。开始，约翰逊致信给麦唐纳，要求和他当面谈谈森尼斯公司的广告在黑人社会的重要性问题。麦唐纳当即回信说：“来信已收到，不过我不能见您，因为我并不主管广告。”

约翰逊并不气馁。又致信给他，问：“我可不可以拜访您，谈谈关于在黑人社会进行广告宣传的政策？”

麦唐纳回信道：“我决定见您。不过，要是您想谈在您的刊物上登广告的事，我立刻就结束会见。”

在见面之前，约翰逊翻阅了美国名人录，发现麦唐纳是一个探险家，曾到过北极，时间是在汗森和比尔准将于1909年到达北极后的几年间。汗森是个黑人，他曾就本身的经历写过一本书。

这是个约翰逊可以利用的条件。于是他找到汗森，请他在书上签名，以便送给麦唐纳。此外，他又想起汗森是他们写篇文章的好题材，于是他从未出版的《黑檀》月刊中抽去一篇文章，而代之以介绍汗森的一篇文章。

麦唐纳在约翰逊走进他的办公室时，第一句话就是：“看到那边那双雪鞋没有？那是汗森给我的。我把他当朋友，您看过他写的那本书吗？”

“看过”，约翰逊说，“凑巧我这里有一本。他还特地在这本书上签了名。”

麦唐纳翻着那本书，显然感到很高兴，接着他又说：“您出版一份黑人杂志。在我看来，黑人杂志上该有一篇介绍像汗森这样的人的文章才对。”

约翰逊对他的意见表示认同，并将一本7月份的新杂志递给他，然后告诉他，创办这份杂志的目的，就是宣传象汗森这样克服一切障碍而到达最高理想的人。

麦唐纳合上杂志说：“我看不出我们有什么理由不在您的杂志上登广告。”

· 趣谈马克·吐温买书

抛砖引玉的谈判谋略在美国著名作家马克·吐温买书的小故事里，我们也可以从中受到启发。

一天，作家马克·吐温到街上散步，他走进一家书店，发现书架上摆着他本人的著作。他拿起这本待售的书，向正在营业的店员问明了书价，幽默的作家便与店员开了一个玩笑，马克·吐温说：“鉴于我出版了这本书，我理应得到50%的折扣的权利。”店员听他说得有理，便同意了。马克·吐温又说：“同时，我又是这本书的作者，我应当得到优惠50%的折扣。”店员只得点头屈从。马克·吐温继续说：“还有，我作为这家书店店主的私人朋友，我相信你一定会同意给我平时通常能有的25%的便宜。”店员无可奈何地同意了。

“那好吧，”马克·吐温一本正经地说，“根据这些条件，我认为我理所应当可以拿走这本书，那么，税是多少？”店员拿起了笔，很快算了起来，

算罢，他结结巴巴地说：“我大概算了算，先生，我们应当给您这本书，除此之外，还欠您 37.5%。”

【实例分析】

“抛砖引玉”是一个成语，意思是以形象的说法引出深奥的道理，即抛出自己的见解，从而引发深刻精到的高明之见。将它运用到谈判的谋略思想中去，则是采用巧妙的方法，诱使对方说明或暴露自己的真实意图，具体而言，就是一方主动地摆出各种问题，但不提解决的办法，让谈判对手主动去解决。这种谋略一方面可达到尊重对手的目的，使对手感觉到自己是谈判的主角和中心；另一方面，自己又可以摸到对方的底细、从而争取到谈判的主动权。

在运用这种谋略的时候，一般根据谈判的不同情况，采取不同的说服方法。主要有诱导式和启发式两种。在我们所举的第一个例子中，约翰逊在说服麦唐纳，争取森厄斯公司的广告的时候，用的就是诱导式的抛砖引玉谋略。在麦唐纳同意和他见面的时候，约翰逊并没有开门见山他讲出他的真实意图，而是讲述与广告毫无关系的话题，而这个话题，恰恰是对手所关心的，欣然接受的。于是，在取得了对手的心理认同感，谈判氛围变得和谐融洽之后，约翰逊才逐步地引导对手靠近自己的目标。所以，他的“诱”是手段，而“导”则是导向，即按照自己的意图改变对方的立场和态度，这是约翰逊的目的。所以我们说，在谈判中，“诱”必须为“导”服务，而“导”也必须借助“诱”来说服对方，二者相互联系，浑然一体，不可分割。

而在第二则谈判案例中，我们不难看出，马克·吐温在和店员开玩笑的时候，他所采用的是一种“启发式”的抛砖引玉谋略。在谈判中，启发式多指己方就谈判事项提出问题，以虚心请教的态度，以相互磋商的口吻，迫使对方说出自己的意见。在运用启发式的谈判谋略时，谈判者应该认识到，“启发式”关键在于“启”，而重在“发”。因为，“启”是“发”的方法和技巧，而“发”是“启”的目的和归宿。如果只是“启”而不“发”，则谈判就失去了意义，反之，如果“启”而不当，则“发”非所“启”，反为人所用，同样达不到自己的目的。所以，谈判中的“启”一定要注意自己的策略，它既包含了自己的潜在意图，又使对方不能不“发”。

当然，我们在谈判中，不管是用“启发式”也好，还是用“诱导式”也好，最重要的一点是要善于抓住对手的心理动态，才能够对症下药。关于这一点，可参照美国人杰尼·寇尔曼的《商业谈判技巧》一书中所提出的劝说诱导的 13 种方法：

(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。

(2) 如果能把正在讨论的问题和已经解决的问题连成一气，则较有希望达成协议。

(3) 双方的期望与双方谈判的结果有着密不可分的关系。伺机传递消息给对方，影响对方的意见，进而影响谈判的结果。

(4) 假如同时有两个信息要传递给对方，其中一个是比较悦人意的，另外一个是比较不合人意的，则应该先让他知道那个较能投和他的信息。

(5) 强调双方处境的相同要比强调彼此处境的差异更能使对方了解和接受。

(6) 强调合同中有利于对方的条件，这样才能使合同较容易签订。

(7) 先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息，然后再设法满足他的要求，这种消息千万不能带威胁性，否则对方就不会接受。

(8) 说出一个问题的两面，比单单说出一面更为有效。

(9) 等讨论过赞成和反对意见后再提出你的意见。

(10) 通常情况下听话的人比较容易记住对方所说话的头尾两部分，中间部分比较不容易记住。

(11) 结尾要比开头更能给听众深刻的印象，特别是当他们不了解所讨论的问题时。

(12) 与其让对方作结论，不如先由自己清楚地陈述出来。

(13) 重复地说明一个消息，更能促使对方了解和接受。

4. 巧用媒介，借局布阵

· 一则新闻使亚默尔大发战争财

美国南北战争接近尾声的时候，市场上的猪肉价格奇贵。商人亚默尔认为这只是暂时现象，一旦战争结束，猪肉价格马上就会跌下来。他密切注视战事的发展，等待着市场即将发生的转变，以便抓住时机做一笔大生意。

他坚持每天读报，从报上的最新消息中，他推测南军败局已定，但却不知还会坚持多久。一天，他在读报纸的时候，一则很普通的新闻吸引了他。新闻说，一个神父在李将军的营地遇到几个小孩，他们手中拿着许多钱问神父什么地方可以买到面包和巧克力。孩子们告诉神父已经两天没有吃到面包了。神父问，你们的父亲呢？孩子们回答说，他们的父亲是李将军手下的军官，也是几天没有吃到面包了，带回来的马肉很难吃。

亚默尔读着这则消息，立即作出判断，南军缺少供给已尽人皆知，但此事发生在李将军的大本营里，而且已经到了宰马吃的地步，说明战争结束已近在眉睫了。

他见时机成熟，就立刻到东部市场与销售商进行谈判，提出了一个大胆的“卖空”销售合同：以较低的价格卖出一批猪肉，约定迟几天交货。当地的销售商当然乐于进货价格这样低，可是他们却没有料到战争即将结束，市场的价格会迅速下跌。

结果不出亚默尔所料，不几天，战局和市场都发生了根本的变化，而有心人亚默尔也从中净赚了 100 万元的巨额利润。

· 怀揣一张废钞，郑周永智获订单

1970 年，韩国巨富郑周永投资创建蔚山造船厂，要造 100 万吨级的超大型油轮。对于郑周永而言，在造船业方面，他完完全全是一个门外汉，但他却信心十足。在很短的时间里，他就筹措了足够的贷款，只等客户来订货了。

然而订货单却不那么容易到手。因为，当时外商不相信韩国的企业具备造大船的能力。为了说服外商，获得订单，郑周永冥思苦想，终于想出一条妙计：从一大堆发黄的旧钞票中，挑出一张 5000 元的纸币，纸币上印着 15 世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其状极易让人想到现代的油轮。而事实上，龟甲船只是古代的一种运兵船，李舜臣就是用这种船打败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略。于是郑周永怀揣着这张废钞，四处游说，宣称朝鲜在 400 多年前就具备了造船的能力。经他这么一游说，外商信以为真，很快就签定了两张各为 26 万吨级的油轮订单。

订单到手之后，郑周永立即率领员工日夜苦干，两年过后，两艘油轮竣工了，而蔚山船厂也建成了。

【实例分析】

媒介，是一个由此及彼，由远及近的传播工具，它在谈判桌上，往往起着一种不可替代的传播作用。在古代社会中，由于交通、知识面等局限，媒介的作用及效果并不明显。而在当今的信息社会中，随着信息高速公路的飞速发展，信息的流通速度越来越快，信息的承载量越来越大，而媒介在谈判中充当的角色也越来越重要。纵观古今，谈判从“口舌”时代到“电子心理

战”时代，就是一个谈判者逐步掌握和运用媒介的过程。

基于媒介是谈判双方传达信息的中介者，它肩负着信息的传递和情报资料的承载双重作用，因此，媒介的传播具有以下几个特点：

（1）时间性。谈判是一个动态的过程，谈判双方的态度和意图通过这个过程而表现出来，而谈判的实力也将随着时间的发展而变化，所以，我们说，媒介的传播具有时间性。

（2）倾向性。舆论选择的内容一般都带有一定的色彩，作为谈判者，应该领会掌握这一层次的效果，只要对某一内容进行了传播，参与议论即使不做任何评价，传播行为本身就会引起了一定的反响。

（3）暗示性。在谈判桌上，媒介可以是语言、文字、图片、照片、录像带等等。谈判者在谈判的时候，为了正确地表达自己的意图而又不让对手有所察觉，这就要求谈判者在使用媒介时应注意运用暗示性语言和动作。这是因为人的暗示性决定了在谈判的传播过程中信息是能够影响人的意识状态的。

（4）方式性。信息高速公路的建立，为传播提供了诸多的形式，供谈判者广泛进行选择。为了在谈判中既准确又迅速地实现自己的既定目标，谈判者应向可塑性方向下手，这就要求谈判者选择媒介要准确，反映程度要合理，同时又能使己方收到预测中的反馈信息。

从媒介传播的特点我们不难看出，媒介的巧妙运用往往成为谈判中较量的关键一环。在上述的第一则谈判实例中，我们可以看到，亚默尔能够在南北战争中，巧打时间差战术，就是利用了媒介传播的时间性这个特点，准确地预测出战争即将结束的消息，订立了“卖空”销售合同，从战局和市场的变化这个空隙中赚足了钱财。而第二则谈判实例中的郑周永，他选择一张印有龟甲船的废钞作为谈判活动中的媒介，就是利用了媒介传播的倾向性及暗示性的特点，将古代的龟甲船与现代油轮相提并论，达到以假乱真的目的，而最终在谈判桌上获得了定单。

5. 避己所短，扬己所长

· 董事长的奇招

一家公司在资金的运作上出现了困难，急需向银行贷款。该银行行长的一位朋友对该公司产生了收购的兴趣，委托行长在和该公司接触的时候，了解该公司财政的实际现状。

这家公司的董事长在获知了这一信息之后，在与行长会面之前，作了一番精心的安排。他来到本城最好的一家饭店，找到该饭店的领班，告诉他自己将要在这一家饭店招待一位最重要的客人。“届时，你不会感到遗憾的。”董事长对领班说，然后把自己的信用卡号码告诉领班，表示可以在帐单上加上20%作为小费给服务员，但他希望不要当场结帐。同时他要求预定该饭店最好的座位，最好的服务人员，在接待他们时对他直呼其名。在菜品的要求上，他又申明，服务员不用向他们提供菜单，直接上三四道该饭店的特色菜肴。为了防止服务员认错人，他又预先和他们见了面。

谈判的时间到了。行长因为掌握了主动权，因此态度十分地倨傲。董事长详细的讲述了他们的要求之后，就再也没有说什么，而是请行长愉快地进餐。饭菜非常可口，而进餐的气氛也很和谐。就餐完毕，董事长潇洒地对行长说：“我们走吧。”行长脸上露出了惊讶的表情，因为他看见主人没有付帐，于是行长错误地认为，这家本城最为气派的饭店居然成了董事长私人的俱乐部。

接下来的交谈中，行长傲慢的态度改变了，董事长又不失时机地告诉他，自己的公司是实力雄厚的，最近他还刚刚拒绝了一项关于接收的发价。只是由于面临新产品的推出问题，资金遇到了暂时的周转困难，所以希望银行能够给予援助。

这对于行长来说可不是个好消息，原来该公司并不像他想象的那样困难。于是行长开始考虑一个比原来的预算多得多、发价来吸引该公司。

合作成功了，该公司按照预期的计划得到了银行的贷款，并且成为了该银行最大的客户。

· 烛之武出使秦国

战国时期，秦晋两国联军进攻郑国。面对强敌压境，郑文公派遣烛之武出使秦国，劝说秦穆公退兵。烛之武来到秦国，见到秦穆公后这样对他说：“我虽然是郑国的大夫，但这次却是为了贵国的利益而来。”秦穆公听了之后一声冷笑，说：“你分明是奸细，还要花言巧语，说什么为我国的利益而来。既然如此，你就讲明你的理由，否则我要把你拉出去斩首。”

面对此情此景，烛之武镇静自若，侃侃而谈：“秦晋两国联合攻郑，郑国必败无疑。然而郑国在晋东，而贵国在晋西。彼此相隔千里，中间又隔着晋国，如果郑国灭亡了，贵国能隔着晋国来管辖郑地吗？郑国只会落入晋国之手。秦晋毗邻，国力相当，一旦郑被晋所吞，晋国的力量就会超过秦国。晋强而秦弱，为了帮助别国兼并土地而削弱了自己的力量，恐怕不是智者的所作所为。”

秦穆公听了这一席话语，微微皱了皱眉头。烛之武看了他一眼，接着说：

“如今，晋国增兵略地，称霸诸侯，何尝把秦国看在眼里。一旦郑国灭亡，势必向西进军，侵占秦国的土地。”听到此时，秦穆公连连点头说：“大夫所言，极有道理。”于是吩咐左右，给烛之武赐座。烛之武坐下之后，趁热打铁他说：“如果承蒙您的恩惠，郑国得以继续存在，那么，如果以后秦国在东面有事的话，郑国将作为‘东道主’，负责招待过路的秦国使者和军队，并提供给养行李。”

秦穆公闻此言大喜过望，马上和烛之武签订了盟约，宣布从郑国撤军，同时还答应留下三名将领带二千士兵，帮助郑国戍边。到此，烛之武顺利地完成了郑文公交给他的使命，瓦解了秦晋联军，拯救了面临亡国命运的郑国。

【实例分析】

在谈判中，如果你不可避免地处于劣势，那么你应该尽量弥补你和对手之间的差距，最起码不能让对手把你看得过低。

在我们上述的谈判实例中，那位急需银行资助的董事长虽然处于金融的困难时期，时机对他非常的不利，但他没有表现出这种迹象，而是将自己的劣势隐藏起来，精心导演了一场戏，让行长钻进了他所设的圈套，从而达到了自己的谈判目的。

而战国时期的烛之武之所以能够凭借三寸不烂之舌说退十万联军，也是因为他揣摩透了对方的心思，娴熟地运用了“避己所短，扬己所长”的谈判谋略。秦晋两国势均力敌，互为威胁，且两国毗邻，随时都有发生军事冲突的可能。所以晋国的强大一直是秦穆公的一块心病，两国间的联合是暂时的，烛之武就抓住这一点，离间秦晋联军，同时又以假言迷惑对手，说郑国知道自己必死无疑了，既然这样那么对一切都无所谓了，从而将挽救郑国的真实目的隐藏了起来，使秦穆公产生错觉，以为烛之武真的是“为秦国的利益而来”。从而转化了谈判的气氛，变敌对为友好，最终让秦穆公班师回朝，从而挽救了自己的国家。

在使用“扬长避短”的谈判谋略的时候，要结合该谋略本身的特点遵守两点原则：

(1)“扬长避短”要带有诱惑性。用你自身的优势吸引对手的时候，让他在诱惑面前忽略你方的劣势。比如鱼贩子在集市上卖鱼的时候，如果是早晨，他可以这样叫卖：“快来快来呀，新鲜活鱼，四元一斤”，那么，他所突出的是鱼的“新鲜”，而避开了鱼价的昂贵。在下午的时候，他可以这样叫卖：“快来快来呀，便宜卖，三元一斤”，他所突出的是鱼价的便宜，而避开了鱼的质量。

(2)“扬长避短”要带有挑战性。正因为己方在谈判中是处于劣势，所以在让对手忽略这一点的时候，必须让他感觉到你的实力，所谓请将不如激将，原因就在于此。曾经在一个服装店发生过这样一件事，一位顾客在买西装的时候，借口西装的颜色不合自己的心意而不停地讨价还价，店主在作了八折优惠之后他还是得理不饶人，于是店主说：“你不会是因为身上的钱没有带足而故意吹毛求疵吧？”一句话引得顾客顿时性起，马上从钱夹中摸出几张钞票，按原价买走了那套西装。

第三章 谈判的造势谋略

“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则圆，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山，势也。”

——《孙子·势篇》

1. 示形以利，造势夺声

· 艾科卡慷慨陈词，克莱斯勒死而复生

艾科卡是美国企业界有名的谈判家。而克莱斯勒汽车公司是美国汽车行业的“三驾马车”之一，拥有近70亿美元的资金，是美国的第十大制造企业。但自进入70年代以来，该公司却屡遭厄运，从1970—1978年的9年内，竟有4年亏损，其中1978年亏损额达2.04亿美元。此时，艾科卡临危受命，出任克莱斯勒汽车公司的总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，文科卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一词：克莱斯勒赶快倒闭吧！按照企业自由竞争原则，政府决不应该给予经济援助。最使艾科卡感到头痛的是国会为此而举行的听证会，犹如接受审判一样让人感到难受。

委员会成员坐在半圆形高出地面8英尺的会议桌旁俯视证人，而证人必须仰头去看询问者。参议员。银行业务委员会主席威廉·普洛斯质问道：“如果保证贷款提案获得通过的话，那么政府对克莱斯勒将介入更深，这对你长久以来鼓吹得十分动人的主张（自由企业的竞争）来说，不是自相矛盾吗？”“你说得一点没错”，文科卡回答道：“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者，我是极不情愿到这里来的。但我们目前的处境进退维谷，除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款，否则我根本没办法拯救克莱斯勒。”艾科卡意味深长地说：“我这不是在说谎，其实在座的参议员们都比我清楚，克莱斯勒的贷款请求并非首开先例。事实上，你们的帐册上目前已有4090亿元的保证贷款，因此务必请你们通融一下，不要到此为止，请你们也全力为克莱斯勒争取4100万美元的贷款，因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司，它关系到60万人的工作机会。”随后，文科卡又指出，目前美国的汽车市场正被日本乘虚而入，如果克莱斯勒倒闭了，它的几十万员工就会成为日本的雇工，根据财政部的调查材料，如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年里就得为所有失业人员花费27亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿意现在就付出27亿呢？还是将它一部分做保证贷款，日后并可全数收回？”文科卡的这一番话，可谓是晓之以理，动之以情，国会议员们无言以对最终一致同意，给予克莱斯勒公司经济援助。

这是一场阻力重重的谈判。应该说，最初的形势对艾科卡极为不利，但艾科卡凭借他雄辩的口才，理性的分析，以及满腔的热情，感动了议员们，最终争取到了4100万美元的贷款，获得了谈判的成功。

· 苏联人高价出售奥运会电视转播权

1976年，蒙特雷奥运会开赛前夕，美国ABC、NBC、CBS三家电视台想尽一切办法，抢夺奥运会的电视转播权。精明的苏联人让三家电视台派出代表，会聚莫斯科，彼此自由竞价。竞价之初，NBC出价7000万美元，CBS出价7100万美元，而ABC出价最高，为7300万美元。但苏联人的胃口却大得惊人，要价高达2.1亿美元。这个离谱的价格让美国人无法接受。于是第二次公开竞价再度在莫斯科拉开帷幕。

此时，苏联人又抛出一个“杀手锏”，物色一家他们所控制的美国贸易公司从中穿针引线，煽风点火，并通过新闻媒介宣称，奥运转播权已属于这家公司。这时，三家电视台不知中计，一片惊慌。最后的结果是，美国 NBC 电视台以 8700 万美元的价格中标。

其实，苏联人当初的最大愿望是得到 6000 万至 7000 万美元，他们提出的 2·1 亿美元只是一个幌子，用来刺激三家电视台的借口。

【实例分析】

示形以利、造势夺声都是我国古代军事上的谋略术语，在今天的谈判桌上，谈判者常常运用这种策略，并赋予了它们新的意义。

“示形以利”出自《孙子·势篇》。原文是：“故善动敌，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。”意思是说善于诱导敌人行动的军事指挥家，必须先给敌人某种虚假的暗示，这样，敌人就会采取行动，暴露目标；如果再给敌人以小小的利益，敌人一定会采取进攻来获取利益。所以，要使敌人采取行动就必须以利益来进行诱惑，随后趁机消灭敌人。

“示形以利”用于谈判活动中时，多指谈判一方向对手发出暗示性的信息，具有一定的诱惑性，其目的就在于“引蛇出洞”，收索到更多有价值的信息，从而掌握谈判桌上的主动权。有一点值得注意的是，在谈判的时候，“示形”必须“形人而我形”，就是通过暗示性极强的示形，使谈判对手暴露企图，而自己并不露出庐山真面目，使对方如坠云雾，难以琢磨你的真实意图，而且，在示形的时候，又不失时机地用“利”作为诱饵，借以俘虏对方。

商务谈判中，采取“示形以利”的谈判谋略，与军事上的“示形以利”又有所不同。在这里，“示形”多是指谈判者明确地陈述自己的实力，阐明其中的利害关系；“以利”是解释说明以这样的方式进行合作会给双方都带来利益，实现双方的谈判目标。在上述第一个谈判实例中，艾科卡在国会听证会上的那一番讲话，他先是陈述了企业目前面临的困难，让国会议员们对他的要求有一个概括的了解，然后话锋一转，指出了日本汽车正趁虚而入的现实，这是国会议员们不愿发生的事情，使议员们认清其中的利害关系，从而同意了国家对克莱斯勒企业采取扶持政策。艾科卡所运用的说服手段就是一个典型的“示形以利”的谈判谋略。

在现实生活中，在人们的各种社会关系的处理问题上，“示形以利”是较为普遍的激励术。企业领导对员工增加工资，提高奖金以提高工作的效率；家长给孩子买礼品鼓励孩子好好学习，都是人际交往中“示形以利”谋略的运用。需要强调的是，在不同的谈判类型中，由于实际情况不同，所以在采用“示形以利”谋略的时候，方式也有所不同。涉及到政治谈判，冲突谈判的时候，基于利益的对抗性，应加强“示形”一方的意图保密性；在商务谈判中，则往往陈述利害关系，让对手权衡得失，然后作出选择。

在谈判的造势谋略的运用中，还常常用到“造势夺声”，这个谋略出自《孙子·势篇》：“故善战，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”这句话的意思是指善于指挥战争的军事家，常常运用一种排山倒海的姿态，借此来摧毁敌人的士气，攻破敌人的心理防线。

在上述的第二则谈判实例中，苏联人能够高价出售电视转播权，用的就是“造势夺声”的谈判谋略，他们从舆论宣传上进行造势，从而攻破了三大大对手的心理防线，获得了谈判的胜利。在通常的谈判活动中，谈判者在运用

“造势夺声”的谋略时，多利用种种大众传播媒介如广播、电视、报刊杂志、照片、录像带、实物等可视材料，制造有利于实现自己的谈判目标的舆论形势，或者通过职能部门的技术鉴定，产品的质量检验证书，审计部门提供的企业资金数据等，提高自己的谈判实力，以强大的阵容声势攻克对方的心理防线，占据谈判桌上的主动权。

2. 巧借人力，顺水推舟

· “旅店大王”希尔顿借鸡下蛋

美国“旅店大王”康得拉·希尔顿曾经有过这样一件使他终生引以为自豪的事情。当年，希尔顿计划在达拉斯建造一座耗资百万元的新旅店，以实现他的“以得克萨斯州为基地，每年增加一座旅馆”的发展计划，但由于资金短缺，不得不中途下马。希尔顿毅然决定去见卖给他地皮的达拉斯大商人杜德，开门见山地告诉杜德，饭店工程无法继续。杜德听后不以为然，认为此事与他无关。希尔顿说：“杜德先生，我来找你是想告诉您，饭店停工对于我而言确实不是一件好事，但您的损失会比我更大。”“我不明白您在说什么。”杜德说。希尔顿向他解释其中的道理：“如果我再向人透露一下，饭店停工是因为我想换一个地方盖饭店，那么饭店周围的地价一定会暴跌，这样的结果对您也是不利的，您看是不是这样呢？”

杜德听后，仔细权衡利弊，最终同意了希尔顿的要求。由杜德出钱将那家饭店盖好，然后交给希尔顿，待赚了钱再分期偿还给杜德。1925年8月，由地产商杜德出钱盖成的希拉斯希尔顿大饭店正式营业。这家现代化的大饭店的建立，使希尔顿的“饭店王国”又向前迈进了一步。

· 麦凯一招省万金

美国著名的麦凯公司在它处于创业阶段的时候，为了扩大公司的规模，决定修建一座现代化的新厂房。扩建厂房的预算出来了，需要25万美金，但当时公司手头只有17.5万美元，因为公司方面没有出具可靠的担保，于是银行拒绝了麦凯公司的贷款请求，公司经理哈维·麦凯为此伤透了脑筋。他冥思苦想，终于想出了一个办法。

麦凯找到一个在当地非常有实力的建造商，对他说：“我保证，如果你以17.5万美元替我把厂房盖好，我会成为你最好的业务员。在未来的五年之内，我会充分运用我的人际关系，替你找到至少五桩大生意。我有不少朋友正处在类似我的发展阶段，而我是他们中间第一个采取行动的人，而他们正在作壁上观，希望我为他们摸索出一条可行之路，好省下他们的力气，得到现成的经验教训。所以，一旦我的厂房能够顺利建成，他们对我会言听计从。你想想，五桩生意可比赚我一件好得多。”

建造商仔细权衡之后，不由得心动了，但他还是与麦凯进行了一番讨价还价。首先，他要收20万美元，其次，要麦凯先替他找两桩生意。建造商的条件比筹集25万美元的资金要容易得多，于是麦凯痛快地答应了他的要求。

协议顺利地达成了。麦凯借建造商之力，既节省了一大笔资金，又成功地建好了新的现代化厂房。麦凯的公司从此蒸蒸日上，而他本人也成为世界著名的企业家。

【实例分析】

“巧借人力”在明代的《兵经百篇》中有较为详细的论述。书中这样说道：“艰于力则借敌之力，难于诛而借敌之刃，乏于财则借敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可智谋则借敌之智谋。”“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚至以敌使敌，借敌之敌，使敌不知而终

为我借，使敌既知，则不得不为我借，则借法巧也。”其意是要消灭敌人，不必亲自行动，可以巧借敌人的力量。

“巧借人力”，用于谈判活动中，主要指谈判信息的传达不是谈判者自身发出的，而是借助于他人或通过一定的媒介进行传达。他人作为信息的载体，无意识地成为谈判信息的发出者、义务宣传员和“活广告”，这种传播信息的强度和广度是谈判者本人很难企及的。

在通过巧借人力，达到顺水推舟的谈判效果的时候，一般有三种方法。在我们上述的两个实例中，是典型的借自己的合作伙伴或是谈判对手。这在理论上讲，就是借有意识的人。因为谈判是一种互惠合作的事业，所以可以通过给对手一定的好处或优惠，让对手同意给你以通融，并从经济上、人力上给你以支援，从而帮助你渡过难关。另外一种方法是借助某一实物，如书籍、书法、绘画、照片、录像带等等。古代有名的历史人物的言行早已成为陈迹，后人通过他们的遗著推想其人格、才学、经历或影响。历史人物也是通过后人的著述或自己的作品的精神力量来无意识地左右着后人的思想意识。所以，在谈判活动中，有意识地请来历史人物替自己说话，比自己直接说话的效果更好。1894年，中日甲午战争失败后，帝国主义掀起了瓜分中国的狂潮，中国再一次面临亡国灭种的危险，在这一特殊的历史条件下，华夏大地掀起了改良维新的思潮。康有为、梁启超等进步知识分子积极宣传维新思想，推行改良变法的理论就是“托古改制”。在变法思想的传播过程中，康有力巧妙地运用了“巧借人力”这一谋略，写成了《孔子改制考》一书，指出：改者，变也；制者，法也。改制即是变法。这是因为孔子及他所创立的儒学是中国两千多年的正统思想，而孔子本人又是知识界思想权威的象征，所以，康有力把托古改制作作为维新变法的意图昭然于世，其目的和出发点就是为变法寻找能为人们所接受的理论依据和宣传方式。虽然最后变法失败，但他的理论作为变法思想的信息传播，其“巧借人力”的策略确实振动了当时的知识界，它作为一次思想启蒙的运动是成功的。而欧洲人的“文艺复兴”运动，也是这种“巧借人力”的谋略的运用，他借古人之力，宣传自由人权的思想，抨击专制主义和宗教神学灭绝人性的残忍。

3. 一张一弛，文武之道

· 吕甥刚柔相济，不辱使命

在谈判中，经常使用一种软硬兼施的谋略，即软的硬的手段一齐施展，双管齐下。春秋时期，吕甥使秦，用的就是这种谋略，最终顺利地完成了使命。

当时，秦穆公发兵进攻晋国。韩原大战，晋军大败，晋惠公被俘。三个多月之后，秦穆公才允许晋国讲和。于是扣押着的晋惠公便派人从国内召吕甥使秦，迎还自己。

吕甥奉命至秦。他意识到：战场上本国已经失利，而国君又在敌人手中，所以在谈判中，自己的一言一行都关系到国家的安危，这是一场举足轻重的外交斗争。秦穆公在王城上会见了吕甥，待宾主人座之后，秦穆公问：“晋国人近来团结吗？”“不团结。”吕甥的回答出乎意外。“为什么？”秦穆公急于摸对方的底，以寻找挑起事端的理由。“老百姓耻于国君被俘，哀悼在战争中死去的亲人，不怕征税练兵，他们叫嚷着一定要报仇。那些做官的爱戴自己的国君，并且知道自己的罪过，不愿征税练兵，以等待秦国的答复，他们一定要报答秦国的恩德，即使是死，也不愿有二心。因此，晋国人不团结。”吕甥在回答秦穆公的问题时，向他暗中抛去了两把“刀子”。一把是“硬刀子”：借百姓之口，表达晋国人不畏强暴，誓死报仇雪恨的决心。以敌秦的姿态，要挟秦穆公，迫使其早作放还晋惠公的打算。另一把是“软刀子”：借做官人之口，以顺服的言词，表达了晋国人对秦穆公放还晋惠公的期待。

在吕甥的软硬两把刀子的威逼引诱之下，秦穆公虽非等闲之辈，但也欲发作而不能，只得无可奈何地转换话题：“您们晋国人怎样看待自己的国君呢？”秦穆公转移话题的目的是试探晋国内部对晋惠公的态度，吕甥听后，马上抓住时机再次软硬兼施他说：“小人们不知事理，只知忧虑，认为我们的国君必定要被您处死；君子们用自己的心推测别人的心，认为您必然会归还我们的国君。小人们说：‘我们对不起秦国，秦国肯定不会放还我君的’；君子们则说：‘我们已经认罪，秦国肯定会放还我君的。’恩德没有比放还我君更厚道的，刑罚没有比俘虏我君更威严的，服罪的人怀念恩德，二心的人畏惧刑罚，以此举动，秦国可以称霸天下了。假如扣押不放，就会以德报怨，秦君是不会那样做的。”

这一番话，秦穆公听得句句入耳，他在君子与小人之间权衡利弊，最后只得说道：“释放晋惠公才是我的本意啊！”

从这则事例我们可以看出，在谈判桌上，语言的份量与分寸与谈判者的实力有关。实力强，谈判者必心雄胆壮，气度恢宏；反之，则须谨慎小心，委曲求全。晋国大使吕甥在本国战败，国君被俘的极其恶劣的形势下担任外交使者，虽然他既不能理直气壮地斥责秦穆公的凶暴，以防不测，又不可乞求哀怜，有损本国的尊严。在处境相当艰苦的情况之下，他能不卑不亢，采用软硬兼施的谈判谋略，终于变被动为主动，争得了在战场上失去的东西，取得了谈判的胜利。

· 红脸白脸轮流上场

一次，美国商人霍华·休斯为了大量购买飞机而与飞机制造商的代表进行谈判。休斯要求在条约上写明他所提出的 34 项要求（其中 11 项要求是没有退让余地的，这对谈判对手是保留的）。对方不同意，双方各不相让，谈判中冲突激烈，硝烟四起，竟然发展到把休斯赶出了会场的地步。之后，休斯派他的谈判代表出面继续与对方磋商。他告诉自己的代理人，只要争取到 34 项中的 11 项没有退让余地的条款就心满意足了。这位代理人在经过了一番唇枪舌战之后，竟然争取到了包括休斯所说的那 11 条在内的 30 项。休斯惊奇地问这位代理人，他是如何争取到如此辉煌的胜利的。这位代理人回答说。“道理很简单，每当我同对手谈不到一块时，我就问对方：‘您到底是希望同我解决这个问题，还是要留着这个问题等霍华·休斯同您解决？’结果，对方每次都同意了我的要求。”

其实，休斯和他的私人代表的出发点是一样的，但使用的手段不同，产生的效果就截然两样。这就是通常意义上的软硬兼施，红脸与白脸效应。这种策略的做法是，先由红脸上场，采取咄咄逼人的攻势，提出过分要求，长时间地在谈判桌上表演，而且还毫无让步的余地。他的傲慢无理，强硬态度，令对方产生反感。随后，由白脸出场，以温文尔雅的态度，诚恳的表情，合理的谈吐，获取对手的信任，从而取得谈判的最终胜利。

【实例分析】

几千年前，东方的吕甥出使秦国，用的是软硬兼施的谈判谋略，从而变被动为主动，取得了谈判的胜利。几千年后，西方的霍华·休斯采用了红脸与白脸上场的谈判谋略，让一场几乎是僵局的谈判绝处逢生，这两场谈判的手法几乎同出一辙，其谋略的运用更是有着异曲同工之妙。

白脸与红脸，怀柔政策与强硬态度，是谈判谋略中完全对立的两个方面。但是，机智的谈判者往往能把这两个方面完美地结合运用，常常产生最佳的谈判效果。在谈判桌上使用这种谋略的时候，通常情况下，先是一方中的一个代表采取强硬的立场，作狮子大开口的要求，而他的助手则以友善的姿态，在谈判开始的时候保持沉默，过了一会儿，主谈人闭口不说，让他的助手接替下去，而助手所提出的条件和态度强硬的人比较起来，似乎是合理的，这样，对方会觉得和这样一个和气的人交易要比和那个强硬的人交易要愉快得多，于是谈判也就顺理成章地进行下去了。

当然，反过来说，要对付这种软硬兼施的谈判手段，你也可以采取两个极端的立场。第一，你同样也可以演出一场双簧戏，在对方的人唱红脸的时候，你们也派出一个人同他吹胡子瞪眼睛，这绝非是以牙还牙，因为对手的白脸出场的时候，就会发现，坐在他对面的不但不是个被斗得面色苍白的废物，相反，是一个毫不妥协的硬汉。于是，扭转局面的时候到了，这时，你方不但不用平心静气地和对手讲道理，反而可以态度更强硬一些，你的对手就会发现他们碰到了真正难以对付的人。到了这个节骨眼上，你方白脸也可以出场了，这个白脸可以以你方老板或幕后策划人的身份，按照对你方有利的条件来结束这场谈判。

第二，如果你对红脸和白脸的策略不感兴趣的话，你可以用非常直接的方法面对你的对手的演戏。当经过了一段长时间的口舌之争后，你发现对方无意同你合乎逻辑地讨论问题时，你可以要求他们换一个人来跟你谈。如果对方拒绝了你的要求，你只需说：“看样子贵方已无意达成协议了。如果今

后您改变了主意，请通知我。”然后你站起身来，作出告辞。你多半会听到对方说他们已经改变了主意的消息。

4. 声东击西，旁敲侧击

· 总裁的致歉

美国著名的冲突管理学家，贝勒大学教授佛瑞得·杰特曾经有一次代表一家公司与工会进行谈判。这家公司的总裁由于在与工会领导人进行谈判时发表了不当的言论，记者就把这些言论广为传播，这位工会领导人极其愤怒，他强烈要求公司总裁必须公开道歉，而且声称这是没有谈判余地的要求。

事实上，公司总裁也察觉到了自己的失言，已经准备公开道歉。但是佛瑞特·杰特教授却是这样对工会领导人说的，“我了解道歉之的重要性，我一定尽力去帮你们的忙，但我不能保证。不过，如果你们希望我去争取这件事，你们是不是应该在其他事情上与我合作？”

杰特教授故意拖延了几天，用以表示争取让总裁公开道歉肩一定的难度。接着他又把他提出的条件明确化了。他说：“如果我能为你们争取到总裁的公开道歉，有关某某问题和某某问题，你们是否同意我的看法？”工会领导人觉得杰特教授的要求是合乎情理的，就表态说只要让那个至今“不肯”公开道歉的总裁做他应该做的事，他们愿意作出让步。

结果，公司总裁以公开道歉的方式换取了工会在工资和福利上的重大让步。

· 假如你是经营者

某公司职员向上级反应调整工资及每同休息两日等极现实且具体的要求。如果你是负责人，你会如何处理呢？

此时你若将这些问题一一作答，则极有可能上了他们的当，从而使对方得逞。但是如果是一位聪明的经营者，他是不会作正面答复的，而是巧妙地避开正面的问题，并以基本问题来搪塞，譬如：

“各位所提的都是些切身的问题，我也深深了解问题的严重性，但可否请各位再将眼光放大，看得更远一些。因为各位皆是本公司的职员，也可以说是靠公司生活，而公司也是非常希望尽量改善各位的生活，但如果一定要按照各位的要求去做的话，公司很可能会站不住脚，若真有这种后果，各位的生活会成问题，难道各位想见到这一事实吗？各位再想一想，目前社会的经济情况已经十分恶劣，还要公司提高待遇吗？希望各位能稍作忍耐，但凡今日所提的问题也是公司早已经考虑过的。”

如此将长远的基本问题来代替眼前的要求，自然对方就会逐渐软化下来。

【实例分析】

声东击西是兵家奇策，也是谈判的奇策。具体他说，就是有意识地以自己不大关心不太重要的内容吸引对方，并和对方不断地讨价还价，然后通过在这一问题上作出较大的让步，来换取对方在自己真正关心的问题上的让步。

谈判过程中，讨价还价再加上实际行动，才能取得良好的效果。所以有经验的谈判者常常采用边打边谈的策略。

在劳资纠纷中，这个策略一直是行之有效的。

劳方为提高工资，改善劳动条件，一方面同资主进行谈判，另一方面连续不断地举行罢工，来加强自己的谈判筹码。一次美国洛杉矶的大罢工可以让底特律的资方管理当局明白，汽车工人们对于某个问题持非常强烈的看法，只有采取妥协才能避免由于再次罢工而造成的损失。

其它方面也同样如此。

一家新闻单位报道说，某家化工厂因品质不佳，会给顾客造成损害。这家化工厂赶紧派人和新闻单位进行磋商，解释自己的立场，以挽回信誉。

一个军事强国派遣舰队出洋演习，其目的在于告诫某个国家，他们将要说到做到，对方必然有所收敛。

显然，场外的行动可以加强场内谈判的力量，给对方造成压力。

5. 阴阳相交，行成千思

· 邪谋

——一个买卖荒地的公司在“赌城”拉斯维加斯召开徒弟推广销售会，对前来与会者巧妙地赠与价值仅 10 元的小恩惠，结果却使怀疑的大众变成了积极的听众，公司赚了一大笔钱。公司负责人直言：这是看准了许多人内心都爱贪小便宜而又不愿意无功受禄。是为略施小惠之计。

——丰盛，热情而不容拒绝也难以拒绝的招待，美味佳肴，通宵达旦，吃饭了，喝足了，你却没有睡觉，谈判开始了……吃了还兜着。

——每当他走在路上，都是别人给他让路，因为他是一个很有威望的人。一天，一个小女孩迎面骑车而来，显然是个新手，老远就招呼他站住……结果还是撞上了。他站起来说：“姑娘，难怪老远要我站住呢，原来拿我当靶子！”但至此以后，他见了会骑车的人必定退让三分。初生牛犊不怕虎，愚笨就是聪明。

——英国在殖民时代用英语向当地土人喊叫。他并不在乎有几个人能够听懂，关键是大声叫喊，高嗓门怒骂，使你畏缩害怕，不战而降。此为情绪骚扰。

——1974 年，美国哥伦比亚广播公司放映一部电视片，名为《受害者的呼声》。主题是：一位遭受强奸的妇女为控告侵犯她的人，经历了警察的细细盘问，这种折磨比强奸还要痛苦得多，几个星期之后，强奸受害者向警方报案的数量大大减少。找出对方个性的弱点，盘问确实能造成极大的心理压力。

——肉摊老板硬要给顾客再搭上一块骨头，理由是：“没有骨头哪来的肉”；轿车刮翻了路旁的草毒筐，司机反倒喝问：“是我的车值钱还是你的草毒值钱？”诸如此类的诡辩不绝于谈判。当然你可以类推：“我买骨头吧，你给我搭块肉，没有肉要骨头干什么？”至于后者，他得提防哪天别让“奔驰”、“林肯”等名牌车给撞上了。

——法国人说：“细节里有魔鬼”，最周密的契约也会有漏洞，千万别将解释权拱手相送，许多律师正是靠那玩意儿吃饭呢！

——房东要把违约的房客赶出来，房客静静地告诉他：如果被迫逐出，房子的内部陈设会破坏得一塌糊涂。这是“人质”战略。

——一位统计学家保存有非常完备的资料档案，他能熟练地处理各种价格，并总能挑选出对他最为有利的数字。比如说：“飞机比汽车安全，因为飞机每飞行一亿公里死一个人，而汽车每五千万死一个人。”也可以这样说：“汽车比飞机更安全，因为飞机每 20 万小时死一个人，汽车每两百万小时死一个人。”这是统计数字的陷阱。

——有许多人认为雅尔塔会议对罗斯福不利，因为他大疲倦了；审讯犯人，清晨三点是最佳时刻，因为此刻人的精神最为沮丧；善钓大鱼者，总得把它“溜翻了”才起杆……这些在谈判上皆称为“疲劳轰炸”。

· 奇智

——有个人想用 3000 元卖掉一艘船，闻声而来的一名买主谈定价格 2850

元，于是便排除了其他的买主。数日后，买主声称此船至多值 2500 元，要么接受，要么重新做起，而对于卖主来说真是太繁琐了，此为出假价。

——在一项采办中，有位卖主的喊价是 50 万元，买主认为只要 40 万元就可以成交，于是在经过了充分的准备之后进行谈判，不料卖主一开头就说明他原来的喊价有错，现在要求 60 万元，这反而使得买主不禁对自己原来的估价起了怀疑。

——人们常常竭力避免与他人关系破裂，害怕自己陷于孤立，也害怕自己的声誉受到影响，谈判僵局有可能使得上述综合症总爆发。当局者迷，借此机会反客为主，诱使对方签订不利的合同，因为他相信宁愿歪曲事实也不愿失和朋友，或者宁愿一个坏合同也比僵局更容易向上司交差。

——“一共是 108 元 2 角 1 分。”给“100 元吧！”此为凑个整数。

——买主对卖主说：“我很中意你的建议，但是我所有的钱加起来也没有 3000 元，总共只有 2400 元，再多也没有了！”注意，难道真的是“再多也没有了”吗？

——有位经理与主管单位签订承包合同，本来约定分成以总收入计，可他改成了净收入的百分比。这样他就可将更多的费用计入成本。此事后来被及时发现，但他一直坚持没错，直到最后才被迫承认他实在不喜欢原来的合同，此谓故意出错。街头小贩也常因计算错误而道歉，但几乎每次错误对他都是有利的。

——袁世凯篡权后，得知议会将对对他的一项决定实施否决，便特邀议会某要人至寓所面谈，在此之前，他急令下人整理出该要人某些违法作为应予惩治的报告，放在会客办公室。该要人久候袁世凯不至，无意中翻出此报告，不禁大惊失色。袁世凯出来见面的时候，只字不提报告，唯希望对方能够做通议会的工作。该要人自然应允。这是旁敲侧击，要挟对手。

——街头小贩都知道，有几个帮着争货提劲的，东西就卖得快；你正为一件艺术品犹豫不决，身边恰好经过两位风度儒雅的老人，其中一位对另一位说：“这件东西真可爱，价钱也公道，真希望我能有钱就好了，我会马上买下来。”随处可见的商店启示：“存货不多，欲购从速”这都是“煽动”。

【实例分析】

一阴一阳谓之道。在我们上述的谈判实例中，谈判谋略的运作在根本上可简单归结为如何向对方施加压力和如何减轻自己的压力，然而在形势上却是数不胜数的。其中有许多可能并非合乎公认的伦理原则，但只要他们经常出现在谈判桌上，我们至少有了了解的必要。

俗话说：“行成于思”。这是强调行为的成功取决于思维。如果想把碰运气的成功变成预料中的成功，就必须仰仗思维的艺术。把思维艺术成功地运用到谈判中来就可使谈判富有预见性，使成功具有必然性。应该承认具有文化修养的谈判者均具备一定的思维能力，但要达到艺术境界，就非易事。这就要求谈判者潜心领悟思维中的艺术精华，从而有效运用谈判的工具。

根据我们上述的谈判实例，我们可以把谈判的思维方法分为：逻辑思维、诡辩思维、艺术思维。

（1）逻辑思维

在逻辑思维中又划分为低级逻辑思维和高级逻辑思维。前者有其固定的、表面的、认识问题的缺点，但仍不失为在走向正确结论的路上，这与诡辩术的错误有大壤之别。后者为科学的认识论。它能全面、深刻、发展地揭

示问题的表面与本质。逻辑的构成有概念、判断、推理、论证，它既形成逻辑思维的趋势，又给予谈判对手交叉运用的可能。它的构件可以形成一幅思维运动的网格，从而捞出混在水中、泥中、草中的“鱼”。形式逻辑思维的网格常有疏漏、欠周到，关键在于它在作为进攻性谈判的情况下，不如辩证逻辑思维那样切中对手的要害，从而显示出逻辑思维的威力。

（2）诡辩思维

常言道：“无理狡三分”，说的就是那种明明没有道理，但还象有理一样，振振有辞的情况。其实，许多老练的谈判者为了摆脱谈判中的困境，常常把“诡辩思维”当作是防卫手段来运用。除了极少数谈判者是“胡搅”外，更多的人是作为“有意识的手段”来运用的。

从诡辩思维的招术看，有“平行论证”、“以相对为绝对”、“以现象代替本质”、“攻其一点，不及其余”这四招。它们的共同特征是：沾一点边，据一点理。因为总有点能说出的道理，就有可能借题发挥，争取即刻的效果，或平衡对己不利的气氛，或避开对手的攻击，或拖延摊牌的时间等。

因此在运用“诡辩思维”的时候，首先要学会“沾边、找理。”只要充分考虑了这一点，运用该策略就成功了一半。

第四章 谈判的应变谋略

1. 以守为攻，以退为进

· 托马斯的报价

托马斯是英国的一位皮鞋中间商，在英格兰、巴黎以推销手段高明著称。许多皮鞋生产厂委托他开辟市场，特别是东南亚制造商，都希望借他之手打开欧美皮鞋市场。

一次，托马斯到巴黎去，帮助印度尼西亚一位皮鞋制造商开辟市场。他认为这家皮鞋制造厂的产品质量上乘，款式别致，在法国市场上一定会受到欢迎。托马斯到了巴黎之后，立即去见皮鞋销售商奥斯卡利公司总裁密托斯朗先生，密托斯朗是一位城府极深，精明老练的商人。在洽谈的最初阶段，他不停地杀价，在订立契约的时候，将价格杀到最低限度，到了交货的日期，他又提出了分期付款的过分要求。面对密托斯朗的苛刻条件，托马斯先是作一些让步，满足对手的胃口，以麻痹他的意志，使他误认为托马斯是刚“上道”的“楞头青”，放松警惕。当货物运到之后，托马斯却一反常态，勇敢他说出“不”字，并提出按先前的合同向密托斯朗索赔。托马斯的反击非常成功，密托斯朗最后不得不按托马斯的新报价接受了这批产品。由于皮鞋本身物美价廉，很快风行法国，在欧洲市场占稳了脚跟。

· 日美商人的四次交锋

在日美商人举行的一次技术协作谈判的时候，两国商人采取了不同的谈判形势进行了四次交锋。

在谈判伊始，美方首席代表便拿着各种技术数据、谈判项目、开销费等一大堆材料，滔滔不绝地发表了本公司的意见，完全不顾日方代表的感受。而日本代表则一言不发，仔细倾听并埋头作记录。当美方讲了几个小时之后，向日本商人征求意见，日本公司的代表却显得迷迷茫茫，混沌无知，反反复复他说：“我不明白”，“我们没作好准备”，“我们事先也没搞技术数据”，“请给我们一些时间回去准备一下”。第一次交锋就这样不明不白地结束了。

第二次交锋的时候，日本公司以上次的谈判队伍不称职为理由，撤换了谈判的人员，另外派遣了一个代表团前往美国进行谈判。他们全然不知上次谈判的结果，一切犹如原来一样，日方代表显得在这个谈判项目中准备不足，最终以研究为名结束了第二轮谈判。

几个月后，日方又如法炮制了第三轮谈判，这样，美方人员大力恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，于是下了最后通牒：如果半年后日本公司仍然如此，两国的协定将被迫取消。随后美方将解散谈判团，封闭所有的技术资料，以逸待劳，等待至少半年后的最后一次谈判。

谁能料到，几天之后，日本即派出由前几批谈判团的首要人物组成的庞大代表团飞抵美国，美方人员在惊慌之中仓促应阵，匆忙将原有的谈判团成员召集起来。在第四次谈判中，日本人一反常态，他们带来了大量可靠的数据，对技术、合作分配、人员、物品等一切有关事项都作了相当精细的策划，并将协议书的拟稿交给美方代表签字。这使美方代表非常迷惘，最后只得无

可奈何地在协议书上签了字。

【实例分析】

在上述的谈判实例中，不论是托马斯在报价的时候以退为进，还是日本商人在谈判中，以守为攻，其出发点都是在于为了造成对自己有利的进攻条件，采取先主动退让，或是故作糊涂，在给予对方一些小小的让步之后，获得了对方更大的退让或妥协。

在运用“以守为攻，以退为进”的谈判谋略的时候，我们通常应该注意下列问题：

(1) 在谈判的时候，争取让对方主动开口说话，在令对方摸不清你的意图的前提下，明了对方的谈判要求和目的。

(2) 在谈判的交锋中，注意为自己的讨价还价留有余地，要价必须合理，不能漫天要价。当然，如果你是卖主，要价的时候，可以适当高一点，但不能离谱，如果你处于买主的位置，则出价要低一些。

(3) 在让步的时候，对于一些细枝末节的问题，不要过分计较，但在重大的问题上，尽可能地让对方作出让步，而你必须坚持你方的原则。

(4) 让步不能大快，否则对手就会觉得得来太容易，而不重视你方的利益。

(5) 不要作无谓的让步。每次让步的时候都要从对方那儿获得一些对你谈判有用的东西。

(6) 在对你方没有损失或损失不大的前提下可作适当的让步。

(7) 不必要作同等级的让步。如果对方要求你让百分之五十的话，你可考虑让百分之三十。如果对方还要求你让他百分之五十的话，你可以对他说：“我无法负担百分之五十。”以此来拒绝对方。

(8) 灵活运用隐晦的让步，可以对对手这样说：这件事我适当考虑一下。

(9) 当你无法吃到大餐的时候，你可考虑争取吃到快餐。如果你连快餐都无法享受的时候，你至少要得到对方的一种承诺，这实质是一种打了折扣的让步。

(10) 不要掉以轻心，记住每一个让步都包含了你的一部分利润。

(11) 要敢于说“不”，如果你对对手多次说“不”的话，对手就会对你的话引起重视。当然，在你说“不”的时候，耐心是非常重要的，而且要注意前后一致。

(12) 不要太快或过多地作出让步，以免对方过于坚持原价。在谈判桌上，应随时注意对方作出让步的次数和程度。

(13) 假如你在作出让步之后，又心生悔意，不要沮丧，在没有签订协议之前，还有挽救的余地。

2. 打破僵局，柳暗花明

· 福克兰与爱尔兰老妇的交锋

福克兰是美国鲍尔温交通公司的总裁，在他年轻的时候，由于他成功地处理了公司的一项搬迁业务而青云直上。当时，他是该公司的机车工厂的一名普通职员，在他的建议下，公司收购了一块地皮，准备用来建造一座办公大楼，而这块地皮上原来居住的 100 多户居民，都得因此而举家搬迁。

但是居民中有一位爱尔兰老妇人，却首先跳出来与机车工厂作对。在她的带领下，许多人都拒绝搬走，而且这些人抱着一团，决心与机车工厂周旋到底。

福克兰对公司说，“如果我们建议通过法律手段来解决这个问题，就费时费钱。但我们更不能强硬的手段去驱逐他们，这样我们将会增加许多仇人，即使大楼建成，我们也将不得安宁。这件事还是交给我去处理吧！”

福克兰找到这位爱尔兰老妇人时，她正坐在房前的石阶上。福克兰故意在老妇人面前忧郁地走来走去，以引起老妇人的注意。果然，老妇人开口说话了：“年轻人，你有什么烦恼？”

福克兰走上前去，他没有直接回答老妇人的问题，而是说：“您坐在这里无所事事，真是太可惜了。哦知道您具有非凡的领导才干，实在可以成就一番大事。听说合力将建造一座新大楼，您何不劝您的老邻居们，让他们找一个安乐的地方永久居住下去，这样，大家都会记住您的好处。”福克兰这几句看似轻描淡写的话，却深深地打动了老妇人的心。不久，她就变成了全费城最忙碌的人。她到处寻觅住房，指挥他的邻居搬迁，把一切办得稳稳妥妥的。而公司在搬迁过程中，仅付出了原来预算代价的一半数目。

· 日本议员的“认同”招数

一位日本议员前去拜见埃及总统纳赛尔。尽管彼此的经历。兴趣。脾气等都极不相同，但日本议员为了搞好与埃及当局的关系，事先作了充分的准备工作，在谈话中极力运用认同的技巧。

日本议员说：尼罗河与纳赛尔这名字，在日本是妇孺皆知，今天这次谈话，我与其称您为总统，不如称您为上校吧（纳赛尔以前是上校）！因为我也曾经做过上校，和您一样，同英国人打过仗。英国人骂您是“尼罗河的希特勒”，他们也骂我是“马来之虎”。我读过阁下的《革命哲学》，我曾把它同希特勒的《我的奋斗》作比较，我发现希特勒是实力至上的，而阁下则充满幽默感。

纳赛尔听了此番话语，非常兴奋，说：呵，我写的那本书，是革命之后三个月匆匆写成的。您说得对，我除了实力之外，还注重人情。

日本议员说：对呀。我们军人也需要人情。我在马来亚作战时，一把短刀从不离身，目的不在杀人，而是为了保卫自己。阿拉伯人现在为独立而战，也正是为了防卫，正如我那时佩的短刀。纳尔赛大喜，说：阁下说的对极了，以后欢迎您每年来一次埃及。

言到此处，谈判的氛围可谓是祥和温馨，转入正题，涉及到两国的关系及贸易时，谈判进行得一帆风顺，很快达成了一致的协议。

【案例分析】

在谈判进入交锋阶段。妥协阶段等实质性的磋商时候，常常由于某些人为或突发原因，使得谈判双方相持不下，从而产生了一种进退维谷的僵持局面。在这种情况下，如果谈判人员不善于找寻产生僵持局面的原因和解决的方案，一味地听任其发展下去，就很可能导致谈判的破裂。

事实上，谈判之所以陷入僵局，并不完全是因为谈判双方存在着不可化解的矛盾，也就是说，谈判本身并不属于那种没有可行性的谈判。通常情况下，没有可行性的谈判具有三种情况：其一：客观条件的不具备。有些谈判由于客观上不具备履约条件，或虽具备客观条件但不可能达到目的，随着谈判的深入，这个问题就越发明朗化，从而直接导致了谈判的破裂。其二，不具备谈判的协议区。在谈判中，协议区并不是一开始就非常明朗的，它是一个双方逐步探索的过程，在经过激烈的争论之后，谈判双方可能会发现，他们提出的条件根本没有达成一致的可能，因而谈判陷入僵局并最终导致其破裂是在所难免的。其三，没有商谈的价值。这种情况的出现，常常是由于事前的盲目和冲动，在没有做好调查和可行性研究的前提下，匆匆地举行谈判，双方在一番唇枪舌战之后，精疲力竭地发现他们所进行的谈判实属耗资费神，毫无价值，于是，悬崖勒马，果断地停止了谈判。

只要没有出现以上三种情况，谈判的僵局则看似山穷水尽疑无路，但只要找出问题所在，是能够柳暗花明又一村的。事实上，许多谈判之所以陷入僵局，常常是基于谈判双方在立场、感情、原则上存在着一些分歧，而这些分歧通过谈判者的努力，打通心理渠道，逾越人为障碍，是能够取得谈判的成功。

这就如同上述的谈判事例中，福兰克以巧妙的赞扬，获得了顽固的爱尔兰老妇的心理认同感，并激发了她内心深处的一种主人翁意识，从而主动地配合了企业的搬迁工作。而同样的道理，日本议员以认同的招数，寥寥几语，便获得了纳赛尔的好感，使得会谈得以顺利地进行下去，这就应了一句名言：“你要变成绵羊，狼就不会反对你了。”

常言道：东方不亮西方亮，黑了南方有北方。谈判中并不是自始至终都是一帆风顺的，出现僵局也是情理之中的事，关键在于谈判者本身要有健康成熟的心态，才能从容地面对问题和矛盾，用自己的诚恳去征服对手的心，而这种诚恳的态度，不仅是克服僵局的有效手段。也是今后谈判的基础和继续合作的条件。

3. 避实击虚，随机应变

· 山本村估左顾而言他

山本村估是日本 DG 公司的总经理，他前往美国的一家公司洽谈生意。美方在谈判之前已经知道了 DG 公司面临破产威胁，就想用最低的价钱买下 DG 公司的全部产品。而此时，DG 公司面临两难的抉择：如果不卖，公司将缺少运转的资金；反之，如果答应了美方的苛刻条件，DG 公司将会元气大伤，从此一蹶不振。

此时的山本村估，内心十分矛盾。但他是一个善于隐藏内心真实想法的人。所以，当美方在谈判中提出了这些要求的时候，山本村估若无其事地对随从人员说：“你看一看飞往南朝鲜的机票是否已经准备好了。如果机票已经拿到，明天我们就飞往南朝鲜，那里有一笔大生意在等待着我们，”山本村估说这番话的言下之意，即是表明他对这桩生意的兴趣不大，成不成无所谓。

山本的这种淡默超然的态度，使美方的谈判代表如同丈二金刚摸不着头脑，急忙将情况汇报给总部。由于总部非常急需这些产品，经反复权衡之后，只得下决心以原价买下 DG 公司的产品。DG 公司得救了，人们不得不佩服山本村估惊人的谈判艺术及掩饰内心矛盾的本领。

· 顾问的提问

在南非的一个生产和销售农业机具的大型企业集团中，销售公司和生产公司内部出现了矛盾。生产公司是应销售公司的需求而建立起来的。由于销售公司决定了生产的数量和价格，于是它就强迫生产公司努力提供额外的服务，而且要求产品设计必须符合销售商所服务的那个市场范围的需要。这对生产公司是非常不利的，于是，生产公司的亏损越来越大，因而两家公司的矛盾激化了。

面对此情此景，销售公司气壮如牛：“你们这些产品的全部业务都是我们从我们那里得到的，我们理应受到特殊优惠。如果没有我们的销售，你们公司早就关门大吉了。所以，你们有责任供应我们所需要的东西，而且应该提高工作效率，努力获取最大限度的利润。”而生产公司则处于一种无可奈何的软弱地位，因为公司完全无利可图，多年以来一直被销售公司紧紧控制，如果销售公司对它的产品抱怨，或者拒收更多的成品，那么生产公司就面临破产的危险。

显然，听任事态恶化的话，对整个集团的发展是非常不利的，必须采取一定的措施解决两家公司的矛盾。于是董事长请来一个顾问，全权让他负责处理这个问题。顾问深入到两家公司，了解双方的情况。他没有直接的作出结论，而是避实击虚，对两家公司的负责人进行了提问。在问话的过程中，他发现销售公司的负责人的回答离题甚远，只要有可能，他就尽量避开这位顾问。于是顾问得出了结论：对于追究矛盾的原因，销售公司的负责人态度是不坦率的。在谈判进入尾声的时候顾问分别问双方负责人，是否愿意考虑某种解决方案，事情很清楚，生产公司愿意走这一步棋，而销售公司则按兵不动。

在进行了深入的调查之后，顾问对这一矛盾的解决已经心中有数了。董事会采纳顾问的意见，作出决定，在6周内关闭生产公司。这个决定让销售公司的负责人感到走投无路，因为他完全清楚生产公司的产品对他是何等重要，一旦关闭，销售公司就成了元本之木，无源之水，同样面临倒闭的危险。于是他找到了生产公司的负责人，二者重新调整了利益，解决了矛盾，两家公司一起向董事会提出了合作的申请，再次联手谋求共同利益。

【实例分析】

在我们上述的谈判实例中，第一个实例中山本村估在谈判桌上，用的是障眼法，即转移对手的视线，将对手的注意力吸引到一个己方不太重要的问题上，但这个问题本身对于对手来说又是具有威胁性的，这样就有利于己方改变态度，使对方在毫无准备的情况下在主要的交易条件上不知所措，从而获得以奇制胜的谈判效果。

在第二个谈判实例上，我们不难看出，顾问在解决公司内部难题的时候，他没有提出任何建议和要求，结果终使对方彻底让步。顾问成功的秘诀何在呢？就在于他采取了避实击虚的谈判谋略，在这场旷日持久的较量中，他避开了销售公司盛气凌人的锋芒，而抓住了对手致命的弱点——销售公司离不开生产公司的产品，以此为突破口，并使用了虚晃一枪的招数——暂时关闭生产公司，逼迫销售公司作出让步，与生产公司重新开始合作。避实击虚、随机应变的谈判谋略使顾问帮助生产公司摆脱了谈判中的不利地位，获得了有利的谈判条件。

4. 先承后转，以理服人

· 在投标答辩会上

新年刚过，天气依旧寒冷。某市皮鞋厂的会议室中，气氛却异常热烈。由 1200 多名职工选举产生出来的 84 名代表和当地政府有关部门组成的招标抵押考评小组，外加十多名列席的旁听者，把会议室挤得水泄不通。

开始，人们在静静地听着三位投标人讲述自己的治厂方案，发表自己的施政纲领。很快，会场的情绪骚动起来了。代表们竞相提问，投标人当场答辩。出人意料的是在这三位投标人中的一位，38 岁的女干部孙吉荣，以她勇于开拓的精神和情感交融、简洁明快的答辩技巧感染了听众，从而获得了在场的绝大多数的职工的支持和拥护，当上了该皮鞋厂的新任厂长。

孙吉荣，这位有两个孩子的母亲；原该市政策研究室的副处长，是怎样在这次答辩会上拔得头等的呢？让我们看看她是如何面对代表们的提问的吧。

孙吉荣在答辩会上刚刚讲述完她的治厂方案，一位年青的工人首先向她发难：“你是个外行，到我们厂靠什么治厂，怎样调动大家的积极性？”她毫不犹豫地回答说道：“论做皮鞋，我确实是外行，论管理企业，我并不认为自己是外行，何况我们厂还有那么多懂管理的干部和技术高明的老工人，有占全厂 70% 多朝气蓬勃、勇于上进的年青人。我上任之后，把老师傅请回来，把年青人的工作。学习和生活安排好，让每个人都干得劲，玩得舒畅，把工厂当成是自己的家。”

紧接着，一位中年妇女问她：“咱们厂不景气，去年一年没有发奖金，我要求调走，厂长还卡住不放，你上任后能放我吗？”孙吉荣听后反问道：“你要求调走，不就是因为工厂办得不好么？如果把工厂办好了，我相信你就不会走了。如果我来当厂长，请你留下看半年再说好吗？”话音刚落，全场立即响起了雷鸣般的掌声。

这时，一位该厂的干部提问了：“现在都在议论要精简机构，裁撤人员，你来了以后要减多少人？”孙吉荣回答说：“精简机构是大势所趋，现在厂里的干部显得人多，原因就在于事少。如果事情多了，人手就不足了。我上任之后，第一件事不是减人，而是扩大业务，发展事业。我们要干的事很多，许多部门可以层层承包，自负盈亏，还可以对外承揽工程，增加服务项目有的变成相对独立的公司，需要人的地方多着呢，只要一技之长，就会有用武之地。”

干部刚说完，一位女工站起来问道：“我都怀孕七个月了，还让我站在车间干活，你说这合理吗？”孙吉容立即回答道：“我也是个女性，也怀孕生过孩子，知道哪个合理，哪个不合理，合理的要坚持，不合理的一定要改正。”女工们听到此处，立即活跃起来，一位上了年纪的妇女竟然在答辩会上激动地谈起了感想：“我们厂百分之七八十都是女工，多么需要一位体贴、关心我们疾苦的厂长啊！”

30 分钟的答辩以孙吉荣的大获全胜宣告结束，而孙吉荣高超的口才给在座的众多人士留下了难以磨灭的印象。

· 毛遂自荐

在战国时期，秦国围困赵国首都邯郸，赵国派相国平原君前往楚国求救。平原君原打算从三千门客中挑选出 20 名文武全才之人随行前往。可是他挑来挑去，只选出了 19 名，正暗自着急之际，有个坐在末位的门客站起来自我推荐道：“形势紧迫，不知道我能不能凑个数？”

平原君问道：“你叫什么名字？”那人回道：“我叫毛遂，是魏国的人。”“来我这里几年了？”“三年了。”平原君听后冷冷地一笑说：“有才能的人，就像锥子装进布袋子一样，一放进去那锥尖立刻就会露出来。可是你在我这里待了三年，没有任何的作为，我连你的名字都没听说过，这就充分说明了你根本没有什么才能，还是留下来吧！”毛遂说：“我只不过今天才请求您把我放进布袋子中去罢了。要是早把我装进布袋，就会连整个锥锋都钻出来，哪会只露一点尖儿呢？”

毛遂的这一番答辩，惊动了平原君，到此时他才发现原来他的门下还有如此深藏不露，大智若愚之人。于是他马上启用毛遂，事实证明，他没有用错人，在后来的赵楚会谈中，毛遂在关键时刻发挥了重要作用，促使楚国发兵救赵。

【实例分析】

在谈判桌上，要达到说服对方的目的，就要善于运用客观存在的理由。在我们上述的谈判实例中，孙吉荣之所以能够在招标答辩会上获得成功，她并没有运用什么高深的谈判谋略，而是以理服人，以情感人，将简单的道理明白易懂地运用在说服的过程之中。而毛遂在向平原君自我推荐的时候，也是顺着平原君的思路引申下去，先承后转，取得了平原君的信任。

谈判是一个漫长而复杂的过程，在双方较量的过程中，都似乎是振振有词，谁都想说服对方。在这种情况下，双方都有自己的道理，无论这是真的大道理、小道理，还是虚拟的真大道理或小道理，都会在谈判桌上互相抛掷，其目的只有一个——我有理则你应该让步，你有理则我应该让步。因此，在我们对对手进行说服的过程中，必须从其所持之理出发，析其理中的真伪，使其露出庐山真面目否则对手就不会让步、认输。

在谈判桌上进行说理的过程中，要注意始终如一，切不可半途而废。在说理的过程中，或许有不少论题有相似、相关之处，在论证自己的理由的过程中，或许真有理，或许无理。这些真理、强理、弱理在谈判的整个过程中必须保持一致。也许你的理由没有说服力，但也不可随便改口造成“言之无信”的局面。如果从谋略的角度或是报复的角度上需要一些“戏”来弥补你说理的不足，那么你所作的戏也要注意切不可中途变卦。你可以忍受“做戏”效果不佳的痛苦，但切不可撕去“戏妆”露出你的真实面目。因为，只有坚持把“戏”演好，演完，才能够维持谈判的正常效应——出言有效即是可信！从业务的角度上讲，可信不等于有说服力，但只有出言可信才可以创造说服力。所以，说理与做戏必须始终如一。常言道：“君子一言，驷马难追”。既已说出口，就必须坚持到底，才能取信于人，达到说服对方的目的。

5. 嬉笑怒骂，皆成文章

· 行动比语言更有说服力

1951年上台的伊朗前首相穆罕默德·摩萨台是在阿里·拉兹马拉被具有宗教狂热的民族阵线分子刺杀后上台的。当时，他已年过70，却是个做派逼真的演员，他常常在伊朗议会里说哭就哭，说昏倒就昏倒。在许多伊朗人眼里，他的这一切行动表明了他是一个情真意切的人。

摩萨台身材瘦小，体质衰弱，所以他常常在谈判桌上倚老卖老，占尽了便宜。有一位伊朗医生讲述了他同摩萨台初次会面的一件轶事。这位医生是伊朗议会的一名成员，也是反对党的一员。一天，在议会的会议上，摩萨台正在卖力地鼓吹一项议案，希望议会能够通过。在他慷慨激昂地演说完毕之后，他慢慢地昏了过去，嘴里还喃喃他说着他准备为可爱的伊朗牺牲自己的生命。救死扶伤的天职使医生忘掉了政治上的分歧，他见此情景迅速地跳过几条长椅，跪在首相的身边，松开了他的衣领，摸住了他的手腕，他以为摩萨台的脉搏一定会微弱而不稳定，没有想到，摩萨台的脉搏竟是非常健康而有力的。医生说当时大动感情，就毅然投了赞成票。摩萨台以他表面的软弱作为了在议会斗争中有力的武器。

而他的另一次成功的表演是在美国的纽约。当时，他应邀前往参加联合国大会，正值伊朗与英国发生了石油冲突，美国人调解无效，英国人继而又在联合国大会上对伊朗提出了控告，摩萨台来到了纽约，他认为，联合国是英国人手中的一个木偶，它只会按照英国人的指示发号施令。基于此，他决定不和有关方面的人士发生正面的冲突。

当时，美国驻联合国大使欧内斯特·格罗斯想见见摩萨台首相，同他交换一下有关英伊石油公司的问题的处理意见。下午四点钟，格罗斯大使在手下的陪同之下径直来到摩萨台下榻的沃尔多夫·托尔斯饭店。在走进房间之后，格罗斯大使来到摩萨台的床边，拉着摩萨台的手说：“摩萨台博士，我是欧内斯特·格罗斯大使。我是你们的朋友，我想帮助你找到一个解决问题的办法。我愿意尽我一切力量帮你为伊朗民众争得公平合理的权益。”

摩萨台躺在床上，一副病态，满面愁容，他双眼谨慎地盯着格罗斯，问道：“大使？你是驻哪里的大使？”格罗斯回答说：“我是驻联合国的大使呀。”他的话音刚落，摩萨台便尖叫一声，好像被人用匕首刺了他一刀似的，在床上抽疯般地来回翻滚，眼中有大滴大滴的泪水流出，继而嚎陶大哭起来。格罗斯被他这突如其来的举动闹得惊慌失措。这时陪同人员只得说：“大使先生，我想今天不宜再谈下去了。”格罗斯说：“我的上帝呀！我看也不宜。”于是格罗斯上前一步，拉住摩萨台的手关切他说：“摩萨台博士，你感到好些的时候我们再来，现在，请原谅打扰，我们告辞了。”

摩萨台又一次以他的精湛的表演技巧获得了谈判桌上的成功。

· 松下幸之助的责骂之道

世人称日本著名的松下公司的发起人松下幸之助为“经营之神”，然而殊不知这位“经营之神”经常在工作中责骂部下，但是他的责骂方式是非常巧妙的，其秘诀在于他责骂之后的处理方式。

据三洋机电公司前副董事长后藤清一先生回忆，年轻的时候，他在松下公司任职。某一次，因为一个小的错误，他惹恼了松下先生，当他进入松下的办公室时，只见松下气急败坏地拿起一只火钳死命往桌子上拍击，然后，对后藤大发雷霆，后藤被骂得狗血淋头，正欲悻悻高去，突闻松下说道：

“等等，刚才因为我大生气了，不小心将这火钳弄弯了，所以麻烦你费点力，帮我弄直好吗？”

后藤无奈，只好拿起火钳拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声逐渐归于平稳。当他把敲直的火钳交给松下时，松下看了看说道：

“嗯，比原来的还好，你真不错！”然后高兴地笑了。

责骂之后，反以题外话来称赞对方，这是松下用人的高明之处。然而，更为精彩的还在后头呢！后藤走后，松下悄悄地给后藤的妻子拨通了电话，对她说：

“今天你先生回家，脸色一定很难看，请你好好地照顾他！”

本来，后藤在挨了松下的一顿臭骂之后，决定辞职不干，但松下的做法，反使后藤佩服得五体投地，决心继续效忠于他，而且要干得更好。

【实例分析】

在我们上述的两个谈判实例中，摩萨台以行动代替语言的表演可以说是达到“炉火纯青”的地步。他以一种感情脆弱、年老体衰的形象出现在政治舞台上，把软弱变成一种力量，用以激起别人的同情，消除或是削弱彼此的对立情绪，从而争取到主动，进而达到他的谈判目的。

松下幸之助对后藤的责骂态度，其巧妙之处在于责骂之后，让下属意识到“责骂归责骂”，但责骂并不意味着对他失去了信心，这才是他用人之道中最为重要的一点。因为责骂往往会引起对方的反感，或使对方产生“无能”的自卑感；而责骂的一方在怒火平息之后，常常又有悔意。虽然明知会有这种反应，但不予以责骂就是姑息他人，错误便得不到纠正，还会不知不觉造成部下的惰性。但是，松下先生的责骂并没有单纯地停留在“发火”这一举动上，而是在这之后，让部下从他的言行中体会到一种“爱之深，责之切”的目的，因而心生感激，更加用心为他效力。

所以，我们说，在谈判桌上，嬉笑怒骂同样是谋略的一种。它可以借题发挥，指桑骂槐；也可以寓庄于谐，旁敲侧击。当然，在运用的时候，一定要注意以下几点：

(1) 口才是第一条件。古人云：“正言若反”，能够达到这一境界，那么你的嬉笑怒骂才能够信手拈来，运用自如。

(2) 智力是第二个条件。不能即景生情，最好就不要使用，而且在使用的时候，要注意掌握好火候，知道适可而止。否则会令对手心生反感，导致谈判的破裂。

(3) 你的为人，对方有一定的了解，而且平素又很尊重你。

(4) 在谈判中的地位很高，有建议和决策的资格。

(5) 彼此有一定的私人交情，没有芥蒂。

6. 看风使舵，见机行事

· 面视第一关

有一位大学毕业生张某去见一位企业家，试图向这位总经理推荐自己——到该企业工作。由于这位总经理见多识广，比较固执，根本没有把这位乳臭未干的小伙子放在眼里。没搭上几句话，总经理就用不容商量的口吻说：“不行。”

这位聪明的小伙子，眉头一皱，计上心来，他想起了孔明激孙权的故事，于是就来了个见风使舵，转移话题来对付总经理的反论。他若无其事地轻轻问道：“总经理的意思是，贵公司人才济济，已完全足以使公司获得成功，外人纵有天大的本事，似也无需加以借用。再说象我这样的庸才能做什么还是未知之数，与其冒险使用，不如拒之千里之外，是吗？”

他说到这里，故意中断话语，面带微笑直视总经理。在一两分钟的时间里，彼此都保持沉默，总经理终于开口说话了：“你能够将你的经历，计划和想法告诉我吗？”小伙子再将一军：“喔，抱歉，刚才我太冒昧了，请多包涵。不过像我这样的人还值得一谈吗”说完，小伙子又沉默了。总经理反而催促他说：“请不要客气。”

于是，这位小伙子便将自己的经历、学历及其对该企业的经营发展规划等有关方面的问题系统地进行了阐述。总经理听完他的一席话，态度立刻改变了，由严肃转为慈祥。

临走的时候，总经理对他说：“小伙子，我决定录取你，明天来上班吧，请你保持过去的热情和毅力，在工作中好好地干吧！”

· 售货小姐易难潮进

一对夫妇在看冰箱。售货小姐上前开口这样问他们道：“先生府上有几口人？”先生回答说有五口人。小姐转问太太喜欢几天买一次菜。当先生查看冰箱放啤酒的地方时，售货员小姐又对男人喝酒的福气议论了一番。这时双方的气氛已经非常融洽了。

售货员小姐又问太太：“你看这个，可以容纳三大的鱼肉吗？”“当然可以。”小姐再指着另一台小的问：“这个够不够？”太太摇摇头（这时候就决定了冰箱的大小）。

小姐又问：“太太您决定把冰箱放在客厅还是厨房？”太太说：“厨房大小，没意思。”小姐马上附和道：“是呀，我也这么想。”（这时已经决定了一半）。于是小姐继续说：“夏天的啤酒、西瓜、汽水、软包装饮料冷冰冰的，解暑可口，就是冬天的冰淇淋也别有一番风味，更不要说随时可以取出又青又嫩的青菜和新鲜如故的鱼肉了。尤其是用上冰箱可以节约很多买菜的时间，也可以省下不少的菜钱，可以从容不迫地招待那些突然登门的客人，真是一举数得呀！”

正当夫妇俩陶醉在售货员小姐所描绘的这一幅美好画面中时，小姐又问，“先生，府上住哪儿？离这儿近吗？”“不太远，就在附近。”小姐又问：“那么是马上送到府上去呢，还是明天一早给您送去？噢，明天您们将放进许多的鱼肉……”太太抢着回答：“还是明天的好，我得回去腾个地方

呢！”谈话间，售货员小姐已经记下顾客的地址，开好发票，收到先生所交的 2500 元钱。生意获得了成功。

小姐使用了高超易难渐进的谈判技术。它的中心是：将一个顾客一时难以解决的大问题——买还是不买，转换成一连串的、对于顾客来说易于解决的小问题。当然，我们说，能否渐进成功化难为易，就看推销员的本事了。

【实例分析】

“世界上没有完全相同的两片树叶。”这是莱布尼兹的一句名言。做生意讲究“见什么人说什么话”。由于每个人都有自己与众不同的性格，即使是同一需要、同一动机，在不同性格的消费者那里，也有不同的表现。

苏洵在《谏论》里举了一个有趣的例子：有三个人，一个勇敢，一个胆量中等，一个胆小。将这三个人带到渊谷边，对他们说：“跳过去便称得上勇敢，否则就是胆小鬼。”那个勇敢的以胆小为耻，必定能够跳过去，另外两个则不能跳过去。如果你对他们说，过去就奖给两千两黄金，这时那个胆量中等的就必然敢跳了，而那个胆小的人却仍然不能跳。突然来了一只猛虎，咆哮着重扑过来，这时你不用给他什么条件，那个胆小的一定会很快地跳过渊谷就像跨过平地一样。

从这个例子我们可以看出要求人做同一件事情——跳过深渊，用了三种不同的条件去激励他们，才能成功。这就证明了，对于不同心理特征的人，要有针对性的采取不同的方法去刺激他，才能使之心动。既然人们的性格迥异，语言的针对性就要加强，只要把话说到对手的心坎上，才能达到我们的目的，尤其是服务人员、推销员更应该掌握这种因人施法。

对待沉默型的顾客：这类顾客金口难开，沉默寡言，性格内向。在同他谈生意的时候，对于推销员所说的话，他们总是瞻前顾后，毫无主见，有时即使胸有成竹，也不愿意贸然说出。但这类顾客往往态度很好，对推销员很热情，即使推销员唠唠叨叨，也决不采取拒绝的态度，只是满面笑容，彬彬有礼，但是很少话语。推销员此时一定要让他先开口说话。但怎样让对方先开口呢？这就要看推销员的口才了。例如，你可以提出对方乐意回答的问题，可以提出对方关心的话题等等。和这种人打交道一定要耐心，提出一个问题之后，即使对方不立即回答，推销员也要礼貌地等待，等对方开了口，再说下一个问题。

对待冷淡型的人：这类人可能对于推销员的来访，就连一般的寒暄语都没有，似乎显出：“你来干什么？”的神色。上门拜访时，他会闭门不见，若按门铃会受到你不必再来的冷遇，推销员如果走进他们的办公室，他们同样也会冷语相待。对待这类顾客，你的谈吐一定要热情，无论他的态度多么地令人失望，但作为推销员，你不要泄气，要主动地真诚地和他们打交道。

对待慎重型的人：这类顾客办事谨慎。在决定购买以前，对商品的各个方面都会做仔细的询问，等到彻底了解和满意时才下最后的决心。而在他下决心以前，又往往会与亲朋好友商量。对于这样的顾客，推销员应该不厌其烦地。耐心解答顾客提出的问题。说话时态度要谦虚恭敬，既不能高谈阔论，也不能巧舌如簧，而应该以忠实见长，朴实无华，直而不曲，话语虽然简单，但言必中的，给人以敦厚的印象。尽量避免在接触中节外生枝。

对待自高自大型的人，在好摆架子的顾客中分两种人，一种确实是有某些资本，故而揣着架子；另一种人连资本都没有，装腔作势借以吓人。摆架子的目的无非是虚荣心在作怪，要别人承认他的存在和地位。这类人在生意

中经常反驳推销员的意见，同时吹嘘自己。对于这种人，要顺水推舟，首先让他吹个够，推销员不但要洗耳恭听，还要不失时机地附和几句。对于他提出的意见不要作正面冲突。他讲够了的时候，再巧妙地将他变为听众，反转他的优越感，让他来附和你。

对待博学型的人：如果遇到真才实学的人，你不妨从理论上谈起，引经据典，纵横交错，使谈话富于哲理色彩，言词应含蓄文雅，既不以饱学者自居，又给人留下谦虚好学的印象。你甚至可以把你要解决的问题，作为一项请求提出，请他指点迷津，把他当作是良师益友，就会取得他的支持。

对待见异思迁的人：这类顾客心情舒畅时非常热情，甚至会使你感到不好意思；但他们忧郁时，就会冷若冰霜，出尔反尔，给人一种难以琢磨的感觉。对待他们最重要的是给予理解，把握他们的心理，开展推销。例如，对方的情绪不高时，假如你能让他倾吐内心的不满，从而使他摆脱心理上的压力，对你的推销工作将大有好处。

总之，对待不同性格的人，要采取不同的说话方式。因人施法，恰到好处，才能成功。

第五章 谈判的攻心谋略

1. 以子之矛，攻子之盾

· 皮箱与怀表

三十年代，英国商人威尔斯向香港茂隆皮箱行订购了 3000 只皮箱，价值港币 20 万元。合同写明一个月取货，逾期不能按质量交货，卖方必须赔偿 50% 的损失……

当茂隆皮箱行的经理洪灿如期交货时，威尔斯却说，皮箱内层使用了木材，就不能算作是皮箱，因此上诉法院，要求按照合同的规定赔偿损失。洪灿委托当时香港著名律师罗文锦出庭为他作辩护。由于港英法院对威尔斯的偏袒，形势对洪灿非常不利。

在法庭上，威尔斯气焰嚣张，信口雌黄，强词夺理。面对这一切，罗文锦从容不迫地从口袋中取出一只特大号怀表，高声问法官：“法官先生，请问这是什么表？”法官答道：“这是英国伦敦出口的名牌金表。可是这与本案毫无关系！”“有关系。”罗文锦高举金表，面对法庭上所有的人继续问道：“这是金表，没人怀疑了吧？但是，请问这块金表除了表壳是镀金以外，内部的机件都是金制的吗？”此时，法官发觉自己已不知不觉中了罗文锦的“埋伏”，但为时已晚，罗文锦接着说：“既然没有人否定金表的内部机件可以不是金做的。那么，茂隆行的皮箱案，显然是原告无理取闹，存心敲诈而已！”法官在众目睽睽之下，理屈词穷，只得判威尔斯诬告罪，罚款 5000 元港币结案。

· 以声音抵香味

这是一则日本的民间故事，却浸透出谈判中以子之矛，攻子之盾的精髓。

多年以前，京都市居住着两个邻居，一个贫穷，一个富裕。

富裕的一位是渔行的老板，他经营着鳗鱼生意，但他是一个吝啬的人，对谁都不肯赊帐。贫穷的是一位鞋匠，非常喜欢吃鳗鱼，却苦于无钱购买。俗话说：穷则思变。鞋匠想出了一个望梅止渴，画饼充饥的办法。每天中午，鞋匠便装着与渔行老板闲聊的样子，坐在烤鳗鱼的炉子旁边，一边贪婪地闻着鳗鱼的香味，一边吃着他自己带来的玉米饼。把玉米饼想象成为烤得香喷喷的鳗鱼。一连几天，鞋匠天天跑到渔行闻鳗鱼的香味。渔行的老板发现了他的秘密，决定无论如何都要向鞋匠收取鳗鱼的香味钱。

于是，渔行的老板来到鞋匠家中，递给鞋匠一张帐单，上面记载着鞋匠去渔行的次数。“我不明白这是什么意思？”鞋匠故作糊涂地问。“什么意思？”渔行老板恼羞成怒地说：“难道你认为每个人都可以随便到我的店中来闻鳗鱼的香味么？你必须为你的享受付出代价。”鞋匠听了此番话语，一言不发，默默地从口袋中摸出两枚铜币置入茶杯里，摇晃起来，铜币发出很响的声音。过了一会儿，他放下茶杯。笑着说：“听见铜币的响声了吧？我们的债务也该一笔勾销！”渔行老板大惑不解，鞋匠进一步解释说：“刚才，我以铜币的声音付了你烤鳗鱼的香味，你要是认为我的鼻子得到的比你耳朵得到的多，我还可以让你的耳朵再多听一会儿。”鞋匠说着，又要去拿茶杯。

吝啬的老板生怕一会儿自己听到的声音比鞋匠吸过的香味还要多，没等杯子发声，早一溜烟跑回了自己的店里。

这是一种以虚对虚，以诈还诈的谈判谋略，它适用于在谈判中，当时手提出无理要求的时候。

【实例分析】

在《韩非子》一书中，讲了这样一个寓言故事，说有个人出售自己制造的矛和盾。他先拿起矛说：“我的矛锋利无比，无论怎样坚硬的盾牌都能刺中。”然后，他又拿起盾说：“我的盾坚固如铁，无论怎样锋利的矛都刺不进我的盾！”于是有人反驳他道：“用你的矛去刺你的盾，情况会怎样呢？”卖主无言以答。

从这则寓言中，我们可以看出，出售矛和盾的人，在于与顾客的对话中，违反了矛盾规律，犯了一个逻辑性的错误。矛与盾是两个对立，相反的概念，它运用在谈判活动中，如果以子之矛，攻子之盾，常常会让对手陷入一种不攻自破的尴尬境地。

在上述的谈判实例中，第一个例子，律师罗文锦在驳斥威尔斯的时候，就是用的“以子之矛，攻子之盾”的谈判谋略。他是这样类推的：如果皮箱中有木料，就不叫皮箱，按照威尔斯的逻辑，金表中有其它的金属元件，就不能叫做金表，这显然是荒谬的。罗文锦借敌攻敌，不仅驳得他体无完肤，而且使他殖民者的敲诈嘴脸暴露在光天化日之下。

在第二个例子中，鞋匠巧妙地用声音来抵鱼行老板的香味，更是“以子之矛，攻子之盾”谈判谋略精髓。鞋匠在面临鱼行老板的无理要求时，提出了更为无理的要求，而且恰恰是针对鱼行老板的要害。这种策略在于谈判者能预先发现谈判对手的攻击倾向，同时及时准确地判断出对手下一步所要玩弄的手段，抢先给对方设置拦路板，使得对手所要施展的手段失去用武之地。

当然，谈判者不可能对任何谈判对手所要玩弄的花招都防患于未然，这种谋略也同样适用于事后的补救。如果谈判对手所提出的要求极不合理，你也可以以极苛刻或不切实际的提法来要求对方，这样一来，对方就不得不收敛盛气凌人的态度了。

2. 利用时机，反客为主

· 美越战争中的代价

六十年代，美国和越南发生了战争，战争的持续时间很长，双方一直僵持到七十年代。为了结束这场漫长而残酷的争斗，1971年，双方约定在巴黎举行谈判。越南方面早早地作好了准备，而美国却故意拖延时间，长达两年之久，使越南无端地付出了高昂的代价。

越南方面为了尽快结束这场战争，显得十分焦急，于是议价能力大受挫折，不知不觉地陷入了被动的谈判局面。其实，美国方面在对越战争中同样代价不菲，自从尼克松总统的“越南化”计划破产之后，美国国内掀起了一股强大的反战压力，所以也希望尽快结束战争。但是美国方面并没有把这种心态暴露出来，因为他们摸准了对手的心理，故而采取了“反客为主”的谈判谋略，最终掌握了谈判的主动权。

· 服务公司“真人不露相”

A市的一家服务公司苦干没有业务，通过熟人的关系找到了B市的一家企业，愿意对该服务公司进行投资，联合建立一个加工分厂。双方约定在B市就有关联营的具体事项进行商谈，内容包括投资、分成、技术、管理、销售等问题。应当说，在这个谈判中，投资方是占绝对的优势的，因为它拥有资金，而服务公司则不同，他们能够找到这样一家既能投入部分资金，又能保证其长年有活可干的联营企业很不容易。就是说，厂方对该谈判的需求层次和依赖程度，肯定低于服务公司。所以，服务公司对谈判的态度十分积极，生怕抱不住这棵“摇钱树”。但是到了谈判的日期，服务公司却通知对方，请他们派出代表前往A市洽谈。本来，投资方是可以拒绝的，但他们已经在全厂开过会，对资金、技术、管理方面作了人员安排，所以他们不愿轻易放弃这场谈判，于是投资方如期派出代表到达该市。一连几天，服务公司或不见踪影，或以各种理由推托，使得谈判不能顺利进行。投资方代表住在宾馆，开支增大，正焦虑不安时，谈判对手出现在谈判桌前，但此时的服务公司不再是先前的那副求助于人的面孔了。他们找出种种理由，说明该项联营，己方劳民伤财，获益不大，因而没有多大的谈判兴趣，于是服务公司此时已经扭转了有求于人的被动地位，变成了投资方有求于己。投资方因为远道而来，投入较多，不想空手而归，因此变主动为被动，失去了优越的谈判形势，不得不向对方作出让步。双方原先协商的意见是：双方各投资50%，因投资方还有技术和管理方面的投入，故利润分成比例为3：7；投资方占7成，服务公司占3成。但谈判的最后结果是双方各占一半。这是个出人意料的谈判结果。

【实例分析】

“反客为主”出自《三十六计》，原文说：“乘隙插足，助其主机，渐之进也。”意思是说要乘对方的间隙疏忽，主动出击，从而掌握谈判的主动权，逐渐展开声势，扩大自己的成果。其谋略的意义在于，根据谁付出的代价越大，谁在谈判中便越处于不利地位的原理，想方设法在人力、物力、财力、时间等方面对对手的实力进行消耗，以便自己掌握谈判的主动权，从而转败为胜，化劣势为优势。

“反客为主”的谈判谋略运用到谈判的心理战中，主要是在双方论辩谈

判议题的过程中，趁对方不留心造成可乘之机，迅速出击，抓住主题，控制谈判的议程，在心理上抢占优势，然后迫使对方按照自己的意图行事。

“反客为主”的关键在于掌握主动权，在上述的谈判实例中，我们已经充分地阐述了这个道理。服务公司之所以能扭转己方的劣势，正是因为他们成功地运用了反客为主的谈判谋略，改变了对方对谈判的需求和依赖程度的局面，进而为己方获得了最大的利益。

3. 沉默是金，雄辩是银

· 巧给对手留一个面子

第一次世界大战之后，土耳其与希腊发生了外交冲突。希腊的盟国英国准备教训土耳其，便纠集了法国、美国、意大利、日本、俄国、希腊等国家，派出代表前往洛桑与土耳其谈判，企图胁迫土耳其签订不平等条约。英国派出的谈判代表是当时名振四方的外交家刻遵，此人身材高大，声若宏钟。而土耳其的谈判代表伊斯美则与他形成了鲜明的对比。伊斯美身材矮小，其貌不扬，并且有点耳背。刻遵并不把伊斯美放在眼里，在谈判伊始就表现出不可一世的嚣张气焰。在他的影响下，其它国家的谈判代表也表现出盛气凌人，以势压人的态度。谈判形势对土耳其非常不利。然而，伊斯美却表现得不卑不亢，从容镇静。每当刻遵在谈判桌上大发雷霆，声色俱厉的时候，伊斯美总是若尤其事地坐在那里，静静地听着，而等到刻遵脾气发完了之后，伊斯美就不慌不忙地张开右手，靠在耳边，把身体移近刻遵，温和地说道：“阁下您刚才说了什么？我还没明白呢。”意思是请刻遵再重复一遍。刻遵还能像刚才一样暴怒吗？当然不能，因为人的激情是不能重复表演的。刻遵的暴怒是一种激情，除非演戏，否则他是无法再重复一次的。而伊斯美就这样以静制动，以柔克刚，在谈判桌上与各国代表苦苦周旋了3个月，最后在不伤大英帝国的面子的同时，取得了谈判桌上的胜利，维护了土耳其的合法权益。

· 忍气吞声的总统

马尔利担任美国总统的时候，一次，他指派某人做税务部长，引起了许多议员的反对。他们派出代表前往晋谒，要求马尔利对此给个说法。为首的一位身材矮小的国会议员，脾气非常暴躁，说话粗鲁无理。他开口就把总统大骂了一顿。马尔利平静地听他发泄，最后，当这位议员声嘶力竭之时，他才温和地说：“你讲完了，怒气也该平息了吧？照理你是没有权利这样来责问我的，不过我还是愿意详细地给你解释……”

这几句话说得那位议员羞愧万分，但总统不等他表示歉意，就和颜悦色地对他说：“其实也不能怪你，因为我想任何不明真相的人，都会大怒。”接着，他便一一解释了任用那人的理由。

其实不等马尔利解释，那位议员已被他折服。他心里非常懊悔，不该用如此恶劣的态度来责备这样一位宽容大度的总统。因此，当他回去向同事们讲起这件事时，他说：“我记不清总统的全部解释，但只有一点我要说明，那就是——总统的决定是正确的。”

这就是“忍气吞声”的妙用。其实，宽宏大量，不因对方的喜怒而喜怒，实质上已使自己处于超然的地位，而且，它也极有可能启发对方的良心呢！

【实例分析】

沉默是话语中短暂的间隙，是一种超越语言力量的高超的传播方式，恰到好处地沉默常常能收到“此时无声胜有声”的谈判效果。

基于谈判是一种双向的交流活动，各方都在认真地捕捉对手的反应，以便于随时调整自己的既定方案。如果在谈判开始的时候，一方保持沉默，就迫使对手先发言，这是处于被动地位的谈判者常用的一种谋略。在运用良久

的沉默或是“不知道”这些可以从多角度去理解的无声或有声的语言的时候，常常令对方难以摸清自己的底细而作出有利于己方的承诺。

在谈判中，沉默的传播效果通常有以下几个特点。

（1）语境效应快

这是因为沉默能迅速消除语言传递中的种种障碍，使听者的注意力集中，就好比老师在上课的时候，上课铃声一响，学生就自觉安静下来，沉默使听者的情绪得到一种无声的感染。

（2）时效性长

“没有一点声音，没有任何喝彩，只有那震耳欲聋的静寂。”——这便是沉默所能达到的最佳传播效果。当然，沉默的长度能对听者产生一定的影响，但是必须加以适当的控制，如果时间掌握不当，只要稍微放长了一点点，对手就会从这稍长的瞬间觉醒过来，在高潮之前作好了心理准备，那么你的沉默就显得平淡无奇。因此，如果不分场合故作深沉高雅而滥用沉默，其结果将会适得其反，给人留下矫揉造作的印象。

（3）寓意丰富

沉默所表达的意思是丰富多采的，它以语言形式的最小值换取最大意义的交流。它既可表达无声的赞许，也可表达无言的抗议；既是欣然默认，又可以是保留己见；既是威严的震慑，又可以是心虚的流露；既是毫无主见，附和众议的表示，有可以是不达目的不罢休的标志。从一定意义上说，沉默是声音中的空白，既是内容的延伸和升华，又是对有声语言的补充。

当然，在运用沉默的谋略的时候，要注意审时度势，如果运用不当，谈判的效果会适得其反。例如在还价中保持沉默，对手会误以为你默认了价格；又如，沉默的时间较短；对手会认为你慑服于他的恐吓，反而增加了他的谈判力量。所以，在运用沉默的谋略的时候，要注意两个方面的问题：

（1）准备充分

在决定运用沉默来对付对手的时候，首先要明确运用的时机。比较恰当的是在报价阶段，如果对手咄咄逼人，而双方的要求差距非常大，这时候，你适当地运用沉默可缩小差距，同时又可以约束自己的反映。在沉默中，行为语言是唯一的反映信号，是对手十分关心的内容，所以事前要准备好使用哪些行为语言。如果是多人参加的谈判，还要统一谈判人员的行为，语言口径等。

（2）耐心等待

如果你在谈判桌上保持沉默的时候，要给对手施加心理压力，就需要耐心等待，才能在长久的沉默中使对手失去冷静。在你进行等待的时候，你可以作一些记录，记录在这里可以起到双重的作用，首先它纯属做戏；其次，可以帮助你掌握对手讲了什么，没有讲什么，有助于你分析对手行动的目的和意图，达到超出沉默本身的作用。

4. 巧用比喻，合理进攻

· “老子不等于儿子”

一位律师承办了一件受贿案子：被告伙同另一被告与一家音像公司签订了一个购买音像带的合同。合同履行之后，对方给了两被告一定数额的回扣（实质上是变相的行贿）。第二次，被告到该音像公司所在地出差期间，被告所在的公司又同那家音像公司做了一笔录像带生意，这是被告事后得知的。在对方的一再坚持下，被告又接受了该音像公司的 6000 元钱。

就是这 6000 元钱，在法庭上，辩控双方争执不下，公诉人坚持认为是受贿，而这位律师则从受贿罪成立的第二个条件进行反击。他说，被告所得的 6000 元钱，既没有“利用职务之便”（其实他到该市出差时，对此事一无所知），又没有“为他人谋利益”，是被告“无功”而“受禄”，至多是不当得利而已。这时，公诉人提出没有第一个合同就没有第二笔生意，后者应该视为第一个合同的延续。这时律师巧妙地打了一个比喻：“没有老子就没有儿子”，这是谁也不可否认的。在本案中，没有第一个合同的履行就没有第二笔生意是事实，但第二笔生意不等于第一个合同的履行也是事实。因此，这 6000 元钱不等于受贿。该律师句句话语，铿锵有力，嘎然而止。这个“老子和儿子”的比喻一下子把公诉人驳得哑口无言，最后，在判决书中、法官理所当然地把这 6000 元钱从犯罪事实中抹去了。

· “私生子是不是孩子？”

在我们上述的案例中的那位律师，1993 年的时候承办了一起木材公司的销售科长贪污、诈骗案。其中，起诉人以被告制造两份假文件来证明被告犯有诈骗罪。该律师通过反复阅卷，发现这两份所谓“假”文件，其实只是两封电函，而且内容完全真实，早在公司已经备案过了，只是疏漏了发布文件的几个程序。于是，他认为，“真假”问题可能是诈骗罪成立的关键之所在。

在法庭上，公诉人和辩护人进行了一番针锋相对的较量。该律师首先从法理上、逻辑上进行了论证：“所谓假，就是不真实、捏造。在法律上，形式上不合法并不等于内容不合法，更何况这两份文件也未必形式不合法。”但公诉人根本听不进去，最后，该律师只得用一个比喻来反问公诉人：“私生子是不是真孩子？形式上不合法（指没有履行结婚登记）并不等于孩子也是假的。一个妇女，只要她生下的不是猫，不是狗，而是一个人，那么，这个孩子就是真的。绝对不需要用这个妇女是否履行了结婚登记来证明孩子的真假。同样的道理，这两份文件疏忽了程序上的问题并不等于内容也是假的，恰恰相反，我们有充分的证据，它的内容是完全真实的。”这一番话语，引得旁听席上阵阵叫好声，法庭终于没有认定是诈骗，该律师以巧妙的比喻又一次地赢得了法庭辩论的胜利！

【实例分析】

在我们上述的两个实例中，我们不难看出，该律师之所以能够在法庭上多次取得胜利，就在于他巧妙地运用了比喻的谈判谋略，向对手合理进行了攻击。用这位律师自己的话说：“作为一名律师，在法庭上，一定要不失时机，以生动而有力的言词击败对方，出奇制胜；切忌比喻不当，留下把柄，酿成无地自容的局面。”

在第一个案例上，他透过复杂的案情抓住问题的本质，这是取得辩护成功的关键之所在。反之，如果他顺着公诉人的思路，将案情的焦点放在第一个合同和第二笔生意的关系上，势必会纠缠不清，而且从表面事实来看，其二者却有牵连，显然，如果就此争论下去的话，只能对辩方不利，在这个时候，该律师用“老子和儿子”的比喻巧妙地扭转了局面，指出问题的症结并不在老子是否和儿子有关系的问题上，而是老子能不能等同于儿子的问题，并以此类推，一针见血地指出 6000 元钱不能等于受贿，由表及里，切中要害，从而取得了法庭辩护的胜利。

那么，同样的道理，在第二个案例中，我们知道，形式和内容作为一对基本的哲学范畴，其关系问题常常令人十分费解。在法律上，形式合法和内容合法的关系更是一个颇具抽象性的法理问题，要在法庭辩论的有限时间内，在激烈的论辩氛围中将这一问题阐述清楚，也是一件非常困难的事情。而该律师虽然磨破嘴皮从法律上、逻辑上反复论证，但还是没有能够说服公诉人，最后只得以巧妙的比喻来解围。他以人们日常生活中非常敏感的“私生子”问题为喻体，论证了形式的不合法和内容是否合法这个案件的中心问题，这个“私生子”的比喻巧就巧在运用恰当，深入浅出，使人从抽象的法理思维中解脱出来，顿觉豁然开朗。这位律师在法庭上善用比喻，出奇制胜的谈判谋略，实在值得我们借鉴。

5. 对症下药，一矢中的

· 荷伯购矿

一次，美国谈判家荷伯受人之托，代表一家大公司到俄亥俄州去购买一座煤矿。矿主是一个强硬的谈判对手，在谈判桌上，他开出了煤矿的价格——2600 万美元。荷伯的还价是 1500 万美元。

“先生，你不会是在开玩笑吧？”矿主粗声粗气地说。

“绝对不是，但是请你把你的实际售价告诉我们，我们好进行考虑。”

“没有什么好说的，实际售价就是 2600 万美元。”矿主的立场毫不动摇。

谈判继续下去。荷伯的出价逐渐升高，从 1800 万美元到 2000 万美元到 2100 万美元到 2150 万美元，但是矿主依然是一副泰山压顶不变色的神态，拒绝作出让步。报价在 2150 万美元和 2600 万美元之间对峙，谈判陷入了僵局，双方都无法活动。显然，在此情形之下，只注意结果就无法取得创造性的进展，由于荷伯没有掌握有关对手需要的信息，重拟谈判的内容显得困难重重。

为什么矿主不接受这个显然是公平的价格呢？荷伯冥思苦想，终不得其解。于是荷伯只得一顿接一顿地邀请矿主吃饭，在每次进餐的时候，荷伯都要向矿主解释公司所作出的最后还价是合理的，矿主的态度却总是左顾而言它。一天晚上，矿主终于对荷伯的反复解释回答了：“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元，还有一些附加利益。”

“原来如此”荷伯心中顿时豁然开朗：“这就是他固守那个价钱的理由。他有别的需要，原来是我们的疏忽。”

掌握了这一个重要的信息，荷伯立即与公司有关人员碰头，他说：“我们首先得搞清楚他兄弟的公司究竟确切得到多少，然后我们才能商量我们的报价。显然我们必须首先处理对手的个人需要这个重要的问题，这跟市场价格毫无关系。”

公司同意了荷伯的意见，荷伯按照这条思路进行谈判，不久，谈判顺利达成了协议，最后的价格并没有超过公司的预算，但是付款的方式和附加条件使矿主感到自己干得远比他的兄弟强。

· 杜维诺争取订单

杜维诺面包公司生产的面包远近闻名，不仅质量好，而且信誉佳。经营着这家公司的杜维诺先生是一个非常精明能干的人，他一直希望把自己的产品推销给当地的一家大饭店。一连四年，他天天给那家饭店的经理打电话；甚至在那家饭店专门包了一间房间，住在那里以便随时同饭店的经理洽谈业务，但是他始终一无所获。

杜维诺先生是个意志坚定的人，他具有不达目的绝不罢休的精神。他当然不会眼看四年的努力付诸流水，于是他着手多方打听饭店经理所关心的事情是什么。不久，他了解到这家饭店的经理是一个美国饭店协会的会员，并且在最近担任了该饭店协会的会长。他十分热衷于公益活动，不管协会的会议在什么地方召开，他都会趋车前往。在获得了这些信息之后，杜维诺先生的心中有了底。

第二天，杜维诺前去拜访该饭店的这位经理，在双方会面的时候，杜维诺一反常态，对面包的事只字不提，而是大谈特谈有关那个协会的事情。经理先生非常高兴，邀请杜维诺也加入这一协会。杜维诺毫不犹豫地答应了。

几天之后，这家饭店的采购部门给杜维诺打来了电话，请他马上把面包的样品和价格表送去。杜维诺喜出望外地赶到了饭店，饭店采购部门的负责人笑咪咪地对杜维诺说：“我难以想象你使用了什么绝招，使得我们的老板对你如此赏识，要知道，我们的经理可是一个非常固执的人阿！”

杜维诺哭笑不得，他感慨万千地想：我们公司的面包远近闻名，价廉物美，我努力了四年可是连一粒面包屑都没能推销给他，现在仅仅是因为我对经理感兴趣的事情表示了关注，形势居然完全变了。

【实例分析】

在我们的上述谈判实例中，不论是荷伯购矿还是杜维诺争取定单，都是经过了漫长而艰巨的谈判，在终一无所获的前提之下，面对谈判过程中出现的僵局，他们并不气馁，而是反复思考，找出问题的突破口，从而使困难迎刃而解。

所以，我们说，在谈判的攻心阶段，作为一个理智而冷静的谈判家，应该针对谈判桌上出现的难题，采取对症下药的谈判谋略，才能够一矢中的，顺利实现自己的谈判目标。

在对症下药的时候，要注意遵守以下几个谈判的原则：

(1) 利用每次的接触机会发掘突破口，最好在谈判之前就做好有关这方面的准备工作。

(2) 预先准备好你的问题，因为很少有人能够在谈判桌上迅速而贴切的作出回答。

(3) 在谈判进行之前，由己方的谈判人员事先演习一遍“脑力震荡会”，你将在模拟演习中发现一些新的问题。

(4) 要有勇气提出一些看起来非常简单的问题。

(5) 要有勇气询问对方的业务状况，即使你觉得难以启齿。

(6) 你可以向对手所在公司的谈判代表以外的人员，诸如秘书、工程人员等提出问题，他们的回答有助于你在谈判桌上的应对。

(7) 适当地提出对手可能会回避的问题。即使得不到答案，但从对手的反应中你会发现一些有价值的东西。

(8) 在谈判的体会时要注意考虑新的问题。

(9) 适当提出某些你已经得到答案的问题，你将会从对手的回答中了解他的诚实程度。

(10) 在提出问题之后，你要闭口不言，耐心等待对手的回答。

(11) 如果对手的答案不够完整，甚至避而不答，那么你要要有耐心和毅力继续追问。

(12) 谈判不同于法庭上的审问，你在向对手提问的时候，要留心自己的态度，切忌居高临下。

(13) 在提问的时候，要注意对事不对人，不要提一些在对手看来有敌意的问题。

(14) 即使你非常急于提出问题，也不要停止倾听对手的谈话，先把问题写下来、等待合适的机会提出。

(15) 不要故意提出一些问题，显示你的聪明。

(16) 在对手没有对问题阐述完毕之前，不要提出新的问题。

卷三技巧篇

第一章 谈判的基本技巧

1. 谈判的主持技巧

作为一个商务谈判的主持人，他所担任的角色在谈判桌上是处于核心的位置，并对谈判的进展起着助推的作用。因此其主持水平的高低好坏直接决定了商务谈判的成功与否。

作为一个谈判的主持人，首先要明确的是组织一场谈判的依据是什么，自己的组织应该根据什么因素进行调整变化，这就是我们平常所说的“有的放矢”。

从实务的角度来看，可以影响谈判主持的因素主要有五个方面：谈判人员、谈判氛围、谈判的目标、谈判的对手以及谈判的时间。

· 优秀的谈判主持人

影响主持谈判的其中一个因素就是参加谈判的人员。他所包括的有主持人的商业、法律、行政、技术等方面的助手。作为一个优秀的主持人，其基本的技巧就在于能够充分地调动这些人员的积极性，挖掘出他们身上所隐藏的潜质。这主要表现在：和谐地配合、巧妙地使用、防止漏洞三个方面。

(1) 和谐地配合

我们说“和谐地配合”是指主持人与他的助手们，以及助手们之间的一种配合。在谈判桌上的相互融合，要注意处理好三个方面的关系：主持人主动中的被动；助手们被动中的主动，参与者之间的沟通。如果这三方面的关系处理不好的话，将有可能出现“1+1=0”的谈判结局。

我们所说的“主持人主动中的被动”是指在谈判活动中，主持人处于一个指挥谈判的地位，具有谈判的主动权。主持人应积极地发挥这种谈判的主动权，但在发挥的过程中又不能采取“一意孤行”的做法。因为在这其中存在一种制约因素，那就是助手们的态度和立场，他们的意见可以干预主持人的态度和立场。所以，我们说，这是谈判中的被动的一面。这就要求主持人既要有自己的主见与决断，同时还要注意倾听助手们的意见，博采众家之长。在自己与助手的意见产生了分歧的时候，要善于辨清真伪，自己是正确的，即使许多人反对，也要敢于坚持真理，如果发现自己错了，要敢于承认，并及时纠正，以免在谈判桌上：失之毫厘，谬以千里。

我们所说的“助手们被动中的主动”是指在谈判活动中，助手们必须服从指挥，处于被动的地位。但又可以充分发表个人见解，以帮助主持人客观地判断谈判的形势。作为主持人的助手，在谈判桌上，既不能因被动地位而不关心大局的发展，也不能主动积极又固执己见。不善于处理分歧。当然处理好分歧也不是一件容易的事情，这就要求在谈判中处于被动地位的助手们，在主动工作的时候，要注意尊重主持人，注意提出问题和意见的方式方法，既要有立场，同时还要有原则。

参与者之间的沟通是指参加谈判的人员中，必然有经常的。充分的思想交流。这种思想交流除了关于谈判的意见之外，还有一种情感的交流，即是

在唇枪舌战的过程中，增加了相互的信任感和了解度，这样就可以创造内部组织中最佳的决策环境，避免感情色彩的失误。

（2）巧妙地使用

在大型商务谈判中，主持人的助手人数，常常是根据谈判的规模决定的。谈判的项目越大，主持人的助手就越多，谈判的项目越小，主持人的助手就越少。但不论是多是少，其基本的道理是一样的，那就是善用助手，既要用其长，又要用其点。

所谓“用其长”是指的不论什么专业的助手，使用他们时，要注意发挥他们的专长。譬如：法律助手，主要是协调查阅有关法律文件和拟写有关谈判的合同条文和契约文件；而商业助手，则是在商业条款上，协助算帐和清理合同；行政助手则是协助各种批文的办理或是协助审理谈判中的标的是否合乎政府规定；技术助手协助对商谈中的标的物的技术问题进行鉴定或负责技术问题的谈判。总之，各个方面的人员基本上应该做到各就各位，达到“八仙过海，各显其能”的谈判效果。

而所谓“用其点”则表现为主持人根据谈判的需要，适时地用上自己的谈判助手，有利于谈判的顺利进行。特别是对于那种包容量大，时间紧的商务谈判，为了让谈判得以全面展开，常常让商业、法律、行政、技术等各方面的助手分担谈判任务，从而在主持人的领导下，相互呼应，协调配合，大大减轻谈判的难度和进度。

（3）防止漏洞

谈判中经常出现的漏洞主要有技术方面的，数字方面的，人际关系方面的等等。最经常出现的是人际关系方面的漏洞。因为谈判的载体是人，人是谈判活动中决定性的因素。在谈判桌上，你的对手为了掌握谈判的主动权，常常运用攻心的谋略，各个击破。所以在谈判活动中，经常由于外来者的挑拨使内部的矛盾激烈化，从而引起谈判主持人的方案的溃败。

外来者的挑拨是谈判桌上出现漏洞的主要原因和直接原因。你的对手只要看到主持人和助手之间的任何微小差异（观点、地位、得失——名誉与物质）或助手之间存在的差异或配合的错位（通气不够造成），他们常常采用反间计或者是制造舆论等来动摇你方的军心和立场。所以，针对这一点，在商务谈判进行之前，要有意识地加以训练，包括统一对外的口径，确立对外的发言人，确立一致的立场和观点，向对手讲明其所为的反效果。

内部矛盾的扩大是谈判桌上出现漏洞的间接原因。在进行谈判之前，对于内部谈判人员在观点、看法方面出现的分歧应该进行统一，不能使矛盾扩大，更不能将这种内部的矛盾带到谈判桌上，让对手有机可乘，最好的办法是自己内部解决，实在不行则请上级领导出面加以协调。总之，决不能在谈判桌上从参与人的脸上、气氛上表现出来。这就等于是给你的对手送炮弹，这是谈判桌上的大忌。

· 谈判氛围的影响

谈判氛围又称为谈判的环境。作为商务谈判的主持人，他必须时时刻刻关注谈判的环境，而且要密切注视谈判氛围对其主持活动的影响，并以此来调节主持的技巧。

谈判的氛围包括：地理氛围（指的是谈判是客座还是主座谈判）；政治

氛围（指谈判双方所属的政治制度及外交关系）；经济氛围（指的是供求关系的状况）。

（1）地理氛围

时间是第一要素。在主客座谈判中，对时间的要求各有不同。如果是客座谈判的主持，则要求时间安排较为紧凑，同时还要争取得到对手的配合。我们说，在对手的地盘上打持久战是不足取的。如果在自己的地盘上，则可以给对手以时间上的压力，减少自己谈判的费用并提高自己在谈判桌上的地位，有利于掌握谈判桌上的主动权。所以，在主座谈判的时候、可以将时间的频率放松一点，以此来让对手着急。

如果是三边或多边谈判，则主座的谈判者应该以积极的姿态去争取“快节奏”，才能在谈判桌上取得满意的谈判效果。这种情况下，如何做好“铺垫”的工作，是对主持人谈判水平的一个考验。比较典型的是中性的无伤感情的手段：“我知道贵公司来一趟不容易，我们的压力也很大，时间对于我们双方来说都是非常宝贵的。如果贵公司有诚意的话，则时间不会需要太多，反之，如果不能顺利地达到一致的意见，那么时间再多也是没有用的。”

而另外一种比较典型的则是：“我很高兴贵公司能够在百忙之中派人前来洽谈这笔生意，由于我公司在该项交易中人手有限，但业务又很多，所以我希望我们双方能够紧密配合，争取用……天的时间来结束谈判。”这种则是一种带有压力的铺垫。更有甚者，可以直截了当地对对手说：“我已拟定某日出差，仅有这几天的时间可以与贵公司进行谈判交易，我希望在这有限的时间之内我们双方能够达成一致的看法。”

谈判人员是谈判氛围中一个重要的因素。在本土进行谈判，则投入的谈判人员的自由度相对来说要大一些，人员不固定，一般根据具体的情况加以增减和补充。但在对手的所在地进行谈判的时候，人员的选派则必须严格，谈判的队伍短小精悍，要求谈判人员要一专多能，以一当十，同时对于派出的谈判人员要授予相应的决定权，才能使他们在谈判中减少顾虑，放开手脚。

谈判活动中策略的运用是一个非常重要的因素，这在我们本书中有大量的实例，以及专门的讲述。在此我们不多作赘言，值得提请注意的是，在主座谈判中，主持人运用谈判策略的自由度比较大，在客座谈判中，则相应地要小一些。在客座谈判的主持中，较多地运用“攻心战”、“影子战”与“强攻战”等。

地理氛围中又一个因素是谈判的用语。在谈判桌上一般用语较为规范。其问还夹杂一些外交辞令。在进行防守的时候，也可采用一定的军事性语言，特别是出于谈判中的劣势或对手刁蛮无礼时，更是有用军事性语言的必要。

（2）政治氛围

如果主持人在商务谈判中遇到的对手是来自一些尚未建立外交关系的国家，则在谈判中应该特别地注意以下几点：

在谈判人员的安排上要注意派出政治经验，社会经验，外事经验等较为丰富的人来担任谈判的主持人，如果实在没有这一方面的合适人选的话，则主持人的发言主调应改由上级领导事前确定，并在每场谈判之后以口头或书面形式向上级汇报谈判的情况。

在谈判活动中的用语要既富于外交性，同时还要具备商业性。作为主持人切忌过于生硬、直观地表述自己的观点和立场。由于双方所在国家没有外交关系，彼此的了解不够深入，因此采取谨慎、礼貌的态度对于商业谈判是

非常有利的。对于在谈判过程中出现的分歧，应该采取试探性或讨论性的态度，不作正面回答或将问题暂时先放一放，以缓和紧张空气。譬如：你可以这样说：“可能对贵公司的具体情况不是很了解，因此很难表示同意。如果按照我方的习惯去评判的话，又可能不太确切。因此，在条件允许的前提下，能不能给我方再提供一些新的情况以便我们能够更深入地了解贵公司的立场？”这样的一席话语，既表达了你方的不同看法，又充分体现了你方为对手考虑的胸襟，从而使得问题得到顺利的解决，可谓是一举多得。

在谈判的时间安排上必须注意在双方的政治气氛不太紧张或不太敏感的时候。在谈判的次数上而应加以限制，每一轮谈判的时间安排不宜过长。

在谈判的策略指定上，多采用“以守为攻”的谈判技巧。因为生疏，所以应该主动地让对手多讲，使其充分地暴露自己的立场和观点，然后，可以针对对手的说法，逐渐地加以“讨论”。除此之外，还要创造性地运用“先礼后兵”的策略，在主动地创造一种“信任感与亲切感”的前提下，放下戒心融洽谈判气氛。另外还可以运用“挡箭牌”策略，这是为了避免在分歧上陷入正面的冲突，就对谈判对手假以托辞：“我们还得请示一下上级。”或是“关于这一点我们必须与有关部门商量商量。”这种办法既可缓和谈判过程中所遇到的困境，也可为自己调整反攻的策略赢得时间。

（3）经济氛围

商务谈判的经济氛围是指谈判双方在宏观的经济舞台上所扮演的不同的角色。不论是“求人者”还是“被求者”，都对谈判中双方的地位影响非常的大，它也促使主持人在谈判活动中量力 and 度势。

主持人的经济氛围也同样体现在人员、策略、时间和有关用语等方面。

在人员的安排上，如果是处于“求人者”的地位时，那么参与谈判的人员素质必须精明能干，技术与商业知识要求全面广泛。只有这样，才能转化求人的被动地位，在一定的谈判阶段将求人变为被求，以尽力争取谈判中更大的利益。如果这一点做得不好的话，则你方将付出很大的代价。

对于具体的策略运用，在“求人”的阶段，主持策略则是要竭力避免过早发生的对抗故而多采用“攻心战”、“蘑菇战”、“擒敌先擒王”等策略。如果你及时地化被动为主动之后，则可以采用简洁的谈判策略果断地与对手结束谈判。

在时间的安排上，如果处于“求人”的地位的时候，谈判的时间不宜过长，可以次数多一些，但每次延续的时间要适当，以不让对手“烦恼”为原则。譬如：当对手已经表明他近期难以考虑的时候，你如果再采取三番五次的劝说，那么你的效果将适得其反。因为对手在被你反复纠缠之后，最容易心生反感，甚至会干脆否定这笔交易，不留一点挽回的余地。当然，也可能因为你的“精诚所致”，最终使得“金石为开”。但此种情况一般要预先进行调查，有绝对的把握之后方可行动。如果你处于“被人求”的地位时，则主持人可以不要时间的限制，主要决定自己的交易政策。如果有意与之成交，则应该留出足够的时间进行谈判；无意与其谈判，则应当当机立断，结束谈判。

在主持人的用语方面，在处于“求人”的地位的时候，多采用正规的书面用语或外交辞令。俗话说得好：兜个大圈子再走进去，让对手感到不突然，或者说让对手在不知不觉中接受一种平等的思想，从而产生与你谈判交易的兴趣。在处于“被人求”的时候，则不必那么费力，直接运用商业及法律语

言即可。

· 谈判目标的确定

在商务谈判中，如果按目标来分类的话，一般有三类不同的谈判。即：不求结果的谈判、意向书与协议书、准合同与合同。基于这三类谈判的所定目标不同，那么在主持的过程中，将根据具体的情况进行调整，才能收到最佳的谈判效果。

我们在总结大量谈判的主持人的调节点的基础之上，归纳出五个控制点，即是：参加人员、谈判环境、谈判的时间安排、谈判中的态度以及谈判运用的策略。我们将在三种不同的谈判类型中来具体地分析这五个控制点的不同表现。

（1）不求结果的谈判

在这类谈判活动中要求参加谈判的人员人数不宜太多，相应于对手出场的人数而言，以相等或略少为宜。人员的级别一般情况下与对手相当。如果属于“货比三家”中不可能中选的一家，即仅作为“秤”用，对于别家（可能被选中的一家）起压制作用的谈判，则人数不宜太少，可用与对方人数相等甚至略多的人员参加谈判，而且级别不宜太低，可以略为高一点，至少双方在主谈人员的级别应该相当，以利于调动对手的谈判积极性，达到无结果，但有目的的谈判效果。

谈判环境同样分为主座谈判和客座谈判。如果是在对比选择中的谈判，在谈判的决战阶段，则必须以本土为谈判的地点。因为，既然是当“秤”，自然要将其他对手先后或同期（尤其是在决战阶段）将其邀请到本土来谈判。否则，就达不到“秤”的最佳效果。若为出口，将视产品与项目的地位而定。多为“求人者”主动上门。

在谈判时间安排上，也要根据具体情况而定。如果是试探性的谈判，则时间的安排不宜过长，应适时，不拖延。因为拖延会消除双方的信任感；如果是与在竞争中可能失败的一家谈判，时间的安排不宜过少，时间的运用不宜过分集中，以致于谈判早于全局谈判结束。安排的时间应立足于将正式谈判的内容谈判完，结束的时间要拖到全局谈判已实现“成交”为止。

无论对于何种性质的谈判，主持人都应该采取友善的态度，以诚相待地交换意见，以坦率的方式讨价还价。

在策略的运用上，也与谈判中主持人所采用的态度紧密相连，既然采取的是友善的态度，那么在策略上自然不能使人感到刁蛮，在这种情况下，多采用“攻心战”，同时还要根据全局的需要，灵活运用“蘑菇战”等策略。总之，要根据具体的情况作具体的战术调整。

（2）意向书与协议书的谈判

由于意向书与协议书可以涉及的内容非常宽广，因此它的操作弹性相当大。从一般情况上讲，双方的参与人员数量上不要求绝对对等，主要是在专业和级别的要求上要相应。这便于对手们交流意见，决定不同性质（技术、商业、法律和行政）的问题。

在地点的安排上，一般不强调主座还是客座。视具体情况由双方商定即可。

时间的安排也同样根据双方的具体情况由双方商量决定，不必强调主座

和客座的问题。

在谈判中所持的态度一般分为两种情况：交易前与交易后的谈判意向书与协议书。如果是交易之前的谈判，主持人所持的态度应该是：“善在前而防在后”，也就是要做到我们在前面有关谈判人员的素质要求中所谈到的：以礼待人，以诚服人以及言必信，行必果。在谈判桌上主持人要善于与对手相处，积极向建设性的方向去努力，对于言及的内容，也要以“积极稳妥”为原则，采取谨慎的态度。

交易之后的谈判，是指在成交之后进行的谈判，这多半是为处理遗留问题或新发生的问题而开展的谈判。对于这类谈判主持人则应该采取“防在先，善在后”的谈判态度。因为谈判的重建本来就是因为新的问题而产生的，一旦不谨慎就会导致谈判的“死局”，故而不能不采取审慎的、防卫的态度，既已成交，则应该以履约为重，这有利于双方。所以，以善意的合作态度在后，显得主持人有理有节。

在牵涉到具体的策略运用问题上，由于意向书和协议书分别位于交易前及交易后，所以策略的运用也会有所不同。在交易之前，较多地采用“攻心战与蚕食战”交替并用的手段，即友好中又带有争取实利的态势。在交易进行之后，则较多地运用“擒将战和决胜战”交替并用的手段使对手动摇其立场，以“抹润滑油”（作小的让步）或“折中调和”（动员谈判双方共同付出代价）来解决存在的问题或分歧。

（3）准合同与合同的谈判

在进行这类谈判时，对人员的要求一般以自己的人员素质和满足谈判的需要为原则。在具体的人数问题上，不需要和对方的人数相比较。但是如果你的谈判人员明显地多于对手，可以分为前后线，适当地减少上谈判桌的人数，同时根据谈判内容的需要灵活地制定上场的人数。在级别上不需要太计较。但要随时保持回旋的余地。如果将高级级别的谈判人员任命为“谈判负责人”，可视谈判的内容和阶段而将其定在前面或后面。如果是同等级别或低级别的业务员当主持人，则应该始终坚守在谈判的第一线。

谈判地点的选择也将视具体情况而定。如果谈判进入到决战阶段而遗留问题又比较复杂，特别是所涉及的问题带有政策、外交等敏感性因素，并且又有重大的经济负担在内的话，谈判的场地则以本土谈判为宜。但是如果在决战阶段，所有的问题进行得非常地顺利，所剩余的又仅仅是枝节性的小问题，这时可以在对手所在地进行客座谈判。

在时间的安排上应该充分体现“人与自然”两种色彩。所谓的“人力需要”，是为了制造某种心理压力，或某种假象而人为地将谈判的时间安排得或松或紧；而所谓的“自然需要”则是按照其谈判内容的需要或参加人员工作安排的需要来制定谈判的时间。在签订准合同或合同的时候，这两种方法既可交替使用，也可同时使用。

在具体的策略运用上，基于它是为了顺利地达成协议，一般情况下以达到目的为原则，对于策略的具体范畴不加以限制。

由于合同的成交涉及到多种复杂的条件，因此在谈判中主持人应采取“冷热适度”或是“冷热交加”的态度为宜。所谓“冷热适度”是指在谈判桌上所持的态度要矜持而稳重，既不因为“求成”而“心切”；也不因为“失望”而“冷漠”；既不因为一时一点之得而激动，也不因久攻不下而气馁。所谓“冷热交加”是指的“报应式主持法”这种方法主要表现为对方“冷”则不

急，沉住气；对方热，也不慢，相机而动，相互促进的做法。

· 不同的谈判对象

我们说人与人不同，而谈判是人与人面对面所进行的双向或多向交流活动，所以在谈判中主持人应根据不同的人、不同的性别、不同的地位、不同的年龄、不同的交往程度等等因素来确定谈判的人员安排、谈判的语言定位以及在谈判中所采取的立场和原则。

谈判的对象，从地位的角度上，可分为：有决定权的人和无决定权的人；从性别角度上，可分为：男性对手和女性对手；从年龄角度上可分为：年长的对手与年轻的对手；从交往深浅的角度上，可分为：熟悉的对手和初次打交道的对手等等。

（1）决定权不同的对手

在具体的人员安排上，如果你的对手是一个有决定权的人，一般情况下可派出同样有决定权的人去对阵，也可派出没有谈判决定权的人去参加。所谓“具有决定权”是相对于客座谈判的对手而言的。他可能由于其本身的资格或在其企业中的地位具有更为广泛的决定权，那么相比之下，如果我方所派出的谈判对手职务不如对手高，表面上看似乎没有决定权，比如对手是“总经理”级别，而我方的谈判人员为“项目经理”的级别，对手是“部长”，而我方的仅是业务员，均会产生“对方有决定权，而我方人员无决定权”的感觉。这时候，我方有职务的人员在礼节性会见中，要强调我方主谈的权利，以使对手尊重我方主谈。对于没有谈判决定权的对手，也可以派出同样水平的谈判者而不必派出更高级别的人员。

开局的指导思想主要取决于你所面临的谈判对象。如果你的对手是个有决定权的人，那么你的开局就要做到既稳且狠。这就要求你所主持的谈判有自己的独立性和原则性，决不能被对手干扰或被对手牵着鼻子走。在向对手进攻的时候，要做到论据充足，论证有力，向对手的薄弱环节进攻，直到对方不得不作出让步为止。

如果你所面临的谈判对手没有谈判的决定权或决定权比较小的时候，你的开局则要快，但要注意保持气氛的缓和。这就要求你在谈判的过程中，必须使得磋商尽快接触实质性的问题，而不能在原地兜圈子，其目的就是让你的对手暴露出他没有决定权的“真实面目”，并催促其及早向他的上级汇报请示。但在这个过程中，注意保持气氛的平和友善，对事不对人，不要把攻击的焦点放在对手的身上，这不是一个智者的所为。因为真正阻碍谈判进展的不是你的对手，而是你对手身后所隐藏的上司，所以，你不妨采取攻心的策略，使对手感到你的友善，从而鼓励他与其上司协调谈判条件。

在谈判桌上的用语也要因人而异。当对手是一个有着决定权的人时，你可运用非常尊重而有礼貌的口吻对他发表你的高见，使其自尊心得到满足，情绪通畅地配合谈判，假如你的对手因为地位不平等，产生傲慢的情绪，那么你的谈判用语则可适当地商业化，同时配合使用军事用语。俗话说：“打蛇打七寸”就是指要抓住敌人的要害进行攻击。面对这样的谈判对手，你可以抓住他的短处和不足之处，挫其锐气，使他最终放下臭架子，进行平等的谈判。

对于没有谈判决定权的对手，你要以平易近人的口吻和态度与他进行商

谈，使你的对手感到自尊心的满足，从而以友好诚恳的态度来配合谈判。

（2）性别不同的对手

在谈判桌上，与性别不同的对手进行谈判，最好配以与之同性的助手，或者配的主谈人为异性而负责人为同性。根据心理学家的研究表明：在异性的助手来协调与异性的谈判对手对阵有利于谈判的结果。当然，我们这样说，并不是否定了异性谈判的成功概率。

在面对异性对手的谈判开局阶段，一定要做到简洁明快。在寒暄之后，开门见山引入正题，尽快地使对手说出其起初目标。否则，一旦陷入拉锯式或泥塘式的谈判中，就很难实现自己的谈判目标，甚至有可能陷入被动的局面，跟着对手的谈判部署走。

因为你的谈判对手是异性，所以在谈判用语方面要适度掌握，即要注重礼貌，让对手感觉到你的气质和修养，从而减少其戒备心理和攻击性，但是这毕竟不是一件轻松的社交活动，谈判必须紧扣商业谈判的标的，所以必要的时候，商业用语和法律用语也不能少。

（3）年龄不同的对手

我们所说的年龄不同，是一个相对的概念。是指的谈判桌上双方的主持中，所谓的年长者，其年龄明显大于对方的谈判者，而所谓的年轻者，是指的年龄明显小于对方的谈判者。

在商务谈判中，如果你的对手是年长者，那么你所派出的年轻人则应该具有机敏和自信的素质。如果你的对手是年轻人，在人员的安排上，应该尽量避免派出“老者”与其对阵，而以年龄相仿或略微年长的主持人为住。

当然，在谈判的开局阶段，不论是年长还是年幼，都要求开局做到目标明确，论证有力。因为你的对手不会因为年龄的关系而变得软弱，所以在开局时应避免作过多的周旋。如果你希望将开局的主动权交给对手，让对手先开局的话，那么你可采用“投石问路”的策略，自己依其势而逐步导向既定的目标。

在年龄悬殊的商务谈判中，面对年长的对手，在谈判用语方面要注意尊敬为上，谦虚相待。这并非意味着你的软弱，而是一种策略。你可以这样说：“您是老师，经验丰富，还望多加指教。”或者说：“请原谅，您的这种看法值得商榷。”言语中充满了尊敬之情，容易获得对手的信任 and 认同，谈判随之在友好的氛围中拉开了帷幕。

在面对比你小的对手时，在谈判用语中，除了礼貌和尊重之外，还可适当带有爱护和肯定之意，你可以这样对他说：“你看如此安排对你合适吗？”对手也会对你的善解人意心怀感激之情、从而将这种情绪带入谈判，说不定还会给你意想不到的回报呢。

（4）交往深浅不同的对手

在商务谈判中，也许你面对的是全新的一副面孔，也许你所面临的是以前曾多次打交道的主顾。那么在你确定谈判的人员组合、开局原则、谈判用语时，应该因人、因时、因地而采取相应的对策。

在我们的谈判实例中，曾经举过“红脸和白脸轮流上场”的例子。在此，关于人员的组合问题就不多作过多的赘言，但有一点必须明确，如果你面对的对手是过去的老朋友，不妨适当用情感去融洽谈判气氛。但如果你的老朋友在过去的谈判中，彼此有很深的芥蒂，在接下来的谈判中，你方的主持最好换成一副全新的面孔，这样，你就可以灵活运用“软硬相交、刚柔相济”

的谈判谋略来把握谈判的走势。

在开局的时候，如果对手是老朋友，即可采用“开门见山”的原则。基于双方过去有多次的交道，彼此的习惯和性情都有一定的了解，所以，再原地兜圈了，于双方都是时间和精力损失。相反，如果你的对手是陌生人，为了对对手有一个概括地了解，便于在谈判桌上掌握主动，在开局的时候，你不妨依序而进，采取“循序渐进”的开局技巧，从而水到渠成的进入洽谈氛围。

· 谈判的时间安排

在商务谈判中，主持人所面临的压力有时候并不是谈判桌上的结果，恰恰相反，他们常常为时间的安排而苦恼。

基于商务谈判分为限时性谈判和非限时性谈判两种，那么在不同的情况下人员的安排和谈判的方式也会有所不同。具体而言：

A. 限时性谈判

限时性谈判要求谈判者在既定的谈判时间内完成谈判的规定目标，这就给谈判的主持人无形中增加了心理压力，但是也有谈判者将这种压力巧妙地转换成为动力，从而赢得了谈判桌上的胜利。

要成功地将压力转换成为动力，在谈判人员的安排上，则要求谈判队伍的组短小而精悍，以高素质的人员来面对高难度的挑战。

因为时间紧迫，所以在开局的时候，一般都是直接进入正题，多采用军事用语，表达意见干脆而明确，有时甚至是带有命令的形式：“今天必须就某一分歧达成一致协议。”或是“明天是最后一天，希望各位能够在既定时间内达成一致意见”。我们说过，时间的限制既是压力，也是动力，所以在谈判桌上，决不能让对手用“时间”这块砝码来压自己。因此，在谈判用语上既要简明，还要适当地穿插幽默的语言作为调节气氛的润滑剂，以此来掩盖自己的弱点——害怕时间不足所产生的心理压力，把己方的压力变成双方的压力，这样，既服从了时间的要求，又充分调动了对手的积极性，可谓是一举两得。

在谈判的方式上，一般采用平行分组谈判的组织方式，调动全体谈判人员，抓住交易的根本条件，如标的特征、交货日期、价格等因素，尽可能在短时间内，使交易见结果。

基于采取“短、频、快”的谈判方式，所以在谈判策略的运用上，可使用“欲擒故纵”、“声东击西”、“针锋相对”、“最后通牒”等手段进行谈判，可使谈判进展顺利而迅速。

B. 非限时性谈判

非限时性谈判，顾名思义，对谈判的时候要求不是很严格，这有利于谈判者从容面对谈判对手，谈判的难度和技巧也相对要小得多。所以，在人员的安排上，一般不太苛求具体的人数和谈判者的水平。主持人的表达方式也不会很紧急，其用语多是以外交辞令为主，兼顾使用法律和商业用语。以细腻，稳健见长，勿忙之下，则求大利，从容之时，则大小利兼顾。

主持谈判的方式，可以按序谈判的方式来安排谈判，由于人数投入有限，不必勉强组织平行谈判。策略的运用上，针对谈判的特点，可适当采用“车轮战”与“蘑菇战”相结合的进攻方式。

2. 谈判的引导技巧

在谈判桌上，如何引导谈判双方切入问题的实质，是导致谈判成败的关键，也是衡量一个谈判的主持人水平的重要标志。谈判的引导，从其特征上，可分为内部引导和外部引导。内部引导是指引导自己的谈判队伍参与谈判，外部引导是指引导谈判对手配合谈判。内外部引导相结合，贯穿于谈判的始终。

· 内部引导

常言道：“堡垒最容易从内部攻破。”商务谈判同样如此。内部的矛盾是对手最容易攻破的薄弱环节，所以，“攘外必先安内”，说的就是这个道理。

内部引导中最重要的也是最必须的问题是：首先必须引导谈判人员明确谈判的目标，这就是我们通常所说的：做什么；其次，引导谈判人员明确谈判的使用手段，这就是我们通常所说的：怎么做。

（1）明确谈判的目标

引导谈判人员明确谈判目标，既可强化谈判人员的参与意识，又可促成谈判行动的协调一致。从阶段上划分，谈判的内部引导可分为：谈判前、谈判中及谈判后三个阶段，各阶段的任务都不相同。

在谈判开始之前，主持人应该根据谈判的任务和面临的实际情况，引导下属作相关的准备工作。这种引导常常以命令的形式出现，也可以以建议的形式出现，也可以以两种方式交替使用的形式出现。其检验的方式是看“谈判前，参与者是否心中有数了。”当觉得通过这个命令或建议，使每个参与者对谈判的开始与展开有控制能力了，就证明了你的引导是对症下药，切中要害。如果在引导之后，参与者仍然不知道该如何展开工作，则说明你的引导没有切入问题的实质，这时候，你必须对原来的引导方式加以总结，重新选择新的引导方式。

在谈判的进行过程中，谈判双方的立场、观点会进行各式各样的交锋，这时候的引导工作，相对而言则要复杂一些。针对谈判的三种展开方式：按内容平行展开、高度集中的顺序谈判以及群体谈判，施以三种不同的引导方式：按照预定目标引导、按照事先的分工引导以及按照既定的策略引导。

按照预定目标引导，则要求各专业人员都知道预定的目标在什么位置，各自在分头进行的谈判中向既定目标努力，或守，或攻，或以守为攻，或以攻为守。

按事先的分工引导，则要求各专业人员按照分工，依次参加某段的谈判，完成自己的阶段使命。

按照既定的策略引导，则要求各专业人员按照某个议题的攻守对策，分别安排好的角色参加谈判，多为随着议题而进行的“插话”，也就是“插话人”完成其“角色使命”。

一场谈判结束或终止之后，全体谈判人员对于谈判的结果可以说是仁者见仁，智者见智。作为该场谈判的引导，则要求在谈判结束时帮助参与人员判断谈判的成败，在交易谈判中止时清理谈判结果，在谈判陷入僵局时，研究再次开局的对策。具体的引导方式为：以会议的形式召集谈判人员讨论判

断，以汇报的形式向有关上级请示，以命令的形式让参与人员着手下一步的工作。

（2）明确谈判方式

谈判桌上形势的变化常常是出乎谈判的参与者的意料之外的，所以很难规定具体的谈判方式。基于谈判是一个竟智竞力的过程，也是一个双向交流或多向交流的过程，因此可以从“说”和“写”两个大的方面加以分析。

“说”规定了说话的内容和说话的方式，主持人在谈判前对于参与人员该说些什么意见支持自己的立场有明确的规定，在内容上的具体要求则是：说多还是说少，说真话还是假话，先说什么后说什么，说的内容用多长时间等等。这一切都要围绕内容的份量和效果安排清楚。安排的方式可采用共议式（大家讨论决定）或命令式（按照主持人的要求做）。

在说话的技巧上的具体要求是：采取直截了当的方式还是间接的方式说；以询问的角度说还是以批判的角度说；以请求的口气说还是要求的口气说。

“写”是指撰写谈判交换的合同或文件。

在内容上，首先要确定撰写合同或文件的基调，是以赞同或是反对的立场写，是以有前提的赞同还是拖延性的中性态度写，是采取于己有利的条件还是对等的条件写等等。其次，要明确各调的基本点，即高低优劣的判定点。最后，确定内容的范围，即是写哪些内容，进哪些合同或文件中。

在格式上，根据不同的内容，确定不同的格式，以体现其不同的等级和不同的专业范畴。

· 外部引导

外部引导是指在谈判桌前和谈判桌后与对手交锋的全过程。这个引导的过程对于己方而言，则要引导冲破对手的防线，走出谈判的误区，对于对方而言，则要引导对手认识错误，认识利益。

（1）于己方而言

冲破对手的防线，是一种进攻型的动摇对手立场的引导，采取的主要方式是：个体冲破、群体冲破、高层冲破。

个体冲破：以主持人的个人努力，采取单兵作战的手段动摇对手的立场和条件，取得谈判的进展。

群体冲破：以并行多组的谈判或以集中组织，作群体进攻的手段，改变交易条件，动摇对手立场，使谈判向前推进。

高层冲破：在上级领导之间展开谈判，以全局或政治因素改变对手的立场，使谈判获得重大突破。

走出谈判的误区，是指化解双方因坚持各自的立场所形成的僵局。表面上看，出现僵局并不是好现象，但是在争斗中它又是谈判者常用的策略——置之死地而后生。谈判者有时候故意将谈判引向僵局，借以测试对手的实力，然后，又设法走出来，使谈判看似“山穷水尽疑无路”，实则“柳暗花明又一村”。

走出谈判的误区一般采用单方让步、双方让步或是中间周旋、转移阵地等几种方法。

单方让步：指己方或对方就造成僵局的问题主动作出有利于对手的让

步，以建立继续对话的信心。这种主动一般以对自己不太重要的条件为见面礼，化解对手的对立态度，从而达到自己真正的谈判目的。

双方让步：指双方考虑到各种因素，愿意各让一步，使得谈判得以继续的方法。这种让步可以在同一时刻或是同一天中发生。

中间周旋，指通过第三者（领导、上级部门、行政管理人员等）的干预，使谈判恢复正常。在当事双方激动之下而被迫中断的谈判，在条件差距巨大而造成谈判陷入误区的情况下，在某些条件的重要性已经超越了主持人的权限的情况下，由第三者出面进行调停，均能有效地破除僵局。

转移阵地：指放下陷入僵局的议题，重新开辟新的谈判阵地。这一方面有利于节省谈判时间，另一方面有利于给陷入僵局的谈判带来新的生机。

（2）于对方而言

我们说，谈判是以双胜为其原则，它不同于你死我活的战争，也不同于你输我赢的比赛。所以，在谈判中，对于对手的引导主要是帮助对手认识自己的错误立场，认清自己的真正利益。

帮助对手认识错误是一个比较困难的过程，但并不是不能达到的，许多成交的合同就是佐证。通常的做法有：“软纠”认识错误与“硬打”人为错误。

软纠认识错误，是指的对于对手因为不了解情况而无意造成的错误认识和立场，主持人应该耐心、热情而友好地予以纠正。发生这种错误的原因并不在于对手本身，所以，如果采用粗暴的态度，势必使谈判陷入僵局，甚至导致彻底破裂。譬如：顾客在不了解商品的实际价值而要求低价购买的时候，或是对方不了解买方所在国的外汇要求，对交易的支付作出不恰当的要求时。你都要对事不对人地对对手进行耐心的说服工作，晓之以理，动之以情。

硬打入的错误，是指对手在谈判中故意放进错误的言论，或是故意坚持明显不合理的要求。这时候，你非但不能同意他的观点和立场，而且要以严肃的态度给予抨击。这就要求主持人能够有的放矢，针锋相对，直到对手认识到他的错误并承认其错误为止。

而要对手能够主动地纠正自己的错误，最好的办法莫过于让对手认识到自己的利益。这似乎是一个矛盾的问题：不但要对手接受己方所提出的条件，还要认识到接受这种条件是一个明智之举。但矛盾中却有统一。或者说，从主持人的主持目标来看，在本质上是一致的。从我们引人的大量谈判实例我们不难看出，这种引导通常从三个角度进行：提醒对方看到既得利益，分析当前的市场形势、展望未来的市场走向。

提醒对方看到既得利益的时候，要以充分的事实和有利的依据揭示出对手已经得到的利益。从心理学的角度上讲，人的欲望是永无止境的，在谈判桌上，更是经常出现“既得陇复望蜀”的现象，因此，在提醒对方时，既表明了己方已知道让了对方多少步，又巧妙的告诉对方要适可而止。许多时候，这种提醒具有“印兵而退敌”的良好效果。

分析当前的市场形势，是指主持人充分利用己方所收集到的有关信息资料，向对手讲明利害关系，促使对手与自己成交。

展望未来的市场走向，是指引导对手不要把目光仅仅放在一揽子交易上，而是要着眼于长远的利益，从市场的前景来预测目前的既得利益。常常有这样的情况，某个大买主会引起卖主的兴趣，因为该客户可以做长久的、大宗的生意，或者是某个大买主具有雄厚的技术实力、资金实力，卖主认为

这是一个良好的或者理想的货源，于是在开始的谈判中，卖主愿意作出较大的让步，即使自己吃一点亏，也要吃在明处，其目的就是为了在以后的交易中获得更多的利益。

3. 谈判的总结技巧

在谈判的主持活动中，总结是一种非常重要的手段，它既是主持人的工作成果，也是主持工作的具体集中体现。要想在谈判中保证其主持的条理性，就必须善于运用总结的技巧，在进行总结的时候，一般要从以下三方面加以注意：总结的时机、总结的方法以及总结的内容。

· 总结的时机

我们说，总结的时机不是“铁板钉钉子”，没有固定的刻板的时间限制。而是应该围绕谈判的“需要”贯穿于谈判的整个过程。这是有规律可循的。通常有的主持人以谈判内容作为主线进行总结，有的主持人以时间为主线进行总结，有的主持人以地点，人员的转换为起因进行总结。

在这里，我们以谈判的阶段划分和谈判的内容为参照物，阐述谈判的总结技巧。

（1）谈判的阶段划分

谈判的阶段可以从场次上也可以从时间上进行划分，这是一种简单的划分方法。

从场次上划分谈判阶段，谈判可分为谈判初期、谈判的中期和谈判的后期。这时候的总结则多以内容为依据，也有的主持人以场次积成的谈判时期为界进行总结。在完成了一个阶段的谈判工作之后，不管成果如何，进展如何，都有总结的必要。但具体的阶段划分却是因人、因时、因情况而定的，不可生搬硬套书中的方法。有句俗话说：一把型号的钥匙只能开启同样型号的锁。说的就是要灵活地处理和有针对性地处理我们所面临的问题。

从时间上划分谈判阶段是指主持人为了使谈判处于控制之中，在每个单位谈判时间结束时，应予以总结，在总结的时候提出下个单位时间的谈判目标。

（2）从谈判的内容划分

谈判的内容可分为点、线、面。针对谈判的议题的深入情况及时总结，对引导谈判进行非常有利。

谈判的点是指在谈判中所涉及的某一个具体问题，以谈判的点为单位进行总结，谈判显得有条理，而且有利于随后的议题的开展和深入。

谈判的线是指在谈判中的众多问题中同类的问题，比如同属技术或商务类的问题，主持人把它们并列进行总结，以明确双方立场及谈判成果。比较直观的是：在成套项目谈判中，某个技术附件可为一条线，某一技术附件中的某一部分的问题也可分为一条短线。在对这些问题的商讨告一段落后，可进行分别的总结。

谈判中的面是以谈判的内容性质分类，如技术部分、商业部分、法律部分等。这类总结带有战略性，属于“大”总结，多在谈判已经深入到中期或是后期时采用。

不管是以点、线还是以面为内容进行总结，都要围绕谈判的需要展开，而且自始至终都要针对谈判中所存在的问题，也可以将点、线、面三者结合，进行总结。

· 总结的方法

总结的方法分会内总结和会外总结两种情况。

(1) 会内总结

会内总结具有即席总结的特点。它是在谈判过程中的总结。所以要求谈判者在进行总结的时候，注重战略战术，可灵活运用多种总结方法。具体而言，主要有：概括法、菜单法、计点法。

概括法：这是一种大而化之的总结方法，它既不得罪对手，同时又隐藏了自己的真实意图。即使谈判的进展不大，似乎没有总结的必要，但也可采取笼统的总结。诸如：“今天谈得很顺利，我相信明天的谈判会比今天收获更大。”或者是：“贵方所言，我方可适当考虑，但要达成一致意见，我认为还得靠我们双方在今后的谈判中共同努力，建议双方会后与各自的助手或上级商量或请示后再作进一步的商谈。”这种总结虽然没有触及问题的实质，但保留了相当的回旋余地。

菜单法：在谈判进行到一定阶段之后，将存在的问题像列菜单一样排列出来，并做上注，这种作法可以清楚地表明在先前的谈判中解决了多少问题，还留有多少遗留问题，从而列出谈判的顺序以及解决的重点，避免混战和重复。

计点法：是指的以各自谈判的进退次数为一点，总结在一天或一场的谈判中，哪方作出的让步次数多，借以促使让步少的一方前进。该方法从行动的次数上入手展开总结，从而回避了每一次的大小。在谈判于己方不利之时，即己方让步的次数多，但让步小的情况下找出攻击的理由。计点法的另一种用途是将存在的分歧统统列出计数，再提出“分担”的攻击建议。在谈判方案已进入成交底线的情况下，对谈判的最后结果有积极促进的作用。

(2) 会外总结

会外总结主要有两种方法：与谈判对手的会外总结和与内部助手的会外总结。

A. 与内部助手的会外总结

在与内部助手一起进行关于谈判得失的总结的时候，一般情况下，是对助手们所分别担任的谈判任务进行小结，然后汇总交流。也可采用集体开会的形式来共同交换谈判看法，针对谈判中存在的问题，找出解决的途径，制定新的战略方针。这类总结旨在认清形势，调整部署，以利再战。

B. 与对手的会外总结

与对手的会外总结多发生在交易敏感之时，这是谈判的主持人为了避免让更多的人知道己方的“本意”或“谈判的程度”而采取的一种战略策略。这种总结多采用“假设可能法”和“强调重点法”。

所谓“假设可能法”，具体而言是指在强调谈判双方的协议点和分歧点的基本上，对解决分歧——也可称之为界定继续谈判的方向而进行的一种探索工作。表面上看似乎是双方的主持人随意地对各种意见方案进行讨论，从谈判条件和谈判时间等因素上根据已经谈过的情况给予假设，但实质是这类假设往往可以演变成有效的谈判，从某种意义上说，它甚至可以是最新的谈判的序幕。

所谓“强调重点法”，是指双方的谈判主持对谈判中出现的重点分歧进行归纳，或是对已经达成协议的重大问题进行重复强调，其目的是为了相互

判定谈判的前景。基于双方主持人在试探的过程中肩负着实现谈判目标的任务，所以，在进行这类总结时要注意对对手的防卫。这类总结的作用是投石问路，旨在对对手的试探。

· 总结的具体内容

我们说，在谈判桌上，总结决不是为总结而总结，它带有一定的目的性。具体而言：

(1) 总结的目的

从谈判的主持人主持的需要上讲，总结的目的通常有四种：调整、备忘、汇报及终结。

为调整谈判的部署需要的总结，主要包括对自己和对手过去和现在的谈判条件及立场的总结。在这种总结中，多为内部总结，由参加谈判的己方人员或是主持人做出，以供调整谈判的部署时参考。一般地，这类总结要求全面、客观、公道，也可提出建议以供大家讨论。

在谈判的过程中，就双方已经谈过的问题以及谈判的进展予以总结并记录在案，以利于下次谈判时使用，这是一个备忘的过程。这种备忘有时以口头形式来归纳，有时以文字形式来归纳，有时以书面形式来归纳，指的是双方签字认可。

在谈判告一段落之后，向有关上级部门汇报谈判的进展情况时也可进行总结。这类总结是内部的总结，不能对外。相对汇报阶段来说，一般要求总结尽可能全面。

在谈判结束之后，也就是谈判的终结阶段展开总结。这种总结是双方必须进行的，不论成败与否，除非是谈判破裂，才不需要进行总结。

(2) 总结的内容

在调整谈判部署时，总结的内容包括原有的目标，已经实现的程度，双方存在的差距，对手的立场态度。在总结的时候要拟定调整的方案以及确立对该方案的分析，在具体的分析中要注明可能性和防范的具体措施。

这种总结多是全体谈判人员的共同分析，而不是独家之言。如果在内部的讨论中意见不统一，出现多种方案，可一并记录在案，最后由领导决定，当然，如果主持人的意见代表了多数人的观点，则可以先实施，反之，如果少数分歧意见引起上级的重视，也可以召开会议再论调整方案，此时，可请上级或其它代表参加，并将总结变成总结会议，而不再搞总结稿。

在备案记录时，总结必须包括谈判中所达成的一致意见、仍然存在的分歧点，必要时，还要将与会时间、地点、参与人等列出，最好是包括对重建谈判或后面的谈判的建议。如果是重大的谈判或重大的协议还应相互确认文字并附上有关人员的签字。

在向上级汇报的时候，总结的内容则要求全面，文字则要求简洁。主要包括：谈判进行的时候，已经实现的目标和尚未实现的目标，对方的要求和我的可能，谈判的气氛，下一步的打算，内部的配合状况，困难所在以及要求的条件等。这些内容最好是全体谈判人员的意见，如果出现了分歧，应该如实汇报存在的分歧，以期得到上级的指示。

在谈判的终结阶段，总结的内容应该包括：双方所达成的协议，存在的分歧，后期工作的安排。可以形成文字，也可以口头总结形式，这是由双方

的主持人完成。如果在谈判的终结阶段，谈判结果原则上达成了协议，但又一时不能签合同，那么总结最好以书面的形式，以防日后多变使得谈判再生“狼烟”。

4. 谈判的表达技巧

商务谈判中的表达主要依靠行为和语言两种基本工具来完成。

· 行为表达

从某种角度上讲，行为也可以称之为是一种“身体语言”。当谈判者作为人的行为投入谈判时，它有着特定的表达方式。谈判者常常自觉或不自觉地运用面部的表情、眼神、身体动作或姿态等身体语言来向对手传达信息。

美国的传播学家艾伯特·梅拉比安曾经就人的谈判中的信息传播提出一个公式：信息的全部表达：7%语调 + 38%声音 + 55%表情。可见，在谈判桌上谈判者的行为在信息的沟通过程中起到了重要的作用。

谈判者的行为表达归纳起来主要有三种方式：服饰、谈吐、举止。

(1) 谈判者的服饰

俗话说：“人靠衣装，佛要金装”，说的就是服饰对于一个人的重要性。在商务谈判中，得体的衣着打扮常常是谈判成功的助推力。在谈判桌上，服饰的要求不但要因人而异，还要因时而异。在谈判中所扮演的角色不同，其仪容修饰也要有所不同。在不同的谈判阶段，谈判者的服饰要求也有所不同。

如果以年龄作为标准，对于谈判桌上的年长者，服饰要注意追求两种效果：稳重深沉以及和蔼旷达。具体而言，衣着的颜色与式样要对谈判的气氛有明显的衬托效果，而且要衣料考究，剪裁得体，颜色深沉，式样传统，服饰力求简单明了，给对手留下庄严、敬畏的印象。

对于谈判桌上的中年人，其年龄决定了他们的性格中常常兼备了老年人的稳重与年轻人的活力，于是反映在服饰上则具有两者所提供的榜样的特征。所以，服饰的质量上应尽量考究，颜色上则多用中性色彩，式样则徘徊在老年服愉与青年服饰之间。

对于谈判桌上的年轻人，在服饰的风格上可以采取比较极端的两种类型。要么以“少年老成”取胜，要么以“朝气蓬勃”见长。如果是“少年老成”类型，则要求衣料的做工考究、颜色偏于中性，式样简洁大方；如果是“朝气蓬勃”的类型，则要求衣料考究，颜色明快，式样新潮，注重饰物，比如适当配以领带夹、折绢、首饰等物件。

如果以性别作为标准，那么在谈判桌上，谈判者是男性的话，则要求衣着尽量正规，整洁。多穿西装，打领带，不宜穿休闲服装或运动服。如果谈判队伍要体现自己的实力和企业文化，可统一着装，或是在服装上统一配戴企业徽记。

如果是一名女性谈判者，在衣着上的要求则更为严格，多是穿套装，且颜色偏中性，不宜穿休闲装或运动装或晚礼服。式样要求简洁，首饰配戴宜少，但又能起到画龙点睛的效果。

在谈判的不同阶段，其衣着风格也有所不同，总的原则是紧扣谈判主题。

在谈判进行的初期，为了给对手以威慑力，显示自己的尊严和实力，一般着装比较正规；在谈判进行的中期，为了表明自己的豁达，鼓励对手向己方的目标靠拢，在着装上一般追求一种“随和”的风格；在谈判的后期，双方经过长时间的努力，慢慢地向最后的目标接近，这时候，谈判者的衣着则追求的是“攻中有防、防中有攻”的中性风格。

（2）谈判者的谈吐

谈判者的谈吐是指的语言传达方式，即是说话的具体方式，包括声音的快慢、强弱以及说话的语气。

在谈判桌上，说话的节奏快慢反映了谈判者语言的表现力和感染力。通常情况下，说话的速度分快速、中速、慢速三种，这三种速度可以针对不同的情绪与内容发挥出不同的效力。

我们并不提倡在谈判中快速说话，但可以在你对对手的观点表明赞同或反对时使用。具有实力的谈判者采用快速说话，通常是兵来将挡，水来土淹的风格的表现。面对对手所提出的建议，同意则说：“行，可以。”否定则说：“不行，我反对。”不愿意回答，采取回避态度则说：“我无权回答”或是“这个问题需要向上级汇报后再答复你”。除了表明立场时运用快速说话外，在表达激动的情绪时也可采用快速说话的方式。西方的谈判者尤其如此。他们在遇到有力的反驳后，常常情绪激动，说话的速度也跟着加快。他们采取这种方式的目的并不在于需要对手听明白，有时候，是要对手感到他的不满，有时候，则纯粹是一种情绪渲染和发泄。

说话节奏放慢一般用于在强调某个立场或是向对手表达你的不满情绪，以期引起对手的注意和重视的时候。原则上说，这种方式不宜过多。在运用这种方式时，常常是字斟句酌，强化表达的内涵及内容的份量，让对手听明白每一个字、每一个词语。甚至是每一个标点符号，在这些字句及标点上倾注自己的立场及感情。

以中速的节奏说话，是谈判中普遍适用的一种方法。中速说话可以给对手以必须的时间，让对手从容领略你的观点、立场和态度，同时也营造了一种平静的氛围，为策略所需要的“快速”与“慢速”创造条件和时机。

在谈判中，语气的强弱对于意见的表述也有重要影响。

通常运用一种中等的语气，给谈判对手留下“正常”的印象，同时也给提高语气和降低语气埋下伏笔。

以高嗓门说话，在谈判桌上我们并不提倡，但有时在表达某种特定的感情和态度时是很有必要的。通常有两种情况可以提高嗓门。当你受到对手无礼的或是有意无意的侮辱时，可采用这种方法表明你的感受，譬如：“简单是岂有此理！”、“这真是令人感到遗憾！”、“我无法接受你的观点！”反之，当谈判双方观点取得一致，说话非常投机时，你可以抬高嗓门大胆地表达你的愉快感受，譬如：“太好了！”、“我深有同感！”需要强调的是，这种表达方式并非是在实质性的交换交易条件的时刻，而是在通往该时刻的过程之中，其目的也正是为了加速或缩短这个过程。

以低嗓门的方式说话，在表达诚恳、亲近和无奈的感情时运用较多。譬如，在向对手讲述某个理由时，为了提高理由的可信度，把声音放低，将收到极好的表达效果；又如，为了增加理由的可信度，轻声细语将自己的观点表述出来，会给对手以一种亲切感；在表达你的“无可奈何”时，为了争取到对手的理解和同情，从而达到令对手作出让步的目的，你同样可采取这种方法，以很低的声音对他说：“贵方所提出的条件太高了，我想我无法办到。”或者是“我已经反复阐述了我方的立场，贵方如果仍然坚持己见，我恐怕是黔驴技穷了。”

在谈判中，语气的色彩对于意见的表达也有着重要的影响。这里我们所说的“语气的色彩”主要是指说话是以严肃的口吻还是诙谐的口吻还是不偏

不依的口吻，这虽然是细节问题，但是在谈判桌上，如果运用得体的话，将对你的谈判产生积极的影响，反之，将产生消极的影响。

在谈判桌上，如果你所面对的对手是个年长者或异性的话，我们提倡以严肃庄重的口吻与对手说话，一方面可以使说话有个相对平衡的条件，另一方面，也显示了你的沉稳与教养。当然，为了打破谈判桌上的紧张气氛，你也可以在合适的时候讲点笑话来打破僵局，但你所讲的笑话必须是除了对方本人之外的事与物，切忌将长者与异性置于玩笑的话题中，以免引起误会，弄巧成拙。

在谈判中，如果是在陈述重大法律或商业条件时，或者是在陈述关键性交易条件时，那么你说话的语气必须严肃庄重，但如果是一些无关紧要的问题，尤其是在谈判的初中期出现的僵局中，你对对手的观点进行反驳时，不妨采用诙谐幽默的表达方式，而这时候的幽默多是一种“冷幽默”，即在煞有介事的表白中对对手进行旁敲侧击。有一个笑话，讲的是一位推销员向顾客推销皮鞋，他说：“请拿一双吧，先生，它的寿命将和你的一样长。”顾客听后微笑着说：“是吗？我可不相信我这么快就会死。”一句幽默的回答，巧妙地拒绝了推销员的诱惑；而另一个故事讲的是一位顾客在饭店吃饭，米饭中有不少的沙子，顾客不得不把沙子吐在桌上，服务员见此情景很是不安，抱歉地说：“尽是沙子吧？”顾客摇摇头，微笑着说：“不，也有米饭。”顿时，两人都笑了。

（3）谈判者的举止

心理学家分析，人的举止是人的内心活动的充分反映，举止所表达出来的意义常常是随着个人性格和文化背景的不同而有差异，所以，在谈判桌上，要从你的对手的举止中领会其所潜藏的内涵意义，就要做个有心人，巧用观察法。

A. 眼睛的语言

有一句名言这样说道：“眼睛是心灵的窗户。”它形象地揭示出眼睛在人与人的交流中所起到的重要作用。从行为学的角度说，人的眼睛所传达出来的信息主要有：

在倾听对手的谈话时，眼睛却望向别处，这大多是企图掩盖内心活动的表现；

面对对手，眼睛闪烁不定，这多是一种掩饰的手段或性格上的不诚实的表现；

在与对方交谈的时候，视线接触对方脸部的时间正常情况不应占全部谈话时间的30%—60%，超过这一平均值者，可以认为对谈话者本人比谈话的内容更感兴趣，低于此平均值者，则表示对谈话内容和谈话者本人均不怎么感兴趣；

在短时间之内连续眨眼几次，这种表情有时代表本人对于某事物感兴趣，有时也可理解为个性怯弱或羞涩，不敢正眼直视对手；

在人们处于兴奋、喜欢、肯定的情绪时，眼中的瞳孔会放大，眼睛显得非常有神；当人们处于厌恶、痛苦、否定的情绪时，眼睛中的瞳孔会缩小，眼睛则显得暗淡无光。

B. 眉毛的语言

眉毛的动作一般是配合眼睛的动作而发出的，通常有以下几种表情：

俗语说：“喜上眉梢”，指的就是人处于惊喜的情绪中时，眉毛多为上

扬；

古语说：“剑眉倒竖”，指的就是人处于愤怒、不满等情绪时，眉毛下拉或倒竖；

当人处于困窘、思索等情绪中时，眉毛常常皱起；

当人处于高兴或疑问时，眉毛常常上挑；

当人处于赞同、兴奋、激动的情绪中，眉毛有时会迅速地上下跳动。

C. 嘴巴的语言

在注意倾听对手的谈话时，人的嘴角会稍稍向后拉或向上拉；

在倾听对手的谈话时，紧紧地抿住嘴唇，表示意志坚决。

撅起嘴巴则表示表示不满意或准备向对手进攻。

嘴唇不自觉地张开，呈现出倦怠懒散的模样，说明他可能对自己或自己所处的环境感到厌烦。

在遭受失败的打击时，人们常会不自觉地咬嘴唇，这既是一种自我的惩罚方式，也有可能掩饰自嘲或内疚的心情。

D. 四肢的语言

当手臂交叉置于胸前，同时两腿交叠，表示不愿意与人接触。微微抬头，手臂放在桌子上，两腿交叉于前，双眼不时注视对方，表示对与对手的交往发生了浓厚的兴趣；

两手手指并拢放置胸前，表示充满了自信，手与手重叠放在胸腹部的位置，表示谦虚，矜持或略带不安；

握拳是表示向对方挑战或自我的一种紧张情绪，以拳击掌则是向对手发出攻击的信号；

用手指或铅笔敲打桌面，或在纸上乱涂乱画，表示对对方的话题不感兴趣，不赞同或是不耐烦；

用牙齿咬指甲，表达的是一种与对手关系不肯定，或者彼此关系不佳、生疏等情绪，有时也是内心胆怯的流露；

握手时，对方的掌心出汗，表示对方处于兴奋、紧张或情绪激动的状态，若用力握对方的手，表明此人好动、热情，凡事比较主动。

握手的时候，手掌向下握，表示想取得主动、优势或支配的地位。手掌向上，是性格软弱，处于被动、劣势或受人支配的表现。用两只手握对方一只手并上下摆动，往往表示热情欢迎、真诚感谢或有求于人；

摇动足部，或是用脚尖拍打地板，或抖动腿部，都是一种焦虑、不安、不耐烦或为了摆脱某种紧张感的情绪的流露；

架腿而坐，表示拒绝对方并保护自己的势力范围，而频繁变换坐姿是情绪不稳定或焦躁、不耐烦的表现。

E. 腰、腹部的语言

腰板挺直，颈部和背部保持直线状态，说明此人情绪高昂，自制力较强，充满了自信。相反，双肩无力下垂，凹胸凸背，则反映了该人疲倦、忧郁、被动、失望等情绪；

鞠躬、弯腰，则表示谦虚或尊重，有时在心理上自觉不如对方，甚至害怕对方时，也常常会不自觉地采取弯腰的姿态；

双手横叉腰间，表示胸有成竹，对自己的处境已作好精神上或行动上的准备，同时也表现出以势压人的优越感和支配欲；

凸出腹部，表现出自己的心理优势，自信与满足感。抱腹蜷缩，表示不

安、消沉或沮丧的情绪支配下的一种防卫心理；

腹部起伏不定，表现出兴奋或愤怒的情绪，极度起伏，则意味着即将爆发兴奋与激动状态而导致呼吸困难；

轻拍自己的腹部，表示自己的风度、气量，同时也反映出在较量中获胜的得意心情。

· 语言表达

但丁有句名言：“语言作为工具，对于我们之重要，正如骏马对骑士的重要。最好的骏马适合于最好的骑士，最好的语言适合于最好的思想。”这句话指出了语言对于表述思想的意义和作用。

在商务谈判中，灵活地运用语言，有时会产生逢凶化吉、出奇制胜的效果，而不懂得语言艺术及其作用的人，常常在谈判中陷入困境。因为，虽然每一位谈判者都能够使用“语言”这个基本的工具，但不等于都会在谈判中运用语言技巧，把语言用精、用活。

为了适应商务谈判中不同的情境，达到自己预期的目的，所以必须重视各种谈判语言的表达策略。语言从不同的表述效果上可分为：外交语言、商业法律语言、军事语言及文学语言等四种。下面，我们将对每一种语言加以分别讲述。

（1）外交语言

外交语言是商务谈判中运用最广，运用最多的一种语言。它泛指商业谈判中所有委婉、礼貌、否而不决、允而不定的圆滑的表达方式及用语。在商务谈判中，它能够使赤裸裸的利益冲突变得光彩许多，所以，谈判者常常采用这种方式，以礼貌有加，寓情于理的话语达到拉拢对手，摆脱僵局，争取机会的目的。

基于外交语言的“礼貌”特点，在拉拢对手的时候，会让对手产生一种遇到了“通情达理、修养较高”的对话人的感觉，使对手在不知不觉中心生认同，而且这种外交语言也是谈判中信心和希望的基础。从需要的角度说，这种气氛有利于交流想法，同时也可以承受较大的商业条件中的分歧。

在为了摆脱谈判中所出现的僵局时，交锋中，并非对手总是处于劣势，尤其是在己方理由不太充分而又无力马上作出让步之时，谈判桌上的气氛会对己方非常不利，在这种情况下，为了避开“是与否”的追逼，采用外交语言来搪塞对手，让自己从尴尬的气氛中脱身是非常有效的。

譬如，当对手陈述了不少的理由来证明自己的观点是正确的，要求是合理的，在这种情况下，你可以采用外交语言来回答对手的提问：“贵方的道理我听明白了，我认为从贵方所说的情况看似乎有些道理，但是我仍需要查证，也需要从我方的角度来权衡一下哪些条件我方能够同意。再说，其中有些问题也需要与有关专家商讨之后再作结论。既然该问题已谈明白了，不妨暂时放一下，等我方研究之后再作答复。”这样说，既表达了自己不同意的观点，同时也保持了自己的“通情达理”的形象。而且，以软的抵挡摆脱对手追逼，看起来是接近了对手的立场，但实际上却是将问题处于搁置状态，没有给对于以任何实质性的承诺。

另外一种相反的情况是对手被你步步紧逼之后，采用强硬的抵制态度，从而使谈判陷入了僵局。在这种时候，作为策略，双方都需要一段时间进行

考虑，然而这种僵持最终还是要打破的，谁先出击，谁就掌握了谈判的主动权，最好的办法还是运用外交语言。

譬如：在经过较长时间的沉默之后，你可以首先开口：“看来双方目前很难一下子想到解决分歧的办法，贵方可以先回去商量一下，若有什么好的办法我们再作商谈，如何？”这是一种“占上风”的作法，把难题留给对手去处理，而已方则以逸待劳。如果你想争取主动的话，也不妨以一种“平等”的姿态来结束僵局：“看来双方都有难处，我们可以暂时休会，回头与各自的助手商量一下，看有什么良策可以克服双方面临的困难。谁先想出了好的办法，谁就先打电话约定下一次会谈的时间，如何？”

在谈判桌上争取机会的时候，外交语言同样具备重要的作用。它可以给商业谈判中的各种观点的交锋带来一种“保险”——防止谈判的破裂。

用外交语言在进攻的时候争取机会，是指以规劝对手作出让步，婉言陈述对方所持立场的利弊，劝其重新考虑，从而动摇了对手的立场，为自己的进攻赢得了时机；

用外交语言在谈判的相持阶段争取机会，是指的双方都有一定的道理，而且双方都不愿意在相持的过程中耗费太多的精力时，以相互陈述共同利益之所在，说服双方愿意同步前进的方式。

在相持的中期，你不妨这样对对手说：“问题虽然很多但只要我们双方共同努力，解决起来并不困难，假如贵方只希望我方作出让步而自己却坐视不管，问题恐怕就不是那么容易解决的。”在相持的后期，你不妨这样对对手说：“双方在前一段时间中已经作了很多的工作，取得了很大的成绩，眼看就要最后成交了，如果仅仅是我方努力，那么难度相对而言就要大一些，若双方共同努力，我充分相信，前景是非常乐观的。”

用外交语言在退却的时候争取机会，是指的按照谈判策略，对方已经作出了让步的行动，而已方也响应了这种让步；或者说是对方的论证有理，己方没有理由不作出响应时，采取的以“退却”之姿态引发对手的一种方法。譬如：“贵方所作出的努力，我方充分理解，我们愿意考虑我方目前的立场，同时也希望贵方对我方已经讲过的一些问题作进一步的考虑。”

（2）商业法律语言

它是泛指与交易有关的技术专业、价格条件、运输、保险、税收、产权、企业法人、与自然、商检、经济和法律制裁等行业习惯用语和条例法规的提法。

这类语言多是由专家、业务人员及国际行会和联合国组织以及各国机关的立法机构共同创造，补充并不断完善的。这是商务谈判者最基础的语言，也是商业谈判中最基本的语言工具。

商业法律语言的基本功用在于：明确义务，简化理解，提供交易的手段。

明确义务：在商务谈判中涉及到交易双方的债权债务关系，权利与义务的划分的时候，多采用这种语言来进行确定。譬如在交易内容特征中就不能缺少技术专业语言，而交易的性质则又不可缺少法律商业的习惯用语。从务实的角度上讲，谁的语言用得活，用得丰富，谁的合同义务就明确而完整。反之，则不明确，不完整。

简化理解：在商务谈判中，由于交易的内容涵盖面广，交易双方的民族及地区差异性大，运用商业法律用语可以帮助双方正确理解对方的立场观点。譬如，国际商会提供的“国际贸易术语”，以及联合国提供的“国际货

物买卖合同及国际货物买卖法”等都是面向全世界的工商业界的标准的商业法律用语，它可以帮助不同国籍、不同文化背景的谈判对手在商务活动中加强彼此的交流沟通。

提供交易的手段：这里有三层含义，其一，告诉人们有多少交易的方式可供选择，在商务方面。法律方面有什么利弊，该如何进行区分；其二，不管什么方式的交易该如何成交，怎样执行；其三，如何解决交易执行过程中以及执行之后发生的问题，包括争议和纠纷，在商业上、行政上、法律上、范围上有些什么手段可以利用。

（3）军事语言

所谓军事语言是指在商业谈判中运用的军事术语，有时候把一些简明但态度坚定的谈判用语也称之为军事用语。

在商业谈判中，唇枪舌战是不可避免的，甚而至于产生激烈的对峙局面，如果你所面临的对手是个“吃硬不吃软”的人，那么从谈判的效果出发，运用军事语言确实是势在必行。

商务谈判中军事用语的作用主要是：压制、威慑和动员。

压制作用：在商务谈判中面对情绪激动，态度强硬对手，如果你彬彬有礼，他反而得寸进尺，这时候，适当运用攻击性较强的军事语言，可以起到压制对手的情绪的作用。譬如：你可以义正辞严地对他说：“先生，你太过分了，你的这种行为对于谈判是没有好处的，而且你将为此付出沉重的代价。”或者说：“请不要忘记，这是在会谈期间，你只有一半的发言权，这么武断专横，我方对此提出抗议，而且在今后谈判中，我方对于你的发言有权保持沉默。”

威慑作用：这多是在商务谈判的中期或后期，为了威胁对手，迫使其作出让步，所采用的一种语言表达方式。

在谈判的中期，为了使对手就范，或是为了反击对手的进攻，可以采用军事语言故意制造谈判的僵局。这时候的语言火药味比较浓，针对性较强。譬如：“贵方只有把某款某条的问题解决了，我们才能谈下去，否则的话，很遗憾，只得到此为止。”“贵方刚才所提出的条件我们认为过于苛刻，如果因此而造成谈判的终止，我想这个责任应该由贵方承担。但是，请不要忘了，谈判尚未结束，人为地终止谈判，不知你该如何向你的上级和同事交代？”

在谈判的后期，军事用语常常带有“最后通牒”的意味，譬如：“这是我最后的条件，贵方同意就成交；不同意，我马上走人。”“我已经预订了明天早上的机票，请在这之前给我答复。”“如果不能达成调解，我只得诉诸法律。”

动员作用：我们常常说：“商场如战场”，是指的商场中彼此的利益之争，其激烈的程度并不压于战场上。商场之争从某种意义上讲，也可以说是一场不流血的战斗。因此，在商务谈判中，运用军事语言可以将每个参加者推入谈判中的角色，帮助他们领悟自己的职责，在这种时候，军事用语就常常起到号召力的作用，譬如：“每个人都要守住自己的阵地，各尽其责。”“请听从主持人的统一指挥，令行禁止，千万不要让对手钻了我们的空子。”“第一个目标，是打虚头，第二个目标是攻击价格难度。”等等。

（4）文学语言

所谓文学语言是指在商务谈判过程中，用优美动人的语言，采用夸张、

比喻、谚语等修辞手法来制造一种良好的谈判气氛，化解双方的矛盾，增强语言的感染力和说服力。

制造良好的谈判气氛，适用于切次的交往、谈判的过程以及谈判出现僵局的时候。日本人在初次见面的时候，喜欢说：“初次见面，请多多关照。”礼貌的话语伴着谦虚的鞠躬。而大部分的人在初次见面时，常常说：“认识你我很高兴。”或是“和你在一个桌子上交锋，我荣幸之至。”“今天天气真好，预示着我们的谈判也会非常顺利。”等等；而在谈判的过程中，或是出现了僵局的时候，你不妨这样说：“真是巧妇难为无米之炊呀！”或者说：“绳头在贵方自己的手中，不是我方在勒紧绳头而是贵方自己在使劲。”

在谈判过程中，有时候一个小小的分歧可以让对方拔剑张弩，唇枪舌战，这个时候，文学语言也可起到化解矛盾的作用。譬如，你不妨这样说：“我们到这里来，并不是为了吵架，而是一个共同的目标促使我们双方走到了一块儿，相识即是有缘，生意不成仁意在，达不成协议交个朋友也是收获，当然，我更希望我们双方能够珍惜这次机会，要想求大同，那么就必须存小异。”

在论述一个观点的时候，为了加强这个观点的说服力，谈判者也常常采用文学语言。事实证明，文学语言对于论述有着极大的渲染力，其威力也为众多的谈判者所承认。许多文学功底深厚的谈判者在谈判中可以使对手听他所阐述的道理时感到不枯燥，其原因就在于此。譬如：为了增强说服力，你不妨这样说：“贵方的建议真可谓是雪中送炭！”或者说：“谈判双方不能背道而驰，否则不就成了南辕北辙？”为了增强鼓动性，你不妨这样说：“如果贵方律师真是想促成这笔交易的话，那么你是不是需要反省一下，为什么使谈判的气氛更加恶化呢？为什么已经建立的交换渠道又动摇了呢？我也请在座的诸位想一想，再灵的舌头也不能忽略了事实，对吧？”或者说：“贵方的真诚应在于公平交易，总不至于把危机转移吧？如果贵方实际情况并非象目前所坚持的立场那样，那么我还是可以理解的，但我相信贵方不会不同意我的看法吧？”

我们说，作为语言工具，最重要的是贵在运用。在商务谈判中，综合运用商业法律语言、外交语言、军事语言及文学语言的时候，谈判者要注意两个问题，那就是既要灵活运用，还要有针对性。

灵活运用主要反映在两个方面，即随机应变和交叉使用。

随机应变是指在同一对象、同一议题、同一阶段的谈判中，虽有预定的运用语言，但随着谈判对象的态度、立场、观点的变化或随着谈判议题的深入或延伸而产生的新问题，也有随着时间的推移，谈判目标实现的不同程度反应出的新问题，面对这些情况，就要求谈判者及时变换谈判语言，使得谈判紧扣主题。要达到这种“随机应变”、“出神入画”的境界，就要求谈判者将四种语言吃透，唯其如此，方能运用自如，不论是对什么人、什么时间、什么议题，都能够一触即动，一定即回。

交叉运用是在针对某个因素的主体语言运用时，为了强化谈判的效果，再灵活配之以另外一种谈判语言。譬如，在谈判初期，你在运用外交语言时，穿插文学语言，无异于画龙点睛，而在谈判接近尾声，成交在望时，为了尽快达到你的目的，那么在运用商业法律语言的同时，配之以军事术语，将对谈判的结果起到推波助澜的作用。有时候，根据形势的需要，甚至可以三种或四种语言同时交叉使用。

语言的针对性主要涵盖了四个因素——对象、话题、目的、时间。

这就要求各种语言的运用要因人而异，因时而异，因地而异，因目的而异。应该强调的是，这四种因素的变化是不少的，谈判对象可以派生出老少、男女、生熟等情况，而内容又涉及到谈判的合同条文、价格、分歧等情况，至于目的还可以派生出成交等，时间又分为谈判初期、中期、后期，或是一场谈判的开始、之中、结束等。所以，就要求谈判者在运用语言的时候，具体问题具体分析，有目的有针对性地运用，使语言在商务谈判中发挥出“点石成金”的神奇魅力。

5. 谈判的书写技巧

谈判的书写技巧是谈判者的基本技能之一，其具体的要领可从谈判笔记、谈判报告、合同书写三个方面加以论述。

· 谈判笔记的书写

谈判笔记是指在会谈中双方的个人或专人所作的有关谈判内容的记录。

谈判笔记一般情况下由主持人自己记录，也可指定专人记录。在商务谈判中，谈判笔记常常以“简报”的形式备案待查。在记法上要求内容完整，要点齐备，主要包括：时间、地点、与会人、议题、各方代表的基本谈判观点、会谈的结论等等内容。在会谈完毕之后，应作“专本”保存，以便于以后的查询。

谈判笔记一般不必要对方确认，但作为一个有经验或有防备的谈判者也常采用确认谈判笔记的方法，在谈判完毕之后，回到各自的单位，马上将会谈的基本立场、各方的认可态度拟成电传或传真发给对手。这种做法虽然比较费时费力，但对于合同的执行将起到一种保证和预防作用，同时也体现了谈判者的责任心和严谨的工作态度。

基于谈判笔记是对谈判进展的忠实反映，所以它可作为双方起草谈判契约的重要依据，而且在对合同条款和附件的修改方面可逐条加以引证。在谈判告一段落之后，谈判者也往往表明：“请贵公司按照今天双方达成的协议或起草某条款或某附件。”而这种明示的基础就是笔记。笔记的另一个作用就是通过确认笔记的准确性，可以为以后起草文件减少不必要的误会和麻烦。

此外，谈判笔记还可作为在合同履行过程中双方发生纠纷时解决矛盾的一个有力佐证。这在大量的商务谈判纠纷中都行之有效。譬如，曾经有一个代理合同在执行的过程中遇到了问题，双方经协商无效，最后诉诸法院，被诉方在法庭上引用了大量谈判笔记中所记的情况为自己辩护，最终反败为胜。而另外一起合同执行纠纷案件中，作为诉讼方的公司在法庭上所列出的大量证据都取自每次与对手交涉后的“确认电传”所记述的内容。

这些例子都反映了谈判笔记在合同执行中所起的重要作用。

· 谈判报告的书写

谈判报告是指谈判者为了保持与上级或与有关交易的部门的联系，同时也为了从上级方面获得有效指示而写的文字报告。这种文字很多时候起着谈判的阶段小结以及重大谈判决策的备忘作用。

基于谈判报告多是写给内部的有关领导或部门看，所以，在内容上要求突出重点，文字简洁，尽量避免繁杂。从作用上，谈判报告可分为：请示性谈判报告和通报性谈判报告。前者顾名思义，是为了获得上级部门的指示所作的关于谈判的进展、所存在的问题以及对后期工作的建议的文字。后者则是在谈判结束之后，对谈判的结果，存在的遗留问题的一个总结性文字。

谈判报告要求层次分明，条理清晰，针对报告读者的不同情况采取不同的写作方法。如果你的上级水平较高，那么报告就要求

内容尽量做到简洁，反之，则内容要求就比较具体。总的说来，谈判报告以书写结论为主，将一个个不同的问题，不同阶段的总结汇成新问题、新阶段。譬如：报告商务谈判情况，则直接写：关于某个问题已达成一致意见（不必列出达成一致意见的过程），现在存在的分歧（适当罗列出双方的分歧要点），后期工作中的任务（不必详细叙述具体的措施），希望批示什么问题，等等。

在具体的书写格式上，通报性的报告主要由“进展、问题、建议或请示”等三部分构成。所谓进展是关于在谈判中所达成的协议的内容；所谓问题是指在先前的谈判中难以解决的或已经超越出解决能力的分歧；所谓建议或请示是针对所存在的问题提出报告人的建议方案，直接请求指示。

而通报性的谈判报告一般情况下主要由三部分构成，即是，过去、现在、未来。过去主要是指在刚刚过去的谈判活动中双方所作出的努力；现在主要是指经过一番努力，双方现在达到了什么水平，地位有什么改变；未来主要是指下一步的实施方案。有的谈判为了保密，在通报中仅写两部分，至于“未来”仅在口头上通报。

当然，不论任何形式的谈判报告，主要用途就是给上级汇报，所以在文字上一定要以“明白易懂”为原则，要注重报告的客观性，同时适当注意礼貌用语和书面用语的规范化。

· 谈判合同的书写

谈判合同是检验谈判成果及监督执行情况的重要依据，它的重要性在此就不多赘言。在许多商务谈判中，为了使合同规范化，甚至聘请律师来专事合同的书写工作。当然，更多的谈判合同是由谈判者自己执笔，所以，我们说，合同书写是谈判者书写能力的主要表现。

关于合同的书写要领我们将从文字和结构两个方面加以讲述。

（1）文字

文字功底是合同书写的重要依托。合同的文字功底主要体现在“取题”及“用语”两个方面。前者是根据所述的内容提炼出合同中的小标题，后者是为了表达结构中小标题下面的内容所采用的语言。

取题具有极大的灵活性，但又存在一定的约束力。它具有四个原则：

首先是文题必须一致，这就要求题目必须依内容而定。譬如：价格条款及支付条款在合同中应该分别列出，在“财经条件”这个题目下，要包括价格内容及其特征，还可以包括支付的程序等等。

其次是取题要依循合同的结构并与之相适应。

第三个原则则是取题要与内容的复杂程度相关，其核心是要让读者更清楚地理解合同的义务。一般有两种书写格式。如果合同的内容比较简单，那么就可以直接列序的形式来完成结构，仅取几个大题目，不再分列题目。如：第一章，合同目标；第二章，财经条件；第三章，合同价格……如果合同的内容较为复杂的话，那么可以在大题目下面加上小的标题。如：第一章，合同目标，第一条：合同的背景，第二条，合同的产品，第三条，合同的经济技术指标……第二章，财经条件，第一条，产品价格，第二条，价格的浮动……

第四个原则是取题要求短小精悍，内容准确。有的合同条款有多种取题的可能性，譬如“验收条款”可能涉及到“静态验收”、“动态验收”，也可以说成“开箱验收”和“外观验收”。在处理合同中的其它问题时，譬如：

签字、审批、修改、有效日期、有效份数等，取题方式有多种，可以取为“其它条款”、“最终条款”、“附加条款”，也有的将上述问题进行单列；“合同文字”、“有效日期”、“有效份数”。当然，最佳的方法是取题要与前面条款的取题相一致，如果前面取题概括，则后面也以概括的方式取题；前面取题细微，后面也按题取名。

撰写合同的用语是合同成功的重要一环，通常要注意以下几个问题。

在用语方面，首先要规范化，这不仅要求文字准确，还要考虑文字的通俗性和可读性。在遣词用句上，应以流畅、朴实力主，在运用商业或法律用语的时候，也应是国际通用的术语，那种个性特征、民族特征太明显的用语在合同中应尽量避免。

在涉外商务谈判中，由于民族文化的差异，所以谈判的用语也存在着差异，在表述合同的时候同样也存在着差异。在撰写合同的过程中，必须使两种或多种语言取得一致性。这种一致性主要体现在字面和词意两个方面。在我们日常生活中，常常是一个字可以有多种解释，这在各国的文字中均有不少的例子，所以，尽量注意字面上的统一。当然，仅字面上的统一是不够的，最重要的是注意意思上的一致。在谈判合同的撰写过程中，经常出现合同的用词是一致的，但说出来却不是相同的意思。基于此，我们一般要求合同的书写以意思一致为准，用词不一定相同。所以，比较字面一致和意思一致，后者应为优先地位予以考虑，避免单一追求字面的一致，从而使合同的书写陷入机械呆板。

合同书写用语的第三个注意问题，要求表达内容准确清楚，尽量避免含混不清的词语。在许多商务合同中，经常出现因用语不准确而导致描述意思模糊，引起对手误会的实例。譬如：“合同收购价可根据国内、国际市场价格的变化进行调整。”这句话的意思就很不清晰，它没有将国内与国际价格的相互制约关系以及变化的幅度等因素考虑进去。而另外的一个例子：“在现场的逗留费用均由乙方承担。”这项规定中所指的“逗留”是差旅，那么涉及交通、食宿的费用、负担的范围则不明确。

所以，要避免概念模糊，一般采用两条防范措施：明确因果关系，明确优先级别。譬如上述的“合同收购价可根据国内、国际市场价格的变化进行调整。”可以重新这样表述：“合同收购价可以根据国内、国际市场的价格变化予以调整，若国内市场价格变化了，而国际市场价格未变时，合同收购价不得调整。”

在商务谈判中，还存在这样情况，许多交易并不均匀全在文本上体现出来，这就为合同的书写埋下了“理解”的空间。这种状况的存在既对业务的发展起了一定的推动作用，同时也给合同今后产生纠纷留下了隐患。所以，在合同的书写过程中，第四个存在的问题是要正确处理用语中明与暗的意义。

如果因为某种原因双方认为不宜在合同中表述的内容，也一定要在双方的“秘密协议”或“备忘录”中表述出来；而如果某个法律文件不宜表述“交易”，也可采用另外的形式表述，如在合同附件中注明：“该合同仅为双方交易的意愿，最后的履行应以争取落实出口计划之后。”或者是在合同的正文的特殊条款一栏注明：“以出口许可证为准”。总之，坚持以“明示”的方式将交易成果描述出来，才能尽量避免合同在执行过程中的纠纷。

(2) 结构

我们说，好的合同也是结构合理严谨的书写文件，要达到这种要求，必须处理好固定的书写模式和文题相扣的关系，还要处理好通用条款和特殊条款的关系。

目前在图书市场上，出版了大量关于谈判的书籍，在这些书籍中，对合同书写的标准格式作了全面而详尽的介绍，这给谈判者的合同书写带来了很大的方便，同时也带来了新的问题。譬如专家们所设计的标准格式，有时是不能满足有针对性的格式文本的，于是新的矛盾便产生了，当题目有所改动时，而相关的条款却没有作出相应的修改，从而造成了权利与义务的关系不明。再如，使用买卖合同的格式文本，改用作代理合同的格式文本，那么，在代理合同中代理人的义务则有可能是“承担了买卖的义务——包购包销的责任。”所以，在借用固定的合同格式时，必须以“文题一致”为前提，采用的书写格式一定要与谈判的内容相符合，不仅要在题目上，更重要的是在题目所包含的内容上也应相符合。如果你是借用某个标准格式时，一定不要忘记从头到尾地检查一遍，看是不是做到了“文题一致”。

我们说，要处理好通用条款与特殊条款的关系，是指谈判者在请熟不同合同的通用条款与特殊条款的基础上，在同类合同不同标的时候，能够保持灵活中求稳定、求全面的风格来进行合同的书写工作。

所谓通用条款是指各类合同中相同的，也是最基本、最必不可少的条款。不论是货物买卖合同，还是服务性质的合同，还是合作性质、金融性质的合同，其基本条款都要包括以下内容：其一：交易内容、这是标的的条款；其二，交易条件，这是价格条款或者可以说是经济条款。资金条款；其三，结算方式，这是支付条款或结算条款；其四，交易完成的时间，这是进度条款或交付条款；其五，交易验收的条件，这是验收条款或接收条款；其六，违约与免责，这是免责条款或违约条款；其七，调解。仲裁与诉讼，这是仲裁条款；其八，生效条款。

以上八条书写要求是各类合同的基本骨架，也是合同书写的主体，不论是何种类型的合同，这八个条件都可以通用，其条款的名称也可通用。

当然，由于合同的性质的差异，不可避免地也会带来具体条款的差异，这就是合同条款的特殊性。主要有以下几类条款：

管理条款：在合作、合资谈判合同中，必不可少的有一个处理操作方式（经营）的管理条款，它所涉及的问题是：以何种形式（董事局、联合小组）来对双方的合作进行管理，由谁来组成这个形式，其责任应该如何分派，日常的活动方式，权利的分配，待遇，更换的条件等等。

会计与审计条款：多与管理条款一起使用，主要是处理合作双方的财务问题。该条款规定的内容有：会计人选、会计规则、报表的方式、份额，出表时间核准的方式、对会计工作的监督方式、能否聘用审计部门或有关专家、审计的条件、报告的拟写、会计与审计问题的处理方式等等。

税收条款：主要用于技术贸易、合资合营或是成套工程项目的合同中，对可能遇到的税种进行罗列并明确纳税的责任方以及双方配合的义务。如果要求免税，则必须明确具体的免税手续由谁负责，不准免税时，又该如何地处理，在避免双重苛税时，该条款的内容主要是办理手续的程序以及双方应尽的责任。

许可证条款：多用于高技术或敏感货物的交易谈判中，它指的是进出口许可证，有时还有配额管理问题。为了避免合同不能按期执行，在延期执行

的过程中所造成的违约责任，有经验的谈判者常常运用该条款来处理进出口许可证、配额，甚至是进出口计划，用汇指标的批准问题。

产权条款：有时也称之为“伪造或第三者起诉条款”，多用于与工业产权——专利或商标有关的交易中，譬如许可证转让合同等。该条款中内容主要包括：产权的属性即明确交易双方无伪造的侵权前提，产生侵权诉讼的处理方式，谈判双方的义务及经济法律责任，产权的使用范围及管理辦法。

保密条款：主要是针对技术和成套项目的合同，用以约束交易双方保守合同内容中的秘密。主要内容有：保密的时间、时限、公开的前提以及泄密后的违约责任等等。

区域条款：该条款主要是对受益人的权限与活动范围加以限制，多用于代理合同与技术转让产品的生产线销售合同或技术转让合同中。它所规定的内容包括：有权活动和销售的国家、地区以及活动的方式、检查该种规定的方法，违约时的处罚方式，该规定的时限及修改程序等等。

修改与改进条款：主要用于技术买卖中或代理、专营合同中。在交易涉及的产品制造工艺标牌、商标包装有修改或改进时，在该条款中对交易双方的责任应予以明确，而且还要注明双方在什么条件下进行修改或改进，在修改或改进时，双方的责任与得失，改进与创新的界限及发生界限问题时双方的权益等等。

监装条款：主要用于大宗商品的交易中，如木材、钢材、粮食、重大机电设备等，买卖双方合同中拟定监装条款，对于监装的任务、人数、时间、费用等问题予以明确。

技术指导条款：在技术交易和成套工程项目的合作、合资、交易中，有专家指导的问题，由于其占的份量较大，故设专门条款处理。内容包括：专家的专业水平、指导思想、指导目标、时间、生活条件、人数、费用、更换条件（因病、因违法、因无能力更换时的条件）、家属问题、休假、考核办法及管理等等。

技术培训条款：主要是对于实习生的派遣给予规定，内容包括：专业、水平、人数、学习的内容、目标、起始时间、生活条件、费用、考核办法及管理等等。

技术资料条款：在成套项目或软件性交易（技术、工程顾问、计算机软件等）中，由于技术资料十分关键，故专门列一条款。主要内容有：资料的类别、内容的深度、编写的格式、度量衡的选择、语言、份数。如果涉及到有关图纸的话，还要明确底图、二等图、蓝图的份数，介质的形式（纸张、微缩胶片、磁带、磁盘—软盘或硬盘）等等。

设计联络条款，在大的工程项目中，合作、合资企业的成套项目的交易中，往往会涉及到土建工程与工艺过程的设计和布置以及水、电、气、采暖通风、空调、净化等有关工艺条件的保证问题，这多由工程设计院来完成。该条款也多由这方面的专家来洽谈，最后经商务谈判的主持人协调后插入合同中。该条款的主要内容包括：设计联络的任务、次数、地点、专业人数、时间、费用的分配、双方所应提供的条件、使用的语言等等。

包装条款：在货物和技术贸易中均会涉及交付的包括条件，内容包括：包装用料、方式、标记等等。

第二章 和谈的技巧

1. 创造良好氛围，让环境参与谈判

· 从中东和谈看环境定位

1991年10月，举世瞩目的中东和会拉开了帷幕。尽管对于和会的前景人们有不同的估测，但是这毕竟是两个一直处于敌对状态的民族第一次面对面地坐下来谈判。由于和会本身的谈判环境就有相当的研究价值，因此阿拉伯国家和以色列之间经过多次磋商，最后决定在西班牙首都马德里举行和会的开幕式。

之所以选择马德里作为会议地点，是从以下几个方面考虑的。首先，双方都认为必须选择一个有三种文化（基督教、伊斯兰教和犹太教）的国家作为和会开幕式的地点，符合这一条件的国家自然不多；其次，会谈承办国要与阿以双方都保持了良好的关系，能为双方所接受。在这一点上，西班牙无疑是比较理想的候选者。因为西班牙传统上被认为是亲近阿拉伯世界，特别是巴勒斯坦解放组织的；马德里一向被认为是欧洲经济共同体与已解组织之间的“沟通渠道”。另一方面，自从1986年1月西班牙与以色列建交以来，西班牙与以色列的关系有所改善，特别是在1989年，西班牙外交大臣和以色列总理互访以后，以色列支持西班牙参与中东和平进程的态度更加明显。以色列总统哈伊姆·赫尔佐克曾经说过：“没有理由不让西班牙在中东和平进程中发挥重要作用。”于是，正如西班牙外交官员所说：“有关各方一致选择了马德里，这证明西班牙被看成是一个可靠的负责的对话者。”另外，西班牙政府的合作态度也是一个重要原因。为保证中东和会的顺利进行，西班牙政府特地安排了国王卡洛斯三世1764年修建的皇宫作为会议场所，并承担了会场外的安全工作。事实证明，选择马德里作为和会的召开地，是一个明智之举。

1991年10月，中东和会开幕式在西班牙首都马德里顺利召开。在会场上，设置了一张“T”形长桌。会议的举办者美苏两国代表坐在T字顶头，各国代表分坐两旁。右边为埃及、以色列、黎巴嫩，左边为欧共体、约旦—巴勒斯坦联合代表团、叙利亚。T形谈判桌的安排可谓是用尽心良苦，它的出发点缘于：埃及与以色列的结怨不深，可坐在一起，而约旦、巴勒斯坦和叙利亚则绝对不能与以色列坐在一起。

在这次和会上，还出现了有关房间的数量问题的争执。这场争执是醉翁之意不在酒，表面上看来是阿拉伯国家与以色列的代表在争夺双方所使用的房间的数量，实质上是涉及到一个非常敏感的政治问题，那就是巴勒斯坦代表的地位问题。因为早在中东和会开始之前，以色列总理沙米尔就提出了以色列参加中东和会的几个条件，其中之一就是“巴勒斯坦人应作为约旦代表团的一个部分与会。他们的人选必须首先得到以色列的同意，其中不得有巴勒斯坦解放组织成员。”尽管巴勒斯坦和约旦同意了以色列的这一条件，组成了约—巴联合代表团参加和会，但总想在谈判中分成两个代表团，分别与以色列谈判，因此，他们就巧妙地从房间上做文章，而以色列则寸步不让，双方僵持不下。最后在美国的调停下，双方终于达成妥协，以色列同意分别与约旦和巴勒斯坦代表谈判；阿拉伯国家则同意以色列提出的会谈在美国国

务院三个不同的楼层举行，每一个代表团将从不同的门进入国务院大楼的要求。

中东和会中出现的这一系列环境问题，给谈判环境学提出了许多富有意义的启示。

· 日澳煤铁谈判中的“场地优势”

在谈判中，最好是能够争取到在己方地点与对手进行谈判，这就是所谓的兵书上讲的“天时地利人和”的道理。因为，在自己所熟悉的地点与对手进行谈判，在心理上就会产生一种认同感，而且可以随时向上级汇报谈判情况，听取有关专家的意见，在处理各种谈判事务方面比较主动。

日本人在与澳大利亚进行煤铁贸易的谈判中，就充分地认识到了这种“场地优势”的重要性，并且千方百计地发挥这种优势，从而掌握了谈判的主动权。

众所周知，日本是一个岛国，资源短缺，特别是煤铁等资源更是非常匮乏。而澳大利亚则以盛产煤铁而闻名于世。在国际贸易中，澳大利亚一直为找不到合适的买主而发愁，于是日商主动找到了澳大利亚，进行煤铁贸易谈判。应该说，在这场谈判上，澳大利亚是掌握了谈判的主动权的，而精明的日本人却把澳大利亚的谈判代表请到了日本，可谓是煞费苦心。因为澳大利亚人性格较拘谨，讲究礼仪，所以一旦到了日本，情况就发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了富裕舒适的生活，他们的谈判代表到了日本没有几天，就开始思念故乡的别墅、海滨以及家人，所以，他们在谈判桌上不时表现出一种急躁的情绪。而作为东道主的日本人，却可以不慌不忙地讨价还价，从而不知不觉地掌握了谈判的主动权。

谈判的结果是，日本方面仅仅花了少量的款待作“鱼饵”，就钓到了澳大利亚这条大鱼，获得了大量谈判桌上难以获得的东西。

【案例分析】

谈判地点的选择，往往涉及了谈判的环境心理因素的问题，它对于谈判效果的影响常常起着举足轻重的作用。在以上两则事例中，谈判双方的环境选择都是非常敏感而特殊的。中东和会选择了中立国西班牙，而日澳煤铁谈判中精明的日本人把谈判的地点定在本国，同样是别有用心。

从这两则典型的谈判事例我们不难看出，谈判的环境选择通常有三种情况：主场、客场、中立地区。从某一个角度上讲，选择任何一种场地都有它的优势和劣势，关键在于谈判者本身如何将这种优势发挥出来，又如何地将这种劣势避免开去。

主场的优势是比较明显的。因为谈判是在你所熟悉的环境中进行，一方面免去了长途跋涉之苦，让你能够保持充沛的精力，去面对谈判对手，同时又应了古人“天时、地利、人和”的观念，给你从心理上减轻了压力，从策略方面也有许多派生的好处。首先，你可以随时找你的支援人员，来回答一些你难以回答的问题，你可以及时获得你所需要的资料和数据。对于一些特殊的种类谈判来说，还有助于你使用“展示讲述法”向对方讲述你方产品的优越性能和你方服务的方便可靠，同时，还会使你方的整个谈判活动变得更加有效。

当你出于种种原因，不得不同意对手在客场进行谈判时，也并不是意味着你将处于劣势。在某些情况下，使谈判在对方的地域上进行，反而对你有利。例如，假设你买的是一种设备或产品，你当然会希望在生产现场看到演

示，或者你还想参观一下供货商的生产设施，如果有可能的话，最好把这种参观活动安排在进行谈判之前。另一个好处就是，当你向对方提出要求更多的有关谈判立场或地位的资料，你的对手将难以拒绝。事实上，如果你想预先获得一大批有用的数据，你主动提出在对方的地盘上进行，则显得更潇洒。

在中立地区谈判，一般情况下是出于以下几点理由：

（1）双方在会谈的地点问题上总是无法达成共识时，如果一方或双方都不愿意在对方的地盘上进行谈判，那最好选个中立的地带，这将对于谈判的进展非常有利。

（2）从旅途花费这一点考虑，选择在中立地带会谈也是合适的，此外，还有可能把谈判地点安排在非你非我的地盘上，只是对双方更为方便些而已。

（3）选择一个风景优美的中立地带，将交易和乐趣融合在一起。

（4）当谈判的事项涉及到第三方的利益时，谈判在第三方的地点进行就更有必要了。选择中立地带进行谈判多用于国际事务谈判或劳资纠纷的调停协议。

2. 诱导与说服并举，谈判桌上“和为贵”

· 奶粉里的苍蝇

一位怒气冲冲的顾客来到乳制品公司，声称他在食用该公司生产的奶粉中发现了一只苍蝇，他要求该公司为此进行索赔。

但事情的真相是，该公司的奶粉经过了严格的卫生处理，为了防止氧化作用特地将罐内的空气抽空，再充入氮气密封，苍蝇百分之百不能存活。过失明显在于消费者。

然而，面对顾客的强烈批评，该公司的老板并没有恼怒，而是耐心地倾听。等顾客说完了之后，他才说：“是吗？那还了得！如果是我们的过失，这问题就非常严重了，我一定要要求工厂机械全面停工，然后对生产过程进行总检查。”接着老板进一步向顾客解释：“我公司的奶粉，是将罐内空气抽出，再装氮气密封起来，活苍蝇决不可能，我有信心要仔细检查。请您告诉我您使用时开罐的情况和保管的情况好吗？”

经过老板的这一番解释，顾客自知保管有误，脸上露出尴尬的神情，说：“是吗？我希望以后别再发生类似的事情”。

· 墨菲卖车

约翰·墨菲是一家汽车销售公司的推销员，下面是他向一位对赛车感兴趣的买主奈特先生推销产品的精采对话。

墨菲：奈特先生，这辆赛车是非常舒适的，（奈特以沉默作答）。

墨菲：（意识到自己的口误）请坐到汽车驾驶员的座位上试一试好吗？（奈特坐进了驾驶室）您坐在里面感到舒适吗？

奈特：舒服极了！

墨菲：您觉得座位调得如何？您坐在方向盘后面舒服吗？

奈特：行，挺舒服的。不过，驾驶室大小了。

墨菲：还小？您在开玩笑吧？

奈特：我说的是实话，我感觉在里面坐着有点憋气。

墨菲：但汽车前舱的空间有2英尺1！

奈特：不管怎样，我还是觉得有点憋气。

墨菲：（意识到他的错误，就停止了反驳）当然了，这辆车比不上大型车辆宽敞。但正如您刚才说的那样，坐在里面还是很舒服的。您可能已经注意到这辆车的装璜还是相当不错的，使用的材料都是皮革。还有比皮革更好的材料吗？

奈特：我不懂什么皮革不皮革的。但我觉得皮革夏天太热，冬天又太冷。

墨菲：（墨菲本来可以，也应该在事前了解清楚顾客对各种材料做成的座位外套有什么看法。不过，这仅仅是一个无关大局的细节问题，因此，他决定避开它。）对，那仅仅是个人的爱好问题。其实，我明白您的意思，在炎热的夏天，皮革确实有点热。但在这个国家，夏天从来都不是太热的。应当这样看待这个问题才是，您说呢？不管怎么说，皮革肯定要比塑料凉快得多。您同意这个看法吗？

奈特：那或许有可能。但有些时候，我要在夏天开车到其它国家去。

墨菲：（墨菲本可以进一步指出，他不可能把车开到赤道去，开车到国外的时间相对来说是短暂的。但他觉得这样谈下去会把问题扯远，并且引起争执）好吧，我们来谈一下其它问题吧。您准备用这辆车来干什么？（墨菲又准备回到汽车的主要用途上，并打算用它来证明这种车的前舱空间还是足够的）

奈特：我准备开车去上班和到我们的乡村别墅去。

墨菲：路程远吗？

奈特：不特别远。

墨菲：家里人口多吗？

奈特：我们有两个小孩，都在念书。

墨菲：那么说，您是想要一辆省油的汽车了，是不是？（墨菲为了绕开汽车大小的问题，又换了一个新话题。不过，他远远没有脱离危险区，因为他又转到汽油价格这个人人关心的问题上了）您知道汽油的现价吗？

奈特：价格还可以吧。但关于节油的种种说法都是靠不住的，事实上，每一辆车所耗费的汽油量总要比说明书上规定的多得多。

墨菲：当然了，耗油量的大小取决于您怎么使用您的汽车。

奈特：（非常生气）你这话是什么意思？

墨菲：车开快了就需要经常更换挡位，这样耗油量就要大一些。

奈特，在很多情况下，宣传说明书上所说的都是不可靠的，不是事实。说明书上说，行驶 20—30 英里才耗费一加仑汽油。我们就按照说明书购买了一辆汽车。结果呢？还没有行驶 15 英里就耗费了 1 加仑的汽油，“宣传归宣传，事实归事实。”

墨菲：（控制住自己）好吧，我们可以在试车的时候检查一下这辆车的耗油情况。奈特先生，您可以亲自开车，好吗？

奈特：好的。（他们发动了汽车）

墨菲：您的夫人也会开车吗？（他准备把这辆车便于操作这一点作为推销要点）

奈特：她准备去听驾驶课。

墨菲：（接过新话题）我们有自己的驾驶学校。如果您需要的话，我可以帮您夫人联系上课的事。

奈特：不用了。

墨菲：（刚准备有所表示，但及时地控制住了自己）不管怎么说吧，对您夫人来说，开小车要比大车容易。您说呢？

奈特：我想是的。（奈特又想出了一条反对的理由）象这样一辆小车怎么这样贵呢？

墨菲：（从奈特的这一想法，他意识到车的大小问题并不很重要。于是，他决定避开讨论车的大小问题。如果反驳奈特的这一看法，并且指出汽车的价格不高的话，那么他们就有可能发生争论。所以，他决定不直接地讨论价格问题）奈特先生，您开车是很有经验的，对吧？

奈特：我想是的。

墨菲：那么，依您看，车的哪一方面最重要？（通过承认对方有经验，造就一种融洽的气氛。并且以提问的方式把话题转向一些更重要的问题上）

奈特：唔……，当然是车开起来稳不稳、车速和车的质量最重要了。对了，还有转售价格问题。

墨菲：（谨慎地纠正对方的看法）当然也要节省，是吗？

奈特：那是当然的。

墨菲：所以，应该是稳、速度和节省。奈特先生，就速度而言，您认为哪一方面是最重要的，是最高速度指数还是变速器？

奈特：当然是变速器更重要了。不管怎么说，人们一般不使用最高速度。

墨菲：（现在他终于了解到顾客对什么东西感兴趣了）您说得太对了，这些才是最重要的。在决定一辆车的价值的时候，他的作用是很重要的。关于这一点，我与您的看法是一致的。

就这样，墨菲从以上三个方面解释了这辆车的价值，并且间接地反驳了奈特认为车的售价太高的看法。在经过三次业务洽谈之后，他终于成功地推销了这辆汽车。

【实例分析】

谈判本身包含着双方因利益的获得实现造成的对抗性。虽然这种对抗性不像战争、竞技那样残酷无情，它主要靠谈判双方凭借实例、技巧来改变对方的谈判立场、态度来实现。而谈判双方的态度则受其谈判的目标、动机、立场、实力等等因素的制约，往往在实际的谈判活动中表现出一定的倾向性。因此，如何使谈判双方的排它性态度向有利于己方转化，是改变彼此态度的关键之所在。

在中国的历史上，不乏有许多运用劝说与诱导的方法改变对手态度的范例。战国时期的著名纵横家，鬼谷子的高徒苏秦游说六国，合纵抗秦，用的就是劝说与诱导并举的谈判技巧。在谈判桌上，谈判者可能遇到的来自对手的压力有两种：一种是谈判对手的无心的抱怨，另一种则是有意的攻击。前者是对手心理认识的外在流露，而后者则是对手有意玩弄的手段，目的在于引诱谈判者产生冲动，失去理智，他好从中得利。

面对谈判中出现的这些冲突和压力，作为一个理智的谈判者，可以尝试运用以下这些手段：

（1）甘作对手的出气筒，在对手的激烈情绪发泄完毕之后，再作因势利导的劝说。在这一点上，上述实例中乳品公司的老板对顾客的投述所采取的态度我们可以引以为鉴。他明知道顾客的投述理由并不成立，并没有立即驳回，因为他知道，当对手攻击自己的时候，自己立即作出反击，容易激怒对手，使事态恶化。而在顾客彻底发泄完毕，无力再进攻之后，此时再展开说服，论证自己的正确理由，效果一定非常理想。

（2）将对手无关紧要的抱怨当作耳边风

在进行谈判的时候，常常出现因为一个与交易无关的问题而陷入争论的局面这种情况。如果对手带有明显的偏见或者思想古怪，谈判者的当务之急不是去改造对手，只需要注意对手对交易的意见，其他方面的事情则不用管。这一点在墨菲卖车的谈判实例中，墨菲的推销技巧可以对我们有所启发。他尽量避免顾客对汽车的前舱空间狭小的不满意的问题，引导顾客注意汽车优良的性能及它本身的价值等问题，间接地驳回了顾客认为售价太高的看法，最终取得了销售的成功。基于此，对于商务谈判而言，谈判桌上如果出现了意识形态，宗教差异等细枝末节的问题，你应该尽量避免它，反之，如果你一不小心被拉进有关这些问题的讨论中，其结果不是收获甚少，就是毁掉一切。所以，聪明的谈判者在进行劝说和诱导的时候，常常注意避开枝节问题，即使对手说地球是扁的，他也是左耳进右耳出，权当作是耳边风。

3.退一步海阔天空

· 里歇太太巧改结局

法国小说家吕西安·里歇有一个贤惠而温柔的妻子，每天在家中，除了操持家务，就是负责打印丈夫在《里昂晚报》上发表的短篇小说。里歇每天回家的第一件事是拥抱一下妻子，亲亲她的前额，说一句几乎总是一成不变的话：“亲爱的，我希望我不在家的时候你没有过于烦闷，是吗？……”里歇太太的回答差不多也是一成不变的，“是的，家里有这么多事情要做呢。但看到你回来，我还是很高兴的……”这种平凡而温馨的家庭对话持续了20多年。

但是万万没有想到，奥尔嘉·巴列丝卡闯进了他们平静的生活。这是一个刚离了婚。奔放甚至有点寡廉鲜耻的女人，她用自己的魅力征服了小说家，并且要求跟他结婚。

小说家必须先离婚，他想：这件事容易办到。结婚已经整整28年了，大概妻子已经不爱我了，分开可能不太痛苦。但是问题在于怎样与妻子摊牌呢？小说家毕竟是小说家，他冥思苦想之后，终于想出了一条妙计。他编了一个故事，把自己与太太的现实处境转托为两个虚构的历史人物。为了能被妻子领悟，他还着意引用了他们夫妻之间以往生活的若干特有细节。在故事的结尾，他让那对夫妻离了婚，并特意说明，既然妻子对丈夫已经没有了爱情，就一滴眼泪都没流地走开了，以后隐居南方的森林小屋，有足够的收入，悠闲自得地消磨着幸福的时光他把这份手稿交给太太打印的时候，心里不免有点不安。晚上回到家时，心里喃喃着妻子会怎么接待他。“亲爱的，我希望我不在家时你没有过于烦闷，是吧？”小说家的话里带着几分犹豫。妻子却像平常一样安详：“没有，家里有这么多事情要做呢。但看到你回来，我还是很高兴的……”

难道她没有看懂？小说家在心里猜测，兴许她把打印的事安排在了明天。然而，一询问，故事已经打印好，并经仔细校对后寄往《里昂晚报》编辑部了。那为什么她一声不吭呢？故事在报上发表后，谜底才打开。原来，妻子把故事的结局改了：既然丈夫提出了这个要求，夫妻俩就离了婚。可是，那位在结婚28年之后依然保持着自己纯真爱情的妻子，却在前往南方森林小屋途中抑郁而死了。

小说家震惊了，忏悔了。当下就和那个不知底细的女人断绝了交往。但是，如同妻子不向他说明曾经同他进行过一次未经商量的合作一样，他永远没有向她承认自己看过她的新结论。

“亲爱的，我希望我不在家时你没有过于烦闷，是吧？”小说家回到家里问道，不过语气比往常更温“没有。家里有这么多事情要做呢。但看到你回来，我还是很高兴的。”妻子一面回答，一面向她张开了手臂。

· 销毁产品，股票急剧回升

众所周知，法国的矿泉水产量居世界第一，其中以“碧绿液”矿泉水独占鳌头，它有“水中香槟”的美誉，在美国、日本和西欧，碧绿液成了法国矿泉水的象征。

为了遏制法国这种产品在美国的市场前景，美国食品公司及药物管理署宣布，经抽样调查，发现该产品中含有超过规定的 2 至 3 倍的化学成分——苯，长期饮用可能致癌。

该产品生产厂家的负责人马上向美国当局作出保证：回收和销毁全部的产品。如果说，发现苯含量过高还算不上是什么大新闻的话，这个决定倒成了当天的头号轰动新闻。这无疑是一种疯狂的行动，更是一场信心战。该公司的这一举动得到了法国政府的支持。奇迹发生了，在公司股票跌价 16·5% 之后，在回收的当天，股票牌价回升了 2·5%。

紧接着，公司公布了事故的原因是人为的技术造成的，差错在于：在净水处理中由于滤水装置没有按期更换造成的，而不是水源本身的问题。这个消息一下子稳定了人心。

由于长久的饮用习惯，在法国出现了碧绿液的抢购风，在美国仍然有 84% 的消费者购买该产品。公司首战告捷，接下来便着手进行恢复信誉，巩固市场的宣传攻势。

在碧绿液上市的当天，巴黎几乎所有的报刊杂志都整版刊登该广告，画面是人们所熟悉的碧绿液，唯一不同的是有几个鲜明的字样——“新产品”。

同一天，法国驻纽约的总领事馆举行碧绿液新产品重新投放市场的记者招待会。第二天，碧绿液美国公司的总经理仰首痛饮碧绿液的照片见报。

不久，碧绿液广告在电视屏幕上出现。画面是：一只小绿瓶，一滴水从瓶口沿着瓶身流淌，犹如眼泪一般。画外音是：碧绿液像一个受了委屈的小姑娘在呜咽低泣，一个如同父亲般慈祥的声音娓娓地劝慰她不要哭：“我们仍旧喜欢你。”

【实例分析】

印度诗人泰戈尔在诗中这样写道：“鸟翼上系上了黄金，这鸟就永远不能在天上翱翔了。”

是的，谈判的时候，如果面对压力而不将它化为动力，那么你永远将是一个输家。所以，我们推崇退一步海阔天空的谈判技巧。

在我们上述的第一个谈判实例中，如果里歇太太针锋相对的话，势必将她的婚姻推向一个死胡同。同样的道理，第二个谈判实例中法国公司不当机立断销毁产品的话，公司就只有面临破产的悲剧。先输后赢的例子，在谈判中屡见不鲜。

有时候，在谈判中双方的任何一方都可能被逼得无路可走，而只好作出一些他本想避免的某种形式的让步。其结果常常就是一种进退维谷的情形，就是要么让步，要么就把达成协议的事忘了算了。这种情况常常会导致谈判人员形成对立，从而使自己的情绪失去控制，这种局面只能使已经十分紧张的势态更加恶化。

显然，谁也不愿意投降，但是，这种情况之所以发生多半是由于人们的自尊心在作怪而不是让步本身有多大的损失。因此，老练的谈判者会努力想办法作出一点让步，而又不损失任何有价值的东西，从而使谈判得以顺利进行下去。其实，在你作出让步的时候，你已经是赢家了。理由是，尽管由于你在某一方面退让了一下，使对方觉得很高兴，但你实际并没有损失任何东西。你只是用一件小东西换来了以后你们在某一问题上的一致意见。诚然，这时双方也有可能还要坚守阵地，但即使他们这样做，心理上的优势仍然在你这一边，因为这时对方将自知理亏。

在运用这一技巧的时候，最后可能发生的情况是对方最终作出了让步，其理由如下：第一，对手由于在头一次的某一点上得到了满足，而陷入了一种承诺；第二，这时谈判已越来越靠近最后的协议，那么讨价还价的时间拖得越长，双方投入到里边的利益就越多。

4. 幽默也是一种力量

· 推销员妙语连珠

有一位思想活跃，为人诙谐的大学生，毕业之后当了一名广告牌推销员。一次，他到一家报馆推销产品，他没有开门见山他说明他的真实来意，而是向报馆的人询问道：“你们需要一名有才干的编辑吗？”

“不！”

“记者呢？”

“也不需要。”

“印刷厂如果有缺额也行！”

“不，我们现在什么空缺也没有。”报馆的人开始不耐烦了。

“喔，那你们一定需要这个！”

年轻的推销员边说边从皮包里取出一块精美的牌子，上面写道：“额满，暂不雇人。”逗得一报馆的人哑然失笑，他也轻而易举地获得了推销的成功。

而另一位收银机推销员的推销术和这位大学生推销员有异曲同工之妙。

这是一位身材矮小，肥胖、红脸的推销员，当他吃力地提着收银机走进一家商店时，该商店的老板粗声粗气他说：“快走吧，我们正忙着呢，我对收银机没有兴趣！”

这时，推销员靠在柜台上，格格地笑了起来，仿佛他刚刚听到了一个世界上最好笑的笑话。老板莫名其妙地望着他，半天回不过神来。

推销员笑了一会儿，直起身子，微笑着致歉说：“实在是对不起，我忍不住要笑。您使我想起了另一家商店的老板，他说了跟你一样的话，后来却成了我们最熟悉的主顾。”

紧接着，这位推销员开始一本正经地展示他们的样品，历数其优点。每当老板以比较缓和语气表示不感兴趣时，他就哈哈地引出一段幽默的回想，又说某某老板在表示不感兴趣之后，结果还是买了一台的老话。果然，老板的态度逐渐开始转变了，居然提出要试一试收银机，于是在试用的过程中，推销员又用行家里手的口吻向老板说明了产品的具体操作方法。

最后的结果，推销员获得了成功。

· 淳于髡隐语讽谏

在战国时期，齐国有个出身卑微的人，叫淳于髡，他虽然身材矮小，但口才很好，善于讲幽默的笑话，使听者在笑声中受到启发。于是齐威王派他作为齐国的使臣，出使各国。由于他有一副雄辩的口才，因而每次都非常出色地完成了使命，深得齐威王的器重。

一次，楚国发兵进攻齐国，齐威王派遣淳于髡带着黄金百斤，驷车十乘为礼物，前往赵国去请救兵。

淳于髡接到命令之后，放声大笑，直笑得前仰后合，浑身颤动，连帽子上的纓带都迸断了。

齐威王问道：“先生是不是嫌我送给赵王的礼物太轻了？”

淳于髡回答说：“我怎么敢呢？”

齐威王又问：“那么，你为何这样大笑呢？”

淳于髡答道：“不久前，我从东面来，看见路上有一个人正在向土地神祈祷。他拿着一只猪蹄，捧着一杯酒，嘴里念念有词：‘高地上粮食满筐，低地上收获满车，五谷丰登，全家富足。’我看见他奉献给土地神的少，而向神索取得多，所以觉得好笑。”

齐威王听到此处明白了，淳于髡是在用隐语来谏劝自己增加礼物，于是决定把礼品增加到黄金一千镒（每镒二十两）、白璧十对、驷车一百乘。淳于髡是带着礼物前往赵国，说动了赵王，发兵救齐，楚军得知这一情况，连夜退兵。

齐威王见楚军已退，十分高兴，便置办宴席庆贺，他见淳于髡颇有酒量，就问他：“先生最多能饮多少酒才会醉呢？”

淳于髡回答说：“我饮一斗酒也会醉，饮一石酒也会醉。”

齐威王很惊奇，问他说：“先生既然饮一斗酒就醉了，怎么还能饮一石酒呢？其中的道理不妨可以说给我听吗？”

淳于髡说：“如果在大王面前饮您所赐之酒，执法官吏在旁边看着，御史在后边监督，我心情恐惧，俯伏于地而饮，这样的话，不过一斗就醉了；如果父母在家中接待贵客，我卷起袖子，鞠躬跪地，陪侍于前，不时捧杯敬酒，恭敬地祝寿，这样的话，不过二斗就醉了；如果朋友间一起游乐，由于很久没有见面，现在突然相逢，便互相叙旧，各诉衷情，这样的话，大约饮五六斗才会醉；如果乡里相聚，男女混杂在一起，细斟浅酌，一边饮酒，一边下棋，投壶，做各种游戏，随便与女郎握手也不受处罚，目不转睛地注视她也没有顾忌，前面掉有妇女的饰物，后面有姑娘遗落的发簪，我心中一高兴的话，便可饮八九斗而只醉二三成；如果日暮酒残，将残席合并在一起，男女同席，促膝挨肩而坐，靴鞋交错，杯盘狼藉，一会儿堂上蜡烛点尽熄灭，主人送走客人而独独把我留下，她敞开了罗袂的衣襟，我隐隐闻到一阵微香，当此之时，我心中最为快乐，就能喝到一石。所以常言道：‘酒极则乱，乐极则悲’。一切的事情都是这样的。”

齐威王听了淳于髡这一番话语，明白了淳于髡是用幽默的隐语进行讽谏，从此不再作长夜之饮。

【实例分析】

在谈判活动中，常常会碰到各种各样的矛盾，有的甚至是相当棘手的难题，需要谈判人员妥善解决它。我们的体验是：不轻松的问题可以用轻松的方式去解决，严肃之门可以用幽默的钥匙去开启。幽默是一种轻松的深刻。它以一种机智、诙谐、风趣、含蓄的技巧，给人以智慧的启迪和美的享受。所以，我们说：幽默也是一种力量，就是指幽默是谈判桌上一种致胜的武器。

幽默之所以受到谈判者的欢迎，在谈判桌上频频使用，是因为幽默能够使紧张的谈判氛围变得轻松，使对立冲突一触即发的态度变得和谐。它能够使对方不失体面地理解、接纳、叹服你的观点和看法，给处于困境的谈判环境打开一扇光明的窗。

在我们上述的谈判实例中，幽默帮助推销员打破了僵局，摆脱了困境，从而获得了推销的成功。而淳于髡通过讲笑话，打隐语等方法，对齐威王进行讽谏，让齐威王在笑声中猜测到他的用意，不失为一个高明之举。

幽默也可用于在谈判活动中不小心失言之后所进行挽救活动，可使谈判者摆脱遭到反击的厄运。美国前总统里根在一次记者招待会上，时而把国名说错，时而又把人名说错。当他把“巴西”说成“玻利维亚”时，在座的记

者忍不住提醒他，里根急中生智，马上改口说：“很抱歉，因为我刚访问过玻利维亚。”惹得记者们哄堂大笑，事实上，他压根儿就没有访问过玻利维亚。

在贸易谈判活动中，有可能同时出现一种特定的语言环境，这时谈判者可以利用词的多义、同音、同形等条件，用一语双关的话语打破僵局，而且还可以巧妙地利用逻辑规律或故意违反逻辑规律，以达到谈判者所期望的目标。

一次，一家工业代表团同美国的某财团进行关于引进新型浮法玻璃厂的项目谈判，在谈判中，争论的焦点集中在每年所付专利费占销售总数的百分比上，谈判双方寸利必争，互不相让，以致使谈判进入僵持阶段。

这时，工业代表团的主谈人说话了：“先生们，我们的祖先4000年前发明指南针，2000年前发明火药，全人类都在享受这些伟大的成果，可他们从没有要过什么专利。我们作为后代，也从没因此骂过自己的祖先是混蛋，反而觉得光荣。请问诸位，那时候，你们的祖先在哪里呢？恐怕还在树上呢。各位请看看自己的胸前，是否特别多毛。”

美国人真的低头看自己的胸前，个个咧开嘴笑“不过，各位不要怕，我的意思不是不付专利费，而是要求公平和合理。”该主谈人机智幽默的妙语就像润滑剂一样，融洽了双方的合作，折服了精明的美国人，谈判终于重显生机，最终顺利地达成了协议。

5. 礼貌的保留，让对手心存感激

· 尊重隐私，谈判大获成功

某公司与一外商洽谈一项业务。谈判的时间到了，该公司经理带着谈判人员走进谈判室，外商方面的谈判代表与他的女秘书早已等候至此。当双方握手时，该公司经理发现外商代表的脸颊上，清清楚楚地印着一弯鲜红的唇痕，这显然是一个非常不雅的印记。

外商的女秘书此时也发现了她的上司脸上的唇痕，她显得非常焦急，屡屡向她的上司使眼色，示意他赶快擦掉脸上的唇痕，但她的上司毫无察觉，并不理会，当时的场面十分的尴尬。

该公司经理的下属谈判人员灵机一动，连忙致歉说：“真对不起。一份资料丢在办公室了，我们现在必须回去取一下。请稍候。”话音一落，该公司的谈判人员全部心领神会地退出了谈判室。

当该公司的谈判代表再次进入谈判室时，外商代表脸颊上的唇痕早已消失得无影无踪了。谈判正式开始了，顺利得出乎意料，这也许是那位外商代表的一种回报吧！

· 藤本义一教女有方

日本的著名作家藤本义一先生非常注重对子女的教育方法。

有一次，他的女儿超过了晚上回家的时限，于深夜 12 点钟才大醉而归。应门的藤本夫人自然是对女儿一顿严厉的训斥。之后对她说：

“不管怎么说，你必须去向你的父亲道歉。”

挨了一顿骂之后，女儿的酒醒了一大半，她感到似乎要大难临头了，于是忐忑不安地走向父亲的卧室，准备接受父亲的责备，面色凝重的父亲只说了一句话：“你这混蛋！”之后便转身离去，留下无言的女儿独自站在黑暗中。

短短的一句话，却深深地刺痛了女儿的心，但在伤心的同时，女儿更多的是满怀感激。因为父亲的这句“混蛋”的责骂，已经超过了千万句无谓的责骂。本来，她的母亲的一顿训斥，已经引起了女孩子内心的反感，如果藤本先生再重复这种行动的话，女儿真的想离家出走了。藤本先生正是明白了孩子的这种心理，所以，采取了巧妙的策略将其压抑住，他的态度反而使得女儿心中感到十分的内疚，她除了感激，实在是无话可说，于是，晚归的事从此再也没有发生过。

从教育学的角度上讲，为人父母，都有责备孩子的经验，多半也了解自己的孩子的反抗心理，但是要他们反省是相当困难的。父母们常常爱说：“你是怎么搞的，我已经说过好多遍了。”说这些话的目的是为了让孩子认识到自己的错误。但是从心理学的角度上讲，人都是存在着反抗心理的。父母对孩子的责骂越厉害，孩子的反抗心也越强；越是希望孩子反省，就越是得不到效果，于是情况常常会变得很糟糕。但是藤本先生的作法，却使女儿的反抗心根本无从发泄，反而转变为反省心理。这虽然是在家庭中教育孩子的一种方式，但同样运用在工作上，对待部下，未尝不是一个很好的策略。

【实例分析】

在上述的谈判实例中，我们阐述了在谈判桌上，为了让谈判在友好和谐的氛围下进行，应该讲究一种保留的技巧，以礼貌的保留，让对手心存感激，避免出现有伤感情的争论，才能够让谈判顺利地继续进行下去。外商代表能够在谈判桌上慷慨回报，就在于对手不露声色地给了他一个下台的台阶，这种礼貌其实就是对他的一种尊重。而藤本先生对女儿的教育，寥寥几语，却达到了“道是无情却有情，此时无声胜有声”的效果。

当然，在谈判桌上，“保留”常常也意味着否定，但是二者的表达方式却是不尽相同的。如果说，对对手说：“不！”是一种直截了当的拒绝，那么，“保留”则是一种迂回的否定，婉转的向对手声明“我不同意”。这种做法一方面可以将“否定”的感觉推迟，另一方面也可避免对手的纠缠，使得谈判，尤其是需要尽快了解全貌（各方面交易）的谈判能够按照你预期的进度发展。

我们说，在对对手做有礼貌的保留的时候，要讲究技巧。原则上要注意以下几点：

（1）在作保留的时候，不要让对手产生“错觉”，以为你是赞成他的立场并倾向于靠拢他。因为从某种意义上讲，“保留”即是“对某种观点暂时讨论至此，贵方可以坚持自己的立场，我的认识也无法与贵方一致，建议暂时将问题放一放。”如果你在保留之上有所主动的话，那么你可以加上一些论述：“该问题贵方很重视，也很坚持，我方同样如此。看来谈判的关键在于需要时间去研究，等研究好了之后再进行讨论。”那么你所传达出的“研究”的信息表明了一种中性的立场，即无所谓“同意不同意”，而且双方都有责任去研究解决的办法。

（2）在作保留的时候，你的观点和立场必须与谈判的全局条件挂上钩。在谈判中出现的“保留”多为局部性的保留，即在某段时间，就某个问题的条件，在对手固执己见或自己对对手提出的要求遭拒绝的时候，你可以主动采取保留的态度。当然，在进行保留的时候，不要忘记给对手一个期限，因为期限的限制将对保留的事项与它将要涉及的议题挂钩有着积极的促进作用，既保护了自己的立场，又促使谈判向自己预定的目标迈进。

（3）基于保留带有否定的意味，如果你使用保留的技巧时，态度粗鲁而蛮横的话，对于你的谈判效果无疑于是“雪上加霜”。所以我们说，在采取保留的态度的时候，要注意方式方法，尽量婉转而迂回，讲究礼貌，其目的就在于阻击对手的追击、给己方一个回旋的余地。具体的方法是：态度要诚恳，给人留下善解人意，合乎情理的印象；说话要客气，遣词用句让对方感觉是在同他进行商量、探讨；姿态要配合，因为谈判有时效性，无论是主客座的谈判，双方在谈判之前都对进程有一定的安排，采取“保留”，常常会涉及到“拖延”，但是拖延必须是在影响对手的日程安排的基础上，否则将是一种非常失礼的举动，说不定会让你的“保留”技巧弄巧成拙。

第三章 进攻的技巧

1. 高压与怀柔政策并举

· 战败国的胜利

1951年5月，联邦德国的著名外交家威廉·格雷韦率领代表团在彼德斯贝格山上，同英、法、美三大国的代表，进行废除占领法规的谈判。盟国方面虽然想改善同德国的关系，但此时他们还不准备真正地放弃占领法规。他们想的更多的是同德国方面只限于达成不涉及盟国主宰权本身的契约性协议，这些协议的对象只是盟国如何行使这种主宰权，继续保留占领国的“最高权力”这个基本想法贯穿于三大国的谈判态度之中。与此相应，三大国于1951年2月27日就向联邦政府递交了一份供讨论的单于，共有39个题目。

从1951年5月到8月进行了第一轮会谈，目标很有限，仅仅是：听取德国方面对这些问题的表态，并通过提问使德国的立场具体化。8月3日，会谈应以达成发表一项公报的协议而告终。可是摆在桌子上的草案中却只字没提已经商谈过的关于废除占领制度的问题。格雷韦觉得他不能拿着这么一份公报离开彼德斯贝格山。但是，经过较长时间的周旋，对方丝毫没有作出让步的表示。于是，格雷韦宣布，在这种情况下，会谈不能在当天结束，因为他得到的指示不允许他签署这么一份文件。他的这一策略起到了意想不到的作用。根据日程安排，延长这轮会谈是极其不受欢迎的。然而如果不发表公报而散场，则更不受欢迎了，这将无法掩盖冲突是什么。

这个时候公开地讨论三大国极其不得人心的立场，是对它们很不利的。所以，三大国不得不暂时休会进行内部协商，然后又继续会谈，最后，会谈取得了突破，三大国愿意寻找联邦共和国和盟国关系的“新基础”。格雷韦取得了胜利，他怀着满意的心情，趋车返回波恩。

· 难得糊涂的丹麦商人

丹麦一家大型的技术建设公司，准备参加联邦德国在中东的某一全套工厂设备签约招标工程。开始时，他们的信心不是很足，后来经过仔细地研究分析，在技术上经过充分的讨论，他们相信自己比其他竞争对手有更优越的条件，中标的希望是非常大的。

在同德方经过一段时间的谈判之后，丹麦公司方面想早点结束谈判，抓紧时间争取早日达成协议，尽早和对方签约。可是，德方代表却认为应该继续进行会谈。在会谈中，德方一位高级人员说：“我们进行契约招标时，对金额部分采取保留态度，这一点你们一定能够理解的。现在我要说点看法，这可能很伤感情，就是请贵公司再减2·5%。我们曾把这同一个提案告诉了其它公司，现在只等他们回答，我们便可作出决定了。对于我们来说，选谁都一样。不过，我们是真心同贵公司做这笔生意的。”

丹麦方面回答：“我们必须商量一下。”

一个半小时以后，丹麦人回到了谈判桌上。他们故意误解对方的意思，回答说，他们已经把规格明细表按照德方所要求的价格编写，接着又一一列出可以删除的项目。德方看情况不对，马上说明：“不对，你们搞错了。本

公司的意思是希望你们仍将规格明细表保持原状。”接下来的讨论便围绕着规格明细表打转，根本没有提到降价的问题。

又过了一个小时，丹麦方面准备结束会谈，于是就向德方提出：你们希望减价多少？德方回答说：如果我们要求贵公司削减成本，但明细表不作改动，我们的交易还能成功吗？这一回答其实已经表明了对方同意了丹麦公司的意见。于是丹麦公司向对方陈述了该如何工作，才能使德方获得更大的利益。德方听了以后表现出极大的兴趣。丹麦方面并且主动提出，请德方拨出负责监查的部分工作，交由丹麦方面分担。这样一来，交易进行得非常顺利，德方得到了所希望得到的利益，丹麦公司几乎没有作出什么让步。

所以，在谈判中，巧装糊涂，让对方发现你误解了他的意思时，往往会赶紧修正，这样一来，对方在无意间承受到说服自己情况的压力。这时的优势往往会跑到你这一边来，使你在谈判中处于有利的地位。

【实例分析】

在我们上述的第一个谈判实例，格雷韦作为战败国的谈判代表，形势对他是非常不利的，然而在谈判桌上，面临实力强大的谈判对手，他却能化不利为有利，转败为胜，其原因就在于他以表面的软弱麻痹了对手，但是在软弱的背后，却是不容拒绝的最后通牒，这就是所谓的高压政策。而第二个谈判实例中，丹麦方面同样也是以“故作糊涂”的面目出现，给对手造成了软弱可欺的假象，使对方在无意间承受到来自自己方提出的条件的压力。

老子在《道德经》里这样说道：“世界上最柔弱的东西莫过于水，但是，一切坚强的东西都不能战胜它。”所以说，天下最柔弱的东西，是无所不在，纵横驰骋于天地间最坚强的东西。这就是我们在谈判桌上运用的“怀柔”技巧的出发点。

在使用这种技巧的时候，通常用貌似弱小无力的谈判协商和智谋，影响谈判对手的心理状态和立场观点，达到有时用强有力的武力也不能解决问题的目的。谈判者可以从自然现象中发现的道理去处理各种人际关系，用温柔的情意去化解对方冰冷的心，用甜蜜的语言去消解对方的怒气。在文艺作品中，常常把“情感的力量”比作是和煦的春风，它使冰雪融化，枯本发芽，绿树成荫。原因就在于情感能使人在不理智的状态中清醒过来，唤醒人对真、善、美的追求，摆脱丑恶和虚伪，它满足了对方的心理需求，从而感化对方，改变对方的立场和态度。

我们说，在谈判桌上，应“高压政策”和“怀柔手段”并举，因为适当的高压，是怀柔政策的助推力，常常能起到锦上添花的谈判效应。在运用高压政策的时候，要有一定的原则规范：

(1) 削弱对方的原则。要达到这个目的、必须操纵对方，使己方改劣势为优势。

(2) 创造一种竞争的姿态。比如：“这种订单我们已经接到好几份了，他们都希望得到我们的合作。”这种货比三家通常就是买方向卖方施加压力的有力措施。

(3) 经常抵抗或反对对方的原则。这是在不使谈判破裂的情况之下，通过对对方吹毛求疵或反对对方的意见，给对方以压力，迫使对方降低期望，以达到使对方让步的目的。

2. 期限的诱惑与最后的通牒

· 在去机场的路上达成协议

一位带着一大堆有关日本人的精神和心理分析书籍的美国商人，前往日本进行谈判。

飞机在东京机场着陆时，两位专程前来迎接的日本方面代表彬彬有礼地接待了这位美国客商，并替他办好一切手续。

“先生，您会说日语吗？”日本人问。

“不会，但我带来了一本字典，准备学一学。”美国商人答道。

“您是不是非得准时乘机回国？到时我们可以安排这辆车送您去机场。”日本代表关怀备至地对美国商人说。不加戒备的美国商人觉得日本人真是体贴周到，以致于毫不犹豫地掏出回程机票，说明何时离开。至此，日本人已知对方的期限，而美国人还懵然不知日本人的底细。

日本人安排来客用一个星期的时间游览，从皇宫到神社全参观遍了，甚至还安排了他参加为期一个星期的用英语讲解的“禅机”短训班，据说这样可以使美国人更好地了解日本的宗教风俗。

每天晚上，日本人让这位美国商人半跪在硬地板上，接受他们殷勤好客的晚宴款待，往往一跪就是4个多小时，叫他厌烦透顶却又不得不连声称谢。但只要美国商人提到谈判的问题，他们就宽慰说：“时间还多，不忙，不忙！”

第十二天，谈判终于开始了，然而下午却安排了打高尔夫球的活动。

第十三天，谈判再次开始，但为了出席盛大的欢送宴会，谈判又提前结束。美国人暗暗着急。

第十四天早上，谈判重新开始，不过，在谈判的紧要关头，汽车来了，前往机场的时间到了，这时，主人和客人只得在汽车开往机场途中商谈关键条件，就在到达机场之前，谈判正好达成协议。

究竟谁是赢家，不用细说，聪明的读者一定知道了。

· 航空公司的奇招

美国的一家航空公司要在纽约建立一座规模庞大的航空站，他们找到实力强大的爱迪生电力公司，希望该公司能在电价方面给予优惠。由于是航空公司有求于电力公司，于是电力公司自以为掌握了谈判的主动权，奇货可居，所以态度非常强硬，他们推说如果给航空公司提供优惠电价，公共服务委员会将不予批准，所以他们不敢擅自作出降低电价的决定。

面对谈判中出现的这一难题，航空公司马上作出相应的反击，他们声称，如果电力公司不提供优惠电价，他们只得停止谈判，立即抽调一部分资金，自己建厂发电，这就意味着电力公司将失去一个最大的用户，其经济损失将是不可估量的。

航空公司此言一出，电力公司便慌了神，他们马上改变了原来的傲慢态度，找到公共服务委员会，请求委员会从中说情，表示愿意给予航空公司最大的优惠价格。于是两家公司顺利地达成了协议。

【实例分析】

期限，在谈判中是一种时间性通牒，它可以使对方感到如不迅速作出决

定，就会失去这个机会。从心理学角度上讲，人们对得到的东西并不十分珍惜，而对要失去的本来在他看来并不重要的某种东西，却一下子变得很有价值。所以，在谈判中采用期限的诱惑和最后的通牒就是借助人的这种心理特点去发挥作用。

在我们上述的第一个谈判实例中，谈判的形势之所以发生如此大相径庭的变化，其原因在于航空公司在要求电力公司作出让步的过程中，巧妙地使用了最后通牒的谈判技巧。而在第二个谈判实例中，日本商人在去机场的路上，和对手签定协议，也是打的时间差战术，令对手在最后期限到来的时候，于一种焦虑和无奈的形势下，同意了对方的要求。

当然，高明的谈判者要想成功地运用这一谈判技巧，必须具备两个方面的条件：

（1）最后通牒必须使对方无法反击。

如果对手能够进行有力的反击，就不成其为最后通牒。作为一个成功的谈判者，必须有理由确信对方会按照自己预期的结果那样去做。

（2）最后通牒必须使对方无法拒绝。

在对手走投无路的前提下，想抽身但又为时已晚的时候，你可以发出最后通牒，因为对手已耗费了许多的时间、金钱和精力，他已经没有了选择的余地。

在运用期限的诱惑和最后通牒的谈判技巧的时候，必须注意以下几个问题：

（1）使用最后通牒必须方式委婉

基于最后通牒本身带有非常强烈的进攻性，如果发出者在这个时候用犀利的言词来刺激对手的话，对手可能由于一时冲动，挺而走险，最终导致谈判的彻底破裂，那么受害者也许是策划者本身。

（2）使用最后通牒必须给对手以一定的时间去考虑

为了不让对手感到你是在强迫他接受城下之盟，而是向他提供一个解决问题的方案，你一定要给予对手充分的考虑时间，尽管这个方案的结果不利于他，但是毕竟是由他自由作出的最后选择。

（3）在最后通牒的时候，处于主动的一方在制定了最后的期限之后，也应对原有的条件作适当的让步，使对方在接受最后期限时能够有所安慰，有利于顺利达成协议。

3. 出其不意的进攻与欲擒故纵的拖延

· 11 张赞成票和 1 张反对票

在美国某乡镇有一个由 12 个农夫组成的陪审团。有一次，在审理了一项案件之后，陪审团中的 11 个人认为被告有罪，另一个人则认为被告不应该判罪。由于陪审团的判决只有在其所有成员一致通过的情况下才能成立，于是这 11 个农夫花了一整天的时间，想说服那位与众不同的农夫改变初衷。

此时，天空中忽然乌云密布，眼看一场大雨就要来临，那 11 个农夫都急着要在大雨之前赶回去，好把放在屋外的干草收回家去，可是，这时候另外那个农夫却仍旧不为所动，坚持己见，11 个农夫个个都急得像热锅上的蚂蚁。他们的立场开始动摇了，最后，随着“轰隆”一声雷鸣，这 11 个农夫再也无法等下去了，他们转而一致投票赞成另一个农夫的意见：宣告被告无罪。

· 一个信息的启示

在某国的一家实业公司获得了一个有二等汽车出卖的信息。可是这个无头无尾的信息，就像天书一样，没有更多的内容，他们既不知道这批汽车在中东还是在欧洲，也不知是什么型号，数量多少，价格如何。面对这个扑朔迷离的信息，该公司的业务人员立即跟踪查访，顺藤摸瓜。

几天之后，该公司董事长的办公桌上出现了一份报告，这份报告的内容是：在南美的智利，一家铜矿公司最近倒闭。矿主在事前订购了美国道奇、西德奔驰等各种型号大吨位载重货车、翻斗车共计 1500 辆，全部是新车。为了偿还债务，矿主决定将这批新车折价拍卖。看了这份报告，董事长眼前一亮。

1500 辆折价拍卖的新车，是多么具有诱惑力呀！在该公司获得这一信息的时候，在香港、在智利的邻近，甚至在全世界，这已经是一个公开的秘密。董事长知道，关键在于时间，时间就是金钱，他必须打出一场迅雷不及掩耳的闪电战。于是他果断地授权现场验货采购人员以拍板成交的权利。他说：“只要质量好，价钱便宜，你们说了算。”

该公司的采购小组立即飞往智利，同行的还有汽车方面的技术专家。他们对这批共 1500 辆的崭新的各种载重汽车，像体格检验一样，一辆一辆地进行技术检验，现场验货。最后结果表明，它们的质量是令人满意的。

随后，双方开始坐下来谈判，经过一番紧张的讨价还价之后，这批载重 7—30 吨的汽车，矿主同意以低于原价 38% 的低价出售给该公司，仅此一项，他们就节约了外汇 2500 万美元。

谈判获得了空前的成功。从发现这个信息到成交这笔生意，仅仅只花了 3 个月的时间。

【实例分析】

在上述第一个谈判实例中，那位坚持己见的农夫用的是一种“拖延”技巧，向他的对手们展开心理攻势，从而赢得了这场看似无望的判决的胜利。谈判结束的时间被称为“死线”，在一般情况下，谈判者都要保密自己的最后期限和“死线”，因此在谈判中，往往会出现这种情况，双方都希望摸到对方在谈判中的“死线”，以争取主动；与此同时，都对“死线”严格进行

保密。

在针对谈判的“死线”的时候，谈判者常常采用欲擒故纵的拖延技巧，但在运用这种技巧的时候，要注意以下几点：

（1）每一次“拖延”不能拖死对方，要给对方一个回旋的余地。例如，在改变与对方的谈判日程时可说，“因为还有别的重要会见。”在神秘中仍给对方一个延后的机会，待到对方等到这个机会时，会增加一种珍惜感。

（2）在拖延的时候，要注意考虑自己手中一定要有几个有利的条件重新把对方吸引回来，不能使自己的地位僵化，否则，一“拖”即逝，无力再拉回对方。

（3）在采取拖延技巧的时候，一定要注意自己的言论，说话要委婉，避免从情感上伤害对方造成矛盾焦点的转移。

与拖延技巧相反的谈判技巧是“出其不意”的进攻。这在我们的第二个谈判实例中有具体的反映。该实业公司以迅速而准确地捕获信息的能力，雷厉风行的工作作风，惊人的工作效率，打了一场“兵贵神速”的漂亮仗。它之所以能够迅速地成交，在于谈判对手也有迅速签约的打算。矿主急于尽快偿还债务，达成交易的心情迫切。如果没有这一客观条件，单方面讲求迅速往往会导致“欲速则不达”的结果。在多角竞争或有多角竞争的潜在威胁的时候，速度具有决定性的意义。否则，拖拖拉拉，贻误战机，就会让你的对手捷足先登。

由此看来，兵贵神速与拖延技巧看似矛盾的，然而在高明的谈判家手中，它们被运用得恰如其分、恰到好处。巧用时间，使谈判者最终掌握谈判的主动权。

4. 条条道路通罗马

· 董事长投桃报李

查尔斯·华特尔是纽约一家大银行的职员，一次奉上司之命采写一篇有关某大公司的内部报导。他非常想获得该公司的详细资料，于是他找了该公司的董事长约定了会见的时间。

当华特尔先生被引进董事长的办公室时，一个年轻的秘书从侧门伸出头来，告诉董事长她今天没有什么邮票可以给他。

“我在为我那 12 岁的儿子收集邮票。”董事长对华特尔解释说。华特尔说明了他的来意之后，会谈开始进入正题，但董事长对华特尔的提问采取模棱两可的回答态度，他不想说出真心话，无论华特尔怎样好言相劝都没有效果，会谈只得很快结束。

华特尔回到家中，冥思苦想，忽然，灵光一闪，他由董事长的秘书所说的邮票想到了董事长 12 岁的儿子，再由此联想到他所在银行的国外部门专门收集从世界各地的信函上取下来的邮票……于是他有了主意。

第二天一早，他又去拜访那家公司的董事长。他首先请人传话说，有一些邮票要送给他的孩子。结果，华特尔受到了热情的接待。董事长满面微笑，非常的客气。他一边仔细地欣赏那些邮票，一边高兴他说，“我的孩子肯定会喜欢它们的。……瞧这张，简直就是无价之宝！”

接下来，华特尔同董事长花了一个小时谈论有关邮票的情况，看他孩子的照片，然后又花了一个小时，董事长把华特尔想知道的情况都说了，并且把他的下属叫进办公室，询问了一些具体的数字，甚至打电话给他的同行，了解其它对华特尔有用的资料。总之，把他所知道的所有数字、报告和信件都一股脑儿地告诉了华特尔，结果，华特尔满载而归。以邮票为媒介，华特尔以间接的方法，成功他说服了对手，了解到自己所需要的商业情报。

· 那佛以真情打动对手的心

在美国费城住着一个名叫那佛的人，几年以来他一直想向当地的一家颇具规模的连锁商店推销煤炭，但是对方却宁愿向距离他们很远的郊区业者购买煤炭，也不愿和那佛打交道。当那佛看见那些满载着煤炭的卡车从他的公司门前向连锁店飞驰而去的时候，他肺都快气炸了，他感到从没有过的沮丧，更恨自己的无能。但是即便是这样，那佛也没有灰心，他打定主意，一定要争取到这笔业务。

一天，他又来到那家连锁商店，找到了商店的老板。

“今天，我到这里来不是向您推销我的煤炭的，而是想拜托您一件事情。我们的讲席会出了个题目：‘连锁商店的普遍化对国家是否有害’，要就此进行辩论。我想向您请教有关连锁商店的问题，希望能够在辩论中驳倒对方。除了您之外，我想我是再也找不出更合适的人了，所以，专门向您请教，我相信，您一定会帮我这个忙的！”

那位连锁商店的老板原来只准备花一分钟的时间接待那佛，了解了他的来意之后，他对那佛的问题产生了浓厚的兴趣，他滔滔不绝他讲了一个多小时，还叫来了一个曾写过《连锁商店》一书的下属给那佛进行咨询。这位老

板越谈越高兴，他从他的起家说起，一直谈到该店目前的经营状况，在谈话中他一再强调连锁商店对人类的巨大贡献。最后，他又专门打电话给全美连锁商店工会，请他们寄一份有关此问题讨论的副本。

谈话在愉快而友好的气氛中结束了，那佛起身告辞，老板亲自送那佛出门。他一边走，一边亲热地拍着那佛的肩膀，说：“我会为你祈祷的，我相信你会在辩论会上获得成功！当然，不要忘了，辩论会结束之后再来找我，我想向你买煤炭。”

【实例分析】

谈判是一个说服的过程，谈判的主体是人。而人是一个感情动物。人和人之间存在着一个感情链，如果在谈判中抓住了感情链中的任何一环，都有可能产生连锁反应，达到你所接触的感情点。这就是谈判活动中说服对手，达到自己的谈判目的的基础。基于人的社会性决定了在人的感情场周围确实布满了各种各样的感情链，所以你要在谈判活动中打动对手，征服对手的心并不是一件可望而不可及的事情。

在我们上述的谈判实例中，不论是华特尔先生也好，还是那佛先生也好，他们都是看准了这一点，采取一种间接的说服方式，针对对手感兴趣的事情，以貌似与本意无关的东西或行动去打动对手的心，使之产生好感，从而达到自己的目的。

华特尔从单纯采访的角度启发不出董事长的情况，而用邮票这个小小的载体，融洽了感情。而那佛花费十年的心血，用尽了五花八门的推销术，却仍然是“瞎子点灯白费蜡”，最后采用关心对手所关心的问题这一招，花了不到两个小时的时间，办成了他十多年都无法办成的事情。

由此看来，真应了著名的心理学家 A·阿德勒的一句话：“不关心他人的人，一定过着痛苦的日子，也给旁人以极大的困扰。人类所有的失败都发生在这种人身上。”是的，如果仅仅使对方佩服你，希望唤起他对你的关怀，这样永远也得不到自己，为自己赢得真正的友谊。在谈判桌上，即使与对手针锋相对，据理力争的时候，关心别人，体谅别人，也是必不可少的，因为，有一句古语说的好：“投之以桃，报之以李。”

5. 站在对手的立场上说话

· 关于人生问题的讲座

日本的一家电视台，每周设有一场关于人生问题的讲座节目，据说收视率比其他同时段的节目要高出许多。

这个节目收视率之所以偏高，起因是多方面的，最重要的一个原因在于节目中主持人对于观众所提出的难题进行了巧妙的回答。

大多数有着疑难问题而上电视请教的观众朋友，在开始的时候，大多会对解答者所的各种忠告提出反对意见或进行辩解，并且显得十分不情愿接受对方所言。但久而久之，不觉对解答者所作说的每一句话都会频频颌首称是。这些画面给观众留下的印象要比在电影院欣赏一部电影的感受要深得多。

凡电视台的主持人或问答青，无不是精挑细选才产生的，所以光是听他们的说服方法也获益不少。

对于不易说服的人，最好的办法就是要使对方认为你也和他们站在同一立场。通常出现在探讨有关人生问题的电视节目的观众朋友，以离婚子女占多数，此时负责解答疑难者说的一句话是，“如果我是你的话，我会原谅他的，并且绝不与他分手。”短短的一句假设，在对话中却发生了奇妙的作用，这是因为主持人迎合了观众的“自己才是最可爱的”这一心理，从而在心灵上产生了奇妙的共鸣效果，让这台节目成了双方沟通的桥梁。这家电视台也因此当地的同行中独占鳌头。

· 给对手以“暗示性赞美”

几年前，纽约的电话公司遇到了一桩麻烦事。一位苛刻的用户对电话公司的接线员的服务不满意，因此在电话公司要求他付电话费的时候大发雷霆，他认为这些费用对于他所享受到的服务而言，简直不啻于敲竹杠，于是他怒火满腔地宣称，要把电话连根拔掉，并且到有关方面进行申诉、告状。

为了解决这一矛盾，电话公司派出一位最干练的“调解员”前去见那位无事生非的用户。在双方见面之后，那位暴怒的用户向调解员淋漓尽致地发泄着他的愤怒，而调解员则静静地听着，不时他说：“是的。”对用户的不满表示同情。

事后这位调解员回忆道：“他滔滔不绝他说着，而我洗耳恭听，整整三个小时。我先后去见过他四次，每次都对他发表的论点表示同情。在第四次会面的时候，这位用户说他准备成立一个‘电话用户保障协会’，我立刻表示赞成，并说我一定会成为这个协会的会员。这位用户从未见过一个电话公司的人同他用这样的方式和态度进行交谈，于是他的态度变得友善起来。前三次见面，我甚至连同他见面的原因都没有提过，但是在第四次见面的时候，我们已经化敌为友，事情顺利地解决了。这位用户要付的费用全部照付了，而且还主动撤销了向有关方面的申诉。”

【实例分析】

美国著名演讲家戴尔·卡耐基曾经说过：“将对方视为重要人物并以诚意相待，纵是敌对者也会成为友人。”

在我们上述的谈判实例中，日本的那家电视台之所以能够在众多的同行

中脱颖而出，所设节目成为广大的电视观众最喜欢的收视节目，是因为他们巧妙地迎合了观众的心理，站在对手的立场考虑问题，即使在说服的过程中不小心用了一些不恰当的言词，一句“如果我是你的话”，不但弥补了言词上的过失，而且促使对手作出自我反省，使对手在思考之后终于感到唯有你的忠言，才是对自己最有利的。

而那位无事生非的用户，他在与电话公司的这场矛盾中，自认为是扮演了一个主持正义，维护大众利益的角色，而事实上，他所需要的只是一种重要人物的感觉。当调解员以耐心地倾听来面对他的控诉之后，他获得了他所需要的这种感觉，满足了他的权力欲和虚荣心之后，那些无中生有的牢骚自然就烟消云散了。电话公司的调解员成功地运用了一种从心理学角度上讲所谓的“暗示性赞美”，而这种赞美恰好是人类隐秘的通病所需要的药方。

任何人，当他受到来自他人的尊敬和信赖的时候，他都会从内心感到高兴，虽然明知道那是拍马屁，但听起来也会感到舒畅。自尊心越强的人，越会有这种倾向。在谈判桌上，自尊心很强的人往往比较难以对付，如果你希望他能够接受一项繁杂而又为一般人所难以接受的条件时，最好的办法是触及他的自尊心。一般来说，自尊心强的人大都很自信，并且不论在任何场合下都会认为自己是与众不同的，不愿和普通的人混为一谈，所以，你在打动他的时候要注意在不知不觉中使他意识到“为何不去烦劳别人，却偏要烦劳他”的原因。譬如：“像这类的难题要彻底解决实在是非你莫属。”如此简单的一句话，却能够打动对手的心，使得许多难题迎刃而解。

这种“暗示性的赞美”在一家公司的人事管理人员手中发挥出了神奇的效果。他经手过多次公司人员下调案件，每次都进行得非常的顺利，丝毫没有引起别人的反感。本来该公司的下属分公司多分布于地势偏远的乡下，若非特殊情况是很少有人愿意去的，但这位人事人员是采取的什么说服手段让那些人高高兴兴地下乡去的呢？

首先，他总是将乡下的分公司的工作情况批评得一无是处，然后扬言必须是一位非常能干的人选才能够整顿那家分公司。他这样说道：“如果这样下去的话，那家分公司迟早会支撑不下去的，所以必须尽快设法，但这件事情并非是谁都可以胜任的，必须是一位有相当的能力的人方可担当。万一入选不当，对分公司会有相当大的影响。”

在他的话中，他有意无意地强调“非你莫属”。所以，当下派者在接到任命之初，常常会产生“流放”的感觉，而听了他的这一常话之后，自豪之情油然而生，而且下派之后真的干得很出色。

据说该人事人员的这种做法屡试不爽，从未引起任何麻烦。

第四章 防守的技巧

1. 坦诚并不代表天真

· 二流的产品卖出一流的价格？

数十年前，当一家电器公司第一次制造电灯泡时，这家公司的董事长就亲自到各地去作旅行推销，他希望各地的代理商仍能本着以前的友善态度来尽力帮忙，使这项新产品能够顺利打入市场。

董事长召集了各地的代理商开会，向他们详细介绍了这项刚刚问世的新产品，他说：“经过多年来的苦心研究和创造，本公司终于完成了这项对人类有大用途的产品，虽然他还称不上是第一流的产品，只能说是第二流的，但是，我仍然要拜托在座的各位，以第一流的产品价格来向本公司购买。”

听完董事长的这一番奇论，在场的代理商不禁哗然：“天啦！董事长没有说错吧？有谁愿意以购买一流产品的价格来购买二流的产品呢？我们这些惯于经营的代销商又不是傻瓜，怎么会做这样明摆着的亏本买卖呢？莫非董事长说急了搞糊涂了吧，董事长您本人都已经承认了这是二流的产品，那当然应该以第二流的产品价格来进行交易才对呀！奇怪，董事长您怎么会说出这样的话呢？难道……”大家都以一种莫名其妙的眼光看着董事长。

“各位，我知道你们会觉得奇怪，但我仍然要再三拜托各位！”

“我们想听听您的理由。”

“可以。大家都知道，目前制造电灯泡业堪称一流的，全国只有一家，而这家公司的产品已经垄断了整个市场，即使他们任意抬高价格，大家仍然要去购买，是不是？如果，有同样优良的产品，而价格又相对来说比较便宜的话，对消费者来说不是一项福音吗？否则，他们仍然不得不按厂商开出的价格去购买。”

经董事长这么一说，大家似乎有点明白了。董事长趁热打铁的解释：“就拿拳击赛来说吧，无可否认，拳王的实力谁也不能忽视，但是，如果没有人和他对抗的话，这场拳击赛就没办法成立了。因此，必须有一个实力相当、身手矫健的对手，来和拳王打擂台赛，这样的拳击才精彩，不是吗？同样的道理，目前灯泡市场上就好像只有拳王一个人一样。因此，你们对灯泡业是不会感兴趣的，同时，也不能赚多少钱。如果在这个时候杀出一个竞争对手的话，就产生了一个竞争的机会。换句话说，把优良的新产品以低廉的价格提供给各位，大家一定会得到更多的利益。”

“董事长，您说得不错，但是，目前市场上并没有另一个拳王呀！”一位代理商说。

“我想，这位拳王就由我来充当好了。为什么目前本公司只能造出第二流的电灯泡呢？各位知道吗？这是因为本公司资金不足，所以，在技术上无法取得突破。如果各位愿意配合的话，以一流的价格来收购本公司二流的产品，为本公司争取到更大的利润，我们就会把这笔资金用于技术改良工作上，相信不久的将来，本公司一定会制造出更优秀的产品。这样一来，灯泡制造业等于出现了两个拳王，在彼此大力竞争下，品质必然会提高，那么，毫无疑问，价格自然会降低。到了那时候，我一定好好地酬谢各位。所以，我希望现在能得到各位的鼎力相助，支持本公司度过难关。这就是我要求各位以

一流的价格购买二流产品的原因。”

一阵热烈的鼓掌声淹没了嘈杂的声音，董事长的说服产生了极大的回响。”以前，也有不少人来过这里，不过，从来没有人说过这些话。我们很了解您目前的处境，所以，希望您尽快成为‘另一个拳王’，因为，以一流的产品价格来购买二流的产品，这样的心情总是不太好的！”经过大家的商议之后，他们推出了一位代表这么说。董事长听了之后，非常感动，谈判在一种愉快而感人的气氛中结束了。一年之后，这家公司所制造的电灯泡终于以一流的品质推出，而那些代理商们也得到了满意的报酬。

所以，按常理说，一流产品的价格比较昂贵，而二流产品的价格当然应该便宜一些。而这位聪明的董事长却能晓之以理，动之以情，以其坦诚的态度成功他说服了代理商。

· 斯罗瓦斯基家族两害相权择其轻

达尼尔·斯罗瓦斯基家族的玻璃制造业在奥地利久负盛名。然而，非常不幸的是，它在第二次世界大战的时候，曾奉纳粹德国的命令制造军需品，因此，战后它的公司将被法国当局依法接收。一位名叫罗恩斯但的美国商人得知内情之后，他以商人敏锐的直觉认为，这是个获取该公司财产的代理权的最佳机会。

于是，他找到达尼尔·斯瓦罗斯基家族进行交涉：“我可以和法国有关当局交涉，不接收贵公司财产（法军不能接收美国人的财产），不过条件是：交涉成功之后，请将贵公司的代销权让给我，收取卖项的百分之十的好处，直到我死为止，阁下以为何如？”

面对罗恩斯但精明的算盘，斯罗瓦斯基家族大发雷霆，但又无计可施，只得两害相权择其轻，接受了美国人苛刻的条件，而罗恩斯但分文不花，轻轻松松地设立了赚大钱的代销公司。

【实例分析】

在我们上述的第一个谈判实例中，可以看到电器公司的董事长说出的话是奇论惊人，他坦诚地要求代销商们用一流的价格去销售二流的产品，这似乎是一个不合常规的要求，但他的一番话语却是句句都在情理之中，因此他取得谈判的成功也在所必然。而第二个谈判实例中，那位名叫罗恩斯坦的美国商人，采取的是单刀直入，毫不隐晦的谈判技巧，致使斯罗瓦斯基家族两害相权只得择其轻。所以，我们说，在谈判桌上，表面的坦诚并不就意味着谈判者真的就是心无城府。

我们可以肯定他说，谈判双方进行交易要合乎道德是非常重要的，而谈判本身也应当按通常人们称作是“坦诚”的方式进行。人们有一种观点，就是在谈判桌上，不管按甚么样的标准来评价，隐瞒信息都是正当的，要找出能把他们分成不道德的和可以接受的一条分界线，也是十分困难的。这里的关键在于每个人都有自己的道德标准。因此，哪里是你的手法正当或不正当的分界线，归根结蒂由谈判者自己把握。但是，你千万不要忘记，你为自己确定的这条分界线，在某种程度上将影响你如何去谈判。

另一个重要的问题是，你必须清楚地认识到人们对于谈判这一事实，有许多各不相同的看法，这一点常常导致那些经验不足的谈判人员作出错误的假设。因此，如果你事先就已经把你的谈判目标搞得十分明确的话，你就能

够稳步地向合乎你的要求的协议迈进，而又很容易地将对手的花招挡回去。事实上，只有那些没有事先将自己的谈判目标弄清楚的人，才更容易被别人牵着鼻子走。

总而言之，在谈判方法方面，给自己树立高标准不但没有一点错，你还更应当为此拍手称快呢！但是，轻率地认为所有同你谈判的人，都和你有同样的看法那可就是太天真了。不是说你绝对不能以这样的认为作基础去进行谈判，但如果你真的这样作了，你将不得不承认，对方可不是那么真诚的利他主义者。

2. 大辩若讷，大智若愚

· 快人快语，樊哙成震鸿门

在《史记》中，有一个著名的情节，就是项羽设鸿门宴以待刘邦。当时，项羽和刘邦分率两支军队，向秦朝都城咸阳进军，并相互约定，谁先攻占咸阳谁就称王。刘邦军事实力虽不如项羽强大，但因用兵正确，进军顺利，率先打进了咸阳城，而项羽却因遇到秦军的顽强抵抗，比刘邦晚到了几天。然而，项羽凭借强大的军事力量，不仅背弃了诺言，而且想借此机会消灭刘邦。于是，他设下陷阱，邀刘邦到鸿门赴宴。在宴会上，项羽部将项庄借口舞剑助兴，却伺机向刘邦下手。樊哙是刘邦手下的一员大将，当时跟随赴宴，在帐外侯命。

刘邦的谋士张良见刘邦的谈判处境艰难，便暗中叫樊哙进帐。樊哙冲破项羽卫兵的层层阻挡，一路闯了进去。项羽见此情景，忙故作镇静，请樊哙入席。樊哙端起桌上的一杯酒，一饮而尽。项羽说：“真乃壮士也，还能再喝吗？”樊哙回答说：“我连死都不怕，还怕饮酒吗？那秦王素有虎狼之心，杀人唯恐杀不尽，用刑唯恐用不完，天下的人都背叛了他。楚怀王曾经与各位部将约定，说：‘谁先进入咸阳，就封他为关中王’。现在，沛公（指刘邦）先打败秦军进了咸阳，战利品一样不拿，封闭了王宫，撤军霸上，等待大王的到来。他派遣将士把守函谷关的目的，是防备其他盗贼进入关中和意外事故的发生。沛公如此劳苦而功高，项王不但不给他封侯的赏赐，反而听信小人的谗言，想杀有功之臣，这种做法，是步秦国的后尘。我私下认为此举不可取。”樊哙快人快语，项羽听了这一席话，阵脚大乱，陷入了被动的尴尬局面。

由此看来，樊哙虽是粗人，但粗中有细，从谈判的角度讲，他虽不是一个正式代表，但却促成了谈判的成功。因为，正是由于他的介入，打乱了原有的谈判秩序，造成了项羽心理的失衡，他的雄辩，出奇制胜，给刘邦的撤退，创造了一个绝好的机会，从而改写了整个的历史。

· “难得糊涂”的化工厂

某染化厂与某化工厂签订了一个供货合同，是关于购买一种体积大、重量轻、呈海绵状的化工原料。在合同的交货期一栏中，只写了“整个年度12吨”。结果化工厂在年初就把12吨原料全部运到了染化厂，弄得染化厂不知所措，因为染化厂的仓库最多只能放一吨染料，于是染化厂拒绝付款，理由是：不是要对方一次性地送来货物，而是平均每月送一吨。但是化工厂说，他们是严格按照合同办事，合同上并没有注明具体的交货日期和方式。

于是双方争执不下，最后只得诉诸法院。经法院审理，认为合同是有效的，染化厂不能拒收。造成这起经济纠纷的原因，就在于染化厂在签订合同的时候，没有将交货日期明确、具体地表达出来。“整个年度12吨”模棱两可，致使双方不能在同一个意义上理解这个概念的含义。化工厂正是利用了这种模棱两可的合同减少了库存，回收了资金。

【实例分析】

“大辩若讷，大智若愚”是中国古代的谋略术语，出自《老子》。老子

从“反者，道之动也”的辩证法出发，阐述了“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷”的道理。

在我们的第一个谈判实例中，樊哙严辞驳斥项羽的时候，就是以“缺乏辩才”，“表达能力有限”作为假象，掩瞒自己的真实才能，掩饰自己的行为意图和动机目标，意在威慑对方。

“大智若愚”是谈判谋略的另一种表现形式，其谋略的价值是以表面的愚蠢无能来掩盖自己的真实意图，使对方放松警惕，然后乘机实现自己的谈判目标。在我们的第二个谈判实例中，化工厂运用“大智若愚”的表现形式，按理说，模棱两可、含混不清、暧昧不明，是思维中违背逻辑规律的表现，但是，有目的有意识的暧昧含混，糊里糊涂，确是计谋的巧妙运用，谈判者利用这种策略，精心设计圈套，使对方不知不觉上当受骗，而已方便以“拙”、“愚”实现了自己的目的。

3. 以逸待劳，以静制动

· 谈判专家与理赔案件

一位著名的谈判专家代理他的邻居与保险公司交涉一项赔偿事宜。谈判在专家的客厅进行。

保险公司的理赔员首先发表意见：“先生，我知道你是交涉专家，一向都是针对巨额款项谈判，恐怕我无法承受你的要价，我们公司若是只付 100 美元的赔偿金，你觉得如何？”

谈判专家表情严肃地沉默着，根据以往的经验，不论对方提出的条件如何，都应表示出不满意，此时，他的安静派上了用场。因为以他的经验得知，当对方提出第一个条件之后，总暗示着可以提出第二个、第三个……

理赔员果然沉不住气了，他说：“抱歉，请勿介意我刚才的提议，再加一些，200 美元如何？”

又是一阵长久的沉默，终于，谈判专家开口了：“抱歉，这个价钱令人无法接受。”

理赔员继续说：“好吧，那么 300 美元如何？”

谈判专家沉思良久，才说道：“300 美元？……我不知道。”

理赔员显得有点慌乱了，他说：“好吧，400 美元。”

又是踌躇了好一阵子，谈判专家才缓缓地说道：“400 美元？……喔，我不知道。”“就赔 500 美元吧！”理赔员痛心疾首他说。就这样，谈判专家只是重复着他良久的沉默，重复着他痛苦的表情，重复着说不厌的那句老话。最后，谈判的结果是这件理赔案终于在 950 美元的条件下达成协议，而他的邻居原来只希望获得 300 美元的赔偿金。

· 印刷商的意外收获

一位印刷商得知另一家公司要购买他的一台旧印刷机。他感到十分高兴。经过反复核算，他决定以 250 万美元的售价出售这台机器，并准备了充足的说服对手的理由。

谈判的时候到了，坐在谈判桌上，印刷商在心中一再叮咛自己，要沉住气。果然，买主首先沉不住气了，他滔滔不绝地对机器进行挑剔。

然而，面对买主的一再压价，印刷商一言不发，只是报以微笑，使得买主误认为印刷商已经找到了新的顾客，于是，他按捺不住了，心理上败下阵来，咬着牙说道：“这样吧，我出 350 万美元，但除此之外，一个子儿也不能多给了。”

350 万，比印刷商原来的估价要高出许多，这是他始料不及的，于是印刷商欣喜万分，一下子拍板成交。

【实例分析】

“以静制动，以逸待劳”是中国古代的谋略术语，语出自老子所著的《道德经》。他说天“虚而不屈，动而愈出。”要求人们“报朴守静”，以观其动，强调“知其雄，守其雌，为天下荣”，“知其白，守其黑，为天下式。”意思是说，人能把激烈的情绪平息下去，以一种清静无为的心理状态，敏锐地观测事物的运动变化，才能抓住突破口，迅速攻击，克敌制胜。

我们提倡在谈判活动中“贵虚”、“尚静”，就象那位代理理赔案件的谈判专家一样，引而下发，以一种特殊的心理状态，攻破对手的心理防线。所以，“贵虚”、“尚静”有两层含义：一是指一种清虚、敏锐、明澈如玄的心境，这是一种特殊的心理状态，灵感的思想的火花的迸发，就是在此心理状态下的直觉体悟和生命经验；二是指冷静地预测事态的发展变化，抓住薄弱环节，出奇不意，突袭对方。

在运用“以逸待劳，以静制动”的谈判技巧的时候，要注意以下两点：

(1) 谈判双方在关键问题或有争议的问题上，急干要求对方表态，己方反其道而行之，一言不发或者避而不谈，借以激怒对方，扰乱对方的心理，迫使对方说出自己的真实意图，然后迅速出击，达到改变对方谈判态度的目的。

(2) 当对方处于优势，己方处于劣势时，在行动上采取以退为进的方法，静观其变，然后，伺机捣虚。

4. 提问的魅力与语言的艺术

· 机智而幽默的农夫

一个农夫在集市上卖玉米。因为他的玉米棒子特别大，所以吸引了一大堆买主。其中一个买主在挑选的过程中发现很多玉米棒子上都有虫子，于是他故意大惊小怪地说：“伙计，你的玉米棒子倒是不小，只是虫子太多了，你想卖玉米虫呀？可谁爱吃虫肉呢？你还是把玉米挑回家吧，我们到别的地方去买好了。”

买主一边说着，一边做着夸张而滑稽的动作，把众人都逗乐了。农夫见状，一把从他手中夺过玉米棒子，面带微笑却又一本正经地说：“朋友，我说你是从来没有吃过玉米棒咋的？我看你连玉米质量的好坏部分不清，玉米上有虫，这说明我在种植中，没有施用农药，是天然植物，连虫子都爱吃我的玉米棒子，可见你这人不识货！”接着，他又转过脸对其他的人说：“各位都是有见识的人，你们评评理，连虫子都不愿意吃的玉米棒子就好么？比这小的棒子就好么？价钱比这高的玉米棒子就好么？你们再仔细瞧瞧，我这些虫子都很懂道理，只是在棒子上打了一个洞而已，棒子可还是好棒子呀！我可从来没有见过象他这么说话的人呢！”

他说完了这一番话语，又把嘴凑在那位故意刁难的买主耳边，故作神秘状，说道：“这么大，这么好吃的棒子，我还真舍不得这么便宜地就卖了呢！”

农夫的一席话，顺此机会，把他的玉米棒子个大，好吃，虽然有虫但是售价低这些特点表达出来了，众人被他的话语说得心服口服，纷纷掏出钱来，不一会儿功夫，农夫的玉米销售一空。

· 在“我不懂”的背后

三位日本人代表日本航空公司和美国的一家公司进行谈判。会谈从早上8点钟开始，持续了两个半小时。美方代表以压倒性的准备资料淹没了日方代表。他们一会儿用图表解说，一会儿又用电脑计算，荧屏显示，各式的数据资料来回答日方提出的报价。而在整个过程中，日方代表只是静静地坐在一边，只字不语。终于，美方负责人关掉了机器，重新扭亮了灯光，充满自信地问日方的代表：“阁下意下如何？”

一位日方的代表面带微笑，彬彬有礼地说：“我们看不懂。”美方代表的脸色忽地变得惨白。

“你说的看不懂是什么意思？有什么地方不懂？”

另一位日方代表非常斯文地发话了：“都不懂。”

美方发言人带着心脏病随时将要发作的样子问道：“从哪里开始不懂的？”

第三位日方代表以同样的表情慢慢答道：“当你将会议室的灯关闭之后开始的。”

美方代表松开了领带，斜靠在墙角，喘着气缓缓问道：“你们希望怎么做？”

日方代表异口同声地答道：“请您再重复一遍！”

此时，美方代表完全丧失了信心。有准能够将持续混乱而又长达两个小

时的介绍重新来过？美方终于不惜代价，迅速和日本人成交，日方装聋作哑，顺利地达到了自己的谈判目的。

【实例分析】

在上述的谈判实例中，农夫在面对买主的苛刻时，巧妙地运用了幽默而机智的语言，从而化解了难题。他讲究的是一种“语言的艺术”。而日美双方的谈判，日方的装聋作哑，讲究的是“提问的魅力”。这两种技巧一般运用于谈判活动中对对手进行防守的时候。

我们说，说话要讲究艺术，这似乎是一个非常简单的问题，因为生活中，语言是人与人之间交流的一种最基本的手段。但同样一句话，不同的人说，效果会不同，反过来说和正过来说效果也不同。比如：一个人对牧师说：“我可以在祈祷的时候抽烟吗？”这表现了他对宗教的不尊重；反之，他说：“我可以在吸烟的时候祈祷吗？”这又表现了他对宗教的虔诚。就正如食品推销员马休在推销工作中，面对顾客他想简单地套用老话：“我们又生产出一些新的产品”作为开场白，但是他马上意识到了自己的错误，于是改口说：“某某先生，如果有一笔生意能为你带来 1200 英镑，不知你是否感兴趣？”“我当然感兴趣了！你说吧。”“今年秋天，香料和食品罐头的价格起码上涨 20%，我已经算出来了，今年你能出售多少香料和食品罐头，让我告诉你……”然后，他就把一些数据写了下来，从而顺利地进入到谈判活动中的报价时刻。

当然，在谈判活动中，获得信息的另一种手段是提问。通过提问，除了可以从中获取众多的信息之外，还常常能发现对方的需要，知道对方所追求的是是什么，自己采取什么应变技巧既满足了对手的需要又实现了自己的目标。

当然，提问的时候，要注意掌握火候。如果提问规定的回答方式能够得到使对手接受的判断，那么这个问题就是一个恰当的问题，反之，就是一个不恰当的问题。

在提问的过程中，要具有针对性，也就是说一个问题的提问要把问题的解决引导到某一个方向上去。在磋商阶段，一方为了探试另一方是否有签订合同的意图，是否真正需要这种产品的时候，谈判者的提问就必须根据对方的心理活动从而运用各种不同的方式提问。

比如，当你的顾客对产品不太感兴趣或是犹豫不决时，你可以提出一些引导性的问题：“你想买什么东西？”“你对于我们的消费调查报告有什么意见？”“你对于我们的产品有什么不满意的地方？”在提出这些引导性的问题之后，你就可以根据顾客的回答找出说服对方，促使对方与自己成交的方法。

“提问”的魅力掌握得好的话，在谈判桌上往往能够发挥出超凡脱俗的作用，但是在具体的运用中，必须审慎而明确。因为你所提出的问题常常决定商谈、讨论或者辩论方向。适当的提问能够指导谈判的结果，就好比是水龙头控制水量一样，提问也能控制收集情报的多寡。所以，审慎运用提问的技巧，能够帮助你很容易地引起对手的关注，让对手对问题本身保持恒久的兴趣，从而引导谈判活动向你希望的目标迈进。

5. 特殊战场，特殊防守

· 知州买马，心急面不急

明朝有一种杂役叫 马，即是官府将官马分派给民户饲养，过段时间再由民户向官府交纳验收。由于各州县都不能自己繁殖小马，必须靠马贩子从外地贩过来，于是奇货可居，马贩子趁机抬高马价。开州地势偏远，交通不便，买马比别的州县更为困难。为了解决这一长期悬而不决的难题，开州的知州陈雾岩在具体了解了这一情况之后，心生一计，佯作不愿，表示要等马贩子到齐之后才出堂看马。在看马之前的一天，他把负责解送马匹的差役叫到公堂，向他们详细地询问了市场的行情，然后又悄悄地对他们说：“虽然我现在心中非常急于买马，当明天看马之时，要装出一副不在乎的样子，这件事我让你们心里有数。”

差役们原本是怕完不成任务而被上司惩罚，在听了陈知州的这一席话之后，犹如吃了一颗定心丸，赶快叩头谢恩。

看马的日子到了，管马的差役把马贩子齐集堂上，他们带来了各种各样的马匹，其中大部分都很雄健，但陈知州确是一概不要，他对马贩子说：“马的高矮就怕比较，我宁可要矮一寸的马。我已经发文通知太仆寺（当时朝廷负责马政的官署），说这是自己繁殖的马驹。”

众差役于是应和道，再过三日到临濮的市场上去选购，一定能够得到知州要求的这种马。陈知州答应了，对谁也没有责备。

马贩子眼看成交无望，内心非常失望，为了保本，都争相把手上的马贱价脱手。结果，这年开州需要的马匹不到两天就全部买齐了，而且价钱都在二十金一匹以下。而在周围的州县，为了争取早日完成任务好得到官府的保荐，地方官们都争相高价买马，马价有的竟然涨到四、五十金一匹。

· 假戏真做，示假隐真

在一次商业谈判活动中，实力雄厚的乙方采取了先发制人的谈判手段，出乎意料地向甲方亮出了自己的底牌，但是这却是一张条件极为苛刻的底牌。在这之后，乙方急于催促甲方，要求甲方当场表态，这使得甲方的谈判代表陷入了困窘之境，因为他们一时之间根本无法判断接受此条件是否能给自己带来预期的利润。

甲方有一位代表，非常工于心计，面对此情此景，他一直保持着高度的冷静，他从谈判桌上抬起头来，向窗外望去，发现谈判室外有位女士在打电话，他顿时来了灵感。于是他把目光移向墙上的壁钟，故意站起来抱歉地说：“实在对不起，我现在有个约会电话，几分钟就好了，失陪了，请各位稍候。”

于是，他走到谈判室外，拿起桌上的电话，随便拨了一个号码，对着电话煞有介事地说了起来，然后又掏出笔和笔记本，迅速计算起来。三分钟后，他重新回到谈判桌上，向乙方郑重其事地表示：“你们的条件我们不能接受。”因为他明白，如果接受此条件的话，他们吃亏无疑。乙方虽然实力雄厚，但也不愿意放弃这笔生意，于是便改变了条件，作出了相应的让步。

我们可以看到，甲方的那位谈判代表打电话是假，计算是否赢利是真。他巧妙地利用了电话，而且做得顺理成章，天衣无缝。他假戏真做，示假隐

真，从而赢得了谈判桌上的胜利。

【实例分析】

在我们上述的谈判实例中，陈知州买马，心急面不急，以轻松自如的神态参加谈判，就等于把问题的包袱甩给了对手，这往往有助于你达到自己既定的谈判目标。而第二个例子中甲方的谈判代表自编自演了一场独角戏，其目的也是把谈判中的障碍以委婉的方式甩给对手。

我们说，谈判桌是一个特殊的战场，那么，面对对手的进攻，也要采取特殊的防御措施。要做到这一点，可以从下面三个方面加以注意：

(1) 最好不要为自己的事亲自去谈判，可以委托代理人。因为人们对自己的利益往往会更关心，常常在谈判桌上过分看重得失而丧失了一种客观而从容的立场。

(2) 如果谈判进行得不如预料之中那么顺利，那么你不妨把问题想透，使得心中一块石头先落地。用美国著名作家、演讲家戴尔·卡耐基的话说便是：“大不了……”“难道谈不成就活不成了吗？”如此一来，你便会豁达而乐观地去直面对谈判桌上出现的难题。同时还会感觉精力充沛，精神轻松，面对命运的挑战而充满自信。

(3) 从多角度去看问题。有一个笑话说：两个人看到半瓶啤酒，一个人说：“唉，半瓶空了！”另一个人却说：“太好了，还有半瓶！”前面是个悲观主义者，而后者则是一个典型的乐观主义者。在隋朝素有“大雅君子”之称的牛弘有个弟弟，好酒贪杯，一次大醉之后，竟然把牛弘的驾车的一头牛给射死了。牛弘回家，其妻向牛弘告状，牛弘听后只轻描淡写地说了一句话：“正好可做牛肉脯。”此等心态是何等的豁达轻松！

第五章 报盘的技巧

1. 高起点，低定势——报价的艺术

· 铁女人的“铁”魅力

1972年12月，在欧共体的一次首脑会议上，英国首相撒切尔夫人又一次让人们领教了她的坚毅刚强的意志力的“铁”魅力。

她在这次会议上表示，英国在欧共体中负担的费用过多。她说，英国在过去几年中，投入了大笔的资金，却没有获得相应的利益，因此她强烈要求将英国负担的费用每年减少10亿英镑。这个高得惊人的要求使各国首脑们脸色发青，他们认为撒切尔夫人的真正目标是减少3亿英镑（其实这也是撒切尔夫人的真正意图）。于是他们提议只能削减2.5亿英镑，他们认为这个数字是能解决问题的。可是，素有“铁女人”之称的撒切尔夫人是不可能为这样一个在她看来微不足道的数字所动的，她仍然坚持原有的立场，于是，谈判陷入了僵局。一方的提案是每年削减10亿英镑，而另一方则只同意削减2.5亿英镑，差距太大，双方一时难以协调。

其实，这种情况早在撒切尔夫人的预料之中。她的真实目标并不是10亿英镑，但她的策略是以提出的高价，来改变各国首脑的预期目标。然而对手却并没有轻易地改变自己的立场，双方处于一种僵持状态。这时，英国和法国这个在欧共体中处于领导地位的国家相互使用了威胁的手段。撒切尔首相告诉下议院，原则上按照她提出的方案执行，暗示对手并无选择的余地，同时也在含蓄地警告各国，并对法国施加压力。针对英国的强硬态度，法国也采取了报复的手段，他们在报纸上大肆刊登批评英国的文章，说英国在欧共体中采取低姿态，企图以此来解决这个问题。

面对法国的攻击，撒切尔夫人明白，要想让对手接受她提出的目标是非常困难的，因此，必须让对方知道，无论他采取什么手段，英国都不会改变自己的立场，绝不向对手妥协。由于撒切尔夫人顽强的抵制，终于迫使对手作出了很大的让步。一旦对方的立场发生了动摇，撒切尔夫人就逐渐地把欧共体各国首脑的期待转向自己所期待的目标。最后，欧共体终于同意每两年削减8亿英镑。撒切尔夫人的真实目标终于得到了实现，她的高起点的策略取得了应有的效应。

· 小贩的圈套

美国著名的谈判家荷伯·科思在《谈判与人生》一书中讲述了一件他所经历的趣事。一次，荷伯与妻子到墨西哥旅游，妻子想到商业区观光，荷伯却说：“那是一个坑骗旅游者的地方，我们来游玩的目的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，亲身体会一下真实，遛遛这些人如潮涌的街道。如果你想进商业区的话，你自己去吧，我在旅馆等你。”

荷伯说着，就独自向旅馆走去。当他穿越人潮起伏的马路时，看到在相距很远的地方站着—个当地的土著居民，荷伯走近他，看见这人在大热的天气里身披几件当地的披肩毛毯独自叫卖：“1200比索！”

“他在和谁说话呢？”荷伯问自己，“绝对不是对我说！首先，他怎么知道我是一个旅游者呢？其次，他不知道我在暗中注意他。”

于是荷伯加快了脚步，装出一副没有看见的样子，甚至对小贩说：“朋友，我确实佩服你的主动、勤奋以及坚持不懈的精神，但是，我不想买披肩毛毯，请你到别处卖吧。你听懂了我说的话吗？”

“是的。”小贩答道，这说明他听懂了。

荷伯继续往前走，却听到身后仍然有脚步声，原来，小贩一直跟着他，就像两人系上了链条一样，他一次又一次地叫道：“800比索！”

荷伯有点生气了，开始小跑，但是小贩紧跟着一步不落，这时，他已经降到600比索了，到了十字路口，因车辆横断了马路，荷伯不得不停住了脚步，小贩却仍然在唱他的独角戏：“600比索……500比索……好吧，400比索！”

这时候，荷伯又热又累，身上直冒汗。小贩紧跟着他使他很生气，荷伯气呼呼地说：“妈的，我告诉你我不买！别跟着我了！”

小贩从荷伯的神态和声调中听懂了他的话。“好吧，你胜利了。”他回答说：“只对你，200比索！”

“你说什么？”荷伯叫道。此时，他对自己说的话也吃了一惊，因为他压根没有打算买披肩毛毯。

“200比索！”小贩又重复了一遍。

“给我一件，让我看看。”

又是一番讨价还价，小贩的最终要价是170比索，荷伯从小贩口中得知，在墨西哥的历史上以最低价格买到一件披肩毛毯的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。而荷伯买的这件只花了170比索，使他在墨西哥历史上创造了买披肩毛毯的新纪录。

那天的天气很热，荷伯一直在冒汗。尽管如此，他还是把披肩毛毯披在了肩上，感觉十分不错。在回到旅馆的途中，他一直欣赏着从商店橱窗中反映出来的身影。

当荷伯回到旅馆的时候，妻子正躺在床上翻阅杂志。

“嗨！看我买的什么？”荷伯得意地对妻子说。

“一条漂亮的披肩毛毯！”

“你花了多少钱？”妻子漫不经心地问道。

“是这么一回事，”荷伯充满信心地解释说：“一个土著谈判家要价1200比索，而一个国际谈判家，就是周末有时间同你住在一屋的这个人，花170比索就买到了。”

妻子听了讪笑道：“真有趣，我也买了同样一件，在壁橱里，花了150比索。”

一个墨西哥小贩当然称不上谈判家，却说服了一个国际型谈判家，他成功的秘诀就在于高起点，低定势。

【案例分析】

有句名言说：“如果你的目标定得高，你的成就也就会更大。”将这句话应用到谈判中去，我们会发现，其结果，就如同那位机智的墨西哥小贩，因为他的起价定得高，所以成功他说服了荷伯这位国际型的谈判家，让他心甘情愿地掏了腰包，还喜孜孜地以为自己占了大便宜。反之，同样的道理，

起价定得低，那么，成交价也就相应地降低了。

国外有两位教授对这个问题做过一个很有趣的实验。他们在作为买方和卖方的两组学生中间设了一道屏障，使双方无法对视，交易就在桌子底下用字条进行。实验者对两组的指示是一样的，只有一点不同：其中一组所接到的是“以7.5元成交”的指示，而另一组所接到的是“以2.5元成交”的指示。实验的结果是：被指示以7.5元成交的那组以将近7.5元的价格成交，而被指示以2.5元价格成交的那组以将近2.5元的价格成交。这个结果表明，期望较高的人总是得到较好的结果，期望较低的人则往往愿意以较低的价格成交。

于是，在谈判进行报盘的时候，就有了这种高起点、低定势的技巧。其要点是：减价要狠，让步要慢。借着这种做法，谈判者一开始就可削弱对方的自信心，同时，还可以趁机探试对方的实力并确定对方的立场。

附带要说的是，就像撒切尔夫人的成功并不能证明高起点的策略是百分之百的可靠一样，这个策略本身还有较高的冒险性：期望越高的人固然可以得到较好的结果，但也有更多相持不下的僵局会发生，甚至导致谈判的破裂。这里有一点必须注意：高目标必须定得合理，高得不至于把对手吓跑。所以，采用这一策略至少需要两个条件：（1）大量占有信息，做到知己知彼，成竹在胸。（2）要具备一定的判断能力，善于把握谈判的局势，并对对手的心理承受能力及实际目标有准确的判断。

2. 让一步，退十步——让价的艺术

· 现代神话：大酒店价值一美元

说到美国芝加哥的大都会酒店，也许读者不会陌生。这是一套 12 层多达 300 个房间的大建筑，地处市南，位置极佳，在 20 年代因被意大利籍黑手党头目卡邦租用其中的两层 50 个房间作为总部，大酒店更是声名遐迩。但是好景不长，1947 年卡邦死于梅毒，之后，黑手党开始没落，大都会酒店也空置至今。1991 年曾有传说酒店内藏有珠宝，可经过挖掘收寻后，只找到一堆尸骨，这更使大都会酒店罩上了一层神秘的色彩。

此后，芝加哥市政府先后采取了一系列措施：查封该楼，不准入内；列为古迹，不准拆除……而且，最为令人吃惊的，则是于 1992 年宣布出售大都会酒店，售价一美元，而且，至今尚无人问津。

一美元可买下一家大酒店，这绝非是天方夜谭式的大笑话。因为，象这样廉价的房屋在全美各州均有买卖，房屋的外表大都破败不堪，房主因无法出售或抵押而由政府收回统一处理。但是根据美国有关法律，购买这类旧房不准拆卸必须由买主在购入后一年内将其翻新，且至少使用五年后方可转手。前不久，一位失业的男子花一美元在维珍尼亚州的一个小镇买了一所两室的住房，而在室内抬到 73 美分，所以，他实际上只花了 27 美分便得到了这所住房。但是，他的整个翻修工程却花了 3000 美元。

大都会酒店同样如此，它虽年久失修但不准拆除，只许翻新，以求重现该楼及附近当年的繁荣旧貌。据预算，它的修理翻新需要耗资近一亿美元！

问题就在这里！

一美元买下大酒店固然令人神往，要再用一亿美元在购入一年内对酒店进行翻修就让人望而却步，咂舌不已。这就应了一句谚语：老鼠拖扫帚一大头在后头。

在商务谈判中，这种情况非常普遍。买方常常以较低的价格与卖方签订一份合同，为了图一时之利，买方也愿意选择最低的出价，然而他们常常忽略了额外的开支。买方在签约之后，就发现还必须在修理、改装、零配件供应、技术咨询等方面付出更多的费用，否则，买进的产品根本无法使用。而精明的卖方却在这些增加的费用上赚足了钱。

当然，在商业交易中，买方也可摆出一副低姿态的面孔，以吸引卖方。例如，他们在口头上承诺一大笔订货，实际上却大打折扣，提出一些看似容易，其实却是十分苛刻的条件；他们答应按期付款却是一拖再拖；他们许诺长期向卖方购买零配件，实际上却另寻买主等等。这是一个买卖双方都可应用的策略。

· 柯伦泰“棉里藏针”智买鲑鱼

在商务谈判中，当谈判的一方处于被动或劣势的时候，可考虑运用一种“棉里藏针”的谈判技巧，先软后硬，硬了再软，或是一波三折，软硬交叉。

1923 年，苏联国内食品短缺，于是，苏联驻挪威的全权贸易代表柯伦泰奉命与挪威商人洽谈购买鲑鱼的生意。

当时，挪威商人非常清楚苏联的情况，想借此机会大捞一笔，因此，他

们提出了一个高得惊人的价格。柯伦泰竭力与挪威商人讨价还价，但是双方的差距太大，谈判一时陷入了僵局。面对这种情形，柯伦泰心急如焚，怎样才能打破僵局，以较低的价格成交呢？她知道，低三下四地向对方哀求是没有用的，而如果以强硬的态度面对对手，又会使谈判面临破裂的危险。她冥思苦想，终于想出了一条可行之计。

当她再一次与挪威商人会晤的时候，柯伦泰出乎意料地以和解的姿态，主动作出让步。她十分慷慨地说：“好吧，我同意你们提出的价格，如果我们政府不批准这个价格的话，我愿意用自己的薪金来支付差额。”

挪威商人被她的态度惊呆了。

柯伦泰继续说：“不过，我的工资有限，这笔差额要分期支付，可能要支付一辈子。如果你们同意的话，就这样决定吧！”

面对这样一个全心全意地为国家效力的女性，挪威商人们感动了，他们经过一番商议之后，终于同意降低鲑鱼的价格，按照柯伦泰原先的出价签署了协议。

柯伦泰的忠诚和才干，特别是她在不利的谈判形势下采取的“棉里藏针”的谈判技巧，不仅赢得了这场鲑鱼谈判的胜利，而且也赢得了苏联政府和人民的赞扬。第二年，她被任命为苏联驻挪威王国特命全权女大使，成为世界上第一位女外交家。

【案例分析】

兵书云：将欲取之，必姑予之。军事上，这是一种暂时让步，等待进攻的技巧。进是目的，退是手段。退是为了更好地进，予是为了更好地取。战争尚且如此，谈判是一项互惠合作的事业，就更应该强调退与进、予与取的结合。要想在报盘的时候，谈判对手向你作出让步，满足你的要求，你也必须向对方作出一定的让步，满足他的要求。就如同柯伦泰买鲑鱼一样，如果她不具有纵观全局的战略眼光，计较个人的得失，她是不可能达到谈判的目的。所以，我们说，退一步的策略，是为了达到进十步的目的。

在商务谈判中，在商场上，是不可能有无谓的让步的，谈判者的每一次让步都应该取得实际的效果，在谈判者向对手作出承诺的同时，他应该力争使对方在另一个问题上也向自己作出让步。

理想的让步应是互惠。双向的让步。这就像售价一美元的大酒店，表面上政府在这次交易中，是没有什么收获的，但它是一种“吃亏吃在明处”的举措，是向对方进行再一次索取的砝码。

所以，我们说，一个称职的谈判家，善于适时适量地作出让步，也善于向对方施加压力，迫使对方让步。

3. 敢于说“不”——议价的艺术

· 埃及的尊严与纳赛尔的胆识

埃及总统纳赛尔是现代中东历史上最有影响的人物，在他当政期间，他主张阿拉伯国家的团结和独立，在国际事务中恪守不结盟原则。在他与英国就英军从埃及撤军，结束其殖民统治的谈判中，纳赛尔再现了他的胆识与机智。

英国当局从他们的霸权主义立场出发，试图使纳赛尔陷在讨论保持基地及基地在战时重新启用等技术问题的细节上，而回避英军完全撤出的问题。纳赛尔机智的头脑使他没有上当，他坚持要求英国接受了军队完全撤出的原则后才能讨论细节问题，基地必须接受埃及的军事指挥。当英国人表示只有当他们知道可以保留下什么之后才可以对撤出基地作出保证时，纳赛尔毅然愤怒地中断了谈判。

正是由于纳赛尔敢于对大国说：“不”，从而赢得了埃及人民的尊重与爱戴，被尊称为“国父”。在纳赛尔的带领下，埃及人民最终摆脱了英国的殖民枷锁，取得了民族的独立。

· 印度人凛然烧书画

一次，在比利时的一家画廊里，一位美国画商正和一位印度人在讨价还价。

在这位印度人所出售的几十幅作品中，他的每幅画出价在 10—100 美元之间，而唯独美国画商看中的三幅画他要价 250 美元。

谈判在进行之中，美国画商对印度人的这种做法十分不满，他认为印度人在敲他的竹杠，所以，在谈判中，美国画商颇多微辞，双方迟迟无法成交。突然，印度人作出一个惊人之举，他怒气冲冲地把其中最好的一幅画点火烧了。美国人眼睁睁地看着自己喜爱的画被付之一炬，非常惋惜，然而他却不失时机地问印度人余下的两幅画最低价格是多少，印度人仍然坚持 250 美元，美国人还是不愿买下。这时，印度人又点火烧了一幅书画，酷爱收藏名人字画的美画商此时再也沉不住气了，他开始低声下气地乞求印度人不要再烧最后一幅画，他愿意用 500 美元的高价买下它。

【实例分析】

“不”，可以说是一切词汇中最具魅力的一个词，他意味着自我、独立、尊严，是拒绝的最高境界。“不”，同样可以说是谈判桌上最具弹性的一个词，不能多用，也不能不用，它可能给你的谈判带来希望，也可能带来灾难。关键在于谈判者把握好说“不”的火候。

在谈判的过程中，你将会收到各种各样的建议、报盘、反报盘以及其他许许多多的提案。其中，有些可能是你同意的，有些则须进一步讨论，而有些则要求你不得不说“不”！这个“不”字，只要你说得恰到好处，是完全可能对你的谈判战略有利的。例如，在谈判过程中的许多个小声说出的“不”字，会使对方习惯了这样的回答。这时候，一旦你对他的某个建议说了个“同意！”时，这个回答对他的影响可能就非常大了。因为也许他已私下认定你是个很难对付的家伙，这一声恰到好处的“同意”，将可能使你获得不应当

成为现实的让步。换句话说，最后终于听到了你说“同意”所给他造成的心理上的轻松，会使他接受一些难以接受的条件。

当然，为了使否定的回答不至于带有威胁性，就尽量用肯定的话讲出来。因为，说“不”这个意思，毕竟还有许多别的方式。最方便的就是把你这个“不”说成“是”。例如：“是呀，但是……”或者“如果，……这当然是可以的了。”再或者“我非常赞成你的观点，但是……”换句话说，根据不同的情况，你的同意完全可以变成一个对方可以接受的回报。

4. “高价主义”与“低价主义”——问价的艺术

· 苏联人长岛对弈

在美国长岛北岸有一块地皮，风景优美，交通方便，苏联人相中了这块地皮，想买下来为其使馆人员建一座娱乐中心。

这块地皮的售价，当时是在 36 万到 50 万美元之间，而专家的估价是 40 万美元。然而，苏联人的报价却低得惊人，他们第一次报价只有 12.5 万美元，而且提出了要求谈判在秘密状态下进行，以不公开为条件，付出少量贴水，获得了一年期的独家选择权。他们这样做的目的，是为了排除其他的对手，使自己在谈判中处于绝对的优势。在谈判桌上，卖主明明知道苏联人的出价低得近乎荒唐，可是由于前面的限制，他的谈判对手只能是苏联人，所以他别无选择。

谈判持续了三个月，这是个艰巨而漫长的过程，苏联人只得不情愿地表示：“我们知道这个报价是荒唐可笑的，也许我们可以增加一点。”于是卖主把要价从 42 万美元降到 36 万美元。可是苏联人并没有把六万美元的让步看成是一种慷慨之举，反而把这种让步看成是对手的软弱，他们没有因此而作出丝毫相应的让步。只是又过了五个月之后，他们才把 12.5 万提到了 13.3 万美金。谈判就这样如同马拉松战役一般耗了下去。

随着截止日期一天天逼近，苏联人的出价开始逐步上升。在截止期满前十天，苏联人的还价升到了 14.5 万美元；在截止期满前五天，苏联人的还价涨到了 16.4 万美元；在截止期满前三天，又加到了 17.6 万美元；在截止期满前一天，加到了 18.2 万美元；在截止期的当天，苏联人报出了他们的最后价格：19.7 万美元。

这和卖主的要求相去甚远，苏联人和卖主都陷入了谈判桌中毫无希望的僵局。双方的差距太大了，一方要价 36 万美元，而另一方又只愿意出 19.7 万美元。这块地皮的主人认为苏联人没有交易诚意，于是准备结束谈判，将这块地皮交付市场公开出卖。可是当房地产代理人正准备把这块地皮出卖时，苏联人又主动找上门来了，时间是截止日期刚过一天。卖主因为同苏联人已经进行了长达一年的漫长而艰苦的谈判，花费了相当大的精力和时间，所以还是希望最后能有个结果，于是双方重新回到了谈判桌前。

经过了又是一个星期的激烈争论之后，苏联人把价格升到了 21.6 万美元，并且表示愿意用现金形式进行交易，这是一个非常诱人的条件，因为卖主正处于资金周转困难而又迫切地需要现金的时候，所以只得咬牙切齿地同苏联人进行了这笔交易。

然而，更让卖主气愤的事情还在后头呢。一年以后，苏联人决定卖出这块地皮，他们曾经以 21.6 万美元的价格买进，而最后脱手的价格是 37 万美元。

· 球星的绝招

在意大利，足球被誉为国球，因而，足球运动员的待遇一般是非常丰厚的。在意大利米兰足球俱乐部的一位著名球星因不满意自己的工资待遇，接连几个赛季，他都试着找俱乐部的总经理进行谈判，但都没有获得成功。

这位运动员生性腼腆，但十分聪明。他反复思考，如何斗败那个不讲情面的总经理，他知道，总经理手中握了一张王牌：俱乐部在与球星签订的合同中，有一项规定运动员不能跳槽的保留条款。而正是这一条款是他不能加薪也不能跳槽的主要障碍，但是这一条款不能阻止他退出体育界。

这位运动员虽然腼腆，但模样非常英俊，而且名气正如日中天，许多他的崇拜者都希望在荧幕和荧屏上一睹其风采。于是这位运动员思前想后，最后决定以退出体育圈，加入影视界作为筹码，向俱乐部的总经理施加压力。于是他开始同一个独资的制片商接洽，并草拟了一份为期五年的合同，在一切准备就绪之后，他把这一消息向新闻界作了透露，于是大众传媒对此大肆渲染。

这样一来，那位总经理慌了手脚，他知道，如果这位著名的球星退出俱乐部的话，球迷们准会闹得天翻地覆，他的俱乐部将面临关门停业的危险，于是他只得赶快作出了让步。这位可爱的球星胜利了，总经理败得不明不白，然而，他更大的失败还在后头呢。在下一个赛季来临的时候，这个俱乐部的其他球员都纷纷效法那位球星的做法，毫不留情地尽最大的可能向总经理漫天要价。这位始强终弱的总经理不得不独自咽下这杯苦酒。

【实例分析】

在上述的两个谈判实例中，我们可以看到，苏联人在报盘的时候采取的是一种“对弈”的谈判技巧，他们尽量迫使卖主首先让步，而自己却不作出相应的让步。当对方让步之后，得到的仅仅是象征性的回报。就这样，直到临近截止期四个月之时，苏联人对这块地皮的出价仍然是13·3万美元，此后就再也没有什么进展，直到双方重新谈判。

而那位腼腆而机智的球星，在与俱乐部总经理的较量中，为了达到自己的加薪目的，而采取了迂回的报价技巧，声东击西，暗渡陈仓，取得了谈判的最终胜利，正应了一句古话：智者迂其途。

如果说，苏联人在谈判中，采取的是“低价主义”的报盘技巧，那么意大利的那位球星所采取的则是“高价主义”的报盘技巧。

“低价主义”是指先报出一个合情合理的价格，并公开声明，决无二价。采取这种技巧的好处在于保持谈判者的声誉，给对手留下一个自信、坚持原则的形象。其弊端在于它迫使对手承担所有的让步，使其感到利益尽失，从而减少了谈判的积极性。所以，“低价主义”一般情况下应适用于重复性的谈判活动、竞争性指标、开拓新市场、联系新客户等。

“高价主义”是指喊价高得出乎对手的意料，这种技巧用于谈判桌上，倘若能够坚持到底，则在谈判不至于破裂的前提下，往往会有很好的收获。一个高价只要能够成为谈判的基点，也就意味着开价者的成功，而且在进行讨价还价的时候具有较大的让步余地。如果这种让步使用得好的话，也可以表现出你对谈判的诚意和对对手的善意。当然，“高价主义”也有其弊端，它常常使得谈判的时间延长，增加谈判的开支，降低谈判的效率，使得你的对手有机可乘。所以，使用“高价主义”，通常是在一次性谈判、垄断性供求关系和时限性较宽的情境之中。

我们说：“物以稀为贵”，对于一个在沙漠中濒于绝境的人，一杯水的价值可以超过黄金。同样的道理，在进行价格的拉距战的时候，买方应尽可能地考虑卖方的货物是畅销还是积压，是能够转卖或单一买主，货物所出的销售时机，卖方是否有资金周转的需要等等；而对于卖方来说，则要注意考

虑买方的支付能力，买方对品牌的嗜好程度等等因素。唯其如此，才能在谈判桌上进行成功的报盘。

5. 胸有成竹，据理力争——索赔的艺术

· 明星化干戈为玉帛

40年代，美国有位著名的电影明星叫珍·拉赛尔。她与制片人休斯签订了一个一年100万美元的雇佣合同。时间过了一年之后，拉赛尔找到了休斯，要求领取合同上所规定的钱。休斯告诉拉赛尔，他现在手头上资金紧张，没有那么多现金，但是他有不动产。拉赛尔当然不听他的托词，她只要现金。应该说女明星的要求是按合同办事，是合理又合法的。休斯苦苦地向她解释他目前由于资金的周转困难，请她稍微宽限一段时间，但拉赛尔义正辞严地指出合同的法律性，上面清楚他说明了年底付款。

双方的争执越来越激烈，甚至发展到要通过律师出面来解决问题的地步。眼看事态的发展要诉诸公堂，这时，拉赛尔却突然改变了主意。她以非常友好的口吻对休斯说：“唉，你我不是不同的人，有不同的奋斗目标，但是现在让我们看看彼此能不能在一种相互信任的气氛下分享信息、感觉和需要呢”

于是他们就这样去做了，彼此消除了隔阂，创造性地提出了一个能够满足双方需要的方案：合同修改为每年付5万，分20年付清。合同上的金额不变，但时间变了。结果休斯顺利地解决了资金周转的困难，获得了本金利息；而另一方面，拉赛尔的所得税逐年分期交纳，并且税收的数额也有所降低。在当时，演员的职业是不保险的，特别是对于一个吃“青春饭”的女演员来说，在这一方案产生之后，拉赛尔就一下子有了20年的年金收入，她从此不必为每日的财务问题操心了。这样，她既保全了面子，又摆脱了与休斯的诉讼纠缠，要知道，休斯是一个宁愿花上百万美元打官司的固执之人。跟这样的人打官司，即使你是对的，你也胜不了，拉赛尔正是看到了这一点，才毅然采取了迂回的技巧，获得了这场索赔谈判的胜利。

· S公司败走麦城

某国的一家公司从日本的S汽车公司进口大批的FP—148货车，使用之后发现该产品存在严重的质量问题，该公司蒙受了巨大的经济损失，为此。该公司向日本方面提出索赔要求。

于是谈判在该公司所在地拉开了帷幕。

在这场索赔谈判中，首要的交锋问题是汽车的质量问题。

日本方面深知，FP—148汽车的质量问题是无法回避的，但是他们采取了避重就轻的策略：例如有的车属于轮胎炸裂，挡风玻璃炸碎，电路出现了故障，铆钉震断，有的车架偶有裂纹……

果然不出该公司的预料，日方代表在谈判桌上所讲的每一句话，用词都非常谨慎，一看就是经过反复推敲的。然而，毕竟质量问题与索赔的金额有必然的联系，于是该公司的谈判代表也马上用事实予以了驳回：日方的代表到过现场，亲自察看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉非属震断，而是剪断的；车架出现的不仅是裂纹，而是裂缝。断裂！而车架的断裂是不能用“有的”或“偶有”这些词来描述，最好是用比例数来表达，则更为科学准确。

听到此处，日本的谈判代表不禁为之一震，他们意识到这场谈判是棋逢

对手了，连忙改口说：“请原谅，比例数字，我们还未作精确的统计。”

“那么贵公司对FP—148货车的质量问题是否取得了一致的看法？”对手步步紧追。

“当然，我们对贵国的实际情况的考虑不够

“这不应该是借口，贵公司在当初设计的时候就应该考虑到我国的实际情况，因为这批车是专门为我国生产的。至于我国的道路问题，在座的各位先生部已经实地考察过了，我方有充分的理由否定那种属于我国道路不佳所致的说法。”

谈判桌上双方剑拔弩张，谈判气氛渐趋紧张。

接着，日方代表又把争论的焦点集中在这批车辆的坏损程度上：“车辆不至于破损到如此的程度吧？这个问题对于我公司来说，是从来没有发生过的，也是不可理解的。”

听了日方代表的异议，该公司马上拿出商检证书：“这里有商检公证机关的公证结论，还有商检拍摄的录像，如果……”

“不，不，不！对于商检机关公证的结论，我们是毫无异议的，我们的意思是贵公司是否能作出适当的让步。否则，我们无法对公司交待。”

此时，日方的一位部长不得不承认，这确实属于设计和制作的质量问题所致，终于，对于FP—148货车损坏归属问题上，双方取得了一致的意见。

首战告捷，但是该公司意识到最为艰巨的较量还在后头，因为，向日方提出的索赔金额才是谈判的根本性所在。

该公司有一位谈判代表，其专长是经济管理和统计，精通测算，在他的记录本上，特别是在大大小小的索赔项目旁边，布满了密密麻麻的阿拉伯数字。这就是我们通常意义上所指的技术业务谈判，只能依靠科学准确的计算，而不能靠大概的推理。这位谈判代表凭借多年的谈判经验，不紧不慢地向日本方面提出了一个关键性的问题。

“贵公司对于每辆车所支付的加工费是多少？这项总额又是多少？”

“每辆10万日元，共计58400万日元。”日方又反问道：“贵公司提价是多少？”

“每辆16万日元，此项共计95000万日元。”

经验丰富的日方首席谈判代表会意地一笑，与他的助手一阵耳语，之后，神秘地瞥了一眼他的对手，问：“贵公司报价的依据是什么？”

该公司将车辆损坏的各部件，需要如何维修加固，花费多少工时，逐一报出单价。“我们提出的这笔加工费不高，如果贵公司感到不合算的话，贵方派员维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”

日方谈判代表对如此精确的测算叹服了：“贵公司能否再压一点儿？”

“为了表示我们的诚意，可以考虑。贵公司每辆车准备出多少？”

“12万日元。”

“13万如何？”

“可以。”

这项费用日方总共支付了77600万日元。

然而，双方争议最大的项目，是关于这场事故的间接经济损失赔偿金，金额高达几十亿日元。

而日本方面在谈到这项损失费时，也采取逐条报出。每报完一项，总要间接地停一下，环视一下对方的反应，仿佛是要给每一笔金额书目都要圈上

不留余地的句号。日方提出他们可以支付 30 亿日。

该公司代表针对日方所提出的每一笔报价，把里面所用的“大概”、“大约”、“预计”等含糊不清的词语都挑了出来，指出这些数字中所埋下的伏笔。

在谈判之前，该公司的有关人员经过昼夜奋战，已经在电子计算机上精确地算出了各种数字。在谈判桌上，该公司据理力争，在报完每个项目的金额之后，又讲明这些数字测算的依据。在那些有理有据的数字后面，都打上了惊叹号。最后，该公司提出了他们的间接赔偿经济损失费用为 70 亿日元。

日方谈判代表听到这个数字之后，惊得目瞪口呆，好长一段时间说不出话来，最后，他们连连说：“差额太大，差额太大！”

于是谈判又进入无休止的报价与压价。

“贵公司的索赔金额过高，若不压半，我们是会被解雇的。我们都有妻儿老小的……”日方代表开始苦苦哀求。

“贵公司生产出如此低劣的产品，使我方蒙受了巨大的经济损失。”该公司代表说了这番话之后又反过来安慰日方代表说：“我们不愿意为难在座的诸位。如果这件事情你们作不了主的话，那么，请贵公司的决策人出面与我们谈判好了。”

于是谈判至此只得暂时体会。

日方代表到下榻的饭店之后，接通了与公司总部的电话，和公司的决策人密谈了数小时。

次日，谈判接着进行，先是一阵激烈的鏖战继而双方一言不发，谈判室内陷入一阵沉默之中。

该公司谈判代表首先打破了僵局：“如果贵公司有谈判的诚意的话，彼此均可作适当的让步。”

“我方愿出 40 亿日元，这是最高突破数了。”

“我们希望贵公司最低限度必须支付 60 亿日元。”

该公司的代表的这一提议，使得谈判出现了新的转机。但是差额毕竟是 20 亿日元，这是个不小的数字，后来，双方几经周折，最后提出了一个折中方案：把双方的最后的各报金额相加，除以二，等于 50 亿日元。

除上述两项达成协议以外，日本方面愿意承担下列三项责任：

——确认出售到该国的全部 FP—148 型卡车为不合格产品，同意全部退货，更换新车；

——新车必须重新设计试验，精工细作和制造优良，并请该公司的专家试验和考察；

——在新车未到之前，对旧车进行应急加固后继续使用，由日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔案件终于公正地交涉成功了！

【实例分析】

在生意场上，任何人都希望能够有一个圆满的结果，然而，在合同的执行过程中，各种违约现象的发生常常是在所难免的。如果一方违约，就会给另一方带来巨大的经济损失，那么，索赔就成为不可避免的事情。

出现了索赔，这是谈判双方都不愿发生的事，但是它毕竟还是发生了，于是双方重新回到谈判桌前，商议如何把这种损失减少到最小的地步。为了达到自己的目的，同时又能提高谈判的效率，在进行索赔谈判的时候，一般

要注意以下几个方面的事项：

（1）在重开谈判之前，双方的准备工作必须充分，对各种违约损失作出实地考察，并取得公证机关的公证证明。如果索赔的金额过大的话，应该事前让对方对于违约所造成的损失也进行实地考察，以便在谈判桌上让对手无话可说。同时，在对各项索赔金额的具体数字上，应该计算精确，具有权威效力，才能在谈判中一开始就处于优势。

（2）索赔方不能只把精力集中在各种直接的损失上，要把目光着眼于长远。事实上，间接损失往往是索赔金额中的大头，应该对间接损失有充分的估计。

（3）在索赔谈判的时候，要注意软硬兼施。基于索赔方是损失的承受者，因而谈判的主动权掌握在对方的手中。一旦谈判破裂，对索赔方的影响将更大，即便是诉诸法律，在司法机关的帮助下追回赔款，但卷入官司的麻烦不比谈判少，所以还不如双方坐下来心平气和的协商解决的效果好。所以，我们强调在索赔谈判过程中，注意方式方法，不该让步的地方寸步不让，该让步的地方最好是作适当的让步，才能吃小亏而占大便宜。

（4）在进行索赔谈判的时候，参与人员不宜过多，谈判人员的级别不宜太高。一般以相关人员（与商务和技术问题相关人员）为主提出索赔条件。在经过双方多次交锋之后，如果双方的分歧仍然严重，则可考虑提高参加谈判的人员的级别；如果分歧并不严重的话，则不必升格，仅仅采取“上级干预”一下即可。索赔人员的人数问题主要分为交涉人员和论证人员。虽然有理不在言多，但论证人员的设立是必须的。

（5）在索赔的取证阶段，常常以交易标的所在地为谈判地点，在交涉办理阶段，可以在标的所在地，也可以在违约方所在地，视具体情况而定。

（6）索赔的具体时间问题上，由于法律时效的限制，以及经济后果的压力，一般要求索赔“及时”、“充分”。

6. 艰难困苦，玉汝以成——投资的艺术

· 老律师先声夺人

一次，某市的一家制药工业公司与美国 S 公司进行一场总额达 500 万美元的合资谈判，该制药公司请到了一位久经沙场的老律师作他们的谈判顾问。在这位老律师面前摆着的资料表明，这次的合资办厂对双方的关系都十分重大，作为制药公司一方的谈判顾问，老律师意识到首要问题是维护己方的正当权益。

在这之前，美国 S 公司草拟了一份合同交给制药公司，要求作为谈判文本。但是老律师在看过合同之后，认为其中有许多地方不是平等互利，而是要求美方的超额利润，而且有许多条款与己方所在国的法律相冲突，面对这种情况，那么应该要求对方修改呢？还是干脆拒绝？

这位老律师多次担任过涉外经济谈判的法律顾问，他深知一个判断，甚至一种态度在谈判中的份量。于是他回到桌前，又读了一遍他和助手写成的合同审议意见书，郑重其事地批下了自己最后的意见：

“我方应根据本国法律重拟合同，并电告美方：谈判需要以我方合同文本为基础，否则不必前来谈判。”

会谈如期在主方所在地进行。

“请问，”会谈一开始，美方代表杰克便提出了问题：“为什么要用你们的合同而不用我们公司的？”制药公司的经理看看老律师，示意法律顾问回答。

老律师看了看并排放在桌上的两个文本，抬起头来说道：“比较一下两个文本不难看出，贵公司的文本有些地方含混不清，而且与我国的法律相冲突。而这些问题在我方的文本中是没有的。”

“请阁下举个简单的例子。”杰克紧追不舍。

老律师不慌不忙地答道：“签定合资合同，必须先明确当事人，也就是我们是和谁合作。在贵公司的文本中，有时是 S 公司，有时又是 S·E 制药厂，这种写法是模棱两可的。那么到底由谁来承担本合同的权利、义务和责任呢？”

“嗯。”杰克想了想，问道：“还有吗？”

“根据我国的《合资经营企业法》第四条规定，合资企业的形式为有限责任公司。有限责任公司是不能够发行股票的，而贵公司的合同上却要求发行并可以转让股票，这样做合适吗？”在老律师说这番话的时候，他还隐藏了一个言外之音，那就是如果股票转移到某些本国不承认的政府手中，那就成了和别人的合作，这将严重地损害己方的外交立场。这些话他没有明说，但是双方都心中有数。

“真的是这样的吗？那当然不合适。”杰克打开两个文本煞有介世地说。

“还有，贵公司要以工业产权进行投资，这是可以的。但依我国的合资法第五条的规定，它的价格要由各方评议确定。现在 S 公司的合同稿中却单方面确定了价格和计价的方法，这也是不合适的。而且，如果以工业产权作为投资，那么这一过程的技术指导、技术咨询和检查，都是投资方的固有责任，不能另外计价。”

说到这里，老律师坦然地放下文本：

“类似这样的问题，在贵公司的文本中有 29 条之多，所以我们认为，以贵公司的文本作为谈判的基本文本是不恰当的。”

老律师把话说完之后，静静地等待美方代表的反应，杰克低下头，认真地看了看合同的文本，然后抬起头对手说：

“因为没有参加前一段时间的接触，加上我对贵国的法律不了解，所以拟定的合同草案确实不合适，你方的草案确实比我方的完善，既然如此，那么好吧，就按照你方的草案作为谈判的基础文本吧！”

老律师微微一笑——原来如此，第一个回合美方是试探对手的虚实的。

接下来，双方就合资问题中一些实质性的条款开始了第二轮会谈。

在第二轮会谈中，美方的谈判代表杰克首先发难：

“关于投资构成问题，我方要求以专利、专有技术和商标等工业产权作为合资企业的投资构成，这是符合贵国的合资法的。”

制药公司的谈判代表想了想，没有立即作答。因为如果美方以这些条件作为投资构成的一部分，这就意味着他们要少拿出一大笔钱，而且每年要照样分红。

“我们的商标在国际上信誉卓著，”美方代表接着说，“这有助于推销合资公司的产品。而且这个商标是在贵国注册的，必然受到保护，使用必须付费。”

一时间，制药公司的谈判代表全都沉默了，因为这样一来，制药公司的损失将太大了。

制药公司的经理看了看老律师说：“涉及法律方面的问题，我们还是请我方的法律顾问作答。”

老律师沉思片刻，回答说：“美方商标已经在我国依法注册，当然应该受到保护，非经议妥代价，任何人无权使用。但是，”他停顿了一下，看了美方代表一眼，“这和本合同无关。双方的经理已经商定，合资企业的产品，其中 45% 由美方负责出口外销，55% 由我方负责内销，内销产品不用美方商标。至于外销部分用什么商标，那是美方的事。如果美方为了自己的销售方便，外销部分采用自己的商标，这怎么能要合资企业付费呢？”

老律师说到此，扫视了一下对手，对手都面无表情。他微微一笑，接着说：“关于专利问题，贵公司的大部分专利都已经过期了；至于专利技术的补偿问题，我们可以在技术合作合同中进行研究。”

杰克仔细地打量着老律师，仿佛在研究他是怎样的一个人，最后，他只得点点头，露出一丝勉强的微笑，艰难地说：

“还有一个问题，合同要求我方技术的先进性，这个我方无法保证。因为企业达到国际标准的因素是多方面的，我方无法单方面控制。这个条款是不是可以订为：美方努力确保技术的先进性和达到国际标准。”

老律师想，这样一来，合同不就成了不可靠的弹性条款了吗？如果对方不提供先进技术，企业达不到标准，美方就会把责任推向制药公司，说是制药公司的建设没搞好。

“贵公司的意见很有启发，”老律师说：“但技术的先进性还是要确保的。这是不是可以考虑分为两个问题：其一，美方应保证其提供的设计和技术的先进性。根据合资法的规定，这是双方合作的基础；其二，双方尽最大的努力来保证企业最后达到国际标准。”

美方代表有所迟疑，但最后还是同意了。

“我还有一个问题，”老律师说，“关于仲裁问题，我们原订的是斯德哥尔摩商会，为什么改成了国际商会？我希望贵方代表对这个问题有所解释。”

“国际商会是世界上著名的仲裁机构，在德国、法国以及世界各地都设有分支机构，我们选择它来仲裁是合适的。”

“国际商会确实是世界上权威的仲裁机构，但我们还没有与它建立联系，由它仲裁对我方不合适。”

“据我所知，斯德哥尔摩商会只仲裁国内经济纠纷。”

“不对吧？”老律师成竹在胸。

“确实如此。”

“请你看看这个。”老律师的助手拿出一本英文版的《瑞典的仲裁》递给美方代表：“这是斯德哥尔摩商会编写的。他们也仲裁国际间商业、经济企业的经济纠纷。”

杰克接过书，草草地翻了翻，点点头说：“对不起，我没有国际仲裁的经验，只在美国接触过一起资产的仲裁。既然如此，那么我们可以接受你方所提出的仲裁机构。不过回国之后还要确认一下。”

谈判到此，又一个回合结束了，制药公司在这场谈判中首战告捷。在这轮漫长而艰辛的谈判中，老律师是功不可没的。

· 并非一帆风顺

在制药公司和美国的S公司结束了谈判，双方的合作按照合同按部就班地执行。然而事态的发展并非是一帆风顺的。

几个月后，美方的谈判代表杰克又来到该制药公司，在一系列重大的问题上推翻了已达成的协议，全面后退，并提出了新的更为苛刻的要求。

这一切，都在老律师的意料之中。根据推算，美方已经可以在合资企业中取得合理的利润，因此他断定，只要制药公司坚持住原有的协议，美方就会自动撤回。

在接下来的数轮谈判中，他作为制药公司的首席谈判顾问，和美方的谈判代表进行了激烈的辩论。他对对手所提出的异议，逐字、逐条、逐句地加以反驳，经过了一番艰苦的较量，终于使协议基本维持了原貌。

而在这时，老律师又提出：“关于销售净额一条我方要求补充几个字。销售净额是指的扣除税款后的数额。”

杰克一听惊叫起来：“为什么要扣除税款？为什么你不早提出来？这样的话我们的专有技术的提成要少很多。”

在这之前，老律师早已向有关方面的专家请教了“销售净额”的定义问题，因此他不慌不忙地答道：“销售净额的定义，在贵国就是如此，我方只是使它更为明确罢了。而且这一条是你们草拟的，我方一直在等待你们自己去纠正这一疏漏，但看来你们并没有意识到这个问题，我们只得现在提出来。”

“这个，我回去再确认一下。”杰克狠狠地皱了一下眉头。

仅此一项，老律师就使得制药公司在合同的执行期间避免了30多万元的不合理负担。经过了旷日持久的协商、较量和激烈的讨价还价，最后双方都作出了一定的让步，顺利地达成了协议：先合资建立一个500万美元的制药

公司，再尽快合资续建一个原料加工工厂。双方的合作直到 21 世纪。

【实例分析】

在当今的商务谈判中，投资谈判占有越来越重的比例。因为，企业要在市场竞争日趋激烈的今天求生存，就不得不考虑对外的投资、扩展业务或是引进资金，增强自己的实力。一项成功的投资或引资谈判可以使陷入困境的企业绝处逢生，也可以使运行良好的企业锦上添花；反之，一项失败的投资或引资活动则可以使兴旺的企业陷入困境，使已经困难重重的企业濒临破产。

要取得投资或引资谈判的成功，关键在于双方在谈判活动中的表现。而这种表现是多方面的。

在谈判之前，首先要对投资环境进行调查和评估，通过调查研究分析出该项目是否有利于投资，以及有利的程度。投资环境主要包括：政治法律环境、经济环境、社会文化环境和自然环境等等。

在进行投资的时候，投资地的政治环境对投资活动影响重大。如果一个国家政局动荡不安，那么投资者的风险性就比较大，特别是以开发产品和销售为主的投资活动。当然，也有人正是利用了政局的动荡而大发战争财，但这毕竟是比较特殊的情况。从整体上讲，一个国家政局的更迭常常会带来内外政策的变动和社会的混乱，如果不看到这一点，急于冒进，则有可能全军覆没，这样的例子在商场上屡见不鲜。政局的稳定是大前提，但也不要忽视一个国家或地区经济政策的稳定性和连续性，朝令夕改的政策也同样不利于投资和合资。在跨国投资活动中，外汇政策是影响投资的一个重要因素。如果当地的货币不能自由兑换，那么将直接影响投资者的利润收入，而且会承受到突如其来的汇率损失。

人文环境也是一个影响投资的重要因素。当地的居民的文化素养，政府机构的办事效率等都应该在投资者的考察之列。同时不要忽视了地理位置、地形、气候、水文等自然环境的因素，而且当地基础设施的建设也对投资活动的进展起着加速或延缓的作用。

在对投资环境有了具体而详实的了解之后，双方坐在谈判桌前进行有关具体问题的磋商的时候，不论是投资方还是引资方都要注意，虽然彼此在利益方面存在着较大的竞争性。但这毕竟是一项共同的事业，合作是谈判的前提和基础，因此，切忌在谈判桌上着眼于眼前的一点蝇头小利，而是要把眼光放长远，在维护己方的利益的同时，要驾驭谈判更好地朝着各方有利于长期合作的方向发展。

谈判的结束只是较量的开始，更为艰巨的工作还在后头。谈判各方必须投入到履行合同的义务中，为共同承担的这一项目出谋划策，投资活动好比是一条在风雨中行驶的航船，谈判的各方必须同呼吸共命运、才能经受住风雨的考验，取得最后的胜利。

基于投资谈判不同于其他商务谈判的形式，所以在谈判过程中要注意以下几点：

(1) 明确投资总额和注册资本

从经济学的角度上讲，投资总额是指按照规定的生产或营运规模所需要投入的基本建设资金和流动资金的总和。这些资金一部分来源于投资者，一部分则以企业的名义从外界借入。注册资本是指作为新投资企业在工商行政管理局办理登记的资本金额，是投资者的投资总和。

（2）明确投资的方式

投资方式是指投资各方投入资本的具体形式，主要有以下几种形式：货币出资、实物出资、工业产权及专有技术出资、场地使用权出资等等。不同的出资方式在一定的条件下会影响投入资本的确定与收益的分配问题。

（3）明确投资的比例

投资比例决定了投资各方对注册资本的分担和盈亏风险的分担，同时也决定了投资各方在企业中的地位。所以，在谈判的时候，如果是双方合资或多方投资的话，应该按照规定的各方投资的比例进行，明确投资各方在注册资本中所占的份额。

（4）明确合资企业的组织机构职责权限

投资各方必须通过谈判议定企业的组织机构，确定董事会、总经理及各个职能部门的人员组成及其职责权限。

（5）明确外汇的平衡问题

在跨国投资活动中，如果投资地的经济增长率较高，市场潜力较大，那么对投资者而言则市场机会较多。投资者应密切注视当地的外汇的兑换率，将风险和损失减少到最低程度。同时，对于新建企业而言，也应该尽量自己解决外汇的平衡问题，以收抵支。

（6）将物资采购与产品销售环节有机结合

在投资谈判中，必须考虑好物资采购和产品销售问题。物资采购主要是指投资企业投产后的原材料、零部件是从国内市场还是从国外市场获得，它涉及到新建企业产品生产所需的原材料和零部件的国际化问题。而产品的销售是指企业投产后产品是在国内市场销售还是在国外市场销售，内外销的比例、销售价格的确 定以及销售的渠道和方式等因素。这些都是在进行谈判的时候必须考虑的重要因素。

主要参考书摘录

- 《商务谈判手册》刘阳等编著，企业管理出版社出版；
- 《谈判家——巧舌如簧的市场斗士智者》刘刚编著，中国经济出版社出版；
- 《谈判技巧》卡罗斯（美国）著，扬军、李英翻译，中国盲文出版社出版；
- 《谈判手册——要领及技巧》邓东滨编著，台湾长河出版社出版；
- 《谈判的艺术与科学》霍化德·雷法（美国）著，宋欣，孙小霞翻译，北京航空学院出版社出版；
- 《说服学》龚文痒著，东方出版社出版；
- 《世界上最伟大的谈判家》孔谧等编著，工商出版社出版；
- 《点子大师》京华商业咨询中心主编，中国商业出版社出版；
- 《哈佛智业》郭力宜等编著，海南国际新闻出版中心出版；
- 《听说基础》洪文明主编，中国财政经济出版社出版；
- 《实用谈判谋略》段建海编著，山西经济出版社出版；
- 《谈判学导论》张强著，四川大学出版社出版；
- 《中外谈判谋略掇趣》王政挺主编，东方出版社出版。

