

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

谈判智慧全书(上)



## 内容提要

本书是一部全面介绍谈判智慧的著作，全书分为如何成为谈判高手、谈判战略战术、讨价还价技巧、谈判对话艺术、商务谈判禁忌五个部分，内容丰富，行文流畅，具有相当的指导性、实用性，对于现代生活中的各类谈判，尤其是商务谈判，能给予较大的帮助。

## 前 言

现代生活中，谈判可以说是无处不在、无时不在的，现代人时时处处都直接或间接地置身于谈判之中，这就要求人们具备一定的谈判素养，掌握一定的谈判知识和技能，因此出版有关普及谈判知识。传授谈判技能的书籍也就成为必要。本书正是为适应这种社会需求而编辑出版的。

有关谈判的书籍，近年出版了不少，也各具特色。这部《谈判智慧全书》的特色，则是融谈判基本理论、战略战术、具体操作以及与谈判紧密相关的对话艺术、礼仪禁忌于一体，全面介绍谈判的方方面面，使读者可以一册在手，便成竹在胸。另外，本书十分注重操作性，本书介绍的技能读者可以直接地运用于谈判实践之中。此外，本书的另外一个特点是行文流畅、简洁明快、易读易记，适应了现代快节奏生活的需求。相信本书的出版，能给广大读者以一定的指导和启迪。

本书所引用的某些国外材料中，有的提法未必得当，请读者阅读时注意。

本书主要由李晓丽、夏年喜、李岩梅等编写并统稿，参加编写的还有马建臣、田江、赵朝、杨小燕、王琳、董云竹、孔谧等。在编写过程中，参阅了不少相关论著，在此对各位作者深表谢意。

编者

## 第一部

### 如何成为谈判高手

#### 第一章 谈判无所不在

从现代社会的大众传媒中，人们已经不知多少次地接触过“谈判”这个字眼，因此，不能说陌生。然而，人们又以为谈判是高档饭店会议厅里才出现的事情，与一般人无关，因此，又不能说熟悉。那么，谈判究竟是怎样的一种活动？它与人们的关系怎样？它有什么特点？如此种种的问题一经解说，疑团必然豁然解，谈判智慧也就如在囊中。

##### 一、谈判无所不在

###### 1. 人生就是一连串的谈判

一般人认为谈判是高层次的活动，与普通人无关。过去，每逢人们提及谈判，认为涉及的必是国家大事、外交事务，最少也是重大的商务活动。这些活动当然是谈判，但它们仅仅是谈判外延的一小部分，其概念也仅是狭义的“Negotiation”。

然而，随着社会法制的建立与健全，谈判作为一种沟通思想、缓解矛盾、维持和创造社会平衡的手段，其存在越来越普遍，作用越来越大。甚至有的学者认为，人间平凡小事的讨论等等也可说是谈判，这使谈判平民化、世俗化，从而也就使其概念扩大到了“talk”。

这样看来，谈判便有了如此的定义：举凡国家间的、社会间的、公司间的事情，彼此讨论处理办法，或者相互议订规则，这种种活动就是谈判。

有的学者把英文“Negotiation”译作“交涉”，从广义谈判的意义上来说，不能不承认这种译法有一定的道理。

因此，去商店购买一件家用电器，要谈判；

到公司或行政单位求职，要谈判；

为了薪水或职级的事情与老板（身为雇员）、或与职员（身为老板）交涉，要谈判；

租赁或购买房屋，要谈判；

推销某种物品（无论直销、传销还是店面销售），要谈判；

因为遗产继承的问题协商，要谈判；

谈婚论嫁要谈判.....

举凡物质和精神的满足，没有能离得开谈判的。

正如莎士比亚所说：“人生说起来就是一连串的谈判。”

###### 2. 什么都可以谈判

从前述的举例和莎翁的论断中，可以明确谈判与人生的密切关系。但是，恐怕还是有人要怀疑谈判的普遍适用性：真的什么都可以谈判吗？

回答是肯定的。

一般来说，对于国际事务（如防止核扩散）、国家间事务（如双边勘界）、政治活动（如两党共同组阁）、军事活动（如停战协定）、重大经济活动（如跨国合资）等重大活动，人们是不会怀疑谈判在其中的作用的。然而，对于身边的生活小事，谈判真的是否具有适用性，人们便疑信参半了。

诚如前述，出现这种情况的原因，在于人们把谈判只看成了那种郑重其事的狭义活动；一旦破除了这种狭义的观念，我们就不能不承认：确实什么都可以谈判。

在我们这个有着两千余年封建专制历史的国家，古时除了个别比较活跃的阶段，封建统治如铁筒一般，什么“三纲”、“五常”，早已经把人际关系中的某些方面限定死了，不同身份的人们之间根本没有谈判的可能。近代以来，这种情况得到了改观，谈判逐渐走到了人们的生活中来。特别是现在，无论理论的倡导，还是实践的可行，谈判已经无所不在、无时不在了，很多事情都可以谈判了。就此而言，可以说谈判体现了人类平等、社会民主的内涵。

反过来，也可以说，正是人类平等、社会民主的观念，唤醒了人们的谈判的意识，唤出了种种的谈判活动。近些年来，特别是改革开放以来，在我国谈判更是普遍起来。官方的谈判，如中英关于香港回归祖国的谈判、中美关于知识产权的谈判、中国加入世贸组织的谈判、中俄关于边界划定的谈判等，比以往任何时候更频繁、更引人注目。与此同时，其他各界或因独立自主权限的扩大，或因经济关系、法律关系及责任的明确，或因民主意识的觉醒，谈判的现象也多了起来。企业、公司开展的商务谈判、引资谈判、承包谈判且不论，就连国家法律、政策范围之内具有最大自由度的个体经营者、消费者，甚至于父子、夫妻、兄弟姐妹之间，为维护自己权益、形象、人格而进行的谈判，也已屡见不鲜。谈判，挣脱了传统含义的狭小界限，正在走向民间。

对此，我们可以举出好多例子来：

协议离婚的夫妻，关于子女抚养问题，可以谈判；

村民间的关于责任田的划界问题，可以谈判；

承包商与招标方就合同执行中的争议问题，可以谈判；

下岗人员合伙做小生意的事情，可以谈判；

富家子女进寄宿学校的条件，可以谈判；

这样举例下去，条目极多，仅这数条，应足以说明“什么都可以谈判”了。

不过，尽管谈判无处不在、无时不在、什么都可以谈判，但是还应该指出，前述较为正规的谈判应该说是谈判的典型，研究也应以此为主要对象。

## 二、谈判面面观

普遍存在于社会生活中的谈判，它有些什么样的特征？构成要素如何？基本原理怎样？这是深入把握谈判智慧所必须了解的基本知识。

### 1. 谈判的基本特征

关于谈判的基本特征，中外研究者的观点不同，结论也有所差异。我国一些学者以人的行为理论来探讨这一问题，揭示了谈判的五大特征（参见张勤编著《行政谈判》）：

#### （1）谈判是一种社会现象，是人际关系的一种特殊表现

人不可能不具有自然属性，因而也就不可能不发生人和自然的关系。人更不可能不具有社会属性，因而也就不可能不发生人和人之间的关系。而且人和自然的关系，通过处理人和人之间的关系才能加以处理，因而可以说人和人的关系，是人类存在的一种普遍现象。

在人和自然物之间，人是在实践中对自然物进行认识和改造（或变革）的主体，自然物则是被人们认识和改造（或变革）的客体。这里存在的只是认识和被认识、改造与被改造（或变革与被变革）的关系，而无所谓谈判关系。由此看来，谈判不是自然界的现象，而是一种社会现象。

谈判必然要协商会谈，因而就不能只有一个人或一方，而必须至少有两个人或两方。那么，它就必然表现为一种人和人之间的关系。然而，人际之间存在多种多样的关系，譬如生产关系、血缘关系、师徒关系、同学关系，等等，这种种关系当然不能简单地都归结为谈判关系。就此而言，可以说谈判是一种特殊类型的人际关系的体现。

#### （2）谈判是为说服另一方理解、允许或接受自己所提出的观点、维持自己的基本利益所采取的行为方式

一个人生活在现实世界上，就要不断地和周围环境中的物和人发生各种接触，从而形成对周围环境中物和人的认识，产生自己的观点。如果人们只把这些观点用于指导自己的未来行动，或只把它作为一种自我欣赏的对象，那就无须考虑别人是如何对待这些观点的。在这种情况下，当然也就不会出现围绕这些观点而进行谈判的社会现象。然而在实际生活中，人们提出的这些观点并不仅仅限于自我作用的范围或作为自我欣赏的对象，人们总是要用这些观点直接地或间接地去影响别人，这就必然产生别人如何对待这些观点的问题。具体地说，就是别人是否理解了这些观点，是否允许这些观点的存在，是否接受这些观点。如果别人不理解或不允许或不接受这些观点，而你又希望得到这一切，那么你在这种情况下可以考虑采取的一种方法，就是谈判。通过谈判，使别人首先能理解你的观点，更进一步，则要使别人能允许和接受这些观点。

由于人们所处的自然环境和社会环境存在的差别，由于人们的思维素质、文化素质、道德素质等极不平衡，由于人们的心理发展状况呈现不同层次或水平，这就决定了人们在所追求的需要和所维持的基本利益方面的一致。一些人所追求的需要，可能不是另一些人也追求的；一些人所要维持的基本利益，可能和另一些人所要维持的基本利益相反。当一些人希望自己所追求的需要和所维护的基本利益得到另一些人的理解、允许或接受的时候，

可以考虑采取的一种方式就是双方之间达到沟通，进行协商对话，而这也就是谈判。通过谈判，可以使双方在需要和利益方面得到协调和适应。

人们在改造和认识现实世界的过程中，总要进行各种各样的活动。而不同的人会采取不同的行为方式来从事这些活动。这主要是因为不同的人有不同的行为环境并对环境有着不同看法，以及不同的人有不同的需求。有人研究认为，世界上没有任何两个人的行为环境是完全相同的。这就产生了一个突出的问题，人们的行为方式不同，但是又都生活在同一个世界上，那么，人们如何才能避免由于行为方式不同而发生冲突导致的损失？谈判又是一种切实可行的途径。通过谈判，人们可以在行为方式方面取得谅解和协调。

(3) 谈判是双方在观点、利益和行为方式等方面既相互联系又发生冲突或差别的时候才产生的

如前所述，产生谈判的前提条件，是人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致。如果不存在这种不一致的情况，人们也就用不着进行谈判。但是，我们却不能由此而得出一个简单的结论：只要人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致，就一定会导致谈判的产生。这是因为，产生谈判的重要条件之一，就是两个人或两方在观点、基本利益和行为方式等方面出现了既相互联系、又相互差别和冲突的情况。如果仅有矛盾冲突而无相互联系，也就根本不需要坐下来谈判。正因为要在既相互联系又相互差别或冲突的局面中，既维护本身的利益，又考虑对方的利益，从而求得两者的协调发展，故而需要借助于谈判。在任何时候，每一种谈判现象的产生，都意味着谈判双方在观点、基本利益和行为方式等方面出现了既相互联系又相互差别或冲突的情况。所以，两个人或两个方面及早意识到双方这种相互联系又相互差别或冲突的状况，对于促成谈判现象的出现是极其重要的。

(4) 只有在物质力量、人格、地位等方面都呈现相对独立或对等的双方，才能构成谈判关系

并不是人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致，就一定会产生谈判现象；也不是人们在观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别的状况，就一定会产生谈判现象。在人与人之间构成谈判这种类型的关系，还要依赖于另一个重要条件，这就是作为谈判的双方必须在物质力量、人格、地位等方面都获得了（哪怕是暂时获得了）相对独立或对等的资格。

在谈判过程中，谈判中的一方如果由于特殊原因而导致自己失去了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他继续作为谈判对手，并且可能图谋采取另外的方式来解决。这时，谈判将转化为非谈判。由此看来，任何谈判者要想使谈判正常地进行下去，就必须发展和壮大自己的物质力量，保持自己独立的人格地位。

(5) 谈判是借助于思维—语言链传送信息、交换信息的过程

进行谈判，至少要有两人或两个不同方面的代表。他们都需要阐述自己的想法或意见，也需要听取对方的想法和意见，然后不断地进行磋商，争取使双方的想法和意见趋于一致。既然如此，他们之间就有一个如何把本方的信息传递给对方，同时又把对方的信息接收过来的问题。如果没有双方之间的信息传递和交换，也就无所谓谈判。

关于谈判的传递和交换信息这程的各个环节，我们可以称之为思维—语

言链。在这一链条中，任何一个环节上出现了障碍，都会使传递和交换信息的过程受到影响甚至中断。而这一切，最终又都会关系到谈判是否顺利进行下去。

## 2. 谈判的基本结构

把握了谈判的 5 个特征，就可以准确地把它和其他的社会现象区别开来。但是，要全面了解谈判，还应该进一步注意它的结构。

在分析谈判结构的时候，必须从静态结构和动态模式两个方面入手。

### (1) 谈判的结构

在进行结构分析时，首先需要揭示出谈判是由哪几方面的要素构成的。谈判的构成要素实际是多方面的，例如，谈判主体、谈判客体、谈判的议题、时间条件、地点条件，等等。但在我们看来，对于任何一项谈判来说，谈判主体、谈判客体和谈判议题三方面都是最基本的构成要素。

#### 谈判主体

所谓谈判主体，就是指在谈判中通过主动了解对方并影响对方，从而企图使对方理解、允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式的一个方面。作为谈判主体，可以仅有一人，也可以由两个人组成，还可以通过一个代表团代表某一群体。在谈判中，谈判主体的最大特点就在于表现出充分的主观能动性和创造性。

#### 谈判客体

所谓谈判客体，就是指在谈判中主体所要了解并施加影响的一方。谈判主体企图通过某种影响，促使谈判客体能够理解、允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式。作为谈判客体，可以仅有一人，也可以由两个人组成，还可以通过一个代表团代表某一群体。在谈判中，谈判客体的最大特点就在于有一定程度的被动性。谈判主体和谈判客体是相对而言的。在谈判中，谈判双方都力争使自己成为谈判主体，并把对方作为谈判客体。但在实际谈判中，自己要去了解对方，自己也被对方所了解；自己去影响对方，对方也要影响自己；自己企图说服对方理解、允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式，对方也企图说服自己理解、允许或接受对方的观点、基本利益和行为方式。这样，谈判双方就各自既是谈判主体又是谈判客体。

谈判议题所谓谈判议题，就是就谈判中双方共同关心并希望解决的问题。这种议题，可以是属于理论观点方面的，也可以是属于基本利益方面的，还可以是属于行为方式方面的，等等。谈判议题的最大特点，就在于它对于双方的共同性。如果不具有这一特点，就构不成谈判议题。任何一项谈判，都必须要有谈判主体、谈判客体和谈判议题。这三项基本要素中缺少任何一项，都构不成谈判。

(2) 谈判的动态模式在进行结构分析的同时，还需要指出谈判中的三项基本要素是如何联结起来的。根据一般的谈判情况，主要有三种联系方式：

先发制人式谈判“先发制人式”的谈判，指的是一方或者主动选择和邀请谈判对手，或者主动设定谈判议题和确立评判标准，从而使对方处于谈判客体地位而自己处于谈判主体地位，以使双方在自己所设定的议题和评价标准范围内进行会谈。

后发制人式谈判“后发制人式”谈判，指的是当一方或者主动选择和



邀请了谈判对手，或主动设定了谈判议题和确立评价标准之后，作为谈判对手的另一方虽然暂时处于谈判客体地位，但却通过各种手段，反客为主，转而占据了处于谈判主体的地位，并使双方在已被改变了的谈判议题和评价标准范围内进行会谈。

#### 对等式谈判

“对等式”谈判指的是谈判双方互以对方为客体，但也互相承认对方拥有主体地位，主客体地位对等，谈判议题和评价标准则由双方友好协商确定。

当谈判双方作为谈判主客体围绕一定议题展开谈判时，在谈判的初始时期，双方都希望自己的意图能在谈判中完全实现。由于双方的意图是相互冲突的或相互差别的，因此，经过一个时期的交锋和磋商，将发现双方的初始意图都要完全实现是有困难的。如果双方坚持到底，誓不相让，谈判就可能破裂。为了使谈判取得进展，其中的一方可能做出某种让步的决定或表示某种让步的意向。这时，如果另一方仍坚持原定意图，毫不退让，谈判仍无法进行下去。为此，另一方也需要做出一定的让步或表示一定让步的意向，这就进入了谈判的相互适应和发展的时期，这一时期可能在较短时间内结束，也可能要用较为漫长的时间。最后，如果主客体条件都具备，那么双方就将进入产生结果的时期，也就是在双方都可接受的共同点上达成某种协议。当然，在实际谈判中，这一共同点可能稍偏向于一方，也可能稍偏向于另一方，还可以是居中的。这就是谈判的动态发展过程。

### 3. 谈判的基本程序

毫无疑问，谈判有其一般的程序，但又有根据正式非正式、大谈小谈、民间官方等类型的不同而不同的程序。这里，以较为典型的谈判会议，来说明谈判的程序。（下一章还有以商务谈判为典型的详细说明）

谈判会议是一个遵循一定步伐而展开的有序的仪式。这个仪式显现了一种模式，其中可以分为四个阶段，每个阶段又有相应的任务和程式。

#### （1）介绍阶段

介绍阶段，指互相接触、交谈，介绍有关的背景，陈述己方观点的阶段，就商务谈判而言，即“询盘”、“报盘”。

在这一阶段谈判者要努力做到：从一开始就控制程序（其目的在于保持实力优势）；妥当安排介绍会或小型的谈话；寻找个人级和组织级的共识；进行产生正面效应的开场白以烘托气氛。

#### （2）鉴别阶段

鉴别阶段，是对有关介绍、陈述的分析评论的阶段。这一阶段所涉内容虽然大体与介绍阶段相同，但更为深入。

在这一阶段谈判者应该努力做到：谈判外部界限即大致范围的设立；对问题和态度加以澄清，以检测并端正开始态度；明确地展示分歧点并探索解决冲突的途径（公开分歧是有益的）；确定出需要表示出的对对方反感的情绪；在此阶段切忌做出让步；以组织的形式讨论分歧点；将双方的冲突与个人间的对抗区分开。

#### （3）磋商阶段

磋商阶段是对双方的条件、要求的讨论、协商以求达成一致的阶段，即商务谈判中的“讨价还价”。

在这一阶段谈判者应该努力做到：主动侦察谈判范围；从双方集体的交流（阐述立场），过渡到个人间的交流（解决问题）；从重点放在过去转变为重点放在将来；策划总体策略，以利创造机会和回旋余地，寻找并建立共识；以对对方潜在需求研究的结果为基础，设法打破僵局；策略而有计划地做出让步。

#### （4）解决阶段

解决阶段并非不再磋商，但却已是磋商的尾声，接着则是拟定、签署有关文本以及一系列善后活动。当然，谈判破裂，也是一种解决。

在这一阶段谈判者应该努力做到：总结并扼要重述共同立场；以可信、明确承诺的姿态提出最终提议并使之引人注目；如果谈判者不是最终决策人，仅可在原则上达成一致，坚持在组织级和个人级上分别达成协议后再宣布问题的最后解决；签署协议，并承诺履行协议和监视其执行情况；保持对方的自尊并建立下次再行合作的关系。

### 4. 谈判哲学

每一个谈判者、尤其是那些优秀的谈判者，大都有自己谈判的基本态度和潜在倾向。这种态度和倾向在谈判者面对谈判局势时，会有意无意地支配他的行为。这种基本态度就构成了谈判者的谈判哲学。

如果以上述基本态度和倾向为标准，谈判哲学可分为二种：进攻型的强硬路线，又称鹰式哲学；合作型的温和路线，又称鸽式哲学。信奉鹰式哲学的谈判者，常常以冲击的方式进行谈判，即本方谈判人员采用正面对抗或冲突的方法，使用强硬手段给对方施加压力，以求实现自己的谈判动机；信奉鸽式哲学的谈判者，默守成规，采取迂回手段说服对方改变自己的立场、条件或目标，以使自己的动机得以实现。

经验表明，从谈判时所采取的习惯性态度中，可以看出是更倾向于采取强硬路线，还是更倾向于采取温和路线，而其中最为重要的，是要能够清醒认识到我们的“自然倾向”是什么，以便在谈判过程中能够清醒地对自己的行为做出必要的、适当的调整。

### 5. 谈判风格

谈判风格指属于谈判者个人惯常展示的谈判行为方式。谈判风格有许多种。例如：一种特殊的风格，其特征可以是更多或更少地具有挑战性、支配性、控制性、建设性、支持或忍受性、依从性等。

具有支配地位的谈判风格的范围，可以概括为竞争型和合作型，并分别以红色和蓝色来代表。

谈判风格未必都是好的，或者说仅就“谈判风格”而论，只能说其具有或不具有什么特点，而不能评价其是好还是坏，只有当某种谈判风格与某种谈判具体情况结合在一起时，才能以效果为标准断言其正确还是错误。因此，作为全部谈判战略的一个部分，老练的谈判者总是有意识、有目的地选择最恰当的谈判风格，以便适应特定的谈判形势。这就意味着，随着谈判的不断发展，也许对你所拥有且偏爱的谈判风格要有所改变或调整。

当有目的地选择某种谈判风格时，所要考虑的最重要的因素是：选择什

么样的谈判风格就将带来什么样的谈判结果。

在竞争或合作谈判风格色谱表上，越来越具有竞争性一端与越来越具有合作性一端相比较会显示出一些典型特点。竞争型（红色）谈判者更有可能是：控制对手；视对方为对手；一开始就提出强硬的而常常是不合理的要求；固执己见（常常是没权力的）；总是使用预谋的、感情上的要求和情感；要求对方作极大让步而自己不作一点让步；含糊其辞，故意隐瞒情报以吓唬对方；只顾自己说而不提问题（即所谓单向谈话）；强人所难，威胁中间有以权压人之嫌；从一开始就有预谋；对对方的需要公然表露出不感兴趣；试图一举成功，或是自己独取成果抑或失败放弃。

合作型（蓝色）谈判者更有可能是：与对方相互影响；视对方为合作者而不是对手；一开始就提出较为现实、合理的要求；在权限允许范围内表现出灵活性；更具理性而较少感情用事；互作让步；公开而有信心，愿双方分享情报；征询似地提出问题而不是自顾自说（即所谓双向交谈）；探讨和解的方法而不是以权压人；寻找共同解决问题的方法；对对方的需要显示出自己的兴趣；寻找成功的方法争取有利于自方的成功，或者共同取得结果，抑或是不放弃成功。

## 6. 谈判气氛

谈判气氛指谈判的氛围，它是由相互影响的三个因素产生的。有实力的谈判者总是试图通过有意识、有目的地掌握谈判气氛的每一个组成部分来实现他们对整个合作或竞争风格的选择。这三个基本因素是：

### （1）自然气氛（环境）

进行谈判的地点、位置，可以创造出一种特殊的、对整个谈判气氛产生显著影响的自然环境。如谈判会议地点的选择对谈判气氛就有很大影响。

每次谈判之前，有实力的谈判者总会仔细地为谈判会议选择合适的地点。谈判会议选在你自己的地盘上，或者选在对方的地盘上进行，对谈判本身而言都各有优、劣。相比较而言，还是选择一个中立的地方对于抵销相对优势更好些。

### （2）时间选择

谈判的总步骤和时间表的适当安排，常常能够影响谈判的整个气氛。因此，有经验的谈判者总是考虑要在一个“正确”的时间开始谈判、介绍事由、使用策略、作出让步并解决问题。

时间的选择在谈判中是个关键因素，它在影响整个谈判气氛和最终结果上起着重要的作用。回首往事，谈判者常常讲的一句话是：“假如时间安排得好……”

时间是个可控变量。有实力的谈判者在实施其谈判战略时，掌握着对他们自己有利的全部时间要素。他们时刻清醒地意识到在整个谈判过程中，时间表上时间安排的重要性。

### （3）情感与行为

每个谈判者的谈判态度和行为，都将影响对方，并在影响整个谈判的情绪或情感部分中起主要作用。例如要考虑一个爱挑衅、有对抗情绪的、好指责他人的谈判者，与一个善于调解、积极配合、能解决问题的谈判者所创造的信任或不信任的气氛是不同的。

影响谈判气氛的最重要因素可能是谈判的感情基调。这种情绪在很大程度上是由谈判者自己在谈判会议上以态度和行为表现出来的。每个谈判者来参加谈判时，都带着独特个性和惯用的行为方式，同时也带着他（或她）潜在的谈判哲学或精心挑选的谈判方式。这些因素相互影响就产生出了谈判气氛中的情感和情绪。

检查造成情感气氛的依据很多，但基本影响因素有：非正式抑或正式；松弛抑或紧张；信任抑或怀疑（即不信任）；进取抑或防御；合理抑或不合理；帮助抑或阻止；创造抑或刻板、固执。

有实力的谈判者，在整个谈判中时时刻刻以清醒的意识捕捉有关谈判情感和情绪变化的信息，并努力在任何气氛下于双方之间为自己定位。

在谈判的情感气氛中，信任的态度（相对于不信任或怀疑）是其中最为重要的因素且具有特殊的作用。当各方相互不信任时，合作的愿望必然会越来越少，双方取得共同有利成果的可能性也会因之减少。缺乏信任常被谈判者认为是谈判破裂的主要原因。当存在不信任时，老练的谈判者避免从个人角度出发讨论缺乏信任的问题，而是试图从组织的角度找到预见的方法。谈判的情感气氛是由参加谈判方的数量、谈判者的数量、谈判者的身份及其相关经验和外界提供谈判议程透明度等诸因素决定的。这就是说，谈判者的态度、情感和行为，也受到谈判听众的影响。听众包括参加会议的其他谈判成员、持中立态度的第三方、观摩者和那些不在场但会知道谈判结果的人（如新闻媒介）。总之，要考虑情感气氛对谈判的影响。此外，对谈判的情感气氛产生主要影响的，还有属于谈判者个性的行为方式。这种行为方式包括：文字语言，如惯常使用的字和短语，提问与阐述在谈判交流中的比率；非文字语言，如语调、身体动作语言、听的技巧等。有实力的谈判者会仔细地观察这些技巧并加以吸收、发挥，其目的则在于使之对谈判中的情感气氛产生影响。通过对这三个相互影响的因素，即：自然气氛（环境）、时间选择、情感与行为的仔细设计和处理，整个谈判气氛会被控制在一种最适合形势、最符合谈判结果需求的框架之中。这就是说，一个有意识的选择，也许能够创造出一种宽松的氛围，而这种氛围明显地区别于谈判当中或谈判结束时的其他气氛。

以上几节对谈判的特征、结构、程序、风格、哲学、气氛分别作了简略介绍，所谓“面面观”。显然，其“面”还不够全，比如谈判策略、禁忌、语言技术等，均未介绍，而这些都是谈判智慧的重要内容；也正因其重要，在下文将以更多的篇幅详细介绍。

## 第二章 谈判典型：商务谈判

在当今这个经济生活占有相当重要地位的社会里，商务谈判是谈判最为普遍的表现形式，也是最典型的形式。因此，对于商务谈判的了解把握，也可以说就是对整个谈判的全面把握——当然，如果是专业谈判，你需要相应的专业知识，那该另当别论。

### 一、特点·要件·原则

#### 1. 一般特点

那么，典型的商务谈判有什么特点呢？

在商务谈判这种法律行为中，一般具有以下一些特点，也可称之为商务谈判的特色。

商务谈判以经济利益为目的，讲求经济效益，一般都是以价格问题作为谈判的核心。

商务谈判是一个双方通过不断调整各自的需要和利益而相互接近、争取最终达成一致意见的过程。

商务谈判是双方“合作”与“冲突”的对立统一。达成协议会对双方都有利，这是合作性的一面；希望自己能获得尽可能多的利益，这是冲突性的一面。正确认识商务谈判的这种二重性，对适当选用策略很有好处。

在商务谈判中，最后各方所得利益的确定，取决于谈判各方的实力、客观形势和谈判策略技巧的运用。另外，谈判人员的素质、能力、经验、心理状态、感情等富于变化的因素，对谈判过程和结果也有着很大的影响。

对参加商务谈判的各方来说，参加谈判都有一定的利益界限，在谈判中如果一方无视另一方的最低利益和需要，则很可能导致谈判破裂。

商务谈判既是一门科学，又是一门艺术。对一个谈判者来说，掌握好商务谈判的科学知识，能使你在谈判中懂得如何正确地做，而讲究谈判艺术则能使你在谈判中做得更好。

#### 2. 成立条件

当然，同其他任何谈判一样，商务谈判的成立也需要它的条件。一般来说，这些条件涉及以下三个方面：

(1) 谈判的关系人。指参加谈判的当事人，一般是双方，但在某些特殊情况下，也可能不止双方而是多方。

(2) 一定的经济利益。双方参加谈判的目的都是为了争取各自的某种经济利益。

(3) 双方都须进行协商。各当事人都须为了寻求彼此都能同意接受的条件而进行协商努力。

这三个基本条件是缺一不可的，如缺少其中任何一条，商务谈判都不可能进行。

上面所说的经济利益（或经济目的），可能有三种情况：或者是对一笔具体交易的认可，或者是双方某种经济利益的交换，或者是双方权益争议的

妥协。

### 3. 根本原则

人类群体生活规定了人们的每一项行为都需要一定的规则，谈判也不例外。下面的关于商务谈判的原则，实际上可以看作是一般谈判的原则，因为它们一般在谈判中也是适用的。

#### (1) 守法原则

任何商务谈判都是在一定的法律环境下进行的，法律规范制约着商务谈判的内容和方法，因此，在进行谈判时一定要注意符合有关的法律规定，以免徒劳无功，甚至造成不良后果。在国际商务谈判中，还应注意按国际惯例办事，这样既易为双方所接受，有利于迅速达成交易，还有利于以后履行协议时避免或减少纠纷，发生纠纷时也较易解决。

#### (2) 诚信原则

为使谈判能够成功，参与谈判的任何一方都应抱有合作的诚意，将谈判过程视为合作的过程，将谈判过程中的竞争视为协作的一种特殊形式。在谈判过程中，双方是否都讲信用，是否都诚实可靠，这是奠定谈判成功的基础。如果双方缺乏信用，互相猜疑，互相欺骗，势必破坏双方的合作，使谈判陷于困境，结果各自的目的也达不到。

为了在谈判中贯彻诚信原则，参加谈判者应当做到：守信，即遵守谈判过程中自己所作的诺言，此乃取信于人的核心。信任对方，这是守信的基础，也是取信于人的方法，只有信任对方，才能得到对方的信任。不轻诺，这是守信的重要保障，轻诺寡信，最终将失信于人。诚恳，以诚相待，这是取信于人的积极方法。

#### (3) 平等互利原则

不论双方的国家力量如何，也不论双方企业是大是小，在谈判中都应平等相待，谈判的结果应当符合双方的利益。换句话说，商务谈判中应当遵循在平等基础上相互实现其经济利益的原则，这是谈判最终能达成交易的前提，也是市场经济的规律所决定的。

西方许多学者和企业家主张在商务谈判中，应当树立“谈判双方都是赢家”的哲学思想，在制订谈判目标、计划、策略时，应当从双方的需要考虑问题，将谈判成功的希望奠基于双方需要的满足上。以这样的思想去指导谈判活动，才能提高成功率。反之，如果谈判中只顾自身利益，不顾对方利益，最后很可能是以谈判失败告终。即使侥幸成交，也只可能是“一锤子买卖”。同时也应认识到，互利不可能是双方所得的好处绝对相等，只能是在平等的基础上，经过艰苦的谈判，在双方当时利害状况下，达到能为双方都接受的相对的互利。

在商务谈判中，价格的高低是体现平等互利原则的一个重要方面。在谈判价格问题时，应注意贯彻等价交换的原则。具体到各种国际商务谈判中，价格应以国际市场价格水平为依据。

#### (4) 相容原则

相容是指在商务谈判中要有较强的忍耐性，要心胸宽广，豁达大度，能进能退。在遇到难题时，能够主动退让，以退为进；当情况发生转机时，又善于主动进攻，避开冲突，以对方易于接受的方式，达到目的。相容原则要

求将原则性与灵活性有机地结合起来，以便能更好地实现预期的目标。

## 二、基本类型

基于不同的标准划分，商务谈判可以分为如下数类，相应的，各有其不同与其他类型的特点。

### 1. 按目标分类

#### (1) 不求结果的谈判

实务中不求结果的谈判主要表现为：一般性会见、技术性交流、意在堵死对方欲继续进行交易的谈判。从这三种表现形式看，有不求结果的情况，也有准备未来结果的情况，如技术性交流是潜在的求结果。

#### (2) 意向书与协议书的谈判

为了明确双方交易的愿望，尤其是在广泛交换意见之后，为了保持谈判的连续性、交易的可靠性，谈判双方提出要求签订意向书或协议书。这可以是一场谈判的目标，也可能是结果。前者是主持谈判的人一开始便有些想法，后者为谈完后产生的想法。不少西方谈判者，如法国人很喜欢在谈判的某个阶段结束后，搞个“意向书”，而意大利人则喜欢搞个“协议书”。这两个文件的谈判有许多共同的特点。从法律的角度讲，这两种文件作为初步谈判结果的记录时具有同样的效果：起到总结与展望的作用，但无约束力。但如文件中包括了“明确的许诺”，所谓“明确”，即对合作或交易标的、价格条件、实施期限比较具体地予以了规定时，文件的性质就具契约性且有约束力，尤其是“协议书”，更具有两重性。是意向书、备忘录式或准合同还是合同式，主要取决于写法。从谈判的角度讲，只要不涉及交易细节——合同要件，一般谈判气氛轻松，态度坦诚；地位平等，不以优势压人。但如谈判内容为已知即预定项目的一部分时，这种文件的谈判不是以“结果”的形式出现，而是以“目标”形式出现时，谈判气氛会出现紧张、甚至针锋相对的局面，双方均为以后的谈判留余地。上例可见这种谈判的两重性：未进入实质经济条件谈判前的意向性与预备性，以及为了达到将来经济目标的保留性和计较性。

不过，应提醒的是，“协议书”有时亦有契约性的法律约束，关键在写的内容。有时谈判双方以达成协议为目标进行谈判，一旦达成协议并在协议书上签字，该协议书对日后双方的义务有一定的法律约束，这时的谈判具有一定计较性并要求准确无误，以便为以后执行协议求得主动地位。

#### (3) 准合同与合同的谈判

准合同是带有先决条件的合同。该先决条件是指决定合同要件成立的条件：如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字（相对草签而言）等。准合同是合同的前身，有时是达成合同的一个阶段。该阶段有时是自然形成，有时是人为促成。如谈判时间较长或人员充足，在完成合同谈判后，因为文本的检查、审核、草稿的清理打字需要时间，双方不得不先草签各项文件，待出来正式文本后再正签。这种情况也可以说是自然形成的准合同谈判。如因许可证、外汇，在我国还有立项与设备分交（成套项目谈判）尚存问题，但交易双方均有诚意，有意继续谈判直至达成合同条件，并在反映合同条件的合同文本或文件上签字，明确以上述条件为前提，那么这场谈判也系准合同谈判，属人为的一种情况。



合同的谈判是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同应具有其最基本的“要件”，包括商品特性、价格、交货期。倘若不是商品买卖，那么广而概之可理解成：“标的、费用、期限”。一旦就这几个要件达成协议，合同的谈判也就“基本”结束。

准合同与合同在形式上无根本区别，内容格式均一样，只是有草签本或正式本之别。从法律上说，则有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效，而无需承担任何损失责任；而合同则必须执行，否则即“违约”。因为这二者均是在交易诚意下所进行的谈判，所以从谈判的角度讲，二者无本质区别，它们所表现的谈判特性也相似。

#### (4) 索赔谈判

无论是数量、质量、期限、支付等，还是生产、运输、索赔的谈判，均有以下特点：

- 重合同；
- 重证据；
- 注意时效；
- 注重关系；

## 2. 按交易地位分类

国际间的商业（包括证券交易、金融交易）交易类别比较多，但从参加者的地位来讲，总的可概括为4种类别：买方、卖方、代理（有签约权与无签约权）以及合作方。

#### (1) 买方

这里的“买方”，应理解为一切求购商品、证券、服务、不动产的一方。在国际商业交易中，业务员以“卖方”的身份承担其谈判任务时，应注意买方谈判人的特点。

买方谈判人一般有以下特点：

情报性强。大凡买方采购的谈判中，首先要大量搜集情报，包括技术水平与市场价格，以确定自己的谈判目标。这种“搜集情报”的工作主要反映在谈判的准备阶段也见于谈判开始甚至贯穿整个谈判过程中。

掏钱难。没有买卖谈判中不压对方价格的，即使是老商品、老的供货渠道，买方谈判均会以“新形势下”、“新的时代”或“新的用途”等词语来压倒“相异点”，追求更优惠的价格。若是“初次”交易就更难了。

度势压人。因为买方不想或不愿轻易掏大钱，谈判中总会度量双方的地位强弱来调整自己谈判态度和压力的强度。

#### (2) 卖方

这里的“卖方”应理解为所有提供商品、证券、服务、不动产的一方。

作为卖方，谈判人主要有以下的特点：

虚实相映。在谈判时，诚恳与强硬（态度诚实、交易心切与持价软中带硬的两种表现），介绍的情况真真假假，似明若暗（为了拉住对方，介绍些真情可又掺着水分，让人感到说不清实际价值而退到自己权衡“有用否”的立场上来）。

张弛结合。为了应付买方谈判者的重压，为了克服客场谈判的不便，卖方的谈判常表现为一时“紧锣密鼓”，似急于求成，一时又“偃旗息鼓”，

观察一阵买方动静后，再返回客地或恢复谈判。

主动性强。由于卖方总是身系企业、职工就业、市场占有率、投入的再回收等问题，所以其谈判的主动性较强。

### (3) 代理

代理谈判系指受人委托参与某项交易或合作的谈判。代理有两种情况：只有谈判权、无签约权与全权代理。两者在谈判中有其共同点，也有其不同点。

一般来说，代理人有以下共同特点：

姿态超脱。因为是代理，不是自己私有财产，谈判中较为超脱、“客观”。这也是代理谈判人的一种策略：“貌似公允”，以迷惑、说服对手。

谈判权限观念强。代理人的谈判十分注重自己的授权范围。因为代理不是交易的主人，一旦超过授权范围而应允什么，今后合同也无法兑现，他也负不起责任。所以绝大多数有识的代理人总是谨慎地、准确地、在委托范围内行事。

态度积极。由于代理人地位居中。尽管他是受某一方委托，但他不是物主，客观上决定其态度进取、积极。因为若代理人不采取进取、积极态度，就不可能让委托人产生信心，从而给予他更换谈判人的念头也不可能让对方感到他的实力地位（至少心理上感觉）和易于接近的态度。

### (4) 合作方

在国际交易谈判中的合作方系指经济活动中的各方，愿以人力、智力（管理或技术）、财力来协作完成某个共同制定的目标，并按其协作的份量分享实现预定的目标所带来的利益。例如目前在对外经济活动中常见的合资经营、合作生产、来料加工、来图加工、来样加工、补偿贸易等。

合作谈判的特性是：

- 共同语言多，对抗性小；
- 谈判面广而深；
- 谈判直接性强；
- 影响面大；

## 3. 按所属部门分类

谈判人所承担的谈判任务受谁委托将使其谈判显示为一种类别而独具特点。从所属的部门来看，有三种可能：民间谈判、官方谈判、半官半民的谈判。这种所属既说明交易性质，又反映了谈判的类别，并随之赋予其特定的谈判特性，影响着谈判人的言行。

### (1) 民间谈判

民间谈判主要是指参加谈判的代表所属企业为私营企业，企业本身业务活动不涉及政府活动；或者交易的内容纯属两个或多个私营企业的经济利益的谈判。

民间谈判具有灵活性、重私交、计较多的特点。

### (2) 官方谈判

官方谈判系指由政府出面组织的谈判、或交易企业属政府管辖（资本和法人代表来自政府）且有政府代表参加（来自政府主管部门或驻在国使馆的外交官员）的谈判，以及所有执行政府间科技合作和经济贸易合作项目下的

谈判。在西方，承担该类任务的企业可能是私营企业，也可能是国家控股企业或是政府管理的机构。在我国一般多由国营企业或政府机构承担该项任务。谈判代表可以是政府官员或企业人员。若为企业人员时，政府代表会始终跟踪谈判进程。政府代表可以是政府机构官员，也可以是驻外使节。

官方谈判一般有以下特点：谈判级别高；保密性强；节奏快；随谈随写。

### （3）半官半民的谈判

系指谈判人所负担的谈判任务涉及政府和私营企业的利益，或者在我国公有制的条件下，有关政府关注的企业经济活动（主要是涉外经济贸易活动）的利益；或指有政府代表和企业代表共同参加的谈判。这类谈判多涉及企业重大的国际经济贸易活动，它对政府的经济、外交政策均会带来一定的影响，故常常促使政府参与该项谈判。也可能是政府出于其施政需要，委托某个企业以该企业的名义组织谈判，而政府仅派代表跟踪或参与谈判。

半官半民谈判一般制约条件多，表达方式要求兼顾官民两方。

## 4. 按谈判地点分类

从国际商业谈判所在地看，负责谈判的人员将会遇到三种情况：客座谈判、主座谈判及客主座轮流谈判。不同的情况可能会给谈判带来不同的效果。

### （1）客座谈判

客座谈判系指在谈判对手所在地组织有关贸易的谈判。“客座”在某种意义上讲也可以说在“海外或国外”。当然，从广义的角度讲，在同一国家不同城市。在同一城市不同的办公地点，只要不是在自己企业所在地或办公楼内谈判，均可以视之以“客座”。作为国际商业谈判，“海外”的客座谈判更具代表性。

客座谈判往往使谈判者处于被动的地位容易坐冷板凳，而且需要语言过关。

### （2）主座谈判

主座谈判系在自己所在地组织谈判。主座也包括在自己所居住的国家、城市或办公所在地。总之，主座谈判不远离自己熟悉的工作生活环境、不离谈判人为之服务的机构或企业，是在自己做主人的情况下组织谈判。

主座谈判往往使谈判者处于主动地位，底气足易于内外配合，也常常表现得得主压客。

### （3）客主座轮流谈判

客主座轮流谈判系指在一项商业交易中谈判地点互易的谈判。可能开始在卖方，继续谈判在买方，结束在卖方也可能在买方的谈判。

客主座轮流谈判一般换座不换帅，时间也相当，这种谈判也往往具有阶段性。

## 5. 按目标分类

### （1）国内货物买卖业务的谈判

### （2）对外加工装配业务为主要内容的谈判

对外加工装配业务习惯上称为来料加工装配，它是来料加工和来件装配的总称。其主要含义是由外商提供一定的原材料、零部件、元器件，由我国

的工厂按对方要求的品质、规格和款式进行加工装配，成品交由对方销售，我方按照约定收取加工费作为报酬。它是一种简单的国际间劳务合作的形式。

对外加工装配业务具有以下特点：

交易双方不是买卖关系，而是委托加工关系；

承接对方来料来件，一般不拥有所有权，只有使用权，即只能对来料来件进行加工装配，并收取一定的加工费；

委托方承担接受全部加工装配合格的成品和支付约定的加工费的责任。

### （3）技术贸易谈判

技术贸易是指技术拥有方把生产所需要的技术和有关权利，通过贸易方式提供给技术需求方加以使用。它把技术当作商品，按商业交易的条件和方式进行有偿的转让，这是商品经济条件下技术转让的最主要的方式。

技术作为特殊的商品进行买卖，有其独有的特点：

技术贸易多数是技术使用权的转让。

技术贸易是一个双方较长期的密切合作过程。

技术贸易双方既是合作伙伴，往往又是竞争对手。

技术贸易的价格较难确定。

技术贸易的方式主要有：许可证贸易，技术服务，技术所有权的转让等。

### （4）工程承包谈判

工程承包是指一个工程建筑企业（称为承包人）通过国际通行的投标或接受委托等方式，与兴办一项工程项目的另一个厂商企业或个人（称为发包人或业主）签订合同或协议，以提供技术、劳务、设备、材料等，负责承担合同所规定的工程设计、建造和机械设备安装等任务，并按合同规定的价格和支付条款向发包人收取费用及应得的利润。在工程承包业务中，如果当事人分属不同的国家时，就称之为国际工程承包。

### （5）租赁业务谈判

所谓租赁业务，是指出租人（租赁公司）按照契约规定将他从供货人（厂商）处购置的资本货物在一定时期内租给承租人（用户）使用，承租人则按规定付给出租人一定的租金。在租赁期间，出租人对出租的设备拥有所有权；承租人享有使用权和受益权。租赁期满后，租赁设备则退还出租人或按合同规定处理。

租赁业务从其性质上来讲，是典型的贸易与信贷、投资与筹资、融资与融物相结合的综合性交易，它既有别于传统的商品买卖，又不同于传统的企业筹资与信贷。

### （6）合资经营谈判

合资经营是国际经济技术合作的常见方式之一，也是国际投资的重要形式。它是由两个或两个以上国家或地区的公司、企业、经济组织或个人按一定资金比例联合投资、共同兴建企业的一种生产经营形式。

建立合资经营企业，需要由合营各方经过谈判，签订合资经营企业协议、合同和章程。而谈判是建立合资经营企业极为重要的步骤，合营各方的谈判活动贯穿整个可行性研究、直至签订合同的全过群。谈判是合理确定合营各方权利和义务的过程，也是确定合营各方共同遵守的协议、合同、章程的过程。

举办合资经营企业，一般谈判时间较长，谈判内容繁多，其主要内容有：双方投资比例；注册资本与投资总额的比例；出资方式；董事会、管理机构的建立和职工的招聘；经营管理和争议的解决；合营企业的期限、解散和清算等。

#### （7）合作经营谈判

合作经营是由两个或两个以上的国家或地区的公司、企业、经济组织或个人，通过双方协商同意，按照双方所签协议和合同所规定的投资方式共同兴办的契约式企业的生产经营形式。这种合作经营方式并不涉及股权问题。

在合作经营谈判中，双方协商的主要内容是：投资方式和合作条件；利润分配；投资的回收；合作的期限和终止；生产销售；经营管理；财产和债务的清理；争议的解决方式等。

### 三、构成要素

不论谈判种类有多少，作为一事物，必有其自身的构成。而研究其构成对认识谈判本身特点。正确运用谈判技巧与策略有相当密切的关系。从广义的角度看，一个谈判常常由三个因素构成：谈判的当事人、谈判的标的和谈判的背景。

#### 1. 谈判的台前当事人

谈判的当事人系指主持谈判及参与谈判的各方人员。当事人出现的形式有两种情况：台前，即直接上谈判桌；台后，即不直接与对方谈判，而是为台前的谈判人出谋划策或准备文件资料。

在谈判一线——台前的谈判当事人有两种可能身份：主谈人或谈判组长。有时这二种身份集于一人身上，有时也可以分担在两人身上。两种不同的情况对于谈判的组织有不同的影响。

在两种职责分离时，势必由两名代表组成为一方的当事人核心。若己方亦如此组织谈判当事人，则应掌握两种职责的界线及不同职责的作用。

主谈人是谈判桌上的主要发言人，也是谈判的组织者。他的作用是将会下研究的谈判目标和策略在谈判桌上予以实现。其主要表现形式是以其敏捷的思维、伶俐的口齿与对方辩论或说服对方接受自己的方案。主谈人应具有思维敏捷、深思熟虑、掌握谈判主动性、善于逻辑推理、较高专业知识水平、“帅才”风度等特点。倘若能具备这些条件，主谈人将会达到最佳的谈判效果。此外，最精明的主谈人像杰出的演员一样，善于扮好自己的角色，决不会轻率越过界线干扰别人。

谈判组长是交易一方在台前的领导者，肩负交易一方对谈判目标实施的任务。他虽在谈判桌上不是主要发言人，但有权发言。其内容可以是补充主谈人的论述，也可以独立回答或驳斥对方。在主谈人出现偏差时，可以作出严肃的否决以维护谈判效果。当然，有经验的主谈人很少出现重大失误。

作为谈判组长要深刻理解己方的谈判目标，熟悉标的的技术特征，对问题观察深入而全面，组织能力要强，工作方法灵活，实践经验丰富。

由于主谈人和谈判组长均是重要的谈判组织者（前者在桌面上，后者桌面下），配合很重要。所谓“配合好”，指两人能互相合作，互相补充，做到珠联璧合。

谈判人员搭配不当的情形是常见的。比如，有的主谈人性格随和，但缺乏谈判能力，这种情况会出现一人代替另一人的“越位”现象，严重时破坏对内对外的平衡，影响谈判效果。如果谈判组长不合格，由于他的判断错误，也可能干预主谈人的论述。其结果可能是打乱了主谈人在桌面谈判中的构思，对方也可能在这种混乱中趁机取利。

除了从人的角度加以考虑外，明确的带有纪律性的分工也是保证配合的必要条件。原则上，整个谈判组的所有活动应由谈判组长负责，如组织谈判前的方案准备，在谈判桌上协助主谈人实现方案，每次谈判后进行组织分析、小结，再拟出下场的谈判案，及时向上级请示汇报等。主谈人在方案的准备过程中应服从谈判组长的领导，在每场的谈判中则是主要发言人，是谈判桌上的组织者，也是预定方案的执行者。每个人不得任意“越位”。在谈判过

程出现预案中没有考虑到的情况时，均不得随意表态。若无十分明显的错误，谈判组长不应草率否定主谈人的论述。无论出现任何情况，在谈判桌上，两者应互相尊重。尤其是谈判组长要尊重主谈人在桌面上的指挥作用，同时主谈人对组长提出的干预性意见应表示尊重。两人决不可在桌面上相互抨击或发泄不满。

当谈判组长与主谈人为同一人时，该人员即应具有二者的作用与功能。实务中，这种具备上述二者特点的人员是不多的。主谈人兼组长时总会有这样或那样的不足，无论谈判的哪一方均会如此。作为一身两职的人员更应该随时保持头脑清醒，切忌主观片面，力求客观。尤其要向行政或企业主管多请示汇报，争取理解与指导，并虚心听取助手们的意见。

## 2. 台前当事人的选择

前面已涉及主谈人和谈判组长的搭配问题，此处着重谈谈其选择问题。

### (1) 主谈人

大型项目的谈判，桌面上的主谈人可能有两名，一名商业主谈人、一名技术主谈人。主谈人是与对手在谈判桌上的主要交锋者，因此，他的挑选尤为重要。

地位：无论是商业还是技术主谈，主谈人在其所在企业、公司或部门的地位，对他承担的主谈人角色有相当的影响。地位是权力的象征，也是谈判决策能力的标志，谈判双方均会关注并采取相应的谈判措施。实践表明，地位高低与谈判标的重要性成正比。谈判标的涉及的金额越大，政治影响越大，主谈人的地位也越高。谁也不会因“小标的”而派出“大将”，除非这个“小标的”是个“引子”，或者作为进行重大交易的“突破点”。而对“大标的”的谈判谁山不会随便差人负责，否则会造成“无诚意”之嫌，使对方放弃成功谈判的努力。因为，谈判人一方力量太弱，会失去主动。“主动”涉及谈判桌上的日程安排、谈判方式、讨价还价的方案的抛出。所以，主谈人的身份应与负责谈判的标的相称。至于对方的主谈人身份高低仅作为参考。

年龄：实践表明，人的年龄在交往中会引出不同的态度。商业谈判中亦不例外。经验告诉我们，谈判的年龄要求可分为三档：老、中、青，相对于三种谈判级别。28岁以下的年轻业务人员承担小型、单一的交易主谈会有很好的表现。若承担中、大型交易谈判会有力不从心的许多苦恼。30岁左右的业务人员是谈判桌上的“中年人”，可以承担小型谈判主谈人，也可承担大型谈判主谈人的角色。40岁以上的业务人员可以说是对外商业谈判中的“老年人”，主要承担中、大型的谈判主谈人。这样的年龄分配对谈判对方来讲也是顺理成章、无可挑剔的。然而，现实生活中，打破这种年龄分配的例子也有。如40岁左右的业务员不一定都能带什么“长”或任什么“经理”，在其担当的业务中也不免有“小型谈判”。“小将挑大梁”的事也会有，但属个别情况。

性别：在商业谈判中大部分是男性，也有部分为女性。尤其在重大谈判中，男性主谈为多，而女性则较少。这里有其历史性和传统性。由于国际贸易本身具有的谈判流动性、冒险性，加之体力要求高等因素，男性从事活动已成传统，在所谓“文明发达”的西方也仍是男性占据主宰地位。我国建国以来培养了不少外贸工作人员及工程技术人员，其中不乏女性佼佼者。实践

中，在单一、小型的贸易谈判中女性占有一定比例。

风度：主谈的风度往往对谈判成败起重要作用。“风度”包括外表与内涵两个方面。外表包括长相、衣着与举止行为。生理上有缺陷就很难有“风度”，会给谈判带来消极的气氛。衣着脏旧或过于怪异会给谈判对方不舒服感，可能产生无心与你谈判的想法。举止尤为重要，站不直（姿式不端）、坐不稳（半躺、半倚、晃动腿脚），都会让人产生轻浮、不礼貌、不认真行事之感觉。

### （2）谈判组长

鉴于谈判组长侧重全面组织工作，而不承担谈判桌上的论战，选择条件就有所不同。

选择关键在其地位。只要身居管理位置、有一定的权力就行。在实务中，担当谈判组长的人多在30岁以上。性别，没有限制。风度，与主谈人要求一样。

## 3. 谈判的台后当事人

谈判当事方的后台人员主要是指负责该项谈判业务的主管企业、公司或部门的领导，以及谈判组中不上谈判桌但要为上谈判桌的人员准备资料的人员。

### （1）领导

领导的职责在于监督并指导谈判组的全部工作进展，直至完成预定的谈判目标。领导能否尽职是任何一场谈判成败与否的保证。谈判成败的命运将完全掌握在主谈人和谈判组长的手中。至于谈判是否需要领导的密切关注，当然要看谈判标的大小与重要性。在需要领导参与谈判时，应掌握下述三个环节。

#### 布阵

在谈判组诞生后，作为领导的第一件事，是应明确其分工；第二件事，要求他们汇报谈判方案；第三件事，根据他们的汇报及各种条件的要求，确定他们的谈判目标，同时给予必要的谈判战略上及战术上的建议。

#### 听取汇报

谈判展开后，作为领导可以主动提出汇报的要求：“随时”或者“阶段性”汇报。“随时”汇报，指事无巨细。缓急都汇报，较为浪费时间，因而以“阶段”汇报与“急事随报”相结合较好。中大型谈判，可以分为四个阶段听取汇报：技术谈判结束前，即解决最后分歧之前；合同条文谈判后，即分歧妥协前；价格谈判中期，即双方均开始讨价还价后并各自均有动作之时；最后结束谈判分歧之时。当然，也可视谈判的具体情况可能有增减。为什么要坚持这四个阶段的汇报？

因为技术条件上的争让涉及谈判目标中的技术目标的实现，也涉及企业、公司、部门在所谈技术水平上的长远规划，还与接踵而来的价格谈判有直接关系，技术水平下降或上升自然要反映在价格上；合同条文包括法律与经济以及程序上的规定，最后条件的妥协必然是谈判中最棘手的问题，应该予以指导以求圆满解决；在讨价还价的几个回合后，双方均有个判断对方的价格立场、成交诚意、妥协的时机问题，这需要洞察力、经验、决心，谈判组不会贸然行事，也需要领导拍板；结束分歧意味着最后的妥协，如妥协在



预案之中还好说，如妥协在预案之外就难办了，这个成败的关键时刻需要汇报研究整个谈判的内容及有关各方面情况，所以领导必须参加。

#### 适当干预

在谈判陷于僵持之中的时候，为解困境，领导主动出面干预是必要的。干预方式可以是会见，也可能是便宴，还可以是某种让步。在谈判过程中，对方谈判负责人有可能要求会见领导，这就出现了被动干预的情况。对方为了达到某个目的而安排的“会见”、“宴请”，回避是不合适的。在商业谈判中适当回避在不利于己方谈判时的“接见与赴宴”，有其一定的效果，但也有负效。因为“拜会性与友情性的”谈话与宴会是缓和关系、创造谈判气氛的机会，若回避不当就会给人失礼的感觉，不一定对谈判有利。问题是：在被动干预中，首先要详细了解谈判态势，其次不要轻易表态，肯定或否定谈判桌上谈到的悬案，更不要碍于“面子”信口许诺，即便为了效果和“面子”需要许诺时，亦应与谈判组商榷之后再谈。

这里，又涉及到被动干预之前的主动准备的问题。在对外贸易谈判中应尽力避免“即兴干预”。外贸谈判是涉外经济工作，融合了外事与贸易的各种特点及要求，必须十分注重“礼节与时机”。即兴干预有可能失体、失礼、失去有利的谈判时机。如“多见”会使自己谈话的份量减轻：接见多了会“宠”坏对方，对自己的“威严”与对自己部下的“地位”均会不利。假若选择时机不当，在对方正处于无理或骄纵之时做“殷勤款待”，反而会被认为软弱可欺，对谈判结果只会有害无益。

(2) 二线人员二线人员的作用很重要，尤其在大型谈判中，涉及的面很宽，资料翻译、查阅、分析需要人力、时间。准备得越充分，掌握的资料越多，谈判的成功就越大，失误的机会就愈小。他们如后方的军工厂，为前方制造“武器弹药”，谈判成败有他们的功与责，用好这些人员很重要。一般来说，对二线人员要做到：

了解全局让二线人员了解谈判“总貌”（而非细节）是必要的。使他們有更多的“参与感”，才会有更多的责任感。了解方式有，让其参加谈判桌下的情况通报会，让其负责人参加谈判等。

出好题目不要随意让他们搜集整理什么资料，应根据谈判的实际需要，分轻重缓急地提出资料单。因为时间紧，在人手有限的情况下，应有重点地使用力量。若完不成甲项又改为乙项，会使他们对所交任务的严肃性失去认识，随之会产生懈怠。

#### 适当评价

在二线人员的资料被应用后，最好通报一下，使他们知道劳动成果的价值，更加焕发干劲与责任心。在言谈之中应注意重视二线人员的作用，不宜过分地归功于台上的人员。

### 4. 单兵谈判的谈判人

在外贸谈判实务中，有不少单项采购或商品推销的谈判。这些谈判在许多情况下，系单个业务员与对手谈判成交签约。自然，这与上面谈到的“台前、台后”的当事人要求有所不同。

在采购时，一般凭订货卡所列技术要求对外询价、谈判，订货人不在谈判现场，负责该项货单的业务员即为当事人。在出口商品时，凭供货厂提供

的规格向外报价、谈判，供货厂不参加谈判，业务员就是当事人。台上是他，台下也是他。不过，在台下他须通过电话、电传、信函与订货单位或供货单位联系。由于单项买卖领导过问少，故对于这种情况下的当事人须要求以下几点：

#### （1）思想作风正派

在思想上要求要严格，遵纪守法、清正廉洁，不能以手中的买卖当筹码谋私利，更不能要回扣或索取财物。单兵谈判的当事人应能执行企业、公司或部门所在地的法律、政策，为授权单位真正谋利。

#### （2）熟悉业务

熟悉业务是单兵谈判的前提。比如，对外贸易的单兵谈判人员必须掌握国际贸易的各种价格条件、信用证、单据的使用，以及商品知识等等，另外，外语水平要高。所以，外贸业务。商品知识、外语水平组成了“单兵”式当事人不可缺少的条件。

#### （3）加强检查

单兵式当事人可以拥有最大的决定权，但也容易产生差错。

如笔误，将 2500 元写成了 250 元，少写了一个零；如概念上的错误，常常因知识所限在合同拟订中出现问题。有的问题发现时已晚了，业务人员就隐瞒起来，怕对自己不利，而不汇报，所以，加强检查很有必要。

客户审查：在经济活动中，有的客商元本经营，对所签合同毫无履约力，但占有了商品订单或计划；有的实为骗子，以卑劣的手法行贿，拉“单兵”当事人下水，等等。所以对客商资信审查十分重要，对无资信的客商，应不许单兵或当事人与之签约。

合同审查：虽然单兵式主谈人单独谈判签约，但其合同应有第三者审查，财务部审查其价格条件，有无合同文本外有关价格的文件，如协议或备忘录。有的单兵主谈人只报合同，似无漏洞可查，但当合同已执行时，他可能又送来某个佣金或回扣的退回协议书或备忘录，要求退款给对方；储运部门审查其运输条件是否实际符合现行运输条件；法律人员审查其合同是否有违法律条文。只有几方面审查后，方可让其签约执行。如单兵主谈人签约前不报告，应予以批评；失误者要认真检查直至追究其应负的责任。

#### （4）加强教育

平时应教育单兵主谈人珍惜自己的信誉。组织的信任，鼓励他们大胆工作，要求严格组织纪律性，建立汇报审查的概念，使单兵主谈人在自由工作的同时自觉要求自己遵守纪律。另一方面，要抓住反面教训向大家宣讲，达到处罚少数人，教育大多数人之目的。除了思想上的教育与训练外，还要从业务角度加以培养，使单兵谈判人在特定的对外贸易谈判领域中发挥其不可忽视的作用。

### 5. 谈判的标的

谈判的标的是谈判的核心，是一切谈判活动的中心。标的决定当事方的谈判参加人、各方所属企业、公司、部门乃至政府的态度，同时决定谈判的组织准备工作的内容及内容。任何一个谈判者都决不会忽视谈判的标的的问题。

（1）标的类别在国际商业谈判中，可谈判的标的几乎没有界限，任何可

以买卖转让的有形无形的物品或权利均可成为商业谈判的标的。归纳起来主要有：

代理合同销售或采购及货运代理人要求谈判的代理合同。这里有享有独家和非独家、全面与部分、有签字权与无签字权之别。各种差异形成不同的代理谈判的标的。

买卖合同买卖合同是商业谈判最主要的标的。说主要，不是指其重要性而言，而是指其“数量”。大量的谈判标的是买卖合同。至于实际的标的，可以是货物、工业产权、有价证券。其性质可以公开，也可以保密。

合作合同合作合同是人们在简单交易之后发展起来的比较高级的贸易形式。它产生的基础反映了人类的进步：由谋求短时间的暴利到谋求长期稳定的利益。其形式有合作开发或生产、合资经营、补偿贸易、来样来图来料加工等。

企业兼并合同企业兼并依其产生的经济与金融背景条件，派生出多种兼并的形式。有股权转让，如中国国际信托投资公司购买国泰航空公司大股。有整个企业的收购，其中有完全改变企业名称的收购，也有保留原来商标、牌号、销售网的收购。

#### 咨询顾问合同

通常称之为出售智慧，又称“软商品”。它的表现形式有：有结果与无结果责任的咨询，有决定权与无决定权的顾问。如对某项咨询课题，按合约方要求，咨询人可提出多种建议方案，但取舍全在顾主，自己不负所取方案后果的责任。咨询合同中，很少有人愿意签订带“后果责任”的咨询合同，除非其咨询费高得惊人，且有成功把握。在工程项目的顾问中，有的顾问依约是“顾而不问”，可以提意见但不做决定，有的顾问按项目承担人的要求，可以在顾问现场作出决定并要求施行。这种“决定仅”，直接涉及风险与费用的问题。

#### 承包合同

承包合同多指“一揽子合同”，如“交钥匙”合同。这类合同可能是工业项目如工厂建设、土木工程、承建水库、住宅等，农业项目如农场的建立等方面的承建合同。其特点是承包人按工程项目主人的要求，从选择地点（有的工程项目主人已选定地址）、工程设计、建造、试运行直到实现承包合同规定目标后，才将承包工程的经营管理交给工程主人。人员培训与技术指导一般也含在承包合同之中。此外，还有以租赁（多以机械或成套生产线作租赁内容）和租船（承租或包租一个航次或一段时期）的合同为谈判标的。

### （2）标的特征

标的特征是指标的类别会对谈判带来的不同影响，这不同的影响提醒谈判者要随机应变、对症下药。

#### 普遍性

标的对谈判影响的普遍特征是均具“责权利”的谈判目标。不管什么标的，只要属商业谈判范畴就总离不开对“责权利”的划分。这个特征具有普遍性，也是谈判人要遵循的基本规律。例如，代理合同中有代理人的责任、享有的权利、应有的利益；买卖合同中交货的责任、支付的义务、索赔的权利等，不管形式如何变化，万变不离“责权利”。

#### 个别性

试以上述各类谈判标的基础来分析普遍性中的个别性可以看到，代理

与咨询顾问合同的谈判标的称之为类一；买卖、承包、承租、租赁、企业兼并等合同可称之为类二；合作合同为类三。这三类的标的在谈判中各具“个性”，若不注意它们存在的个性，也同样要犯错误、使谈判走弯路。

类一的个别性：谈判地位倾斜性大。代理人、咨询人和顾问均可称之为受托人，相对于委托人来讲，谈判地位明显要弱。虽说受托人可能亦是有名望的，但总体来讲，服务性的标的，对于提供人存在着推销问题。这是其交易地位的本质所决定的。况且大多数智慧产品在未见成果之前，很难让人信服和接受。这样，谈判中地位斜倾是无法否认的。其次，谈判伸缩性大。因为智慧的收益与成本在未确定目标之前，或目标未实现之前是很难估价的。加之受托人对于提供给他争取的业务的服务多系久经钻研的业务，心理上较轻松，对自己所获得的利益视其消耗费用可大可小，视委托人的境况和服务的项目重要性提出要求均可。这样委托人与受托人都不会以服务范围或报酬而纠缠不休。

类二的个别性：谈判中争胜斗强。这类合同以“赢利”为目标，以少负责任、少担风险为原则。所以，交易双方往往会进行激烈的讨价还价。如有的买卖合同为了1%的优惠，谈判双方可以从晚上八点一直僵持到次日凌晨。有时为了减少一点责任，如“合格率”的问题，讨论起来可能二三个人（商务、技术、法律方面，有时谈判组长或在场的各自领导）一起上台论战，气氛紧张，各不相让。在企业兼并的谈判中有所差别，出于兼并的原因不同而使谈判有着微妙变化。如濒临倒闭的企业被另一企业兼并时，谈判情况会有所改善，谈判激烈程序会有所减弱。另外，谈判手法多变。由于利益攸关，参与谈判者会竭尽全力，千方百计达到利益目标。作为谈判者，施展“计谋”很重要。否则，可能中对手的“计”，对自己的“谋”又不能施展。

类三的个别性：主要体现在谈判地位的平等性。谈判条件的互惠性。合作合同的立足点，是既有“需求”，又互补“长短”。在“需求与长短”合在一起时，谈判双方会有互相依存又相互弥补的需要。从思想到言行必然不可以“势”（需求地位的强弱）压人，也无所谓自己更有特长，因为合作的标的表现为“取长补短”。如来料。来图加工合同谈判，一方只有认为另一方具有良好的加工能力才会提供料和图要求替其加工。即使合资合同，也是一方认为另一方有优越的地理环境、良好的企业管理。优秀的工程技术人员、良好的基础设施条件等，而另一方认为这一方有先进的工艺技术和畅通的国际销售渠道等，互相满意才可共同探讨合资事宜。虽然这类谈判较之“加工”类的合同复杂得多，但也仍不离其“需求与长短”，反映的谈判特征也是平等性。互惠性。

## 6. 谈判的背景

谈判所处的环境条件，也就是进行谈判时的背景条件是影响谈判的重要因素，是谈判思想不可缺少的成份，是组成谈判的不可忽视的构件，正像表演需有舞台布景一样。环境条件涉及交易方所在国的政治经济关系、国际经济状况、交易双方的人际关系等。（这里主要以国际贸易谈判为例）

### （1）政治背景

谈判的政治背景有时直接决定着交易的成败，在谈判开始前应首先考虑这个背景。

### 友好国家

交易双方所在国若属友好国家，谈判的后顾之忧就少些，谈判中碰到困难可以借助国家干预的可能性大些（如有些工程项目），执行合同的可靠性也高。如欧洲共同体的成员国间。东盟成员国之间，均系友好国家间的交易谈判。我们认为，与我国建交并遵守建交时双边签订的各项条约的国家都可以视为友好国家。但由于社会制度、政治信仰的不同，资本主义国家虽说与我国有国家关系，但在思想意识形态、政治上可能会对我国采取某种歧视态度，对于这些国家的交易方来说，我们又不能完全以“友好国家”态度对待。

### 敌对国家

一般讲，在国际商业谈判中的“敌对国家”的概念与政治外交范畴的“敌对”概念不同。前者主要体现没建交或建交后仍持有歧视政策的国家，而后者更侧重在“面临或正在进行冷战或热战”的国家。与这些国家的谈判者谈交易受到的限制大，交易成败自主性小，签约以后履约的难度也大。所以一开始就要审查各自基本条件（许可证、支付、运输交货方式、验收方式），而后方可开展交易的谈判，否则劳而无功不说，还可能带来政治影响。在国际商业谈判中的“敌对”情况有两种：没有外交关系；有外交关系，但持歧视政策。

### 时局动态

时局动态指交易谈判有关方所在国家或地区的时局是否稳定，如其所在国政府稳定还是在换届之中，国内是否处在罢工、民族纠纷之中，经济建设发展了还是后退了，有否自然灾害，与别国、别地区有否战争等，这些时局上的因素与交易谈判直接相关。

若政府要换届，会不会引起现行政策的变化？合同是在换届之前还是换届之后成交更好？若之前成交，其中条款应否有所保留？若有罢工、民族动乱，合同的执行可靠与否？经济建设不景气还是景气、风调雨顺还是灾害连绵等。这些情况对谈判均会有影响。

对局势的看法，在谈判者间可以明示。坦率交换，也可以从资料查阅。有的谈判者忌谈本国时局或从正面谈的较多，客观性不够，有的不太关心时局，资料查阅是必要的，引用时应委婉，尤其涉及对手所在国时局的阴暗面时要注意不伤对手自尊心，否则会引起个人的抵触情绪，使贸易谈判误入歧途。

### （2）国际经济状况

谈判所处的国际经济状况主要是指所谈标的的国际市场地位。当然，宏观的国际经济气候也不可忽视。如货币的行市。股市的起落，对合同成交都有影响。

### 垄断市场

谈判的标的在其同行业市场中占有各方面（品质、数量、占有率）的绝对优势。如日本家用电器（彩电、录像机、洗衣机等），在其销售上占有世界市场的绝对优势，其买卖谈判中的形势就不同。谈判双方围绕垄断的形势决定交易的水平。一方代表会有“垄断的不可谈判性”，一方代表会在“累计垄断回收利益”上做文章，力争可谈判性。谈判的特点似乎应由表及里，先从垄断的形势出发，充分分析双方地位本质后才可以有机会讨价还价，否则，谈判没有条件。仍以日本家电交易谈判为例。录像机技术，从某种意义上讲，日本居有垄断地位。在交易中日方厂家谈判人会在垄断中以“技术深

度”来设防，一层层讨价还价，甚至不允许谈判，使交易的谈判人常处于僵局中。谈判另一方，无法在光学系统。磁录像系统。机械系统中的每一个部件的制作技术上谈判，只有先从“垄断”态度上谈。其谈判特点表现为，谈判不就事论事，立足点在“垄断技术”的政治影响以及宏观双边经济利益的得失上。谈判人层次多而高，突破垄断地位的谈判防线，然后才开始各个分系统的谈判。

#### 供大于求

也就是商品在滞销状况下，或者标的物处在竞争激烈之中。谈判双方的特点为“推销和选择”力很强。一方会卖力推销，即让对手确信其优。这一方的谈判手一定会以宣传战开道，然后再争利。而另一方则会以“选择”为压力，咬住不放。

#### 求大于供

也就是商品在畅销状况下，或者说标的物处在竞争均势中。谈判人会谨慎考虑供求配对，即合适的供家与买家。他们均认为在这“求大于供的”经济条件下彼此能够平衡。换句话说，一个是好卖主，一个是好买主。如某个商品同时有几个买家，也有几个供家，他们各有千秋。那么，互相选择合适的对手，谈判成功的概率会更高。若不能互相平衡，共同语言少，条件不易配合。

#### 经济形势

系指谈判进行时的外在经济状况。如货币的汇率变化，股市的涨跌，通货膨胀的升降，国家经济增长的大小，均是国际贸易谈判的经济背景。这些背景资料将帮助谈判人在谈判中的计算，也可以成为预测对方条件范围的参照。如作价原则——报价及估价的依据是谈判人进行商业条件谈判的手段之一，不知汇率变化，不可能掌握合同货币的风险，无法判断成交后的利益所在。从股市变化即可判断上市企业的状况又可看行业的状况。通货膨胀率与作价有关，尤其对合同期长的商业谈判，该系数会影响作价。国家经济形势的好坏对劳力费用、综合材料费用、生产风险有影响，也涉及标的成本。谈判时的经济形势将是谈判人妥协与否的计量依据。

### (3) 人际关系

在国际商业谈判中的人际关系，是指谈判手双方，以及谈判人所属企业、公司、部门的领导、行政管理人员之间的关系。这种关系可能是自然人、也可能是法人之间的，可以是近期的、也可以是历史的关系。有人认为“人际关系”在复杂的国际商业谈判中是“润滑剂”。“催化剂”，这种说法确有的道理。

#### 初次交易

初次交易，即第一次谈判。双方不认识，也未有交易历史。这一点对谈判人有其不利之处。“陌生、不了解”会花费时间，延迟谈判进程。同时还要求起步不乱，不能因为不了解而草率从事，使谈判无端复杂化。在初次谈判中，谈判的特点多为：以敬为上，摸底为先，战而不激，收而不死。即谈判人互相表示敬重，力求留下好印象，让对手放松警惕，制造自由谈话的环境，为后面的“争利”创造气氛。话题多在了解与谈判标的相关的条件以及对对方的谈判目的。交起手来在陈述观点时，意见明确，立场也坚定，但不刺激对方。在遇到对方的攻击时，也不正面回击，保持温和的气氛，维持初交的美好印象。无论结果如何，谈判的收场不做绝对的否定或肯定，除非自己

的谈判目标完全实现，对方又对谈判结果满意，才可以明确表态，对其他的结果：完全分歧、部分统一、尚未涉及主题等宜做断然否定的评价。总是以“光明。可能与机会”来评价收场，争取以后“熟悉时”的再谈判。

#### 多次交易

有过交往的谈判者总有一种“底数”，如，对手的习性、风格以及个人的经历均会给人以信心。一般在交易桌上、桌下气氛较为友好、随便。或许是老对手，以往相交的经历使彼此之间有了共同的语言，也会促使双方去适应对方，以趁合适的机会达到自己的目标。多次交易的谈判特点体现为：直截了当、随便但不轻松。或者会带“个人色彩”，甚至会使用“不公开手法”。前者为正常的、健康的谈判特征，它是自然的结果；而后者是不正常、违法的谈判病毒，它是由于人为的弱点所致。前者会使交易长期稳定并得以发展，后者则会使交易陷于泥坑不可能发展，甚至会出现合同纠纷和其他不愉快事件。比如，人熟后谈起来随便，成交更方便。但人熟了后，若将谈判转成个人交往，“私人”色彩过浓，就有可能将谈判脱离集体。组织的控制。在单个的活动中，双方均会利用或者可能利用对方的弱点，以失小利占大便宜。比如一方让大步，另一方愿组织免费或半免费的儿国之行；或者一方要另一方给佣金回扣，然后再退回另一价点。这种交易谈判已从公开转入“地下”。

从大量事例来看，这种交易都是“短命的”。但也的确有一些“老朋友”式的谈判比较成功。只要是某某先生参加谈判，双方均有信心，且条件都会互相考虑，对双方业务发展很大。但这些“老朋友”谈判的最大特点是“公开性”，谈判从不回避第三者，或者反过来说，总有其他的人员陪同。谈判的条件使行家们都认为“客观、公正”。虽不能讲“绝对”，至少也可以说“相对”。

#### 通过中间人

上两种情况均是直接与交易人谈判。有的谈判通过中间人进行，有点类似人际关系，一般视为“缓冲器”。不论有什么情况产生，可通过该“缓冲器”予以周旋。那么，在人际问题上该中间人的力量取决于他对双方的熟悉程度，以及其地位与能力。据此，对中间人也要作“初交”、“深交”的分析，并按分析的结果来指导谈判。此外，要看其地位和能力对这两种分析结果的辅助作用的大小，来调整谈判态度和步骤。

## 第三章 你也可以成为谈判高手

任何一个人都有成功的机会。如果你想成为谈判高手，这也并不是一件高不可攀的事。在现代文明社会里，我们随时随地都可能进入谈判的角色，为此，我们介绍一些能把你变为一个成功的谈判高手的技巧。

### 一、谈判成功的三要素

如要打开谈判的成功之门，必须具备三把有利的钥匙：信息、时效和力量。可以这样说，在人们的任何交涉和谈判中，不论是生活的还是职业的，永远不可缺少的信息、时效和力量是决定性要素。信息是前提，时效是关键，力量是源泉。历史上和现实中最伟大的谈判家都是成功地运用了谈判的这三把钥匙。

#### 1. 信息

信息，有人称为谈判资料。在现实的谈判中，谈判对手对你及你所需要的永远比你所知道资料多。因此，谈判成功的重要前提条件应是占有足够的资料。只有具备了充分的相关资料，才能使谈判顺利进行。你所拥有的信息越多越可靠，就能创造越多的机会和回旋的余地，越能做出好的决策。相反，任何有关信息真实性的错误，都可能大大地减低你的可信度和谈判能力。

某天你下班回来准备做饭，你打开冰箱一看，发现放在里面的菜已经变质，你也许意识到是冰箱出了故障。本来这台冰箱就已经很陈旧了，你正想换一台新的。你首先会和自己的家人商量，他（她）是否也想换新冰箱，新冰箱的品牌是什么，到哪家商场去买等等一系列问题。最后，你们夫妻二人协商一致，决定以不超过 3000 元来买冰箱。

你们夫妻来到商场的家电部。当你浏览陈列的冰箱时，你看到了一台符合你们预想的品牌，但走近一看，发现冰箱标价 3300 元，这比你的预算多出 300 元。这个标价又不像是用笔涂改过的价钱，而是整齐地印在价格栏中。

这时，一位售货员向你走来：“先生，你想买冰箱吗？”

你回答：“我想和你谈谈这台冰箱。”

售货员说：“你喜欢它吗？”

你说：“我当然喜欢。”

售货员露出高兴的神态：“那太好了。我马上给您开票。”

你却打断了售货员：“不，等等。我和我的太太再商量一下。”

售货员皱眉说：“好吧。你和你的太太去商量吧。”随后转身而去。

到了这个地步，这项交涉谈判将是简单的还是困难的？依照一般人的水平，大部分的人都认为是困难的。为什么？因为资料过于缺乏，又急需新冰箱，而且没有什么有力的条件支持你。

你知道售货员的需要是什么？售货员的薪水是固定的还是靠销售奖金？还是两者兼有？你不知道！他或她这个月的业绩很好吗？还是他的主管警告他或她今天必须要卖掉一台冰箱或者什么？你不知道！这种型号的冰箱有多少存货？是不是店中最热门的产品？现在需要预订吗？或是商店经理愿意以低价清除库存货？赚多少？你不知道！



显然，你对售货员或者是百货公司了解的都很少。但是，售货员对你能了解吗？是的，他或她知道你对这个冰箱有兴趣，顾客也许会在运动部门。服饰部门或是在音响部门里闲逛，却不会在家电部门耗时间，他们只有在需要的时候，才会去挑选冰箱。除此原因之外，售货员知道最近同行卖些什么型号的冰箱，售价是多少，是否有特价出售。

售货员也许不在意你们夫妻的相貌、穿着和打扮，实际上他（或她）却非常注意你们之间的对话。当听到你在讨论你们的旧冰箱，手上现金不多，你需要一个新冰箱。不知不觉中，你们所讨论的任何事情，到了售货员的手中，都成为强有力的资料。

一些谈论像“这个颜色就是我要的”，“某商场的冰箱价格比这里高”，“这冷冻库是我所看到最大的一个”……这些谈论的信息往往给了售货员更坚定的信心。

一般来说，有经验的售货员都不直接回答你的问题而让你掌握一些资料，他（或她）的回答总是像柜台人员。你如果问：“我并不是要买这个冰箱，但是如果我要的话，你想什么时候可以送货？”他会说：“你喜欢何时送到？”当你答道：“今天下午早一点可不可以？”他会说：“为什么那么急？”在那时你们其中一个会说，“我们家里买下的许多肉都要坏了。”

如此的谈判注定要失败，即使你买下了这台冰箱，但你并没有实现你的价格目标。

信息和资料具有共享性和公开性，能否享用信息关键取决于你的信息素质，即你对信息或资料的认知程度。敏感程度以及对信息的开发和利用的能力。我们在谈判中，除了掌握市场信息。金融信息和技术信息，更为重要的是要掌握谈判对手的心理信息。

当你掌握了信息和资料还不够，还需要加以研究：

详细地研究全部信息和资料。

仔细核实每一项内容，从中筛选出推论和见解。

确定所掌握的事实资料对自己或对方各意味着什么。

依据所掌握的真实信息比较，斟酌谈判双方力量的强弱。

分析资料：即分析你所看到的情况及你本身的问题；与你的问题不同的对方的问题；对谈判双方均会产生影响的共同的问题；你不敢想、不肯想和想不到的隐藏着的问题；处于想象中的、可能是有讨价还价价值的，不被常人看做问题的问题。

当然，资料 and 信息的收集不管采用什么方法，都应做到灵活性、系统性、连续性及可靠性。

在实际的谈判过程中，谈判双方为了获取更多的资料，总会旁敲侧击，窥测对方意图。谈判高手擅于从对方表面的陈述中探出其真正的意图，并隐藏自己的期望值。

投石问题便是取得资料的一种好方法，你往往可以从对方那里得到通常不易获得的资料。比如，你准备购买 10000 套化妆品供给全国的销售网。那么，你就应该要求卖方分别就 5000 套、10000 套、15000 套、20000 套等不同批量的化妆品来报价。一旦卖方的标价单送来，你就可能从标价单中得到许多资料，可以估计出对方的生产成本、设备费用的分摊情形、生产的能力、经验丰富与否以及价格策略。由此，你能够得到比购买 10000 套化妆品更理想的价格。因为很少有卖主愿意失去比 1000 套还要多十倍的生意。

下面的提问往往能问出很有价值的资料：“假如我订货的数量增加呢？”“假如我和你延长合同期限呢？”“假如我要购买好几种产品呢？”“假如我一次性付款呢？”……你这些“假如”之类的投石问路迫使卖主进退两难。面对你提出的看似无害的诸多问题，想要拒绝回答是不容易的。所以，许多卖主宁愿降低他的价格，也不愿意接受这种疲劳轰炸的询问。

到这里，你也许会问：如果自己是卖主怎么办？聪明的卖主在你投出“石头”，要求“假如”的资料时，他会仔细考虑后再做答复。他也许通过与和你有关的人员进行交往，探出你真正的意图；他也许永远不对你“假如”的询问马上回答，有的问题还有可能花一段时间再来回答；他也许会立刻要求订货作为条件等等。

谈判高手获取资料和信息的手段是各种各样。那就看谈判者如何来操作。尽管谈判桌上风云变幻，但你只要意识到信息和资料是何等重要，那么你就一定会想到获取资料的方法。这将为你的谈判创造前提和条件。当你具备这些条件后，接下就要选择谈判的时机。

## 2. 时效

时效就是时间的限制。工作的截止期限。谈判的时间限制对任何一个谈判者来说都是一种巨大的无形压力。

举例来说，如果某人建议你做某些事，你会基于你的需要来衡量对方的要求，要是对方的建议也能符合你的要求，或许你会同意。若是某个标志告诉你做下列事项，你同意去做的机会是毫不考虑的遵从。

当你远出旅游，你会熟悉在每个旅馆的柜台后都有一个标示，在旅馆每一间房门上也有个较小而相同的标示，上面写道：“退房时间是在中午 12 点。”

你猜想会有多少客人能准时在中午 12 点退房呢？有人了解，大概的百分比是在 90% 到 95% 之间，要看旅馆的所在地而论。

在一次旅行中，因为吴先生要搭下午的飞机，吴先生在 11 点时走向柜台准备结帐并离去，大厅却空无一人。在那时，他突然有饿的感觉，所以决定先用餐，将费用归在帐上，再回来结帐。饭后，吴先生看看表，12 点整，因为刚才在收银员前没有人，他想现在顶多也不超过三人在排队。

当吴先生走进大厅，见到有 28 个人排在收银员的柜台前，他不敢相信，怎么可能在 1 小时之内从没人变成有 28 人在排队？他自言自语道：“或许这不是结帐的队伍。”他猜测，他们或许是个旅行团，向导正在介绍附近的环境，而部分团员坚持到这家旅馆参观一下，吴先生不愿排在不是自己所需要的队伍中。他决定超过这些人群，直接走到收银员前，建立一个新的队伍。

当吴先生向前超越这些“观光客”时，其中几个人用非常不友善的目光，盯着他。当他警觉到时，觉得不太好意思，他试着装作不在意的排回队伍的尾端。

既然已排回队伍了，吴先生拍着前面那人的肩膀问道：“排这个队是做什么的？”

对方答说：“结帐退房。”

“怎么会呢？”

“怎么会？因为是退房的时间啊！”

“你怎么知道是这个时间？”

“我在门上看到的，就是这样知道的。”

这是非常有力的结论。他看到门上的标志，这也是为什么他会在这儿。

时效往往征服你。比如，在交易中，卖主从经验中体会到：某些最后期限能够促使买主决定购买。下面的方法也许会促使原本无心购买的买主决定购买：

价格就要上涨了。

大酬宾只有在 20 天内有效。

大甩卖将于某月底截止。

存货有限，欲购从速。

展销即将结束，欲购从速。

生产某产品，整整需要 100 天。

唯有立刻订货，才能确保你买到所需的货物。

有辆特快将在当日下午三点开出，你要不要马上购货，赶上这次车？

如果我们在某日收不到货款，这批货就无法为你保留等等。

反过来，卖主对于时效的压力也十分敏感。有时也许比买主还要敏感。

以下提法很可能成为买方刺激卖方完成交易的最后期限：

我于 7 月 31 日以后就元资金购买了。

明天中午 12 点以前，我需要知道一个确定的价钱。

我要在下星期一之前完成订货。

如果你不同意，我明天就要找别的卖主商谈了。

我不接受 5 月 1 日以后的估价单。

星期三以后，我就不一定买了。

这是我们的生产计划书，假如你不解如期完成，我只好另请高明了。

我们的财务年度在 12 月 27 日就要结束了。

我明天就准备返程了，你究竟接受不接受这个价格呢？

时效的压力迫使人们迅速作出抉择：一旦有一方接受了时效的条件，这个谈判就会很快顺利地结束，如若谈判双方都拒绝时效，那么谈判的后果也就难以预料了。在实际的谈判中，时效是很难把握的。因为时效有真假之分。这种区别是令谈判者头疼的一件大事。如果判断不出时效的真伪，就无法确定接受还是拒绝。接受和拒绝就好像稳握在手中的鸟儿之不同于飞跃在树丛中的鸟儿。

时效作为时间的限制，就像火车一样，来了又去，去了又来。在日常生活中，来不及申报个人所得税的人，4 月 7 日以后还是可以和税务局商量补办；10 日要付的帐单，也可以 11 日再付；明天交的报告，如果后天再交上去，也不至于因此被炒鱿鱼；时间的限制，只有当你认为它是真的，它才可能是真的；如果你认为它不是真的，它便不至于只要经过商量便可延期的。

当然，不相信时效是带有冒险性的。笔者于 1996 年 10 月份在北京的某百货商场买了一台 25 英寸的彩电，按商场的期限是在购买后一个月内如有质量问题可包退包换。把电视搬到家不到 15 天就出了毛病，此时正巧笔者要去外地出差开会，结果等我返回时期限已经超过，我经过和商场的有关负责人进行交涉，最终商场还是换了一台。可是，我没有想到换的第二台又有些毛病，我在第三十天的时候去找商场交涉，商场方面负责人还愿意进一步协商，而在商场的厂家信息员却从一个地方找到一个新的文件，说是包退包

换的期限改为 15 天。当时，我大吃一惊，怎么会这样？看来时效是相当重要的，它会给你提供条件，也会给你带来麻烦。准确把握和运用时效，在现实的谈判中不容忽略。我们在进行商业谈判时常为时间的压力所苦，甚至永远无法忘掉时间的压力。因此，我们必须关注对方的最后时效。

时效具有一种无形的催眠力量。即使你不需要，往往也会在不知不觉中接受它。那么，如何抵御这种诱惑的力量，我们应该记住：只要在结束之前到达永远不会太迟。时间分秒飞逝，这是众所周知的事实。不论我们做什么，对每个人来说，时间走动的速度，都是一样，因为无法控制时间的快慢，我们就必须分析时间对交涉过程的影响。

多数人把交涉看做是一事件，这样开始，那样结束。若是每项交涉都是固定的，那就可以订出一个时间标准。你可能在某天早上 9 点与老板约好了时间谈谈你早该加薪的问题。老板的秘书告诉你，10 点时，老板有另一个很重要的会议。你立刻注意到时间的限制，你相信在十点时，必须要结束与老板的会谈。所以对任何交涉，不可期待过早的结论，而会很自然的将所期望的妥协、和解，放在交涉结束之前。现在，如果对方知道你的期限，而你不知道对方的，谁占上风？如果你对时间非常认真，而对方却毫不在意，谁会受到压力而心急呢？当然是对你不利。当你的截止时间到达之时，你自然会妥协。

虽然对方的截止时间与你一样，但当对方看到你坐立不安时，可能会轻松的哼着小曲。告诉你他是如何从吃亏上当的例子中学得这些经验。

如我们所说，对时间的分析。使用，可以决定一件事的成功与否。时间甚至可以影响人与人之间的关系。迟到常是造成关系恶劣的起因，早到却会令人觉得善解人意。时间对双方的利弊都有影响，因环境状况而有所不同。暂且不提其间的影响力，在对时间的分析中，有些值得我们注意的重点：

因为大部分的妥协，都是在最后一分钟发生，所以一定要有耐性。强韧的耐力才是真正的本事。尽量控制情绪，冷静寻找有“利时机”。忍耐总是有报酬的，等一等，忍一忍，事情或许应该这样做，当不知道如何做时，最好是什么都不做。

交涉之中，最好的策略就是别让对方测知你的截止期限。永远记住，截止期限只是人为的产物。它的弹性远超出人们的意料之外，绝不盲目遵从已设下的期限，考虑一下超越期限的后果是否值得，再做决定。

对方的表现无论是如何冷静、平静，对所交涉的事总有期限存在。常常在他们平稳的面具之后，隐藏着无比的压力。

只在肯定有相对代价时，才做承诺。一般而言，一蹴而就的交易，通常不是最好的交易。往往在交涉的最后一分钟，由于对方的改变，才会尝到甜美的果实。交涉的对象不变，但是随着期限的迫近，情况也会改变。

### 3. 力量

力量，一般以两种形式来表现：一是常例的影响力。大多数人都相信在国营商店内没有商量的余地，如果我问他们为什么，他们大概会回答说：“不然怎么称得上国营商店？”想当然，这结论产生了下列的影响。

他们使自己相信在国营商店内没有商量的余地。

因此他们不试着与国营商店还价。

结论是没有向国营商店还价的能力，借以证明一开始他们的观念就是对的。

下面有一个典型的例子：

王某到国营商店试着去讨价还价？他在试着接触之时，就已埋下了失败的种子。

王某走到标价前，很不好意思的指着它。当然，售货员知道顾客的心意，因为他（或她）已经有许多次经验，但是他（或她）却等待顾客自己说出想要说的话。

售货员最后终于问到：“有什么问题吗？”

王某只是指着价格标签，含糊不清的说：“你知道……”

售货员道：“标签有什么问题吗？”

王某结结巴巴的说：“不，不……只是价……价……”

售货员“纯洁”的问：“什么？”

顾客终于吐出：“价钱！”

在这时，售货员采取一副公正而又委屈的姿态说道：“先生，对不起，我们是国营商店！”

如果这是发生在聪明的顾客身上，他会道歉：“噢……对不起，我没注意在哪家商场！”同时向后转走出商店。

要做个成功的谈判者，就必须敢于冒险。从你现有的经验之中，做些新尝试，对自己做些考验，这样才能提升你的意愿及增进你的成功机率。

当你和太太面对着 499 元的标价时，力量正以它自己的另一种形式明确的表示出来。

二是正统的力量。正统的力量是从共识而来，是一种思想上的冲动——大体上来说，权力是决定性的，而不是问句。

任何产品都是有弹性的，也都是可以谈判的。包括有定价的所有商品。我们试想，商场的冰箱是如何定价的，我们都一样清楚。市场调研员说：“定 3500 元吧，这个价钱可以卖掉许多冰箱。”

财务部门说：“卖东西就该有利润，3800 元。”

广告部门插进来说：“根据调查，3688 元是最吸引人的数字。”

有人说：“既然都有建议，大家一起商量吧！”

他们也确实进行讨论，商订了 3688 元的价格，但这并不是天上掉下来的价格。

一般而言任何事情需不需要交涉，可以在下列问答中寻求：

在特殊情况下交涉，我是否有压力？

交涉是否可以达到我的需求？

交涉成果会比所花的精力有价值吗？

只有你自己知道对问题的肯定与否而决定应不应交涉，你应该保持思路清晰，不被外在现象所困扰，基于自己的需求作选择，以及别让自己受到并非你所需因素的影响。

你有自由去选择如何表达的方式，用能力及观点去影响别人。

受到限制的权力才是真正的力量。力量永远不该成为追求权势的工具，应该作为实现利益的手段。如果将力量从它许多可能的目的分析出来，它可能是甜美的果实，也可能是苦涩的果实。若说力量是风、是电，我们不能因为有人被电击过，就说电是有害的东西。空气是组成风的元素，不能因为曾

以台风的形貌出现而拒绝接受它。我们需要空气中的氧气，没有它，人即无法生存。我们需要力量来保护自己，也需要力量支配自己。

力量的能源无限，可以用它充实自己在各方面需要的东西。它使你过着自己想要过的生活，而非他人的方式。

如果你遇上不幸之事——对你或对任何人——且需要力量来维持正义时，你若觉得无能为力，并任其发展的话，毫无疑问你将会觉得自己的无能和可悲。

当今的社会里，若有人觉得自己低人一等，或永远存在自卑感时，这是整个社会的不幸，能力差的人有如烫手的山芋，被人抛来抛去。换句话说，其他人需要花额外的精神去照顾他们。或者他们会成为丧失自信的一群，再没有学习的能力，且不能独立自主。

你必须相信自己的能力，你所握有的力量，远超出自己的想像。

#### 竞争的力量

当你为了达到目的而制造出竞争的状况就会提高它实际的价值。想要赚你钱的人愈多，你手中握有价值也愈高。

当你找工作时，是在职时容易获得机会，还是失业的时候较易找到工作，当然是骑驴找马有较多的竞争性。

让我们考虑下面的细节：你正在寻找工作。因为某个原因你已一年没有工作了。公司老板正在审核你的简历并和蔼地问：“过去一年的时间有没有接触工作上的事务？”“我……不过我原来是工程师，我……。”“谢谢你，我再与你联络。”

你因焦虑而失去了冷静，脱口而出：“什么时候，能不能告诉我哪一天？”公司老板感受到你在没有选择余地的压力，想到：“没有人要的职员，能有多大的工作能力？”也许公司的老板毫无表情的回答：“我们公司会在最短的时间内与你联络。”你若再问下去说：“会要多久？”老板也许用蔑视的目光看看你，一笑了之，无可奉告。我们再做一个假设，你需要一笔贷款。在今天这个社会里，你知道像你一般生活水准的人，有或多或少仍入不敷出。银行会主动上门提供贷款吗？不可能的！

假如你经过多次的拖延、挣扎之后，终于鼓起勇气，走进银行的贷款部门。“请你帮助我，我急需你的援助，我没有东西可以抵押，但是你的善心，可以替你的来世多积阴德。”像这样乞求的方式有效吗？这是徒劳的！

下面为你提供一个方法：如果你是男士，穿上灰色的西服，款式高贵而华丽。如果你是女士，穿上稳重大方的套装，戴上昂贵的金表，名牌的项链——如果你能借到这些东西。最好再请三位朋友做你的随从。银行贷款部门的人见着你后也许会考虑你的贷款要求。

事实上，美国卡特政府的联邦预算主管伯特·兰斯借着以上方法，从41家银行贷了381笔款，金额高达1000万美元。

#### 法定的力量

在谈判中，你可以千方百计地运用法定的力量。通常被限制的一方会对对方所有印刷品产生敬畏的心理。尤其是由法定机关所印制的条款、规章或标志，大多数人对它们从不置疑。你却不要忽视这种力量。

事实上，这些是可以提出异议甚至向它挑战的。终你一生，尽力用自己的思考、力量进行每一项交涉。更要在这些印刷品对你有利的情况时，充分运用它来争取你的权利。这个观念的影响相当重要，一定要记在心中。

毫无疑问，标志在社会中有意想不到的效力，用你的思考和智慧将它们纳入你的力量中。

#### 冒险的力量

我们在谈判中，必须有冒险的意识，将勇气混杂在一般常识中。你若不愿接受这些机会，对方会毫不犹豫的把你玩弄于其股掌之间。明智的冒险都知道如何计算胜负的比例，并且了解输赢乃兵家常事的哲学。无论如何，最多你照对方的要价付帐了事。

当然你必须有冒险的意愿，并不是让你把银行所有的存款都放到赌桌上。你应适当地。有步骤地去试试你的机会。原则是冒险的损失必须是你能负担的。

下面的例子是如何计算成败，并建议如何有效的运用它。我们经常会遇到这样的情形，有的赌徒手中拿着个硬币道：“我现在要丢这个铜板，只丢一次。如果你猜对了是正面或反面，你赢我 100 万元，否则你输我 10 万元。”有多少人接受这个赌注？通常都是无人接受。他看了一眼硬币，放回口袋，并说道：“让我分析你们心中的猜测，当我提议下赌注之前，你们事实上在想‘这人提出十比一的赌注，输赢各半，虽然他很会交涉，在概率学上他是个笨蛋。’”

事实上每个人冒险的程度与本身的财富成正比。如果在人群中有亿万富翁在场，他或许会向赌徒的提议提出挑战。因为拥有财富者相对提高了获胜的机会，而危险的机率也随之降低，毕竟每个人的能力不同。

你可以去冒险，但希望你遇到的是危害程度低、比较安稳的冒险。绝不希望你把所有的资产往赌台上一放说：“赌大！”在投机之前，你仔细计算输的比率，所获得的报酬值不值得投资。绝不冲动地去冒险，也不在不耐烦或争面子的状况下冒险。否则，你的行为是愚蠢的。

#### 认同力量

这是一种与对方友好合作。建立长期合作关系的谈判力量。真正的谈判高手不会只顾个人的眼前利益，忽略他人的利益和力量。如果你能集合大众的力量，共同承担风险，必然会减轻你所承受的压力，俗语说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”在现实的交涉中，若存在不确定的风险，就应该尽量应用大众参与的技巧。

有三个方法可以用认同的力量使他人来帮助：分担危险，可以使你处于较安稳舒适的状况；获得大众的支持与分忧，自然降低所受压力的程度；在群策群力的状况下，担心害怕反而成了对手的责任。

知识的力量作为一个谈判高手，必须具备丰富的专业知识。熟练的技巧和成熟的经验。那么如何来表现出你的专业才干呢？

首先就要巧妙地透露你的背景及专才，当你介绍完你自己，别人也许会完全放弃争论。换句话说，在复杂的交涉环境中，缺乏专业知识的人只有聆听的份，有意见也无从发表。

只要可能，要确实让对方知道你在某方面的专才，且事前准备要充分。若是一项非赢不可的谈判，更应该值得你在事前多做些准备工作即有备无患。你若是无法进入状况，不了解交谈的内容的话，上上之策是保持缄默，别试着乱发言论，这样会遭致更大的损失。

总而言之，不可夸耀与虚伪。知之为知之，不知为不知，要想样样精通是不可能的。一般而言，在交涉最重要的专业知识时要懂得如何在恰当的时

机发问，并且知道答案是否有所帮助。

据《战国策·韩策》中记载：申不害平时教人按功授职，自己却任人唯亲。有一天，申不害请求韩国国君昭侯封自己的堂兄官职。昭侯不同意，申不害脸有怒色。昭侯说：“这种事，我没跟您学过。您是让我接受你的请求，封您堂兄官职而废弃您平时的学说呢？还是推行您平时按功授职的主张，拒绝您任人唯亲的请求呢？您曾经教导我的和您现在请求我的，我将遵循哪一种呢？”这番话问得申不害无言以对，狼狈不堪。这不失为一次成功交涉的典范。

### 投资的力量

成功的谈判需要投入大量的时间、金钱和精力。所以，在你的每一次交涉中，首先应该以和悦的态度征求大家的合作，即便你必须站在反对的立场，也要在对方投入了时间和精力之后再表露出来。

如果你买了两种股票或是两笔房地产，一个增值而另一个下跌，你会先脱手哪一个？自然是增值的一个。另一个呢？留会儿再说，或许再买进同样的股票或是房地产。为什么？你若认为以前买的价位合理，现在的价位更有投资的价值。认清人性的本质，利用它作为你的力量之一，而不是和它对抗。

赫斯与卡普先生开始交涉是从彼此自我介绍开始的，他们在讨论第一项目标时，就彼此互相为了己方的立场争执不休，在冗长又艰难的谈判之后，好不容易满足了彼此的需要，接着进行第二项谈判——价钱。同样的经过再一次的发生，但却没有达成协议，彼此疲惫不堪。赫斯建议休息一会儿再继续，卡普欣然同意。再开始时，避开价钱不谈，赫斯与卡普讨论要买的项目。虽然费时费力，但赫斯同意采购卡普大部分建议的项目。现在到了最后阶段，也是先前避过不谈的第二项目标——价钱。

“卡普，我们来谈谈价钱吧！”

“好啊，相信能很快解决这个问题！”

“是啊，如果你同意我的价钱，你所提供的我全买下。”

如果卡普在这时罢手不谈，他将损失所有投资的时间、精力和即将获得的利益。想要达成交易，他必须与别人重新来过，别人或许比赫斯要难缠得多。因为这些原因，赫斯得到他所需要的。

值得说的是，如果你有件困难的事需要交涉，不论是价格。成本、利息或是你的薪水，不妨在对方投入相当的时间与精力之后，将它放在交涉的最后。

当最困难的事被对方当做主题先提出时怎么办？不妨转开话题，只有对方已投资了大量的时间精力之后才转回这个话题。这时你会惊讶地发现对方在投下大量的时间与精力之后产生多大的改变，在交涉尾声，似乎有了很大的弹性。这为你的谈判走向成功铺平了道路。

### 被肯定的力量

当别人肯定你的立场和观点及要求时，那将使你的谈判能力扩张到极限。

如何获得别人对你的肯定呢？表现得像个专家，带着合理的态度与人交谈，自然能获得对方的合作与尊敬。在交涉过程中，不可轻易承诺超越自己能力范围的事，尝试着以对方的立场去了解他的需要，让他感受到你有能力帮助他。若是忽略这个步骤，很可能平白削弱了你的力量。

当我们与上级主管谈话时，常因为他的地位造成先人为主的印象，下意



识先肯定了他或她所说的话，不自觉的，某些自己的创意，就完全变成了主管的成绩。

被肯定的力量存在于各式各样的关系里，不论是政治的、经济的，还是军事的、外交的。人们通常十分注重承诺及被肯定，而这在交涉中是非常重要的力量，它在谈判中有时胜似荒漠甘泉。

#### 伦理道德的力量

作为具有几千年传统文化的中国人，还是十分看重道德的标准。有时道德的力量会约束你的行为，正是人们的道德共识，导致人们判断事情公正与否的准则如出一辙，只有极少数人有着不同寻常的生活规范。在现实的谈判中，你将伦理道德的约束加诸于人时，这种力量的生效是不可低估的。

即使是某人有着合法的力量对付你，你若说：“你可以用任何手段来对付我……只要你认为是对的。”这悲惨可怜的处境，亦可能使你争取额外的生机。

总而言之，你所交涉的人中，多数与你的文化背景相同，有着共同的伦理道德基础，因而这种力量也可以适时适地的予以运用。这也是谈判高手的聪明所在。

#### 坚持的力量

坚持是能使废铁变成钢的力量。被老鼠啃坏的堤防，足以使大片土地被淹没。多数的人在交涉中不够坚持。当展示货品不被买主所接受时，立即转移到下一个项目。你如果是这种心态的人，你最好要有所改变。学着多坚持一会儿，多带些韧性。

假设你向保险公司诉求赔偿陷入僵局：你的车子已开了六年，却保持着良好的性能。在意外的车祸下，请向保险公司诉求赔偿。根据汽车评鉴，你的车现只值 4000 元，也就是保险公司愿意赔偿的金额。对你而言，汽车评鉴只是几张纸，毫无意义而言，对方当然不接受 4000 元的赔偿。

你该怎么做？

你该坚持你的立场，赔偿金额绝不可以少于 6000 元。你可以告诉保险公司：“即使是上法庭，我也不惜花费，向大众公开以求公道。”

这些话会引起保险公司的注意吗？绝对的。保险公司知道上法庭诉讼也就是拖延时间的做法。而保险公司得花更多的时间与金钱来等候法院的判决，赔偿的金额到那时就无法控制在 4000 或 6000 元了。更得向政府部门报告，一连串的烦琐事情等在后面。

保险公司最担心的还是诉讼的拖延，它不知道需要多少的时间才能结束这个案子，不知要花费多少钱请律师顾问。你会得到 6000 元的赔偿吗？会的，只要你坚持，反复的将估价单提示出来，指出必须的花费，坚持立场，保险公司一定会如数赔偿。

#### 说服的力量

在谈判中，许多人过分注重事情的合理性，认为对于合乎逻辑的事情有较大的把握。事实上，逻辑本身并不真正能够影响人们，甚至是毫无效力，那只好依靠说服。你若要成功他说服对方，必须做到以下三点：

第一、必须让对方了解你在说什么。你所分析的理由、证明，最好是对对方亲身经历中印象深刻的。换句话说，你必须以对方的立场来分析。

第二、你的举例、证明要能压倒对方的反驳。

第三、使对方信服的同时，也得与对方的需求和希望相符合。

在我国春秋时代，齐国大夫宁戚到宋国见宋桓公。他深行大礼之后，宋桓公却置之不理，显得十分傲慢。宁戚见此情景，长长地叹了口气说：“宋国真危险啊！”

宋桓公发话了：“你这话是什么意思？”

宁戚问：“您和周公相比，谁更贤明？”

桓公答：“周公是圣人，我怎敢和圣人相比？”

宁戚接着说：“在周朝最昌盛时，周公听说有人来见他，即使正吃着饭，也急忙把饭吐出来，去会见客人。宋国这样衰弱，您的王位并不可靠，就算您像周公那样礼贤下士，有本事的人也不愿意到您这里来，何况您还这样傲慢呢！宋国的处境难道还不危险吗？”

宋桓公连忙致歉说：“我没有治国经验，先生请不要介意。”

这种说服的典范在古代的春秋战国不胜枚举。成功的谈判高手都能凭说服来改变对方的态度和意愿。

一个老板想雇用 w 先生在他公司里任职，w 先生提出年薪 5 万的要求，而老板只愿付他 3 万元左右的薪水。精明的老板并没有马上说：“就给你 3 万，干不干请便！”而是说：“你应该得到你所要求的，这很合理。但在这个级别的薪酬等级中，我所能提供的薪金是 2 万 6 至 3 万元之间，你想要多少？”

善于交涉的 w 君说：“我想要 3 万元。”

圆滑的老板略加抵抗：“2 万 8，你认为怎么样？”

“不行，我要 3 万元。”w 君抓住老板前面的谈话内容与个人的才干和业绩，用委婉的口气说服老板。

最终，老板被说服了。叹了口气说：“好吧，如果你坚持这个数目，我只好答应了，就 3 万元吧。”

总而言之，谈判中的说服力量是一种综合的力量，它综合运用听、问、答、叙等各种技巧改变对方的原始想法，接受自己的意见。说服在谈判中最艰巨、最复杂、也是最富有技巧性的工作。只要积极地思索在未达成协议时应如何应对对方，将会大大增强你的谈判力量，并可以成功他说服自己的谈判对手。

#### (11) 心理的力量

你替别人进行谈判往往比为自己谈判容易得多。因为在为自己进行谈判时，任何关节都会给自己带来影响，对任何情势都有直接的感受，按人的本性出发，每个人最关心的是自己，从而这种心情的力量使人们承受着异常的压力，过于重视自己的心情往往阻碍你的谈判或交涉。

如果试着将所有的事情与状况——包括自己的职业——都当做是一场游戏，退一步，海阔天空。一切尽由听天命，即使事事不顺心也不必颓丧、烦恼，事情的结局就会大变样。

试着在你每次谈判中先对自己说道：“即使达不到目的，也不会结束我的生命。”如果这结论是对的，继续告诉自己：“这也没什么大不了。”“谁在乎？”让自己的心情轻松，你可以在意，可是别太在意。

你若是能抱着玩游戏、比赛的态度来处理所有谈判的事物，不论是在谈判中或谈判后，至少可以获得以下三种益处：

其一，你将会有更多的精力，任何人对自己喜欢做的事情，总是有旺盛的精力。

其二，心理负担减轻，压力降低，血压不会因此而升高，维持了较佳的体重状态。

其三，你会得到较好的结果。因为心情会影响你的感觉而让你的力量随之增强。谈判的对手也会因为你自信的态度、愉悦的心情而倾向于你自己。

人类的行为无一不包含着复杂的心理与情感因素，总是表现为理性与情感的统一结合。因此，谈判作为人与人之间错综复杂的较量过程，自始至终都有心理与情感的对抗与交流。人性有很多弱点，人们往往由于心理和情感等方面存在着人性的弱点，导致人们不能做出最优化的选择。在谈判中人们往往容易走入自己的误区，跨入他人的陷阱。美国著名作家马克·吐温在他的《傻子出国记》里就曾以第一人称的手法诙谐、夸张而又淋漓尽致地描述了谈判心理力量的精彩一幕：

“我、谭和船上的外科大夫，在轮船抵达直布罗陀后，上岸去附近的小百货店去买当地出产的精美羊皮手套。店里有位非常漂亮的小姐，递给我一副蓝手套，我不要蓝的，她却说我这种手戴上蓝手套才好看呢。这一说，我就动了心，我偷偷看了一下手，也不知怎么的，看起来倒果真相当好看。我左手戴上手套试试，脸上有点发烧。一看就知道尺寸太小，戴不上。

‘啊，正好！’她说道。

我听了顿时心花怒放，其实心里明知道根本不是这么回事。我用力一拉，可真叫人扫兴，竟没戴上。

‘哟，我瞧您肯定是戴惯了羊皮手套！’她微笑着说：‘不像有些先生戴这手套就是笨手笨脚的。’

我万万没有料到竟有这么一句恭维话。我只知道怎么去戴好手套。我再使一下劲，不料手套从拇指根部一直裂到手掌心去了，我还拼命想遮掩裂缝。她却一味大灌迷汤，我的心也索性横到底，宁死也要知抬举。

‘哟，您真有经验！’（手背上开口了）‘这副手套对您正合适——您的手真细巧——万一绷坏，您可不必付钱。’（当中横里也绽开了）‘我一向看得出哪位先生戴得来羊皮手套。这样戴真大方，只有老资格才戴得来。’（照水手的说法，这副手套的后卫都‘溜’走了，指节那儿的羊皮也裂穿了，一副手套只剩下叫人看了好不伤心的一堆破烂。）

我头上给戴了十七八顶高帽子，没脸声张，不敢把手套扔回这天仙的纤手里去。我浑身热辣辣的，又是好气，又是狼狈，可心里还是一团高兴；恨只恨那两位仁兄居然兴致勃勃地看找出洋相，巴不得他们都见鬼去。我心里真有说不出的害臊。面上却开开心心地说：‘这副手套倒正好，恰恰合手。我喜欢合手的手套。不，不要紧，小姐，不要紧，还有一只手套，我到街上去戴。店里头真热。’

店里真热。我从来没有到过这么热的地方。我付了钱，好不潇洒地鞠了一躬，走出店堂。我有苦难言地戴着这堆破烂，走过这条街，然后，将那丢人现眼的羊皮手套扔进了垃圾堆。”

这个故事讲完了。那么，你对马克·吐温这幽默、夸张的笔触所描述的这一幕做何感想！

在谈判中，通过分析谈判对手在长期生活、工作中形成的心理素质特点，可以揭示谈判对手的心理发展趋势；通过分析研究人对于客观事务引起的心理反映和变化，可以判断对方的心理变化和可能采取的下一步行动；运用对方心理的力量，战胜自我心理的压力，我想成为谈判的高手就不难了。

## 二、谈判能力的锻炼

成功的谈判，或者说谈判的高手，除了需要拥有实力、占有良机。富有经验和谋略得当之外，最不容忽视的就是很强的能力。谈判能力是谈判行为的综合表现。作为谈判者，尤其是谈判高手能正确估价自己的谈判能力，充分发挥自己的谈判能力。如果你真的想成为谈判高手，不妨根据下面的建议锻炼一下自己。

### 1. 两种技巧的练习

在有关的章节中已经详细地阐述了谈判的各种技巧。在这里的技巧练习，是谈判方法的练习，也就是谈判的选择和提高了的技巧练习。在两种技巧练习中，我们选用了有关谈判专家提供的资料。

#### 提高技巧练习

该种练习方法是：通过提出一个质疑问题，争取获得对手一个肯定的“是”的反应，随后紧跟一个随意问题，使谈判继续深入并将之引入潜在的合作领域。

- A、“听起来不错……但这要花很多钱！”  
质疑问题：  
随意问题：
- B、“这主意太好了……但我想上级不会同意！”  
质疑问题：  
随意问题：
- C、“我想……但我不能对这个决定负责！”  
质疑问题：  
随意问题：
- D、“嗯！从理论上说这很好……但我的情况不同！”  
质疑问题：  
随意问题：
- E、“三年前我就试着这么做过……那时这不行！”  
质疑问题：  
随意问题：
- F、“我不知道……想了想真可怕！”  
质疑问题：  
随意问题：
- G、“难道你没看见我有工作……我没时间！”  
质疑问题：  
随意问题：
- H、“为什么变？……现在不是很好吗？”  
质疑问题：  
随意问题：
- I、“这不太实际……想来这会引起的麻烦！”  
质疑问题：  
随意问题：

J、“噢，别胡诌……还是让我们面对现实吧！”

质疑问题：

随意问题：

### 选择技巧练习

该技巧练习需要3个或3个以上的参加者来共同进行。其中包括一个带着谈判问题的行动者；一个作为谈判对方的反映者；一个负责指挥或控制角色表演的指导者；如有可能还应有一个观察和评论双方相互作用的观察者。

#### A、行动者

行动者简要陈述他或她的谈判目标，并设置类似于谈判实际发生时的自然环境。诸如：设置一张谈判桌，让双方隔桌相对而坐，或围着圆桌开圆桌会议。值得注意的是，这种行动技巧不需要大多描述作为指导。

#### B、相互作用开始

相互作用开始时就仿真谈判现在开始进行一样：行动者和反映者各就各位，然后由行动者做开场白。

#### C、角色排练

在适当的时候，指导者要求行动者做角色排列，即扮演出对方对行动者的开场白是如何反映的。

a. 行动者和反映者自然交换位置。

b. 反映者扮演行动角色，反射开场白，即简要地意译行动者刚才开场白内容，重述的重点在关键的词及其表现的身体动作，并非一字不差。

c. 由现正扮演反映者的原行动者对真正的反映者作出反应。

#### d. 交换角色排练

在一个适当时机，指挥者再一次要求角色排练：

. 行动者和反映者重回他们最初的位置。

. 反映者反对答复。

. 行动者对对方不予作答做出反应并选择。运用适当的策略。

e. 指挥者根据以上的安排继续相互作用

#### f. 指导选择排练的提示

. 无论何时，只要认为合适，就做频繁的角色排练。如在一个特殊的问题提出之后，或是在一个明确的陈述做出之后。

. 偶尔冻结相互作用，以便：

首先，要求行动者大声表示出他或她对情况的判断，以及他们现在考虑采取的行动。

其次，要求观察者做出他们的评论以及程序选择建议。

. 为了避免混乱，作为指导者自己或作为依其座位而定的对方，只对正扮演其角色的行动讲话。

. 在角色扮演结束时，要求行动者重温主要知识，如在“真实的”“世界”中进行这次谈判，你着重考虑了或正准备着重考虑哪几个主要过程点。

## 2. 斗力与斗智

古人云：“天外有天，山外有山。”在现代的交涉和谈判中，强中自有强中手。在谈判桌上不仅仅是力的较量，而且是智的较量。

一般来说，成功的谈判也是双方获胜的谈判，这种谈判实质上是一种合

作性的谈判。任何一个谈判者都不愿充当傻瓜，双方获胜谈判的出发点是在绝对不损害他人利益的基础上，取得自己的利益。

不妨我们可以看这样一个经典的例子：兄弟俩为分一个蛋糕发生了争吵。两人都坚持要一块大的，两人都害怕被对方欺骗了。于是，孩子的父亲向他们建议，由一个孩子先来切蛋糕，他愿意怎么切就怎么切；另一个孩子则可以优先挑选自己想要的一块，这个建议大家听了都觉得挺公正，于是他们接受了。

当然，在日常生活中，谈判者有时处于各种力量的夹缝里。记得一本生活杂志上刊登过史科拉斯兄弟电影公司和一个演员的经纪人进行谈判时，先是经纪人和弟弟会谈。经过长时间的讨价还价，等到双方终于达成协定时，弟弟向哥哥请示批准时，哥哥却不同意。于是，经纪人又和哥哥重新展开长时间的谈判。其实，很少经纪人会有这种耐力和精力，经得起这种马拉松式的谈判。我们看到这个孤立无助的经纪人被演员和电影公司老板两方弄得进退维谷，对于这位经纪人是否能为他的顾客的要求尽到责任，以完成任务，实在是一种谈判能力的锻炼和考验，具体谈判的结局在这里不再告诉读者，请读者自己去试一试，想一想。

下面可以提供一个对付上面情况的措施做参考：

以其人之道，还治其人之身。以相同的战略反击对方；同样引出己方的高阶层人员与对方谈判。

随时准备退出商谈。

直接向对方的上级抗议。

不要大早或太快引起己方对自己的期望，更不要作拍胸脯的保证。

让己方时时保持警觉：对方可能会利用抬高权威的战略，来降低己方的期望程度，迫使己方让步。

不要到对方的每个阶层重复陈述一遍你的观点。你只要静静地坐在椅子上，让对方的人替你作报告。

还有一种斗力和斗智的方法值得提出，那就是力量的联合。尤其是在商界的谈判中。在商谈开始之前，事先问问自己以下的问题：

我是否能够借着向对方承诺未来的生意或承诺更多的生意？

假如由我来作对方的保证人，对方的生意会不会因此变得更好？

在双方利益不发生冲突的情况下，我主动地为对方作宣传是否能帮助他做更多的生意？

我是否可能将生意一次性交易，使双方都有好处？

我是否可以改变交易的各项比例，增加其他项目的交易？

对于未来的生意我是否有选择权，比如取得较优的价格或更好的服务？

我是否可以增添新项目，使生意因此而扩大？

只要你在谈判中，能把自己的智慧和力量联合起来，你会成为一名谈判高手。

### 3. 削弱反对意见的方法

在每一次的谈判中都会有满足和不满足的因素在内。谈判双方都会出现一些需要克服的反对意见。面对反对意见，你用什么方法来解决，将直接影

响你的谈判成功与否。

周先生曾和一位珠宝商交涉。周先生妻子的视力不太好。她所使用的手表的指针，必须长短针分得非常清楚才行。可是这种手表非常难找。他们费尽了心力，总算在那位珠宝商的店里找到了一只周太太能够看得清楚的手表。但是，那只手表的外观实在是不尽人意。也许是由于这个缘故，这块手表一直卖不出去。就 200 元的定价而言似乎贵了一些。

周先生告诉珠宝商，这块表 200 元太贵了，珠宝商告诉周先生这块表的价格是非常合理的。因为这块表精确到一个月只差几秒。周先生告诉他时间精确与否并不很重要。为了证明自己的观点，周先生还拿出了他妻子的天美时表让珠宝商看：“她戴这只 10 块钱的手表已经有 7 年了，这只表一直是很管用的。”他回答：“喔！经过 7 年时间，她应该戴只名贵的手表了。”议价时，周先生又指出这只手表的样式不好看。珠宝商却说：“我从来没有看过这么一只专门设计给人们容易看的手表。”最后，他们以 150 元成交。

处理对方的反对意见时要圆滑、委婉，不至于使谈判陷入僵局。练习以下的 9 个步骤，也许会为你成为谈判高手提供一些帮助：

第一步：在和顾客谈判之前，先写下自己产品和其他竞争产品的优点和缺点。

第二步：记下一切你所能想到的，可以被对方挑剔的缺点或考虑不周之处。

第三步：让朋友或同仁尽量提出反对的意见。同时让他们在对方未提出意见前，练习回答这些反对的意见。

第四步：当对方提出某项反对意见时，要在回答之前，了解问题的症结。

第五步：当你了解问题的症结后，前后权衡一下，看看问题是否容易应付；若是容易应付的反对意见，便可以利用现有的证据加以反驳。

第六步：利用反问来回答对方，诱导对方回答你“是”。例如，何不妨可以询问对方：“你是不是正在为昂贵的维修费烦恼着？”而对方的回答很可能是肯定的。既然对方不喜欢昂贵的汽油费和维修费，那么你就可以乘机向对方介绍你轿车的优点了，这是一个再好不过的机会。

第七步：不要同意对方的反对意见，这样会加强对方的立场。前面的汽车推销员如果说：“是的，我们生产的轿车维修费用是很高的，但是……”如此之举就属于不明智了。

第八步：假如对方所提出的反对意见是容易应付的，你可以立刻拿出证明来，同时还可以要求对方同意。

第九步：假如对方所提出的反对意见令你非常棘手，那么你就要以可能的语气来回答，然后再指出一些对对方更有利的优点。

在这里，需要补充的是，在谈判中，既要让对方知道你是了解对方观点的，同时还要用反问方式来回答对方的反对意见。

#### 4. 应付对方的能力

前面我们已经谈了许多有关谈判能力的理论思考，现在，我们想在这一小节当中着重介绍几位世界伟人在谈判中表现出的应付对方的能力的典范，这也许为你成为谈判高手提供一些参考的素材。

巧避锋芒

80年代，日本电视台播放了日本首相中曾根在国会的答辩。

有人提出：“听说最近有30架F—16战斗机将配备在三泽基地，与其有关的美军及其家属将有3000人来，这样不是太刺激苏联吗？请问首相相对防卫有何看法？”

中曾根说：“我认为应该向国民表明，自己的国家要自己保卫才行，所以我才这样做。”

在实际谈判中，为了巧妙应付忽视自己立场而强逼自己的对方，上面的方法还是值得参考的。

#### 沉默应付

我们知道，美国著名科学家爱迪生发明了发报机之后，不知道该卖多少钱。当时他的家庭生活很拮据，他的妻子说：“你应该多卖些钱。”“卖多少？”

“2万。”

“2万？太多了吧？”爱迪生叫了起来。

“我看肯定值2万。”

“那就试试吧。”

过了几天，美国西部一位商人要买他的发报机制造技术。在洽谈时，商人问到价钱，爱迪生总是认为价格太高，无法说出口。所以，无论商人怎样催问，爱迪生支支吾吾，就是没有勇气说出2万元的价格。最后，商人耐不住了说：“那我说个价格吧，10万元，怎么样？”

“10万？”爱迪生几乎惊呆了，随即拍板成交。超过自己预想的五倍真是出乎爱迪生的意料。

在谈判中，尤其处在特殊的交谈环境里，有时也需要沉默，这种回避对方提出的问题也有人称为“聋子的对话。”

1945年7月，苏、美、英三国首脑斯大林、杜鲁门和邱吉尔在波茨坦举行会谈。会谈休息时，美国总统杜鲁门对斯大林说：“美国研制出一种威力非常大的炸弹。”暗示美国已经拥有原子弹。此时，邱吉尔两眼死盯着斯大林的面孔，观察反映，而斯大林像没有听见一样。其实，斯大林不仅听清了这句话，而且听出了这句话的弦外之音。但在这种情况下，任何方法都不如保持沉默的效果好。

#### 模糊语言应付

我们在谈判中有时真的需要一些模糊语言，因为模糊语言可以使自己的言谈留有余地，具有一定弹性，以应付进退两难的情况。

我们也许都知晓这样一个例子：在一次记者招待会上，一位西方记者问周总理：“中国人民银行有多少资金？”很明显，这个问题涉及国家机密，周总理是这样回答的：“中国人民银行发行面额为十元、五元、二元、一元、五角、二角、一角、五分、二分、一分的十种主辅币人民币，合计为十八元八角八分。”总理的回答既没有泄露机密，又极风趣地回答了问题，当场赢得了听众的热烈掌声，这个典例已在民间传为佳话。

#### 柔道式应付

在体育比赛中，柔道是一个十分重要的项目，它是避免与对方直接冲击，而是使用借力打力的技巧，将对手的力量来转化为自己的力量。谈判有时也如同柔道。

具体的操作是：在谈判中，当对方强烈地提出自己的主张时，不可立即



表示同意或拒绝，应把它视为一种选择的条件；然后仔细地观察对方立场背后的利益，寻找对方主张所依据的原则，思考可良的方法；下一阶段便让对方将其进入改良的方向。为了实现谈判目标，应该坦诚地和对方讨论，如果接受对方所主张的事项谈判将会是一个什么样的结局呢！

1970年，美国的一位律师获准与埃及总统纳赛尔讨论有关阿拉伯与以色列的冲突问题。

律师问：“总统先生希望梅耶夫人采取什么样的行动呢？”

“撤退！”纳赛尔总统斩钉截铁地回答。

律师问：“要她撤退吗？”

“是的，从阿拉伯领土上完全退出。”

“你并没给对方任何代价，却要她完全退出。”

“当然，因为那是我们的领土，以色列应该撤退。”

律师又问：“如果明天梅厄夫人便在以色列电台和电视台宣布：‘我代表所有以色列人宣布，我国将从1967年以来所占有的土地，包括西奈半岛、加沙地带和戈兰高地全部撤退，尽管我们没有得到阿拉伯国家的任何让步’，那么情况会变成怎样？”

纳赛尔听了大笑起来，说道：“如果她这样说，第二天就得下台。”

通过这次交谈，纳赛尔总统意识到自己的立场虽坚决但不够现实，结果促成了埃及日后接受中东停战协定。这可以增强你的信心，一位普通记者竟然能让举世闻名的总统接受谈判的条件。

可以肯定，只要去努力，任何人都能够成为谈判高手。

## 5. 全心投入谈判

我们可以设置一个谈判情景：你和家人在吉祥连锁店内，面对着价格超出你所能负担的彩色电视，而你又想要买这台彩电。

那么，接下来的问题是：你考虑是否值得交涉？如何去做？要怎么说？能怎么做？等等。

### 创造谈判环境

在开始就别将自己局限在一个点上，把自己当作是销售金钱而不是购买彩电。金钱是你的货品，想要你的钱的人愈多，你的钱就可买到愈有价值的商品，如何使别人对你的钱有兴趣呢？由你来造就这个气氛。

你在吉祥商场可以用直接的方式告诉售货员，如意连锁店同一型号的彩电价钱便宜得多。事实上如意连锁店的售价确实便宜，吉祥也知道如意是他的竞争对手，只要看吉祥有没有竞争的意愿。你找出如意的广告，指出彩电的价格，3500元加50元的运费，开始与售货员谈判。

你仍然有其他的选择，售货员是以符合你的需要为中心，不论是真是假，每一项交涉都是为了满足需求而产生。吉祥提出3500元的要求来符合它的需要……你呢？你是交涉的另一方，完美的交涉，是在过程结束之后，双方都能获得满足。

有几个方法可以让吉祥的售货员感到你的需求，你可以问：“这种牌号的彩电有几种型号？”“8种。”你问：“是哪些型号呢？”当他说出所有的型号后，你提高声调：“就这些？”“你要找什么型号呢！”“我的客厅是经过设计的，这些型号不相配！我希望你调整一下售价。”

此外，你还可以讨论彩电的功能来达到目的，可以列出这个彩电无法满足你的需要。因此也不需要满足售货员的需求——他的订价。

#### 拍卖

或许你问：“减价期间是什么时候？我错过了吗？”现在若不是减价期，你不是错过了，就是还没到，世上也没有规定错过时间就得受到不公平的待遇。

#### 找出缺点

对展示品价格的影响，有个最直接的技巧，并有两种方式。其一、当售货员注视你打量彩电之时，你自言自语的说：“怎么这儿有点缺陷。”“我没看到任何不妥的地方啊！”你要坚持：“这儿看来有些割痕……在旁边，不止一处，还受到点撞击，有缺点的彩电不该维持原价！”如果彩电没有任何缺陷又该如何？你总可以自己制造些缺陷（我这是举例而已，并不是教你做不道德的事）。其二、对于展示品折扣的另一种技巧是要求展示期间损伤的折扣。展示品是一定会有损伤的地方，或许不明显，但绝对存在。试想，彩电日复一日的放着，人们天天摸摸这、看看那，像搬运工人经年累月的付出劳动，筋骨肌肉总有受损的地方。因此，你可以堂而皇之的要求折扣。

#### 采用迂回策略

你也可以避开彩电的主件而用附件的缺陷来影响售价。售货员大都只能在有限的范围调整售价，但若有其他的缺陷，又可以增加售货员调价的弹性，譬如将旧电视折价给他。“如果你的售价这么高，我希望你出一百五十元买我现有的旧电视。”当 he 说道：“那么……？”你立即打断并说：“好吧！算一百元好了。”或许这对电视买卖不起效用，但在汽车买卖却是屡试不爽。

另外一种方式就是善用“如果”这两个字。“如果”这两个字在交涉中，往往有无穷的致力。如果我一下买四台电视，有没有优待？如果我自己提货不要你们送，是否可以减少点价钱？如果我和朋友在六个月内，每个月都买电视呢？

当你用“如果”的方式，并不能每次都达到你的要求。但往往售货员总会让些好处给你。当然我们知道 3500 元的售价包括了送货、装配、合约及保证在内，而每一项吉祥连锁店都有工本费要算在售价内。你若是可以让吉祥连锁店在这些项目节省成本，当然可以得到补偿。

#### 谈判原理

若是你没时间，或是不喜欢讨价还价，可以直接对售货员说：“我用 3500 元买这个电视，卖不卖？”你转身离去时，售货员会追到门外吗？我想不会，因为他并不了解你最终的目的是什么？更不喜欢无礼的态度。想要有收获，就得投下时间及精力。

此时，你可以再试个方式，星期一下午两点是电器用品顾客最少的时候，你要求售货员介绍所有的电视产品，解释它们的性能，等他花了两小时的时间，你告诉他要等明天和太太一起来再决定。售货员已经花了两个小时的时间争取你这笔生意了。

星期二同一时间，找到同一个售货员，将昨天的过程重新为你太太再做一次展示。最后你说：“在决定了之前，我要带我岳母来替我决定，我岳母对每种电视的性能和效果都了若指掌，明天见。”现在售货员一共花了四个小时来争取你这笔生意了。

星期三你在岳母面前经过同样历程之后，你还是不能决定，而售货员已

花了六个小时了。到了星期四下午，你独自走到售货员面前：“嗨！记得我吗？我想要买个彩电。”售货员皱着眉头道：“我应该记得。”“我除了一只笔、八分零钱外，只能付出 3500 元，我想要这个型号，是不是可以商量商量。”如果他或她不是立刻回答的话，你即刻转身朝店外走。

售货员会追在后面吗？会的。对这笔生意他已经投入了时间和精力，当然他希望得到报酬，也许他或她会急着跟在后面：“好啦！好啦！就这样成交吧。”

的确，你真的成功了！记得美国剧作家阿瑟·米勒所著的《推销员之死》一剧中，当可怜的威利·罗门转向富有的哥哥问道：“噢，班，你是如何成功的？告诉我你的方法。”所有人——输家或赢家都同威利一样，渴望知道成功致胜的秘诀。人生若是场竞赛，谈判就是竞赛的杠杆，想要获得胜利，必须全盘了解它的规则。只要你能耐心地读到这里，你就能成为一名谈判高手。

### 三、谈判能力的测试

国际工商谈判者可利用以下测试题进行自测，以检验自己的谈判水平，找出差距和原因，采取改进措施，不断提高自己的谈判能力。

1. 你通常是否先准备好，再进行谈判？

- 每次
- 时常
- 有时
- 不常
- 都没有

2. 你面对直接的冲突有何感觉？

- 非常不舒服
- 相当不舒服
- 虽然不喜欢，但还是面对着它
- 有点喜欢这种挑战
- 非常喜欢这种挑战和机会

3. 你是否相信谈判时对方告诉你的话？

- 不，我非常怀疑
- 普通程度的怀疑
- 有时候不相信
- 大概相信
- 几乎永远相信

4. 被人喜欢对你来说重不重要？

- 非常重要
- 相当重要
- 普通
- 不太重要
- 一点都不在乎

5. 谈判时你是否常作乐观的打算？

- 几乎每次都开心最乐观的一面
- 相当的关心
- 普通程度的关心

- 不太关心
- 根本不关心

6. 你对谈判的看法怎么样？

- 高度的竞争
- 大部分的竞争，小部分互相合作
- 大部分互相合作，小部分竞争
- 高度的合作
- 一半竞争，一半合作

7. 你赞成哪一种交易呢？

- 对双方都有利的交易
- 对自己较有利的交易

对对方较有利的交易  
对你非常有利，对对方不利的交易  
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）

非常喜欢  
喜欢  
不喜欢也不讨厌  
相当不喜欢  
憎恨它

9. 如果交易对对方很不利，你是否会让对方再和你商谈一个较好点的交易？

很愿意  
有时候愿意  
不愿意  
几乎从没有过  
那是对方的问题

10. 你是否有威胁别人的倾向？

常常如此  
相当如此  
偶尔如此  
不常  
几乎没有

11. 你是否能适当表达自己的观点？

经常如此  
超过一般水准  
一般水准  
低于一般水准  
相当差

12. 你是不是一个很好的倾听者？

非常好  
比一般人好  
普通程度  
低于一般水准  
很差

13. 面对语意含糊不清的辞句，其中还夹着许多赞成和反对的争论，你有什么感觉？

非常不舒服，希望事情不是这个样子的  
相当不舒服  
不喜欢，但是还可以接受  
一点也不会被骚扰，很容易就习惯了  
喜欢如此，事情本来就该如此

14. 有人在陈述你不同的观念时，你能够倾听吗？

把头掉转开  
听一点点，很难听进去

听一点点，但不太在意

合理的倾听

很注意的听

15. 在谈判开始以前,你和公司里的人如何彻底讨论谈判的目标和事情的优先程序?

适当的次数,讨论得很好

常常很辛苦地讨论,讨论得很好

时常且辛苦地讨论

不常讨论,讨论得不太好

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%。你的感觉如何呢?

根本不喜欢,会设法避免这种情况发生

不喜欢,但还是会不情愿的去做

勉强去做

尽力做好,而且不伯尝试

喜欢这个考验,而且期待这种考验

17. 你喜欢不喜欢在谈判中聘用专家?

非常喜欢

相当喜欢

偶尔为之

假如情况需要的话

非常不喜欢

18. 你是不是一个很好的谈判小组领导者(或者主谈人)?

非常好

相当好

公平的领导者

不太好

很糟糕的领导者

19. 置身在压力下,你的思路是否很清楚?

是的,非常好

比大部分人都好

一般程度

在一般程度之下

根本不行

20. 你的经济判断能力如何?

非常好

很好

和大部分主管一样好

不太好

我想我不行

21. 你对于自己的评价如何?

高度的自我尊重

适当的自我尊重  
很复杂的感觉，搞不清楚  
不太好  
没什么感觉

22. 你是否能获得别人的尊敬？

很容易  
大部分如此  
偶尔  
不常  
很少

23. 你认为自己是不是一个谨守策略的人？

非常是  
相当是  
合理的运用

时常会忘记运用的策略  
我似乎是先说再思考

24. 你是否能广泛地听取各方面的意见？

是的，非常能  
大部分如此  
普通程度  
相当不听取别人的意见  
观念相当固执

25. 正直对你来说重不重要？

非常重要  
相当重要  
重要  
不重要  
非常不重要

26. 你认为别人的正直重不重要？

非常重要  
相当重要  
重要  
有点不重要  
非常不重要

27. 当你手中握有权利时，会如何使用呢？

尽量运用一切的手段发挥  
适当的运用，没有罪恶感  
我会为了正义而运用  
我不喜欢使用  
我很自然的接受对方作为我的对手

28. 你对于“身体（行为）语言”的敏感程度如何？

高度敏感  
相当敏感

大约普通程度  
比大部分人的敏感性低  
不敏感

29. 你对于别人的动机和愿望的敏感程度如何？

高度敏感  
相当敏感  
大约普通程度  
比大部分人的敏感性低  
不敏感

30. 对于以个人身份和对方结交，你有怎样的感觉？

我会避免如此  
不太妥当  
不好也不坏  
我会被吸引而接近对方  
我喜欢超出自己的立场去接近他们

31. 你洞察谈判真正问题的能力如何？

我通常会知道  
大部分时间我能够了解  
我能够猜得相当正确  
对方常常会令我惊奇  
我发现很难知道真正的问题所在

32. 在谈判中，你想要定下哪一种目标呢？

很难达成的目标  
相当难的目标  
不太难，也不太容易的目标  
相当适当的目标  
不太难，比较容易达成的目标

33. 你是不是一个有耐心的谈判者？

几乎永远如此  
比一般人有耐心  
普通程度  
一般程度以下  
我会完成交易，为什么要浪费时间呢？

34. 谈判时你对于自己目标的执著程度如何

非常执著  
相当执著  
有点执著  
不太执著  
相当有弹性

35. 在谈判中，你是否很坚持自己的观点和立场

非常坚持  
相当坚持  
适度的坚持



不太坚持  
根本不坚持

36. 你对对方于私人问题的敏感程度如何？（非商业性的问题，例如：工作的保障，工作的负担，和老板相处的情形等）

非常敏感  
相当敏感  
一般程度  
不太敏感  
根本不敏感

37. 对方的满足对你有什么影响？

非常在乎，我心量不使他受到损害  
有点在乎  
中立态度，但我希望他不会受到伤害  
有点关心  
各人都要为自己打算

38. 你是否想要强调你的权力限制？

是的，非常想  
通常做得比我喜欢的还要多些  
适当的限制  
我不会详述  
大部分时间我会如此想

39. 你是否想了解对方的权力限制

非常想  
相当想  
我会衡量一下  
这很难做，因为我不是他  
我让事情在会谈时顺其自然地进行

40. 当你买东西时，对于说出一个很低价格，感觉如何？

太可怕了  
不太好，但是有时我会如此做  
偶尔才会做一次  
我常常如此尝试，而且不在乎如此做  
我使它成为正常的习惯而且感觉非常舒服

41. 通常你如何让步？

非常的缓慢  
相当的缓慢  
和对方的速度相同  
我多让点步，试着使交易快点完成  
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？

比大部分人更能接受大风险  
比大部分人更能接受相当大的风险  
比大部分人能接受较小的风险  
偶尔冒一点风险

很少冒险

43. 对于接受财务风险的态度如何？

比大部分人更能接受大风险

比大部分人更能接受相当大的风险

比大部分人接受较小的风险

偶尔冒一点风险

很少冒险

44. 面对那些地位比你高的人，感觉如何？

非常舒服

相当舒服

复杂的感觉

不舒服

相当不舒服

45. 你要购买汽车或房屋的时候准备的情形如何？

很彻底

相当好

普通程度

不太好

没有准备

46. 对方告诉你的话，你调查到什么程度？

调查得很彻底

调查大部分的话

调查某些话

知道应该调查，但做的不够

没有调查

47. 你对于解决问题是否有创见？

非常有

相当有

有时候会有

不太多

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？

非常有

相当有

普通程度

不太有

一点也没有

49. 和他人比较你是不是一个有经验的谈判者？

很有经验

比一般人有经验

普通程度

经验比一般人少

没有丝毫经验

50. 对于你所属谈判班子的主谈人感觉如何？  
舒服而且自然  
相当舒服  
很复杂的感觉  
存有某种自我意识  
相当焦虑不安
51. 没有压力时，你的思考能力如何？（与同行相比）  
非常好  
比大部分人好  
普通程度  
比大部分人差  
不太行
52. 兴奋时，你是否会激动？  
很镇静  
原则上很镇静，但是会被对方激怒  
和大部分人相同  
性情有点急躁  
有时我会激动起来
53. 在社交场合中人们是否喜欢你？  
非常喜欢  
相当喜欢  
普通程度  
不太喜欢  
相当不喜欢
54. 你工作的安全性如何？  
非常安全  
相当安全  
一般程度  
不安全  
相当不安全
55. 假如听过对方四次很详细的解释，你还是必须说四次“我不了解”，  
你的感觉如何？  
太可怕了，我不会那么做  
相当困窘  
会觉得不好意思  
感觉不会太坏，还是会去做  
不会有任何犹豫
56. 谈判时对于处理困难问题，你的成绩如何？  
非常好  
超过一般程度  
一般程度  
一般程度以下  
很糟糕
57. 你是否会问探索性的问题？

擅长此道  
相当不错  
一般程度  
不太好  
不擅此道

58. 生意上的秘密，你是不是守口如瓶呢？

非常保密  
相当保密  
一般程度  
常常说得比应该说的还多  
说得实在太多了

59. 对于自己这一行的知识，你的信心如何？（与同事比较）

比大部分人都有信心  
相当有信心  
一般程度  
有点缺乏信心  
坦白说，没有信心

60. 你是建筑大厦的买主，由于其他方面的原因而更改设计图，现有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，而非非常地需要他，对于这个新的加价，你会有什么感觉呢？

马上跳起来大叫  
非常不高兴  
准备好好地和他商量，但并不急着做  
虽然不喜欢，但还是会照做的  
和他对抗

61. 你是否会将内心的感受流露出来呢？

非常容易  
比大部分人多  
普通程度  
不太常  
几乎没有

在回答完以上题目后，请按照下面的分数表，把每一个问题的得分加起来。然后你就能得到一个介于 - 668 到 + 724 之间的总分。

举例来说：假如你选择第一个问题的答案 ，你的分数是 + 15；选择第二个问题的答案 ，分数是 - 10；选择第三个问题的答案 ，分数将是 - 4，依此类推。

根据谈判能力测试分数表算出你的总分数以后，你就可以知道你的得分属于哪一级。

第一级： + 376 ~ + 724

第二级： + 28 ~ + 357

第三级： - 320 ~ + 27

第四级： - 668 ~ - 321

6 个月以后再做一次，然后和现在的结果比较，看看有没有进步。假如你想要知道别人对你的观点，可以让了解你的人替你打分数。然后再将他

你的看法和你自我衡量的结果比较就可以知道了。

题号					
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	+10
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	+15	+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

题号					
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	-10
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	+8	+10	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	-3	0	+5	+8

## 第二部

### 谈判战略战术

#### 第一章 备战之术知己知彼

##### 一、广获情报

###### 1. 好资料的来源

任何人都知道知识就是力量。那么为什么许多商业组织都没能去开发他们可以利用的公开的和私人的资料源呢？这是因为他们觉着获得知识太难了。如果某些事太难做，那么就只好不去做了。

在利用资料之前有三个实质性步骤。首先，必须知道是否有资料和资料在哪儿？其次，必须能够接触到它；第三，必须有组织地接受它。你肯定会说这是人所共知的，是的，不过有许多普通的道理却很容易被忘掉。遗憾的是，知识决不是免费的。经理们可能只是口头上说说知识的重要性，但却不准备花必要的钱。要知道存贮和利用信息是需要钱的。

买主和卖主可以利用大量的公开资料。在当今这个通讯和计算机很发达的社会里，我们很多的业务和个人履历很多都像一本打开的书。诸如抵押、留置权、法律判决、设备改进、合同授予、税收和追踪记录这些公开记录，任何人都可以利用。通过信用调查、股东报告，可以得到财务数据。公司的组织指南、电话

簿和内部报纸都很容易获得。其他资料来源还包括报纸、简报、政府研究报告、人名录、行业协会会刊和期刊。大多数资料都能以很低的费用获取，但公司并未有组织地收集它们。如果一个公司都如此，也就难怪再有单个的买主或推销员了。

谈判人员应有利用内部历史档案的权利，他也随时准备接触其对手的成绩记录。履约历史、交货记录和以前的质量问题能帮助你做出较好的判断。谈判人员应该知道正在与对手公司进行的其他业务的状况。在某种程度上，人是可以预测的，他们容易重复所用过的战术。为此，简要地描述以前的战术是有价值的。这样一种记录能够对将会发生的麻烦提出预告。

资料库只有把其中的材料与使用它的人联系起来，才有价值。档案应该服务于一种目的，那就是增加谈判的力量。它应该描述对方需要什么、他的成员都是谁、他们的谈判风格以及公司的强项和弱点。如果数据库是好的，它就会被利用，如果它不好，那么就不会被利用。

###### 2. 买主如何才能得到价格分析资料

当卖主不想提供价格分析资料时，买主如何才能得到它呢？

下面的建议不妨试一试：

(1) 用提供程序、政策和法律规定来帮助买主做买卖。

(2) 把采购员甲与采购员乙连在一起。卖主可能做出决定。他的最大利益在于提供资料。

- (3) 向更高一级当局提出抗议。
- (4) 如果不能得到全部，那么就要一部分，至少总比没有强。
- (5) 施加法律或政治压力。
- (6) 拖延订货。

(7) 指出卖主的竞争者正在提供价格分析资料。

买主应该记住，不是推销员本人拒绝提供资料，而是他组织中的人。当卖方明白了他们的长期利益处于危险之中时，买主便很快可以得到费用分析资料。

### 3. 卖主如何避免提供价格分析资料

卖主能避免给出他的费用和价格分析资料吗？不太容易，但下面这些对策可以用来阻止买主的要求，甚至是最顽固的买主也能被挫败：

- (1) 有关不允许分析的公司书面政策。
- (2) 拿不到详细的资料。
- (3) 提供用处不太大的数据。
- (4) 以准备数据为借口长期拖延。
- (5) 向买主解释不能提供数据的原因是怕贸易秘密或者专有资料被泄漏给竞争者；
- (6) 把高费用与分析资料捆在一起。
- (7) 由卖主组织中的高级官员来解释“我们要对付竞争，否则我们便失去买卖”的政策。

卖主给多少资料往往取决于他人坚决程度，坚持说坚定而圆滑的“不”，便可奏效。

### 4. 间接的信息渠道

每种谈判都有两种信息传递渠道，一种是直接的，在桌上传递信息；另一种是间接的，通过各种非正式的渠道传递信息。

间接渠道的存在有其必然性。一方面谈判人员为了满足总部人员的期望可能表现出强硬，另一方面，如果他想使对手对协议满意，又必须表现出知情达理。无论是买主还是推销员都具有这些互相矛盾的动机。这有助于在他们之间建立一种不言自明的亲密关系。

不是所有该讲的东西都能在谈判桌上讲。间接联系能使信息较容易地从一个人传给另一个人。如果非正式地提出一种设想而后被否定，那么双方就都有所意会而不用担心什么丢面子。如果提出一种正式报价而后又被正式拒绝，那么接下去很可能是互相责问和产生敌意。

非正式的取系渠道允许悄悄改变个人的或组织的目标。一些被放弃了，其他的转方向，还有一些因半官方和非官方信息交流而做了修改。下面提到的间接渠道很重要，它们是对公开联系的一种补充：

- (1) 通过高于或低于你的人有礼貌地迂回。
- (2) 秘密讨论。
- (3) 降价、试探气球和低声细语的泄漏。



- (4) “丢失”备忘录。笔记和文件，故意留给对方研究。
- (5) 第三方中介。
- (6) 研究小组的报告和分析。
- (7) 通过报刊、出版物或广播媒介。

## 5. 侦察和窃听

工业间谍基本上分三类：最低一类是不忠诚的雇员；第二类是兼职间谍；第三类是职业间谍。

不久以前，一个非常大的公司的董事长邀请欧洲一个重要反间谍专家共进午餐，当董事长非常直接地要求帮助征募一个好的工业间谍以打探竞争达到什么程度时，他感到吃惊。

但是工业侦查最阴险的一面，大概是偷挖其他公司的专家雇员。为了能在竞争中领先，一个公司可以雇用代理人用高薪收买关键人物。当然，这是一种正常的商业风险，没有几家公司能提供足够的保护来阻止它。

这种刺探的最危险形式是公司征募竞争者的雇员，并要求他保留其在第一雇主那里的那份工作，当然也接受其新雇主的聘金。从实际意义上讲，这个雇员已经成为间谍。即使他在最终寻找到他的新工作之前并没有向其新雇主传递过任何情报。他可能很好地潜伏一年或更长的时间，当一项具体研究进行到最后阶段时他便离去……。

在过去十年间，渗透的方式和所获得的资料已发展到几乎不能令人理解的程度。缩微照相、窃听器、远距离照相机、磁带录音机、计算机化的信息存储与传递，以及这些手段的组合，已经使工业间谍能轻而易举地完成他的任务。如果这些获取情报的手段被专家所掌握，那么它就会成为严重威胁。

有一家公司的董事极为偶然地发现他的台灯有一条备用引线。经安全人员检查发现，这条引线穿过墙壁和导管直达屋顶。导线的一端装有麦克风，一端装有发射器。

擦窗人和办公室清扫工以及低薪办事员，常常被利用来干这种事。只用50元或者等价的东西，就可说服一女清洁工把窃听器塞到桌下。

废纸篓也被证明是工业间谍的情报源，它能使他从中拼合出大量有用情报。

在谈判中工业刺探的诱惑力极大。恐怕没有什么地方能比这儿的利害关系更大，收益更快了。你可以设想如果买主能刺探出卖主可接受的最低价格是多么重要。对巨额交易来说，这种情报可能值几百万元，而往往获取这一情报的投资不过才几元。聪明的高中生也会利用这种技术。

从谈判角度来说，应取严格、严肃的保密政策。这种政策从突出保护情报的必要性态度开始。若不给那些责任人以足够的钱和执行权，便谈不上保密。在指定雇员参加大型谈判之前，要对其进行严格的筛选，要建立严格的情报收集、分析和保存安全的程序，只给那些需要知道的人以接触数据的机会，同时也要严格控制进入工作区的人员。严肃的保密政策对违背公众利益的东西持强硬立场，它可杜绝任何形式的泄密。

保密也是种思想状态。它要求人们关心他们所干的工作，对工业间谍的危险不要太轻视，这应从公司的领导做起。如果公司领导都不关心这些事，别人更不会去管。

下述规则有助于将工业间谍的风险降到最低，但不可能消灭它：

- (1) 选择性情稳定、嘴严的人。
- (2) 强调沉默的必要性。
- (3) 不要让不必要的人接触数据。
- (4) 让那些需要知道的人只知道他应该知道的那部分，不要超出这一范围。
- (5) 如有可能，要确定现存的违背公众利益的东西，要富于想象。
- (6) 对行贿要及时报告，任何人不得例外。
- (7) 向对方提供数据要尽可能少，除非为了战术上的考虑才显得大方。
- (8) 在本组织内部保持一个顺畅的通讯网，以便了解对手在挖什么及其目的。
- (9) 以保密方式来处理所有的支持性材料，注意收藏和保管，决不可随意乱放。
- (10) 要转移核心小组会并且不在旅馆房间讨论谈判业务，这些房间可能被窃听。
- (11) 对编制重要报价的工作组要进行隔离。曾有家公司把 30 人隔离在一海滨胜地，让他们为编制一项 10 亿美元的报价而工作了一个月。
- (12) 让很少几个人知道最终标价。
- (13) 及时惩戒违反保密制度者。
- (14) 有时通过看门人或其他服务人员能最容易地接触保密情报，要注意防止这种渗透。

是否显得对保密过分谨慎了呢？是有必要这么做的。多数买主和推销员，特别是那些大公司里的这些人，都生活在一个理想世界里，他们忽视谈判中间谍和窃听的可能性，这大概是因为他们不曾想到会发生这些事。工业间谍在谈判中已成为不断增长的事实。关系如此利害，费用又是如此之低才使其成为不可避免。

## 6. 火力侦察

有什么方法能把火力集中到买方将付多少和卖方将收多少上来吗？参加谈判的人都愿意知道别人想要什么，但是即使他告诉你，你也不太相信他。幸好还有几种战术能找到它。

下面这些办法能奏效，但也不是在任何时候，对任何人都起作用：

(1) “如果……将会怎么样”办法。买主把火力集中到卖主的单价 1 元的报价上，买主说如果价格能降到 9 角 2 分，他考虑再买些额外的东西。然后他就掏 9 角 2 分但并不买额外的东西。

“请你考虑”的办法。卖主想知道如果包括家具在内，买主是否愿意考虑出 3.3 万元买下这座房子。如果他纠缠不休，那么卖主就能知道买主心目中的款额是多少或者他做了多少预算。

(3) “温泉土地开发者”办法。开发者告诉买主去年是以 1 万元一块地成交的。如果买主说：“我今天也以那个价格买这一块地吧。”开发者就能知道他手头的钱不止 1 万元。

(4) “我想我能给你弄到它”办法。卖主通过为某些弄不到的东西报价来打探到买主愿意付多少钱，然后他以较高的价格转向能弄到的东西。

(5) “我全包了”或者“大订单”办法。卖主报的价是100码一匹布，每码12元，买主给推销员的反馈是全包，每码5元。这就能告诉他能为布付出多少费用。

(6) “失去买卖”办法。卖主报价1元一个，为了让买主说出他想付多少钱，他一直坚持不降价。买主给的价通常很低，卖主对这个价表示吃惊，并且说他显然要失去这笔买卖了。然后他问买主在买主看来，真正低报价该是多少以便将来参考，这时卖主说他再同他的管理部门去谈谈，第二天他返回来报了一个较好的最后防线价格。

(7) “报出一个他不得不拒绝的报价”办法。在这样情况下，买主就一只船报一个非常低的出价，卖主拒绝。买主说他显然买不起这只船，但出于好意他想知道这只船到底能值多少钱。放松警惕的卖主说了价格，他从来也没有想到这个买主仍然没有退出市场，然后买主返身回来又报出另外一个价。

(8) “牵驴”办法。牵驴人报一个较低的价格以试探买主对它的反应。真正的买主以牵驴人所得到的信息与卖主谈判。

(9) “狂热”办法。有人对只有一宗财产的卖主报出汽车、船只、沙地及许多其他对他财产无意义的东西。卖主对买主付之一笑，因为这种报价是荒谬的。然后他对买主说了许多他不该说的话，因为他认为买主“显然”已退出交易，所以说出他想卖多少钱。房地产经纪人利用这种办法把火力集中到土地的卖主实际想要多少上。

(10) “对相似销售的反应”办法。卖主通过说明或告诉买主另一项相同价格的销售，来试探他对高价的反应；买主通过告诉卖主同类的低价订货来试探他们对低出价的反应。

(11) “错误”办法。卖主对出售的东西报出低价以提高买主的兴趣。而后又撤销那个报价，因为“发现”其中有错误。

(12) “好产品”办法。卖主通过试探看看买主是否有兴趣购买奥尔兹汽车或者雪佛兰汽车，便能发现他有多少钱。

(13) “次品”办法。买主先提出愿意考虑购买质量差些的东西，来试探卖主想收多少钱。然后再设法用较低的价钱去买质量较高的东西。

(14) “升级”办法。卖主先与买主做成交易，然后“经过思考”再提高他的价格。

(15) “哭穷”办法。买主对卖主的产品表现出极大的兴趣，但假装因受资金限制买不起它。然后他对这笔交易进行了解，以便更好地集中火力。

(16) “仲裁”办法。先使谈判全速进行，从对手那里获取尽可能多的让步，然后终止会谈，利用仲裁去获取进一步的让步。

(17) “要就要，不要就拉倒”办法。卖主给买主一个“要就要，不要就拉倒”式的出价，来试探其反应。

(18) “如果我做到这一点，你能做到那一点吗”的办法。买主通过提出一项与卖主让步捆在一起的让步来对准目标。如果他成功地迫使卖主让步，他便在更低的一个台阶上进行谈判。

(19) “两个加起来一共多少钱”办法。买主知道了两幅画的价钱。然后他问只买一幅是多少钱。艺术家在只报一幅时价格通常要高价。买主然后根据较少的余价来谈判另一幅画。例如，如果两幅一块卖艺术家要300元，只卖一幅要200元的话，那么谈判者便会以100元为基价来谈判第二幅画。

如果所有的方法都没效果的话，就要一针见血地直接提问。令人感到惊讶的是卖主常常会告诉买主他所收的最低价，买主也经常告诉卖主他愿意付的价钱。很多人只是想了解点事情，他们很快就能得到底线数字。

## 7. 谈判动力：他真想要什么

- (1) 他想自我感觉良好。
- (2) 他想避免被逼到墙角去。
- (3) 他想避免更多的麻烦和风险。
- (4) 他想让他的老板和别人承认他是个判断力很强的人。
- (5) 他想得到知识。
- (6) 他想保住这份差事并得到提拔。
- (7) 他想让工作更容易些而不更难做。
- (8) 他想实现个人目的和需要而又不会有什么损失。
- (9) 他想感觉到他正在于的事很重要。
- (10) 他想避免因出其不意和变更而带来的不安全。
- (11) 他想现在和将来依靠你。
- (12) 他想让别人倾听他的意见。
- (13) 他想受到热情款待，他想得到刺激、冒险、旅游和美食。
- (14) 他想得到一种合理的解释。
- (15) 他想讨人喜欢。
- (16) 他想结束谈判而干些别的事情。
- (17) 他想知道真情。
- (18) 他想让别人觉得他诚实、公平、友善和富有责任心。
- (19) 他想得到钱、物和服务。

## 8. 必须在谈判之前进行的试探

卖主讨价还价的力量，在很大程度上取决于他对买主对该产品的态度了解得多少。推销员不可能想要多少资料就能从买主那儿得到多少资料，但至少他应该在谈判之前对 6 个实质问题的答案进行试探。对这些问题有所洞察的推销员，处于有利的谈判位置，销售管理部门应该看到这一点。

- (1) 买主对其产品的具体目标是什么？
- (2) 买主对卖主竞争者的态度如何？
- (3) 卖主产品所提供的实际利益对买主重要吗？
- (4) 买主相信卖主的产品说明和检验报告吗？
- (5) 买主对卖主及其产品的印象如何？
- (6) 买主希望成交和准备成交的迹象是什么？为什么？

## 二、调兵遣将

### 1. 理想的谈判人员

谈判是最困难的工作之一，它需要把平时在商业中不易发现的品质结合在一起。谈判需要的不仅是良好的商业判断力，而且还要有对人性的敏锐理解。谈判桌是一场紧张戏剧的中心。真不知道还有什么能像商业这样使精力、辩才、经济、动机和组织的压力以如此集中的形式汇集在一起；时间又是如此的短暂。没有什么地方的投资收益会如此之高。

好的谈判人员应具有如下 13 种品质：

- (1) 有效地与自己组织中的人谈判和赢得其信任的能力。
- (2) 精心安排，了解产品。搞清谈判的规则和各种方案的愿望和义务。有刺探和核查信息的勇气。
- (3) 良好的商业判断力和洞察真实底线问题的能力。
- (4) 容忍冲突和模棱两可的能力。
  
- (5) 献身事业并承担随之而来的风险的勇气。
- (6) 有耐心观察谈判进程发展的能力。
- (7) 有与对手及其组织中的人相处的愿望，也就是与其在人事上和业务上的交谊。
- (8) 能为互相满意的结果尽义务。
- (9) 敞开思想听取意见的能力。
- (10) 能从人际观点洞察谈判，也就是能看出影响最后结果的隐藏的人际问题。
- (11) 基于知识、计划和良好的内部工作的自信心。
- (12) 有利用谈判小组专家的愿望。
- (13) 他是个持重的人，他已学会同自己谈判并不苟言笑。他没有过分喜爱的需求，因为他爱自己。

有人能满足这样的苛刻条件吗？大概没有。如果关系重大，那么就需要找合适的人。常识和研究都告诉我们，熟练的谈判人员总会把较好的结果带回家来。

### 2. 慎择合伙人

心理学中有这样一个理论，那就是如果喜欢足球，你也喜欢足球，那我们可能进一步找到双方都喜欢的其他东西。这就叫作认同。这一原理适用于人们对其他人、物或思想的态度。反过来也是这样。

有一个承包商组成了一个联合机构，向政府一个大型工程投标。这个承包商在以后的一次谈话中得知，他已失去了这项工程，因为联合机构中的某个合伙人在与政府打交道中名誉很差。

常识告诫人们，应该同那些使协议难以达成的人脱钩。正统的商人看不起那些与赖账人、骗子和花言巧语者为伍的人。那些搞不正当地下交易的人，其合伙者也不会好。在商界也像在别处一样，大概也是“物以类聚，人以群分”。

分离战术也与联合战术一样重要。好的计划要有好的合伙人。它要求谈判者问一下自己“我的合伙人中有人会给达成协议带来困难吗？”如果是，那就要做些分离工作。

### 3. 买主的优势

在没有竞争的卖主面前，买主们时常感到被动，当只有一个卖主时，力量的对比肯定会倾向于卖主。但是，在卖方利用其讨价还价的优势时，也有些实际限制。

公司之间的竞争只不过是力量的一种来源。没有竞争对手的卖主会面对买主其他力量来源，买主有时可以通过自己或者别人创造竞争，他可以向卖主指出拉主顾的长远利益比他可能获得短期价格上的好处更重要。卖主也可能处在与自己的竞争之中，如在摆脱其过时货物的大量库存和坚持较高的利润两者之间就会左右为难。有时没有竞争的卖主需要资金来维持工厂正常生产，在形势好转以前留住有才干的人，或者在内部关门以前支付各种税款。买主还有其他可利用的力量来源，它们是：

(1) 承诺的力量：义务、忠心和友谊是力量的堡垒。为达到自己的目标或者为使他人承担了义务的人有种潜在的力量。忠于他们自己的公司、管理部门和产品生产部门的人能代表他们进行更有效的谈判。如果你相信自己和自己的观点，你就会更坚定地坚持它们。

(2) 合法性力量：没有一种力量来源能像合法性力量那样迷人。我们承认像程序、法律、标准格式和价格标签这类东西的权威，而且已经到了不能对它们在新形势下的适应性提出怀疑。

(3) 知识的力量：弗兰西斯·培根说过“知识就是力量”。一个人对卖主的成本、组织、商业地位及产品了解得越多，他就能谈判得越好。他对谈懂得越多，他的处境就越好。

(4) 承担风险，拿出勇气的力量：安全是人类追求的目标，我们共同的想法是只要可能就要避开风险。在奖惩方面愿意承受更大的不确定因素的负责人，定能增加力量。

勇气能够在作出让步、坚持立场的决定中起一定作用。在人身伤害索赔工作中，保险索赔经理对他出价太低是否会引起代价很高的诉讼没有把握；相反，提出申请的人只希望最后的裁决能证明一件事，那就是他不愿接受早些时候的出价是有理的。对不确定因素容忍是要有勇气的，而在这方面我们各人的能力是不相同的。

(5) 时间和努力的力量：时间和忍耐也是力量。最受时间限制的一方为对手提供了力量的基础。正是由于这个原因，采购经理经常强调从订货到交货的时间间隔和早期预报库存的重要性。购买、销售和谈判是折磨人的工作，因而工作愿望也是力量。订计划和僵持阶段加给我们的工作是最艰苦的，但两者均可轻而易举地避开：一个是不订计划，另一个是达成协议。最愿意努力工作的一方能获得力量，一些人只因为太懒而失去了这一重要的力量来源。

### 4. 卖主的忧劳

推销员因竞争而烦恼。他们看见每个买主的面前都有竞争者，但他们忘掉了买主在利用竞争性货源的同时，他们自己也受到很多限制，这些限制有：

- (1) 对某些供货人的个人偏爱。
- (2) 有些供货人相距太远。
- (3) 有些供货人曾一度使买主遇到麻烦。
- (4) 生产能力和产量上的差异。
- (5) 生产或工程人员有偏爱。
- (6) 所需的规格和结构可能也会这样或那样地排除某些供货人。
- (7) 有些供货人的成绩记录不佳。
- (8) 有些供货人的要价太高。
- (9) 许多供货人不能按时供货。
- (10) 有些供货人能提供整套服务而别人却做不到。
- (11) 有些供货人能给 90 天的贷款，别的人给的期限短或者根本没有。
- (12) 买主习惯于同一些供货人打交道而不愿更换。
- (13) 有些供货人尚不被买主所知。
- (14) 有些供货人的会谈时间过长，而买主还有许多别的工作要做。这些都是卖主的力量！

### 三、制订规则

#### 1. 假设不可信

任何时候都不要轻易相信自己的假设。它们多半貌似正确，实际上却是错误的。有位教授每学期开课时总是会在黑板写上“assume”（假设）这个字，他说“ass—u—me”（蠢货—你—我）能使你和我都成为蠢货。

推销员往往会做出一大堆假设，诸如“他决不会付那么多钱”、“竞争者很多”、“他的资金不一定足”、“最后谈崩了他们也不会想与我们做买卖”，或者“我相信我们的报价不是最低的”，等等。像这类假设在推销员开始工作之前，就可能摧毁他，而实际上这些假设是完全错误的。

假设是一种看不见的障碍，它可能把我们逼向错误的方向。报价时，买方可能受其影响报出很高买价；当买方采取对抗态度时，它又可能使卖方报价更低并很快做出让步。忍耐可作为好的对策，假设却可能诱使我们去相信那个“最后期限”。

当然，谈判的现实要求我们必须也应该做某些假设。但我们应尽可能正确地估价对方能采取和将要采取的行动。他愿意承担什么风险、什么样的决定条件（是价格、交货期、质量还是服务）对他最重要。要记住，最要紧的就是你的假设不过就是那么回事，它们充其量也不比元根据的猜测强多少。不要钟情于你的假设，要对它们进行最后检验。

#### 2. 成就和愿望成正比

多数人都不时地告诉他们的子女们：“你的目标越高，你的名次越好。”在日常生活中，我们趋向赞同这一观点，但在交易中也是“你谈判时定的目标越高，你的结果就越好”吗？

有两个教授进行过一次试验。他们在讨价和还价者之间设一块挡板，这样，任何一方都看不见、也听不见另一方的表情和声音，要价和出价都是从桌子下面递给对方。教授给双方的指示基本是相同的，只有一点除外，那就是告诉一个人期望他能得到7.5元，告诉另一个人是2.5元。试验的设计不偏袒任何一方，就是说，双方都有获得5元的平等机会。那么，反复试验的结果如何呢？期望得到7.5元的人得到大约7.5元，而被告之期望能得到2.5元的那个人得到大约2.5元。

试验证明，期望值较高的人得到较好的结果，那些期望值低的人会满足于较差些的结果。

人们在生活中制定和修正目标的方法，为其在谈判中制定和修正目标提供了一种借鉴，甚至当他们还没有意识到在这样做时，就为自己定下了目标。当我们择邻而居时，与什么样的人交朋友都会说明我们的身份目标。业务经理通过与其共事的人和他所雇用的助手的种类，来描述他们的目标。我们正在连续不断地设定生活中的目标，通过获得反馈然后修正目标。

个人的愿望代表着预期的行动目标，它反映了他为自己设立的标准。它不是一种希望，而是一种要去努力实现的坚定的意志，这就涉及到人的自我形象。追求会因失败而丧失自信心。当人们被问及“下次你愿意得个什么分数”和“下次你期望得个什么分数”时，后者显然要比前者在制定目标时更



实际些。因为后一种情况涉及到自我形象，而前一种情况则没有。在第一种情况里对分数的承诺就不像第二种情况那么重。

愿望、冒险和成功是连在一起的。在选择目标时，人们就像赌徒，他们要权衡成功后得到的有形和无形的报偿、失败的机率及可能付出的代价。人们不能够确切地进行这种计算，而是根据以往在类似情况下成功和失败的机率来推断出一个最好目标。

愿望随成败次数的多少而高低浮动。愿望是人们根据自己能力与别人打赌的评判标准，就像赌博用的轮盘，轮盘中放着最大一捆钞票——他的目标。制定的目标应该与一个人心甘情愿承担的风险相一致。人们在谈判中制定目标就像在生活中制定目标一样，他们在经历成功和失败之后再修改它。

谈判是个闭路反馈系统。目标是由买主和卖主各自制定的，然后产生相互反馈。每一种需求、让步、威胁、拖延、最后期限、权力限制以及红脸—白脸两种角色的评说，都会对各方的期望产生影响。“价格”随着每一个字眼和新的进展在人们头脑中上下浮动。

在谈判中，那些制定较高目标并专心致力于它的人，要比那些愿意低价成交的人干得好。这里面有风险，愿望高的人得到的多，但他们陷入僵局的机会也多。交易依赖于好的判断，尽管有风险也要去尽力提高你的期望目标。

### 3. 谈判开始之前的省钱主意

买主应该在得到卖主保证报出尽可能低的价格之后才开始谈判。另一方面，卖主应该从竞争或经验所允许的高价开始，为自己留出更多的退让余地，这是很有道理的，但是，当事情进行到激烈处，人们往往就把它给忘了。

当一个买主急切希望很快交货、得到优质产品或连续的服务时，他不应该一开始谈判就强调这些。这些强烈要求会使卖主变得固执，而且开价也高。精明的买主会使卖主在报价和付价还价的初期，对推销深感焦急，迫使他把眼光放得低一些。要求很快交货和专门服务这些要求，买主应该放在以后再提出来讨论。

这样做的原因是要让卖主在成交时卷入得更深。一旦他开始准备报价书时，要让他加倍感到因承担交货、质量和 Service 等问题而丢掉这笔交易的风险。

### 4. 在哪儿谈判

多数情况是在家里谈判为最好。在《本土规则》这本书中，美国学者罗伯特·阿德里发觉动物在其自己本上上最能保护自己。

人是种区域性动物，他与他的东西形成一种密切的联系。他的椅子、他的办公室和他的财产都有着特殊意义。有人说他的家就是他的堡垒，这大概是因为其最大力量就在于此。

在家做生意的人，很可能吃睡都有规律。他们手头有较多的资料，包括能随时找到专家和向上请示工作。托夫勒在《未来的冲击》一书中指出，处于变幻中的人身体和精神上会受到冲击。在别人的厂里甚至去厕所也成了个问题。我们为赶到目的地都会浪费大量身体的和心理的能量。

在有些条件下，谈判者只有离开家谈判才能处于有利地位。

当我想亲眼看和亲眼核实时我愿意这样做。偶尔是因为我想拖延做出决

定或者因为我的情况太糟，只有到城外才能减少问题的发生，等到城外时容易解释因仓促而把支持你观点的数据忘在办公室里了。

如果谈判必须在城外举行，那么下面这些预防措施对你会有帮助：

- (1) 考虑一个中立位置。
- (2) 让别的人处理你的日常工作。
- (3) 带上足够的帮手。
- (4) 带上计算器。
- (5) 事先检查你的预订情况。

谈判大概是人们能做的最艰苦的工作。给谈判人员以较高的补贴、头等住宿条件和到达目的地后至少 24 小时的休整是值得的。他们需要舒适和从容不迫。

当然，选择自家为谈判地点也会有麻烦。你的同事和家庭太多的干扰，会把优势抵消。

## 5. 座位的安排

参加谈判的各方应该在谈判桌两侧相对而坐。团长坐在首位，团员围他而坐，以此提高代表团的团结和交流能力。各方领导应以同等地位相向而坐，并能与其随从传递眼光。这种安排方式能实现较好的团组控制和提高士气。

“你坐的地方，就是你的地位”。关于座位方面的礼仪能说明问题。“敏锐”的观察者能用谁说了算和谁说了不算，来解释每人所坐的位置。你可以通过座位安排和变换传递你认为最好的信息。如果你的对手是个身势语迷，他会利用会问时间试图解释每次座位变化的意义，甚至在没有任何意义时，他也会这样做。

## 6. 议事日程控制术

控制议事日程的人能有计划地提出问题，并安排做出决定的时间。做买卖也和外交相似，控制议事日程代表着赢得机会和握有主动权。它是对一轮谈判目的的首次考验，并规定了以后的几个谈判阶段。

外交官十分关心议事日程，而商人却不以为然，他们对此很少考虑，因而也失去了很多的好机会。如任何一方都不珍视这件事，那是因为他们不了解它的重要性。

买主要比卖主更容易控制议事日程。偶尔也有买主满不在乎而使好的推销员控制了议事日程的。双方都应该意识到：议事日程的作用，在于控制谈判的最后结果。

一个好的议事日程能澄清或者掩盖动机，它能设立对双方都公平或者偏袒一方的规则；它能保证谈判沿轨道进行或者使其偏离正题；它能对难题的讨论进行协调，它能迫使人作出一项快速决定，或者允许耐心探究一项事实。控制着议事日程的人控制着将要说的话，或者说更重要的是控制着不准备说的话。

任何时候都要尽力在谈判开始之前讨论议事日程，它将使你保持主动。下述准则是很恰当的：

- (1) 在未考虑好议事程序时不要接受他人的日程。

- (2) 考虑在何处和怎样才能最好地提出问题。
- (3) 安排好问题的讨论，为自己留出思考的时间。
- (4) 研究对方的日程，看他是否故意删去了某些问题。
- (5) 不要向别人暗示你“必需的”要求被忽视了，你可早些时候显示你的决心，而不使这些要求被排斥在讨论之外。

一项议事日程就是一个讨论计划，它不是一份合同。如果在谈判开始之后，有任何一方不喜欢这种方式，他就该有勇气来修改它。双方都不该草率处理此事。

## 7.11 条成交之路

如何使谈判结束？我们知道当对方作出了我们所期待的让步，而且进一步的努力似乎不再会有成果时，谈判也就结束了。在结束时双方都不再想接受进一步的信息，这时最后决定就产生了。

做出最后决定的理由是以事实或直觉为依据的，它是非物质的。重要的是双方的期望碰到了一起，随之便告结束。下面提出的是引起对方注意尽快达成协议的 11 种技术：

(1) 从对谈判结束抱积极态度着手，以一种求实的态度，反复要求达成协议。话题应该是“如果现在不签约，何时再签？我们知道我们在需要了解的所有事情上都取得了一致”。

(2) 对要求结束不要谈得太多，谈话妨碍听取对方的反应。过多的谈话可能被看作焦急的信号。

(3) 如果不能达成协议，要重复询问对方是什么问题，如果可能，他或许会解释他的难处。

(4) 要不断地使他人确信，这样处理是明智的，要讲出一个好理由。(5) 不要怕假设事情都已经解决。如果你是个买主，向卖主要支笔来写协议备忘录，或者问他打算怎样进行校核。如果你是卖主，要问买主他想要在哪儿交货。

(6) 谈论诸如条款的用词或者他打算在何处交货之类的细节，来使对方进入签约角色。这就像已经对主要问题和价格达成一致意见似的。

(7) 采取实际行动把谈判推向结束。推销员可以开始写销售单，买方可以给卖方一个订单号并开始握手。一项实际行动代表着一种思想，它增加了把承诺推向协议的力度。

(8) 如果协议还不能马上达成，要强调这样可能造成利益的损失。有些人可能对获得无动于衷但却极力想避免损失。作为一个买主你可以向他指出你在做这样一大宗交易时已经超越了你的权力，如果拖延成交，你的老板也不会同意。买主还可以讲清楚，如果错过机会的话，其他竞争者也急于想证明他们也能很好地满足买主要求。推销人员通过礼貌地解释，如果时间拖得太长，库存可能没货，以此来催促买主尽快签约。

(9) 为结束一项以后不可能再报价的交易，可以进行引诱。它可以是一种价格额外津贴、分期付款、供应设备或者特别服务。

(10) 讲一个故事证明该交易合理，列出有的人因错过成交机会而处于困难境地。努力使成交成为一个真实的、令人愉快的经历。

(11) 在你听到许多“不”之前不要放弃。一个有名的基金会推销员说过，在他至少听到七个“不”之前，是决不会放弃的。

这些技术大概已被世界上的谈判和推销人员用了几个世纪。他们以一种愉快的、持久的和积极的态度，而不是盛气凌人的态度来寻求让对方达成协议。“到这种程度时，不管你谈论什么都是一种交易”。

## 8. 值得记住的 13 种说服技巧

下述建议基于近期心理研究的成果，像所有研究工作一样，说服试验并不是真实情况的精确模拟。好的商业判断是填补研究所留下的巨大缺口的唯一方法。

(1) 从易于解决的问题开始谈判，要比从极易引起争论的问题开始好。

(2) 如果把易引起争论的问题同易于达成协议的问题拴在一起，那么可以推进这些问题的解决。

(3) 要求大量改变现存的信息似乎能产生更多的改变，就像生活中那样，这里愿望的高低与成果有关。

(4) 当必须设定两个中心思想时，如果其中一个吸引人，一个不吸引人，那么应首先设定对听众最具吸引力的那个。

(5) 如果把重点放在主张的相似点上而不是分歧点上，那么可以加深记忆而且容易被人接受。

(6) 如果强调协议的好处，则可以加速协议的签订。

(7) 那种首先唤起需求而后提供资料来满足它的重点需求记得最牢；但是当唤起需求重点对听众具有严重威胁时，听众自然会拒绝它。

(8) 向双方介绍问题比向单方介绍更加有效。

(9) 如果正在讨论一个问题的正面理由和反面理由，那么最好把传播者所喜欢的观点放在前面介绍。

(10) 听者对一项介绍的开头和结尾记得比中间要牢。

(11) 听者对结尾比开头记得牢，特别是当他们对所争议问题不熟悉时更是这样。

(12) 结论的陈述要明确，不能让听众去猜。

(13) 重复一种要旨可以促进记忆和接受。

## 9. 需要提防的几条谈判规则

控制谈判的一种方法是制定规则，坏的规则能使人处于不利地位。下面就是几条能使人处于不利地位的规则：

(1) 发言顺序。

(2) 利用专家。

(3) 证据和文件规则。

(4) 何时提问问题。

(5) 问题针对什么样的个人。

(6) 谁提问题。

(7) 外部干扰规则。

(8) 磁带记录和纪要。

(9) 中间人规则。

(10) 安全措施。

- (11) 当众宣布规则。
- (12) 就餐时间。
- (13) 休息和核心小组碰头时间。
- (14) 惩罚与虚张声势规则。
- (15) 打电话。
- (16) 谈判地点。
- (17) 座位安排。
- (18) 终止讨论规则。
- (19) 上诉程序。
- (20) 权利规则。
- (21) 团组更换规则。

不管你的对手何时提示一项规则，你都要留心，要看规则背后的实际含意。最好的办法是对它问个为什么，要敢于对不利于你的规则表示异议。谈判不是法庭，规则总是可以谈判、再谈判的。

## 第二章 正战之术攻防有致

### 一、人员战术

#### 1. 战术中的步法变换

棒球运动中的最佳投球手不是那些擅长快球或旋转球的人，而是那些变换步法的投球手赢得了大多数比赛。在谈判中，也是这样要经常变换步法。

时机意识具有决定性。有参与的时候，有避开的时候；有直率的时候，也有模棱两可的时候；有交谈的时候，也有沉默的时候；有试探的时候，也有接受的时候；有强硬的时候，也有软弱的时候；有付出的时候，也有获取的时候。变换步法理论把所有这些捆在一起。

这个理论告诉人们，谈判者不应该流露他的动机或者想结束的愿望。最好是耐心地去接近一项交易而后再离开它，接近它又离开它，一次又一次地重复。这样一来，另一方的心情便在看到目的就要达到时的喜悦与看着它又跑掉的焦急之间变换，他不断地在抓住它又失去它之间摇摆，一直不能确定下一步是什么。

#### 2. 替换谈判人员战术

“替换谈判人员”是个极难对付的战术。当我们逐渐习惯于同某些人相处时，又要与一个替代者从头开始，觉得很不舒服。因为“我们还得再谈一遍”。

这种战术一般对新谈判者有利。他可以从先前的让步中撤回，提出新的争论，拖延协议或改变讨论的性质，从一个题目转向另一个题目。要使新加入的谈判者在对过去的争论和协议达到与被替换人那样的共识，必然给他人带来压力。

人是暴露的人。我们就像习惯于朋友那样习惯于敌人，我们需要来自双方的可预见性。对方谈判小组的变化使我们为难。新来的人喜欢我们还是不喜欢我们？他果真是那个意思吗？他是好还是坏？这种改变意味着什么？我们喜欢人员稳定，哪怕是反对我们的谈判人员。

一位采购经理，他会很审慎地使用战术。他告诉他的部下用强硬的要求使讨论停顿下来。当双方都已谈得精疲力尽而无结果就要僵持时，经理就出面负责谈判。推销员一下子慌了手脚，他害怕说话触怒了买主，他的老板也怕失去买主。经理主动提出强烈要求让为难的推销员降价和提供较多的服务，通常他会获胜。

输入新血液不总是意味着不好，它是调和心境的一种好办法。引入一个新的领导者能够避免僵持或者提出一项建设性的思想。有时，在人们心情很急躁时，更换谈判人员会使会谈回到正确轨道上，是保全面子的好办法。

当另一方的谈判人员消失或他的小组变化时，你该做些什么呢？

(1) 用不着无休止地重复老的争论而使自己精疲力竭。

(2) 如果新人回避先前的协议，你要有耐心。或许以后他会回到这些协议上来。

(3) 你可以找个好理由来终止会谈，一直到原先那个人出来为止。

- (4) 如果已面临变化，你要想如何去处理它。
- (5) 如果他改变了他的立场，你也可改变你的立场。
- (6) 有些改变意味着软弱，要探查新的报价和让步。
- (7) 私下与新人交谈。

更换谈判人员是一个老的外交战术。它决不是不道德，也不是仅能用于国家和专业团体。地球各个角落的商人、政府谈判人员和汽车推销人员都会时常用到它。

### 3. “走人”花招

这种花招是当双方就要达成协议时，那个有最终决定权的人不见了，他已去了欧洲。在他回来之前什么也干不成，而且没有人知道他什么时候回来。

人们使用这种走人花招有四种原因：(1) 拖延最终协议以降低对手的愿望；(2) 永远中断会谈；(3) 以这个买卖垫底再在别处达成更好的交易；(4) 在保留选择余地的同时，学习更多的东西。

受害人的教训是痛苦而难忘的，他认为应该拿到的买卖却拿不到了。在拖延期间他原以为这是合情理的。如果走掉的人又出现了而且要求再让步，那么谈判者和他的人都已很不耐烦了，一般来说他们宁愿以更低的价格达到交易，而不愿承担全盘吹掉的风险。

下面这些对策可以用来对付这种不道德的战术：

(1) 试着弄清那个走掉的人是否就在隔壁房间里，或者没有他是否一定不能达成协议。

(2) 考虑离去。

(3) 对你的报价提出时间限制。

(4) 找出走人的上级。

(5) 要意识到只有有人才会有交易，要使组织中的人们都清楚这一点。

防备“走人”花招的最好办法是从一开始就要防备它。如在谈判之前就要了解权力结构；向另一方提出问题；让他画出组织机构图；让他写书面形式的权力声明。他担的义务越多，你的担心就越少。

如果有人想利用这一战术，你也可以用它来为你服务。当出走的人不在时，你也要继续同他们坦率地谈判，当涉及到他们的最大利益时，走掉的人是会出现的。

### 4. 人质战术

我们每个月都能读到世界某地出现绑架的新闻。一个人被抓住并被扣留起来，一直到支付赎金为止。代价虽然很高，但其他方案会更糟。

在商业中“人质”战术也很普遍，只不过是受害人不同罢了。商业交易中的抵押物从来不是人而是别的有价值的东西，典型的抵押物包括钱、货物、财产或者一个人的信誉。商业上的绑架者说：“如果你不满足我的要求，就甭想把我手中攥着的东西弄回去。”

一位供货商因出价有误而赔钱，但反之，他在了解到买主因急需一批部件而到了生死攸关的地步时，也不乏采用人质战术，向买主勒索高价。买主付出同时得到了所需的部件。

众所周知，要对付绑架者或劫机犯有多么难，在此我们不必深究，但商业界中的绑架并不像生活中的令人头疼，因为在该领域中没有人拿生命去做赌注。对付人质战术的手段也多种多样，下面则是对方在使用此战术已给你造成险境时，你可采用几招化险为夷的战术：

- (1) 拿到你自己的抵押物，然后交换。
- (2) 如果你必须付赎金，那么就付给他，不过要准备通过法院重开谈判。
- (3) 大喊大叫、示威并提出最严厉的抗议。
- (4) 请仲裁人。
- (5) 在合同中写上严厉的罚款条款。

## 5. 外部行动

有一句古老的谚语意思是说：“只要人们在谈判，他们就不会打仗。”这并不真实。谈和打是并行的，讨价还价与外部行动一起都是谈判过程不可分割的一部分。

会议室外的行动增加了会议室内说话的份量，影响双方的期望值和改变力量的平衡。当然这样做也增加了风险，有些行动能使卖主忧虑。还有些由卖主设计的行动能让买主心神不宁。首先来看一下能使卖主担忧的行动，而后再看一下让买主焦急的行动。

使卖主担忧的买方行动：

- (1) 与其他竞争者接触。
- (2) 让竞争者在接待室等候的同时也让正在谈的推销员在那等候。
- (3) 发出报价新要求。
- (4) 告诉卖主买主老板因拖延很生气。
- (5) 走访推销员的头头。
- (6) 拒绝装运而又谈新订货。
- (7) 说明工厂里正在进行一项新设计，等它成功后就不需要再订货了。
- (8) 向卖主表明买主可以自己制造而用不着再外购。
- (9) 各种类型的突然袭击。

使买主焦急的卖方行动：

- (1) 报刊透露很快就要提价。
- (2) 信贷条件严格。
- (3) 材料实行配给。
- (4) 交货期延长。
- (5) 资金如果补充不上，工作可能停止。
- (6) 卖主雇员准备罢工。
- (7) 脱销项目扩大。
- (8) 发布卖主正在与别人谈判一大宗订货的新闻。
- (9) 散布某种产品生产线不盈利将要压低产量的谣言。
- (10) 给推销员备忘录说边际用户要减少。

## 6. 牵驴骗术

你细心观察一下拍卖情况就会发现，有若干人在不断地抬价。如果你到



得早一点，你会辨认出他们，因为他们是为管理部门工作。他们的任务是刺激竞相抬价，他们是被雇用的牵驴人——托儿。

牵驴战术自古就有。买主和卖主在商业中使用它又往往认识不到它。房地产经纪人雇用托儿，去刺激买主对房屋的兴趣。房地产经纪人的一个朋友，恰好在买主到达时也进入那座房子。土地开发部门用托儿说明，靠湖边的 34 号那块地刚刚卖给张先生。如果你再深究一下，你会发现张先生的名字，就在开发者的工资表上。这当然是不道德的，但不是所有的牵驴骗术都是不道德的。

牵驴有三个目的：设立一市场价格，刺激对某一产品的兴趣和制造竞争。买主利用托儿，卖主也可以利用他。下面列出的买主和卖主牵驴的例子。

首先我们来看几个买主促销的例子：

- (1) 让卖方竞争者们集中在接待室里。
- (2) 让买主的秘书当天早些时候把计划拜访买主的竞争者名字透露出去。
- (3) 甚至在只有几家卖主有资格时，向许多卖主发出报价要求，并且使所有的竞争者互相知道。
- (4) 如果价格不合适，建议在各卖主间平分订货。
- (5) 同一时间在不同的房间里与两个公司谈判。
- (6) 让卖主知道他必须“做得更好”，在这种情况下竞争就是牵驴。现在再来看看卖主的促购手法。

- (1) 向现在的买主说，别的买主正在厂里，并准备买下待售的产品。
- (2) 指出存货有限，有可能提前销售。
- (3) 说“我们只剩下一个了，再进新货需要一个月以后”。
- (4) 让买主知道，因为不赚钱，管理部门正在考虑停止生产。
- (5) 告诉买主一旦出现缺货，价格就会上涨。
- (6) 向买主说明其他买主们已经订货。
- (7) 让买主自己去看生产设施正在满负荷运转。

牵驴手法还经常被用来考验低报价。有个船商雇用个托儿，来考验卖主对低报价的反应。为了降低卖主的期望值，托儿给出一个低报价。后来船商给了一个稍高点的报价，经过比较这个价钱还不算太坏。古玩商利用托儿来建立一市场价格。它是这样做的：一个买主浏览了一下商店，表现出对一标价为 350 元的古桌有很大的兴趣。这时候恰巧有两个女士在旁边。其中一个人对另一个人说：“多招人喜爱的东西呀，它实际该卖更高的价钱，这个桌子该有 150 年或更长的历史，我要是有钱，决不放过它。”下面的事你就知道了。你买下了一张 350 元的桌子，可是它大概只值 200 元。你被一个不道德的古玩商骗了。

防止被骗的最好对策是要敢于怀疑。“事情并不像它们外表所表现的那样”。你在进行交易时要细心地看一下四周。托儿甚至在很粗心时也往往能够成功。

## 7. 提防诈骗者战术

在这里诈骗者的定义是通过口头的或法律的烟幕，用无休止的卑劣手段掩盖其目的的人。诈骗者战术是不道德的。使用它的人是一种从不放过蒙骗

别人的机会的变态者。这种花招就是无休止地谈判。诈骗者的意图就是通过特别诱人的报价，把其对手引入一笔交易中。一旦对手在精神上准备达成协议时，这一过程就认真地开始了。诈骗者达成的口头协议被破坏而不受惩罚，手法多变，经常包括诸如上级领导不批准、不能澄清条件、误解、抄写问题、数字错误、合法拖延和找不见人等花招。诈骗者在签合同之前小心地保持亲密关系，在签约时再对文字和数字进行秘密的改动。诈骗者的对手在签约时才如释重负地松了一口气，尽管事实上他没有像他想象的那样处于有利地位。可怜的傻瓜，他的麻烦几乎还没有开始，因为他还没有遇上违约的绝望、合法拖延、侮辱、无休止的争论、编制假账目以及不可收回的鉴定费用等。

上面所说的这些每天都发生在那些愚笨、贪婪和倒霉的人身上。诈骗者战术之所以能成功，是因为人们愿意成交而不愿过分辛苦地工作。他们被引入一个“坐享其成”的陷阱。他们容易按字面意义接受别人的道理，而不去问为什么像诈骗者那样狡猾的人要提供这样好的一笔交易。

具有同诈骗者做斗争的财力和毅力的人很少。同这类人打交道的最好办法是当发现第一个恶意兆头时，就想别的招儿。如果逃不掉，那么唯一的办法就是收取很大一笔定金和到城里最好的律师那儿获得大量的帮助。

## 8. 与你自己结成联盟

联盟对买卖很有用处。有一个人人都可加入的联盟，那就是与你自己结盟。人们在匆忙获取订单时，放过了一次能做一笔更好交易的机会，他们忘记了与自己结成一个联盟。

一般来说，需求不太大的单个买主的讨价还价力量很小，但也不一定总是这样。买主可以想出一些办法来增加他的力量，并使整个交易对卖主有更大的吸引力。在采购谈判之前只要简单地问自己几个问题就能做到这一点：

- (1) 我能通过对未来业务的许诺或者现在就购更多的货来使卖主降价吗？
- (2) 我能作为卖主的样板来扩大他的业务吗？
- (3) 我能通过积极帮他拉主顾（不与自己的利益相冲突）来扩大他的业务吗？
- (4) 我能把几项采购捆在一块来提高卖主的销售兴趣吗？
- (5) 我能就同一项目向卖主增加几个订单吗？
- (6) 我能再增加一个新项目来增加现有订单的金额吗？
- (7) 我能对未来的需求做出选择从而压价和获得更好的服务吗？

某人因为与自己结成联盟而在一个游泳池上节省了 1000 元：有一个建筑商想打进一块新开发的住宅区，愿意以很优惠的价格为第一个房东修建一个漂亮的游泳池，条件是房东允许把它展示给邻居们。游泳池建成之后，那位房东要求建筑商把定期清理游泳池作为交易的一部分。建筑商起初反对，后来发觉保持游泳池绝对清洁符合他的最大利益，他们商定平摊三年的维护费用。整个交易对双方都有好处，但特别有利于那位房东。

与自己结成联盟！不管你是买还是卖，它的作用都很好。

## 9. 能起关键作用的调解人

在买卖谈判中不常用调解人，事情本该是这样。但几百年来，调解人却在调解似乎不可能和解的国际争端中起了关键作用。调解这一概念就像它适用于外交场合那样，适用于商业。这里有几件调解人能做而买方或者卖方难以办到的事：

- (1) 他们能提出较实际的期望建议。
- (2) 他们可以邀请双方来会谈。
- (3) 他们能倾听双方的意见而不会生气。
- (4) 他们能激发互利的建设性的见解。
- (5) 他们能提出折衷性的主张和结论，这是买卖任何一方不能单独提出的，因为他们都怕削弱自己在讨价还价中的地位。
- (6) 他们能更容易向各方推荐一种新思想，而这一种新思想如果是由一方单独提出，则不易被对方所接受。
- (7) 他们能让买方和卖方都问一下自己“我希望对方做出什么样的决定？我能做些什么事来帮他做出这种决定？”

调解人可以来自一个组织的内部，或者来自外部。最好的调解人通常是来自外部，他具有丰富的社会经验、知识和能赢得尊敬的魅力。如果不是直接卷入冲突中，组织内部的人也可以作为调解人。根据经验，外部的律师、教授和顾问担当这个角色能做出特别出色的成绩。

调解从另外一个重要角度而言也能影响谈判，它能使双方都摆脱困境而又不至于丢面子，有时它成为打破僵局的唯一办法。

## 10. 有偏向的调解人

调解人应该能帮助分离热与光、感情与事实、愿望与现实。他们在改善参与者之间的关系中就像过滤器。调解人在双方之间传递信息并在传递信息过程中突出某些观点而淡化另一些。这些都应该以一种不偏不倚的方式来进行的，但世上也有不少偏心的调解人。

问题在于每个人都有一定程度的偏向，我们都不可避免地带有个人感情去看问题。我们根据人性和经验来解释事实、含义、目标和价值，这些都不能逃脱内在的偏向。对翻译人员的试验表明，即使他们并不想曲解原意，但曲解在翻译中也时有发生。

偏向也可以以别的方式潜入调解过程。一个人因与一方或另一方有着朋友关系，或者有共同的利益而可能偏向他。这引起可能是共同的商业利益或者是政治方面的考虑，而把调解人推向一种立场。在调解中偏向很不明显，你必须时刻保持警惕以防吃亏。

在选择调解人时要注意以下几点：

- (1) 了解调解人，注意到所有人都有一定程度的偏向。
- (2) 注意内在的程序上的偏向。
- (3) 要意识到有些调解人实际上被贿赂或者有其他的利害冲突。
- (4) 如果你有理由对调解人产生怀疑，那么就要选另外一个。

一个非常富有的人，喜欢通过有偏向的调解人进行谈判。他让几个信得过的长期雇员充当中间人，这些人并没有被授权来做买卖，他们只被用来传递消息、反映态度和提出解决办法。很明显，他们是那个富人谈判班子里的

一部分，但他们却是以调解人的面目出现。为什么要费心去跟他们谈呢？因为对手没有别的选择。那个富人躲了起来，对手必须通过偏心的调解人做生意，否则就做不成。那个百万富翁就是以这种方式来利用偏心调解人战术来为其服务的。

## 11. 专家的利用和滥用

什么是专家？多少年来，有过许多界定专家的方法。有的一点也不值得称赞，这是对的，因为它揭示了一种健康的怀疑论，就像生活中的其他事物一样，专长不能从表面上来看。

专家并不像大家所说那么好。有些专家是真的，有些是假的；有些专家的看法是科学的，而有些人做事是随心所欲的；有些人的知识是牢固的，而另外一些人的自相矛盾又是惊人的。

专家在谈判中起着重要作用。那些被认为是某一领域的权威人士所施加的影响，要大于那些非权威人士。人们容易被专家所吓倒。他们害怕表述观点，当一个权威发言时，别人不愿对其主张表示异议。专家们欣赏在发表意见上的主动性、权威性。

有些专家的可信度要大于其他人。可信度最高的还是那些进行有独创性和有节制试验的人，其次是那些进行独立分析的人。那些只知道资料分类和玩弄字眼的人是专家队伍中的下层。研究结果还指示，那些不让别人惧怕并能充满信心的专家是可以给对方施加更大的影响。

光有知识是不够的。心理学家们还发现许多其他因素有助于确定一个人是否可信。似乎老人、外貌好的人、发表过作品的人、学位高的人和国家名人更容易推销他们的观点，甚至像如何介绍专家这类小事也具有意义。心理学家发现，用一种积极的、可信的方式介绍的专家，他们在听众心目中比未被介绍者份量要大。

下次你在面对一个专家时要泰然处之，不要采取守势，像我们所有的人一样，专家也有他们的局限性。下面是有关如何对待专家的5条建议：

(1) 首先考验他，看他是不是专家。在某一具体问题上他可能还没有你知道得多。

(2) 不要把财富、地位和名声与专长混为一谈。

(3) 专长是不可转移的，一个领域的专家似乎不能同样通晓另一个领域。

(4) 拓宽学科，会使他所知道的由多变少。

(5) 要敢于怀疑，检验他的专长。

当这些方法都无效，你可以始终自称无知。无知和不理解是有力的谈判工具，没有什么能比同不可理解或不会理解的人打交道更使人丧气。不要怕用十种不同的方式问十追同一个问题，要试探你想要的回答。专家也不总有判断力，他们也像我们一样，有时会说得太多了。

大概面对一位专家时的最好防卫，是找你自己的专家。请记住卡拉斯的专家定律：“每一个专家都有一个对等的和对立的专家。”

## 12. 外部合伙人增加讨价还价的力量

有朋友是件好事。谈判者要想增加自己的讨价还价力量，一个最好的办法就是寻找好的合伙人，外部合伙能改变力量平衡。它能使你更容易承担风险、进行工作、获取信息或承担费用。好的合伙人通过提供一种诚恳的合作气氛、友谊、能力和财政力量，为其立场增加合理性。

有了外部合伙人就会对对方有种无形的影响，当对手知道谈判人有了合伙人时，他自己就想去了解各种关系细节，他容易感觉到一种并不存在的封闭。当然合伙人的作用也不尽相同，有的合伙很松散，它只是被拿出来显示上下以提高身价；有的只能提供很少的帮助，但给对于头脑中留下的联合力量可能要比合伙本身的作用大。

什么样的第三方联合能增加卖主的讨价还价力量呢？在与买主打交道时，卖主可以利用多种合伙人：

(1) 技术合伙人。与导弹制造商联合的弹体公司能提供完整的防卫系统。

(2) 财务合伙人。卖主的银行承保资金用来购买必要的生产设备。

(3) 政治合伙人。参议员行使他的说服力来为他的州获得一份造船合同。

(4) 一条龙服务合伙人。一家钢生产者与金属加工厂和当地批发商联合可为买主提供一条龙服务。

(5) 交钥匙工程合伙人。一个承包商为一家饭店建设者提供全套交钥匙工程，包括电气、机械、采暖、制冷和控制装置。他同他的主要分包商一块去谈判。

(6) 贸易联合合伙人。卖主们交换有关信贷、产品标准、道德准则、政府规定和疏通需求信息。

(7) 区域合伙人。卖主与商会中的其他商人联合以促进当地业务。

(8) 国际合伙人。美国的卖主与日本商人组建合资企业以便在日本销售其产品，不合伙很难做到这一点。

(9) 现身说法合伙人。卖主安排对产品满意的客户与未来的买主接触以便使其相信将来也会满意。

从买主的观点出发，第三方联合可以包括下述各种形式：

(1) 联合采购组织。

(2) 通过经纪人购买。

(3) 通过代理人隐秘采购。

(4) 承包人和分包人联合采购。

(5) 利用政府审计机构。

(6) 采购业联合会。

(7) 通过连署人、银行或者财政支持人保证付款。

大多数外部合伙人都是遵守职业道德的。那些不道德者通常会受到利害冲突、法律和高尚情操的种种谴责和阻止。利用合伙人的关键是合作条件限制和对合伙人的判断。

对已经面对联盟和合伙的人还要说明，要敢于去怀疑它。要记住，即使是最亲近的家族也会有冲突。外部合伙人未必会有相同的利益重点、动机和决策准则，不要被你面前的联合唬住，它们的凝聚力可能不像它们所显示的那样强。

### 13. 身份地位及其作用

有人认为，身份地位是价格的一部分。人们交换地位就像他们交换钱财和物品一样。当一个地位高的人同一个地位低的人谈话时，它是以身份来换取某些实际的或心理意义的利益，他们之间发生了谈判。

人们依据他们的身分，把自己同别人隔离开来。推销员很少与部门经理接触。买主们在谈判桌上，同他们相对应的人打交道。在组织中下层人与上层人待在一起感到尴尬。在业务关系中，有一种公认的社会等级。忘记这一点的经理是会难堪的。

地位还有吓唬作用。那些不习惯在公司总部大厅里走动的人，会因“虚构”的寂静而害怕。但作为公司职员一部分的经理们，知道并非如此。坐在红木办公室里的是那些按其自己身份体系来划分的人，有的并未划在内，有的不知如何划分，有的已经划分在外。他们就像我们中的任何人一样。

在谈判中所有这些对象们来说都意味着什么呢？它意味着买主们与副总裁们在一起不自在；普通人不太敢与专家们较量；不管高级一点的经理是不是真的那样，人们往往觉得他们过分自信、思路开阔和有主见。地位上的差别影响人们的行动和决策方式。地位是做交易过程的一部分和交易本身的一部分。

当面对地位较高的人时，一个忠告是同他们较量。你同他们共事要比同那些下边人共事容易。层次较高的经理的准备得不是太充分，时间也不宽裕。要与他们人对人、问题对问题地较量，你准备得越好，你越有知识，地位问题越显得次要。不要被吓住，唯一的办法是努力工作。

遗憾的是在人际交往中地位是很重要的。地位高的人希望的是指挥人，地位低的人希望的是听人指挥。生活在一个处处讲地位的世界中是无法忍受的，应该在谈判中忘掉它。有人曾说过“地位孕育地位”，有人却相信在商业中“地位蔑视地位”。

### 14. 决策者

真正的决策者很少是面对面坐在谈判桌前的人。买主和卖主都还要与他们组织中的其他人打交道，这些人有着与谈判者本人不同的动机和重点，他们还以不同方式受他们的老板控制。

你如果不考虑对方的决策过程，就不能进行有效的谈判。一旦这样做了，买主可能发现他与推销员要比推销员与他们芝加哥的定价人员有更多的共同点。当买主仔细地考虑了这一点时，他会意识到他的作用是帮助推销员与真正的决策者（无论他在何处）进行更有效的谈判。

### 15. 权力逐步升级战术

美国《生活》杂志上曾报道斯库拉斯兄弟在电影谈判中使用权力逐步升级战术，使他们处于有利位置。当演员代理人与斯库拉斯机构讨价还价时，他开始先让弟弟出面。在两个人谈了一段时间并达成临时协议之后，要求哥哥来批准。他不批准，然后根据他的权力继续进行讨价还价，最后又由他本人重复这一过程。代理人中没有人能有耐力和奉献精神来经受这样的轮番攻

击。

权力升级的目的是让批准人的档次越来越高，迫使对手在每一档次上进行认真的谈判，或者至少重复他的论点。这在体力上和心理上都是一种消耗。这种战术能考验谈判人的自信心，削弱对方的愿望和要求。

该战术还能在谈判人与他的组织之间加一个楔子。在《生活》杂志所报道的那种情况里，那个倒霉的代理人被夹在演员和电影制片厂之间。当他向他的委托人说，由于逐渐升级交易没有做成时，他已发现自己处于尴尬境地。权力逐步升级是对代理人。对委托人愿望承诺的严峻考验，它可以把任何一个推销员或者买主推到同样困难的境地。

对付权力逐步升级要有强有力的对策。下列几条有助于揭露逐步升级者的欺骗：

(1) 用逐步升级来对抗逐步升级。如果对方在谈判中动用了高职位的人，你也要相应地动用高职位的人。

(2) 要准备退场。

(3) 直接找公司的最高领导提出抗议。

(4) 在唤起你的组织的希望时，注意不要太快。

(5) 要使你的组织知道有可能使权力逐步升级战术，来对付你的对手，以便削弱他们的愿望。

(6) 不要在各个档次上都重复你的论点，当高一层次进行谈判时，你坐到后面，让你的对手们也这样做。

权力逐步升级战术决不是仅仅局限在电影制片业，许多汽车商人都都喜欢利用它。它能造就经得起这种战术考验的卓越人才，他必须对他的位置承担义务，并有勇气击败想使用这一战术的敲竹杠者。

## 16. 权力战术的对策

如果一个公司鼓励它的人玩弄权力，则长远关系肯定会受影响。但是，许多公司对长远关系满不在乎。它们处事的信条是“长远之中未必有长远”。这样一来，人们便只有一个选择，那就是提防。只是单单问一下“你有权做这笔交易吗？”是不够的，还必须做更多的事，如：

(1) 了解该公司的历史和同你打交道的人。如果他有过玩弄权力的历史，恐怕你要遇到麻烦。

(2) 要有勇气让他人尽可能清楚地描述他的权力，不让他只说一半话。

(3) 了解对方的组织机构。

(4) 让他的老板告诉你，他是否有什么权力限制。

(5) 要事先查明获得批准要多久。

(6) 弄清楚获得批准的条件是否存在。

(7) 对获得批准所需全部文件要有清楚的概念。

(8) 如没有人迫使你讲，不要讲自己的权力。

(9) 如果有人用最后一分钟改变权力来对待你，你要准备退场，对其进行严格的考验。

(10) 告诉你的人，对这种战术要有精神准备，不要使他们或你自己感到惊讶。

这些对策并不能担保你一定会战胜那些玩弄权力的人，但了解权力战术

和用各种对策来阻止他们滥用权力，肯定是会有帮助的。

## 17. 授权有限的力量

授权有限是一种是力量来源。如果一个人没有全权，那么他的境况会更好些。曾有一个学士，他总喜欢告诉与他打交道的人说，他必须向他的妻子汇报。没有人拒绝给他这种特权，这就给了他周密思考问题所需要的时间。

权力有限的谈判人员有时被证明是很难对付的，他能很得体他说“不”，实际上说“不”的从来不是他，而是另外某些人或某些事。这某些事可以是程序、政策、预算、工程标准或者是不能改动的政府规定。在提供信贷、改动价格、处理索赔、赠与折扣、承担运费方面元权的推销员不会在这些方面作出让步，因为他不能越权。不能突破预算、不能批准大于规定款额的订货、不能接受非标准产品的买主，也很难与之谈判。

谈判中会发生一些有趣的事。使人们感到惊讶的是一个人的有限权力，经常会成为另一个人的问题。如果一个人的权力有限，恰恰是他的对手必须去寻找一种越过它的办法。你被迫要做出一种没有经验的选择，要么在有限权力内接受这笔买卖，要么为自己找许多工作去做而且不一定做成这笔买卖。

如果你指责一个人缺少权力而把问题往上提，那么你的忧虑也会接踵而来。你必须设法对付他的老板、他老板的老板或者律师，所有这些人又代表着新的身份关系，而且你方必须做大量的准备工作。还有，如果你决定去找更高级领导，那么你就多了一次使对方发怒的机会。这特别使那些不愿因疏远买主而危害长远利益的推销员感到为难，所以有些人宁肯取个低价而不愿意承担与上层领导冲突的风险。

没有权力比有权力的力量更大。大多数买主和卖主都抱怨授权有限，其实他们应该欢迎这种有限，因为这使他们的工作更容易。去参加谈判的人应该好好地问一下：“我想对我的权力加上什么限制？”恰当选择限制会使最终结果有很大差别。

## 18. 谈判者乐意有的限制

授权有限能为人效力。下面就是人们乐意有的限制，因为它们能促使别人下决心：

### (A) 款额限制

1. 资本对开销的限制；
2. 采购量小的限制；
3. 现金少的限制；
4. 签字授权；
5. 主任批准；
6. 预算限制；
7. 标准成本限制；
8. 政府审批限制；
9. 最高或最低价格限制。

### (B) 条件限制



1. 贷款额度限制；
2. 贷款时间限制；
3. 预付款限制；
4. 进度限制；

5. 数量折扣表；
6. 船上交货地点；
7. 保证方面的限制；
8. 贸易和现金折扣限制；
9. 利息费用限制；

(C) 程序和政策限制

1. 合同种类；
2. 估算、实价和审计；
3. 劳动力规划；
4. 间接费用率；
5. 不可预见费；
6. 变更审批程序；
7. 反泄密费用规定；
8. 内部转让费；
9. 泄密资料；
10. 处理支付和账单；
11. 处理终止；
12. 检验工作和支付办法；
13. 对培训的工程援助费用。

(D) 法律和保险限制

1. 公司的标准条件；
2. 使用数据权；
3. 保险保障要求；
4. 政府法规；
5. 责任限制；
6. 第三方责任；
7. 关键要求；
8. 公平交易法；
9. 最惠公司或表决条款。

(E) 工程限制

1. 改变技术规格限制；
2. 改变包装尺寸；
3. 输入和输出限制；
4. 货物保存期限限制；
5. 泄露秘密。

(F) 有益的委员会限制

1. 采购委员会；
2. 标准委员会；
3. 财务委员会；

4. 工程评估委员会；
5. 材料复查理事会；
6. 工薪复查委员会；
7. 申诉委员会；
8. 产地选择委员会；
9. 谈判委员会。

(G) 有益的其他限制

1. 提价限制；
2. 索赔限制；
3. 缺陷部件、超载、晚交货等的信誉限制；
4. 各类时间限制；
5. 制造进度限制；

各种限制者能为我所用，有的能给你时间去思考，或去获得全部真实情况。其他一些限制给你机会去问更好的问题，或者作出更好的答案。大概最重要的还是它能给你一种保全面子的方法，去检验对手的决心和给自己一种保全面子的方法去撤退。授权有限这种情况是种最有力的。

## 19. 如何保全面子

有人认为东方人要比西方人更注意保全面子，这是没有根据的。西方人也像其他地方的人那样注意保全面子，只不过是他们的关心更隐蔽罢了。尽管如此，但它却真实存在。

人们是在两个级别上进行谈判的：个人的和业务的。对他公司来说是个坏交易，但对他本人并不一定坏。如果有一种好的解释，它能使人向他人证明这笔交易是合理的，从而保持了他们的信心。相反，如果一个人在与他人打交道中丢了面子，即使最好的讨价还价也会留下苦味。

所有人都需要证明自尊，别人就是一面反映自尊心的镜子。当别人意识到我们的价值时，我们自己也能较容易地看到它。当他们没有意识到时，就会出现麻烦。

当一个人的自我形象受到威胁时，他变得很有敌意。有人进入，有人逃跑，有人变得无动于衷，但都很生气。试验表明，只要有机会，人常常会报复攻击过他们的人。已经丢了面子的人宁愿遭受损失，也要让使他们丢面子的人难堪。研究清楚地证实，“面子”受到威胁的人会退却。当一个人在朋友们或者对他很重要的人面前被冷落，丢脸就会变得更加严重。

如果不对他人的陈述提出问题，谈判几乎不能进行。必须刺探他的实情和假设，这些刺探不应是在个人这一级上，它们应该对准对手手中的业务而不是对手的权限。当一种主张受到质疑时，下面一些措词有助于缓解紧张气氛：

- (1) “根据你的假设，我已知道了你的结论，但你考虑过没有……？”
- (2) “还有些资料你手头上可能没有。”
- (3) “让我们这样来看一下。”
- (4) “我们观点相差不大，但是……”
- (5) “我想你的生产人员已把你引向了一个错误的方向。”
- (6) “可能还有其他原因我还不知道。”

(7) “它肯定会有多种解释，但我相信……”

当一个人被置于困境时，我们还能最大限度地减少所产生的敌意吗？有一种办法是把错误和歧意归咎于第三方，如会计、律师或者其他不再属于公司的人。另一种办法是把差异归咎于政策、程序或者数据处理系统。通过这些“白脸”把责任从人身上转移到无威胁的渠道上去。

用积极的方法也可以驱散敌意。比如尽可能多地寻找协议的共识，然后把这些共识揉进一种强调双方争取的，而不是反对的主张中去。

有些人仍然相信激烈的个人攻击会有好的结果，可我不这样认为。不管你多么生气或者你的主张多么正确，伤害他人总是危险的。任何时候都要给对方留一条保全面子的出路。

## 二、时间之维

### 1. 时间能说话

时间能说话，没有人能比人身伤害案中的律师和保险公司更能理解这一点。一年中，人们总有需要钱的时候。索赔代理人懂得在征税期、渡假之前、圣诞节之后或需要支付大学学费时报低价能够成功。律师们知道在提起诉讼或者选好陪审团之后，保险公司处理解决问题最好。陪审团裁决之前的那一刻，是协议解决前的分娩阵痛。

时间可以用秘密方式传递紧急信息。提出飞机时刻表、休假日期、国家节日、可能发生的组织变动，或者一个人的退休晚会都是种温和地催促犹豫不决的对手，接受报价的手段。虚假的高报价与虚假的时间限制是捆在一起的。

谈判中的任何事情，都有一个正确时间和错误时间问题。财政年度年末使得许多项房地产买进和售出。在其影响变小或增大时，都可以提出费用超支、组织变动和时间进度滚动诸因素。许多重大决策都是因时而做出的。

提出最终报价时间会影响它的可信度。早期所做的本来是项很好报价，看上去可能像在唬人，而讨论数日之后所做的报价，似乎是底线价格。在谈判的最后一刻，时间安排得当的长途电话，能增加紧张感。在作出让步之后，突然更换谈判人员所给出的信号，似乎是不可能会有进一步让步。时间能说话，它是隐秘的谈判语言。

### 2. 选择时机

事实上，有很多主意或谈判之所以失败，并不是因为它们不好，也不是因为执行得不好，而是执行的人时机选择不当。

时机的选择在谈判中的重要性其实并不亚于其他任何的因素，它的作用贯穿于整个谈判过程：我们应该何时与对方谈判？我们在什么时候向对方提出这个要求才合适？在这个阶段向对方施加压力合适吗？谈判到了现在我们可以结束了？谈判的每一进程都要在良好的时机下推进，时机把握不得当，你可能还没开始与对方谈判就已遭到失败；也许本来你很快就可以与对方达成协议了，但因为你没有把握住时机，你不得不再继续同他讨价还价，由此你的利益又受到了损失……所以，时机有可能帮助你赢得谈判，也可能让你把整个谈判搞得很糟，一切就看你如何把握了。

许多推销员毫不犹豫地取消一个好主意，或者一个谈判者取消表面上对他非常有利的谈判交易，其原因仅仅是他们选择的时机不当。如果有人对一项规划或一笔交易表示反对，这并不一定是因为他不喜欢这个规划或这笔交易，很可能只不过是为你所不知道的经济原因或其他内部原因，对于那个特定的人、那种特定的环境和那个特定的时间而言，那样的主意行不通而已。不过，如果你相信一项主意，并且相信这项主意对某位特定顾客应该是有意义的，那你就去访问他，告诉他你的主意。但要花一个比较有利的时机提出来，你会因此取得成效。

在谈判中，时机的选择本身并没有什么教条可言。它不是一种规律，也不是一种可供遵循的规则，说它是一种直觉，即一种感觉的信号可能更为合

适，这种感觉的信号由大脑收集起来，然后再应用于谈判工作。

当你将时间的可感觉到的性质，与谈判工作中的一切有关时机选择的难以捉摸的事情结合在一起时，正确的或恰当的时机选择，也许就只需要靠你打个电话去试试看的。几乎任何一项交易，不论是一笔简单的买卖或是一系列历时多年的复杂行为，都会发出它特有的感觉信号，任何人都可摄取。

虽然在谈判过程中你可以控制时机，但你应当从对方那里得到行动的提示。显然，要达到这个目的，你应该做的是倾听而非说话，而且要真正听取对方告诉你的话，并且善于理解它。其实这一点，我们曾多次提到并强调。只要你的问题提得恰当，你可以获得许多有关时机选择的线索。例如：对方公司出于预算或其他方面的考虑，一年内的某些时间比较能够做出购买的决定。这一类信息常常通过询问就可以得到。

### （1）按常识办事

选择时机的一个基本准则是：不要轻易脱口而出。对于任何一项提议，应当先花时间去考虑一下，看看当时的形势是否需要某种时机的选择，或者你是否可以利用时机的选择得到好处。在没有考虑清楚时，不要轻易地给什么答复。

任何一笔客观的交易，它的实际情况——性质、复杂性以及在进行中所获知的某些信息，都能帮助你了解什么是时机，这个信息，要与常识一起应用。

如果你对你的对手并无了解，那么，进行一笔交易的谈判所要花的时间，显然会长一些。如果对方被你一开始所作的那段介绍词所打动，那你在再次介绍之前，最好同他交换一些意见。如果你知道对方接受交易的过程需要历时数月，就不要试图在几个星期之后迫使他作出承诺。

### （2）依计行事

我们常常受着要求立刻得到满足这一欲望的驱使，公司的环境似乎更加强了这种冲动。接着干下一件事吧，这会减少一件令人烦心的事，这也会令你在这件事上失去耐心。

但是，实际上即使我们能使别人照我们的意思行事，也难以做到让他们照我们的进度行事。人和事物总是按照他们自己的节拍运动，几乎从来不会照我们的时间表来行事。所以，我们劝告谈判者，延缓追求瞬间能力，调整你自己的时间表以合别人的时间表。对于谈判者而言，有关时机选择的各个方面，实在没有比耐心更为重要的东西了。坚持不懈，正如通常所理解的那样，谈判的数字游戏在于你向对方提出了多少个要求，又多少次耐心地向他们重复要求。耐心和坚持不懈是你谈判的基本信条。

### （3）坚持不懈

在获取对方承诺时，谈判的时机与何时应说什么话、做什么事同样重要。你有你的头脑为你做这项工作，它通过感官直觉计算出通过分析思维不可能得到的答案，时机的选择就是把这些感官直觉转换为有意识的行动或有意识的静默。

如果你把这份时间表想象为一笔交易的“全部时间”，或者想象为独立于该项谈判之外，上述的转换过程就不费力了。大多数交易似乎都有一个秘密的期限，它总是按照一种预定的程序和进度进行的。一次谈判需要花费的时间，可以是几小时，也可以是几天、几月甚至几年。每一个阶段的时机选择——什么时候和延续多久——通常是显而易见的，正确的时机选择就是依

计行事，该做什么就做什么，该怎么做就怎么做。

许多人在了解谈判的必需程序后，情不自禁地想另寻捷径。因为急于成交，他们总想压缩时间，或删掉某些程序，他们看见了适当的时机选择的标记却置若罔闻，没有对形势作适当的诱导，必然地，他们会给谈判写下不愉快的结局。

### 3. 接受时间

“接受时间”这一概念看似简单，但是一旦了解了它，便会具有使我们每个人工作更加有效的力量。

人们接受任何新的或者不同的事物，都需要时间。谈判双方都是带着多少有些不那么现实的目的走进谈判室的，他们的谈判是从各种误解和假设开始的。他们总是期望只要对其稍作改变就能轻而易举地达到自己的目的。谈判的过程通常是个原始觉醒的过程，买主所期望的低价变得不现实了，卖主对自以为易于出手的货物也感到出手很难。通过犹如冷水浇头般的讨价还价的冷却，愿望逐渐变为现实了。

我们能指望买主和卖主马上适应这种新的不情愿的现实吗？当然不能。人们一般都是抗拒改变的，要想使他们接受那些陌生的、令人不快的主意需要时间。像在生活中那样，人们需要足够长的时间才能接受“死”那样的观念。在谈判中接受时间也同样具有重要性。

买主要接受高于预想价格的现实需要时间，推销员也没准备在谈判伊始就从原来价格上退缩。无论是他们还是其组织都需要足够的接受时间。这就是为什么精明的推销员会在价格出现上涨之前，就告诉买主可能要提价的原因，他给买主及其同事们以时间，使其对接受这一现实有思想准备。

当你让一个人用新思想去替换旧思想时，你是在让其放弃他的“老朋友”，因为他已经对“老朋友”适应并且习惯了。但你只要给他时间使其有充分的机会自我调整，他也许会更容易接受你的观点，这也是很自然的。一位东方哲人说：“时间以很慢的方式造就事物。”因此，请你在自己的计划中为接受时间这一概念留有余地。

### 4. 利用时机

要在谈判过程中选择适当的时机并不是一件容易的事，其实，每天都会有许多意想不到的时机出现在你面前，你并不一定要成为能预知这些良机的先知，但你却必须敏感地对这些良机的重要性作出及时反应，引导事情朝着对你有利的方向发展，也就是说，你要会利用时机。

(1) 利用别人愉快的时机。延长、续订或重新签订合同时，千万不要在这份合同即将满期的时候去做，就如同要与对方达成于己优惠的交易要趁对方高兴时一样，你应该选择对方愉快时去延长或者续订合同。如果对方得到某个好消息，即使它与你无关，但这就为你提供了一个良好的时机，这时去向他提要求，大多会畅通无阻，当然，你的要求不能过份。

(2) 利用别人倒霉的时机。别人倒霉或不幸的时机，能为你创造各种各样的机会，正如你应该趁当事人最愉快的时候来续订合同一样，你就应该在这个可能成为买主的人对你的竞争对手最感不满时跟他达成一份合同。

(3) 你最好的交易对象是刚上任或快下台的人。新上任的人急于干些事，使自己出名，而他通常又被赋予充分的行动自由；即将离任的人，因为自己将不再为这样一些头痛的事四方奔走，也不再斤斤计较。

(4) 运用非常时机的时机选择。在非上班时间、深夜或周末期间打电话，往往会有较大的效果。你一定要这样开头：“这件事太重要了，所以，我要在周末告诉你。”

(5) 花点时间来缓和一项威胁。时机的选择可以用来缓和作出决定的要求。我们可能迫使对方给出一个答复，而又不做得使人听起来像是“要么接受，要么放弃，不许讨价还价”。

(6) 利用忙人的注意力。比较繁忙的人的注意力持续的时间短促，所以你必须直接了当，你得当作是到他那里听他说话的。你应该少说几句，否则你只会引起别人的恼怒或心不在焉。

(7) 分清事情的轻重缓急。如果你要讨论的问题不止一个，或者你要使对方接受的主意和项目不止一个，那就一定要为其中最重要的一个留下充分的时间。千万不要把自己置于不得不问“我能再占用几分钟吗？我的主要意见还没有提出来”的境地。

## 5. 僵持战术

僵持是谈判中最有力的战术之一，几乎没有什么东西能像它那样更有效地考验对方的力量和决心。而且大多数人都像避免瘟疫一样躲避僵局，他们害怕它。

一个心理学家把僵持比作疏远。他告诉我们，人最害怕的事情之一是与别人隔离开来。人们为了避免破坏宝贵的关系而付出极大的努力，试验好像也证实人们宁可歪曲事实，也不愿与同辈人有分歧。疏远和僵持都令人不快。

我们所有的人都在某些时候遇到过僵持，我们都体会到它是如何的不舒服。当我们开始一个希望达成协议的谈判时，僵局所留给我们的是一种失败的感觉，我们容易失去信心并对自己的判断产生疑问。“我们还应该通过其他方式来说些什么或做些什么吗？”“还有些什么别的让步应该采取吗？”“我们老板会怎样看待这次僵持？”“我们应该接受最后那次报价吗？”“这种僵持会对我们的声誉带来影响吗？”诸如此类的问题在困扰着双方。

难怪商人们都怕僵局，特别是当他们在为一大公司做事时更是这样。事实上一项坏的交易也比僵局容易向管理部门解释。更糟糕的是别人只要稍做让步便可打破僵局，用于削弱对方的僵持很快就会被忘却。如果把你自己放在买方或者放在推销员的地位，则很容易看出僵持并不对他们个人有利。承担风险或者多做些额外的工作不值得，从个人立场上看，它常常像是个愚蠢的举动。僵持仅仅是谈判人可利用的众多战术中的一个。它也像任何其他方案一样值得考虑，但它不总是合适的，也就像任何其他战术不总是合适的一样。没有管理背景的谈判人员对僵持持犹豫态度，甚至该僵持时都不敢僵持。愿意敞开思想仔细考虑僵持问题的经理，肯定能改进他的工作。

管理部门应该怎样帮助它的人员更多地利用僵持呢？应该看到自己内部并不会把僵局与失败等同起来；应该相信僵持也像计划中的一种可行方案一样定期给予考虑。应该为协调和忍耐提供时间，没有它，僵持就会失去效力。或许最重要的是要让他的人确信，僵持并不与失败划等号，自己内部人不应

该害怕僵持会让别人对其商业判断力产生疑问。

僵持的力量在于它对双方产生的作用，它是对他们的决心和力量的严峻考验。僵局之后，买方和卖方都会被软化，双主都更愿意相互妥协，特别是能找到一个保全面子的方法时更是这样。那些愿意去试一试僵持的人，会获得较好的结果。不过，正像我们大家都懂得的那样，僵持确实包含着风险，有些僵局不能被解开，他们在“死”这个字眼上停止。

## 6. 打破僵局

许多谈判是因错误的原因而中断的。僵持本身并没有错。卖主有理由因价格太低而不与某人做交易，买主喜欢把僵持作为一种战术来达到他的目的。这都无可厚非。我们关心的是如何才能打破我们所不想有的僵局。

下述 15 种措施有助于避开或打破僵局：

1. 改变收款的方式。较高的预付金、较短的支付期，甚至在总金额不变的情况下，采用另一种不同的现金流动，也会产生奇妙的结果。

2. 更换谈判小组成员或小组的领导。

3. 变更不确定因素的时间顺序。例如把协议中的某些困难部分推迟到晚些时再进行谈判，那时已了解了更多的信息。

4. 勇于共担风险。有分摊未知损失和收益的愿望，能够恢复一场拖延下来的讨论。

5. 改变施实的时间进度。

6. 提出妥协的程序或保证来打破僵局。

7. 把讨价还价的重点从竞争转向合作。让双方工程师接触，操作人员在一起，老板在一块。

8. 改变合同的种类。

9. 改变百分比的基数。一个较大基数的较小百分数或者一个较小基数的较大百分数可以使事情沿轨道继续进行下去。

10. 找一个调解人。

11. 安排一次最高级会议或“热线”电话。

12. 增加真的或显而易见的选择。提供未必能采用的选择可能缓解紧张形势，以利交易的进行。

13. 对技术规格或条件做些变动。

14. 设立一个联合研究委员会。

15. 讲一个有趣的故事。

打破僵局者所以能成功，是因为他们善于让对方重新回到讨论中来，这样能创造一种产生新方案的气氛。使人感到惊奇的是，引入一种新方案，有时可以使老主张看起来比以前更可以让人接受。

人们经常想知道在僵持发生之后，是由自己先走第一步，还是让他人先走第一步。按常理来说，你该让他先让步。问题是你不能确定他会不会这样做。你所能料想到的是僵持很可能对双方构成很大的压力，他不肯迈第一步但他欢迎你来这样做。

你该预先仔细地考虑该说些什么话或做些什么事，来为重新进行讨论和为另一方听取意见提供一种保全面子的办法。如果你在僵持发生之前就做到了这一点，那么你就能更好地处理问题。



谈判的中断不总是由震惊世界的举动或者什么大的经济问题而引起的。像人的个性差异、怕丢面子、组织中的麻烦、与老板的关系不佳、或者全然无力做出决定这类小事都会导致谈判中断。在设法打破僵局时必须考虑人的因素。不是说你要做什么，而是你怎样去做。这也许是最关键的。

## 7. 短会议、长体会

美国与越南的和平会谈是 10% 的讨论，90% 的体会。许多商业交易是将这种时间关系倒过来，何对和怎样召开核心小组会议将影响最终的结果。实际上，应该多多地体会，这要比长时间会谈和短时间中断更有意义。

总会遇到一些没有预料到的事。当出现这种情况时就需要召开一个谈判核心小组会议，在你们自己人中开一个会讨论一下新问题，不要使问题夹生。

核心小组会议在许多情况下都很有用：

1. 研究一下所听到的和了解到的事情；
2. 考虑问题；
3. 进行新的争论和答辩；
4. 寻求可行的替代方案；
5. 研究更能经得起推敲的陈述；
6. 研究战略战术；
7. 讨论可能的让步；
8. 确定对新要求做何种反应或者是否要提出另外的要求；
9. 专家咨询；
10. 核对规则或规定；
11. 分析价格、技术规格、时间或条件的变化；
12. 进行费用分析；
13. 对使人窘迫的发问先发制人；
14. 清除白脸。

核心小组会议给你时间去想，去更有效地提示观点，去审核你的论据或显示你的决心。它提供了一个集中你所有的人对某个问题进行工作的机会。短会议和长体会可以缓解危机阶段的紧张气氛。

谈判小组的领导人负责了解核心小组会议所需的各种条件是否已经具备。正像任何会议一样，有个像样的会议地点，一份议事日程、黑板、显示器、计算器和复印设备是很重要的。保密是关键。

如果暂停对篮球教练来说是那样重要，那么它对一个谈判人员来说就更显重要。

## 8. 给自己留出时间去思考

没有给自己留出时间去思考，就不要去谈判。通过一种思考缓冲可以使自己从容地作出决定。人类的事后认识固然很重要，但给自己时间去思考能把事后聪明变成先见之明。

下面的 13 条建议行之有效。它们不仅适用于各类谈判，而且适用于同买主、头头和你妻子的谈判。（1）在晚上体会之前，让对方陈述他的立场。

（2）在某些关键时刻，去会见重要的突然的来访者或者去接电话。

(3) 去洗手间，借口拉肚子也行。  
(4) 肚饿或口渴。  
(5) 更换谈判小组成员。  
(6) 不提供支持性证据。  
(7) 以不知道情况为借口，要求留出时间去了解更多的东西。  
(8) 找不到你的专家。  
(9) 用大量文件增加对方负担。  
(10) 利用口译翻译或第三方。口译翻译可以是技术人员、  
律师、你的老板或者翻译工作者。在任何情况下，他们都会使事情进展  
放慢。

(11) 就如何圆满地回答问题在自己内部作出规定。有时最好把全部问题都引到头头身上，以给别人时间去回答。

(12) 频繁体会与召开核心组会议。

(13) 在你这边人中安排一个“健谈者”，健谈者是指能就很小的事说很多人的人。

外交家谈判时总是短变长休。一周提出的问题有时要等一整周以后才答复。通常采取书面形式提出要求和报价，给双方时间以寻求一种合理的答复，快速交易很少见。

另一方面，美国商人进行谈判时就像一场乒乓球比赛，买主和卖主都很匆忙，几个快速来回便告结束。东方人和欧洲人就不像这样匆忙，他们意识到仓促无益。有时间思考的人思考得更好！

## 9. 最后期限的作用

时间限制是日常生活的一部分，八点上班五点下班，火车按时发车，牙科预约必须守时，账单在一定时候到期。时间是人类交往中的一个因素，我们几乎是在不自觉中去响应最后期限的。

最后期限迫使人们作出非此即彼的选择。如果他们选择接受这个最后期限，那么他们就做成了这笔交易；如果他们不是这样，则后果是不可预测的。这是一个到手和未到手的问题。

一个人从来不可能确定谈判的时间限制是真还是假，他也很难准确地预测不满足最后期限的代价。经验告诉我们，有些最后期限意味着死，其他的则不。有些代价很高，有些则是微不足道的。接受最后期限的人觉得做了一件令人愉快的事，他为能与不确定因素很少的未来打交道而满足。他能合理解释说若不满足最后期限，事情会变得更糟。

当然，一味地不相信最后期限也会有风险。当买主说：“我要在星期三订货”时，他可能会把你晒干。而当推销员说：“如果你今天订货，我能保证交货”时，或许真的是要你今天向他订货，如果你拖了，库存货物可能就卖给别人了。你对另一方的组织、生产计划、库存情况和资金压力了解得越多，你就能更好地确定那个最后期限是真还是假。

时间就是金钱。我们大多数人在参加谈判时都有一种自身的弱点，我们总能意识到时间对我们自己的压力，这种意识有碍我们效率的发挥。我们应该集中注意的是限制他人的最后期限。如果对我们有最后期限，大概对他也有最后期限问题。下面这三个问题可能有助于引导你跳出最后期限陷阱：

(1) 使我谈判起来比较困难的是那一种自我强加的或组织强加的最后期限？

(2) 我加给自己的或者组织所加给我的最后期限是真的吗？我能同自己的人谈判来延长它吗？

(3) 什么样的最后期限能对他人及其组织施加压力？

时间限制对我们有一种潜在作用，甚至在我们不应接受它时我们也趋于接受它，这就是为什么最好为你所做的任何房屋报价设定最后期限的原因。它有助于他人做出你想让他们做出的决策。最后期限甚至在它们不应该起作用的时候也能起作用。

## 10. 卖方的最后期限策略

推销员们从经验中了解到某些最后期限，能使买主购货。下面就是能让买主在不太准备买的情况下去买的几条策略：

(1) 价格将于7月1日上调。

(2) 该报价的期限为15天。

(3) 这种选择截止到6月30日。

(4) 存货会优先出售。

(5) 如果你不给我们汇更多的钱，我们将不得不停止工作。

(6) 如果你在6月1日还不能给我订单（或技术规格），我7月30日之前不可能交货。

(7) 我们生产厂需要8周的生产制造周期。

(8) 最好立即定货，才能保证生产周期长的产品供货。

(9) 货船下午两点起航，你想留段间隔吗？

(10) 如果明天还见不到你们的预付金，我们就不能保留它了。

## 11. 买方的最后期限策略

尽管大多数买主都说得很肯定，但卖主对时间压力的反应要甚于买主。由买主提出的最后期限，对推销员来说不见得是坏事。实际上，它能使推销员更容易与自己的管理部门、定价人员或工程人员进行谈判。下面列出的这些由买主提出的最后期限，能促使卖主采取行动：

(1) 6月30日以后才能筹集到买它的钱。

(2) 我明天需要一个报价。

(3) 我准备星期三订货。

(4) 如果我们达不成协议，我明天就开始同你的竞争者谈。

(5) 给我一个大致差不多的费用估计，我明天就要。

(6) 星期五以后我将不再负责买它。

(7) 这必须由我老板拍板，而他明天要去欧洲呆一个星期。

(8) 这是我的生产进度。如果你不能满足它，那就算了。我不得不去别处订货。

(9) 本财政年度12月3日结束。

(10) 买主将从下星期一开始度假，为期三周。

(11) 采购审定委员会明天碰头，你的价格就这样了还是有别的调整？

## 12. 长期与短期关系

适用于一次买卖的东西不一定适合于长期关系。有一个大集团公司的副总裁，他可是个少见的敲骨吸髓者，他的见解是“长远之中没有长远”。他和在采购和销售部门为他工作的人，都容易从一种过度竞争观点去看待每次谈判。现在这家公司正在为工业生存而战，他们用极大的代价在学习。商业中确实有长远，它可以而且一定会影响战术的选择和你对问题的态度。

谈判中有一个主要的权衡，就是要平衡短期获利和长期目标。你可以纠缠、强制或者威胁一个对手做你愿做的事，但处在这种形势下的人会存有敌意。当强制者以后需要帮助或友善时，上帝是很难帮他的。

知道自己去何处和为什么去那里的人是较好的谈判人员，他们不要皮洛士氏的胜利（指得不偿失的胜利），他们不愿种下以后要失败的种子。好的长期战略要比短期所得更重要。每次谈判的价格中有一部分是要影响到将来的你的满意程度，这种权衡只有有着良好判断力的人才知道如何做。

### 三、问答之间

#### 1. 提高发问能力的实用准则

提问题可以开拓思路，它们可以引导买主和卖主进行更积极的参与。好的问题是通向理解的最直接道路。麻烦的是，我们大多数人是在谈判结束之后，在我们回家的路上，才想出最好的问题。

对此也不必失望，只要遵循若干相当容易的准则，就可以提高我们发问的能力，先看一下“几不要”：

- (1) 不要问对抗性问题，除非你想打架。
- (2) 不要问怀疑另一方诚实的问题，它并不能使其诚实。
- (3) 在你急于提问时不要不听，先把问题写下来等待时机发问。
- (4) 不要以为你是法官，谈判不是法庭讯问。
- (5) 不要在任何时候都问问题，要等待适当时候。
- (6) 不要问显示你如何精明的问题。

(7) 不要在你同事的问题还没有得到回答之前就问你自己的问题而打断他的问题。

这“几不要”有一点是共同的，那就是它们全都是妨碍了沟通，堵塞了信息的流动。现在再来看一下“几要”：

(1) 事先准备好你的问题。我们中没有几个人能聪明到单依靠临时思考便能快速地提出问题。

(2) 把每次早期的接触作为实情调查机会，最好的回答是在谈判之前，不是在谈判桌上。

(3) 在你自己的人中开个集体自由讨论会，你会对他们提出大量好的问题而感到惊讶。

(4) 要敢于去问那些窥探他人秘密的问题，我们大多数人不喜欢这样做。

(5) 要敢于问那些表面看起来有些愚蠢的问题。

(6) 要像“乡下孩子”那样问问题，这种态度能促成一种好的回答。

(7) 向买主的秘书、生产人员和工程师提问，他们的回答要比买主本人好。

(8) 要敢于问那些可能会被回避的问题，它本身就说明问题。

(9) 利用多次会间休息时间考虑新问题。

(10) 提出问题后要住口。

(11) 如果对方的回答闪烁其辞或者答非所问，则不必坚持问你的问题。

(12) 问几个你已经有了答案的问题，它能帮助你来检验别人的可信度。问题和答案可以看作是一种用他们自己权利进行的谈判。每个问题都具有需求的特点，每个回答都是一种让步。那些以正确的方式要求更好的回答的人多半能得到它。

#### 2. 克服提问的障碍

(1) 我们避开会对方或自己人感到我们无知的问题。

(2) 我们害怕显示未曾给予重视。

- (3) 我们厌恶窥探他人的事情。
  - (4) 脑子里想出一些好的问题，但在激烈的争论中又忘了。
  - (5) 连他人的论据都弄不懂，更不用说同时思考好的问题了。
  - (6) 有些问题没有问，因为我们不能恰当地说明它们。
  - (7) 我们大多数人都想避免令对方窘迫的问题。
  - (8) 有些人宁愿说而不愿听，问题是为听而不是为说而设计的。
  - (9) 人们对那些没有得到很好回答的问题缺乏继续追问的耐性，他们很轻易把它们放过了。
  - (10) 很少有足够的时间去思考好的问题。我们没有事先把它们想好。
- 你自己判断一下过去这些普遍的障碍对你问问题的妨碍程度如何。它们是可以克服的。

### 3. 不同目的的不同提问

提问服务于多种目的，因此也就有不同的措辞方法。下面就对提问的不同回答方式列出了一些例子，大部分是针对购销业务的。

如果买主不感兴趣、冷漠和优柔寡断时，问开门见山的问题最好。例如，如果你问买主想要红的还是蓝的，他一定会回答红的、蓝的，或者两者都不要。如果他说红的、蓝的都不要，那么请他解释为什么。他肯定会解释，然后再去满足他。

直接问题的例子有：

- (1) 你想付多少钱？
- (2) 我必须出个什么价格？
- (3) 你遇到过制动系统漏油的麻烦吗？
- (4) 这一改动要付多少钱？
- (5) 你想买有两间卧室的房子吗？
- (6) 你知道他们正处于破产状态吗？
- (7) 你怎么看待消费者研究报告对他们产品的评价？
- (8) 你对那个性能什么时候开始不满意的？

问：什么是间接提问，什么时候应该使用它们？

答：非直接提问的问题其性质很一般。它的回答根据回答人的愿望其范围可宽可窄，它们不能把他困住。回答中可以包括事实、观点和评价。当别人希望表达他自己时，最好使用非直接提问的问题。间接的缺点在于答案是不可预料和不可控制的。

访谈节目采访人发觉，非直接提问的问题能诱发更完整的答案。这大概是因为这种题目要比直接提问更自然。

非直接提问问题举例如下：

- (1) 你如何确定备件的价格？
- (2) 你能解释一下你是如何制作圣诞树的吗？
- (3) 作为卫生纸的买主，什么样的指标对你最重要？
- (4) 你对一个好的承诺期待些什么？
- (5) 你对使用低价开关感觉如何？
- (6) 你认为维修很重要吗？

问：有什么别的理由能说明提问不只是想获得信息吗？

答：是的。多数人认为提问仅仅是为了获得信息，事情并非如此。他们感到了提问还会提供信息、启发思维或者帮助他人做出决定。下面的例子能更清楚地说明这一点。

应该指出的是每个提问都有两部分：一部分是描述提问的范围、背景或框架；第二部分是提问本身。开头用于一种目的，问题部分用于另一目的。

获取信息的提问举例如下：

- (1) 对我们的产品你有什么意见吗？
- (2) 请让我看看你是如何得到那个数的？
- (3) 你能给我解释一下吗？
- (4) 最近的税率是多少？
- (5) 空房率是多少？
- (6) 谁最后买了这辆车？
- (7) 你在维修方面遇到过问题吗？

问：什么种类的提问能提供信息？

答：下面列举的每个例子都能使提问者追加他想透露的进一步的信息。

- (1) 你想有机会见到我们的新产品吗？
- (2) 说你的感觉是这样的公平吗？
- (3) 你知道我们通过 6 种途径检查每一个部件吗？
- (4) 你注意到《幸福》杂志把我公司列为美国 20 家管理最好的公司之一了吗？

- (5) 你比较过我们的担保了吗？请比较一下吧。
- (6) 你对我们的价格如此之低感到吃惊吧？
- (7) 我们做过一项调查，你知道我们发现了什么吗？
- (8) 你看过最近一期关于轮胎的消费者报告吗？
- (9) 如果我的理解是正确的话，你是害怕我们的涂漆碎裂，对吗？
- (10) 你知道我们已派了设计专家全日与你们的工程师一道工作吗？

问：什么样的提问能启发思维？

答：下面的例子有一个共同特点，它们能使对方打开另外一种思路。

- (1) 你能考虑一下两年合同吗？
- (2) 你觉得这个主意如何？
- (3) 你确信是这样吗？
- (4) 你愿考虑像这样的一笔交易吗？
- (5) 你想过要扩大业务吗？
- (6) 你安排过房地产交易吗？
- (7) 你能看到自己驾驶劳斯莱斯车吗？
- (8) 通货膨胀是个大问题，不是吗？
- (9) 如果我们订两次货那将如何？

问：什么样的提问能使人作出决定？

答：这些是总结提问，它们能把对方引向作出选择或者成交。

总结提问的例子是：

- (1) 要就要，不要就拉倒。
- (2) 你想要哪个？红的还是蓝的？
- (3) 你想订多少货？
- (4) 你知道星期一就要涨价吗？最好现在就定下来。

- (5) 你想让我们马上开始修理吗？
- (6) 如果我们降价 10%，你准备把整个订单给我们吗？
- (7) 你对这种模式有兴趣吗？为什么感兴趣？
- (8) 你对我的报价有什么意见？

问：什么是别有用意的提问？

答：别有用意的提问是内含一种假定，而且使答话人感到讨厌或受伤害的提问。

别有用意的提问举例如下：

- (1) 你还打老婆吗？
- (2) 你的会计系统还是那么糟吗？
- (3) 你是再次问我别有用意的问题吗？
- (4) 你那个难相处的老板最近好吗？
- (5) 你的材料费为什么这么高？
- (6) 你是什么时候发现这个问题的？
- (7) 谁该对这种困境负责？

如果有人要你回答别有用意的提问，你可以对它一笑置之，对问题进行澄清，告诉他说你的材料费并不高，或者你的老板并不是不好相处。

问：什么是含糊其辞的提问？

答：含糊其辞的提问是一种有多种解释的提问。问这种问题的人可能是在摸底，也可能是对自己的目的还不清楚。

含糊其辞的提问举例如下：

- (1) 你是如何凑成这份报价的？
- (2) 它看上去不正确，不是吗？
- (3) 费用看来挺高，不是吗？
- (4) 你如何计算废料？
- (5) 你能做得更好，难道不能吗？

当你要回答含糊其辞的提问时，在回答之前先要弄明白它。

让他人说得具体点，只有在你弄清了问题之后才回答。

问：什么是提示引导性提问？

答：提示引导性提问是它试图把对方引向别的讯问范围，或者试图引人去逐个回答问题，是提问人为了证明一种观点直到建立起提问人的问题逻辑的一种提问，当提问只是想检查对方是否讲真话时，引导性问题还可能把人引入陷阱。提示引导性提问举例如下：

(1) 我得到的是最优惠价格吗？为什么不是？谁是最优惠顾客？为什么？这不是你老板说的？

(2) 你的费用中包括了研究费了吗？在哪儿？不同的工程是如何按比例分摊的？具体他说，在你说这项工程不需要进行新的研究时，你为什么还要把它包括在我们的费用中？

(3) 你如何处理信息费用和坏帐？

(4) 你卖给他多少？啊，这不是他告诉我的那个数。

(5) 你还有小一号的吗？它的价钱是多少？根据你所说的，我看不出大一号的价格是合理的。

(6) 你对干燥机的担保是什么？我不太知道。还有其他差别吗？为什么？你对他们提供的相同东西加多少额外费用？



(7) 你对那个数有把握吗？它好像与第二页上的数不一样，哪个正确？你如何解释？现在看了你们的一览表。这里也不一样，在这种情况下还是从我的数据开始吧。

问：什么是修辞性提问？答：修辞性提问是不为得到答案而为表示效果那种发问目的提问。它不期望任何回答。

修辞性提问举例如下：

- (1) 你真的希望我相信它吗？
- (2) 是你准备得很充分，还是我们正好很幸运？
- (3) 你不要再嘲笑我好吗？
- (4) 你相信我们正好把它带来了吗？
- (5) 这难道不是巧合吗？
- (6) 现在你认为我的老板对此有何高见？

问：什么是用提问来回答的提问？

答：当你对一个问题还不清楚时，或者希望有更多的时间去考虑一个答案时，你最好是反问一个自己的问题。一个年轻的丈夫对他的妻子说：“我爱你，但你为什么总是用问句来回答我的提问？”她眨了眨眼睛回答道：“是吗？”

问：什么是坦率的提问？

答：坦率的提问是暗示和创造一种亲密气氛的提问。

坦率提问的举例如下：

- (1) 你能接受的最低价是多少？告诉我。
- (2) 你和我都知道那是正确的，对吗？
- (3) 你信不过我吗？
- (4) 你不能告诉我真实情况吗？
- (5) 这不是很合理吗？
- (6) 它很难令人相信，不是吗？但是我每卖一样都赔钱，我是靠数量来补偿的。

问：什么是结束性提问？

答：结束性提问是种临时或永久结束，或冻结讨论的提问。这种发问迫使做出一项决定或者中断会谈。结束性提问举例如下：

- (1) 难道你还看不到？这肯定对你有利。
- (2) 这是你的最后报价吗？
- (3) 相信我！就这些了。
- (4) 你知道我报给你的价格是多优惠吗？
- (5) 要就要，不要就拉倒。
- (6) 你已知道了我的成本，你能让我赔钱吗？
- (7) 停，难道你还看不见这已经足够了吗？

只要你没有给自己留出足够的时间去思考，或者强迫自己作出快速决定，那么在“电话谈判”一节中描述的错误就会出现。不要快速成交，除非你不得不这样做，除非你准备好了去讨论问题。

#### 4. 完美的回答

17 世纪的英国哲学家弗朗西斯·培根说过，谈判是个发现的过程。提问、

解答、陈述、辩驳，我们要承受巨大压力去对问题进行快速陈述和明智的回答。问题在于在当时没有几个人能反应敏捷，对答如流，我们常常是在回家的路上才想出最好的回答。

拿出较好的回答完全是可能的。令人惊讶的是，要提高应付问题的能力，只需采取很少几条预防措施就够了。恐怕最重要的还是事先记下最可能提出的那些问题。在谈判之前，就要作一个鸡蛋里挑骨头的角色去对问题作出联想表演，这一准备便能驾驭那些难对付的问题。你考虑的时间越长，想出的回答会越完美。

下述几条建议在任何情况下都行得通。那些曾面对刨根问底的买主、持怀疑态度的审计者或者税管人员连珠炮似地提问的人定会认识到下面几条的价值：

- (1) 给自己留出时间去思考。
- (2) 在你尚未了解问题之前，千万不可贸然回答。
- (3) 要认识到有些问题是不值得回答的。
- (4) 所做的回答只满足问题的一部分而不是全部。
- (5) 答非所问是回避问题的一种方法。
- (6) 以不完全了解和不曾记得来拖延某些问题。
- (7) 让对方去考虑他的回答和澄清问题。
- (8) 当有人插话时，让他说。
- (9) 在谈判时，正确的回答不一定是好的回答，也可能是愚蠢的回答。

回答问题的艺术在于知道该说什么，不该说什么，并不在于回答得正确还是不正确。谈判不是课堂，在谈判中也很少有“是”或“不是”的回答。

## 5. 不回答的回答

对回答问题很小心的人，经常使用某些得意的措词。下面是一些政治家、证人或谈判对手在回答难对付的问题时所使用的巧妙回答：

- (1) 请重复一下问题。
- (2) 我不太明白这个问题。
- (3) 这取决于……。
- (4) 这完全是另外一回事。
- (5) 你必须了解它的历史，实际上它始于……。
- (6) 在我回答之前，你必须了解详细的程序。
- (7) 在我看来，好像……。
- (8) 按我的回忆，它……。
- (9) 我记不起来了。
- (10) 我没有第一手经验，但我听说……。
- (11) 情况是多变的，因为……。
- (12) 事情有时并不像这样。
- (13) 这要看……。
- (14) 这不是一个是与非的问题。这个问题多少有点……。
- (15) 你的问题完全是蓄意挑剔，你就像一个玩弄字眼的专家。
- (16) 你必须了解原因。造成这种情况不只是一种因素，而是多种因素，例如……。

- (17) 让我们分开来说（回答一个总的问题时）。
- (18) 总的情况是这样的（回答一个具体问题时）。
- (19) 请将这个问题分成若干部分来谈。
- (20) 不，它并不像你所说的那样。
- (21) 我不能谈论它，因为……。
- (22) 这个问题要看你怎么看。
- (23) 我并不想跟你辩解，但是……。
- (24) 我不能同意你对问题的陈述。

## 6. 不能肯定时说：“我想……”

“我在上学时，有人常对我说：你最好说‘我想……’，除非你确能肯定。”本·富兰克林在其自传中从另外一个角度谈到这一问题。在现今这个“很难”销售的时代，他的有关做断言的思想特别有意义。

我有一条规则，那就是要避免所有与他人感情的直接接触，避免使用明确的断言。我甚至禁止自己使用语言中有着固定看法的每一个字或词，比如“必定”、“毫无疑问”等词。与此相反，我使用“我想象”、“我以为”或者“我设想”或者“目前在我看来”等等。当有人对我认为是错误的东西断然肯定时，我克制自己不与人突然冲突，也不马上指出他说话中的荒谬之处。

在回答时我开始就说在某种情况或条件下他的观点应该是正确的，但在现在这种情况下我似乎或者好像觉得有某些差别等等。我很快就发现改变表达方式所带来的好处，那就是我们的谈话会以更愉快的方式进行下去。在我创造的这种谦和的气氛中我的观点更容易被他们接受，更少出现矛盾。

当人们发现是我错了时，我很少有丢面子的感觉。而当我是正确的时候，我能更容易地说服他人放弃他们的错误而与我站在一起。

使用这种方式我也有一个从开始强制自己到比较自然，最后终于成为一种习惯的过程。大概在过去的50年间没有人从我嘴里听到过果断的措词。我想（除了我的正直外）主要由于这个习惯使我在提出新的制度或改变旧制度时，我对市民们有那样重的份量；在我成为众议院成员时会产生那么大的影响。我只不过是个很糟糕的发言人，从来不善辞令，在选词时犹豫不决，几乎不能正确地使用语言，但总的来说我表达了我的观点。

## 7. “要就要，不要就拉倒”

“要就要，不要就拉倒”是谈判战术之一，它在许多讨价还价的场合都是适用的。战术在谈判桌上有合法位置。

不管我们是否承认，实际上大多数买卖是在“要就要，不要就拉倒”的基础上做成的，在商店里都标明价格。有些东西是公平交易的，而许多（如我们的电话账单）则是由法规固定的。许多工业品和服务都是以同一价格卖给所有顾客的。“要就要，不要就拉倒”并不像听起来那样不吉利，对卖主来说它常常是很好的定价政策，对买主来说它是一种较好的购货途径。

在下边这些条件下，“要就要，不要就拉倒”战术行得通：

1. 当你不想鼓励未来妥协时。
2. 当向一个顾客降价会迫使你向所有顾客降价时。
3. 当另一方设法不买你的货时。
4. 当所有顾客习惯于付这一价格时。
5. 当你正以最低价出售，不能再担亏损风险时。

当你准备对某些人使用“要就要，不要就拉倒”战术时，还有一些减少敌意的方法。首先不要使用这种表达方式本身，因为这些字眼本身就足以使圣人发怒。合理的“要就要，不要就拉倒”的立场，并不太令人讨厌。由公平贸易法、公布的价目表、醒目的价格标签或贸易惯例所支持的固定价格更容易被接受。当固定价格辅之以很好的解释和有利的检验证明时，情况也会是这样的。人们在谈判的末期要比早期更容易接受“要就要，不要就拉倒”。在减少敌意方面，时间是很重要的因素。

“要就要，不要就拉倒”是一种合理合法的谈判战术。有相当多的人欢迎它，因为它可以省去许多讨价还价的麻烦。当你准备使用它时，你必须做两件事。首先，给对方以足够的时间去讨论问题；其次，一定要告诉你的老板，你准备使用它，忘记这一点的人，肯定会遇到很大麻烦。

当对方甩给你一个坚决、然而很有礼貌的“要就要，不要就拉倒”时，你该怎么办？这里有几种选择。我的意见是对其实行严厉的考验。价格不一定像它看上去那样一成不变。

考验“要就要，不要就拉倒”的最好办法是改变买卖的特点，把问题扩大化，数量可以多一些或少一些；提出不同的质量要求；增加或减少服务内容；延长或缩短交货期。改变产品方案，增加新项、备件或培训，把那些不属于“要就要，不要就拉倒”的项目与属于此类的项目混在一起，然后再谈判底线数字。

此外，你还可以试着用以下对策来考验“要就要，不要就拉倒”的人的决心：

1. 退席。
2. 向更高一层管理部门抗议。
3. 让他人的老板以书面形式写下最终报价。
4. 继续谈，就像你从来没有听到过一样。
5. 确定你是否还能为自己做些什么事从而来降低价格。

下次你在买冰箱时，可以试着与老板谈判。这里有几招有人用它们来压老板价格的。提出买一台洗衣机外带一台电冰箱；改变销售日期；不包括安装或运输；引入地方竞争因素；指出样本上的价格比较低；问何时和是否降价出售以及谈论用最低价购买淘汰的型号等。老板的价格并不像看上去那样固定。

考验“要就要，不要就拉倒”的关键，是找到一种保面子的方法，让别人能够下台阶。如果你能做到这一点，就有了解决问题的机会。在多数情况下考验“要就要，不要就拉倒”并不损失什么，它是值得一试的。

## 8. 如何对付“如果……会怎么样”和“请你考虑”战术

“如果……会怎么样”是一种从卖主那儿获取他平时不想给的信息的战术。对卖主的成本和价格结构了解得多的买主，肯定会作出更好的决定。

情况是这样的。让我们假定一百货商店买主想购进 2000 套服装，供应他在全国各地的分店。他要卖主就 200、2000、10000、25000 套服装分别报价。一旦收到报价，精明的买主再加上一个很好的成本分析人员，便能从中获得大量的信息。他能估算出卖方的生产成本、设备费用、生产能力及其定价政策。买主还可以通过提高购货量得到更好的价格。一般卖主因怕失去大宗订货而不敢对小批量报高价。

你自然会问，买主要卖主报出他根本不想买的那种数量的价格，这样做道德吗？实际上这是道德的。买主是根据他合法得到的最好信息，来做出实际商业选择的。“如果……会怎么样”是获取价格数据以及其他信息的好办法。

下面所列的这几条往往会打开新的思路和得到有价值的回答，其逻辑是不言自明的。

- (1) 如果我们把订货量翻番（或减半），将会怎样？
- (2) 如果我们给你签一年的合同，将会怎样？
- (3) 如果我们减少（或增加）担保，将会怎样？
- (4) 如果我们提供原料会怎样？
- (5) 如果我们用自己的设备会怎样？
- (6) 如果我们不是单买苹果，而是既买苹果也买梨会怎么样？
- (7) 如果我们让你在淡季来做这件工作，会怎样？
- (8) 如果我们把你们的全部产品买下，会怎么样？
- (9) 如果我们提供技术援助，将会怎么样？
- (10) 如果我们改变合同形式，会怎么样？
- (11) 如果我们把技术规格改成这样，会怎样？
- (12) 如果我们分期付款，会怎么样？

这些“如果……会怎么样”战术中任何一条，都能提供一种获得在别的情况下不能获得的卖方商业实践和动机的机会。

“如果……会怎么样”有一点儿残忍，它能把推销员及其属组织逼得上树。在推销员面对的工程、生产和定价人员的眼里，每提一次“如果……会怎么样”都会使推销员变成一个“害人精”。当买主说“如果…会怎么样”时，卖主们会吓一跳。他们发现很难冲着买主的这种无伤大雅的问题说“不”。许多推销员都是宁肯降低其价格，而不愿去做那种令人厌烦的重新定价工作。当买主要这类资料时，精明的推销员会意识到他不是信口开河。周密思考后的回答能产生很大的效益。下面这些忠告能帮助你给出较好的回答：

(1) 设法了解买主究竟想买什么。他不会买他所列举的那么多的种类。去问一下生产人员，他们会告诉你。

(2) 不要对“如果……会怎么样”现场定价。

(3) 如果让步，就要借机马上拿到订单。

(4) 不是所有提问都值得回答。要解释保证是价格的一部分，未经“公平贸易”批准不能取消。

(5) 有些“如果……会怎么样”需要很长时间才能回答，可能要超过买主最后期限听给他的时间。

(6) 问问买主他是否准备就他要报价的货物订货。当他了解到成本时，他可能愿意接受“大致正确”的估算。

机灵的推销员如果能正确地处理“如果……会怎么样”问题，他就能把

它变成一次机会而不是麻烦。他在回答买主问题时，可向他证明三年订单对他最好。他可以引用“请你考虑”这样的问题：请你考虑一下买乙级产品、较大交货量、备品备件、改变技术规格或者去年的型号。

“如果……会怎么样”和与它相配的“请你考虑”可为卖主和买主打开新的思路。它们可以同时为双方引出一笔更好的交易。

## 9. 言语承诺

弗洛伊德曾经说过：“思想先于活动。”实际上言语也先于行动。当我们说和写某些东西时，我们便会维护自己的声明并相应采取行动。

言语就是承诺。一旦出口，就要维护它们。如果你想得到一个有趣的例子的话，你不妨做一个小试验。让你的朋友就某些事给你一个随便的建议。然后你告诉他你并不觉得它有什么帮助。你能观察到他开始一遍遍地论证支持他的建议。你试着转变话题，可不一会他又会回到这上面来，而且找出更多的理由。人们会像维护别的东西一样来维护他们自己，他们要为自己的话承担责任。

这在谈判中特别重要。从卖主的立场出发，一旦买主组织中的工程师或生产人员说过喜欢卖主的观念或产品，那么他们会维护它；卖主应尽其所能去争取得到买主组织中尽可能多的人的满意表示；对卖主的服务口头表示过接受的人发现，它很难收回；如果你能让买主或他的合伙人，承认一个竞争者的报价中存在问题，那么他们就很难在以后立即付款；如果买主或者他的人表示同意卖主的理由，那么他们也会在其组织中的其他人面前维护它。

买主也应尽其所能从推销员及其组织那里获得尽可能多的承诺。卖主的言语承诺，为买主增加了讨价还价的力量。他应该尽可能详细地获得卖主报价的力量。他应该尽可能详细地获得卖主报价及其成本细节；他应该让卖方人员自己作详细的介绍；他应让他们来证明其主张；他应让更高一级的行政管理机构对性能作出承诺；他应把进展和费用阶段与详细的时间进度连在一起；他应直接与卖方工程技术人员、生产人员和质量控制人面谈并让他们对性能有所承诺；他应该记好笔记并保存好记录；他应该让卖主作出一年和五年价格预报。所有这些承诺都能帮助买主进行谈判。

言语固然是种好的承诺，但最好还是口头声明并伴之以书面文字和文字指导下的行动，从对方获得言语承诺，它们是你讨价还价力量的一个重要来源。

## 10. 呼喊、埋怨和尖叫

有人通过故意的呼喊、埋怨和尖叫来脱身。他们凭经验知道多数人遇到这些战术时感到很不舒服。特别是有他人目睹这一场面时，尤其是这样。受害者一想到是在同一个极讨厌的家伙打交道就退缩了，所以他们让步了。叽里呱啦的人习惯于赢得这些战斗，并一次次地使用这种战术来脱身，或者占据比那些有理性的人更好的位置。

英国人有句俏皮话是：“如果他们不明白你的意思，你就大声他说，肯定有人会明白的。”那些呼喊、抱怨和尖叫的人之所以这样做，是因为他们就像小孩们那样懂得这样要比用合理方法去说服对方更容易。实际上，他们

的主张越脆弱，他们就越爱使用叽里呱啦战术。他们的意图是用吓唬使对方屈服。他知道，在大多数情况下是会奏效的，因为他们自孩童时代起就一直在用这种战术。

作为家长，我们有责任不让我们的孩子使用呼喊、抱怨和尖叫来脱身。如果我们让这些愚蠢之举成功，那么他们就不能以成人的姿态来对付生活中的挫折。当他们怒吼和咆哮时，我们必须向他摊牌，以一种镇静自若的方式向他证明此路不通。这就需要父母般的勇气、耐心和自信。

那么我们该怎样对待那些使用这类战术的成年人呢？这是一个很重要的问题，因为我们中的许多人，都必须对付我们日常工作中那些呼喊、抱怨和尖叫的人。关键是不要被吓住，如果你保持理性、拒绝胡搅蛮缠、不以感情代替事实、行动坚决且有尊严，那么叽里呱啦也就会很快停止。如果他还不罢休，那么最好把他领到更高级人物那里去，他们能用镇静的权威来对付尖叫者。叽里呱啦者已经赢得很多容易的胜利，因为他是个孩子。不要让他占你的便宜。

## 11. 如何处理异议

每个事物都有两个方面，每一笔买卖交易都涉及到满意与不满意。双方肯定都有一些必须克服的异议。一个成功的谈判和一个不成功的谈判之间的差别，就在于你处理异议的好坏。处理异议的基本原理对买主和卖主都是一样的，但是，我们还是从卖主的观点出发来讨论它们。卖主所遇到的问题要难对付一些，因为他在处理异议时还不能伤着买主，而买主在这方面就更灵活一些。

一旦你掌握了它的诀窍，便可以有效地处理异议。实践一下下面这 9 个合情人理的步骤，对你今后大有益处：

步骤 1：在同买主见面之前，写下你的产品和竞争者的产品的优点和缺点。

步骤 2：写下你认为每个买主会对你的产品或服务提出的异议。

步骤 3：让你组织中的其他人在自由献策会上提出异议，把这些异议看作是由客户提出的异议，并试着回答它们。

步骤 4：当买主提出一项异议时，先了解清楚然后再回答。

步骤 5：当你理解了异议之后，确定处理它的难易程度。简单异议是那些用唾手可得的证据便能驳斥的异议。

步骤 6：把异议改用要买主回答“是”的问句形式表示。例如：“我理解你是担心使用这种车的运行费用高，对吗？”这个问题可能诱导凯迪拉克车买主回答说“是的”。他表示出汽油和维修费用高这种异议。

步骤 7：不要因同意它而强化了异议。上面的推销员如果说：“是的，凯迪拉克车的运行费用是高，但……”是不明智的。

步骤 8：如果异议容易对付，那就拿出你的证据以求对这种异议一个积极的反应。例如，推销员可以说：“你可能会以为豪华车的运行费用都高，但这种车不是。你知道《汽车》杂志进行过测试发现凯迪拉克车用一加仑油就可以跑 15 英里吗？难道这还不说明问题吗？”

步骤 9：如果异议难以处理，则把它改写成一种“可能是”的问句，然后向客户指出其他一些更重要的优点。

例如，如果凯迪拉克车的买主对价格高提出异议，推销员可以说：“我明白了，你是喜欢这种车，但担心它的价钱太贵，对吗？你不可能在路上找到像这种类型的其他车，它马力大、绝对安全、保持着再售价值，总的来看它还是很经济的。每个人都可以拥有一台车，但不是每个人都可拥有像这么好的车。这就是经济富裕的人都买凯迪拉克车的原因，他们懂得什么是价值。”

回答异议的关键在于，让买主知道他的观点已被理解而感到满意。把异议改用问句形式来表达的同时，也传达了你的理解并引导他按“是”的方式思考。如果提出的是个难对付的异议，那么要把买主引入一种“是”的方式就比较困难，推销员也有种表示赞同的自然倾向，这种情况要力求避免，因为增强负反应是不明智的。只有积极的反应才是值得增强的。如果买主提出一个强烈的、不好对付的异议，那么推销员就应该强调产品对买主最重要的优点来回答他。用这种方式总是能很好地对付那些难对付的价格问题。

以上这些原则不仅适用于商业，而且也适用于社交界。生活中总会提出异议，学会恰当地处理异议是有益的。

## 12. 非正式的讨论

正式的讨论常常起宣传作用，非正式会谈却给双方一个接触真实问题的机会。这种讨论为后来的妥协奠定了基础。

交际的或非正式的讨论是买主和推销员之间的一种合法的联络形式。在非正式环境中，他们可以低下头来讨论人所共存的话题——孩子，妻子和交税，而用不着究其原因。这些讨论的作用就像个安全阀，它们能在非组织的条件下解决问题、试探假设和评价诚意。非正式讨论还有一种不是总能意识到的功能，它们能使谈判的非正式和非官方领导人私下表达自己的想法。例如，通常的做法是指定买主作为采购小组的正式领导人，但往往是工程师在实际领导着团组，因为他有着丰富的产品知识，而且在某些情况下更懂得谈判。个人对个人式的非正式讨论能使这些现实表面化而不受正式身份关系的干扰。

当正式的立场变得强硬、僵持时，非正式会谈就变得很必要。尽管在谈判桌上要说些调解的话很困难，但在饭后用几句精心选择的言辞便可以表达非官方的和解愿望。必须有一系列的社交会晤来详尽阐述各种细节，这样可以协调双方公开的和私下的立场而又不至于丢面子。

能干的谈判者懂得非正式或秘密谈判是何等重要。但是就像几乎所有的事物一样，它也有两方面，要意识到它的危险性并采取相应的预防措施：

(1) 谨防公开声明会，它们可能是单方面的。

(2) 安排酒友很普遍，有些人很善于利用这一技术，因为他们酒量比任何人都控制得好。

(3) 一些谈判人有讨人喜欢的强烈愿望，他们在充满“爱”的社交气候下变得宽宏大量。



(4) 非正式讨论可能被用来通报假情况，在非正式背景下很容易传播假信息，因为人们放松了警惕性。

(5) “小人物”在社交环境里要比在正式场合下表现出更大的身份依从性。

私下会谈是谈判的一个必要部分，不是例外。它填充了需要与可能之间的空白。不是任何该说的东西都可以在谈判桌上说的，一个好的谈判者懂得这一点。

### 13. 电话谈判的错误及作用

除非十分必要，不要通过电话来谈判。如果你必须这样做，那么你（不是对方）一定要做好准备，这样做肯定会节省你的钱和减少你的苦恼。

当然也有用电话谈判比面对面会谈更有效的时候。即使这样，也必须懂得通常用电话所容易犯的错误：

- (1) 要电话人有出其不意的优势。
- (2) 容易遗漏重要事情。
- (3) 有决定或选择的压力。
- (4) 在时间压力下，简单的计算也变得很困难。
- (5) 打电话费钱（特别是长途电话），而我们却容易忽视这点。
- (6) 很难听明白，我们的思想飘忽不定。
- (7) 受话人没有准备，他找不到他的卷宗，铅笔甚至他的秘书。
- (8) 你看不见他人的反应。
- (9) 不能给出证据或检验。
- (10) 来电话时，受话人常常在想别的事情。
- (11) 很难避开插话。

除了这一长串障碍外，还有另外三种，每一种本身都可招致灾难。首先，通过电话要比面对面会谈更容易误解对方；其次，没有足够的时间去思考；再次，当对方看不见你时比较容易说“不”。电话谈判就其自身而言既不能说好，也不能说坏。它们通常是种实用的买卖方法。但是，人们通过电话的确犯过他们平常所不会犯的错误，所以电话谈判是危险的，决不要漫不经心地使用它们。如果能避免，再好不过；如果不能避免，那么下面讨论的一些行为准则，能帮助你恰当地处理它。

电话谈判的“几要”“几不要”，在办事繁忙时常常会被忘掉。我们先来看看“几要”：

- (1) 如果你是受话人，要听，要了解整个事情全貌，然后再回电话。
- (2) 要少讲，你讲得越少，他就讲得越多。
- (3) 在打电话之前就电话交谈演习一遍。
- (4) 要列一个问题清单以免遗漏。
- (5) 桌上要放个计算器。
- (6) 把你的工作文稿摆放在宽大的桌子上。
- (7) 要记笔记并迅速编排它们。
- (8) 要用你自己的话及时确认协议。
- (9) 要准备中断交谈。
- (10) 如果你怕人把你的电话理解为软弱的征兆，则要事先垫个台阶。

正像你能做些事情使电话谈判更加有效一样，也有一些事情你不应该做，这几个“不要”是：

- (1) 当职工大会进行一半时，不进行电话谈判。
- (2) 不要谈判结论性问题，除非你已弄清楚了它并有了准备。
- (3) 不要因为电话费高而迫使自己快速决定。
- (4) 当你发现计算错误时，不要不好意思打电话更正。
- (5) 不要怕对某一问题重新讨论，如果经过思考以后你发现已达成的交易不好，要敢于打电话更正。

电话谈判对那些准备充分的人效果最好。在商业上对所投入的时间如此少而有如此大回报的场合并不多见。

#### 14. 电话谈判术

虽然面对面的谈判比较好，但可以选择电话作为谈判的媒介。

有的人很难找见，这时电话便成为引起他注意的极有用的工具。大多数人都难做到让电话一个劲地响而不去接它，而一旦他们拾起听筒，会发现很难把它放下。

快速交易通常对一方或者另一方是不利的。电话谈判就是最极端的快速交易制造者。尽管如此，仍有许多情况使用电话谈判要比面对面谈判好。电话可能帮助你：

- (1) 不想多讲；
- (2) 看来漠不关心；
- (3) 听起来很强硬；
- (4) 看上去很坚决；
- (5) 中断讨论；
- (6) 最大限度减少地位差别；
- (7) 限制信息流动；
- (8) 只讲不听；
- (9) 频繁插话；
- (10) 减少费用。

但要记住，只有当你比别人准备得更好时，才能使用电话交易。

## 四、奇正之间

### 1. 战术灵活性

战术选择中也应有灵活性。对一个人来说是正确的战术，对另一个人来说可能是错误的。适用于谈判初始阶段的战术，不一定适合谈判后期。昨天还行得通的战术明天对同一个人也许就不怎么好使。在买方市场起作用的战术在供小于求时，就可能变成愚蠢的了。

良好的战术安排，关键在于不断地再评价。在每次谈判时，一遍又一遍地间自己下面这些问题：

(1) 把几种战术结合起来能获得更好的效果吗？

(2) 这是改变战术的良机吗？

(3) 应为不道德的战术规定处罚吗？

(4) 对方对我的战术会作何反应或解释？

(5) 这样做会引火烧身吗？

(6) 如果我的战术被漠视，我会丢面子和削弱讨价还价力量吗？我如何能将这种损失减少到最低程度？

战术的选择涉及到道德问题。目的并不能证明商业和政治上的手段是合理的。不管他承认与否，商业中的每个人在选择战术时，他同时是个哲学家。

在决定使用哪种战术时，有一条规则不可忘记：在你使用一种战术之前，必须考虑到别人会采取什么对策。不这样做可能会使你走到某个失败的采购代理人那一步，他冲着推销员说：“行就行，不行就拉倒”，后来被炒了鱿鱼。卖主把全部存货都卖给了别人。好战术的关键是灵活性加业务判断。

### 2. 取胜的本事

人们讨厌那些一开始谈判就告诉你下述内容的买主们：

(1) 你变胖了；

(2) 最近一次你的产品质量多糟糕；

(3) 你的交货是多么的迟；

(4) 你未能实现最后协议；

(5) 去年他们是如何“告诉你的”；

(6) 你提议要做的事是如何没有兑现；

(7) 你的竞争者做得如何好；

(8) 你正在做的事是如何的不重要。

这些“取胜”的陈述全是用来使你失去心理平衡的，他们的目的达到了。

### 3. 先买后谈

买主愿意在买之前先谈判，这在商业上是对的。但是，“先买后谈”也不失是种较好的办法。不管你卖还是买，重要的是对这两种办法都不要各执偏见。你不这样做，就可能会付出很高的代价。

“先买后谈”的意思是这样的，买主需要干些事，他委托卖主根据预先安排的合同条件立即开展工作，先向卖主提供足以维持所做工作的有限资

金，双方同意在将来的某一具体日期再最终确定合同。对这种类似协议的东西可以起名为预委托书、信函合同或意向书等。

在做了承诺并开始工作之后，买主就很难再换卖主了，财务、进度和心理方面的限制，使人很难从原来的决定上撤回。这种承诺尽管具有临时性质，但它可以把买主拴住。

采购管理部门是带着一种忌恨的偏见来看待“先买后谈”的。他们要求订这种合同的买主尽快确定合同文本。不过，“先买后谈”的情况还值得一试。像下面这些条件的采购，不妨走这条路：

- (1) 当没有谈判时间时；
- (2) 当买主相信卖主的价格有虚头，含有不太可能发生的费用时；
- (3) 当买主想弄清卖主是否知道他在干什么；
- (4) 当卖主愿意对合理的“不超出”价格承担义务时；
- (5) 当买主对要做的工作有较好的了解时；
- (6) 当卖主因他已经投资且怕失去这份合同，使其讨价还价地位日后变得更坏时；
- (7) 当卖主的成绩记录显出不再能找到买主时；
- (8) 当不做到一定程度难以估算整个工作量时；
- (10) 当日后会发生竞争时。

卖主一般来说是愿意接受“先买后谈”委托的。但在你想好之前不要贸然去接受这种委托，你会发现在深思熟虑后拿到的价格比其他任何时候都好。

#### 4. 先放后收战术

很久以前，有一个住在俄国农村的聪明人。一天，有一个愁苦的妇女来向他讨教：她住在一个小棚里，那里勉强能容下她的丈夫和两个孩子，可她丈夫的双亲没有栖身之处，善良的妇女让老人们搬到已经很拥挤的小棚来住，但这很快使她觉着不适。她向这个聪明人叫着：“我该怎么办？”

聪明人捋了一下胡子想了想，问道：“亲爱的夫人，你有牛吗？”她说：“有，但这与我的问题有何相干？”“我有办法了，”他建议道，“把牛牵进小棚里，一周后再来见我。”她很不情愿地照他说的去做了。

一周以后，情况变得更糟了。每当牛翻身时，这6口人必须随着转，想睡是不可能的。夫人转而又来见这个聪明人，眼里充满了泪水。“我比以前更惨了。”她边说边向他讲述着所发生的一切。

他捋了一下胡子想了想，问道：“亲爱的夫人，你有鸡吗？”她说道：“是的，但这与我的事又有何关系呢？”“我有办法了，”他说，“把鸡放进小棚里一周，然后再来见我。”她比以前更疑惑了。但她还是按照他的建议去做了，因为他是聪明人。

一周后，她像得了瘵病一样来见他：“你是个神经病。”她说，“你的建议糟糕透了，现在我的小屋不能住了，牛打滚，鸡乱飞，公婆咳嗽，孩子喝的汤里有鸡毛，我和丈夫打架，这全是你的过错。”

他持了下胡子，想了一想说：“亲爱的夫人，你回家后再做一件事，把牛牵出去，一周后再来见我。”她想这个人有点傻，但她仍然决定按他说的做最后一次。

一周之后她来了。“亲爱的夫人，你觉得怎么样？”他问道。“真有意思，”她说，“牛离开了小棚，我现在觉得稍好些了。”

他捋了一下胡子，想了想说：“我已经有了一个解决你问题的办法，把鸡也拿出去。”

夫人回去又把鸡拿出去了。从那以后她一直与丈夫、孩子和公婆生活得很幸福。

实质上，这就是买主在对付推销员时使用先放后收战术。他们制造问题，有些是真的，有些是虚假的。他们之所以这样做有几个目的：（1）削弱卖主的愿望；（2）为他们自己退让留出余地；（3）使自己机构中的其他人确信他们是优秀的讨价还价者；（4）使推销员比较容易对低价成交有个好的交待。当推销员告诉他的上司，买主已经同意去掉“牛”和“鸡”时，每个人都觉得松了一口气。

使用这种战术是有可靠证据的。无数经验证明，开始要价高的人其结果也好。推销员怎样才能顶住这种先放后收战术呢？

- （1）只要有耐心，有些问题会失去重要性。
- （2）通过参加非正式讨论来摸清真正的问题。
- （3）不理睬或回避某些问题。
- （4）建议排除无关问题。
- （5）反对对方把水搅混和浪费时间。

总之，不要满足于他人的退让。有些要求只不过是些虚假问题。买主想用退让这张牌去获取有价值的东西，不要让他得逞。实际上，卖主也可以在报价书中设置虚假问题。先放后收战术为你留出谈判和承诺的余地，用不着再做其他让步，就能使你给对手一些能给家里的人交待的东西。

## 5. 玩牌技巧

我们都知道打扑克时有玩牌技巧，虚张声势自然被包括在技巧之内。

谈判也可以运用打扑克的这种技巧，即不希望过早地暴露自己的实力和意图。

不应把说明主张和进行陈述时的谨慎与虚伪陈述混为一谈。商业上的虚张声势是谈判的一部分。但是应该禁止并惩罚彻头彻尾的撒谎、虚假的主张、贿赂对方、通过电子仪器窃听他人秘密或威胁对方及其家庭。高层次人士应负责确定在事实的调查和公开方面合法活动与非法活动的界线。

下述这些准则对处在激烈竞争社会中的商人来说是有意义的：

- （1）对违法、撒谎、骗局或严重歪曲决不宽恕。
- （2）使谈判人员对蓄意歪曲或故意浮夸保持敏感。
- （3）选择有道德的人作为谈判组成员。
- （4）避免在诚实边缘谈判，把不道德的人排除在外。
- （5）遵守为人准则，己所不欲，勿施于人。
- （6）赞成求实。
- （7）严格坚持具有强制性的相互惩罚，使公司因怕曝光而不敢违背规则。
- （8）避免事实调查中的过分行为。

谈判者应注意不要故意撒谎。一个人为了考验对方，可能提出几个他已经

熟知的问题，他从对方对这些试探的反应和回答问题的精确性中，了解到他要了解的许多东西。

符合职业道德的虚张声势也会带来风险。被认为装腔作势者会失去可信度。虚张声势还难以控制，会导致过分浮夸。一般来说，应是趋于谨慎陈述和廉价出售。在商业界，聪明的做法是“薄利多销”。

## 6. 挑樱桃战术

买主就像挑樱桃，而卖主则不是。这是一种优化战术，其作用方式如下所述：

一个买主从五个卖主那里获得许多项目的投标，他比较了各个标书并发现有些项目价低，另一些价高，那么，买主要实施三种选择中的一种。一是他可把其要求分为若干项，把每项订单发给这项报价最低的投标人，这样做他能获得最低的总价，但同时也带来了最头疼的管理问题。二是把订单发给总价最低的卖主，尽管这个卖主有些项的报价偏高。三是把订单交给那个可通过谈判降低高项价格的卖主。

挑樱桃的人常常取第三种选择。他想要全世界最好的产品，而总费用又要最低。

大多数卖主都对自己的价格体系缺乏信心，以致于没有怎么讲价就屈从于挑樱桃的买主了。他们应该意识到买主并不喜欢把订单分割给几个卖主，能对高价项目作出合理解释的推销员，其取胜机会就大。如果这样行不通，小幅度的降价便足以帮助买主向他自己的人表明他做的是有道理的。在任何情况下，卖主都不应该对买主降低所选项价格表示出大方。

卖主可利用的另一个对策是“要么全买，要么一件不卖”来把各项捆在一起。当然，这样做相当危险，因为他可能失去一份大额订单。

这种战术对卖主显得过分严厉了，但本质上是符合职业道德的。推销员对买主个人了解得越透，他就越不怕“挑樱桃”。当买主和推销员关系密切时，他很可能给他更准确的资料，推销员依此可做出适当降价决定。把与推销员的关系看作个人关系的买主们，其目的不太像是优化短期价格，而是想着眼于较长期的业务和人事关系方面的考虑。

## 7. 迂回战术

有很多时候必须回避你的谈判对手。买主发现要回避推销员要比推销员回避买主容易得多。推销员关心的是怕买主怨恨、回避而丢掉买卖。他懂得如果买主个人能力受到挑战或者在谈判中丢了面子，他就会有敌意。推销员必须要问“值得担这份风险吗？”如果是这样，“我如何才能表现得尽可能的客气呢？”

回避实质上是要通过各种各样的合理理由寻求开通新的对话渠道。它可能包括打破僵局，接触真正的决策人，保证恰当地转达某人的观点，撤销先前的决定，试一下“要就要，不要就拉倒”的报价，或者与容易相处的人打交道。在我们这个世界上，有不少迂回，其目的是要从那里得到优惠。不过，它总代表着一种危险。

有没有一种办法使推销员在不惹买主生气的情况下回避他呢？可以说没

有一种办法是尽善尽美的。下面这些建议有助于减少敌对情绪，因为它不会使买主丢面子：

- (1) 老板与老板接触；
- (2) 在买主度假和休病假时将货卖掉；
- (3) 技术的或制造方面的迂回；
- (4) 双方都解决不了的操作问题；
- (5) 将谈判地点改在高尔夫球场、教堂或者专业协会会场，那里好像会有恰当的人；
- (6) 介入友好中间人。

迂回可能会回弹。买主有时会因被回避而很生气，继而造成

僵局；被回避和被置于困境中的人有三条对策可以利用：(1) 他可以回避他的对手；(2) 他可以警告自己的人有危险以便使他不再出现；(3) 他可以采取激烈的行动来进一步阻拦这类战术。回避和迂回只适于对付那些协调力很差而且会使回避发生的那些团组。

## 8. 故意错误

世上还有故意制造错误的人，他们增加错误，改换意思，遗漏字句或者进行不正确的陈述。此战术的制造者们之所以这样做是想达到用错误误导至欺骗的目的。

发生错误的可能性在任何时候都会有，但在出现危机时尤甚。加错了数字、遗漏或更改等，即使是没有不良用心时也会出现。企图占便宜的对方在计算时放过错误。如果谈判人员事后发现了它，他必须有勇气向他的管理部门解释自己为什么没有核实。当然这需要具备勇气。

总之，任何人都有可能制造错误，把总收入的5%改成净收入的5%，或者错误地加上一长串数字。如果发现了错误，可以道歉并重新讨论。

当出现这些事时，谈判人应十分生气并坚持他是受骗上当，而且要提出最严厉的抗议，决不能掩盖这种错误而成为战术的同谋者。

这里有四种故意错误，我们应该提防：

(1) “虚假报价”诱骗：制造错误的途径是对所出售的东西报出一个使人感到极有利可图的价格。当买主表示有兴趣时，再告诉他广告或数字是错误的。有时买主也会对卖主的产品喊出一个很高的开价，目的是为避免竞争，然后买主解释说，他原来的开价是个错误（见“虚假报价”一节）。

(2) 票据错误：成交时一个价格，确认和付款时又一个价格。有些商人会困惑不解：有些人付双倍价款；有些人付了款却从未见到货；有些人得到了货却从未付款；比协议规定付得多面拿得少。

(3) “汽车推销员乐趣”：制造错误以转移买主的注意力（见“汽车推销员与会计师”一节）。

(4) “技术规格错误”：所写的技术规格与协议的不一样，要么很容易达到，要么很难达到。

千万不要假定所有东西全都正确！要怀疑它，检查它。要迫使自己去读那精美的“版本”并加加那些数据。

## 9. 既成事实：木已成舟

“既成事实”是一种与外交有关的战术，但它也完全适用于商界。原因

很简单，有人采取一种惊人之举把自己置于一种有利的谈判位置。“既成事实”无助于谈判，但可影响最后结果。

有一个塑料制造商得知马上就要施行价格管制了，便立即通过电报通知所有用户价格上调 50%。此后不久便施行了价格管制。业主然后与每一个用户谈判，大多数用户都乐意以低于 50%的任何价位结算。既成事实获得成功。

行动能改变力量平衡。既成事实的力量基于一旦木已成舟便无可挽回这样的事实。实际上，既成事实者说：“我已经干了，现在来谈吧。”

简单地看一下某些典型的买方—卖方既成事实，便可知在实际生活中这种战术是何等的普遍：

行动种类	通常的行动发起人		
	买方	卖方	双方
(1) 在就价格达成协议前维修机器			
(2) 先改变，然后谈判			
(3) 给卖主一张“全付”支票，金额少于卖主的报价			
(4) 很晚才发去一些有缺陷的部件，迫使买主不得不在生产中使用它			
(5) 先让卖主根据预订单开始工作，然后退却			
(6) 先诉讼，然后谈判			
(7) 停止工作，然后谈判新价格			
(8) 侵犯专利，然后私了			
(9) 就一组条件达成协议，但按别的条件发出订单或通知			
(10) 先让人安装机器或者发货，然后拒收并要货款			
(11) 犯法，然后谈判			
(12) 卖 A 级货，发 B 级货			
(13) 买 B 级货，但向卖主发去很高的质量验收标准，使得 B+级才能通过			
(14) 发出调查或审计报告，公布它，然后谈判它的要点			
(15) 回避正常渠道			
(16) “我做的交易，你告诉他作废了。”			
(17) “我被逮住了，我们必须掩盖。”			
(18) 打破常规，然后谈判			
(19) “材料已全部下料，我不能退货，也不能付钱。”			
(20) “我已把钱花在别处了，我需要更多的钱来维持工作。”			
(21) “我不走了，你答应我的条件吧。”			
(22) “我已开始规划工作，我们不能撤销它。”			
(23) “我对那张不称心的支票很抱歉，但我			



不能多付钱。”

(24) “我已经做了，你准备做些什么？”

(25) “我已经破产了，你能按 1.2 元每股  
结算吗？”

“现实占有，败一胜九”这句话是许多人所熟悉的。既成事实也是基于同一概念。对这种不道德的战术有几条对策可用：

(1) 要预料到这种战术，在合同中写上重重的罚款来避免它；

(2) 提出最严厉的抗议；

(3) 提起诉讼；

(4) 采取自己的进攻行动，然后再平衡；

(5) 使公众舆论站在你一边；

(6) 收一大笔预付金；

(7) 对不保险的事千万不要提前支付。

与实施既成事实的人不好打交道。最好的办法是将罚款定得很高，让那些进犯者不敢使用它，或者一旦他做了要迫使他收回。

## 10. 疲劳战术

研究已清楚地表明，被剥夺睡觉、吃饭和喝水机会的人，其工作效率很差。疲倦的人易受影响，易犯愚蠢的错误。那些通宵达旦谈判的人知道，在下半夜 3 点钟时，几乎任何一笔交易看上去都很好。

有许多谈判是白天安排很长的会议，接着是整夜的会谈或者用几夜的时间去重新计划和重新估算。故意这样安排的人知道，这能使谈判人员变得失去理性、抑郁和易出错误，它还能使他们的妻子们发怒。

讨价还价是个体力消耗过程。它需要聪明才智和足够的能量储蓄。人们承受压力的能力是不同的，乘坐飞机长途旅行、紧张的日程安排和新的环境带来的过度劳累都会对判断力产生一种可怕的损伤。

小组的领导是负责在有规律的条件下履行业务工作的，他应让人在正常时间吃饭并得到足够的休息。如果出差的时间很长，公司应该鼓励出差人员的妻子们一同前往，所需费用由公司支付，不应在每天的补助和膳宿上显得太小气。

## 11. 小恩惠影响大决定

当买主在吃饭时和吃饱肚子后，更容易被销售员所左右。好的推销员都懂得的这一道理已被试验所证实。那些把买主领去吃中午饭的推销员做得是对的。

小恩惠可影响大决定。一家房地产商行曾在某地分发 50 元钱，那些得到 50 元的人要做的一件事只是去听一个小时的房地产介绍。

那位房地产商为什么要往外送钱呢？他说有四条理由支持他这样做：每个人都喜欢不掏钱的东西；人们喜欢用无主的钱赌博；他们不感到惭愧；他们愿意考虑介绍，以便使拿钱显得合理。就像他所说的那样，“令人惊奇的是他们自己声称并向房地产推销员说，他们参加会谈是源于对房产的切实利益。”仅仅 50 元就能使一个持怀疑态度的听众变成一个富有同情心的听众

了。

好的饭菜，一个愉快的夜晚和小的恩惠不算贿赂，提供这些普通的生活便利谈不上收买。推销员利用它们以期让买主更容易接受销售信息。那种对工作午餐补贴和酒吧开销很小气的公司，在销售方面肯定比较困难。

## 12. 应提防虚钱

你什么时候都要记住“不要用虚钱来谈判”这一条。当你看到了虚钱和实钱之间的差别时，就很容易避免上当了。

世上什么东西算“虚钱”呢？我们周围到处都有。拉斯维加斯的筹码（用于玩纸牌和赌博）就是虚钱。还有像信用卡按月支付的利率也算虚钱。虚钱也包括从你的薪水中扣除的所得税和加在你房屋抵押上的保险支付。所有这些都有一共同点：它实际上与钱有关，但又不是那么真实的钱。虚钱在转移我们的真实目标，诱使我们付更多的钱。美国内华达州的赌徒们懂得人性，当人们用筹码来玩 10 美元的赌注时，要比立即拿出 10 美元的钱来得快。土地开发者懂得以每月付 90 美元要比支付 25000 美元总价能卖出更多的土地。你若不是从 30 年抵押期来看问题，7% 和 7.5% 的利息能有多大的差别？贾尼尼创建了美洲银行并使它兴旺发达起来，其原因在于他知道人们对其月费用支付的关心要甚于总费用。虚钱是种“来得容易去得快”的钱，问问万事达信用卡是不是这样？无论你什么时候谈判，你都要训练自己去想实钱。下面两列，左边一列是虚钱，右边一列是你应该考虑的。

### 虚钱 实钱

- |   |  |
|---|--|
| 1. 买主说：“每磅你要 20 美分，我们给你 19 美分，就差这一分钱？”            | 1. 卖主应该想到：“如果货物总量为 200 万磅，那么这个人叫我们把利润率从 6 万美元砍到 4 万美元。”                |
| 2. 运输商说：“填报一份出口文件我们只收你 5 美元，你要知道，如果你自己去办，要掏三倍的钱。” | 2. 运输商应该想到：“一年若有 3000 次向海外发货，那个人在要求我们给他 15000 美元。这些钱够支付两个专职办事员的薪水了。”   |
| 3. 建筑买主说：“你要 7% 的费用我们不能给，最多给你 6.5%。这能差到哪儿呢？”      | 3. 承包人应该想，“对一个 300 万美元的工程来说，0.5% 的费用就代表 1.5 万美元的额外利润，这些钱够买我们急需的那种设备啦。” |
| 4. 建筑材料推销员说，“我们按每千块砖 127 美元的价格把那些漂亮的旧砖卖给你。”       | 4. 买主应该想到：“如需要 25000 块砖，加上税共要支付 3350 美元。我敢打赌，如果全都买下，出 2500 美元就可以成交。”   |
| 5. 银行的人说：“对你们新生产设备抵押，我们不能把利率从                     | 5. 审计者应该想：“以 30 年期来算，0.5% 就有 15 万美元，15                                 |

7.5%减到7%。”

6.大经理说：“对这笔5000万美元的交易，你们该让利100万美元。”

万美元还是值得一谈的。”

6.总经理应该想：“去年我们整个公司才盈利500万美元，或许我们应试试25万美元的让步，而不是100万美元。”

有商业意识的人不管他何时做买卖都会训练自己去考虑实钱。只有在这之后他们才决定是否要围绕像百分比率。单位价格、工时。间接费用率和每小时用工率等这类不现实的问题进行讨论。他们喜欢让另一方去考虑虚钱，而他们却不去考虑。

虚钱原理告诉人们：“用虚钱打交道的人花得多失去的也多。”

### 13. “红脸—白脸”战术

我们都看见过电影里的“红脸—白脸”战术。抓来一个嫌疑犯并审问他，第一个侦探把他推到耀眼的灯光下，劈头盖脑问他一堆难对付的问题并殴打他。粗暴的家伙走了，来了个善良的人。他把灯关掉，递给嫌疑犯一根烟，并让他放松。不一会，嫌疑犯也许就交待了他所知道的一切。“红脸—白脸”要比它应起的作用还好。那么在谈判中“红脸—白脸”是如何起作用的呢？一个人采取强硬立场。提出一大堆要求而且采用一种蛮横的方式。在其后是一个友善的。面带微笑的长者，在讨论过程中他很少说话。唱“白脸”的消失了，来接替的是个“红脸”。当他提出要求后，人们经过比较觉得似乎很合理。为什么呢？因为在刚和那个蛮横的家伙遭遇之后又与这样一个“好人”打交道，似乎觉得心情舒畅多了。如果你清醒的话，你也许会感觉到事情可能变得更糟了。

“白脸”会有各种形态和方式。它们可以是人也可以不是人，可以是真的也可以是虚假的。计价员、律师、会计、有时甚至是老板都可以成为很好的“白脸”。他们的作为非常让人信任。委员会、管理机构和银行家经常扮演强硬派的角色。“白脸”包括公司政策、标准条款和条件、信贷规则及各种不同的程序等。

当与“白脸”遭遇时，你可以利用下面几条对策：

- (1) 让他谈，往往能让他自己的人听腻了；
- (2) 向高层当局抗议；
- (3) 退场；
- (4) 当众谴责他；
- (5) 启用你自己的“白脸”；
- (6) “叫株‘仙人掌’来”。

最好的防护是认识到“红脸”和“白脸”是站在一边的，他们都是想尽可能多地得到他们所能得到的。“红脸—白脸”就是实现这一目的途径。

### 14. 无知也能帮你的忙

如果你已经同那些不懂行或者不想懂的人打过交道，那么你一定知道那是多么难。他们使你精疲力尽，逼得你不得不最后说：“见鬼去吧！”

弗朗西斯·培根意识到与愚昧无知的人打交道所带来的灰心丧气，他在400年前的《论谈判》一文中指出，让愚蠢的人去谈判业务甚至不能很好地表达自己。他懂得同那些优柔寡断，思绪散乱，愚蠢或盲信其观点的人谈买卖是如何的困难。

无知作为一种战术，给那些有勇气去使用它的人带来不少益处。它能给人以思考，与专家们核实或者考验对方决心的时间。如果一个买主说：“我不懂你的问题是什么意思，我所知道的是我就能付这么多钱，多了没有。”那么他肯定是个难对付的人。

尤知可能不会带给你福气，但它却能在谈判中帮助你，你不妨偶尔也试一下。你的对手可能会像我们中许多人那样，发觉同不懂行的人打交道的难处。

## 15. 激将战术

有句“魔法”能逼得推销员受不了，那就是“你必须做得再好些。”这个“买主激将”并不值得去认真对待。实际上，如果推销员掌握了它，也能让它为自己服务。

现在我们设想，我们全都是竞争性很强的产品的卖主。我们以10万公斤为基础，每公斤报价为1元；卖主甲报出每公斤1.02元；卖主乙每公斤报1.04元。所有其他卖主报得都比这高得多，现在买主使用了激将战术。他对这两家报最低价的卖主说：“你们必须做得再好一些。”

他们的价报得还高吗？你肯定会说不高。实际上，如果买主说：“你必须做得再好一些。”那么真会有一个能做得更好些的好机会。

为什么激将能够达到这样好的效果？答案就在各公司的定价系统中。一般来说，定价中都有虚头，即使卖主报出一个较合理的价格，也不表示这就是他要的最低值。定价不是科学，诚实的成本会计在某种商品值多少钱上也有不同意见，诚实的定价人员在其对市场承受力的解释上也会意见相左。所以即使是报价低的人，他对报更低的价也是做了思想准备的，这一点不足为奇。

当推销员听到激将的话时；他倒觉得那个买主喜欢他，他感激对他工作的善意忠告，他需要做的就是降低价格，这时一切都显得那么好。买主刺激了竞争，卖主也愿意降低他们的价格。买主仅仅利用一句“废话”就改善了自己的地位。

这一战术是符合道德规范的。有许多人不这么认为，大多数人似乎同意这种意见，即它具有内在危险性，因此弊大于利。采购经理应对是否使用与何时使用激将法有个明确的指示。只有在事先获得准许和出现下述四种情况时才可使用这一战术：

- (1) 当给所有投标人以第二次降价机会时。
- (2) 当存在严格的预算限制时。
- (3) 当对投标是否反映了真实市场状况产生怀疑时。
- (4) 当需要确定卖主的服务已包括还是没有包括在价格里和它们是否值得付款时。

如果每个买主都无限制地使用激将法，最终会造成虚假经济。卖主很快就范的，最好先在标价中加价10%，以便日后再拿掉它。在一个小的社区或

者没有几个卖主的地方，激将可能导致互相串通、死守价格和整体质量下降的后果。

当推销员被激将法困扰时该怎么办？首先，找出问题所在，问一下买主，别人是否以较低价格提供相同的产品和服务。如果你同买主个人关系很密切，那么他的回答会出奇的坦率，买主不愿与他喜欢的人捉迷藏。

推销员应该懂得每个竞争者都报一个不同价格的一揽子交易。价格不单单是钱，它是服务、质量、交货、能力、可靠性、心境以及其他许多东西的结合。不存在两个“价格”相同的一揽子交易，要让买主知道你能力他做些什么。如果他说：“那又怎么样？”或者“每个人都能做到这一点”时请记住：他知道在许诺与具体实施之间是有距离的。很多人在许诺之后并没有全部兑现。

你要尽可能长时间地维护你的价格，向买主说明为什么它是合理的，不要不好意思。你要向买主指出有些人是如何通过阴险的手段降低产品质量或者不予提供服务的，告诉他别的买主所遇到的问题。在证明你的论点时你不一定指名道姓。

如果在做了这一切工作之后，似乎还必须让步，你也不要匆忙行事，事先要想一想，或许你可以做一个有条件的让步，如增加买主订货量、放宽交货期或者去掉某些服务。或许你可以在卖给他油漆时带上油漆刷。或许你可以做出一种以这种原因或那种原因要对方立即接受为条件的让步。总之，如果处理得当，这可能成为你摆脱激将法的一个机会。推销员应该在谈判之前问一下自己。“如果买主说：‘你必须做得再好些’时我该怎么办？”

## 16. 超级激将：高财政战术

有几家大公司做事与众不同，他们使用一“超级激将”战术。买主召开一个投标人会议，所有的竞争者都坐在一起讨论未来的报价，然后拟出一个概要。

买主详细检查了去年的购货协议。他同所有的卖主们讨论他现在想做的变动。例如，如果去年他得到的条件是10天变动2%，今年他想得到的是15天变动2%；如果去年许可他订货的最低额是50元，那么今年他想要的最小订货量限额为25元；如果去年他同意接受乙级质量的商品，今年他想要比乙级高的质量；如果去年他是自己存贮货物，今年他想让卖主代为保管；如果去年他没有享受总货量贴现，今年他想要5%的总贴现。他让每个与会者对新要求表态，一项一次。

在会议过程中，买主反复他说这次订货量是如何如何的大。他从不同的竞争者嘴里得到将考虑各项改进的愿望。散会时竞争者们都有种似是而非的不安，都似乎觉得他人会满足那些较苛刻的要求。

日后在所发出标书中都包括了所讨论过的变更。投标者们害怕不能满足新的要求，同时又怕满足它们。他们害怕在这笔大买卖中赔钱，但同时又怕丢掉这笔生意让它落入的竞争者手中。有点令人费解的是作为超级激将的结果，通常总是买主获得好结果。

超级激将难以对付，特别是在买方市场。对付它的最好办法，是让你的推销员去参加会，但不做任何形式的承诺。然后按你通常报价的方法去报价，当然要做到这一点不太容易。有一家卖主对付超级激将的办法，是明确禁止

其推销员出席会议。他们宁愿不去知道竞争者对满足买主严格条件的态度，因为它不适当地影响着他们自己的定价战略。

这种战术并不新鲜。它被使用了至少一个世纪。大公司决定发行一大笔债券，它邀请许多承购人出席竞买人会议，结果是一次超级激将。作为竞买的一部分介绍了各种各样的要求。如果这笔交易数额很大，则承购人是带着一种困惑离开会场的——他们对所提要求怕照做又怕不照做。不用说，该公司结果成为因超级激将造成紧张压力的受益者。

## 17. “丢失”备忘录、笔记和文件

当需要表明态度而又不对其负责的时候，最好的办法是把你未署名的笔记丢在走廊里，或者把它们扔在对手容易发现的废纸篓里。外交信息经常是通过在适当的时候丢失公文包来相互交换的。带有秘密性质的军事计划，不时在战场上的军官身上发现，也是这种意思。

间接获得的信息，比公开提供的信息更可信。对手会对他所丢失的备忘录、笔记和所窃取的文件进行逐行的研究，而这种信息如果是在谈判桌上自由递交的反而可能不被重视。

有个从事机器修造业的人，通过在别人能发现的地方放资料的办法赚了不少钱。他们从大型航天公司那儿揽了大量的机加工工作，随即再分包给小的加工厂，而价钱压得很低。不论投标人什么时候来到他这儿，都会偶尔发现一份手写的可推测的竞争投标清单，那么这个未来的供应商便再次压低标价以拿到这份工作。麻烦在于那份清单是份虚假清单，而买主总是为某些借口留有余地。买主知道没有几个专门能抗拒这种诱惑而智胜他们的竞争者，他们总是把标价压得比清单上那种虚假的低标价还要低。

不要相信你很容易获得的那些数据，参加谈判的人不是傻瓜。有些信息是为了把你引入歧途的，有些是故意欺骗以试探卖主想要多少和买主想付多少的。下次如果你的对手把装有各种资料的公文包遗忘时，要注意，生活中没有几样东西是不花代价可以得到的，特别是好的资料。

## 18. 有意拖延

买主和卖主并不总是想通过谈判来达成协议。有些谈判是要抢先于对方做出决定或拖延对方对己方不希望有的行动。

有些买主主动去与一家卖主进行谈判，仅仅是想占住他的库存，与此同时再到别处寻找更低的价格。一些已经在时间——材料或者成本——加价基础上做工作的卖主，有意拖延达成固定价格协议，因为他们知道以后签约更为有利。外交谈判也常常是为了掩盖一次预谋的进攻，或者是为了转移对军队集结的注意力。

“不想成交”谈判是讨价还价的一部分。尽管常常是不道德的，但也不总是这样。下面是一些能利用这一战术实现目的的情况：

1. 用以影响别处的谈判。
2. 为后来真正会谈打下基础。
3. 为别的人打下基础。
4. 占用产量或库存。

5. 搜寻信息。
6. 拖延不希望有的决定或行动。
7. 边谈边寻找其他方案。
8. 拖延时间以便让公众或第三方参与。
9. 表示妥协的愿望（有时根本没有这样的妥协）。
10. 在摸清基本意思后迫使冲突进入仲裁。
11. 转移注意力。

下次你再去讨价还价前最好问一下自己：“这是一次不想成交的谈判吗？”如果你怀疑他人不是真正想成交的话，那么你所采用的基本办法会有很大差别。

## 19. 包装有说服力的思想

如果你想让别人相信你所说的话，那就要以尽可能好的方式来表述清楚，这是一般常识。商人都明白产品包装差的不好销售这一事实。这对思想来说同样是对的，用以传递主张的方式可以支持也可以毁掉你的主张。

在谈判中，我们可以从众多的工具中，选择最有说服力的工具。让我们来看一下几种选择：

1. 书面和印刷媒介：程序表、成本记录、复印件、大量数据、技术规格、统计表格、综述、书籍、法规、报纸文章、计算机产品、电报、好客户的说明。
2. 视觉媒介：艺术表演、电影、动画片、电视、连环画、图、照片、机械图、录像带、灯光效果、活动挂图、幻灯片。
3. 模型：视觉模型、数学模型、计算机程序、图示、实物模型。
4. 听觉媒介：人（面对面）、电话、电话会议、录音带、唱片、特殊音响效果、电台、音乐、蓄意的噪声或宁静。
5. 地点和时间媒介：舞台布景、位置、座位安排、会议室、钟表和准时效果。
6. 示范表演：现场采访、试验、仿军事游戏、自然即兴表演或示范表演。

上述每种媒介的选择都能让观众着迷。书上的印刷页比手写的便条有更大的份量，《纽约时报》上的评论比地方报纸上的评论更重要，公认的专家观点比一般人更具有说服力，但实际上书本可能肤浅，时报评论可能一般，专家可能错误。甚至在不该有差别时，媒介都可以制造差别。

## 20. 推销你的观点

推销员就是谈判者。他有自己的观点并且想让买主相信它是正确的。买主有一套想法，而卖主有另一套。交换观点就是谈判，谈判之所以非常难，是因为思想如同财产，人们不愿意放弃它们。

如果你想使自己的观点获胜，就要记住下面八点。它们很容易做到，你不妨试一试：

1. 少说多听。别人想表现他自己，如果你保持沉默，他就会说。当你说的时侯，他也会以更加聚精会神作为回报。
2. 别打断别人的话。插话会惹人生气，而且会阻碍交流。

3.不要好斗。我们有理由尊重说话柔和的人。在一种温和、克制的气氛中做到坚定要比大声喊叫和冷嘲热讽更难。说话柔和的人凭其举止，就能鼓励他人以相同的态度来对待他。好争辩的态度改变不了别人的观点。

4.不要急忙发表你的观点，一般原则是最好得到别人全部观点之后，再发表自己的观点。

5.当你理解了他人的立场和目的之后，要重复一下。人们愿意知道他们已被人理解。这是一种不费钱的让步。强迫你重述对方的立场还有另外一个隐藏着的好处，那就是它能使你更好地去听并帮助你，用他的词语来表述你的观点。

6.找出关键问题并抓住不放。避免因争论而淹没了它，一次只涉及一个观点。

7.不要离开关键问题，也不要让他人离题。有三种办法可以最大限度地减少他人离题：为避免争论可以暂时同意某些非关键性问题；同意以后对其进行讨论；试着把侵扰作为不切题对待。

8.“支持”一种观点而不“反对”它。

人们宁愿合作而不愿冲突。上述思想是向正确方向的引导。当你想到这一点时，推销你的观点、推销你的产品或者赢得一场争论就有了许多共同之处。

仲裁是谈判工具箱中一件合法的工具有。如果你需要一项公道的而不是依靠权力的决定，那就要求仲裁。当某件具体事情的论据比以前更重要时，这样做也是合适的。在各种行业中都有某类商业争端需要通过仲裁来解决。希望能看到更多而不是更少的仲裁。但是，它也不是万应灵药。正如在前面所指出的那样，实际上，它也可能被用来反对你。

## 21. 忍耐：超级战术

忍耐是谈判中最有力的战术，它甚至比僵持和恐吓还有力量、忍耐、坚持和决心可以补充智谋的不足。

忍耐能起作用，它能为你完成下述工作：

1. 它能分裂对手的组织。
2. 它能降低另一方的期望。
3. 它能导致一再让步。
4. 它能迫使人对优先考虑的事项有一种新看法。
5. 它能分开愿望和现实。
6. 它能将新问题提到桌面上。
7. 它能使别人参与。
8. 它能造成领导的更换。
9. 它能让一方或双方付出代价。
10. 它允许第三方调解。
11. 它很累人并让你远离其工作。
12. 它能提供新的信息。

忍耐能完成谈判的基本使命；它让人在解决价格问题之前得到对方观点；它留出时间去了解问题、权衡风险、检验对手的力量、发现他的弱点，了解他想要的并改变其期望值。它留出时间去发现在压力下还能干些什么。



忍耐给对手及其组织以时间去习惯一种思想，即他所希望的必须与他所能实现的相一致，而快速谈判则不具备这些优点中的任何一条。

忍耐还有另一个好处，它给买主和卖主一个如何更好地使双方互利的机会。在谈判开始之前，任何一方都不知道解决问题、争议和风险的最好办法是什么。随着信息的不断增加可以发现新的方案。耐心讨价还价的结果是双方可以同时获得益处。

一个谈判者说过：“如果你不能得到观点，你就不懂得价格。”谈判中要紧的是得到观点，这里总是有学问的。好的商人为其公司进行慢速谈判，他懂得忍耐是得到观点的唯一途径，是理解价格的唯一办法。

## 22. 反拍卖战术

这是难对付的买主们最理想的战术。其目的在于使竞争的卖主们，互相压价以达到做最多的工作而收最少的钱。许多卖主在反拍卖时垮掉，但许多买主也在使用它时陷入泥潭。

反拍卖的工作原理是这样的。假设你想在某地购买或建造一个游泳池，你知道建造一个并不难，因为许多地方都有游泳池。你的要求很简单，15米×30米，能把水加热、过滤，并能在6月1日前完工，没有什么特别的东西。

有三家承包商投标。你的意思是想把这件工程交给最低价的人。在研究过各家标书之后，你发现它们各不相同。他们报出的加热器、过滤器、墙压顶、构造、管道设备、铺板和商务条件都不尽相同。这时，选择就变得十分复杂。一个游泳池，你要长期使用它，万一有什么差错，其代价是很大的，你能做些什么呢？

来一次反拍卖。收到标书之后，你把三个竞争者邀到你家来，一个在上午9：00，下一个在9：15，最后一个在9：30个人一起待了30分钟，他们在客厅里互相瞪眼睛。10：00时你把第一个人叫进你的办公室商谈业务。

当然，卖方甲会告诉你为什么他的游泳池是最好的，他还偷偷摸摸地说些别的事让你对竞争者产生怀疑。你知道卖主乙用的是老式过滤器，卖主丙在该地周围欠下许多款，暗示他已处于破产边缘。然后卖主乙进来，从他这里你又了解到别人使用塑料管，而他提供铜管。后来你又从卖主丙处知道了别人使用劣质的加热器，不能进行很好的清理，而且游泳池一旦付款，他们便不再负责。这一切都不再使你惊奇。你在研究过冲突的观点之后，就开始懂得其中的奥妙和在建造像游泳池这样的东西时所涉及的风险。

因为各种方案比较清楚了，所以现在你能较好地确定技术规格。然后按这种较严格的，明确的要求再给卖主们一次投标机会。最后把这项工程交给那个能达到这些目标、产品最好、最可靠和价格最低的投标人。反拍卖达到了两个目的：（1）它给你上了一堂关于游泳池的课；（2）它给了你评价你曾不知道的各种选择的能力。

这一战术之所以能奏效是有原因的。首先，每个卖主都在编制报价书时投入大量精力，各家都希望他的投资能得到报偿。各家都觉得再多做一点努力和做很少几个让步便能成交。

在现代，大多数竞争都是很激烈的。尽管我们生活在一种自由企业社会里，但并不能经常面对面地见到我们的竞争者们。反拍卖的效果是，当推销员在如此近距离内见到他的竞争者时，就不得不焦急，这时的竞争就变成现

实而不再是理论了。

反拍卖还给卖主的管理班子出了难题，这时他们的业务判断力至关重要。他们应该做更多的承诺吗？取较低的保证金？免费增加附加物？坚持下去？还是一走了之？不管他们选择那条路，风险都是高的，不是损失太大就是丢掉工程。很少有人能习惯于这种压力，他们不喜欢它。

买主懂得，对卖主来说，承担在谈判时失去合同的风险要比在早期失去签约机会，需要更大的勇气。有些公司吃不消了，他们不愿再做出努力，就在拍卖中让步。买主也意识到这种战术会在卖方人员之间打进一个楔子，它迫使竞争进入公开对抗。卖方组织中有些人想退出，而另外一些人则愿意承担几乎所有利润方面的和技术上的风险，而把工程从竞争者们的手中夺过来。这时买主便处于一种激烈的讨价还价地位，特别是当卖主都想得到这份工作更是这样。

反拍卖不会是没有报复的，屈服于压力的卖主常常在以后还有所得。他们对拍卖不满并准备补偿他们已受的损失。一旦拿到了合同，他们便对设计的每一项变更收高价，许多是用推迟交货，改变质量而告终。如果你不加小心的话，报复就可能在反拍卖中发生。

### 23. 反拍卖对策

在反拍卖中，没有几种战术是卖主难以对付的。买方掌握着大多数王牌，但卖主仍可以有些事，以抵消买主的自然优越：

- (1) 即来之，则安之。研究一下你的弱点，竞争肯定会把它们暴露出来。
- (2) 不要急于让步。
- (3) 宣传、宣传、再宣传你的力量和好处。
- (4) 知道谁是真正的决策人。
- (5) 在家里排练拍卖。
- (6) 把你权力限制在底线数字。
- (7) 请专家，买主愿意相信某些人。
- (8) 如果事情要向坏的方面发展，要想一种新着出来。
- (9) 起用你最好的。最有经验的谈判人。

当买主邀你去反拍卖时，很重要的一点是你要了解他陷入了什么问题之中。反拍卖要用很长的时间，它们使买主经常离开办公室，无法处理日常工作。为了买到便宜货，他用尽了他从订货到交货的时间，买方机构中的人越来越焦急，而且也很难履行自己的责任。经过一段时间以后，买主方面的采购小组不知道该相信谁或者相信什么。他们变得更害怕出错，每个人都觉得困惑、疲倦，并渴望尽快结束这种杂乱状态。

所有这些因素都对卖主有利。这就意味着那些最了解什么对买主重要、最能获得买主信任和能帮买主做出合理决定的卖主，处于有利地位。

参与反拍卖的卖主，应该保证使用其最熟练的谈判人员。他应该给自己足够的时间去思考，而且尽一切可能使自己成为拍卖中的最后一名，而不是第一名。这些措施再加上前边提到的那些都有作用，但决不能保证成功，对于反拍卖来说没有不费力的方案。

### 24. “搅混水”的正负作用

处理问题，较聪明的办法是使问题简化，而不是使问题复杂化。“搅混水”的作用是后者。它出于战术上的考虑，故意把事情混杂在一起。“搅混水”可以用来在僵持到来之前先发制人，使他人工作更困难，强行通过最后一刻的要求，或从先前的让步立场上撤退。有时它被用来检验他人在压力下如何保持自己的理智。谈判本应该以一种有条不紊的方式进行。但搅乱者知道混乱也能为他服务。

“搅混水”可以出现在讨论的初期或者后期。曾有一人就特别喜欢快速把事情搅在一起。在会谈开始不久，他通过改变产品价格而使问题复杂化，提出新的交货日期、服务、质量标准 and 数量。他之所以这样做是要看看别人的准备如何，和他是否会对不熟悉的问题信口开河。有的谈判人员，在深夜当人们都头昏眼花时把问题搅乱。他们声称到下半夜 2 点钟时，多数人都宁肯同意那些多少在理的东西，而不愿意使他们的思想再高速运转了。

搅乱者正是利用了人们在心烦意乱时易犯错误这一点。突然间无法正确比较，费用比较也变得不可能了。当事情彻底混乱时，多数人都爱说：“让它见鬼去吧。”特别是他们已经疲惫不堪或者需要关照其他要紧事时，更是这样。

制止搅乱者需要自信，下面这些步骤会对你有帮助：

(1) 要有勇气说，“我不明白。”

(2) 在你不明白之前要不断地说：“我不明白。”

(3) 坚持一次讨论一个问题。

(4) 要意识到你不必要去谈搅乱者想让你谈的问题。以自己的方式开始谈问题并让他跟着你的思路走。

(5) 记住他大概也像你一样晕头转向。

(6) 要注意你已确实犯了的错误。

保护自己的关键在于弄明白问题之前决不去讨论它。忍耐和勇气能使你击败搅乱者。

## 25. 怀疑会有好处

一个好的谈判者必须敢持怀疑态度。他在评价所听的东西时有四条原则：

(1) 决不想当然；

(2) 对任何事情都要检验；

(3) 把任何东西都要放到其合适的背景下；

(4) 的在事实和对事实的解释之间，划一条明显的分界线。

## 26. 施放烟幕

当人们想改变题目、推迟决定或者使问题模糊时，往往施放烟幕。下面就是些放慢办事速度和把事情搞混的烟幕：

(1) 详细探究一些不重要的事情和过程。

(2) 谈论女人。

- (3) “仓惶”跑入盥洗室。
- (4) 让一些口齿不清的、有点不通情理的人去做复杂的解释。
- (5) 突然说肚子饿了。
  
- (6) 改变规格。
- (7) 提出令人吃惊的方案。
- (8) 大声朗读复杂的规定。
- (9) 允许大量电话干扰。
- (10) 提出一项新的建议使所有东西全部从头开始。
- (11) 鼓励和允许你的人进行无关的交谈干扰。
- (12) 答非所问。

## 27. 超级烟幕：远程导弹

下面所列的超级烟幕准能把事情混杂到一种任何人都不知该从何处下手的地步。与前面讨论过的短期烟幕不同，这些都是大烟幕，它需要时间、金钱和组织去实施它。那些较大公司的经理们会很快意识到这些战术：

- (1) 推出一个新的负责人。
- (2) 推出一个较大的问题。
- (3) 使问题扩大化。
- (4) 提供一大堆详细的资料。
- (5) 创造一个相当而又对立问题。
- (6) 拖延时间直到兴趣消失。
- (7) 建立一个新的生产系统。
- (8) 工作十分繁忙。
- (9) 提起诉讼。
- (10) 改变范围。
- (11) 在别的什么地方发动小小的争执。
- (12) 丢失大量数据，然后靠记忆来重建它。
- (13) 设立一研究小组。
- (14) 进行你自己的调查，一个接着一个。
- (15) 设立一委员会。
- (16) 找个替死鬼并当众解雇他。
- (17) 对别的题目作热烈的公开谈论。
- (18) 与别的人举行高级会晤。
- (19) 拟定新的程序和规定。
- (20) 否认问题的存在。
- (21) 什么都同意，但仍然我行我素。
- (22) 先拥有，然后谈。
- (23) 设立一种新的会计和估算系统。
- (24) 机构变动。

## 28. “天花乱坠”战术

“天花乱坠”是给对手许多资料，而使他陷入琐事中不能自拔。这样做的目的是希望他忽视真正重要的数据和放过好的提问。有一次一卖主为了支持一种观点，而忙乱于两只满满的文件箱之间。当他说：“我刚才还把它带来了”时，大家都笑了。可以利用的数据如此之多，我们决不可能仔细去看其中的任何一个。

“天花乱坠”之所以能行得通，是因为人们有种倾向，容易把资料的数量与质量等同起来。当面对大量支持性数据时，人们就像在吃丰盛的自助餐一样。他们这样夹一点，那样夹一点，不一会他们就吃的太饱，以至于不能再品尝主菜了。

不要让唠叨起来没完的回答和繁杂的资料把你缠住。资料太多就如同没有资料一样糟糕。隐藏在滔滔不绝的话语中的，可能是故意制造的错误、为自己利益服务的假设和矛盾的材料。要有胆量索要详细的证据和努力去检验事物。不要让琐事把价钱淹没。“天花乱坠”是专门设计用来让你摸不清头绪的。

## 29. 威胁及其对策

威胁是一种让步形式。实际上威胁者说：“如果你停下手中正在干的事情，我将让步，放弃我的特权。”威胁把合理行动的负担加在别人身上。从一种有悖常情的角度看，他是“他自己命运的主人”。

谈判总会牵涉某种程度的威胁。不给报酬或者用僵持进行惩罚，都能构成一种永远存在的威胁。摆在谈判者面前的问题是发出威胁对他是否有利。答案取决于5种因素，对每一种都应有更细致的考虑。

首先，威胁是一种谈判战术，不是战略。买主可以通过不订货相威胁迫使卖主快速让步。而当商业状况变好和卖方市场逐渐显现时，他最后发现已难以获得自己的需求。威胁实质上是种短期战术，它能毁掉重要的关系。

其次，当一方有力量实施惩罚而不会受到另一方的报复时，发出威胁可能是合适的。但麻烦在于受凌辱的一方趋于用一种秘而不宣的办法进行报复。曾有位受过摆布的卖主，通过降低质量又让人觉不出来的手段进行报复。更糟的是他们会因愚弄买主而产生一种特别的快意。

第三，通过逐步升级可使威胁更加可信。当把某个人置于小的威胁之下时，他似乎相信还会有更大的威胁。利用威胁要小心，除非你有理由确信别人一定会相信你。它不总是像看上去那么容易。

第四，威胁的程度要与问题的大小相适应。买主因一次晚交货便威胁要与一个重要的供应商断绝关系并将其永远拒之门外是极不合适的。他不仅制造了不必要的敌意，而且看上去也是愚蠢的。

第五，无节制的威胁是危险的但是有效的武器。

从对策角度来看，制止即将发生的某些事情，要比一旦开始后再逆转它容易些。如果你认为别人正在威胁你，不让你干那些你必须干的事，那么你最好尽快干完它。“既成事实”是对抗潜在威胁的一种报复手段。先采取行动，然后再谈。除此之外，谈判人员在遇到威胁时，还可以考虑以下这些对策：

(1) 最高管理部门提出抗议，他们一般会表示不喜欢把威胁作为一种战术的。

(2) 扬言一定采取行动，如果威胁者相信你一定会采取行动，他便会想法撤退或者迟疑。

(3) 如果威胁者实施威胁，那么你可以联合其他人共同向他抬高价格以软化这种打击。例如，航空公司有个联合协议，如果一家公司受到打击，那么所有各航空公司收益均摊。

(4) 证明威胁无损于你。

(5) 表现出顽固与坚持性。证明你不管价格如何你都准备忍受。

(6) 表示漠不关心。切断联系，使得威胁人不知道他的威胁信息是收到还是没有收到。

(7) 让威胁者知道他损失的要比表面上得到的多。

最近的研究表明，如果威胁是暗示的而不是明讲的，是温和的而不是粗暴的，是合理的而不感情用事的，那么威胁所特有的危险性就会降低。具有威胁手段的人容易利用它。试验表明，当双方都互相威胁时，他们会学着更快地共同工作。别的资深研究者得出的结论是，当两方都使用一种威胁时，他们很有可能都放弃它。

不过，最好不要擅用威胁。它可能火上浇油，使形势失去控制。威胁会留下敌视的痕迹，而这种痕迹很难擦去。威胁可能奏效，但代价太高。你完全可以用更好的方法来发表你的观点。

### 30. 爱哭的孩子奶最多

爱哭的孩子得到的奶最多。当买主想从卖主那儿得到服务时，服务的内容要得越多，他得到的似乎也越多。为了摆脱令人心烦的处境，卖主不一会也许就屈服了。

这也意味着想要账的卖主，应该考虑让许多层次的许多人去要账。这也意味着想要对其抱怨作出较快反应的买主，应该让其工程和生产人员都来抱怨卖主。“爱哭的孩子”是说你这边有很多人加入这个大合唱，那么你的要求就很可能得到满足。

### 31. 哭穷战术

哭穷在我们的生活中是屡见不鲜的，商战也可以利用这种战术。

哭穷也会起作用，它简便、有效而符合道德。老练的买主使用它能对双方有益。至于推销员，哭穷可能是完成推销的有效手段，而且能提高他的利润率。

用一个普通例子就能说明它是如何起作用的。有一个房东想美化和围起他的后院。照理说，根据地形，这项工作是很复杂的。当地的一家公司报价为3000元。这是一个既不最高也不最低的报价，它最可行且能满足用户的需求。问题出在买主只想花2400元，而不是3000元。

“我很喜欢你的报价。”买主说，“但我只有2400元。”然后他尽量使卖主相信这一“事实”。卖主通过改变报价或者提供其他可用方案，最后还是答应了这个2400元的出价。买主从中学到了他以前不晓得的围栏、照明、砌砖、植树和人造瀑布等东西，而后他再买东西时变得更聪明了。

当购买比较复杂的产品或服务时，都可以考虑哭穷战术。

哭穷为什么能起作用呢？当一个买主说：“我很喜欢你的产品，但我没有那么多钱”的时候，推销员大都会做出积极而友善的反应。你怎么能对喜欢你和你产品的人抱敌意呢？推销员已经被买主及其困难缠住了。他与完成销售之间所剩下的仅仅是一个小问题了。

谈判是从竞争走向合作的过程。推销员（知道世上确实存在着预算）往往觉得对买主过意不去，发现自己对买主的需求有了一种新看法，不久他便发现为了不突破预算，原价中的某些东西可以加以修正，其他也可以改变，还有一部分可由买主自己进行调整。各方都帮助另一方达到目的。

哭穷所以能如此有效，其部分原因是它涉及到推销员本人，人们愿意帮助有困难的人。哭穷给了推销员一个显示他如何精通业务和他如何为买主利益考虑的机会。哭穷并不一定总能为买主争来个好价钱，但买主也较自在，因为他对产品的了解要比以往多得多。

### 32. 对哭穷战术的对策

推销员怎样对付哭穷战术，并拿来为其所用呢？当买主向他哭穷时，推销员应该想到并做到如下几点：

- （1）检验哭穷。多数预算是有伸缩性的。
- （2）在谈判之前，你就得准备多种交货和价格方案。
- （3）如果你对哭穷战术尚无准备，要找时间研究这个问题。
- （4）找准真正的决策人，他是否对所要的东西作了决定。
- （5）改变付款时间表，如果买主现在没有足够的钱，以后他可能有。他可能更喜欢延迟支付或在圣诞节以后支付。
- （6）弄清谁有钱以及谁将付最后的账单。
- （7）让买主去做些工作来满足他自己的哭穷。

准备去应付哭穷的推销员能把它变成一种机会。它能为买主提供一种满足其需求的产品，但仍为卖主留下比较大的利润。卖主要想得到较满意结果，那么他在谈判前该问一下自己：“如果买主向我哭穷，我该怎么办？”如果他正确处理了哭穷，那么当别人还在慌忙应付时，他就讲好了价钱。

### 33. 推销员也可利用哭穷

卖主也可以哭穷。

买主哭穷的实质是他对推销员说：“我喜欢你卖的东西，但我只有这么多钱，请你帮我一下。”卖主哭穷则是说：“我想把它卖给你，但我不能，除非我们先解决几个简单的问题。”

卖主下面的这些哭穷便适用于上述情况：

- （1）最少订货 100 件。
- （2）如果你想要 42 码的鞋，你还必须买几个 48 码的。
- （3）买这台机器必须带两年其他保证。
- （4）如果你出这个价钱，我们就只能在 6 个月以后交货。
- （5）如果你 100% 订我们的货，我们能满足你的要求。
- （6）这是我们的标准设备。如果你能改变你的技术规格来适应它，在满足你的价格需求方面我们将优于任何人。

(7) 我们同意，但你必须如此改变设计以适应我们的生产线。

(8) 如果你肯给我们 1 万美元预付金我们可以做。

哭穷对买主和卖主一样有意义。对卖主来说，它可以帮助完成销售、增加订销量、提供更好的产品或者瞄准买主的实际预算。

### 34. 不正当的违约战术

每一份合同都会有漏洞，甚至最好的合同也不例外。交易的某些部分是模棱两可的、不明确的、未解决的。这一现象所以会发生，是因为谈判者满足于把许多程序和操作问题留给将来实际干这件工作的人。如果同你打交道的人要想利用这些缺口，那么这些缺口的代价可能会是很高的。

违约战术通过对每个缺口进行有利于自己的解释，来利用所有的疏忽和模棱两可。它有三个步骤：

(1) 带着寻找结构漏洞的意图去研究协议。

(2) 向对方写一份备忘录说明在未来某一具体日期将采取某一行动来弥补缺口。

(3) 如果在一段合理的时间里没有收到回音，则单方面采取行动。

有个很好的例子能说明这一点。某造纸厂提出的条件是 30 天交货期，纸的买主写了一封信说他们公司的政策是 10 天后付现金并打 2% 的折扣。如果在一段合理的时间里没有收到造纸厂的答复，那么他就打 2% 的折扣。在多数情况下，像这样的事是听不到进一步回音的。同一战术也常被用在涉及到改变技术规格、信用贷款、检验程序、维修和销售等类事物中。不管是那种情况，那种方式都大致相同。

对策也是显而易见的。将谅解和程序都载入协议中以防违约。如果你收到一份备忘录，要及时给予答复，即使你未能答复，也要理直气壮地指出单方面所采取的行动违犯了基本协议。违约战术是不正当的。你完全有理由向更高一级的部门大声抗议，不要让违约者溜掉，接受他的挑战。

### 35. 有限检查

对想建立信誉的卖主来说，“有限检查”是种最谨慎的办法。卖主只给买主以满足其最低需求的资料，事先拟定限制他要看的东西和他可能要见的人。卖主告诉联系人尽可能少说，而且在对方索要时才给资料。买方可以参观和提问，但要为他所得到的东西付出辛苦。

有限检查需要勇气。卖主必须准备对有些要求说“不”，因而也要承担报复的风险。如果联系人有很好的判断力，那么一切都会很顺利。如果不是这样，那么买主就会产生比以往任何时候都严重的不信任感，然后转而去别处采购以满足自己的需求。有限检查的关键是联系人的良好判断力和心理素质。

有限检查所以不能完全行得通，是因为人们对突击检查别人事务有种反感。他们把这种反感带到了谈判桌上。

有限检查之所以又能行得通，还因为人们很难提出更好的问题。大多数提问者不太愿意花大力气，其他人又没有时间去做，这要比用心作出圆满的



回答要难。

获得有限检查权利的买主不要害怕多问问题。问题越多得到的越多。如遭回绝，买主可以向自己的上级报告，以敦促卖主做进一步说明，这并不算过分。如果必要，其他人也应索要资料。爱哭的孩子容易吃到奶，许多好哭的孩子的确吃到更多的奶。

只要勇于提出怀疑并要求证明，买主就会得到更多的资料。买主有很高的成功率，因为推销员很难看着买主的眼睛说“不”。只要充分考验它，你准会有所得。

### 36. 出其不意

在战争中出其不意是有某种目的的，大概在讨价还价中也一样。总的来说，著把它作为买卖谈判中的一个战术，是有点过高地估计了它。

不过，有许多谈判人员觉得出其不意是保持压力的好办法。至少在一个短时间内，在对付这种出其不意之前，最好先了解你可能碰上的出乎你预料的事情的种类：

(1) 问题出人意料：如新的要求、新的一揽子交易、从让步立场退缩、逐步升级战术、立场改变、强烈表白决心、风险改变、内容深度。

(2) 时间出人意料：如最后期限、短会、改变节奏、耐心、通宵会议、占用周末。

(3) 行动出人意料：如退场、体会、拖延、感情激动、频繁插话、强烈的报复行动、炫耀力量。

(4) 信息出人意料：如内容深度、特别规则、新数据统计或新的资料来源、棘手问题、奇怪的回答、媒介的改变。

(5) 自我出人意料：如骂人、生气、疑心、不信任、对聪明才智攻击。

(6) 专家出人意料：如请来有名的专家和顾问。

(7) 权力和无权出人意料。

(8) 人出人意料：如买主卖主变化、新的谈判小组成员、人员去向不明、高一级的经理、地位差别、老板出现、傲慢而顽固的人、白脸和红脸、女谈判人、阴郁的人、古怪的人、桌子对面没有人或者来得很迟、沉默的俏妞儿。

(9) 地点出人意料：如漂亮的办公室、不舒服的椅子、没有空调的寒冷房间、墙上有洞、环境嘈杂、很长的聚会。不喜欢出人意料的理由，它会造成怀疑和忧虑。它起到了一种阻碍交流的作用。这并不是说谈判人员应该在他需要揭示秘密之前就揭示秘密，秘密是重要的。推出意想不到的事件，会使对方的谈判人员丢面子却又坚定了他的立场。如果发生了这样的事，双方都会陷入麻烦之中。

当某一事件的出现使你感到意外时，最后给自己些时间以便思考，倾听、尽可能少说并稍微休息一会。谈判不是法庭和战争，在你没有准备之前，不要对某些新东西作出反应。

## 五、避开误区

### 1. 如何克服情绪激动

情感在谈判中起着重要作用，因为人们发现很难忍受出乎意外的激动。我们掩饰生气、恐惧、冷漠和沮丧时，会承受巨大的心理上的痛苦。当另一方显得很镇静时，我们会发现很难对付。

那些因自己的行为使别人变得情绪激动的人们，开始怀疑他们是否做得太过分，开始害怕事态要失去控制。在生活中情绪行为孕育着情绪反应，易动感情的手能获得主动。展现出的惊讶能考验我们的决心，动摇我们的自信或者迫使我们重新估价我们的目标和处境。

情感会说话。生气有时用来支持一种立场，眼泪寻求怜悯，恐惧能使自己一伙团结得更紧，冷漠表示不关心。情感像只变焦镜头，它能使在其他情况下看不到和听不到的词语和思想，显得更明确、更清晰。

克服情绪激动的最好办法是冷处理。当你变得烦躁时，谈判将蜕变为争论。能在压力下保持沉着的人会被高看，人们称这种人为“可尊敬的人”。

当气氛变得使人容易激动时，通过集中讨论事实而不是动感情，可使问题明朗化，换个方式表述他人的意见，能说明你了解了他的观点。你越坚持合理的方式，就越不易引起他的激动。

不应该故意进行情感表演。要注意有些人表演是为了传送他们没有准确地自我把握的情感，另外一些人又善于掩盖紧张的感情。你要敢于去怀疑它并冷静地处理它。在降低你的要求和愿望之前要了解情况，要意识到你的周围有许多出色的演员。

### 2. 不冷静的失算

当一个人感情激动时，其头脑就难以清醒。实验证实他会歪曲事实、只捡那些最符合自己感情需要的话听。当他恐惧时，他看别人也像害怕；当他伤心时，别人也显得难过；当他生气时，看别人也像生气。易动感情的人常会不再顾及事实。

两千年前，亚里士多德就说过这样的话：

在强烈情感的支配下，我们易于受骗。受恐惧影响的懦夫和受心爱人影响的恋人，都有这样的幻觉：只要有极微小的相似，懦夫就认为看见了敌人，恋人也看见了他心爱的情人。而且人越易受影响，所需要的相似也就越少。与此相类似，当人正在生气或者受任何一种强烈愿望的影响时，他就很容易受骗，这种感情越强烈，受骗的程度就越深。

情感是把双刃剑。它能显示你的真情，也能把你扭曲，甚至对一笔好交易你也觉得难以忍受。有时人们因感情原因而陷入僵局。如果是在冷静状态下，这些原因本不应该导致这样的结果。但是太晚了，这笔交易再不能破镜重圆了，他们为不冷静付出了代价。

### 3. 公平与合理的陷阱

我们中很少有人想敲他人竹杠，相反愿求公平与合理。但公平，合理恰

巧是一个难于得到、令人烦恼的概念。它表面看上去很简单，但在其背后却为买卖双方带来一些难题。双方都愿意公平合理，但真要做起来肯定会有麻烦。用几个例子就能说清楚这个问题。

如果你在发奖而且有两个第一位的获胜者，你可能给每人一个甘草蛋卷冰淇淋。你可能认为这就公平了，但是如果其中一个人喜欢甘草，而另一个人不喜欢会怎样？它会多少改变你的公平概念吧！

真正的问题可能出在有人再拿 1000 元的满意程度与另一个人的满意程度也不相同。能否让这两个人都同等满意就值得怀疑。如果是这样的话，相信它会影响公平合理概念的。

分析得出，在谈判中交换的主要商品是满意，不是货物、钱或者服务。满意是最终产品。令这个人满意的东西不能令另外一个人同样满意。公平概念有主观性，它是永远经不起检验的！用莎士比亚的话说，那就是“十分满意的人付给的钱多。”

#### 4. 全权潜存陷阱

400 年前，弗朗西斯·培根忠告说，高层人士通过中间人进行谈判要比面对面谈判好。他的忠告是对的。

全权使双方虽在权力方面有代表性，但在其他具体方面不平衡，甚而差距更加明显。尽管各方都可以代表他们的组织，但在其他更重要的方面可能不均等，一方可能体形不佳，而另一方正值壮年时期；一方可能已做充分准备，而另一方因过于繁忙而仓促上阵；一方可能被各种问题所困扰，而另一方人员配备齐全，无忧无虑；一方可能财大气粗，另一方的生活却十分节俭；一方可能觉得像个“大名人”，而另一方却很少关心自我形象；一方可能因努力工作而具有很高身份，另一方却过着一种悠闲的平民生活。这些差异即使是在权力有限的情况下也可能影响谈判。

公司的上层人士是带着与权力金字塔下层人士所不同的特殊问题去谈判的。

有全权的人必须特别注意，他决不应该因别人的怂恿而即刻拍板。他们必须留出时间来休息、思考、同别人一块核查事实和探究问题的底细。他们必须毫无拘束地问清问题，而且也要敢于像普通人那样经常说“我不知道”。地位高的人会面，利害关系也较大，挫伤自尊和出错的代价也高，因此要十分注意高级会谈。一般说来，通过授权有限的中间人做交易能获得较好的效果。

#### 5. 亲切的陷阱

日本商人都是谦和的主人。当你访问他们的国家时，他们确实能“用亲切把你拉过去”。在经过使人精疲力尽的 13 个小时旅行之后，你准想上床好好休息一下。可到机场去迎接你的是一个穿着入时的年轻人。他很快告诉你，他们已为你安排了一个美妙的夜晚。你说你已经累了，但没有用。“啊，不，”他说，“全都预订好了，我们将度过一个令人兴奋的夜晚，很有意思。”你不愿意伤害他的感情，所以也就跟着去了。

那天晚上你吃得太有滋味了，喝得也多；一直玩到很晚，你的确度过了

一段极好的时光。第二天上午开始谈判，坐在桌子对面的是另外一个穿着整齐的陌生年轻人，他有活力、整洁、眼睛也是亮晶晶的。他准备一个问题一个问题同你谈判。

丰盛的饭菜和烈性饮料可以很快使一个人的智慧钝化。当极好的饮食与睡眠缺乏混在一起时会产生致命的效果。一个强硬的谈判者转而变成一个被动的合作者，其变化之快几乎就像你昨晚说“我要烤牛排和香槟”这句话所用的时间那么短。

靠诺言做生意的人会因鸡尾酒而麻木。

## 6. 谈判在力量方面的愚蠢错误

谈判常犯的最糟糕的错误是在力量感觉方面。这些错误是严重的，因为尽管你十分注意，它们还屡屡出现，它们消耗了你进行有效谈判所必须的讨价还价力量。

下面就是几点要注意的：

(1) 不要低估你的力量。大多数人都有着比自己想象得多的力量。只有通过力量的系统分析，你才能了解自己的力量。力量的基础就在于比竞争或提供财政奖赏更坚定的素质上。许诺、知识、担风险、辛勤工作和讨价还价技能，也是真正的力量源泉。

(2) 不要假设对手知道你的弱点。假设他不知道并检验你这种假设，你的处境可能会比你想象的好。

(3) 不要被身份地位所吓倒。我们过分习惯于遵从职位和等级的差别，从而把我们的态度也带到谈判桌上。应该记住一个专家可能在他的学科领域中很出色，但在别的领域却不怎么样，还有些人不管他们的地位和权力如何，可能缺乏勇气去追求胜利。轻视“小人物”和惧怕“大人物”都是危险的。

(4) 不要被统计惯例、原则或规定所吓倒，某些决定是依据废弃很久或无关的前提和原则作出的，要敢于怀疑并对它们表示异议。

(5) 不要被无理和粗鲁所吓倒。如果你软弱，对方会毫不客气地否定或者训斥你，人们完全可能假设对方无理是一种战术，他可能“像狐狸那样狡猾”。对无理要大声斥责，而机构中会有人来制止他的无理的。

(6) 不要过早地暴露你的全部力量。慢慢展现自己的力量，比立即摊开自己的力量更有利。这大概是因为慢慢展现力量会加强对手的理解，从而改善了转变观点的可能性。这样给他以时间去接受新思想。

(7) 如果出现僵持，不要强调你自己的问题或者你的损失。在各种可能发生的情况下，对对手行动的限制也像对你的限制一样严重。把注意力集中到他的问题上，它们是你的机会。

(8) 不要忘了对手也在谈判桌上，因为他相信他所以在这儿是想得到某些东西。你会发现不管这次谈判多么小，它也是对手目标大框架的一部分。只此一点就可能为你提供更大的讨价还价力量。你要采取积极态度，假定对手也像你一样想达成协议。如果他不是这样，要问个为什么。

## 7. 让步方面的错误

这是人人可能犯的错误，其原因甚多。让步中的多数错误之所以发生，

是因为人们忘记了他们在干什么。下面谈到的一些错误可能不少人犯过，而且可能还会犯，这是会付出相当的代价的，因此必须尽力避免。

(1) 不要把最初的要求定得接近你的最终目标。在每次谈判中你必须假设你对手的策略是首先把最高的要求摆到桌上来，同样，你必须假设你对手的策略是不以任何方式透露其最低要求。我们有足够的例证来得出这样的结论。要有勇气要你想要的任何东西，而且越多越好。

(2) 不要假设你知道对手想要什么。比较谨慎的办法是假设你不知道，然后通过耐心的考察去发现真实情况。如果你是根据自己的未经证实的估计去谈判，那么你正在犯一个严重错误。

(3) 不要假设你的期望值已经足够高了。很可能你的要求太一般了，太容易达到了。

(4) 不要接受第一次报价。为对方报出的价与自己预期和希望得到的价一样高时，许多人都会这样做。不这样做有两条理由：第一，对方或许愿意做出某些让步；第二，给对方留下的印象是你一开始就接受这么高的报价有点愚蠢。不论在哪种情况下，很快接受第一次报价的谈判者是在犯错误。

(5) 如果得不到别人的让步你也不要让步。没有经过严肃的讨论不要轻易让步，太容易的让步不会使对手像经过斗争获得的让步那样满意。

(6) 当对手称某个问题根据原则或某些其他规定不能妥协时，不要同意他的说法。任何一个问题都是可以谈判的。

(7) 不要在重大问题上首先做出让步。经验表明，大凡吃亏者都是在重大问题上首先做出让步。

(8) 让步做得不好会进一步分离各方，而不是将它们聚合在一起。如果让步被看成成功和力量的信号，那么它可能会提高对手的期望值。如何做出让步十分重要。

(9) 当对手做出让步时接受它，不要觉得不好意思或者内疚。要克制冲动，告诉对方做出让步是聪明之举，对这种决定的逻辑性采取实事求是的态度。

(10) 不要忘记你已做过多少次让步。让步总量是提供讨价还价力量的重要筹码，要做好记录。

(11) 没有事先听取每一个问题不要去谈判。要为每个问题设立期望值、最低和初始要价。

(12) 不要去掉你的灵活性。每次让步都应使你更接近某些目标，如果所有的让步都做了，那么僵持就很难避免了。

(13) 不能过分清楚地暴露你的让步方式。每一次让步都针对一个目的，但是不让对方知道它在哪儿或者它是不是。

(14) 买主不应该因还价而允许高要价。他应该坚持在还价之前卖主要降低其初始要价。如果买主做不到这一点，他就应该用一种承受得起的但是很低的报价来回答。

(15) 只有当你知道了所有要价之后才作让步。

(16) 不要勉强坚持一项针对某一具体问题的让步。整体协议要比单个问题重要。向对方指出对各种问题的所有让步，都是暂时的而且是以对整个协议的满意程度为基础的。有些人在不应该坚持时却坚持临时性让步，他们害怕如果从暂时性协议后退，别人会怀疑其诚意。这种刻板态度会付出很高代价，特别是当对手没有表示出这种顾忌时更是这样。

(17) 不要在“对等”基础上让步。让步不一定要在形式上相抵。以少换多，以今后换现在，以小问题换大问题，以含糊的问题换清楚的问题，以不可测的问题换可测的问题。

## 8. 决定性时刻和收尾时的错误

谈判末期较易犯错误，有时到会议完全结束之后才意识到。一个经常做上亿元买卖的大谈判家曾说，在一次谈判中由于过度紧张以致于双方都同时让步让过了头。双方都集中精力在想自己该说些什么，而根本没有注意对方在讲什么。除了他们两个人之外，房间里的任何人都没有意识到各方所作的让步已经是不必要的了。不用说，他们很快平摊了差额，并用计算错误来解释一些没法解释的东西。

下面是会发生在处于压力下的任何人身上的错误以及预防、纠正的措施：

(1) 以为一个问题上的僵持会导致整个谈判僵持的错误。如果出现僵持，那么就进行下一个问题。

(2) 被对方的最终报价吓住。其实，他大概还会再报价（或许手头就有另一种报价）。当他回头时，帮他保全面子。

(3) 僵局使双方都不愉快，不光是你自己。

(4) 害怕承认在达成协议时你犯了错误。如果在事实、判断或统计中犯了一些错误，而且它们影响着最终协议，那么就应该立刻把它们指出来。承认这些错误需要勇气。有些人宁愿把这些错误藏起来，因为外部的人通常发现不了它们。

(5) 在你正确评价了如果最终报价不被接受该如何陈述和继续讨论之后，再提出最终报价。不能吓唬人，除非你知道在吓唬人之后将如何行动。

(6) 让机构里的其他成员对对方的坚持和恫吓战术缺乏准备。如果出现僵持和威胁而己方的人没有思想准备，那么这会使对方有了心理优势。

(7) 因最后期限而对最终协议惊慌失措。人们很容易掉入时间陷阱，要敢于怀疑最后期限，它们中的多数是可以谈判的。

(8) 最终协议不必公平或合理。当各方都认为进一步让步既无关紧要，也做不到，或者需要承担重大损失风险时，就想法达成最终协议。不用担心买卖是否公平，也很难确定最终结果对你本人是否公平。双方都相信已从谈判中获得成功，否则他们是不会签署协议的。

(9) 怕用改变资金流动的时间安排来打破就要到来的僵持。这是一个维持会谈和让人听你的极好办法。每个人对现在和未来的资金流动和满意程度赋予不同的价值。

(10) 如果一个人在谈判的最后阶段讨好别人，他就不可能实现其目标。关键时刻是对各方意图和动机的严峻考验。这不是社交茶会，也不是逗乐子，想讨好别人的人是要为此付出很高代价的。

下面 10 点建议中包含的 10 种愚蠢的错误都具有一定的特点。它们出现的次数要比人们愿意承认的多。

(1) 谈判不是竞争，做一点努力就能同时为双方找到一种较好的交易。

(2) 不能用寻衅和元礼来开始谈判。人们没有理由污辱对方。对人自尊心的攻击只能增加反抗，人们将利用其能量来保护他的财产、权利和特权乃

至他的高傲。谈判者用攻击对方的尊严或者挫伤其自尊心时会损害自己的目标。如果你生气，就给对方写封长信，然后撕碎它，信越长你的感觉越好。

(3) 只有在你有准备时才能对一问题进行讨论。必须抵制走一步看一步的诱惑。若无事先考虑，没人能聪明到能即时应付的程度。

(4) 不管差距多大都不要惧怕谈判。双方都不可能认识到在哪里和如何成交。最终结果只有在深入讨论之后才能显现出来。美国前总统肯尼迪曾说：“我们不要因害怕而去谈判，但是我们不要害怕去谈判。”甚至在协议的构架一点也不明显时，达成协议也是可能的。

(5) 不要用二流谈判组去谈判。使用平庸之辈很成问题。谈判小组的负责人必须选择被敬重的人。使用倔强的专家比使用一个老好人更重要。

(6) 作为经理人员，不要因别人对你的谈判人员的报怨而采取过激的行动，对方的报怨可能正是你方人员工作进展很好的征兆。

(7) 如果你的谈判小组未做充分准备，不要去参加重要的谈判。没有考虑如何在争论中保护自己的计划是不完整的计划。充分的准备可以通过多种途径来实现，唱反调就是其中之一。事先预设可能与对方的争论是重要的，但很少有人这样做。要强迫自己这样做，你会对你的做法满意的。

(8) 不要只注重成本分析，价值分析更为重要。你向自己的人员要质量分析和准备情况要得越多，他们提供得也越多。

(9) 不要假设对方知道他必须从协议中得到什么。抽出时间尽可能清楚地列出每一个长期和短期利益。这样做可能更容易向自己的人解释这笔买卖。

(10) 少说，多听！

## 第三章 终战之术

### 一、胜负之际

#### 1. 收回昨天的许诺

要收回你先前许诺的某些东西总是很难的。这通常要比起初说“不”要难得多。不过，以要求收回先前所给的让步来开始谈判的战术并不新鲜，它在集体议价中被反复使用。

这种战术的目的，通常是为了降低对手的期望值，从而削弱他提出更多要求的倾向。使用这种战术有很大的风险，因为它会刺激和加深对立。由于这个原因，或许应该事先透露这种要求。这样就留出接受时间，多少能减少因震惊而引起的敌意。

当对方又回到他起初的地位时，他从中得到满足，其程度大于它实际上所应有的程度。

#### 2. 叛逆总比受罪好

在谈判中，对手会把我们置于不愉快的处境下。这些大概是对手专门用来考验我们的忍耐力而设计的。这种特别的“折磨”有下面几种。

- (1) 坐在朝着太阳的椅子上。
- (2) 坐在摇晃的椅子上。
- (3) 在嘈杂的房间里谈生意。
- (4) 夏天谈判没有空调。
- (5) 彻夜不眠地工作。
- (6) 不断地更换会议室。
- (7) 苦咖啡和未烘烤的三明治。
- (8) 三流旅馆住宿。
- (9) 工作时头疼。
- (10) 不间断的插话。
- (11) 受到人身攻击。

如果你发现自己受到不良待遇，要有勇气提出抗议。敢于越过你所打交道的人，找他的上级。决不能忍受坏的待遇，不然它只能导致以后更糟的境遇。这在谈判中是真的，生活中也是真的。

让别人感到不舒服，这是种愚蠢的战术。面朝太阳或坐在摇晃的椅子上的人，通常会知道对方想干什么并会对其不满。受慢待者会进行报复，让对方不再有机会这样做。

#### 3. 未来满意的现值

谈判者就像股票市场上的投资人。他讨价是为了利润，但在谈判场合下，这种利润是指获得满意而不是获得钱。

如果一个投资人有 1000 元要投资，现在我们来看他是如何做决定的？他试图确定以后十年股票的股息是多少，在当地出售股票时它能值多少钱。如



果是个精明人，投资者会从购买一开始就对货币的流量作一概率估计。毕竟有些东西价格没有上涨，如果一个公司经营不佳，有的股息也会逐渐消失。投资者最后想出的有两种方案：以后十年间返回给他的货币是否值 1000 元，是否还有别的股票比他想买的这种好。在不考虑未来的情况下，他不是买下这种或那种股票，便是决定擦住这 1000 元不放。用财务术语来说，他对未来赢利（或亏损）的现值进行了计算，并将其与别的选择作了比较。

谈判人员干的是同样的事，不过是依据客观水准而已。他确定了未来满意（或者不满意）流量的现值，并将其与完全不做生意或者坚持更好的生意作了比较。

这就使我们认识到谈判的基本点和奥秘。参加谈判的人脑中装着买卖的正、负满意流量。有些参加人对未来持乐观态度，而另外一些人则持悲观态度。有些人是急性子，而另外一些则准备等待很长时间。

银行在很早以前就懂得抵押。人们对预付金的担忧要比对利率的担忧多得多，利率以月计，但时间很长。当他们出售房子时，对将要发生的事情几乎没什么担心。所以，世界上一家最大的机构（家庭储备和贷款公司），在一项条款中规定，如果在支付抵押（通常 20 至 30 年）之前出售你的房子，那么你就必须付原贷款的 6 个月利息。当人们在偿清大约一半债务的 15 年后出售其房子的时候，有不少人感到震惊，因为他们还必须支付罚款，甚至包括他们已偿还的那一部分在内。家庭储备和贷款公司知道，当人们正处于买房的激动时刻，他们是不会对因卖房而须支付过高罚金所带来的未来不满意而过分担忧的。这是正当的，但不太公平。

从实践观点来看，所有这些能给推销员以什么启示呢？这就是说，买主是依他可能得到（或蒙受）的短期和长期利益（或损失），来看待一笔交易的。卖主可以通过让买主更多地去评价未来的满意，来提高他的报价现值。他也可以通过向买主说明未来的不满意未必会有，来做到这一点。

买主是未来满意的投资者，如果他是个悲观主义者，要设法使他成为一个乐观主义者。如果他是个急性子，你要向他说明再等待一下效果会好得多。每个谈判人员都起着相同的作用，他的工作就是提高他人未来满意的现值，从而帮助他作出决定。

#### 4. 未来不满意的价值

人们有种心理特性总是在影响着你：当你无忧无虑、生活幸福时，回避微小的麻烦信号，企图不去了解痛苦，在许多情况下（甚至是重要的精神上的和起支配作用的情况下）屈服，只要它能延长幸福。

多数人愿意把不愉快的事情向后推，他们希望问题能够不发生。对他们来说，这应该是件好事，在谈判过程中显示出更大的忍耐和勇气，比以后承受因协议签得不好而不满意要好。

了解人的精神中这个弱点并能驾驭它的人，能够更有效地进行谈判，因为他愿意在不愉快造成更大痛苦之前面对它们。

#### 5. 三种支付范围

通常支付范围的定义是卖方能接受的最低价和买方能付给最高价之间的

差额。当然这是说得通的，但它不完全正确。

问题在于谈判中，实际上有三种支付范围：

(1) 买方头脑中的支付范围。

(2) 卖方头脑中的支付范围。

(3) 如果他们把自己头脑中的一切都告诉中立的第三方时，应该还存在第三种支付范围。

用一种更现实的眼光来看待支付范围是很有好处的。以一种新的角度去看它多少会困难些，但你会发现它更有用。

支付范围应该重新定义为：“买方对卖方最低价的估计”与“卖方对买方最高价的估计”之间的差额。重要的是：该范围是以每人对形势的估计而不是真实形势本身。估计不仅容易出错，而且可以改变为新的信息。

买主自己有能力改变卖主对其所付最高价的估计；卖主自己也有能力改变买主对卖主愿接受的最低价的估计。这就是为什么你所用的每种战略和对策如此重要的原因。你如何提出要求、你要求多少、你如何让步和在哪儿划线都是重要的，影响着你的对手对什么是可能的和什么是现实的估计，改变着他头脑的支付范围。

## 6. 平分差额

平分差额是种快速达成协议的办，它对我们是种诱惑。人们毕竟习惯于在家里、在餐馆和生日聚会上，给出和得到相等的份额。在中间平分最简单、不在中间平分就会充满问题。它会提出一个难对付的问题：“如果不在中间应该在哪儿？”

“应该在哪儿？”是个有趣的问题。如果法律不承认丈夫和妻子有权得到相等的份额，那么离婚就会变得复杂得多。平均的事情不一定平等。平分差额是平均的，但它未必是平等的公正的。

有一个买主很善于利用平分手段。他开始时给一个很低的出价，接着再稍稍提一点，然后说：“好了，咱们就平分差额吧？”买主知道推销员很难对这种不合理要求说“不”。推销员一旦这样做了，他就会发现自己让出的太多了。当然，如果这个差额很小，推销员这样做了也未尝不可。

下一回有人说“咱们平分差额吧”时，你要试着说“不”。你会惊奇地发现你常常会获益许多。

## 7. 奇妙的 600 元至 700 元

要知道，你是否得到一个价格不错的服务，最佳办法是得到实盘。不过，人们往往不愿意给实盘，因为做这项工作的未知因素太多。在这种情况下人们该怎么办呢？

办法是让每个卖主报个最低和最高价，同时要弄清他们对人工和材料如何收费和他们如何保证时间进度。还要弄明白他们最担心的问题是什么。

当承包人说：“你要付的数额在 600 元与 700 元之间”时，奇妙的 600 元至 700 元情况就发生了。在同一时间里继续着两种交谈，一种是在买主的脑子里，一种是在卖主的脑子里。买主想的是 600 元，并且按这个数与他的人谈；卖主眼睛盯着的是一笔 700 元的交易。若依各自心中盘算的数额为基

础，则很容易达成协议。就老板而言，买主的老板想的是 600 元，而卖主的老板想的是 700 元。他们双方对这笔买卖都很满意。

尽管买主希望以 600 元成交，但为了稳妥起见预算还是按 700 元来做。在思想上也为支付那么多钱做了准备。当来的账单是 690 元时，他甚至会觉得毕竟还省了 10 元。这就是接受时间起了作用。

要干这件工作，卖主把眼光放在 700 元。这已经放进他头脑中的账号里。他知道买主已做了 700 元的预算。如果价钱能保持在 690 元，那么买主是会高兴的。此外，如果卖主后来能证明他起初应该收费 750 元，那么买主会认为他得到一笔好买卖。这样的买主后来甚至会慷慨地支付那额外部分的价格。说出“600 元至 700 元”的卖主，实际上已经承诺最高价就是 700 元了。他知道主顾对 710 元这个数会十分抵触，因而想避免这种不愉快的情况发生。估算的底钱通常放在低价这一头，因为卖主不想失去这笔交易。卖主的这些心理倾向对一个精明的买主来说都是有利条件。

有些卖主所报服务价格不是一个定数而是一个范围，与他们打交道的办法是让每个卖主报一个范围价格，然后再迫使最可靠卖主降低价格中高的那一头。与此同时还要一点点地扩大工作范围和要求、额外服务。这些在会谈的初期是比较容易得到的。另一个有效的办法是先与卖主讨论这笔交易，然后给他时间去考虑要是能定在 600 元至 700 元间该是多好。几天以后，根据扩大了的工作范围达成 650 元的固定价格。

在 600 元至 700 元这种奇妙情况里，买主和卖主一起向他们各自头脑中的数字趋近。他们和他们自己做交易，这里头既有问题也有机会。

## 二、最后一搏

### 1. 简单解决办法的力量

简单的解决办法有种微妙的力量，人们渴望简单。每项交易中都有隐秘价格，而其中的一部分就是能不费力地理解和解释这项交易。

简单的解决办法把注意力集中在看上去很自然的关系和数字上。平分差额或者把一块饼平均地分给四个孩子，就很容易理解。实际上，如果你不是把饼平均地分给四个孩子，那么你怎么能算得上公平呢？

成交可以按以前做事的经验来进行。公布的标准、生活指数费用变化和平均值都会对成交产生影响，甚至当他们之间的联系发生问题时也是这样。事物间的比较（有时只具有间接可比性）有助于在各方寻求一种可兼容的协议。在没有别的比较标准时，我们容易把 30 米船的价格同 40 米船联系起来。当我们得知 30 米船值 15000 元，40 米的船值 40000 元时便很难相信。20000 元和 25000 元似乎还说得通。

喜欢整数。托马斯·谢林在哈佛大学对他称之为“焦点”的力量进行过研究，他的研究结果证实像 1、10、100、1000、100000 和 1000000 元这样令人愉快的数字容易指挥人的注意力。像 96 分，每件 9.65 元和每个 96.43 元这样的价格，对我们来说就较难处理，就像大多数人一样，我觉得乘什么数都不像乘 10 那样容易。

下次当卖主要价 102400 元时，何必不提出以 100000 元成交呢？这样一小会儿的工作便使你赚得 2000 多元。整数是令人愉快的数字。

简单的解决办法发出的信号说：“如果不在这一点上，那么在哪儿？”这就是它们的力量。

### 2. 协议、谅解和程序的差异

如果你不了解谈判中协议、谅解备忘录和程序三者之间的差异，那么你的处境会比较糟。

有必要将这三个概念的定义弄清。从实用的观点来看，我们可以把程序看作是做某些事情的方法；谅解是表示双方对某一问题的观点和态度；协议则是对双方可接受的条件最终承诺。

你可能感到纳闷，所有这些有多大差别呢？难道交易不就是那个交易吗，何必非得那么细？

仅仅达成一项协议是不够的，甚至当双方都有最好的意向时，协议也会因这样那样的原因而终止。之所以会出现终止，是因为那些负责执行协议的人不了解达到协议的共同观点、态度和背景。再就是因为任何一方都不知道如何使协议运转起来，或者不懂得怎样证明它在运转还是没有执行运转。

假设甲是一个美化环境的承包商，乙是一幢房子和那块土地的拥有者。双方商定由甲来做美化的具体工作，而乙为此付给你 10000 元。在签定协议之前，双方就所预计的工作量、选用植物种类和要使用的砖达到一项谅解。双方还商定对以后发生的更改都要付费。

一份好的协议不应该仅仅开列出工作量的价钱，它还应包括对书面文字含意的注释，以及当工作量出现增减时计费的程序。糟糕的合同会让人因质

量标准是否满足了口头谅解，费用是否按公平方式核计等问题发生争执。

下次谈判时，你最好问一下自己：“仅仅就条件达到协议是不够的，还有什么谅解和程序需要详细列出吗？”

### 3. 关于协议备忘录的警告

要记起谈判中的所有事件是不可能的，因为常要详细记住的东西太多了。谈判人员应该随时记笔记，在对问题进行讨论并达成一致意见时要记录在案。最重要的记录就是协议备忘录，它是对所达成协议的重要条件的书面记载，它由双方签字并成为正式合同的基础。只有在所有本质性问题全部解决在备忘录成文和签字之后，会议才告结束。

自己写备忘录要比让另一方写好，谁写对谁有利。他可以表达他的协议概念，他可能解释意图，遣词造句以反映他对讨论的理解。问题不是一方利用另一方或者为对方设置一些法律陷阱，它只是一方按自己的方式来安排协议的各个方面，而不是把它留给对手。

在提交备忘录之前，谈判人应让谈判组的其他成员过目，这样做肯定还会提出一些遗漏及委托等方面的错误。也应该给对方机会来尽可能仔细地审查协议，并修改他认为是错误的地方。他应该加上一条“协议需与法律相符”的条款以使自己对备忘录的法律细节表示满意。

备忘录应该把重点放在意向上面而不是措词上，要简明扼要而不是通篇充满法律术语。谈判人员应记录所有达成的一致意见，并做到互相参照，以便让起草最终合同的人不致产生歧义和混淆。如有可能，对那些已经讨论过的工作、条件和规格作具体而详尽的描述，还应包括具有重要意义的价格、交货、保证和质量标准这类问题。经验表明花几分钟时间写一份协议，可以减少日后的麻烦。

书写协议备忘录需要良好的判断，也需要勇气。曾有很多很好的协议未能达成，因为在一些小事上一方对他人的善意过分不放心，他们对以后不可能发生的小问题做了大量的法律规定。法律极端主义者容易就备忘录的内容提出种种意见而难以达成协议，他们对每个字眼都进行法律推敲。谈判人员不要惧怕将细节留给合同起草人。一份好的备忘录只是规定双方的意向和协议的主要条件，但不是细节。

如果协议备忘录是由对方拟就，你就必须特别小心，不能偷懒，不能天真，要强迫自己注意下述几点：

(1) 要不止一次地仔细阅读备忘录，这样会发现遗漏或委托方面的错误。不指出它们就可能损害你的利益。

(2) 立即面对真正的问题，要提出自己的意见并有勇气提出已经讨论过的问题。不可无是生非，但也不能逃避问题。

(3) 如果你有理由相信对手，那么要相信他；如果你还不太相信他，要尽可能弄清细节。

(4) 如果你不喜欢那些措词，要自己动手重写。

(5) 不管时间多晚你也不要签字，直到它能反映出你所理解的一致意见。

(6) 需要改变主意就去改变，不要受拘束，就是到最后一分钟也是这样。一家大公司有一项政策，那就是在去谈判之前事先写好协议备忘录，这

样做不仅使他们在后来写备忘录时更容易些，而且还是一种对实现自己目标的指导。他们在出发之前便知道该向何处去。

经双方签署的备忘录是一份重要的文件。当双方对买卖又有别的想法时，备忘录有阻止他们改变主意的作用。他们不想让人说自己没有主见，也不愿意在能说得过去的时候去处理麻烦问题。要把能对双方都有约束的一致意见写下来。

当合同写好之后，应该马上与协议备忘录进行核对，偶尔也会出现漏掉了重要条件或者在起草过程中有所变动的事情。必须马上正视这些问题，哪怕这意味着重新开始整个谈判！有些人缺乏这样做的勇气。另一些人过分懒惰，不愿去详细地阅读合同或者在出现差错时，也懒得再去谈那些不愉快的事情。

#### 4. “分块缔约”战术

当双方很难就所有问题达成一致意见时，有一种方案可以采纳，那就是“分块缔约”。双方可就低风险事情先达成协议，而把困难的问题留待以后慢慢商量。等过一段时间，条件成熟，双方均感满意时再处理难度较高些的问题。“分块缔约”给人以时间来摸清对方的意图，而不致造成太多的伤害。

建立信任需要时间，互相不熟悉的买卖双方在对所有问题承担义务方面是心存疑虑的。这种情况下，他们可以把问题分解成若干部分。然后让协议的内容只限于这些较小的事情上。例如，一个特权授予人可能希望找人来管理，有一个候选人似乎符合条件，那么可以同他达成一项协议，也可以按地理区域、产品系列或者服务中心安排来分割。

买主在遇到新卖主时经常使用“分块缔约”协议，买主给他们一系列较小的订单而不是给一个大订单。如果一切进展顺利，买主可以扩大订货。当卖主在为一新客户id提供信贷时也是这样做，如果一段时间以后新客户能付清账单，信贷限额可以增加。每一次成功都扩大了未来协议的基础。

#### 5. 零打碎敲的协议与一揽子协议

法国人认为谈判应先从原始协议开始。美国人则倾向于先从“一个事实一个事实、一个问题一个问题的协议开始，最后签约。这两种办法各有优缺点。如何开头能影响你在何处结束。

零打碎敲的讨价还价可逐步建立信任并能使双方对整个情况有种更好的印象，他们能了解双方的需求和重点。一步一步地询问可以揭开各方都希望避开的风险区，当能拿到详细费用资料和双方分歧不太大时，一步步讨价还价效果最佳。

原则性协议的观点是一旦建立起条理性原则，则能把涉及具体事实和问题的冲突置入该框架中，各种问题可以粗略地交换一下意见。讨价还价的重点与总的情况有关而不是与细节有关。

应该把零碎和一揽子概念结合在一起进行零碎的谈判，其原因如下：

- (1) 人们需要通过零碎的协议来先结束那令人满意的部分交易。
- (2) 零碎的协议可以揭示更多的人的个性和他的需求强度。
- (3) 用心倾听可以揭示另一方权力结构中的薄弱区。

(4) 一项项的讨论能使人从很虚假的立场得体后退，同时也满足了他所代表的那些人的期望。

一份协议只有在其达成时才能生效。如果一个人原则上同意，那么他不必同意每一部分；如果一个人同意一部分，那么他不必同意全部。有些人因觉得在某个问题上自己不太诚实而过于小看了自己，一旦在某一点上有了承诺如再后退便有些窘迫，不必如此。在谈判中各部分的总和无须等于全部。只有在我们握手时才算成交而不是在这之前。

## 6. 合法性的力量

大多数人不愿意在签字之前去费心看一下标准租约。对所有那些精美的印刷品，他们感到无关大局，他们并不懂得典型的标准租约是如何对他们不利。有些条件可以追溯到中世纪，而且自那以后没有什么人愿意费心去改变它们，标准条件本身便产生了一种力量，即合法性的力量。

在签署租约时，你大概已经同意：

(1) 在无事先通知的情况下，房东可以在任何时候拜访你。

(2) 甚至在房东没有完全履约时，你也要付租金。

(3) 房东可以以任何他认为成立的理由来拒绝你找的分租承租人。

(4) 如果你因受伤害而索赔，你同意放弃从房东那里收回法律许可的赔偿的权利。

(5) 如果房东告你，你要为他支付诉讼费和律师费，如果你告他，则你自己付这笔钱。

为什么世界上竟然有人签像这样的租约？实际上人们每天都在干这样的事。这些标准条件在我们的房东与承租人关系中如此根深蒂固，以致于使人们觉得无力去改变它们，它们转移给房东更多的力量甚至不顾谈判的尊严。

这就是合法性力量的作用方式，它使你稀里糊涂地屈从。所以当有人要你填写财务费用表格、接受合同条件、遵守规定和程序、付罚款单或付额外保证金时要当心，这些东西并不像它们所显示的那样一成不变，而是可以谈判的。

## 7. 顺便占便宜

占便宜就能生利。有人说：“如果你得不到一顿正餐，也要弄块三明治吃。”占便宜者目的就在于那块三明治，它可能不会为其自尊心带来多大的好处，但却帮了自己。

买主占卖主的便宜，卖主也占买主的便宜。双方都应该懂得它为什么和如何在起作用。在商业中你最好是个占便宜者，而不要成为吃亏者。

为什么有人能占到便宜？这是因为大多数人都缺乏耐性。他们急于想成交一笔买卖转而再去做另一笔买卖。人都想讨别人喜欢，他们想显示出他们是如何的公平，想建立将来的关系。商人们大都愿意作出让步来实现这些目的。

也许最重要的是，占便宜所以能成功是因为它与整个买卖相比数额是很小的。

那么职业买主和推销员也都想占便宜吗？当然是这样。实际上，真正的

大便宜是发生在成交之后。

卖主通过少装货、提供略带缺陷的商品、不履行许诺的服务、推迟交货、增加特别费用或者将出售外套改为出售衬衫来占便宜。

买主通过晚付款、打折扣、要求特殊交货和仓库服务、要求供给比合同要求稍好些的质量、要求额外的报告、证书或发票、要求免费的技术变更、要求免费的额外咨询和培训帮助。

卖主能有效地对付占便宜者吗？相信只要他想制止就能制止他。这些起对策包括：

(1) 不给推销员以提供小小额外附加的权力。

(2) 为附加物公布价目表和政策，让它对买主越显眼越好。

(3) 不要随便屈服，如果有耐性，占便宜者就可能放弃他的企图。(4) 要坚持一套西服就是一套西服，衬衫不能算作买卖中的一部分。

(5) 问问占便宜者是否在开玩笑，这没准会使他感到害臊而放弃它；

(6) 把所占走那点便宜计入销售价中。

在与占便宜作斗争中，我们意识到社会上大多数爱占便宜者都会觉得自己是“小家子气”，所以当被得体而持久地拒绝时也会退缩的。是的，占便宜是会得逞的，但想占便宜者（不论是买主还是卖主）并不太坚定，所以总是可以制止的。当任何一方开始想咬对方一小口时，上述对策都有用。

在签订合同之后出现的占便宜是最危险的，它们会把利润吃掉。而且对卖主来说更糟糕的是买主经常忘记曾占过便宜。至少当卖方工程师为买方工程师无偿服务时，买方应友善相报，卖方也最好收服务费。



## 第三部

### 谈判对话艺术

#### 第一章 妙语先导商战成功

现代商场，基本阵地是谈判。一句妙语，可能会得到愉快的当场拍板，随之而来的是胜利者的骄傲。有时一言偏颇，很可能不欢而散，之后便是失意和痛悔，因此，我们必须掌握谈话的技巧。

##### 一、发现对手

商场意味着竞争和挑战，积极努力地寻找、发现对手，是首要的一步，否则，纵使枪锋剑利，而英雄无用武之地，也会生锈腐蚀。寻找对手可以有多种途径。

###### 1. 为新客户建立档案

你所寻觅的对手，可能很多，你最能有利可图的，便是你的劲敌。订立计划要从大至小地进行，先建立月计划，其次建立周计划，然后建立一天的工作计划。订立计划时，首要的是考虑访问对象成交的可能性。这样一份对手档案，将为您的舌战打下基础。在能力所及的条件下，客户越多，对您越有利。

某位名片印制者，善于抓住“新”。他每天注意报纸上的人事变动、组织改革，只要有人变更职务，他立刻推销自己的产品，结果生意很是兴隆。

寻找新客户需要各种手段，可以突然造访，口中言道“多个朋友多条路”，一个客户便可能找到。现代社会中，电信发达，消息灵通，你可以用电话联系，可以从报纸、杂志中找出适当的人，利用同学录、电话簿等充分寻觅。可以通过各种团体如商会等，在餐厅、香烟摊等处就餐购物时，也不要错过寻找的机会。

###### 2. 学会自报家门

有时，会有买主自己找上门来，这确是求之不得的良机。如果在电话中交谈，要确认对方的地址、姓名、电话号码，说话时不要太罗嗦，这样会引起对方的戒心，“是不是急于脱手啊？”当对方问到价格及库存量时，不要急于说“见面再谈”，这样会引起对方的不快；电话结束，千万不要吝惜说“谢谢您的合作”。如果是去面谈，要注意带好样品。见面时，要说“谢谢您的合作”，即使没有预期的顺利，买卖不成情意在，“谢谢”二字还是要说的。

###### 3. 记住中介人

很多时候，牵线搭桥的人功德无量。“中介人”历来是人们所重视的重要角色。而且与“中介人”的关系越密切，可信度便越高，成功的可能性便

越大。其方式有：

(1) 同行的介绍。介绍人陪同你到访问处，亲自见面。

(2) 利用餐会、聚会。介绍人将双方邀来介绍认识。

(3) 电话介绍。介绍人通过电话告诉对方。

(4) 介绍信或名片介绍。写明“兹介绍吾友×××，请惠予接见”。对方会不看僧面看佛面，予以接洽。但是名片介绍不如介绍信正式。

由此可见，“中介人”的作用不可轻视，他们可能会助你开拓一片广阔的战场。

## 二、勇于出击

俗话说“商场如战场”，一旦选好对手，便可发动攻势，勇下战书。“战书”也就是对商谈各事宜的预约。

### 1. 学会预约

预约是商谈的前哨战，通过预约，可以了解一下对手的水平。一个出色的对手，在每一个细节上都不会懈怠的，这便是所谓“行家伸伸手，便知有没有”。

进行商谈，必须有进行面谈的机会，因为突然造访他人，会令别人不便。商场人士每天都有忙不完的事情，如果想让对方专心在某个时间内同自己商谈，就必须预约。

预约可以有多种方法。

(1) 访问法。可以直接前去，要对方或该公司的接待人员约好面谈的时间、地点。这种方法的不足是如果发生被拒绝的情况，会很不愉快。

(2) 介绍法。通过“红娘”引见，这是很有效果的，因为对方一般会给“红娘”一个面子，即使是拒绝，也会给你一个台阶下。

(3) 引导法。由自己的领导发出信函，使你的预约有一个更高的“层次”。

(4) 自荐法。自己写信去约定，但效果较差。

(5) 电话预约。这样，当面不易开口的话也可以畅所欲言。虽然对方正忙得不可开交，也可以有直接交谈的机会，还能节约时间。但是，两人的交流要通过长长的电话线，只闻其声不见其人，终究会有些不舒服，并且不能对对方察颜观色。

正因为电话预约的唯一武器是声音，那么说话就需要特别注意技巧。原则有四个字“明白、客气”。同是一次电话预约，说话方式不同，效果大异。

第一种：“是王先生吗？我是书法协会的×××，打扰您片刻。我听赵先生说，你有高深的书法造诣，我想和您见个面，耽搁您15分钟，解释一下敝会出版的新书法书，不知您是否能拨出一点时间呢？”这么一说，对方听得清楚明白，又会深感你的诚意，当然会很高兴同你合作。

第二种：“是王先生吗？我是书法协会的×××，我想和您见个面，不知道您明天有没有空。”这一番话，仿佛给人家下了行政命令。一句“明天有没有空”，便是要给人家规定时间，自然会让人感到不快，预约的成功系数就不很大了。

学会预约便有了胜战的第一步，更会使你的心中增添一分自信。

### 2. 挑选好时机、地点

预约的时间一旦确定，就必须遵守，在约定的时间内到达，是商场必须遵守的原则。预约时，要避免以下的不宜时间。

首先是会议前后，午餐前后，出差前后。会议前或出差前，人们急于养精蓄锐，午餐前人们往往饥肠辘辘。会议后或出差结束，人们都想解除一下全身的疲劳，午餐后，人们更是想享受一下饱餐之后的乐趣，你在这些时间去同他商谈，结果可想而知。

其次是星期天或法定假日。商场中的人，整日忙碌，在不可多得的假日里，都想享受一下天伦之乐，在此时打扰，会让人觉得不解人意。

另外，不要选择搭乘火车、飞机前。此时商谈，无异于乱中添乱，忙中增忙，自不会有很好效果，从而丧失一次机会。

如果因为不知道对方的情况而选择了这些不利的时间，一定要向对方道歉，说一句“对不起，不知道您这样的计划，如果太忙，我们改日再谈。”对方即使再忙，也不好再拒绝，也会和你有一番愉快的商谈的。

商谈的场所可以设在许多地方，而在不同的地方，心理上都要有相对的准备，不能做出不适当的表现。

选择对方较好说话的场所。也就是令对方最轻松的场所，所以，对方挑选的应该优先选择。

选在对方的接待室，这时你便有许多需要注意的问题，如应坐在靠近入口处等候，对接待人员表示好感，在对方到达以前，不要吸烟、喝茶，面谈时，不要同对方正面相对，可以坐在对方左边或右边的位子上。

选在对方的家中。在家中商谈，气氛一般会比较和谐。到其家中时，要注意对其妻小也要有礼貌。对方让你坐在哪里，你就坐在哪里。对方没到时，不要吸烟、喝茶。

选在公司外，如高尔夫球场、餐厅、咖啡屋等。这里的四周不应有喧闹，并且应该分清宴会与商谈的差别，气氛应有商谈的意味，否则会给人以不庄重的感觉。喝酒时，更不可硬邀对方共饮。

### 三、有备而战

#### 1. 要有一个好心情

一场战争，受士气影响极大。士气甚至可决定整场战争胜负，谈判亦如此。商谈必须保持良好的心境，要有充分的心理准备。战争的胜负往往只是在最初的五分钟之内就能决定，而一天的情绪则受早上起床时心情的影响。因此，必须在一天刚刚开始早上，就要努力调整自己的心情。

首先应该注意保持心情愉快，早上刚起床，你也许正好遇到刮风下雨的坏天气，凡事都往好的一面着想，如“下雨算不了什么，重要的是我今天一定要去拜访他！”“今天一定要谈成功！”要对商谈充满自信和骄傲。

若要使自己充满自信，不妨多想想以前成功的谈判，客户对你的赞美与感谢，自己受到嘉奖时的荣耀，等等。而在商谈之前一定要有“我会带给他利益”的骄傲——所谓战略上蔑视，而战术上重视。同时，要使自己充满自信与骄傲，坚定的意志则是必不可少的。

#### 2. 装饰外表

俗语说：佛要金装，人要衣装。服装对业务人员也同样重要。应当注意以下两点：

第一、服装要整齐。一般谈判人员很少穿公司制服去拜访客户。但客户来访，必须穿制服接待。不论制服也好，便服也好，总之应该整洁大方，不能邋邋遢遢，不修边幅。必须注意衬衫的领子、袖口是否干净。裤缝是否挺直也很重要。鞋子也应千万注意保持光亮。袜子也不可不小心，有人穿着松松垮垮的袜子，都落到脚跟上了，实在是不雅观。

第二、注意个人卫生。除服装必须整洁外，还应该注意自身的清洁。头发一定要整齐，不要披头散发或满发油光与人交谈。肩头上布满头皮屑也叫人不敢恭维。此外，奇形怪状的发式也令人反感。指甲应经常修剪，指甲缝要注意清理。手帕看似不算什么，但也影响到他人对你的印象，应当每天换洗。

#### 3. 准备好文件及样品

离开公司或家门之前，一定要慎重检查一下东西是否齐全了。当然，业务不同，商谈内容也有差异，必带物品也有很大出入，以下仅供参考。

(1) 必备品。主要有：手帕、手表、钱包、钢笔、名片、眼镜、笔记本、钥匙、打火机，工作证、驾驶执照等必要证件。

(2) 公文包中物品。业务员的公文包中，必须放一些业务必需的物品，如：样品、文件、介绍信、产品说明书、价目表、发票及收据、计算器、印章、印泥、街道地图、小包卫生纸、零钱及给对方的赠品等。

## 四、初会对手

### 1. 巧递名片

第一次访问客户，一定要交换名片。即使在预约的电话中已经通过话，彼此也已通名报姓了，还是应当交换名片。而这应该讲究一定的规矩，有一定的礼数。

(1) 递出名片的方法。名片不能放在桌子上，或者放在桌上推出去，这样是很不礼貌的。名片应该自下而上递出，递出时名片的正面要正对着对方。名片递出时也不要上下、左右摇晃。递出的同时，自报一下姓名，如果对方叫不出你的名字，那是很尴尬的。

(2) 接受名片的方法。对方向你递出名片时，尽可能用双手去接，不要随随便便用两根手指一挟了事，态度应该谦恭、有礼、诚恳。如果对方的名字中有不认识的字，不妨直率地询问对方读法，不必觉得不好意思。接过名片以后也不要随手放在哪个地方，应该迅速看清内容，再收入口袋里。

(3) 注意保存名片。不管对方或自己的名片，都应该注意保存好。自己的名片，应该每天带好，可以多准备几张，放在西装、衬衫口袋等立刻能拿到的地方，免得到时手忙脚乱，乱翻一气，找不到时只好讪讪地向对方说：“对不起，名片刚好用完了！”

(4) 名片可作话题。互相交换的名片中，往往隐藏着一些可以用来交谈的材料，双方可以就此展开交谈。

### 2. 注意自己的风度

风度同服装一样都是表面的东西，但重要性是相同的。

首先应该保持正确的礼仪。应当注意：

(1) 和女性、尊长握手时，应等对方先伸出手，不可贸然采取主动。如果对方不愿握手，就不要勉强。握手时态度要热情一些，但不可过火。

(2) 不握手可用点头来表示敬意。这时要微微含笑，但不要嘻皮笑脸，让人误解。态度应当庄重温和，彬彬有礼。

(3) 互致敬意时，不要把双手插在口袋里或双手叉腰，双手应该置于身体两侧或交叉腹前。

其次，注意你的形象。

(1) 入座时应礼貌地点点头，表示谢意，然后平稳地坐好。

(2) 坐姿应该注意。不要弯背曲腰，像个大虾米；也不要跷起二郎腿，或两腿叉开太大。虽不必像古人云“坐如钟”那样严格，但也要讲究点分寸，不要过于放松自己。

初逢对手，态度不要过于亲昵或大大咧咧，应当保持一定距离，庄重有礼。

### 3. 注重礼节

商谈时，温文尔雅、彬彬有礼是非常重要的。

如果在对方的接待室商谈，要坐在靠门的地方等候。在对方到达之前，

不要吸烟、喝茶。对方到达以后，如果对方不抽烟，即使有烟灰缸也不要抽烟。对接待人员要表示谢意，但不要马上端过茶来喝，等对方请你用茶时，再喝也不迟。接待人员给你送来毛巾，只能拿毛巾轻轻擦拭额头和手，用过以后轻轻折好放下。

有一些人的习惯性动作和举止，自己习以为常，而对方却容易误会，从而使谈判进行得不愉快。小王是某公司的业务员，有一次去推销化妆品，客户看过样品之后问：“这种化妆品比其他化妆品有什么显著优点吗？”小王习惯性地去搔头，客户一见，以为小王本身也未必知道这种化妆品的优点，显然对它也没有什么信心，于是就打消了想买的念头。搔头皮、摸鼻子、摸下巴、揪耳朵、擦脑门、搓手、双手抱胸、跷二郎腿、颤脚、擦鼻涕，都是在不自觉中作出来的动作，自己当然无所谓，而在客户看来，则别有意味了，应该时刻注意。

在对方家中时，对其家人要有礼貌，不要东张西望，问东问西。如在公司外的某个场所约会，要注意不要把商谈搞成宴会。席间也不要喝太多的酒，更不能强迫对方也一同喝酒。

刚与对手见面时，必定要说几句客套话，虽是客套，可也非常重要，值得注意。这数分钟的寒暄，有助于气氛的融洽，有助于商谈正题气氛的营造。

在寒暄阶段，对人都要尊称“您”，无论男女，无论年纪大小，都不要直呼“你”。见到对方应客气而适度地问候“您好！”“您早！”“打扰您了！”但也不可过于客气，使人毛骨悚然，浑身不自在。

第一次访问，应该注意：

(1) 不能太过于豪放，不拘小节。初次见面，人生地疏，如果偏偏表现得像老友重逢，实在让人受不了。亲疏之别是不能忽视的。李某是一名推销人员，初到某地，见到自己的客户，热情异常，与其称兄道弟，还大拍对方的肩膀，并要与客户下馆子，其结果必然是客户心里讨厌，最后溜之乎也。

(2) 见面后要简洁地自我介绍，如“我是××公司的××，是和您昨天约好的。”不要废话太多不给对方插言的机会。女职员在拜访客户时也要庄重大方，不要扭怩作态，让人难受。

(3) 第一次拜访如果碰巧未遇上对方，应该立刻要求对方秘书给个回话，约好下一次商谈的时间和地点，或请对方适时给你打电话预约下次的时间，不要“空手而回”。

应该注意的是，有些业务人员因为不是第一次拜访某人而大意起来，举止、行为、礼节也不那么讲究了，语言也粗俗起来，这是非常不应该的。

## 五、展开进攻

### 1. 营造气氛

商谈绝不可能一开始就讲到主题，需要一个前奏来铺垫。

选择话题很重要，一般可有如下方法：

(1) 由对方的名片中找话题。对方名片上的头衔、职位、地址等都可引出话题。

(2) 从对方的房间（接待室或会议室）、公司内部环境或公司外部环境下手，引出话题。

(3) 从自己在报纸、刊物或电视、广播中听到或见到的关于对方或对方公司的有关消息展开话题。这些资料，在会客前一般是经过精心查找和准备的。

(4) 以介绍人为话题。可以利用介绍人来和对方拉关系，使对方有“一见如故”的感觉。

(5) 选择对方感兴趣的事或最近的新闻来加以评述，这也需要事前周密的准备。

另外，要善于互相交流。对方所说的话题，要善于承接，使其平安过渡到正题。尤其注意不要忽视对方的话题，不要自顾自地只说自己的，而不管对方如何。如果对方的话题被忽略，会令对方感到不快或不满。

话题中有些禁忌不得不注意，不然会招致对方的不快、反感甚至勃然大怒，使谈判陷入僵局。

(1) 不要针对某一项话题刨根问底，穷追不舍。

(2) 不要追问对方的私事、家庭。

(3) 各人的思想、观点不同，对政治、宗教等的看法也大相径庭。如果挑起此类话头，争执起来，难免要伤和气，还是不谈为妙。

(4) 对于自己比较擅长、且引以为骄傲、时常挂在嘴边的方面，也尽量避免涉及。唯一良策是少说为佳。

### 2. 注意禁忌

在与客户开始商谈时，有些问题是要忌讳的。每个公司都有自己的一套纪律和规则，要求业务人员遵守，此外还有一些商场上的禁忌，如果不加小心，很可能会使一个好端端的商谈失败。

首要的一条是：未经领导同意，不要为了讨好客户而擅作主张，私自更改商谈条件，以下几项务必注意：

(1) 不要私自对货物的价格打折，即使客户以好处来引诱你，也要坚决地谢绝。

(2) 私自增加分期付款的次数。这个问题看起来不是那么严重，但一个企业或公司的资金流通都是有计划的。

(3) 延长支票的兑现日期。同上个问题一样，如果你这样做了，有可能会使本企业（公司）陷入困境。

(4) 私下答应给客户不正当的赠品或付给客户回扣。一般说来，每个企业（公司）同外部商谈生意，总会拿出一部分钱来作为给对方的回扣或赠品



等招待费用。

除上述各项注意事项，还要牢记：未经领导许可，在金钱问题上不能擅作主张。

(1) 不要自己掏腰包垫付预付款来吸引客户订立合同或自己垫付成交金额的一部分。严格按规章办事，就是你为公司所做的最大的贡献。

(2) 不要擅自为对方的支票背书转让。

(3) 擅自把客户的付款借给其他客户。虽然你并不是想为自己打算，可答应了客户挪用公款，无疑就是犯罪。

还应该注意的是：不要讲同行业的其他企业或公司的坏话。这不仅显示了一个人的修养问题，也反映了一个公司的精神风貌，客户不会不对此十分注意。

(1) 即使客户先讲其他公司的坏话，也不要随声附和，讨好客户。客户讲其他公司的坏话，无外乎有两个目地：一是通过讲其他公司的坏话来达到吹捧你的公司的目的，使你晕晕乎乎，摸不着头脑。二是进行试探，借此来摸底。不可不慎重考虑自己的言行！

(2) 客户称赞别的公司，不要加以否定，这样很容易引起对方反感，倒不如也随之称赞别的同行企业（公司）。表示你很有自信，相信你的公司一定会比其他同行更有优势，从而更愿意与你合作。

最后应该注意：不要说谎。

(1) 自己的产品（或商品）的优点如果只有“针”那么点大，不要吹嘘成“棒子”那么大，顾客迟早会发现真相的如果真这样，客户肯定会对你的公司留下一个爱扯谎、爱吹嘘的恶劣印象。

(2) 客户指责产品的缺点时，不要一口否定。

(3) 仔细地向客户说明所有使用的注意事项，使客户对产品有一个全面的了解。

谈判展开之初，上述禁忌不得不引起所有业务人员的注意。在言谈中一定要小心，不要流出不该有的疏忽。精心地去雕琢你的语言，力求使之完美、精确、温和、亲切，那么今后的谈判一定会更顺利，直至达到最终目的——这就是言谈之功了。

## 六、激战之中

既然两军已然对垒，并且剑拔弩张，一场“恶”战势不可挡，战争将要进入高潮。酣战之中，你的头脑必须十分冷静，针对各种问题，做出恰如其分的答复，这也是你的唇枪舌剑的最佳用武之时，并且要用得稳，用得准。沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼在商谈中就具有很让人欣赏的技巧，一位美国石油商曾经这样评述他：“亚马尼在谈判时总是低声细语，绝不高声恫吓。他最后用的一招是重复一个又一个问题而且心平气和，把你搞得精疲力尽，不得不答应他的条件，他是我打过交道的最难对付的谈判对手。”酣战中唇舌之功如此重大，那么我们来看一下商谈进入正式情况下的语言技巧。

### 1. 说明商品

商谈之中，卖方手中的武器便是自己的商品，要想展示好你的商品，你必须先对商品有丰富的知识，其中包括机械、技术、情报、原料等条件在内，你对商品所掌握的最低必要条件有：

(1) 用途，这是最起码的要求。很难想象展示自己的产品却不知道它有什么用途，就好像上了战场却不知道手中的武器是干什么的。

(2) 使用法、操作法。不知道商品如何使用就如同拿着枪不会上子弹，那和一块废铁也就没有差异了。

(3) 材质、制造法、结构、制造厂，要让对方了解你的产品，就要详细说明这些基本条件。

(4) 效果、价格。要知道你的商品能有多大功效，尤其要了解商品的真正价格，做到心中有数，以备酌情进行讨价还价。

(5) 卖法。是批发，还是零售，还有运输方法等都是对方必须了解而且十分关心的问题。

(6) 购入渠道，市场评价。商品从何而来，是否值得信赖，商品的声望如何，是否信誉颇佳，都是你可以利用的有利证据。

熟悉了你的商品，下一步就要尽你所能地向对方展示了。说明商品首先要针对对方的立场和职务加以说明。首先要确认对方想知道什么，要随机应变，根据对方的反应，决定自己说明的方向与内容，或者先说出一个总论，分述的时候根据对方的反应去变化。说明商品的时候，更要察言观色，不能不确认对方的反应，一味地说下去。每一个段落说完，都应观察一下对方的反应，让对方也说话，最理想的进行方式是问答式的交谈。

展示你的商品，是最为关键的一步。如果商品不能合人意，任你说得天花乱坠也不会获胜。这时，你要尽量使用诉诸于视觉的材料，如资料、样品、照片、幻灯片、录像带、实物等。需要注意的是展示这些“证据”时，不要只放在桌上，而是交到对方的手中加以说明，不能太早，但更不能等到客人催你拿出。

展示商品时，描绘其他顾客的好评，会使买者具有临场感。你可以惟妙惟肖地模仿顾客的言行，可以展示使用者的来信、致谢信、登报鸣谢等，还可以利用现代的展示工具——录音带或录像带，显示顾客的好评。

不要忘记，请对方实际接触操作，以引起他的兴趣，俗话说“事实胜于雄辩”。

还应该注意的是如果对方搞不懂你的商品，你应该向他致歉，“我说得不清楚，请您不必有顾虑，多多发问”。这样虽然表面上把责任归在自己身上，但给对方一个台阶，何乐而不为？

我们卖的是商品，但卖商品不如卖效果。比如别墅、名车、高尔夫会员权等，是地位的象征，你就要在这个“地位”上大作文章，汽车、音响、录像机、旅行、冷暖气空调设备，是人们追求舒适和欢乐所要求的，你就要不遗余力地说明这些；微波炉、复印机、全自动洗衣机、个人电脑等，你便要在机能和经济性上给对方以“说明”；各种保险、优秀的机器、零件、原料等，你要侧重于安全和责任感的说明；钢琴、大型音响设备、昂贵的化妆品、珠宝等，可以称之为“奢侈品”，你便可以抓住买者的虚荣感大加渲染。抓住你的产品会导致的效果，有侧重地加以说明，便会恰到好处。

“令人厌恶的说话方式”应引以为戒。下面是所谓“八戒”：

(1) 交浅言深、不分亲疏。这样会让人感到你华而不实。

(2) 打断他人的发言或不让对方开口。

(3) 吹嘘学识，轻视他人。要知道，“尊重别人就是尊重自己”。

(4) 说个不停，说话太快或战战兢兢、嗫嗫嚅嚅，说话声音太小，听不清楚。这样或者表现了你的自傲，或者会表现出你的自卑。

(5) 话题飞来飞去，不得要领或突然转变奇怪的话题。这样让人难以了解你所要说的究竟是什么。

(6) 一副看穿别人的眼神及说话方式的样子，去挑别人不懂的术语或专业用语。这是很容易引起对方强烈反感的。

(7) 搪塞，打马虎眼，说不出重点。

(8) 模棱两可，使人燃不起热忱。商谈，要引起对方的共鸣，模棱两可，会让人失去兴趣。

一次良好的商品说明，可以吸引对方，让他觉得值得为此一搏，这也便是进行下一个战役的良好基础。

## 2. 敏感话题

商品的价格，犹如一块战略要地，双方对于此都是既敏感又势在必得。商谈中，如果对商品满意，紧接着便是价格之争。这一战的首阵便是报价。对于卖者来说，开盘价应当是最高可行价，对买者便自然相反了。开盘价一经确定，一般就不能提出更高的价了。

这里的“最高可行价”不是一个绝对的概念，而是相对的，必须随着市场的行情变化而变化。如果对方向你施加压力，你便更要坚持自己的意见，以保护自己的利益，如果你的对手很多，竞争比较激烈，就必须把价压到至少能受到邀请而继续谈判的程度。如果你和对方已经建立了友好诚挚的贸易往来，就要作出较为稳妥的报价。如果你的产品是初出茅庐，人们还不十分熟悉它，而且声誉不高，就可以酌情压低价，而对于市场的畅销产品，则可适当提价，这便是所谓“皇帝的女儿不愁嫁”。

报价的时候，切忌自相矛盾。在一次有关电视机销售的商谈中，甲方报价：“每台电视机售价 2000 元，保证质量合格，款式新颖，如果电视机的零部件出现问题，保证免费提供符合要求的零部件，但不承担更替零部件的任何费用。”一段话中，出现了以己之矛攻己之盾的笑话，让人搞不清究竟是

不是“免费更换零部件”。在商谈中出现这类情况，会让人无可奈何，同时对你的态度也容易产生模糊不清的感觉。

在报价过程中，充满干劲和自信的人会给对方一种压力感，但下面这些借口是不可以找的。

- (1) 因为我们的产品不打广告，客人根本不知道。
- (2) 同一行业的公司太多。
- (3) 对经销、代理商的促销政策不够。
- (4) 新产品不断推出。
- (5) 责任区域太广，根本忙不过来。

很显然，如果说出这些借口，对方便清楚你自己都没有多大的把握，于是更容易乘虚而入。

对方要购买商品，必然会尽其所能地还价，这时，你首先要寻根究底，了解其动机，当对方提出减价要求时，你一定要保持冷静。你可以回答：“关于这个问题，我想同我们领导最近来拜访您时再定！”这样就做了保留，有了余地，然后，你可以整理资料，将本公司不可能减价的理由充分说明，绝对不可采取顽固的态度。比如说“减价是绝不可能的！”这是最不明智的办法，如果你委婉地说明，也会坚持你的立场，并且双方不伤和气，事情办成了，交情也维持住了。比如你可以说：“经过我们一再商量，这是我们所能提出的最低价，希望你们能谅解。”先是对对方的要求给予充分的重视，“经过一再商量”，又对自己的立场作了强调说明，“这是我们所提出的最低价”，最后做出了诚恳的表示，柔中带刚，“希望你们能谅解”，看起来好像是道歉，实际上言外之意是“我们出的就是这个价了”。

类似的问题还可以这样回答：

“我们的价格高，但是关键部位用的是优质进口零件，增加了产品的使用寿命，难道您觉得不合算吗？”首先承认己方的价格的确偏高，可一个“但是”马上说明了原因，分析了“一分钱一分货”的道理，也会使对方很动心的。

在商谈中，还有一种特殊情况，那就是商谈的对象是承包工作的人。这时的价格之争不是降价问题，而是涨价问题了。承包者要求涨价时如何应付呢？

首先，你必须知道，当各种经费都涨价时，承包者也一定要求涨价，或者承包者已经有很长的一段时间维持用一个价格，这就意味着承包者将会提出涨价的要求。

如果承包者突然要求涨价，该怎么办？最理想的办法就是以“突然”为理由拒绝，你可以这样说：“你也知道本公司虽然没有出现过赤字，但近来经营困难，你突然要求涨价，我们实在不知如何应付。希望你能给我一段准备时间才好。”

承包者当然也知道这个道理，必会反问：“我知道，你需要多少时间准备？”

这样，你可以推行第二个谈判策略，这时可有两种拒绝的理由：

(1) 提出自己和第三方的关系为拒绝理由，说：“与我们合作的××公司破产，连带的使我们吃了大亏，现在仍陷于一筹莫展的状态，希望你们能够体谅我们的状况。”这样便能让对方知道短期之内不能达到目的。在这段时间里，你也就可以寻找其他的理由，见机行事。

(2) 拒绝涨价,但以其他条件让步。比如今后付款的方式以有利于承包者的方式为原则。

当不得已非涨价不可时,你要有交换的条件,使对方了解自己的严正立场,也可以起到一些“失了一地别地补”的效果。

在价格问题上,有经验的买主经常会运用假设投石问路,来获取你的信息,比如他们会问你:

“假如我们要买好几种产品,不只购买一种产品呢?”

“假如我们买下你的全部产品呢?”

“假如我们和你签订两年合同呢?”

“假如我们要分期付款呢?”

这一系列的假设,看起来是无害的“石头”,有时却会使你进退两难。在这种情况下,拒绝回答是不容易的,对此,聪明的卖主一定要仔细考虑后才给予答复,不要被这一阵“乱石”搞得应接不暇,眼花缭乱。对于这些“假如……”,你不能直接了当地回答,不能马上估价,而要设法去了解买主的真正意图,变被动为主动,反客为主。

作为一个精明的卖主,必须能够寻找出对方可以容易妥协和让步的地方,便以此为突破口,击中对方要害,要有穷追不舍的精神,打破砂锅问到底,最好的方式是多问“为什么”,如下面

一段:

“我方最多只能出价 1000 元。”

“为什么?”

“我公司要想从转手买卖中赚得最起码的、最低限度的利润,购进价就不能提高。”

“为什么?”

以此下去,如果对方继续解释,就可能抓住他的要害,从而解决问题。

聪明的买主,会经常提出一些含糊不清的问题,这些问题也是可以作多种解释的问题。问这种问题时,很可能是想要套出对方的话,或者连他自己也搞不清楚是什么意思。比如:

“那样看起来不对,不是吗?”

“价格太高了,你们不觉得吗?”“你们能够做得比这个更好,不是吗?”

这些问题,在你没了解对方的意图或问题本身的含义之前,千万不要轻易回答,不要作正面回答,你只需要回答一些非常概括性、原则性的问题。

围绕着价格的问题,你和对手之间必然会各自拿出手中的绝活儿,因为此时一语胜千金。

### 3. 应对诀窍

俗语说“熟能生巧”,任何一件东西,都有许多窍门可寻,前提是你用心钻研。

诀窍之一,尊重对方的“自我”。

每个人都希望自己被重视,被尊重,都有“人敬我一尺,我敬人一丈”的心情。因此,商谈中要注意,不论对方说什么,都先予以承认,即使对方说的不是事实,或是他个人的误解,也不必一口加以否定。倾听别人谈话时,脸上应该挂着安详的微笑。

承认对方，是一种礼仪，在承认之后，一句“但是”便可以扭转话题，提出你自己的立场，所以不必担心“承认”会果真如你所“承认”的那样，这也便是“承认”的妙处所在了。

如世界上第一位女大使柯伦泰，在她被任命为前苏联驻挪威全权贸易代表时，一次她和挪威商人谈判购买挪威鲑鱼问题。挪威商人要价高，她出价低。挪威商人深知贸易谈判的诀窍，卖方喊价高得出人意料，买方往往不得不水涨船高地调整出价，再和卖方讨价还价。柯伦泰也深深懂得这一“生意经”，于是先承认对方，而后顺水推舟，她说出了两句十分关键的话：“好吧，我同意你们提出的价格，如果我们的政府不批准这个价格，我愿意用我自己的工资来支付差额。但这自然要分期支付，可能要支付一辈子。”这两句话，在价格问题上起了决定性的作用，使挪威商人面面相觑，然后，一致同意鲑鱼价格降到最低标准。柯伦泰表面上“顺”从他们的意愿，其实是“推”出政府来加以拒绝。很显然的，如果对方一定要坚持这个不合理的要价，那么由她个人工资付差额，如果对方认为是合理的，那么她要分期支付一辈子，这实际上是不可能实现的。

面带微笑，也就是商谈中的态度，也会起到重要的作用。在发言时间上，要注意与对方平分秋色，切忌出现独霸江山的局面；态度要坦诚，创造和对方的一致感；尽量满足对方的合理要求，避免正面冲突；发言要简洁明了，倾听要聚精会神，切忌夸夸其谈，拖延时间；口气要轻松愉快，最好具有幽默感。

诀窍之二，循循善诱。

在商谈出现不一致时，便不要以硬碰硬，不要讨论分歧点，而要着重强调彼此的共同观点，取得一致后，再自然地转向自己的主张。你可以从对方的需要出发，从对方的角度提出引诱对方承认你的观点。

下面是一个购买卡车的商谈。

卖方：你们需要的卡车，我们有。

买方：吨位多少？

卖方：四吨。

买方：我们需要两吨的。

卖方：四吨有什么不好呢？万一货太多，不是挺合适吗？

买方：我们也得算经济帐啊，这样吧，以后我们要时，再通知你……”

于此，双方只能说“再会”了。

但如果改用下面的诱导方法，结局会大不相同。

卖方：你们运的货每次平均重量是多少？

买方：很难说，大致两吨吧。

卖方：有时多，有时少，是吗？

买方：是的。

卖方：究竟需要哪种型号的卡车，一方面要看你运什么货，一方面要考虑在什么路上行驶，对吗？

买方：对，不过……

卖方：假如你在坡路上行驶，而且你那里冬季比较长，这时汽车的机器和车身承受的压力是不是比正常情况大一些？

买方：是的。

卖方：你冬天出车的次数比夏天多吧？

买方：是的。我们夏天生意不太兴隆。

卖方：有时货物太多，又在冬天的坡路上行驶，汽车不是经常处于超负荷状态吗？

买方：对，那是事实。

卖方：你在决定车的型号时，是不是留了余地？

买方：你的意思是？

卖方：从长远利益看，怎样才能算买了辆值得的车？

买方：当然需要看它能使用多长时间了。

卖方：一辆车总是满负荷，另一辆车从不过载，你觉得哪一辆车寿命长些？

买方：当然是马力大，载重量大的了……

卖方：我们的四吨卡车正符合这个要求。

于是，终于一步一步诱使对方同自己成交。

他用了循循善诱的战略，用一些基本的常识，比如车在冬季坡路上行驶，受压力大，车长期满负荷，会使寿命减短，来促使对方顺着自己的思路走过来，让他越发感觉你所说的如此合理，于是拍板成交。

诀窍之三，巧妙地“悬崖勒马”。

谈判桌上，有时会思想急驰，以致于离开了主题，我们知道，这是必须尽早“悬崖勒马”的。怎样做得巧妙些呢？有下面几种方法。

(1) 带回法：你只要说一句“言归正传……”就可以轻松地带回主题，使双方谈论的不至于离题太远。

(2) 还原法：“至于刚才的那件事……”这样一句，就很自然地将话题又转到了“那件事”上。

(3) 重复法：再讨论一下关键点吧！一个“再”字，说明这个关键点仍需讨论，告诉对方自己紧扣着主题。

如果自己的谈话偏离，就要用上面的三种方法巧妙地引回正题。

但是，实际商谈中，偏离主题也是一种策略，是为了在一些小的议题上让步，而让对方做出更大的让步。比如我方知道对方最注重的是价格，而我方最关心的是交货时间，那么我们的进攻方向可以是支付条件问题，这样，就可以把对方的注意力引到次要问题上，以实现我们最终要达到的目标。

又比如，你关心的是运输问题，而对方的兴趣可能在价格条款上，这时你可以力求把双方的议题引到其他方面。

如果你的对手采取了这种战略，你必须非常警惕，随机应变，比如你可以说：

“请您把这个习题再说一遍。”

“我不明白您的问题。”

“那已经是另外一个主题了。”

“对于这种事情，我没有经验，但是我知道……”

“我回答这个问题以前，你必须先了解一下详细的程序。”

这样一来，及时地把握住了主题，巧妙地“揭露”了对方的“阴谋”。

诀窍之四，竭力刺激成交。

当你觉得一笔生意于你有益，便要及早成交，于是可摆出各种理由说服对方。此时，你便要想出一些巧妙的计策，付诸巧妙的语言，竭力说服。

比如，当你声称“货不多，欲购从速，因为该产品唯有我们一家生产”

时，你要尽量说服他，讲述“一分钱一分货”的道理，不回避自己的产品价格与其他卖主的价格差额，反而在差额上做文章，你可以这样回答：

“你现有的叉车每天用多少小时？8个小时？如果你买我们的，那么，在机器的整个寿命期内，你可以得到更多的机动性、更大的载重能力和更安全、更舒适的驾驶，仅仅多花费你每月预算的20元，你对这不会有什么抱怨吧？你每月20元能买到什么？在一个普通饭馆里一顿俩人便餐？麻烦的是如果你不买，一年以后，价格无论如何要上涨到大约120000元，所以建议你最好现在就买我们的叉车。”

经过这一番利害分析，谁会不为之所动呢？

运用刺激成交法，关键要懂得顾客的心理。如一个商人做机器生意，承包了一家公司机器方面的工作后，想以较低的价格承包给其他商人，于是每一个投标者来拜访他时，都会意外地发现有一张手写的议价单，所以，投标者都要出更低的价格来做这笔生意。他们此时的心理便是：如果我不出比议价单上还要低的价格，我就中不了标，如果我要中标，就要出比议价单上还要低的价格。做机器生意的商人恰恰了解了其他商人的这种心理，故意放在那儿让他们看，他借口离开房间几分钟让商人们无意间看到。商人们都抵不住它的诱惑，纷纷出低价，这种“攻心”战术使他财源广进。

诀窍之五，熟悉、了解对手。

商谈中，你的对手的能力，事关重大。在谈判中，要随机应变，时而坚定时而柔和，予对方安心感，而不使他感到不安。

我国一家大型企业在引进外国公司设备的过程中，由于该企业谈判人员的疏忽，造成了巨大的损失，应引以为鉴。

当我方要求对方提供设备、样品、技术资料、项目建议书时，对方说：

“经理先生，我们的设备是新产品，远销世界各国。”

于是，掏出一张点缀着繁星般红点的世界地图，声称这是其公司产品销售的国家和地区，接着又说：

“且不说这些，贵国有许多省、市也同我们签订了此类产品的合同，产品十分紧俏。贵方若有诚意，还是先签订协议、合同吧，这样，贵方订的设备就稳拿了，否则……否则……”

他这一段话，先是语气缓和且充满自豪，介绍自己的产品，着重的是产品的市场销售情况，足可以令人信服了；紧接着又“晓以利害”，并且强调双方的“共同利益”；最后又柔中带刚，两个蓄意深刻的省略句，仿佛在说：“不签合同可能就买不到产品了。”

正因为这样，急坏了我方代表，特别是那位不懂业务的经理，虽然总工程师一再反对，但价格还是由612万上升到700万，随之达750万，最后竟达850万。但总工程师坚决反对以如此高价买下。于是，外方代表便发现了一个“弱敌”，乘总工程师不在时，邀我方经理参加酒会。在酒席中，他又说了极为动听的话：

“经理先生，在我们欧洲，总经理的权力很大，一切都说了算，贵国不是提倡学习西方的管理经验吗，你应该拿出总经理的气派。我们彼此都是朋友了，请朋友助一把力，这850万，请经理拍板定了吧，用贵国一句名言来说：来日方长嘛。”

于是，喝得迷迷糊糊的经理当场签了字。

但是，结果怎样呢？850万元的机器却难以发挥其应有的作用，给国家



造成了巨大损失，虽然后来经过我方努力，挽回了一些损失，但教训是应该吸取的，所以分析一下对方的商谈技巧也是必要的。

外方代表在给我方代表以“意味深长”的暗示后，发现我方的总工程师是个“强敌”，于是选中了我方经理作为突破口，利用酒席桌上这个特殊战场，以极为动听的词句，获得了成功。

以上五条“诀窍”，既是一些行之有效的方法，又是一些需要引起注意的问题。“窍门”是可以摸索的，也是可以丰富的。当你在一次商谈中获得了成功，那么你所应用的手段也便可以称为“诀窍”了。

## 七、透过云层

在激烈的“舌战”中，经过几次交锋，商品展示完毕，价格问题已然提出，但艰苦的“战斗历程”还在后面。

在舌战进行之中，能够一帆风顺、马到成功者不多见，双方为了自己的最佳“战果”，必然竭尽所能；在关系重大利益的问题上，也可能寸步不让。在这种情况下，能发挥奇妙作用的又是语言。正是语言打破了这样的僵局，使前途豁然开朗，“柳暗花明又一村”。

### 1. 身为买方

商谈进行到一定阶段，买方必然会亮出自己的“武器”，会提出一系列问题向卖方频频出击。

首先，应该分析一下客户在商谈中的心理状态，概括说来，可以分为 6 种：

- (1) 客户一开始就打算答应。
- (2) 如果加强推销，客户就会答应。
- (3) 答应与不答应的心理各占一半。
- (4) 从各方面加以确认以后再答应。
- (5) 根本不想答应。
- (6) 虽不想答应，但对方缠得太紧只好答应。

但是，上述的一、二、三项的情况较少，因为客户在商谈的时候，总会提出相反的论点，这些反对论，就是客户的抵抗感，是反弹心理与批判心理的综合表现。

客户为什么会唱反调，提出“反对论”呢？原因很多，或者客户对眼前的推销员不够了解，信任程度较低；或者对商品与交易条件感到不安；或者对商品的效用存有戒心；或者因“囊中羞涩”，对金钱的支出犹豫不决；或者对购入后的责任问题放心不下；或者认为有点冒险（比如客户心里觉得以前没有买这商品也过得好好的，花钱买了的话，要是有什么麻烦，岂不自讨苦吃）。

对方提出的反对论，在“量”的方面或许很多，但若在“质”的方面加以分析，其实并不很多。

反对论的核心，可以归纳为以下 10 项：

(1) 误解：认为商品的品质不好。这种情况问题往往不是很大，因为你有商品的优良品质作后盾。

(2) 比较：与同业的相同产品相比较，喜欢比较是人们的共性。

(3) 不可能：自认为没有多余的钱来买你的商品。

(4) 不必要：认为该商品并非必需品。

(5) 讨厌：对商品不满意，例如对商品的形状、色泽或对该公司的信誉没有好感。

(6) 不安：认为如果进了这笔货，不容易卖出，当然持这种想法的人是经销人员。

(7) 优柔寡断：想慢慢考虑或者找可信之人进一步磋商。

(8) 不信任：对商品、服务、厂商的信誉感到怀疑。

(9) 不方便：客户认为商品使用不顺手，交货太慢，运输困难等。

(10) 道义人情：原来和别家公司交易，不好意思切断多年的买卖关系。

对待反对论，必须有正确的态度。要清楚对方提出反对论是针对自己而来，不可马虎大意，等闲视之。同时，要有“什么坏话都能听”的雅量。由于有了反对论，你还该有更深一层的希望，因为反对论越多，表示对方想买的欲望越大，如果是对方不中意的商品，连谈都没有兴致。

对反对论处理不好，就如战场上用错了武器，必然会导致失败。

在一次经济合同的再谈判过程中，买卖双方就交货问题上激烈辩论，因为卖方晚交货两个月，而且只交了一半货。买方对卖方说：“如果你们再不把另一半货按时交来，我们就向其他供应商订货了。”这里有对公司信誉的怀疑，同时也有不满。对这个反对论，卖方说：“你们为什么要撤销合同？如果你们果真撤销合同，重新订货，后果是不堪设想的，这些你们明白吗？”卖方的话激怒了买方，买方立即撤销了合同。

可见，对于买方的“武器”，绝不可等闲视之。

## 2. 身为卖方

既然知道了买方的进攻武器，便要采取适当的策略。在商谈中，应该尽量采用委婉的策略，既保持良好的商谈气氛，又能达到自己的目的。因此，对对方的疑难问题，可以采取以柔克刚的种种策略。

策略之一，明察秋毫。

任何事情的发生，都会有它的前兆，如果你能够根据“前兆”做出及时判断，把将要发生的事情“扼杀在摇篮”中，便会省去不少气力，免去不少麻烦。这种前兆的发觉，就要靠你的明察秋毫之能了。

当对方对你的话反感或将要提出反对论的时候，必然会有一些言行的细微表示。一个善于谈判的人，绝不会放过下列 10 个细小的暗示：

(1) 对方不接受你的名片，表明他不想认识你。

(2) 对方不接受你送的说明书等，表明他对你的商品无多大兴趣。

(3) 当你说“请看看这里”时，他反而将目光移往别处，表明他已经心不在焉了。

(4) 当你请他操作看看时，他却将手缩回去，表明他没有这样的兴趣。

(5) 当你靠近他时，他把身子往后面闪，表明他对你这个人已经没有好感。

(6) 他在桌上放满东西，使你无处放你的说明书，表明他不想给你的商品一点空间了。

(7) 对方突然开始整理桌子，或者明明没事也故意喊秘书来，或者叫秘书打电话，这样已有逐客之意。

(8) 对方经常握拳、松手，重复无意义行动，或者以手指敲桌，急躁时敲得更急，或者干脆把手插进口袋中，或者脚踏地发出声响，不停地抖着脚，这一系列动作，已经在向你频频表示，他已经十分不耐烦了。

(9) 对方说话时，声音经常中断，说话声音忽大忽小，或者脸部表情阴晴不定，表明他心不在焉，而是在仔细思考，没准马上便要提出一个令你发怵的难题。

(10) 对方忽然眉毛抖动或皱眉，嘴唇突然抖动，表情突然变化，这表

明对方要立即开始发难了。

上面都是客户的抵抗感、反常情绪的表现，也是将提出一连串反对论的前奏，你要有明察秋毫的功夫，针对这些表情、动作，揣摩对方在考虑什么，他有怎样的情绪，他将要做什么。如果征兆不妙，那么就要及时来个“先下手为强”，在对方未开口之前，及时改变话题，谈一些对方较感兴趣的问题，随后再伺机而动。

策略之二，随机应变。

商谈之中，头脑必须随着对方的每一句话、每一个动作而灵活地转动。当对方提出一个问题时，你必须迅速分析出它的核心所在，要害在什么地方，然后做出相应的回答。

例如，当买主不感兴趣、不关心或犹豫不决时，卖主便应进行适当的引导。

“你想买什么东西？”

“你愿意付多少钱？”

“你对于我们的市场调研结果有什么意见？”

“你对于我们的产品有什么不满意的地方？”

“你是不是担心我们卖的衣服会缩水？”

提出这些引导性的问题之后，卖方可以根据买方的回答，找出充足的理由说服买方，促使成交。

就这样，卖方针对买方的要求，即买方提出的反对论，包括对商品的外型没有好感或交货时间太慢等，灵活地提出了一些可供商榷的问题，终于找到了对方能够接受的共同点，使对方接受了自己的观点。

虽说应对反对论要随机应变，但任何事情都是具有一定的规律性的，掌握了这些规律，会使你的应变能力更进一层。

应对反对论，可以采用下面的方法：

(1) 直接法：顺承反对论的原意，但目的在于化不利为有利。例如买主说：“××厂也生产这样的产品。”卖主便可以说：“诚如您所说的一样，所以我们竞争很激烈，因此，我厂的产品质量信誉都必须有足够的保证才能图存。”

(2) 逆转法：欲擒故纵，不妨先肯定一下对方的话，再来一个转折。如果对方嫌你的色泽不好，你可以说：“是的，这种颜色也许你不是很喜欢。但是，据我们的市场调研，年轻人更喜爱这种颜色，而这种产品的对象主要是年轻人，你说是吧？”

(3) 否定法：对于客户提出的完全不属实的反对论，便可以直接加以否定。比如“你真会开玩笑”，“根本没这回事”。

(4) 沉默法：“沉默是金”，对于不便回答的问题保持沉默，置若罔闻，或者转移目标，暂时把话题转向别处。

(5) 实例法：事实胜于雄辩，一个实例，说服力无穷。可以说：“××就是听了您所告诉的，但结果却……”，“××公司购进了这种产品，一个月内全部售完。”

(6) 资料法：同实例法一样，可以具有不辨自明的效果。可以说：“关于您所讲的，有资料可证，您请看。”

(7) 反问法：“以其人之道还治其人之身”。当对方将你问得不很清楚时，你也不要怵于提问，直至弄清楚明白为止。你可以问：“您这么说是什

么意思呢？”“您能不能说详细一点儿？”这样同时也为自己进行“反攻”赢得了时间。

下面这段银行业务员和书店老板的对话，详细分析一下，可知应用了上面的方法。

业务员：“一定有很多银行到贵店来兜揽生意吧？”

老板：“实在惭愧，我这家书店，怎么会有这么多银行赏光呢？”——指出不可能。

业务员：“您真会开玩笑，像您这家书店，银行绝不会放过的呀。”——应用否定法。

老板：“话是这么说，但实际上，我们的生意经营得好辛苦呀。”——再一次指出不可能。

业务员：“这怎么说呢？”——反问法。

由此可见，在应对对方提出的反对论时，在掌握了一些基本的方法之后，便可以针对各种情况，随机应变，以最有力的一招，击退对方的进攻。

策略之三，含糊其词。

商谈之中，有时需要掷地有声，一锤定音，但有时需要记住“难得糊涂”，回答时可以“含糊其词”。对于那些不值得回答的问题，或一些不便回答的问题，最好也含糊其词，顾左右而言他。

有些擅长应答的谈判高手，其技巧往往在于给对方提供的是一些等于没有答复的答复。例如“在答复您的问题之前，我想先听听贵方的观点。”——利用对方再次叙述的时间来争取自己的思考时间。

“很抱歉，对您所提及的问题，我并无第一手资料可作答复，但我所了解的粗略印象是……”——巧妙地避开了难以回答的实质性问题，而去谈论别的内容。

当对方问：“贵公司的财力情况如何？”

你可以答：“跟您做这笔生意绰绰有余。”你把财力状况告诉他了吗？没有，然而却能让他很满意，认为你的财力很好。事实上，可能你没有那么多钱，或不具备与他做这笔生意的财力，而且你同时要做几笔生意。

再如，对方问：“你们什么时候可以交货？”如果你感到交货时间较困难，需要延缓，那么你便可以回答：“制成后即交货”，“款到后不久交货。”这样可以对手产生歧义。“制成后”，究竟是什么时候，“款到后不久”，怎样才算“不久”，这样模模糊糊，便给你自己留下了周旋的余地。

由此可以看出，含糊其词要用得恰到好处，该含糊的地含糊一下，能让你游刃有余，而该详尽之处，万万含糊不得，就是上面的各个含糊之词，也要见机而行之，否则会让人误解你没有诚意，弄巧成拙。

得糊涂时且糊涂，但是，你可不能真的“糊涂”，嘴上糊涂，心里可要比谁都清楚，脑子更要飞快转动，我们暂且就把它叫做适度糊涂吧。

策略之四，化怨为喜。

人的要求是无止境的，人们对商品、服务的要求也同样是无限制的。实际上，商品、服务基于有限的售价，所提供的也是有限的。一方面是有限，一方面是无限，二者之间产生的落差，便是客户的不满和抱怨。

对待这些“怨”，首先要有个正确的态度，不要认为客户的抱怨是在挑毛病，要有积极的看法，把它当成改进、开发新商品计划的情报，当成服务的指针和提示，当成客户想重建信赖感的欲求。同时需要提醒你的是，提出

抱怨的客户，一般都是一些老客户，所以，重振你的声誉是一个关键。

处理抱怨，切勿犯下列几种重大错误：

当客户说：“我们上次购进你们的产品，其中有一件严重损坏，这次，我们有所顾虑，希望不会再发生这样的情况。”

这时你如果这样回答：

“哎，换一个不就得了！”

“坏了？那好办，修理呀！”

“哎呀，真不巧，承办人现在出去了。”

“承办人这两三天不在，我也不清楚。”

“你跟我讲有什么用呀，我也不知道上次该谁负责，我管的只是这次。”

“是不是你自己使用不当搞坏了？”

如果如此回答，客户会认为，你对公司的信誉是如此轻率，如此漠不关心，或者你这样习惯于推卸责任，不值得信任。最糟的是最后一种答法，很可能造成客户扭头便走，那时，你会后悔莫及。

处理这样的抱怨时，要一步一步地进行。处理“商品不良”之前，先处理“客户的情绪”。客户提出抱怨，当然有他的目的和意义，他们诉苦、忿忿不平，如果你将心比心，也该理解。所以当务之急，莫过于平息对方的情绪。首先要道歉，道歉的话重复再多次也无所谓。然后，让对方吐尽所有的苦水，给他“发泄”的机会，他说完了，心中自会好受一些，下面的角色就该是你了。注意，当你进行解释、说明的时候，要入情入理，不要企图狡辩。

其次，全公司上下都要负起责任，如果踢皮球似的推来推去，会使对方更加反感，无异于火上浇油，不管是哪个部门的职员听到抱怨，都要先行道歉，然后耐心地听他说出不满的内容，之后转到承办部门。

应该注意，此时，不要以“先人”观念听对方的话，要给对方时间，不要同对方争论。虽然听别人抱怨是不快乐的事，而发出抱怨的人心中也并不愉快。

处理客户的抱怨，不是以平息抱怨为目的，你还要从怨中得到一喜，尽可能地再做好这次商谈，再做成一笔生意。

美国一家电器公司的推销员阿里森普谈过这样一件事：

一次他到一家不久前才发展的新客户那里去，企图推销一批新型电机。

一到这家公司，总工程师劈头就问：“阿里森普，你还指望我们能多买你的电机吗？”一经了解，原来公司认为刚从阿里森普那里购买的电机发热超过正常标准。

阿里森普知道强行辩论只能越辩越糟，于是决定避其锋芒，不讨论分歧的观点，即决意引得对方作出“是”的反应和同意的姿态。

他了解情况后，先故意说：“好吧，总工程师先生，我们的看法和你的相同，假如那电机发热过高，别说再买，就是买了的货也要退回，不是吗？”

“是的。”总工程师果然作出预料中的反应。

“自然，电机会发热的，但是你不希望它的热度超过正常标准，是吗？”

“是的。”对方又一次说了“是”。

然后，阿里森普开始讨论具体问题了，他问：“按标准，电机的温度可比室温高 23.5 ，是吗？”

“是的”，总工程师说，“但你们的产品比这高出很多，简直叫人没法用手去摸，难道这不是事实吗？”

阿里森普也不与他争辩，反问说：“你们车间的温度是多少？”

总工程师略一思索，回答说：“大约 25 。”

阿里森普高兴起来，说：“好极了！车间是 25 ，加上应有 23.5 ，一共是 60 左右，如果把你的手放进 60 的热水里，是否会把手烫伤呢？”

总工程师虽然不情愿，但也不得不点头称是。

阿里森普接着说：“那么，以后你就不要用手去摸电机了。放心！那完全是正常的。”

谈判结果，阿里森普不仅说服了对方，消除了对方的偏见，而且又做成了一笔生意。

在这场特殊的商谈中，阿里森普针对对方的抱怨，首先了解了这种抱怨是总工程师的误解，但他不去直接地强辩，而是先提出一些对手也赞同的问题，在机智巧妙的发问中，获得了对手无数“是”的反应。

在处理抱怨时，一开始说个“是”字，会给对手以情绪上的放松，会使气氛渐渐趋于缓和。坚持了这一点，尽释前嫌，变“怨气冲天”为“皆大欢喜”，也就是件不十分困难的事了。

策略之五，以退为进。

“以退为进”是军事用语，暂时退让，伺机而进，争取成功。谈判桌上也如战场一样，有时要坚持继续谈下去，有时则要暂时体会，下次再谈，有时要据理力争，讨价还价，有时需要暂时退却，伺机而进。

在商谈中，卖方很想出售自己的商品，而买方则会提出种种借口，以图达到最高利益，此时，以退为进的战略便会大奏奇效。

有一年，在比利时某画廊发生了这样一件事：

美国画商看中了印度人带来的三幅画，标价为 250 美元，画商不愿出此价钱，于是唇枪舌剑，谁也不肯放松，谈判进入了僵局。那位印度人恼火了，怒气冲冲地当着美国人的面把其中一幅画烧了。美国人看到这么好的画烧了，当然感到十分可惜。他问印度人剩下的两幅画愿卖多少钱，回答还是 250 美元。美国画商见毫不松口，又拒绝了这个价格，这位印度人把心一横，又烧掉了其中一幅画。美国画商只好乞求他千万别再烧这最后一幅。当他再次询问这位印度人愿卖多少钱时，卖者说道：“最后一幅画能与三幅画是一样的价钱吗？”结果，这位印度人手中的最后一幅画竟以 600 美元的价格拍板成交。

当时，其他的画的价格都在 100 美元到 150 美元之间，而印度人这幅画却能卖得如此之高，原因何在？首先，他烧掉两幅画以吸引那位美国人，便是采用了“以退为进”的战略，因为他“有恃无恐”，他知道自己出售的三幅画都是出自名家之手。烧掉了两幅，留下了最后一幅画，正是“物以稀为贵”。这位印度人还了解到这个美国人有个习惯，喜欢收藏古董名画，只要他爱上这幅画，是不肯轻易放弃的，宁肯出高价也要收买珍藏。聪明的印度人施展这招果然很灵，一笔成功的生意唾手而得。

真真假假、虚虚实实地以退为进，既起到预计的效果，又不必大动干戈。

美国的一家大航空公司要在纽约城建立航空站，想要爱迪生电力公司以低价优惠供应电力，但遭到电力公司的拒绝，并且推说这是公共服务委员会所不准的。眼见成交无望，商谈陷入僵局。此时，航空公司灵机一动，索性不谈判了，声称自己建设一座发电厂划得来，他们不再需要依靠电力公司而决定自己建设发电厂。电力公司听到这一消息，当然不能眼睁睁看着到嘴的

肥肉被抢走了，于是立刻改变原来的谈判态度，主动请求公共服务委员会从中说情，表示给予这类新用户优惠价格，航空公司此时见水到渠成，同电力公司达成协议。从此以后，这类大量用电的客户，都享受相同的优待价格。可见，这一战略真是奏效。

既然“以退为进”会起到不可言说的妙用，但这个退是需要有一定的后盾的。“不打无准备之仗”，心中没有十分的把握而轻易使用此计，难免弄巧成拙。在上面的例子中，如果那位印度人不了解美国人喜爱古董的习惯，不能肯定他一定会买下那最后一幅画而去烧掉前两幅，如果最后美国人没有买那幅画，印度人可就是“赔了夫人又折兵”，追悔莫及。如果航空公司不了解电力公司的底细，不能确定电力公司如何希望得到这笔生意，而索性不进行谈判了，那么受损失的就很有可能是航空公司了。因此，这个战略的后盾是你所掌握的对方的情况及对方的心理。你退一步，按照你所掌握的对方的心理，对方会采取令你满意的行动，你的“以退为进”便是大功告成。退便是进，是这一招的关键所在。

### 3. 求大同存小异

在商谈之中，买方有买方的策略，卖方有卖方的策略，但商谈之所以进行，不是要比试一下谁的能力高，而是双方都有所求。一位谈判高手说过：“如果双方都不是有所求，双方就不会坐下来进行谈判。如果双方都不是有所求，双方就不会在这里讨价还价。坐在这里谈判，双方必然都有所求。可见，双方有所求是进行谈判的前提。”我们不能不分场合和时机而谋求过多的利益，各方在谈判中必须做出一定的让步，这便是双方努力的表现。

在商谈进入僵局的时候，你可以按求大同、存小异的原则，在总体上原则上一致，摒弃细枝末节的分歧和不同意见，从而使参与商谈的双方都感到满意。但原则是：在不损失我方利益的前提下，从小到大，循序渐近，寻找双方的共同点。

第一点，求大同存小异。例如，一次谈判中，在价格问题上发生了分歧且互不相让，这时买方的一位谈判者说：“既然我们在价格问题上没有达成协议，那么就让我们看看我们能够统一意见的地方吧。你们想出售，我们想买货，我们都同意不要财产代理人，都想很快谈妥这笔生意，我们双方在考虑结果上意见一致，现在，我们在价格上真正的相距能有多远呢？”

买方上面的一席话，多少迎合了卖方的想法，并能使卖方意识到，双方在许多处都是十分一致的，于是自然会将绷紧的弦放松一下，缓和一下商谈的气氛，为商谈走向成功尽些努力。

第二点，在谈判进入艰难的境况时，要用一句恰当的言词表达你的态度。请看看下面的几句话。

当围绕价格问题争执不下时，如果你说：“在目前情况下，我们只能做到这一步了。”这时，也许会使你的对手重新考虑目前的情况，做出一些改变。

你也可以采取较合适的对策，不那么坚持到底，或者就某一点进行妥协，如：“我认为，如果我们能妥善解决这个问题，那么，下一个问题就不会有多大麻烦了。”很明显，这个问题解决了，下一个问题就会很顺利，一句话，的确表明了将在第二个问题上进行让步，有利于商谈的进行。



但是，同样是作了一种让步，下面的这种说法就要打很大的折扣：“如果你愿意把要求稍微放低一点，我将尽一切可能说服我的合伙人。”对方会想：“尽一切可能去说服，如果根本没有可能呢？想骗我做出让步呀，我不会上你的当。”于是，戒心又多了一分。

明确地表明你的态度，可以起到松一口气的重大作用。

双方需要共同努力的第三个方面是双方的诚意和耐心。

当然，诚意可以转化为商谈的动力，但是，它的前提是诚意不能只是单方面的，它必需共存于谈判的双方。诚意能够左右商谈过程，对可能出现的局势要镇定自若，在相持的时候双方才能积极努力寻求共同解决问题的方法。

耐心是与诚意相辅相成的，只有耐心，才能使对方知晓合作的诚意和可能，耐心是提高商谈效率、赢得商谈主动权的一种手段，让对方了解自己，又使自己详尽地了解对方。

耐心能够表现商谈者的气质。当商谈的气氛发生不愉快时，耐心的商谈者便会以其耐心缓和气氛，然后用适合对方心理承受能力的方式加以回击。

双方的第四方面努力便是要顾及对方的需要，商谈是要达到各取所需的目的，不顾别人需要和利益，是一种你死我活的谈判谋略。在激烈的竞争中，采用这种策略的一方往往处于强者的主动地位，但更多情况是导致商谈破裂。

例如，有一次，外国某财团到我国商谈合资经营茶产品的问题，他们不顾及我方的利益，自恃其设备先进，向我方漫天要价，于是，我国的某位领导在一次发言中便给其重重一击，他说：“中国是个文明古国，我们祖先早在一千多年前就将指南针、造纸术、印刷术和火药等四大发明无条件地贡献给全人类，而他们的子孙后代，从未埋怨他们不要专利权是愚蠢的，相反，我们却盛赞祖先为推进世界科学的进步作出了杰出贡献。现在，中国在与各国经济合作中，并不要求无条件地转让专利权，只要价格合理，我们一个钱也不少给。”这场不卑不亢的精彩发言，赢得了与会者的赞赏，促使这个财团在以后的谈判中愿同我方携手合作，并由此达成协议。

我方为什么能最终取得成功呢？最初，外国财团可谓“狂妄”，尤其是他们不顾我国的利益，漫天要价，于是遭到了我方领导的重重一击。后来，外国财团考虑了双方的利益，于是得到了皆大欢喜的结局。

考虑对方的利益，也就是通常我们所说的要将心比心，要设身处地为他人着想。

在商谈中，将心比心既是我方所要做到的对对方的态度，同时也可以作为我方向对方发动攻势的武器。当商谈面临困难时，如果你坦诚而又十分适度地提出自己的困难，对方也便会多为你着想一下，作一下让步。

在谈判桌上，让步也是要有策略的，因为毕竟商谈是关系到自身利益的重大问题。如果谈判者为了达到某种特定的预期目的，完全不顾对方的需要与利益，其实这也是一种“自杀性”的谈判办法。

有些让步，看起来商谈者违背了自己的需要，其实这是他为了争取长远利益的需要，抛弃某些眼前的无关紧要的利益与需要而采取的一种谈判策略。乍一看来，这种办法似乎是自讨苦吃，但运用暂时的让步而打开局面，并使商谈获得圆满成功的例子，实在很多。在这样的场合，商谈的一方为了达到某种目的而不惜损害自己的需要作出让步，这样的时机，商谈的另一方

不要错过。

在让步时，要尽量保持自己尽可能多的利益而又达到缓和气氛的目的。尽可能让对方在重要问题上让步，如果让步必须由己方做出，可以先在较小的问题上作出让步。

让步时，要让对方感到困难，让对方在争取到己方的每一次让步中都付出艰辛的努力。

不要让步太快，也不要作无谓的让步。己方的每次让步都要尽可能导致对方也作出相应的让步。

让步时不必强求同等幅度。甲方若对乙方让步 60%，乙方可以只让步 40%，有时甚至可以作出对自己不造成任何损失的让步。

如果让步需要在谈判双方之间进行若干来回，必须注意在每一回合让步中打下折扣，留下回旋余地。

以上的种种方式和方法，都要求商谈的双方在商谈进入比较困难的时候，作出共同的努力。

如 1986 年，我国某玻璃厂与美国某玻璃公司商谈引进设备。

在商谈到是全部引进还是部分引进的问题时，双方产生了分歧。该美国公司要我方全部引进，我方由于各方面原因，只准备部分引进，由此相持不下，几乎陷入困境。

这时，我方的商谈人员说：“你们公司的技术、设备、工程师都是世界一流的，用一流的技术、设备、工程师同我们合作，我们就能成为全国第一，这不单对我们有利，而且对你们公司更有利。”

这段话给了对方以高度的评价，既实事求是，又给对方良好的感受，然后指出你我一体，荣辱与共，显得十分实在。

接下来，他又说：“但是，我们的外汇有限，不能够全部引进，希望你们能够体量我们的情况。”

这便运用了将心比心的战术，让对方从我方的实际情况出发，作出让步，达到互利的目的。

然后，他又说：“现在，你们知道，法国、比利时、日本等国都在跟我们的厂家积极洽商，如果我们之间不尽快达成协议，不投入最先进的设备、技术，那么你们就要失掉中国的市场，别人也会笑话你们公司无能的。”

这段话给对方分析了利害关系，尤其指出了该美国公司的竞争对手的厉害，并且指出了如果生意不成功对他们的影响。这就提示了对方应该详细考察，引导对方作出有利于我方的让步。

1985 年，中日双方在北京举行谈判，内容是中国某单位因进口的 5800 辆日本某公司的汽车不合质量要求向该日本汽车公司索赔。

我方根据科学的依据、准确的计算，堂堂正正地提出全批量索赔，还要求赔偿我方用户间接的经济损失；日方代表虽然竭尽全力抵挡，终抵不过我方提出的铁的事实，同意支付给我方每辆汽车维修费 77600 日元。

接着，中日双方争议最大的谈判项目，是间接经济损失的赔偿。日方在谈这项损失费时，采取逐条报出的方法。每报完一项，总停一下，环视一下中方代表的反应，仿佛给每笔金额数目都要打上烙印似的，日方提出支付 30 亿日元。

我方代表琢磨着每一笔报价的奥妙，把那些“大约”、“预计”等含混不清的字眼挑了出来，指出这里埋下的伏笔。在谈判桌上，我方报完每个项

目与金额后，都讲明那个数字测算的依据。最后，我方提出的赔偿额为 70 亿日元。

日方代表听了这个数字后，惊得目瞪口呆，过了半天才连连说道：“差极太大，差额太大！”

于是，双方争论的焦点便出现了，谈判进入相持阶段。这时，日方首先采取将心比心战术，企图使我方作出让步。于是说道：“贵国提出的索赔额过高，若不压减，我们会被解雇的，我们是有妻儿老小的……”。

我方首先并不轻易地作出让步：“贵公司生产如此低劣的产品，给我国造成多么大的损失呀。”然后也不放弃将谈判顺利进行的机会，同时也表现了充分的将心比心的大度。于是安慰日方代表道：“我们不愿为难诸位代表，如果你们做不了主，请贵方决策人员与我方谈判。”

又经过一番讨价还价之后，只好暂时休会。日方也便寻求作出让步达成协议。日方首席代表接通了公司的电话，与公司最高决策人员密谈了数小时，围绕索赔事项进行了紧急磋商。

接着，谈判又开始了。先是一阵激烈的舌战，继而双方一语不发，谈判的气氛骤然降到了冰点。最后，还是我方代表首先打破僵局：“中日贸易不是一天两天的事，以后的日子还很长。我们相信贵公司绝不愿意失去中国这个最大的贸易伙伴和广阔的汽车市场，如果贵方有诚意维护自己的信誉，彼此均可以作适当的让步。”

我方首先表示的让步姿态，起到了一定的效用，日方有所松动：“我公司愿付 40 亿日元，这是最高数目了。”

“我们希望贵公司最低支付 60 亿日元。”我方代表当然不能接受太大的让步。

这样一来，谈判又出现了新的转机，经过双方几经周折，报价、压价，最终日方赔偿我方 50 亿日元，并承担另外几项经济责任。

在这次谈判中，我方首先提出了一大堆对方的问题，迫使对方让步；在进行之中，又友善地作出让步姿态，日方也同样频频作出积极姿态。正因为双方的共同努力，这场谈判终于获得了比较圆满的结果。

## 八、曙光在前

经过了前面一番激烈的争战，如果你在各个战略阶段都发挥得恰到好处，或者比较成功，那么，下一步，你便要看到胜利的曙光了，你的苦战终于将胜利完成。

但是，商谈之中，对方的肯定，也就是你获胜的过程，并不是突然来到的。在对方做出肯定之前，你必须了解到对方将要作出肯定，然后紧紧抓住时机，再做最后的冲刺，使胜利早日到来。

因此，把握住商谈成功的各种迹象，掌握各种成功的试探方法，是一招非学不可的技巧，你必须了解何时才算得上“胜利在望”。

### 1. 把握时机

在商谈之中，如果对方有下面的各种表情、行动，则表示对方产生了兴趣，有望获得肯定，此时，你可不要错过良机。

(1) 对方的脸颊微微向上升。这是对方开始感兴趣的迹象，对于比较感兴趣的话题，人们都渴望听得一清二楚的。

(2) 肩部保持平衡。对方坐立时，两肩不平，是一种疲惫的表示，肩部平衡，表明他的精神很好，对你的话题不厌倦。

(3) 口角上扬，嘴时常半闭半开。嘴角向下，是一种轻视或者以为不屑的表情；嘴巴紧闭，表明他对你的话题实在不想参与；而嘴角上扬时，表明他的兴趣被你调动起来了；而半开嘴巴时，就表明他将会同你一起讨论某个话题了。

(4) 随着说话的人的话题，对方的表情有所变化，表明你的话已使他进入“境界”，他已为你的话所动。

(5) 眼睛眯起变细。这是对方思考的一种表现，此时他不但在仔细地听你讲话，而且大脑中也不停地进行反应。

(6) 对方眨眼次数减少，睁大眼睛。频频眨眼表明了他的不耐烦，而眨眼次数减少，表明他已经被你的话题所吸引。至于突然睁大眼睛，是他已经明白了你的意思。

(7) 眼睛发亮。人们都知道，眼睛是心灵的窗户，“窗户”一亮，内心也便有亮的可能了。

(8) 随着说话人的指示移动目光。表明他已经深深投入到必须紧紧抓住你的每一言行的地步。

(9) 身体略向前倾。此即为“倾听”的写照，一个人专注听别人说话时，身体便会略向前倾，以图听得仔细明白。

(10) 频繁同说话人配合。这时，对方已经积极地参与了进来，岂能是无兴趣？当他频频回答“嗯”，或者表示赞成地点头，他的态度也就可以看出来。

(11) 在你讲话时，对方的部属有事报告，对方干脆说：“就交给你处理好了。”这表明他不但在听，而且想一口气听完你的话，以致不希望有任何中断。

(12) 有电话时，也叫别人代听，这同上面，(11)的情况相同。

上面的 12 种表情和动作，是我们努力的目标。当客户有了上述的表情

时，事情便大有可为。这是绝好的时机，应当加紧下功夫，更加吸引对方的兴趣。

## 2. 仔细观察

如果说前面所讲的一系列动作表情是谈判对手已经感兴趣的有利时机，那么接下来，就要看他的进一步表示了。这进一步的表示，也便是对方想接纳你的建议或条件了。作为商谈人员，必须善于捕捉这些信号。

(1) 向周围的人问：“你们看如何？”“怎么样，还可以吧？”这是在寻找认同，表明他的心中已经认同了。

(2) 突然开始杀价或对商品提毛病，这看似反对，其实他是想作最后一搏，即使你不给他降价，不对商品的所谓“毛病”作更多的解释，他也会答应你的。

(3) 褒奖其他公司的产品，甚至列举产品的名称，这犹如“此地无银三百两”。

(4) 对方问及市场反映如何，制造厂商是哪一家，产品的普及率及市场占有率，或问及付款方法、商品的折旧率以及保证期限、售后服务或维修状况等。

(5) 对方直叹“真说不过你”、“实在拿你没办法”，这已经在比较委婉但又心甘情愿地表示服输。

(6) 对方不时用手摸摸商品，凝视商品。这是标准的爱不释手的姿态，此时应该“趁热打铁”。

一旦对方有了如上的表现，你便要紧紧抓住这些信号，把商谈的重心转移至最后的成交阶段。

对于这些成交的宝贵信号，一定要看得明白，并且要看得准确，警惕“上当”。比如对方在商谈的后期突然果真感觉产品有不足之处，而你却当成良性信号来轻易地处理，就十分有害了。所以你必须看清信号，识别信号。

## 3. 小试对手

商谈时，不能被动应战，而要主动进攻，以寻求胜利的到来。特别是客户处在犹豫不决时，你就更要助他“一臂之力”。

当你看时机似乎成熟了，就积极地问：“那么，就这样，我们明天送货来。”“那么，请在这份合约书上签字盖章吧。”

也许，这种问法反而会被拒绝，但如果以消极、沉默、被动的态度等待，又可能错过成交的极好机会。

鉴于这种情况，可以“投石问路”，进行一下“火力侦察”，探探虚实。以下的各项试探法，颇值得灵活应用。

### (1) 假设法

你可以假设出成交时才会有问题来，因为你所提问题只是假定的状况，会使对方回答时感觉“不必负责”，而可以轻松地回答，但往往因此使对方进一步答应成交。

### (2) 肯定的暗示法

这种方法，看似问话，实际上包含了答案，可以促使对方回答肯定。你

可以问：“您好像比较喜欢这个颜色，是吗？”“这个款式好像比较适合您的需要吧。”

（3）二选一法提出两个选择项，使对方由二者之中，选出一项。比如，对方要购买一批运输车，有二吨的和四吨的，当他想买又没有完全表示十分肯定的时候，你可以问：“四吨的和二吨的，还是四吨的比较好吧？”用这种二选一的问题，使对方的答案可以控制，可以使你所掌握的主动权更大。

#### （4）指定的承诺法

当你感到把握很大，推定对方会答应，为了使对方首肯，你可以问：“那么，明天早上我来拜访，贵公司是早上九点开始上班吧？”这样一问，对方首肯的决心会更大。这样，你投出了一系列“石子”，观察对方的反应，然后根据反应作适当的战术调整，引导你的商谈走向最后的成功。

## 九、巧收官子

当商谈即将结束时，就如同下围棋时进入了收官阶段，如何巧收官子呢？

### 1. 商谈结束须知

同客户谈得投机，彼此达成了共识，下一步就要签订合同或协议了。这种协议有两部分：一是口头上双方共同确认和肯定的，二是书面协议，即合同或订单。

这种协议应该特别注意。因为马上就要成功了，往往会产生麻痹大意的心理，稍一疏忽，被对方钻了空子或双方都无意中漏掉了某些重要内容，其结果必然是造成以后取货时出现问题，双方发生意见与争执。因此，越是在有把握的时候就是越关键的时候，一定要步步谨慎，处处在意，才能保证万无一失。

在这种将要结束商谈的时候，有一些注意事项是应该特别重视的。有一种普遍的说法，用英文字母来表示，可以概括为 6W2H。

(1) When——即日期，交货日期、汇款日期、合同期限等等。

交货日期是非常重要的一环，它影响到公司的声誉和效益。交货日期过于拖后，先不说生产出来的产品有可能浪费（食物等不易保存的产品会腐烂变质），恐怕客户也不会答应；交货日期过早，本公司生产能力不足以在短时间内提供那么多的货物，将会影响公司的声誉。

付款日期则更为重要。曾有粗心大意的业务人员与人签合同竟忘了付款日期的确定，结果对方迟迟不付货款，拖了一年又一年，给本公司造成极大的损失。因为钱早到你手中，即使不参加流通，也可以生息取利。付款日期一定要敲准，不能有半点含糊。

合同期限。合同应确定一个本身生效的时期，这是一个最基本的法律常识，否则，合同形同废纸。

(2) Who——即立约人、提货人、使用人、购入部门、承办人、付款人，还有公证人。

上述这些都是必须在合同或契约中明确规定的。一旦合同发生问题或纠纷，可以找上述诸人中负责的人帮助解决。这些人的确定都是必须明确的。公证人一般由国家法律机关的公证处委派人员担任。这就使所签合同具有了法律效力。如一方违反了合同则可通过法律手段来解决。

(3) Where——送货处、置货处、总公司、工厂、分店、负责人住宅等的地址和电话一定得搞清楚。

首先要明确货物从什么地方起发，送到什么地方。如果对方负责运货，则一定要明确货物起发的地点，到什么地方自己就可以不管了；但如果由本方负责送货，则送到什么地方一定要明确。要不然送错了地方，你说我把货运走了，他说货根本没来，这可就要有打不清的冤枉官司了。

此外，总公司、工厂、分店、负责人住宅的地址与电话也要明确。一旦发生问题，可以直接找当事人解决。此外，明确这些也是为了防止受骗。

(4) Why——使用或购买的目的、理由等。

(5) What——商品的名称是什么？商品的型号和号码是什么？……

这些必要事项的确定也非常关键。商品名称不确定，就无法知道本合同

的交易内容是什么。商品型号与号码同样重要，搞错了型号或号码，购货方无法卖出去，供货方也不能收回重制，必然造成浪费。

(6) Which——商品的数量、重量、厚、长、高、宽、深、面积、体积等。

数量是一定要明确规定，写在合同或订单上重量、厚度、长度、高度、体积、面积等指标，一方面是为了确定商品，另一方面则为了运输的方便，确定运输工具和运输方式。

(7) How——商品的型式(样式)、包装、色彩怎样？付款条件怎么样？

商品的型式、包装、色彩对一些商品，尤其是装饰性的商品，如汽车、家具、服装、工艺品等等非常重要。产品是否适销对路基本上就靠样式、包装、色彩这此因素了。

(8) Howmuch——即成交金额的数目。包括货款、运费、各种杂费等。卖出商品或买进商品的关键就是为了钱，这一点毋庸讳言。对待钱一定得斤斤计较，能多赚一点就多赚一点，能少付一点就少付一点。但是，切忌用欺骗或不法手段骗取对方的钱。

上述的 6W2H，均应给予确认，一些关键的项目则要明确地写入合同之中，使之具有法律的效力。

写合同时，应让客户也看得到，不能背着客户埋头只顾写，却不管客户反映如何。同时，要一边写一边念出来，让所有在场人都对合同有所了解。

此外，还要特别注意阿拉伯数字与英文的写法。如 1 和 7，D 和 P，0 和 0 等，要写清楚。

最后一条，不要忘了签名、盖章。

## 2. 善后

商谈马上就要结束了，合同也要签订了，却可能因为结论不一致而告吹；或协议已经达成了，却因某些细节上存在分歧，处理不当而使一切努力白费。所以，结束商谈的阶段及事后处理，更要非常小心。

先易后难。做决定可以从小到大逐步来做。在最后阶段中，遇到难以决定的事，应该由客户容易答应的小处着手，比较难处理的都留在后面，一一加以协调，逐步使客户从小到大渐次同意。

有时候，商谈马上就要成功了，会出现“万事俱备，只欠东风”的局面：只差一点很小的条件无论如何都谈不下来。我方已经作了足够的让步，不能一让再让了，对方也认为自己作的让步已够多的了，因而再也不肯退一步。久久不能签约，但两方面也都是有诚意合作的，不肯就此放弃，都期望对方能作出让步。

这种僵持不下的局面，的确很令商谈人员头疼。如果实在不能解决，可以找上级领导求援。上级领导亲临谈判现场，对方可能慑于压力而退让或被我方的诚意感动因而作出退步，事情也就迎刃而解了。

双方签好合同或订单，握手言欢后，不必再一一列举各项条款加以强调，也不要东拉西扯谈个没完。同时，不要画蛇添足。

告辞的时候也不要认为万事大吉、可以轻松一下，从而对客户流露出一不礼貌的态度，越是在这时越要检点一些，对客户一定要做到不失礼节。

在走之前向客户告辞，热情而有分寸，让对方感到亲切和温暖。同时也



保证：合同条款一定会得到认真执行，我们的售后服务一定会让您满意……  
如此等等。

这样，才算是完成了整个商谈的过程。

## 十、东山再起

尽管商谈之前和商谈中你作了大量的准备工作、注意了每一个细节，但不可能完全保证商谈会成功。无论任何事，都难免会有失败和挫折，商谈也是这样。商谈一旦失败，不必怨天尤人，满腹牢骚。俗话说得好：“失败是成功之母”。正因为有失败，才能有成功，但千万不要以为第一次失败了，第二次就一定能够成功。

### 1. 找出败因

关键是找出失败的原因，从中吸取教训。因此，商谈失败后，首先要分析商谈不成功的原因，然后对症下药。

(1) 失败的原因是否是商品本身造成的？商谈中说得再动听、再悦耳，如果没有过硬的商品也是白搭。

分析出是哪种原因使客户中途变卦，下次商谈时就要注意这一点，尽量说得圆满一些，使顾客打消顾虑，放心地与你签订合同。

(2) 是不是交易条件不合顾客之心？商谈双方在谈判之前一定都有一个大致的计划，对商谈条件的限制也有一个范围。如果两者的范围正好重叠了，那商谈一定很投机。如果对方的计划范围交叉了，但还可以通过双方的磋商来达到一致；最麻烦的还是一旦双方的范围格格不入，相互叉开很远就难办了。遇到这种情况，还是以和为贵，可以适当调整自己的策略，下次力求与客户达成一致。

(3) 也有可能是双方的关系没有处好，从而使谈判失败。如果对方的态度不大好，不够礼貌周到，或商谈时明显没有诚意，本方自然会感到不快，在语气、态度中流露出来，这是导致商谈失败的一个原因。

造成这种现象发生的原因，大部分是由于对方或本方业务人员素质不高，或公司内部没有达成一致意见，时机尚未成熟，仓促谈判，因此失败。这就要求业务人员提高自身修养，公司内部再次经过讨论，达成一致意见，拟出作战计划后，再同客户交涉。

(4) 由于售后服务跟不上去而使对方丧失信心的例子也普遍存在。与客户交谈时，明知自己的售后服务不好而有意回避这一点，或当客户问及时不能给予肯定的回答，会失去对你的信任，谈判也可能因此而搁置下来。所以，谈判时对于自己售后服务、检修不够好等问题不要闪烁其词，这反而引起客户猜疑。

商谈不成功，除了要分析原因，再接再励，还要千万注意，不要不成功则成敌，要给自己留有余地。

商谈后双方不欢而散，但离开时一定要保持礼貌。应该有礼貌地、温和地同对方握手道别，对接待人员都要致意告辞，给对方留下一个良好的印象。

给自己留有再访问的余地。事后应适时以电话或信件同对方取得联系，重新约定日期谈判，让对方感觉到自己的诚意：假如不成功，我还会一面再、再而三地直到成功为止。也可在与对方进行无关紧要的闲谈中掌握再访问的机会，并试探出下次可以再会谈的时机。

### 2. 再作准备

第一次商谈失败，不要泄气，总结经验，再发起第二回合的冲刺，很可能机遇就在这第二次中。

再次访问客户，自然同与客户初次打交道有很大不同，客户的爱好、脾性等等你都已经有所了解，采取的应付措施也应该比上一次更周密，更奏效。

拜访固定客户，是再访问的一个重要组成部分。大体来讲，应该以“新”取胜，以“奇”制胜，但同时还有一些应该注意的事项：

(1) 变换新形式。与对方商谈交易中采用一些新颖的方式，如举办介绍新产品、传达商品信息、销售的座谈会，开办展览，举办与商品使用有关的学习班，等等。

(2) 光说不练不能打动客户的心时，就可以卷起袖子，靠热诚的服务来感动他。如对方正在忙于工作，可以帮他摆放物品，打扫卫生，等等，客户一定会受到你热情服务的感染和影响，以同样的热情来回报你的。

(3) 有时谈判谈至中途，客户忽然改变主意，购买其他公司的商品，而本方由于事先未察觉任何迹象，以致造成损失。因此，必须注意观察客户的每一个细微的变化，及时商讨对应的方法，采取得力的应急措施。

(4) 要注意，即使与客户再熟悉，再友好，必要的礼节还是一丝一毫都不要有差错。往往你认为大不了的小事，客户却记在心里，认为至关重要，有失礼节，从而疏远你。所以，无论如何，都要让客户欢迎你来，而不是厌恶和不耐烦。

第一次商谈失败，就要吸取教训，态度、举止、言行上都要更加严格。此时需注意：

(1) 不要因为已经见过了一次就对对方表现得异常亲热，令对方不知所措，也感到厌烦。也不要花言巧语地谄媚对方，拍对方马屁，有些客户对此很反感，越讨好他，他对你的印象越不好，认为你华而不实，不可以与你作交易。不必因为曾经商谈失败过一次就畏首畏尾，生怕又使对方不满而过于拘束。态度自然，大方有礼，到哪儿都会博得尊重与好感。

(2) 虽然第一次商谈以失败告终，但再次拜访时还是应该首先感谢上回的接见，使客户感到你并未因上次合作的不成功而不愉快，相反，你很高兴能荣幸地第二次与之商谈。客户必定会以欢迎的态度真诚地接待你。

(3) 事先准备好比上次更好的“见面礼”。这个“见面礼”，不是香烟、打火机或其他的小礼品，而是比上一次更详细、更周全的商品情报。这种注重实效的作法，客户一定会大加赞赏。

值得注意的时，如果再次访问又告失败，也不要绝望。打起精神，更加努力地去准备第三次。三次不行就四次，四次不行，再准备第五次……不成功决不罢休，相信客户会被你的诚心打动——精诚所至，金石为开。

### 3. 克服恐惧心理

有些业务人员和工作人员因为第一次商谈受挫，从而惧怕与人会面，患了“访问恐惧症”。其实大可不必。应该先由自己的心理状态加以探寻、查找。

一般“访问恐惧症”的心理原因主要有两个：一是失去应变力，见到人不知所措，手忙脚乱。不知道对方会说些什么话，自己该如何回答；也不知

道对方会做些什么事，自己该如何应付。二是失去自信心，自卑感过于严重。其实，只要对自己充满自信和勇气，落落大方，彬彬有礼，不卑不亢，机智多谋就行了。

要克服恐惧，可以临时采取如下一些办法：

（1）对方请你进入房间时，不必畏首畏尾，犹豫不前，半身入门里，半身入门外，而要全身进入，使自己再无退出房间的余地。

（2）如果对方请你落座，不用过于客套，大大方方地坐好，趁机调整一下自己的情绪。

（3）尽量乘坐对方的车子。乘坐他人的车子，使你不得不强迫自己和对方见面商谈。

（4）商谈时，强迫自己大声说话，以鼓起自己的勇气，否则说出来的话肯定有气无力。

（5）根据事实对自己的猜测及恐惧加以否定和批判，不难发现，自己真是太多疑了，事实原来并非那样。

## 十一、坚守营地

商谈之后，协议签订，货已发出，但这之后，还不能算作最后的成功，货款尚未回收，“战果”尚未巩固，而且没有得到货款便没有达到做生意的目的，货款的回收也有很多需要注意的问题。

### （1）快速收回货款

可以是业务员本身去收，也可以由公司其他部门（主要是财务部门）的人去收，或者是对方自己来交纳；也可以由其他机关（融资单位）代收，或者可以充分利用银行进行回收。

### （2）收款的一些注意问题

收款必须有严格的时间约束，收款的时间是不迟于收款日。

收款时，你的手边要有一定的零钱，准备找钱时用，既方便自己，又方便对方。

在接受现金时，要注意一定要在对方面前点清。

收款时，必须仔细检查各项数据并交予对方。查看的时候要注意看金额、签章和印花等。

### （3）收款人注意的事项

承办收款的人，必须有很强的责任感和严格的要求，并且要对业务十分熟悉。

收款人必须十分明确对方付款的期限，这是最起码的要求；确认对方是否规定了清款单的格式；确定对方规定的付款日，否则根本无法进行收款；在收款前，要与对方的会计承办人联络，给对方以提示和准备；如果接受的是支票，应该检查清楚每张支票记载的内容。

## 十二、特殊武器——电话

现代社会中，电话已成为商业联络的一个重要工具，利用它可以给商谈带来许多便利，省去许多不必要的麻烦。

### 1. 首次通话

使用电话，必须完全依靠谈话，电话声音是你唯一的使者，你必须通过电话给对方一个良好的印象。

首先，音量要适中。电话是对一个人的耳朵讲话，而非对整个礼堂说话，用适当的音量讲话即可不必大声叫嚷。但一定要清晰、有力。

接过话筒，一个打招呼的“喂”字，传递了很多信息。它能说明你的心情，也许是随意、放松，说明你正在空闲。要是你皱着眉头，电话中的声音绝不可能洋溢温暖。同样，如果你说话时面带微笑，电话就会传递你的微笑。电话声音能惊人地显露你的表情。你愈友善，听起来就愈亲切。坐直身子，打起精神，满怀信心地去同对方交涉。

打电话之前，先整理好条件，这样可以使你的谈话更加精练，并且能给人以井然有序的印象。当然，还可以节省电话费。

打电话由于没有身体及手势的帮助，确定你得到的信息是否正确不是易事，因此这将完全靠听力。为了避免一知半解，遗漏信息，听电话之前要备有铅笔和笔记本，以便随时摘记要点。听的时候不光要听对方说，还要注意他的说法，从声音中可以获取许多信息。

例如，在会议正在进行时有电话打进来，接线者常会不注意地说：“现在正在开会，待会儿再打。”接着不等对方插话，“咣”的一声放下话筒。对方满怀信心或焦急地打电话来，却遇到如此冷落，肯定是难以忍受的。轻则对公司留下坏印象，重则从此断绝往来。因此不可不注重电话的基本礼貌。

正确的作法应该是，当客户的电话打进来时，回答说：“对不起，他正在开会，我可以替您转达吗？”或“您有什么事吗？可不可以直接对我说？”

当然，尽管你很有礼貌地应对客户，对方由于未能与要找的人直接通电话，总是不大顺心，这时你不妨自报家门：“我是他的秘书”或“我是主管业务的副科长”，以示负责转达的心意，对方必定会对你的服务非常满意，留下一个你的公司服务态度很好的印象。

如果电话中发生了误会，应该直接见面道歉。例如接线的人忘了转达主管人员必须回的电话，客户等了好久，却始终没有接到对方打来的电话，只好再打一次。这次却恰巧是主管人接的。主管人可能会说：“你早点打电话来就好了！”

对方早就憋着一肚子气，按捺不住了：“真是开玩笑！你早点打来就好了！”

如此这样的误会经常会发生。主管人一旦知道对方生气的原因，应该立即前往道歉，说声：“真是对不起！秘书工作疏忽了，竟然忘了告诉我！”再加上几句：“希望您能常打电话指教，我真心欢迎您的指教！”诸如此类的话，解释清楚未回电话的原因，客户一定会谅解的。

### 2. 当好二传手

如果你正好接了某个电话而客户要找的人又不在，应该负责转达。

某位客户连打了三次电话找经理，都没能联络上。客户第四次打电话进来，接电话的只是漫不经心地看了看经理的座位回答客户说：“经理不在”就急于放下话筒。

对方又问：“他什么时候回来？”

接电话的由于忙于其他的事，就让对方稍等。对方连叫几声，他才又拿起电话，对方又问：“经理去哪儿了？什么时候回来？”

“去外边了！不知道什么时候回来！”口气很粗鲁，很不耐烦，对方火冒三丈：“你到底要我打几次电话，刚才说不在，现在又说不知道去哪儿了，又让我等着，你到底想干什么？”

事实上，这并非完全是接电话人的错误，前三次电话并不是他接的。但是对方打了三次电话，都没找到经理，接电话的人都没有转告经理，也未做任何处理。客户第四次打电话，又受到冷遇，接电话的应对缺乏诚意，先说经理不在，让顾客稍等，后又说不知道经理去哪儿了，客户当然生气了。

正确的方式应该为：接到电话，应该客气地问一句：“请问哪里？”或“要不要请他给你回电话？”等表示积极负责的礼貌的用语，对方定会心平气和地继续与你交谈下去。

因为电话纠纷而失去重要的客户是得不偿失的。因此，每接一个电话，请将对方看作是自己的朋友和老客户，态度恳切，言语中听，使对方乐于同你交谈。如确实不知经理的去向，应向客户道歉，并报出自己的职务或姓名：“对不起，经理刚好不在，我是赵秘书，能替您向经理传达吗？”

顾客一定会高高兴兴地回答：“谢谢！请转告经理……”

应付“不速之客”的通话中，当你正和对方谈得投机，这时突然有另一电话打进来，该怎么办？怎样应付才最恰当呢？

这时候，即使再忙，也应该和正在交谈的对方表明自己另有电话：“对不起，我另有电话打进来，请您稍等一下好吗？”或“对不起，我先挂断电话，待会再打给您好不好？”

总之，必须让对方久等的电话，应该让对方心理有所准备，告诉他久等的原因，让他安心。切不可因为工作忙而怠慢了客户。

有时你正忙于工作，这时却有电话打进来，向你推销某种产品或商谈某些不必要的条件细节，喋喋不休，令你无法脱身。遇到这种情况如何是好？你应很客气地说：“对不起，关于此事，我不想浪费您的时间。”然后面带微笑地挂断电话。

如果是熟人，是老客户，则另当别论。即使他的话你不感兴趣，也应该温文有礼地在适当的时候打断他：“王先生，实在抱歉，我现在忙极了，待会儿空下来我再打电话给您好吗？”这样就能使他不感到你唐突无礼，比较满意地放下电话。

如果你是打电话的人，请千万记住你是在占用对方的时间，寒暄之后要立即进入正题，问候、致意的部分要简练，以免浪费对方的宝贵时间，让对方厌烦。至于无关紧要的一些话题，还是不说为好。

### 3. 打错电话怎么办

有时候，是你打错电话，找错了单位或找错了人；有时候，则是对方打错了电话，把本来应该业务科接的电话打到了办公室。如何处理这些打错的电话？

一般打错电话有两种情况：打电话人的失误、粗心或由于其他原因造成打错电话；还有一种是接线员的失误，这一般在通过总机接转的电话中容易发生。

客户由于疏忽大意或乡音太重、口齿不清等原因，可能会造成错误。试举一个小例子。

小 A 与客户约好在一家咖啡厅见面。因为这家咖啡厅比较有名气，所以客户在电话中指定时，心想小 A 一定会明白是哪儿。可是小 A 到那里一看，找不到那个名字的咖啡厅。

而另一方面，客户老 B 正在那家咖啡厅等小 A，小 A 却一直不出现。左等右等，小 A 还没来，老 B 为慎重起见，给小 A 的公司挂了个电话，回答说早就出了门。结果，那天双方不见而散。

电话中这类错误是经常出现的。所以，如果对对方说的事难以肯定，最好还是耐心地再询问一遍，得到确认后再放下电话。不要怕对方不耐烦，如果由于听错而错过见面的机会，让客户在约定地点空等，他不是更不耐烦吗？

接线员由于疏忽大意或不熟悉业务而接错电话，把业务科的电话接到了人事科。如你恰是人事科的秘书，接到这样的电话如何处理？

千万不能说：“啊？那件业务吗？科室搞错了，我们不负责这方面的业务。请稍等一下，我帮助你把电话转一下。”看起来似乎很有礼貌，也很负责，其实不然。这种回答的方法是不甚恰当的。

要询问的电话，对方一定已向接线员说过了，所以搞错的本来就是接电话的一方。而上面回答的口气仿佛倒是客户错了似的，所以“帮助”一词用得不妥。

尤其像一些规模比较大的公司或企业，业务繁杂，要非常精确明细地划清业务的界限和范围是不可能的，而要通晓本科室的所有业务内容也几乎是无法办到的。不过，即使明知不是属于本科室的工作范围，也不要以“我们不负责这类业务，大概应该是××科吧？”的答复来搪塞对方，并不管三七二十一，把电话不论转到哪儿算了——这实在是太不负责任了。

防止电话踢皮球的方法只有一个，即回答：“这里不巧不负责这类业务。请让我查一查该哪个科负责，让他们给您回电话。请告诉我您的姓名和联系地址。”事后暂且先把电话挂了，并一定负责处理此事。如果再添句：“我是营业科的李明。”对方也就放心了。如此认真负责的态度，一定会使客户更加信赖你的公司。



## 十三、取胜秘诀

### 1. 利用个人关系

现代社会纷繁复杂，人与人之间的联系也越来越广泛，越来越紧密。现代商业，也不可能非常简单地建立在单纯业务往来之上了，人际关系在其中起着非常重要、不可忽视的作用。现代商业谈判的形式，也已经不再拘泥于以前单纯的谈判桌前了；交易的方式，也不仅仅是出示文件、出示样品，而是增添了许多其他的更新的内容——即利用人际关系来作生意。

有目的的私人交际，是很好的商谈前哨战，通过私人交际，可以建立良好的私人关系和友好的工作关系。现代商场中与客户进行私人交往的形式，一般是请客户吃饭，陪客户打高尔夫球，以及同客户一起打麻将等娱乐活动。它能够密切交易双方的关系，促成交易的成功。

请客户吃饭，请注意以下这事项：

(1) 了解客户的饮食习惯：客户是喜欢喝酒还是喜欢吃菜？

喜欢喝什么酒，吃什么菜？客户是南方口味还是北方口味？喜欢咸的还是淡的？辣的还是甜的？根据客户的籍贯也可大致推测出他的口味，这就需要细心与耐心了。实在不知道，也可直接询问客户，或由客户自己来点菜。

(2) 酒席中不可强迫酒量小的人喝酒。中国人请人吃饭一般总要喝酒，而且要喝个一醉方休才肯罢休。商场交际中请千万以之为戒。请客户吃饭，本来就是为了联络感情。如果强迫他喝酒，酒量大的还好，可以奉陪一阵，不会生气，遇到酒量小的，如果你强行劝酒，他一定会非常反感。

(3) 与其花大笔钞票请客户到大饭店、大酒家去吃饭，还不如利用一些有当地特点的饭店或比较出名的馆子请客户。

有一位外国客户来中国洽谈生意，与好几家企业商谈都是请他到大饭店去“撮”一顿，天天如此，可把这位外国客户给吃怕了。后来他与一家规模不大的公司洽谈。这家公司的经理没有请他到大饭店、大酒家去喝酒，而是找了当地一家很有名气的风味餐馆吃了一顿。这位外国客户吃后赞不绝口，连连称赞这位经理的周到。可见，请客并不在于花钱多少，只要吃出特点，照样能使客户满意。

(4) 饭后请千万记住要送客户回家。即使客户说不用送，也一定要坚持送他回去。这也是与客户增进情感的一个好机会。

有时请客户，要玩一些现代比较流行的娱乐、体育活动，如打高尔夫球、打台球等。这时要注意：

(1) 首先必须遵守既定的规则和礼节，不能超出礼数，令客户反感。对方打球的时候，不能在一旁自顾自地练习，或喋喋不休地说个不停，让客户耳根子不得清静。客户打了一个好球，称赞几句；打坏了，则需安慰他没有关系，慢慢来。

(2) 自己打完一球后，不能以懒散的姿态在一边踱来踱去，或与他人闲聊，应站于客户身旁，对他的球表示关注。

(3) 切忌在打球时谈及交易。客户打球兴趣正浓，而你偏偏不知趣地谈起生意，令客户感到心烦，肯定不会有什么好脸色给你，心里还会暗想你这个人真是不知趣，真讨厌。那么你同客户的生意可就有点危险了。

## 2. 保持良好心态

在与客户商谈过程中，要保持良好的态度。这不仅包括良好的心情，正确而良好的姿态也是非常重要的。姿态包括优雅的坐姿，手的正确摆放位置及安祥、专注的视线，等等。

与对方商谈过程中，保持良好的坐姿是很有必要的。坐下时注意腰、背挺直坐好，不要弓腰驼背，显得懒散，没有精神。两膝不要开得过大，否则大张着两条腿，显得很不得体。适宜的距离是不要超过肩膀的宽度。此外还有两个切忌的事项：

(1) 忌跷起二郎腿，脚尖乱抖，这样不仅使别人认为你不懂礼貌，没有教养，还显得你没有诚意，态度不严肃。

(2) 更不能脱下鞋子搔痒。如果因为脚痒就脱下鞋子来搔，实在是太失礼了。

双手要保持正确得当的位置和姿式。标准的姿态是将手轻轻置于面前的桌上，或交叠放于膝上。以下各项都是不正确的：

(1) 用手指拨弄名片，或拨弄眼前的茶杯、钥匙、打火机等物品，这样做不仅显得你心不在焉，没有礼貌，有经验的客户还可通过这些小动作看出你的弱点，不利于你与他之间的谈判。

(2) 用手抓摸脖子、鼻子、头发，揪耳朵，摸下巴等。有经验的客户通过这些动作可判断出你此时的心理状态，从而把商谈引向对他有利的方向。

(3) 用手指打榧子，啪啪作响，或用手弹纸上的不存在的灰尘，弄出很大的“啪啪”的声音。作这样的动作尤其显出你没教养，对商谈不重视，不感兴趣，会令人非常恼火。

(4) 商谈中在纸上乱涂乱画。这个无意识的动作也会显得你心不在焉，还会泄露你的秘密。

所有上述这些小动作，都有害于商谈的进行，应该尽快纠正。

与客户谈判时，眼睛应该看哪儿？正确的态度应该是：视线的焦点集中于对方的双眼，余光遍及对方的口、鼻及其面部每一个细微的表情。每当想强调话题或改变话题时，更要注意对方的眼神。应注意以下不正确的态度：

(1) 目光注视对方的鼻子，或注视对方胸部以上部位，显得没有信心。

(2) 目光不集中，在对方脸上转来转去，或从头看到脚，看得对方浑身不自在。让人觉得你太多疑。

(3) 目光犹疑不定，眼珠转来转去，从不与对方双目相对，而是环顾四周。显得没有诚意，仿佛是在找借口推托。

(4) 从眼镜上方看人。这是典型的旧社会账房老先生的动作，显得充满狐疑而没有善意，实在是令人讨厌之至。

所有上述几方面的动作，均属不雅，会大大损害你的形象，使你在对方心目中的地位降低。对方会不再那么重视你甚至会轻视你、反感你，使商谈无法再进行下去。

另一方面，从你的这方面来说，应该时刻注意对方的各种身体语言，从而揣测他的心态，使自己始终处于有利的上风。

## 3. 尊重对方

前面已经谈过在同客户商谈时要注意礼节的问题。尊重、谦逊的语言表现更体现了一个人的素质，与商谈的成功与否有很大的关系。

(1) 要用尊重的语言对待对方或属于对方的事物。

注意：称呼对方个人，不要称“你”而应称“您”，“你”一般说来用于比较熟悉的朋友之间，而对于刚见面的客户，还是称“您”比较恰当。最重要的还是，用敬称来称呼对方，切忌粗言快语。

(2) 反过来，要用谦逊的语言来称呼自己或属于己方的事物。不过，不必谦逊地自称为“敝人”，一般还是称自己为“我”较为合适。

(3) 对内、对外要分清楚。平时同事之间可以互称先生、小姐，尤其是在办公时间。但如果是与同事一道和客户谈判时则大可不必了。

(4) 尊重他人，其实也就是尊重自己。

对于中年以下的女性，最好一律称呼“小姐”。女性一般都忌讳别人认为自己年龄大，尤其是在现代开放社会里，与国外的交往越来越多，称呼“先生”、“小姐”，已成为商业场合上的通用语。

如果已经知道对方的职称，可以直呼“经理”、“科长”，即便对方并非自己的上司，这样称呼也会自然地拉近与对方的距离，使商谈比较易于展开。

除恰如其分地称呼对方以外，周到的应对用语也是取得商谈成功的一个小小的秘诀。

首先应该注意打招呼。打招呼的出发点是为了使对方注意。不管客户是否站在你面前，只要对方的视线落在自己身上，就应向客户点头致意。如果客人首先向你打招呼，你应反过来立即向客人打招呼。

打招呼时注意态度不卑不亢，问候语要分清时机。如果早上10点以前，应说：“您早！”如10点以后，应招呼：“您好！”不要不分时机地无论什么时候都说“早上好！”

当别人称你的名字时，应立即应声，不要因为懒得回答而不吭声，虽然你正在注意听他的下文，他却往往认为你不理他。所以无论多忙，别人问到你，都应回答一声“嗯”或“是”。

还有一项应特别注意的事项：注意你的口头语。口头语每个人都有，只是有的人严重一些，有的人轻微一些；而在与客户商谈中，这些口头语务必去掉。

一些无意义的发语词和词缀应全部去掉，“哇”、“呀”、“啊”等感叹词，似乎是女孩子们表示惊讶的专利，而一些业务员竟也有这个毛病：“我呀，今天呀，跑了五家客户……”听了实在让人觉得不雅。还有人喜欢故作惊讶他说：“哇！你的头发掉了一根！”无事生非，吓人一跳，真是讨厌。还有其他一些词如“哟”、“呢”、“吧”等等都不是商谈中庄重的用语，应从你的嘴边清除掉。

除了一些感叹词、助词，现在流行的一些俗语和口头语也千万注意不能使用。例如“盖了帽了”、“震了”、“哥儿们”、“姐儿们”、“款爷”、“款姐”、“大腕”、“大款”，这些都不是正式场合中应该出现的用语。这些词语给人以轻佻、不庄重、不严肃的感觉，也流露出使用这些词的主人水平不高。如果满口“爷儿们”、“盖帽”、“大款”等流行词语，无论你穿着再高档，打扮得再庄重，一开口仍是给人一个完完全全的小市民的形象，

这恐怕对于你的商谈有百害而无一利。有一些流行语，还不至于过于粗俗，尚可以上台面，但也是不用为妙。一定要用，也要等对方已经用了，你才可说出口。

#### 4. 谈吐要得当

谈判桌上谈吐的技巧是非常重要的。除针对客户提出的问题要有一个适宜的回答与反击，一般谈吐也有些小窍门可循。

首先要认同对方，与对方有不同意见也不要与他争执，而要巧妙利用这一点。

(1) 绝不可一口咬定对方是错误的。先不说对方如果是正确的会使你大伤面子，即使你是对的而对方是错的，也不能大声反驳，吵得不可开交。正确的态度是有相反意见也要等对方说完，认同对方之后再技巧性地转开话题如：“您说的很有道理，可是……”不要固执己见，不要同对方争个水落石出，不是原则性的问题马马虎虎过去对商谈更有利。

(2) 微笑是认同对方的第一步。要想向客户表示你的善意，微笑是不可缺少的，有时候一个微笑要比说上几百句好话更动人，所以，在谈判桌上，不要吝惜你的微笑。

(3) 不要表现得过于“热情”，过度地奉承和谄媚对方。无论什么都要讲一个适度，不宜太过。

其次，谈吐要明快开朗，给人以向上、愉快的感受。

(1) 事先了解自己声音的特征。尽力寻找一个适合自己特点的发音方法，使人听起来觉得振奋而舒适。

(2) 一般说，声音大要比声音小成功率高。

(3) 态度大方、咬字清晰，不要絮絮叨叨、过于罗嗦。

最后三条是保证正确性的根本：

(1) 选择通俗的用语。用到较深奥的字眼，应立即给予解释。不要故意卖弄，吹得玄乎其玄，让人觉得你华而不实，不宜深交。

(2) 使用术语、习惯用语、符号、专业用语的前提，是必须让对方听懂。对方不明白的术语，宁可放弃。

(3) 用语准确、明确，禁止暧昧的说法，如“酌量”、“适度”等语，应给出准确的范围和程度。

做到正确谈吐，就要讲究谈吐的技巧。日本有句名谚叫做：圆鸡蛋可以切成方的，差事可以说成好事。

的确，商谈主要依靠“说话”来进行，说话技巧运用得好坏，关系到一桩买卖的成败。好的说话技巧能使一桩濒于破裂的交易起死回生，焕发生机。下面是一些必不可少的技巧。

第一个技巧是：即使是我方的要求，也要讲成向对方询问意见。

例如，与其说：“我在 10 点的时候去拜访您！”不如说：“我 10 点钟去拜访您，好吗？”或“明天 10 点您有空吗？我能不能在这个时间去拜访您？”

再如，说“请等一下！”不如改为：“请您稍等片刻，好吗？”

这些话原意一点儿也没变，所变的只是口气温和了许多。但给人的感觉就大不一样了。从命令转为请求，从要求变为了询问，容易使对方认同。

第二个技巧是：否定对方之前，先加一句“缓冲语”。

令客户失望或吃惊的回答应先加一个“缓冲语”，使客户心理有所准备，免得受到伤害。

比方客户询问是否有他要求的商品，而本公司恰无此货，可回答他：“对不起！我们公司没有您所说的产品！”

客户向你推荐某些产品，而本公司不需要，则可说：“谢谢您专程打电话来通知，可是我们公司目前没有这方面的需要。”这样就不至于莽言快语冲撞了客户，使他不快。

第三个技巧是：巧妙地提出反对意见。

对方说出自己的观点，而自己不同意，要加以反驳，怎么办？

不能跟他直接地正面冲突，要巧妙地从侧面出来包抄他。如客户说：“你这份产品计划书，不还是前几天提出的那份嘛！”要技巧性地在前面加上一个“是”字再做反对论，可以这样回答：

“是的！不过我绞尽脑汁，修改了其中的缺陷。”

在回敬客户的挑毛病时，可以说：“您说得很有道理，但我想从另一个角度来解释一下……”

做到反驳而不露痕迹，让他舒舒服服地接受你的恭维，但不知不觉中已经进了你的“圈套”，再想溜已经不可能了，只好乖乖地“束手就擒”，接受你的观点和意见。

## 5. 接待上门客户的诀窍

由于时代的进步，信息的大量传播及商谈战略与商品知识的普及，商谈的形式已经发生了剧烈的变化，各种商品展销会、订货会、产品展示会应运而生，促成了大量的交易商谈。对于排除万难前来参观、洽谈的客户，更要诚恳地接待。应该注意：

(1) 要比平日的业务商谈更亲切地招呼客户。在展销会上，客户主动上门，一些业务员却不懂得珍惜，怠慢了来客，可能会因此而失去许多位客户。所以，不论往来的客人有多少，都要认认真真，诚恳地接待每一位。甚至要比平时更为热情，更周到，使客户有“宾至如归”的感觉，更加愿意同你合作。

(2) 待客要恰当、周到。客人参观本公司时，一定要有本公司的职员陪同，并作一些必要的介绍。必要时，可把资料分成几部分，分别由几名职员负责介绍。说明，接待客户。免得客人多对乱了手脚，越忙越乱。

(3) 公司职员不能在客人面前凑在一起聊天。尤其忌讳两三人凑在一块窃窃私语，仿佛是在对客户品头论足似的，这样做很不礼貌，而且许多客户很讨厌这一点。

(4) 必要的物品要齐全。由于客户较多，况且没有预约，因此常有说明书、海报、样品、椅子等不足的情况，应该特别注意，尽量防止此类事情发生。

