

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

谈判家——

巧舌如簧的商场斗智者

 **eBOOK**  
网络资料 非卖品

## 引子 奇迹在谈判桌上发生

艾柯卡，美国企业界这个响当当的人物，人们是否知道，他也是一个一语万金的杰出的谈判家？

克莱斯勒汽车公司是美国汽车行业的“三驾马车”之一，拥有近70亿美元的资金，是美国第十大制造企业。但自进入70年代以来，该公司却屡遭厄运，从1970~1978年的9年内，竟有4年亏损，其中1978年亏损额达2.04亿美元。在此危难之际，艾柯卡出任克莱斯勒汽车公司总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一辞：克莱斯勒赶快倒闭吧！按照企业自由竞争原则，政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行的听证会，那简直就是在接受审判。

委员会成员坐在半圆形高出地面8英尺的会议桌旁俯视着证人，而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛斯迈质问道：

“如果保证贷款案获得通过的话，那么政府对克莱斯勒将介入更深，这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张（指自由企业的竞争）来说，不是自相矛盾吗？”

“你说得一点也不错”，艾柯卡回答说：“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者，我是极不情愿来这里的。但我们目前的处境进退维谷，除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款，否则我根本没办法拯救克莱斯勒。”

他继续侃侃而谈：“我这不是在说谎，其实在座的参议员们都比我还清楚，克莱斯勒的贷款请求并非首开先例。事实上，你们的帐册上目前已有4090亿元的保证贷款，因此务必请你们通融一下，不要到此为止，请你们也全力为克莱斯勒争取4100万美元的贷款，因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司，它关系到60万人的工作机会。”

艾柯卡随后指出，日本汽车正乘虚而入，如果克莱斯勒倒闭了，它的几十万职员就得成为日本的雇工，根据财政部的调查材料，如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年里就得为所有失业人员花费27亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿意现在就付出27亿呢？还是将它一部分做保证贷款，日后并可全数收回？”

持反对意见的国会议员无言以对，贷款终获通过。

这是一场阻力重重的谈判，谈判的环境对艾柯卡极为不利，谈判的对手盛气凌人。然而，这又是一次成功的谈判。艾柯卡所引述的材料，参议员们不一定不知道，只是他们没有去认真地分析这些材料。艾柯卡所做的一切只是将参议员们知道的一切再告诉他们，并让他们真正明白他们所知道的。艾柯卡成功的奥妙就在这里。

克莱斯勒起死回生了，克莱斯勒开始重振昔日雄风。艾柯卡不愧为一个卓越的企业家，但首先，艾柯卡是一个卓越的商务谈判家。克莱斯勒的重新崛起应归功于艾柯卡的雄辩，归功于他争取到的4100万美元的保证贷款！

谈判挽救了一个企业，谈判创造了奇迹！在千帆相竞的商海之上，有许多类似艾柯卡一语万金的故事。商务谈判越来越为商家所重视，人们把目光集中到商场的焦点——谈判桌上！

谈判家成为一个富有吸引力、扣人心弦的称号！

谈判家

## 第一篇 修身

### 1 谈判家并非天才

知识是治疗恐惧的药。

——爱默生

#### 谈判家是后天的

西方有句格言：“诗人是先天的，演说家是后天的。”据说，古希腊的演说家德莫斯蒂尼斯从小先天不足，患有口吃病，但他偏偏有志于演说，为了练出一副好口才，他特地拣些小鹅卵石含在嘴里，不断说话，用以矫正口吃。天长日久，他终于变得口齿伶俐，擅长辞令了。“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，口才也是练出来的。

同演说一样，谈判最重要的是口才。所不同的是，演说所进行的语言沟通是单向的，而谈判所进行的则是双向的语言沟通。所以，谈判的语言针对性更强，谈判更富有挑战性。谈判家只能在不断强化自身素质的过程中成长，只能在一次又一次的谈判实践中产生。

谈判家的成长历程是不断学习的历程，是不断总结经验、吸取教训的历程。狄德罗曾经说过：“精神的浩瀚、想象的活跃、心灵的勤奋就是天才”。因此，所谓天才，也不过是后天的努力，谈判家并非先天的。

美国著名的谈判家荷伯·科恩在其《人生与谈判》一书中记叙了他自身的一次教训，从中我们可以更好地理解谈判家成长的艰辛。

荷伯曾与妻子去墨西哥城旅游。一天，他们正在马路上观光，妻子突然对他说道：“我看到那边有什么东西在闪光！”

“唉，不，我们不去那儿。”荷伯解释道：“那是一个坑骗旅游者的商业区，我们来游玩并不是要到它那儿去。我们这里是领略一种不同的文化风俗，参观一些未见过的东西，接触一些尚未被污染的人性，亲身体会一下真实，遛遛这些人如潮涌的街道。如果你想进那商业区的话，你去吧，我在旅馆里等你。”

妻子走了，荷伯独自朝旅馆走去。当他穿过人潮起伏的马路时，看到在相距很远的地方有一个真正的当地土著居民。当荷伯走近时，看见他在大热的天气里仍披着几件披肩毛毯，并呼叫道：“1200比索！”

“他在向谁讲话呢？”荷伯问自己：“绝对不是向我讲！首先，他怎知道我是个旅游者呢？其次，他不会知道我在暗中注意他。”

荷伯加快脚步，尽量装出没有看见他的样子，甚至用他的语言说：“朋友，我确实敬佩你的主动、勤奋和坚持不懈的精神。但是，我不想买披肩毛毯，请你到别处卖吧。你听懂我的话吗？”

“是。”他答道，说明他完全听懂了。

荷伯继续向前走，却听到背后仍然有脚步声。土著人一直跟着荷伯，好象他俩系在一条链条上了。他一次又一次叫道：“800比索！”

荷伯有点生气，开始小跑。但是土著人紧跟着一步不落。这时，他已降到600比索了。到了十字路口，因车辆横断了马路，荷伯不得不停住了脚，他却仍在唱他的独角戏：“600比索……500比索……好吧，400比索！”

当车辆过尽后，荷伯迅速横过马路，希望把他甩在路那边，但是荷伯还未来得及转过身，就听到他笨重的脚步声和说话声了：“先生，400比索！”

这时候，荷伯又热又累，身上一直冒汗。土著人紧跟着他使他很生气，荷伯气呼呼地冲着土著人从牙缝里挤出这句话：“妈的，我告诉你我不买！别跟着我了！”

土著人从荷伯的态度和声调中听懂了他的话。

“好吧，你胜利了。”他答道：“只对你，200比索！”

“你说什么？”荷伯叫道。此时，荷伯对自己的话也吃了一惊，因为他压根没想过要买一件披肩毛毯。

“200比索！”他重复道。

“给我一件，让我看看。”

又是一番讨价还价，小贩最终的要价是170比索。荷伯从小贩那里得知，在墨西哥城的历史上以最低价格买到一件披肩毛毯的人是一个来自加拿大温尼培格的人，他花了175比索。但他的父母出生在墨西哥的瓜达拉贾拉。而荷伯买的这件只花了170比索，使他在墨西哥历史上创造了买披肩毛毯的新纪录。

那天天气很热，荷伯一直在冒汗。尽管如此，他还是把披肩毛毯披到了身上，感到很洋气。在回旅馆的路上，他一直欣赏着从商店橱窗里反映出来的身影。

当荷伯回到旅馆房间，妻子正躺在床上读杂志。

“嗨，看我弄到了什么？”他有点得意。

“你弄到什么了？”她问道。

“一件漂亮的披肩毛毯！”

“你花了多少钱？”她顺口问道。

“是这么回事，”他充满信心地说：“一个土著谈判家要1200比索，而一个国际谈判家，就是周末有时间同你住在一屋的这个人，花170比索就买到了。”

她讪笑道：“嗤，太有趣了。我买了同样一件，花了150比索，在壁橱里。”

这个墨西哥小贩当然称不上谈判家，然而，他却说服了一个国际型谈判家，就谈判结果而言，也是他受益大。可见，谈判家并非完人，他需要不断完善自己，需要不断从生活中学习，从实践中学习，从书本上学习。成就一个杰出的谈判家需要艰苦卓绝的后天努力。

### 谈判家能力结构

之所以说谈判家是后天的，是因为谈判家所必须具备的种种能力都只能在后天的不懈努力中获得。并非人人都可以是纵横商场的谈判家，谈判家必须具备以下能力才能不辱于谈判家的称号：

#### 1. 观察判断能力

有经验的警察，能在一伙小偷中很快地辨认出领头的，其依据是他们的眼神与手势有着细微的差别。一般的小偷对其领头的小偷都会在眼神中显现出某种敬重之色，而领头的小偷在眼神、手势等方面则会显现出某种权威。因此，对谈判过程中谈判对手姿势和动作的观察、分析，是谈判家获得谈判信息、了解对手的一个极为重要的方法和手段。

在谈判中，要善于察言观色。广东有这样一句谚语：“当一个人笑的时候腹部不动就要提防他了。”伯明罕大学的艾文·格兰特博士也说：“要留

心椭圆形的笑容。”这是因为这种笑不是发自内心的，即皮笑肉不笑。手势、动作等无声语言传递信息的这种方式，其信息的发出者有时是难以控制的。因为语言本身是人们有目的、有意识地发出的，而姿态和动作虽然人们也可以有意识地去控制它，但它们更多地是处在人们无意识之中，或是下意识之中进行的。这种无声语言所传递出的信息比用有声的语言传递出的信息更为敏感。

观色重要，察言也一样重要。不可轻视无声的语言，但更要重视有声语言。莫里斯说过：“要做一个善于辞令的人，只有一种办法，就是学会听人家说话。”

谈判中的听是谈判家了解和把握对方的立场观点的主要手段和途径。只有在清楚地了解了对方立场和观点的真实含义之后，才能正确提出己方的方针和对策。

看和听并不是观察判断力的全部，关键在于对所见所闻的信息作出正确、迅速的判断。否则，视而不见、听而不闻，亦起不到什么效果。比如说，在法庭上，一个法官对他面前的律师或原告人、被告人眨一眨眼睛，皱一皱眉头，都会使对方神经高度紧张。他们的大脑会立即高速运转，对法官用动作和姿态传递的信息作出分析、判断和解释。而实际上很可能是：这位法官大人眨一眨眼睛、皱一皱眉是因为风将一粒沙子吹进了眼睛，或者是他在审理案子时有这么个习惯，并不传递什么信息。可见，对所见所闻的信息作出分析和判断具有很重要的意义。

## 2. 灵活应变能力

善于应变、权宜通达、机动进取是谈判家的必备能力。谈判桌上，谈判双方为了各自利益展开唇枪舌剑、而每一方的利益又都十分具体，随着双方力量的变化和谈判的进展，谈判过程可能出现较大的变化，这时，如果谈判人员抱残守缺、墨守成规，那么谈判要么陷入僵局，耽误谈判时机，要么导致破裂，致使谈判失败。而谈判家则善于因时、因地、因事随机应变。

知识的渊博是随机应变的前提。唯此，才能以不变应万变，临危不乱，镇定自若。谈判家不仅要具有良好的专业基础知识，熟悉谈判所涉及的有关专业方面的内容，对商务知识和有关法律有较深的了解，而且还需掌握丰富的、多方面的学识。有时，商务谈判并不局限于商务、技术、法律方面的内容，可能还涉及到其它方面，这就要求谈判人员有多方面的知识来加以应付。

## 3. 语言能力

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

谈判家也是一位出色的语言艺术家。谈判毕竟不是打仗，竞争虽然激烈，却不是你死我活的搏斗。在谈判桌上，为了尽力避免对抗，谈判语言必须讲究策略。沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼深谙这种谈判艺术。有一位美国石油商曾经这样叙述亚马尼：“亚马尼在谈判时总是低声细语，绝不高声恫吓。他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题，最后把你搞得精疲力尽，不得不把自己的祖奶奶都拱手让出去。他是我打过交道最难对付的谈判对手。”

#### 4. 心理承受能力

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

培根有句名言：“逆境中的美德就是忍耐。”谈判中如果出现了困境或令人焦虑的事情，比方说，当谈判对手面红脖子粗时，如果己方亦满腹牢骚、激动异常，很容易导致谈判破裂。此时不妨忍耐一下，来个冷处理，让对方先发泄一番，效果一定会好得多。当然，良好的心理承受能力不是一味地迁就，这是一种韧的战斗，是一种有理、有利、有节的反击。

上述谈判家所必备的种种能力并非与生俱来的，一个优秀的谈判家，应该自觉地加强风度修养，使风度的魅力在谈判桌上展示出神奇的力量。

#### 知识就是力量

我们已经知道，谈判家的魅力来源于他的种种能力，而这种种能力又不是与生俱来的。能力只能来自知识、来自经验。知识和经验是能力的两大源泉。

谈判是直接与人打交道的社会实践活动，它要求谈判者富于创造性和应变能力，与此相适应，就要求谈判者在知识结构上，既有广博的基础知识，又有精深的专业知识。

基础知识是一个人智慧和才能的基石，基础知识越广博、雄厚，适应能力就越强。现代教育理论认为：“知识陈旧周期”的加速，是科学技术高速发展的表现。据美国统计，一个大学毕业生在学校所学的知识，5年后就有一半过时。因此，只有牢固地掌握雄厚的基础理论和基础知识，才能比较好地适应科学技术和现代社会日新月异发展的新情况。

基础知识涉及面很广，数学、语言学、经济学、民俗学、管理学、运筹学、社会学、心理学、行为科学等等，都是谈判者必备的基础知识。此外，象文学、历史、地理等，也都是谈判者必备的基础知识。它们可以使谈判者在谈判中显得风度翩翩，气度不凡，更加自由地施展才华。

现代科学的一个鲜明特点是：既高度分化，又高度综合。第二次世界大战以来，又以综合的趋势占主导地位。具体表现为自然科学与社会科学的相互渗透愈演愈烈，边缘学科不断兴起，知识增长与更新的趋势日益增加。因此，专业技术人才要建立专与博的知识结构，以适应这个变化。一个人知识的博，主要表现为对基础知识的占有，专则是指对从事本职工作所必备的专业知识的掌握。基础知识往往决定一个人的修养和风度，专业知识则决定一个人知识的深度和从事本职工作的能力，因此，对于一个谈判者来说，只有具备了广博的基础知识，同时又具备精深的专业知识，处理问题时才能做到当机立断，洒脱自如。

商务谈判人员应该具备的专业知识主要有：商业业务知识、财务知识、国际贸易、国际金融、进出口业务、技术转让知识、市场营销学、运输与保险知识、国际结算和世界市场行情以及各种法律知识，如国际商法、保险法、公司法、合同法、专利法等等。

以上讲的是一个优秀谈判家应该具备的知识结构。当然，完全符合上述要求的谈判家是不可多得的。当今世界是知识爆炸的时代，据美国国家研究委员会和联合国教科文组织的统计：当代基础科学已有500个以上的主要专

业。而一个专业化的人才，精通一门专业就要花去毕生的精力，因此，浩如烟海的科学技术知识决不是一人所能完全掌握的。但一个谈判者，只要肯下功夫，不断提高知识和业务修养，就能够把自己锻炼成为优秀的谈判家。并且，通过谈判群体的知识互补，完全可以克服个人的局限性。

知识赋予给谈判家的力量是显而易见的，从下面的例子中可见一斑。

大家知道，法国是盛产葡萄酒的国家，外国的葡萄酒想打入法国市场是很困难的。四川农学院留法研究生李华博士经过几年的努力，终于使中国葡萄酒奇迹般地打入了法国市场。

可是，中国葡萄酒从香港转口时，港方说，按照土酒征 80% 的关税，洋酒征 300% 的关税规定，中国的葡萄酒要按洋酒征税。

面对这一困境，李华吟出了一句唐诗：“葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催。”（王翰《凉州词》）并解释说，这说明中国唐朝就能生产葡萄酒了。唐朝距今已有 1300 多年了，英国和法国生产葡萄酒的历史，要比中国晚几个世纪，怎能说葡萄酒是洋酒呢？

李华用一句唐诗驳得港方哑口无言，只好承认葡萄酒按土酒征税。试想，如果李华不熟悉这首唐诗，岂不要多花许多冤枉钱吗？

### 经验的试金石

欧文有一句名言：“经验是真知与灼见之母。”在谈判家的成长历程上，经验有很高的价值。

谈判并非纸上谈兵，要想成为谈判场上的高手，就必须投入谈判的实践。各种知识的积累为谈判打好了基础，创造了条件，但是谈判者要真正发挥自己的潜能，就必须把知识运用于谈判的实践中，在实践中不断丰富自己，实现自身的价值。

在这方面，国外的一些做法是值得倡导的。

国外的主要方法是：举办培训班或研究班、学习外语、学习业务知识技能和进行案例分析等。商务谈判人员的入门训练内容，除按谈判者素质能力要求安排外，还应包括：国外公司的类型和传统做法；国外有关商业谈判的法律和规则；谈判的基本技巧。培训地点可在国内，也可在国外。例如，日本东芝株式会社对出口销售人员（谈判人员）的培训长达 3 年。第 1 年在国内，分别到企业的各个部门工作，以熟悉各个环节；第 2 年派遣到国外，一面办理日常业务，一面研习；第 3 年再调回国内，进行总结和研究。这样，经过 3 年时间，才培养出多功能、称职的出口销售人员。再如美国，仅选择商务谈判中的谈判人员，每年的花费就数以百万美元计，而培训这些人每年花费达数十亿美元。现在世界许多国家和地区，包括台湾和香港都纷纷设立商务谈判的培训中心和培训基地。

这种培训实质上是一个学习基础知识、专业知识与实践的结合过程，通过培训，使谈判者在正式步入谈判桌前，已成为一个谈判老手。一旦真正的谈判开始，谈判者立即就能进入角色。

当然，经验积累的最主要渠道还是正式的商务谈判。卡莱尔说过：“经验收的学费奇高，但教授法无人能及。”每一次谈判实战对于谈判者而言都是一个锻炼的机会。谈判家的成长不可能一帆风顺，只有经历困难、挫折和坎坷，“吃一堑，长一智”，才能成为谈判桌上应付自如的老手。

上文所说的荷伯是个国际型谈判家，竟然从墨西哥小贩的身上学到了许



多。当然，他教的学费并不多，只是高价买了件披肩毛毯而已。在谈判场上，花大价钱买个经验教训的例子很多。

一次，某医疗器械厂厂长与美国客商关于引进“大输液管”生产线的谈判已经结束，第二天就要正式签订协议了。在车间参观时，这位厂长向墙角吐了一口痰，然后用皮鞋底去擦。这一幕让美商彻夜难眠，他让翻译给那位厂长送去了一封信，信中说：“恕我直言，一个厂长的卫生习惯可以反映一个工厂的管理素质。况且，我们今后要生产的是用来治病的输液皮条。贵国有句谚语：人命关天！请原谅我的不辞而别……”

就这样，一项已基本谈成的生意，被一口痰“吐掉”了。教训可谓惨重，厂长难道不能从中顿悟出许多东西吗？下次谈判他还会再犯吗？

当然，这个经验教训的代价太大了。经验是最好的老师，如果我们能汲取别人的经验教训，防患于未然，不是能更好地在谈判场上一显身手吗？

谈判家不是完人，不可能不犯错误。他明白这一点，所以不会畏手畏脚，敢于放手去参加谈判实践。然而，谈判家又善于从自己和别人的经验教训中获取有用的东西，不断完善自我。他能做到这一点，所以能在谈判场上潇洒自如，挥斥方遒。

## 2 察言观色善决断

人有两耳双目，只有一舌，因此应多听多看少说。

——苏格拉底

### 惊人的洞察力

据说杨修担任魏武帝（曹操）主簿的时候，当时正在建造相国门，刚刚开始搭椽子。魏武帝前来视察，在门上写了一个“活”字便离开了。杨修看到后，就下令拆毁这座门，说：“门里面放一个‘活’字就是‘阔’字，魏王是嫌门造得太大了。”

有人送给魏武帝一杯奶酪，他只吃了很少一点，便在杯盖上写了一个“合”字给众人看，人们都不知道是什么意思。杨修一看，便吃了一口，对众人说：“魏公叫我们每人尝一口，又有什么疑问呢？”

魏武帝曾经从《曹娥碑》下经过，杨修跟从，碑背面写有“黄绢幼妇，外孙齏臼”八个大字。魏武帝对杨修说：“能不能理解？”杨修回答：“能理解。”魏武帝便说：“先不要说，让我想一想。”走了36里，魏武帝才说：“我已想出来了。”于是命令杨修在别处写下他的答案，杨修的答案上说：“黄色的绢即有颜色的丝，合成一字便是‘绝’；幼妇就是少女，合成一字就是‘妙’；外孙是女儿的儿子，合成一字就是‘好’；齏臼是盛五种辛辣味品的器皿，合成一个字就是‘辞’，正好是‘绝妙好辞’四个字。”魏武帝也写上了自己的答案，与杨修的完全相同，便感叹道：“我的才能要比你差三十里。”

魏武帝已经平定了汉中，想讨伐刘备却又无隙可乘；想固守原地，又难以成就功劳，部队不知道是前进还是停止。曹操下了一道命令，上面只有“鸡肋”二字，部属们都不知道是什么意思。杨修说：“鸡肋这个东西，吃也没有多少肉，丢掉则又太可惜了，魏公已经决定回师了。”于是私下里告诉部队整理好行装。不久，曹操果然班师回朝了。

由此看来，杨修的洞察力是惊人的。但他也有不明智的地方。即不明了统治者的心理。果不其然，曹操对杨修渐生嫉怒，后来终于找了个借口杀了他。

在商务谈判场上，洞察力是谈判成败至关重要的决定因素。它虽不至招来杀身之祸，却关系到生意的各项条款。精明的谈判家善于从谈判对手的一举一动、一言一行中发现对手的真正意图，从而更好地实现自身的谈判目标。

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

日本生产的农业加工机器设备，是国内几家企业都急需的关键性设备。中国某公司正是基于这一需求，与日商进行买卖谈判。谈判开局，按照国际惯例，由卖方首先报价。买卖谈判开局的报价是很有学问的，报高了会给买方传递一种没有诚意的信息，甚至会吓跑买方；如果报价低了，则会让对方

轻易占了便宜，实现不了获得利益的高目标。因此，谈判的报价既不能高得吓跑对方，也不能低得一拍即合。谈判高手总是在科学地分析己方价值构成的基础上，在这个幅度内“筑高台”来作为讨价还价的基础。日方深谙此道，首次报价为1000万日元。这一报价离实际卖价偏出很高。

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

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

日方对中方如此果断地拒绝了报价而感到震惊。他们分析，中方可能对国际市场行情的变化有所了解，因而己方的高目标恐难实现。于是日方便转移话题，介绍起产品的质量特点和优越性，以求采取迂回前进的方法来支持己方的报价。这种作法既回避了正面被点破的危险，又宣传了自己的产品，还说明了报价偏高的理由，可谓一举三得，潜移默化地推进了己方的谈判方案。

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

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

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

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

他的助手早有准备，对此问话自然心领神会，便不加思索地答道：“以前定的。”

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

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

第二轮谈判开始后，双方首先漫谈了一阵，调节了情绪，融洽了感情。创造了有利于谈判的友好气氛。之后，日方再次报价：“我们请示了总经理，又核实了一下成本，同意削价100万日元。”同时，他们夸张地表示：这个削价的幅度是不小的，要中方还盘。

中方认为日方削价的步子虽不小，但离中方的要价仍有较大的距离，马上还盘还有些难。还盘就是向对方表明己方可以接受的价格。在弄清对方的报价离实际卖价的“水分”究竟有多大时就轻易还盘，往往造成被动：高

了己方吃亏，低了可能刺激对方。究竟还盘多少才是适当的，中方一时还拿不准。为了慎重起见，中方一面电话联系，再次核实该产品在国际市场的最新价格，一面对日方的二次报价进行分析。中方认为，日方虽表明这个价格是总经理批准的，但根据情况来看，此次降低是谈判者自行决定的。由此可见，对方报价的水分仍然不少，弹性很大。鉴于此，中方确定还盘价格为 750 万日元。

日方立即回绝，断定这个价格很难成交。

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

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

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

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

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

中日农机设备交易谈判是一个成功的谈判。对中方来说，以有限的外汇作成了一笔质量不差的设备交易，而且仅仅通过两轮谈判就获得了满意的成果。这应归功于中方谈判人员惊人的洞察力，在整个谈判过程中，都窥中了日方的真实意图，并采取了相应的谈判对策。

当然，日方也并没有失败。从表面上看，日方卖给中国的产品价格的确低了一些，但是由于他们与中国是近邻，运费和风险都比售往别国少得多，他们的利益并未减少。而且，当日方在谈判中不由自主地陷入竞卖境地时，日方精明地选择了宁肯低价出手，少得利润，也决不维持高价，让竞争者取胜，勇敢地选择了成交。这怎能说日方不是成功呢？由此可见，日方谈判者也不乏惊人的洞察力。

倾听的艺术

法国著名传记作家拉罗斯福说过一句很值得我们深思的话：“我们与人交谈，总觉得知音难觅，和者鲜寡，其原因之一，就是人们几乎都对自己要说什么想得太多。”这句话不妨作为谈判者谈判时的一个座右铭。由此可见，谈判中的听十分重要。

听的第一个要领就是多听，这是谈判者所必须具备的一种修养。多听不仅是尊重对手的具体体现，而且是了解对手、获取信息、发掘事实真相、探索对方动机与意见的重要和必要的积极手段，是谈判中攻与守的重要基础和前提。有人说过，倾听是一种只有好处而没有坏处的让步，而这个让步给你带来的一定要比你付出的还要多。下面就是一个典型的例子：

有一次，日本一家公司与美国一家公司进行一场许可证贸易谈判。

谈判伊始，美方代表便滔滔不绝地向日方介绍情况，而日方代表则一言不发，认真倾听，埋头记录。当美方代表讲完后，征求日方代表的意见，日方代表却迷惘地表示“听不明白”，只是要求“回去研究一下”。

几星期后，日方出现在第二轮谈判桌前的已是全新的阵容，由于他们声称“不了解情况”，美方代表只好重复说明了一次，日方代表仍是埋头记录，以“还不明白”为由使谈判不得不暂告休会。

到了第三轮谈判，日方代表团再次易将换兵并故伎重演，只告诉对方：回去后一旦有结果便会立即通知美方。

半年多过去了，正当美国代表团因得不到日方任何回音而烦躁不安、破口大骂日方没有诚意时，日方突然派了一个由董事长亲率的代表团飞抵美国，在美国人毫无准备的情况下要求立即谈判，并抛出最后方案，以迅雷不及掩耳之势，催逼美国人讨论全部细节。措手不及的美方代表终于不得不同日本人达成了一个明显有利于日方的协议。

事后，美方首席代表无限感慨地说：“这次谈判，是日本在取得偷袭珍珠港之后的又一重大胜利！”

这个案例告诉我们，在谈判中采用多听少说的策略，对于洞悉对手实力，有的放矢地制定扬己之长、攻敌之短的决策具有多么重大的作用。正如维克多·金姆在《大胆下注》中所说：“你应该少说为妙。我确信，如果你说得愈少，而对方说得愈多，那么你在谈判中就愈容易成功。”

听的第二个要领是善听。所谓善听，不只是指听的动作本身，更重要的是指听的效果。在听的方面经常存在的问题是，有听的动作，但听的结果却不能令人满意。

一系列的试验表明，听对方讲话的人仅能记住不到一半的讲话内容，而其中只有 1/3 的讲话内容按原意听取了，1/3 被曲解地听取了，另外 1/3 则丝毫没有听进去。谈判者必须学会有效地倾听，即能够完整、准确、及时地理解对方讲话的内容和含义。为此，必须克服各种导致听的效果不理想的障碍。

障碍之一：在对方讲话时，只注意与己有关的内容或只顾考虑自己头脑中的问题，而无意去听取对方讲话的全部内容。

在谈判过程中，人的大脑处于高速思维状态，很容易出现只考虑自己的问题而不顾对方说些什么。有时，在对方开始讲话时还能听一听，但过了一会，注意力就转移到自己头脑中的问题上来，这是一种心理现象。从心理学的角度来看，与人际沟通和信息传递关系最密切的心理过程之一是注意。它是心理活动对一定对象的指向和集中，人们总是对感兴趣的事才加以

注意，所以注意有选择性。同时，人们对信息刺激也是有选择地加以反应，即喜欢听自己想听的话。不喜欢听时，就会出现注意力转移的情况。

谈判者克服这一障碍的关键在于精神集中，而精神集中在很大程度上取决于倾听者的态度。即要抱着积极的而不是消极排斥的态度去听，倾听成功的可能性就比较大。在谈判中，对方的发言有时不太合理，甚至令人难以接受，但作为一名谈判人员，应有耐心听下去，而不要塞住耳朵持拒绝的态度，因为这样做对谈判不利。

障碍之二：精力不集中，或思路跟不上对方，或在某种观点上与对方的看法不同时而对对方讲话内容少听、漏听。

谈判是一桩很费体力的事。如果谈判日程安排得过于紧张，而谈判人员又没有得到很好的休息，特别是在谈判的中后期，如连日征战，消耗则更大，此时谈判人员的精力和注意力处于低谷，很容易导致少听或漏听。

谈判者的精力和注意力的变化是有一定的规律的：谈判开始时，大家精力都十分充沛，但这过程的时间很短。如1个小时的谈判，开始的精力旺盛阶段只有5~8分钟；如一个超过6周的谈判，只有前3天为精力旺盛期，以后的5周多时间精力趋于下降。在双方将要达成协议的最后几天里，还会有一个精力充沛期出现。但旺盛的精力不久会明显下降，直到洽谈的最后阶段，人的精力的下降趋势才停止。当人们意识到双方达成协议的时刻就要到来时，精力会突然复苏、高涨，但时间也非常短促。此后，任何的拖延都会使精力处于零度以下水平，而且无论如何再也高涨不起来了。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !10300170\_0021\_1.bmp}

为了克服这一障碍，谈判人员不仅要有健康的体质，而且在谈判中要使身体的躯干、四肢和头部处于适当的位置。我们在生活中常有这样的体验：在我们的头脑还比较清醒时，躺在沙发上或床上听上一段收音机播放的音乐，人就不知不觉地感到发困并且想睡觉，甚至可能就这样在音乐声中睡着。但如果我们坐着或站着听同样的节目就很少会发生这种情况。这就说明，身体选择适当听的姿势，有助于保持大脑的警觉，有助于精神集中。

另外，记笔记也是听讲者集中精力的手段。人们即席记忆并保持的能力有限，为了弥补这个不足，应该在听讲时做大量的笔记。一方面，有了笔记，不仅可以帮助自己回忆和记忆，而且也有助于在对方发言完毕之后，就某些问题向对方提出质询，同时自己也有时间作充分地分析，理解对方讲话的确切含义与精神；另一方面，听众记笔记或者停笔抬头来看看讲话者，会对讲话者产生一种鼓励作用。

有些人过于相信自己的记忆力，而很少动笔作记录，这对谈判来讲是不利的。因为在谈判过程中，人的思维在高速运转，人的大脑接受和处理的信息量又很大，加上谈判现场的气氛又很紧张，同时对每个议题都必须认真对待，所以，能够当场记住、并且保持几天不忘的事是很少的。因此，笔记在谈判过程中是必不可少的。

障碍之三：受知识、语言水平的限制，特别是专业知识与外语水平的限制，而听不懂对方的讲话内容。

商务谈判总是就某个具体内容而言的，这将会涉及到大量的专业知识。如果对专业知识懂得太少，在谈判中一旦涉及到这方面的问题就难以理解。解决这个问题只能从两方面入手：一是谈判人员不断提高自己的专业知识水平，一是选派合适的谈判人员。

涉外商务谈判与国内谈判相比较还有一个语言问题。我国企业在涉外谈判中大多都配备一个专门的翻译，问题是许多翻译人员是从外语院校毕业而直接从事翻译工作，大部分人员缺乏专业方面的知识。这样，一旦涉及到专业方面知识的翻译时，往往把握不准，只能译个大概，而对于某些精微细小的环节容易一带而过，而这些环节往往有时又恰恰是理解对方讲话内容、把握对方立场和观点的关键。反之，如果谈判人员自己会外语，有时也会出现问题。虽然专业人员懂外语对涉及专业方面的问题时比较有利，但语言本身的细微差别对未受过专门语言训练的人来说又难以体察得到。为此，应注意翻译人员与专业人员的密切合作，双方都应渗透到对方的领域内，以更好地协调谈判中的配合，从而提高听的效果。

听的第三个要领是恭听，也就是要在倾听时充分表达出对对方发言的尊重、关注和兴趣，要做到全神贯注地认真听，双眼注视对方，必要时应以适当的神情、动作来表示你的专注和反馈（如首肯、应诺、微笑等）。切忌漫不经心、显出不耐烦的样子、急不可耐地想打断对方的话、左顾右盼、不住地伸懒腰或着手表等。

### 无声的身体语言

我们常说：“人可以貌相”。在形形色色的谈判桌上，你、我、他都会自觉或不自觉地借助于面部表情、眼神以及身体动作和姿势等身体语言来传递信息。

美国传播学家艾伯特·梅拉比安曾提出一个公式：信息的全部表达 = 7% 语调 + 38% 声音 + 55% 表情。可见，在人际交往和谈判过程中无声的身体语言所进行的信息沟通占了一半以上。当然，在一般谈判场合，无声的身体语言是很少独立担当起沟通功能的，它往往是起着配合、辅助和加强言语的作用。完全离开了口头言语的身体语言并不比哑语高明多少，其传播的范围是有限的，也难以表达一些抽象的谈判议题。

然而有趣的是，一旦口头语言与身体语言结合起来之后，语言只是起了方向性或规定性的作用，而身体语言才准确地反映出话语的真正思想和感情，担当起绝大部分的传播职能。同样一句话，可以反话反说，也可以反话正说；可以是郑重其事，也可以是有口无心，甚至是冷嘲热讽，这除了取决于语调之外，主要是取决于面部表情、身体动作等无声的身体语言。

在谈判中，有经验的谈判家善于从对手的身体语言中捕捉到许多他们所需要的信息。

#### 1. 眼睛的动作语言

爱默生关于眼睛说过这样一段话：“人的眼睛和舌头所说的话一样多，不需要词典，却能够从眼睛的语言中了解整个世界，这是它的好处。”目光接触，是人际间最能传神的身体语言。眼睛的动作语言传达出的信息主要有：

（1）与人交谈时，视线接触对方脸部的时间正常情况下应占全部谈话时间的 30~60%，超过这一平均值者，可以认为对谈话者本人比谈话内容更感兴趣；低于此平均值，则表示对谈话内容和谈话者本人均不怎么感兴趣。

（2）倾听对方谈话时，几乎不着对方，那是企图掩饰什么的表现。

（3）眼睛闪烁不定，是一种反常的举动，常被视为用作掩饰的一种手段或性格上的不诚实。

（4）瞳孔的变化是非意志所能控制的。人们处于高兴、喜欢、肯定等情

绪时，瞳孔必然放大，眼睛很有神；处于痛苦、厌恶、否定等情绪时，瞳孔就会缩小，眼睛必然无光。据说，古时候的珠宝商人已注意到这种现象，他们能窥视顾客的瞳孔变化而知道对方是否对货物有兴趣，从而决定是抬价还是降价。因此，有人在某些场合，为了掩饰自己的内心活动，往往戴上一副有色眼镜。

(5) 在1秒钟之内连续眨眼几次，这是神情活跃、对某事物感兴趣的表现，有时也可理解为由于个性怯懦或羞涩、不敢正眼直视的表现；瞪大眼睛看着对方是对对方有很大兴趣的表示。

## 2. 眉毛的动作语言

眉毛一般是配合眼的动作来表达其含义的，但单凭眉毛也能反映出人的许多情绪。

(1) 处于惊恐或惊喜时，眉毛上扬，即人们所谓的“喜上眉梢”。

(2) 处于愤怒、不满或气恼时，眉角下拉或倒竖，即通常所说的“剑眉倒竖”。

(3) 当困窘、不愉快、不赞成或者是表示关注、思索时，往往皱眉。

(4) 表示赞同、兴奋、激动的情绪时，眉毛迅速地上下跳动。

(5) 表示有兴趣、询问或者疑问时，眉毛就会上挑。

## 3. 嘴巴的动作语言

嘴巴是说话的工具，也是摄取食物和呼吸的器官之一，它的吃、咬、吮、舐等多种动作形式，决定了它具有丰富的表现力，往往反映出人的心理状态。

(1) 紧紧地抿住嘴唇，往往表现出意志坚决。如果紧抿嘴唇，且避免接触他人的目光，可能表明他心中有某种秘密，此时不想透露。

(2) 嘴唇常不自觉地张着，呈现出倦怠疏懒的模样，说明他可能对自己、对自己所处的环境感到厌烦。

(3) 撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表示。

(4) 注意倾听对方谈话时，嘴角会稍稍向后拉或向上拉。

(5) 遭到失败时，咬嘴唇是一种自我惩罚的动作，有时也表示自我解嘲和内疚的心情。

(6) 不满和固执时，往往嘴角下拉。

与嘴的动作紧密相关的是吸烟的姿势。在日常生活中，吸烟的姿势具有很强的表现力，它往往不自觉地流露出一个人的心理和情绪状态。

(1) 将烟朝上吐，往往是积极、自信的表现，此时他的身体上部分姿势必然是昂首挺胸的。而将烟朝下吐，是情绪消极、意志消沉、有疑虑的表现。

(2) 烟从嘴角缓缓吐出，给人一种消极而诡秘的感觉，一般反映出吸烟者此时的心境与思维比较曲折回荡，力求从纷乱的思绪中清理出一条令人意想不到的道路来。

(3) 斜仰着头，烟从鼻孔吐出，表现出一种自信、优越感以及悠闲自得的心情。

(4) 吸烟不停地磕烟灰，表明内心有矛盾冲突或焦躁不安。这时的烟成了吸烟者减缓和消除内心冲突与不安的道具。

(5) 让烟烧着而很少抽，表示在紧张思考或等待紧张情绪的平息。

(6) 没抽几口就把烟掐掉，表明想尽快结束谈话或已下定决心。

## 4. 四肢的动作语言

四肢包括上肢和下肢，通过对四肢的动作分析，我们可以判断出对方的



心理活动或心理状态，也可以借此把自己的意思传达给对方。

(1) 手臂交叉放在胸前，同时两腿交叠，表示不愿与人接触；微微抬头，手臂放于椅子上或腿上，两腿交于前，双目不时观看对方，表示有兴趣来往。

(2) 握拳是表现向对方挑战或自我紧张的情绪，以拳击掌是向对方发出攻击的信号。

(3) 用手指或铅笔敲打桌面，或在纸上乱涂乱画，表示对对方的话题不感兴趣、不赞同或不耐烦。

(4) 在谈判场合，常常咬自己的指甲，说明他感到与对方的关系不肯定，或者彼此关系不佳、生疏。

(5) 两手手指并拢放置于胸脯的前上方呈尖塔状，表明充满信心。手与手重叠放在胸腹部的位置，是谦逊、矜持或略带不安心情的反映。

(6) 握手时对方掌心出汗，表示对方处于兴奋、紧张或情绪不稳定的状态；若用力握对方的手，表明此人好动、热情，凡事比较主动；手掌向下握手，表示想取得主动、优势或支配地位；手掌向上，是性格软弱，处于被动、劣势或受人支配的表现；用两只手握紧对方一只手并上下摆动，往往表示热情欢迎、真诚感谢或有求于人。

(7) 摇动足部，或用脚尖拍打地板，或抖动腿部，都表示焦躁、不安、不耐烦或为了摆脱某种紧张感。

(8) 足踝交叉而坐，往往表示在心理上压制自己的表面情绪；张开腿而坐，表明此人自信，并有接受对方的倾向。

(9) 架腿而坐，表示拒绝对方并保护自己势力范围。而频频变换架腿姿势的动作是情绪不稳定或焦躁、不耐烦的表现。

#### 5. 腰、腹部的动作语言

腰部在身体上起着承上启下的作用，腰部位置的“高”或“低”与一个人的心理状态和精神状态是密切相关的。同样，腹部位于人体的中央部位，它的动作带有极丰富的表情与含义。

(1) 鞠躬、弯腰，表示谦逊或尊敬之意。再者，心理上自觉不如对方，甚至惧怕对方时，就会不自觉地采取弯腰的姿势。

(2) 腰板挺直，颈部和背部保持直线状态，则说明此人情绪高昂、充满自信、自制力较强。相反，双肩无力地下垂，凹胸突背，腰部下塌，则反映出疲倦、忧郁、消极、被动、失望等情绪。

(3) 双手横叉腰间，表示胸有成竹，对自己面临的境况已作好精神上或行动上的准备，同时也表现出以势压人的优势感和支配欲。

(4) 凸出腹部，表现出自己的心理优势，自信与满足感；抱腹蜷缩，表现出不安、消沉、沮丧等情绪支配下的防卫心理。

(5) 解开上衣钮扣而露出腹部，表示胸有成竹，开放自己的势力范围，对对方不存戒备之心；重新系一下皮带，是在无意识中振作精神、迎接挑战的信号。反之，放松皮带则反映出放弃努力以及斗志开始松懈，有时也意味着紧张气氛中的暂时放松。

(6) 腹部起伏不定，表现出兴奋或愤怒；极度起伏，意味着即将爆发的兴奋与激动状态而导致呼吸的困难。

(7) 轻拍自己的腹部，表示自己有风度、雅量，同时也反映出经过一番较量之后的得意心情。

当然，在对身体语言作出分析和判断时，需要十分细心，因为身体语言

所表达的意义随个人性格和文化背景的不同而不同，故而必须根据某个特定的个人在特定的场合下来领会其内涵意义。在谈判过程中，对方也可能会利用某些动作、姿态来迷惑你，但如果从其连续一贯的动作进行观察，或是与他前后所做的动作以及当时他讲的话的内容、语音、语气、语调等相联系，就可以从中找出破绽，懂得并学会运用身体语言，有助于我们在谈判中更好地表达自己，摸清对方底细并作出准确的判断。

### 逻辑思维

谈判者应具有较强的逻辑思维能力。列宁说：“任何科学都应用逻辑。”谈判者如果在谈判中能够熟练地运用逻辑，就可以更好地洞察对方的心理，善于发现对方的逻辑错误，以利于突破对方的防线，同时使己方的会谈严谨，对方寻不出破绽，无懈可击。

因而，谈判者不仅要善于去察言观色发现各种线索，还要善于运用这些线索进行逻辑思维。

#### 1. 概念

逻辑学认为，概念是人类思维的第一步，其是客观事物普遍的、本质的、概括性的反映。如果谈判双方虽然用的都是一个提法，但他们所指的内涵或所包容的东西却大不相同，就很容易造成误解。在商务谈判中，谈判对手可能故意模糊、混淆甚至偷换概念来麻痹你，诱你受骗上当，千万要当心。

中国古代兵家就有偷梁换柱这一招。公元前 205 年，韩信领兵攻打魏王豹，发现“魏王盛兵蒲坂”，他便在蒲坂西岸的临晋，大张旗鼓集结船只，扬言要从临晋渡黄河攻打蒲坂，而暗中却调主力部队从临晋北面的夏阳偷偷横渡黄河，打得魏王措手不及，被生擒。在商务谈判中此种暗中改换事物的本质或内容，以达蒙混欺骗之目的事例确有不少。

#### 2. 判断

判断是对事物具有或不具有某种特性的识别和认定，它在概念的基础上，通过概念之间的联系与区别来进行。正确的判断有赖于对事物概念的准确把握。概念不准确和错误，将直接导致判断的错误。

在商务谈判中，作出一个正确的判断并非轻而易举的事。谈判者所看到或听到的，可能是谈判对手为了迷惑自己而做出或说出的种种假象。判断在于去伪存真，谈判者应善于摒除对手所设防的种种伪装，发现对手的真正意图和目的，否则，很容易处于被动的地位。

#### 3. 推理

推理是人们从已有的判断中按照一定的逻辑规则推导出新的判断或结论。通过推理，人们能够从已知的东西出发去了解、认识未知的东西。

推理可以按照前提和结论的一般程序分为三类，即演绎推理、归纳推理和类比推理。

演绎推理是由一般性的前提推到个别性的结论。如：“非全自动洗衣机目前市场都呈降价趋势，贵方生产的洗衣机显然不是全自动洗衣机，为什么还要价这么高？”买方可以以这么一个演绎推理向卖方压价。

归纳推理与演绎推理正好相反，是由个别性的前提推到一般性的结论。对于谈判者而言，归纳推理可以用于积累经验。如果一种谈判策略在类似的情况下屡试屡见效，那么谈判者就可以将其加以推广，以后凡是遇到此类情况，均可运用此种策略。毫无疑问，归纳推理也可以用于说服对手。

类比推理则是指由个别性的前提推出个别性的结论。如谈判者可以说：“北京某厂同类产品售价才 15 元，上海某厂同类产品售价才 14.5 元，你们为什么要价 18 元”。显然，他是用类比推理在说服卖方压价。

商务谈判中的逻辑思维极其复杂，这里只是蜻蜓点水式的一点提示。优秀的谈判者善于运用逻辑思维从自己的所见所闻中发掘出那些对于自己有价值的东西。

### 3 随机应变危不乱

事变无穷，难以逆料，随机应变，不可预定。

——《朱子语录》

#### 穷汉阿里智获食物

阿里是个贫穷的贝督因人，一日他碰上了一个久未归家的阿拉伯商人正在用餐。阿里肚中咕咕发响，也想吃点东西。他向那个阿拉伯商人作了个揖，说道：“我同你是同一个城市的人，现在我要到伊拉克的巴格达去。”

阿拉伯商人问他：“你知道我家里的消息吗？”

“知道。”阿里答道。

“我的儿子身体好吗？孩子他妈呢？”阿拉伯商人问道。

“托真主的福，你儿子身体很好，你的妻子也是身体再好也没有了。”

“那么，我的房子、骆驼和狗呢？”商人又问。

阿里答道：“你的房子很大，骆驼养得很好，狗还是在看守着房子。”

阿拉伯商人听完阿里的话，心中十分高兴，吃得更香，但是并不理会站在一旁带给他好消息的阿里。

阿里心里十分生气，却也无法说出口。突然，他看见一只野兔出现了，但又立即消失。他灵机一动，决定施个计谋，迫使阿拉伯商人给他吃的。

阿里说道：“幸福的事消失得很快，并且一去不复返，就如同刚才这只野兔一样。我刚才所讲的有关你家的情况确确实实，只不过那都是许久前的事了……唉！如果你的狗还在的话，这只野兔哪能逃脱？”

“什么，我的狗死了？”阿拉伯商人愣了一下。

“是死了。它被你的骆驼肉给撑死了。”阿里答道。

“你说什么！我的骆驼也没有了？”商人紧张了。

“是的，人们杀了你的骆驼，用所卖的钱葬了你的妻子。”阿里低声回答。

“我的妻子也死了？”阿拉伯人急声追问。

“她为你的儿子伤心而死。”

“什么，我的儿子也死了？你真该死！”商人嘶声喊道。

“唉！你家屋顶塌了下来，你儿子被压死在里面。”阿里痛心地说。

阿拉伯商人听到这里，再也忍不住了，他奔至骆驼跟前，骑了上去，匆忙往回家的路奔去了。阿里拿起商人所剩下的食物，美滋滋地吃了起来。

阿里凭借其机敏的应变能力。巧妙地惩罚了吝啬的阿拉伯商人，获得了美味可口的食物。

商务谈判家特别需要具备这种随机应变的本领。谈判是一种创造性的劳动，谈判桌上双方对峙、风云变幻，谈判者面临的情况总是处于不断变化之中。谈判活动的这种性质，要求谈判者具有勇敢的探索精神和机敏的应变能力。最佳的谈判效果，一般都包含一定的时空要求。有些谈判，往往要求在有限的甚至很短的时间内，调集有关谈判项目的信息资料，迅速确定或改变谈判目标，明确自己的权限范围和肩负的责任，这就要求谈判者充分运用自己全部的经验、学识和智慧，在认真分析和预测对方策略变化以及可能影响谈判事态发展的各项潜在因素的基础上，随机应变，当机立断，及时作出正确决策。如果谈判者不具备这种应变能力，是不能适应现代谈判这种时空要

求的。

### 逆向反思

在商务谈判中，突遇紧急情况，百思不得其解之时，打破常规，从使人意想不到的反面发想，往往能使问题迎刃而解。

昔日诸葛亮的空城计正是情急之下逆向思维的产物。马谡丢失街亭后，整个战局急转直下，司马懿率军直驱城下。当时城内只剩下老弱病残军士数千人，采用常法，断不能击退司马懿的大军。于是，诸葛亮一“反”他平生的谨慎，采用逆向方略，令军士敞开城门，自己在城楼上焚香抚琴，大有诱敌深入而歼灭之势，吓退了老谋深算的司马懿，解了城中之围。

在商务谈判中，逆向思维也往往收到同样的奇效。

美国谈判学会会长尼尔伦伯格曾与他的合伙人同去参加某家过剩的飞机制造厂的拍卖，这家工厂属政府所有。总务管理局把这家工厂拿出来拍卖，谁开价最高就卖给谁。合伙人弗莱德和尼尔伦伯格一起估算了这项资产的价值，他们决定出价 37.5 万美元吃进这个工厂。

当他们来到拍卖场时，那里已有 100 多人捷足先登。在济济一堂的看客中，经纪人和投标人的举止显得与众不同。竞价开始，尼尔伦伯格他们开叫 10 万美元，有人加到 12.5 万美元。尼尔伦伯格他们再叫到 15 万美元，别人又加到 22.5 万美元。

此时，弗莱德却不再应叫，拉着尼尔伦伯格一起离开了拍卖场。当时，尼尔伦伯格大为困惑，因为他们拟定的最高报价是 37.5 万美元。但一到场外，弗莱德就向尼尔伦伯格解释说，他读了出售通告，按照此次拍卖的规则，如果政府认为出价不够高，就将拒绝出售。他们的出价在投标者中位居第二，所以拍卖人一定会来和他们联系，告诉他们，那个 22.5 万美元的报价已被否决，问他们是否愿意再报一个价。到那时，他们就可以出个更高的价，同时要求政府作出一定的让步，如要求政府同意以抵押方式支付一部分价款等。

弗莱德的估计一点没错，不出 1 周时间，这些事情都一一发生了。

在这里，弗莱德的逆向思维法发生了效应。如果他一味在拍卖场上与竞争对手较量，那么，轮番竞价的结果就有可能突破他们所预定的 37.5 万美元的最高报价，使他们失去这次收购的机会。于是，弗莱德在广泛了解情况的基础上，采取了相反的做法，及时而明智地离开了拍卖场，最终控制了价格，又赢得了这次收购机会。

在谈判桌上，当你被一些突如其来的险局所困，智穷思尽，百虑不得其解之时，也不妨从反向角度想想看，也许破解难题的缺口正在这里。

### 以毒攻毒

如果谈判对手在谈判过程中对你百般刁难，肆意制造各种难题来向你施加压力，你最好的应变办法就是“以其人之道，还治其人之身”。

有个叫勒絮费的美国商人想在斯塔腾岛上购置一块地皮。与他打交道的卖主是个地产大王，此人精于讨价还价，只有在他认为再也榨不出更多的油水时才会成交。

在谈判中，地产大王善于施展一种叫“平台”的手法。开始，这个刁钻的卖主会派一个代理人来同你见面，磋商价钱。在握手告别时，你会以为买卖的价格和条件已经谈妥了。然而，当你同卖主本人会面后，你却发现那不

过是你愿出的买价，而不是他肯接受的卖价。接着，他自己又开出一些根本没磋商过的新要求，把价钱抬得更高，使成交条件对他更有利。他用这种办法把要价抬高到一个新的“平台”上，迫使你要么接受，要么拉倒。由于当时斯塔腾岛上兴起地产狂热，他的办法大多能奏效。

他还有一种策略，那就是要你在成交后 15 天就过户，而根据习惯的做法，过户期限一般都是在合同签订后 45 ~ 60 天之内。他用这一手逼迫买主作出更多让步。

他耍这套手法十分得心应手，而且还善于掌握火候，不会把对方逼过了头，而使生意告吹。他耍这套“平台”手法，往往还会在拿起笔来准备在合同的最后文本上签字的当口，又把笔搁下，提出“最后一个条件”，再谈判下去。这种非凡的本事，奥妙就在于掌握对方的忍耐能保持到怎样的程度。

可是，这位卖主则想对勒索费也来这一手时，就被识破了用心。勒索费自有对策，他的对策可以称之为“拆台”。

当卖主想把他往第一个“平台”上推时，他却微微一笑，开始讲起故事来。他编造了一个叫做多尔夫的人物。他说，他从来没能从这位多尔夫先生手中买成一块地皮，因为每当他认为双方已谈妥成交之时，多尔夫总是又提出更多的要求，对他步步紧逼。多尔夫从来不知道满足，非要把条件抬到对方无法容忍、买卖就此告吹的地步不可。

“拆台”确实是一项有力的对策。那位卖主刚想把勒索费往“平台”上推，勒索费就盯住对方的眼睛，笑着说：“您瞧，您瞧，您怎么做起事来也像多尔夫先生一样。”就这样，他把那位卖主弄得动弹不得，半点也施展不开“平台”惯伎。

这种以毒攻毒的应变对策贵在谈判者预先发现谈判对手的攻击倾向，这就要求谈判者机警睿智，能够及时判断出谈判对手下一步所要玩弄的手段，抢先给对手设置拦路板，使他所要施展的手段失去用武之地。

比如，有经验的保险员在刚一接近可能买主时就这样提出问题：“能跟一个为创造良好发展机会投资 2 万元而无须征求任何人的意见即可作出决定的企业经理交谈，我极有兴趣。您就是这样一种人吧？”如此一问，就在洽谈之初给对方设置了一块拦路板。他听了此话，只得承认自己有钱，并表示不需要问任何人他什么事都能决定。如果他在成交前还想以这两条做拒绝购买的借口，那就不但站不住脚，而且也说不出口了。保险员已从可能买主的神情中窥出了借口重重的蛛丝马迹，因而他先设置了这么个拦路板，以绝后患。

当然，谈判者不可能对任何谈判对手所要玩弄的花招都防患于未然，以毒攻毒的应变对策也适用于事后补救。如果谈判对手提出的要求极不合理，你也可以以极苛刻或不切实际的提法要求对方，如此一来，对方不得不收敛起他那盛气凌人的态度。

以下这则日本的民间故事，能更好地让谈判者掌握以毒攻毒的精说。

许多年前，京都市有两个邻居，一富一贫。

富裕的渔行老板很善于经营，他从早到晚忙着他的活计，做出香喷喷的鳗鱼。但他太吝啬，对谁也不肯赊帐。

而邻居穷鞋匠，非常喜欢吃鳗鱼，却无钱购买。穷则思变，到了中午，鞋匠装着和渔行老板闲聊，坐到熏鱼的炉子边，一边贪婪地吸着熏鱼的香味，一边从怀中掏出米饼大嚼起来。这味道多好啊！鞋匠心里想着，仿佛他嘴里

嚼着一大块又肥又柔软的鳗鱼。

一连几天，鞋匠天天跑到渔行来吸熏鱼的香味。吝啬的渔行老板发现了他的图谋，决定无论如何都要收他钱。

一天早晨，鞋匠正在补鞋子，渔行老板走进鞋匠家，默默地交给他一张纸条，上面写着鞋匠去渔行吸香味的次数。

“老板，你这是什么意思？”鞋匠心中已猜中了八九，表面却故作不解地问。

“什么意思？”渔行老板毫不客气地叫道：“难道你认为每个人都可以随便到我店里来闻熏鱼香味么？你必须为这种享受付钱！”

鞋匠听了，一句话未说，默默从口袋里掏出两枚铜币置入茶杯中，摇将起来。铜币发出很响的声音。

过了一会儿，他停止了摇动，把茶杯放在桌子上，笑着对渔行老板说：“听见铜币的响声了吧！我们的债务一笔勾销！”

“你说什么？怎么勾销？”渔行老板嚷道。

“刚才，我以铜币的声音付了你熏鱼的香味。你要是以为我鼻子得到的要比你耳朵得到的多，我还可以让你的耳朵再听一会儿。”鞋匠说着，又要去拿茶杯。

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

“以应对虚，以诈还诈”，谈判者碰到无理的要求时，最好是学一学鞋匠以声音抵香味的妙法，无理要求会不攻自破。

### 巧于反问

反问法是回答谈判对手异议的一种良好应变方法。既然谈判对手提出了异议，大凡都得回答。若以陈述句的形式摆出一些事实，这些事实还会引起进一步的异议。若以反问的形式回答异议，不但不会引起新的异议，而且迫使谈判对手自己回答自己的问题。

假如你的谈判对手对你说：“你的产品性能的确不错，我们也有心购买，但就是觉得花5万元买这台机器太不值得。”

你可以有多种反问法来反击这种异议。从最简单的：“您怎么会这么想？”到较复杂的：“这东西年利润率超过100%，不知您为什么不愿意为它投资5万元？”“这台机器维持运转的费用极低，一个月只需1000元，而一个月却能为您赚下6000元，您难道愿意错过这次购买机会？”

有时，在推销商品的谈判之中，可能买主也许会声明：“我们购置物品都得通过总公司，请到……”这是销售谈判人员不得不马上给予回答的一种最令人头疼的借口。许多买主都有这样的托辞，对于绝大多数销售人员来说这等于宣判了买卖的死刑。

当然，对这种借口也并非就无对付办法了。当销售谈判人员发现与他谈话的可能买主无权做出购买决定，需要请示上司，因此宣布自己不是可能买主时，他便提出这样一大串问题：“难道你们总公司不允许你为改进分公司的具体工作动脑筋吗？”、“假如总公司不可能事先给你们购置一切用品，您就不能浏览一下这个有助于你们工作的物品清单吗？”……“如果我们在一起共同制定一个切合实际的购物计划，并帮助您说服总公司接受，难道您就不为这一项工作成果感到高兴么？”

这一连串连珠炮似的反问，自然能冲破对方的防线。只要对方能静下心来跟你好好交谈，你自然就有成功的机会。

在谈判人员反问谈判对手的过程中，有一个小词极有价值，它就是“为什么”。它可以迫使谈判对手说话，为你带来信息，特别是谈判对手当前还不愿成交的原因；它也可以帮你摆脱困境，当对方陈述理由时，你可以有充分的考虑问题的时间；它还可以迫使谈判对手认真验证自己提出的理由，为你提供说服的突破口。

谈判对手许多常见的异议都可以用“为什么”这个词来对付。

“我方只能出价 10 万元。”

“为什么出价这么低？”

“我估计价格还会下降。”

“为什么这么估计？”

“我接受不了你的价格”

“为什么？”

……

诸如此类的反问可以化解对方的攻势，排除交易的障碍，把谈话导入可以达成交易的渠道。

在回答谈判对手提出的特别难题时，最好时常将这种方法与其他方法结合到一起使用。你应首先提出反问，扭转被动的局面，集中探明谈判对手设置障碍的真实原因和企图。如果反问后仍未解决问题，你可以继续使用其他方法进行周旋。

### 无此先例

1878 年，清朝钦差大臣左宗棠经过几年的奋战，平定了新疆阿古柏叛乱，维护了祖国统一。捷报传到京城，皇上龙心大悦，下旨召见左宗棠。

然而，在要求入宫晋见皇上时，左宗棠却遇上了麻烦。原来，按清朝惯例，外地官员入宫晋见需给看门的见面礼，以左宗棠身份而论，这笔礼金高达 8 万两白银。由于家私大部分已贴补军需，左宗棠实在拿不出这么多银子，再三交涉，门人总不通融。无可奈何之下，只得在宫门外暂时住下。

皇上左等右等不见左宗棠上朝，连连下旨催促，后来得知原委后不以为忤。但奇怪的是朝廷既嘉勉了左氏的清廉，另一方面也深感为难，称“本朝惯例，无一可免。”后来还是由皇太后带头认捐了一半银子，余下部分由左氏门人七拼八凑，进门银两才最后有了着落。

赫赫功臣竟栽在看门人手里，而且皇上也无计可施，原因就在于看门人手中握着“本朝惯例，无一可免”这一法宝。

在商务谈判中，惯例的力量并不亚于此。当谈判对手逼迫你退让，你又无以反驳时，不妨援引一下惯例。“此例一开，以后难办”，“我们公司在世界各地都如此，不能开此先例”，以此为由回绝对方苛刻的要求。

人们很容易被自己或别人禁锢起来，惯例的力量在于“别打破惯例”、“我们一直这么办”的观点。这种现象是为了迫使对方按照以往的惯例来处理事情，从而达到有利于己方的目的。

比如买方要求卖方降价，卖方可以回绝说：“此例一开，我们对别的用户就没有信用了。”或者，技术出让方在收技术费、提成费后，还要收专有技术费，技术购买方就可以反驳说：“没有掏两次技术费的先例！”



一个精明的谈判者善于运用惯例的力量来摆脱窘境，也善于破解对方惯例对自己的约束，他会列举自己的种种特殊情况，以告诉对方惯例不适用；或者他会找出惯例本身的种种弊端，证明惯例本身的不合理。当然，他更擅长的是以惯例来对抗惯例，来达到有利于己方的目的。

比如，他在一家零售店里交涉某件商品的价格，以便少掏点腰包，但售货员对他说：“对不起，你知道我们是明码标价的商店，不二价！”请听听这位精明人是怎么回答。他说：“等一等，当然你们是不还价的，但是我在你们五金柜台买了一把老虎钳，有点残，售货员给我折了3元。”

谈判者要学会运用惯例和化解惯例，惯例给谈判者的应是权力，而不是约束。

### 应变锦囊

商务谈判中的应变对策，绝不只是以上提到的那么几种（包括逆向反思、以毒攻毒、反问法和不开先例等）。针对不同的谈判形式，可以有不同的应变对策，以下所列举的这些应变对策在谈判中也极为常见。

#### 第一种：反击不实之词

有的时候，谈判对手会发表一些不责任和完全不符合事实的言论，这时你最好不要放过他，应加以反击。尽管实施这一策略需要格外小心，但在有些情况下必须加以使用。

一位爱多嘴的可能买主这样叫嚷：“我听说你们这伙人的售后服务搞得非常差劲。”谈判人员知道根本不是这么回事，因此他这样反击道：“如果您能告诉我是谁对您说过这种稀奇古怪的话，我将感激不尽。您现在有这种看法，我一点也不担心，因为我可以解除您的怀疑，证明我们的服务是第一流的。我只是想找到对我们售后服务有误解的第三者，并纠正他的看法。”此时，可能买主听到这种回答通常都会收回刚才打出的牌，因为他是在吓唬人，想把卖方置于被动地位而被迫压价。

这种反击极富技巧，不要直接批评谈判对手，不管他们的话是多么明显的弥天大谎，永远别讲他们是在胡说八道，要给他们留下点台阶。一旦你对他的诚实性提出质疑，交易就变得困难起来。为了保住对方脸面，你要永远指责第三者，是第三者向对方传递了错误信息。

#### 第二种：优点补偿法

优点补偿法首先承认谈判对手所提异议的合理性，然后提出某些可以进行补偿的优点。也许，谈判对手会向你指出：“这批服装的用料不够考究。”你可以承认这一点，但同时指出，若用更好的布料，价格将会高得多，在同种面料同种式样的服装中，你的价格是最低的。这样，你就以价格低的优点补偿了面料不够考究的缺点。

西方有句谚语：“人不可能把什么好处都占住，”中国也有句类似的谚语：“金无足赤，人无完人”，一件产品或一项服务无论再怎么令人叫好，也必定有局限性的地方，这种产品或服务的局限性也就可能使谈判对手提出合理的意见，优点补偿法就是用来对付这种合理意见的。当谈判对手认真地提出一种合理意见时，你只有一个防御办法，就是拿出可以补偿的优点去压倒他列举的缺陷。

#### 第三种：转换后题

当谈判对手向你提出令你感到窘迫的问题时，一个有效的应变方法就是

转换话题。有的时候，你可以利用一句小笑话来引导谈判对手去谈论其他问题。但在讨论十分严肃的话题时，这样做就不大可取了。此时，你可以讲一些相关的内容，把话题引开去。

比如，你的谈判对手催促你说：“我们现在就签约，定于明天中午 12 时交货，好么？”而你公司的货要后天才运到，你就可以这么说：“您初来此地，名胜古迹不少，不妨我们先陪您出去逛上两天，也不枉来一趟。”盛情难却，对方一答应，也就解了你燃眉之急。第四种：将错就错在商务谈判中，有时由于一时疏忽或口误，可能会说错话，此时，谈判对手可能紧紧咬住这一点不放，对你施加压力。面对如此情形，你不妨来个将错就错，承认你说的话，但却在其他交易条款上提出苛刻要求，使谈判对手的攻势得以解除。

比如，谈判对手抓住你的一时疏忽，误将 26.5 元 1 件的成衣价说成 25 元 1 件，向你进攻：“价格一开，不能出尔反尔。”你可以反驳道：“没错！但请允许我把我刚才未说完的话说完，在 25 元 1 件的价格水平下，我们不再承担运输任务，请你方负责运费。”谈判对手一算，从谈判地到他们那儿相距 300 多公里，自己负责运费 1 件还不止 1.5 元，他的压价企图只好作罢。

在商会谈判中，需要随机应变的情形远不止这些，应变对策也远不止这几种。关键在于谈判者善于把握各种谈判形势，灵活运用各种应变术。

### 临危不乱

无论谈判对手在商务谈判中采取怎样的指责或者苛刻要求，他必须始终把握住一点——临危不乱。临危不乱是随机应变的前提。如果谈判者面对谈判对手的质问一下子乱了分寸，他不可能进行敏锐的思维，必然陷入谈判的劣势地位。

临危不乱是谈判前充分准备的结果。谈判对手对谈判者的攻击目标无非是其商品属性、交易方式等等，如果谈判者谙熟其商品属性及其市场行情、公司的定价依据，那么谈判对手吹毛求疵的攻击也就一下子被解除了。当然，谈判者也必须深入了解谈判对手的个性，有时候，谈判对手的大叫大嚷并非是他们有意的攻击，而是他们本身就是这种性格。

一个厉害的工地老指挥可能会对你大喊大叫：“我要买了你这漂亮的推土机，伙计们就会以为我心慈手软了。”只要你了解这人开朗的性格，知道他说这话时并不严肃，你就可以毫无顾忌地不去理会他的这种叫嚷。或者搭住他的话茬说：“您会变得心慈手软？谁都知道，您就是进了地狱还会这么凶！”说完继续你的商品介绍。而如果你未作充分准备，不了解此人的个性，听了他的大嚷大叫，你也许会吓得扭头就走，一笔可能的交易也就此泡汤了。

临危不乱需要冷静的头脑。当对方向你施加压力时，请花一点时间好好思考一下，要冷静、要反复分析对方提出的问题，从而找出回答或解决的办法。

假如你向一家餐厅销售火鸡。他们却对你说：“这些烤火鸡没有香味，我们不喜欢这样的火鸡，冷冻破坏了它们的味道。”如果你直接反驳说，这些火鸡根本未冷冻，势必有害对方的面子。这时候，你就应该冷静下来，想一想你这批火鸡的优点。你可以指出你的烤火鸡比较嫩，因而香味没有那么浓，好象小牛肉比一般的牛肉味道要淡一些。你还可以指出，过去一般习惯是把火鸡挂一段时间来增加它们的内脏味。换句话说，当火鸡售出的时候，

它们的内脏会稍许有些腐烂，结果会发出非常浓的味道。现在人们已经不那么喜欢这种味道了，而且，食品卫生检验员也不允许这么做。

这样，你既反驳了对方的观点，又减弱了意见的锋芒，有利于对方接受你的解释。

《孙子兵法·虚实篇》云：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”商业谈判也一样，临危不乱、随机应变的谈判者才是谈判场中的佼佼者！

## 4 语不惊人誓不休

语言作为工具，对于我们之重要，正如骏马对骑士的重要。  
最好的骏马适合于最好的骑士，最好的语言这合于最好的思想。  
——但丁

### 语言的魅力

任何一个谈判者都能使用语言，但不等于都会在谈判中运用语言技巧，都能把语言用精、用活。在商务谈判中，灵活地运用语言，有时会产生逢凶化吉、出奇制胜的效果，而不懂得语言的艺术及其作用的人，则往往会使谈判陷于困境。

美国著名律师、谈判专家杰勒德·尼尔伦伯格谈到语言学知识在谈判中的作用时，举过这样一个事例来说明“恰当的陈述、遣词造句都得审慎斟酌。”

他说：“在某次会议开始时，有位律师用了‘幸福’和‘富有’两个形容词，竟造成了意想不到的结果。他试图论证，他所提出的某项条款将会使我的当事人富有，他又莫名其妙地用了‘幸福’这个词。后来，我们研究了 this 案例，我和我的合伙人都认为，如果那个律师使用这两个形容词的比较级形式，说‘更幸福’、‘更富有’，他就不会引起我那位当事人的强烈反感，以致使谈判告吹了。即使是一个自以为幸福而又富有的大人物，也乐意听人说这将使他更幸福、更富有。”

此例说明，谈判中的语言措辞是非常重要的。要想成为一个优秀的谈判人才，没有语言学修养是不可想象的。语言是人们传递信息、交流感情的工具。一个没有语言修养的人，在谈判桌前语无伦次、词不达意，一定会被人瞧不起，当然也是难负使命的。一个优秀的谈判家，要像语言大师那样精通语言，运用语言的感染力来强化谈判的艺术力量。

第二次世界大战时，美国人将舌头、原子弹和金钱称为赖以生存和竞争的三大武器。现在，他们又把舌头、美元和电脑同样作为三大战略武器，而舌头竟独占三大武器之首，足见其价值和作用非同小可。

古语云：“一言可以兴邦，一言也可误国”，又云：“一人之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师”。今天，在商务谈判场上，谁能言善辩，讲话时闪烁着真知灼见，谁就能成为谈判桌上的胜利者！

### 直言的奇效

谈判语言的运用并非众口一辞、千篇一律。谈判场上，情境多样，气象万千。为了适应谈判的各种不同情境，达到自己预期的目的，必须重视各种谈判语言的表达策略。

国外有句谚语叫做：“出自肺腑的语言，才能触动别人的心弦。”在谈判中，心诚意笃、直抒胸臆的话语没加什么粉饰雕琢、有时还可能是逆耳之言，但效果却常常是出乎意料地好。

数十年前，当某公司第一次制造电灯泡时，他们的董事长就到各地去做旅行推销，他希望各地的代理商仍能本着以前的友善态度尽力帮忙，使公司这项新产品尽快占领市场。

董事长召集各地的代理商，在向他们介绍完这项新产品之后，他说了一段举座皆惊的大实话：“经过多年来的苦心研究和创造，本公司终于完成了

这项对人类有大用途的产品。虽然它还称不上第一流的产品，只能说是第二流的，但是，我仍然要拜托在座的各位，以第一流产品的价格，来向本公司购买。”

“一石惊起千层浪”，在场的代理商都不禁哗然：“咦！董事长怎么会说出这样的话？我们又不是傻瓜，怎么会以第一流产品的价格去购买第二流产品？董事长糊涂了吧？……”大家均对董事长抱以满是疑惑的目光。

“各位，我知道你们一定会觉得很奇怪，不过，我仍然要再三拜托各位。”

“那么，请你陈述你的理由吧！”

“大家都知道，目前制造电灯泡可以称为一流的，全国只有一家而已。因此，他们算是垄断了整个市场，即使他们任意抬高价格，大家也仍然要去购买，是不是？如果，这时有了同样优良的产品，但价格便宜一些的话，对大家不是一项福音吗？否则大家只能置于垄断价格的阴影之下。”

董事长继续侃侃而谈，而且打了一个生动的比方：“就拿拳击赛来说吧，毫无疑问，拳王的实力谁也不能忽视！但是，如果没有人和他对擂的话，拳击赛就要无法成立了。因此，必须有一个实力相当、身手矫健的对手，来和拳王打擂，这样的拳击才精彩。不是吗？”

董事长顿了顿，留给大家一小段思考的时间，又接着说：“现在，灯泡制造业就好比只有拳王一个人。因此，你们对灯泡业是不会发生任何兴趣的，同时，也赚不了多少钱。如果，这个时候出现一位对手的话，就有了互相竞争的机会。换句话说，把优良的产品以低廉的价格提供给各位，大家一定能得到更多的利润。”

“董事长，你说得不错。可是，目前并没有另外一位拳王呀？”

“我想，另一位拳王就由我来充当好了。为什么目前本公司只能制造第二流的电灯泡呢？这是因为本公司资金不足，无法在技术上突破。如果各位肯帮忙，以一流产品的价格来购买本公司二流的产品，这样我就会得到较丰厚的利润。把这笔资金用于改良技术上，我相信不久的将来，本公司一定可以制造出一流的产品了。这样一来，灯泡制造业就等于出现了两个拳王，在彼此大力竞争之下，品质必然会提高，毫无疑问，价格也会降低。到了那个时候，对大家均有利。此刻，我只希望你们能帮助我扮演好拳王的对手这个角色。但愿你们能不断地支持，帮助本公司渡过难关。因此，我希望各位能以一流产品的价格，来购买这些二流产品！”

一阵热烈的掌声响起来了，经久不息，董事长的说服产生了极大的回响。谈判在愉快而感人的气氛中结束，董事长获得了大家的支持。果然，公司不负重望，1年后，这家公司所制造的电灯泡终于以第一流的品质出现，那些代理商也得到了很令他们满意的报酬。

这是直言的力量。它抓住了谈判对手的利益要害，晓之以理，动之以据，很有说服力。在这次谈判中，如果董事长不是直言，而是采用封闭消息等欺瞒的办法让大家用一流产品的价格去购买二流的产品，也许有一部分代理商由于不知情而购买，但这样失去了信誉，实则是砸了自己今后的饭碗。

在谈判中，当你确认你的话语对双方均有利、有说服力时，即使是一时逆耳之言，亦不妨直言。

## 委婉的妙用

美国一家电器公司的推销员阿里森一次到一家不久前才发展的新客户那里去，企图再推销一批新型的电机。

一到这家公司，总工程师劈头就说：“阿里森，你还指望我们要多买你的电机吗？”

一了解，原来该公司认为刚刚从阿里森那里购买的电机发热超过正常标准。

阿里森知道强行争辩于事无补，决定采用苏格拉底问答法来和对方论理并说服对方，即决意取得对方作“是”的回答。

他了解情况后，明知故问：“好吧，史密斯先生！我的意见和你的相同，假如那电机发热过高，别说再买，就是买了的也要退货，是吗？”

“是的！”总工程师自然作出了阿里森所预料的反应。

“自然，电机是会发热的，但你当然不希望它的热度超过全国电工协会规定的标准，是吗？”

“是的。”对方又说了一次。

尔后，阿里森开始讨论具体问题了，他又问：“按标准，电机的温度可比室温高华氏 72 度，是吗？”

“是的，”总工程师说：“但你们的产品却比这高得多，简直叫人无法触摸，难道这不是事实吗？”

阿里森仍不与他争辩，只是反问道：“你们车间的温度是多少？”

总工程师略为思索，答道：“大约华氏 75 度。”

阿里森兴奋起来，拍着对方肩膀说：“是啦！车间是华氏 75 度，加上正常超过室温的华氏 72 度，一共是华氏 150 度左右。如果你把手放在华氏 150 度的热水里，是否会把手烫伤呢。”

总工程师虽然极不情愿，但也不得不点头称是。

阿里森接着说：“那么，以后你就不要用手去摸电机了，放心，那完全是正常的。”

谈判结果是，阿里森不但说服了对方，消除了其偏见，而且又做成了一笔生意。

阿里森开始所问的问题，都是反对者所赞同的。在他机智而巧妙的发问中，获得无数“是”的反应，使对方在不知不觉中，被诱导到他所希望的结论中。这就是著名的苏格拉底问答法的妙用。

苏格拉底是 2000 多年前古希腊的大哲学家，他以论辩见长。他创立的问答法至今还被世界公认为“最聪明的劝诱法”。其原则是：与人论辩时，开始不要讨论分歧的观点，而着重强调彼此共同的观点，取得完全一致后，自然地转向自己的主张。具体的作法和特点是：开头提出一系列的问题让对方连连说“是”，与此同时，一定要避免让他说“不”。

苏格拉底问答法之所以有如此的魅力，在于委婉的表达策略。现代谈判学的研究表明，谈判者的认识和情感有时并非完全一致。因此，在谈判中有些话虽然完全正确，但对方往往却因为碍于情感而觉得难以接受。这时，如果你把话语中的棱角磨去，变得软化一些，也许谈判对手就能既从理智上、又从感情上接受你的意见。

苏格拉底问答法采用设问的形式，由远渐近地涉入主题，语气和缓、不生硬，当然易于为对方所接受。

## 幽默的诱惑力

幽默，以它的机智、诙谐、风趣、含蓄，给人以智慧的启迪、美的享受。在生活中，具有幽默感的人总是受人欢迎的。在商务谈判中，幽默是一种融洽感情的润滑剂。

幽默能使紧张的谈判气氛一下子变得十分轻松：它能使谈判者因为充满情趣而受人欢迎；它能使对立冲突一触即发的态势变为和谐的谈判进程；它能使对方不失体面地理解、接纳、叹服你的劝慰，并进而接受你的观点。幽默的谈判者往往能在困难的谈判环境中，推开光明之窗。

在商务谈判中，人们常常或运用逻辑方法构造幽默，或故意违反逻辑、利用逻辑错误来提高幽默的表达效果。常见的制造幽默的方法主要有：

(1) 双关法。这是利用一个词的语音或语义同时关联两种不同的意义，故意违反逻辑规律，或是巧妙利用逻辑规律，使语句具有双重意义，即用同一语句表达两个判断，从而达到谈判者所期望的效果。

卡普尔任美国电报电话公司负责人的初期，在一次董事会议上，众人对他的领导方式提出许多批评和责问，会场上充满了紧张的气氛，人们似乎都已无法控制自己激动的情绪。

有位女董事质问道：“过去1年中，公司用于福利方面的钱有多少？”她认为应该多花些钱，因此，对卡普尔不断地抱怨。当她听完卡普尔说可能只有几百万美元之后，她说：“我真要昏倒了！”

听了这话，卡普尔轻松地回答了一句：“我看那样倒好。”

会场上爆发出一阵难得的笑声，那位女董事也笑了，紧张的气氛随之缓和下来。卡普尔用恰当的口吻把近似敌对的讽刺转化为幽默的力量，解除了众人激动的情绪，换来大家的理解和信任。

(2) 否定法。这是指甲乙两种相互对立的事物，从肯定甲事物出发，随之加入乙事物的内容而达到否定甲事物为归宿的幽默方法。请看下述实例：

一顾客在某饭店吃饭，米饭中沙子不少，他不得不把他们吐在桌上。服务员见此情景很是不安，抱歉地说：“尽是沙子吧！”顾客摇摇头微笑着说：“不，也有米饭。”顿时，两人都笑了。

这里，沙子和米饭构成甲乙两种相互对立的事物，服务员从肯定甲事物（“尽是沙子吧！”）出发，促发顾客在相近的语言形式中加入了乙事物的内容（“不，也有米饭”），达到了否定甲事物（不全是沙子）的目的。顾客用奇在意外、巧在理中的回答，消除了服务员尴尬情态和不安心理，让人透过笑的影子，察觉到必须纠正的问题。此种幽默法常在谈判中使用。

(3) 语境隐含法。在一定的语言环境中，一个语句可以提供它本身没能提供的信息，这就是所谓的言外之意。恰当地运用言外之意来表述自己的思想，往往能收到极佳的幽默效果。

例如，一个售货员向顾客推销鞋子，他说：“请拿这一双吧，先生。它的寿命将和你的一样长。”顾客一听，微笑着说：“我不相信我这么快就会死。”

在这个语境之中，顾客的话隐含着一个判断：“你的鞋子质量不好，不耐穿。”但这个判断并不是“我不相信我这么快就会死”本身所包含的，而是在当时的语境下产生的言外之意，顾客以这种既委婉又富有幽默感的方式来表达批评意见，不仅表现出其自身具有较高素养，而且使得对方无法辩驳。

(4) 强行推理法。这种推理主要是要达到某种目的，至于达到这个目的的过程和条件是否合乎逻辑、合乎情理，那就不管了。正因为不符合逻辑、前提虚假，所以得出的结果一般是不真实的。这种不真实甚至能达到牛生老鹰的地步，因而显得荒诞，达到幽默效果。

有这么一个笑话。两夫妻吵嘴，妻道：“你是败家子投胎，所以你才对你家里的人那么慷慨。”丈夫反唇相讥：“在古代，某人向一个年轻人要个馍，年轻人用手比了一个馍给他，回去却被他父亲迎面一耳光，呵斥儿子用手把馍比大了。这么看来，你对我家的人那么吝啬，是这个老节约专家转世投胎了？”

强行推理法不光只在生活小笑话中体现，在谈判中也常常使用。例如，有一位客户想买一批皮袄，却担心它怕雨水，于是问：“这种皮袄我很喜欢，却不知它是否怕雨水？”“当然不怕啦。”厂商代表说，“难道您见过打雨伞的兔子吗？”

这里，厂商代表运用了两个省略式的充足条件假言推理，第一个推理为：如果兔子怕雨，则兔子打伞；因为兔子不打伞，所以兔子不怕雨。第二个推理为：如果兔子不怕雨，则兔皮做的皮袄也不怕雨；因为兔子不怕雨，所以兔皮做的皮袄也不怕雨。

显而易见，这两个推理的前提都是虚假的，不管兔子怕不怕雨，它都不会打伞。因此，兔子怕雨构不成兔子打伞的充足条件，据此推出的兔子不怕雨这个结论当然是不可信的。同样道理，第二个推理的结论亦不可靠。厂商代表故意违反常识，构成前提虚假的推理，形成一种幽默，以便在轻松愉快的气氛中更好地把商品推销出去。

(5) 仿拟法。即故意模仿现成的词、语、句、调、篇及语句格式临时创造新的词、语、句、调、篇及语句格式。在谈判中，恰当地运用仿拟，可以更好地帮助谈判者沟通与交际对象的情感，可以把原本很生硬、很无味的“死”语言化为生动活泼、诙谐幽默、意趣横生，新颖奇妙、耐人寻味的“活”语言。例如据“新闻”一词仿出“旧闻”，据“文学家”一词仿出“武学家”，据“天才”仿出“地才”。

一次，邱吉尔的同事、保守党议员威廉·乔因森希克斯在议会上演讲，看到邱吉尔一个劲地摇头，便说：“我想提请尊敬的议员注意，我只是在发表自己的意见。”邱吉尔对答道：“我也想提话说话者注意，我只是在摇我自己的头。”轻松含蓄，寓微讽于微笑中。

(6) 藏头露尾法。即先提出意思不完整的结论，让听者产生某种心理期望，适时将关键的、但说者故意省略的细节抖出，造成突转的心理扑空，在无伤的变异里，获得幽默的后果。

藏头露尾实际上包括两个结论。即前结论与后结论。开始给出不确定的结论，吸引听者追问，即前结论“露尾”。在听者求证具体内容时，后结论不让“藏头”，头与尾强烈地不协调，顿时化为幽默感，让听者在说者的微讽中容纳说者。

据说某贵妇曾问英国大作家萧伯纳：“你看我有多大年纪？”“看您晶莹的牙齿，象 18 岁；看您松软的头发，象 19 岁；看您柔细的腰肢，顶多 14 岁。”萧伯纳很正经地说。

贵妇高兴地笑了：“您能说准我到底有多大吗？”

“请把刚才三个数字加起来。”



幽默法多种多样，在谈判中谈判者可以根据当时的情境灵活使用。

### 模糊语言艺术

一般情况下，当一个人不想让对方知道自己的真实意图、对自己的表述没有肯定的把握和信心的时候，常会说出一些模棱两可的话来。如果评论完某个人或某件事，阐述一个观点以后，就会加上“不过，有时也会……”一类的话，以便防止自己的看法一旦不符合事实时有台阶可下。

如果不牵扯到什么利益冲突，我们对这种表达方法会很反感的，不肯定也不否定，让人觉得他“永远正确”。但是，一旦摆到谈判桌上，它的作用就大了。

政治家们几乎都是个中能手，他们会把事物的两面性巧妙地融进自己的语言，因而，我们经常能在电视或新闻中领受这样的外交辞令：“这个问题非常重要，应慎重考虑，我们愿为此做出积极的努力……”。这样的回答，在你弄不清他现在到底考虑得怎样又做得怎样的时候，他已经作了“圆满”的答复了。这是模糊语言的妙用。

在商场上亦是如此。商务谈判中有时会因某种原因不便或不愿把自己的真实思想暴露给别人，这时就可以把你输出的信息“模糊化”，以便既不伤害别人，又不使自己难堪。特别在以下场合，模糊语言会有奇效：

1. 对方要求你表态，而你认为时机未到。你可以这样回答：“可以，待我向董事会通报一下情况后，我将以最快速度转告贵方。”表面上是答应了，而事实上是否定了，虽然“以最快速度”给人以率直、爽快的感觉，实际上那时说不定又有若干以董事会名义提出的意见反馈回来，这全看己方的实际需要。

2. 试探对方，激发对手情绪。对方越想知道你的态度，你就越用模糊不清的回答或故意曲解他的意思，迫使他不厌其烦或不胜其烦地申述他的原意，使他情绪波动，暴露出更多的真实意图。

3. 保护自己不受对方牵制或驾驭。谈判中为了防止对方限定己方的答话范围，常常得跳出圈外，也可采用模糊语言加以应付。比如，卖方问及对价格条件的选择时，买方为了防止过早被固定话题，作了这样的回答：“是采用离岸价格（FOB）还是到岸价格（CIF），各有优劣，我们将认真比较，研究对待，争取尽早给贵方答复。”这种用积极的态度和模糊语言相结合的表达方式所构成的防线，一般很难让对方打开缺口。

4. 拒绝对方的意见。用模糊语言，表示不同意见，既不致使双方难堪，又可以达到拒绝对方的目的。比如当对方陈述完毕之后，己方可以这样说：“也许你这样做是对的，不过，我们仍然无法最终肯定……。”或者可以这么说：“我们基本上赞同你的看法，但是，我们毕竟各自代表本公司的利益，你说是吗？”这种表达，既给对手以一定的肯定，不致于危及谈判的顺利进行，又否定了对手的意见，还给他以合作的、建设性的、抱有诚意的姿态，这种效果不是简单的反驳或拒绝所能达到的。

5. 干扰思维，转移视线。在谈判进程中，利用体力消耗带来的注意力松懈和戒备心理进入低潮的时候，可用模糊语言将对己方不利的问题暂时转移或促使对方进入设计好的疑问中苦思答案。

某公司与这一地区的几家供货单位都有业务关系。一次，和其中一家谈判时，价格问题久争不下。这时，公司谈判人员突然抛出一个新问题：

“据传，贵方把附近几家工厂的散装水泥按出厂价收购，然后再重新灌装销售给我们，有这么回事吗？”

“哪有这回事。”

“唔，外面有这种说法，我们想证实一下。”

“不可能的吧？厂里的事我们不会不知道呀！”

“我们也不相信贵方会这样做……”

双方顺着这件事谈开了，一方表示“将信将疑”，另一方则赌咒“这绝不可能”，等买方说“时间不早了，让我们轻松一下，明天再谈”的时候，他们的目的已经达到了。下次再谈的时候，卖方心理无形中多了一个干扰信心的负担。

此外，模糊语言在刺探情报、拖延时间以及对以后发生的事情推卸责任等方面都有独到的作用，应在商务谈判中注意挖掘。

### 沉默是金

沉默是话语中短暂的间隙，是超越语言力量的一种高超的传播方式。恰到好处的沉默能收到“此时无声胜有声”之效果。

英国政治家赖白斯在一次演讲中，突然停顿，取出了表，站在讲台前一声不响地看着听众，时间长达 72 秒之久。正当听众迷惑不解之时，他说话了：“诸位适才所感觉到的、局促不安的 72 秒钟长的时间，就是普通工人垒一块砖所用的时间。”赖白斯以沉默的方式来表现演讲内容实属高超。这是吸引注意力的一种好方法。当时伦敦各大报纸都就此事争相当作新闻登载。

有位著名的谈判专家一次替他的邻居与保险公司交涉赔偿事宜。谈判在专家的客厅里进行。

理赔员先发表了意见：“先生，我知道你是交涉专家，一向都是针对巨额款项谈判，恐怕我无法承受你的要价，我们公司若是只出 100 美元的赔偿金，你觉得如何？”

专家表情严肃地沉默着。根据以往经验，不论对方提出的条件如何，都应表示出不满意，此时，沉默的不屑就派上了用场。因为当对方提出第一个条件后，总是暗示着可以提出第二个、第三个……

理赔员果然沉不住气了：“抱歉，请勿介意我刚才的提议，再加一些，200 美元如何？”

良久的沉默后，谈判家开腔了：“抱歉，无法接受。”

理赔员继续说：“好吧，那么 300 美元如何？”

专家过了好一会儿，才道：“300 美元？嗯……我不知道。”

理赔员显得有点慌了，他说：“好吧，400 美元。”

又是踌躇了好一阵子，谈判专家才缓缓说道：“400 美元？嗯……我不知道。”

“就赔 500 美元吧！”

就这样，谈判专家只是重复着他良久的沉默，重复着他的痛苦表情，重复着说不厌的那句缓慢的话。最后，这件理赔案终于在 950 美元的条件下达成协议，而邻居原本只希望要 300 美元！

谈判是一项双向的交涉活动，每方都在认真地捕捉对方的反应，以随时调整自己原先的方案。此时，一方若干脆不表明自己的态度，只用良久的沉默和“不知道”这些可以从多角度去理解的无声和有声的语言，就可以使对

方摸不清自己的底细而作出有利于己方的承诺。上述谈判专家正是利用了这一点，使得价钱一个劲儿自动往上涨。

在谈判中，沉默之所以有独到的传播效果，在于它有以下的特点：

1. 寓意丰富沉默所表达的意义是丰富多彩的，它以言语形式上的最小值换来了最大意义的交流。沉默既可以是无言的赞许，也可以是无声的抗议；既可以是欣然默认，也可以是保留己见；既可以是威严的震慑，也可以是心虚的流露；既可以是毫无主见、附和众议的表示；也可以是决心已定、不达目的决不罢休的标志。当然，在一定的语境中，沉默的语义是明确的，就象乐曲中的休止符一样，它不仅是声音上的空白，更是内容的延伸与升华，是对有声语言的补充。

2. 时效性强

沉默的长度能对听者产生相当的影响，当行则行，当止则止，必须给予适当的控制。“没有一点声音，没有任何喝彩，只有那震耳欲聋的深沉的静寂。”这就是沉默的最佳传播效能。如果沉默的时间掌握得不恰当，只要稍微放长了那么一点点，听者就会从这稍长的瞬间觉醒过来，在高潮突来以前作好了心理准备，那就平淡无奇了。如果不分场合故作高深而滥用沉默，其结果会事与愿违，只能给人以矫揉造作的感觉。

3. 语境效应快

在一定的语境中，沉默能迅速消除言语传递中的种种障碍，使听者的注意力集中，就象乐队指挥举起指挥棒，喧闹的会场立即安静一样，沉默使听者的情绪，得到无声的感染。

谈判中，适时沉默，往往能收到千言万语所不能达到的效果，一切尽在不言中。

### 巧用语境

在茅台酒的成名道路上，有这么一段耐人寻味的经历。当年，青年茅台酒师郑淳历尽艰辛，酿制出优质“郑家茅酒”。巴拿马万国博览会理事贝当先生在上海主持中国展品的荐选工作。茅台镇伪镇长李尚廉盗名窃誉，利用种种卑劣手段，将“借来”的“郑家茅酒”换成自己的“万福茅酒”商标，并利用钱势打通关节，企图钻进巴拿马万国博览会以招摇过市。

郑淳酿制出更好的茅台酒，在实业家夏明华兄妹的帮助下，在李尚廉宴请贝当先生的邻处，将盛满茅台酒的瓶子摔到地上。酒瓶砰然碎裂，酒味溢散四方，摔瓶声惊动四座，茅酒香醉倒众人，终于引来贝当先生，使之尝到了醇香味美的茅台酒。这为与贝当先生直接接触、谈判打通了道路，从而也就为茅台酒出国参展打通了道路。茅台酒终于获得巴拿马万国博览会大奖，名扬天下。

这里，郑淳成功的关键在于他摔破酒瓶、醉倒天下，打开了接触、谈判的渠道，巧妙地创造了一个于己有利的谈判语境。这样，无需太多的语言，通过音响（摔破酒瓶响）和实物（醇香味美的茅台酒）向人们证实了产品的功能特点和质量水平，赢得对方的好感和信任。

商务谈判要十分重视对语境的利用。所谓语境是指谈判时的氛围。每一场谈判都有其情调与气息。这种情调与气息洋溢于谈判环境的建筑物、用品、情景、人的数量多少、表情如何及语言等方面，这是每个谈判者都可以感受得到的。有经验的谈判人员对语境十分重视，他们懂得利用语境来增强他们

谈判的力度，使自己的表达准确、鲜明、生动，从而具有更大的说服力。

一个谈判高手，不仅善于能动地适应语境，还能在一定程度上左右、制造谈判语境，变消极因素为积极因素，推动谈判语境向着融洽、友好、富于创造性的方向发展。

杜甫诗云：“语不惊人死不休”，谈判者对自己的语言能力要求也要精益求精，学会灵活、综合运用各种语言技巧和策略。

## 5 宰相肚里能撑船

忍耐虽然痛苦，果实却最香甜。

——萨迪

### 谈判需要镇静剂

接听 110 或 119 电话的警察局和消防队的值班人员，都要接受说话语气的训练。因为，通知犯罪或火灾的人，往往过于激动，说话不得要领。但是，在值班人员冷静的口气下，通报者也会冷静地说明事情的状况。如果值班人员也激动异常，势必加剧通报者的心理紧张程度，东拉西扯地互相叫嚷了半天，却仍不明白个所以然来。

谈判者同样需要这种镇静。情感泛滥会使我们的思绪杂乱如麻，我们的情感越强烈，它们就越可能喧宾夺主，淹没理智。倘若雇员提心吊胆，怕被炒鱿鱼，而与此同时他的老板刚好与妻子吵了一架，正心烦意乱，这两人便很难自如地处置任何不容忽视的分歧。

古往今来，由于情感泛滥而冲昏了理智的人又有多少？

公元前 207 年，在匈奴的单干部落里，太子冒顿继位。兵力强盛的东胡部落首领，派使者前来无理索取千里马，冒顿以睦邻邦交为由，说服群臣，恭恭敬敬地把一匹珍贵的千里马送给了东胡。东胡首领以为冒顿不敢惹他，便得寸进尺，又向冒顿索要美女，冒顿仍不顾群臣的反对，又把心爱的美女送给了他。东胡首领越发骄横了，接着又提出了领土要求。冒顿觉得该是制止东胡欲望的时候了，于是跃马挥刀，领兵袭击东胡。东胡压根就轻视冒顿，毫无戒备，冒顿的突然袭击成功了，东胡没多久就招致了亡国的命运。

骄横的情绪淹没了东胡首领的理智，一个强国就这样毁灭在一个弱国的手中。

在商务谈判中，不少谈判者往往不善于克制自己，他们容易激动，对方的要求稍有点过头他们就受不了，气往上冲，拍案而起，反唇相讥。但结果呢？并不怎么妙。不是双方互相拆台，谈判形势每况愈下，最终陷入僵局或是导致谈判破裂；便是对方乘机钻了谈判者的空子，捞了不少实惠。无论如何，情感泛滥使谈判者造成了很大的损失。

当然，谈判的顺利进行有赖于双方人员情感的维系，有赖于双方的相互理解、信任和退让，然而，这种情感应该是一种恰如其分的情感，是与理智不相冲突的。情感应成为理智的帮手，而不是理智的绊脚石。

在谈判中，若不善于把握住自己的情感，那只能是一介莽夫。谈判家的头衔永远属于那些头脑冷静的谈判者！

### 忍字诀

“牢骚太盛防肠断，风物常宜放眼量”。谈判者应牢记忍字诀。

春秋时期的越王勾践，在兵败之后，卧薪尝胆，发誓血耻，终于消灭了他的强敌吴国，可谓坚忍之至。然而，在此以前，还有一个更令人震撼的故事。

勾践兵败之后，被吴王夫差扣留在吴国。一次，吴王夫差染病，夫差知道自己得到西施后过于贪图女色，担心自己患的是糖尿病（当时难于医治）。勾践在背地里叫谋士范蠡出主意。范蠡知道患有糖尿病的人其粪便是甜的，

往见夫差后通过望、闻知道夫差的病不是糖尿病，不久便可痊愈，范蠡就对勾践说：“您应亲见夫差，探问病情，亲口尝尝夫差的粪便，然后向夫差表示祝贺，说大王的病到某某日一定能好。”

勾践依计而行，亲尝夫差的粪便，并向夫差道贺。夫差甚是纳闷，问他何以知道。勾践回答说：“我曾经跟世外高人学过这样的本领，只要尝一尝粪便，就能知道人的生死寿夭。眼下我已尝过大王的粪便，味酸而稍微有点苦味，用医生的话说，就是得了‘时气之症’（感冒的一种），所以病很快就能痊愈，大王不必放在心上。”

夫差被勾践这种“关切”之情所迷惑，以为勾践真心爱护自己，就把勾践放归越国。勾践以如此下作的韬晦之计，换得人身自由，归国奋发图强，“十年生聚，十年教训”，最终灭吴复国。清代文学大家蒲松龄对勾践的忍辱负重的行为大为仰慕，有联为证：“苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。”

较之越王勾践，商务谈判者所需要忍受的委曲要小得多。谈判者的目标在于顺利、如愿地谈成交易，为了做到这一点，在谈判过程中受点小小的委曲又算得了什么？

有个楞小伙子由于不精此道，结果遇上了不小的麻烦。

一对年轻的夫妻花了 2000 美元买一套高级音响，货送到家后插上插头就发现出了大问题：扩音器冒出一股烟便烧掉了。他们立即拿着烧毁的部件来到商店，抱怨个不停。

可是这楞小伙子售货员态度却颇为冷漠，眼都不抬地说：“放在这里吧。三四个星期后，等我们修好了，就给你们打电话。”

这对夫妻万万没有料到会这样，很是窝火，抱怨道：“吓，我们花 2000 美元买了一套音响，你现在却让我们等三个星期后再用。我们出那么多钱，现在就要听音乐！”

对方只是用冷冰冰的口气回答：“对不起，我只能这样。”说完便不屑一顾地走开了。

夫妻俩很是愤愤不平，他们立刻给银行打了个电话，通知他们停止支付该店的帐单。现在，球被踢了回去。那个售货员接到银行拒付通知后给这对夫妇打电话，说他无论如何也不能理解他们的态度。因为他们并无明确表示过要进行这种无情的报复。可是，他为什么不想想自己的态度呢？

谈判者可能遇到的来自对方的压力有两种，一种是谈判对手无心的抱怨，另一种是有意的攻击。前者是谈判对手心理认识的外在表露，而后者则是他玩弄的手段，目的在于引诱谈判者产生冲动，失去理智，他好从中渔利。

那么，谈判者如何更好地面对、承受和缓解这些压力呢？

诀窍之一是将对手的无关紧要的抱怨当耳边风。

谈判人员往往会因为一个与交易毫无关系的问题而陷入争吵，这样的情况并不少见。如果对手有偏见或思想古怪，谈判者的任务不是去改造他。谈判者只需注意对方对交易的意见，其他方面的事情则不用管。

政治问题、宗教问题、新闻中的有争议人物和其他各种热点问题，它们自有其特殊的重要性，但是，对于商务谈判者而言，它们却属于枝节问题之列。但是，你若不小心被拉进有关这些问题的讨论中，其结果不是收获甚少，就是毁掉一切。聪明的谈判者一般都避开枝节问题，即使对方说地球是扁平的，他也是左耳进右耳出，权当是耳边风。一个办公用具女推销员因为与可

能的买主讨论起自己公司所建大楼好看不好看的问题而丢掉一笔生意。可能的买主说，他不喜欢那座新楼的样子。女推销员勃然大怒，奋而捍卫公司的荣誉，结果买卖告吹，快到嘴的肥肉掉到了泥地里，何苦呢？

诀窍之二是甘作对手的出气筒，再因势利导。

曾有位怒气冲冲的顾客跑到乳制品公司告状，说奶粉内有活苍蝇。

但是奶粉经过严格的卫生处理，为了防止氧化作用特将罐内空气抽空，再充入氮气密封，苍蝇百分之百不能生存。这无疑是消费者的过失。

那么，公司的老板是怎么处理这一问题的呢？

顾客猛烈地批评公司的不是，老板只是静静地听着，一声不吭。等顾客发泄完，才开口道：“是吗？那还了得！如果是我们的失误，此问题就太严重了，我一定要要求工厂机械全面停工，然后对生产过程进行总检查。”老板满面愁容，他向顾客解释说：“我公司的奶粉，是将罐内空气抽出，再装氮气密封起来，活苍蝇决不可能存在，我有信心要仔细调查。请您告诉我开罐情况及保管情况。”

被老板这一问的顾客，自知保管有错误，脸上露出惊讶的表情说：“我希望以后不再发生此事！”

当对手攻击自己时，自己有正当理由反击对方之口实，但此法易把对方激怒，态度更加强硬。若先让对方发泄完对自己的不满，自己甘作出气筒，使对方无力再攻击，此时再展开说服，论证自己正确之处，效果一定很理想。

诀窍之三是欲擒故纵，麻痹对手。

曾有一位拳击运动员，在前次比赛中被对手击败，桂冠也被对方夺去，他决心要雪耻夺回宝座。

在这以后的一次比赛前，这个拳击运动员和前次比赛的冠军一起出现在记者招待会前。这个运动员面戴口罩，穿着大外套，没有记者采访他，以为他身患感冒，力不胜任。正相反，冠军却身体强壮，精力充沛，一派信心十足的样子，比赛之前，自认为胜利已经在握。

但正式比赛时，被击倒的却是前次的冠军。人们大为惊诧。

原来，这个运动员使了个欲擒先纵的花招，故意在记者招待会上打扮成那副狼狈相，使对方产生轻敌之念，然后伺机将对手击倒。

在商务谈判过程中，对手也可能凭借自己占有优势的实力，盛气凌人，向你步步紧逼。此时，你不妨用一用拳击手的这一手，先百般忍耐，使对手产生骄傲的情绪，然后抓住有利的时机，反守为攻，使对方的企图不能得逞。

### 避免争论

“谈判时不应该争论！”这是谈判老手向谈判新手提出的最好忠告。美国著名推销员鲁布·沃特尔经常说：“不错，你可以随时向买主和其他人证明他的话显得很无知，但这样做你能得到什么？揭穿买主的愚昧没有任何好处，他绝不会因此而感谢你，在更多的情况下他会怀恨在心，你的生意早晚会受到伤害。”在谈判中，作为卖主应这样做，作为买主也应该这样做。谈判是一项合作的事业，而争论会激发对手的对立情绪，这对双方达成交易有什么好处呢？

有一个人寿保险员一直很纳闷，他弄不明白为什么有个男人他连续拜访了10年都没做成生意，最近却向新到该城的另一个保险员认购了价值10万美元的保险单。其中的原因细究起来其实很简单：大约在8年之前，第一个

保险员在拜访了那个男人好几回之后说了句：“我将来会说服你的，老家伙！”

毫无疑问，这句充满情感的话表明了他值得称赞的决心，但这话却绝不应该说出口，因为那“老家伙”当时立即嚷道：“不，你做不到——绝无希望！”打那以后，他就一直信守这种立场。

旧金山一家鞋店的老板则正好与此相反，他应付顾客的手段相当高明，可是他给人的印象并不属于那种伶牙俐齿型。顾客对他抱怨说：“鞋跟太高了！”“式样不好看！”“我右脚稍大，找不到合适的鞋子！”老板只是点头不语，等顾客说完后，他才说：“请您稍等。”随即拿出一双鞋，说：“此鞋一定适合您，请试穿！”顾客半信半疑地穿上鞋，随即是欣喜的回答：“这鞋好象是给我定做的。”于是很高兴地把鞋买走了。

谈判者应务必记住：不管谈判对于怎样与你针锋相对，不管他怎么一个劲地想与你吵架，你也不要争论。

争论并不等于说服，争论很少能使人真心诚服。大学辩论队的队员在辩论结束后都还会保持原有的信念，败方队员决不会因为对手辩论高超而更改观点。说服的关键在于引导，谈判者通过一系列的努力，让对手经过自身的思想斗争做出决定，接受己方提出的交易条件。

为了防止在商务谈判中出现可怕的争论和一些有争论的话题，下面引用欧洲市场及推销咨询协会名誉主席戈德纳在其著作中所举的一个实例。从这个实例中，你可以根据情景更好地体会出各种避免争论的技巧。约翰·墨菲是一个汽车销售人员，他正在向可能买主奈特介绍一辆赛车。

墨菲：奈特先生，这辆赛车是非常舒适的。（奈特没有作出回答）

墨菲：（意识到自己的口误）请坐到汽车驾驶员的座位上试一试吧？（奈特坐进驾驶室）您坐在里面感到舒适吗？

奈特：舒服极了！

墨菲：您觉得座位调得如何？您坐在方向盘后面舒服吗？奈特：行，挺舒服的。不过，驾驶室太小了。

墨菲：还小？您是在开玩笑吧！

奈特：我说的完全是实话。我感觉在里边坐着有点憋气。墨菲：但汽车前舱的空间有2英尺啊！

奈特：不管怎么样，我还是觉得有点憋气。

墨菲：（意识到他的错误，就停止了反驳）当然了，这辆车比不上大型车辆宽敞。但正如您刚才说的那样，坐在里面还是很舒服的。您可能已注意到这辆车的装璜还是相当不错的，使用的装璜材料是皮革。还有比皮革这种材料更好的吗？（他并没有提出具体理由来进一步证实为什么使用皮革材料来进行装璜）

奈特：我不懂得什么皮革不皮革的。但我觉得皮革夏天太热了，冬天又太冷。（奈特向来不喜欢皮革）

墨菲：（墨菲本来可以，也应该在事前了解清楚顾客对各种材料做的座位外套有什么看法。不过，这仅仅是一个无关大局的细节问题。因此，他决定避开它）对，那仅仅是个人爱好问题。其实，我明白您的意思，在炎热的夏天，皮革确实有点热。但在这个国家，夏天从来都不是太热的。应当这样看待这个问题才是，您说呢？不管怎么说，皮革肯定要比塑料凉爽得多。您同意这个看法吗？奈特：那或许有可能。但有些时候，我要在夏天开车到其它国家去。



墨菲：（墨菲本可以进一步指出，他不可能把车开到赤道去。另外，开车到国外的时间相对来说是短暂的。但他觉得这样谈下去会把话题扯得太远，并且会引起争执）好吧，我们来谈一下其他问题吧。您准备用这辆车来干什么？（墨菲又准备回到汽车的主要用途上，并打算以它来证明这种汽车的前舱空间还是足够的）

奈特：我准备开着车去上班和到我们的乡村别墅去。

墨菲：路程远吗？

奈特：不特别远。

墨菲：家里人口多吗？

奈特：我们有两个小孩，都在念书。

墨菲：那么说，你是想要一辆节省汽油的汽车了，是不是？（墨菲为了绕开汽车大小问题，又换了一个新话题。不过，他还远远没有脱离危险区。因为他又转到汽油价格这样一个人人关心的中心话题上）您知道汽油的现价吗？

奈特：价格还可以吧。但关于节油的种种说法都是靠不住的，事实上，每一辆汽车所耗费的汽油量总要比说明书上规定的多得多。

墨菲：当然了，耗油量的大小取决于您怎么使用您的汽车。

奈特：（很生气）你这话什么意思？

墨菲：车开快了就需要经常更换档位，这样耗油量就大一些。

奈特：在很多情况下，宣传说明书上所说的都是不可靠的，不是事实。说明书上说，行驶 20 ~ 30 英里才耗费 1 加仑汽油。我们就按照说明书购买了一辆汽车。结果呢？还没有行驶 15 英里就耗费了 1 加仑的汽油。“宣传归宣传，事实归事实。”我的一个好朋友对我说……（接着，他讲了一个很长的故事）

墨菲：（控制住自己）好吧，我们可以在试车的时候检查一下这辆车的耗油情况。奈特先生，您可以亲自开车，好吗？

奈特：好的。（他们开动了汽车）

墨菲：您的夫人也会开车吗？（他准备把这辆车便于操作这一点作为推销要点）

奈特：她准备去听驾驶课。

墨菲：（接过新话题）我们有自己的驾驶学校。如果您需要的话，我可以帮您夫人联系上课的事。

奈特：不用了。

墨菲：（刚准备有所表示，但及时地控制住了自己）不管怎么说吧，对您夫人来说，开小车要比开大车容易。您说呢？

奈特：我想是的。（奈特又想出了一条反对的理由）象这样一辆小车怎么那么贵呢？

墨菲：（从奈特这一问题，墨菲意识到车的大小问题并不很重要。所以，他不准备更多地讨论车的大小问题。如果反驳奈特的这一看法，并且指出汽车的价格不高的话，那么他们就有可能发生争论。所以，他决定不直接地讨论价格问题）奈特先生，您开车是很有经验的，嗯？

奈特：我想还可以吧！

墨菲：那么，依您看，车的哪一方面最重要？（通过承认对方有经验，这就造就了一种融洽的气氛。并且以提问方式把话题转向一些更重要的问题

上)

奈特：唔……，当然是车开起来稳不稳、车速和车的质量最重要了。噢，还有转售价格问题。

墨菲：（谨慎地纠正对方的看法）当然也要节省，是吗？

奈特：当然了。

墨菲：所以，应该是稳、速度和节省。奈特先生，就速度而言，您认为哪一方面是最重要的，是最高速度指数还是变速器？

奈特：当然是变速器重要了。不管怎么说，人们一般不使用最高速度。

墨菲：（现在他终于了解到顾客对什么东西感兴趣）你说对了，这些才是最重要的。在决定一辆车的价值的时候，它们的作用是很重要的。在这一点上，我们的看法是一致的。

奈特：是的。

现在，墨菲知道他应该怎样进行洽谈，应该避免哪些问题。他从上述三个方面解释了这辆车的价值，并且间接地反驳了奈特认为车的售价太高的看法。在第三次业务洽谈时，他终于把这辆车销出去了。

### 情感的圈套

许多谈判者善于忍受对手施加的种种压力，他们不为对手的勃然大怒、面红耳赤所吓倒和退让，他们满怀信心能让一个拍案大叫的谈判对手变得心平气和。然而，在对手迷人的微笑和温文尔雅的态度前，他们中的不少人却很容易被对手俘获。

中国古代兵书《三十六计》中就有“笑里藏刀”一计，说“信而安之，阴以图之；备而后动，勿使有变。刚中柔外也。”意思是先使敌人相信自己，而自己则暗中谋划，有充分准备再行动，这是内藏杀机而外示柔和的策略。

三国时，吕蒙得知关羽进攻魏地樊城，想乘机夺回荆州，于是自称病重，返回东吴首都建业，让尚不出名的陆逊作右都督，代他镇守陆口。

陆逊为进一步麻痹关羽，使用了假和好、真备战的两手。他上任后，立即给关羽写信，夸耀关羽的功高威重，可与晋文公和韩信齐名，说自己是个无能胜任的书生，全附将军的威望，并千方百计地把关羽的注意力引向曹操一方。与此同时，东吴又暗中和曹操拉关系，以避免两面作战。

就在关羽无视东吴，集中精力攻打樊城时，吕蒙把战船假扮成商船，悄悄地率领大军沿江而上，以突然袭击的方式夺取了荆州。

在商务谈判过程中，人们常常误解甚至讨厌那些直爽的汉子，嫌其说话太“冲”，而对那些“未曾开口面带笑”者充满好感，这是正常的心理状态。随着人类文明程度的提高，自然粗鲁的人会越来越少，以笑容可掬的面孔待人成了人们普遍的习惯。但同时不要忘记，一个人诱人的魅力，可能会和他的险恶成正比，对方的笑脸过后可能会刮起狂风。

谈判者应小心提防那种自己似乎是毫无戒备的诚实的人，他可能正在迫使你吐露你的机密，要小心提防那种明显的心不在焉的人。他可能正在迷惑你，盘算你的回答是否前后一致；要小心提防那种邀请你去赴宴并殷勤招待你的人，他可能正在增强其交易实力并且落实你提出的保证。

不可否认，商务谈判需要情感契合；然而，也不可否认，商务谈判场上有许多打着情感幌子的圈套和骗局。谈判者所要做的是：需时时有着一双警惕的眼睛和一个敏锐的头脑。

日本的某报曾刊登了一则消费者来信，批评西眼黑市买卖。上当者是一位 45 岁的教师。他走在路上，有辆客货两用车停了下来，问他：“是否要买便宜西服，二三折。”教师心里想，哪有这样便宜的事，本不想理会。可是对方却笑盈盈地走出来，小声对他说：“我们是送货去百货公司的，不小心有几套西服染上了丁点儿污点，百货公司不收，又不敢送回公司，您能不能行行好，帮我们个忙。”

教师信以为真，以 1000 日元成交。带回家仔细一看，才发现是粗制滥造的低劣货，对对方的行骗颇为愤愤不平。然而，他为什么不反省一下自己究竟为什么会如此容易上当呢？

商务谈判不但应该具备对压力和困境的忍耐力，也应该具备对笑脸的抗侵蚀力，大风大浪都经历过了。难道要在小河道中翻船？

### 附：谈判能力的测验

下面介绍的是美国谈判专家嘉洛斯设计的一份谈判人员能力测验题，可供谈判者用来进行自我测试，以便明确自己的谈判水平，并为自己今后的能力锻炼提示努力重点，以使自己更上一层楼。

1. 你通常是否先准备好，再进行商谈？  
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 非常欢迎这种机会
3. 你是否相信商谈时对方告诉你的话？  
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要与否？  
非常重要 相当重要 普通 不大重要 一点都不在乎
5. 商谈时你是否常作乐观的打算？  
几乎每次都关心最乐观的一面 相当地关心 普通程度地关心 不太关心 根本不关心
6. 你对商谈的看法怎么样？  
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
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一点的交易？  
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. 你是一个很好的倾听者吗？

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时，你有什么感觉？

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

14. 有人在陈述和你不同的观念时，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 合理地倾听 很注意地听

15. 在商谈开始以前，你和公司里的人如何彻底讨论商议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，只是在商谈时执行上级的要求

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，但还是会不情愿地去做 勉强去做 尽力做好，而且不怕尝试 喜欢这个考验，而且期待这种考验

17. 你喜不喜欢在商谈中使用专家？

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商议小组领导者？

非常好 相当好 公平的领导者 不太好 很糟糕的领导者

19. 置身于压力下，你的思路是否仍很清楚？

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. 你的商业判断能力如何？ 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 合理地运用 时常会忘记运用策略 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

握有权力时，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 我很自然地接受对方作为我的对手

28. 你对于“行为语言”的敏感程度如何？

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. 你洞察商议真正问题的能力如何？

我通常会知道 大多时间我都能够了解 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. 在商议中，你想要定下哪一种目标呢？

很难达成的目标 相当准的目标 不太难，也不太容易的目标 相当合适的目标 不太难，比较容易达成的目标

33. 你是不是一个有耐心的商谈者？

几乎永远如此 比一般人更有耐心 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. 商议时你对于自己目标的执着程度如何？

非常执着 相当执着 有点执着 不太执着 相当有弹性

35. 在商谈中，你是否很坚持？

非常坚持 相当坚持 适度地坚持 不太坚持 根本不坚持

36. 你对于对方私人问题的敏感程度如何？

(非商业性的问题，例如：工作的安全性、工作的负担、假期、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，我尽量不使他受到损失 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 适度的限制 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，因为我并不是他 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钱，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？

非常地缓慢 相当地缓慢 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. 你要购买车子或房屋的时候，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，但做得不够 没有调查
47. 你对于解决问题是否有意见？  
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 一点儿没有
49. 和他人比较你是不是一个有经验的商谈者？  
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. 对于你所属小组的领导人感觉如何？  
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？（和同事相较之下） 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 不大喜欢 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 4 次很详尽的解释，你还是必须说 4 次“我不了解”，你的感觉如何？  
太可怕了，我不会那么做的 相当困窘 会觉得很不好意思 感觉不会太坏，还是会去做 不会有任何犹豫
56. 商议时对于处理困难的问题，你的成绩如何？  
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？（和同事相比较之下）

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, 由于太太的要求而更改设计图, 现在承包商为了这个原因要收取更高的价格。而你又因为他能把这项工程做好, 而非常地需要他。对于这个新的加价, 你会有什么感觉呢?

马上跳起来大叫 非常不喜欢 准备好好地和他商议, 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 不太经常 几乎没有  
根据下面的评分表, 谈判者可以知道自己的得分属于哪一级:

第一级: + 376 ~ + 724;

第二级: + 28 ~ + 375;

第三级: - 320 ~ + 27;

第四级: - 668 ~ - 321。

半年以后再做一次, 看看有没有提高。

表 5—1 谈判能力测验题评分表

| 题号 | 选项  |     |     |     |     | 题号 | 选项  |     |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | 得分  |     |     |     |     |    | 得分  |     |     |     |     |
| 1  | +20 | +15 | +5  | -10 | -20 | 32 | +10 | +15 | +5  | 0   | -10 |
| 2  | -10 | -5  | +10 | +10 | -5  | 33 | +15 | +10 | +5  | -5  | -15 |
| 3  | +10 | +8  | +4  | -4  | -10 | 34 | +12 | +12 | +3  | -5  | -15 |
| 4  | -14 | -8  | 0   | +14 | +10 | 35 | +10 | +12 | +4  | -3  | -10 |
| 5  | -10 | +10 | +10 | -5  | -10 | 36 | +16 | +12 | 0   | -3  | -15 |
| 6  | -15 | +15 | +10 | -15 | +5  | 37 | +12 | +6  | 0   | -2  | -10 |
| 7  | 0   | +10 | -10 | +5  | -5  | 38 | -10 | -8  | +5  | +8  | +12 |
| 8  | +3  | +6  | +6  | -3  | -5  | 39 | +15 | +10 | +5  | -5  | -10 |
| 9  | +6  | +6  | 0   | -5  | -10 | 40 | -10 | -5  | +5  | +15 | +15 |
| 10 | -15 | -10 | 0   | +5  | +10 | 41 | +15 | +10 | -3  | -10 | -15 |
| 11 | +8  | +4  | 0   | -4  | -6  | 42 | +5  | +10 | 0   | -3  | -10 |
| 12 | +15 | +10 | 0   | -10 | -15 | 43 | +5  | +10 | -5  | +5  | -8  |
| 13 | -10 | -5  | +5  | +10 | +10 | 44 | +10 | +8  | +3  | -3  | -10 |
| 14 | -10 | -5  | +5  | +10 | +15 | 45 | +15 | +10 | +3  | -5  | -15 |
| 15 | +8  | -10 | +20 | +15 | -20 | 46 | +10 | +10 | +3  | -5  | -12 |
| 16 | -10 | +5  | +10 | +13 | +10 | 47 | +12 | +10 | 0   | 0   | -15 |
| 17 | +12 | +10 | +4  | -4  | -12 | 48 | +10 | +8  | +3  | 0   | -3  |
| 18 | +12 | +10 | +5  | -5  | -10 | 49 | +5  | +5  | +5  | -1  | -3  |
| 19 | +10 | +5  | +3  | 0   | -5  | 50 | +8  | +10 | 0   | 0   | -12 |
| 20 | +20 | +15 | +5  | -10 | -20 | 51 | +15 | +6  | +4  | 0   | -3  |
| 21 | +15 | +10 | 0   | -5  | -15 | 52 | +10 | +8  | +5  | -3  | -10 |
| 22 | +12 | +8  | +3  | -5  | -8  | 53 | +10 | +10 | +3  | -2  | -6  |
| 23 | +6  | +4  | 0   | -2  | -4  | 54 | +12 | -3  | +2  | -5  | -12 |
| 24 | +10 | +3  | +5  | -5  | -10 | 55 | -8  | +8  | +3  | +8  | +12 |
| 25 | +15 | +10 | +5  | 0   | -10 | 56 | +10 | +8  | +8  | -3  | -10 |
| 26 | +15 | +10 | +10 | 0   | -10 | 57 | +10 | +10 | +4  | 0   | -5  |
| 27 | +5  | +15 | 0   | -5  | 0   | 58 | +10 | +8  | 0   | -8  | -15 |
| 28 | +2  | +1  | +5  | -1  | -2  | 59 | +12 | +10 | 0   | -5  | -10 |
| 29 | +15 | +10 | 0   | -10 | -15 | 60 | +15 | -6  | -10 | -15 | 0   |
| 30 | -15 | -10 | -2  | -10 | -15 | 61 | -8  | -3  | +2  | +5  | +8  |
| 31 | +10 | +5  | +5  | -3  | -10 |    |     |     |     |     |     |



## 第二篇 谋攻

### 6 无孔不入的商业情报网

为兵之事，在顺详敌之意。

——《孙子·九地篇》

#### 知人者智

英国著名的哲学家弗朗西斯·培根在《谈判论》一文中，曾有过这样一段论述：

“与人谋事，则须知其习性，以引导之；明其目的，以劝诱之；谕其弱点，以威吓之；察其优势，以钳制之。与奸滑之人谋事，惟一刻不忘其所图，方能知其所言；说话宜少，且须出其最不当意之际。于一切艰难的谈判之中，不可存一蹴而就之想，惟徐而图之，以待瓜熟蒂落。”

这段话精辟地阐述了一个真理：凡事预则立。谈判也是如此，只有作好了深入细致的调查、准备工作，谈判才能成功。

调查研究是为谈判作好短期准备的一个重要方面。调查研究必须建立在客观的基础上。所谓客观，不在于所搜集的材料是完全客观的，而更在于对这些材料所持的态度必须是客观的。实事求是，一切从客观出发，胸有成竹，会使我们在谈判中处处占有优势。

对于谈判对手，我们应该尽一切可能，准备好各种有关的情报资料。谈判的情报资料的研究，是建立在有关信息资料的搜集与整理基础之上的，是谈判准备阶段中可行性研究的基本工作。在谈判开始之前，对资料的搜集与分析愈是充分，其可行性研究工作就愈是准确。这就要求谈判者在谈判之前，尽可能更好、更多地掌握信息、占有资料。

要充分列用调查、搜集所得的情报资料，就必须依靠自己的广泛知识和丰富经验。应该考察对方的以往经历，调查他曾涉足的各项事务，了解他曾办成的每一桩买卖或者商业冒险，而且还要调查清楚他未能成功的每一项交易。往往从失败的记录中来了解他们，效果并不亚于研究他们的成功记录。从正反两方面来研究他们，有助于我们更全面地掌握、熟悉他们的思考方式、行动路子和心理倾向。总之，谈判开始以前，调查得越深入、仔细，对谈判越有利。此种例子比比皆是。

当中国建筑承包总公司经理崔光星带着刘开济总工程师走进招标会场时，所有的目光一齐朝他们射来，惊诧、讥讽、敌意……

这不是在摄影棚里，尽管我们多次在银幕上欣赏到中国代表智胜外商，扬眉吐气的精彩场面。但是，这一次确实确实是中国第一次派人参加异国他乡的A国建筑机构招标会。

会场前面，一排高台桌旁，一溜儿坐着A国建筑机构的官员、专家，简直就象秩序井然的考场。

A国方面负责主谈的官员——一位气度不凡的高级工程师，用他那老练而又敏锐的目光将两位中国人盯了许久，问道：“你们俩谁是主谈？”

崔光星站起来说：“我，中国建筑承包公司总经理。”随即指着刘总说：“这位是我的副手，刘总工程师。”

会场上顿时一片骚动，招标席上的官员和专家们也在互相交换着眼色。因为通常情况下，各公司的主谈人都是由总工程师担任，这是一个对业务水

平要求很高的场合，如同学生应考，只有学业极好的人才能答出满分。而中国的所谓经理，他们认为实际上就是共产党安排在这个位子上的管理工作的官员。对于中国的工程师，许多外商都不以为然，更何况一个官员！

然而，崔光星是自信的。

投标开始，项目是数百套高级住宅，一块人人垂涎的肥肉。

A国方面的主谈人在开场白中说道：“世界上都认为以色列人会做生意，但如果我们同以色列人谈成平局，就算是我们输了！”

一个下马威。言简意明，是说给在座各位听的。

崔光星临危不乱，静心听着各承包商的报价。

承包商们好象要有意在中国人面前显示一下，如斗鸡似的，报价逐次压低。

三环公司的代表不时地向崔光星瞟一眼，意思很明显：怎么不吭声呀？怕了？

报价已经到了最低线，再压下去，承包便无多少利润可得了。会场安静下来，暂时由三环公司得标。

这时，崔光星才站起身，不慌不忙地报出了比三环公司还要低一些的价。

所有承包商都震惊了，当三环公司的代表反应过来怎么回事时，几个人私语了一阵，又大声投标，报价压到了零点。

这些承包商们，来这儿是为了赚钱，没利可图的买卖绝不会干。

“好吧，那就让给他们。”这一切都在崔光星的预料之中，三环公司发现正在上当，忙推卸道：“啊，我们想起来了，崔先生新来，需要有点事干，这套项目的投标就依崔先生的吧，我们收回刚才的报价。”

中建承包公司中标。

招标席上的A国主谈人兴奋却又迷惑不解地望着崔光星：“请问崔先生，按您的报价，只能获得极少的利润，这么低，您为什么要干？”

“我们到这里来，当然不希望赔钱，但也不只是为了赚钱。贵国和中国同属发展中国家，需要相互帮助，能有一点利润，对我们来说就够了。如果通过合作进一步加深了两国人民的感情和友谊，那这笔利润是无法用金钱来衡量的。”崔光星答道。

A国的官员和专家感动了，纷纷向他点头致意。

随后，是一连串的技术问题：中方的施工方案？材料来源？质量数据？完工期限？以至一个单元使用多少公斤水泥……

崔光星一一应答，迅速、准确，有数有据，令人折服。

招标席上的官员和专家无不惊愕，一个接一个地走到崔光星跟前，同他握手、拥抱。对方的主谈人说：“没想到中国有崔先生这样的人才，了不起！”

这种场面，在A国的招标谈判场合还是第一次出现。

艰难的第一步，终于迈出去了。

是的，崔光星赢了，他战胜了所有的投标竞争对手，他使招标方心悦诚服，他赢得很潇洒。然而，在这谈判场上潇洒的背后，却隐含了多少的情报收集准备工作的艰辛！

如果不是对国际工程承包这一市场行情非常了解。崔光星不可能在招标中那样镇定自若，不可能将报价定得那么准确，正好不高不低；高了中不了标，低了又无利可图。详实、精确的商业情报使崔光星在招标会上表现得挥洒自如、游刃有余。

“巧妇难为无米之炊”，商业情报是谈判家的给养。只有掌握了深入细致的商业情报，谈判才能更好地制定战略决策，在扑朔迷离的谈判场上争取主动权。

### 谈判情报界定

商务谈判所需要的信息、情报主要包括对方公司的资信情况、近期市场状况以及对方谈判人员的有关资料

#### 1. 对方公司的资信情况

在举行商务谈判之前，首先要弄清楚对方公司的资信情况。

资信包括两个方面的含义：一是对方的合法资格，二是对方的资本信用与履约能力。对谈判对方的资信审查就包括上述两个方面的审查。

对谈判对方合法资格的审查包括两项内容：第一，对方公司的法人资格；第二，前来谈判的客商的代表资格或签约资格。

所谓法人，就是在法律上具有人格的实体。要成为法人必须符合三个条件：

法人必须有自己的组织机构、名称和固定的营业场所，组织机构决定和执行法人的各项事务；

法人必须有自己的财产，这是其参加经济活动的物质基础与保证；

法人必须具有权利能力和行为能力。前者是指法人可以享受权利和承担义务，后者是指法人可以通过自己的行为享有权利和承担义务。

企业在满足了上述条件以后，在某个国家进行注册登记，通过登记即成为该国的法人。

对对方法人资格的审查可以要求对方提供有关文件，如成立的注册登记证明、法人所属资格证明等。在拿到有关证明文件以后，要查清以下一些问题：要弄清对方法人的组织性质，是有限公司还是无限责任公司，是母公司还是子公司或是分公司。公司的组织性质不同，所承担的责任是不一样的；要弄清楚对方的法定名称、管理中心地、主要的营业地；要确认其法人的国籍，即受哪一国的法律管辖。

对于对方法人资格的审查，还可以通过其它的手段和途径进行验证。可以通过对方所在国有资格的咨询部门，代为调查。也可以通过与对方非正式的接触，穿插地向对方了解己方所需要了解的问题。

对前来谈判的客商应进行代表资格或签约资格审查。并非公司企业中的任何人都有资格代表该企业对外谈判签约。从法律的角度讲，一个企业能够代表对外签约的只能是董事长或总经理。企业或公司对其工作人员超越授权范围或根本没有授权而对外签约应承担的义务概不负责。

在商务谈判中，经常出现某一企业的职员以企业或公司的名义，到处招摇撞骗的情况。因而，在谈判签约前，应要求对方出示法定代表资格的文件，如授权书、委托书等，以证明其确是合法代表人。

对谈判对方的资本状况的审查主要是审查对方的注册资本、资产负债表、收支状况、销售状况、资金状况等有关文件。

对方商业信誉与履约能力的审查，主要是考查对方在以往经营活动中的表现，包括对公司的经营历史、经营作风、产品的市场声誉与金融机构及其他公司企业之间的交易关系等的考察。

在开始谈判磋商之前，一定要通过各种渠道弄清楚谈判对方的资信情

况。否则，必然导致在谈判中处于被动地位乃至失败，甚至上当受骗而后悔不迭。前几年在浙江省出现的一个“百万富翁”行骗记的新天方夜谭，就是一个惨痛的教训。

浙江省南湖林场留场劳动职工王钊业，编造了获得在美国的岳父 500 万美元馈赠的谎言，前些年在湖州市、宁波市等地招摇撞骗，骗得许多领导人神魂颠倒，你争我夺地争取这个“百万富翁”投资。王钊业先后在湖州、宁波和一些单位签订了一批所谓的意向书、协议书。

他所在的南湖林场，把他由一个发货员聘任为林场的经济顾问，并将老政委所住的一套独院住房分配给他，以争取他投资办一个水泥厂。

泗安镇也提出要王钊业为家乡办好事，从幼儿园到中学都办起来，还办企业。

湖州市牛奶公司为王钊业准备了套住房，并准备将他的女儿安排当副场长，并列入了出国培训人员名单。

湖州市为他办好退休手续，将他接到湖州，市里一些部门领导上门看望，请吃请喝。

王钊业吃饱喝足之后，确定了在湖州投资的三个项目：向湖州市牛奶公司投资 337 万元人民币；同南洋饭店合资兴建南洋大楼投资 80 万元，贷款 40 万元人民币；同湖州绸厂合资创办丝织厂，投资 600 万元人民币。1985 年 11 月 12 日签定了三个意向书。湖州市有关部门领导要他早签协议，落实资金。他在项目的协议谈判桌上却推三阻四、一毛不拔。

“只听楼梯响，不见人下来”，人们对他产生了怀疑。王钊业见湖州混不下去，便溜回宁波老家。

宁波市即刻采取了三条措施：对 1950 年判刑一年之事，促成撤销原判，政治上进行平反；对土改没收的房屋退回一部分，赔退 3000 元；将其户口从南湖林场迁到宁波市区。从发文到落户，只用了 18 天时间。

1987 年 5 月，宁波市侨联同王钊业谈判，6 月 20 日便签订协议。协议上说明，王钊业共投资 400 万元人民币，在签订协议后两个月把钱汇入指定银行。两个月后，资金的踪影全无。宁波市有关方面想起王钊业曾说起在上海有 157 万美元，便下决心去上海查询，不费多少周折就弄清所谓已汇到上海的 157 万美元纯属乌有，完全是个骗局。

王钊业行骗，使用的手段仅靠一张嘴巴。他吹嘘美国来信，连一个字都没有人看过。所谓的百万资金，长期以来也没有人去问、去查。以至于闹出这么一连串的大笑话，真是令人啼笑皆非，而同时，这在全国又造成了多么恶劣的影响！这不能不令人深思。

由此可见，谈判前的准备工作是多么重要，而了解谈判对方的资信情况更是不可缺少的谈判前提。

## 2. 近期市场状况

对有关商务谈判的市场状况了解得越多、越详细，无疑在谈判中会处于有利地位，会提高己方的谈判实力。详细掌握近期市场状况，可以使谈判者在谈判中言之有据，说话有份量，为谈判者谈判目标的确立提供可靠的依据。

了解近期市场状况，尤其是搜集对方公司近几年技术和设备在国际和国内市场上的销售情况，通过分析市场销售信息，可以判断对方技术进步、经营方针和价格政策。如果能搜集到对方公司近期在某项目或某工程上投标成功或失败的情况，对己方谈判则更为有利。了解对方公司竞争青的市场行情，

则能为己方在谈判中增添一颗有力的讨价还价的砝码。

市场状况瞬息万变，谈判者所要了解的市场行情应该是最新的或尽量新的，否则，世易时移，即便是掌握了许多情报，也是毫无作用，甚至是因情报过时而导致决策失误、损失惨重。

### 3. 对方谈判人员状况

谈判尽管是在企业之间进行，代表企业的利益，然而，谈判过程的具体交涉，却是由特定的谈判人员进行的。他们都有自己独特的性格、气质、兴趣和经历，有不同的处事态度和思维方式，谈判的成功不光要对对方公司资信情况和市场状况作细致的了解，还要对对方谈判人员的情况有详细的了解。在某些情况下，对对方谈判人员状况的把握，其重要性并不亚于对对方公司资信情况的了解。

通常而言，一个人的长处是他最熟悉、最易理解的领域。如果掌握了对方谈判者的这一情报，在谈判的时候，以其长处开始和他交谈，他就有话可谈，也容易谈到一起，接受你的观点。谈判从对方最感兴趣的地方入手，打开他的“话匣子”，就能为正式涉入主题创造良好的条件，容易达到谈判的目的。

## 情报的搜集和整理

对上述谈判情报的收集，主要有以下三种方法可供选择：

### 1. 大众传媒利用法

当今的时代是一个信息爆炸的时代。大众传播手段和电脑很发达，许多公司和个人的历史资料就象一本打开的书，稍作寻觅就可以得到满意的结果。这种情报搜集方法投资少、见效快、简便易行，是我们进行谈判情报搜集的首选方法。

60年代，日本人从中国的报纸上看到了中国生产石油的消息，就迫切想知道油田的地点，以便判断出中国是否需要输油管，好与中国做生意。

日本人首先从报刊上刊登的照片分析，王进喜身穿皮袄，头戴皮帽，背景是漫天大雪。日本人判断油田很可能在东北，报上又说油田设备是工人们从车站拉到油田的。日本人进一步判断，油田肯定离铁路线不远。报上还谈到去油田的路上道路泥泞等等。

综合各种信息后，日本人判断，油田很可能在北大荒。据此，他们认为。中国需要架设输油管。不久，日本人就通过各种途径探听到中国是否愿意购买日本的输油管……

大众传媒所覆盖的情报量极大，涉及各个领域，关键就是要在这一潮水般涌来的情报中，找出对自己有用的信息，这是一个提炼的过程。

### 2. 观察法

观察是通过人的感官或仪器有计划有目的地认识某种现象在自然状态下的发生发展过程，以获取情报的方法。观察法使用最多的是自然观察法和人为情景观察法。所谓自然观察法是让观察对象自行发展、观察者不介入的观察方法。而人为情景观察法则是，为达到一定的观察目的，有必要采取一定的人为手段，创造某些观察条件的观察方法。

观察能获得量大、面广、准确的信息。然而，在观察中应该注意：

实事求是，全面观察，既注意正面材料，又注意反面材料，避免主观片面性；

要看到事物的复杂性，对观察所得到的材料要加以比较鉴别，防止以假充真；

要善于借助各种工具，如摄像机、放像机等，提高观察能力。

### 3. 直接调查法

“没有调查就没有发言权”，在谈判中，我们要充分利用自己的权力，便必须首先获取较多的情报资料，而情报资料最主要的来源便是调查。直接调查法就是有目的、有计划向社会实际搜集情报资料的方法。直接调查法多种多样，主要包括以下几种：

(1) 邮寄调查。即将调查问卷邮寄给调查对象，并要求在一定时期内填写问卷寄回的调查方法。这种方法所需人员经费比较少，调查范围广，能使调查对象有充分时间考虑回答，迅速及时地反映社会公众的意愿。问卷的设计要注意简洁明了，忌模棱两可，不能暗示或引导答案，尽量避免调查对象难以回答或不愿回答的提问。

(2) 电话访谈。即谈判人员利用电话询问调查对象，记录答案，搜集有关情报资料的调查方法。电话访谈迅速、及时、成本低，但由于调查时间所限，对所提问题只能作简要回答，无法了解到详细情况。调查者提问应注意精练，提问不宜大多，时间不能太长，以提高访谈效果。

(3) 人员调查。这是谈判人员根据抽洋选出的样本范围及预定的调查程序进行调查的方法。谈判人员既可以与调查对象采取面对面交谈的形式，让调查对象一一作答，又可以通过发放调查问卷的形式获取情报。这种调查方法有利于双方之间沟通，有利于提高问卷回收率，缺点是费用比较高，所需时间较长。

我们将大堆的情报搜集起来了，然而它们并非全部有用、全部准确。面对这众多的情报资料，我们的首要任务是寻求有用的资料。通过去伪存真，将有用、真实的情报，经过浓缩后存储，将错误的和可有可无的情报予以剔除。

去伪存真，必须先鉴别出什么是伪的情报，伪的情报具有如下特征：

假象。事物出现常常伴随着玫瑰色的假象出现，表面现象往往是虚假的。

夸大。满足于个别的、局部的现象，以点代面，以偏概全。

空洞。没有事实根据，或者根据虚假性情报得出的情报。

偏颇。过于注重影响事物的某一因素，忽视其它因素（特别是那些一时被认为是无关紧要的因素）。而有趣的是，环境是变化的，影响因素的主次地位也在变化。

拼凑。在时间和空间上发生偏差和混乱，情报材料张冠李戴；或者把加工者的人为分析当作初始状态的情报，主观拼凑，结果是“失之毫厘，谬以千里。”

歪曲。在加工的过程中，受外在因素的干扰，不是通过情报的分析加工得出科学结论，而是为了论证某种既定观点，对情报作断章取义的曲解性加工。

经过了去伪存真这道工序，我们便得到了真的情报。真伪情报虽然能反映事物的本质并可直接利用，但大多数却还是处于零碎状态的信息点，尽管有用，但并不一定有效。只有将所有信息点串联起来，形成信息线，乃至发展成信息面，这些零碎的情报才能发挥它们的功效。

为此，可以通过归纳法（以经验材料为基础、从个别推导到一般的逻辑

方法)、演绎法(从一般到个别的逻辑推理方法)、比较法(辨认对象之间的相同点和相异点的逻辑方法)对情报进行加工整理,以提高情报的有效使用性。

### 商业间谍与反间谍

以上所讲的商业情报搜集方法是就一般情况而言,商业间谍的出现使商业情报的搜集达到了登峰造极的地步。

在谈判中使用商业间谍是一个极富诱惑性的策略。也许没有任何其他的赌注会比这个高,也没有其他收益会比这个快。在大笔金额的交易上,仅仅一个消息有时就值上百万美元,而得到这项消息的费用,可能只是几千美元而已。所以这种方法已经为许多谈判者所运用。

80年代中期,克普莱新闻社曾发了一篇名为《兴起中的商业间谍》的文章,其中有这么几段:

“在欧洲,如同美国和日本,商业间谍渐渐变成一项很兴盛的行业。

根据一项权威的估计:每年约有8亿美元花费在商业间谍上面。它拥有成长中行业所有的优点,风险相当低,奇怪的是报酬却非常之高。

某个公司可能冒着很大的风险,投入数百万美元从事某项研究计划,而另外一个公司只需花费4~5万美元的代价,就可以不冒任何风险而取得研究的成果。”

曾有一位反对商业间谍的专家,被一家大公司的董事长请去吃午餐。当这位董事长以相当温和的语气,请他帮助聘请优良的商业间谍去调查市场竞争的情况时,实在使他大大吃了一惊。这足以见得商业间谍应用之广,不管人们对之态度如何,商业间谍毕竟发展起来了。

最阴险的商业间谍似乎是以不正当的手段贿赂对方公司的专家或员工,有时为了需要,甚至买通对方公司的高级雇员。冒正常商业风险的公司必须和这类雇有商业间谍的公司抗衡。

招募对方公司的职员,但要求他继续留在原先的工作岗位上,当然他的新雇主会为他保留着新职务。以现实的观点来讲,这个职员已可以算是商业间谍,即使他直到离开原先雇主之前,都没有递出任何资料。他可能继续蛰伏1~2年,等到某个研究计划到达完成阶段时再离开。

当公司与求职者谈话时,他们特别注意那些曾经为竞争者工作过即使是工作时间很短暂的人。求职者急于取得好印象,而且往往事先并未得到警告防止泄漏有关业主的情况,他们有时能主动讲出有价值的信息来。

公司有时甚至妄称要招聘工作人员并为此登广告和约见那些寻找根本不存在的工作的人,以便诱使竞争者的雇员无意中泄露秘密。前来谋求职业的人往往是那些默默无闻辛勤工作的人或者是事业上毫无建树而感到失意的人,他们渴望表现自己,以便引人注目。

商业间谍不只是打雇用、收买对方公司员工的主意,它几乎是无孔不入,而且所取得的资料甚至详细得令人难以置信。

窃听器、小照相机、定向扩音器、望远式照相机、录音机、电脑资料的储存和传递,以及多种仪器的组合,都使得刺探工作更顺利的进行。对于商业间谍而言,这些取得资料的方法变成了一项利器。

企业垃圾甚至都成了商业间谍的情报来源。垃圾一旦离开了企业的楼区,从法律上讲就认为是被废弃的财产。由设计室、市场营销部门或公共关

系部门丢弃出来的零零碎碎的废纸片，商业间谍能够拼凑出重要情报。

商业间谍的一些做法是合法的，尽管其中不少在道义上有问题。谈判人员在必要的情况下可以打这种擦边球，以获得充足的情报。至于违反法律的手段，则不宜采用，以免惹起争端，卷进遥遥无期的官司之中。

自然，任何谈判者都希望尽量多地了解对手的情报，希望对手尽量少地了解己方的秘密，以便在谈判中处于有利的地位。为此必须做好反商业间谍工作，采取各种措施帮助减少商业秘密的泄露：

1. 选择守口如瓶、稳重的人参加商谈。
2. 强调沉默的重要性。
3. 不需要知道的人，尽量不要让他知道。
4. 不需要让太多的人参与，而且只要让他知道必要的部分就行了。
5. 若有贿赂的事情发生，应严加处理，不能允许有任何例外的情形发生。
6. 提供给对方的资料应尽量减少。除非是为了策略上的需要，否则应减至最低程度。

7. 私下在公司里布置一些监听的人，以便随时知道对方想要刺探的事情和之所以刺探的原因。

8. 要将资料妥善保管。

9. 长时间谈判要注意更换商谈用的会议室或者旅馆房间，因为这些地方可能安置了窃听器。

10. 最后底价只能让少数几人知道。

谈判中要防止商业泄密，最重要的是要有警惕性。商业间谍活动手法繁多，手段高明，稍有疏忽，就会让对手钻了空子。

有一次，一批衣冠楚楚的日本客商前去参观法国一家著名的照相器材厂。

实验室主任殷勤地招呼着宾客，他引着客人参观实验室，热情地回答客人们提出的问题，但同时又保持着高度的警觉。他知道，现在有许多人借访问参观之机，窃取被访者的先进技术。因此，他暗暗注意着客人们的每一个举动。

当参观该厂的一种新型的显影溶液时，实验室主任注意到，有位客商看得特别仔细。他的领带比一般的领带长一些，只见他俯身贴近盛溶液的器皿，仿佛是在辨认溶液的颜色，领带末端侵入了溶液之中。

可是，这个平常自然的动作，并未逃过那位精明的实验室主任的眼睛。他知道一旦日本人把领带上的溶液痕迹化验分析一下，便可轻而易举地得到这显影剂的配方，也就是得到该厂最重要的核心机密。决不能让日本人得逞，他悄悄叫过一个女服务员，如此这般地吩咐了一番。

在客人准备辞别时，服务员小姐拿着一条崭新的领带走上前来，用她特有的甜润嗓音，对那位日本客商说：“先生请稍等，您的领带弄脏了，给您换上一条崭新、漂亮的，好么？”

“噢——好，太好了，谢谢你，小姐！”

显然，拒绝主人的这番好意是不礼貌的。况且，在这位服务员的身旁，还笑咪咪地站着她的主任。于是，那个日本人一边道谢，一边解下他那沾有显影剂的领带。然而，从他的脸上，明显可以看出一种有苦难言的尴尬神情。

一项厂内核心技术被盗的图谋挫败了。

商业间谍活动五花八门，而且往往利用合法的身份，冠冕堂皇地做着非



法的勾当。因此，商务谈判中既要热情待客，又不能失去警惕。聪明的实验室主任做得恰到好处，既制止了对方窃密的企图，又不伤面子，值得效法学习。

### 留心处处皆信息

信息材料是论证主题、进行谈判的依据。没有信息材料，谈判便会成为无源之水、无本之木，再优秀的谈到看，也难为这“无米之炊”。

那么，谈判所需要的信息资料从何而来？信息又该如何搜集呢？诚然，生意场上瞬息万变，信息扑朔迷离。头脑一不清醒，就会被各种假象所迷惑，而纠缠不清、理不出头绪。然而，一旦你保持清醒的头脑，冷静地观察，日常生活中何处没有信息？你有可能在咖啡屋小憩时，从别人的谈话中，意外地获得你所需要的信息；也有可能在与朋友出外游玩，通过闲聊而偶获信息；甚至可能从一件看似与自己的生意毫不相关的日常小事中，突受启发而获得信息……

整个社会就是一个巨大的信息场，它无时无刻不在向外辐射着各种信息！关键在于，你是否有足够敏锐的感觉力，是否能够准确、迅速地捕捉到自己所需要的信息。

留心处处皆信息！

美国国际农机公司是收割机制造业的后起之秀。创始人西洛斯·梅考科根据大多数农民没有钱或没有那么多现钱，买不起价格昂贵的农业机械的情况，采取了“优质低价”和“分期付款”的措施，受到农民的欢迎。

然而，梅考科对公司的销售量的增长速度仍不满意。

还有没有更好的推销手段？能不能使那些连分期付款都买不起机器的人也能成为公司的用户？这是梅考科又在考虑的问题。

他把这一想法同公司的其他几位副手谈了，但得到的都是否定回答：“这怎么可能？他们连分期付款的钱都拿不出来，我们总不能够白送给他们吧？”

梅考科觉得他们的结论下得太早、太悲观。事在人为，总应该有解决的办法。但他冥思苦想了多日，也只能是一筹莫展，毫无良策。

一件生活小事，使他顿开茅塞。

这天，他从公司下班回家，路过一个广场时看到一群孩子在做游戏，而且玩得非常带劲。梅考科当时已是近40岁的人了，由于整日忙于事业，根本顾不上考虑婚姻大事，连对象也没有。面对这些天真可爱的孩子，梅考科不禁童心大发，竟停住脚步，饶有兴趣地在一旁观看起来。

这群孩子玩累了，都停下来休息。其中一个较大一点的小孩子从兜里掏出一个盒子，当众打开，里面装的是一包包奶糖。只见他拿出一包糖对其他孩子晃了晃说：“这一包有10块糖，是我叔叔从纽约带回来的，可甜了。”

说着，他取出一块糖放在嘴里起劲地嚼了起来。其他孩子看他吃得津津有味，馋得口水直流。

“我一个人吃不了那么多。”那个大孩子好象摸透了他们的心理，装模作样地说：“可我又舍不得白送给你们。我看这样吧，便宜一点卖给你们，一角钱一包，怎么样？”

孩子们迫不及待地掏钱买糖，只有一个较小一点的孩子，哭丧着脸，眼巴巴地看着别人吃。

“你不想吃？”大孩子问。

“想吃，可我只有一分钱，能不能卖给我三块糖？”

“我不零卖。你回家再要点钱，不就可以吃到了？”

“可我爸爸、妈妈都上班去了，家里没人。”

看着那个小孩噘着小嘴无可奈何的样子，梅考科正想上前给他一角钱。就在这时，那个小孩却从口袋里掏出一个小小的塑料玩具，向那个大孩子提议：“我拿这个跟你换，怎么样？”

那个大孩子接过玩具看了看，笑了，便说：“行！”这样，一笔小小的交易就做成了。

看到这里，梅考科高兴得差点喊了出来，心头的忧郁一下子烟消云散。

从这则与销售机器毫无关系的信息中，梅考科找出了它们的共性：以物换物，这种最原始的商品交换手法。

农民虽然手里没有那么多现款，可他们手里有粮食，地里有麦子。梅考科边想边返回公司，等他回到办公室后，一套新的推销方法已在脑海中初步形成了：农民可以暂时不交钱，机器先拿回去用，等麦子收割后，再用麦子付款。这样就可以使那些没钱的农民也能使用上公司的收割机。

这一办法受到大批农民，特别是专靠农产品收入的农民的热烈欢迎。他们争先恐后地找梅考科及他的推销员们洽谈生意、订合同，以麦换机。

梅考科还把这一办法同分期付款结合起来，仅仅3年便大见成效。梅考科的国际农机公司的规模迅速扩大，产量成倍地增长，而且，他的产品还打入了国际市场，成为名副其实的“国际农机公司”。

是的，你可以正儿八经地通过调查访问、查阅各种资料获得信息，收取情报，但你只要做一个有心人，多留一份心，你会发现，日常生活中也会赋予你许多谈判中所需要的信息。

谈判家是一个善待情报、善用情报的有心人。

## 7 做时间的主人

除了聪明没有别的财产的人，时间是唯一的资本。

——巴尔扎克

### 机不可失，时不再来

联邦德国曾有这样一个报道：“现在中国人可以延用‘纯达普’的牌子了，可能在中国的公路上将会出现许多纯达普牌的摩托车。如果这里有人患纯达普相思病，那么请乘飞机；北京离慕尼黑约有17小时空中航程。”这篇报道的下面还有一张美丽的纯达普摩托车照片，下面写道：“中国人希望：纯达普在那里永保信誉。”

这就是中德关于纯达普摩托车厂谈判的成果。这一谈判的成功，在当时是极不容易的。其中凝聚着中国谈判者的非凡智慧和卓越胆识，体现着中国谈判者的工作效率、时间观念、把握和运用谈判时机的高超技巧。

1984年9月底，天津市为了拓展对外技术合作市场，派出一个代表团赴德国考察。

该团在德国考察期间，计划安排一项天津自行车工业公司提出的关于引进摩托车生产技术的重点项目。偶然问他们得知：慕尼黑市有家生产名牌纯达普摩托车的工厂，现在债台高筑，突然宣告破产，正急于出卖整个工厂！

这一消息使中国代表团为之一振，并立即奔赴慕尼黑市。

10月17日，他们抵达慕尼黑市，实地考察了纯达普摩托车厂的情况。得悉：该摩托车厂历史悠久、产品过硬。该厂以先进的技术、优质的产品和良好的信誉，使产品畅销欧洲，后来由于崛起的日本摩托车工业跻身欧洲，使该厂受到严重的威胁。因为“纯达普”背后没有大财团的支持，故无力渡过难关，只好宣告破产。但该厂拥有雄厚的技术力量和良好的产品优势以及先进的生产设备，而且卖价特别便宜。

这一切都是中国代表团所极感兴趣的。于是，中国代表团果断地向德方传递了有意购买整个摩托车厂的信息，但必须回国请示批准后才能签订合同。

然而，谈判桌上信息万千，变幻莫测，时间的先后往往决定着谈判的成败。与此同时，印度、伊朗等几个国家的商人也都纷纷探问。

显而易见，纯达普厂对发展中国家具有有一种强大的吸引力，谁得到它，谁就会在摩托车工业上有一个长足的发展。鹿死谁手？尚需看谁捷足先登。

天津代表团感到时间的紧迫，立即启程回国。

10月12日，第一个电传通过国际线路将购买决定通知了德方。

10月17日，天津市政府领导决定：以最快的速度组建一个由15人组成的专家团，赴德国进行全面技术考察，商谈购买事宜。组团出国的各种手续和准备工作压缩在15天内完成，11月2日准时出国。

然而，遥远的欧洲传来电波，事有突变，情况紧急！

10月19日，联系人从联邦德国发来告急电传：伊朗的商人抢先一步签署了购买纯达普厂的合同！

但中方并未绝望，以一切都是可变的谈判意识，认为尚有一分希望，就要作出百分之百的努力。于此，我方立即回电：请摸清情况详告，以定对策。

10月20日，联系人又发来电传：伊朗商人所签的合同上，规定的付款

期限为 24 日。

21 日晚，我方得到更为确切的消息：24 日下午 3 时前，伊朗方面若付款未到，所签合同即告失效。

情势紧迫，天津市政府冷静地分析了从德国传来的每一个信息，研究国际贸易竞争中的每一个偶然的因素……

于是，10 月 22 日上午 10 点作出了关键性的决定：迅速通知已确定的 15 名出国人员，想尽一切办法”立刻办好出国手续，赶往首都机场，乘当晚国际航班飞赴联邦德国，以便相机行事！

为了提高效率，天津市政府授权专家谈判团：有权签署购买合同，有权采取任何应急措施。

10 月 23 日晨，波音 747 客机冲破晓雾，降落在法兰克福国际机场。接着又换乘飞机于上午 11 时抵达慕尼黑市。

中国专家代表团到达后，悄然下榻在市郊一家不起眼的小旅馆里。他们与纯达普保持着密切的信息联系，分析着每一个情报的细微变化，准备着随时可能进行的谈判方案。

10 月 24 日午后，每一次电话铃声，都使专家团成员们紧张不安。

下午 3 时，突然一阵急促的电话铃响，接了电话，专家团里一阵喜悦：伊朗商人未如期付款，他们的合同无效了！

按照预定计划，谈判组的人员立即出动，跳上汽车，向纯达普厂方向急驰飞奔。

“中国人突然到来，要求商谈购买纯达普厂设备！”消息传开，德方人员甚感吃惊：这些中国人躲在哪里？竟如此准时地冒了出来！他们做梦也没有想到中方如此神速。

“你们要购买纯达普厂吗？很好！非常欢迎。”慕尼黑市债权委员会主管倒闭企业事务的米勒先生惊叹之余，与中方代表一一握手。

中德之间围绕纯达普厂展开了一场实质性的谈判。中方经过进一步的技术考察之后，与德方反复磋商，完成了这场买卖谈判。

中方以 1.6 亿马克（合 5000 多万美元）的价格买下了纯达普厂 2229 台设备和全套技术软件。

事后得知，这个价格比伊朗商人支付的低 200 万马克，比另一个竞争对手准备支付的低 500 万马克。

中国人成功了！

如此一个重大项目的谈判，竟这样迅速、经济地获得了成功，无怪乎德国报界不惜重墨予以报道。

该项谈判反映了天津市政府的领导作风、效率意识及勇于负责的胆识，同时也反映了谈判人员选择时机、用兵神速的谈判艺术。如果不是谈判人员两次恰到好处地来到该厂，果断抉择，哪有纯达普远嫁中国之举？

由此可见，谈判之道，特别是多角竞争谈判，贵在认识时机、把握时机并利用时机来促成谈判的成功。

### 机会的判定

第二次世界大战时，当德国装甲部队越过阿登山区，逼近英吉利海峡，眼看就要切断 30 余万英国远征军的退路时，希特勒竟命令他的“地面部队暂停进攻”，“改用空军解决战斗”。英军将领们抓住这个“天赐良机”，完

成了具有战略意义的敦刻尔克大撤退，保留了军事实力；德国则永远丧失了这个千载难逢的绝好战机。

同军事家一样，谈判家要善于正确认识和选择时机，正确判断形势，利用一切有利于己的契机，采取行动，创造奇迹。对谈判家而言，从某种意义上讲，机会往往比才能更为重要。许多有才能的人正是由于没有很好地重视和把握已经到来的天赐良机，而永远丧失了成功的希望。

谈判家的成功在于他善于提高识别机会的自觉性，采取积极的态度来寻找、捕捉或选择时机。

商业史上不乏善于识别、利用机会的例子。1920年武昌某纱厂建厂时，向英商安利洋行订购纱机2万锭，价值20万英镑。当时，英镑与白银的兑换比例为1:2.5，20万英镑仅值白银50万两。英商见银贵英镑贱，就借故拖延不予结汇交货。到1921年底，世界金融市场行情剧变，英镑与白银比值暴涨为1:7。此时英商趁机催促纱厂结汇收货，50万两白银的订价，一下子变成140万两，英商大发其财，而纱厂则蒙受巨大损失。

那么怎样才能正确地认识和选择机会呢？

首先，机会并非身着明显的标志来到人们身旁的，它往往被各种现象的迷雾掩盖着。为此，谈判者必须审时度势，随时把握客观形势的发展及各种力量的对比变化，透过现象去把握本质。这样，才能在复杂多变的客观形势面前，认准机会，并利用机会。

其次，机会本身不是一张保票，在选择机会时，要敢于承担风险，机会与风险自始至终是一对孪生兄弟，不可患得患失，贻误良机，人们常常基于安全保险的心理，不敢面对机遇，结果失去了成功的机会。

抓住时机，适时谈判，就可以在对方有强烈、紧迫需要时“雪中送炭”，获取较高的售价；或者在对方急于出售商品时，有讨价还价的余地，最后能低价购买。时机给谈判者带来了希望，关键就看你是否有把握时机的眼力和运用时机的勇气。

### 生物钟与时间策划

谈判者应该熟悉生物钟理论。据生物钟理论分析，人的生理过程在不同的时间和阶段中有不同的反应。当代生物节律理论认为，人的体力、智力和情绪每隔20~30天有一个波动周期，理论上把它划分为临界期、高潮期、衰落期，人在不同的周期阶段会有不同的反应。

人在一天之内的不同时刻，精力也有变化。清晨，人们经过一夜的休息之后，眼明耳灵，精力充沛，工作、学习劲头十足；临近中午，人们的精力衰退，开始考虑午餐和休息。这时，不仅精力难以集中，且意志减弱。午休后，身体补充了热量，体力得以恢复；至傍晚4~6时，是所谓的“bodytime”（体内时间），意思是最没有效率的时间。这段时间是一天中人的疲劳在心理上、肉体上都已达顶峰之时，人们往往焦躁不安，思考力减弱。日本古语把这段时间称为“逢魔之时”，认为这是最容易发生灾祸、最容易被魔鬼迷住的时间。

以上所言仅仅是人体生物钟的一般规律。然而任何规律都是相对的、狭窄的和不完全的。在实际生活中，由于人们的经历、习惯、爱好各异，有些人的生活规律可能与这种生物钟规律有异。例如，许多人喜欢夜间工作、白天睡觉，特别是脑力工作者大都喜欢“开夜车”，形成了他们独特的生物钟

节律。这就要求谈判者根据生物钟理论，结合自己和谈判对手的习惯、特点和工作性质，扬长避短，选择谈判的时间，制定谈判议程。为此，谈判人员应注意以下几点：

1. 在选择谈判时间或制定谈判议程时，应避免己方不利发挥能力的生理衰落期，充分利用己方精力最充沛的高潮期，以解决谈判中的难点。例如，当自己身体不适时不宜安排谈判，身体不佳使人体生物钟提前进入衰落期，很难使自己专心致力于谈判之中。也不要紧张的工作后进行谈判，这时人们的思绪比较零乱，思维反应迟钝。

2. 从谈判竞争技巧考虑，可利用对方体力、智力或情绪处于低潮时，发现对方弱点，削弱对方的议价能力。有些谈判老手惯用的疲劳战术，就是通过破坏对方的生物钟节律的手段，来达到迫使对方让利的目的。尤其是外乡异地谈判或跨国谈判，当谈判对手经过长途跋涉后立即开始谈判，可能为已方争得较有利的条款。

3. 根据有关统计资料披露，人们在每月、每周、每日之末事故的发生率最高。究其原因，就在于人在这一阶段中，会不由自主地考虑亲人团聚、朋友聚会、业余爱好等，因而导致精力涣散、情绪浮躁。如谈判者在此时解决难题，其成功率会相对减少。

4. 节假日是法定的休息时间，最好不要进行正式谈判。特别是急于会谈的一方，不要因为己方心急，就扰人休息。在节假日里，人们的精力松懈，这时登门谈判，往往不可能有什么效果，而且招人反感。

5. 松弛的心理状态有一定的滞后期，所以应避免在节假日后的第一天早上谈判，因为这个时候人们在心理上可能仍未进入工作状态。

### 兵贵神速与拖延战术

在商务谈判中，抢夺时间具有特殊的意义。谈判家奉行“先下手为强”的原则，谁能够争得时间，谁就能占便宜；谁哪怕是稍稍走慢了一步，就可能吃大亏。无怪乎在商品经济社会里流行一句格言：“时间就是金钱”。

10多年前，我国著名实业家王光英先生任董事长的光大实业公司，有一次获得了一个有一批二等汽车出卖的信息。可是这个无头无尾的信息，象天书一样，没有更多一点的内容。人们既不知道这批汽车在中东还是在欧洲，也不知是什么型号，数量多少，价格如何。对于这个扑朔迷离的信息，光大公司的业务人员立即跟踪查访，顺藤摸瓜。几天之后，王光英的办公桌上出现了一份报告。

在南美的智利，一家铜矿最近倒闭。矿主在事前订购了美国道奇、西德奔驰等各种型号大吨位载重车、翻斗车共计1500辆，全部是新车。为了偿还债务，矿主决定将这批新车折价拍卖。

看了这份报告，王光英眼前突然一亮。

1500辆折价拍卖的新车，是多么具有诱惑力啊！在光大获得这一信息时，在香港，在智利的近邻，甚至在全世界，这已是一个公开的秘密。王光英知道，在这关键时刻，时间就是胜利。他必须发动一场迅雷不及掩耳的闪电战。于是他决定授予赴现场验货采购人员以拍板成交的权力。

“只要质量好，价钱便宜，你们说了算。”

光大采购小组立即乘飞机飞往智利，和同去的技术专家对这批共1500辆崭新的各种载重汽车，象体格检验一样，一辆一辆地进行了技术检验，现

场验货，结果表明，它们的质量是令人满意的。

经过一番紧张的讨价还价，这批载重 7~30 吨的汽车，矿主同意以原价的 38% 低价全部售给光大公司。仅此一项，他们就节约外汇 2500 万美元。

闪电战成功了。从发现这个信息到做成这笔生意，仅仅用了 3 个月！

就在光大公司的采购小组忙于和智利方面办理签约换文以及处理繁琐的善后事宜时，美国迈阿密的一个大老板闻讯后立即用电传与光大联系：只要你们把这批货让给我，我给你们 300 万美元。王光英毫不犹豫地拒绝了他的要求，把汽车迅速装船监运回国。

迅速而准确地捕获信息的能力、雷厉风行的工作作风、惊人的工作效率，赢得了这场闪电战的胜利。

在多角竞争谈判或潜在的多角竞争谈判中，速度具有决定性的意义。否则，拖拖拉拉，贻误战机，就会让别人抢在你之前签约。试想，如果光大公司缺乏迅速果敢的行动，让美国老板或其他国家的竞争者抢了先，那不是—个很大的损失吗？兵贵神速，在这种谈判场合发挥了惊人的效果。

光大公司之所以能迅速地达成交易，在于谈判对手亦有迅速签约的打算。矿主急于尽快偿还债务，快速达成交易的心情很迫切。如果不存在这一客观条件，单方面他讲求迅速往往会致“欲速则不达”的结果。

所以，在兵贵神速这一谈判策略条件还不成熟的情况下，运用相反的策略即拖延战术有时往往能收到更好的效果。

在这种情况下，轻易地流露出急于成交的心情，是很不明智的。双方在开始交易的时候，往往都会怀着一些不太实际的想法，抱着各种假定和错误的观念，同时也希望能够顺利地达到目标。可是，在磋商过程中，双方常常突然地醒悟过来，买方所希望的低价格竟然成了不可能的事，卖方所期望的迅速成交竟也成了泡影。这是因为人们在接受一种崭新的事物或观念时，都需要一定的适应时间。唯有足够的适应时间才能促使双方达成协议，“时间会慢慢地改变一切的”。当你要求别人让步的时候，你必须预先给对方留下一段适应的时间。

有位司机在车祸中受了伤，根据规定保险公司必须支付他 6000 美元。但是，钱并未按时送来。

每当他询问原因、催促对方时，不是被告知事情正在处理之中，就是被告知还要等某人批准……反正借口总是有的。

此事拖得他心灰意冷，想告上一状，又怕律师费用过高反而得不偿失。过了几年以后，保险公司才把钱送来，却只有 2000 美元，并且解释为什么无法如数支付的原因。

此时，令人不解的是，那位司机却感激得不得了。

这是保险公司的拖延战术起了作用。拖延时间，先诱使对方陷入困境，然后让他接受有利于己的条件。

迅速与延时看似是矛盾的，然而在谈判家的手里，它们被运用得恰如其分、恰到好处。巧用时间，使谈判者始终掌握了谈判的主动权。

### “ 死线 ” 不死

所谓“死线”，是对谈判截止期限的形象称谓。谈判家对时间策划的运筹帷幄，当然少不了对“死线”的精心安排。在他们的精心策划下，“死线”不死，往往成了向对方提请让步的一个极其重要的棋子。

在这里，我们又要谈到荷伯·科恩这位著名的美国谈判家的一次经历。

荷伯年轻时，在他的再三请求下，他的上司终于同意派他去东京和日本人谈一桩生意。荷伯暗暗对自己发誓：“一定要把这桩买卖做好。”

飞机在东京着陆了，荷伯快步走下舷梯。舷梯下两位日本代表热情地迎接了他，并向荷伯客气地躬身敬礼，荷伯心里很是受用。

两位日本人帮荷伯顺利地通过了海关，陪他坐上一辆大型豪华轿车。荷伯舒舒服服地倚在锦绒座背上，他们却笔直地坐在两个折叠椅上。荷伯心里很是感激。

在汽车行驶途中，其中一位主人问道：“你是否关心你返回去的乘飞机时间？我们可以安排汽车送你到机场。”

荷伯心里想：“多么能体谅别人呀！”

他从口袋里掏出返程机票给他们看，以便让他们知道什么时间开车送他去机场。

日本人并未立即开始谈判，而是先让荷伯领略一下日本的文化。荷伯的游览花了1周多时间，从天皇的宫殿到京都的神社，他们甚至给他安排了一次坐禅英语课，以便学习他们的宗教。

每晚有4个半小时，日本人都陪着荷伯进餐和欣赏文艺节目。而每当他要求谈判时，他们总是说：“有的是时间，先别急！”

直到第12天，谈判总算开始了，但又提前结束，以便能玩高尔夫球。

第13天又开始谈，又是提前结束，因为要举行告别宴会。

第14天早上，也就是荷伯要走的当天早上，双方恢复了认真的谈判。正当他们深入到问题的核心时，轿车开来接荷伯去机场。他们全部挤进车里，继续商谈条款。正好汽车到达飞机场时，他们才达成协议。

显而易见，这匆忙之中签订的协议，自然是对日本人有利的。日本之所以这么有把握，是因为他们通过返程机票确切知道了荷伯的截止期，而荷伯却不知道他们的截止期。由于他们正确地预料到荷伯不会让自己空手返回去，所以他们一直不涉入主题，谈及主题后也一直不做让步。掌握住了对方的“死线”使日本人赢得了有利的条款。

在商务谈判中，有时为了达成较有利协议的需要，不仅可以努力去发现对手的截止日期，还可以虚晃一枪，制造虚假的“死线”去引诱对方上钩。

有个人就因此而中了保险公司的圈套。保险公司先是答应给他一项很慷慨的赔偿费，同时，该公司的理赔员告诉他，他下个星期就要去度假，所以建议他最好在本星期五把所有的资料都带到他们公司去，他们稍作检查后，就马上开支票给他，以了结此案件。

于是，这个人很辛苦地工作，终于在星期五下午把一切事情都准备妥当。到了保险公司，理赔员满带笑容地接见了，可当他把资料接过去后，却很抱歉地说他还得向上级请示一下。

等理赔员请示回来以后，却对这个人说，公司只能偿付一半的赔偿费。这个人顿时感到不知所措，为了要赶上星期五的期限，他在焦急的状况下暴露出自己不利于商谈的形势。其实那个理赔员根本就没有去度假。这只不过是个虚假的“死线”，用来冷却原告的赔偿要求，保险公司藉此便赢了这场谈判。

在商业谈判中，为了更好地运用“死线”，必须从以下几个方面下功夫：

1. 既然大多数让步和决议是在截止期，甚至截止期后出现的，所以要有



耐性。真正的强者经常要求具有能忍受紧张压力的耐性，即不逃避，也不争吵，学会控制自己，冷静而机警地等待有利时机到来，再进行行动。一般来说，耐性总会得到好处的。当你不知道该做什么的时候，最好的办法就是什么也不做。

2.在商务谈判中，你的最佳策略是别向对方暴露你的实际截止期。永远记住，既然截止期是谈判的结果，所以截止期比人们所认为的要更加灵活。永远不要盲目地按照截止期行事，但要考虑一下接近或超过截止期会带来什么危害。

3.即使对方表现得平静而冷淡，但他们总是有一个截止期的。在大多数情况下，他们外表的平静是为了掩盖内心的极大紧张和压力。

4.在不能保证对你有利时，切勿草率行事。一般来说，快是得不到最佳结果的，只有慢慢地坚持不懈才能取胜。往往在临近截止期时会发生突变，从而带来创造性的解决，甚至会出现对方改变立场。

会运用时间的人，时间会给他最大的回报。谈判家必须做时间的主人。

## 8 天时不如地利

松柏之地，其草不肥。

——《国语》

### 让环境说话

海湾战争爆发前的最后时刻，美国国务卿贝克和伊拉克外长阿齐兹在日内瓦举行谈判，为避免战争作最后的努力。在两国代表团下榻地点的安排上，日内瓦方面决定让这两个敌对国家的谈判代表团同时下榻在日内瓦的一家大饭店。饭店总经理赫伯德·肖特说：“这是朝和平的方向迈出的第一步：让他们俩住在同一家饭店里，这样他们都会喝上同样的咖啡。”

尽管美伊两国外长的谈判最后还是破裂了，但这位总经理的看法仍然不无道理。因为让谈判双方住在同一幢房子里，可以增加双方私下接触的机会，在这种场合，双方可以无拘无束地交谈，双方的立场也可能比正式谈判场合要灵活，态度也要和缓得多。

谈判地点的选择，往往涉及到一个谈判的环境心理因素的问题，它对于谈判效果具有一定的影响。

与唇枪舌剑的论辩交锋相比，谈判空间的合理选择，会大大增强谈判桌上取胜的“砝码”，这不仅表现在政治谈判上，同样也表现在商务谈判上。

一家日本公司想与另一家公司共同承担风险进行经营，但困难的是，那家公司对这家日本公司的信誉度不十分了解。于是，为了解决这个问题，有关人员请这两家公司的决策人在一个特别的地点会面商谈：这是个火车站，车站门口有一座狗的雕塑，在这

座雕塑周围站满了人，但几乎没有人在欣赏这件雕塑，而只是在等人。

为什么他们都在这个地方等人呢？原来这里流传着一个故事。故事中的一只犬，名字叫做“巴东”，对主人非常忠诚。有一次，主人出门未归，这只狗就不吃不喝，一直等到死。后来人们把它称为“忠犬巴东”，把它看成了“忠诚和信用”的象征，并在传说中的这个地方为它塑了像。因此，许多人为了表示自己的忠诚和信用，都不约而同地把这儿当成了约会地点。

当两家公司的决策人来到这里时，彼此都心领神会，不需要大多的表白、言语交流，就顺利地签订了合同。

“忠犬巴东”这一形象使得两家公司的决策人的心彼此接近了，置身于这一特定的环境，双方都会自然而然地产生信任之情。环境是无声的语言，而又强似任何有形的语言，尤其是在言语难于传达的情况下，无声的环境往往能起到出人意料的效果！

人是一种具有“领域感”的生灵，人与空间是不可分的，人总是置身于一定环境中的人，并与环境互相作用着，互相影响着。人能够很敏感地接受到环境所释放出来的信息，他自身才华的发挥和能量的释放，也与自己所处的环境是密切相关的。

### 主座谈判和客座谈判

主座谈判是指在自己所在地组织谈判。同时，也包括在自己所居住的国家、城市或办公所在地的谈判。总之，主座谈判不远离自己熟悉的工作生活环境、不远离谈判者为之服务的机构或企业，是在自己做主人的情况下，组

织商务谈判。

客座谈判是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，从广义上讲，在同一国家的不同城市，在同一城市的不同办公地点，只要不是在自己企业所在地或办公楼内谈判，均可以看作是“客座”。

不同的谈判环境，对谈判者的才智的发挥会起到或大或小的激发或者抑制的作用。有利的地点、场所能够增强谈判者的谈判地位和谈判实力。美国公关专家泰勒尔和他的助手曾经做过一个有趣的实验。结果表明，许多人在自己家的客厅里与人谈话，比在别人家的客厅里更自如，更容易说服对方。因为人们有一种常见的心理，即在自己“所辖领域”的交往行为，无需分心于熟悉环境和适应气氛，而很容易进入状态，自然而然地处于一种主动的、控制的地位，所以谈判成功的概率就高；反之，在自己不熟悉的环境中进行谈判，除非是准备得非常充分，心理素质很好，一般情况往往变得无所适从，受人牵制，最终容易导致谈判失利甚至破裂。

因此，一般来说，最好争取在己方地点与对方代表见面商谈，在自己熟悉的地点与对方交涉所赢得的优势是显而易见的。大凡商界老手在选择谈判地点上都要煞费一番苦心精心安排，这就是其中的奥妙所在！请看下面的例子：

日本的钢铁和煤炭资源短缺，而澳大利亚盛产铁和煤。日本渴望购买到澳大利亚的煤和铁，而在国际市场上，澳大利亚一方却不愁找不到买主。按理来说，日本人的谈判地位低于澳大利亚，处于不利位置，而澳大利亚一方在谈判桌上占据主动地位。可是，日本商人想方设法把对方的谈判代表从千里迢迢的南半球，邀请到日本去谈生意。

一旦澳大利亚人到了日本，他们一般都比较谨慎，讲究礼仪，而不致于过分侵犯东道主的权益，日本方面和澳大利亚方面在谈判桌上的相互地位就发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了富裕的悠闲生活，他们的谈判代表到了日本不过几天，就急于想回到故乡别墅的游泳池、高尔夫球场和妻儿身旁。所以，他们在谈判桌上常常表现出急躁的情绪。但作为东道主的日本谈判代表，则可以不慌不忙地讨价还价，软硬兼施，从而掌握了谈判桌上的主动权。结果，日本方面仅仅花费了少量招待应酬费用作“诱饵”，就钓到了“大鱼”。

日本方面这一成功的谈判，恰恰说明了主座谈判具有不少优势。在自己熟悉的地方与对方谈判，各方面都会感到比较习惯，在生活起居、饮食睡眠上都不受影响。而且处于东道主的身份，处理各种谈判事务都比较主动，谈判底气足。如果谈判发生意外，可直接向上级汇报并取得指示；可多方面使用有利条件，以逸待劳，心理上占优势；临时找专业技术人员或者查找技术资料都比较方便；节约时间和费用。当然，有利也有弊，主座谈判也存在一定的缺陷，例如谈判期间可能会受到干扰；而且要花费精力进行一系列的、繁琐的接待工作。

一般来说，重要的问题或难以解决的问题最好争取在本单位举行谈判；一般的问题或者容易谈判解决的问题，或需要到对方处了解情况资料时，也可以在对方场地举行谈判，但必须做好充分的准备，比如摸清领导的意图要求，明确谈判的目标，准备充足的信息资料，携带必要的谈判助手等。

客座谈判也有一定的优势。如便于观察和弄清谈判对手的情况；谈判过程中，可以不受干扰，全心全力地进行谈判；可以借口资料不在手头或者以

未经上级领导同意为托辞，拒绝作出结论；必要时，可以与对方领导直接洽谈；省去了繁琐的接待工作等等。

但是，客座谈判也有不少不利之处，如当谈判发生意外情况时，不能及时请示上级；临时需要查找技术资料或文件不方便；行动上受着很多限制。如：客居时间、上级授权的权限、远距离通讯的困难等。在客座谈判中，过硬不行，硬的时间太长不行，这些都容易导致谈判破裂；态度太软也不可取，顺其谈判自然发展虽好，但听之任之作为客座，却易陷入对方设下的“圈套”而让步成交。客座谈判者所处的这一矛盾处境，要求他们在审时度势中争取主动，反应灵活，随时调整策略。这样，客座谈判也同样能取得成功。

某客座谈判人在韩国谈判某出口商品的价格，主人认为客人已来我处，应顺从我的条件。结果压价很狠并甩出“冷板凳”——“请你们了解一下市场再给我们答复吧！”，从而中断了谈判。客座谈判者无疑很着急，但他们不是在难耐的焦虑之中、被动地等待，而是在中断谈判的日子里，又辟新客户，认真试探市场行情，掌握充分的数据、资料，从而做到了“心中有数”，不等主人恢复谈判，客座谈判人就在电话中向主人传达了自己了解到的情况，并将原来的报价抬高了10%，且请他们研究，建议于某日双方会谈。这一反应给主人迎头一击。此举反客为主，以被动变主动，态度不软不硬，做法又近乎自然、合乎情理，也具有胆量、魄力。结果，客座谈判代表通过努力，维护了最初的报价目标。

商务谈判除了上面所提到的主座谈判和客座谈判外，还存在一种情况：客主座轮流谈判。所谓客主座轮流谈判，是指在一项商业交易中谈判地点互易的谈判。可能是开始在买方，继续谈判在卖方，结束在卖方也可能在买方的谈判。

客主座轮流谈判的出现，说明交易的不寻常，至少不会是单一的、小额的商品买卖，它可能是大宗的商品买卖，也可能是成套项目的买卖。针对这种复杂情况，采取客主座轮流谈判的形式，较能够兼顾到双方的利益。

### 场内谈判与场外谈判

美国管理学界的权威彼得·德鲁克曾提出“90：10”的管理要诀。从管理学上说，这个原则是指一个公司90%靠销售，只有10%是产品本身的力量；而购买的人则把90%的注意力倾注在产品的本身。

若把这个原则应用于谈判过程中，其意义就更加广泛了。就是说，在谈判中，约有90%的时间，通常用在讨论一些无关紧要的事情上，而占总值约90%的交易，都往往在剩下的10%的时间里谈成，此时此刻的每一让步，都将表示出90%的价格变动。

谈判和管理一样，必须预先作好充分的准备工作。在开始谈判之前，应先安排好时间表，并问问自己：对于每个问题的讨论，时间是否都已分配得恰到好处呢？或许，把大部分的时间都花在那些小问题上，只留下一点点的时间来讨论大问题，对你才是有利的。或许你应该作几次小让步，来换取对方的一次大让步。

场外谈判，是属于90%的重要部分，属于非正式谈判性质，它可以无拘无束、海阔天空地攀谈。可以谈双方公司的沿革背景、管理规章，还可以随兴谈些山川风光、书画诗文，也可以说些家庭琐事，如孩子、妻子，工作学习情况等等。这些谈话虽然看起来无关紧要，但它却是谈判成交不可缺少的

媒介，它像润滑油似的，把双方的感情融洽地揉合在一起，这将大大有助于问题的解决、交易的实现。

尤其是在场内谈判触礁之时，场外谈判更不可缺少。往往在会议上难以启齿的问题，通过会下的社交活动可以得到解决。或请客吃饭；或剧院赏艺；或品茶吟诗；或游园漫步。在这一系列的活动中，谈判双方可能意气相投、酒逢知己，甚或发现彼此是乡邻亲友，如此常常会引出戏剧性的、慷慨激昂之词：“既然如此，那好办”、“一切包在我身上”等等承诺。既建立了感情，又解决了问题。美国纽约杜维诺面包公司推销面包给一家大饭店的案例很能说明这一点。

杜维诺面包公司远近闻名，他们的面包质量好，信誉好，价格也便宜。杜维诺一直试图把面包推销给一家大饭店，可是一连4年，他每天给这家饭店的经理打电话，甚至还在饭店开了个房间，在那里谈生意，但是饭店经理就是不买他的面包。

杜维诺是个意志坚定、不达目的誓不罢休的人，他看到自己4年的努力毫无成效，就另想法子。

他开始多方了解饭店经理所关心的事情，不久，他了解到经理先生是一个美国饭店协会的会员，他十分热衷于这一协会的活动，并且被选为该饭店协会的会长。不管协会的会议在什么地方召开，他都不辞辛苦地前去参加。

了解了这些情况之后，第二天，杜维诺去拜访经理先生时，绝口不谈面包的事，而是谈论那个协会。经理先生十分高兴，跟他谈了半个多小时，而且还兴奋地要求杜维诺先生也加入这一协会。

几天后，这个饭店的采购部门给杜维诺打来电话，让他马上把面包样品和价格表送去。杜维诺喜出望外地赶到饭店，饭店采购部门负责人笑着问道：“我真猜不透你使了什么绝招，使我们老板这么赏识你？”

杜维诺这时可真是有点哭笑不得。他想：我们公司的面包远近闻名，价廉物美，可是我努力了4年连一粒面包屑都没有推销给他，现在仅仅由于我对经理先生所关心的事情表示了关注，形势竟完全改观！

这是场外谈判的力量所在。事情有时候就是这样奇怪，你花了许多时间和精力，却是“踏破铁鞋无觅处”，然而，当你用了巧劲儿，激起了对方对你的信任和好感时，却是“得来全不费功夫”。场外谈判就是这股“四两拨千斤”的巧劲儿。

任何一位优秀的谈判者，都深深知道场外谈判的力量，可是，由于每件事情都有好坏两面，因此，我们也必须了解场外谈判的危险性，同时还要采取下列的预防性措施：

1. 小心谨慎，不要作单方面的告白，以免泄露了己方的秘密。
2. 特别是对爱喝酒的人，要注意那种“酒逢知己千杯少”的热情相劝，以免酒醉受骗。
3. 有的人往往故作慷慨来迷惑你，博得同情，诱你让步。
4. 进行场外谈判的时候，要提高警觉，因为对方可能不是真心的，对方很可能在轻松的气氛里，趁着人们较没有防备的时候，轻易地使你相信虚假的消息。

场外谈判并不是什么特例，它在谈判的过程中占有极其重要的地位。藉着这座桥梁，双方得以沟通意见，了解彼此的要求并且研究出可行的解决办法。并非所有事情都必须在谈判桌上提出讨论，一个优秀的谈判家应该了解

到这一点。

### 谈判界域的选择

1956年4月，日本农林相河野一郎率代表团去莫斯科参加日苏渔业谈判时，会见了前苏联部长会议主席布尔加宁。

经过一番寒暄之后，布尔加宁按照让客方先行就座的规矩，要河野自己选择室内座位，河野环视了一下室内布置，就近选了一把椅子说：“我就坐在这儿吧。”布尔加宁说了声“好”，便在河野的对面坐了下来。

河野后来回忆说，他选的椅子在方向上是背着光线的，谈判中他很容易看出对方的表情，甚至布尔加宁在谈判中露出倦容他也看清了。这样，河野可以根据主人的情绪变化来掌握谈判的进度和措辞。河野在回忆录中洋洋自得，宣称这是他在外交谈判的经验中得来的一个秘诀。

由此可见，谈判时的座次位序，对谈判影响甚大。它是一个比较突出敏感的界域问题。在一些较重大、较正规或级别较高的谈判中，座位一般分为两侧，且要根据谈判代表的身份、级别和在谈判中所处的地位，依次落座，不允许随意选择。但现实中更多的谈判是非程序化或格局性要求的。在这些谈判中，谈判的座次位序就没有一定之规了，因此选好一个恰当的座次位序来进行谈判非常重要。

谈判中的座次位序包括两层含义，一是谈判双方的座次位置，二是谈判一方内部的座次位置。一个敏锐的谈判行家会有意识地安排谈判人员的座次位置，并藉以进行对己方最有利的谈判。

如何安排双方人员的谈判座位，对谈判结果颇有影响。谈判座位的设置围成圆形，不分首席，适合多边谈判；围成长方形，则适用于双边平等谈判。适当的座次安排，能够发挥谈判人员最佳的信息传播功能，使双方的沟通收到最佳的效果。一般来说，双边谈判人员应当面对面而坐，双方谈判小组的首席代表都应坐在谈判桌的首位，其他谈判人员依次入座，这样安排有助于首席谈判代表能够用各种形式与其他成员经常交换意见，传递信息，研究应付对策。

谈判双方的座次位置安排，应充分体现主宾之别。按照我国传统的习惯是以左为尊，座北朝南为主，座南朝北为客。所以，应当安排谈判客方坐在左侧或南侧，使对方有被尊重、受欢迎的感觉，增强谈判桌上融洽和谐的气氛。

谈判一方内部的座次安排，一般是主谈者或拍板者坐在中间位置，其余的人左右环绕而坐定，既庄重严肃，也能提高士气，产生较强的凝聚力和约束控制力。

有时，谈判的劣等座席是谈判的一方故意设定的。美国一位著名的商务谈判专家在总结他的谈判经验时这样写道：“在很多次的商谈中，我发现自己处在令人不快的环境中，而这些环境可能是对方故意设计的，以减低我的抗拒力量。其中特别使我困窘的是：（1）坐在面向太阳的椅子上；（2）坐在动摇不稳的椅子上；（3）在嘈杂的房间里谈话；（4）在闷热的天气里无冷气设备，等等。”如果对手采用这种方法，谈判者不可就范，要有勇气向对方提出，或暂时中止谈判。

选择什么形式的谈判桌也是谈判界域选择的一个不可忽视的问题。

1991年10月，中东和会开幕式在西班牙首都马德里的王宫圆柱大厅举

行。厅中放了一张“T”形长桌。举办者美苏两国的代表坐在T字顶头，各代表团分坐两旁，右边为埃及、以色列、黎巴嫩，左边为欧共体、约旦——巴勒斯坦联合代表团、叙利亚。

座席的安排是基于这样考虑的：埃及和黎巴嫩同以色列结怨不深，可以坐在一起；而约旦、巴勒斯坦和叙利亚则绝对不能与以色列坐在一边！T字形谈判桌的设置可谓用心良苦。

当然，一般的商务谈判绝没有上述政治谈判那样复杂，因而谈判桌的设置也不会这样煞费心机，常见的有以下几种情况：

1. 方形谈判桌。方形谈判桌有正方形谈判桌和长方形谈判桌之分。在方形谈判桌两侧，双方谈判人员面对面相向而坐。这种形式看起来很正规，但给人的印象过于严肃，容易形成对立的感觉和情绪，缺少轻松活泼的气氛，而且彼此交谈起来不太方便。

2. 圆形谈判桌。其包括正圆形谈判桌和椭圆形谈判桌。采用圆桌进行谈判，双方人员围桌而坐，形成一个圆圈，便于双方人员交换意见，沟通彼此的感情，易形成和谐一致的气氛，因而在谈判中使用较多。

3. 不设谈判桌。在双方谈判人员人数不多的情况下，大家可以随便坐在一起交谈。这种形式的谈判双方人员都比较随便，有助于增强谈判的友好气氛。当然，在比较正式的场合，还是以设置谈判桌为宜。

谈判界域的选择，对每一个谈判者来说都不可忽视。精明的谈判者是不会放过借助选择和调整界域的机会，以最佳的方式布置己方的阵营，传递和集中信息，并通过对方每一个座席的分析，判断对方的阵容和每一个座席的意义。

## 9 地利不如人和

同乐则乐倍之，分忧则忧半之。

——瑞典谚语

### 单兵谈判与谈判小组

在商务谈判中，既有谈判双方各只有一人参加的一对一的单兵谈判，也有双方都有多人参加的小组谈判。一般关系重大而又比较复杂的谈判大多是小组谈判。

单兵谈判的好处是：在授权范围内，谈判者可以随时根据谈判桌上的风云变化作出自己的判断，不失时机地作出决策以捕获稍纵即逝的机遇，而不必象小组谈判那样，对某一问题的处理要首先在内部取得一致意见，然后再作出反应而常常延误战机；也不必担心对方向自己一方谈判成员中的较弱的人员发动攻势，以求重点个别突破，或在本方各谈判成员之间运用计谋制造意见分歧甚至分裂，而从中渔利：一个人参加谈判，独担责任，无所推诿，则迫使他必须一丝不苟、兢兢业业、全力以赴。

谈判班子由一个人组成，虽然有以上优点，但显然，这只适用于谈判内容比较简单的情况。在现代社会里，谈判往往是比较复杂的，涉及的面很广，包括贸易、金融、商品、运输、保险、通关、法律等各方面的知识，所需要搜集、运用的材料亦非常之多。虽然在谈判的准备过程中，单兵谈判人员可以得到同事的支持和协助，在谈判过程中也可以得到领导的指示，但整个谈判始终是以他一个人为中心来进行的。以一个人的精力、知识和能力很难对谈判桌上的真真假假、虚虚实实作出正确的分析、判断和决策。而且，单兵谈判当

谈判人员生病等突发情况发生时，没有替手。因此，在通常情况下，谈判一般采取小组谈判的形式。

有多个人参加的小组谈判的优点在于：首先，可以满足谈判中多学科、多专业的知识需要，通过谈判群体的知识互补，可以克服个人知识的局限性；其次，群策群力，集思广益，人多势众，形成集体的进取与抵抗力量。其弊端是：由于各方面人员从自己的专业出发可能会有些偏见；如有不同意见，会丧失谈判一致对外这一重要前提。

小组谈判是现代商务谈判的主要形式，关键在于努力去趋利避害，发挥谈判小组的群体优势。

### 理想的人员规模

在需要多人参加谈判班子的情况下，多大的人员规模比较合适呢？国外有许多谈判专家对此提出了各种看法，其中大多数人认为，谈判小组的人数以4人左右最为理想。其理由是：

#### 1. 谈判小组的工作效率

作为一个集体，谈判小组要有效地进行工作，内部必须进行适当而严密的分工和协作，小组内部交流渠道必须通畅。而人数一多，交流就会发生困难，而谈判却要求高度地集中统一对外和对问题作出灵活、及时的反应。人数多，意见也多，要把这些不同的意见全部集中统一起来，并非一件易事。在谈判这种高度紧张、内容复杂多变的活动中，要达到上述要求，谈判小组



的规模过大是不行的。从大多数谈判情况来看，工作效率比较高的人数规模在 4 人左右。

## 2. 谈判小组管理幅度的有效性

管理学原理告诉我们，一个领导者所能有效地管理下属的人数是有限的，即管理幅度是有限的。高层领导不能直接管理这众多的下属人员，于是设立了许多中间管理层来进行管理。比如一个上万人的大公司，总经理只需管好几个副总经理，每个副总经理再分别管好几个分公司经理，每个分公司经理再分别管好几个部门经理，每个部门经理再分别管好几个业务主管，每个业务主管再分别管理若干个职员。工作性质与工作内容不同，管理幅度也不一样，层次越高，管理幅度就越小。

商务谈判紧张、复杂、多变，既需充分发挥个人的独创性和独立应付事变的能力，又需要内部协调统一、一致对外，其领导者的有效管理幅度不可能太大，只能在 4 人左右。超过这个限度，其内部的协调和控制就会发生困难。

## 3. 谈判所需专业知识的范围

一场谈判特别是一个大型项目的谈判，会涉及到许多专业知识，但这并不意味着谈判需要相应地配备各种专业知识的人同时参加。因为，谈判的不同阶段所涉及到的主要的专业知识的种类是有限的，只要谈判班子的成员具备这几种主要的专业知识就能胜任了。某些非常专门或具体的细节谈判可以安排另外的小型谈判予以解决，或者请某些方面的专家作为谈判班子的顾问，给谈判人员献计献策或接受咨询来加以解决。这样就不必为扩大谈判小组人员规模而劳神了。

## 4. 谈判小组成员的调换

一般情况下，如果谈判小组的成员能够满足谈判所需专业知识的需要，胜任相应的工作，那么，保持谈判小组成员的稳定是有好处的。因为自始至终参加谈判，对双方立场、观点的形成、发展变化等有关问题的来龙去脉了解得很清楚，可以防止对方节外生枝，避免对方利用己方换人之机，在新来人员对情况不甚了解的情况下钻空子。

但是，有许多谈判具有明显的阶段性，在某一阶段围绕某一个或某几个方面的问题进行专门的磋商，并可以得出比较一致的看法。这样，某些谈判成员只在某些阶段上能够发挥巨大的作用，而在另外的一些阶段的作用不大或没有作用。例如，在谈判初中期，需要技术人员参加，而法律人员则是多余的；但在最后的协议阶段，需要法律人员审查合同草案，技术人员又是多余的。对于这种情况，可以根据谈判的不同阶段的不同需要，调换谈判小组的成员。需要什么样的人，什么人就上场，任务完成了或暂不需要时就退场。这样，既保证了谈判的需要，又使谈判小组的规模保持在合适的水平上，既便于有效地控制，又节约了己方的谈判费用。

当然，对于特别复杂的商务谈判，同时需要许多人参加谈判。为了满足这一要求，同时也为了更好地进行协调控制，可以采取一个折衷方案。即可以在人数众多的谈判小组中进行分工，成立几个专业性的部，如商务谈判部、技术组织部、法律组织部等，每个部的人数可以确定为 4 人左右。这样，从专业部的谈判来讲，其人员规模比较合适；而就整个谈判小组而言，主要是协调各专业部之间的关系，其数目并不多，协调起来比较容易。

## 合理的组合

谈判小组必须具备完善的专业知识结构，分工协作，才能有效地完成谈判任务。商务谈判所需的专业知识大体包括以下几个方面：有关技术方面的知识；有关价格、支付条件、交货条件、风险、运输、海关等商务方面的知识；有关法律方面的知识。在涉外商务谈判中，还需具备语言翻译方面的知识。根据上述专业知识的需要，一个谈判小组应配备相应的人员。

### 1. 专业技术人员

专业技术人员对工程技术问题有深入的了解，对有关技术问题的条款进行磋商。其具体职责是：

- (1) 阐述己方参加谈判的意愿和技术条件；
- (2) 弄清对方的意图和技术条件要求；
- (3) 找出双方在技术条件上的分歧或差距；
- (4) 同对方进行技术细节方面的磋商；
- (5) 修改草拟的谈判文书的有关技术条款；
- (6) 向主谈人提出解决技术问题的建议；
- (7) 为最后决策提供技术方面的论证。

### 2. 商务人员

商务人员必须通晓贸易、金融、运输、保险等有关商务方面的知识，其具体职责是：

- (1) 掌握该项谈判项目总的财务情况；
- (2) 了解谈判对方在项目利益方面的期望值指标；
- (3) 分析、计算修改中的谈判方案所带来的收益的变动；
- (4) 为主谈人提供商务方面的意见和建议；
- (5) 在正式签约前提出对合同或协议的财务分析表。

### 3. 法律人员

法律人员是一项重大谈判项目的当然成员。国外许多谈判人员都是律师出身。我们要挑选合适的法律工作者参加重要项目的谈判，使得己方在商务交往中得到法律保障，维护自身的利益。其具体职责是：

- (1) 确认谈判对方经济组织的法人地位；
- (2) 监督谈判程序在法律许可范围内进行；
- (3) 检查法律文件的准确性和完备性。

### 4. 翻译人员

在涉外谈判中，翻译人员是谈判中实际的核心成员。一个好的翻译，在谈判过程中，能洞察对方的心理和发言的实质，既能改变谈判气氛，又能挽救谈判失误，在增进双方了解、合作和友谊方面，可起相当大的作用。翻译对外文、中文均要过硬，还要熟悉谈判业务，防止差错或失误。

主谈人不要临时才想到翻译，应吸收翻译一起参加谈判的研究，使翻译事先充分了解谈判意图、计划和策略。翻译应对专业术语作充分准备。其具体职责是：

- (1) 在谈判过程中全神贯注，工作热情，翻译内容要准确、忠实；
- (2) 对主谈人的意见或谈话内容如觉不妥，可提请其考虑，但必须以主谈人的意见为最后意见，不能向外商表达翻译个人意见；
- (3) 外商提出的任何要求，应详告主谈人解决，不能自作主张，作肯定或否定的答复；

(4) 外商如有不正确的言论，应据实全部译告主谈人考虑。如外商单独向翻译人员提出，如判明其无恶意，可作一些解释；如属恶意，应表明自己的正确态度。

翻译人员应自始至终参加谈判的全过程，一般不宜中途换人，以防工作脱节。

需要指出的是，谈判所要求的各种知识结构之间并非存在不可逾越的鸿沟。作为谈判人员，应该对上述几个方面的知识都有所了解，而又专长于某一方面。因为，如果只知道某一方面比如技术方面的知识，而对商务和法律方面的知识一窍不通，这样在谈判时就很被动，彼此之间的配合就比较困难。比如，技术人员认为建立某种技术条款能使引进的技术在性能上更有保证，商务人员认为这样要大大增加引进的成本，法律人员认为这一条款有可能引起某些法律纠纷，三方各有理由，相持不下，很难协调。

### 主谈人与辅谈人

在商务谈判中，为了贯彻一个口子对外的原则，避免各说各的，有必要确立主谈人与辅谈人的分工。

所谓主谈人是谈判中的主要发言人，在谈判的某一阶段，或针对某一个或某几个方面的议题，由他为主进行发言，阐述本方的立场和观点。相对地，这时谈判小组的其他成员处于辅助配合的位置上，称之为辅谈人。

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、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。精明的主谈人象杰出的演员一样，善于扮好自己的角色，决不会轻率越过界线干扰别人。

确定主谈人与辅谈人以及他们之间的配合很重要。在谈判过程中，主谈人与辅谈人应该用语言或其他方式相互支持。

英国贸易专家斯科特认为，谈判主谈人在谈判开始时，向对方介绍自己的同事，对谈判对手具有强烈的影响。他举了这样一个例子：一位主谈人在一种场合这样向对方介绍自己的同事：“这是我们的会计，诺尔曼·凯特勒。”而在另一种场合，他这样介绍：“这位是诺尔曼·凯特勒，他具有15年财务工作的丰富经验，有权审核数目达1500万英镑的货款项目。”显然，同前一种场合相比，诺尔曼·凯特勒在后一种场合会给谈判对手以非同凡响的影响。

在谈判过程中，当主谈人讲话后，辅谈人有必要对他的话加以肯定。因为，当他的话被自己的同事加以肯定后，对方就容易在心理上相信他的话的可靠性。他的同事可以口头上附和：“确实如此”、“对，情况就是这样”、“绝对正确”之类的话，从而达到加强主谈人说话份量的目的。

在主谈人与辅谈人之间，不仅口头支持是重要的，其他方式的支持也很重要。如果主谈人讲话时，他的同事不是东张西望，就是显得有些心不在焉，那么谈判对手就会受到辅谈人的影响，随之对主谈人的发言也就不会太重视了。相反，在主谈人讲话时，如果辅谈人把自己的椅子挪动一点，使自己的脸可以正对主谈人的脸，并聚精会神地注视主谈人讲话，不时赞同地点点头。辅谈人的这些动作会使谈判对手也聚精会神地听主谈人说话，并会认为主谈人是个有经验、可信的人。

主谈人与辅谈人的地位并非是一成不变的。在谈判合同技术条款时，技术人员处于主谈人的地位，相应地，商务人员和法律人员则处于辅谈人的地

位，他们的主要任务是从商务和法律的角度向技术主谈人提供咨询意见，并适时地回答对方涉及到商务和法律方面的问题，支持技术主谈人的观点。

在谈判合同商务条款时，很显然，商务人员处于主谈人的地位，技术人员与法律人员则处于辅谈人的地位。

事实上，合同的任何一项条款都会涉及有关法律问题，只不过是某些条款的法律规定性更强一些。涉及这些条款时，法律人员以主谈人的身份出现。但对其他条款的合法性，法律人员亦负有责任。

### 善任替身

委派替身首先是由于情况不熟悉而雇用的谈判代理人。在某些国家和地区，在初次接触的情况下，有时需要通过代理人进行商务谈判。

代理人的作用发挥如何，对谈判的成效关系甚大。有的代理人仅起联系人的作用。而好的代理人不仅熟悉和了解委托人经营的业务、商品和服务，而且还能委托人提供一系列的服务，如翻译、提供谈判办公用品及通讯设施、提供当地法律及税务的咨询，甚至可以直接参加谈判。

谈判者委托代理人，应对代理人的资信情况有清楚的了解。在确认代理人的资信情况后，颁发授权委托书。代理人有自身的利益，谈判者应慎重对待。

其次，委派替身是一种谈判策略上的需要。

假如你想买一幢房子、一家企业、一种价格昂贵的产品或一种独一无二的东西，没有什么比打听卖主的真正价格更费劲的事了。

但有一种方法可行。那就是自我复制，雇用一个替身。

比如你要谈的项目是房屋买卖。你的替身会见了卖主并询问价格。卖主开价 259,000 美元。你的替身立即从口袋里拿出支票本来，开出一张低于开价的支票。

“我准备现在就给你开一张 165,000 美元的支票。”

这时候，你就能开始知道真实价格了。不管是因为被冒犯而拒绝，还是因为试图保持这笔交易，卖主都会作出反应。因为人们在出售自己的房屋时，往往会认为他们是在与皇冠上的宝石告别，依依不舍的同时总不想让自己吃亏。即使你的替身没有完成其他什么事，他也使你免遭任何不快，避免羊肉没吃反惹了一身膻的结果。

如果卖主被激怒，不愿成交，你就知道此时此刻他要的价就是 259,000 美元或接近 259,000 美元。

然而，十有七八，卖主或许会因为在一生中第一次面对一位真正的买主而开始严肃地谈判。他可能对此立刻讨价还价，比如说 235,000 美元。在这种情况下，你就能更清楚地知道他真正愿意接受的价格。这样你在他还没有遇到你之前就更多地了解了他的价格，而他却并不了解你。这就是你的优势。

下一步是等待几天，然后另派一个替身，用一种稍稍不同的方式试探。他可以报一个较高的价格，但在条款上极其苛刻，向卖主表明：“如果你能让我来提条件，我可以付给你更多的钱。”

第二个替身会搜集更多的资料，帮助你把一个较低的价格塞进卖主的头脑，使卖主明白，只有在这个价格水平上买主才愿做交易。

如果你还想介入，继续以这种方式打探消息，那你不仅对真正的价格有了充分的了解，不仅促使卖主等候你开出低于广告的价格，而且你还能使事

情达到这样一种愉快的境地，使你自己并不因为报价低而引起卖主的反感。  
替身使你在谈判中掌握了主动出击权。

### 台前幕后同演一出戏

提起商务谈判，人们自然而然地将目光集中到谈判桌上，集中到谈判小组的每一位成员身上。毫无疑问，谈判桌是谈判的中心舞台，谈判小组成员是谈判的主角，然而，当我们将谈判的成功归于台前的谈判小组成员的时候，我们是否会想到那些幕后的英雄？

就像一部电影，屏幕上出现的只有演员们的身影，但人们总不能否认导演及其他摄制职员的功劳，任何一场谈判，都在于台前幕后的良好沟通与配合。

谈判当事方的幕后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，以及不上谈判桌、但要为上谈判桌的人员准备资料的人员。

领导的职责在于监督并指导谈判小组的工作进展直至完成预定的谈判目标。领导者能尽职是任何一场谈判成功与否的保证。领导在谈判中的地位，主要表现在以下三个方面：

#### 1. 事前策划

在谈判小组诞生后，作为领导的第一件事，应明确其分工。第二件事，组织制订谈判方案，确定具体的谈判目标。第三件事，给予必要的谈判战略上及战术上的建议。

#### 2. 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。一般，随时汇报，凡事无巨细、缓急都汇报，较为浪费大家的时间，以阶段性汇报与急事随时汇报相结合。

#### 3. 适当干预

在谈判陷入僵持之中，为解困境，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，还可以是某个让步。

在谈判过程中，对方谈判负责人有可能要求会见领导，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、宴会，回避是不适当的。在商务谈判中适当回避在不利于己方谈判时的会见与宴会，有其一定的效果，但这也有负效果。因为拜会性与叙憎性的谈话与宴会是缓和关系、融洽气氛之举。若回避不当会给对方失礼的感觉，不一定对谈判有利。问题在于：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悬而未决的条款；更不要碍于面子信口许诺，即使为了效果和面子需要许诺时，亦应与谈判小组商榷后再说。

商务谈判十分注重礼节和时机，这样由领导主动干预，即己方安排一些会见与宴会就有必要了。在主动干预中领导应该注意分寸，接见大多了会宠坏了对方面，使自己谈话的份量减轻，对自己的威严及部下在谈判中的地位均不利。假若选择时机不当，对方正处于无理或骄纵之时，做殷勤款待，反而使其认为你软弱可欺，对谈判结果只会有害无益。

在商务谈判，尤其是大型的商务谈判中，涉及的面很宽，资料准备、查阅、分析、翻译需要大量的时间和人力。准备得越充分，掌握的资料越多，谈判的成功就越大，失误的机会就越小。而这大量的工作光靠谈判小组成员是完不成的，无论在谈判前和谈判过程中，都需要一批不上谈判桌、但要为

谈判小组成员准备资料的人员。谈判小组必须和他们保持密切联系。

台前幕后同演一出戏。无论是台前的谈判小组，还是幕后的领导及资料准备人员都与谈判的成败息息相关。众人拾柴火焰高，谈判的成果是众人亲密合作的结果。

在战争中，将军们靠巧妙的军事编队来提高战斗力；在企业管理中，相同的人数、不同的组合会产生不同的生产、经营效率。商务谈判也一样，也体现出了“人和”的效力。

伟大的目标构成伟大的心。

——埃德蒙斯

### 箭靶与节拍器

有个人被小偷偷了东西，发现后赶忙追过去。小偷见有人追来，拼命狂奔。这个人跑得也很快。两人一前一后，相持不下，跑了很长一段距离。

此时，这人心里很是焦急。“难道我跑不过你？我就不服这口气！”他心里这么想着，咬咬牙，脚下的步子加快了。

小偷渐渐体力不支，两人的距离渐渐缩小了。眼看就是伸手可及、小偷就要被擒获的时候，奇怪的事情发生了，这个人迅速赶过小偷，一直往前奔去。原来，他心里仍在愤愤不平：“叫你见识一下我的厉害，难道我就跑不过你？”

笑话归笑话，虽然荒唐一些，却不能不令人深思。这个人之所以落下个笑柄，贻笑大方，就在于他在抓小偷的过程中受情绪的影响，不知不觉地置换了目标，小偷不去抓了，却去和小偷赛跑。

无的放矢，自然箭射不上箭靶子。谈判前不设立目标就急于谈判，就好象没弄清靶子在哪里就射箭一样，结果只能是一事无成。谈判目标是商务谈判的靶子。谈判者只有明了谈判目标之后，才能清楚自己努力的方向，才能在谈判过程中把握住分寸，才能保证谈判的顺利完成。正如美国弗洛斯特所说：“在筑墙之前，你就应该把什么圈出去，把什么圈进来。”在谈判之前，你必须有目标在胸，心中有数，才能应付自如。

目标又是谈判的节拍器。我们知道，就一般商务谈判而言，都并非单个人对单个人的谈判，而是在谈判小组之间进行。为了使谈判富有成果，就必须让谈判小组的成员在谈判中协调配合，步调一致，否则，各说各的一套，漏洞百出，矛盾四伏，不会有什么好结果。谈判目标这时就起到了规范谈判小组成员行动的节拍器的作用。

确立了谈判目标，谈判小组成员就有了共同的努力方向，他们不再是分散的、盲目的谈判者个人，而是朝同一个目标努力的一个群体，谈判目标能使谈判小组成员更好地发挥合力作用，减少矛盾和冲突。

### 谈判目标层次

对谈判目标的确立，分为若干层次，这样才能更好地在谈判中机动灵活地视具体的谈判情形选择不同层次的目标：

#### 1. 基本目标

这是必须达到的目标。在谈判中，这样的目标是不可放弃的，必须坚持。在谈判全过程中，谈判人员要不借代价保证达到基本目标，否则就放弃谈判。

#### 2. 最优期望目标

在商务谈判中，最优期望目标是指谈判者力争达到、对他最有利的一种理想目标，它在满足谈判者实际需求利益之外，还有一个额外的增加值。

当然，在实际的谈判活动中，谈判一方的最优期望目标一般是单方面的可望不可及的理想点，很少有实现的可能性。因为谈判是各方利益相互兼顾和重新分配的过程，没有哪个谈判者会心甘情愿地拱手把全部利益让渡给他

的对手。同样，任何一个谈判者也不可能指望在每个场合的谈判中独占鳌头。这种最优期望目标，又被谈判行家称为乐于达成的目标，老练的谈判者在必要时可以放弃这一目标。

### 3. 可交易目标

这类目标机动性很大。在谈判中，基本目标与最优期望目标之间有着必然的内在联系，表面上似乎一开始要价就很高，往往提出己方的最优期望目标。实际上这是一种策略，目的是为了保护基本目标或可交易目标。这样做的实际效果是往往超出谈判者最低限度的需求，然后通过谈判双方反复来回讨价还价，最终可能在基本目标与最优期望目标之间选择一个中间值，即可交易目标。

可交易目标虽不是硬性目标，但作用甚大。建立这个目标的用意首先在于，在谈判中它起到一种交易作用。这个目标的提出和放弃是为了换取其他目标的实现。谈判者放弃它不会带来实质性的损失。其次，这个目标在谈判中具有迷惑作用，使谈判对方产生错觉。当然，可交易目标决不是任意提出来的，它必须精心设计和塑造，不能让谈判对手轻易识破，否则就不能起到应有的作用。

这种可交易目标，实际上是一种弹性目标。目标富有弹性，谈判即能随机应变，随风转舵，获胜的可能性较大。对于买方来说，最优期望目标即为弹性目标的下限，基本目标即为弹性目标的上限（如图 10—1a）。对于卖方来说，最优期望目标为弹性目标的上限，基本目标为弹性目标的下限（如图 10—1b）。

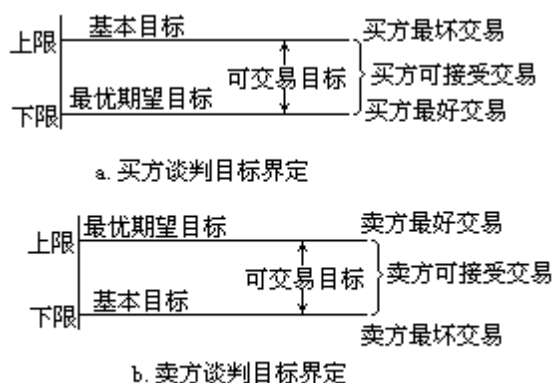


图 10—1 买卖双方谈判目标界定

### 谈判目标设定

谈判目标应当明确、可靠、易于把握，经过努力可以实现。为此，制订谈判目标应符合下列要求：

时限性。系指谈判目标只在一定期限内是恰当的。很明显，未明确规定时间界限的目标是毫无意义的。

数量化。这是指应尽可能使谈判目标数量化，这样的目标才易于把握和核查。当然，并非所有目标都能量化，一些值得追逐的目标只能用定性的条件来表达。

可靠性。这是指选择的目标水平是从实际出发的，充分考虑了企业的资源条件和谈判人员的谈判水平，当然，可靠性并不意味着低水平、低要求，



而是指经过奋斗可以实现的。

协调性：这是指各项具体目标之间应该是协调一致的，而不是互相矛盾、相互抵触的。

为了使谈判者对谈判目标的设定有一个较深的感性认识，特以引进 K 公司矿用汽车为例，其谈判目标设定如下：

#### 1. 技术要求

- (1) 矿用汽车车架运行 15000 小时仍不开裂；
- (2) 在气温为—40 条件下，矿用汽车发动机停止运转 8 小时以上，在接入 220 伏电源后，发动机能在 30 分钟内启动；
- (3) 矿用汽车的出动率达 85% 以上。

#### 2. 试验期考核指标

- (1) 一台矿用汽车试验 10 个月（包括 1 个严寒的冬季）；
- (2) 出动率达 85% 以上；
- (3) 车辆运行 3750 小时，行程 31250 公里；
- (4) 运输量达到 312500 立方米。

#### 3. 技术转让内容和技术转让深度

- (1) 利用购买 29 台车为筹码，K 公司无偿（不作价）地转让车架、厢斗、举升缸、转向缸、总装调试等技术；
- (2) 技术文件包括：图纸、工艺卡片、技术标准、外购件明细、零件目录手册、专用工具、专用工装、维修使用手册等。

#### 4. 价格

(1) × 年购买 W 公司矿用汽车每台 FOB 价为 23 万美元，5 年后若仍能以 23 万美元成交，那么此价格定为下限。

(2) 5 年时间，按国际市场价格上浮 10% 估算，5 年后的成交价格可能为 25 万美元，此价格定为上限。

谈判目标价格设定之后，谈判小组在心理上要作好充分准备，争取弹性价格目标的下限成交，不要急于求成。与此同时，在非常不理想的情况下，也要坚持不能超出上限达成协议。否则，就终止或取消谈判。

### 伸手不及，跳而有获

许多人都喜欢这样对他的孩子说：“假如你的目标定得越高，你的成就就会更大。”

一般人在日常生活中，也常抱有这种观念。如果把这个观念应用到商务谈判中去，把谈判的目标定得高些，结果是不是会更好呢？

美国有两位教授针对这个问题作了一次实验。他们在买卖双方之间设了一道屏障使双方无法对视，讨价还价是在桌子底下用字条进行的。如此设了两组，对于两组的指示是一样的，只有一点例外；其中一组所接到的是“以 7.5 美元成交”的指示，而另一组所接到的是“以 2.5 美元成交”的指示。实验的结果如何呢？被指示以 7.5 美元成交的那一组以将近 7.5 美元的价格成交，而被指示以 2.5 美元成交的那一组以将近 2.5 美元的价格成交。

事实上，如果把上述实验对象从学生换成专业谈判人员，并让他们面对面谈判，实验的结果也证实了：期望较高的人总是得到较好的成果；而期望较低的人则往往愿意以较低的价格成交。

在人生的旅程上，我们不断地订立目标，然后再根据结果来修正我们的

目标。个人愿望的高低，代表着他所要努力的目标。目标已不再只是一个希望而已，它同时也代表了个人心中坚定的意向。如果不幸失败，就意味着个人自尊的丧失，所以，当人们被问到：“下一回你‘喜欢’得到什么分数？”不如被问到：“下一回你‘希望’得到什么分数？”来得实际些。前一个问句并没有包括个人意向在内，只有极少的约束意味；后一个问句则不但表示出个人的意向，同时还意味着极强的约束力。

愿望的高低、冒险的大小、成功的可能性，三者可以说是息息相关的。人们选择目标时，就如同赌徒下赌注一样，要先估量出成功所能带来的有形和无形的报酬、失败的可能性以及所要投注下去的本钱。人们无法很确切地计算出这些来，他们常常是根据过去的经验来判断成功或失败的可能性。

每一次谈判过程都是一个完整的回馈反应。当买方和卖方各自设下自己的目标，双方互相表示出自己的愿望后，接着便是一连串的回债反应：每个要求、让步、威胁、延迟、最后的底价以及彼此的印象都会影响到双方的期望，条款也随着每次的交谈而升降，朝着新目标推进。

谈判中，那些具有较高目标且约束力较强的人，往往比那些愿意以低价成交的人，有更好的成果。但是也应该注意到这样做也有较高的冒险性：期望愈高的人固然可以得到愈多，但也有更多相持不下的僵局会发生，因而易于导致谈判破裂。因此应凭借良好的判断力，寻求谈判目标的期望利润与谈判成功的可能性之积的最大值。

这样，谈判者制定的目标应符合“伸手不及，跳而有获”的标准，即通常所说的“跳起来摘桃子”。这样的目标既能体现出谈判者的积极进取心，能对谈判者有较强的约束力，能给谈判者带来较大的利润，又有较大的成功可能性，不致于因为同谈判对手的目标差距过大而导致谈判关系破裂。

“伸手不及，跳而有获”的谈判目标评判标准适用于谈判目标的各个层次，它不仅适用于基本目标，也适用于最优期望目标、可交易目标。只有这样，谈判目标才既富于挑战心，又充分体现了脚踏实地的精神。

### 拟订谈判方案

在对谈判目标、谈判时间、谈判地点、谈判班子等谈判基本事项进行了较详细、全面的安排和策划之后，应该撰写一个总的谈判方案，将所有上述事项统一纳入这一书面形式中，并由对该谈判项目负完全责任的主管领导签章批准，良好的谈判方案是谈判成功之本。

谈判方案的形式多种多样，文字可长可短，可以是长达几十页的正式文件，也可以是短至一纸的备忘录。一般说来，谈判方案应简单明了，这样，在谈判人员照章执行过程中，可减少由于误解上级意图而造成的偏差。如果谈判方案过于详尽，则给予谈判人员的机动权就小，往往会使他们的创造性、能动性受到束缚，进而影响谈判效果。

谈判方案虽然是主管领导拟订的，但它必须为谈判负责人和谈判人员所接受，特别是在谈判目标及各主要交易条件方面应给谈判负责人一定的机动余地。因此，主管领导在制定谈判方案时，应吸收谈判人员参加研究，注意听取他们的意见；反之，谈判人员加入到谈判方案的拟订工作中，他们对上级的要求和意图也就了解得更清楚、更透彻。古语云：“上下同欲者胜”，吸收谈判人员到谈判方案的拟订工作中，有利于发挥这一优势。

不管采取何种方式，谈判方案应明确以下事项：

### 1. 通过各主要交易条件而反应出来的谈判目标

商务谈判目标的最终实现，必然反映在种种交易条件上，如价格标准、货款支付方式、交货时间和方式、运输方式、保证期等等。这些交易条件均需谈判双方反复讨价还价后才能决定。因此，在谈判方案中应明确各种交易条件的最低接受限度。

在确定谈判目标时，应划分谈判目标的层次，即分别确定基本目标、最优期望目标和可交易目标。在具体划分谈判目标层次时，应尽量使自己的需要和客观可能性结合起来。为了使目标划分合理，还必须认真考虑对方的目标，使二者之间相对平衡。

谈判双方目标差距过大，可能会使谈判搁浅。遇到这种情况，应立即妥善地修改目标。只有双方的目标比较接近，谈判才能取得成效。

### 2. 明确谈判时间

包括谈判机会的选择，谈判起始时间的确定、谈判过程中对生物钟的利用、谈判的截止日期安排以及谈判的时间策略等。

### 3. 谈判地点安排

包括对主座谈判与客座谈判、场内谈判与场外谈判的选择以及对谈判界域的策划等。

### 4. 谈判班子组成

谈判方案中必须写明谈判小组成员的名单、职务及其职责、对谈判班子成员进行主谈与辅谈及各种专长的分工，以利谈判工作的开展。

### 5. 明确谈判过程中的通讯方式及汇报制度

在客座谈判或异地谈判的情况下，为了保持企业与谈判小组密切的联系，进行有效控制调节，上下级之间应有规定的联络方式和制度。例如，有的企业规定，在2周之内，如能在谈判方案中规定的范围内谈判成交，就不必汇报。但超过2周，则应详细汇报谈判情况。此外，还规定了应向谁汇报，如该主管负责人不在，可由谁代理等均应规定得清清楚楚，从而明确程序 and 责任人，避免繁琐和推诿。

制定了谈判目标和谈判方案以后，谈判者通往谈判成功的道路上就有了指路的灯塔，无论面对怎样变幻莫测的谈判场面，谈判者都不会惊慌失措、盲目无方向！

## 11 自我形象设计

人的面孔要比人的嘴巴说出来的东西更多，更有趣，因为嘴巴说出的只是人的思想，而面孔说出的是思想的本质。

——叔本华

### 取信于人

谈判是一个说服的过程，即运用各种技巧使对方改变初衷，心悦诚服地接受己方的意见。说服工作做得好，谈判就容易达成一致，很快会取得良好的结果。

人都有趋利避害的心理。在商务谈判中，谈判者最关心的问题是：接受对方的意见，能否为己方带来利益？能带来多大利益？如果你的说服工作不能为对方解开这个心中的疑团，便是失败的。谈判不是宗教信仰，只讲奉献，不讲索取。说服工作必须能给对方开出一张光明的“保票”，使对方对接受你的意见定会获利的光明前途深信不疑。

谈判者必须记住：要想方设法取信于人！

人们的关系多半游移于纯粹的信任和极度的猜疑这两极之间。几无例外，人们对高度的信任竭诚欢迎。那么如何才能增进信任，取信于人呢？

措施之一便是要有自信心。

谈判者只有自己对自己有信心，才能让别人相信自己。如果自信心不足，总认为自己不行，步入谈判场时狠狠琐琐、放不开来，发言时语无伦次、中气不足，很难让别人相信你，对你产生信任感。

当然，自信不是盲目的自信，而是有根据的自信。你必须是在作过充分准备、广泛了解情况的基础上的自信，是在作过详细安排、认真制订了方案的情况下的自信，否则盲目上阵，仓促应战，所谓的自信是毫无根据的自欺欺人。自信不是自欺。

措施之二便是不可信口开河。

倘若说者无意，听者有心，误以为你的话为某种承诺，而事实上你毫无此意，那你的声誉便会蒙上不白之冤。如果有人问你几时外出回来，你随口答道：“最迟2点我应该回来。”他遂把你的话视为一个承诺，安排2点半与你的约会。你则以为自己无非告诉他最好的推测，却丝毫无意做出这样的承诺。无论他的解释是否合乎情理，你的交流都失之草率。倘若你讲话无意承诺，但对方却完全可以合情合理作出这种解释，而且屡屡失望，那么他相信你不可信赖便有理有据了。

商务谈判中这种情况并非少见。一个商务谈判者应十分留心自己的语言，不要给对方造成误解，自己没有把握之事切不可作肯定的承诺，以免给自己今后的说服工作增加难度。

措施之三是严守信用。

谈判者对自己的承诺越是一本正经，对方对待它们也越郑重其事。提高己方信誉最轻而易举的办法莫过于少做承诺，其次便是谨言慎行，恪守诺言。当罗伯特·麦克纳马拉荣任美国国防部长时，他约法三章，一切会议都准时到场。他在小事上的可靠性有目共睹，有口皆碑，推而广之便提高了他在难以对证的承诺上的信誉。谈判者若能做到一诺千金，对方自然就信任他，尤其是为以后的生意洽谈开了绿灯。

措施之四是坦诚直率。

商场亦是“情场”，多年的老主顾、老客户，既是谈判对手，亦是老朋友，彼此扶助，大家发财，是极自然的道理。

60年代中期，日本松下电器公司受轻型电器业普遍不景气的影响，亦走入低谷。

在公司的全国销售会上，松下董事长并未因尚有12%的销售公司经营良好而以此掩盖整体性的经济困境或以此一味责备88%的销售公司工作不力，而是在最后一次会议上说：“松下电器有错，身为最高负责人的我在此衷心向大家致歉，今后将会精心研究，让大家能稳定经营，同时考虑大家的意见，不断改进，最后，请原谅松下电器的不足之处。”说完，松下先生给大家深深鞠了一躬：此举使原先指责领导不力、对松下电器前途表示怀疑的人深受感动，并自觉反省，重新振作起来。

坦诚是良好谈判关系所须臾不可或缺的因素。一次欺骗便可能扼杀那种令层出不穷的问题迎刃而解的条件。

坦诚并不要求和盘托出。不过，它却要求单刀直入地表明什么方面不该指望被和盘托出，并解释其中缘故。一般而言，谈判伙伴间越开诚相见，他们解决问题、消弥分歧便越容易。

措施之五是提高可以预见性。

倘若谈判者的言行有迹可循，容易预料，这就增加了谈判对手对结局的信心。

一个日本青年想贷一笔款子，但银行因对他的偿还能力持有怀疑而不愿贷给他。于是他就去办了一份人身保险，并将银行列为第一继承者。然后持保险单去银行，于是他成功了。因为银行明白，即使他死了，他们也决不会受损失，况且遇到这样坚韧不拔的人，是没有理由不相信他在生意上也有如此毅力和勇气的。再如，当我方销售市场冷淡，流动资金匮乏时，如果对老客户这样说：“我们目前的困难是显而易见的，但可以肯定地说，治理整顿时间不会拖到年底，经济总要起动的。如果贵方能在这时候给予力所能及的支持，既可以使我们渡过目前的困难时期，又有利于我们与贵方的合作前景。”那么，就很可能使对方着眼于无害的现在和有益的将来而采取我方所希望的态度。

大仲马说过：“当信用消失的时候，肉体就没有生命了。”谈判者必须努力提高自己的信用程度，以恪守信用、言而有信的形象出现在谈判场上。否则，谈判者的事业也就失去了生机。

### 人靠衣装

“人靠衣裳马靠鞍”，服饰对于人可谓重要之至。

在远古时代，原始人就懂得用兽皮和树叶遮身蔽体，抵御风寒。在封建帝王时代，“人分三等，衣分五色”，眼饰反映出一个人的地位，可谓森严之至。在当今社会，衣服的式样、颜色、质地、花纹以及衣服上的附属装饰具有多种功能和含义，于是服饰本身也成为一种符号体系。这个符号体系能够传达出国民气质、时代风尚、文化特色以及个人的文化素养、知识水平、风度气质与社会地位的信息。

在谈判桌上，人的服饰也有特殊的地位。它在传播信息、与对手沟通方面作用巨大。谈判者应该注重自己的服饰。通常所说的服饰包括穿与戴，也

就是穿什么、配戴什么才有助于商务谈判成功。

那么，怎样的眼饰适合商务谈判场合？谈判者在眼饰方面应注意些什么呢？

首先，谈判者的服饰应因人而异。

谈判者有男、女、老年、中年、青年之别，各类谈判者的服饰各有讲究。

在谈判中，男性着西装已是被普遍认可的服装，当然，如谈判者为女性，则着西装或西装套裙。

穿西装有一定讲究。其上衣、马甲和裤子必须用同一种面料裁制，以衬衫为内衣，并佩戴领带或领结，同时应穿着皮鞋以形成整体感。穿西装时，不可卷袖或翻袖。选配衬衫时应注意衬衫领的高度比西服领高出1.5~2公分，衬衫袖口比西服袖口长1~2公分。西装领、襟是整体造型的核心，故所配用的衬衫领尖的长短以及领带的宽窄一定要与西装襟头的宽窄相适应。领带一般选择小花或条洛，不用大花格，职位越高颜色越深。穿着时，衬衫一定要束在裤腰里。

西装有单排扣和双排扣之分。单排扣西装有1扣、2扣、3扣三种。2扣西装第二粒扣叫样扣，一般只扣第一粒，也可以全部不扣，显示自由、轻便的风格。如果是单排3扣，则第一粒和第三粒是样扣，只扣中间一粒或都不扣。单排1扣西装可扣可不扣。双排扣西装扣法较简单，不管何种场合，都应该扣上。

西装的口袋各有用处，但都不能装得鼓鼓囊囊的。上衣左胸的外口袋专供插装饰性手帕；上衣左右的内袋，用于存放重要的证件凭据之类；有的上衣在右腰节间设一小袋，用来放车钥匙、打火机之类。马甲上所设的4个口袋，用来放名贵的小件物品。西裤的两个后袋，左后袋专供放手帕用，有钮扣的右后袋。用于放钱包、笔记本之类物品。

在我国，男性谈判者还着中山装。一般性的谈判场合，着茄克衫给人以活泼之感。

在谈判前，男士还应剃须，并注意自己头发的整齐以及身上的气味是否正常，以一副崭新、精神饱满的面貌出现在谈判对手面前。

女式西装也有1扣或2扣不等。在一般性的谈判场合，着两用衫、毛衣外套也可以。每次谈判前，女士还应化化妆，以淡妆为宜，还可以配戴项链、戒指、耳坠等首饰来增加自己的魅力。

对于年长的谈判者，服饰的类型可以追求两种类型效果：庄重深沉与和蔼通达。如衣料讲究、裁剪得体、颜色深纯、式样传统、饰物简单但质地贵重，自然会对手庄严、敬畏之感。若衣料中高档、裁剪一般、颜色浅淡、式样不太老气，饰物简单通俗，会给对方和蔼可亲、对话通畅自由的感觉。

年轻的谈判者，眼饰可以追求两种风格：少年老成与蓬勃进取。如衣料虽不高级但裁剪讲究、颜色偏深灰、式样大方、不戴饰物，在谈判桌上会产生几分“老成之气”，给由于年轻而经验缺乏这一偏见上增加一点“财富”的光彩。而衣料略为考究、裁剪工整、颜色明亮浅淡、式样新潮、注重饰物，可能给对手一种朝气、自信与进取的印象。

中年人介于老年与青年之间，是社会的中坚力量，优秀的中年人可以兼备老年与青年的优点。对于他们的服饰也就具有两者所提供的榜样的特征。在生活中，纯属中年人的服饰似乎不存在，他们要么站到老年人的行列中去挑选自己所好，要么站到青年的队伍中去追求。

其次，谈判者的服饰还应因时而异。

季节不同，谈判者的服饰也有变化。上述所说的西装、中山装等是男士的春秋冬季眼饰；男性夏季服装，因为天气热，一般以长袖或短袖的衬衫，配以长裤，也可以在衬衫外加上单西装。在正式场合，无论是穿衬衫还是单西装，均应打领带，一般不宜穿T恤衫和西装短裤。

女性的春秋冬季服装主要是西装或西装套裙。夏季是有领有袖的连衣裙或长、短袖衬衫配长裤。为了消除古板生硬的感觉，女衬衫领前系一飘带及小蝴蝶结等，能使人容光焕发、神采奕奕。

谈判者的服饰因时而异不仅表现在不同的季节上，还表现在不同的阶段上。在谈判初期，服饰可能更多地追求各自的尊严与地位，从而显示自己的实力；在中期，可能更多地追求“随和”，从而表明自己的豁达以鼓励对手接近；在后期，有可能合二为一，或两者交替以取攻中有防、防中有攻的姿态。

再次，谈判者的服饰应因谈判内容而异。

商务谈判内容有贸易、合作、索赔等等之别，也有普通与敏感问题之别。这些差别给服饰追求带来影响。对于索赔谈判、敏感性问题谈判，谈判者应追求庄严的服饰以烘托自己严峻的形象。其他议题，服饰则可以明快一些。

### 谈判道具

谈判道具是谈判者自我形象设计的一个重要方面。谈判者为了达到某一目的，常常需要做一些类似表演的假动作，需学会逢场做戏。为了把这出戏演得真实、可信，必然要借助各种道具。“工欲善其事，必先利其器”，对于谈判者也是如此。

谈判道具种类繁多，五花八门。笔、笔记本、计算器、机票、打印的价目表、合同纸、电传、打火机、某个签字或打印的文件、演算纸等都可以成为谈判者做戏好材料。优秀的谈判家善于利用这些材料，信手拈来，演技娴熟，表演得维妙维肖。

谈判道具并无严格规定，任一物品都可以充当，关键在于谈判者灵活运用，相机行事，将道具的运用与神态紧密配合。

#### 1. 运用道具表示不满或愤怒

突然停住记录中的笔或者突然合上笔记本，抬头，睁大眼睛盯住对方的脸或眼睛可以较好地表示出不满；突然停住笔，抬头注视对手，目光有神，将笔一扔或将记的纸一撕，即反映愤怒；将笔杆在头发上快速擦几下，猛地抽回在桌子上敲两下，双目圆瞪，注视对方，作深呼吸使胸部表现明显的起伏，也使对手感到你的愤怒；将笔记本往一边或桌前一甩，闭紧嘴唇，咬着牙，睁眼正视对方，双手紧握，则已凶相毕露。

#### 2. 运用道具表示兴趣

双目注视对手的眼睛，时而用笔记点什么，即使因时间久而变换坐姿，也是轻手轻脚，表示对对方的话感兴趣。埋头不停做笔记也是感兴趣的表现。

#### 3. 运用道具表示不感兴趣

拿着笔在空白纸上画圈圈或写数字、字母，说明已厌倦了；拿着打火机，打着火，观其火苗，也是一脸烦相；放下手中物品，双手撑着桌子，头向两边瞧，暗示对方没有多少爱听的，随你讲吧，反正没用；将桌子上的笔收起、本合上，女士则照照镜子或拢拢头发、整整衣裙，表明：没有我发言机会就

算了，你爱讲就讲。

#### 4. 运用道具表示该结束谈判

扫一眼室内的挂钟或手腕上的表，扣上笔帽或收进圆珠笔芯，台起笔记本，抬眼看着对手，似乎在问：“可以结束了吧？”给助手使个眼色或做个手势，不收桌上的东西，起身离开会议室或在外边抽支烟，也表明所云无望，可以暂时中止谈判，以后再谈。

#### 5. 运用道具向对手施加压力

以一份假合同或价目单在对手面前晃动，或欲示欲盖地摆在桌上，暗示对手快签约；将机票拿出来放在对手的面前，宣称：“返程机票日期已定，条件能否达成一致，时间仅限出发之前，给对方施加压力；从口袋里掏出一张纸片，假模假样地看一下，又按几下计算器，再以婉转的措词否定对手建议，这种表演充分表示了关注之憎，但无奈权力所限，不得已而拒绝。

谈判道具的运用，能使谈判者寓其意于不言之中，避免了直接论战的锋芒，使谈判得以平衡，并在平衡中发展。

谈判家必须是一个出色的表演艺术家！

### 以礼待人

中国乃礼仪之邦，以礼著称于世。《礼记》云：“不失足于人，不失色于人，不失口于人”，告诫人们在行动上、态度上、言语上都不要失礼。商务谈判人员也应具备这一素养，识礼懂礼，以礼待人，讲究礼貌，注重礼仪。

讲礼貌在谈判中主要表现在以下几个方面：

#### 1. 遵守时间

这是极为重要的礼貌行为。参加谈判，应按约定的时间到达。过早抵达，会使主人因未作好准备而难堪；迟到，则让主人等候过久而失礼。万一因故迟到，要向主人致歉。如果因故不能应邀赴约，要有礼貌地尽早通知主人，并以适当方式表示歉意。记住，失约是很失礼的行为。

#### 2. 注重举止、谈吐

在谈判中举止应落落大方、端庄稳重，既热情友好，又不曲意奉承；既潇洒自如，又不粗野放肆，坐有坐相，站有站相。谈吐也要注意分寸，充分体现出教养、能力和力量。

#### 3. 尊重各国、各民族的风俗习惯

不同的国家、民族由于不同的历史、文化、宗教等原因各有特有的风俗习惯，尊重对方的风俗习惯是一种礼貌的行为。否则，不仅失礼，还会影响相互关系，妨碍谈判的顺利进行。

#### 4. 尊重老人和妇女

尊重老人、爱护妇女是一种美德。与老人、妇女同行，应让他们先走；进出大门，男子应帮助他们开门、关门；与老人、妇女一同进餐，男子应主动照料，帮助他们入座就餐。

在商务谈判中，谈判者不但要注意使自己有礼貌，还要懂得并运用各种商业礼仪，才能保持自己或己方公司或企业的良好形象，不失面子。商务谈判中的礼仪很多，主要包括以下内容：

#### 1. 迎送客商

迎来送往是商务谈判中的常见活动。迎接客商能使自己在客商心目中树立第一印象，建立第一个信心，不可轻视；欢送客商是生意关系进一步保持



和发展的的重要因素，也马虎不得。

(1) 安排住宿问题。要了解客商对住宿的要求和意见。若客商初次来访或对本地生疏者，最好代为预订本地最合适的旅馆。

(2) 确定迎送规格，重要的或初次来访的客商，应到机场或车站迎送。迎送的规格，主要依据来访客商的身份和目的而定，同时，注意国际惯例，综合考虑。主要迎送人通常都要同来访客商的身份相当。若因某种原因，不可能完全对等时，可灵活变通，由职位相当的人士或由副职代为出面。总之，主人身份要同客商身份相差不大，以同客商对口、对等为宜。当事人不能出面时，无论作何种处理，应从礼貌出发，向对方作出解释。其他迎送人员不宜过多。

(3) 掌握抵达或离开的时间。必须准确掌握来访客商乘坐的飞机或火车的抵达或离开时间，及早通知有关领导和业务人员。迎接人员应在交通工具抵达前到，送行则必须及时赶到机场或车站。

## 2. 宴会

在商务谈判中，宴会似乎是必不可少的，它是双方感情的粘合剂。

(1) 宴会的邀请。确定邀请的名义和对象，主要依据主、客双方的身份而定，双方身份应对等。各种宴会一般均应发请柬，这既是礼貌的表现，客人也不易遗忘。便宴约妥后，也可不发请柬；工作进餐则一般不发请柬。请柬一般提前1周左右发出，以便客人及早安排。

(2) 宴会的安排。宴会根据活动形式和规格，在规定的预算标准内安排酒菜。选菜不以主人的爱好为准，主要考虑客商的喜好与禁忌。如：伊斯兰教徒用清真席，不喝酒，甚至不喝任何带酒精的饮料；印度教徒不吃牛肉。无论何种宴会，事先均应开列菜单，征求主管负责人的同意。宴会不求奢侈，以愉快、宾至如归为上。

(3) 宴会的招待及服务。主人应在门口迎接客人，然后陪同主宾进入宴会厅，全体客人就座，宴会即开始。宴会服务人员应服饰整洁、讲究个人卫生。服务人员上菜应先客人，后主人；先女宾，后男宾；先主要客人，后其他客人，上菜与撤盘，先打招呼，切忌在客人正在吃的时候撤盘。工作时不抽烟，工作前不吃葱蒜等有刺激性气味的食品。如有人不慎打翻酒水，应马上撤去杯子，用干净餐巾临时垫上。如溅在客人身上，要协助递送毛巾或餐巾，帮助擦干（如对方是女宾，男服务员不要动手帮助擦），并表示歉意。

## 3. 名片与礼物

印制名片，国外的习惯是把姓名印在中间，职务用较小字体印在姓名下面。中国习惯是姓名印在中间，职务用较小字体印在左上角。如同时在正反两面印上中外文，应分别按不同习惯排印。商业用名片，除了姓名、职务外，还印有办公地点、电话号码、BP机传呼号、传真号码及通信地址等。名片的纸张要讲究，字体最好有立体感，以增强印象。使用名片，主要作自我介绍之用。双方见面，待坐定之后分送或临分别时分送。客座谈判，名片上不要忘了写上旅馆的房间号及电话号码，以便随时联系。

在商务谈判中，尤其是在涉外商务谈判中，赠送礼品是免不了的。送礼应注重礼物的意义价值而不是礼物的货币价值，应把礼物作为传递友谊和感情的载体。在给外商送礼时，要有中国民族特色，有异国情调。送礼不能过重，否则效果适得其反，有受贿之嫌。

## 4. 会谈与签字

主人应准确掌握会谈时间、地点和双方参加人员的名单，及早通知有关人员 and 有关单位作好必要安排，并提前到达会谈场所。客人到达时，主人应到正门口迎接，也可在会谈室门口迎接，或由工作人员在大楼门口迎接，引到会谈室，主人在会谈室门口迎接。如有合影，宜安排在宾主握手之后，合影之后再入座。会谈结束后，主人应送客人至门口或车前，目送客人离去。会谈只备茶水，夏日加冷饮，会谈时间较长，可适当上咖啡。

重要的谈判达成一致后，一般都要举行协议签字仪式。签字人视文件的性质由谈判双方确定，签字人身份大体相等。安排签字仪式，应事先做好文本的准备工作，及早对文本的定稿、翻译、校对、印刷、装订等做好准备，同时准备好签字用的文具，参加签字仪式的，基本上是双方参加会谈的全体人员，人数最好相等。签字的位置，一般安排客方在右边，主方在左边。重要的签字仪式还要干杯以示庆贺。

“知，而后能行。”谈判者只有在深入了解各种礼貌和礼仪行为的基础上，才能比照去执行，在谈判中表现出彬彬有礼的形象，不失礼于人。

### 谈判风格

世界博大，文化各异。在不同的文化熏陶中成长的谈判者，也各有他们的谈判风格。在涉外商务谈判中，如果不仔细了解和揣摩这些不同的谈判风格，就可能闹出许多笑话，产生许多误解，既失礼于人，又失去许多谈判成功的契机。因此，商务谈判人员必须谙熟不同国家和地区商人的谈判风格，以完善自身的形象，成为谈判中的佼佼者。

#### 1. 美国人的谈判风格

美国人的个性自信而果断，因而谈判人员进入谈判会场时充满信心，谈话明确而肯定。美国人性格外露，办事干脆利落，喜欢很

快进入谈判主题，善于长谈，谈锋甚健，并且不断地发表自己的见解。注重实际，追求物质上的实际利益。他们欣赏那些精于讨价还价、为取得经济利益而施展手段的人，尤其是棋逢对手时，反而易于谈判。同美国人谈判，如果有疑问，或有含糊不清之处。要不客气地问清楚，以免日后造成纠纷。

美国人对时间十分吝啬，造成信守和尊重进度表和期限的习惯，重视效率，尽量缩短谈判时间。美国人工作节奏快，办事效率高，对“一揽子”交易很感兴趣。如果报价适当，谈判几个回合就可以拍板，常常在短时间内做成一笔大生意，谈判时间常常从吃早点开始。

美国人法律意识根深蒂固，美国商人起草的合同，内容一般都很详细，以防不应有的纠纷。一切诉诸法律是美国商人的习惯。

#### 2. 德国人的谈判风格

德国商人给人留下的最深刻的印象是，他们对本国产品信心十足，在商务谈判中，常常会用本国产品作为质量衡量的标准。

德国人办事严谨。在谈判之前，会作充分的准备，不仅对谈判的标的物，还对你的公司作为潜在的交易对象进行详细研究。如果谈判对手事先准备不足，往往会引起德国人的反感。

德国人思维的逻辑性极强，考虑问题周到、系统，但缺乏灵活性和妥协，在交易中很少让步。一旦由德国人提出了报价，这个报价就显得不可更改，讨价还价的余地很小。

德国商人在签订合同之前，往往要仔细研究合同的所有细节，并经过确

认，感到满意之后，才会签订合同。一经签约，严守合同信用，不轻易毁约。

### 3. 英国人的谈判风格

英国人讲究绅士风度，讲究礼仪，对谈判对手的修养与风度也很注重。如果能在谈判中显示出自己的风度与修养，很快会赢得英国人的尊重。英国谈判人员和善友好，喜好交际，容易相处。他们在谈判中擅长提出建设性建议，对别人提出的建设性意见能够做出积极的反映。

英国人在谈判过程中显得比较松松垮垮，事先准备不够充分，英国人常常延误交货，因此应在合同中明确订立索赔条款，以求可靠。

岛国的民族性使英国人显得保守，对新鲜事物不很积极，比较注重传统，喜欢按程序办事。在谈判桌上，英国人与对手建立人际关系的方式比较独特，开始时往往保持一段距离，尔后，才慢慢接近融洽。因此，谈判不能操之过急。英国人有较强的等级观念，谈判时要注意双方人员级别上的对等。

### 4. 法国人的谈判风格

法国人民族自豪感极强，他们认为法语是世界上最高贵的语言，尽管他们的英语讲得很好，仍坚持用法语作为谈判语言。

法国人偏爱横向式谈判。他们喜欢先为谈判协议勾画出一个大致的轮廓，然后再达成原则协议，最后确认谈判协议上的各个方面的内容。谈判重点在于拟订一些重要的原则，而不注重细节。

法国人有注重人情味的传统。在谈判过程中，除了业务问题的洽谈外，还可以聊聊诸如文化、社会、艺术、新闻等方面的话题，以产生富于情感的气氛，有利于业务的进行。

法国商人在谈妥主要交易条件之后，就会搞各种书面形式的“纪要”。然而，签字之后，又常常修改。因此，同法国人达成的协议，必须用书面形式互相确认，即使在签订“纪要”等准合同之后，也要这样做。

时装和烹饪是法兰西领导世界潮流的两大支柱。法国谈判者十分注重服饰。在谈判过程的宴会中，法国人忌讳谈生意，此时，谈判人员应聊一些均进感情的话题。

### 5. 北欧人的谈判风格

北欧人谈判时沉着、冷静，往往言语不多，说话时轻声而又从容不迫，北欧人谈吐坦率，乐意帮助谈判对手，使他们了解有关自己情况的信息。他们在谈判中的特点是按部就班，有条不紊。他们的长处在于，善于发现和抓住达成交易的机会，并及时作出达成交易的决定。

北欧人嗜酒，同时政府为了公众的利益制定了严厉的饮酒法。因此，北欧国家酒的价格十分昂贵，在谈判中赠送对方最好的礼品是酒，它会令对方感激万分。

### 6. 阿拉伯人的谈判风格

阿拉伯谈判人员具有沙漠地区的传统——好客的作风。他们在谈判时缺乏时间观念。同他们谈判，不能计较谈判时间的长短，而应努力取得他们的信任，也就是要先建立朋友关系，否则不易达成交易。

阿拉伯人特别重视谈判的早期阶段，在这个阶段，形成谈判气氛或打破沉默的过程要持续比较长的时期。双方在互相摸底的过程中，对交易中的一些问题间接地进行讨论，随着这种社交式的、内容泛泛的、气氛良好的商业讨论的进展，使得达成交易的可能性增加了。因而，可能在突然问达成交易。

在阿拉伯人的社会里，等级制度的观念根深蒂固，封建社会的色彩很浓。

伊斯兰教控制和影响着国家的政治和经济以及人们的日常生活，对伊斯兰教没有较深的了解，很难与阿拉伯人进行商务谈判。

阿拉伯人每日要做5次礼拜（日出前后各1次，中午1次，日落前后各1次），每年阴历9月整整1个月是斋月，做礼拜和斋月期间均不谈生意。

阿拉伯国家妇女地位很低，比较歧视妇女，因此应避免派女性去阿拉伯国家谈判。

#### 7. 独联体人的谈判风格

独联体国家的商人十分爱面子，如果谈判对手要迫使他做出让步时，千万注意不要让他让步中感到丢了面子。谈判最后达成的协议，必须是被他的同事认为是保全了他的面子或为他增光的协议。

独联体国家的商人常常把许多各式各样的专家带到谈判中来，谈判队伍极其庞大，掣肘较为常见，拖延了谈判时间。

独联体商人重视礼物，即使是小小的礼品，对他而言，其意义也非常重大。

#### 8. 日本人的谈判风格

日本人事业心极强，积极进取，工作一丝不苟，在谈判前准备工作很充分，对某一次谈判的时间和内容，日本人往往都会列出详尽的计划表。

在商务谈判中，日本商人擅长蘑菇战术，在拖延中想方设法了解对方的真实意图。你若急于求成，他就抬价或压价，把对方磨得精疲力尽，焦躁不安，他好从中渔利。

日本商人在谈判时，报价一般含有较高的水份。总的来说，是在成交价格的基础上再加20%的水份，有的甚至高达50%，留有相当大的讨价还价的余地。当然，加多少水份，也要看实际情况，如果他估计对方不知行情，就会多加些水份。

日本人具有很强的团体倾向，有强烈的团体成功愿望，在谈判中，讲究谈判小组成员之间的密切配合、协调。

日本商人在谈判过程中喜欢私人接触，这是初步认识对方的最好方法，而且最好在开始接触时通过适当的人作介绍，这样，交易就容易成功。日本人不喜欢与年轻人谈判，他们偏爱长者，相信权力。

日本人在谈判时不大坦率，常给人含糊不清、甚至是使人误解的回答。因此，在谈判时对日本谈判人员的意图必须弄清，以免日后造成纠纷。日本人在承诺之前习惯于对合同作详细审查，并在他们之间取得一致意见。这一过程比较长，但他们一旦作出决定，就能很快地执行。

#### 9. 犹太人的谈判风格

犹太人是世界型的商人，他们散居于世界各地，当今世界的大批财富掌握在他们的手中。

犹太人喜欢用现金交易。谈判时语言明确，不喜欢含糊其辞。当对方提出的要求无法接受时，他们会明确地予以否定；倘若有商量的余地，他们会据实告诉谈判对手，然后作答。犹太人对于合同，一字一句都十分细心，决不马虎。他们做生意很讲信用，履约率高。

#### 10. 华人的谈判风格

在世界各地，都有华人居住。华人经济在世界上很有地位，令世人瞩目。

华侨商人善于在谈判桌上讨价还价，他们有一套巧妙的报价办法，从不以一次让价为满足，总是一而再，再而三地讨价还价。他们从不优柔寡断，

看准了就干，在谈判中心理素质极好，对前途充满信心，并不乏有冒险精神。他们十分注重人际关系，善于与对手拉关系，套近乎，搞人情，以此来促成交易。

华侨商人大都是老板亲自出面谈判，即使是代理人出面，最后要由老板拍板才能成交。他们报价的水份也常常高达 20% ~ 50%，有的甚至高达 100%。由于他们比较熟悉内地情况，在报价上十分灵活，使对方看来他已经作了很大的让步，但实际上最后成交价格还是高于基本价格。

世界各地谈判风格各不相同，谈判者应充分了解这些不同的谈判风格，因人而异，因势利导，使谈判得以顺利进行。谈判家良好的形象应建筑在熟悉各种谈判风格、尊重对方风俗习惯的基础上。

### 情景模拟练兵

70 年代以来，一个在纽约的管理培训公司以异乎寻常的速度发展起来。它的竞争者几乎没人想到这种行当怎么会迅速扩展。他们培训各公司人员的谈判能力，为他们提供模拟谈判的练兵场所。每天早晨，各公司总经理、部门经理及其助手们在这里会谈 1 个半小时，扮演在所有情况下的各种角色，练习他们的销售技术。

在德国做生意的外国人，常常为德国人谈判之前缜密的准备感到惊讶，谈判中的每一个问题似乎都做了准备。对于德国的经理们来说，事先演练重要生意的谈判，这是很平常的事，即使是小公司也是如此。这样做的结果，使他们增加了实力和威望，成为强有力的谈判者。

可见，作为谈判准备工作的最后一步，有必要为即将举行的谈判安排一次模拟谈判。有可能的话，模拟谈判应安排得如同正式谈判一样。模拟谈判有可能比正式谈判更具有针对性。谈判者预先搞“角色扮演”，利用不同的人扮演对手这个角色，提出各种能想象得出的问题，让这些问题来为难自己，迫使自己去思考对策。在为难之中，做好一切准备工作。

模拟谈判不仅可以发现谈判计划、方案等的不足，而且为谈判人员提供了一次实战的练习，增加了临场的经验。谈判专家甚至建议，有条件的话，用录像机把模拟谈判场面录下来，以便谈判人员从中发现并改善自己语言、表情、动作的不足之处，有利于塑造令人信服、钦佩、崇敬的仪表举止。

模拟谈判虽然会增加一定的花费，但可以提高谈判的成功率和收益。二者相比，这种支出是值得的、必要的。如果不经训练就直接参加谈判，一旦失误，造成的各种损失难以估量。

当一切谈判的准备工作安排就绪之后，就该谈判家粉墨登场、在正式谈判中大显身手了！

## 第三篇 较量

### 12 谈判桌上无胜负

你希望别人怎样对待你，你就应当怎样对待别人。

卢梭

#### 双方都是胜者

美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格认为，谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负；也不是一场战争，要将对方消灭或置于死地。相反，谈判是一项互惠的合作事业。

把谈判看作是一盘棋赛，就意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易。抱着这种态度，谈判者就要竭力压倒对方，以达到自己单方面所期望的目标。第二次世界大战后，日本的一些企业家要求雇员把军事上的战略战术作为对成功的商业经营的指南加以研究，这些雇主有多少人懂得，把做生意同打仗相提并论，仅仅是一个比喻而已？又有多少人意识到，一项成功的商业交易的目标，并不是要置谈判对手于死地？

商务谈判的目标应该是双方达成协议，而不是一方独得胜利。谈判的双方都必须感到自己有所得，协议才可能达成。即使其中有一方不得不作出重大让步，整个格局也应该是双方各有所得。如果双方能在合作的基础上进行谈判，那就使他们深明大义，为实现利益均沾的目标而努力，最终双方都会获益。商务谈判双方的利益不是一张既定的饼，你分得多，就意味着我分得少，而是一张可伸缩的饼，如果双方努力谋求一致，可能制造出一张更大的饼，双方都可以多分得好处。

曾有一家贸易公司，想建立一个大型商场，需要购买一块地皮，而这块地皮的使用权属于近郊的杨柳村。贸易公司出价 10 万，而杨柳村坚持要 20 万元。谈判从这里开始，双方开价相差甚远。

杨柳村人认为，土地是农民生活之本，失去了这片耕地的使用权后，他们没有任何出路，生活无法保证，只得多要一些钱来维持生活或是用这笔钱来另谋生路。但即使是 20 万元又怎能维持这个村农民一辈子的生活呢？而且另谋出路也并非是一件容易的事。

贸易公司的想法是，购买地皮时少用一些资金，可以省下来扩大商场规模，同时还必然需要更多的售货员。

从这种分析可以看到，杨柳村与贸易公司的共同利益变得非常明显了：失去了土地的农民没有出路，而商场规模的扩大，可以使更多的人就业。可见谈判双方都赞成扩大商场的规模，只要杨柳村放弃原来的立场，同时，商场建成后，贸易公司为杨柳村每户提供一个就业的名额。双方均从谈判中获益，二者所面临的难题也迎刃而解。

谈判的达成在于谈判双方的共同利益。几乎在任何情况下，你得到的满足都来自对方满足于协议的内容和愿意遵循它。

人们一般会认为谈判的双方之间只有对立和差异，而且认为差异只会带来问题和困难。这种认识是不全面的，事情还有另一面，“差异”常常能导

出问题解决方法。圆满的协议之所以有达成的可能，正是因为每一方所要求的是不同的东西。股票交易之所以能达成，乃是因为购进者认为股票会上涨，而售出者认为股票会下跌之故。想法的歧异，是达成交易的基础。

最容易导致双方相互契合的歧异，是那种在利益、信念、预测评定标准和对风险厌恶程度上的歧异。契合就是寻找对对方损失有限，但对自己却大为有利的项目；契合就是使双方都得到满足。高明的谈判者深深地懂得寻求共同利益基础的必要，他们谨防落入那种非赢不可的竞争陷阱。

当然，强调商务谈判的合作性，并非摒弃竞争。竞争的作用应体现为一个整体化的过程，它是一种协调谈判双方活动的抗衡。竞争使每一方都得以估量自己同对方抗衡的能力和手段，使他们得到相应的报偿。实际上，竞争是合作的结果。

许多以过度激烈的竞争方式进行的谈判，似乎都以单方面的彻底胜利而告终。所谓的赢家攫取一切，称心如意；而输家则一败涂地，脸面丢尽。然而这很难说是成就了一项协议。这种被迫签订的、一边倒的协议往往并非最终的结局，它不可能稳定持久。对协议不满的一方，经过一番冷静反省之后，会努力推翻或修改对自己不利的协议。一项完全一边倒的协议会惹出种种麻烦，最终只能被证明是枉费时间和精力，它包含着自我毁灭的危险。而那些只知道竞争、不懂得通权达变的人，也只能去抱怨时运不济，自己干得辛辛苦苦，可总是碰上倒霉的事情。

谈判是一种合作事业，没有对手的充分合作和协力相助，就会一事无成。这正如别人都不遵守交通规则，你哪能驱车在大马路上飞驰？商务谈判不是棋赛，也不是战争，在一场成功的谈判中，每一方都应是胜利者！

### 谋求互利

理想的谈判结果是达到互利、共利，谈判结束时双方皆很满意。为此，必须努力发现和实现谈判双方的共同利益，协调谈判双方的不同利益，避免谈判双方激烈的争论和冲突。这正是英国谈判专家比尔·斯科特的谈判“三方方针”理论所要表述的内容。他精心挑选了“谋求一致”、“皆大欢喜”、“以战取胜”三个词来表达他的谈判理论。他极为推崇在友好、和谐气氛下“谋求一致”的谈判方针，也积极主张在谋得己方最大利益的条件给对方以适当满足的“皆大欢喜”的谈判方针，力主避免种种冲突型的“以战取胜”的方针。

由此可见，要达到互利的目的，必须从以下三个方面努力：

#### 1. 滤析共同利益

显而易见，共同利益有利于谈判的圆满解决。提出符合共同利益的主张对己方有利，对谈判对手也有利。作为谈判者，你在寻求解决方案的时候总得令对方称心如意，你欲如愿以偿，必先取悦于对方，投其所“愿”地提出协议。

有关共同利益的以下注意事项谈判者必须铭记在心头：

第一，任何谈判都潜在着共同的利益。它可能一眼便能看穿，也可能需费较大的精力才能发现。谈判者应经常提问自己：我们有维持双方关系的共同利益吗？一旦谈判破裂，我们会付出什么代价？有诸如公平价格之类的双方共同信奉的准则吗？

第二，共同利益要为你所用，必先予以雕琢。也就是，将共同利益先行

揭示出来，继而规划为共同的目标，即将共同利益具体化，并付诸未来的行动。

第三，强调共同利益可以创造平和的气氛，为谈判作铺垫。这正如救生船在汪洋大海中漂荡，给养寥寥，乘客在食物和饮水上的分歧必得服从安全靠岸的共同利益。

善于抓住和运用共同利益来促成谈判的事例在古今谈判中均不少。

三国时期，孙刘联盟唇齿相依，为两国安危之所系，这曾是两方联合在赤壁大败曹操的基础。刘备过世后，诸葛亮派邓芝使吴恢复关系，在那艰难而又特殊的谈判之中，邓芝就是抓住了这一基本点说服了孙权，完成了使命。

邓芝使吴时，两国尚未结束交战状态。孙权听从孙昭意见，在殿上设鼎陈戈以待，杀气腾腾，气象森严。邓芝面对这种情况，从容含笑而入，见孙权长揖不拜以折之。孙权怒问邓芝为何不拜，他昂然答道：“上国天使，不拜小邦之主。”

孙权大怒，说如果邓芝想凭三寸不烂之舌游说、破坏东吴和魏国的联盟，那他赶快先下油锅。邓芝说：“人言江东人才济济，为什么却害怕我一介书生？”孙权说：“我怕你这个匹夫做什么？”邓芝说：“既然不怕，为什么又担心我来游说你们呢？”孙权说：“你不是替诸葛亮做说客，叫我绝魏向蜀吗？”邓芝说：“我乃蜀中一介书生，特为吴国利害而来，你们却陈兵设鼎地接待，为什么这样气量狭窄、不能容物呢？”

邓芝以自己的从容镇静和锐利反击，使孙权惶愧地斥退武士，把他请上殿去赐坐，改容相谢。邓芝战胜干扰，化被动为主动，实质性的谈判才能得以进行。现在是孙权主动向他请教吴蜀联合的利害关系了。

这时邓芝分析道：“大王乃命世之英豪，诸葛亮亦一时之俊杰；蜀有山川之险，吴有三江之固，若二国连和，共为唇齿，进则可以兼吞天下，退则可以鼎足而立，今大王若委蛭称臣于魏，魏必望大王朝觐，求太子以为内侍；如其不从，则兴兵来攻，蜀亦顺流而进取，如此则江南之地，不复为大王有矣。若大王以愚言为不然，愚将就死于大王之前，以绝说客之名也。”说着，撩衣下殿，便往油鼎里跳。这次是孙权着急了，叫人拉住他，把他请入后殿，待以上宾之礼，主动请他帮助与蜀国建立联盟。

邓芝之所以能胜利地完成使命，机智沉着固不可少，但他抓住了联合是关系到两国存亡大计这一根本性问题，则是使谈判顺利进展之关键所在。

如果说古代军事、外交谈判中还有相当多的对抗因素的话，现代商务谈判则更体现出共同利益的动因。因而，现代商务谈判者更应从共同利益着眼考虑问题。

上海某鞋厂与日本 A 株式会社做成了一笔布鞋生意。可因为预测失误、加上运期太长，布鞋运到后已错过销售旺季，大量积压。日方提出退货，按照惯例中方完全有理由拒绝，可是中方竟然接受了这一大笔退货。为什么呢？

其一，日方说，如果不退货，他们就会破产，中方就少了一个合作伙伴；

其二，这批货虽然退回，但可用一批同等价值的畅销货替代；

其三，所有退货运杂费由日方支付；

其四，这批货退回后还可出口转内销，可能并不赔钱；

其五，日方表示，以后购同样货物时，首先考虑该厂；

其六，若日方破产，将在日方同行业中产生不利反响，在某些方面也会损害中方声誉。



中方接受退货后，又保质保量地发了一批替代货，使双方均营利且名声大振。事情见报后，马上又有几家客户来函要求与该鞋厂合作。该厂从此身价百倍，产品供不应求。

而 A 株式会社，要求成为我方在国外销售的总代理，产品全部包销，合同一订就是好几年。他们还积极提供国际市场的有关情报，双方合作得很好。

可见，接受退货是双方的利益之所在，中方作出了正确的抉择。

## 2. 协调不同利益

许多独出心裁的协议反映了以分歧求得一致的原则。利益不同，看法不一可能对你正是一本万利，而于对方也代价无几。在美国，有一首儿歌正是这种以分歧求得一致的写照：

杰克·斯普拉特拣瘦，  
他的妻子挑肥，  
因此他俩吃肉，  
会把盘子舔得干干净净。

在商务谈判中，谈判双方分歧必然存在，谈判者不用害怕这种分歧，关键在于如何协调不同利益。下表说明了谈判中必须注意的常见的利益分歧（见表 12—1）。

协调不同利益的根本原则在于：寻找己方小代价、对方高收益的东西或对方小代价、己方高收益的东西。1940 年，霍华·休斯制作了一部影片《不法之徒》，女主角是名噪一时的艳星珍罗素。他们共同签订了 1 年的合约，珍罗素得 100 万美元。1 年到期，霍华·休斯虽家财无数，但现金并不充裕。开始，霍华·休斯要求珍罗素等候一时，珍罗素手持合约不同意。后来，他们两人冷静思索了一下，终于找到了协调利益的办法。经过谈判，他们同意把原来签订的 1 年合约改为 20 年合约，每年由霍华·休斯付给珍罗素 5 万美元，总数 100 万美元一文不少。这样，霍华·休斯解决了“流动资金”的困难，可以分期付款。珍罗素将 1 年的收入延长为 20 年，个人缴纳的税金大大减少了。

表 12—1 谈判双方常见的利益分歧

| 一方更关心的问题 | 另一方更关心的问题 |
|----------|-----------|
| 形式       | 实质        |
| 经济考虑     | 政治考虑      |
| 内部考虑     | 外部考虑      |
| 象征性考虑    | 实际考虑      |
| 迫在眉睫     | 遥遥无期      |
| 临时结果     | 长期关系      |
| 发展       | 尊重传统      |
| 先例       | 就事论事      |
| 政治要素     | 集团福利      |

## 3. 避免以战取胜

以战取胜是一种陈旧的谈判方针，把谈判看成是一场尖锐的冲突，施展各种手腕和诡计，争个你死我活，结果往往是两败俱伤。奉行以战取胜这一

谈判方针的人，其目的是打败对方，牺牲他人的利益，取得自己的最大利益。然而，这种谈判方针却常常事与愿违，它存在着诸多的危害，这些危害包括：第一，失去友谊；第二，失去今后与对方合作的机会；第三，会遭到对方的抵抗和反击，冒可能失败的风险；第四，即使对方屈从的话，也不会积极履行协议；第五，在社会上失去信誉。因此，以战取胜的方针为现代商务谈判人员所摒弃。

### 对事不对人

在日本发生的一次罢工事件曾引起企业管理学者极大的兴趣。这是一家美国公司在日本投资和经营的工厂，这家工厂的经理是美国人，他这样描述这次罢工的情形：

“他们大约在6周前就向我们提出警告。罢工那天，举着牌子的纠察队迫使我们停工。可是，当天下午5时的时候，我朝窗外看去，不仅招牌和传单都没有了，而且工人们还把喝咖啡的杯子和烟头拾起来，并把场地打扫得干干净净。第2天，他们没有加班就把头一天的产量给补上了。我不理解他们为什么要这么做，因此我请了一位我认识的工人来给我解释一下。”

“我们对资方有些意见，”这位工人回答说：“要想让您知道我们对待此事是极其严肃的，唯一的办法就是举行罢工。但这也是我们的公司，我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的。”

这是日本企业独特的雇员和企业关系的体现，在这里，不是我们的研究点。我们引入这一事例，只是想把它作一个扩展，商务谈判者可以有同样的思路：“我们对你方提出的这一条款很有意见，要想让你方知道我们对此事是极其严肃的，我们不得不言辞犀利些。但谈判顺利进行是双方的利益所在，我们不愿搞僵我们双方的关系。”

商务谈判中很重要的一个原则就是——对事不对人。在谈判的争执中，争论的焦点应是具体问题，就事论事，而不要对对方进行人身攻击。

每位谈判者都想达成一种能满足己方利益的协议。为了达成协议，双方人员不可避免地在利益问题上要发生冲突，但千万注意，争论和冲突的焦点应是具体的“事”而不是“人”，应把“人”与“问题”分开，所攻击的应是“问题”，而不是“人”本身。

下面这段话就颇具“人事两分”的技巧。买方向卖方表述：“你们提供服务的这部转轮发电机又出故障了。这是本月内的第三次故障。本厂需要一部能发挥正常功能的发电机。我想请你们提供建议，该如何减少故障的发生？我们是不是该换一家服务公司呢？”

这样的表达，既能给卖方造成一定的压力，指责的又只是发电机本身，而不直接针对卖方谈判者，使卖方谈判者有台阶可下，容易接受买方的意见和要求。

如果谈判者把自己和对方看成是人与人之间面对面的敌对者，就很难把他们之间的关系与实质问题划分开。在这种状态下，谈判者针对具体问题所说的任何事情，似乎都会指向对方本人，而对方也会觉得这是针对自己而来的，每一方都会采取防御心理，并忽视对方的合法利益。谈判也只能相持不下，毫无结果。

商务谈判是一项合作的事业，人事两分是合作的前提和基础，也是成功谈判的表现。因为，商务谈判的结果不只是体现在最后价格的高低、市场份

额的划分、资本与风险的分摊、利润的分配等经济数字上，它还应体现在人们之间的关系上，即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系，还是因此而削弱瓦解了双方的友好关系。

精明的谈判者往往是有战略眼光的，他们不计较、也不过分看重某一场谈判的得失多少，而是着眼于长远、着眼于未来。虽然在这一次谈判中少得了一些，但只要有良好的合作关系存在，长期的收益将足以补偿目前所作的一些让步。因此，在谈判中他们非常重视建立和维护双方的友好关系，不把目光仅仅局限于一锤子买卖上。

记住，在商务谈判中你可以就一些具体的交易条件争得面红耳赤，但你必须学会给谈判对手一片恬适的心境！

### 分割——挑选法

谈判需要公平，公平的事业才能长久，才能体现出合作关系，才能更好地满足双方的需要和要求。那么，如何实现公平呢？

分割——挑选法是一个合适的选择。

试想，小哥儿俩要分吃一个苹果，如果由父亲或母亲切开，那么他们自然会为谁先挑选闹得不可开交。这不是好办法。最好是让他们中的一人切开，让另一人先挑，这样，切的人小心翼翼，挑的人也仔仔细细，大家都掌握了主动权，矛盾也就迎刃而解。

这种分割——挑选法的公平理论在 70 年代以来的国际海底资源开发谈判中显示了卓越的作用。

当时，谈判各方原则上都已同意美国国务卿基辛格的建议：由联合国的附属机构国际海底管理局作为一方，与作为另一方的私有或国有企业“平行开发”海底矿藏。但是，许多发展中国家仍然担心，最好的采矿场地可能会被一些工业发达国家捷足先登。最后，根据分割——挑选法人们达成协议：每一个预定矿址的申请者首先要探明一块足够大的区域，这块区域要有足够多的资源可供两家采矿公司开采。然后，要求这家采矿公司（一般来自发达国家）将所探明的场地分割为二，而国际海底管理局有权优先从中挑选一块。

运用分割——挑选法，谈判双方往往能得到各自满意的结果，因为它给了双方平等地参加选择的权利和机会。尤其是在谈判相持不下、悬而不决的时候，这种方法十分管用。

用分割——挑选法说服谈判对手靠的是推理，而不是调动感情。谈判者将可能的成交方式一分为二，归纳成两个，然后帮助谈判对手两者择一。他可以这样说：“现在让我们逐一分析一下您的两种可能选择。首先看看，如果您改进我们竞争对手的货将会出现什么情况，然后再看看您继续进我们的货将会出现什么情况。”他希望能够利用这种分析方法向买主说明继续合作的好处要比改弦易张的好处大得多，而且麻烦较少。

谈判者在商务谈判中运用分割——挑选法，关键在于他要善于对成交模式进行分割。他之所以敢列举谈判对手上述两种进货途径，在于他确信对方从自己这里进货要比从自己的竞争对手那里进货好处要大得多。不但如此，精明的谈判者还善于缩小谈判对手的选择范围，诱导谈判对手作出有利于己方的回答。他愿意这样问：“你是订购 100 台还是订购 200 台？”而不是问对方：“你是订购还是不订购？”在成交时间方面，他也倾向于这样问：“是今天签约还是明天签约？”而不是笼统地问一个签约时间。

当然，一个精明的谈判者不但善于对各种成交可能性进行分割，还善于从中进行挑选。当谈判对手的各项备选项具有明显的诱导性时，他会婉转地向谈判对手提出质疑：“我想今明两天签约都不成熟，是否深入地谈下去以后再说？”他也善于对各项备选项进行比较，从中选出对自己更有利的一项。

谈判者应记住，要经常给对手一个选择的余地，这样更具有说服力。

## 13 谈判五步曲

每走一步都走向最终目标，这并不够，应该每一步就是一个目标，都自有价值。

——歌德

### 导入阶段：气氛营造

谈判具有一定的阶段性。谈判人员要想把握住整个谈判，就必须了解谈判的各个阶段，以便能各有重点，充分把握各种时机，高效率地进行谈判。

谈判开始，每个谈判者进入自己的角色，就步入谈判的第一阶段——导入阶段，即谈判双方进入具体交易内容讨论之前，见面、介绍、寒暄以及就谈判内容以外的话题进行交谈的那段时间。

万事开头难，谈判亦然。导入阶段虽然只占整个谈判过程的一个很小的部分，而且似乎与整个谈判的主题无关或关系不大，但它却非常重要，因为它为整个谈判奠定了基础。谈判初始，谈判者之间对谈判尚无实际的感性，各项工作千头万绪，无论准备工作做得如何充分，都免不了遇到新情况，此时，双方态度又都比较审慎，在导入阶段差之毫厘，在以后阶段可能就谬以千里。

见面伊始，双方握手致意。握手的先后是：应由主人、年长者、身份高者、妇女先伸手。握手时应双目注视对方，微笑致意，不要眼睛看着别的地方。

见面后，双方应互作介绍。介绍可由第三者介绍，也可自我介绍。介绍时，做法要自然，讲清姓名、身份、单位。为他人介绍时，还可说明与自己的关系，以便于对方了解。介绍的先后秩序是：先把身份低、年轻的介绍给身份高、年长的，把男子介绍给妇女。介绍时，除妇女和年长者外，一般应起立；但在宴席、会谈桌上不必起立，被介绍人微笑、点头以作表示。

建立一个良好的谈判气氛是导入阶段的根本目的。良好的导入、融洽的气氛是谈判顺利进行的基础。

谈判气氛往往在双方开始会谈的一瞬间就形成了。形成谈判气氛的关键时间是短促的，甚至是极为短暂的，可能只有几分钟。在这个阶段之后，谈判气氛的种种变化，比如说是温和、友好还是紧张、强硬；是沉闷、冗长还是活跃、顺畅，这一切基本都确定下来了。不仅如此，整个谈判的进展，如由谁主谈，谈多少，速度多快，也受到了很大影响。

诚然，完全认为导入阶段这一瞬间全面决定了谈判气氛，这是不符合实际情况的。谈判双方会谈前的接触以及以后会谈过程中的交流都会对谈判气氛产生直接的影响。不过比较而言，谈判开始瞬间的影响是最重要的，在此之后谈判气氛的波动比较有限。中国那句老话“先入为主”说的就是这个道理。第一印象一经形成，就很难改变。最初印象好，以后的谈判相对来说也会较顺利；最初印象不好，在对方心理上造成的不良影响是很难扭转过来的。

谈判双方见面、介绍之后，免不了要寒暄几句。谈判刚开始时的话题最好是闲聊的、松弛的、非业务性的，以创造一种轻松、愉快的洽谈环境。

私人问候属这种寒暄之列，表现出你对对手情况的关心。你也可以随便谈点新闻轶事、文艺演出、体育比赛、家庭琐事，还可以叙叙你与对手以前的交往，回忆一些往事，从而使双方找到共同语言，引起双方的共鸣，有利

于创造一种和谐的气氛。

谈判的导入阶段好比歌曲中的快门，通过这一过渡，逐渐把谈判者的话题引入到谈判主题上来。

### 告示阶段：信息交流

谈判要有一定的基础，谈判双方的信息交流满足了这一要求。告示阶段的目的是让对方了解自己的要求和想法，同时自己努力去了解对方的要求和想法，双方作一些双向沟通。但这并不是让你全盘端出，只是说出应该说的话，隐藏不想让对方知道的东西，而不是一味把自己的心事坦白剖析出来。

这就要求谈判者在进行双向沟通时要注意保密与泄情的平衡。应当保密的信息一旦泄露，己方就将在谈判中处于被动地位。商务谈判中的保密范围大致涉及：谈判的目标、方案及服务于这种目标、方案的手段；有关谈判的内部信息资料，包括己方谈判的价值起点、界点、争取点和对对方谈判的价值起点、界点、争取点的预测；谈判班子的决策程度和分工，以及其他一切可能削弱己方议价能力或增加对方议价能力的各种信息、资料等。这些情况一旦泄露，后果不堪设想。

谈判中的泄情有两种。一种是为了谈判顺利进行下去而必须向对方讲述的己方条件，以便创造谈判解决问题的前提。另一种泄情则是谈判策略上的需要，向对方提供多而不切实际的资料，使对方被一大堆琐碎的资料所包围，以致忽略了重要的资料，而错过了真正的问题，借此达到蒙蔽对方的目的。面对着多而乱的资料，谈判对手就会象去赴盛宴一样，这个吃一点，那个吃一点，可能还没有吃到主要的一道菜时，肚子已经撑得不行了。泄情策略应建立在科学的预测和充分评估的基础上，统筹兼顾，不可因小失大，顾此失彼。有些情况的泄露，眼前看是有利的，或仅在局部上有利，但从长远或整体上看却是不利的。这样的信息和资料决不可泄露。

谈判者在告示阶段的主要工作是陈述己方观点，提出己方条件和要求，并听取对方陈述其观点，提出其条件和要求。在这个阶段，报价是一个实质性的问题。这里所说的报价不是专指产品价格方面的要求，而是泛指谈判一方向对方提出己方的谈判要求。在任何交易中，买方或卖方的报价，以及随之而来的还价，是整个谈判过程的核心环节。

那么，如何才能提高己方报价的效率，正确地对待对方的报价呢？

#### 1. 孰先孰后报价

报价先后在一定程度上会影响谈判的结果，谈判者不能不作研究。

一般而言，先报价比后报价更具有影响力。它实际上等于为谈判定下了一个基准线，在谈判中可以或多或少地支配对方的期望值。先行报价，如果出乎对方的预料，往往会打乱对方的原有计划，动摇对方原有的期望值，使对方信心减弱。

当然，先行报价也有其不利之处。当对方得到己方的报价之后，对己方交易条件起点有了了解，他们就可以对已订的不太确切的报价作针对性的调整，获得他们原先未预料的好处。比如，卖方报价每件商品为 10 元，而买方原拟订的报价为 11 元。自然，在卖方报价以后，买方会立即修改其交易条件，最后可能以 8 元一件成交。很显然，买方从卖方的报价中获得了每件商品节省 3 元资金的好处。而且，先行报价让对方知道了己方的底细，他们可能集中力量攻击己方的报价，逼迫己方一再降价，而却一直不肯泄露他们愿出多

高价。

在冲突性较大的谈判中，采取“先下手为强”的报价，可以通过报价来规定谈判的起点，并由此影响整个谈判进程，使己方一开始就占据主动地位。如果对方对该交易的行情不太熟悉，先报价之利更大。这是先声夺人的谈判策略。

如果谈判对手是老客户，同己方有长期的业务往来，在这种合作性大的商务谈判中，谁先报价对双方来说都没有多大的差别。由于双方之间相互信任，合作气氛较浓，报价议价也就无需反复较量，双方都不会在伎节问题上纠缠，因而整个谈判就可以大大加快，在较短的时间内就能顺利成交。

## 2. 报价起点的确定

对卖方而言，开盘价必须是“最高的”；对买方而言，开盘价必须是“最低的”，这是商务谈判中所必须遵循的原则。

在报价中之所以要坚持这一原则，原因在于：

(1) 如果己方是卖方，开盘价等于为自己设定了一个上限。按常规，在这个限度以上己方不能再抬价了。若无特殊情况，己方若真要把价格往上抬得高于这一限度，对方根本不会接受，最终成交价格肯定在此价格之下。对买方而言，其开盘价给己方愿付的价格确定了一个最低限度，最终成交价格不可能低于这一价格。

(2) 在报价以后的还价阶段，为了推动谈判进程，使之不影响己方的战略部署，适时地作一些让步，满足对方的某些要求，以打破僵局或换取对己方有利的条款，对己方是极为有利的。卖方开盘价高或买方开盘价低，能为以后的讨价还价留有充分的回旋余地，使己方在谈判中更富于弹性，游刃有余。

(3) 实践证明，开盘价对最终成交价具有实质性的影响。卖方开盘价高、最终成交价的水平也就比较高；买方开盘价低，最终成交价的水平也就比较低。

当然，上述报价的原则并不是说要漫天高价或乱要价，而是在确定的合理价格范围内，卖方报价尽量要高，买方报价尽量要低。

卖方报价要高的原则，只要能找出理由，可以尽量高，即“留有余地的最高价”，它必须合乎情理，能够讲得通。如果报价过高，又讲不出原因，对方必然会认为你缺少谈判的诚意，或者终止谈判扬长而去；或者“以其人之道，还治其人之身”，对应地来个漫天杀价；或者一一提出质问，使你无言以答，信誉扫地，并且会很快被迫让步。同样，买方报价要低的原则也必须合乎情理。

## 3. 报价的表达方式

报价时态度要坚定、果断，不要迟疑，不要有保留，不要使人觉得你心虚，这样才能显示出报价者的自信，给对方留下己方是认真而严肃的印象。一旦向对方报价后，就应严肃对待，即使对方宣称已从其他公司得到低于己方的报价，己方仍应毫不含糊地坚持已开出的价格，使对方确信你抱着认真的态度。

报价应当是准确而明白的。有现成的报价单自然好，但若是口头报价，除了口头表达要准确以外，还可以辅之以视觉印象，拿出纸来，写上相应的数字，递给对方，使对方确切了解，不至于产生误解。

不要对己方的报价加以解释或评论。只要报价合理，你无需作出辩解，

否则，只能是画蛇添足之效，让对方找出你的破绽。正确的态度是在对方提出质询后才加以回答，如果在对方提问之前，己方就主动加以说明，会使对方意识到己方最关心的问题，从而调整策略，重点突破。

#### 4. 正确对待对方报价

在对方报价的过程中，己方应认真听取并准确而完整把握住对方的报价内容。在对方报价结束之后，对那些不清楚之处应要求对方予以回答。然后，将己方对对方报价的理解进行归纳总结，并加以复述，以确认己方理解的正确性。

在对方报价完毕之后，比较理想的做法是：不急于还价，而是要求对方作出价格解释，即要求对方对其价格的构成、报价依据、计算的基础及方式等作详细的解释，从而了解对方报价的实质、意图及其诚意，寻找突破口，使日后的还价有根有据，说服力强。

#### 交锋阶段：实力角逐

在谈判双方进行了告示阶段的沟通之后，谈判就步入了交锋阶段。交锋阶段是谈判过程中的最重要阶段。在这个阶段，谈判的双方从各自的利益出发，唇枪舌剑，左冲右突，竭力说服对手，使谈判朝着有利于自己的方向发展，一时间谈判桌上风起云涌。

谈判的目的无非是为了获得自己想要的东西。在谈判桌上，各方谈判代表在每个问题上完全一致是不可能的，对立在所难免。谈判双方为了实现自己的利益，说服对手接受自己的意见，实力较量会在交锋阶段明显地表现出来。

交锋，对于谈判者而言，就好似两军对垒，是充分显示自己实力的时候。交锋的关键在于通过实力角逐说服对手接受己方的意见。

“说服”一词，听上去似乎是这样一种方法：让别人去做他们不想做的事，或者让别人去相信他们不相信的事。这是一种误解。因此有必要对此作些区别：说服不同于强迫，也不同于操纵。强迫意味着使用暴力或用武力改变其行为；操纵则是通过不老实或幕后指使的方式使别人的行为发生转化；而说服则是提出一些可以自由取舍的论据，以影响别人的信仰、价值观、态度或行为。交锋的过程是一个以实力角逐的方式进行说服对手的过程。

古希腊大思想家亚里士多德曾经根据信息传达的各种因素分析了说服力，他认为这些因素是理性、同情心和精神气质。所谓理性，指的是说服的事实论据和推理。每个人的信念都是建立在自己认为真实的基础上的，那么，说服者只有成功地提出一些与之相矛盾的事实才能改变对方的信仰。为了克服根深蒂固的信念，引用的新材料必须无懈可击，并且包含着合乎逻辑的强有力的论证。

同情心的提出，是因为人们持有的信仰、态度、价值观并不总是建立在逻辑和理智之上。当一个人不想改变自己的信仰时，你提出再多的材料也无济于事。时常有这样的情况：感情的因素完全替代了真实的论据。

精神气质指的是时代、社会、民族气质熏陶下所形成的说服者个人的气质。亚里士多德认为，说服力是靠说服者个人的气质所取得的。的确，出类拔萃的人比别人更容易得到信赖，人们常常根据说服者的威望决定应该相信什么，不该相信什么。

亚里士多德的这些看法，至今仍有指导意义。结合商务谈判的具体情况，



我们可以列举这样一些说服对手要注意的事项：

1. 要说服谈判对手，必须先透彻了解谈判对手的意见。

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

2. 要说服谈判对手，必须先透彻了解谈判对手对各种意见的接受能力。

如有的人精于逻辑思维，能冷静地听你的话；有的人不习惯长时间思考，甚至无法与你同步推理；有的人喜欢在你的只言片语中搜寻微言大义；有的人情绪容易激动，或怒或怨，听错听偏；有的人不管你说什么，他有一定之规；有的人听你说话，常发挥自己的想象……凡此种种，都要悉心研究，才能够有针对性地采取适当的表达方式，对症下药。

3. 要说服谈判对手，不可把自己放在与真理等同的地位。

当你在向谈判对手讲出自己认为正确的道理时，如果你认为真理与你永远同在，咄咄逼人，你的说服力就减弱了一半。只有把你所说的道理与你本人分开，才能避免主观性的错误。怎样才能分得开呢？那就是要把真理从你身上“抽”出来，放在高处，当作你和对方共同追求的目标。此外，你应该培养自己富有同情心。同情并不等于同意对方的观点，你只是对对方的观点表示关注和理解，你可以说出你的不同意见，不同意并不等于不同情，只要你的这种不同意建立在充分理解对方、同时也要求对方理解你的基础上。人们习惯于看到别人的错误和缺点时，一不同意，便生反感，这种心理造成了说服别人的困难。当然，我们强调同情心，是一种方式，而不是目的，不应模糊是非界限。

4. 要说服谈判对手，应该有灵活多样的应变方式。

一个有魅力的谈判者应该在说服方式上同样拥有魅力。同一种内容，可以有千百种不同的表达方式；同样意思的话，可以有千百种说法。当你的一套话对方不起作用时，简单重复一千遍也无济于事。第一种说法没有效果，立即换第二种或第三种说法。每换一种说法，都要增添一点新材料，多加一点新的理由，有着新的发展。这种说法，无疑有很大的吸引力，使得谈判者的个人气质得以充分的展现，能给人留下深刻的印象。

交锋是谈判的一个关键步骤，也是整个谈判过程中最困难、最紧张的阶段，它不仅是谈判双方说服力的较量，也是双方毅力的较量。说服过程不可能一蹴而就，有的谈判可能通过一轮磋商双方就形成了一致的意见，也有可能需要多轮磋商才能达成协议。在这漫长的实力较量过程中，谈判者的毅力往往具有举足轻重的地位。

说服是一个相互的过程。在交锋阶段，当你在试图说服对手接受你的意见时，对手也在向你展开说服工作。那么，如何正确对待向你展开的说服攻势呢？

当对手提出的交易条件离你的目标尚有很大的差距时，你最好的办法是学会微笑地说“不”，直到唇焦舌干。当你学会说“不”时，你会惊讶地发现你的买卖条款会有多大的改善。赢得谈判最有力的手段便是能够不签约便离开谈判桌，使自己比对方更能等待。当你重返谈判桌时，再依靠你的说服力，努力获得更好的交易条件。

### 妥协阶段：讨价还价

事实上，谈判的交锋阶段与妥协阶段是交织在一起的。在谈判双方力图说服对方接受自己的交易条件时，双方都不可能对方交易条件完全地接受，而都必须作出一些妥协，使双方的交易条件接近，谈判才能得以顺利进行。谈判的妥协阶段是一个讨价还价、相互退让、达成共识的过程。在此阶段，双方都会使出浑身解数，力促谈判朝着有利于己的方向发展。

所谓讨价，即是一方在另一方就报价所作的各种辩解、说明之后向其提出的技术及商业条件的要求的行为。讨价可以分为笼统讨价与具体讨价，分别用于不同的时机与条件。笼统讨价即从总体价格和内容的各方面要求重新出价；具体讨价则就分项价格和具体的报价内容要求对方重新出价。

笼统讨价常常用于对方报价后的第一次要价，从宏观的角度去压价，笼统地提要求，不露掌握的准确材料。对方为了表示良好态度，可能调整价格。这样，可以循循而进。如：“请就我方刚才提出的意见报出贵方改善的价格”；“贵方已听到了我们的意见，若不能重新提出具有诚意的价，我们的交易是难以成功的”；“我方的评价意见说到此，待贵方作了新的出价后再谈。”此三种说法均是笼统讨价的方式，只是程度一个比一个强硬，要视对方态度而定。

具体讨价常常用于对方第一次改善价格之后，或不宜采用笼统讨价方式的报价，如水分较少、内容简单的报价，一般适用有针对性的、要求明确的讨价。在第一次改善价格后的讨价时，“具体”的要求在于准确与针对性，而不在于“全部”将自己的材料都端出来。具体讨价一般应从水分最大的那一交易条件起手讨价，然后再对水分中等的那些交易条件进行讨价，最后谈水分较小的交易条件的讨价问题。

讨价要注意次数。讨价次数是一个客观数，又是一个心理数。讨价次数与你对方出价的评价有关，评价是讨价的前提和依据。当对方改善的步伐很主动，接近了你的评价程度，那么这改善的次数即为讨价的客观次数。若一次达到，讨价即为一次；两次达到你的评价水平，则讨价为两次。这是以客观效果来判定讨价次数。

在谈判实务中，谈判对手大多不可能这么痛快依你的评价走，绝大部分是保持分歧地走，即永远持保留态度对待你的评价和讨价，这样又产生了心理次数的问题。心理次数不反映改善后的新价是否接近评价的水平，而只反映谈判对手对你的讨价作了反应，对你所要求的条件愿意考虑，但何时考虑不一定在你讨价之处、之时，也可能在全局定价时总体考虑。

谈判者的任务在于：如何使讨价的心理次数与客观次数趋于一致，即如何使自己的讨价奏效。从心理因素分析，一般谈判者均有保持良好形象的心理，即使唯利是图的信奉者也不会忘记这一点。这样，姿态性的改善是有可能的，那么一次讨价就存在前提了。常言说：“事不过三。”对于同一交易条件的讨价，一次，一般会成功；两次，对方可以忍受；三次，对方就可能反感了。因此，最好是笼统讨价与具体讨价结合使用，采用分块形式的讨价，对各交易条件分别讨价，以免使对方产生“事不过三”的心理反感。

还价即为谈判一方在另一方讨价作出新的出价后，向另一方要求给出价格的意见。讨价与还价交错在一起，双方为了最终达成交易，作出短兵相接的讨价还价的谈判冲刺。

从经验看，不轻易从总体还价，即一次全面还价，而应采取具体还价的方式，选择还价的块（类）及还价的次序，从差距小、金额小的部分先作还价。比如某技术转让项目，卖方对技术费的讨价为1亿美元，对设备费的讨价为5亿美元。买方还价时先选择技术费，双方在短时间内灯下了技术费，卖方感到有利可图，再谈设备费时，还价就可紧点，这么做效果很好。卖方觉得技术费已到了手，设备费在缓慢压价中，使其进退维谷，卖方与买方谈判的粘合力就强，不易破裂。若该谈判反过来先谈大金额的部分，如买方一下子以设备费还价，压价幅度太大势必紧张，易使谈判破裂，而压价幅度小又吃亏。

还价还必须掌握还价的幅度。不能因为还价的幅度大而害怕。事实上，在谈判中，常常出现200万美元的出价，最后以100万美元成交的事例。这里的核心问题是掌握准对方的客观价格在什么位置。有的谈判者为了在谈判中有讨价还价的余地，将实际成本夸大几倍出价的作法在谈判桌上屡见不鲜。还价人应既不追求压价幅度，又不怕压价太小或太大，而应依客观价格而行。谈判中，一方的第一次还价很少一下子为另一方所接受。所以，还价人第一次还价即应考虑对手的再次进攻及自己的防卫线，留下自己退让的余地。

讨价还价是一个艰苦卓绝的反复过程，需要谈判者统观全局，牢记自己所订的成交价格目标，注意力高度集中。妥协不是简单的退让，讨价还价是一门高深的艺术！

### 协议阶段：大功告成

成功的谈判经过双方交锋和妥协，双方认为已经基本达到自己的理想，便走向了谈判的最后阶段——协议阶段，双方代表相互致意，在协议书上签下自己的大名。

谈判的交锋和妥协阶段之后，双方要根据已经讨论过的各项内容起草一个协定备忘录。备忘录不作为已达成的协定，它只是双方当事人暂时商定的一般原则，它是以后达成正式协议的基础。备忘录所注重的是内容而不是措辞，没有必要逐字逐句去推敲。一份完好的备忘录中，双方的要求和主要条件才是重要的，没有必要过份注重细节。协定备忘录虽然不是合同书或正式协定书，但一经双方签字，就代表双方的承诺，整个谈判过程大抵算是完成了。下一步工作就是正式签订合同或协定。

安排签字仪式，首先应做好文本的准备工作。有关单位应及早做好合同文本的定稿、翻译、校对、印刷、装订、盖大漆印等工作。同时，准备好签字用的文具、国旗等物品。

参加谈判签字仪式的，基本上是双方参加会谈的全体人员，双方人数应大致相等。不少国家为了表示对协议的重视，往往由更高或更多的领导人出席签字仪式。

双方签字人员进入签字厅。签字人员入座时，其他人员分主客各一方，按身份顺序排列于各自的签字人员座位之后。双方参加签字仪式的助签人员分别站在各自签字人员的外侧，协助翻揭协议文本，指明签字处。在双方保存文本上签字后，由双方助签人员互相传递文本，再在对方保存的文本上签字，然后由双方签字人员交换文本，相互握手。重大的签字仪式后，备有香槟酒，双方共同举杯庆贺。

协议之后，意味着谈判的大功告成，但并不意味着交易的结束。双方谈判人员在谈判结束、回到自己的公司或企业之后，应致力于着手执行谈判合同。合同是双方长期谈判、共同努力的结晶，不认真履行，辛辛苦苦的谈判也就失去了效力。

商务谈判是一个循序渐进的过程，在不同的阶段，也应采取不同的对策，确定自身的谈判重点。当然，由于种种原因，在谈判的各阶段，谈判都可能中止或破裂的危险，这样，商务谈判这种正常的秩序就可能被打乱。谈判者的任务在于，通过种种手段，尽力促成谈判，减少破裂的危险；即使由于一些原因而中止谈判，也应努力去重建谈判，来实现自己的交易目标。

## 14 你要的是什么

请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。

——亚当·斯密

### 需要：神奇的谈判砝码

有一对夫妻，花了3个月时间找到了一只他们异常喜爱的古玩钟，他们商定只要不超过500美元就买回来。但是，当他们看清上面的标价，妻子却犹豫了。

“哎哟！”妻子低声道，“钟上的标价是750美元，我们还是回去吧。我们说好了不超过500美元，还记得吗？”

“我当然记得。”丈夫说，“不过我们可以试一试少付点卖不卖。我们已经寻找了这么久。”

他俩私下商量了一下，由丈夫任谈判代表，尽管他认定500美元买到这只钟的希望是小的。

他鼓起勇气，径直去对钟表售货员说：“我看到你们有只小钟要卖，也看了上面的定价，还看到标价上有许多尘土，给它增添了古董的气氛。”顿了顿，他又接着说：“我告诉你我想干什么吧，我想给你的钟出个价，只出一个价，就这个。我肯定这会使你震惊，你准备好了吗？”他停下来看看效果：“哎，我给你250美元。”

钟表售货员连眼睛也没眨一下：“给你，卖啦！”

当然，夫妻俩把钟抱回了家。按理，他们该如愿以偿、欣喜若狂了。可是，事实的结果却是难以想象的。

“我多傻，这钟本来恐怕就值不了几个钱……或者肯定是里面的零件少了，不然为什么这么轻呢？”丈夫喃喃自语着，越想越懊恼。

尽管他还是把钟摆到了家里的中厅，而且看上去美极了，似乎走得也不错，但是他和妻子总觉得不放心。

等他俩退休后，两人每晚都要起来三次，为什么？因为他们断定自己没有听到钟声。然而，一到中厅，钟却仍然好好地走着。日夜的不安使他们的身体很快地垮了，并且患了高血压，其原因就是那个钟表售货员居然以250美元的价格把那只钟卖给他们了。

夫妻买钟，看来唯一的利益是钱。其实至少还有信任的需要，它是不自觉、隐含着的，却绝对不是仅仅靠低价所能提供的。售货员的错误在于他没有注意到对方这种需要，他答应得太爽快了。他不知道简单的成交虽然使那对夫妇省了不少钱，但由此却带来了更大的精神痛苦。

这是一个简单的谈判。然而即便是在这么一个简单的谈判中，售货员的表现也不尽人意。也许可以说他做成了这笔买卖，然而他却失去了日后的潜在顾客。夫妻俩没有买到放心，他们能再次光顾吗？可见，把握对手的需要，在谈判中有多重要。

谈判的奥妙在于人们的需要！

唇枪舌剑、不折不挠是为了需要，满面春风、携手共庆也是为了需要；故布疑阵、暗渡陈仓是为了需要，开诚布公、坦率直陈也是为了需要；委曲求全、言辞谦恭是为了需要，义无反顾、据理力争也是为了需要……

需要，还是需要。需要是旋转谈判的魔方；需要是谈判运作的答案；需要是人类谈判的目的；需要，同样也是一种谈判的谋略。

让我们再看一个故事：姐妹俩共享一只桔子，一人一半。妹妹吃肉扔了皮，姐姐正相反，她只是要桔皮做蛋糕。如果她们明白各自的需要，最佳的方案可能是妹妹吃整个桔肉，姐姐拿走全部桔皮，两利相衡择其大，争取最大程度地满足需要。

不明对方的需要，也就不能更好地满足自己的需要；探明对方的需要，才能更好地实现自己的需要。这似乎是极其简单的道理。然而，在这个问题上，即便是负有盛名的大谈判家也遇到过挫折。

美国著名的谈判家荷伯·科恩曾代表一家大公司到俄亥俄去购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者，开价要 2600 万美元，荷伯还价 1500 万美元。

“你在开玩笑吧？”矿主粗声道。

“不，我们不是开玩笑。但是请把你的实际售价告诉我们，我们好进行考虑。”

矿主坚持 2600 万美元不变。

在随后的几个月里，买方的出价为：1800 万、2000 万、2100 万、2150 万。但是卖主拒不退让，谈判形成僵局，情况是 2150 万与 2600 万的对峙。显然，在此情况下，只谈价格就不可能取得创造性结果。如果没有有关需要的信息，就很难重拟谈判内容。

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢？这真令人费解。荷伯一顿接一顿地请他一块吃饭，每次吃饭时，他都要向矿主解释公司做的最后还价是合理的。卖主总是不说话或说别的。一天晚上，他终于对荷伯的反复解释搭腔了，他说：“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元，而且还有一些附加利益。”

“啊哈！”荷伯心里明白了：“这就是他固守那个数字的理由。他有别的需要，我们显然忽略了。”

有了这点信息，荷伯马上跟公司的有关经理人员碰头。他说：“我们首先得弄清他兄弟究竟确切得到多少，然后我们才能商量我们的建议。显然我们应处理个人的重要需要，这跟市场价格并无关系。”

公司的官员们同意了，荷伯按这个路线进行，不久，谈判即达成协议。最后的价格并未超过公司的预算，但是付款方式和附加条件却使卖主感到自己干得远比他的兄弟强。

把握住对手的真实需要使已陷入僵局的谈判“柳暗花明又一村”，荷伯无愧是谈判桌上的老手。

### 需要的阶梯

人的需要多种多样。各种需要不是孤立存在的，而是彼此联系的一个统一的完整的需要系统。1954 年，美国布朗戴斯大学心理学教授马斯洛在他的《动机和人》一书中，把人的各种需要归纳为五大类。这五类需要互相有关，按照其重要性和发生的先后次序，可排成一个需要等级，如图 14—1 所示：

第一级，生理的需要。包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要，如衣食、饮水、住房、性欲等。这些是人们最基本的，因而也是推动力最强大的需要。在这一级需要没有得到满足以前，下面提到的各级更高的需要不会发挥作用。

第二级，安全的需要。这是有关免除危险和外来伤害的需要。当人的生

理上的需求得到基本满足后，就会进一步要求得到生命的安全和保障，以维持自身生命的存在和延续。这是较生理需要更高层次的需要。

第三级，感情和归属上的需要。没有一个正常状态的人在生命不受到任何威胁、能够安全、稳定地生活时，而忽视感情和归属上的需要。人天生是孤独的，却又渴望摆脱孤独、渴望着爱与被爱，渴望相互沟通、相互理解，渴望着感情的归宿，需要成为某个团体中的一员。

第四级，地位或受人尊重的需要。人们对爱和自尊的需求，是借助于不断地确立和扩大自己在同类中的地位 and 影响来完成的。随着社会生活的一步深入，人的社会性越来越显示出来，在社会交往中，人们越来越渴望自己为别人、为社会所承认、尊重。此所谓“衣食足，知荣辱”。

第五级，自我实现的需要，也就是自我确认、自我发展的需要。这是人的最高层次的需要。人类是具有主观能动性的高级动物，不情愿做环境的奴隶，渴望认识和探索世界、改造世界，充分发挥自己的聪明才智，挖掘潜能，实现人生价值，体悟宇宙的终极意义，从而使自身得到升华。这种需求的目的在于自我达到目的，使自己的愿望变成现实。

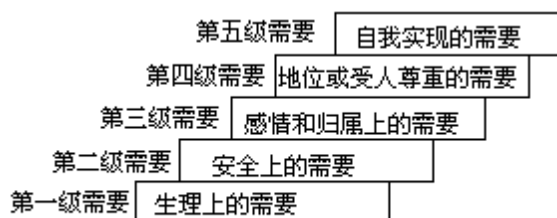


图 14—需要等级图

马斯洛认为，每一种需要都是在前一种需要得到满足之后出现的。但这并不意味着前一种需要应得到百分之百的满足，后一种需要才会出现。通常，只要前一种需要得到基本满足，后一种新的需要就会逐渐产生。在同一时刻，大多数人的各种基本需要，都是部分得到满足、部分未得到满足的。人的各种需要是不可能完全得到满足的，一旦需要得到满足时，新的更高层次的需要又出现了。然而，人们总是力求使自己的各种需要得到满足，一生为了需要和满足需要而奋斗、拼搏。

需要和对需要的满足，也是谈判的共同基础。如果不存在尚未满足的需要，人们就没有必要进行谈判。谈判的前提是：谈判双方都希望通过对方满足某些需要。否则，他们就会彼此对另一方的要求充耳不闻、漠不关心，更不可能浪费口舌进行讨价还价了。究其本质，需要是任何一场谈判的内在驱动力。

在各种谈判场合，人们都可以观察到需要理论的脉络，它犹如一条主线、一个主旋律，贯穿于一切谈判之中。掌握了“需要理论”，可以发现谈判的策略同有关的需要之间的联系。而且，这一理论还能进一步引导我们发现驱动对方进行谈判的各种需要，并加以重视，然后采取不同的策略、方法去适当地满足、抵制或改变对方的动机。

如前所述，这些需要按照各自的需要程度，有其明确的层次。与之相适应，为需要所驱动的谈判也具有不同类型、不同层次。在谈判中，没有一种策略是绝对单纯的，它往往涉及不止一种需要、不止一种方法以及不止一个层次。“需要理论”，适于所有层次的谈判。它使我们能够确定每一种谈判方法的相应效果。而且，“需要理论”能为我们进行论证和辩护提供雄厚的

理论基础和广泛的选择余地。了解每一种需要的相应动力和作用，我们就能够对症下药，选择最佳方法。在任何一个谈判场合，我们采用的方法和策略所针对的需要越是基本，就越能增加获得成功的机会。

在谈判这种充满复杂性、竞争性因素的场合中，谁能更全面、更准确、更深刻地了解到谈判对方的需要，谁就可能在竞争和谈判中获胜！

### 个人需要与组织需要

商务谈判中的种种需要按其主体不同可以分为两个层次：个人需要与组织需要。

任何商务谈判的展开，都基于谈判双方企业或公司的某种需要，或为了推销某种商品，或为了引进某种机器设备，或为了合作办厂，或为了贸易索赔……这些需要是从谈判双方企业或公司的利益出发而产生的，是一种组织的需要。

但是，任何谈判的进行，都必须落实到谈判小组每一个具体的成员身上，组织的需要必须通过谈判小组每一个成员的努力去实现。而谈判小组的每一个成员，又都有其自身的需要，他们的需要也各不相同，这是个人的需要。在商务谈判中，必须注意好个人需要与组织需要的平衡问题。

首先，当己方个人需要与组织需要发生冲突时，为了实现组织需要，谈判人员应尽量克制甚至牺牲自己的个人需要。

商务谈判不仅是双方组织需要的角逐，也是谈判者个人意志和品德的较量。优秀的谈判家善于以坚忍的意志和高尚的品行来维护组织的利益。

上海 ACE 箱包装公司是由香港国基贸易公司、上海文教体育用品公司和青浦县凤溪乡共同出资 250 万元创办的。在国外，筹建这样的公司，至少要 2~3 年的时间，而 ACE 箱包装公司筹建和培训同步进行，仅仅 1 年，从基建到安装全部完毕，一座具有现代立体粗犷气派的雄伟建筑拔地而起。

1986 年，公司正式投产 9 个月，产值达 493 万元，创汇 210 万美元；1987 年，产值达 1200 万元，创汇 250 万美元。该公司产品质量稳定率在 99% 以上，产品远销欧美亚洲 10 多个国家和地区。“万事开头难”，公司却顺利地闯过了这一关。然而，在涉外商务谈判中的种种艰辛，只有总经理朱国权心里最清楚。这种创业的艰辛是公司腾飞的翅膀。

一次，朱国权同日本客商谈判已 3 天了。难堪的僵局、烦人的沉默，谈判桌上气氛很紧张，双方简直是在进行一场意志和体力的比赛，这一切都是为了包装箱的价格。

中午，吃饭时间到了。日本客商邀请朱国权到上海大厦就餐，朱国权欣然同往。

动筷子了，日本客商开口道：“总经理先生，这件事我们商量商量。从明天起，我每天请你吃餐中饭，你每只箱包减 1 美分，好吗？”

朱国权没有立即回答，他明白，每只箱减去 1 美分，75 万只箱包，就是 7500 美元，折合人民币近 3 万元。

他放下筷子，站了起来，微笑着回答：“好啊！从明天起，我也每天请你吃晚饭，你增加 1 美分，好么？”

落落大方，不卑不亢，这是一个极有力的回答！日本客商无言以对，无可奈何地摇了摇头。

朱国权克制了自己个人利益的需要，在外商的物质利诱前毫不动心，对



外商的利诱针锋相对，千方百计维护公司的利益。为了公司的需要，他克制了自己私利的需要，确切他说，是自身低层次的需要，而实现了自身高层次的需要，即自我实现的需要。朱国权不愧为优秀的企业家！

其次，尽量满足谈判对手各种个人需要，以弱化对方的组织需要，更好地实现己方的组织需要。

在商务谈判中，常常会出现久谈不下的僵持局面。己方在谈判条款上一而再地让步，仍无济于事。此时，不妨换一个角度，从谈判对手的个人需要入手，找一个其感兴趣的话题或利益诉求点，也许会出现“柳暗花明又一村”的境界。因为，在对方企业或公司授权的范围内，谈判对手个人有一定的自主权，在特定的时候，这种自主权往往会发生很大的作用。而能否使谈判对手尽快拍板以更好地实现己方的组织需要，就要视其个人需要满足程度而定。而且，这种个人需要并非只是物质上的需求，在很多时候，精神和情感上的需求很有份量。

美国著名作家欧·亨利曾写过一个人病人与强盗成为朋友的故事，这种精神的感化可以延伸到商务谈判桌上，成为满足谈判对手个人需要的一种好办法。

欧·亨利笔下的这个故事十分精彩：

一天晚上，一个人生病躺在床上。突然，一个蒙面大汉跳进阳台，几步就来到床边。他手中握着一支手枪，对床上的人厉声道：“举起手！起来！把你的钱都拿出来！”

躺在床上的病人哭丧着脸说：“我患了十分严重的风湿病，手臂疼痛难忍，哪里举得起来啊！”

那强盗听了一愣，口气马上变了：“哎，老哥！我也有风湿病，可是比你的病轻多了。你得这种病有多长时间了，都吃什么药？”

躺在床上的病人从水杨酸钠到各类激素药都说了一遍。强盗说：“水杨酸钠不是好药，那是医生骗钱的药，吃了它不见好也不见坏。”

两人热烈讨论起来，尤其对一些骗钱的药物看法颇为一致。两人越谈越热乎，强盗早已在不知不觉中坐在床上，并扶病人坐了起来。

强盗突然发现自己还拿着手枪，面对手无缚鸡之力的病人十分尴尬，赶紧偷偷地放进衣袋之中。为了弥补自己的歉意，强盗问道：“有什么需要帮忙的吗？”

病人说：“咱们有缘份，我那边的酒柜里有酒和酒杯，你拿来，庆祝一下咱俩的相识。”

强盗说：“干脆咱们到外边酒馆喝个痛快，怎样？”

病人苦着脸说：“可是我手臂太疼了，穿不上外衣。”

强盗说：“我能帮忙。”他帮病人穿戴整齐，扶着向酒馆走去。

刚出门，病人忽然大叫：“噢，我还没带钱呢！”

“没关系，我请客。”强盗答道。

短短的时间之内，病人与强盗竟然成了朋友，这是多么富有戏剧性！古语云：“同病相怜，同忧相救”，共同的利益诉求点是这一戏剧性变化的原因。在谈判中，如果你能顺利地找到谈判对手与你在个人需要上的共同点，你就能很快地使你棘手的难题迎刃而解，达成有利于己方组织需要的条款。

## 发现需要

我国古代神医扁鹊治病有一口诀，即所谓的“望、闻、问、切”，望就是看气色，闻就是听声音，问就是问病情，切就是切脉搏。此法延续至今，成为中医诊断学之基础。

此法在商务谈判中，也十分管用，对于发现谈判对手之需要，作用甚大。所谓望，就是观色；所谓闻，就是察言；所谓问，就是善于发问；所谓切，就是指谈判者要切入到场内谈判与场外谈判中，致力为发掘对方需要而努力。望、闻、切我们在以前有较详细的论述，这里重点谈一谈“问”的技巧。

如何问具有很强的艺术性，效果可能截然不同。

有一名教士这样问主教：“在祈祷的时候我可以抽烟吗？”毫无疑问，他的请求给主教以祈祷不专心、对上帝不恭的感觉，自然会断然遭到拒绝。

另一名教士也问主教：“在抽烟的时候我可以祈祷吗？”主教会想，他休息时仍不忘敬拜上帝，自然这名教士得到了肯定的答复。

换一种问法，换一个角度，便走进了一片新天地，商务谈判者应掌握发问的一些基本知识，熟悉“问”的各种技巧。

在谈判中，发问可以有以下几种问句类型：

### 1. 引导式发问

引导式发问是指对答案具有强烈暗示性的问句，这一类问题几乎令对手毫无选择地按发问者所设计的答案作答。这是一种反意疑问句的句型，在谈判中，往往是使对方与自己的观念产生赞同反应的表示。如：“成本不会很高吧，不是吗？”“说到现在，我看这样……，你一定会同意的，是吗？”

### 2. 证实式发问

证实式发问是针对对方的答复重新措辞，使其证实或补充（包括要求引伸或举例说明）的一种发问。这一类问题，不但足以确保谈判双方能在述说“同一语言”的基础上进行沟通，不致于发生歧义，而且可以发掘较充分的信息，并且以示发问者对对方先前答复的重视。如：“能说明理由吗？”“为什么要中途改变这一条款呢？”

### 3. 探索式发问

这是对对方的意见或回答进行引伸、试探的一种问句，不但可以发掘更多的信息，而且可以起到探测作用。如：“如果我们增加订货，你们能否在价格上更加优惠些？”“假设用这个方案怎么样？”

### 4. 借助式发问

这种问句是借助有关权威人士的力量去影响谈判对方的意见。当然，所借助的人或单位应是对方所了解、能对对方产生积极影响的，如果对方不了解借助人、或对他有看法，就可能引起反感，效果适得其反。这种发问如：“我们请教了某某权威人士，请你考虑，是否把规格要求提高一些？”

### 5. 选择式发问

这种问句旨在规定对方在一定范围内选择回答。”如：“你考虑一下，是3月份还是4月份交货合适？”“只有两种可能性，你选择哪一种？”

### 6. 封闭式发问

这是在一定范围内引出肯定或否定答复的问句。这种问句，可使发问人取得特定的资料，一般人并不要太多的思考过程和时间。如：“你认为上门服务可能吗？”“下个月交货，能办到吗？”

### 7. 强调式发问

这种问句旨在强调己方的观点，并不需要对方作答。如：“难道协议不是在公证之后才生效吗？”

以上各种发问方式在商务谈判中经常使用。谈判者应根据当时的实际情况，充分考虑其所能达到的效果，选择适当的发问方式。为了更好地获得良好的提问效果，探寻到谈判对方的实际需求和真正意图，谈判者应努力提高发问的艺术：

#### 1. 预先准备好问题，把握发问的时机

在步入谈判会场以前，谈判者应将谈判中应提的问题事先列出来，尤其是一些对方不能够迅速想出适当答案的问题，以期收到出其不意的效果。有时可以先提些看上去很一般并且比较容易回答而实质上与后面比较重要的问题相关联的问题，等对方思想比较松懈时，突然转入某一个重要的问题，使对方在措手不及的时候漏了底。对这个重要问题的某些方面，他可能在回答前面那些似乎无关紧要的问题时已经说了出来。

#### 2. 注意发问的速度和频率

谈判者应该用正常速度发问，太急易给对方以不耐烦或审讯感的印象。谈判不是法庭上的审问，应该心平气和地提出问题。否则，会招致对方敌对、反感的情绪，破坏谈判的气氛，当然，发问速度亦不能太慢，否则，会令对方疑惑或感到沉闷。

在谈判中，不宜重复、连续不断地提问。这会导致对方厌倦、乏味而不愿回答，即使回答也是马马虎虎，甚至答非所问。

#### 3. 不可抢着提问，给对方充足的回答时间

在提出问题后应闭口不言，等待对方回答，最好不要同时提出一连串问题，让对方无所适从，不好作答。提出问题后闭口不言，双方处于沉默之中，这会给对方施加一种无形的压力。你不再言语，对方就必须以回答问题来打破沉默，这样，打破沉默的责任就由对方承担了。

谈判者应等对方将问题表述完毕再提问。这是礼让的基本要求，也有助于全面理解对方的意图，以便下一步更恰当准确地发问。

#### 4. 提问态度要诚恳，避开各种带有敌意的问题

发问前应先取得同意，尤其是向陌生的谈判者或大人物、贵宾提问时更应如此。对于敏感问题，发问前应先作解释或先打招呼，以免不妥。态度诚恳，会使对方乐于回答，也利于谈判者彼此感情上的沟通。

谈判者应尽力避开各种带有敌意的问题，如直接指责对方信誉的问题、表现自己的问题等。否则，不利于谈判双方之间的真诚合作，大伤感情。

#### 5. 对方一时不愿回答的问题不要强问，以免触发僵局或大冲突

对于这种问题，可以肢解为许多小问题，通过旁敲侧击的办法了解对方的意图。或者可以换一个角度，来激发对方回答问题的兴趣。也可以先将这一问题搁置下来，等待有利的时机再发问。

上述有关发问的种种技巧，旨在提高谈判者通过发问来把握对方真实需要的能力，它不应该成为谈判者发问僵死的教条。

### 表述需要

谈判的目的在于为你的需要服务，通过交流表达你的需要增加了这种机遇，对方可能对你的需要不得要领，因而你在努力发现对方需要的同时，必须善于表述你的需要。否则，双方很难达成共

识。

试想两人在图书馆的一场小口角，一人想开窗，一人想关窗，于是，他们就窗子该开多大没完没了地吵开了。一条缝、四分之一、一半、四分之三……但怎么着都无法两全其美，僵持不下。

图书馆管理员闻声而至。她问一人为什么要开窗，回答是：“换些新鲜空气。”她又问另一人为什么要关窗，回答是：“怕风吹乱了东西。”她略加思索，一转身打开了隔壁房间的窗户，这样既保持了空气新鲜，又不至于吹乱东西。

上述争端能代表很多的谈判，由于双方需要均未表达出来或表述不清楚，谈判屡屡出现举步不前的局面。所以，直言不讳地让对方了解你的需要的重要程度和合情合理，这是你的本分。这正如去看医生，你必须恰如其份地描述出你的病情，医生才能对症下药，药到病除。

那么，如何富有成效地表述你的需要呢？

指南之一是要细致入微。

具体的细节描述不仅令人信眼，而且会格外有效，例如，有人这样对一位卡车司机提出了警告：“上个星期，一个小孩有3次都差点被你的那辆卡车碾得粉碎。星期二上午8时半左右，你那辆装满砂石的红色大卡车几乎以每小时40英里的速度向北飞驶，中途转了一个大弯，差点就撞上了7岁的劳莱塔·约翰逊。”

这种警告之所以有力度，就在于它证据详实、确凿，让对方无以辩驳。在商务谈判中，只要你没有暗自贬低或否定对方的需要，你便可大大方方地采取强硬立场，对你的利害关系的严重性直言不讳。如果对方未予指正，便意味着他们认可了你的事实陈述。

指南之二是设身处地。

如果人们认为你理解他们，便会留意听讲。人们通常总认为谁理解他们，谁就睿智并富于同情心，因而他的意见也就值得一听。因此，倘若你想要谈判对方重视你的需要，一开头你便要表明你重视他们的需要。

在谈判中，你可以如此地表述你的需要。“我想，作为建筑公司，你关心的是以最低的成本尽快竣工，而且保持你在本地区施工安全和尽职尽责的信誉，但是，你也应该想一想，我们对这幢大楼的美好期望和我们的心理承受能力有多大？”

除了表明你理解他们的需要之外，承认他们的需要属于你设法解决的全盘问题中的一部分，也有助于问题的妥善解决。倘若谈判双方享有共同的利益，那谈判更是轻而易举的事。在上述与卡车司机的谈判中，你从双方利益的角度申明：“一旦你的卡车撞了孩子，我们大家都会感到可怕。”卡车司机也就很容易会接受你的劝告，将车开慢点，多一分警惕。

指南之三是注意逻辑秩序。

与建筑公司的代表谈判，你可能会说：“我们认为48个小时之内你们就该建道栅栏，把工地围起来，而且要马上动手，把卡车在街道上的行驶速度限制在每小时15公里。我来告诉你这里的原因

如果你如此这般他说，可以肯定你说的理由他根本不会听，他已经清楚你的立场，毋庸置疑，他跟着就会盘算如何对答。也可能你的口气和建议已令他羞恼，他已顾不上听你的理由。

倘使你要某人听你说话，先得亮出你的需要和利益，然后再言及结论或

建议。先说建筑公司给孩子安全带来的危险和你的不眠之夜。这样他们才会留心听讲，去揣摩你在这个问题上到底想怎么了结，才能听进去你的建议。

指南之四是要具体而灵活。

在谈判中，你对自己的步骤、结局要心中有数，还得随时汲取新的意见。这样，你一方面要清楚己方需要决定自己的预定措施。一方面又要保持灵活，随时准备矫正自己的对策，如何才能一心二用呢？为了把己方的需要体现成对策，你得自问：“如果明天对方同意听从我的，那么我期望他们听我什么呢？”

仔细思索了己方的需要之后，你着手谈判。不仅要有符合己方需要的一个或多个方案，而且要脑袋灵活，表述时注意随时变通。

### 满足需要

谈判中致力于发现对方需要、表达己方需要的种种行动无非是为了更好地满足双方的需要，从而能够达成协议。

需要的满足是一种双向的活动。你欲实现自身的需要，必须让对方也实现他们的需要。双方通过一系列的会谈，进行一系列的让步，使双方的需要目标能够协调和吻合。只有这样，双方的需要才能够满足。否则，任何一方的需要均不能实现。

需要的满足又是一种系统的、整体的行为。从需要的各个层次来讲，任何一个层次的需要谈判中均不可忽视。偏废任何一个层次的需要，哪怕看起来很不起眼的需要，都可能导致谈判的失败。

美国和墨西哥曾就天然气问题举行谈判。美国想压低墨西哥天然气的价格。美国能源部长断定这只是钱多钱少的谈判，拒绝批准美国石油财团与墨西哥人谈判的提价协议，由于当时墨西哥没有潜在的购买者，他一厢情愿地以为他们会削价出售。

但墨西哥人不仅注重天然气能卖个好价钱，而且还渴望受人尊重，得到平等的待遇。美国的举动仿佛又在试图凌辱墨西哥，结果激起了巨大的愤慨。墨西哥政府干脆不卖，一赌气竟将天然气付之一炬……

片面地考虑对方需要的满足使美国在同墨西哥关于天然气的谈判中失败。只有充分而系统地重视了对方各种层次需要的满足情况，这种需要的满足才有效力，才能实现己方的各种需要。

谈判中需要满足的系统性、整体性不仅包括对各个层次需要的满足，还包括对不同主体需要的满足，即不仅要满足谈判双方组织的需要，还要满足谈判者个人的需要。否则，谈判有半途而废的危险。

“艰难困苦，玉汝于成。”商务谈判尽管复杂而艰辛，但只要谈判者抓住需要这一核心，善于表达自己的需要，发现和满足对方的需要，就能更好地满足己方的需要，实现谈判目标！

鸟翼上系上了黄金，这鸟便永不能在天上翱翔了。

——泰戈尔

### 退与进的辩证法

春秋时期，诸侯争霸，风云四起。

公元前643年，齐桓公病死，齐国霸业衰弱。这时，居于长江中游地区的楚国乘机向黄河流域迅速扩张，宋襄公未能阻止楚国向中原进攻的狂澜。楚军先后灭掉了许多弱小国家，一跃而成为中原强国，它的势力一直发展到长江、淮水、黄河、汉水之间，拥有人口数百万，兵车数千乘。

就在楚国向黄河流域发展的时候，北方的晋国也开始兴盛起来。公元前636年，流亡在外19年的晋公子重耳回国做了国君，称晋文公。文公上台后，进行了一系列的内政改革与争取盟国的外交活动，国力一天比一天强盛，并逐步向中原地区发展，企图接替齐国，登上霸主之位。因而与楚国北定中原的战略发生矛盾，晋楚争霸就是在这种情况下发生的。

公元前634年，鲁国因和莒、卫两国结盟，几次遭到齐国的进攻，便要求楚国给予援助。原来屈服于楚国的宋国看到晋国强盛起来，就转而投靠了晋国。楚国为了保持在中原的地位，便出兵攻打宋、齐，阻止晋国向南发展。晋国也以救宋为名，出兵中原。这样，便揭开了城濮之战的序幕。

就在楚军围困宋都商丘的时刻，晋根据楚强己弱、宋国离晋国较远的实际情况，首先向靠近自己的卫国和曹国发动进攻，晋的战略企图是：攻打楚的盟友曹、卫，调动楚军北上与之决战，以解宋围。这样，既在舆论上避开了未报晋文公流亡楚国时所受的恩惠，就同楚国作战的指责；又可避免劳师远征，遭受楚军与曹、卫军前后夹击的不利局面。可是，晋军攻占曹、卫后，楚军仍然包围着宋都商丘，并没有派兵北上。这样，便使晋文公调动楚军前来决战的如意算盘化为泡影。宋国不得不再次派人向晋国告急救。

当时晋国既要解宋国之围，又要引诱楚军进行决战，同时还要创造一个战则必胜的良好的战场，这在策略的选择上确实是很关键的转机。

摆在晋文公面前的是：要不要出兵救宋？倘若不救的话，宋很可能同晋绝交，而重新投入楚的怀抱；倘若出兵援救，又没有必胜的把握。从整个形势分析，晋若同楚交战，只有联合齐、秦出兵，才能造成有利于己的战略态势。

那么，怎样才能让齐、秦参战呢？

原来，齐昭公尽管与晋文公在卫国斂孟会盟，却未出兵；秦国虽然与晋国友好，但此次交兵仍然抱着观望的态度。正在晋文公颇费踌躇时，中军元帅先轸提出了一条妙策。

先轸向晋文公建议，最好的办法是让宋国表面上同晋国疏远，各送给齐、秦一份厚礼，请求他们出面来劝说楚国撤兵；同时，扣留曹的国君，把曹、卫的土地分一部分给宋国，以激怒楚国拒绝齐、秦的劝解。这样齐、秦两国就会站在晋国的一边出兵参战了。

先答这条计策的高明之处就在于自己不出面去直接劝说齐、秦，而利用曹、卫的土地和宋国的财物激起齐、秦与楚的矛盾。实际上，齐、秦两个大国也迫切想提高自己在中原的权威与地位，愿作劝楚撤兵的调停人。所以，

宋人一拉，他们便由局外人变成局内的重要角色了。更有趣的是，晋既要让齐、秦出面调停，又继续设置障碍，使他们的调停不能成功，顺势把齐、秦推向楚的对立面。

晋文公按照这个计策实施后，楚成王未能识破晋国的计谋，果然粗暴地拒绝调停，齐、秦觉得失了大国的面子，便和楚国翻了脸，从而形成了晋、齐、秦的联合阵线和“三对一”的战略格局。于是，晋国联合宋、齐、秦等国，于公元前 632 年，向楚国与曹、卫进攻，迫使楚军北上，发生了历史上有名的城濮之战。

决战开始前，晋以报答楚王资助为名，退避 90 里，巧妙地避开了楚军的锋芒，后撤到城濮。当晋军后撤后，楚帅子玉坚持追击，得意忘形地狂叫：“今日必无晋矣！”决战开始以后，晋军首先向薄弱的陈、蔡右翼军冲击，右翼军崩溃；然后晋军又后退诱敌，楚左翼军出击，晋以主力拦腰横击，致使楚左翼军又陷入重围，全部被歼。战斗以晋胜楚败而告结束。

城濮之战，是关系到中原全局的战争，使倒向楚的中原小国摆脱了楚的控制，归附了晋国。战后，晋文公大会诸侯于践土，周天子也被召来，从而成就了“取威定霸”的业绩。

在城濮之战中，晋国之所以能大获全胜，在于晋文公巧妙地把握了退与进的辩证关系，善于以退为进。在外交上，他以这一方法拉拢了齐、秦两国，把它们由旁观者转变为自己的盟友；在军事上，他以这一方法避敌锋芒，诱敌深入，围而歼之。如此一来，楚国焉能不败？

《周书》云：“将欲取之，必姑予之。”军事上，这是一种暂时的让步、等待进攻的策略，进是目的，退是手段，退是为了更好地进，予是为了更好地取。

战争尚且如此，商务谈判是一项互惠合作的事业，就更应强调退与进、予与取的结合，要想谈判对手向你作出让步，满足你的要求，你必须也向对方作出让步，满足他的要求。高明的谈判者具有纵观全局的战略眼光，不计较一点一滴之得失，退一步的目的是为了进两步。让步是一种策略，目的是要从对方那儿获得实惠。

### 让步模式

商务谈判中，双方互相让步是不可避免的。关键在于，应该如何让步才更有效率。

美国谈判大师嘉洛斯以卖方的让步为例，归纳出 8 种让步模式（见表 15—1），并分别分析了各种让步模式的利弊。在任何一种让步模式中，卖主准备减价的额度均为 60 美元。

表 15 — 1 让步模式 单位：美元

| 让步模式 | 第一期让步 | 第二期让步 | 第三期让步 | 第四期让步 |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 1    | 0     | 0     | 0     | 60    |
| 2    | 15    | 15    | 15    | 15    |
| 3    | 8     | 13    | 17    | 22    |
| 4    | 22    | 13    | 17    | 8     |
| 5    | 26    | 20    | 12    | 2     |
| 6    | 49    | 10    | 0     | 1     |
| 7    | 50    | 10    | -1    | 1     |
| 8    | 60    | 0     | 0     | 0     |

### 第一种让步模式：0/0/0/60

这是一种坚定的让步模式，先让对方一直以为妥协无望，若是一个三心二意的买主早就放弃和卖主讨价还价了。而一个坚强的买主则会坚持不懈，不达目的誓不罢休。他在卖主一次作出重大的让步后，会更加斗志昂扬，坚守阵地，继续逼迫卖主作出让步。因此，这种让步模式并不可取，它既抛开了本来作小小的让步既可能成交的软弱的买主，又为强硬的买主在卖主让步之后造成继续施加压力的可乘之机。

### 第二种让步模式：15/15/15/15

这是一个等额让步模式，很容易刺激谈判对手继续期待更进一步的让步。当他争取到第二期让步 15 美元而与第一期让步额相同时，他有理由作这样的推测：如果再作一番努力，说不定可以再争取到 15 美元的让步。果然，他又争取到第三期 15 美元的让步。在卖主作出第四次让步之后，他还可能这么想。若卖主坚持不再让步，买主就会失望，很可能达不成交易的目标。

### 第三种让步模式：8/13/17/22

这是一种递增式的让步，这种让步模式往往会造成卖主重大的损失。因为它将买主的胃口越吊越高，买主会认为：只要坚持下去，令人鼓舞的价格就在前面。买主的期望值会随着时间的推延而愈来愈大，对卖主极为不利。

### 第四种让步模式：22/17/13/8

这是一种小幅度递减的让步。这种让步模式显示出卖主的立场越来越坚强，他虽然愿意妥协，但是防卫森严，不会轻易作出让步。

### 第五种让步模式：26/20/12/2

这种让步模式表示出强烈的妥协意愿，不过同时也告诉买主：所能做的让步乃是有限的。在谈判的前期，有提高买主期望的危险，但是随着让步幅度的减小，卖主走向一个坚定的立场后，危险也就渐渐地降低了。聪明的买主便会领悟出，更进一步的让步已经是不可能的了。

### 第六种让步模式：49/10/0/1

这是一种大幅度递减的让步模式。这种让步模式很危险，因为一开始就让大步，将会大幅度地提高买主的期望值。不过接着而来的第三期拒绝让步以及最后一期小小的让步，会很快冲销这个效果，使对方知道，即使更进一步的讨论也是徒劳无功的，从卖主的角度来看，一开始的大让步是不妥的，他永远无法知道，买主是否愿意付出更高的价格。



#### 第七种让步模式 150/10/—1/1

这是一种大幅度递减但又有价格反弹的让步模式，它脱胎于第六种让步模式。第三期的轻微涨价即价格反弹，表现出卖主更坚定的立场。第四期又作小小的让步，将会使买主感到非常满意。

#### 第八种让步模式：60/0/0/0

这是一种一次性让步模式。其对买主有极强烈的影响，一下子削价 60 美元，使买主顿时充满了信心和希望，但接下来的便是失望，如果卖主不再降价，有谈判破裂的危险。

从实际谈判的情况来看，采用较多的是第四种和第五种让步模式。这两种让步模式对卖方来说是步步为营，使买方的期望值逐步降低，较适应一般人的心理，因而比较容易为对方听接受。第六种和第七种让步模式的采用需要较高的艺术技巧和冒险精神，如果运用得好，可以少作让步，迅速达成交易；但若运用得不好，则往往使卖方作出更多的让步或易造成谈判的僵局。第二种、第三种和第八种让步模式实际采用得很少，而第一种让步模式则基本不被采用。

总的来说，对于卖方而言，较理想的让步模式是：开始作大一点的让步，然后在长时间内很缓慢地让步。对买方而言，开始让步幅度应该较小，然后在长时间内缓慢地让步。

### 双向让步

在商务谈判桌上，从来不应该有无谓的让步，谈判者的每一次让步都应取得实际的效果，在谈判者向对手作出让步承诺的同时。他应该力争使对方在另一个问题上也向自己作出的让步。理想的让步应是互惠、双向的让步。

为了实现让步，谈判者可以试探着做一次假设的以物易物的交换：“看，你想从我们手中得到这个东西，而我们想从你那里得到那个东西，假如我们从自己方面再考虑一下这个问题，你们方面是否准备同样进行考虑呢？”这样，谈判者就把双方可能相互作出让步的两个问题联系在一起，并且建议说，这里可能有做点交易的余地。

当然，这种双向让步的示意方式显得直来直去，比较生硬，有经验的谈判者往往能找到更好的示意方式。比如，他会这样说：“我们向贵方作出这一退让，已与公司政策相矛盾，在经理那儿也交不了差，因此我们要求贵方必须在付款方式上有所松动，采用即期付款方式，这样我们也对公司有个交待。”

在这种双向的让步中，高明的谈判人员善于在其强有力的部位进行突破，而同时送个顺水人情。

比如，谈判者所在公司的惯例为 30 天内付清帐单，但他却向对手要求 3 个月的延付期。谈判对手与他争来争去，最后他终于屈服，答应对手 30 天的期限。但同时他要求对手拿出点东西来换，结果，他拿到了 1.5% 的额外折扣。

谈判者对于自己所付出的每一点小的让步，都应试图取得最大的回报。但是，在谈判中，要使谈话保持轻松和有伸缩性，否则，对方会发觉他在什么地方处了下风，从而更加坚持自己的要求。

谈判者应认真记住自己所做出的每一次让步，并经常向对手谈及它们，以便更好地抵御对方以后的要求，并成为向对方进行再一次索取的砝码。

## 丝毫无损的让步

谈判中让步的实质是将自己的一部分利益转让给对手，那么能不能做到既让对手满意又不牺牲自己的利益呢？回答是肯定的。优秀的谈判者有许多丝毫无损的让步妙着：

### 1. 认真倾听对手讲话

倾听是谈判者所能做出的最省钱的让步方式。如果你认真倾听对方谈话，对方会认为你很有礼貌，觉得你对他很尊重，因而，谈及交易条件的时候，也就会顺利得多。

美国广告商大卫·奥格威在创业之初曾遇到这么一件事，他深深体会到了倾听的益处。

有一次，奥格威去拜访一位年事较高的美籍俄国人亚历山大·柯诺夫，他生产拉链赚了大钱。在领着奥格威参观了他在奈瓦克的工厂之后，柯诺夫让奥格威搭乘他的凯迪拉克轿车回纽约。奥格威注意到，柯诺夫手里拿着一本《新共和》，这种杂志在当时只有很少的订户，于是他发问道：“您是民主党还是共和党？”“我是社会主义者。我曾积极参加过俄国革命。”听得出来，柯诺夫对自己过去的经历颇为自豪。

“那您认不认识克伦斯基？”奥格威又问。

“不是那次革命，”柯诺夫轻蔑他说：“是1904年的革命。在我还是孩子的时候，我要赤着脚在雪地里走5英里去一家卷烟厂干活。我的真名是卡冈诺维奇，联邦调查局以为我是政治局里的那个卡冈诺维奇的兄弟。他们搞错了。”他大笑起来，过了一会，又接着说：“我刚来美国的时候，在匹兹堡当机械工，每小时挣50美分。我的妻子是绣花工人，她每周能绣出14美元的活，可是从来没有得到过工钱。”

这位颇为自豪的百万富翁接下去又告诉奥格威，在列宁和托洛斯基被流放期间，他和他们过往甚密。奥格威只是静静地听着，结果他得到了这家客户。

倾听不仅是一种获取信息、了解对方需要的手段，也是向对方作出的一种丝毫无损的让步。在谈判中，你必须时而注意说话者的眼睛，保持警觉，坐得挺直，靠近对方，仔细去听对方讲话，给对方以倍受尊重的心理满足感。谁愿意对牛弹琴、对着一群毫无反应的人大谈特谈呢？

### 2. 恭维对方

如果使用得当，一些赞美的话可以用作谈判伊始的开场白。如：

“您这会议室布置得真雅致！尤其是这儿的灯光，简直太棒了！既不刺眼，也没有影子，是怎么设计的？”

这种开场白亲切、自然，让对方心里十分受用，但又不言过其实，一开始就形成一种和谐的谈判气氛，为以后谈判的顺利进行创造了条件。

在谈判进行当中，当对方向你做出让步的时候，你也不妨恭维他几句：“张先生不愧是老朋友，做得够仗义。以后再有类似的业务，我们第一个想到的自然是张先生了！”

当然，恭维也是一种迫使对方让步的手段，当谈判对手迟迟不肯答应你的降价要求时，你也不妨恭维对方几句：“您一向是爽快之人，办事利索、干脆，又够朋友，我知道您是不会为难我们的。”

恭维应该适可而止，如果过了头，成了一种赤裸裸的拍马屁行为，不但

起不到正面作用，反而会让对方觉得恶心，效果适得其反。

### 3. 尽可能向对方提供该提供的详细说明

谈判需要双方的沟通。为了谈判顺利进行下去，谈判者必须向对方说明许多问题。在这种说明的过程中，有经验的谈判者总会在他认为必要的地方展开详细的说明，这样，他就让谈判对手感到己方是多么有诚意，连这么细节的问题也不忘交代，从而一下子缩短了双方的距离感。

### 4. 不厌其烦地向对方说明：根据你的交易条件达成协议，对他是最有利的

谈判者可以反复使用以下字眼来向对方说明交易的好处：“您只有充分利用这一机会，才得获得更多的利润”；“您已经了解了很多情况，现在可以下决心了吧”：“我相信您已经认识到……”讲这些话并不费事，然而却能有效地促成对方下成交的决心。因为这种谈话方式始终抓住了对方利益这一核心，反复向对方重申了交易对其利益所在。

### 5. 常说“我会尽力考虑你的意见”或“我会尽力满足你”

毫无疑问，谈判对手总是千方百计地想捞取更多的好处，他会向你提出各种各样的要求。其中，自然有不少要求是你不能作让步或不愿作让步的，但你不能直接拒绝，你可以说：“我会尽力考虑你的意见”，把问题搁置下来，去谈别的交易条件。在谈判中，你还可以时不时地表明：“我会尽力满足你”，以消除对手的对立情绪。而实际上，到底满足不满足对方，关键还在于你自身的抉择。

丝毫无损的让步并不需要谈判者花费金钱，却能为谈判者带来不小的好处，谈判者应谙熟这种技巧，掌握火候，适时适处地使这种让步发挥作用。

## 步步为营

谈判桌上没有单方面的退让，在你作出各种让步时，你必然也要求对方作出种种让步，后者，才是你的目的。称职的谈判者善于适时适量的让步，也善于向对方施加压力，迫使对方让步。

那么，如何才能更好地促使对方向你让步呢？

比较理想的方法是一种步步为营的蚕食策略。毫无疑问，你想要从对方手中得到的是一大块好处，但不可能一下子把它从对手那儿攫取过来，你必须做得不露声色，想方设法地把它从对方手里搞过来。意欲取其尺利，则每次谋其毫厘，一口一口，最后全部到手。这正如切香肠，假如你想得到一根香肠，而你的对手将它抓得很牢，这时，你一定不要去抢夺。你先恳求他给你薄薄的一片，对此，香肠的主人不会在意，至少不会十分计较。第二天，你再求他给你薄薄的一片，第三天也如此。这样，日复一日，一片接着一片，整根香肠就全归你所有了。

蚕食策略有许多好处。它每次要求的让步幅度很小，对方在心理上很容易接受，在不经意中，对方就作出了让步。即使经过多次让步后仍未实现自己预定的计划，但已经从这许多次让步中得到了很大的实惠，甚至，这种促使对方让步的方式往往能突破自己的预想，对方的让步结果常常出人意料地好。

下面是买卖双方的一段谈话，从中我们可以更好地体会出蚕食策略的绩效。

“您这种机器要价 750 元一台，我们刚才看到同样的机器标价为 680 元。

您对此有什么话说吗？”

“如果您诚心想买的话，680元可以成交。”

“如果我是批量购买，总共买35台，难道您也一视同仁吗？”

“不会的，我们每台给予60元的折扣。”

“我们现在资金较紧张，是不是可以先购20台，3个月以后再购15台？”

卖主很是犹豫了一会儿，因为只购买20台，折扣是不会这么高的。但他想到最近几个星期不甚理想的销售状况，还是答应了。

“那么，您的意思是以620元的价格卖给我们20台机器。”买主总结性他说。

卖主点了点头。

“干嘛要620元呢？凑个整儿，600元一台，计算起来都省事。干脆利落，我们马上成交。”

卖主想反驳，但“成交”二字对他颇具吸引力，几个星期完不成销售定额的任务可不好受，他还是答应了。

买主步步为营的蚕食策略生效了，他把价格从750元一直压到600元，压低了20%。

### 最后通牒

美国一家航空公司要在纽约建立大的航空站，想要求爱迪生电力公司优待电价，这场谈判的主动权掌握在电力公司一方，因为航空公司有求于电力公司。因此，电力公司推说如给航空公司提供优待电价，公共服务委员会不批准，不肯降低电价，谈判相持不下。

这时，航空公司突然改变态度，声称若不提供优待电价，它就撤出这一谈判，自己建厂发电。

此言一出，电力公司慌了神，立即请求公共服务委员会从中说情，表示愿意给予这类新用户优待价格。因为若失去给这家大航空公司供电，就意味着电力公司将损失一大笔钱，所以电力公司急忙改变原来傲慢的态度，表示愿意以优待价格供电。

在这一案例中，谈判态势之所以产生如此大相庭径的变化，在于航空公司在要求对方让步的过程中，巧妙地使用了最后通牒的策略。

所谓最后通牒，是指给谈判规定最后的期限，如果对方在这个期限内不接受己方的交易条件达成交易，则己方就宣布谈判破裂而退出谈判。这种策略常常在谈判双方争执不下、对方不愿作出让步以接受己方交易条件时使用，以逼迫对方让步。

最后通牒常常证明是一种行之有效的策略。在谈判中人们对时间是非常敏感的。特别是在谈判的最后关头，双方已经过长时间紧张激烈的讨价还价，在许多交易条件上已经达成一致，只是在最后的某一、两个问题上相持不下，如果这时一方给谈判规定了最后期限，发出了最后通牒，另一方就必须考虑自己是否准备放弃这次盈利的机会，牺牲前面已投入的巨大谈判成本，权衡作出让步的利益牺牲与放弃整个交易的利益牺牲谁轻谁重，以及坚持不作让步、打破对方最后通牒而争取达成协议的可能性。如果谈判对手没有足够的勇气和谈判经验的话，那么，在最后通牒面前选择的道路常常是退却，作出让步以求成交。发出最后通牒一方也就大功告成。

当然，谈判者要想成功地运用这一策略来迫使对手让步，他必须具备一些条件，否则，他的如意算盘很难得逞。

第一，最后通牒应令对方无法拒绝。

发出最后通牒，必须是在对方走投无路的情况下，对方想抽身，但却已为时过晚，因为此时他已为谈判投入了许多金钱、时间和精力。而不能在谈判刚开始，对方有路可走的时候发出。

第二，最后通牒应令对方无法反击。

如果能进行有力的反击，就无所谓最后通牒了。谈判者必须有理由确信对方会按照自己所预期的那样做。

有这么一个例子，很能说明问题。

在西方某国监狱的单间牢房里，犯人通过门上那个了望小孔，看到走廊上警卫正在那儿吞云吐雾。凭着他那敏锐的嗅觉，犯人立即断定那是他最爱抽的万宝路牌香烟。他想吸烟想疯了，于是用右手指轻轻地敲了一下门。

警卫慢悠悠地踱过来，鄙夷地粗声哼道：“干嘛？”

犯人答道：“请给我抽一支烟吧……就是你抽的那种，万宝路牌的。”

警卫没有理会犯人的请求，转身要走。

犯人又用右手指关节敲门，这一次他是命令式的。

“你想干什么？”警卫从嘴里喷出一口浓烟，没好气地转过头来喊。

犯人答道：“劳驾你给我一支香烟，我只等 30 秒钟，如果得不到，我就在水泥墙上撞脑袋，直到流血昏倒为止。当监狱的官员把我拉起来苏醒后，我就发誓说是你干的。”

“当然，他们决不会相信我。但请你想一想吧，你得出席听证会，在听证会前，你得填写一式三份的报告，你要卷入一大堆审讯事务。你想一想吧，所有这一切就是为了不给我一支不名几文的万宝路香烟？只要一支，保证以后再不打搅你了。”

结果不言而喻，警卫自然会从了望小孔里塞给他一支香烟。

犯人的最后通牒生效了。它之所以生效，是因为他确信，警卫是不可能进行反击的。

第三，发出最后通牒言辞不能太尖锐。

谈判者必须尽可能委婉地发出最后通牒。最后通牒本身就具有很强的攻击性，如果谈判者再言辞激烈，极度伤害了对方的感情，对方可能由于一时冲动，铤而走险，一下子退出谈判，对双方均不利。

最后通牒策略并不是哪个谈判者的专利。你可以运用这一手段逼迫对方让步，对手也可能会用这一手段来向你要挟。而对对手的最后通牒，我们该作如何处理呢？

第一，应该判定对方最后通牒的真伪性。也许对方的最后通牒只是一个唬人的东西，那么，我们就应该针锋相对，作出决不退让、并退出谈判的表示。但同时，又给对方台阶可下，告知对方：如果他们对谈判有新的设想的话，可继续谈判。

第二，如果对方的最后通牒是严肃的，那么就应该认真权衡作出让步达成协议与拒绝让步失去交易二者的得失，再作决策。

第三，如果己方不得不接受对方的最后通牒，向对方作出让步，那么可以考虑改变其他交易条件，力争在其他交易条款上捞回自己失去的好处。

## 16 迂回：条条大路通罗马

往危险那儿去的道路，永远光滑平直。

——莎士比亚

### 智者迂其途

若干年前，意大利米兰足球俱乐部的一位著名球星想要得到更高的年度合同酬金，接连几个赛季，他都试着自己去谈判，但都未能达成满意的协议。

这名运动员虽然也颇富有，而且脑瓜子聪明，但他却很怕羞。他承认，自己斗不过那个不讲情面的总经理，因为那个总经理手中握有一张王牌：在与球星订立的合同中，有一项使运动员不能跳槽的保留条款。

怎样才能使态度强硬的总经理接受自己的要求呢？

经过苦苦思索，球星想出了一个绝招。那项保留条款是他不能加薪也不能跳槽的主要障碍，但是这个条款并不能阻止他退出体育界，因此他决定以退出体育圈、加入影视界为筹码，向总经理施加压力。

这名运动员虽然腼腆，模样却颇讨人喜欢，何况他大名鼎鼎，许多人正巴不得在银幕和荧屏上一睹其丰采。于是，他开始同一个独资的制片商接洽，并草拟了一份为期5年的合同，同时把这一切都告知了新闻界。大众传媒对此作了大肆渲染。

这样一来，那个总经理受到了巨大压力，因为如果这名球星挂靴而去，球迷们定会不依不饶地闹个天翻地覆，他的生意也只好告吹。不得已，他只好满足了球星的加薪要求。

《孙子·军争篇》云：“故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”球星谈判的要求之所以能得到满足，完全应归功于他的迂回之策。

最漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。当正面谈判遇阻时，就应该绕而言之，曲径通幽，运用这种巧于迂回的谈判方法，可以收到单刀直入所无法收到的谈判功效！

### 吹毛求疵

在商务谈判中，迂回的策略多种多样。吹毛求疵是其中的一种。

所谓吹毛求疵，是指谈判一方对另一方提出的交易条件再三挑剔，提出一大堆问题，以使对方放松防线，对己方作出让步。吹毛求疵术运用起来相当灵验。从俄罗斯流传的一个民间故事中，谈判者可以深刻地体会出它的威力。

很久很久以前，俄国的某个乡村里，住着一位很聪明的人。有一天，一个忧心忡忡的女人跑来向他诉苦：她的公婆要来和他们同住，但她和丈夫以及两个小孩所住的小茅屋却没有多余的空间，但又不能让他们露天而宿，所以只好请他们勉强住进那本已十分拥挤的小茅屋。可是没过多久，她就感到非常难过和局促不安了。

“我该怎么办？”女人哭着问这个聪明人。

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你有没有一只母牛？”

“有的，”她勉强回答，却又感到十分诧异，脱口便问：“这和我困境有什么关系呢？”

他没有回答她，接着说：“把这只母牛牵到你的小茅屋里，一个礼拜后再来找我。”

她将信将疑，但还是听从了他的吩咐，因为他一向以聪明闻名。

一个礼拜后，女人又来见聪明人。

“事情愈来愈糟了，”她哭着说：“我的处境比以前更惨了。每当母牛稍微转动一下，屋里的6个人就得跟着移动位置，更不用说睡觉了。”

聪明人摸着胡子，又沉思了一会儿，对她说：“你有没有养鸡呢？”

“有的，但这和我的困境又有什么关系呢？”

“把你的鸡也带到你的小茅屋里住上一个礼拜，然后再来找我。”

这个女人比上回更迟疑了，不过她还是听从了聪明人的建议。

一个礼拜后，她歇斯底里地回来说：“你发疯了！你的建议愈来愈糟糕，我的小茅屋根本就住不下去了！鸡飞牛跳地，两个老的咳嗽个不停，两个小的在汤里发现了鸡毛，我和那口子也打起架来，这一切都是你搞出来的！”

聪明人仍旧摸着胡子，想了一会儿，不动声色他说：“你回家后，把那头母牛牵出屋外，一个礼拜后再来找我。”

她心里想：这个人实在是有点傻傻的。但是，终于还是决定听从他的吩咐。

一个礼拜后，她又回来找他。

“你这回感觉怎么样？”聪明人问。

她回答说：“说也奇怪，自从把牛牵出屋外后，我觉得稍稍好过了些。”

聪明人再度摸着胡子，想了想说：“关于你的困境，我终于想到一个解决的办法了：把你养的鸡也带到屋外。”

女人赶出这些鸡后，就和她的丈夫、公婆以及两个小孩非常安乐地生活在一起了。

这里，聪明人之所以能为这个女人解除困境，在于他主动添制了一些麻烦，使女人感到情况愈来愈糟，然后又主动撤除这些障碍，使女人感到情况愈来愈好，女人的心理症结也就消失了。在商务谈判桌上，这种吹毛求疵的战术显然也是行得通的。

在谈判中，买主通常会利用吹毛求疵的战术和卖方讨价还价。买主先是再三挑毛病，提出一大堆意见和问题，这些问题有的是真实的：有的只是策略的需要。他们之所以要这么做，无非是为了达到以下几个目的：

使卖主把卖价的标准降低；

使己方有讨价还价的余地；

让对方知道，己方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙这个战术使卖方的销售人员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。当他向老板报告时，他可以说，买方在移掉“母牛”和“鸡”之后，结果已经非常满意了！也就是说，买方已不再挑剔他们货物的许多缺点了，大家可以松口气了！不然事情可能会比现在还要糟，即使以这个价格，货还不见得能卖得出去呢！

在商务谈判中，如果你是卖方，该如何对付买方的这种吹毛求疵战术呢？

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

2. 遇到实际问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈。

3. 对于某些问题和要求，要能避重就轻或熟视无睹地一笔带过。

4. 当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔和无理的要求时，必

须及时提出抗议。

5. 向买主建议一个具体而彻底的解决办法，而不去讨论那些没有关联的问题。

当然，卖主也可以提出某些吹毛求疵的问题来加强自己的议价力量。吹毛求疵能使你在交易时充分地争取到优势地位，如果你能够善加利用，它必然会给你带来无穷的好处。

### 旁敲侧击

伊索克拉特斯是古希腊著名的音乐家、教育家，他办的雅典修辞学校培养出许多知名人士。

一次，一个优等生在做练习时很不用心，把法律和历史两科中的重要知识弄混了。课后，伊索克拉特斯把这个优等生叫到身边，从衣袖里摸出两块玉，摆在这个学生的面前：

“这两块玉是我珍藏的家私，你看，哪一块更好？”伊索克拉特斯问道。

沉默。

“请你拿起来，仔细地鉴赏。”伊索克拉特斯见自己的门生犹豫，便把两块玉递到他的手里。

门生翻来复去地审视后，挑出一块，道：“大概是这一块吧？”

“是的，孩子。你也知道这是块无瑕的白玉，你也懂得存在的价值是通过比较、鉴定出来的。那么，你自己呢？难道你愿意作一块瑕疵掩映的玷玉？难道你愿意通过比较，被当作次品而剔出社会？

……”

优等生落泪了。伊索克拉特斯随手拭干了他面颊上的泪水，把那块珍贵的家私——无瑕的白玉赠送给他。后来，这名学生成为古希腊一名出色的政治家。

伊索克拉特斯在这里采用了旁敲侧击的迂回教育方法。他没有直接批评那位学生，而是让他自己通过比较两块玉石，认识到自己的错误，这比一味的说教要深刻得多。

旁敲侧击的迂回战术不仅是教育的法宝，也是谈判者的常用武器。当谈判的主要交易条件相持不下时，不妨先谈其他交易条件，当其他交易谈妥之时，也就是谈判的主要交易条件被接受之时。尤其是在对方态度强硬的时候，从枝节问题入手，往往更具有说服力，收到更好的效果。

曾有一家美国公司的推销员向一群工程师推销他们公司的计算机打印机。这种计算机打印机每台 1.2 万美元，价格颇为昂贵。推销员一番滔滔不绝的介绍之后，工程师们反应冷漠，一声不吭地冷视着他，这使他非常难堪。推销员心里清楚，主要是价格太昂贵。他决定从产品的质量入手，开展一次别开生面的说服工作。

他装着气极了的样子，用力捶打着电子元件的机箱，它还在工作着；然后他又愤怒地把机器从工作台上搬起来，扔在地上，正好碰到他一只脚；他脱掉皮鞋，使劲甩出去，砸在打印机上，撞得很远

这台打印机的价值总共有 1.2 万美元呀！工程师们围了上来，来看这个“疯子”下一步还要干什么。有一位工程师低声说：“让我看看带盘……嘿，瞧呀！一个数码也没有错！”

结果不说大家也自然明白，价格此时已不是什么问题，工程师们纷纷同



意购买此种打印机。

试想，如果该推销员一味在价格问题上胡搅蛮缠，肯定不会有什么结果。但他采用戏剧化的表演，从质量这个侧面进行说服，却一下子就收到了不同凡响的效果。

这是一场特殊的商务谈判，一场无声胜似有声的谈判，一个绝妙的旁敲侧击战术的运用！

当你在谈判中一筹莫展的时候，不妨试一试旁敲侧击术，也许会收到意想不到的效果！

### 避实击虚

战国时期，魏国军队围攻赵国都城邯郸，双方战守1年多，赵衰魏疲。赵国向齐国求援。齐国应赵国的请求，派田忌为将，孙臧为军师，率兵8万救赵，田忌欲直赴邯郸，孙臧认为魏国出兵攻赵，后方必虚，如直捣魏国，魏师必返，赵国之围当即可解。田忌依其言而行，不仅解了赵国之围，还大败魏军于返途之中。

围魏救赵这一计策之所以为后人景仰和反复效仿，在于它活用了军事上避实击虚的原理，以攻击对方的弱点，来维护己方的利益。避实击虚这一迂回手法在谈判中也颇为常见。

曾有这样一个公司，完全靠着一个与众不同的提问方式，竟然避免了破产。在谈判中，它没有提出任何建议，没有提出任何要求，结果却使对方终于彻底让步，达成了协议。所有这一切都应该归功于那个避实击虚的提问。

这是一家南非公司，制造和装配农业机具，它一直被它的销售商所控制着。这两家公司都同属于一个企业集团。

销售商在市场上实力雄厚而具有活力。这家公司由一个强悍的南非人所领导，有一支精干的销售队伍，它向农场主们提供优良的服务，其销售量的一半由不属于该集团的工厂生产，另一半则来自现在出了问题的兄弟公司。

这家生产性的公司本来就是为了单单支持销售商的需求而建立的。销售商要什么，它就生产什么。销售商决定生产的数量，并且大大压低价格，强迫公司努力提供额外的服务。这些产品再也不可能卖到别的地方，因为产品的设计仅仅符合销售商所服务的那个市场范围内的需要。管理这家公司的欧洲工程师曾经企图为他的产品找到别的市场，但他的努力是徒劳的。他的公司赔了很多钱，而且赔得越来越多。

面对如此情形，销售商气壮如牛：“你们这些产品的全部业务都是从我们这儿得到的，我们理应受到特殊待遇。如果没有我，你们早就关门大吉了。你们有责任供应我们所需要的东西。你们应该自己提高工作效率，努力获取你们最大限度的利润。”

而工程师则处于一种无可奈何的虚弱地位。每个人都知道他的企业完全无利可图，多年以来他一直被销售商控制着。如果他企图施加压力，那么销售商就要多提一些苛求，或者更多地抱怨他的产品，或者拒收更多的成品。总之，他是输定了。

显然，听任此种情形发展下去，对整个集团的发展是不利的，必需采取一定的措施予以解决。集团的董事长从外面请来一个顾问，要求他负责解决这个问题。

这位顾问认为，应努力去使其他人心甘情愿地和自己的观点一致。他希

望人们尽可能自己去提出和发展这些观点，因为他发现：人们比较倾向于接受由他们自己推导而得出的结论，但是不那么愿意接受别人提供给他们现成结论。

所以，这位顾问很少作出论断。他提出问题、连续不断地提出各种问题，促使人们自己去寻求答案、寻找解决办法。如果人们希望弄清他的观点并向他提问的话，他通常会用另一个问题反问以做为回答。“您自己意下如何？”“啊，对如此如此的另一个方案，您们有何高见？”使提问者可以看出他解决问题的思路，但是自己却被推到提供答案的位置上。

这位顾问通过询问，了解到双方的情况。他对工程师为了满足销售商的需要所维持的费用做了计算，发现惊人之高。从销售商那里，他发现工程师的产品虽然在销售数量上只占总数的一半，但却占营利的75%。此外，他还发现，工程师的产品正是那些使得销售商如此轻易地占领农场主这一市场而击败其竞争者的产品。事实上，他觉得销售商的效率归根结底并不算高。如果没有工程师的话，他也许早就垮台了。

这一情况对于争端的解决具有决定性的意义。如果工程师也这样提出问题的话，他也许早就了解这个情况了。但是他从来没有想到要提问。正因为如此，他的公司已经失去了成千上万的收入而且正面临着破产。

顾问很平静地提出自己的问题，但是他也观察到这位销售商的回答离题甚远。只要有可能，他就愿意避开这位顾问。顾问得出的结论是：对于追究这一问题的原因，销售商的态度是不坦率的。

现在，这场谈判已接近尾声了——虽然正式的辩论还没有进行。顾问遵循了一条正确的途径。他已经开诚布公地探查了这一争议，他已经询问了双方的头头，他们是否愿意考虑某种解决方案。事情很清楚，工程师愿意走这一步棋，而销售商却按兵不动。沿着这样的方向继续进行询问之后，顾问认识到：销售商把这一争议看成是实力的竞赛，他已经布置让他的下属职员对他予以支持。于是顾问亮出了自己的王牌。

4周以后，董事会作出决定，在6周以内关闭这家生产性公司。董事长征求工程师对这一决定的意见，工程师沮丧地同意了。但他对销售商却什么话也没说，只是简单地通知他董事会的决定。

整整5天之内销售商感到走投无路。他完全清楚了工程师的产品对他的业务是何等地重要。他不可能再从别的地方弄到这些产品，由于外汇管制的限制，他也不可能以制成品的形式进口这些产品。董事长以外出度假的借口避开他，而顾问又到处找不到。销售商被迫去找工程师求援。

3周以后，一份新的计划送达董事长的案头。工程师将按照与销售商一致同意的原则，使产品的范围更加合理。某些产品将在质量上加以调整，另外一些产品的价格有明显的增加，开发新产品的费用由两家共同负担。董事会也撤回了它要求关闭该生产性公司的决定，这一决定先前曾令许多人大惑不解。

在这场旷日持久的谈判中，顾问的聪明之处在于，他避开了销售商盛气凌人的锋芒，而抓住了他最致命的要害——他离不开工程师的产品，以此为突破口，并使用了虚晃一枪的招数——暂时关闭工程师的公司，逼迫销售商对工程师采取合作的态度。避实击虚的做法使顾问帮助工程师摆脱了谈判的不利地位，获得了有利的交易条件。

## 声东击西

“明修栈道，暗渡陈仓”。在商务谈判中，这种声东击西的战术常被使用，谈判者在谈判的一段时间内，出于种种需要而有意识地将会谈的议题引导到己方并不重要的问题上去，使对方错误地判断己方主攻方向，而后又突然回到谈判的主攻方向上，达到出其不意的效果。在讨价还价的过程中，谈判者们往往喜欢采用声东击西这种迂回战术。

一位机械工具制造商正在对一项合同进行投标，其竞争对手来自德国和美国的其它供应商。买方公司的董事会已经同意接受他的投标了，但采购负责人告诉总裁，他希望能使这位制造商先压一下价。

他首先给这位制造商的销售人员打电话说：“乔，我很遗憾地告诉你一个坏消息……”

乔立即感觉到他可能拿不到订货单了，他问是不是这么一回事。那位采购负责人说：“事情就是这样的，你知道，如果我能决定这件事的话，你明天就可以拿到订单了，但是现在董事会从我的手中接管了这件事。仅仅是为2.5%的折扣，我认为这没多大道理

……”

乔听说他仅仅因为2.5%的折扣就要输了，感到很惊讶。他问对方是否有机会等他一天再作决定。采购负责人告诉他已经签好了给他的竞争者的信件了，但他可以把这项买卖冻结24小时。“但是我不能因为正好2.5%再和董事会交涉这笔买卖了，”他说：“你们应该做得更漂亮一点。”

这总是一种压价者的术语，尤其是买方对卖方说话时更是如此。

乔请示他的主管，主管又请示总经理。总经理对失掉这笔本来很有把握的订货很害怕。他的营业状况不佳，销售远远低于预算指标。

这位总经理指示说：“好吧，你最多可以压低3.5%，但是如果你还需要压价的话，先给我打个电话。不管怎么样，也要拿到订货单。”

于是这位采购负责人得到了3.5%的压价并欣然接受之。乔认为3.5%实在是小意思，因为它在总数为200万美元的销售额中只占7万美元。但是总经理认识到，这笔折扣实际上只能从合同的毛利中支出，它几乎卷走了这笔交易的全部利润。但总经理没有办法，他只得折价出售。

事实上，既然这家公司先前已经拿到了这笔交易，他们本来是无需再付出这笔额外的折扣的。那么，这一切又是怎么发生的呢？

原因之一在于，6个星期以前，乔曾会见购买方的主任工程师，并讨论了技术细节问题。他解释说，他公司的销售状况不佳，公司正面临巨大的压力。这仅仅是一次偶然的谈话，却被主任工程师告知了采购负责人。采购负责人抓住了公司销售状况不佳这一问题的核心，作为压价的砝码。

原因之二不能不归于乔糟糕的讨价还价能力和采购负责人的高明。采购负责人采用声东击西的战术，明明目的是要压价，他却在能否拿下订单上做文章，迫使乔接受他提出的所谓董事会的意见。

可见，声东击西的策略在谈判中具有重要的作用，谈判者使用这种策略的目的在于：

1. 尽管当前所集中讨论的问题，对己方是次要的，但通过这种方式表明了己方对该问题的重视，这样，就可以提高该议题在对方心目中的价值。在己方一旦做了让步之后，能使对方更为满意。

2. 作为一种障眼法，转移对方的视线。如己方关心的是运输问题，而对

方的兴趣在价格条款上，则这时声东击西的做法就是力求把双方的议题引导到其他方面，如商品质量等问题上去，分散对方对前述两个关键问题的注意力。

3. 把某一议题的讨论暂时搁置起来，以便抽出时间对有关问题作更深入的了解，查询更多的信息和资料，再作定夺。

4. 把对方的注意力引到对己方次要的问题上，延缓对方在己方的关键条件上所要采取的行动，以此作为缓兵之计，研究主要交易条件更妥善的解决办法。

5. 声东击西的战术往往能收到出其不意的效果。

声东击西的战术把对手的注意力吸引到一个对己方不太重要的问题上，这样就有利于己方利用突然袭击的方法，突然改变态度，使对方在毫无准备的情况下在主要交易条件上不知所措，进而获得以奇制胜的效果。

### 循环逻辑

在商务谈判中，有一条适用于讨价还价的循环逻辑，可以看作是迂回谈判方法最突出的表现，这条循环逻辑是众多谈判者谈判经验的结晶。它是这样表述的：

如果对方在价格上要挟你，和他们谈质量；

如果对方在质量上苛求你，和他们谈服务；

如果对方在服务上挑剔你，和他们谈条件；

如果对方在条件上逼迫你，和他们谈价格。

作为买主，他关心的是不要白白花掉自己的钱。他们的依据是他们的价格估计。我们可以看到，价格估计常常存在于行为分析的领域之中，而不是存在于对费用的精确的测算之中。买方的估价总是与那种“一分钱一分货”的思想联系在一起，高的价格总是可以找到愿意出高价买高质的“高值”买主。而低的价格同样可以找到不同的买主。买主们主要关注的是，用较低的价格换取较高质量的商品，他们追求的是质量价格比或效用价格比的最大化。

所以，当你对潜在买主的价格攻势不起作用时，你就应该自然而然地转到质量问题上，想方设法证明你的质量价格比是高的，以证明你的价格是合理的。

一家药品公司向兽医们出售一种昂贵兽药，与其竞争对手相比，他们的价格贵得惊人。所以，销售人员们向兽医询问每一包可以分为多少剂。然后，他们用本公司的产品向兽医们表明，每头牛只需花 3 美分，这简直算不上什么。但如果他们要说每一包要多花 30 美元，这听起来就是一笔大款项了。他们这样就证明了他们价格的合理性，因为他们的产品药效大。

一个销售马具的商人说他的马具非常结实，至少可以用 5 年。他说：“每个星期的费用还不到 2 美元。如果您保养得好，使用期限还要长，它的费用可以很容易地降到每星期 50 美分以下。”强调马具的经久耐用性，全套价格为 500 美元的马具价格也显得不那么贵了。

卖方必须证明自己的要价是公道的，否则对方会怀疑你欺骗他们，要向对方指明你的产品昂贵的特性和高价的原材料。美国某制造实验室用滤纸的厂家，销售某种特殊实验室用的滤纸，每张约值 30 美分，这样一张纸片卖这么多钱，显得太贵了，所以销售人员先问潜在的买主上等牛排多少钱，他们

一起推算出大约为 2 万美元 1 吨。于是，销售人员说：“您知道吗？我们买制造这种滤纸的玻璃纤维，每吨要花 2.2 万美元呢？在我们开始制造滤纸之前，它可比牛排还要贵了。”

此言一出，有理有据，使潜在买主们不得不承认这一价格的合理性，价格问题也就迎刃而解。

当然，也许你的产品质量并不比你的竞争对手高出多少，你的货物并没有多少独特的优越性，你的质量说服也并未有多大效果，你是不是在讨价还价中就意味着黔驴技穷了呢？

此时，你可以转而去强调你的服务水平。

有一位分销商在向农场主们提供产品时包括了大量的技术服务和咨询，因而其价格趋高，请看下面他是怎样教会他的销售部职员学会讨价还价的。

当农场主打电话来问：“请告诉我，你们关于谷物除草剂最公道的价钱”时，接电话的销售人员立即会回答：“可以，先生！我们最公道的价格是……”这个价格要比竞争者低。农场主会很高兴，但是那位销售人员会继续说：“这个价钱是按一次 10 吨计算，由您提货，而且要先付款。”那位农场主会稍稍退缩，但是通常会保持对话，而且只要继续问他，他总可以向销售人员提供更多的信息，但在开始时他并不愿意告诉对方任何事情。

没有一个农场主会接受这些条件，但分销商就这样打开了讨价还价的局面。当农场主对这些条件表示迟疑时，销售人员会说：“您觉得什么价钱合适？是不是我们派一位代表到您那里去看看？”这一手通常会起作用，而且会由此而成交一笔买卖。

当公司代表到农场主那里去访问时，他询问农场主希望省下多少钱的费用。“2000 美元，4000 美元？”他设法取得农场主同意，如果他能为农场主找到一些办法，使他节省下来的钱比原来预想的还要多，那么农场主应该同这个公司做这笔生意。

这位代表巡视了农场，想出了各种节约办法。他是一位技术专家，他已经确切了解到在农场里，在某个地方或哪个角度，总会找到一点窍门，可以节省农场主的钱，而且经常是相当多的一大笔钱。农场主深为震惊，因为这位代表已经证明：如果接受公司的服务项目，他所多付出的钱，比买一次小小的便宜货要合算得多。

当然，运用服务作为讨价还价的手段也并非次次皆灵。强硬的买主也许在服务上对你要求极严，又不肯在价格上让步，你可以以某种形式改动交易条件。大多数的交易都可以进行重新组织，使得对方和己方都可以从这一交易中得到更多想要的东西。

如果对方希望价钱低，那么或者把交易的规格降低，取消某些花费较多的项目；或者请他们也能以某种方式让己方减少一点花费；或者己方改变计算交易价格的办法。在任何一笔交易中，达到己方所希望的目标的途径有千百条，通过改动条件，总可以在确认己方的目标的同时，确认对方期望之利益所在。

当然，如果对方在条件上对你卡住，总不松口，那么你就应该重新回到价格问题上，在价格上也采取强硬态度。

这种讨价还价的逻辑循环在谈判中广为采用，较复杂的谈判甚至要经过多次这样的循环。实践证明，这是一种行之有效的迂回战术。

俗话说：“巧能成事”。巧于迂回，必将使谈判者更好地达成自己的目

标。以迂为直，是商务谈判家智者的风采！

绝望是愚者的结论。

——迪斯列里

### 僵局并非死局

谈判在进入交锋阶段、妥协阶段等实质性的磋商阶段之后，谈判双方往往会由于某种原因而相持不下，陷于进退两难的僵局境地。

商务谈判常常会遇到僵局。如果商务谈判人员不善于探究僵局产生的原因，不积极主动地寻找解决的方案，一味听任相持不下的僵局愈谈愈僵，就有可能导致谈判的告吹，谈判双方以前所作的各种努力也就付诸东流水。然而，僵局并非死局。

事实上，谈判之所以陷入僵局，一般并非因为谈判双方之间存在不可解决的矛盾，也就是说，谈判本身不属于那种没有可行性的谈判。没有可行性的谈判主要包括以下三种情况：

#### 1. 客观条件不具备

有些谈判由于客观上不具备履约条件，或虽能履约但不可能达到目的。但谈判方开始并未认识到这一点，随着谈判的深入，这一问题逐渐明朗化，随之谈判也陷入僵局，最终导致谈判的瓦解。

#### 2. 没有谈判的价值

由于谈判之前没有作好调查研究和可行性分析，在谈判中，双方讨价还价后才发现，该谈判耗资费神，但双方均受益甚微，以致谈判者进退两难，最终不得不停止谈判。

#### 3. 不具备谈判的协议区

谈判主体间开局的利益要求是大相庭径的，但谈判不可能是单方面利益的满足，而是一种相互满足的过程。如果买方愿出的最高价为2万元，卖方愿出的最低价为1.5万元，显然双方是具备协议区的，经过讨价还价，他们可能在1.5~2万元之间某个价格点上成交。但如果买方愿出的最高价为2万元，卖方愿出的最低价为2.5万元，显然双方是不具备协议区的，根本不可能成交。在商务谈判中，协议区并非谈判伊始就很明朗，而是一个双方逐步探索的过程。在激烈的讨价还价之后，双方可能发现各自愿意成交价格迥异，根本不可能交易，因而谈判陷入僵局并导致最终破裂也就在所难免。

自然，由于谈判本身不具备可行性而导致的僵局很容易转化为死局。但是，许多谈判之所以陷入僵局，并非因为谈判本身不具有可行性，而是因为双方基于感情、立场、原则之上的主观因素所致。这些原因通过谈判者的努力，可得以克服，使谈判双方打通心理渠道，逾越人为的谈判障碍，以促成谈判的成功。当谈判者遇到谈判僵局的时候，切不可灰心丧气，僵局与死局相去甚远。

### 诚恳：僵局破解策略之一

沃尔·斯特里特公司的男鞋推销员去拜访他的一个贩卖商。在推销过程中，这位商人抱怨说：“知道吗？最近2个月，我们定货的发送情况简直糟透了。”

这一抱怨对于公司的推销员来说无疑是一个巨大的威胁，谈判有陷入僵

局的危险。

推销员的回答很镇定：“是的，我知道是这样，不过我可以向您保证，这个问题很快就能解决。您知道，我们只是个小型鞋厂，所以，当几个月前生意萧条并有9万双鞋的存货时，老板就关闭了工厂。如果您定的货不够多，在工厂重新开工和有新鞋出厂之前，您就可能缺货。最糟糕的是，老板发现由于关闭工厂他损失了不少生产能手，这些人都去别处干活了，所以，在生意好转之后，他一直难以让工厂重新运转。他现在知道了，他过早惊慌地停工是错误的，但我相信我们老板是不会把现在赚到的钱盘存起来而不投入生产的。”

那商贩笑了，说：“我得感谢您，您让我在一个星期之内头一次听到了如此坦率的回答。我的伙计们会告诉你，我们本周一一直在与一个购物中心谈判租赁柜台的事，但他们满嘴瞎话，使我们厌烦透了。谢谢您给我们带来了新鲜空气。”

不用说，这个推销员用他的诚恳态度赢得了客户的极大信任，他不但做成了这笔生意，还为以后的生意打下了良好的基础。

这是一个关系营销的时代，生意的往来越来越建立在人际关系的基础上，人们总是愿意和他所熟识和信任的人做买卖。而获得信任的最重要的途径就是待人诚恳。在商务谈判出现僵局的时候，如果谈判者能从谈判对手的角度着眼考虑问题，急人之所急，想人之所想，对谈判对手坦诚以待，对方也必然会作出相应的让步，僵持不下的局面也就随之消失。

谈判高手善于用诚恳去征服对手的心，他们不仅将诚恳视为一个克服僵局的手段，也将诚恳视为每次谈判的基础和继续合作的条件。为了谈成更多的交易，他们将诚恳的态度作为自己经商的必备条件。

乔·吉拉德便是这么一个精明人。因为售出1.3万多辆汽车，乔·吉拉德创造了商品销售最高记录而被载入吉尼斯大全。他曾连续15年成为世界上售出汽车最多的人，其中6年平均售出汽车1300辆。

“你只要赶走一个顾客，就等于赶走了潜在的250个顾客。”这是乔的250定律，也是他的座右铭。他认为，在每位顾客的背后，都大约站着250个人，这是与他关系比较亲近的人，如同事、邻居、亲戚、朋友等，如果一个推销员在年初的一个星期里见到50个人，其中只要有2个顾客对他的态度感到不愉快，到了年底，由于连锁影响就可能有5000个人不愿意和这个推销员打交道，他们知道一件事：不要跟这位推销员做生意。由此，乔得出结论：在任何情况下，都不能得罪哪怕是一个顾客。

乔每天都将250定律牢记在心，抱定生意至上的态度，时刻控制着自己的情绪，不因顾客的刁难，或是不喜欢对方，或是自己心绪不佳等凉因而怠慢顾客。乔认为，诚是上策，这是推销员所能遵循的最佳策略。他说：“任何一个头脑清醒的人都不会卖给顾客一辆六汽缸的车，而告诉对方他买的车有八个汽缸。顾客只要一掀开车盖，数数配电线，你就死定了。”

乔将诚恳贯穿在自己的整个推销生涯中，贯穿于每一次生意洽谈的始终。

乔说：“不论你推销的是任何东西，最有效的办法就是让顾客相信——真心相信——你喜欢他、关心他。”如果顾客对你有好感，你成交的希望就增加了。要使顾客相信你关心他、喜欢他，那你就必须了解顾客，搜集顾客的各种有关资料。这是诚恳待人的基础。



刚开始工作时，乔把搜集到的顾客资料写在纸上，塞进抽屉里。后来，有几次因为缺乏整理而忘记追踪某一位顾客，他开始意识到自己动手建立顾客档案的重要性。他去文具店买了日记本和一个小小的卡片夹，把原来写在纸片上的资料全部做成记录，建立了他的顾客档案。

乔的诚恳是一种非歧视性的，这集中表现在他满天飞的名片上。许多人都使用名片，但乔的做法与众不同：他到处递名片，在餐馆就餐付帐时，他把名片夹在帐单中；在运动场上，他将名片大把大把地抛向空中，名片漫天飞舞，飘散到运动场的每一个角落。乔确信，他这样做，会使人们需要买汽车时，自然会想起那个抛撒名片的推销员，想起名片上的名字：乔·吉拉德。

乔的诚恳还表现在他的售后活动上。乔有一句名言：“我相信推销活动真正的开始在于成交之后，而不是之前。”推销是一个连续的过程，成交既是本次推销活动的结束，又是下次推销活动的开始。推销员在成交之后继续关心顾客，将会赢得老顾客，又能吸引新顾客，使生意越做越大。

乔每月要给他的1万多名顾客寄去一张贺卡。一月份祝贺新年；二月份纪念华盛顿诞辰日；三月份祝贺圣帕特里克日……凡是在乔那里买了汽车的人，都收得到乔的贺卡。正因为乔没有忘记自己的顾客，顾客才不会忘记乔·吉拉德。

乔的诚恳获得了回报，他也善于去获取这种回报，这充分体现在他的猎犬计划中。乔认为，干推销这一行，无论你干得再好，别人的帮助总是有用的。他的很多生意都是由“猎犬”（那些会让别人到他那里买东西的顾客）帮助的结果。乔的一句名言就是“买过我汽车的顾客都会帮我推销。”

在生意成交之后，乔总是把一叠名片和猎犬计划的说明书交给顾客。说明书告诉顾客，如果他介绍别人来买车，成交之后，他会得到每辆车25美元的酬劳。几天之后，乔会寄给顾客感谢卡和一沓名片，以后至少每年他会收到乔的一封附有猎犬计划的信件，提醒他乔的承诺仍然有效。如果乔发现顾客是一位领导人物，其他人会听他的话，那么，乔会更加努力促成交易并设法使他成为“猎犬”。

实施猎犬计划的关键是守信用，一定要付给顾客25美元。乔的原则是：宁可错付50人，也不要漏掉一个该付的人。

猎犬计划使乔的收益很大。1976年，猎犬计划为乔带来了150笔生意，约占总交易额的1/3。乔付出了1406美元的猎犬费用，收获了7,5万美元的佣金。

当然，诚恳并非一切直来直去，推销中容许善意谎言。乔对此认识深刻，也深通此道。

如果顾客和他的太太、儿子一起来看车，乔会对顾客说：“你这个小孩真可爱。”而事实上，这个小孩并不属于可爱的行列，但如果要想赚到钱，绝对需要这么说。乔善于把握诚恳与奉承的关系，少许几句赞美，可以使气氛变得更愉快，没有敌意，洽谈也就更顺利。

意欲在生意场上大展身手的朋友，你能从乔·吉拉德身上学到多少呢？

## 强硬：僵局破解策略之二

并非所有的僵局都可以靠诚恳破解的。如果你推心置腹地与对手交了底，可能反而让对手抓住了把柄，作为进一步向你讨价还价的根据。所以，遇到了态度特别强硬对手，有时倒不妨以硬对硬，对手倒有可能作出让步，

有句名言说得好：“你要变成绵羊，狼是不会反对的”，正是这个道理。

有人打过一个比喻，正是这种手法的生动写照。两辆载运炸药的卡车在单车道上轰隆隆地相向而行。现在的问题是哪辆车礼让靠边以免造成车祸，两辆车越驶越近，其中一位司机拨下方向盘往窗外一扔，另一位司机见状，只有两种选择：要么相撞爆炸，同归于尽；要么赶快让到路边。如果他稍稍还有点理智的话，毫无疑问，他作出的必然是第二种选择。第一个司机所使用的是一种破釜沉舟的策略，根本没法子通融。自相矛盾的是，虽然他暂时削弱了对局势的控制，但在对方态度也十分强硬、不肯相让的情况下，却反而加强了他讨价还价的地位，对方不能不退让。

正因为此，在遇到僵同时，常有人运用这一策略。杭州万向节厂厂长鲁冠球就善于这样以硬碰硬。

1986年9月的一天，杭州万向节厂外贸洽谈室的气氛十分火爆，似乎划一根火柴就能点燃。厂长鲁冠球正在与美国俄亥俄州某公司国际部经理莱尔进行一场紧张、激烈的谈判。

美方要求：杭州万向节厂的产品都要经过他们公司出口，不准自己销往其他国家。

鲁冠球当然不同意，因为这意味着许多机会的放弃。

双方僵持不下。

在谈判桌一边的组合式沙发里，坐着来自美国俄亥俄州的某公司国际部经理莱尔。这家公司历史悠久，万向节销售网遍布南美、亚、澳大陆。莱尔先生见多识广，自以为实力雄厚，胜券在握，说出来的话不免咄咄逼人。此时，他向鲁冠球抛出一个“杀手锏”：“我希望厂长先生还是签订这个协议为好。否则，我方将削减贵厂出口数量，这对贵方带来的损失是巨大的。”

年过花甲的公司总裁特伦斯·多伊尔先生，须发染霜，身材魁梧，风度翩翩，浓重的卧蚕眉下，深藏着一双让人捉摸不透的蓝眼睛。他看上去颇有教养，慢条斯理地说：

“尊敬的鲁先生，您会看到，我们与贵厂有两种关系。第一种是，我们优惠提供技术、资金、先进设备、市场情报，代培工程师，但条件是贵厂的产品只能由我们独立经营。第二种是，你们可以把产品出口给其他客户，我们也可以不买杭州万向节厂的产品，而转向购买印度、南朝鲜、巴西、台湾的产品。鲁先生，您喜欢选择哪一种呢？”

美方的软硬兼施，鲁冠球早已料到。这几年，杭州万向节厂的产品在国际市场上声誉日隆，美方几次来杭州谈判，都提出要独家经营。鲁冠球认为，签订这样的合同，无异于绑住自己的手脚，受制于人。

鲁冠球沉着冷静，侃侃而谈：

“按照国际贸易惯例，我厂和贵公司的关系，只是卖方与买方的关系，我们愿意把产品卖给谁就卖给谁，贵方无权干涉。我们的关系应该是相互合作、共同发展。我再次重申：不同意签订独家经销协议！”

谈判桌上的空气似乎凝固了。多伊尔猛地站起身，收拾皮包：“这样的话，我们将停止进口贵厂产品！”

鲁冠球不顾随行外贸人员的频频暗示，有礼貌地说：“随时欢迎贵公司代表回来继续合作。”

两位美商走远了。望着他们熟悉的背影，鲁冠球心中并不好受。正是这两位美商，最早在广交会上发现他们的产品，专程赶到钱塘江畔的杭州万向

节厂，使鲁冠球的产品一举打入国际市场。以后他俩几乎年年联袂而至，和鲁冠球成了好朋友。

然而友谊并不能代替商业中的竞争！

多伊尔和莱尔回到美国后，一份措词严厉的函件飞越重洋来到鲁冠球的办公室。美商在信中提出杭州万向节厂的产品存在问题，需重新检验，要求付工费。

刁难接踵而来。按规定，出口信用证应提前2个月寄来，可美商却迟迟不发，原订1987年出口46.5万套万向节被削减为21万套，一下子打乱了杭州万向节厂的生产计划。成品积压，利润直线下降，厂内外议论纷纷。

而此时美方仍坚持：“只要签订独家经销合同，检验费和削减合同可以一笔勾销。”

西方不亮东方亮，黑了南方有北方。世界之大，岂无英雄用武之地？

鲁冠球迎难而上，这一年，他开发出60多个新品种，打开了日本、意大利、澳大利亚、联邦德国、马来西亚等国市场。一批批外商纷纷找上门来。意大利考曼跨国公司总裁在参观了杭州万向节厂后说：“环境整洁，管理有序，产品信誉高，是可以信赖的合作伙伴。”一次就签订了17万套的万向节合同。

1987年，杭州万向节厂打破了美商的垄断，产品出口到8个国家和地区，创汇140万美元。在1987年下半年上海举办的国际汽车工业展览会上，美商竟将该厂产品当作本国名牌产品来展销。

1987年圣诞节前夕，一辆豪华型轿车驶入杭州万向节厂，多伊尔、莱尔携带礼品，笑容可掬地走下车来。

在外宾接待室里，两位美商向鲁冠球表示歉意。他们捧出一只栩栩如生、振翅欲飞的铜鹰，赠给鲁冠球。

多伊尔致词道：“鹰是美利坚合众国的象征。我们敬佩鲁先生勇敢、精明、强硬的性格。愿我们的事业，象雄鹰一样腾飞全球！”

铜鹰伫立在鲁冠球的写字台上，雄视远方。从此，杭州万向节厂与美方的合作关系揭开了新的一页。

鲁冠球的强硬策略奏效了。当然，在整个过程中，也不乏波折，甚至导致了谈判的暂时破裂。然而，如果将整个过程作为一个较长的谈判来看，鲁冠球又是如愿以偿的。

当然，要使强硬这一破解僵局的手段发挥作用，必须满足以下条件：

首先，应对己方的实力有充分的认识。只有在己方有较强的实力时，此种方法才能显示出其威力。鲁冠球之所以敢于以硬碰硬，就在于他对自己的产品质量及销路极有信心，他深信除了多伊尔和莱尔这两个美商外，他还能找到别的出口渠道。

其次，应对强硬态度的风险有足够的认识。强硬的手段隐藏着极大的风险，可能导致前功尽弃，谈判破裂。谈判者只有在风险较小的情况下，才能使用这一策略。他必须确认，谈判对手也极希望做成这笔交易，对这笔交易寄予很大的期望值，谈判一旦破裂，对双方都极为不利，是双方所不愿看到的。

再次，谈判者要注意硬中带软，不要一味生硬，要给对手留有退路，鲁冠球与美商的谈判之所以在暂时中断之后还能恢复，就在于鲁冠球留了一句话，随时欢迎对方回来继续合作。如果谈判者只知道强硬这一手，很可能让

谈判对手下不了台而导致谈判的彻底破裂。

在条件成熟的情况下，强硬不失为一个较好的破解僵局的办法。

### 暂停：僵局破解策略之三

夫妻吵架，分开一段时间，待双方冷静之后，也许就和好了。谈判双方由于一时冲动，在感情上较劲，这时，应当从谈判的实际利益出发，考虑暂停谈判，等气氛缓和下来再谈。在冷静、缓和的气氛中，谈判各方才会为了自身的利益求同存异。

有经验的推销人员均深谙此道，他们懂得在需要的时候及时采取撤退战略，尤其是看到局势将要爆炸之时。比如，可能买主刚刚跟他的上司干了一仗，他这会儿正想找个替罪羊出气，刚好碰上了上门来的推销人员。这时他会把失意的怨气转移到对方和对方产品的头上。在这种情况下去和他斗嘴，推销人员永远不会得胜；上策是退避三舍，免得不慎说出什么难听的话，将来追悔莫及。等到可能买主怨气消失殆尽之后，推销人员再登门拜访。

商务谈判过程大都紧张而激烈，需要谈判者耗费大量的精力。在紧张而激烈的气氛中，谈判行极其容易产生情绪，常常钻人牛角尖而很难钻出来，于是双方争得面红耳赤，互不相让，此时若适时地暂停谈判，可以使双方冷静地考虑自己的处境和对方的情势，作出让步的决定或者考虑采用第三方案，化解已经出现的僵局。

当然，暂停谈判不仅仅只起一个镇静剂的作用，它还可能成为双方关系的融合剂。在正式谈判场上关系极其紧张时，暂时中止谈判，让双方谈判者在一些非正式场合接触，往往有利于缓和双方僵局的关系，使问题迎刃而解。此种情况在商务谈判中并不少见。

江苏仪征化纤工业公司总经理任传俊就擅长此术。

1985年7月，任传俊主持了一次和联邦德国吉玛公司的索赔谈判，对手是理扬·奈德总经理。

索赔的原因是引进的圆盘反应器有问题，中方提出的索赔数是1100万西德马克，而德方只同意300万马克，二者相去甚远。

这是一场马拉松式的谈判。

在久久僵持不下时，任传俊突然建议休会，并提议第二天陪理扬·奈德到扬州游览。

扬州，大明寺，花木扶疏，风景宜人。任传俊对德方代表团介绍道：“这里纪念的是一位为了信仰，六渡日本，双目失明，终于达到理想境界的中国唐朝高僧鉴真。今天，中日两国人民都没有忘记他。你们不是常常奇怪日本人的对华投资为什么比较容易吗？那其中很重要的原因就是日本人了解中国人的心理，知道中国人重感情重友谊。”

接着，他对理扬·奈德笑道：“你我是多年打交道的朋友了，除了彼此经济上的利益外，就没有一点个人之间的感情吗？”

理扬·奈德大为感动。

旅行车从扬州开回仪征，直接开到谈判室外，谈判继续进行。

任传俊开门见山地说：“问题既然出在贵公司身上，为索赔花费太多时间就是不必要的，反正要赔偿……”

理扬·奈德耸耸肩膀：“我公司在贵国中标，总价值才1亿多美元，我无法赔偿过多，我总不能陪着本干……”

任传俊抓住了一个事实，江苏仪征化纤工程是当时全世界最大的化纤工程，他当仁不让地说：“据我得到的信息，正是因为贵公司在世界上最大的化纤基地中标，才得以连续在全世界 15 次中标。这笔帐又该怎么算呢？”

这个反问问得很技巧，理扬·奈德一时语塞。

任传俊诚恳地说：“我们是老朋友了。打开天窗说亮话，你究竟能赔多少？我们是重友谊的，总不能让你被董事长敲掉了饭碗；而你也要为我想想，中国是个穷国，我总得对这里 1 万多名建设者有个交待……”

谈判结束，德方同意赔偿 800 万马克。

事后，理扬·奈德说：“我付了钱，可我心里痛快！”

自然，任传俊的成功在于他所说的一切有理有据，但我们也不能忽视一个事实：适时地中止谈判对其成功的索赔具有重大的作用。当谈判双方各执己见、互不相让、横眉冷对时，谈判者作为东道主，可以建议把手头的问题先放一放，组织双方人员共同去游览参观、出席宴会或去俱乐部、文化宫等处游玩，把绷紧的神经松弛一下。在游乐的过程中，双方可以不拘形式地就某些僵持的问题交换意见，寓严肃的讨论于轻松活泼的气氛之中，往往能更好地找到解决问题的办法。

#### 易人：僵局破解策略之四

在球类比赛中，当球队左冲右突比赛却没有进展时，教练往往向裁判申请运动员易人，以此来打开局面。在商务谈判陷入僵局时，易人的办法也常常发挥作用。不少谈判的僵局是由主谈人的感情色彩导致的。僵局一旦形成，主谈人的态度便不易改变，有时会潜在地滋生起抵触情绪，危害谈判。这时，最好是改换主谈人。新的主谈人不受前主谈人的感情左右，会以新的姿态来到谈判桌上，使僵局得以化解。

这种以易人来化解僵局的办法，古已有之。看过《三国演义》的人都知道，刘备并吞西川后，孙权打发诸葛亮之兄诸葛瑾到成都，哭诉全家者小已被监禁，要诸葛亮念同胞之情，找刘备归还当日向孙权所借之荆州。

诸葛亮不愧是位出色的外交活动家、谈判能手，得知诸葛瑾到，教刘备“只须如此如此。”

诸葛瑾到达成都后，哭诉于诸葛亮前，诸葛亮满口答应道：“兄休忧虑，弟自有计还荆州便了。”

随即，引诸葛瑾见刘备。刘备先是不允，诸葛亮为表示对其兄的手足之情，竟“哭拜于地”。刘备再三不肯，诸葛亮“只是哭求”。

这时候，刘备开始“动摇”了，在诸葛亮的苦苦哀求下，勉强答应道：“看军师面，分荆州一半还之，将长沙、零陵、桂阳三郡与他。”这时，诸葛亮作了一个小小的点拨：“既蒙见允，便可写书与云长，令交割三郡。”刘备心领神会，给关羽修书一封，并叮嘱诸葛瑾：“子瑜到彼，须用善言求吾弟，吾弟性如烈火，吾尚惧之，切宜仔细。”

诸葛瑾随书到了荆州，关羽看了后不买帐，说：“吾与吾兄桃园结义，誓共匡扶汉室。荆州本大汉疆土，岂得妄以尺寸与人！‘将在外，君命有所不受。’虽吾兄有书来，我却只不还。”

诸葛瑾碰了一鼻子灰，只好再往西川见诸葛亮，而此时诸葛亮已开溜，“自出巡去了”。诸葛瑾只好再去见刘备。

刘备仍未破坏其形象，对诸葛瑾说：“吾弟性急，极难与合，子瑜可暂

回，容吾取了东川、汉中诸郡，调云长往守之，那时方得交付荆州。”

诸葛瑾悻悻而归，终未索回荆州。

在诸葛亮导演的这场谈判之中，刘备一方四易其人，化解了一个又一个僵局，既未伤诸葛瑾的面子，又未归还荆州，谈判以刘备一方彻底胜利而告终。

欲意在谈判桌上获取更多实惠的商家，难道不是可以从这出外交谈判中借鉴一二吗？

## 18 陷阱和反陷阱

天使不敢践踏的地方，蠢材蜂拥而至。

——蒲伯

### 难得糊涂

从前，有一个云游天下的僧人，很有智慧。一次，他来到一个地方。听说前方有一户人家，从来不许人借宿，他却决定一定要去借宿一夜。

天黑下来以后，这个游僧就走进了这户人家。这时，他突然变成了一个“聋子”。在互相致意之后，主人急忙给他烧了茶，招待他吃了饭，然后打着手势对他说：“师傅，吃了饭早点动身吧，我们家是不能过夜的。”

游僧佯装不懂，只是瞪大眼睛看着主人。主人用手指指门，再次请他出去。

“好，好。”游僧好象懂了，一边说着，一边大步走到门外，把包裹拖了进来，放在西北角的柜子前。

主人又作了一个背上包裹快走的手势，游僧立即跳了起来，举起包裹放到柜子上面，嘴上还唠叨个不停：“这倒也是，里面可全是经书啊！很好，很好……”

主人急了，又反复比划，要他走，他却点点头，说：“是的，没有小孩好，不会乱拿东西。嗯，我已把两根木棍插在围包壁的粗绳上了。”

就这样，人家说东，他就说西，弄得主人哭笑不得，最后没法，只得留他过了一夜。

智慧的游僧面对主人要他走的多次表示，采取了“装聋作哑，假痴不癫”的对付办法，终于借宿了一夜。在商务谈判中，假装糊涂也不乏其例，如果据理力争不能成功的话，装聋作哑的方法却往往能达到目的。

假装糊涂可以化解谈判对手的步步紧逼，绕开对己方不利的条款，而把谈判话题引到有秘于己方的交易条件上。当对方发现你误解了他的意思时，往往会赶紧向你反复解释，在不知不觉中受你的话语的影响，在潜移默化中接受你的要求。

所以，谈判老手们总是把“难得糊涂”作为他们的一个信条，必要时就潇洒地“糊涂”一回。泛舟商海，此种“糊涂”之举实不算少，而谈判效果，却是“清醒”之时所难以比拟的。

丹麦一家大规模的技术建设公司，准备参加联邦德国在中东的某一全套工厂设备签约招标工程。开始时，他们认为无法中标，后来经过详细地研究分析，在技术上经过充分的讨论，他们相信自己比其他竞争对手更有优势，中标很有希望。

在同德方经过一段时间的洽谈后，丹麦公司想尽早结束谈判，早日签约。可是，德方代表却认为应该继续进行会谈，会谈中，德方主谈人说：“我们进行契约招标时，对金额部分采取保留态度，这一点你们一定能够理解。现在我要说点看法，这可能很伤感情，就是请贵公司再减 2.5% 的金额。我们曾把这一想法告诉了其他公司，现在正等他们答复。选哪个公司，对我们来说均一样。不过，我还是希望我们能同贵公司合作。”

德方代表彬彬有礼的语气中颇有犀利的言辞，丹麦公司表示：“我们必须商量一下。”

1 个半小时以后，丹麦人回到了谈判桌旁，他们故意误解对方的意思，回答说，他们已经将规格明细表按照德方所要求的价格编写，接着又一一列出可以删除的项目。

德方一看情形不对，马上说明：“不对，你们搞错了。本公司的意思是希望你们仍将规格明细表保持原状。”

接下来的讨论便围绕着规格明细表打转，根本未提到降价的问题。

又过了 1 小时，丹麦方面准备结束会谈。于是就向德方提出：“你们希望减价多少？”

德方回答说：“如果我们要求贵公司削减成本，但规格明细表不作改动，我们的交易还能成功吗？”这一回答其实已经表明对方同意了丹麦方面的意见。

于是丹麦公司向对方陈述了该如何工作，才能使德方获得更大利益，德方听了之后表现出极大的兴趣。丹麦公司还主动要求，请德方拨出负责监察的部分工作，交由丹麦公司分担。

交易谈成了，德方得到了所希望得到的利益，丹麦公司几乎也未作出什么让步。

假装糊涂贵在一个“巧”字，倘若弄巧成拙，结果自然不会好。装糊涂要有一定的度，倘若超过了这个度，超过了对方的承受范围，势必影响感情，甚至引起谈判的破裂。另外，装糊涂、故意犯错或误解不能超出法律所许可的范围，否则会惹来许多不应该的官司。

识破这种装糊涂的陷阱，需要十分谨慎、细心。当发现对手在制造这种陷阱时，千万不要默认。对对手在谈判中的各种口头上的装糊涂，贵在以巧治巧，婉言点出其圈套，既不伤面子，又不致于在谈判中处于下风。谈判对手的假装糊涂不只表现在口头谈判上，更表现在协议或帐单的文字上，将各种数字有意加错、乘错、遗漏或更改等。所以谈判者在审查协议或帐单时应十分仔细，再三检查，避免陷入对手的“糊涂”陷阱之中。

### 红脸白脸

在警匪片中，常常有这样的镜头：当嫌疑犯被带入审讯室后，神色凛然，大有一付绝不泄密之神情。第一个警察走过来，长得粗胳膊粗腿，肌肉极其发达，问话嗓门粗而且大，一脸怒不可遏的样子。一会儿，这位满面怒容的警察走了，来了一位说话和气的警察，面部表情很轻松，示意犯人坐下，并递给他一支香烟。也许不多久，嫌疑犯就供出了他的同伙和他们的老巢。红脸白脸策略奏效了。

在商务谈判小组中，有意识地安排不同脾性、不同风格的谈判人员扮演此类红脸白脸戏，也能收到相似的效果。

在谈判过程中，先由“红脸”出场，此人立场强硬、态度严厉、做狮子大开口的要求，遇事不好商量，寸步不让，担任“红脸”角色。而他旁边的人则面善语和、态度诚恳，此人比较通情达理，比较好说话，他担任的是“白脸”的角色。“红脸”在谈判中作了长篇累牍的发言和辩论之后，“白脸”开始接替下去。他提出的条件和前一个人相比，似乎更合理，同这么一个和气的人交易要比同先前那个讨厌的家伙交涉愉快得多，因此，谈判对方愿意接受“白脸”的交易条件，他甚至会为此而庆幸：事情本来是会更糟的。

美国大富翁霍华·休斯为了采购大批飞机，曾亲自与某飞机制造厂代表



谈判。霍华·休斯性情古怪，脾气暴躁，他提出 34 项要求。谈判双方各不相让，充满火药味。

后来，霍华·休斯派他的私人代表出面，没想到他竟满载而归，得到了 30 项要求，其中包括 11 项非得不可的要求。

霍华·休斯很满意，问他的私人代表是如何取得这巨大收获的。私人代表回答道：“很简单。每当我们谈不拢时，我总是问对方：‘你到底希望与我解决这个问题？还是留待霍华·休斯亲自跟你解决？’结果，对方无不接受我的要求。”

这是一场未经策划的红白脸戏。私人代表即兴把自己扮演成“白脸”的角色，而霍华·休斯被动地扮演了“红脸”的角色。有趣的是，当“白脸”发挥作用的时候，作为“红脸”的霍华·休斯却不在谈判桌旁。未经策划，胜过策划，这红白脸戏实可谓精妙之至！

显然，“红脸”与“白脸”都属同一阵营，两者的目的都是想从谈判对手身上捞到他们想要的东西。“红脸”与“白脸”的角色安排只不过是他们的策略而已。

当然，这种红白脸戏只对缺乏经验或迫切需要达成协议的谈判对手才能生效，高明的谈判者则都能对付：

1. 不管“红脸”还是“白脸”，都坚持己方的意见。
2. 如法炮制，以“红脸”对“红脸”，“白脸”对“白脸”；或者以“红脸”对“白脸”，以“白脸”对“红脸”。
3. 对付“红脸”，退出谈判以示不满，也可以公开谴责他或向其上级提出抗议。

### 数字魔方

数字是个极富变化性的东西，因而又总给人以神秘的感觉。数字就象一只魔方，稍稍旋转就是另一番面貌。假如你的月工资是 450 元，你也可以说你的日工资是 15 元，年工资是 5400 元，你还可以说你的周工资是 105 元。

毫无疑问，在谈判中不可避免地要涉及各种各样的数据，如价格、购销数量、各项技术指标、利息等等，这些数据对谈判双方都有重大的意义。谈判的展开，也主要是围绕这种种数据进行的。

谈判场上气氛十分紧张，人的大脑处于高度兴奋状态，这时候，即使是平常数字处理能力较强的人，也容易出现差错。所以，要特别当心对手向你设置各种数字陷阱。比如，某种农产品，你要求对方每斤降价 1 角出售，而对方爽快地答应你每吨降价 100 元，如果你不经仔细计算，被这表面的数字对比所迷惑，草率地签了约，事后你会失望地发现，这离你的期望值还很远，每斤实际只降价了 5 分钱。

在谈判过程中，当对方连珠炮一样地抛出各种数据的时候，你千万不可鲁莽行事，一定要慢慢来，宁愿承认自己对数字处理能力的不够，请对方一项一项地说，你就一项一项地算，并仔细检查，再交给其他谈判小组成员认真核查。如果当场算不过来，拿回去仔细计算后再表态，切不可盲目利用对方提供的任何数字。

有这么一个笑话，颇能给人以启迪。

在恐怖主义活动频繁的某国，有位旅客听说曾有人带炸弹上飞机，吓得不敢再去坐飞机了。

他和统计学家谈及此事，问道：“如果我去坐飞机，有人带炸弹上来的可能性究竟有多大？”统计学家认真地计算了一下，告诉他：“大约近一千万分之一。”

那人想了一想，又问：“那么，一架飞机上同时带进两颗炸弹的可能性又有多大呢？”统计学家又计算了一下，回答说：“不屑一提，这个概率微乎其微，你一辈子也碰不上一次。”

1年之后，两人又见面了。统计学家问他：“你后来还坐不坐飞机？”他说：“哦，我照旧乘飞机周游各地。我再也不用担心有谁会带炸弹上我坐的飞机了，因为我自己总是随身带着颗炸弹。你说过，一架飞机上同时有两颗炸弹的概率微乎其微，我一辈子也碰不上。”

这是一种片面相信数字的掩耳盗铃式的解决问题的方式。对于这个人而言，他尚可以藉此获取心理的安全保障；对于商会谈判者而言，此种方式只会蒙受巨大的经济损失。

认真计算数字、确保数据准确是一回事，明确这些数据的内涵又是一回事。隐藏在数据里的，可能是故意制造出来的事实、解释、假设和个人的价值判断，你必须设法弄清数据的真实含义。对谈判对手提出的各种统计数据要保持着怀疑的态度，以免上当受骗。

如果有人说：“我只以成本价卖给你！”千万要注意，对方所谓的“成本”可能包括着许多附加的费用和正常利润。在涉外商务谈判中，你进口对方的商品对方同意降价，你要看清楚，对方是否把到岸价格（CIF）改成了离岸价格（FOB），如果对方对此进行了偷梁换柱，表面上价格虽然低了，你却增加了运费和运输途中的风险。

### 疲劳攻势

研究结果显示，被剥夺睡眠、食物或饮水的人的行动和思维能力十分薄弱。疲倦的人都比较容易被打动，犯下许多愚笨的错误。这就是为什么许多谈判者喜欢向对手发动疲劳攻势的原因。他们为了达到良好的谈判效果，千方百计去消耗对方精力，使之在谈判中失利。

这种疲劳攻势在涉外商务谈判时用得相当普遍。谈判者经过长时间紧张的飞行后，一下飞机就被对手接去赴宴；而后，对方大小负责人轮流亮相与之会面，表现得十分热情、好客；到了晚上，又专门安排了舞会或观看演出等娱乐活动，直到深夜才罢休。第二天，也许远道而来的谈判者还在为主人的热情招待而激动不已时，谈判已经开始了。可想而知，未能得到很好休息、感情尚处于兴奋状态的人，在艰巨而持久的谈判中表现会如何。

在商务谈判中，有时还会遇到一种锋芒毕露、咄咄逼人的谈判对手，他们以各种方式表现其居高临下、先声夺人的挑战姿态。比如，提高嗓门说话；情绪激昂时，离开座席，站起来挥舞着手势叙述自己的观点；以一种自负、甚至是略带傲慢的眼神扫视对方；毫不掩饰地想使谈判围着他的指挥棒转，并流露出一不屑于倾听对方意见的神情等等。凡此种种，都表明这是一种趾高气扬型的谈判者。

对于这类谈判者，疲劳战术十分有效。这种战术的目的在于通过许多回合的拉锯战，使这位趾高气扬的谈判者感觉疲劳生厌，逐渐消磨其锐气，使我方的谈判地位从不利和被动的局面中扭转过来，力促对方接受我方的各项条件。

这种疲劳战术要求我方事先对一轮接一轮马拉松式的蘑菇战有足够的思想准备。在谈判刚开始的时候，对于对方提出的种种盛气凌人的要求采取回避、虚与周旋的方针。实行疲劳战术最忌讳的是以硬碰硬，因为这样很容易激起对方的对立情绪，搞不好双方一下子就谈崩了。到了蘑菇战的后期，即使我方在驾驭谈判局面上占了上风，也不能盛气凌人，而应取柔中有刚的态度，做到以柔克刚。

为了更好地展开疲劳攻势，谈判者常常采取车轮战术，不断更换谈判人员来使谈判对手陷于不断重复谈判的境地，抵消对方的耐力，挫减对方的锐气，以达到迫使对方作出让步的目的。车轮战术己方以多个谈判班子对付对手一个谈判班子，显然在精力上是占了上风。

车轮战术还有另外一个好处。因为新露面的谈判者不仅可以从前一轮谈判者那里了解对手的谈判目标、方法和风格，发现对方的矛盾、失误和短处，而且便于修正甚至不承认己方在谈判中的失误和让步的允诺。而对方则不然，他必须努力向每一轮谈判者推销自己，重新介绍前面已讨论过的议题和自己的观点。这样，谈判对手就被困在车轮战术的泥坑中了。

有一个购货经理，频频使用此种战术。他向下属指示：“在谈判时要提出强硬要求，决不让步，甚至不惜使谈判陷入低潮。当双方都精疲力竭，快要形成僵局时，再由我亲自出马上阵。”

经理出马，气氛马上转变，乘机向对方要求较低的价格和较多的服务。那个搞得晕头转向的卖主，很容易作出让步。

在谈判中，你可以向对方发动疲劳攻势来争取有利的条件，也可能处于对方的疲劳攻势中，谈判者应学会反击对手疲劳攻势的各种措施：

1. 当你远道而来，对方进行热情的款待之后，你应作充分的休息，最好在第二天下午开始谈判，使自己从疲劳中恢复过来。

2. 倾听是保持精力的好办法，又有利于获取信息，多听少说比喋喋不休更管用，也更有利于保持良好的精力。

3. 在谈判过程中，当你感到精疲力竭时，可提出暂时休息的建议。在休息时，理清思路，归纳一下刚才讨论的问题，检查一下自己一方的谈判情况和成效，研究谈判对方的情况，对下一步谈判提出新的设想。要充分利用暂停休息时间，带着考虑好的问题，胸有成竹、精神饱满地回到谈判桌旁。

4. 对付车轮战术，可以提出异议，暂停谈判；也可以借口对方换人，己方也换人；或者可以给新一轮的谈判对手出难题，迫使其自动退出谈判；如果新对手一口否认过去的协定，你也可以借此理由否认你所许过的诺言。

### 假出价陷阱

假出价陷阱常常在多角谈判中使用。你想和谈判对手谈成某桩生意，而此时，你的谈判对手可选择的谈判对象却不只你一个，你拥有好几个竞争者，必须先击败他们。于是，你就可以采用假出价策略，先报出一个虚假的价格，引诱谈判对手以厚利。而当他回绝了其他所有的竞争者之后，你再以种种借口重新和他讨价还价。此时，你已不存在竞争者，谈判对手也不得不向你作出种种让步。

假出价陷阱对买主来讲，实施的是假出高价策略；对卖主而言，实施的是假出低价策略。

所谓假出高价策略，是指买主假出高价以消除同行的竞争，取得购买的

权利。可是一旦卖主回绝了其他买主，要卖给他时，他便开始讨价还价。真正的谈判才正式开始。

举例而言，有人想卖掉一辆卡车，于是他在报纸上登了广告。不久，就有几个感兴趣的人找上门来看货。这几个人对这辆车都挺满意，很有购买意愿。谁能购得此车，就看他们出价的高低了。

其中有一人正好急需此种车，而市面上正好这种车供应不足，于是在其他人出价均在5万左右的时候，他一下出价6万，并且愿付300元定金。卖主自然接受了，不再考虑其他的买主。只等对方结清货款，交易正式完成。

然而，卖主想错了，谈判仅刚刚开始。尔后，对方很遗憾地向他表明，由于合伙人和妻子的不同意，实在无法继续完成交易，因为他经过调查，这辆车的实际价值只有5万元。买主说个没完，还罗列了一大堆理由。

卖主对此自然非常生气，然而他没有选择的余地了，他已经拒绝了其他的买主。接下去是一系列紧张的舌战，最后卖主以5.1万元的价格将这辆车售了出去。

假出低价策略正好与此相反，它运用于卖主之间进行竞争的情形。卖主为了将其产品或服务推销给买主，排斥其他卖主的竞争，先提出比其他卖主低的价格，诱使买主选定其作为供货对象。然后在此基础上，对交货期、支付方式、风险划分等交易条件进行谈判，争取这些交易条件更有利于己方，例如让买主承担更多的风险、即期支付、延期交货等。这等于是说，原先确定的低价是有水分，在以后的谈判中，卖方对买方的其他交易条件有更苛刻的要求。

无论是假出高价还是假出低价，无非都是采取利益引诱的办法，诱使对方跌入自己所设的陷阱之中，为了免落陷阱，谈判者在谈判之初，特别要留意那些一反常态的“便宜”许诺，以防对方的假出价。以下的提示对提防对手设置假出价陷阱有较大的帮助：

1. 要求对方预付大笔的定金，使他不敢轻易反悔。
2. 要求对方提供担保人。
3. 在交易正式完成之前，不要拒绝其他谈判方。
4. 查查对方过去的诉讼记录，假如他曾与这类的诉讼牵涉，你就要提高警觉了。

### 火上浇油

在都市商业区的街头，你常常可以见到一个人拿着商品在高声叫卖，一下子就围拢来几个人，仔细地挑选商品，并露出满意之色，不时地点头，甚至高声赞许，接下来是激烈的讨价还价，吸引不少路人驻足。其实，知情的人都知道，他们是一伙的，他们的任务是运用火上浇油这一招，增强买卖的火势，引来路人购买。

这种情形在拍卖会上也颇为常见。仔细看看某个拍卖会，你会发现总是有几个人在使价格一再上扬。假如你早一点抵达拍卖会，你就可以很容易认出他们来，他们为拍卖行的老板工作，充当煽动者的角色，刺激买主出高价。

火上浇油这一陷阱十分灵光。它能达到三个目的：

首先。他能刺激买主的购买兴趣。

就象人们看电影、电视不喜欢平平淡淡的情节一样，因为平平淡淡的买

卖也提不起人们的兴趣。人们总有一种猎奇、求新、求异的心理，火上浇油能很好地满足这一心理要求。在不经意中，人们

已产生了浓厚的购买兴趣，迫不及待地要去讨价还价了。

其次，它能提高出售价格。

卖主的火上浇油能增加商品的价值，它向买主表明，这种商品有许多潜在的购买者，是一种热销商品，敦促买主赶快作出购买决定，不惜较高的价格，先买为快。

再次，它能创造竞争。

人们有意无意总有竞争心理，应该很好地利用这一心理为你服务。如果你是买方，要切记让卖方感受到竞争的压力，纵使对方卖的是独一无二的产品，你也要表明你仍有选择买替代品或二手货的可能。当然，也可以说你买这项产品可以，但不买也无关系，借此刺激对方产生竞争心理。

假如你是卖主，你也可以让对方感到竞争的压力，你可以宣扬你的产品是独一无二的，而想买的人却很多，是“皇帝的女儿不愁嫁”，以此刺激买主的竞争心理。

卖主可以设置火上浇油的陷阱，买主也可以利用这一策略。卖主的煽动方法主要有：

1. 向买主表明其他买主已经参观过工厂，并且准备购买所有的产品。
2. 向买主指明：“存货不多，欲购从速。”
3. 向买主指出，由于不赚钱的缘故，企业正考虑要撤销某条生产线。
4. 告诉买主由于原材料涨价，商品价格也要上涨了。
5. 拿出其他买主的订单给买主看。
6. 让买主亲自去参观所有生产设备已经运用到最大能量，无法再增产了。

买主煽动的方法主要有：

1. 同时和几个卖主在不同的地方商谈，并让对方了解这一事实。
2. 让竞争的卖主们聚集在会客室里。
3. 即使只有几个卖主产品合乎要求，也要尽量送出标价单给其他卖主，并且要让卖主确实知道其他竞争者的存在。
4. 让买主的秘书或助手“无意”中说出几天后要 and 买主会面的其他卖主的名字。
5. 假如价钱不合意时，告诉卖主将向别的卖主订货。

对付火上浇油这一策略最好的方法是保持冷静的怀疑态度，不轻易相信对手的话，并努力去调查对方所提供信息的可信度，如确实属实，应在其他方面做文章，努力发现对方的弱点，以挽回这一不利局面。

### 巧布迷阵

1892年的一天，日本驻柏林武官福岛和一群德国军官相聚对饮。酒过三巡之后，福岛乘着微微的醉意，口出狂言道：他能骑着马，从柏林走到海参崴。

这一句话惊动了在座之人，大家纷纷议论开了——

“哈哈，福岛君，这是不可能的事。”一位德军中校端着酒杯，笑着对福岛说：“从柏林到海参崴，横贯欧亚两大洲，路途太遥远了，更不用说沿途数不清的穷山恶水和变幻莫测的鬼天气。你就是骑上一匹千里马，也肯定

到不了终点，更何况你那匹瘦骨嶙峋的老马！这个玩笑是开不得的，哈哈……”

“福岛是个吹牛大王，这么远的路程连探险家也要望而却步，他要能到达海参崴，岂不成了神话？”

“这不可能，绝对是天方夜谭！”

“我们不相信，我们不相信，这一定是福岛君酒后胡言。”

“诸位！我们大家都口说无凭，我看还是请人来作证人，大家各下赌注，谁输谁赢，咱们几个月后就见分晓。”在各持己见、争论不休之时，有人这么提议。

此时，福岛已喝得脸红脖子粗，握酒杯的手也微微颤抖了。听到要打赌，他不假思索地用喝得发硬的舌头吐出话来：“好——赌就赌，我下1万马克。”

“我下1.2万！”

德国军官们纷纷投下重注，他们很得意，认为福岛这个酒鬼必输无疑！

福岛跟德国军官们打赌探险之事，立即被新闻媒介广为传播，各国报纸都争相作了绘声绘色的报道。成千上万的人们拭目以待，关注着此事的发展；而德国政府和俄国政府也视这一行为为壮举，都表示尽可能为他提供便利和支持。

就这样。福岛在举世的瞩目中，骑着他的瘦马开始了这次万里之行。

在德国境内，福岛被人们当作富于传奇色彩的英雄，受到热情的欢迎和款待，男女老幼都争相一睹为快。福岛很快就来到德俄的边境。

进入俄境后，福岛的旅行更为顺畅。由于这位日本“探险家”的大半行程是在俄国境内，他那从柏林骑马到海参崴的海口是否能兑现，将在这里见分晓，因此，俄国政界军界更是热情非凡。他们怀着强烈的好奇心和虚荣心，守候在必经的路口上，翘首盼望着福岛的到来。

当迎来了这位英雄之后，他们为他举办各种欢迎仪式和难以计数的大小宴会，以能够陪同这位骑士到自己的家乡参观为荣，并毫无保留地为这位英雄介绍当地的各方面情况，而福岛本来就精通俄语，这就更便利了他与俄国上下各界人物的接触，增进了对俄国各方面情况的了解。

就这样，福岛走走停停，东访西问，受尽了各式盛情的礼遇，尝遍了无数的美酒佳肴，直养得人肥马壮，只用了1年零3个月的时间，就顺顺当地骑马横穿俄罗斯、西伯利亚，抵达海参崴。

福岛的赌打赢了！

正当东京各界为福岛的成功而欢庆不已、柏林的德军军官为自己下错了赌注而患得患失之时，有关德国、俄国的一大摞重要军事情报，已悄悄地送到了参谋总部的日军情报头子的手里。谁能料到，就在他们狂热地欢迎“探险家”到来的时候，一场不为人知的间谍活动就在他们的眼皮底下悄悄地进行着。

福岛的间谍活动之所以能顺利进行，在于他巧设了一个探险打赌的迷阵，而且表演得极其自然，纯粹是一个酒徒和探险家的派头，吸引人们的视线，掩盖了他此行的真实意图。

在商务谈判中，谈判者也常常运用这种巧布迷阵的策略，放置各种烟幕弹，干扰对方视线，诱使对方步入迷阵，从而从中获利。

比如，谈判者希望自己能延期向对方支付货款，因为他们公司目前资金吃紧。但目前这批原材料又是他们生产急需的，而且款项很大。为了能如愿

谈成这笔生意，稳住谈判对手，在谈判对方人员到来之际，他们开展了盛大的欢迎仪式，以后每日盛情款待，以证实自己的实力。这是他们布的第一个迷阵。同时，在谈判过程中，他们又在质量上大做文章，而实际上他们并不需要这么严格的质量要求，对方也达不到这么高的质量标准，以此敦促对方在支付日期上让步。这是他们的第二个迷阵。通过这两个迷阵的运用，来达到能延期支付的目的。

设置迷阵贵在一个“巧”字，谈判者应善于借助一个契合的形势或局面来制造声势，并能顺理成章，不着痕迹。谈判家善于将对手引入自己设置的迷宫，这样，谈判的主动权便握在自己手中了。

在商务谈判中，设置各种迷阵并不少见。为了避免自己陷入对手的迷阵，谈判者应从心理上和措施上加以防范，不可不加思索地相信那些轻易获取的信息。谈判桌上的对手大都是一些精明强干的人，如果他们丢三拉四或者故弄玄虚，我们就应警觉，许多信息看起来似乎是机密的，其实不过是将你引入歧路的诱饵。为此，谈判者要始终具有清醒、冷静的头脑，防止谈判对手的迷阵得手。

商务谈判中各种陷阱名目繁多，稍有不慎就误入其中。多留一分神，多长一个心眼，这是谈判家对于谈判新手的忠告。

## 19 成交：当机立断

当决不决，不为豪杰；  
当断不断，必受其乱。

——中国谚语

### 警惕：最后的误区

当约翰离开他的顾客的办公室时，他相信自己已做成了一笔生意。但是他错了。

几个星期以来，这位顾客一直在可提供用于办公室的便携式打字机的商人中寻找货源。他需要 15 台便携式打字机，价格是市场最低的，每台大约 200 美元。佛罗里达州的一位供应商似乎可以提供最合适的机器。

约翰认识这位顾客多年了。那位顾客给他挂电话，询问约翰的公司是否可以和佛罗里达的公司竞争一下。约翰立即去会见他，他提供的打字机价钱只稍高一点，重量也稍重一些，但这些似乎都在顾客允许的范围之内。约翰喜气洋洋地离开了顾客的办公室，他确信，他和顾客的会面使得他们的老关系又得到了加强。

然而，约翰犯了一个错误，他会见顾客时，没有当时当地就索取订单。当时兴味正浓，热情正高，那位顾客也许会在看过一台示范样机的情况下乐于做出购买的承诺。在开车从办公室回家的时候，他也许对自己的决定还感到高兴呢。但约翰却以信任为基础处理这件事，他安排顾客第二天来看样机。这样，事情就完全不同了。

顾客回家后会想：为什么我要多付一笔钱？当机器需要提来提去时，买重的对我又有什么好处？他开始感到自己在犯傻，在那么仔细和理智地寻找可能的供货商之后，竟要和这样一位老伙伴在友谊的基础上做生意。他明白他并没有向约翰做出书面承诺，所以第二天一早，他找了一个借口没有去看样机，后来他买了佛罗里达的机器。

而约翰则颇有点灰溜溜的感觉，他不仅在眼前丢掉了一笔数千美元的生意，而且也失掉了随之而来的相当大量的定期订货。

在商务谈判中，类似的在最后关头栽跟头的情况并不少见。优秀的谈判人员总是善于成交的人，不善于成交的人总是蹩脚的谈判人员。前面做过的每一件事：营造谈判气氛、了解和介绍情况、进行的各种说服和讨价还价努力等等，所有这一切准备和努力全都是为了一个目标：成交。不能成交的谈判人员就象是经过长年艰苦训练，比赛时一路领先却在最后几米摔倒在冲刺线前的田径运动员。

年轻的或成绩不佳的谈判人员常这么抱怨：“在成交之前我一直干得不错。但突然好象闯不过去了，就象一支橄榄球队一下子冲过中场，但再没有力量冲入最后 10 码，抱球触地得分。”这样分析他遇到的困难可能有几分道理。但更为经常的情况却是：麻烦出在他先前的谈判活动中。如果一个谈判人员在整个洽谈过程中确实一直表现得很出色，他在成交时绝对不会经常遇到困难。

然而，这也绝不意味着谈判者不需要特别学习成交技巧。这正如高尔夫球比赛，成交就象球手击球入洞。不管前面几杆打得如何出色，如果最后一杆不能把球打入洞内，那就前功尽弃了，高尔夫球运动的格言是：“如果你



打不好最后一杆，你就别想获胜！”谈判者的口号也一样：“如果你不能成交，你就只能自认蹩脚！”

在谈判最后关头，谈判者应切记：“行百里者半九十”，加倍小心，切忌踏入谈判的最后误区！

### 成交迹象判定

商务谈判经过激烈的唇枪舌剑之后，进入最后阶段，总有一定的迹象表示。如果成交时机已经出现，但谈判者并未意识到这一点，反而继续长篇大论地说下去，致使对方兴致索然，他就可能导致谈判告吹。

优秀的谈判家是那些富于警觉和善于感知他人态度变化的人，他能从各种迹象中判定成交的势头。

有些成交迹象是有意表示的，有些成交迹象是无意流露的。如果你的谈判对手问你：“你们多快能将货物运来？”这就是一种有意表现出来的真正感兴趣的迹象。它告诉你成交的时机已到，即使你的推荐活动还没搞完，也不需要再罗嗦了。

谈判对手的另一句话也能提醒你成交的时间。当他询问价格时，就说明他兴趣极浓；当他询问条件时，就说明他实际上已经要成交了。

以上都是有意表示出来的成交迹象，而那些在无意中表现出来的成交迹象则更需要谈判者去及时发现。

谈判对手的兴趣是一盏指示灯。由于谈判者的精彩介绍和说服努力，谈判对手的兴趣被逐渐煽动起来，变作火焰般的成交欲望，他的冷漠态度渐渐隐去，取而代之的是越来越浓厚的兴趣。他坐在椅子上探过身来，眼睛里少了许多怀疑或敌对的神色。对谈判者来说，谈判对手的双手也是一个信息的窗口，因为这双手是张开或是握起来可以代表他的思想状况。只要他还未被说服，不想成交，他的思想和双手都是闭合的；当他的心扉已打开，紧张的思想松弛下来时，他那紧握的双手也会松开。此时，他的嘴角和眼角的肌肉同样会表示出思想和态度的转变。谈判对手不再紧张时，耸起的双肩可能会低落下来。

判定成交迹象，特别需要有敏感的觉察力和掌握好时机。

有一个卖电冰箱的年轻售货员在这一点上有深刻的教训，他过于炫耀自己掌握的商品知识，想充分展示推荐技巧，结果错过了成交机会，丧失了一位潜在顾客。

这位潜在顾客是和两个朋友，一道走进商店的，他要给妻子买一台电冰箱作为结婚周年礼物送给她。售货员介绍了没几分钟，一位朋友便对那位顾客讲：“好极了，这台冰箱正适合你的需要。”另一位朋友表示赞同，那位顾客也点了点头。可是这个蹩脚的售货员并不理会如此的成交迹象，而是继续地介绍商品，后来，买主又表示出好几个强有力的成交迹象，而那个所谓的售货员还在不住嘴地往下讲，直到那三个人离开商店去别处选购时他仍在夸夸其谈。

由此可见，谈判者必须密切注视对手发出的各种成交信号，对方的语言、面部表情和一举一动都能告诉你他在想什么，你应当学会理解这些信号，然后选定成交时机。此时，对方兴趣正处于高峰。

当然，在商务谈判的过程中，随着谈判的每一细节的深入，对方的兴趣不会总是步步上升的（如图 19—1a 所示）。实际发生的情况是，对方的兴趣

是象波浪一样有升有降。有时他会很有兴趣，但是如果此时成交会有所失的话，他可能会立即表示自己无意于此，并且提出一些新的反对意见。用于成交的时机对方任何一个兴趣高峰点都可能存在。我们很难说某一时刻收局为时过早，但经常出现的问题是为时过晚（如图 19—1b 所示）。{ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !10300170\_0252\_1.bmp}

在商务谈判场上，善于判定成交迹象是优秀谈判者的本色。一家经销公司正是凭借其敏感的觉察力和善于掌握成交时机，把握了谈判的主主动权，赢得了强有力的条款。

这是一家油漆经销公司，负责为一家世界大型的油漆公司推销产品。这家大型的油漆公司正在为一次重要的推销活动订立合同，讨价还价是在油漆公司的销售部主任经理和负责推销活动的经销公司的董事长之间进行。筹划这次推销的目的是为了配合和推动分销批发商销售其产品。经销公司曾提议提高佣金和实施推销计划的服务费。在与他的主顾——油漆公司的销售部主任经理通电话，询问他是否已确认这一合同时，经销公司的董事长得知对方认为他收的费用太高，因而要派财务部主任来和他磋商，但与此同时对方却问他，这项计划是否可以在某个指定日期开始执行。

就在这一时刻，这位经销公司的董事长明白他已经把这笔生意握在手心里了，他所需要做的全部事情就是玩弄价格游戏了。当财务部主任给他打电话时他不在办公室，后来也没有回电话，那位财务部主任一再打电话来，他总是不在，而且老不回电话。他是在使用拖延政策来竭力保持其优势。最后，那位销售部主任经理要通了他办公室的电话，确定了该项计划定于那个已指定的日期开始执行。

现在，董事长要做的事就是向财务部主任打一个电话，彻底地道歉，但是抵制了所有杀价的企图，只是在关于费用的某一方面做了一个小小的让步，他按照自己的要价拿到了这项生意。

经销公司的董事长之所以能稳坐钓鱼台，顺利地达到他的目的，在于一开始他就从油漆公司销售部主任经理对计划执行日期的询问中觉察出了对方迫切愿意成交的迹象，把握了有利的时机。

### 最后的甜头

在谈判双方将交易的内容、条件大致确定、即将成交之际，精明的谈判人员往往会再给对方一些小利，用这最后的甜头使对方更为满足，使签约、履约更为顺利，并为长期合作奠定良好的基础。

为此，有经验的谈判人员都懂得要留一手，以便在签约前的关键时刻再放出一个“重磅炸弹”，以最后的让步推动谈判对手签约。这样，在他需要最后一搏时就不会因为已精疲力竭而感到无奈。他可以在签约前补充说：“我刚刚想起来，还有一点没跟您谈，您这笔订货的运费将由我们承担。”他也可以说：“刚才我们董事长指示，这套机器设备将由我们免费安装。”

那么，如何才能更好地发挥最后的让步的效果呢？这就需要把握好两个方面，即：最后让步的时间和最后让步的幅度。

在让步的时间上，如果让步过早，对方会认为这是前一阶段讨价还价的结果，而不认为这是本方为达成协议而作出的终局性的最后让步。这样对方就会得寸进尺，继续步步紧逼。如果让步时间过晚，往往会削弱对对方的影响和刺激作用，并增加前面谈判的难度。

为了选择最佳的让步时间，使最后的让步达到最佳的效果，比较好的做法是将最后的让步切割成两个部分。主要部分在最后期限之前作出，以便让对方有足够的时间来品味；而次要部分则在最后时刻作出。这就好比一席丰盛的佳肴，最后让步中的主要部分恰似最后一道大菜，掀起最后的高潮；而次要部分的让步则好比大菜上完后的一碟水果，使人吃后感到十分舒心如意。

在让步的幅度上，如果让步幅度太大，对方反而不大相信这是本方的最后让步，还会向本方步步紧逼；如果让步幅度过小，对方又会认为微不足道，难以满足。

在许多情况下，到谈判的最后关头，往往对方的重要高级主管会出面，参加或主持谈判，这时，我方的最后让步幅度就必须满足以下两项要求：

第一，幅度比较大，大到刚好能够满足该主管维持他的地位和尊严的需要，给他足够的面子。

第二，幅度不能过大，如果过大，会使主管指责他的部下前期谈判不力，并坚持要他们继续谈判。

在本方作了最后的让步之后，必须态度坚定。因为对方会想方设法来验证本方立场的坚定性，判断本方的让步是不是终局性的。

当然，最后的让步不只是单方面的。在你向谈判对手给出最后的甜头的前后，你也必将尝到谈判对手给与你的最后的甜头。判断这种最后的甜头必须清醒警觉，毅然决断，当止即止，过犹不及都不行。如果己方逼得太紧，削弱对方太多，使谈判告吹，大家都一事无成。

美国一个房地产主买下一片土地，打算建一幢摩天大楼。在这一片土地上，还剩最后一户不肯迁走，仗着房子的租约还有2年才到期索要高价。房地产主急于动工，谈判结果，住户从房地产主的谈判代表开价的2.5万美元，争取到12.5万美元。在成交支付支票时，有人对住户说：“如果你再多要5美元，恐怕起重机就要撞上住房了。只要起重机‘出乎意料’地撞一下，住房成为危险建筑就非拆不可，那时就得不到12.5万美元了。”

### 绝处逢生

谈判进入终局阶段，可能有三种谈判结果，即假性败局、真性败局和和局。

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

所谓真性败局即谈判破裂，双方经过最后的努力仍然达不成协议，或友好而别，或愤然而去，最终结束了谈判。

所谓和局，是指谈判各方在谈判过程中经过磋商取得一致意见、签订协议、终止谈判的结局。其标志着谈判的成功，意味着谈判的各方都是胜利者。

毫无疑问，谈判的和局是谈判各方所期望的目标，是谈判者的努力方向。然而，谈判失败是商务谈判中不可避免的现象。从某种意义上讲，谈判的破裂数甚至比成交数还大，尤其是市场上同类商品丰富或同类用户踊跃时，谈判更是艰难。自然，谈判失败会给各方带来物质、精力和感情上的损害。谈判的目的在成功而不在失败，谈判者应当尽力避免谈判败局的产生，同时，

也不能因为恐惧谈判的失败而不敢谈判或放弃谈判。问题在于如何防止谈判的败局，这就需要对谈判中可能导致败局的种种原因作充分的分析和预料，同时要判明已出现的败局是真性败局还是假性败局，力争消除假性败局的促成因素，通过重新谈判促成和局，使假性败局绝处逢生。

导致谈判败局的原因虽然多种多样，概而言之，不外乎主观和客观两方面的原因。其中主观原因主要包括谈判双方利益上的差异尚未找到协调方案、理解上的障碍导致不能正常沟通、感情及习惯、语言上的障碍等等。客观原因主要包括谈判不具备履约条件、谈判缺乏价值或多角谈判等等。出现谈判败局，谈判者就应找准原因，判定该败局是真性的还是假性的，除了确属客观条件制约、无法恢复的谈判外，谈判者应积极、主动地寻找时机，重新谈判。一个百科全书推销员在准备离去时对顽固的可能买主说：“今晚我来这里原以为会碰上一个真正关心子女的家庭。我看我是错了，真遗憾！”这是推销员在对已经出现的假性败局的极力挽救。如果可能买主对这一诱饵做出反应，买卖还可以重谈。

力争使谈判的假性败局绝处逢生，最需要的是谈判者锲而不舍的顽强精神。这就是说，你必须不止一次地争取成交。在精心准备介绍和说服活动时，应当设计好几种成交法，如果头一次努力没有成功，下一次努力还可能产生较好效果。

一位成绩斐然的推销员说，头一次提出成交要求就获得成功的买卖，在他做成的所有买卖之中只占 1/10。他在签合同前做着被拒绝一次、两次、五次、七次、甚至十次的准备。他根本不怕遭到对方的拒绝，那样反而能增加他进一步争取成交的动力。

他并不停下来去反驳对方的决定，而是设法找出促成对方成交决心的哪些因素还尚未利用，继续说：“哦，对啦，我还有一点没给您讲清楚呢！”接着便展开另一个说服要点。

在遭拒绝时具有毫不退缩的精神是所有谈判人员争取胜利的必备素质，当对方说“不”时仍能坚韧不拔才会有助于你的工作。

卡里森就是这种锲而不舍的人，他千方百计地要把自己的阀门出售给芝加哥的一家糖果厂，而这个厂使用另一个牌子的阀门已有 25 年的历史了。

一天，在吃午饭时，卡里森截住糖果厂的总机械师，说下午两点要会见他。

两点刚过，总机械师气冲冲地走进客厅，用愠怒的目光瞪了卡里森一眼。卡里森慌忙请他坐下，开门见山地问：“您用的阀门漏不漏？”

“买阀门不是我的事！”总机械师高声嚷道：“你去找总工程师吧！”

卡里森装作没听见他的话，继续问：“什么设备上的阀门泄露最多？”

“焦糖蒸汽罐上，”总机械师不情愿地承认，“但我无权购买任何阀门。”

这时，卡里森已经开始展示自己的样品，他把阀门拆开让总机械师看：由于在特硬底座和堵盘之间垫的是修剪好的薄钢片，因而阀门可以做到绝对密封。”你们的焦糖蒸汽罐上使用多大尺寸的阀门？”他问。

“3/4 英寸的，”总机械师回答，“但我已经告诉你——我什么阀门也不能要。”

卡里森根本不听此话，却对陷入困惑的总机械师说道：“你写一张请购单，就说需要一只 3/4 英寸的实心阀门，进屋去向你们采购员要一张定单。然后你就会看到阀门的泄露问题将会彻底解决。快去吧？”

总机械师走进屋子，为那一只试用的阀门拿来定单。

卡里森在几分钟之内做到了他们公司其他销售人员 25 年来未曾做到的事，原因是只要对方说“不”时，他的耳朵就会自动堵上。

在商务谈判中，锲而不舍、坚韧不拔往往能开辟出一片新天地！“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村，”谈判者面对困境应始终保持这样的信念。

### 口说无凭

谈判的最主要阶段——谈，以谈判双方对某项提议互相赞同而告成功。至此，一般认为，谈判已经结束。然而，记录谈判成功果实的经济合同还未签订。空口无凭，为防止功亏一篑，谈判者还必须立下书面凭据——签订经济合同。

合同记录了谈判的最终成果，它一经双方代表签字，就具有法律的地位，受到法律的保护，任何一方不履行义务都要承担法律责任。这样，谈判双方的利益都置于法律的保护伞下，一方出现违约行为，另一方可以要求其赔偿损失或罚款。倘若谈判双方达成了共识，但未签订合同，一旦情况有变，一方突然变卦，另一方奈何他不得，造成巨大损失，只能怪自己太轻信口头承诺了，责任全在自己。合同是现代商务活动的必然手段，是对商务谈判成果的有效肯定。上文中的约翰之所以失去了颇为可观的那笔打字机订货，原因就在于他未及时与对方订下书面合同。

草拟合同的重要依据和基础是谈判备忘录，谈判者不要等到议定合同时再去提笔，因为最后的合同并不能包括所有的细节。同时，要记住谈判所有的细节根本是不可能的事，因为要记住的事情实在太多了，而且许多交易条件都处于不断变化、讨价还价之中。所以谈判者应该随时摘记要点，双方讨论的问题和达成的共识必须记录下来，写成备忘录。

与其让对方写备忘录，不如己方动手写，这样比较有利。因为记录的一方有一个好处，他可以借此表达自己的观点，也可以借阐释其中的字句来确定自己对于讨论的了解。他并不是要利用对方或者陷对方于愚笨的法律陷阱之中，只不过是与其留给对方写，还不如用自己的看法来撰写备忘录。在向谈判对手提交备忘录以前，撰写者应将备忘录拿给谈判小组的其他成员复查一遍，因为遗漏和错误之处在所难免。

备忘录注重的是内容而不是措辞，用简练的语句而不是法律术语来表达。在记录时，应尽可能认真详细，特别是对那些重要的条款，更要一字不漏。假如是对方写的备忘录，应该十分注意，仔细推敲，若有错误或措辞不当之处，应立即指出，切勿大意。

备忘录一经双方签字，是一项重要的文件，它使得双方都不能再改变主意，交易算是大抵完成。谈判者要善于使用备忘录，把所录问题加以排列组合，从中理出一条清晰的主线和若干支线，作为撰写正式合同的基础。

商务谈判所订立的合同，主要包括以下几项内容：

#### 1. 标的

合同的标的是订立合同的谈判双方当事人权利义务共同指向的对象，是权利与义务的基础，反映了当事人的经济目的与要求。经济合同标的的表现形式，可能是物，可能是劳务，也可能是工程项目等。如购销合同中的物、货物运输合同中承运单位所提供的劳务、建设工程承包合同中承包单位所完成的工程等。标的的名称要准确，规范化，有国家统一名称的用国家统一的

名称；没有国家统一名称的，谈判双方应统一名称，必要时留存样品。我国语言复杂，对事物的称谓不尽一致，在国际上，这类情况更加复杂。所以，在订合同时十分明确，以免产生不应有的纠纷和损失。

## 2. 数量和质量

经济合同的标的，无论是物，还是劳务，或者是工程项目，都要通过一定的数量和质量表现出来，标的的数量与质量决定着当事人权利与义务的大小与程度。数量必须规定准确、科学。比如新鲜蔬菜瓜果交易，甲地运出时的数量与抵达乙地时的数量会有很大差异，必须在合同中将数量规定清楚。同时，必须对标的规定详细、明确、科学的质量标准，确定是按哪种标准执行，是国际标准、国家标准、部颁标准，拟或是企业标准。

## 3. 货款与支付方式

在合同中必须明确规定标的物的价款与支付方式。否则，就可能造成迟不付款或少付款等现象。尤其是在国际商务活动中，用哪国货币付款，汇率为多少，差别很大，必须在合同中明确予以规定。

## 4. 履约期限、地点与方式

履约期限是指双方当事人什么时候履行各自所承担的义务，也是权利主体行使请求权的时间界限，是确认经济合同是否按期履行或延期履行的客观标准。东北某厂与上海某厂签订了购销合同，由于履约期限不严密，只写了“款到后供货”这句话。结果，东北某厂款寄到上海，催了几年，才拿到货，吃了大亏。履约地点和方式直接关系到履约的义务和费用，也必须在合同中予以规定，否则，容易出乱子。

## 5. 违约责任

谈判者应未雨绸缪，在合同中事先拟定违约责任条款。这样，对方一旦出现违约行为，就可以追究其法律责任，给己方所造成的损失可以得到补偿。

合同写好以后，应该立刻和备忘录加以对照，以免某些必要的条款被漏掉或在草拟合同的过程中被更改。为此，必须留心于每一个细节，随便敷衍了事，日后可能有惹不尽的麻烦。

合同必须由双方法定代表人或合法代理人签字，加盖公章，然后才具有合法的形式。至此，谈判各方经过长时间努力而达成的共识才真正有了法律的保障。附：经济合同一例：

### 加工合同

(一) 合同编号\_\_\_\_\_

签订日期\_\_\_\_\_

签证编号\_\_\_\_\_

供方  
经  
需方

充分协商、签订本合同，共同信守。

一、品名、规格、数量、金额、交货日期：

| 品名 | 规格、型号 | 单位 | 单价 | 金额 | 交(提)货日期 | 超欠幅度% |
|----|-------|----|----|----|---------|-------|
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |
|    |       |    |    |    |         |       |

货款共计人民币：（大写）

二、质量技术标准：\_\_\_\_\_

三、原材料供应办法：\_\_\_\_\_

四、交（提）货办法、运输方式及地点：\_\_\_\_\_

五、质量检验及验收办法：\_\_\_\_\_

六、包装要求及费用负担：\_\_\_\_\_

七、结算方式及期限：\_\_\_\_\_

八、其它：\_\_\_\_\_

九、供方经济责任：

（1）产品、花色、品种、规格、质量、包装不符合合同规定，需方同意收货的，按质论价；需方不同意收货的，供方应负责包修、包换、包退，并承担因此造成的损失。

（2）未按合同规定的数量交货，少交而需方仍有需要的，应照数补交；不需要的，可以退货，并承担损失；不能交货的，应偿付需方以不能交货的货款总值\_\_\_\_\_的罚金。

（3）包装不符合合同规定，必须返修或重新包装，并承担因此支付的费用和损失；需方不要求返修或重新包装，要求赔偿损失的应予赔偿损失。

（4）未按合同规定时间交货，每延期1天，应偿付需方以延期交货部分货款总值1%的罚金。

（5）不符合合同规定产品，在需方代保管期内应偿付需方实际支付的保管、保养费。

（6）产品错发到货地点或接货人，除按合同规定负责运到指定的到货地点或接货人，并承担因而多付的运杂费和延期交货的损失。

（7）其它：\_\_\_\_\_

十、需方经济责任：

（1）变更产品品种、质量或包装的规格，给供方造成损失时，应偿付供方实际损失。

（2）中途退货，偿付供方以退货部分货款总值\_\_\_\_\_的罚金。

（3）自提产品未按规定日期提货，每延期1天，应偿付供方以延期提货部分货款总值1%的罚金并承担实际支付的保管、保养费。

（4）未按合同规定时间和要求提供原材料、技术资料、包装物，除交货日期得以顺延外，每日应偿付供方顺延交货产品总值1%的罚金。

（5）未按合同规定日期付款，每延期1天，应偿付供方以延期付款总额

1‰的罚金。

(6) 实行送货或代运的产品无故拒绝接货，应承担因而造成的损失和运输部门的罚金。

(7) 错填到货地点或接货人，应承担因此造成的损失。

(8) 其他：\_\_\_\_\_

十一、供需双方由于人力不可抗拒和确非企业本身造成的原因而不能履行合同时，经双方协商或由签证机关查证证明，可免于承担经济责任。

十二、其它未尽事项，由双方协商另订附件。

十三、本合同有效期自 年 月 日至 年 月 日。

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
| 供方：<br>代表（签字）：<br>地址：<br>电话：<br>开户银行：<br>帐号 | 需方：<br>代表（签字）：<br>地址：<br>电话：<br>开户银行：<br>帐号 |                        |
| 供方业务主管部门意见：<br><br>年 月 日                    | 需方业务主管部门意见：<br><br>年 月 日                    | 合同管理机关意见：<br><br>年 月 日 |

### 并非尾声

签下合同，并不意味着万事皆了，谈判者还有许多事情要做。

首先，谈判结束，回到企业后，谈判者需要立即办的事是着手执行谈判合同。

作为卖主，谈判者应通过验核定货确保合同的绝对执行和货品的发送安全，特别是对第一次购买其货物的买主更应当这样做。有时，他还必须亲自去工厂、仓库或商店进行实地查验。美国堪萨斯市一家大百货公司家具部主任养成了这样一种习惯：当顾客在零售货位的样品中选定几种家具后，他都要亲自去仓库为顾客提货，并且在仓库大批相同的货品中尽力为顾客挑选木质上乘和饰物纯正无瑕的制品。他与这货的司机建立了友谊，促使这些司机在装卸时能真正做到轻拿轻放。

很显然，如果买主对所购产品不知如何使用或操作，那他一定会很恼火，甚至会把东西给退回来。更糟的是，由于不知道商品的起码知识，买主还有可能造成新购物品的损坏，然后根据卖主的保修单要求修理或赔偿。这种问题往往是由于卖主对自己销售的产品过于了解而产生的。因为他过于熟悉这一产品就容易认为稍加说明别人也能马上掌握使用方法。不幸的是，由于自尊心的作怪，一般买主同时也不愿意承认他们尚未完全理解卖主所说明的东



西。机智的卖主应当理解这一点，应尽量详细地教会买主的使用方法，注意暗暗地测试买主，看他是否真正明了产品的操作方法。

作为买主，谈判者要做的事情是积极筹集货款，及时支付，并组织好人马做好验货、接货准备。

当然，谈判结束后，由于所预期的各种履约条件的变化，并非所有的谈判合同都能顺利地执行，可能存在着合同的转让、变更、解除、终止等问题。遇到这些情况，谈判者应及时反应，力争以协商或调解的方式解决，必要时也可以采用仲裁或诉讼的方式。

其次，谈判者必须注重巩固与客户的友谊。

只要有可能，人们大都喜欢跟老客户做生意。事实上，每一个成绩卓著的谈判者背后，都有一个十分庞大的老关系网。对于谈判者而言，把时间用于发展与客户的友谊上，就象把钱投入了一笔年年可以获取固定收益的生意上，多少年之后还仍会继续得到回报。

做好善后工作是巩固友谊的一个重要方式，它促使客户继续与你保持业务联系，而不改弦易张去另寻交易伙伴。如果一个卖主在买主使用了新购产品一段时间之后，进一步去检查买主的满意度，自然会激发买主对自己的好感。因为购买了物品并使用了一段时间的买主可能会产生一些问题，你适时地帮他们解决问题，当然会获得他们的信任。

聪明的谈判者懂得用更真诚、更微妙的方法争取朋友。他们不断把如何赚取更多利润的新思路介绍给客户；他们帮助客户为下属机构的关键岗位色合适人选；他们把客户值得纪念的日子记在心里，比如生日、厂庆及其他各种各样的周年纪念。总而言之，他们对客户表现出真正的兴趣，在做生意赚钱的同时千方百计把双方的关系发展成实实在在的个人友谊。

满意的客户是公司最好的广告。如果一个客户对谈判者的辛勤劳动和公司的产品绝对满意，他的情不自禁的好话一定能带来更多的生意。所以，谈判者应牢记这一点：即使同一个客户可能今后会长期不与他生意往来，但也要赢得对方的好感。

最后，在每次谈判之后，谈判者应对此次谈判作一个总结。

对于谈判者而言，每一次谈判都是一个练兵的机会，它是以往谈判知识和经验的运用，也是今后谈判的借鉴。所以，谈判之后，应对谈判过程进行总结，得出经验和教训，以利于指导今后的工作。总结的内容主要包括以下几个方面：

1. 谈判目标实现程度，即己方谈判目标是否实现？在多大程度上实现？
2. 我方谈判实施情况，包括选择谈判对手、确定谈判小组成员及其内部分工、谈判准备工作及其进程安排以及己方对谈判程序的掌握与控制等。
3. 谈判对手的情况，包括对方谈判小组的工作效果、谈判人员的素质与工作效率以及对方成员颇为关注的问题等。

一种型号的锁，开启它的只能是相同型号的钥匙。

——佚名

### 货物买卖谈判

货物买卖谈判是企业商务谈判中最为经常的一种谈判。其目的在于，通过谈判达成一项对某种有形商品的交易，明确买卖双方的权利和义务，从而使双方当事人从中取得一定的经济利益。一项货物买卖谈判，卖方希望以最理想的价格售出自己的商品，取得满意的货币报酬；买方则希望通过谈判，以最低的代价购取该商品的所有权。

从货物买卖谈判的整个过程看，买和卖，或采购和销售，是同一交易行为中对立的两个方面，它们是一回事。但当我们站在特定的买方或卖方的角度来观察问题，二者就差别甚大了。

有关讨论如何销售的书籍多得简直是汗牛充栋，而讨论如何采购的书籍则少得如凤毛麟角。因而，在一些人的思想中，商务谈判似乎只是销售人员大显身手的地方，而采购人员的能动性被他们忽视了。而事实上，一个精于谈判的采购人员与一个精于谈判的销售人员同样重要。任何一个优秀的谈判者都不仅仅是卖的行家，还是买的能手。

那么，在商务谈判中，采购一方如何更好地实现其采购的目标呢？

1. 买方必须学会货比三家，选择好对己方有利的谈判对象或商谈重点。

很多买主都希望卖主们的商品可以象挑苹果般地比较选择，但他们很少如愿。卖主们不只是价钱不同，连同类产品的品质、规格、包装、性能等也不一样，这么多的差异使得买主无法客观进行比较，以致于最后所作出的决定总是根据少许的资料和大部分内在的感受。

一个称职的采购人员就会知道问题的所在，在采购商品数目较大时，他会以一种从事艰苦工作的态度来进行比价，会请工程和成本分析专家来将资料调整成可以比较的形式。为此，他不单从每个卖主那里取得标价单，只要有可能，他还尽量设法获得其他详细的资料，然后介绍给专家们听。专家通过各种量化、打分，计算出该商品的质量价格比、性能价格比等数据，然后选定对己方采购最有利的卖主作为正式洽谈对象或商谈重点。

2. 买方必须学会让卖主之间互相竞争。

这是一个商品极其丰富的时代。就大多数商品而言，都存在着许多同类产品或替代产品，任何一个卖主都很难垄断某个商品的市场。采购人员应利用这一点，来造就卖主之间的竞争，以便使己方从中得到好处。即便是通过货比三家，选定了某一卖主作为正式谈判对象，也不要断了与其他卖主的联系，以此为砝码向对方压价。

3. 掌握卖方定价依据，从而提高己方讨价还价的效率。

卖方报出的价格并非不可讨价还价的不二价，而且在很多场合，其价格的制定并不是依据科学计算方法，而是出于谈判策略上的讨论。因此，探究对方报价的方法很重要，可以根据这些技巧采取针锋相对的办法。比如，有的卖主善于运用出尔反尔这一招。当其提出的价格遭到压力时，他就压低价格。这个新价格与市场相差很多，要低得多。但等到时机成熟，他又重新提高价格。如果买方洞察出对方这一花招，就不那么容易为卖方所左右了。

当然，采购人员还应了解自己公司的经营状况、己方可以作出哪些让步，以及熟悉各种付款方式等等，唯其如此，他才能成为一个出色的采购人员。

与采购人员相对应，一个称职的销售人员该做到哪些呢？积极有效的推销有哪些基本原则？

1. 推销是一种主动型的谈判，它需要销售人员积极主动地去开发客户，而不能一味地等客上门。为此，他必须制定一段时期（比如1个月、1个季度或1年）的销售目标以及实现这一目标的手段。在每次走访可能买主之前，他必须先深思熟虑一番，他必须十分熟虑自己产品和企业的情况，熟悉当时的市场行情，以使自己的劝购行为具有充分的说服力。

2. 一般说来，如果销售人员拜访的客户对其推销的产品既不热心又无兴致，那么，他的任务就是唤起客户的购买兴趣，刺激客户的购买欲望。客户并不总是正确的，然而销售人员并非批评家，他的目的在于推销出商品，所以，在业务洽谈中，与顾客争论是不明智之举。即使销售人员是争论的胜方又有什么用，他将失去一个可能的买主，意味着其推销工作的失败。积极推销并非强力推销，其关键在于疏导可能买主的购买欲望。

3. 销售人员推销最大的说服力在于其产品，因此展示商品在推销中占有很重要的地位。他可以通过当面试验的方法来制造戏剧效果，如果可能，他还会请可能买主亲自动手操作，以给可能买主最深刻的印象和最强烈的购买刺激。当然，如果某些产品体积庞大，十分笨重，不适于携带，销售人员也应该拿出一些形象化的证据来让买主信任他的产品，这些形象化的证据包括照片、模型、录像带等，同时辅之以各种书面材料。展示商品有一个颠扑不破的原则，那就是销售人员必须尊重和绝对赏识自己的商品。如果他是推销布料，在触摸它们时就应当表现出真心欣赏其优良质地的样子；如果他是推销服装，在堆擦大衣时他就不能随便一扔了事，任凭袖子卷着。必须保持对商品赞赏的态度，才能激发可能买主的同感。

4. 推销的潜力在于回头客，老客户不仅可能再购公司的产品，还可能为销售人员介绍新客户。因而，销售人员应充分尊重客户的利益，言而有信，搞好各种售后服务，注重发展和客户的友谊。同时，着手建立客户档案，记载客户公司的各种情况及客户本人的兴趣、爱好、事业、家庭情况，以便以后进一步开展推销业务。

5. 推销工作需要顽强的毅力，不要怕碰钉子。任何优秀的销售人员也不可能每次拜访客户都能谈成交易。一次拜访失败，应及时总结原因，看问题出在哪儿，如果有必要，可以再次甚至多次拜访。“精诚所至，金石为开”，也许下一次拜访便是成功的时候。

### 技术贸易谈判

现代社会，技术是一个引人注目的字眼，许多发达国家及实力雄厚的企业都是依靠技术走上了强盛之路。因而，技术贸易也成了一种重要的贸易形式，为国与国之间的赶超以及企业之间的竞争提供了新的方式。

技术从其表现形态来看有三种：

其一，知识化的技术。这是一种可以借助于某种物质载体而存在的技术。其基本的存在形态是技术图纸、计算公式、配方方案、工作程序等等。只要具备相应技术知识的人，就能通过这些载体而了解掌握这些技术。

其二，经验技能化的技术。这是一种尚未借助于某种物质载体或无法借

助于某种载体、只是潜存于人体之中的技术。只有当掌握这类技术的人通过示范、表演等才能进行技术的传授。知识化的技术与经验技能化的技术同属于智能化技术，只不过二者在表现的形式上及技术传授的方式上有所差别。

其三，物化的技术。即以机器设备形式存在的技术。

技术贸易交易的对象主要是智能化的技术，即通常所说的技术软件。有时也包括与软件技术密切相关的、对掌握软件技术来讲是必不可少的机器设备，即技术硬件。商标也是技术贸易的内容。虽然商标本质上不是技术，但是其作为企业产品的标志，往往同时代表了产品的质量水平，间接反映了企业的技术水平，商标本身是一种巨大的财富。在技术贸易中，引进方在引进技术的同时引进商标，有利于将引进技术生产的产品迅速打入市场。

技术贸易的种类较多，就其内容可大致区分为以下几种：

许可证贸易，包括专利许可、专有技术许可和商标许可。

许可证贸易还可以根据技术引进方享有的使用权的大小分为：普通许可（引进方在规定地区有制造、使用和销售的权利，而转让方仍保留有自己或转让给第三者在这个地区内制造、使用和销售的权利）、排他许可（转让方和引进方在规定地区均有制造、使用和销售的权利，但转让方不得再将这种权利给予第三方）、独占许可（引进方在规定地区有制造、使用和销售的独占权，转让方及任何第三方在规定地区均不具有此权利）、可转售许可（引进方有权将其所得到的权利以自己的名义再转让给第三方）；

技术咨询服务；

工程承包项目或称“交钥匙”项目；

合作生产项目。

技术贸易谈判涉及到技术产权的保护、技术风险、报酬的议定与支付方式、双方的责任、义务与权利以及限制与反限制等，远比货物买卖谈判更为复杂。

第一，技术贸易谈判层次多，阶段性强。

以技术引进一方来说，从项目选择开始即需对拟引进的技术进行摸底，其中很重要的途径就是请对方对技术作介绍，解答自己感兴趣的技术问题。为了进一步弄清项目的可行性，往往要到可能提供技术的供方进行实地技术考察，以进一步了解技术的先进性、适用性和可靠性。可行性报告经主管部门批准后，才开始以签约为目的的实质性谈判，因此，技术贸易谈判不象货物买卖谈判那样，双方一开始谈判就切入以签约为目的的主题，而需进行技术上多层次的谈判。进入实质性的谈判以后，整个谈判过程又可分为两大阶段：技术谈判阶段和商务合同谈判阶段。

第二，谈判的重点不同。货物买卖谈判通常是价格成为谈判的焦点，而技术贸易谈判的焦点通常是交易的技术。

因为技术贸易转让的标的物是特殊的商品，即无形的技术知识，不能凭简单的交付即达到交易的目的，谈判中必须就这种技术的内容、技术的范围、技术的作用效益、传授技术的方式一一交涉清楚。

第三，技术贸易谈判的内容远比一般货物买卖谈判复杂广泛。

以技术许可证贸易谈判为例，谈判所涉及的内容有：技术的内容、范围、技术参数；技术的最新情况及改进；技术培训和售后服务；技术报酬；技术验收；技术交割与担保；技术有效期；有关专利、商标的专门问题；销售、转让许可的自由；对投入物的限制条件等等。此外，技术贸易的标的物虽以技术知

识为主，但又往往和原料、机器设备以及资本输出相结合进行，这些使得谈判内容更为广泛、复杂，因而谈判持续的时间较长。

正因为技术贸易谈判十分复杂，因而谈判配备相应的专家就显得十分必要。外行在此类谈判中将寸步难行，而只有专家才能胜任这样的谈判使命。这里所说的专家不光指高级工程技术专家，也包括精通商务知识和法律知识的专家，因为技术贸易谈判涉及的商务、法律问题要比一般货物买卖谈判多得多。

在技术贸易谈判中，谈判双方都会大量使用专家。己方所选择的专家必须是有真才实学、有丰富谈判经验的。作为谈判代表的专家，必须深具信心，记住科拉斯的专家原则：对于任何一个专家来说，永远会有另一个实力相当的对手。在谈判中，专家应始终坚信：自己就是对方专家强有力的对手！

## 投资谈判

发展是世界的潮流，也是企业追求着的目标。企业要在市场环境变化激烈的今天求得发展，就得考虑如何对外投资、扩展业务，或者如何引进投资，增强自己的实力。一项成功的投资或引进投资的活动可以使陷入困境的企业绝处逢生，可以使运行良好的企业锦上添花；相反，一项失败的投资或引进投资的活动则可以置兴旺的企业于困境，使已经困难重重的企业更加陷于危机的绝境。

那么，怎样才能使投资或引进投资的活动取得成功呢？投资谈判是最关键的一步。

### 1. 谈判前的投资环境评估

投资者在谈判之前，必须了解投资意向地的投资环境，研究和分析其是否有利于投资，以及有利的程度。投资环境主要考察以下几大块：政治法律环境、经济环境、社会文化环境及自然环境、基础设施等。

在跨国投资中，一国的政治法律环境对投资影响甚大，其直接影响到投资的安全性。如果一个国家政局动荡，投资者的风险就大。因为政权的更迭可能带来各种内外政策的变动和社会的混乱。即使政局稳定，但如果对外经济政策不够成熟，连续性差，朝令夕改，也不利于吸引投资。

经济环境直接影响投资运营的效率。如果一个国家或地区经济增长率高，市场潜力大，对投资者来讲市场机会就多。在跨国投资中，外汇政策也是影响投资的一个因素。如果该国货币不能自由兑换，那么投资者在当地所赚取的利润汇出就会受限制，再加上该国币值不稳，还可能承担汇率损失，就不容易吸引投资。

人们的文化传统、习惯、信仰、居民素质、政府机构效率与作风等社会文化因素也影响投资的效率。在投资之前，投资者还应考察社会文化环境。

自然环境主要包括地理位置、地形、地貌、气候、水文、物产等。基础设施包括交通、通讯、水电供应等设施。它们的好坏直接影响投资的效果。

评估投资环境不仅是投资方的事，作为引进投资的一方，也必须对其所在地的投资环境作认真地调查和分析，以便更好地吸引投资，并使自己在投资谈判中言之有据，增强自己在谈判中的份量。

### 2. 投资谈判的内容

投资谈判具有不同于其他商务谈判形式的内容，其主要包括以下几个部分：

### （1）投资总额和注册资本

投资总额是指按照规定的生产或营运规模所需要投入的基本建设资金和流动资金之和。这些资金一部分来源于投资者的投资，另一部分则以企业名义从外界借入。注册资本则是作为新投资企业在工商行政管理局办理登记的资本额，是投资者的投资总额。

### （2）投资比例

如果是双方合资或多方投资新建一个企业，就应规定各方的投资比例，即投资各方在注册资本中所占的份额。投资比例决定了投资各方对注册资本的分担和盈亏风险的分担，也决定了投资各方对企业控制权的大小，为谈判各方所瞩目。

### （3）出资方式

出资方式是指投资各方投入资本的具体形式，其主要包括以下几种形式：货币出资、实物出资、工业产权及专有技术出资、场地使用权出资。不同的出资方式在一定条件下会影响投入资本的确定与收益的分配，在谈判中为各方投资者所高度重视。

### （4）物资采购、产品销售及外汇平衡

在引进国外投资或去国外投资的谈判中，必须考虑好物资采购、产品销售及外汇平衡问题。物资采购主要是指所投资的企业投产后的原材料、零部件是从国内市场采购还是从国际市场采购，其涉及新建企业产品生产所需原材料、零部件的国产化问题。产品销售是指企业投产后产品是在国内市场销售还是在国际市场上销售、内外销的比例、销售价格的确立以及销售渠道及方式。由于中国外汇短缺，新建企业应争取自己解决外汇平衡问题，以收抵支。

### （5）企业组织机构及其职责权限

投资各方必须通过谈判议定企业的组织机构，确定董事会、总经理及各职能部门组成、人选及其各自的职责权限。

### （6）其他方面

包括劳动用工制度、税务、财务等在投资谈判中都应该议清楚。

## 3. 投资谈判应注意的问题

在投资谈判中，投资各方或投资方和引进投资方之间虽然在彼此的利益方面存在着较大的竞争性，但其更应该强调的是合作性。因为即使投资谈判结束了，对谈判各方来说，也仅仅只是一个开始，还有更多更辛苦更实际的问题在等着他们，他们必须投入到履行合同的行动中，共同为这一投资项目出力。即便是企业建成之后，谈判各方也依靠这个企业维系着密切的关系，在这一投资项目上，他们是同呼吸、共命运的。这与一般的货物买卖谈判显然不同，货物买卖谈判虽然也注重谈判各方建立友谊及再次交易，但却缺乏投资企业这一维系合作关系的实体。

因而，投资谈判各方千万不可只看眼前利益，为一点蝇头小利争得不可开交。在维护自己利益的同时，要使谈判更好地朝着各方有利于长期合作的方向发展。缺乏远见常常使投资谈判陷于困境，谈判者如果站得高一些，谈判必是一番新的境界！

## 索赔谈判

80年代，中国从日本三菱汽车公司进口 5800 多辆 FP—418 货车，使用

时普遍发现严重质量问题。为此，中方向日方提出索赔。

1985年9月30日，北京，一场特大索赔谈判在中方和日方展开。

日方深知，FP—418 货车的质量问题是无法回避的事实，为避免劣势，便不动声色地说：“是的，有的车子轮胎炸裂，挡风玻璃炸碎，电路有故障，铆钉震断，有的车架偶有裂纹……”

日方的此番回答，看起来是自责，但细细品味起来，每一句话都是经过反复推敲的，言词极为谨慎，显然有避重就轻的倾向。质量问题与索赔金额有着必然的联系，中方代表当仁不让：“贵公司代表都到现场看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉非属震断，而是剪断的；车架出现的不仅仅是裂纹，而是裂缝、断裂！而车架断裂也不能用‘有的’或‘偶有’，最好还是用比例来表达，则更为科学、准确……”

日方怦然一震，料不到自己的对手如此之精明，淡然一笑，连忙改口：“请原谅，比例数字，未作准确统计。”

“贵方对FP—418 货车质量问题能否取得一致意见？”中方抓住这一关键问题穷追不舍。

“当然，我们考虑贵国实际情况不够……”日方答非所问，企图转移话题。

“不，在设计时就应该考虑到中国的实际情况，因为这批车是专门为在中国生产的。至于中国道路情况，诸位已实地察看过，我们有充分理由否定那种认为中国道路不佳所致的说法。”

中方步步紧逼，谈判气氛趋于紧张。

日方转而对这批车的损坏程度提出异议：“不致于损坏到如此程度吧？这对我们公司来说，是从未发生过，也是不可理解的。”

此时，中方觉得该是举证的时候了，将有关材料向对方一推说：“这里有商检公证机关的公证结论，还有商检拍摄的录像，如果……”

日方自觉理屈：“不，不，不！对商检公证机关的结论，我们是相信的，无异议，我们是说贵方是否能作出适当的让步。否则，我们无法对公司交待。”

日方在中方所提质量问题的攻势下，及时调整了谈判方案，向公司踢皮球，但无论如何，日方在质量问题上设下的防线已被攻克。日方一位部长不得不承认，这属于设计和制造上的质量问题所致。

首战告捷，在货车质量问题上的交锋告一段落。中方代表深知，更艰巨的较量还在后头，索赔金额的确定才是最根本的。

中方主谈代表深谙经济管理和统计，精通测算。在谈判前，他翻阅了许多国内外有关资料，深知在技术业务谈判中，不能凭大概和想当然，只有事实和科学的数据才有说服力。在他的纸笺上，在大大小小的索赔项目旁，布满了密密麻麻的阿拉伯数字。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司对每辆车支付加工费是多少？这项总额又是多少？”

“每辆10万日元，总计58400万日元。”说完，日方反问：“贵国出价多少？”

“每辆16万日元，此项共95000万日元。”

久经沙场的日方主谈淡然一笑，与谈判小组其他成员耳语了

一阵之后，神秘地瞥了一眼中方代表，问道：“贵国报价的依据是什么？”

中方主谈坦然回答，他将车辆损坏的各部件，需要如何维修加固，花费多少工时，逐一报出单价。“我们提出的这一笔加工费并不算高。”中方主

谈顿了顿：“如果贵公司感到不合算，派员来维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数目的好几倍。”

日方代表对此测算深为叹服，转而以诚恳的态度征询：“贵方能否再压一点？”

“为了表示我们的诚意，可以考虑。贵公司每辆出多少？”

“12万日元”，日方回答。

“13.4万日元怎么样？”

日方深知，在这一问题上中方已作出了巨大的让步，同意了这一要求。日方在此费用上共需付77600万日元。

然而，中日双方争执最大的索赔金额项目并不在于此，而在于高达几十亿日元的间接经济损失赔偿金。

在这项损失赔偿金的谈判中，日方代表率先发言。他们采用了逐项报价的办法，每报完一项，总要间断地停一下，环视一下中方代表的反应，仿佛每一项报价都不留讨价还价的余地。所有损失赔偿金的总额，日方提出支付30亿日元。

中方对日方的报价一直沉默不语，用心揣摩对方所报数据中的漏洞，把所有那些“大概”、“大约”、“预计”等含混不清的字眼都挑了出来，有力地抵制了日方所采用的混水摸鱼谈判手法。

在此之前，中方谈判人员昼夜奋战，液晶体数码不停地在电子计算机的荧光屏上跳动。在谈判桌上，我方报完每个项目和金额后，都会讲明这个数字测算的依据。在那些有理有据的数字上，打的都是惊叹号。中方提出的间接损失赔偿金总计70亿万元！

这一数目令日方代表瞠目结舌，老半天说不出话来。中日双方各持己见，互不相让，谈判气氛又趋紧张。

“贵国提出的索赔数过高，若不压半，我们会被解雇的。我们有妻儿老小……”老谋深算的日方主谈人决定以这一招来逼迫中方让步。

“贵公司生产如此低劣的产品，给我造成如此之大的经济损失！”中方主谈人接过日方的话头：“我们不愿为难诸位代表，如果你们做不了主，请贵方决策人来与我们谈判。”

双方各不相让，只好暂时体会。

随后，日方代表通过电话与公司决策人密谈了数小时。接着，谈判又重新开始了。

此轮谈判一开始就十分激烈，双方舌战了几个回合，又沉默下来。此时，中方意识到，自己毕竟是实际经济损失的承受者，如果谈判破裂，就会使已获得的谈判成果付诸东流；而要诉诸法律，麻烦就更大了。为了巩固已获得的成果，并争取新的突破，中方率先打破沉默：“如果贵公司真有诚意的话，彼此均可适当让步。”

“我公司愿付40亿日元。”日方退了一步，同时声称：“这是最高突破数了。”

“我们希望贵公司最低限度必须支付60亿日元。”中方作了一个对等的让步。

这样一来，谈判又出现了转机。后来，双方几经周折，提出双方均能接受的方案：以中日双方最后的报价金额的算术平均数50亿日元作为最后赔偿数。



除上述两项协议外，日方愿意承担以下三项责任：

第一，确认出售在中国的全部 FP—418 货车为不合格品，同意全部退货，更换新车；

第二，新车必须重新设计试验，并请中方专家检查验收；

第三，在新车未到之前，对旧车进行应急加固后继续使用，由日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔谈判圆满成功了！

在生意往来中，任何人都希望有一个圆满的结果。然而，在合同的执行过程中，各种违约的情况也难免时有发生。对方若违约，常给己方带来各种经济损失，此时，索赔就成为不可避免的事。那么，如何才能提高索赔谈判的效率呢？

从上述这一案例中，我们至少可以得出以下几个启示：

1. 索赔方在索赔前应作充分的准备工作，对各种违约损失作实地考察研究，并取得公证机关的证明。如果索赔金额很大，应让对方对其违约所造成的损失也作实地考察，以使对方信眼。同时，对各种索赔项目应有详细的计算和记载，以使自己在谈判中有理有据。

2. 索赔方要注意软与硬的结合。索赔方是损失的承受者，谈判主动权掌握在对方的手中。谈判破裂对索赔方影响更大，即便诉诸法律能追回赔款，但要卷入麻烦的官司之中，不如双方通过谈判协商解决为好。因此，索赔方在维护自己利益的时候，也要善于作出适时的让步，以利于谈判顺利进展下去。

3. 索赔方不能只把目光集中于各种直接损失上，事实上，间接损失往往是索赔的大头，应对间接损失有充分的估计。

### 电话商谈

以上任何一种商务谈判都可能借助电话商谈的形式，尤其那些内容简单、金额不大的谈判。在许多生意人那里，他每天使用电话的次数要比使用餐具的次数多得多。电话已成为当代谈判家越来越重要的谈判工具，谈判者不能不对电话商谈有一个较全面、系统的了解。

首先，电话商谈有不少优越之处。

其最大的优点是快捷。即使你身在北京，不到 1 分钟时间，你就可以与你在美国纽约的客户通话。而你如着想跟你纽约的客户面谈，即使是通过民航这一最迅速的交通方式，也是第二天的事了。

电话商谈的另一个优点在于：打电话者往往占据主动权。大部分有经验的谈判者都认识到电话是谈判武器库里一种潜在的进攻武器。因为，打电话者可以先作一番谋划和权衡，待一切考虑妥贴之后，他才拨通对方的电话号码。显然，对方对这个电话一般是毫无准备的。双方一个是有备而来，一个是仓促应战，毫无疑问，打电话者比接电话者有优势。

然而，电话商谈也潜在着不少威胁。

潜在威胁之一在于容易被对方所否定。当对方看不见你的时候，“不”字便没有那么难出口了。

潜在威胁之二在于容易造成误解。由于没有视觉反馈，所以电话商谈比面对面谈更易于造成误解。对方的面部表情和行为暗示自己根本不可能看见，对对方声调的变化也不敏感，不可能揣摩出许多言外之意。

潜在威胁之三在于没有充裕的商谈时间。很少有人能在电话中讲到半个小时，在这么短的时间内，很多问题根本难以讲清楚或根本没想起来。因而一旦仓促做成交易，可能引发以后许多问题和麻烦。

电话既然有其独特的优势，又隐含着一些潜在的威胁，作为一个商务谈判者，应该如何更好地运用这一使用频繁的电子装置来进行谈判呢？

#### 1. 置换接电话者和打电话者的地位

由于接电话者一般处于被动的地位，大量的电话商谈应尽量由你主动去做。如果有人给你来电话，而你没有准备时，应说诸如此类的话：“对不起，我正要去参加一个重要会议，快要迟到了。你说个方便的时间我给你回电话吧。”如此一来，你就不再是受话者了。等你有了充分准备后再回电话，你就由被动转为主动了。

2. 打电话前，作充分的准备，想好自己该说些什么，怎么去说，可以先练习一下。最好把你想讨论的项目列在一张纸上，免得有所遗漏。

3. 少说话，注意倾听，你说得越少，他说得就越多。等对方说过后，再用你自己的话复述一遍，以免有误解。

4. 如果讨论内容转到对自己不利时，要准备好借口来挂断电话。

5. 对电话商谈的内容最好作个摘要，然后马上存档，以免事后遗忘，或对以后谈判不利或有碍于谈判结果的执行。

## 结束语 商场是个谈判桌

两个小朋友在草地上玩耍，小女孩见小男孩手中的变形金刚很有意思，便恳求道：“小明，能把你的变形金刚借我玩一会儿吗？”

小明想了想，答道：“好的，不过你得将手中的桔子分我一半。”

于是，我们将看到：小女孩美滋滋摆弄着变形金刚，小男孩则津津有味地吃着桔子。

这是一次典型的谈判，他们彼此都需要对方的东西，所以很快就一拍即合。美国谈判学会会长尼尔伦伯格这样描述道：“只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”谈判的目的在于：得到你所需要的东西，并通过满足对方的某种需要寻求对方的许可，道理说白了就是如此简单。

现实世界充斥着形形色色的谈判，不管你愿意与否，你都是一个参加者。上农贸市场的讨价还价、说服妻子买台超大屏幕彩电、教导儿子要听老师的话……在不知不觉之中，你已卷入各式各样的谈判中。因为，你有许许多多的需要，而这些需要很多只能从别人那里获得。

如果我们将目光仅仅集中在商场上，情形也一样。商场是一个巨大的谈判桌！商家所要求的自身的生存和发展，就不可能不进行各种各样的谈判：需要招聘人才，就得到人才市场上去谈判；需要筹措资金，就得同银行等金融机构谈判；需要采购原材料或成品，就得同供应商谈判；需要推销产品，就得同用户或消费者谈判；需要扩大产品知名度，提高企业的声誉，就得同广告公司谈判；需要引进投资，需要引进技术，都得通过谈判……即使是生意往来中出现了问题，向对方提出索赔，也必须通过谈判解决。精明的商家首先必须是一个出色的谈判者！

商场之上，风起云涌，商战轰轰烈烈。欲在竞争激烈的商场上辟出并扩展一块立足之地，商家不能不重视商务谈判。“纵横舌上鼓风雷”，商务谈判比日常生活中的谈判更富有竞争性，更富有技巧，它关系到企业的生死存亡！

成功的商务谈判者是商家景仰之对象、期望之目标。然而，在成功的背后，隐藏着谈判者切切实实的积累和千辛万苦的努力。谈判家辉煌的并不只是侃侃而言、挥洒自如的那一刻，谈判家的成就也不只表现在一纸纸的协议上，他的整个成长历程都是很动人、很耐人寻味的。

谈判家并非可望不可及的偶像，谈判家也并非伸手可及的称号。作为一个商家，你可能成长为一个优秀的商务谈判家，然而，你必须自问：你有成长的勇气和毅力吗？

## 参考书目

- 《讨价还价技巧》[美]约翰·温克勒著光积昌、胡庄君译机械工业出版社 1988 年 5 月
- 《谈判中的逻辑斗智》瞿麦生、王笑主编北京师范大学出版社 1990 年 5 月
- 《人生与谈判》[美]荷伯·科恩著王佩玺译旅游教育出版社 1989 年 1 月
- 《世界智谋故事精萃》张玉安、唐孟生、薛克翘主编蓝天出版社 1992 年 6 月
- 《外贸谈判策略与方法》李毓峰编著煤炭工业出版社 1988 年 9 月
- 《企业家外交谈判实务》章建人、程源、叶广济、吴同安编中国经济出版社 1990 年 5 月
- 《现代谈判学》章瑞华、徐志华、黄华新等著浙江大学出版社 1990 年 9 月
- 《寸步不让》[美]罗杰·菲舍尔、威廉·尤瑞、司各特·布朗著汪稳功译法律出版社 1990 年 8 月
- 《涉外商务谈判》成志明主编南京大学出版社 1991 年 6 月
- 《中外谈判谋略掇趣》王政挺主编东方出版社 1992 年 12 月
- 《经济谈判技巧》汪孟勤、周忠寅编著经济科学出版社 1991 年 3 月
- 《嘉氏商谈精诀》[美]嘉洛斯著连明珠译中国经济出版社 1990 年 4 月
- 《国际商业谈判》丁建忠著中信出版社 1992 年 11 月
- 《谈判学研究》牟传琳、牟传珩著中国华夏出版公司 1991 年 10 月
- 《经济谈判艺术》张遵强著农村读物出版社 1989 年 12 月
- 《三国演义与企业领导谋略》冒忻主编中国矿业大学出版社 1991 年 10 月
- 《实用销售》韩建中编译红旗出版社 1992 年 10 月
- 《谈判艺术》[美]杰勒德·I·尼尔伦伯格著曹景行、陆延译上海翻译出版公司 1986 年 3 月
- 《常胜不败的心理战术》林国灿等编译书目文献出版社 1989 年 4 月
- 《推销技巧》海因兹·姆·戈德纳著谢毅斌、王为州、张国庆译中国农业机械出版社 1984 年 1 月
- 《智谋通鉴》张宪中编著辽宁人民出版社 1992 年 12 月
- 《现代谈判学》李明新主编中国社会科学出版社 1990 年 7 月
- 《贸易洽谈技巧》[英]比尔·斯科特著叶志杰等译中国对外经济贸易出版社 1986 年 8 月
- 《动作语言学》庄继禹著湖南文艺出版社 1988 年 5 月
- 《演讲与口才》杂志 1992 年 1 月~1993 年 12 月
- 《销售与市场》杂志总第 1 期~总第 6 期
- Contract Negotiation Handbook P. Marsh, Gower Publishing Company Limited, England, 1984

