

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 商务谈判口才

  
E-BOOK  
网络资料 非卖品

## 内 容 提 要

运用口才是在市场经济中不可缺少的活动，是人类从竞争走向合作的桥梁，是获取最大利润的手段。常言道：“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。”一些西方人曾把舌头、金钱、原子弹并提，称之为“世界三大威力”；现在又把口才、美元与电脑同样作为“三大战略武器”，舌头独冠三大武器之首，足见口才的社会作用已被推到惊人的高度。在商务谈判中，瞬息之间，利益攸关；三尺桌面，风起云涌。这里荟集八方英才，共逞豪辩，还要有洞烛先机的眼光，见人所未见，争利所心争。任双方势均力敌的情况下，口才是决胜的重要法宝；在我方处于弱势的情况下，良好的口才更是谋取最大利益的有效方法。本书收录大量中外商务谈判活动中的谈判实例，具有很强的实用性、指导性，对于一切参与商务谈判的各界人士有点石成金之效，认真切磋，必将获益良多。

## 商务谈判口才

## 第一章抓住现代商务谈判的牛鼻子

生存，就是与社会、自然进行的一场长期谈判，获取你自己的利益，得到你应有的最大利益，这就看你怎么把它说出来，看你怎样说服对方了。

——哈佛大学教授、美国语言学家约克·肯

历史进入 20 世纪 90 年代，市场经济的大潮在中国 960 万平方公里的土地上汹涌澎湃。搏击商海，已成为一大批有志之士不悔的人生抉择。

商场如战场，斗转星移中再望神州，商战的硝烟已是随处可见。

商务谈判，几乎渗入了战场的每一个角落，成为这场虽不见刀光血痕。但却无时无刻不在斗智斗勇，无时无刻不在决定着搏击其中者的生死、兴衰、荣辱的残酷战争的一个至关重要的“战略制高点”。

深谙商务谈判的奥秘，游刃有余于其中者，往往能于谈笑间攻占市场、广拓财源，最终在商场逐鹿中做视群英。

但也不乏一些初涉商务谈判者，被它拖得精疲力竭，无所适从，最后不得不呛上几口水，交上一笔或多或少的学费。

因此，我们尽可能地对商务谈判进行全面深入的介绍与分析，希望能揭开它的神秘面纱，帮助商海搏击的勇士、智者抓住现代商务谈判的牛鼻子。

本章将从介绍现代商务谈判的特征入手，带你鸟瞰现代商务谈判。

## 第一节现代商务谈判的广泛化、正规化

谈判是人们出于某种欲望、需求，彼此阐述自我意愿，协调相互关系，为了取得一致、达到目的所进行的语言交流活动。

谈判包括艺术和科学两个方面。所谓“科学”是指，为了解决问题所进行的有系统的分析；所谓“艺术”，包括：社交技巧，信赖别人和为人所信服的能力，巧妙地应用各种讨价还价手段的能力以及知道何时和怎样使用以上能力的智慧。

谈判与人类文明的发展具有同样长久的历史，自有人类社会以来，谈判就出现在人类的交往活动中，成为人类之间交往与沟通的重要方式与手段。

商务谈判是有别于其他谈判的一种特殊形式，是不同的经济主体，在商务活动中，为了各自的经济利益，就各方既相互联系又相互差异的各种提议和承诺进行洽谈协商的过程。是各方旨在确立、变更、发展或者消除相互商务关系而进行的一种积极行为。

## 一、涉及广泛，包罗万象

商务活动是人类社会生活的基础之一，商务关系是任何人都很难完全回避的一种社会关系。它涉及的范围非常广泛，涉及的内容也十分复杂。人们为了调节各种各样的商务关系，实现经济利益目标就要采取各种措施，而商务谈判就是这些措施中的一种重要方式。

商务谈判的日益广泛化，主要体现在以下几个方面：

### 1. 主体广

商务关系寓于社会关系中，这就决定了以调节商务关系、实现经济利益为目标的商务谈判所涉及的主体必然十分的广泛。比如，生产者与消费者之间，生产者与经营者之间，公民个人之间，公民个人与各种公司、企业之间，企业与企业之间，企业与主管部门之间，主管部门与国家之间，国家与国家之间等都可能基于不同的经济利益目标而进行或互利合作，或针锋相对，或和风细雨，或剑拔弩张的商务谈判。这也是市场经济发展的必然产物。

### 2. 层次多

商务关系的存在具有不同的层次，与此相适应，为了调节商务关系而进行的商务谈判的主体也具有不同的层次。最低层次的商务谈判通常是在公民个人之间展开的，比如早市上卖鸡蛋的小贩与购卖者寸土必争的“砍价”；中等层次的谈判则往往发生在公司、企业等经济组织之间；最高层次的谈判则是在国际间、国家与国家之间展开，如中美之间的贸易谈判、欧共体与经互会之间的经济合作谈判，等等。

### 3. 内容包罗万象

随着我国经济的飞速发展和对外开放不断走向深入，商务谈判的内容也从传统的商品贸易、技术贸易、工程承包、加工贸易、运输等扩展到补偿贸易、保险、拍卖、商标与专利的转让等领域。特别是随着国门的打开，国际性的商务关系，如国际贸易、国际投资、国际航运等已成为现代商务谈判的一个非常重要的内容。

仅以商务谈判所涉及的内容为标准，就可将商务谈判细分为：

(1) 有关财产的商务谈判。主要包括产品购销谈判、供用电谈判、财产保险谈判、财产租赁谈判、投资谈判、借贷谈判，等等。

(2) 有关劳务和完成工作的商务谈判。如，货物运输谈判，仓储保管谈判，建设工程勘察设计、建筑安装工程承包谈判、加工承揽谈判，等等。

(3) 涉外商务谈判。主要包括，货物买卖谈判、补偿贸易谈判、合资经营谈判等。

## 二、不以规矩，不成方圆

随着社会的发展和文明的进步，商务谈判的各项原则逐步确立，谈判的技巧、策略日趋完善，对其所进行的研究也日益深入，这一切都使得商务谈判活动越来越正规。

这种趋势可以从以下几个方面得到印证。

### 1. 原则明晰

作为商务关系“调节器”的商务谈判，在以和平和发展为主题的当今世界，在曾经几乎“全民经商”的中国，其所发挥的作用越来越重要，因此需要使之不断地完善，需有一些共同的原则来约束谈判各方、来制约谈判活动，这些原则目前已基本完善。如平等原则、协商一致原则、诚实信用原则、时间效率原则、遵纪守法原则，等等。

商品交换的原则是等价交换。这一原则决定了为进行交换而谈判的双方主体在地位上具有平等性。无论组织大小、实力强弱，也不管谈判者地位高低、身份贵贱，都应一律平等。双方应互相尊重、等价交换。这里所说的平等特指地位平等，即谈判双方必须出于自愿进行谈判，不应有强迫和歧视行为；这里说的等价交换，也应该以自愿为前提。

诚实信用原则要求：（1）言必信，即在谈判中讲真话，不讲假话；（2）行必果，即遵守诺言，实践诺言。

商务谈判是商务主体基于一定的经济利益目标而进行的沟通与交流、在谈判过程中，以真诚的态度对待谈判并恪守信用具有非常重要的意义。它不但可以使谈判尽快达成令人满意的结局，而且可以给谈判对方留下良好的印象，为以后的长期合作，获取更大的利益打下坚实的基础。

在商务谈判中奉行“诚实信用”原则，决不是“冒傻气”，而是一种深谋远虑、志存高远的“长期投资”，一定会给真诚守信者以意想不到的超值回报。

遵纪守法这项原则要求谈判的内容及所签订的契约必须严格遵守国家的有关法律、法规和政策，这也是发展市场经济，维持正常的社会经济秩序的必然要求。

商务活动的宗旨是合法盈利。在市场经济蓬勃发展的今天，靠自己的辛劳与智慧通过商务活动赚取利润，是无可非议的，是值得赞扬的，但必须守法。合法的商务谈判活动，将会受到法律的保护；非法的商务谈判活动，则将面临法律无情的制裁。

商务谈判所要遵循的原则还有很多、以后的章节也会不同程度地涉及，这里就不一一详述了。

### 2. 清除历史垃圾

随着人类社会的发展和文明程度的不断提高，在谈判发展初期为人们奉若神明的那些不道德的手法，如强权、讹诈、离间、欺骗，已为有良知的现代人所鄙弃；至于那些见不得人的阴谋诡计，如，无中生有、借刀杀人、趁火打劫等也正被扫进历史的垃圾堆。在公平，合法的平等条件下进行竞争，已成为现代商务活动所必须遵循的一项准则。

但是，也有一些铤而走险者，摒弃道德与良知，置法律的严厉惩罚于不顾，将上述历史的糟粕披上现代的外衣，作为他们疯狂追逐利润的工具。比如，在商务谈判中，就曾出现多方联合进行诈骗的情况，用租用的厂房、办

公地点、仓库、产品以及有关方面出具的假证明，骗取谈判对方的信任，在订立合同、获取利益后逃之夭夭。因此，任何一个涉足商务谈判的人在遵纪守法，真诚守信的同时，也应注意“防人之心不可无”。毕竟，历史的一些“遗毒”不可能一天之内就完全清除。

### 3. 程序定型

初始阶段和低层次的商务谈判往往只涉及简单的物物交换和即时清结的简单交易，三言两语即可成交，因此它们一般很少有完整、正规的程度。近年来，随着经济的飞速发展和对外交流范围的不断扩大，商务谈判所涉及的标的越来越大，所涉及的关系越来越复杂，谈判中所面临的问题越来越多。与这一趋势相适应，谈判者往往都将谈判划分为若干阶段，并针对不同阶段的具体情况采取不同的策略与技巧，于是逐渐形成了具体、完备的谈判程序。

正规的谈判多数划分为以下几个阶段：

#### (1) 准备，包括以下几个方面的工作。

收集信息。即摸清对方的实际情况，以求“知己知彼，百战不殆。”这是进行谈判决策的必要条件和重要步骤。收集信息可以采用检索法，直接调查法，委托购买法等方法。

拟定谈判决策。即在收集信息的基础上，对自己和对方的情况进行充分的估计和认真的分析，确定在谈判过程中所要采取的策略。

拟订谈判计划。拟订计划首先要用精练的语言准确地描述谈判的主要议题，其次是确定谈判要点，如目标、人选、对策等。再次是安排谈判日程和进度。

作好物质准备。主要是指谈判人员的食宿安排，安全保卫和谈判场所的布置等。

(2) 开局。开局阶段谈判双方应首先通过自我介绍，增加彼此之间的了解，并尽力创造出轻松愉快、友善和谐的气氛。切忌开门见山，单刀直入，不加铺垫地直接涉及议题。

(3) 交流。即所谓“谈”的阶段。这一阶段的主要目的是探测对方的虚实，所以应广开言路，对各种合作途径进行探讨，不要拘泥于单一话题，也不要互相询问，更不能纠缠于枝节性的具体问题。在这一阶段，应敏锐地体会对方的意图，有针对性地调整原定的谈判方案、谈判策略，为下一阶段的正面交锋做好准备。

(4) 磋商。这是谈判的主体阶段，是“谈”和“判”的真正展开。在这一阶段，谈判双方的对立状态毫无保留地显现出来，各方都为了掌握谈判的主动权而大显神通，毫无保留地展示各种策略、技巧；时而和风细雨，时而剑拔弩张，时而唇枪舌剑，时而较智斗力……以便千方百计地说服对方最大限度地接受自己的观点。

(5) 签约。签约从形式上宣告了谈判的结束，是磋商结果的体现。值得注意的是，契约和合同的行文应特别注意条款的完备和语言的精确。对双方意见一致的重点议题一定要力求准确无误，对那些仍有不同意见的枝节问题应予以回避或采用含混的表达方式。

### 4. 步入艺术殿堂

众多的谈判技巧是谈判艺术殿堂中灿烂的瑰宝，高水平的谈判无时不闪烁着智慧与艺术的灵光。

在谈判过程中，拒绝对方往往是最难的，弄不好往往会使长期合作的好

伙伴反目成仇，但如果将拒绝“艺术”地处理一下，会是什么效果呢？看下面的例子，体味一下谈判中拒绝的技巧。

某公司主管要调一位下级到偏远的地方去工作。下级不愿意去，但他并没有直接回绝，他知道如果自己说：“不行，我不能去，那里离我家太远了。”那将意味着他在公司不会再有前途了。过了一天，他找到主管说，“我应该去，也愿意去，但我多病的妻子让我转告您，她希里能有照顾。”这种充满人情味的回绝，就是谈判技巧的一种表现，相信会有很好的结果的。

在一次商务谈判中，布朗先生对对方的报盘完全不能接受，但对方又是一位长期的合作者，他应该怎样回绝对方呢？布朗先生说：“我十分佩服您的坦率，正是您这种坦率使我们成为长期合作的朋友，也正是这种坦率，鼓励我必须以加倍的坦率讲出自己的看法。我的看法是……（反对意见）。”这种经过艺术加工的拒绝既不伤双方的和气，又使自己的看法清楚明确地表示出来，不由得使人啧啧赞叹。

## 二节 沟通中讲合作

谈判是合作的程序，成功的谈判是每个人都赢。

——[美]尼伦伯格

谈判可能进行的前提条件是，各方都存在着尚未满足的欲望与需求，否则，他们就会对对方的谈判要求不闻不问，这样大家也就不可能坐在同一张谈判桌前。

需要和需要的满足是谈判的共同基础，要想通过对方使自己的需要得到满足，就必须把谈判当作参与各方彼此合作的过程。

在商务谈判中，各方的大部分谈判目的是基于经济利益目标达成某种协议，因此，更应该以沟通求合作，通过各方的共同努力以达到互利互惠的最佳谈判结果，最终利益均沾，皆大欢喜。

在沟通中讲合作，就必须时谈判的目标有一个正确的认识。商务谈判不是辩论会，不是体育比赛，更不是战争，没有必要非决出个胜负输赢，非拼个你死我活。商务谈判的真正目标在于在双方都获得一定利益的基础上达成某种协议。

然而实践中往往并不这样，因为在复杂的商务活动中，共同利益往往比较模糊，并不是很明显，而且每一方都希望自己能得到更多、失去更少，这无疑是一种不明智、不策略、充满小农意识的作法。古语云：“欲先取之必先予之。”要想在商务谈判中实现自己的既定目标，应该有一种牺牲自己一部分利益以获取更大利益意识和勇气。作为一个谈判人员，则应设法寻找让对方也感到满意的解决方案。记住，成功的谈判是每个人都赢。

## 一、架起理解的桥梁

谈判的过程，实际上就是谈判双方沟通思想认识的过程。思想的沟通有赖于信息的交流，思想感情的交流程度又制约或决定着谈判的结果。因此，谈判上的“沟通”是独立，又相互影响的三个方面构成的，即信息交流，思想沟通，利益互换（即谈判结果）。

谈判的各方是由有自己思想感情的具体的个人组成的。无论是代表其本人，还是代表一个组织，谈判者都具有自己的感情、希望、需求价值观念以及经历、背景、习俗、性格等，并且都将在谈判过程中不同程度地体现出来。

谈判过程中的良好沟通，有助于创造良好的谈判气氛，使谈判顺利地开始，融洽地进行，圆满地结束。

在谈判过程中，信息交流是沟通思想、实现利益交换的前提和基础。

信息交流，对谈判者的思想感情会产生不同的影响。从好的方面来说，信息交流会产生互相都满意的心理，逐渐建立起一种互相信赖、理解、尊重的友好的关系。自我感觉良好的心理状态和给别人留下好印象的愿望会使他们更注意考虑对方的利益，这会使以后的谈判更加顺利，更有效率；从坏的方面来讲，也可能使谈判双方充满敌意，变得愤愤不平，意志消沉，尖酸刻薄。歪曲地理解对方的原意，自己的话又转弯抹角，使用让人难以理解的“潜台词”，这就容易产生误解。由于误解而加深偏见并导致感情冲动，一方的感情冲动可能会激怒另一方，双方都互相赌气，意气用事，就容易把精力放在对细枝末节问题的争执上，而不去对一个普通问题提出解决办法。

因此，在信息交流的过程中，准确地陈述思想、正确地理解对方的观点，消除误解、避免感情冲动，对整个谈判的成败至关重要。

谈判中的信息交流，需要通过谈判者间的听、问、答、叙、辩及说服这些方法来实现。了解、掌握并正确运用上述方法对实现谈判者之间的沟通，架起彼此间理解的桥梁，具有重要的意义。

### 1. 认真地听

在谈判过程中只有专心致志地听取对方的陈述，才能准确捕捉到对方传递出的信息，这样才会为彼此的理解奠定基础。

在一次谈判中，在甲方发言时，乙方的代表走了神，甲方代表说：“你的价格是不是有些偏高，能不能定在14块？”乙方代表断章取义地听到：“价格……偏高……定在14块。”于是勃然大怒，与对方争吵起来，双方的谈判不欢而散。因此，在谈判过程中听取对方的发言一定要留神，要全神贯注，不要以自己的好恶左右听；不要抢话，不要先入为主地听；而且应有鉴别，有重点地听，等等。

而且，在一些谈判中，善于倾听会使你捕捉到对手的谈判目的、动机，使你在谈判过程中处于非常有利的地位。

### 2. 巧妙地问

在沟通中发问，首先要注意“问什么”，即提问要有针对性；其次要注意“怎样问”，即提问要讲究方式。比如，如果你在谈判中直接问对方“我们产品的质量是不是你们使用过的产品中最好的。”对方绝不会给你肯定的回答。在以提高自己产品的地位为目的的这次提问中，你完全可以变个角度，换个方式，比如你可以这样问：“以前你们使用的产品中质量最好的是××吧？”“是的。”“这是××牌产品的各项性能的检测结果，您一定看过吧？”

“是的。”拿出自己产品的检验结果，边递给对方边说：“这是国家质检部门对我厂产品的检验结果，各项指标均优于××牌。我很荣幸地告诉你，我们的产品在你厂使用过的产品中质量最好。”巧妙地提问，达到了意想不到的效果，因此，在与对方的沟通中，一定要注意“艺术”地提问。发问的目的是为了合作而进行沟通，因此不要盘问对方，不要以威胁的口吻提问，不要问一些伤及对方信誉和感情的问题，而且提问的态度一定要诚恳。

### 3. 机智地答

同样涉及一个答什么，如何答的问题。比如在一次谈判中，买方问道：“你们的价格怎么这么贵？”卖方如果把价格一说了之，在以后的谈判中就可能处于被动的地位。于是卖方巧妙地做了如下回答：“我相信我厂产品的价格是会让你满意的，请先让我把这种产品的几种特殊性能作一说明好吗？我相信你们会对这种产品感兴趣的……”这一巧妙的回答避免了对方在价格上的纠缠，对产品性能的介绍也会使卖方在未来的讨价还价中处于有利的地位，而且也保持了良好的气氛，使于双方更好地沟通。回答同样是为了有利于沟通，因此也要求谈判者在深思熟虑后回答，不知者不要乱答；注意答复的技巧，留有余地；回答应简明易懂，切忌用胁迫、蔑视的口吻回答问题。

### 4. 以理服人，以巧服人

如果在谈判中能够很好地说服对方，就会为最终的合作创造条件，可能使生意顺利地成交了，比如下面这个例子体现的就是说服中的技巧。

一位推销首饰的推销员对一个犹豫不决的家庭主妇说，“你戴上这条项链真是太漂亮了，你的先生会更喜欢你的。”

“如果你买了它，要想脱手也能高价卖出，对于你的家，又何尝没有帮助呢？”

推销员随口说了一些似乎完全为顾客着想的话，一下子就打动了顾客的心。说服工作获得了成功，推销员成功地做成了一笔大生意。由此可见，说服技巧在谈判中的重要作用。

说服工作同样是为了实现合作服务的，因此应注意强调彼此间利益的一致性；要有耐心，并善于利用时机，对对方晓之以理，动之以情。

“攻城为下，攻心为上”，谈判过程中的沟通，其目的不在于把自己的观点强加于对方，更不在于在激烈的辩论中把对方驳得“体无完肤”、哑口无言；而应以诚相待，以理服人，通过沟通去赢得对方的心。美国总统林肯说过：“如果你想赢得人心，首先让他相信你是最真诚的朋友。那样，就像有一滴蜂蜜吸引住他的心，也就是有一条平坦大道通往他的理性。”是的，也只有这样，才能真正实现彼此之间的沟通，创造良好的谈判气氛，为达成圆满的结局奠定基础。

## 二、走向皆大欢喜

商务谈判中，谈判双方进行沟通的终极目的就是实现合作，以获取各自所预期的经济利益。

但是，由于谈判各方立足点的不同和所追求利益的差异，决定了在谈判过程中将会不可避免地出现对抗与冲突。这种对抗与冲突是谈判双方最终达成一致、实现利益交换的严重阻碍。商务谈判，从某种意义上说，就是通过沟通扫除这种障碍，实现合作的过程。

那么，该怎样最大限度地扫除这种障碍，使双方实现最大限度的合作，获取最大限度的利益呢？

首先，要转变观念：谈判所要统一的是双方的利害关系，而不是双方的观点。

事实上，谈判的基本问题不在于各方冲突的观点上，而在于各方的需求、愿望、关心和忧虑的冲突上。因此，在商务谈判过程中出现对抗与冲突时，最好的解决办法就是——着眼于他们的利益，而避开他们的观点。之所以这样讲，是因为：第一，每个利益通常可能有几个可以使之满足的观点。人们总是一味地采取最显而易见的观点，并可能因此而诱发对抗与冲突。但当他们透过相对的观点去寻找那些根本利益时，常常可以发现一个可取代前者而又符合双方利益的观点。比如，在列车上，一位乘客坚持要打开车窗，而另一位乘客坚持要关上车窗，除了争吵外，两人间似乎没有其他解决途径。这时列车员走过来，问坚持开窗的人为什么这么做，他回答说：“要呼吸新鲜空气。”列车员又问坚持关窗的人为什么这样做，他回答说：“怕穿堂风”。列车员想了想，关上了这扇窗，打开了旁边的一扇窗。从这个例子中我们可以看出双方的利益并不冲突，仅是具体观点的冲突。如果不局限于具体观点的冲突，完全可以找到令双方利益都受保护而又能为双方接受的观点。不意气用事，选择这样双方均可接受的观点，何乐而不为？

在商务谈判过程中，有的谈判者有时会认为双方利益是完全对立的，因为双方的观点是水火不容的。在这种情况下，如果谈判者只对自卫感兴趣，那么定会遭到对方的猛烈进攻。可是，在许多谈判中，当我们透过对立的观点而对其掩盖的根本利益进行审查时，我们就会惊喜地发现谈判双方共同的或相容的利益要远远多于他们的相对利益。在谈判过程中把握这一规律，就会使双方的共同利益和虽不同但可兼顾的利益都得到最大限度的满足。

其次，为合作奠定基础——谈论双方的利益。

商务谈判是以实现谈判者的经济利益为目的，那么怎样才能沟通的过程中富有建设性地讨论双方的利益，为双方最终达成圆满的结局奠定基础呢？

第一，阐述己方的利益时要实事求是。明确、具体而详细地阐述你的利益不仅可以使你的叙述真实可信，而且会有助于树立你在谈判中的良好形象，增加影响。而且，只要你没有意思说对方的利益无足轻重和不合情理，就能够理直气壮地阐述你所关切的问题的重要性，引起对方对你的利益的重视。

使对方注意你的利益的用意还在于确定这些利益的合理性。要让对方感觉到你并不是在不近情理地斤斤计较或对他们进行人身攻击，而是在真诚地合乎情理地要求他们关注你所面临的问题。

在彼此沟通的过程中，你的表现使对方感到你理解他们，能从他们的角度思考问题，那么他们也会投桃报李，认真地倾听你的发言。因为他们往往认为那些理解他们的人是明智的和富有同情心的人，这些人的见解往往值得一听。

第二，提出具体、灵活的意见。即在参加会谈时，不仅要准备一个或几个明确的选择办法来满足你的合理利益，而且要表现出不坚持己见，随时可接受不违背原则的新意见的姿态。

总之，为自己的利益而努力谈判并不意味着要无视对方的利益。现实恰恰相反，如果你没有对对方的利益给予必要的关注，又没有表示出准备接受他们的建议，那么就不要再一厢情愿地期望对方关注你的利益并讨论你所提出的建议。记住：成功的谈判要求谈判者既能坚持自己的利益，又不固执己见。

第三，开阔视野——为共同利益提出多种选择。

要做到这一点，应分两步走。

第一步，寻找共同利益。

从理论上讲，共同利益有助于谈判双方达成协议，也就是说，提出一个能满足双方共同利益的主意，对双方都是有利的。作为一个谈判者，几乎总是要寻找一些可以令对方同样感到满意的解决办法，因为几乎在所有的情况下，你对谈判结局的满意程度都取决于对方对协议所期望的满意程度。

关于谋求共同利益，要牢记以下几点：

(1) 每一场谈判都潜伏着各方的共同利益，它们可能不是十分明显的。谈判者应努力去寻求，寻求合作与互利的机会。

(2) 共同利益是机会而不是天赐。谈判人员要善于创造机会、利用机会、抓住时机将共同利益明确地表述出来，系统地阐述清楚。

(3) 在互相交流的过程中，要尽量强调共同利益给双方带来的好处，尽量避免发生对谈判进展无益的争执，这样会使谈判在和谐的气氛中顺利进行。

第二步，为谈判所涉及问题的解决提出多种选择。

要想使商务谈判获得成功，谈判双方应共同努力营造广阔的谈判空间，这一空间应由双方在未来的谈判中能提出的并能从中共同选择的大量建议构成。

多种选择的提出，可以通过以下途径：

(1) 从不同的角度看待谈判所涉及的问题，比如我们在进行一项贸易谈判时，就可以从银行家、发明家、房地产商人、证券经纪人、经济学家、税务专家或政府工作人员的角度分析所涉及的问题。思考他们将如何判断形势，将会提出哪些办法和切实可行的建议，从而为你对所涉及的问题作出多种选择提供帮助。

(2) 设法提出不同效力的协议。在谈判过程中，当无法取得所期望的协议时，千万不要轻言放弃，在不损及所预期的经济利益的前提下，不妨退而求其次，用准备好的“弱化”词提出大量可能的协议。

比如，当双方无法就实质性问题达成一致时，可以先寻求在处理问题程序上的一致意见；当无法达成一项长期协议时，可以先提出一份对方可能接受的临时协议；在就多项协议进行商谈时，当无法达成第一项协议时，可以把努力的方向及时转向第二份协议。下面列出几种能够使协议产生不同“效力”的形容词。

强化词	弱化词
实质性的	程序性的
长期的	临时的
全面的	部分的
最后的	原则上的
无条件的	有条件的
有约束力的	无约束力的
第一份	第二份

(3) 改变所提出协议的范围。当不能达成预期的协议时，不仅要考虑改变协议的效力，同时还要考虑协议的范围是否也成为谈判成功的障碍。在协议范围不适当的时候，不要固执己见，可以采取机动灵活的战略，将原来协议所涉及的问题分成小一点的、容易处理的多个部分，并予以各个击破。

有时为了活跃谈判气氛和增强协议的吸引力，也可以在谈判的进程中，扩大谈判的主题，这可能会使问题更容易地得到解决。

总之，将谈判视为在沟通中进行合作的过程，既能帮助你与对方达成令双方都满意的协议，又能帮助你在对方心目中留下良好的印象，为以后长期合作，获取更大的经济利益奠定基础。

### 第三节 言应八方选主体

“货比三家”、“言应八方”揭示了商务谈判不同于政治谈判、军事谈判等其他类型谈判的一个重要特征——主体的可选择性。

商务谈判的这一特性是由商务活动的基本原则——自由选择原则所决定的。这一原则认为每一个商务活动的主体都是其利益的最佳判断者，他们有权根据自身的意愿，综合考虑各方面的情况，在不违法违规的前提下自由选择交易的对象。

而且，随着经济的发展，有能力、有资格参与商务谈判的商务活动者也越来越多，这在客观上使对商务谈判主体的选择成为可能。比如，在涉及商品买卖的商务谈判中，卖方可以选择买方，言应八方，广招天下客，选择识货者；买方也可以选样卖方，货比三家，选择价廉物美者。

商务谈判主体的可选择性，使谈判对手的确定成为一个非常重要的问题，也使得商务活动者在未进入正式谈判前就已为取得谈判资格展开激烈的竞争。这一方面有利于商务活动者更好地选择合作者，从而增加获取更大经济利益的机会；同时，也可以在各方为取得参与谈判资格而进行的激烈竞争中，了解谈判对方或者竞争对手的实力，这有助于更好地确定竞争策略和谈判策略，使未来的谈判更加深入高效。这在客观上将有利于整个社会经济的进步与发展。举一个最简单的例子，当我们在市场上挑选商品时，很少见到即买，而往往有一个比较、挑选的过程。这一过程，从某种程度上讲就是对交易对方（谈判对手）的选择过程。还有一个例子，某服装厂急需一大批优质的服装面料，本市甚至省外的许多毛纺厂的业务员纷纷上门联系。厂家派出了许多采购人员和他们分别谈判，详细了解各厂产品的情况，但是跟谁也没最后签约。各厂的资料汇总到厂长办公室后，各科室的人员对各厂的产品进行综合比较，最后选择了外省的一家毛纺厂作为谈判对手。结果服装厂以最低的价格买到了质量最好的服装面料，这是一个典型的“言应八方”、“货比三家”的例子。“言应八方”、“货比三家”往往能给谈判主体带来很大的经济利益。因此，只要条件允许，几乎每一个谈判者都要对谈判对手进行精心选择。

那么，在言应八方的同时，我们该怎样选择主体，该怎样确定最后的谈判对手，该如何在争取谈判资格的竞争中获胜呢？

## 一、收集信息资料

要收集的信息资料的内容相当广泛，主要包括：各个备选谈判主体的经济实力、经营性质、营销渠道、产品质量以及信誉等情况。各个备选谈判主体的组织特征，谈判意图，参与谈判者能力、素质等方面的情况。本方竞争者的情况。相关的环境因素。与谈判相关的环境因素相当多，其内容涉及政治法律、社会文化、经济建设、自然资源、基础设施以及地理气候等，主要包括：政治状况、法律制度、财政金融情况、基础设施情况、商业习惯、社会文化。上述各种因素都直接、间接地影响着谈判工作，对所谈项目的工作步骤、设计方案乃至工程的造价等均有一定的影响。因此，就要求谈判者在选择谈判对手，特别是在进行国际商务活动中选择谈判对手时，必须对上述因素予以谨慎的考察，对这些因素对谈判所可能造成的影响要有一定的预见，在此基础上去确定最终的谈判对手。

收集信息的基本途径有两条：一是从公开的刊物、专业性杂志以及企业公布的公开资料获得；二是从本企业的销售人员、经理人员或市场调研人员的直接了解和专门调查中获得。

信息来源有国内和国外两种。（1）国内的重要信息源：

国内公开性质的信息载体、新闻媒介，如各类文献、图书、刊物和报纸、广播、电视等；

上级的指示、要求，下级的汇报、反映；

人际交往与公共关系活动；

各类经济贸易咨询机构。

（2）国外的重要信息源有：

本国驻当地的使领馆、特使等；

国家银行在当地的分行；

本企业或本行业集团在当地开设的营业机构；国内其他公司在当地的办事处；

本企业的代理商；

当地的报刊、杂志等。

在国际贸易谈判中，为了获得有关问题的详尽情况和资料，可从本企业派出称职人员到该国访问、考事。

## 二、分析所收集的资料

首先，对备选谈判主体的组织特点与营销活动进行分析、比较，判断优劣。

可以从以下几个角度入手。

### (1) 备选谈判主体的组织特征

公司类型。各备选主体是私人企业还是股份企业，如果是股份企业其股票能否上市，股东会及董事会成员情况如何？

雇员情况。各备选主体的雇员是如何构成的？技术工人和熟练工人的比重是多大？雇员的素质如何？人员的流动性如何？

财政规模。各备选主体的总资本是多少？固定资产和流动资产各为多少？其获得资本或资金的能力如何？

生产线。各备选主体有几条生产线？其深度如何？企业与生产线之间的一致性如何？

竞争对手。各备选主体的主要竞争者还有哪些？与其竞争对手相比，备选主体的长处和短处是什么？

头寸情况。即备选主体的资金周转是否良好？产品是否积压？

价格政策。各备选主体定价目标是成本还是市场？采用高价政策或低价政策？其价格调整状况如何？

备选主体当前面临的问题。这些问题是财务问题还是营销问题？是产品开发问题还是推销问题？等等。

### (2) 购买时的特点

如调查程序、决策过程、产品分析、卖主分析、所牵涉到的人员、时机问题等。

### (3) 销售时的特点

如销售策略、市场策略、销售组织、定价方法、折扣方法、可商谈的条款、关键人物以及销售压力等。

通过对上述情况的比较、分析，可以对各备选谈判主体的优劣、短长有一个大体上的了解，从而使谈判主体的最终确定有了比较可靠的客观依据。

其次，对竞争者的情况进行全面分析，通过“知彼”来争得竞争中的先机。

对竞争对手进行全面的了解是比较困难的，无论是卖方或者买方都不可能完全知道自己的竞争者到底有多少以及他们的报价。因此，对于参与竞争者来说，最重要的是要了解他最邻近对手的情况，同时要了解市场上主导力量的情况。从卖方的角度来讲，他至少应知道一个销售价格高于自己、而质量总是比自己差的竞争对手的详细情况，而买主则应掌握有关选择供货的类似情报。有关竞争对手的信息主要包括：1. 竞争对手的竞争实力：包括资金、企业规模、设备、技术力量、产品开发能力、服务水平、市场占有率、产品质量、信誉等。2. 竞争对手的竞争策略。3. 潜在的竞争对于的情况及其可能采取的策略。

可以在掌握信息的基础上，从以下几个方面对双方的实力与弱点进行分析：

产品性能， 服务质量； 价格折扣； 推销力量； 市场营销； 信用状况。

剩下的工作就是如何调整竞争策略，扬长避短，避实就虚，在关键时刻给对手以“致命一击”，然后昂首阔步走向正式谈判席。

最后，选择谈判主体时必须予以高度重视的一个问题——主体资格。

谈判的主体资格，就是能够进行谈判、享有谈判的权利和履行谈判义务的能力。谈判的主体资格包括谈判的关系主体资格与行为主体资格。谈判的关系主体资格是指能够以自己的名义参与谈判并承担谈判后果的能力；谈判的行为主体资格是指有权直接参与谈判，并通过自己的行为完成谈判任务的能力。

具有合格的谈判主体，是谈判得以成立的前提。如果谈判的关系主体不合格，便无法承担谈判的后果；如果未经授权，或超越代理权而谈判的行为主体不合格，谈判的关系主体也不能承担谈判的后果。这将会直接导致谈判无法进行，或者使已经完成的谈判归于无效，造成无法弥补的损失。因此，在谈判之前一定要首先审查所选择的谈判对方的主体资格和履约能力。

在商务谈判实践中，谈判主体不合格的情况大致有以下几种：

不具有某些谈判所必需的法人资格；

没有谈判所必须的行为能力（包括没有经济能力、经营范围不符、精神障碍等等）；

没有代理权或超越代理权。

谈判能否选好伙伴，是决定谈判能否取得成功的关键。特别是随着经济发展和对外开放的不断深入，国际商务活动日益增多，严格把好资格审查关，就显得越发的重。要想选好伙伴，并确定该不该谈的问题，首先就要了解对方的主体资格如何，包括对方的关系主体与行为主体两个方面的内容。

为了避免谈判因主体不合格而失败，谈判之前应该通过多种途径，审查对方的主体资格，一是要求对方提供谈判所必须具备的证件和材料。这些证件或材料大体上有：自然人身份方面的证件；法人资格方面的证件；资信方面的证件；代理权方面的证件。二是在一些合资企业、设备技术等项目的引进谈判中，则需要对方提供涉及其履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。在一些涉外商务谈判中，还可通过下述途径对谈判对方的主体资格进行考查：

委托中国国际信托投资公司了解；

委托中国银行信托咨询处了解；

委托我国驻外使领馆或由他们委托当地律师了解；

向国内洽谈过同样项目的单位了解；

如与港商谈判可委托我国政府公认的 26 位香港律师了解。

#### 第四节 竞争求利益，口才助雄风

商务谈判能否取得成功，在很大程度上是由谈判桌前的谈判参加者所决定的。因此，谈判对谈判参加者的素质有很高的要求，主要体现在：一要有足够的科学文化知识；二要有良好的气质；三，也是最重要的要求，要求谈判的参加者要善于运用口才技巧。

将口才技巧作为对谈判者最重要的素质要求，是由谈判的特殊性所决定的。谈判，从表面上理解，实际上就是一个“谈”和“判”的过程。所谓“谈”就是运用口才借以表达思想观点；而“判”则是指判断，即对各种信息进行分析、综合，最后作出判断。但作出判断并不是最终的目的所在，还必须运用口才将判断的结果表达出来，这样才能使判断的结果对整个谈判起作用。所以可以这样讲：谈判的整个过程也就是运用口才的过程，口才是决定谈判成功与否的关键。

现代商务谈判是谈判对方为获取更大的经济利益而展开的一场极富刺激性与挑战性的竞争，是关于正义、实力、智力、精力、毅力、语言表达能力、思维反应能力、交际能力等方面的大较量。在这种较量中，语言表达能力，即口才，具有非常重要的作用。口才是将实力、智力、精力，交际能力等尽可能完满地表现出来并最大限度地转化为谈判桌上的成果的不可替代的工具。有时，良好的口才不仅能使你处于有利的位置，还能使你表现得潇洒大方、魅力十足，给对手留下美好的印象，从而对谈判产生潜移默化的影响。在现代商务谈判中，口才虽不是万能的，但没有口才则是万万不能的。

下面对商务谈判口才的特征和基本原则以及现代商务谈判中常用的口才技巧予以简单的介绍。

## 一、揭开谈判口才的面纱

一般来说，商务谈判口才可概括为以下四个特征。

### 1. 目的功利

策动商务谈判的动力就是对最大限度的经济利益的追求，谈判各方都是为了满足上述需要而走向谈判桌的。无论是哪一层次的谈判，个人之间的，组织间的或是国家间的，都是为了满足上述功利需要而进行的。

### 2. 话语随机

商务谈判必须根据不同的谈判对象、不同的谈判内容、不同的谈判阶段、不同的谈判时机来随时调整自己语言的表达方式：包括不同的语气，不同的修辞，等等。

### 3. 策略智巧

谈判既是口才的角逐，也是智力的较量：或言不由衷，或微言大义；或旁敲侧击，或循循暗示；或言必有中，一语破的；或快速激问；或絮语软磨……要想取得谈判的成功，必须智勇双全，善于鼓动如簧之舌，调动手中等码，不战而屈人之兵。

### 4. 追求时效

谈判注重效率，在战术上具有很强的时效性。谈判之初，参谈双方都有自己预定的谈判决策方案，其中包括各谈判阶段所安排的内容、进度、目标，以及谈判的截止日期等。这种时效性特征也可用作迫使对方让步的武器。

## 二、如何借口才助雄风

### 1. 礼貌用词，以和为贵

俗话说“和言暖心”，在谈判过程中，注意满足对方“获得尊重的需要”，可以为未来的合作奠定基础。比如一位先生打完电话后，忽然发现身边连一分零钱也没有，只好拿出一张百元大钞递给管理员，不耐烦地说：“找钱吧，快点。我还有急事！”谁知对方很不高兴：“对不起，找不开，别处换去！”这时，他的妻子走过来对管理员说，“先生，对不起，你帮下忙吧，我们确实有急事，孩子还在家等着呢！”结果，对方很大度地挥了挥手：“几毛钱算什么，走吧您呢。”妻子的成功之处就在于她对对方的尊重与礼貌。

在谈判过程中，即使受了对方不礼貌的过激言词的刺激，也应保持头脑冷静，尽量以柔和礼貌的语言来表达自己的意见，不仅语调要温和，而且用词都应适合谈判场面的需要。应尽量避免使用一些极端用语，诸如：“行不行？不行拉倒！”“就这样定了，否则就算了！”等等。这无疑会欲速则不达，激怒对方，把谈判引向破裂。

### 2. 不要轻易加以评判

在谈判过程中，即使你的意见是正确的，也不要轻易地对对手的行为、动机加以评判。因为如果评判失误，将会导致双方的对立而再难以实现合作。比如当你发现对方对某项指标的了解是非常陈旧的，这时如果你冒然指责：“你了解的指标已经完全过时了……”对方听了，显然无法马上接受，甚至会产生一些负面影响。如果改变一下陈述方式，则可能收到完全不同的效果。比如可以这样说：“对这项指标我与你有不同的看法，我的资料来源是……”这样，就不会使对方产生反感，甚至会乐于接受你的观点。

### 3. 不要轻易否定

在谈判时，经常会出现双方意见相反甚至激烈对抗的情况，这时尽量不要直接选用“不”等具有否定意义、带有强烈对抗色彩的字眼。这很容易造成无法收拾的局面，对双方都没有什么好处。

当对方不理智地以粗暴的态度对待你时，着眼于整个谈判的大局，你仍应和言悦色地用肯定的句型来表示否定的意思。比如当对方情绪激动、措词逆耳时，你不要寸土不让、针锋相对，可以委婉表示：“我理解你的心情，但你的做法却值得推敲。”即使对方在盛怒之中，也能接受你的话，真好像拳头打在棉花团上，有火也不能发。等他冷静下来时，对你的好感就会油然而生。

另外，当谈判陷入僵局时，也不要轻易使用否定对方的任何字眼，而应不失风度地说：“我已经尽了最大的努力，只能做到目前这一步了。”还可以适当运用“转折”技巧，以免使“僵局”变成“死局”。即先予肯定，宽慰，再用转折委婉地表示否定的意思而阐明自己不可动摇的立场。如“我理解你的处境，但是……”“你们的境况确实让人同情，不过……”等等。虽然并没有陈述什么实质性的内容，但“将心比心”的体谅使对方很易在情感上产生共鸣，从而将“僵局”激活。

### 4. 要善于转换话题

转换话题的目的在于：避开对己方不利的话题。避开无法立即解决的争论焦点。拖延对某问题做出决定。把问题引向对己方有利的一面。

通过转换阐述问题的角度来说服对方。

在谈判时，应将重点放在对己方有利的问题上，对于对己方不利的问题不要深入探讨或正面回答，可以绕着弯子解释或者“顾左右而言其他”。如果这一招仍无法激活僵局，可以建议暂时休会，让大家松弛一下，以进行冷静的思考。

### 三、谈判中的口才技巧

从某种程度上讲，谈判的过程也就是口才较量的过程，因此要想取得谈判的成功，就必须掌握各种口才技巧。

#### 1. 发问技巧

发问技巧在前文“巧妙提问”中已有很多介绍，因此在这里只重点介绍一种具体的发问方式：设问引诱。

常见谈判中的设问引诱有两神基本技法，一是选择式诱问，一是假设式诱问。

选择式诱问往往以“能不能”、“可不可以”、“要不要”、“是不是”等形式出现。这样发问，限制了对方面回答问题的范围，使其无法含糊其辞，从而使其观点明朗化。

假设式诱问，是谈判者在假设某种前提下一种故意的发问形式。假设式诱问往往可以使对方麻痹大意，轻易就范。

比如，在一场货物买卖谈判中，双方就价格问题难以达成一致时，买方经过精心策划，作出了下列提问：“尊敬的先生，当一件成品所需的原材料开始降价，那么随着成本的下降，其价格是否应降低呢？”“是的，毫无疑问”。“当一件产品的包装改用简易包装，那么它的价格是否应降低呢？”“是的。”“那么你方在国家原材料价格大幅度降价，产品又改用简易包装的情况下，为什么还坚持原来的价格呢？”直到这时卖方才发现落入了陷阱，无言以对，只能应对方的要求降低产品的价格。

隐含假设式诱问，是谈判者将难以使人接受的观点隐含在问话中的一种故意发问。在逻辑上人们通称这种问语为“复杂问语”。隐含式假设诱问也是为了诱人上当，但这种引人上当的手法更隐蔽也更高超。

下面是隐含假设式诱问的一个经典性的例子：有一次，华盛顿家里丢了一匹马，他获悉是一位邻居偷走了，就同一位警官去索要。但邻居却声称那是他自家的马，华盛顿灵机一动，走上前去，用双手捂住马的眼睛，然后对邻居说：“告诉我，你的马哪只眼睛瞎了？”“右眼。”邻居答道。华盛顿放开蒙右眼的手，马的右眼并不瞎。“我说错了，马的左眼才是瞎的。”邻人急着争辩道。华盛顿放开蒙左眼的手，马的左眼也不瞎。我又说错了……”邻人还想狡猾地辩解。“是的，你错了。”警官说，“已经证明马不是你的了，你必须把它还给华盛顿先生。”

华盛顿的高妙之处在于，他的问话里“马的哪只眼睛是瞎的”隐含“这匹马有一只眼睛是瞎的”这样一种假定。邻居误信了这种假定，瞎猜一气，结果自露马脚。

在谈判过程中，根据具体情况，设计、使用上述两种发问技巧，有时能取得出奇制胜的效果。在谈判面临困难时，您不妨试一试。

#### 2. 说服技巧

说服技巧是一种很复杂的技巧，其复杂体现在如何从多种多样的说服方式中选择一种恰当的方式，说服对方让其接受你的观点。

说服对方的技巧主要有：

谈判开始时，要先讨论容易解决的问题然后再讨论容易引起争论的问题。

如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一气，就较有希望达成

协议。

如果同时有两个信息要传给对方，其中一个是比较悦人心意的，另一条则较不合人意，则该先讲第一个。

强调双方处境的相同要比强调彼此处境的差异，更能使对方了解和接受。

强调合同中有利于对方的条件，能使合同较易签订。

说出一个问题的两面，比单单说出一面更有效。

通常人们对听到的情况，比较容易记住头尾部分，忽视中间部分，所以应在开头和结尾下功夫。当对方不完全了解讨论的问题时，结尾比开头更能给听者以深刻印象。

重复地说明一个信息，更能促使对方了解和接受。

与其让对方作结论，不如先由自己清楚地陈述出来。

此外还有软硬兼施，旁敲侧击，先下手为强，后发制人，对症下药，随机应变等说服技巧，这里就不一一介绍了。

在现实的商务谈判中，说服对方往往不是单凭一两种技巧就能实现的，而是多种技巧的组合。谈判者可根据在商务活动中积累起的经验，在准确判断形势后，灵活地选用上述说服技巧或者它们的组合。

### 3. 答复的技巧

要使自己的回答巧妙，令对方心服口服，除了要具有广博的知识外，必须做到回答问题时，思维要有确定性。具体表现为：

回答问题时要明确、具体，使回答有利于问题的解决。

谈判者在回答问题时，要针对提问者的问题进行回答，不能答非所问。

谈判者回答问题不能含糊其词，叫人捉摸不定。

不要彻底回答对方所提的问题，答话者要将问话者问话的范围缩小，或者对回答的前提加以修饰和说明。

回答问题时要严密、滴水不漏，减少问话者继续追问的兴致和机会。

### 4. 拒绝技巧

谈判中，当你无法接受对方所提出的要求和建议时，如果直截了当地拒绝，就可能立即造成尖锐对立的气氛，对整个谈判产生消极的影响。在对对方说“不”时，必须讲究技巧。

谈判中拒绝的技巧很多，但其原则只有一个，既要明确地表达出“不”，又让对方能够理解和接受。避免对对方造成伤害，为以后的合作保留一定的余地，不要把路一下子堵死。因此，在说“不”时，一定要注意：态度要诚恳，把你心有余而力不足的遗憾心情淋漓尽致地表现出来。拒绝的内容一定要明确，切忌模棱两可，让对方心存侥幸。同时应尽可能提出建议来代替拒绝。从对方的角度来说明拒绝的利害关系，措词力求委婉。

常用的拒绝技巧有：

使用多余的敬语。在客客气气中拉大双方的心理距离，让对方在受尊敬的同时有一种被拒千里之外的感觉，从而知难而退。

把对方的话题进行分析，然而一句不漏地予以批驳，将“不”蕴含在批驳之中，使对方在被拒绝后，仍无话可说。

把问题不断地抽象化，使问题变得越来越脱离其本来面目，变得越来越不着边际，使对方在迷迷糊糊中被拒绝。

为使否定的回答不致带有很大的威胁性，努力用肯定的话讲出来。因

为，说“不”这个意思，毕竟还有许多可以不伤感情的方式。最简单的方法，就是把“不”说成“是”。例如：“是呀，但……”或者“如果……这当然是可以的了”，又或者“我很喜欢你这个想法，但是……”。即使你不得不说“不”，而又不附带任何条件，你仍可以这么说：“我实在弄不懂为什么你的提议是合理的。”这样说明你的不同意，可要比直截了当地说“不”委婉得多，效果也好得多。

上述介绍，相对精深博大的口才技巧来说可能连“管中窥豹”都算不上，但从中我们仍然能体会口才技巧对一个成功的谈判者的重要作用。有些人错误地认为“口才是天生的”，其实“口才”并不是简单的伶牙利齿，它是以广博的知识、丰富的经验和复杂的技巧为后盾的。有理不在言多，有时即使寥寥数语也能石破天惊，一举击中要害。因此，只要勤学、勤练、多思考，即使没有天生的伶牙，你也能塑造出“利口”，助你在商场上展现雄风，傲视群英。

## 第二章谈判桌上一分钟，谈判桌下几年功

## 第一节 商乐未起先定调

## 一、表现坦诚 天真

可以肯定地说，谈判是一种竞争，要竞争自然离不开竞争的手段。为此，各种谈判的策略都要充分运用。但是，无论何种谈判都应在坦诚的基础上进行。

坦诚的涵义包括：谈判是一种和平的磋商过程，而不是胁迫的代名词，谈判的协议要靠谈判者的信守来保证；谈判者不仅要重视己方的利益，同时也应充分顾及他方的利益。正如美国前国务卿，著名的谈判专家亨利·基辛格认为的那样：“在外行人眼里，外交家是狡诈的。而明智的外交家懂得，他决不能愚弄对手。从长远的观点看，可靠和公平这种信誉是一笔重要资产。”

确实，单从实用主义的角度而言，坦诚对于一个谈判者而言是绝对重要的。如果你的谈判对手从心底里不信任你，那么他或她不会告诉你任何重要的信息。如果你被认为不可信赖的话，人们只会告诉你由于你的职位或头衔而必须告诉你的东西，除此之外，你可能甭想再额外得到些什么了。相反，当对方认为你可信时，谈判后，一些私下里的时间，他或她也许会告诉你一些从谈判桌上所无法知道的东西。例如：

甲：瞧，我知道我们的出价是低了点，不过，我们对贵公司的产品确实很感兴趣。

乙：可是，你们在价格上的态度让人感觉一点通融的余地都没有。

甲：我知道这个。可是，如果贵公司能稍作让步，我们的价码还会变化的。

这段有趣的对话也许会成为你走向成功的台阶，这不是因为你用阴谋诡计控制了别人，而是因为你受到了信赖。只是当人品的正直无可置疑时，秘密和关键的材料才会透露给你。如果你被对方认为是值得信赖的话，你就要尽力维护这一形象，这至少对你与对方的下次谈判是至关重要的。

在谈判中表现坦诚应该说是一件并不很难的事情。下面一些事情是不劳开口就可以做到的：

微笑。这是通用的润滑剂，发自内心的微笑如同高声宣布：“我很高兴与您合作！”

身体前倾。在几乎所有的文化中，它都表示兴趣和专注。

利用每一次机会点头。通过这个简单的动作可以让对方知道你是在倾听。

使用开放的手势。将两臂交叉于胸前可能被认为缺乏兴趣或表示抵制。更为开放的姿势将表示出你对对方的看法持接纳态度。

要知道，谈判过程中经过接触和了解，相互尊敬和体谅会形成一种良好的工作关系，从而使每一次谈判变得顺利和有效率，要把对手看成解决问题的伙伴，想方设法用坦诚的态度和诚恳的语言感化对方，把对手拉向共同解决问题的轨道上来。人们普遍认为，日本人与外国人面对面对谈判，对对方总是彬彬有礼，殷勤谦恭，在这背后却隐藏着“一定要赢”的战略。日本人经常说说笑笑地讨价还价，为了与谈判对手建立起信赖感，日本人谈判时，首先会向对方表明好意，然后进行一些个人间的杂谈，以便建立起相互间的亲密关系，谈各自家庭成员情况，双方的共同兴趣，以及“坦诚”地表示对将来双方合作的渴望，对方戒备的逐渐放松，却为其讨价还价做好了准备。这

样，在不知不觉中，你可能已进入了圈套，失去了利益。在这种“带刀的坦诚”面前，穿好盔甲，总比赤裸站立要强许多吧？

关于谈判，有必要澄清几个观念上的问题：首先，并不是所有人对谈判的看法都与你一样，你不能根据你的道德标准来衡量对手。如果你假设你的对手也会像你一样无条件地“坦诚”的话，那么你就太天真了，对方提出的你没有准备过的问题和他要的一些鬼把戏会使你感觉你就像一个山里孩子被别人领到了车水马龙的大城市的大街上，而那个领你出来的人却突然从你眼前消失了，你是如此地无助，你分不清东西南北，以致于你最终愤怒地吵嚷：“你骗了我！”可这又有什么用呢？当初把事情想得复杂一点儿，订个谈判计划多好啊，你会一步一步地向合乎你要求的方向迈进，又很容易地识破对方的招数并抵挡回去。总之，确定自己“坦诚”的限度并据以订立一个周密的计划，是避免在谈判桌上表现出经验不足的最好办法之一。

那么，隐瞒信息、吞吞吐吐这种手法又如何呢？是不是算是不大合乎标准呢？可以这么说：作为谈判桌边端坐一方的你如果认为“坦诚”就是毫不遮掩与隐瞒地把自己的全部底细都告诉别人的话，那么真正不合乎标准的就是你自己了。很显然，专属于我方所有的数据，一些保密的材料可能都会被对手用来对我方进行估测，一个极端的例子甚至显示出连你哪天回国的日期都不应“坦诚”到让对手知道：日本人以替美国人购买回国机票为名，巧妙地探知了谈判对手所预定的谈判时间，然后不动声色地控制谈判的节奏。前几天，不着急，慢慢来，等你回国期限快到了，好，问题像拉了绳子后的抽水马桶一样全涌出来了。这时候，你对谈判的心理准备可就显得有点力不从心了，匆忙了事的结果，自然是可想而知的，这能怪谁呢？是“坦诚”吗？不，是“天真”。

注意：谈判的对方并不是你想象中的利他主义者，表现坦诚并不意味着可以天真。

## 二、知道何时说“不”

美国的查斯德·I·尼尔伦伯格认为，谈判是满足双方参与彼此需要的合作的利己走向过程，在这个过程中，由于每个人的需要不同，因而会呈现出不同的行为表现。有的人喜欢在谈判中以战取胜，而有的人则强烈希望被喜欢，获得别人的赞赏。前一种人大好战，在谈判中很难与人合作，后一种人由于希望被人喜欢而不面对现实的冲突，进而是一个不善于拒绝的人。在商务谈判中，敢说“不”而且会说“不”，知道怎样去拒绝对方。并不是一件容易的事。

但是，如果你在适当的时候表示拒绝，你的谈判条件就会立刻增加。

一位律师曾经帮助一名房地产商进行过出租房地产的谈判，由于这名律师知道在何时说“不”，以及怎样恰当他说“不”，从而取得了相当好的效果。

房地产商开发了一块地理位置较好的房产，装修成写字楼准备招租，当时有两家实力雄厚的大公司对此表示出了浓厚的兴趣，两家公司都希望将公司迁到地理位置较好、内外装修比较豪华的地方，以期树立企业形象，壮大自己的声势。

律师思索一番后，先给A公司老总打电话说：“经理先生，我的委托人经过考虑之后，决定不做这次租赁生意了，希望我们下次合作愉快。”然后，他给B公司的老总也打了同样内容的电话。

当天下午，两大公司的老总就同时来到了房地产公司，一番讨价还价后，A、B两家公司愿意以原准备租用8层的价码分别租用了大厦的4层。很显然，这样一来，房地产公司的净收入增加了一倍，而相应的律师报酬也就可想而知了。

知道何时说“不”，首先要有一个敢于说“不”的人，一个人会不会说“不”是另外一回事，但会说“不”的前提条件是他敢于这么说，而不是在该说“不”的时候大脑不知还在想些别的什么东西。

在谈判桌上，双方谈判的时候也正是双方利益冲突的时候。如果谈判者是一个希望能讨人喜欢、获得别人赞赏的人，那样会怎么样呢？每个人都希望能讨人喜欢，获得别人的赞赏；实验也显示出那些富于影响力的人，都希望获得被影响者的欢心。事实上，他们等于是说：“照我所说的去做，同时记住要喜欢我。”而那些无力去影响别人的人则握有另一项武器：他们可以保有自己的喜爱和赞许。

一个强烈希望被别人喜欢的人，未必能成为一个良好的谈判者，因为双方谈判的时候也正是双方利益冲突的时候。一个人必须具有冒险的精神，敢做别人所不喜欢做的事情。一个害怕正面冲突的人，很容易就向对方让步了。

说“不”意味着你的不轻易妥协的态度，日本人在国际工商谈判中，几乎毫不退让地坚持原有条件，一次又一次地商谈，他们始终重复原有的主张，提出同一个目标，那种谦恭的外表下隐藏着誓不屈服和妥协的决心，日本人的这种坚定耐心也是终身雇佣制的结果。日本雇员，无论职位高低，都清楚地意识到他自身的成败最终与企业的成败息息相关，他们唯恐在谈判中做出不利的让步而给企业带来无端的风险。美国谈判学专家马奇曾评论说：“他们顽固地相信，只要能寻觅到合适的谈判人员和恰当的交流方式，或者能够推心置腹地进行交谈，开诚布公地交换意见，那么谈判必定会取得成功。”

所以，日本的谈判者不会轻易妥协于对手，他们更多地说“不”来谋求突破敌阵。

说“不”也包括在谈判中有勇气说“我不知道”，“我还是不知道”，“我还是不明白”。这一类的话，往往成为判断这个谈判者是聪明还愚蠢的标志。聪明的人总是借着以上答话先退后一步，作出认真思考的准备，等待最后吃掉貌似强大的“老虎”，而愚蠢的人往往自作聪明，不留退路。

在商业谈判中，有的人很善于运用此道，他们在头一、二轮谈判中，往往一言不发，埋头记录；每当对方征求他们的意见时，他们也都表现出神情迷惘、似乎一切都不明白的样子；而一旦谈判进行到最后阶段，他们会闪电般地抛出方案，要求与对方讨论全部细节，结果往往使对方措手不及，大打败仗，所以，说“不”有时候也是一种隐藏实力、养精蓄锐，以退为进的策略。

敢于说“不”，并不是说一个良好的谈判者必须好战，太喜欢争论往往会过犹不及。谈判乃是双方之间一连串的竞争与合作：太好战的人往往艰难与人合作，而强烈希望被人喜欢的人又往往不敢面对现实解决冲突，那么一个敢于说“不”的人又怎样把握说“不”的时机呢？你可以试试下面的方法：

假设你是一家汽车公司的销售主管，你的一位大主顾每年要从你这里购买大量的整车及零部件，一天，他突然提出要看看你们的公司产品的成本分析数据，而你是不能给他看的，因为这样你在今后的买卖中会处于一种不利的地位，但你又不愿失去这样一个老主顾，你会怎样办呢？说：“不，不可能”吗？不，你可以这样：

你可以说连你自己也无法得到那些数据。

告诉他公司是不让你这样干的，否则你会失去饭碗。

以某种方式提供数据，但那些数据根本不起作用。

先应承下来，然后找个合适的借口长期拖下去。

向他解释：公司里以前没做过有关的分析，如果要说的话，可能会需要很长的时间和很高的费用。

找个“内线”，通过他的口替你说明你们的价格已经很公道了。

告诉他有这些数据，但里面涉及不能外传的专有技术或秘密，请他理解。

做完这些，也许你会发现你实际上已经在说“不”了，而且对于你的老主顾而言，既坚定又巧妙的“不”不会让他感觉什么难堪，也对你是极为有利的。

在谈判过程中，当你不同意对方意见的时候，一般不要直接表示拒绝，应该尽量用一些稍微温和一点的否定性词语来表达。

假设你成了一名基层法院的书记员，上级派你去调解一起离婚纠纷，男女双方刚刚因为分房子分钱的事很是大打了一场，而上级的意思是调解和好，原因嘛，感情尚未破裂，你所看到的又是怎样一幅光景呢？双方情绪激烈，言语暴躁，都认为自己绝对有理，并且希望对方受到严厉的谴责，你怎么说呢？“你们都不对！哪有你们这样办的？”这就错了，一个有经验的办案人员绝不会表明自己对双方的看法，而是会宽客和气他说：“我十分理解你们的感情。”这样说话的巧妙之处在于委婉地表达了一个信息，不赞成这样做。但对方听了会心悦诚服，并对你产生好感；但你自己明白：理解并不

等于赞同。

在谈判中，知道何时说“不”，时机要选得恰到好处。在谈判前的准备工作中，你应该估计到对方会向你提出各种各样的条件、建议，那么你应该在什么时候说“不”而什么时候表示你的赞同呢？

可以想象，如果你提出的所有建议，对方都无一例外他说“不”，那你会怎么想呢？你肯定会认为这个人不讲道理，而不会认为他是经验丰富同时又是富有建设性的，甚至你还会这样想：这家伙根本就是来捣乱的，他根本不想达成什么协议。所以对于你来说，应该恰到好处他说“不”，中国有句古话：“己所不欲，勿施于人”嘛！

你可以这样，在无关紧要的细节问题上你尽可以说“不”，使对方习惯你这样的回答，让他认为你难于对付，但是，一旦建议合理或对你的利益有好处时，你可就要不失时机地表示同意了。一连串“不”之后的一个“同意”，会使对方感到像是在茫茫暗夜中做无尽探索的旅人突然看到了前方客栈窗户里微黄的烛光一样，用句俗话来讲，对方会刹那间在心里自言自语一声：“有戏了！”不管从哪个角度说，“有戏”总比“歇菜”强。

抓到了说“不”的时机，并不等于你抓到了对方的短处。谈判中，巧妙他说“不”，既要维护对方的面子和权威，又要申述自己的主张。所以，试试先肯定后否定的句子吧，“我很喜欢您这样的想法，但是……”，这样会使你和你的对手都会感到说“不”与接受“不”并不是一件怎么难的事。

### 三、划定不允许谈判的项目

当你准备好了一份完整的谈判计划，并且已经想到了许多种可能会发生的情况之后，一定不要忘记还要与你的上司，你的谈判伙伴商量好那些你们不打算拿到谈判桌上的项目，即划定那些不允许谈判的项目。如果在这一点上没有做充分的准备的话，在谈判过程中，你很有可能把你没有计划送人的东西拱手送出。特别是你进行的那个谈判十分复杂、内容庞杂时，这种情况则尤其可能发生。

众所周知，在一般情况下，一个谈判者所拥有的权力不会无限的大，他只拥有有限的权力，他的权力大小取决于：上司的授权；国家的法律和公司的政策；交易的惯例等。一般来说，一个在权力上受到限制的谈判人员要比大权独揽、一个人就可以拍板算数的谈判人员处于更有利的地位。谈判人员的权力受到限制，可以使他的立场更坚定。

而划定不允许谈判的项目便是对谈判人员权力的最大限制。

我们周围不乏这样的人，当他与别人谈话时，或别人要求他请客花钱时，他总是喜欢告诉对方他需要先回家同太太商量。

没人拒绝过他的要求，这使他有充分的时间把整个事情想通。

一个谈判者的权力受限制之后，反而能够处于一种比较有利的地位，他可以立场坚定但又十分优雅地向对方说“不”，他可以说：“这不是我个人愿意与否的问题，我必须考虑到公司的政策、规则、办事的程序乃至国家的政策。”一个未经授权的卖主，就不能答应赊帐、降低价格、打折扣、由卖方负责送货并且安装调试等。他无法在这些范围内让步，因为他根本没有这个权力。同样的道理，一个买主如果无权超出购买顶算，或超出预定的价格，或接受不台标准的产品等，则也是一个很难商议的对手。

可以说，预先规定不允许谈判的项目，对谈判人员的权力作出有力的限制，才能有效地避免诸如将本不应谈的内容，本不应做的让步以及与此相关的全部利益拱手让给别人的低级错误。

不少谈判人员在谈判前也许会对自己的权力受到限制感到烦恼，但他们很快就会发现：自己的权力被限制，实实在在是对方的一大烦恼。因为假如我的权力被限制住，那倒成了你的问题，而不是我的麻烦，你的选择只能是：或者是根据我的权限来考虑这笔交易，我只能在我的权限范围内进行谈判，不可能满足你超出我权力范围的要求；或者是你认为我无法满足你的要求，而找权力比我大的上司去谈，但这样一来又需要重新建立关系，甚至会损坏双方的长期关系，或者干脆双方挟起包各自走人，使已经投入的人力、物力、时间、金钱、口舌付之东流。

所以，授予部分权力要比授予全权更有力量，使你更能坚定讨价还价的立场，大部分的买主和卖主对于加在他们身上的种种限制，都十分的不满。他们应该欢迎这些限制，因为它们使得工作更容易进行。精心选出不得作为谈判内容的项目，对于谈判结果，无疑有着极大的影响。

对谈判的内容进行限制，进而限制谈判者权力的另外一个效果就是会使谈判者在一定权限范围内会更加慎重地考虑取胜措施，正如俗话所说的“急中生智”，这将进一步激发谈判者的思维能力。

对谈判内容进行限制的另外一个方面就是“资料限制。”

经常观看记者招待会的人可能不会忘记那些老练的政治家、外交家、恪

守规则的政府新闻发言人在遇到很敏感或他本人无法回答的问题之时，总会在脸上堆出宛如春天般灿烂的微笑，双肩一耸，两手一摊：“这个我无可奉告”，这是回避锋芒，保护自己不出问题的最常用办法。

谈判中也一样，当对方就某一个具体问题要求你给予进一步的解释，或者直接要求你提供有关价格预测等资料时，你心里明白这些问题在谈判前已被你划归不容谈判的项目，你可以十分诚恳地告诉他：对不起，有关这个问题的详细资料我没有，或者说这种资料公司里还没有统计出来，估计得等到本年度终结之后了，所以现在还无法拿到。这样，暂时将这个你不准备列入谈判项目的问题搁置起来，从而迟滞对方的攻势。在讨论了其他议题之后，对方可能会认为这个问题已无关紧要、或已经想不起来这个议题了。这说明，你又躲过了一次危险的进攻，而又使谈判限定在你预料的范围之内。

那么通常被划定为不允许谈判的项目有哪些呢？这往往由你所参加的谈判的性质来决定的。

例如，你方作为卖方，准备与买方就紧俏货品（如 1000 吨化肥）的购销事宜举行谈判，那么，在谈判前的准备会上，你方预先划定的不允许谈判的项目往往就会包括下面所列的一些东西：

最后价格不得再做让步。

款项一次付清，分期付款的方式不被接受（不允许谈判）。

预付 20% 定金的规定不能让步。

运输方式适用惯例，即由买方自己负责，运输方式项目不允许谈判。

货物成本及与其有关的资料。

本方安排生产的时间，本批化肥的生产工艺、批次。

其他需求方面信息，属保密事项的。

诸如此类，等等。

划定不允许谈判的项目，是一件需要耐心的事，因为你可能并不能将所有那些不容许谈判的项目都一一列举出来，这就需要在谈判的时候你头脑的绝对清醒了。

最后一点需要注意的是：不管你事先划定的这个不容许谈判的项目是什么，你最好只让自己与自己的伙伴知道而别泄露出去，如果对方知道你在哪一点上不准让步的话，他很可能就有了一件攻击你的武器，他可能利用这些项目来向你施加压力，迫使你在其他项目上让步，甚至对方也根据你划定的内容提出他的一套不允许谈判的项目来，作为他讨价还价的手段，那你就坐不住了。

## 第二节 确定谈判目标

## 一、划定目标区间

当作为经济实体的各方，确认彼此有必要进行交易时，为了促成协议，必须要认真做好正式接触的前期准备工作。

一个企业或公司在一定的历史时期内要争取达到何种经济目的，是根据企业或公司内部的技术能力、生产能力、经济实力和市场需求情况等多种因素综合考虑确定的。如果这种考虑达到成熟，那么所要达到的经济目标就被突出出来并加以确定，谈判者的谈判就有了方向，心中就有了底数。此时，在此基础上进行谈判，必须是心中有数，有的放矢的。

所以对于任何一项谈判来说，首要的是明确自我的主要需求和所要追求的经济目标。缺乏对自身的透彻了解而盲目谈判，其结果往往是很不尽如人意的。

谈判目标的确定，需要在谈判的准备阶段搜集与谈判标的相关的技术与价格资料，同时了解对方的态度和可能发展的趋势，确定目标区间无论如何是下面谈判的基础，它关系到策略的制定，以及将来整个谈判的方向、价值和行动。确定目标是根据现象分析和对关键问题分析提出的结论，确定目标是根据本单位的条件和谈判环境要求对各种可能目标进行动态分析判断的过程。

应当明确，确定目标并不意味着捆住自己的手脚，有经验的谈判人员总是确定目标的区间或称目标的范围，而不是单一的目标，以免给自己造成麻烦。

一家公司要从某工厂购进一批办公用品，比如复印纸，双方举行谈判，老资格的谈判人员将价格定为每 50 元—60 元这一区间，而公司的新手则将价格定为每 55 元， $(50 + 60) \div 2 = 55$ ，这是一个很简单的等式，但在谈判中你可千万不能这么计算，前者确定目标的区间比后者确定单一的目标，会给谈判者带来很多灵活性。

在你为报盘做准备时，应当把你能估计到的最好或最坏的各种可能出现的因素都考虑进来，这时，你必须确定目标区间，确定最高和最低目标。“最高目标”就应当是你一旦达成交易后，所可能得到的最大利益，而“最低目标”就是一旦不利的情况发生，你所能接受的最小利益，这样，你能够给自己留出足够的讨价还价的余地。

任何一个经常在自由市场买过东西的人可能都有讨价还价的习惯，对任何一个商贩对任何一种商品的任何一种报价，人们在听到后，反馈到大脑的第一个信息就是：这是他的要价，肯定还能再低，于是谈判开始了：“太贵了！怎么样，便宜一点吧！”“确实是不能再便宜了！”……，但最终结果，往往是买家高兴而归。事实便是这样，大多数人都喜欢讨价还价，如果他们没有得到通过讨价还价，得到了比初始报价更有利的条件，那么他们一定会感到上了别人的当。同样，一个卖西红柿的小贩 A 开价要 5 角 1 斤，绝不降价；而另一个小贩 B 开始 6 角 1 斤，可以讲价，最后，你通过讨价还价把价压到 5 角，买了 2 斤，说不定你还会带着侃价成功的喜悦再买他 2 斤黄瓜呢！虽然价钱一样，但人的心理感觉是不同的。

当一位负责公司内部装饰的承包商说“我的收费是在 600 元和 700 元之间”时，情形会变得十分有趣：同时会有两种不同的谈话在进行着：买主认为价钱是 600 元，并且以此告诉他的老板，卖主则以 700 元为标准。他们彼

此想的，就作为商议的基础而达成协议。买主的老板认为是 600 元，而卖主的老板则认为是 700 元，双方对于交易都感到满意。

买主虽然满怀希望，但仍然会预算高些，他的预算可能早商定在 700 元，所以当最后帐单寄来的若是 690 元，他甚至会觉得省了钱，因为他已有一段时间来适应可能的改变了。

卖主很清楚，买主已经作好了 700 元的预算，因此假如价钱定在 690 元，买主一定很高兴，买主会相信自己节省了费用。

所以，订立你谈判的目标区间时，你是将价钱寄托在高价位上，如果你的目标区间是 600 元—700 元，那么你向买主若讨价 710 元一定会使买主气得跳起来，600 元的下限则是你的最低经济目标了，在卖主不愿意失掉这笔生意的前提下，卖主的倾向便是一个聪明的买主可以利用的地方。

你的目标区间的上限可以订得高一些，记得从小学起，老师就教育我们：“把目标订得高一点，别那么鼠目寸光的！”确实，目标定得高，你所取得的成就就会大。

把这个观念应用到谈判中去怎么样呢？美国的李·艾森德做过这样一个试验：将买卖双方隔离开来，讨价还价通过字条进行，第一组接到的指示是，以 100 元成交；而第二组接到的指示是以 30 元成交，虽然前者远高于货品的实际价值，而后者则比实际价值低得多。实验结束后，第一组以 90 元价格成交，第二组以 38 元价格成交，实际结果向人们证实了：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。

总之，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。

每一次谈判过程都是这样一个不断相互影响与反馈的过程；买方与卖方各自设下自己的目标，双方互相表示出自己的愿望，紧接着会产生一系列的反应过程，每个要求、让步、最后的低价以及彼此的印象都会影响双方的各自对目标的期望，“价格”也会随着每次的交锋而升降，每次交锋都是一个价格重新推进、变化的过程。

可以肯定的是：那些一开始就将目标区间定得较高的人，如果再有坚强的意志和忍耐力的后，那他经常会比那些愿意以低价成交的人有更好的成果，因为高目标象征着一种强有力的约束力量，也容易刺激人们去冒更大的风险去争取。

当然，你的目标区间也必须处于合理的限度之内，最大利益高得让对方难以忍受是不明智的，你总不能在你刚报完盘，话音尚未落地时，对方已拎起文件走人了吧！过高的初始报盘，也容易让对方怀疑你谈判的诚意、而为你今后的工作造成困难。

确定谈判目标的区间范围的另一作用就是为谈判人员确定一个可让步的范围——妥协的范围。妥协的范围经常被认为是这样的：买主所愿付出的最大限度和卖主所愿接受的最小限度之间的差距，它能力你找到谈判双方利益的最佳结合点，从而使谈判工作更具有成效和建设性。

## 二、确立目标类型与层次

当一个谈判者准备好了参加谈判所需要的一切材料后，他应当根据这些材料确定自己所希望达到的最高利益以及必须不能让步的最低利益——即目标区间，但只有目标区间就够了吗？事实证明还远远不止这些，他还应当准备好一些不同类型与层次的目标和条款。

由于谈判及交易本身的复杂性，一个谈判者，如果没有明确的“阶段利益目标”，就不能称其为优秀的谈判者，只有在划定目标区间之后，确定每一阶段的目标，才能为实现这一目标，充分利用现有条件，在条件不足时，才能善于寻找或创造有利条件，才能在“让”与“争”中，在成功与失败中把握分寸，掌握时机。

谈判目标，从不同的层次角度划分，包含以下类型：1. 必须达成的目标。没有达到，谈判即等于失败；2. 希望达成的目标。这比前一级已经高了一个层次，即达到此目标，会对己方利益有好处，如果未达到，也不会损害己方的利益；3. 乐于达成的目标。即能够达到自然很好，万一达不到，也没什么遗憾的，因为它本身就属于“远景规划”了。

任何正规的谈判活动，都是按照双方设计、认可的逻辑程序依次进行的，但是，由于实际情况的复杂性，通常会使得谈判工作的实际进展与原来主观设想的谈判设计总有一些不一致的地方，这就需要由谈判者对谈判活动的进程加以控制。谈判者对于谈判进程的控制，主要是通过谈判目标实现的情况来体现，所以谈判的阶段性和层次性目标的确定，客观上就为谈判者确定了定位标准，就像航行在茫茫大海上的船舶需要依靠经纬线的度数来定位一样，谈判特殊目标的确立，为谈判者提供了一种参照物，通过这个参照物，他可以更好地控制谈判的进程，并且可以时刻了解自己下一阶段努力的方向。

谈判的诸多特殊目标中，值得一提的是开局目标。因为无论什么谈判，开局总是实质性谈判的第一个程序。所谓开局的目标，是一种与终极目标紧密相连而又相互区别的初级目标。在谈判中，双方一经接触，谈判气氛的好坏事关整个谈判的成败与否，因此，谈判者所面临的问题是：如何创造出一种适宜于谈判的气氛，而这种谈判的气氛就是开局的目标。对各种各样谈判气氛的设想、选择就是对开局目标的设计。

每一个具体的谈判，由于谈判双方经济实力不同，谈判人员能力不同，谈判双方的要求和态度也有差异，所以对开局目标的设计也会有所不同。究竟何时何地采用何种策略来设计开局目标，要根据具体情况做出具体分析。如下有这样几种情况：

1. 谈判双方的经济实力与谈判能力相当，各自又都有良好的主观愿望，态度认真坦诚，表现出了求大同存小异的意向或承诺，坚持不让小事破坏根本决策或改变大局等，那么谈判者就应当把创造和谐的谈判气氛作为自己开局的目标。

2. 如果双方经济实力、谈判能力悬殊，且对方企图先发制人，以强凌弱，那么作为弱者的己方就应把“先追求平等对话、后创造友好气氛”当作自己开局的目标。

3. 如果双方经济实力、谈判能力相差悬殊，作为弱者的对方态度又不卑不亢，那么作为强者的本方就应把创造平等坦诚、互谅互让的气氛作为一种

开局目标。

开局目标的确衷，是为谈判的终极目标的实现奠定基础。

每一种谈判都有自己的必备条款，这些都应当包括在你的谈判目标之内，一般说来，下面一些条款是必须有的：

1. 组团问题，对于一个想打“专家牌”的人来说，他必须确定要让哪些人参加谈判代表团并发挥作用。如律师、工程师、或者不是什么“师”而仅因为他对要谈判的标的有其深入的研究。

2. 一旦谈判陷入僵局，你准备如何将这辆陷入泥沼的战车拉出来。你是不是准备做些小让步，或者向对方许诺些什么，让对方“望梅止渴”。这可得计划好，否则，你可能会送出你本不想送的东西。

3. 看看是否会有你不好预料的因素对谈判进行干扰，提出你的解决方案。（如国家宏观政策的调整，紧缩银根等）

4. 你准备在什么时间结束谈判。注意，这是应绝对保密的，否则对方会利用它来控制你。

5. 确定你的每一阶段、每一层次的目标的达到你所准备付出的代价，即让步的方式、幅度以及你可以拿什么出来作为交换而给你的对手。

6. 估计对方可能会放出什么“烟幕”，而你准备怎样对付。

7. 假如谈不成，你准备怎样说？怎样做？是不再谈了，“买卖不成仁义在”，还是提点别的什么建议。

事先做点准备，会使你进退自如、游刃有余，总比被人家问得热汗淋漓，不知所措强得多。

### 第三节 了解你的对手

## 一、估价对手实力

在谈判里，需要你了解的对手的实力大致应该包括两个方面的内容：你的对手所在的公司、企业的情况以及与你谈判的对方人员情况。

众所周知，谈判主体由两个方面构成：关系主体与行为主体，所谓关系主体就是指有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织以及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的各种实体。行为主体是实际参加谈判的人，是通过自己的行为直接完成谈判事项磋商的行为者。

前面已经说到，你首先要对你的关系主体进行了解，了解它的实力。在这里，你可一定不要自以为是地缩小“实力”这个概念的范围，实力并不仅仅指你所面对的公司、企业的资本是否雄厚、生产力量大小、员工数量多少等等，“实力”最基础的含义是谈判关系主体的主体资格，即它能不能享有权利并承担相应的义务。谈判的关系主体不合格，它就无法承担谈判的后果，谈判也会归于无效。

1993年，某内地中药厂与沿海某地经济开发区的一家公司签订了代理出口中药酒至香港的合同。但由于中药厂并未审查对方能否按照合同的内容承担履行约定的义务，结果产品被海关扣下，双方都蒙受了巨大的经济损失。这样的谈判就是彻底的失败。

那么除了你谈判的关系主体的资格能力以外，你还需要关心些什么呢？还要知道对方的组织情况，了解那公司是否有良好的声誉吗？以往履行合约义务的情况怎么样？银行信用度是什么级别？对方管理层最近有什么变动？与他们做生意容易吗？诸如此类，不一而足。

在这一点上，恐怕我们都得向德国人学习。德国人向来以对工作认真负责而著称于世，他们谈判前的准备工作做得非常充分。在与对方谈判以前，不管你自称业务开展得如何如何顺利，经济实力如何雄厚，哪怕说得拖把布子发芽开了花，他们也会不厌其烦地向你索取公司业务开展情况、银行信用情况、内部经营状况等等一切他们感兴趣的资料。如果可能，他们还会从你的国内、外用户那里去了解你的产品的使用情况和进行市场调查，他们甚至还会直接或间接地同你的技术人员和工人座谈，还会从你的其他业务伙伴那里了解有关你的情况。这样，等材料都齐备了之后，他们才会约你一起坐到谈判桌前，而你立刻就会发现；他们的工作简直是细致极了，一点也不比查户口的差。

作为谈判人，你可以向主人提出参观工厂、企业，以了解情况，获取信息。如果你做为卖方，你的目的是了解你的谈判对方的加工条件、加工配套能力等；如果你是买方，那你就得仔细看看他的生产管理、成本控制、产品质量、产品包装、仓储条件、运输能力等；如果你和对方打算合资办厂或者合作运营，那你就得看得更加仔细，因为这不是一锤子的买卖。它关系到你的一大笔投资是否会血本无归。你要细致地了解企业的生产设备情况，连上面的锈斑都不要放过；了解企业职工的素质，看是否有人在上班时间敢打毛衣、打扑克；你要看看企业的信誉；你要看看企业的原料库和成品库，如果前者空而后者满的话你应该仔细询问一下原因。

首完之后，相信你就对你的谈判对象有印象了，接下来怎么办？把对你有利的材料用到谈判上去不就完了！你可以一五一十地告诉对方：“你的机器大面积锈蚀，你的工人上班时在睡觉，你的企业无钱买原料而产品又没人

买，总之一句话，你的企业在等我们的合资款以期‘输血’，而我方则担心这笔合资款能否真正起到作用，至于合作的事情么……”。这时轮到你的对手冒汗了，你则尽可以神态自若地等他降低谈判条件了。

说了这么多，就是一个意思，正确估计对手的力量，你必须先耐下性子来全面地对他进行了解。

接下来轮到了解与你谈判的行为主体一人了。

人，你应该知道些什么呢？你应该设法取得对方有关的背景材料。这些材料涉及对方的文化，该文化对谈判进程的影响，对方的组织以及谈判中其他潜在的角色，对方从事谈判的全部历史。你应该了解这些：

对方的一般状况，如：

1. 家庭状况（已婚、单身、离异）？
2. 喜好的娱乐活动？（以便谈判间歇能投其所好）
3. 工作习惯（早起、午休、晚间工作）？
4. 行为风格（完美主义者、任务为主、人际关系为主）？
5. 在目前的岗位上工作了多少年？
6. 目前工作的稳定性（不久会升迁、调任、降级）？
7. 哪些人，哪些事会对他的行为产生影响？
8. 与他谈判过的人对他的印象、评价和感受？
9. 对方的文化程度、专业程度，是专业人员还是行政人员？
10. 对方的权限范围，是否有幕后老板在控制？
11. 对方是否希望能从你这里拿到一些好处？

以及其他一些对你来说认为有用的情报资料。

好了，现在可以把你已经得到的材料汇总起来了，你可以根据这些材料对对方的各方面的实力加以评估。这里，告诉你估计对方实力的一个方法。

无论我们得到的材料多么详细而充实，我们对对方实力的估计也仅仅是估计而已，对手的实力究竟如何，一般说总要到谈判正式展开并经过相当的过程才能获知。间接的永远都只是局部的。在大多数的情况下，我们不可能一开始就对对手做出准确的判断，总是不是偏高，就是偏低。

这时，就涉及到在估计中的一项技术性问题：高低怎样取舍。拳击运动员都明白这样一个道理：拳头只有先收回来然后才能更有力地打出去。打仗也一样，把对方估计得强一些，会使己方更加重视，从而做好备战的各项工作，而轻敌则往往会大败。同样，较高地估计对方，可以主动积极地为自己留一点活动的空间，留一点回旋的余地，在谈判前高估对手，从表面上看像是自己在“长他人的威风”，而实际上却是为了后发制人。

## 二、考察谈判对对方的重要性

人的一生，就是为了满足需要而与自然、社会而不断进行拼搏的持久的斗争。同样，谈判本身，也是处在不同角度、不同经济发展状况下的不同的人或团体为了满足各自切身利益的需要，而通过一定的形式达成的某种商业化的目标的外在表现。

如前所述，任何一次谈判都是由行为主体（谈判人）来代表关系主体（企业、公司等团体）来进行的，所以谈判人员所代表的利益和需求应该说是两方面的：他既可能反映个人的利益和需求，又可能代表企业或其他团体的利益，总之，两种利益往往交织在一起，谈判对于他的重要性也具有双重性。因此，我们有从两个方面进行考虑的必要性。

下面这些方面将有助于你考察你谈判的关系主体对此次谈判的重视程度：

1. 假如双方无法达成协议，那么对方会有什么损失？
2. 本次谈判，你的对手究竟想从你这里获得什么？你知道他是否还有别的途径获得他想要的东西？
3. 假如双方达成协议，对方会从你这里得到什么好处？
4. 此次谈判是否能达成协议，从长远而言，会对其所经营的业务的现状和近期的发展产生什么影响？
5. 双方谈判的动议是哪一方先提出来并且正式列入日程的？
6. 对方是否真有谈判的诚意？他们是否能够履行协议的义务？

凡此种种，据此你可以推断出此次谈判对于对方的重要性，虽然可能并不全面，但也有重要的参考价值。

那么，对于直接与你交锋的对方谈判代表呢？他们绝对是一种不可忽视的力量，企业、公司对谈判的重视会通过他们而体现出来，如果他们“上有政策、下有对策”，与企业的初衷背道而驰的话，那么你的谈判方案也该做些修改了。

对一个谈判人员的判断可以从以下几个方面入手：

1. 该谈判人员在企业中的地位、年龄及发展态势。
2. 如果圆满完成谈判，是否会给他们带来诸如金钱奖励、提升级别等实实在在的利益的？
3. 他的声誉会不会由此次谈判而受影响？
4. 从他自己的性格、作风、工作特点来看，他是否希望谈判的成功给他带来成就感？

你可以再补充一些你认为有用的材料；综合这两个方面的内容，你可以做出自己的初步判断和对策。

举个例子来说：对于一个饥饿的人来说，一块面包，一瓶水的价值是多少？而一台显然贵重得多的冰箱的价值是多少？他会选择哪一个？同样的道理，卖主所卖的机器，如果能使买者的工厂自动化、效率化，赚取更多的利润，这些机器对买者便有价值，而有关购买机器的谈判就会对买者十分重要。

考察谈判对对方的重要性的目的在于合理地调整你的作战方案。如果谈判对双方都很重要，那么，没什么说的，好好谈就是了。但如果对于双方的重要性不是那么同等重要时，你可就要注意了。

比如：如果一方对市场进行选择的余地比较大，而且市场上确实存在着

多个供货渠道，那么这一方会更加吹毛求疵，而当商品缺乏时，或者商品处于垄断地位时，这一方的态度就会变得温和多了。所以，当乙方处于吹毛求疵的地位时，尽可以控制谈判的形势和进程，软硬兼施，虚实结合、拖延期限等等，无所不用其极，以迫使对方做出更大的让步：但环境和形势要求你不得不态度温和时，则应当不卑不亢，善于抛出“金饵”钓“金蟾”。

多探求对方的需要，以此来分析对方对谈判的重视程度，比简单地埋头于成本资料中重要的多，它会有事半功倍的效果。

### 三、测析对方谈判目标

确定你自己在谈判中的目标，这只是万里长征的第一步，接下来怎样走，能否定得顺利一些，则要看你的对手持有怎样的目的了。而且，你往往只有先预测出对方的谈判目标，才可能分析对方可能采用的战略，才能寻找己方同标与对方同标之间最佳的契合点。这样，你就可以少一些因面对突然出现的问题而不知所措、瞠目结舌的经历了。

对方的谈判目标，你应该站在他的角度设身处地地去想。“设身处地”十分重要，有时我们总感觉自己的老板态度凶蛮、方法专制，而不免心存不平之气。然而你设想你站在他那个角度去看问题时，很多事情变得很容易理解。你可以从对方的角度来思考下面几个简单的问题：

1. 我希望对方作出怎样的决定？
2. 我自己究竟怎样做才会促使他做出我希望的决定？
3. 他在什么情况下不会做成我所希望的决定？

这些问题将会帮助你积极地思考。与你相同的是：你的对手的同标也应有一、二、三级，包含他最想得到的，他可以做出让步的，最大限度实现自己利益的几种。而只有正确地判断出对方的谈判目标，我们才能更有针对性地在谈判中很好地把握谈判的“火候”。如果我们了解到对方最想得到的东西是什么，那么我们就可以让对方得到他最想要的东西，同时以付出更大的让步为代价；测析出对方的谈判目标，使我们能够把握对方实现目标最有利的因素和最不利的因素，从而“避其主力、击其虚弱”，争取更好的效果。

了解谈判对手的谈判目标，首先要弄清商品的价格（成本价格 + 利润价格）、需求情况、付款方式、技术要求、放弃条款等。然后由大到小测析：

1. 宗旨，即谈判的概括目的，如：为了保证外贸收购任务的完成。
2. 目标，如对方对此次谈判利润率的要求。
3. 阶段性目的，如对方第一阶段可能达到的目的。

与此同时，测析对方可能用以支持目标的分论点和论据。总之，整个过程就是你想象你即将参加一场固定题目的辩论大赛，你要掌握对方可能提出的论点和依据，并且试图了解以证据证明论点的途径。

你的目的既然已经十分清晰地出现在你的大脑中，那么，接下来需要办的就是怎样去实现这一目的了。

在很多时候，如果双方都将文件摆在对方面前，一五一十他说清楚，那么谈判也就会变得十分容易了。但是，实际情况往往是这样的一个问题后面常常是极为复杂的東西。

也就是说，一切表面的东西也许都蕴含一种不为人知的、但却暗中起着决定性作用的因素。那么，在谈判前，对这些因素作个深入的分析，是会有些好处的。

有这样一个例子：某年年底，笔者的一位朋友所在公司与以前的老商业伙伴甲公司进行商业谈判，甲公司准备从他们那里购买一批熟肉制品（火腿、腊肠一类）。与以前的谈判不同的是：甲公司破天荒地要求他的公司在价格上做出大幅度的让步，而且甲公司的谈判代表不止一次地暗示在价格上做出让步的同时，我朋友所在的公司可以用一些自认为合理的办法解决，如可以适当改变其产品的配料等，以减少成本。我朋友所在的公司谈判人员经过请示、研究，认为，以改变配方的办法来降低成本，无疑会破坏自己肉食产

品的独有风味，自己好不容易创起来的牌子也会受到影响，在公司已投入巨额广告费用的情况下，降低产品的质量无疑是一种自杀性的短期行为。由此，他们以维护产品的市场信誉为名，拒绝了对方的改变配料降低价格的要求，由此，双方协议告吹。

不久以后，我朋友所在的公司发现：甲公司从乙公司那里购入了大批的熟肉食品，以市场占有标准来衡量，乙公司的产品无论在外观上或内在质量上都比不上我朋友那家公司的，但在价格上却低了近三成。更令我朋友公司大惑不解的是：作为大型零售业龙头的甲公司向来经营正宗名牌、高质量产品，此次却一反常态，不知有什么原因。

问题很快有了答案：原来甲公司在年底购买的大批熟肉制品并未公开投放市场，而是作为年终职工福利分发了下去。原因也很简单：零售业竞争日趋激烈，甲公司下属的十几家大型商场、超市面临剧烈的竞争，而内部设施又急待改造；随着顾客的大量分流，他们的日子也很不好过，临近年终，大批货物又到了付款时间，资金周转不开，职工福利又必不可少，于是，不得已出此下策。

作为卖方的公司与甲公司之间，虽然有着十几年的合作关系。但卖方公司从以前的视角出发去考虑问题，从而并未深入了解对方那样做的原因、目的，进而失去一次合作机会，如果卖方公司能从别的角度深入了解一下，事情恐怕会有所变化。

我们已经能够看出灵活测析对方目标的重要性所在了。而且，对方的谈判目标，很多是你仅仅根据表面现象而无法知道的。他可能还会有隐藏的目的，如果你不了解这些目的，你就可能要冒丧失利益的风险。

几年前，一位房地产商在当时很不被人们看好的一块土地附近购买、开发了几幢小型别墅楼。这里之所以不被看好的原因，是因为人们普遍认为城市的发展方向是向北，而不是向南，即不是向别墅所在的方向，而且那里离公路太远了，以至于连条象样的柏油路都没有，连他自己公司的职员都抱怨去那里无异于是去荒郊野外做一次灰头土脸的旅行。于是，他渐渐也对这块产业的投资失去了信心。一年半以后，一个人找到他，用很漫不经心的口吻要求将那块地产转让给他，并说愿意出房地产商开发这块地产投资2倍的价格，并说自己喜欢那里远离城市的清静环境。房产商则立刻通过自己的关系四处打探消息，终于知道在那些楼的附近，一个新的大型商、往小区和几条高等级的道路已规划完毕，土地、房屋的升值几乎是明天早晨一觉醒来就会发生的事。他说：当一笔好生意看起来都好得似乎不象真的时候，那么它就真可能不是真的。

说这些只是想向你说明，有时候，你的谈判对手之所以要与你进行谈判，他的目的也许并不只是表面上的那些。但是，现代科学技术还没有发展到使你一望而知别人想些什么的地步，在这个时候，你也许更需要一些思索，或者干脆问自己一下：“他为什么这样做？”多想一下总不会有错。

但并非所有的谈判都要求你去猜测别人隐藏的目标，你也没有必要对所有的谈判都那么小心多疑，否则，你也可能会失去一些绝好的机会。

对对方谈判目标的测析，并不仅仅限于谈判之前的那些准备，一个具有清醒头脑的谈判人员会在谈判之中继续发挥他的判断分析能力，比如：他能分出性质不同的“拒绝”，是真的拒绝，还是策略性的或者犹豫性的拒绝，根据观察推理，进而判断和发现其内在本质。

#### 四、谈判代表能否拍板

作为一名谈判代表，你愿意看到下面这样的场景吗？双方经过针锋相对的舌战，在双方都已筋疲力尽的时候终于得以鸣金收兵，交易达成了。但一方的热情恐怕马上就要冷却下去，另一方说了：“我还得就这件事向我的上级汇报一下，只要他能批准，那么一切就能定了。”此时，作为另一方的你又得进行令人不安的等待，而等待的结局显然不会都令人满意，当对方很抱歉地对你说他的上级不批准这个协议的时候，你前面所做过的所有努力就统统付之东流了。

不知道你意识到没有：一旦你的谈判进入这样一种状况，你和你的谈判无疑就已经成了被踢的皮球，你不得不在不同的对手之间换过来又换过去，你必须经受一种身体上与心理上的双重折磨。一句话，你已经中了对方设计的圈套。

曾经有过这样的事例：一个演员的经纪人在同一家演出公司进行有关报酬方面的谈判时，演出公司先是派出了一个负责人，在经过双方长时间的讨价还价之后，终于达成协议。但演出公司的这个负责人却声明要向更高一级的领导请示批准，结果更高一级的领导不同意，于是演员的经纪人又不得不去与那位更高级别的人物展开长时间的谈判，而事实上，有几个经纪人会有这种耐心和精力，去进行这种马拉松式的谈判呢，还有一个例子：在一家专卖家具的商场里，一对年轻人虽然是看上了一套标价为 23000 元的板式拼装家具，而在家具零售行业，这种明码标价的水分是再大不过了。经过紧张的讨价还价，自称是厂家负责人的女士同意把价格降为 19000 元。但说要打电话给“大老板”请示一下，并宽慰两位年轻人：应该没有什么问题。年轻人于是开始张罗找搬运工、租卡车的事了。过了一会，女士满脸歉意地走过来告诉他们：“对不起，大老板不同意刚才的价，说最低也得 22000 元，你看你们能不能再加一些，这样我也好办一些？”这时的年轻人很明显地在谈判中已处于不利的地位，望着身后的搬运工和门外的车辆，他们侃价的语气已近乎无可奈何了。最终，这笔交易以 21800 元的“优惠价”成交，这已经大大超出他们当初的预算了。

这个战略会使谈判者在很大的限度上陷在对方及其上司的夹缝里，无法动弹。那个孤立无援的经纪人同时被演员和电影公司两方弄得进退维谷，这个经纪人对于他的客户的要求能否尽到责任、完成任务，这实在是一个非常重大的考验。同样，买家具的两位年轻人也被这种策略弄得无所适从、不得不在十分不利的条件下接受近乎苛刻的要求。

如果你在谈判之前，对于将要坐在你的对面的谈判对手是否有最后拍板的决定权并不是十分清楚的话，那么，你就很有可能要冒这样一种风险：在你起身与对方就协议的初步达成而握手言欢的时候，你的笑容突然凝固在脸上，接下来，你被不可预知其结果的等待折磨得心身俱疲，再后来，你发现你竟然接受了一个最初你想都没有想过的条件。

你的对手抬高权威的目的，是想要将谈判中的问题一层一层地递上去，请求上级的批准，从而逼使对方一再谈判，或者至少每到一层都得重复陈述他的论点。这对你而言，将是一种身体和心理上的双重折磨。这个战略可以试验出谈判者的自信心，它能使对方的希望和要求因此破碎。

在这里，我们不得不再一次提起“受到限制的权力才是真权力”这一基

调。假如我的权威被限制住，那是你的问题，而不足我的。你被迫不得不作一个很奇怪的选择，那就是：根据我所有的权限来考虑这笔交易；我只能就我的权限范围和你谈判，倘若这些都不能满足你，这笔生意也就只好吹了。

假如你认为我没有就目前谈判的事项拍板的权力，你尽可以直接去找我的上司去谈，但这样做，你就必须与那些比我地位更高的人谈判，而且与你谈判的人的级别的每一次升高，都意味着你又向山上爬了几层，在付出更多的准备和努力的同时，你眼前的景色也产生了变化，你面临的又是一个你压根不熟悉的对手，你也必须做更多的准备工作。同时还有一种危险变得十分现实，那就是当你决定直接与高层人士谈判的时候，对方可能会因此而对你不满，从而反而影响了双方长期友好合作的前景；所以，有些人在知道谈判对手并无拍板的权力的时候，他们宁可做些让步，也不愿去与对方的上司谈判。

这就是当你事先不了解你的谈判对手是否有拍板的权力时可能出现的所有情况，所以，当务之急是你一定先要搞清楚你的对手，到底有多大的决策权。

在你准备谈判之前、先需要彻底研究与谈判对手有关的有价值的资料。最起码必须知道，对方组织内部决定做出的程序，以及与己方谈判的人员在谈判对方内部是否有决策的资格，即个人的地位、权威、力量等。了解谈判对方组织中的决定是怎样作出的，谁具有决定权、谁审查他们，资金由何而来，最后的决定怎样做出以及由谁来做出，等等。有的时候，你甚至可以从下列方面剖析对手的个人情况，如：年龄、经历，家庭情况、性格、爱好、兴趣、现状等等。

虽然大多数的企业和公司很重视与客户之间长期的合作关系，但是，仍有那么一些公司对于与客户的长期关系不加重视，他们也许认为买卖没有什么真诚合作可言，对于他们来讲，每次谈判所要做的就是干好这次的就可以了，如果你与这样的对手谈判，你应该扩大你向对方了解的范围，例如。

1. 了解对方公司的组织机构与运行规范方向的情况，决策的做出是以什么样的方式

2. 不要担心直接向对方询问他的权限范围你会失去什么，或给你的谈判带来不利。相反，直接询问中，你能得到的东西太多了。

3. 你询问之后，对方闪烁其词时，要穷追不舍。

4. 了解一下如果你们的谈判需要对方决策机关批准的话，那么大约会用多少时间。

5. 可以直接向对方的上司询问你的谈判对手的权限范围，但时其回答仅能作为参考。

6. 不要向对方透露你的权力范围，对方问得紧时，你可以“顾左右而言他”

7. 随时准备退出商谈。

8. 直接向对方提出你方对其谈判人员的权限要求。

为了避免这样的情况出现，你需要充实你的谈判计划，首先要使己方的谈判人员引起注意，提醒他们对方可能会抬高权威，来降低自己的期望程度，并迫使我们让步；其次，你得准备一旦这样的事情发生，你的应对战略，即你不应该失去你的风度、你不用亲自去找对手上级去说什么，你只需悠闲地坐在那里，就让对方汇报去吧；第三，你也保留交由上级批准的权利，

以其人之道，还治其人之身，以相同的办法反击对手，让对方的上级也站到前台来！

#### 第四节 制订了谈判方案

## 一、制订多个不同的谈判方案

制订不同的几个谈判方案的好处在于：你会清楚万一初次商谈宣告失败，你还可以提出哪些不同的选择由对方思考。而不至于你毫无准备地接受一个你根本就不满意的交易，虽然在签约的那一时刻，你觉是这是你的唯一合理的选择。

在准备你的几套谈判方案之前，你首先应当弄清楚你所准备的方案是做什么用的：是准备在谈判可能失败之时，你提供给对方的不同于现时谈判目标的新的条款呢，还是当对方不接受你所开列的条件时，你所可以开出的另外一些条件。很显然，前一种方案是全局性的，而后一种则只是局部性的。

你可以决定准备采用什么方向的谈判。采用横向谈判的方式，你可以将准备洽谈的议题全面铺张开来，并且规定好每轮要讨论多少个问题，按顺序一轮一轮地谈判。采用纵向谈判的方式，你可以把要谈判的问题整理成一个序列，按问题的内在逻辑要求，按顺序进行谈判，一次只谈一个问题，非到这个问题彻底解决则不进行下一问题的讨论。

你还可以订立不同的谈判方式：

### 1. 常规式谈判

在你与你的固定客户之间，经过多次来往，交易条件已趋于固定时，你可以决定仍以过去交涉的程序、条件、经验为基础进行循规蹈矩的常规式谈判。

### 2. 利导式谈判

你在充分研究对方谈判人员心理动势的基础上，迎合、利用对手的主体意愿，诱发其向本方谈判目标靠拢。你可以将计就计、投其所好，先易后难地提出一些为谈判对方能够或与对手有共同之处的议题，以使对方乐于合作。

### 3. 迂回式谈判

你可以不与对手就直接交易的内容进行协商，而是抓住要害或利用某些外在条件间接地作用于对手。

### 4. 冲激式谈判

你可以采用正面对抗战冲突，使用强硬手段以给对方施加压力。

制订多个谈判方案，有利于你根据不断变化着的双方实力对比、事态趋向、发展转机等多种因素出发，或以一种方案，或兼用几种，以灵活地配合使用。

改判方案的制订当中，不可忽略的是下面一些重要元素：谈判主题和目标、谈判时间、谈判期限、谈判议程等。

谈判目标一般应分为三极：最低目标，即必须达到的目标，不达到宁可终止谈判。可接受的目标，这是目标的一个区间或者说是一个范围。最高目标，如果要超过这个目标，则要冒谈判破裂的危险。有了谈判目标，谈判人员心中就有了一个明确的奋斗方向和“度”的概念。

谈判时间方面，应充分考虑乙方对谈判准备的充分程度，谈判的紧迫程度、谈判人员的情绪状况等等。时间元素是谈判方案中最灵活的因素之一。

谈判期限，应当根据实际情况确定不同的方案。如乙方赴对方谈判，必须采用“速决战”，反之，则宜用“蘑菇战”，同时应当给谈判班子留有充裕的时间，在谈判方案中，对谈判所需要的时间及因为时间因素而造成的损

失都应作出概率的规定。

在制订不同的谈判方案这个问题上，你可千万不要自以为是地以为：“谈判根本不会破裂，现在想那么多问题干吗？”对一个试图逃避艰巨的谈判准备工作的不合格的谈判者而言，这确实是一个极好的借口，但我们应该看到事情的另一面。

在许多种情况下，自认为谈判不会失败，从而只抱定一种既定的谈判目标不放，确实也没有造成什么损失。但是，绝大多数的谈判都会按照不同的形式进行，并且时常会受到迟迟无法达成协议的困扰。而且，如果你事先没有准备好其他不同的方案，你很有可能被迫接受一家远远低于你的满意程度的交易。你会在毫无退路可言的情况下，切实地感受到那种“挥泪大甩卖”的心理压力。

尽管有时候你的其他谈判方案都不怎么样，但是，事先确定多种不同的谈判方案，无论如何都不会给你构成什么损害，相反，它们倒很有可能是一种可以预期的利益。对于一个谈判者来说，他对一笔交易表现得越不是那么热心，他就越可能做成一笔合算的交易。因为，如果这一次谈判对于你来说是不很重要的，或者说你还有好几个其他的选择，你就不会被迫接受那些还不能使你十分满意的条件。在谈判开始之前，如果你能多花些力气，找出几种其他的可从你在不同情况下选择的方案，你就会最后达到你所有的目的，因为你已经找到了不止一条通向这个目标的道路。

## 二、建立灵活的应对战略

通常，在一项谈判开始之前，人们会做出有关自己买什么、卖什么，怎样达到这一目标的一系列计划。但计划往往只是谈判前单方的主观设想或各方简单磋商的产物，不可能把影响谈判过程的各种随机因素都包括在内，而如果在你的计划中，你并没有建立一个灵活的谈判战略的话，那么，你与对手之间的谈判很可能会陷入你事先未预料到的僵局，你和你的对手可能都会报怨对方的要求苛刻。而这样的局面，你是完全可以在谈判前的准备工作中就没法去避免它。

从谈判战略的灵活性出发，你可以在你的谈判计划中对可控制的因素和常规事宜做出比较仔细的安排，对那些基本上没有什么规律可循的事项可以安排粗一些，如对方人员讲话的言外之意和我方计划的设想有出入等，就是不可以控制的随机因素。

为了使谈判能够顺利地进行下去，你的谈判千万不可以在下面这样的假设的基础上面：

### 1. 没问题，车到山前心有路

在这里，你忘记了同样还有一句话：人无远虑，必有近忧。如果你的谈判计划之中连最起码的应对战略都缺乏的话，在你与对手争得不可开交之时，你可能会不得不做出某种临时的调整，就象仗打在半中间而突然撤换将领、调动军队一样，你所做的匆忙的决定自然缺乏深思熟虑，它必将会暴露你的薄弱之处，而使你不得不付出你事先没有预料到的极为重大的代价。

### 2. 管他呢，成就成，不成就算

你的这种态度将首先显示出你在谈判方面诚意的缺乏，你时谈判获得成功的结果报有一种放任的态度，你并不热心于谈判协议本身。而且，一旦你这样的态度遇到了对方的抵制，其结果不是谈判告次，就是使得人家森严壁垒，给你留下一堆难啃的骨头。

### 3. 对方会与你一同解决问题

应当说，这是一种投降主义的立场。你的出发点似乎是在于与你的朋友商量休息日去哪里去野炊，而不是准备一场将为你争取利益的谈判。不能否认的是：有的时候，你也确实可以得到一个双方都满意的结局。但是，在更多的时候，你的对手可不象你那样坦诚，他对于你的盲目信任，也许会在心里说：“这个傻小子，输到临头了还不知道！”

你应当设想不同的情况，灵活地掌握谈判的态度，准备好不同的谈判策略。态度不硬不行，对于对方可能提出的根本不合理的或者过于苛刻的条件就要硬，硬到“火口”上；但硬得过分，硬得时间过长也不行；态度过软也不行，让对方牵着你的鼻子走，任其发展不一定是好事。应当分析对方的地位、心理，把握市场动态，对有成功的希望，对方有诚意的，可以灵活调整谈判策略，作出条件上的适当让步；对于没有诚意的人，则不能随便降低自己的条件；如果谈判确实没有希望可言，则不必浪费时间，可以及早“打道回府”，另外寻找客户，谋求出路。

制订灵活的应时战略，还应赋予谈判人以一定的灵活变通的权力。作为谈判人，应当能够根据形势的变化，随机应变，采取相应对策，从而调整目标与策略，把握局势。

如何使谈判在尽可能对自己有利的情况下，达成双方都能够接受的协

议，关键之一就是谈判者能否确立灵活的应对战略。

例如：当你向对方直接说明你的要求而失败时，你准备使用什么方法？

假设你作为卡车的买方，与你的买方止在举行谈判：

你：你们需要的卡车我们有。

买方：吨位多少？

你：四吨

买方：我们要二吨的。

你：两吨有什么好呢？万一货物太多，四吨不是很实用吗？买方：我们也得算经济帐啊！这样吧，以后我们需要的时候再谈。

谈判进行不下去了，你怎么办呢？降价吗？如果你没有准备应对策略，你可能就会那样去做，但如果你有，你会这样接着说：

你：你们运的东西，每次平均重量一般是多少？买方：很难说，大约两吨吧。

你：是不是有时多、有时少呀？

买方：是这样。

你：究竟需要用什么型号的汽车，一方面要看你运什么货，另一方面要看你在什么路上行驶对吧？

买方：对。

你：你们那个地方是山区吧，而且据我所知，你们那里路况并不好，那么汽车的发动机、车身、轮胎承受的压力是不是更要大一些啊？

买方：是的。

你：你们主要是利用冬天田里没活了跑运输吧？那么，对汽车承受力的要求是不是更高呢？

买方：是的。

你：货物有时会超重，又是冬天里在山区行驶，汽车负荷已经够大的人，你们在决定购车型号时，连一点余地都不留吗？

买方：你的意思是……

你：你难道不想延长车的寿命吗？一辆车满负荷，另一辆车从不超载，你觉得哪一辆寿命会更长呢？

买方：当然是载重量大的那辆了。

于是，你们的谈判成功了。

从这里，你是否已经看到了多一种应付策略的威力？实际上，做到这一个并不难，你完全可以在谈判的准备工作中尝试对你的谈判策略进行变换。大胆开动脑筋，突破常规的限利制，尽力寻找多种接近实用的假设性解决方法。“上兵代谋”与“因形用权”完全可以作为完成这一步骤的参考。你可以通过对诸种基本策略基元的重组来实现策略的变换。

谈判出现僵局怎么办？当买卖双方为了一点鸡毛蒜皮的小事而相持不下的时候，交易陷入僵局几乎是不可避免的。如果你事先对此早有准备，你会很快提出许多办法来。

1. 更换商谈小组的人员或领导。
2. 另择商议的时间。
3. 改变冒险的程度。愿意分享未来的损失或者利益。
4. 改变谈判准备中预定的目标。
5. 找一个调解的人。

6. 让对方有更多的选择余地。

7. 在一些本不准备让步的条件上做出让步。

你需要的是，事先想好如何说、如何做，用一种既能保全面子又能打破僵局的方法，使对方愿意听从，让谈判可以再度展开。如果你能早有腹案，就会更加善于处理这一类的问题。

每一种谈判都有其自身的特点，你首先应当推敲你的谈判战略，而且在谈判的进行过程中，你必须不断修正你的应对战略。准备一个灵活的计划将有助于你在谈判开始以后，能够根据情况的变化迅速变化战略，这将不致于使你在突然的提议面前惊慌失措，或者冒险采取一些足以损害你利益的行动。

### 三、精心设计报盘结构

准备谈判材料的时候，重要的是设计好你的报盘结构，你首先要确立你必须达成的目标，希望达成的目标和乐于达成的目标，确立你的“最高目标”，即你可以得到的最大利益，你的“最低目标”，即你可以接受的最小利益。你还应当将实际谈判中可能出现的各种有利的、不利的因素都考虑进去，留出足够的讨价还价的余地，以便你在必要的时候可以做出一定的让步。

你要考虑究竟怎样报盘才会使你获得主动并实现你的经济利益。要做到这一点，首先你自己心里先得有个“底数”，即在全面了解本方情况和对方情况的基础上，对各种数据和材料进行分析、研究，这样，你所规划的报价幅度就会合理，否则，就不免会带有一些盲目的因素。

设计好报盘结构的前提是全面、详细地掌握信息。在这方面，恐怕你得向一个真正的股票投机者学习，他们能从哪怕是一个公司的董事长咳嗽了一声这样的小事上，推断出公司的股票价格是否会“感冒”，你得了解对方的经营能力、需求数额，甚至政治背景，你要依靠你的推销人员、采购人员、经销人员、生产人员、财会人员来获得，必要的时候，还得采用特殊的技术手段，如化工分析、秘密侦察等，在谈判之前，先建立你自己的网络情报系统。一个优秀的谈判人员应当善于充分利用一、两点比对方更精确、比对方更及时的情报，善于组织专门人员不断地向谈判人员通报，以形成对对方心理的强大压力。

好了，你可以设计你的报盘计划了。你的开盘价应当是最高可行价格。你既可以告诉对方：“这种价位是我们希望达到的价位”，也可以说：“这个价格已经是最低的了，不能再降了”。这样，你便可以“开最高的价（作为卖方），出最低的价（作为买方），以震惊对方”，在价格谈判中报价要“狠”，可以“狮子大开口”。

你可能也意识到了，作为谈判者，他们都有一种要求得到比他预期得到的还要多的心理，因此，在报价时你应当为讨价还价过程留足充分的余地。想必你走过自由市场买衣服，在那里，倘若买方出价较低，则双方往往能在较低价位成交；倘若卖方喊价较高，则双方往往能在较高价位成交。

卖主喊价较高或买主出价较低的时候，都会造成对自己较为有利的结果，他可以有效地改变谈判对手的最初要求。当卖方报价较高并且有理有据时，买方往往会不得不重新估价对方的保留价格，价格谈判的合理范围便会发生变化，当然，这种变化是有利于卖方的。相反，当买方报价很低时，价格谈判的合理范围便会发生有利于买方的变化。

作为卖方，提出一个高的开盘价；作为买主，提出一个低的开盘价，都为着双方下一步的价格磋商提供了回旋余地。开盘时报出的期望价，实质上成为了一张整个交易中留着使用的“王牌”。

报价的制订是在开始谈判之前就已经完成的，它的意义在于制订价格的上、下可调幅度，可以说，开局前制订的报盘价是一个很有效用的交易筹码。“合理”的高报价，在磋商过程中既是进攻的武器又是防御的盾牌。

当你作为卖方时，期望价应是防御性的最高报价。对于对方迫使你让步的策略，应加以分析：如果对方一味压制，那么就应以进攻姿态破坏其策略、打消其念头；如果对方希望互利合作，报盘则应取合理的守势，以使谈判顺利成交。

当你作为买方时，则可以集中力量压低对方报价，寻找标的物之瑕疵、造成卖方担心这笔生意难以成交的担心，抓准时机，突破其报价防线。

在报盘结构的顺序安排上，你可以视情况而定不同的形式：先易后难，先甜后苦。给困难问题的讨论打下基础；先难后易，先苦后甜。混合型。无论什么方式，都应根据实际情况来定。

你还可以采用这样的方法：一点一点地向对方提出要求，直到取得优惠条件为止。假如你想得到一根香肠，而你的对手把它抓得正牢，这时，你不用去抢，你可以要求他先给你一点点，对方可能并不在意，然后，你再向他要点，然后再要，那么，用不了多长时间，整根香肠就非你莫属了。

在你的报盘中，一开始，你可以不提出己方的所有要求，而设计在谈判过程中一点点地积累上去，最终达到目的。

这种报盘设计的运用，就是要求你在订立最高目标的同时，从小处着眼，从最基本、最容易实现的条件开始，一点一滴地去争取，其运用关键在于耐力和恒心，并且要制订好相应的伪装掩护方案，以防止对方识破你的战略意图。

你的报盘结构还可以“虎头蛇尾”。比如，你想购入一批比较紧俏的货物，但卖方不一定会卖给你这么多。那么你可以先给对方来个“虎啸震山林”，在质量、花色品种、包装、运输条件等方面提出尽可能苛刻的条件，然后，逐步让步，在卖方比较满意的情况下，适时提出自己增加购买量的要求，在对方满意心理、“已经占了便宜”心理的作用下，一般可以实现自己的目的。

你所设计的报盘方案，应当与你将要进行的谈判的性质相一致，也只有这样，才能发挥它的效用。

还得告诉你几个技术问题：

选好你的报盘时机。

选择恰当的报盘时机往往首先取决于你的谈判时机的选择，一般来说，你应当在谈判对手具有强烈的合作需求，或者谈判对手面临的外界压力大于自己的时候作为你谈判并报盘的时机。例如，当对方为一笔债务所困时，你就很有希望很便宜地买到他为还债而出售的汽车。在这个时候谈判和报盘，主动权会掌握在你手中，也容易获得在一般情况下不容易得到的利益。

报盘是双方的事，你既要寻求本方的最高利益，也必须同时兼顾对方能够接受的可能性。脱离对方可能接受的最高报价，只能是一场自相情愿的甜蜜美梦。报盘必须植根于事先确定的合理价格范围之内，不可盲目地漫天要价或者胡乱杀价。如果做为策略性虚报的那一部分过分夸大的话，就可能使谈判的气氛遭到破坏，导致谈判的失败，失去成交的机会。更有甚者，还可能破坏双方的长期友好合作关系。

应尽快摸准对方的真实意图，并设法找到己方报价欲得利益与对方接受可能性之间的最佳吻合点，制订报盘最佳方案。

报盘计划中包容多个事先规划过的调整办法，如果谈判一旦陷入僵局，则可以立即改变态度，提出新的建议以说服对手接受你的报盘。报盘的灵活性至少会向你的对手表明你通融的可能和谈判的诚意。

### 第三章 唱好序曲

## 第一节 诙谐打趣、营造气氛

大幕拉开，谈判双方正式上场，开始了彼此间的接触、摸底，谈判的序曲奏响了。这一阶段虽然距离整个乐章的主题达成正式协议，还需要经过一段很大的历程，但它对谈判的成败却有非常重要的影响，特别是在建立洽谈气氛方面。

谈判气氛是谈判对手之间的相互态度，它能够影响谈判人员的心理、情绪和感觉，从而引起相应的反应。因此，谈判气氛对整个谈判过程具有重要影响。

任何商务谈判都是在一定的气氛下进行的。有的谈判气氛是冷淡的、对立的：有的是松驰的、缓慢的、旷日持久的；有的是积极的、友好的；也有的是平静的、严肃的、严谨的。

不同的谈判气氛，对于谈判有着不同的影响，一种谈判气氛可以在不知不觉中把谈判朝某个方向推进。比如，热烈的积极的合作的气氛，会把谈判朝达成一致的协议的合作方向推动；而冷淡的、对立的、紧张的气氛则会把谈判推向更为严峻的境地，很难真正地解决问题。

一般来说，谈判都希望在良好的气氛中进行谈判、解决问题。因此，在谈判的序曲奏响后，谈判人员的一项重要任务就是“化干戈为玉帛”，变消极为积极，营造出和谐、友好、热烈、严谨的谈判气象。

## 一、营造气氛：给对手一个好的感觉

谈判双方见面后的短暂接触，对谈判气氛的形成具有关键性的作用。虽然随着双方接触的频繁和谈判的不断深入，谈判的气氛会产生一定的变化，但它主要还是取决于双方刚一见面时的目光接触、走路姿势、手势、随便的问话及说话的语调等。

这是因为在这一阶段，双方都急于想通过直接的接触来了解对手的情况，往往注意力高度集中，思维活动明显加快，比平常更积极主动地接受外部信息，观察也较平时更细致入微。在这种状态下，对方人员进场入座时的动作、目光、姿态、表情、谈话的内容、谈吐的口气、腔调等，往往一览无余，尽收眼底。通过对上述信息进行加工、整理，形成一定的印象，并通过一定的形式表现出来，谈判的气氛就形成了。

了解了谈判气氛的形成过程，在谈判的序曲奏响后，我们就应将第一项重点放在营造一个和谐的、坦诚的、热烈的、严谨的谈判气氛上。

谈判气氛是在谈判者相互接触的过程中形成的，每一个谈判者都应为良好的谈判气氛的形成发挥积极的作用。为了创造出一个合作的良好的谈判气氛，谈判人员应做到：

寒暄恰到好处。在进入谈判正题之前，一般都有一个过渡阶段，在这阶段双方一般要互致问候或谈几句与正题无关的问题。如来会谈前各自的经历、体育比赛、个人问题以及以往的共同经历和取得的成功等等，使双方找到共同语言，为必理沟通做好准备。切记不要涉及令人沮丧的话题。

动作自然得体。动作和手势也是影响谈判气氛的重要因素。特别值得注意的是，由于各国、各民族文化、习俗的不同，对各种动作的反映也不尽相同。比如，初次见面时的握手就颇有讲究，有的外宾认为这是一种友好的表示，给人以亲近感；而有的外宾则会觉得对方是在故弄玄虚，有意谄媚，就会产生一种厌恶感。因此，谈判者应事先了解对方的背景、性格特点，区别不同的情况，采用不同的形体语言。

破题引人入胜。如果说开局是谈判气氛形成的关键阶段，那么破题则是关键中的关键，就好比围棋中的“天王山”，既是对方之要点也是我们之要点。因为双方都要通过破题来表明自己的观点、立场，也都要通过破题来了解对方。由于谈判即将开始，难免会心情紧张，因此出现张口结舌、言不由衷或盲目迎合对方的现象，这对下面的正式谈判将会产生不良的影响。为了防止这种现象的发生，应该事先做好充分准备，作到有备而来。比如，可以把预计谈判时间的5%作为“入题”阶段，若谈判准备进行1小时，就用3分钟时间沉思；如果谈判要持续几天，最好在谈生意前的某个晚上，找机会请对方一起吃顿饭。

讲究表情语言。表情语言是无声的信息，是内心情感的表露，包括形象、表情、眼神，等等。谈判人员是信心十足还是满腹狐疑，是轻松愉快还是紧张呆滞，都可以通过表情流露出来。是诚实还是狡猾，是活泼还是凝重也都可以通过眼神表示出来。谈判人员应时刻注意自己的表情，通过表情和眼神表示出自信以及友好、合作的愿望。

察颜观色，开局阶段的任务不仅仅是营造良好的气氛，还要敏锐地捕捉各种信息，如对方的性格、态度、意向、风格、经验等，为以后的谈判工作提供帮助。

## 二、诙谐幽默：谈判气氛的润滑剂。

谈判气氛形成后，并不是一成不变的。本来轻松、和谐的气氛可能因双方在实质性问题上的争执而突然变得紧张、甚至剑拔弩张，一步就跨到谈判破裂的边缘。这时双方面临的最急迫问题并不是继续争个“鱼死网破”，而是应尽快使谈判气氛缓和下来。在这种情况下，诙谐幽默无疑是最好的武器。

卡普尔任美国电报电话公司负责人初期，在一次董事会议上，众人对他的领导方式提出了许多责问和批评，会议充满了紧张的气氛，人们似乎都已无法控制自己的情绪。有一位女同事质问道：“公司在过去的一年中，用于福利方面的钱有多少？”“×百万美元。”“噢，我真要昏倒了！”听到如此尖刻的话，卡普尔轻松地回答了一句：“我看那样倒好。”会场上意外地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对立的讽刺转化为幽默的力量，同大家一起度过了紧张的时刻，缓解了众人激动的情绪，心平气和地致力于问题的解决。

上述例子让我们看到了幽默对紧张气氛的润滑作用，幽默的语言有三个最基本的特点：第一它能使人发笑，这是表达方式上的特点；第二，它有深刻的寓意，这是表达内容上的特点；第三，它是友好善意的，这是表达目的上的特点。幽默反映了人对生活的积极乐观的态度，反映了人的同情心和爱意，反映了人的审美情趣的高尚，反映了人的知识和修养的富有。在现代商务谈判中，它发挥着越来越重要的作用，被作为气氛的润滑剂和特定情况下一招致胜的“杀手锏”。

### 1. 幽默诙谐的语言有助于创造良好的谈判气氛。

在一次重要谈判中，双方以前从未有过任何接触，气氛略显沉闷。这时甲方的代表开口了：“某经理，听说你是属虎的，你的厂在你的领导下真是虎虎有生气呀！”“谢谢，借你吉言。唉，可惜我一回家，就虎威难再了！”“噢，为什么呀？”“我和我的夫人属相相克啊，我被降住了！”“那么你妻子……”“她属武松！”这一幽默虽有刻意营造之痕迹，但这并不妨碍它在缓和气氛中的作用。双方你来我往，不经意的几句幽默话语，就让原来的沉闷一扫而光，彼此间很容易就建立起一种亲近随和的关系。

在初次谈判中，双方都要寒暄一番以营造良好的谈判的气氛。如果能像上面的小例子中的谈判者那样恰当地运用一些幽默语言，就可以将双方本来陌生的关系涂上一些“润滑剂”，变得更加融洽、轻松。

### 2. 可以运用幽默的语言，委婉地对对方进行批评，以避免谈判气氛的激化。

运用幽默的语言可以把说话者的本意隐含起来，话中有话，意在言外。

某青年拿着乐曲手稿去见名作曲家罗西尼，并当场演奏。罗西尼边听边脱帽。青年问：“是不是屋内太热了？”罗西尼说：“不，我有一个见到熟人就脱帽的习惯，在你的曲子里，我碰到的熟人太多了，不得不频频脱帽啊！”青年的脸红了，因为罗西尼用幽默的方式委婉地道出了他抄袭别人作品的事实。运用这种表达方式，既可以用委婉含蓄的话烘托暗示，巧用逻辑概念，对谈判对手进行批评、反驳；又可以保证双方的关系不至于因批评、反驳而马上变得紧张。

一家商场与供货商就产品的质量问题的展开了激烈的谈判。供货商拒不承认其产品存在质量问题，拒不承担应对用户所负的赔偿责任，反而厚着脸皮

大吹、特吹其产品所具备的优良性能。商场的主管经理没有正面予以驳斥，而是笑着对供货商说：“老兄，什么时候开发的新产品啊？”“新产品，什么新产品，这不就一直卖给你们的产品吗？”“不会吧，你一定是记错了，”说着，经理扬了扬手中质检部门的检验证明。“你们卖的产品不但质量有问题，而且也不具备你所说的性能，怎么会是你介绍的产品呢？老兄，别开玩笑。”说着，哈哈大笑。供货商无言以对，只能尴尬地陪笑。

如果部门经理凭借手中的检验结果，直接对供货商进行斥责，固然供货商依然理屈词穷，但他可能会胡搅蛮缠，寻出各种理由，找出各种原因，使本来简单的问题无法顺利地解决。经理聪明地“幽”了供货商一“默”，让他无话可说的同时感到惭愧，同时也感激经理的嘴下留情，得理让人。于是供货商积极地配合商场，把问题顺利地解决了。

### 3. 幽默是避免尴尬气氛的“灵丹妙药”。

在谈判桌上有时由于言语不合，或者话题转入令一方或双方难以应付的事情，气氛就会突然变得尴尬、沉闷。这时适当运用幽默语言，对于避免和消除尴尬很有效果。

比如在商店、酒店等服务性行业经常会发生一些令人尴尬、难以应付的事情，使顾客和店方的关系一下子就紧张起来。

一次，一位女士怒气冲冲地闯进一家食品店，向营业员喝道：

“为什么每次我儿子在你这儿称的果酱都缺斤短两？”

营业员并没有慌乱，仔细想了想，猜中了其中的原因。于是礼貌地回答：

“夫人，你为什么不能称称你那个可爱的小宝宝，看他是否长重了？”

这位母亲一愣，继而恍然大悟，怒气全消，心平气和地对服务员说，“噢，对不起，误会了。”

商店可能要经常面对这样找上门来讨个“说法”的顾客，如果商店也和顾客一样不冷静地大吵大嚷、针锋相对，可能气氛就越来越尴尬，问题越来越大，一点小事就要闹到消协，甚至走上法庭。长此以往，商店的正常经营和信誉都会受到影响。

在这里，聪明的营业员给我们提供一个很好的解决办法。营业员认准了自己不会称错，便只剩下了一种可能，即馋嘴的小孩把果酱偷吃。如果她感到“道理在手”，就得理不让人，反唇相讥“我不会搞错的，肯定是你儿子偷吃了”，或者“你不找自己儿子的麻烦，倒问我称错没有，真是不可理喻。”这不但不会平息顾客的怒气，反而会引发一场更大的争论。因此，服务员用幽默委婉的语气指出妇女所忽视的问题，这既维护了商店的信誉，又顾全了顾客的面子，避免了一场争吵。很可能又为商店赢得一个“回头客”。

当然，并不是每个问题都这么简单，在轻松幽默中即可迎刃而解；但恰当地运用幽默，至少可以消除尴尬，使双方在比较缓和的气氛中解决问题。

谈判的目的是为了实现合作，并通过合作来满足自己的需要。因此在谈判过程中没有必要抓住一些枝节性的小问题不放，而应着眼于全局，大度而又富有策略。当谈判出现尴尬、紧张的气氛，双方都应积极采取措施化解。在众多的方法中——善用幽默无疑是最佳选择。

### 三、雷池不可越：恰当地运用幽默

幽默在营造良好的谈判气氛方面的重要作用，已为越来越多的谈判者所认识和接受，并在谈判中巧妙地使用，收到了良好的效果。但正如真理向前再迈一步就变成谬误一样，在谈判过程中想利用幽默的手段又不适当，往往会适得其反，形成负面影响。

幽默是一种高级的语言艺术，它与行为人的各方面的素质是紧密相连的。尤其在语言的运用上，幽默是思想、学识、智慧、灵感、教养、道德等在高水平上的结晶，它既看到了事物的可笑之处又能巧妙地表达出来。

幽默和滑稽是完全不同的。滑稽的语言和行为往往只能让人“觉得好笑”而没有什么内在的含义，它是直露的、廉价的，根本不值得人去回味。虽然滑稽的语言和行为往往并不带有恶意，而且生活中也需要（它有暂时调节心理的作用）；但有的滑稽言行则招人反感，如有些男人在公入场合为博得众人一笑而故操女人腔，有些女人为了在男人面前显得妩媚而故意装“嗲”，以及影视剧中那些敢调侃一切的“侃爷”“侃奶”式的行径，都属于滑稽表演的范畴，有时甚至能做作得让人作呕。

幽默也不同于讽刺，讽刺的语言虽然能表达一定的意义，但它是尖锐的嘲笑和谴责的形式直接表现出来的，容易激起人的逆反心理，不利于良好气氛的营造和问题的顺利解决。

同时，在人的言行中，幽默、滑稽与讽刺往往水乳交融。一个人的素质越低，他语言、行为中的滑稽成分就越多，他的素质越高，言语、行为中所表现出来幽默就越强。一个人与别人的关系越融洽，他的语言中的讽刺意味就少，反之就越多。

因此，在运用幽默表达方式营造谈判气氛时，应特别注意莫越雷池一步，使高雅的幽默沦为低俗的滑稽和尖刻的讽刺。

首先，要注意时机和场合，最好能根据双方谈判的内容制造某种情境，形成幽默。而不要在一些比较严肃但并非尴尬、沉闷的时候插入一些自己编造的僵硬的笑话。这样不但不能达到活跃气氛的目的，而且还会使你显得很滑稽。比较下面两个例子，我们就不难明白这一点的重要性。

1. 一位个体鞋商向某商场推销一批质次价高的旅游鞋。在谈判过程，鞋商极力吹嘘鞋的质量：“经理，你就拍板吧，鞋的质量绝对没有问题，它的寿命将和您的寿命一样长。”经理翻了翻样品，微笑着说：“我昨天刚查过身体，一点毛病都没有，我可不信我很快就会死。”

在这个谈判中，经理巧妙地利用鞋商过分夸大鞋的质量的时机，用幽默的话语道出了其对鞋的质量的看法，既体现其自己较高的素养，又使鞋商无法辩解，只能知难而退。经理巧语解纠缠，幽默得恰到好处。

2. 在一次大型谈判过程中，双方都在仔细地准备各种资料，准备新一轮的“激战”，气氛紧张、严肃，透着几分大战即临的味道。当双方首席代表正要发言时，一方的助手开始说话了：“大家都爱看足球吧？有这么一个段子：韩国球迷去问佛祖‘韩国什么时候能得世界杯冠军？’佛祖答道‘50年。’韩国球迷哭着走了。日本球迷去问佛祖‘日本什么时候能得世界杯冠军？’佛祖答道‘100年。’日本球迷也哭着走了。中国球迷问佛祖‘中国什么时候能得世界杯冠军？’佛祖无言以对，哭着走了。”这个幽默的内涵很深，还透着中国球迷的无奈与深深的苦涩，不失为一个有层次的“段子”。但助

手讲得太不是时候了，在不需要缓和气氛的时候抛出了这样一颗“笑弹”，笑声不是缓和而是扰乱了原来的正式气氛，干扰了双方已理清的思路，没有什么价值，反而会引起双方的反感。

因此，必须见“机”幽默。

其次，要注意切勿用一些上文所提到的比较低俗的方式，如扮女声、装嗲、学方言等来强作幽默。这些方式会使你的表现不但不能令人回味，而且会使人反胃。无形中给对方留下不好的印象，将会给良好谈判气氛的营造设置障碍。

最后，千万注意不要拿对方的“痛处”开玩笑，这样的幽默会让对方觉得你是不友好或着别有用心，产生的效果可能与你的初衷南辕北辙。

此外，要想娴熟地利用幽默这一高级技巧，还必须注意自身幽默感的培养，这是因为幽默感直接决定对语言的措词、时机、停顿、连贯、音调、语气等的运用和把握的尺度，幽默感的培养包括：知识的积累和表达方式的修养。培养对生活的乐观态度和热爱之心。各种能力的培养与提高，特别是看待问题的角度与深度。另外，在生活中还要注意对幽默素材的收集。

愿你能早日在谈判桌前风度潇洒、谈吐幽默，成为谈判气氛的成功营造者。

## 第二节 介绍己方，暗显实力

在谈判双方接触、摸底阶段，对于谈判者，特别是以前从未打过交道的谈判者来说，除了尽力营造良好的谈判气氛外，还有一个非常重要的任务：就是通过对己方情况的介绍，将一些有价值的对己方有利的信息传递给对方，显示自己的实力。这对谈判的深入乃至双方最终达成协议都有非常重要的意义。先看下面这个谈判实例：

A公司是一家实力雄厚的房地产开发公司，在投资的过程，相中了B公司所拥有的一块极具升值潜力的地皮，而B公司正想通过出卖这块地皮获得资金，以将其经营范围扩展到国外。于是双方精选了久经沙场的谈判干将，对土地转让问题展开磋商。

A公司代表：“我公司的情况你们可能也有所了解，我公司是x公司，xx公司（均为全国著名的大公司）合资创办的，经济实力雄厚，近年来在房地产开发领域业绩显著。在你们市去年开发的xx花园，收益很不错，听说你们的周总也是我们的买主啊。你们市的几家公司正在谋求与我们合作，想把他们手里的地皮转让给我们，但我们没有轻易表态。你们这块地皮对我们很有吸引力，我们准备把原有的住户拆迁，开发一片居民小区。前几天，我们公司的业务人员对该地区的住户、企业进行了广泛的调查，基本上没有什么阻力。时间就是金钱啊，我们希望能以最快的速度就这个问题达成协议，不知你们的想法如何？”

“很高兴能与你们有合作的机会。我们之间以前虽没有打过交道，但对你们的情况还是有所了解的。我们遍布全国的办事处也有多家住的是你们建的房子，这可能也是一种缘份吧。我们确实有出卖这块地皮的意愿，但我们并不是急于脱手，因为除了你们公司外，兴华、兴运等一些公司也对这块地皮表示出了浓厚的兴趣，正在积极地与我们接洽。当然了，如果你们的条件比较合理，价钱比较优惠，我们还是愿优先与你们合作的，可以帮助你们简化有关手续，使你们的工程能早日开工。”

双方的谈判代表都不愧是久经沙场的谈判行家，三言两语的自我介绍，就把己方的实力充分地显示出来。特别是A公司代表的发言，简直就是A公司的“实力宣言”。“x公司、xx公司合资创办”的背景已令人刮目相看，而“去年开发的xx花园”又把A公司的实力立刻具体化，“几家公司正在谋求与我们合作，想把他们手里的地皮转让给我们”更是让对方感到扑面而来的压力，最后提及的该公司业务人员的调查结果也让人不得不赞叹该公司工作的高效率和无孔不入。

面对如此实力强大的谈判对手，B公司的代表表现得相当镇静，不卑不亢，在对对方的合作愿望予以回应的同时，三言两语地介绍了己方不可小视的实力。“遍布全国的办事处”意味该公司并不是局限于某市的小角色，而是有着雄厚实力和广泛影响的全国性公司。而更可贵是，这样意在显示实力的意图却隐藏在一句似乎轻描淡写意在联络感情的客套话中，足见其谈判技巧的娴熟与高超。“我们并不是急于脱手，兴华、兴运等一些公司也对这块地皮表示了浓厚的兴趣”则是针对对方制造的压力，反将一军，增强己方谈判实力的同时让对方也有一种危机感，使己方不致在未来的讨价还价中处于下风。

上述例子是谈判者通过简单的自我介绍，暗显实力的成功典范。我们不

止一次的强调，谈判双方是为了满足各自某种需要才走到一起来的。因此，要想与对方达成合作，你必须有能力满足对方的需要，而且你要确知对方是否同样有能力满足你的需要。谈判对方手的实力是谈判者最为关心的问题。

因此，通过信息的交流，介绍己方的实力，取得对手的信任，是进行深入谈判和取得谈判成功的前提和基础。好的谈判者都非常注意在谈判初始阶段通过恰当的方式显示自己的实力，取得对手的信任，让其放心地与你一起谋求合作。比如上文例子中 A 公司的代表通过介绍本公司的背景和它们在某市的经营业绩，使对手对其信用和经营能力充满信心，这为未来的合作打下了很好的基础。

一个谈判者，需要对手信任的方面很多。比如你需要使对手相信你是满足他需要的最佳人选，你就应在介绍己方的情况时表现出你的坦率、真诚和满足他的需要的实力；如果你要使对手相信你是个兼顾双方利益，真诚谋求合作的人，你就应努力体现出你的友好与公正；如果你要使对手相信你在谈判中拥有足够权限，是能够最后拍板的人，你就应让他知道你的资历、地位；如果你要使对手不担心你的信用，你就应努力表现你的言必信、行必果，并尽量通过一些具体事例把它们真实、生动地表现出来；如果你要使对手相信你是个久经沙场的谈判行家，你就应表现出你的才智、技巧；你最好还要使对手相信他选择了一个最好的谈判对手。

当然，你所做的也是你的对手在做的或想要做的，一个谈判高手总是努力制造与对手之间的信往气氛，并借助这种信任，抱对手由一个针锋相对，寸土必争的斗士转变为解决共同问题的合作者。

下面转入正题，和您一起探讨一下如何在谈判的序曲奏响后，通过简洁、扼要的对己情况的介绍来表现自己的实力，取得对方的信任，抢占谈判中的有利地位。

## 一、给自己一个好的“包装”。

如果您认为对己方情况的介绍仅仅通过语言就足够了，那么你可要犯错误了。试想如果你哭丧着脸、衣冠不整，即使你说得天花乱坠，有谁会相信你是一个资信良好、极具实力的大公司的谈判代表呢？试想，如果到对方的住地谈判，你每天坐着公汽去谈判地点并且住在廉价的个体旅馆里，有谁会认为你有实力，又有谁会愿意与你合作呢？

每个人的生活经验都证明，形象影响着别人对你的信任。在谈判桌前更是这样，因为谈判双方往往以前并未打过交道，因此，往往只能通过接触时对你的衣着、言语、甚至你的汽车所传递出的信息的捕捉与分析来评价你的实力。可以说，你的形象就在介绍你的情况、你的实力，是你递给对方的第一张“名片”。因此，必须给自己一个好的“包装”，这是体现你实力的一个不可忽视的途径。

联想公司在其草创时期，一次到香港与合作方谈判，为了给公司节省经费，代表们住在廉价的旅馆，每天坐公汽去谈判。但在快接近谈判地点时，赶紧下公汽打一辆出租车去谈判地点。在谈判对手回访时，马上把住处搬到一家豪华的星级酒店，客户离去后又马上退掉房间。

节俭的联想人为什么不厌其烦地制造“假象”呢？一句话，给谈判对手一个令人信任的形象。试想如果你们一味节俭，合作者怎么会信任这个谈判代表坐着公汽、住着廉价旅馆的处在草创时期的国有民营企业呢？如果没有这次成功，或许联想迈向世界的脚步就会慢一个节拍。由此可见“包装”对谈判者形象塑造的重要性。那么，该怎样给自己一个好的包装呢？

### 1. 人靠衣装

有利于谈判成功的衣着打扮首先应与身份一致。上至国家元首，下至公司的普通职员，都可能成为谈判者。谈判时要根据自己的身份来选择衣着。比如，作为一名总裁，在出席谈判时就不应穿着随便，起码得西装革履与身份相配。而作为谈判助手，如果其衣着比首席代表还华贵，也是不可取的，有喧宾夺主之嫌。

其次，要与谈判的性质一致。如果是正式谈判，谈判者应当穿得“正式”一些；而在非正式谈判中，衣着则可非正式些。

再次，要与环境一致。超越环境氛围的穿着打扮，往往使对于感到你的做作；低于环境氛围的穿着打扮，会使你感到局促不安，甚至丧失自信，也会使对手对你的实力产生怀疑。

最后，切记千万不要穿一些质地不好、做工粗糙的衣服，它会使你在对手心目中的形象一落千丈。

### 2. 让你的装备介绍你的实力

这里的装备是指汽车、手提电话等象征着财富与实力的各种工具。虽然俗话说：“人不可貌相”，但实际生活中，许多人都在以貌取人，而在谈判桌上有时也真是“以车取人”“以电话取人”，通过这些装备来判断你的实力。因此，有些谈判者为了出席会议，千方百计地借车、借电话也就不足为奇了，甚至可以认为是聪明之举。记住，可别让你的装备告诉你的对手你实力不济。

### 3. 事无巨细，处处注意维护形象。

比如你住的旅馆，在外地谈判时你租用的交通工具，你请对方吃饭的饭

店等，都可能成为对方考察你实力之处。因此，千万不要因小失大，自毁形象。

## 二、让事实说话。

在谈判过程，注意运用客观事实来介绍自己的实力，是赢得对方信任的一条捷径。比如，前面举的例子中，如果A公司代表只说“我公司近年在房地产开发领域业绩显著”就显得干巴巴的，让人觉得是自吹自擂，没有什么说服力。A公司代表很有经验，紧接着举出一个就发生在B公司身边的事例“在你们市去年开发的××花园，收益就很不错，听说你们的周总也是我们的买主啊。”马上就使“业绩显著”变得具体可信，使对方对他的资信状况充满信心。

有的谈判者就不注意这点，只空洞地说：“我们的产品远销美国、东南亚。”“我们的产品是最好，人见人爱。”“我们的产品寿命会和你的寿命一样长。”不但会让人觉得是“王婆卖瓜——自卖自夸”，而且会对你的诚实表示怀疑。这种方式是不会让对手相信你的实力的。

俗话说“事实胜于雄辩”，在介绍己方的情况时，选用具有说服力事实替你展示实力，会使你的介绍真实可信，事半功倍。

最常见的例子，是自由市场上卖西瓜的小贩大声吆喝：“西瓜，不甜不要钱，不沙不要钱，先尝后卖啊！”这就是在用事实向顾客介绍西瓜的质量，赢得顾客信任。

而谈判的高手，则总是充分地利用自己所掌握的事实，在向对手介绍情况时显示自己的实力。

比如有这样一则广告，“你知道××牌水泥吗？在A工程、B工程、C工程（所列的均为国家大型重点工程）的建设中，它均是首选材料。你不试试吗……。”这就是用事实说明自己实力的一种宣传技巧。看到这则广告读者马上会产生这样的反映：A工程、B工程、C工程均是国家大型重点工程，它们都使用××牌水泥，那么这种水泥的质量一定不错。用这样介绍方式显示自己的实力比单纯说“我们水泥的质量超群、品质优异”等，更具说服力，而且效果也好得多。

再看下面这个例子。在一次出口产品交易会上，某国的一位商人想向我国的某拖拉机厂订购一批农用拖拉机，但他不太相信某拖拉机的产品质量和销路。拖拉机厂的代表并没有单纯地用一些枯燥的技术指标来说服他，而是拉家常式的问道：“贵国的××经理您熟悉吗？”“熟悉，当然熟悉。我们都是做农用机械生意的，还合作过呢。”“噢，那你为什么不向他了解一下情况呢？去年他从我们厂买了一大批拖拉机，可是大赚了一笔啊。”客商回到住处后，立即通过国际长途电话验证了某些情况，第二天就高兴地与拖拉机厂签订了订购合同。

事实是可以验证的，是不以人的意志为转移而客观存在的。事实的这种客观性、直截性有时候能比数据、资料等更具说服力。在谈判过程中，当你向对方介绍关于你实力的某件事实后，对方一定会以最快的速度去验证。一旦你所说的经验证是真实可信的，你的实力也就不言自明了，对方对你的信任也就油然而生了。这也同时要求你在运用事实，显示己方实力时一定要遵守规则，做到实事求是，绝不能言过其实，吹牛夸口。在谈判中口气小一点，多留些余地，反倒会使你陈述的事实更具说服力。

下面是两位谈判者在谈判中向对方介绍自己的产品，表现自己的产品在质量方面的实力。

甲：我们的产品质量超群，运行寿命远远超过了某国的某某产品（世界著名品牌），绝对不会出现任何问题。

乙：我们产品的质量在各项指标上都远远超过了国家规定的标准，性能优良。用户的反应相当不错。但是由于国内的工艺水平不过关，有一个小的部件在周围环境温度过高或使用时期过长时会出现损坏。不过您放心，这不会影响到整个机器的正常运行，而且我厂随机附送大批零部件，并可随时到你厂协助检修。

面对甲乙两方的介绍，大量事实证明，买方一般更乐意购买乙提供的产品。这是一条心理学上的规律在起作用。这一规律认为：当人接受到超过正常标准的外界信息时，人的心理活动趋向于缩小和减弱外界刺激的作用；当人接收到低于正常标准的外界信息时，人的心理活动趋向于扩大和加强外界刺激的作用。这种心理作用影响着人的选择。因此在介绍己方情况时，实事求是、留有余地要比夸大其辞更具有感染力，更具可信度。

### 三、树的影，人的名

尽管我们都曾不止一次的告诫自己不被虚名所误，但在现实生活中我们还是常常爱用一个人的头衔、知名度来判断他的实力，衡量他的社会地位。

从某种意义说，头衔就是一个人的标记，人们认识人往往就凭这个标记。因此，在谈判过程中巧妙地运用头衔的作用，有时会收到很好的效果。

比如：“这是我们公司的总经理，本次谈判我们的首席代表……。”总经理的头衔显示着与其本人相关的能力，他具有这样的称号，就说明他具有这方面的能力。因此，简单地一介绍，就使对方对他的谈判实力高看一眼。而且总经理的亲自出席也显示出你方对谈判的高度重视和志在必得的决心。

但是，在介绍己方情况时，怎样把自己方代表所具有的头衔巧妙地告诉给对方，又避免自我抬高，自我吹捧，“王婆自夸”之嫌呢？

可以通过以下途径：

#### 1. 利用名片。

如果一见面你就自我介绍：“我是××公司董事长兼总经理，是××机构的理事长。”会给人一种居高临下，盛气凌人的感觉，可能会引起对手的反感。如果你把印着头衔的名片双手递给对方，不但能发挥头衔的影响力，而且还会给对方留下谦逊、礼貌的良好印象。

#### 2. 让助手替你说

有了助手，你就可免开尊口，由助手代为介绍：“这是我们公司的总经理，工商管理学硕士，××机构理事长。”就显得很合适，不会给对方不好的感觉，反而使他可能肃然起敬。

而且大批助手的前呼后拥，本身就说明了你的头衔和地位，也显示出你方的实力，定能使对手更信赖你。

#### 3. 经历炫耀。

单纯地介绍你的头衔，有时还不够，因为在这个头衔满天飞的时代，人们已开始渐渐地失去了对它的绝对信任。在介绍自己的头衔后，选一恰当的时机巧妙地炫耀自己的经历可以抬高自己的身份，增强头衔的影响力，使对手更加信赖你。

例一：

在谈判的开始阶段，买方观看了卖方产品性能展示。卖方问道：“你觉得怎样，符合你的要求吗？”

甲：不错，基本符合。

乙：还可以，与我们以前购买的产品相比有了一些改进。丙：我参加过××世界博览会，你们的产品和博览会上展示的世界最先进的××产品相比，还是有一定差距的，但基本上符合我们的要求。

例二：谈判间隙，与前来谈判的对手套近乎。

甲：你的口才真令我钦佩。

乙：你在谈判中的表现，使我想起了两年前与我们谈判的一位日本商人，他就是著名企业家××。

丙：你是我在几十次谈判中所遇到的一位最强劲的对手。老兄，手下留情啊。

在上述例子中，乙、丙的发言都在回答对方的同时巧妙地介绍了自己的经历，抬高了自身的身份、地位，显示了自己的实力，使对方不得不刮目相

看。达到了介绍己方，暗显实力的目的。但是要特别注意所炫耀的必须是亲自经历，千万不要伪造。否则，一旦“穿帮”，你会信誉扫地。

在介绍己方情况时，除了通过介绍谈判者的头衔，炫耀谈判者经历的方式来显示自己的实力外，在恰当时机将己方所属的企业、组织以及本方产品的知名度透露给对方，同样会令对方肃然起敬，甚至在潜意识中已经开始让步。比如前文例子中A公司介绍己方的情况时有这样一段话“我公司是×公司、××公司合资创办的。（×公司、××公司均为全国著名的大公司）”其目的就在于将本方所属公司的知名度透露给对方，并借此来暗示自己的实力。

这就是所谓的借名扬名，是谈判者在介绍己方情况时常用的一种技巧。其中“名”不仅包括组织、团体的名，也包括社会上一些知名人士的名。比如，一些商家非常热衷于请影视名星做广告，甚至不惜一掷万金，其目的就在于借名人的名扬自己的名。这类广告屡见不鲜，如“××（影星）只用××香皂。”“××（名人）天天喝××（饮料）”等等。

借名扬名，是在利用普通人的崇拜权威的心理。在普通人的思维中，通常有这样一种定势，名人推崇、赞赏的东西也一定是好东西，其质量、性能也一定过硬，无须去怀疑。因此，在谈判过程中介绍己方情况时，运用借名扬名的技巧可以直接而鲜明地体现本方的经济实力，经营理念和所处的社会地位。它是谈判者在谈判过程中为自身及产品扬威，显示己方实力，提高谈判值的有效武器。

比如下面这个例子：

在一次谈判中，虽然供货商提供的各种资料均显示出他所提供的电子元器件的质量没有任何问题，但厂家由于第一次接触这种品牌的产品，所以始终拿不定主意。甚至想退出谈判，去购买质量虽不太过硬但自己十分熟悉的一种旧产品。

这时，供货商灵机一动：“你知道××彩电吧（××彩电是国家推荐的名优产品）？”

“当然，不瞒你说，我们家的彩电就是××牌。”

“你觉得这种彩电的质量如何？”

“没问题，一点不比进口产品差。”

“我很荣幸地告诉你，生产××牌彩电的厂家一直都选用我们的产品。前几天刚签了一个长期供货协议。”

听了这样的介绍，厂家的顾虑消除了，很痛快地和供货商签订了协议。

这也是一个运用“借名扬名”技巧的例子。供货商巧妙地把××牌电视机的知名度转化为其产品在质量方面的实力，打消了厂家的顾虑，使谈判的局面峰回路转。如果供货商还是靠各种资料对其产品的质量进行介绍，恐怕很难收到这样的效果，可能厂家已经退出谈判了。

应当注意的是，当你精心策划，准备运用“借名扬名”的技巧时，一定要考虑到它可能产生的负面影响。也就是你所借用的“名”会不会使对方产生认同的心理。如果不能起到这种作用，就会适得其反，引起对方的反感，不但达不到显示本方实力的目的，而且还可能使谈判陷入僵局。

谈判优成功是建立在实力的基础上的。因此，每个谈判者都应在谈判的各个阶段不遗余力地通过各种方式把你的实力最充分地展示给对方，这样才会使得他们对你的信任与日俱增，才会使你在谈判中所处的地位更为有利，

成功的机会也就更大。

### 第三节 旁敲侧击、探彼虚实

兵法语：“知己知彼，百战不殆。”这同样适于现代商务谈判。在商务谈判中，对对方情况的掌握程度，直接决定着谈判者在谈判中的地位及整个谈判的发展趋势。每一个成功的谈判者都非常重视在双方的磋商交流中探测对方的底细。

但这并非易事，因为谈判者为了在谈判中处于有利地位，有更多的回旋余地，往往采取严密的保密措施，力求不让对方抓住任何与本方“底牌”有关的蛛丝马迹。在这种情况下，强攻是无效的，只有采取迂回作战，施展一些策略，运用一些技巧才会有所收获。

一位供货商在与某厂采购经理的谈判中，想提高产品的价格，但他并没有直接探询对方的反应，而是聊了一些似乎不着边际的话。

“我们想提高产品的质量，因此想知道你们厂对我们的产品有什么意见，最好能帮助我们提供一些数据，我们好及时改进。”

“嗯，你们的产品质量还是不错的，至于数据吗，我可以在谈判后替你收集一些。不过据实验人员反应，你们产品的各项检测指标均优于我们曾用过的产品。”

“噢，非常感谢。据说你们厂这两年的效益非常好，规模越来越大，产品几乎没有任何积压。”

“可不是，几十条生产线昼夜不停，产品、原料都是供不应求，可忙坏我了。”

供货商听到这里，露出一丝不易察觉的微笑。

聪明的读者，你知道供货商为什么笑吗？

在这段似乎不着边际的谈话中，供货商探测到了对己方非常有利的两条信息：1. 本方提供的产品在该厂的信誉非常好。2. 对方的库存原料已经供不应求，存料马上就要用光。工厂正面临着极大的压力，希望尽早结束谈判以使生产不致因为原材料的缺乏而受到影响。不知不觉间，对方自亮了“底牌”。

供货商要想提高产品价格，就必须知道对方的弱点所在，并在此基础上给对方制造压力，让对方不得不让步。但他如果直接问采购经理，“我们的产品在你们厂曾用过的产品中是不是最好的？”同样久经沙场的采购经理绝对不会轻易给他肯定的回答，把他送上谈判中的有利位置。于是供货商转换了角度，以对顾客负责的姿态出现，询问对方对改进产品质量的意见，使采购经理放松了警惕，轻易就把本厂对该产品的评价和盘托出。

在本次谈判中，要想使采购经理同意提高产品的价格，至少应具备两个前提：一是产品质量过硬；二是工厂必须急需。如果不具备上述前提，采购经理完全可以终止谈判，转而向其他供货商谋求合作。

那么，厂方到底急不急需供货商提供的产品呢？这可以说是决定谈判是否会取得成功的关键性因素。如果你直接向采购经理提出这个问题，那可真是天下第一号大傻瓜，而且不会得到任何有价值的信息，反而会使对方对你的加价意图有所察觉，自露马脚。

于是，供货商以赞美的口吻提起该厂的经营情况。颇为自得的采购经理哪能放在这个显示实力的好机会，于是“产品、原料供不应求”就脱口而出。最有价值的底牌在供货商的旁敲侧击中又被他亮开了。

供货商根据掌握的信息，提出了加价要求。采购经理一口回绝，甚至几

次摆出要立刻终止谈判的架势。已摸清对方“底牌”的供货商不为所动，稳如泰山，不慌不忙地和他讨价还价。最后，由于厂里急需原料，谈判再不结束就可能影响生产，采购经理只好同意了供货商的要求。

这是旁敲侧击，迂回作战，探测对方虚实成功例子，这些技巧对这次谈判的成功起了决定性的作用。那么，我们怎么才能熟练地掌握，并在谈判过程巧妙地运用这些技巧呢？

最基本的前提：提到点子上，听出话外音。

之所以称它为最基本的前提，是因为下文介绍的一些具体技巧无一例外都是通过问与听来实施的。

提到点子上，是通过针对性发问，从对方的答问中了解其具体情况的一种重要方法。

何谓巧妙，简单地说就是将所要提出的问题变换角度，给它一个令人迷惑的外包装，使本来目的在于探测对手虚实的问题变成似乎与谈判工作风马牛不相及。角度变换得越精巧，包装做得越漂亮，效果就可能越好。

上文中提到的那个供货商，就很善于变换提问角度，比如他将“你方是否急需原材料”这样事关双方成败的问题巧妙地包装成对该厂经营情况的赞美，使对方放松了警惕，轻易亮出了底牌；将“我们的产品在你方厂信誉如何”这样任何谈判者都不会给以正面回答的问题，从改进自身产品质量需要信息的角度提出，同样达到了摸清对方底细的效果。

听出话外音更是一门学问。俗话说，“言为心声”，在双方的磋商交流中，通过认真倾听谈判对手的谈话，并仔细加以分析，可以帮助你获得很多有用的信息。因此，有经验的谈判者对倾听的技巧都非常重视，认为善于倾听是一个谈判者所应具备的重要素质与修养。善于倾听可以帮助你发掘谈判的事实真象，摸清对方的虚实。下面就是一个通过倾听摸清对方底细的例子。

一位世界著名谈判家的邻居是一位医生，在一次台风过后，医生的房子受到了严重的损害。医生希望能从保险公司多获得一些赔偿，但自感自己没有这种能力，于是找到了这位谈判家。

谈判家答应帮忙，并问医生：“你希望能得到多少赔偿呢？”

医生回答说：“我希望通过你的帮助，保险公司能赔偿我 500 美元。”

谈判家点点头，然后又问道：“那么请你实实在在地告诉我，这场台风究竟使你损失了多少钱？”

医生回答道：“我的房子实际损应在 500 美元以上。”

几个小时以后，保险公司的理赔调查员找到了谈判家，并对他说：“我知道，象您这样的专家，对于大数目的谈判是权威。但这次你恐怕无法发挥才能了，因为根据现场的调查情况，我们不可能赔得太多。请问，如果我们只赔你 300 美元，你觉得怎么样？”

谈判家沉吟了一会，然后对调查员说：“你的顾客受到这么大的损失，你居然还有心思开玩笑？任何人都不能接受这样的条件。”

双方沉默了一会儿，理赔调查员打破了僵局：“好吧，你别把刚才的价钱放在心上，不过我们最多也就能赔 400 美元了。”

谈判家回答说：“看一看毁坏的现场，你就会知道这点钱是多么可怜。绝对不行！”

“好吧，好吧，500 美元总该行了吧？”

“小伙子，别轻易下结论，我们再一起去看看现场吧。”

在谈判家的一再坚持下，这一桩房屋理赔案的谈判，最终竟以不可思议的 1500 美元的赔偿费了结，这大大地出乎了医生的预料。

看到这里，读者可能还一头“露水”，谈判家到底从理赔调查员的谈话里听出了什么，以至他放心大胆地与对方讨价还价，甚至当对方已出到他和医生预先设定的价格时仍不让步。

原来，聪明而富有经验的谈判家从理赔员说话时的口气里，发掘出了谈判事实的真象，找到了隐含在对方谈话中的重要信息，理赔调查员一开口就说：“如果我们只赔你 300 美元，你觉得怎样？”注意，关键就在于这个极易被忽视的“只”字上，它显示理赔调查员自己也觉得这个数目太小，不好意思张口。因此，他第一次所出的价格只是一种试探，绝不是最后的出价。在第一次出价后一定还有第二次，甚至第三次。在作出了这种判断后，谈判家在谈判过程中牢牢地控制着局面，决不轻易让步。

可以说，在这次谈判中，善于倾听起到了决定性作用，它使谈判家一下子就摸清了对方的虚实。因此，在与对方磋商交流的过程一定要全身贯注地捕捉对方言语中传递的信息，并通过捕捉到的信息进行分析来了解对方不会直接表露出的情况。这也正是对其实实施旁敲侧击技巧的目的所在。

下面具体介绍一些运用旁敲侧击的方法探测对方虚实的技巧。

1. 火力侦查。稍有军事常识的人对火力侦察都不陌生。在影视片中常有这样的镜头，军队在前进的过程中，由于不知前方是否有敌人的火力点，因此在出发之前往往枪炮齐鸣，看看敌人有无反应。如果前方真有敌人的火力点，沉不住气的敌人就会冒然还击，把他们火力配备的大致情况都暴露出来。在谈判过程中，有的对手把本方的意图掩饰得滴水不漏，让你无从下手去探听他的虚实，这时可以试用一下火力侦察的方法来瓦解他的严密防御。

比如，某建村经营商手中有一批颇为紧俏的钢材。在与某建筑公司的谈判过程中，某建筑公司虽然迫切需要这批钢材，但为了压低价格，他们巧妙地掩饰了这一意图。对谈判的成功与否假装出一副无所谓的态度：谈得成就谈，谈不成就散。这时，建材经营商采取了火力侦察的办法，主动出击：“既然你们对谈判如此没有诚意，那么我们没有必要再浪费时间了。还有几个建筑公司对这批钢材也有很浓厚的兴趣，我们将考虑把钢材卖给他们。”

急需钢材的某建筑公司再也装不下去了，于是马上换了副非常认真的面孔进行谈判，双方最终达成了圆满的协议。

2. 广泛撒网，四面出击。

在谈判过程中，当你面对经验丰富的对手时，常常会出现这种情况：你无法探清对方的利益所在，更无法知道对方的弱点。这时千万不要听天由命，误打误撞，而可以采用广泛撒网、四面出击的试探方式。从不同的角度提出一系列的问题，看对方作何反应。然后根据对方的回答，找出对方在那些问题上表示出十分关注的兴趣以确定其利益、弱点所在。对于这样试探，往往故意用一般的措词来表达。

例如，一个买主审阅了卖方的一个报价后问道：“你方对此次供货的价格作了很大的改动，因此在我们研究细节之前，你方能否完整的解释一下，为什么每台电视机的价格都上涨了 500 块，是用什么方法计算出来的。”对于这一类的试探，是很难回答的。卖方不知道买方是否在总体上同意他的建议，而任何全面的回答都可能向买方提供新的具体攻击点。事实上，这也正是四面出击的目的所在。因此，如果你处在卖方的位置上，受到别人的试探，

你可以通过巧妙的反问来限制对方提问的范围，并更多地窥视对方的意图。你的反提问可以参考下列方式：“如果这里有什么不妥之处，很抱歉。但我们非常乐意回答任何使你产生疑问的具体问题，能说说是什么事情使你特别担心？”这样卖方除了要求买方更具体地阐明意见外，还提出买方一定是对报价的某些方面感到不满，并要求买方予以明确解释。

### 3. 漫天要价。

在有些谈判中，你无法弄清楚对方是否掌握有关谈判的信息或不能确切估计对方掌握信息的程度。这时，你可以试试采用漫天要价的方法来探听对方的虚实。这种试探方式，也被称之为跳伞式试探；就像一顶降落伞在空中打开，然后慢慢地落地。这种试探方式对于在讨价还价过程中摸清对方的底牌很有用处。

甲方和乙方就供货合同的谈判已进入了讨价还价的阶段。这时，由作为卖方的甲方首先开价。

甲方：“刚才已经谈到了，我们厂的产品不但在质量方面无可挑剔，而且售后服务工作也相当完善，现在市场上供不应求。因此，我们认为此次产品的价格应定为2万元。”这时对方可能有多种反应。

大吃一惊。“别开玩笑，上次价格才1万5。你们的价格难道是在坐飞机吗？”

很平静。“噢，太高了吧。能不能再让利一些？”

第一种反应表明对方对甲方的报价不能接受。这时，甲方就应考虑适当地降低报价。比如：“这不很正常吗，因为在这批产品中我们采用了进口零部件，质量性能都有了很大的提高。不过，咱们也是老朋友了，我们当然可以适当再给一些优惠，18000怎么样？”

如果乙方仍不能接受，甲方在不影响本方利益的前提下，还可适当地调整报价。

第二种反应表明，乙方对这个报价是有思想准备的，基本是可以接受。这时甲方再稍作让利，双方即可成交。

### 4. 投石问路

在旁敲侧击，探测双方虚实的过程中，投石问路的技巧可以使谈判者获得更多的、通常不易获得的信息。

投石问路技巧应用的范围相当广泛，比如当你面临众多的谈判对象而又只能选择其一时，投石问路的技巧可以起到探测器的作用，帮你探清对方的虚实，确定最佳的谈判对手。

在谈判过程中运用投石问路的技巧和方法，对于探测谈判对手的谈判立场和态度更有效果。

比如一个买主想买2000台电视机。他找到了一个卖主，但并没有直接提出他的要求，而是问：“如果我买两百台电视，每台电视多少钱？”

卖主回答：“2500元。”

“假如我要购买2000台彩电呢？”

“假如我要购买5000台，10000台，价格又会怎么办呢？”买主不断地投出手中的“石子”。

一旦卖主的标价单下来，聪明的买主就能从标价上发现许多无法直接获取的资料。比如通过分析，他可以大致估计出卖主的生产成本、设备费用的分摊情况，生产的能量及价格政策等等。这样，买主就可以得到购买两千台

彩电所应出的最佳价格，在讨价还价的过程中就可以“有的放矢”。

在谈判过程中，有经验的谈判者正是运用这种方法获取更多的信息，然后进行比较、分析、判断，为制定最佳的谈判方案提供依据。在谈判过程中，你手中可以投出的“石子”有很多，比如：

“假如我们订货的数量加倍，或者减半呢？”

“假如我们和你签订一年的合同呢？”

“假如我们增加（减少）保证金呢？”

“假如我们自己供给材料呢？”

“假如我们自己供给工具呢？”

“假如我们让你在淡季接下这项订单呢？”

“假如我们自己提供技术援助呢？”

“假如我们买下你全部的产品呢？”

“假如我们和你签订5年的合同呢？”

“假如我们要好几种产品，不只购买一种呢？”

这些不断投出的“石头”会使对方神经高度紧张，但他们想要拒绝回答又很不容易的。因此，往往很容易就会向你亮出底牌。

除此以外，在运用投石问路的策略时，谈判者还可以利用一些对对方具有吸引力或启发性的话题与对方进行交流，借以捉摸和探测对方的谈判立场和态度。

一次，某食品加工厂为了购买某种山野菜与某县土产公司进行谈判。在谈判过程中，食品加工厂的报价是每公斤山野菜15元。为了试探对方的价格“底线”，土产公司的代表采用了投石问路的技巧，开口报价每公斤山野菜22元，并摆出一副非此价不谈的架势。

急需山野菜的食品加工厂的代表急了：“老兄，市场的情况你都清楚，你怎么能指望将山野菜卖到每公斤18元呢？”

食品加工厂的代表在情急之中暴露了价格“底牌”，于是土产公司的代表紧追不放。

“那么，你是希望以每公斤18元的价格与我们成交？”

这时，食品加工厂的代表才恍然大悟，只得无奈地应道：“可以考虑。”

最后，双方真的以每公斤18元的价格成交。这个结果比土产公司原定的成交价格要高出一块钱。

如果土产公司的代表不是巧妙地运用投石问路的技巧揭出对方的“底牌”，是很难找到一个如此合适又使本方利润最大的价位与对方成交。

投石问路的方法还有很多，比如有的谈判者刻意通过秘讯、谣言、故意泄露“秘密”等方法，来探测对方的态度与反映。事实证明，通过这些渠道来投石问路，有时甚至是一种不可替代的好方法，即使对方忽略了或拒绝了，也不致于失掉面子或者使谈判实力受损。

运用投石问路的技巧和运用其他技巧一样，事先都必须进行精心的策划和准备，做到有的放矢，“石头”投向何方，探什么“路”，都要心中有数。而且对对手投出的“石头”，还应准备相应的反策略，这些策略包括：

弄清对方的谈判动机。不少谈判者同你接触并不是要同你诚心诚意合作而只是想通过谈判，收集情报，摸索行情，碰到这样的对手，马上中止谈判，不要为它浪费时间。

如果对方向你索要多种产品的清单，你要找出对方的真正目的，在对

方真正感兴趣的产品和数量上多做文章，不要让对方利用投石问路占尽便宜。

不要对对方的“如果……那么……”或者“假如……就……”等问话感兴趣，这多半是对方设置的投石问路的圈套，真正弄明白对方的企图，再作回复。

#### 第四节直言对方先报盘

报盘是商务谈判中的一个必不可少的特殊阶段。在合作方式的谈判中，报盘在接触摸底阶段之后提出，而在竞争方式的谈判中，报盘往往跳过摸底阶段，开门见山地直接提出。其内容主要包括：价格、交货期、付款方式、保证条件等。

报盘是谈判的核心问题之一，因为它直接决定着谈判能否达成协议，以及达成协议后双方能否赢利、赢利多少。

谈判者对报盘问题都非常重视，对于如何确定报盘价、采取何种方式报盘以及是先报盘还是后报盘往往处心积虑，挖空心思。

在本节我们只讨论报盘先后这个在谈判中十分微妙的问题。那么到底是应先报盘还是后报盘呢？

在谈判过程中，有时虽然经过接触、摸底，甚至运用旁敲侧击等技巧，但是都无法攻破对方的防御体系，以至未能探清对方的虚实；特别是在一些机遇性的谈判中，由于事先没有经过充分的准备，更难以全面地了解对手的情况，这时如果你贸然报盘，往往会使你在谈判中处于非常不利的地位。在这种情况下，不妨——直言对方先报盘。下面就是一个让对方先报盘的例子。

爱迪生在做某公司电气技师时，他的某项发明获得了发明专利。一天，公司经理突然派人把爱迪生叫到经理室，表示愿意购买爱迪生的发明专利，并让爱迪生先报价。

爱迪生想了想，回答道：“我的发明对公司有怎样的价值，我是不知道的，请您先开个价吧。”

“那好吧，我出40万，怎么样？”经理爽快地先报了价。

谈判顺利结束了。

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

让对方先报盘，使爱迪生多获得了30多万元的收益。经理的开价与他所预料的价格简直是天壤之别，在这次谈判中，事先未有任何准备，对其发明对公司的价值一无所知的爱迪生如果先报价，肯定会遭受巨大的损失。在这种情况下，最佳的选择就是把报价的主动权让给对方，通过对方的报盘传递的信息，来探查对方的目的、动机，摸消对方的虚实，然后及时地调整自己的谈判计划，重新确定报盘的价格。

让对方先报盘，可以带给你许多好处。首先，把对方的报盘与你的报盘相比，你马上就会发现双方在谈判立场上相距多远，以便及时调整你的报盘策略。

如果你发现对方的报盘与你的报盘差距很大时，这时你可以大致上拒绝他的报盘，同时，给他一个令他同样无法接受的报盘。比如：

甲：“我方对该项专利技术出价80万元。”

（而事实上乙方认为该项专利至少应值120万元）于是乙方：“老兄，别开玩笑，你的报盘我们根本不能接受，这项技术至少应值200万元。”

这决不是在以牙还牙，蓄意报复，其目的在于通过谈判中的讨价还价，来探知对方的真实的价格“底线”所在。由于对方先报盘，所以你就有了这种驳斥对方无理报盘，继而漫天要价，探测对方虚实的主动权。

如果对方的初次报盘根本不着边际，除了上述方式以外，你还可以直接

向对方表示不满。

比如：

乙方：“老兄，我们在谈判的准备阶段就互相保证要本着大家发财的原则来合作。可是你却抛出了这么一个令人难以理解的可怜数字（指上面的80万）。那就让我们先别急着争吵来一起讨论讨论你出的这个数吧。”这样，双方就会立即将谈判的焦点集中甲方所报的80万上，而乙方的回盘也就相应地免了。先报盘的甲方不知不觉中失去了一个探知对方底细的机会，将自己置于谈判中的不利的地位。

如果对方真的就报了个你差不多可以接受的初盘。那么你一旦回盘，双方的差距就可立即缩小，谈判的成功就在眼前。比如还是上面那个例子：

甲方：“我方对该项专利技术出价110万。”

（距离乙方顶定的价格仅差10万）

这时乙方可以这么说：“可以看出，你方对该项专利技术的价值有了一定的了解。如果你们出价135万，我们的生意就可以成交了。”

由于双方的差距并不大，而且在报盘、回盘时又都留有余地，所以很容易就可以成交。

其次，让对方先报盘，有时你会得到意外的惊喜：“对方给了你一个比你愿意成交的条件好得多的条件，比如公司经理只希望得到5000美元的受迪生40万美元。在这种情况下，谈判的过程将是愉快而顺利的，简直就没有必要进行谈判。既然可能有这样的机会（尽管这种机会非常之小，就象迄今为止世界上仅出了一位爱迪生一样），那么在你准备不足、对对方情况不了解的时候，为什么不让对方先报盘呢？而且最最重要的是，不管对方的报盘你能否接受，你都可以通过他的报盘捕捉到一些对以后谈判很有价值的信息。

再次，你可以在磋商过程中迫使先报盘方按照他们的路子谈下去。

某商场想从某厂订购一批自行车投放市场，双方展开了谈判。

某商场代表：“我们大批量订购的优惠价是多少？”

某厂代表：“每台250元。”

某商场代表：“250元？！市场零售价才280元，能告诉我，你这一价格是怎么确定的吗？可不要太没诚意啊。”

因为是后报价，所以某商场的代表可以集中力量对某厂提出的价格发起进攻，逼着对方降价，而自己手中的价格“底牌”则握得死死的，一点也不透露。在这种情况下，先报盘者只能穷于应付，而没有机会去探察对方的底细，在谈判中陷入了非常不利的地位。谈判是按照先报盘者的路子进行的，但受益的却是一直没有报盘者。

既然让对方先报盘对你有很多好处，那么怎样才能让对方先报盘呢？

最好的办法就是开场时的一套诙谐打趣后立即直言对方先报盘。作为你要求的一个组成部分，你同时还应提出你希望谈判如何进行的建议。这也很有好处，使对方觉得你们打算同他们在合情合理的基础上谈判，以求尽快达成合作。

典型的要求对方先报盘的做法大致是这样的：

“先生，此次谈判事关我们双方的重要利益，我们都希望能尽早达成合作。那么你方干嘛不直接提出一个令我们皆大欢喜的报盘呢？为什么我们一定要把时间花在无谓的讨价还价上面呢？”

但是，不要以为让对方先行报盘一定都有利于你。你也可能因为让对方先报盘而使对方抢得先机，不要忘了“先入为主”同样具有很大的影响力。

先行报盘的有利之处在于可以主动扩大己方的影响，使整个谈判在思想上划定一个框框，把对手始终束缚在一个特定的范围内，从而达成利我的最终协议。

比如，在商务谈判中，如果对手的报盘是 100 万元，很少有人有勇气还价到 10 万元。在很多时候都是先围绕着 100 万元作文章。

大家都知道，卖服装有时是可以赚取暴利的，聪明的服装商贩往往将价钱标得超出进价一倍甚至几倍。比如一件皮衣，进价为 1000 元，摊主希望以 1500 元成交，但他却标价 5000 元。几乎没有任何人有勇气将一件标价 5000 元的皮衣还价到 1000 元，不管他是多么精明。而往往都希望能还到 2500 元，甚至 3000 元。摊主的抢先报价局限了顾客的思维，由于受标价的影响，顾客往往都以超过进价几倍的价格购买皮衣。摊主无疑是抢先报价的受益者。

因此，并不是在任何时候都让对方先报盘。是先报盘还是后报盘，应视谈判的具体情况而定。

如果你对谈判准备得比较充分，对对方的情况了解得比较透彻，这时你就可以先报盘，以抢得先机；如果对谈判准备不足，行情不熟，则让对方先报盘，以静制动，后发制人。

在高度冲突的谈判场合，先报价会使你处于有利的地位；在高度合作的谈判的场合，先报盘还是后报盘则没有实质性的差别。

如果对手是行家，你也是行家，那么先报价、后报盘均可。

如果对手是“行家”，自己是“门外汉”，则应让对方先报盘，因为通过行家的“报盘”你可以扩大自己的视野，及时调整报盘策略。

如果对手是“外行”，自己不论是“行家”还是“外行”，都应抢先报盘，因为你的报盘可对“外行”的对手产生诱导作用。

## 第四章 报盘、受盘总攸关

## 第一节 果断明确，铿锵报盘

报盘又叫报价，是商务谈判中的关键阶段，也是展现商务口才艺术的中心环节。商务谈判中的报价是指有关整个交易内容的各项条件，并非仅指价格条款。报价的方式，因谈判的具体情况不同而略有差别，在合作方式的谈判中，报价是在充分了解对方的情况后提出的，而在竞争方式的谈判中，报价一般跨过摸底工作，而直接开门见山地提出。

报价是商务谈判过程的核心问题，对商务谈判关系重大，因为，一是报价的策略与技巧及谈判艺术的应用在很大程度上决定了生意是否能够顺利成交；二是一旦双方成交，还将在很大程度上决定这笔生意是赢利还是亏损，预期赢利又能够赢利多少。所以掌握报价的口才策略和技巧，事关商业利益。

## 一、你可以向对方要月亮

### 1. 先行报价，分清利弊

商务谈判双方在经过各项准备工作，结束了非实质性协商之后，双方便将转移到有关交易的正式内容上来，一进入到这一阶段，双方开始相互摸底，其内容主要是了解对方的态度、兴趣、谈判的议题，交易的大致内容和范围等。摸底的目的是为提出自己的交易条件即报价作准备，摸底结束后，双方开始报价，这里涉及到的问题是：到底应该由哪一方先报价呢？本方到底是应该先报价还是后报价呢？

商务谈判中的策略是：本方是否先报价，要看先报价的利弊关系如何。因为就一般情况而言，先报价有利也有弊：

先报价的好处是：其一，先报价等于首先为谈判划定了一个基本框架，对谈判的影响较大，最终协议将在报价的范围内达成。例如，卖方报价某种型号设备每台 20 万元，那么在双方谈判后，最后的成交价格一定不会超过 20 万元这个界限的。其二，如果先报价能够出其不意，完全出乎对方的意料和设想，往往会打乱对方的计划，使其乱了阵脚，动摇了原来的期望值，失去了进一步争取的信心。例如，卖方首先报价某种型号设备每台 20 万元，而买方却只能承受每台 10 万元，这与卖方报价相差甚远，即使继续谈判也很难达成协议，因此，卖方只好改变计划，要么提价，要么拒绝。可见，先报价在整个谈判中都会起到主导全局的作用，先报价比后报价的影响要大得多。

先报价的弊端在于，在谈判条件或价格问题上，对方听了我方的报价后，马上就了解到我方的想法、意图、预算，可以从容地对自己原有的计划进行最后调整。有时甚至由于我方先报价，对方明确了解到我方的交易条件，修改了预定报价，轻松受易。例如，卖方首先报价某种型号设备每台 20 万元，而买方预定报价为 25 万元一台。在这种情况下，买方肯定会马上修改其原定报价条件，其报价一定会低于 20 万元，对于买方来说，他从对方先报价中所得到的好处，每台至少为 5 万元。并且，在先报价后，对方还会采用一切手段，集中力量攻击我方的报价，逼使我方步步退让，不断降价，而对对方的真实意图却无从了解。

这里，商业谈判人员应注意掌握的是，在充分摸底试探、调查了解的基础上，如果认定先行报价对我方利大于弊，就要坚决果断、直接了当，明确提出报价。一般来说，要通过分析双方谈判实力的对比情况来决定是否应该首先报价：

如果本方的谈判实力强于对方，同对方相比，在谈判中处于相对优势的地位，一般来说，本方先报价是有利的。特别是在对方对交易的具体行情不十分熟悉的情况下，先行报价的利益更大。先行报价不仅可以抢先划定谈判的基准，而且由于本方了解行情，处于优势，还会根据具体情况适当掌握成交条件，对本方更是利大于弊。

经过调查摸底，如果发现双方的条件针锋相对，谈判实力相当，势均力敌，在谈判过程中将会出现十分激烈的竞争场面，那么，为争取主动，同样应争取先报价，以便争取在其后的谈判中发挥更大的影响。

在本方的谈判实力明显弱于对方，或是在缺乏谈判经验的情况下，一般应采取推托等待、以静制动的策略，让对方先报价，以此来观察对方，同时扩大自己的视野，确定本方的策略。

## 2. 决意开盘，预定策略

如果本方在充分调查研究，深思熟虑的基础上，决意开盘，首先一定要预定策略和原则，然后采取适当的语言表达方式，运用口才技能，说明自己的观点。策略原则是发挥口才的基础。

对于卖方来讲，开盘价必须是最高的，对于买方来讲，开盘价必须是最底的，这是报价的首要原则。加以卖方为例，开最高价的好处有：首先，开盘价给卖方的要价定了最高限度。开盘价一经确定，卖方一般不会提出更高的要价，买方也绝不会考虑接受更高的成交价格。其次，开盘价会影响对方对卖方提供的商品和服务的印象。“一分钱、一分货”，商品的质量，价值与价格成正比，这是为多数人所信奉的金科玉律，因此，开盘价较高，无疑会影响买方对卖方提供的商品或劳务的印象和评价。再次，开盘价较高，能够为以后的讨价还价留下较充分的回旋余地，便于进一步同对方进行磋商。最后，开盘价的高低在一般情况下对谈判结果具有实质性影响，开盘价高，最终成交价格也比较高；开盘价低，最终成交价格也比较低。这就是说，要求和目标提得越高，最终得到的好处就越多，对方谈判人员的心理期望受到影响和改变的可能性就越大。

### 不要漫天要价

开盘价要报得高一些，但同时也必须合乎情理，绝不是说开盘价高指的就是漫天要价、毫无根据，纯属牟求暴利。报价较高而又有根有据，使对方无从挑剔，这样才能够使商务谈判继续进行下去。如果报价过高，又讲不出道理，或所强调的理由纯属强词夺理，对方必然会认为这是缺少谈判诚意的表现，就会有损谈判过程，甚至会使谈判中止。另外，如果对方提出有根据的质问，无以对答，还会丧失信誉或被迫让步，以至一败涂地。同样，买方在报价的时候，也不要过分低于正常的价格水平，使报价和商品的价值相差甚远，使对方难于接受，甚至使卖方感到受了愚弄，或者产生逆反心理，反倒更坚定了维持高价信心。可见，在开盘时，如果脱离现实，企望得到根本不可能得到的东西，便会自找麻烦，其道理很简单，谁也不会做亏血本的买卖。

## 3. 报盘的语言艺术

坚定、果断，清楚、明确，完整、统一，且不加任何解释和说明，这是报盘总的语言方面的要求。其好处是：

第一，使对方确信我方开盘价的可信程度，动摇对方的信心；

第二，给对方留下我方是认真而诚实的好印象，确信我方既是谈判桌上的对方，又是经济合作的伙伴。请记住，在谈判桌上，尽管双方你来我往，唇齿交锋，但双方又都是渴望真诚的。

第三，任何欲言又止，吞吞吐吐，处处遮掩的行为，都会使对方感到不舒服，产生不良印象，带来不信任感。

另外，在报盘时不加任何解释和说明，就是说，在报价时，不要对所报价格作过多的解释和说明，但对报盘本身的内容可根据对方的合理要求适当重复。这种做法的原因在于：

第一，在报盘后，不管报价的水分多少，内容如何，对方肯定要对有关内容提出他们所关心的问题；

第二，如果在对方还没有提出问题之前，便主动地对报盘加以说明，对方马上会清醒地看到我方最关注的问题，也就是可能会成为谈判焦点的问

题，而这些问题，也极有可能是对方尚未认真考虑的问题。可见，过多的不必要解释无异于自泄机密。显然，这是一种十分愚蠢的行为；

第三，有时，过多的解释和说明，会使对方及时发现我方的漏洞，并进而从中找出破绽和突破点，发起反击，从而反倒使解释方处于不利的境地，难于收场。可以说，过多的解释和说明就是画蛇添足，报盘方非但从中得不到好处，有时还会因多余的语言而招致不利。作茧自缚，反倒不美。

以上讲的是报盘时总的语言要求，但谈判人员还应注意，这只是一般的原则和方法，在谈判过程中，还要根据具体情况灵活地加以运用，需要认真考虑的，主要有以下几种情况：

根据谈判的环境和与对方的关系，如果发现对方为了自己的利益明显向我方施加压力，则我方必须以较高的条件向对方施加压力，迅起反击，以维护自己的利益。在报盘时，语言应更为明确简洁，坚定不移，使对方从你的语言表达、语气运用方面明确认识到你是不可以随意摆布压迫的，从而以新的认识调整其方案，或是充分考虑、尊重我方的条件，或是协调退让，放弃对我方的压力，从而使我方掌握一定的主动。如果谈判双方有过较长的合作关系，或者双方关系比较友好，态度都比较诚恳，那么报价就应当采取诚恳的态度，注意稳妥，不要因所提价格条件过高而影响双方的关系，破坏已经建立起来的联系。所以在这种情况下，报盘的语气应略带和缓，清楚明确而又显见真诚，使对方从你的语言表达、语气运用中有根据地确认你是可以信赖的，因此在回盘时的条件同报盘也不会相距太远，双方条件比较接近，易于成交，从而加大了谈判双方继续保持友好的商务往来关系的可能性。

根据对情况的分析判断，我方尚无从先行掌握对方的观点意图，难以了解对方的实际情况，在这种情况下，在报价时一附要语言运用适当，语气既不要太坚决也不要让对方听起来感到底气不足，在报盘的同时注意观察对方的表现，为进一步谈判作准备。

#### 4. 报盘的具体语言表达方式

报盘虽要依据一定的预定原则和方案，但仍然具有很大的灵活性，谈判者完全可以根据对谈判进程的把握来调整和变更自己的战术。谈判人员还可以利用个人的社交才能，借助情感因素促进交易达成。通过对对方言谈举止的观察而见机行事，建立某种个人友好关系是必要的。但是，除此之外，谈判人员还必须掌握一定的语言表达才能，运用娴熟的语言技巧和经验来表达自己的观点。

商务谈判是关于商业利益的谈判，你得到了不该得到的东西，我就要失去本应由我应有的东西，任何谈判都避免不了利害冲突，而报盘就是这种利害冲突开始暴露的标志，任何试图回避的作法都是徒劳的，以我为主，针锋相对，是商务谈判的共同属性，下面的例子中就充分体现了这一点，在这两个实例中我们要注意双方的语言表达方式。

例如一：

甲：“作为卖方，我们首先报价，我公司这种仪器的售价是每台 25000 美元。”

乙：（暂短沉默）

“什么？每台 25000 美元，真是太贵了。这么高的价格，在同类产品中是所没有的。我非但没有听过，也不敢想象这种仪器有这么高的价格。这种售价，太让我吃惊了。”

甲：“这是这种仪器目前的市场价格，我公司自生产这种仪器以来一直是按这个价格出售的，已经为市场所接受，这有什么值得惊奇的。”

乙：“市场价？据我们掌握的情况，恐怕并非如此吧？我们在和贵公司接洽以前，已经找了几家卖主，他们的售价比你们的价格低许多，贵公司还是考虑降一下价！这样，我们可以继续协商。”

上例虽然只有短短几句，但双方的矛盾冲突，争执焦点已初见端倪。从中我们可以看到，卖方在这次谈判中显然占据主动，首先报价，清楚明确而又不加辩解，体现了报价的初始策略，这显然有利于双方继续进行协商。而面对卖方的巨大压力，买方也毫不示弱，直言对方报价太高，其意图十分明显，卖方必须进行让步，而买方对卖方能做多大让步也没有十分把握，绝不肯透露自己所能接受的价格，仍在对卖方进行试探，面对乙方以静制动的策略，甲方仍不肯做多余的解释，只是陈述一下产品早已按所报价格销售这一事实坚持自己的报价，使乙方仍无把柄可抓。在这种情况下，乙方发起了强烈反击，说明自己在参加谈判前已对有关情况进行了一番调查，并掌握了有关情况，同时暗示甲方，你们还有许多竞争对手，如果要价过高，就会有失去市场的危险。最后，乙方以最后通牒的方式直告甲方，只有降价，双方才可继续进行协商。

但是，你绝不要认为乙方有中止谈判的打算，谈判才刚刚开始，许多问题都有待于继续协商，双方对实质问题都没有深入涉及，都没有亮出最后的底牌。短暂交锋，已说明了双方采取的策略：甲方步步为营，以静制动；乙方步步紧逼，连连反击。而甲方也不会把开盘价一直坚持到底，但他仍可对乙方的反诘继续陈述理由，如产品的功能用途、质量、使用寿命等，而乙方在看到对甲方也实在再无油水可捞，也会适时抛出底价。

例二：

甲：“先生们，请注意，我们公司这种原料的价格是每吨售价人民币 1200 元。”

乙：“是否包括运费和保险费？”

甲：“不包括。”

乙：“不包括运费和保险费，我们的意见是每吨售价 1000 元，怎么样？”

从例二中我们可看出，双方矛盾冲突不大，因而语气比较平稳，没有过分尖刻、威胁的语言。可以预见经过进一步谈判，双方将很容易达成协议。但尽管如此，双方还是充分掌握了语言的运用，都十分清楚明确，不说废话，而从双方的语气中可以看出，双方都表现了良好的合作意愿。

在报盘时，对下列问题必须予以充分注意，不要随意行事：第一，在谈判时，必须把关于报价的每一个问题都谈深、说透。各自明确立场，避免不必要的麻烦。

第二，对关键问题，必须及时明确，切不可轻重不分，漫无边际地东拉西扯，眉毛胡子一把抓。

第三，必须注意使用概念的准确性，使对方一听就懂，不会产生歧义、同时注意纠正对方在使用概念方面的错误，因为在这些错误之中很可能暗设着圈套，不要在已经出现于己不利的情况时才想起纠正对方。

第四、不要把弓拉得过满，使自己没有退路，要使谈判留有充分磋商的余地，便于双方继续谈判。

第五、在陈述时一定要表现出极为冷静与泰然自若，不要表现出喜形于

色或十分愤怒的神情，而影响企业的形象。

第六、在报价时，不要对对方的表示随意表态，如使用“那是自然”，“你们的观点不对”等类词句，不经深思熟虑，直接对对方的认可或赞同，这是一种浅薄的表现。

第七、在报价时要有整体观点，注意到这次谈判的内容与本方其他商务活动的关系。因为事物都是相互联系的，在这次商务谈判中取得了一定的成果，将对本方其他类似的商务活动带来一定的影响。

总之，商务谈判是谈判双方不断磋商，相互让步，解决争端，力求达成协商，以实现经济利益的过程。商务谈判是涉及双方经济利益的谈判，是一个较量过程。没有哪一个谈判，双方一经接触，三言五语就可以谈通。有谈判就有较量，双方在较量中谈判。其中有进攻与反击的抗争；有坚持与让步；有僵局与缓合；有紧张与欢快；有同红耳赤与握手言欢。在双方经过激烈的较量后，最终达成协议，双方甚至兴高彩烈，热烈拥抱，举杯相碰，共祝成功。但无论何时，你都要牢牢记住，较量本身就包含着策略与技巧，体现着口才与语言艺术，为了胜利，你可以向对方要月亮。

## 二、虚报底价

前已述及，发盘是指交易的一方向另一方提出交易条件，并愿意按此协议达成交易的一种表示。在谈判过程中，通常是卖方在收到买方的询盘后向买方提出发盘，但买方在权衡利弊后，认为先行报盘利大于弊，因而主动向卖方发盘的情况也不少见，由买方提出的发盘，在商业谈判中一般称之为递盘。但不论是卖方发盘还是买方发盘，其性质都是一样的，发盘一经对方接受，双方就算达成交易，谈判即告取得成果。

但是，你绝不要错误地认为，发盘都是完整明确，肯定性地规定各项条件的，为了避免在商业谈判中产生失误，参加商业谈判的人员必须善于分辨、运用发盘中的实盘与虚盘，以维护自己的交易条件。

### 1. 虚盘—商业谈判中的有效策略

要了解虚盘的内容和含义，首先，你必须知道什么是实盘。

实盘是发盘人发出的表示自己不得随意撤销、撤回或更改其内容，并愿受所提条件约束的要约。成立实盘，发盘人必须明确表示愿按所提条件订立合同，不得附加任何保留条件，同时，发盘人还必须提出完整明确的各项主要交易条件，如品名、数量、质量、价款、履行方式和地点等。

虚盘，是发盘人有保留地愿按一定条件达成交易的一种意思表示。虚盘对发盘人和受盘人都没有任何约束力。发盘人可以随时对其更改或撤销，受盘人接受虚盘的条件，也需经发盘人最后确认。

在商业谈判中，虚盘被广泛地运用，其优点是：

第一、由于虚盘的主要交易条件不肯定，不明确，发盘人因而牢牢地掌握着最后决定权。他可以运用发盘中的保留条件，随机应变、灵活主动。

第二、发虚盘的目的，主要在于试探对方有无交易诚意，或是探听虚实，轻而易举地得到对方的真实意图，发盘人因而得以从容地向对方发起进攻，诱其就范。

第三、虚盘可以吸引对方向发盘人递盘或订货，起到推进交易的作用。可见，虚盘虽名之为虚，却可以起到实际作用。

第四、发虚盘的实质有时就是火力侦察，在本方对对方的真实情况一无所知的情况下，而本方对自己的实力又没有把握，一般应先发以虚盘，避实就虚，而后锋芒毕露从而起到事半功倍的效果。

从以上几点我们可以看出。虚盘，不愧是商业谈判中的有效策略。

### 2. 虚报底价——讲究高超的语言艺术

动用虚盘战术，你尽可以虚报底价，在语言运用方面，你也要采取一定的策略，巧妙的战术和高超的语言艺术相结合，一定会取得令人满意的效果。

虚报底价，也要采取相应的策略，一般说来，下面几种策略是在虚报底价时经常采用的，实践证明，这些策略均收到了良好的效果。

#### 第一、巧布迷阵策略

巧布迷阵策略是一方有意虚报底价，引诱对方步入迷阵，进而从中取利的方法。这种策略一般在以下情况下运用：

(1)我方处于劣势，急需某种商品或急需出卖某种商品，迫切希望成交，而这种情况已被对方有所察觉，我方在谈判中很可能处于被动挨打的不利地位，在这种情况下，虚报底价，故意起出一个令对方意想不到的条件，使我方的态度与对方所掌握的情况相差甚远，对方顿时感到如坠五里雾中，迷惑

不解，顿乱方寸，使我方获得反击的机会。

在这种情况下，谈判人员在虚报底价时一定要注意语言运用。语气力求干脆沉稳，语言必须坚决果断，使对方认识到所报底价代表了报价方的真实意图，很难动摇更改，因此动摇了漫天要价的企图。如果在虚报底价时态度暧昧，犹豫不决，势必使对方感到这是胆怯心虚的表现，因而对我方的底价不屑一顾，我方也很难再找到反击的机会。

(2) 对方对我方的意图知之甚少，不肯首先亮底，想方设法诱使我方先报底价，从中获取我方的信息。在这种情况下，我方大可不必推辞退让，而应欲擒故纵，故意虚报底价，反倒从中观察对方的虚实，提高我方的要价水平，收到预想不到的效果。

当然，这时谈判人员对所报底价要明确果断，坚定沉稳，从而扰乱对方的阵脚。在对方提出询问时，一定要有条不紊，罗列根据，表达清楚。

(3) 如果双方旗鼓相当、实力对等，在这种情况下首先亮出实底明显处于不利地位，这时你也要采用虚报底价的策略，巧布迷阵，动摇对方的信念。

这时，由于双方实力相当，彼此之间对对方的底细都比较了解，所以所报虚价不要过份脱离实际，而要适可而止。语气也不要过分硬，应力求和缓，给对方一种所报价格条件既代表了我方的真实意图，又可在一定范围内继续协商，但你一定要使对方确信，所做让步是有限度的，我方绝不会让步太多，做亏本买卖。

### 第二、投石问路策略

投石问路策略是由于对方设防严密，我方经过调查摸底仍无法探明对方的虚实，掌握对方的心理；而对方又处处设防，不露底细，步步为营，使我方无从下手。在这种情况下，谈判人员不妨虚报底价，借以投石问路，来扭转因情况不明而被动挨打的局面。

例如：卖方对某种机械设备报价 25 万元一台，由于是新型产品，买方既无从了解其售价到底为多少才算合理，卖方又坚决不肯透露有关产品价格的真实信息，而买方又急需该产品，处于不得不接受卖方报价的境地。但在这种情况下，买方谈判人员灵机一动，明确提出，买方在谈判前，已通过有关渠道对该产品的价值构成作了深入了解，这种机械的成本每台只有 15 万元左右，我们允许卖方取得合理的利润，但我们只能接受每台 18 万元的价格条件，因为这不论是对买方还是对卖方来说，这个价格都是最公道的；如果卖方坚决不肯降价，买方将不得不考虑是否购买该产品。卖方谈判人员不知买方谈判人员用的是投石问路之计，竟以为买方得知了实情，马上由强硬转向缓和，经过一番激烈的讨价还价，最后以 20 万元成交。事后，卖方谈判人员苦笑着说，实际上，我们每台设备的造价就达 17 万 5 千元，每台才挣了 25000 元，再去掉一些费用，真是所剩无几了，真不知道买方是从哪讨出的底细。而买方谈判代表给机械设备估计成本在 15 万元左右则是因为在 20 万元以下，估计 15 万元，无论具体数额多少，都相差不多，而卖方要价 25 万元，根据情况测算，每台设备的制造成本绝对不会超过 20 万元。买方谈判人员用投石问路的策略扭转了被动局面，实在可以说是“投石问路，所得甚多。”

### 第三、高调排挤策略

高调排挤策略是指本方提出一个高于对方实际要求的谈判起点，以此为基础来与对方讨价还价，然后再稳步后移，最终达成协议的策略。

运用高调排挤策略时，卖方虚报的底价应尽可能在最高的水平上，而买方在虚报底价时，则应坚持尽可能低的价格，喊价要狠，达到足以使对方削弱信心，重新认识对方实力的目的。

高调排挤策略的原理是，在商业谈判中，有这么一种规律：如果卖方喊价较高，往往能以较高的价格成交，如果所提价格非常高，只要所提价格不属荒唐离奇，而是能说出一定的根据，稳住对手，坚持到底，往往能够收到良好的效果；如果买方所报底价较低，则往往能以较低的价格成交，如果所报底价极低，只要能坚定沉着，缓慢让步则一般能以最便宜的价格结束谈判。这是众多的商业谈判人员在长期的商业谈判实践中总结出来的一条规律，并且在谈判桌上屡见成效。

运用这一策略时，所报底价无疑为“虚”，且属虚中之极，但准备乘“虚”而入，排挤对手，牟求最大的经济效益则是“实”的。凭借这一策略，从一开始就可以使对方气势大减，同时还能起到观察对方观点和立场的作用，真可谓是一箭双雕。

### 3. 虚报底价应掌握的语言技巧

谈判人员在商务谈判中虚报底价，其特点在于“虚”，谈判人员把这一“虚”的东西用“实”的方式说出来，并摆在谈判桌上来，试图从中得到好处。这实际上是一项非常困难的工作，要知道，在任何时候，你都不要把对方想成是一个一文不值的傻瓜。所以，谈判人员要想通过虚报底价这种方式达到自己的目的，不具备一定的语言表达能力是绝对不可以的。而“虚报底价”这一方法本身又有其自身的特点，因此对其语言运用又有不同于其他谈判策略的特殊要求：

#### 第一、语言表达要特别简明扼要

这是由于谈判人员所报的是“虚价”，一旦被对方识破，不但收不到预定效果，反而会招致意想不到的麻烦。而且，经过人们的长期实践表明，当人们所接受的信息过多、信息量过大时，往往会使人们掌握过多的材料，了解更多的情况，观察出更多的问题。所以，谈判人员在虚报底价时，语言表达一定要注意特别简明扼要，避免因所述过多使对方对自己的底细有所察觉。更不能因惧怕对方怀疑而又加一些不必要解释，这样，反倒更容易使对方有所疑虑。例如，卖方在虚报底价时可以只简短地说：“最低价，每吨 1000 元”。买方从这一表述中得到的只是一个概念，当然不会轻易了解卖方的真实意图，而买方要想得到其他情况，只好从下一步的谈判中努力。

#### 第二、避免使用不必要的修饰性语言

人们在相互交谈时，适当使用些修饰性语言是必要的，但在商业谈判中，对修饰性语言的使用就应特别慎重。如果对所说的话随意形容、限定，就会暴露自己的意图。所以，聪明的谈判者，在谈判桌上，绝对不会信口开河，对每一个形容词、助词、副词都会小心翼翼地使用。谈判人员在谈判桌上向对方虚报底价时，更要避免使用不必要的修饰性语言。如卖方欲向对方虚报底价，但谈判人员却说：“最低价，应为每吨 1000 元。”或说成：“不能再低了，每吨 1000 元。”那么是否包含“不应”“不应为也可以”的意思。说“不能再低了”，那么再低一些是否可以？询问对方“可以了吧”，那么对方回答“不可以”又怎么处理？这些多余的话，都给对方留下了讨价还价的余地，所报底价之“虚”，连对方都可以察觉出来。

### 第三、语气平稳，柔中带刚

谈判人员虽在“虚”报底价，但一定要使对方听之为“实”，所以谈判人员一定要掌握好语气运用，既不能歇斯底里，高声喊叫，面带凶狠，也不能低声下气，底气不足。前者是外强中干，而后者则是彻头彻尾的“虚”了。正确的做法是：语气平稳，柔中带刚。使对方感到你是那样的自信，所说的是那么的确实，不可随意否定。

#### 三、言简意赅，留有余地

商务谈判是门艺术，在商务谈判过程中，以商业利益为中心，常常会涉及到经济、法律、科技、哲学、文学、艺术等多方面的知识。谈判双方的最终目的，就是为了达成有利于自己的协议，而谈判人员为这一目的而努力过程中所使用的各种策略、方法、手段，又主要是通过语言这一重要媒介表达出来的，可见谈判人员必须掌握一定的语言表达技巧才能适应商业谈判的需要。“言简意赅、留有余地”，就是商务谈判人员所必须掌握的语言表达要领之一。

##### 1. 言简意赅、通俗易懂

商务谈判通常是双方为一定的利益而交锋，所以双方明确知道对方谈判人员所表达的意思是十分重要的，所以在商务谈判中说出的话要尽可能简洁、通俗易懂，使对方听后立即就能够理解，但这只是就一般情况而言的，具体地讲，要做到这一点，还应注意把握以下技巧：

一是不使用隐喻和专业性过强的语句及词汇。

由于谈判人员在讲话时要让对方听得懂，所以应尽量使用通俗易懂的语句词汇。使用暗含着某种意义的隐喻，对方或是不易理解你的真实意图，或是产生错误的理解，因而影响商务谈判的正常进行；而在某一专业领域专业性过强的语句和词汇，如果对方谈判人员对这一领域的知识比较陌生，也不会完全准确地领会你的意思，因而也不利于双方思想的交流。

二是切忌炫耀卖弄。

谈判人员讲述观点的目的在于促使对方接受你的意见，在于使对方相信你所谈的内容准确无误，可以作为双方商洽的依据，所以，高明的谈判人员总是注意使用朴实无华的语言向对方推销自己的观点，绝不会在谈判桌上卖弄自己的学问有多深，见识有多广，水平有多高。这样做不但达不到压倒对方的目的，反而使对方产生反感，对你所发表的意见也就会不屑一顾了。

三是观点要明确。

言简意赅，就是用简单的语言把意思明确地表达出来，只注意简明扼要而不注意明确观点，同样是应该避免的。

四是句式应尽量简短。

谈判人员应注意，在商务谈判中，报盘，是最引对方注意的关键环节之一。关于报盘的每一个字，对方都会注意倾听，加以分析。所以谈判人员应注意用简短的句式来进行报价，避免被对方抓住把柄。

五是言简意赅，这也是进行报价解释时必须遵循的原则。

一般情况下，一方报价之后，另一方会要求报价方对报价解释。报价方在进行报价解释时，也应该注意遵守言简意赅的原则，即：不问不答，有问必答，答其所问，简短明确。

不问不答是指对对方不主动提及的问题不主动回答，不能因怕对方不理

解而做过多的解释和说明，以免言多有失。

有问必答是指对对方提出的所有问题，都要一一回答，并且要迅速、流畅。如果吞吞吐吐，欲言又止，就极易引起对方的疑虑，因而提高了警惕，穷追不舍。

答其所问是指仅就对方所提问题作出解释说明，不做画蛇添足式的多余答复。实践证明，在一方报盘之后，另一方一般是要求报盘方对其价格构成、报价根据、计算方式等问题作出详细解释，这就是通常所说的价格解释。因此，报盘方在报盘前就这些问题的解释多加准备，以备应用。

简短明确就是要求报盘方在进行价格解释时要做到简明扼要，明确具体，以充分表明自己的态度和诚意，使对方无法从价格解释中发现破绽。

## 2. 随机应变，留有余地

由于报盘事关整个交易的各项条件，所以在一般情况下，报盘价格不会是一成不变的，所以谈判人员在报盘时，不要把条件说得过于坚决，给对方一个“只此一条，别无选择”的印象。如果在报盘时保留一个比较宽松的余地，那么在后来的谈判中当对方向你提出了某种可以使你满足的要求时，你就有了进一步讨价还价的条件。这种策略也是商务谈判人员经常使用的策略。

留有余地的策略，在西欧式的报价方法中体现得较为明显。

西欧式的报价方法与我们前面所介绍的报盘方法是一致的。一般的作法是，谈判人员在报盘时，首先提出一个留有较大余地的价格条件，其后再根据买卖双方的实力对比和外部竞争状况，通过其他方法来争取买方，如给予数量折扣、价格折扣、佣金和支付条件上的优惠等，稳住买方，使双方的差距逐步缩小，最终达成成交的目的。由于有时报盘方所留余地是非常大的，所以即使作了有限的让步也是在余地之中，不但不会吃亏，反而往往会有一个不错的结果。

这一策略是和一般买方的心理相适应的，因为对于一般人来说总是习惯于价格由高到低，逐步下降，而不是由低到高。

谈判人员在报盘时保留余地时，同样应注意商务谈判中语言运用的一般规则，即应当态度诚恳、观点明确、简明易懂。

#### 四、使对方知道你已达到极限

在谈判中，买主总是想知道卖主的最低出让价，卖主想知道买主的最高接受价，如果不到双方各自认可的极限，谁也不会甘心，只有看到实在是不能再取得任何进展时，才会停止讨价还价，与对方签订协议，所以，在谈判过程中，使对方知道你已达到极限是十分必要的。但谈判人员要用什么表达方法、谈判策略表达这一意思呢？当然不同的谈判场合有不同的策略与方法，这里只介绍一些应该予以注意的问题。

##### 1. 表示己方已达极限的几种基本方法

###### 明示方法。

在商业谈判中，有时形势已基本趋于明朗，双方对对手的实力都有所了解，继续争执只不过是双方在进行有限的讨价还价，在这种情况下，谈判人员就可以明确表示自己在某一价格条件下已达极限，不可能再做让步，使对方放弃继续进攻的幻想，认真考虑能否接受自己的价格条件。

在以明示的方法表示本方的极限时，其语言运用以“简明”、“利索”、“干脆”、“坚定”为特征，使用这种语言，主要是起强化作用，镇定自若，不留余地，并起到在心理上打击对手的作用。如在实际应用时可使用下列语言表示自己的极限：

“在这个价格条件下，我方已无退却的余地。”

“非依此条件，我方不能签约。”

“对这个限度，不能再做突破的讨论。”

“这是我方所能接受的最低价格。”

###### 暗示的方法。

有时形势不甚明朗，或是由于双方平素关系较好，直言极限于己方不利，在这种情况下，谈判人员就要用较圆滑的方式向对方说明，自己已达到极限、很难再做让步，希望对方予以理解。

###### 典型的语言如：

“请原谅，我有为难之处，不能满足贵方的价格要求，确实不能。”

“请恕我授权有限，再降低条件就超出我的授权范围了。”

“由我方的投入所限，对这一价格，我方必须坚持。”

“你可以坚持你们的意见，但对我们来说，是不可能接受的。”

在商业谈判中，暗示的表达方式比明示的方法被更经常地使用。这种方法不仅能说明问题，而且为前进或后退国有余地，又注意讲究礼节，使对方知道你易于理解和接受。暗示的方法具有十分明显的圆滑性、缓冲性。应该看到，在商务谈判中，任何条件都可能随时发生变化，谈判就是在争取，不能让你的对手感到绝望，哪怕是有限的余地，他也会拼命去争取，绝不会轻易放弃。所以暗示自己的极限，使对方仍然感到还有一线希望，双方又都有了回旋的机会，这无疑有利于商务谈判的成功。

###### 有限退让的表示方法。

在商务谈判中，任何让步都意味着要牺牲自己的一部分利益，于是便有人开始寻找作出让步而又不牺牲自己利益的方法，实际上这一方法在谈判的任何阶段都可以使用，如果促使谈判成功所带来的商业利益要大于坚持原有立场而使谈判破裂的好处，那么有效的退让就成为必须采取的策略。

在表明自己的极限时，也可以采用这种方法。

这种方法，一般在我方所报底价过高，对方根本不可能接受，或者是由于对方态度强硬，不肯妥协退让等情况下使用。一般可使用下列语言表达方式。

“我们尊重贵方的意见，但贵方的报价实在是低得可怜，如果能适当上浮，我们倒可以考虑接受。”

“贵方的报价远远高于同类商品的市场价格，而我们的状况只允许我们接受市场价格水平。”

“我们有过多次合作的经历，我看我们能不能使我们的分歧再缩小一些，双方都做一下努力，如何？”

以上介绍了表达自己已到极限的几种方法，至于具体方式的使用，要根据实际情况而定，能明则明，能暗则暗；能强则强，能缓则缓，其目的只有一个，就是要使对方知道你已达到极限，再继续进逼，不但得不到任何好处，反而要冒谈判破裂的风险。因此，只好认真考虑你的极限问题，面对现实，作出决定。

## 第二节 静观其变，婉转回盘

## 一、既静止不动口，而又得以前移

回盘，是商务谈判的另一个重要内容，用通俗的话说，竟是针对对方的要价而进行讨价还价。纵观商业谈判的回盘诸策略中，除了述、问、答、辩等“动”的策略外，“既静止不动口，而又得以前移”，也是一种十分高超的策略。这里介绍几种运用这一策略的基本方法手段。

### 1. 你凶我静，静观其变

在商业谈判中，要和各种各样的对手打交道，有的谈判者为了显示自己的实力和气势，在谈判一开始就表现为来势凶猛，气势汹汹，企图从一开始报盘就使对方处于被动地位，迫使对方接受其不合理的条件，与此同时，谈判者的语言也引经据典，罗列根据，显示其智力过人。此时，对方如果以硬碰硬，由于对方来势凶猛，气势正旺，则很难把其嚣张气焰打下去。这时，就有必要使用“你凶我静、静观其变”的策略，使其不得不放下架子，以平等的地位重新与你进行谈判。

例如，我国某外贸公司在与美国某工业集团在某项贸易合同谈判过程中，美方自恃财大气粗，执意要求将谈判地点定在美国，我方谈判代表看出其中必有文章，便同意了美方的要求，看其到底施用什么手段。果然，谈判一开始，美方谈判人员就没把我方放在眼里，作为卖方主动报盘，陈述情况，其气势凶猛，滔滔不绝。从上午8点开始，一直持续到11点，美方谈判代表共喊叫三个小时，并配合有数字图表，精心备置的计算机显影，大屏幕投影仪不时打出深奥难懂的图像，以证明他们的要价是完全合理的。当报盘结束后，美方谈判人员带着满意的笑容，充满自信地转向我方谈判代表，回道：“噢——，就介绍到此为止了，你们认为怎么样？”此时，我方谈判代表一直一声未吭，只是静静地坐在沙发椅上，听到买方人员提问，便平静地回答：“很遗憾，我们不明白您的介绍。”美方谈判人员一听，顿时脸色突变：“你们到底什么地方不明白，我可以为你们解释。”我方谈判代表微笑着说：“对您所介绍的内容全部不明白。”美方谈判人员一下子象泄了气的皮球，沮丧地坐到沙发上，问道：“请问，这到底是怎么回事？”我方谈判代表笑而不答，只是静静地看着美方代表，眼看时针已经指向12点，美方谈判代表有气无力地说：“好吧，我是不会再讲一遍了，那样也没有用。下午，我们重新开始谈吧。”

下午的情况不用介绍也能猜想得到，显然美方的要价地位已经大打折扣了。

从这个例子中，我们可以看出，在对方表现出较强的优势感和优越感的时候，不妨叫他充分表演，而你完全可以靠平静来消耗他的精力，待其气势已尽，你则可以从容不迫地发起反攻了。

### 2. 静施缓兵计、实则为进攻

这是指为了使对方进退两难而静止不动，对对方的观点既不赞成也不反对，使其处于左右为难之地，而我方则静观事态发展，伺机进攻的策略。

这种策略的具体作法是，在对方要价很高而又态度坚决的情况下，请其等待我方的答复，或者以各种借口来拖延会谈时间。但是“缓兵”不是“拖延”，表面是“静”，实则是“动”，为的是主动进攻。这样拖延了一段时间后，对方可能已信心大减，而我们则在这一期间准备了充足的谈判材料，足以和对方讨价还价；对方若处理得好则给他一线希望，处理不好则自认倒

霉。

例如，一次，深圳一家公司欲从某港商处引进一种比较先进的机械设备，港商得知买方欲更新设备，扩大生产规模，对这种设备十分需要，在谈判中提出了很高的开盘价，我方谈判代表在谈判桌上与对方展开了激烈的较量，但由于港商态度坚决，没有取得任何进展。而如果没有这种设备，深圳某公司扩大再生产的计划就无法实现，如果答应港商的条件我方则要被重重地宰一刀，这是我方所不情愿的，就在我方进退两难之际，公司谈判代表突然宣布谈判暂时中止，我方对港商的条件需要请示董事会，请求港商等待我方的答复。谁知一拖就过去了半个月，港商慌了，再三请求恢复谈判，我方均以董事会成员一时难以召集，无法达到法定人数，因此无法召开董事会讨论这一问题，又过了一个星期，港商又来催问，我方仍是如此答复，这下港商慌了手脚，急忙派人打听消息，结果令他大吃一惊，原来深圳公司正在着手与日本一家公司商洽同类商品的进口问题，双方对达成这笔交易很感兴趣；须知在商场上时间就是金钱，市场就是生命。港商眼看着要失去一个十分重要的市场，对自己产品的竞争十分不利，马上转变了态度，表示愿意用新的价格条件同我方继续商谈，我方看着目的已经达到，就同意了港商的要求。在谈判桌上，港商如同斗败了的公鸡，连连退步，谈判达成协议时港商大呼赚头少得可怜，而深圳公司则大大节省了一笔外汇支出，靠施缓兵计取得了重大胜利。

### 3. 静听细观，暗定机谋

在商务谈判中，谈判人员必须仔细倾听对方的发言，认真观察对方的每一个细微动作，以便准确地把握对方的行为与想法。

这就是说，在商务谈判中，对对方的仪态姿式、言谈举止等，必须注意观察。

第一、在对手讲话时，一定要专心致志，静心倾听。

可以说，在商务谈判中，准确、及时地接受信息，了解、掌握对方目的的主要手段和途径就是听，只有通过听，我们才能更清楚地了解到对方观点和立场的真实含义，从而采取适当的对策。另外，从日常生活的经验和心理学角度看，当我们专心致志地倾听对方讲话的时候，显然表示对讲话者的观点很重视或是很感兴趣，从而给对方一种心理上的满足感，为双方进一步进行思想交流创造了良好条件。所以，在某种意义上，可以说，当你安静地倾听对方发言的时候，你就已经开始向胜利迈进了。

“听”也是大有学问的，除了专心致志、集中精力外，还要注意有鉴别地倾听对手的发言，去粗取精、去伪存真，即抓住了重点，又收到良好的效果；注意不要因轻视对方而抢话、急于反驳而放弃听对方的发言，另外，还必须注意克服先入为主的倾听做法。

第二、细心观察，寻找破绽

谈判不仅是语言交流，同时也是行为的交流。在商务谈判中，谈判者总是运用一系列的动作来配合自己的谈话的。所以，我们不仅要听其言，还要观其行，通过观察对方的言谈举止，捕捉其内心活动的蛛丝马迹；也可以从对方的姿态神情中探究其心理因素。运用看的技巧，不仅可以判断对方的思想变化，决定本方对策，同时还可以有目的地运用语言传达信息，使谈判向有利于自己的方向发展。

静听细观，对谈判人员确定回盘策略十分重要，通过静听细观，你可以

发现其真实的动机和目的，从中找出破绽，采取适当的方式予以反击。

## 二、迂回婉转，步步递进

在商务谈判过程中，什么情况都可能出现，有时，对方已经很难再听进去正面道理，正面进攻已经受挫，在这种情况下，不要强行或硬逼着他进行辩论，而应该采取迂回前进的方式。这就如在战场上一样，有时对方已经戒备森严，设防严密，正面很难突破，这时最好的进攻策略就是放弃正面作战，设法找到对方其他部位的弱点，迂回前进，一举成功。在谈判桌上也是如此，当双方互不相让，正面交锋很难使对方让步时，就要暂时避开争论主题，找其他双方感兴趣的题目，从中发现对方的弱点，然后针对其弱点，逐步展开辩论，使对方认识到自己的不足之处，对你产生信服感，然后，你再层层递进，逐步把话引入主题，涉及价格条件，展开全面进攻，对方就会冷静地思考你的观点，也因而易被说服。

在商务谈判的回盘过程中，使用迂回婉转策略，也有各种各样的方式，这里介绍几种最常用的手段。

### 1. 乘虚而入式

乘虚而入式，是在双方为价格条件而激烈交锋的过程中，利用对方急于进攻的心理，诱使对方透露出更多的信息，从中找出破绽，乘对方专心进攻，疏于防守之际，攻击其短处或漏洞，变对方不利为我方利益，从而在谈判中处于有利地位。

例如，1992年，某电子仪器厂要引进一条电子产品生产流水线。该厂技术人员到日本考察后认为，日本的生产线，在质量和技术方面都是世界上最先进的，只是日方恃技术力量雄厚，要价偏高。我方决定与日方谈判。第一轮谈判于当年6月在该电子仪器厂所在城市举行，电子仪器厂为使谈判能够成功，特意把工厂主管全厂质量工作的电子专家调进谈判组充当主谈人。在谈判开始前，中日双方为此都进行了大量的准备工作，日方专派精通中国商务会讲汉语的公司中国课课长和公司销售专务、驻华总代理兼翻译等三人为主体的谈判班子来同我方谈判。日方在谈判一开始就给人以盛气凌人的印象，高报底盘，高出中方考察人员所掌握的外汇底盘210万美元。中方与之进行了4轮谈判，但日方总是盛气凌人，寸步不让，声称他们的生产线是世界之冠，独一无二，宁不成交也不降价；谈判陷入了僵局。这时，中方派往日本考察的技术人员报告了一个重要信息，日方的生产受到韩国几家同类工厂产品的冲击，韩国生产线目前正在与日方争夺市场，日方对此深感头痛。我方谈判代表当即决定中止谈判。请日方等待我方的最后答复，给日方以我方无力支持的假象。而电子仪器厂则另派专家赴韩国考察，结果发现，韩国产品不如日本，价格也不低。但尽管如此，中方还是向韩国厂家发出了谈判邀请，同年8月，韩国谈判代表来到中国，受到中方的热烈欢迎，其热烈气氛超过对日方代表，并大造声势，宣布中韩双方已有了初步合作的意向。日方谈判代表得知这一消息大为震惊，立即把情况向日本公司进行了通报。日本人素来以竞争取胜，有时为争取市场而不惜代价，他们深知这种生产线在中国不只一家需要，失去一笔买卖就意味着失去中国整个市场；日方主动要求恢复谈判，我方以“暂不需要日方产品”为由于以拖延，想不到日方竟派中间商对中方进行游说，表示愿让利销售，中方同意恢复谈判。在谈判桌上，日方的态度来了个180度的大转变，大谈中日合作，日方愿支持中国的现代化建设，愿意给予最大限度的优惠。中方谈判代表听后不紧不慢地说，“我

为课长先生（日方主谈人）的友好表示感到高兴，我们已经注意到了贵公司在生产线价格问题上的转变，平等互利是国际经济交往的基本原则，任何一方都不应当运用优势向对方索要高价，请问课长先生是否赞同？”日方谈判代表马上应道：“当然，当然。”我方谈判代表语锋一转，针对日方的痛处说道：“平等的竞争与选择是商业贸易的惯例，我们愿意倾听贵方的再次报价。”此话即暗示日方，我方已同韩国开始讨论价格问题，日方谈判代表马上明白了中方的意思，在再次报盘中提出一个比较合理的价格，我方乘胜追击，最后终于以满意的价格同日方达成了谈判协议。

此例即是运用迂回战术的典型范例，我方针对日方担心失去市场的弱点，放弃正面进攻，针对其薄弱之处发起反击，步步递进，最终取得了胜利。

### 2. 声东击西式

声东击西是指在谈判过程，双方出现僵局，无法取得进展，于是巧妙地变换议题，转移对方视线，从而实现自己目标的方法。这种方法的特点是富于变化，灵活机动，既不正面进攻，又不放弃目标，而是在对方不知不觉中迂回前进，从而达到自己的目的。

某公司在一次商业谈判中就通过运用这一策略而获得了成功，该公司作为买方与作为卖方的某外商就一批家用电器的交易进行了谈判，在谈判过程中，卖方报盘价较高，经我方争取，卖方虽然作了让步，但我方仍觉得价格偏高，而卖方又不肯继续让步，我方又不忍放弃已经取得的成果，左右为难。这时，我方抛开这一主题，指出对外商同类产品的来件装配很感兴趣，恰好外商也正想寻找合作伙伴，马上表现出极大的热情，我方提出双方就来件装配问题进行合作，我方将扩大订货量，搞批量组装，但对方必须提供优惠。外商觉得买方订货数量可观，表示愿意就这一问题开始谈判，结果双方的谈判议题竟从成品交易转移到来件组装方面，买方趁机与卖方进行来件组装方面的讨价还价，卖方感到买方订货量可观，同意大幅度降低价格，最后双方先就来件组装问题达成协议。其后，双方继续商谈成品贸易问题，外方仍坚持原立场，我方谈判人员先从外方同类产品配件的供给我方价格谈起，加上组装费用，算出该类产品的成本远低于外方的要件，外商坚持原价格是没有道理的，这时外商才发现中了我方声东击西之计，不得不面对现实，按我方的要求作了退让，我方不仅在成品贸易上未受损失，还达成了一笔来件装配交易，真是意外的收获。

声东击西是一个值得应用的策略，在对待对方的高压策略时可称得上是一个有效的反击手段，但由于这一策略自古以来就被人们广泛应用，易被人识破，所以在应用这一策略同对方讨价还价时，一定要注意运用得体，巧妙周到，不要让对方看出破绽。

### 3. 旁敲侧击式

旁敲侧击式是指在谈判桌上很难取得进展时，不妨除在谈判桌上同对方较量外，还可用间接的方法和对方互通信息，与对方进行情感与心理的交流，增加信任，使分歧得到尽快解决。

一般说来，在商务谈判中，谈判者都面临着双重压力，一方面必须摆出一副强硬的态度向对方示威，另一方又必须在双方都认为合理的条件下同对方达成交易；所以在正式的谈判场合，双方都高度紧张，不断地试探、进攻、防守，用尽各种手段了解对方的底细，压制对方，争取局势向有利于自己的方面发展。但在谈判桌外双方自由交谈、共同参加宴会等非正式交涉中，却能

使信息在轻松的气氛中传达给对方，同时也能在对方高兴的情况下了解其真实意图。

在非正式的交谈中，双方可以无拘无束地谈各种大家都认为是感兴趣的话题，谈家庭、谈社会、谈人生，以引起共鸣，增进彼此的感情。此时，如果趁机提出一些有关谈判进程的话题，双方倘若接受，则能加快谈判的进程；如果不接受，也不会有失掉脸面的忧虑，更不会引起谈判的破裂。并且还可以探听对方的虚实，并根据对方的态度对原有的计划进行修正补充，为进一步谈判做好充分的准备。

由此可见，旁敲侧击有时能起到迂回婉转，步步递进的作用。旁敲侧击的具体作法很多，但最关键的一点是制造良好的气氛，使双方感到自在、轻松、温暖、亲切，在这样一种令人满意的气氛中提出一些条件和要求，帮助问题的解决。

一个优秀的谈判人员应该认识到，在商务谈判中，并非所有的问题都必须拿到谈判桌上去讨论，谈判桌外的非正式交涉也占有极其重要的地位。运用旁敲侧击这种方法，同样可以沟通信息，了解对方的观点，及时提出相应的对策，促进谈判的进程。

### 三、原地后退

在回盘过程中，谈判双方都是需要作出让步的，可以说，原地后退、作出让步是谈判双方为达成协议所必须承担的义务。因此，退一步，进二步，也是回盘过程中最常应用的策略之一，暂时的退即是为了将来的进攻。

可见，原地后退是不可避免的，但是怎样后退就大有学问了。有的经验丰富的谈判人员能以很小的让步就换得对方更大的让步，而且还会高高兴兴、心满意足地接受。相反，有的一再后退，连连让步，对方还是不满意，不肯接受，可见原地后退固然可以使你争取对方，但对于让步的具体作法却是实实在在不容忽视的。

那么到底应该怎样让步呢？

参加过商业谈判的人员普遍认识到，为了达到某种预期的目的和效果，必须把握好让步的尺度和时机，但如何把握，既没有现成的公式也没有固定的模式，只能凭谈判者的机智、经验和直觉处理，但这并不等于说谈判中的让步是随心所欲、无法运筹和把握的。恰恰相反，经验丰富的谈判人员在谈判前就对怎样让步胸有成竹，暗定机谋，只不过是实践中，凭借自己准确的观察和判断能力灵活运用，变换、施展胸中已有的让步方案罢了。

在让步前，你必须清楚地认识到，在让步中，可能会出现几种情况？总的说来，你在作出让步时，将要给对方造成的影响和反应不外乎下列三种情况：

一是对方对你的让步非常高兴，感到心满意足，甚至会相应地也作些让步来回报你的诚意；

二是认为让步后的价格仍有很大水分，甚至认为只要他们继续努力，我方还会继续让步，于是得寸进尺，不断提出要求；三是认为我方所作让步微不足道，因此不以为然，因而对我方让步没有任何满意的表示，态度依旧强硬。

所以，精明的谈判人员在让步开始前就已审时度势，努力争取以退步为进步，避免偷鸡不成，反失把米。

那么，到底应该怎样做出让步呢？下面介绍几种最常见的让步策略。

#### 1. 先进后退，一步到位，呈现大将风度

这是一种在谈判的最后阶段一步到位，让出全部可让利益的方法。运用这一策略时，在谈判初起阶段要寸步不让，向对方传递自己的坚定信念，让对方知道自己决不妥协，如果谈判对手缺乏耐性和毅力，就有可能被征服，但如果对方是一个意志坚强，耐力持久，不达目的决不罢休的人，那么你为了不使谈判破裂，必须做出让步。

在使用这种让步策略时，一定要言语干脆、态度果断，在最后时刻，一次让步到位，扭转僵局，呈现出大将风度。

例如，1994年，我国南方某市工艺品公司作为供货方同某外商就工艺品买卖合同开始谈判，谈判中，工艺品公司谈判人员坚持800元一件，而外商谈判代表只同意出价500元。在谈判过程中，我方态度强硬，坚决不同意外方所出的过低购价，而外商也毫不示弱，坚持非500元一件不买，谈判进行了2天，没有取得任何进展，在第二天谈判结束前，外商提出次日再谈一次，如再达不成协议，只好结束谈判，工艺品公司毫不示弱，声称，如果外商坚不退让，那么谈判破裂将是不可避免的。

第三天上午 8 时，谈判开始，双方商定到 11 时结束，因为如此僵局，拖延时间过长，已无实际意义。到 10 时 50 分，外商已经开始作退席准备，这时工艺品公司谈判代表突然响亮地说：“这样吧，先生们，我们初次合作，我们双方都不愿意看到今人不满意的结局，为不使谈判失败，我公司愿做最后一次努力，每件可降至 660 元，先生们，我们的利润在这种情况下是可想而知的。”外商谈判人员听到这样的话，顿时惊讶不已，一时竟无以对答，沉默了近 5 分钟，时针已正好指向 11 点，外方首席代表突然大声地说：“成交了！”

在这次谈判中，工艺品公司成功地运用了最后退步，一步到位的策略，在做了最大限度的坚持之后，一次让出全部可让利益，对方也感到取得了明显的成绩，特别珍惜这种让步，不失时机地握手言和。其间，工艺品公司谈判人员既显示出强硬坚强，又表现出出手大方的大将风度。

## 2. 首亮底牌，以诚制胜

这种方法是在谈判进入让步阶段后，一开始就拿出全部可让利益，作一次性让步，以达到以诚制胜的目的。

这种让步策略一般在本方处于劣势或双方关系较为友好的情况下使用。在谈判中处于劣势的一方，虽然实力较弱，但并不等于无所作为，任人宰割，因此，处于劣势的一方也可以采用各种手段积极进攻，扭转局面。在采用这种让步策略时，应当充分表现出自己的积极坦率，以诚动人，用一开始就做出最大让步的方式感动对方，促使对方也做出积极反应，也拿出相应的诚意。在双方有过多次合作的历史，或者是关系比较友好的谈判中，双方更应以诚相待，维持友谊，所以，在这种情况下，当一方做了一次性让步，坦露真诚后，对方一般不会无动于衷，也会做出积极的反应。

这种策略，也可谓优缺点并存。从优点角度考虑；首先，由于谈判者从一开始就露出实底，让出自己的全部可让利益，比较容易感动对方，促使对主也采取积极行为，促成和局。其次，首先作出让步表示，使对方感到在谈判桌上有一种强烈的信任、合作、友好气氛，易于交谈。三是这种率先作出的大幅度让步，具有强烈的诱惑力，会给对方留下一步到位、坦诚相见的良好印象，有益于提高谈判效率，速战速决，降低谈判成本。

这种让步策略的缺点在于：由于首先让步，有时不免显得有些操之过急，易使对方感到还是有利可图，继续讨价还价，特别是在对方强硬而又贪婪的情况下，在得到第一次让步后，可能会再次要价，争取更大的让步。这时，如果拒绝了对方的要求，由于对方先有成见，所以很容易出现僵局。另外，由于一次作出全部让利，还可能失掉本来可以争取到的利益，不利于在谈判桌上的讨价还价。所以，谈判人员在使用这种让步策略时，一定要注意审时度势，适当采用，趋利避害。

谈判人员在使用这种让步策略时，其语言特点是：语气坚定、态度诚恳、表述明确，显示坦率，通过语言表述使对方知道你是在尽最大程度让步，而且只能让步一次，由于不留后手，所以已到极限。

## 3. 原地后退不得已，也求互利互惠

互利互惠的让步方式是指以自己的让步，换取对方相应让步的策略，在商务谈判中，双方都清楚，只对一方有利，另一方是不会轻易应允的，哪一方做出让步都是可能的，但其让步后，也会相应地希望对方也以相应的让步做为自己的补偿，或者因此而获得更大的让步，这就是互利互惠让步的实质。

采用互利互惠的让步策略，需要准确地判断形势，因为你在让步的同时，对方并不一定肯定会给你报答，如果对方明确表示你方让步我也让步，要求我方首先作出让步表示，这倒不难处理，如果对方态度强硬，双方僵持不下，我方欲采用互利互惠的让步策略，就需要采用相应的技巧了。

为了能够顺利地实现互利互惠的让步策略，从商务谈判的实践来看通常采用的做法是：第一，如果对方坚决要求我方让步时我方可表示在某个问题上可以做出让步，但这种让步是和自己的权限，所能接受的限度相矛盾的，根据实际情况也是本方所不能接受的，因此我们的让步是有一定条件的，即贵方在接受我方在某一问题的让步时，在其他方面也能做出相应的让步表示，我们双方互利互惠，这也是在情理之中，希望贵方能够接受。第二，如果双方都明确要求对方作出让步，谈判人员在做出让步表示前可直接把双方的让步联系起来，双方寻找一个彼此都能接受的临界线，要求在我方让步时，对方也能按照相应的幅度给予优惠。第三，如果对方明确表示如果我方让步对方可给予一定程度的反报，我方可明确做出让步表示，同时观察对方的反应，如果对方反应积极，双方可继续相互提供优惠，使双方的差距继续缩小，最后趋于统一。

实践证明，互利互惠的让步策略，在商业谈判中出现的频率很高，具有很强的实际应用价值，下面试举一例：

1993年夏，广州市某外贸公司同新加坡某电器公司商洽进口电子产品事宜，双方在广州举行谈判。

由于双方签子数量多，交易标的额大，所以双方对这次谈判都十分重视，都组织了精干的谈判班子，特别是作为买方的中方，在谈判之前，已做好了充分的国际市场行情预测，并对日本、韩国、台湾同类产品的价格作了调查摸底，由于新加坡公司的产品质量比较好，所以把谈判重点放在同新加坡公司的交易上。

谈判一开始，按照国际惯例，首先由卖方报价，卖方谈判代表深谙报价之道，他们深知报高了会给买方一种没有诚意的印象，甚至会把对方吓跑，报低了，则会让买方轻而易举地占了便宜，卖方谈判代表首先发制人，报盘单价每件300美元，这一报价实际偏离正常价格许多，卖方以此作为讨价还价的基础；中方谈判代表单刀直入，明确指出这一价格过高，中方绝对不能接受。卖方知道中方国际市场行情已经作了调查了解，因而自己的目标过高恐怕很难实现，于是便采取迂回前进的方法来支持自己的报盘，开始详细介绍产品的特点、性能及质量，证明自己所要价格并不高，这种手段十分巧妙，既回避了正面冲突，又宣传了自己的产品，最后又表示诚意，说：“我们充分考虑到了贵公司的要求，为了我们合作愉快，我们决定对贵公司提供最大限度的优惠，每件价格降至280美元。”

卖方谈判代表以为这样一来，我方就会作出欢迎的表示，却想不到我方谈判代表毫不买帐，明确提出，经中方调查了解到的情况，卖方报价280美元一件仍然过高，中方只能接受单价200美元的价格。卖方代表想不到中方如此还价，顿时陷入了为难的境地，但经过片刻沉默，老练的卖方谈判代表立刻放弃了“友好”姿态，转而采取了强硬的态度，反复强调，280美元是最便宜的价格，在此基础上，不能再低，希望中方能从产品的性能、质量着眼，接受这一价格。

第二轮谈判开始，卖方谈判代表的态度有所缓和，提出，如果中方同意

增加订货量，降价问题可以考虑，中方谈判代表看出卖方的意图，在我方增加订货量的基础上降价，卖方实际上利润仍然毫受损。卖方实际上是在利用迂回前进策略，但中方谈判代表佯做不知，而是将计就计，答复道：“如果贵公司有这样的要求，我方可以考虑，但我方增加订货的基础是贵公司首先提出一个令人我方容易接受的价格。”卖方谈判代表再次降价，单价为 260 美元，以为我方会满意应允，谁知我方代表又说：“我们对贵公司的进步表示欢迎，但是并非我方无理压价，最近，我们连续接到日本、韩国公司的要约邀请，请看价目表。”说完，中方谈判代表将日本、韩国公司的要约邀请材料出示至卖方谈判代表面前。卖方谈判代表大吃一惊，深知碰上了对手，提出关于价格问题要请示总公司，请求暂时中止谈判。

体会期间，中方谈判人员认真分析了形势，认为，卖方代表请示的结果，将会对我们有利，但仍然不会接受我方 200 美元的回盘价，因为日本、韩国公司的同类产品价格虽然是 200 美元，但质量、功能远不及新加坡公司，为了争取主动，中方应主动作出让步，换取对方更大的让步，争取双方互惠互惠、达成协议。

三天后，第三轮谈判开始，中方谈判代表首先发言，提出中方同意增加订货 40%，但要卖方将单价降至 220 美元。卖方谈判代表当即表示同意，说：“中方的态度和总公司的指示相符，虽然总公司指示单价只能降至 230 美元，但由于中方增加了订货量，所以谈判代表有权接受这一条件。作为对中方友好态度的回报，卖方愿意承担全部运输、保险费。”卖方谈判代表的话音刚落，会议室里顿时响起了一片热烈的掌声。

在这次谈判中，中方谈判代表运用互惠互利的让步策略，不仅说服了对手，而且获得了更大的回报。

#### 4. 分步退让，适可而止

这是一种分步退让，逐步让出可让利益，在适当的时候，果断地停止让步，以取得最大成效的让步策略。

这种让步策略，由于具体的做法不同，又有几种不同方式。

##### 第一、等额退让式

这是一种等额地分步让出可让利益的让步策略，是指在商务谈判过程中，在激烈的讨价还价形势下，根据情况，逼一步退一步，每一次让步的幅度都是均等的，稳定的。

这种让步策略在商务谈判中比较常见，对于一些讨价还价比较激烈的谈判，分利必争，在价格问题上常常采取步步为营、稳扎稳打的原则，所以应用这种策略比较合适。另外，在进行较为陌生的谈判或是在缺乏谈判经验的情况下，因为不熟悉情况，所以切忌轻举妄动，以防因急于求成而失利。因此更应采用这种让步方法。

这种让步方式的语言表达特点是：态度谨慎，言语适度，既不张扬，也不胆怯，给人一种谋略过人的感觉，足以使对方不敢过分穷追不舍。

##### 第二、先高后低式

这种让步方式是首先作出较大的让步幅度，然后在与对方讨价还价的过程中，逐步减少幅度，最后停止让步的方式。

这种让步方式易为人们所理解接受，同时也便于应用，逐步减少让步幅度，也可以使对方感到确实也再无油水可捞，在你停止让步时，对方也会感到没有必要再继续进逼，因而会停止讨价还价。

### 第三、于己无损式

就是在己方所提条件较高的情况下，面对对方的讨价还价，采取灵活多变的方式进行让步，可以先高后低，然后又拨高，也可以高低反弹综合运用，其中心是根据谈判的进展情况、适时采用、灵活施展，而不必遵循一定的模式。

运用这种退让方式，要求谈判人员必须具有高超的谈判水平，具有能够控制局面的能力，还必须经验丰富，了解情况，这样才能应用自如。

#### 四、有意泄密

有意泄密是指为了谈判需要，谈判一方利用故意向对方泄露所谓机密材料的手段引诱对方步入迷阵，作出错误判断，而从中渔利的方法。

有意泄密需要谈判人员故意将所谓的机密性材料巧妙地让对方看到，并使对方信以为真，调整策略，按我方的计划行事。

有意泄密的方法很多，如：

故意将备忘录、文件等“机密”材料遗失在谈判室里、走廊内；

故意将写有己方谈判要点的便条扔在字纸篓内；

在谈判室外接触的场所，如在对方来访时故意假装有急事外出片刻，而不把放在写字台上的文件放入抽屉内；

在宴会时，趁对方有意寻根问底而故意装作醉酒说出本不应让对方知道的话；

在电话中接受上司指示时有意大声谈话让对方知道谈话内容；

故意让经常与对方接触的第三人知道某些所谓的重要机密，而对该第三人与对方的关系又佯装不知。

有意泄密的具体方法还有很多，可根据具体情况，灵活使用，但一定要注意不要让对方过于轻易地得到这些“机密”，泄密的方式过于明显，反倒容易引起对方的怀疑。

使用有意泄密策略主要是利用了对方想获取我方有关谈判事项秘密内容的心理，将计就计，不露痕迹地将所谓的秘密材料泄露给对方，使对方陷于假相之中。因为按一般人的心理，对由间接途径或偶然方式得到的消息往往认为比直接由正常途径得到的消息更可信，更有价值。于是对间接或偶然得到的消息资料往往会仔细研究，甚至越是研究越觉得其真实可信，而对于直接得到的信息资料则往往并不十分在意。

这种策略，一般非到万不得已不宜使用，因为这种策略毕竟是有损于使用者诚意的行为，一旦在谈判中被识破，一定会影响谈判的气氛，反倒容易起逆反作用，促使对方采取更加强硬的态度，决不妥协，甚至导致谈判失败，日后被发觉也有损于使用者的商誉。

但是，作为防御者，又必须了解这一策略，因为即使你不使用这一方法，对方也可能施此诈谋，所以，万万不可轻易相信这种来得太容易的“情报”，对方并不是白痴，任何有价值的东西都不会让你轻易得到。这些资料或者是故意要你步入歧途，使你作出错误的决策，或者是为了让你改变原来的观点，按照对方的观点、思路行事。

## 五、一个唱红脸，一个唱白脸

一个唱红脸、一个唱白脸，又称红白脸策略，是指在商务谈判过程中，以两个人分别扮演“红脸”和“白脸”的角色，或者由一个人同时扮演这两种角色，软硬兼施，使谈判的效果更好。

这种策略的基本做法是，在谈判过程中，由小组的一个成员扮演强硬派即“白脸”的角色，在谈判开始时果断地提出较高的要求，以后又必须坚定不移地捍卫这个目标，在谈判中态度坚决、寸步不让，几乎没有任何商量的余地。此时，由小组的另一个成员扮演温和派即“红脸”，寻求解决问题的办法，然后在以不损害“白脸”的“面子”的前提下建议做出让步。

在运用红白脸策略时，对以下几点要领应注意把握。

1. 从红脸、白脸的角色分配来看，两种角色的分配应和本人的性格特征基本相符，即扮“红脸”者应态度温和、经验丰富、处事圆滑、言语平缓、性格沉稳；而扮“白脸”的人则应雷厉风行、反映迅速、善抓时机、敢于进攻、言语有力。如果让性格特征不相称的人去扮演这种角色，就会出现强硬派硬不上去，而红脸反倒硬了起来，结果导致希望 and 实际效果不符，场面一团糟，反倒使对方有机可乘，乘虚而入。

2. 两种角色一定要注意相互配合，看准时机，把握火候，在“白脸”发动强攻时，“红脸”就要充分注意对方的反应，如果对方以牙还牙，以硬对硬，“红脸”就要在适当时候出面调停，让“白脸”有台阶下台，否则，“白脸”收不了场，而“红脸”又不及及时出面，就可能使谈判僵持、暂停或是破裂了。

3. 在使用红白脸策略时，要求担任“白脸”角色的人既要善于进攻，但又必须言之有理，讲究礼节，不肯轻易让步而不是胡搅蛮缠。而“红脸”也不能过于软弱，要掌握好分寸，既要掌握好让步的分寸，也要适度使用语言。

4. 从角色的分工来看，“红脸”一般由主谈人来充当，“白脸”由助手来充当，因为从红白脸策略的整体特点来看，“红脸”掌握着让步的分寸，总揽全局，而且从心理学角度来讲，“红脸”的观点也易为对方所接受，所以这样分工比较合适。

### 第三节 当机受盘，早定佳音

## 一、让对方感到获益匪浅

在商务谈判中，一方接受对方给予的条件，同意签订协议，那么他必须对谈判取得的成果有满足感，这样他才会同意签订协议。这种满足感首先是物质利益的满足，这是商务谈判活动的中心内容，如果一方认为交易会明显损害他的物质利益，那么他无论如何也不会妥协就范。另外，谈判者自尊、自我尊崇的满足，也与他在取得物质利益的成功方面息息相关。所以，在商务谈判的过程中，要想早日成交，顺利达成协议，一定要注意，你一定要让对方感到获益匪浅。

那么，怎样让对方感到获益匪浅呢？你必须做到以下几点：

### 1. 把利益摆在明处，把好处留给对方

在商务谈判过程中，谈判人员不仅要对自己的利益了如指掌，千方百计地去进行维护，更重要的是对自己所提的条件给对方能带来哪些好处，有哪些利益，并且尽可能是把己方的条件给对方带来的好处清晰地列举出来，如果你只是笼统地说：“我方产品投入使用后会带来重大的经济利益。”或“我们的产品质量上乘、服务一流、物美价廉。”这恐怕起不了多大作用，因为即使是一般的人对这种套语也已习以为常，对精明老道的商务人员来说更是不屑一顾。但是，如果你具体地把利益罗列清楚，向对方明示，那么效果肯定会不一样了，例如，你完全可以这样说：

“我们的产品采用×××国际质量标准，经国家×××质量体系认证，被消费者协会推荐为消费者信得过产品。”

“本公司产品售后服务投诉率为零。”

“该产品投入使用后，经测算，一年即可收回全部投资，第二年即可获利50万元。”

作为买方，则可以把与卖主有竞争能力的一些竞争者的情况告诉卖方，重点说明，哪些产品的质量比他好，价格比他低，或哪些厂家提供的优惠条件比他好，而买方所提条件对卖方来说已经具有一定的经济利益了，切不可因贪大利而失全局。

在你明确了己方所提条件对对方的好处和利益后，对方就会更加容易接受你的观点，促进谈判达成协议。

### 2. 让对方感到满足

一次商务谈判成功与否，对方对既定的某些条件是否感到满足具有十分重要的作用，一般说来，有下列三十指标能衡量一次谈判的成功与否。

第一，预定的目标是否通过谈判得到满足。自身的需求基本得到满足，谈判目标基本实现，是谈判成功的必要条件。当然，这种需要必须是合理的，既不能过高也不能过低；如果需求过高，则会与对方的基本需求相抵触，同样不利于谈判成功，过低的话，即使是达成了协议，也不能说是取得了完全的成功。

第二，谈判的效益是否合适。有时交易标的额本身就不大，如果花费的时间、精力、费用太多，即使达到了预定目标，也不合算，谈判成本和费用与谈判收益相比应该是微不足道的，这样才能使谈判者有利可图，愿意达成协议。

第三，谈判者的尊严是否得到满足。谈判人员在谈判中对于本方是否受到欺诈、威胁等不公平待遇也十分看重。尤其是在现代经济交往中，诚实信

用原则愈来愈被商家看重，在商业谈判中，不管你的实力有多么强，双方的地位都是平等的，任何一方不得对他方歧视或压制。

正是由于上述三方面利益对于谈判成败关系重大，所以经验丰富的谈判人员总是在上述 3 方面尽量给对方以满足，平衡其需求的心理，争取谈判成功。

### 3. 使他人感到获益匪浅的几种做法：

第一，一定要从对方角度出发。即在谈判过程中，也要设身处地地为对方着想一二，站在对方的角度上，实事求是地、有根据地谈些问题，使对方产生一种亲切的感觉，其间，谈判人员也可以把对方的利益同本方的利益结合起来谈，探讨双方共同解决问题的途径，寻求双方都能接受的观点。这样，对方对你的观点也就比较容易接受。实践证明，这是一种十分有效的谈判方法。

第二，一定要取得他人的信任。想让对方感到获益非浅并不是一件容易的事，因为对方有自己的利益和价值观，你所谈的观点对方能否接受，还要由对方根据自己的实际情况进行判断，而并非人云亦云。所以，要想使对方感到获益非浅，首先必须取得对方的信任，使对方相信你所说的话，理解你友好的观点和动机，双方才会形成和谐、友好的气氛，共同向一个方向努力，争取谈判达成协议。反之，如果对方对你根本就不信任，或是半信半疑，纵使你有良好的合作愿望，也未必就真的能取得成功。

取得他人的信任，要求谈判人员在谈话时一定要态度诚恳、不夸张、不渲染，既有根据，又有分寸，使对方听到你的发言后产生共鸣，作出肯定的理解。对以下几点，谈判人员必须充分注意：

- 态度诚恳；
- 努力适应彼此需要；
- 互利互惠；
- 共同协商；
- 求同存异。

以上几点是谈判者取得他人信任需注意的核心问题，如果对方听了你的谈话后仍有疑虑，你不妨检查一下自己在哪方面做得还不够，以便及时说明补充。

第三，满足对方的真正需要。要通过观察，提问等方式分析、判断对方的真实意图与要求，并在不损害本方利益的前提下尽可能满足对方的真正需要，才可使他人感到获益匪浅。

总之，商业谈判反映了一种利益并存关系，双方都在为满足某种利益需要而努力，在经过了报盘——回盘的激烈较量后，在双方利益都得到充分满足的情况下，就应该当机立断，受盘成交。

## 二、哀语求合作

商务谈判的过程，也是双方利益既对立又统一的过程。在商务谈判过程中，双方的利益无异存在着一定的冲突，但双方各自的利益又都需要在对方认可的情况下通过合作来实现，所以说——

合作，商业谈判永恒的主题

下面，介绍几种求得合作的基本方法：

### 1. 坦诚认错，取得谅解

俗话说，智者千虑，也有一失，商务谈判人员也是一样。特别是由于商务谈判进行过程中，谈判人员的大脑高度紧张、头绪繁杂、反应极快，这样难免出现一些错误。这些错误既有观点上的，也有表达上的，也有行为方面的，有些错误甚至影响极大，直接关系到谈判的成败，因此，如何对待在商业谈判中出现的错误，成为一个十分关键的问题。

但是，作为商务谈判人员，即使你由于一时不慎，犯了错误，也不要大惊小怪，懊恼不已。在商务谈判中出现问题或偏差是正常现象，关键在于如何对待错误。如果你能诚恳、主动地承认错误，同样会使双方的合作正常进行；如果拒不认帐，甚至继续为自己的错误行为辩解，就会阻碍谈判的正常进行。

任何人都愿意与值得信赖、坦诚质朴的人合作，能承认自己的错误说明你敢作敢为，魄力超凡，从这一点上讲反倒是好事。对方听了你的致歉，决不会继续怪罪，紧抓不放，穷追不舍，都会作出某种谅解的表示。

因此，为挽回错误所造成的影响，谈判人员应主动承认错误，诚恳致歉。但在承认错误时，应仅就错处检讨自己，切勿涉及其他，更不要扩大自己的影响，同时坚持自己正确的立场，不要随意否定，在以后的谈判中要倍加谨慎，避免再次出错。

### 2. 直诉困难，要求关照

是指在商业谈判过程中，直诉自己的实际困难和艰难处境，求得对方的同情和谅解，争取合作的一种方法。这种方法一般是在双方合作关系较好，而自己又有实际困难的情况下使用。如己方资金不足，技术力量薄弱，多年亏损等。但谈判人员在使用这种方法时应注意，其要求一定要合理，是双方都能接受的价格条件，绝不能低三下四，靠乞讨去求得合作，实现自己的目标。

在实际应用中，这一策略常被以各种方式使用，其中有合适的，也有不合适的，需要冷静分析。

以下语言供参考：

“请你们不看僧面看佛面，无论如何拉我一把，我一辈子也忘不了贵方的恩情”；

“这么一来，我回去无法交差，老板一气之下会把我炒鱿鱼的”；

“我已经没有退路了，再退，就落崖了”。

在使用这一方法请求合作时，一定注意不要丧失人格和尊严，直诉困难也要不亢不卑，坦率正常。

### 3. 因势利导，促成合作

是指通过对方易接受观点进行分析，从双方共同点入手，达到利益沟通，促成合作的方法。双方可作为共同点的话题很多，如双方谈判利益上的共同

点，工作上的共同点、兴趣、爱好上的共同点等。个别情况下，双方还可以通过彼此都能接受的第三者作为双方的媒介，促进双方的沟通。

双方存在的共同点，是双方沟通的桥梁和纽带，也是说服对方的基础。在商业谈判中，双方应立足于求同存异，然后因势利导，扩大战果，加大合作的领域。因为双方之所以坐到谈判桌上，就是本着合作的目的，共同点本来就已存在，随着谈判的进展、因势利导、共同点会越来越多，双方在心理上的疑虑和戒备心理也会逐渐减轻，最后双方达成一致意见，走到了一起。事实证明，“因势利导，促成合作”，是双方相互理解的有效方法，也是双方走向合作的良好途径。

#### 4. 推敲用语，说服对方

在商业谈判中，说服对方的目的，是为了求得合作，而说服工作必然需要一定的语言技巧，对用词要进行认真推敲，下面介绍几种在说服对方时应注意掌握的语言技巧：

要以充满信心的态度去说服对方；

让对方认识到，你对他的帮助非常感谢；

直率地说出自己的希望；

反复向对方说明，他的协助对你的重要程度；

要表现出亲切、友好的态度；

要让对方知道，对双方的合作，你感到很高兴。

在具体用词上，也要注意推敲，如在表达自己的情绪时，要多用“忧虑”、“担心”、“希望”、“恳请”、“欣慰”一类比较柔和、欢快的词，避免使用象“气愤”、“恼怒”、“不解”、“遗憾”等比较生硬、令人难以接受的词。

## 第五章 强调共识，促成签约

商海里波涛汹涌，谈判桌上风云变幻。当经过谈判前的运筹帷幄，精心策划，谈判中的唇枪舌剑，殚精竭虑，双方终于达成共识，迎来了黎明的曙光。这时，你可能会长长地出口气，心想总算有了进展。但且不可掉以轻心，陶醉在胜利在望的喜悦里。这时，你最需要做的便是头脑冷静，及时拍板，着手于巩固、扩大谈判成果。就象经过一场战役之后，你首先要将战利品和城池囊入其手，加强戒备，以防敌人冷不防给来了回马枪。俗话说：“笑在最后才笑得最好”。谈判中最重要的是善始善终，切不可功亏一篑；只有谙熟谈判后期策略和诀窍的人，方可在风起云涌的经济大潮中左右逢源，游刃有余，成为谈判桌上屡战屡胜的“常胜将军”。反之，缺乏谈判后期机智、果断与胆略的人，只会将谈判成果丧失殆尽，错失良机，成为业绩永陪末座，屡遭淘汰出局的谈判败兵。

那么，商务后期谈判的策略与秘诀何在？或者说什么是“乱军之中取上将首级”的灵丹妙药？本章所研究的商务后期谈判的艺术和技巧，正是回答了这一向题，拟从以下4个方面加以展开讨论。

## 第一节 强调谈判共识确认谈判成果

强调谈判共识，是谈判取得成功的必由之路。确认谈判成果，是谈判起死回生的灵丹妙药。在谈判中，或者由于双方性格的差异；或者是个人的权力限制；或者是一方制造漩涡，利用自己的优势，强迫另一方接受；或者在履行时间上争论不休，这些问题导致双方之间的距离越来越远，这也常常是大多数生意之所以终成泡影的关键时刻。

在这种情况下，我们要设法采取对策打破这一局面，就象在即将进入这一死胡同之前，你若能稍稍停顿一下，努力寻找出一些其他方案，使彼此利益趋向靠拢，或许会在谈判桌上出现“柳暗花明又一春”，取得意想不到的收获。以下略列几种常见的方法，只要你请熟双方势力，掌握谈判的节奏，一定会助你走出谈判的泥潭，获取成功。当然，还要忠告亲爱的读者：不要被所列的狭小范围所局限，这些方法不是刻板的教条，束缚人们头脑的框框，而应该是提供以启发，是指导人们行动的指南。相信聪明的读者一定在此基础上探索出更多更有效的方法。

## 一、求同存异，适当妥协

谈判者的共同目标，在于基于各自的需要求同存异，经协商达到双方都能满意的方案。在这一求同过程中，肯定又存在着彼此利益的摩擦和冲突，即既竞争又合作，既进取又让步。成功的谈判不会总是“针尖对麦芒”的。谈判中处理好这种斗争与妥协的对立统一关系，是获取谈判成功的又一要诀。因此，对成功的谈判来说，必要的妥协以求同存异是不可避免的。从某种意义上看，谈判的妥协是成功之母。现代意义上的谈判要求谈判者以现实利益为重，不让“原则”、“立场”之类阻碍利益一致的脚步。商务谈判如此，政治谈判也如此。中美《上海联合公报》、中英、中葡达成的“一国两制”方针，即为佐证。因此，我们基于谈判的需求原理，认为利益是谈判中最实际的问题。求同存异是横渡谈判之水的良舟，而必要的妥协是连接谈判沟壑的桥梁。谁在谈判中固守僵死的原则寸步不让，毫利必争，谁就无法获得谈判的成功。因为在经济商务谈判中，谈判主体地位是平等的。商品交换的原则是等价交换，这一原则决定了为进行交换而谈判双方在地位上具有平等性。无论组织大小、实力强弱，也不管谈判者地位高低、身份贵贱，谈判双方都应该一视同仁，互相尊重，等价交换。当双方谈判当中达不成一致意见，意图促成的一方就要适当减少己方利益，以满足对方需要。即应该己方做出适当让步，达成共识，而不应该施之以强迫、歧视行为。

谈判中的妥协和让步，说起来似乎容易，但做起来则不那么简单。因为它涉及到让步的时间、让步的方式、让步的分寸，尤其是涉及到能否取得对方回报的问题。如果我们打算与对方长期合作，而且我方的产品占有市场，则我方可以采取退让的策略，暂时撇开双方不一致的意见，先在一些小的问题上取得一致意见，再在一些争论大的问题上互相谅解，在不损害我方利益的前提下，由小到大，循序渐进，寻找双方的共同点。

这时，我们可以运用逻辑学中的假言推理说服对方看到共同点。例如，有位谈判者在谈判出现僵局时说：“如果双方都不是有所求，那么双方就不会坐在谈判桌边谈判；如果双方都不是有所求，那么也没有必要进行讨价还价。现在双方面对面地谈判，而且激烈地讨价还价，显然双方都是有所求的。可见，双方有所求是谈判的前提。”

在这段议论中，使用了假言联言推理，其推理过程是：

如果双方都不是有所求，则双方不会坐在一起谈判；如果双方都不是有所求，则双方也不会讨价还价；

现在双方坐在一起谈判而且激烈地争论；

所以，双方都是有所求的。

许多谈判者就是按照上面的想法来打破僵局的。例如，在一次买卖房子的谈判中，双方在价格问题上陷入僵局。买方就采用了寻找共同点的策略：

“既然我们在价格上达不成协议，那就让我们看看能够统一意见的地方吧！你想出售，我想买，我们都同意不要代理人，我们都很想很快地谈妥这笔生意，我们双方在考虑的结果上意见一致，现在，我们在价格上真正的差距能有多远呢？”

买方一番话旨在寻求并强调共同点，这多少迎合了卖方的想法，缓和了谈判气氛，使双方向着成交继续努力。

找到了共同点，并非最终解决了问题。在现实当中，我们经常发现，当

你以为离做成某笔生意已经不远时，尽管彼此都强调了共同点，但谈判还会停滞下来。其实，这一点神秘之处也没有，因为双方离达成协议的距离越近，双方让步的余地越小。于是，来自谈判桌两边的阻力也会越来越大。到了这个紧要关头时，一定要想办法别让谈判停下来，因为那样会使谈判从头再来了。你可尝试，以适当的让步与妥协，换取谈判的进展，当然这种妥协不是无限度的。必须对以下因素进行通盘考虑，才可以使谈判取得你满意的结果。

### 1. 让步的时间选择

有时候，谈判停滞在离达到双方的立场已经相当接近，但你的对手却仍拒绝成交的阶段。其原因多半是他还在观望，在等待，希望再从你那里得到一些利益的转让。那么，应该什么时候做出适当让步与妥协呢？如果让步时间过早，那么有可能被对方误认为是“顺带”的无关紧要的小让步，从而使对方得寸进尺，意欲在最后一分钟再搏一把；如果让步时间太晚，可能对对方的影响或者作用变小。在对方立场强硬、关系恶化之后，再提出让步，会减弱其应有的威力和诱惑力。

为了让让步起到较好作用，收到较理想的效果，最后的让步可分为两步进行。主要部分可安排在最后期限之前，即给对方留有足够的考虑和回顾时间。这种考虑和回顾的时间，取决于谈判的规模。比较正规的大型谈判，可以专门安排一次会议进行回顾，比较简单的小型谈判也可以安排较短的时间进行。然而，无论这种考虑和回顾时间的长短、对方一般都会给予足够的重视，都会充分地考虑我们提出的让步。次要让步，即告诫我们必须永远留有再做让步的余地，即使是一揽子性的谈判也是如此。这么做的目的是给自己留有到了最后一分钟，能用以将生意敲定的工具。这种最后的“甜头”在促成谈判的最后达成上往往起着至关重要的作用。

你必须让对方意识到他已经把你榨干，再无半点油水可挤了。这样，你这时的让步，就会被视为为达成协议你迫不得已的最后一点牺牲。所以，与此同时，你还必须强调无任何可让的东西了。为了让这很象是最后一步，除非由于某一难题无法克服，谈判已经告吹，否则绝不能做出此让步。这样做的好处是，对方可能此后再来找你，接受你最后报盘，这样你的让步就不需要了。如果此后对方没有再来找你，你不可让等待人家来找你的时间太长，因为随着时间的推移，人家可能终于承认了你的生意已经彻底黄了，从而抛弃幻想，开始执行其他方案。是否应当让谈判暂时停一停，可得由你自己判断，其依据是对所谓风险大小的评估结果。

### 2. 让步幅度的掌握

如果让步幅度过大，对方则不会相信这是最后的条件，可能还要继续纠缠；如果让步幅度太小，则可能被对方认为微不足道，有时甚至认为是对他的戏弄，结果得不到对方的回报。让步幅度大小的决定，还取决于对方谈判人员的级别。一般情况下，谈判到了最后阶段对方公司的高级领导将出面谈判，对此，事先应有所预料，届时作出一个比较大的、能够满足对方领导地位和尊严的让步，但是让步幅度也不宜太大，让步幅度太大的话，他可能会指使他的下级继续讨价还价。

同时，作为让步的谈判另一方，不可逼对方无限度地让步，而自己则不作任何妥协。例如，1808年英国驻华盛顿的公使大卫·厄斯金，厄斯金的妻子是美国人，所以他很懂得考虑美国人的利益。通过谈判，他同美国达成了一项协议：英国取消美国对法国进行贸易的禁令，美国同时在商贸交易中

也对英国作出了很大让步。但是英国外交大臣乔治·坎宁对美国的让步还不满足。他拒绝承认已达成的协议，同时还以一个外号叫做“哥本哈根”的杰克逊取代了厄斯金。杰克逊秉承坎宁的旨意，试图狠狠地逼美国作出更大的让步。结果事与愿违。英国这种无限度地逼人让步的做法，不过是搬石头砸自己的脚。美国拒绝同这位得寸进尺的英国公使有任何接触，以强硬的态度回报了英国。因此，在谈判的求同存异过程中，妥协与让步，只能是相互、自愿，而且有限度的。对谈判者来说，没有谁愿意只妥协而不竞争，让步是谈判者的手段，而获利才是谈判者的目的。

### 3. 让步的基本原则和策略

让步问题直接关系到谈判的结果，所以，谈判者在做出让步时，要把握住让步的基本原则，同时，还应该灵活运用让步的策略，以期达到预期目的。它们主要有：

(1) 不做无谓的让步，应体现对我方有利的宗旨。每次让步都是为了换取对方在其他方面的相应让步或优惠。(2) 让步要掌握火候，让得恰到好处，使我方较小的让步，能给对方以较大的满足。

(3) 在我方认为重要的问题上要力求使对方先让步，而在较为次要的问题上，根据情况需要，我方可以考虑先做让步。

(4) 让步之前必须慎重考虑，三思而行，因为每一个让步都直接关系到谈判的结果，关系到我方的利润和成本。(5) 即使我方已决定做出让步，也要使对方意识到取得我方的让步不是件轻而易举的事，促使它珍视得到的让步。

(6) 一般情况下，不要承诺做同等幅度的让步。可以其他理由婉拒对方要求。

(7) 如果做了让步，之后又觉得考虑不周全或发现对方未做出回报，想要收回，也不必不好意思，因为此时正在讨价还价，可有退有进。

### 4. 让步的型态选择

谈判的让步型态是指谈判主体的让步策略与模式的类型。研究谈判过程中谈判主体让步的模式理论，旨在分析各种谈判让步型态在实际运用中的利弊得失，以便为各种不同性质的谈判选择适当的让步模式，促成有利于己方的谈判和局。下面略列几和：

#### (1) 正拐式

这是一种在让步的最后阶段一步让出全部可让利益的让步方法，其特点是态度果断，有大家之风。在谈判的让步方法上，开始寸步不让，态度强硬：当谈判的时钟说“到了”的关键时刻，一次让步到位，促成和局。其优点一是起初寸利不让，坚持几次的“不”，足以向对方传递己方的坚定信念。如果谈判对手缺乏毅力和耐性，就有可能被征服，使己方在谈判中获得较大的利益。二是坚持了几次“不”之后，一次让出己方的全部可让利益，对方会有险胜感；会倍加珍视这种让步，不失时机地握手言和。三是给对方既强硬，又出手大方的强烈印象。其缺点是可能会失去伙伴，具有较大的风险。这种方法适合于在谈判中占有优势的一方。

#### (2) 反拐式

这是一种一开始就拿出全部可让利益的让步方法。其特点是：态度诚恳、务实、坦率、坚定。一开始便亮出底牌，以达到以诚制胜的目的，又称之为“先发制人”的让步方法。其优点一是率先作出让步榜样，给对方以合作感、

信任感；二是谈判者一步让利，坦诚可见，有利于速战速决，马到成功。其缺点是有些操之过急，导致对方利益要求拔高。由于一次大步让利，可能失去本来能够力争到的利益。

### （3）虎头蛇尾式

这是一种由大到小，渐次下降的让步方法。开始时让出的利益像虎头，最后让出的利益像蛇尾。其特点是符合谈判活动中讨价还价的一般规律。此种让步和谐，顺理成章，是谈判中最为普遍的让步方法。其优点一是顺其自然，易为人接受。二是先大后小，有利于促成谈判和局。三是有利于双方利益均沾。其缺点是谈判中让步的惯用方法，缺乏新鲜感，终局情绪不高。

191

当然，谈判让步型态还有许多种，这里不再一一列举。谈判者应根据自己的需要，结合谈判实际情况，选择适当的方式。

总之，只有通过妥协让步，使谈判双方达到利益均沾，平等交易，才能使谈判取得圆满成功。

## 二、巧用共识演绎法

共识演绎法是一种在谈判中善于发现并及时抓住对方谈判中与我方具有共识的某一观点，加以强调，并以此为前提，推演出必然性结论，从而实现谈判目标的逻辑方法。

运用此种逻辑方法，要注意以下三点：

(1) 作为推理前提的观点，必须取得双方共识；(2) 使对方确认前提时，不要让对方觉察出来，否则对方会金蝉脱壳，极力转移话题，使我方计划落空；(3) 共识的前提与结论有必然联系。

例如，70年代，我国用10亿人民币巨款从G国引进三套生产化肥的大型设备。其中有一套在调试运行期间，透平机转子叶片三次断裂。每次停机就要损失45万元。中G双方透平专家对事故各有不同的解释。G方认为是偶然事故，中方专家经过仔细推算分析，认为转子叶片三次断裂是它的强度不够，是设计的问题。依据这个判断，事故的责任在G方，G方不仅要更换设备，还要承担由此造成的一切经济损失。因为数额巨大，要使G方接受这种事实并不容易，这将是一场艰巨的谈判。

为了说明他们产品没有质量问题，G方技术主谈B总工程师强调产品是严格依据世界著名透平权威西德人特莱贝尔教授的理论进行设计的。中谈技术主谈是西安交通大学的孟庆集教授。当他听到特莱贝尔这个名字，心头一亮，但表面上却非常平静，乘机插话说：“我们赞同特莱贝尔教授的理论，它应当成为我们双方共同接受的准则。”他说这话时，由于是不动声色地说出的，所以对方没有引起警觉，没有产生危机感，反而误认为中方在全局上赞同了他们的观点，B总工程师显得非常得意。等他说完以后，孟教授再强调一次：“我们要尊重特莱贝尔教授的理论，钦佩他的才识。”然后停下来等待对方的反应，看到B总工程师频频点头后，孟教授才放了心。至此双方取得了共识，下一步就看孟教授如何在强调共识的情况下，扩大自己的成果了。但B总工程师不仅是技术专家，而且是谈判的里手；点头之后，马上意识到危机，声明“不要再谈这些了。”孟教授岂肯放过，紧追不舍，他顺着B总工程师的话说下去：“特莱贝尔教授的理论是我们谈判的共同基础；你们的设计依据是特莱贝尔教授的理论，可教授在他的著作中一再强调‘激振力系数是艰难取准、很难确定’的，那么你们依据教授的理论所设计的转子叶片的系数便是很难取准、很难确定。叶片三次断裂，并不在同一部位，其原因就不言自明了。”通过3天4次谈判，以中方取得完全胜利而告终。其中，孟教授共识演绎法成功运用，为谈判铺平了道路，发挥了至关重要的作用。

孟教授在这次谈判中的逻辑推理是这样的：

如果G方产品的设计依据是特莱贝尔教授的理论，那么该激振力系数是艰难取准、很难确定的；

G方承认该产品的设计依据是特莱贝尔教授的理论；

所以，G方的产品设计中的激振力系数很难取准、很难确定（即设计不合理是转子断裂的根本原因）。

在商务谈判中，谈判家的智慧，不仅表现在运筹帷幄、出奇制胜的韬略上，而且体现在这种善于捕捉共同点，以点破面的战技上。孟教授的谈判成功经验，为我们提供了很好的借鉴。

这种战术的特点和技巧是：一定要洞察谈判中的各个环节，注意留意双方都认可的共识，在对方不察觉的情况下，使对方得以确认，并以此共识为突破口，诱敌深入，取得有利于我方的结论。相信在熟练掌握这一战术以后，在未来的商务谈判中，一定会使你受益匪浅，引导你在繁杂混乱的谈判中走出迷雾。

### 三、以退为进，取得谈判胜利

有时候，即使双方都做了许多让步，但双方的谈判立场仍有很大差距，似乎谈判已钻进了死胡同。在确信谈判双方有许多共识，并且主动权在我方手里时，便可采用以退为进的方法，逼迫对方答应我方条件。当然，这需要谈判者娴熟口才技法的运用，以免对方识破。

“以退为进”是军事上的用语，暂时退让输赢未定；伺机而进，争取成功。谈判也如打仗一样，亦是互相交锋，争斗激烈。有时要继续谈下去，有时则要暂时休会；有时要据理力争、讨价还价，有时需要暂时退让，伺机而动。商务谈判如同兵战，只不过是唇为“枪”，以舌为“剑”，如何在谈判桌上充分发挥你的战技和口才，全凭谈判人员的经验和智慧了。

曾有一家大公司要在某地建立一分支机构，找到当地某一电力公司要求以低价优惠供应电力，但对方态度很坚决，自恃是当地唯一一家电力公司，态度很强硬，谈判陷入了僵局。这家大公司的主谈私下了解到了电力公司对这次谈判非常重视，一旦双方签订了合同，便会使这家电力公司经济效益起死回生，逃脱破产的厄运，这说明这次谈判的成败，对它们来说关系重大。这家大公司主谈便充分利用了这一信息，在谈判桌上也表现出决不让步的姿态，言称：既然贵方无意与我方达成一致，我看这次谈判是没有多大希望了。与其花那么多钱，倒不如自己建个电厂划得来。过后，我会把这个想法报告给董事会的。”说完，便离席不谈了。电力公司谈判人员叫苦不迭，立刻改变了态度，主动表示愿意给予最优惠价格。至此，双方达成了协议。

在这场谈判中，起初主动权掌握在电力公司一方。但这家大公司主谈抓住了对方急于谈成的心理，耍了一个花招，声称自己建电厂，也就是要退出谈判，给电力公司施加压力，因为若失去给这家公司供电，不仅仅是损失一大笔钱的问题，而且可能这家电力公司面临着破产的威胁，所以，电力公司急忙改变态度，表示愿意以最优惠价格供电。从而使主动权掌握在大公司一方了。这样通过以退为进，取得了谈判的成功。

在商务谈判中，暂时的退却是为了将来的进攻，即退却一步，进攻两步。有时候，如果进攻遇到困难的话，还不如口头的“佯退”，当然在语言运用上要讲究技法，既要坚决、果断，不留余地，使对方看不出破绽，又要给对方再次谈判带来希望，不能让对方认为谈判彻底黄了，然后另觅他途。

## 四、加强心灵沟通，动之以情

在经济商务谈判中，心灵的沟通往往是很重要的。当谈判陷入僵局，双方处于剑拔弩张之时，不妨转换一下话题，聊一些题外话，用赞美来调和一下谈判气氛，以沟通彼此心理，达成共识。

在经济谈判中，人们还总结了一条行之有效的方法——真诚地赞美，即诚挚而不虚伪地赞扬对方，显示出对方的重要性。谈判中，对方受到赞扬和褒奖，心情愉快，神经兴奋，此时，最容易表现出宽宏大度，豁达开朗，而不至于在一些可平可仄的谈判上斤斤计较，争执不休。

运用真诚赞美法进行经济谈判要特别注意感情的真实和言语的恰当。虚情假意不但不能引起对方感情上的共鸣，相反，还可能有被对方认为是对他的讽刺和嘲弄。言过其实，无限拔高，极容易使对方觉得你别有用心，阿谀奉承，设置圈套。例如：某博物馆打算在巡回展览文物之时，代厂家作些广告宣传。馆员A到东单制鞋厂，与厂长几轮对话之后，特意指着橱窗内的鞋子说：“这些鞋子，款式新颖，美观大方，我们代为宣传，一定顾客盈门，畅销全国。”语音刚落，厂长无不嘲讽地说，“可惜你在博物馆不懂行情，这里存放的是远远落后于形势的第7代产品，目前畅销的是第9代产品了。”这位馆员不但没有拉到广告业务，相反被弄得十分尴尬。由此可见，如果不顾及实情，盲目赞美，就激发不起对方的愉悦感情，引不起谈判的共鸣，达不到预期的谈判目标。

没有沟通便没有谈判。要想强调谈判共识，确认谈判成果，没有彼此沟通是不行的。然而沟通绝非易事，原因有三：其一，谈判者也许彼此不交谈，不打算进一步认真沟通；其二，即使你跟他们直接而又清楚地说话，他们也不一定听你的，而可能在思考别的问题；其三，误解无处不在，你在讲这个，听的人也可能作另一种解释。如何解决这三大沟通困难呢？

（1）积极倾听对方的话，专心注意对方所说的内容，请对方解释他的意思，有含糊不清的地方，请对方重复说一遍。以便了解他们的看法、需求和顾虑。

（2）向对方阐明你的观点，取得对方的理解。谈判不是辩论，不是打官司。谈判的基本问题不是双方立场的冲突，而是双方需求、欲望、关切和恐惧的冲突。这种冲突可能通过相互倾诉取得理解，以便以同舟共济的精神面对共同的问题。

（3）谈论自己的感受。在许多谈判中，双方都会长篇大论地解释和非难另一方的动机和企图。然而，如果能够从对自己造成影响的角度来描述问题，要比针对对方的言行来描述问题更有说服力。例如，“你未遵守诺言”这句话，可以换句话来说：“我觉得很失望。”“你这个条件简直是太苛刻了，不近人情”可以换句话来说：“我们一时无法接受你们提出的条件”。

### 第二节 建议己方拟写协议

拟写书面协议，特别是一揽子的协议，是一件难度较大的事，应谨慎和全面。双方都必须对他们同意的条款有一致的认识，保证协议名副其实。防止某些部分因叙述不当而变得含混不清，造成漏洞，日后导致严重的后果。实践当中，经常会出现一方在协议中运用模糊语言，故意制造有利于己方的

条款，诱使对方上当的情况。因而在谈判双方初步达成一致意见的时候，应当建议己方拟写协议，以防对方在协议文字上做文章。

## 一、运用法律拟好协议

协议本身是谈判各方就谈判内容意思表示一致的文件，是对谈判各方相互权利与义务关系的一种确定。协议一旦生效，对谈判的各方便会产生约束力。但是，协议本身不能保证获取谈判者的实际利益，必须依靠谈判各方对协议的信守履行。如果一旦发生对协议产生纠纷，就可能导致讼争。讼争一经产生，就存在一个法院管辖问题。根据我国《民事诉讼法》第23条规定：“因合同纠纷提起的诉讼，由合同的履行地或签订地人民法院管辖。”各地的司法实践或多或少地存在着一定程度的地方保护主义，纠纷当事人都想选择就近、对己方有利的地方诉讼。所谓协议（合同）签订地，根据一般常识认为：协议的签订地，就是协议文本的成立地，也即谈判各方对协议文本一致认可的地点。但在司法实践中，却将其解释为协议文本的最后盖章地。所以，我们在争取己方拟写协议的同时，还要注意察颜观色，谨防对方在协议签订地上做文章。例如，甲到乙处谈判成功，签署了协议，但甲却言称未带印章，建议将协议带回甲处盖章，再寄回乙处。那么，此协议的签订也就不是在乙地，而应是甲地。为了防止类似事件的发生，乙方不应当马上戳穿对方用意，使原本达成的协议泡汤，而应当采取委婉的方法来解决。如可以说：“不要紧，幸好我公司管章的小马也不在。”这样，话虽短，既可以避免伤害对方的自尊心，不致产生误解，又可以掌握主动权，使最后盖章权（即协议最终生效）落在乙方手里。甲方这时即使再不情愿，也无话可说了。等甲方盖了章的协议寄回来，乙方再在一式二份的协议上盖章，然后寄给甲方一份。这样，协议签订地不还是在乙地嘛！

老练的谈判者常常利用起草、修改协议的时机，进一步谋取己方的利益。因此，谈判者必须运用法律知识使谈判协议的条款内容完整、责任明确、具体，形式规范、合法，体现权利和义务的一致性。谈判者在谈判时应就价格问题、规格问题、合同完成问题以及索赔问题逐一进行论及，语言要求简练，明了，尽量使用法言法语。如Y市某单位与香港某集团达成合资经营洗衣机的协议，香港在审查我方起草的协议书时提出：应当增加“中国提供土地”词语。我方即运用法律明确向他们指出：“‘中国提供土地’用语不当，不符合法律要求，必须明确‘土地使用权’或‘土地使用费’作为投资。同时，还要在协议中明确是已开发的土地，还是未经开发的土地。否则，一旦产生纠纷，诉诸法院，那是我们都不愿看到的事情，而且也影响了我们的良好合作关系。”一席铿锵有力、有理有据的话，使香港某集团的谈判者要钻法律空子的企图落了空，捍卫了我们的正当的合法权益，同时也防患于未然，避免了可能由于土地问题而引发的讼争。

## 二、运用逻辑规律拟好协议

逻辑规律是一门工具性科学，它有助于人们正确严密地思维。思维的正确性和严密性，有助于人们准确地言辞达意；我们无法设想一个思维混乱、语无伦次的人会在谈判中获胜。

逻辑规律包括统一律、矛盾律和排中律。在谈判中，还要特别重视运用的是充分理由律。

1. 在协议拟写中，要严防偷换概念的事发生。

如某机械厂与外商订立的出口机床合同，谈判后没有自己拟写协议，而是由外商单方拟写。关于噪音标准，按外商意见定为“悦耳为标准”，交货后正逢国际市场滞销，外商便以“噪音过大”为理由而退货。在这里，关于出口机床的质量标准没有具体规定，而外商所说的“悦耳”这个概念是非常含糊的，不是质量条款上的术语，因此，外商偷换概念，随意解释，单方面撕毁合同。

还有的在协议中，谈判人员把计量单位写成“筐”、“车”、“桶”等，这些都不是科学的计量单位，应尽量避免使用。

2. 谈判中，不仅要注意防止谈判对手偷换概念，运用模糊语言迷惑己方，而且，要严格遵循摸底——报价与磋商——成交——认可五个阶段，不可颠倒逻辑秩序。只有严格按照以上步骤，不逾越，不颠倒，稳扎稳打才能取得谈判致胜，否则就会上当受骗。给己方带来不可估量的损失。

例如，我国一家大型企业——亚赤公司，在引进国外欧梅公司设备的过程中，谈判的负责人、公司总经理××，思想麻痹，语言随便，随意超越谈判的逻辑秩序，导演了一场荒唐的谈判。

在讨论洽谈程序中，不懂商务洽谈业务的总经理说：“这次洽谈，如顺利，就准备签订章程、合同。”这在谈判的逻辑秩序上来说，就本末倒置了。按照谈判的逻辑秩序，引进设备的商务洽谈，本应是行情调查研究，项目建议书及可行性研究报告在先，实质性章程在后。这些话语对己方其他代表起了误导作用，对对方谈判代表来说，起了暗示作用，使他们看到有空子可钻。

于是，当我方要求对方提供设备看样品、技术资料、项目建议书时，欧梅公司代表说：

“噢，经理先生，我们的设备是90年代的新产品，远销世界合国。”

说着，他便掏出一张点缀着繁星般红星的世界地图，声称这是欧梅公司产品经销的国家和地区。接着又半诱半逼地说：

“且不说这些，贵国有许多省、市也同我们签订了此类产品的合同。再说，双方是合资办企业，若设备低劣彼此都会遭受损失，何况我们有那么好的信誉，不会错的，你说对吗？贵方若不在意，还是先写协议、签约，这样贵方订的设备就稳拿了。我们这批设备可是非常紧俏的，一旦跟你们谈判拖的时间太长，恐怕……恐怕……”

欧梅公司代表话里又诱又逼，时而放些烟雾弹迷惑对方，时而以设备脱销要挟对方。他这点小小的手腕居然急煞了我方代表。不订协议就看不到货。看不到货就可能拿不到货。由于我方谈判代表们缺乏经验，加之受总经理语言的误导和欧梅公司代表的威逼利诱，我方代表终于草草在欧梅公司已拟好的协议上签了字。

由于是先签章程后议价，我方便失去了主动权。在以后的三轮价格谈判

中，卖主的价格螺旋上升，从 612 万、700 万到第三轮谈判上涨到 750 万，后来竟又提到 850 万元。这种漫天要价的无理要求，遭到我方总工程师的拒绝。但欧梅公司主谈一计不成，又生一计，趁总工程师不在，私宴款待总经理。酒足饭饱之后，他又是一番极为动听的话开白：

“在我们欧洲，总经理的权力是很大的，一切说了算。贵国不是提倡学习西方的管理经验吗？看得出来，你很有魄力，是年轻有为的总经理，你应当拿出总经理的气派。”这话说到了总经理的心坎里，他连连点头称赞。对方趁热打铁：

“我们彼此已是好朋友了，请朋方助一把力，这 850 万。请总经理拍板定了吧！用贵国一句话，叫来日方长……”

在欧梅公司代表花言巧语之下，喝得醉醺醺的总经理歪歪斜斜地又在对方拟好的价格协议书上签了字。

这本来是一份极不该签订的合同。设备运来后发现质次劣造、锈蚀严重，使我方遭受了巨大损失。

从这一实例上说明了我们一定要严格遵循逻辑秩序，拟写协议主动权一定要掌握在自己手里，签约之前又要经过反复磋商，思考。

我们还应当看到，在培养自身口才表达能力的同时，还应对对方的花言巧语有清醒的辨析能力。谈判本来就象一种你来我往的搏斗，在你用睿智的韬略和雄辩的口才向对手刺去的时候，你也要谨防对手利剑和糖衣炮弹的袭击。如上例中对方对我方总经理说：

“……你很有魄力，……应当拿出总经理的气派。”

“我们彼此是好朋友，请朋友助一把力，……用贵国一句话，叫来日方长……”

这些话，都是一步步在诱导我方进入他们设置的圈套，认清了这一点，我们应该这样回答他们：

“魄力是硬腰杆撑起来的，要让我拿出总经理的气派的话，那便是应当代表我们的公司说句公道话。”

“我们彼此是好朋友，那是个人私交。我代表的是国家利益，一旦给国家造成重大损失，我便可能受到处理甚至坐牢，作为好朋友，你也不愿看到这一点吧？”

运用这样铿锵有力又不失礼仪的话语，就会使对方无言以对，只好退回谈判桌前，这时你会抓住战机，自己拟好协议。当然这样的协议是建立在自己深入调查研究的基础之上。

### 3. 拟写经济合同协议还要遵守矛盾律。

矛盾律要求在同一思维过程中，两个相互矛盾或相互反对的判断不能同时为真。根据矛盾律的要求，人们在同一思维过程中，不能对彼此矛盾或反对的判断同时肯定，也就是要保持思维首尾一贯性，不能自相矛盾。在拟写商务协议时，其条款也必须首尾一致，不能与国家的政策规定、法律条文相矛盾。

例如，我国某一单位的谈判人员与美国一家公司的谈判人员在拟写的协议当中，有一条款美国公司谈判人员坚持要写进去：“美方可以将产权出售、转让给他人，不需经中方事先同意。”

这一条款是违反我国的《中外合资经营企业法》有关规定的，因此我方代表运用矛盾律反驳了对方的提议：

“根据中国的《中外合资经营企业法》第4条第4款明文规定：‘合营者的注册资本，如果转让，必须经合营各方同意。’贵方提出的协议条款与此相悖。在法制日益走上健全的中国是不允许这样的事发生的。”

中方代表是这样推理的：摆在谈判者面前有两个判断：“美方将产权转让可以不经中方同意”，“美方将产权转让需经中方同意”。根据矛盾律，这两个相互矛盾的谈判在同一思维过程中，不能同真，必有一假。根据《中外合资经营企业法》的规定，“乙方将产权转让需经甲方同意”这个判断是真的，则“美方将产权转让可以不经甲方同意”的判断则是假的。

这种严谨缜密的逻辑推理，使美方不得不放弃原要求增列的条款，在我方拟写的协议书上签了字。

由此可见，在拟写谈判协议的过程中，不仅要争取主动，而且还要有严谨的逻辑推理和雄辩的口才，只有如此，才能在拟定协议当中，发现漏洞，说服对方，取得最后胜利。

### 三、立定格局顺理成章

现在的世界纷繁复杂，在谈判中也体现出这种复杂性，任何的口头君子协议都有可能是雾中花水中月。为了预防麻烦的出现，人们用白纸黑字的方式写出协议。如果写出的协议漏洞百出、模糊不清，那就无法起到书面协议所应有的作用。

在拟写协议中，我们应当充分保障自己的利益而又不掉进法律的陷阱。那么，如何去做到这些呢？

#### 1. 格式严谨，表述严密

由于协议具有法效性地位，只要签字后，就必须照章履行，所以格式必须严谨，表达必须严密。谈判所涉及的数量、质量、贷款支付以及履行期限、地点、方式等，都必须严密、清楚，否则将会造成不可估量的经济损失。心须对商品规定详细、明确、科学的质量标准，有国家标准的，按国家标准执行；没有国家标准而有专业标准的，按照专业标准执行；没有国家专业标准的，按企业标准执行。如果有其他具体要求，也要说明写明。

例如，北京有一单位与一家蔬菜公司签订的协议只有7个字：“大白菜20万斤。”结果大白菜在运输过程中腐烂了一半多。在当时谈判拟写协定的时候，因购货方没能明确质量标准，只能自食其果。纵使你有扭转乾坤的雄辩口才，也无济于事。

表述严密，这是对协议文字的特殊要求。协议撰写过程中，文字的表达一定要做到字斟句酌，字字珠玑。文字表达出现疏漏、歧义，使契约具有弹性解释，就会给协议的履行留下后患，轻者协议作废，重者引起纠纷，上当受骗。如将“西红柿”简称为柿子，结果货到后，发现不是订购方所指的西红柿。由于订购方文字上的疏漏，只能有苦说不出。

现实生活中，这样的例子还有：

1992年5月，三门县一家商行与内蒙古呼和浩特市某单位签定购买一批优质羊皮的合同，因将羊皮“……四平方尺以上。有剪刀斑的不要”误写成“……四平方尺以上，有剪刀斑的不要”，仅仅一个标点符号的误用，给对方造成可趁之机，结果导致三门县商行直接经济损失10余万元。

由此可见，协议的撰写，必须做到天衣无缝，无懈可击。

#### 2. 内容具体、全面

协议内容应当由谈判双方予以确定，所以要依据双方共同确认无误的谈判记录。为避免出现麻烦，引起执行中的困难，它一定要具体、全面。在时间、地点、方式、违约责任等方面有详尽的规定。下面将容易产生错误的问题列出，谈判者在起草书面协议时应特别小心。

##### 价格方面的问题

- a. 价格是否最后确定？
- b. 价格是否包括税收、关税和其他法定的费用？如果包括的话，在合同有效期内，倘使这些税率增加，应由谁支付这些增加的税务费用？
- c. 价格确定是否已考虑汇率变动因素？

##### 合同完成问题

- a. 对“完成”是否有明确的解释？它是否包括客户对设备的测试？
- b. 如果某些次要的零部件丢失，并不影响设备的性能和运转，能否签发一张完成或接受的证明书？

c. 协议的完成是否能分阶段进行？这点是否明确规定？

规格方面的问题

a. 买方取得执照、许可证或图纸的标准等的义务是否明确规定，并注明每件完成的时间？

b. 如果有什么国家或国标机构的一般标准可参照，是否明确运用哪些标准？

C. 规格测试方法是什么？

清点、卸货与仓储等问题

a. 是否明确谁来负责清点，谁来负责交货到现场，谁来负责卸货和仓储？

b. 一些永久或临时性工作由谁来负责安排、处理？

索赔处理

a. 处理的范围如何？

b. 处理是否排除未来的法律诉讼？

在与对方商拟谈判协议过程中，己方使用的语言特征应表现为：专业性、规范性、严谨性。

由于谈判是对双方的权力、责任、义务的划分，而谈判双方又处于不同的社会政治法律制度的管辖之下，因此，要使谈判各方的权力、责任、义务落到实处，确保执行，减少各种风险，只有用严密的措辞、逻辑性很强的语句来对此加以描述和规定。这使使得专业性的交易语言具有严谨性的特征。

80年代湖北某县多种经营办公室，曾派一名工作人员到福建同某单位签订3份价值达27万元的订购“黄花苗”的合同。

这位工作人员向当地某单位提出：协议合同标的物为“黄花”，协议签订以后，货物运来种了1000亩，但长出来却发现是一种不能食用、开红花，与本地黄花苗截然不同的一种植物。后来本案诉至法院。经调查，这种植物在福建的确叫“黄花”，是一种供观赏的花。由于这位工作人员粗心大意，将“黄花苗”写成“黄花”，一字之差，酿成重大损失。

现实当中，在协议已经成文并经过了审阅之前，有很多细节问题是连想都未曾想过，更不用说讨论了。因此，协议书到底写些什么，在很大程度上由撰写它的人决定。而且，许多有关谁应该做什么的枝节小问题，都会在执行当中变得十分重要。

因此，当你撰写协议书时，一定要注意文体、语法和协议内容。条文事义不清，可能会导致对方做出不利于你的解释；条件写得过于松宽，会使对方有许多空子可钻；遗漏了条款，会导致你方的重大损失。

反之，如果协议书是由对方拟写的，在签字之前，你要细心地琢磨每一个词句。遇到你弄不清楚的陈词滥调或疑点，千万别懒得启齿去问。对方或许会说：“我们所有的协议都是这么写的！”你千万别满足于这样的回答。你一定要坚持：“协议是双方达成的共识内容。我们不明白或不同意的条款是不能写进去的。如果这些东两与协议内容无关就删去；如果有关，请你给我们解释清楚。”

同时，在你拟写协议书时，还应注意以下条款：

详细的交货、付款办法。比如，在何种条件下，付款可以推迟或停止。例如，关于不能按期交货或某些项目不符合协议时怎么办。

在何种条件下，协议可以修改。

关于执行双方所达成协议的特殊要求。其中包括详细技术条件及待完

成工作的描述。

## 四、先发制人，争得主动

一般说来，协议是以法律形式对谈判结果的记录和确认，它们之间应该完全一致。但是，常常有人有意、无意地在拟写、签订协议时故意更改谈判结果，故意犯错误，在数字、日期、关键性的概念上搞小动作，甚至推翻当初的承诺和认可。因此，将谈判成果转变为协议形式的成果是要花费一定力气，不能有任何松懈。应在签约之前，对双方谈判的全部内容，交易条件进行最终的确定，这些都反映在拟写的协议中，拟写协议的重要性可想而知。

协议的拟写这么重要，为防止对方做小动作，保护己方的合法权益，要争取己方拟写协议。这如同军事上的战争，谁争取到主动权。谁就可以保护自己，消灭敌人；谁丧失主动权，谁就可能时时处于被动挨打的地步。

如何争取主动，将拟写协议的权利要过来，这需要韬略与口才。现简介几种方法供读者参考。

### 1. 尽量将谈判地点定在己方

为达到这一步，你可盛情地发出邀请，最好电话联系，将地点、时间通报给对方。如对方答应，你便做了东道主，拟写协议自然是你的事了。

如对方对己方的邀请，不置可否，犹豫不决，你便可以用香饵钓鱼法，诱惑对方。

如你可以说：“目前我地王召开国际××节，当地政府号召文化搭台，经济唱戏，外商云集而至，如在我方谈判，说不定你们还可以得到许多经济信息和机会。我们可以免费提供你们住宿。”

言语要热情、果断，不能吞吞吐吐，让对方看出你可能另有所图。

### 2. 己方代表团里尽量多安排专家。

即使谈判地点不在己方，如果谈判代表里多安排些专家，也可能将主动权揽入己手。

如在一涉及高科技产业技术转让谈判中，我们可以利用专家优势，向对方屡屡谈及高新科技、尖端技术，使对方在专家相对缺乏的情况下，无法正确表述协议内容，从而自动缴械投降，让我方拟写协议。

### 3. 出其不意，及早拟写

在谈判后期，实质性基本达成一致时，可以让己方代表根据谈判纪录，及早拟写协议，等谈判结束的时候，主谈再向对方拿出已拟好的协议草案：“这是我们根据双方达成的一致意见拟写的协议草案，请过目，有什么不当之处，请修改”。

这时，对方即使不情愿，一般也无话可说，只好建立在已拟好的协议基础上，讨论、审查、修改。

## 五、化解误会，清除歧义

拟写协议，本身也是一个艰难的谈判过程，它是对前段谈判成果的回顾和验收，是谈判中的关键一环。双方的权利、义务、责任，会在协议中得以明确划定，因此在拟写过程中，不免会出现分歧、误会，我们应当怎么去做呢？

这里有一个方法可供参考

善听知彼法

俗话说：“言为心声”；通过认真倾听谈判对手对协议的意见，并加以分析，你就可能获得有用的信息，这些信息对你在研讨协议拟定中很有作用，你会从中发觉他提议的协议条款意欲何为，从而找出理由予以回绝。

如对方对交货地点加以确定的时候，提议：“……交货地点应定在威海市……，”我方代表专心致志地听对方代表发言，当听到这句话时，特别留意。当时威海尚无铁路，对方代表言下之意是这批由对方负责运费的大宗货物，要走水路，这样确给对方节省了不少费用；但水路太慢，耽误了时间会给我方带来巨大损失。于是，己方代表严明确指出了这一问题，避免了对方钻这一空子，引起执行上的纠纷。

### 第三节 提出时间限制，尽快签约

在日常的贸易商务活动中，我们会经常听到这样一些话：

“从5月1日起，这种电视机就要限制进口了。”

“如果贵公司不在7日内汇来款项，我们将无法按期交货。”

“明天5点钟之前如没有收到你方电话，我们将同别人签订合同。”

这就是提出时间期限的战略。中国各大航空公司决定自1996年2月1日起全面提高飞机票价格，元月30日、31日两天乘坐飞机的人数激增；传闻北京市将于明年起征收汽车牌照税，当地的汽车销售公司门庭若市，常常脱销。这就反映了期限的效应。

日常生活中如此，商务谈判中也如此。

在谈判中，期限能使犹豫不决的谈判对手尽快作出决定，因为他们害怕错过这个村就没有这个店，时间给人造成某种压力，这种压力常常迫使对方改变战略。

谈判专家科思说：时间是除信息和权力之外影响谈判结果的主要因素之一。

当谈判陷入停滞不前的境地时，使之快速前行的最佳方法。就是规定时间限制，通常又称为时间性通碟。谈判高手也常常把限定谈判时间作为达到某种谈判目的的手段。

国外保险赔偿谈判中有这样一个案例：有位保险公司的承办人在接待一个保险索赔人时，态度十分热情，一口答应了对方提出的索赔请求，并告知对方自己星期天要去度假，让他马上把全部索赔资料找来，保险公司会立即查清结帐赔偿的。索赔人因担心这位承办人去度假，就按对方的要求，仓促地把全部索赔资料送到保险公司。但那位承办人接过资料却说：“哎呀，这么大的赔偿数目已超过我的职权范围，我得向上级请示一下。”等他请示上级回来，竟改口说：“领导只同意赔偿其中的一半，这原因便是你提供的资料有很多不实。我马上要去度假了，你看要么接受保险赔偿金，要么先搁置起来，等我度完一段假再说。”索赔人听后无可奈何，后悔莫及，他为了赶送这批资料，忙了一夜，不料露出了不少破绽，让对方抓了把柄，不敢再拖，只好答应了承办人的条件。其实，保险公司承办人根本就无意度假，只是利用了选择时间的策略，借助一个虚假的时间限制，强迫对手在来不及准备的情况下仓促迎战，从而赢得了这场谈判的成功。可见，提出时间限制，对于速战速决，尽快达成协议，尽快签约方面不失一种非常好的策略。

如何提出时间限制，发挥预期的效果，这是一个关键的问题。下面，分述一下关于时间限制战术的几个要点：

一、永远不盲目地定一个截止期，应该知道，截止期本身就是谈判的后果。既然截止期是谈判得出的结果，那么结果是可以谈判的。

一旦你盲目地定了一个截止期，而你的对方又识破了你这一招，留给你的选择可就只剩下要么使谈判真的告吹，要么就是承认自己是在弄虚。就是说，过了你规定的时限，你还在继续跟别人谈判。作为一种策略，你已经失策了。

因此，定截止期一定要谨慎，不管在任何时候，当你认为必须规定一个某种形式的时限，你必须把自家的大门敞开，等人家再来找你。你可以这

么说：“如果你想明天再谈，请于今晚9时给我个电话。”这些话与“如果今天咱们谈不成，那这笔生意就算吹了！”这样的话比起来，前者显然更委婉，也更留有余地。这也可以使你在等不到人家来找你时，你主动去找人家，也不至于太丢面子。

如果你盲目地定了好几个期限，而且大多都被超过了，一旦你真的执行了一个，那反而会造成巨大的影响。例如，你规定了一个时间限制，对方常常会想办法使你不能执行这一威胁。于是，当这个时限被超过了，对手会据此向你宣告：“噢！对不起，我得收回我做出的让步。”

## 二、关键时发出最后通牒

如果你确已发现，对方非常渴望做成这笔生意，而且肯定是在向着这个方向努力，只不过是囿于某些具体细节，犹豫不决，拖拖拉拉，故意设置障碍。这时，你不妨略施一下时间限制的威力，或许会象一支兴奋剂一样，使它们一下子明白过来，抛开繁枝末节。在急于谈成的心理和限定的时限的双重压力下，屈从你的意志，促进了协议的及早拟写和签署。这种时限往往是自己虚构出来的。

需要说明的是，在绝大多数情况下，让对方知道你真有个时限，你在某月某日必须谈出个结果的事，是不明智的，因为那将使对方更想用拖延战术来对付你。但是，如果他们真的知道或认为你的确有个时间限制，这时你就千万别瞒着。这时，你言辞一定要坚定，不容置疑，非常明确地告诉对方：“是的，我们的最后期限快到了，谈判必须在8月10日前有个结果。否则……”其实，真的时限是9月20日。这样，如果对方真想拖到最后才肯罢休，你在策略上就占了上风。就是说，你向对方谎报的早于真的时限的虚构的时限到了，你也会连眼皮都不眨一下，对你没有多大影响，那你想做的这笔生意就很有可能做成这里有一实例：

美国一公司的商务代表杰特到法国去进行一场贸易谈判，受到法国人的热烈欢迎。法国人开着小车到机场迎接；然后，又把他安排住一家豪华宾馆。杰特有一种宾至如归的感觉，觉得法国人的服务水平够棒。安排好了以后，法国人似乎无意地问：“您是不是要准时搭飞机回国去呢？到时我们仍然安排这辆轿车送您去机场。”杰克表示时间紧急，必须按时赶回去，并告诉了对方自己回程的日期，以便让对方尽早安排。法国人即巧妙地掌握了杰特谈判的最后期限：只有10天的时间。

接下来，法方先安排杰特游览法国的风景区，丝毫不提谈判的事。直到第7天，才安排谈判，但也只是泛泛地谈一些无关紧要的问题。第8天重开谈判，其结果是草草收场，无任何建树。第9天仍没有实质性进展。第10天，双方正谈判关键问题，来接杰特上机场的小车来了，主人建议剩下的问题在车上谈。

杰特进退维谷，如果不尽快作出决定，那就是白跑趟，为了不至于一无所获，只好答应法方的一切条件。

这一例子充分说明了利用期限这一策略的成功性。反过来，对自己最后期限的保密是何等重要。一旦真的发现你的真的“最后期限”，你就要如前所述，释放一些烟雾弹了。

实际上，当那个假的时限要到了的时候，你提出的那个所谓“最后报盘”或建议，开始可能会被人家当成虚张声势看待。可一旦时限真的过了，由于他们对时限的真伪性只是一种猜测，无法确定，可能会怕生意真的告吹，而突体改变生意。如果你临走时还顺便说一句：“贵方如改变了主意，今天在谈判桌上是解决不了，以后电话里再说吧。”那么，对手他们就更会如此了。

### 三、运用激将起兴法促使尽快签约

激将起兴，顾名思义，乃是指通过激将法来调动对方的积极性，开启对方的谈判兴趣，进而达成理想的协议，及时签约。当然，我们运用此法的时候，要时时串插时间限制法在里面。

现代商务谈判中，运用激将起兴法促使及早签约的实例的确不胜枚举。

哈尔滨某橡胶厂曾进口一整套现代化胶鞋生产设备，由于原料与技术力量跟不上，搁置三年无法使用。后来新任厂长决定转卖给湖北一家橡胶厂。正式谈判前，哈方了解到湖北两个重要情况：一是该厂经济实力雄厚，但基本上都投入了再生产，要马上腾挪 200 万元添置设备困难很大；二是该厂厂长年轻志大，自负好胜，几乎在任何情况下都不甘示弱，甚至常以拿破仑自喻，不相信有什么办不到的事。古人云：知彼知己，百战不殆。对内情有所了解后，哈方厂长决定亲自与鄂方厂长直接谈判。

哈方厂长：经过这两天的交流和了解，我详细了解到了贵厂的生产情况，你们的经营管理水平确实使我肃然起敬。厂长年轻有为，能力非凡，有胆识魄力，着实令我由衷钦佩。可以断言，贵厂在您这位厂长的领导下，不久将成为中国橡胶行业的明星。

鄂方厂长：老兄过奖了！我身为厂长，年轻无知，恳切希望得到老兄的指教！

哈方厂长：我向来不会奉承人，只会一尺十寸，实事求是。贵厂今天办得好，我就说好，明天办得不好，我就说不好。昨天，我的助理从哈尔滨打来电话，总厂里有个棘手的事等着我去办，催我一两天内返回。关于咱们洽谈的进口西德 GD 公司制造的现代化胶鞋生产设备转让问题，通过在贵厂转了一天，我的想法又有所改变了。

鄂方厂长：有何高见？

哈方厂长：当然谈不上高见。只是担心挺大，疑问挺多：第一，我怀疑贵厂真有经济实力能在一两天里拿出这么多资金；第二，怀疑贵厂是否有或者说能招聘到管理操作这套设备的技术力量。所以，我并不象原先考虑的那样，确信将设备转卖给贵厂，能使贵厂三年之内青云直上。

鄂方厂长听到这些，觉得受到哈方厂长的轻视，十分不悦，于是不无炫耀地向哈方介绍了经济实力与技术力量，表明完全有能力购买和管理操作这套新设备。这样，鄂方为了急于炫耀和购买，迫于时间压力，就不好意思再在价格上设置障碍，斤斤计较。在激将法的作用下，为了显示鄂方的大厂风度，很爽快地答应了哈方 200 万元的报价，并当即拟写了协议，双方签约，握手共庆。

经一番言语盘旋，哈成功地将“休养”三年的设备转卖给了湖北这家橡胶厂。

运用激将起兴法既易又难。容易的是，只要你发现对方是自负高傲的人，就可以用此法与其舌战。难的是，一般情况下，难以摸清对方性格的真面目。经常驰骋于经济谈判领域的谈判老将，大多含而不露，隐藏本性。为在谈判中稳操胜券，谈判前对对手作些调查是十分必要的。万一来不及作谈前调查，也必须学会临场观察，象诸葛亮洞察孙权一样，从察言观色反馈的信息来确定是否运用激将起兴法。运用激将起兴法是为了缩短谈判时间，尽快签约。

#### 四、运用逻辑学知识促使谈判尽快签约

限定谈判时间，促使对方尽快签约，不能硬攻，只能智取。要善于运用严密而缜密的逻辑推理，使对方口服心服，无法找到拖延时间的正当理由，不得不在谈判桌上签字。

有一例子，某电视机厂与某大商场就销售电视机事宜进行磋商和谈判。双方经过激烈的交锋，终于就录音机的价格、质量问题取得了一致意见，达成了协议。在签字时，某大商场又想反悔，不想与电视机厂签订协议，于是故意提出一个新问题：“签字要经公司经理批准，因为我们商场被另一家公司吞并了。”意思即以此为理由拒绝签字。

电视机厂谈判代表看出了其中的破绽，针锋相对地说：“如果你说的情况属实，那么我们可以重新谈判、磋商；如果你说的情况是假的，鉴于我们已达成了一致意见，且时间不允许我们再拖延，你应当在协议上签字。”

电视机厂谈判代表的话是很有份量的，他运用了逻辑推理，他是这样推理的：

（1）如果商场代表所述的情况真实，那么我们可以重新谈判；

如果商场代表所述的情况虚假，那么商场应在协议上签字；

或者商场方所说的情况真实，或者虚假；

所以，或者与商场重新谈判，或者不能再拖，必须当即在谈判桌上签字。

（2）如果签字要公司经理批准，那么这家商场被公司吞并；

电视机厂一方通过调查得知：这家商场没有被某一公司吞并；这一讯息也正是电视机厂代表以限定时间，促使及早签约的根据。

所以，商场方代表签字不要经过经理的批准。

（3）如果商场方代表签字不要经过公司经理批准，那么商场方有权在协议上签字；

商场方签字不要经过公司经理批准；

所以商场方代表有权在协议上签字。

电视机厂方代表运用以上一系列推理有理有据地说服了商场方，商场方终于在电视机厂谈判代表严密缜密，富有逻辑而又有威慑力的话语面前败下阵来，不得不又回到谈判桌边在协议上签了字。

## 五、提出时间限制，要出其不意

出其不意谈判策略的内容是：在谈判桌上，一方利用突然袭击的方法、手段和态度的改变，使对手在毫无准备无法预料的新情势下不知所措，进而获得以奇制胜的谈判成果。提出时间限制，促使尽快签约，要体现出一个“奇”字来，以奇夺人、以奇获利。

例如，在谈判中，对方在支着架子准备进行艰难的拉锯战，一方的代表突然宣布：“昨晚，我们接到本公司的催归电报，由于时间紧急，没能跟你们提前商量，今天早晨我们已通过宾馆预定了明天的飞机票，很抱歉。我们今天谈判必须要有个结果。”

这只不过是虚拟的事实为道具所表演的一种心理战略。它通过适用突发性的惊人之举，以达到在一段时间内震撼对方心灵的目的。本来认为时间挺宽松的，突然听到一个要终止谈判的最后期限，而这个谈判成功与否还与自身利益关系重大，不可能不感到手足无措。由于自身在资料、条件、精力、思想、时间上都没有充分的准备，在经济利益和时间期限的双重趋动下，会不得不屈服，在协议书上签字。

例如，美国汽车世界巨子亚科卡在接手陷入困境的克莱斯勒公司后，亚科卡觉得必须压低工人的工资。他首先降低了高级职员工资的 10%，自己也从年薪 36 万美元减为 10 万美元。随后，他对工会领导人讲：“17 元一小时的活有的是，20 元一小时的活一件也没有。现在好比我用手段对着你们的脑袋，还是放明白点。”

这种强制威吓不讲策略的话语，当然效果不佳，工会当即拒绝了他的要求。双方僵持了一年，始终没有进展。后来亚科卡听从其智囊团一成员的建议，一日突然对工会谈判委员会说：“你们这种间断的罢工，致使公司无法正常运转。我已跟劳工输出中心通过电话，如明天上午 8 点钟你们再不开工的话，将会有一批人顶替了你们的工作。”

工会谈判委员会一时懵了，他们原本是想通过再次谈判，会在工薪的问题上取得新的进展，因而只在这方面做了资料和思想的准备。没想到，亚科卡会出其不意告诉将另聘新人的信息，并且下了最后通牒，务必在明天早晨 8 点钟前做出选择。被解聘，意味着他们将失业，这是他们所不愿看到的；因而，他们在短暂的讨论之后，基本上完全接受了亚科卡的要求。亚科卡与工会的谈判旷日持久，长达一年有余。为什么会在一朝解决？他正是利用了出其不意地提出时间限制方法打败了谈判对手，赢得了胜利。

这里还有一个反例：美国通用电器公司与工会的谈判中采用“提出时间限制”的谈判技术长达 20 年。这家大公司在谈判开始的时候，使用这一方法屡屡奏效。但到 1969 年，电气工人的挫败感累积终于爆发，他们料到谈判的最后肯定又是故技重演，提出时间限制相要挟，在做了应变的准备之后，他们放弃了妥协，促成了一场超越经济利益的罢工。

由此可见，一个谈判高手要想使自己提出的时间限制发挥作用，必须出其不意，击其不备，切不可尝到甜头，便作为克敌制胜、无往而不胜的法宝。这样，一旦被别人预料到最坏结果，并做好充分准备，最后通牒的威力便发挥不出来了。这就要求谈判者的口才要高明，谈判中语气要舒缓，不露声色，提出最后期限时要语气坚定，不可用模棱两可的模糊语言，使对方还存有希望，以致不愿签约。人在谈判中一旦对未来存有希望，想象将来可能会给自

己带来更大的利益时，就不肯最后选择，故而，坚定有力、不容通融的语气会替他们下定最后的决心。而且，在你提出时间限制的时候，时间一定要明确、具体。不可说：“明天上午”或“后天晚上”而应该说：“明天上午 8 点”或“后天晚上 9 点”。这样时间具体，不笼统，会使谈判对手明显感觉到那一时刻在一点点逼近，不能心存侥幸，不得不签约。

举个例子，如果你定的最后期限为“后天晚上”，谈判对手会觉得反正还有一晚上，回去慢慢权衡一下利弊，再给你答复。但由于理解上的分歧，你言下之意为晚上工作时间 9 点之前，他理解为凌晨 1 点之前都应为晚上，结果等他 10 点钟从上司取得批准后要与你签约，你却已心灰意冷，打道回府了。

注意：谈判当中，提出时间的最后期限，绝不是随随便便的，一般来说，只有在下列四种情况下，才能使用；

1. 谈判者知道自己处于一个强有力的地位，所有的竞争对手都不具备他的条件，如果交易继续进行的话，对手只能找他。

2. 谈判者已试用其他方法均无效。在当时采用这种方法是唯一使对手改变想法的最后方法。

3. 对手现在所持的立场确已超过自己的最低要求。

4. 你的最后价格、建议在对方的接受范围之内。不然，对手会宁可中断谈判，也不妥协。

使用“最后期限”有效的关键在于使对手相信它是最后的真实的，而不是一种策略。对于不相信“最后期限”会实施，“最后期限”就会无效。

怎样使对手相信你发出的是“最后期限”呢？这就需要我们用言语、动作来加以表达。

1. 具体表达最后通牒——“最后期限”的要求和内容。试比较以下两种说法：

甲：我们不能继续讨论下去了，你们知道我们的条件，要是不能按此条件达成协议，那么，我们只能考虑另想办法了。

乙：我们必须于今日作出决定。20 点以前贵方应当慎重考虑并同意我方的条件，否则，我们将同其他公司成交。

你一定能看出哪种说法更能使对手相信这是真实的“最后期限”。

2. 用谈判桌外的行动来配合你谈判桌上发出的“最后期限”的言辞。

如收拾行装，同旅馆结帐，预订车船机票，购买土特产等等，让谈判对方确信你归意已定，不是虚幌。

3. 由谈判队伍中的领导来发出“最后期限”。

发现“最后期限”的人级别越高，其真实性越强。当然，改变的可能性越小，改变的难度就越大。

同时，在你提出时间限制的时候，应注意掌握分寸，不言过其实，始终把自己摆在一个坚定而又温和的谈判务实主义者的地位。这就要求：

1. 抓住对方成交心理，使其产生心理压力。

由于己方在谈判当中处于优势，对方急于在谈判中取得较多的经济利益，便会因此而让步。

2. 不要贪得无厌，应做到适应让步。

知道适可而止，在规定时间期限时要照顾到对方的可接受力和承受力。谈话中要强调立场的一致性，使对方不产生对立抵触情绪，在适当的时候，

要在“最后通牒”前做一适当的让步，让对方认识到你为此而做了让步，而且将是最后的让步。

### 3. 坚持用客观条件说服对方，使对方心悦诚服。

用语言提出最后期限，切忌用个人好恶或个人情绪波动作为条件来要挟对方。这样会使对方认为你是在故意制造压力，挟持对方，因而没有说服力。如不要说：“我今天心情不好，会议必须在6点钟前结束。”而应当找一些客观理由使对方觉得己方也是不得已，无能为力，从而赢得对方的信任。如可以说：“正巧后天有个商务洽谈会，我厂的产品已运到会场，所以，那里的工作还等着我去处理。我们的谈判，我建议要在今天晚上6点钟前有个结果，以便明天动身赶往会场。”

这样的话语，对方听了，即使觉得是有意安排的，也无法找出反驳的理由。话不说绝，但也不容拒绝，这正是谈判的语言技巧。

### 4. 不要趾高气扬，以势压人

人的忍耐和让步都是有限度的。谈判的一个原则便是彼此尊重，不盛气凌人。如果以自己处于优势为法码，不顾对方人格和尊严，趾高气扬，以势压人，结果定会使对方超越经济利益的目的，而“不成功，便成仁”，毅然决然与你决裂。到那时，你再幡然醒悟，为时已晚。

如不要说：“你们那么一丁点资金，还不够我们公司塞牙缝的呢！告诉你，这可是我们可怜你们，奖赐给你们的价格。必须在6点之前给我们一个明确的答复。要不然，……”

我们相信，这样的话语，肯定将行之有效的“最后期限”法葬送了。因为从人性角度来说，尊严、人格应该是第一位的，其次才是经济利益，很少有人为了谋求点经济利益，而宁愿卑躬屈膝，低三下四，对自己尊严和人格受损的行为不做出反应。

## 六、提出“时间限制”失败后的补救方法

如果一个“时间限制”未能奏效，没能发挥作用，你可以采取三种方法体面地摆脱它的约束。

1. 你可以被自己方面的新谈判者取代，让发出最后期限的人和最后期限一起成为过去。让我们用一个真实的案例证明——

安徒森太太因车祸向保险公司提出索赔。她的律师米勒先生在同保险公司经过4年的谈判后，于1975年1月10日提出“最后期限”，如不在此前赔偿32万美元，就起诉到法院。保险公司认为，即使上法院，损失也不会比这个数字更大，因而准备接受裁判。在开庭前夕，保险公司获悉，米勒已被另一位律师替换。新律师（无疑是根据米勒的授意）向保险公司提出新的谈判期限，并将索赔额降为30万美元。结果保险公司同意不上法庭而了结此案。

2. 你可以声明，从上司那里得到了新的指示，这指示又非常合你的心意，把变化的责任推到别人头上。

3. 你可以提供导致你改变立场的最新资料，如市场行情变化，对方政府有关新政策的实施，从而使对方在不改变他的立场的条件下，你也能满足“最后期限”中表示的要求。

这些时候，你的语言技巧是让对手充分地相信你所说的全是真的，而且从内心里原谅了你，愿意同你继续谈下去。

如果对手对你收回“最后期限”耿耿于怀，穷追猛打，旧事重提，故意揭短，你也应该表现出一种坦然的态度，说话的语言不可针锋相对，相互揭短，那样彼此伤了感情，离谈判破裂的时间也不远了。你应当象打太极拳一样，四两拨千斤，以情动人，以理服人，有利有节，有证有据，感化对方，说服对方。因为你收回成命的用意无非就是想与对方继续谈判下去。对谈判对手实施个人攻击，打倒对方，不是我们的目的。曾有一位议员指责林肯总统对政敌过于温和，只知去交朋友，而不去消灭他们。林肯只说了一句话：“我不正是在消灭他们吗？”

试举一例：

甲方向乙方提出最后期限后，乙方对此没大反应。甲方也不愿看到对自己非常有利的谈判就此泡汤，便想找个台阶下来。

甲方：今天的股市行情大家都看到了吗？本公司近段经营效益挺好，总经理为了感谢各位客户的厚爱，决定大酬宾，让利感谢。上次我提出的最后报盘和最后期限，也因这次活动而被迫取消。希望我们携手共进，加强合作，取得谈判成功。

乙方：你们的记忆力不至于差到这个程度吧？上次谈判时语气为什么那么强硬？

甲方：万物都在变，条件发生了变化。依据我公司当时的政策，我只能那样做；如今大酬宾活动刚刚开始，我公司站在长远利益考虑，愿让出利益求得更多朋友，这可是千载难逢的好机会，我想贵方不会不明白我方的良苦用心吧！

甲方避开乙方的锐气，没有针尖对麦芒，而是站在对方角度，帮他分析继续谈判的好处，终于赢得了人心，取得谈判圆满签约。

注意：谈判高手应当记住卡内基的忠告：无论任何时候，都要给谈判对

方足够的颜面，这样，他才会给你足够的利益。

捎带着提一句，如果换一下角度，对手向你提出“最后期限”，你可以试用以下7种方法来应付：

1. 仔细倾听他的最后通牒，显示出对他提出的最后期限不屑一顾，不要流露出十分重视的态度。

2. 让他明白，他的“最后期限”意味着谈判破裂。

3. 考虑是否摆出退出谈判的样子，来试探对方的真意。

如回答：“噢，既然这样，我应当给上司打个电话，是否批准我该预定飞机票了。”这无疑会给对方带来压力，让他重新审查最后期限的可行性。

4. 提出新的解决方案，如果你不想冒中断谈判的风险的话，你也可以提出能够降低对手最后铁定价格的办法。

5. 改变话题或缄默不言。

缄默不言，不等于没有对对方的最后期限做出反应。它也是一种回答。是一种特殊的回答。鲁迅先生说：“缄默是最有力的回答。”美国前总统尼克松也说：“有时候不言不语，胜似千言万语。”它所产生的功效会使对方对你的最后态度捉摸不定，不知如何应付；另外，你也可根据情势，以决定进退，而不丢面子，被对方抓住把柄。

6. 你不要把话说绝，可以给他留有收回成议的机会。话语里可以暗示情况已变，尽管情况实际上并未改变；或者你可以暗示以前的情况之所以出现，完全是技术性的障碍问题，并不是立场问题；或者你可以暗示，你从来也未意识到那就是“最后期限”等等。

注意：让对手不失体面地摆脱“最后期限”的约束对你是有利的，你应当接受这种改变，因为你接受的是你的胜利。

#### 第四节 适度誉美，把根留住

谈判经过双方努力，终于取得圆满成功。也许这时双方谈判桌上的对手会举杯共饮，弹冠相庆，也许一方因处于劣势被迫签约而愤愤不已，郁郁不乐。这时，作为谈判的获利者，不要觉得万事大吉，皆大欢喜，应当学会同对方建立融洽和谐的友谊，巩固双方的合作关系，以便留住对方的心，留住对方的根，成为你事业发展的无尽源泉。

要想把对方根留住的最好的一个方法便是——表扬对方，称善誉美。

著名作家玛杰莉·威尔森说过：“业已证明，人们内心最强烈的欲求便是被褒扬。”人们都希望别人的嘉许，即使是片言只语，也会在他精神上产生神奇的效应，心情愉快，神经兴奋。这时，最容易表现出宽宏大度，平易随和。在赞扬的过程中，双方的感情和友谊会不知不觉中得到增进，而且会调动其交往合作的积极性。心理学家认为：情绪是人类社会生活和人际交往中不可缺少的一个重要环节。情绪的好坏，与对方言语表达很有关系。因此，又可以说：语言是情绪的操纵棒。

清人《一笑》载，有个京中的朝官将要到地方上做官，临行时前去告别老师。老师对他说：“外官不易为，应谨慎为之。”那人说：“我准备下了高帽一百顶，逢人便送上一顶，当然不至于有什么差错。”老师生气地说：“我辈以直道为人，为什么要这样做呢？”那人说：“天下象老师您这样不喜欢戴高帽的人，实在是太少了，我辈都应当向您学习。”老师这才笑逐颜开，拈须点头，笑曰：“你这话也不是没有道理。”那人出门时便自言自语：“我的一百顶高帽，现在只剩下九十九顶了（意即已给老师截了一顶）。”

这虽是一则笑话，但给我们的启示却很深远，说明普天之下，人的性情，愿意听赞美之辞，而不愿意听贬抑之语。即使某些人物极力否认这一点，但事实上他也是如此。

如何去表扬，取悦对方，达到你预期的目的呢？

## 一、表扬的语言技巧

### 1. 地位平等，不居高临下

在任何场合中，平等与诚实，都是交往的基础。平易近人，不盛气凌人的语气才会使人感到亲切、和蔼、融洽。如果凭着自己势力雄厚，技术先进，无视对方的尊严，即使“恩赐”给对方一些表扬与赞美，也会使对方从思想上无法接受。

如在谈判成功之后，甲方对乙方不无傲慢地说：“这次你们小厂跟我们这样势力雄厚、远近闻名的大商场达成协议，说明你们厂长也是比较识相的。你们聪明地选择我们作为靠山，看来也是颇费心机的。啊……哈哈……”

傲慢十足，官腔十足。听者听来不仅不会受到鼓舞，反而感到受到污辱。其结果可能非但不能把根留住，而且会使已取得的谈判成果付之东流。

由此可见，在商务谈判中，无论经济势力多大，市场多广，都不能盛气凌人，双方地位是平等的。一味显示自己，即使“恩赐”一些廉价的赞美，对方也不会接受，因而难以取得应有的效果。

因此，表扬时不要漫不经心，不要拉长调，拖长音，拿官腔。说话时目光要平视对方，不能让人“仰其鼻息”，使人觉得象是上级对下级讲话，长辈对晚辈训话。言语中要处处显示出平等、互利、轻松、友好。

### 2. 真诚自然，不虚假造作

非洲有句格言：宁愿听痛苦的实话，不听甜蜜的谎言。对人表扬、赞美，要符合实际，不能无中生有，过分夸大，不然会被人看作讨好巴结，或被误解为别有用心，自己也会觉得很不自在。由此可见能产生负效应，令对方认为他肯定有说谎习惯，为了取悦对方，拉个长期客户，竟然这样不顾客观事实。由此而联想到整个谈判过程中，肯定为促成谈判和局，隐瞒或编造了事实或谎言，从而产生不信任感，对言者的人格产生怀疑。

假如为了讨好而拼命地说对方的好话，不但有失自己的身份，而且对方也不见得要买你的帐。有些处事圆滑的人，见入就说“好、好、好”，人们听得多了，便一钱不值，甚至产生逆反心理。

对别人称善誉美，进行表扬，还应注意对方的修养、性格和习惯，不然一句真实、善意的褒誉，反而会导致意想不到的难堪，因此，表扬对方的时候，要注意观察、留意对方的心理期待，投其所好。

如甲对对方一肥胖臃肿的经理乙进行表扬时，由于没抓准表扬的对象，不知回避对方的忌讳，遭致失败。

甲：这次谈判之所以取得成功，是与您分不开的，感谢合作！

乙：不敢当，不敢当。

甲：常言道：心宽体胖，您这样魁梧，真让我们羡慕。

乙：别提了，成天减肥，却越来越肥。

甲：肥是一种美，你看曹操、董卓、袁世凯这些盖古人物，哪个不肥。何况作为经理，成天忙于应酬，吃吃喝喝，能不肥吗？我等想肥还肥不起来呢。

乙：……

结果搞得乙很难下台，他最忌讳别人提他体态。实话说，他身材确实不美，而且出奇地胖，因而最担心别人谈起身材。甲本来出于好意，但由于没有投其所好，结果搞得不欢而散。

如果换个表扬对象，针对乙经理在事业上的成功来选题，结果就不一样了。

甲：经理年轻有为，有魄力、有干劲，真让我们佩服。

乙：不敢当，还应该向前辈学习。

甲：事业干得那么大，没想到这么谦虚、尊重别人，更让我们钦佩啦。这次谈判之所以成功，正是贵方的一片诚意和热情感动了我们，我们更敬重经理的义气和为人。这是我们献给贵方的一点纪念品，愿我们友谊地久天长，愿经理您的事业蒸蒸日上。

不用说，这次谈话肯定会取得圆满成功，为日后双方的长期合作奠定了牢固的感情基础。

3. 注意观察。发现对方长处。

表扬，即称善誉美，是一种发现别人长处的语言。所以，作为表扬者，要在表扬之前，注意观察对方的言行举止，流眸谈吐，还应该侧面了解一下对方的事业、家庭情况，以备选择正确的表扬话题。

同时，表扬者最好能发现出别人所不能发现的新的优点。每个人都希望有人在自己身上发现新的优点，这是人的通性。因此，表扬时最好能出人意料而又合乎情理。

比如对对方主谈人自己都没有意识到的优点进行表扬时，应该这样说：“别人都说你有这些优点，依我看，你还有另外的优点……”对方听后会产生一种特别的喜悦情感，同你特别亲近。如果不是这样说，而是说“别人都认为你这人有这个优点，我也这样认为。”他会感到听惯不惊，反应必然平淡。

例如，对方主谈人是位女强人，在表扬她的时候，你最好不要老生常谈，赞扬她事业上的成功。通过侧面了解以后，你可以说：“好多人告诉我×经理工作能力特别强，是个事业型女人。依我这段谈判中的了解，您在家肯定也是一位贤惠的妻子，善良的母亲。不然的话，您在谈判中不会这样兼顾双方利益，站在我们的角度处处为我们考虑。与您合作，我们感到愉快。哎，世界上要是多几个象您这样的女经理该多好啊！”

女经理听后，嘴上虽然不说，心里头早就心花怒放了。这样，加深了彼此的感情，以后的生意也就好做了。

有时，对方的某些缺点也可以被你用来赞扬，因为事物是辩证的，相对的。过去被别人指责批评的缺点，在你嘴里一跃变成了优点，而且说得有理有据，怎么不令他耳目一新、倍感亲切呢？

注意观察，要细，要准。表扬对象可以是对他们集体才干的肯定，可以是对两企业精诚合作的赞许，也可以是对品质个人工作才干以及个人生活的赞扬。

例如你发现对方一谈判代表手腕上戴一只情侣手表，表壳内镶有“天长地久”。当谈判结束时你便可由此跟他聊起夫妻感情，称他为事业、家庭双丰收。事业有成就，家庭有贤妻，令人羡慕。这些话相信会使他顿生一种骄傲的成就感，和你的感情一下子便接近了。

4. 立足合作，不嘲弄对方

谈判者取得了理想的结果，不要太得意忘形，狂喜异常，这样会使对方看出你从中渔利很大，觉得上当受骗，吃了亏。表扬对方，把根留住的原则，更不允许我们把谈判当中做的“猫腻”、骗人“伎俩”一股脑端出来，以嘲

弄对方，显示、炫耀自己的聪明。即使已经签约了，也不能这样，这会使得他对你的信任丧失全无，与你的感情距离一下子拉远，即便不毁约，在协议执行中也会设置障碍，更不用提以后长期合作，把根留下来了。

## 二、对不同人的表扬方式、内容

人的需要有共性，也有个性。由于被表扬者的不同，我们的表扬方式、内容也应该并应当随之变化。

### 1. 对女性的表扬

#### 对年轻女性的表扬

年轻女性喜欢听别人赞美她漂亮、聪明、温柔、善良、纯洁和能力，尤其是“漂亮”一同在姑娘的心目中占有着很重要的地位。因为这世界没有女子不认为自己漂亮并希望别人认可的。当女性刻意打扮的时候，这便是你赞美和奉承的绝好机会。所谓“妆成低首问夫婿，画眉深浅入时无”无非是等待赞许欣赏。适当的表扬和赞美，可以巩固对方的自信，也会得到她更多的回顾。

对年轻女性的赞扬可以针对其容貌：“漂亮”、“美丽”、“恬静”；可以针对其体形：“匀称”、“苗条”、“洒脱”，也可以针对其性格、品质、气质。

#### 对中年女性的表扬

中年女性大多沉稳、成熟，事业有成，儿女满堂。对她进行表扬的时候，要根据其特点，不要赞扬其外貌，因为韶华渐逝，岁月必然会在她面容上留下痕迹，也不要去打听她的具体年龄，特别是30多岁即将步入40岁的女性更不要问。

对她们进行表扬，可以赞美其成熟大度的气质，可以赞扬其看起来也就20多岁。如果彼此比较熟还可以赞扬其孩子：“你儿子我见过，长大了一定跟他母亲一样有好口才，会成为一名出色的谈判家。”或“你女儿现在已初露锋芒了，发展发展肯定会象她妈妈那样成为女强人，女中豪杰。”通过表扬其孩子来表达对对方的称善誉美，不易引起对方的反感，因为人们最受用的是自己的孩子受人赞美，特别是女性。

### 2. 对男性年轻人的表扬

男性年轻人大多希望事业有成，潇洒倜傥。因而称赞他们年轻有为，有胆识、有魄力、有能力、有眼力，一定没错。

你也可以表扬他在谈判当中的出色表现，这样，如果他是领导者，你的放便会巩固他的威信；如果他是一般工作人员，你的话便会引起领导注意，其实，他关心的、感谢的也是你在领导者面前替他表功，作为你来说，溢美之词也是说给领导者听

### 3. 对领导者的表扬

谈判中的领导者，大多是中年男性。对这样的人，当然在表扬内容上多以辉煌的业绩、超人的领导才干、非凡的胆识为“切入点”，但也不妨表扬一下领导者的“众兵将”，也可达到同样目的，同时不易引起对方其他人的反感：

“通过这次谈判，我明白了一点，古人云：‘强调手下无弱兵’，诸位一个个业务精炼，谈吐不凡，明白事理，足见×厂长知人善任，用人有方啊！”

你也可以表扬领导者的品质、气质以及善于体恤的精神，对对方对己方的照顾表示感谢。即使是没有，也可以这样说。言语中充满感激，饱含着浓烈的感情色彩，相信她会如春风化雨去催开对方的心灵的花朵。让对方感觉到浓郁的人情味，彼此的感情不知不觉便拉近了。

表扬是为了改善、巩固彼此的关系，是为了双方更好地合作。因此，表扬者语言表达要文明礼貌，言辞得体，能使双方处于一种尽可能人善的气氛中。玩笑可以适当开，但不要过分。任何出言不逊，恶语伤人，都会引起对方的反感和不满，从而给谈判制造障碍，甚至导致谈判的破裂。因而，赞美对方应成为你联系彼此感情的纽带，轻松、自然、真诚又发自内心，“慧于心而秀于口”。

赞美的语言俯拾皆是，就看你能不能发现，能不能正确、恰如其分地运用。其实，赞美的语言来自于平时语言美的训练。一个成天出口成“脏”，粗俗不堪的人，相信即使想赞美对方，说出来的话也会不堪入耳，难以收到好的效果。

所以，要想学会赞美、表扬，首先要学会培养自己语言美。

有一个故事叫《魔语》：一个男孩兴冲冲地跑到奶奶跟前大声嚷道：“帮我把核桃开开。”奶奶一声没吭走开了。孩子又冲着爸爸喊：“小飞机坏了，快帮我修好嘛。”爸爸象没有听见，继续看自己的书。孩子很伤心，独自跑到森林，在那儿的一个白胡老人知道后，在他耳边教了一句“魔语”。孩子回家一试，还真灵。只一会儿功夫，奶奶给他捶了一大碗核桃，小飞机被爸爸的巧手的拨弄，飞上了天。到底是句什么“魔语”呢？原来老人教他向人提要求时说个“请”字。

语言美的特点在于语言表达中的温和、文雅、谦逊。

温和 指说话的仪态要和颜悦色，不能粗声大气，能心平气和地跟别人说话。

文雅 指说话的谈吐内容要健康，能体现一定的文化素养，不出口成“脏”，脏字连篇，令人听起来舒服，不粗俗。

谦逊 指说话态度要谦和、友好、不盛气凌人、不好为人师，遇到不同意见不能反目相向，色厉内荏，更不能用讥讽、挖苦的口吻说话。

谈判者平时说话，要培养说话方式上：

不声大气粗，语气生硬；

惯用尊称、敬词、谦句；

不用命令式的无主句。

谈判者只有打好语言美基本功，养成良好的语言习惯，才能更好地表扬对方，发挥赞美的功效。一个成天骂骂咧咧、颐指气使的谈判者，是不会使用“表扬对方”这只尚方宝剑的。

## 第六章 协议未能达成时，你该说些什么

谈判是会有两种结果的，协议达成或协议未能达成。尽管谈判前，人们都抱有很大的期望，但不论你有多么高明的谈判技巧，或一方付出多大努力，协议仍有可能未能达成。正如跳交谊舞必须由两人跳一样，做成一笔交易也必得双方，或甚至多方自愿才能实现。但现实中，有很大理由，可以使你的谈判对手不愿意同你共舞，或使你不愿意同你的谈判对手共舞。

这时，你该说些什么呢？

垂头丧气，不言不语？恼羞成怒，恶语伤人？还是不屑一顾，挖苦对方？这些都不可取。明智的选择是既保持你的尊严和原定方案，又要照顾对方的脸面和情感，让彼此都将重开谈判的大门随时敞开。因为在当今商品、技术竞争异常激烈的今天，谁拥有客户、拥有市场，谁就拥有一切。运用你的口才来留住这一切吧，这会使你的路越走越宽。

## 第一节 “占用你这么长时间，实在不好意思”

当对方在谈判中拒绝了你，请别生气。应该认识到：这可能是对方一时无法决定。一次谈判未能签订协议，并不意味着一切努力都纯属浪费。如果你能使这次谈判，在友好、愉快的气氛中结束，那么就为下次再与同一对手打交道，奠定了基础，获得好结果就有了可能性。

这时，你应表现出但然自若，不愠不怒。当看到这次谈判的结局实在无法挽回时，你下一步要做的便是留不住人，但要留住谈判者的心。

言语中要表现出一种大度、宽容、热情。使对方内心产生一种愧疚感，从而重敲谈判之门。例如，在 80 年代，中日出口钢材谈判中，尽管我方提出了合理的报价，经过反复磋商，仍未与日方达成协议，眼看谈判要不欢而散。我方代表并没有责怪对方，而是用一种委婉谦逊的口气，向日方道歉，“你们这次来中国，我们照顾不周，请多包涵。虽然这次谈判没有取得成功，但在这十几天里，我们却建立了深厚的友谊。协议没成达，我们不怪你们，你们的权限毕竟有限。希望你们回去能及时把情况反映给你们总经理，重开谈判的大门随时向你们敞开。”

日方谈判代表原认为一旦谈判失败，中方一定会给予冷遇，没想到中方在付出巨大努力、精力未果的情况下，一如既往地给予热情的招待，非常感动。回国后，他们经过反复核算、多方了解行情，认为我方提出的报价是合理的。后来主动向我方投来“绣球”，在中日双方的共同努力下，第二次谈判终于取得了圆满成功。

我方谈判成功的诀窍便是充分利用对方谈判者的感激心理。在第一次谈判失败的情况下，不责怪、冷遇对方，而是施以情感投资。因为他们认识到了如果那样做，重开谈判之门也便让你关死了。

当对方拒绝达成协议的时候，我们可以这样说：

“应该给您留一段充分考虑的时间，我们尊重您的这一权利。”

“我们充分理解到您所被授予的权限是有限的。希望您在向上司汇报之后，能跟我们再次坐在谈判桌旁。”

“占用您这么长时间，实在不好意思。希望我们以后长期合作。”

“谈判虽然没谈成，但我们会珍惜这段时间所建立的友谊。”

除此之外，你还应当从失败的谈判中，学到一些将来可能有用的经验和教训。是不是报价太高，对方无法接受；是不是语言没有掌握好分寸，得罪了对方。从这次犯的错误中汲取一些东西，问问自己如果换个方式、做法，是不是会获得预期的结果。

另一方面，别总是用“如果我那么……不就……”一类的后悔药，来折磨自己。自己给自己当事后诸葛亮是件容易事，从别人身上也同样可以学到这些东西嘛！

事实上，你很少能知道用另一种做法就一定行。从对过去所做的自我分析中，你能够得到的最好的东西就是，下一次谈判时你将有更充分的准备，以及知道了在哪些方面你还有待改进。

## 第二节 “我回去合计合计再答复你”

在谈判当中，你即使无法答应对方的要求，也不要断然予以拒绝，这样会使你的对手面子上下不来，也会为你们今后的合作道路设置了障碍。有句商业上的谚语：失去了朋友，你便失去了市场。所以，不要轻易地伤害你的客户——谈判对手。即使你无法与之达成协议，也应当选择一种比较合适的方式，用委婉体面的话语告诉对方。

## 一、拒绝的理由

对方报价太高，经过磋商，无法达成一致，怎么办？提出自己的理由，拒绝对方。当然，这个理由要合乎情理，尽量不要恶语伤人，剑拔弩张。

例如，你可以说：“经过这么长时间的洽谈，加深了彼此的了解。但由于我们权利有限，我们回去后会把您的最低报价汇报给上司，合计合计后再给您答复。”

这样，会避免谈判破裂时彼此的尴尬，也会给你反悔留有一定的时间，隔了二三天后再给对方一个电话或一封信，彼此脸上也都好看。

常见的拒绝对方的理由有：财力不足，无法承担；原料不足，无法供应；时间太紧，人力不足；等等。即使你真正的拒绝理由都不是这些，也应该这么说。这总比这样说，使别人听起来受用：

“你们定的价格实在是太高了，真是贪心不足蛇吞象。对你们的暴利行为，我们坚决表示抗议，并拒绝达成协议。”

一下子反目成仇，从此商场上又少了一个朋友。

## 二、善于拒绝

美国谈判学会前主席查斯德·I·尼尔伦伯格认为：谈判是满足参与彼此需要的合作利己走向过程。在这个过程中，由于每个人的需要不同，因而会呈现出不同的行为表现。有的人喜欢在谈判中以战取胜，有的人强烈希望被人赞赏。前一种人太好战，在谈判中很难与人合作，后一种人由于希望被人喜欢而不敢面对现实的冲突，进而是一个不善于拒绝的人。在商务谈判中，要采取对立立场，或者拒绝对方，并不是一种容易的事。

如果善于运用拒绝，在适当的时候表示拒绝，你的谈判条件将会立刻增加。

80年代中期，美国有100多家中小银行倒闭，其中许多家银行倒闭的原因是因为没有拒绝一些“不良贷款”。

英国足球经纪人麦迪，由于善于把握时机说“不”，因而在为一球员争取丰厚报酬的谈判中取得相当好的效果。

这名足球队员身体素质和球技都很出色。当时有两个足球队争取他。一是帕尔马队，一是马德里队。

麦迪思考一番之后，打电话给帕尔马队老板说：“尊敬的先生，经过一番思索之后，我决定不再做这笔生意，请不要给我打电话。”然后，又给马德里队老板打了同样内容的电话。

第二天，两足球队老板同时飞到麦迪身边，经过一番讨价还价，最后终于达成协议，这时的报酬是刚开始谈时的几倍。

麦迪之所以敢说“不”，是因为他知晓约翰逊的实力，这是任何一支球队都想得到的一名极有价值的球员。表示拒绝，实际是为自己再次谈判增加筹码，掌握谈判主动权。

当然，如前所述，当你不同意对方的意见的时候，一般不要直接表示拒绝，尽量用一些稍微温和一点的否定性词语来表达。

关于谈判之道，一位行家曾这样说：“一个老谋深算的人应该对任何人都不能说威胁之词，不发辱骂之言。因为二者都不能削弱对手的力量。”

### 第三节 “我们可以进一步磋商下一次见面再谈”

谈判已经破裂，彼此都无法再做丝毫让步了。这次谈判是没希望了，但并不意味这笔生意彻底黄了。当协议无法达成的时候，你还可以向对方抛出你的“绣球”，“我们可以进一步磋商，下一次见面再谈。”

## 一、敲开重谈的大门

谈判未能成功，可能有很多原因。可能是时间仓促，其他方案还没等拿到谈判桌上，也可能是当时准备不足，资料不全，无法定夺。这时，你必须留意将来再谈的大门别关——即使再谈不大可能。但如果你真的又和你的谈判对手见了面，那笔生意仍有可能做成。

对方受你的话启发，先来找你那当然好，因为这不但不告诉你，对方对达成协议很感兴趣，在策略上你也算是占了上风。由于他们主动联系，从理论上讲，这至少说明他们比你更想做成这笔交易。这样，重开谈判的时间和地点，就多半由你来定。例如，当你接到对方要求再谈谈的电话时，你大致就可以这样说：“当然可以再谈谈，那么星期三下午5点到我们这儿，怎么样？”因为对方打电话是试探你的态度，并不确知你也急于重开谈判，所以，也不可能开始便说出重谈的时间、地点，所以，你便可以趁机抓住主动权，以争取主动。

另一种情况，当你说了“我们可以进一步磋商，下一次见面再谈”这句话，可你等了一两个星期之后，却仍听不见对方有什么动静，这时，由你打个电话给对方，也未尝不可。很可能对方会告诉你，他们不想再谈了。但这至少使你能够确知，这笔交易彻底告吹，然后可以集中精力别觅他途。

还有一种可能，对方想听听这回你说什么。所以，到了必须那样做的时候，也大可不必羞羞答答，应直接了当地告诉他。话可以说得具有诱惑性，使对方不能不想试一试。假如谈判重开，会给你带来很大的好处，可以对你方最后报盘做大的修改。告诉他：“我们对最后报盘的修改和主动跟您联系，都说明了我们有达成协议的诚意。希望我们都能做出点牺牲。”

这一行为很有希望成为推动这笔交易达成的重要因素。但是，如果对方拒绝从原来的立场退让，你应该想法使他们向后挪挪。你可以这样说：

“谈判之所以能重新开始，是因为我有这么一个印象，即咱们双方都得向后让让，老实说，我们已经修改了我们的报盘。因此，如果您确有诚意做成这笔交易的话，您也应该给个回盘了。”

这将迫使对方让步。当然，这得由对方自愿，愿意从使原来谈判破裂的地方后移。从心理学角度分析，对方既然愿意再次谈判，一般也都做了必要时适当让步的准备，即使是个强硬派；“坚持原来立场不变，除非依了我们的条件，否则协议将无法达成。”也不能说明重开谈判是失败的，它至少让你彻底放弃努力，可以放下包袱，寻求其他的谈判伙伴了。

例如上次你们在交易告吹时，并未讨论过其他方案，那么重开谈判肯定是个好消息，当然，如果你在重开谈判时发现对方立场丝毫没有改变，也只能是一场空欢喜。如何去改变对方的立场呢？

### 1. 有耐心

重开谈判，由于有了前次谈判的经验和教训，更不应该急躁冒进。说服必须耐心细致，不厌其烦地动之以情、晓之以理，讲清利弊。由于谈判曾谈破过一次，对方基于面子或其他原因，一时还下不了台。这时你不要心急，要给对方时间，直到瓜熟蒂落。可以说：“你可以回去考虑考虑，一个星期内再给我答复。”

### 2. 借助时机

成功的一个重要方面在于把握时机。时机会给谈判者的说明工作增添力

量。这包含两方面的含义：其一，己方要把握对说服工作有利的时机，趁热打铁、重点突破；其二，是向对方说明，这正是接受意见的最佳时机。比如你可以跟对方说：“人往往由于未能很好地听取别人的意见，把握时机，而永远失去了成功的机会。这次我们主动提出再次谈判，而且重新调整了我们的最低报盘，是基于我们想与贵方建立良好合作关系的愿望。机不可失，时不再来呀！”听到这些，对方不会无动于衷的。

### 3. 给对方开一张“保票”

人都有趋利避害的心理。在谈判中，谈判者最关心的是：接受对方的条件，能否为己方带来利益？能带来多大利益？前次谈判之所以导致破裂，就是对方认为接受你的条件，对自己不划算。如果你这次谈判不能为对方解开这个心中的疑团，那么，这次谈判注定也是要失败的。谈判不是宗教信仰，只讲奉献，不讲索取。因此，要使对方改变立场，必须给对方开出一张光明的“保票”，使对方对改变其立场后定会获利的光明前景深信不疑。例如你可以说：“按这个条件达成协议，你会成为协议的最大获利者。”

### 4. 由浅入深，从易到难

要让对方改变立场，是一种很难做的思想工作，因此要遵循循序渐进的方针。谈判曾经失败过，说明双方存在着重大分歧。开始时，要避重就轻，从容易让步的环节打开缺口，逐步扩展。一时难以解决的问题可以暂时抛开，等待适当时机。还可以运用“揉面说服法”，把尚未解决的问题渗入在已经解决了的问题中说服。

### 5. 变换角度说服

谈判中的说服工作要有耐心，不等于要谈判者反反复复唠叨已经陈旧不堪、令人厌烦的话题，这只能增加对方的抵触情绪，而不会收到什么好的效果。当说服的角度不对路时，谈判者要及时更换新的角度，寻找新的方法，再把说服工作进行下去。

比如你同一电视机厂进行谈判时，从质量、性能、规格等方面进行说服厂家降低报盘，对方都无动于衷。这时，你应当转换一下角度，说如今电视机行业的龙头老大“长虹电器”将要普遍降低电视机价格的20—30%。对方马上会意识到要想在这一行业中站住脚，也必须降低价格了。

在重开谈判中说服对方改变立场，肯定会难于初次谈判。之所以初次谈判失败，就是因为双方都感觉没有让步的余地了。所以，在重开谈判中，应基于谈判的需求原理，通过听、问、叙、答、辩等要领和技巧综合运用、统筹兼顾，促使对方改变立场。比如，当别人意图陈述自己的观点时，己方就不能不顾“听”的要领而急于反驳，这只能使人产生抵触情绪，不可能达到使人改变立场的目的。在重开谈判中，很重要的一点是：说出新意来，抓住对方的心。美国总统林肯说过“这是一句古老而颠扑不破的处世真理：‘一滴蜂蜜比一加仑的胆汁能招引更多苍蝇。’人也是如此，如果你想赢得别人的心，首先要让他相信你是真正的朋友，那样，就像有一滴蜂蜜吸引住他的心。”

除以上说服对方改变立场的方法以外，还有一种策略你也不妨小试一下。

你可以另外再找一个对方的竞争对手，让这两个谈判同时分别进行。最好办法是加快同第二个谈判对手的谈判，使他们尽快提出最后报盘，与此同时，你尽可能地拖延与第一次对手的谈判，适当时候，再以第二谈判对手要

挟第一对手，即将对方引入竞争机制。

例如，我国某玻璃厂在引进一条浮法玻璃流水线谈判中，日方提出的报盘偏高，一开局就“筑高台”，报价高出中方所掌握的外汇底盘 200 多万美元，而且口气强硬，自恃技术先进，拒不让步，谈判不得不终止。

中方主谈人富有谈判经验。她深知要想让日方让步，关键的是粉碎日方舍此莫属的信念。她一方面稳住日方谈判代表，一方面派人去美国考察。发现美国产品不如日本，而且价格也不低。尽管如此，中方还是向美国公司发出了谈判邀请，并故意将美方谈判代表安排在日方所住的饭店。日方谈判代表吃不住劲了，立即向日本公司通报了中方正在选择新的贸易伙伴的情况。日本人是很有商业头脑，他们无论如何不能让到嘴的肥肉溜走。日本公司当机立断，增派谈判代表来华要求进行第二次谈判。这样，日方试图以“舍此莫属”的优势来垄断价格的念头破灭了。中方由谈判被动转为主动，日方却转为求助中方选择日方产品的不利境地。日方在谈判桌上放弃了以前那种盛气凌人的架子，大讲中日友好、合作，并声称愿意“给予优惠”。这时，中方主谈才坐在谈判桌上说：“我为专务先生（日方主谈人）的友好讲话感到高兴，我们已经注意到贵公司在生产线价格问题上的松动和转变。专务先生说我们是真诚合作的朋友，我也赞同。是朋友就要遵循平等互利的原则，不能一方占大便宜，另一方吃大亏，这不是朋友所为，我想专务先生不会对我的话有异议吧！”日本主谈人连声说：“说得好！说得好！”中方主谈人接着说：“关于浮法生产线，我们专程考察了美国的同类产品。他们产品质量、性能都很好，但报价却比贵公司低得多。我们已与美方代表有过接触，不过，如果贵公司的价格合适，我们也会首先考虑友好邻邦的。”此番分寸得当的话，作为此轮谈判的结束语，使日方回味无穷。这话至少给日方传递了两层意思、一个结论：其一，与美方有过谈判，其产品物美价廉，富有吸引力；其二，与日方成交仍优先考虑；结论是价格必须“合适”，真可谓进退有度，左右逢源。

接着，中方主谈又来到与美国的谈判桌前，说：“诸位先生想必已经听说了，在你们来中国之后，又来一个日本推销该产品的代表团。他们的质量技术不仅高于贵公司，而且报价低于贵公司百分之三十。我想贵公司应考虑这个现实情况。”美方一听，日本人已经来人，马上意识到自己的处境。他们满怀信心远道而来，怎能轻易让日本人抢走生意？于是立即答复“愿考虑一个适中的价格”，用日方压美方，再用美方压日方，价格一低再低。中方转移了矛盾，从中渔利，这样迫使日美两方竞相角逐，相互压价。这正是中方引入竞争机制之妙道。经过几番较量，中日终于以较低的价格达成了协议。

在第二次谈判中，中方之所以能取得成功，关键是吸取第一次谈判失败的教训，抓住关键，对症下药，引入竞争机制，促使对方不得不让步。中方主谈人绵里藏针、不卑不亢的语言艺术在整个谈判中也起到了至关重要的作用。

## 二、抛出绣球，共议修约

谈判者如同池塘边钓鱼的渔翁，经过了漫长的讨价还价之后，终于可以坐下来在一份协议上签字，把鱼钓了上来，这真是一件舒心的事。然而，好景不长，时过境迁；当你发现，随着时间的流逝，条件真的发生了变化，使某一协议再执行下主你就不那么有利，你应当及时调整，向对方发出修改意向，提出自己的理由，取得对方充分理解。

当你提出改变现有协议的理由时，你一定要拿出真凭实据，详述由此而给你带来的不利因素，从而取得对方的同情和理解。例如，金融状况的变化，就是要求重审贷款条件的好借口；产品技术已更新换代，原产品在市场上已无销路，就是要求变更或撕毁重写供销协议的好理由。你提出的理由都应当是客观的，而不应当是主观臆断的，只有这样，才具有说服力。

一旦你认为重新谈判，共议修约是必需的，那么就必须采取积极的态度，心理上不能悲观。因为财政上遇到了困难，你们才改变贷款条件，既然你们已无力满足合同的规定，那么对方再迫使你们遵守，对他们也没有什么好处。所以，只要你有充分的理由，贷方完全可以同意进行协议。

但是如果你遭到的是一位强硬派，你最好做好思想心理准备，准备应付各种尴尬场面，并在耐心的基础上理直气壮地提出你的理由。强硬派总是咄咄逼人，不肯示弱，不肯让步，因此，当你提出改变原协议的时候，最好不要以硬碰硬，要以情动人，示之以“弱”。人都有同情弱者的天性，巧妙地运用它，必要时还可以滴上几滴眼泪。如你可以说，“我们店小财薄，没想到又受到这次冲击，我们也不愿意违约，失去信誉，但又有什么办法呢？”

相信铁石心肠也会被你感化的。

有很多时候，一份协议得到修改，连说服工作都不需要。例如，假如你们是供货方，因无法供货，去找对方要求修改一下，胆怯怯地表明自己的意思，却发现，这正是对方求之不得的。他们是生怕你们不答应，才没敢提出来。由此看来，大胆提出修改协议的建议，是多么重要。如果上述双方谁也不采取主动，那只好是两家都受冤枉罪。

提出修改建议前，我们还应当做好充分的事先准备。多数人之所以失败，就是因为没打好基础，重开谈判步骤大致有以下这么几个：

1. 确定所要达到的各种目的。即你到底要实现什么？要想使修改的协议起到什么作用？要把所有的重要内容或目的都写在纸上。例如，应当重谈的价格、交货日期，以及其他一些你方难以执行和满足的条款、条件。

2. 估计一下对方可能采取怎样的立场。了解这次同你谈判的人是什么脾气十分重要。如果遇到的是一位不善于与人合作的人，尔可以用以下策略对付他：

感化策略。在重开谈判中不把谈判对手看成“抽象代表”。人是有感情的，在谈判过程中，经过接触和了解，相互尊重和体贴；使他及时了解你的难处，从而产生同情。

改良策略。这种策略是将自己的观点加以变通，更加符合谈判对手的口味，从而达到由不合作转变为合作的谈判。这要做到少说多听，说话语气温和，还要善于用对方的话说出自己的观点。例如，对方说：“你方提出修改的价格太高，不利价，无法达成协议。”我方听完后可重复一遍对方的意思，尔后可以说：“我们也认为这个价格订得高一点，但现在原料价格都涨

上去了，成本高了，我们才不得不建议修改一下价格条款。正因为无法刹价，所以我们才考虑从另外一些方面给你们一些优惠，作为价名上的补偿，您的意下如何？”

如果你遇到的是一位“虚荣型”谈判对手，你要一方面满足其虚荣的需要，另一方面要善于利用其本身的弱点作为跳板。说话针对所谈的议题，不应该针对人。例如“有一些最新资料，你可能还不晓得”，而不应该说“这样一个问题你都不知道？”当一个人被逼得非常难堪的地步时，你可以选择替罪羊为他解围：“这个问题之所以不知道，原因在于我公司的信息部门失职。”对这类人还可以适当恭维，这类人有时为了得到别人的承认和赞美，而不惜代价。为了争取得到协议修改，不妨满足一下他们的需求。

一般来说，提出修改协议的谈判一方处于软弱地位，另一方处于优势。但只要你认清了这一点，准备了一个完善的谈判计划，取得再谈成功的可能性会很大的。

3. 谈判前进行一次“如果……该怎么办？”的分析。为避免陷入被动挨打的境地，你可以先想想对方可能有什么要求，站在对方角度考虑一下这个建议能否接受。只要你能让自己知道对方会怎样对待你们，你就可以准备多种解决方案。即使重开谈判未获成功，你还可以提出下一个选择方案。

总之，买卖不成人情在，风物长宜放眼量，商务谈判的成果不仅体现在协议（合同）的签订上，而且体现在整个谈判的过程中，体现在协议之外的方方面面，留住对方的心，也就留住了商务谈判的根。果如此，商务谈判的大门就会越开越大……

