

FBI NEGOTIATION TACTICS

FBI谈判法则

FBI谈判术

美国联邦调查局的强势说服术
让你随时随地都能掌握话语权

杨　超◎编著

中华工商联合出版社

pdf下载网 http://www.i8788.com

FBI Negotiation Tactics
Contents
目 录

第一章 我是FBI谈判专家

一、了解谈判者的需求 /3
二、人类的五种需求 /7
三、FBI谈判高手的能力 /11
四、谈判能力测试 /15

第二章 谈判的准备

一、如何做好谈判准备 /29
二、做几套周密的谈判方案 /34
三、谁是最佳谈判人选? /42
四、谈判地点的选择 /50
五、布下主场谈判的“局” /55

第三章 如何做开场陈述

一、用闲话开场 /63
二、开场时要遵循的基本原则 /70

pdf下载网 http://www.i8788.com

第四章 看清谈判对手

一、参与谈判者的气质 /75
二、客场谈判的细节捕捉 /78
三、获取谈判对手的动机 /79
四、读懂肢体语言 /82

第五章 抓住谈判者的心理

一、如何赢得对方的尊重 /91
二、锻练理智的调控能力 /96

第六章 谈判中的讨价还价

一、“开个价吧” /109
二、“我和你已无话可谈” /120
三、打破僵局的技巧 /123

第七章 合理的说话技巧

一、合理运用语言艺术的要点 /135
二、叙述的技巧 /141
三、倾听的技巧 /143
四、提问的技巧 /145
五、说服的技巧 /151
六、答复的技巧 /154
七、拒绝的技巧 /157

pdf下载网 http://www.i8788.com

第八章 简单实用的10种谈判术

一、获取特殊情报 /163
二、保持冷静 /164
三、隐藏本意 /165
四、“黑脸”与“白脸” /166
五、用诚恳打动别人 /167
六、果断放弃 /168
七、征服对手的心 /171
八、借用实力还价 /172
九、不断更换谈判员 /174
十、不轻易让步 /175

第九章 来个漂亮的收尾

一、适时地收尾 /183
二、把握成交时机 /185
三、收尾的催促策略 /188
四、收尾方式的选择 /193
五、向对方发出收尾信号 /197

第十章 FBI谈判术策略箱

一、主场谈判策略 /203
二、客场谈判策略 /218

pdf下载网 http://www.i8788.com



第一章

我是FBI谈判专家

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、了解谈判者的需求

加里·内斯纳，1980年成为FBI人质谈判专家。

他说："我刚加入FBI的时候，谈判技巧仍然相当不成熟，我只会说一些套话，'如果你释放一名人质，我就给你一些食品。'

"但1982年，我参与了一桩大案，让我能够以更开阔的视野来看待事情。当时，劫持人质的是一名毒贩，他利用自己的妹妹和妹妹的孩子乘火车运毒。但在一次争吵后，他杀死了妹妹，并将两个孩子劫为人质。

"我赶到后，首要目标就是与绑架者展开对话，搞清楚他的要求，并据此制定策略，但他却拒绝交谈。绑架者一般都会试图迫使警方按一定的套路行事——他们会说：'你们给我一辆逃跑用的汽车，否则我就杀了这名人质。'然后我们开始讨价还价。但这个人似乎什么都不想要。

"36个小时后，他终于说出了自己的顾虑。他担心投降后，我们会杀了他。至此，我们终于可以展开对话了——我告诉他会保证他的人身安全，又过了36个小时，他投降了。

"这个案子让我意识到，人质谈判专家必须创造性地化解危机。我开始思考如何才能运用心理咨询师的技能，从这些人身上挖掘信息，了解他们的感受和需求。"

正如内斯纳所言，在谈判中了解谈判者的需求和心理感受是非常重要的。

如今，谈判已经不再仅仅适用于这些动刀动枪的严肃场合，也不再局限于高层次的政治、经济活动，谈判已经成为一种沟通思想、缓解矛盾、维持和创造社会和谐的手段。甚至有人认为，人在生活中无时无刻不在运用谈判：去商店购买一件家用电器需要谈判；到公司或行政单位求职需要谈判；为了薪水或职级的提升与老板（身为雇员），与职员（身为老板）

pdf下载网 http://www.i8788.com

交涉需要谈判；租赁或购买房屋需要谈判；推销某种物品（无论直销、传销还是店面销售）需要谈判；对遗产继承的问题进行协商需要谈判；谈婚论嫁需要谈判……人际交往中的每一个小细节，都离不开谈判。

因此，我们每个人都需要像FBI谈判专家那样，了解别人的需求和感受。如果你做不到，你的人际沟通就会遭遇挫折，甚至会蒙受损失。

有一对夫妻，花了3个月的时间找到了一只他们异常喜爱的古董钟，他们商定只要不超过500美元就把它买回来。但是，当他们看到上面的标价时，妻子却犹豫了。

“哎哟！”妻子低声道，“钟上的标价是750美元，这对我们来说实在是太贵了，我们还是回去吧。”

“确实贵了点，”丈夫说，“不过我们可以试着讨价还价。我们已经寻找了这么久，不应该轻易放弃。”

他俩私下商量了一下，由丈夫任谈判代表，尽管他认为用500美元买到这只钟的希望非常小，但还是决定试一下。

他鼓起勇气，径直走到售货员面前说：“我看到你们有只小钟要卖，也看到上面的定价，以及标价上厚厚的尘土，这确实给它增添了古董的气息。”顿了顿，他又接着说：“我告诉你我想干什么吧，我想给你的钟出个价，一口价，250美元。”

他原以为售货员会大吃一惊，但出人意料的是，售货员连眼睛也没眨一下，“给你，卖啦！”

当然，夫妻俩把钟抱回了家。按理说，他应该欣喜若狂。可是，事实却并非如此。

“我多傻，这钟恐怕值不了几个钱，说不定里面还少了零件呢，要不然为什么这么轻。”丈夫喃喃自语，越想越懊恼。

尽管他还是把钟摆到了客厅里，而且看上去美极了，指针走得也不

pdf下载网 http://www.i8788.com

错，但是他和妻子总觉得不放心。两人每晚都要起来两三次，因为他们断定自己没有听到钟声。然而，钟却好好地走着。

夫妻买钟表，不仅仅是钱的问题，信任同样重要。你虽然看不到信任，但它却是真实存在的，而且，它的价值是金钱所无法比拟的。售货员的错误在于他没有注意到对方的这种需求，他答应得太爽快了。他不知道简单的成交虽然使那对夫妇省了不少钱，但却由此带来了更大的精神痛苦。

这只是一个简单的谈判，但售货员的表现却有点不尽如人意。虽然他做成了这笔买卖，却失去了日后的潜在顾客。夫妻俩没有买到让他们放心的钟表，他们还会再次光顾吗？由此可见，把握对手的需求在谈判中有多重要。

谈判的奥妙在于人们的需求！

唇枪舌剑、不折不挠是为了需求，满面春风、携手共庆也是为了需求；故布疑阵、暗渡陈仓是为了需求，开诚布公、坦率直陈也是为了需求；委曲求全、言辞谦恭是为了需求，义无反顾、据理力争也是为了需求。

需求，还是需求。它是一切谈判的前提和最终目的，同样也是一种谈判的谋略。

让我们再看一个故事：

姐妹俩共享一只橘子，一人一半。妹妹吃肉扔了皮，姐姐正相反，她只需要橘皮做蛋糕。

如果她们明白各自的需求，最佳的方案可能是妹妹吃掉整个桔肉，而姐姐拿走全部橘皮，因为这样可以最大限度地满足她们的需求。

探明对方的需求，才能更好地实现自己的需求，这似乎是极其简单的

pdf下载网 http://www.i8788.com

道理。然而，在这个问题上，即便是久负盛名的大谈判家也遇到过挫折。

荷伯·科恩是一位著名的谈判专家。他曾代表一家大公司到俄亥俄州去购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者，开价要2600万美元，荷伯还价到1500万美元。

“你在开玩笑吧？”矿主粗声道。

“不，我没有开玩笑。请把你的实际售价告诉我，这样我们才能进行协商。”

矿主坚持2600万美元不变。在随后的几个月里，荷伯逐渐提高自己的报价：1800万、2000万、2100万、2150万。但是矿主拒不退让，谈判形成僵局。

显然，在这种情况下，只谈价格是不可能取得结果的。如果没有关于需要的信息，就很难重拟谈判内容。

为什么矿主不接受这个显然是合理的还价呢？这真令人费解。

荷伯一顿接一顿地请矿主吃饭，每次吃饭时，他都要向其解释公司的最后出价是合理的，但矿主却总是把话题岔开，顾左右而言他。

一天晚上，矿主终于对荷伯的反复解释搭腔了，他说：“我兄弟的煤矿卖了2550万美元，而且还有一些附加利益。”

“哈哈！”荷伯明白了，“这就是他固守那个数字的原因。他有别的需求，这一点我们显然是忽略了。”

有了这个信息，荷伯马上跟公司的经理碰头，他说：“我们首先得搞清他兄弟究竟挣了多少钱，然后才能进行协商。显然我们应该优先处理矿主的个人需求，这跟市场价格并无关系。”

公司的经理同意了，荷伯按照这个思路进行谈判，不久，就达成了协议。

最后的价格并未超过公司的预算，但是付款方式和附加条件却使矿主

pdf下载网 http://www.i8788.com

感到自己挣到了比他兄弟更多的钱。

把握住对手的真正需求使已经陷入僵局的谈判“柳暗花明又一村”，荷伯不愧是谈判桌上的高手。

二、人类的五种需求

人的需求多种多样。各种需求不是孤立存在的，而是彼此联系的、完整的系统。1954年，美国布朗戴斯大学心理学教授马斯洛在《动机和人》一书中，把人的各种需求归纳为五大类。这五类需求互相关联，按照其重要性和发生的先后次序，可分为五个等级：

第一级，生理的需求。包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需求，如衣食、饮水、住房、性欲等。这些是人类最基本的需求，因而也是推动力最强大的需求。在这一级需求没有得到满足以前，下面提到的各种更高级的需求不会发挥作用。

第二级，安全的需求。这是有关免除危险和外来伤害的需求。当人生理上的需求得到基本满足后，就会进一步要求得到生命的安全和保障，以维持自身生命的存在和延续。这是较生理需求更高层次的需求。

第三级，感情和归属上的需求。处于正常状态的人在生命不受任何威胁，能够安全、稳定地生活时，是不会忽视感情和归属上的需求的。人天生是孤独的，却又渴望摆脱孤独，渴望着爱与被爱，渴望相互沟通、相互理解，找到感情的归宿，成为某个团体中的一员。

第四级，地位或受人尊重的需求。人们对爱和自尊的需求，是借助于不断确立和扩大自己在同类中的地位和影响来完成的。随着社会生活的一步步深入，人的社会性越来越彰显出来，在社会交往中，人们越来越渴望

pdf下载网 http://www.i8788.com

自己被别人、被社会所承认和尊重。

第五级，自我实现的需求，也就是自我确认、自我发展的需求。这是人最高层次的需求。人类是具有主观能动性的高级动物，不情愿做环境的奴隶，渴望认识和探索世界、改造世界，充分发挥自己的聪明才智，挖掘潜能，实现人生价值，体悟宇宙的终级意义，从而使自身得到升华。这种需求的目的在于自我发展，使自己的愿望变成现实。

马斯洛认为，每一种需求都是在前一种需求得到满足之后才会出现的。但这并不意味着只有前一种需求得到百分之百的满足，后一种需求才会出现。通常，只要前一种需求得到基本满足，后一种新的需求就会逐渐产生。在同一时刻，大多数人的各种基本需求，都是部分得到满足、部分未得到满足的。人的各种需求是不可能完全得到满足的，一旦需求得到满足，新的更高层次的需求就又出现了。然而，人们总是力求使自己的各种需求得到满足，一生为了满足需求而奋斗、拼搏。

需求和对需求的满足，也是谈判的共同基础。如果不存在尚未满足的需求，人们就没有必要进行谈判。谈判的前提是：谈判双方都希望通过对方满足自己的某些需求。否则，他们就会对另一方的要求充耳不闻、漠不关心，也不可能浪费口舌进行讨价还价了。究其本质，需求是所有谈判的内在驱动力。

FBI谈判术提示：在各种谈判场合，人们都可以观察到需求理论的脉络，它犹如一条主线、一个主旋律，贯穿于一切谈判之中。掌握了“需求理论”，就可以发现谈判的策略同需求之间的联系。而且，这一理论还能进一步引导我们发现驱动对方进行谈判的各种动机，并加以重视，然后采取不同的策略、方法去适当地满足、抵制或改变对方的动机。

如前所述，这些需求按照各自的程度，被划分为不同层次。与之相适应，被需求所驱动的谈判也具有不同类型、不同层次。在谈判中，没有一种策略是绝对单纯的，它往往涉及不止一种需求、一种方法或一个层次。

pdf下载网 http://www.i8788.com

“需求理论”适用于所有层次的谈判。它使我们能够确定每种谈判所应采取的方法。而且，“需求理论”还能为我们进行论证和辩护提供雄厚的理论基础和广泛的选择余地。

了解每一种需求及其作用，就能够对症下药，选择最佳方法。在任何一个谈判场合，采用的方法和策略越是符合基本需求，就越能增加成功的几率。在谈判这种充满复杂性、竞争性因素的场合中，谁能更全面、更准确、更深刻地了解谈判对手的需求，谁就可以在谈判中获胜！

商务谈判中的种种需求按其主体不同可以分为两个层次：个人需求与组织需求。

任何商务谈判的展开，都基于谈判双方的某种需求，或为了推销某种商品，或为了引进某种机器设备，或为了合作办厂，或为了贸易索赔。这些需求是从谈判双方的利益出发而产生的，是一种组织的需求。但是，任何谈判的进行，都必须落实到谈判小组每一个具体的成员身上，组织的需求必须通过谈判小组每一个成员的努力去实现。而谈判小组的每一个成员，又都有其自身的需求，他们的需求各不相同，这就是个人的需求。

在商务谈判中，必须注意个人需求与组织需求的平衡问题。

首先，当己方个人需求与组织需求发生冲突时，为了实现组织需求，谈判人员应尽量克制甚至牺牲自己的个人需求。商务谈判不仅是双方组织需求的角逐，也是谈判者个人意志和品德的较量。优秀的谈判家善于以坚忍的意志和高尚的品行来维护组织的利益。

其次，尽量满足谈判对手的个人需求，以弱化对方的组织需求，更好地实现己方的组织需求。在商务谈判中，常常会出现久谈不下的僵持局面。己方在谈判条款上一而再地让步，仍无济于事。此时，不妨换一个角度，从谈判对手的个人需求入手，找一个令其感兴趣的话题或利益诉求点，也许会出现“柳暗花明又一村”的境界。因为，在对方企业或公司授

pdf下载网 http://www.i8788.com

权的范围内，谈判的个人有一定的自主权，在特定的时期，这种自主权往往会发挥很大的作用。能否使谈判对手尽快拍板，更好地实现己方的组织需求，就要视其个人需求的满足程度而定。而且，这种个人需求并非只是物质上的需求，在很多时候，精神和情感上的需求也很有分量。

美国著名作家欧·亨利曾写过一个病人与强盗成为朋友的故事，这种精神的感化可以延伸到商务谈判中来，成为满足谈判对手个人需求的一个好办法。

欧·亨利笔下的这个故事十分精彩：

一天晚上，一个人生病躺在床上。突然，一个蒙面大汉跳进阳台，几步就来到床边。他手中握着一支手枪，对床上的人厉声道："举起手！起来！把你的钱都拿出来！"

躺在床上的病人哭丧着脸说："我患了十分严重的风湿病，手臂疼痛难忍，哪里举得起来啊！"

那强盗听了一愣，口气马上变了："哎，老哥！我也有风湿病，可是比你的病轻多了。你得这种病有多长时间了，都吃什么药？"

躺在床上的病人从水杨酸钠到各类激素药都说了一遍。强盗说："水杨酸钠不是好药，那是医生骗钱的药，吃了它不见好也不见坏。"

两人热烈讨论起来，尤其对一些骗钱的药物看法颇为一致。两人越谈越投机，此时的强盗早已在不知不觉中坐在床上，并扶病人坐了起来。

强盗突然发现自己还拿着手枪，面对手无缚鸡之力的病人十分尴尬，赶紧偷偷地把枪放进衣袋之中。为了表示自己的歉意，强盗问道："你有什么需要帮忙的吗？"

病人说："咱们有缘分，我那边的酒柜里有酒和酒怀，你帮我拿过来，庆祝一下咱俩的相识。"

强盗说："干脆咱们到外边酒馆喝个痛快，怎样？"

pdf下载网 http://www.i8788.com

病人苦着脸说："可是我手臂太疼了，穿不上外衣。"

强盗说："我能帮忙。"他帮病人穿戴整齐，扶着他向酒馆走去。

刚出门，病人忽然大叫："噢，我还没带钱呢！"

"没关系，我请客。"强盗答道。

在很短的时间里，病人与强盗竟然成为了朋友，这多么富有戏剧性！共同的利益诉求是这一戏剧性变化的原因。在谈判中，如果你能顺利找到谈判对手与你在个人需求上的共同点，你就能够让棘手的难题迎刃而解，最终达成有利于己方组织需要的条款。

三、FBI谈判高手的能力

FBI谈判专家加里·内斯纳继续给我们讲述他的经验，在谈判时，他最看重的就是交谈与聆听的技巧。

他说："1993年，我接到命令去韦科处理大卫教派危机，这时FBI内部就处理方式发生了很严重的分歧。"

"一开始，我负责谈判，而摆在我面前的主要问题是，大卫教派的首领大卫·考雷什只有一个要求：'走开，别烦我们。'我们怎样才能影响他的行为呢?里面的人有足够的食物坚持到底，而且他们早已习惯了清苦的日子——断电这招根本不管用，因为他们都是点着蜡烛入睡。

"此时我不再纠缠于他们与美国烟酒枪械管治局(ATF)之间的暴力对抗，而是表示不想伤害他们，并且会尽我们所能解决他们的难题，满足他们的要求。这似乎起作用了：考雷什释放了35名人质。但随着时间的流逝，谈判专家与FBI里更具军国主义倾向的人之间的分歧开始加大，后者希望加快谈判速度。我知道这会起反作用，也表达了我的态度。最后，我

pdf下载网 http://www.i8788.com

被另一名谈判专家换了下来。

“我还记得自己坐在FBI总部里收看电视。当他们开始使用催泪瓦斯时，我站起来离开了——我愤怒至极。那天晚上，有75人丧生。

“在我13年的谈判生涯中，先后处理过120起海外劫持案件和无数其他的人质事件，但韦科事件是最令我痛心疾首的。不过，自那以后，FBI和世界各地的其他警务部门，都采用了一种不那么暴力的方法。

“我2003年1月离开了效力30年的FBI，进入私人部门工作。但我仍在培训人们人质谈判的技巧，而我的策略永远一成不变：交谈和聆听。我告诉同事们，记住这一点，你不仅会成为更出色的人质谈判专家，也会成为更好的父母、伴侣和朋友。”

正如加里·内斯纳所言，交谈和聆听是谈判非常必要的手段。每个人的内心都渴望得到别人的关心，希望自己的诉求能得到别人的关注，挟持人质者也是一样。这种手段可以与挟持人质者建立较为亲和的关系，让挟持人质者缓和对抗的态度。

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

谈判家应该是一位出色的语言艺术家。在谈判中，为了尽量避免对抗，谈判语言必须讲究策略。

沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼深谙这种谈判艺术。有一位美国石油商曾经这样描述亚马尼：“他在谈判时总是低声细语，从不高声恫吓。他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题，最后把你搞得筋疲力尽，不得不把自己的家当全都拱手相让。他是我打过交道的人中最难对付的谈

pdf下载网 http://www.i8788.com

判对手。”

这就是谈判专家的语言能力。

除了语言能力，以下3种能力也很重要。

1. 观察判断能力

有经验的警察，能很快在一伙小偷中辨认出谁是头领，其依据是他们的眼神与手势有着细微的差别。据说一般的小偷对其头领都会在眼神中显现出某种敬重之色，而头领在眼神、手势等方面则会显现出某种权威。

在谈判过程中，对谈判对手姿势和动作的观察、分析，是谈判家获得谈判信息、了解对手的一个极为重要的方法和手段。

在谈判中，要善于察言观色。伯明翰大学的艾文·格兰特博士说：“要留心椭圆形的笑容。”这是因为这种笑不是发自内心的，是一种虚假的笑容。手势、动作等无声语言传递的信息，往往是发出者无法控制的，因而也就更加准确。

因为语言本身是人们有目的、有意识地发出的，而姿态和动作虽然可以有意识地加以控制，但它们更多的是在人们无意识之中，或是下意识之中进行的。这种无声语言所传递出的信息比有声语言更为准确。

观色重要，察言也一样重要。不可轻视无声的语言，也不能忽略有声的语言。教育学家莫里斯说过：“要做一个善于辞令的人，只有一种办法，就是学会听人家说话。”

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

看和听并不是观察判断能力的全部，还要对所见所闻的信息做出迅速、准确的判断。否则，视而不见、听而不闻，亦起不到什么效果。比如说，在法庭上，一个法官对他面前的律师、原告或被告眨一眨眼睛，皱一

pdf下载网 http://www.i8788.com

皱眉头，都会使对方的神经高度紧张。他们的大脑会立即高速运转，对法官用动作和姿态传递的信息做出分析、判断和解释。而实际上很可能是：这位法官大人眨一眨眼睛、皱一皱眉头是因为眼睛里进了一粒沙子，或者是他在审理案子时有这么个习惯，而不是传递什么信息。可见，对所见所闻的信息做出分析和判断具有很重要的意义。

2. 灵活应变能力

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

知识的渊博是随机应变的前提。唯有如此，才能随机应变，镇定自若。谈判家不仅要具有良好的专业知识，熟悉谈判所涉及的各个方面，对商务知识和相关法律有较深的了解，而且还需掌握丰富的、多方面的学识。有时，商务谈判并不局限于商务、技术、法律方面的内容，可能还涉及到其他方面，这就要求谈判人员具备多方面的知识来加以应对。

3. 心理承受能力

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

培根有句名言：“逆境中的美德就是忍耐。”谈判中如果出现了困境或令人焦虑的情况，比方说，当谈判对手面红耳赤时，如果己方也是满腹牢骚、激动异常，很容易导致谈判破裂。此时不妨忍耐一下，来个冷处理，让

pdf下载网 http://www.i8788.com

对方先发泄一番，效果一定会好得多。当然，良好的心理承受能力不是一味地迁就，这是一种意志的战斗，是一种有理、有利、有节的反击。

上述谈判家所必备的种种能力并非是与生俱来的，一个优秀的谈判家，应该自觉地加强风度修养，从而在谈判桌前展示出更大的魅力。

四、谈判能力测试

下面介绍的是美国谈判专家嘉洛斯设计的一份谈判能力测验题，可供读者进行自我测试，以便明确自己的谈判水平，并为自己今后的能力锻炼找到重点。

1. 你通常是否先准备好，再进行商谈？

①总是　②经常　③有时

④很少　⑤从没有

2. 你面对正面冲突有何感觉？

①非常不舒服　②有点不舒服

③虽然不喜欢，但还能面对它

④有点喜欢这种挑战

⑤非常欢迎这种机会

3. 你是否怀疑谈判时对方对你说的话？

①永远怀疑　②经常怀疑　③有时候怀疑

④很少怀疑　⑤从不怀疑

4. 被人喜欢对你来说重要与否？

①非常重要　②很重要　③一般

④不太重要　⑤一点都不重要

pdf下载网 http://www.i8788.com

5. 商谈时你是否会持有乐观心理?

①总是　②经常　③有时

④很少　⑤从不

6. 你对谈判的看法是什么?

①竞争　②大部分竞争，小部分合作

③一半竞争，一半合作　④大部分合作，小部分竞争

⑤合作

7. 你赞成哪一种交易呢?

①对双方都有利的交易　②对自己较有利的交易

③对对方较有利的交易　④对你非常有利，对对方不利的交易

⑤各人为自己打算

8. 你是否喜欢和商人交易?（家具、汽车、家庭用品的商人）

①非常喜欢　②喜欢　③不喜欢也不讨厌

④不喜欢　⑤非常不喜欢

9. 如果交易对对方很不利，你是否会让对方再和你商谈一个较好一点的交易?

①很愿意　②有时候愿意　③不愿意

④几乎从没有过　⑤那是对方的问题

10. 你是否有威胁别人的倾向?

①总是如此　②经常如此　③偶尔如此

④很少如此　⑤几乎没有

11. 你是否能适当表达自己的观点?

①非常好　②高于一般水准　③一般水准

④低于一般水准　⑤非常差

12. 你是一个很好的倾听者吗?

①非常好　②高于一般水准　③一般水准

pdf下载网 http://www.i8788.com

④低于一般水准　　⑤非常差

13. 面对谈判中含糊不清的词句，你有何感觉？

①完全不喜欢，希望事情不是这个样子

②非常不喜欢

③不喜欢，但是还可以接受

④一点也不会被扰乱，很容易就习惯了

⑤非常喜欢，事情本来就该如此

14. 有人在陈述和你不同的观念时，你能够倾听吗？

①把头掉转开　　②听一点点，很难听进去

③听一点点，但不太在意　　④合理地倾听

⑤很注意地听

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

①适当的次数，讨论得很好

②常常很辛苦地讨论，讨论得很好

③有时辛苦地讨论

④不常讨论，讨论得不太好

⑤没有什么讨论，只是在商谈时执行上级的要求

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

①根本不喜欢，会设法避免这种情况发生

②不喜欢，但还是会不情愿地去做

③尝试去做

④尽力做好

⑤喜欢并且期待这种考验

pdf下载网 http://www.i8788.com

17. 你喜不喜欢在谈判中邀请专家?

①非常喜欢　②比较喜欢　③偶尔为之

④假如情况需要的话　⑤非常不喜欢

18. 你是不是一个很好的谈判小组领导者?

①非常好　②比较好　③公平的领导者

④不太好　⑤很糟糕

19. 置身于压力下，你的思路是否仍很清晰?

①是的，非常好　②比大部分人都好　③一般程度

④在一般程度之下　⑤根本不行

20. 你的商业判断能力如何?

①非常好　②比较好　③水平一般

④不太好　⑤我想我不行

21. 你对自己的评价如何?

①高度的自我尊重　②适当的自我尊重

③很复杂的感觉，搞不清楚　④不太好

⑤没什么感觉

22. 你是否能获得别人的尊敬?

①总是　②经常　③偶尔　④不常　⑤很少

23. 你认为自己是不是一个谨守策略的人?

①总是运用策略　②经常运用策略

③合理地运用　④时常会忘记运用策略

⑤我似乎是先说再思考

24. 你是否能广泛地听取各方面的意见?

①是的，完全可以　②大部分时候如此

③普通程度　④很少听取别人的意见

⑤观念相当固执

pdf下载网 http://www.i8788.com

25. 正直对你来说是否重要?

①不可更改的原则　②比较重要　③一般
④不重要　⑤完全没必要

26. 你认为别人的正直是否重要?

①非常重要　②比较重要　③一般
④不太重要　⑤从不理会

27. 当你手中握有权力时，会如何使用呢?

①尽量运用一切手段　②适当的运用，没有罪恶感
③我会为了正义而运用　④我不喜欢使用
⑤从不使用

28. 你对“行为语言”的敏感程度如何?

①高度敏感　②比较敏感　③普通程度
④不太敏感　⑤不敏感

29. 你对别人动机和愿望的敏感程度如何?

①高度敏感　②比较敏感　③普通程度
④不太敏感　⑤不敏感

30. 对于以个人身份和谈判对手结交，你有怎样的感觉?

①我会避免如此　②不太妥当　③不好也不坏
④我会因为被吸引而接近对方
⑤我喜欢改变自己的立场去接近他们

31. 你洞察谈判真正问题的能力如何?

①我通常会知道　②大多数时间我都能够了解
③我能够猜得相当准确　④对方常常会令我惊奇
⑤我很难发现真正的问题所在

32. 在谈判中，你想要定下哪一种目标呢?

①很难达成的目标　②比较难达成的目标

pdf下载网 http://www.i8788.com

③不太难，也不太容易的目标　　④相当容易达成的目标

⑤不太难，比较容易达成的目标

33. 你是不是一个有耐心的商谈者？

①几乎永远如此　　②比一般人有耐心

③普通程度　　④一般程度以下

⑤我会完成交易，为什么要浪费时间呢

34. 商议时你对于自己目标的执著程度如何？

①非常执著　　②执著　　③有点执著

④不太执著　　⑤有弹性

35. 在商谈中，你是否很坚持？

①非常坚持　　②坚持　　③适度地坚持

④不太坚持　　⑤根本不坚持

36. 你对于对方私人问题的敏感程度如何？（非商业性的问题，例如：工作的安全性、工作的负担、假期、和老板相处的情形等）

①非常敏感　　②敏感　　③一般程度

④不太敏感　　⑤根本不敏感

37. 对方的满足你是否在乎？

①非常在乎，我尽量不使他受到损失　　②有点在乎

③中立态度，但我希望他不会被伤害　　④有点关心

⑤为自己打算

38. 你是否想要强调你的权力限制？

①是的，非常想　　②想强调　　③适度地强调

④不想强调　　⑤从不强调

39. 你是否想了解对方的权力限制？

①非常想　　②想　　③我会衡量一下

④这很难做，因为我并不是他

pdf下载网 http://www.i8788.com

⑤我让事情在会谈时顺其自然地进行

40. 当你买东西时，对于说出一个很低价钱，感觉如何？

①太可怕了　　②不太好，但是有时我会如此做

③偶尔才会做一次　　④我常常如此尝试，而且毫不在乎

⑤我使它成为正常的习惯，而且感觉非常舒服

41. 你通常如何让步？

①根本不让步　　②相当缓慢

③和对方的速度相同　　④我多让点，试着使交易快点完成

⑤我不在乎付出更多，只要完成交易就行

42. 对于接受影响你事业的风险，感觉如何？

①完全能接受大风险　　②比大部分人更能接受大的风险

③只能接受较小的风险　　④偶尔冒一点风险

⑤很少冒险

43. 你对于接受财务风险的态度如何？

①完全能接受大风险　　②比大部分人更能接受大的风险

③只能接受较小的风险　　④偶尔冒一点风险

⑤很少冒险

44. 面对那些地位比你高的人，感觉如何？

①非常舒服　　②舒服　　③复杂的感觉

④不舒服　　⑤相当不舒服

45. 你要购买车子或房屋的时候，准备情形如何？

①非常好　　②好　　③一般　　④不好　　⑤非常不好

46. 对方告诉你的话，你调查到什么程度？

①调查得很彻底　　②调查大部分

③调查某些话　　④知道应该调查，但做得不够

⑤没有调查

pdf下载网 http://www.i8788.com

47. 你对于解决问题是否有自己的主见?

①完全有主见　②大多数情况下有　③有时候会有

④不太多　⑤几乎没有

48. 人们是否尊敬你而且遵从你的领导?

①完全是　②大部分情况下是　③一般情况下是

④不太有　⑤一点儿没有

49. 和他人比较你是不是一个有经验的商谈者?

①很有经验　②比一般人强　③普通程度

④比一般人差　⑤没有丝毫经验

50. 对于你所属小组的领导人感觉如何?

①舒服而且自然　②舒服　③很复杂的感觉

④存有某种自我意识　⑤相当焦虑不安

51. 没有压力时，你的思考能力如何?（和同事相较之下）

①非常好　②比大部分人好　③普通程度

④比大部分人差　⑤非常不好

52. 兴奋时，你是否会激动?

①很镇静　②原则上很镇静，但是会被对方激怒

③和大部分人相同　④性情有点急躁

⑤我经常会激动

53. 在社交场合中人们是否喜欢你?

①非常喜欢　②喜欢　③一般

④不喜欢　⑤非常不喜欢

54. 你工作的安全性如何?

①非常安全　②安全　③一般

④不安全　⑤非常不安全

pdf下载网 http://www.i8788.com

55. 假如听过对方4次很详尽的解释，你还必须说4次“我不了解”，你会怎么办?

①绝不说　②可以说1次　③仅能说2次
④可以说3次　⑤不会有任何犹豫

56. 商议时对于处理困难的问题，你的成绩如何?

①非常好　②比较好　③一般
④比较差　⑤很糟糕

57. 你是否会问探索性的问题?

①擅长此道　②比较好　③一般程度
④不太好　⑤不擅此道

58. 生意上的秘密，你是否会守口如瓶呢?

①非常保密　②尽量保密
③一般程度　④常常说得比应该说的还多
⑤说得实在太多了

59. 对于自己这一行的知识，你的信心如何?（和同事相比较）

①非常有信心　②有信心　③一般程度
④不太有信心　⑤坦白说，没有信心

60. 你是建筑大厦的买主，由于太太的要求而更改设计图，现在承包商为了这个原因要收取更高的价格。而你又因为他能把这项工程做好，而非常需要他。对于这个新的加价，你会怎么办呢?

①完全不接受　②不喜欢，拒绝大部分条件
③折中　④虽然不喜欢，但还是会做大幅让步
⑤完全接受

61. 你是否会将内心的感受流露出来?

①总是　②经常　③一般
④不太经常　⑤几乎没有

pdf下载网 http://www.i8788.com

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

举例来说：假如你选择第一个问题的答案是②，你的分数是＋15；选择第二个问题的答案是①，分数是－10；选择第三个问题的答案是④，分数是－4，依此类推。

根据谈判能力测试分数表算出你的总分以后，就可以知道你的得分属于哪一级，分数越高，说明你的判断能力越强。

第一级：＋358～＋724

第二级：＋28～＋357

第三级：－320～＋27

第四级：－668～－321

6个月以后再做一次，然后和现在的结果比较，看看有没有进步。假如你想要知道别人对你的观点，可以让了解你的人替你打分。然后再将他对你的看法和你自我衡量的结果比较就可以了。

谈判能力测试分数表

1	①+20	②+15	③+5	④−10	⑤−20
2	①−10	②−5	③+10	④+10	⑤−5
3	①+10	②+8	③+4	④−4	⑤−10
4	①−14	②−8	③0	④+14	⑤+10
5	①−10	②+10	③+10	④−5	⑤−10
6	①−15	②+15	③+10	④−15	⑤+5
7	①0	②+10	③−10	④+5	⑤−5
8	①+3	②+6	③+6	④−3	⑤−5
9	①+6	②+6	③0	④−5	⑤−10
10	①−15	②−10	③0	④+5	⑤+10
11	①+8	②+4	③0	④−4	⑤−6
12	①+15	②+10	③0	④−10	⑤−15
13	①−10	②−5	③+5	④+10	⑤+10
14	①−10	②−5	③+5	④+10	⑤+10
15	①+8	②−10	③+20	④+15	⑤−20
16	①−10	②+5	③+10	④+13	⑤+10

pdf下载网 http://www.i8788.com

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

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第二章

谈判的准备

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、如何做好谈判准备

FBI接到报案，一名劫匪在银行的金库里劫持了10名人质。劫匪要求拿到100万现金和一架私人飞机，FBI立即启动危机调停机制。出发之前，谈判专家被要求谨记：适当跟进，灵活应变，在谈话中留下余地。

谈判专家进行了如下准备：

1. 收集资料

抵达现场之后，谈判专家立即审时度势，在对峙局面发生以前早早做好准备。这种准备包括了嫌犯身份、谈判开始的局势分析、地形特点、人质情绪、嫌犯情绪等。

2. 建立信任

为了让谈判进展顺利，谈判专家需要让对方把自己视做可靠的人，与对方建立融洽的关系，聆听他们的要求，了解他们的立场，并且准备好支持自己论点的论据。

3. 保持冷静

不管局面有多么疯狂，人质谈判专家总是保持着冷静、乐观和积极的态度。一些临场的准备可能不太充分，谈判开始后要由助手继续补充相关信息。

在谈判之前，或是去见谈判者的途中，谈判专家可以按角色进行排练：一名谈判专家扮演甲方，而另一名调查员扮演乙方。然后按照谈判时可能上演的剧情，演习谈判。角色扮演可以使谈判专家在谈判开始前做好充分的心理准备。

在头脑中预想自己与谈判者进行谈判时的情景，在心中预演你的谈判

pdf下载网 http://www.i8788.com

策略。规划和排练得越多，谈判成功的机会就越大。没有什么可以保证一定会成功，但是缺乏适当的规划必定会导致失败。

不管你排练了多少次，有些事情还是会出错。如果预先规划的策略失败了，谈判者应立即改变谈判的范围、方向和技巧，灵活地使用其他工具来实现目标。

如果是日常的商业、私人谈判，需要准备的还有其他细节。

在谈判前，谈判者同样要做好充分的事前调查研究工作。掌握各方面的信息，收集对方的情报资料。尽量做到“知己知彼”，以便能更好地在谈判中作出决策。可以说，谁掌握了资料和信息，谁就掌握了谈判的主动权，拥有了谈判成功的基本保证。所以，了解信息、掌握情报、积累资料，做好谈判前的调查研究是十分重要的。

1. 资料和信息的作用

不同的谈判资料和信息对谈判的影响是不同的，有的起着直接作用，有的起着间接作用。谈判资料和信息在谈判中的作用主要表现在以下几个方面：

（1）谈判资料和信息是制定谈判战略的依据

谈判战略是为了实现谈判目标而预先制定的一套纲领性的总体设想。谈判战略正确与否，在很大程度上决定着谈判的得失成败。一个好的谈判战略方案应当保证目标正确可行、适应性强、灵敏度高。这就必须有大量可靠的资料和信息作为依据。在谈判中，谁在谈判资料和信息上拥有优势，掌握对方的真正需求，谁就有可能制定正确的谈判战略，从而在谈判中掌握主动权。

（2）谈判资料和信息是控制谈判过程的手段

要对谈判过程做到有效控制，必须先掌握“谈判的最终结果是什么”这一谈判信息，依据谈判目标的要求确定谈判的正确策略。为了使谈判过程始

pdf下载网 http://www.i8788.com

终指向谈判目标，使谈判能够正常进行，必须有谈判资料和信息作为保证。

（3）谈判资料和信息是谈判双方相互沟通的中介

在谈判过程中，尽管各种谈判的内容和方式不尽相同，但有一点是共同的，即都是一个相互沟通和磋商的过程。沟通就是通过交流有关谈判资料和信息以确立双方共同的利益和相互关系。没有谈判资料和信息作为沟通中介，谈判就无法排除许多不确定的因素，也就无法调整和平衡双方的利益。因此，掌握一定的谈判资料和信息，就能够从中发现机会与风险，捕捉达成协议的共同点，使谈判过程从无序到有序，消除不利于双方的因素，促使双方达成协议。

2. 资料和信息的内容

谈判资料和信息涉及的内容很多，难以具体列举，以常用的商业谈判为例，内容一般应包括：

（1）谈判对手的资料，包括对方公司的发展史、注册资本、公司业绩、财务报告、资金状况、借贷状况、纳税金额、企业内部报表、产品质量报告、管理状况、商业信誉、发货收货记录、企业内部刊物、广告宣传以及员工住址和电话等。

（2）政策法规，包括有关国家或地区的财政金融政策、经济机制；有关谈判内容的法律法规、关税政策和进出口政策等。

（3）市场信息，包括国内外市场的分布、市场需求情况、产品销售情况、产品竞争信息。

（4）科技信息，包括与谈判产品性能、品质、标准、规格有关的技术资料。

（5）谈判（团队）成员的资料，包括家庭状况、社会地位；性格、嗜好、专长；文化程度、专业程度；工作习惯、权限范围；经历以及处理

pdf下载网 http://www.i8788.com

问题的风格、方式等；目前与未来的利害关系，即利益追求。

（6）政治因素，包括有关国家或地区的政治状况、双方政府之间的政治关系、对方政局的稳定性等。

（7）社会文化，包括文化教育、生活习惯、社会风俗、宗教信仰、风土人情、礼仪规范等因素。

（8）气候状况，包括气温高低、降雨量大小、雨季长短、空气湿度、自然灾情等因素。

最后，值得特别指出的是，具体谈判者的个人资料也相当重要。特别是在一对一的谈判中，掌握对手的兴趣、爱好，在谈判中投其所好，会取得意想不到的收获。

著名人际关系学专家戴尔·卡内基举了一个“推销员”推销面包的事例，就是最好的说明。

迪巴诺面包公司是纽约一家较有名气的面包公司，但是纽约一家大饭店却从未向它订购过面包。4年来，公司经理迪巴诺每星期去拜访大饭店经理一次，也参加他所举行的会议，甚至以客人的身份住进大饭店。不论他采取正面攻势，还是旁敲侧击，这家大饭店仍是丝毫不为所动。这反而更激起了迪巴诺推销面包的决心。

通过调查，迪巴诺发现，饭店的经理是美国饭店协会的会长，特别热心协会的具体工作，凡是协会召开的会议，不论在何地，他都会参加。于是，迪巴诺再去拜访他时，便谈起与协会有关的事情，这果然引起了经理的兴趣。饭店经理滔滔不绝地讲了协会的各种情况，声称协会给他带来了无穷乐趣，并邀请迪巴诺参加。

在两人的交谈中，丝毫没有涉及到购买面包的事，但几天后，饭店的采购部门打来电话，表示要购买迪巴诺公司的面包。这使得迪巴诺感慨万分：一场单纯为了推销面包的谈判，耗时4年连一粒面包渣也没卖出，可

pdf下载网 http://www.i8788.com

仅仅对饭店经理所热心的事情表示关注，形势竟完全改观。

这个例子说明了捕捉信息在谈判中的重要作用——信息使迪巴诺取得了成功。

3. 资料和信息的准备要求

（1）准确

准确是指资料和信息的真实性。

如何确保资料和信息的准确呢?

首先，资料和信息的来源要真实可靠。

其次，在进行资料和信息加工时，要注意鉴别，去伪存真。

再次，不明确的资料和信息要暂时搁置起来。

（2）全面

全面是指资料和信息的完整性、系统性和连续性。

残缺不全的资料和信息常常会导致谈判中的判断失误。因此，搜集的资料和信息必须是与谈判工作有关的全方位的资料和信息。

为此，搜集时要尽可能详细，全面撒网，广泛收集，防止重要的资料和信息被遗漏。

其次要保持系统性和连续性，要能反映有关政治、经济等活动的动态变化状况与转化过程及其特征，不能随意中断。

（3）适用

适用是指所准备的资料和信息要适合谈判工作的实际需要。

资料和信息切实适合谈判决策或解决问题，就是具有适用性。因此，资料和信息的搜集必须有明确的目的，按专题进行，不能泛泛而谈。

同时，在整理分析时，要善于选择与某一次谈判行动有关的重要资料和信息，送交决策者作为谈判决策时的参考。

pdf下载网 http://www.i8788.com

（4）及时

及时是指资料和信息的时效性。

资料和信息应尽可能灵敏地反映最新动态。信息有很强的时间性，适时的信息可能最终影响谈判的成败。信息时效性要求一方面要及时地搜集发展变化着的有关情况，另一方面信息资料的整理、分析、传递速度要快。

要达到以上要求，搜集、整理、分析资料和信息的人员要有较敏锐的洞察力、判断力，要掌握资料和信息准备的程序和方法，并具备营销方面的基本知识。

二、做几套周密的谈判方案

谈判开始之前要花点时间，建立明确、可实现的目标。明确的目标会增加谈判的成功率，使谈话朝着既定的方向推进。

1. 让嫌疑人自首

如果谈判的目的是让嫌疑人自首，那么你就要查验相应的法规，牢记可以证明嫌疑人罪行的法律条件。如果在法庭上，嫌疑人不承认足以证明其罪行的陈述，就会减少自首的法律效力。请记住，一些嫌疑人不会完全供认，他们只愿意承认一些与案件无关的事件，但优秀的探员能把这些都拼凑起来，形成完整的口供。

2. 收集线索和信息

如果谈判的目标是获取有价值的线索和信息，那么就可以采用简单易行的方法，或者运用更加巧妙的方式制订好策略以探得信息。

pdf下载网 http://www.i8788.com

3. 发展证人

如果谈判的目标是发展一个证人，与其建立融洽的关系，达到长期合作的目的，那么就要采取更加慎重的做法，比如循序渐进的方式，建立信任的基础，培养更有效和持久的关系。

4. 收集情报

如果谈判的目的是收集情报，那么被约谈者的任何信息都可能是重要的。谈判者应该尽量延长与谈判者的谈话时间，竭尽所能获得尽可能多的信息。谈话内容不应该仅仅局限于犯罪的话题，而应该尽可能地扩大谈话范围，适时引入相关话题。

制定目标是为了保证谈判取得预期的目的。在FBI的谈判中，成功的经验是在谈判之前准备几套周密的谈判方案。因为，面对一次重要谈判，要找出单一且最好的方案，犹如大海捞针般困难，愿望虽好，但是往往会造成费时费力却谈判破裂的现实。因此，谈判者为了达到目的，会在时间等允许的条件下，尽量开拓广阔的谈判空间，纳入多种多样的构想。这样可以使得实际的谈判者面对复杂的情形时，在这些构想当中挑选、加工出切合现实的方案。这就好比为了酿出精美的葡萄酒，就必须有可供挑选的各类葡萄。想要制定出有效的谈判方案，要注意以下几个要点：

1. 方案的主要内容

多制定几个简明、具体而又灵活的谈判方案，是谈判准备阶段的中心工作。谈判方案通常包括谈判规划和谈判执行计划两部分内容。

（1）谈判规划

谈判规划是指上级或上级与谈判小组就谈判的基本问题和内容共同拟

pdf下载网 http://www.i8788.com

订的一些标准和规定。

● 制定谈判规划的总体要求

第一，以书面形式表达，且要简洁明确，以利于参照执行。

谈判规划通常是书面形式的，并且有公司或主管部门对该谈判项目负完全责任的主管签字。

谈判规划的形式、要求是多种多样的，文字可长可短，既可以是长至几十页的正式文件，也可以是短至一纸的备忘录。一般来说，谈判规划越简明，谈判人员照章办事的可能性就越大，也就越可能避免由于误解而造成的损失。

第二，要有谈判人员参与并且得到他们的理解和接受。

尽管谈判规划是由主管最后审定的，但它必须为谈判负责人和谈判人员所理解和接受，因此，在制定谈判规划时，一般应当让谈判人员一起参加。

第三，要有一定的灵活性，特别是在谈判目标、可接受的条件（如价格、时间）等关键问题上应该给谈判人员更多的机动余地和灵活性。

● 谈判规划的主要内容

制定谈判规划的关键是合理地确定规划的基本内容。以商业谈判规划为例，至少应明确以下事项：

第一，谈判目标。

谈判目标通常是用交易额的预期利润来体现的，当然还必须同时考虑各种交易条件和风险因素。

谈判目标主要包括价格、质量、项目、品种、规格等要素的基本要求，以及在情况变动的条件下上述各要素应该达到的目标。另外，还包括解决与谈判目标相关的问题而提的要求和期望。谈判目标应该具体明确，便于理解和执行，但又要有一定的回转余地，并考虑到其他交易条件及意外风险。谈判目标应该是一个完整的灵活的目标体系。

pdf下载网 http://www.i8788.com

第二，各种交易条件的最低限度。

谈判规划应当明确规定达成各种交易条件的前提，及其对最低限度的要求。这样有利于谈判人员把握整个谈判的“底盘”，促成交易。

例如，可在价格水平上规定，只要在发盘的有效期内成交，在谈判幅度内做出的让步，利润最大减让率为百分之多少；在支付方式上，在不增加卖方的商业费用的情况下，买方的任何支付方式均可接受；在保证期上，如果能保证在确保期内没有很大风险的话，可以答应买方延长保证期限的要求，等等。

第三，谈判的期限。

谈判的期限是指从谈判人员着手准备谈判开始，至发盘的有效期结束为止。

规定谈判的期限，一是要考虑市场需求状况及交易所带来的效益。如果超过一定的期限，往往会给企业带来损失以及经营控制上的困难；二是要考虑到该项交易谈判所需的时间，使谈判人员时间充裕，不会因为时间紧迫而使谈判仓促成交，但也不能时间过多影响谈判效率。因此，在谈判规划中，对谈判所需的时间以及由于时间因素而可能造成的损失都应列明。

第四，谈判组织的负责人及其成员的职责。

谈判规划必须明确谈判组织成员的名单及其职务。

一项谈判活动，应根据谈判目标的大小、内容的多少、难易程度、交涉对象的特点确定不同的人员。一般来说，完善的谈判小组应由谈判负责人、商务主谈人、技术主谈人、法律人员以及翻译组成。谈判负责人是谈判组织的领导者，其职责是负责该方对谈判目标的实施和调整。负责人既可以是主谈人，也可以不是。商务主谈人的职责是把握合同条款的谈判，并拟出合同文本。技术主谈人的职责是负责谈判目标物的性能、验收办法，配合商务主谈人对性能、同类产品或服务价格进行论证、分析。法律人员的职责是负责合同及技术附件的法律及文字把关工作。翻译人员则负

pdf下载网 http://www.i8788.com

责口头与文字的翻译工作，沟通谈判各方的意图，配合谈判策略的运用。

第五，联络通讯方式。

谈判规划要明确与主管进行通讯联系以及汇报、联络谈判进程的条件、时间及要求，以使谈判小组与企业的主管始终保持密切的联系。

（2）谈判执行计划

谈判的执行计划是谈判小组为了实现谈判规划所规定的内容而制定的具体执行计划。它包括以下主要内容：

● 谈判各方共同遵守的一般议程

一般议程可以由一方准备、提出，也可以由各方准备、提出。但最后必须是谈判各方共同协商、接受和遵守的。一般议程需要重点解决以下几个问题：

第一，谈判的中心议题；

第二，解决中心议题的根本原则应在何时、由何人讨论决定；

第三，实施原则的细节问题，应在何时、由何人讨论决定；

第四，根据谈判的主体划分谈判阶段，以及期限的长短。

谈判一般议程的制定方式是多种多样的。有的首先安排讨论原则问题，达成协议后，再讨论具体细节问题。有的则不分原则问题和次要问题，先把各方可能达成协议的问题或条件提出讨论，然后再讨论可能会出现的分歧。安排议程，还可以首先安排解决与资金有关的问题，然后再解决其他问题，反之、亦可。一般议程草拟后，要送交谈判各方审议、同意后，方能正式生效。

● 仅供己方谈判人员参考的具体计划

这类计划由于仅供己方人员使用，所以具有保密性。它包括谈判前的准备工作和谈判过程中的具体执行。其内容一般有：

pdf下载网 http://www.i8788.com

第一，选定所要征询的专家；

第二，搜集、规定所使用的文件、资料；

第三，安排发言的顺序；

第四，何时、由何人，提出何种问题；

第五，何时打岔，由谁来打岔；

第六，由何人提出问题、回答问题，由何人补充；

第七，在何时、何种情况下暂停讨论；

第八，是否需要更换谈判人员，何时更换，由谁替补。

● 制定不同情况下应采取的策略

在谈判过程中，既有可控因素，也有不可控因素。因此，出现意外情况是常有的事。这就要求在制定谈判方案时，要能根据不同情况，确定各种应变对策。例如，当买方收到报价后，立即按照自己的条件还价，并坚持自己的条件怎么办？卖方已经明白在报价中，哪些条款买方准备接受，哪些不准备接受怎么办？如果卖方对买方不接受报价的缘由和情况一无所知怎么办？买方如何在不显露自己立场的条件下，迫使对方亮出底牌，承担更大的责任？在谈判中怎样根据双方的差异来据理力争，求同存异等等。谈判各方只有周密地制定多种灵活、具体的对策，才有可能使不可控因素转化为可控因素，意外情况转化为意料之中，也才有可能实现谈判的目标，促成交易。

另外，卖方也可以有意提出一些有风险的责任条款，其目的是为了表明，如果买方能够承担这些风险的话，如由于提前装运、受气候影响使产品质量出现一定的问题等，卖方可同意缩短交货期。这种方法往往用于买方确实是因为某些客观因素而急于成交、提前装运的情况。在这种情况下，买方关心的只是缩短交货期，尽快达成交易，至于对合同中的交货条款如何订立一般不太在意。

pdf下载网 http://www.i8788.com

2. 制订切实可行的方案

很多时候，谈判者都会自以为是地认为，只有自己才知道正确的答案，或者认为只有自己的提议才是合理的。更有甚者，还有人会顽固地认为答案只存在于自己的立场和对方立场的连线上，解决办法无非就是折衷而已。

谈判者要提出多种解决方案并不是一件容易的事情，因为，这意味着要不断产生新的构想才行。

在谈判中，应努力寻求那些能够互利的选择方案，以增加达成双方都满意的协议的可能性。

（1）寻求共同利益

共同利益是谈判双方达成协议的主要催化剂。从理论上讲，能满足双方共同利益的方案，对双方来说都容易接受。不过，在现实的谈判中，要想识别出共同利益却并非易事。

谈判者要想使自己得到某种利益上的满足，就必须让对方也能获得某种程度的满足。只有这样，才能圆满地解决双方共同面对的问题。识别双方的共同利益，是谈判者应掌握的一项重要技能，因为寻找共同利益是使双方均获满足的捷径。对于共同利益，有三点须着重指出：

第一，在谈判中，共同利益往往并不呈现于表面；

第二，必须主动采取行动去探索发掘共同利益，并使之具体化，成为双方的共同目标；

第三，揭示、强调共同利益能使谈判在友好的气氛中更加顺利地进行。

（2）利用利益的差异性和互补性

在谈判中，经常会遇到双方因各自的需求不同而存在某种差异性和互补性。很多时候，这种利益的差异性和互补性正是解决问题的关键，它为达成双方能满足的协议提供了契机。

pdf下载网 http://www.i8788.com

在谈判中，可供利用的差异性有：价值评价角度上的差异，时间价值上的差异；预测上的差异，风险程度上的差异。

3. 准备对手易于接受的方案

谈判成功的最后一个关卡在于对方是否做出你所期望的决定。因此，要想使谈判成功，应当制定出让对方易于接受的方案，不要让对方感到难作抉择。通常，人们都会给予自己提案过高的评价，而忽视了对方的顾虑。为避免这种情况，应让自己试着站在对方的立场上加以顾虑。如果提案对对方没有吸引力，又怎能期望对方签字同意呢？所以要制定出让对方易于接受的方案，应做到以下三点：

（1）对方的负责人是谁

为使对方易于做决定，首先你需要解决的问题就是搞清楚对方的负责人是谁。也就是说，要弄清楚你想说服的对象是正在和你谈判的当事人，还是不在场的后台老板，或者是某个委员会或其他集体决策机构。如果你是和抽象的“加州大学”或“休斯敦太空中心”谈判，显然是很难成功达成协议的。与其想去说服“保险公司”做出某项赔偿决定，不如想方设法找到一个理赔代理人提出建议更易于达到目的。所以，无论对方的决策过程有多么复杂，你都必须去寻找一个固定的谈判对象作为谈判的真正对手，以取得谈判的突破。

当然，将谈判的焦点仅固定在对方负责人身上，并不表示可以忽视问题的复杂性。事实上，正是由于问题的复杂，才使得你有必要去了解、体会对方决策者所承受的压力，继而想方设法帮助对方排解压力，即强化对方决策者在处理问题时的分量，或提供使他足以说服相关人员的论据和资料。

（2）注意决断的内容

很多人将言语上的谈判(约定)和实质上的谈判(履行)混为一谈，那是不对的；在谈判中应注意两者的区别。如果你们是就履行协议进行谈判，

pdf下载网 http://www.i8788.com

那么就不能过高设立履行协议的条件，否则只能徒耗双方的精力，且增加了达成目标的难度。这就好比你的目的本来是希望马跃过已有的障碍物而已，这时，如果你再提出把障碍物加高，则对达成目标毫无益处。如果你们谈判的目的是想从对方身上获得一份约定或协议，这也是最常见的谈判类型，那么，你不妨多写出几项可行的提案。在草拟方案时要考虑到怎样才能对双方都有吸引力，尤其要站在对方的立场上，考虑到方案实行时会遭遇的困难，因为这是对方必然会考虑的问题。

大多数人在做事情时都会比较关注合理性问题。因此，使提案易于被对方接受的有效方法之一，就是使提案具有合理性。如果提案具有公平、公正、合法、诚实等特点，肯定会博得对方的好感，从而增加达成协议的可能性。

（3）站在对方的角度评估后果

除了要考虑你希望对方做出的决策以外，你还要从对方的角度去考虑这个决策的后果。在谈判中，我们常常会暗示或警告对方，如果对方不做出我们期望的决策，结果会怎么样。不过，提出具有建设性的提案会比这种威胁更有效。你应该努力让对方了解，按照你的方案去做，会取得什么样的结果。

三、谁是最佳谈判人选？

在FBI，参与谈判的人应该阅读案件档案，了解该案的嫌疑人，然后要问自己两个问题：

（1）“假如我是嫌疑人，希望谁来调查我呢？为什么希望调查我的是这个人呢？”

pdf下载网 http://www.i8788.com

（2）“我是这次谈判的最佳人选吗？”

如果这次调查很重要，并且你知道你不是最合适的人选，那么你就要去选择更适合的谈判者。要诚实地面对自己。

在一次谈判中，参谈人员是谈判成败的关键所在，所以有人说“优秀的谈判人员是成功的一半”。参谈人员是直接参与谈判的当事人，他们的素质和谈判水平直接影响着谈判结果，参谈人员代表了一定的组织或集团的形象，因此，要选择综合能力和素质较高的人员组成谈判团队。完成这方面的准备工作需要解决以下几个问题：如何选择谈判人员？怎样组建谈判小组？什么样的人担任谈判组领导？如何加强小组内的协作？

参谈人员的数量可以是一个人，即单人谈判；也可以是一个谈判组织，即小组谈判或团体谈判。

在FBI内部，每一类的谈判都有专门的人员负责，因此即使是突发事件，也能迅速找到合适的谈判专家。对于商业谈判而言，也应根据实际的谈判需要组织人员。

1. 甄选能表现出诚意的谈判者

并不是所有的情况都可以谈判。请看下面的例子：

史密斯先生为了筹措大学学费，在一家餐厅找了一份工作。

刚开始，他充满希望，可是日子一天天过去，他愈来愈失望。经理年纪不比史密斯大多少，但是自我防卫意识很强，对自己没有信心，常常恶言相向地拿员工撒气。史密斯被要求工作的时间特别长，经常加班，而且工资又很低。不过史密斯坚持做下去，在很短的时间内他便成为餐厅里的骨干员工。他费心思考如何把工作做好，并预先为经理做好准备工作，让经理省时省力。证实自己的能力之后，他试图经过谈判为自己谋得较高的

pdf下载网 http://www.i8788.com

工资，较少的工作时间，不过他的商谈、恳求全被经理当做耳边风。看来不管他表现得多好都没有用，他和别人所享受的待遇还是一样。

了解这一情况后，他辞职了。

史密斯先生有明确的谈判目的，也有谈判的诚意，但是经理的观点就不同了，在他看来，总有人会来取代史密斯的工作的。这个经验很有价值，因为它教导史密斯有时候谈判的机会根本就不存在。卡耐基曾说过，有些人虽年纪已大，却仍然需要学习如何有效谈判这门课程。

在工作中、生活中，最令人沮丧的是不真诚、不守承诺的人。这些人就在你的周围，他们会浪费你的时间让你受挫，直到你学会看清他们的面目，寻找到更有价值的人。找出这些骗子并没有捷径，不过假使你小心留神，还是有迹可循的。常常最空虚的人也是最爱说大话的人。留心那些轻诺寡信、大声吹牛、满嘴名人的人物。注意不想履行约会，不实践诺言等迹象。最重要的是，依赖你对对手的内在感觉。这不是什么大计划，但是你真正能做到的也只有这些了。

诚意付出是谈判之根本，就如同它是成功的根本一样。除非你和谈判的对方都有诚意，否则谈判根本无法进行。

请看罗德和他的朋友艾尔的故事：

罗德和艾尔是两位决定合伙做生意的朋友。他们觉察到速食是个有发展前途的产业。罗德认为他们最好开一家快餐厅。起初这两个朋友充满了新企业家的热情；但是在决定的次日，艾尔来找罗德，说他要退出。

“你昨天还干劲十足，今天却突然要退出，这是怎么回事啊？”罗德问道。

艾尔回答说：“我已经好好考虑过了，我目前要延缓一下合伙做生意的事。对你来说，这只是一项生意投资，但是对我来说，是全心的付出、

pdf下载网 http://www.i8788.com

倾力的投入。”

的确，诚心的付出、倾力的投入是任何谈判赖以成功的要素。只有谈判双方全力以赴，谈判才可能成功。当你为自己生意拓展或职业上的晋升进行谈判时，有一个必须学习的技巧：判断你的对手是否真有诚意。这说来简单，做起来却不容易。不幸的是并没有判定对手是否真有诚意的捷径，这是一项必须经过经验累积才能习得的技巧。更艰难的是，有许多人曾故意误导你，包括一大批光说不练的人。有人只想要房地产中间商带他们参观房子，但却根本没有购买的诚意。有人根本没有实权决定公司里的人事任用，却喜欢招考员工，并予以面试。最多的是那些喜欢给你提许多建议，而实际上根本无法影响任何事物的人。很明显，与这些人谈判只能是一无所获，因为他们无法实现任何承诺，只是漫无目的地空谈而已。

即使真正有权做出决定的人，对你想商谈的问题也未必有诚意。你或许有个构想，想为公司开创新市场，可是你没法经过谈判而为自己谋得有利的职位，使自己的构想付诸实践，因为生产部门主管对于你的观念存在封闭心态，虽然他不得不说一些场面话，可是不会真正考虑此建议。许多时候有实权的人士不但懒，考虑也不够周全。他们不会直截了当地告诉销售员他们没有兴趣，或他们的合同已经签订，而是采取拖延策略，不断地接受免费的午餐，反复表示他们还没有做最后的决定。

2. 是选择单人谈判还是团体谈判

在FBI进行的约谈中，一对一的约谈是成功几率最大的一种谈话方式。即使不能进行一对一的约谈，约谈者也不应该多于两个。因为两个以上的约谈者会增加被约谈者的焦虑程度，从而阻碍双方融洽关系的建立。

如果参加约谈的调查者太多，可能会让被约谈者把约谈者看成观众，从而刺激他的表演欲，而不是真正回答问题。在某些情况下，在场的多个

pdf下载网 http://www.i8788.com

约谈者甚至会产生争执，这种争执与调查无关，反而会削弱约谈的要点。

如果是常见的商业谈判，情况又有所不同。

（1）单人谈判

在商业运作中，有不少单项采购或推销的谈判，谈判的内容一般都比较单纯，牵涉商品交易金额不算大；或者是在谈判双方相当熟悉，并且曾经有过全面深入的交流的情况下进行的。这时往往采用单个的业务员与对方谈判、签约。采用这种谈判形式大多是基于以下原因：

● 供需双方有着长期的合作关系，谈判双方都比较熟悉，对贸易的条款、内容也都比较明确。

● 推销员或采购员拜访客户。

● 续签合同的谈判。由于具体内容及条款在以往的谈判中都已明确，只须在个别地方进行调整与修改，所以，谈判内容简单、明确。

● 在许多大型谈判过程中，对于某些具体细节的讨论，不需要所有人都参加谈判；或者是从更好地解决问题的角度出发，双方主要代表单独接触比较好，也会采取一对一的谈判形式。

单人谈判的优势表现在：可以迅速形成决断，使对方无法以攻击我方谈判实力较弱的人员来作为缺口。

但单人谈判毕竟还有其不足的一面：既要陈述自己的交易条件，又要观察对方的反应；倾听对方的回答，并做好笔录；边筹划边回答对方的问题；及时衡量各种交易条件对我方的厉害得失，并做好相应的对策；明确各项交易条件，签约成交，这一过程既复杂，又繁琐，而且还会为对方行贿提供机会。

（2）小组谈判

小组谈判是指每一方都是由两个以上的人员参加协商的谈判形式。FBI审讯过程中也常使用这种形式，一人审讯，一个记录，另一个人负责观察嫌犯的各种反应。小组谈判可用于大多数正式谈判，特别是重要、复

pdf下载网 http://www.i8788.com

杂的谈判。

小组谈判与单人谈判比较，具有如下优点：

● 每个人由于经验、能力、精力等客观条件的限制，不可能具备谈判所需要的一切知识与技能，因此，需要小组其他成员的补充与配合。

● 集体的智慧与力量是取得谈判成功的重要因素。这在谈判双方人员对等的情况下，表现可能不太明显；但如果双方人数有差别，人多的一方就很可能在气势上占了上风；人少的一方有可能寡不敌众，甚至丧失自信心，败下阵来。

● 采用小组谈判方式，可以更好地运用谈判谋略和技巧，更好地发挥谈判人员的创造性和灵活性。

● 小组谈判有利于谈判人员采用灵活的形式消除谈判中遇到的障碍。如小组某一成员可以担当谈判中间人或调节人的角色，提出一些建议，缓和谈判气氛；也可以采用小组人员相互磋商的办法，寻找其他的解决途径，避免经常在一对一的谈判中出现的僵持局面。

● 经小组谈判达成的协议或合同具有更高的履约率，因为双方认为这是集体协商的结果。集体的决定会对其成员有更大的约束力。经由集体讨论产生的协议具有极大的合理性，因此，没有理由不执行。

由此可见，小组谈判最大的优点是发挥了集体的智慧。所以，正确选配谈判小组成员是十分重要的，如小组领导人的选配，主要成员与专业人员的选配等。

每次谈判时，使用个人谈判或团体谈判的形式应分别考虑。所处的环境、谈判的方法和条件都是考虑的因素。这些因素也用来决定谁是谈判的主导者。无论何时，参与个人谈判或团体谈判的人，都要获得团体的支持，同时这些人也要全力维护团体的利益。不管个人或团体谈判，最高决策者对于即将来临的谈判，要负责的事项包括方法指导、指定谈判目标、提供消息、协助参与谈判的人。而且要经常注意事情的进展，并提供建

pdf下载网 http://www.i8788.com

议，但这不是说决策者就比参与谈判的人或团体高一级。相反，应该建立完整的组织架构，使谈判的情况能够及时回馈。

也许整个谈判不需与较高层领导协商，但必须知道组织的存在，知道组织会对谈判负责，必要时会给予协助，这会增强谈判者的信心。

3. 团体谈判人员配备

（1）配备原则

● 知识互补

谈判小组的每一个成员，包括翻译人员的挑选都应该是十分谨慎的。他们不仅要符合一定的素质要求，而且还要能形成各方面互补的结构。一般来说，首席谈判代表要责任心强，心胸开阔，目标坚定，知识广博，精通相关业务，经验丰富，有娴熟的策略技能，思维敏捷，善于随机应变；同时又富有创造能力和组织协调能力，具有上通下达的信息渠道和能力，善于发挥谈判队伍的整体力量，最终实现预期的谈判目标。谈判小组的其他人员则应善于从思想上、行动上紧密配合，确保内部协调一致。

● 性格协调

谈判小组中的谈判人员性格要互补协调，将不同性格的人优势发挥出来，互相弥补不足，才能发挥出整体队伍的最大优势。

● 分工明确

谈判小组每一个人都要有明确的分工，担任不同的角色。每个人都有自己特殊的任务，不能职责混乱，混淆角色。遇到争论不能七嘴八舌争先恐后地发言，该谁讲就谁讲，要有主角和配角，要有中心和外围。谈判队伍要分工明确、纪律严明。当然，在分工明确的同时，大家还要注意为一个共同的目标而通力合作。

（2）规模设定

谈判小组的人员构成，针对不同谈判情况可能有所不同，FBI的人质

pdf下载网 http://www.i8788.com

谈判除了谈判专家外，还需配备专家助手，负责各方面信息收集工作。但在一般商业谈判，应包括：技术人员、经济人员、法律人员、翻译、商务人员等。商业谈判一般应该遵循下面的原则：

第一，按照项目的大小和难易程度来确定谈判小组的阵容；
第二，依据谈判所需专业知识的复杂程度来确定；
第三，依据管理幅度的有效性来确定。

当挑选出合适的人员组成谈判小组以后，就必须在成员之间做出适当的分工，也就是根据谈判内容和每人的专长作适当的分工，明确各自的职责。组员在进入自己的角色，发挥自己的特长与能动性的同时，还必须按照谈判的目标和具体的方案与他人彼此呼应，相互协调和配合，真正演好谈判这一台集体的戏。这就是谈判人员之间的配合。分工和配合是一个事物的两个方面，没有分工，就没有良好的配合；没有有机的配合，分工也失去了其目的性和存在的基础。

例　如：某公司的谈判小组是这样组成的：

约翰逊：销售部经理；
詹姆斯：工程技术部工程师；
肯尼迪：法律顾问；
杜　克：公司会计师；
珍　妮：经理助理。

谈判人员的分工如下：

约翰逊：该项谈判的负责人和主谈人；

pdf下载网 http://www.i8788.com

詹姆斯：负责所有工程和生产方面的谈判；

肯尼迪：负责谈判中涉及的所有法律问题；

杜　克：负责该项谈判过程中涉及的财务问题；

珍妮：负责谈判的纪律工作。

四、谈判地点的选择

在FBI的谈判手册中，会提示谈判地点对谈判者心理的影响，同时提示地点对谈判结果的影响。在每一场谈判中，我们都应特别关注谈判地点。

谈判地点往往涉及一个谈判的环境心理因素的问题，它对于谈判效果具有一定的影响，有利的地点、场所能够增强己方的谈判地位和谈判力量。

人类是一种具有“领域感”的动物，和自己拥有的事物有着密不可分的联系，他的才华与能量的释放与自己所处环境是密切相关的。

美国谈判学家泰勒尔和他的助手们曾经做过一个有趣的实验，结果表明许多人在自己家的客厅里与人谈话，比在别人客厅里更能够说服对方。因为人们有一种常见的心理状况，即在自己“所属领域”的谈判行为，无需分心于熟悉环境和适应环境，所以谈判的成功概率就高；反之，在自己不熟悉的环境中进行谈判，往往容易变得无所适从，结果导致谈判的失利。

谈判场所会给被约谈者传达某些信息。在FBI的调查取证中，调查者应明智地选择一个符合谈判目标的环境。合适的场所能使调查者有效地控制时间，推进谈判目标的实现。

一般来说，讯问犯罪嫌疑人选择警察局比较合适，因为这让探员有足够的控制局面的优势。但警察局同时也是一个具有威慑力的场所，在这里进行约谈有时不一定是最佳地点，因为这种威吓气氛可能会抑制对方展开

pdf下载网 http://www.i8788.com

公开、诚实的谈话。

若是约谈选在被约谈者的工作场所进行，可能会使FBI探员处于不利的局面，因为在被约谈者熟悉的领地内，探员很可能失去主动权。在这样的环境中，被约谈者通常会感到安全和舒适。另一方面，当FBI探员到达以及离开时，被约谈者将不可避免地成为周围人关注的焦点，例如当FBI探员进入和退出被约谈者的工作场所时，可能会加强（或者削弱）被约谈者的领导及同事的反应。很多FBI谈判实例告诉我们，要慎重考虑和选择约谈环境，要尽量选择那些使被约谈者可能采取合作态度的环境。

让被约谈者感到最安全地方便是他的住处，因为他可以完全掌控在自己家上演的谈话。探员是客人，被约谈者可以随时要求探员离开。

但是FBI调查专家必须充分评估这种方案——到嫌疑人或证人的住所去问话、约谈，优点是FBI调查专家可以有机会调查和评估被约谈者的家庭环境，可以观察被约谈者的个性和生活方式，获得被约谈者宝贵的个人信息。在住宅面谈的另一个优点是嫌疑人允许FBI调查专家搜查他的住宅，或查看他的电脑的可能性会增大。但是在被约谈人的家里，探员可能会遇到刁难，或者被其亲属干扰。

还有，汽车里不是一个很好的约谈场所，因为双方得并排坐在前排座位，或者探员必须得回头与坐在后座的嫌疑人交谈。这种封闭的环境严重限制了谈判技巧的使用。但汽车里最适合用于向举报人询问情况，这样可以拉近探员与举报人之间的关系，去除举报人的敌意或防范心理。

那么，餐厅和其他公众场所可以吗？它们是中性的领域，探员既可以满足被约谈者所要求的相对轻松自由的环境，同时也仍能保持一定的约谈控制权。如果计划进行多次约谈，那么餐厅是初次约谈的理想场所。如果要用语音设备记录约谈，约谈者应在进行约谈之前，在所约定的那个时间提前去餐厅做现场考察，制订谈话计划。在餐厅营业的繁忙时段，背景噪音可能会造成录制质量比较差。

pdf下载网 http://www.i8788.com

FBI谈判有着这样严格的地点选择，其实普通的谈判也是如此。

1. 日常谈判活动地点选择

日常的谈判活动应该争取在自己的单位，如办公室、会议室或者谈判室等比较熟悉的地方举行。这就像体育竞赛一样，在自己熟悉的场地进行，往往能够获胜。这是因为：

第一，在自己熟悉的环境谈判，就不必分心去熟悉环境，这样可以专心谈判；

第二，在自己熟悉的场地谈判，人们一般都比较审慎。因为如果在自己的场地举行谈判失败，往往有损于自尊心；

第三，在自己的场地谈判，对手就是以客人的身份参加，一般来说都会比较讲究礼仪，不会过于侵犯主人的权益。

如果争取不到在自己单位或者所熟悉的场地谈判，应尽量选择双方都不熟悉的地方来谈判，而不应该选择在对手的根据地进行谈判。同时，如果选择在公共场合进行谈判，一定要注意：涉及机密的谈判一定要在更为私密的空间内进行。

2. 客场谈判的注意事项

一般来说，只有在下列情况下，谈判者才到客场去谈判：必须亲自检验和查看谈判对手的某些资料时；己方及其产品必须对外开放，寻找新的市场和合作伙伴时；有助于在多轮谈判交锋中，把决定性的一轮谈判放在对己方有利的场所时；即使谈判在客场进行，对于谈判结果也不会有很大的影响时。

如果谈判地点必须选择在异地，谈判人员也应有相应的对策，如谈判

pdf下载网 http://www.i8788.com

前必须有充分的休息和适应时间，预先订好房间，携带必需的资料和电脑等设备工具，得以保持谈判者从容和舒适的工作状态，同时也减少己方失去“场地优势”带来的不利影响。

如果谈判双方利益对立尖锐、关系紧张，则选择中立地点，既明智又必要。中立地点谈判的优越性在于：它可以缓和双方关系，清除双方紧张心理，促成双方寻找共同点和均衡利益；较之主客场谈判，更能充分体现公平原则，能够最大限度地避免干扰，使双方人员在平静心理的主导下冷静思考，于谈判有积极促进作用。当然，其不足之处也是明显的：双方均不能充分利用自己的有利因素与便捷条件；双方的信任感需经较长时间的努力方能建立和提升；同时某些时候，中立地点会对谈判双方产生某种心理氛围，形成不利影响。

第一次海湾战争爆发前的最后时刻，前美国国务卿贝克和前伊拉克外长阿齐兹在日内瓦举行谈判，为避免战争做最后的努力。

在两国代表团下榻地点的安排上，日内瓦方面决定让这两个敌对国家的谈判代表团同时下榻在日内瓦的一家大饭店。饭店总经理赫伯德·肖特说：“这是朝和平的方向迈出的第一步：让他们俩住在同一家饭店里，这样他们都会喝上同样的咖啡。”

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

3. 选择地点应遵循的原则

在条件具备的状况下，应力求主场谈判；

在各方面条件不利但谈判又必须举行的状况下，必须以充分的准备与

pdf下载网 http://www.i8788.com

计划进行客场谈判；

确立中立地点必须经过双方的协商认可；

决不选择在任何娱乐场所进行谈判，因为这些场所根本不具备谈判的气氛……

总之，选择有利的谈判地点是要求整个环境以舒适为宜。

谈判场所的房间要宽敞明亮足以容纳各种设备，要有适当的空气调节设备；

禁止吸烟；

椅子也要舒适，但太舒适又易使人打瞌睡，不舒适也使人想离开；

良好的视觉效果，可方便双方谈论细节时使用；

各种提神的东西随时要供应。

有时在会议室旁边，准备一小房间作为秘密的场所也很重要。

需要注意的是，假如你是到对方的地盘去谈判，谈判期间的住宿、行程安排要保密，当心谈判对手会注意你预订住宿登记的时间。从这些细节能够判断你的谈判预期。

如果谈判的地点是对手的办公室，对方或许会安排你坐在气势较弱、属于下属的位置。典型的例子是，对手会坐他办公桌的大位子，而你则坐在旁边的椅子上。更糟的话，甚至他让你坐在临时搬进来的椅子上。这种不利于你的情况完全可以避免，只要你要求挪到会议室谈判。在会议室谈判时各方围着桌子坐下，可放松心情，开始谈判。

这一要求虽然简单了，却不容忽视。但是当你自己和对手坐下来，准备开始谈判，绝非是你可以等闲视之的谈判。如果谈判各方能各安其位，准备进行谈判，那么已经往谈判成功大道迈进一大步了。

谈判桌的形状，和会议室一样，实际座位的安排也是需要留心的谈判细节。有人认为坐在你对手办公桌对面的椅子上，似乎有下属的服从性。有些主管费尽心机故意安排他们办公室的摆设，让他们的对手坐在不平等

pdf下载网 http://www.i8788.com

的位置和较不利的座席，以减弱对手气势。过于低矮的座位会使得谈判者必须挺直身子讲话，制造说话者的不适和紧张，让对手有机可乘。再者，高座位的人可以俯瞰低座位者，占尽地利；而低座位者不得不仰视高座位的人，其气势已弱。

谈判时调整座位的要素是你自己的感觉。如果你开始就觉得不舒适和受到对手胁迫、控制时，而这感觉是源自你所坐的不利位子时，应立即行动，很客气地扳回劣势，平衡双方的均势。不要担心此举会触怒对手。如果他在对你玩策略，他内心最明白不过了——他会尊重你试图改变这种状况的努力。

五、布下主场谈判的“局”

1. 设置主导“局”

FBI设置的约谈中，每件事、每个人都服务于同一个目的：获取目标信息。设置约谈的类型应取决于约谈目标、接受约谈的人和约谈环境等具体情况。精心设置的约谈会给约谈者一定的心理优势。无论条件多么恶劣，由约谈者来控制和主宰约谈都是至关重要的。

首先是约谈环境。最适宜的地方是一个安静没有打扰的地方，应关闭手机，或者禁止携带手机，因为被约谈者有时会迫于压力而做出回避问题的举动，如接打手机等。

诸如桌子之类的障碍物不应挡住调查者的视线，不应妨碍FBI调查专家从头到脚打量被约谈者。如果有障碍物挡住了被约谈者的下半身，调查专家便无法观察到被约谈者的一些非言语行为，例如坐立不安、双腿不停抖动、脚的姿势等。如果目前的位置不能从头到脚地对被约谈者进行彻底

pdf下载网 http://www.i8788.com

的观察，那么前来调查的FBI探员就应调整自己的位置，以便能够观察到被约谈者的肢体动作中的细节。

如果现场的家具不允许FBI探员自由调整和摆放，那么应该坐在靠近桌角的地方，桌角要朝向被约谈者，这样的位置可以将被约谈者的一举一动尽收眼底，使其无法采用桌子作为遮挡工具。

FBI探员应将被约谈者的椅子尽可能地放在靠近门的位置。从心理学角度来讲，越靠近门，心理压力就越小，因为门代表着身体和心理的逃避通道。

另一个策略是将约谈者的椅子放在被约谈者和门之间。这种放置方式向被约谈者传达了一种信息，即他必须要经过约谈者才能获得自由。

FBI探员还可以将被约谈者的椅子靠墙放置，这样的话被约谈者会感到他们的背也靠在了墙上，可以减少心理压力。

有时当被约谈者离开约谈的房间时，他会主动透露一些信息。因为门代表了身体和心理的逃避通道，当他接近门时，往往倾向于对约谈者“示好”。

对不同性别的被约谈者，椅子的放置也有所不同。

（1）男性被约谈者

当被约谈对象为男性时，你的椅子应该斜对着他，因为面对面的就坐方式，会令被约谈者产生对抗情绪，还会抑制融洽关系的形成。

如果不能避免面对面的谈话方式，那么你至少也应该斜着坐。在面谈进行中，FBI探员可以逐步地、灵活地把自己的椅子移动到一个更有利的位置。

（2）女性被约谈者

当被约谈者为女性时，你的椅子可以直接对着她。因为女性更适合面对面的谈话。在面谈中，FBI探员也可以根据需要调整自己的椅子。

在座位的安排上，也需要有所考虑。

pdf下载网 http://www.i8788.com

在谈判过程中，属于合作关系的人应并排坐。如果FBI探员所坐的椅子有轮子，或者易于滑行，那么可以在适当的时机，沿着被约谈者的方向滑动自己的椅子，鼓励对方与自己合作。带轮子的椅子可以使调查专家很方便地靠近或远离被调查者，从而增加或减少其被讯问的紧张程度。

如果有两位调查专家参加问讯，主导的调查者应把第二调查者的椅子与被调查者摆放成一定角度，位置应比自己靠后一点。这样的位置可以鼓励被调查者与主要调查者发展建立融洽的关系。如果第二调查者要做笔录，那么就将他的椅子放在被调查者的视觉边缘，这样可以避免被调查者偷窥到笔录的内容。

2. 道具设“局”

道具可以强化调查员的言语和非言语信息，同时还能向被调查者发出无声的警告，让他体会其中的含义。当然，也并不是所有的谈话或谈判都需要道具。调查者扮演好自己的角色，获得被调查者的供词才是目的。你掌握的证据越充足（或者你能让被调查者觉得你知道很多），那么他就越有可能供认。

每一次调查、讯问其实都是一场谈判。调查者可以借助道具提供某些帮助，令对方以为你掌握了强有力的证据。在约谈之前要计划好道具的使用，仔细确定每个道具的目的，并预测使用道具可能会对被调查者产生什么样的效果。每个约谈方案都需要专门设计道具，帮助实现目标。如果使用正确，道具可以成为非常有效的工具；但如果使用不当，道具也可能严重伤害调查者的信用。

道具可以有很多种，例如悬挂在办公室或会议室墙上的证书、奖状、照片。这些都可以彰显调查者的可信度和权威性。但是，展示证书、奖状和自己与名人的合影，有时也可被看做是内心不安的表现，而且会显现出以自我为中心和傲慢的气息。同所有的道具一样，使用证书、奖状和照

pdf下载网 http://www.i8788.com

片，应进一步规划好谈判所要达到的预期目标。

同时，文件柜也是不错的道具。

审讯室里的文件柜贴上标签，上面用粗笔写上被调查者的姓名以及“发现的证据”等字样，制造出已经掌握了很多证据的假象。

调查人员在自己的笔记本里故意夹上一些看不清楚的文件，文件标题写上“××的供词”等（这里的“××”指的是被调查者同谋的名字），这些标题会很有说服力。当你打开自己的笔记本时，可以故意让嫌疑人看到这些文档及其标题，让他认为你还有特别的情报。

如果嫌疑人坚持不愿说实话，你可以告诉他，他的同谋愿意配合调查，所以他的对抗是没有用的。不要展露现有的信息，这样会迫使嫌疑人去推测你手头掌握了多少证据。他的疑神疑鬼，再加上他的犯罪心理，都会增加你虚张声势策略奏效的机会。

你还可以带一个厚厚的牛皮纸文件袋去讯问现场，在文件袋标签上清楚地写上嫌疑人的名字。厚厚的文件袋会给犯罪嫌疑人以暗示，似乎关于这个案件已经积累了大量的证据。使用这种道具是要注意细节的把握。伪造的案卷大小和薄厚应与嫌疑人所犯下的罪行成比例。如果携带一份大大的案件卷宗去审讯一个小偷，那就有些夸张了。

调查人员在审讯中可以出示装在证物塑料袋里的光盘资料，上面标明是“××案件证据”，标签上要写明犯罪的现场或接近犯罪现场的地方，以及犯罪的日期等内容。这份光盘会暗示嫌疑人，犯罪现场或其附近的监控设备已记录下了他的罪行。如果嫌疑人要求查看光盘资料，就告诉他光盘刚取回，将被送往实验室去处理。这个道具可以帮助调查者扩大声势，以使被约谈者感到压力。

出示犯罪现场或受害者的照片，往往有助于刺激嫌疑人。有时出示这样的照片，会令嫌疑人幡然悔悟，从而供认所犯的罪行。也有的嫌疑人会表示只要把照片拿走他们就会吐露实情，因为他们实在不想再次重温那令

pdf下载网 http://www.i8788.com

人恐惧的犯罪过程。

比如，调查员出示一张照片，指出照片上的人是受害者的父母，然后询问嫌疑人：“如果你现在能与他们谈谈，你想告诉他们什么？”嫌疑人的答案可以透露出一些信息，借以判断他是否有罪。

向嫌疑人传达这些虚张声势的信息时，应该不露痕迹，让嫌疑人自己把线索拼凑在一起。人们会相信自己所见所闻的信息，因为是他们自己推论得来的，如果你直接说出来的话，他们反而会怀疑真实性和你的动机。嫌疑人会因为自己的主观意识和犯罪动机，赋予信息更多的意义。

利用嫌疑人的同谋作为道具，让嫌疑人在进入审讯室时看到自己的同谋。同谋只要出场，就可能会迫使嫌疑人重新考虑自己是否应该与你合作，因为嫌疑人会怀疑自己的同谋可能率先采取合作的态度，来换取污点证人的罪行豁免权。无论这名同谋是否与调查员合作，都要安排他出场。在约谈中，嫌疑人同谋的出现可以帮助调查人员实施虚张声势的策略。

电话是另一个强有力的道具。一个不在场的调查员打来的电话，会让嫌疑人以为有新发现的证据，或者让他以为自己的同谋已经招供了。让嫌疑人“无意中”听到神秘的电话，可以向他传达强有力的信息和暗示。

如果个别嫌疑人不合作，可以让他的同谋写下“我已经告诉调查员全部的真相”的声明，并签上名字。然后调查员将这份同谋的认罪声明出示给不愿合作的嫌疑人。在这种情况下，多数嫌疑人会咒骂自己的同谋，并且会对调查采取合作的态度。

这些用道具作暗示的方法也试用于一般的谈判，如商业谈判。甚至这些技巧也可用于日常的交际。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第三章

如何做开场陈述

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、用闲话开场

在FBI的约谈现场，调查者常常会这样说：“上周末的天气真不错，我带着家里人去钓鱼了，湖水可真清澈，心情因此非常好。我坐在湖边，欣赏美丽的景色。这种感觉可真不错。对了，我想和你谈谈是因为……”

这样的开场白显得非常轻松，虽然对谈判结果不会产生什么大的影响，但是创造了良好的约谈氛围。

在一些约谈中，常常有调查员把握不好自己的情绪，总是用命令的口气和被约谈者沟通。他所犯的最常见的错误是“咆哮”地喊出他们想让嫌疑人知道的信息，因为他们觉得不这样做，嫌疑人就不明白他们想说什么。这不是在审案子。嫌疑人完全能够敏锐觉察到约谈气氛的细微变化，包括你的言语和非言语行为。嫌疑人或许没有受过正规教育，但察言观色却是他们赖以生存的社会技能。

即使不是FBI进行约谈调查，一般的商业谈判同样需要谈判的氛围，也需要注意开场白的设置。

一般情况下，开场白可以分为两个阶段。

第一个阶段是开场白阶段。

从谈判者走进房间的速度、主人从桌前站起来或走上前的速度、以及双方聊天的速度等等都可以看出谈判的进度。但这些动作的速度通常是难以确定的。而经常遇到的问题是，由于洽谈人员拿不准该谈些什么而出现停顿和冷场，从而减缓了随后谈判的速度；相反地，如果洽谈人员讲话速度很快，滔滔不绝，慌慌张张，同样是一个不妙的开端。我们需要的是既轻松又有效率的谈判速度。

不管是讲话速度还是无声的印象，都会为谈判奠定基调。未坐到椅子之前还处于站立状态的时候，正是洽谈做开场白的最佳时刻。原因在于，许多社交活动站着比坐着进行还更方便些。例如，站着比较容易改变和对

pdf下载网 http://www.i8788.com

方接触角度，它可以离得近些，也可以远些。而坐定在某一地方就很难做到这一点，况且坐在椅子上，经常要与对方两眼相视。另外，假如洽谈气氛在人们站着寒暄时就已经建立起来，则由站立转为坐下，还可以被用来强调地表示下面将从一般性寒暄转入正式的谈判，从而双方应该把精力投入到正式工作中了。

第二个阶段是入题阶段。

值得在这里说几句，由于谈判即将进行，双方都会感到有点紧张，因而，需要一段沉默的时间，以调整与对方的关系。这段时间要持续多久呢？一般来说，应占整个洽谈时间的5%。也就是说，如果洽谈准备进行一个小时，沉思时间为3分钟。有些商业洽谈需要持续几天，如果可能的话最好在开始谈判前的某个晚上，一起吃一顿饭。

1. 轻松入题

在谈判人员即将开始正式谈判时，气氛往往比较紧张、严肃，谈判人员往往也有忐忑不安的心理，尤其是谈判新手在比较重要的谈判中，更是如此。采用恰当的入题技巧，有助于消除紧张气氛和尴尬心理，使谈判在轻松自然的气氛中进行。

以常见的商业谈判为例，入题通常有以下几种类型：

（1）从题外话入题

题外话内容很多，一般包括：

有关气氛或季节的话题；

有关新闻的话题；

有关社会名人的话题；

有关嗜好、兴趣的话题；

有关衣、食、住、行的话题；

pdf下载网 http://www.i8788.com

有关健康的话题；

有关出门旅行的话题；

有关流行和时尚的话题；

对对方有利的话题（以促进气氛的和谐）。

（2）从“自谦”开始入题

在谈判开场时，自谦常常被用到。例如，对方在己方地点谈判，可以谦虚地表示各方面如果照顾不周请尽管提出要求。或者由主谈人介绍自己的经历，谦虚地说明自己希望跟谈判对手多学习经验，并通过谈判实现双方的共赢。

（3）从介绍己方谈判人员入题

主谈人可以适当介绍己方谈判人员的姓名、经历、教育背景、年龄、著作等。这样，既打开了话题，消除了紧张气氛和忐忑不安的心理，又可以使对方了解己方谈判人员的基本情况，显示自己的谈判力量和阵容，威慑对方。

（4）从介绍己方的生产、经营、财务状况等入题

提供给对方一些有关生产经营的资料和基本情况，显示己方雄厚的财力和良好的信誉，可以影响对方，坚定对方的谈判信念。

（5）从具体议题入手

一般的谈判需要解决很多问题，并进行多次谈判。在每次具体的谈判中，双方可以首先确定每次会谈的议题，然后确定会谈程序，按程序一步步进行。具体的议题宜小不宜大，一般可按单位时间考虑。但采用这种技巧要有一个统一规划和安排，要避免形成“马拉松”式的谈判局面。

2. 开场方式

（1）协商开场的方式

pdf下载网 http://www.i8788.com

所谓协商就是共同商量以便取得一致意见。在谈判中，各方就洽谈程序、议题以及具体内容等相互协商，补充和发表双方一致的观点和意见，有助于创造良好和谐的气氛，使双方忘掉彼此的争执，愿意去做你建议的事，从而在愉快友好的气氛中将谈判引向深入。

我方主谈人运用协商开场技巧，简单地运用婉转而友好的问话，例如：

“我们先共同确定会谈议程，您是否同意？”

“我想首先和您商量一下今天洽谈的议题，您的看法如何？”

协商开场技巧也可以贯穿于开场谈判的始终，从而把开场谈判自然地引向实质性谈判。下面的例子便是协商技巧的运用：

甲方：“我们彼此介绍一下各自的生产、经营、财务和商品的情况，您看如何？”

乙方：“完全可以，如果时间、情况合适的话，我们将会先达成一笔交易，您会同意吧？”

甲方：“完全同意。我们谈4个小时如何？”

乙方：“估计介绍情况用1个小时足够了，其他时间谈交易条件，如果进展顺利，时间差不多。”

甲方：“那么，是你方先谈，还是我方先谈？”

乙方：“随便，就请您先谈吧。”

从以上例子可以看出，协商开场虽然简单，但却有助于谈判者在自然轻松的气氛中进入正式洽谈，从而使谈判各方在谈判程序、方式和速度等方面达成一致意见。

（2）坦诚直率的开场方式

在谈判中，坦诚是个基本条件。当然，坦诚直率也会冒风险，它有时会被对方利用而逼迫你让步。尽管如此，坦诚仍不失为一种好的开场技巧。

pdf下载网 http://www.i8788.com

坦诚直率不但可以把对方想知道的情况坦诚相告，而且还可以站在对方的立场上设想并回答一些问题；同时，还可以适当透露己方的某些动机和真实想法。运用坦诚直率的开场技巧，是获得对方好感和信赖的好方法，人们往往对肯透露一切的人有亲切感。它还能满足听者的自我意识感及充分的权威感，有助于谈判的深入。它还有利于提高谈判效率，节约谈判时间，避免不必要的矛盾和纠缠，从而取得预期的谈判效果。

例如，一个经济实力较弱的小公司与一个经济实力强的大公司在谈判时，小公司的主谈人为了消除对方的疑虑，向对方表示："我们公司虽然不大、实力还不够强，但我们非常讲诚信，产品质量也不错，并且我们的成本较其他公司低。我愿真诚平等地与贵方合作。无论是否谈成，我都希望与你们交个朋友，并向你们学习生产、经营及谈判的经验。"这种肺腑之言，不仅可以表明自己的开场意图，而且可以消除对方的戒心，赢得对方的好感和信赖，这无疑会有助于谈判的深入进行。

（3）冲击式的开场方式

一般来说，谈判各方都希望谈判开场的气氛是轻松、和谐、平等的。但是在谈判的某些场合下，有时也会出现其他的情况。比如，在某些商业谈判中，有的谈判人员自恃经济实力强，企业规模大，谈判一开始就表现出冷漠、傲慢的神情，所谈话语无不以居高临下之势百般刁难对方；有的利用手中的紧俏商品，或对方急需的原材料，来要挟对方，甚至伤害对方的感情，等等。

对于这种情况，谈判者一方面要承认它、正视它，另一方面，可以用巧妙的手段来对付它。冲击式技巧就是一种手段。

例如，一位客商利用某企业急需他们的原料且濒于停产之机，大肆抬高交易条件，并且出言不逊，伤害该企业谈判人员的感情，诋毁该企业的名誉。在这种情况下，如果该企业的谈判人员一味谦恭，只能适得其反，

pdf下载网 http://www.i8788.com

助长对方气焰。该企业谈判人员在谦恭、退让之后，突然拍案而起，采用了冲击式技巧。他指责对方道："贵方如果缺乏诚意，可以请便。我们尚有一定的原料库存，况且早就做好了转产的准备，想必我们今后不会再有贸易往来了。先生，请吧!"

再如，日本一家著名的汽车公司在美国刚刚"登陆"时，急需找一家美国代理商来为其销售产品，以弥补他们不了解美国市场的缺陷。当日本汽车公司准备与美国的一家公司就此问题进行谈判时，日本公司的谈判代表却因路上塞车迟到了。美国公司的代表紧紧抓住这件事不放，想要以此为手段获取更多的优惠条件。日本公司的代表发现无路可退，于是站起来说："我们十分抱歉耽误了你的时间，但是这绝非我们的本意，我们对美国的交通状况不够了解，所以导致了这个不愉快的结果，我希望我们不要再为这个无关紧要的问题耽误宝贵的时间了，如果因为这件事怀疑到我们合作的诚意，那么，我们只好结束这次谈判。我认为，我们所提出的优惠代理条件是一定会在美国找到合作伙伴的。"

日本代表的一席话说得美国代理商哑口无言，美方代表也不想失去这次赚钱的机会，于是谈判顺利地进行下去。

由于谈判双方已经投入了一定的人力、物力，再加上利益所在和双方的调和，这种冲击式的表达技巧，产生了应有的效果，促使对方终于坐下来开始了真诚的谈判。值得指出的是，在谈判中这种技巧不在万不得已的情况下，不可随意采用；即使采用，也不要给对方的行为定性或批评其动机，更不能有失礼节，进行人身攻击，伤害对方的感情。因为这样于事无补，也无法扭转对立局面。谈判者要尽可能地避免情绪性的对立。

3. 阐述的技巧

由谁来做开场白?

pdf下载网 http://www.i8788.com

这样的问题在FBI面对的谈判中，不是重点问题，谈判专家先开口是很正常的事情。面对嫌犯，探员会先发制人地采取主动。但是如果面对的是商业谈判，那就必须仔细衡量。

在人们的意识中，先开口容易处于被动地位，现实生活中也常常遇到这样的情况，双方谁都不肯首先发言，致使出现冷场的局面。在这种情况下，主场谈判的一方应该拿出主人的风度，并以热情友好的言语先开口。当然，如果客人要求发言，那再好不过了。

如果是对方先做开场陈述，则己方就应该仔细倾听对方的陈述，听懂陈述的内容，并将观点进行简单的归纳，之后再提出我方的开场陈述。

那么，我方该如何做开场陈述呢?

首先，要讲清楚我方对问题的理解，也就是要说清楚这次谈判主要应该涉及哪些问题。

其次，要说明我方的利益所在，就是我方希望通过谈判应该得到的基本利益。

再次，要说明我方的首要利益是什么，也就是什么样的利益对我方是至关重要的。

最后，阐明我方的立场。

谈判入题后，双方要阐述各自的观点和立场，进行开场阐述，这是谈判的重要步骤。开场阐述可以运用以下技巧：

● 可以让对方先谈。

谈判人员可以首先保持沉默，不说明自己的谈判意图，即使心中有明确的意图，也不妨先听听对方的看法、立场及利益所在。这样，有利于争取谈判的主动权，使己方的阐述有针对性、灵活性和余地。

● 开场阐述是原则性的，不是具体的。

阐述自己的看法时要采用“横向铺开”的方法，只需阐明所要解决的主题、立场及利益即可，而不要深谈某一具体问题。

pdf下载网 http://www.i8788.com

● 要在听取对方陈述、搞清对方意图的基础上，独立地陈述自己的观点和立场，不要为对方的观点和立场所左右，要给对方充分搞清己方意图的机会。

● 只阐述己方立场，注意力放在己方利益上。不必阐述双方的共同利益，也不要试图猜测或假设对方的立场。

● 陈述应以诚挚和轻松的方式表达，以协调洽谈气氛。

● 阐述时，要注意采用礼貌用语、弹性用语、转折用语等。

要尽可能地避免使用言之无物的用语、以我为中心的用语、过分专业化和特殊化的“行话”、概念上具有差异的同一用语以及极端用语等。

● 要注意语调、声音、停顿和重复。

抑扬顿挫的语调、节奏适中的语速、优美动听的声音，都能增加听者的兴趣，吸引对方的注意力。谈判者应该通过声音和语调的变化显示自己的信心和决心，表达自己诚挚的愿望。在发言中忽然停顿或重复几句话，有时能起到意想不到的作用。它可以引导听者对停顿前后的内容和重复内容的回想、思考，从而加深对方的理解。停顿还可给对方机会，使之发表观点。

● 开场阐述要简明扼要，不要让对方被自己冗长的发言搅昏头脑，甚至引起反感。

二、开场时要遵循的基本原则

谁在开场中夺取了主动权，谁就在以后的交锋中占据了优势。所以，任何一个谈判高手都非常重视这一点。那么，如何才能在开场阶段就能够占据有利地位呢？首先我们要遵循一些最基本的原则：

pdf下载网 http://www.i8788.com

1. 享受均等的表达己方观点的机会

这样双方都有了解对方的机会，也就有了进一步谈判的基础。至少，在双方谈判议程尚未达成前，努力做到谈话时间与倾听时间基本平衡。谈判有一个策略是多听少说，在这里并不矛盾，因为如果你不说或说得不够详细，就无法让对方在开始时明白你的主要意图，谈判也就很难达成你最初想要的结果。

2. 话语要简洁

由于在开场阶段时间比较短，所以提问和陈述都要尽量简洁，切忌滔滔不绝，要用最短的时间表述出最主要的内容。

3. 要有合作精神

要给对方足够的机会发表不同意见，提出不同设想。只要有可能，尽量提一些能使双方达成一致的问题，并在适当的时候重申这些问题来巩固印象和效果。

4. 要愿意接受对方意见

在开场阶段，只要对方的建议是合理的、正当的，就应尽量对对方的建议表示赞同。通常来讲，赞扬对方的观点比反对对方的观点效果会更好些。

如果你遵守了以上的原则，再加上我们在后面介绍到的一些策略，在开场中把握住主动权不会是很难的事情。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第四章

看清谈判对手

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、参与谈判者的气质

FBI的调查者可能用了几个月时间去跟踪监视疑犯或证人，但也可能是在调查开始前几分钟才与被调查者接触。评价一个被调查者的关键，是要看他们的行为特质、习惯、衣着与配饰等。

衣着能反映社会地位——穿西装打领带的人，他的心理状态与穿牛仔裤、T恤衫的人肯定不同，和穿休闲裤、运用衫的人也不同。通常，调查者可以通过观察被调查者的衣着服饰来判断他的社会地位，进而预测他的态度和行为。被调查者的汽车、纹身、保险杠的贴纸和别的饰品，都能不同程度地反映他的社会地位。

同时，还要注意不同长相的人会有某些特质。例如，长着一张“娃娃脸”的人常被看做是温暖、诚实、顺从、天真的人，但也会被认为是不太成熟的人。模样老成的人会让人觉得强势、咄咄逼人、精明能干。有魅力的人与普通人相比，能让人觉得具有更多的正面特质，也比较不容易被法官判决有罪。即使被定罪，刑期也会适当宽松。

作为调查者，也应该注意衣服搭配。

通常衣着服饰相似的人更容易建立起良好的关系，因为衣着服饰一定程度上可以代表社会地位。如果调查者身着高级西装，打着领带，而被调查者身着套头衫和蓝色牛仔裤，此时调查者传达出的是强烈的主导信息。调查者如果穿着与被约谈者风格相似的衣服，则有助于促进融洽的关系。

你想扮演什么形象，就要通过相应的着装来加以强化。在普通谈判中，借助衣着、外貌、气质判断参与谈判者的基本情况是简单而容易操作的办法。

仪表和风度也是密切相关的，一个举止潇洒、神采奕奕、洋溢着生命活力的人，容易让人感觉到气度非凡，在接下来的谈话中容易震慑别人。同时，一个具有风度的谈判者是充满魅力的，他的从容自信、干练、有条

pdf下载网 http://www.i8788.com

不紊、不亢不卑，使对方不敢在心理上轻视你、排斥你。对方在欣赏你的同时，更加重视谈判过程。一个具有良好仪表的谈判者，再加上经验和自信，可以说会在谈判中占据优势。反之，一个形貌委琐、不修边幅的人是谈不上风度的，更不要提谈判优势。另外风度也是一个人富有经验、具有广博知识的外部表现。它是内在底蕴和仪表结合的外在特征。

如果一个人气质风度俱佳，他们无须言语，只要静静地站或坐在那儿，便能给人一种特殊的感觉以及深刻的印象。

美国已故的国务卿马歇尔将军正是一个有独特领袖气质的人。据说，只要马歇尔将军一出现，就一定会成为在场人士的焦点，每一个人都能感受到他那无形的威严，并被深深地吸引，他那低沉、稳重而精神十足的语调，在谈判中更能表现出其天生的特质，令人望而生畏，肃然起敬。除了马歇尔外，拿破仑也具有这种领袖气质，拿破仑一走进房间，所有的人立即屏气凝神，不敢作声，并自心中涌起一股难以言喻的敬畏之情。非凡的气质与外貌的漂亮与否是没有太大关系的，实际上拿破仑身高仅160厘米，粗短矮壮。

谈判者如果具有非凡的气质，那种摄人心魄的力量会使对方在心理上就不敢轻视你。

谈判者的独特气质，可以通过身体的各种动作，如站姿与坐姿、走路的样子、说话的姿势或一颦一笑等表现出来。自然而毫不做作的动作所流露出的权威感，就像一条无形的绳子牵引着对方，使对方在不自觉中顺着你划定的路线走下去。

在谈判中，谈判者稳健的步伐、有力的握手、充满自信的眼神和从容不迫的气度，都表现出谈判者具有很好的气质和风度。潜在的魅力会使对方产生“与你谈判，是我的荣幸”的感觉，就像在球场中遇到了势均力敌的对手时所产生的那种欣喜的感觉一样。对方会在心里暗示和警告自己“与这个人谈判，千万不得无礼”。

pdf下载网 http://www.i8788.com

谈判者非凡的气质和风度，除了天生的特质外，还需要后天的知识修养和实践锻炼。这就要求谈判者具备广博的知识和良好的修养。谈判者，尤其是国际商务谈判者，不仅要懂得谈判方面的知识，如有关商品方面的知识，谈判心理学和行为学，以及丰富的谈判经验与应付谈判中复杂情况的能力等，还要掌握有关商品在国内外状况和供求关系方面的知识，相关国家的经贸政策和有关法律法规，以及国际法和国际惯例知识，有关各种专业知识等等。这些知识为谈判者谈判准备了充分的前提，这也是一个合格的谈判者应具备的素质要求。有了这些知识，谈判者才能充满自信地走向谈判场——自信也是谈判者良好气质和风度的外在表现。

除了知识方面的修养外，谈判者还应加强其它方面的修养和锻炼，以培养良好的气质和风度。比如，谈判者应多参加社交活动以掌握社交礼仪，增加社交经验，谈判者还要多参加谈判活动以积累丰富的谈判经验。同时，积极总结教训，查找不足并及时地加以补正，这有利于谈判者下一次在谈判中更从容镇静，更有风度和慑人的气质。

谈判者仅注意到这些还不够，还要在实践中加强训练，如训练稳重的走姿，练习从容不迫的语调等。

另外，谈判者还可以通过在心中“模拟实现”来加强这方面的锻炼，即尝试在心中进行谈判练习，可以让整场谈判在脑中演出，也可以针对第二天的谈判进行“心中彩排”，通过想象谈判的场所、谈判者的神情与反应、谈判双方可能说的每一句对话，以及你所使用的策略和技巧，谈判中可能出现的种种情况等等进行一一预测，并找出合适的解决办法，这样在谈判中才不至于困难重重，同时你可以更好地自由发挥，充分地展示独特的魅力和风度。

pdf下载网 http://www.i8788.com

二、客场谈判的细节捕捉

如果调查者要面对的是一场客场调查，留心被调查者的细节是至关重要的第一步。首先观察被调查者的基本情况。

例如，带着又大又笨重的公文包、什么活都干的人肯定是一般的办事员，真正掌控权力的人携带的都是轻便的公文包。

如果调查者进入的是宽大明亮、位置很好的办公室，那这个办公室的主人一定地位不一般。因为空间是权力和地位的象征，只有权力很大的人才有宽敞的办公室或住宅。

同时，调查者被邀请可以细心观察周围的环境，如果办公室整洁干净，那表明主人可能是富有责任心的。办公室的装潢格调独特，摆放着各种书籍、刊物和光盘，表明主人思想开明，心胸广阔。

在被调查者的家里也可以看到类似的情况。例如，房间干净整洁表明居住者是认真勤奋和使人愉快的人；房间杂乱，衣物到处乱扔，被认为是懒惰和不严谨的表现；装潢较有格调，房间里摆满书籍、杂志和光盘，则表明主人性格活泼，心胸开阔。

姿势、步幅都可能显露出被调查者的心理状态。驼背弯腰、步伐迟缓表示其缺乏热情且沉默寡言。肩背挺拔、步伐轻快，显示被调查者信心十足，且愿意接受你的约谈。

地点也很有讲究，根据办公地点离最高决策者的远近，可以看出被调查者的权力和地位。

另外，人们常会把自己打扮成社会地位比较高的样子。他们虽然会穿上体面的衣服，却往往忘记了关注配饰。比如一个男子穿着高级西装，系着领带，却可能没有擦亮自己的鞋子，或是带着一只破旧的钱包。这种对细节缺乏关注的行为，暗示了该男子可能是在伪装他的社会地位。

如果办公桌放在办公室的斜对角、面向门，或办公桌将房间划分为不

pdf下载网 http://www.i8788.com

等比例的两部分，表示其在办公室是中下地位；办公桌的位置靠墙摆放表示上中地位；如果办公桌的位置可以看到窗外，那么主人的地位很高。

进行客场谈判时，应遵循现场评估的八字方针：从上到下，从外到内。

从被调查者头发开始观察，一直到脚为止，要特别留意他身上的疤痕、标记和纹身。然后从被调查者的外衣开始，一层层观察他的衣服和饰物的样式，例如手表及珠宝款式。

“从上到下，从外到内”的八字方针也可以用于观察无生命的物体，例如汽车和房子。而且，调查者应该询问嫌疑人的生活经济来源。调查者通过自己的观察和嫌疑人的回答来判断他所提供的信息的真实性。每当他提到一个人或一个地点，调查者都应该反复核查。

在商业谈判中，也要关注以上的细节，为谈判积累信息。

三、获取谈判对手的动机

FBI之所以经常要面临约谈，那是因为案情的需要。这就是动机。这就不难理解，为什么心理学要将对“需要”的研究作为动机研究的重点。当然，就人类而言，“需要”从来就不是一种纯粹的内心需求，“需要”总是社会性的，它由社会所创造，并以社会的形式得到满足。

在进行了一系列的调查、了解之后，要对被调查者的气质、品质、喜好等进行分析，从而做出初步判断，在以后的调查和约谈中使用这些结论。

动机听起来有点复杂，其实它是人们进行一项活动时的内部动因。现代心理学把动机分解成三个要素：

（1）动机，即人们为什么要进行某一项活动。

在谈判中，这一要素表现为谈判各方为什么要举行这一场谈判。

pdf下载网 http://www.i8788.com

（2）面对的目标，即动机所指向的目标。

在谈判中，它表现为谈判各方为什么会选择对方作为自己的谈判对手。

（3）持续时间，即随着时间的推移，动机的力是增强了、削弱了，还是消失了。

在谈判中，持续时间表现为各方的谈判动机只是某种一瞬间的念头，还是一种长时间的期望；表现为随着谈判的深入，谈判一方宁愿中止这场会谈，还是渴望将这场会谈进行到底。

在人类的许多活动中，需要和需要的满足都可以被理解为是单方面的，即人们之所以会发动和完成某项活动，只是为了满足其自身的若干需要。但在谈判中，情形就有很大的不同，需要和需要的满足必须是双方的。一项谈判如果只能满足一方的需要，则这项谈判就不可能进行。

在谈判中，任何一方总是既有获得，也有付出。获得是自身需要的满足，付出则满足了对方的需要。

例如，在一项商务谈判中，买方的基本需要是为了获得对方的某种产品，为此他必须以某种付出(货款或其他付出)作为代价；而这种付出对于卖方来说就成了他所欲获取的基本需要。需要的这种互相依赖性使谈判双方不仅成为对手，也成为互不可缺的伙伴和朋友。

从纯经济的角度考虑，谈判的基本出发点似乎应当是以最少的付出获得最多的自身所需。但是从心理的角度考虑，谈判的基点则应当建立在最大限度地满足自身需要的同时，如何更多地满足对方的需要。事实上，以后者作为谈判的指导思想，才有希望达到谈判的最大成功。

世界著名谈判专家尼伯格把谈判中双方的需求情形分成以下六大类：

（1）谈判者为对方的需要着想；

（2）谈判者让对方为自己的需要着想；

pdf下载网 http://www.i8788.com

（3）谈判者兼及对方和自己的需要；
（4）谈判者违背自己的需要；
（5）谈判者损害对方的需要；
（6）谈判者同时损害自己和对方的需要。

当然，这并不是说，谈判的双方都应当考虑如何更多地付出以满足对方的需要，而只是意味着，你在制定谈判战略和策略时，绝不能忽视对方需求的存在。具体来说，在谈判的战略上，你应以双方需求的融合为指导思想；而在谈判的策略上则应清楚地意识到，你的每一建议是如何满足对方需要的。

著名的计算机制造商IBM公司，在与客户交易时就本着这一原则，常常取得令人意想不到的结果。

一次，IBM公司同一家大银行做一笔计算机生意，双方为价格争执不下，银行拿另一家公司来压IBM公司。

在关键时刻，IBM公司的业务经理向银行的负责人问到："阁下，你是想和一个硬件商人做生意，还是想找一个合作伙伴？"

对方愣了一下，旋即明白了他的意思，立即说："我想找个合作伙伴。"

"那么，和你的新伙伴握手吧。"

随后两只大手握在一起，生意就此成交了。

两个人在图书馆吵架，一个要把窗户打开，另一个要把窗户关上。他俩为了窗户应该开多大争执不休，是露条缝、半开还是打开四分之三？没有一种方案能让两人都满意。

这时图书馆管理员走了进来，她问其中一个人为什么要开窗户，回答说："为了呼吸新鲜空气。"她又问另一个人为什么要关窗户，那人说怕

pdf下载网 http://www.i8788.com

有穿堂风。管理员想了一下，把隔壁房间的一扇窗户敞开了，这样既有了新鲜空气，又避免了穿堂风。

在FBI的谈判中，嫌犯也会“砍价”，与探员做有条件的“交易”。面对这样的情况，探员，尤其是有经验的谈判专家善于与他们周旋，用讨价还价的时机实现利益最大化。至于讨价还价的技巧，本书将在第六章做专门讲述。

四、读懂肢体语言

谈判是沟通，但并不一定是口头上的。事实上，眼神、手势或姿势等，有时能比言语传达更多的信息。因此，留意并研究对手肢体语言所传递的有用信息，对谈判非常有帮助。

在FBI内部流传着这样一个故事，说明了肢体语言的重要性。

在“9·11”事件前两天，劫机恐怖分子之一齐亚德·贾拉曾以每小时90英里的速度开车经过马里兰州警察局。警察追上他后，只是给了他一张罚单。FBI高层认为，恐怖分子在施行攻击之前会表现出明显的焦躁特征。那个开车的恐怖分子把车开得那么快就是证明。但是那个警察并没有发现支配恐怖分子肢体语言的心理焦躁，所以，他没能及时阻止这个疯狂的家伙。

FBI探员发现，能够表达出友善态度的坐姿是不跷二郎腿，手臂不交叉，手掌向上，身体微微向前屈。与男性约谈时，女探员或许会拥有优势，因为男性会被女性吸引，这时女探员应采用上述的坐姿，身体微向前

pdf下载网 http://www.i8788.com

屈，保持与对方的目光接触，专注于对话。

关系融洽的两个人，会不自觉地模仿对方的行为，所以如果调查者模仿被调查者的行为，也有助于双方关系的和谐。如果被约谈者交叉手臂，或跷着二郎腿，那么调查者也应交叉手臂，跷着二郎腿。如果被约谈者身体向前倾或向后倾，那么调查者的身体也可以跟着这么做。

人们往往会模仿旁边人的呼吸节奏。如果调查者缓慢地深呼吸，那么情绪紧张的被约谈者也会变得平静，因为他会效仿调查者放缓呼吸节奏。

触摸代表两人之间关系密切。人们通常会在以下情况触摸别人：当给别人提意见或提供信息时；当他们处于发号施令的状态，而不是接受命令时；当试图说服别人时。尽管如此，触摸动作应恰当的使用。遇到陌生人时，最安全的触摸地方是肩部以下的手臂。

还可以请被调查者帮个小忙，将会令被约谈者对调查者产生好感。

例如：

（1）调查员说：“请你帮一下忙，帮忙看看这张图是否正确。”

（2）调查员说：“能把你的钢笔借给我用一分钟吗？我要填写这张表格，而我手头只有一支铅笔。”

肢体语言中，有几个关键部位要特别关注：

1. 眼睛

“眼睛是心灵的窗户”。人内心的隐秘，胸中的奔突，常常通过眼神自然流露出来。眼睛能自如地传递心中的信息，反映人的喜怒哀乐之情。泰戈尔说得好：“一旦学会了眼睛的语言，表情的变化将是无穷无尽的。”

1999年12月，美国海关截获了一名被称做“千年轰炸者”的恐怖主义分子。入境检查时，海关人员发现这名叫阿默德的人神色紧张且汗流不止，于是勒令他下车接受进一步询问。那一刻，阿默德试图逃跑，但是很

pdf下载网 http://www.i8788.com

快就被抓住了。海关人员从他的车里搜出了炸药和定时装置。阿默德最终供认了他要炸毁洛杉矶机场的阴谋。

在人的神情中，正视表示庄重；斜视表示轻蔑；仰视表示思索；俯视表示羞涩；逼视表示命令；瞪视表示敌意；不住地打量表示挑衅；低眉偷觑表示困窘；行注目礼表示尊敬；白眼表示反感；双目大睁表示吃惊；眨个不停表示疑问；眯成一线表示高兴。

配合着眉毛的变化，眉目传情意义更广泛。欢乐时眉开眼笑；忧愁时双眉紧锁；愤怒时横眉怒目；顺从时低眉顺眼；戏谑时挤眉弄眼；畅快时扬眉吐气等。

这些眼睛传达的丰富信息，谈判中都应加以关注。

2. 脸

脸的颜色、光泽、形状、肌肉的收缩与舒展，以及脸部纹路能表达人们的喜怒哀乐等各种复杂变化的内心世界，它是一个人感情的晴雨表。

下面我们来看一些常见的脸部表情。

突出下颚表示攻击；缩紧下巴表示畏惧和驯服；伤心时嘴角下撇；欢快时嘴角提长；委屈时撅起嘴巴；惊讶时张口结舌；仇恨时咬牙切齿；忍耐时咬住下唇；冷漠轻蔑时嘴紧闭。

眉飞色舞是喜，切齿圆睁是怒，蹙额锁眉是哀，笑逐颜开是乐。同样是笑，微笑、憨笑、苦笑、奸笑在嘴、唇、眉、眼和脸部肌肉等方面都表现出许多细微而复杂的差别。

3. 手

“手是人的第二张脸”，说明它是人体敏锐的表情器官之一。手势在态势语中使用频率最高，动作最明显，表达最自由。因而，表现力、吸引

pdf下载网 http://www.i8788.com

力和感染力也最强烈。

从形式上看，手势可分为手指动作、手掌动作和握拳动作；从表意作用上看，有指示手势，象形手势，情意手势与象征手势。

手势活动范围可分三个区域：肩部以上为上区，表示积极、振奋、赞扬、肯定等褒义；肩至腰部为中区，多表示坦诚、平静、严肃、和气等中性意义；腰部以下为下区，多表示否定、鄙视、憎恨等内容和情感。

除了这些对敏感部位的关注，同时还要注意一些特殊的人。例如：

1. 抽烟斗者

他们通常运用烟斗作为谈判时的支持物。对付这种对手的策略，是不要和烟斗去争抽烟斗者的注意力。

例如，抽烟斗者伸手取火柴点烟时，这是你停止谈话的线索。等他点好烟开始吞云吐雾时，你再继续你的谈话。如果你能很技巧性地利用对方拿掉支持物的机会，对你是有利的。最容易的方法是注视着烟斗。所有烟斗抽完后终究会熄灭，必须暂时放在烟灰缸或烟斗架上，在对方有重新拿起烟斗的冲动之前，可不失时机地递交他一页表格、一本小册子，或任何能令他参与你所谈的东西。

2. 擦眼镜者

当你的对手摘下他的眼镜、开始擦拭时，这是你应当暂停的提示。因为擦拭眼镜是对方正在仔细考虑另一论点的信号。所以，当此擦试开始时，不要再施加压力，让你的对手有足够时间考虑，等眼镜再戴上鼻梁时，再重新谈判。

3. 精神松懈者

有些人精神很松懈。不能坐直、不够专注、一副垂头丧气的样子。松

pdf下载网 http://www.i8788.com

懈并没有什么不好，问题是，如果双方意见沟通的效果不理想，会阻挠谈判进行。能使对手振作、严肃一点的好方法，是用眼神的接触。你要谈到另一要点时，运用眼神接触并确定你的对手是否同意。不管是如何松懈的人，几乎都会对他人眼神接触有所反应的。

另外，有些人对面对面的谈判有恐惧感。很明显他们的神经过于紧张，看起来焦躁不安、身子僵直。他们的谈话比较僵硬、不自然。此时你要尽可能放松你对手的心情，让他有宾至如归的感觉。因此一些比较年轻、没有什么商业背景的人，他们身处异地，不知道会发生什么事，经常紧张不安。这时，你可以建议安排比较舒适地座位，或者你可采取主动，松解你的领带，卷起你的袖子，表示一切会很舒适轻松的。

谈判时有些人太紧张了，如果你不小心的话，他们会让你也开始紧张不安。记住，谁都不想紧张、焦躁。每个人都想拥有舒适愉快的感觉。所以如果你能去除对手的紧张不安，他会觉得好一点，对你心存感激，而有助于谈判的成功。

与膝盖抖动者商谈令人有焦躁和挫折感，你必须设法让对方的膝盖停止抖动。如果你不这么做，谈判不会有任何进展。使其停止抖动的方法非常简单，就是让他站起来。当他站着时，膝盖抖动便会停止。所以你可建议你的对手离开椅子，然后站起来，去吃顿午饭，喝点饮料或散散步提提神。因为你知道现在你的对手坐着时仍会膝盖颤抖，所以你必须在他散步、走路时完成交易。顺便说说，美国国务卿基辛格是运用此技巧的佼佼者，也是“走路谈判”的大力提倡者。

关心你的对手，注意他的行为举止，特别是当事情谈得不顺利时要有所警觉。任何迟疑、不耐烦或执拗，都可能是导致谈判出现问题的直接原因。如果真的影响了所谈的问题，对此障碍须有应对策略，试着从其他方式、角度阐述你的论点。不过你的对手做出的反应，也可能是因为其他因素。可能是你阐明主张的方式态度不适当。如果你的个性很强，那么你的对

pdf下载网 http://www.i8788.com

手可能因此感觉不舒适，因此会对你们正在讨论的所有问题变得极端敏感。

注意克服咳嗽、弹指、转笔以及其他不耐烦和紧张的信号，这样谈判才能进行。简而言之，虽然在任何谈判中，能轻松地进行商议是最理想的，但事实上你不可能真正轻松。你必须时时刻刻记得谨慎注意、观察你的对手，并不断地思考如何影响对方接受你的看法。不论你的对手是用语言，或揉弄胡须向你传达了信息，你必须对此信息做适当的反应，以利谈判顺利地进行。虽然人类的声音是主要的谈判工具，然而老练的谈判人员也能从肢体语言得到有价值的线索。

融洽的关系会大大提高谈判成功的概率。不要在融洽关系不确定的情况下继续谈判。若要测试关系是否融洽，谈判中的主方可摆出一种姿势，如双腿交叉、点头或向前屈身。如果对方模仿你的肢体动作，那么融洽的关系便建立了，可以开始较为深入的谈判。如果对方对此不作回应，那么还应继续致力于培养融洽关系。

当人们对某人有好感或听到自己喜欢的事物时，他们会将头歪向一边。偏着头标志着双方关系融洽。身体前倾，双腿张开，标志着双方建立了融洽的关系。呼吸节奏正常显示关系良好。仔细观察对方的呼吸。如果他时不时地进行深呼吸，那么就说明他感觉不自在。

如果对方在桌上摆放软饮料盒、靠枕、钱包或其他可移动的物品，标志着他紧张不安或感觉不舒服，双方之间的关系存在障碍。人们普遍有这样的感受：关系良好的人们倾向于清除横在他们之间的物体。

学会分析、判断肢体语言透露的信息，是极有价值的技巧，因为对手常常在不知不觉之中，由肢体语言泄露出可贵的信息。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第五章

抓住谈判者的心理

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、如何赢得对方的尊重

罗伯特·K·雷斯勒曾是FBI的特别侦查官，他为FBI服务了20年，深知犯罪心理学。他特别强调，在面对嫌犯甚至是杀人犯的时候要把握住对方的心理，用诚恳、尊重的态度进行交谈、问讯，甚至是谈判。

他说："访谈中，为了赢得对方的尊重，必须把个人对罪行的厌恶感掩藏起来，比如某杀人犯谈起肢解孩子的尸体，如果你表现出自己的厌恶、恶心或者受不了，他们就可能不和你谈了，这样就无法获得有用的信息了。最好的方法是你若无其事地对他们说：'噢！把他的头砍下来了，还有什么啊？'这样对方才会告诉你所有的细节。这种方法并不总是有效，比如对付那些随性的杀人者就未必有效，他们也许很疯狂，但并不是傻子，他们懂得社会的基本法则，会觉察出你是在故意迎合他们。

"很多访谈人员太过着急，往往在一开始就提出最关键的问题或者让对方很难回答的问题，这样容易对双方造成心理障碍，会妨碍访谈的进行。罪犯们整天待在监狱里，有的是时间，如果他们觉得不高兴就不和你谈了，害得你只能白跑一趟。所以说，和他们面谈的时候要有耐心，先花点时间和他建立融洽的关系，最重要的是让他感觉到向你倾诉作案细节和生活经历是一件很畅快的事情，一旦他们有这种感觉，你就会大有收获。我在访谈中经常会耐心而有礼貌地旁敲侧击，先拉近彼此的距离，等时机成熟后再把最重要和最难问的问题提出来，这种访谈经常持续很长时间，有时候得反复数次访谈才能达到目的。

"在行为科学调查组里，有不少同事完不成这样的任务。有一次，我的一位同事去和一个杀害几个孩子的家伙做访谈。这名同事自己也有孩子，于是不时流露出自己的真实情感，惹得这个罪犯火冒三丈。一开始这个罪犯要求抽根烟，并要求打开窗子。但我的同事喝令他坐下并要求他立刻回答问题，两个人就在这种僵硬的气氛下开始交谈。

pdf下载网 http://www.i8788.com

“后来我同事向他提出了每次访谈的标准问题：‘如果你没被起诉，那你想做什么？’对方说他想当一个宇航员。‘好啊，最好在你的太空舱里放几个孩子是吧！’我的同事说。

“这种敌意行为毫无必要，反而让这次访谈无法达成目标。回来后，他很快来找我，因为是我派他去做那次访谈的，他坦率地承认自己搞砸了，并说：‘我实在无法和这个禽兽谈下去了！’我很欣赏他的坦率和诚实。后来他在另外的方面成了专家，他在联邦调查局做心理辅导和咨询工作。”

谈判是人与人的交流，而谈判的内容却是某个特定的问题。所以，在谈判中，争论的焦点应当是某个具体的问题，而不是谈判的对手。谈判只能就事论事，而不能进行人身攻击，对被怀疑有罪的嫌犯也是如此。搞人身攻击，只会适得其反，这一条原则必须重点关注。

人是谈判的主体，人的思想、观念、习惯对谈判成功与否具有十分重要的影响，它既可能成为谈判顺利进行的动力，也可能成为一种阻力。在谈判过程中，如果双方都能够以大局为重，互相理解、通力合作，不仅谈判会顺利进行，而且，随着谈判的进行，双方会建立起一种互相信任、理解、尊重的合作伙伴关系，这对谈判成功及其以后的合作会有很大的影响。因此，谈判者自始至终要注意给出正确的判断，确定一个非常明确的目标，策划好每一个细节。这样，无论谈判中出现什么情况，你都能胸有成竹，轻松应对。

1. 认清谈判者都是活生生的人

无论谈判者是什么人，他都决不只是某一方的抽象代表，而是一个有着自己独特价值观念、有个性和情绪、有不同经历并以一定观点看问题的活生生的“人”。这种人性层面在谈判中或者起推动作用，或者起阻碍作用。如果在谈判中彼此信任、了解、尊重，甚至建立起友谊，就可以使谈

pdf下载网 http://www.i8788.com

判更有效率，结果也较为理想。

事实上，一个人对于别人对他的看法，比对于别人对他利益的看法更为敏感。但由于人们看客观世界的角度不同，容易只从主观的立场上去看待事物，于是常常把自己的“看法”与“现实”混为一谈，不能迅速地察觉对方人性层面的反应并恰当地加以处理，会给谈判带来极不利的影响。因此，谈判者在谈判进行的各个阶段、各个环节，都应充分注意到人的问题对谈判的制约。

2. 每个谈判者都有两种利益

每个谈判者真正想达到的是获得自己实质性的利益。

商人既想在销售中获利(实质性利益)，又想把这位顾问变成长期客户(关系利益)。为了实现这个目标，谈判者不得不考虑加强与对方的关系，这也是一种关系利益，它作为一种手段，是为实质性利益服务的。

3. 立场争执会把实质性利益与关系利益置于冲突状态中

把谈判搞成立场之争，就会使问题更加纠缠不清，谈判者不得不在实质性利益与关系利益之间作取舍或搞平衡：要想获得实质性利益，就得冒损害关系利益的风险；要想维护关系利益，就得舍弃一些实质利益。谈判者总是面临痛苦的两难选择。

4. 把实质性利益与关系利益分开，直接处理人的问题

如果双方都准备按照双方提出的合法要求来行事，处理实质性问题并不与维持良好工作关系相冲突。把双方的关系建立在正确的看法、坦然的沟通、合适的感受基础上，提倡朝前看和为共同的目标着想，谈判就可能顺利得多。原则谈判法极其重视心理问题的处理，重视对对方“看法”的引导，“情绪”的疏通，“本意”的沟通。同时，谈判者不但要善于处理

pdf下载网 http://www.i8788.com

对方的“人的问题”，也要注意处理自身的“人的问题”。为此，我们提出如下建议：

（1）恰当地引导想法

了解对方的想法是进行引导的基础。

首先应注意设身处地审视各自的想法。

一个人眼中看到的世界，只是站在某一位置看到的结果，而人们由于趋利避害的本能，会只看到自己想看的东西。不管是什么资料，人们都会挑出那些与自己看法相吻合或有利于证明自己看法的内容，而排斥那些对自己不利的资料——尽管这些资料反映的是事实。

谈判者学会从别人的角度探讨情势虽然很难，但这却是一个最为重要的技能。只知道对方的想法不一样还不够，如果你想影响他，你还应当以理解的态度去了解对方观点的闪光点，并用心去感受对方投注在上面的情绪力量。为了做到这一点，你应当暂时搁置自己的判断，而去设身处地地理解对方的观点。他们可能深信自己的观点是“正确的”，正如你相信自己观点。通过了解别人想法，有助于你不动声色地修正自己的某些想法，可见这并不是一种“成本”，而是一种“收益”。

其次，绝对不要以自己的猜想去推测对方的意思。应当注意核实，注意对方立场微妙变化的“弦外之音”。

第三，讨论问题时对事不对人。

人们很容易把自己的问题归罪于对方，进而对个人进行指责，这样很容易导致对方的抵制心理，对方会迅速地采取防范姿态或进行反击，于是问题便演变成相互攻击。

第四，如果对方对你已有成见，就应该找机会做出与对方看法不同的行为，以表明你的诚意。

第五，让对方参与你的行动，使其感到他也是你事业的一分子。

有一种极普遍也极有趣的现象：人们很难对自己参与的工作说三道

pdf下载网 http://www.i8788.com

四，也很难容忍他人对自己的成就进行指责。

第六，给对方一个台阶下。

在谈判中，人们常常会执意不肯放弃自己的立场，原因并不是你的建议他根本不能接受，而因为他不想表示输给了你。如果注意在词句上换一种说法，实质上则仍然维持原来的目标不变。对方就会容易接受它。

（2）注意疏通“情绪”

首先，谈判者要了解对方和自己的情绪。

在谈判中，特别是在激烈争执中，“感受”可能要比“说话”更重要。在FBI的工作中，经常遇到的情况是：双方时常处在准备“较量一场”的心理中。商业谈判也是如此。

谈判者认为某事越重大，他就越注意防范对方在这件事上对他的威胁。一方的情绪会引起另一方的情绪。这种情绪如不及时疏通，就容易把谈判带入僵局甚至破裂。

其次，对了解到的双方情绪，作为一种客观存在来对待。

很多时候，谈判者只是主观地认为对方“不应该带有情绪”，因而无视对方的情绪。其结果只能导致双方的不愉快。如果注意对方情绪的表达方式，就不会造成双方的伤害。可以这样表述：“你知道我们这边的人觉得受到了不妥当待遇，非常不悦。我们担心即使达成协议，也不能被贯彻。不管这种感觉是否准确，但这的确是我们内心所顾虑的。就我个人来说，我想我们这种感觉也许是错误的，然而其他人确实有这种感觉。你们那边的人是否也有这种感觉？”这种把对方或己方的感觉清楚地展现出来进行讨论，有助于减少敌对情绪，积极地寻求消除这种“情绪”的有效途径。

第三，要容许对方发泄其情绪，同时不要对情绪性宣泄做情绪性反应。

谈判者首先控制住自己，让对方痛痛快快地发一顿牢骚。而你却静心倾听，偶尔还要请他继续说下去，中间不进行驳斥，不火上浇油，让对方宣泄心中的挫折感。这种疏通策略比堵塞对方发泄情绪要明智得多。

pdf下载网 http://www.i8788.com

第四，要抓住机会，利用象征性的姿态。

一个极具象征性的状态，如一句抱歉的话、握握手、拥抱、一枝花、一个便条、一份小礼物等或许就能终止争吵，消除敌对情绪。这种状态甚至连你都不必承认自己应该对这事负责，就能获得别人不可能获得的回报。

二、锻练理智的调控能力

冷静、理智的心理调控能力是一个合格的谈判人员必备的素质。我们说，要完成伟大的事业不能没有激情。但是，激情的背后，应该有不受个人情感影响的理智，理智对谈判活动有着更积极的意义。

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

心理调控的方法很多，从控制的方法上讲，有生理控制、药物控制和心理控制三大类。在谈判活动中的心理调控能力属于心理控制这一类。谈判者的心理控制是一种自觉的自我心理调控，它通常有三种方式，即：转化调控、冷化调控和自激调控。

谈判是一种竞智竞谋的高智慧活动，所以，谈判者应适时控制自己的非理性情感发泄。幽默大度，灵活巧妙地转化消极情绪为积极情绪，从而避免因感情用事给谈判活动带来损害。同时，使自己摆脱困境，取得谈判的胜利。

1. 出其不意的力量

曾经有一位推销员奉命到印度去谈公司经过数次谈判都没有谈成的军

pdf下载网 http://www.i8788.com

火生意。他事先给印度军界的一位将军通电话，但只字不提合同的事，只是说："我准备到加尔各答去，这次是专程到新德里拜访阁下，只要有一分钟的见面时间，就满足了。"那位将军勉强答应了。

来到将军的办公室，将军先声明："我很忙，请不要多占时间!"冷漠的态度让人觉得谈生意几乎无望。

然而，推销员说出的话，却更让人感到意外。"将军阁下!您好。"他说，"我衷心向您表示谢意，感谢您对敝公司采取如此强硬的态度。"

"……"将军有些莫名其妙，竟一时语塞。

"因为您使我得到了一个十分幸运的机会，在我过生日的这一天，又回到了自己的出生地。"

"先生，您出生在印度吗?"冷漠的将军露出了一丝微笑。

"是的!"推销员打开了话匣子，"1929年的今天，我出生在贵国名城加尔各答。当时，我父亲是法国米歇尔公司驻印度的代表。印度人民是好客的，我们一家在那里生活得很好。"

接着，推销员又娓娓动听地谈了他对童年生活的美好回忆："在我过3岁生日的时候，邻居的一位印度老大妈送给我一件可爱的小玩具，我和印度小朋友一起坐在象背上，度过了我一生中最幸福的一天……"

将军被深深感动了，当即提出邀请说："您能在印度过生日太好了，今天我想请您共进午餐，表示对您生日的祝贺。"

汽车驶往饭店途中，推销员打开公文包，取出颜色已经泛黄的合影照片，双手捧着，恭恭敬敬地放在将军面前。"将军阁下!您看这个人是谁?"

"这不是圣雄甘地吗!"

"是呀!您再仔细瞧瞧左边那个小孩，那就是我。4岁时，我和父母一道回国途中，曾经十分荣幸地和圣雄甘地同乘一条船。这张照片就是那次在船上拍的。我父亲一直把它当做最宝贵的礼物珍藏着。这次，我要拜谒圣雄甘地的墓地。"

pdf下载网 http://www.i8788.com

“我非常感谢您对圣雄甘地和印度人民的友好感情。”将军紧紧握住了推销员的手。

当推销员告别将军回到住处时，这宗大买卖已拍板成交。

他成功的秘诀是什么呢？在不能正面说服的情况下，激起对方的兴趣，间接打动对方。

2. 偶尔用沉默战术

大家都认为既是说服，当然就得凭借好口才。其实，偶尔采取沉默战术同样可以达到说服的效果。沉默可以引起对方注意，使对方产生迫切想了解你的念头。以下我们就来看看一个利用沉默成功说服的例子。

日本一家著名的电机制造厂召开管理员会议，会议的主题是“关于人才培养的问题”。会议一开始，山崎董事就用他那特有的声音提出自己的意见。

“我们公司根本没有发挥人才培训的作用，整个培训体系形同虚设。虽然现在有新进职员的职前训练，但之后的在职进修却没有成效。职员们只能靠自己的摸索来熟悉自己的工作，很难与当今经济发展的速度衔接在一起，因而造成公司职员素质水平普遍低落、效益不高。所以我建议应该成立一个让职员进修的培训机构，不知大家看法如何？”

“你所说的问题的确存在，但说到要成立一个专门负责培训职员的机构，我们不是已经有职员训练了吗？据我了解，它也发挥了一定的功用，我认为这一点可以不用担心……”

“诚如社长所说，我们公司已经有组织，但它是否发挥实际作用了呢?实际上，职员根本无法从中得到任何指导，只能跟着一些老职员学习那些已经过时的东西，这怎么能够将职员的业务水平迅速提升呢？而且我观察到许多职员往往越做越没有信心、越做越没干劲。所以，我认为它的功

pdf下载网 http://www.i8788.com

能不显著，所以还是坚持……”

“山崎，你一定要和我唱反调吗？好，我们暂时不谈这个话题，会议结束后，我们再做一番调查。”

就这样，一个月后公司主管们重新召开关于人才培训的会议。这次社长首先发言。

“首先我要向山崎道歉，上次我错怪他了。他的提案中所陈述的问题确实存在。这个月我对公司进行了抽样调查，结果发现培训竟然未能发挥应有的功效。因此，今天召集大家开会是想讨论一下应该如何改变目前人才培养的方法，请大家尽量发表意见吧!”

社长的话一出口，大家就开始七嘴八舌地提出建议。但令人奇怪的是，这一次山崎董事却始终一语不发地坐在原位，安静地聆听着大家的意见，直到最后他都没说一句话。

会议结束以后，社长把山崎董事叫进社长办公室晤谈。“今天你怎么啦？为什么一句话也不说？这个建议不是你上次开会时提出来的吗？”

“没错，是我先提出来的。不过上次开会我把该说的都说了，其实那无非是想引起社长对这问题的重视罢了。现在目的已经达到，我又何必再说一次呢？还不如多听听大家的建议。”

“是吗？不错，在此之前我反对过你的提议，你却连一句辩解也没有。今天大家提出的各种建议都显得很空洞，没有实际的意义，反倒是你的沉默让我感到这个问题带来的压力。这样吧，这件事就交给你去办好了！今天起由你全权负责公司的人才培训工作。请好好努力吧！”

“是，谢谢您对我的信任，我一定会努力把这件事做好的。”

看了上面这个例子，你有何感想？这是个典型的沉默说服法成功的案例。如果你真能适时地利用沉默，有时发挥的作用可能反而要比说话用处更大。

pdf下载网 http://www.i8788.com

3. 给对方以体面的借口

广告人可以说个个都是找借口的高手，当速溶咖啡在美国首度推出时，曾有这样一段故事。

公司方面本来预测这种咖啡的“简单、方便”会大受家庭主妇的欢迎。没想到事与愿违，其销售形势并无惊人之处。姑且不论味道问题，大概是因为“偷懒”的印象太强的关系，因为在美国，咖啡一直是必须在家里从磨咖啡豆开始做起的饮料。只要注入热水就能冲出一大杯来，怎么看都似乎太过简单了。

所以，厂商便从“简单、方便”的正面直接宣传，改为强调“可以有效利用节省下来的时间”的广告战略，所谓“请把节省下来的时间，用在丈夫、孩子的身上”。

这种改变形象的作战，去除了身为使用者的主妇们所谓“对省事的东西趋之若鹜”的内疚。因为“我使用速成食品，一点也不是为了自己的享乐，而是因为可以把节省下来的时间用到家人身上”。此后，速溶咖啡的销售量急速上升。

任何事物都有一体两面。说到传统，其背后的意思就是古板。单单强调速溶咖啡的省事与便利，要完全去除其负面印象是相当困难的，但是，如果将“偷懒”改变一种看法，就成了节省时间。总之，借口强调“偷懒”的反面意义，速溶咖啡便紧紧抓住了消费者的心。

我们在谈判的时候也要分析对方的心理，调查者对被约谈者是这样，不要总把“嫌犯”“我们怀疑你有罪”之类的话挂在嘴上，甚至不要带出那样的情绪。商业谈判同样如此，即使在压价的时候，也最好能有体面的借口，这样做起来会容易很多。

pdf下载网 http://www.i8788.com

4. 明确所提建议的前因后果

在说服别人的时候，明确自己所提建议的前因后果，比把自己的观点强加于人更有效。

甲、乙两个人都是由妻子“掌握财权”，最近都感到日常花销窘迫，都想增加自己的零用钱。

晚饭后，甲先生约妻子外出散步。两个人边走边聊。直到妻子说：“最近物价好像有些上涨……”

他才感觉到机会来临，忙乘机说：“可不是吗，你想想，上次加钱是什么时候？好像已经很久了……你知道吗？近来同事们都说我变小气了，这样是会影响到我的人际关系的。再这样下去，我一定会受到大家的排挤。你也曾经在社会上工作，应该了解被人排挤的滋味吧！这样绝对会影响到工作绩效，我想你一定能了解并体谅我的苦衷！”

妻子想了想说：“是呀，好久没有调整零用钱了，万一影响工作就不好了。这样吧，从这个月开始，每个月多给你200元的零用钱吧！”

甲先生说服的手段高明，因此进行得相当顺利。相比之下，乙先生就逊色得多了。

为了给自己壮胆，他回家前先喝了二两，然后脸红脖子粗地对妻子说：“听着，从这个月开始零用钱再多给我200元。你到底有没有替我想想，现在这个样子，酒不能喝、烟也不能抽，这怎么行呢？总之，赶快给我加钱……”

乙太太闻言不禁火冒三丈：“你说的是什么鬼话！不是才刚加了钱吗？你哪一天不是喝得醉醺醺才回来，烟也抽得那么凶，却还说什么没烟抽、没酒喝。还想加什么钱呀！开玩笑，不行！”

乙先生舌头倒没喝短，他马上反击道：“刚加钱？那已经是一年前的

pdf下载网 http://www.i8788.com

事了。喂，只要你少看一场演出，不就多出200元了吗!”

太太生气了，没有说话。

乙先生看太太有些动怒，便转变态度，温和地说道：“好吧，那就加100元吧。”

乙太太还是没有说话……

同样是劝说妻子给自己增加零用钱，甲先生轻易成功了，乙先生却引发了一番争吵，这是为什么呢？因为乙的劝说根本没有表达出劝说的真义，反而只是一味地企图将自己的想法强加给对方，太太无法完全理解丈夫的要求加钱的理由。而甲先生将自己在公司的状况明确地告诉妻子，让妻子了解到这种状况如果持续下去对于她也是相当不利的。于是太太细思后发觉如不增加丈夫的零用钱，的确会使家庭和自己的利益受损。于是，很爽快地答应了。

5. 组织好开头几句话

你要与你的经理进行一次面谈，你想让他同意你改变所在部门现有的工作程序。

“我认为我们的工作中存在一个问题，可以和你面谈几分钟吗？”这肯定不是好的开头。

“约翰，我有一个能增强部门效率的主意，什么时候有空儿咱们讨论一下？”这要好得多。

在策划开场白时我们需要想一想对方有什么理由要听我们说。在开头几句话里就应该把对方能从中领略的实惠、理由和动机考虑进去。

“我认为如果改变办公室的运作流程会节省大量可能性开支。什么时候有空讨论一下？我相信我们能赚到潜在的额外利润，只要我们……”

同样的原则也适用于你与供货商的面谈。

pdf下载网 http://www.i8788.com

“比尔，你手下的人真是糟透了。最近这次供货晚了三天，这已经是这个月的第二次了。”

这样说会带来某种效果，但毕竟不如这样开头好些：“比尔，我需要和你谈谈咱们怎样加快供货速度的问题。你现在有时间吗?”

还有，把你打算用在重要会见中的开场白记录在案也是个不错的主意。

有人担心一旦写下来再说的时候会显得生硬或不自然，一位专家认为情况刚好相反!

很多销售人员会强烈反对把产品用途说明记下来，理由如下：

“那会使我说起话来像是在读剧本。”

“那会使我对顾客提的问题无言以对。”

“如果顾客不按我记下的步骤走怎么办?”

其实这样类似提纲似的东西在我们日常谈话中都有。在接电话的时候——一般情况下——你会听到他们总是在说同样的话，用同样的语调和变化。

剧中的演员都是有脚本的。他们对什么时候该说什么一清二楚，可并没见他们把话说得干巴巴的呀！知道要说什么之后我们才能把注意力集中在如何说好它们上。

我们也清楚，另外有些演员有着同样的脚本，表演效果却不同。了解谈话可能的走向，能使我们有针对性地考虑怎样回答，做何声明，这都是我们应当周全考虑的。

在重要的谈话之前，我们应当练习开场白。重要的是要考虑怎样说出开头的几句话，用什么声调，语速的快慢，等等。

任何谈话或做说服工作时都应该在一开头就称呼对方的姓名。如果在谈话开始时我们没能得知或很快忘记了对方的名字，那就很难用这个名字来组织我们要说的话，这样的说服效果往往不理想。

pdf下载网 http://www.i8788.com

6. 以赞美的方式劝说

在饭店里，我们听见过服务员在服务中经常使用这样的语句："先生，请允许我推荐一种特别好的葡萄酒，对您这样精于品评美酒的人是再合适不过了。是的，有一点儿贵，不过我想你会喜欢的。你愿意尝尝吗？"

这样赞美我们的品位和鉴赏力，我们怎能拒绝？我们不能，而且价格因素增加了葡萄酒的诱惑力，我们通过向周围人显示有能力消费生活中的奢侈品，从而使自己的能力表现需求得到了满足。

有一天晚上，在一家意大利餐馆，一位顾客要了一瓶白葡萄酒，老板对他说："你点得好极了，先生。那么上主菜时你愿意用哪种酒呢?"

我们相信，顾客原只打算要一瓶葡萄酒，而现在他还得要一瓶红葡萄酒与主菜相配。他被说服了。

为了达到影响他人的目的而需要说些恭维的话时，我们一定要显得诚恳，而且要注意只恭维他人的行为而不恭维他人本身。

7. 强调彼此目标一致

为了说服对方，要尽可能使对方在开始的时候就说"是的，是的"，尽可能不使他说"不"。

因为一个否定的反应是最不容易突破的障碍，当一个人说"不"时，他所有的人格尊严，都要求他坚持到底。也许事后他觉得自己的"不"说错了；然而，他必须考虑到宝贵的自尊！既然说出了口，他就得坚持下去。因此一开始就使对方采取肯定的态度，是最最重要的。

这种强调彼此是为相同的目标而努力、让对方说"是，是"的方法，使得纽约市格林威治储蓄银行的职员詹姆斯·艾伯森挽回了一个即将失去

pdf下载网 http://www.i8788.com

的主顾约翰先生。

约翰要开一个户头。艾伯森先生就给他一些表格让他填。有些问题他心甘情愿地回答了，但有些他则拒绝回答。

在研究谈判技巧之前，艾伯森一定会对约翰说："如果您拒绝对银行透露那些资料的话，我们就无法让您开户。"当然，像这种断然的方法，会使自己觉得痛快，因为表现出了谁是主人，也表现出了银行的规矩不容破坏。但那种态度，当然不能让一个进来开户的人有受欢迎和受重视的感觉。

那天早上，艾伯森决定采取一点实用的办法。他决定不谈论银行所要的，而谈论对方所要的。最重要的，他决定在一开始就使客户说"是，是"。因此，他不反对约翰先生，而是说："您拒绝透露的那些资料，也许并不是绝对必要的。"

"是的，当然。"约翰回答。

"但你难道不认为，把你最亲近的亲属名字告诉我们，是一种很好的方法，万一你有什么意外了，我们就能正确并及时地实现你的愿望吗？"艾伯森又问。

约翰又说："是的。"

接着，他的态度软化下来，当他发现银行需要那些资料不是为了自己，而是为了客户的时候，他改变了态度。在离开银行之前，约翰先生不只告诉了艾伯森所有关于他自己的资料，还在艾伯森的建议下，开了一个信托户头，指定他母亲为受益人，而且很乐意地回答了所有关于他母亲的问题。

记住：谈判中若一开始你就让对方说"是"，他就会忘掉你们争执的事情，而乐意去做你所建议的事。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第六章

谈判中的讨价还价

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、“开个价吧”

面对被调查对象，FBI的调查专家可以视情况做出判断，态度是亲和一些还是严厉一些。

在问讯中，调查者处于优势的地位，因此要利用这种优势制造紧张气氛。

调查者告诉嫌疑人，这可能是他唯一坦白的机会，并告诉他：“我很乐意带着这些证据去法院，这些证据已经足够指控你了。如果你愿意我这样做，那么我无话可说。现在是你在法庭之外唯一的机会，你可以用自己的话解释你为什么这样做。选择权在你。我要是你就会知道自己该做什么。”

同时，在调查过程中还要采取其他手段，如强制嫌疑人经常改变他身体的姿势。身体姿势的改变会导致一个人的心理状态发生变化，从而导致嫌疑人的心理产生波动。

曾做过FBI特别侦查官的罗伯特·K·雷斯勒说：“探监有很多规定和限制，即便是家属和监护人去探监也只能通过玻璃上的一个洞或电话交谈。只有我们这些访谈人员例外，可以在房间里和犯人面谈，这让我们的工作环境舒适不少。有时候犯人被带进来的时候还戴着手铐，我常常会要求狱警解开对方的手铐。这样可以获得对方的信任，让他对我敞开心扉。

“访谈开始的时候，犯人们都会问我们，为什么联邦调查局探员要来找他们谈话。我必须首先和他谈论他本人，表示我对他非常了解，然后再告诉他我们并不是为了调查某个案件，而是想了解一下他的想法。当然，我也不能直呼他们是‘强奸杀人犯’，只对他说我想多了解一些他的童年生活和人生经历，并向他保证我们所有的谈话内

pdf下载网 http://www.i8788.com

容都是保密的，不会向其他单位呈报。虽然这是一个小细节，但这是对方最担心也最重视的地方，因为他们很害怕监狱和检察署抓到不利于他的证据。我很幸运，或许是我真挚的保证打动了他们，他们一般都对我的话深信不疑，当然我也遵守了自己的承诺。我会提醒他们只谈自己被起诉的罪行就可以了，可别说出自己犯过的其他罪行来。因为身为联邦探员，一旦对方说出他是某个悬案的凶手，我就必须让他接受进一步调查。”

罗伯特·K·雷斯勒选择是用亲和的方式开场，换取了嫌犯的信任，从而取得谈判的初始胜利。在普通商业谈判中，这样的方法也普遍适用。

1. 先报价还是后报价

就一般情况而言，先报价有利。在FBI的约谈中，调查者利用身份优势先“报价”，是比较常见的做法。在商业谈判中，这种身份优势不是每次都有，因此报价问题需要仔细斟酌。

要使谈判尽可能按自己的意图进行，首先就要以实际的步骤来实施在谈判中的影响。先报的价格为以后的讨价还价树立了一个界碑，实际上等于把对方的期望限定在一个特定的范围内，为谈判划定了一个框架或基准线，最终谈判将在这个范围内达成。因此，先报价对谈判的影响较大。

比如：卖方报价某种材料每吨1000美元，那么双方磋商结果的最终成交价一定不会超过1000美元。但是，先报价如果出乎对方的预料和期望值，就会使其失去信心。比如：卖方报价每吨1000美元的货物，而买方能承受的价格只有400美元，与卖方报价相去甚远，即使经过磋商也很难达成协议，如此只好改变原部署，要么提价，要么以放弃告终。总

pdf下载网 http://www.i8788.com

之，先报价在整个谈判中都会持续地起作用，因此先报价比后报价影响要大得多。

反过来，先报价也有一定的弊端。一方面，对方了解报价方的报价后，也就了解了报价方的交易起点，可以对原有的想法做出最后的调整，修改预先准备的报价，获得本来得不到的好处。如上面所举例子，卖方报价每吨1000美元的材料，而买方预先准备的报价是1100美元。在这种情况下，很显然，在卖方报价后，买方会马上修改其原来准备的报价条件，于是其报价肯定会低于1000美元。那么，对买方来讲，后报价至少可以使他获得100美元的好处。另一方面，先报价的一方由于过早地暴露了自己手中的牌，使自己处于明处，对方会试图在磋商过程中组织进攻，迫使报价方按照对方的路子谈下去。其常用的做法是：采取一切手段，调动一切积极因素，集中力量，攻击报价，逼迫报价方一步一步地降价，而并不透露自己究竟肯出多高的价格。

所以，是先报价好，还是后报价好，应该根据实际情况看，灵活掌握。既然先报价有利也有弊，那么己方究竟应先于对方报价，还是让对方先报价呢？也就是说，什么时候、什么情况下先报价利大于弊呢？一般说来，通过分析比较双方的谈判实力，可以采取不同的策略。具体来看，有以下几种情况：

（1）如果预期谈判将会出现你争我斗、各不相让的气氛，那么“先下手为强”的策略比较适用。通过先报价来规定谈判过程的起点，并由此来影响往后的谈判过程，从一开始就占据主动。

（2）如果己方的谈判实力强于对方，或者说与对方相比己方在谈判中处于相对有利的地位，那么己方先报价是有利的。尤其是在对方对本次交易的市场行情不太熟悉的情况下，先报价的好处就更大，因为这样可以为谈判划定基准线。同时，由于己方了解行情，还会适当掌握成交的条件，对己方无疑利大于弊。

pdf下载网 http://www.i8788.com

（3）如果谈判对方是老客户，同己方有较长时期的业务往来，而且对方合作得一直比较畅快，那么谁先报价对双方来说都无所谓了。

（4）就一般惯例而言，发起谈判的人应带头先报价。

（5）如谈判双方是谈判行家，则谁先报价均可。如谈判对方是谈判行家，而自己不是谈判行家，则让对方先报价可能较为有利。

（6）如对方是外行，姑且不论自己是不是外行，自己先报价可能较为有利，因为这样做可以对对方起一定的引导或支配作用。

（7）按照惯例，由卖方先报价。卖方先报价的目的不是为了扩大影响，而是投石问路，用报价的方法直接刺探对方的反应。卖方报价是一种义务，买方还价也是一种义务。

2. 报价原则

（1）己方报价要“狠”

如果对方也坚持要你先报价，那么，有时你就得先报价了，否则坚持下去就没意义了。那么，这时己方应如何报价呢？总的来说，己方开始报价要“狠”。也就是说，你必须要的比你所预期的更多。这样，往往能为你争得更多的利益，因为整个谈判的最终成交价在一定程度上取决于你的首次开价的高低。

曾在国际外交舞台上呼风唤雨的美国前国务卿基辛格就说过：“在谈判桌上的效率全看人如何夸大他的需要。”这话虽然说得有点极端，但也反映出谈判高手在谈判中广泛地运用了“狮子大开口”的策略。从某种意义上讲，这种策略有百利而无一害。无论你是买方或卖方，这种方法都适用。

第一，你的原有预期可能偏低。由于你并不能完全地了解到对方的实际状况，所以，也许他们愿意付出更多的代价以达成协议。

第二，己方要的比预期的多得多，可以创造更多的谈判空间，使己

pdf下载网 http://www.i8788.com

方有了更多让步的余地。而且，对方一般也会明白你的报价尚有协商的弹性，不会因为你的报价要求太高而退出谈判。

例如，你直接向屋主购买一幢房子，你估计房子值20万。不过，你可以这样说："我完全能够理解，你希望你的房子能卖一个公道的价格。根据我的调查，我觉得16万美元就差不多了。"

此时，卖主大概会这么想："真好笑。不过这个人看起来还算诚恳，不妨花点时间和他谈谈，看看他的底线到底是多少，反正对我也没有太大的损失。"

又如，假设你是一位业务员，你告诉客户："一旦我们更了解你的需求，或许我们可以调整价格。不过，依照你目前订单的数量及所要求的品质，最低的的价格是每件3. 50美元。"对方也许会在心里嘀咕："太高了吧！不过应该还有商讨的空间，不妨再讨价还价看看。"

第三，已方报价要求的比期望高得多，更能使谈判过程满足谈判对方成就感的需求，且能避免使谈判陷入僵局。

谈判者作为平凡的人，也具有马斯洛所说的五种基本需求：生理的需求、安全的需求、社交的需求、尊重的需求、自我实现的需求。那么，报价"狠"为什么会对满足对方的更高层次的需求有帮助呢？这样不是对对方争取自己的利益更加不利吗？如果你有这样的疑问，说明你对谈判过程的理解还有失偏颇。其实，谈判并不仅仅完全是金钱或是谈判主题上的问题，谈判是一种过程，这个过程牵涉到谈判双方价值实现和自我形象维护等一系列深层次的个人问题。当双方签订完协议离开谈判桌的时候，双方都会自我评估一下自己是否获得了成功，而评估的重要标准就是看是否使对方做出了让步，及做出了多大的让步。

在一些特殊性质的谈判中，比如劳资谈判，报价时大胆开口，不仅会有助于实现双方的成就感，而且会免受背后利益相关者的责难。在这些谈判中，如果双方的代表没有办法让对方让步，不但会被指责为无能，更有

pdf下载网 http://www.i8788.com

可能怀疑被对方收买。因此，双方最好一开始就夸大需求，然后再渐渐让步，逐渐靠近中点。在这种情形下，双方最初的歧见越大，最后达成协议的价值也就越大，而谈判者也就能感受到自己的价值和得到利益相关者的认可。

当然，己方报价要“狠”，并不是说，提的要求越高越好。如果报价高到被视为荒谬的地步，则并不是什么好事，谈判有可能因此告吹，且你的可信性也会随之受损。那么，报价的要求高到什么地步为宜呢？应遵循下述原则：只要能找到理由加以辩护，则报价提出的要求应尽量提高。换言之，报价的要求应该高到接近(但不到达)你难以找到理由予以辩护的地步。

（2）报价态度要严肃、坚决而果断

由于报价是最终协议的基调，所以谈判者报价时态度要坚定，不要显得犹犹豫豫、吞吞吐吐，否则会被对方视为信心不足，从而提高对方的自信。谈判者报价时心理不要自我设限，认为对方一定不可能接受己方所提建议。己方报价虽“狠”，但只要具有一定的合理性，谈判者就不用担心会遭到对方嘲笑而显得惴惴不安。报价态度坚决，信心十足，则能使自己的谈判地位增强，提升对方对己方实力的评估，进而有利于己方争取到更多的利益。

（3）报价内容要明晰

这要求谈判人员在报价时运用的概念和言辞准确，提建议时条理清楚，特别要注意用词尽量不要有歧义，以免引起对方曲解或误解。做到了理解上的惟一性，对方在这方面就无空子可钻了，也就不会因此搅乱局面，打击己方。为了让对方清楚己方报价的准确内容，除了口头报价以外，还可以在谈判中把书面形式的报价呈给对方。

（4）报价时不解释，不说明

谈判人员对自己的报价一般不做任何主动的说明或解释。因为对方自

pdf下载网 http://www.i8788.com

会对不清楚之处加以提问。在此之前，如果己方主动解释，则极有可能暴露己方意图。

（5）力争先谈项目价值再报价

谈判时，双方关注的首先是所谈对象自身的使用价值。因此，谈判报价前应先谈项目的价值，使对方对项目的使用价值有所了解，抓住对方的兴趣，激起对方的成交欲望。在这之后再报价，易于被对方接受，可以减少谈判的阻力。例如，卖服装的商家总是提出让顾客先试穿，待顾客流露出购买意向后，才报价。这里面就运用了这种策略。

（6）注意利用计量单位的大小造势

在商务谈判中，报价采用的计量单位的大小不同，会造成报价的金额不同。对供方而言，报价时应尽量划小报价的计量单位，这样能给对方造成心理上的价格便宜的感觉。

例如，某种化工产品每吨5000美元，报成每公斤5美元，则效果更好。反之，若需方先报价，则应尽量划大计量单位为宜。

3. 报价的技巧

（1）高价与低价的技巧

报价是一个提条件、讨论、协商的博弈过程。嫌犯会跟警察提条件、设置障碍，商业谈判中更少不了讨价还价。在报价欲得利益与对方接受的可能性区间内，报高价还是报低价，最终取决于双方的斗争策略以及需求情况。

商业谈判中，报高价可以赚取较大的利润，在可能的情况下，任何厂商恐难失此良机。但所报价格的产品必须具有“新、奇、稀、缺”等特点，且市场无有力的竞争对手，产品供不应求，需求弹性小。如某些新兴的化妆品、电子产品、保健产品、流行款式的服装、具有高技术的劳务工程、新型和特殊的服务项目等均可运用高价技巧。而报低价可以吸引客

pdf下载网 http://www.i8788.com

户，迅速占领市场，排斥竞争对手的参入。但报低价大多数是属于客观情况所迫(也有个别是主动、故意的)，它们不具有高价的条件，比如市场上竞争激烈，竞争品或代用品多，产品进入成熟期，客户接受的可能性较小等等。在这种情况下，报低价未必不能赚钱。可见其取决于报价人对技巧的合理选择和运用。

另外，高价与低价是一个相对的、发展的概念，不是永恒、一成不变的，报价人更应掌握其转化过程中的尺度与技巧。

1945年问世的圆珠笔，开始的生产成本只有0.5美元。但由于其特有的魅力和特点，如同原子弹爆炸一样引起了人们的关注和轰动，厂商运用高价法，把出厂价定为10美元一支，市场零售价则高达20美元一支。随着圆珠笔进入成熟期，成本降低，加上其生产经营竞争激烈，圆珠笔的价格不断调整，直到市场零售价格调低到0.7美元左右一支。

（2）综合报价技巧

商业谈判中不存在孤立的价格问题。产品价格不仅本身有弹性，而且由于与其他交易条件有着密不可分的联系，更使报价具有广泛的回旋余地。尤其是经过数轮的讨价还价，各方的意见都已表达清楚，或者价格本身谈判艰难，或者有可能趋于一致。这时的重新报价，可以充分运用带有附带条件的综合报价技巧。以下是几种主要的方法：

● 附带数量条件的报价技巧

即卖方为了鼓励买方大量或集中购买，而根据购买数量或金额来确定报价水平。如果购买量(或金额)小，价格可适当报高一点或者是一般价格；如果购买量(或金额)大，价格可适当报低一些。购买数量(或金额)愈大，价格折扣愈大。比如，一箱水果的价格是40美元，10箱可以降到380美元，20箱只要740美元。再如，制造商为了鼓励客户大量的购买成套设

pdf下载网 http://www.i8788.com

备，在优惠报价的同时，也会以免费赠送一些零配件、易损件的方法促使交易达成。

● 附带支付条件的报价技巧

即卖方视对方的支付方式与时间的情况来确定报价水平，因为不同的支付方式包含的经济含义、风险不同。例如，在国际贸易中，信用证的收汇风险极小，而托收相比之下风险就大。报价时，前者肯定会低于后者。再如，即期付款、分期付款和延期付款不仅涉及风险问题，还涉及利息损失。所以，在报价时，它们各有不同的价格也是自然的。

● 附带供货时间的报价技巧

即买卖双方根据供货期间的产品供求状况及季节性来确定报价水平。显然，供不应求、处于旺季的产品，价格要高一些；而供过于求、淡季或过季产品，价格就要低一些。

● 附带成交时间的报价技巧

即卖方为了鼓励买方立即或在规定的时间内按既定的报价成交，而提出一定比例的货款回扣或赠附一些现货等优惠条件。该种技巧在商务谈判中是经常被采用的，而且对买方接受既定的报价或立即成交有较大的促进作用。

（3）心理报价技巧

心理报价对一些经验丰富的谈判者有很大的作用。根据客户的心理因素，采用不同的报价技巧会有积极的效果。

● 尾数报价技巧

即利用人们接受价格的某种心理因素及特殊意义的尾数的报价。利用尾数报价迎合客户或消费者的心理，理由主要有四个：

第一，在产品质量以及其他条件一定的情况下，小于整数的带尾数的价格，总是使人感到便宜，如2980美元感觉要比3000美元便宜得多。

第二，价格一般是按实际成本加上适当的利润计算出来的，计算后的

pdf下载网 http://www.i8788.com

价格是整数的情况通常属于巧合，往往会给人们一种不真实的感觉。

第三，带尾数的价格容易使人产生“去尾数”“凑整数”“便于计算”等心理，有利于讨价还价，尽快成交。

第四，利用某些民族、地区以及商人对某些数字的偏好心理，有时也会使价格的接受变得容易一些。如，香港人对6、8、9很喜欢，因为它是“禄”“发”“久”的谐音；日本人对4和9很忌讳，因为它是“死”与“苦”的谐音；有些商人还有自己的吉利数字。所以有时，在特殊情况下，价格尾数对促成交易亦有一定的作用。

● 整数报价技巧

即根据某些特殊商品和特殊消费的特点，利用人们求“高贵”“豪华”“讲排场”等心理进行整数报价的技巧。如对于名贵西服、豪华轿车、高档电器、个性化服务等，整数报价可能会更迎合有特殊需要和较高消费层次的客户的心理需要，便于他们选购，便于消费。

● 声望报价技巧

即利用客户崇拜名牌、讲求优质、显示身价等心理，有意提高报价的技巧。因为有名的企业、名牌产品、高科技产品会给客户带来更好的效益，给人以安全感。它既可以增强报价者的信心，也可以使对方觉得产品质量可靠，刺激购买欲。

● 习惯报价技巧

即根据某些产品的通行价格和客户习惯准备支付的价格报价的技巧。如一些进入成熟期的日用品价格一般是相对稳定的，人们往往在心理上习惯于根据价格来判断卖者的诚意，衡量所卖产品的品质。如果价格高了，影响销售；如果价格低了，也会使客户以为产品质量存在问题。对于这些类型的产品，即使成本下降，也不能轻易降价；若成本增大，也不能轻易涨价，只能薄利多销。

pdf下载网 http://www.i8788.com

● 招徕报价技巧

即以各类特种促销方式，满足客户特种购买心理的报价技巧。为了吸引客户，使客户接受所报价格，可以用“特价”“拍卖”等报价形式，或者用为客户提供诸如免费送货、周到舒适的服务，或者有意降低主机价格，然后提高附件和零配件价格等形式达到招徕客户，接受既定价格的目的。

4. “巧布迷阵”

“巧布迷阵”是一方有意虚报底价，引诱对方步入迷阵，进而从中取利的技巧。这种技巧一般在以下情况下适用：

● 己方处于劣势。急需某种商品或继续出卖某种商品，迫切希望成交，而这种情况已被对方有所察觉，己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，故意提出一个令对方意想不到的条件，使己方的态度与对方所掌握的情况相差甚远，对方顿时感到迷惑不解，乱了方寸，己方由此获得反击的机会。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，因而对己方的底价不屑一顾，己方也很难再找到反击的机会。

● 对方对己方的意图知之甚少，不肯首先亮底，想方设法诱使己方先报底价，从中获取己方的信息。

在这种情况下，己方大可不必推辞退让，而应欲擒故纵，故意虚报底价，从中观察对方的虚实，提高己方的要价水平，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

pdf下载网 http://www.i8788.com

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。

● 双方旗鼓相当、实力对等，首先亮出实底明显将处于不利地位。

在这种情况下，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，所报虚价不要过分脱离实际，而是要适可而止。语气也不要过分强硬，应力求和缓，给对方一种所报价格条件既代表了己方的真实意图，又可在一定范围内继续协商的感觉。但是，你一定要使对方确信所作让步是有限度的，己方绝不会让步太多而做亏本买卖。

二、“我和你已无话可谈”

在FBI的实际工作案例中，调查者常常告诉嫌疑人，在他身上花费很多时间，是因为想帮助他，因为不想让一个无辜的人进监狱。但既然对方很明显不需要帮助，调查者觉得没有必要帮助那些不愿意自救的人，然后要求嫌疑人马上离开。

如果嫌疑人犹豫不决，调查者就应当用手指着门，语气坚定地说：“起来，你走吧。”这时，有罪的人多半不会离开，他们会表现出比到达时更激动的情绪，而且留在原地。调查者应当沉默一段时间，让他自己考虑，然后再开口说：“告诉我实话，这样我才能帮你。”

如果嫌疑人起身要离开，调查者应当问：“你知道接下来会发生什么事吗？”嫌疑人听到后果以后有可能会重新考虑与调查者合作。

在商业谈判中，这样的策略也常常被使用。

在谈判中，如果双方开出的条件并不一致，而又都表示不愿让步，这时，谈判便陷入了僵局。在谈判中，陷入僵局是常有的事，谈判者不必

pdf下载网 http://www.i8788.com

为此而焦虑。这时，应认真分析双方分歧的真相，并相应地制定出有效的策略，打破僵局并非难事。当然，有些谈判中僵局的出现背景是双方的期望值相差太远、不可调和。在这种情况下，己方为打破僵局而做的努力可能会徒劳无功，那谈判只好宣告破裂。不过，在这种情形下，己方已做出了最后的努力，虽结果不理想，但事后心中也不会有遗憾。总之，面对僵局，谈判者一方面应沉着冷静，坦然面对，另一方面应认真审时度势，力争找出破解之法，把谈判尽量导向成功。

在谈判实践中，选择最佳时机处理僵局，往往会取得意想不到的效果。谈判活动的发展变化在不同的时间各不相同，在不同的时间采取相应的措施处理僵局效果大不一样。这一方面的技巧和方法主要有：

1. 及时答复对方的反对意见

谈判中双方都希望自己的意见得到对方的尊重和重视，若对方不能给予明确的答复，往往会造成心理障碍，形成谈判进行中的潜在僵局。为此，只要对方提出明确的反对意见，都应及时给予答复，若一时无法答复的，也应作适当的解释，这样可以使对方感受到你的诚意，从而消除僵局。

2. 适当推延答复时间

谈判中很多棘手的问题使谈判者不能立刻答复。这种情况下可以推延时间再作答复，以取得更好的效果。但是，拖延答复时间不宜过长，而且应当向对方说清楚。若出现下列各种情况，则可以推延答复：

（1）对方提出的反对意见，使你感到不能作出满意的答复时；
（2）反驳对方意见缺乏足够的证据时；
（3）即刻回答会使己方陷入被动时；

pdf下载网 http://www.i8788.com

（4）确实有把握控制谈判局势，使对方的反对意见随着谈判的深入会逐渐削弱时；

（5）对方的反对意见明显偏离议题时；

（6）对方由于心理原因而提出“发泄性”的反对意见时。

3. 争取主动，先发制人

若谈判者事先发现对方会提出某种反对意见，未等对方提出，抢先把问题提出来，作为自己的论点，劝导对方重新认识问题，以有效地避免和化解僵局。这种作法必须善于察颜观色，随时注意对方的态度，掌握好时机。值得注意的是，“先发制人”不是“强加于人”。

如果对方的报价离自己的期望太远，在己方看来，太不合理，那么，这时可以佯装退出谈判来给对方施压。如果对方的确想达成这笔交易的话，就会做出让步，以求继续谈判。

英国的足球经纪人麦迪就是运用这一策略为一名球员争取到丰厚报酬的。

这位足球队员名叫约翰逊。当时有两个足球队同时在争取他，一是意大利的甲级队帕尔马队，另一个是西班牙的皇家马德里队。这两家俱乐部的老板都很有钱，而且精明强干，他们都愿意为争取到一个有价值的球员付出代价。可是麦迪认为，他们为约翰逊的报价太低。

麦迪斟酌了一番之后，有了主意。他先打电话给帕尔马队的老板说：“尊敬的先生，经过一番思考之后，我决定不再做这笔生意，请不要给我打电话了。”然后，他又给皇家马德里队的老板打了同样内容的电话。

结果第二天，两家球队的老板都迫不急待地飞到麦迪身边，要求重开谈判。当然，他们在报价上都作出了重大让步，并且，两家构成了竞争关系，这样，麦迪在谈判中居于非常有利的地位。最终麦迪的身价比俱乐部

pdf下载网 http://www.i8788.com

开始时报价涨了好几倍。

麦迪之所以敢佯装退出谈判，是因为他对约翰逊的实力有信心。他公开表示退出谈判，给对方施加了巨大的压力，迫使他们做出了大幅度的让步。

三、打破僵局的技巧

在FBI的调查中，探员作为调查工作的总策划，要设定并全盘掌握问讯的节奏。在约谈进行顺利的时候，调查者应该努力维护这种局面。但如果约谈停滞了，双方陷入僵局，调查者一定要运用一些技巧改变这种状况。

如果嫌疑人抵制态度激烈，不愿继续下去，调查者就应当停止当前交谈的问题，接受嫌疑人不愿供认的现实，积极探寻其不愿说实话的原因。

调查人员："我感觉你确实不想谈这件事。那让我们抛开审讯的事情，来谈一谈你的感受吧。"这样的转变让嫌疑人顿感轻松，同时，调查者可以进一步鼓励和引导对方。

你可以问："你觉得自己受到不公平的对待了吗？"

"你害怕坐牢吗？"

"你觉得自己被冤枉了吗？"

"告诉我真相是什么，到底发生了什么事？"

调查者进一步诱导被调查者的时候，千万不要露出破绽。

调查员：显然你不想告诉我实话。

pdf下载网 http://www.i8788.com

嫌犯：没错。

调查员：你也知道我不能逼你说。

嫌犯：你说得没错。

调查员：你知道自己做了什么，你想赌赌看我有没有办法找到所有的证据。如果你现在愿意合作，早点交代，检察官和法官会考虑从轻量刑的。但如果等到我们把证据找齐，一切就晚了。看着我的眼睛，我这个人像斗牛士，不屈不挠，我会把你的案子放在心上，不会在这里浪费口舌。我一定会深入调查。你觉得自己运气够好吗？如果我是你，一定不会觉得自己会那么走运。我想你现在应该向我说实话，省下以后的许多麻烦。

这样的僵持可能不会持续多久，嫌疑人就会让步了。但是在商业谈判中，这样的胶着状态可能会持续更长的时间，谈判者要有充分的心理准备。

当谈判出现意见对立的僵局时，双方除了要注意冷静聆听对方阐述外，还要变换自己谈话的角度，善于从对方角度解释你的观点，寻找双方共同的感受。从共同的信念、经验、感受和已取得的合作成果出发，积极、乐观地看待暂时的分歧。这种僵局的出现双方都是有责任的，因此在处理时，不要总是相信只有自己是有道理的，也要为对方想一想。

双方在某一问题上争执不下时，提议先商讨另外一个容易达成一致意见的问题。例如，双方在价格条款上僵持住了，可以把这个问题暂时放下，转而就双方易于沟通的其他问题交换意见。事情常常会这样，当另一些条款的谈判取得了进展以后，如对方在付款方式、技术等方面得到了优惠，再回到价格条款上来讨论时，双方已经从态度、方法上都发生了根本性的转变，谈判中商量的气氛也就浓厚起来。

实践证明，沉默是一个十分有利的谈判工具，运用得好，对方反而慌

pdf下载网 http://www.i8788.com

乱起来。使用这种战术，事先应做好谋划，在僵局出现时，要能有效地约束自己的反应。虽然沉默不语，但表情却颇有含义。因为有时情况不允许多讲，少讲一句也许会使谈判中的一方更加主动。

谈判一旦陷入僵局，不妨提议休息一下，即采用休会策略，等休息结束后，双方也许会有一个新的精神面貌，原先处于低潮的，也可以回避过去。之后再提出可以接受的而又能打破僵局的方案，重新开始谈判。

如果上面的方法都行不通了，那只有把谈判场合变更一下了，以改善一下谈判气氛。也就是将会议上的正式谈判变成会外的非正式谈判，如双方打打高尔夫球，举行一下宴会、酒会，在这样的场合下再进行谈判。

把双方的头面人物，如董事长、总经理、总裁等请出来参加谈判，有时甚至需要请一个中间人，由他来主持双方的谈判。那么，有什么办法能打破僵局呢？

1. 寻找替代方案

在谈判过程中，尽管一方几经努力，但僵局仍没有缓解，双方都已“被套住”时，则说明僵局已相当严重了。特别是在履行协议过程中，双方对于争议、纠纷之类问题的谈判，涉及到双方的权利与义务，致使谈判双方对立情绪十分明显、气氛异常紧张。这类谈判难度大、专业技术性强。

在谈判中，如果各方对对方所提方案都不满意，并且各方都坚持己见，谁也说服不了谁，那么，谈判也许会因此而陷入僵局。这时，抛开原有方案，寻求解决问题的替代方案是冲破僵局的一种有效方法。谈判者不妨作此尝试，或许就会达成双方都满意的协议。

对于谈判的任何一方而言，坐到谈判桌上来的目的主要是为了成功，

pdf下载网 http://www.i8788.com

达成协议，而绝没有抱着失败的目的前来谈判的。因此，当谈判陷入僵局时，各方均应当清醒地认识到，如果促使合作成功所带来的利益要大于坚守原有立场而让谈判破裂所带来的好处，那么，有效的退让也是应该采取的一种策略。

让步的基本原则是以小换大。这就要求谈判者既要经过缜密思考，方式稳妥且恰到好处，使对方的利益也得到一定的满足，从而促成签订协议。这方面的具体做法是：

（1）不要做无谓的让步。每次让步都要换取对方相应的让步，都要体现己方的利益，也就是说，让步的结果是为得到相应的利益，以己方较小的让步换取对方较大的让步。

（2）不要轻易表态接受对方最初的让步，即使对方的最初让步的效益高于己方的期望值时，也不要轻易表态。因为，对方的最初让步还有余地，而且己方推迟表态还可以引出对方的意图。

（3）在己方认为重要的问题上要力求使对方先让步，而在较次要的问题上，己方可根据实际需要，适时、适度地予以让步。

（4）虽然已经作出了让步，而后来考虑到这种让步对己方不利，也可以提出修正，不要因为难为情而迟迟不敢提出要求。

（5）谈判中的让步，并不是对等让步，每次让步的幅度不宜过大，让步的次数不可多，而且要设法让对方感到，己方做出的每一次让步都是重大的让步，争取达成协议。

在严重僵局的处理过程中运用让步策略，必须通盘谋划，明确用什么方式，在什么时候，在哪些方面让步，让步到什么程度等一系列问题，决不可盲目地让步，免得失误，出现得不偿失的结果。

pdf下载网 http://www.i8788.com

2. 制造竞争态势

当谈判陷入僵局后，双方僵持不下，这时还可以考虑通过“制造竞争”来给对方施加压力，迫使对方做出让步，以使谈判冲出僵局。

所谓“制造竞争”，就是让对方知晓，己方除了与对方达成协议以外，还有其他途径或手段来完成双方谈判的目的。这种策略在谈判实践中得到了广泛的应用。

因为它一方面可以避免受制于对方，另一方面又能给对方施加压力。在谈判实践中，“制造竞争”，有时只是在制造虚拟的竞争。作为谈判者认识到这一点很重要，一方面，如果对手采用“制造竞争”的策略，就要弄清楚对手制造出来的所谓“竞争”是不是真实的，另一方面自己也可以考虑制造“虚拟”的竞争来达到谈判目标。下面的这个案例讲的就是这种策略的应用。

有一位食品公司的老板，由于想转向其他行业，于是决定把公司卖掉。他在报上刊登了大幅的广告，藉以招徕想收购的人。可是不久，他就发现大多数上门询问的人并非真的有意购买，他们只是试探性地来问一下价格而已。几乎每次他报出价格时，那些人都会皱起眉头，表示报价太高，调头走人，连价也不还，这使得他白白地浪费了许多口舌和宝贵时间。这位老板觉得这样下去不是办法，便苦思冥想，终于想出一条策略。在这以后，他请每一位上门询问报价的人都写下他们所要求的购买条件以及购买的理由，以作为其他人选购的参考。这种“竞争”方式果然有效。不久，他的公司成功卖掉了，价钱也超过他的预期。

pdf下载网 http://www.i8788.com

3. 造成既定事实

所谓“造成既定事实”的策略，就是在谈判中单方面采取某种行动，目的是使自己在谈判中占据有利的位置。这也是冲破僵局，达成协议的有效手段之一。

这种策略能否成功，取决于谈判者对局势的判断是否准确，以及对方的反应是否如谈判者所愿。尤其应提到的是，对方的反应对于这种策略的成败至关重要。因为这种策略实施后，一般来说，对方心里肯定会感到不那么舒畅愉快。如果因此有可能遭到对方行动上的强烈抵制，那么，结果恐怕可能就不会如愿以偿了，甚至会为此付出巨大代价。

4. 揭示谈判破裂后果

揭示谈判破裂后果，也是逼迫对方做出让步、冲出僵局的一种有效策略。当谈判破裂会给对方造成巨大的影响时，对方就会考虑是否应避免这一结局出现。如果己方能明确清楚地揭示出这一后果，会给对方心灵带来非常大的震撼，加快其让步的速度。

5. 运用最后通牒

谈判者在僵局中不肯让步时，极有可能是处于犹豫状态，这种犹豫产生于对未来的希望和对现实的难以舍弃的矛盾之中。也就是说，谈判者极有可能是对将来抱有更高的奢望而不肯让步。为了打破对手对未来的这种希望，把对手从犹豫中拉出来，使用“最后通牒”的策略往往能取得理想的成效。

谈判者还应注意，最后通牒的策略并不是说不给对方任何选择的余地。在给对方下达最后通牒时，也可以给对方若干条选择。当然，别忘了，逼迫对方迅速作决定，给对方一个必须回应的期限。因为这几乎

pdf下载网 http://www.i8788.com

是所有最后通牒策略的共性了，也是实施“最后通牒”策略的关键要素之一。

谈判者在决定是否采用最后通牒时，心中应该清楚，这是一种带有威胁性的解决问题的方法，因此，一定要在考虑成熟的情况下才能使用。一旦决定使用这种策略，就应对可能造成的后果有充分的心理准备。这种策略的成功率很大，但负面效应也不少，因此风险性较大。

那么，谈判者如何考虑自己是否可以使用最后通牒策略呢？一般来说，在下述四种情况下，才可以使用最后通牒：

（1）谈判者知道自己处于强有力的地位，所有的竞争对手都不具备其他的条件。如FBI探员在审讯嫌犯时，就可以采用这样的策略逼迫其交代罪行，因为嫌犯大多处于无可奈何的被动地位；

（2）谈判者已试用其他办法，均没有取得理想的效果；

（3）你确实已把条件降到了最低限度；

（4）双方已经过旷日持久的谈判，己方无法再担负谈判失败所造成的损失，因而急于达到预期目标。

6. 谋求第三方调解

商业谈判中，双方遇到依靠双方的力量难以解决或不愿解决的冲突时，谋求第三方调解就成为必要。

谈判专家尤里曾经指出，在很多情况下，谈判过程中出现僵局或双方关系破裂与谈判者之间行为的相互作用有关。有时，虽然谈判者的主观愿望是要与对方达成合作协议，但其行为却可能会产生使对方不愿合作的效果。而调解程序及调解人介入谈判的主要作用即在于创建良好的合作气氛，并在此基础上谋求解决双方分歧。

pdf下载网 http://www.i8788.com

调解是指通过一个为谈判双方共同接受、对矛盾处理不拥有决策处置权力的公正中立的第三者介入谈判过程中的争议，协助矛盾各方自愿达成各自所接受的解决方案的一种策略。

这就是说，调停者主要致力于想办法帮助双方达成协议，而并不具有强迫任何一方随其意接受一个解决方案的权力。

7. 诉诸仲裁

在谈判过程中，尽管一方几经努力，但僵局仍未出现缓解之势，双方都已“被套住”，则僵局业已相当严重了。特别是在商业谈判履行协议过程中，双方对于争议、纠纷之类问题的谈判，涉及到双方的权利与义务，致使谈判双方对立情绪十分明显、气氛异常紧张。这类谈判难度大、政策性、专业技术性强。妥善的办法，是本着己方利益不受损失，同时亦应顾全对方的自尊与利益的原则，在灵活运用各种策略与技巧的同时，采取仲裁缓解的作法。

当交付仲裁时，谈判者可以采用的策略要视仲裁形式而定。在传统仲裁中，你必须利用对你有利的信息说服仲裁者。但是要注意的是，切不可盲目夸大其辞，如果己方提出的条件被视为荒谬，那效果会适得其反了。例如，你要买一幢开价30万元的房子，却出价0元，试图以平均值15万元成交。这时若交付传统仲裁，则你的要求会被不予考虑，这样仲裁结果反而会对你相当不利。你必须清醒的是，你的出价必须看似合理才行，这样才能对仲裁者施加影响。这时，你才可以说服仲裁者，你的出价不但合理，而且对对方也很公平，于是就会对仲裁者的判断和决定施加有利于己方的影响。要说服仲裁者，必须注意的是，一定要将对你有利的结果放在一个看似对对方公平的架构中。这样，才不会招致仲裁者的反感，且会为己方争得更多利益。

如果你面对的是最终提案仲裁，那么你必须努力说服仲裁者的是你的

pdf下载网 http://www.i8788.com

提案是公平的。要做到这一点，你不但要了解仲裁者在此仲裁事件对公平的理解，而且也得揣测你的对手会提出什么样的提案。在此基础上，你就可以着手于制定你的提案，这其中要把握的准则就是要使你的提案比你对手的提案更接近于仲裁者心目中公平的水准。

仲裁的费用一般较高，谈判双方对此应有心理准备。另外，诉诸最终提案仲裁会比传统仲裁更有威力，它会使谈判者更愿意做出让步。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第七章

合理的说话技巧

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、合理运用语言艺术的要点

谈判的过程主要是一个语言交流的过程，所以在谈判中要充分运用语言的艺术，注重语言表达的技巧和方式。这些有助于双方的沟通和气氛的协调，进而促进谈判的成功。

同时，也应如赫伯特·斯宾塞所说：“语言是表达思想的工具，然而却也能阻碍思想。动作在意义和情感上的表现是十分有力的，譬如你对人家说‘离开这间屋子’，总不如用手指着屋门来得明显；你对人家低声说着‘不要说话’，还不及你把手指放在嘴唇上更得力；你向人家招招手，比对人家说‘到这里来’还要有力量；你瞪眼扬眉，表现着惊讶的心情，那是十分显著的；你耸一耸肩的姿势，如果改用说话来讲述，它的力量便就失掉了许多。”

1. 寻找共同点打开局面

发掘与对方的共同语言有助于快速建立融洽的关系。亚里士多德曾写道：“我们喜欢那些与我们相似的人，因为大家有着相同的追求，都渴望同样的事物。”

在与陌生人开始对话时，人们往往假定对方与我们有着相似的信仰和态度，这样的假设使彼此的关系容易拉近。FBI探员在约谈时也常常努力发现双方的共性：衣着服饰、纹身、办公室陈列的工艺品、家中的小饰品，甚至是汽车的品牌等，都可以找到共同的话题。谈论彼此最喜欢的足球队，了解对方是否有服兵役的背景或参加其他组织的经历，这些话题也有助于找到双方的共同点。

为了寻找共同点，可以使用以下三种方法：

（1）共同的经验

谈论双方共同的经验、兴趣、爱好、工作，或一些其他常见的主题，

pdf下载网 http://www.i8788.com

增进关系的融洽度。例如你可以说："我刚刚开始收集××（被约谈调查者提到的物品）。能跟我说说你的经验吗？"

（2）以往的经历

分享以前的经历，如就读的学校、服兵役或居住的地方，加强彼此的关系。例如你可以说："我是上世纪70年代中期参军的。你该不是那个时候入伍的吧？"或者调查者可以说："20多年前我上的大学就在你现在住的这个地区，现在这个地方发展成什么样了？"

（3）显示出对对方的兴趣

当听人谈论他的生活时，你会产生相同的情感，由此产生一种阅历的替代——尽管你自己并没有亲自去体验过。当你与被调查者共同点很少时，你就可以使用替代经验，建立与对方的共同点。

比如调查者对对方的某个生活习惯显示出的特别的兴趣，即使他实际对此知之甚少，也同样可以帮助建立融洽的关系。你可以说："我一直希望我的后院能有这么一个玫瑰花园，但是我完全不知道怎么让这些花儿长得好些。请告诉我你是怎样把这些玫瑰种得这么好的。"

语言的交流就是双方的沟通过程，因此要注重说话的友好和亲切，从而打消对方的疑虑，拉近双方的心理距离。首先建立起双方情感上的联系和沟通，这样才有利于打开局面。同时，真诚而不空洞的话语有利于赢得对方的信任，往往能起到打动人心的作用。

2. 注重说话的语气、节奏等问题

说话的语气就像人脸上的表情一样，传达着言外之意，能增强语言的感染力。而没有表情、呆板的话音，就象没有表情的脸一样令人难以接受。说话的语气，包括声调、速度、抑扬顿挫、感情修饰等，这些运用恰当的话将会增加语言的内容和效果。因此，在谈判中，充分发挥语气的作用以增强语言的艺术性。

pdf下载网 http://www.i8788.com

在语速方面，语速过快容易使对方听不清楚，也易于使对方误认为你是不耐烦了。语速过慢，会使人认为你较迟钝和木讷。如果被调查者说话很慢，那么你也要放慢语速。如果被调查者语速很快，那么你也要加快。

在语调方面，若说话有明显的抑扬顿挫则反映了你是充满自信的，但若说话缓慢而无节奏，则又表现出对自己的缺乏信心。另外在音量方面，若音量过高反映了你的心态较激动和易于冲动的个性，所以音量一定要适中。在谈判中，注重了以上说话方面的细节问题，有助于提高语言的艺术性。

3. 说话要含蓄而得体

在谈判中，要运用这一语言艺术，必须要善于使用折冲迂回用语。如在谈判比较正常地进行时，可经常使用“可是……”“但是……”“虽然如此……”“不过……”“然而……”等比较和缓的转折用语，以达到折冲迂回、使问题向有利于己方的方向转化的目的；在遇到对方无理纠缠，同时己方又不希望谈判破裂时，也可适当采用上述折冲迂回用语。此外要多使用解围用语。当谈判出现困难无法达成协议时，为了突破困境给自己解围，并使谈判继续进行，可使用下列解围用语：

“真遗憾，只差一步就成功了！”
“就快要达到目标了，真可惜！”
“最后的阶段是最难的！”
“这样做，肯定对我们双方都不利！”
“再这样拖延下去，只怕最后结果不妙。”
“既然事已至此，懊恼也没有用，还是让我们再做一次努力吧！”
“我相信无论如何，双方都不希望前功尽弃！”

使用这种解围用语，有时确能产生较好的效果，只要双方都有谈判诚

pdf下载网 http://www.i8788.com

意，对方可能会欣然接受你的意见，从而促进谈判的成功。

另外，还要注意不以否定性的语言结束谈判。从人的听觉习惯考察，在某一场合，所听到的第一句话与最后一句话，常常能给人留下很深的印象，所以在谈判中要注意，不能以否定性的语言来结束谈判。假如你忽视了这一条，以否定性的话语结束会谈，那么，否定性话语将会给对方造成一种不愉快的感受，并且印象深刻，同时对下一轮谈判将会带来不利影响，甚至危及上一轮谈判中谈妥的问题或达成的协议。所以，在谈判终了时，最好能给予谈判对手以正面评价，例如：

“你在这次谈判中表现很出色，给我留下了深刻的印象。”
“您处理问题大刀阔斧，令人钦佩！”
“今天会谈在某问题上达成了一致，但在某方面还要再作努力。”
“对贵方某要求将予以研究，待下次会谈再议。”

不论谈判结果如何，对参与谈判的人来说，每一次谈判都是谈判双方的一次合作过程。因此，一般情况下在谈判结束时对对方给予的合作表示谢意，对对方的出色表现给予肯定，或者简要概括一下谈判的效果，这样做既含蓄又得体，既是谈判者应有的礼节，又对今后的谈判有益。

4. 幽默而又风趣

能做到言语幽默而风趣，这是谈判语言艺术的最高境界。幽默风趣而不流于庸俗，也是最难掌握的。善于运用幽默而又风趣的语言，可以缓和谈判中紧张的气氛，争取有利的条件。

5. 注意自己的言行

如果你的行为过于夸张，而被调查者无意中模仿了你的行为，你反而

pdf下载网 http://www.i8788.com

会被误导，以为对方在撒谎。所以对作为调查者的你来说，不仅要观察被调查者的非语言行为，还必须格外注意自己的行为。

6. 以一问一答方式进行谈判

为了获取信息，要引导客户使用一问一答方式进行谈判，这样能起到提出问题，当场解决的效果。否则，泛泛而谈、东拉西扯，容易搞混思路，且谈判内容混杂又表达得条理不清晰，也影响谈判的效率。

7. 善于赞美对方

让某人对你产生好感最快的方法就是让他们在你面前自我感觉良好。讯问的重点应始终放在嫌疑人身上。嫌疑人是否自我感觉良好，取决于他对调查者是否有好感，这也是建立融洽关系的基础。在长期接触中，如果调查者让嫌疑人自我感觉良好，那么他们将自然地吸引嫌疑人，因为嫌疑人希望保持与调查者在一起的良好感觉。

调查者应允许嫌疑人自夸，使他们自我感觉良好。调查者请求嫌疑人帮个小忙，也会令他们心情愉悦。或者通过点头和言语鼓励说：“我对你所说的内容感兴趣。”这些细微的言语和非言语行为，都会使嫌疑人喜欢调查者。

对方的言谈中会不由自主地流露出自我炫耀的成分，这时，可以顺势利用对方的心理，附和对方的观点，并加以赞美。比如对方在介绍他的业绩时，你可以乘势赞扬他年轻有为、业绩卓著等。又比如，对方在表达他的新观点或看法。你可以说一句“你想到了重要的一点”，他就会忙于自我欣赏一番。因为每个人都希望得到别人的肯定和重视。谈判中也是这样。

8. 让对方多发言，自己说得少而精

让对方多发言和先发言，表现了对对方的尊重。使对方能全面、具体

pdf下载网 http://www.i8788.com

地表达观点意图。自己少发言，说话内容要简练、明朗，这样对方自然会喜欢的。

9. 转移话题

当对方问及敏感或你不愿意谈的问题时，用一句话结束这一问题，然后找一个谈判中的重要环节或对方的缺陷处发问。如你可以顺水推舟地说："这个问题比较复杂，要考虑当时的种种情况。"你可以另起炉灶地转变话题，比如说："这个问题对咱们双方都比较麻烦，咱们再考虑考虑。先谈另一个问题吧!"你还可以采取换档术，另换一名己方谈判人员上场，然后从另一个问题谈起，自然就避开了原先的话题。

10. 直接回答

对于原则性问题，要坚持立场，直截了当地向对方摆出数据和图表，强调标准问题，不做丝毫让步。

11. 重新措词

这一语言艺术的巧妙处是：看上去圆满地答复了一个问题，实际上又通过重新措词巧妙地躲避了过去。如："我理解你真正想问我的是……"，"你所问的意思是……"。通过重新语言加工，将问题变得有利于己方的立场。

12. 让对方解决

对于对方提出的问题可先不急于回答解决的办法，先让对方回答一下解决的办法和思路，以探测对方对这一问题的反应情况，自己再酌情回答。比如对方问你："你在项目上的预算是多少？"你可以反向他："你觉得我该预算多少？"这也是一种很友好的姿态，被问者既给了发问者一

pdf下载网 http://www.i8788.com

个面子，又得以用更多的时间来考虑自己的处境。

二、叙述的技巧

谈判中的叙述与答复有某些相通之处，但两者毕竟不能等同。谈判中的答复，是对双方提出问题所作的针对性的阐述。而谈判的叙述，则是基于己方的立场、观点、方案等，旨在通过表达对各种问题的具体看法或对客观事物的陈述，以使对方了解己方。谈判中的叙述是一种不受对方提出问题的方向和范围制约的带有主动性的阐述，是谈判中传递信息、沟通情感的一种方法。

谈判者能否正确、有效地运用叙述技巧，把握叙述的要领，会直接影响谈判的效果，从谈判的角度来看，叙述应掌握以下要领：

1. 用对方能听懂的语言进行沟通

在FBI的实际案例中，调查者常试着模仿被调查者遣词用字的习惯。人们通常依靠五种感官来处理信息，分别是听觉、视觉、触觉、味觉和嗅觉。调查者应倾听对方的遣词用字，判断他主要依靠哪种感官处理信息。使用对方偏好的语言方式，可以建立良好的关系，并鼓励他们打开心扉。

（1）听觉：仰赖听觉作为主要沟通语的人，通常会说“我听你说……”“听起来你好像想告诉我……”“我不喜欢那种说法”或“这样听起来很怪”。

（2）视觉：依赖视觉作为主要沟通方式的人，常用语有“我看出这是怎么回事了”“情况看起来不太妙”或“我能想象出那种画面了”。

（3）触觉：以触觉作为主要媒介的人，常用语有“我觉得刚才的事情

pdf下载网 http://www.i8788.com

不错”“这件事有些地方感觉不太对劲”或“我感觉房间里的气氛紧张”。

（4）嗅觉：以嗅觉作为主要沟通媒介的人，通常会说“他告诉我这件事的时候，我感觉气味有些不对”。

（5）味觉：以味觉作为主要沟通媒介的人会说“这故事很难消化”、“刚才的事让我觉得很不是滋味”或“我刚发现的时候，差点呕吐”。

同时，在谈判中还应注意避免使用专业术语，实在无法避免至少应以简明易懂的惯用语加以解释。因为叙述的目的是让对方相信自己所讲的事实或接受己方的观点，而不是要借助于叙述炫耀自己的学问，卖弄自己的词汇。

2. 不要随便发表与谈判主题无关的意见

在谈判过程中，发表与谈判主题无关的个人意见是极不得体的。因为不同意你的意见的人，将会对你产生反感。

3. 叙述要主次分明、层次清楚

谈判中的叙述不同于日常生活中的闲谈，应力戒语无伦次，东扯西拉，使人听了不知所云，抓不住主题。叙述要符合听者习惯的接受方式，明确叙述的主次，分层次进行，否则，对方会产生厌烦的心理。

4. 叙述事实要客观

谈判过程中叙述基本事实时，要以客观态度进行，这样才能达到使人相信的目的。否则一旦露出破绽就会大大损害己方的可信性，进而削弱自己的谈判实力。

pdf下载网 http://www.i8788.com

5. 对叙述中出现的错误要随时纠正

谈判者在叙述过程中，常常会因为偏题或遗忘等原因而出现叙述上的错误。谈判者应有勇气随时纠正这些错误，不可碍于面子而采取顺水推舟、将错就错的作法。否则，会使对方误解，影响谈判的思想交流。

6. 必要时注意重复

叙述中有时会遇到对方不理解，没听清或有疑问的情况，细心的谈判者会从对方的眼神、表情中觉察到，这就需要叙述者放慢速度，重复叙述。对方一时不理解的，应当耐心解释，对方误解的要予以纠正和澄清。

7. 叙述时要避免使用包含上、下限的数值

在谈判过程中，尤其是商务谈判中，一旦涉及数值(如价格、兑换率、赔偿额、增长率等)则应提出一个确切的具体数值，而避免提出关于某一上限与某一下限之间的数值，因为谈判对手很自然地会选择有利于他的上限或下限作为讨价还价的基础。

8. 在谈判结束时，最好能给予谈判对手正面的评价

不论结果是什么，对参与人员来说，每一种谈判都有某种程度的益处，因此多数情况下，在谈判结束时对谈判对手表示谢意是极其必要的。

三、倾听的技巧

在面对面的谈判场合中，所谓听，并不是指运用耳朵那种听觉器官的听，而是指运用自己的眼睛去观察对手的动作和表情，运用自己的心为对手的话语作设身处地的构想，以及运用自己的头脑去研究判断对手的话语

pdf下载网 http://www.i8788.com

背后的动机，这种耳、心与脑并用的听，我们称为倾听与聆听。

1. 专心而有鉴别地倾听

专心地倾听，要求谈判者在别人发言的时候精力集中，即使是自己十分熟知的话题也不例外；有鉴别地倾听，必须建立在专心倾听的基础上，因为不用心听，也就无法鉴别对方传来的信息，哪些是真的，哪些是假的，哪些无用。

2. 不要带偏见去听

偏见是干扰你和对方谈判的因素，如果对对方有偏见，在听他讲话时也往往会带上偏见，因而就不能很客观地听他说话，即使他的话对你很重要，你也不会从他的话里获得有益的信息。

3. 不要抢话

抢话会打乱别人的思路，也耽误自己倾听。抢话不同于问话，问话是由于某个信息或意思未能记住或理解而要求对方给予解释或重复，因此问话是必要的。抢话则是急于纠正别人的错误，或用自己的观点来取代别人的观点，是一种不礼貌的行为，往往会阻塞双方的思路或感情的渠道，不利于创造良好的谈判气氛。

4. 不要回避难以应付的话题

谈判中，往往会涉及一些诸如政治、技术或人际关系方面的问题，可能使谈判者回答不上来，有些谈判者采取充耳不闻的态度来回避问题，往往暴露了自己的弱点。遇到这类问题，主谈人应运用技巧化解或者寻找缓和问题的手段，暂时不回答，留待日后解决。

pdf下载网 http://www.i8788.com

5. 主动地向对方进行反馈

要使自己的倾听获得良好的效果，不仅要专心地听，同时还要做出反馈性的表示，如以口头语言、面部表情或动作向对方表述你对他的话语的了解程度，或者要求对方澄清或阐述他所说的话语，这样对方会因你的态度而愿意更多、更广、更深刻地暴露自己的观点。

因此，只要有可能，应尽量为自己及对方创造有利于倾听的环境，不但可以发掘事实真相，而且可以探索对手的动机和思维脉络所在。

四、提问的技巧

谈判中总是充满各种各样的提问，做到合理准确提问也是一种能力。

1. 提问的功能

提问的功能可以分为五种：

（1）纯粹为了引起他人注意，为他人的思考提供方向。比如：“你好吗？”或“今天你去公司了吗？”

（2）为了取得自己不知道的情报，提问人希望通过发问，使对方提供给自己一些新资料。比如：“昨天我们的谈话中你隐瞒了细节吧？”

（3）发话人通过提问对他人传达自己的感受，或者传达对方不知道的消息。比如：“你真的能够处理好这件事吗？”

（4）引导对方思绪的活动。比如：“对于这一点，你有什么意见呢？”

（5）以提问作为结论，也就是说，通过提问而使话题归于结论。比如：“现在是采取行动的时候了吧？”

pdf下载网 http://www.i8788.com

在考虑提问的过程中，多做这类研究，对你会有很大的帮助。

如果你了解提问的多种功能，那么，你在谈判的过程中，就可以用恰当的提问，达到你谈判的目的了。如果你把各种功能的提问都准备妥当，在谈判中就能随心所欲的控制谈话的方向。你可以全盘性地想好各类提问，也可以从提问个别论点上来引导话题。在你对手的长篇大论中，你可以凭借提问，恰到好处控制谈话方向，向着你想谈的主题上引导。

下面我们具体举例来说明提问的各种功能：

（1）引起他人注意

当对方问你说："真是个美好的早晨，不是吗？"像这种例行的提问，是表示友好，沟通感情的一种方式。换句话说，像"你好吗？"这一类提问，大都是根据这项功能产生的。

下面再提一些比较特殊的例子：

- "如果……那不是太好了吗？"
- "你会不会在意……"
- "你可以帮个忙吗？"
- "对了，你说我会不会是这样子……"
- "你可以告诉我……"
- "请你原谅，准许我……"

根据这些功能，你就可以看出，这些例行提问很平淡，通常不会引起别人的焦虑不安。

（2）取得情报

这种提问的功能是为获得自己不知道的消息。这类型提问的特色，是一定有一些典型的前导字句。例如：谁、什么、什么时候、哪里、是不是、会不会、能不能等。

pdf下载网 http://www.i8788.com

在提问之前，若是不能先把提问的意图表明清楚，很可能会引起对方的不解和焦虑。

（3）说明自己的感受，把消息传达给对方

有许多提问，表面上看起来像是要取得自己所期望的消息或答案，其实是把自己内心的感受，或是已知的资料传达给对方。举个例子来说：当你连着发出两个问题："我为什么接受这个条款？""我接受这个条款又有什么好处？"对方听了你这两句话就会明白，你提的问题中，已经把你内心的感受转达给他了。

有一些提问会使对方的反抗意识更加激烈。比方说：

- "说吧，你到底为什么不同意？"
- "你又是这样子……"
- "有哪一件事情你能顺利地办成……"
- "真的吗？是真的吗？"

有些时候，你为了引起对方的兴趣，就可以说："你曾经……"如果你希望对方处于被动状态，可以这么说："这个问题是这样的……你说是不是？"

在这类型的提问中，时常用到的字眼，"因为、如果你、你是不是、你会不会"等等。

我们应该注意，当同一个问题重复地向同一个人问两遍，这两次的回答可能会不一样。因为第一次的提问可能会改变他的态度，所以，他第二次的回答就可能会不一样了。

另外还有一个办法，说明自己的感受或提供情报，那就是有系统的连贯提问方式。比如连续问了三个问题"FBI有正义感吗？""正义感是每个人都有的吗？""探员有没有正义感？"像这样一系列有系统的问题，

pdf下载网 http://www.i8788.com

便能通过提问方式把自己的资料或感受传达给对方。但是，在这种情况下的提问，因为你所透露的感受与消息的个人情感信息太浓，所以，可能会使对方焦虑不安。

（4）让对方好好地思考问题

这种类型的提问有：

- “你是不是曾经……”
- “你现在怎么样……”
- “这是指哪一方面而言？”
- “我是不是应该……”
- “是不是有……”

这种功能提问的特色，也就是常用的句式，有“如何、为什么、是不是、会不会、请说明”等。

若是被问的人觉得自己被侵犯了，他也会有焦虑的现象。

（5）归纳成结论

如果你想要引导对方谈话的方向，而对方却不愿意受你控制时，这一类型的提问就会引起焦虑。而这种类型问题的开头，往往是用下列这些句子做开场白，如：

- “这确实是真的，是不是？”
- “你比较喜欢哪一个？”
- “难道这是惟一的方式吗？”
- “你比较喜欢在哪儿？是那边还是这边？”

pdf下载网 http://www.i8788.com

2. 提问的时机

（1）在对方发言完毕之后提问

在对方发言的时候，一般不要急于提问。因为打断别人的发言是不礼貌的，容易引起别人的反感。

当对方发言时，你要认真倾听。即使你发现了对方的问题，很想立刻提问，也不要打断对方，可先把发现和想到的问题记下来，待对方发言完毕再提问。这样，不仅反映了自己的修养，而且能全面、完整地了解对方的观点和意图，避免操之过急，曲解或误解对方的意图。

（2）在对方发言停顿、间歇时提问

如果谈判中，对方发言冗长，或不得要领，或纠缠细节，或离题太远，影响谈判进程，那么，你可以借他停顿、间歇时提问。这是掌握谈判进程，争取主动的技巧。例如：当对方停顿时，你可以借机提问："你刚才说的意思是……""细节问题我们以后再谈，请谈谈你的主要观点好吗？""第一个问题我们听明白了，那第二个问题呢？"

（3）在自己发言前后提问

在谈判中，当轮到自己发言时，可以在谈自己的观点之前，针对对方的发言进行提问。这时提问，不必要求对方回答，而是自问自答。这样可以争取主动，防止对方接过话茬，影响自己发言。例如："你刚才的发言要说明什么问题呢？我的理解是……对这个问题，我谈几点看法"。"价格问题你讲得很清楚，但质量和售后服务怎样呢？我先谈谈我们的要求，然后请你答复。"

在充分表示了自己的观点之后，为了使谈判沿着自己的思路发展，牵着对方的思路走，通常要进一步提出要求，让对方回答。例如："我们的基本立场和观点就是这些，你对此有何看法呢？"

（4）在议程规定的辩论时间提问

pdf下载网 http://www.i8788.com

大型经贸谈判，一般要事先商定谈判议程，设定谈判的时间。在双方各自介绍情况作阐述的时间里，一般不进行谈判，也不向对方提问。只有在谈判时间里，双方才可自由地提问，进行谈判。

在这种情况下提问，要事先做好准备，可以预先设想对方将可能提出的几种答案，针对这些答案考虑己方对策，然后再提问。

在谈判前介绍情况时，要做好记录，归纳出谈判桌上可能出现的分歧，再进行提问，不问便罢，一问就要问到点子上。

3. 提问的注意事项

（1）注意提问的速度

若提问时说话速度太快，容易使对方感到你不耐烦，甚至有时会感到你是在用审问的口气对待他，容易引起对方反感。反之，如果说话太慢，则容易使对方感到沉闷、不耐烦，从而也降低了你提问的力量。因此，提问的速度应该快慢适中，即可使对方听懂弄懂你的问题，又不要使对方感到拖沓、沉闷。

（2）注意对手的心境

谈判人员的情绪波动在所难免。谈判中，要随时留心对手的心境，在你认为适当的时候，提出相应的问题。例如，对方心境好时，常常会轻易地满足你所提出的要求，而且还会变得粗心大意，很容易吐露一些相关的信息。此时，抓住机会，提出问题，通常会有所收获。

（3）提问后，给对方以足够的答复时间

提问的目的，是让对方答复，并最终收到令己方满意的效果。因此，谈判人员在提问后，应该给对手以足够的时间进行答复。同时，自己也可利用这段时间，对对手的答复以及下一步的提问，进行必要的思考。

（4）提问应尽量保持问题的连续性

在谈判中，双方都有各种各样的问题。同时，不同的问题存在着内

pdf下载网 http://www.i8788.com

在的联系。所以提问时，如果是围绕着某一事实，则提问者应考虑到前后几个问题的内在逻辑关系。不要正在谈某个问题，忽然又提另一个与此无关的问题，使对方无所适从。同时，这种跳跃式的提问方式，也会分散谈判对手的精力，使各种问题纠缠在一起，没办法理出头绪来。在这种情况下，你的提问当然不会获得对方的圆满答复。

五、说服的技巧

说服技巧是一种很复杂的技巧，其复杂性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，说服对方接受你的观点。

谈判时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，然后再讨论可能引起争论的问题。

如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一体，就较有希望达成协议。

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

强调双方相同的处境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。

说出一个问题的两个方面，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。

重复地说服一个问题，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。

pdf下载网 http://www.i8788.com

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。谈判人员可根据自己在实践中积累起的经验，在准确判断形势后，灵活地选用上述说服技巧，或多种技巧的组合。

谈判专家荷伯与妻子去墨西哥城旅游。

一天，他们正在马路上观光，妻子突然对他说道："我看到那边有什么东西在闪光！"

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

妻子走了，荷伯独自朝旅馆走去。他穿过人流拥挤的马路时，看到在很远的地方有一个真正的当地土著居民。荷伯走近时，看见他在大热的天气里仍披着几件披肩毛毯，并不断地喊着："1200比索！"

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

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

"是。"对方答道，说明他完全听懂了。

荷伯继续向前走，却听到背后仍然有脚步声。土著人一直跟着荷伯，好像他俩系在一根绳上了。他一次又一次叫道："800比索！"

荷伯有点生气，开始小跑。但是土著人紧跟着一步不落。这时，他已

pdf下载网 http://www.i8788.com

降到600比索了。到了十字路口，因过马路车辆横在了路中间，荷伯不得不停住了脚，土著人仍在唱他的独角戏："600比索！500比索！好吧，400比索！"

当车辆过去后，荷伯迅速穿过马路，希望把那人甩在路那边，但是荷伯还未来得及转过身，就听到他笨重的脚步声和说话声了："先生，400比索！"

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

土著人从荷伯的态度和声调中听懂了他的话。"好吧，你胜利了。"他答道："只对你，200比索！"

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

"200比索！"他重复道。

"给我一件，让我看看。"

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

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

荷伯回到旅馆房间，妻子正躺在床上读杂志。

"嗨，看我弄到了什么？"他有点得意。

"你弄到什么了？"她问道。

pdf下载网 http://www.i8788.com

“一件漂亮的披肩毛毯！”

“你花了多少钱？”她顺口问道。

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

她讪笑道：“嗤，太有趣了。我买了同样一件，花了150比索，现在挂在壁橱里。”

你是否也有过和荷伯类似的经历呢？如果有，那么你已经在生活中不自觉的扮演过谈判家这个角色了。

这个墨西哥小贩当然称不上谈判家，然而，他却说服了一个国际谈判专家。就谈判结果而言，小贩是最大的受益者。

六、答复的技巧

谈判中的答复，是一件很不容易的事情。因为，谈判人员对回答的每一句话，都负有责任，都将被对方理所当然地认为是一种承诺。这便给回答问题的人带来一定的精神负担和压力。因此，一个谈判人员水平的高低，很大程度上取决于其答复问题的水平。

答复问题，实质上也需要叙述，因而，叙述的技巧对于回答问题通常也是适用的。但是，答复问题并非孤立的叙述，而是和提问相联系，受提问制约，这就决定了答复问题应当有其独特的技巧。

一般情况下，在谈判中，应当针对对方的提问实事求是地正面回答。但是，由于谈判中的提问，往往千奇百怪，五花八门，形式各异，但却都是对方处心积虑、精心构思之后所提出的，其中有谋略、有圈套、有难测

pdf下载网 http://www.i8788.com

之心。如果对所有的问题都正面提供答案，不一定是最好的答复。所以，答复问题也必须运用一定的技巧来进行。

要想做较好的答复是可能的。也许当你发现，只要稍做准备就能提高处理问题的能力时，你定会感到惊奇。首先，最重要的事情是，预先写下对方可能提出的问题。在谈判以前，自己先假设一些难题来思考，考虑的时间愈多，所得到的答案将会愈好。

以下的建议，在对付那些试探性的买方时具有较好的效果：

1. 回答问题之前，要给自己一些思考的时间。
2. 在未完全了解问题之前，千万不要回答。
3. 要知道有些问题不值得回答。
4. 有时候回答整个问题，倒不如只回答问题的某一部分。
5. 逃避问题的方法是岔开话题。
6. 以资料不全或不记得为借口，暂时拖延。
7. 让对方阐明他自己的问题。
8. 倘若有人打岔，就姑且让他打扰一下。
9. 谈判时，有一些针对问题的答案，并不一定就是最好的回答。他们可能是愚笨的回答，所以不要在这上面花费太多工夫。

例如，在美国水门事件听证会上有一位证人，他在许多众议员面前，整整坐了两天，被问了数不清的问题，他却几乎连一个问题也没回答。这个证人似乎一直无法完全了解对方所提出的问题。从头到尾都在答非所问，同时还傻傻地保持着笑容，一副迷乱的样子。最后，这个听证委员会只好宣布放弃了。

回答问题的要诀在于应知道该说什么及不该说什么，而不必考虑所回答的是否对题。谈判并不是上课，很少有“对”或“错”，因此可做出确

pdf下载网 http://www.i8788.com

定而简单的回答。

另外，通常当人们想要小心回答的时候，个个都会有一些特别爱用的词句。当一个政治家遇到难题的时候，你可能会听到他采用下列的词句：

1. 请你把这个问题再说一次。
2. 我不十分了解你的问题。
3. 那要看……而定。
4. 那已经是另外一个主题了。
5. 你必须了解一下历史渊源，那是开始于……
6. 在我回答这个问题以前，你必须先了解一下这件事的详细程序……
7. 对我来说，那……
8. 就我记忆中是这样……
9. 我不记得了。
10. 对于这种事情我没有经验，但是我曾听说过……
11. 这个变化是因为……
12. 有时候事情就是这样演变的。
13. 那不是“是”或“否”的问题，而是程度上“多”或“少”的问题。
14. 你的问题太吹毛求疵了，就像一个玩文字游戏的教授。
15. 你必须了解症结所在，并非只此一件而是许多其他的事情导致这个后果，比方说……
16. 对于这个一般性的问题，让我们来个专题讨论……
17. 对于这个专门性的问题，通常是这样处理的……
18. 请把这个问题分成几个部分来说。
19. 噢不！事情并不像你所说的那样。
20. 我不能谈论这个问题，因为……
21. 那就在于你的看法如何了……

pdf下载网 http://www.i8788.com

22. 我并不是想逃避这个问题，但是……

23. 我不同意你这个问题里的×××部分。

总之，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。

七、拒绝的技巧

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影响。因而在拒绝对方时，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，避免给对方造成伤害，为以后的合作保留一定的余地，不要把路一下子堵死。

1. 要有说“不”的勇气

每个人都希望能讨人喜欢，获得别人的赞赏。据一项实验显示，大多数富有影响力的人，都希望获得被影响者的欢心。事实上，他们等于在说：“照着我所说的去做，同时记住要喜欢我。”而那些无力去影响别人的人，则握有另一项有力的武器，即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，不可能成为一个好的谈判人员。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，敢做别人不喜欢做的事情。因此，采取对立的立场，或者回答对方“不”，并不是一件容易做到的事情。一个害怕正面冲突的人，很可能就会向对方让步了。

pdf下载网 http://www.i8788.com

这并不是说一个好的谈判人员必须好战，太喜欢争论也会显得过犹不及。谈判是双方之间一连串的竞争和合作，许多好战的人往往很难和人合作，而强烈希望被人喜欢的人，却又往往不敢面对现实解决冲突，因为他就是一个没有勇气说“不”的人。

2. 拒绝的艺术

卖主不提供价格资料和成本分析表给买主，这是很不容易做到的。但是，倘若运用了下列的方法，即使是最坚持的买主也会让步的：

1. 这是政策禁止的。
2. 无法得到详细的资料。
3. 以某种方式提供资料，但那些资料根本不起作用。
4. 借口长期拖延下去。
5. 向对方解释无法提供资料的原因。例如：防止商业秘密或者专利品资料外泄。
6. 解释，倘若要综合成本和价格分析表的话，往往需要很高昂的费用。
7. 使买方公司的某个高级人员替卖方说明，卖方的价格一向很公道，否则早就经不起竞争了。

卖主所提供的资料，是和他所下的决心成正比的。说出一声坚定而巧妙的“不”，对自己是相当有利的。

但是拒绝也要全方位考虑自己的处境，否则拒绝反而会使自己尴尬。

20世纪70年代，埃及与以色列之间矛盾冲突不断，各方出面调停，一位美国律师获准同埃及总统纳赛尔讨论埃以冲突问题。

律师问纳赛尔：“你希望梅厄夫人(时任以色列总理)采取什么行动？”

pdf下载网 http://www.i8788.com

纳赛尔坚决地答到：“撤退！从阿拉伯的领土上完全撤退！”

律师又惊讶地问：“没有什么交换条件？对方从你这里什么也没得到。”

纳赛尔斩钉截铁地说：“什么也没有，这是我们的领土，以色列应该撤退！”

律师又问：“如果明天早晨梅厄夫人在广播和电视上宣布说：‘我代表以色列人民宣布，我国将从自1967年以来获得的土地，包括西奈半岛、加沙走廊、西海岸、耶路撒冷和戈兰高地上完全撤退，但是阿拉伯国家没有做出任何让步。’那么，情况会变成什么样呢？”

纳赛尔听完，大笑起来，说到：“啊，那她在国内要有麻烦了！”

在这次谈话中，埃及人认识到，他们对以色列提出的条件不合实际，也是不公正的。纳赛尔修正了自己的观点，从而有了日后的中东停战协议。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第八章

简单实用的10种谈判术

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、获取特殊情报

在FBI的约谈或者调查中，调查员常常用到这样的办法。尽管被调查者说了很多情况，调查员仍表现出不太满意的神情，然后故意说一些诱导性的话，被调查者以为调查者还知道更多的细节，因此调查者可能获得意外的情报。

这一战术注重于搜集对方的情报，它可以使买主从卖主那儿得到平时不易获得的资料。也可以使卖主从买主一方探听出买主意图。这些意外情报将更有利于作出正确决策和选择。

在商业谈判中，这一战术具体操作时可以这样：

假如你是买方。你打算购买两件衣服，于是你就可以要求卖主就100件、200件、1000件衣服作出估价。一旦卖主的标价单送来了，敏锐的买主就能从标价单中得到很多信息。

这样你就可以估计出卖方的生产成本，固定费用的分摊情况，以及定价策略等。因此买主运用搜集到的资料使自己处于主动地位，进而以低价购买到自己所需的商品。

假如你是卖方，对于意欲购买你的商品的买主，你可以先不出价，让对方先估价和报价。若对方报价远高于生产费用和成本，说明买主对这方面情况不太了解。这时你如果立即承诺，对方会在心里大呼上当，有时甚至会反悔。你应当在掩藏自己内心喜悦的同时，却装出要赔本的样子，让对方再加价，这样讨价还价的结果是你会赚更多。

但另一种情况是若对方报价太低，使你无法盈利时，你应当强硬地表示生意没法做，然后表明你想得到较理想的价格，并与对方商议。若对方立场坚定就只好作罢，反之则仍有成交的希望。

因此，无论是作为买卖的哪一方，都应该弄清对方的意图，探听对方的虚实，做到投石问路，这有利而无害。

pdf下载网 http://www.i8788.com

此外谈判中常用的“投石问路”的一些问话有：

“假如我们订货的数量加倍（减半）呢？”“假如我们自己供应原材料呢？”“假如我们自己提供技术援助呢？”

“假如我们不只购买你公司的一种产品呢？”等。

这可以迫使卖方让步，但精明的生意人也会因势利导，巧妙答复进而使对方达成协议。

对于买方的“投石问路”卖方不妨将计就计，不作否定性的答复，而摆出新的成交条件，请对方考虑考虑再说。比如，不要对“假如”的要求，马上作出估价，如果对方试探你了，你最好立刻要求对方订货。另外搞清对方购买意图，让对方找你方有关生产人员去解决。还有对于对方的某些不值得回答的问题，可要求对方给予某些“保证”等等。

二、保持冷静

作为一个调查人员，能把激烈的情绪平息下去，以一种清静的心理状态，敏锐地观测嫌疑人的情绪、动作变化，才能抓住突破口，让调查取得实质性进展。商业谈判也是如此。

美国加州的一位石油商人得知另一家公司有意购买他预计出售的一批二手卡车，感到十分高兴。经过反复核算，他决定以250万美元的价格出售这批卡车，并准备了充足的理由说服对手。

谈判的时候到了，坐到谈判桌上的石油商人在心中一再叮咛自己要沉住气，他看着对方很久没说一句话。果然，买主首先沉不住气了，他滔滔不绝地对卡车进行挑剔。

然而，面对买主的一再压价，石油商人仍是对买主的挑剔报以微笑，

pdf下载网 http://www.i8788.com

使得买主误认为石油商人已经找到了新的顾客。于是他按捺不住了，败下阵来，咬着牙说道："这样吧，我出350万美元，但除此之外，一个子儿也不能多给了。"

350万，比石油商人原来的估价要高出许多，这是他始料未及的，当然就顺利成交了。

注意以下两点：

第一，谈判双方在关键问题或有争议的问题上，虽急于要求对方表态，但双方都反其道而行之，一言不发或者避而不谈。那就借以激怒对方，扰乱对方的心理，迫使对方说出自己的真实意图。然后迅速出击，达到改变对方谈判态度的目的。

第二，当对方处于优势，己方处于劣势时，应在行动上采取以退为进的方法，静观其变。然后，伺机扳回优势。

三、隐藏本意

FBI探员为了达到自己的审讯目的，从不轻易暴露自己的最终意图，而是设法放松对方的警惕，进而达到控制对方的目的。

日本的山本村佑在商业中成功地运用了这一策略。日本的DG公司经理山本村佑曾经与美国一家公司谈生意。美国方面已经知道DG公司濒临破产，就想用最低价格把DG公司的全部产品买下。DG公司面临两难的选择：如果不卖，公司资金无法周转，如果以很低的价格卖给美方，DG公司就会元气大伤，很可能从此一蹶不振。

当时山本村佑的心情非常矛盾。但他是一个善于隐藏内心思想的人。

pdf下载网 http://www.i8788.com

当美方在谈判中提出这些要求时，山本村佑却若无其事地对随员说："看一看飞往韩国的机票是否已经准备好了，如果机票已拿到，明天我们就飞韩国，那里有一笔大生意等着我们。"山本村佑这段话的弦外之意，是对美方这桩生意兴趣不大，成不成对他都无所谓。山本的这种淡漠超然的态度，使美方谈判代表摸不着头脑，急忙拨电话报告总裁。因为当时美方也急需这些产品，总裁最后下决心还是以较高的价钱买下了这些产品。DG公司得救了，人们不得不佩服山本惊人的谈判艺术和掩饰自己内心深处不安的本领。

四、"黑脸"与"白脸"

有一次，性情古怪、易怒的亿万富翁休斯为购买大批飞机一事与飞机制造厂举行谈判。休斯事先列出了34项要求，其中有几项硬性要求是非满足不可的。休斯亲自出马与飞机制造厂商进行谈判。由于休斯脾气暴躁、态度强硬，致使对方很气愤，谈判气氛充满了对抗性。双方都坚持自己的要求，互不让步，尤其是休斯蛮横的态度，使对方忍无可忍，谈判陷入僵局。

事后，休斯感到自己没有可能再和对方坐在同一个谈判桌上了，他也意识到自己的脾气不适合这场商务谈判。于是他选派了一位性格较温和又不乏机智的人做他的代理人去和飞机厂代表谈判。他对代理人说："只要能争取到那几项非得到不可的要求我就满足了。"出乎意料的是，这位谈判代表经过一轮谈判就争取到了休斯所列出的34项要求中的30项，这其中自然包括那几项必不可少的要求。休斯惊奇地问他靠什么"武器"赢得了这场谈判。

他的代理人回答说："这很简单，因为每到相持不下时，我都问对方你到底希望与我解决这个问题，还是留待霍华德·休斯跟你们解决？结果

pdf下载网 http://www.i8788.com

对方逐一接受了我的要求。”

在谈判中休斯演“黑脸”，休斯的那位代理人演“白脸”，两人一硬一软，轮番上阵，最终达到谈判的目的。运用这一策略时，一般是演“黑脸”的先出场，他的责任是激起对方“这个人不好惹”的反应，使对方产生真不想和这种人谈下去了的反感情绪。第二次出场的是演“白脸”的，这时可以采用温和而不强硬的态度与对方谈判，使对方大松一口气，这样二者交替出现，轮番上阵，直到谈判达到目的为止。

此外运用这一战术时，尽量是在对方的地盘上进行谈判时使用，因为当“黑脸”先加以“挑战”时，对方具有一种在自己的地盘上与人争斗的安全感，反而不会觉得有什么大不了。但是如果谈判是在己方的地盘上进行时，再采用这一战术，就觉得不太妥当了，“黑脸”的先行“挑战”，很容易激怒对方，甚至会使对方拒绝再来或要求更换谈判地点。那么，己方就很有可能失策了。

五、用诚恳打动别人

做为一名谈判高手，在谈判中无论是面对罪犯，还是面对合作伙伴都要做到以诚待人，表现出充满合作的诚意。那么对方会为你的诚恳而感动，这样会更有利于双方的合作。

一个小伙子拿了一张百元钞票去买一个报摊老头的一份报纸，老头非但没卖给他报纸，反而以没空找钱为由训斥了他一通。而这个小伙子的同伴却不以为然地说，他能用这百元钞票买到那报摊老头的一张报纸。于是在小伙子的注视下，他的同伙来到那位报摊老头处。他的同伴吞吞吐吐地

pdf下载网 http://www.i8788.com

对那老头说："先生……对不起……不知道你可不可以行个方便。我刚来到这里，什么也不熟悉。我想买份报纸，可是又没零钱。你可不可以找钱给我，我有一百元的钞票。"

结果报摊老头毫不迟疑地给了那位同伴一份报纸，并说："先拿去吧，等有了零钱的时候再给我。"小伙子的那位同伴之所以成功地买到了报纸，他实际上采用的正是以诚感人策略。在谈判中以诚恳的态度去打动人，进而说服对方，并能达到预期的目的。

六、果断放弃

在谈判中，能做到善于放弃是一种明智之举，由于并非每一次谈判都有成功的结局。失败谈判的尝试是对自己非常有益的。只有这样，你才有可能从失败中站起来，勇敢地去迎接下一次谈判的挑战。因为你深信"只有战胜了自己，才有可能征服全世界"。这也是一种心理上的战术。

有时候，我们会因为害怕对方退出谈判，而去牺牲自己的意愿和原则，结果只能使谈判成为一杯苦酒，因此我们不应当不计代价只求获胜。对于不合适交易的谈判，该放弃时一定要果断放弃，否则陷入太深，只能使自己一败涂地。

某人想要拥有一份自己的事业。他找到了一位愿意售卖企业的卖主。两人安排会面，商谈买卖事宜。买主十分和蔼友善并且对生意很有经验，对开价也不曾表示异议。他们会面了数次，每次都是买主付午餐或晚餐费用。卖主感觉非常好。他知道买主熟悉这个行业，于是他向买主指出他公司定位良好，客户可靠忠实。但是在达成协议之前，买主完全破坏了之前谈判建立的成果。

pdf下载网 http://www.i8788.com

他同意卖主的开价，但是他不同意签订合同时付现金，他提出以期票的方式按月付款。事实上，他是用生意所赚的钱支付给卖主。这些条件令卖主很不高兴，可是买主的论点颇具说服力。支付现金对他又有什么好处呢？先付现金的话，卖价必须降低，并且还要经历激烈的讨价还价。毫无疑问的是，买主愿意接受此买卖，全力以赴发展自己的事业，不过不事先付现金。

卖主很气馁。他预期的是很快完成这单交易，他好安心退休，过上理想中的休闲生活。他很失望，因为他知道他不能依赖不付现金的契约生活。他打电话给买主，告诉他，拥有像他这么有经验的人接管生意，对他是有利的。他说明，即使买主是位诚实的好人，他也没法接受这样卖掉公司的安排，仅获得按月分期付款的承诺。他要求对方先支付一部分现金，表示好的信用。卖主说："我把我的公司交给你，难道不是期望你给我具体的回报吗？"不过买主就是不肯退让，他说这是他一贯的做生意方式。卖主叹了一口气，挂了电话，他心里清楚他必须另找一次买主了。后来，他发现他的直觉是正确的。在调查了这个买主之后，他发现这个人曾经成功地以期票按月付款方式取得了一家公司的经营权，不过不到一年因经营不善就只好归还原主。

所以，虽然卖主不得不退出谈判，事实上他的做法对他自己是极有利的。他坚守立场。而在提供了买主每一种可能的代替方案时，买主还是不愿在金钱上做负责诚恳的承诺，连象征性的付款都不肯。此买主事实上已告诉了卖主，他不愿意向他做任何承诺——除了口头上的。卖主悟到买主缺乏诚意，口头承诺根本没有用，不值得冒险。

哈利·艾米斯是一家坐落于一个大城市金融区的小印刷厂负责人。他是监工，也是在固定时间外出的推销员。有一天，他在一家饭馆吃午餐，与一位态度和善的人士聊天。此人告诉哈利，他是一家拥有授权的大公司的采购代理商，他购买大量的公司表格。哈利问他是否也可以参加竞价投

pdf下载网 http://www.i8788.com

票。后来，他的“新朋友”打电话给他，说他喜欢他的出价，愿意让哈利承包一些生意。哈利高兴万分。但是当他的新朋友提到唯一条件是他不愿如哈利估价单所示在30天之内付清货款。他一向都是90天之内付清印刷货款，而且他必须保持这个付款条件。他提醒哈利，他可是一位有信用的大客户，然后随即挂断电话。

哈利开始左右为难。这个生意量将使他的整个公司业务提高40%。营业额会大量提升。他可以买更多现代化设备，雇用更多的职员。不过，他仔细研究账目发现，他实在没法扩张信用给予对方的缓付期限——事实上可能不只90天，账单总是会延期偿清的，偏偏这个顾客竟然一开始就要求90天。最后哈利打电话给他的朋友，告诉他很抱歉，他实在无法给予对方如此长的缓付期限。他的出价可以再低一点，少赚对方一点，可是在30天之内，货款一定得付清。

结果，事实证明哈利做得聪明。这采购代理商是个老狐狸，深知像哈利这种小印刷厂常常有破产的可能。他愈延迟付款的时日，愈有可能根本不须付款，假如对方破产的话，他连用同样伎俩再与其他三四家小印刷厂交易。因为哈利愿意放弃不能做的生意，退出谈判，才能免受一次可能危害极大的损失。

这些案例告诉我们，不要害怕退出谈判，也不应牺牲自己的意愿，不要使得谈判成为苦酒，不要不计代价只求获胜。如果你这么做，你的下场将会是心脏病发作、高血压或者心痛。而且如果不能心平气和地谈判的话，你的谈判效率将大减。

在谈判中，由于我们好胜争强的天性，使我们想赢得一切，而不愿放弃任何一点，事实上这样做是错误的。因为一位赌马老手绝不会押注在全部九匹马上，他知道有赢相的马就只有两三匹而已，他也只押注在这几匹有赢的希望的马上。因为他知道，如果几匹马都赌，很可能会输掉绝大部

pdf下载网 http://www.i8788.com

分的赌注，所以他坚持自己有所舍弃的立场。因此在谈判中，有时候我们需要调整自己的观点。顺应实际，而不能因为坚持一切而失去了一切。

谈判中，有时候赢可定义为有所舍弃或退出局外。而要做到这一切，都需要经过一场痛苦的心理战，需要战胜自我，从而作出正确的决策。

七、征服对手的心

谈判是一个说服的过程，谈判的主体是人。而人是感情动物。人和人之间存在着一种感情链，在谈判中抓住了感情链中的任何一环，都有可能产生连锁反应，找到使人所接受的感情切入点。这就是谈判术中说服对手、达到自己谈判目的的基础。基于人的社会性，人们的感情场周围布满了各种各样的感情，所以你要在谈判活动中打动对手，征服对手的心。

蓝斯顿是曼哈顿一家报社的记者，一次奉上司之命写一篇有关某大公司的报导。他非常想获得该公司的详细资料，于是他找该公司的董事长约定了会见的时间。

当蓝斯顿先生被引进董事长的办公室，一个年轻的秘书从侧门伸出头，她告诉董事长今天没有邮票可以给他。

“我在为我10岁的儿子收集邮票。”董事长对蓝斯顿解释说。蓝斯顿说明了他的来意之后，访谈开始进入正题，但董事长对蓝斯顿的采访采取模棱两可的回答态度，他不想认真回答，无论蓝斯顿怎样好言相求都没有效果，访谈只得很快结束。

蓝斯顿回到家中，苦思良策，忽然，灵机一动，他由董事长秘书所说的邮票，想到了董事长10岁的儿子，再由此联想到他所在报社的外事部门专门收集从世界各地的信函上取下来的邮票……于是他有了主意。

pdf下载网 http://www.i8788.com

第二天一早，他又去拜访那家公司的董事长。他首先请人传话说，有一些邮票要送给他的孩子。结果，蓝斯顿受到了热情的接待。董事长非常客气。他一边仔细地欣赏那些邮票，一边高兴地说："我的孩子肯定会喜欢它们……瞧这张，简直是无价之宝！"

接下来，蓝斯顿同董事长先花了一个小时聊有关邮票的事情，看他孩子的照片，然后又花了一个小时，董事长把蓝斯顿想知道的情况都说了，并且把他的下属叫进办公室，询问了一些具体的情况，甚至打电话给他的同行，寻找对蓝斯顿有用的资料。

总之，董事长把他所知道的一切一股脑儿地告诉了蓝斯顿，蓝斯顿满载而归。以邮票为媒介，使蓝斯顿以间接的方法，成功地说服了对手，获得了自己所需要的信息。

蓝斯顿之所以成功达到目的，是因为他看准了切入点，采取一种间接的说服方式，针对对手感兴趣的事情，以表面上与本意无关的事物或行动去打动对手的心，使之产生好感，从而达到自己的目的。蓝斯顿从单纯采访的角度发掘不出董事长的真心话，却用邮票这块小小的敲门砖，融洽了感情，达到了采访的目的。

由此看来，如果只想使对方佩服你，希望唤起他对你的关怀，这样永远也得不到他人关心，或为自己赢得真正的友谊。在谈判桌上，即使与对手针锋相对、据理力争的时候，关心别人、体谅别人也是必不可少的。

八、借用实力还价

实力是谈判的有效筹码。恐怕没有人会对此表示怀疑。警察对嫌犯拥有天然的主导优势，这就是实力。在谈判中，要充分发掘自己的实力优

pdf下载网 http://www.i8788.com

势，并在还价中加以利用给对方施压，逼迫对方做出让步。

谈判者要全面认识自己的实力，力争创造出相对实力，即努力去发掘自己在哪些地方比对方更能占据主动。在商业谈判中，谈判者大多具有某些相对实力，千万不要被对方的表面上的强大实力所威慑，认为自己一无是处，而甘愿在谈判中被对方牵着鼻子走。谈判者应努力去寻找自己能捏住对方的“软肋”，在还价中予以反击，为己方争取突破。美国谈判专家荷伯在其著作中所举的一个例子就说明了任何谈判者都可能会发现和利用自己的相对实力，而使对方不得不作出让步。

一名被单独囚禁的犯人，被狱警取走了鞋带和皮带，这是避免这名犯人利用这些东西自残。犯人左手提着裤子垂头丧气地在囚室里踱来踱去。

突然，他闻到了一阵从狱窗外飘进来的香烟味，他透过狱窗上的空隙看到走廊上一个狱警正在悠然自得地抽着烟。犯人用右手使劲地敲着门，希望吸引狱警过来。

狱警走过来，看到他“贪婪”的眼光盯着自己手中的香烟，想到自己的兴致被打扰了，不由得心中陡然火起，大声喝道：“你想干嘛！老实点！难道你想让我给你敬一支烟，别痴心妄想了！”说完，鼻子里还轻蔑地哼了两声，转身要走。

从表面上看，犯人根本没有谈判的筹码，相对于狱警，他是一个不折不扣的弱者，所以他要想从狱警手中拿到烟，似乎只有乞求对方发发慈悲才行。但是，这个犯人却相当聪明，懂得发掘自己的实力来逼迫对方让步。

就在狱警刚要离开时，这个犯人仿佛被对方的话刺激了似的，浑身来了精神，郑重其事地说：“请注意，在30秒钟之内你必须点着一支烟送给我，否则我就用头撞这里的水泥墙，直到血肉模糊、昏迷过去为止。等监狱长官前来把我救醒后，我会一口咬定是你干的。虽然他们不一定会完全相信我的话，但你得想想你要陪我出席全部审讯，你还得准时到调查委员

pdf下载网 http://www.i8788.com

会面前解释，你还必须填写三份报告和调查表，你再想想你会为此与长官纠缠不休……所有这些，都仅仅是由于你不肯给我一根香烟而造成的，你值得吗？烟就在你的兜里，你只是举手之劳而已。我只要你一根烟，绝对不会再麻烦你了。”狱警听完，真点了一支烟给了这个犯人。

从某种程度上讲，这个犯人发掘实力的言行具有创造性的色彩。不过，对他这样处境的人来说，也只能去“创造”或是“假造”实力了，因为除此之外，他根本毫无实力可言。但是，对于一般谈判者而言，倒不至于落到这种山穷水尽的地步，只要充满信心地认真发掘，就一定会发现一些自己的相对实力，从而在还价中迫使对方做出某种程度的让步。

九、不断更换谈判员

在FBI谈判案例中，有些嫌犯久攻不下，就必须更换审讯人员，展开更强大的攻势。在商业谈判中，一方出于特定的目的，不断更换谈判人员，借以打乱对方的布局也是常有的事。比如当谈判出现僵局时，更换另一名较熟悉情况的谈判者以另一种态度去打开局面。或者在谈判中，谈判员采用连珠炮式的提问法，这就是车轮战策略。

例如，一个跨国公司的经理在谈判中就是采用这一策略。在谈判中，他指示部下，态度一定要先强硬，使谈判陷入低潮，一时无法进行时，另换一人再主持谈判，以不同问题，从不同方面与对方谈判，并且态度仍保持强硬，但要尽力使谈判持续下去，直到双方都精疲力尽时，这个经理就以居高临下去解决问题的形态出现，这时候，由于双方都已疲于奔命，不愿再耗费太多的精力和口舌，当然也不愿失去这笔交易，这个经理就乘机压低价格和要求提供更多的服务等。这实际上是一种攻心术，攻破对方的

pdf下载网 http://www.i8788.com

心理防线，使对方自动让步。

十、不轻易让步

FBI的调查者不能轻易向被调查者让步，这是显而易见的事情，但是这取决于调查者的心理素质和预先制定的方案。相比而言，商业谈判中这种坚持似乎更难。

威尔斯夫妇新购置了一套餐厅设备，他们决定把旧的那一套卖掉，但旧的那一套的使用状况还非常好，他们在报纸上登广告说愿意以3800元的价钱出售。他们焦急地等待着回音。一个星期内，有几个人打过电话来。他们看过后，不是认为它太大，就是认为它太小，或者说它太旧了。威尔斯夫妇越来越讨厌那套放在客厅角落的设备，他们急于出手，于是又登了一次广告。

很快，有一个太太打电话来告诉威尔斯夫妇，她很早就想买一套餐厅设备，但是它们却是那么昂贵。她询问他们那套设备的颜色后，表示她很喜欢，因为它和餐厅壁纸的颜色很相配。同时，她也表示对于“那个合理的价格”表示满意。电话挂断后，威尔斯先生很高兴，他认为这笔交易大有希望。

一个星期日清晨，这位太太打电话来说她一个小时内要来访。那位太太没到之前，威尔斯夫妇讨论该如何与她做交易，威尔斯先生认为要将价定得高些，而且小心地步步为营。他们最终定下了3500元的目标，威尔斯太太不太情愿地同意了，她其实心里认为只要能有3000元就可以了，她实在很想把这套设备弄走。

那位太太和她先生抵达以后，不到10分钟，威尔斯太太就面带胜利的

pdf下载网 http://www.i8788.com

微笑回来了。她如愿以偿地以3500元的价格完成了交易。等那对夫妇离去后，威尔斯先生问太太他们究竟出多少价钱，威尔斯太太十分懊恼地说："我真希望你没有问我这个问题。他们出价3500元，我冲口就说：'我接受这个价钱。'其实，我很有可能要得的更多。"

威尔斯太太的确应该懊恼，她在这场交易中有了一个失误。那位太太似乎是个很好的人，她又很喜爱那套设备。同时钱和运输设备都准备好了，威尔斯太太认为和她讨价还价似乎不太公平，而且特别是3500元是她和丈夫事先定好的目标。假如卖不成，那套设备可能就要永远留在他们客厅里了。威尔斯太太的错误在于她答应得太快了，如果她能坚持一下，对方是会做出让步的。

事实上，人们总是比较珍惜难于得到的东西，在商业上也是这样。之前我们也讲过一对夫妇买钟表的故事。对方不会欣赏很容易就得到的成功，太容易得到的东西他们不会太珍惜。所以，假如你真的想让对方快乐，就让他们去努力争取每样能得到的东西。在遇到对方固执己见的时候，你应当聪明地学习抵抗的方式：先后退，继而倾听、思考，然后再慢慢地移动。除了不要太快让步以外，也不要太快便提供给对方额外的服务，即使要做出让步，也不能做得太快。

永远不要接受最初的价格。假如第一次出价高于自己的期望时，许多人常常会立刻接受。我们最好不要如此冲动地接受对方第一次出价，其实对方并没有想到会以这个价格成交，他们是做好让步的打算了的。你这样快地接受他们的最初价格，非但不会令他们觉得满意，还会使他们有一种摸不着头脑的感觉，以为自己似乎出价太高了。不管在哪种情况下，太快接受出价的人总是错的。

固执己见，如果你能做到的话，有时是值得的，尤其是在处理需做出重大让步的问题上。在一场战役中，你若掘壕固守，则宜早不宜迟，阻止

pdf下载网 http://www.i8788.com

对方在以后的阶段上从你那儿赢得更多的让步。在重大问题上千万不要先做出让步，这种让步的结果往往是失败，尽量早地让自己在这些重大问题上站住脚并坚持在这一地位上，这是很重要的。大多数的利益和好处总是跑到在重要问题上立场最坚定、战斗得最顽强的人那里去。

坚守住自己的领地，不要轻易让步，这一原则要特别告诫那些总爱对人做出承诺的人。人们对于自己的许诺，总是会尽力维护，一旦他们说了或者写了某些事情时，通常是准备要以行动来维护它们。很多生意是经由口头上的承诺而做成的，“假如你这样做的话，我就会那样做”。有的承诺甚至不必说出来就能够为双方所了解。当你承诺某种好处给我时，你就可以在你的账本上记下一笔，记账使得整个商业界得以运行。一项承诺其实就是一个让步，它有打折扣的效果，人们在难以争取到对方让步时，总是争取对方做出一个承诺，让对方同意你的观点、让对方称赞你的产品和提供的服务、提出你的困难并让对方表示同情或者让对方承认你的其他竞争者的缺点，他们以后就难以有力地讨价还价了，因为他们一般地也不愿意推翻自己说的话。尽量争取对方的许诺，这其实也是一种让步；千万不要让自己轻易对对方做出什么承诺，或者把你每一个承诺都计算在让步中，让对方为此付出一定代价。

但是，我们常说承诺是危险，这种形式的让步一定要视具体情况而做出或接受，虽然一般来说，承诺是有效的。合同本身就是一项具有约束力的文件：我若做什么事情，你将付钱给我。做出承诺是容易的，但对方却不一定遵守，签订合同只是规定双方的责任和权利而已，它尚不足以保证对方会履行责任。

轻易不要做出和接受承诺，对方可能会履行，但也可能不会履行。如果在你必须让对方做出承诺时，要使对方履行，就必须事先做调查，让对方知道，一旦他做出了承诺不履行是不可能的，并且让对方承认这点。有些承诺虽然无法写下字据或没有法律支持，也要想法迫使对方履行。

pdf下载网 http://www.i8788.com

总之，在任何一场谈判中，双方做出让步，从某种意义上说，已成为谈判双方为达成协议而必须承担的义务。我们劝告每一位谈判者，你的让步应该是循序渐进、步步为营的，坚守每一个让步的阵地，不轻易地让步，不作无谓的让步，无论哪种形式的让步，都不要轻率地决定，你要努力让你每一次的让步都是有效用的、有回报的。

谈判达到白热化不可开交时，不妨说："这件事让我考虑一下"。它能帮你调整思维、部署新方案。如果你愿意，可在较小的问题上先让步，不过不能让得太快，要做高明的让步。对方等得愈久，愈会珍惜它，不过要让对方时时感到希望；不做无谓的让步，要让对方感到你在努力给他好处，这种努力来之不易。而实际上你并没有任何损失。

妥协的范围是指买主估计卖主能接受的最低限度，和卖主估计买主愿付的最大限度二者之间的差距。

买主尽可以尽量减低卖主对高价钱的期望和估价，卖主也尽可以改变买主对降价的期望和估计。

所以在你提出要求时所运用的每一个策略和措施——所用的方法、要求的多少、采取的让步方式以及如何设下最后一道防线等——都非常重要。每一样都足以影响到对方对你的估计，并且足以改变对方心中所想的妥协范围。那么，到底如何准确地把握进退的"度"呢?

1. 退者要为自己留下讨价还价的余地。若卖，要价适当要高；要买，出价适当要低，但高与低要合理。

2. 要使对方在重要方面让步，自己首先在小的方面让步，这样好在大的、重要方面讨价还价促其让步。这在收尾阶段尤其重要。

3. 让对方有希望感地等待，等待愈久，你的小小让步会更令人珍惜。

4. 同等让步没有必要，可婉言谢绝。

5. 让步必须有益无损，即使有损的让步，也须在整体上有利可得方可。

pdf下载网 http://www.i8788.com

6. 大的让步求之不得，中的让步也可；中的不可得，小的亦可；小的也得不到，得一承诺也应满足。

7. 洽谈双方，不要轻率拒绝，因为任何一方都怕对方拒绝。保持对全局有利的态势。

8. 注意对方的坚持，不可贸然作大幅度让步。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第九章

来个漂亮的收尾

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、适时地收尾

不论谈判多么简单或复杂，它都存在着具体的收尾问题。每次谈判的收尾工作好与坏，将影响到下一次谈判乃至整个谈判工作的顺利进行。不管谈判活动进行了多久、多少次，总有一个最后结束的问题。这时，不管谈判进行的是顺利还是艰辛，是简单还是复杂，其结果不外乎有两种可能：破裂或成交。对此，谈判人员要认真对待收尾问题。

对FBI探员来说，结束约谈与做好开始的工作同样重要。如果第一次的约谈结束得比较得当，嫌疑人可能会乐于接受随之而来的第二次问讯。约谈结束时双方的压力都得以减轻，能解决一些实质性问题。调查者应该对被约谈者表示谢意，对他们给予的合作表示感谢，恢复他们的信心，告诉他们合作是正确的选择。

要正确地选择收尾的时机，首先必须要清楚谈判何时进入了收尾阶段。一般来说，谈判进入收尾阶段，往往有以下几个明显的标志：

1. 谈判最低目标的出现

在谈判经过前几个阶段后，交易双方都从原来出发的立场做出了退让，这时，谈判人员谈实话或亮“底牌”的可能性大大增加。如果双方确定在某些问题上达到他们最低的谈判目标，且声明自己宁愿不成交也不再退让，那么，他们大概在亮“底牌”了。但是，谈判者如何才能做到心中有数？怎样才能识别真假？答案是谈判者不必去作任何识别，也不必在意在谈判过程中对方如何使用策略、技巧，只要谈判的最终焦点在主要问题上，都出现了最低谈判目标就可以了，这时，就可以说促成交易的时机已经到来。因为，谈判最低目标的出现，往往意味着谈判成果有了十分重要的基础。

pdf下载网 http://www.i8788.com

2. 促进交易信号的出现

在谈判的早期阶段，交易各方可能会大量使用假象、夸张和其他策略手段。但谈判进入到双方明确相互退让的阶段时，谈判者将期望从对方得到某种信号，这种信号是显示对方意愿的真正指示灯。当一个谈判者意识到他已经收到这样的信号时，他就会明白，在这些条件的基础上，他是否可能与对方成交。各个谈判者实际使用的信号形式是不同的。人们在实践中常使用的形式有：

（1）谈判者用最少的言辞阐明自己的立场。他的话语可能表达出一定的承诺意愿，但不包含讹诈的含义。

（2）谈判者所提的建议是完整的、绝对的，没有不明确之处。

（3）谈判者暗示如果他的建议不被接受，除非中断谈判，否则将没有别的出路。

（4）有的谈判者在阐述自己的立场、观点时，表情不卑不亢，态度严肃认真，两眼紧紧盯住对方，完全是一种做最后决定的语调。

（5）有的谈判者在回答对方任何问题时，尽可能简单，常常只回答一个“是”或“否”。

3. 接受意图信号的出现

在谈判促成交易之前，交易各方会发出种种接受意图的信号：

（1）双方在各种交易条件谈判的基础上，进一步提出有关标的物的价格、支付方式、交货时间、保养维修、服务等方面的问题。如：

确切价格是多少，能否进一步降低？

pdf下载网 http://www.i8788.com

能否首先试用试销一下产品?
在支付方式上有无选择的余地?
何时交货?
成交后的服务项目有哪些?
费用如何计算?

（2）谈判双方在基本问题取得一致后，要求进一步索取更详细的资料，如产品的详细的使用说明书、设计图纸、操作技术说明书、原材料和材料的清单、技术附件的说明书等。

（3）经过一系列谈判程序后，谈判的一方在标的物的价格、质量等主要问题上仍然提出一些反对意见。这说明一方在成交之前仍想抓住最后一次机会进行讨价还价。如:

这种价格与其他厂家相比，真的不高吗?
您能保证产品或工程的质量吗?
这种技术一定能够给我们带来像您所说的那样高的效益吗?

（4）交易各方通过行为语言，如面部表情、手势、与同事商量、点头等，表现出某种接受的意图。

二、把握成交时机

在谈判中，实质磋商和谈判收尾两个阶段之间在时间长短上并没有一定之规。双方在实质磋商阶段，经过双方的交锋，可能会出现成交的迹象。谈判者如果能把握住这一时机，使双方在谈判主要条款上达成共识，

pdf下载网 http://www.i8788.com

那么，谈判就转入了收尾阶段。因此，如何判定出对手愿意成交的迹象非常重要。

谈判对手的兴趣是判定其成交欲望的指示灯。由于谈判者的努力说服，谈判对手的兴趣会被逐渐煽动起来，其潜意识中的成交欲望也会变得强烈起来。判断对手的兴趣可以通过对手的外在表现来把握。会谈中，当对手表情中的敌意逐渐消失，神色逐渐变得轻松，并且对己方的发言表现出了善意的关注时，就表明对手的兴趣已经被调动起来，并且对己方的观点比较认同。这时，对方的兴趣处于高峰期，己方应注意引导对方就某个议题达成成交意向。对此，谈判者特别应注意的是，随着谈判每一细节的深入，对方的兴趣并不总是步步高升的，对手的兴趣会像波浪一般有升有降。因此谈判者应根据这种正确的认识把握住成交的时机。

时机的确定一般应考虑以下三个主要因素：

1. 对方对达成交易的兴趣程度

一般来说，双方达成交易应有一条感情的纽带，这就是要使对方情绪高昂地准备成交，其兴趣达到高峰。当然，我们应当认识到，随着洽谈的深入进行，每一个细节均已披露，对方的兴趣不会像假设的那样，是不断上升的。

实际情况往往是，谈判全过程有许多高潮，对方的兴趣是波浪式的有升有降。这就是说，对方有时会很有兴趣。但是如果即时成交会有所失的话，他可能会立即表示自己无意于此，并且提出一些新的反对意见，从而使谈判重新进入争论之中。因此，欲成交的一方万万不能只寄希望于一个情绪高潮中，要准备在一个高潮中没能达成交易，争取在下一个高潮中达成。

pdf下载网 http://www.i8788.com

2. 双方洽谈达成交易条件的程度

洽谈双方达成交易条件的一致程度，是选择成交时机的最根本的因素。它要求谈判人员要根据不同的具体情况来选择成交的时机。

（1）在谈判基本交易条款已经谈妥，且双方谈判的基本目标已经达到的情况下，为了提高谈判效率，维护既定的谈判成果，谈判各方均可提出成交的暗示。

（2）在各项交易条款大致拟定后，若有个别重要条款(如价格等)仍有分歧，难以一时解决时，谈判的一方可以主动地向对方再作一次报价，并说明这是终局的报价，以反映己方为尽快达成交易所作的最后努力。当然，这种成交暗示的提出，既要让对方感到我方的让步和达成协议的诚意，又要给对方施加某种压力，促使其接受成交。这种成交的暗示一般不要过早提出，而应放在谈判接近尾声的时候为宜。

3. 洽谈截止期限

谈判对于双方来说通常都有一个截止期限的问题。这个截止期限往往是振奋双方谈判人员精神，克服最后障碍，达成协议的好时机。当然，设个截止期限对谈判双方的约束力和所能产生的影响是有差异的。对于截止期限无所谓的一方一般都不急于成交，有时还会利用这一时间因素增加谈判筹码，给对方施加某种压力。而对于截止期限约束力很强而且会因此遭受损失的一方来说，成交的迫切性就比较强，往往会主动地在截止期限到来前提出成交的暗示。这无疑是选择成交时机时必须考虑的重要因素。这时若是提出成交暗示应注意不要给对方造成急于求成的印象，更不能给对方造成可乘之机，而应巧妙地运用各种手段和技巧，顺其自然地提出成交的要求。

pdf下载网 http://www.i8788.com

三、收尾的催促策略

1. 主动暗示

在条件基本成熟时，欲成交的一方可以主动向对方做出间接的暗示，然后再作一些诱导式的提问，促使对方签约。例如：

“请不要错过这次机会！现在定货，我们可能在本月内交货。您需要多少数量的货物？”

“今年，天气早暖，对吗？如果您现在做出决定，我们可在三个月内把冷冻设备安装好。您需要多大的冷冻面积？”

另外，欲成交的一方也可以采取直接暗示的技巧，如可以使用这样一些短语：“接受还是不接受”或“这是我最后一次提出的不可更改的价格”。这一类言语会直接告诉对方成交的信息，防止对方再作还价。当然，这必须选定最恰当的时机，而且应该知道在你做出这种成交表示时，对方确定是急需做成交易的。否则的话，对方将向后缩，你就不得不用损失自己信用的办法来促成交易了。

总之，在己方做出间接或直接的暗示时，所要做的事情就是：把自己摆在一种似乎不可动摇的位置上。应该尽量使用短句和带有结论性的语调，尽可能减少你的论据，对对方的问题则予以简洁的回答。甚至你可以坐直身体，文件放在一边，做好准备离开的样子，促使对方做出积极的反应。

2. 提供选择

通过提供两种或两种以上的不同选择，引导对方选择成交方案。采用

pdf下载网 http://www.i8788.com

这种技巧的目的，是通过把成交的主动权交给对方来催使对方消除疑虑，下定决心，做出成交的决定。运用“提供选择”的技巧，可以在不损失己方基本利益的前提下，采取各种不同的方法：

（1）单一条款的不同选择

例如：

你们需要200台还是300台洗衣机？(数量条款)

你们是决定购买单门的还是双门的电冰箱？(品种条款)

（2）多项条款的不同选择

例如：

你们可以在以下两种方案做出选择：或者是即时付清货款，商品单价为450美元；或者是延期付款2个月，商品单价为500美元(价格与支付条款的结合)。

（3）提供一个与原有方案大同小异的，而且又容易被对方接受的选择方案。

下面是一个实例：

某出口商曾就某项高级技术设备的交货地点与国外买方争执。出口商要求在自己一方的工厂交货，买方则坚持只能在货物交到买方工地后方可接受，其中牵涉三个相距遥远的工地。最后，出口商建议先在他的工厂做临时交接，然后在买方的中心仓库作最后交货。买方有权按出口商的检验程序和规格复验。如设备到达买方中心仓库后30天内未能作复验，应视同交接完毕。这个建议最后被买方接受了。他明知无法进行复验，因为这样做需要另行购置价格昂贵的试验设备。但这个建议在下列几方面满足了买方希望达到的要求：

（1）从字面上看，比出口商的原来条款有所改进；

（2）它维护了这样一个原则，设备只能在运抵买方国家后才算最后

pdf下载网 http://www.i8788.com

交货；

（3）它不会引起买方法律部门的异议，因为它基本符合过去其他合同的先例。

3. 分段决定

为了避免谈判在成交时产生大的矛盾和阻力，可以把谈判的成交工作分段进行，即把需要决定的较大规模的买卖或重要的条件分成几部分，让对方分段决定。如：

“上次我们已经谈妥了交易的主要条件，这次我们又全面讨论了各个条款的情况，下次，我们是否可以讨论合同条款的书写问题？”

另外，在大型和高级谈判中，把重大原则问题和细节问题区别开来，上层领导洽谈基本原则，中、低级人员洽谈具体、辅助事项，进行原则的落实、确切的说明和精确的计算，也是分段决定法的一种表现形式。

4. 诱导反对

当谈判的一方对交易发生了浓厚的兴趣，但仍犹豫不决时，心中必有某种反对意见。另外，当谈判接近尾声时，成交的一方往往总是要提出某种反对意见，或增加谈判筹码，或作为一种成交前的表示。因此，对于另一方来说，只有及时启发、诱导他们尽早说出这些意见，才有可能解决问题，促成交易。

运用“诱导反对”技巧的关键是正确地认识对方反对意见的种种表现形式，适时行动。一般来说，当对方有以下几种表现时，都可采用“诱导反对”的技巧：

（1）对方对交易无任何肯定意见或否定意见，并明确表示暂缓交易。

pdf下载网 http://www.i8788.com

（2）对方对交易有肯定意见，已产生兴趣，但仍表示要“等一等”。

（3）对方象征性地再次提出以前谈判中提出过或已经基本解决的反对意见。

（4）对方提出自己权力有限，不能决定，要向董事会请示。

当然，采用“诱导反对”技巧，有时能够解决问题，促成交易。有时却不一定能够直接解决问题，但它在充分了解对方成交前的真实想法和隐藏的真正动机、进一步促成成交方面有着积极作用。

5. 利益劝诱

谈判的一方可以通过许诺，给对方以某种利益来催促对方接受成交。如，可以告诉对方，现在订约，给对方诸如：价格折扣、免付利息、附加赠品、提前送货、允许试用等特定的优惠，以诱使对方尽快做出最后决定。

采用这种技巧，一要注意强调这种利益的许诺是与最后成交紧密联系的，以对方同意成交为条件，通常应安排在最后时刻做出；二要注意这种利益许诺的尺度，一般不宜过大，要使对方感到这是谈判讨价还价之外的优惠；三是可以寻找适当的机会，如最后谈判由对方管理部门的重要高级人员出面谈判，而不是以前己方与之洽谈过的一般谈判人员时，采用这种技巧，效果可能更佳。

6. 分摊差额

在谈判的最后时刻，双方通常对一些重要条件仍有分歧，而且这种分歧往往较难统一，为了加速交易的达成，谈判双方都可以通过采用“分摊差额”的技巧来解决最后的难题。“分摊差额”并不一定是从正中分开，可能是2/3给自己，而1/3给对方。

pdf下载网 http://www.i8788.com

如果你首先提出这种解决办法的话，那么要确保你事先一定能得到对方的保证，同意以某种方式向你靠拢。你可以说：“为了解决这一问题，如果我们准备以某种方式更靠近你们一点，贵方是不是也准备以某种方式向我们靠拢呢？”如果你不这样做，对方就反用“分摊差额”技巧，如他们可能会把你的建议倒过来，他们得2/3，你们得1/3，或者提出一半对一半的提议，然后确认你的新立场，而他们自己则根本不做任何行动上的承诺，一动不动地停留在他们原来的立场上。对你来说，再返回到自己过去的立场上就困难了，因为对方现在已经了解到你是愿意退让的。靠着坚持不变的方法，他们还会让你走得更远一点。

一般来说，第一位点明他最后要求的数字的谈判者会是一位输掉谈判的人。这是因为另外一方会提出另外一些过分的数字，然后提出双方分摊差额，从而使最后的解决方案接近于他们所期望的结果。

7. 结果比较

在成交阶段，一方可以为对方分析签约与不签的利害得失，并强调现在的时机是有利的。

例如，卖方可以向买方分析物价即将上涨的背景，如果拖延时间，迟迟不能成交，这将会给买方或双方造成损失。只要语言得当，不让对方产生受威胁感，就能赢得买方的信赖和感激，从而在物价波动前夕获得大批订货。再比如，欲使外商尽快下决心对我国的某个项目或企业投资，可以在成交前分析现在进行投资的环境和条件如何宽松和优惠，投资效率如何的高，如果丧失现在投资的良机，将会损失多少利益等，以促使外商尽快成交。

8. 最后总结

在交易、协议达成的会谈之前，有必要进行最后的回顾和总结，其主

pdf下载网 http://www.i8788.com

要内容包括：

（1）明确是否所有的内容都已谈妥，是否还有一些未能得到解决的问题以及这些问题的最后处理；

（2）明确所有交易条件的谈判结果是否已达到我方期望的交易或谈判目标；

（3）最后的让步项目和幅度；

（4）决定采用何种特殊的收尾技巧；

（5）着手安排交易记录事宜。

四、收尾方式的选择

1. 让步式收尾

让步式收尾是谈判中最常用的收尾方式。它借助一些让步来终止双方关于实质问题的磋商，以求达成协议。

谈判者必须小心把握这种最后阶段让步的幅度。如果你所做的让步太大的话，反而可能无法终止双方的讨价还价.因为对方可能会假设，只要他逼得再紧些的话，你可能会做出更大的让步。前面讲到让步幅度应越来越小的让步原则时也分析过这个问题。所以，此处就不再展开这个问题的讨论了。

在使用让步式收尾时，如果你所采用的让步只是针对一些对你来说无关紧要的项目，那么，这将是一个上佳之策。在前面我们也分析过，不要认为这些小地方不重要，而在双方磋商过程中就随随便便、不求回报地送给对方。如果那样的话，使用让步式收尾时就会缺少了这种有

pdf下载网 http://www.i8788.com

利武器。

一般来说，讨价还价通常出现在一些比较重要的问题上，难以突破最后成交的障碍。如果你打算在这些问题上做出让步，以结束双方的磋商，达成协议，那么，显然你会希望让步做得愈小愈好。并且，你会非常期望自己的这种让步努力能得到对方的认同。不过，如果没有配套措施的话，往往可能会事与愿违：不但无法使谈判收尾，而且对方还可能会重燃希望。

因为他有可能相信这是自己的努力换来的突破，那他何不继续大展身手，获得更多的利益呢？因此，为了将自己在主要问题上的让步局限于有限的范围内并使双方得以成交，你得事先声明，绝对不会再让下去了。我们可以举一个例子来说明这种在一些重要项目上的让步收尾的情况。在美国一次罢工事件中，工会要求加薪及将每周的工作时间由40个小时降为35个小时。资方在谈判中全力抗拒第二项要求，而只同意在第一项要求上做让步。双方达成的最后的协议在薪资上增加的幅度并不大。但是资方同意在3年之内，将每周工作时间减少1小时。这种让步的幅度虽然不大，但是在原则上的意义却很重大。于是，工会便接受了这种让步式的收尾，结束了罢工。由此可见，采用让步式收尾时虽然让步的幅度不大，但能确保达成协议，功效的确不小。

如果你真的已经退到了底线目标上，已无路可退。这时，你还可以考虑在一些非目前谈判的项目上让步，以使谈判磋商收尾。这也就是说，既然在“看得见”的地方无法让步，那就只好在“看不见”的地方想办法了。如何发掘这些“无中生有”的让步呢？其中一条重要的途径就是重新考虑那些对方曾经提出过，但被你“无情拒绝”掉的项目。如果这些项目对你来说并不太重要，那么把这些项目放在让步式收尾策略中，或许就能使对方接受你开出的条件，使谈判顺利达成成交意向。尤其是当这些项目对对方有吸引力的时候，这种策略成功的可能性就非常大。

pdf下载网 http://www.i8788.com

2. 总结式收尾

即在结束双方磋商时，总结所有双方已经达成共识的条件和要求，尤其是指出对方从你这里所得到的让步，以及强调他如果同意目前的条件成交的话，他将能得到什么样的利益。然后你就可以继续趁热打铁："我们都已经在这上面花费了许多的时间和精力，因此，在我们做了这么多牺牲之后，如果现在宣告谈判失败的话，那未免太令人觉得遗憾了，特别是在这个协议呼之欲出的关头。"

如果对方同意你的总结的话，那么就表明对方已有了成交的意向，就表明对方对你开出的条件已能接受。谈判很快就可转入制定、签署协议阶段了。当然，他也可能会说："基本上我同意，但是……"然后他再重申一些他认为尚未解决的问题。这时候，你至少有两条路可走。你可以加上一个让步式收尾。例如，你可以说："你是说，如果我在这个问题上让步的话，你就能完全同意了？"或是坚守立场，正告对方这就是你开出的最后条件或要求了，你可以这样说："正如你所知道的，我刚才已经总结了目前协议的情况。我必须再次表白，我方在这些问题上，已经做出了所有可能的让步，如果贵方寄希望于还能得到更多而延长谈判的话，那将是一件徒劳无功的事。这就是我方的最后立场，我方已经无路可退了，希望贵方现在就接受所有已经摆在谈判桌上的条件——包括所有贵方从我方得到的主要让步——而同意签署协议。"这样，如果对方想要达成这笔交易的话，多半会成交的。如果对方还是不同意的活，那就需要你来向对方证明你的立场到底有多坚定了。

让步式收尾和总结式收尾是谈判中最常用的两种收尾方式，但是仍然有一些其他的方式偶尔也会用到。必须指出的是，在这些收尾方式之间，并没有什么重要性上的区别，每一种收尾方式也许都能在某些场合取得非常好的效果。举例来说，我们并不认为，让步式收尾和总结式收尾，哪一

pdf下载网 http://www.i8788.com

个更好。选用让步式收尾或是总结式收尾，在我们看来，都是相同的合宜的。事实上，如果让步式收尾无法奏效的话，除了总结式收尾之外，你已经没有多少选择的余地了。而如果总结式收尾不成功的话，你仍然也还可以试一试让步式收尾。必须注意的是，让步式收尾必须在你决定摊牌，也就是你要求对方立即决定要不要这项协议的情况下才能使用。而使用总结式收尾策略的时机，就比较有弹性一些。

如果总结式收尾无法得到对方的立即同意时，你可以配以“休会式收尾”。你可以这样对对方说：“我已经总结式地告诉你，一旦你同意的话，你方将能得到什么利益。我也已经很坦白地告诉了你，这就是我们最后的底线。因此，我建议现在暂时休会，让你好好考虑一下整件事的利弊得失。等你准备好你的答复之后，我们可以再回来继续会谈。”有时候，你必须使用休会式收尾，让对方有时间去认真考虑你开出来的条件及一旦无法达成协议时的后果。如果你判断对方确实需要这些时间的话，你就应该给对方这个机会。

3. 威胁式收尾

这是一种危险性非常高的收尾方式，你在使用时一定要经过深思熟虑才行。一般而言，只有被激怒的谈判者在谈判气氛十分火爆时，才会使用这种方式。在这种情况下，我们可以预期双方的敌意会急速上升，谈判破裂的可能性也大为增加。因此，这种收尾方式应慎用。

4. 选择式收尾

通常使用这种策略时谈判者还拥有相当充裕的退让空间。所谓“选择式收尾”，即提出几种都尚未超出谈判者底线的不同选择，让对方从中择一。这种方式的一个优点就是对方还有一些选择的自由。对方可以在仔细权衡以后，找出他认为最好的一组交易条件。但是对方也受到了

pdf下载网 http://www.i8788.com

很大的限制，就是他无法大面积地修改你所开出的组合。不过他还是可能会要求你在某些项目上做一些细微的修改。这对你而言，接下来就是再做一次让步式收尾而已。 选择式收尾也可以和休会式收尾合用。这样，对方可以利用休会的时间，仔细评估哪一项组合条件对他们最有利。

选择式收尾最适用的时机就是当你使尽全力仍然无法得到对方的同意，因为他们希望一些其他的组合方式，或更可能的是，除了你已表示愿意做出的让步以外，他们还想得到更多的利益。这时，你可以给对方提供可以选择的组合条件，并告诉他："这已是我方最多能做到的地步了，我们可以接受其中任何一种选择。但是你们不能指望在每个项目上都是我方做出让步，那是我方绝对无法接受的。"

五、向对方发出收尾信号

一场谈判持续很长时间但进展甚微，可是由于某种原因，大量的问题会在最后阶段神速地得到解决，双方互作一些让步，最后的细节在几分钟内即可拍板。一项交易将要明确时，双方会处于一种准备完成时的激奋状态。这种激奋状态的出现，往往是由于一方发出成交信号所致。

谈判者使用的成交信号通常有以下几种：

1. 谈判者用最少的言辞，阐明自己的立场。谈话中表达出一定的承诺意思，但不包含讹诈的成分，如："好，这就是我最后的主张，现在就看你的了"。

2. 谈判者所提出的建议是完整的，绝对没有不明确之处。这表示如

pdf下载网 http://www.i8788.com

果他的建议不被接受，除非中断谈判，否则没有别的出路。

3. 谈判者在阐明自己的立场时，完全是一种最后的决定的语调，坐直身体，双臂交叉，文件放在一边，两眼紧盯对方，不卑不亢，没有任何紧张的表示。

4. 回答对方的问题尽可能简单，常常只回答一个“是”或“否”。使用短句，很少谈论据，表明确实没有折衷的余地。

5. 再次向对方保证，现在结束对他最有利，告诉他一些好的理由。

发出这些信号，目的在于推动对方脱离勉勉强强或惰性十足的状态，设法使对方行动起来，而达成一个承诺。这时应注意的是，如果过分使用高压政策，有些谈判对手就会退步；如果过分表示你希望成交的热情，对方就有可能会不让一步地向你进攻。

有时，在谈判中也会出现这样一些情况。到了谈判后期，己方认为可以结束了，也向对方发出了信号；可是对方却认为时机未到，坚持不打出最后一张牌，使己方处于比较被动的局面。因此，在必要时，己方可以放一些“气球”，直接试探对方，以促使对方早日结束谈判。

在某项重大的技术改造项目中，我们有一部分工程项目初步决定与A国和B国合作。当我方认为应该结束谈判，达成协议时，A国和B国在工程的总造价上坚持不让步。于是我方经过反复商议，决定提前出访澳大利亚，考察由C国负责的澳大利亚同类工程。澳大利亚的这个工程是公认经营得最成功的。

由于我方访问澳大利亚，而C国方面又对我方表现出相当的热情与兴趣，一直关注这一切行动的A国和B国终于按捺不住了，预感到如果再不做出最后的让步就要失去这个项目了。于是，A国负责这个项目的总经理先是打电话给我方要求安排会议，而后又带了三个人赶到澳大利亚想和我们

pdf下载网 http://www.i8788.com

接触；而B国公司也派了两名代表紧急来澳大利亚，并一再要求会见我方代表，我方则多次以日程安排得紧张为理由予以婉言拒绝。

最后，我方代表在离开澳大利亚前才在机场大厅单独与A国代表会面。A国和B国唯恐项目被C国抢去，很快就以优惠条件主动提出签约要求。

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com



第十章

FBI谈判术策略箱

FBI

pdf下载网 http://www.i8788.com

pdf下载网 http://www.i8788.com

一、主场谈判策略

1. 抓住主动权

除非遇到特殊情况，否则FBI的调查者在调查、谈话过程中应力求建立和维持主导地位。即使约谈是在被调查者的家里或办公室里，在必要的时候可以采取一定的侵犯个人隐私空间的举动。当然，需要注意的是，这种侵犯的行为可能会激起对方的负面情绪。

如果约嫌疑人到调查者的办公室谈话，调查者最好让他等待10分钟再开始，特别是对那些有律师陪同的嫌疑人。被迫等待别人的人会落入任人摆布的角色。如果你想发出一个强有力的主控局面的信号，你甚至可以让嫌疑人和陪同律师等上20分钟。

调查者伸手指引被调查者到预定座位，并同时辅以口头指示："请坐在这个座位上。"如果律师在场，调查者也应使用同样的手势和口头命令，让律师坐到指定的椅子上去。如果律师或者第三方人员抗议，你应选择不为所动。即使同意遵照对方的意愿，你也应这样说："经过重新考虑，我决定让你坐在那儿。"这样仍然可以保持主导地位。这种方法可以使你巧妙地掌握谈话的控制权，而且可以有效避免直接冲突。

若要确保被调查者和他的律师坐在预先安排的座位上，你可以将你的笔记本或其他个人物品放在你不想让他们坐的椅子上。被调查者和他们的律师很少质疑就座的位置。如果一旦他们发出抗议，你只需坚持表示安排给对方的那张椅子更舒适，希望对方接受你的好意。

最后一个入座的人就占据了主导地位，所以应让被调查者和律师先就座。

调查者应为在场的人提供茶水、饮料、甚至一些小食品。如果对方接受，你可以示意其他调查者拿来茶点，这样可以加强作为主人的地位。

pdf下载网 http://www.i8788.com

向被约谈者提供茶点有两个目的：第一个目的是建立融洽的关系；第二个目的则是测试关系是否融洽。如果被约谈者喝了茶，然后把茶杯挡在双方之间，就表明融洽的关系尚未建立。如果放茶杯的位置未构成两者之间的障碍，则表明融洽的关系得以建立。

由调查者控制约谈的节奏，并主导议程和主题。如果第三方人员提供了一个其他的议题，调查者应回应说："谢谢你的提议，但我们必须先解决了既定的议题，才可以解决你所关注的事情。"

在约谈过程中，必须由调查者决定上洗手间和吸烟的时间，以及中间的休息时间。不允许被调查者或其律师安排这些时间。

如果被调查者或其律师请求中间休息，你可以回应说："等我问完这个问题后，我们才可以休息。"在同意中间休息之前，你应该最少再谈5分钟。

调查者的椅子可以略高于被调查者。只要有可能，就应体现出高度上的优势。 约谈中调查者应扮演"家长"的角色，将被约谈者降格到"晚辈"的地位。这样调查者才可以保持控制权，维持局面，树立权威。这样的主导地位及获得主导地位的方式在常见的商务谈判也可以使用。

2. 设置高的预期

人们总是不愿意辜负别人的期望。在约谈开始时，调查者应给被约谈者设置高期望。高期望会给被调查者施加心理压力，让他不自觉地想要力求保持自己良好的形象。

你可以用以下方式给其高期望。

"你看起来像是一个诚实的人，我希望你说实话。"

"你看起来像是一个能够承认错误的人，而且会为自己的行为负责。"

"你看起来像一个不管发生什么都只做正确事情的人。"

pdf下载网 http://www.i8788.com

“我很佩服那些说真话的人。你看起来像一个有道德感、信仰坚定的人。”

谈判要求双方各立目标，然后寻求反馈，每一项协议的达成都要经过“要求、让步、一致”这个过程。把自己的目标设置得过低，便失去了信息反馈的弹性，不利于谈判的继续进行，更不利于自己目标的实现。很多时候，你不妨学习撒切尔夫人，采用“设置高的预期”的策略，以实现自己的愿望。

1992年12月，在欧共体的一次首脑会议上，撒切尔夫人提出将英国负担费用减少10亿英镑的强烈要求，令各国首脑脸色发青，因为他们认为撒切尔夫人的真正目标应该是3亿英镑。的确，撒切尔夫人的真正目标并不是10亿英镑，她只是想以惊人的高价来改变各国首脑的预期目标。果然，撒切尔夫人在对方的立场发生动摇时，便把对方期待的目标转向自己期待的目标，最后以8亿英镑达成协议。

由此可见，设置高目标，逐渐把谈判引向你的理想目标，是一个不错的办法。

根据对方情况，设置目标，这是很有必要的。但是将目标设置得过低，往往并不容易达成自己的心愿，尤其是面对那种把谈判当做争夺利益的对手，你将目标定得过低，他便以为还可以得寸进尺。谈判也是一个双方相互讨价还价、退让调整的过程，如果你一开始就把目标设置得很低，当对方进一步要求你让步时，你便会陷入尴尬的境地。如果你拒绝对方的要求，对方可能会视你为强硬派，更不利于谈判的继续进行。

3. 假装菜鸟

调查员可以假装菜鸟。菜鸟有一个巨大的优势，就是他们可以问问题，问很多基本的问题。嫌疑人不太可能愤怒，因为调查者只是一个新

pdf下载网 http://www.i8788.com

手，新手本来就不太熟练。因为调查者看起来不像是审讯方面的专家，便可以自由地问许多问题，包括一些愚蠢的问题。如果嫌疑人显现出担忧，调查员只要说：“这方面我是一只菜鸟，也许你能教教我。”通过假装菜鸟，有经验的调查员可以打着菜鸟的幌子任意发问，尤其是那些非常敏感而关键的问题。

这种技巧在需要进行多次约谈的复杂案件中相当管用。嫌犯可能会告诉调查员，整件事情实在太复杂了，所以他根本无法弄清楚案子的内情。此时调查员假装知之甚少，反而请对方指点。等到第一次约谈结束，你可以问对方能否担任此案件的调查顾问。这种做法给了你可以接近他的机会，借此你既可搜集情报，又能建立良好关系。等到调查员获得充分的信息，就能用事实质问他，并劝说对方自首。

在商业谈判中，还有很多类似的办法，如故意表现出怒、狂、急、暴，采取嬉、笑、怒、骂、摔、撕、拍、走等行为，以动摇对方的谈判决心；或抓住人们怕和“傻子”打交道的心理，以“无知”为武器，一问三不知，不论你说多少“我只能出这个价”。这种诡计，既可麻痹对方，考验对方的决心和耐性，又能回避对方提出的尖锐问题。

针对制造错觉，在谈判中应首先对其言行谨慎分析，事前充分准备，收集各方信息，以辨别对方信息的准确性，以应对对方的诡道；另外对谈判人员的素质和经验，也应有一定的要求。

4. 顾全对方的面子

在审讯嫌犯时，可以准备一些题目，帮助嫌疑人保存面子，帮助他克服心理障碍，让他愿意承认一些事实甚至是完全供认罪行。

在商业谈判中，也存在类似的问题，处理不好容易发生极端的事情。

你不给对方留面子，当众嘲笑他，是极端无礼的行为。你或许可以以此获得良好的谈判结果，也可能就此争取到最大的优惠，但留给对方的是

pdf下载网 http://www.i8788.com

难堪甚至耻辱，而这种苦涩的记忆将伴随着他与你们的合作。他没有结束谈判，不意味着他不记恨，也不意味着他以后不会发起反击。因为人的面子是不可以轻易丢失的，人的自尊也不是可以随便伤害的。

谈判中，人们不仅希望能达到对己有利的协议，也希望证实自身的价值。因此，你是否尊重谈判对方，是否顾全谈判对方的面子，不仅会影响到对方的心态、情绪，也会影响到对方的合作态度，还会影响到双方日后发展合作的前景。如果对方在谈判中感觉受到尊重，就会在合作中显得友好、宽容、热情；反之，会变得冷漠、消极、不服气、恼怒，个别气量狭小者，还可能不顾一切后果试图报复。

所以，一个优秀的谈判者，应当注意顾全对方的面子，在言辞上应用这些话语："我想你的员工也许误导了你……""我知道你考虑问题一向比较周到而长远，可能是贵方某些职员一时疏忽了，你看这个方面……""你刚才提的建议我觉得都很有价值，值得考虑，只是还有两点我不太理解，想请教一下，这就是……"总之，把错误归咎于第三方，把责任从对方身上引开，给对方一个保全面子的台阶。

5. 规定最后期限

每当调查者给被约谈者提供了建议，都应该附加最后期限。最后期限会制造出一种紧迫感。调查者应加快讲话的节奏，强化这种紧迫感。调查者可以说："在离开这个房间之前，你必须决定要不要和我们合作。"

谈判者在谈判桌上给对方一个突然袭击，改变态度，使对手在毫无准备且无法预料的形势下不知所措。对方本来认为时间挺宽裕，但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又与自己关系重大，不可能不感到手足无措。由于他们很可能在资料、条件、精力、思想、时间上都没有充分准备，在经济利益和时间限制的双重驱动下，会不得不屈服，在协议上签字。

pdf下载网 http://www.i8788.com

其实，我们在今后的谈判中也可以采用这种方法，但要注意：

（1）出其不意，提出最后期限，要求谈判者必须语气坚定，不容通融。

运用此道，在谈判中首先要语气舒缓，不露声色，在提出最后通牒时要语气坚定，不可使用模棱两可的话语，使对方存有希望，以致不愿签约。因为谈判者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，就不肯最后签约。故而，坚定有力、不容通融的语气会替他们下定最后的决心。

（2）提出时间限制时，时间一定要明确、具体在关键时刻，不可说："明天上午"或"后天下午"之类的话，而应是"明天上午8点钟"或"后天晚上9点钟"这类更具体的时间。这样的话会使对方有一种时间逼近的感觉，使之没有心存侥幸的余地。

试比较一下这两种最后通牒的效果：

"我们不能继续讨论下去了。你们知道我们的条件，更不能按照此条约协定的话，我们只好另考虑办法了。"

"我们必须今天做出决定。晚上8点以前贵方应慎重考虑一下我们的条件，否则我们将同其他公司成交。"

显然，后一种说法语气坚定且时间紧迫，使对方几乎没有喘息的机会。

（3）用具体行动协助你所提出的最后期限

用具体行动来印证你所提出的最后期限，势必会使对方更加确信无疑。具体做法如：

收拾行装；

与旅馆结算；

预订车船机票；

开始购买当地特产等。

（4）由谈判队伍中的领导发出最后通牒将更具威力。

一般人认为，人的级别越高，讲出的话越有分量。

pdf下载网 http://www.i8788.com

当然，使用出其不意这一策略必须掌握语言分寸，不言过其实，要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：

抓住对方成交心理，使其产生心理压力；

不要贪得无厌，应做到适当的让步；

坚持用客观条件说服对方，使其心悦诚服；

不要趾高气扬，以势压人。

6. 突然袭击

当审讯处于停滞期间，或当双方漫无目的地交谈时，调查员可以突然直视嫌疑人的眼睛，并严厉地问道："这件事到底是不是你干的？"态度从友善突然转变为严厉，而且提出非常关键的问题，可能会让嫌疑人无意中透露出意外的线索。

谈判中先主动发起语言力量迅猛的攻势，由于情势突然，常会令对手仓皇应战，暴露虚实，从而使我方掌握主动权。

这一战术在具体运用时，常采用无疑而问或有疑而问这两种直接的查问方式。

无疑而问，即明知对方的意图，却故意装做不知道而询问对方，这是用来探测对方的实力和心态的。对方一般对无疑而问没有充分的心理准备，在意料之外常会仓促应对，作虚假的回答，但谎言被对方揭穿后便乱了阵脚，陷于紧张状态，进而处于被动挨打地位。

有疑而问，是为了了解和掌握对方未知而须知的情况。在谈判中，发问者出其不意地进行有疑而问，易于使对方在慌乱中作出真实回答。运用先发制人战术时常常是把有疑而问和无疑而问结合起来，即以无疑而问作为先导，以有疑而问作为查问主体，这样二者结合的语言攻势会更强大。这种方法适用于各种对手，特别是对于经验不足或情绪不稳者更为有效。

pdf下载网 http://www.i8788.com

7. 疲劳轰炸

研究结果显示，被剥夺睡眠、食物或饮水的人，他的思维和行动能力十分薄弱。相同的道理，疲倦的人都比较容易被打动，犯下许多愚笨的错误。那些喜欢在晚上做生意的人都知道，清晨3点所进行的交易，大都会有十分完美的结果。

经过白天长时间的会谈后，再以整晚的时间来讨论、重新计划或重新估计。惯于这样做的人都知道，这种方法只要实施一段时间之后，谈判者便会变得不讲理、沮丧而且容易犯错误。同时，也会使得他们的家人非常生气。

讨价还价是一项很艰难的工作，需要很清晰的头脑和大量的精力才能胜任。人们忍受压力的能力是不同的。经过长时间飞行后的紧张，再加上紧凑的谈判议程，以及陌生的环境，这些不利的情况，对于谈判者都是一种考验。

谈判小组的领导者应负责检查日程安排，尽量使谈判在正常的工作时间内进行，也应该注意到小组的成员是否有定时和足够的休息时间。如果到异地谈判需要经过一段遥远的旅程，那么他们的妻子应该能够伴随他们，所需的费用也应由公司负担。不要心疼出差费和一流旅馆的住宿费，这些看来都只是小钱，却往往是成败的关键。

8. 先向对方吐露秘密

人们会向他们有好感的人透露信息。如果调查员在重要时刻先吐露自己的秘密，对方会觉得应该有所回应，所以也会说出一些秘密。

学者柯林斯与米勒将这种说出自己秘密的“自我揭露”行为分为三种：人际问候、个人境遇以及私人关系。

人际问候的自我揭露就是当别人问你“最近好吗？”或是“周末过得

pdf下载网 http://www.i8788.com

怎么样？”时你所做出的回答。

个人境遇的自我揭露大都是因为有人问你“你对老板的决定有什么看法？”之类的问题。

至于私人关系的自我揭露则大都是财务或婚姻问题，代表很信赖对方。

调查者向对方吐露的秘密不要牵涉到太隐密的情况，比如个人、财务或婚姻问题。如果信息太过私密，会削弱引发对方吐露秘密的效果。

再如：

调查员说：“这件事我从来没告诉过任何人，但是你的情况使我想起了我在小时候做过的一件事。我想攒零用钱买一辆新自行车，每周的零用钱都被放在一个存钱罐里。妈妈告诉我到年底就可以买一辆新自行车了，前提是要我保证不拿这些钱去买糖果或其他的东西。我无法做到，但可以做家务赚钱，比如修剪草坪和铲雪，这样就可以还上从存钱罐里取出的钱。那意味着取出的钱越多，要修剪的草坪就越多。有一次，我从存钱罐里拿了5美元，当时是冬天，所以我就祈祷下雪，好让我能通过铲雪赚些钱来补足，但遗憾的是并没有下雪。这与你目前遭受的压力一样：当你开始偷拿钱，想以后再把钱还回去时，这种恶性循环就开始了。很不幸的是，你在还回这笔钱之前就被抓住了。”

世上万物，没有一件是十全十美的，同样你的计划项目、谈判的条款以及你的产品也都不是完美无缺的。对于缺点和不足，我们不应当回避它，坦荡地告诉你的对手，也许更能赢得对方的信任和尊重。

有一位非常有名的推销家，他推销的秘诀就是敢于正视缺点，并向对方大胆暴露出缺点所在。比如说他要推销一块土地，他并不是像别人做的那样，说得天花乱坠，一直介绍这地有多少优点和好处、地价是多么的便宜等。他首先做的是坦诚地告诉对方说：“这块地周围有几家工厂，若拿它来盖居住的房子，居民可能嫌噪音大，因此价钱也比一般的要便宜。”

pdf下载网 http://www.i8788.com

但无论他把这块地说得有多不好，又如何令人不甚满意，然后他一定会带领顾客去参观一下现场。实际上当顾客来到现场后，就会发现那块地并不是像那位推销商说得那样糟糕。忍不住会反问道："哪里你说的那样吵？现在无论是搬到哪儿，噪音都是无法避免的。"因为"眼见为实"，在顾客的心中都自信实际情况比他所介绍的情况要好的多，从而很情愿地购买了那块土地。

在谈判中，对于你的产品，你不应光向对方夸耀它的优点，而应当恰当地指出它的缺点所在。这样一来也就避免了对方将来会抓住缺点大加挑剔和责难一番。自信你的产品好，也应当包括能正视它的缺点。你可以这样对一切人说："我的产品比同类产品要好得多，虽然它有一点××的缺点。"

在谈判中，令人难堪的事经常发生。但为了顾全大局，你又不能发作，更不能一味求和，而此时运用自嘲，能使你的自尊心通过自我排解的方式受到保护，更重要的还能体现出你的大度。

对于谈判中的自嘲陷阱，我们应该注意；

（1）自嘲是巧言拒绝的有效手段。

在交谈中，如果别人使用感情招数请求你帮忙，而你确实不能违背原则，你想拒绝。然而明言拒绝无疑会伤害双方的友谊，令人难堪；而运用自嘲，委婉拒绝，既表达了自己的意思，又维护了双方的面子，使对方乐于接受。

有一次，林肯在某个报纸编辑大会上发言，指出自己不是一个编辑，所以他出席这次会议是很不相称的。

"我曾在森林中遇到了一个骑马的妇女，我停下来让路。可是她也停了下来，目不转睛地盯着我看。

"她说：'我现在才相信你是我见到的最丑的人。'

pdf下载网 http://www.i8788.com

“我说：‘你说得很对，但我又有什么办法呢？’

“她说：‘当然没法改变了，但是你可以呆在家里别出来嘛!’”

大家顿时被这幽默的自嘲逗笑了。

（2）谈判搁浅时采用自嘲，以求自救。

谈判中，由于双方要价太高、目标太远、双方底线距离大而导致的谈判僵局时有发生。面临这种局面，适当地运用自嘲手段，可以达到以退为进的目的。

某地蔬菜公司的一位采购员到蔬菜基地采购蔬菜，卖方想趁机大捞一把，因而要价很高，双方僵持不下。

眼看市场就要脱销，心急火燎的采购员却摆出一副无可奈何的样子自嘲道：“其实，你们把我看高了，我不过是个小采购员，手里能有多大权力？再说，天气这么热，我花大钱办一笔赔钱的买卖，这个责任我担得起吗？”

他的这番自嘲，不但一下泼灭了卖者要价高的企图，而且对他的“苦衷”还产生了同情，最后卖方终于妥协，降低了价格。

（3）自嘲要审时度势。

自嘲不宜到处乱用；

自嘲要避免采取玩世不恭的态度；

自嘲中包括着强烈的自尊、自爱；

自嘲要积极；

自嘲运用得好，可以使交谈平添许多风采；如果用不好，会适得其反，引起对方反感；

自嘲的气氛以轻松愉快为宜；

自嘲要用在解决难题的关键时刻。

pdf下载网 http://www.i8788.com

9. 善于奉承

奉承和赞美向来有效。但自尊心弱的人可能会怀疑恭维之辞的真实性，进而质疑你的真诚。为了避免这种情况出现，调查者应选择被约谈者所具备的真正的优秀品质，并对其进行貌似不经心地赞美。奉承的形式要不露痕迹，例如你可以称呼嫌疑人“先生”“太太”“小姐”或“女士”，这些头衔会提升嫌疑人的自尊心。

奉承人最有效的方法就是让他引以为傲。当恭维某人时，使用这种技巧可以避免对方怀疑你的诚意。人们很少会错过夸耀自己的机会。

华克公司承包了一项建筑工程，预定于一个特定日期之前，在费城建立一幢庞大的办公大厦。一切都照原定计划进行得很顺利。大厦接近完成阶段，突然，负责供应大厦内部装饰的铜器承包商宣称，他无法如期交货。如果真是这样的话，整幢大厦都不能如期交工，公司将承受巨额罚金。

电话沟通、争执、不愉快的会谈，全都没效果。于是杰克先生奉命前往纽约，想当面说服铜器承包商。

“你知道吗？在布鲁克林区，有你这个姓名的，只有你一个人。”杰克先生走进那家公司董事长的办公室之后，立刻这么说。

董事长吃惊：“不，我并不知道。”

“哦，”杰克先生说，“今天早上，我下了火车之后，就查阅电话簿找你的地址。在布鲁克林的电话簿上，有你这个姓的，只有你一人。”

“我一直不知道，”董事长说。他很有兴趣地查阅电话簿。“嗯，这是一个很不平常的姓，”他骄傲地说，“我这个家族从荷兰移居纽约，差不多有200年了。”接下来一连好几分钟，他继续说到他的家族及祖先。当他说完之后，杰克先生就恭维他拥有一家很大的工厂。杰克先生说他以前也拜访过许多同一性质的工厂，但跟他这家工厂比起来就差太多了。

pdf下载网 http://www.i8788.com

“我从未见过这么干净整洁的铜器工厂。”杰克先生如此说。

“我花了一生的心血经营这个事业，”董事长说，“我对它感到骄傲。你愿不愿意到工厂各处去参观一下?”

在这段参观活动中，杰克先生恭维他的组织制度健全，并告诉他为什么他的工厂看起来比其他的竞争者高级，以及优势在什么地方。杰克先生还对一些不寻常的机器表示赞赏，这位董事长就宣称是他发明的。他花了不少时间，向杰克先生说明那些机器如何操作，以及它们的工作效率多么良好。他坚持请杰克先生吃中饭。此时，你一定注意到，杰克先生一句也没有提到此次访问的真正目的。

吃完中饭后，董事长说：“现在，我们谈谈工作吧。自然，我知道你这次来的目的。我没有想到我们的相会竟是如此愉快。你可以带着我的保证回到费城去，我保证你们需要的所有材料都将被如期运到，即使其他的生意都会因此延误，我也会兑现承诺。”

杰克先生甚至未开口要求，就得到了他想要的所有的东西。那些器材及时运到，大厦在契约期限届满的那一天完工了。

用赞扬的方式开始，就好像牙医用麻醉剂一样。病人仍然要受钻牙之苦，但麻醉却能消除苦痛。

要想改变一个人而不伤感情、不引起憎恨的话，应该学会从称赞和让对方感到满足着手。

10. 尊重与同情

调查者应确认受害者的境况，可以在访谈一开始就说：“对于你受到的损失我感到抱歉”，或者“对于发生在你身上的事情我感到抱歉”。这些表达方式可能看起来有点程式化，但是至少能够让受害者知道，调查员意识到了他所遭受的痛苦。

pdf下载网 http://www.i8788.com

虽然调查员的主要目的是获取信息，但是也应当同情受害人的境遇，不损害受害人的尊严。特别要留意的是，受害人在受到侵害后可能会患有“创伤后应激综合征”，所以谈话时不要触及受害人的心理创伤。

赞城电话公司曾遇到一件麻烦事。一位苛刻的用户对电话公司的服务不满意，因此在电话公司要缴收电话费的时候大发雷霆。他认为这些费用对于他所享受到的服务而言，简直有如敲竹杠。甚至他怒火满腔地宣称，要把电话连线拔掉，并且到有关方面提出申诉。

为了解决这一抱怨，电话公司派出一位最干练的“调解员”前去见那位脾气暴躁的用户。双方见面之后，那位暴怒的用户盛气凌人地向调解员发泄着他的愤怒。而调解员则静静地听着，不时地说：“是的。”对用户的不满表示同情。

事后那位调解员回忆道：“他滔滔不绝地说着，而我洗耳恭听整整3个小时。我先后去见过他4次，每次都对他发表的观点表示同情。在第4次会面的时候，这位用户说他准备成立一个‘电话用户权益保障协会’，我立刻表示赞成，并说我一定会成为这个协会的会员。这位用户从未见过一个电话公司的人同他用这样的方式和态度进行交谈，于是他的态度逐渐变得友善起来。前3次见面，我甚至连他见面的原因都没有提过，但是在第4次见面的时候，我们已经化敌为友，事情顺利地解决了。这位用户该付的费用全部照付了，而且还主动撤销了向有关方面的申诉。”

在上述的谈判实例中，那位无事生非的用户，在对电话公司的这场抗议中，自认为是扮演了一个主持正义、维护大众利益的角色。而事实上，他所需要的只是一种自己是重要人物的感觉。当调解员以耐心倾听来面对他的控诉，他获得了其所需要的这种感觉，满足了他的权力欲和虚荣心之后，那些无中生有的牢骚自然就烟消云散了。电话公司的调解员成功地运

pdf下载网 http://www.i8788.com

用了一种心理学中的“暗示性赞美”，而这种赞美恰好是人们喜爱被奉承的通病所需要的药方。

当一个人受到来自他人的尊敬和信赖的时候，他都会从内心感到高兴，虽然明知道那是拍马屁，但听起来也会感到开心。自尊心越强的人，越会有这种倾向。

在谈判桌上，自尊心很强的人往往比较难以对付，如果你希望他能够接受一项繁杂而又为一般人所难以接受的条件时，最好的办法是触及他的自尊心。一般来说，自尊心强的人大都很自信，并且不论在任何场合下都会认为自己是与众不同的，不愿和普通人混为一谈。所以，你在打动他的时候，要注意在不知不觉中使他意识到“为何我不去烦劳别人，却偏来麻烦他”的原因。比如，“想要彻底解决这类的难题，实在是非你莫属”。如此简单的一句话，一定能够打动对手的心，使得许多难题迎刃而解。

11. “人质”战略

在商业竞争中，“人质战略”的运用也是司空见惯的。只不过有的人认为这一伎俩符合商业习惯，可以广泛使用；而有的人则认为这种做法不道德，不应采用。

商业交易中的“人质战略”，不同于政治斗争中那种以扣押人质作为交换条件的做法。这里的“人质”是指对谈判双方有某种价值的东西，包括金钱、货物、财产或个人的名誉。例如，A公司与B公司谈判，购买B公司的设备。在交易中，B公司采取的战术是：“你必须从我这儿购买设备的附件和其他零配件，否则，我们不能提供这套设备的关键部分。”这就是“人质战略”的具体运用。这里的“人质”就是机器设备。B公司看准了A公司必须购买他的机器设备，就借机向对方提出进一步的要求，迫使对方接受。像这样的情况，谈判中会经常出现。

使用“人质”战略，往往能达到目的，很多困难、复杂的问题，能

pdf下载网 http://www.i8788.com

够轻易获得解决。但是，这种解决并不是靠公平合理、平等互利，而是一方通过手中的王牌压迫另一方接受不合理的条件来实现的。所以，即使达成协议，双方的关系也不会融洽，更不会保持长久的合作。在合同的履行中，被迫接受不合理协议的另一方，也会千方百计地找借口不履行合同。因此，靠“人质”战术达成谈判协议，其后果也是十分消极的。

如果在谈判中碰到对手使用这种伎俩，我们必须予以反击。对付的方法，首先应考虑到对方是利用手中的“王牌”向我们施加压力，如果我们也有张牌，就会改变我们的劣势。因此，也应寻找一张王牌，在必要时向对方摊牌。其次，找一个仲裁者，由他提出一个较为公平合理的方案。再次，合同签订应尽量严密，不给对方以可乘之机，在没有得到可靠的保证时，切勿预付款或付货。

二、客场谈判策略

美国人科肯受雇于一家国际性公司，担任很重要的管理职位。有一次，公司派他去日本进行商务谈判，科肯很高兴，认为这是命运之神赐他的好机会。他决心要使日本人满盘皆输，然后再打击其他的国际团体。

一踏上日本的土地，两位日本朋友迎了上来，护送他上了一辆大轿车。一路上，日本人嘘寒问暖令科肯感到自己备受重视。谈话间，日本人问：“你是不是定好了回国时间？我们到时可以安排车送你回机场。”

科肯很高兴，把自己的回程机票交给了日本人，好让轿车知道何时去接他。当时他并没有在意，可是日本人已经知道了他的谈判期限了。日本人没有立即安排谈判，而是让这位美国朋友花了一星期游览了整个国家，从日本天皇的皇宫到东京的神社都看遍了。沿途介绍日本的文化，甚至了解日本的宗教。每天晚上花四个半小时，让他跪在地板上，接受日本传统

pdf下载网 http://www.i8788.com

的晚餐款待。当他问及何时开始谈判时，日本人总是说，时间还很多，第一次来日本，先好好了解一下日本。

到了第12天，他们的谈判开始了，并且提早结束去打高尔夫球。

第13天，又为了欢迎晚会而提前结束。

第14天早上，正式重新开始谈判。就在谈判紧要关头时，时间已不多了，要送科肯去机场的轿车开到了。他们全部上车继续商谈。就在轿车抵达终点的一刹那，他们完成了这笔交易。结果这次谈判科肯被迫向日本人做出了较大让步，自己惨败而归。

在这个案例中，美国人科肯谈判经验不足，在客场谈判中失败了。

如何在客场中占据主导地位呢?

掌握空间有利于建立主导优势。FBI约谈案例中，即使约谈是在被调查者的办公室等你控制之外的环境进行，你也还是可以通过利用以下几个技巧来帮助调查者建立主导地位。

首先，客场谈判时，进入谈判室后，要认真观察一下室内的环境。如果对方让自己选择座位，要当仁不让地占据有利位置。

在客场谈判时，一定要认真审度现场环境，主动为自己谋求有利位置。这样可以避免落入对方现场布置的“陷阱”之中。

退一步来说，客场谈判时，如果对方安排不利于己方的现场环境，要提出要求，让对方改善。

美国一位著名的谈判专家在总结他的谈判经验时这样写道：“在很多次的商谈中，我发现自己处在令人不快的环境中，而这些环境可能是对方故意设计的，以减低我的抗拒力量。其中特别使我困窘的是：

· 坐在面向太阳的椅子上；

· 坐在摇摆不稳的椅子上；

pdf下载网 http://www.i8788.com

·在嘈杂的房间里谈判；

·在闷热的天气里会谈；

……

如果谈判对手采用这些方法，谈判者不可就范，要主动向对方提出改善的要求，为此，既使暂时中止谈判也在所不惜。

谈判中，谈判者因受己方利益所限，或受某些原则引导，会认为自己的初始立场是公正合理的。一般谈判双方都会这么认为，而这些立场也许本身就有抵触之处，从而在双方开场交锋中就产生矛盾，影响谈判顺利开展。这时，谈判者应怎么办呢？正确的做法是客观地审视双方的立场，发掘出其合理性在什么地方，不合理性在什么地方。然后在尊重对方立场合理性的基础上，努力引导对方，让其发现自己立场的不合理之处。这样，对方就会自动修改初始立场，迎合谈判的需要。当然，如果对方证据确凿地指出己方初始立场的不合理之处，己方也应对初始立场作出相应的调整。

要想改变对手的初始立场，首先就得发掘出对手立场中的缺陷，然后辅以正确的应对之策；否则，就难以达到目的。

有一个推销员，在拜访一位客户之前打听到这位客户非常挑剔，总喜欢提出异议。于是，他经过精心准备之后，满怀信心地去拜访这位客户。

一见面，这位推销员就很有礼貌地说："我知道您是一个非常有主见的人，对于我的推销您一定会提出不少异议。"一边说着，一边将事先准备好的36张纸卡摊在客户面前："请随便抽一张出来。"客户从中随手捡出一张纸卡，纸卡上写的正是一条异议。

等这位客户把36条异议逐个读完后，这位推销员说道："请把纸卡反过来读一下。"每张异议的背后都标明了对异议的驳斥和辩解。客户忍不住笑了起来。于是，双方成交了。

pdf下载网 http://www.i8788.com

从这个推销员的成功之中我们可以发现，在谈判中，仅仅对对方所持的原始立场作原则性的进攻是不足取的，也是不能以理服人的。其结果只能导致双方感情上的破裂，继而都意气用事，不负责任地互相指责，最终致使谈判破裂。因此，应引导对方发现、更正立场中不合理的地方，为自己谋求有利地位。

具体的做法可以有以下这些：

1. 步伐不紧不慢。

你在进入办公室时应该走得不紧不慢，走出类似主人般的自信和悠闲，并且一直保持微笑。如果走得太快会泄露你焦虑的情绪，从而降低你的身份。

2. 座位的安排。

办公室被划分为私人空间和公共空间两个部分。办公桌被划定为私人空间，沙发则属于公共空间。地位较高的访客坐在接近办公桌的地方，坐在离办公桌较远的地方则代表访客的地位较低。

3. 迎接方式显示地位高低。

地位较低的访客通常在公司门口就被挡住，而地位越高的访客越能接近高层办公室。来访的如果是朋友，主人甚至会站在门口迎接。

4. 椅子的选择。

带垫子的家具通常看起来很高，但是一坐上去身体就会陷下去，因此会使调查者陷入一个被动的位置。所以应该尽量避免坐在沙发或带垫子椅子上，而要坐在坚硬的椅子上，并且要尽量靠近被调查者的办公桌，不要离得很远。

pdf下载网 http://www.i8788.com

5. 重新摆放家具。

理想的环境是没有像桌子一类的障碍物挡住的视线，这样就可以观察到对方的全身。可如果谈判是在对方的办公室进行，那么对方通常会坐在办公桌后面，而来访者则被安排坐在办公桌前面。躲在办公桌后的人便占据了主导的位置。而且办公桌还可以充当屏障，隔开双方，给对方一种生理和心理上的安全感。

为了改变这种不利的状况，我方可以通过搬动椅子，主动维护自己的主导地位。如果有可能，可将椅子从桌子前搬到桌子的两侧。移动家具可达到两个目的：一是在私人办公空间内建立主导地位；二是去除桌子的遮挡，对方即刻变得一览无余。这很重要，因为大部分的非言语行为都是来自下半身，而非只是来自手和脸。

6. 不露痕迹地搬移家具。

在别人的办公室或家中移动家具，会向主人传达强大的挑衅信号，这是一个负面的信息。所以来访者在移动别人的家具时要格外小心，应该不露痕迹巧妙地搬移家具，既树立起自己的权威，又不激怒对方。

7. 最后入座。

客场谈判人员应保持站立，直到所有参与谈判的人员都各就各位。在对方的办公室或家中约谈时，想最后一个入座需要动动脑筋。当主场方邀请你就坐时，你可以评论办公室的照片或小饰物，还可以假装背疼，伸展四肢，仿佛是在放松背部的肌肉，但应该在主场方准备坐下后再做这些举动。

8. 扩大占领空间。

谈判中，客场方应该尽量扩大自己的空间。就座后，客场方应舒展

pdf下载网 http://www.i8788.com

身体，背向后靠，并将手臂伸展放在沙发靠背上。手肘尽量向外伸展，占据椅子周围的空间。有意地摆放自己的公文包也可以扩展个人空间。就座时，地位高的人会通过交叉手指放于脑后来显示主导地位。客场方也可以这样做，传达出强有力的支配信息。

9. 侵入对方的私人空间。

侵入对方的私人空间，可以建立或加强主导地位。客场方侵入私人空间的手段是，拿起主人摆放的照片或小饰物，并赞美这些东西。家庭照是最有利的侵入对象。为了显示主导地位，同时避免对抗，客场方应作出这样的评论，例如“你真幸运，有这么好的家庭”，或拿着他的小饰物说：“我欣赏喜欢××的人。”主场方很难从你的正面评价中挑出毛病，并且乐意接受奉承。

主场方：请坐。
客场方：谢谢。（客场方走向一幅挂在墙上的家庭照片）
客场方：这是你的家人吗？（拿起照片）
主场方：呃……是的。
客场方：（笑）你有一个非常美满的家庭。
（轻轻地将照片放下，要放在不同的位置）
客场方：你一定很为他们感到骄傲。

10. 巧妙地抢夺空间。

谈判开始时，在桌上放一个笔记本或公文包，就可以巧妙地占据主导地位。这样做使你接管了其他人的个人空间，提高对场面的控制力。

pdf下载网 http://www.i8788.com

11. 等待的把戏。

如果主场方故意让客场方等待超过15分钟，那么客场方就必须反过来控制时间，重新建立自己的主导地位。比如，当对方示意可以开始谈判时，客场方要有礼貌地声称自己必须回一个重要电话，要求主场方等待，以此方式来重新建立自己的主导地位。

又或者，客场方在等了15分钟之后，可以打开自己的笔记本，开始工作。当对方示意可以开始时，客场方则礼貌地表示自己必须完成手边的工作，从而迫使主场方等待。这个方式也可以帮助客场方重新建立主导地位。

12. 离开的时候也有讲究。

离开主场方办公室时，客场方不要倒退着转身离开，甚至倒退一步也不行，因为这样会表示出投降的态度。你要养成立即转身离开主场方办公室的习惯。

pdf下载网 http://www.i8788.com

[General Information]
书名=FBI谈判术
作者=
页数=1000
SS号=
DX号=
出版日期=
出版社=

pdf下载网 http://www.i8788.com