

人际 交往 谈判 术



人际关系丛书

● ● ●
主编 王雷

出版 山西人民出版社

责任编辑 张素华



人际交往谈判术

王 雷 主编

山西人民出版社



〔晋〕新登字 6 号

1. 注意不迷路者

人际关系谈判术

陽春大不③寒野既實④走人食肉大出⑤畏容常非⑥

山西人民出版社出版发行 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店经销 山西新华印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.25 字数: 134千字

1992年12月第1版 1992年12月太原第1次印刷

印数：1—5000册

•

ISBN7-203-01840-7

G·832 定价: 3.90元

目 录

第一篇 谈判基础	(1)
一、分苹果的艺术	
——什么是谈判.....	(3)
二、从马斯洛的金字塔谈起	
——谈判的心理基础.....	(7)
三、校正倾斜度	
——谈判的平等原则.....	(13)
四、“巧诈不如拙诚”	
——谈判的以诚相待的原则.....	(20)
五、“叫牌”与谈判	
——谈判的信用原则.....	(25)
六、管鲍之交的启示	
——谈判的相容原则.....	(29)
七、木瓜与琼琚	
——谈判的互利原则.....	(35)
第二篇 谈判的准备	(41)
一、吉他大王的“衰”与“荣”	
——谈判的知识准备.....	(42)
二、对弈与谈判	
——谈判的心理准备.....	(46)

三、尼克松将了赫鲁晓夫一军	
——谈判的信息准备·····	(52)
四、关于狗熊的传说	
——谈判方案的准备·····	(57)
第三篇 谈判的程序与方法 ·····	(62)
一、做好架桥的准备	
——谈判的导入阶段·····	(62)
二、从“宝石的土地”谈起	
——谈判的概说阶段·····	(72)
三、明智之举	
——谈判的明示阶段·····	(76)
四、把握谈判的命脉	
——谈判的交锋阶段·····	(82)
五、契合分歧	
——谈判的妥协阶段·····	(87)
六、抓住“兴奋点”	
——谈判的协议阶段·····	(94)
第四篇 谈判的技巧 ·····	(99)
一、曲线射门	
——谈判中如何提建议·····	(99)
二、投石探路	
——谈判中如何摸清对方底细·····	(100)
三、妙用提问	
——谈判中如何避免同对方争执·····	(101)
四、李代桃僵	
——谈判中如何对待不便回答	

的问题·····	(104)
五、诱导否定	
——谈判中如何诱使对方放弃 自己的观点·····	(106)
六、你是人，还是东西	
——谈判中如何对待复杂问语·····	(108)
七、充耳不闻	
——谈判中怎样回避问题·····	(110)
八、降温减压	
——谈判中如何抑制对方怒气·····	(111)
九、即兴回敬	
——谈判中如何利用对方的话语·····	(113)
十、投其所好	
——谈判中如何抓住对方心理·····	(115)
十一、心理相容	
——谈判中如何缩短双方的 心理距离·····	(116)
十二、答非所问	
——谈判中如何岔开话题·····	(121)
十三、后发制人	
——谈判中如何控制局势·····	(123)
十四、以类相比	
——谈判中如何突破对方的防线·····	(127)
十五、进二退一	
——谈判中如何让步·····	(129)
十六、二难藏问	

——谈判中如何使对方 进退维谷·····	(131)
十七、黑脸白脸	
——谈判中的软硬两手·····	(135)
十八、幽默以对	
——谈判中如何打破僵局·····	(137)
十九、耳聪目明	
——谈判中如何倾听·····	(138)
二十、广譬曲喻	
——谈判中暗示的技巧·····	(140)
二十一、字斟句酌	
——谈判中如何缔约·····	(143)
二十二、因人而异	
——谈判中如何对待不同的 谈判人员·····	(146)
二十三、适时“叫停”	
——谈判中休息的技巧·····	(150)
二十四、当止即止	
——使谈判愉快结束的技巧·····	(154)
第五篇 谈判的语言·····	(159)
一、抑扬顿挫	
——谈判中的语言要求·····	(157)
二、神奇的词语	
——谈判中的礼貌语言·····	(160)
三、笑的妙用	
——谈判中的辅助语言·····	(165)

四、说三道四	
——谈判中的模糊语言·····	(167)
五、怎样说“不”	
——谈判中的拒绝语言·····	(169)
六、理想的“护身符”	
——谈判中如何反驳对方·····	(171)
七、眉目传情	
——谈判中的体态语言·····	(173)
八、暖身运动	
——谈判中的寒暄语言·····	(175)
九、委婉含蓄	
——谈判中不可缺少的语言·····	(177)
十、言此意彼	
——谈判中的自嘲语言·····	(179)
十一、沉默	
——谈判中无声的特殊语言·····	(180)
十二、一语双关	
——谈判中如何运用时令特征·····	(182)
十三、权力有限	
——谈判中的外交语言·····	(183)
附录：谈判能力的测验·····	(186)

第一篇 谈判基础

谈判，在人们的心目中，仿佛只是政治领袖、军事统帅、政府首脑、外交官员、企业巨子、商业富豪们的特殊职业才能，是他们驾驭风云变幻的局势、施展抱负、谋求利益、战胜对手的锐器。谈判于我们普通人来说，似乎太复杂、太微妙、太神秘又太无缘份了。

然而，科技革命、经济发展和社会改革的浪潮使我们的社会结构和社会生活变得越来越复杂，我们进入了一个由电影、电视、交谊舞、摇滚乐、时装、沙龙、计算机等现代文明所组成的社会。这是一个多元化的社会，这是一种多元化的社会生活，因而人们的社会行为、社会角色和人际关系也必然是多元化的。人们在享受着现代社会的巨大的物质文明的同时，又萌生出了许多前所未有的困惑、烦恼、忧虑，人们日益感觉到彼此间的关系变得复杂而微妙了。一方面人们的交往越来越流于表面化，难于建立一种深远而持久的人际关系；另一方面，人际交往的面越来越宽，人际接触越来越频繁，简直没有哪件事不与他人有关，没有哪一行为不波及到他人，“躲进小楼成一统，管他冬夏与春秋”，这种行为方式在现代社会是行不通的。在交往广泛、接触频繁的情况下，人际矛盾也日益复杂，人际冲突日益增多。在这个越来越显得拥挤的生存空间里，人们为住房而争吵，为就业而竞

争，为增加工资而相互攀比，如此种种。人们在希冀着一种和谐的人际关系，宽松的生存环境、高呼着“理解万岁”的同时，又为着各自的需要和利益与他人发生着矛盾、纠纷、争端，使得和谐、安宁、友爱显得那样的可贵；人们在吟唱着让世界充满情和爱的同时，在寻求爱的方式上却显得那样呆板，那样笨拙，那样极端，使得许多人叹息着人情淡薄、世态炎凉。

现实的社会生活迫切要求人们研究处理人际关系的理论和方法，探寻有效的协调人际关系的手段。于是，谈判从政治家、政府首脑、军事统帅、外交官员、企业巨子、商业富豪们的谈判桌上款款迈进了普通人的生活。人们发现，恰当运用谈判的方式处理人际冲突，解决人际矛盾、可以避免无休止的争吵，解决无原则的纠纷，校正无规则的行为，从而有效地调整人们的利益、协调人际关系，推进人们的共同事业。于是，现代社会变成了一张硕大无比的谈判桌，人际交往中的任何问题都可以拿到谈判桌上来解决，随时随地都会发生谈判。夫妻间为共同分担家务而谈判，儿子为分配写作时间与看电视的时间与父亲谈判，顾客为退换商品和营业员谈判，民警为罚金与违反交通规则者谈判，自由市场上买主与卖主为价钱的公道与否而谈判，企业里，工人和管理者为定额的高低、报酬的多寡及规章制度是否合理而谈判，机关里上下级间为责任与权力的归属、工作安排而谈判……。总之，谈判不再神秘莫测、高不可就，它日益成为促进人际交往、加强人际沟通、协调人际关系的自觉手段。在本书的第一篇里，我们将告诉读者的是：什么是谈判，驱动人们谈判的心理动力，谈判中应遵循的原则。

一、分苹果的艺术

——什么是谈判

假如，有一个苹果由你与他人共同分吃，而你们两个人都要求尽可能分得公平。那么，这个苹果将怎样被分掉呢？请一位第三者来切吗？但无论是谁都难以切得均匀，因而先挑选苹果者，就可能得到其中较大的一块，于是你们会为争得先挑苹果的权利而相争不下。由你们两个人中的一个来切，然后用通常的“抓阄”方式挑选苹果吗？那么，你们都会怀疑对方能否把苹果切得均匀而要求自己来切苹果。最后，你也许会想到，由你们两人中一个来切，而由另一个人来选。经过一番权衡，对方一定会同意的。因为这是一种能使双方都感到公平的方法。想想看，由其中的一个人切，首先他获得了主动权，但他只获得了一半的权力，另一半——挑选的权利在对方。切的一方决不会马虎，力求切的均匀。如果真的切得不均，大的一方让对方拿走了，他也心甘情愿，因为他已尽了最大的努力来切。挑的一方，他也分享了一半的主动权，而且不论怎样，他总能拿到他满意的一块。看，为了公平地分吃一个苹果，你们探讨了三种方法，最后以第三种方法圆满地解决了问题，这真是一次成功的谈判。

分苹果，也是谈判吗？是的。美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格认为：“只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”一九八四年，美国出版的韦氏字典对谈判下的定义是：“为了达成协议或寻求解决问题的方法而与他人交

谈。”谈判的定义很简单，但它涉及的内容和范围却最为广泛，一切争议、分歧、矛盾、冲突都可以用谈判的方法来解决。

生活中，随时随地都在发生争议和冲突。国家间为主权、领土、贸易等问题而针锋相对；企业政府间为产品的价格、税率问题而讨价还价；政府部门为管理的权限与责任的划分而各持己见；企业之间为竞争而相互掣肘；职工与厂长为住房、工资而争吵；家庭成员之间甚至为收看哪一类道的电视节目而意见相左。人人都不愿意轻易受人支配。社会越进步、越开放，社会成员就越要求参与那些和自身利益相关的决策过程。于是人们采用各种方式来满足自己的需要，获取自身的利益。解决争议与冲突的方法实在是不少，比方诉诸武力，借助法律，沿袭惯例，颁布新的规章制度，权威机构仲裁、谈判等等。过去，我们习惯于运用谈判以外的其他方式，而谈判似乎只是上述方法无法解决和不能解决时的补救措施。

“打得赢就打，打不赢就谈”，这句话我们太熟悉了。然而，有一句话说得更好，它使我们的观念发生了转变。这句话是：

“事物既然可以通过谈判来解决，那又何必大动干戈呢？”如果问题都能通过谈判来解决，世界就肯定会是另一番景象。

在大部分场合，我们习惯于那种非此即彼的简单的解决问题的方式。结果，冲突的双方，不是以一方获胜、一方失败而告终，就是两败俱伤。然而，谈判，却开辟了一条蹊径，它使冲突双方的需要都能得到满足，使双方的利益都得以实现。因而，谈判正在日益为人们所推崇，被人们所采用，成为一种协调关系、解决冲突的有效方式。

谈判的目的是要使双方都获得利益。谈判不是战争，谈判桌也不是竞赛场，它无须分出胜负，而是要使双方都成为

赢家，都感觉到自己有所得。如果把谈判看作一场战争或者是竞赛那就只有输和赢两种结果。毫无疑问，谈判者会尽全力拼搏以求战胜对方。结果成功者虽然拿到了利益、得到了实惠，却会由于把对方该得到的那份利益也争了过来而受到道义的谴责，或产生良心上的自责，并会因此而失去一个合作的伙伴。而输者呢？由于他在对方的巨大压力下让步，或是由于中了对方的计谋而失利，他的合法利益未能实现，他就会感到一种屈辱，他的自尊心受到了严重的伤害，从而产生愤懑情绪使双方的关系恶化，有时甚至采取过激举动，导致两败俱伤。不幸的是，生活里，这样的事情太多了，简直俯拾皆是。比方，在商店里一位顾客要求退换不合身的衣服，而营业员坚决不允，甚至奚落、训斥对方。结果对方愤怒而去，修养稍差者，还会反过来回敬对方一顿，结果两个人都成了“气包子”。试想，如果营业员热心地为顾客退换了衣服，顾客满足了自己的需要他会十分感谢对方。而营业员的热情服务一方面赢得了良好的信誉，可以使生意兴旺，另一方面，由于对方的感激而使自己自尊和自我实现的需要得到了满足。这岂不是对双方都有利吗？再比方，两个企业间，由于甲方的某种要求对方未能允许，便停止向乙方供应零部件，迫使乙方不得不重新寻求协作者，有时还要蒙受巨大的损失。但甲方因此也失掉了一块市场。同时由于他的无理行为，使他在其他的协作者面前丧失了信誉，在与他们的谈判中，他就处在被动的地位上。再比如，恋人之间商议筹备婚礼，女方的要求大大超过男方的经济实力，但女方决不让步，甚至以分手相要挟。男方被迫举债结婚，但双方的感情上已横着一条鸿沟了。婚后双方不断争吵，以至离婚的有

之，对对方施加暴力的有之，寻找婚外恋的也有之。仅仅这几例，就足以使人认识到，把谈判看作是一场战争，以战取胜，无论对哪一方，最终都是有害的。

谈判是一种合作的事业。谈判的双方无论立场上怎样对立，利益上有多少分歧，他们之间总还是有共同利益的。谈判者应随时注意将彼此相左的利益引入共同意愿的渠道。在探索这些渠道的过程中，对共同利益的追求，会产生一种凝聚力，使双方求大同存小异，都愿意放弃一部分个人的利益，使对方得以实现。新中国成立后，中美两国隔绝了二十几年，双方在对世界形势的估计、外交政策、社会制度及越南、台湾问题上都有着巨大的分歧。但双方又有着共同的利益和愿望，这就是保持世界各种力量的平衡，争取一个和平的生存环境。因而在谈判中双方在台湾问题上产生尖锐对立，互不让步的时候，周恩来转述了毛泽东的话：台湾事小，世界事大，台湾的问题可以拖一百年。这种以大局为重的胸怀和解决分歧的诚意，使基辛格深深敬佩。结果，双方在台湾问题上取得了突破，签订了上海公报。

谈判既然是一种合作的事业，那么双方的沟通就是非常重要的。没有沟通就没有谈判。甚至可以说，整个谈判的过程，就是沟通的过程。唯有沟通，双方才能在心理上相容，为合作奠定基础；唯有沟通，双方才能了解共同利益所在，而分歧又是什么，继而以积极的态度去解决分歧；唯有沟通，才能探讨出解决问题的方式。但是，沟通实在是一件很难的事。且不要说大千世界，芸芸众生，有的谈判前素不相识，有的只一面之交，有的曾是仇敌，有的龃龉甚深，有的价值观念各不相同，有的经历千差万别，这些人是很难沟通

的。即便是经历相似，价值观念颇近，感情又很深的人，也常常难以沟通。恩格斯曾因马克思对他妻子的逝世态度冷淡而险些与他绝交。夫妻间、挚友间、兄弟姐妹间也常常产生误解。因此，要沟通，就更讲究沟通的艺术，这是使你成为一个成功的谈判者的关键。这里讲的沟通的艺术，也是谈判的艺术。它是指在以诚相待、精诚合作的前提下，解决分歧、说服对方、求同存异的方法和技巧。它与以狡猾、欺诈、卑劣的手段攫取一己之利毫无共同之处。

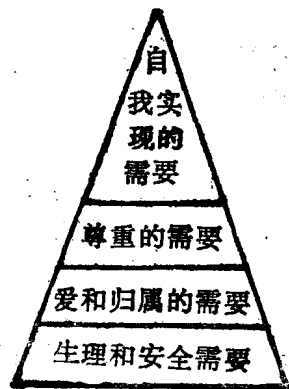
谈判的应用范围是非常广的。国家之间、政府之间、企业之间、个人之间都可以谈判；政治问题、经济问题、外交问题、贸易问题、婚姻问题、人际关系问题等等，都可以用谈判的方式来解决。我们在本书中研究的主要是人际交往中发生的谈判行为。

二、从马斯洛的金字塔谈起

——谈判的心理基础

人们为什么要谈判，策动人们谈判的心理动力是什么？让我们从马斯洛的金字塔谈起。

美国著名的心理学家亚伯拉罕·马斯洛对人的需要进行了长期研究后认为，人的需要可以分成五大类，由低到高组成一个需要的金字塔。如图所示：



位于金字塔最下面的，是人的最低层次，也是最基本的需要，即生理需要。如充饥的食物、御寒的衣物、居住的房屋等。一个人可能同时缺乏生理需要及安全和爱的需要，但当他的生理需要满足之前，他是顾不上其他需要的。一个饿汉不会有吟诗作画的闲情逸致，除了食物，他对别的都不感兴趣。一旦这一层次的需要得到基本满足，人们就会进而产生保障这些已得到满足的需要不再失去，不受剥夺的安全需要。也就是人身的安全、职业的保障、财产的保护等等。

生理和安全需要得到合理的满足之后，人们便会沿着金字塔继续攀援而上，进而产生爱和归属的需要。人们开始追求爱，追求友情，从事社会交际，希望从属于某一社会团体和组织，同人们保持一种充满友情的关系。飘流到孤岛上的鲁滨逊，第一个要求是活下来。当生存有了保障之后，强烈的孤独感控制他，他渴望有一个人和他交谈。所以，当他发现“星期五”——一个黑人时，他高兴的程度不亚于从海难中得救。

需要的下一个层次是获得尊重的需要。这一需要分为两个层次。首先是自我尊重的需要。它表现为自信、自主、独立、自由的愿望。其次是获得他人尊重的需要，即对名誉、威望的向往和对地位、权利的追求，满足尊重的需要，会使人感到生活的美好，工作的乐趣，感到自己存在的重要，从而激发他努力工作。

即便是上述四个层次的需要都得到了满足，人们还会有一种不满足感。那么，他还追求什么呢？马斯洛指出，“如果一个人想得到最大愉快的话，那么，一个音乐家必须创作乐曲，一个画家必须绘画，一个诗人必须写诗，一个能作哪

样的人，他就必须成为那样的人。”这就是自我实现的需要。人们希望能胜任工作，充分发挥自己的潜力，表现自己的才干，实现自己的抱负和理想。这是需要的金字塔的最高层次。

上述五个层次的需要是彼此相互信赖，重叠交错的。任何一种需要都不会因为他已经满足，并且已产生下一层次的需要而告终。最有成就的艺术家也仍然要吃饭、穿衣。但是，在有些情况下，人们为了追求高层次的需要，可以放弃低层次的需要，诚如裴多菲的诗所说“生命诚可贵，爱情价更高，若为自由故，两者皆可抛。”

马斯洛的需要层次理论为我们展示了人的需要及其发展的一般模式。人们的种种行为都来源于人们的不同需要。需要是驱动人们行动的心理动力，也是驱动人们进行谈判的心理动力。需要，犹如一条主线、一个主旋律，贯穿于一切谈判之中。

需要和对需要的满足是谈判的基础。想想看，如果我们的需要都得以满足，那么还有与人协调、磋商的必要吗？比方你要求调动工作，领导欣然同意，你要求雇主为你增加工资，他慨然解囊；你要求儿子每天只看半小时电视，他乖乖答允；你要求小商贩把你欲买的商品减价三成，他决不与你还价。如此等等，你还有与人磋商的必要吗？谈判还会发生吗？显然，双方都为各自的需要所策动，才会进行谈判。要是不存在尚未满足的需要，谈判就不会发生；要不是双方都对另一方有所求，就彼此会对另一方的要求充耳不闻。

诚然，在谈判中，谈判者的需要是形形色色，千差万别的，但它们都可以在马斯洛提出的五种基本需要中找到原形