

贸易谈判策略与技巧

彭雪林编

四川国际科技与经济管理交流培训中心

贸易谈判策略与技巧

彭雪林 编

四川国际科技与经济管理交流培训中心

海南国际经济与工商管理函授学院

一九九一年三月

前 言

随着现代社会商品经济的发展，人们越来越多地需要进行广泛的贸易联系与合作，而这些贸易往来是常常伴随着双方的贸易谈判进行的，谈判已成为贸易中不可缺少的极为重要的一部分。英国哲学家培根曾经说过：“谈判是发掘事情的一个过程。它使人们各自活动的经济领域相互沟通，从而开拓出一个新的领域。”世界上每天都在进行着许许多多的贸易谈判。可以预见，在未来的生活中，谈判的频率将会越来越高，同时也会发挥越来越大的作用。

对于具体的贸易谈判来讲，其内容是各不相同，复杂程度也是各异的。尽管谈判形式纷繁，但终究有基本规律可循。本书着重介绍了谈判的一些基本知识及基本技巧，为读者勾划出谈判的概貌，希望对大家今后的谈判有所帮助。

编 者

1991.1.22

目 录

前言

第一章 谈判的基本概念	(1)
一、 什么是谈判.....	(1)
二、 谈判的特性.....	(2)
三、 谈判的基本型态.....	(2)
四、 谈判的基本要素.....	(4)
(一) 谈判的目标.....	(4)
(二) 谈判的计划.....	(4)
(三) 谈判的进度.....	(5)
(四) 谈判中的个人.....	(5)
第二章 谈判的原则	(6)
一、 立场式谈判与原则性谈判.....	(6)
(一) 立场上的争执会造成不良后果.....	(7)
(二) 立场式谈判的两种类型——软式和硬式.....	(8)
(三) 原则性谈判.....	(9)
二、 谈判的四条原则.....	(9)
(一) 把问题的本质与人类的情感分开.....	(9)
(二) 把谈判重点放在双方利益上,而非立场上.....	(13)
(三) 构思互谋利益的解决方法.....	(15)
(四) 坚持使用客观标准.....	(18)
第三章 谈判前的准备	(21)
一、 谈判计划的制定.....	(21)
(一) 谈判目标的确定.....	(21)
(二) 调查研究阶段.....	(21)
(三) 谈判计划的制定.....	(26)
二、 谈判议程.....	(27)
三、 谈判人员的组成.....	(28)
(一) 谈判队伍的规模.....	(28)

(二) 谈判组领导人的选择·····	(28)
(三) 谈判助手的选择、任用·····	(29)
(四) 谈判组内的相互支持·····	(30)
四、 模拟谈判的举行·····	(30)
第四章 谈判的结构 ·····	(32)
一、 谈判的基本程序·····	(32)
(一) 摸底阶段·····	(32)
(二) 报价与磋商阶段·····	(33)
(三) 拍板成交·····	(33)
(四) 签订协议(或合同)·····	(33)
二、 横向谈判与纵向谈判·····	(34)
三、 谈判双方交锋的方式·····	(34)
四、 谈判人员的精力变化·····	(35)
第五章 谈判的态度与行为 ·····	(37)
一、 调动对方·····	(37)
(一) 满足对方的基本需求·····	(37)
(二) 冒犯对方的基本需求·····	(40)
(三) 调动对方的小技巧·····	(40)
二、 谈判的操纵者·····	(41)
(一) 操纵谈判者的种类·····	(41)
(二) 操纵谈判者的基本特征·····	(42)
三、 谈判的动力·····	(44)
(一) 获得利益·····	(44)
(二) 具体表现·····	(45)
第六章 谈判的开局 ·····	(47)
一、 建立谈判气氛·····	(47)
(一) 形成气氛的关键时刻·····	(47)
(二) 影响谈判气氛的行为因素·····	(47)
(三) 破题·····	(48)
(四) 观察对方·····	(49)
(五) 建立谈判气氛的全过程·····	(50)
二、 谈判的开局策略·····	(50)
(一) 开局的内容和任务·····	(51)
(二) 谁先开谈·····	(51)
(三) 开局的策略及调整·····	(51)

第七章 价格谈判的策略与技巧	(53)
一、 报价	(53)
(一) 报价的基础	(53)
(二) 报价的基本原则	(53)
(三) 如何喊价?	(54)
(四) 谁先喊价?	(55)
二、 还价	(55)
(一) 如何还价	(55)
(二) 临界价格	(56)
(三) 察情论价	(57)
三、 价格磋商策略与技巧	(57)
(一) “最后出价”及“最后出价”策略及破解	(57)
(二) 抬价策略及破解	(58)
第八章 谈判的技巧	(60)
一、 谈判时间的选择	(60)
二、 谈判地点的选择	(60)
三、 讲话的技巧	(61)
四、 倾听技巧	(63)
五、 发问的技巧	(64)
六、 答复的技巧	(66)
七、 说服技巧	(67)
八、 “叫停”策略	(69)
九、 让步技巧	(70)
第九章 对付谈判中的压力与陷阱	(74)
一、 苛刻要求	(74)
二、 僵局	(75)
三、 分而克之	(75)
四、 威胁	(76)
五、 奇袭	(76)
六、 局限	(77)
七、 先例	(77)
八、 期限	(78)
九、 “唱黑脸白脸”——软硬兼施	(79)
十、 情绪化	(80)
十一、 欺骗	(80)
十二、 拒绝谈判	(81)

第十章 结束的技巧	(82)
一、 什么时间结束谈判?	(82)
二、 对最终意图的观察与表达	(83)
三、 对交易条件的最后回顾	(84)
四、 结束谈判的其它技巧	(84)
第十一章 各国文化的差异对谈判的影响	(86)
一、 美国人的谈判风格	(86)
二、 西德人的谈判作风	(87)
三、 法国人的基本特点	(87)
四、 英国人的若干特点	(87)
五、 北欧人的沉着机智	(88)
六、 地中海国家商人的风格	(88)
七、 中东地区商人的特点	(88)
八、 日本人的特征	(89)
附录: “你善于谈判吗?” 测验六十一题	(90)

第一章 谈判的基本概念

随着人类社会的发展,在人与人、人与集团、集团与集团之间,有着种种关系需要协调,各种思想需要交流。在交往中,由于人们相互间的观点、利益和需求不同,往往会产生一些争议和冲突,为了解决这些争议和冲突,谈判也就应运而生。特别是在人类进入了信息时代的今天,人们之间的交往日益频繁和广泛,于是为了改善人们相互关系,为了取得意见一致,为了自己的利益而进行磋商的谈判行为,也越来越受到人们的重视。

那么,究竟什么是谈判呢?下面我们就四个方面来讨论一下谈判的基本概念。

一、什么是谈判

谈判就是由涉及某个问题的各方,为解决问题并满足各自的需要而进行的磋商活动。谈判大至可以在国家之间,党派之间、社会集团之间进行,小至在个人之间,甚至在家庭成员如父母与子女,兄弟姐妹之间进行。

谈判在人类社会生活中无处不在,无时不有。人们时常都在进行谈判,不论他们是否意识到自己在谈判。例如当买卖双方讨价还价时,当夫妻间讨论到哪里去旅游时,当法庭为调解一桩离婚案时双方的律师之间的协商,都是谈判。一个人在生活中离不开谈判,当你与对方或是有共同利益,或是被对方反对,你都可借助谈判这个武器来达成某种协议以维护自身的合法权益。所以,谈判是你满足需要,取得利益和维护自己利益的基本手段。

事事都可以进行谈判,但是又并非任何事都一定要谈判。例如,有些需要立即贯彻的问题,需要采取强制命令的方式;或是对方毫无谈判诚意,或要价过高,估计根本谈不出什么结果的问题,人们就会主动放弃谈判。因此,决定是否进行谈判,主要取决于以下三个问题:一是通过谈判,你能否达到预定的目标;二是通过谈判所获得的利益能否抵上你所耗损的精力和时间;三是在谈判中你是否感到适意。当你在这三个问题能作出肯定回答时,才去谈判。一旦进行谈判,就应抱着自信、自主的态度,把握时机,施展你的智慧和才能,从而达到预期目标。

谈判的种类可根据不同的划分标准来进行分类。按谈判内容来分,主要有:政治谈判、经济谈判、文化谈判、军事谈判等。例如发展中国家在50年代举行的万隆会议所进行的国际性谈判,就属于政治性谈判。而关于贸易、企业兼并、房地产买卖等方面的谈判,则属经济谈判;关于不同国家、地域、民族间文化交流方面的谈判,则是文化谈判。按谈判形式来分,可分为:两个方面一个问题的谈判;两个方面多个问题的谈判;多个方面多个问题的谈判。

二、谈判的特性

谈判是一个复杂的结构体，也象其它任何事物一样，有它自己的特性。概括来讲，谈判有以下四个特性：

1. 它是谈判双方“给予”与“接受”兼而有之的一个互助过程。不论参与双方是自愿的还是被动的，单方面的施舍或接受都不能算作谈判。

2. 它同时含有“合作”与“冲突”两种成份。为了让谈判能达成协议，参与谈判的各方均须具备一定程度的合作意愿。但是为了能使自身的需要获得较大满足，参与谈判双方势必处于利害冲突的对抗状态。尽管在不同的谈判场合下，合作与冲突的程度不同，但可以肯定，任何一种谈判均须含有这两种性质。善于谈判的人能够适度地左右合作中的冲突，或者是冲突中的合作。

3. 它是互惠的，但却是“不平等”的。如果谈判不是互惠互利，一方只想从另一方索取利益，只为满足自己的需要，则这种谈判缺少起码的基础，谈判双方也不可能真正坐到一起。但互惠并不意味着“平等”，即有些谈判者获得的好处多一些，而有些谈判者获得的好处少一些。导致这种不平等结果的原因就在于：谈判双方拥有的实力与技巧各不相同。

4. 只要参与谈判的各方对谈判的结果均具有否决权，则不论谈判的结果显得多么“不平等”，这样的谈判都算是公平的。

三、谈判的基本型态

1. “输——赢”式

这是一般人最为熟悉的谈判型态。这是一种“饼的尺寸是固定”的模式是传统的谈判模式，即一方取得的份额大（小），另一方取得的份额就小（大）。换句话说，在这类谈判中，若你是“赢家”，则对方必定是“输家”。这种赢、输的情况可用下图说明：

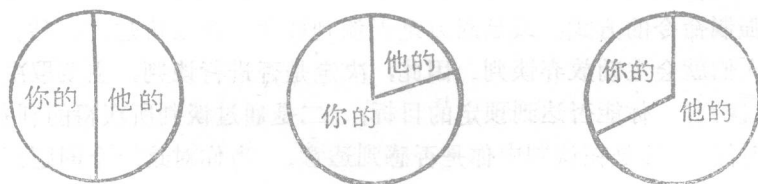


图1 在“赢—输”式谈判中，谈判成果之分配方式

这种谈判方式就好比一场棋赛，意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易。持有这种心理，谈判者就要竭尽全力压倒对手，以达到自己单方面所期望的目标。因此，即使他善于辞令，有成功的可能，但他也不得不冒成为一败涂地的输家的风险。这种谈判的弊病有三点：第一，难以达到谈判目标。因为双方事先都采取一定立场，越要澄清立场，越使自己竭力维护这个立场，当谈判双方的注意力集中于维护立场时，他们就很少有精力去关心原定目标，致使原定目标难以实现。第二，效率低。不论最后能否达成协议，这种谈判方式既费时

又费力。每一方为确保好的谈判结果，一开始就会提出极端要求，并全力维护它，致使让步成为一种极难采取的措施。第三，很难和谐谈判双方的人际关系。这种方式的谈判，每一方都试图在不改变自己立场前提下，令对方改变立场。倘若有一方不得不改变自己的立场以迁就对方，则改变立场后的一方难免认为己方的让步是丢面子，是一种屈辱。经过这样的谈判之后，谈判双方之间的人际关系可能会变得更加恶劣。

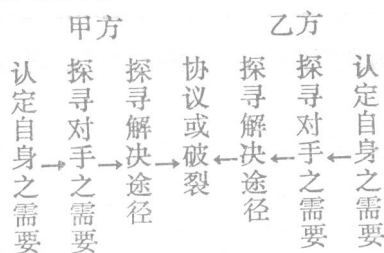
现代的互惠互利的谈判方式，就可以解决这些弊病。

2. “赢—赢”式谈判

在“赢——赢”式谈判中，参与谈判各方能通过鼎力合作而各得其利。这种谈判的基础是谈判各方能通力合作，寻求共同受益。谈判各方首先认定自身的需要，其次探寻对方的需要，然后与对方共同探寻满足双方需要的各个可行途径，最后再决定是否接纳其中一个或几个途径。满足自己需要和预测对方需要应成为整个谈判的中心。以互惠互利方式进行谈判的谈判者，视谈判对方为问题的解决者，对对方温和，但对谈判的主题则采取严肃态度，摆事实、讲道理，不屈服压力，探求共同追求的利益。由互相对立，改变为同心协力的合作者，在高效率、协调人际关系的条件下，达成协议。

正如有人所说：“我们实际上并不是一个非得即失的社会，一方的收益，不见得一定是另一方的损失，而现实往往表现为如此。”对于谈判应视“棋赛”为现象，合作为实质。

以下是互惠互利谈判模式的示意图：



这种谈判模式要比传统的谈判模式更具实效。以下举一例说明：以色列因1967年的“六日战争”而占领了埃及的西奈半岛。从那个时候开始，在英美等国奔走之下，以、埃断断续续地经过了长达11年的谈判，但一直无法解决西奈半岛的领土纠纷。一个主要原因是：以、埃双方均采取传统的谈判模式。就埃及来说，西奈半岛是经希腊人、罗马人、法国人、土耳其人，以及英国人的长期占领之后收回没多久的领土，埃及不愿意这部分领土再度沦入异族手中。因此，埃及的立场是收回西奈半岛以维护领土完整。就以色列来说，不能再让埃及拥有西奈半岛，以免埃及的坦克车能随时开进以色列境内。因此，以色列的立场是占领西奈半岛以确保国防安全。以、埃这两种立场几乎没有妥协余地，所以“六日战争”后11年间的谈判几乎全陷于僵局。到了1978年，在美国总统卡特邀请之下，埃及总统萨达特与以色列总理比金举行了为期12天的“戴维营谈判”。这一谈判一反过去维护立场的方式，改为探索以、埃两国之真正需要。结果谈判双方皆确认：以色列的真正需要在于安全之确保，而非领土之扩张；而埃及的真正需要在于主权完整，而非对以色列的安全之威胁。结果双方终于同意这样安排：以色列将西奈半岛交还给埃及，而西奈半岛大部分地区则变成“非军事区”。这个安排不但令埃及能获致主权之完整，而且也令以色列的国防安全得到确保！

在互惠的谈判模式下蕴育出来的谈判者与传统的谈判模式下蕴育出来的谈判者颇不相

同，列表比较如下：

传统的谈判模式下的谈判者	互惠的谈判模式下的谈判者
· 视谈判对手为敌人 · 追求的目标：获得谈判胜利 · 不信任谈判对手 · 对谈判对手及谈判主题均采取强硬态度 · 借底牌以误导谈判对手 · 对谈判对手施加压力 · 坚持立场 · 以自身受益作为达成协议之条件	· 视谈判对手为问题解决者 · 追求的目标：在顾及效率及人际关系之下达到需要的满足 · 对对手提供的资料采取审慎的态度 · 对对手温和，但对谈判主题采取强硬态度 · 不掀底牌 · 讲理，但不屈服于压力 · 眼光摆在利益上，而非立场上 · 探寻共同利益

这种互惠型谈判也称为“原则性谈判”，在下一章“谈判的原则”中，我们还将作进一步讨论。

四、谈判的基本要素

每一次谈判，随着情况的变化，谈判的复杂程度是不同的，但是其基本要素是始终存在着的，这就是①谈判的目标；②谈判的计划；③谈判的进度；④谈判的个人。英国谈判理论家比尔·斯科特把这四个方面概括为“四个P”，即：Purpose（目的）、Pace（进度）、Plan（计划）、Personalities（个人）。

（一）谈判的目标：

谈判的目标是任何谈判的基本要素之一。所谓谈判目标，主要是指满足谈判者自身的某种需要。任何一种谈判都应该是以目标之实现为导向。有经验的谈判者通常都会将他所追求的各种目标区分为三个层次：必须达成的目标、立意达成的目标，以及乐于达成的目标。乐于达成的目标在必要时可以放弃，立意达成的目标只有在万不得已的情况下才考虑放弃，必须达成的目标则毫无讨价还价之余地。因此，根据预测需要来满足需要是进行谈判的根本目的，也是谈判的核心问题，它既是谈判的出发点，也是谈判的归宿。

（二）谈判的计划

谈判是一项非常复杂的工作，很容易受到谈判者的主观因素和客观环境等可控与不可控

因素的影响，因此谈判往往形势多变，令人难以应付。要适应这种形势并在错综复杂的局势变化中左右谈判的发展，使己方处于有利地位，谈判人员就要打有准备之仗。这就要求事先周密地搜集整理各种资料，精心筹拟谈判计划。因此，收集、评价各类信息，预测可能出现的各种问题，准确地分析对手，成为制定完善的计划，使谈判取得成功的必要条件。

当然，占有信息不能是盲目的，也并非占有越多的材料，谈判就越有成效。我们所说的掌握信息必须对即将进行谈判的双方的力量对比能做出客观的评价，或者说，达到“知己知彼”的目的。如，在经济谈判前，要确定谈判的目标，制定谈判的计划，必须尽可能多地占有保本价格、合理需求、质量、运输、技术要求，担保条款……等资料。一个蹩脚的计划是导致不能令人满意的谈判结果的主要原因。如果掌握的资料对谈判的大局无关紧要，那么所做的工作便是浪费。总之，谈判要稳操胜券，就要制订出完善的计划。关于谈判计划的制定我们在第三章还要作较详细的讨论。

（三）谈判的进度

有效谈判最先要解决的问题是谈判进程。为了使谈判能顺利进行，谈判双方应先把焦点放在那些容易解决的问题上，越不好谈的问题越往后放。这样，待双方在对一些问题的解决有了一致意见的基础后，对解决比较难的问题就会起到推进作用。如果一开始就讨论最难的问题，谈不好就有可能使谈判陷入僵局，甚至失败。因此，应把握谈判的进度，先易后难，水到渠成。

（四）谈判中的个人

谈判是由两方或多方构成的，谈判能否成功在很大程度上取决于谈判的参加者。谈判者的态度、所持观点、感情、修养等对谈判的各方面都有很大影响。因此，在谈判中通过对对方态度和观点的分析，对其感情和性格的了解，以及思想状态的掌握，来选择和确定自己的谈判方式和策略，就会为取得谈判的成功打下良好的基础。

复习思考题：

1. 什么是谈判？谈判有哪些特性？
2. 谈判有哪几种基本型态？各有哪些特点？
3. 谈判有哪些基本要素？

第二章 谈判的原则

在谈判中，有无原则可言呢？第一章“谈判的基本型态”中我们介绍了“输一赢式”和“赢一赢式”，前者是传统的谈判模式，也叫做立场式谈判。这种谈判，双方在立场上互相争执，讨价还价，是造成谈判陷入僵局，乃至破裂的首要原因。而后者则是以一种全新的方式来进行谈判，双方都把对方作为问题的解决者，谈判是以双方利益为基础，而不是在立场上争执。因此，这种谈判有别于立场式谈判，又可称为原则性谈判。

本章就是从采取立场式谈判与原则性谈判所产生不同结果的对比，来阐明如何进行原则性谈判。这些谈判原则不仅适用于贸易谈判，也适用于其它谈判。

一、立场式谈判与原则性谈判

无论谈判的内容是关于契约订定，家庭口角或是在贸易协议，人们惯常在立场争论中互相结合。双方各持立场，进行讨论，进而互相退让来达成和解。以下所举的例子是一名顾客与店主的一段还价对话：

顾客：“这只黄铜盘子多少钱？”

老板：“这可是个漂亮的古董，75美元卖给你。”

顾客：“得了吧！上面已经有凹痕，我给15美元。”

老板：“不会吧，15元不卖，你认真给个价还可以考虑。”

顾客：“好吧，给20元，75元绝对不行，你报个实际点的价吧。”

老板：“年轻女士，你真会还价，60元现金，立即就付。”

顾客：“25元。”

老板：“我的成本比25元高得多，你当真报个价。”

顾客：“37.50美元，不能再多了。”

老板：“看见盘子上的雕刻了吧？明年这种盘子的价格会是现在的两倍。”

这样的争议继续下去，他们可能会完成交易，也可能不会。

成功的谈判方法，应符合以下三个标准：一是经过谈判可以产生一项明智的协议（如果有达成协议的可能性）；二是谈判应该是有效率的，有结果的；三是谈判应该是可以促进双方的和谐，至少也不应损害双方的关系。所谓明智的协议就是在可能的范围内，尽量地满足双方合法利益，公平地解决利益冲突。当然一次成功的谈判不一定能同时做到这三方面，而应尽可能使三者处于某种适当的均衡状态。

前面那个例子就属于传统的立场式谈判方式，双方在立场上争执，互不相让，最后只能以一方退让或交易失败告终。

（一）立场上的争执会造成不良后果

在立场上争执不休，往往会产生不明智的协议，降低谈判效率，尤其是会损害谈判双方的关系。

首先，当双方的谈判都坚持自己的立场，在各自的观点上讨价还价时，就往往会把自己局限在这些观点上，陷入立场争执中。你越澄清自己的立场，越抵抗别人对你立场的攻击，则就被自己的立场束缚得越厉害。你越是想说服对方相信你的立场无法改变，就越难以使人信服。而当你的自尊心与立场结合为一体时，在你心里又产生了另一件事，即“保全面子”，如此一来，原来想达成协议的任务反而被忽视了。所以，在立场上投入的注意力越多，越无法调和双方的利益，也就越不可能达成协议。即使达成协议，也很可能只是机械式地破除双方在最后立场上的分歧，而不是在充分考虑双方利益的基础上，精心拟出的符合双方利益的解决方案。

其次，在立场上的讨价还价会降低谈判效率。在立场上争执不休的谈判，往往会耗用大量的时间和精力，最后还不一定能达成协议。在这种争执中，你或是利用自己的优势去达成对自己有利的协议，或是坚持顽固态度，或是向对方隐瞒你的真实意图，或是为了谈判能继续进行而作出小小的让步。总之，是希望产生对自己有利的结果。而这时，对方也自然会采取这种策略。这其中的每一种因素都会阻碍协议的迅速达成。所采取的公开立场越极端，所作出的让步越小，就要花越多的时间和精力来弄清协议是否可能成立。

在这种谈判过程中，谈判者个人要提出决定什么，拒绝什么以及作出多大让步。这样的决策既困难又费时。这些决策不仅包含向对方让步，也包含进一步压对方让步，因此，每个谈判者都不愿意迅速进行。这样，扯后腿，以退出谈判作要挟，步步为营，以及其他各种伎俩和诡计，也就屡见不鲜了。这些都会增加达成协议的困难和时间，甚至会使谈判破裂。

第三，在立场上讨价还价还会损害双方的人际关系。谈判双方在立场上争执不休，会使谈判变成一场意志的较量，一种拉锯战，每一个谈判者都宣称自己要干什么，不要干什么，各方都企图以纯粹的意志力迫使对方改变观点。谈判者都用毫不留余地的口气说话：“我不打算降低条件，如果你想与我合作，就请接受我的要求”。“我也不准备让步，因为我的条件已降到最低限度了”。当一方看到自己向对方的意志让步了，而自己的愿望无人理睬时，会产生气愤怨恨。这样下去，势必使双方关系紧张，有时还会导致破裂，失去更多的合作伙伴。

第四、当参与谈判的团体不止两方时，立场上的争执会使谈判更困难。大多数的谈判不只两人参加，若干不同的团体可能会聚在一起，一同讨论问题，而且每一个团体都有自己的成员，参与的人越多，立场上的争执就越会产生更严重的后果。

如果象联合国的各种会议，有150个国家进行谈判，立场争议谈判几乎就是不可能的。可以让所有的人都说是“是”，但是只有一个国家说“否”，相互让步就很难；你也不知向谁让步？即使有成千上万双边交易也不足以形成一份多边协议。在这种情况下，立场争议谈判在有共同利益的各方面形成的联合常常是象征性的，而不是实质性的。在联合国中，这种联合导致了南北谈判，或者东西谈判。因为每组的成员很多，所以很难搞出一个共同的观点。更糟糕的是，一旦形成了某个观点，要改变就更难了。

(二) 立场式谈判的两种类型——软式和硬式

谈判中立场争议有两种类型，即软式与硬式谈判方式。许多人认识到僵硬地在立场上讨价还价所付出的代价和对谈判各方关系的损害，是缺乏智慧的一种表现，他们希望通过一种较为温和的谈判方式来避免。他们往往不把对手看成敌手，而当作朋友；他们不强调胜利的目标，而是强调达成协定的必要性。在这种软式谈判中，通常的举动是作出让步，相信对方，态度友善并尽量避免僵局的出现。见表2—1。

表2—1

软 式	硬 式	原 则 性
1. 谈判的对手是朋友	谈判的对手是敌人	谈判的对方是问题的解决者
2. 谈判的目标是达成协议	谈判的目标是取得胜利	谈判的目标是达到有效、明智、友好的结果
3. 以让步来搞好与对方的关系	以取得对方让步来建立关系	把人与问题分开
4. 对人对事温和	对人对事强硬	对人温和，对事强硬
5. 相信对方	不相信对方	把信任与否放入谈判过程
6. 容易改变自己的立场	固守自己的立场	着眼于利益而不是立场
7. 给予	威胁	探讨双方利益
8. 揭示自己最低限度的要求	谎报自己最低限度的要求	避免以底价做为谈判的筹码
9. 为取得协议而接受单方面损失	以获得自己单方面利益作为达成协议条件	提出互相得益的多种解决办法
10. 寻求对方愿意接受的方案	寻求自己愿意接受的方案	探讨多种方案，而后再作出决策
11. 希望达成协议	坚守自己的立场	坚持使用客观标准
12. 努力避免意志力的较量	设法在意志力较量中取胜	根据客观标准来达成协议
13. 屈服于压力	施加压力	服从原则，而不是压力

软式谈判注重的是建立与维持双方的关系。朋友之间的谈判大部分采取这种形式，这种谈判的过程效率高，至少会迅速产生结果。由于各方争先恐后地表现自己慷慨大方与乐于合作，所以达成协议的可能性很大。但这样产生的协议不一定明智。任何把关系放在主要地位的协议都有成为一个草率协议的危险。

另外，以软弱的方式进行立场性折衷，往往很容易受到采取强硬立场的谈判对手的伤害。在立场性争执中，硬式手法会控制软式手法。如果硬式谈判者坚持要求并作出威胁，而软式谈判者则屈服让步，极力避免冲突，并力求达成协议，那么谈判的天平就会倒向硬式谈判者一边。这种谈判很可能产生一个对硬式谈判者有利得多的不明智协议。如果你对强硬者步

步退让，那么，你会连老本都输光。

（三）原则性谈判

无论采取软式的谈判方法，还是硬式谈判方法，都是弊大于利。因此我们应选择另一种折衷的谈判方法来改变整个谈判的局面。这就是“原则的谈判术”，可以有效而明智地达成协议。这个“原则的谈判术”可以总结为四点，即：

1. 人：把问题的本质与人类的情感分开。
2. 利益：把重点放在获取利益上，而不是放在立场争执上。
3. 选择：在决定怎么做之前，先培养其可行性。
4. 标准：建立谈判的结果，应该以客观标准为依据。

下面我们来说明一下这四个要点的含义。第一点是根据一个事实而设立的。这个事实就是：人类不是电脑。人类是有强烈情感的生物。理性上有基本的不同，在清晰的沟通上也有某种程度的困难。情感常会与问题的客观价值纠缠不清，坚持立场只会使情况更糟，因为人类的“自我意识”常常只看到自己的立场。因此，往往在开始处理问题之前，“人类的情感”就已经干扰到事情的本身。在进行谈判时，为了避免感情用事，而掩盖了事实的本质，就要先把人与问题分开，做到对事不对人。第二点是针对人们把焦点放在立场之争时，忽视自己的真正需要而设立的。在两个立场之间寻求和解，还不如去达成一个能够有效地满足双方需求的协议。因此，应把重点放在利益上，而非立场上。第三点是为了解决在压力下寻求协议所可能遇到的困难，即帮助你何如在对手压力面前做决定，如何寻求一个合理的结果，也就是告诉你构思互蒙其利的办法。第四点是说当利益受到对方的反对时，谈判者也许能以顽强的意志赢得有利的协议，但这并不是个好办法，或许这样只能达成一个专制而不公平的协议。坚持单方面的说词是不足以说服对方的，若要让人口服心服，协议就必须建立在双方的合理意愿下，并且依据合理的客观标准来做协调。在表2—1中列出了“原则性谈判”与软式和硬式的明显差异。

上面我们提到了“原则性谈判”的四个要点，这四点能帮助你有效达成谈判协议，因此，以下分别对这四点再作一较详细的叙述。

二、谈判的四条原则

（一）把问题的本质与人类的情感分开

在个人、团体之间的谈判中，有一个关于谈判的基本事实是极易被忽视的，那就是你并不是和一个抽象的对象交涉，而是和有血有肉的人交涉，他们有情感、有很深的价值观，不同背景与观点，而这些秉赋都是不可预知的，同样地，你也具有这些特质。

人类的特质，对谈判有时有助益，有时有妨害。在进行谈判的过程中，或许可以达成双方满意的结果，保持有效的良好关系，如建立持久的相互信任、谅解、友谊等，可使得每次谈判更和谐，且更有效率。而人们满意自己，关心别人的想法可使他们产生更了解、体谅对方的愿望。相反地，人类也有愤怒、失望、恐惧、不友善、挫败等令人不愉快的特质。当她们感到受威胁时，就会从个人角度来看待世界，并常把个人的感觉与现实混在一起，使谈判

双方容易产生误解和偏见，并导致互相对抗的恶性循环，使谈判无法顺利进行下去。这种谈判不但得不到共同有利的结果，而且使双方关系恶化。因此谈判者应注意人的问题。谈判进行中不管任何时候，都可以随时自问：我是否注意到了人类的个性倾向。

首先，必须明确，谈判者都肩负着双重利益：即每一位谈判者都想达成一个满足自己实质利益的协议，同时，谈判者还有与对方关系的利益。例如，一个工厂的推销员既想在销售中获得利润，又想把对方变成自己的长期订户。

另外，谈判中“人的问题”也会使双方的关系与讨论的实质问题纠缠不清。谈判者针对问题所说的任何事情，通常被误解为是指向对方个人，对方也会觉得是冲着自己而来的。特别是谈判者采取立场上争执会使纠缠更加难解难分，造成关系与实质发生冲突。

如果双方有心而且心理上有准备，依双方关系和问题内容的真实价值来分别处理事情，那么问题是可以圆满解决的，而关系也可以维持得很好，这两个目的就不会有冲突了。把关系的基础建立在正确的认识、清楚的沟通、适度的情感和有目的的见解上。运用心理学的技巧，来解决心理上的问题，当认识出现偏差时，你可以设法纠正；如果感情用事，你也可以找出方法，把相关之情绪发泄掉；如果你发现双方有误会，你也可以致力于改进沟通方式。因此从“理智”、“情感”、“沟通”三个方面来处理人的问题（包括别人和自我），对谈判的双方都是有用的。

1. 理智

了解对方的想法是很重要的，它能帮助你解决你的问题。因为对方的想法往往正是问题的所在。不论你是处理一件争执或是平息一件争论，分歧都是由于双方的想法不同而产生的。当两人争执时，他们往往针对一件东西（如两人争执一块捡到的手表）；或针对一件事（如双方都认为是对方的过错而造成的交通事故）。总之，冲突并不存在于客观现实中，而是存在于人的思想中。事实也许是同样重要的因素，但是有时候事实只不过是解决意见冲突时，很多要素中的一个而已。而意见冲突的真正原因是由于双方想法的不同，尽管不切合实际的希望也许会引起冲突，尽管有根据的事实对解决问题可能一点用处也没有。例如双方可能都同意一方掉了手表而另一方拾获那只手表的事实，但是谁也不同意由对方拥有那只表。车祸发生的原因有可能查出是由于爆胎所引起，那车胎已经用了三万多公里了，但是双方可能为谁来负担一切损失而争执不休。因此，面对这些情况双方应如何来解决这些争执呢？

（1）把自己放在对方的立场上来考虑问题

把自己放在别人的位置上考虑问题，是谈判者必须掌握的重要技能。因为，人们如何看待事物，往往取决于人们观察问题的角度。大量资料表明，人们总是只选择符合自己一贯看法的东西，而忽视或歪曲不符合他们想法的东西。谈判中的各方往往只看到自己的长处和对方的缺点。因此，站在对方的立场上观察形势是十分困难的，只知道对方的看法与自己不同还不够，如果你要对对方产生影响，就必须以同情的态度设身处地地去了解对方的观点，用心去感受对方倾注的感情力量。为此，你可以暂时把自己的判断放在一边，而去“尝试”对方的观点，因为他们同你一样，都对自己的观点深信不疑。多了解对方的观点，会使你修正自己的想法，这并不等于同意他们的观点。这不是付出代价，而是一种收益。它可以缩小冲突范围，并有助于增进自己的利益。