第一章　谈判策略和技巧

第一节　准备谈判

一、尽量掌握更多的信息

向大公司开展推销活动，总是需要耐心和时间，不可能像与小公司打交道那样见一面就做成生意。这是由大公司的体制所致，他们的决策机器运作相对慢些，如果偶尔有那么几笔生意能迅速成交，一定是双方太了解，或者要的正是畅销货。或许应感谢上帝，我们运气不错。

照常规，一笔业务的成功来来往往总要谈三次。第一次洽谈，双方都急于知道对方公司的情况，如公司主要产品、营销策略、主要的决策、有无合作的机会等等；第二次洽谈，根据已掌握的对方情况，针对性地提出合作的意向和具体方案；第三次洽谈，再次向对方的决策者阐明本公司的方案和合作的要求。这里最为重要的是第一次会谈，它能提供许多非常重要的信息，没有这些资料，就没有以后的会谈。要对客户进行推销工作，事先掌握客户更全面的资料和情报，才知道从哪里入手效果更佳。

但是作为客户，他不会将自己的一切都写成材料，排列入表请你拜读。但只要你当好有心人，与他们接触，同他们交谈，总会找到有用的信息，主要作法是：

1. 让客户多说不是件坏事

在客户面前当一个好的听众，这已为今后的成功亮了绿

需要全本请访问 www.ertongbook.com

灯。在热心的听众面前，对于自己过去的成功，演讲者总是津津乐道，从中你将找到许多难得的秘密。工于心计的谈判高手，常用不到 2 分钟的时间介绍自己，而留下 20 分钟时间听对方讲。这样的时间虽然不恰当，却很少有客户对这样的安排提出异议。

当客户在大谈公司成功的业绩、出色的管理、果断的决策、获得丰厚利润时，利用这个良机，你应该不断完善自己的方案，并适当地提高一些价格，以确保自己在谈判中应有的优势。

2. 巧妙地让客户回答你的疑问

这是掌握客户情况的又一办法。生意上，从不会因为向客户提的问题太多而导致生意吹了；也没有见过哪位推销员像学生回答老师问题式地就做成了生意。要了解客户，就要想办法鼓励客户讲出你想知道的内容，但不能让他觉得你像一名户籍警，有挖根问底之嫌。

当客户带你参观住房时，你应该随意些，可以从房间的陈设、桌上的装饰、柜子里的古董……引出话题，并给以恰到好处的赞美。

不时在“这张照片上可爱的小孩子，是你孙子吗？”类似的轻松的话题中插入你想知道的正题。只要心诚，在愉快和谐的谈话中，你会得到满意的答复。

二、保密的重要性

以下的措施将可以帮助减少商业泄密的危险。不过危险并不会完全消失的。

1. 选择守口如瓶、稳重的人参加商谈。
2. 强调沉默的重要。
3. 不需要知道的人，尽量不要让他知道。

4. 不需要让太多的人参与，而且只要让他知道必要的部分就行了。

5. 假如可能的话，尽量化解谈判双方在利益上的冲突。在这方面，谈判者要富有想象力。

6. 若有贿赂的事件发生，则马上提出报告，严加处理，不能允许有任何例外的情形发生。

7. 提供给对方的资料应尽量减少。除非为了策略上的运用，否则应减至最低程度。

8. 私下在公司内布置一些监听的人，以便随时知道对方想要刺探的事情和刺探的原因。

9. 要将资料妥善保管——将资料锁起来并且派人看管。

10. 要不时更换商谈用的会议室或旅馆房间，因为这些地方可能暗置了窃听器。

11. 将工作小组与群众隔离。有一个公司在进行价值 10 亿美元的工作计划时，曾将 30 个工作人员隔离在一间海边别墅里，不让其他人知道他们在进行的事情。

12. 最后的底价只能让某几个人知道。

13. 要立刻惩罚违反安全措施的人。

14. 有时取得资料最简便的方法是通过安全人员或其他雇员，所以要防备这种方式的渗透。

大部分的买主和卖主，特别是大公司里的人，都生活在一个不太真实的世界里，因而常常忽略被刺探的可能性，也可能是因为他们从来也没有想到要去刺探别人。商业间谍正在与日俱增。因为赌注是如此的高，成本是如此的低，而收益又是如此的快。所以这是一种无法避免的趋势。

三、短战的取舍

适用于短期关系的战略可能不适于用来维持长期的关系。

某家著名公司的副总裁，他是一个你所能遇到的最喜欢追根究底的人。他说：“为什么要维持长期的关系？我不认为有长期的关系可言。”他和僚属，在销货和购货时都是只顾目前利益，只顾竞争，绝不让步。目前这家公司却正在为它的生存而挣扎着，他们花了如此高的代价，才学习到：在商业中，确实有长期关系存在，在选择和运用各种策略的时候都必须将这种关系考虑进来。

当你施展只顾目前利益的战略时，对方可能会暂时忍受你的困扰、压迫或者威胁，而不得不做你所希望他做的事情，可是在这种情况下投降的人们，都会对你存有敌意。以后你如果再想要得到他的帮助或者保持你的商誉，就只有靠老天爷帮忙了。

一个良好的谈判者，必须了解他所要做的事情、和为什么这么做的原因以及做了以后的后果。他们不会以长期重大的牺牲来换取短期的胜利。一个良好的长期战略要比短期性的利益重要多了。唯有具备优良判断力的人才懂得如何在两者之间取舍。

四、彼得原理——90:10 的原则

管理学的权威，彼得·德鲁克曾经指出：了解这个“90:10 的原则”，乃是良好管理的要诀。若用在管理学上，这个原则乃是指出一个公司 90% 的销售，只有 10% 是通过产品本身的力量；购买的人却把 90% 的注意力，全放在产品的本身了。若用在谈判的过程中，则这个“90:10 的原则”便可用得更广泛了。

比如：谈判中约有 90% 的时间通常都花在讨论一些无关紧要的事情上；而占总值约 90% 的交易，却往往是在剩下的时间内谈成的。而此时此刻的每一让步，却表示了 90:10 的价

格变动。

商谈中如同管理一样，需要极深刻的观察力。在开始谈判之前，安排好的时间表，并问问自己：对于每个经理的讨论，时间是否都已分配得恰到好处呢？或许，把大部分的时间都花在那些小问题上，只留下一点点的时间来讨论大问题，对你才是有利的。或许你应该作几次的小让步，来换取对方的一次大让步。

五、如何拟定谈判计划

一般来说，谈判的准备工作就是要研订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里，进而使他们能够得心应手地与对方周旋，而且能随时与计划进行对比应用。

计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过分细致。

此外，计划还必须有弹性。谈判人员必须善加领会对方的谈判，判断对方的想法与自己计划的出入所在，进而灵活地对计划加以调整。

以上说明了为什么要制定一个简洁、具体而又有弹性的谈判计划。

这些当然都是纸上谈兵，实际情况往往不同。在实际工作中，谈判人员要收集许多情况、阅读档案中相关的大量文件，同时与这次谈判的有关人员交换意见，他们的见解往往会各不相同。当你乘汽车或飞机前往谈判的路上，要利用这有限的时间，把杂乱如麻的情况，抽丝剥茧理出头绪。

集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己的思路。集中思考阶段要分两个步骤。第一步把与谈判有关的想

需要全本请访问 www.ertongbook.com

法，事无巨细地写在纸上，第二步是用另一张纸记下自己对对方的判断和了解，包括他们在干什么？他们在哪里？他们的外貌如何？我们了解了哪些有关他们个人的情形？知道他们目前在谈判中期望的是什么？以及我们还需要掌握什么情况等。同样地，把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。

在集中思考阶段，如果我们把上述有关谈判的临时意图和有关对方情况的估计与猜测，列成两张表写在纸上，我们的头脑就清楚了。把它们放在一边，会对谈判产生重要作用，为以后的谈判准备工作提供参考。

六、选择谈判地点

在美国 70 年代拍摄的一部反映黑手党家庭生活的影片《教父》中，有这样一段情节：某个黑手党家族企图消灭它的宿仇，于是便给敌方的首领送去了一张请柬，邀请他和他的属下到 A 餐厅赴宴。不料那位首领似乎觉察到了这个阴谋，临时决定由他们自己挑选就餐地点，宴席改订在 B 酒楼。黑手党家族成员顿时手忙脚乱，束手无策，但黑手党的首领却微笑着说："B 酒楼中至少有三个厨师，六个侍者是我们的人，酒楼外面卖面包饮料的小贩，也都是我的部下，而那个街区的警察局长早在两年前就从我这里领取佣金。B 酒楼完全是我们的地盘，他们敢来这里，就只有死路一条！"结果他几乎没有费什么力气，便把对手一网打尽了。

生意场上的角逐虽然远不及黑手党家族火并那样血腥残酷，但也是十分激烈的。俗话说"天时，地利，人和。"一般情况下，如果你掌握了"地利"的优势，那么你也就抓住了竞争的主动权，胜利便离你不远了。

有时候，你需要和你的商业对手们举行会谈。在选择谈判地点时，最好不要在对方的办公室，而应选择你自己的办公

室。这和地域拘束感有关，即使你的办公室很简陋，在自己的地盘里商谈仍然是最好的策略。

因为这里是你的地盘，所以你能够对在办公室内召开的会议行使控制权，而你在别的地方无论如何也得不到这种优势。

另外，由于领域拘束感，在你的地盘开会时对方总会有一种被“逼迫”的感觉。不管环境怎么样，那里始终存在着紧张气氛。但只要待人客气并使他感到舒服，那么你就能缓和这种紧张气氛，甚至在谈判开始之前，就已经得到了一定的信任。

在会谈时，你可以在办公室里保持暗淡的灯光，以松弛谈判双方绷紧的神经。事实上，一间舒适的办公室，应当是宽敞、整齐、清洁的，是让人感到可以信任的地方。

第二节　谈判者应具备的素质及能力

做一个好的谈判者,要具备什么素质呢 美国国际管理集团（ZMG）总裁麦考梅克认为，在谈判之前他们至少应该知道 ：

1. 为什么而谈判；
2. 这个协议将维持多久；
3. 什么人将被牵扯进来；
4. 什么问题将被包括进来；
5. 将交易的金额有多大。

这些是谈判的基础。记住了这些基础，即使在长时间的紧张谈判中，你也能够与对方抗衡。

但是参加谈判远不是记住什么东西、什么人、多长时间、多大金额这几点就足够了。在告诉你这几个基本点之后，还要再详细介绍做一个世界级谈判高手，应具备的素质及直觉。具备了这些素质的谈判高手无需使自己做出让步，并且在对方意

识不到自己做出了让步的情况下获取成功。

1. 把容易引起冲突的问题留在后面

很多人误以为坚韧的谈判好手就是咄咄逼人地进攻。这是不对的。双方的争执在谈判中是一个必要的部分，但这一部分被滥用得太多了。争论与坚韧或男子气概毫无关系，倒是更多地与时间安排有联系。

在每次谈判中，人们总是将可能引起冲突的讨论留到最后。一旦有什么问题使人觉得可能会引起争论，他就将其搁置一边，待协议中所有其他条款全都通过以后再来解决。

这样安排有两点好处。第一、使你在谈判的开始阶段保持一个良好的姿态。不管怎么说，如果谈判伊始，你就在一个问题上坚持不让，那么在随后的谈判中就很难指望对方做出较多的让步。第二、使谈判临近结束的时对自己有利。在艰苦工作了数周甚至数月之后，人们往往变得较为容易让步。对谈判桌上遗留的最后一个问题，不管这个问题是多么棘手，他们总是希望尽快解决它。

2. 故意安排缺席

谈判高手们在决定本公司参加谈判的人员名单时总是非常仔细。例如，在很多谈判中，麦考梅克有意识地缺席。当对方在某个微妙的问题上强迫他的代表表态时，他的代表可以很自然地说：“ 我觉得很不错，这个想法对我来说是可取的，不过我还得和麦克商量商量。 ”这种拖延的手段可能会激怒对方，但是，这样能够制造在晚些时候私下讨论这个问题的机会，并能改善己方的处境。

同样的，如果组织本公司所有与谈判有关的人员坐在谈判桌旁，等于就是放弃了一个可以和不在场的某某人进行讨论的机会。

根据麦考梅克的经验，不让全部有关人员进入谈判室就是

给自己创造了一个极好的有利条件。

3. 检查自己的“包袱”

坐在谈判桌前，几乎人人都背着某种“包袱”。比如，过去的经验、个性上的缺陷、老板审视的目光等等。

一个世界级谈判高手总是事先确认自己所背的包袱，是否恰恰是对方愿意背过去的。

有一次谈判之前，麦考梅克的助手建议他不要参加这次谈判。理由就是因为麦考梅克是个远近闻名的谈判强手，对方会因此而采取过度补偿的做法，因而他们会变得非常顽固，并提出很多要求。

虽然这段话听起来很舒服，但麦考梅克还是谢绝了他的建议。仅仅因为谈判，对方很尊敬他，并使自己很努力地工作，这并不能成为麦考梅克这块阵地的理由。

这件事还使麦考梅克想起伯格有一次在谈到，自己作为温布尔顿一号种子选手时说的话。

麦考梅克问他：“对抽签结果感觉如何？”

他说：“这有什么区别呢？”紧接着又说，“我是世界第一，我一定会打败所有对手。”

世界级谈判高手往往能利用对方的竞争心理和谈判中的紧张气氛采取直言相告的方法，摆脱僵局或挽回败局。

4. 利用对方的竞争心理

谈判对手的竞争心理是影响任何一次谈判的无形因素（往往也是不受重视的因素）。任何一个公司总是担心其竞争对手做了些什么、正在做什么、或者将要做什么。这些忧虑刺激着他们，耗费他们的精力，并往往促使他们意气用事，做出一些反常的决定。如果你看出对方的竞争心理，在谈判中往往可以争取到一些你连做梦都不敢想的有利条件。

记得几年前，美国艺术家电影制片厂的高级管理班子在同

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一天里集体辞职。此时这家制片厂新组建的管理班子面对的问题很明显：向电影界显示美国艺术家电影制片厂仍然活跃在舞台上。显示的方法就是尽快地拿出成果，而拿出成果在好莱坞就是“花费大量金钱”的代名词。

这种状况的受益者是报纸撰稿人盖·泰勒斯。他当时正在出售自己的一本书《邻人之妻》的电影版权。这是一本畅销书，但它不是小说，而且有黄色内容。按照很多人的观点，它完全不适合改编成电影。泰勒斯的代理人马丁·鲍威尔注意到美国艺术家电影制片厂的急切心情，他们急于让别人知道自己的魅力并且将这种情绪带到了谈判桌上。

最后，电影厂付出了创记录的 250 万美元购买《邻人之妻》的电影版权，因为他们需要向同行们作一个表示，而泰勒斯的代理人则充分利用了这个需要。但这本书并未搬上银幕。

虽然好莱坞有其独特的规律，不过同样的竞争意识造成的冲动在任何一个行业中都存在。不论在福特与通用汽车之间，在百事可乐与可口可乐之间，还是在一个街区里的两家杂货店之间，都能看到这种现象。一个世界级谈判高手应该敏感地注意到这一点，并使自己从中获利。

5. 直言相告是一种好的解决办法

一个世界级谈判高手的个性应该是直率多于含蓄。这种素质非常难得，对消除对方的疑虑、怒气等很有好处。

当谈判趋于紧张或几近破裂时，直率显得特别有效。简单说一句：“我非常希望这次谈判能够成功”，或者“这个对我非常重要”。一句坦率的表白可能奇妙地结束谈判桌上的僵局，改善气氛，并使对方知道你们的意图所在。

至于在谈判中，在什么问题上采取直言相告的策略效果最好，麦考梅克发现恰恰是人们常常感到难以开口的价格问题。绝大多数人害怕报出“巨额数字”。也许是因为担心别人会以

为他们要赚取太高的利润。麦考梅克则没有这份心理负担。他敢于报价是因为他愿意向对方提供本公司的成本和利润数据以便参考。

麦考梅克的公司曾为一个项目向一家电视网报价 1000 万美元。他们对这个方案感到很满意。但是谈判却总是没有进展。终于麦考梅克弄明白了，他们误以为他在这个项目上能赚 800 万美元，而这简直太没有道理了。

很多项目常常在这个时候遭到失败。一方希望知道对方能赚多少钱，而另一方则被激怒，开始防范起来，扔出一句："我的利润关你什么事？"

其实，这个时候直言相告是最好的解决方法。麦考梅克一步一步地向这家电视网介绍公司的预算，并使他们承认 10% 的利润并不算高，而麦考梅克的公司也许应该获得更高的报酬。

对方很明智地不再继续追问究竟他们的利润是多少，但是谈判却从此顺利地进行下去了。

一、商务洽谈要领

商务洽谈是经商者十分重要的商务活动，要取得谈判的成功，任何一名参加者都应保持旺盛的精力，以保持头脑及身体的最佳状态，谈判中时机稍纵即逝，仅背诵几条规则并不能成为高手，还需不断学习和实践，充分体会、应用以下要领：

1. 沉默是金

不少久经谈判考验的专家深谙此道，并且总是不厌其烦地告诉后生恪守此道。这并非是说人天生就应如此。其实，谈判中的冷场气氛，是任何人都难以忍受的，但却是十分重要的一幕。为此，精明的前辈面对这种难堪的局面，谁也不去最先打破沉默。

2. 要善于等待

岁月如神奇的圣诞老人常常能使形势发生老化。古人云：无为而治。在等待中，让客户平静，使问题自然解决，使新的方案再现，让不尽人意的业务自然结束。但作为具有开拓创新精神的企业家，总是习惯于果断明确地处理问题。但是在不少时候，稍等片刻，让事物的真面目充分展现，决策将会更正确，方案也会更成熟。可以说，不少的成功应归功于企业家的沉着耐心，而许多生意的失败恰恰是缺乏耐心所致。

3. 注意观察

聪明的商人总是十分注意对各种场合下的形形色色的人进行观察，以便结识了解他人。如邀请客户、朋友甚至竞争对手外出野餐，参加体育活动，都是接触的最好机会。因为此时气氛宽松，更能显露出人们的真实面目和心中的想法。

这些常识在人们的生活中都可以应用。马丽女士是一位非常成功的房地产经纪人，在谈到她的秘诀时，她说：“你从客户夫妇乘坐车的姿式就可以判定谁当家以及生意进展势态如何，如果先生不为太太开车门，只顾自己上车，那么在家里决定权一定在丈夫手里。”

这些虽然都是一些生活中的常识，但仔细观察，打开生意死结的线索则比比皆是。

二、容易误导你的假象

麦考梅克如是说：“很多经理、董事们处理大部分日常事物都是干净利索，但有时也对某些项目犹豫不决，甚至思考几年的时间。”“人们应具备，尤其是经理们更应具备不轻易许诺，一旦答应就应毫不犹豫地承诺的美德。”

但并非做任何事，作任何决定，都能保证我们没有一点失误，而绝对正确，每个人都一样，常常在情况不明之中作出错

误的决策。容易使人产生错误而被误导的情形主要有以下几种：

1. 情况不明

有位经理从不认为与之打过交道的人都要记住自己的名字。每当第二次见面时，如发现对方已记不起自己时，总是主动上前自我介绍，以避免重提过去的事使人感到难堪。

类似情况时常在商务谈判中出现，有人因为初次见面的拘谨而不好意思将自己不清楚的地方提出来，就参加谈判，甚至不认真思考就匆忙决策，而没有仔细反省一下“这样妥当吗？”

2. 真理并非在多数人手中

靠团体的意见来决策并不能保证完全正确。在讨论中，坐在会议室的人都讲同样的话并不是件好事。这里面必然有其他因素作怪。当老板讲完或同仁发言时，迫于老板的威严，不愿与同仁争执而伤和气，不少人总是予以附和，讲出雷同或不痛不痒的意见。这往往会使会议主持者和决策人难以了解真实情况，靠此作决定自然会脱离实际。

这种随大流的思想，不过是犯了多数人的想法不会错这种认识上的错误。正确地作法是，认真听取大家的意见后，经过论证和思考，等人都走后，自己再作决定。

3. 别为美妙的饰言迷惑

有两个投资合作项目，一个成功的机会是 80%，另一个有 20%失败的可能，你选哪一个呢？实际上这两个项目成功与失败的机遇对等，只不过前者只提成功，后者强调了失败。但常理中，多数人总会选中前者，原因很简单，成功的字眼顺耳，使人兴奋。精明的销售员会用自己口才去向顾客描述产品的优质，齐备的功能，以讲“好”来推销。但聪明的顾客将不会为这表面现象和技巧所诱惑，他会根据多方面的观察作出自己买与不买的决定。

4. 不过分迷信经验

许多商人总爱用老办法来处理新问题。实际过去的辉煌已变为历史，不一定就适合当前已经变化了的世界，何况从来就没有常胜的将军。如果你仍用以前的框框来指导目前的生意，期望从中找到共同之处，那只会使你失去更多认识新事物，把握其特殊性的机会。因此，正确的原则是：过去的经验是成功的总结，但并不一定就是包治百病的灵丹妙药。

5. 不忽略基础数字

当主管的人都有这样的体会，与基层的职工在一起交朋友，会使你得到更多与高级职员中听不到的信息。真正准确的报表应该是来自各个车间工段。有不少的经理，却往往忽视了报表的作用，对来自各方的信息和数字，只要与自己的主张对路，就认为业务上没问题了。而不愿多下些功夫去挖掘更深一层的情报资料。例如，总经理问销售经理：“这个月汽车销售情况如何。”他回答：“行情不错，已有 50 辆车被客户预订了。”如果掌握的信息更多，就会汇报说：这个销售量与上个月或与去年同期相比情况怎样，与竞争对手比较又是如何；从 50 辆车的选型看，哪种品牌，哪种价格的车行情看好，我们应采取哪种促销手段就能卖出更多数量的车等等。这些情况，对于每一个承担推销任务的人来说，都应该经常掌握。

三、要有敏锐的洞察力

有的人常说某商人做生意的直觉如同“杀手”，相当不错，但什么是这种“杀手的直觉”呢？有人说正如拳击比赛中，拳击手一记重拳将对方打倒，直到数完点也起不来。这就是杀手的直觉。其实在商场中将对手早早地排斥在场外，谁来当你的客户或买主呢？

客观地说，这种直觉应是一种高的洞察力和灵活的反应力，

而不是对客户如同杀手般的凶狠。在谈判中正确的直觉是：

1. 时间能纠正谬误

人在年轻时总是遇事容易冲动。当看到自己的生意被别的公司抢走，总想去羞辱对方以发泄一下心中的愤怒，反正生意不成了，客户又能把我怎么样呢？回头细想，如此冲动，并不能改变他人的决定，只会使自己在客户中的形象受到损害。稳妥地作法是尽力克制自己，生意不成，朋友或客户仍要常来常往，总有一天客户会回过头来与你谈生意的。这些哲理，随着年龄的增长，会使大家明白。岁月如锐利的武器，会逐渐修正人生中犯的错误。

2. 钱并不能代表一切

生意场上有句口头禅“这笔生意主要是帮朋友一个忙，赚不赚钱无所谓”，旁人肯定会说：假话，说是不为钱，那为什么？但在谈判中有的高手为了赢得某种利益宁愿放弃赚钱。

如许多的城市为争取承办国际大型体育馆比赛，即使耗费几十亿美元来兴建大型体育以及公共设施也在所不惜，此时他们看重的不是金钱；而是承办那种体育赛事带来的长期综合效益和国际影响。

3. 好的构思不一定非来自自己

有的人对于出自本部门的计划特别地偏爱，对他人的则一味冷淡。这种门户之见害己害人，带着这种偏见将使独创的见解难以破土成长，也会使他的同仁受到牵连。

只有那些正直公道，目光远大的经理才会抛弃门户观念，只要策划好、构思新、有发展前途就坚决采用，绝不轻易放过；而不会去计较是某人提出的，等等。因为对他们来说，只要对公司有益，计划是谁提出来的并不重要。

4. 不要担心把客户逼向绝路

谈判中，只要你占据了主动，就要充分利用自己手中的

势去取得最后的成功。许多人虽占据优势但不知道如何正确应用，而错失良机。

几年前，欧洲的三位商人专程赶来美国的好莱坞，找到某电影制片公司经理，要求购买几部电影的海外播放权。经理向他们报出了高价，商人的还价则低得可怜。经理客气地说：“谈不成,请回吧!”全过程不到3分钟，当商人们走后，经理则颇有把握地对下属说：“要不了多久，他们会再来找我的。从欧洲来美洲这么远，放空回去是没人愿意的。”第二天的再次洽谈，证明了他正确的判断。

四、最佳投手

棒球比赛中最好的投手并不是擅长投快速球的人，能够调配投出各种速度球的，才是最佳的投手。商场上也是这样的。

谈生意的时候，要随时保持警觉性，认识各种不同的时机：该认真或冷淡的时候，该坦诚或神秘的时候，该细心观察或态度和缓的时候，该让步或坚实的时候，该细心观察或态度和缓的时候，该给予或索取的时候。我们应该懂得各种变化球，也就是说我们必须要注意到各种稍纵即逝的时机。

面对谈判的敌人时，切不可直率地表露出自己的愿望或动机。这个原则是建议谈判者要很有耐心地保持着若即若离的态度，让对方感到焦虑不安，不知道交易能否顺利完成。使对方像捕手一样，在得到与失去之间摇摆不定；使他对于投手变化无穷的球速永远没有把握。

基辛格作为局势动荡多变的70年代美国头号外交谈判家，无论在谋划战略、运用策略和行使权力方面，在同总统、国会、内阁的诸种关系方面，以及他本人的思想、经历与谈判风格方面，都具有自己独特之处。他的谈判哲学和谈判策略，被人称为‘基辛格法则”。

基辛格始终信奉他的导师和启蒙者梅特涅的秘诀。梅特涅的一种独特的谈判手段即：他告诉俄国沙皇一个“机密”，又分别告诉法国国王，普鲁士国王一个“机密”。他深知他们将互相封锁消息，而要在许多年以后才会相互公开各自掌握的所谓的“机密”。那么在这之前梅特涅就已经达到了自己的预期目的。

基辛格在中东问题的周旋谈判中，就采取了梅特涅的做法：他对埃及总统萨达特说一套，对叙利亚总统阿萨德说一套，又对沙特阿拉伯国王费萨尔说另一套，而对伊朗国王倒是说了一半真话。由于他掌握了心理学的一般技巧，确信他们之间互不相信，绝不会交换他们了解掌握的秘密情况，这样一来，在相当长的时间内，基辛格在中东便可以左右逢源了。

其实，基辛格国务卿并不试图就阿拉伯石油生产国所关心的石油价格问题制定某项政策，这不是他关心的事，他脑子里萦绕着另一念头：使巴列维国王统治的伊朗成为一个能与苏联对峙的强大军事堡垒，以保证整个中东产油区的交通要道维尔木兹海峡。

1971年以后，基辛格曾多次约见伊朗国王，他向国王保证：在建设伊朗陆、海、空军的过程中，国王可以向美国要求提供一切必要的先进武器。

伊朗国王理解基辛格先生的意思，它在购买美国最新式武器方面的胃口越来越大，以至于根本就不考虑价格问题。伊朗不再有足够的钱来购买如此昂贵的武器了，然而，石油禁运和石油市场紧张却使国王有了解决这个恼人问题的可能：只需要提高每桶石油的价格就行。国王将用这种办法来重振伊朗的财政，从而可以继续向美国订购武器。基辛格和伊朗国王在这点上达成了一致的意见和谈判的协议。

基辛格打算在中东依靠的另一个支柱自然是沙特阿拉伯

需要全本请访问 www.ertongbook.com