

The image shows four hands of different skin tones holding a white, diamond-shaped piece of paper against a plain white background. The paper contains the title and author information for a book. The hands are positioned at the corners of the paper, with fingers gripping the edges.

# 商务谈判

Business Negotiation

景楠◎著

本书中详尽给出直接有效的谈判方法，  
剖析大量真实东西方案例，绝对值得一读。



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

# 商务谈判

景楠 著

对外经济贸易大学出版社  
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判 / 景楠著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2014

ISBN 978-7-5663-1068-2

I. ①商… II. ①景… III. ①商务谈判 IV.  
①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 129890 号

© 2014 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 商务谈判

景楠 著

责任编辑: 董黛戴菲

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 170mm×230mm 13.5 印张 249 千字

2014 年 7 月北京第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5663-1068-2

印数: 0 001-3 000 册 定价: 25.00 元

# 前 言

谈判无处不在，万事皆可谈判。

人类社会的各类谈判活动，大到国与国之间的谈判，如政治谈判、军事谈判、边界谈判以及外交谈判等，小到公司、企业之间的谈判，如引资谈判、知识产权谈判、股权谈判、索赔谈判等，小到个人、家庭之间进行的谈判，可谓包罗万象，不一而足。

譬如去商店超市去购买大件商品，需要谈判，退换货亦需要谈判；毕业去公司或单位求职或职场跳槽，需要谈判；租赁或购买房屋，需要谈判；推销产品，需要谈判；谈婚论嫁，或协议离婚子女抚养，需要谈判；合伙经商，需要谈判；子女入学或寄宿，遗产继承等，凡此种种，皆需要谈判。

不是只有商务谈判才是谈判，人生处处是谈判，人生本身就是一场谈判。

人从呱呱坠地开始，到学会说话之前，都是通过哭声和动作这种谈判方式来表达自己的意愿的，一直到上学毕业、工作、结婚、家庭和生活责任等诸事，无不充斥着各种各样的谈判。

因此，这也正如莎士比亚所说，“人生说起来就是一连串的谈判”。谈判无处不在，无时不在，万事都可以谈判。

谈判好比“剑道”。

剑道，看似无形实有形，“有”是一种障碍，也是一种束缚，“无”才是剑道的最高境界，只有超越“有”，才能进入“无”——无剑无我，物我两忘，无法可取，非法亦法。那才是无所不至，无坚不摧。

谈判也是一样，它的最高境界是“以无法为有法，以无限为有限”，不争善胜。孙子兵法有云：“兵无常势，水无常形，能因敌之变化而取胜者，谓之神。”要达到那种有如神助的谈判境界，光靠“练”是不够的，在充分学习和掌握了谈判的具体套路之基础上，还必须潜心去“悟”，要用自己全部的身心去体验和感受。

# 目 录

## 前 言

|      |                        |       |
|------|------------------------|-------|
| 第一章  | 当西方谈判策略遇见中国谈判谋略 .....  | (1)   |
| 第二章  | 中国式谈判的哲学思想 .....       | (5)   |
| 第三章  | 谈判的辩证思维 .....          | (11)  |
| 第四章  | 谈判的逻辑模式 .....          | (19)  |
| 第五章  | 凡事预则立：商务谈判的准备 .....    | (27)  |
| 第六章  | 谋势在人：营造谈判气氛 .....      | (35)  |
| 第七章  | 谈判的开场乾坤 .....          | (53)  |
| 第八章  | 逐鹿中原：谈判的中场策略 .....     | (73)  |
| 第九章  | 临门一脚：谈判的终场策略 .....     | (93)  |
| 第十章  | 突破谈判僵局的技巧 .....        | (107) |
| 第十一章 | 细节决定成败：商务合同条款的谈判 ..... | (125) |
| 第十二章 | 重在执行：协议的执行阶段 .....     | (137) |
| 第十三章 | 谈判成交后的商务宴会礼仪 .....     | (141) |
| 第十四章 | 文化的博弈：各国谈判风格 .....     | (173) |
| 第十五章 | 谈判中的读心术 .....          | (181) |
| 附录   | .....                  | (201) |
| 参考文献 | .....                  | (210) |

# 第一章

## 当西方谈判策略遇见 中国谈判谋略

现代谈判理论是由美国谈判学会会长律师尼尔伦伯格等在 1980 年左右开创的，称为“谈判需求理论”，其侧重点是如何解决冲突和争端。这个理论虽然很好但并不全面。因为这种谈判倾向于保护在谈判中处于劣势的一方，在谈判中处于优势的一方并未受到同等程度的重视。20 世纪 80 年代后期至今，经济学家开始纷纷涉足谈判领域，他们发展了更多的谈判策略，其目的是为了获取更多的经济利益，争取更多的机会。比如哈佛大学费舍尔的“原则式谈判理论”，英国比尔·斯科特的“谈判技巧理论”，美国约翰·温克勒的“谈判实力理论”，英国马什的“谈判结构理论”等。这些理论各有千秋，都有其存在价值和实用性，本书也借鉴了其中的一些理论成果，但这些谈判理论各有利弊，不够全面，因为它过于依赖人们的理性。

沃顿商学院戴蒙德谈判课的重点是关注与谈判相关的人们的心理。该课所采用的从人的社会心理的角度出发阐述是一个较为独特的方法。

总之，西方文化较强调个人、独立性、自我实现。上述这些谈判理论都是基于这一文化背景影响下产生的，因此，西方人在商业经营中主要强调目标、实力和竞争。在西方经济学中，公司目标定义为“利润最大化”。西方人在谈判中，会把想要得到的毫不掩饰地摊到谈判桌上，讨价还价。他们也会妥协，但那是迫不得已，放弃是为了得到。

中国人常说“入鲍鱼之肆，久而不闻其臭；入芝兰之室，久而不闻其香”，这一说法有助于我们对文化差异性的认识。当我们长期地生活在某个文化中，就习以为常，习惯成自然，丧失了文化的敏感性。只有跳出自己文化的圈子去观

察，才会对自己的文化有更深刻的认识。

商业领域的西方学者们，在对竞争的深度思考中，系统地分析、总结出一整套手段，称之为竞争策略。那是堂堂正正的正战，即以竞争优势的创造为取胜之道。比如，公司在经营中做到质量更好或价格更便宜，以超越竞争对手。核心观念是如何使自己获得强势地位。

而中国文化讲究的则是谋略。中国是一个谋略文化十分丰富的国家。什么是谋略？那多半来自于人与人的社会交往，是经验的积累，是人性的参悟，是生活智慧的结晶。所谓谋略，强调的是“上兵伐谋”、运筹帷幄、纵横捭阖。

多年前，由刘贤方牵头（现任纽约理工大学商学院院长），纽约理工大学商学院与他的母校江西财经大学开始了 MBA 的教育合作，那是得到教育部首批批准的中外合作学位项目之一。那时商学院的院长是斯班达博士，刘贤方是助理，斯班达出生在英国，他的思维方式和工作习惯既有美国人的风格，也常体现出英国人的烙印。

为了 MBA 项目的顺利执行，刘贤方与斯班达博士有过很多接触，也对他有了较深的了解。他在谈判桌上，颇有大将风度，反应敏捷，目的性明确，会很有技巧地争取到自己想要的东西。而刘贤方的中国文化背景使他也很容易注意到斯班达的短处：考虑问题往往是以自我为中心，不会换位思考，找出双方都能接受的解决方式。有时他甚至是不合情理，比如，在讨论学费缴纳方式时，就产生了分歧。斯班达的想法是美国的惯例，即学生在每门课程注册时缴纳此课程的学费，但中方提出学费分两次缴纳，在开学启动时和项目中期，那是为了便于工作执行，因为中国有外汇控制的换汇程序非常麻烦。本来，缴费方式只是细节，可斯班达却不愿意让步，而中方也很坚持。之后刘贤方私下提醒他，这对我们不是关键，但对中方则是挺重要的，我们没有必要坚持。最后他还是采纳了刘贤方的建议。

通过这件事，我们可以发现中西方思维的一个重要差别：西方人文化上以自我为中心，不习惯换位思考，容易得寸进尺，步步紧逼，争取全胜；而中国人则比较讲究原则，谈判往往先放在一个原则或框架下进行，原则内的事情可以让，原则之外的事情是非常坚持的。

今天的全球经济中，很多行业面对的是全球化的竞争，不同文化背景的商业公司在跨国的市场上进行着殊死搏斗。那么，哪一种文化更有优势，哪一种竞争方式更具竞争性，是西方的谈判策略还是中国的谈判谋略？我们无意去评价哪一种谈判方式更好，这一点上，我们提倡秉承鲁迅先生的“拿来主义”，古为今

用，洋为中用；中学为体，西学为用，因为，二者是不同历史文化的产物，各有千秋，就如同中国古代的十八般武器，都有自己的击发点。但我相信，全球竞争中的最有效的谈判方式，应该属于那些对各种文化融会贯通并集古今中外之大成者。



## 第二章

# 中国式谈判的哲学思想



中华民族是一个富于哲理思维的民族。华夏文明的核心便是独具辩证思维的中国古代哲学思想。中国古代哲学，源远流长，博大精深，天人合一，享誉世界。无论是先秦诸子、汉儒经学、魏晋玄学、隋唐佛学、宋明理学，还是明清实学、乾嘉考据，都无不蕴藏着中国古代丰富多彩的哲学思想。这些哲学思想指导着中国古代的各种政治、经济、军事、文化活动，同时也指导着形形色色的谈判活动，从而使中国古代谈判谋略处处闪烁着辩证思维的火花，植根于深厚的哲学理论之上，显示出东方谈判文化的特色。

### 一、太极阴阳说

太极阴阳是中华文化的思想之根，也是人类文明的源头。中国的易经、八卦、道家、儒学等都是建立在对太极阴阳思想的认识和领会之上的，或者都是以太极阴阳思想为基础才相应产生和建立起来的。没有太极阴阳，也可能就不会有中国哲学和中华思想的产生。

太极阴阳说实质上是关于对立统一规律的辩证思想，也是我们谈判的指导思想，集中体现在太极图所蕴含的阴阳对立互补的义理之中。以阴阳鱼图为主的古太极图式，内以S曲线分黑白环弧形，白中有一黑点，黑中有一白点，白为阳，黑为阴，象征阴阳互相对立、互相渗透、互相包含。太极图中的阴鱼、阳鱼首尾相接，呈你追我赶之势，象征一切事物运动不已。阳有吞并阴之势，阴有扑灭阳之态，表明宇宙万物莫不有对，存在对立、冲突和斗争，即矛盾存在于一切事物及其发展过程的始终。可以说，以阴阳鱼图为主的这种古太极图，将对立统一规

律深奥哲理凝结为简洁、清晰、形象的图形，完整而深刻地揭示了对立统一规律的主要内容和实质，成为中国古代谋略思维的哲理基石。

中国古代的谈判家，大多数人都具有辩证思维，将对立统一规律娴熟地运用于谈判辞令和技巧之中，往往使艰难的谈判化为坦途，达成双方都深感满意的协议。他们在谈判过程中运用对立统一规律，主要是善于发现和捕捉谈判双方或多方的对立统一关系，在利益对立中寻找统一，在利益统一中寻找对立，在统一中达成协议，在对立中瓦解对方，或化敌为友，或化友为敌，机智地运用谈判谋略，来捍卫本集团的利益。中国人常说的“将欲取之，必先予之”，“取”和“予”这两个看似矛盾的事物，实质上也是运用对立统一规律的表现。

审时度势，善于把握敌我友三方的对立统一关系，通过谈判结盟，致强敌于死地的政治家、军事家，当首推一代天骄成吉思汗（公元1162—1227年）。成吉思汗是蒙古族的开国之君，骁勇善战，足智多谋，他在统一蒙古各部、平定西域之后，便把兵锋直指金。他在临终之际，留下了“假道于宋以灭金”的著名遗言：“金精兵在潼关，南据连山，北限大河，难以遂破，若假道于宋，宋、金世仇，必能许我，则下兵唐、邓，直捣大梁。金急，必征兵潼关，然以数万之众，千里赴援，人马疲敝，虽至弗能战，破之必矣”（《元史》卷一《太祖纪》）。成吉思汗给后代留下的这一战略方针，是针对当时蒙、宋、金三国利害关系的精辟分析。蒙古是新兴势力，要夺取中原政权，必然要向金朝进攻。蒙、金在利益关系上，是尖锐对立、不可调和的；而蒙古与偏安江南的赵宋王朝，虽然多次发生过冲突，但由于“宋金世仇”，所以，蒙、宋双方在抗金问题上，有着共同的利益关系，是故统一大于对立，因此能结成同盟，共同进攻金朝。成吉思汗逝世后，其继任者忽必烈继续执行这一战略方针，多次派遣使者去南宋谈判，最终与南宋达成协议，出兵攻金。金国灭亡后，宋、蒙矛盾上升为主要矛盾，这时两国的利害关系，是对立大于统一，兵戎相见。经过了长达半个世纪的宋蒙之战后，最后南宋灭亡，第一个由少数民族入主中原的元朝建立。

“否极泰来，盛极而衰”都反映的是阴阳相互转化的一种关系，阴柔到一个极点便转化为阳刚，反之亦然，这种朴素的中国哲学思想体现了事物发展的客观规律。

“化敌为友”也是阴阳相互转换的一种表现形式，体现在商界，人与人的交往上，都是一种上乘的谈判谋略。能够把敌视的企业或个人，变成你的生意伙伴或朋友，就等于消灭了敌人，这不仅是谈判，而且是人生的一种大智慧。

## 二、和而不同

在人与人、人与自然的关系上，中国传统文化历来主张平衡和谐。“以和为贵”是中国文化的根本特征和基本价值取向。“君子和而不同”正是对“和”这一理念的具体阐发。“和而不同”追求内在的和谐统一，而不是表象上的相同和一致。今天，“和而不同”是人类共同生存的基本条件和基本法则。

在孔子的思想体系中，有两个观点极具现实价值：一个是“己所不欲，勿施于人”，另一个就是“君子和而不同”。前者已被《世界人类责任宣言》确定为全球治理的“黄金规则”；后者对于我们构建和谐社会和多元世界具有重要的启示意义。

谈判的双方或多方，一般都是利益冲突与相连的统一体。谈判要获得成功，双方或多方就必须在对立的利益中，寻求一致的利益，保留各自不同的利益，找到共同的利益契合点，求同而存异，才能使谈判顺利进行，从而获得各方认可的结果。这种“求同存异”的谈判谋略，其哲学理论依据就是中国古代哲学史上的“和而不同”观。

这句话出自《论语·子路第十三》。原话是：“君子和而不同，小人同而不和。”三国何晏《论语集解》对这句话的解释是：“君子心和，然其所见各异，故曰不同；小人所嗜好者同，然各争利，故曰不和。”就是说，君子内心所见略同，但其外在表现未必都一样，比如都为天下谋，有些人出仕做官，有些人则教书育人，这种“不同”可以致“和”；小人虽然嗜好相同，但因为各争私利，必然互起冲突，这种“同”反而导致了“不和”。

最典型的例证就是1982年中英关于香港回归问题的谈判，邓小平同志以丰富的政治智慧，创造性地提出了解决香港问题（包括台湾问题）的原则——“一国两制”，就是中国古代哲学思想“和而不同”的集中体现，为香港问题的历史性解决打开了思路。

邓小平首次公开提出香港问题是在1974年5月25日。第二次复出的邓小平参加了毛泽东、周恩来与希思的会见。当天晚上，邓小平在欢迎希思的宴会上发表讲话，代表中国政府声明：香港问题作为中英之间的“历史遗留问题”将在“适当时候予以解决”。邓小平说：“尽管中英两国社会制度不同，在我们两国之间还存在着在适当时候予以解决的问题，我们完全可以在和平共处五项原则的基础上求同存异，交朋友，发展关系。”

运用“和而不同”的哲理，从而取得成功的谈判案例，这在我国古代谈判

史上，比比皆是，不胜枚举。这种符合辩证法的原则，在现代谈判活动中，依然具有旺盛的生命力，闪烁着璀璨夺目的光辉。

### 三、中庸之道

中庸之道是中国古代唯物主义思想中最具有辩证论和价值论的哲学观点。中庸之道的内涵是什么？“过犹不及”是中庸之道的基本原则。对孔子的中庸之道人们曾一度认为是“和稀泥”、折中主义，这是一种误解。折中主义最大的弊端就是缺乏原则性。孔子的中庸之道则与此不同，“中庸”即中和，孔子是说两方面有不同的意见，应该使它能够中和，保留其对的一面，舍弃其不对的一面。这才是正确的中庸之道。

中庸实际上就是强调“凡事有度，过犹不及”的理念。孔子主张超过标准和没有达到标准都不可取，因为“过”和“不及”是一样的，同属极端，违背了中庸之道。什么问题都要在“也认真”、“也不认真”之间寻找平衡，所谓“不偏之为中，不易之为庸”。毛泽东对此评价甚高，从哲学理论上，将“中庸”概括为：“是肯定质的安定性，为此质的安定性而作两条战线斗争，反对过犹不及”（《致陈伯达》，《毛泽东书信选集》第141页）。有鉴于此，毛泽东又肯定孔子“找出与确定质而反对左右倾的‘中庸’思想，是对中国哲学的一大贡献”（《致张闻天》，《毛泽东书信选集》第147页）。

“中”表现为一个恰切的“度”，是在面对复杂对象时精确把握事情的“分寸”。“中”强调的度，是一个合理的“度”，既不能过（过分），又不能不及（达不到）。这一合适的“度”非同小可，不可小看。同时，“中”还意味着合乎一定的标准或法则，意味着与人的生命和谐感具有某种同行同构的心理内在性。很多中外的谈判家都非常注意在谈判的目标、方式和态度上把握一定的分寸。这个分寸，就是“中”所意味的“度”。只有准确地把握好这个“度”，兼顾矛盾的两个方面，不走极端，“执两用中”，才能实现自己预期的谈判目的。比如，两位不相识的读者在图书馆阅览室里查资料，其中的一位嫌空气混浊站起来，走到窗户跟着正要推窗，而另一位正好怕冷，于是一个想开窗，另一位不让开，就这么一人一句地争起来。这时管理员走了过来，她先止住两人的争吵，然后走到另外一间与阅览室相通的房间，把窗户都打开，让新鲜空气由那儿进入阅览室。结果，两位读者的愿望在一定程度上都得到满足，问题便解决了。

“庸”一般解释为平常，日常。三国何晏《论语集解》将“庸”解释为“常行之常”，北宋程颐解释为“不易”，南宋朱熹则解释为“平常”，公正地听

取对立两造的申诉，便能得“中”。那么，这样的“中”，已经不是道德范畴，而属于认识领域了。这就是说，“中”不仅是善，而且也是真。李泽厚认为：“‘中庸’者，实用理性也，它着重在平常的生活实践中建立起人间正道和不可理则。”执两用中，用中为常道，中和可常行，这三层互相关联的意思，就是儒家赋予“中庸”的全部含义。

自孔子之后，历代儒家都很重视“中庸”思想的阐发及其运用。儒家所提倡的言行和而不流，中立不倚，刚柔适度，不卑不亢，一切都无过无不及原则，被中国古代谈判家所灵活运用，使不少载入史册的谈判活动熠熠生辉，无不显示了“中庸”思想的合理性和可行性。

比如，中庸“和而不流”的思想，强调做事坚持原则，而又不随俗移志，随波逐流。周恩来很灵活地将这一思想应用到了外交实践中。他为求得和平而采取灵活的外交策略，但绝不放弃是非原则。在处理重大外交问题时，周恩来一贯从全中国、全世界人民的根本利益出发，勇于坚持立场，同时又把原则的坚定性同策略的灵活性紧密结合起来，运用得体。在中美关系上，很长一段时间美国一直敌视中国。从1955年到1970年，中美双方进行了15年的谈判。在谈判中，中国始终坚持两个原则，一是美国从台湾撤出一切武装军事力量，二是美国政府同意中美两国签订《和平共处五项原则》，而且周恩来总理始终坚持必须先解决这两个原则才能谈其他问题。这体现了他在追求和平共处的同时，不失高度的原则性。在中法关系上，1963年10月，法国前总理富尔来中国访问，表示愿意与中国谈判建交，但与台湾断绝一切关系有些困难。周总理考虑到法国奉行独立外交，不同于苏美，所以在中法建交的具体步骤上采取灵活的态度。他指出，“如果法国认为采取勇敢地行动，断绝同台湾的关系，同中国建交的时机已到，我们欢迎这种决心，也愿意同法国建交，直截了当交换大使，如果……觉得时机尚未成熟，还有困难，我们愿意等”。正因为他既坚持了原则，又运用了灵活的策略，使法国成为西方大国中第一个与中国正式建立外交关系的国家。



## 第三章

# 谈判的辩证思维



辩证思维是中国古代哲学的重要内容，是中国古代的思想家对自然和社会矛盾的理论概括，也是人们观察自然，改造社会，锐意革新的思维方式。这一思维方式贯穿在整个中国古代的谈判活动之中，构成了谈判谋略理论的重要组成部分，至今影响着现代人的思维方式，并受到世界上众多思想家的认同和推崇。

### 一、争而后和

我们在生活中或戏剧小说里都会看到很多这样的情况，比如中国人常说的“不打不相识”，实质上就是“争而后和”典型反映。大多数情况下，谈判的双方或多方，要么是利益攸关，要么存在激烈冲突。因此，如果想让谈判各方踏踏实实地进行有效的谈判，就必须首先进行某种形式的竞争和实力较量；充分显示己方的实力和优势。只有当这种较量达到势均力敌，或某一方占绝对优势时，才容易出现和解式的谈判，这就是“争而后和”的谈判谋略。“争”与“和”本是相互矛盾相互对立的，但又是统一的。“争”的结局是“和”，而“和”则是另一种形式的“争”。如果说，兵戎相见是“争”的激烈形式，那么“和”或者说“谈判”，则是“争”的阴柔形式，二者相互转化，交替运用，都是克敌制胜的谋略。

《鬼谷子全集》里记载“酈生劝汉王”：秦末，陈胜吴广起义后，天下大乱，群雄并起。酈生，酈食其，满腹诗书，此时虽身陷困顿，却又不肯轻易出山。他家乡的陈留郡高阳，先后有几十个将领路过此地，酈食其都不见他们，有人就对他说：“你足智多谋，当大有用武之地，如今机会来临，你为何不毛遂自荐呢？”

凭你的才华，必受重用。”

酈食其说：“我见天下群雄，不过是一些过客而已。我听说在此路过之人，不是器量狭小，就是刚愎自用，我若贸然现身，毁了我的清誉不说，和他们也难商宏图大略。我虽情急，但更要谨慎，倘若不加自抑，胡乱应承，是绝难有成就的。”酈食其时年已经有六十多岁了。

刘邦征战陈留之际，酈食其的一位同乡在刘邦手下做事，回乡探亲，酈食其却主动找上门来，对他说：“听说沛公傲慢无礼，可是很有韬略，是吗？”他的同乡说：“沛公最不喜欢儒生，简直到了厌恶的地步。他人大度，只有这一点让人费解。”

酈食其让他在刘邦面前提起自己，他交代说“你只要在沛公面前说有个‘狂生’叫酈食其的，就可以了，其他的不要多说。”

他的同乡回去和刘邦说了此事，刘邦一笑说：“读书之人，都自命不凡，改日我一定见见此人，挫挫他的锐气。”

刘邦到高阳时，派人传召酈食其。酈食其来见刘邦，却见他正在两名女子的服侍下洗脚，态度十分傲慢。酈食其拱手一揖，并不跪拜，刘邦心中十分不快，正要责问，却听酈食其先说：“沛公是要帮秦朝进攻诸侯呢，还是要率领诸侯攻灭秦朝？”

刘邦一听更气，忍不住破口大骂：“你这个家伙，我顺天举事，就是要义灭强秦，救天下于水火，你连这都不懂，难道还要徒逞口舌之利吗？”

酈食其神情严肃，大声说道：“义灭强秦，需要有大德之人方能完成。我见你神态放纵，毫不知礼，如此若想感召天下士人，岂不白日做梦？你既有雄心大志，焉能如此慢待长者呢？”

刘邦听罢神情一凛，自知失礼，忙赔笑道：“大贤之人，当恭谨待之，恕我慢待先生了。”说罢不再洗脚，整衣戴冠，请酈食其上座。

酈食其面上有喜，说道：“成大事者，必情有所规，如此方能有节有制，无失其德。大人厚待于我，天下人知道大人礼贤下士，有此仁名，大人一统天下也就指日可待了。”

刘邦连连道歉，酈食其于是又说起合纵连横之术，献计说：“大人兵不过万，若感情用事，凭此攻秦，实属危矣。大人少安勿躁，应待时机。陈留物产丰厚，交通咽喉，可先取陈留。陈留县令与我有旧，我可前去招降，如不允，则可作为内应。”

刘邦大喜过望，遂命酈食其为使臣。酈食其百般劝说陈留县令，终使其归附刘邦，酈食其也因此功被封为广野君。