

王勇 周则 编写

设定需要

——谈判的策略与技巧

重庆出版社

设定需要

——谈判的策略技巧

王勇 周则 编写

图书在版编目(CIP)数据

设定需要:谈判的策略技巧/王勇,周则编著. -- 重庆:
重庆出版社, 1999

ISBN 7-5366-4828-6

I. 设… II. ①王… ②周… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72646 号

设定需要

——谈判的策略与技巧

王勇 周则 编写

责任编辑 张德尚

封面设计 吴庆渝

技术设计 刘忠凤

重庆出版社出版、发行

(重庆长江二路 205 号)

新华书店经销

重庆三峡印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32

字数 102 千 印张 5

2000 年 4 月第 1 版

2000 年 4 月第 1 版第一次印刷

印数 1-3,000

ISBN 7-5366-4828-6/C·83

定价:7.50 元

目

录

第一章	如何认清对方的需要	(1)
第二章	<u>谈判技巧</u>	(18)
第三章	使用“变通”的方法	(43)
第四章	<u>买卖谈判</u>	(65)
第五章	<u>实际谈判方法</u>	(84)
第六章	法律诉讼与谈判间的关系	(105)
第七章	需要理论的实例说明	(116)

莎士比亚说过，人生就是一场谈判。的确如此，我们每个人，不管是否自觉地意识到，都处在一系列的谈判之中，通过正式或非正式的谈判与他人发生这样那样的关系，肯定自身的权利和利益，从而获得生存和发展的空间。

任何人都离不开谈判，任何人都会谈判。小孩的哭叫声其实是在向父母提出要求，他肚子饿了，他感到被冷落了，这仿佛也是谈判。谈判是人的社会性的本能，人不需要专门训练就会与他人“为了改变相互关系而交换观点”，“为了取得一致而磋商协议”。但是，并不是任何人都善于谈判的。这首先是因为许多人不了解谈判的内在动因缘于“需要”两字。

（谈判理论告诉我们，具有某种尚未满足的需要使人们成为谈判中的一方，）同时具有满足另一种需要的能力则是谈判者获得他人合作以实现自己需要的前提。谈判活动形形色色，多种多样，从根本上讲不过是人们以对对方的需要的满足为代价，换得对方的合作，以实现自己的需要。所以，美国学者尼尔伦伯格认为，可以而且必须以

现代心理学关于人的行为的动机的理论来分析、解释谈判活动。他指出：“满足需要是一切谈判的共同目标”。

美国著名心理学家马斯洛认为，作为人的行为动机的需要是一个由不同层次构成的梯形结构：最下层的是生理需要，其上是安全、保障的需要，再上是感情和归属的需要，再上是尊重的需要，最后是发展的需要。马斯洛认为，愈下面的愈是基本的需要，当生理需要以及安全需要得到满足之后人们才会考虑感情、归属的需要进而追求尊重和自我实现。不过，这仅仅是就一般情形而言，在某种情况下，比如对于尊严、信仰等的精神性需要特别强烈时，人们又会放弃低层次的需要而追求高层次的需要。总之，按照马斯洛的观点，任何人总处于一种不断循环的对相反需求的平衡之中，这些需要促成了我们的行为愿望，这些行为又产生了对我们的需求积极或消极的结果，相应地又形成了新的愿望与行为。这是一个过程，这当中的每一个环节即表现为一种意识到的，未被满足的需要引起紧张、愉快或不快的情绪体验，然后激发人的行为。

基于对人的行为的这种认识，我们应该也必须通过策动人们行动的需要的分析来解释、影响谈判。尼尔伯格认为“需要理论”能够“引导我们对驱动着对方的各种要求加以重视，使我们懂得如何选择不同的方法去顺应、抵制或改变对方的动机”。

由此可见，要想在谈判中把握胜机，首先必须认清双方的需要。一般来说，对于自己的需要，总是心中有数，因此，认清双方的需要，基本的就是要认清对方的需

要。

如何认清对方的需要?有许多方法,除了从问问题和对方回答问题中,了解对方的需要外,我们还可以找出其他的方法。仔细倾听对方的谈话就是其中之一。从对方的口头禅,表情、声调,都可以找出对方话中所隐藏的需要。

假如你是一个好的倾听者,你就应记住在会谈或谈判中,一句话所表达的意思有好几种。弗洛伊德认为每个梦可有三种不同的解释。同样的,在很多场合中,话含有好几种不同的意思。

倾听和谈话一样具有说服力。成功的倾听者必须心胸开放,没有偏见和先入为主的观念。每种叙述至少有两种意思存在。乔治·奥尼尔在《1984》这本书中说过,刚开始一看,事情好像前后矛盾。但在特殊情况下,我们就可看出其意义。例如,奥尼尔说:“自由即是奴隶”,这是真的,因为思想在没有限制的情况下,人就成为思想的奴隶。他又说:“战争即是和平”,在某些情况下这种意义成立。因为在战争中人民会和平的、紧密的团结,保护自己的国家。

假如你准备做好的倾听者,你想从对方口中得到哪些宝贵的消息呢?安托·赖伯德在《日常生活中行为与语言惯用法》一书里,提到很多重要的语言习惯用法。这些习惯用法在谈判中很重要,有些习惯用法只是障碍法而已,或只是口是心非的话语。但无论如何,它使人们能洞悉他人的心理状况。

我们经常听到人家说:“说来……”,这表示说话者故

意给人的印象是他刚想到些什么。但十之八九，他所要说的是很重要的话，但却以随便的口吻装成不重要。假如一个人说话之前总是用“坦白说”、“说实在”、“坦白的”、“诚实的”，这可能表示他根本不坦白、不诚实。像这种说话方式，通常是一种掩饰。

“在我未忘记以前，”事实上这是没意义的话。假如一个人忘掉某些事情，他根本不必说就会忘掉。但假如他没有忘掉，何必用这种口吻。这种表达方式和“说来……”是同样道理，都是将他要说的话故意装成不重要。但事实上，他要说的话是很重要的。怕忘掉是假的。

假如太太对丈夫说：“你仍然爱我吗？”丈夫回答说：“当然我爱你”。做太太的可能不满意。“当然”是一种怀疑的口气；也含有“当然，我爱你，但不像过去那样”的语气。假如做丈夫的只简单的回答：“是的”，这表示他真的爱她，做太太的会很高兴。“当然”表示缺乏绝对的信心，因此，需要自我保证一下。

“自然地”也常被使用，这和“当然”道理相同。

以上说的不过是书中提到过的 100 多种习惯用语的一小部分而已。这些用语都有心理学上的意义。它们暗示对方心中正在想到什么。因此，我们要仔细倾听对方说些什么，并保持机警找出他们隐藏的动机和需要，因这常会在对方的言语中，不知不觉的流露出来。

有时你可以从对方“怎么说”，来了解他们态度的改变，而不是从他说些什么来了解他。例如谈判进行得很顺利，气氛愉快，双方都昵称对方的名，但突然改变称呼，叫起对方的姓来。这种改变是紧张的信号，甚至是谈判

遇到阻碍的信号。

1. 非文字沟通

除了倾听对方,了解他的欲望与需要外,还要仔细观察他的姿势。例如,在一个极友好的气氛下,突然有一方背往后靠,双臂环抱,你就知道麻烦来了。姿势所表达的意义实在非常重要。它们可以传达很多意义。因此,仔细观察对方的姿势,可以了解他在想些什么。

我们采用“姿势”一词,是就广泛的意义而言。它不光指身体的移动,任何表情、情绪都包括在内。如紧张有脸红、脸部肌肉收缩、局促不安、恍惚、干笑或沉默的看着等现象。这些都是非文字沟通的方式。费德曼分析过 50 多种不同的姿势和非文字沟通的表情,包括身体的移动、脸部表情、姿势和各种惯用语等。

谈判时你一边和对方谈,一边又看着他,也瞧着他。心理学家对于“看”和“瞧”是有区别的。我们检视外在的世界时,称为“看”。那是探索,同时也是客观的。但当我们“瞧”的时候,我们为那个情境所吸引,而以主观的态度了解它。

假如你遇见一位漂亮的女孩子,身材优美,穿着低胸的衣服。她会希望你“瞧”着她,并给予某些方式的赞扬,假如没有,她会觉得自尊受到伤害。但假如你“看”着她,并死盯着她,显示出你特别注意她低胸的穿着,你就是窥探她、侵犯到她,她会觉得不舒服,认为你不是个绅士。

咳嗽通常有很多意义存在。在某些情况下,那表示

紧张。有时是帮助说话者讲下去的缓冲，也常常用来掩饰说假话。或听的人对于对方的过度自信或自夸，表示他的怀疑或惊奇，因此假装清清喉咙。

脸部的表情是良好的非语言沟通工具。扑克脸缺乏表情，它告诉我们，对方不希望我们知道他的感觉。不管他怎样的伪装，我们还是可以看出他的意图。

眨眼本是使眼球湿润，除去里面砂子的一种保护性反映。但据研究显示，我们生气或兴奋的时候，眨眼的次数增加。正常的眨眼很难被觉察到，但假如次数频繁时，我们就会注意到。在不正常的情况下，眨眼与恐惧、罪恶感等情绪有关。它用来隐藏某些事实，研究显示过高的眨眼可作为测谎的指标。

姿势一样可代替语言，特别是用语言表达受到禁止时。如律师可能用某些姿势表示不同意法官的判决，士兵反对长官的意见等。有时姿势会引人太注目，超过你原先所希望的。

训练有素的谈判者总是耳聪目明。培根在他的《论诡计》一文中说过：“用眼睛‘侍候’和你说话的人，那是一种诡计；像耶稣会的箴言：聪明的人总是有一颗深沉的心和深具洞察力的容貌。”爱默生也曾说：“你说话太大声了，我听不清楚。”

无论你怎么用眼睛盯着对方，还是无法完全正确的判断对方的情绪。必须承认一个事实，即情绪总是隐藏在谈判中。假如你和情绪成熟的人谈判，那是最好的人。这种人能够接受事实，共同解决问题，即使那是令人不满意的事实。他不会一味地憎恨和猜疑他人。情绪不成熟

的人,谈判时总会满足情绪的需要,而不想好好的共同解决困难。

影响情绪的原因很复杂。会谈的房间和周围的环境也是影响情绪的因素。英国政治家艾尔斯特说,总结一生的谈判经验,他发现愉快、明朗的谈判场所,使得谈判成功的机会增大。室内布置、座位、场所的安排,都是影响谈判的重要因素。

除了周围环境中,你也可以观察人在会议室内的动作和反应。假如对方对谈判感兴趣,那他会向前靠坐,并很快的加入这团体;如他失去兴趣,就会向后靠坐着。

如果观察正确的话,任何行动、姿势和小动作都会告诉你对方一些事情。假如你希望别人认为你是个权威人物,那你就坐到桌子的前端。假如是团体谈判的话,就想办法和对方坐在同一边,故意站在对方一边。对于己方提出的意见,要有反对的意思。像这种细节会有很大帮助,因为对方把你当做他们队里的一员。以后对于你提出的解决办法,对方会尽可能给予同意。

判断非文字沟通的困难在于这些沟通与潜意识和情绪相结合。要处理这种问题只有用直觉。男人很佩服女人的直觉。然而拿女人的直觉与男人的洞察力比较,就显得没什么,但女人确实比较有直觉力。女人注意细节,而且事情能看得更正确。任何一位女人在她培育儿女的头两年里,都必须靠非语言的方式和其儿女沟通;因此女人便能发展她的直觉。假如我们具备了解他人姿势的技巧,加上洞察细节的敏锐眼光,还有女人与生俱来的直觉力,那我们每人都是良好的谈判者。

但是,在判断非文字沟通时,我们应该避免概推。这里有一个例子可做为说明。有一组陪审团参加刑事案的审判,要审判时,有个女陪审员站起来说:“对不起,我要走了。”问她为什么,她说一看见那个被告,就知道他犯罪。随即法官请她坐下来保持肃静。结果这个她指为犯人的却是检察院的检察官。

世界各地,人类与生俱来的姿势都相差不远,但后天学来的姿势,各社会却大为不同。在美国,一个人与另一个谈话,通常保持 18 到 20MM 的距离。假如他是和女人谈话,距离就要再加 4MM。但在拉丁美洲,最适当的谈判距离是 13MM。在法国也是如此。因此,在巴黎,美国女人和法国男人谈话,总觉得有压迫感。假如美国女人退到 24MM,法国男人会觉得被拒绝了。

文化的差异不仅影响我们对姿势的解释和表现,同时也影响我们思考的方式,也影响我们对社会结构的态度。我们对很多现象说法都不一样。在英语系里,说时钟是“跑的”(RUN),但在西班牙语却说时钟是“走的”(EL RELO CHASE)。还有在西班牙不说赶不上车,而说车子抛弃他。据美国经济学家察司的说法,早期美国移民和印地安人发生冲突的原因之一是双方对于财产权定义不同。对印地安人来说,任何人都不应对可捕鱼、可狩猎的土地有占有权。印地安人认为他们卖土地,交换刀子或珍珠,只不过是转移狩猎权而已。很自然的,当白人独占了土地所有权后,印地安人会感到愤怒和困惑不解。但是,从白人这方面来说,却认为印地安人詐欺、说谎,因为他们不履行合约移交土地。这是因为文化不同,造成沟

通失败。

日本和美国商人间，也因文化不同，在使用“不”字时，引起很多麻烦。日本商人认为假如他回答时，用绝对否定的语气，就会让美国人失面子。但美国商人不了解这点，总觉得谈判时他没有得到明确的回答，这又是文化不同，沟通失败的例子。

假如你多握一下德国人的手，他会觉得很奇怪。在印度，礼物的颜色，代表不同的意义。例如绿色会引起收礼人的反感。在美国，造访新来的邻居是一种习俗，但在法国却恰恰相反，新来的邻居要先造访旧邻居。

习惯性的姿势在性别上也有不同。男人穿外套总先穿右手，女人则先穿左手。当男人帮女人穿外套时，总有一种不适。

对谈判者而言，就像一首老歌所唱的：“举手投足间，流露出情意。”微微扬眉、倾头、手迅速移开——这些都是对方的语言，应予以充分的了解。

因此，无论何时，成功的谈判需要沟通顺利。但是不要因彼此了解而使沟通受阻。人总是乐观的认为，只要彼此了解，沟通就不会失败。事实上，我们倒不必“了解”人才能沟通。了解和同情心须长期沟通才能达成。但是我们常因彼此太了解，看得太清楚，沟通才失败。了解是对于我们要沟通对象的一种情绪上的反应。

我们必须透过谈判，才能了解对方的底细。想认清对方的需要、动机和欲望，可以从下列方法里得到：问问题，注意习惯用语和说话的方式，观察姿势和其他非文字的沟通，并注意各种紧张的情绪，以及认清文化的差异

性。

3. 事例

(1) 彼得原理——90比10的原则

管理学的权威彼得·卓克尔曾经指出：了解这个“90比10的原则”，是良好管理的要诀。若用在管理学上，这个原则是指出一个公司百分之九十的销售，只有百分之十是透过产品本身的力量；购买的人却把百分之九十的注意力，全放在产品的本身了。若用在谈判的过程中，则这个“90比10的原则”便使用更广泛了。

比如：谈判中约有百分之九十的时间通常都花在讨论一些无关紧要的事情上，而占总值约百分之九十的交易，却往往是在剩下的时间内谈成的。而此时此刻的每一让步，却表示了百分之九十的价格变动。

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，先安排好时间表，并问自己：对于每个问题的讨论，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。或许你应该作几次小的让步，来换取对方一次大的让步。

(2) 场外交易

越南和美国的和谈代表团在巴黎召开每周一次的会谈时，气氛非常的紧张。当会议桌上的代表们正吵得不可开交时，坐在不远处美国和越南的高级官员，却在一面喝茶，一面闲聊。有时候，正式的场内谈判，只不过是

用来宣传的；只有在非正式的场外谈判里，双方才有机会谈到真正的问题。而唯有这种方式的谈判才能为以后的“妥协”铺路。

安·道格拉斯经过15年的研究，发现很多国际谈判，在其谈判的最后阶段时，会期往往变得更短，小组会议则变得更长，而场外谈判也跟着频繁起来。商业谈判也有同样的情形。即使大部分的商谈都派一个酒徒去参加也没有什么关系，不过到了最后的步骤时，就非慎重不可了。

不论正式的谈判或非正式的谈判，实际上都只是买卖双方在交换意见而已。在非正式的谈判中，大家可以无拘无束地谈话——可以谈双方公司里不合理的规章，也可以谈增进彼此感情的事情，如：孩子、太太和偏高的物价等。这些谈判就像润滑剂一样，可以使问题得以顺利解决，同时还能在非正式的情况下，评估对方的人品。

非正式的谈判还有一项常被忽略的好处：借着它，谈判双方的幕后主持人得以私下交谈。比方说，公司指派张三为采购小组的领导人，但实际上却由工程师李四执行，因为李四对于货品的了解比张三强，且能以更便宜的价钱洽购。在非正式的谈判里，李四能够从容出面商谈，而又不致牵涉到身份的问题了。

当正式的谈判触礁时，非正式的谈判更是不可缺少了。在会议桌上，实在难以开口求和；可是，在酒醉饭饱的时候，只要几句话就能把愿意妥协的态度全部表现出来。此外，为了要研究问题的细节，一连串的社交活动也是必要的——这种公私兼顾的法子，既能解决问题，又能

不失面子。

任何一位优秀的谈判者，都深深知道，场内谈判和场外谈判的力量。可是，由于每件事情都有好坏两面，因此我们也必须了解场外谈判的危险性，同时还要采取下列的预防措施：

A. 小心谨慎，不要作单方面的告白，免得泄露了己方的秘密。

B. 爱喝酒的谈判者是很常见的，有些谈判对手就以此作为手段来获取对方的情报。笔者认识一个常常使用这种策略的人，因为他比一般人的酒量都好，所以千万不要被对方骗住了。

C. 有些谈判者非常希望得到别人的欣赏；在气氛很好的时候，他们会变得非常地慷慨。

D. 进行场外谈判的时候，要提高警觉，因为对方可能不是真心的；对方很可能在轻松的气氛里，趁着人们较没有防备的时候，轻易地使你们相信了虚假的消息。

E. 场外谈判并不是什么特例，它在谈判的过程中占有极重要的地位。借着这座桥梁，双方得以沟通意见，了解彼此的要求并且研究出可行的解决办法。并非所有事情都必须在会议桌上提出讨论，一个优秀的谈判者应该了解到这一点。

(3) 圆桌武士——理想的谈判者

笔者深信：谈判是个人所做的事情里最困难的一项。一个谈判者需要有商业上或专门职业里所不常见的特质：谈判除了需要良好的商业判断能力以外，还必须对人性有深刻的认识。会议桌有如一座舞台，专门上演剧

情紧张的戏剧，商场上还有什么地方能在短短的时间内便聚集了各种经济上的动机、组织的压力、权力和一连串的舌战于一堂，而潜在的利益又如此高。以下就是一个理想的谈判者所应该具有的十三种特质：

A. 有能力和自己公司里的人商谈，并且赢得他们的信任。

B. 愿意并且努力地做计划，能了解产品及一般的规则，同时还能寻出其他可供选择的途径。勇于思索及复查所得到的资料。

C. 具有良好的商业判断力，能够洞悉问题的症结所在。

D. 有忍受冲突和面对暧昧字句的耐心。

E. 有胆识去冒险争取更好的目标。

F. 有智慧和耐心等待事情真象的揭晓。

G. 认识对方及其公司里的人，并和他们交往，以助交易的进行。

H. 品格正直，并且能使交易对双方都有好处。

I. 能够敞开胸怀，听取各方面的意见。

J. 商谈时具有洞悉对方的观察力，并且能够注意到可能影响双方的潜在因素。

K. 拥有丰富的学识、良好的计划及公司对他的信任。

L. 稳健。这个人必须能够克制自己，不轻易放弃，并且不急于讨别人的喜欢。

M. 愿意请专家和顾问来帮助谈判的进行。

有没有人符合上述的条件？可能没有，只要你肯下赌