

实用处世学丛书

谈判与口才

● 谈判劝说诱导术

● 谈判舌战巧辩术



● 谈判成功所需的几个基本要素

● 商业谈判中的语言策略技巧

广西民族出版社

谈判与口才

风 阁 编

广西民族出版社

(桂)新登字 02 号

责任编辑:尹福建

谈 判 与 口 才

广西民族出版社出版发行

各地新华书店经销

区气象印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 7 印张

1996 年第一版 1996 年 10 月第一次印刷

ISBN7-5363-3117-7/J·472

定价:8.40 元

目 录

第一章 谈判概述	(1)
1. 谈判的概念	(1)
2. 谈判的模式	(3)
(1)传统的自利型谈判模式	(3)
(2)现代的互惠型谈判模式	(5)
3. 谈判的指导原则	(6)
第二章 分析谈判对手的实力	(12)
1. 分析对方的作战计划	(13)
2. 确定自己的目标	(15)
3. 分析对手的实力	(17)
4. 查寻对方隐蔽的动机	(18)
5. 了解对手的决策权	(19)
6. 找出对方的决策人	(20)
7. 研究谈判对手的几种方法	(24)
8. 促成对谈判有利的气氛	(25)
9. 准备与对手对峙	(27)
第三章 谈判成功所需的几个基本要素	(29)
1. 谈判要有自己的风格和个性	(29)
2. 分析谈判对手的性格	(31)
3. 知己知彼	(32)
4. 如何为自己的高价辩护	(35)

5. 驳倒对方在价格上的异议	(36)
6. 如何分解一个大价格	(39)
7. 如何把高价转化为廉价	(40)
8. 如何按“负净价”出售	(41)
9. 把许多小难题汇总	(43)
10. 应该什么时候说“不!”	(44)
11. 如何赢在最后	(45)
12. 如何应付意外情况	(47)
13. 如何保证谈判的最后成功	(48)
第四章 谈判劝说诱导术	(50)
1. 暗示法	(50)
2. 感染法	(54)
3. 理喻法	(56)
4. 激将法	(59)
5. 寓言法	(62)
6. 反说法	(65)
7. 现身法	(67)
8. 降温法	(71)
9. 升温法	(72)
10. 寒喧术	(75)
第五章 谈判舌战巧辩术	(77)
1. 正论	(78)
(1) 历史化	(78)
(2) 归纳法	(81)
(3) 类比法	(82)
(4) 演绎法	(84)

(5) 规范化	(86)
(6) 明确化	(87)
2. 驳论	(91)
(1) 归谬法	(91)
(2) 二难推理	(97)
3. 巧辩	(102)
(1) 苏格拉底问答法	(102)
(2) 模糊思维法	(104)
(3) 不开先例法	(108)
(4) 曲解法	(109)
(5) 误推法	(111)
(6) 说谎法	(113)
(7) 妙解僵局	(114)
(8) 一语双关	(116)
4. 诡辩	(117)
(1) 问题预设	(118)
(2) 偷梁换柱	(120)
第六章 商业谈判语言基本技巧	(123)
1. 怎样创造良好的谈判气氛	(123)
2. 谈判要善于倾听	(129)
3. 谈判的提问技巧	(132)
4. 谈判的叙述技巧	(135)
5. 谈判的说服技巧	(138)
6. 谈判的答复技巧	(143)
7. 谈判的叫停技巧	(148)
8. 谈判的拒绝技巧	(150)

9. 在谈判中怎样顾全对方的面子	(157)
第七章 商业谈判中的语言策略技巧	(160)
1. 怎样运用和破解不开先例法	(160)
2. 怎样运用和破解投石问路法	(162)
3. 怎样运用和破解局限抑制法	(165)
4. 怎样运用和破解先苦后甜法	(167)
5. 怎样运用和破解惯例为据法	(168)
6. 怎样运用和破解利用期限法	(170)
7. 怎样运用和破解留有余地法	(172)
8. 怎样运用和破解化敌为友法	(173)
9. 怎样运用和破解开诚布公法	(176)
10. 怎样运用和破解趁热打铁法	(177)
11. 怎样运用和破解亮底求助法	(180)
12. 怎样运用和破解巧掩缺陷法	(183)
13. 怎样运用和破解后发制人法	(185)
14. 怎样运用和破解拖延消耗法	(187)
15. 怎样运用和破解以逸待劳法	(190)
16. 怎样运用和破解声东击西法	(192)
17. 怎样运用和破解浑水摸鱼法	(193)
18. 怎样运用和破解软硬兼施法	(195)
19. 怎样运用和破解踢皮球战术	(198)
20. 怎样运用和破解车轮战术法	(200)

第一章 谈判概述

1. 谈判的概念

人们几乎每天都在进行着谈判,谈判是人类在生活中不可缺少的一种行为活动,是人际间一种特殊的相互沟通、交往、交易,以建立新的社会关系的活动方式。如一位母亲让自己的两个小孩分吃一块西瓜,由于谁都想多吃一点而争了起来。于是母亲提出一个建议:其中一位有“切瓜权”,他有权认为怎么公平就怎么切;另一位有“先挑权”。两个小孩觉得这样公平,就接受了。于是这个小小的“谈判”就这样达成了“协议”而“圆满”地结束了。

纵观历史,放眼世界,人们会发现,我们的地球简直就是一个头绪众多、纷纭繁杂的谈判世界,人类的历史也是一部以谈判——矛盾的斗争、协调和统一行为为线索的历史。从原始社会人类群体为平分食物进行的原始“谈判”,到奴隶社会部落联盟的谈判。从以宗教仪式进行的谈判到以商品经济为内容的谈判,人类社会发展史是同谈判内容、形式的进化同步的。到了今天,只要我们一扭开收音机,一打开电视,或一翻开报纸,就能听到或看到各种各样关于谈判的报道:英国铁路工人举行几十天罢工后就待遇问题和资方进行谈判;伊朗和伊拉克在进行了长达八年之久的消耗战后,终于在联合国秘书长佩雷斯·德奎利亚尔的斡旋下,面对面地坐到谈判桌前来

了；欧洲共同体正在就欧洲货币问题谈判；美国与日本在为双方贸易问题举行谈判；中国政府与英国政府就香港回归中国，实行“一国两制”问题进行谈判……

为什么谈判活动会如此普遍地存在呢？根本的原因就在于人类生存的这个社会就是一个由许多特点不同、观点不同、背景不同、需求和利益关系不同的个体或集体组成的社会集合体。他们不可避免地会存在个体与个体、个体与集体、集体与集体之间的争议、分歧和矛盾，但人类社会的共同利益又决定了人类需要从根本上协调发展，加上随着社会生产力、科学文化的发展，越来越要求加强经济、科技、文化、政治等方面的横向联系，不断改善旧的社会关系，建立新的社会关系，走向一体化，因此，这些互相存在差异和矛盾的个体与集团又极其需要取得协调一致，这就是谈判普遍存在的社会客观基础。

当然，人们要消除争议，处理矛盾以求协调一致的途径有多种多样，其中包括依靠争议双方的实力（如武力、财力等）对抗来展开竞争；包括依靠争议双方以外的某种具有权威性的力量（如上司、法律等）进行仲裁来裁决；也包括由争议双方凭借各自的实力与对方沟通、协商，达成协议来加以解决——这就是谈判。

在纷纭复杂的社会矛盾中，这三类方式都以其不同的特质和效果，从不同的角度，在不同的范畴里显出各自的必要性和优越性。但什么情况下应该用什么方式效果较好，却是值得研究的。值得我们注意的是，现在许多本来应当采用谈判方式解决的争议和矛盾，人们却错误地滥用了权威仲裁与诉诸武力的方式，结果不但不能从根本上解决矛盾，反而使矛盾愈演愈烈，这是极不可取的。

应当看到,在市场经济逐渐形成,自主意识、民主意识、竞争意识普遍增强的今天,个人与个人、组织与组织、组织与个人之间垂直从属关系所起的作用日益减少,横向协同关系的作用与日俱增,任何一个人或组织都可能会与其他个人或组织发生政治的、经济的、文化的等等方面、各种层次的关系,以找到自己最佳或较佳的结合点,实现个人或组织某方面最佳或较佳的价值。

今天,我国正处在改革开放的大潮之中,社会主义市场经济蓬勃发展,各种商品市场逐步形成,各企业部门的活动范围和自主权日益扩大,政府部门、行政部门正逐步减少对企业的行政干预,而许多争议也需要通过平等的谈判协商求得合理解决,以展开公平的竞争,促进友好的合作。因此,我们更应该正确地理解谈判的概念、特点,更充分地发挥它的应有作用。

2. 谈判的模式

谈判是人际交往中双向沟通、交易的方式,是适应社会生活的需要而产生的,因而,随着人类社会的发展,谈判本身也在不断变化。根据谈判模式的历史性变化,我们可以把谈判模式分为两大类:传统的自利型谈判模式和现代的互惠型谈判模式。

(1) 传统的自利型谈判模式

这种模式的做法是:甲乙双方首先各自宣布自己的立场,然后一方面以守势维护自己的立场;另方面以攻势设法迫使对方作出让步,最后,或则以自己的某些让步(也包括对方相应地作了某些让步)来达成协议,或则由于不让步,或让步妥

协不达目的,从而导致谈判破裂。

这种模式的谈判具体表现出如下五个特点:

(1)把谈判的目标只定在获得谈判的胜利,不考虑对方的利益与长远的人际关系;

(2)对达成协议的条件只强调自身利益的满足,把自身需要与谈判立场划上等号;

(3)在心理上不信任对方,甚至把对方视为敌人和榨取油水的对象;

(4)在态度上采取完全对抗的强硬态度;

(5)在手段上以掀底牌等强硬方式向对方施加种种压力。

这种模式表面看来似乎立场非常鲜明,以自身需要的满足为唯一的追求目标,并把坚持立场与维护自身的尊严联系在一起,态度十分强硬,显出一种寸步不让的气势。但是它的弊端是十分明显的:

首先,由于它把谈判立场与自身需要完全等同起来,因而常常不惜为了坚持主观的立场而忽视了基本需要之所在。按照这种模式往往会在谈判中为坚守极端的立场而花费大量时间与对方讨价还价,从而常常破坏谈判的气氛而使谈判陷入僵局,延长谈判的时间,增加谈判的费用,甚至导致谈判的破裂。

其次,由于这种谈判模式的每一方都试图在不作任何立场妥协的前提下要求对方改变立场,想凭借不屈不挠的意志来磨垮对方。这样做的结果,常常会刺激对方的自尊而使之同样不愿作让步,或者虽然在不得已的情况下改变立场作出迁就,自尊心也就同时受了伤害,感到屈辱。谈判即使达成了,和谐的人际关系也就同时被破坏了,这就等于葬送了一个本来

可以与对方长期合作的光明前景。这是得不偿失的。

第三，它废弃了谈判策略的确立和谈判技巧的运用，从而使谈判走上了歪门邪道。它促使人们只顾眼前小利，忽略了长远的利益和公共关系的意义；它会助长人们为了维护立场和一己利益而不惜运用顶牛、抬杠、蛮缠、诋毁、欺诈、耍赖、食言等可鄙的手段。

随着时代的变化和人际关系的发展，自利型谈判模式已越来越有悖于社会进步的要求，从而逐步被现代互惠型的谈判模式所取代了。

(2) 现代的互惠型谈判模式

这种模式的做法是：甲乙双方首先确定自身的需要和探寻对方的需要，然后与对方共同探讨尽量满足双方需要的各种可行途径，力求把双方的利益放在同等地位来考虑，最后达成一个使双方都相对地比较满意的协议。

在互惠型谈判模式中，具有以下几个与自利型谈判截然不同的特点：

(1) 把谈判的目标定为：在考虑效率和人际关系的同时争取满足自身和对方的需要，而不是死盯着立场；

(2) 把自身需要与谈判立场适当区别开来，自身的需要并不完全排斥对方需要的满足；

(3) 既信任，又审慎地对待对方的观点和材料；

(4) 既在谈判主题上态度坚定鲜明，又对对手态度温和；

(5) 在手段上不掀底牌，不采用压服的手段。

这种模式由于各方都把对方视为平等的合作伙伴，兼考虑到双方的需要，所以能够使本来矛盾的双方都感到对方

的诚意,从而缓解了矛盾的冲突性,促发了双方的合作欲望,增加了谈判的友好气氛,这就有利于双方向合情合理的目标靠近,有利于提高谈判效率,有利于改善和优化人际关系。这是一种“赢—赢”式的谈判模式。现代许多有名的谈判实例,都证实了互惠型模式的谈判,以合作开始,以互利为结果,是现代社会的最佳谈判模式。例如中美建交谈判、中日建交的谈判,都是典型的互惠型谈判。许多“三资”企业之所以能够顺利开办,并取得良好的经济效益。原因之一也就在于谈判期间双方都抱合作的态度。如果某方谈判代表在谈判中只想让己方大大地赢利,而对对方提出的应取部分利益的要求寸步不让,愤愤不平,那么,谈判怎么可能成功?谁人还会来投资?结果必然是两败俱伤。

3. 谈判的指导原则

人类社会活动的多样性和复杂的矛盾性,决定了谈判世界的复杂性、广泛性和多样性。但是,这些矛盾要通过谈判去达成双方都认可的协议,实现双方互利的目的,就必须按照客观的规律,也就是要遵循某些为人们所普遍认同的基本原则。只有当谈判的双方都尊重并贯彻这些指导原则,谈判活动才能更有效地进行,才能更好地维护和发展对双方都有利的交流与合作。

谈判的指导原则有如下几个主要方面。

第一,竞争原则。谈判普遍存在的“根本原因就在于人类生存的这个社会就是一个由许多特点不同、观点不同、背景不同、需求和利益关系不同的个体或集体组成的社会集合体。”分歧与矛盾的普遍性和人类的社会性两者的对立关系,决定

了谈判普遍存在。因此，谈判过程是一个既合作、又竞争的过程，合作是前提与基础，而竞争是本质和手段。因此可以这样说，没有竞争就不需要谈判，要赢得谈判就要善于竞争。尤其在今天市场经济的条件下，在我国将要重返关贸总协定，实现我国经济与世界经济接轨之时，我们将面临更多竞争激烈的谈判，这是我们与各个国家地区企业家谋求合作的途经，然而也是双方经济实力、资信、经验、技巧、胆识的激烈较量。我们要在这些交流与合作中维护和发展国家、民族的利益，就必须充分正视和深刻认识谈判的竞争性，掌握谈判中竞争的各种“规则”，积累谈判的经验与技巧，发挥全体谈判成员的积极性和创造性。只有这样，才能在公平竞争中掌握主动权，在合情、合理、合法的前提下获得更多利益。

现在有些人不懂得谈判的竞争原则，他们害怕一提竞争就会产生情绪的对立，会伤害对方的自尊，会使谈判中途夭折。这些人喜欢对谈判采取折中主义的立场和软弱退让、息事宁人的方式，就像家庭成员或朋友之间讨论问题一样。当然，如果谈判双方的利益冲突不尖锐，双方又都是慷慨大方、和蔼谦让之人，这样的谈判效率会比较高。但即使是在这样的情况下，达成的协议也不一定是明智的，因为双方的出发点不是去求取双方最佳利益的方案，而是以维护双方的关系，不使双方谈判夭折为出发点，虽然表面上一团和气，彼此谦让，而其结果，就像亨利笔下那对贫困的夫妇的悲剧：为了对方好，深深爱着自己丈夫的妻子不惜把自己的一头秀发剪下来卖了，目的是给丈夫买一条表链；而不知情的丈夫则为了替爱妻添一把漂亮的梳子而卖掉了自己的手表。这一来，双方都尽了爱心，却都做了不明智的傻事。而更严重的是，以软弱的方式在

立场上采取折中主义,往往容易受到那些采取强硬立场、得寸进尺的人的伤害,那些强硬立场者会抓住你害怕竞争,回避冲突,委屈求全,容易退让的弱点,得寸进尺。其结果,要么是软弱者节节退让,达成一个损己利人的协议;要么在退无可退、忍无可忍的情况下奋起反击,退出谈判。由此可见,放弃公平竞争,以退让求合作的观点和态度都是不明智的。

在谈判中要正确理解竞争的原则,从本质上说竞争并非立场上的对抗和一己利益的争夺,公平的竞争是存在共同利益和矛盾分歧的双方(或多方)依照一定的法规、惯例,凭借一定的实力和经验,为了达成在基本互利的前提下更有利于己方的协议而进行摆事实、讲道理和讨价还价,这是一种合理合法的解决矛盾、加强合作的有效手段。只要我们依法行事,有理有据地进行探讨,并掌握互利、适度的原则,这样的竞争再激烈,也只能更好地调动我们对谈判的积极性与创造性,达成一个更有利于双方的协议。当然,要做到这一点,我们必须注意在谈判中把重点放在双方利益上而不是立场上,要把人与问题分开,还要多构思出各种可能的选择方案。

第二,互利原则。谈判的目的是谈判双方通过协商合作来谋求各自企求的利益。因此,谈判活动其实也是一种通过合作来交换利益的过程,正如我们上面所说的,“一场成功的谈判,每一方都是胜者”。这就是谈判的利益均沾的互利原则。尽管谈判中进行利益协调交换的形式有所差异,有的是靠双方“合力”做“功”来构筑双方的共同利益目标,有的是通过达成功能互补协议来满足双方各不相同的利益目标,还有的是借助谈判来沟通对方双方的心理,调控双方的需求,重新平衡双方的关系。这些谈判的共同结果都是通过双方的协调在一定程度

上借助对方的理解与合作得到了自己需求的某种利益。

现在有不少谈判者不懂得谈判的互利原则，过分强调本方的利益而把一己之利与对方的利益对立起来，把竞争与合作对立起来，把谈判的协商看成是“立场”的竞争，并把自己禁锢在这一立场之中，把对方任何一种稍有不同的意见都看成是对己方立场的攻击和利益的损害，采取针锋相对、寸利必夺的对抗态度。这样做只能有一种结果：就是双方忘记了“合作”的前提，都在为捍卫“立场”而唇枪舌剑，结果双方分道扬镳，反目成仇，不但丢弃了今天本来可以合作得到的利益，而且失去了一位本来可以长期合作的伙伴。这是十分不明智的。不妨打这样一个比方：两个同学在球场旁边的教室里自习，却为关不关窗户的事吵了起来：一个想关窗，因为球场噪音大，影响学习；另一个要求开窗，因为要“使空气流通”。前者坚持要关紧，留一条缝也不干；后者坚持要全打开，开一半都不行。争吵的结果，是双方都无法学习，甚至快要拳脚相向了。图书馆理员来了，经过了解和协调，他让双方接受了一个新的方案：关上球场方向的窗，打开走廊方向的窗，既使空气流通、又可防止噪音。在这个例子中，当初双方只顾维护自己的“立场”和“面子”，结果却丢掉了各自的利益，而后来的“谈判”结果，似乎“立场”上作了退让，却兼顾了双方的利益，何乐而不为呢？

此外，我们还应看到，在对立的立场背后，常常存在着共同性利益和可以互相弥补的分歧性利益以及冲突性利益，而且往往是双方的前两种利益多于冲突性利益，因此，我们千万不要因为对方的立场与我方矛盾就认定双方利益不可调和，我们应当越过双方的立场去深入检查双方立场背后的共同性

利益、可以互相弥补的分歧性利益和冲突性利益。这样，我们同样可以找到能兼顾双方主要利益的替换性立场。

第三，沟通原则。谈判活动属于社交活动的范畴，从传播学的角度看，谈判的过程也是谈判双方相互沟通，传播信息的过程。只有双方沟通，才能了解双方的利益所在；只有双方沟通，才能相互了解对方谈判的立场、目标、实力、计划和方案；也只有通过沟通，才能在平等协商的基础上找到双方利益均沾的最好方案。因此，只有通过相互沟通，做到知己知彼，才能完成谈判从竞争到合作的全过程。

谈判中要相互沟通，目的在于了解双方的谈判实力，尤其是双方的谈判人员情况、组织经济状况、政治实力、组织信誉、谈判战略和利益目标等，这些情况，有的要靠收集到的资料，而更大量的要靠从对方谈判中的言行进行察言观色而获得。而沟通的重点，首先在于找出公开的和潜在的共同利益，以及公开的和潜在的对立利益，然后通过进一步沟通，将焦点对准保证双方的“共同利益”和协调双方的对立利益。

第四，相容原则。谈判的社会客观基础是社会客观矛盾的普遍性，谈判的目的是为了解决矛盾，达成合作的共识，协调合作的条件，达到双方互利的目的。在谈判中双方立场与利益的分歧与冲突是客观存在的，如果双方都唯我独尊，寸步不让，谈判就会演变成双方的对抗而使合作、互利的目标成为泡影。因此，谈判的又一个重要指导原则就是相容原则，它要求我们从“互利”的原则目标出发，相互理解对方的立场与利益的关系，为了最大限度地获得双方的利益，要设身处地地了解对方的需求，并在必要的时候，为了达成互利的协议而作出适当的让步。