



哈佛口才

夏蒙 著

智慧
韬略的
磨砺石

名人
演说
的经验
谈



福建人民出版社

哈佛口才

HAFOKOUCAI

谈判与技巧

夏蒙

福建人民出版社

一九九六·六

王
之
强
书

哈佛口才
HAFOKOUCAI

谈判与技巧

夏 蒙

福建人民出版社出版发行

(福州得贵巷 59 号)

华西医科大学印刷厂印刷

(成都人民南路三段十七号)

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32 8.5 印张 4 插页 185 千字

1996 年 6 月第 1 版

1996 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—10000

ISBN7—211—02718—5

C·54 定价:16.80

本书如有印装质量问题,影响阅读,请直接向承印厂调换

前 言

哈佛大学是美国顶尖级的学府，她曾为美国各行业培养了成千上万的行家俊才。二战后，美国政经界名人、文艺界名流、科技精英、商界弄潮儿纷纷前往该学府进修深造，以冀各人的事业或锦上添花，或百尺竿头更上一节。当今世界各国的政府、王室以及各大企业亦纷纷将自家的培养对象——官员、子弟、业务骨干送往该学府“镀金”。有多少青年在哈佛大学学成后，深入社会创立了自己的事业，更有多少人在社会上小有成就后有感于学识的重要性而放下手头活计进入哈佛研修！这种人才的来来去去中竟出现了知识与实践、文化与务实、信息与致用的大融洽氛围。故在世人的脑袋中，“哈佛大学”与“成功人士”两个概念是联系最紧的。

作者曾有幸赴哈佛大学进修学习，因工作和专业原因，对该大学（尤其是该校哈佛商学院）培养学员谈判能力的方式方法印象极佳，对该大学训练学员口才所取得的长期成就感悟极深。

因此，作者决定为中国青年朋友写一本关于谈判技巧的书。但在口才与谈判学方面，作者见识有限，所学所悟要不是与哈佛商学院之成人口才训练有关，便是与哈佛大学的师生在各种场合的言行有牵连，可见作者学识尚浅，甚而只有以《哈佛口才》命

HDP2/14

名本书，方能解著述此书时难逃“哈佛阴影”的不安之情。作者自知这一切学问主要源自哈佛人。

幸好，既是为当今中国人写书，则不必如西方人那样重于理念，亦不必如中国古代纵横家们那般轻视近利。作者认为“洋为中用”定要踏实，故在写作中，几乎摈弃了书本教条及哈佛商学院派别纷呈、繁多芜杂的口才训练条例，仅取其谈判、演说的实用精华，举以中国人亲切熟悉的“土”例，尽量将哈佛的口才方式隐藏于中国式的范例和说法中，试图将洋文化于无形中介绍给不同文化层次的中国工商界读者，不知此法妥否，敬祈读者及行家阅后赐教。

夏 蒙

1996年春于苦茶斋

目 录

第一章 何谓谈判	(1)
• 什么是谈判	
• 知己知彼，百战不殆	
• 谈判中的心理因素	
• 谈判与“虚”“实”	
• “杠杆”的构建	
第二章 谈判前说话的准备	(20)
• 广义的准备	
• 狭义的准备	
• 实验的准备方式	
第三章 谈判开始	(28)
• 关于谈判的入手	
• 关于谈判气氛	
第四章 用语言说出彼此的利益	(40)
• 充分考虑要求	
• 谈判中的态度	
• 在适当的时机妥协	
• 找出合作的最佳途径	
第五章 语言谈判中的禁区	(49)
• 减少错误	

- 自信，增强谈判实力的必需与必然
- 几种能力的再分析
- 谈判的心态问题

第六章 用语言消除谈判中的不利因素 (83)

- 不宜争辩
- 给顾客“台阶”
- 善用幽默

第七章 语言是关键媒介 (91)

- 对话前的准备
- 谈话需愉快的开头
- 说话要得体
- 对比健谈锋
- 说话时机的把握
- 谈话的期望值和实现值
- 对话中必须克服的不利因素
- 谈话的极端方式——论辩

第八章 谈判中口才的实力 (116)

- 从谈判力说起
- 人物风流语自华
- 怎样培养谈判实力
- 对有关谈判实力的训练

第九章 口才体现的内外魅力 (133)

- 气质的影响力
- 头衔的作用
- 利用知名度
- 不被虚名所误
- 应变能力与心理素质

第十章 口才战术..... (143)

- 从思维谈起
- 让对方害怕
- 战术分析
- 不发则已，一发必中
- 由一话题到另一话题
- 打开难解之法

第十一章 口才极限..... (185)

- 如何实现最大愿望与最小愿望的协调
- 如何确定自己的最小极限
- 如何提出最大极限值
- 准备好让步
- 了解限值的方法

第十二章 口才专家类型..... (199)

- 强硬型
- 攻击型
- 搭档型
- 团体型

- 逼迫型
- 圈套型
- 单兵作战型
- 防御型

第十三章 谈判技巧..... (217)

- 抛砖引玉
- 声东击西
- 单刀直入
- 对比说理
- 整合术
- 反弹琵琶
- 软硬兼施
- 金蝉脱壳
- 休息策略
- 增加前提
- 诚信为主
- 改变环境
- 语言生动
- 不打无准备的仗
- 立约为据
- 善于拒绝
- 拖延战术
- 八卦疑阵
- 兵不厌诈
- 吹毛求疵

- 期限策略
- 货比三家

第十四章 各国谈判语言的异同..... (245)

- 德国式谈判
- 北欧式谈判
- 与美国人谈判
- 日本人的谈判方式
- 阿拉伯人的谈判方式
- 社会主义国家的谈判方式
- 中国人的谈判方式

结束语..... (262)

第一章 何谓谈判

生存，就是与社会、自然进行的一场长期谈判，获取你自己的利益，得到你应有的最大利益，这就看你怎么把它说出来，看你怎样说服对方了。

哈佛大学教授、美国语言学家——约克·肯

在联合国纽约总部，在日内瓦，在炮火初歇的波黑，在平静如画的北京钓鱼台国宾馆……一排长桌，数面国旗，双方对阵，脸带微笑，目露锋芒，唇枪舌剑，谈判紧张而有序地进行着……

· 什么是谈判

要为谈判下一个准确而全面的定义是困难的。简要地说，当你就某事与别人交换意见，互呈利害，并希望通过这种途径来达到自己特定的目的，而最终与对方达成了某种妥协，这就是谈判。

按照性质内容的不同，谈判可以划分为政治谈判、商务谈判、军事谈判等；按照参加者不同，谈判可以划分为双方谈判、

多方谈判等；按照谈判者所代表利益者的不同，谈判可分为为自己进行的谈判和代表某机构进行的谈判……可以说，谈判的内容是非常广泛的，包括所有涉及利益的人类行为。谈判所涉及的知识也是非常广泛的，包括历史、法律、经济、政治、心理学、大众传播学、地理学等等。

日本的《朝日新闻》每天都报道大量的谈判事项：政府和国会的谈判；大中型公司为股权转让而进行的谈判；钢铁贸易公司为提高售价而与有关单位进行的谈判；日本与俄罗斯等国边界问题的谈判；……何止《朝日新闻》？世界各国的各种传播媒体天天都在报道着不同的谈判情况与结果。自然，无论这些报刊杂志、电台、电视台是多么殚精竭虑地进行尽可能“详细实在”的报道，也无法涵盖全世界所有发生的谈判事件。

随着苏联的解体，“冷战”宣告结束，和平和发展成为时代的主题。这就决定了人们所应采取的行为方式。

打是不行了，“老死不相往来”也是不行的，那样对谁都没有利益。谈判的时代来临了。

如果当事人双方的实力差异悬殊，那么就根本没有谈判的必要。处于优势的一方可以用强制、胁迫的手段压制对方，而屈居劣势的一方只有乖乖地听从号令。所谓“弱国无外交”，“胜者为王，败者为寇”，正是这个道理。

但是，如若当事人双方的力量处于伯仲之间，势均力敌，难分高低，就谁也不会示弱了。在这种情况下，说服和谈判便成为解决一切对立问题的唯一有效手段。

国际大形势有了历史性转变。

从总体上看，“强者”和“弱者”之间的差距已经相对缩小，一方难以再赤裸裸地控制另一方了。所以，“强者”随口命令与

“弱者”除了服从之外别无他法的时代已经成为历史。

我们已经在不知不觉中进入了“谈判时代”。

一个人如果缺乏谈判能力，纵使他才华盖世也是逊色的。
“玉不琢，不成器”。画龙不点睛，神笔也枉然。

当谈判大到能解决国与国之间的纠纷，小到能化解人与人之间的矛盾时，我们把它与生存二字联系起来，是并不夸张的。

这里，谈判的概念已经有了某种程度的扩大。它不单指围着会议桌而举行的辩论式的会见，也指其他一些形式松散内容却紧张的谈话，比如推销员向顾客发动进攻式的推销，雇员向雇主提出加薪的要求，甚至下级说服上司采纳他的意见，夫妻之间互相争论是否应该一起去逛商场等等。总而言之，我们每天都在不停地和社会和他人谈判。最高明的谈判，其成功往往不是在会议桌上取得的，“功夫在会外”，深合“上兵伐谋”、“不战而屈人之兵”的兵家之道。

我们的生存就是与社会、自然进行的一场长期谈判，我们的每一项行动甚至每一句话，在某种程度上都是对社会和自然的反诘或要求。

因此，谈判也可以说是藉着和平的手段，有效地解决自己某项问题的技术。即使是一个微不足道的小型谈判，也包含了所有社会谈判的方式，必须以谈判的标准加以解决。谈判将与我们生活密不可分。

谈判！为了更好地生存和发展。

参与谈判的人必须经常地于有意无意之间暴露自己的才能、实力、个性魅力，以及对正在争论着的事情所持的观点和看法。自然，这种暴露要恰到好处。因为谈判的对手作为现实的人存在，对于对方身上所体现出来的人性的力量，是充满了

好奇心的，是乐于接近的。如果谈判者能够在这方面作充分的准备，往往就会收到事半功倍的效果。

参与谈判，不管是个人还是团体，都必须有详尽的计划或充分的假设，考虑到谈判一旦展开后将会出现的正面或负面的影响。可以说，这种计划的完备性和假设的正确性，是一项谈判成功的必要前提。当然，除此之外，还要看能否洞察和掌握对方内心的想法。

谈判双方就都带着某种需要而参加谈判。这种需要也许是直接的，也许是间接的，但都希望得到尽量满足。重要的是，谈判时要考虑到对方的需要是什么，要在双方需要的争执与斗争中找准“黄金分割点”，以求自己获得尽可能多的利益。如果只顾本方利益，完全不顾对方需要，那么谈判就很难进行下去，事实上双方都失败了。

因此如何准确预测并适当满足对方需要，便成了我们将来讨论的重点。为了说明这个问题，请看电影《北京人在纽约》中的一个例子：

格陵兰时装公司开业第一天，老板王起明讲了一通典型的中国式客套话：“各位师傅，辛苦了！今天是鄙公司开业第一天，你们是行家，我是新手，请各位多多帮助。说实话，这活是紧了点，工作条件是差了点……”初听起来，这话谦恭之至，礼貌谨慎，但仔细一想，这话等于白说，甚至说了不如不说。聪明机智的阿春深知工人们内心需要的是什麼，她见机接过头头，恩威并重，字字攻心，令工人口服心服。

首先，过分的谦虚会给人一种虚伪和信心不足的感觉。王老板谦称自己是服装行业的新手，很难使工人们老板日后的发展满怀热情和信心。所以阿春说：“刚才王老板说话太客气啦，

其实他哪是什么新手呀！他的设计在纽约甚至巴黎都拿过大奖。”阿春深知，美国人只看重成功或失败，而不在乎吹牛还是撒谎。工人们需要的是鼓舞，是气势，是一个精明强干的老板。她只不过是以其精明和准确预见，把广告做在了前面。

其次，王老板向工人们道辛苦，求帮助，客气之至，但闭口不谈工薪，因而没有多大吸引力。市场条件下，人们认为有劳就应该有得，几分汗水，几分收获，最好的质量应有最高的报酬。阿春相当了解工人这一心理，单刀直入：“王老板的意思是只要大家卖力肯干，是会准时给大家发薪水的。”她特意反问一句：“王老板你说是吗？”王起明“啊”了一声，使工人们从将信将疑变为深信不疑。对工人们来说，工薪是最好的定心丸。

再次，过分的恭谦会忽视竞争的作用和人的主观能动性。因为工人不应是被请求者，而应是被要求者，老板也不应是恩赐者，而应是对劳动价值的合理肯定者。王起明说：“我们这儿工作条件很差，这样一个小房子要安这么多机器。”虽然是大实话，却忽视了精神因素。市场经济充满竞争，阿春先退后进地说：“我们这活是急了点，但你们看到我们这环境就是再安上十几台机器也不成问题。不过这样一来，大家的加班费可就泡汤了……能完成定额的就留下来，实在不愿意的，我们也不勉强。”言外之意很明显，玫瑰上面有刺，要想多挣钱就得加班加点地干。

最后，人是需要关怀的，特别是在艰苦的环境中，一丝关怀的阳光也能驱散人们心里的阴影。虽然王起明讲了一箩筐客套话，但不如阿春应允给工人们在房子里装上排气扇。阿春并不生硬地否认“我们的条件很差”，她将所谓条件差归结到一个很好解决的具体问题上去：“如果天气太热，王老板会考虑装上两个排气扇。”这“勿以善小而不为”的富有人情味的一句话，

给工人们一种欣慰感、温暖感。

结果自然是不言而喻的。工人们全部留了下来，拼尽全力地为公司工作。

· 知己知彼，百战不殆

兵法云：“知己知彼，百战不殆。”谈判是一场没有硝烟的战斗，完全适用于这一兵法原则。围绕谈判的甲乙双方，构成了四对了解（即“知”）的关系，它们是“甲对甲的了解”、“甲对乙的了解”、“乙对甲的了解”、“乙对乙的了解”。其中第一和第四是“知己”，第二和第三是“知彼”。

文学中有一句话，“一千个读者有一千个哈姆雷特”。谈判学中也有句话，“一百个谈判者会有一百种不同的反应”。因此在谈判过程之中，必须尽可能地揣度对方可能出现的反应，以及自身在那种状态下有可能出现的反应，尽可能准确地估算这两类不同的反应碰撞在一起有可能产生的新的反应，并根据这一结果反过来对自己的计划及心理作适应的调整。这一过程，实际上就是力图运用“知己知彼”的方法，在谈判中取得尽可能多的成果的一个综合过程。

整个过程，叙述起来也许显得很简单，然而所谓知易行难，在实际操作中你就会感到眼花缭乱，甚至无从下手。纲举才能目张，那么纲在哪里呢？

时刻牢记自己所要达到的目的。

谈判，就是要通过各种非武力的手段来使对方接受自己所提出的条件，达到自己的目的。一个谈判者如果忘记了自己所要达到的目的，简直可以说是滑天下之大稽了。然而这种看来

不近情理的现象却确实存在着。平庸的谈判者（也许根本不能称之为谈判者）在有着高超的谈判技巧的人面前往往显得呆滞而可笑，他们往往为对方施放的烟雾所迷，被对方牵着鼻子走进早已设置好了的圈套，而且茫然不觉，完全忘记了自己是在干什么，自己此行的目的是什么。

因此我们说，在谈判中时刻牢记自己的目的是什么，是完成谈判任务的基本点之一。一个谈判者，如果为个人而谈判，就必须忠实于这“个人”；如果为一个集团而谈判，就必须忠实于这个集团；如果是代表国家而谈判，那么更是要绝对忠实于国家的利益。要时刻把自己谈判服务对象的根本利益放在心中，必须为保护和扩大这一利益而进行不怠的努力。这是谈判者必须镌刻在心中的基本原则。具体的操作过程，可以灵活多变，但是这一基本原则不能改变，甚至不能有一刻的模糊。

此外，应仔细观察对手的举止言行。

有的人，在谈判中只是一味想着怎样让对手了解自己的强大而屈服于自己，或者尽量展现自己的难处，希求对方的谅解。这都是一厢情愿的愚蠢之举。谈判是双向的过程，必须时刻警惕着，以一双明察秋毫的眼睛盯着对方，不但要清楚对方在谈判场上的一言一行，一举一动，甚至还要清楚对方在谈判前和谈判后心里想的是什么，在谈判场外又在干什么？

注意正确估计对方。

对手的真正实力到底如何，一般来说要到谈判正式展开并经过相当的过程才能获知。当然我们可以通过其他途径，比如他人之口，报刊杂志的有关报告、记述，来预测对手的高低，但是，这毕竟只是估计而已。间接的了解永远都是局部的。可是谈判已经开始了，我们对对手的判断必须作出。在大多数情况