

学生口才曲艺表演学习手册

教你学习谈判

主编 冯志远



辽海出版社

学生口才曲艺表演学习手册

教你学习谈判

主编 冯志远

辽海出版社

责任编辑：陈晓玉 于文海 孙德军

图书在版编目（CIP）数据

学生口才曲艺表演学习手册/冯志远主编 —2 版 —沈阳：辽海出版社，
2010.4

ISBN 978-7-80507-266-1

I ①学… II ①冯… III ①口才学—青少年读物 ②曲艺—青少年读物
③表演艺术—青少年读物 IV ①H019.49 ②J826.49 ③J812.2.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 073864 号

学生口才曲艺表演学习手册

教你学习谈判

主编：冯志远

出版：辽海出版社

印刷：北京海德伟业印务有限公司

开本：850mm×1168mm1 / 32

版次：2010 年 4 月第 2 版

书号：ISBN 978-7-80507-266-1

地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号

字数：1200 千字

印张：60

印次：2010 年 4 月第 1 次印刷

定价：240.00 元（全 12 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前言

口才是指我们在交际的过程中，口语语言表达得十分准确、得体、生动、巧妙、有效，能够达到特定交际目的和取得圆满交际效果的口语表达艺术与技巧。

口才是一种综合能力，不仅包括语言表达，还包括聆听、应变等多项能力。有口才的人说话具有“言之有物、言之有序、言之有理、言之有情”等特征。总之，善表达，会聆听，能判断，巧应对，是衡量口才好与坏的重要标准。

口才是我们每个青少年都应该具备的素质之一。说话不仅仅是一门学问，还是我们青少年赢得事业成功常变常新的资本。好口才才会给你开创美好前景，拥有好口才，就等于你拥有了辉煌的前程。

曲艺是各种“说唱艺术”的统称，它是由民间口头文学和歌唱艺术经过长期发展演变形成的一种独特的艺术形式。

我们青少年了解一些曲艺知识，不仅能够增强我们的欣赏水平，提高我们的文化素养，更重要是能够发展我们的兴趣爱好，还能广泛运用到各种文化娱乐的活动之中。

表演是指通过我们的演唱、演奏或人体动作、表情来塑造形象、传达情绪、情感从而表现生活的艺术。我们通过表演，可以将我们的才能充分展示出来。因此，表演不仅是一门学问，更是一种途径或方式。

我们青少年常常要参加许多文化娱乐活动，我们只有懂得了表演，才能够积极参考各种活动，才能够欣赏各种活动。

总之，口才、曲艺、表演是具有一定联系的，我们都可以通过学习不断获得提高，能够提高我们的素质和情趣。

我们青少年学习口才、曲艺和表演，可以提高我们的素质，可以培养我们的兴趣爱好，使我们获得健康、美好的幸福人生。

为此，我们特别编辑了“学生口才曲艺表演学习手册”丛书共12册，分别是：《教你学习口才》《教你交际口才》《教你处世口才》《教你学习演讲》《教你学习谈话》《教你学习谈判》《教你学习曲艺》《教你学习游艺》《教你学习杂耍》《教你联欢游戏》《教你学习表演》《教你表演艺术》。

本套图书全部根据具体内容进行相应分章且归类排列，具有很强的可读性、操作性和知识性，是青少年学习口才、曲艺和表演的最佳读物，也是各级图书馆收藏陈列的最佳版本。

目 录

第一章谈判的基本技巧.....	1
1 人生就是一连串的谈判.....	1
2 测试一下你的谈判能力.....	2
3 谈判的动机是需求.....	8
4 谈判高手具备的能力.....	12
1 观察判断能力.....	12
2 灵活应变能力.....	13
3 语言能力.....	13
4 心理承受能力.....	13
5 取信于是谈判最高信条.....	14
一、要有自信心.....	14
二、不可信口开河.....	14
三、严守信用.....	14
四、坦诚直率.....	15
6 诚心诚意地谈判.....	15
7 学会及时退出.....	17
第二章谈判前的准备工作.....	19
1 搜集相关信息.....	19
一、你应该搜集的资料.....	20
二、好资料的来源.....	21
三、保护你的秘密.....	23
2 明确谈判目标.....	24
3 选择谈判时间.....	27
4 确定谈判地点.....	28
5 选择谈判人员.....	30
一、谈判人员应当具备的素质.....	30
二、理想的谈判队伍的规模.....	31
三、合理的组合.....	32
四、主谈人与辅谈人.....	34
五、谈判代理人.....	34
6 制订谈判方案.....	35
一、集中思考.....	36
二、确定谈判方向.....	36
三、确定谈判目标.....	36
7 进行演习.....	36
第三章成功谈判的五阶段.....	38
1 导入阶段：营造良好气氛.....	38
2 告示阶段：充分有效交流信息.....	42

	一、开场陈述.....	42
	二、建议.....	44
	三、报价.....	44
	四、重新审查谈判方针.....	47
3	交锋阶段：说服对方.....	48
4	协议阶段：大功告成.....	52
	一、巧妙收尾.....	52
	二、起草备忘录.....	54
	三、起草并签订协议.....	55
	四、谈判结束并非尾声.....	56

第一章谈判的基本技巧

1 人生就是一连串的谈判

莎士比亚曾经说：“人生说起来就是一连串的谈判。”

一般人认为谈判是高层次的活动，与普通人无关。过去，每逢人们提及谈判，认为涉及的必是国家大事、外交事务，最少也是重大的商务活动。这些活动当然是谈判，但它们仅仅是谈判外延的一小部分，其概念也仅是狭义的“Negotiation”。

然而，随着现代社会的发展，谈判作为一种沟通思想、缓解矛盾、维持和创造社会平衡的手段，其存在越来越普遍，作用越来越大。甚至有的学者认为，人与人之间平凡小事的讨论等等也可说是谈判，这使谈判平民化、世俗化，从而也就使其概念扩大到了“talk”。

这样看来，谈判便有了如此的定义：举凡国家间的、社会间的、公司间的事情，彼此讨论处理办法，或者相互议订规则，这种种活动就是谈判。有的学者把英文“Negotiation”译作“交涉”，从广义谈判的意义上来说，不能不承认这种译法有一定的道理。

因此，去商店购买一件家用电器，要谈判；到公司或行政单位求职，要谈判；为了薪水或职级的事情与老板（身为雇员）、或与职员（身为老板）交涉，要谈判；租赁或购买房屋，要谈判；推销某种物品（无论直销、传销还是店面销售），要谈判；因为遗产继承的问题协商，要谈判；谈婚论嫁要谈判……举凡物质和精神的满足，没有能离得开谈判的。

一般来说，对于国际事务（如防止核扩散）、国家间事务（如双边勘界）、政治活动（如两党共同组阁）、军事活动（如停战协定）、重大经济活动（如跨国合资）等重大活动，人们是不会怀疑谈判在其中的作用的。然而，对于身边的生活小事，谈判是否真的适用呢？

诚如前述，出现这种情况的原因，在于人们把谈判只看成了那种郑重其事的狭义活动；一旦破除了这种狭义的观念，我们就不能不承认：确实什么都可以谈判。

请看美国著名的谈判家荷伯·科恩的一次亲身经历，从中我们可以更好地理解谈判在日常生活中的作用。

荷伯曾与妻子去墨西哥城旅游。一天，他们正在马路上观光，妻子突然对他说道：“我看到那边有什么东西在闪光！”“唉，不，我们不去那儿。”荷伯解释道：“那是一个坑骗旅游者的商业区，我们来游玩并不是要到它那儿去。我们来这里是领略一种不同的文化风俗，参观一些未见过的东西，接触一些尚未被污染的人性，亲身体会一下真实，遛遛这些人如潮涌的街道。如果你想进那商业区的话，你去吧，我在旅馆里等你。”

妻子走了，荷伯独自朝旅馆走去。当他穿过人潮起伏的马路时，看到在相距很远的地方有一个真正的当地土著居民。当荷伯走近时，看见他在大热的天气里仍披着几件披肩毛毯，并呼喊道：“1200比索！”“他在向谁讲话呢？”荷伯问自己：“绝对不是向我讲！首先，他怎知道我是个旅游者呢？其次，他不会知道我

在暗中注意他。”

荷伯加快脚步，尽量装出没有看见他的样子，甚至用他的语言说：“朋友，我确实敬佩你的主动、勤奋和坚持不懈的精神。但是，我不想买披肩毛毯，请你到别处卖吧。你听懂我的话吗？”

“是。”他答道，说明他完全听懂了。

荷伯继续向前走，却听到背后仍然有脚步声。土著人一直跟着荷伯，好像他俩系在一条链条上了。他一次又一次叫道：“800 比索！”

荷伯有点生气，开始小跑。但是土著人紧跟着一步不落。这时，他已降到 600 比索了。到了十字路口，因车辆横断了马路，荷伯不得不停住了脚，他却仍在唱他的独角戏：“600 比索！500 比索！好吧，400 比索！”

当车辆过尽后，荷伯迅速横过马路，希望把他甩在路那边，但是荷伯还未来得及转过身，就听到他笨重的脚步声和说话声了：“先生，400 比索！”

这时候，荷伯又热又累，身上一直冒汗。土著人紧跟着他使他很生气，荷伯气呼呼地冲着土著人从牙缝里挤出这句话：“我告诉你我不买！别跟着我了！”

土著人从荷伯的态度和声调中听懂了他的话。“好吧，你胜利了。”他答道：“只对你，200 比索！”

“你说什么？”荷伯叫道。此时，荷伯对自己的话也吃了一惊，因为他压根没想过要买一件披肩毛毯。

“200 比索！”他重复道。

“给我一件，让我看看。”

又是一番讨价还价，小贩最终的要价是 170 比索。荷伯从小贩那里得知，在墨西哥城的历史上以最低价格买到一件披肩毛毯的人是一个来自加拿大温尼培格的人，他花了 175 比索。但他的父母出生在墨西哥的瓜达拉哈拉。而荷伯买的这件只花了 170 比索，使他在墨西哥历史上创造了买披肩毛毯的新纪录。

那天天气很热，荷伯一直在冒汗。尽管如此，他还是把披肩毛毯披到了身上，感到很洋气。在回旅馆的路上，他一直欣赏着从商店橱窗里反映出来的身影。

当荷伯回到旅馆房间，妻子正躺在床上读杂志。

“嗨，看我弄到了什么？”他有点得意。

“你弄到什么了？”她问道。

“一件漂亮的披肩毛毯！”

“你花了多少钱？她顺口问道。

“是这么回事，”他充满信心地说：“一个土著谈判家要 1200 比索，而一个国际谈判家，就是周末有时间同你住在一屋的这个人，花 170 比索就买到了。”

她讪笑道：“嗤，太有趣了。我买了同样一件，花了 150 比索，在壁橱里。”

你是否也有过和荷伯类似的经历呢？如果有，那么你已经在生活中不自觉的扮演过谈判家这个角色了。

这个墨西哥小贩当然称不上谈判家，然而，他却说服了一个国际型谈判家，就谈判结果而言，也是他受益大。可见，并不是只有严格、艰苦的系统训练才能造就谈判高手，一个优秀的谈判家需要不断完善自己，需要不断从生活中学习，从实践中学习，从书本上学习。

2 测试一下你的谈判能力

下面介绍的是美国谈判专家嘉洛斯设计的一份谈判能力测验题，可供读者用

来进行自我测试，以便明确自己的谈判水平，并为自己今后的能力锻炼提示努力重点。

1 你通常是否先准备好，再进行商谈？

①每次②时常③有时④不常⑤都没有

2 你面对直接的冲突有何感觉？

①非常不舒服②相当不舒服③虽然不喜欢，但还是面对着它④有点喜欢这种挑战⑤非常欢迎这种机会

3 你是否相信商谈时对方告诉你的话？

①不，我非常怀疑②普通程度的怀疑③有时候不相信④大概相信⑤几乎永远相信

4 被人喜欢对你来说重要与否？

①非常重要②相当重要③普通④不大重要⑤一点都不在乎

5 商谈时你是否常作乐观的打算？

①几乎每次都关心最乐观的一面②相当地关心③普通程度地关心④不太关心⑤根本不关心

6 你对商谈的看法怎么样？

①高度的竞争②大部分的竞争，小部分互相合作③大部分互相合作，小部分竞争④高度的合作⑤一半竞争，一半合作

7 你赞成哪一种交易呢？

①对双方都有利的交易②对自己较有利的交易③对对方较有利的交易④对你非常有利，对对方不利的交易⑤各人为自己打算

8 你是否喜欢和商人交易？（家具、汽车、家庭用具的商人）

①非常喜欢②喜欢③不喜欢也不讨厌④相当不喜欢⑤憎恨

9 如果交易对对方很不利，你是否会让对方再和你商谈一个较好一点的交易？

①很愿意②有时候愿意③不愿意④几乎从没有过⑤那是对方的问题

10 你是否有威胁别人的倾向？

①常常如此②相当如此③偶尔如此④不常⑤几乎没有

11 你是否能适当表达自己的观点？

①经常如此②超过一般水准③一般水准④低于一般水准⑤相当差

12 你是一个很好的倾听者吗？

①非常好②比一般人好③普通程度④低于一般水准⑤很差

13 面对语意含糊不清的词句，其中还夹着许多赞成和反对的争论时，你有何感觉？

①非常不舒服，希望事情不是这个样子②相当不舒服③不喜欢，但是还可以接受④一点也不会被骚扰，很容易就习惯了⑤喜欢如此，事情本来就该如此

14 有人在陈述和你不同的观念时，你能够倾听吗？

①把头掉转开②听一点点，很难听进去③听一点点，但不太在意④合理地倾听⑤很注意地听

15 在商谈开始以前，你和公司里的人如何彻底讨论商议的目标和事情的优先程序？

①适当的次数，讨论得很好②常常很辛苦地讨论，讨论得很好③时常且辛苦地讨论④不常讨论，讨论得不太好⑤没有什么讨论，只是在商谈时执行上级的要求

16 假如一般公司都照着定价加 5%，你的老板却要加 10%，你的感觉如何呢？

①根本不喜欢，会设法避免这种情况发生②不喜欢，但还是会不情愿地去做③勉强去做④尽力做好，而且不怕尝试⑤喜欢这个考验，而且期待这种考验

17 你喜不喜欢在商谈中使用专家？

①非常喜欢②相当喜欢③偶尔为之④假如情况需要的话⑤非常不喜欢

18 你是不是一个很好的商议小组领导者？

①非常好②相当好③公平的领导者④不太好⑤很糟糕的领导者

19 置身于压力下，你的思路是否仍很清楚？

①是的，非常好②比大部分人都好③一般程度④在一般程度之下⑤根本不行

20 你的商业判断能力如何？

①非常好②很好③和大部分主管一样好④不太好⑤我想我不行

21 你对于自己的评价如何？

①高度的自我尊重②适当的自我尊重③很复杂的感受，搞不清楚④不太好⑤没什么感觉

22 你是否能获得别人的尊敬？

①很容易②大部分如此③偶尔④不常⑤很少

23 你认为自己是不是一个谨守策略的人？

①非常是②相当是③合理地运用④时常会忘记运用策略⑤我似乎是先说再思考

24 你是否能广泛地听取各方面的意见？

①是的，非常能②大部分如此③普通程度④相当不听取别人的意见⑤观念相当固执

25 正直对你来说重不重要？

①非常重要②相当重要③重要④不重要⑤非常不重要

26 你认为别人的正直重不重要？

①非常重要②相当重要③重要④有点不重要⑤非常不重要

27 当你手中握有权力时，会如何使用呢？

①尽量运用一切的手段发挥②适当的运用，没有罪恶感③我会为了正义而运用④我不喜欢使用⑤我很自然地接受对方作为我的对手

28 你对于“行为语言”的敏感程度如何？

①高度敏感②相当敏感③大约普通程度④比大部分人的敏感性低⑤不敏感

29 你对于别人动机和愿望的敏感程度如何？

①高度敏感②相当敏感③大约普通程度④比大部分人的敏感性低⑤不敏感

30 对于以个人身份和对方结交，你有怎样的感觉？

①我会避免如此②不太妥当③不好也不坏④我会被吸引而接近对方⑤我喜欢超出自己的立场去接近他们

31 你洞察商议真正问题的能力如何？

①我通常会知道②大多时间我都能够了解③我能够猜得相当正确④对方常常会令我惊奇⑤我发现很难知道真正的问题所在

32 在商议中，你想要定下哪一种目标呢？

①很难达成的目标②相当准的目标③不太难，也不太容易的目标④相当合适的目标⑤不太难，比较容易达成的目标

33 你是不是一个有耐心的商谈者？

①几乎永远如此②比一般人有耐心③普通程度④一般程度以下⑤我会完成交易，为什么要浪费时间呢

34 商议时你对于自己目标的执著程度如何？

①非常执著②相当执著③有点执著④不太执著⑤相当有弹性

35 在商谈中，你是否很坚持？

①非常坚持②相当坚持③适度地坚持④不太坚持⑤根本不坚持

36 你对于对方私人问题的敏感程度如何？（非商业性的问题，例如：工作的安全性、工作的负担、假期、和老板相处的情形等）

①非常敏感②相当敏感③一般程度④不太敏感⑤根本不敏感

37 对方的满足对你有什么影响？

①非常在乎，我尽量不使他受到损失②有点在乎③中立态度，但我希望他不会受到伤害④有点关心⑤各人都要为自己打算

38 你是否想要强调你的权力限制？

①是的，非常想②通常做得比我喜欢的还要多些③适度的限制④我不会详述⑤大部分时间我会如此想

39 你是否想了解对方的权力限制？

①非常想②相当想③我会衡量一下④这很难做，因为我并不是他⑤我让事情在会谈时顺其自然地进行

40 当你买东西时，对于说出一个很低价钱，感觉如何？

①太可怕了②不太好，但是有时我会如此做③偶尔才会做一次④我常常如此尝试，而且不在乎如此做⑤我使它成为正常的习惯，而且感觉非常舒服

41 通常你如何让步？

①非常的缓慢②相当的缓慢③和对方的速度相同④我多让点步，试着使交易快点完成⑤我不在乎付出更多，只要完成交易就行

42 对于接受影响你事业的风险，感觉如何？

①比大部分人更能接受大风险②比大部分人更能接受相当大的风险③比大部分人接受较小的风险④偶尔冒一点风险⑤很少冒险

43 你对于接受财务风险的态度如何？

①比大部分人更能接受大风险②比大部分人更能接受相当大的风险③比大部分人接受较小的风险④偶尔冒一点风险⑤很少冒险

44 面对那些地位比你高的人，感觉如何？

①非常舒服②相当舒服③复杂的感觉④不舒服⑤相当不舒服

45 你要购买车子或房屋的时候，准备的情形如何？

①很彻底②相当好③普通程度④不太好⑤没有准备

46 对方告诉你的话，你调查到什么程度？

①调查得很彻底②调查大部分的话③调查某些话④知道应该调查，但做得不够⑤没有调查

47 你对于解决问题是否有意见？

①非常有②相当有③有时候会有④不太多⑤几乎没有

48 你是否有足够的魅力？人们是否尊敬你而且遵从你的领导？

①非常有②相当有③普通程度④不太有⑤一点儿没有

49 和他人比较你是不是一个有经验的商谈者？

①很有经验②比一般人有经验③普通程度④经验比一般人少⑤没有丝毫经验

50 对于你所属小组的领导人感觉如何？

①舒服而且自然②相当舒服③很复杂的感觉④存有某种自我意识⑤相当焦虑不安

51 没有压力时，你的思考能力如何？（和同事相较之下）

①非常好②比大部分人好③普通程度④比大部分人差⑤不太行

52 兴奋时，你是否会激动？

①很镇静②原则上很镇静，但是会被对方激怒③和大部分人相同④性情有点急躁⑤有时我会激动起来

53 在社交场合中人们是否喜欢你？

①非常喜欢②相当喜欢③普通程度④不大喜欢⑤相当不喜欢

54 你工作的安全性如何？

①非常安全②相当安全③一般程度④不安全⑤相当不安全

55 假如听过对方4次很详尽的解释，你还是必须说4次“我不了解”，你的感觉如何？

①太可怕了，我不会那么做的②相当困窘③会觉得很不好意思④感觉不会太坏，还是会去做⑤不会有任何犹豫

56 商议时对于处理困难的问题，你的成绩如何？

①非常好②超过一般程度③一般程度④一般程度以下⑤很糟糕

57 你是否会问探索性的问题？

①擅长此道②相当不错③一般程度④不太好⑤不擅此道

58 生意上的秘密，你是不是守口如瓶呢？

①非常保密②相当保密③一般程度④常常说得比应该说的还多⑤说得实在太多了

59 对于自己这一行的知识，你的信心如何？（和同事相比较之下）

①比大部分人都有信心②相当有信心③一般程度④有点缺乏信心⑤坦白说，没有信心

60 你是建筑大厦的买主，由于太太的要求而更改设计图，现在承包商为了这个原因要收取更高的价格。而你又因为他能把这项工程做好，而非常地需要他。对于这个新的加价，你会有什么感觉呢？

①马上跳起来大叫②非常不喜欢③准备好好地和他商议，但并不急着做④虽然不喜欢，但还是会照做的⑤和他对抗

61 你是否会将内心的感受流露出来呢？

①非常容易②比大部分人多③普通程度④不太经常⑤几乎没有

在回答完以上题目后，请按照下面的分数表，把每一个问题的得分加起来。然后你就能得到一个介于-668到+724之间的总分。

举例来说：假如你选择第一个问题的答案②，你的分数是+15；选择第二个问题的答案①，分数是-10；选择第三个问题的答案④，分数将是-4，依此类推。

根据谈判能力测试分数表算出你的总分数以后，你就可以知道你的得分属于哪一级。

第一级：+376~+724

第二级：+28~+357

第三级：-320~+27

第四级：-668~-321

6个月以后再做一次，然后和现在的结果比较，看看有没有进步。假如你要知道别人对你的观点，可以让了解你的人替你打分数。然后再将他对你的看法和你自我衡量的结果比较就可以知道了。

谈判能力测试分数表

- 1①+20 ②+15 ③+5④-10 ⑤-20
- 2①-10②-5③+10④+10⑤-5
- 3①+10②+8③+4④-4⑤-10
- 4①-14②-8③0④+14⑤+10
- 5①-10②+10③+10④-5⑤-10
- 6①-15②+15③+10④-15⑤+5
- 7①0②+10③-10④+5⑤-5
- 8①+3②+6③+6④-3⑤-5
- 9①+6②+6③0④-5⑤-10
- 10①-15②-10③0④+5⑤+10
- 11①+8②+4③0④-4⑤-6
- 12①+15②+10③0④-10⑤-15
- 13①-10②-5③+5④+10⑤+10
- 14①-10②-5③+5④+10⑤+10
- 15①+8②-10③+20④+15⑤-20
- 16①-10②+5③+10④+13⑤+10
- 17①+12②+10③+4④-4⑤-12
- 18①+12②+10③+5④-5⑤-10
- 19①+10②+5③+3④0⑤-5
- 20①+20②+15③+5④-10⑤-20
- 21①+15②+10③0④-5⑤-15
- 22①+12②+8③+3④-5⑤-8
- 23①+6②+4③0④-2⑤-4
- 24①+10②+3③+5④-5⑤-10
- 25①+15②+10③+5④0⑤-10
- 26①+15②+10③+10④0⑤-10
- 27①+5②+15③0④-5⑤0
- 28①+2②+1③+5④-1⑤-2
- 29①+15②+10③0④-10⑤-15
- 30①-15②-10③+2④+10⑤+15
- 31①+10②+5③+5④-2⑤-10
- 32①+10②+15③+5④0⑤-10
- 33①+15②+10③+5④-5⑤-15
- 34①+12②+12③+3④-5⑤-15
- 35①+10②+12③+4④-3⑤-10
- 36①+16②+12③0④-3⑤-10
- 37①+12②+6③0④-2⑤-10
- 38①-10②-8③+5④+8⑤+12
- 39①+15②+10③+5④-5⑤-10
- 40①-10②-5③+5④+15⑤+15

41①+15②+10③-3④-10⑤-15
 42①+5②+10③0④-3⑤-10
 43①+5②+10③-5④+5⑤-8
 44①+10②+8③+3④-3⑤-10
 45①+15②+10③+3④-5⑤-15
 46①+10②+10③+3④-5⑤-12
 47①+12②+10③0④0⑤-15
 48①+10②+8③+3④0⑤-3
 49①+5②+5③+5④-1⑤-3
 50①+8②+10③0④0⑤-12
 51①+15②+6③+4④0⑤-5
 52①+10②+8③+5④-3⑤-10
 53①+10②+10③+3④-2⑤-6
 54①+12②-3③+2④-5⑤-12
 55①-8②+8③+3④+8⑤+12
 56①+10②+8③+8④-3⑤-10
 57①+10②+10③+4④0⑤-5
 58①+10②+8③0④-8⑤-15
 59①+12②+10③0④-5⑤-10
 60①+15②-6③0④-10⑤-15
 61①-8②-3③0④+5⑤+8

3 谈判的动机是需求

有一对夫妻，花了3个月时间找到了一只他们异常喜爱的古董钟，他们商定只要不超过500美元就买回来。但是，当他们看清上面的标价，妻子却犹豫了。

“哎哟！”妻子低声道，“钟上的标价是750美元，我们还是回去吧。我们说好了不超过500美元，还记得吗？”

“我当然记得。”丈夫说，“不过我们可以试一试少付点卖不卖。我们已经寻找了这么久。”

他俩私下商量了一下，由丈夫任谈判代表，尽管他认定能用500美元买到这只钟的希望非常小。

他鼓起勇气，径直去对钟表售货员说：“我看到你们有只小钟要卖，也看了上面的定价，还看到标价上有许多尘土，给它增添了古董的气氛。”顿了顿，他又接着说：“我告诉你我想干什么吧，我想给你的钟出个价，只出一个价，就这个。我肯定这会使你震惊，你准备好了吗？”他停下来看看效果：“哎，我给你250美元。”

钟表售货员连眼睛也没眨一下：“给你，卖啦！”

当然，夫妻俩把钟抱回了家。按理，他们该如愿以偿、欣喜若狂了。可是，事实的结果却是难以想象的。

“我多傻，这钟恐怕值不了几个钱，或者是里面的零件少了，不然为什么这么轻呢？”丈夫喃喃自语着，越想越懊恼。

尽管他还是把钟摆到了客厅里，而且看上去美极了，似乎走得也不错，但是他和妻子总觉得不放心。两人每晚都要起来两三次，为什么？因为他们断定自己

没有听到钟声。然而，钟却仍然好好地走着。

日夜不安使他们的身体很快就垮掉了，原因就是那个钟表售货员居然以 250 美元的价格把那只钟卖给他们了。

夫妻买钟，看来唯一的利益是钱。其实至少还有信任的需要，它是不自觉、隐含着的，却绝对不是仅仅靠低价所能提供的。售货员的错误在于他没有注意到对方这种需要，他答应得太爽快了。他不知道简单的成交虽然使那对夫妇省了不少钱，但由此却带来了更大的精神痛苦。

这是一个简单的谈判。然而即便是在这么一个简单的谈判中，售货员的表现也不尽如人意。也许可以说他做成了这笔买卖，然而他却失去了日后的潜在顾客。夫妻俩没有买到放心，他们能再次光顾吗？可见，把握对手的需要谈判中有多重要。

谈判的奥妙在于人们的需要！

唇枪舌剑、不折不挠是为了需要，满面春风、携手共庆也是为了需要；故布疑阵、暗渡陈仓是为了需要，开诚布公、坦率直陈也是为了需要；委曲求全、言辞谦恭是为了需要，义无反顾、据理力争也是为了需要。

需要，还是需要。需要是旋转谈判的魔方；需要是谈判运作的答案；需要是人类谈判的目的；需要，同样也是一种谈判的谋略。

让我们再看一个故事：姐妹俩共享一只橘子，一人一半。妹妹吃肉扔了皮，姐姐正相反，她只是要橘皮做蛋糕。如果她们明白各自的需要，最佳的方案可能是妹妹吃整个桔肉，姐姐拿走全部橘皮，两利相衡择其大，争取最大限度地满足需要。

不明对方的需要，也就不能更好地满足自己的需要；探明对方的需要，才能更好地实现自己的需要。这似乎是极其简单的道理。然而，在这个问题上，即便是负有盛名的大谈判家也遇到过挫折。

还是谈判家荷伯·科恩的故事：荷伯曾代表一家大公司到俄亥俄去购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者，开价要 2600 万美元，荷伯还价 1500 万美元。

“你在开玩笑吧？”矿主粗声道。

“不，我们不是开玩笑。但是请把你的实际售价告诉我们，我们好进行考虑。”

矿主坚持 2600 万美元不变。在随后的几个月里，买方的出价为：1800 万、2000 万、2100 万、2150 万。但是卖主拒不退让，谈判形成僵局，情况是 2150 万与 2600 万的对峙。

显然，在此情况下，只谈价格就不可能取得创造性结果。如果没有有关需要的信息，就很难重拟谈判内容。

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢？这真令人费解。荷伯一顿接一顿地请他一块吃饭，每次吃饭时，他都要向矿主解释公司做的最后还价是合理的。卖主总是不说话或说别的。

一天晚上，他终于对荷伯的反复解释搭腔了，他说：“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元，而且还有一些附加利益。”

“啊哈！”荷伯心里明白了：“这就是他固守那个数字的理由。他有别的需要，我们显然忽略了。”

有了这点信息，荷伯马上跟公司的有关经理人员碰头。他说：“我们首先得搞清他兄弟究竟确切得到多少，然后我们才能商量我们的建议。显然我们应处理个人的重要需要，这跟市场价格并无关系。”

公司的经理们同意了，荷伯按这个路线进行，不久，谈判即达成协议。

最后的价格并未超过公司的预算，但是付款方式和附加条件却使卖主感到自己干得远比他的兄弟强。

把握住对手的真实需要使已陷入僵局的谈判“柳暗花明又一村”，荷伯无愧是谈判桌上的老手。

人的需要多种多样。各种需要不是孤立存在的，而是彼此联系的一个统一的完整的需要系统。1954年，美国布朗戴斯大学心理学教授马斯洛在他的《动机和人》一书中，把人的各种需要归纳为五大类。这五类需要互相有关，按照其重要性和发生的先后次序，可排成一个需要等级：

第一级，生理的需要。包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要，如衣食、饮水、住房、性欲等。这些是人们最基本的，因而也是推动力最强大的需要。在这一级需要没有得到满足以前，下面提到的各级更高的需要不会发挥作用。

第二级，安全的需要。这是有关免除危险和外来伤害的需要。当人的生理上的需求得到基本满足后，就会进一步要求得到生命的安全和保障，以维持自身生命的存在和延续。这是较生理需要更高层次的需要。

第三级，感情和归属上的需要。没有一个正常状态的人在生命不受到任何威胁、能够安全、稳定地生活时，而忽视感情和归属上的需要。人天生是孤独的，却又渴望摆脱孤独、渴望着爱与被爱，渴望相互沟通、相互理解，渴望着感情的归宿，需要成为某个团体中的一员。

第四级，地位或受人尊重的需要。人们对爱和自尊的需求，是借助于不断地确立和扩大自己在同类中的地位 and 影响来完成的。随着社会生活的一步步深入，人的社会性越来越显示出来，在社会交往中，人们越来越渴望自己为别人、为社会所承认、尊重。此所谓“衣食足，知荣辱”。

第五级，自我实现的需要，也就是自我确认、自我发展的需要。这是人的最高层次的需要。人类是具有主观能动性的高级动物，不情愿做环境的奴隶，渴望认识和探索世界、改造世界，充分发挥自己的聪明才智，挖掘潜能，实现人生价值，体悟宇宙的终极意义，从而使自身得到升华。这种需求的月的在于自我达到目的，使自己的愿望变成现实。

马斯洛认为，每一种需要都是在前一种需要得到满足之后出现的。但这并不意味着前一种需要应得到百分之百的满足，后一种需要才会出现。通常，只要前一种需要得到基本满足，后一种新的需要就会逐渐产生。在同一时刻，大多数人的各种基本需要，都是部分得到满足、部分未得到满足的。人的各种需要是不可能完全得到满足的，一旦需要得到满足时，新的更高层次的需要又出现了。然而，人们总是力求使自己的各种需要得到满足，一生为了需要和满足需要而奋斗、拼搏。

需要和对需要的满足，也是谈判的共同基础。如果不存在尚未满足的需要，人们就没有必要进行谈判。谈判的前提是：谈判双方都希望通过对方满足某些需要。否则，他们就会彼此对另一方的要求充耳不闻、漠不关心，更不可能浪费口舌进行讨价还价了。究其本质，需要是任何一场谈判的内在驱动力。

在各种谈判场合，人们都可以观察到需要理论的脉络，它犹如一条主线、一个主旋律，贯穿于一切谈判之中。掌握了“需要理论”，可以发现谈判的策略同有关的需要之间的联系。而且，这一理论还能进一步引导我们发现驱动对方进行谈判的各种需要，并加以重视，然后采取不同的策略、方法去适当地满足、抵制或改变对方的动机。

如前所述，这些需要按照各自的需要程度，有其明确的层次。与之相适应，为需要所驱动的谈判也具有不同类型、不同层次。在谈判中，没有一种策略是绝对单纯的，它往往涉及不止一种需要、不止一种方法以及不止一个层次。“需要理论”，适于所有层次的谈判。它使我们能够确定每一种谈判方法的相应效果。而且，“需要理论”能为我们进行论证和辩护提供雄厚的理论基础和广泛的选择余地。

了解每一种需要的相应动力和作用，我们就能够对症下药，选择最佳方法。在任何一个谈判场合，我们采用的方法和策略所针对的需要越是基本，就越能增加获得成功的机会。在谈判这种充满复杂性、竞争性因素的场合中，谁能更全面、更准确、更深刻地了解到谈判对方的需要，谁就可能在竞争和谈判中获胜！

商务谈判中的种种需要按其主体不同可以分为两个层次：个人需要与组织需要。

任何商务谈判的展开，都基于谈判双方企业或公司的某种需要，或为了推销某种商品，或为了引进某种机器设备，或为了合作办厂，或为了贸易索赔。这些需要是从谈判双方企业或公司的利益出发而产生的，是一种组织的需要。但是，任何谈判的进行，都必须落实到谈判小组每一个具体的成员身上，组织的需要必须通过谈判小组每一个成员的努力去实现。而谈判小组的每一个成员，又都有其自身的需要，他们的需要也各不相同，这是个人的需要。

在商务谈判中，必须注意好个人需要与组织需要的平衡问题。

首先，当己方个人需要与组织需要发生冲突时，为了实现组织需要，谈判人员应尽量克制甚至牺牲自己的个人需要。商务谈判不仅是双方组织需要的角逐，也是谈判者个人意志和品德的较量。优秀的谈判家善于以坚忍的意志和高尚的品行来维护组织的利益。

其次，尽量满足谈判对手各种个人需要，以弱化对方的组织需要，更好地实现己方的组织需要。在商务谈判中，常常会出现久谈不下的僵持局面。己方在谈判条款上一而再地让步，仍无济于事。此时，不妨换一个角度，从谈判对手的个人需要入手，找一个其感兴趣的话题或利益诉求点，也许会出现“柳暗花明又一村”的境界。因为，在对方企业或公司授权的范围内，谈判对手个人有一定的自主权，在特定的时候，这种自主权往往会发生很大的作用。而能否使谈判对手尽快拍板以更好地实现己方的组织需要，就要视其个人需要满足程度而定。而且，这种个人需要并非只是物质上的需求，在很多时候，精神和情感上的需求很有分量。

美国著名作家欧·亨利曾写过一病人与强盗成为朋友的故事，这种精神的感化可以延伸到商务谈判桌上，成为满足谈判对手个人需要的一种好办法。

欧·亨利笔下的这个故事十分精彩：

一天晚上，一个人生病躺在床上。突然，一个蒙面大汉跳进阳台，几步就来到床边。他手中握着一支手枪，对床上的人厉声道：“举起手！起来！把你的钱都拿出来！”

躺在床上的病人哭丧着脸说：“我患了十分严重的风湿病，手臂疼痛难忍，哪里举得起来啊！”

那强盗听了一愣，口气马上变了：“哎，老哥！我也有风湿病，可是比你的病轻多了。你得这种病有多长时间了，都吃什么药？”

躺在床上的病人从水杨酸钠到各类激素药都说了一遍。强盗说：“水杨酸钠不是好药，那是医生骗钱的药，吃了它不见好也不见坏。”