

实用心理学百事通



潜在的谈判心理一旦满足就会欣喜不已，得不到满足便会产生不满。问题不在于价格，而在于谈判过程。

心理与行为是相联系的，心理引导行为。而心理是可诱导的，通过对人的心理诱导，可引导人的行为。

谈判中的心理学

李维◎编著



清华大学出版社



谈判中的心理学

清华大学出版社
北 京

推 荐 序

“二战”期间，盟军司令巴顿将军和德国陆军元帅隆美尔将要展开一场举世瞩目的“世纪大决战”。战争爆发前，巴顿将军日夜苦读隆美尔的所有军事论述。果然，隆美尔在作战中所采用的，就是著作中所提及的。

最后的胜利者是谁，相信大家都应该知道了。

做任何事情都是这样，知己知彼方能百战百胜。

销售如此，谈判更是如此。

在我的职业生涯中，曾经历过无数次的谈判，深知谈判是一个极其复杂而且混乱的过程。

只要是谈判，都要受社会文化和个人生活经验养成的心理作用的影响。所以，在任何一场谈判开始之前，谈判高手总是会想方设法地探明对方的心理，并试图驾驭对方，以确保自己在谈判中的优势地位。

事实也证明，只要我们在谈判中看穿了对方的意图，并且迅速地做出有效的决定，就能够在明枪暗箭的谈判过程中占据主动。

所以，我常说，谈判就是一场微妙到不能再微妙的“心理战”。

正如书中所言，当谈判双方坐到谈判桌前，不管这张谈判桌是实物还是虚拟的，必然会发生相应的心理变化，而举止、表情、言行就是这些心理变化和心里活动的外在反应。这些反应有时是不自觉的，有时可能是故作姿态，以掩盖真实的目的。

对此，我们一定要有清醒的认识。

当然，能够彼此沟通信息的，不仅仅是语言符号，有时可能是非语言符号，如说话的速度、音质、声调乃至面部表情、手势、体态等都能传达出某种信息。对此，我们一定要细心、细心、再细心。只有这样，我们才能把控谈判的进程。

虽然我经历过上百次的谈判，仍然不敢自称“谈判专家”，因为我知道，如果没有理论的总结，再多的谈判实践，也没有用。

看了本书后发现，我在几百次的谈判实践中隐约感觉到的正确方法，在书中都有体现。



所以我说，李维老师就是名副其实的“谈判专家”。

李维老师请我写推荐序，我也就斗胆应承了。因为，为这样一本著作摇旗呐喊，我觉得是一件好事情。

张海良

北京今天胜德品牌管理咨询有限公司首席顾问

Preface 前言

心理学并不复杂，谈判中的心理学也可以简单地浓缩成一句话：促使谈判成功的关键是满足彼此的需求。谈判只不过是一个媒介，其内容是什么并不重要，重要的是谈判双方可以在谈判中得到需求的满足。

当我们坐在桌前，不论这张谈判桌是实物还是虚拟的，必然会引发相应的心理变化。我们在谈判中可以看出，这些反应有的是不自觉的，有的可能是故作姿态，以掩饰其真实的想法。例如，当一个人丢了面子时，不一定会都不好意思，反而可能会微笑地望着你，以使你相信他不在意。但如果你细心观察，也许就会发现他没能完全掩饰的一丝懊恼的痕迹。

熟知心理学的人一定知道，在谈判者各类表现的背后，可能潜藏着各种影响谈判的心理因素，细心的谈判者要随时根据捕捉到的这些外在的反应信息，及时调节谈判的气氛。我们必须知道，谈判中能够沟通彼此信息的，不仅仅是语言符号，有时可能是非语言符号，例如，说话的速度、音质、声调乃至面部表情、手势、体态等。同样一句话，说得缓慢、急促还是粗声大调，是商议恳求还是颐指气使，是面带笑容还是板着面孔。

经过多年的谈判实践，我认为，人的外在活动是传达内心世界的传感器。例如，如果在谈判中对方的脚尖不停地在点地，可能是你说错了什么话。当一个人神情紧张，他可能面部肌肉紧绷，过分专注、强笑或者冷笑。再如，咳嗽有时并不是一种病理的反应。有的人情绪不安，想借此来调整一下情绪，有时也可能借此来掩盖说谎。而眨眼也不仅仅是一种使眼睛湿润、排除落入眼内的细小尘埃的保护性生理反应。当人们在情绪激动时，眨眼的频率就会提高。有时眨眼也被用来掩饰紧张等心理变化。人的许多内心秘密，还可能从一些微妙的行为中看出来。

所以在我看来，将心理学运用到谈判之中是十分有必要的。

在谈判中，谈判者总是彼此首先积极主动地感知、认识、理解对方的生理特征、谈判动机、行为目的和心理定势等。谈判既然是人的一系列行为组成的过程，那么，谈判者必然受其心理活动的影响。各种不同的人聚



集在谈判桌前，性格、气质、习惯、表情互不相同。表面上看，人们的行为显得杂乱无章、难以琢磨、不可思议，但在一个具有良好心理学知识素养的人眼中，则完全不是这样。他可以透过现象的迷雾，捕捉到人的行为所遵循的共同理智的行为方式。

不管人们的行为或语言何等复杂，都是可以预测和理解的。

如果我们通过仔细研究，可以发现人们行为中的各种可以预测的因素，这些因素都能向外界传达某种信号。而捕捉这些可能影响谈判效果的信号，则是一个训练有素的心理学专家在谈判中的优势。故此，在谈判中运用心理学知识，会有助于谈判成功。对于一个富有心理学知识和谈判经验的行家来说，他能一眼看穿对方的心思或对方可能采取的行动。

总之，现实社会就是一个大谈判桌，人们无时无刻不处于谈判之中，不是自我谈判就是与他人谈判。不管你喜不喜欢，是否自愿，都无法避免。鉴于此，本书将从心理学的角度为读者揭示谈判的技巧，并教会读者怎样在谈判中洞悉人的需求、动机与行为的密切关系。学习谈判心理，既有助于培养自身的心理素质，又有助于在谈判中争取自身的利益，可谓一举两得。

那么，本书就带领大家进入谈判中奇妙的心理学世界。

第一章 谈判就是一场心理战

谈判到底是什么 / 2

谈判无时不有，无处不在 / 6

谈判从本质上就是一场心理博弈 / 8

谈判中的决定性因素 / 10

谈判中的心理效应和心理误区 / 14

第二章 谈判需求和动机分析

谈判过程中的心理变化 / 22

谈判的需求和动机 / 24

谈判的期望和目标 / 29

第三章 开始阶段的谈判策略

报价要高于预期 / 34

最好让对手先报价 / 38

不要接受第一次报价 / 42

对一切都感到意外 / 44

谈判环境的选择 / 45

谈判座位的选择 / 48

谈判时间的选择 / 50

谈判氛围的选择 / 53

谈判对手分析 / 56



避免一开始就进入对抗的死胡同 / 58

在开局中把握主动 / 60

第4章

中场阶段的谈判策略

对手到底有没有决定权 / 66

不要在立场上讨价还价 / 69

每一步的让步都要进行交换 / 71

不要折中的方案 / 76

如何应对僵局 / 78

如何应对困境 / 83

如何应对死胡同 / 86

将人和事分开 / 87

第5章

终局阶段的谈判策略

做好白脸和黑脸的选择 / 94

一步步蚕食对手 / 96

作出让步时，幅度要小 / 99

善用最后通牒 / 103

对结果欣然接受，并祝福对方 / 107

第6章

如何获得对方的信任和好感

表达诚意，开诚布公，以消除戒备 / 110

不要过于强势 / 114

洞悉对手的全部需求 / 117

建立有效的客观标准 / 120

善于观察、得体称赞 / 122



观注对手的表情 / 125

一眼看穿对手的真实意图 / 128

要成为一名优秀的聆听者 / 132

第7章

如何坚定自己的立场，获得最大利益

提出谈判目标的策略 / 138

妥协是一种策略，更是一种技巧 / 142

将自己的观点“金钱化”后表达出来 / 146

对手发火，你就反悔 / 148

锁定对手中的关键人物 / 150

守住底线，决不动摇事先决定好的“回落目标” / 153

第8章

如何让对手接受

说服对手的基本原则和技巧 / 158

告之以利，示之以害 / 161

以退为进，说服对方 / 163

做好双赢说服的准备 / 165

借力说服 / 168

利用人性的弱点 / 171

用事实让对方心服口服 / 174

利用压力促使对方妥协 / 176

不要告诉对方你的最后期限 / 180

第9章

如何促成谈判，实现双赢

掌握法律手段是取胜之道 / 186

只给对方一个好处 / 188



谈判中心四学

谈判的目标是双赢 / 190

深刻洞悉对手的内在驱动力 / 192

强调双方的共同点 / 196

抓住谈判成功前的信号 / 200

参考文献

后记



谈判就是一场心理战

- 谈判到底是什么
- 谈判无时不有，无处不在
- 谈判从本质上就是一场心理博弈
- 谈判中的决定性因素
- 谈判中的心理效应和心理误区



谈判桌前的谈判者必然都会发生相应的心理变化，举止、表情、言行是心理变化和心理活动的外在反映。其实在谈判者这些表现的背后，可能潜藏着各种影响谈判的心理因素，细心的谈判者要随时根据捕捉到的外在信息，及时调节谈判的气氛，这样便能够在谈判中掌握主动权。



谈判到底是什么

谈判到底是什么？

有些人把谈判视为尔虞我诈的斗智过程，认为谈判就是战斗，而谈判的攻防战术，也就是能成功地“请君入瓮”或“不战而屈人之兵”的巧言权谋。所以，一个成功的谈判者就必须认真学习“兵法”，学会练就锐利的双眼与锋利的言辞，这样才能掌握问题的重点，有的放矢。

而另一种说法则是从谈判的结果上来看，这种观点认为在谈判中，每一方都在为自己不断争取最大利益，谈判是唯一能让双方坐下来好好谈谈，协调出一个解决方案的方式。因此谈判不是打仗，它只是一个“共同的决策过程”。通过谈判的方式，冲突双方得以共同决策，设法找出双方立场的最大公约数或最小公倍数。这种谈判就像是协商，也就是人们常挂在嘴边的“双赢谈判”，这也是对谈判的一种诠释。

在我看来，谈判是一种充满智慧的游戏。参与者遵守一定的游戏规则，并在其中寻找让自己满意的谈判结果。为了让谈判结果更接近自己的利益和要求，谈判者要想尽办法，运用尽可能合理的谋略让谈判沿着自己的要求发展。

虽然谈判要讲究规则，但也不是墨守成规的。谈判是一种创意较强的社交活动，没有哪两个谈判项目是完全一致的，可能适用于上次谈判的方式方法，完全不适用于这一次。虽然每进行一定规模的谈判活动，各方都要进行详细、周密、认真的准备，但谈判的效果与结果很大程度上要取决于谈判人员的“临场发挥”。所以，谈判人员的应变能力、创造性、灵活性都是十分重要的。



一、谈判要追寻的目标

我们已经知道什么是谈判，那么谈判的背后究竟要追寻一个什么样的目标呢？

通过我对谈判的认识和了解得出这样一个结论：对于谈判者双方而言，谈判并不是为了追求寸步不让，或在谈判桌前拼个你死我活的结局；谈判所追求的其实是与对方充分交流，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，并用相对较小的让步换得最大的利益的途径，而谈判的双方也应该遵循相同的原则来对彼此的条件进行交换。

谈判高手总是会把谈判看成是一种双向的过程。在他们看来，谈判的过程中对方所承受的压力和你是一样大的，一位真正的谈判高手总是会想办法来克服常人会有的恐惧心理，但这些却并不容易做到。因为从心理学上看，在谈判时，人们通常都会比较熟悉自己所面临的压力，但他们却并不熟悉对方所要承担的压力。

所以说，在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，帮助扫清达成协议的一切障碍。这样，才能制定出对谈判双方都有利的协议，而这样的谈判无疑是会成功的。

二、谈判必须做好充足的准备

谈判是我们在日常生活中不可缺少的一部分，因为谈判始终贯穿着我们的生活，一旦脱离了谈判，我们便会失去很多权利。那时我们就很难对别人去表达自己的真实想法，有了利益冲突时也不能很好地维护自己的利益。

要知道，谈判结果的好坏对人的影响非常大，如果谈判一旦没能成功，将会带来很多问题。所以，这就要求谈判者在谈判之前一定要做好充分的准备。

例如，一个员工要求老板加薪，如果员工向老板提出加薪的请求，被老板拒绝了，情形可能变得很难：若继续工作的话，势必会影响以后双方意见的沟



通；若愤而辞职，转谋他业，如果事先没有寻找，经济问题又面临很大困难，而能不能找到一个比这份待遇还优越的工作，则又是一大问题。

如果员工在采取任何措施之前，直接向老板提出加薪的请求，那他就必须明确他请求加薪的理由，并且在谈话中应当注意自己的语气、语调，因为他用来谈判的筹码并不多，只有证明自己是更具价值的，才有资格要求更高的工资。而老板依然可以自由地决定同意或拒绝员工的要求，此时，员工没有太大的周旋空间。

相反，如果员工发现另觅新职的情形比较有利或者已经有其他公司提出要聘用他，那么，员工便可以开诚布公地向老板说明自己具有要求加薪的资格，有较大的回转空间。在前者所遇到的状况里，员工受制于老板所以无法谈判；而在后者的状况中，员工握有足供交涉的王牌，即使老板注定不给自己加薪，也不用担心给老板留下不好的印象，因为有一家公司要聘请你，你完全可以辞职不干。

从这里便可以看出，谈判并不是一件简单的事情，只有做好充分的准备才能取得谈判的胜利。

三、谈判的基本原则

在一场成功的谈判中，除了要做好前期的准备，还需要谈判者熟练掌握谈判的基本原则。

1. 示形原则

在谈判中，鉴于任何一位谈判者参与谈判都是为了谋取某种利益的特点，用示形的手段将某种利益信息传播至对手，是影响、支配对手心理的良策。

尤其是在面对敌对性质的谈判时，示形原则不但可以吸引对手的注意力，影响其决策思维，还可以一点一滴地渗透至对方的意识圈内，逐步改变态度立场。

2. 出奇原则

决定谈判者成功的主要因素是谈判实力和谈判者的素质。谈判实力不



是一个固定的、用眼可以看到的物体，它具有一定的潜在性和可变性。

在谈判活动中，谈判者向对手突然宣布己方的某一决定，或揭露对方处于保密之中的信息、动向、计划等内容，均可以达到出奇制胜的功能。

在许多大型的谈判中，用出奇原则指导谈判心理战，可以为解决谈判难点提供更多的方法和途径。出奇原则的谋略功能是，在短时间内增强己方的谈判实力，对方因猝不及防，决策能力下降，因而导致谈判实力也下降。

3. 威慑原则

威慑原则主要用于调节冲突的谈判。

其原则的根本是：通过显示现有的或潜在的强大威力的力量，迫使对方心理上感到恐惧，使其放弃某种企图，以消除这种企图付诸实施所造成的威胁，有效地防止这一危险的发生。威慑的实施是通过暗示来完成的。因此，威慑的效益取决于被暗示人的心理素质和谈判实力。

威慑原则的实施是从谋略的角度提出来的，因此，实施威慑，应把握对方的实力、谈判背景及威慑的影响对谈判进程的作用。否则，不恰当的威慑会中断谈判的进程。

4. 击虚原则

任何谈判者、谈判小组、谈判集团，其谈判实力无论有多么强大，也会有影响实力持续下降的弱点。

击虚原则要求谈判者了解对手的谈判实力的虚实，采取避实击虚谋略，针对谈判对手的虚实实施心理战，削弱对手的实力，最终达到增强己方实力，创造有利于己的谈判氛围并在此基础上达成有利于双方的协议。

5. 以迂为直原则

谈判具有一定的对抗性，双方都力图说服对方，使自己获得更大的利益。以迂为直原则为减少正面冲突提供了谋略方法。谈判是不流血的抗衡，是智力的角逐。

因此，采用以迂为直原则指导谈判心理战有其奇效。



6. 让步原则

让步原则在于放弃小的利益而谋求长远的、更大的利益。让步是一种妥协的方式，而妥协的目的是多重性的。为了进，而主动退，是谈判谋略的特色之一。

无论什么形式的谈判类型，在谈判过程中不可避免出现僵局的情况。只有在谈判者采用让步原则作一定程度上的妥协，才可能打破僵局，推动谈判进程。让步是在不损害己方根本利益基础上实施的。

主动让步可以为解决矛盾带来希望，因而具有一定的灵活性。

7. 共鸣原则

谈判双方只有在认识上一致，在谈判观点上形成共鸣，才可能使谈判成功。谈判实践证明，只有谈判双方在认知、态度上认同一致，才可能达到双方在谈判活动中形成心理相容。

在许多谈判场合，谈判双方因所持观点、立场有异，无法做到全面的心理相容。在此情况下，谈判者可选择针对性的信息，向对手施加心理影响，突破其心理防线，削弱大脑中具有对抗我方观点的趋势，使双方的意识转化为共鸣的理想状态。

这些谈判中所运用的原则，是从谈判的谋略和谈判心理学这两大部分的特点所确立的。谈判者在运用以上七项原则时，要充分考虑谈判对手的文化素质、政治倾向、谈判实力、利益关系、社会背景、政治气氛、经济气候等因素。在知彼知己的前提下，方可动而成功。



谈判无时不有，无处不在

谈判充斥于我们的生活，与我们息息相关。可以这样说，谈判始终伴随着人类社会的发展，存在于人类活动的各个方面。无论是政治、文化、教育、经济活动中，还是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾与冲突中，时时处处都有谈判发生。



一、谈判是日常生活的一部分

在现代社会，随着人类社会生产力的发展，人们之间的交往越来越频繁，需求处理的关系越来越复杂，谈判的领域在扩大，谈判理论也在拓展和延伸。如今正是一个谈判无时不有、无处不在的时代，人们之间要相互交往、改善关系、协商问题，就要进行谈判，也就是说谈判是日常生活中的一部分，是一个人们无法回避的生活现实。

那么，人类为什么要谈判呢？

从本质上说，导致谈判发生的直接原因是谈判各方的需求，或者是自己所代表的某个组织有某种需求，而一方需求的满足又可能无视他方的需求。

因此，谈判双方参加谈判的主要目的，就不能仅仅以追求自己的需求为出发点，而是应该通过交换观点进行磋商，共同寻找使双方都能接受的方案。

每天我们都会多次与人谈判，只是经常意识不到而已。可是它却无时无刻不在我们的生活中，我们在扮演着各种各样的谈判者。

现实社会其实就是一个大谈判桌，人们无时无刻不处于谈判之中，不是自我谈判就是与他人谈判。不管你喜不喜欢，是否自愿，都处在谈判中。

曾任美国总统的肯尼迪在就职演讲里有这样一句名言：“我们不要因心生恐惧才谈判，但我们也绝不畏惧谈判。”

在社会上，你可能会和他人发生冲突，解决这些冲突时，就需要谈判。例如，你的工作需要同事协助，你给同事交代了一下，可同事正忙着他自己的工作。这时候你就需要通过谈判来解决这个问题，让他明白你们的利益是共同的，都是为了工作。

司空见惯的在菜市场与小贩们讨价还价也是一种谈判，尽管你可能没意识到。其实，谈判并不是只有大事才可谈，日常生活中，无事不可谈。

二、一个日常生活中的小例子

大部分的父母亲在抚养儿女时可能都遇见过这样的难题——例如，在吃饭