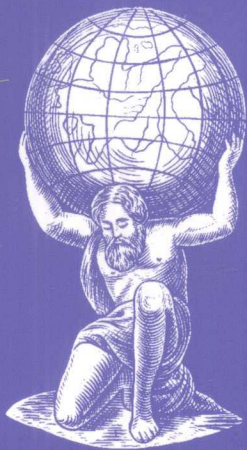


语言

艺术知识大课堂

YUYANYISHU

ZHISHIDAKETANG



邢春如·主编

谈判语言艺术

〈3〉

世间有一种捷径可以使人很快完成伟业并获得世人的认可，那就是拥有优秀的口才。

卡耐基曾经说过，一个人的成功约有15%取决于知识和技能，85%取决于沟通、发表自己的意见和激发他人热忱的能力。的确，说话的能力是成功的推动力！

辽海出版社

语言艺术知识大课堂之三十五

谈判语言艺术

江苏(第3册)工业学院图书馆

邢春娟 主编 藏书章

辽海出版社

目 录

九、旁敲侧击，探彼虚实

投石问路，查探虚实	(201)
四面出击，探清弱点	(204)
漫天要价，就地还钱	(205)
迂回进攻，巧知底牌	(207)
善倾听多赚 1000 美元	(210)

十、出奇致胜，巧言攻坚

通过“换档”掌握谈判主动权	(213)
巧用激将法，开启积极性	(215)
巧妙拒绝的谈判艺术	(219)
出其不意，提出时间限制	(221)
制造谈判对手之间的竞争	(224)
利用休会打破僵局	(226)
巧用媒介，借局布阵	(228)
避己所短，扬己所长	(231)

如何在劣势中求合作	(234)
-----------------	-------

十一、进退有度，掌握主动

留有余地不要把话说满	(238)
石油大王哈默巧卖天然气	(241)
小让步换来大收获	(244)
“以守为攻，以退为进”法	(245)
“迂回婉转，步步递进”法	(249)
战胜强硬对手的方法	(254)
让对手逐渐放弃立场的方法	(258)
抛砖引玉，各取所需	(260)
商务谈判中的报价策略	(262)
让步的原则与技巧	(269)
应付意外情况的策略	(273)
应付不同性格对手的策略	(294)

九、旁敲侧击，探彼虚实

投石问路，查探虚实

在旁敲侧击、探测双方虚实的过程中，投石问路的技巧可以使谈判者获得更多的、通常不易获得的信息。

投石问路技巧应用的范围相当广泛，比如当你面临众多的谈判对象而又只能选择其一时，投石问路的技巧可以起到探测器的作用，帮你探清对方的虚实，确定最佳的谈判对手。

在谈判过程中运用投石问路的技巧和方法，对于探测谈判对手的谈判立场和态度更有效果。

比如一个买主想买 2000 台电视机。他找到了一个卖主，但并没有直接提出他的要求，而是问：“如果我买 200 台彩电，每台电视多少钱？”

卖主回答：“2500 元。”

“假如我要购买 2000 台彩电呢？”

“假如我要购买 5000 台，10000 台，价格又会怎么办呢？”

买主不断地投出手中的“石子”。

一旦卖主的标价单下来，聪明的买主就能从标价上

发现许多无法直接获取的资料。比如通过分析，他可以大致估计出卖主的生产成本、设备费用的分摊情况，生产的能量及价格政策等等。这样，买主就可以得到购买2000台彩电所应出的最佳价格，在讨价还价的过程中就可以“有的放矢”。

在谈判过程中，有经验的谈判者正是运用这种方法获取更多的信息，然后进行比较、分析、判断，为制定最佳的谈判方案提供依据。在谈判过程中，你手中可以投出的“石子”有很多，比如：

“假如我们订货的数量加倍，或者减半呢？”

“假如我们和你签订一年的合同呢？”

“假如我们增加（减少）保证金呢？”

“假如我们自己供给材料呢？”

“假如我们自己供给工具呢？”

“假如我们让你在淡季接下这项订单呢？”

“假如我们自己提供技术援助呢？”

“假如我们买下你全部的产品呢？”

“假如我们和你签订5年的合同呢？”

“假如我们要好几种产品，不只购买一种呢？”

这些不断投出的“石头”会使对方神经高度紧张，但他们想要拒绝回答又很不容易的。因此，往往很容易就会向你亮出底牌。

除此以外，在运用投石问路的策略时，谈判者还可以

利用一些对对方具有吸引力或启发性的话题与对方进行交流，借以捉摸和探测对方的谈判立场和态度。

一次，某食品加工厂为了购买某种山野菜与某县土产公司进行谈判。在谈判过程中，食品加工厂的报价是每公斤山野菜 15 元。为了试探对方的价格“底线”，土产公司的代表采用了投石问路的技巧，开口报价每公斤山野菜 22 元，并摆出一副非此价不谈的架势。

急需山野菜的食品加工厂的代表急了：“老兄，市场的情况你都清楚，你怎么能指望将山野菜卖到每公斤 18 元呢？”

食品加工厂的代表在情急之中暴露了价格“底牌”，于是土产公司的代表紧迫不放。

“那么，你是希望以每公斤 18 元的价格与我们成交？”

这时，食品加工厂的代表才恍然大悟，只得无奈地应道：“可以考虑。”

最后，双方真的以每公斤 18 元的价格成交。这个结果比土产公司原定的成交价格要高出 3 元钱。

如果土产公司的代表不是巧妙地运用投石问路的技巧揭出对方的“底牌”，是很难找到一个如此合适又使本方利润最大的价位与对方成交。

投石问路的方法还有很多，比如有的谈判者刻意通过秘讯、谣言、故意泄露“秘密”等方法，来探测对方的态度与反映。事实证明，通过这些渠道来投石问路，有时甚至是一种不可替代的好方法，即使对方忽略了或拒绝了，

也不至于失掉面子或者使谈判实力受损。

运用投石问路的技巧和运用其他技巧一样，事先都必须进行精心的策划和准备，做到有的放矢，“石头”投向何方，探什么“路”，都要心中有数。而且对对手投出的“石头”，还应准备相应的反策略，这些策略包括：

弄清对方的谈判动机。不少谈判者同你接触并不是要同你诚心诚意合作，而只是想通过谈判，收集情报，摸索行情，碰到这样的对手，马上中止谈判，不要为它浪费时间。

如果对方向你索要多种产品的清单，你要找出对方的真正目的，在对方真正感兴趣的产品和数量上多做文章，不要让对方利用投石问路占尽便宜。

不要对对方的“如果……那么……”或者“假如……就……”等问话感兴趣，这多半是对方设置的投石问路的圈套，真正弄明白对方的企图，再作回复。

四面出击，探清弱点

在谈判过程中，当你面对经验丰富的对手时，常常会出现这种情况：你无法探清对方的利益所在，更无法知道对方的弱点。这时千万不要听天由命，误打误撞，而可以采用广泛撒网、四面出击的试探方式，从不同的角度提出一系列的问题，看对方作何反应。然后根据对

方的回答，找出对方在那些问题上表示出十分关注的兴趣以确定其利益、弱点所在。对于这种试探，往往故意用一般的措词来表达。

例如，一个买主审阅了卖方的一个报价后问道：“你方对此次供货的价格作了很大的改动，因此在我们研究细节之前，你方能否完整地解释一下，为什么每台电视机的价格都上涨了500元，是用什么方法计算出来的。”对于这一类的试探，是很难回答的。卖方不知道买方是否在总体上同意他的建议，而任何全面的回答都可能向买方提供新的具体攻击点。

事实上，这也正是四面出击的目的所在。因此，如果你处在卖方的位置上，受到别人的试探，你可以通过巧妙的反问来限制对方提问的范围，并更多地窥视对方的意图。你的反提问可以参考下列方式：“如果这里有什么不妥之处，很抱歉。但我们非常乐意回答任何使你产生疑问的具体问题，能说说是什么事情使你特别担心？”这样卖方除了要求买方更具体地阐明意见外，还提出买方一定是对报价的某些方面感到不满，并要求买方予以明确解释。

漫天要价，就地还钱

在有些谈判中，你无法弄清楚对方是否掌握有关谈判的信息或不能确切估计对方掌握信息的程度。这时，你可

以试试采用漫天要价的方法来探听对方的虚实。这种试探方式，也被称之为跳伞式试探：就像一顶降落伞在空中打开，然后慢慢地落地。这种试探方式对于在讨价还价过程中摸清对方的底牌很有用处。

甲方和乙方就供货合同的谈判已进入了讨价还价的阶段。这时，由作为卖方的甲方首先开价。

甲方：“刚才已经谈到了，我们厂的产品不但在质量方面无可挑剔，而且售后服务工作也相当完善，现在市场上供不应求。因此，我们认为此次产品的价格应定为2万元。”这时对方可能有多种反应。

大吃一惊。“别开玩笑，上次价格才1.5万元。你们的价格难道是在坐飞机吗？”

很平静。“噢，太高了吧。能不能再让利一些？”

第一种反应表明对方对甲方的报价不能接受。这时，甲方就应考虑适当地降低报价。比如：“这不很正常吗，因为在这批产品中我们采用了进口零部件，质量性能都有了很大的提高。不过，咱们也是老朋友了，我们当然可以适当再给一些优惠，1.8万元怎么样？”

如果乙方仍不能接受，甲方在不影响本方利益的前提下，还可适当地调整报价。

第二种反应表明，乙方对这个报价是有思想准备的，基本是可以接受的。这时甲方再稍作让利，双方即可成交。

迂回进攻，巧知底牌

兵法语：“知己知彼，百战不殆。”这同样适于现代商务谈判。在商务谈判中，对对方情况的掌握程度，直接决定着谈判者在谈判中的地位及整个谈判的发展趋势。每一个成功的谈判者都非常重视在双方的磋商交流中探测对方的底细。

但这并非易事，因为谈判者为了在谈判中处于有利地位，有更多的回旋余地，往往采取严密的保密措施，力求不让对方抓住任何与本方“底牌”有关的蛛丝马迹。在这种情况下，强攻是无效的，只有采取迂回作战，施展一些策略，运用一些技巧才会有所收获。

一位供货商在与某厂采购经理的谈判中，想提高产品的价格，但他并没有直接探询对方的反应，而是聊了一些似乎不着边际的话。

“我们想提高产品的质量，因此想知道你们厂对我们的产品有什么意见，最好能帮助我们提供一些数据，我们好及时改进。”

“嗯，你们的产品质量还是不错，至于数据吗，我可以在谈判后替你收集一些。不过据实验人员反应，你们产品的各项检测指标均优于我们曾用过的产品。”

“噢，非常感谢。据说你们厂这两年的效益非常好，规

模越来越大，产品几乎没有任何积压。”

“可不是，几十条生产线昼夜不停，产品、原料都是供不应求，可忙坏我了。”

供货商听到这里，露出一丝不易察觉的微笑。

聪明的读者，你知道供货商为什么笑吗？

在这段似乎不着边际的谈话中，供货商探测到了对己方非常有利的两条信息：①本方提供的产品在该厂的信誉非常好。②对方的库存原料已经供不应求，存料马上就要用光。工厂正面临着极大的压力，希望尽早结束谈判以使生产不致因为原材料的缺乏而受到影响。不知不觉间，对方自亮了“底牌”。

供货商要想提高产品价格，就必须知道对方的弱点所在，并在此基础上给对方制造压力，让对方不得不让步。但他如果直接问采购经理：“我们的产品在你们厂曾用过的产品中是不是最好的？”同样久经沙场的采购经理绝对不会轻易给他肯定的回答，把他送上谈判中的有利位置。于是供货商转换了角度，以对顾客负责的姿态出现，询问对方对改进产品质量的意见，使采购经理放松了警惕，轻易就把本厂对该产品的评价和盘托出。

在本次谈判中，要想使采购经理同意提高产品的价格，至少应具备两个前提：一是产品质量过硬；二是工厂必须急需。如果不具备上述前提，采购经理完全可以终止谈判，转而向其他供货商谋求合作。

那么，厂方到底急不急需供货商提供的产品呢？这可以说是决定谈判是否会取得成功的关键性因素。如果你直接向采购经理提出这个问题，那可真是天下第一号大傻瓜，而且不会得到任何有价值的信息，反而会使对方对你的加价意图有所察觉，自露马脚。

于是，供货商以赞美的口吻提起该厂的经营情况，颇为自得的采购经理哪能放过这个显示实力的好机会，于是“产品，原料供不应求”就脱口而出。最有价值的底牌在供货商的旁敲侧击中又被他亮开了。

供货商根据掌握的信息，提出了加价要求。采购经理一口回绝，甚至几次摆出要立刻终止谈判的架势。已摸清对方“底牌”的供货商不为所动，稳如泰山，不慌不忙地和他讨价还价。最后，由于厂里急需原料，谈判再不结束就可能影响生产，采购经理只好同意了供货商的要求。

这是旁敲侧击，迂回作战，探测对方虚实成功例子，这些技巧对这次谈判的成功起了决定性的作用。那么，我们怎样才能熟练地掌握，并在谈判过程中巧妙地运用这些技巧呢？

最基本的前提：提到点子上，听出话外音。

之所以称它为最基本的前提，是因为下文介绍的一些具体技巧无一例外都是通过问与听来实施的。

提到点子上，是通过针对性发问，从对方的答问中了解其具体情况的一种重要方法。

何谓巧妙，简单地说就是将所要提出的问题变换角度，

给它一个令人迷惑的外包装，使本来目的在于探测对手虚实的问题变成似乎与谈判工作风马牛不相及。角度变换得越精巧，包装做得越漂亮，效果就可能越好。

上文中提到的那个供货商，就很善于变换提问角度，比如他将“你方是否急需原材料”这样事关双方成败的问题巧妙地包装成对该厂经营情况的赞美，使对方放松了警惕，轻易亮出了底牌；将“我们的产品在你方厂信誉如何”这样任何谈判者都不会给以正面回答的问题，从改进自身产品质量需要信息的角度提出，同样达到了摸清对方底细的效果。

善倾听多赚 1000 美元

听出话外音更是一门学问。俗话说：“言为心声”，在双方的磋商交流中，通过认真倾听谈判对手的谈话，并仔细加以分析，可以帮助你获得很多有用的信息。因此，有经验的谈判者对倾听的技巧都非常重视，认为善于倾听是一个谈判者所应具备的重要素质与修养。善于倾听可以帮助你发掘谈判的事实真相，摸清对方的虚实。下面就是一个通过倾听摸清对方底细的例子。

一位世界著名谈判家的邻居是一位医生，在一次台风过后，医生的房子受到了严重的损害。医生希望能从保险公司多获得一些赔偿，但自感自己没有这种能力，于是找

到了这位谈判家。

谈判家答应帮忙，并问医生：“你希望能得到多少赔偿呢？”

医生回答说：“我希望通过你的帮助，保险公司能赔偿我 500 美元。”

谈判家点点头，然后又问道：“那么请你实实在在地告诉我，这场台风究竟使你损失了多少钱？”

医生回答道：“我的房子实际损失应在 500 美元以上。”

几个小时以后，保险公司的理赔调查员找到了谈判家，并对他说：“我知道，像您这样的专家，对于大数目的谈判是权威。但这次你恐怕无法发挥才能了，因为根据现场的调查情况，我们不可能赔得太多。请问，如果我们只赔你 300 美元，你觉得怎么样？”

谈判家沉吟了一会，然后对调查员说：“你的顾客受到这么大的损失，你居然还有心思开玩笑？任何人都不可能接受这样的条件。”

双方沉默了一会儿，理赔调查员打破了僵局：“好吧，你别把刚才的价钱放在心上，不过我们最多也就能赔 400 美元了。”

谈判家回答说：“看一看毁坏的现场，你就会知道这点钱是多么可怜。绝对不行！”

“好吧，好吧，500 美元总该行了吧？”

“小伙子，别轻易下结论，我们再一起去看看现场吧。”

在谈判家的一再坚持下，这一桩房屋理赔案的谈判，最终竟以不可思议的 1500 美元的赔偿费了结，这大大地出乎了医生的预料。

看到这里，读者可能还一头“雾水”，谈判家到底从理赔调查员的谈话里听出了什么，以至他放心大胆地与对方讨价还价，甚至当对方已出到他和医生预先设定的价格时仍不让步。

原来，聪明而富有经验的谈判家从理赔员说话时的口气里，发掘出了谈判事实的真相，找到了隐含在对方谈话中的重要信息。理赔调查员一开口就说：“如果我们只赔你 300 美元，你觉得怎样？”注意，关键就在于这个极易被忽视的“只”字上，它显示理赔调查员自己也觉得这个数目太小，不好意思张口。因此，他第一次所出的价格只是一种试探，绝不是最后的出价。在第一次出价后一定还有第二次，甚至第三次。在做出了这种判断后，谈判家在谈判过程中牢牢地控制着局面，决不轻易让步。

可以说，在这次谈判中，善于倾听起到了决定性作用，它使谈判家一下子就摸清了对方的虚实。因此，在与对方磋商交流的过程中一定要全神贯注地捕捉对方言语中传递的信息，并通过对捕捉到的信息进行分析来了解对方不会直接表露出的情况。这也正是对其实施旁敲侧击技巧的目的所在。

十、出奇致胜，巧言攻坚

通过“换档”掌握谈判主动权

谈判中的所谓“换档”，就是在谈判进行时设法改变中心议题。作为谈判者，你若能将“换档”的技术娴熟运用，那么，不管任何谈判，主导权都将操纵在你手中。

前苏联的谈判专家便是“换档”的能手。在苏美限武谈判中，他们便一再使出改变、转移论点的“换档”技术，纵横捭阖，控制了全场。

有时候，谈判双方或单方会急欲获致某种程度的协议。譬如，你想买进对方所持有的某种颇具影响力的资产（公司、专利、土地、名画、钻石、古董或马匹等等），那么，为了使“换档”的技术在谈判中发挥效果，最重要的，就是不让对方察觉到你的意图。你可以顾左右而言他，可以装作漠不关心的样子，也可以声东击西。总之，如果被对方察觉到你“购买欲极强”的意图，他必然会想尽办法来对付你，使你难遂所愿。

对方如果有意中止谈判，便不可能眼睁睁的听任你采