

商用口才

谈判老手

在商界，万事要靠一张嘴，口才
能带来利润，谈判会产生效益。



北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

商用口才:谈判老手/高天编著. —北京:北京燕山出版社,1997.5

ISBN 7-5402-0874-0

I. 商… II. 高… III. 贸易谈判—口才学 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06020 号

责任编辑:洪文雄

特约编辑:苑立强

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

七二一五工厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 280 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

定价:18.80 元

前 言

在商场竞争中,口才的重要作用正日益为人们所认识到。尤其是在商业谈判中,口才的好坏就显得更重要了。我们常常看到这样的例子,一次成功的谈判救活了一个企业,而一次失败的谈判则毁灭和葬送了一个企业。事实上,谈判口才的学习和掌握并不困难,它有一系列的技巧和方法,许多企业经营者之所以对它望而生畏,完全是因为不得要领,无从下手锻炼和提高。本书正是针对广大企业管理者所面临的这一难题而写的,它为读者所提供的是一整套简单而又实用的谈判口才训练技巧和方法,具有很强的可操作性。

目 录

第一章

- 一、茫茫商海话谈判..... (3)
- 二、商用谈判的技巧 (18)
- 三、商用谈判中的谋略 (44)
- 四、谈判者的心理素质 (62)

第二章

- 一、商业谈判的策划 (77)
- 二、商业谈判的准备 (99)
- 三、谈判能力的发挥..... (118)
- 四、谈判目的的实施..... (137)

第三章

- 一、施计谋大获全胜..... (161)
- 二、争主动以退为进..... (176)
- 三、陷误区语言脱险..... (193)
- 四、反败计巧施烟幕..... (214)

第四章

- 一、抓关键出语惊人..... (231)
- 二、守秘密巧用情感..... (253)
- 三、抓时机软硬兼施..... (271)

四、踢皮球巧妙拒绝.....	(287)
----------------	-------

第五章

一、识时务稳操胜券.....	(309)
二、遇窘境机智应变.....	(329)
三、客欺主反败为胜.....	(343)
四、讲气质体现魅力.....	(362)

第一章

一、茫茫商海话谈判

生存，就是你战胜社会和自然的一场强烈的，而又长期的谈判。获取你自己的利益，得到你应用的是大利益，这就看你怎样把它说出来，看你怎样说服对方了。

在联合国纽约总部，在日内瓦，在战争刚停的波黑，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，脸带微笔，针锋相对，唇枪舌剑，谈判紧张而有序地进行着……

要为谈判下一个准确而全面的定义是因难的。简单地说，要你就某事与别人交换意见，彼此承担一定的责任，并代表不同的利益，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；按照谈判者所代表的利益者的不同，谈判又可分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十分博大精深的，包括历史、法律、经济、政治、心理学、大众传播学、地理学等一些其它的知识。

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时时刻刻都在关注着谈判情况与结果。自然，所有的新闻界都在不遗余力地进行着详细如实的报道。也无法掩盖世界上所进行的轰轰烈烈的谈判。

随着苏联的解体，“冷战”宣告结束，和平与发展成为时代的激流。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，那样双方都要受到极大的损失。例如，伊拉克和多国部队所进行海湾战争，结果给伊拉克人民带来了极大的灾难，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老老实实听从人家的摆布。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悬殊不大，难分高低，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。

国际形势发生了翻天覆地的变化。

从总体上看，“强者”和“弱者”之间的差距已经相对缩小，一方不会甘受另一方的摆布。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一去不复返。

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，神笔也难以显其威力。

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，并无虚夸之处。

这里，谈判的概念的处延已经有了某种程度的扩大。它不单指围着会议桌面举行的辩论式的谈判，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取他的意见，夫妻之间互相争论是否应该一起去逛商场等等。总而言之，我们每时每刻都要进行或大或小的谈判。最高明的谈判，其成功往往不是在会议桌上取得的胜利，“功夫在会外”，深合“上兵伐谋”、“不战而屈人之兵”的兵家之道。俗话说：“临渊羡鱼，不如退而结网。”

我们的生存就是在与社会、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，在某种程度上都是社会和自然的反映或要求。

因此，谈判是本着和平的原则，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。谈判是时代的呼唤，是社会的呼唤。

谈判！是为了更好的生存和发展。

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，这种暴露是必须的。因为谈判的对手作为现实的人存在，对于对方身上体现出来的伟大的人性，是充满了好奇心的，是乐于接近的。如果谈判能够在这方面作充分的准备，那么，谈判将会收到很大的效益。

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所涉及的内容是复杂的，广

泛的，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条件。当然，除止之外，还要能透彻理解掌握对方的心理的状态，这将有助于你的谈判。

谈判双方都是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，他们都是迫切要求实现的。重要的是，谈判时要考虑到对方的需要是什么，在谈判的过程中要抓住机遇。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，谈判双方的美好愿望只能变成美丽的肥皂泡。

因此如何准确预测并适当满足对方需要，这是我们要讨论的重点。为了说明这个问题，我们先来看一个例子：

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！今天是鄙公司开业的第一天，你们是行家，我是新手，请诸位多加关照。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，甚至说了毫无效果。聪明机智的阿春深知工人们内心需要的是什麼，她见机接过话头，恩威并重，字字攻心，使工人身感万分佩服。

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，很难使工人对本公司充满信心，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。工人们需要的鼓舞，是气势，是一个精明的强干的老板。她只不过是以其精明和准确的预见，把广告做在前面。

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，对工人来说没有什么诱惑力，市场条件下，人们

变为有劳应该有得，几分汗水，几分收获，最佳的质量当然不能跟质量差的货物同价。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，这样就使工人的疑心大减，信心百倍，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，老板也不应是恩赐者，最重要的应是合理肯定劳动价值，王起明说：“我们这儿工作条件差，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。面对市场经济强烈竞争，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，有那么多劳动，就有那么多的劳动价值。

最后，人是需要关怀，特别是在艰苦的环境中，一丝关怀的阳光渐渐侵占了人们的心理的阴影。虽然王起明讲了一大堆客套话，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”，她将所谓条件上差归结到一个很好的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，这样，使领导的热情送到每一个职工的心坎。

结果自然是不言而喻的。工人们全部留下来，拼尽全力地为公司工作。

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”；谈判学中也有一句话，“一百个谈判会有一百种不同的反应”。因此在谈判过程之中，一定要把握对方的心理反应，推测出其可能出现的现象。以及自身在那种状态下的有可能出现的反应，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，实际就是力求运用“知己知彼”的方法，这样在谈判中就能取得主动权。

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神乎其神，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。做到有的放矢。

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，真是一个天大的笑话。平庸的谈判者，在有着高超的谈判技巧失面前往往显得荒唐无稽，这些人常常被对方的假相迷惑。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，这是达到谈判成功的基本保证。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。要把谈判的目的时时刻刻记在心里，同时还要维

护谈判服务对象的利益为宗旨。必须为保护和扩大这一利益进行坚持不懈的努力。这是谈判者必须牢记在心中的基本原则。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，对于谈判对手要善于察颜观色。

有的人，在谈判中只是一味想着让对方对自己点头哈腰，向对方施展自己的威力，或者尽量展现自己的难处，这些都是谈判一方天真而幼稚的想法。同时还要把握对方的心理活动。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？

对手的真正实力到底如何，在谈判中是不易掌握的。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，报刊发表的有关报告、记述，来探讨对方的能力。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。在大多数情况下，在谈判刚开始，我们一般不能正确把握对方，要么是偏高，要么是偏低。

这时，请你一定记住一点：宁高勿低。过分地高估对方，固然会降低自己的信心，不利谈判计划的完全展开，但却能提醒我们更加谨慎，稳中求胜；过低地估计对方，常常使自己变得自高自大，谈判很可能失败。

南京的公司甲与成都实力雄厚的公司乙为某种商品的购销而闹得不可开交。甲方要购买的是乙方销售的高压锅，已经付了一半定金。第一批货发到南京时，甲方以高压锅质量不合要求为由，要求乙方降低售价，或者取消合同。乙方则坚决不肯

退回已收受的定金。双方将处于极其尴尬的局面。半个月过后，甲方向法庭提出诉讼，谈判宣告破裂。

我们这里不去谈论谁是谁非，仅就谈判过程本身来看，甲方显然忽略了一项事实，即乙方公司的财力远远超过自己。打一场官司对公司乙来说是小菜一碟，小事一桩，对于一个刚走向市场的公司，却是非常不利，特别是场没有很大意义的官司。而公司乙所抱的态度正是借一场持久战来拖垮对方。总之，不管胜负，甲方都将陷入非常被动的局面，却正是低估了对方的结果。

预先高估对方，不是“长他人志气，灭自己威风”，而是主动地积极地为自己活动空间，留下一点回转的余地。留一段冲刺攻击的时间。司机挂倒档，并不一定要开倒车，何况退是为了更好地进。同样道理，在谈判中高估对方，从表面上看好像是自己在退缩，这样就使自己设法想法来进行攻击对方，最终的胜利是你的。

同时，还应当尽可能地洞悉对方的思考模式。

在谈判前的准备阶段就一定要通过各种不同的方式和途径，了解到所能了解的谈判对手的一切情况，最主要的就是他思考问题的模式。如果这位谈判对手已与你做过谈判，那么事情就很简单了，不妨翻阅一下当时的情况记录——一个好的谈判应该随时在笔记本上或头脑中记下这种情况。如果你和他素不相识，初次打交道，那么一个有效的方法就是从那些与他有过密切关系（最好是作过谈判对手）的人那里去对他进行了解。一定要和许多人进行交谈了解对方的情况。同时还得考虑由于讲述者情绪不同而带来的讲述内容可信性的程度。此外，到图书馆或有关部门可找对方的资料，也是一个可行的方法。年龄、性别、经历、教育程度等自然是基本内容，但专长、口

才、习惯动作等非常个性化的琐碎内容，也是非常值得关注的。

以上这些，加上你的理智判断，就足以在大体上了解你的对手的思考模式了。此时，可以针对他的思维特征，采取恰到好处的对策。

比如，你所面临的对手是个太过自信的人，你千万不要妥协恳让，因为这会使他产生一种误解，即他提的要求是理所当然的，他的话是完全无误的，谈判毫无疑问地应该以他的意志为转移。为了避免这种“误解”的产生，为了使谈判不至破裂，必须坚持“既团结又斗争”的方针，要做到恰到好处地去攻击，何为适时？当气球充满气时，只需举起细细一根针，轻轻一刺，足矣。平平静静而又一针见效。何为适度？足以消解其自信即可，不要对谈判的对手过分，保持一点谈判气氛。

例如：许杰所在的公司看上了市郊的一块土地，派许杰先去估价。许杰经过调查，了解到这块土地在一年前曾以极低的价格出售过。但是前来接待许杰的中间商对此是一无所知，他站在许杰身旁，指着附近的建筑物，滔滔不绝，口若悬河，一再坚持他所给出的价格是绝对公平合理，并为自己的话做了一些画蛇添足的说明，许杰几乎是一声不吭，过了好一阵子，那位中间商大概从许杰冷漠的反应和严肃的表情中觉察到有些不对头，终于煞住了“车”，讪讪地说了一句：“也许我有些地方说得不怎么恰当，嘿，请多谅解。”“这不是恰不恰当的问题，先生，你出的价钱与我们实际考察得出的结论相差太大了。”

“这块地……以前卖过?!”

“是的。这块地以前以极低的价钱出卖过。”

不需要更多的谈判，中间商就败降啦，原来非常自信的他一下变得非常谦逊，甚至可以说是沮丧了。他一一答应了许杰

代表公司提出的意见，毫无争辩的兴趣。最终，这块土地以许杰开出的价钱成交。

除了了解对方，还要让对方了解你。自然，这种了解是你让他了解，虽为你服务的。因此就不可能是全面的了解。确切地说，是你让对方了解到你想让他了解的东西。

在上面的内容里，我们讲到了你应该学会预先评估自身的实力，并且应该想方设法探查对方对你的了解程度。离开这两点，就根本谈不上谈判时一步展开，以及谈判技巧的巧妙运用，等等。与此同时，你还必须让对方适当地了解你的实力。让对方了解你的实力，但不能完全了解，让其做出错误的判断，你再适时适度攻击就易于获胜。

人非圣贤，孰能无过？人们在工作和生活中出现了过错、失误，是痛痛快快地承认与自责，还是讳莫如深，遮遮掩掩呢？

聪明人往往选择前者，因为发自内心的自责能有效地减少失误造成的危害，消除由此带来的人际隔阂和怨恨。

在事业受到挫折，群众情绪低落时，负有一定领导责任的人引咎自责，能产生振奋人心、鼓舞士气的作用。

除了那些只宜于小范围内进行的以外，自责要敢于亮丑，不怕失面子，尽可能在较大范围内公开进行。同时，自责如果能与在场人相结合，将显得客观公正，令人折服。

毛泽东在一次家宴上听说湖南第一师范校长张干仍在教书，带着不无自责的口吻说：“张干这个人很有能力，很会讲话，三十几岁当第一师范校长不简单。原来我不喜欢他，估计他一定会往上爬，后来却没有。解放前吃粉笔灰，解放后还吃粉笔灰，难能可贵。现在看来当时赶张没有多大必要，每个师范生交十元学杂费也不能归罪于他。”