

第一篇 谈判基础篇

1 谈判学导论

本章要点

- 谈判的产生与意义；
- 谈判的内涵与特征；
- 谈判的构成与分类；
- 谈判的主要理论体系；
- 成功谈判的含义与理念；
- 谈判学的研究对象与方法。

1.1 谈判的产生与意义

〔案例〕

基辛格说媒

基辛格堪称本世纪的谈判大师。一次，基辛格主动为一位穷老农的儿子说媒，想试试自己的折中之技。他对老农说：“我已经为你物色了一位最好的儿媳。”老农回答说：“我从来不干涉我儿子的事。”

基辛格说：“可这姑娘是罗斯切尔德伯爵的女儿（罗斯切尔德是欧洲最有名望的银行家）”老农说：“嗯，如果是这样的话……”

基辛格找到罗斯切尔德伯爵说：“我为你女儿找到了一个万里挑一的好丈夫。”罗斯切尔德婉言拒道：“可我女儿太年轻。”

基辛格说：“可这位年轻小伙子是世界银行的副行长。”“嗯……如果是这样……”

基辛格又去找到世界银行行长道：“我给你找了位副行长。”“可我们现在不需要增加一位副行长。”基辛格说：“可你知道吗，这位年轻人是罗斯切尔德伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意。基辛格功德无量，促成了这桩美满的婚姻，让穷老农的穷儿子摇身一变，成了金融寡头的乘龙快婿。

这则故事说明了什么？基辛格运用自己高超的谈判技巧把看似不可能的事变成了可能，说明了谈判技巧运用领域的广泛性和谈判所产生力量的巨大性，说明了谈判是由分歧到达成一致的过程。如何从分歧到一致？基辛格很好地运用了满足对方的心理需求和交易条件相当这一基本的谈判策略，同时也运用了谈判对手信息的有限性来达到了谈

判的目的。学习谈判原理和技巧，将帮助人们学会解决矛盾和困难，在工作和生活中获得更多的成功。

1.1.1 谈判的产生

1) 谈判的由来

“谈判”一词就其字面意义是指人们为了解决某一问题而进行商谈和决定，英文中把正式的谈判称为“negotiation”把商业中的讨价还价称为“bargaining”。谈判的历史几乎和人类活动历史一样悠久，在原始社会，人们有时为了处理部落内部的一些公共事务或解决部落之间的一些冲突往往需要聚在一起进行商谈和决定以解决分歧缓和矛盾平衡利益这就是谈判的最初形式。随着人类社会的发展，人们之间的交往越来越频繁，需要处理的各种关系或矛盾越来越多，谈判的事项和领域也就逐步扩大，谈判作为一项利害性和智慧性的活动也日益为人们所重视，谈判策略和技巧也越来越被人们所认识和运用。

历史上，许多重大事件无不闪烁着谈判者超人的智慧和精彩的谈判技巧。春秋战国时期苏秦张仪凭三寸不烂之舌成合纵连横之功开中国说家之先河晏子出使楚国扬国威而不辱使命蔺相如大义凛然据理力争方能完璧归赵诸葛亮舌战群儒促成吴蜀联盟才有赤壁大战，形成三国鼎立之势。

回顾中国近现代的历史，许多重要时刻无不与谈判活动联系在一起，无论是清末诸多丧权辱国的“条约”还是抗战解放时期的“西安事变”、“重庆谈判”、“北平谈判”以及改革开放以来中国长达15年的加入WTO的谈判等，都充分说明了谈判活动的重要性和智慧性，所谓“三寸不烂之舌强于百万之师”。在现代社会大到解决国际之间的纠纷小到处理个人之间的恩怨，人们都需要利用谈判。

2) 谈判的产生条件

虽然谈判的历史由来已久，谈判的范围非常广泛，但谈判不是无缘无故产生的。谈判作为一项具有利害关系的特殊活动，需要具备以下条件才会出现：

(1) 谈判源于各自的需要谈判产生的基本动因是需要，人们为了满足某种需要才去谈判，不存在需要就不需要谈判。这种需要与当事人有着利害关系，它可能是经济上的，也可能是政治上的，或者是其他方面的。总之，谈判带有某种动机和目的，这种动机和目的既催生了谈判也制约着谈判。

(2) 交易条件的差异性、联系性和可调性谈判产生的直接条件是谈判各方的交易条件存在着差异性、联系性和可调性。首先，谈判双方之间的交易条件存在着分歧或差异，所以才需要商谈显然没有需要上的分歧就不需要谈判直接成交就可以了。其次谈判双方的交易条件须存在一定的联系或相对接近才有可能谈判，如果条件相差太远或根本没有达成一致的可能性就不可能也没有必要谈判如“基辛格说媒”中穷老农的儿子与银行家的女儿几乎没有谈判的可能性，相反，世界银行的副行长与银行家的女儿就有谈判的可能性了。再次谈判之所以能进行是因为谈判双方的交易条件可以调整存在着商谈的余地相反，“一口价”、“明码标价”就无须谈判命令或强迫对方接受自己的条件就不是谈判。

(3) 行为主体资格的独立性和对等性谈判产生的重要前提是行为主体（谈判者）资格具有独立性和对等性，所谓独立性是指谈判者在谈判利益上是独立的，能分出己方和对方的利害，因此同一利益主体就不能视为谈判，如夫妻之间的家务事、单位同事之间的工作事项等所谓对等性是指谈判主体资格具有对等性有与对方谈判的地位和权利因此上级命令

下级、强者压迫弱者 就不可能有谈判。

1.1.2 谈判的意义

[案例]

工厂关闭 工人失业

一家位于苏格兰的小轮胎公司原来一周只开工 4 天，经理为了加强产品在市场上的竞争力，希望能将工作日改为一周开工 5 天。但是 工会拒绝接受，工会的理想目标是周五不开工。

在漫长的对抗过程中，公司一再表明，如果工会不肯合作的话，公司将可能被迫关闭。看来资方的决心挺大，可工会的决心更大，不肯做出任何让步。双方的斗争又持续了一段时间，最后公司只好宣布关闭，工人随之失业。

在上述案例中 因劳资双方缺乏谈判意识和谈判艺术 导致了两败俱伤 本来可以“双赢”结果变成了“双输”——工厂关闭、工人失业；尤其是工会拒绝用谈判的思路来解决问题，一味以拒谈、对抗来迫使资方接受自己的条件 其结果是因小失大。这个案例充分说明了谈判在现实社会中的作用和意义。

1) 谈判是实现交换的重要手段

交换促进了人类社会的发展 但交换的实现离不开谈判。通过谈判 双方可以提出各自的需要 进行协商 讨价还价 调整条件 从而达成一致 实现交换。

2) 谈判是解决冲突的有效方式

自人类社会有史以来 就离不开冲突 国家与国家之间有争端 组织与组织之间存在分歧 人与人之间产生纠葛。解决这些矛盾 不外乎几种方式：一是武力 二是诉讼 三是谈判。而谈判无疑是首选和最佳方式，在谈判未果的情况下才会考虑采用其他两种方式。通过谈判 冲突双方可以探索多种方案进行合作 各取所需 从而消除分歧 化解矛盾 平息争端。可以说，和平时代谈判是解决两个利益主体之间冲突的主旋律。

3) 谈判可以充分反映各方的意愿和需求

与威胁、强迫、命令不同 谈判是在双方平等自愿的基础上进行的 谈判者可以充分提出自己的意愿和要求 充分交换意见 互相沟通 探讨合作 从而有利于最大限度地发现和满足各方的需要 实现互利、双赢。

4) 谈判有利于增进谈判各方的关系

基于谈判的平等自愿和充分沟通 谈判者通过谈判不仅满足了各自的需要 而且通过彼此交往和合作增强了双方的感情和信任 建立了良好的关系 从而有利于实现双方的长期合作和友好合作。

5) 谈判有利于促进平等与和平

人类社会演进至今，进入了一个和平与发展的时代，但世界并不安宁，不时能看到武力的争斗，乃至战争的硝烟。如果多一些谈判，那么就会多一些平等与和平；如果都用谈判的方法来解决矛盾和冲突，那么人类的步伐就会前进得更快，人类社会也就会变得更加美好。

1.1.3 谈判的应用

1) 谈判的适用范围

从谈判的产生条件可知 谈判是有适用范围的 这种范围主要可概括为两方面 :一为不是真正的谈判 ;二为有无必要谈判。显然不能将普通的说服工作等同于谈判,如有一些观点认为 只要与对方洽谈就是谈判 只要进行说服就是谈判 这就患了‘泛谈理论’的毛病 对正确认识和指导谈判是不利的。因为谈判毕竟是一种耗时费力、讲究策略的正式活动,能不谈判就不谈判,无必要谈判就无须谈判,不是谈判就不要视为谈判。总体来看,谈判主要适用于以下事项:

基于利益的合作。

解决利益的分歧。

解决冲突或纠纷。

为交易达成一致。

显然 谈判并不适用于所有的事项或交易 在一些情况下 用非谈判的方式去解决问题可能更经济、更有效 如零售商店的明码标价,一些企业在销售上的‘统一价’和‘一口价’等。一般来说 越是重要的事务或越是大型的交易 就越需要谈判。

2) 当代谈判的发展

谈判与人类其他活动一样 是随着人类社会的发展而发展的。这种发展主要体现在 :一是谈判的领域不断扩大 ;二是谈判的对象越来越广泛 ;三是谈判的手段和方式更灵活多样 ;四是更注重谈判的效率 ;五是更注重谈判实力和技巧的运用 ;六是更注重合作的双赢和长期性。

1.2 谈判的内涵与特征

1.2.1 谈判的定义

关于什么是谈判,世界各国谈判学者以自己的理解作了多种多样的定义。本书从谈判的产生条件和本质特征出发 将谈判定义为:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的 在一项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件以达成一致的过程。”

以上定义说明了以下几点内涵 :一是谈判的主体是有关各方 所谓各方是指其利益是独立的 ;二是谈判具有鲜明的目的性 是为了自身的利益 不是闲谈、瞎聊 ;三是谈判的客体是一项涉及各方利益的事务,不是随随便便的事,因此它也是比较正式的,当事人也是比较重视的 ;四是谈判的过程是一个磋商和调整的过程,是一种平等地位的互相协商和妥协,是一种心理斗争艺术,而不是强迫、命令或武力威胁 ;五是谈判的成功和谈判的完成以达成一致为标志,没有达成协议就意味着谈判没有成功或谈判没有完成。

1.2.2 谈判的基本特征

1) 谈判是双方利益分歧的调和过程

谈判产生的前提之一是双方存在着利益分歧,正因为双方存在着利益分歧,所以双方才需要谈判。这种利益分歧体现在双方各自提出条件的差异上,谈判的目的就是要通过沟通

协商 调整各自的条件来弥合这种分歧 达成一致 促成谈判的成功。

2) 谈判是合作基础上的竞争

谈判既是合作，亦是竞争；合作是基础，竞争是关键。谈判的合作性表现在谈判是一种互利互惠的活动，谈判者要考虑对方的合理利益，谋求一致，实现双赢；谈判的竞争性表现在谈判同时是一种斗智斗勇的活动，谈判者都在为追求自己的最大利益而与对方斗争，谈判充满着压力 and 对抗，是一场典型的没有硝烟的战争。没有合作，就没有谈判的基础；而没有竞争，就不能争取自己的利益。只讲竞争不讲合作，是一种狭隘的利己主义，不是成功的谈判；只讲合作不讲竞争，就不能维护自己的利益，也不是成功的谈判。因此，谈判要追求合作与竞争的辩证统一，是“合作的利己主义”，即在保持合作的基础上追求己方利益的最大化。

3) 谈判各方存在自己的利益边界

双方的谈判利益边界见图 1.2.1。

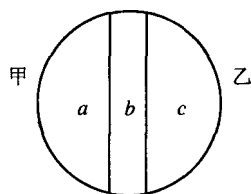


图 1.2.1 甲乙双方的谈判利益边界

假设谈判的双方为甲、乙两方，整个圆代表谈判的总利益。 a 是甲方必须从谈判中获得的最低利益， c 是乙方从谈判中必须获得的最低利益， b 则是双方讨价还价、积极争取为本方所有的利益。对甲方来说，在谈判中他的利益边界是 $a \leq x \leq a+b$ ，这里 x 代表甲方的利益。如果 $x < a$ ，那么甲方必然退出谈判而使谈判破裂；而当 $x > a+b$ 时，因乙方退出而使谈判破裂。同样，对乙方来讲，他的利益边界是 $c \leq y \leq c+b$ ，这里 y 代表乙方的利益。如果 $y < c$ ，则乙方必然退出谈判；而当 $y > c+b$ 时，则甲方退出谈判，两者均使谈判破裂。

了解和把握谈判的利益边界是非常重要的。在谈判中必须满足对方的最低需要，无视对方的最低需要，无限制地逼迫对方，最终会因对方退出而使己方到手的利益丧失。因此，在谈判中要把握好进攻的“度”，适可而止地争取自己的利益。

4) 谈判的基本工具是语言 主要方式是说服对方

谈判是在平等自愿基础上沟通协商的过程，其基本工具是语言艺术，而说服对方接受自己的条件则是语言艺术的集中体现。虽然在谈判中不排除采用一些非语言的工具和非说服的方式，但它们是补充，而不是主旋律。这是采用谈判方式使对方接受自己的条件与采用非谈判方式使对方接受自己的条件（如强买强卖）的一个根本区别。

5) 谈判的根本目的是实现己方的谈判目标

谈判具有鲜明的目的性，这种目的性不能简单地归结为达成协议，而要取决于谈判者的谈判目标。谈判目标总体来说可分为两类：一是以达成协议为主（合作为主）；二是以实现己方的最大利益为主（竞争为主）。两种不同的谈判目标决定了不同的谈判思路和策略，但无论哪一种谈判目标，谈判者都会有自己的最低利益目标。因此，谈判的根本目的是实现己方的谈判目标，而不是一味地追求谈判的成功。显然，谈判目标一方面制约着谈判活动的进

行另一方面谈判目标是否清晰、可行也影响着谈判的有效性。

6) 影响谈判结果的主要因素是人员、权力、时间和信息

影响谈判结果的因素既有主观因素,也有客观因素,既有内因,也有外因。其中谈判人员的素质和能力是影响谈判结果的核心因素,谈判成效如何,关键取决于谈判者的主观能动性的发挥。

谈判权力是指谈判者所拥有的影响力和决定力,它受到多方面因素的影响,如谈判组织的实力与信誉,谈判者个人所拥有的正式权力和地位,谈判者的个人专长和人格魅力,谈判者所拥有的谈判筹码等。谈判权力是获取谈判优势和主动权的重要来源,是影响谈判结果的重要因素。

时间影响着谈判者的准备程度、需求程度和压力程度,从而改变着双方的力量对比,时间不同,对谈判者的心理影响不同,谈判者所做的选择亦不同。因此,时间制约着谈判结果。

信息是作出决策的前提,谈判者所拥有的相关信息的多少及其真伪直接影响着谈判者的决策和行动,在谈判中谁拥有信息优势,谁就拥有主动权。因此,信息影响着谈判的结果和成效。

以上4大因素是影响谈判结果的主要因素,亦是构成谈判实力和运用谈判策略与技巧的主要来源。

7) 谈判的成功以达成协议为标志

虽然达成协议不是谈判成功的全部意义,但无论何种类型的谈判,只要谈判成功了,均需要达成协议。这种协议可能是书面协议,也可能是口头协议。协议就意味着对谈判双方具有约束力,谈判双方应遵照协议的内容去执行。书面协议具有法律约束力,而口头协议只具有道德约束力。因此,谈判是一种比较正式和严肃的活动,与一般意义上的闲谈、商谈不同。

1.2.3 谈判与推销的区别和联系

一些人常常将推销与谈判混为一谈,认为谈判就是推销,推销就是谈判,用推销的原则来指导谈判,其结果在实践中往往犯错误,达不到良好的谈判效果。实际上,谈判与推销既有内在的联系,又有本质的区别。弄清两者的区别与联系,对正确指导谈判与推销活动具有重要的意义。

1) 谈判与推销的区别

谈判是一种与对方进行磋商以达成一致的活动,推销是一种推动对方进行购买的活动,因此推销只适用于卖方,而谈判既适用于卖方,也适用于买方。

谈判的产生往往需要一定的条件和时机,即双方经过一定的认知和准备后,具有谈判的意愿和必要时才会真正开展谈判;而推销则没有这种条件限制,它可以由推销者自主地掌握进行。

在谈判中,谈判的主动权既可以在买方,亦可以在卖方,双方的地位也更平等,而在推销中,因卖方主动找买方,因此交易的主动权往往掌握在买方手中,买方的地位也往往优于卖方。

谈判的主要目标是实现己方利益的最大化,而推销的主要目标是卖掉商品,因此谈判的重心是促使对方接受己方的条件,而推销的重心则是激发对方的购买欲望。

谈判是一场心理斗争，讲求的是力量对抗，注重谈判实力和谈判谋略的运用；而推销是一场说服运动，讲求的是如何调动和满足顾客的需求，注重产品利益和推销技巧的运用。因此体现在具体的方式方法上两者亦有很大的不同如推销者需要主动、热情、尽量接近对方，而谈判者则未必需要，有时甚至是相反。总体来看，谈判活动比推销活动更复杂、更策略。

2) 谈判与推销的联系

虽然谈判与推销有这样那样的区别，但两者亦有一定的内在联系。推销的实现常常需要谈判才能完成不是所有的推销都需要谈判)当谈判者是推销者的时候，推销与谈判是密不可分的，推销构成了谈判的前奏，即推销进行到一定时候，对方具有购买的兴趣和谈判的意愿时，谈判就随即开始，此时谈判者既需要推销，也需要谈判。此外，无论是谈判还是推销都主要依赖于说服艺术因此，在说服艺术上两者有共同之处。

1.3 谈判的构成与分类

1.3.1 谈判的构成要素

一项完整的谈判活动须具备以下要素，否则，谈判活动就无法进行。

1) 谈判主体

谈判活动显然要有主体，即谈判当事人。谈判当事人常常具有双重性：一是谈判的代表者，即谈判的个体或团队；二是谈判组织，即谈判者所代表的组织。谈判主体的这种双重性，对指导谈判具有重要意义，即在谈判中既要重视谈判组织的需要，亦要重视谈判代表的需要，两者不可偏废。为了便于称谓，对谈判主体统称为“谈判者”。

2) 谈判客体

谈判活动要有谈判的标的和议题，即谈判客体。所谓谈判标的是指谈判的事物，如贸易型谈判的标的是指买卖的货物，服务型谈判的标的是指服务的内容等；所谓谈判的议题是指谈判的具体内容或交易条件，如价格、数量、质量、付款方式等。

3) 谈判目的

谈判目的是构成谈判活动不可缺少的因素。只有谈判主体和客体，而没有谈判目的，就不能构成真正的谈判活动，而只是闲谈。正因为谈判各方鲜明的目的性，才会使得谈判活动具有较强的冲突性和竞争性，而闲谈则不涉及各方的利害关系，也不会导致双方的对立或竞争。

4) 谈判行为

谈判活动是通过谈判双方的谈判行为来进行的，有谈判的主体、客体和目的，而没有谈判行为，显然只是谈判的构想，而不是谈判的现实。谈判行为是指谈判主体的言行举止或具体活动，是决定谈判结果的主要因素。

5) 谈判环境

谈判活动都是在特定的环境下进行的，受到环境的具体制约，脱离了具体的环境去谈论谈判就没有什么意义。这种环境既包括了外部的大环境，如政治、经济、文化、市场、竞争等，亦包括了谈判的小环境，如时间、地点、场所、交往空间等。

6 谈判结果

一项完整的谈判活动必须要有谈判结果。无论谈判成功与否 都需要有相应的结果 没有结果,则意味着谈判活动还没有结束。有些谈判旷日持久或相持不下,但只要没有明确的谈判结果 那么谈判就有继续的可能。谈判活动不了了之 只能称为“不完整的谈判”应尽力避免。

以上因素既是谈判构成的要素 也是影响谈判活动具体进行的因素 更是分析和研究谈判的依据和来源。

1.3.2 谈判的分类

根据不同的划分标准 可以将谈判活动分为不同的种类。认识谈判的不同种类 是分析谈判的原则、方法和策略的基础。

1) 按谈判主体的多少划分

(1) 双边谈判是指谈判主体只有两方的谈判。

(2) 多边谈判是指谈判主体多于三方的谈判。

2) 按参加谈判人数的规模划分

(1) 小型谈判一般认为是指谈判各方的人数在 4 人以下的谈判。

(2) 中型谈判一般认为是指谈判各方的人数在 4~12 人的谈判。

(3) 大型谈判一般认为是指谈判各方的人数在 12 人以上的谈判。

规模不同的谈判,谈判的复杂程度和谈判涉及的人员范围等亦不同。规模越大的谈判,谈判的复杂程度越高 涉及的人员范围越广 谈判所需的准备也越充分。

3) 按谈判利益的性质划分

(1) 商务谈判是指以经济主体、营利活动为性质的谈判,如商品贸易、工程承包、项目合作、投资、服务、咨询、代理等。

(2) 非商务谈判是指以非经济主体、非营利活动为性质的谈判,如外交事务、战争调停、政治争端、行政矛盾、社会冲突、民事纠纷等。

商务谈判与非商务谈判有时可能互相交织 但两者的性质不同 因此所遵从的原则方法和策略亦有较大的不同。如两者的对抗性质不同,故谈判的斗争程度亦不同。

4) 按谈判所在的地点划分

(1) 主场谈判是指谈判场所在己方所在地的谈判。主场谈判因己方更适应或掌握更多的主动权,因此往往有利于己方。

(2) 客场谈判是指谈判场所在对方所在地的谈判。客场谈判往往更有利于对方。

(3) 中立地谈判是指谈判场所在第三方中立地的谈判,其对双方的影响更平等。中立地谈判往往适用于谈判双方冲突激烈或对双方有重大影响的谈判,如国际争端。

5) 按谈判者接触的方式划分

(1) 面对面谈判是指谈判当事人面对面进行的谈判。面对面谈判往往更生动活泼,更能准确地反映当事人的意图,双方往往也更容易沟通和接近,谈判的效果也就更好,因此成为谈判的主要形式。其缺点是比较正式和耗时耗财,也容易受到场地和时间的制约,因此往往适用于谈判的正式阶段。

(2) 电话谈判是指谈判当事人以电话形式进行的谈判。电话谈判具有方便、省时、高效、不太正式等特点 因此 往往适用于惯例交易或谈判的试探、缓和阶段 为面对面谈判做

准备。但电话谈判有着容易造成误解、没有足够的时间考虑、对方比较容易拒绝、无法验证等缺点。正如有些事情适合面谈，而有些事情适合电话交谈，电话谈判本身也是谈判策略的一部分。

(3) 书面谈判是指谈判当事人以书面形式进行的谈判，即当事人不是通过面对面或电话形式而是通过文书往来包括各种电子文书的形式进行的谈判。书面谈判具有正式、严肃、精练等特点，适用于谈判的问询、通知、争议、承诺等事项，是谈判重要的补充方式。

以上 3 种形式的谈判因其特点不同，因此在运用过程中其语言要求、方式方法、策略艺术、分寸把握等亦有很大的不同。

6) 按谈判内容与谈判目标的关系划分

(1) 实质性谈判是指谈判内容与当事人的谈判目标或利益具有直接关系的谈判，如价格、质量、付款、运输、保险等的谈判。

(2) 非实质性谈判是指谈判内容与当事人的谈判目标或利益没有直接关系的谈判，如谈判的时间、地点、议程、人员安排等。非实质性谈判往往是为实质性谈判的顺利进行作铺垫的，但不能错误地认为它无关紧要或仅仅起从属性作用，实际上非实质性谈判往往对实质性谈判及谈判结果具有重要影响。

7) 按谈判各方的准备和进展程度划分

(1) 正式谈判是指谈判各方对谈判已有一定的准备后正式进行的谈判，即谈判内容和行为对谈判当事人具有实际的利害关系和约束力。

(2) 非正式谈判是指谈判各方接触性、试探性的谈判，一般起着通报情况、沟通关系的作用，它往往为正式谈判探索前景、扫除障碍；或者当形势和条件不适合采用正式谈判时采用的一种方式，它对谈判双方一般都没有实际的约束作用。如当双方的谈判需求或意图不是很明朗时，就可采用非正式谈判以作进一步的了解。非正式谈判，双方派出的往往也是非正式谈判代表，如较低级别的职员、第三方代表等。

一般来说，真正的谈判都是正式的，非正式谈判常常是正式谈判的前奏。无论是正式谈判还是非正式谈判，既可能属实质性谈判，也可能属非实质性谈判，例如非正式谈判也可能涉及实质性内容。

8) 按谈判各方对谈判的意识划分

(1) 有形谈判是指谈判各方已经意识到谈判开始或存在的谈判，亦即谈判各方对谈判的对象、目的、内容和议题已有较清楚的认识。

(2) 无形谈判是指谈判一方已经开始谈判或作谈判的准备，而另一方尚未意识到这种谈判的存在。无形谈判常常是谈判的一种谋略，在对方不知觉的情况下，作谈判的充分准备，以增强己方的谈判实力或寻找有利的谈判时机。无形谈判一般通过对方不知悉的方式实施，如宣传造势、搜寻于对方不利的证据、摸清对方的底细等，一旦条件成熟，则与对方开展有形谈判。

[案例]

工程师得到了最优惠的利率

芝加哥一家大银行在南部地区有一个分行。该分行有个客户公司，公司归一个很不好对付的工程师所有。工程师有个习惯：年成好时日子过得相当好，而在年成坏的时候又不把

较多的利润放回公司投资。总行的人曾警告分行的经理，他们不同意给那家公司额外透支，尽管该公司在地方上经营多年，声誉也很好。

工程师想要一笔贷款来做另一桩生意。他知道，若直截了当提出这件事，或进行任何说服，都是得不到这笔款子的。他曾有向银行恳求的念头，但他认为这有失他的风度，况且银行经理对这种恳求的声音也听得多了。

因此，他决定削弱分行经理的地位。他让他的会计向银行抱怨了一番，仿佛这些问题全是银行的错。银行业务本来就有点清淡，业务主任给会计打了个电话道歉。公司在得到外汇时银行有所延误，这又引起了会计的极大不满，银行只好再深表歉意。通过让他的会计提意见的方法，工程师正试图迫使银行屈从。后来他又找到了银行一个更严重的错误，银行把工程师个人账户的账记错了。工程师打电话大发脾气，他历数了银行以前所犯的错误，要求银行作出书面解释。

2周后，提心吊胆的分行经理收到了一个由工程师打来的私人电话。他问经理，若作为能延续两年以上的私人贷款，正常的利率情况怎样，因为怕遭到另外的攻击，经理给出的利率有所优惠。工程师问这个利率是否是市场上最优惠的利率。经理说是的，就他所知，这可能是目前市场上最优惠的利率。工程师解释说，他准备购买一批东西，并在考虑几种不同的筹款方式。他当然认为要是他找银行借款，只要给出一般的保证，凭他个人账户借到这笔钱是不成问题的。经理同意了，随后这笔生意就达成了。

分行经理受到了总行的谴责，因为他允许客户的负债总额又增加了。但经理解释说，要么同意借给他钱，要么失去这个客户。

9) 按谈判各方的诚意程度划分

(1) 真实谈判是指谈判者的真实目的与谈判的具体目的相一致的谈判。真实谈判的谈判代表往往是真实的，其所进行的谈判活动也是真实有效的。

(2) 非真实谈判也叫影子谈判，是指谈判者的真实目的与谈判的具体目的不一致的谈判，这种谈判的代表往往是虚假的，其谈判的目的也是虚假的。非真实谈判也是谈判的一种谋略，其目的在于摸清对方的动向或底细，以其为真实谈判所用，如商贸领域中“货比三家”的谈判。

[案例]

房屋买卖的谈判方法

假如你想买一套房子（旧房），没有什么比打听卖主的真正价格更费劲的事了。但有一种方法可行，那就是找一个替身。

你的替身会见了卖主并询问价格。卖主开价 56 万元，你的替身立即还价 32 万元。卖主可能被激怒，不愿成交，但不管怎样，你基本可以弄清他的心理价位。下一步是等待几天，另找一个替身，用一种稍微不同的方式试探，报一个稍高的价格，但在条款上极其苛刻。第二个替身会搜集更多的资料，帮助你把一个较低的价格塞进卖主的头脑，使卖主明白，只有在这个价格水平上才有可能成交。此后，你就可以正式出场了，你不仅可以得到一个较低的价格，而且不会引起卖主的反感。

10) 按谈判进行的程序划分

(1) 纵向谈判是指上一个议题是下一个议题的条件的谈判，即谈好一个议题再接着谈下一个议题；若上一个议题未谈成，则没有必要谈下一个议题。纵向谈判往往从一方或双方最关心的问题开始，具有节约时间、直奔主题的特点，适用于时间要求紧、竞争激烈等情况的谈判，但其易导致谈判的僵局或破裂，从而影响谈判的效果。

(2) 横向谈判是指下一个议题不以上一个议题为条件的谈判，即一个议题谈不成，可以接着谈另一个议题。横向谈判往往从双方最易谈成的议题开始，具有灵活、氛围较好、最大限度地促进谈判的成功等优点，其缺点是相对比较耗时。

11) 按谈判结果的性质划分

(1) 分配谈判 (Distributive Bargaining) 亦称零和谈判或有输有赢的谈判，一方所得恰恰是另一方所失的谈判。例如，在商品买卖中，你从卖主那里砍下来的每一分钱都是你的收益，而却是对方的损失。因此，分配谈判的本质是对一份固定的收益谁应分得多少而进行谈判，各方都在为自己的“赢”而争斗。

(2) 综合谈判 (Integrative Bargaining) 又称双赢或多赢谈判，即至少有一种方案能使各方都赢的谈判。综合谈判比分配谈判更可取，因为它建构的是长期的关系并推进了将来的共同合作，它将谈判各方团结在一起，并使每一个人在离开谈判桌时都感到自己获得了胜利。但综合谈判要具备一定的条件，如双赢方案的存在，信息的公开和双方的坦诚，一方对另一方需求的敏感性、灵活性等。

1.4 谈判的主要理论体系

谈判作为一门学科的历史并不长，产生于 20 世纪 60 年代，但谈判理论的发展却非常迅速，有关谈判的著述颇为丰富，这反映了人们对谈判兴趣的增长和对谈判理论的需要。一些具有代表性的谈判学家和谈判理论对谈判实践活动的指导作用日益增强。

1.4.1 谈判需要理论

谈判需要理论由美国谈判学会主席、大律师杰勒德·尼尔伦伯格在总结心理学家马斯洛“需要层次论”的基础上提出。“需要层次论”认为人的基本需要可以分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要 5 种需要，并且是从低到高而演进的。以此为理论基石，尼尔伦伯格在《谈判艺术》(The Art of Negotiating) 一书中系统地提出了“谈判需要理论”。

“谈判需要理论”认为需要是谈判产生的基础和动因，因为人类的每一种有目的的行为都是为了满足某种需要，对谈判主体而言，如果不存在某种未被满足的需要，人们就不会走到一起谈判了；谈判者应去发现与谈判各方相联系的需要，对驱动着对方的各种需要加以重视，以选择不同的方法去影响对方的动机；谈判可以划分为 3 个层次：个人与个人之间的谈判、组织与组织之间的谈判及国家与国家之间的谈判；在任何一种非个人的谈判中，都存在着两种需要，即组织（或国家）的需要与个人的需要，谈判者不仅要重视组织的需要，更要重视个人的需要，通过发现和诱导个人的需要，进而影响他的立场、观点，致使谈判向有利于己方的方向发展。

谈判需要理论将适合于不同需要的谈判方法划分为 6 种类型：谈判者顺从对方的需要；

谈判者使对方服从自己的需要；谈判者同时服从对方和自己的需要；谈判者违背自己的需要；谈判者损害对方的需要；谈判者同时损害自己和对方的需要。一般地说，谈判者对第一种方法（顺从对方的需要）比第二种方法（使对方服从自己的需要）更能加以控制。以此类推，第六种方法最难控制。同时，依照人的需要层次的高低，谈判者能抓住的需要越是基本，在谈判中获得成功的可能性就越大。此外，在谈判活动中，没有一种策略是绝对的，往往要涉及多种需要、多种方法和多个层次。

谈判需要理论以心理学为基础，为研究和制定谈判策略提供了一个有用的框架和途径，对指导各种类型的谈判活动均具有现实意义。其核心是，谈判者要善于重视、发现和引导对方的需要，通过对需要的恰当控制来达成谈判的目标。

[案例]

矿主的特殊需要

荷伯曾代表一家大公司到俄国买一座煤矿。该煤矿的主人是一个强硬的谈判者，他的开价为 2 600 万美元，荷伯还价为 1 500 万美元，但矿主始终坚持 2 600 万美元的原始报价不变。谈判在几个月的讨价还价中艰难地进行，荷伯已将还价抬到 2 150 万美元。但矿主始终坚持 2 600 万美元，拒绝退让。因此，谈判陷入了僵局。荷伯意识到这背后肯定有其他的原因，只有挖出这一信息，谈判才能进行下去。

荷伯非常诚恳地与矿主交流，并邀请他打网球。终于，矿主被荷伯的耐心和诚意所打动，向荷伯说出了他的意图。他说：“我的兄弟卖了 2 500 万元，外带一些附加条件。”荷伯恍然大悟，矿主坚持原始报价的真正原因是要与他兄弟攀比，他要超过他的兄弟。这是矿主的特殊需要。

找到矿主的特殊需要后，荷伯就去了解矿主兄弟的卖价及附加条件。然后采取了新的谈判方案，而矿主也作出了让步，双方终于达成了协议。最后的买价并没有超出预算，但付款方式及附加条件使矿主感到自己远远超出了他的兄弟。

1.4.2 谈判结构理论

谈判结构理论由英国谈判学家马什（P. D. V. Marsh）提出。马什认为谈判是一个过程，这个过程通常由 6 个阶段构成：谈判计划准备阶段、谈判开始阶段、谈判过渡阶段（对谈判开始阶段的回顾、总结）、实质性谈判阶段、交易明确阶段、谈判结束阶段。

在整个谈判过程中，谈判将围绕这 6 个相互紧密联系的谈判阶段，进行谈判计划的制定与决策；谈判方案的选择与评价；确立谈判的终极目标并形成每次谈判的具体目标；确定初次发盘水平和讨价还价的范围与幅度；对合同争议进行分析并采取相应措施和策略；分析研究谈判环境因素的影响；确定谈判班子的人选、配合、职责与任务；谈判信息的传递方式与保密工作等。在各个阶段，谈判者应充分运用必要的数学与经济分析，根据谈判计划与原则、策略的要求，通过一切可能的措施，实现谈判目标。

谈判结构理论首次划分了谈判的过程，对深入分析和研究谈判活动奠定了良好的理论基础，这一理论亦被大多数经典教材所采用，尤其在商务谈判领域有着广泛的运用，但在政治、外交、军事等领域中却不易被人接受。

1.4.3 谈判技巧理论

英国谈判学家比尔·斯科特曾担任英国许多大公司和政府机关的谈判顾问，并为世界许多国家培养了大量谈判能手。斯科特在商务谈判领域研究中，更注重谈判技巧的研究，并形成了一套独特的“谈判技巧理论”。

斯科特认为，谈判技巧就是指谈判者在长期的实践中逐渐形成的以丰富实践经验为基础的本能的行为或能力。谈判技巧是以心理学、管理学、社会学及对策论等为指导并在实践中锻炼成熟的。

谈判技巧理论将谈判方针归纳为 3 种：谋求一致的方针、皆大欢喜的方针以及以战取胜的方针。在不同的环境条件、不同的谈判目标与不同的谈判对象情况下，应当采取不同的谈判方针，这些方针的实施也需要相应技巧的配合。谋求一致的方针是使谈判形式、谈判气氛尽量具有建设性的一种积极的谈判方针，以追求双方的共同合理利益；皆大欢喜的方针是寻求各方都能接受的、折中的谈判结果的一种谈判方针，它主要以满足对方的利益和达成协议为目的；以战取胜的方针是一种主要以战胜对方为目的的谈判方针，追求己方利益的最大化。斯科特极力推荐谋求一致的方针，主张尽可能避免以战取胜的方针，尤其是在商务谈判领域。同时，谈判的方针要依靠一系列相应的策略、方法、技巧来实现，其运用是一个斗智斗勇的过程，也是一个根据具体情况不断调整的过程。在采取谋求一致的方针时，为了创造良好的谈判气氛，谈判者应把握住 4 个问题：目标 (Purpose)、计划 (Plan)、进度 (Pace)、个人 (Personalities) 4P 问题。

斯科特的谈判技巧理论强调了谈判的技巧性和灵活性，对指导谈判实战和培训谈判人员具有很强的实用性，但它跟任何技巧一样，往往局限于战术，而没有从战略的高度来认识和指导谈判。同时，它更多地适用于商务谈判，而在政治、外交、军事等领域被认同的程度不高。

1.4.4 谈判实力理论

美国著名谈判学家约翰·温克勒长期从事谈判技巧的研究，并在此基础上进行理论升华。在《讨价还价的技巧》(Bargaining for Results) 一书中比较系统地提出了“谈判实力理论”。他认为，谈判技巧运用的依据和成功的基础是谈判实力，技巧的运用与实力的消长有着极为密切的关系；建立并加强谈判实力的关键在于对谈判的充分准备和对对方的充分了解。通过恰当的语言和交往方式，在对手面前树立或加强关于己方的印象，探索彼此的力量对比，采取一切可能的措施增强己方谈判实力，是谈判成功的主要技巧。温克勒还极为强调谈判行为对谈判的影响，认为当事人在谈判过程中的行为举止、为人处事对谈判的成败有着至关重要的作用，谈判者在谈判中的行为将被看做是他所代表的组织的素质中最有说服力的标志。针对商务谈判，温克勒提出了“十大谈判原则”和具有普遍适用性的“价格—质量—服务—条件—价格”逻辑循环谈判法则。即如果对方在价格上要挟你，就和他谈判质量；如果在质量上苛求你，就和他谈判服务；如果在服务上挑剔你，就和他谈判条件；如果在条件上逼迫你，就和他谈判价格。如此循环，而不能直接和轻易地在价格上作出让步。

温克勒的谈判实力理论不仅具有极强的实用性和操作性，亦具有很高的理论价值，尤其是在商务谈判领域有着广泛的影响力和接受度，是学习的重点。为了更好地掌握该理论，本书在该理论的基础上，作进一步的补充和完善。

1) 谈判实力的含义与特点

所谓谈判实力是指谈判者在谈判中相对于谈判对手所拥有的综合性制约力量，它不仅包括谈判者所拥有的客观实力（如企业经济实力、科技水平、独特性、规模、信誉、品牌等）更包括谈判者与对方相比所拥有的心理势能，而这是谈判策略和技巧运用的主要来源。谈判实力强于对手，就能在谈判中占据优势、掌握主动，取得于己方更有利的谈判结果。此外，谈判实力与谈判权力虽有共同之处，但不是同一个概念，谈判实力包括谈判权力，而谈判权力主要指谈判者本身所具有的影响力。

谈判实力具有以下特点：

(1) 综合性谈判实力来源于影响谈判结果的各种因素，既包括客观因素，也包括主观因素；既有外部因素，也有内部因素。它受到多种因素的影响和制约，决不能简单地将其等同于经济实力或固有实力。

(2) 相对性谈判实力不是绝对力量，而是相对力量，它只有针对某一特定的谈判对手、谈判环境和谈判事项时才有意义，它是经谈判各方对比后所形成的相对力量，同时不存在不受环境和事物制约的谈判实力。

(3) 动态性正因为谈判实力是一种相对力量，因此它是可变的。谈判者可能在此时实力强于对手，但在彼时实力又可能弱于对手；可能在此事上实力强于对手，但在另一件事上实力又可能弱于对手。由于谈判者的谈判技巧和行为举止对谈判实力影响甚大，而这些因素是微妙变化的，因此谈判实力也是微妙变化的。这种微妙性，不仅决定了谈判实力的可变性，也决定了谈判更多的是一种心理斗争。

(4) 隐蔽性谈判实力一般不会轻易地暴露出来，它常常虚实结合地使用，构成谈判谋略的重要部分。因此，谈判者要懂得实力的展示方式和使用时机，而不可将自己的实力底细轻易泄露给对方。

2) 影响谈判实力的主要因素

(1) 交易内容对双方的重要性交易内容对一方越重要，说明该方的需求程度越高，其主动权就越差，因此谈判实力就越弱，反之，谈判实力就越强。

(2) 交易条件对双方的满足程度交易条件对一方的满足程度越高，说明交易条件对其越有利，其让步或回旋的余地越大，在谈判中就越主动，因此谈判实力就越强，反之，谈判实力就越弱。这就是为什么“出价要高、还价要低”的道理所在。

(3) 竞争对手的强弱谈判者面临的竞争对手越多，实力越弱，其所承受的压力就越大，谈判的主动权和影响力就越差，显然，谈判实力就越弱，反之，谈判者面临的竞争对手越少，或优势越明显，或独特性越高，谈判实力就越强。

(4) 谈判者信誉的高低谈判者的信誉包括资信状况、业绩记录、企业形象、知名度、美誉度、口碑、社会影响等因素，信誉越高，谈判实力就越强。在商务谈判中，信誉是谈判者最宝贵的资本，是构成谈判实力最重要的组成部分之一。

[案例]

奥莉小姐得到了贷款

奥莉小姐的公司面临严重的资金短缺。在这段萧条的日子里，缺钱的人太多了，银行会主动敲她的门来提供这笔贷款的。但是还得去贷款，怎么去办呢？

是这样吗 经过多次犹豫不决 最后她鼓足勇气走进银行“请借给我一笔钱吧 我现在实在身无分文 帮我渡过难关 我以后会报答你们的。”

奥莉小姐才没这么蠢呢。她穿得比有钱时还阔绰，手上带着昂贵的金表，还挂着一把联谊会的钥匙，身后跟着两位衣冠楚楚的随员。她阔步走进银行，引起周围人的震动。“嗨，这是那位女大亨啊！”

……奥莉小姐轻松地得到了贷款。

(5) 谈判者经济实力的大小经济实力通常表现为谈判者的资金状况、规模、技术水平、经营状况、市场占有率等 经济实力越强 谈判者的承受力和影响力就越强 谈判实力自然越强。但需要再次指出的是，经济实力不等于谈判实力，它只是形成谈判实力的基础因素和潜在条件。

(6) 谈判时间耐力的高低时间是改变谈判实力对比的重要因素，谈判者对时间的耐力反映了需求的强度和迫切程度，时间耐力越强，谈判的承受力和主动性越强，谈判实力自然就越强。因此，谈判者在谈判中应有充分的时间余地和耐心。

[案例]

惟一卖主与惟一买主的谈判

在谈判技巧研讨上，常有这么一个练习：一个人必须将一辆二手车设法卖给另一个人。汽车的卖主被告知，只有惟一的这么一个买主，而且汽车日渐破损，这将成为不利条件（但是，这一信息并没有告诉买主）。同样，买主也被告知，他必须买下这辆汽车，因为它是市场上这种款式的汽车中仅存的一辆（但是也没告诉卖主这一情况）。做买卖的双方必须尽可能把这笔交易做好。

最后的结果会怎样？好处总会跑到战斗得最顽强、最坚持的人那里去。谁经得起时间的考验，谁就可能得到更多的利益。

(7) 谈判信息掌握程度在谈判中，谁具有信息优势，谁就具有主动权。相关信息的多少、真伪、及时性等信息掌握程度与谈判实力息息相关 两者基本上成正比。

(8) 谈判人员的素质和行为举止谈判人员的基本素质、谈判能力、谈判技巧及为人处事等，对谈判实力亦具有十分重要的影响，毕竟谈判是通过人来完成的。选择优秀的谈判人员，谈判人员的举止适当，是增强谈判实力的重要途径。双方谈判实力的对比见表 1.4.1。

表 1.4.1 甲乙双方的谈判实力对比

事 项	甲方实力	乙方实力
甲方登门联系一项对甲乙双方均有利可图的业务	弱	强
甲方急于想谈成业务	弱	强
甲方对乙方提出的某些问题不够了解	弱	强
甲方一直受到乙方的推崇	强	弱
对甲方的某些要求,乙方模棱两可	弱	强
甲方待人热情大方,但对谈判却有些吹毛求疵	强	弱
甲方坐着,乙方站着	强	弱

续表 1.4.1

事 项	甲方实力	乙方实力
甲方请乙方进房间	强	弱
甲方人员权力较大,乙方人员则常请示上级	强	弱
甲方衣着整洁,乙方衣着脏乱	强	弱
甲方对谈判业务很感兴趣,愿意亲自跑腿	弱	强
甲方在与乙方谈判时,又与第三方谈判同一项目	强	弱
甲方人员私下要求乙方人员或私下贿赂乙方人员	弱	强
甲方的贿赂被乙方人员接受	强	弱
甲方论证问题时资料充足,乙方人员一时难辨真伪	强	弱
甲方对谈判的成败不关心或表现兴趣不大	强	弱
甲方在一项协议达成时总愿意主动给乙方一些甜头	强	弱
甲方人员对乙方的谈话总是多听、多记、多问,少表态	强	弱

3) 温克勒提出的商务谈判的十大原则

(1) 只有在非谈不可的情况下才去谈判这句话有两重含义：一是没有必要谈判就不要谈判，如果不用谈判就可以解决问题，那自然是最理想的结果；二是不要轻易给对方讨价还价的余地，应努力使自己处于一种没有必要讨价还价的地位，即使要作让步，也要让对方感觉至多只能在枝节问题上交涉，核心问题是不可谈判的。

(2) 一定要有所准备通常，谈判开始的 15 分钟内就可明了谁占优势，尽管后面的谈判还长，但在此期间内，谈判的总体框架已确定下来了。因此事先一定要充分准备，以捷足先登，在没有准备的情况下应尽量避免谈判。应尽一切可能了解对方，对方的需求如何，问题在哪里，谁是做决定的人等等，那些进行了详尽的调查研究并做了充分准备的谈判人员，他们的亮相将分外有力，因为他们了解自己要达到的目标，也能确立对方的期望，就能更好地掌握谈判的主动。相反，仓促应战，或在自己没有意识的情况下就被卷入谈判，那么其谈判地位是非常脆弱的。

(3) 要通过给予对方更多的心理满足来增强谈判的吸引力谈判者一方面需要保持强硬的态度，在主要问题上尽量坚持不作让步，或让对方先提出条件以保持主动；另一方面又需使对方保持对谈判的兴趣，增强其心理满足感，如给对方适当的称赞，让对方感觉所得来之不易，人家已作出了重大牺牲，也给自己下了台阶等。谈判的技巧来源于给对方心理上的更多满足，而不是实际利益上的更多满足。

[案例]

只剩 99 顶高帽了

清人《一笑》中有这么一则故事 有位京中的朝官将要到地方任职 临行前向他的老师道别。老师教诲他说：“外官难做 你好自为之。”这位朝官踌躇满志地说道：“老师请放心 学生已准备下了高帽 100 顶 逢人便送一顶 当可化险为夷。”老师面带愠色道：“我辈以直道做人 怎么能这样做呢？”那位朝官赶忙回道：“天下像您老师这样不喜欢戴高帽的人 实在是太少了 我辈应该向您学习呀！”老师这才喜笑颜开 点头道：“你这话不无道理呀！”那人出门后便自言自语道：“我的 100 顶高帽只剩下 99 顶了。”

(4) 使用你的力量，但开始时不宜操之过急谈判者要善于使用力量来增强对对方的影响力，因此在谈判过程中应把己方相对于对方的力量关系盘算清楚，并决定是否有必要提高己方的力量。如可以通过让对方感到内疚、问心有愧，或邀请对方到你的办公室等方式，来提高你的力量。但使用力量时不宜过急或过于直露，这样会使对方加强防备，最好通过暗示或间接的方式来展示力量如来自第三者的影响、舆论的压力、非正式渠道等。

(5) 让对手们去竞争孤注一掷是谈判的大忌，谈判者的热情和兴趣都会使对方不肯让步，而过于急切则是一种虚弱的信号。不要这样做，要使对方为了得到你的注意而竞争，除了选择适当的时机，你还需要一个能成为对方势均力敌的对手的竞争者。无论何时，作为卖方，你总可以找到一个质量比你差而价格比你高的竞争者；而作为买方，你总可以找到一个出价比对方低而质量比对方好的竞争者。

(6) 给自己留有余地当你获取时，应提出比你预想的目标还高些的要求（如你想要 20 那么先提出要 25）当你付出时 应提出比你预想的目标要低些的要求 如你愿意给 10 那么先提出给 7）。总之，你作出的最后结果，应略好于对方最初的料想。给自己留有适当的余地，不仅可以增加谈判的主动权，还可以增强对方的满足感。一般情况下，决不可把自己的底牌一次亮给对方，或根本不给对方讨价还价的空间。

(7) 智圆行方优秀的谈判者不会轻易地暴露自己能做到或愿意做到的是什么，也不会透彻地把自己需要什么及为什么需要等告诉对方，他们总是在十分必要的情况下，才会把自己的想法一点一滴地透露出来；同时，他们决不会暴露出他们正在承受的压力。另一方面，谈判者也没有必要去做一个说谎的人，保持正直非常重要，他所说的话必须要让对方信得过 如果作了什么承诺 那就得遵守它 如果要放弃 则必须给自己留一条很好的退路。谈判者可以说是一种难对付 或有磨劲 的人 也可能很狡猾 但最好不要明显地让人感觉是这样)不管怎样 他必须给人以信任感。谈判者的个人品质若能被对方所喜欢 会大大有利于谈判。

(8) 多听少说谈判不等于演讲，也不同于推销，并非要滔滔不绝，口若悬河。恰恰相反 好的谈判者懂得多听、少说 这是因为要尽可能多地了解对方的情况 并通过问和听对双方的相互关系施加某种控制，不可过多地泄露己方的信息而失去主动。优秀的谈判者总是让对方先把他的情况透露出来，在说明自己的情况时说得不多不少，仅仅为了引起对方的兴趣足矣 且仅提必要的问题 并仔细倾听对方的回答。

(9) 要与对方的期望保持接触谈判中提出高要求是很值得的，但必须与对方的期望保持一定的接触，如果要求过高，使对方失去了谈判的兴趣，对方就会撤退。谈判中的高要求应该是可以浮动的，首先应用信号试探，以期设置好对方的谈判期望；同时你的要求和对方的要求之间距离越大，你必须发出的信号也应该越多，你必须做更多的事使对方靠近你，直到彼此均在对方的期望范围之内为止。

[案例]

结果两重天

崭新的救生衣通常每件要卖 50 美元 在交易会的货摊上一个商人以每件 38 美元销售。一个路人以一种带有挑衅性的口气说，他愿意出 28 美元买一件。商人拒绝与他交谈。过了一会儿，商人无意中听见有个男人在对他妻子说，他想买一件救生衣，刚才经过一个摊子时，