

# 第一章

## 成功 谈判 训练 方略

谈判是社会生活中不可缺少的交往协调方式，不管你喜欢不喜欢，愿意不愿意。每个人都会不知不觉地成为一个谈判者，并经常参与这样或那样的谈判。谈判形式多样，大到关于国家独立和民族统一的纷争，小到家庭夫妻之间的家务分配商讨，都要通过谈判解决。此外，还有引进投资、导购推销、招标投标、租赁承包以及商品买卖、求职谋薪、民事纠纷等等，都时有谈判活动发生。

谈判范围之广，可以说涉及人们生活的方方面面，它无处不在、无时不有。于是，我们要进行谈判的训练。

## 第一节 选择谈判人手方法

谈判活动是内容复杂的商务活动，需要人具有多方面的能力。如在谈判中陈述己方立场，说服对方作出让步，这需要语言表达能力；根据对方的情绪变化，推测其心理活动，又需要敏锐的观察力；当双方就合同的条款协商后，拍板时，决策能力又是必要的。由于谈判者的能力及水平将影响谈判效果，公司应重视谈判能力的培训。

MPA（商界顶尖人士）认为，选择谈判者，必须看他是否具备了应有的能力：

### 一、语言表达能力

谈判中，语言表达能力对谈判者很重要对谈判者来说，要能用准

确、规范的语言陈述观点，提供信息，说服对方。这是对谈判者表达能力最起码的要求。假如一个说话不清，吐字不准，措词不当的人去谈判，会影响谈判者间的沟通、交流。语言表达能力差，不仅不能阐述清自己的观点，甚至会引起对方的反感。谈判的障碍多由语言障碍造成。

当然，要求谈判者能言善辩，并不是要求他滔滔不绝地讲演，甚至是自吹自擂。谈判不是讲演比赛，是双方意见、观点的交流。因此，谈判人员既要在必要时清晰地说明己见，也要能听取对方意见。

## 二、观察注意力

谈判中察颜观色是很重要的。稍加注意，就会发现，谈判者的表情、神态是各不相同的。有人倾听时频频点头，有的人会意地微笑，有人望着讲话者，有人边听边思。各种神态反映了人们的心理活动，也表现出人们对讲话者的看法，如点头表示对讲话者的赞同；专注表示对讲话者的重视；会意地微笑表示对讲话者的欣赏。这说明，人们的表情、神态的变化，都在传递某种信息。

在谈判中，观察力较强的谈判人员在与对方的接触中，就能发现对方的特点、爱好，并据此作出推断。这有助于谈判者的沟通、了解。讲话者可观察对方的表情、动作，以此判断自己的观点是否被接受，对方对你讲的内容是否关心等等。倾听者可从说话人的姿势、表情判断出他对听话人的重视程度。如果谈判者观察力较差，就不能了解非语言信息传递的内涵，无法进行信息反馈，不能及时调整表达方式，有时还会陷入被动。

观察力与人的经验相关。经验丰富、阅历广的人观察力就强。

## 三、记忆力

记忆力对谈判者很重要。这有助于谈判者掌握信息、情报，处理

问题，还会增加个人魅力，给对方留下好印象。

在谈判中，记忆就像摄像机，能记录下谈判中双方的言行，以备随时取用。记忆提醒你允下的诺言，能让你积累经验。

#### 四、判断力

判断能力对谈判者也很重要。有人认为，判断是人们所从事的工作中最困难的。优秀的谈判人员需要具备良好的职业判断力。

在谈判中，良好的判断能力使谈判者及早洞察问题所在，准确地分析、预见事物可能产生的结果，从而确定策略，决定取舍。判断力与风险密切相关，判断力越准，风险越小，成功可能性越大。有时，判断力只是人们的直觉。当然，这种直觉的产生是建立在接收外部信息的基础上。

判断与人的经验相关，经验越丰富，过滤信息的能力越强，分析判断越准确。

#### 五、应变能力

应变能力是指人对突然发生的情况的适应能力。在谈判中，常出现意外的突发情况，谈判者如果不能很好地处理，就会陷于被动，甚至导致谈判失败。

应变能力的强弱与人的灵活性、创造性相联，当眼前情况同预想出入较大时，应变能力强的人能够调动想像力，提出变通的方案，以妥善解决；对对方提出的方案，也能冷静分析思考、权衡利弊，作出抉择。但应变能力差的谈判者却做不到。他们按老办法处理新问题，常常是：“这个我不能考虑”，从不寻找解决问题的方法。这类谈判者达不成建设性的协议。

## 六、决策能力

决策能力是谈判活动中重要的能力。当谈判者就交易内容协商后，进入拍板阶段，需要谈判者决断。

谈判人员决策能力与其自信心等直接相关。自信心强的人，处理问题果断。敢冒险的人，决策能力较强。决策持续的时间，也能反映人的决策能力。一般，谨慎的人决策较费时，但一旦拍板，则坚持执行。决策能力较差的人，决策时间较长，老是拿不准主意。决策能力，还要根据决策结果和决策内容分析。当决定做某事事实证明他是正确的，那么，他的决策能力较强。决策能力不单是人某方面能力的表现，它是人的能力的综合体现。

MPA指出，选择谈判人手不容易。也许在某方面他符合要求，可另一方面又不合要求。比如个性强、有独断倾向的人，谈判干脆，但可能超越了你的授权范围。因此，选谈判者时，应综合各种因素考虑，因事而异、因地而异，选派谈判者。

## 第二节 各种谈判气质分析

其实，在谈判中，即使你的嘴巴非常利索，但是对方没有善于倾听的耳朵，你说什么都等于白说。

要使对方具有善于倾听的耳朵，要靠你的聪明才智，需要你有能言善辩的嘴巴，需要你拥有谈判的良好气质。

谈判根据内容不同而有不同的分类，其中一种是外交谈判。

外交谈判作为政治活动，在政治生活中有着重要作用。外交谈判的成败，关系到政治活动的成败，甚至会关系到民族、国家的命运。因此，外交谈判极重要。

选择外交谈判的人选，就尤其重要。

不是谁都能做外交官，能在外交上取得成功。外交谈判，对人的才能要求很高。

那么，什么样的人才能符合外交谈判的要求呢？是不是外交谈判的人必须是某种气质，其他气质不行？

比如，有人认为，谈判就必须会说，滔滔不绝，这个人必须是多血质或胆汁质的人，不能是粘液质的人或抑郁质的人，是这样吗？

又比如，有人认为，谈判中人的常识与智慧，比谈吐更重要。有时夸夸其谈反而误事，所以应挑选内向的人做外交官，是这样吗？

其实，问题并不这么简单。

你看了以下MPA的内容后，对于气质与外交谈判的问题，会有较明晰的看法。

## 一、多血质型人与谈判

多血质型人的谈判充分体现了多血质的气质特征。

多血质型的人外向，容易直接向对方表露出真挚的情绪。

他们自信，能随时与对方长谈。

他们自信地步入谈判会场，不断发表见解和要求。

他们兴致勃勃地谈判，以积极的态度和诚意来谋求利益。在磋商阶段，他们能迅速把谈判引向实质性洽商。

他们为了让对手作出合理让步，有时会玩弄外交手法。

他们在外交谈判中的特点为：

富有讨价还价的能力；  
该出手时就出手；  
态度热忱，外向奔放；  
对业务兢兢业业。

由于他们的气质有乐于吸收新事物新思想，重实际功利，勇于冒险创新，守信，重视效率等特点，所以在谈判中才能形成如此的风格。

他们认为货好不会进行降价。什么“酬宾”呀、“减价”呀、“买一送一”呀，在他们看来，这是对商品没自信心的表现，是商品不过硬，或是不懂经商的无能做法。

在贸易洽谈中，为什么减价？为什么要求别人买呢？

他们认为自己的商品好，质量好，理所应该要高价，他们不会便宜的，也不会等顾客上门，他们会积极地采用各种方法，进行宣传，以便使买方知道他们的商品，了解他们的商品，最后买他们的商品。

多血质型的人有时间观念，在他们看来，时间也是商品。他们常以“分”计算时间，如月薪500元，每分钟合多少钱。

他们在谈判中，舍不得花时间去作毫无意义的谈话和会客。

如果你占用了他们的时间，他就会把你占用的时间折合为多少钱。在他们看来，你占用了他们的时间就占用了他们的钱。由于他们的时间观念很强，因此，谈判时，他们非常注意效率。

他们喜欢井然有序，不喜欢在事先没有任何联系的情况下，突然闯进来的人。

他们在谈判前必须要事先预约。在谈判时，从不讲废话，直接进入谈判正题。

他们有团体意识和成功愿望。谈判前，重视建立人际关系。

他们重视对谈判对手的信任，而不重视条文。因此，让他们信任

很重要。

多血质型的人喜欢创造信任气氛的谈判形式。他们对谈判程序和进度持温和的态度，以体现你关心他们的利益。

多血质的人相信，在外交谈判中外交官就是国家的代表，如果对手在谈判任何情况时都要进行请示汇报；他们就不会认真和你继续商洽。

他们在谈判中偏爱年长者，信任权力。

一般，他们谈判喜欢“速决战”，双方谈判不能过长。有时，他们的性子较急，不喜欢长期的谈判。

他们做谈判决定时，要召开公司有关人员会议，经过协商才能最终决定。

但决定一旦作出后，他们就迅速实施。

多血质型人在拖延战术时，会想方设法了解谈判对方的意图。你若急于求成，他就会拼命杀价，把你磨得精疲力竭，有时到你临走时才接受你的条件。

所以，谈判人员最好不要透露真实想法，以免被谈判对方紧抓不放。

## 二、胆汁质型人与谈判

胆汁质型的人是赚钱能手，世界上的大批财富都握在他们的手中。

他们的谈判风格与众不同。

他们对谈判对方，总这样问：我能得到多少利益？他能给我多少利益？

他们认为，谈判时要现实，能得多少就要抓住多少。在商业上，即使谈判对手是一个亿万富翁，也难保不会有变化。人、社会、自然，在不断地发生着各种变化，只有抓住各种利益才是最实际的。

他们谈判的要领在于：清楚是与不是。

谈判的基本要求是讲清是与不是。谈判时，对方提出的意见无法接受时，就要清楚地告诉他你不能接受，不要让谈判对手存有任何希望。

如果有商量余地，他们便会告诉谈判对手，这样的谈判就不会有纠纷。相反，为了保持商谈的余地而装着可能会接受，或答应作答却迟迟没有回音，都可能使谈判发生纠纷。

他们认为，万一在谈判场合发生争议，谈判的态度就要认真诚恳，绝不可以笑。这是因为，装出的笑容会让对方生气，等于自认理亏了。

在受责备时，在有争议时，在有很大纠纷时，他们也决不会说：

“行了，就听你的吧。”

“好，我答应。”

“对不起，是我们不对。”

“照你的意思做吧。”

以上这些谈判用语不好，有的暧昧，有的妥协。

他们谈判时不会承认自己有失误，表示愿意负责，直到确信己方有误时才负起责任处理。

为了使谈判顺利进行，他们信奉在谈判中的是与不是要清楚地表示，同时表示出己方的态度，面对面地让对方了解己方的诚意。因此，他们认为在谈判中，最好与对方面对面地交谈，不用电话，因为电话交易模糊，对方也看不到己方的态度。

一般，胆汁质型的人谈判比较苛刻。

曾经，有位粘液质型的人接到胆汁质型的人的订单，由于数量大，而且又订了契约，他就很放心地扩大生产。结果半途被毁了约。因为市场情况的变化，胆汁质型的人认为贸易无利可图，于是千方百计找毛病毁了约。

为了不使他们有隙可乘，你应聘请一位律师，在谈判时就细节进行研究商讨，防患于未然。

对谈判者来说，胆汁质型的人认为善讲话的人是好生意人，语言是谈判人员的本钱。要进货，要推销，少不了语言。说得好不好，大有讲究。吹牛皮不足取，但是当哑巴，说话枯燥，或不分场合乱讲，也做不好生意。

若是外交谈判，谈判人员第一关就是讲流利的英语，能讲多种外语更佳。他们认为谈判的结果跟语言大大相关。

在谈判时，他们很客气，可客气并不是妥协。谈判协议常费尽口舌才勉强通过。对于合同之类的文件，他们一字一句都决不马虎。有时争得面红耳赤，但是一转身，他们却笑容可掬地向你问晚安，好像从来没有争吵过。

有时对方表面看似平静，可心里却有难以抑制的冲动。胆汁质型的人精明过人，他早已看出你的心理，有时你甚至会在不知不觉间接受了他的谈判条件。

在谈判过程中，胆汁质型的人喜欢先就谈判协议画出轮廓，然后再达成协议，最后确认谈判协议的内容。他们依靠自身意志谋取利益的谈判本领确实高超。

他们的长处在于，他们在摸底阶段很坦率，在谈判中能提出具有建设性的意见，在提条件阶段精于讨价还价。

在和他们谈判时，应该对他们坦诚，采取灵活和积极的态度。在谈判中，他们先对市场调查，搜集信息。做到知彼知己，百战不殆。

他们喜欢谈判场合良好的气氛。因此同他们谈判，除了业务外，还可以聊聊生活或社会新闻等，以产生亲密和谐的氛围，使谈判顺利进行，谋求双方的利益均衡。

### 三、抑郁质型人与谈判

抑郁质型的人谈判特点是准备工作做得充分而完善。

抑郁质型的人多明确表示他希望做成交易，确定交易形式，规定谈判议题，准备好涉及议题的报表。在谈判中，他的陈述和报价清楚、明确和果断。

抑郁质型的人对产品有信心。在谈判中，常用本国产品衡量，他们办事认真，在签订协议前重视对细节的研究，协议签订后，严格信守合同，履约率特别高。

他们不太爱采取让步的形式，他们的谈判方式表明，他们考虑问题周到，准备充分，但是灵活性和妥协性较缺乏。

经验丰富的谈判者如果运用这种谈判谋略，威力就会很大，其威力在报价阶段最为明显。他们一旦提出了报价，报价的讨价还价的余地就会缩小。

与抑郁质型的人打交道，最好在他们报价前先摸底，并作出你的陈述。这样，可以阐明你的立场。但要做得快速，因为他们在谈判前做了思想准备，他们会迅速地把谈判引入磋商阶段。抑郁质型的人认为谈判人员是否有能力，看看他经手的事是否快速有效地处理就可得知。

他们崇敬合同、条约、协议，信守其中的各项规定。他们要求协议上的字句要准确。他们认为，不管发生了什么，都不能毁约。他们很难背信弃约，如果背信弃约的话，也会追查到底，承担后果。

因此，他们的生意很好他们若做外交官，对国家将会非常有利。

为了使谈判取得成功，抑郁质型的人常会采用拖延战术。有个抑郁质型的总经理在北京总公司。派人到深圳进行贸易谈判。谈判刚刚开始，深圳方面的代表就说个没完，想快速达成协议。而抑郁质型的人却挥笔疾书一言不发，记录对方的全部发言。

第一次谈判就这样结束了。而后，抑郁质型的人回到北京。

不久后，公司又派了几个代表到深圳，进行第二轮谈判。这批新谈判代表，仿佛不知道以前讨论的问题，谈判只好又从头开始。深圳

代表依然滔滔不绝，北京代表还是一言不发，只记笔记又走了。

不久之后，抑郁质型的总经理又派了第三批代表，代表们依然一言不发地做笔记之后走了。

就这样反反复复了好几次。

时间慢慢地过去了，抑郁质型总经理所在的公司还是毫无反应。

正当深圳公司绝望时，抑郁质型的总经理又派来了代表。这次，抑郁质型总经理派来的代表一反常态，在深圳代表毫无准备的情况下，突然拍板作出决策，弄得深圳公司措手不及，损失不小。

抑郁质型总经理的这一招，往往使谈判对手措手不及，真是又怕又敬。这就是抑郁质型的人的拖延战术。

这种战术，表面看是在拖延时间，而实际上则是在寻找时机，出奇制胜。

#### 四、粘液质型人与谈判

粘液质型人谈判的特点是不刻意追求，一副无所谓的样子，沉默少语，讲话时慢条斯理。

他们的谈判准备往往不充分不周到。他们在开场陈述时坦率，愿意使对方得到他们的立场、要求和信息等。

粘液质型的人谈判时和善友好，容易相处。他们在谈判过程中经常提出建设性意见，对谈判对手提出的建设性方案能积极反应。

粘液质型的人谈判时，为了赚钱，会表现出令人吃惊的忍耐。但他们并不死板，一发觉划不来时，几天都等不了，他会中断原计划。

第一个月的经营实绩，如果和预期相差很大，他还会继续投入人力、物力，并且表现得毫不动摇。

第二个月，如果经营实绩和预期目标还有距离，并没有让生意好转的把握时，他们还会增加投资。

到了第三个月，计划仍实现不了，他们会马上停住，毫不犹豫地放弃全部投资。

粘液质型的人认为既然失败了，就应及时回头，避免更大的损失。他们在谈判桌上，就是对下了血本辛苦创办的公司，也会毫不犹豫地处理掉。

在谈判桌上，粘液质型的人与对手建立人际关系的方法很独特，开始时保持一定距离，而慢慢接近融洽因此，在谈判中你千万不要操之过急。

粘液质型的人，有时会顾全面子问题，在谈判中，他们想让对方把他看成大权在握的人，他向对方递上印有头衔的名片，他要有小汽车。

如果他态度强硬，当对方要他作出让步时，注意不要使他丢了面子。同样，我们从原来的立场后退，也不必硬撑。谈判达成的协议，必须是他认为保全了面子或增了光的协议。

粘液质型的人谈判时，很高兴对方对他的家庭有兴趣。你送回一件小小的并不高级的礼物，意义也很重大。因为对粘液质型人来说，礼物是送给自己的，而订货单是集体所得，对他的价值不大。

粘液质型的人讨价还价也是非常出名的。

举个例子。在大商场购物，一般人均按标价购买，不讨价还价。可是，粘液质型的人却不这样，他们在大商场买东西和在自由市场买东西一样，肯定要讨价还价，而且报价有巧妙办法，不以一次降价为满足，总要再而三地讨价还价，直到价格实在不能再降。

在谈判中，类似的情形却不多见。因为，谈判双方都有备而来，不可能让对方占去太多的便宜。

粘液质型的人对此很清楚，但他们总在尽力争取。

### 第三节 谈判者的形象包装

如果谈判人员的形象气质俱佳，往往直接激发对方的兴趣，甚至促成交易；反之，形象不佳的谈判人员，会给对方不良的印象，使对方对交易产生疑虑，这是心理学中“光环效应”的结果。MPA指出，谈判者良好的形象包括良好的仪表和风度。

良好的仪表。良好的仪表首先在服饰方面。得体的服饰对谈判者外表的影响很大。谈判者的服饰应注意：着装整洁大方，挺括协调。衣服熨平整，裤子熨出裤线，衣服洁净。另外，衣服适合体形特征。谈判人员忌不修边幅，或服饰新奇，以防止影响对方的情绪，有碍谈判。

发式方面，男士要常修剪头发，保持整洁。发式梳理整齐，给人以干练、庄重之感。女士的发式不可怪诞。对女士来说，淡妆能增加女性美。反之，浓妆或过多的首饰。则给人以庸俗之感。最后，注意服装与鞋袜、皮包、帽子的统一。

谈吐方面是注意的第二个要点。在谈判中，谈判者谈吐要大方。谈判者说话时应不愠不火，不卑不亢。反之，则易受制于人。首先，谈判中言语不恰当表现为不尊重对方甚至引起摩擦。对他人说话，首先是称谓问题。如何称呼对方，必须分清对象，注意亲疏关系及年龄、性别差别，同时，称谓要区分场合才能表现出对他人的尊重。传说朱元璋当皇帝后，他的儿时伙伴去找他，只因当众唤他的小名，被当众斩首。所以对熟人在严肃的场合不要用昵称或绰号。

谈判中，要注意谈话距离、措词等。谈话距离太远易表现为“争利”心理大于“协同合作”心理，说明双方分歧较大。距离太近，表现出双方谈判较亲密，容易迁就，甚至损失惨重。谈话的距离要保持半米以上。

谈判中，谈判人员说话可采用手势。手势应与商谈主题适应，打手势也要注意空间。同时谈判人员应明白对方手势的含意。手掌摇动表示不同意；手指敲桌子表示谢谢；双手搓动可表示高兴；举手表示别说了。谈判人员在谈话中可借助手势加强语意。但要注意打手势时切忌过于夸张。

谈判中说话的音调，可增加语言的效果。音调冷漠，则给人以拒之千里的感觉。若音调饱含感情，易消除双方紧张情绪，从容应答，给谈判带来完满的结局。另外，音调也能反映谈判人员对谈判的重视。

谈判者还要注意措词，掌握好开场、磋商、结束等用语，多用“你好”、“谢谢”等礼貌用语，使用语言要恰当、婉转。有素养的谈判人员，往往是泰然自若、一言九鼎的人，因为滔滔不绝或咄咄逼人往往易招人厌恶。

其三是举动方面。谈判者的举动是指谈判中的一举一动，态度和效果等。

谈判人员要站姿挺拔，要求肩平、收腹、挺胸、两眼平视、面带微笑，双肩自然下垂，双手自然交叉。挺拔的站姿反映了谈判人员的心理状态，说明谈判人员斗志高，充满信心。

谈判人员要坐姿端庄。谈判中，坐姿应两腿着地，膝盖成直角，交谈时，身子适当前倾，切忌靠在椅背上，坐沙发时双脚侧放或稍叠放较合适，女士就坐时忌翘二郎腿，更不可将腿叉开。谈判人员要走姿洒脱。行走时双肩平衡，目光平视，面带微笑，臂伸直放松，手指弯曲。双臂自然摆动，同时要区分宾主身份：作宾时，缓步进门，环

视四周，确定自己的位置；作主人时，若客人已到，应疾步入门，搜寻主宾并向主宾致意，以示歉意和合作态度。若自己先到房间，可以引客人入席，以示礼貌。

另外，谈判人员的态度影响谈判双方的情绪和效果。一方态度恶劣，甚至攻击对方，易使谈判陷入僵局。如果双方态度中肯，易营造融洽的交谈气氛。

MPA强调，良好的仪表使谈判者占主动，为赢得谈判奠定基础。

再谈谈风度和气质。仪表和风度密切相关，举止潇洒、洋溢着活力的人，易使别人为他的气度所慑。同时，有风度的谈判人员充满魅力，他的从容自信、有条不紊使对方不敢轻视、排斥，会更加重视谈判。具有良好仪表的谈判人员，加上经验和自信，也具有一定风度。形貌猥琐的人是谈不上风度的。风度也是富有经验、知识沉淀形成的外部表现。

气质风度俱佳的人无须言语，只要静静地站或坐在那儿，便能给人特殊的感觉及深刻的印象。美国马歇尔将军正是有独特领袖气质的人。据说，马歇尔将军一出现，就成为人们的焦点，每个人都能感到他的威严，并被吸引和感动，他那低沉、稳重的语调，在谈判中更能表现出其特质，令人肃然起敬。非凡的气质与外貌漂亮与否不相干。

谈判人员具有非常的气质，那种力量会使对方在心理上就不敢轻视。

谈判人员的独特气质，可通过身体的动作如站姿与坐姿、或一颦一笑等表现出来。自然动作流露出的权威感，就像无形的绳子牵引着对方，使对方为你所吸引。

在谈判中，谈判人员的步伐、握手、气度，都表现出谈判人的气质和风度。那种潜在魅力会使对方产生“与你谈判，很荣幸”的感觉。对方会在心里警告自己“与这个人谈判，不得无礼”，从而在谈

判中更加自信。

谈判人员非凡的气质和风度，需要天生的特质及后天的修养和锻炼。谈判人员要具备广博的知识，及丰富的谈判经验与应付谈判情况的能力等，还要掌握有关法规及惯例，有关专业知识等。这些知识为谈判人员谈判准备了前提。这也是谈判人员应具备的素质。有了这些知识，谈判人员才能自信地走向谈判场。

谈判人员还应加强其他方面的修养和锻炼，以培养气质和风度。比如，多参加社交活动以掌握社交礼仪，多参加谈判活动以积累经验。同时，总结教训，查找不足并及时补正，这有利于谈判人员在以后谈判中更有风度和气质。

谈判人员还要注意在实际中加强训练，如训练走姿，练习从容的语调等。另外，谈判人员还可以在心中“模拟实现”来加强锻炼，即在心中练习谈判，可以在脑中演出整场谈判，也可针对谈判“彩排”，通过想像谈判的场所、谈判人员的反应、谈判双方可能说的话，及你所用的策略，谈判中可能出现的情况等一一预测，并找出解决办法，这样在谈判中你可更好地发挥，充分地展示你的魅力和风度。

#### 第四节 研究谈判对手的心理

MPA按心理把对手分为14种类型。在与这14种类型的对手谈判时，你必须了解他们的心理，根据心理采取对策。要避免触犯对手心理禁忌。