

《古古谈判术》

目 录

1. 每个人每天都面临谈判
2. 谈判前的准备
3. 关键的十五分钟
4. 集团作战的技巧
5. 中间人(主持人)的权力
6. 给每个人分配任务
7. 利用感情因素取胜
8. 分解对方团队
9. 黑白脸战术
10. 减少谈判人数
11. 赢得对方的信赖
12. 如何向对方摊牌
13. 了解对方的承受极限
14. 不要泄露最后期限
15. 讨价还价的诀窍
16. 传递信息的技巧
17. 与上司谈判的要点
18. 争取优势地位
19. 通过谈判获取权力
20. 把对方拖到极限
21. 慎用电话谈判
22. 巧用电话谈判
23. 制造竞争气氛
24. 制造“专家”形象
25. 对付“专家”的攻击
26. 坚持你的立场
27. 巧妙说服对方

28. 限制谈判者的权力
29. 如何向谈判者授权
30. 眼泪的作用
31. 笑比哭好
32. 愤怒的效果
33. 侵犯的手段
34. 沉默的战术
35. 善用假设条件
36. 以弱制强
37. 逼迫战车
38. 和平共处之道
39. 温和的接触方式
40. 不要太温和
41. 自由裁决的范围
42. 建立双向交流
43. 建立心理沟通
44. 利用压力
45. 维持自己的信誉
46. 不要轻易攻击对方
47. 寻找对方感情的信号
48. 了解自己的“热按钮”
49. 安排合适的环境
50. 让对方了解你
51. 共同解决问题
52. 找出自己的利点
53. 找出对方的利点
54. 找出建设性的可行办法
55. 把构思和决定分开
56. 扩大选择方案
57. 准备好替代方案
58. 确认最佳的替代办法
59. 预测对方的代替方案
60. 用“最佳替代方案”权衡利弊
61. 用“最佳替代方案”避免危险
62. 用“最佳替代方案”增强实力
63. 如何拟订“最佳替代方案”
64. 情报就是力量
65. 塑造诚实形象
66. 让对方去解决问题
67. 事实不能决定一切
68. 站在对方的立场看问题
69. 不要怀疑对方的意图
70. 允许对方发泄情绪
71. 保持一颗弹性的心

72. 意志较量的代价
73. 随时准备结束谈判
74. 柔道谈判法
75. 不要反击对方
76. 让对方决定取舍
77. 采取诚实的态度
78. 找到看法的分歧点
79. 共同拟订协议
80. 照顾对方的面子
81. 说句抱歉等于投资
82. 排除沟通的障碍
83. 积极倾听对方的话
84. 对事不对人
85. 了解对方的多种利益
86. 重视对方的人性需求
87. 不为昨天的事争论
88. 对事强硬对人软弱
89. 建议比威胁更有效
90. 原则性谈判法
91. 确定合理的标准
92. 援引客观的标准
93. 公平的标准不止一个
94. 用对方的标准说服对方
95. 采用公平的程序
96. 保持开放的胸怀
97. 绝不屈服于压力
98. 对方不玩怎么办
99. 借力使力法
100. 发问和沉默

每个人每天都面临谈判

谈判并不仅仅是一群正襟危坐在桌子的两端，你来我往，唇枪舌战。对于大多数人来说，谈判是生活中的一件平常事，每个人每天都在谈判。当你遇到坏脾气的配偶、处事专横的上司、蛮横的业务员、狡猾的客户或是令人头痛的孩子时，你要说服他们接受你的意见，这就是谈判。

就广义来说，谈判就是为了要达到你的利益目标，而与对方彼此交换意见的说服过程。谈判不仅构成了生活的重要内容，而且深深地影响着生活，如果你能好好地回味一下你是如何作一些重要决定的，譬如择业、结婚、生育孩子等等，其中有多少是你能单方面径自下决定的，而又有多少是你必须与别人一起通过谈判过程来作决定的呢？绝大部分人都会回答：“所有的决定都需要与别人磋商。”谈判是你在日常生活中或职业生涯中下决定时所采取的最优越的途径。

在公开竞争的场合里，谈判也渐渐成为作决定的最主要方式。即使我们不必亲身坐在谈判桌旁，谈判的结果仍然对我们的生活造成强烈的影响。当公司与大客户之间的生意谈判破

裂时，我们可能会因而失去工作机会；政府与敌国谈判破裂时，可能会导致战争发生。总而言之，谈判，这种人与人之间不可或缺的交往关系深深地影响到我们的生活。

谈判前的准备

谈判的能力是可以培养的，谈判的人才也是可以造就的。追根溯源，谈判的成功，要从谈判前做起。

任何事情都有前因后果，在表象后面都有深层的原因，所以在进行对问题本身的谈判之前，应该充分了解与这个问题有关的背景资料，才能作出全面准确的分析。

美国著名的通用电器公司在处理与工会方面的劳务问题时就十分注意谈判前的准备工作，公司首先将工人过去抗议的原因、性质、形态、次数等资料都输入电脑中，然后由专家逐一分析，再会同公司高层研究，提出解决问题的方案，最后才派出代表进行谈判。

不打无准备之仗，谈判者除了灵活运用各种技巧，按事前的计划行事外，还必须预测谈判的结果，准备善后的解决方案。对于大型谈判而言，设定谈判目标，安排进行谈判的人选，确定谈判主题，收集有关事实与情报，分析重要论题与各自立场等，都是谈判前必要的准备工作。

关键的十五分钟

在对方还未采取行动之前，你就必须“先发制人”，抢先占据最有利的地位。有时候，谈判的双方在会议桌上耗费了几个小时，还是谈不出什么结果来。

事实上，大多数的交易，都是在最初的十五分钟内决定胜负关键的。当然，谈判活动不可能在十分钟内结束，但仅仅在这么短暂的时间里，整个过程的骨架便已决定。因此，在谈判尚未开始之前，就必须做好周全的准备。最好是先彻底调查对手的背景及谈判目标，接着便计划以什么样的方式进行谈判。能够了解对方期待的谈判者，一开始就会在谈判活动中拥有庞大的支配力。

另一方面，如果对方完全不了解你的企图及你所做的准备，而且，在先前谈话的过程中，也没有发觉你是在搜集情报、拟定谈判对策的话，对方所拥有的力量也会被大量削弱。

集团作战的技巧

团体谈判犹如集团作战，战场上情况千变万化，所以古时有“将在外，君命有所不受”的规矩，目的在于给主将充分的信赖和自主。谈判也一样，无论在什么情况下，谈判团的领导者和前沿的单独谈判者都必须获得百分之百的支持与信赖。遇到紧急情况时，最高决策者必须对谈判团全体成员作出明确的指示，提供更多的资料与协助，如发现有什么差错，必须立刻指正。

谈判团的领导者，要让各个团员发挥最大的效用。有效的团体谈判方法，犹如足球比赛攻守的巧妙运用。譬如，你的谈判团可能由几组专家组成，各组专家分别在自己专门的领域内进行谈判，这种集团式的作战方法不妨采取轮攻战术：当一组完成任务之后，再换另外一组上阵。比如，第一组进行价钱谈判，第二组则针对公司方案提出谈判……以此类推，直至达到最后目标。

古时夜袭敌营，战马要衔枚而行，对任何一个细节都不可以掉以轻心。谈判者在赴正式谈判之前，也要反复检查谈判方案，熟记暗号的使用。比如，以特定的动作表示“此话题不宜提出”、“你的谈话已超越范围”……等等。如果团体里面有观察员的话，效果会更明显，因为他比任何一个当事人都更冷静，可随时传递暗号，扭转局势。

进行团体谈判时，利用心理战术可以说是最聪明的技巧。最好能在正式谈判之前，把自己的成员分成正反两组，反复摹拟练习几次，这样做到心中有数，临阵不慌。

中间人(主持人)的权力

在进行谈判时，为了避免产生误会或冲突，谈判双方最好能请一名中间人从中主持谈判。这名中间人必须是由双方确认，与双方无利害冲突，且声誉颇佳的人。当然他还需要对双方的谈判内容有充分了解，并乐于促成此事。

主持人虽然必须在中立的立场。但他的地位却是绝对有利的。因为：

1. 主持人有权让全体参与者发言，然后提出问题，最后再由他来作归纳、结论。
2. 在这当中，主持人可以发觉这次谈判中，什么样的提案会被采纳。
3. 主持人也可以使谈判暂停，让大家休息，延缓令人困扰的决定，并影响其他成员。
4. 此外，他还能把自己赞成的项目归纳起来，忽视反对的意见，减弱反对者的力量。
5. 对于自己的问题，主持人也有权力不表示任何意见。

由此，我们可以了解，表面上主持人保持中立，而实际上他却拥有极大的支配力量。因而又可以得出一项谈判场合中的成功秘诀，那就是——律师越少，法官的权力也就越大。

给每个人分配任务

如果采取团体谈判，每一个成员都得有完成计划或目标的能力，同时要能深刻体会爱迪生的一句名言：光会操作小艇的船员，并非出色的船员。

在漫长的谈判过程中，并非时刻都在进行唇枪舌战，坐在谈判桌上发言的，只是团体中的一部分人。但团体是一个整体，内部意见的统一，立场的坚定不仅有助于谈判者的思维清晰，而且是一种强有力的心理支持，对对方也是一种压力。

团体谈判，总是寻求旗鼓相当，这时如有感情用事、不顾谈判程序、胡乱发言的成员就会自乱阵脚，所以应该事先予以警示。最好能赋予每个成员任务，大家分工合作，共决胜负。

这些方式与篮球的盯人战术相似，通常是让谈判团成员分别盯住各自的目标，仔细观察对方的言谈举止，然后做口头或书面的报告，并深入研究对方的动向，瓦解其团体力量。另外，也要留心自己的论点是否与对方相同，如有一致之处，应该尽量避免。如此一来，每个成员都有任务，团体就能形成合力。

利用感情因素取胜

谈判当然是门科学，谈判的过程肯定也是理性的过程，但谈判的参与者都是人，凡是人就存在感情因素，所以，只将注意力放在据理力争上是不行的，有时候，感情是一个人智慧的表现。

许多商人都自认为自己的行动完全符合理论，但事实上，谈判往往取决于针对对方感情上的偏见而攻击。因此，不要一味注意对方的理论，而应仔细观察对方的态度。如果对方承认你有理，但他是非常痛苦地承认，那你不算赢，因为他在感情上抵触你，就可能得出否定结论。所以谈判时要避免意气用事，适度的不合逻辑行为，并无大碍，只要不让对方彻底绝望，便可达到目的。

谈判中，必须努力产生尊敬对方的心理。因为只有以相互尊敬为基础，才能融洽双方的感情。一个出色的谈判者，能使与自己对立的敌人转变态度，反过来帮助自己。

这对谈判的决议也有或多或少的影响。

分解对方团队

如果能使对方的团队分裂的话，你便可以去支配他们。当对方的团队中，有某个人表示出支持你的态度时，你便要加倍努力地去笼络他。

例如：“李先生，你能告诉我，你现在在想什么吗？”——如果发现李先生和他本身所

属的团体有意见不合的倾向，而对你又表示赞同的话，那么，你便可以向他提出上述问题。

如果对方团队中的每一个人都要表示他们的意见，要显示他们各人在团队中的身份地位，便会互相争斗。结果，会使你获得意想不到的好处。这时，你方的谈判人数虽不多，却能取得如主持人般中立的地位，听听对方不同的见解而做一个调停者。

为了防止自己的团队被分解，团队中每一种任务和目标都必须由领导人分配、公布后才能进行。即使团队中年纪最大的管理者，也必须遵从领导者的要求。同时，团队的领导者应该成为唯一可以要求对方让步，而控制一切沟通渠道的人才行。

黑白脸战术

黑白脸游戏常常是团体谈判中非常有效的心理战术，这种战术最常见的，就是出现在老式警匪电影中。首先，由甲刑警出面逼讯，对嫌疑犯提出种种毫无根据的罪名，并将光线直射在嫌疑犯的脸上，令他觉得极为难受，然后甲刑警离开。接着，扮演好人角色的乙刑警出面，熄掉刺眼的照明，拿出香烟请他抽，并为甲刑警的逼讯行为向他道歉，然后告诉他：

“如果你肯合作的话，我就可以阻止前面刑警对你的粗暴行动。”

结果，嫌疑犯终于一五一十地将全部罪行供出。

在商谈中，也有这种陷阱。由对方的两个人故意发生争执，其中甲以坚决而强硬的口气对你说：

“这些书特价四千元已经够便宜了，不讲价，少一分钱都不能卖。”

然后他的同伴乙皱起眉头，表示困扰，并向甲说：

“小李，打个商量，做个人情吧！因为这些书是两年前出版的，虽然不是二手，但也不能算是新书了。”接着，以主持公道的口吻转向你：

“我看这样好了，你付他三千八百元可以吗？”

这种方式虽然实际上让步的金额不大，但会让买方觉得，乙帮了大忙，从而愉快成交。

减少谈判人数

人们很容易忽略谈判的目的，而把谈判当成辩论或审判，定要争出个是非曲直。其实谈判的目的只是要解决问题，你并不是在说服第三者，如果把谈判比喻为诉讼的话，那么，你和对方就如同两个对案件判决作协调的法官，注意力应放在案件上，而非对方身上，更不会指责对方，因为这样做是完全无用的。必须清楚地承认彼此对状况的判断有差距，采用的方法也不一样，所以认定彼此是为共同的问题在努力，这一点非常重要。

为了避免新闻界、政界人物及第三者的介入，而造成心理压力，设立与对方进行私人或秘密的联络方法也是极重要的。有时候，减少参加谈判的人数，也能够促进沟通的效果。

在谈判时，无论参加的人数有多少，通常最重要的决定都是在只有两个人单独相处的情况下完成的。

减少谈判人数

人们很容易忽略谈判的目的，而把谈判当成辩论或审判，定要争出个是非曲直。其实谈判的目的是要解决问题，并不是在说服第三者，如果把谈判比喻为诉讼的话，那么，你和对方就如同两个对案件判决作协调的法官，注意力应放在案件上，而非对方身上。谈判时，试着扮演这种角色，彼此就不会把责任推到对方身上，更不会指责对方，因为这样做是完全无用的。必须清楚地承认彼此对状况的判断有差距，采用的方法也不一样所以认定彼此是为共同的问题在努力，这一点非常重要。

为了避免新闻界、政界人物及第三者的介入，而造成心理压力，设立与对方进行私人或秘密的联络方法也是极重要的。有时候，减少参加谈判的人数，也能够促进沟通的效果。

在谈判时，无论参加的人数有多少，通常最重要的决定都是在只有两个人单独相处的情况下完成的。

赢得对方的信赖

谈判者在谈判中保持诚实很重要。因为你所说的话，必须成为往后对方所信赖的根据才行。如果你说出：“放心吧！”，对方便应该松懈下来。因此，谈判者所要做的第一件事，便是获得对方的好感，使彼此间产生互相尊重，互相信赖的关系，只有这样，两者所交换的意见才能明确地被对方了解、接纳。

谈判时，你可以采取较坚定的立场，也可以采取比较柔弱的姿态。如果可能的话，两者交替运用最好。有些人喜欢先提出要求，然后再作出让步，这并非上策，因为它会使你的立场减弱，使对方觉得你的要求有水分，可以让步。所以应该保持一贯的诚实态度，使对方对你保持信任，同时也给自己预留一些退路才行。

此外，你还必须随时准备好改变立场的理由，因为有时你也可能会同意对方的论点。

如何向对方摊牌

任何谈判的目标都是有弹性的，自己所希望达到的最基本要求，也就是最低限度的立场，是谈判最核心的底牌。经验丰富的老手，知道该在什么时候摊牌，迫使对方就范。如果同为谈判老手，对方能够理解你的用心，是容易达成一致意见的，但如果对方是经验不足的谈判者，你若突然将自己的最低限度表明出来，他反而会不相信，甚至朝相反的方向理解，哪怕你费尽口舌解释也无济于事。所以，当对方极欲表现自己努力的成果，或想得到上司的赏识时，绝对不可轻易地表明自己的最低限度，让对方误以为你过分热心。最好是让对方感觉到你是因他的努力而陷入他所期待的圈套的。

任何谈判者不可能一开始就完全接受对方的提案。通常很难碰到充满热忱、辨别力强、经验丰富的谈判对手，假如幸运遇上了便可在谈判的初期，就向对方摊牌，但别忘了，必须婉转表示。若对方是一位通情达理的人，他会帮助你达到最低限度的要求；此时，别忘了你也有协助对方达到最低限度需求的义务。

如果你遇到的是位高手，却拿出一套对付新手的方法来对付他，这场谈判必定十分艰难。所以在进行谈判之前，有必要对谈判对手进行调查，以便适时地表明自己的立场，顺利达到目标。

了解对方的承受的极限

在谈判过程中，应该先提出较高的要求，然后再慢慢贯彻到底。当然，有时对方会要求你让步，你就要尽可能地找理由加以拒绝，这样才不会吃亏。

值得注意的是，要求的范围也是有限度的，如果一开始就把自己的要求设定得太高，就会遭遇到强大阻力。说不定会使对方撤退，根本不理睬你的要求。

假如你在商店看中一双普通的皮鞋，出售商家开口要价 5000 元，肯定你转身就走，因为明显的对方要求太高，但如果对方开价为 500 元的话，很可能你会和商家认真地讨价还价。

现在我们假定谈判的状况，是一种会使一方蒙受损失和互相冲突的状态。如果谈判不成功，在企业中便会产生罢工；在契约上便会发生法律纠纷；在国际政治上，还可能引起经济制裁，甚至还可能引发战争。这种情况下要充分考虑对方的利益，为了让对方作好心理准备，你还是必须先提出较高的要求。但不要突破对方可接受的极限，更不可漫天要价，否则，谈判就无法进行下去，可能导致更严重的后果。

不要泄露最后期限

时间在谈判中是个重要因素，大多数让步行为和决定都在最后时限或甚至超过最后时限才发生的，所以谈判者一定要有耐心。真正的力量通常来自能够忍受紧张和不逃避，或有对抗的能力，学着控制你自己对不安的反应，保持镇静却维持警觉，等待最有利的时刻再行动。耐心必会有所回报。最重要的是：当你不知道该怎么办时，就什么也不要做。

在一个互相敌对的谈判中，决不可向对方泄露你真正的最后期限。牢牢记住，谈判期限比大多数人所意识到的更具弹性，绝不要盲目遵从一个期限，应该先评估当你遵循或超过期限时的利弊。

“期限”不仅对你有制约作用，对对方来说同样如此，对方尽管表现得沉着冷静，但他还是有期限的，甚至，他所承受的压力可能更大。

只有在保证你必定会得到利益时，才能采取紧急行动。一般来说，你不可能迅速得到最佳的结果，只有缓慢而不屈不挠，才能使你获利。往往在你快面临最后期限，便会发生权力的转变，有时甚至是对方急转之下，才会尝到甜美的果实。人也许不会变，但是由于时间的变迁，情况却会改变。

讨价还价的诀窍

人们在生活中经常需要讨价还价，善于此道的人，不仅能得到自己满意的价格，还能让双方在和谐的状态下成交。

有一对夫妻想买一件风衣，他们在市场的某个摊位上发现了自己想要的款式，标价 80 元，已经比别的摊位便宜很多了。但一个过路人却以相当激烈的攻击口吻向摊主还价，希望降到 70 元，当然遭到拒绝。

这时，那对夫妻中的男士对妻子说：“这件风衣还挺不错的，不过，刚才我们路过的一家摊位上，也有这种风衣，好像有人出 60 元，那位老板就卖了。”他一边说，一边去摸摸那件风衣，又转头问妻子：“你还记不记得那个摊子在哪里？”他们一边交谈，一边向前走。

但那位男士并未走远又回过头来，以很惋惜的口吻说：“我觉得这件好像比那件好，而且回找那个摊子也太费事了。”

他的这番话，全被摊子的老板听见了。虽然那位老板想到自己的利润微乎其微，他还是抱怨了几句，咬着牙以 60 元的价格，把风衣卖给了那对夫妇。

其实，他们俩的谈话是事先计划好了的，他们先用不太明显，却又使那位商人能够听见的音量，传达出他们想要购买风衣的讯息，再装出要离开的样子，令那位商人感到不安，由于他害怕会失掉顾客，于是，双方便在和谐的状态下，达成了交易。

虽然我们必须在谈判之初提出较高的要求，但要注意与对方的愿望和期待保持接触。并且不断向对方传送讯息，使彼此的期望逐渐一致。要让对方有所让步，你的态度最好不要太激烈，否则，很可能会失掉顾客。

传递信息的技巧

传递信息可以成为一种很好的谈判技巧。因为，这样可以了解对方的期待，同时，表达出你本身所期待的水准。比如当前面提到的卖风衣的老板，因为前一个生意失败正十分沮丧时，那对夫妇巧妙地传递出对这件风衣感兴趣的信息。信息传出，对方必定会有所反应，你就会知道应该在什么时候采取什么行动，找到解决问题的方向和措施。最后，还要让对方知道自己在何种状况下可以妥协。例如那对夫妇，就是让摊主知道自己能接受的价格是 60 元。

如果要改变对方的期待，就要明白地表示你的要求，并要准备应付对方的冲击和恐惧的反应。当你要把风衣的价格从喊出的 80 元降到希望的 60 元，摊主绝不会愉快接受，而你的态度至关重要，先要表达你的目标不可能改变(如果他不答应，你将回头去找另一个摊主)，吸引对方进一步商谈，这样成交的希望比较大。

当然，对方可能会在下一次的活动中以同样的方法来报复你，不过，这只限于还有下一次谈判的机会。如果没有下一次机会的话，他就永远无法达到目的了。

与上司谈判的要点

你经常在工作中与人谈判——也许在做这件事时，你并没有觉察到——下属或员工运用情报与权力去影响他们上司的思想，这也是一种谈判。譬如说你有一个好的方案，希望主管能接受它，首先要考虑的是这套方案是否是主管所需要的，其次要看它是否符合公司目前的状况。许多优秀的专家，就是因为不善于运用谈判的技巧，让公司接受自己的意见，从而使很好的计划不被采纳，智慧付之东流。

如果遇到开明的上司，愿意坐下来听你陈述，那谈判就有了成功的前提。但并非每个人都如此幸运，有的主管刚愎自用，不容人开口，下属就常常采用这种办法：当主管吩咐你事情时，写下他吩咐的所有事，并反问：“这些是你要求的吗？”然后再一丝不苟逐项照着去做。

两星期之后，当主管突然跑到你面前责备你说：“看你干的好事！”你可以这样回答：“我不知道，我只是完全依照你吩咐的去做的啊！”

这是一种“恶意服从”，如果运用得巧妙，可以让主管意识到尽管他的职务较高，但他不可能事先预料到所有的事，下属的建议也是值得重视的。

争取优势地位

所有谈判都有三项不可或缺的决定性要素：

情报：如果对方对你的基本情况及你的需求比你对他们知道得多，你将处于不利的景况。

时间：如果对方看起来并不局限于公司的压力、时间的限制、谈判的截止期限……这些正是你所感受到的压力，对方将比你更具优势。

权力：如果对方所拥有的力量和权威比你认为你所拥有的高，他将使你处于被动。

权力的本质就是鼓舞人心的，它勉励人完成每一件事情，是控制人们、处理事件、掌握状况及自我抑制的工具。不管怎么说，所有的权力都是以认识为基础的。如果你认为你拥有权力，你就可以拥有权力。如果你认为你并没有权力，那么就算你拥有它，也等于没有。

对权力的意识可以推广到生活的各个方面，谈判很多时候就是对权力的争取或放弃。你的谈判能力，可以决定你对周围的环境是否具有影响力，它不是欺诈，也不是残酷的恐吓，而是提供了如何处理生活的一种方式。

通过谈判获得权力

权力是指人在一定职责范围内支配和指挥的力量。权力本身是无所谓好坏和善恶的，它完全是一种中性力量。

但是因为权力暗示着主仆的关系，由一方支配着另一方，就这一点而言，权力和生命的实质失去了共鸣。当人们抱怨权力时，常起因于下面两个理由：

1. 他们不满意权力的使用方法：权力被人以操纵、压迫、支配的方式运用；权力变成“凌驾”他人的工具，成为恶势力的代表，而不是“获胜”的技巧。权力被滥用了，也因此受到批评。

2. 他们不赞成权力施用的目的：如果权力的用意、目标是自私自利、贿赂、贪污、危害他人的利益，就算是使用最适当的方法，也不为人接受。

除了这种情形外，权力是人类社会所必须的一种存在，谈判就是获取权力的一种方法。在这种方法下，作为权势凌驾于人的权力通常不容易存在，因为它不被受虐的一方所接受。而作为中性的保护自己利益的权力则可以成为谈判对象，无论国家、集体还是个人，都有自

己的许多正当的权力，通过谈判的方式获得权力，应该说是一种民主和艺术的生活方式。

把对方拖到极限

先作这样一个假设，为了在好友的婚礼上风光体面，你到西服店挑选一套西装。你决定买一套最流行的款式，但价格不能超过 1500 元。

走进西装店，售货员笑容满面迎上来，问你需要什么样的款式，希望在什么样的档次上购买，但你深思地皱皱眉头，“当然，当然。”边说边往前走。

你不停地在衣架间穿梭，量量领宽，翻翻口袋的盖子。售货员则跟在一旁不敢离去，因为你不停地在问：“这套西装是何种面料？是欧洲的剪裁方式吗？它会流行多久？”总之，你很认真地考察，你是真买主。当你检视过三十九套西装，抚弄过七十八个翻领，在那个售货员快要崩溃之前，你终于说：“我想要那套标价 1500 元的西服。”

其实这是你进门第一眼就看中的那套。售货员轻松地喘了口气，试着保持冷静从容的态度，一边开发票，一边计算他可以得到的提成。

而你一边整理衣领一边问售货员：“有没有附赠领带？”尽管这个店从来没有附赠过领带，但你极有可能如愿以偿，因为售货员花了那么多时间来招呼你，他艰难得到的提成即将兑现，你的要求岂能置之不理？

这方法的成功率与店员花费的时间成正比。进行任何谈判都要循序渐进，不论你是多么渴望立刻解决问题，如果不把对方拖到极限，你就不会争取到最大的利益。谈判结果很多都是磨出来的，坚持就是胜利，谁表现出急迫，谁就会陷于被动。

慎用电话谈判

由于缺少视觉的回馈，电话谈判比面对面的谈判更容易造成误解。当你与他人通电话时，你无法观察到对方脸部表情及行为暗示，而声音语调的解析经常是错误的，不仅仅是声音语调会被“误读”，甚至一些根本不存在的影射及隐语会像法术似的变出来，或者是本来存在的影射及隐语被遗漏了。

在电话谈判中，可以很简单、很轻易地说“不”，双方没有心理障碍，所以你很容易拒绝对方的合理要求，也很容易被对方拒绝，谈判不容易深入下去。所以任何时候电话、信件、公文等都不能代替面对面的谈判，假如你是认真的想得到某些你想要的东西，就得自己提出——亲自提出。

由于电话谈判的性质决定，一个经由电话的谈判一般来说要比面对面的谈判更快，更有竞争性，因而有一条定律必须牢记，任何形式的谈判，匆忙与危险是同义词。在电话谈判中，作出错误决定的可能性更大。

为了避免回答你不能立刻回答的问题，结束对自己不利的冗长交谈，优雅地退出谈判，随时准备好挂掉电话的借口，就显得非常重要，因为你需要有时间做准备，你不能够受制于人。

巧用电话谈判

电话谈判一定比面对面的谈判更为简短。可以节约时间和金钱。

由于电话处理事务比较简洁，经常会缺少足够的时间来进行能满足双方需求的探讨。在电话上，人们会倾向于客观以及更执着于掌握重点，到最后，一定是强势的一方获胜。

从理论上来说，如果你是一个拥有较多优势而不怕竞争的谈判者，使用电话来解决纷争将会对你有利。

任何电话会谈中，拨电话的人——发话者——是站在一个有利的地位，而对一个意料之外接到电话的人来说，则处于一个不利的地位。

可以设想，如果你已做了万全的准备：呆在一个安静的场所，没有让你分心的事，面前摆好削好的铅笔及空白的记事本，心中已有了全盘的战术、战略及目标，基本上，你已是蓄势待发！而对方呢？他惊讶这个突发的电话，一点准备都没有，他不断地被找他的人打扰，面前甚至找不到一支笔！

在这种情况下，谁更有希望获得满意的结果呢？所以如果不能不采取电话谈判，你最好做一个发话者而不是受话者。

制造竞争气氛

任何时候你都该为了达到目的而制造出竞争的气氛，想要从你这里得到好处的人越多，你的价值也愈高。

假设你有一个新构想，你冲进主管的办公室说：“我有个很棒的点子！”主管问你：“你和其他人讨论过吗？”你回答：“我和其他部门的一些主管谈过，他们并不太感兴趣。”主管很可能马上找一个借口，把你打发出门。

但是，如果你这样回答：“是的……我和其他主管谈过，他们都希望我能将细节说得更详尽些。”那么主管立刻会说“把门关上，来，坐下！”因为太多人有兴趣，造成竞争的状况，大大提高了你构想的价值。

如果你已一年没有工作了，招聘主管正在审核你的资历并礼貌地问：“过去一年来你没有工作，那你在做什么？”

你清清喉咙说：“没做什么。管管家务”，主管会回答：“谢谢，回去吧，我会再通知你的。”你冲口说道：“可是，什么时候呢？你不能和我约个日期吗？”主管看出你的压力很重，因为你没有选择的余地。他会想：“如果别人都不要这个家伙，他还会好到哪里去？”你应聘的结果可想而知。

善于制造竞争气氛的人是谈判场上的抬价高手，就像股票，哪怕它本身是一堆垃圾，只要想买的人多了，同样会成为明星。

制造“专家”形象

人们对专家有一种敬畏的倾向。在谈判的情况下，利用专家的影响力，可以影响谈判的结果。

专家在人们心目中具有权威性，绝少有人对下列专家的工作提出疑问：会计师、税务员、律师、医师、程式设计师、汽车机工、科学家、教授、股票经纪人、铅笔工人或是国防部的将军。为什么呢？因为我们承认他们的专业知识比我们多。

如何在谈判中利用自己的专业知识呢？首先要透露你的专长，让人相信你确实是这方面的权威，当你介绍完自己，别人也许会完全放弃争论。在复杂的谈判环境中，缺乏专业知识的人只有听的份，没有发言权。

若是一项非赢不可的谈判，你应该在事前多做些准备工作，这就是有备无患。哪怕你确实是在这一领域研究很深的专家，也难免有考虑不周的地方，准备越充分，应付意外情况的能力越强。谈判时，你若是无法进入状态，不了解交谈的内容，上上之策便是保持缄默，别试着乱发言论，如果不能让人把你当成专家，至少也别表现出外行。

对付“专家”的攻击

总而言之，不可虚张声势，知之为知之，不知为不知，要想样样精通是不可能的，一般而言，在谈判中最重要的是懂得如何在恰当的时机发问，并且知道答案对你是否有用。谈判中，若对方有个专家对讨论的项目准备了长篇大论的报告时你怎么办？没问题！动员你的同事、朋友、家人，以及一切可以动员的力量，将项目的来龙去脉，可能的影响、展望研究得

明明白白，带上所有的相关资料，比他多，比他精确，对使方感到不平衡，感到让你掌握着事态的发展，这样岂不凌驾于对方了。

你在谈判时若碰到对方抬出专家来，先别紧张，也不要过于敬畏。要记住他们如果不是需要你及你所提出的东西，就不会和你谈判了，说到底他是有求于你的，你必须牢记自己的优势。

训练自己偶尔说：“我不明白。三分钟前我就不知道你在说些什么了。”或是“你能不能用外行能听懂的话解释一下？”坚持这种礼貌的发问，经常会改变所谓专家的态度行为，让他们迁就你。

坚持你的立场

在你个人的生活中，必须不断地进行谈判。假如你那辆出厂六年的车子，但仍保持着良好的性能，在意外车祸下被撞毁，根据全险记载，它只值 15 万元。然而，现在你至少要花 18 万元才能买到同样性能的一辆车。对你而言，保险公司的全险记载只是几张废纸，你当然不愿意接受 15 万元的赔偿。你怎么办？此时你必须坚持你的立场：赔偿金额不少于 18 万元。你可以告诉保险公司：“即使上法庭，我也不怕花钱和时间，我要向大众公开以求公道。”这些话绝对会引起保险公司的注意。保险公司知道打官司也就是拖延时间，他得花更多的时间与金钱来等候法院的判决，赔偿的金额到那时就无法控制在 15 万元或 18 万元了，还有一连串的繁琐事情接着都等在后面，比如引发与你类似情况的客户都去与保险公司计较；在公众中产生信任危机；加重公司的工作负担等等，何况官司的结果还不可预料。

你会得到 18 万元的赔偿吗？会的，只要你坚持立场，反复地将估价单提出来，指出必须的花费，保险公司定会如数赔偿。

巧妙说服对方

如果你想要说服别人相信某事或做某件事，必定要依赖下列三个因素：

1. 必须让他明白你说的是什么，你所分析的理由、依据一定要与他的经验、专长有关，对方才能了解。为了做到这点，你必须进入他的世界，并以对方的立场来分析(因此当你和一个愚蠢或是你认为有精神病的人谈判时总是极为困难，因为对方的立场总是不可理喻)。
2. 你的举例、证据必须令人信服，使对方无法驳斥。
3. 对方对你的信任必须与他现在的需要和欲望符合，可以说这是最重要的，因为即使你对对方提出明确的证据，你的事实和逻辑或许无懈可击，但如果结论对方不利，他仍然不会接受。试想多少做父母的都经历过这种不合逻辑的事，很多时候试图说服子女，尽管你用心良苦，且都有理有据，但最终都没有效果，也就是基于这个原因。所以，要巧妙地说服对方，必须从对方的愿望出发，因势利导，才能见效。

限制谈判者的权力

汽车经销商就经常玩弄这种花招，在展示场地的销售员只得到少许的授权。每当与你的谈判进入关键时刻，他常会暂行告退，借口要向经理请示，甚至需要获得老板同意。其实，他也许并未与任何主管交谈，只不过为了获得一个回旋余地，给你增加一些心理压力。

但是反过来说，绝不让自己——或任何替你谈判的人——有过多的权限，这也是一种谈判技巧。如果你或代替你谈判的人拥有太多的权力，那么在谈判过程中，就没有回旋的余地了。当然，如果你自己在和别人谈判，任何事情的敲定也是由你全权负责，这种消息也绝不能透露给对手，你给对方的印象应当是一个普遍的代表，在重大问题上，你毫无主见，事事都得请教你的上司，这样你在谈判桌上就会更灵活自如。

如何向谈判者授权

你若授权他人做某件事，永远记住要让他们有参与感，并给他们一个范围和目标，使他们觉得这是件可以做好的工作。你手下的谈判者不是供你差遣的童仆或女佣，而是负责任的人，他们有权力，但这个权力仅限于某种程度，最后你可以告诉他们：“出去试试能不能以这个价格买到，能够在范围之内完成协议是最好的，如果不能，你回来后我们再一起研究。”

在各种谈判中，最差劲的谈判，就是自己替自己谈判。因为你完全投入，难免感情用事，而且也太容易失去均衡。此外，当你为自己谈判时，你有完全的决定权，因此你很容易作出错误的决定，也因此未能充分利用时间做缓冲，得到更好的结果。

你该如何避免这种情况呢？要多作自我反省，自我平衡，从日常的花费开始着手训练，给自己一些限制，对自己说道：“电视机的花费绝不超过一千元。就是这样，多一分钱也不行。一千元若是买不到，我就回家。”即使你手中的现金不止一千元，也要遵守自己的规定。

在谈判中如果拥有太多权力也是一种障碍，因此，公司里最差劲的谈判者就是老板，你或许是既聪明又有耐性的专家，但是过多的权力会使你陷入泥潭而不觉。

眼泪的作用

你有没有与人谈判时，对方突然哭起来的经验？这是你的不幸。想想以前的事，当你和太太、子女为某件事情争论不休时，你占据了情、理、法的优势，各项事实完全偏向于你而对方毫无辩解余地，这时，对方突然泪流满面，你会怎么办？大多数人会说：“噢，对不起，别哭嘛，我不是故意的，或许我火气大了些。”甚至更进一步：“你想要的东西都拿去吧，再给你这些钱，进城为自己买些喜欢的东西！”你不仅没能制止对方，反而因为把她弄哭了而付出了加倍的补偿。

其实很多时候，男人的眼泪比女人的更为有效。一家公司曾经用一年的时间想要解雇一位高大的领班。这家公司对这种事情的处理方式极为谨慎，通常由人事部门的经理安排职员会晤，然后解释公司的立场，介绍一些其他工作供对方选择。员工在接到暗示后，通常会自行另谋出路，甚至替公司省下一笔辞退费。

但是问题来了，在过去的十二个月当中，人事部经理与这位领班会晤了四次，而每次都在尚未进入主题时，领班已经泣不成声了。也许他有演戏的天分，但是这位人事部经理却感到气馁。每次他都对公司的另一个经理说：“如果必须开除他，你们自己去说吧，我办不到。”

如果眼泪可以造成影响，不论是自然的或故意的，类似的沮丧情绪也必定会在谈判中发挥作用。

笑比哭好

哭虽然能够利用人们的同情心，以沮丧的情绪给对手增加精神压力，但那毕竟是低姿态的，是以牺牲自尊为代价，在谈判中只适用于比较弱势的一方。如果既想保持双方的友好关系，不破坏谈判的良好气氛，又能表达自己的不同立场，那么最好的办法就是笑。

笑是一种以柔克刚的情绪化策略，如果你决定不要过于认真讨论某个问题；如果你想转变话题；如果你准备反击对方；如果你想打破双方对峙的僵局，不妨一阵爆笑，不仅使谈判看上去更加和谐，而且使你的目的如利刃割草般容易达到。

愤怒的效果

我们来假设一个情况：你我正进行谈判，整个早晨我们在你的办公室里讨论你们公司电脑系统的标准作业程序，你殷切地希望能做成这笔生意。就当我们正要谈到价钱的时候，你看了看表说：“休息一会儿，吃顿午饭吧？街边有家很棒的餐厅，我和他们很熟，不需要预先订位。”当我们坐在你习惯坐的座位，看了昂贵的菜单，点了食物以及饮料。我边喝着五粮

液或茅台酒边问道：“告诉我——整套软件你要收多少钱？”

你答道：“坦白地说，24 万应该很合理。”

我勃然大怒像中风似地大声吼道：“你说什么？你疯了吗？你把我当成什么？”

众人的注视使你异常窘迫，你用食指按着双唇低声说：“嘘！嘘！”

我反而更加提高了音量：“你一定是疯了，这简直是强盗行为！”

现在你真想一头钻到桌子底下，因为餐厅里的食客大都认识你，但没有人认识我。你心里当然知道旁观者的想法：“这个人说了什么使他如此生气？他坑骗别人了吗？”

我当众利用自我中心方式，以佯装的愤怒胁迫你。在这种情况下，你会继续和我谈吗？只要我控制得好，随即找一个台阶让你下去，我们还是会继续谈的，因为你很想成交，但继续说下去，你的要价就必须低于 24 万元了。

侵犯的手段

通常以言语侵犯别人的人，都是自孩童时代即学到了这种影响他人情绪的手段，他们可能是从模仿某位长辈，或者自己尝试学到：得到回报的那些策略被保留下来，而遭到惩罚或痛苦的则被放弃。

在百货商场里有一个小孩对父母吵闹着说：“你们不买玩具给我，我就要在电扶梯上躺下来！”五分钟后，那小孩手臂下夹着玩具，脸上露出满意的笑容走出商场。

这小孩会用同样的威胁手段来争取他想要的东西吗？这个观念在小孩子的思想中一定会随着他的成长而根深蒂固地存留在脑海里。并且以后他就会用这种方法来控制别人。

记住，一个成年人在谈判时偶尔破口大骂，发动人身攻击，一般说来是不自觉的行为。在这种情况下，最好的应付方法是等待这阵突发的情绪过去后，再谢谢那个人那么清楚地说出他的观点。这样的反应通常会使他后悔自己太冲动，也许就会因而变得比较顺从。如果谈判中你不能控制自己，以雷霆之势对待对方的狂风暴雨，这场谈判的最终结果只有两种，一是盛怒之下双方进行人身攻击，不欢而散，还有一种就是一方盛怒之下拂袖而去，而双方均将主要的事情放置到了一边。

某些手段是根深蒂固的，如果我们能以这种眼光来看待对方，平静地面对，相信谈判双方均能坐下来理智地谈谈正事了。

沉默战术

非常奇妙，比较容易表达的沉默，却可以像哭泣、生气及侵犯一样有影响力，而且容易运用得多。

在谈判中，所有情绪上的影响力，沉默有着最大的分量。

A 和太太愉快地渡过二十二年的婚姻生活。但是当他们有所争执时，太太最有效的策略就是沉默——退出争执，或者称为自我约束。我们必须了解 A 的弱点——经常夜晚在外面应酬。假设 A 回家后，太太面无表情地望着 A。他会怎么想？“我又做错了什么事？我认错就是了。”但 A 又如何知道太太究竟对他哪一点不满呢？只好一五一十将所有的可能的错误自述一番。

当你表现出沉默态度时，通常会迫使对方继续说话，而他开口只不过因为他不自在，但他所说的话却可能无意间给予你本来得不到的情报，结果，双方的权力就不平衡了，你通常会占据优势。

善用假设条件

举例来说，假如一台冰箱的价格是 2000 元，如果你一次买回四个冰箱，有没有优惠？如果你找到卡车帮你把冰箱载回家，而不用店方运送，是否可以减少价钱？如果你和朋友在六

个月内，每个月都买冰箱呢？这样可以给你多少折扣？

当你用“如果”的方式，并不一定每次都能达到要求，但往往售货员总是会让些好处给你。当然我们知道 2000 元的售价包括了送货、装配、合约及保修在内，而每一项商店都有工本费要算在售价内。你若是可以让商店在这些项目上节省成本，当然可以得到补偿。举例来说，假使你问那个售货员：“这个价格包括安装费用吗？”而他回答：“是的。”你就可以说：“好……我家里有一套工具，我可以自己装而用不着麻烦你们。”这样对方往往只好让价。但实际上，如果你不提出来，也许他们既不会主动为你安装，也不会减少价钱。善于提出“如果”的人，大多会在谈判中得到好处。

以弱制强

表现出非常无助的样子，通常可以获得他人的合作，而表现得很内行就恰恰相反。

在谈判中，愚笨的人往往比精明的人更占优势，说话含糊也常比伶牙俐齿好。在许多场合中，软弱实际就是一种力量。想想你和笨人谈判的经验。当你和一个甚至无法明了你究竟在说什么的人谈判时，你那些精辟的辩论、逻辑和广博的资料又有什么用？所以你在谈判时也不妨经常说说：“我不知道”，“我不明白”，“请你教教我”之类的话。

软弱可以化解对方的攻击力，软弱本身甚至可以获得谈判的力量。假若一个大银行打电话给一个重要客户，对一大笔贷款的偿还延误表示失望，债务人回答：“真高兴你打电话来，因为我们的财务情况近来很糟糕，其实，避免我们破产的唯一机会是请你将利息降低，或者增加百分之一点五的利率，再将偿还本金的期限延迟到一年以后。”债务人无能为力的软弱地位降低了债权人的权力和谈判能力。

逼迫战术

假定装载炸药的两部卡车，从一条只能行驶一辆车的窄路上全速相向急驶，为了避免发生车祸，其中哪一辆卡车要让路？

当两辆卡车驶近，直到双方都能看清对方时，甲卡车司机将驾驶盘拉掉，故意由窗口甩出去，乙司机见此情形，被迫只好择一而行：从正面对撞引起爆炸？或使自己的卡车冲到水沟闪避甲车。

从这个例子，我们可以了解：

1. 这个战略的先决条件，就是要使对方（乙司机）相信自己（甲司机）是不可能屈服的事实。
2. 使自己（甲司机）立于无法让步态势的极端战局。
3. 削弱自己对于情况的控制力（以退为进），迫使对方接住烫手的山芋。

逼迫战术的成败，要根据传达的状况来决定。如果甲司机把方向盘抛出车外时，乙司机没有看见，或认为甲车一定装置有紧急刹车系统，则甲司机抛出方向盘的赌注，将无法如愿，不仅无法达到威胁的效果，而且被迫正面冲突。

所以当你在谈判中遇到这种不惜与你同归于尽的威胁型对手时，最重要的就是不要正面接招，要弄清楚他处于何种状态，是否在虚张声势。同时还要冷处理，不要表现出过于重视、惧怕等。

不论在哪一种情况下，都要避免把对方的极端要求视为中心议题；不可过于强调对方的自私行为，而应该予以忽视，对方才会在不失面子、不恼羞成怒的状态下自动撤退。

和平共处之道

谈判虽说是一种满足双方需要的过程。但谈判者的真正需要很少表露在面上——不是谈判者想加以隐藏，就是他们本身也不清楚。谈判绝不完全是为了公开谈论或参与竞争——无论是价格、服务、产品、区域、利率或是金钱，甚至是领土和主权——被讨论的东西及这件

东西在讨论中被考虑的态度，都可以满足心理上的需要。

谈判绝不仅是有形物质的交换而已。它是一种能够导致相互间的了解、接受、尊敬及信赖的行动方式。谈判是你的处事方法，是你的声音腔调，你的态度，你的手段，及你对另一方的关心程度的综合体现。

这一切事物构成了谈判的过程。因此，建立一种良好的谈判气氛是很有必要的，它往往影响着整个谈判的前途。有经验的谈判员对此都极为重视，而第一印象又至关重要。作为谈判人员，首先给对方看见的是外表形象，庄重、大方、和蔼可亲，易使对方产生可信感。然后是热情的寒暄，优秀的谈判者都会主动使出这一招，无论是有意还是无意，主动地问候他们总是给人一种自己被尊重的感觉，因而对方也会觉得你热情可靠，从而使双方更易于沟通。

温和的接触方式

在谈判中，要永远保持温和态度，像天鹅绒般的柔软，别像砂纸般易于引起火花。谈判一开始，你应该适当说明你的状况，抓抓头，承认你可能是错了。记住人非圣贤，孰能无过？而宽恕无知的人，是人的天性。

巧妙地衬托出对方的权威性，而且赞赏他们的品格，即使他们一向为人乖戾、别扭，也会因此解除武装。只要有机会，大多数人都会适应并扮演别人所期盼的角色，你希望他公正温和，只要他感受到你的希望，就会尽量使自己做到。

试着以对方的观点或思考方式来看问题的症结，凝神倾听，也就是当他们发言时，禁止自己说反对的话，让对方充分表达他们的意见；不要讽刺他人，因为你说话的方式常会决定你得到什么样的反应；在回答他们的问话时要避免过于武断，试着在回答之前说：“我想我大概听到你说……”这种“润滑行为”会使你的话变得温柔，将摩擦减少到最小限度，遵循这个指示，你就会得到一个同盟，使得双方都能满足需要。

不要太温和

温和型谈判所强调的是：建立或维持良好的关系。例如家庭或朋友间的谈判，大都采用这种方式。事实上，温和型的谈判能迅速产生结论，效率比较高。而且，各方面的争执，都会渐趋缓和、让步，达到协议的可能性较高。然而，值得注意的是：所获的结果，往往难以满足彼此的要求。

英国著名作家欧·亨利(O. Henry)笔下曾描述一对贫穷的夫妻，彼此为结婚纪念礼物而挖空心思。结果，妻子为替丈夫买条表链，把一头秀丽的长发剪下卖掉；丈夫则为替爱妻买把漂亮的发梳，把唯一值钱的怀表典当。可想而知，双方所得到的礼物，根本派不上用场。这就和温和型谈判一样，为了维护双方的关系，常常会阴错阳差，产生不理想的协议。

更糟的是：如果自己是采取温和型的谈判，而对方却摆出一副强硬的态度，那么，对方可能会得寸进尺，咄咄逼人，使你无法招架。这时，温和型谈判难以成就大事。若是对方从头至尾都采用一贯的强硬态度，温和型谈判者将永难翻身。

自由裁决的范围

谈判的计划不仅是谈判成功与否的关键，同时也是一切谈判活动的基础。

在计划中，必须给谈判者设定一个他可以自由裁决的范围，以便他在此界限内发挥自主性。但是假如你只允许谈判者做到授权范围内的交易的话，结果他很可能只做成了最低限度的交易。谈判者如果能提前获得上司指示的话，也许能完成更有价值的交易。所以，对谈判者设定可以自由裁决的范围不应订得过大，太太的决定权使他容易轻易裁定，可能犯下错误。授权以后，老板也不可听之任之，有的谈判者因为怕犯错误，会不自觉地采取保守的做法，只完成最低限度的任务。谈判桌上情况千变万化，老板的及时指示、调度可以给谈判者安全

感和积极感。

最后，绝不可将你的权限透露给对方，相反，你可以采用激将法，诱使对方行使他的最高权限，作出对你有利的裁定。

建立双向交流

在谈判中，揭示对方所能获得的利益，可成为一种刺激。同时，也可以指出对方已发觉但依然无法圆满解决的问题及困难，使对方对你的见解产生关心。

这种积极的谈判方法，包含了促使对方针对你的意见作出反应的过程。在这种双向交流过程中，你必须在如下两种对策中选择一种：

1. 如果对方对你的主张表示好感，你就要积极地给予对方鼓励和报答。

2. 假如对方不支持你的主张，你就要采取反抗或撤退的行动，因为这是给对方的行动做结论，所以，可称之为“根据条件而定的对策”。

在谈判过程中，彼此的关系并非单行道，也就是说，你可能影响对方，对方也可能影响你。因此，谈判的结果就要由观察对方的行动来掌握了，同时，你的行动也会影响对方将来的行动。

换言之，在进行谈判时，争论通常都是根据理论进行的，而谈判的具体过程通常都比较有人情味，所以问题往往会由双方之间所存在的共鸣程度来解决。

不过，谈判未能获得成功时，为了使自己恢复自信，多数人都会自我安慰一番，譬如说：“我本来就不想和那样的人进行交易。”或者干脆说：“他实在太傻了。”这都是谈判失败后一般人的反应。

建立心理沟通

如果你想要任意地支配对方，首先必须了解对方的性格和欲望，然后给予刺激，让他留意你所说的话，并促使他作出反应。然后，当对方表示同意你的主张时，你就支持他；相反地，当对方表示反对时，你就要以消极的方式抵抗。

最后，如果想促使对方与你妥协，必要时，你也要配合对方的步调。

当谈判者面临较广的选择范围时，必然会对合理的主要因素产生极大的关心。因而在这个阶段里，为了与谈判对象有心理上的沟通，需要正确而具体地了解对方。事实上，在谈判初期，对方极可能由于你对他的了解，而对你产生强烈的印象。

但是，随着选择范围的缩小，谈判者会逐渐受到私人目的及情感的支配，而这当中包含了和你的友谊及感情。而且，在进行谈判的最后阶段，这些因素会显得更加重要。

这时，如果彼此之间原无好感，你也有可能获胜，但这只限于对方立场较弱，没有选择的余地。通常，最理想的谈判，还是要和对方产生心理上的沟通，如此获得的胜利，才是真正的胜利。

利用压力

谈判者通常会遇到两种压力，其一是对自身性格动因的反应，其二是来自自己所代表的组织。

称职的谈判者，往往会在自我的个人需求，以及组织的需求都能获得满足的条件下，慎重进行谈判。即一方面要拥有自我的目的和野心，同时也要设法顾全自己所代表的组织。

因此，谈判者不仅要面对组织的压力，同时也要面对个人的压力，而这种需求混合的情形，并非每个人都有固定的百分比，有些人比较容易受个人因素影响，有的人不容易。而且，即使是同一个人，这种比例也随具体情况而变化。

其次，双方的谈判者，也会受彼此背景中拥有决定权的人影响。因为，任何谈判者背后