

引言 2

第1章 准备谈判 4

1.1 谈判概要.....	4
1.2 理解交易原则.....	6
1.3 确定目标.....	8
1.4 精心准备.....	9
1.5 评估对手.....	10
1.6 选择战略.....	12
1.7 拟定议程.....	15
1.8 营造良好氛围.....	16

第2章 正式谈判 19

2.1 判别气氛.....	19
2.2 提出建议.....	20
2.3 回应提议.....	21
2.4 对付计谋.....	22
2.5 领会身体语言.....	25
2.6 建立优势.....	26
2.7 强化优势.....	27
2.8 削弱对方优势.....	28

第3章 结束谈判 30

3.1 适度让步.....	30
3.2 选择结束谈判的方式.....	32
3.3 结束谈判.....	33
3.4 挽回破裂的谈判.....	36
3.5 借助调解人.....	37
3.6 申请仲裁.....	38
3.7 实施决议.....	39

自我能力评估 41



# 谈判技巧



## 引言

谈判就是当事人想从对方获得所需而进行协商的过程。《谈判技巧》阐明了交易的基本原则，教你怎样进行谈判并达成双方可以接受的协议，赋予你谈判的能力自信。本书覆盖了整个谈判过程，从谈判的准备到结束，并设计成易于查找的结构，其中包括 101 则实战提示。这本书既面向谈判新手，又会使经验丰富的谈判高手受益匪浅。内容包括一些基本知识：怎样设计战略、怎样做出让步、当谈判破裂时做些什么以及怎样利用第三方打破僵局、解决冲突。



# 第 1 章 准备谈判

俗话说“不打无准备之仗”。要想取得谈判的成功，首先得制定周密细致的谈判方案——最终目标和谈判策略。如果没有充分的准备工作，谈判就很难顺利进行。

## 1.1 谈判概要

如果一个人想从别人那里得到自己想要的东西，并准备为之进行交易时，谈判就开始了。实际上，无论是在购物时还是在工作中，谈判每天都在发生。

**小提示 1：** 要成为谈判高手，必须学会“领悟”对方的需要。

**小提示 2：** 时刻记住，对于谈判者来说，做十全十美的准备是不可能的。

### 1.1.1 理解谈判原则

成功的谈判不应该产生失败者与成功者，应力图让双方都取得满意的结果。谈判应以双赢为结局，要么双方没有达成任何协议。互惠互利是谈判的基础。为了使谈判双方都有所收获，谈判者必须充分准备，要思维敏捷，善于变通。

**小提示 3：** 预见可能的收益，而不是损失，并从这里着手准备工作。

**小提示 4：** 通过练习谈判来提高技能。

### 1.1.2 把握谈判技能

谈判是任何人都可以学会的技能，而且人人都有大量机会实践所学。成功的谈判所需的

核心技能包括：

- | 善于界定目标范围，而且能够灵活变通；
- | 善于探索扩大选择范围的可能性；
- | 充分准备的能力；
- | 沟通能力，即善于倾听对方又能向对方提问；
- | 分清轻重缓急的能力。

这些技能在日常生活和谈判中非常实用。花些时间学一学，会大大提高现有的谈判水平。

### 1.1.3 研究谈判

在商业谈判开始阶段，双方会面对面地围桌而坐。注意每一位谈判者的身体语言是如何支持他们的搭档的。

A 方  
身体向搭档倾斜  
头斜向搭档

B 方  
搭档之间的眼神交流

**小提示 5：** 当谈判开始时，要有做出让步的准备。

**小提示 6：** 根据谈判类型决定谈判策略。

1.1.4 区分谈判类型

不同类型的谈判需要不同的谈判技巧。在商务谈判中，每一个谈判实例表现出一定的特征。它可以是正式的或非正式的、长期的合作或仅仅是一锤子买卖，这取决于什么人为什么谈判。谈判当事人，例如雇员、股东、工会、资方、供应商、客户以及政府，都有着不同的利益和各自的观点。无论当事人属于哪一个团体，都必须通过谈判消除分歧。例如，股东和董事会就公司经营方针进行谈判，工会和工厂老板就薪水和工作条件谈判，政府和会计师就税收进行谈判。

1.1.5 不同机构的谈判类型

类型	举例	参与方
日常/管理类谈判 这种谈判涉及单位内部问题和员工之间的工作关系。	Ⅰ 商定薪水、合同条款和工作条件。 Ⅰ 界定工作角色和职责范围。 Ⅰ 要求加班增加产出。	Ⅰ 管理人员 Ⅰ 下属 Ⅰ 同事 Ⅰ 工会 Ⅰ 法律顾问
商业谈判 公司之间谈判的动机通常是为了赢利。	Ⅰ 为满足客户需求而赢得一份合同。 Ⅰ 安排交货与服务时间。 Ⅰ 就产品质量和价格达成一致意见。	Ⅰ 管理人员 Ⅰ 厂商 Ⅰ 客户 Ⅰ 政府 Ⅰ 工会 Ⅰ 法律顾问
法律谈判 这些谈判通常是正式的并具有法律约束力。对先例的争辩与讨论主要问题一样重要。	Ⅰ 遵守地方与国家的既定法规。 Ⅰ 与主管部门沟通（如反托拉斯机构）。	Ⅰ 地方政府 Ⅰ 国家政府 Ⅰ 主管部门 Ⅰ 管理人员

**小提示 7：** 把代理人的职责划分清楚。

1.1.6 委派代理人

美国总统约翰·F·肯尼迪曾经说过：“我们决不因害怕而谈判，但我们也决不害怕谈判。”当然，在现实生活中，人们由于对谈判过程陌生而可能不情愿去谈判。如果是这样的

话，可以委托代理人去谈判。委托人可以根据自己的意愿来指定代理人的权利范围，而且，应该在谈判之前就明确代理人职责的全部内容。

一些常见的代理人有代表劳方的工会代表、代表各种类型投资人的律师，这些投资人包括资方、股东、客户。

#### 要点

- 丨 谈判时，必须知道什么可以让步、什么不可以。
- 丨 谈判中发生的事情是难以捉摸的，因此在谈判之前就得把谈判内容明确下来。
- 丨 谈判意味着你愿意在某些问题上通过讨论做出让步。
- 丨 任何与你有关的事情同样也与你的谈判对手有关。

### 1.1.7 日常生活中的非正式谈判

日常生活中常常会发生谈判。例如，你和邻居商量好每星期一、二由你送两家的孩子上学，星期四、五由邻居送两家的孩子上学，星期则两家轮流。偶尔，也会因协议中的细则需要修改而重新谈判。例如，在集市上你可能敲定了一个花瓶的价钱，但如果你想买一批花瓶，你就会为了进一步降低花瓶的单价再讨价还价。在你看中了某幢房子而想买下的情况，如果其他人也对这幢房子感兴趣的话，你可能不得不提高价钱并重新商议合同条款。

与代理人谈判：如果你正考虑买房，你就会与卖主的代理人讨论购买细节与条件。

## 1.2 理解交易原则

正确理解谈判所包含的过程（准备、提交议案、辩论、讨价还价和结束）是所有参与方都取得满意结果的保证。整个谈判过程的核心就是交易的基本原则：欲将取之，必先予之。

**小提示 8：** 明确需优先考虑的事：准备在重要问题上尽可能少地让步。

### 1.2.1 谈判步骤

准备

提交议案

辩论

讨价还价

结束

### 1.2.2 双赢

谈判的关键是要认识到谈判各方所做的让步都是有代价的，以此获得对自己有价值的东西。只有这样，谈判者才感到他们是成功的。要达到这样的效果，就必须明白什么是己方认为有价值而对方认为无价值的东西。胜利是人人都想得到的，在体育竞赛中的双方有输有赢，但谈判可以以双方都胜利而结束。当工会与资方谈判时，他们会为工人赢得更多的报酬，同时资方可获得提高生产率的保证。

### 1.2.3 文化差异

不同的文化背景会以不同的方式开始着手谈判。例如，欧洲人和美国人经常发现日本人往往用含糊不清、模棱两可的语言和态度来避免正面对抗。另一方面，日本人认为看起来意义明确的陈述或观点没有弹性而难以达成协议。

**小提示 9:** 富于灵活性是强者的象征，而不是弱者的表示

**小提示 10:** 草率的决定会使你后悔不已。

### 1.2.4 富于灵活性

灵活性是谈判中最重要的特征。随着谈判的进行，谈判双方力量的平衡会发生变动。例如，你在市场上买纪念品时，发现商贩不能送货上门而必须自己带走时，就不太想买了。所以，商贩应留意顾客是否对自己的货品失去了购买欲。其实，此时如果商贩降低售价，顾客仍可能会购买。

### 1.2.5 不成功的交易

在这个实例中，谈判开始就有明显的赢家和输家。然而，随着时间的流逝，貌似输家的约翰却又领先了，输赢发生了颠倒。貌似赢家的比尔认识到不应该一开始就试图省钱，为此他付了昂贵的代价。

### 1.2.6 案例研究

房地产发展商比尔正在一个黄金地段建造一个仓库，而自由职业者建筑师约翰正缺少工作。于是，比尔要约翰为他的仓库绘制设计图，约翰接受了这份工作。比尔看到约翰急切地想得到这份工作，就只答应付给他正常工资的一半。约翰提出异议，但最终只以 60% 的正常工资接了这份工作。这是一份乏味而令人厌烦的工作，要花很长时间。双方都认为比尔赢了，约翰输。几个星期以后，约翰接到了另一份大合同，他开始厌烦比尔的工作，并且仅在筋疲力尽的时候才去干这份工作。

完工以后，发现仓库有一个因设计不当引起的裂缝，或许是约翰半心半意的结果。比尔想廉价地修好它，但效果不好。仓库的客户很少，5 年后不得不关闭。

### 1.2.7 议定公平的交易

可以说这个案例中的双方都取得了成功。胡安清楚地知道软件公司不可能提供更多的现金，所以双方结成联盟，并达成这样的共识：如果投资失败就把损失减少到最低，如果投资成功就最大限度地获取利润。

### 1.2.8 案例研究

胡安是计算机程序员，有一个新计算机游戏的设想。他相信这个游戏会获得巨大的成功。然而，编这个游戏程序要花很长的时间，在此期间他需要一份工作以维持生计。

胡安的朋友玛丽亚是一家大计算机公司的经理，她及其同事都认为胡安的想法不错，但只能提供给他 1 万美元。胡安需要花个月来设计游戏，虽然 1 万美元能够给持生活，但作为报酬是不够的。

胡安建议把 1 万美元作为预付款，他和公司按 25:75 的比例分取将来的利润。最终，双方以 20:80 的比例达成了协议。这个游戏伴随着大规模的营销手段投入进市场，取得了巨大成功，为双方赚了不少钱。

# 1.3 确定目标

准备谈判的第一步就是确定目标。想从谈判中得到什么？只有订出一个精心策划的计划，才能达到既定目标。

- 小提示 11:** 写下所有的目标，然后按优先级排序。
- 小提示 12:** 明确可以让步的问题和不能让步的问题。
- 小提示 13:** 用一句话来描述每个目标。

## 1.3.1 阐明目标

通常很少只为一个目的谈判。假定在国外买一副国际象棋，你不想付税就带回国，而且想用信用卡付账。因此，买一副国际象棋不是你唯一的目标。类似地，当工会为提高工人工资而谈判时，他们也希望减少假日的工作时间，要么提高加班费。

在进入谈判之前，把目标列一个清单，然后按优先级排序，并确定哪些可以不要。这样，在打算让步的时候就知道哪些目标可以先放弃。

## 1.3.2 分配不同的优先级

对公司	优先级	对供货商
价格	1	质量
时间	2	价格
质量	3	时间
数量	4	数量

**小提示 14:** 谈判之前放弃完全不现实的目标。

## 1.3.3 划分优先级

把优先级分为三组：

- I 最终目标；
- I 现实目标；
- I 最低限度目标：谈判成功所需的最低限度的要求。

给每个目标赋一个值。例如，买一副国际象棋是主要目标，计 10 分。用信用卡付账的要求可以放弃，计 2 分。国际象棋的材料是大理石，非关键问题但仍有价值，计 7 分。按这种方式排优先级，保证在谈判的时候不会在不该让步的地方让了步。

## 1.3.4 评估优先级

在阿尼尔的案例中，一份象样的养老金比这份工作的其他方面都重要。在大世界技术公司这一方，改变养老金的麻烦和花费超过了获得一位优秀人才。

## 1.3.5 案例研究

阿尼尔将接受大世界技术公司的一份新工作。公司给的薪水会逐年增加并重新定级。唯一的缺点是公司不准备将他列入公司的养老金计划，并没作任何解释，但会在另外一个养老金计划中付给他一笔数目相当的钱。



他与会计师谈了谈，发现这种方式对他有损失。他以为公司会通融，因而坚持只有参加公司的养老金计划才受聘。

大世界技术公司撤回了聘书，因为如果迁就他的话就要改变其他人的养老金计划，而公司不打算这样做。由于大世界技术公司没有充分说明情况，谈判破裂了。

### 1.3.6 区别“想要”与“需要”

对不同目标分配不同权值的评定标准就是区别“想要”和“需要”。一方面，打算把功能简单但还可以用的旧电话换成有许多自动功能的新电话。另一方面，当电脑硬盘遭到不可恢复的破坏时，需要尽可能快地替换新硬盘以便能正常工作。所以，一部新电话是你“想要”的，而你真正“需要”的是电脑硬盘。理解这个细微的差别至关重要，可以区别对手的“想要”和“需要”。

## 1.4 精心准备

要想取得成功，首先得精心准备，深入调研。一旦确定了自己的目标，就必须找出有用的情报来支持它们，或许这些情报还可以帮助你削弱对方。

**小提示 15：**一定要收集到与谈判有关的所有关键信息。

### 1.4.1 利用准备时间

谈判之前留出充足的准备时间是十分重要的，同样，卓有成效地利用这段时间也是极其重要的。留给自己足够的时间来出色地完成调研。为了支持自己的论点，要查找统计数据、研究案例，这些都需要时间。对对手的性格作一个简略的了解，熟悉对手的性格，并从战术上利用这点。如果打算使用复杂的统计数据，需准备一张详细的数据分析表，以表明这些数据如何支持自己的论点，而不仅仅是通过暴露对方对你的资料的无知来削弱对方。

要点

- ❑ 错误的情报不如没有情报。
- ❑ 公司年度报告是一个重要的信息宝藏。
- ❑ 掌握对方可以收集到的情报。
- ❑ 太多的统计数据只会弄巧成拙。
- ❑ 发展情报网，以备后用。

### 1.4.2 组织数据

一个有效地利用准备时间的方法就是从深度上摸清对方的情况。可以去图书馆浏览，从因特网上搜寻，与了解对方的人交谈。查看该公司的年度报告、市场调查报告、旧剪报。像渔夫收网一样对这些资料进行全面地收集，这样有助于己方提出有利的论据来支持自己的立场。但是，对收集到的情报的准确度要有绝对的把握。

### 1.4.3 汇集文件

合理地编排数据以便查找。复印文件的关键章节，用色笔标出要点。花时间核对数据绝不是浪费时间。

**小提示 16：**观摩他人的谈判。

**小提示 17：**从著名谈判家的传记中学习战术。

#### 1.4.4 设计逻辑

收集数据之后要设计一个符合逻辑的论点。选择以下两种基本逻辑方法的任一种：

- I 演绎：从前提中推出结论。例如，“我是大世界技术公司的股东，公司本季度将给每股派红利 0.7 便士，所以本季度我将收到每股 0.7 便士的红利。”
- I 归纳：根据惯例从实例中得出结论。例如，“每一次大世界技术公司提升某人为副总裁都会给他加薪。我被提升为副总裁，所以我会加薪。”如果偶尔有人升为副总裁后没有加薪，这就违背了这条逻辑。

#### 1.4.5 预测谈判可能的发展方向

### 1.5 评估对手

知己知彼，百战不殆。在准备阶段，要研究谈判对手的强项和弱点，研究对手的背景资料，查明他们以往的谈判记录。

**小提示 18：**与熟悉对手的人交谈。

#### 1.5.1 自我提问

对手曾经参加过谈判吗？

对手之间有什么分歧？

对手是否有取得谈判目标所需的见识和事实？

对手是否有能力和威信达成他们的目标？

对手在压力下是否会速战速决？

#### 1.5.2 摸清对方情况

全方位地研究对手的强项与弱项。为削弱对手势力，要暴露他们的主要弱点。

不管对手论据多么有力，总能找到反驳的理由。例如，如果一位渔夫想使用一种新饲料，这种饲料可以让鱼生长的速度提高 15%，如何反驳这种快速增重方法呢？也许有研究表明这种饲料会使鱼骨骼变脆以致鱼儿不能游动。

**小提示 19：**要清醒地意识到对手可能有幕后动机。

#### 1.5.3 评估对方实力

既然谈判是一个逐步从分歧走向一致或妥协的过程，就需要评估对手的出发点和实力。他们有强硬的实证材料吗？这些材料符合逻辑吗？道德上可接受吗？他们是否有一个具有良好谈判技巧的高水平首席代表。一旦对对手的优势有所了解，预测一下，当开始谈判时他们会朝什么方向走？他们有多少可以谈判的余地？他们是否喜欢体会，以便与高层领导商议？

#### 1.5.4 明确对方目标

就像明确自己的目标一样确定对手的目标。将假定的对手目标列一个清单，并确定优先级，按优先级分类。但要记住这些只是猜测，要随着谈判的进行通过观察来检验自己的判断是否正确。

### 1.5.5 猜测对手的目标

最高优先级:那些你认为对手志在必得的目标。

中间优先级:那些你认为对手想要取得的目标。

最低优先级:那些你认为对手会当作额外收益的目标。

### 1.5.6 分析对手的弱点

就像必须了解对手的优势一样，也必须清楚他们的弱点，无论是他们的论点论据，还是他们的个人能力。比如，如果谈判对手是一个小组，分析是否有机会来分而制之，例如，提出一个取悦一些人而惹怒另一些人的观点。事先研究他们论据中的弱点，充分发掘他们的陈述中有背道德和有政治问题的地方。例如，电器批发部的销售主任以高折扣销售一些损坏了的电器，将会导致各种职业道德和法律问题。

**小提示 20:** 根据谈判中对手的行为来核实你对他们的估计。

### 1.5.7 利用正规渠道的情报

仔细检查所有有关对手的文章，如分析行业杂志及其他相关出版物上有关对手的详细报

道。这些文章可能会有极宝贵的关于对物现状、历史、目前战略目标的背景资料。也

可以查看由政府机构公开出版的有关对手法律上的和财政状况的文件。

**小提示 21:** 如果可能，多向以前的谈判代表讨教。

### 1.5.8 研究历史资料

谈判常常因供货商之间要重新协商一年期合同、雇员要求变更工作期限等诸如此类的事情而发生。如果与一个熟悉的团体谈判，则应当分析以往谈判中他们所采取的方式。重新查阅老的备忘录，向曾经参与过谈判的同事请教。适当地调整自己的战术，但要记住在越来越熟悉对手的同时，对方同样会越来越熟悉你，他们会根据对你方策略的了解来明确地表达他们的目标。

要点

- l 以往谈判中力量的对比未必与现在的谈判一样。
- l 对手可能有更具权威、更有影响力的新职业。
- l 对手的新职位可能会使对方暴露出新的弱点和长处。
- l 双方面临的时间压力可能是不同的。
- l 在谈判的各个回合中每一方所做的准备工作是不同的。

**小提示 22:** 预先研究谁将代表对方。

### 1.5.9 寻找共同立场

要达成一致或相互妥协，就需要设法找到双方的共同点，曾经参与过双方谈判的代表会更容易找到共同点，也更能了解对方愿意做出的让步。

例如，如果一位雇员找经理要求涨工资，他或她可能发现经理的财政预算限制或公司明文规定该年禁止任何直接加薪。然而，除了直接加薪，还有其他方式提高报酬，而这些方式不受限制，雇员和经理可以就此进行讨论并达成一致意见。比如，双方可以同意增加一星期带薪假期。双方都表现出来的这种灵活态度和寻求共同点的意愿，使得一个合适的妥协方案得以产生。

### **1.5.10 多边谈判**

如果谈判对手由多个团体组成，除了评估每个团体和个人，还应该估计各团体之间是否有冲突。此外，明确谁有权力代表其他几方做重要决定。例如，如果你是公司并购的竞标人，就从与股东谈判开始。在政府机构参与的情况下，使用不同的策略：致力于扩大并购的影响，召集包含律师在内的一队人马来谈判并审查所有情况。

### **1.5.11 文化差异**

文化差异存在于种族、年龄和性别之间，如果善于利用就能使之成为优势。例如，如果对手是中年俄国人，这意味着他或她缺乏市场经验。相似地，一个受过良好教育的年轻美国人可能被认为缺少相关的工作经验。

### **1.5.12 利用非正式渠道的情报**

为了精通于收集情报，必须把自己训练得像侦探一样思考。日复一日利用非正式的社会交场合、商务网络、不经意的偶遇，或是与有关人员适时地通电话，来查明对手是如何工作的。也可以派人到他们的办公室去看他们怎样对待下属和顾客，或者邀请他们的老客户共进午餐并审慎地问些问题。事实证明，对手的那些心存不满的前雇员是一个信息宝藏，但要警惕他们不知不觉地向你传递一些捕风捉影的错误信息。

### **1.5.13 收集信息**

利用非正式的社交场合，从与谈判双方都有联系的人那里获取尽可能多的关于对手及其策略的信息。

## **1.6 选择战略**

一旦你明确了目标，并分析了对手可能的目标，就应该着手为达到你的最终目标而制定战略。要充分发挥集体的聪明才智，利用集体的力量来制定战略。

**小提示 23：**谈判策略应简单与灵活。

### **1.6.1 自我提问**

怎样确定战略与战术？

谈判小组需要多少人？

需要花多长时间来制定战略？

是否所有队友都需要参加谈判？

可以在什么时候演练角色和战术？

### 1.6.2 考虑目标

战略是用来取得既定目标的全局方针。不要把战略与战术相混淆，战术是执行战略的具体方法。

战略的制定依赖于个性、环境、谈判的内容等因素。就谈判的主旨仔细考虑小组各成员之间的可能搭配，选择那些具有取得团队目标的能力和技巧的人。

**小提示 24：**谈判时不宜脾气粗暴或表现出挫折感，决不能怒气冲冲地夺门而去。

### 1.6.3 领会角色

就像足球队需要守门员一样，谈判小组需要一些“典型”角色来使谈判顺利结束。这些角色包括谈判首席代表、白脸、红脸、强硬派、清道夫。配合每一个谈判特定的场合还需要配备其他角色。

理想的谈判小组应该有 3~5 人，而且所有关键角色都要有。一般来说，一个人担当一个角色，但常常是一个谈判者身兼几个相互补充的角色，这些角色能够反映谈判者自身的性格特点。

### 1.6.4 明确各角色的内容

角色	责任
<b>首席代表</b> 任何谈判小组都需要首席代表，由最具专业水平的人担当，而不一定是小组中职位最高的人。	<ul style="list-style-type: none"><li>  指挥谈判，需要时召集他人。</li><li>  裁决与专业知识有关的事——例如，决定是否有足够的财力来支持公司并购的投标。</li><li>  精心安排小组中的其他人。</li></ul>
<b>白脸</b> 由被对方大多数人认同的人担当。对方非常希望仅与白脸打交道。	<ul style="list-style-type: none"><li>  对对方的观点表示同情和理解。</li><li>  看起来要做出让步。</li><li>  给对方安全的假象，使他们放松警惕。</li></ul>
<b>红脸</b> 白脸的反面就是红脸，这个角色就是使对手感到如果没有他或她，会比较容易达成一致。	<ul style="list-style-type: none"><li>  需要时中止谈判。</li><li>  削弱对方提出的任何观点和论据。</li><li>  胁迫对方并尽力暴露对方的弱点。</li></ul>
<b>强硬派</b> 这个人在每件事上都采取强硬立场，使问题复杂化，并要其他组员服从。	<ul style="list-style-type: none"><li>  用延时战术来阻挠谈判进程。</li><li>  允许他人撤回已提出的未确定的报价。</li><li>  观察并记录谈判的进程。</li><li>  使谈判小组的讨论集中在谈判目标上。</li></ul>
<b>清道夫</b> 这个人将所有的观点集中，作为一个整体提出来。	<ul style="list-style-type: none"><li>  设法使谈判走出僵局。</li><li>  防止讨论偏离主题太远。</li><li>  指出对方论据中自相矛盾的地方。</li></ul>

**小提示 25：**对谈判概况制定时间表，并演练战术。

### 1.6.5 分配角色

如何正确地配置谈判小组人员，做到人尽其才，也是谈判的战略之一。你必须为每个组员分配角色和责任。谁更善于观察和倾听？谁见过所有对手？谁比较外向可以做白脸？仔细地分配角色，以使你的组员能够应付对手的任何行动。

### 1.6.6 排练角色

一旦选好了队伍，就把他们召集起来排练。防止角色之间有脱节和重复的地方。

用形象的辅助工具来练习

鼓励在实战中作记录，以备参考

**小提示 26：**穿着舒适，但要整洁而稳重。

### 1.6.7 外表的重要性

事先考虑谈判时的穿着打扮——第一印象很重要。想一想即将开始的谈判类型，得体地着装。衣着的力量可以影响人们看你的方式和你的威信，但它也能够引起敌对情绪。鼓励组员以同样的方式着装，而且如果你想看起来正式一些，到达谈判会场时穿一件西装。如果没有把握，穿得保守一些。

### 1.6.8 简单介绍组员

为了使组员成功地扮演各自的角色，必须全面而简单地介绍他们。谈判中为避免自相矛盾，必须及时补上空缺位置。例如，如果首席代表过早地宣称他（她）有十分把握谈成价格，需确信稍后强硬派不能到场，也不宜以向上层领导请示价格为由来拖延时间。否则，这种自相矛盾会严重损害自己的威信。

与鼓励个人准备一样，保证整支队伍至少有一次使用真实数据和直观材料的正式演练。记录演练过程，以分析怎样提高战略与战术。

**小提示 27：**学会谈判时保持沉默。

### 1.6.9 一起工作

在这个团队作业的例子中，贝思是首席代表，库尔特担当其他角色。仅由一个谈判者独自收集足够的信息并成功地交易是相当困难的。

### 1.6.10 案例研究

一家电子公司的贝思和库尔特被派往香港，向制造商推销芯片。

出发之前，他们进行了排练，决定由贝思游说制造商。在香港，工厂经理同意了他们的提议，而且看起来很高兴。然而在贝思游说时，库尔特听到一种说法：“西方人从不接受第一个报价。”所以当香港人提出他们的价格时，库尔特打断了他们的谈话。

贝思大吃一惊，因为她认为对方的报价完全合理。然而，她很高兴被打断，因为香港人同意将价格提高 10%。最后双方满意地成交了。

## 1.7 拟定议程

在某些谈判中，起草一个议程非常有益。议程是将要辩论的内容的清单。在谈判开始之前，利用议程来让所有参与者确定哪些内容要讨论，哪些问题完全不考虑。

要点

- | 应该给议程中要讨论的各项条款分配固定的一段时间。
- | 应事先送给每个参与方议程草案。
- | 应该给印有议程的纸张留有大量的空白，以便作记录。
- | 议程后面应附有补充页。
- | 议程非常重要，以致有时需要商议议程的内容。

### 1.7.1 起草议程

通过在议程中确定要讨论条款的优先次序和分配的时间，可确定谈判策略的核心。所以在谈判之前，有时为了起草一个议程需要开展广泛的讨论。起草议程时要牢记以下几点：

- | 清楚地表述讨论内容；
- | 给需要讨论的问题排优先级，对谈判的主旨心中有数。

### 1.7.2 写下议程

议程有助于使谈判集中在目标上。谈判不是宣泄牢骚而是寻求解决办法，所以标题应使用不会引起争议的一般性语言。

**小提示 29：**早一点到达会场使你看起来有效率而从容。

### 1.7.3 商定议程

如果从对方那里得到议程，分析它并相应地调整自己的策略。提出议程的那方是对谈判最感兴趣的一方，通常会要求第一个发言。这样，你可能希望根据有利于自己的方式重新安排发言顺序。如果议程是电话告知的，确信自己没有因这种非正式的方式而手忙脚乱。理解所有的信息，并与对方商量你所期望的改动。

**小提示 30：**用简单的语言写下议程，包括每个需要讨论的问题的时间安排。

### 1.7.4 安排议程

由于谈判者工作繁忙，一些谈判会有时间限制。另一些谈判要求谈判各方安心地坐在谈判桌边直到达成协议（例如签署和平条约、法庭陪审团做出判决）。要设定谈判的结束时间，合理地安排讨论，使讨论所花的时间不超出既定范围。切记如果会议超出预定时间，大多数人会变得烦躁不安。

### 1.7.5 记录谈判内容

谈判中不可避免地会做出令自己后悔的让步（或至少会有更好的想法）。这样，许多人喜欢用录音带记录谈判进程。然而，有许多客观原因，例如比较难确定录音机的位置以记录下来所有的谈话，若需要换电池可能会丢掉讨论的最关键部分，一盒磁带记录不了整个谈判，

因此采用录音方式可能会有问题。如果想以这种方式记录会议，要事先征得对方的同意。除了磁带录音机，有经验的谈判者总要对谈判进程作详细的文字记录。

作记录：用录音机快速简易地记录各种意见。

## 1.8 营造良好氛围

谈判的成果可能会受到谈判地点环境的影响。保证谈判地点与谈判的正式性和规模相适应，从谈判一开始就为对方创造一种良好的气氛。

**小提示 31：**持续两小时以上的谈判要有会间休息。

**小提示 32：**在墙上挂一面钟，让大家都看得见时间。

### 1.8.1 确定谈判地点

选择地点时，要考虑许多因素，包括便利程度、中立性、会议设施。是否需要音像设备或活动挂图？是否需要租用这些设备？从哪儿租借？设施预定租用多长时间？如果一天之内不能达成协议，是否需要在附近过夜？选择尽可能满足你的要求的会谈地点。

### 1.8.2 谈判地点的类型

位置	考虑因素
<b>主场</b> 公司大厦中的办公室或会议室被认为是主场。	<div> <div> </div> <div>比较容易运用策略性的暂停。</div> </div> <div> <div> </div> <div>很难避免计划外的暂停。</div> </div> <div> <div> </div> <div>易于向自己的专家讨教意见。</div> </div>
<b>中立地带</b> 第三方的办公室，或租借的公共会议室被认为是中立地带。	<div> <div> </div> <div>鉴于对环境的熟悉程度，双方都不能占上风。</div> </div> <div> <div> </div> <div>双方都必须随身携带所需的背景资料，并有专家陪同。</div> </div>
<b>客场</b> 客场是指属于对方的办公室或会议室。	<div> <div> </div> <div>对环境缺乏熟悉可能引起不安。</div> </div> <div> <div> </div> <div>不能控制谈判中的细节部署。</div> </div> <div> <div> </div> <div>借口不得不把事情交回给办公室的同事来拖延时间。</div> </div>

**小提示 33：**谈判时不要一次暴露出所有的战术。

### 1.8.3 留意细节

主持谈判时要完全掌握情况：巧妙地处理气氛、时间及谈判间歇来增强自己的优势。谈判过程中供应记录用的纸和笔。检查卫生间的设施，确认会场的光线适宜，尤其在使用音像设备时。身体的舒适度也可能成为决定因素；略微调低室温，或延迟供应点心，可以促使对方尽快做出决定。

### 1.8.4 供应点心

谈判小组成员很难在长时间的谈判中有胃口，但水总是要喝的。紧张、陌生的环境和压力结合在一起会使嗓子发干，所以不管怎样也要供应饮用水。



**小提示 34:** 如果必要，确信所有的参与方能够有机会打私人电话。

**小提示 35:** 如果需要查阅公司数据，带一个笔记本电脑。

### 1.8.4 控制在客场进行的谈判

一些谈判者宁愿在客场与对手交锋，用在客场谈判这种策略来显示自己愿为谈判做出努力，并会有一个很好的开端。采取这种方法可能获得一个优势：你能够指定会议时间，以向主人施加最大限度的压力。如果事先没有安排好议程，到达会场时询问主人是否介意你安排议程。既然你在他们的地盘，对方可能会愿意让步。在以这种方式提出议程时，最好充分加以利用——确信加入了你想要的细节，让天平朝自己倾斜。

### 1.8.5 安排座位

谈判者围着会议桌就座的方式——是以对抗的态度面对面坐，还是以合作的态度围桌而坐，对谈判气氛能够起到显著影响，甚至影响谈判的结果。

**小提示 36:** 首席代表要与所有重要成员进行眼神交流

### 1.8.6 安排小团队就座

在小团队之间展开的谈判，双方通常面对面坐在方桌的两边。这是一种最正规的公然对抗式的坐法。为了削弱对手，尽量让首席代表坐在上首，造成控制了会议局面的印象。

为对付强硬态度，尽可能以非正式的方式安排座位，最好使用圆桌。

### 1.8.7 安排谈判小组就座

除非相当正式的谈判，对任何谈判来说，五人小组是最大极限。面对面方式最常见，尤其是当谈判双方想强调各自不同的立场时。在座的每一位都会淋漓尽致地发挥他们的能力，并融为一体。

红脸坐在桌尾，与其他队员分开

白脸紧挨着首席代表，形成友好、随和的结盟

首席代表坐在中间，团结所有队友

强硬派与清道夫相邻，他们的技能相互补充

清道夫可以从桌尾看见对方的反应

**小提示 37:** 让己方的强硬派坐在远离对方强硬派的地方。

**小提示 38:** 椅子之间的相互距离要相等。

### 1.8.8 使用排位战术

要让每个谈判者坐上最舒适的椅子。取代传统的或非正式的围绕圆桌排座位的方法，把成员穿插在客队成员之中，让客队难以提出一致的反对意见。如果可能，让客队中最好斗的成员紧挨着主队首席代表。

一旦座位排定，眼睛接触是非常重要的，它有助于谈判者觉察到对方的心情，也使首席代表从队友那里得到反馈。缺乏眼神接触会使人失去方向感，为对手安排座位时可利用这点。

### 1.8.9 安排大团队就座

---

如果进行多边谈判，每一队只有几个代表（例如联合国或国际货币基金），让代表围成一个大圈就座，并安排每一个人到讲台发言表明观点，如果谈判只在少数几方之间进行，每一方都有一大队人马，把座位分成小组，如果可能，使各位面对面。国会开会时通常按这种方式就座，也是一种可以用来安排工会谈判或职工委员会谈判的就座方式。

### **1.8.10 影响排座计划**

以客队身份参加谈判时，确定排座方案是否已经定下来。如果还没有，让己队先入座，以便能战术性地选择自己的位置。对座位的选择依赖于团队的意图——是否想要坐在一起融为一体，或宁愿穿插在对手中间，或者想占据上首位置。

如果座位已经分配好了，确定座位安排是否隐藏着某种逻辑联系。这个座位安排方式也许会透露一些关于对方及对方观点的线索，以及他们对你身份的认识。座位的安排可能暗示谈话是非正式的、对抗的，或是由主队主宰的。一旦判断出谈判的基调，就需相应地调整自己的战术。如果不满意这个座位安排，询问是不时可以改变。

## 第2章 正式谈判

仔细考虑开场白，为谈判创造一种积极的基调。在谈判进程中保持机警并灵活地创造和利用机会。

### 2.1 判别气氛

谈判既要交谈，也要倾听和观察。由于谈判的气氛瞬息万变，因此要对谈判的气氛时刻留意，做到眼观六路、耳听八方。

**小提示 39：**从不会引起争议的普通话题开始谈判。

**小提示 40：**从谈判开始就强调达成协议的必要性。

#### 2.1.1 预测气氛

利用所收集的资料预测一下对手将如何着手谈判。谈判开始以后，观察对方的姿势、表情，看看自己是不是估计得正确。如果预计谈判将会有有一个富有挑战性的开始，要确认其他参与方表现出的这种迹象，如果他们看起来很紧张，那么猜测是对的。

#### 2.1.2 仔细查看对方的反应

在整个谈判过程中，仔细观察对方的反应和表现，找出矛盾之处。

倾听对方的谈话 注意对方说话的方式 观察非言语信息

**小提示 41：**既要听说话的内容，又要注意说话的语气。

#### 2.1.3 察颜观色

非言语信息包括身体语言、手势、面部表情和眼神。身体语言生动地展现了谈判者当时的心理活动，识别身体语言有助于把握对方的真实情况。但是，说话者的表情、姿势既可能强化他们所说的话，也可能与他们所说的话自相矛盾。鲜明的身体语言有：手臂或腿的交叉表示防御心理，向后靠在椅子上表示厌倦。小小的手势和动作，例如犹豫、坐立不安表示缺乏自信，抬抬眉毛表示惊讶。眼睛接触是另一种可靠的信息源：当谈判取得重要进展时，谈判小组各成员之间可能相互使眼色。

要点

- I 从容谨慎的言谈表明说话者充满自信、舒展自如。
- I 勉强的笑容和快速的说话表明说话者紧张。

2.1.4 文化差异

握手既表示“道别”又表示“达成交易”。在握手之前，要了解对方的文化习俗。在许多亚洲国家，不赞成异性之间的身体接触。因此，女性应仔细考虑要不要和男性握手，反之亦然。

2.1.5 调整心情

握手会泄漏你对对方的态度。自信的握手表示尊敬和坦诚，有力的握手表示积极主动，软弱无力的握手则表示消极被动。

注视对方

握手坚决有力，但不过分热情

2.2 提出建议

提出建议是所有谈判的必经之路。在筹划过程中，要早点决定是先发言还是对地方的建议提出意见，这个决定十分重要，是谈判战略的关键部分。

小提示 42: 尽量客观地提出建议。

小提示 43: 如果没有什么相关的事情要谈，就不要开口。

2.2.1 保留选择的权利

表明立场时给自己留有充分的余地，以便灵活应对。不要草率地表明自己决不退让，给对方都留有余地。同样，不要过早地认定对方不会退让，他们也会变通。不要把对方逼入死角，或让对方在谈判早期就许下诺言，以免当你后来做出让步时，对方没有选择的余地而下不了台。

小提示 44: 仔细留对方的提议。

小提示 45: 适当时候用一点幽默，但不要显得太聪明。

要做的和不能做的

仔细倾听对方的谈话。	在谈判早期不要作太多的让步。
在提议中留有充分余地。	开场的提议不要讲得太极端，以免在不得不退让时下不了台。
坦然自若地拒绝第一个提议。	不要说“绝不”。
有条件地提供服务，例如“如果你做这个，我们会做那个”。	不要只用“可以”和“不可以”来回回答问题。
试探对方的态度：“如果……你会怎么想？”	不要让对方看起来很愚蠢。

2.2.2 选择时机

谈判的结果依赖于所有参与方对各自提议的表述和讨论，通过对这些提议的拓展和折衷达成一致意见。若发现双方的差距比预想的要小，由对方先提议会对自己比较有利。如果事

情正如你所料，就相应地调整自己的策略。通常人们认为开场提议是不切实际的，如果你决定先提出开场提议，那么就应提出比自己希望高的要求。如果提出一个自认为公平的提议，对方会认为这与你的实际要求有出入，千万不要冒这种风险。

### 2.2.3 要做的事情

1. 仔细倾听对方——他们的目标可能比你期望的还要接近你的目标。
2. 如果在谈判的各个议项中早就看出妥协的苗头，要及时调整自己的策略。
3. 首先提出不切实际的报价，从这里开始妥协。
4. 尽量一字不漏地记下所有的提议。

### 2.2.4 注意措辞

自信而流利地提出第一个建议非常重要，这样对方才会认真严肃地对待。应强调达成一致意见的必要性，例如“我知道在座的各位今天都希望尽可能快地取得进展”。提出建议时，在提出主要条件之前先解释附加条件。简洁地概述你的提议，然后保持安静，表示你已说完了，允许对方体会你说的话。

### 2.2.5 提出建议

笔直地坐在椅子上，稍向前倾斜。用类似这样明确的身体语言让对方严肃慎重地对待你和你的提议。

直视对方

坦诚自信的姿势

## 2.3 回应提议

当对方提出一个建议时，要避免马上给出赞成或反对的意见。考虑对方的提议时，不要害怕保持沉默，同时也要清楚对方也在估计你的反应。

**小提示 46:** 找出彼此立场的共同之处。

**小提示 47:** 等对方把话说完之后再做出答复。

### 2.3.1 澄清提议

得到对方的提议以后，不要感到有义务立即反应。用自己的理解来概括对方的提议，同时尽可能地保持高深莫测的样子。这会给你更多的时间考虑对方所说的话，也为证实你是否正确理解了对方的提议提供了机会。这时要集中讨论你没有把握的问题，并激发对方去纠正你。例如：“如果我领会了你所说的话，直到明年 12 月份我们才可能期望看到一些好处”，或者，“我们能否明确以下你已经慎重考虑了在新加坡兑现支票需要花的时间”。完全理解对方的意思是非常重要的。

### 2.3.2 做出答复

使用坦诚的身体语言，例如注视对方的眼睛、笔直地坐着，双手自然较之于前，这些表明你已经理解并接受了对方提供的条件。然而，不要过分暴露自己的意图，要让对方猜测你的反应。

### 2.3.3 缓兵之计

只有当你不想对对方的提议立即做出答复时，才运用缓兵之计，而且应有节制。以下是对谈判结果没有严重威胁的战术：

- Ⅰ 打断对方的提议——必须以要求澄清观点或重新讨论作为借口。
- Ⅰ 一个问题接一个问题递回答，或问许多问题。毕竟，又额外信息任你支配没有什么坏处；
- Ⅰ 暂停谈判来与同事商量，尤其是在你确信需要征询场外权威人士的反馈意见的时候。

**小提示 48：**即使实在要用缓兵之计，也应节制而巧妙。

**小提示 49：**强调你所做出的让步对自己是个重要的损失。

### 2.3.4 提供选择

如果决定提出反报价，在概括总结对方的提议之后要立即提出来——有时趁热打铁比较合适。要在为一个成功的谈判者，须学会考虑对每种情况都有多种选择。判断出哪一个问题是对对方最关心的事情，以此决定你可以提供哪些东西作为反报价。从对方最关心的事情中甄别出对自己最不重要的事情，并将它们纳入自己的反报价中。这样你会显得愿意让步，但实际上不会放弃任何对自己有重要价值的东西。

有一个经典的案例，两兄弟为怎样分最后一张饼而争吵不休。两人都想要最大的那一块。于是，父亲让一个儿子分，另一个儿子先挑，两人都觉得这很公平。从各个不同角度思考解决办法可以把谈判引向一个快速而满意的结论。

要点：

- Ⅰ 太快地做出答复会有损自己的立场。
- Ⅰ 作为妥协的一部分，信息应该交换，而不仅仅是单项流出。
- Ⅰ 问题可以不断地问。掌握的信息越多，就越能控制谈判的局面。
- Ⅰ 总结对方的提议是个好主意。
- Ⅰ 任何一方有幕后动机都只会妨碍谈判的进程，应该警惕这样的行为。

**小提示 50：**要求暂停谈判来考虑新的提议。

## 2.4 对付计谋

好的谈判者要能够识破谈判中常用的花招和手段。识别并防御对方所使用的计谋，以避免在谈判中为所犯的错误的付出昂贵的代价。

**小提示 51：**如果被对方的计谋挫败，想好后再做出回应。

### 2.4.1 正确理解计谋

谈判中中计是很普通的事情。运用计谋是为了以最小的让步获得最大的利益。如果你觉得自己取得目标的能力要次于对方，那么这个计谋就奏效了，这样就降低了你的防御能力，为对方让了路。

即使不打算使用这些计谋，也要能够识破它们，使自己能够集中在自己的目标上，避免走上歧路，浪费时间。

要点：

- Ⅰ 应避免引入预料之外的新事项。
- Ⅰ 不理睬某个计谋会使对方的预谋无效。

- 运用幽默来化解人身攻击，而不能让它挑起愤怒。
- 不应该由一个人来对付对方的计谋，要清楚对方用这些计谋旨在操纵谈判。
- 当对方的战术得逞时，为失利而追究责任是浪费宝贵的时间。

**小提示 51：** 练习应付各种谈判常用战术。

**2.4.2 识别战术**

需要练习识别对方用来影响谈判的战术。学会怎样识别并处理这样的战术，而不犯代价昂贵的错误。仔细地观察对方，并记住可操作的战术通常有三个主要目标：

- 转移谈判小组的注意力，由对方主持讨论。
- 为了达成纯粹有利于对方的条款，转移谈判的重点。
- 在对方获得完全满意的条款之前，迫使对方结束谈判。

**2.4.3 破解典型战术**

战术	破解方法
<b>威胁</b> 如果你不同意对方的提议，将得到警告；强调你方会招致处罚。	告诉对方你不能在威胁下进行谈判，只有对方能够证明接受这样的条件能带来好处时才可能做出让步。看有无其他的选择。
<b>侮辱</b> 对公司的业绩质疑或对个人胜任工作所需的专业能力质疑；对你方的产品质量和服务提出批评。	保持冷静；不要发脾气或反唇相讥。坚定地重述你的立场，并警告你会终止谈判除非对方更具有建设性。
<b>虚张声势</b> 威胁会不经声明就采取惩罚措施；发表意义不明的声明，例如暗示竞争者会削价销售。	诱使对方摊牌：拒绝同意对方的条件，并等待回答。对所有的条款质疑，对任何看起来模棱两可的东西要求证据支持。
<b>胁迫</b> 让你等待；让你如坐针毡；在谈判中接电话或接待来访者。	意识到这些是让你减少信心的计谋。不要放弃最初的条件，除非你得到好处，而且不要被胁迫解决问题。
<b>分而制之</b> 感染最同情他们的人，扩大本方成员之间潜在的分歧。	预先提示各成员，并确定每个人都可接受的立场。如果谈判中各成员产生分歧，要求休会。
<b>使用诱导性问题</b> 问一系列的问题，使你暴露谈判中的弱点；迫使你让步。	当你不理解对方的意图时，对提问避而不答。检查对方提出的任何条件。做出任何让步都要有附加条件。
<b>攻心术</b> 指责你不同意条款是因为你办事不公；强调他们的付出；声称你方的不信任冒犯了他们。	坚信你有责任公平地签署买卖协议。提问题来检验对方是否有根据。把讨论引回到正题上来。
<b>测试边界线</b> 通过对议定条款的无关紧要的	达成协议时，要确切地知道你在同意什么。起草一份文字清楚的协议，并让对方

违反来获取让步，长此以往可导致实质性的收获。	时时遵守协议。
------------------------	---------

**小提示 53：**谈判中当未知因素引入时要求休会。

**小提示 54：**只讨论富有建设性的意见。

### 2.4.4 处理无益的行为

与会者情绪的突然转变会马上改变会场的气氛。这些情绪的变化可能是犹豫不决、疑惑或挑衅，但最普通的是发脾气。无益的行为就像计谋一样会起作用，因为它把注意力从讨论的问题转移到个人。发生这种事情时，要判断它是计谋还是无意的行为，并尽快将讨论拖回到正轨上来。如果你不谈判就不能做决定。适当地处理这类事情，使人们不再故伎重演。

### 2.4.5 对付计谋和无益的行为

问题	可能的解决办法
困惑的谈判者	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⅰ 运用幻灯机、黑板等演示工具来阐明引起困惑的复杂问题。</li> <li>Ⅰ 把复杂的建议用短而易懂的句子写下来。</li> <li>Ⅰ 逐步地按照简明的议程行事以防止进一步的困惑。</li> <li>Ⅰ 准备引入第三方以全新的眼光来看待问题。</li> </ul>
优柔寡断的谈判者	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⅰ 系统而有条不紊地进行谈判，并复述要点。</li> <li>Ⅰ 一段时间以后允许回顾讨论的问题。</li> <li>Ⅰ 暂时休会，让优柔寡断的谈判者咨询其他成员。</li> <li>Ⅰ 用一种全新而有创意的方式来表述问题。</li> </ul>
挑衅的谈判者	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⅰ 重述所有事实，保持冷静并避免情绪化的语言。</li> <li>Ⅰ 拒绝被拖入口舌之战，时时保持冷静。</li> <li>Ⅰ 坚定地表明侮辱、威逼和恐吓是不能接受的。</li> <li>Ⅰ 提议休会直到消了火气。</li> </ul>
情绪化的谈判者	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⅰ 不要质问谈判者的动机或诚意。</li> <li>Ⅰ 谈判者情绪突变时，不要打断他；耐心等待，然后做出答复。</li> <li>Ⅰ 以合理的问题来回应情感的爆发。</li> <li>Ⅰ 暂时休会以允许情绪化的谈判者平静下来。</li> </ul>

**小提示 55：**当引入一个全新的问题时，要求休会。

**小提示 56：**当你同意对谈话不作记录时，就要守约。

### 2.4.6 暂停谈判

对付计谋，例如情绪的突变，最自然的办法就是暂停谈判。休会本身就是一个延迟策略。如果一方要求暂停，另一方要么接受，要么取消谈判。

暂停谈判可以让对方平静下来，并认识到发脾气不可能帮助他们达到目的。另外，如果出乎意料地引入新问题，还可用休会来回顾你的立场和战术。然而，要清醒地认识到休会可



能会耽搁达成协议而成为不利因素。如果要求暂停，在休会之前总结并记录已进行的谈判内容。

### 2.4.7 暂停谈判做非正式的讨论

如果正式谈判陷入僵局，以另外的方式继续讨论也许会有帮助。可以进行“非正式”会谈，不把谈话内容记入备忘录，也不必仅仅局限于所讨论的事情上。鼓励自由地交谈，并对对方做出让步充满自满。既然不同的环境可能对轻松的谈话更有益，转移到就近的会议室。如果专家对某个技术问题意见不一，建议他们向其他专家咨询。

私下闲谈：远离谈判桌的双方面对面非正式的闲聊，有助于排除谈判中的障碍。利用这样的机会来向对方表明你是理智而平易近人的。

## 2.5 领会身体语言

谈判中对方的身体语言透露了他们的态度。要观察对方的眼睛——它是“心灵的窗户”，也要注意脸部表情和姿势。

**小提示 57：**指定谈判小组的一员观察对方的身体语言。

### 2.5.1 观察基本信号

注视别人的眼睛表达一种想要与之交流的渴望。谈话时，大多数人都会看着对方的眼睛。眼睛接触是身体语言中最重要的一个方面，同时还要观察对方的手势和身体的姿势，来判断他们在想什么。

**小提示 58：**要保持警觉，最关键的信号可能稍纵即逝。

### 2.5.2 识别信号

只需一刹那，你就会得到对方对你所说的话的第一反应。观察并理解他们的面部表情并加以运用，以突出你的优势。向对方中最愿意接受他人建议的人发表你的意见。

表示反对：向后靠意味着敌意，交叉的手臂表示怀疑。

表现兴趣：坦诚的表情表现出对谈判的兴趣，身体姿势暗示了关注。

做出决定：直视意味着积极的思考，手支着下巴表示深思。

缺乏兴趣：心不在焉的凝视意味着不专心，无意识地玩弄笔说明思想在开小差。

保持中立：眼睛睁大、表情热情表示愿意讨论，张开的双臂暗示还没决定

**小提示 59：**相信自己对他人体语言直觉。

### 2.5.3 对付欺骗

谈判中经验丰富的谈判者能运用身体语言来误导对手。不要被表面现象所迷惑，做到藏而不露并不难。这样的人实际上很可能在准备着更大的行动。所以，总是将对方个人的身体语言与其他人的身体语言综合起来考虑，甚至在谈判很顺利的时候，也要保持警惕。

## 2.6 建立优势

听过对方的提议以后，一旦双方探明了各自的立场和态度，谈判就可以认真地开始了。双方对各自的立场重新评估以后，谈判就开始朝着达成互惠互利的协议这个方向进行。

**小提示 60：**如果问了很多“怎样”的问题，意味着提问者愿意妥协

**小提示 61：**观察身体语言的变化，相应地调整策略。

### 2.6.1 坚定自己的立场

听完对方的提案之后，为了保持自己有利的地位，需要重新评估对手的策略和战术。找出双方都感兴趣的地方，同时考虑准备做出的让步。明确双方的要求是否有较大的差别，你需要准备反报价来答复对方，或在开始争辩之前做一些无关紧要的调整，来坚定当前的立场。

### 2.6.2 采取理想路线

准备谈判时，拟定的谈判路线总是提交议案、讨论、讨价还价、结束。然而，实际谈判往往在各阶段来回跳跃，随着各项提案的修改，每一方的主张都会有所改变。

### 2.6.3 观察面部表情

大多数人会不自觉地把情绪反映在脸上，因此要仔细观察，是嘴角洋洋得意的抽动，还是忍不住地打呵欠等细微动作。这些信号在争辩阶段特别有价值，此时谈判小组在探明自己的形势。

**恼怒：**睁大的眼睛和抬起的眉毛传递了因受挫而引起的恼怒。通常，谈判进程变慢时，就会发生恼怒。（紧张的下巴，睁大的眼睛）

**厌倦：**倾斜的头，抬起的眉毛，逃避的凝视，一动不动的嘴都传递着厌倦。用厌倦的方式推进谈判。（头斜向一边，坚毅的凝视）

**怀疑：**下意识地摸耳朵、躲闪的眼光表明听者不相信对方说的话。（手摸耳朵，躲闪的眼光）

要点

！ 一旦建立了优势，就要运用恰当的战术来保持。

！ 如果对方的提案有新内容，应及时地修改我方提案，以适应新的情况。

！ 应开拓所有可能的途径：“如果我们那样做，那么你们愿意……？”

！ 总是以互惠互利的结果来达到目标。

**小提示 62：**定期地审视的处的位置。

### 2.6.4 进行辩论

一旦双方已经概括出各自的基本立场，就要对潜在的假设和事实进行广泛讨论。辩论是谈判进程中的关键阶段。通过辩论，可以寻找双方的共同点并坚持自己的立场。

如果相互谴责，那么辩论就容易使人情绪激动，不利于谈判，双方应平心静气地讨论每一个分歧。如果受挫或想要发怒，尽力不表现出来。不要驳倒对方的观点，而是致力于与他们结盟。结果对方犯错，要清楚这会强化自己的优势，也要允许对方体面地后撤。从双方一致同意的开始讨论比较好，然后一步步过渡到双方的争论焦点。

## 2.7 强化优势

在谈判中取得上风会立刻强化论据。尽可能多地引用相关论据来巩固优势，以使对方被你的力量和细致周到所折服。

**小提示 63：**使用重复和积极的身体语言来强调要点。

### 2.7.1 保持优势

力量就是你影响和控制谈判的能力。当你提出一个充分而有力的建议时，要提醒对方注意拒绝你的提案所产生的不利因素，以便保持你的优势。要让对方尽可能心甘情愿地改变他们的立场，这有助于增进双方的关系，避免陷入僵局。

**小提示 64：**如有需要，就请中间人调解。

**小提示 65：**绝不损害对方的尊严。

### 2.7.2 保持控制

谈判是一个充满压力的过程。他人的优点会给自己带来无形的压力，而且通常人们都想以最好的状态表现自己，因此谈判者对谈判结果的焦虑会加重。有时谈判会集中在某个易引起情绪激动的问题上，或者你会被对方的策略、手段所震慑。因而不要想一人独挡八面，否则会失去对形势的控制。讨论要集中在要点上，如果有必要，要坚定地重述自己的立场。还要避免批评对手，在谈判桌上绝不要试图进行个人攻击。

如果被迫让步以避免谈判破裂，应有附加条件。这样的话，你的让步就不会毫无回报。眼光要长远，让步只是一种达成协议的积极手段。

要点

- ！ 必须冷静而大声地重复论点——坚定又不具挑衅性。
- ！ 强调积极的方面而隐藏消极的方面，例如，“去年我们可能没有赢利，但看看今年的数据”。
- ！ 如果犯错，要立即承认，这样就能继续自信地工作。
- ！ 傲慢会使你丧失与对方达成协议的机会。
- ！ 生意是做成的，不是赢来的。应该使对方相信生意成交会给双方都带来好处。
- ！ 最初的目标必须牢记在心。

### 2.7.3 达成协议

这幅图表明两种可能的谈判路线。尽管开始非常积极，谈判进程也可能恶化导致破裂。在这种情况下，谈判者应该在次要问题上做出让步，以避免谈判陷入僵局，并取得双方都满意的结果。

积极地开始谈判

讨价还价开始得太快，不易灵活应对

做出让步以避免陷入僵局

形成僵局，使谈判破裂

对方企图离开谈判桌

重获主动

## 2.8 削弱对方优势

为了使谈判取得成功，在强化自己优势的同时设法削弱对方。用一套或多套策略来削弱对方在谈判中的影响。

**小提示 66：**当对方丧失势头时，竭力扩大自己的优势。

**小提示 67：**避免在你力不从心时才讨论主要问题。

### 2.8.1 削弱对手

谈判时，可通过怀疑他们资料的正确性来削弱对方的自信，甚至是他们的信誉。不断地检查对方资料的正确性，寻找弱点，例如逻辑错误、滥用统计数据、对事实的疏忽以及幕后动机等。避免用人身攻击来削弱对方的优势，否则，若对方以相似的方式做出反应，你会面对强烈的对抗。如果邀请第三方进行调解，无缘无故的攻击也会使你失去第三方的同情。

**小提示 68：**不断寻找对方立场中的弱点。

### 2.8.2 攻心术

在谈判桌上富于情感，会说服别人相信你的感觉以及论据的真实性，并有助于削弱对方的优势。然而，要谨慎地运用这个战术，反复表演只会让人对此无动于衷。情绪的突变会适得其反，除非小心处理；不要诅咒对方，否则，他们会发脾气而导致谈判破裂。

### 2.8.3 识别错误

削弱对方优势的有效方式就是批出对方提议中与事实不符之处或逻辑错误。留意对方数据的选择性运用：如果你得到的细切看起来太完美而不像是真的，询问一些没有论及的事情，因为他们可能会隐藏坏消息。如果你找到了缺陷，立即提出并让每个人加以注意。

要点

- ❑ 威胁不是取胜之道——他们也会反击。
- ❑ 如果谈判一方的成员中有罢工的员工，他们的存在就已给对方带来了负面的影响。
- ❑ 团队合作有助于向对方持续施加压力。

### 2.8.4 运用战术来削弱对方

战术类型	怎样运用战术的例子
<b>财政的</b> 如果协议没有达成，会增加单方或双方的成本。	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 在解决货主间的分歧之前，需要仓库存放货物，告诉对方这样会导致成本增加。</li><li>❑ 向对方指出如果谈判延期会产生机会成本。</li></ul>
<b>法律的</b> 运用制裁或法律禁令来阻止一方采取行动或拖延谈判进程。	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 如果对方失利，而你有坚固的阵地，威胁对方将诉诸法律，并从时间和金钱上强调成本。</li><li>❑ 引起长时间的法律纠纷会使生产延期，并因此而失去筹措资金的机会而不能达成协议</li></ul>
<b>社会的</b> 从道德立场不赞	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 告诉对方，他们的提议对可能受其影响的人是一种侮辱。</li></ul>

成已提出的做法，以加强限制。	I 表明与他在同样情况下接受的条件相比，提议是如何地不公平。
<b>羞辱</b> 公开羞辱对方或在对方同事面前羞辱某个成员。	I 为了损害对方的形象或名誉而羞辱他们。这会对他们的可信度产生长期的损害，但不会对对方的事业有灾难性的影响。要清楚他们会在将来加以报复。
<b>情感的</b> 若对方不做出让步，就使对方从情感上感到愧疚。	I 如果对方没有做出足够的让步，就从感情上影响他们。注意这个战术的效果会时好时坏。有时，情感上受到捉弄的人可能更不愿意做出让步。

## 第 3 章 结束谈判

只有双方做出相互可以接受的让步，谈判才可能取得令人满意的结果。

### 3.1 适度让步

适度让步是一个讨价还价的微妙过程。藉此，各方为了达成协议都做出一定的让步。然而，如果你处于弱势，或者你的主要目标只是把损失降到最低，讨价还价可能是紧张而代价昂贵的。

**小提示 69：**第一次只作最小的让步——你可能会不需要作进一步的让步。

**小提示 70：**用坚定的目光表明每一个让步对你来说都是严重的损失。

#### 3.1.1 做出让步

当你被迫做出让步时，一定要眼光长远，这很重要。尽量通过以下方式达成对事态的某些控制：

- 1 估计一下你要放弃多少，给准备放弃的东西估个价，这样就可以与对方的让步作个比较；
- 1 不失面子地让步。例如，如果你不得不在某个已经做了最后决定的问题上撤回，你可以说：“既然你在……上改变了你的决定，我们也可以在……上改变我们的决定。”

#### 3.1.2 假设性提议

在让步之前做假设性提议，可以试探对方的灵活性。“如果”在下列问题中是一个重要的词语，它不会让你受到任何约束，还能帮助你识别哪些事情对方重要。

“如果我们给你有另外一个一百万的生意，你愿意给我们罗马的业务和货船吗？”

“如果我给你 90 天的赊账期限，而不是 60 天，你能先把以前的利息付清吗？”

“如果我把价格降低 20%，你能事先给我确定的订单吗？”

**小提示 71：**不做无回报的让步。

#### 3.1.3 讨论细则

当谈判快结束时，你需要讨论协议的细则。使用假设性的提议有助于你估算出基本的交易额。协议的细则包括付费方式、付费时间、此协议实施多久后需修订以及在实施协议过程中出现意外问题怎么办，要不要寻求仲裁？

### 3.1.4 成功交易

这是一个谈判成功的例子。经销商通过讨价还价确定了客户的心理价位，客户以她能够承受的价格得到了想要的东西。

#### 案例研究

简曾见过商店橱窗里的一张红地毯，非常想买。她走进商店问价钱，经销商心里知道进价是 150 美元，但没有告诉她售价，只是给她倒了一杯茶。

简开始为购买红色地毯打埋伏，说她想要偏棕色一点的地毯。“我有很漂亮的棕色地毯”，经销商边说边向简展示一些地毯。简又改口，说她想要更厚一点的，经销商说他也有这样的地毯。

至此，简决定为那块红地毯与经销商讨价还价。她再次问了价钱。经销商说 700 美元。“这太贵了”，简边说边开始还价。她出价 300 美元。“650 美元”，店老板说。“不，谢谢。”简边说边朝门口走去。经销商怕失去这桩生意，终以 300 美元的价格卖给了简，这是进价的两倍。最终，皆大欢喜。

### 3.1.5 一揽子谈判

当谈判趋近结束并开始讨论细则时，尽量把各种不同的细则组合在一起讨论。与其逐条谈判，不如把相关的细则放在一起作为一个整体来谈。这会给你让步的余地，并对所作的让步毫不心痛：你可以在这组细则中的次要问题上让步，为实现主要目标提供便利。例如不单限于新的工资协议上，把提高工资与延长假期、提高养老金以及增加医疗保险的额度联系起来，准备在养老金和假期长短上让步，以达到减少工作时间这个主要目的。一揽子谈判也是一个查明对方最关注的问题的好方法。比方说，你正与一位船东做生意，船东必须把半空的船装满，因此不会太计较托运货物每单元的价格。

**小提示 72：**在次要问题上让步，以缓和在主要问题上的不妥协。

**小提示 73：**提醒对方相互间的共同点，有助于打破僵局。

### 3.1.6 注意整体中的各组成部分

这个饼形图（圆形分格统计图）表明了谈判双方在工资与利益的各个层面所花的时间。花时间最多的是薪水——员工最关心的。他们准备在员工假期和养老金上让步，以便在主要问题上花更多时间。

员工薪水最重要，花了最多时间讨论。

对雇员来说，工作时间是讨论的焦点，所以花了相当时间来谈判。

医疗保险的优先级较低，所以几乎没花什么时间讨论。

养老金优先级较低，所以很快就处理好了。

假期优先级较低，与养老金同时处理。

### 3.1.7 避免拒绝

一揽子谈判的好处是可以拒绝最不重要的建议，而且不伤双方的面子，同时运用假设性建议精益求精，直到达成妥协。根据对方的反应，你可以洞悉对方准备接受的东西以及他们可能放弃的东西。

避免对方拒绝你的最后提议。这会削弱你的谈判立场，并难以恢复谈判中力量的平衡。例如，如果对方说，“你最后的报价 400 美元是完全不能接受的”，而你回答“如果提到 500

美元怎么样？”，这就会大大降低你方的信任度。当你即将达成协议时，要完善一揽子建议，以避免遭到全盘拒绝。

#### 要点

- 丨 每一方都必须清楚自己的目标。
- 丨 所有的意见都应该是有条件的。
- 丨 应该考虑到谈判可能失败。
- 丨 当强迫对方让步变得越来越困难时，可能此时应提出你的最后报价。
- 丨 只有谈判气氛是合作的、善于接受的，才能提出最后报价。
- 丨 必须说明对方最后的报价是实价。
- 丨 必须允许对方在接受或拒绝你的报价之前暂时休会讨论。

### 3.1.8 记录交易过程

一旦成功地完成谈判，你就应对协议进行书面总结。这会避免混乱以及将来可能的反悔。总结报告必须清楚地记录谁得到了什么、怎样得到、什么时间得到，以及所采取的行动。双方都必须在协议上签字。把任何模棱两可的词语明确化，例如“适当的”、“公平的”或“意义重大的”等等。如果说没有充足的时间来马上获取每个人的书面同意，把谈判的结论记录下来（用电子词簿、录音机或笔记本均可），并在会后立即起草一份详细的备忘录。给对方一份，并要求他们书面确认备忘录真实而公正地表述了谈判结果。要迅速地把备忘录发给相关的人，因为如果对已确定的协议有模糊和异议的地方，你可以再进行谈判并迅速地解决问题。

作记录：在谈判中记笔记，或用电子记事簿来记录协议。

## 3.2 选择结束谈判的方式

即将达成协议时，检查是不是所有参与方对问题的理解一致，并进一步确认已经达成一致的事项。然后，就可以结束谈判了。有各种各样的方式结束谈判，选择最适合自己的一种。

**小提示 74：**记录谈判结束时所达成的所有协议。

**小提示 75：**阅读所有谈判初期的记录。

### 3.2.1 集中在关键问题上

在结束谈判之前，要明确地集中在焦点问题上，并且不以对方谈判策略的个人喜好来影响自己的判断和决定，这很重要。你是否坚持要求出价再高一些以获取利润，还是仅让对方认为他们杀不下你的价？

**小提示 76：**讨论并明确书面协议中任何模棱两可的语句。

**小提示 77：**确信没有为加快谈判的进程而忽略了一些问题。

### 3.2.2 确定协议条款

在谈判的这个阶段，要保证所有参与方在谈论同一件事情。检查你打算用在最后决议中的词语。如果是把草商业合同，把所有关键条款定义清楚，使用易于理解的词语。清楚而准确地记录各项条款是至关重要的，因为万一发生争议，双方都将依照协议来解决。复查双方对协议的理解，这样也可以发现一些不曾注意到的误解。谈判在结束时必须解决这些问题，



这些问题会给你或对方余地来讨论新的妥协，例如，“如果我早知道你打算在纽约交货，我绝不会同意这么高的运输费——让我们再考虑一下。”

3.2.3 结束谈判的方法

结束的方法	需考虑的因素
<b>做出各方都可以接受的让步</b> 提出并接受让步有助于达成交易，不使自己处于危险境地	<ul style="list-style-type: none"><li>  谈判过程的继续可以打破僵局。</li><li>  对方力图取得我方的更多让步。</li><li>  在谈判后期让步可能降低你的可信度。</li></ul>
<b>在各方相互之间折中</b> 谈判中所有参与方为了达成协议都趋向妥协。	<ul style="list-style-type: none"><li>  很难判断什么是公平地妥协。</li><li>  这表示你仍然准备让步。</li><li>  谈判结束时，没有哪一方会感到赢或输。</li></ul>
让对方从两个都可以接受的条件中选择一个  提供两个不同的选择，鼓励对方向前推进	<ul style="list-style-type: none"><li>  这意味着你的“最后”报价不是真正的最后报价。</li><li>  找到两个你可以同等接受的选择对你来说不容易。</li><li>  不能保证对方肯定会同意两个提议中的任何一个。</li></ul>
<b>引入新激励或附加限制</b> 引入新激励或附加限制，给对方施加压力。	<ul style="list-style-type: none"><li>  附加限制的威胁会增加对方的敌意。</li><li>  引入新激励能够完全改变谈判力量的平衡。</li><li>  言外之意迫切希望能够与对方达成协议。</li></ul>
在最后阶段引入新想法或事实  提出新想法新讨论提供引子，并可能导致协议达成。	<ul style="list-style-type: none"><li>  这会给对方做出新让步的余地。</li><li>  这可能会降低你的可信度——你应该早点提出新的想法。</li><li>  这可能会削弱谈判的基础，并把你带回到起点。</li></ul>
<b>发生僵局时建议暂停谈判</b> 暂停谈判给双方时间来考虑如果无功而返会有什么后果。	<ul style="list-style-type: none"><li>  这给各方机会向局外的顾问咨询。</li><li>  休会期间形势会改变双方的地位。</li><li>  可能会难以在其他时间重新召集更深一层的会议。</li></ul>

3.3 结束谈判

选择好结束谈判的方法之后，就可以执行了，同时要注意对方情绪的变化。适时地提出最后报价，使之与谈判的乐观气氛相一致。时机的选择至关重要，会影响到谈判的成功与失败。

**小提示 78:** 结束谈判时要坚定而自信，但不要有挑衅的意味。

**小提示 79:** 确信对手有充分的权威来结束谈判。

### 3.3.1 适时提出报价

不合时机地提出报价也许会被拒绝，同样的提议也许在其他时候会被接受。在对方持接受态度时提出最后报价；运用所有技能来创造良好的气氛：

- Ⅰ 表扬对方——“这个主意好极了。我认为鉴于此，我们可以提供……”；
- Ⅰ 自我贬低——“我恐怕不能想出什么好主意，但我们可以同意……”；
- Ⅰ 强调你们已经走得很近了——“我信为今天我们已取得实质性的进展，而且我觉得能够提供……”。

### 3.3.2 结束谈判

当谈判小组准备结束谈判时，他们将看首席代表如何走第一步。

表示赞成的身体语言

小组首席代表进行总结并提出最后报价

组员用数据支持首席代表

### 3.3.3 委婉地提出报价

临近结束时，要警惕“狼来了”。在谈判初期，你也许觉得有必要暗示某些报价已达底线。谈判者经常运用这种战术，但小心不要直截了当地说这个条件是最后的，而实际上你知道这并不是。因为这会妨碍对方相信你的“最后的最后报价”。事先想好怎样表述“最后最后报价”。要清楚地表明你宁愿做不成买卖也不愿意作进一步的让步。

要点

- Ⅰ 如果已竭力强调这个报价是最后报价，就不要再提出其他建议。
- Ⅰ 谈判小组成员之间应该能够用身体语言来传递信息，相互确认这是己方最后的报价。
- Ⅰ 草率地完成达成协议的最后阶段会让你后悔。

**小提示 80：**提出最后报价时应注视着对方。

**小提示 81：**如果不满意这个交易，就不要签字。

### 3.3.4 提出最后报价

用适当的措辞、正确的语调和身体语言向对方表明你正在提出最后报价。营造出坚决果断的气氛：收拾文件、站立、起步，总之是看起来要走的样子（而你提出前面的报价时，你懒散地靠在椅子上，表示你期望谈判继续）。增加语音语调的紧迫感和坚决感，但不要草率地结束谈判。

### 3.3.5 强化最后报价

小心选择措辞，暗示你将提出最后报价。坚定、毫不含糊地提出最后报价，用平静、不容置疑的语调来加强影响力，并注视着对方的眼睛。

“公司高层没有授权给我提供其他条件。”

“这是‘最后的最后报价’。我已经没有余地提出任何比这更进一步的東西了。”

“已经比我打算的走得远多了。”

“我剩下的时间不多了。请尽快同意我的提议，因为我还有另外一个会要参加。”

3.3.6 鼓励表决

你提出最后报价时，对方可能只是简单地照单全收。如果不是这样，你要稍稍刺激他们一下，促使他们提出你可以接受的最后要求。寻找他们还没有想到的主意，甚至是明显微不足道的东西，这有助于你达成协议。力图使自己站在对方的立场上考虑哪些东西阻止了他们签订协议。

小提示 82：强调争辩中的共同立场。

3.3.7 帮助对方做出表决

方法	结果
<b>强调利益</b> 集中向对方阐述这个买卖对他们如何有利。然而，你应该避免提到这个买卖同样对你如何有利。	<div>帮助对方看到他们事先没有想到的由这桩买卖所带来的好处。</div> <div>创造一种双赢情形，而不是有赢有输。</div>
<b>鼓励与喝彩</b> 欢迎对方提出任何有建设性的建议，而不管这要花多长时间。如果你不想同意，在后续谈判中你仍然可以拒绝。	<div>让谈判在积极的气氛中结束。</div> <div>可以避免己方的反报价遭到批评。</div> <div>避免在讨论焦点问题的时候引起对方的反感。</div>
<b>避免赢对输的局面</b> 指出你正在寻找双方都可以接受的结果。不要催促对方接受，以免对方将来感觉他们是被强迫接受的。	<div>避免对抗，这会导致敌对形势恶化并陷入僵局。</div> <div>促进一种轻松的气氛，在这种环境下比较容易提出富于建设性的建议。</div> <div>允许提出反建议。</div>
<b>保全面子</b> 用假设性的问题和假设性的提议给对方留一条退路。例如“你觉得……怎么样？” “如果我们……怎么样？”	<div>增加对方适当考虑你的提议的可能性。</div> <div>让对方在没有什么压力的情况下接受或拒绝你的提议，也许会更快地做出决定。</div>

3.3.8 促进互让

在谈判的每一个阶段都需营造互让的氛围。在临近结束时，应给对方留下你做事富有弹性、不武断的印象。如果谈判按照正确路线进行，互让的氛围应自然形成。每一方都意识到对方的论据有其立场，每一方都得在某些方面进行妥协。尽管谈判接近尾声，如果有必要，还是要在一些可用来讨价还价的筹码上坚持住（在次要问题上容易让步）。不要太草率地对对方开出的条件做出答复。他们可能继续提出你以前没有考虑过的新的解决途径。

要点

- 含糊一点可能会强化某个提议。有句古话：“外交就是模糊。”
- 突然向前跳跃会使对主紧张，最好是慢慢移动。
- 有句谚语：“卖羊不如卖羊毛。”在主要目标上不能让步，但次要的地方可以让步。

**I** 应该避免听起来像发号施令的措辞，例如“我坚持……”。

**小提示 83:** 要理解对方的犹豫。

**小提示 84:** 同意约定日期来回顾一下已经做出的让步，以打破僵局。

### 3.3.9 攻克最后一分钟的犹豫

当谈判看起来要接近尾声时，谈判双方总是特别敏感。从达成口头协议到签署正式文件这段时间特别微妙。谈判者常常紧张而且试图在这个阶段退出。

如果对方犹豫不决，要体谅他们。提醒他们这个买卖对你也意味着变化，你也同样会紧张。如果对方坚持退出，向他们指出这种不守信用的行为会给他们脸上抹黑，让人们觉得他们不可靠，会影响将来的谈判。如果当时的情形允许你不顾对方的反对迫使对方同意，也要慎重考虑，因为这可能会较大地影响与他们将来的谈判。

**小提示 85:** 要坚定而有礼貌，这会使你赢得尊敬。

## 3.4 挽回破裂的谈判

谈判破裂时，立即采取行动以阻止事态恶化到无法挽回的地步。如果让破裂的谈判恶化下去，持续的时间越长，对立的形势就越严峻，就更加难恢复一种不偏不倚的态度。

**小提示 86:** 切忌“以牙还牙”。

### 3.4.1 控制损失范围

为了把谈判破裂所引起的损失限制在最小范围，双方应尽快重新沟通。最好的方法就是面对面对交谈。然而，如果谈判破裂的程度已经很严重了，也许以书面方式进行和谈更合适，尤以电子邮件最佳，因为它既隐秘又迅速。

愤怒而去

愤怒的谈判者不愿意继续下去

同组成员解释同事的行为

对方首席代表对离席表示愤怒

对方成员站起来挽回局面

### 3.4.2 治愈裂痕

尽量不借助外力就挽回谈判。如果一方的某个成员已经离席，劝说他的同事把他请回来。如果对方全体离席，立即派己方与对方关系最紧密的人把他们请回来（通常是白脸）。如果买卖告吹比有一个不尽如人意的交易更糟的话，不要让破裂的状态继续。如果自己不能解决，就须要求助于第三方，例如调解人、仲裁人。

**小提示 87:** 如果谈判恢复，不要坚持要求道歉。

### 3.4.3 谈判破裂的过程

既然乔的一个目标是保护他与基姆的公司的供给关系，离开是处理受挫状态最糟糕的方式。以后的关系因乔的愤然离开而受损害。请第三方来调解比较好。

案例研究

乔去台湾向基姆的公司索赔，因为乔的老板向基姆的公司订购的一批自行车出了问题。乔知道有其他供应商很乐意向他们提供自行车，但他不愿意破坏与基姆已建立起来的良好的供给关系。

基姆无权从金钱上补偿乔；她所能做的只是换货。乔说因采购了错误了物资而使他在公司名誉受损，而换货不足以补偿。

乔预定了一张机票，将在 3 小时以后起飞。他发现基姆滔滔不绝地谈话是在拖延时间，保持礼貌只会使他得不到任何东西，他生气地站起来离开了房间。基姆非常尴尬，但不想叫他回来，以免失去面子。

乔目前在美国购买自行车，基姆的公司因此而受到损失。

**小提示 88：** 罢谈之后要立即与对方接触。

**小提示 89：** 约定日期为阻止谈判破裂引起的损失扩散而商谈。

### 3.4.4 处理故意破裂

有时，谈判的一方故意想要谈判破裂。如果你方出乎意料地公布了一条完全有损对方的消息，他们要私立即让步，要求休会，要么造成谈判破裂。虽然这没有什么益处，但他们会强烈地认为继续下去会有损于自己。如果发生这种事还必须，保持冷静，并力图通过和解来挽回局面。

## 3.5 借助调解人

你已经利用了所有的解决途径，而谈判各方仍然没有达成一致意见，这时就需要调解人了。同意调解说明各方都有解决问题的意愿。

**小提示 90：** 把利用第三方视为积极的一步，而不是失败。

**小提示 91：** 借助调解之前要三思，因为费用很昂贵。

### 3.5.1 理解调解的过程

调解是一个过程。在这个过程中，按照事先的约定，陷入僵局的各方将考虑第三方的建议，但不一定要接受。调解人作为谈判各方的仲裁人，尽量找到双方谈判议程中的共同基础。一旦建立了某些共同基础，调解人就能够开始从僵局中找出双方可以接受的解决途径。

### 3.5.2 调解人的角色

理想的调解人应该是公正的，能从各个角度考虑问题；他还应该是双方都认可的人，了解情况，能帮助各方找到他们自己的解决方法，并迅速地准备建议。

在任何时候不偏不倚

全方位考虑问题

帮助对立的各方相互沟通

帮助各方寻求他们自己的新的解决方案

提出其他解决办法

向各方解释事态

### 3.5.3 选择调解人

调解人必须被双方都认为是公正的，也必须知识渊博。他了解事情的经过并能提出对双方都中肯的明智劝告。

最好是指定一个有威信的人（例如，有相应经验的前高级雇员或退休的外交家）作为调解人。尽管他们的威信会影响最终结果，但如果他们没有能力提出解决办法，一个调解人有效裁决的能力就会受到限制。考虑选用一个不太张扬的人来调解：例如，能够横向思考的人，对这个僵局没有成见的人，为最好地解决僵局能够提出各种有创造性建议的人。

**小提示 92：**各方渴望继续谈判时，务必借助调解人。

**小提示 93：**考虑用非常规的建议来解决僵局。

### 3.5.4 培养既是谈判者又是调解人的角色

从一开始就采用双重角色有助于谈判的顺利进行。第一种角色是有明确目标的谈判者；第二种角色是一位试图调和己方的目标与对方的目标的调解人。简而言之，在寻找共同基础并提出双方可以接受的建议的同时，要力图完成自己的目标。

谈判者兼调解人的角色必须具有多面的性格并擅长交际。问问自己是否有适于双重角色的天性：是不是在生活中寻找平衡，是不是趋向于说“我们”而不是“我”？不要让具有强迫或挑衅倾向的组员来担此角色——他们可能更适于坚守阵地并提出建议，如果谈判破裂就需要靠边站。

起平衡作用的角色：谈判者兼调解人的角色需要公正地确保各方的最大利益均得到满足。

## 3.6 申请仲裁

如果谈判破裂，亦可以通过仲裁来解决分歧。这包括引入第三方来帮助打破僵局。根据仲裁原则，要求双方遵守仲裁委员会做出的最后裁决。

**小提示 94：**值得为一个好的裁决而倾己所有。

**小提示 95：**确保完全理解裁决的过程。

### 3.6.1 选择仲裁机构

如果需要仲裁，有几个选择：可以向行业中临时性的仲裁机构申请解决争端；也可以要求独立法庭、个人、或专业团体来做裁决。然而，这要求有资格的专家参与，并签定正式的协议，这样的仲裁非常耗时而且费用昂贵。因此只在确信别无选择时，才走这一步。

### 3.6.2 仲裁者的角色

理想的仲裁人应该是不偏不倚、受各方尊敬、有权实施判决、并对判决谨小慎微的人。

对所有问题有见识

在谈判中保持公平

帮助双方找到解决办法

在双方之间做出裁决

考虑导致僵局的导火线

找到可通过法律手段实施的决议

### 3.6.3 起用仲裁者的优势

诉讼中的仲裁者需对谈判双方做出公正的裁决，并实施判决。仲裁能够有效地阻谈判双方在没有达成协议前就终止谈判，尽管在极端的情况下，可以要求法庭来执行判决。

收集有关争辩双方的所有资料，可以让仲裁者详细地了解案情。仲裁机构独立工作，秘密地听取双方的案情，只向有关的各方宣读判决，这就避免了使当事双方曝光，为当事双方免去了许多麻烦。在商业争端中，诉诸法庭必然使当事人成为大众焦点，这使许多公司都唯恐避之不及。

#### 要点

- 丨 当大多数谈判者的利益难以调和时，申请仲裁是恰当的。
- 丨 律师和顾问经常担当仲裁者。
- 丨 仲裁人担当着类似于法官的角色，他们的判决可以由法庭实施。
- 丨 仲裁人可以决定如何在谈判各方之间分配诉讼费用。
- 丨 一些合同要特别指明仲裁程序以备发生争议时之用。

**小提示 96:** 选择双方都能完全信任的仲裁人。

**小提示 97:** 如果必要，要求第三方指定仲裁人。

### 3.6.4 利用法庭执行判决

诉诸法庭是谈判小组不得已而求助的手段——在他们自己不能达成协议，又不能接受无论是调解人还是仲裁人的判决之后。法律程序的费用比较昂贵，并将争端暴露给公众。这常使谈判者无奈地处于新压力之下，因此尽量在提请法庭诉讼之前采纳合法的建议。例如，有短期现金周转问题的公司应该力图与债权人私下达成新的还债时间表。如果这些问题在法庭中解决，会陷入宣布破产的危险境地，在这种情况下，公司和债权人都得不到什么。

## 3.7 实施决议

一旦达成协议，无论是自力更生还是依靠第三方的帮助，都需要实施最后决定。起草一份实施计划，指派合适的人来执行。

**小提示 98:** 就协议内容的执行次序达成一致意见。

**小提示 99:** 为实施协议内容，起草一份确定的时间进度表。

### 3.7.1 就实施达成一致意见

谈判中无论双方在什么时候达成协议，必须把条款记录下来并在上面签字，作为双方同意接受的证据。紧接着，必须就如何实施协议达成一致意见。你可能觉得指派一个联合小组把计划付诸实施比较合适，或者要求一个独立小组来监督这个项目。如果商定的条款在最后期限之前没有实施，你是否希望执行惩罚，这应该在计划阶段尽早决定。惩罚措施可以采取法律制裁或罚款的形式。在实施协议阶段通常会出现意料不到的问题，所以要指派一位小组领导来严格监督实施过程。

### 3.7.2 好好利用团队

一旦斯蒂芬谈妥了协议，他就给各团队成员分配明确的责任，极好地利用了他们的才能。当地重新考虑他的策略时，他给助手做了充分而简短的介绍，并给她一个严格的最后期限来及时地完成工作。

#### 案例研究

斯蒂芬经营一家小的设计师事务所，接到了翻新一幢写字楼的大项目。他谈妥了工作完成的时间和费用，完成的期限是 6 个月。

斯蒂芬知道就靠他自己不能完成工作，于是雇佣了一位室内设计师来为这幢大楼布置窗帘、地毯等室内陈设，一位行政助理来监督项目的每日进展情况。这使得他能集中精力、专心致志地从事改造大楼的设计工作。

随着工作的展开，显然斯蒂芬没有时间来处理大楼里管子工和电工的事务。他把这项责任移交给他助理，非常仔细地向她做了指示，并给她一份时间紧凑的日程表，要她严格按表行事。最后，这项工作提前完成，并且费用没有超出预算。

**小提示 100：**决定在实施协议过程中谁需要定期地更新资料。

### 3.7.3 指派一个小组

被指派实施所有协议的人也许没有参加过实际的谈判。对他们来说，清楚而准确的资料是至关重要的。当指派一个小组并分配明确的任务时，要特别注意简洁。每项任务谁最合适？谁需要知道什么？小组成员如何得到资料，以及从谁那里得到？什么时候他们收到最新信息，以及给他们多长的准备时间来按最新信息行动？

**小提示 101：**留一个好的最后印象。它与第一印象一样重要。

### 3.7.4 安排实施进工

谈判决议直到实施了才算成功。因此设定一个最后期限，并建立一个实施计划。经常检查实施计划的进展情况，任何进度上的脱节会影响协议的完整，尤其是如果在谈判既定目标基础上做出重大让步，就更要求及时实施协议。如果出现其他问题，通过进一步的磋商来解决。

### 3.7.5 积极做出反应

当如何实施协议的最后一致意见达成时，积极而热情地做出反应，在谈判桌边营造一种良好意愿。微笑、握手以及相互热烈地祝贺。



## 自我能力评估

无论是在生活还是在工作中，每个人都会频繁地卷入到谈判中去。为了在谈判中取得成功，必须评估自己的能力。回答下列问题，看看自己的表现如何，在最接近自己的选择上划勾。要尽可能的诚实：如果答案是“从不”，选择 1；如果是“总是”，选择 4；依此类推。把所得的分数加起来，参考后面的“分析”来评定自己的得分，看看什么地方需要改进和提高。

选项：1 从不 2 有时 3 经常 4 总是

1、在谈判之前我先研究对手。	1	2	3	4
2、在设计策略之前我要阅读背景资料。	1	2	3	4
3、我非常清楚谈判的主要目标。	1	2	3	4
4、我选择适合自己目标的谈判策略。	1	2	3	4
5、我的谈判策略能使我取得我的主要目标。	1	2	3	4
6、当借助代理人时，我充分而简洁地向他们说明情况。	1	2	3	4
7、当借助代理人时，我交给他们所需要的权力。	1	2	3	4
8、对于谈判我的态度灵活。	1	2	3	4
9、我认为谈判是双方获利的机会。	1	2	3	4
10、进入谈判我志在达成满意的协议。	1	2	3	4
11、我用通俗易懂的语言表达观点。	1	2	3	4
12、我逻辑清晰、条理清楚地表达观点。	1	2	3	4
13、我有意识地运用身体语言于对方交流。	1	2	3	4
14、我避免暴露对方的弱点。	1	2	3	4
15、在谈判的任何时候我都保持礼貌。	1	2	3	4
16、我提出的最后期限合乎实际，并由谈判认可。	1	2	3	4
17、我用直觉来帮助我理解对方的策略。	1	2	3	4
18、必要时我有足够的权力做出决定。	1	2	3	4
19、我对于对方的任何文化差异感觉敏锐。	1	2	3	4
20、作为谈判小组的一员我能胜任。	1	2	3	4
21、我能客观地看问题，并能从对方的角度看问题。	1	2	3	4
22、我知道如何引导对方出报价。	1	2	3	4
23、我避免首先提出报价。	1	2	3	4
24、通过一系列有条件的报价，我在达成一致意见上去的进步。	1	2	3	4
25、我一步一步地接近最后目标。	1	2	3	4
26、我把表露感情仅作为策略的一部分。	1	2	3	4

27、我定期地总结谈判中已经取得的进步。	1	2	3	4
28、我有策略地运用拖延办法来让自己有时间思考。	1	2	3	4
29、当谈判陷入僵局时，我引入第三方。	1	2	3	4
30、我雇用调解人作为打破僵局的有效途径。	1	2	3	4
31、我保证任何条款都由各方签署同意。	1	2	3	4
32、在任何可能的时候，我宁愿谈判的各方都是赢家。	1	2	3	4
分析：现在你完成了自我评估，把所有的分数加起来，阅读相应的评价来检查自己的表现。五轮谈判中取得多大的成功，重要的是要记住总有提高的余地。明确自己的薄弱环节，参考本书的相关章节，在哪里会找到实用的建议和诀窍来帮助你学会并磨练谈判技巧。				
32——64：谈判能力差。学会使用并明白谈判成功所需要的基本战略战术。				
65——95：有一定的谈判能力，但某些地方有待提高。				
96——128：谈判相当成功。继续为未来的谈判做充分的准备。				

