# 第二 谈判准备|谈判中的二十条妙计（2）

来源：网络 作者：月落乌啼 更新时间：2025-04-07

*谈判计：如何在冲突和争执中占上风　　1.谈判是一场耐心的较量　　激将法在施展过程中，往往是忍耐的较量，谁先失去耐心，谁便丧失冷静而败下阵去。　　在洛克菲勒的轶事中，曾有一位不速之客突然闯入他的办公室，直奔他的写字台，并以拳头猛击台面，大...*

　　谈判计：如何在冲突和争执中占上风　　1.谈判是一场耐心的较量　　激将法在施展过程中，往往是忍耐的较量，谁先失去耐心，谁便丧失冷静而败下阵去。　　在洛克菲勒的轶事中，曾有一位不速之客突然闯入他的办公室，直奔他的写字台，并以拳头猛击台面，大发雷霆：“洛克菲勒，我恨你！我有绝对的理由恨你！”接着那暴客恣意谩骂他达几分钟之久。办公室所有的职员都感到无比气愤，以为洛克菲勒一定会拾起墨水瓶向他掷去，或是吩咐保安员将他赶出去。然而，出乎意料的是，洛克菲勒并没有这样做。他停下手中的活，和善地注视着这一位攻击者，那人愈暴躁，他就显得越和善！　　那无理之徒被弄得莫名其妙，他渐渐平息下来。因为一个人发怒时，遭不到反击，他是坚持不了多久的。于是，他咽了一口气。他是准备好了来此与洛克菲勒作斗的，并想好了洛克菲勒要怎样回击他，他再用想好的话去反驳。但是，洛克菲勒就是不开口，所以他也不知如何是好了。　　末了，他又在洛克菲勒的桌子上敲了几下，仍然得不到回响，只得索然无味地离去。洛克菲勒呢，就像根本没发生任何事一样，重新拿起笔，继续他的工作。　　不理睬他人对自己的无礼攻击，便是给他的最严厉的迎头痛击。成功者每战必胜的原因，便是当对手急不可耐时，他们依然故我，显得相当冷静与沉着。　　洛克菲勒用贬低来施激将法，挑衅者用激怒作为手段，可目的过于明显，忍功又不及对手，便只有败走的份了。　　还有一例。葛力内在一次会议中对一项决议投了反对票。这个政党的领袖来到他的办公室，指责他是本党的叛徒，企图破坏该党组织。　　葛力内正在写稿，见他送来时仍没抬头，好像不知道他就在身旁。来客见葛力内如此冷淡，更是火上加油，越发生气，于是对葛力内辱骂起来。可是，葛力内就是不予理睬，依旧默默地写着他的东西。　　来客无可奈何，绕着葛力内的桌子兜了一圈，回到原位，又滔滔不绝地重说了一遍。虽然来客几番重复这套盛气凌人的指责，但葛力内始终没有停下手中的活。直到来客词穷怒息准备离去，葛力内才慢慢地停下手中的笔，抬起头来，轻轻地一笑，丢过去一个得意的眼色，说：“干吗那么着急走啊？回来尽情地发泄吧！”　　打仗要挑对手，激将得选莽汉。找那些房高一丈，冷若冰雪的人去激将，说不定象拿破仑碰上梅特涅，周瑜对上孔明，会反道淤将，自讨无趣。　　2.谈判之道，一唱一和　　美国富翁霍华。休斯有一次为了大量采购飞机，与飞机制造商的代表进行谈判。休斯要求在条约上写明他所提出的34项要求，其中至三项要求是没有退让余地的，但这对谈判对手是保密的。对方不同意，双方各不相让，谈判中冲突激烈，硝烟四起，竟发展到把休斯赶出了谈判会场。　　后来，休斯派了他的私人代表出来继续同对方谈判。他告诉代理人说，只要争取到34项中的那11项没有退让余地的条款就心满意足了。这位代理人经过了一番谈判之后，争取到其中包括休斯所说的那非得不可的11项在内的几项。　　休斯惊奇地问这位代理人，怎样取得如此辉煌的胜利时，代理人回答说：“那简单得很，每当我同对方谈不到一块儿时，我就问对方：”你到底是希望同我解决这个问题，还是要留着这个问题等待霍华。休斯同你解决？‘结果，对方每次都接受了我的要求。“　　显然，休斯的面孔及其私人代表的面孔分别看来并无奇异之处，合二为一则产生了奇特的妙用，这便是唱红白脸的奥妙所在。这种策略的做法是，先由白脸出场，他采取咄咄逼人的攻势，提出过分的要求，傲慢无礼，立场僵硬，让对方看了心烦，产生反感。然后，红脸出场，他以温文尔雅的态度、诚恳的表情、合情合理的谈吐对待对方，并巧妙地暗示，如果他不能与对方达成协议而使谈判陷入僵局，那么白脸先生还会再次出场。这番话会给对方心理上造成一种压力。在这种情况下，对方一方面会由于不愿与白脸继续打交道，另一方面会由于红脸的可亲态度而同红脸达成协议。　　商业谈判中的白脸可以以各种不同的面目或形式出现，他们可能是人，也可能是某件事情，可能是真的，也可能是假的。估价的人、律师、董事会等都可能会扮演很称职的坏人。政策、原则、各种各样的程序也可以扮演坏人。例如，“我很同情你们，我也愿意考虑你们的立场，可是董事会是不会同意我这么做的。”“我很愿意在这一点上同意你们的观点，可是政策不允许我做出。　　不要以为对人笑脸相迎，给人面子，一团和气，就能赢得谈判。一味地唱红脸，会使人觉得你有求于他，有巴结之嫌。越是这样，对方越会强硬、傲慢，在谈判中占尽上风。在必要的时候，有必要给对方施加点颜色，用一些白脸手段刺激一下对方。当然，所谓刺激，并不是激怒或伤害对方，而是为了引起对方对某种事实的注意，更加重视自己，同时也提醒对方不要过分抬高自己的价码。　　刺激对方的方法是多种多样的，但作用和效应都在于能够引起对方的忧虑不安。在商务谈判中，许多场外行动都可能引起双方的注意力，直接影响谈判桌上的形势，对商谈者起到刺激作用。例如：在商谈期间，还在继续和另外的商家接洽；在谈判过程中，突然有其他客商找上门来，暂时中断了正在进行的会谈，抱怨商谈时间拖得太久，自己的日程活动安排得很紧；直接和其他客商交换资料，等等，这些是双方都非常敏感的举动，可以暗示给对方很多东西，使对方有紧迫感。　　当然，这种场外刺激的方法不能乱用，因它们很具冒险性，容易伤害对方的感情和诚意。另一方面，切忌小题大作，故作声势，结果“假”客商赶走了真正的合作者，鸡飞蛋打一场空。所以，刺激对方必须巧妙，至少要表现自己的诚心诚意，也就是说要告诉对方：“‘我并不是嫁不出去的女儿，而是确实中甚于你，就看你领情不领情了。”这样的刺激才会促进双方的理解与合作。　　在商务交际中，刺激对方的途径并不限于言语，一些事实会更有说服力。但是，如果你想继续合作的话，同样的道理，应该通过一些环节和细节进行暗示，不要过分伤害对方，例如，如果在价格上争执不下，你可以拿出新设计来要求对方，或者对原来订的货物提出意见，说明双方都要面对现实，才能有好的合作前景。　　唱白脸的一个变种是澳双簧。双安策略能使谈判人员从骑虎难下的状态中得到解脱，在谈判中我们常常可以听到一方谈判人员互相之间进行这样的对话：“老李，你今天上午怎么那么别扭？我本来想我们应该可以同意……”“我认为他们有点道理。如果我们同意……”在这里，同一方的谈判人员表面上好像采取了对方的立场，并向同伴建议做出让步。可是这种情况多半是在表演双簧：事先决定让一个人采取强硬态度，到了适当的时候，再由同伴出面提出折衷方案；可是那位强硬分子却硬是作出一种姿态，表示老大的不愿意。最后，在同伴的反复劝说下，才勉强同意。当然，对方得到了这个好不容易才到手的让步后，自然会对那个好人做出相应的回报。　　在商业谈判中，还可以把双簧表演倒过来做。例如，你可以在不太重要的问题上先做一些让步。然后，在关系重大问题上你的同伴出面讲话了。他会对你说：“你今天上午表演得很慷慨，但在这一点上，你不能再作让步了。我们已经让得太多了。”这时候，你把脸转向对方，为难地说：“我现在已经无能为力了，一切都只好由你们决定了。”　　从我们的描述中看起来，这种双簧表演似乎是很明显的，骗不过一个有经验的谈判者手。但是在长时间紧张谈判的压力下，识破这种策略也是不容易的。特别是唱双簧的人配合默契，表演自然的情况下，当然，对方也有可能会起疑心，但他不能完全肯定那是表演。他可能会想：“他们的这些话也许是真的，我可以趁这个机会想办法分化他们。”　　3，点一点对手的穴道　　任何一个谈判者，不仅应该清醒地意识到在议判中自己究竟要得到什么，而且还要明确自己究竟能够给对方什么。因为谈判是彼此利益、需要的交换。自己的要求自己最清楚，而对方的要求则难以把握。因此，就一场谈判来讲，最重要的或许就是发现对手的需要，有的时候甚至是要以有意识的行动创造对手的需要。有一个讨债专业户，一次受雇去追讨一家企业所欠的贷款，他从那家工厂门卫口中知道了该厂厂长另有新欢。他就到厂长家中与其妻子闲聊，掌握了该厂长偷税、行贿等不法私情。然后，他再去找厂长，以此要扶对方，他如愿地追缴到了欠款，也拿到了事先约定的佣金。他的前任没有成功，因为他们只有自身的需要而没有可能满足对方的需要。简单地说，对手不怕他。他则以其狡诈的手段（这属于谈判谋略的范畴）发现或者说创造了对手的需要，于是形成了交换的可能和必要。这就是谈判中的“空手道”的秘密。　　在谈判中要能随机应变，抓住对方的弱点给予打击，有气功中点穴手段的奇妙效果。有些弱点是事先已经被我方掌握的，而有些弱点则是在对招之中对方暴露出来的，我方要随时发现把柄。两雄争辩，是双方理与气的较量，理是气的内核，气是理的锋芒，理直就气壮，理曲则气馁；但在一定条件下，气盛也能使理壮三分。出色的谈判家常常着意寻找对手的有关弱点，狠狠一台，譬如釜底抽薪，使对方的锐气顷刻消释，束手就范。所谓有关的弱点，是指对手论点上的错误、论据上的缺失、论证上的偏颇或其本身性格、行为、感情上的各种局限。诸葛亮舌战群儒的故事，是很值得欲施把柄的谈判人员研习的。　　诸葛亮初到江东，作为弱国的使者，而且独自一人，看上去势单力孤。江东的那些怕硬欺软的谋士们，倚仗着坐在家中，人多势众，一个个盛气凌人。诸葛亮决心先打掉他们的气焰，所以出手凌厉，制人要害，像张昭这样的江东首席谋士，凭他的嚣张气势，也不过勉强与诸葛亮周旋了三个回合。他突出的弱点是主张降曹，投降是既无能又无耻的表现。诸葛亮瞅准这一点，在历数刘备一方怎样仁义爱民、艰苦抗击曹操之后，话锋一转：“盖国家大计，社稷安危，是有主谋。非比夸辩之徒，应誉欺人；坐议交谈，无人可及，临机应变，百无一能。——诚为天下笑耳！”这样就一下子点到了张昭的痛处，使他再也不能开口。　　张昭以下的虞翻、步鹰、萍踪、陆绩、严峻、程德枢之流，都是上来一个回合就翻身落马的。如薛练与陆绩出于贬低刘备，拾高了曹操的身份，这就犯了当时士大夫阶层中的舆论大忌。诸葛亮一把抓住这点，斥责他们一个是“无父无君”，一个是“小儿之见”，说得两个人“满面羞衡”，先后“语塞”。严峻与程德枢完全是迂腐儒生，一个问诸葛亮“适为儒者所笑”，诸葛亮尖锐地指出：“寻章摘句，世之腐儒也，何能兴邦立事”“小人之德……笔下虽有千言，胸中实无一策。”甚至屈身变节，更为可悲。准确有力地击中对方的弱点，使对方垂头丧气，理屈词穷。　　在唇枪舌剑中，对手总有说漏嘴的时候，这正是穷追猛打的好机会。这种办法用以对付傲气十足的对手较易奏效，因为做者一丢丑便像斗败的公鸡一样，会会头丧气，沮丧不已。因此傲者比谦虚的人更容易打败。　　英国驻日公使巴克斯是个傲气十足的人，他在同日本外务大臣寺岛宗常和陆军大臣西乡南州打交道时，常常表现出不屑一顾的神态，还不时地嘲讽两人。但是每当他碰到棘手的事情时，总喜欢说“等我和法国公使谈了之后再回答吧！”寺岛宗常和西乡南州商量决定抓住这句话攻击一下巴克斯这种做气十足的行为。一天，西乡南州故意向巴克斯：“我很冒昧地问你一件事，英国到底是不是法国的属国呢？”　　巴克斯听后又挺起胸膛傲慢无礼地回答说：“你这种说法太荒唐了。如果你是日本陆军大臣的话，那么完全应该知道英国不是法国的属国，英国是世界最强大的立宪君主国，甚至也不能和德意志共和国相提并论！”　　西乡南州冷静地说：“我以前也认为英国是个强大的独立国，现在我却不这样认为了。”　　巴克斯愤怒地质问道：“为什么？”　　西乡南州从容地微笑着说：“其实也没有什么特别的事，只是因为每当我们代表政府和你谈论到国际上的问题时，你总是说等你和法国公使讨论后再回答。如果英国是个独立国的话，那么为啥要看法国的脸色行事呢？这么看来，英国不是法国的附属国又是什么呢？”　　傲气十足的巴克斯被问得哑口无言。从此后他们互相讨论问题时，巴克斯再也不敢做气十足了。　　西乡南州抓住巴克斯语言上的弱点展开攻势取得令人满意的效果。毫无疑义，任何人都不可能是十全十美的，难免有自己的弱点，而傲气者而一旦被别人抓住弱点进行攻击，也就瓦解了其傲气的资本。　　4.退一步，进两步　　有时候谈判中的一方，不太敢用退出来要挟对方，生怕谈崩了弄得鸡飞蛋打。所以，谈判老手都会不择手段地掌握对手的真正意图，摸清了底牌，便掌握了谈判的主动权。这时再以什么方式取胜，已是技术问题了。以退要挟达到进的目的，便是常用的一种。　　巴拿马运河最早不是由美国开凿。19世纪末，一家法国公司跟哥伦比亚签订了合同，打算在哥伦比亚的巴拿马省境内开一条连通大西洋和太平洋的运河。主持运河工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布，他自以为这一工程不在话下，然而巴拿马环境与苏伊土有很大的不同，工程进度很慢，资金开始短缺，于是公司陷入了窘境。　　美国早在1880年就想开一条连贯两大洋的运河。由于法国先下手与哥伦比亚签订了条约，美国十分懊悔。　　在这种形势下，法国公司的代理人布里略访问美国，向美国政府兜售巴拿马运河公司，要价一亿美元。美国早已对运河公司垂涎三尺，知道法国拟出售公司更是欣喜若狂。然而，美国却故作姿态，罗斯福指使美国海峡运河委员会提出报告，证明在尼加拉瓜开运河省钱。报告指出，在尼加拉瓜开运河的全部费用不到2亿美元。在巴拿马运河的直接费用虽然只有1亿多，但另外要付出一笔收买法国公司的费用，这样，开巴拿马运河的全部支出将达2亿5千多万美元。　　布里略看到这个报告后大吃一惊。如果美国不开巴拿马运河，法国不是一分钱也收不回了吗？于是他马上游说，表明法国公司愿意削价，只要4000万美元就行了。通过这一方法，美国就少花了800万美元。　　罗斯福又用同一计策来压哥伦比亚政府。他指使国会通过一个法案，规定美国如果能在适当时期内同哥伦比亚政府达成协议，将选择巴拿马开运河，否则，美国将选择尼加拉瓜。　　这样一来，哥伦比亚也坐不住了，驻华盛顿大使马上找美国国务卿海约翰协商，签订了一项卖国条约，同意以100万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽3公里的运河区，美国每年另外付租金10万元。　　“欲进先退”，罗斯福成功地运用了这种谋略，最后，美国只用了很少的代价，就攫取了巴拿马运河的开凿和使用权。　　可是在许多情况下，对方的底牌很难摸清楚，可以用分析和推断来把把对方的脉。如果对手实在是打持久战，那么冒点风险以退出恐吓对方，也值得一试。也许他比你更不愿意谈判破裂，真是如此，你即使表示退出也仍然有澳旅的余地。　　1920年，新生的苏维埃俄国还处于国际帝国主义的包围和封锁中。为了冲破封锁包围，俄共非常希望与西方国家发展经济贸易关系。当时的意大利政府出于经济原因，在国内工业界的压力下也愿意同苏俄进行经贸联系。意大利外交大臣卡洛。斯弗茨几次在报纸上发表声明，表示他的政府打算恢复同苏俄的贸易关系并准备在罗马接待苏俄经济代表团。俄共迅速地抓住这一机会，宣布组成以苏俄早期杰出的外交家沃罗夫斯基为首的经济代表团赴罗马。　　但是，这时意大利国内的政治形势急剧变化，反共反苏的法西斯势力迅速抬头，他们在全国各地大搞暴力活动，猖狂反对共产党人。俄国经济代表团成员也经常受到骚扰、跟踪、搜查，俄国派来的外交信使也遭到扣押。在压力下，意大利执政的乔利蒂政府不得不拒绝承认俄国经济代表团的外交地位，但又急于同俄国签订贸易协定，缓解国内实业界呼声，并加强自己在最近的议会选举后变得十分不稳的地位，争取更多议员的支持和拥护。1921年5月，乔利蒂政府向逗留在罗马的俄国经济代表团建议立即签订贸易协定。　　苏俄政府认真深入地分析了意大利政府的心态，决定采用以退为进的策略。这下，意大利政府慌了神。三天之后，外交大臣斯弗茨再次邀见沃罗夫斯基，这次他格外客气。　　又过了三天，沃罗夫斯基收到了意大利政府的公函。公函中说：“我们两国在经济上的接近是令人感兴趣的…我们乐于自今日起给予你们希望得到的外交特权。”　　需求常常是双向的，你有求于对方，对方也有求于你。洞悉了这一点后，就应该利用对手这种弱势，在谈判中采取以退为进的方略，要挟对手，迫使对手就范，做出妥协和让步。　　从以上的两个例子可以看出，对对方意图的了解至关重要。但有一点也很清楚，无论是美国人还是苏联人都不愿谈判破裂，他们只是采取要挟的策略达到自己的目的。所以，如果在谈判中你的对手要挟你时切莫上当，或者你知道了对方怕你撤出谈判时，你也可以装着马上就停止谈判的样子，让对方接受对你有利的条件。这其实也是谈判双方信息、信心和意志力的综合较量。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！