# 哈佛经典谈判课\_哈佛经典商战谈判技巧的20法则(上)

来源：网络 作者：蓝色心情 更新时间：2025-05-14

*适时反击、攻击要塞、“白脸”“黑脸” 、“转折”为先、文件战术、期限效果、期限效果、打破僵局、声东击西、金蝉脱壳、欲擒故纵、扮猪吃虎…… 一、适时反击 反击能否成功，就要看提出反击的时间是否当掌握得准确。反击只有在对方以“恐怖战术”来要...*

适时反击、攻击要塞、“白脸”“黑脸” 、“转折”为先、文件战术、期限效果、期限效果、打破僵局、声东击西、金蝉脱壳、欲擒故纵、扮猪吃虎…… 一、适时反击 反击能否成功，就要看提出反击的时间是否当掌握得准确。反击只有在对方以“恐怖战术”来要胁你时方能使用，所以，它也可以说是一种以退为进的防卫战。汤姆成功的例子，就足以显示反击正是所谓的“借力使力”，就是利用对方的力量，再加上自己的力量，发挥“相乘效果”，一举获得成功。 其次要注意的是，使用反击法时，如果对方不认为你是个“言行一致”的人，那效果就要大打折扣了。强生相信汤姆是个“说到做到”的人，所以在汤姆尚未正式宣战前，便作了让步。情况如果恰巧相反，结果也自然大不相同了。所以，在使用反击法之前，你必须先行了解，在谈判对手眼中，你是否是个言行一致、说到做到的人。 二、攻击要塞 谈判，尤其是有关公务的谈判，参加者通常不止一人。在这种“以一对多”或“以多对多”的谈判中，最适合采用的，就是“攻击要塞”。 谈判对手不止一人时，实际上握有最后决定权的，不过是其中一人而已。在此，我们姑且称此人为“对方首脑”，称其余的谈判副将们为“对方组员”。“对方首脑”是我们在谈判中需要特别留意的人物，但也不可因此而忽略了“对方组员”的存在。 谈判时，有时你无论再怎么努力也无法说服“对方首脑”，在这种情况下，就应该转移目标，向“对方组员”展开攻势，让“对方组员”了解你的主张，凭借由他们来影响“对方首脑”。其过程也许较一般谈判辛苦，但是，不论做任何事，最重要的就是要能持之以恒，再接再厉，始能获得最后的成功。 当你无法说服“对方首脑”时，就要另辟蹊径，把攻击的矛头指向“对方组员”。这正如古时候的攻城掠地一般，只要先拿下城外的要塞，就可以长驱直入了。 攻占城池，要先拿下对城池具有保护作用的要塞，如此一来，就能如入无人之境了。同理，在无法说服时，便应改弦易辙，设法通过“对方组员”来动摇“对方首脑”的立场。 使用“攻击要塞”战术时，关键在于“有变化地反复说明”。很显然地，“对方首脑”已经不止一次地听过了你的主张，而现在，如果要再拿同样的说词对“对方组员”展开游说，“对方首脑”自然感觉兴味索然。而“对方组员”也一样，对你一成不变陈述方式，也不可能专心聆听的。所以，目的虽然相同，但是，在反复说明的过程中，就要特别留意其中的变化性，以免收到反效果。另外应注意的是，纵然你已经认真地说服了“对方组员”，但是，这却无法保证“对方组员”也会像你认真地说服他们般的去说服“对方首脑”。要是“对方组员”不肯这么做，即使你用尽了全力，“攻击要塞”战术还是难奏其效的。三、“白脸”“黑脸” 有一回，传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。他计划购买三十四架，而其中的十一架，更是非到手不可。起先，休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈，但却怎么谈都谈不拢，最后搞得这位大富翁勃然大怒，拂袖而去。不过，休斯仍旧不死心，便找了一位代理人，帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人，只要能买到他最中意的那十一架，他便满意了。而谈判的结果，这位代理人居然把三十四架飞机全部买到手。休斯十分佩服代理人的本事，便问他是怎么做到的。代理人回答：“很简单，每次谈判一陷入僵局，我便问他们——你们到底是希望和我谈呢?还是希望再请休斯本人出面来谈?经我这么一问，对方只好乖乖的说——算了算了，一切就照你的意思办吧!” 要使用“白脸”和“黑脸”的战术，就需要有两名谈判者，两名谈判者不可以一同出席第一回合的谈判。两人一块儿出席的话，若是其中一人留给对方不良印象的话，必然会影响其对另一人的观感，这对第二回合的谈判来说，是十分不利的。 第一位出现谈判者唱的就是“黑脸”，他的责任，在激起对方“这个人不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。而第二位谈判者唱的是“白脸”，也就是扮演“和平天使”的角色，使对方产生“总算松了一口气”的感觉。就这样，二者交替出现，轮番上阵，直到谈判达到目的为止。 第一个谈判者只需要做到使对方产生“真不想再和这种人谈下去了”的反感便够了，不过，这样的战术，只能用在对方极欲从谈判中获得协议的场合中。当对方有意借着谈判寻求问题的解决时，是不会因对第一个谈判者的印象欠佳，而中止谈判的。所以，在谈判前，你必须先设法控制对方对谈判所抱持的态度，如果是“可谈可不谈”，那么“白脸”与“黑脸”战术便派不上用场了。 前面已经提过，谈判以在自己的地盘上进行较为有利，但是，在使用“白脸”与“黑脸”战术时，却反而以在对方的阵营中进行谈判为佳。不管第一位上阵的谈判者用什么方式向对方“挑战”，如果谈判是在对方的阵营中进行的话，基于一种“反正这儿是我的地盘”的安全感，对方通常不会有过度情绪化的反应。因此，当第二名谈判者出现时，他们的态度自然也不至于过份恶劣了。 相反地，若谈判是在自己的地盘进行，而对方又被第一位上阵的谈判者激怒了的话，便很可能拒绝再度前来，或者干脆提出改换谈判地点的要求。一旦谈判地点变更，对方便可能因此而摆脱掉上回谈判所带来的不悦，重新振奋起来，以高昂的斗志再度面对你的挑战。果真如此，那么“白脸”与“黑脸”战术的效果就要大打折扣了。 “白脸”与“黑脸”战术的功效是源自第一位谈判者与第二谈判者的“联线作业”上。第二位谈判者就是要利用 对方对第一位谈判者所产生的不良印象，继续其“承前启后”的工作。第一位谈判的“表演”若未成功，第二位谈判者自然也就没戏可唱了。四、“转折”为先 “不过……”这个“不过”，是经常被使用的一种说话技巧。有一位著名的电视节目主持人在访问某位特别来宾时，就巧妙地运用了这种技巧。“我想你一定不喜欢被问及有关私生活的情形，不过……”。这个“不过，等于一种警告，警告特别来宾”，“虽然你不喜欢”，“不过我还是要……”。在日常用语中，与“不过”同义的，还有“但是”、“然而”、“虽然如此”等等，以这些转折词做为提出质问时的“前导”，会使对方较容易作答，而且又不致引起其反感。 “不过……”具有诱导对方回答问题的作用。前面所说的那位主持人，接着便这么问道：“不过，在电视机前面的观众，都热切地的希望能更进一步的了解有关你私生活的情形，所以……”。被如此一问，特别来宾即使不想回答，也难以拒绝了。 □ 缓和紧张气氛 在谈判时，当问题本身颇为复杂，叫人难以启口，但却又非问不可时，通常便得使用“缓动”的技巧。说话的缓动技巧，具有防止对方发怒，使谈判得以顺利进行的作用。 在谈判过程中，我们有时难免会变得情绪化，有时则不得不提出某些涉及人身攻击的问题，有时又不可避免地必须与曾是你手下败将的谈判对手再度会面。在这样的情况下，你应该如何处置呢??这里举个例子说明。假设你现在的谈判对手，在不久之前，才和你谈过一件有关土地买卖的问题，当时对方觉得他所提出的价格非常合理，但事后却愈想愈不 对，愈想愈觉得价格太低，自己吃了个大亏。在这种情况下，当这位谈判对手再度与你面对面，讨论另一件有关土地买卖的问题时，必然是心不平、气不和的。所以，不论你开出的价格再怎么合理，对方一定不肯轻易地同意。他之所以不肯同意，并非价格合不合理的问题，而是他已打定了主意，要以更高的价格把土地卖出，以强补上一次的损失。 类似这样的例子经常发生。所以，当你发现眼前的谈判对手对你心存不平时，就不得不慎重处理，小心应付。而化干戈为玉帛的最好方式，便是一开始便诚恳、开门见山地向对方提出解释，以消除其蓄积于心中的不满与怨气，让一切能重新开始。 也许你可以这么说：“上一次土地买卖的事已经过去了，现在想来，我确实有些抱歉，不过……”。接着便要设法让对方明白，心中也不再怨恨不平，谈判便可以顺利地进行了。这就是所谓说话的缓动技巧。 □ 话中插话 “话中插话”的说话缓动技巧，具有改变整个谈判情势的力量。 若男曾承办过一件已经由法院判定的诉讼案件。但谈判双方对于法院裁决的有效性却还有所争议，而经过数次的讨论，仍无具体结果。不过，若男已看出对方的信心有了些细微的动摇迹象。 法院判决的有效与否，对谈判结果具有重大的影响。因此，虽然对方觉得此一议题已无再谈下去的必要，但若男仍旧再三地使用“话中插话”的缓动技巧，努力地把话题拉回判决有效与否的问题上。若男一再告诉对方“虽然我们已就法院判决的问题充分地讨论过，再重新提出的话，确实是有些煞风景。不过……”，接着便说明自己对判决的看法。就这样，一有机会，若男便反复陈述对法院判决的看法。最后，对方的信心终于完全动摇，而反过来接受若男的主张了。五、文件战术 一家金融公司举行董事会议，十二名董事围坐在椭圆型的会议桌前激烈地讨论着。有十一名董事面前摆着纸和笔，而另外的一位呢?除了纸笔外，还堆满了一叠叠的文件资料，每一叠几乎都厚达十公分。董事们对该次会议的中心议题——有关公司经营方针的变更，均勇跃发言，各抒己见，一时之间，争论四起，难达结论。在混乱当中，那位携带了大批文件资料的董事，却一直保持沉默，而每一位起来发言的董事，都会不约而同地以充满敬畏的眼光，向那堆文件资料行注目礼。待在座人士都发言过后，主席遂请那名似乎是有备而来的董事说几句话。只见这位董事站起来，随手拿起最上面的一叠资料，简要地说了几句话，便又坐了下来。之后，经过一番简短的讨论，十一名董事均认为那最后发言的董事“言之有理”，而一致同意他的意见，纷乱而冗长的争论遂告结束。 散会之后，主席赶忙过来与这位一锤定音的董事握手，感谢他所提供的宝贵意见，同时也对其为收集资料所下的工夫表示敬意。 “什么?这些文件资料和今天开的会根本是两回事嘛!这些东西是秘书整理出来的，先交给我看看，如果没有保存的必要，就要烧毁了。而我正打算开完会便外出度假，所以顺便把它们也带到了会场。至于我发表意见时手上拿的字条，不过是刚刚边听各位发言边随手记下的摘要。老实说，对这一次的会议，我事前根本就没做什么准备。” 这位被“误解”了的董事做了如此解释。 任何事情，都不能光看表面。平常的董事会议，除了纸笔之外，大家什么也不带。而这一回，突然出现了一名携带了大堆资料与会的董事，除令在座人士惊呀之余，自然也会叫人联想到——他带了这么多参考资料出席会议，想必在事前已做了充分地准备。正因为有这种联想，所以，不论这位董事说了些什么，都会使大家觉得“有份量”、“言之有理”，从而毫无异议地采纳了。 与开会不同的是，在谈判时若要使用“文件战术”，那么，你所携带的“工具”，也就是各种文件资料，一定要与谈判本身有关。如果你带了大批与谈判无关的资料前去谈判，想“混”的话，一旦被发现，谈判信用便将破产，而前面已再三强调过，谈判信用一旦失去，便将再难挽回，也无法弥补了。因此，在谈判时，你必须千万小心，绝对不要为图一时之便，而犯下招致“信用破产”的错误，这是谈判的原则。 参加任何谈判，都要留意自己所使用的战术或技巧是否适用于谈判的内容，这是非常重要的。所使用的战术或技巧要是不够高明、不适合于谈判内容，都将使谈判难以顺利地展开。 “文件战术”的效果，多半产生在谈判一开始，也就是双方隔着谈判桌一坐下来时。为什么呢?试想，如果等谈判已进行至某一阶段，才突然搬出大批文件资料的话，对方能不起疑吗?携带大堆文件资料前往谈判的目的，是要让对方知道自己事前的准备有多么周到，对谈判内容的了解又是何等的深入。但如果中途才搬出大批文件资料，对方就不会如此认为了。 其次要注意的是，一旦采用了“文件战术”，就要有始有终，在每一次的谈判中，都不要忘了把所有的文件资料带在身边，否则，将会引起对方的怀疑，甚至蔑视。如果有可以不再携带文件资料的理由，则要向对方详细说明，使其了解。 当谈判已进行至某一阶段，所有重要的问题均已谈妥，仅仅剩下二三个次要问题时，就可以结束你的“文件战术”了。不过，在撤走所有的文件资料之前，还是有必要向对方提出说明“重要的问题都谈过了”!这些资料已经用不着了”，以免令人起疑。还有，如要谈判场所改变，使你不方便携带大批文件资料前往时，也必须向对方照会一声“那些东西实在太笨重了，带起来不方便”。总之，当你觉得再也没有必要使用“文件战术”时，不管理由为何，最重要的，是不要使对方心生疑窦。 谈判自然是以在自己的“地盘”上举行较为有利。但是，有时候，却又不得不深入虎穴，到对方的阵营中展开谈判。 若是到对方的阵营中谈判时，就不得不考虑文件资料的携带问题。搭乘公共汽车不便携带大批文件资料，乘坐计程车，也有遗失之虞。而当对方见到你费尽千辛万苦，“搬”来了堆起来有如一座小山似的文件资料时，头一个想到的便是——这一定是用“文件战术”来对付我了。 所以，在对方的阵营中谈判时，除了必要的，以及在谈判中将使用到的文件资料外，最好什么都不要携带。这么做，除了乐得轻松以及不致让对方起疑外，对信用的提升，也有无形的帮助。 而信用，正是谈判成功的关键所在。六、期限效果 从统计数字来看，我们发现，有很多谈判，尤其较复杂的谈判，都是在谈判斯限即将截止前才达成协议的。不过，未设定期限的谈判也为数不少。 谈判若设有期限，那么，除非期限已到，不然的话，谈判者是不会感觉到什么压力存在的；所谓“不见棺材不掉 泪”就是这种道理。 譬如，人平常都不怕死，虽明知每一个人终将难逃一死，但总觉那还是“遥遥无期”的事。然而，若有一天，医生突然宣布，你只有一个月好活了，这样的打击，是谁可以忍受的呢? 由此可见，当谈判的期限愈接近，双方的不安与焦虑感便会日益扩大，而这种不安与焦虑，在谈判终止的那一天，那一时刻，将会达到顶点——这也正是运用谈判技巧的最佳时机。 还记得美国总统卡特在戴维营与埃及前总统沙达特、以色列前首相比金所举行的长达十二天的会议吗?此一首脑会议的目的，是想解决以、埃之间对立三十年来的一切悬而未决的问题。这些问题十分复杂，因此谈判从一开始便进行得非常缓慢，经常中断，没有人有把握能谈出什么结果来。于是，主事者便不得不为谈判设定一个期限——就在下个礼拜天。果然，随着截止期限一天天的接近，总箕有一些问题获得了解决。而就在礼拜天将到前的一两天，谈判的气氛突然变得前所未有地顺利，更多的问题迎刃而解，以、埃双方也达成了最后的协议。 在如此重大谈判的过程中，谈判的“截止期限”依然能产生令人惊异的效果，所以，如果你也能将此心理运用在各种谈判中，自然也可获得预期的效果。 美国西部一名牛仔闯入酒店喝酒，几杯黄汤下肚之后，便开始乱搞，把酒店整得一塌糊涂。这不不算，到后来，他居然又掏出手枪朝着天花板乱射，甚至对酒店中的客人。就在大伙儿一筹莫展之际，酒店老板——一个瘦小而温和的好人，突然一步步的走到那牛仔身边，命令他道：“我给你五分钟，限你在五分钟之内离开此地。”而出乎意料之外的是，这名牛仔真的乖乖收起手枪，握着酒瓶，踏着醉步离开酒店，扬长而去了。惊魂未定，有人问老板“那名流氓如果不肯走，那你该怎么办?”老板回答：“很简单，再延长期限，多给他一些时间不就好了。” 以上的故事只能证明洒店老板的“运气不错”，但是，在谈判中，这位老板的行为却大有参考的价值。为了能使谈判的“限期完成”发挥其应有的效果，对于谈判截止前可能发生的一切，谈判者都必须负起责任来，这就是“设限”所应具备的前提条件。只有在有新的状况发生或理由充足的情况下，才能“延长期限”。如果对方认为你是个不遵守既定期限的人，或者你会有过随意延长期限的“前科”的话，那么，所谓“设限”，对谈判对手就发挥不了什么作用。即使期限已到，也不会有人感觉到不安与焦虑，因为他们早已算准了你“不把期限当作一回事”。 你的谈判对手或许会在有意无意中透露一个“截止谈判”的期限来，譬如“我必须在一个小时内赶到机场”、“再过一个小时，我得去参加一个重要的会议”，这样的“自我设限”，不正给了你可乘之机吗?。在这种情况下，你只须慢慢地等，等着那“最后一刻”的到来便行了。当距离飞机起飞或开会的时间愈来愈近，对方的紧张不安想必也愈来愈严重，甚至巴不得双方就在一秒钟内达成协议。此时此刻，你就可以慢条斯理地提出种种要求“怎么样呢?我觉得我的提议相当公平，就等你点个头了，只要你答应，不就可以放心地去办下一件事了!”由于时间迫切，对方很可能便勉为其难地同意你的提议，不敢有任何异议。 以上所举的，是谈判对手为自己设定了一个不利于己的期限的例子。这也是想同时提醒你，千万不要犯了相同的错误。这种错误，是绝对不会发生在一名谈判高手身上的。 在谈判时，不论提出“截止期限”要求的是哪一方，期限一旦决定，就不可轻易更改。所以，无论如何，你都必须倾注全力，在期限内完成所有准备工作，以免受到期限的压力。如果对方提出了不合理的期限，只要你抗议，期限即可获得延长。不过，若对方拒绝了你延长斯限的提议，或者自认为所设定的期限相当合理的话，那就麻烦了。在这种情况下，你唯一能做的，就是加倍努力，收集资料，拟定策略，如果还一味地因对方的“不讲理”而生气，以致浪费了原本有限的时间，这就落入对方的圈套了。不论你有多少时间，冷静地拟定应付措施、仔细地检查对策，才是最聪明的做法。 譬如你想购买一批不动产，而对方只给了你十天的时间，要你在十天内决定是否以其所开出的价钱买下这批不动产。这时，你就应该先从各种不同的角度来检查对方的提议。如果觉得价钱不甚合理，最好能在期限截止前，尽早向对方说明你的看法。可能的话，还可以依照自己的意愿，再重新订立一个期限，这么做，将使你免于成为对所设定的期限下的牺牲品。七、调整议题 有一回，我乘坐卡车通过一条蜿蜒曲折的道路。路上的急斜坡很多，上上下下，下下上上，使得坐在助手座位的我看得心惊胆跳，直冒冷汗。然而，卡车司机的换档技术着实巧妙到了极点。他似乎完全是凭着直觉换档的，上坡时速度并没有减慢，而下坡时，也不至于急速的往前猛冲。总之，坐在车上的人始终是平平稳稳的，没有半点不舒服的感觉 那么，谈判中的所谓“换档”又是什么呢?谈判中的所谓“换档”，就是在谈判进行时设法改变中心议题。而“换档”的技术如能象那位卡车司机那般的娴熟，那么，不管任何谈判，主导权都将操纵在你手中。 苏联的谈判专家便是“换档”的能手。在限制武器的谈判中，他们便一再使出以改变、转移论点的“换档”技术，纵横全场。 以限制武器谈判来说，美、苏双方都急欲达成限制武器的协议，也就是说，不管谈判遭遇到何种困难，还是必须坐在谈判桌前，继续讨论，直到有了结果为止。事实上，许多谈判，如公司、政府、自治团体以及各种工会间的谈判也是如此。即使谈判无法获得一致协议，因而演变到怠工、罢工等最坏的状况，双方仍须继续努力，寻求一合理的解决方式。总之，就算是谈判一度中止了，双方还得再坐上谈判桌。假设你代表资方，那么，对于劳方接二连三提出工资问题、医疗问题，乃至休假问题——这就是一种“换档”，随时改变议题的技术——，或许会感到不满，穷于应付。然而，为了顾全大局，无论如何，你都必须做到“使谈判继续下去”的基本要求。 有时候，谈判双方或单方会急欲获得某种程度的协议。譬如，你想买进对方所持有的某种颇具影响力的资产(公司、专利、土地、名画、钻石、古董或马匹等等)，那么，为了使“换档”的技术在谈判中发挥效果，最重要的，就是不让对方察觉到你的意图。你可以顾左右而言他，可以装作漠不关心的样子，也可以声东击西。总之，如果被对方察觉到你“购买欲极强”的意图，他必然会想尽办法来对付你，使你难遂所愿。 对方如果有意中止谈判，便不可能眼睁睁地听任你采取随意改变话题的“换档”技术，除非此一话题他甚感兴趣，或者对谈判本身非常重要。当然，如果你的谈判对手是个经验不足或缺乏动力的人，那就另当别论了。 在非重要的谈判中，当你想改变话题时，应事先向对方说明之所以改变话题的理由，以取得其谅解，进而毫无异议地接受你的提议。 我曾经参加过一件牵涉极为复杂难的谈判，其内容大多有关证券与不动产，也有一部分涉及信托财产的文字解释。为了掌握谈判的主导权，从谈判一开始，我便充分地运用“换档”的技术，从价格查估问题到文字解释问题，再从文字解释问题到信用问题，如此反反复复，随心所欲地转换议题。不过，在每一次转换议题之前，我总会事先说明之所以转换的理由，以取得对方的谅解。就这样，对方终于拖进了“换档”技术的迷途中，而退至防卫线上。 在谈判中，对方一旦退至防卫线上，你便等于向前迈进了一大步，取得优势了。

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！