

第六章 谈判策略

谈判策略是指谈判人员为取得预期成果而采取的一些措施，它是各种谈判方式的具体运用。任何一项成功的谈判都是灵活巧妙运用谈判策略的结果，一个优秀的谈判人员必须谙熟各种谈判策略与技巧，学会在各种情况下，运用谈判策略达到自己的目标。

谈判策略种类繁多，作用各异，我们把它们归纳为两个方面加以介绍：互利型谈判策略、对我方有利型谈判策略。

一、互利型谈判策略

互利型谈判策略是建立在谈判双方互利互谅、有理有节原则基础上的谈判方式与技巧。在谈判中采用这类策略技巧，对双方都有益处，主要包括以下几种形式：

（一）休会

休会是谈判人员比较熟悉并经常使用的基本策略，是指在谈判进行到某一阶段或遇到某种障碍时，谈判双方或一方提出中断会议，休息一会儿的要求，以使谈判双方人员有机会恢复体力、精力和调整对策，推动谈判的顺利进行。

从表面上看，休会是为了满足人们生理上的需要，使谈判人员从紧张、正式的谈判中脱身，放松以下，恢复体力和精力，以利再战。但实际上，休会作用已远远超过这一含义。它已成为谈判人员调节、控制谈判过程，缓和谈判气氛，融洽双方关系的一种策略技巧。

在哪些情况下比较适合采用休会策略呢？大致有以下五种情况：

（1）在会谈某一阶段接近尾声时。这时休会，使双方人员借休息之便，分析讨论这一阶段进展情况，预测下一阶段谈判的发展，提出新的对策。

（2）在谈判出现低潮时。从人的生理角度来讲，人的精力呈周期性变化，有高峰低谷之分。如果会谈时间拖得过长，谈判人员会出现体力不支、头脑不清、注意力分散等现象，最好休息一下，进行短暂的休整后，再继续谈判。

（3）在会谈将要出现僵局时。在谈判中，双方观点出现分歧是常有的事，如果各持己见，互不妥协，会谈难免会陷入僵局。有些情况下，如果继续进行谈判，双方的思想还沉浸在刚才的紧张气氛中，结果往往是徒劳无益，甚至适得其反，导致以前的成果付诸东流。因此，比较好的作法就是休会，使双方有机会冷静下来，客观地分析形势，采取相应的对策。

（4）在一方不满现状时。谈判一方可能会对谈判内容、程序、进度等方面出现不满意的情况，可能会采取消极对抗的办法。这样，会谈就会变得毫无生气，拖拖拉拉，效率很低。这时，一方可以提出休会，进行私下磋商，重开议局，改变不利的谈判气氛。

（5）在谈判出现疑难问题时。在谈判中，由于是两方以上的交涉，新情况、新问题会层出不穷。如果出现意外情况，会谈难以继续进行时，双方可提出休会，各自讨论协商，提出解决办法。

休会一般是经由一方提出，另一方同意才能采用的方式，这需要双方的配合。因此，为了避免对方的拒绝，提出休会一方要把握好时机，看准对方态度的变化。如对方也有休会的需要，则一拍即合，立即生效。一般地说，如东道主提出休会，客人出于礼貌很少拒绝。

休会是一种内容简单，容易掌握，作用明显的策略技巧，能否发挥上述作用，关键就看你怎样运用了。

（二）假设条件

假设条件是指在谈判的探测阶段，提出假设某种情况，试探对方的底细。这里假设包含着虚拟的假设和真正的假设，例如，在谈判的探测阶段，当双方就交易的内容互相探测对方的底细或打算时，我方可提出“如果扩大订货，你们打算在价格上做出什么让步？”“假如我方推迟交货期，你们将采取什么样的付款方式？”这里提出的假设可能是一方真正打算采取的措施或做出让步，也可能是一方虚拟的假设条件，以试探对方对此问题的态度、观点。

运用假设条件策略要注意以下问题：

第一，提出假设条件的原因。提出假设条件可以从两方面考虑：一是在我方认为不太重

要的问题上提出假设条件，如果对方对此反应敏感，则说明他对这一问题比较重视，如我方让步，会取得较好的效果。但如对方反应平淡，则可能不是他们利益的关键所在，我方即使让步，收效也不会太大。二是在我方认为比较重要的问题上提出假设条件。如果对方也很看重这一问题，说明要获得对方的让步会很困难，必须有所准备。

第二，提出假设条件的时机。如在双方就价格问题上已商讨多时，在几乎确定的情况下，再就价格问题提出假设条件，有时不仅不能收到预定的效果，反而打乱了已谈妥的方案。只有在问题已经提出，双方出现分歧，都在设想多种解决途径，以便能选出最佳的组合方案时，这时的假设条件策略才能更好地发挥其作用。

第三，提出假设条件的后果。必须充分估计到当假设变成真实后可能产生的结果，这既影响到提出条件的一方是否打算把真正的假设变为虚拟的假设，也关系到当对方把你提出的假设条件变成自己的要求，请求履行时所处的地位，弄不好会变主动为被动，给对方留下把柄。

（三）开诚布公

许多人称它为开放策略。近年来，随着人们传统谈判观念的转变，人们对谈判的认识已由简单的敌对者变为合作者或竞争性的合作者。与此相适应，开放策略越来越多地运用到谈判中来。这一策略的基本含义，是指谈判人员在谈判过程中持诚恳、坦率的态度向对方袒露自己的真实思想和观点，实事求是地介绍己方情况，客观地提出己方要求，以促使对方通力合作，使双方在诚恳、坦率的气氛中有效地完成各自的使命。

这一策略常常遭到持传统谈判观点人的否定。他们认为在双方对峙的谈判中，向对方介绍己方的主要情况，这无疑会暴露我方实力，给对方以可乘之机，但事实证明，这一策略很有效。它有助于谈判人员达成一个双方都满意的协议，而双方都满意的协议，会促使双方的长期合作，这对双方的受益远远不是一次交易结果所能评价的。

当然，并不是在任何谈判中、任何情况下都可以采用这一策略的。运用开放策略，首先，双方必须都对谈判抱有诚意，都各自把对方当作是唯一的谈判对象。其次，运用这一策略的时机也很重要，一般是在谈判探测阶段结束或报价阶段开始之初。在此阶段，对方的立场、观点、态度、风格等各方面的情况，我方已有所掌握了解，双方是处在诚恳、友好的谈判气氛中，这时提出我方要求，袒露我方思想，比较适宜。否则，开门见山的就提出我方情况，讲一大堆我方困难，会让对方无所适从，甚至造成误会，认为我方不是没有诚意，就是想占便宜，这反而不利谈判进行。

所谓开诚布公，是指将我方情况的十之八九透露给对方就可以了，实际上，百分之百的开放是不可能的，也是不现实的。在谈判中，不讲实情，是出于某种策略，讲出实情，也是策略需要，采取开放策略是要以取得好的效果为前提的。

在运用这一策略时，应针对双方洽商的具体内容介绍有关情况，不要什么问题都谈。如企业的生产经营状况，包括原材料供应、产品销路、技术设备条件、劳动力素质等。在谈判中可能涉及到企业生产中的原材料供应问题，因此，谈判一方应侧重介绍有关这方面的情况，使对方了解你在这方面的困难以及解决的方案。当然，如需要开诚布公地讲出我方的实际困难，还应注意唤起对方的不仅仅是同情、谅解，还应让对方感到只要通力合作，就能战胜困难，并使他也受益。这样，就使对方乐于做出让步，乐于帮助你。

（四）润滑策略

谈判人员在相互交往过程中，经常会互相馈赠礼品，以期表示友好和联络感情，这被西方谈判专家称之为“润滑策略”。

正如开诚布公策略一样，人们对这一策略的褒贬评价各不相同。反对者认为、赠送礼品有行贿之嫌，而接受礼品者有受贿之嫌。赞成者认为，赠送礼品是人之常情，也是表达双方感情的一种方式，有助于谈判成功，我们同意后者观点。特别是在涉外谈判中，就许多国家的习俗来讲，互赠礼品同互致问候一样，是双方友好交往的必要手段。我们国家领导人出访，国外来宾都要互赠礼品，以示友好。因此，在涉外谈判中，应当学会掌握运用这一策略。

由于各民族的风俗习惯不同，在赠送礼品上有较大的差异。

首先，要注意由文化造成的爱好上的差异。如日本人不喜欢有狐狸图案的礼品，英国人不喜欢以大象作商标的礼物，同时，受礼人不喜欢有送礼公司标记的礼品。与法国人交往不能送菊花，因为在法国只有在葬礼上才用菊花。在阿拉伯国家，酒不能作为礼物送给对方。

其次，要考虑礼品价值的大小。古语说“礼轻情义重”。一般地讲，送礼价值不宜太高，送礼物主要是表明或增进双方的友好情谊，不是贿赂。礼物过重，除了贪心者外，对方也不便接受，有时反会产生疑心。只要礼物符合其民族习惯，又是精心选择的就可。

最后，送礼的场合也要注意。例如，对英国人最好是在请人用过晚餐或看完戏之后进行，对法国人则在下次重逢之时为宜。

赠送礼品是一个十分敏感而又微妙的问题，一定要慎重从事，否则会适得其反。如对方赠送礼品，出于礼貌，应回赠礼品。如赠礼对象是一对夫妇，其夫人则是受礼的对象。

（五）留有余地

在双方谈判过程中，如果对方提出某项要求，另一方是否需要马上答复呢？答案是否定的。即使是一方能够满足另一方的要求，最好不要马上就答应下来，必要时，答复其主要内容，留有余地，以备讨价还价之用。

从表面上看，这项策略同“开放门户”策略背道而驰。因为后者倡导开诚布公，而前者似乎着意在“留一手儿”，但实际上这两项策略并不抵触，因为两者的目标是一致的，都是为了达成协议，只是实现目的的途径不同而已。

留有余地策略应用的时机，恰好是在开放策略失效之时，如果发现谈判对手比较自私，甚至只想乘人之危钻空子，最好就是采用这项策略。

留有余地是在各类谈判中经常采用的策略技巧。因为谈判实际上是双方利益的协商，当一方提出要求让另一方让步时，也就意味着某方利益可能受到损害。如果双方都不做出妥协让步，都向对方提出要求，那么，协议将无法达成。所以，双方都要设法以己方较小的让步换取对方较大满足，或是以己方较小的损失争取更大的利益。但是，在具体运用时，却要讲究些策略。当对方提出要求，我方可以满足时，如果马上满口应承，就会使对方感到胜利来得太容易，而不满足，甚至得寸进尺，提出新的要求。如果留有余地，并不马上答复，给对方形成一个问题比较重要，我们需慎重考虑的印象，或是经过一番讨价还价再做出让步。份量就不同了。

（六）私下接触

在谈判过程中，双方人员都有比较充裕的时间进行休整，包括休息就餐、娱乐。如果谈判人员能充分重视这些“业余时间”，有意识、有目的地与谈判对手私下接触，不仅可以增加双方友谊，融洽双方关系，而且还会得到谈判桌上难以得到的东西。

私下接触也是一种非正式的会谈。每当双方端坐在谈判桌前为各自的利益讨价还价时，都要受到会谈气氛的影响。谈判每一方为了表示出强大与自信，战胜对手，都要从各个方面武装自己、防备对方。因此，在这种情况下，求得双方妥协让步，达成协议是件十分费力、艰苦的工作。但私下接触却能较好地解除这些戒备和武装。娱乐、游玩、就餐活动能很好地创造出轻松愉快的气氛，双方的交谈随意、活跃，对立的情绪也荡然无存，对对方的防备警惕性大大下降，许多人在对方的盛情款待下变得十分慷慨。当然，这种口头承诺并不等于谈判协议中商定的条款，但至少你找到了问题的突破口。如果能掌握好时机，乘胜追击，那么，这种承诺就会是合同中的条款。

私下接触的形式没有限制，凡是可以使双方人员高高兴兴消遣的地方或活动形式均属此例。如高尔夫球俱乐部、保龄球房、游泳场、大戏院、游览地等等。

双方关系越熟悉，合作的时间越久，运用私下接触策略效果越好。如果双方个人间的友情已远远超过了公司之间的关系的话，那么，私下接触甚至比正式谈判还要重要了。

（七）有限权力

有限权力是指谈判人员使用权力的有限性。谈判专家认为，受到限制的权力才具有真正

的力量。这是因为，一个受了限制的谈判者要比大权独揽的谈判者处于更有利的地位。

当谈判双方就某些问题进行协商，一方提出某种要求企图让对方让步时，另一方反击的策略就是运用有限权力。可向对方宣称，在这个问题上，他无权向对方做出这样的让步，或无法更改既定的事实。这样，既维护了己方利益，又给对方留了面子。

在一般情况下，谈判人员不具有全权处理谈判中所有问题的权力（特殊授权除外），这样，谈判人员的权力就受到某种限制。怎样把受到限制的权力这一不利条件变为谈判中战术策略运用，值得认真研究。

谈判人员受到限制的权力是多方面的，就金额限制来讲，有标准成本的限制、最高最低价格的限制、购买数额的限制、预算限制等，此外，如公司政策的限制、法律和保险的限制、委员会的限制等等，简直难以计数。会利用限制的谈判人员，并不把这些看成是对自己的约束，相反倒更能方便行事。首先是把限制作为借口，拒绝对方某些要求、提议，但又不伤其面子。其次、利用限制，借与高层决策人联系请示之机，更好地商讨处理问题的办法。再次，利用权力有限，迫使对方向你让步，在权力有效的条件下与你洽谈。如果对方认为你的权力有限，直接与你的上级交涉，就会遇到更大的压力，做更多的准备，甚至有些事情要从头开始。而且由于双方地位、身分的差距，处境更为不利。

一个优秀的谈判人员必须学会利用有限的权力作为谈判筹码，巧妙地与对方讨价还价。

例如，埃及和以色列和平与冲突持续不断的70年代，为了调停两国的争端，前苏联与美国一直不停地出面斡旋。73年10月，埃及的第三军团被以色列包围，随时都有被歼灭的危险。当时的苏共总书记勃列日涅夫急电美国总统尼克松，建议美国国务卿基辛格博士速到莫斯科，作为总统授权的全权代表与苏方谈判，调停战事。

尼克松立即将谈判重任委以基辛格，但国务卿却不急于到达苏联，并要求苏联必须明确美国国务卿是在苏方邀请下前往莫斯科的。正当基辛格精心策划外交谈判手腕的同时，尼克松向苏共总书记发去了一封电报，电文大意是他将授予基辛格“全权”，称“在你们商谈的过程中，他所作的承诺将得到我的全力支持。”

勃列日涅夫见电文后异常高兴，立即复电尼克松“完全像您说的那样，我理解基辛格博士是您所充分信任的最亲密的同事，这次他将代表你讲话，并理解在我们同他商谈的过程中，他所作的承诺将得到您的全力支持。”与此同时，苏联人将尼克松的电文告诉基辛格，国务卿对此“大吃一惊”，“十分恼火”，立刻急电华盛顿，拒绝被授予全权：“一定要使我能够对俄国人坚持双方提出的建议定向总统汇报，并请他考虑。授予全权，就会使我无能为力。”基辛格作为一个谈判老手，非常清楚，如果将自己处于某种受牵制的地位，会更好地争取谈判主动。

当然，有限权力也不能滥用。过多使用这一策略，或选择的时机不好，会使对方怀疑你的身分、能力。如果他认为你不具有谈判中主要问题的决策权，就会失去与你谈判的兴趣与诚意，这样双方只会浪费时间，无法达成有效协议。

（八）寻找契机

掌握契机首先是商场上的战术，是指寻找和创造有利条件或抓住有利时机来实现预谋的目的。即我们常说的发现和利用市场机会。这是寻找交易伙伴，实现交易合作的最重要方式。

委内瑞拉著名的石油大亨拉菲勒·杜戴拉在不到20年里，从一无所有起家，创建了十亿美元的巨型产业，就是他善于抓住一切机会，扩张他的企业，从而获得了巨大的成功。

在本世纪60年代，杜戴拉拥有一家玻璃制造公司，但他一直渴望能进入石油业。当他得知阿根廷准备在市场上买2000万美元的丁二烯油气，他就到那去看看能否获得合约，但他发现他的竞争对手是英国石油公司和壳牌石油公司。同时，他也了解到一个信息，阿根廷牛肉生产过剩，于是，他便对阿根廷政府说，“如果你们愿意向我买2000万美元的丁二烯，我将向你们采购2000万美元的牛肉”。阿根廷把这个合约给了他。

杜戴拉然后飞到了西班牙，那有造船厂因无活可接而濒临倒闭，这令西班牙政府十分头痛。杜戴拉对西班牙政府说：“如果你们向我买2000万美元的牛肉，我就在你们的制造

厂订造2000万美元的油轮”。

然后，杜戴拉又飞到美国的费城，对太阳石油公司的经理们说：“如果你们愿意租用我在西班牙建造的2000万美元的油轮，我将向你们购买2000万美元的丁二烯油气。

太阳石油公司同意了，而杜戴拉也由此进入石油界。

掌握契机，首要的一点就是培养谈判人员或企业家的经营素质，要具有市场经营的基本意识，否则，就是有市场机会，你也认识不到，甚至会被别人加以利用。例如，60年代，当时的利比亚王国举行租借石油产地的第二轮招标，有9个国家的40多个石油公司参与投标。与他们的势力相比，美国西方石油公司势单力薄，被其它大公司看作是“自不量力”。但西方石油公司的董事长哈默却认为，招标中，企业实力是一个重要因素，可还有其它的东西。他对标书进行了精心策划：

标书的材料选用穆斯林喜爱的上等羊皮，扎上象征利比亚国旗的红、绿、黑三色缎带，里面的正文中特别许以三项优惠：“西方石油公司将在扣除税款前的毛利中提取5%供利比亚发展农业；出资在国王、王后的诞生地寻找水源，建造沙漠绿洲；出油后与利比亚联合兴建制氨厂，使利比亚有充足的化肥和化工原料。”两个月后揭标，哈默一人独得两块租地，令各大石油公司目瞪口呆。

第二，善于判断形势。只有善于分析局势，才会寻找和发现有利时机。一个优秀的谈判者必须清楚地知道在什么场合下，谈论付款条件最有利；在什么情况下，生意谈到什么程度；在什么情况下，最好是放弃所坚持的。美国商人麦克·麦高梅一直试图说服劳力士表厂的全球总裁安德瑞·汉纳格赞助温布尔登网球赛一个先进的电子计分和计时系统。但是，这位总裁却认为，赞助运动钟表是大众市场手表制造商的事，如精工表和天美时表。而麦克清楚，要说服这位总裁，最好的办法就是让他亲自到赛场上来，领略网球赛那种古典、优美的环境，热烈的竞赛气氛和这个特殊地方的美丽迷人之处。果然，这位总裁坐在皇家包厢里，边喝茶边欣赏大赛时，一直表现出十分满意的情形，当比赛一结束，这位总裁向麦克打了个轻缓的手势，说：“这，就是劳力士。”

第三，充分了解竞争对手。对竞争对手的了解，不仅局限在生意场合中，还要在其它能接触和联系上的活动中观察了解对方，发现其特点，特别是其弱点。美国著名企业家麦克·麦高梅在事业上之所以成功，很重要的一点就是他善于在私下接触时观察了解对手，掌握其特点。他喜欢与客户打高尔夫球时观察对方，通过观察对方对各种球的处理，来推断此人的商业行为，而且屡试不爽。比如，有些打球者拒绝所有的“保送”，坚持要自己打入每一杆球，并且正确记录下结果。那么，这类人在商场上要他们给予别人利益是相当困难的；而有些人则迫不及待地想得到“保送”，即别人的让步。这种人往往有强大的自我，认为自己随时都能指挥，让球进洞。那么这种人在交易上也不愿意给别人帮助，只是期待别人来帮助他；还有一种人，当他们拿着球杆打球时，多多少少表现出漫不经心的样子，如果打进了，那很好，如果没进，他们就会说：“我没好好打”。那么这种人在商场上就很难向他们取得诺言，他们喜欢自欺，喜欢夸张，当他们有所改变时，他们也能自圆其说。所以，在商业交往中，特别是在谈判桌上，最难对付的是那种能自己创造一种说法来解释事实，而且坚持不辍，最后反而成了他们的真理的人。

第四，将危机变为生机。多数人认为出现危机是件坏事，如谈判陷入僵局，工厂濒临倒闭。但任何事物都有两个方面，从危机的角度讲，人们只有面对危机时，才会感受到它，才会比其他任何时候更有动力和干劲。有时背水一战，反倒起死回生了，这就是危机的积极一面。同时，它也告诉了我们如何把危机变为机会。但要注意的一点是，当危机发生时，不要急于反应，因为，当时你可能正处在危机的震惊中，很可能头脑发晕或惊慌失措。一旦你根据潜在的机会分析过危机，控制住情绪，那么，你就能正确对待危机并寻找出适当的解决办法。许多人在谈判陷入僵局时，或对对方突如其来的感情爆发感到束手无策，就是要过于急切地解决问题。

二、对我方有利型的谈判策略

从这一角度出发，在谈判中应用的战略战术都是环绕着对我方有利这一目标，但这并不是以损害对方利益为代价的。它的出发点在于努力寻求最佳途径，在不断争取我方利益的同时，也尽量使对方感到满意。

（一）声东击西

就军事战术来讲，声东击西是指当敌我双方对阵时，我方为更有效地打击敌人，造成一种从某一面进攻的假象，借以迷惑对方，然后攻击其另一面。这种战术策略同样适用于谈判。

在谈判中，一方出于某种需要而有意识地将会谈的议题引到对己方并不重要的问题上，借以分散对方的注意力，达到我方目的。

实际的谈判结果也证明，只有更好地隐藏真正的利益需要，才能更好地实现谈判目标，尤其是在你完全不能信任对方的情况下。过去传统的马匹交易，马贩子从来不让卖马的人知道他真正喜欢哪匹马，否则价格就会飞涨。美国大富豪洛克菲勒，想使纽约的不动产升值，打算把有影响的机构设在纽约，其中包括联合国大厦。当他已悄悄买下准备建联合国大厦的地皮后，立刻又公开扬言他要以两倍以上价格购买纽约的房地产，由此房地产价格飞涨，他达到了自己的双重目的。

使用这种策略，其主要目的在于：

第一，尽管双方所讨论的问题对我方是次要的，但采用这种策略可能表明，我方对这一问题很重视，进而提高该项议题在对方心目中的价值，一旦我方做出让步后，能使对方更为满意。

第二，作为一种障眼法，转移对方的视线。如我方关心的可能是货款的支付方式，而对对方的兴趣可能在货物的价格上。这时声东击西的作法是力求把双方讨论的问题引到订货的数量、包装、运输等方面，借以分散对方对前述两个问题的注意力。

第三，为以后的真正会谈铺平道路。以声东击西的方式摸清对方的虚实，排除正式谈判可能遇到的干扰。

第四，作为缓兵之计，把某一议题的讨论暂时搁置起来，以便抽出时间对有关的问题作更深入的了解，探知或查询更多的信息和资料。或以此延缓对方所要采取的行动，如发现对方有中断谈判的意图，可运用这一策略，做出某种让步的姿态。

在了解、掌握这一策略的目的及作用后，我们就可以更加灵活、自如地运用它。如果你想对某个重要问题让对方先让步的话，就可以利用声东击西策略，故意把这一问题轻描淡写地一笔带过，反而强调不重要的部分，造成对方的错觉，这样，你可能就会较容易达到目的。

但也要提防对方在谈判中使用同样办法来拖延时间，或分散我方注意力，如果有迹象表明对方是在搞声东击西，我方应立即采取针锋相对的策略。

（二）最后期限

大多数的商务谈判，特别是那种双方争执不下的谈判，基本上都是到了谈判的最后期限或是临近这个期限才达成协议的，因为在期限到来时，人们迫于这种期限的压力，会迫不得已地改变自己原先的主张，以尽快求得问题的解决。

曾有这样一个故事，最恰当不过地说明了最后期限的力量。

在美国某乡镇，有一个由12个农夫组成的陪审团。在一次案件的审理中，陪审团中11个人认定被告有罪，而另一个人则表示了不同看法，认为被告无罪。由于陪审团的判决只有在其所有成员一致通过的情况下才能成立，于是陪审团中11个成员花了将近一天的时间劝说不同意者改变初衷。这时，忽然天空乌云密布，一场大雨就要来临，那11个农夫都急着要在大雨之前赶回去，收回晒在外面的干草。可是，持不同意见的人仍然不为所动，那11个农夫却急得如热锅上的蚂蚁，立场开始动摇了。最后，随着“轰隆”一声雷鸣，这11个农夫再也等不下去了，转而一致投票赞成另一个农夫的意见，宣判被告无罪。

在双方谈判中，某一方提出最后期限，开始并不能够引起对方十分关注。但是，随着这个期限的逐渐迫近，提出期限一方不断的暗示，表明立场，对方内心的焦虑就会不断增加。特别是当他负有签约的使命时，他就会更加急躁不安，而到了截止日期的时刻，不安和焦虑

就会达到高峰。因此，在谈判过程中，对于某些双方一时难以达成妥协的棘手问题，不要操之过急地强求解决，而要善于运用最后期限的力量，规定出谈判的截止日期，向对方开展心理攻势。必要时，我方还可以做出一些小的让步，给对方造成机不可失，时不再来的感觉，以此来说服对方，达到我方的目的。

1995年美日达成的汽车贸易谈判协议就是在6月28日美国规定对日进口汽车实行高关税制裁前最后几小时达成的。该项协议谈判历时近2年，始终未能达成双方谅解，能在制裁实施前的最后几小时达成协议，不能否认“最后期限”的作用。

规定最后期限，也可以有效地督促双方的谈判人员振奋精神，集中精力。因为，随着期限的迫近，双方会感到达成协议的时间很紧，会一改平时的拖沓和漫不经心的态度，努力从合作的角度出发，争取问题的解决。

当然，提出最后期限的方式也很重要。是委婉、彬彬有礼地提出最后期限，还是强硬、直言不讳地提出要求，对谈判所起的效果是截然不同的。前者会融洽谈判的气氛，使对方为你的诚意所动，而后者只会引起对方的不满，招致报复，以至中断谈判。同时，也要掌握提出最后期限的时机，弄不好，会使谈判发展与己方不利。而提出最后期限又反悔，则是最失信誉的作法。

如果我方代表既负有与对方签约的使命，又有一个最后期限，提出这个问题，恐怕与我方不利，对方会利用期限的压力，逼迫我方让步。例如，最常见的形式就是，当你刚下飞机，对方在安排你的食宿时，他会彬彬有礼地问你：“你打算逗留几天？为你安排几号的飞机？”等等。如果你毫无戒心地说出你的日程安排，对方也就掌握了你的最后期限的截止日期，他很可能利用这一点，安排讨论的议程，利用最后期限的力量，迫使你做出让步。所以，当你负有签约的使命时，最好不要过早地告诉对方你的行程时间、打算，以免对方钻空子。

在谈判中，日本人最善于运用最后期限策略。德国某大公司应日方邀请去日本进行为期四天的访问，以草签协议的形式洽谈一笔生意，所以双方都很重视。德方派出了由公司总裁带队，由财务、律师等部门负责人及夫人组成的庞大代表团，代表团抵达日本时受到了热烈的欢迎。在前往宾馆的途中，日方社长夫人询问德方公司总裁夫人：“这次是你们第一次光临日本吧，一定要好好观光一下。”总裁夫人讲：“我们对日本文化仰慕已久，真希望有机会领略了解一下东方悠久的历史、风土人情。但是，实在遗憾，我们已经订了星期五回国的返程机票。”结果，日方把星期二、星期三全部时间都用来安排德方的游览观光，星期四开始交易洽商，日方又搬出了堆积如山的资料，“诚心诚意”地向德方提供一切信息，尽管德方每个人都竭尽全力寻找不利己方的条款，但尚有6%的合同条款无法仔细推敲，就已经到了签约时间，德方进退维谷。不签，高规格、大规模的代表团兴师动众来到日本，却空手而归，显然名誉扫地。签约，有许多条款尚未仔细推敲，万般无奈，德方代表团选择了后者，匆忙签定了协议。

相反，如果对方使用这一策略，一定要注意：

第一，如果你有期限限制，决不能泄露出来，这会造成己方不利，甚至由主动陷于完全被动的局面。第二，仔细研究对手设立期限的动机，以及不遵守期限可能导致的后果。第三，不要被对方设立的期限所迷惑，绝大多数的期限都是有谈判的余地的。我方可采取一些措施、办法改变最后期限。第四，不考虑对方个人或是公司提出的最后期限，按我方事先既定的计划办。

（三）先苦后甜

也称吹毛求疵。这是指在谈判中，一方为了达到自己预定的目的，先向对方提出苛刻要求，然后再逐渐让步，求得双方一致的作法，以此来获得己方的最大利益。比如，买方想要卖方在价格上放折扣，但又估计自己若不在数量上作相应让步，对方恐怕难以接受这个要求。于是买方在价格以外的其他方面，如商品品质、运输条件、交货期限、付款方式等方面提出了较为苛刻的合同条款，作为双方洽商基础，在针对这些条款的讨价还价中，让卖方感到买方在这些问题上忍痛做了较大的让步，因而比较满意。这样，当买方提出价格折扣问题或其他

条件时，卖方就容易妥协了。实施这一策略的关键在于，要让卖方觉得，他在作价格让步之前，已从买方占了便宜，得到了对方的让步，而事实上，这些“让步”是买方本来就打算给予卖方的。

但是，任何谈判策略的有效性都有一定的限度，这一策略也是如此。先向对方提出要求，不能过于苛刻，漫无边际，要苦得有分寸，不能与通行和惯例作法相距太远。否则，对方会觉得我方缺乏诚意，以致中断谈判。

在谈判中运用这一策略时还要注意，提出比较苛刻的要求，应估计是对方不掌握信息与资料的某些方面，或者是双方难以用客观标准检验、证明的某些方面，以增加策略使用效果。

为了更好地运用这一策略，提出一方可以让谈判小组成员分别扮演不同的角色。比如，扮演白脸的谈判者提出苛刻条件，双方在围绕这些条件讨价还价，争得不可开交时，就需要有人扮演红脸的角色，不断妥协、让步，调和双方的关系，缓解紧张气氛，达成双方的谅解。

利用白脸与红脸就是利用谈判者既想与你合作，但又不愿与有恶感的对方打交道的心理，诱导谈判另一方妥协的战术。这种方法有时十分有效。

美国大富豪霍华·休斯是一位成功的企业家，但他也是个脾气暴躁、性格执拗的人。一次，他要购买一批飞机，由于款额巨大，对飞机制造商来说是一笔好买卖。但休斯提出要在协议上写明他的具体要求。项目多达三十四项。而其中十一项要求非得满足不可。由于他态度跋扈，立场强硬，方式简单，拒不考虑对方的面子，也激起了飞机制造商的愤怒，对方也拒不相让。谈判始终冲突激烈，最后，飞机制造商宣布不与他谈判。休斯不得不派他的私人代表出面洽商，条件是只要能获得他们要求的十一项基本条件，就可以达成他认为十分满意的协议。该代表与飞机制造商洽商后，竟然取得了休斯希望载入协议三十四项中的三十项。当然那十一项目标也全部达到了。当休斯问他的私人代表如何取得这样辉煌战果时，他的代表说：“那很简单，在每次谈不拢时，我就问对方，你到底希望与我一起解决这个问题，还是留待与霍华·休斯来解决。”结果对方自然愿意与他协商，条款就这样逐项地谈妥了。

需要指出的是，如果对方向你使用这一方法，要注意不要落入圈套。有些情况下，不一定是白脸唱完了，红脸再上台，而是白脸、红脸一起唱。不管对方谈判人员如何表现，要坚持自己的谈判风格，按事先定好的既定方针办，在重要问题上决不轻易让步。

如果对方扮演的“好人”、“坏人”，不超出商业的道德标准，不以极其恶劣的手段来对待你，就不要采取过分直率的行动，可以婉转指出对方报价的水分，所要求的不合理之处，提出你的公平建议。如果对方确实在使用阴谋诡计，可以考虑采取退出谈判，向上级提出抗议，要求撤换谈判代表，公开指出对方诡计等形式。

（四）攻心策略

攻心策略也称为情绪论，它是一种心理战术。即谈判一方利用使另一方心理上不舒服或感情上的软化来使其妥协退让的战术。比较常见的有：第一，以愤怒、发脾气等爆发行动使对手手足无措，使对方感到强大的心理压力，特别是对方是新手或软弱型谈判者的情况下更为奏效。第二，以眼泪或其他软化方式来博得谈判另一方的同情、怜悯，以使对方让步。这一方式在对待吃软不吃硬，双方有一定合作基础的谈判一方比较有效。第三，谄媚，过火地恭维谈判另一方，唤起对方的自尊心、虚荣心，使对方在意乱情迷之下失去自我控制能力，或为显示自己能力而做出退让。第四，制造负罪感，使谈判另一方产生赎罪心理。如前一笔交易，给你的让利要在这一笔生意中找回来。第五，采取蔑视或暗示等形式，给对方设置心理障碍，制造自卑感或形成低人一等的感觉，使对方主动让步。

由于攻心策略是针对谈判者本人的，具有十分强烈的心理效应。尽管商业谈判多为理智性行为，事先制定较为周密的计划方案。但是，更重要的是谈判人员临场作用的发挥，所以，在谈判中，心理战术的运用特别重要。

许多谈判实例也证明，运用心理战术争取谈判的利益，十分奏效。一般来说，谈判者心理素质好，承受能力强，则会很好地控制谈判的局面，使心理战术为我所用。但如果谈判者心理素质差，情况正相反，很可能是心理战术的牺牲品。毫不夸张地讲，谈判者心理素质的

强弱是影响谈判结果最重要的影响因素。

需要指出，运用攻心战术要适可而止。因为不论是感情上的爆发，还是制造负罪感，都不是原则性谈判所提倡的，也很难掌握度，弄不好会产生很大的副作用。而以这种方式所获得的合作，在合作的效果上也会大打折扣。

但如果对方采用这种战术，我们可以采取下列对策：第一，保持冷静、清醒的头脑。千万别使自己的心理失去平衡。当出现情绪不宁，心绪烦躁时，要设法中止会谈，采取休息或其他方法，平静自己的心情，保持清醒、镇定。第二，一般情况下，特别是当对方是初次合作时，只谈事实，不涉及个人感受，要时刻提醒自己，不能凭感情，情绪化地处理谈判中的一切重要问题。第三，对谈判对手充满感情的话语的表达，要进行归纳和重新措辞，使之成为情绪化的表白。在表示你了解他感受的同时，也表明你应坚持的立场及你所承担的责任。第四，明晰对方恭维的真正目的。坚持任何情况下不卑不亢，不为所动。要学会区别对方是发自内心的佩服、尊重你，还是出于某种需要目的，口是心非。一个优秀的谈判者必须时刻牢记的是：谈判目标的达成，而不是虚荣心的满足。

（五）疲劳战术

在商务谈判中，有时会遇到一种锋芒毕露、咄咄逼人的谈判对手，他们以各种方式表现其居高临下、先声夺人的挑战姿态。对于这类谈判者，疲劳战术是一个十分有效的策略。这种战术的目的在于通过许多回合的拉锯战，使这类谈判者感觉疲劳生厌，以此逐渐磨去锐气。同时，也扭转了我方在谈判中的不利地位，等到对手精疲力竭、头昏脑胀之时，我方即可反守为攻，促使对方接受我方条件。

心理学研究理论表明，人的心理活动及个性特征有很大的差别。例如，在气质、性格方面，几乎人人不同。而人们个性上的差异，又使人们的行为染上其独特的色彩。一般来说，性格比较急躁、外露，对外界事物富于挑战特点的人，往往缺乏耐心、忍耐力。一旦其气势被扼住，自信心就会丧失殆尽，很快败下阵来。扼止其气势的最好办法就是采取马拉松式的战术，攻其弱点，避其锋芒，在回避与周旋中消磨其锐气，做到以柔克刚。实行疲劳战术最忌讳的就是硬碰硬。因为这很容易激起双方的对立情绪，况且硬是对方的长处，只有以柔克刚，以软制硬，才会收效显著。

在实际谈判中，确实也有许多人以富有耐心或善于运用疲劳战术著称。一位美国石油商曾这样叙述沙特阿拉伯石油大亨亚马尼的谈判战术：“他最厉害的一招是心平气和地，把一个问题重复一遍又一遍，最后搞得你精疲力竭，不得不把自己祖奶奶都拱手让出去。”如果你确信对手比你还要急于达成协议，那么运用疲劳战术会很奏效。

采取这种疲劳战术，要求我方事先要有足够的思想准备，并确定每一回合的战略战术，以求更有效地击退对方的进攻，争取更大的进步。

（六）不开先例

不开先例是谈判一方拒绝另一方要求而采取的策略方式。如买方提出的要求使卖方感到为难，他可向买方解释，如果答应了买方的要求，对卖方来说就等于开了一个先例，以后对其他买主要采取同样的作法，这不仅使卖方无法负担，而且对以前的买主也不公平。

例如：“你们这个报价，我方实在无法接受，因为我们这种型号产品售价一直是X X元”。再如，“在30%的预付款上可否变通一下，我们购买其他公司的产品一律按20%交预付款。”再如：“X X公司是我们十几年的老客户，我们一向给他们的回扣是15%，因此，对你们来讲也是一样。”

在谈判中，拒绝是谈判人员不愿采用，但有时又不得不用的方式。因此，人们都十分重视研究掌握拒绝的技巧，最主要的就是怎样回绝对方而又不伤面子，不伤感情，不开先例就是一个两全其美的好办法。

当然，既然不开先例是一种策略，因此，提出的一方就不一定真是没开过先例，也不能保证以后不开先例。它只说明，对应用者是不开先例。因此，采用这一策略时，必须要注意另一方是否能获得必要的情报和信息来确切证明不开先例是否属实。如果对方有事实证据表明，

你只是对他不开先例，那就会弄巧成拙，适得其反了。

同时，如果对方运用不开先例策略，你的对策首先是具体情况具体分析。如“我理解你给X X公司20%折扣的理由，因为你们在那个地区已经有许多固定的用户，已经占领了当地的市场，没有必要在价格上进行竞争。但在我们这个地区却不同，这是个新开发的市场；产品还没有知名度，没有固定用户。为了争取用户，就要在价格上进行竞争，你方给我们的折扣要在30%才行，否则，难以推销。”其次，认真收集有关信息，判定他的不开先例是借口，还是真实情况，寻找突破口。

（七）争取承诺

一项承诺就是一个让步，有打折扣的效果。如果谈判一方无法得到对方的让步，就该尽量争取对方的承诺。承诺做出后，对方可能会履行，也可能不会。若要使对方履行，则必须采取一些措施、步骤，要让对方知道不履行承诺是不妥的。但对大多数有道德的人来讲，一旦做出承诺，都会尽力履行的。经验证明，人们维护自己所说的话，就像维护自身一样。

在谈判中，承诺的作用很重要。买方如果争取到卖方的口头承诺，可以增加买主议价的力量。买方应把卖方的口头承诺记下来，妥善保存，以备以后查证。承诺的形式很多，不仅仅局限于一方答应承担某种责任。例如，在买卖交易中，买方的人员称赞卖方所提供的服务时，这也是一种承诺，卖方应巧妙地利用这一点，促使双方达成交易。

（八）出其不意

在谈判中，使对方惊奇乃是保持压力的较好方法，在短时间里它有一定的震慑力量，甚至会使对方措手不及。运用这一策略可包括以下几方面：

（1）令人惊奇的问题。如新的要求，出乎对方意料的诘问，提出我方所掌握的机密，揭露对方的底细等。

（2）令人惊奇的时间。截止日期、会谈速度的突然改变，惊人的耐心表现等。

（3）令人惊奇的行动。如退出商谈，拖延的战术，感情上的爆发，坚决的反击。

（4）令人惊奇的人物。谈判人员的更换，更高权威者的出现，技术专家、顾问、律师的到场等。

运用出其不意是在对方尚无准备的情况下，打乱其计划或部署，或者是利用对方意想不到的事物，向对方反击，以使局势朝着向我方有利的趋势发展。因此，谈判人员掌握运用这一策略是比较重要的。最常使用的、收效较好的出其不意方式就是掌握令对方惊奇的事情、信息、资料，在必要时向对方摊牌，迫使对方在事实面前做出让步、承诺和保证。

美国谈判专家齐默尔曼在《怎样与日本人谈生意》一书中，介绍了他与日本人谈判运用这一策略取得了意想不到的结果。日本人在谈判中的准备工作之充分是首屈一指的，参加谈判的每一个人都是某一方面的专家，他们提出各种细节问题，要求对方予以答复。而要使他们满意，非得把总部的各种高级专家都请来不可，但要这样做十分困难。因此，对付日本谈判人员的最好办法，就是让他们认为，你也准备得十分充分，但不是像日本人那样不厌其烦地提出各种细节问题，而是出其不意，让他们大吃一惊。这样，就打乱了他们的阵脚，使他们忙于研究对策，处理意外问题。例如，齐默尔曼先生常常在下一轮会谈中能清楚地讲出上一轮会谈某一个人提出的某一具体问题，当时是怎样研究的。他甚至能够讲出很久以前会谈的具体细节，这对对方的震惊不亚于提出一个爆炸性的问题，日本人怎么也搞不懂他怎么会有这么好的记忆力，随心所欲地说出他所需要的各种情况。这样，他就轻而易举地扭转了谈判中的被动局面，掌握了谈判的主动权。

但是，运用出奇不意策略也要慎重，要充分估计到它可能产生的各种后果。因为运用这一策略既能够使对方措手不及，弄不好也能制造出不信任或恐惧的气氛，它很可能会阻塞双方意见的交流，使双方产生更多的隔阂，甚至使对方丢面子，陷入尴尬的境地。

（九）得寸进尺

这是指一方在争取对方一定让步的基础上，再继续进攻，提出更多的要求，以争取己方利益。这一策略的核心是：一点一点地要求，积少成多，以达到自己的目的。

国外谈判专家的实验证实，这是一个十分有效的谈判战术。实验的内容是：要求家庭主妇支持“安全驾驶委员会”发起的一项运动。先要求家庭主妇在请求以立法鼓励安全驾驶的请愿书上签字，结果绝大部分家庭主妇都签了字。然后实验者又要求这些家庭主妇在她们的院子里竖一块牌子，上面写着谨慎驾驶的字样。有55%的主妇同意这样的要求。而没有被要求在请愿书上签字的主妇，只有17%的人同意竖了牌子。可见，一点一点地要求容易实现，积少成多，也达到了同样的目的。

但这种战术的运用也具有一定的冒险性，如果一方压得太凶，或要求越来越高的方式不得当，反而会激怒对方，使其固守原价，甚至加价，以进行报复。从而使谈判陷入进退维谷的僵局。因此，只能在具备一定条件的情况下，才能采用这一策略。这些条件是：（1）出价较低的一方，有较为明显的议价倾向；（2）经过科学的估算，确信对方出价的“水分”较大；（3）弄清一些不需要的服务费用是否包括在价格之中；（4）熟悉市场行情，一般在对方产品市场疲软的情况下，回旋余地较大。

（十）以林遮木

人们常说“见树不见林”，这是比喻只看到事物的某一面或某一点，而忽略了事物的全局或整体。以林遮木则恰恰相反，是比喻人们被事物的总体所掩盖，忽略了事物的重点、要点。

在商务谈判中，运用以林遮木的方法就是，一方会故意向另一方提供一大堆复杂、琐碎、甚至多半是不切实际的信息、资料，致使对方埋头查找所提供的资料，却分辨不清哪些是与谈判内容直接相关的，既浪费了时间、精力，还没掌握所需情况，甚至还会被对方的假情报所迷惑。这就像人们赴宴一样，这个吃一点，那个吃一点，可能还没吃到主要的一道菜时，肚子就已经饱了。以林遮木的另一种表现手法是一方介绍较多的情况，以分散对方的注意力，遮盖真实意图或关键所在，造成对方错觉，争取更多的让步。谈判专家卡洛斯博士在参与一次谈判时，见到卖方为了支持自己的立场，用手推车推了两大箱档案给买主参考。看到大家一脸的惊讶，他解释说：“偶然找到，就把它们全带来了。”大家在轰笑之余，不难理解卖方的用意。

如果对方向你使用这种战术，你可以从以下几个方面加以注意：

（1）始终保持清醒的头脑，当对方过于滔滔不绝的介绍枝节、细节时，就要引起你的警觉，设法引诱对方陈述实质内容，并力求让对方按你的思路走。（2）对复杂的资料要进行分类、排队，去粗取精，去伪存真，进行认真的调查分析。（3）善于提纲挈领地抓住主要问题，要时常提醒自己是是否偏离了商谈的主要目标，可尝试在每一阶段商谈结尾时作一下结论性的提示。（4）援引政府条例、法规或运用有关程序规定，迫使对方道出实情。（5）抓住一切机会向对方开展心理攻势，如暗示我方掌握某些情况，必要时，可能放弃合作等等。（6）注意谈判截止的时间。对方一般是在时间紧，而你又急于求成的情况下运用这一策略的，切忌不要上当。

（十一）既成事实

既成事实可以理解为先斩后奏，先做后商量。在谈判中运用这一战术是指不顾对方，先为自己取得有利的地位，或争取某种作法，然后再应付对方可能的反应和反击。这是在国际上、特别是政治交易中经常采用的策略技巧。如先动用武力，然后再坐下来谈判，这时的局势对某一方可能会有利，有利于取得理想的谈判效果。当然，采取这一策略，必须充分考虑如果行动失败可能导致的后果。

在贸易交往中，交易的两方或某一方常常是先与对方接触，但不一定马上进入实质性洽商阶段，而是在各方面（外围）做工作，如了解情况，增进友谊，寻找权威人物，筹措必要资金，待时机成熟再与对方进行实质性洽商，迫使或诱使对方签合同。这种方法十分有效，既避免了与对方的正面冲突，又巧妙地达到了己方的目的。谈判专家荷伯·科恩的亲身经历证明了这一点。

荷伯的妻子打算另买一处房子，所以每到周六、周日她都约上荷伯去看房子。最后，不胜其烦的荷伯告诉他妻子：“买房子事宜由你全权处理，只要买好了，告诉我一声，我与孩子

搬进去就是了。”荷伯自己很得意，认为“把球打到了她的场上。”几周之后，妻子打电话给他，说她买了一所房子。荷伯以为听错了，修正她说，“你是看中了一所房子。”她妻子说：“已经写了合同，但得你同意才行，”荷伯便放下心来，与妻子一同去看房子。在路上，妻子告诉他，邻居朋友们都知道他们要搬家了，他们双方的父母也都通知了，甚至连新房的窗帘都已经做好了，孩子们都选择了自己的房间，告诉了他们的老师，新家具也已订购了。结果怎么样呢？正如荷伯所说：“我妻子告诉我的是一个已经完成了的事实，为了维持我的面子，我只得同意，而且毫无怨言。”在商业上，运用最为普遍的既成事实是：如果你接到一份不同意的合约，最简捷有效的方法是，把不同意的条文划掉，签上名字，然后寄还给对方。一般情况下，对方都会接受这种既成事实。

在商业上，买方经常采用的手段是：以低于赊欠额的汇票或支票作为清偿债务的全部；先侵犯卖方的利益，然后再商谈补救措施，先将购进的设备安装妥当，然后要求退换设备；先将材料使用，再谈改变付款条件；先向法院控告，再设法庭外调解。卖方经常采用的手段是：先动手修理设备，然后再议定修理费；延期交货，使买方没有时间要求更换；收取较高或较多货款，交付较差或较少的货物。

采取既成事实策略，许多情况下，会损害对方利益，因此，这种作法不宜提倡，运用时所要掌握的度也非常重要，否则可能造成非常严重的后果。所以，也有些人认为，既成事实是一种商业欺骗或阴谋诡计。

如对方采用这种策略，应有所警惕。最重要的一点是，在买卖合同中严格规定：双方应承担的责任、违约条款、处罚措施。在必要的条件下，果断采取法律行动。其他诸如要求数目可观的预付款，寻找可靠的担保人等都是较好的办法。

（十二）以退为进

以退为进策略从表面上看，谈判的一方是退让或妥协，或委曲求全，但实际上退却是为以后更好的进攻，或实现更大的目标。在谈判中运用这一策略较多的形式是，谈判一方故意向对方提出两种不同的条件，然后迫使对方接受条件中的一个。例如，对方购买你的产品，这时你可以提出：“我方出售产品享受优惠价的条件是，批量购买在 2000 件以上，或者是预付货款 40%，货款分两次付清。”这样，对方享受优惠价就要在两个条件中选择其一。多数的作法是，先向对方提出温和的要求，然后再提出强硬的要求。一般情况下，对方要在两者选择其一，自然你的温和要求对方就很容易接受了。

以退为进策略如果运用得当，效果十分理想。美国一家大航空公司，要在纽约城建立一个大型航空站，要求爱迪生公司优惠供电，最初被电力公司以公共服务委员会不批准为由所拒绝。为此，谈判陷入僵局，后来航空公司决定，自己建一个发电厂来满足供电需求，消息一传出，爱迪生电厂预感到要失去这个大用户，于是立即改变态度，主动请求委员会给予其优待价格。委员会批准后，航空公司还是准备自己建厂，结果电力公司不得不两度请求委员会一再降低价格，这时，电力公司才与航空公司达成协议，航空公司获得了极优惠价格的供电。

运用以退为进策略要认真考虑其后果，这里的退往往是指提出方的另一条件，但如果不认真考虑退一步的后果，万一退步的后果对你十分不利，即使是能够挽回，也得不偿失。同时，还要考虑退一步对方的反应是什么，如果你没有把握对方的反应是什么，也不要轻易使用这一策略。

（十三）寻找代理

商务谈判中代理人是十分重要的。研究表明：寻找代理人谈判，有时比亲自交涉效果要好。所以专家建议，在必要的情况下，请代理人出面谈判。

在聘请中间人或代理人时需注意：

第一，要选择层次较高、有威信、商业信誉较好的人，这种人有广泛的人际关系网，他能够为你谈成生意，而不是失掉生意。第二，要选择忠诚可靠、愿意与你合作的人。他能够尽心尽力履行与你的协议，勇于承担其职责并对你负责。第三，代理人的职业素养也很重要，它体

现在如市场判断能力、创新能力、说服能力、应变能力、自信心等多方面。

聘用代理人，可以更好地运用发挥谈判策略与技巧。如当对方向代理人提出要求时，他通常会考虑代理人的“有限权力”，所以，要求显得较为“合理”。你的利益损失也小。另一方面，在交易谈判中，代理人的心理状态比较稳定，他不同于交易当事者，买卖成功与否与切身利益直接相关。所以，代理人往往能争取到最优惠的条件。著名谈判专家尼伦伯格以他的亲身经历证明了这一点。一次，他作为一个公司的代理人进行谈判，对方的老板及律师都到场了，而尼伦伯格的委托人却借故没有出席。在谈判过程中，专家发现他可以十分顺当地迫使对方作一个又一个的让步或承诺，而他却可以借委托人未到，权利有限为由，婉绝对方的要求，最后，他以极小的让步为他的委托人争取到很多利益。在涉外交往中，代理人的作用就更为重要，他甚至还起着中间人的作用。我们知道在与日本人的交易时，中间人的介绍或担保是很有用的，这时代理人就是理想的中间人。

需要指出的是，寻找代理人有个授权范围，有全权委托代理或一般代理之分，究竟采取哪一种代理方式，可根据具体情况灵活处理。

如果对方聘请代理人与你谈判，需要提防他利用权力有限向你施加压力，迫使你作过多的让步。这种情况下，越权和其老板直接交涉是最好的办法。

德育渗透：开诚布公的与人交流也是在很多事情上取得成功的基础。