第六章 商务谈判的沟通技巧

本章学习目标

1. 了解商务谈判沟通技巧的概念及作用。
2. 熟悉商务谈判沟通技巧的使用原则。
3. 掌握有声语言的使用技巧。
4. 掌握无声语言的使用技巧。

本章关键词

沟通技巧　有声语言　无声语言

思政案例导入

周总理用幽默风趣的回复化解尴尬

1971 年，基辛格博士为恢复中美外交关系秘密访华。在一次正式谈判尚未开始之前，基辛格突然向周恩来总理提出一个要求："尊敬的总理阁下，贵国马王堆一号汉墓的发掘成果震惊世界，那具女尸确是世界上少有的珍宝啊！本人受我国科学界知名人士的委托，想用一种地球上没有的物质来换取一些女尸周围的木炭，不知贵国愿意否？"周恩来总理听后，随口问道："国务卿阁下，不知贵国政府将用什么来交换？"基辛格说："月土，就是我国宇宙飞船从月球上带回的泥土，这

应算是地球上没有的东西吧！”周总理哈哈一笑：“我道是什么，原来是我们祖宗脚下的东西。”基辛格一惊，疑惑地问道：“怎么？你们早有人上了月球，什么时候？为什么不公布？”周恩来总理笑了笑，用手指着茶几上的一尊嫦娥奔月的牙雕，认真地对基辛格说：“我们怎么没公布？早在 5 000 多年前，我们就有一位嫦娥飞上了月亮，在月亮上建起了广寒宫住下了，不信，我们还要派人去看她呢！怎么，这些我国妇孺皆知的事情，你这个‘中国通’还不知道？”周恩来总理机智而又幽默的回答，让博学多识的基辛格博士笑了。

【分析】这是一段经典的谈判案例，周总理通过自己幽默风趣的回答，既缓解了谈判即将面临的尴尬，也压制了美方蓄意制造的气势。

基辛格突然的发问和交易请求，意在展示本国国力强大，周总理的提问似是掉进基辛格的谈判陷阱中，其实是通过欲扬先抑的策略，吊起对方的气势，最后，通过彰显文明古国的悠久历史打了对方一个“回马枪”，在周总理的连、消、带、打下，美方谈判者的气势在幽默风趣中被打压了下来。

资料来源：张颖霞. 环球人物 [EB/OL].[2011-09-10].https://wenku.baidu.com/view/017e870b763231126edb11b6.html.

商务谈判中正确运用语言，可以有效化解谈判中的尴尬气氛。谈判中的有声语言和无声语言都有一定的技巧，本章将学习谈判中的沟通技巧。

第一节　商务谈判沟通技巧概述

一、商务谈判语言的类型

在商务谈判中，通常将语言分为有声语言和无声语言。有声语言是指通过声音传播的口头语言，而无声语言是指凭借有声语言之外的诸如身体动作、面部表情等信息符号，与谈判对方进行沟通的语言表达工具。

（一）有声语言

有声语言是指通过声音传播的口头语言，它是人类社会最早传播的自然语言，也是人类交际中最常用的、最基本的信息传递媒介。有声语言是商务谈判中使用的主要语言，大多数时候是传达谈判意图的首选手段，本书将有声语言分成外交语言、商务语言、法律语言、文学语言和军事语言。

（1）外交语言。外交语言具备委婉、礼貌的表达方式，具有缓冲性、模糊性和圆滑性的特点，讲究含蓄、委婉，字里行间要留意对方的弦外之音，既能满足对方尊重的需要，又能避免己方的失礼。外交语言是一种阐明问题、软化冲突、留有余地，避免陷入僵局的有声语言。掌握外交语言，能够营造良好的谈判环境，促使谈判双方顺利达成谈判目的。

（2）商务语言。商务语言是商业活动的交际媒介。它是商业交际信息载体的主要角色，起着传递信息、接受信息、沟通商业主体与客体、实现商业目的的桥梁和工具的作用。商务语言的特征是简练、明确、专一，强调语言表达上的通用性和专一性。

商务语言的通用性体现在，能够通过总结以往的经验，形成标准化的语言，用简练的语言，有效、明确地表达自己的情绪或谈判目的。商务语言的专一性体现在，商务语言是明确传递内容的语言，传递的内容要明确。因此。商务语言不能包含使谈判对方产生歧义的内容，要专一于要表达的内容。

（3）法律语言。法律语言是指法律工作者在立法、司法等实践工作中使用的特殊专业语言，是一种有别于日常语言的技术语言。在商务谈判上，有时会运用到法律语言。法律语言的特点是强制性、严谨性，每种法律语言及其术语都有其特定的内涵。

法律语言具有强制性的特点。法律起到的是命令、规范的作用，是作为具有强制力和权威性的规范语言。法律语言具有严谨性的特点。严谨性要求法律文本和条文的表达在通常情况下具有确定的意义，能够作为谈判的依据，不至于游移不定、模棱两可，要遵循严密的逻辑结构，做到言之有理、准确合法、无懈可击。

（4）文学语言。文学语言的特点是优雅、生动、诙谐，能够有效地增强语言所蕴含的感情和感染力，创造舒适的谈判环境。

【趣味阅读 6.1】夏目漱石温柔含蓄的翻译

夏目漱石在日本近代文学史上享有很高的地位，被称为“国民大作家”。他对东西方的文化均有很高的造诣，既是英文学者，又精擅俳句、汉诗和书法。写小说时他擅长运用对句、叠句、幽默的语言和新颖的形式。

夏目漱石在学校当英文老师的时候，给学生出的一篇短文翻译，要求把文中男女主角在月下散步时，男主角情不自禁说出的“I love you”翻译成日文，夏目漱石说，不应直译而应含蓄，翻译成“今晚的月色真美”（月が绮丽ですね）就足

够了。这就是文学语言的魅力。

资料来源：百度知道 https://zhidao.baidu.com/question/1960125111805696740.html.

（5）军事语言。军事语言主要是指军事行动、军事指挥、军队日常生活、军队日常及战时管理的语言。商务谈判中使用的军事语言主要是通过充满气势、简介干练的语言，创造符合预期的谈判环境，其特点是简明、坚定、干脆利落、铿锵有力。军事语言具备表达坚定的立场、稳定紧张情绪、加速谈判过程的作用。

（二）无声语言

无声语言指凭借有声语言之外的诸如身体动作、面部表情等信息符号与谈判对方进行沟通的语言表达工具，世界著名非语言传播专家博德·威斯泰尔研究证实，一次普通的交谈，语言传播仅占 35%，其余 65% 的信息由非语言成分传递。

有声语言是主角，但少了无声语言的配合，有声语言会显得枯燥、乏味。无声语言是“润滑剂”，能让有声语言更生动、有趣，以丰富的内涵和多变的形式更能表达谈判者的意思。

（1）表情语言。表情语言，即微表情，是指人们通过做一些表情把内心感受表达给对方看，在人们做的不同表情之间，或是某个表情里，脸部会“泄露”其他信息。在谈判过程中，双方的真实接受程度和内心底线往往不会表现出来，但这种刻意的压制和隐藏却会被细微表情所暴露。

表情语言通常表达七种情绪，即恐惧、愤怒、厌恶、惊讶、轻视、悲伤和欢乐，虽然各个国家有不同的语言体系，但表情语言表达的情绪是通用的，表情更像是身体为表达情绪做出的应激反应。对于一个经验丰富的谈判者而言，通过表情语言可以掌握很多有利于谈判的信息，或者通过控制自己的表情来给谈判对手创造失误。

（2）肢体语言。肢体语言是指人们通过身体四肢的动作表达出的情绪和意义。每个谈判者都应熟知身体语言信号，谈判时，你嘴里可能说了些言不由衷的话，但你的身体语言却会“出卖”你。如果你的身体语言发送出不同的信号，你所传达的信息也将会减弱，经验丰富的谈判对手便可以发现你的弱点，进而通过谈判策略建立对方的谈判优势。

（3）物体语言。物体语言是指人利用物体或通过对物体的使用而传递出具有一定意义的信号。在人际交往中，物体语言就是一种感染力很强的信息传播媒介。

在商务谈判中，谈判者身穿的服装、佩戴的配件、谈判场景的布置等，都是物体语言重要的展现形式。

二、语言技巧在商务谈判中的重要性

（一）商务谈判成功的必要条件

语言技巧是谈判成功的必要条件。合理运用语言技巧，能够营造舒适的谈判环境，建立优势，为达成谈判目标奠定基础。高超的语言技巧是一种艺术的表达方式，可以引发谈判双方对谈判主题的兴趣，并且双方愿意继续倾听。一些常规的、程式化的表达，会令谈判双方产生千篇一律的感觉，进而逐渐对谈判的主题和目标失去兴趣。面对诚心不足或态度冷漠的谈判对手，高超的语言技巧可以引发对手的兴趣，从而顺利开展谈判。

（二）阐述己方观点的有效工具

语言技巧是阐述己方观点的有效工具。任何表达、任何内容都离不开语言的传递，谈判双方要想充分理解对方想要表达的内容，准确判断对方的诉求，并果断地将己方立场、诉求表达出来，都需要运用语言技巧。良好的语言技巧能够在谈判中起到正面效果，而不当的语言甚至会影响谈判的效果。

（三）实施谈判策略的有力武器

语言技巧是实施谈判策略的有力武器。谈判意味着双方处于对立的地位，而消除对立和不协调需要实施正确的谈判策略，语言技巧的运用可为谈判策略的实施提供途径。例如，在实施红白脸的谈判策略时，作为“白脸”的谈判者就要有理有节、据理力争、毫不退让，同时还要保持自己的良好形象。这种策略就要求谈判者具有高超的语言技巧，避免语言运用不当而使对方感觉自己态度蛮横，留下负面的印象。相对于平和的语气或稳重得体的语言，蛮横无理显然代表着不同的效果和策略。

（四）处理双方人际关系的关键

语言技巧是处理谈判双方人际关系的关键。谈判双方人际关系的建立、维持和发展深入，需要借助语言的交流。谈判双方的语言都是站在各自立场来达成各自目标和诉求的体现，当双方的语言表达与双方的共同目标一致时，双方的人际关系就会得以建立。反之，如果语言技巧和能力水平较低，就会影响双方在谈判中的人际关系，甚至会导致双方关系不协调或破裂。

三、正确运用语言技巧的原则

（一）客观性

语言技巧的客观性是指在商务谈判中运用语言技巧表达思想、传递信息时，必须以客观事实为依据，要实事求是地陈述自己的实际情况，应运用恰当的语言，向对方提供令人信服的依据。这是一条最基本的原则，是其他一切原则的基础。离开了客观性原则，不论语言技巧有多高，都只能成为无源之水、无本之木。如果谈判双方均能遵循客观性原则，就能给对方真实可信和以诚相待的印象，就可以缩小双方立场的差距，使谈判的可能性增加，并为今后的长期合作奠定良好的基础。

（二）准确性

语言技巧的准确性是指使用的谈判语句要用标准化的语言，口齿清楚、发音准确，要让自己的每一句话或每一个动作都能让对方明白无误。

拓展阅读 6.1



甲乙双方应遵循客观性原则

谈判人员要做到选词正确、运用专业术语准确，并且还要将谈判目标与有关条款清楚地表达出来。例如，若在谈判中提及时间、地点以及商品数目时，切记不可以使用“也许”“大约”等模糊词。另外，谈判时切忌使用己方的方言与对方交流，因为如果对方不是本地人，很可能无法完全理解你所要表达的意思，这就会导致谈判的沟通交流产生阻碍。

（三）针对性

谈判语言的针对性是指根据谈判的不同对手、不同目的、不同阶段的不同要求使用不同的语言。简而言之，就是谈判语言要围绕主题，有的放矢、切中要害、对症下药。

提高谈判语言的针对性，要求做到以下几点。

（1）根据不同的谈判对象，采取不同的谈判语言。不同的谈判对象，其身份、性格、态度、年龄、性别等均不同，在谈判时，必须反映这些差异。这些差异透视得越细，洽谈效果就越好。

（2）根据不同的谈判话题，选择不同的语言。

（3）根据不同的谈判目的，采用不同的语言。

（4）根据不同的谈判阶段，采用不同的语言。例如，在谈判刚开始时，以文学、外交语言为主，有利于联络谈判双方感情，创造良好的谈判氛围。在谈判进程中，

应多用商业、法律语言，并适当穿插文学、军事语言，以求柔中带刚，取得良好的效果。谈判后期，应以军事语言为主，附带商业语言、法律语言，以定乾坤。

（四）逻辑性

谈判语言的逻辑性是指语言要明确、恰当，推理符合逻辑规定，证据确凿、说服有力，要求谈判者有缜密的逻辑思维能力。

在商务谈判中，逻辑性原则反映在问题的陈述、提问、回答、辩论、说服等各个语言技巧运用方面。陈述问题时，要注意术语概念的逻辑性，注意问题或事件及其前因后果的衔接。提问时，要注意察言观色、有的放矢，要注意把语言和谈判议题紧密结合在一起。回答对方提出的问题时，要切题，不要答非所问。说服对方时，要使语言、声调、表情等恰如其分地反映自己的逻辑思维过程。逻辑性还要求谈判者要善于利用对手在语言逻辑上的混乱和漏洞，以期及时驳倒对手，增强自身语言的说服力。

（五）辩论性

语言技巧的辩论性是指在一定的情况下要用一定的理由来说明自己对事物或问题的见解，揭露对方的矛盾，以便最后得到共同的认识和意见，谈判辩论的目的不仅在于明晰问题，更在于解决问题。

第二节　有声语言技巧

通过有声语言技巧，可以成功地阻击谈判对手，预防对手攻击并建立起谈判优势。

一、听与辩的技巧

在“听”的基础上进行辩论，“辩”的目的在于寻求共同点，最终达成交易。不是用僵硬的思维方式去评判哪一方的对与错，而是在合作的基础上，多方面、多层次地探讨、分析达成协议的可能性。

如果将谈判者的大脑比作一个高速运转的数据处理系统，“听”是数据录入及部分数据筛选的环节，而“辩”则是数据输出的环节，两个环节互相协调、密不可分、缺一不可。因此，谈判者要学会有效地“听”、正确地“辩”，以达到既定的谈判目标。

“听”与“辩”是谈判的两个基础环节，谁在“听”与“辩”的能力和技巧上更胜一筹，谁就能掌握谈判的主动权，获得己方的谈判优势，最终得到更多的利益。

（一）听

“听”的本意为用耳朵感受声音，使“耳有所得”，但在商务谈判中，“听”不只是简单的听的行为，需配合细致的观察、快速的思考，为得出最好的应对方式打下良好的基础。

【趣味阅读 6.2】判断出对方犹豫时，加大筹码达成谈判目标

销售专员小王打算将一批智能设备卖给新客户李先生，他准备得很充分，有理有据地将客户的需求及购买点传递给了客户：“综上，我认为您完全有理由购买我们的产品，并且，价格只要……”小王总结道。李先生眼帘低垂，回应道：“唔……容我再思考一下……”小王紧接着便说：“况且，我们的产品包括很多后续服务……这些都不需要您花费额外的成本。”小王抛出了另一个筹码。“这样啊，我觉得你们的产品可以，价格合适，我们可以买来试试！合作愉快！”小王拿下了这笔订单。

小王敏锐地发现了李先生话语里表达出的情绪和内涵，既没有含糊否定，也没有立刻肯定，表示谈判对方可能在斟酌是否购买的决策，这代表对方已经意动了，只是倾向于购买的意志并没有强烈到马上做出决策，此时，小王通过激进的谈判策略，立刻加重己方筹码，不给对方明确对比得失的时间，加快对方的决策速度，最终达成了谈判目标。

（1）集中精力地听。集中精力地听是指聆听对方说话时要专心致志、精力集中，不可心不在焉、“开小差”。

在谈判时，集中精力地听是很有必要的。首先，谈判对手的每一句话都可能包含左右谈判结果的重要信息或个人情绪，你不可能要求谈判对手只在你集中注意力时传递重要信息，切忌“开小差”而遗漏内容。其次，谈判时一旦注意力不集中，很可能会被谈判对手抓住己方漏洞，从而通过谈判策略或信息的不对称建立谈判优势，最终使己方失利、对方得利。最后，如果在谈判时“开小差”导致信息遗漏，请对方再重复一下遗漏的信息，一方面有失谈判礼节，让谈判对手认为你不够重视这场谈判；另一方面会在气势上略输对手，让对手获得谈判心理优势。

（2）耐心地听。谈判者在聆听时不要流露出厌烦的情绪，保持耐心，满足对方被尊重的需要。对别人说的话，你要表示理解。对方之所以要与你交谈，主要

是想你认同他的观点或者改变你的观点，达成共识。耐心地听，有利于营造轻松、舒畅的谈判氛围，倾听和叙述需要营造一个轻松、舒适的环境，这样对方可能会吐露更多谈判信息。

首先，要做到不打断别人，让别人畅快淋漓地说话，在别人说话的时候，不要打断，不要做多余的事情，安静地、专注地听就行。尤其是在对方停顿的时候，不要抢话，给出对方思考和调整的时间，直到对方把话说完为止。其次，要有反馈，对方说话，及时给出回应，以最好的行为回答对方提出的问题，给出反馈是人们在交互过程中必需的动作，能让对方明白你在认真听他说话，能给人被尊重的感觉。最后，全身心投入，耐心倾听，不能走神，与对方交谈时，要面向说话者，可以用适当的姿势或者手势配合，并且注意时常微笑，营造良好的交流气氛。

（3）有选择地听。不是所有信息都是有用、正确、真实的，要辨别信息的真伪。有选择地听，要求谈判者专心致志地听，收集全部谈判信息，但辨别信息时要去伪存真、去粗取精，抓住信息重点。

首先，要明确谈判目标，只有对谈判的预设目标足够了解，大脑才能在第一时间将信息围绕谈判目标进行筛选。其次，要做好充足的准备工作，将准备的材料作为初步的筛选标准，与听到的信息进行对比，筛选出最有价值的信息进行分析，谈判前的准备工作做得越全面、越仔细，筛选时就越轻松。最后，将筛选后有价值的信息进行分析，综合谈判前的准备资料得出结论，帮助自己实现谈判目标。

（4）克服先入为主地听。要求谈判者不能通过谈判前的印象与臆断，仅以自己以往的经验来分析谈判时听到的信息。人们经常根据以往的经验来对事物进行理解和判断，这就是先入为主。先入为主地听，会扭曲说话者的本意，忽视或拒绝与自己心愿不符的意见，导致接受的信息不准确、判断失误，造成行为选择上的失误。

如何克服先入为主地听，谈判者首先要尽量确保以往经验的正确性，一个有效的办法就是不断进行反思，修正与改进。其次，要想打破常规，就必须克服几种思维定式：功能固着、信念偏执效应和心理定式。最后，要学会在思考时不断理性地修正思考结果，因为直觉虽然能快速地给出结论，但结论时常缺乏足够的准确性。

（5）避免被动地听。要求谈判者对发言做出积极回应，善于理解对方传递的信息，不能一味地、僵硬地听，借助适当的表情或动作做出回应，使对方感到被

重视，有利于气氛融洽。

拓展阅读 6.2



功能固着、信念偏执效应和心理定势

首先，谈判者要做到集中精力地听，保证自己能够听到所有的信息。之后，谈判者要快速地对信息进行整理、筛选并分析。最后，对正面信息给出积极的回应，对负面信息给出质疑的回应，对有疑问的信息给出追问的回应，但一定注意不要打断说话人正在叙述的完整语句。

（6）注意察言观色。要求谈判者注意发言者的面部表情和肢体动作，发言者通常会用表情、动作来表达特定的信息，需要倾听者察言观色、揣摩对方的真实意图。这是收集谈判信息，验证信息真实性、有效性的重要手段。

例如，当人们表达恐惧时，通常会抬起眉毛，睁大眼睛，双唇微张，下唇微微向下突出；当人们表达愤怒时，眉毛会拉下来或是缩作一团，双眼圆瞪，双唇紧闭，鼻孔外扩；当人们表达厌恶时，通常会耸起上唇，就好像对手身上散发着异味一样，不由得皱起鼻子；当人们表达悲伤时，通常会眼帘低垂，双目空洞，双唇微闭，声调也会发生变化；当人们表达快乐时，通常会睁大眼睛，面带微笑，双颊提高。

（7）做必要的记录。谈判者只靠记忆把所有信息记录下来非常困难，记录部分内容，可以帮助分析、理解对方的真实用意，还可以就不明白的问题询问。

做必要的记录，可以让对方感知到对这场谈判的重视。可以显示出自己的专业性，在气势上不落下风。可以帮助谈判者进行记忆，一场完整的谈判意味着谈判者要记忆大量的信息，对关键的地方进行记录，有利于谈判者记忆信息。记录作为对信息进行初步分析的载体，可以通过记录的内容和简单的符号，帮助谈判者进行简单的逻辑连接和分析。在谈判之后整理总结记录，方便谈判者复盘，更新自己的知识经验。

拓展阅读 6.3



康奈尔笔记法

（二）辩

“辩”是指彼此用一定的理由来说明自己对事物或问题的见解，揭露对方的矛盾，目的在于寻求共同点，最终达成交易。

（1）一切要尊重事实。谈判前辨别好准备材料的真实性，确保资料真实、可信，谈判时一定要讲事实、摆证据，有物可依。尊重事实是谈判的前提，建立在谎言和虚假信息上的谈判，即使谈判成功，也是空中楼阁，之后会暴露出很多的矛盾和问题。

（2）不纠缠小的枝节。一切语言要以谈判目的为核心，这要求谈判者掌握好大的原则，集中精力关注主要的问题，不纠缠细小的枝节。无论多么复杂的问题，其中必定有一个决定全局的核心，若能排除细枝末节，抓住关键，就能一击而中，控制局面，解决问题。

论证己方观点时，突出重点，层次分明；反驳对方观点时，有的放矢，一语中的。在阐述自己的观点和内容时，可以通过“金字塔原理”来梳理逻辑，可以使表述更为连贯、透明。

（3）辩论要适可而止。在谈判的语言表达中，分寸感尤其重要，即便是很好的话题也要学会适可而止。得理时切记要饶人，即使有理，也要注意说话态度，过分“气壮”的话可能会激怒对方，导致对方明知是错也不愿意向你认错，商务谈判的氛围及谈判双方的情绪都有着影响谈判结果的作用。论述时切勿喋喋不休，要知道过犹不及，同样的内容说三遍，对方可能会感到厌烦，一定要注意分寸，突出重点的方式不一定是反复重复同样的内容，也可以通过语音、语调等方式来实现。

（4）注意个人的举止和气度。不管采用何种谈判策略，强硬也好、平和也罢，说话时一定要彰显自己的气度。谈判者个人的修养与风度，也在一程度上影响着谈判的结果，个人的人格魅力也是谈判优势的一种。不管遇到什么情况，说话都要张弛有度，有分寸，有缓急，保持镇静。谈判落入下风时，也不能因为一时得失就进行人身攻击，这样只会损害形象、丢失面子。

要保持微笑，一方面，表现对自己的能力充满自信，以不卑不亢的态度进行发言，使自己在气势和风度上不处于劣势；另一方面，向对方传递友善的信号，表明双方都是以谈判成功、互惠互利的双赢结果为目的而辩论的。

二、陈述的技巧

陈述是谈判者介绍自己的情况、阐明自己观点或看法的基本途径，是让对方了解自己的想法、方案及需求的重要手段，是谈判中的重要技巧之一。在谈判的过程中，陈述大致可分为入题和阐述两部分。

（一）入题

谈判开始时，恰当运用开场技巧能够为谈判带来更大的胜算。常言道：“好的开始是成功的一半。”很多谈判者都会因为无法预知谈判的发展趋势而在谈判开始

前过分焦虑或是紧张，这样很容易陷入被动。因此，好的入题显得尤为重要。

（1）迂回入题。谈判时先从题外话入题，介绍季节和天气，或者谈论当前的时事新闻等话题，这样可以避免谈判时单刀直入，进而营造谈判的融洽气氛。

如果谈判对手属于平和型或封闭型，谈判者可以从介绍己方谈判人员入题，粗略地介绍己方人员的职务、性格、爱好等，这样既可以打开话题，又可以通过闲聊来拉近双方关系，消除双方在谈判前的忐忑心里。除此之外，还能够简单地将自己的团队实力展示给对方。如果对方是强势型的谈判对手，谈判者可以从介绍己方业务、公司能力方面入手，充分展示己方雄厚的资源和力量，向对方表明己方的自信，在谈判初期不落下风。

迂回入题的好处在于，它会给谈判双方营造一种舒适、放松的环境，消除对方的戒备心。同时，当看到谈判者如此沉着冷静之后，对方就会产生一种无形的压力，从而不敢轻举妄动。但是，在使用迂回入题的时候，也需注意避免使用陈词滥调。

（2）先谈主干问题。开始正式谈判时，尽量先从主干问题开始谈，之后再谈细节问题。主干问题没有明确或者没有合作意向，细节问题就是空中楼阁，容易被推倒重来。谈判者可以在谈判的准备期，将要洽谈的问题完全枚举出来进行分层和归类，厘清他们的逻辑关系。这样，在谈判时容易掌控节奏，一步步地走向谈判成功。一旦双方就原则问题达成一致，交谈细节就有了基础和依据。

（二）阐述

谈判的中间环节就是阐述要点，表明谈判者的想法。首先，需要明确提出本次谈判的主题，确立需要解决的问题。“明确”是重点，切忌含糊其辞、模棱两可。其次，表明立场和己方应取得的利益。最后，表明谈判的目的和原则，尽可能简明扼要、言简意赅，切勿长篇大论。因为，在这一环节中，谈判者的目的是让对方获悉己方的谈判目的和最后底线，如果做不到简明，就很难给对方留下深刻的印象。

三、问与答的技巧

（一）问

在商务谈判中，提问不仅可以了解对方的意愿和想法，掌握更多的信息，也可以通过一问一答的方式促进双方的沟通，了解自己的同时，也可以了解对方。

在提出问题的时候，谈判者可以再一次对问题进行思考，大脑会重新梳理一遍提出这个问题的逻辑，使谈判者对之前的内容查缺补漏。同样，提出问题也可能会在不经意间挖掘到更多暗藏的、不易被发现的信息，为自己的团队提供更多的帮助。

谈判中的提问是一门语言的艺术，如何才能让对方回答一些他们本不想透露的信息，是提问环节的关键和主要目的。除此之外，提问还有助于谈判者引导谈话的方向，控制谈判的进程。谈判者可以通过巧问引出或转移话题，使谈判向着有利于自己的方向发展。

根据提问的目的，可以将提问方式分为以下六种。

（1）强调式提问。旨在强调己方的立场和观点，但不能太强硬。其目的是通过提问，强调自己想要表达的内容，通常使用反问句式，如“贵方提议的价格是不是太苛刻了？”善用强调式提问，可以帮助谈判者把控谈判节奏和内容，将谈判双方的注意力更多地集中在期待的内容上。

（2）诱导式提问。旨在要求对方回答己方预期的答案，或者赞成己方的观点。诱导式提问通常会带有很强烈的暗示性，谈判者往往采取反义疑问句的提问方式，暗示的目的不在于获知对方的信息和意图，而在于让对方赞同己方的观点或是想法，如“请问是否可以进入下一个议题？”

（3）澄清式提问。针对答复重新措辞，旨在让对方进一步证实或补充答复，使得回答明朗化。这种提问方式也是极具技巧性的，谈判时，对方可能会对某些问题的回答较为含糊，或者会对自己表述的信息进行模糊处理，从而起到迷惑对手的作用。当遇到对方说话含糊其辞或者己方对对方叙述的内容不完全明晰的时候，就可以采取这种提问方式，步步紧逼，让对方提早亮出底牌，如“贵方的意思是……，对吗？”

（4）探索式提问。要求对方进一步说明或讲解，既表达己方感兴趣，又可以挖掘更多有用的信息。这是一种推心置腹的发问方式，通常要求提问者放低己方姿态，与对方坦诚相见，从而更容易获取对方的相关信息。这种提问方式，使用得当通常能够营造和谐的谈判氛围，让对方感受到己方对于本次谈判的诚意，放下戒备心理，透露更多的相关信息。例如，“您的质疑会是我们前进的动力，您能否详细地告诉我们一些质疑的理由呢？”

（5）商量式提问。商量式提问旨在使对方同意，语气易被对方接受，即使不接受也不会尴尬。商量式提问的核心在于“商量”，要求谈判者在问题中明确需要

商量的内容，有时可以率先给出让步。它是一种温和的提问方式，用此方式提出的问题也通常不是很尖锐的问题，使双方都留有余地。例如，“这批设备的订购价我再给您优惠一些，您需要再考虑一下吗？”

（6）选择式提问。给对方几种情况，让其从中选择，把己方的意见抛给对方，或多或少带些强迫的倾向，因此要注意措辞委婉。如果是没有侧重点的选项，尽量不要设立太多的选择项，这很可能使对方陷入选择困难，使谈判陷入僵局。同时，谈判者也要注意，提出问题的每一个选项在提问之前一定要向对方描述清楚，讲清利弊优劣，如“贵方支付的方式是支票还是信用证？”

提问的技巧主要有以下八种。

（1）要提前准备问题。准备的问题是为随后的主要问题铺路，问起来很轻松，回答也容易，可以让对方放松警惕，也让对方暴露一些想法。谈判前进行资料的收集、筛选，谈判时要通过“听”来修正已有信息，使信息更全面、更准确，以此为前提准备问题，才能够问出关键性的、能够深入主题的问题。过于关注细枝末节或抓不住重点的问题，只能拖慢谈判进度。

（2）要明确提问内容。首先，提问之前应明确自己问的是什么。提问的语句一定要准确、简练，措辞一定要慎重，尽量避免问题产生歧义、使对方答非所问，也要避免使对方陷入窘境，引起焦虑与担心。提问者即使是谈判队伍中的决策者或核心人物，也不要显示自己的特殊地位，表现出咄咄逼人的态度。

（3）要把握提问时机。在谈判中应该时刻注意对方的阐述和回答，根据对方的回答和当时谈判内容的走向，可以在对方发言完毕之后提问，或者对方发言不利于谈判进行的情况下，在对方发言停顿、间歇时提问，以及自己发言前后提问，避免给对方造成突兀的感觉。既不能太急，暴露己方的意图，也不能太迟，影响进程。

谈判者要知道，谈判的过程中并不是任何时候都适合提问，在对方没有叙述完全部内容，或对方明显有后续内容要继续描述时，打断对方提问可能就会打断对方思路，导致谈判信息遗失。除此之外，谈判者也可根据自己的谈判策略，选择在对手说话时打断对方提问，以此达到自己的某些谈判目的。

（4）提问要有逻辑性。由浅入深、由表及里，讲究提问的逻辑，深入地了解对方，挖掘更多有用的信息。先问浅显的问题，一方面可以打消对方的警惕，使对方疏于防范而在稍后的回答中透露更多的信息或细节；另一方面也可以为之后的深入

提问提供更多、更广泛的细节支持，使问题直指核心、一步到位。

（5）提问的语速要适当。通常情况下，语速不能太快，否则对方没听明白，或者感觉你不耐烦；也不能太慢，否则会让对方感觉沉闷，影响谈判气氛。提问的语速要配合既定的谈判策略，若采取强势的谈判策略，可考虑适当地加快语速。若采取怀柔的谈判策略，可考虑适当地减缓语速。

（6）要采用灵活的提问方式。熟练运用正问、反问、追问、侧问等方式，全面获取信息。要求谈判者熟练使用各种提问方式与句式，要学会在正确的时机使用正确的提问方式。例如，谈判者希望强调某些重要内容，可以使用反问的提问方式加强语气，强调重点。

（7）提问态度要诚恳。克制不耐烦、激动、张狂，这样才能激发对方对问题的兴趣，乐于配合你回答问题，这有利于谈判顺利进行。提问时保持态度真诚、有礼貌，这会让对方感觉自己受到了尊重。提问之后，要给对方留有一定的时间来回答问题，每一个问答环节都应该是闭环，有问有答，有输出、有反馈。

（8）要考虑被问方的特点。对方坦率耿直，提问就简洁；对方爱挑剔、善抬杠，提问要周密；对方害羞，提问就要含蓄；对方急躁，提问就要委婉；对方严肃，提问就要认真；对方活泼，提问可诙谐。这要求谈判者在谈判之前，除了针对谈判议题与内容做足准备外，还要对谈判对手进行了解，在谈判时，也要认真聆听对手的语言，认真观察对手的肢体动作。

（二）答

谈判是没有硝烟的战场，战局时刻都在变化，问与答就像双方战士的刀剑相交，考验的是谈判者的智慧和能力，对手提出的问题就是发起的进攻，多变并且不可预见，谈判者的每一次回答，就是在防御对方进攻并从中寻找进攻机会，一旦谈判者的答复内容存在着漏洞或者不合理的地方，就可能使得己方在谈判过程中处于劣势地位，对己方利益造成损失。因此，如何对谈判对手的问题进行回答成为商务谈判的重要环节，主要有以下七种回答的方式。

（1）针对式回答。弄清楚问题的真实意图后，如实回答。针对式回答要求谈判者正确解读对方的问题：①要知道对方基于哪些已知内容提出这些问题的。②要思考对方为什么问这些问题，想要达到什么目的。③要想明白对方可能期待得到怎样的答复。在正确解读对方的问题之后，谈判者可以根据实际情况和谈判目标进行针对式回答。

（2）肯定式回答。同意对方的观点，稍做补充、附带条件的回答。通常是在谈判双方达成阶段性共识后进行的总结式回答。谈判者一定要在肯定式回答之前，明确己方是否还有其他未达成的阶段性谈判目标，确认后才能给出对方肯定式的答复。若肯定答复对方之后又发现遗漏内容从而反悔，一方面显得己方不专业，对这场谈判不重视；另一方面会让对方心生厌烦，甚至使谈判陷入僵局。

（3）否定式回答。虽不同意对方的观点，但语气委婉、含蓄，不刻意地做出否定话语的回答。在否定对方的同时，也要承接自己接下来要叙述的内容。谈判者一定要讲清楚，为什么对该问题做否定回答，争取对方能够理解并根据己方理由进行深入思考。之后，谈判者要尽量给出其他方案进行讨论，方案可以不完善但必须具备可讨论的内容。

（4）反问式回答。用反问的方式回答对方。反问是借助疑问句来传递确定信息，以加强肯定或否定语气的一种提问方式，它的语气要比直接陈述回答更强劲有力，有利于表达鲜明的态度。另外，反问也可以为自己留下思考问题的机会，以应对对方的问题，不便回答问题时也可以使用。

（5）转换式回答。答复问题时把话题引到其他方向上去，“答非所问”。遇到不方便正面回答的问题时，可以通过暗示让对方明白其中的意思，这是一种有效的缓冲方法。面对不想回答的问题，当作没听到，开启新话题，这是很常用的谈判技巧，主动转换话题，能够主导谈判方向。这样，谈判者才能在谈判中占据主动，避开雷区。但是，谈判者要明晰，转换式回答必须是在前一个问题的基础上自然转换，尽量不要有刻意雕琢的痕迹，以免落人口实。

（6）模棱两可式回答。对问题不表示同意也不表示不同意，这样能够避免直接回答问题，也能给己方更多的时间考虑对策。给对方以模糊的态度可造成对方判断上的混乱，也可避免暴露己方的真实意图。

（7）狙击式回答。当主动权被对方抢夺、自己处于不利的被动地位时，对进攻型提问进行反击式回答。要争取回答问题迅速易位，变被动为主动，以免对方步步紧逼，避免自己处于前有追兵、后无退路的困难境地。狙击式回答考验谈判者的能力和对谈判形势的把控，如果回答有漏洞、给对手留下可乘之机，会使己方的谈判环境更加恶劣。

回答的技巧主要包括以下四个要点。

（1）深思熟虑后作答。在提问与回答之间需要有适当的时间留作思考，尽量

不要立刻回答，否则容易掉进对方设下的圈套中。回答之前做好准备，构思好问题的答案，留给自己充分思考的时间。对方提问结束后，不要立刻开始思考，突如其来的沉默可能会使谈判陷入尴尬，要通过上文所述的一些语言技巧、巧妙地为自己争取思考时间，有时可以与对手言明需要时间思考或同伴进行讨论后再作答。切忌自以为是、自以为知道答案而不去思考。

（2）准确把握对方提问的真实用意。谈判者面临的问题往往千奇百怪、五花八门，许多问题都是对方精心设计之后才提出的，它可能是为了达成某个谈判目的，也可能是为了使己方露出破绽的陷阱。因此，谈判者一定要在对方提问后思考清楚对方提问的真实用意。同时，还要明晰对方的问题对己方的价值，从而决定己方用何种方式回应对方的问题。

（3）对己方不知道的问题不要随便作答。参加的人员是来自各行业的，不是每个人都能对任何问题做出合理回答，对不可预见的问题，不可为了面子对不懂的问题强作回答，这不仅可能损害己方的切身利益，还可能无法挽回自己的面子。谈判者可以用资料不全或需要请示等借口来拖延答复。例如，可以这样回答："对您所提的问题，我没有第一手资料来做答复，我想您是希望我为您作详尽圆满的答复的，但这需要时间，您说对吗？"

（4）回答问题要留有余地。不是所有的问题都要仔细作答，有些问题并不值得回答，直接回答可能会对己方不利，不便作答的问题可以根据情况适当回应。例如，谈判者是一名推销员，正在推销一部电脑，有人问电脑的价钱，你思考后确切地知道，只要把价钱直接告诉对方，对方很可能会因价格昂贵而怦然关上门。此时，谈判者不能照实回答，可以闪烁其词地说："先生，我确信您会对价格很满意的。请让我把这台电脑和其他电脑不同的性能向您说明一下好吗？我相信您一定会对我们的电脑感兴趣的。"

（三）问与答的目标：说服

不管是"问"还是"答"，都有一个永恒的主题，就是说服对手。但要明确的是，说服不是打败对手，而是要寻找双方的利益共同点，让对方理解并同意己方找到的共同点。

（1）摸清对方心理。谈判者要具备"同理心"，要站在对方的角度考虑问题，了解对方的真实心理。站在对方的角度考虑问题，一定是建立在对对手有相当程度的了解上的，一方面要了解其谈判目标和策略；另一方面要了解其性格和习惯。

这些信息可能来自谈判前的资料收集，也可能来自谈判时的所见所闻。谈判者需要将这些信息合理地进行思考和逻辑联系，厘清对方每一次发言背后的意义和心理活动，并有针对性地提问和作答。

（2）取得他人信任。信任是合作的基础，只有双方互信，才能顺利开展各项工作，才可能说服对方。但是，谈判者要注意的是，这里的信任不是无条件的信任，而是在谈判过程中对对手发言不断验证后的信任。谈判时，谈判者可以率先表明某个谈判目标是双方都希望达成的，以最快的速度达成某项双赢的谈判目标，建立良好的谈判开局。谈判者可以在谈判时多说一些能够被对方验证为真的信息，让对方能够自己得出己方可信任的信息。在一些无关大节的问题上，谈判者可以适当地让利，让对方感受到己方的真诚。在态度上，谈判者要做到进退有度、温和礼貌，亲和的态度有利于建立双方的信任关系。

（3）寻找共同点。可用共同感兴趣的问题作为跳板，因势利导说服对方，共同点可以从生活、工作或者兴趣爱好等方面寻找。谈判者最好在谈判之前提前准备，先了解谈判对手的个人信息，了解对方的爱好和平时关注的行业内容，准备一些相关的谈资。这样，谈判时可以有效拉近双方的关系，为之后谈判的顺利进行奠定基础。

（4）对对方的想法表示理解。设身处地站在对方的立场上考虑问题，对其想法表示理解，有很好的软化作用，能取得对方的好感，说服的效果会很明显。表示理解对方时，不能干巴巴地传递“我理解你”这样的信息，可以通过陈述理由或举例的方式，让对方确实地感受到自己是真的理解并站在对方的角度考虑问题的。否则，可能会适得其反，使对方产生厌恶情绪。

（5）考虑对方的利益。在谈判中，双方的利益不一致是必然的，有时甚至是尖锐对立的，坚持己方的立场，常会使谈判陷入僵局。在己方得利的前提下，谈判者一定要考虑对手的利益，奉行互利原则，这样可以打破僵局，达成对双方都有利的协议。

（6）使用恰当的措辞。提出请求时，要让对方认为双方利益是一致的。谈判者想要达到这一点，一定要基于对方的心理进行措辞。例如，如何让习惯压低价格的商家购买高价产品，如果对对方说“让我们制作高价的高端产品吧”，对方很可能因为成本高昂而拒绝，如果将措辞换为“让我们制作高质量的旗舰产品吧”，成功说服对手的概率将大出很多。

第三节　无声语言技巧

无声语言是一个人向外界传递信息的途径，它可以是有意为之的，也可以是无意为之或是个人的习惯。谈判者无意之间的行为，很可能会直接决定谈判的成败。作为一名合格的谈判者，一方面要掌握无声语言知识，能够做到洞察对手心理状态、捕捉对手内心活动的蛛丝马迹；另一方面谈判者应该养成良好的谈判习惯，在谈判过程中沉着、冷静，不会因紧张等心理因素做出一些人为控制之外的举动，从而给谈判造成不好的影响，避免让对手通过无声语言洞悉自己的心理状态。无声语言的认知是一个过程，是无声语言观察和运用的基础，它需要谈判者在日常谈判中逐渐积累和领悟。

拓展阅读 6.4



站在对方角度考虑利弊并达成协议

一、无声语言的作用

人们的沟通交流包括语言和非语言的交流。和语言相关的身体语言能够改变人们的沟通，也为对手的思维过程增加了额外的含义。无声语言在谈判中主要起辅助作用。

（一）代替作用

无声语言可以表达出语言难以表达的思想、情感、意图，一个微笑、眼神、动作可以使对方心领神会。例如，当双方见面时做抱拳动作，表示友好问候。当听到对方某一建议时竖起大拇指，意味着称赞和认同。特别是当语言不便或不可能传递谈判者的观点或意图时，运用无声语言往往能取得很好的效果。

（二）补充作用

无声语言可以丰富语言的表达方式，起到辅助表达、加重语气等作用。会心的微笑，可以表示同意。握紧拳头，表示对方已经下定决心进行某项决策。对方在倾听时，手摸桌子、背后仰，大多是表示不感兴趣。这些无声语言都在不同程度上起到辅助表达、增强力量和加重语气的作用。

（三）调节作用

遭遇困难、心理不适时，可以弥补语言沟通上的不足，避免窘迫感。由于谈判时间、环境、对象等条件的不同，或者谈判的进展不顺利，谈判主体往往会产生厌倦、无聊、烦躁等心理，这时，可通过清嗓子、揉摸太阳穴或印堂穴、扶眼

镜等举动来调节，以便转入正常的谈判状态。

（四）暗示作用

通过表情或者动作，给对方以强烈的暗示作用，不会造成反感。谈判者有时想从一种态度转换成另外一种态度，可以通过表情或肢体动作的调整来完成。在不使用有声语言传递信息的情况下，使用无声语言有效地避免了因打断对方而产生的尴尬，或者因否认对方而产生的僵局。同时，可以有效地让对方知道，自己此时的态度已经发生了转变。

二、表情语言的运用

（一）表情语言传递的信息

作为一种身体语言，表情语言是持续时间少于一秒的、未经过滤的情绪表达。它可以展示谈判对手的心态，如果加以正确地解读，可用于建立自己的谈判优势。微表情可令你瞬时瞥见对方的内心。由于对手的大脑并没有机会打断这种展示，所以微表情会透露人们真实的想法、情绪和感受。

（1）头部动作传递的信息。如果对手的头部左右摇摆，可能表示对方不确定谈及的内容是否有益。这个时候，谈判者需要思考是否此段内容表述不合理或者不详尽，是否需要展开叙述、加快对方的思考过程和决策过程。如果对手的头部保持中正，表示对方态度认真。谈判者可以初步认定，此刻的谈判内容没有出现太大纰漏，谈判在顺利进行。

如果对手微微点头，表示他对此刻谈论的内容有少许兴趣。谈判者需要注意此刻陈述的内容，是否能够作为此阶段的突破口。如果对手微微摇头，表示他对此刻陈述的内容有其他见解或想法。如果是比较重要的内容，谈判者可以通过反问的方式向对手进行提问，尽量保证双方达成一致。

如果对手把头侧向一边，很认真地在听，说明对方对所讲内容很感兴趣。谈判者可以乘胜追击，拿下此阶段的谈判目标。如果对手把头垂下或者左顾右盼，则给人精力不集中的感觉，表明他对谈判内容不感兴趣。谈判者需要注意分析，这里提到的内容是否为谈判的主要分歧点还是对谈判没有帮助的细枝末节内容，从而从不同的方面改进自己的陈述。

（2）双眉传递的信息。如果谈判对手双眉紧锁，可能表示对方在思考某些问题，并有担忧的情绪。此时，谈判者可以分析、思考问题出在哪里，进行展开叙述，

或者就此内容与对方进行新一轮谈判。如果对方横眉冷对，可能表示认为己方不够客气、要求苛刻，也可能是谈判者陈述的某些内容使得对方很生气。此时，谈判者可以根据己方的谈判策略调整谈判内容，使对方情绪缓和。

（3）目光传递的信息。目光的移动代表着思考的进程。当回忆过去曾发生的事情时，大多数人倾向于眼睛朝上或朝左看。如果对方过多地扫视谈判者，眼神闪烁不定，可能表示对目前谈论的内容不感兴趣，但又不好意思打断发言者，从而产生了焦躁的情绪。此时，谈判者应注意自己陈述的内容进行适当的调整。

如果对方侧视，则可能表示态度轻蔑，对目前的谈判内容十分不感兴趣，谈判者应及时调整谈判策略。如果谈判对手的视线集中在谈判者脸部或常与谈判者对视，说明对方对谈判内容比较感兴趣，期望了解后续内容或者来自谈判者的诚意。此时，谈判者可以视情况展示自己的积极态度，做出适当总结，与谈判对手达成阶段性一致意见。

在谈及谈判的关键部分时，如报价环节，如果谈判对手眼神飘忽，躲避与谈判者的视线接触，可能表示报价虚高或虚低。此时，谈判者应该就报价进行进一步的谈判，可以采取稍微强势的态度。

（4）闭眼传递的信息。谈判对手闭眼时间过长，可能是对此时谈判内容或者对谈判者本人产生了厌烦情绪。如果谈判对手闭眼的同时伴有双臂交叉或仰头动作，说明对方有了轻视和优越感的情绪。

三、表情语言运用需要注意的问题

人们的身体信息总是诚实的，当它释放出微表情时，真实意图是让你感知到发生的事情。从微表情的视角看，在人们释放出表情信号的那一刻，反映的是人们的真实状况。但是，谈判高手可以控制甚至伪造自己的微表情。想要有效地解读微表情，需要抓住时机，对观察到的对手的微表情进行思考，并验证其准确性。这种思考出现于热烈的探讨过程中，仅需数秒就能完成，并且要求你从自身出发，重新调整谈判报价。

（1）表情语言只能看出对方的情绪。通过表情语言，你只能判断出对方的情绪。为什么谈判对手会产生这种情绪，是因为己方谈判出现的问题，还是对方在陈述时出现了问题，这需要谈判者自己去分析、体会。情绪背后的缘由，才是谈判者需要关心的重中之重。例如，谈判对手给出报价，但眼神飘忽、不直视你，你可

以得出结论：对方有些心虚。之后进行分析，此时是报价的谈判环节，对方给出不合理的报价才会心虚。由于对方是供给方，给出报价越高越有利，因此，答案是对方报价高了。得出这样的结论，才能进行正确的反击，如果不知道对方的心理价位，可以根据自己的心理价位或者比市场价位偏低的价位进行报价。

（2）表情语言有时会受文化因素影响。优秀的谈判者会基于谈判对手的文化背景，做足功课。在谈判时，谈判者需要了解谈判对手的文化背景。例如，你可能会遇见特别有礼貌的日本人，他不停地鞠躬，显得特别顺从。因为日本文化恪守礼仪，不喜忤逆。因此，日本人极有可能给人留下容易赞同别人的印象，但实际上他们并没有那样想。

你必须了解对手的文化背景，才能解读他们表现或隐藏的微表情。譬如，他们有时会隐藏愤怒的表情，只是因为所在的社会文化不教导人们表现愤怒。如果你了解到对手的文化背景不允许人们当众发怒，你可以故意做些事来激怒他们，然后，你再来看看他们表现出多大程度的鄙视、厌恶、恐惧或者愤怒。这样，你就可以知道他们表现愤怒的形式，如果后续有需要，你已掌握了一个可以随时按动的“按钮”，这是谈判中惯用的技巧。

了解了文化，微表情会发挥出很大的作用。记住，微表情只是时长不超过 1 秒的情绪表现。越擅长解读微表情，表明你的谈判水平就越高。这是因为，根据对手的身体语言和微表情所展示的情绪，你会获得大量的信息。运用这些知识，有助于调整定位或者改变策略。敏锐地观察,有助于你从微表情中收获更多的信息。此外，阅读专题书籍也将有助于解读微表情，理解微表情的含义以及对谈判过程的影响。

（3）表情语言解读需要基线。基线是指表情器官的基本固定位置。人们通过做一些表情把内心感受表达给对方看，在人们做出不同表情之前所呈现的一种平静的状态，就是基线。只有知道了基线，谈判者才能发现哪些是对方做出的表情。

谈判者可以在谈判之前收集谈判对手的资料，或者在谈判初期，通过一些对话使对方放松，从而获知基线。甚至谈判初期，谈判者可以通过提问具备明显答案的问题，来测试谈判对手的反应和表情。例如，谈判时天气并不好，你提问：“今天天气不错，是嘛？”同时，观察对手的表情变化、眼睛转动方向。进而知道，对手否定的情绪是怎样表达的，思考的情绪是怎样表达的。

（4）表情语言的解读需要时常练习。解读表情语言是一种能力，需要时常联

系并进行经验积累。优秀的谈判者，会在日常生活中进行解读表情语言的练习，而不会仅在谈判中才进行锻炼，谈判是日常积累的成果验证。

谈判者可以在日常与人聊天时进行练习，观察聊天对象的表情语言进行解读，并在某次聊天停顿时验证自己的结论，“我观察到，你刚才露出了皱眉的表情，是不是我之前说的……内容引起了你不开心的情绪”。积累成功解读的经验，针对不成功的解读，分析解读错误的原因，通过不断的练习，提高自己的解读成功率。

四、肢体语言的运用

【趣味阅读 6.3】通过观察客户的肢体语言，获得乘胜追击的机会

小王正在和赵先生、李先生谈判。赵先生和李先生代表同一家公司，希望拿到小王这里的订单，很明显，他们有着竞争关系，小王和谁签约就代表了谁能拿到本月的业绩。由于时间和条件限制，他们三人坐在一个人声嘈杂的餐馆。小王坐在李先生旁边，赵先生则坐在他们两人的对面。李先生块头很大，且声如洪钟，他热情洋溢地介绍自己公司提供的各项服务和优惠政策，试图劝说小王和自己签约购买这些产品。赵先生细心地发现，小王的身体在远离李先生，并且伴随身体后倾，似乎再挪一点，就要从椅子上掉下去了。在身体后倾的同时，他还举起了手，半掩住了靠近李先生那边的耳朵。看到小王的身体语言，赵先生不由得露出愉悦的微表情。随着谈话的进行，小王显而易见地对赵先生热情起来。

资料来源：格雷格·威廉姆斯．看透：解密身体语言隐藏的密码[M]．北京：北京联合出版公司，2017．

（一）手势传递的信息

当坐在谈判桌上时，除了表情语言一览无遗地展示在对手面部之外，不同手势传递的信息也是比较容易发现的。如果对方伸开双掌，可能表示对方忠厚诚恳、言行一致。如果对方说话时掌心向上，可能表示对方谦逊、诚实、屈从、不带任何威胁性。如果掌心向下，表示对方控制欲较强，会使人产生抵触情绪。对方搓手，表示对谈判结果十分期待。伸出食指，表示教训镇压，带有很大的威胁性质，这种行为在谈判中要尽量避免，十分惹人厌恶。

（二）身体姿态传递的信息

如果有人不停地摸脸或搓手，那么他们可能有些紧张。抖腿是内心不安的表现，腿部是人体最庞大的肢体部位，所以当腿部有所动作时，很难不让外人注意到。

豪放的姿势意味着权力和成就感，如果一个人放松地向后靠，那么他们可能感觉自己很强大，胜券在握。耸肩是表示困惑的通用肢体信号，是一种通用的肢体语言，它表明一个人不知道或不明白你在说什么。身体前倾可能表示认真倾听，或者对某项内容十分感兴趣。对方托腮且直视你，表示对方对当前所谈内容十分感兴趣。若对方托腮且低头，表示对方在犹豫，或者有所顾虑。

当双方站立交谈时，若对方双手交叉于腹部，表示对方比较谦恭。若双臂交叉至胸前，意味着对方可能并不期望合作，或表示傲慢的态度。若双手背后，重心在分开的两腿之间，表示了对方充满自信和期待达成合作的态度。若双手背后，重心在一只脚上，可能表示对方充满了戒备和轻视。

拓展阅读 6.5



分析销售中的身体姿态并给出定价

坐着交谈时，若对方架腿而坐，并且身体后仰，可能表示倨傲、猜疑、不愿合作的情绪。若对方并腿而坐，且身体前倾，表示对方的恭敬，自觉地位低下。时常并腿后仰的对手，往往更谨慎，思考细致、全面。分腿的坐姿表示有足够的自信，同时精神状态放松。

五、物体语言的运用

物体语言是指人们利用物体或通过对物体的使用而传递出具有一定意义的信号。商务谈判随身携带的物品，甚至是可感知的温度都可以作为物体语言，被谈判者所利用。

（一）服装展示谈判者的信息

服饰是一种明显地表现视觉效果的无声语言。视觉效果已成为谈判中具有战略意义的部分，它们发挥着巨大的作用。它设定了谈判的基调，使人们具备合适的谈判心态。衣着本身是不会说话的，但人们常在特定的情境中，以某种衣着来表达心中的思想和建议要求。在业务往来中，人们总是选择与环境、场合和对手相称的服装衣着。服饰能够体现谈判者的角色定位，谈判者根据着装形成对对手的初步印象。如果对手衣着华贵，可能对手是对方的重要角色，需要更谨慎地对待。

（二）随身物品使用代表的含义

摘下眼镜，轻揉眼睛或者擦镜片，暗示对方精神疲劳或对争论不休的老问题感到厌倦。在对方讲话时打开笔记本，慢慢地打开表示关注对方讲话，快速地打

开则表明发现了重要问题。看手机或使用手机,可能表示对方对谈判内容漠不关心,也可能表示对方就此内容在和谈判桌之外的某人进行沟通。

（三）身体感知可以影响谈判结果

适当的温度可能影响到谈判，好闻的味道也有助于谈判。例如，你打算劝说对手买下一家花店。你知道他喜欢的花，谈判地点可选择在花店里，并且充斥着对手喜欢的花香。当空气中弥漫着花香，你会看到对手时常保持微笑，这表明他下意识地对环境感到满意，并很可能把这种好感转移到谈判中。气味能影响谈判双方的感觉，这有助于谈判者达成自己的谈判目的。

从物体语言的角度来说，谈判者应该观察气味会对谈判对手产生怎样的影响，关注对手是否会因为谈判过程中的香味而面露微笑或是眉头紧蹙。同样的，有经验的谈判者，可能会意识到对手刻意地使用气味这种无声语言，他们可能故意地忽略了这种特别的气味，也可能发现对手试图影响他们的思维过程，从而提高了防备。



本章小结

无论是有声语言还是无声语言，都是商务谈判技巧的重要组成部分，二者相辅相成、同时发力、同向发力，共同推动谈判的进行。谈判者需要精通这两类技巧，在谈判的过程中做到胸有成竹，以不变应万变，进可攻、退可守，充分掌控谈判的主动权。商务谈判不仅仅是斗勇，更多的是斗智，它涵盖了心理学、语言学等多领域的内容和知识，这就要求谈判者拥有很高的文化素养和随机应变的能力，三言两语阐释清楚商务谈判的精髓。若想真正掌握谈判的有关技巧，还需要各位谈判者勇于实践，在谈判的过程中深刻地领悟谈判技巧的真谛。



思考题

1. 正确运用语言技巧应遵循哪些原则？
2. 谈判中，提问的方式有哪些？都有什么作用？
3. 谈判中，回答的技巧有哪些？
4. 请举出日常生活中的例子，说明表情语言能够传递哪些信息？
5. 举例说明，物体语言的运用有什么效果？



思政案例分析

齐人劝说靖郭君

战国时，靖郭君准备在自己的封邑薛筑城，他的门客都劝他不要这样做，靖郭君不听，吩咐负责传达的官员，不要替这些人通报了。

门客中有个齐国人，求见靖郭君，说："我只要求让我讲三个字就行了。如果多说一个字，就把我处以烹刑。"

靖郭君便接见了他。齐人快步向前，说了一声："海大鱼！"然后转身就跑。

靖郭君说："等一等，你的话还没有说完！"

齐人说："我可不敢拿性命开玩笑！"

靖郭君道："没关系，你再说下去。"

于是齐人说道："你不曾听说过大鱼吧，网儿兜不住，钩儿钩不上，如果不小心到了没水的地方，那么连小小的蚂蚁也可以任意欺侮它了。现在，齐国就是你的'水'啊。你只要一直保有齐国的庇护，又何必在薛筑城呢？如果失去了齐国，你就是把薛城筑得天一般高，也没有用处！"

靖郭君听了觉得有道理，便停止在薛筑城。

资料来源：冯光明，冯靖雯，余峰．商务谈判：理论、实务与技巧[M].北京：清华大学出版社，2015.

案例思考：

1.齐人的话体现了哪些语言技巧的原则？

2.齐人在这场谈判中使用了哪些技巧？

3.齐人劝说靖郭君的方式对你有何启示？