

3

学习情境三

商务谈判心理和思维

学习要点及目标

掌握商务谈判心理的概念和禁忌；理解商务谈判思维的概念；了解商务谈判心理的特点。认真学习，理解基本概念，把握基础理论，学会理论联系实际。

技能目标

学习在商务谈判中运用正确的思维方法、心理战等技能。培养一名优秀的商务谈判者应具备的良好素质，学会在实践中灵活运用谈判素质以取得良好的谈判效果。能够充分理解商务谈判心理、思维对整个谈判进程的重要性；掌握在商务谈判中运用辩证思维、策略变换，提高心理素质。

任务一 商务谈判心理

引导案例

科恩是美国一位著名的谈判大师，他的谈判生涯富有传奇色彩。有一次，他同妻子去墨西哥市，他们正在马路上观光，妻子突然碰了一下科恩的胳膊说：“科恩，看到那边有什么东西在闪光。”科恩说：“唉，不，我们不去那儿。那是一个旅游者的商业区。如果你想去看那个商业区的话，你去吧，我在旅馆里等你。”

科恩的妻子一贯是不听劝说、独立自主的人，于是挥手再见，一人去了。科恩穿过人潮，在相距很远的地方看见一个真正的当地土著人。当科恩走近之后，看到他在大热天里仍披着一件毛毯披肩，实际上他披了好几件，并叫卖着：“1 200 比索。”“他在向谁讲话呢？”科恩问自己，“绝对不是向我讲，首先，他怎么知道我是个旅游者呢？其次，他不会

知道我在暗中注意他，甚至在潜意识里想要一件毛毯披肩。”科恩加快脚步，尽量装出没有看见他的样子，甚至用他的语言说：“朋友，我确实敬佩你的主动、勤奋和坚持不懈的精神，但是我不想买毛毯披肩，请你到别处卖吧，你听懂我的话了吗？”

“是。”他答道。这说明他完全听懂了。科恩继续往前走，只听背后有脚步声。他一直跟着科恩，好像他们系在一条链子上了。他一次又一次地说道：“800比索！”科恩有点生气，开始小跑。但他紧跟着一步不落，这时，价格已降到600比索了。到了十字路口，因车辆阻塞了马路，科恩不得不停住了脚步，土著人仍唱着他的独角戏，“600比索……500比索……好吧，400比索，怎么样？”当车辆过去之后，科恩迅速穿过马路，希望把他甩在路那边，但是科恩还没来得及转身，就听到他笨重的脚步声和说话声了，“先生，你胜利了：只对你，200比索。”“你说什么？给我一件，让我看看。”科恩说。

这则故事说明了什么？商务谈判双方为了协调彼此的经济利益，需要对双方的意见进行反复的交流和磋商，而这些意见或建议的提出，都是他们心理活动的反映。因此，要使谈判获得成功，就必须研究谈判者的心理。学习与研究商务谈判心理，既有助于培养自身的心理素质，又有助于揣摩对手心理，实施心理策略，从而促成交易。

（资料来源：高建军，卞纪兰．商务谈判实务．北京：北京航空航天大学出版社，2007）

商务谈判是一种特定条件下人与人之间的交流行为。在整个谈判过程中，谈判对象选择、谈判计划制订、谈判策略和技巧的选择与谈判结果的认定，都伴随着谈判各方当事人各种各样的心理现象和心态反应。商务谈判者的心理直接影响着商务谈判行为，对商务谈判成功与否起着举足轻重的作用。有效地掌握谈判者的心理状况，准确地引导谈判，控制谈判节奏，把谈判者的心理活动控制在最佳状态，可以使谈判者在心理上处于优势地位，从而争取良好的谈判结果，实现预定的谈判目标。

一、商务谈判心理的相关概念

▶ 1. 心理的概念

人的心理看不见摸不到，给人一种深邃的感觉。当一个人面对祖国壮丽的河山、秀美的景色时，便会产生喜爱愉悦的心理；而当看到被污染的环境、恶劣的天气时，又会出现厌恶逃避的心理。这些就是人的心理活动、心理现象，也就是人的心理。心理学认为，心理是人脑对客观现实的主观能动反映。它既包括人们的各种心理活动，如认知、情感、意志等，也包括人们的心理特征，如动机、需要、气质、性格、能力等。人的心理是复杂多样的，人们在不同的专业活动中，会产生各种与不同活动相联系的心理。

▶ 2. 商务谈判心理的概念

商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动，它是商务谈判者在谈判活动中对各种情况、条件等客观现实的主观能动反映。譬如，当谈判者在商务谈判中第一次与谈判对手会晤时，对方彬彬有礼，态度诚恳，就会对对方有好印象，对谈判取得成功也会抱有信心和希望；反之，如果谈判对手态度狂妄、盛气凌人，势必留下不好的印象，从而对商务谈判的顺利开展存有忧虑。

通过对谈判者心理的研究，一方面，有利于谈判者了解己方谈判成员的心理活动和心理弱点，以便采取相应措施进行调整和控制，保证己方谈判者能以一个良好的心理状态投

入谈判；另一方面，有利于摸清谈判对手的心理活动和心理特征，以便对不同的谈判对手，选择不同的战略和战术。

二、商务谈判心理的特点

与其他的心理活动一样，商务谈判心理也有其特点和规律性。一般来说，商务谈判心理的具体特点归纳如下。

▶ 1. 内隐性

商务谈判心理的内隐性指商务谈判心理是商务谈判者的内心活动，藏之于脑、存之于心，别人是无法直接观察到的。尽管如此，但人的心理和行为之间有密切的联系，人的心理会影响人的行为，人的行为是人的心理的外显表现，比如，高兴时手舞足蹈、悔恨时捶胸顿足、沉痛时低头不语等。因此，人的心理可以从其外显行为上加以推测。例如，在商务谈判中，对方作为购买方对所购买的商品在价格、质量、运输等方面的谈判协议条件感到很满意，那么，在双方接触过程中，谈判对方会表现出温和、友好、礼貌、赞赏等态度反应和行为举止；相反，如果很不满意，则会表现出冷漠、粗暴、不友好、怀疑甚至挑衅的态度反应和行为举止。由此可知，掌握这其中的一定规律，就能较为充分地了解对方的心理状态，更好地洞悉对方的所思所想，从而在商务谈判中占据主动。

▶ 2. 个体差异性

商务谈判心理的个体差异性指因谈判者个体的主客观情况不同，谈判者个体之间的心理状态存在着一定的差异。商务谈判心理的个体差异性，要求人们在研究商务谈判心理时，既注重探索商务谈判心理的共同特点和规律，又注意把握个体心理的独特之处，以便有效地为商务谈判的开展服务。

▶ 3. 相对稳定性

商务谈判心理的相对稳定性指个体的某种商务谈判心理现象产生后往往具有一定的稳定性，在一段时间或一定时期内不会发生大的变化。但这种稳定性不是绝对的，只能说是相对的，例如，商务谈判者的谈判能力会随着谈判者经验的增多而有所提高，在一段时间内是相对稳定的。

正是由于商务谈判心理具有相对稳定性，我们才可以通过对谈判对手过去种种表现观察，去了解谈判对手，进一步去认识谈判对手。此外，我们也可以运用一定的心理方法和手段去改变或影响我们的谈判心理，使其利于商务谈判的开展。

三、商务谈判需要

商务谈判者在商务谈判中存在一定的商务谈判需要。商务谈判需要是一种较为特殊的需要，它对商务谈判的进行存在重要的影响。因此，必须对它加以重视。

▶ 1. 商务谈判需要的含义

需要是人类对客观事物的某种欲望，是人们最基本、最典型的心理现象。例如，口渴的人需要喝水，饥饿的人渴望食物，疲惫的人盼望休息等，这些都是需要。可以说，需要是无穷无尽的，这正是推动人类不断进化的根源。所谓需要，是人缺乏某种东西时产生的一种主观状态，是人对一定客观事物需求的反映，也是人的自然和社会的客观需求在人脑中的反映。需要是无限的，而满足需要的条件是有限的，这就必然会产生种种利益上的矛

盾和冲突。争斗、械斗和战争是人类最容易选择的解决冲突和矛盾的手段，但是这种手段未必能彻底解决所有问题，所以作为和平解决矛盾和冲突的手段，谈判就成为解决问题的手段之一。买卖双方的需要，促使他们一起坐到谈判桌上来进行讨价还价的商务谈判，以求最大限度地满足各自的需要。

有了以上的认识，就可以对商务谈判需要的含义做出概括。所谓商务谈判需要，就是商务谈判者的谈判客观需要在其头脑中的反映，也可以理解为商务谈判者通过谈判所希望达到的利益和需要。商务谈判需要分为两大类：物质性需要和精神性需要。物质性需要是指资金、资产、物资资料等方面的有形的需要；精神性需要是指尊重、公正、成就感等方面的无形的需要。

▶ 2. 马斯洛的需要层次理论

对人的需要，很多学者有过研究和大量论述，在众多的需求理论研究中，得到最广泛认可与应用的是美国著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛在20世纪50年代发表的代表作《动机与个性》中提出的“需要层次”理论。

马斯洛把人的各种需要划分为五个层次，并按照其需要满足的先后顺序进行排列，得出的需要层次依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。五个层次的需要由低级向高级发展，自我实现的需要属于最高层次的需要，只有低层次的需要得以满足或基本满足才有助于高层次需要的出现。

(1) 生理需要。生理需要是人类对维持和发展生命所必需的最原始、最基本的需要，如衣、食、住、行和婚育的需要。马斯洛认为，生理需要是第一位的、最优先的需要，如果这一层次的需要不能较好地满足，那么其他的需要就没有什么意义了。可以这样说，人类的发展史是一部人类的需要与满足的发展史，而生理需要是基本的需要。一个人可能欠缺许多东西，比如爱、安全、自尊等，若同时又感到饥饿，在这种情境下，除非他的饥饿得到某些满足，不然他是不会在意其他需要的。同样，一个饿得半死的人不可能有绘画吟诗的雅兴，这个时候他所渴望的东西只有食物，对其他一切都不感兴趣。换句话说，他会全心全意、不顾一切地攫取食物，而忘了其他各种需要。

(2) 安全需要。安全需要就是人类希望保护自身肉体和精神的安全与健康，或者在经济上、财产上不受威胁等的需要。这是人类的生理需要得到满足或基本满足后接踵而来的，它仍然属于较低层次的需要。在实际生活中，它表现为希望生命不受伤害、职业得到保障、健康得到保护、财产不受损失和免受不公正待遇等方面的需要。

(3) 社交需要。社交需要是追求社会交往中人际关系的需要。这是人的中等层次的需要。它表现为两个方面的内容：一个内容是爱的需要，也就是希望得到和给予友谊、关怀、忠诚和爱护，希望得到爱并给予别人爱；另一个内容是归属的需要，也就是人有一种要求归属于集体的愿望，希望成为集体中的一员，得到集体其他成员的关怀和照顾，增强力量感和信心。如果一个人不被他人或集体所接受，他将会产生孤独感、自卑感，精神压抑、心情郁闷。

(4) 尊重需要。这属于人类较高层次的需要，马斯洛认为所有正常人都有自尊心和荣誉感，希望有一定的社会地位，博得别人的敬重，得到社会的尊重和承认，使自尊心得到满足。所以，尊重需要包括受人尊重和自尊两个方面。受人尊重指人希望有地位、有威望，得到别人的好评、尊敬和信赖；自尊指人希望在各种不同的情境中，有胜任自身角色

的能力，有自信心。

(5) 自我实现的需要。自我实现的需要是指人充分发挥自己的潜能，实现个人理想抱负的需要。这是人类需求的最高层次。马斯洛认为，每个人在社会上都担任一定角色，担任什么角色就应该干什么事情。演员就应该演戏，画家就必须绘画，音乐家就离不开音符……只有这样，人们才能感到最大的快乐，取得最大的成就。

▶ 3. 需要层次理论与商务谈判

需要层次理论不仅揭示了商务谈判对人类生存发展的必然性和必要性，同时也是人们在商务谈判中获胜的理论依据。

(1) 商务谈判者的生理需要。在商务谈判中，谈判者的生理需要表现在衣、食、住、行四个方面。这是谈判者的基本需要，只有基本的生理需要获得满足后，商务谈判者才能顺利地、心情愉快地展开谈判。试想谈判者一边进行谈判一边还要考虑如何解决中午的吃饭问题、晚上睡觉的地方，那么，这样的谈判结果是可想而知的，甚至根本无法进行下去。所以，在商务谈判中，谈判者必须吃得好、穿得整齐、住得舒服、外出行动方便。如果这些方面的需要得不到满足和保证，就会极大地影响谈判者的精力、情绪，影响谈判技巧的发挥，甚至举动失常，难以完成谈判任务。

(2) 商务谈判者的安全需要。商务谈判者具有较强的安全需要，在这里，安全既包括谈判者的人身、财产安全，更重要的是谈判内容本身的风险情况。为此，凡是局势动荡或战乱等不能较好地保证人身、财产安全的地区，商务谈判往往无法顺利进行，这主要是因为谈判者安全需要无法满足的情况下，对商务谈判的需要就不那么强烈了。对一般的商务谈判而言，除了要满足谈判者对人身和财产的安全外，更重要的是要在商务谈判的具体经济项目上给谈判当事人以安全、稳定、可靠的感觉。为此，谈判者因为熟悉与了解，通常乐意与老客户打交道，而在与新客户打交道时往往会心存戒备和疑虑，从而影响谈判的进行。所以，在商务谈判中，要尽可能地为商务谈判者营造一个安全的氛围。

(3) 商务谈判者的社交需要。商务谈判者并不是只讲物质利益的“经济人”，而是一群有感情的人。他们一样追求友情，希望在友好的气氛中合作共事。就商务谈判活动本身而言，它也是满足人们社交需要的一种典型活动，是为了满足人与人之间的交往、友情和归属问题的需要。经验告诉我们，无论是在双方谈判者之间，还是在一方谈判小组内部，都要建立良好的人际关系，这就要求谈判者在谈判过程中本着友好合作的态度，共同处理不可避免的分歧，为把冲突和对立转化为满意结果打下良好的基础。比如，为对方举行家宴、邀请对方进行联欢、赠送礼品给对方等。一旦谈判双方产生了友情，让步与达成协议就不是需要花费很大力气才能办到的事情。

(4) 商务谈判者的尊重需要。谈判者得不到应有的尊重往往是导致谈判破裂的原因。有着强烈尊重需要的人，当自尊心受到伤害而感觉到没面子时，很可能会表现出攻击性的敌意行为，或者是不愿意继续合作，给谈判的顺利进行造成很大的障碍。一个优秀的谈判者应该知道，在商务谈判中，“面子”不值钱，但伤了“面子”是多少钱都难以弥补的。只要有可能，谈判者都应保全对方的“面子”。当然每个谈判者对自己面子的关心程度不一样，有的人在整个谈判过程中如坐针毡，担心自己的“面子”，而有的谈判者则并不那么在乎，所以，谈判者很有必要评估对方心理对“面子”的关切程度，以及自身的关切会给对手或谈判产生多大影响。另外，谈判者还要有自尊心，维护民族尊严和人格尊严，面对强大的谈

判对手不奴颜婢膝，更不能出卖尊严换取交易的成功。

(5) 商务谈判者的自我实现的需要。这是对于谈判者的最高要求，商务谈判者都希望自己的工作富有成果，能得到别人的承认，在不影响满足己方利益的同时，也应尽可能地使对方利益得到满足。从谈判角度来看，要在商务谈判中满足对方的自我实现的需要是比较困难的，原因在于：对方以其在谈判中取得的成就或成绩来体现和评价其自我实现需要是否得到满足，以及得到多大程度的满足，而谈判中的成就实际上主要是通过谈判而能获取的利益。成就大意味着所获取的利益多，成就小意味着所获取的利益少。在对方通过谈判可以取得较多的利益，或者实现了其既定的利益目标时，他的自我实现需要得到了满足。而当其通过谈判没有达到既定的利益目标时，那么其自我实现的需要就只得到部分的满足。这实际上从另一个角度说明，对方的自我实现需要是与我方的利益相矛盾的。争取尽可能多的利益，是每一个谈判者所要追求的。而在一般情况下，除了策略上的需要以外，任何人都不会放弃自己的利益去满足对方自我实现的需要。

总之，在商务谈判的整个过程中，要注意到谈判者各个层次的需要，并尽可能地从低层次到高层次对这些需要给予满足，推动谈判顺利进行，为最终的胜利创造良好的环境和条件。

四、商务谈判的心理禁忌

▶ 1. 一般谈判心理禁忌

(1) 戒急。在商务谈判中，有的谈判者急于表明自己的最低要求，急于显示自己的实力，急于展示自己对市场、对技术、对产品的熟悉，急于显示自己的口才等。这些行为很容易暴露自己，易陷于被动地位。

(2) 戒轻。在商务谈判中，有的谈判者轻易暴露所卖产品的真实价格，轻信对方的强硬态度，没有得到对方切实的交换条件就轻易做出让步，遇到障碍轻易放弃谈判等。“轻”的弊病：一是“授人以柄”；二是“示人以弱”；三是“假人以痴”，都是自置窘境的心理弊病。

(3) 戒俗。所谓俗就是小市民作风。在商务谈判中，有的谈判者因对方有求于他就态度傲慢，有的谈判者因有求于对方就卑躬屈膝。这些行为可能会使谈判者既失去谈判的利益，又失去谈判者的尊严。

(4) 戒狭。心理狭隘的人不适合介入谈判，因为心理狭小则容不下这张谈判桌。在商务谈判中，有的谈判者把个人感情带入谈判中，或自己的喜怒哀乐受人感染，或脾气急躁、一触即跳，或太在乎对方的言语、态度。这种谈判者一般都是“成事不足，败事有余”。

(5) 戒弱。俗话说“未被打死先被吓死”就是弱。在商务谈判中，有的谈判者过高地估计对手的实力，不敢与对方的老手正面交锋、据理力争，有的谈判者始终以低姿态面对对手，虚弱之态可掬，忠厚之状可欺。

▶ 2. 专业谈判心理禁忌

(1) 忌缺乏信心。在激烈的商务谈判中，特别是同强者的谈判中，如果缺乏求胜的信心，是很难取得谈判成功的。“高度重视、充分准备、方法得当、坚持到底”，这是取得谈判胜利的普遍法则。在谈判中，谈判各方为了实现自己的目标，都试图调整自己的心理状

态，从气势上压倒对手。所以，成功的信念是谈判者从事谈判活动必备的心理要素，谈判者要相信自己的实力和优势，相信集体的智慧和力量，相信谈判双方的合作意愿，具有说服对方的信心。自信心的获得是建立在充分调研的基础上，而不是盲目的自信，更不是固执自己错误的所谓自信。

(2) 忌热情过度。严格来讲，谈判是一件非常严肃的事情，它是企业实现经济利益的常见业务活动。在进行商务谈判时，适度的热心和关怀会使对方乐意和你交往，但过分热情，就会暴露出你的缺点和愿望，给人以有求于他的感觉。这样就削弱了己方的谈判力，提高了对手的地位，本来比较容易解决的问题可能就要付出更大的代价。因此，对于谈判者而言，在商务谈判中对于热情的把握关键在于“度”。如果己方实力较强，对于对方的提案，不要过于热心，只要表示稍感兴趣，就会增加谈判力量。相反，如果己方实力较弱，则应先缓和一下两者之间的冷漠感，同时表现出热情但不过度，感兴趣却不强求，不卑不亢，泰然处之，从而增加谈判力量。

(3) 忌举措失度。在商务谈判中，各种情形复杂多变，难以预料。当出现某些比较棘手的问题时，如果没有心理准备，不知所措，就会签订对自己利益损害太大的协议，或者处理不当，不利于谈判的顺利进行。有为一点小事纠缠不清的，有故意寻衅找事的，当这些事情发生时，谈判当事人应保持清醒的头脑，沉着冷静，随机应变，分析其原因所在，找出问题的症结，如果是对方蛮不讲理，肆意制造事端，就毫不客气，以牙还牙，不让对方得逞，以免被对方的气势所压倒。在不同的谈判场合会遇上各种对手，碰到不同的情况，不知所措，只会乱了自己，帮了对手。所以，谈判者一定要学会“临危而不乱，遇挫而不惊”。

(4) 忌失去耐心。耐心是在心理上战胜谈判对手的一种战术，它在商务谈判中表现为不急于求得谈判的结果，而是通过自己有意识的言论和行动，使对方知道合作的诚意与可能。谈判是一种耐力的竞赛和比拼，没有耐力素质的人不宜参与谈判。耐心是提高谈判效率赢得谈判主动权的一种手段，让对方了解自己，又使自己详尽地了解对手。只有双方相互了解、彼此信任的谈判才能获得成功，所以，耐心是商务谈判过程中一个不可忽视的制胜因素。

【案例 3-1】著名的《戴维营和平协议》是一个由于美国前总统卡特的耐心而促成谈判成功的经典案例。为了促成埃及和以色列的和平谈判，卡特精心地将谈判地点选择在戴维营，尽管那里环境幽静、风景优美、生活设施配套完善，但卡特总统仅为谈判者安排了两辆自行车作为娱乐设备。晚上休息，住宿的人可以任选三部乏味的电影中的一部看。住到第 6 天，每个人都把这些电影至少看过两次了，他们厌烦得近乎发疯。但是接下来的每天早上 8 点钟，埃及总统萨达特和以色列总理贝京都会准时听到卡特的敲门声和那句熟悉而单调的话语，“您好！我是卡特，再把那个乏味的题目讨论上一天吧。”正是由于卡特总统的耐心，到第 13 天，萨达特和贝京都忍耐不住了，再也不想为谈判中的一些问题争论不休了，这就有了著名的《戴维营和平协议》。

（资料来源：王淑贤．商务谈判理论与实务．北京：经济管理出版社，2003）

(5) 忌掉以轻心。谈判永远不可以掉以轻心。谈判获胜前不能掉以轻心，获胜后更不

能掉以轻心，否则，要么是功败垂成，要么是成而树敌。在商务谈判中，一方设置陷阱的情况经常发生，有些商家在提出条件时含而不露，故意掩盖事情的真相。如果谈判者不能及时地发现问题，很容易被迷惑，为合同的履行埋下祸根，一旦情况发生了变化，对方以各种理由不执行协议，将导致谈判前功尽弃。

(6) 忌假设自缚。有哲人指出：主观臆断是一般人的通病。别让你的有限的经验成为永恒的事实。作为谈判者就是要冒风险，挣脱过去经历的先例，对臆测提出质疑，从现有的经验之中做一些新的尝试。不要表现得仿佛你有限的经验能代表全球性的真理。尽量先去试验一下自己的猜测是否正确，迫使自己走出经验之外，别固守着落伍的方式做事情。

五、商务谈判心理挫折的预警机制

▶ 1. 心理挫折的含义

一个人在做任何事情时都不可能是一帆风顺的，总会遇到这样那样的问题和困难，这就是平常所说的挫折。而心理挫折不同于平常所说的挫折，心理挫折是人们的一种主观感受，它的存在并不能说明在客观上就一定存在挫折或失败，也就是说心理挫折的存在并不一定意味着客观挫折的存在。反过来，客观挫折也不一定对每个人都会造成挫折感，因为每个人的心理素质、性格、知识结构、背景、成长环境等都不相同，因此他们对同一事物的反应也就各不相同。例如，在商务谈判中，当谈判双方就某一问题争执不下时，形成了活动中的客观挫折，对此，人们的感受是不同的。有人感到了困难，反而激起他更大的决心，要全力以赴把这一问题处理好；有人则感到沮丧、失望乃至丧失信心。

所谓心理挫折，是指人在追求实现目标的过程中遇到自感无法克服的障碍、干扰而产生的一种焦虑、紧张、愤懑或沮丧、失意的情绪性心理状态。在商务谈判中，心理挫折会造成人的情绪上的沮丧、愤怒，会引发与谈判对手的对立和对谈判对手的敌意，容易导致谈判的破裂。

▶ 2. 心理挫折对行为的影响

心理挫折虽然是人的内心活动，但它却对人的行为活动有着直接的、较大的影响，并且通过具体的行为反应表现出来。对绝大多数人而言，在感到挫折时的行为反应主要有以下几种。

(1) 攻击。在人们感到挫折时，生气和愤怒是最常见的心理状态，这在行动上可能表现为攻击，如语言过火、情绪冲动、易发脾气、挑衅动作等。例如，一个人去一家不二价商店买东西，非让老板给她降价，老板不同意，她就挑出商品的瑕疵硬要老板降价，这时老板被激怒，说出一些过激的话，“你买就买，不买就算了”，“我不卖了，你到别的地方买去”，甚至做出一些过激的动作，如推搡等。攻击行为可能直接指向阻碍人们达到目标的人或物，也可能指向其他的替代物。

(2) 退化。退化是人在遭受挫折时所表现出来的与自己年龄不相称的幼稚行为。如像孩子一样哭闹、耍脾气，目的是威胁对方或唤起别人的同情。

(3) 畏缩。畏缩是人受到挫折后失去自信，消极悲观，孤僻离群，易受暗示，盲目顺从的行为表现。在这时，人的敏感性、判断力都会下降，最终影响目标的实现。如一位刚毕业的律师与一位有名的律师打一场官司，那么这位刚毕业的律师很容易产生心理挫折，缺乏应有的自信，在对簿法庭时，无论是他的谈判力，还是思辨能力，甚至语言表达能力

都会受到影响，这实际上就为对手的胜利提供了条件。

(4) 固执。固执是一个人明知从事某种行为不能取得预期的效果，但仍不断重复这种行为的行为表现。在人遭受挫折后，为了减轻心理上所承受的压力，或想证实自己行为的正确，以逃避指责，在逆反心理的作用下，往往无视行为的结果而不断地重复某种无效的行为。这种行为会直接影响谈判者对具体事物的判断、分析，最终导致谈判的失败。

▶ 3. 心理挫折对商务谈判的影响

在商务谈判中，无论是什么原因引起的谈判者的心理挫折，都会对谈判的圆满成功产生不利的影晌。任何形式的心理挫折、情绪激动都必然分散谈判者的注意力，造成反应迟钝、判断能力下降，而这一切都会使谈判者不能充分发挥个人潜能，从而无法取得令人满意的谈判结果。

▶ 4. 商务谈判心理挫折的预警机制

在商务谈判中，不管是我方人员还是谈判对方人员产生心理挫折，都不利于谈判的顺利开展。因此，谈判者对商务谈判中的客观挫折要有心理准备，应做好对心理挫折的防范和预警，对我方所出现的心理挫折应有有效的办法及时加以化解，并对谈判对手出现心理挫折而影响谈判顺利进行的问题有较好的应对办法。

(1) 加强自身修养。一个人在遭受客观挫折时能否有效摆脱挫折，与他自身的心理素质有很大关系。一般来说，心理素质好的人容易对抗、弱化或承受心理挫折，相反，心理素质差的人当遇到挫折时，则很容易受挫折的影响，产生心理的波动。因此，一个优秀的谈判者往往通过不断加强自身的修养，提高自身的应变能力。

(2) 做好充分准备。挫折可以吓倒人，但也可以磨炼人。正确对待心理挫折的关键在于提高自己的思想认识，在商务谈判开始之前，谈判者应做好各项准备工作，对商务谈判中可能出现的各种情况事先做到心中有数，这样就能及时有效地避免或克服客观挫折的产生，减少谈判者的心理挫折。

(3) 勇于面对挫折。常言道：“人生不如意事常八九。”对于商务谈判来说也是一样，商务谈判往往要经过曲折的谈判过程，通过艰苦的努力才能达到成功的彼岸。商务谈判者对于谈判中所遇到的困难，甚至失败也要有充分的心理准备，提高对挫折打击的承受力，并能在挫折打击下从容应对不断变化的环境和情况，为做好下一步工作打下基础。

(4) 摆脱挫折情境。相对于勇敢地面对挫折而言，这是一种被动地应对挫折的办法。遭受心理挫折后，当商务谈判者无法再面对挫折情境时，可通过脱离挫折的环境情境、人际情境或转移注意力等方式，让情绪得到修补，使之能以新的精神状态迎接新的挑战。如失意时回想自己过去的辉煌。

(5) 适当情绪宣泄。情绪宣泄是用一种合适的途径、手段将挫折的消极情绪释放排泄出去的办法。其目的是把因挫折引起的一系列生理变化产生的能量发泄出去，消除紧张状态。情绪宣泄有直接宣泄和间接宣泄两种形式，直接宣泄有大哭、大喊等形式；间接宣泄有活动释放、找朋友诉说等形式。情绪宣泄有助于维持人的身心健康，形成对挫折的积极适应，并获得应对挫折的适当办法和力量。

【案例 3-2】一天，美国陆军部长斯坦顿来到林肯的办公室，气呼呼地告诉林肯，一位少将用侮辱的话指责他，而那位少将所说的并非真有其事。林肯并没有安慰斯坦顿，而是建议斯坦顿写一封内容尖刻的信回敬那位少将。

“必要的话，你可以狠狠地骂他一顿。”林肯说。

斯坦顿立刻写了一封措辞激烈的信，然后拿给林肯看。

“对了，就这样。”林肯高声叫好，“要的就是这种效果！好好教训他一顿，真写绝了，斯坦顿。”

当斯坦顿把信叠好装进信封里时，林肯叫住他，问道：“你想干什么？”斯坦顿有些摸不着头脑：“寄出去呀。”

“不要胡闹。”林肯大声说，“这信不能发，快把它扔到炉子里去。凡是生气时写的信，我都是这么处理的。这封信写得很好，写的时候你已经消了气，现在感觉好多了吧，那么就把它烧掉，如果还没有完全消气，就接着写第二封吧。”

（资料来源：http://bbs.eduol.cn/post_30_190582_3.html）

(6) 学会换位思考。换位也叫移情，就是站在别人的立场上，设身处地地为别人着想，用别人的眼睛来看这个世界，用别人的心来理解这个世界。积极地参与他人的思想感情，意识到自己也会有这样的时刻，这样才能实现与别人的情感交流。“己所不欲，勿施于人”是移情的最根本要求。

任务小结

商务谈判是一种特定条件下人与人之间的交流行为。在整个谈判过程的始末，都伴随着谈判各方当事人各种各样的心理现象和心态反应。商务谈判者的心理直接影响着商务谈判行为，对商务谈判的成功与否起着举足轻重的作用。有效地掌握谈判者的心理状况，准确地引导谈判，控制谈判节奏，把谈判者的心理活动控制在最佳状态，可以使谈判者在心理上处于优势地位，从而争取良好的谈判结果，实现预定的谈判目标。

商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动，它是商务谈判者在谈判活动中对各种情况、条件等客观现实的主观能动反映。商务谈判心理也有其心理活动的特点和规律性。商务谈判者在商务谈判中存在一定的商务谈判需要。商务谈判需要是一种较为特殊的需要，它对商务谈判的进行存在重要的影响。谈判的禁忌是多方面的。

自测题

1. 什么是商务谈判心理？它具有哪些特点？
2. 马斯洛的需要层次理论在商务谈判中如何运用？
3. 简述专业谈判的心理禁忌。

案例分析

美国想购买墨西哥的天然气，双方进行谈判。美国希望以便宜的价格购买，美国能源部长拒绝承认美国石油工会与墨西哥所达成的涨价协议，是因为美国人认为，当时没有其

他买主，这笔买卖只有美国人愿意与墨西哥人做，所以，认为对方将会同意降低价格出售。但是墨西哥不仅渴望以较高价格出售天然气，而且期望得到美国的尊重，并强烈希望受到公正、平等的待遇。双方虽经历多次磋商，美方仍然不放弃高压政策，以致引起墨西哥人极大的愤慨，他们决定为了维护尊严，即使把天然气烧掉，也不愿意低价卖给美国，导致这场交易完全失败。

其实，墨西哥人需要的不仅仅是增加天然气价格，他们同时还有要求平等地位、受到尊重的需要，而美国人恰恰忽略了这一需要，使谈判以失败而告终。

（资料来源：李品媛．现代商务谈判．大连：东北财经大学出版社，2005）

问题：

为什么美国没有通过这次谈判达到目的？

任务二 商务谈判思维

引导案例

世界上第一位女大使柯伦泰，曾任苏联驻挪威全权贸易代表。当时，苏联急需食品，委托她与挪威商人谈判购买鲜鱼事宜。挪威商人想趁机大捞一把，谈判时开价很高，柯伦泰则竭力与对方讨价还价，谈判出现僵局。后来，柯伦泰主动让步，慷慨地说：“好吧！我同意你们提出的价格。如果我的政府不批准这个价格，我愿意用自己的工资来支付差额。但是，我的收入有限，自然要分期支付，可能要支付一辈子了。如果你们同意的话，就这么决定吧！”挪威商人听了她的话，个个面面相觑，他们无论如何也想不到柯伦泰会说出这样的话，他们被她的一片爱国之心感动了。最后，一致同意将鲜鱼的价格降到最低。

（资料来源：李昆益．商务谈判技巧．北京：对外经济贸易大学出版社，2007）

谈判被现代人誉为“软脑力体操”，是一项充满着科学性和艺术性的复杂活动。商务谈判作为经济活动的重要手段，是现代生活中最普遍、最重要的谈判类型。人的思维活动贯穿其中，是整个谈判的灵魂。谈判思维的正确与否，关系着商务谈判的成败，因此，谈判者必须能够理解、掌握并灵活运用一些基本的思维知识和技巧。

一、商务谈判思维的概念

人的思维过程，从思维形式来说，就是运用概念进行判断、推理、论证的过程。在这个过程中，概念是思维的出发点，并由它组成判断，由判断组成推理，再由推理组成论证。这四个逻辑范畴既是谈判思维过程的四个环节，也是谈判思维的四个基本要素。商务谈判思维是商务谈判前的准备阶段的思维活动与谈判过程中的临场思维活动的总称。成功的商务谈判对双方来说，亦是正确的、合理的思维结果。

▶ 1. 概念

概念是反映事物的本质和内部联系的思维形式。在谈判中，概念是抓住论题本质及其

内部联系的基础。如果概念混淆则抓不住对方的实际弱点，还会使谈判失去方向。若在任何一论题展开之前，先从概念入手，那么谈判双方则可在同一事物上寻找解决办法或方案。

▶ 2. 判断

判断是对客观事物的矛盾本性有所断定的思维形式，其主要作用在于它的认识功能。这种动态断定的思维有四个对立统一的方面：同一与差异、肯定与否定、个别与一般、现象与本质。在商务谈判中，这四个对立统一的思维判断无处不在。

▶ 3. 推理

推理是在分析客观事物矛盾运动的基础上，从已有的知识中推出新知识的思维方式。推理的形式有类比、归纳和演绎。

推理的类比形式最典型的运用，是谈判准备工作中的“比价材料”的准备。出口商要研究国际市场同类商品的价位，进口商也要研究同类商品的市场价位，目的在于“类比”，以便做出自己方案的判断。

推理的归纳形式，是谈判者在做某个议题或某个阶段的小结时最常用的手法。可以用它把谈判双方零散的观点廓清，以对双方立场予以判断，也可以用它把自己的论述予以理清，断定一下自己的结论。

推理的演绎形式，也可以说是谈判思维中的解析式思维方式。

▶ 4. 论证

论证是根据事物的内部联系，应用辩证的矛盾分析方法，以一些已被证实为真的判断来确定某个判断的真实性或虚假性的思维过程，是认识矛盾、解决矛盾的过程。在商务谈判中，每一场论战即为一场论证。优秀的谈判者在众多人参加时，通过论证，应显示出是一位出色的鼓动家；在人少时，会像朋友在谈心。要达到这种效果，必须熟悉论证之道。

二、商务谈判中的思维类型

思维是人类的精神活动，是社会实践和文化濡染的产物。谈判实践中，思维的表现形式是异彩纷呈的，下面重点介绍几种商务谈判中的思维类型。

▶ 1. 散射思维

散射思维是从多个角度对谈判议题进行全方位的理性确认的思维方式。它的具体方法是对有关信息进行筛选、过滤、加工、整理和鉴别，筛除与谈判内容无关的信息，留下与谈判密切相关的可靠信息。散射思维贵在多角度出击，消除思维死角，使论题各部位暴露在谈判桌上，以便各个击破，促进谈判的进行并大幅度提高谈判成功的概率。例如，与某人谈判钢材销售问题。一上谈判桌，对方单枪匹马对你好几个人，而且让你方门外等候多时。你该采取什么对策呢？从散射思维角度来看，思路的启动可能考虑该人在公司中的地位、权力的大小，该公司是否还有其他谈判，谈判态度是否认真，议程是否完整，是否表达全部核心观点等问题。这种散射思维的目的在于从表面现象尽快掌握商务谈判可能的趋势，同时，也利于采取相应的对策，使谈判有尽可能大的进展。

优秀的谈判者在运用散射思维方式时善于转移思路，犹如快捷变频的雷达，随心所欲地更换频率使路路畅通。若做不到流畅地转移，思路就会呆滞，谈判桌上就会出现暂时的思维死角，从而让对手有喘息的机会，进而影响谈判效果。

▶ 2. 超常思维

超常思维是超越常规、打破思维定式，用不同于一般思维的方式进行思考的思维形式。在谈判实践中，人们常常有这样的感觉，困难不是来自对方实力的威胁，而是自己谈判思路的枯竭或是感觉到谈判对手咄咄逼人的思维攻势。在对手快捷的思维攻击下，你如果顺其应答就会发现自己十分被动，处处受制于人。而此时，超常思维便是进攻和防卫的最有效的谈判武器。运用超常思维，可以超出对手想象力，能有效地控制谈判局势，甚至能使对方立刻接受你的方案。

超常思维具有不同于一般性或逻辑性思维的特点，它的主要特征是机智、灵活、富于创造性。与超常思维相对的思维方式是常规思维，可以通过一个例子来体会它们之间的区别。譬如两个人过河，眼前有一条河，常规思维认为自然要有桥，无桥则无路，思考如何建桥，而超常思维一看建桥有难度，便考虑其他的办法，如乘船等。故常规思维可能会使思维如水过鸭背，点滴不进，从而使谈判陷入僵局，而超常思维则会使思维相互摩擦而产生思维的火花，结出谈判的累累硕果。

▶ 3. 跳跃思维

跳跃思维指在谈判中把事物发展过程的某些内容跳跃过去，而迅速抓住自己想要说明的问题的思维方式。这种思维方式由于能在复杂的事物或大量的信息面前迅速抓住问题的本质，因而，被谈判者普遍采用。

跳跃思维的心理基础是找到要害，一举成功，无论在说明问题还是反击对方时，运用这种思维方式均能取得有利的效果。

▶ 4. 逆向思维

逆向思维指从与对手立场及议题结果对立的角度思考、判断、推理的思维方式。逆向思维是一种违反常规思维的思维方式，是一种强迫性的思维方式，主要手段是反问、否定与反证，既可用于进攻，又可用于防守。在商务谈判中运用逆向思维方式容易发现一些在正常思维条件下不易发现的问题，利用这些问题可以作为与对方讨价还价的条件或筹码。

▶ 5. 快速思维

快速思维指思维的速度快、结论快、反应快。商务谈判中的快速思维，主要针对论题快速地应答或反击，其对象或为某一枝节，或为某一主体，其效力不在于说服对手，主要在于动摇谈判对手的意志。与散射思维不同的是，快速思维可能体现在全方位，也可能仅在于某一点或某一线。快速思维的特点是无论捕捉什么论题，均使思维的羽翼快速启动，迅速有效地攻击对手的某一论点，决不等铺天盖地的信息都收到后再还击。

三、商务谈判者应具备的基本心理素质

在商务谈判过程中会遇到各种阻力和对抗，也会发生突变，谈判者只有具备良好的心理素质，才能承受住各种压力和挑战，取得最后的成功。

▶ 1. 崇高的责任心

崇高的责任心是指谈判者要以极大的热情和全部的精力投入到谈判活动中，以对自己工作高度负责的态度抱定必胜的信念去进行谈判活动。只有这样，才会有勇有谋，百折不挠，达到目标；才能虚怀若谷，大智若愚，取得成功。一个根本不愿意进行谈判，对集体和国家都没有责任心的人，是不会全力以赴代表集体和国家去进行谈判的。在商务谈判

中，有些谈判者不能抵御谈判对手变化多端的攻击，为了个人私欲损公肥私，通过向对手透露情报资料，甚至与对方合伙谋划等方式，使己方丧失有利的谈判地位，使国家、集体蒙受巨大的经济损失。因此，谈判者必须思想过硬，具有强烈的责任感，充分调动谈判者自身的智力因素和其他积极因素，才会以科学严谨、认真负责、求实创新的态度，本着对自己负责、对别人负责、对集体负责、对国家负责的原则，克服一切困难，顺利完成谈判任务。

▶ 2. 足够的耐心

耐心是在心理上战胜谈判对手的一种战术与谋略，也是成功谈判的心理基础。商务谈判不仅是一种智力、技能和实力的比拼，更是一场意志、耐心的较量。有一些重大艰难的商务谈判，往往不是一轮、两轮就能完成的。在一场旷日持久的谈判较量中，对谈判者而言，如果缺乏应有的耐心和意志，就会失去在商务谈判中取胜的主动权。

在商务谈判中，耐心表现在不急于取得谈判的结果，能够很好地掌控自己的情绪，不被对手的情绪牵制和影响，使自己能始终理智地把握正确的谈判方向。此外，有了耐心可以使谈判者避免意气用事，融洽谈判气氛，缓和谈判僵局；有了耐心可以使谈判者更多地倾听对方的诉说，获得更多的信息；有了耐心可以使谈判者更好地克服自身的弱点，增强自控能力，更有效地控制谈判局面。

谈判者在商务谈判中，只有自始至终保持耐心，才能实现目标。需要指出的是，耐心不同于拖延。

▶ 3. 合作的诚心

谈判是两方以上的合作，而合作能否顺利进行，能否取得成功，还取决于双方合作的诚意。诚心，是一种负责的精神，是合作的意向，是诚恳的态度，是谈判双方合作的基础，也是影响打动对手心理的策略武器。也就是说，谈判需要诚心，诚心应贯穿谈判的始终，受诚心支配的谈判心理是保证实现谈判目标的必要条件。要做到有诚心，在具体的活动中，对于对方提出的问题，要及时答复；对方的做法有问题，要适时恰当地提出；自己的做法不妥，要勇于承认和纠正；不轻易许诺，承诺后要认真践诺。

谈判作为一种交往活动是人类自尊需要的满足，要得到别人的尊重，前提是要学会尊重别人。谦虚恭让的谈判风格、优雅得体的举止和豁达宽广的胸怀是一名优秀谈判者所必需的。在谈判过程中，以诚心感动对方，可以使谈判双方互相信任，建立良好的交往关系，有利于谈判的顺利进行。

▶ 4. 果断的决心

果断是一个优秀谈判者应具备的良好心理素质。在商务谈判中，具有果断决心的谈判者能够有效地调动各种内在和外在的力量，共同为谈判的成功服务，因此，外国的许多谈判专家把谈判中具备果断素质的人称为“具有十亿美元头脑的人”。另外，商务谈判是个较量的过程，双方都将面对各方面的压力，所以谈判者要有果断的决心承受这些压力，尤其是面对拖延、时间紧张、失败的时候更是如此。

▶ 5. 必胜的自信心

信心是谈判者从事谈判活动的必备心理要素。信心是人的精神支柱，是人们信仰的具体体现，决定了人的行为活动方式。在商务谈判中，自信心就是谈判者相信自己企业的实力和优势，相信集体的智慧和力量，相信谈判双方的合作意愿，具有说服对方的信心。有

了充足的信心，谈判者才能使自己的才能得到充分展示，自己的潜能得到充分发挥。面对艰辛曲折的商务谈判，只有具备必胜的信心，在谈判前要经常对自己说：“我能行的！”而不是“我能行吗？”才能促使谈判者在艰难的条件下通过坚持不懈的努力走向胜利的彼岸，最终如愿以偿，目标得以实现。所以，无论如何，在商务谈判中，谈判者一定不能表现出信心不足，即使谈判出现十分困难的时候。

当然，在客观现实中，谈判者自信心的获得是建立在充分准备、充分占有信息和对谈判双方实力科学分析和调研的基础上的，而不是靠什么灵丹妙药的赐予，不是盲目的自信，更不是固执自己错误的所谓自信。

▶ 6. 强烈的自尊心

这是谈判者正确对待自己和正确对待谈判对手的良好心理。谈判者首先要有自尊心，维护民族尊严和人格尊严，面对强大的对手不能奴颜婢膝，更不能出卖尊严换取交易的成功，同时谈判者还要尊重对方的意见、观点、习惯和文化观念。在商务谈判中，只有互相尊重、平等相待，才可能保证合作成功。

【案例 3-3】法国盛产葡萄酒，外国的葡萄酒要想打入法国市场是很困难的，然而四川农学院留法研究生李华经过几年的努力，终于使中国的葡萄酒奇迹般地打入了法国市场。可是，中国内地葡萄酒在香港转口时却遇到了麻烦。港方说，按照土酒征 80% 关税、洋酒征 300% 关税的规定，内地的葡萄酒应按洋酒征税。面对这一问题，李华在与港方的谈判中吟出了一句唐诗：“葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催。”并解释说：“这说明中国唐朝就能生产葡萄酒了。唐朝距今已有 1 300 多年了，而英国和法国生产葡萄酒的历史，要比中国晚几个世纪，怎么能说中国葡萄酒是洋酒呢？”一席话驳得港方有关人员哑口无言，只好将中国内地葡萄酒按土酒征税。

（资料来源：李昆益．商务谈判技巧．北京：对外经济贸易大学出版社，2007）

总之，知识的增长主要靠自己有心积累，要观察细一点，考虑多一点，平时多听、多学、多分析、多实践。同时，谈判者应该谦虚好学，善于从各个方面专家那里汲取所需要的知识。这样，天长日久，日积月累，知识就会丰富起来，就能得心应手地驾驭谈判的过程。

任务小结

人的思维过程，从思维形式来说，就是运用概念进行判断、推理、论证的过程。在这个过程中，概念是思维的出发点，并由它组成判断，由判断组成推理，再由推理组成论证。这四个逻辑范畴既是谈判思维过程的四个环节，也是谈判思维的四个基本要素。

思维是人类的精神活动，是社会实践和文化濡染的产物。谈判实践中，思维的表现形式是异彩纷呈的，主要包括散射思维、超常思维、跳跃思维、逆向思维、快速思维等几种类型。

在商务谈判过程中会遇到各种阻力和对抗，也会发生突变，谈判者只有具备良好的心理素质，才能承受住各种压力和挑战，取得最后的成功。

自测题

1. 怎样正确理解商务谈判的思维？
2. 简述商务谈判者应具备的心理素质。

案例分析

自1949年中华人民共和国成立后，以美国为首的资本主义国家就开始对中国进行全面封锁，实行孤立中国的政策，但近二十年的孤立、隔绝，中国不但没有倒下，反倒日益强大，这使美国一些政治家开始重新认识中国在世界上的地位。1967年，准备竞选美国总统的尼克松发表了一篇题为《越战之后的亚洲》的文章，引起了毛泽东的注意，尼克松在文章中指出打开迈向中国之路的重要性。毛泽东敏锐地意识到，如果尼克松上台，美国有可能改变对华政策。

1968年11月，尼克松大选获胜不到三周，中国驻波兰临时代办就致函美国驻波兰大使，建议中美双方举行大使级会谈，美方立即予以回应，至此双方开始了富有诚意的对话。1970年，中美两国举行了大使级会谈，第一次面对面地表明了愿意改善关系的愿望。1971年7月，尼克松的私人特使基辛格博士到北京访问，为中美双方建交迈出了实质性的一步。1972年2月，尼克松来华访问，开创了中美关系的新纪元。虽然双方的分歧和隔阂较大，但是两国领导人都认识到，合作是主要的，其他一切都可以为此让路。在双方谈判者的艰苦努力下，终于有了中美两国的《联合公报》，为1978年中美两国建交奠定了基础。

中美建交谈判的成功与双方的努力、时机的成熟都是分不开的，但最重要的是双方建交的意愿。在这种意愿下，两国领导人和参与谈判的人员克服了局外人难以想象的困难和障碍，创造了举世震惊的神话。

（资料来源：王淑贤．商务谈判理论与实务．北京：经济管理出版社，2003）

问题：

请分析毛泽东和尼克松所使用的心理战术。

实训题

假如你是一家公司的推销员，你会采取什么样的谈判方式来说服对方？以小组为单位讨论，并进行现场模拟演示，说出你的想法。