



再也没有 谈不成的事

哈佛法学院教你如何开口，
解决身边的大小事

李敬合 著

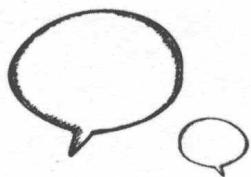
用哈佛最专业的知识，
解决你最实际的事——

谈项目、谈订单、谈加薪、
谈对象、谈辞退、谈交际……
会谈的、都不是难事！

再也没有 谈不成的事

ZAI YE MEIYOU
TAN BU CHENG DE SHI

李敬合◎



北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

再也没有谈不成的事/李敬合著. ——长春: 北方
妇女儿童出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5385-8976-4

I. ①再… II. ①李… III. ①谈判学—通俗读物
IV. ①C912.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第301432号

出版人	刘刚
出版统筹	师晓晖
策 划	慢半拍·马百岗
责任编辑	张晓峰
封面设计	蔡小波
开 本	700mm×1000mm 1/16
印 张	14.5
字 数	240千字
印 刷	北京中科印刷有限公司
版 次	2015年3月第1版
印 次	2015年3月第1次印刷
出 版	北方妇女儿童出版社
发 行	北方妇女儿童出版社
地 址	长春市人民大街4646号
	邮 编: 130021
电 话	编辑部: 0431-86037512
	发行科: 0431-85640624
定 价	32.80元

序章 当你和另一个人讨论一件事情的时候，谈判就已经悄然发生了

在生活中，谈判不仅仅是商务人士的事，也不仅仅是处理危机的手段。谈判是无处不在的，无论什么时候，当你和另一个人面对面地讨论一件事情的时候，谈判就可能已经悄然地发生了。这个时候，如果你没有技巧，或被情绪影响，或越谈越极端，那么就有可能落于下风。

现实社会其实就是一个大谈判桌，谈判的事物可大可小，大到解决国际争端，小到协调人际关系，生活中一切都需借助谈判。你看中了一套房子，而卖家却意外地棘手，他咬着自己的高价不放松，而你又想用尽量低廉的价格从对方的手中获取自己的所爱，这就需要谈判；你发生了一起交通意外，这时你和对方都想尽可能避开最大的责任，获得相应的利益补偿，这也需要谈判；你在公司待了5年，觉得自己应该获得与劳动相应的报酬，你去找老板提加薪的事，这仍然需要谈判。所以，谈判不仅仅是美国国务卿与苏联外长就限制核武器达成协议，更不仅仅

是几家石油公司计划联合勘探近海石油。

哈佛谈判小组所著的《谈判力》中认为，每个人每天都要与别人进行谈判，比如，你会问你的爱人“亲爱的，我们去哪儿吃饭……”或者，你会对你的孩子说“宝贝，我觉得现在是你熄灯睡觉的时间了……”谈判是从别人那里获取自己所需的一个基本途径，是与谈判对象存在相同或不同利益时寻求解决方案的交流过程。

现代人十分注重自身的权利和利益，所以，冲突日益增多，需要谈判的场合也越来越多。大家都希望自己不受束缚，能够做自己想做的事情，做自己想做的决定，而不希望唯别人是从。但是，由于人与人之间的不同，我们需要用谈判来消除分歧。不论是在商界、政界还是家庭中，人们更多的是通过谈判来解决问题、做出决定。

谈判的内容极其广泛，很难用一两句话准确、充分地表达谈判的全部内涵，所以，要给谈判下一个准确的定义，并不是件容易的事情。谈判有广义与狭义之分，广义的谈判是包括除正式场合下的谈判以及除此之外的一切协商、交涉、商量、磋商，等等。狭义的谈判仅仅指正式场合下的谈判。我们可以提取一些比较明显的特征，来初步认知一下谈判的概念。

谈判是两方以上的交际活动

当一方想从对方手上获得自己所需，并为此而努力进行协商、辩论、试图说服对方的时候，谈判才能够成立。比如，商品交换中买方卖方的谈判，只有买方或者只有卖方时，谈判不可能进行；当卖方不能提供买方需要的产品时，或者买方完全没有可能购买卖方的产品时，也不会存在谈判。

谈判是一种协调行为的过程

谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。由于谈判参与方的观点、立场、利益不一样，所以，他们之间势必会产生冲突和矛盾，但是，为了让谈话能够和平地进行下去，

为了找到一个利益共同点，从而满足各自的要求，参与方就不得不相互协调。解决问题、协调矛盾，不可能一蹴而就，总需要一个过程，这个过程往往随着新问题、新矛盾的出现而不断重复。

谈判也与建立或改善人们的社会关系有关

社会是一个复杂的关系网，就商业活动来说，买方和卖方之间进行的看似是简单的商品交易行为，但实际上是买方与卖方之间的关系建立与改善的结果。简单些说，当两家公司之间有良好的信任关系，他们的谈判往往比较顺利。这也就是为什么很多公司进行商业谈判的时候，会在一开始尽量避免直接冲突，而是与对方建立良好的关系。人是感性动物，微妙的情绪、情感有可能会影响到一件事的结果，所以，很多愿意长久合作的商家，都会在谈判中建立或改善彼此的关系，促进谈判的成功，同时，这种关系又为下一次谈判建立了良好的基础。

利益是谈判的核心点

谈判者的目标就是满足自己的利益和需求，这是人们进行谈判的动机，也是谈判产生的原因。你和路边摊的小贩讨价还价，是为了用最低的价钱买到心仪的商品，但是小贩希望卖一个好价钱。你们都需要，你需要商品，他需要货币，但是，在钱这个利益上有不同的立场，所以，你们要为自己的利益辩护，要说服对方。这里，交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要产生的原因是人们想满足自己的某种利益，这些利益包含的内容非常广泛：有物质的、精神的，有组织的、个人的等。当需要无法通过自身而需要他人的合作才能满足时，就要借助谈判的方式来实现，而且，需要越强烈，谈判的要求越迫切。

综上所述，我们认为谈判是参与各方出于某种需要，在一定时空条件下，采取协调行为的过程。

谈判类型	利益目标	举 例	谈判参与人员
商业谈判	公司之间谈判的动机通常是为了赢利。	为满足客户需求而赢得一份合同；安排交货与服务时间；就产品质量和价格达成一致意见。	管理人员 厂商 客户 政府 工会 法律顾问
法律谈判	这类谈判通常是正式的，并具有法律约束力。对事例的争辩与讨论主要问题一样重要。	遵守地方与国家的既定法规；与主管部门沟通（如反托拉斯机构）。	地方政府 国家政府 主管部门 管理人员
管理谈判	这种谈判涉及组织内部问题和员工之间的工作关系。	商定薪水、合同条款和工作条件；界定工作角色和职责范围；要求加班增加产出。	管理人员 员工 工会 法律顾问
日常谈判	这类谈判主要用于人际关系的建立和改善。	夫妻协议性的对话；推销人员的产品推销。	家人 朋友 陌生人

目 录 contents

序章 当你和另一个人讨论一件事情的时候，
谈判就已经悄然发生了

第一章 谈判、谈判，谈的到底是什么

你想要得到什么：理想目标、实际需求目标、

可接受目标、底线目标 / 002

搞清楚 4 个问题就没有谈不成的事 / 005

谈判中的主动权 / 008

谈靠技巧，赢靠准备 / 012

第二章 别争对错，先了解彼此的故事

如果说谈判有秘诀的话，那就是站在对方立场上

认识和思考问题 / 018

对事不对人：不把对方的否定意见当成抵触 / 021

不要假设对方是故意的 / 025

事先做好合理的假设 / 028

第三章

谈判高手眼中只有利益没有立场

谈判中最大的危机，就是我们过于重视彼此的立场 / 032

立场对立也可以找到共同利益 / 038

提出创意性方案，收获你的利益 / 041

第四章

何时谈？何时放下：控制好谈判的时间

在谈判中，你要做时间的控制者，而不是被时间控制 / 048

掌控谈判的节奏 / 051

在“最后期限”上动脑筋 / 054

拖延战术 / 058

第五章

懂得让步的人是聪明的， 这是把决定谈判走向的主动权握在自己手上

你永远无法保证你的妥协示好能够收到效果 / 064

你可以让步，但是你必须让对方知道，

你的妥协是要对方付出代价的 / 067

经典的让步策略 / 071

必要时，使用“破釜沉舟战术” / 076

第六章

控制情绪，否则会被情绪控制

情绪可以作为迷惑对方的一种技巧 / 080

当情绪性僵局出现时，你该怎么办？ / 084

忍不住的时候，用谈判初衷灭灭火 / 088

以冷静的言辞相威胁，被证明是让对方
就范的最有效手段 / 093
分歧不在事实本身，而在思考方式不同 / 096

第七章 理性之外的谈判

“情感”攻略 / 102
别让文化差异成为谈判障碍 / 111
“面对面”并非最好的谈判方式 / 115

第八章 解决问题：由你主动开始

“赢—赢”模式，双方都有收获 / 120
谈判时将对方的需要纳入考虑范围，
谈判就已成功了一半 / 123
“对半切”并不是最完美的解决方案 / 127
先把蛋糕做大，再做利益分割 / 130
三维谈判视角 / 133

第九章 表达：清楚、有力地为自己说话

嘴巴能否清晰地表达观点，取决于大脑对
该观点的梳理程度 / 140
学习型倾听：先听懂，后说话 / 145
有教养的头脑的第一个标志就是善于提问 / 150
巧妙回答问题的技巧 / 154
拒绝：同样的一个“不”字，用不一样的方式说出来，
结果是不一样的 / 158

第十章 当谈判遇到冲突，怎么谈

在冲突中转变观念 / 162

“请”出权威的第三方 / 165

不要把对方想象成敌人 / 169

主动说出对方的反对意见 / 172

影子谈判：改变游戏规则 / 175

第十一章 谈不下去时，先暂停一下

找出决定权到底在哪儿 / 180

即使到最后一秒，也力争让对方再做出“小的让步” / 183

“换挡”：调整议题 / 187

签约不是结束 / 191

第十二章 不同场合的谈判

不同的对手，不同的策略 / 196

如何与咄咄逼人的客户谈判 / 200

推销时，好话人人都爱听 / 203

如何谈加薪 / 206

辞退员工的谈判技巧 / 210

如何不伤人地拒绝求爱 / 213

面对危机时 / 218

第一章

谈判、谈判，谈的到底是什么

谈判的定义	谈判的特征	谈判的类型
谈判是指两个或两个以上当事人，为了达到共同或相互利益的目的，通过协商、讨论、妥协、合作等方式，解决争议、达成协议的过程。	1. 谈判是一种自愿的行为。 2. 谈判是一种互利的行为。 3. 谈判是一种合作的行为。 4. 谈判是一种妥协的行为。 5. 谈判是一种协商的行为。	1. 按谈判主体的数量分：一对一谈判、一对多谈判、多对多谈判。 2. 按谈判主体的身份分：个人谈判、组织谈判。 3. 按谈判的内容分：经济谈判、政治谈判、军事谈判、外交谈判、文化谈判、体育谈判、宗教谈判、法律谈判、医学谈判、教育谈判、科技谈判、环保谈判、社会谈判、国际谈判、国内谈判。 4. 按谈判的场合分：正式谈判、非正式谈判。 5. 按谈判的时间分：长期谈判、短期谈判。 6. 按谈判的结果分：成功谈判、失败谈判。

你想要得到什么：理想目标、实际需求目标、可接受目标、底线目标

无论什么形式的谈判，谈判方都会对对方有所需求，也就是说，谈判者都有自己的谈判目标。谈判的最高目标就是谈判者最想要达到的理想化结果。其实，在谈判中，很少有谈判者会有什么特定的、具体的最高目标。例如，你要去买房，你会希望房子的价钱越低越好，你甚至希望1美元就可以买下房子，当然，这是天方夜谭。我们的谈判目标很多时候是建立在理想化的基础上的，那不现实。所以，当我们说到最高目标时，应该是建立在现实的、可实现的基础之上的。

那么，谈判之中的目标都有哪些呢？我们可以从谈判目标的理想程度，将其大致分为四种：理想目标、实际需求目标、可接受目标、底线目标。下面我们用表格来具体说明一下这四类目标内容（目标的具体内容）和可行性（目标在谈判过程中的实际价值和可行程度）。

目标类型	目标内容	可行性
理想目标	对谈判某方最有利的理想目标，即在满足某方实际需求利益之外，还有一个附加值。	实现可能性小，但提出有利于扩大己方的谈判空间，有利于下调目标。
实际需求目标	谈判各方根据主观和客观因素，考虑到各方面的情况而制定的目标。	经过科学论证、预测及核算后，纳入谈判计划的谈判目标。
可接受目标	能满足谈判某方部分需求。	实现部分经济利益的目标。
底线目标	谈判某方必须达到的原则目标。	做出最大让步后的底线，过于妥协反而会有损利益。

确定了不同程度的谈判目标后，我们就可以考虑如何在获得最大利益的前提下，制定谈判目标。正确的目标制定能够有效引导之后的谈判方向，甚至影响谈判的最终结果。下面是思考和制定目标的流程表，我们可以看看：

自己需要什么：有什么是对你非常重要且不可妥协的，这就是你谈判的底线。



事分轻重：将自己在谈判当中想要达到的全部目标分解成若干组成部分，考虑一下，哪一部分需要首先考虑；哪一部分位居其次；哪一部分最后考虑。



自己为什么需要它：对你而言，得到的结果对你有什么用。了解你想得到某样东西的原因，可能会有助于你达到隐蔽的目的，即使这些原因你未曾有意识地考虑。



不能接受什么：有一定要达成的东西，也有必然不能侵犯的东西，考虑自己在谈判中的底线。什么时候你应终止谈判；什么时候可以说“是”，什么时候可以说“不”；什么时候态度必须强硬；不要将时间和精力花在毫无意义的事上。



目标如果没有实现怎么办：考虑到目标实现不了的最坏结果，自己能接受或不能接受，可采取哪些措施。预料可能出现的结果，找到最好的办法。

当然，我们可以换一个角度来看目标制定这个问题。你能制定目标，你的对手也会，但是，无论是商场上的合作伙伴、客户，还是日常生活中的同事朋友，都不存在完全对立的利益。所以，谈判前的目标制定也

不存在完全的对立。谈判是要既满足自己的需求，又能够让对方获得相应的利益，从而形成双赢的局面。谈判的有效目标，就是能够从人性化、人情化的视野，多给对方一点尊重、多给对方一点空间、多给对方一点利益、多给对方一些机会。当初 IBM 公司在谈判中没有给予比尔·盖茨应有的重视和尊重，才造成日后微软在视窗领域的独霸天下。所以，目标应该建立在双方协议的基础上，而不是建立在压倒性的胜利上。同时，参与谈判的各方均有利可得，均愿意加入谈判、参与协议，这是一种非常圆满的目标。不能因为其他各方弱小，就忽略他们的存在和利益。中国加入 WTO 的谈判，可谓是典型的马拉松式谈判，历经 8 年，终于在多方的协调、妥协、折中、让步下，实现了协定的签订，获得多赢。

不论何种谈判，目标既要明确又要适度，这是你自己能够掌控谈判的表现。你知道哪一步可以继续，哪一步必须停止，哪些时候必须紧逼，哪些时候必须放松。哪怕之后出现了预料之中的成功，也应该克制自己的情绪。

搞清楚 4 个问题就没有谈不成的事

在谈判开始前，有多少人问过自己这 4 个问题：

你對自己了解多少？

你对对方了解多少？

你认为对方了解你多少？

你认为对方对自身了解多少？

不同立场的人，想法自然有差异，哪怕同一立场的人，观点也会不尽相同。所以，当我们认知到这个“个别差异”的事实时，我们更要将以上问题活用到谈判中，做谈判前的必要准备。

首先，明确自身的立场。

无论谈判的时间长短，内容单纯或复杂，我们都要考虑到一点，那就是在这次谈判中，我们和对方是平等的还是不平等的——我们是处于优势还是劣势。你需要从不同的视角来详尽了解这次谈话的实质。

威力公司和菲利普斯特公司是合作伙伴。威力是零件制造商，菲利普斯特则购其零件制成商品出售。菲利普斯特公司正与包括威力公司在内的多家零件制造商洽谈承购事宜，威力无论从资历上还是质量上，都是首屈一指的。如果威力能够认识到自身所处的优势地位，那么，他们可以坚持自己所提出的交货时间、付款方式以及其他有利于自己的条件。以菲利普斯特所处的“挨打”地位来看，他们或许能够最大限度地满足

威力。但是，如果威力低估了自己的实力，必然不敢以强硬的态度来坚持其所提出的条件，最后自然无法以“速战速决”的方式达成协议。我们从中可以了解到“正确地分析自身的实力”是何等重要。

其次，高估对手并洞悉对方的思考模式。

当我们一时无法了解对手的信息和实力时，我们可以先将对方看成与我们实力相当甚至实力高于我们的对手。这是一种策略，也是一种态度。不高估自己，不低估对方，别让“不过如此”成为你对对方的评价，无论这是对方给你的烟幕弹，还是真实情况。你要做的是一直保持警惕的状态。

如果与谈判对手接触过，那不妨再翻阅一下当时的谈判记录。如果双方素昧平生，则可以从与对方谈判过的人那儿获得信息。另外，从图书馆或对方所属的机关，也能找到若干基本资料，如谈判对手的年龄、经历、教育程度、特殊专长，等等，根据这些，谈判对手的轮廓便呼之欲出了。事前搜集资料，再加上实际接触中的观察所得，这对判断一个人来说，应该足够了。

当我们做好了心理准备，同时，也对对方有了一个大致的了解，就可以根据对方的个性、特点、行事风格来制订相应的应对措施。

最后，适当地展示自己。

我们要给对方一种印象——这种印象可以是我们的迷惑对方的手段，也可以是一种真实实力的展现，无论哪一种，在特定的情况下，我们需要把自己“拿”出来给对方看。这就是在以上两点基础上对谈判的操纵和掌控，正因为你对自己和对方都有了一定的了解，你才能完成这种形象展示。比如，你想要让对方产生一种“我的对手正处于下风”或者“他现在很焦虑，肯定已经受到了情绪影响”的印象，你就可以表现出相