

谈判的真理

破解谈判密码，放之四海而皆准的谈判法则

THE TRUTH ABOUT NEGOTIATIONS

莉·汤普森 (Leigh Thompson) 著
康蓉 吴越 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

大师讲真理丛书

谈判的真理

破解谈判密码，放之四海而皆准的谈判法则

THE TRUTH ABOUT
NEGOTIATIONS

莉·汤普森 (Leigh Thompson) 著

康蓉 吴越 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

谈判的真理 / (美) 汤普森 (Leigh Thompson) 著; 康蓉, 吴越译.

—北京: 当代中国出版社, 2008.6

书名原文: The Truth about Negotiation

(大师讲真理丛书)

ISBN 978-7-80170-715-4

I. 谈… II. ①汤… ②康… ③吴… III. 企业—谈判—通俗读物

IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 090123 号

Authorized translation from the English language edition, entitled TRUTH ABOUT
NEGOTIATION, THE, 1E, 9780136007364 by THOMPSON, LEIGH, published by Pearson Education,
Inc, publishing as FT Press, Copyright ©2008 Leigh Thompson
CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and
CONTEMPORARY CHINA PUBLISHING HOUSE Copyright ©2008
©2008 中文简体字版专有出版权属当代中国出版社
未经版权所有人书面同意, 不得以任何手段复制本书任何部分
版权合同登记号 图字: 01-2008-3198

出版人 周五一
策划编辑 闻洁
责任编辑 黄姗姗 闻洁 宗边
责任校对 王小芸 郭雪
装帧设计 耀午书装
出版发行 当代中国出版社
地址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572152 66572154 66572155
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印刷 北京振兴华印刷厂
开本 880×1230 毫米 1/32
印张 6 印张 2 插页 72 千字
版次 2008 年 6 月第 1 版
印次 2008 年 6 月第 1 次印刷
定价 25.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请拨打(010)66572159 转出版部

对《谈判的真理》的评议

我们时常认为,谈判针对的是单一问题,这样谈判就变成了零和的游戏。这本书拓宽了我们的思路,让我们在坚持自己公平利益的同时,同样努力地去创造价值、改进谈判的总体效果。这是所有谈判者的一本必读书。

——安东尼·圣地亚哥

施贵宝公司全球采购及供货商管理部 副总裁

这 53 条真理精准地揭示了谈判的艺术及原理。这是职业销售人员的一本必读书,但是无论你是谁,只要我希望成为更好的谈判者,本书都同样非常有益。

——克里斯·韦伯

微软公司西部地区 副总裁

这本书非常好地总结了各种实用的谈判工具和技巧,适用范围极广,让人们在实现双赢的解决方案时,能够保持长久合作的关系。它还通过实例证明什么是谈判的成功之道——还包括应该避免的问题。

——拉塞尔·德索扎

贺曼贺卡公司国际信贷经理

前言

每天你花在谈判上的时间比开车上班都要多。我们大多数人对待开车的态度是很严谨的：比如我们要学车、练车，还要参加驾驶考试。我们拥有驾照、保险、汽车，甚至还有很好用的导航系统；我们清楚行车的规则，希望不守交通规则的人被拦下并受到处罚。所有这一切都不必使我们彻夜难眠，不必为开车上班而忧心忡忡。我们装备齐全，对自己正在做的事情了如指掌，于是我们一切顺利。因为准备好了，所以我们非常安心。

每天去谈判也应该如此。但是，如果你像大多数人那样，就会没完没了地担心即将来临的谈判。“我应该说些什么？”“我是否应该首先开口？”“如果他们不接受我的提议，我该怎么办？”等等。

这本书就是要告诉你如何做好准备，在最艰难的状况下，应对最棘手的谈判。

人们随时都有可能需要与人谈判——有时一天一次，有时更多。在没有他人的配合就无法达到目标时，你被迫去谈判。也许你并不是在就人质问题展开谈判，也许你也不是为公司价值数百万美元的产品或服务拍板决定，但是让自己和对手都感觉到你是赢家，这个结论的重要性不亚于你的平安、健康以及工作效率。例如，假如你的目标是安安静静地吃饭，而你年幼的孩子却要求你为他修玩具，或者陪他玩儿，那么你就必须进行谈判。

如果你的目标是卖掉你的房屋，搬到更好的地方去，但是得背负巨额贷款，那么你就必须和可能根本就不想搬走的抠门太太谈判。有时候，在你最不希望的情况下，你也被迫参与谈判——例如，你认为是自己的东西，有人竟

然想拿走。想象一下，你的合作伙伴宣布希望“重新考虑一下”双方的责任，而你认为这些责任双方均已认可了。或者在一场异常的暴风雨过后，你的邻居说该由你来修理倒了的篱笆。

我在本书中提出一个很简单的问题：“在需要谈判时，你是否立刻就能准备好？”如果你的答案不是“当然是的”，那么就请继续读下去。如果在谈判一些大事时出错，例如薪酬谈判、买房和买车，那么未来几年你的经济状况将会受到负面影响。你挣钱买到食物的能力会影响你的生活质量，而是否能够安静优雅地享用它同样也会影响你的生活质量。从这个意义上讲，了解在职场和在家中如何进行谈判，对于平和心灵以及享受生活都是非常有益的。

这本书有三个特点：首先，它给出了一个适用于任何谈判的策略方案。我摒弃了一个错误的观点，即从本质上讲，会议室中的谈判或者房地产交易谈判，和薪酬谈判以及学校和社区的谈判……当然还有夫妻之间以及与孩子之间的谈判，是不一样的。极有可能的情况是，如果你非常擅长房地产交易谈判，那么在与为慈善募捐筹备食物的人谈判时，你也会有不俗的表现。

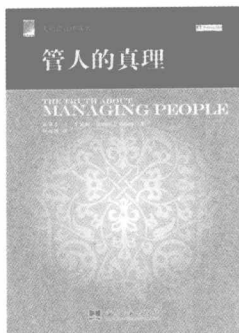
其次，这本书聚焦于任何谈判都需要完成的两个关键任务：（1）如何通过给对方提供精心收集的信息，开创双赢的交易；（2）如何有效地提出要求，实现双赢。

最后，本书还讲到如何处理一些不那么顺利的状况，例如你什么时候发出威胁（非你本意），如何与你不信任的人建立相互信任的关系，如何在恰当的时候撤出，以及如何与你不喜欢的人谈判，还有如何与你非常喜欢的人谈判。

谈判可能听上去令人畏惧，但是如果你见多识广、不断练习，时刻准备好，那么你就会获得成功。这是一条真理。

莉·汤普森 (Leigh Thompson)

《大师讲真理丛书》简介



《管人的真理》(第2版)

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

管理之难莫过于管人，管人之难莫过于管心。领导者如何才能从繁杂的管理事务中抽身，实现有效的领导与决策？管理学大师斯蒂芬·罗宾斯为你揭秘管人的真理，你怎能错过？



《谈判的真理》

莉·汤普森 (Leigh Thompson) 著

生活和职场中谈判无处不在，想要别人都按照你的意志行动吗？看看这本彻底颠覆你谈判观念和风格的书吧，你会发现，原来谈判既可以如此简单，又可以实现双赢。

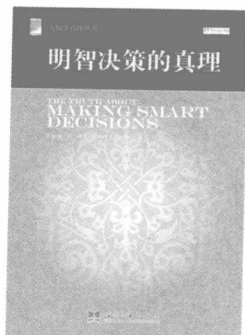


《选人的真理》

凯茜·菲奥克 (Cathy Fyock) 著

卓越的商业成功始于卓越的人才竞争，企业比拼智力的时代，成功的管理者都渴望优秀的员工，你必须胜出。那么先从学习选人开始吧。

《大师讲真理丛书》简介



《明智决策的真理》

罗伯特·E·冈瑟 (Robert E. Gunther) 著

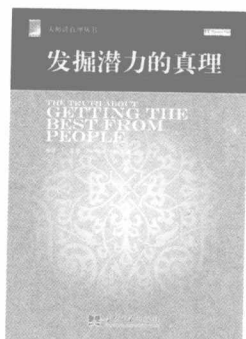
我们每天都在做决策，为什么有的决策成功，有的失败？决策为什么需要远见和真实？本书提示你：决策先要回到你自己，相信直觉的力量，才能避免决策陷阱，降低失败的成本。



《掌控变化的真理》

威廉·S·凯恩 (William S. Kane) 著

变化是唯一不变的真理。机会无处不在，要想掌控变化，你必须走在变化的前面，在接受改变和惧怕改变之间主动决断。相信自己，但不要依赖现代科技；重视多样化却不要偏离目的，创建你的企业文化不要回头。



《发掘潜力的真理》

玛莎·I·芬尼 (Martha I. Finney) 著

恭喜你招聘到了合适的员工！如何让他们使出浑身解数为你工作？看看这本从心灵到身体，从精神到物质教你怎样发掘人性潜力的书吧，相信你一定会有所感悟，原来这些真理也是针对自己的。

目 录

真理 1	时间紧迫也要为谈判做好准备	1
真理 2	谈判能力不是天赋	5
真理 3	演练不等于准备	8
真理 4	首先出价必须有效且合适	12
真理 5	错过首先出价的应对策略	15
真理 6	在强硬与温和间寻找平衡	18
真理 7	谈判中需要避开的四个障碍	21
真理 8	不要陷入谈判的误区	25
真理 9	确定谈判协议最佳替代方案	29
真理 10	不断改善谈判协议最佳替代方案	32
真理 11	隐藏自己的谈判协议最佳替代方案	35
真理 12	不要在谈判协议最佳替代方案上说谎	38
真理 13	暗示自己的谈判协议最佳替代方案	41
真理 14	研究对方的谈判协议最佳替代方案	44
真理 15	开发保留价格	46
真理 16	谈判中时刻关注自己的保留点	49
真理 17	寻找合适的期望点	52
真理 18	学会适当让步	56
真理 19	确定双方让步的幅度	60
真理 20	充分利用谈判前的活动	63
真理 21	在谈判中保持主动	66
真理 22	谈判后的活动不容忽视	69
真理 23	双赢的具体表现	72
真理 24	追求最优化的谈判结果	75
真理 25	向变和谈判转变	79
真理 26	三个原则实现双赢	82

真理 27	向对方坦白利益所在	86
真理 28	把问题组合起来谈判	89
真理 29	尽量兼顾双方的利益	94
真理 30	提供价值相等的多种方案	97
真理 31	改进结果让双方都获利	100
真理 32	附加条件帮助实现双赢	103
真理 33	做有胆识的谈判者	107
真理 34	把对方想成和你一样聪明	110
真理 35	强化某种行为以达成目标	113
真理 36	寻找双方的共同之处	116
真理 37	适当准确地出价	119
真理 38	确定自己的参照点	122
真理 39	策略性地表现情感	126
真理 40	适当运用利益、权利和强力	128
真理 41	不要轻易使用强力	132
真理 42	保护对方的自尊	134
真理 43	避免负面情绪的影响	138
真理 44	明确自己的目标	142
真理 45	组建成功的谈判团队	146
真理 46	虚拟团队带来谈判优势	149
真理 47	女性化行为在谈判中具有优势	152
真理 48	文化差异将影响谈判	155
真理 49	有针对性地选择策略	158
真理 50	不同交流方式可以建立相同的和谐关系	161
真理 51	谈判者的声誉至关重要	165
真理 52	构建相互信任的关系	168
真理 53	修复已破坏的信任关系	171
参考文献		174
致谢		180
译后记		181

真理

1

时间紧迫也要为谈判做好准备

谈

判并不会只发生在二手车市场、会议室或者律师的办公室里。每天你都在与人谈判：例如和爱人商讨谁干哪些家务活儿、与同事商量谁来接客户的电话，或者和孩子商定上床睡觉的最

佳时间。无论何时，只要你需要别人合作才能实现目标，你就必须与人谈判。

有时候，你有充分的时间来为谈判做准备。但是还有一些时候你觉得措手不及：例如你接到一个老朋友打来的电话，他告诉你有一个“非常好的”生意机会；或者同事发来一封让你烦心的电子邮件，他想“夺人之美”；也许你的保姆或助理威胁说要离开，除非你给她涨工资，或者给她放三周的假。当你面临这些状况时，你可能会感觉到自己没有时间为谈判做任何准备工作。

但是，即使你只有一个小时——或者只有一小会儿——来做准备工作，也有几个关键步骤你必须重视：

1. 明确自己的关键目标；
2. 绞尽脑汁列出你的其他选择；
3. 计划你的开场白。

明确你的目标

谈判者往往会很快摆开架势，提出一个观点。这种架势代表的是一种要求，例如，“我要奖金！”而直白地提出观点是有危险性的，对方有可能也摆出架势抛出一个观点，例如对方会说：“没门儿，我没有奖金给你！”

相反，那些不直接提出要求、而是关注自己实际利益的谈判者却通常会达到目的。真正的目标反映的是谈判者的兴趣所在，回答的是“为什么”这个问题。我们举个例

无论何时，只要
你需要别人合作才能
实现目标，你就必须
与人谈判

子：两个同事商量谁来使用办公套间中更宽敞的那间。两个人很容易都会说：“我想要那间大办公室。”这就是一种要求。如果这两位同事清楚地说明为什么他们想要大办公室，那么他们就离目标很近了。例如，其中一位想要大办公室的原因在于她的工作非常紧迫，必须召集小组开会，而目前会议室无法安排，如果她有个大办公室，她就可以在大办公室里召集小组会议了；而另一位同事想要这间办公室的原因可能是希望给重要的客户留下好的印象。

虽然人们的要求可能是不相容的，但是他们的目标有可能是相容的，或者至少是可以互补的。例如，假如这两位同事清楚地说明自己的目的，那么他们就有可能创造性地找出一个办法，即两人可以分享一间办公室，把另一间大办公室留作开会和接待客户使用。

虽然人们的要求可能是不相容的，但是他们的目标有可能是相容的，或者至少是可以互补的

绞尽脑汁列出你的其他选择

谈判的结果并不总是令双方都满意的。一位同事有可能强行占用了那间大办公室；保姆也有可能离开；公司有可能不采纳你的建议等等。所以你需要思考这个令人头痛的问题，那就是如果不能达成协议，你要怎么办。简而言之，你的备选行动方案是什么？就谈判中的备选方案而言，绝大多数人存在视野狭隘的问题。他们只关注自己的要求，他们像在树林里，根本无法看清所有的不同出路。你可以遵循“头脑风暴法”的4条基本原则来确定你的备选方案^[1]：

- 搁置你最初的判断，把浮现在脑海里的所有备选方案都列出来，即使是那些不靠谱的，也要写下来；

- 争取以量取胜——通常情况下，好主意总是来源于许多傻乎乎的想法；
- 最后再进行判断和评价；
- 把不同的选择进行一番混合、搭配与组合。

计划你的开场白

你的开场白应该非常清楚地提出你的目标，并交代如何实现这个目标（“我想要边上那间办公室，因为在办公室里我的客户是最多的，而且现在这个地方太小了，我的小组坐不下”）。你不必一见到对方，就冲口说出你的开场白。但是，在你们寒暄过后，或者对方在桌上放了点什么东西后，你就该言归正传了。你的开场白应该代表你最理想的状况。把它说清楚，但是不要摆出架势，提出要求。下面是一种直接但不咄咄逼人的说法，“为了方便我们讨论，我提出一套适合我的条款……”或者“我希望尊重您的时间，所以我已经准备好了一份提案，希望得到您的反馈意见……”

针对自己的利益，你要立场坚定，但是关于获得这些利益的方式，你要灵活处理。不要提那种非此即彼的要求。如果在谈判前你感到会咄咄逼人，或者心中有气，那么找一个你亲近的人（例如爱人或朋友），先演练一下开场白——即使你并不是特别关心谈判对手。如果你提出的观点不尊重对方、或者非此即彼，那么面临的危险就是绝大多数人都会选择半途放弃跟你谈判。

真理

2

谈判能力不是天赋

我 从来没有遇到过一个天生的谈判高手。我见过的优秀谈判者都是后天磨炼的，而不是天生如此。人们可以通过各种刻意的努力调整自己，有所进步。实际上，那正是成为谈判高手的唯一途径。

我见过的优秀谈判者都是后天磨炼的，而不是天生如此

但是，有许多人都认为谈判能力取决于个人的基因，谈判能力与领导才能一样，都是与生俱来的。

你不必大费周折就能够了解到，恰当的经历能够显著提高你谈判的结果。就提高谈判技巧的经验而言，“秘诀”就是被称为“I-C-E”的规则：

- **I: 立刻** (immediate) 给出反馈（最好在 1 个小时之内）；
- **C: 清楚** (clear) 反馈意见是要清楚到无以争辩的境地；
- **E: 有效** (effective) 给谈判者提供更加有效的工具。

谈判是一种你可以通过练习有所提高的活动。如果有人可以在模拟谈判练习结束后立刻（20 分钟内）给你打分，并尽可能清楚地分析你的分值，同时向你提供一些方法，使你不再重复犯过的错误，谈判的技巧会通过这种反复得到提高。在这种情况下，人们的分值通常提高得非常快，平均都超过 20%。

在阅读本书的时候，我给你一条建议：“练习”。这条建议是给问及如何才能在卡内基音乐厅演奏的人的。试验每一条真理中涉及的技巧，如果有可能，尽量快地取得清楚的反馈意见，用不了多长时间你就会发现自己变得越来越有效率了。尝试个人之间的谈判，并测试自己的表现。在试验各种观点和技巧方面，你投入的时间和精力越多，你的准备就越充分。

在一生中，你是否能在非常重要的一些谈判中表现不俗，并不取决于你的总体个性或遗传基因，而更多取决于一个非常简单的因素：你提高自己水平的主动性是强还是弱。