

哈佛大学国际谈判课学术顾问权威作品
庆应义塾大学深受欢迎的谈判课

谈判 就是搞定人

[日] 田村次朗 隅田浩司◎著
孙 律◎译

Negotiation Is To Satisfy Everybody

战略的交涉入门

针对**14类**常见谈判套路，提出**36种**灵活应对妙法
学会见招拆招，破解套路，掌握谈判的主动权，达到真正的双赢！

中国友谊出版公司

谈判 就是搞定人

[日] 田村次朗 隅田浩司◎著
孙 律◎译

Negotiation Is To Satisfy Everybody

战略的交涉入门

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判就是搞定人 / (日) 田村次朗, (日) 隅田浩司
著; 孙律译. --北京: 中国友谊出版公司, 2017.5
ISBN 978-7-5057-4065-5

I. ①谈… II. ①田… ②隅… ③孙… 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 (2017) 第105115号

SENRYAKUTEKI KOUSHOU NYUMON

by JIRO TAMURA and KOJI SUMIDA

Copyright@ JIRO TAMURA and KOJI SUMIDA 2014

All rights reserved.

Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., Tokyo.

Chinese(in simple character only) translation rights arranged with

NIKKEI PUBLISHING INC., Japan through Bardou-Chinese Media Agency,

Taipei.

书名	谈判就是搞定人
作者	田村次朗 隅田浩司
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	三河市宏图印务有限公司
规格	880 × 1230 毫米 32 开 7 印张 160 千字
版次	2017 年 6 月第 1 版
印次	2017 年 6 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4065-5
定价	38.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676



前 言

谈判和交流近来堪称热门话题，越来越受到大家的关注。

谈判学将人与人的交涉视为“对话”。以彼此的立场、价值观、文化背景和利益各异为前提，通过富含技巧的交流找出对策，这便是谈判学的精髓。从头到尾随声附和、迎合对手不能算是对话。极力说服对手认同，或者干脆喋喋不休地不给对手开口的机会，这类“高压攻势”与对话的定义更是相去甚远。

为了营造其乐融融的氛围而对敏感问题避而不谈，这并非真正的谈判。谈判需要克服观念、立场和利益的偏差，尽可能地使双方达成一致，单纯的交谈无法实现这个目标。

然而，在谈判开始前我们免不了寒暄几句，通过闲谈引入正题。所以，交谈在谈判中所起的作用不容忽视。邀请谈判对手吃饭，在饭桌上相谈甚欢，这都有助于缓和谈判时的紧张气氛。国人深谙此道，并称之为“招待的奇效”。即便是涉外商务谈判，在饭桌上拉近距离、借此缓和

对立局面的策略也是屡见不鲜。

但是，单纯的交谈构不成谈判。无论闲聊多久，话题迟早会引到彼此的主张和要求上来。此时如果继续避免意见向左，便会招致回避争议、暂时不下结论的误解。

立场和利益的冲突避无可避，掌握求同存异的谈话技巧就显得格外重要。否则，容易让人因为担心“破坏气氛”而轻易让步。另一方面，如果不能安心交谈、对冲突难以释怀，会有渐渐失去理智的风险。单凭对对手的好恶做判断，不但容易使谈判陷入僵局，也会让人际关系大受影响。因此，作为提升谈判能力的秘诀，我们有必要掌握一些谈判所需的谈话技巧。

谈判学起源于美国哈佛大学法学院，原本只是研究生院培养法律学家的一门学科。美国律师行业竞争的激烈程度举世闻名，非日本所能想象。由于美国司法考试对合格人数不设限制，每年都会冒出大批律师，其中的争斗旷日持久且波及甚广。如果只是掌握丰富的法律知识，不足以脱颖而出、走向成功。

为了出人头地，唯有提升解决问题的能力。其中，通过谈判解决问题的能力自然是重中之重。于是，在哈佛法学院的 Program On Negotiation（日本称之为谈判学研究组），以谈判解决问题的研究悄然兴起，研究对象则是法律学家所面临的各种难题。时至今日，关于谈判学的研究已经衍生出多个学科。

我们把对谈判技巧的研究又推进了一步，尤其注重理论与实践相结合。通过聆听实战谈判，然后加以分析，总结教训和方法。如此循环往复，应对各类谈判场景的技巧渐渐浮出水面。

这项工作如今依然持续，而理论与实践相结合正是谈判学研究的趣味所在。在传授谈判学常用技巧之余，本书还将介绍社会心理学等相关领域的研究成果，并且引入一些谈判实例加以分析。希望本书有助于读者朋友增强以谈判解决问题的意识。而随着谈判学的广为流传，相信日本及全世界的争议和纷争也能由此得到妥善处置。

田村次朗 隅田浩司

2014年1月

目 录

前言 / 1

第一章 你真的了解谈判学吗

1. 谈判承受压力 / 2
2. 改变思路——关于谈判的三点误解 / 6
3. 引导谈判成功的三点原则 / 14

第二章 理智与情感的摇摆，继而趋向合理

1. 两分法的陷阱 / 26
2. 锚定效应 / 28
3. 举证责任 / 29
4. 对策 1——不必当即回答 / 32
5. 对策 2——转换话题 / 34
6. 摆脱锚定效应的方法 / 37
7. 巧用逻辑思维 / 41

第三章 打破高压攻势

1. 何谓高压攻势 / 60
2. 高压攻势的弊端 / 62
3. 对话与交谈 / 64
4. 正视谈判对手 / 67
5. 谈判对手并非怪物 / 72

第四章 制定谈判策略——事前准备法

1. 准备充分，胜算八分 / 76
2. 五步法的精髓 / 79
3. 把握现状 / 83
4. 认清使命 / 87
5. 挖掘自身优势 / 92
6. 瞄准目标 / 95
7. 备好替代方案 (BATNA) / 100

第五章 掌控谈判

1. 谈判的基本结构 / 108
2. 掌控协议事项 / 110
3. 聚焦利益 / 118
4. 谈判战术的应对 / 121
5. 掌控约定内容 / 133

第六章 达成最大共识的谈判策略

1. 三好原则（高明的协议） / 138
2. 巧用优势，抛出选择，引导结果 / 140
3. 看清谈判对手的背后 / 145
4. 交换条件的利弊 / 148
5. 说服对手让步的技巧 / 150
6. 团队影响力 / 156

第七章 跨越冲突——掌控矛盾

1. 何谓矛盾 / 174
2. 面对矛盾的常见反应 / 176
3. 矛盾及审判 / 178
4. 勿失达成共识（和解）的良机 / 180
5. 从另一个窗（框架）看矛盾 / 182
6. 确认自身感受 / 184
7. 矛盾只是冰山一角 / 186
8. 理解人们的核心需求 / 188
9. 降低对谈判对手的期待值 / 189
10. 留个退路 / 192
11. 谈判学属于个人修养之一 / 195

后记 / 199

参考文献 / 201

第一章

你真的了解谈判学吗

1. 谈判承受压力

如果没有谈判，我们无法立足于世。然而，世人的烦恼和压力也因此而生。在多数人看来，谈判棘手又麻烦，不用谈判就把问题解决才好。若是商务谈判，则要承受更多的压力。毕竟，商务谈判不以单纯的签约为目标，而是追求自身利益的最大化。让步并非难事，但若想谈出成果，离不开高超策略和千锤百炼。

谈判前人人都会不安

谈判前难免会有各种顾虑涌上脑海，例如：

“除我司之外，对手是不是还找了其他单位？”

“万一要我们大幅降价怎么办？”

“如果对手威胁解除长久以来的合作关系，该怎么挽留？”

“谈判过程中把对手激怒了该怎么收场？”

“一旦谈判破裂，公司内不知会有怎样的流言蜚语？”

.....

与过程相比，谈判前的不安实际更甚。因此，事先不去猜想谈判的内容，这或许才是明智之举。

消耗精力

近来研究表明，沟通、谈判带来的压力不能全凭毅力克服，人的注意力和耐心会在短时间内消耗殆尽。在倍感压力的状态下，决策力和判断力也大为降低。由此，始终保持神经紧绷的状态不再值得称道，更多的人开始把精力集中到关键的地方。

如何合理分配精力已成为当前热门的研究课题，比如《意志力的科学》（罗伊·鲍迈斯特 Roy Baumeister 著，Intershift 出版社 2013 年出版）。谈判面对重压，尤其耗费精力，单凭毅力不足以支撑，需要想方设法把有限的精力保留下来。所以，谈判学从不倡导精力的零消耗，而是着眼于精力是否用在关键地方，继而为此献计献策。那么，哪些地方我们不必费心思考呢？

首先，减少不必要的思考是当务之急。换言之，在谈判前有必要最低程度地梳理一下线索。关于如何事先掌握情况，笔者会在第四章详细介绍事前准备的方法。此中的关键在于，不必查阅那些一查便知的信息，但要避免谈判中蹦出前所未闻的消息，否则会让你措手不及。

毕竟，一旦注意力被新的信息吸引，自然无暇他顾。

若能在谈判前充分掌握情况，那么，谈判对手抛出的信息哪些值得回味、哪些不必纠结，结果不难判断。一边重新梳理线索，一边苦思协议内容，谈判的压力大大增加。脑中同时思考多个事情，决策力大受影响，犯错的机率也会大增。其实，若能事先简单做个准备，完全可以避免一心多用的困境。在谈判桌上给头脑减负至关重要，分散精力的问题越少越好。

犹豫不决时该如何决断？

其次，在谈判中如有犹豫，应该如何决断？此中的关键在于决断的依据，即我们常说的“使命”。谈判类型多样，如零部件采购的谈判、联合开拓海外市场的谈判、专利申请的谈判等。但是，所有谈判都承载着非实现不可的使命（任务）。在谈判前，不妨先问问自己：“为什么要谈判？”“签约结果对我方有什么好处？”……

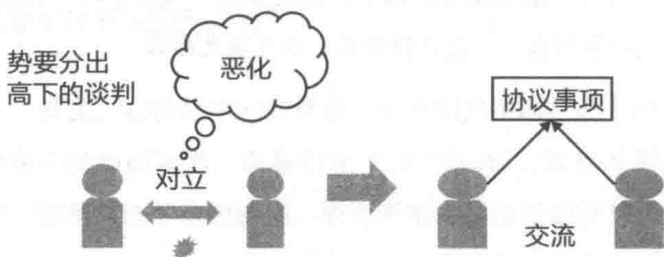
然而，令人意外的是人们通常对此并未深究。不少人甚至想得很简单，例如：“因为是常见业务，所以沟通一下”“反正产品推销出去就行”……如果对自身的使命不认真思考，主导权容易落入对手手中。于是，在谈判中对对手抛出的各种条件疲于招架，结果收获平平、毫无成就感可言，只能以“好歹达成一致”聊以自慰。为了避免这样的结局，我们需要以使命为核心展开谈判。

不怕对手的“威胁”

最后，我们需要面对现实，承认对手的一举一动未必都在意料之内。对不合理的要求该如何反击？如何面对态度蛮横的对手？谈判学对化解威胁的技巧多有介绍，这些威胁或者说谈判策略不外乎几种类型。假如事先有所了解，谈判时便可冷静面对。如果事先没有做好准备，难免会被对手的态度或行为左右，继而流于感性并展开反击，无谓消耗精力。结果无外乎两个：或是精疲力竭之下轻易让步，任凭对手摆布；或是针锋相对，谈判就此破裂。

2. 改变思路——关于谈判的三点误解

图 1 谈判有“胜利”一说吗？



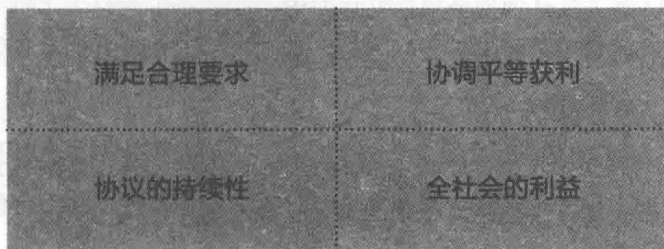
误解 1：谈判就要分出胜负

谈判结束后，你是否会有“今天我赢了”或者“被对手打败了”的感觉呢？倘若认同此点，说明把谈判看成了一场零和游戏（游戏中有得必有失，而全体游戏者的所得相加为零）。谈判诚然是智慧的较量，但并非所有谈判都是零和游戏。

谈判本身具有复杂性，不可以偏概全。以足球和棒球

为例，分数高的一方就是胜者，规则明确，高下立判。然而商务谈判却没有可以明显分出胜负的标准。甚至，笔者可以略带偏激地认为，胜负的自我感觉只是你面对谈判结果的内心折射。换言之，“胜”因为你志在必得，“负”源于你对结果的不自信，继而有些不安。

图2 高明的协议



《新版哈佛谈判技巧》，[美] 罗杰·费希尔（Roger Fisher）、威廉·尤里（William Ury）、布鲁斯·帕顿（Bruce Patton）著，日本阪急交流社 1998 年出版，第 6 页。

I 何谓高明的协议

谈判学以是否达成“高明的协议”作为评判结果的标准。所谓高明的协议，就是“尽可能满足双方的合理要求、协调使对立的利益平等、效力不因时间流逝而减弱，并考虑到了全社会的利益”（《新版哈佛谈判技巧》，罗杰·费希尔（Roger Fisher）、威廉·尤里（William Ury）、布鲁斯·帕顿（Bruce Patton）著，阪急交流社 1998 年出版，第 6 页）。

最大限度地反映自身利益，这是高明协议的第一要素。