

NEGOTIATION
TO
WIN
THE WORLD

谈判力

字里行间的心理博弈术

张婵婵 编著

蛰伏20年深入研究，把握关键对话，提升沟通效率

哈佛商学院最受欢迎的MBA谈判课程
破解潜藏在每一次谈判中的隐形筹码

白宫智囊团、Facebook、三星纷纷组织学习……

专业谈判中，专业知识占比不超过2%，
其余98%是对人性观察和分析的策略。

巴菲特



贵州出版集团
贵州人民出版社



谈判力

字里行间的心理博弈术

张婷婷 编著



贵州出版集团
贵州人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

谈判力 / 张婵婵 著. — 贵阳: 贵州人民出版社,
2014.1

ISBN 978-7-221-11816-5

I . ①谈… II . ①张… III . ①谈判学—通俗读物

IV . ① C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 005473 号

谈判力

张婵婵 著

策 划 人 陈继光

责任编辑 陈继光

特邀编辑 E c h o 刘 静

出版发行 贵州人民出版社

社址邮编 贵阳市中华北路 289 号 550001

营销电话 0851-6828640 (传真)

印 刷 湖南凌华印务有限责任公司

开 本 680 × 960 毫米 1/16

字 数 180 千字

印 张 15

版 次 2014 年 5 月第 1 版

印 次 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-221-11816-5

定 价 29.80 元

版权所有, 盗版必究; 如有质量问题, 请与出版社联系调换。

前言

人们每天都在交流,都在和别人互动着。大多数人并不清楚,就算平常的互动,也许都会牵涉博弈。如父母叫不听话的孩子上床睡觉,经验不足的职场新人说服老板加薪,刚毕业的大学生怎样获得公司工作邀请,夫妻努力挽救濒临破裂的婚姻,老板说服员工为自己多努力一分等等,日常生活中这些人与人之间的互动交流,都离不开博弈。你是否能够说服别人,达到你想要的效果。在这个过程中,本身就是一场场谈判。

既然是谈判,不少人往往就会以战斗状态去对待。无论是正儿八经地坐在圆桌边和别人进行商谈也好,还是训练自己三岁的小孩好好穿上自己的袜子也罢,都不需要以一副紧张的对抗态度去对待。我们不必非要成为一个谈判高手,才能在生活的博弈中取胜,即使只知道一些简单的谈判技巧,也可以轻松自如地进行一场有效的人际沟通,并达到你想要的效果。

我们要知道,无论何种谈判,都是与人交流。人与人之间的互动才是谈判桌上的主角。一场有效的人际沟通才是达到目标的方式。可是,不少人受到思维定势影响,在还没开口之前,就硬要给别人“下马威”,以为盛气凌人就可以霸气外露,掌握主控权。其实这样做,只会把自己

的后路堵死,让自己继续把一个“恶人”角色演得活灵活现,留下一个讨人厌的印象。很多人在和别人交往的时候,总会把自己原有的性格色彩,带进谈话场景中。一个暴躁易怒的人容易用语言揶揄攻击别人,造成一场极具攻击性的对话;一个性格温和的人在和别人讨价还价的时候,就会不自知地把自己柔弱的一面表现出来,从而被别人牵着鼻子走。其实,大多数人明明清楚地意识到自己的目标,但是最后的结果却往往与目标想法背道而驰。这是因为他们采取的行动法则和自己目标不一致,他们把注意力专注在其他无用的方面了。

本书就是通过介绍一系列的谈判技巧,让人们通过博弈,在生活中为自己争取更多。这样做,不只是在物质上获得有利条件,而是对自己和他人有着更清晰的了解和认知。

通读完这本书之后,读者会发现一些和以往认识不同的谈判技巧,也会发现过去的谈判技巧也许不再适用当今社会的生存发展。本书介绍的谈判技巧不仅仅集中在“技巧”方面,还从建立人际关系、评估对手、考察对手情绪变化等方面入手,采取不同的策略对付不同的状况发生。一旦读者运用这些到现实生活中,就会发现以往的谈判技巧不过是案头上的纸上谈兵,而现在这些谈判策略则能更好地服务于生活。

本书部分把谈判策略运用的场景设置为商业性的谈判,这并不是说,这些谈判策略只能够运用在商业活动上。恰恰相反的是,只要你能把握得好,这些策略同样可以用在生活的方方面面。此外,本书抛弃空说理论的方式,深入浅出地为读者介绍一些典型的谈判技巧,像如何以招制招,征服对手,建立人际关系,达到双赢局面等。你将不会看到一些枯燥陈旧的谈判理论、技巧和案例,而是实实在在看到一些出现在生活中的实例。事实上,这些实例曾多次被哈佛教授在课堂上提及,有着极高的参考意义。

目录 Contents

第一章 人才是谈判的主角	001
第一节 思维定势,堵死谈判通道	001
第二节 读懂对手的谈判心理	007
第三节 避免对抗性谈判,尊重是前提	013
第四节 你的诚信度与对手的安全度成正比	017
第五节 不达目的不喊停,守得云开才见月明	022
 第二章 不要放过谈判对手的一举一动	 027
第一节 你的目标与动机是显性还是隐性	027
第二节 帮助对手实现他的谈判目标	032
第三节 上场前扫清一切障碍	038
第四节 谈判未动,准备先行	044
第五节 你有多大的承受力,就会有多大的成功	050

第三章 沟通谈判,把握谈判形势	056
第一节 谈判不是对抗,交得上朋友才是上策	056
第二节 谈判中的隔阂不是要加深,而是要消除的	062
第三节 与其滔滔不绝,不如以倾听为主	067
第四节 站在对方的角度,思考谈判分歧	072
第五节 除了听谈判语言,还要察言观色	078
 第四章 打破僵局:让一步,进两步	 084
第一节 明确分歧,避免因错解而造成的僵局	084
第二节 避开关键点,在次要的地方让步	089
第三节 让步是为了赢得利益,而不是为了让而让	094
第四节 时刻记着目的,曲径通幽是王道	100
第五节 把握谈判节奏很必要	106
 第五章 以招制招,征服强手	 111
第一节 谈判准则要分明,切忌自相矛盾	111
第二节 利用对手的自相矛盾,抢占优势	117
第三节 谈判先循序才能渐进	124
第四节 收起野心,步步为营	130
第五节 抓住对手的错误,令其变成你的筹码	135

第六章 谈判天平从不平衡	141
第一节 世上不存在对等谈判	141
第二节 尝试平衡天平	146
第三节 知道对手的隐性需要同样很重要	153
第四节 谈判最优结果:扩大整体利益	159
第五节 谈判攻心计:让对手知道你能付出多少	165
第七章 实践场上论英雄	172
第一节 谈判议程到底有多重要	172
第二节 驯服情绪化的对手	177
第三节 求同存异,改善关系	184
第四节 正确运用第三方力量	189
第五节 永远都有备选方案	195
第八章 无处不在的谈判	201
第一节 两性谈判须分清,巧抓优势击破敌	201
第二节 商场交战无硝烟,双赢才是硬道理	207
第三节 老板职员双谈判,不同时期均需谈	212
第四节 父母子女家教课,要懂如何去谈判	220
第五节 谈判知识好处多,人人都该略懂它	226

第一章 人才是谈判的主角

第一节 思维定势,堵死谈判通道

人常说:思路决定出路。官方解释认为思路是一种思考,是对所遇到的事情的思考和对其做出的预见性判断。不一样的思路,可能将产生不同的解决办法。而所谓的思维定势,是指在一定的经历下,人对事物的处理方式会产生一种固有的思维模式,这种思维模式会有一定的粘固性质,就是说当人们在遇到某件事情时,会习惯性地以这种思维方式去解决。或者这种思维定势能帮助人轻松解决很多问题。但是,思维定势不是万能的,尤其是在风云万变的谈判场合上。

我们知道,谈判桌上从来都是敌我双方互不相让的,彼此都在为争夺主动权而努力。但是,有多少人知道,主动权和被动权到底在谁手上的关键就在于谁先转变思路,赢得先机。

谈判等价于交易,思路逆转胜负

谈判,俨然是一场交易,或许一开始你先发制人,占据优势。但是,只要谈判仍在继续,只要交易还没有最终完成,那么一切就有可能被逆转。或许你会觉得不太可能,你可能自恃手中已经稳操胜券,不会就这么轻易被逆转,然而,你要明白,只要没到最后,一切皆有可能,而随时逆转这一切,凸显这种可能性的,就是谈判过程中的思路转变。

莫尔斯和尼尔是英国某小区内的一对邻居,从小时起,莫尔斯的目标就是成为一名社会精英,而尼尔则在高中没毕业就外出打工赚钱。某天,尼尔和莫尔斯相约出去买东西。莫尔斯见到一个很喜欢的陶瓷工艺品,他拿在手上仔细端详着。店家马上就上前来夸说莫尔斯的眼光很好,还说这个陶瓷工艺品是全店最好的工艺品。莫尔斯问价格是多少,店家开口要价就是70英镑。这对刚毕业出来的莫尔斯而言,可不是笔小数目!莫尔斯看了下那工艺品,有些失望地放下它。这个时候,店家看莫尔斯似乎出不起钱,立马又说:“朋友,见你这么喜欢的话,是不是这价格太贵了?这样吧,我就算结交一个同兴趣的好友,这个工艺品我算50英镑给你好了。”

50英镑?这下莫尔斯有些心动了。他开始犹豫,因为50英镑的话,对他而言还是可以承受的。店家看莫尔斯似乎有些动心,便加把劲说道:“这个工艺品真美,一看就知道是上等货。还是买家你好眼力啊!一下就看中这高等货,看着我都不太舍得卖了。”莫尔斯被一句不舍得稍稍惊到,他犹豫着准备开口成交时,在一旁的尼尔却突然拉住莫尔斯,他拿起那工艺品,淡定地说道:“莫尔斯,原来你喜欢这种啊!你早说嘛!我在佛山的陶瓷街见到一大把呢,而且比这个好看的都有。”莫尔斯有

些诧异,他问道:“那你看到的价格是?”尼尔淡定地笑了下说:“我记得10英镑的都比这个漂亮呢!”

店家一见莫尔斯身边有个这么识货的人在,刚才那份淡定顿时没了,他开始稍显焦虑地辩驳道:“不要光看价格,要看质量!你看这些纹理,看这个质地,都是上等好货,跟外面别处卖的都不一样的!”

“哪里不一样?我就觉得差不多。”尼尔故意拿着那工艺品左瞧右瞧的,还边看边嘀咕着。被尼尔这么一说,莫尔斯刚才的那份冲动开始淡却。见莫尔斯没有刚才那么冲动,店主不得不摇头叹气道:“好吧,你们都是识货的,我也知道你那朋友肯定是真心喜欢这工艺品,要不这样,30英镑卖给你们?”一下子从70英镑降到30英镑,莫尔斯顿时欣喜不已,他已经随时都准备掏钱出来买了。但是尼尔似乎还没打算要买,他跟莫尔斯说:“莫尔斯,走,下次我在佛山那边给你带几个来,保证比这个漂亮。”说罢,他用眼神示意莫尔斯走人。

见莫尔斯和尼尔转身离开店铺,店主赶忙冲出来挡住莫尔斯他们,问道:“说吧,你们什么价格要买?”莫尔斯望着尼尔,尼尔说:“10英镑。”

“啊?10英镑啊!这……”店主支支吾吾地说,“这个可比成本价还低啊!20英镑好不?我就赚回成本好了。”莫尔斯有些心软了,其实他心里的接受价位是50英镑,但是尼尔依旧示意莫尔斯不要出声,淡定地说:“莫尔斯,我们走吧。”

店主一开始没拦着,但是见莫尔斯和尼尔就这么径直走远,店主最终憋不住了,他大喊着:“来来来!我卖给你吧!”

最终,莫尔斯以远远低于自己接受价位的10英镑买到了心仪的工艺品。

其实,上面这场交易就是个很好的例子。在这场谈判中,一开始占优势的是店主,本来谈判近乎将以店主的大获全胜告终,可由于中途插入谈判的第三人,谈判思路顿然大转,整场谈判的气场和主被动权逐步逆转,以至于最后完全逆转了谈判的结局。

打破被动局面,反守为攻

无论什么类型的谈判,掌握主动权的一方都将处于有利局面,如果谈判对方没能打破这一被动局面,那么整场谈判的结局也就能略见一二了。所以在谈判中,被动方能不能打破这被动局面,掌控主动权的一方能否继续稳握主动权,就成了谈判的胜败关键。

在非洲某片草原上,居住着一个原始部落群,他们与世隔绝,生活在自给自足的社会中。然而,即使如此,他们也有着属于他们自己的规则,那就是如果想换得一桶淡水资源,那就需要用自己猎捕的三桶食物去换取。这种规则似乎被当成所谓的“等价交换”原则一直维持下去,而部落里的人似乎也习惯于这种交易。

直到某一天,这个部落群里出现了陌生的外来客人,他叫密西,是个探险家。密西他知晓这种情况后,便对这种所谓的交易的公平性产生了质疑。他觉得不该就这么继续下去,因为水资源本身就是公共资源,而且就算是交换性质的,用三桶食物去换一桶水,也明显有失公平,可是为什么大家都会默认呢?是没意见吗?如果不是,那有意见的话,大家为什么没有去找那些掌权人谈判呢?

当密西深入了解后才发现,大家对这种所谓的“等价交换”也是心存不满,可是,无奈水资源仅掌握在部落少数掌权者的手中,所以他们

若想在这水资源极度缺乏的地方生存下去,就不得不听从他们的意思。密西想了想,他觉得大家的这种想法是不对的,因为群众永远是多于掌权人的,如果有意见却不敢提出的话,那就只能等着被欺压,而且是持续性的欺压。所以,密西开始在村民间进行游说,他号召所有的人都要团结一致,然后武装起来与掌权人对抗,以求能获得谈判的机会并争取到相应的合理权益。

在密西的持续游说下,大家也开始意识到以往的被欺压是不合理的,所以大家团结一致,最终将淡水资源重新划分,每家每户都合理地领取到生活必需的淡水资源,也不必再和掌权者继续那种不公平的交易了。

其实,谈判没有想象的那么艰难,不要去想说对方到底有多少权利,掌握多少优势主导,也不要因为畏惧谈判的对方而令自己处于更加被动的局面。谈判,本来就是一场竞赛、一场对峙。如果因为自己的畏惧而让自己处于被动的防守状态,那么整场谈判也就只能处于不断被挨打中,只有打破被动局面,反守为攻,才能为自己进一步争取到谈判的胜利。

转变思路,淡然应对以求胜

谈判是一场赌博,却又不是一场单纯的赌博,赌的是智慧、耐力以及理性判断力。对任何一场谈判来说,前面的都只是铺垫,没到最后都不能轻易松懈,更加不能浮躁不安。所以在谈判的每个环节中,都必须保持淡定自若的心态,坚持以理性去分析,用理性去判断。

娜娜是某拆迁办的一名员工,第一天上班的时候,老板跟她说,要她处理某个片区的钉子户搬迁工作。结果一个月过去了,娜娜却只说动了八户钉子户中的一户,剩下的七户人家联合起来,他们坚持要增加一大笔拆迁补偿款才肯搬迁,而且态度坚决,完全没有商量的余地。娜娜将情况反馈给老板,老板只跟她说了一句:“心急吃不了热豆腐,你是这样,对方也是如此,好好想想。”

娜娜回去想了想,她觉得老板说得有理,所以开始转变思路,先着手调查这七户人家不肯搬迁的原因,结果发现原来他们都是因为没找到搬迁的住址,而且也希望得到更多的补偿。于是,娜娜开始对这七户人家进行逐一上门拜访,跟他们推荐适合的搬迁住址,然后临走时还暗地里告诉他们说如果到最后都不愿自动搬迁的话,可能被强制拆迁,到时候损失会更大。当娜娜逐一拜访完七户人家后,她便不再像之前那样每天上门去缠着那七户人家,而是开始优哉地坐在办公室喝茶。

结果,三天后,那七户人家就陆续找到娜娜,主动谈补偿款的给付问题,并都在规定的时间内全部搬迁完毕。当大家问及娜娜是如何成功的时,娜娜很淡定地说:“一开始是我急,所以他们不急,那么转换下思路,只要我不急,那么他们必定会比我更着急的。”

正所谓“心急吃不了热豆腐”,一场谈判之中,总会有一方沉不住气,这是一种人之常态。所以,若想赢得谈判的胜利,必须成为沉得住气的那方,即只需淡定自若,保持平稳心态,并充分把握好时机,则必将能稳夺谈判的最终胜利。正如案例中娜娜所说的那样,“只要我不急,那么他们必定会比我更着急的”。

第二节 读懂对手的谈判心理

谈判是一种非常普遍的社会交往形式，同时它也是协调冲突各方利益的一种重要途径。谈判的过程其实也就是一个斗智斗勇的过程，在谈判中运用不同的策略方法和对手磋商，巧妙地运用不同的武器，准确地把握对手的心理，在愉快、轻松的环境下顺利地进行谈判，获得想要的利益，也给予对方你能给的利益，达到双赢。

从心理学角度明确对手心理

在谈判过程中首先要明确谈判对手是人这个主体。既然是人，那么我们就可以从人物的心理、外貌、动作、语气等不同层面来分析谈判对手。在这一节里我们要对谈判对手的内心进行剖析，从心理学的角度来认识这个“人”。作为自然人的谈判主体在谈判行为的整个过程中表现出来的是感性与理性的双重认知结构。以谈判主体为中心，首先要剖析的是人的基本心理过程，分为感性和理性两个因素。其次，潜意识中应该形成对对手的背景预设机制，能够增加判断对手的潜在心理因素。

1. 观察谈判者的认知发展

人们的决策依赖于认知启发。尽管认知启发是帮助谈判者有效决策的一条相当有用的途径，但它有时也会导致谈判者做出错误的决策。谈判者在谈判中会有以下几种倾向：

- (1) 对肯定表达的规范比否定表达的规范更加愿意让步；
- (2) 不恰当地受到谈判主持人的影响；
- (3) 不恰当地受到轻易就得到的信息的影响；
- (4) 过于自信，而且对达成有利于他们自己的结果的可能性过于乐观；

(5)错误地认为谈判收益是固定不变的(即固定馅饼偏向),错过了在谈判双方之间进行共同利益协商的机会;

(6)错误地假设他们与对方对谈判问题的偏好不一致;

(7)当理性分析要求谈判者做策略上的调整时,往往会扩大与对方谈判者之间的冲突;

(8)忽视其他各方的意见;

(9)反应性地贬低对方所做的让步的价值。

2.明确谈判对手的自我中心意识

谈判者对“什么是公平”的判断并不是完全客观的。谈判各方都倾向于过分重视对他们自己有利的观点,从而导致了谈判者在谈判中所产生的动机偏向。这种动机偏向就被称为自我中心。谈判者往往都是自我中心的,而且谈判各方越是自我中心,就越难达成一致意见。对这种自我中心意识进行研究的学者们发现,提供更多的中性信息能增加自我中心的倾向。那些接受这种额外的中性信息的被试,倾向于对公平结果做出更为极端的估计。另外,被试们也表现出自我服务回忆偏向(self-serving recall bias),即能更多地回忆起那些对他们自己有利的事实。

梅克西和森蒂斯(1983)提出,偏向是基本而直接的,而公平判断则必须通过反省才能实现,但这一过程是很容易受偏向所影响的。由于何谓公平结果难以明确界定,谈判者往往会按有利于自己的方式去解释公平。此外,减少潜在模糊性的心理操作能够降低自我中心的倾向。例如,当谈判者的地位均衡时,会比地位不均衡时表现出来的自我中心弱。另外,能让谈判者之间形成对情景的共同认识的交流,也能降低自我中心倾向。

3.存在于谈判对手中的积极错觉

大多数人都会用一种过于积极的眼光来看待自己、世界和将来。人们倾向于直觉,他们认为自己在许多方面都比别人强,并往往会产生不现实的积极自我评价。在谈判领域,英国研究家克雷默(1993)等人发现:在由商业管理者所参加的一个学习班中,68%的人预测他们的谈判能力会比班上绝大多数学员的谈判能力强。谈判者的乐观,原因也可以部分被归为对其控制不可控制事件的能力的过高估计。谈判者在一项囚犯两难情境(prisoner's dilemma)测验中的表现表明,他们往往会认为自己的决定会影响对方同时做出的决定,虽然这种情况在逻辑上是显然不可能的。这一研究提出,谈判各方在囚犯两难情境中进行合作的一个原因,就是他们认为自己的合作态度或行为会引起对方的合作态度或行为这种错觉。不成功的谈判者倾向贬低比他们更成功的谈判对手,并把这些对手的成功归因为不合作和不道德的谈判策略。积极错觉,尤其是还伴随着自我中心和中伤对手的时候,就可能导致阻止整体收益的获得和延迟谈判协议达成的行为,从而增加谈判的冲突成本。

4. 注意谈判对手的非理性因素——情绪谈判

情绪在谈判中的作用表现在两个方面:

(1) 积极的情绪。这种情绪往往会提高谈判者选择合作策略的倾向,并能提高他们得到理想收益的能力。

(2) 愤怒的情绪。这类情绪则使谈判者不能准确判断对手的利益,因此通常只能实现较低的谈判收益。而且,愤怒会使谈判者更加以自我为中心,并会增加他们在最后通牒游戏(ultimatum game)中拒绝对方所做的有益让步的可能性。在谈判过程中,这两种情绪是不可能截然分开的,总是会此起彼伏地贯穿于整个谈判过程中,稍有不同的是哪种情绪占有的分量大,那么它就有可能主导谈判过程的最终结果。注意观察谈判对手的情绪,同样可以让我们在做出必要让步和坚持维护己方利益这两者中间平