

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2010-1546号

Author: Alain Pekar Lempereur, Aurélien Colson

Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient

Copyright © Dunod, 2010, 2nd edition, Paris.

Chinese simplified language edition published by Peking University Press.

图书在版编目(CIP)数据

谈判的艺术/(比)朗珀勒(Lempereur, A. P.), (法)科尔松(Colson, A.)著;张怡, 邢铁英译.—北京:北京大学出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-301-19653-3

I. 谈… II. ①朗…②科…③张…④邢… III. 谈判学 IV. C912. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第216534号

书 名：谈判的艺术

著作责任者：[比]阿兰·佩卡尔·朗珀勒(Alain Pekar Lempereur)

[法]奥雷利安·科尔松(Aurélien Colson) 著

张怡 邢铁英 译

赵大维 中文版修订

责任编辑：谢安洁

标准书号：ISBN 978-7-301-19653-3/F·2932

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754967

电子信箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 16.25印张 245千字

2012年1月第1版第1次印刷

定 价：39.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

Méthode de Négociation

谈判的艺术

中文版修订者序

赵大维

ESSEC 商学院谈判教学与研究中心亚洲分部主任

作为阿兰·佩卡尔·朗珀勒（Alain Pekar Lempereur）博士与奥雷利安·科尔松（Aurélien Colson）博士多年来的同事与朋友，我非常荣幸能够在今天以本书中文版修订者的身份，向中文世界的读者引介这本涵盖了谈判理论与实务的好书。还记得数年前于巴黎加入 ESSEC 商学院谈判教学与研究中心担任访问学者伊始，有机会拜读了本书并将其作为教学的材料，就深深觉得若能将此书引介到中文世界，必能为中文世界的谈判教学与实务带来一个不同的欧陆视角，并借此让两大文明的谈判传统对话，继而激荡出知识的火花。经过多年的努力，本书终于能够正式付梓，先跟各位在这里分享心中的喜悦之情。

本书法文原书名为 *Méthode de Négociation*，2004 年由法国知名的 Dunod 出版社出版。本书基于两位作者作为专业谈判研究人员、教育者与顾问的经验，整合了谈判理论与实务，为读者提供了一个跨领域的谈判方法。本书出版之后立刻在法语世界获得了巨大的成功。在 2005 年，Amazon（法国）网络书店年度管理类书籍的销售排行当中，本书名列畅销书之林，销量排名仅次于在中文世界拥有广大读者群的《蓝海战略》。在法文版之后，已陆续翻译出版了英文、波斯文、格鲁吉亚文、葡萄牙文和中文版，目前正在洽谈中的翻译出版计划还包括德文、瑞典文、俄文与越南文版本等。

本书之所以能够在全世界范围内获得成功的原因，也是我个人认为这本书值得向中文世界读者推荐的理由，是基于作者在撰写本书时，特别安排的三个写作要素的融合与平衡：

1. 在内容的选取上融合与平衡了谈判理论与实务。本书除了对学界的谈判理论做出介绍与梳理之外，还将相当的写作篇幅聚焦于如何对繁杂的谈判准备工作做出合理的安排，协助读者理解在谈判准备、谈判进行与谈判协议执行过程中应该优先处理的事项。此外，书中涉及谈判沟通、谈判解决方案的创造、谈判桌上的推挡等内容，除了框架性的理论介绍外，两位作者也花了很多工夫为读者提供实际谈判的工具与方法，例如：主动式倾听的原则与方法、积极式发言的原则与方法、面对十大占有性谈判招数的对策等。因此，读罢本书，除了可以了解谈判的理论、框架及脉络之外，还能获得一系列工具与方法，指导后续的谈判工作。

2. 在理论架构的搭建上融合与平衡了美国哈佛的原则式谈判术和欧陆的谈判传统。作者朗珀勒博士于哈佛大学获得博士学位，对于哈佛的原则式谈判术有着完整而深刻的理解，另一位作者科尔松博士也在英国获得博士学位（他还同时获有巴黎大学的博士学位）。两位作者皆出生并成长于欧陆（比利时与法国），而在英美地区获得博士学位，这种跨越两岸的生活与学术背景，使得本书相当难得地冶炼大西洋两岸的学术传统与谈判理论于一炉。因此在本书中，读者除了可以看到目前在中文谈判教学与实务领域中比较熟悉的原则式谈判术的理念，亦可看到过去数百年来欧陆外交谈判的传统理论与智慧。例如：法王路易十三的宰相黎塞留（Richelieu）、路易十四时代的资深外交家及谈判理论先锋卡利艾尔（Callières）、法国近代谈判理论家佩克（Pecquet）、维也纳会议时的法国外交大臣塔列朗（Talleyrand）等人的谈判理念与谈判实例。原则式谈判术之所长为操作性强、注重客观信息与动机导向的双赢理念，而欧陆的传统谈判智慧则具有原则式谈判术较欠缺的深层思维、历史感与注重脉络及关系等特征。本书正是平衡了原则式谈判和欧陆谈判传统，弥合了各自的缺憾。

我之所以对本书的中文版抱以很高的期待，在于这是一本更适合中国文化的谈判著作。当下较盛行的是以原则式谈判为主导的美式谈判术，这种方法注重动机和客观资料，将人和议题分开，注重双赢，是建立在经济学意义上的谈判法。不可否认，此法高效、现代，是很利落的谈判法，但在中国并不完全适用。在中

国，人们讲究关系、面子、人情、时间、脉络……利益导向的美式谈判并不能完全契合这种文化环境下的谈判需求。本书引入了欧陆谈判的传统，关注历史、关系，思考深层，以人文主义取向补充了美式谈判过于强调“客观性”的缺憾。对于中文读者来说，阅读本书，不但可以借鉴原则式谈判术客观逻辑之所长，还可借由欧陆传统补充原则式谈判术对谈判脉络关注不足之短，进而将这些西方智慧融入中国人的谈判文化与社会情境中，创造适用于中国谈判桌上的谈判策略。这样的平衡，对于中文世界的谈判者来说，更为实用。

3. 举证和实例分析融合与平衡了商业领域和其他领域（例如：政府部门与外交领域）的内容。本书两位作者除目前或曾经于欧洲著名的 ESSEC 商学院担任全职教授之外（朗珀勒博士现已离开 ESSEC），科尔松博士也曾在法国政府任职多年，担任法国首相的高级幕僚并任职于法国政府之策略机构负责变革管理事项，政府部门工作经验丰富。加上两位作者多年来在全球五十多个国家从事谈判研究、教学与顾问的实务经验，使得本书的举证与实例分析涵盖了公私部门、商业、公共事务、外交斡旋等，符合不同领域专业者所需。于是，戴维营协议、欧盟谈判、阿鲁沙会谈、劳资谈判、企业并购合资谈判、交货延迟处罚的协商、面对愤怒的顾客等不同领域的谈判与冲突解决案例，为本书提供了丰富且有力的实例支持。

进入 21 世纪，全球正迈向一个新的大谈判时代，跨国、跨区域与全球范围的交流互动与协商，已经取代了 20 世纪的冷战对抗思维。了解谈判并掌握运用谈判解决纠纷与创造双赢的能力，已成为各领域专业者的必备技能，这也再度说明了为何近年来谈判书出版越来越兴盛。在目前的中文出版市场中，已经有许多来自英文世界的谈判书籍，然而对于来自欧陆的谈判理论与实务的最新发展的介绍，却相对较少。

因上述的三个理由，相信本书一定能给中文世界的读者带来新的视野和阅读体验。

对中文版的修订，主要是先由两位译者将原书翻译成中文，然后我再基于两位译者的翻译成果，进行内容的修订工作。因顾及中文读者的阅读习惯与需求，我除了把一些中文读者可能不太熟悉的内容与案例重新改写之外，也删除了一些对中文读者来说可能比较陌生的内容。部分过于直译的语句，我也尝试用中文习

惯的书写风格重新撰写。因此，如果细心的读者对照法文版与本书，可能会发现有些内容并不完全一致，为免读者感到困惑，在此特别加以说明。

还记得在巴黎与两位作者一起研究、工作时，将《孙子兵法》的战略智慧，与欧陆历史上诸位谈判理论家与实践家进行“对话”，这是我在法国工作与生活时，智识上最美好的回忆之一，而这样的对话可以完成，也源自于两位作者长期以来对中华传统谈判智慧的倾心。因此，中文版的发行及与中文世界的读者们进行更进一步的对话，不仅仅是我的心愿，两位作者也一直念兹在兹，并将其放在全球出版计划中的优先顺位。所以，今天很荣幸能协助两位作者把本书带到中文世界并展现在各位面前，祝各位阅读愉快！更重要的是，**Bonne Négociation!**（谈判顺利!）

Méthode de Négociation

表·勃·德·斯·克

目录

中文版修订者序 /V

引言 如何应对无处不在的谈判? /001

第一章

谈判之前先质疑:

躲避谈判暗礁

我们容易对谈判做出本能性的回应,认为谈判就是据理力争,永不妥协才是制胜法宝……这些回应看似理所当然,但却是正式谈判中的暗礁。

- ◇暗礁1 缺乏经验分析环节 /011
- ◇暗礁2 强硬就不会落败 /013
- ◇暗礁3 竞争性谈判 /016
- ◇暗礁4 让步性谈判 /017
- ◇暗礁5 实质与关系的混淆 /020
- ◇暗礁6 目光短浅 /021
- ◇暗礁7 只有一个解决方案 /022
- ◇暗礁8 拒绝解释 /023
- ◇暗礁9 妄自尊大 /024
- ◇暗礁10 谈判狂 /026

第二章

谈判之前先准备： 人员、问题、流程三维管理

一场成功的谈判绝不是从上谈判桌才开始，充足的准备是谈判的资本。谈判相关的利益方都是怎样的关系？如何对自己和对方的谈判动机进行排序？你是否有足够好的谈判桌外备选方案？

- ◇ “谁”——与人员相关的三个筹备要点 /032
- ◇ “什么”——与问题相关的四个筹备要点 /036
- ◇ “如何做”——与流程相关的三个筹备要点 /047

第三章

决策之前先管理流程： 要事要先行

时间管理是成功的关键，对谈判来说更是如此。如何以最佳的顺序推进谈判？如何优化谈判进程？各个步骤怎样衔接？怎样赢得时间——或至少，怎样防止浪费时间呢？

- ◇ 要事要先行十大准则 /056
- ◇ 典型的谈判程序 /074
- ◇ 时间管理中的适应性问题 /079

第四章

分配价值之前先创造价值： 谈判的实质

任何谈判都包括两个部分：价值创造和价值分配。成功的谈判应该在价值的最大化之后，再进入分配阶段。那么，怎样超越原则式谈判的局限呢？

- ◇ 创造价值 /086
- ◇ 分配价值 /099
- ◇ 先共治后分割 /111

第五章

发言之前先倾听： 沟通之道

高质量的沟通是谈判的动力，我们往往因为沟通不畅导致谈判受阻。哪些因素是沟通的障碍？如何克服阻碍沟通的习惯？本章将介绍沟通的原则，让谈判更加高效。

- ◇谈判首先是沟通 /114
- ◇有效的沟通方式 /124
- ◇编织一张对话之网 /137

第六章

谈判深入之前先管理情绪： 应对非理性状态

谈判桌是各方论辩交锋的地方，这里有逻辑的辩论、严谨的论据，也有焦虑、愤怒甚至是激烈的抗议。如何应对对方的非理性态度？如何重新掌控失控的谈判？

- ◇情绪对谈判的巨大影响 /148
- ◇困难谈判的六个分析要项 /153

第七章

应对复杂谈判之前先研究对策： 多层次、多边和多元文化谈判

在这些复杂谈判中，无论是利益方、谈判流程还是沟通方式都较普通谈判有着更特殊的要求。本章针对复杂谈判的特征，强调了诸多不可忽视的关系，让你从容应对复杂的谈判。

- ◇多层次谈判 /172
- ◇多边谈判 /181
- ◇多元文化谈判 /192

第八章

谈判结束之前先确认承诺： 从谈判中获益

如何开始一场谈判并不简单，而如何结束谈判则更需要技巧。本章让你精准把握谈判协议的关键，让之前谈判的所有努力能够变成可以兑现的利益。在确保利益的同时，巩固良好的谈判关系。

◇ 谈判的阶段性成果 /210

◇ 谈判的最后印象 /219

结语 阅读之前和阅读后 /221

注释 /230

参考文献 /238

附录 /246

引言 如何应对无处不在的谈判？

在我们正式开始讨论之前，先看一下三个支撑本书的基本信念。第一，在我们的生活中，谈判无处不在。第二，谈判能力对于每个人来讲都是一项必不可少的技能，它可以让我们生活更加美好，帮助我们对抗那些高高在上、妄图强加于他人的传统观念，从而帮助我们做出理智和正确的决定。第三，没有人生来就是谈判专家，但是，我们坚信，每个人都能通过学习成为谈判专家。也就是说，谈判是需要不断学习的。

在介绍本书的主旨与内容之前，让我们一起更仔细地梳理上述的三个信念。

当今世界，谈判已经变得无处不在

如果我们以开阔的眼光来审视谈判，并将其视为人类沟通与群体决策方式的一种，我们就可以轻易发现，谈判是个人与团体、私人生活与公共生活中非常普遍的现象，以下是一些例子：

- 商业谈判、外交谈判、劳资谈判等。
- 个人职位变动、升职，加薪等谈判。

• 谈判当然也是一些职业的核心内容：采购代表尽力从供应商那里获得最优惠的条件；职业球员的经纪人竭尽全力从足球俱乐部或运动服品牌那里获取合同；中小企业的领导者与协作者一起研究应该

承担的责任；为了剔除官僚主义阻碍，驻外人员与东道主国家管理者共同磋商；跨国公司委托其商务代表与当地相关各方建立并维护信任联系，等等。

- 放眼整个劳动市场，谈判遍布各个公共领域¹。

- 在地方层面，一个城市的市政委员会若想决定城市规划的方案，那么在投票之前，必要的文件准备就包括了自我阐述及各式各样的谈判，全部相关各方都要参与：不动产业主、负责规划建设公共住宅的单位、环保组织、公共交通、商会和工会等。

- 在国家层面，政府谈判所涉及的主题往往是多种多样的，尽管到最后决策的职责经常会令政府裹足不前。以 2009 年期间的法国政府为例，在一系列必须的谈判中，就包括了针对大学和医院的改革，以及在解决经济危机的计划框架内与银行和汽车领域代表进行探讨等。

- 在国际层面，法国国总统及政府在应对金融危机领域、寻求格鲁吉亚和俄国对立争端的解决方案等方面，主导了几次重要的谈判。2008 年下半年，法国担任欧盟轮值主席，在此期间，经时任欧洲事务国务秘书长 - 皮埃尔·茹耶（Jean - Pierre Jouyet）协调，法国就多个议题与合作伙伴进行了一场长期谈判。在世界政坛上，奥巴马当选美国总统，并在多边谈判中占据了重要一席，这与前任政府始终坚持的单边主义大不相同。

这些激增的谈判在个体之间、在集团内部、在集团之间都造成了复杂影响。这样的复杂度也提醒了我们另一个在谈判上重要的区差。一方面，我们的谈判契约或协议促使牵涉多方利益的承诺与方案得以在一个稳固的基础上兑现，我们可以说这是一种“前期”的谈判。另一方面，我们利用争端谈判与危机谈判来试图解决在执行共识的过程中，所出现的不同程度的纠纷，我们可以说这是一种“后期”的谈判。这两种谈判将彼此遵循某种周期交替出现，若前期处置失当，谈判的共识与协议²将会急转直下变成争端谈判，甚至是危机谈判。

非法关押企业负责人

2009年，在法国和比利时，次贷引发的金融危机造成了严重的社会影响，与此同时再次发生了非法关押企业负责人的事件。在很多研究案例中，这种违法状况多少反映出谈判前期的瑕疵，即缺少社会对话和真诚的倾听，这才导致了后来的危机。

要知道前期谈判往往比后期谈判更有价值，因为这会降低谈判成本。而在实践中，人们也想利用预警的特殊机制来协助维护达成不易的集体共识，以预防重大危机的发生或减缓危机的蔓延扩大。正是基于这个观点，巴黎大众运输公司（RATP）建立了所谓的“社会预警”机制，其目的为在危机未扩大前先尽快启动与社会合作伙伴的讨论对话。这种深入理解谈判前期与后期之别的新观点，以及人们正逐渐意识到掌握上述准则的必要性，都证明了黎塞留（Richelieu）这位现代杰出谈判专家的先见之明。在他的《政治遗嘱》中，这位红衣主教、法国宰相倡导要随时准备进行“持续性的谈判”，他说道，我们必须：

“持续地谈判——无论用隐而不显还是大张旗鼓的方式，即使暂时不能有成且将来预期的成效也不见得明显，但还是必须持续地谈判。”

通晓如何谈判，已经成为现代社会的必备技能

与无处不在的逻辑对应的是，谈判的技艺已经成为了一项必备技能，并已替代了过去那种自上而下、强制推行的旧决策模式。告别强制推行的时期，现在说服变得越来越重要。大家应该共同向前，而不是背道而驰，应该将我们的对手转变为我们的合作伙伴。今天，利用谈判解决争端或者达成共识，与对手共同走向成功的能力已经成为了现代社会的必备技能。在这种新形势下，每个人的角色也发生了变化。

- 企业负责人的角色³已不再是独裁的老板，他既是企业的领导者，同时也是团队中的一员。这种新方式就如同是一个家庭中的女主人或男主人，他知晓自己的企业所面临的挑战、他和生活在一起的亲人共同制订决策、

与他的员工及代表们一起工作并密切配合；在与客户及供应商关系中，他做到了公正无私，而这些客户与供应商也变成了真正的长期合作伙伴；他倾听、理解并整合股东们的建议，为了股东的利益开展工作。简而言之，他信心百倍地去开展每一项工作，通过企业的成功维护所有相关各方的共同利益，并由此建立起个人声誉。

- 在改革的过程中，从政的领导者应真正做到忧国忧民，并始终坚持协商与辩论的原则⁴。他应确保提交的谈判观点具有价值，并且可以达成一个切实可行的决策。在与某些集团代表——专业社团、环保社团、工业集团、社团运动等——进行实际谈判的时候，他应该通过中介机构，旗帜鲜明地主导一场真诚的谈判，并为民众的普遍利益而努力。

- 律师也应该是一个谈判者。一个好的律师角色应该是委托人身旁的顾问，他应该与委托人建立起信任关系并协助委托人缔结协议。当委托人在执行合约的过程中发生争端，他不会遗漏任何一个让争端双方达成共识的潜在机会，他知道其他的谈判解决之道，而不会直接将问题当做前途未卜的司法事件来武断处理。

但是，这种优秀的谈判专家却不是生来如此的，而是通过不断学习逐渐形成的。

没有人生来就是谈判专家，但每个人都有机会成为谈判专家

谈判就是一个不断学习的过程。谈判既不是一项天生的才能，也不是一门可以死记硬背的科学。它是包罗万象的方法集合体，很多严谨的学术准则（哲学、历史、政治学、组织社会学、策略、博弈论、管理学和心理学）都对它进行了阐释，并且经受了实战的考验。因此，学习谈判有两个来源：首先当然就是实战，所谓百炼成钢就是这个道理；其次是谈判的相关知识，是从阅读或培训中获得的。

在这一点上，请允许我们和大家分享一下我们的研究经验、培训经验和现场参与谈判的经验。在过去的 15 年中，我们与我们的团队，向许多组织、企业及其高级经理人讲授谈判知识，并在包括 ESSEC 商学院、法国国立行政学院、法国国立桥路学院、巴黎中央理工学院、美国哈佛大学、德

国曼海姆大学及其他大学在内的地方培训未来的领导者。我们在法国授课，但同时也在其他遍布五大洲的 50 多个国家传授谈判知识。在每一次培训中，我们都有机会与参加者一起就谈判方面分享经验、体会不同的谈判方式，并在各种理论中识别那些最恰当的方式。本书中提到的概念与方法经由参与者验证后证明是有效的，而且大家也发现这些概念与方法非常有用。

自本书概念产生伊始，我们就希望这本书能够贡献于谈判的实践，能够为谈判的准备与进行提出重要的准则。也就是说，这是一本使用方便而操作性强的著作。因此，在语言的使用上我们希望尽量做到言简意赅而不晦涩难懂。内容方面，则希望能够达到深入浅出的目标。法文第二版继续保持了理念并同时加入了很多新的案例。在参考的文献方面，除了学术著作之外，我们在书中还浓缩了大量的经验资料，并且参照了英美世界的谈判理论，以及法国与欧洲的思维传统来进行创作——尤其是借鉴了十七八世纪谈判实践者们所撰写的经典文章⁵。

在这种理念指导下，我们根据一个共同的指导线索：要事要先行，将这本书分为八章。

在开始谈判之前，应首先考虑先后顺序问题。着手前，一定要做准备，但是按照习惯或直觉，我们往往将这两者的顺序颠倒。“分清先后顺序”的重要性就在于可以使谈判在最大程度上朝成功的方向发展。换句话说，也就是不要本末倒置。这个理念是整部作品的脊梁，位于第三章，非常重要。

第一章解释了它之所以重要的原因，为了克服本能的谈判方式，在谈判尚未开始之前，就应该首先自我质问。这里提到了谈判者的十种本能性行为，这些低效、甚至是起反作用的行为将会为谈判布下无数暗礁，因此为了克服并消除这些行为，我们需要首先对其进行识别。

接下来，同样也应在谈判前进行的，就是准备工作（**第二章**）。谈判应该先预测而后行动。没有准备的谈判只能失败，这和未经训练就参战、未经思考就开始创造是同一个道理。这本书其实就是一个准备工具。在各种谈判之前，我们通过研究三个关键问题——与谁谈判？（人员）/谈什么？（问题）/如何谈？（流程）——开展准备工作。本章揭示了十项要点，并且介绍了很多本书其他部分会用到的重要概念。

本书的核心是**第三章**中“要事要先行”的观念，它将谈判进程中的准备工作与实质谈判工作区别开来。什么是实质谈判工作呢？就是应该探寻问题本质，抓住真实动机，提出对自己更加有利的解决方案，并最终通过努力达成共识。然而在开始进行实质谈判之前，一定要做好充分准备，应该关注人员、关心进程并且耐心倾听，这样才能更好地理解他人利益、推动谈判朝有利的方向发展；同时也要考虑那些可以创造价值的选项，而不应仅是照章行事、草草签约而已。

在谈判中，谈判者大多有种典型的心态，那就是将最有利的那一部分占为己有，并且在享用自己那份的同时，尽可能从别人的那份上再切下一角——仿佛对别人有利就是对自己不利一样。但是，在分享成果之前，应该共同来精心地把饼做大，也就是说首先要致力于创造价值。**第四章**解释了价值分配前应注意创造价值的原因，也同时介绍了通过掌握信息交流及常见战术，来驾驭整个价值创造与分配过程的关键技巧。

为了在谈判的过程中建立有效的沟通，发言之前应该先倾听，这是**第五章**的题目。语言往往会迷惑那些凭直觉做出判断的谈判者。他总是将语言作为首要的说服工具，然而这样做不但没有使其他人赞同他的观点，反倒令人误解了他的意图。我们都会倾听，都会发言，但是大家是否知道如何听得对，如何说得好呢？

狭义上的理性智慧在问题管理和价值创造与分配的过程中扮演着重要角色，但是，在谈判过程中，这种理性智慧中就必须包含人际关系智慧，这是一种更广义的理性，即使是在最紧张的谈判情势下，人员也是唯一可以掌控全局的因素，所以应该对人员和关系给予密切关注。在谈判过程中，情感往往相当于最有效的流通货币，因此我们在此也对情感管理能力进行了探讨。谈判成功的关键，在于使谈判参与者的情感在商谈实质问题之前就得到极大满足。**第六章**列举了一些在谈判中被看成是挑衅的占有性招数，并且介绍了其在谈判对象那里引起的情绪反应，以及不同的应对方式。

第七章介绍了会使谈判变得更加复杂的三种情况：谈判中存在涉及委托关系的代理人时、多方参与谈判且牵涉到联盟问题时，以及遇到不同文化背景的谈判者时。对于这些多层次、多边或多元文化的情况，若希望逐步

达成共识，就应该比以往更深入地研究各种方法，在做出判断之前先进行自我提问。谈判参与方及文化种类的增多，使得一切都建立在未经验证的推断基础上，换言之，偶然性更大了，谈判对直觉的依赖程度也更强了。此时，就更应该着重解决谈判过程中产生的诸如沟通、人际关系或深层管理等难题，避免造成第一章中提到的重重暗礁。同时，准备工作要更加充分，对愈发复杂的谈判进程做好充分的思想准备，并准备好应对之策。

第八章从逻辑角度出发，阐述了谈判的最后一步：如果可能，就签署协议。这一步骤取决于以往的所有工作，它超越了本书各章节中的各个层面，着重强调了谈判的统一性。如果对这个步骤缺乏关注，那么谈判最终还是失败。在众多的会谈之中，这最后一次的磋商需要在以往各种承诺之上得出明确结论。当人们沉浸在兴高采烈之中，得到了一个利于所有人的解决方案时，在绝大多数情况下，往往会匆忙做出结论。因此，我们此刻更要关注结局，即使合同条件恰当、授权明确而且每个人的权利与义务都足够详细，我们还应该制订行动计划，并在计划中确定每个人的角色和职责。谈判结束之前，一切都应该考虑得万分周全。

我们期望本书能成为您得力的谈判助手。

