



哈佛管理导师选书

谈判系列

2

影子谈判

The Shadow Negotiation



How Women Can Master
The Hidden Agendas
That Determine Bargaining Success

在弱势中达成自己期望的谈判结果

(美) 德博拉 M. 科尔布 朱迪思·威廉斯 著 许玫 刘静萍 译
(Deborah M. Kolb) (Judith Williams)



机械工业出版社
China Machine Press

Harvard ManageMentor
哈佛管理导师选书
谈判系列

2

影子谈判

The Shadow Negotiation



How Women Can Master
The Hidden Agendas
That Determine Bargaining Success

(美) 德博拉 M. 科尔布 朱迪思·威廉斯 著 许玫 刘静萍 译
(Deborah M. Kolb) (Judith Williams)



机械工业出版社
China Machine Press

Deborah M. Kolb, Judith Williams. The Shadow Negotiation: How Women Can Master The Hidden Agendas That Determine Bargaining Success.

ISBN 0-684-83840-0

Copyright © 2000 by Deborah M. Kolb and Judith Williams.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by China Machine Press.

This edition arranged with Simon & Schuster, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan Malaysia.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Simon & Schuster, Inc. 通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan Malaysia. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2004-1675

图书在版编目 (CIP) 数据

影子谈判 / (美) 科尔布 (Kolb, D. M.), (美) 威廉斯 (Williams, J.) 著; 许玫, 刘静萍译. -北京: 机械工业出版社, 2004.4

(哈佛管理导师选书·谈判系列)

书名原文: The Shadow Negotiation: How Women Can Master The Hidden Agendas That Determine Bargaining Success

ISBN 7-111-13990-9

I. 影… II. ①科… ②威… ③许… ④刘… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第009898号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年4月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 15印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

前言

如今，谈判是个热门话题。实际上，“双赢”已经成了获得良好结果的代名词。一个月当中，我们会看到大量的杂志拿谈判作为特写文章，文章的末尾总是列出一个快速的多项选择测验题，读者可以通过测试看看自己的熟练程度。如果我们认为自己的技巧仍需磨练，还可以上网订购相关的书籍。鼠标轻轻一点，我们便可以得到大量关于如何谈判的建议，帮助我们获得机会和提升。在这些众多的书籍外，我们是否还需要另外一本关于谈判的书呢？答案是肯定的。

《职业妇女》(Working Woman) 杂志每年都对各行业职业妇女的工资作调查，这让我们了解到最新的工资差距。从目前来看，男性每挣1美元，女性只能挣到74美分。¹ 肯尼迪总统签署《同酬法案》(Equal Pay Act) 已经是25年前的事了，可是工资差距仅仅缩小了15美分。尽管有进步的地方，但是20世纪90年代期间进步的幅度很小。评论家把这归咎于很多因素，尤其是劳动力的职业隔离现象。女性总是集中在一些低收入的职业和行业。90%的注册护士是女性，而医生中只有20%是女性；99%的牙科保健员和98%以上的秘书、打字员、幼教老师是女性。美国公司3/4的文员由女性担当，而只有30%的管理职位是由女性来任职的。²

但这种职业上的聚集性只能部分解释工资差异的原因。我们一位同事的经历可以说明这一点。她曾经向一所著名大学应聘带奖学金的教师职位。尽管她刚刚获得博士学位，可是她和系主任的初步会谈却并不满意。系主任说的工资比她在学校念书时的津贴高得多，但无论是数目还是奖金额都不对劲。她决定自己做一些调查。她询问了在过去5年内受聘的、曾经和系主任会谈过的女士，以及这些女士的男同事。

结果让她大吃一惊。每一位女士都接受了系主任最初提出的条件，可她们的男同事却要求更高的工资、更多的研究支持和更大的办公室空间。

我们中的很多人对这个故事并不陌生。我们对到手的机会心存感激，于是常常接受给予我们的任何条件。人们希望我们服从，在和我们的谈判中也时刻想着这一点。而且，如果一位女性不仅仅为了工资谈判，她会遭遇到另外一个没说出来的假设：那个工作是她的选择，已经超过了她需要和想要的东西了。对方有时候会自以为是地认为，一位女性不管身处什么环境，都会把家庭和人际关系摆在首位而不会那么艰苦地进行谈判。这时候，她会提出比开始谈判时低一些的要求，结果也正是如此。

这些结果累积起来，使得差别越来越大，这已经不是金钱所能解决的了。人们不会认为她得到的职位会提升她的能力或开阔她的眼界。她可能总是呆在人事、财会或公关部门，而在公司内晋级的可能性不大。对我们的那位同事来说，最初的会谈中学校没有承诺为她提供研究用的资料，而且繁重的授课任务使她无法撰写专业书籍或文章。她会被要求承担额外的管理职责，可是这些职责不如学术成果重要，能够决定她的任期。拼命工作、专业能力和繁重的授课时间一点价值都没有。如今，社会上重要的机构中只有不到9%的高级职位是由女性担任的，这一点都不稀奇。³女性不是要进行更顽强的谈判，而是更聪明的谈判。

我们采访过全国各地的女性，就谈判问题进行探讨，她们提到了具体的困难和处境。但是，除了这些特例外，她们都谈到了关于谈判过程本身的一点建议。这点建议正是我们的虚拟购物车中很多谈判类书籍没有捕捉到的。它告诫你在谈判中痛苦挣扎或准备谈判阶段应该做些什么。它帮助你系统、合理地采用分析的方法触及所要谈判的事务。你可能找不到任何指南来处理我们那位同事碰到的局面，也找不到能消除工资和机会的差别背后潜伏的东西。为了解决问题你肯定会遭遇到我们称之为“影子谈判”的东西。

在影子谈判中，隐秘的机谋和隐蔽的假设在起作用。影子谈判常常以谈判者很少意识到的一些态度来界定。这些隐秘的机谋和事物的外在差别一样推动着谈判的进程。在你取得一个好的协定之前，这些没有说出来的东西必须摆到桌面上来，这样一来，那些误导的印象和不现实的期望（包括你自己的期望在内）才能得到修正。

本书是我们在和女性访谈后完成的著作，这是因为性别是谈判中启动非语言期望的因素之一。⁴那些和我们交谈的女性掌握了影子谈判的复杂性，却没有意识到影子谈判的存在。她们认识到，如果不能通过谈判获得新职位应有的奖金和支持，她们就只能加班加点还得不到赏识。她们对我们说起自己所做的努力得不到信任、所出的主意也激发不了热情。但是她们也谈到如何改变人们的想法，以及发动对重要事务的谈判。她们说起自己在不利的形势下是如何扭转局势的。有时候尽管她们的简历并不适合所申请的职位，但由于她们在谈判中表现出来的母性，她们还是能够战胜负面因素的。

她们参与的谈判常常涉及到改变。制定一个灵活的工作计划、开发一个新项目或者为一个新的交易获取贷款，这意味着她们不能简单地提出“是或不是”的提议。她们要处理的事务往往是困难的，要提出让对方不舒服的要求。即便被推向了相反的方向，如果协同作战和建设性地工作，她们还是能够得到创造性的协定的。她们的故事还告诉我们，只要人们真正精诚合作，双赢是很有可能实现的。

本书展现了我们采访的女性在谈判时的教训。然而这些教训能帮助所有的谈判者。无论是男性还是女性，人们都以为每个人谈判的方式都差不多，可以用自己的办法看出对方的姿态和信号。事实并非如此。社会工作者和银行家的谈判方式就不同。一个医生是私人开业还是在一所大学附属医院里工作将影响到她如何谈判。为了测试一个人所处环境对其战略选择和风格的作用，我们访谈了很多行业的女性。我们访谈了开发部经理、管理咨询人员、出纳、婚宴承办人、医生、作家、工程师、护士、律师、售货员、地产代理人、保育员、理疗师和秘书。

接下来的几章所要讲述的并不是某一位女性的故事，而是许多女性的故事，反映出如今职业女性在无数事务上进行谈判时面临的多样性抉择。为了了解谈判技巧是如何根据要求而改变的，谈判的风格又是如何起到影响作用的，我们采访了那些在职业生涯中处于不同阶段的女性。有的刚刚开始工作，有的已经走完职业生涯的一半，有的放缓脚步在原先的公司里飘着或者创办自己的公司。我们和一些“明星人物”交谈过，不过我们对她们的坎坷经历和她们的成功怀有同样的兴趣。我们选择了这些范围内的女性进行采访，但是她们并不等同于科学研究的样品。

每次采访开始的时候，我们通常会让采访对象描述她们认为谈判中最差和最好的经历。尽管她们更多地谈论失败的经历，但她们谈到的这两方面的经历是同样多的。经常可以看出，问题的本身并不会导致不可避免的失败结果。有些时候，她们并没有意识到谈判已经开始了。只有交换意见和会谈结束后，她们才发现自己经历了一场谈判。其他的时候情况突然出现，她们不能收回刚开始提出的一些事情。在某些场合下，她们从一开始就感到失败和压抑，出于心理和实际上的原因又不能整合自己的资源。成功与否取决于她们是否能认识到影子谈判中将要进行什么，并掌握好自己这方面的进度。我们希望您能够从这个角度来阅读本书，经常问自己：我是不是也这么做过？我会这么做吗？我本来应该做什么？这能为我带来什么？

我们周围发生的所有变化都要看我们的谈判技巧如何。就家庭而言，过去只有丈夫把薪水带回家并掌管开支。如今核心家庭的观念正在逐步瓦解，女性可以像男性一样成为一家之主。以前，由公司老板和他们的副手决定谁来做哪些工作、拿多少工资，员工没有谈判的空间或动机。随着组织扁平化和精简化，员工可以和老板谈判决定她的下一个工作，她不能指望今天有的明天也能有。

我们在谈判中的选择（或同事为我们创造的选择）影响了我们未来的事业和生活。单独的谈判可以加入到更大更重要的谈判中去。得到更高的起始工资，与同事的争端得以解决，与其他部门建立起了工作关系，这些都界定了我们所处的状况中给定的时间点，但是它们的影响依然存在。故事中的女性努力克服谈判中遇到的挑战，寻找支持和推动联盟的方法。玛丽·凯瑟琳·贝特森提出过引人注目和具有说服力的建议，即女性的生活应该像不断进行中的工作，不时闪现出即兴表演似的火花。如果真是这样，那么谈判就是这种即兴作品的一个工具。⁵

我们在撰写这本书的时候欠了很多人情债。我们最想感谢的首先是很多学生、朋友、同事、萍水相逢者甚至陌生人，她们愿意和我们一起分享经历和看法。假如没有她们的慷慨帮助，这本书是不可能完成的。还有几个人对我们观点的成型有着重要的影响，他们是洛特·贝林、萨拉·科布、乔伊斯·弗莱彻、琳达·帕特南、已故的杰弗里 Z. 鲁宾以及哈佛大学法学院谈判课程和西蒙斯管理研究生院组织中性别问题研究中心的同事们都给予了我们不断的支持。基蒂·佩尔和克里斯廷·鲍尔以他们的自

VII

愿精神热情地帮助我们进行采访。如果没有我们的代理洛雷塔·巴雷特和西蒙·舒斯特出版社的编辑弗雷德·希尔斯的悉心指导，本书恐怕很难问世。乔纳森·科尔布仔细阅读了草稿，并不断地增强我们的观点和写作结构。不过或许从我们的孩子塞缪尔、伊丽莎白、梅甘和坦姆森身上，我们才最能体会生活中的多种影子谈判，并找到出路。

目 录

前言

绪 论 认识影子谈判	1
解决问题只是谈判的一部分	3
影子谈判	5
影子谈判的两大要求：辩护和沟通	6
性别和谈判有什么关系	7
性别框架	7
“模范”谈判者	11
进入一场影子谈判	14
主张，关系，影子谈判	16

第一部分 辩护的力量 有效增进你的权益

第1章 走出定式	22
一个自毁前程的案例	28
查清你的“存货”	29
尽可能多地了解情况	33
提出备选方案	38
获得新的见解	40
塞尔马进退维谷	43
第2章 战略行动	46
提出诱饵	50

	加大压力	54
	当你在代表别人谈判时，树立自己的权威	57
	赢得支持	60
	控制谈判的进程	64
	一步一步跟着走：计划战略性行动	69
第3章	应对挑战	73
	扭转攻略大全	77
	打断动议	77
	点明动议	81
	纠正不良动议	85
	调整偏离方向的行为	91
	警告：扭转那些贬损人的行为	95
	采取行动，进行转移	102
第二部分	沟通有望 建立一种合作关系	103
第4章	夯实根基	104
	为什么女性建立感情联系会很复杂	106
	准备倾听他人的观点	107
	迂回提问是如何发挥效力的	109
	与其他人建立联系	118
第5章	让谈判伙伴全身心投入	119
	欣赏对方的处境	124
	欣赏对方的感情	129
	欣赏对方的看法	132
	欣赏对方的面孔	137
	建立联系的制约因素	140
第6章	协作共事	146
	合作并非轻而易举	148
	为建立关系留出空间	150

鼓励参与	158
不要让对话停下来	160
让每个人都对问题“有份”	164
第三部分 融合在一起 平衡辩论和沟通	169
第7章 精心打造协议	170
逼迫式谈判	172
套装谈判	175
相互诉求	180
中途做出修正	183
逼迫式谈判、套装谈判、相互诉求及影子谈判	186
第8章 如何就变革进行谈判	193
注释	207
参考书目	218
译者后记 《影子谈判》——引导我们走出谈判“阴影”	227

绪 论

认识影子谈判

闹钟在6点钟响了起来。到6点半的时候，咖啡正在炉子上煮着，你和丈夫之间也开始闹起别扭。承包商终于答应看看暴风造成的损失，所以你下午肯定走不开。况且，也该轮到你丈夫干活了。你把最后的危机都扛过去了，你还会推迟或者重新安排计划吗？

今天日程安排的第一条是和你的老板会谈。和你估计的差不多，她反对你的小组提出的媒体活动建议。你认为她是错的。你如何说服她？你应该试着说服她吗？如果你不这样做小组的士气会受到影响吗？

办公空间重新做了分配。上回你做了让步，今年每个人都希望你还那么顺从。可是他们进来的时候都傻了眼——你部门的人集体跳槽了。

吃中饭的时候，你在仔细研究一份新合同。你的客户总是狡猾地顾左右而言他，而他的律师总是无视你维护公司权益的修改建议。你会说什么？你如何让他们把注意力集中到商谈的事务上？让他们严肃认真地对待你的要求？

你接到你最重要的供应商的一个电话。他认为你们两家商定的价格需要重新考虑。为了公司利益，你能找到一个附加计划吗？这样可以使供应商心满意足，你也不用再追加预算吗？

最后你回家了。你打算明天再处理这个问题。

听起来是不是很熟悉？一天的工作中很少有不需要进行谈判的。我们总是先集中精力对付那些棘手的问题和要求。我们常常要拿出额外的责任心来推动事情向前发展。

我们没法告诉别人怎么做。人家没有义务来听你说话，更别提听从你的命令了。实际上，每当我们想要从别人那里得到什么东西，一份工作、更多的合作、更多的时间或更多的钱，我们都要谈判。

任何冲突必须由当事人来解决。这种谈判大多是非正式的，是日常生活中的一部分。我们常常到同事的办公室里聊聊天或者在喝咖啡的时候听取别人的意见。在这样的环境中，我们奋斗的目标是争取提升或者让躁动不安的手下平息下来，而不是加入到超级并购造成的公众戏剧性事件中或是联合国维和行动。不过，这些看得见的高度紧张的谈判还是形成了我们脑中关于谈判的概念，而且也因此使我们了解到取得成功所必需的能力和技巧。

每天晚上，带有传奇色彩的人物都在我们的电视机屏幕上闪耀着，他们是具有超凡魅力的领导人和智慧超群的战术家，刚刚在一些谈判中大获全胜。新闻主要对准了意想不到的政变和政治家熟练的玩弄姿态上。我们把一些天才人物进行的谈判上升到“艺术形式”的想法毫不奇怪。¹我们看到国务卿马德琳·奥尔布赖特奔波在各国首都之间，也看到贸易代表查伦·巴尔舍夫斯基与中国政府经过艰苦谈判达成协议，心中为她的成功而感到高兴。但是和她们相比，我们平凡的生活和没那么眩目的成就距离她们很遥远，很多时候我们把谈判过程和谈判的人描述成神话了。

应该取消围绕在技术娴熟的谈判者身上的神话光环了。有些谈判者似乎有魔法，不过这些魔法来自于大量的实践。通过训练和不被公众知晓的挫折，他们已经学会很熟练地驾驭各种困难的局面，对付各种难对付的人。

谈判没有什么神气或神秘的东西。通过实践人们就能够掌握谈判技巧。普通人也可以做到。不过被神化了的谈判总让我们怀疑能否成功。我们老是觉得自己缺少技巧和天生的说服力，结果不知不觉中让机会溜走了。在局促的境况中，我们觉得自己没有魔法棒，不会认为谈判有可能成功。我们只会一直继续，而没有意识到有可能拿下这次谈判。由于缺乏训练或经验，我们常常没有发觉自己身处谈判当中，想要改变的时候已经晚了，结果自然也就不同了。即便我们清醒地认识到我们在谈判而且知道结果如何，我们也可能无法让谈判对方多听听我们的意见或者采取更加合作的态度。

过去几年里，我们常常和女性探讨关于她们在谈判中遇到的事情。其中的一些女性从伟大的谈判家身上学到了东西，自然也就很快地掌握了技巧。其他一些女性在谈判桌上遭遇过几次大的打击，十分气馁和失望。她们还记得最近一次要求提升或者和

其他部门竞争员工支持的情形，觉得那样的谈判非常不愉快。她们希望避免困境而不是卷入激烈的争论中。如果她们找不到躲避问题的方法，她们在谈判中就会着急出汗，窘迫不安。

这种小心翼翼不是毫无理由的。除了个别女性能够获得巨大成功外，作为女性群体我们在必须艰苦谈判的情况下感觉总是不佳。我们购买新车或者二手车的时候总是要掏更多的钱，和老板谈半天得到的工资总是不如男同事拿的多。尽管大多数家庭开支需要两个人的工资支付，但是通常男性挣更多钱而女性干更多的家务活。于是你心里想，有这么多烦心事要对付，最好能少一点要谈判的事情。当你盘算成功的机会很小时，你就直接拿出对付的办法而不要再通过谈判得到你应有的权利。

避免谈判或者默认谈判看上去似乎是比较容易的办法。但长期下去，一点一点的，你会越来越沉默。有效的谈判是创造出来的，不是天生的。即使是职业谈判专家也要经历不断的学习。积累成功的经验将获取更多的成功。

解决问题只是谈判的一部分

关于谈判最通常的建议是：你要把注意力放在解决问题上，提供一份解决问题的计划。这种建议不是让你对付一个单一的事情，而是要在很多事情上想到一系列可能出现的问题。一桩事情出现危机，任何谈判就会在得失之间徘徊，一方将占据主导地位。但是如果你能够在单个问题上取得突破，你会发现它实际上是由很多不同的事情组成，这些不同为你找到妥协的方案留下了空间。没有人能够赢得一切，但是也没有人输掉一切。²

这个建议是很有用的。现实地评价问题常常能够帮助你找到战略选择点。把重点放在问题的解决上就能够达成协议，让每个人都受益。下面这则关于两个桔子的寓言故事告诉我们相互让利才能取得双赢的结果。同时，它也让我们看到解决问题的这种指向会遗漏掉一个很尖锐的焦点问题。

有一个寓言故事，是说有一对姐妹，为了圣诞节请客，一个想烤个戚风蛋糕(chiffon cake，一种因加入起沫蛋白等而十分松软的蛋糕。——译者注)，另一个想做个水果蛋糕。每种蛋糕都需要两个桔子，但是姐妹俩翻了半天，也只在家里找出两个桔子。她们为了谁能拿到桔子而争吵起来。一个说戚风蛋糕不合时宜，另

一个反驳说水果蛋糕虽然符合传统但没人喜欢吃。看来直接的解决办法是不可能了。时值节日，她们总不能从要到家里做客的邻居那里去借桔子，商店也都关门了。两姐妹都不肯妥协，只好各自做了一半蛋糕，并且为了维护自己的观点越闹越僵。这是一场要么给你要么给我的争执。两个人都不可能全部得到自己想要的。她们能吗？

姐妹俩全神贯注的就是要取得胜利，每个人都没注意到制作蛋糕的实际配方。当厨房里热气腾腾的时候，姐妹俩才醒悟到传统的水果蛋糕只需要果皮，精致的戚风蛋糕只需要果汁。无论哪个人获胜，要么果皮要么果汁就会被浪费掉。假如姐妹俩关注的不是谁赢谁输而是问题的症结所在，那么两个人就能得到自己想要的。其中一个小心翼翼地把两个桔子的皮剥下来，把剩下的果肉交给另一人榨汁。

你会想，这是多好的解决办法啊。假如你学会了这样解决问题的办法，那你就会马上成为一名有效率的谈判者。你只要看到问题——需求和兴趣之间的差别——并提出解决方案就可以了。这些技巧对于取得成功来说是很有诱惑力的。但是，想想看桔子寓言中的被忽视掉的要素。争端和桔子无关而是和双方的情绪有关。平日姐妹俩可能有其他的问题。姐姐可能对忍让妹妹感到厌烦了，而妹妹可能因为确实讨厌水果蛋糕而不愿意让步。因而解决方法也是对称的。姐妹俩的需求之间没有重叠的部分。对于桔子的用途两个人也没有冲突。如果问题不是那么清楚又会发生什么呢？如果蛋糕的配方既要果皮又要果汁，那么双赢的办法就消失了。其中的一位必须放弃她想要的东西。谈判一下子变得复杂起来，取得协议需要另一种沟通办法。

不要误会。关注问题比你在输赢冲突上纠缠要走得更远。参加谈判的人兴趣各不相同。把这些不同集中起来，你就能找出权衡的办法，例如去掉果皮榨果汁。你可以用你不关心的东西交换你想要的东西。你或许对冒险有不同的胃口或者你必须在不同的时间限制里操作，你可以很好地利用一下这些不同。你会用不同的货币支付或者收到不同的货币，利用汇率的涨幅来支付额外的周末度假的费用。但是不管你在互利中有怎样的创造性发挥，你不可能排除问题中人的因素。有时候，人是最大的问题。

解决问题的这个方向把谈判的过程倾斜到理性分析上。它能保证你找出另一方的动机并加以利用。如果你能取得对方的信任是再好不过了，不过你不必非要得到对方的合作。对方会提出符合她需求的建设性意见。作为理性的决策者你会认为她能做出

正确的选择。

但是谈判并不总是理性的。当人们讨价还价时，各自的特质就展现出来——他们面对冲突表现出的不同立场，他们的偏见，记住的细微之处或成功之处以及他们对别人的感受。对一个家庭来说，水槽里肮脏的碗碟和装得太多的洗衣篮会对他们去哪里度假有影响，而不是对飞行常客的優惠里程有影响。谈判者有时候考虑的东西和问题无关，但是却影响到解决的办法。他们可能担心生病的孩子或者担心要花多少时间陪伴年老体弱的父母。他们会觉得在办公室已经有失意的时候，因此要在谈判中采取强硬的立场。

谈判是解决问题的交通工具。但是谈判同时也是社会接触的一种形式，它涵盖一个你和一个他们。没有用语言表达的要求和愿望影响到最终协议的达成。现实生活中要解决桔子问题，姐妹俩必须让对方明白自己妥协的价值所在。好的想法和好的交易是不够的。在你自己特定的桔子问题上，你可能会比往常解决问题的时刻有着更富创造力的想法。你面临的挑战是让对方听取你的建议，尤其是当他或她非常满足于自己所处的状况时。

影子谈判

我们问及女性她们在谈判时会发生什么，她们常常会说光有个好想法不能取胜。谈判不是纯粹解决问题的理性实践。谈判更像是同时进行的两个层次上的对话。第一个层次是实质性的讨论——谈判者对问题的说法。不过这时产生了人和人之间的沟通——谈话中蕴含的他们之间的关系。³人们就各种问题进行谈判是没错，但是他们还在为怎么谈判而进行谈判。每当他们就事务进行谈判时，他们同时在为相互的关系和预期值谈判出个条条框框来。尽管他们很少直接说出主题，但是他们在考虑的时候，想到的是哪些人的利益必须关注、哪些人的意见必须采纳，以及为达成协议需要采取怎样的合作态度？这种相互之间的交流是非语言的，而且隐藏在对待事务的立场下，它有自己的要素，和即将讨论的实质问题相去甚远。

我们把这种平行的谈判称做“影子谈判”。影子谈判在任何关于问题的讨论层面下发生。当谈判者想把讨论朝着有利于自己的方向进行，或者劝告对方采取合作态度时，他们会估量对方，看看对方会想要什么、他们的弱点是什么、他或她会怎样行事。他们评估对方后，在这里或那里试探找到突破口。他们灵活地进行测试，试图测试一

个人对特定问题的承受能力。

你如何解决问题取决于你在影子谈判中采取的行动。如果你不去学会控制影子谈判，你会发现最终的协定对你不利。影子谈判不是要你当被动的观察者。你可以找到一个较好的立场，或者让别人给你创造一个立场。⁴你的作为——或者不作为——决定了在解决问题的谈判中会发生什么。

印象分是有价值的。立场上的微小变化会在影子谈判中造成非常大的转变。你希望转入一个可以表达立场的角度。同时，你要鼓励你的同伴与你配合，精心设计出一套双方都能接受的协定。

影子谈判的两大要求：辩护和沟通

为了在影子谈判中保持自我，你并不需要急赤白脸或者富有攻击性。你应该倡导你的主张。通过战略性的转移你确定了在影子谈判中的位置，这样对方就会认真对待你的要求。你还要学会自我防卫。你的辩护将有效地确立你在谈判桌前的位置。你的主张暗示对方，你不但是一个积极的谈判者，而且你不会也不需要去解决低于你期待值的问题。

积极的立场对于你如何进行谈判至关重要。在影子谈判中你给对方的印象决定了对方要做多少让步，并影响到你做的任何协定。假如你不自信，或者怀疑你的主张是否合理合法，那你要说服别人并让他们做出让步的话就困难了。谈判者很快就能找出你的弱项，也就是你未作决定和易被攻击的地方。进行影子谈判的时候你必须准备的不仅是推出主张，而且要反击任何破坏你的可信程度的企图。

你在影子谈判中传递的信息树立起你的主张。但是你需要注意的是不光是要为自己的要求寻求有利角度，还要注意你在谈判中如何定位。任何好的解决方案都是要经过双方妥协、让步和创造才能得到。如果只注意你自己的安排，结果只会对你不利，对方也不会来配合你。假如把对方看做敌人，那么她很快就会表现得就像个敌人——无视你想拿来分享的主张。

为了找到共同的立场，你必须和对方一道工作，而不是互相敌视。这就是沟通技巧的用武之处。你要采取灵敏和对应的行动来找出谈判中其他人心中所想。这些隐藏在心中的议程通常是他们真正的议程。除非谈判者被明确指示说出这些议程，否则他们会担心坦白反而会成为攻击他们的把柄。他们可不想无意中亮了老底。