

Mastering Negotiations

[美] 艾瑞克·伊文思(Eric Evans) 著

陈玲 等译

Key skills in ensuring profitable
and successful negotiations

你就是 谈判高手

掌握谈判 打破僵局

缓解冲突 出奇制胜



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

你就是谈判高手

[美] 艾瑞克·伊文思 (Eric Evans) 著

陈 玲 等译

中国水利水电出版社

Mastering Negotiations: Key Skills in ensuring profitable and successful negotiations

English-language edition copyright © Eric Evans 1998

Chinese (simplified characters only) edition copyright © 2004 by China WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2004-1133

图书在版编目 (CIP) 数据

你就是谈判高手 / (美) 伊文思 (Evans, E.) 著; 陈玲等译. — 北京: 中国水利水电出版社, 2004.6

书名原文: Mastering Negotiations

ISBN 7-5084-1296-6

I. 你… II. ①伊… ②陈… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 047689 号

书 名	你就是谈判高手
作 者	[美] 艾瑞克·伊文思 (Eric Evans) 著
译 者	陈 玲 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 10.25 印张 118 千字
版 次	2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷
定 价	21.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究



谈判是最值得掌握的商业技能。貌似风平浪静的谈判桌上，往往蕴含着巨大的机遇和挑战。而一句措辞、一个微笑、一点动作，就可能使谈判结果发生逆转。谈判尽管如此重要，但每个人都很少意识到谈判的学问。因为每个人都“会”谈判，谈判无处不在。只要一人试图说服另一人，就会出现谈判。事实上，我们从孩提时代就开始学会谈判，儿时的谈判习惯根深蒂固地伴随着我们，如果你不加留意，将会渗透到我们的社会生活和职业生涯中。正是如此，我们不仅需要了解谈判的规则和技巧，还需要了解自己的谈判个性和习惯，扬长避短，寻找最佳的谈判策略。

谈判如同精心策划的戏剧，既需要周密的部署，也需要艺术的斡旋。因此谈判人员不但应具备战略规划家的博学、远见和理性，还需要具备沟通的涵养、意志和技巧。他们洞悉对方的意图和需求，对合作与竞争的空间了然于胸，他们不慌不忙地驾驭整个谈判的进程，最终达成双方认可的结果。成功的谈判者，不是取巧使诈的职场小人，而是令人既敬又爱的商业伙伴。因此，学习和掌握谈判，不仅是商业技能的提升，更是人格魅力的凝炼。

本书行云流水般的语言风格，让读者在和风细雨的温煦感受中，浸润了谈判的学问和艺术。谈判在开场、试探、实质和收尾的各个阶段各有特点，各有各的行动方式。竞争性谈判和合作性谈判需要采取不对的对策和工具。谈判中遇到顽固派的对手怎么办？谈判陷入僵局

怎么办？处于谈判劣势时如何创造自己的“王牌”？如何使自己的言谈举止更为得体？如何纠正自己在谈判中的小毛病？如何处理谈判中的棘手问题？本书一一做出了回答。

实用性是本书的一大特色。作者没有长篇累牍地阐述谈判的概念和理论，而是从大量谈判实践中总结出最常见的失误和最实用的技巧，帮助读者迅速掌握谈判的基本技能。作者本人具有丰富的实战经验，也在多种商务培训课程中广泛接触初学者，因而他的分析常常是一针见血、入木三分。例如他指出初学者在谈判中要么沉不住气、反唇相讥，要么沉默寡言、错失良机。基于实用性的目标，作者用大量篇幅介绍说服别人的技巧、肢体语言的把握、谈判筹码的创造，最后更是给出了完整的谈判校验清单，帮助读者对照自己，改正和提高自己的谈判能力。相信读者看完此书后，一定会茅塞顿开、获益匪浅。

本书的翻译是一段令人愉悦的文字航程。作者的语言轻快活泼，且充满真知灼见，读来如同享受。在本书初译过程中，感谢郑滨、闫向东、曾华文、梁燕、郑闻、李雨纾等人的热情参与。也真诚感谢曾清燕、杨清波等编辑的细致工作。如果没有他们的帮助，本书不可能如此成功。

译 者

2004年5月19日

目录

译者序

第一章 谈判的多种选择	1
什么是需要掌握的?	1
那么, 什么叫谈判?	2
如何学会谈判	5
可供选择的方式	6
你总会有所选择	9
本章小结和评论	14
第二章 如何策划谈判	16
关于英国电子的案例研究	16
哪些事项需要策划?	18
关键任务	19
过程: 高效运用时间	28
过程: 合作性谈判	32
英国电子案例的解决方案	35
本章小结和评论	37
第三章 掌握竞争性谈判	39
为什么不是所有谈判都能双赢?	39
竞争性谈判的四个阶段	40
本章小结和评论	51

第四章 掌握合作性谈判	53
为什么要合作?	53
还有其它方法吗?	61
如何与顽固对手进行合作	62
本章小结和评论	67
第五章 掌握说服技巧	68
为什么要说服对方?	68
如何说服他人?	69
说服的技巧	78
常见的说服陷阱	81
劝服性的行为	85
本章小结和评论	86
第六章 掌握谈判权力	88
权力在谈判中有什么用?	88
那么, 权力是什么?	89
若干意外的发现	92
应对权力的实用妙方	94
本章小结和评论	100
第七章 谈判中的常见失误	101
为何要关注失误?	101
控制技巧	102
关系技巧	107
成就技巧	111
本章小结和评论	117

第八章 掌握肢体语言	119
肢体语言背后是否隐藏着“真实的自我”？	119
信号类型	123
肢体语言的八大种类	123
本章小结和评论	133
第九章 处理谈判中的棘手问题	134
哪些是问题领域？	134
策划或准备不充分	135
应对准备阶段的问题	138
控制能力弱	139
关系管理	142
达到目标	145
本章小结和评论	147
第十章 校验清单	149
谈判风格	149
准备阶段的校验清单	150
竞争性谈判的行动清单	152
合作性谈判的校验清单	153
说服技巧的校验清单	154
应对权力的校验清单	154
谈判常见失误的校验清单	155

第一章 谈判的多种选择

多数人都是从反复尝试和失败中学习谈判的技巧，倘若有一次碰巧成功了，便一如既往地沿袭此番成功经验，甚至年复一年地重蹈覆辙。然而，个人经验或许能够赋予你模仿成功的能力，但你却可能如一叶障目，无视更多选择。

——尼伦博格

本章将谈判视为一种重要的商业技能。作者回顾了多数人学习谈判技巧的方式，其中有些不经意的错误需要进行修正，才能够提高商业环境中的成功几率。作者还厘清了双赢谈判和其他类型谈判的显著差异。

什么是需要掌握的？

早在撒旦劝诱亚当偷食苹果的时候，人类就开始运用谈判了。而鼎盛时期的古希腊、古罗马、古巴比伦，冒险家、掮客、商人、政客等人也惯常运用谈判来解决他们的分歧。

有人说，尽管人类已经能够解析原子构造、掌握外科移植的方法，甚至进行月球漫步，但从古至今，人类的谈判方式却几乎没有任何改变。这话多半是正确的，不过，还应当看到如下事实：人们已经总结出一整套科学的谈判方法、一系列处理不同情况的谈判工具和技巧，以及各种前人的经验和教训。对于那些渴望理解和提高自身谈判水平的人们来

说，这里有许多实用的谈判知识等着你来分享。

并非只有商人才需要谈判。倘若有人断定自己不需要进行任何谈判，那他肯定没有弄明白：只要某人试图说服另一个人，就会出现谈判。我们每一天都在和老板、下属、同事们进行谈判，甚至回到家里还和家人和朋友们在谈判。我们购买各种商品和服务，就算压根儿没有讨价还价，我们也希望说服或者影响交易的对方。谈判技巧广泛应用于工作、家庭、市场等场合，但我们也常常犯同样的错误。本书正是试图揭示这些错误，详细阐述谈判的方方面面，提高您成功的概率。

那么，什么叫谈判？

对于谈判的看法真是形形色色、千差万别，甚至预示着完全不同的行为方向。图 1 显示的就是各种出现过的谈判概念，有些概念非常值得进一步商榷。

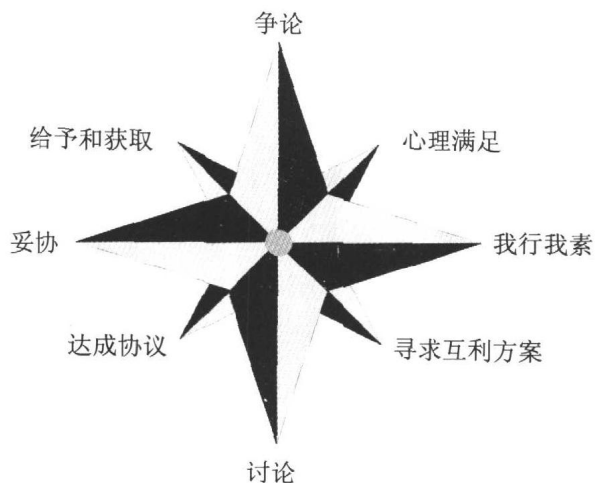


图 1 谈判的各种定义及其指向

究竟何为谈判？为了回答这个问题，我们还是先来看看哪些不是谈判。

争论？

争论常常发生在谈判过程中，但问题是，谈判非得争论吗？显然，谈判不同于争论。不知你是否看过两人争论的情形？通常，发生争论的双方均各执一词、互不相让，坚信自己是完全正确的，根本没有耐心倾听对方到底在说些什么。而谈判则必须进行说服。说服就必须诱导对方接受自己的观点，而不是蛮不讲理地打断对方。谈判要有策略地鼓励对方改变主意，争论则往往做不到这一点。

讨论？

谈判也不同于讨论。你可以与别人漫无边际、滔滔不绝地谈论体育、政治、宗教，就算谈上几个钟头也不一定达成一致意见。讨论不像争论那样情绪化，但在说服对方上则无甚成效。讨论甚至可以是毫无目的，仅仅是为了打发时间或者开阔眼见。你是不是也经常卷入毫无结果的泛泛讨论中？谈判则必定是有明确目标的。

妥协？

毋庸置疑，谈判的某些节骨眼上必须有人作出妥协，但妥协却并非最佳的解决之道。因为谈判的一方一旦做出妥协，就会给对方发出一个强烈的信号，即他已经准备改变主意了。这也同样是向对方示弱的信号，因而对方就会得寸进尺。为了达成一致意见，谈判双方最好能够商议出双方均能接受并获益的方案，这样任何一方都不必妥协就有可能达成共识，这也正是本书所希望告诉大家的谈判实质。

我行我素？

这种观点完全忽略了谈判的另一方。只关心自己希望得到的谈判成果，而完全不顾及谈判对方的需求，就是引起争端的导火索。有人甚至还辩解说，谈判关注的是“做什么”，而真正的问题在于“怎么做”，因此，只要按照自己的想法去做就行了，也就是“我行我素”。这在逻辑上似乎是成立的，但其视角却过于狭窄，这种先入为主、以自我为中心的方式在短期内可能有效，但却不利于维护友好的长期关系。

因此，谈判是……

那么谈判应当是什么呢？很显然，谈判至少应包括如下含义：

- 说服他人；
- 试图解决争端；
- 具有特定的规则、传统和规范；
- 强化双方已有的关系；
- 受到多种因素的驱使，如逻辑、权力、妥协、交易、情感，甚至天才的解决方案。

不管我们自己是如何理解谈判的，最重要的是我们的对手如何理解谈判。倘若你相信谈判就是妥协，而你的对手则认为谈判是零和游戏（一方有得，另一方必有失），那你们的谈判很可能会产生对你不利的结果。你不仅要清楚自己如何看待谈判，同样还应该弄清楚你的对手如何看待谈判。

如何学会谈判

尽管我们从孩提时代就开始谈判，但很少有人真正思考过什么是谈判。我们总是从一次次成功或失败的尝试中总结谈判的经验，这种个人的经验缺乏系统梳理，因而总是凌乱不堪，无法提供最佳的谈判之道。

即便是成年人，也很少有人意识到谈判的心理过程。图2显示的是人们在采取任何行动时的心理状态。研究表明，我们中的大多数人在谈判过程中处于“不自觉的竞争”状态，这种竞争状态是不由自主的，就像走路、说话、驾车、喝水一样，都是不假思索的。

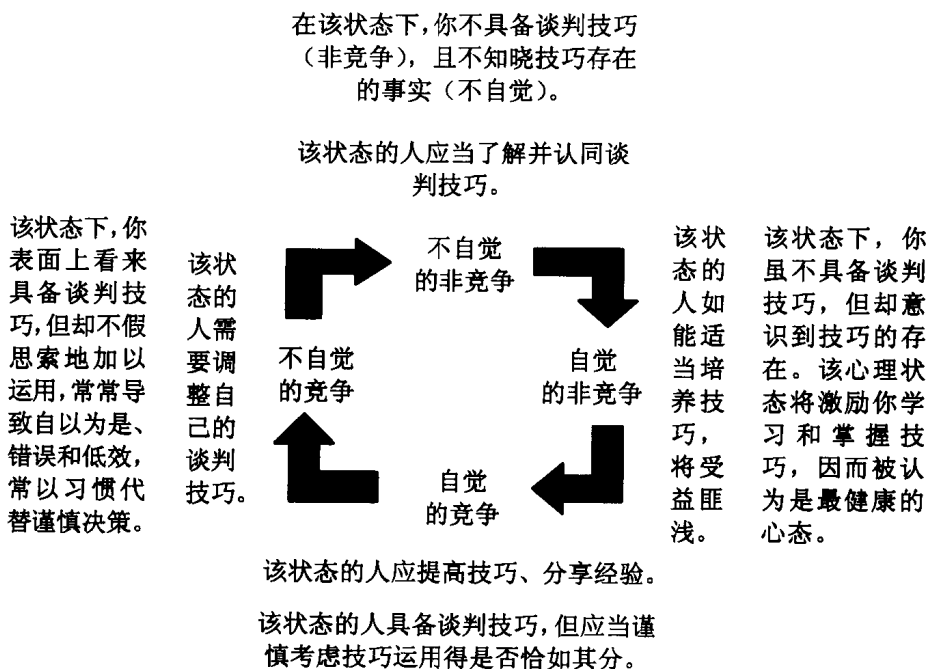


图2 谈判的心理状态

在上图中，“自觉的非竞争”状态被认为是最健康的心理状态。该状态下，人们具有提高自身谈判技巧的主观愿望。

本章的余下部分中，我们将探讨如何增强谈判技巧的意识。而后的其他章节中，我们再进一步讨论如何提高谈判技巧。

可供选择的方式

倘若你去询问每一个人：他们认为谈判究竟应当是双赢的还是零和的，绝大多数人都会选择双赢。不过，多数情况下你的谈判结果都会令你感到若有所失，使你很难相信：谈判真的是双赢的吗？

我们常常会感觉到自己言行不一，我们所说的话和所作的行为甚至可能相互抵触。譬如我们尽管相信谈判是双赢的结果，但事实上却多少带有一些竞争的意味。

妥协

对于“双赢”的概念存在多种误解。如在费雪尔和尤伦的《达成协议》（1）一书中举了这样一个例子：姐妹俩分一个桔子，怎么分呢？大多数人都建议切开桔子、一人一半。但如果姐姐只吃了桔子瓤而扔掉了桔子皮，妹妹用桔子皮做蛋糕而扔掉了桔子瓤，那显然一人一半并非双赢的最佳方案。“双赢”和“妥协”的概念具有很大的差异，我们将在后文再详细叙述。

真正赢与感觉赢

通常人们的言辞和行为并不一致。例如人们总是相信谈判是双赢的，但实际行为中，不过是一方真正赢、而另一方感觉赢而已。这样

的谈判结果中只有一个真正的赢家，却能让他的对手感觉到心满意足。读者不妨设想一下你自己上一次的大宗购物，例如买房子或者买车。倘若售楼代表很轻易地就让价给你，你就会有种上当受骗的感觉；倘若他让你千辛万苦、磨破嘴皮才让价，哪怕只让了一点点，你都会感觉占了便宜、欣喜万分。这就是“感觉赢”而非“真正赢”。让对手感觉赢是谈判中的重要手段，读者可以思考一下如何才能给自己的谈判对手赢的感觉。

一赢一输

尽管很少有人相信谈判一赢一输的结果，但现实中却时有发生。在一边倒的谈判中，如果谈判一方拥有强大的权力，并且也无需与谈判对手维持良好的长期关系，就会出现一赢一输的谈判结局。我们将在本书中用极少量篇幅来讨论这种谈判形式。这其实算不上真正的谈判，而是不计后果地强行实施权力。本书之所以仍要谈及这种类型的谈判，是希望告诉读者：万一你的谈判对手拥有强权，你将如何应对。

真正的双赢

1967年，在中东地区爆发一场为期六天的短暂战争，以色列以迅雷不及掩耳之势占领了埃及的大片领土。漫长的谈判过程开始了。作为谈判斡旋者的美国人建议将被占领土一分为二，以色列和埃及各占一半。这当然是双方都难以接受的提议，因为表面上尽管双方都做出了妥协，但都没有达到自己的目标，因而是两败俱伤的结局。

后来，斡旋的中间人询问埃及人：你们为什么非要拿回那块贫瘠的土地呢？那块被占领土既没有石油及其他矿藏资源，也没有大片耕地，甚至很少有人居住，看起来并无价值。埃及人解释说，这块土地对他们

而言具有巨大的政治意义，而且数千年来一直属于埃及的领土。倘若政府同意割让，就会引起巨大的社会不满和动乱。中间人又向以色列人问同样的问题，以色列人解释说，由于埃及人在该地区陈列了大批坦克，时刻威胁着以色列的安全，因此才举兵入侵，把该地区作为战争的缓冲区域。

于是，双方很快达成了协议：埃及人收回了被占领土，但是同意将该地区划为非军事区域。双方都达到了各自的目标，取得了双赢的结果。

许多谈判过程中，人们都会做出某种强硬的姿态，使得谈判陷入不相上下的僵局。图3显示，为了达成双赢的谈判结局，双方必须在真实目标的层次上进行谈判。双赢不会自然而然的产生，这要求双方都真诚而严谨，放下姿态，细心寻找符合双方的真实目标、令双方都满意的方案。说实话，这的确是很难做到的。

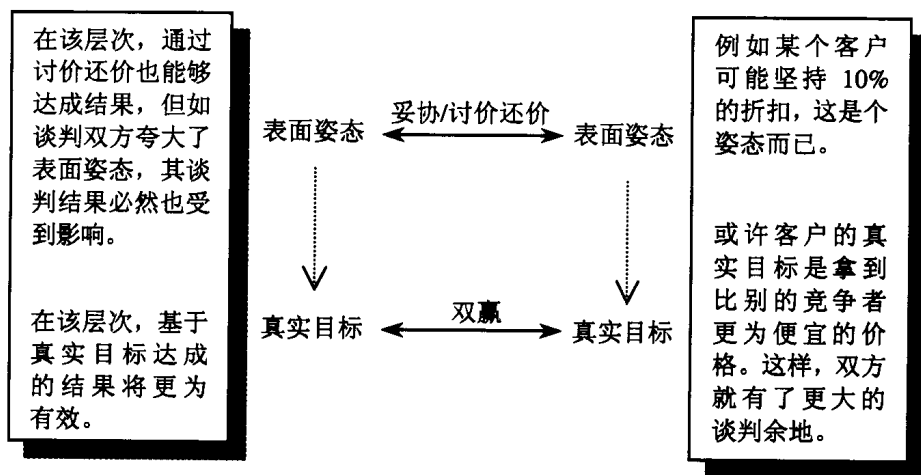


图3 妥协与双赢

很多人认为“双赢”的说法不够确切。毕竟“赢”这个词暗含着很

强的竞争意味，而谈判并不是竞争。有的人更愿意称之为“协商”过程，认为双方应当共同努力“把蛋糕做大”，而不是如何分蛋糕。还有的人称之为“原则性谈判”。更有甚者，认为这种类型的谈判其实就是解决问题。到底哪个是正确的？全都正确。双赢的谈判时而表现为竞争、时而表现为合作。值得注意的是，竞争阶段与合作阶段的谈判技巧与行为是完全不同的，千万不能相互混淆，否则会产生相反的效果。

在下文中，我们将用“竞争性谈判”和“合作性谈判”来代替双赢、一赢一输、原则性谈判等复杂的术语。

你总会有所选择

倘若你注意观察剧烈竞争的谈判过程，你将会看到什么、听到什么？他们与合作性谈判有什么显著差异吗？

竞争性与合作性谈判的特征

极端的竞争性谈判必定出现极端的行为方式。同样的，极端的合作性谈判也将出现完全不同的极端行为。设想一下两种谈判方式，一种是剧烈竞争性的，另一种则是极力合作性的。作为旁观者，你将发现如下谈判行为：

剧烈竞争	极力合作
步步为营，甚至可能被表面姿态所误导	建立一定程度的相互信任，寻找合作空间
夸大自身需求，尽可能多占便宜	将谈判视作解决问题的有效途径