

Chapter 1

1

在谈判中如何反败为胜、止损增益？

第一节 识破谈判对手的目标与动机 /003

第二节 谈判中的强者：是勇猛的“狮子”还是狡猾的“狐狸”？ /011

第三节 学做“狮子”来捍卫利益 /030

第四节 辨识对手的行为类别：从“少年”到“坦克” /045

第五节 调节谈判节奏的有效方法 /074

Chapter 2

2

学会区分明智的妥协与无益的让步

第一节 制订谈判预算及四个基本影响因子 /091

第二节 构建多维利益体系 /100

Chapter 3

3

硬式谈判的取效方法

第一节 恰当的眼神交流——成功的保障 /114

第二节 如何让自己摆脱需求和恐惧 /116

第三节 如何说“不”又不伤感情 /125

第四节 主动姿态助您成功 /130

第五节 寻找自身的理据所在 /136

Chapter 4

4

如何在严苛的条件下谈判

第一节 如何在高压和诡计中保全自己 /142

第二节 控制情绪的三个重要步骤 /149

Chapter

5

如何与强势的对手达成共识

- 第一节 如何反抗对手，巩固地位 /157
- 第二节 如何化冲突为合作 /165
- 第三节 巧用系词来搪塞对手 /176
- 第四节 如何正确反击而不激化矛盾 /178
- 第五节 如何应对粗暴的话语 /188
- 第六节 甜言妙语、旁征博引 /201
- 第七节 幽默风趣 /210

Chapter

6

如何悄无声息地改变对方的观点

- 第一节 如何向对方展示有利的一面 /219
- 第二节 推动对方做出正确选择的有效方法 /224
- 第三节 如何避免“快速赞同”陷阱 /231
- 第四节 如何回答最让人头疼的问题 /237
- 第五节 欲擒故纵 /240
- 第六节 是否需要礼尚往来？ /245

Chapter

7

如何勾勒谈判路线图

- 第一节 什么支配谈判进程——策略抑或方法？ /254
- 第二节 勾勒谈判路线图的方法及目的 /258
- 第三节 各国谈判者的普遍特点 /290

参考答案/300

Chapter1

在谈判中 如何反败为胜、止损增益？

十年谈判胜于一朝战争。

——A.A.葛罗米柯

何为“谈判”？是科学，抑或是艺术？一部分人赞成前者：“谈判毫无疑问是科学！因为存在特定的规则、固定的程式、精练的方法，掌握它们便可以成为优秀的谈判者。”另一部分人则赞成后者：“谈判是艺术！因为有这样一些人，无须任何规则、方法，仅仅是天性使然，凭感觉就知道如何谈判。他们总能在恰当的时间，与合适的对象，就适当的话题开始谈判并大获全胜。他们的一举一动好比是毕加索笔下的涂鸦……简直就是艺术。”虽然不少人孜孜不倦、勤学不辍，以求达到毕加索的高度，但并非所有人都天赋异禀。正因为如此，我认为：谈判既是艺术又是科学，既依赖于主观个体，又依存于准确的规则、概念和目标。

第一节

识破谈判对手的目标与动机

谈判实质上好比是一项特殊的体育运动，正是体育运动才将科学与艺术合二为一。为了成为职业运动员，必须持之以恒、坚持不懈地训练。谈判也是如此，不是哪一本书、哪一次训练就可以将您塑造成伟大的谈判家，而是必须砥砺前行、坚持不懈。因此，敬爱的读者，请将此书视为训练过程的介绍，剩下的工作取决于您，练习得越勤快，技能提升就越显著，您也就离既定目标更进一步。无论以何种方式训练（体育锻炼过程中，俱乐部聚会时，找对手陪练，在工作场合……）都不重要，关键的一点是：熟能生巧！



请想一想：可以用“输”“赢”论谈判吗？

谈判学中不少流派认为：是能够并且应该赢得谈判的，学科中甚至有约定俗成的“双赢”规则之说。另有学派认为：不应输掉谈判，需要始终保持制胜。我坚持的观点是：



谈判并无输赢之分，但却可以相对准确地判断：在谈判进程中您所处的阶段，以及下一步所需的反应。

从输赢角度评价谈判过程是有害无益的，原因如下：第一，一味考虑现时的输赢，我们会过分关注谈判的手段技巧，忽视战略战术，此时谈判仿佛成了决斗，而谈判双方也摇身一变成了决斗对手；第二，输赢之评价并不意味着“好”与“坏”，因为我们无法预料谈判中达成的协议将如何影响之后的事态发展，未知的只能去揣测。现在我们觉得，似乎在谈判中占了上风、大获全胜，但过不多久，极有可能会十分懊恼谈拢了如此无利可图的交易，这样的例子不胜枚举。



我的熟人曾举过一个他与旅行社沟通的例子。最初，他以优惠的折扣报名了一个旅行团，看似是一次成功的谈判，如他所言“谈赢了”，可没过两天旅行社就倒闭了，最终他分文不剩，也未能成行，所以其实是“谈输了”。

我从事酒水销售若干年，相似的案例也有不少。有一次，我们与一家大公司谈合作，顺利签完合同，所有人都沉浸在谈判成功的喜悦之中。但是，这家公司很快就破产了，我们不得不用工资赔偿先行交付货品的损失。从此，我们便明白了，谈判完成后的下一步措施才是至关重要的。



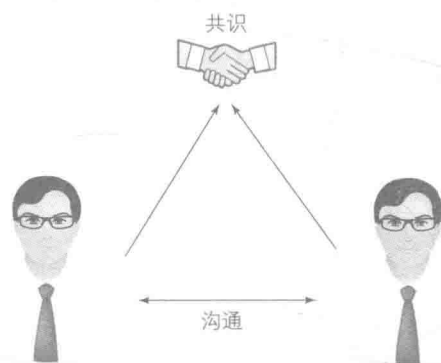
谈判并非是有胜负之分的擂台比赛，而是一个过程，

且有时旷日持久，因此开始谈判就应摒弃厮杀决斗的想法，而应用动态的、发展的观点看待谈判。

Р.И.莫克尚采夫（哲学副博士）将谈判视为复杂过程的集合，包含以下内容：

- 寻求利益冲突双方的共识；
- 讨论各方接受条件的差异；
- 尝试调解双方或多方分歧；
- 等待让步做出回应，并彼此交流让步条件；
- 进一步探讨利益上的分歧与共识，达成协议或结束谈判。

谈判必须建立在平等交流的基础之上，即便谈判各方的社会地位存在差异。



谈判即对话，谈判才能达成共识

如果将谈判视为科学，那么谈判科学则是基于数理逻辑与心理学之上的，且在不同谈判领域中数理逻辑与心理博弈所占比重存在差异。例如，外交谈判主要依赖于数理逻辑，日常生活谈判主要依赖心理博弈，而在商务谈判中二者平分秋色。另有一类

谈判，完全建立在数理逻辑之上，仅从逻辑角度出发，不考虑心理学因素。例如，为求妥协寻求折中办法，虽然理论上看似简单的问题，但在实际操作中却可能处处碰壁。假设售货员商品报价10000卢布，可在8000至9000卢布的价位段成交；消费者出价8000卢布，可在8500至9500卢布价位段成交。按理说，稍作计算便可知9000卢布是最佳成交价格，但这仅仅是理想情况，实际生活中远比这复杂。A与B就车辆买卖谈判，A计划以100万卢布卖出自己的车，而B仅有80万卢布，B对A说：“我准备付你80万卢布”，A稍作权衡便做出让步同意以此价格成交。这场交易看似公允、理想，甚至完美，双方均很满意，但这只是表面上的。如果站在消费者B的角度，他确实以理想的价格买到了心仪的商品，一旦卖方A不让步他就要想方设法去凑钱了。但是您有没有觉得A的行为似乎有些许反常？为什么立刻就同意折价20%，以B提出的价格成交了呢？会不会车辆本身有毛病？于是乎，刚刚还让人万分喜悦的车子，现在却让人怅然若失、心烦意乱了。如果站在卖方A的角度，您或许会想：“为什么我如此轻易地就做出了让步，同意了对方提出的价格？100万卢布不可能的话，85万卢布、90万卢布还是可以争取的啊！”如此一来，这场买卖谈判离理想的标准相去甚远了，双方均未满意。



研究表明，上述类型的交易如果进一步沟通，则约有16%的概率签订合同，如不进行沟通，则交易成功的概率仅有8%。实际上，多数情况下双方均倾向于前一种方案，这是由于贯穿谈判过程始终的相关心理因素造成的。

人不同于机器，是有情感的个体，并不能以冰冷的态度对待他。

我们常常会驳斥谈判对手提出的有利条件，但自己却无法解释为何要这样做？或许事后自己能想明白，究其原因却不知所以然。按正常思维逻辑本不应如此，但人类除了逻辑之外还有情感，因此在谈判过程中需要区分三个维度，下述内容也是本书学习的重点：

- 学会捍卫自己的利益；
- 学会掌控自己的情绪；
- 学会影响对手的情绪。

谈判是动态的、发展的过程，因此谈判类型的区分与谈判动机的辨析也应从此角度出发。资深销售人员认为，如果采办人有乐于谈判的倾向，则表明他有进一步合作的意愿，自然也就有谈拢合作的可能性，然而这却是一个误区。



建材销售公司经理安德烈与采购方代表谈判已有数月

之余，他清楚地知道对方在其竞争对手S处采购建材一事。谈判过程中采购方代表屡次表示，与S公司的合作十分愉快，无论是质量、价格，还是售后都无可挑剔。采购方代表也并不抗拒与安德烈的谈判，但对合作细节只字未提。安德烈则不断让步、一再优惠，竭力促成合作。四个月之后，安德烈偶然得知，采购方与其谈判仅仅为了用他们所提供的条件去制约现有合作方，即S公司。

以上事例中，采购方的谈判动机并非合作，这是显而易见的，但当局者迷，安德烈无法轻易分辨对方的意图，便中了招。



谈判动机之一：保持联系却无实际行动的打算

上述案例十分普遍，再如，买车时，消费者为了得到更大的优惠，往往在每一家门店都会说：“看了好多家，别处比你们便宜不少！”商家以为消费者购买欲望强烈，殊不知却已落入了圈套。



畅销书《一切战争终将结束》《如何达成共识》的作者，美国社会学、政治学教授——弗雷德·查尔斯·伊克勒将谈判动机分类如下：

——维护已达成的协议。此类谈判常见于贸易领域或签订劳动合同，如试图延长合同期限、增加或修改合同条款等；

——促进关系正常化，力图改善双方或多方敌对、冲突状态，促成交流合作；

——协议内容再磋商，即协议中的让步方要求再谈判重新调整各方关系，如竞标谈判、房租协商等；

——签订新协议，即试图与谈判中的各方建立联系，常见于与新伙伴的合作谈判；

——收集新信息，即谈判致力于信息采集，如确定合同条款及对条款的解释等；

——迷惑谈判对手。谈判中常有人故意拖延时间，常以“可能”“大概”“我们需要商量”等为借口；

——挑拨离间，试图暴露对方谈判能力上的缺陷。

在谈判过程中，尽早识破对手动机意图、及时做出反应是至关重要的，也是极富挑战的。



某次，我作为中间人主持了两家公司与银行的纠纷谈判。双方分歧在于如何共同偿清倒闭公司的债务，每次会面都一无所获。然而，对手在谈判中表现得十分积极，似乎在努力解决问题，但过程之中一直提些荒谬甚至无理

的要求。这使得我们一头雾水，完全不知所措。我突然灵光乍现：其实，他们就是不想分摊费用，想让我们自乱阵脚。猜到了谈判对手的意图，于是，我们就从根本上控制了谈判的全局。



谈判者的首要任务是：辨析谈判对手的动机与目标，并根据已有经验采取相应谈判策略。

第二节

谈判中的强者：

是勇猛的“狮子”还是狡猾的“狐狸”？

五百年前国家政权鼓吹者尼科洛·马基雅维利^[1]曾在书中写道：“君主应当同时效法狐狸与狮子，狮子害怕陷阱，而狐狸害怕豺狼，因此，既要像狐狸一样能躲避陷阱，又要像狮子一样能震慑豺狼。如果只做狮子，那就无法察觉陷阱。”

然而，谈判者并不是君主，但在谈判之时却必须要有君主般的机智与圆滑。上文曾提到过谈判中非常重要的两点：第一，学会捍卫自己的利益，即马基雅维利所说的“学会效法狮子”，但这应付陷阱是远远不够的，因为我们在为自身利益做斗争时常无意间给自己设下了陷阱——我们的情绪。情绪能影响事情的成败，能妨碍既定目标的达成，因此，我们需要效法狐狸，学会掌控自己的情绪，这也是谈判中最为重要的内容之一。总而言之，谈判者需要融合狮子与狐狸的品质于一身，即有效的谈判需要您学做“狮子”也学做“狐狸”。

[1] 尼科洛·马基雅维利：意大利政治思想家、历史学家，著有《君主论》，是近代政治思想的奠基人之一。

在我们分析如何捍卫利益（做狮子）、控制情绪（做狐狸）之前，先了解一个十分严肃的谈判学流派。据传说，此流派诞生于20世纪20年代，时至今日仍有众多支持者、拥护者和追随者，这便是“克里姆林宫谈判学派”。

学派缘何而起？在回答这个问题前，请您留意其诞生之地——苏联，这曾是一个饱受外界压制的国家，在这种情况下，其外交官们不得不表现得果断、强硬以应对来自各方的压力。当时最为杰出的外交官、政治活动家之一——安德烈·葛罗米柯，可以说是完全掌握了克里姆林宫谈判学派的技巧。他是伟大的时代人物，辅佐过历任苏联总书记，30岁（正值斯大林统治时期）便开始了职业外交官生涯，曾任苏联驻美国大使。

为何葛罗米柯享誉世界？在西方他被称为“Mr.No”，这个绰号的由来一目了然，但他本人却表示：听到过的“不”远远多于说出的“不”。说到这个字本身，“不”即反对，即不允许别人控制自己，或者准确地说，不允许他国左右自己代表的国家。能在极其严苛的条件下谈判是当时外交官的必备技能。

克里姆林宫谈判学派的理论基础是什么？具体说来，有下列五条准则。

克里姆林宫谈判学派五准则

准则1:保持沉默、学会倾听

沉默和倾听，这有什么难的？乍一看，确实没什么。但仔细一想，当谈判对手默不作声、静静聆听之时，您正在侃侃而谈，他在听、在思考、在评价您的所言所想。沉默与倾听准则，实则利用了人类的普遍缺点——话多嘴快，我们常常一不小心打开话匣子、口若悬河，不由自主地传达大量冗余信息、答非所问。销售人员深谙此理，下述对话向我们展现了这项技巧的典型用法。



A—销售代表；B—采购商

A：我们有意与您合作，提供产品，这是我们的提案。

B：嗯……

A：提案仅仅只是基本内容，如果合作满三个月，可以再延长时限。

B：请继续！

A：我们还能提供折扣与促销……

B：好，好……

A：对了，还有免费的送货服务。

只要您用心留意、仔细聆听，就会发现谈判对手常常置自己于不利处境，给出远比方需要的多得多的信息，这样一来，另一方则轻松了许多，而自己却陷于水深火热之中。您所需要做的仅仅是让谈判对手感觉您对他所说的内容感兴趣，一旦他觉察到了，便会尽可能地释放更多有益信息来激发您更大的兴趣。虽然这个圈套在现实谈判中并不多见，但绝不能掉以轻心。



保持沉默、学会倾听

“TOC制约法”奠基人艾利·高德拉特认为：“在谈判中需要做一个‘偏执狂’，所说的每一句话、每一个词都应当深思熟虑、有理有据，只需给出最为重要的信息，并制造陷阱诱导谈判对手上钩^[1]”。



伟大的卫国战争时期，战争局势急剧变化，首要任务是开辟第二战场，对于苏联方面而言，尤为重要的是了解盟友美国、英国的行动计划。直到苏、美、英三国首脑召开德黑兰会议（1943.11.28~12.1）的前夜，苏联情报部门才获取到相关问题的机密信息。

德黑兰会议前不久，时任苏联驻英国大使的基里尔·诺维科夫被告知，当权者指派他随同参加德黑兰会议，并要求

[1] 艾利·高德拉特，杰夫·考克斯. 目标：简单而有效的常识管理（1984）[M]. 美国北河出版社 1992.

他即刻前往英国外交部，请求跟随英方代表团一同飞抵德黑兰。确实，从伦敦到德黑兰，除此之外，别无他法。英国方面爽快地答应了，于是乎，诺维科夫与英国首相丘吉尔及其代表团乘坐专机飞往德黑兰。经停开罗时，埃及方面设宴款待，散客时，丘吉尔邀请诺维科夫再酌一杯，双方似乎有一句没一句地随意聊着，而诺维科夫却全神贯注地留意着丘吉尔的一举一动。突然，丘吉尔问道：“诺维科夫先生，您大概很想知道我们打算什么时候开辟第二战场？”还没有等诺维科夫反应过来，他又继续说道：“不早于1944年5月2日。”诺维科夫十分震惊，这可是整个苏联情报部门求之不得的信息，现在却从丘吉尔本人口中得到了确切答复。在到达德黑兰的第一时间，诺维科夫就往国内发回了简报。在获悉了西方盟友的态度之后，斯大林在会议上探讨开辟第二战场问题时就从容不迫了。1943年12月1日德黑兰会议与会三巨头签署历史性决议，决定于1944年5月初开展“霸王行动”，即诺曼底登陆。

准则2：提问

谈判者在听的同时，要学会提问，这样才能把握谈判方向，将对话引导至对自己有利的道路上，而被提问者常常不小心上钩，情不自禁地滔滔不绝。这是谈判中非常重要的环节，正是借此确定谈判双方的角色（谈判角色在后文详述，此处仅提及几个重要的方面）。

提问是首次明确双方主客体相对关系的契机。提问者处于主动地位，为“主”，而回答者则处于被动地位，为“客”，主