



灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

消除歧见 ——说服他人的技巧

(美) 吉尼·皮尔森·巴纳斯 著

王 巍 译注 苏仲乐 审校



Successful negotiating

Letting the Other Person

Have the Way

Successful negotiating

Letting the Other Person

Have the Way

西安交通大学出版社

灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

Successful Negotiating

—Letting the Other Person

Have Your Way

消除歧见 ——说服他人的技巧

〔美〕吉尼·皮尔森·巴纳斯 著

王 巍 译注 苏仲乐 审校

Successful Negotiating

—Letting the Other Person

Have Your Way

燕山大学图书馆藏书

1-H319.4/558

Successful Negotiating

—Letting the Other Person

Have Your Way



0373346

西安交通大学出版社

·西安·

内容摘要

谈判(交流、沟通)是一种非常普遍的现象,存在于每个人的日常工作、生活、学习中。只要“给你的并不是你要的”,或者说你与他人之间就某件事或某一点上存在分歧,你就需要谈判,或者说是沟通、交流。打开此书,首先你会了解谈判的真正含义是什么,谈判的胜利意味着什么。之后,本书会展示给你影响谈判的因素,教给你如何对待谈判双方的关系以及差异。从此书中,你更会学到:面对谈判,你要树立什么样的态度,从哪些方面做好准备工作,如何在具体的谈判过程中,把握好自己,选用恰当的策略,最后取得谈判的成功——即双赢的结果。

本书英文部分的特点与使用方法:

1. 将难词、短语标出并进行注释,省去查字典的麻烦;
2. 将有些句子用黑体或加底纹标出、重点句子用下划波浪线标出,以引起读者对其含义的深层理解;
3. 将好句子、段落用下划双波浪线标出,让读者背诵与记忆。

本书中文简体字版由美国 Career Press 出版公司授权西安交通大学出版社发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

消除歧见:说服他人的技巧/(美)巴纳斯(Barnes, G. P.)
著:王巍译. —西安:西安交通大学出版社, 2002. 4
(现代人生存方略丛书)

书名原文: Successful Negotiating: Letting the Other Person Have Your Way

ISBN 7 - 5605 - 1540 - 1

I. 消… II. ①. 巴… ②王… III. 谈判学
IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 019727 号

*

西安交通大学出版社出版发行

(西安市兴庆南路 25 号 邮政编码: 710049 电话: (029)2668315)

陕西宝石兰印务有限责任公司印装

各地新华书店经销

开本: 787 mm × 1092 mm 1/42 印张: 6 字数: 160 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

印数: 0 001 ~ 6 000 定价: 8.80 元

陕版出图字: 25 - 2001 - 055 号

发行科电话: (029)2668357, 2667874

引 言

“杰克·斯布莱特从不吃肥肉
他妻子瘦肉一点不沾
可你看他们俩
能把菜碟舔干”

——顾斯妈妈的童谣

杰克·斯布莱特和妻子都有各自不同的需求,解决这种分歧需要相互间的谈判^①。开篇童谣所言使你确信他们俩儿都相互满意。和杰克夫妇一样,你也希望与他人的谈判能有一个满意的结果。尽管人与人之间有种种分歧,成功的谈

^① 谈判(negotiation)——其语义范围远比汉语中的“谈判”要宽广的多,含义更加丰富,在本书中尤其如此。在汉语中要找到一个与之完全对应的词殊为不易。译者采取以下变通的办法:在本书的开端一例将其译为“谈判”,虽有不顺之嫌,但求能使读者明白应该从最宽泛的角度去理解该词;然后将根据语境灵活变通地译为“沟通”、“交流”等等。——译者注

判的确可以企及。

言及“谈判”，展现在你脑中的可能会是态度强硬的工会组织与老板的对峙。或许它还会使你想到上次购房时的讨价还价，或者想到了要求上司为你加薪的情景。如果你过去经历的谈判过程艰难，或者以失败告终，于是你会觉得，谈判总是难遂人愿。在以往的谈判中你取得过多大成功决定了你对“谈判”这个词本身及其过程的认识。

实际上，人们每天在家里，在工作中，在交际圈里，在市场上都在谈判。任何时候，只要你向对方说，给你的并不是你所要的，你就是在谈判。当你向商场退掉不满意的货物时，你在谈判；当你十几岁的孩子要开家里的车，你要跟他约法三章，你还在谈判；当你与爱人商量全家度假的计划时，你仍然在谈判。有时，你如愿以偿，自然高兴。有时你对结果不满，于是恼怒、沮丧或者闷闷不乐。

谈判有好有坏——它的结果或者成功或者失败。此书将教给你如何进行成功的谈判。从此书中你会了解获得双赢的秘密，即谈判的双方对结局都很满意。只有这样的谈判才是富有成效的。如果只是单方面满意，那就意味着问题或矛盾并没有真正得到解决。

没有成功的沟通就没有成功的谈判。本书第四章将告诉你许多提高沟通能力的技巧，以使你成为更加老练的谈判者。

此书还论及人与人之间的关系。第三章将讲述双方的关系是怎样影响谈判的。谈判时，你是在一定的关系背景下谈判——你不是在跟自己谈判。如果你与对方保持着一定的关系，谈判成功与否就经常取决于双方关系的深浅。双方关系会影响谈判，反过来，谈判的方式又会进一步影响双方关系。

此书将讲述通向谈判成功的八个步骤。遵循了这八个步骤，你不仅会使自己满意，也会使别人满意，这也就意味着

你的谈判成功了。

通向谈判成功的八个步骤

1. 揭开谈判之谜

对于谈判要有积极的态度,抛开你已往对谈判过程的种种神秘感。谈判不再是那么被动、神秘。你能阐明谈判的真正含义,观察人们是如何谈判的,从而明白要获得谈判的胜利究竟意味着什么。

2. 了解双方谈判的动机

谈判是建立在需要的基础之上。谈判的目标和谈判的手段都基于你的需要。重要的是,你要了解自己的需求,以及采取某种谈判手段的原因,以便知道如何调整谈判目标,满足你的需要。你还要更清楚地明确和理解对方的需要。理解并且能够说出对方的信念、态度、价值观以及情感。

3. 学会接受双方的差异

在这一章中你将学会如何从对方的角度考虑问题,积极地看待对方以及双方关系。只有这样,你才能接受双方的差异。谈判中接受双方的差异是需要用具体的语言和行为来表示的。

4. 建立在尊重、了解和理解之上的沟通

彼此沟通是谈判的一个重要组成部分。体态语言传递的信息比语言本身还要多。它告诉对方你对他的好恶以及对你的自我认识。清楚某些具体动作的含义,并且使自己的言与行一致,非常重要。要能够在谈判中坚持四个 C(Care, Clean, Comprehensive, and Calm):重视对方,准确无误,全面准备,保持冷静四个原则——这是维护双方尊严,相互尊重的办法。

5. 做好谈判的准备

谈判要取得效果,就需要事先做好准备。怎样通过调查

研究取得谈判成功呢？首先，从思想上要下定决心取得谈判的成功；其次，从技巧上，要选择适当的谈判策略；最后，从情感上要通过自我交谈来塑造一个积极的自我形象。

6. 积极、诚实、公正地谈判

谈判过程有六个环节，包括提出问题，做肯定的陈述，提出要求，倾听对方的意见，争论，调整要求。在每一个环节中，你要坚持原则，对事不对人，集中讨论双方关注的问题，重申承诺，做到这些很重要。

7. 战胜难以对付的人

有的时候由于谈判一方的难以合作，使得谈判几乎变得不可能。他们成为谈判中的障碍。他们要么莫名其妙地就会说：“不”，要么令人生厌、攻击对方，对谈判的操纵欲非常强。我们必须理解为什么有些人的行为总是显得难于相处，还要学会使用三个具有魔力的词语来消除这种行为，它们是“我同意”，“我尊重”，“我欣赏”。阻止对方不配合的行为有四种策略（详见第四章——译者注）。

8. 对谈判结果建立满意的态度

谈判取得胜利要比失败给你带来更多的快乐。取得了谈判的胜利，你很容易得到满足。然而获胜是需要经过长期或短期的努力。你需要将谈判视为一个过程，而非一个一时的事件。这个过程是个不断学习的过程，需要你始终保持积极的态度。

上述谈判的这八个步骤可以使你为成功做好准备，给你在谈判过程中提供帮助，使你能够预估谈判结果。它们也能够鼓舞你，促使你每天进步。在这本书中我们每一章讨论一个谈判阶段，回答相应的问题，提出相应的策略，随着阅读的深入，可以帮助你建立起谈判的信心。

译者序言

随着全球化进程的日益加快,我们国家与世界的联系日益广泛和紧密。特别是加入世界贸易组织,使得我们前所未有地与世界如此的接近。这必将给我们带来巨大的影响。以往我们更多地关注着“入世”对某些行业的影响,而且这种关注更多地体现在经济以及与经济紧密关联的方面。其实,对我们国家而言,以“入世”为代表的全球化给我们的影响既是宏观的又是微观的。一方面,我们将要在许多方面引进新的体制和管理模式,我们的社会将进一步在许多方面与国际惯例接轨;另一方面,这种亲密的接触将给我们每一个人的工作和生活带来巨大的冲击。由于未来接触的广泛性,这种冲击将不再局限于如跨国公司等特定的领域内。如何应对这种巨大的变化是我们每一个人都必须思考的、实际的课题。

我们引进并译注出版这套丛书(共8本)的目的有两个:一是帮助读者从思想观念和行为方式等方面更具现代化。现代化归根结底是人的观念的现代化,然后才是行为方式的现代化。两厢结合才是完整的现代化。这套丛书的内容涵盖了以上两个方面。同时,很好地体现了西方的知识传统,既具理论与思辩性,又具操作性。具体涉及到心理的健康与卫生、个人在社会中的定位、人才招聘的理论与实践、分歧的消解与弥和、沟通的重要性与方法、如何保证决策的正确性、团队精神的培养和利用、以及双赢策略的实施等诸多方面。

每本书既互有关联,又各有侧重。读者可以未雨绸缪,不重一时之用,但求对优化自己的观念和行为方式有潜移默化之效,以备来日之用;亦可活学活用,学用结合。二是本丛书成书于二十世纪九十年代末期,不但内容新颖,而且原作语言很有特色。浅显易懂,实用经济。过去的英语读物偏重于文学性和经典性,实用性明显欠缺,本丛书也是对这一现象的一个矫正,兼顾语言的学习和知识的获得。

因此,本书集“器”与“技”于一体,可以用于管理类专业的教学、员工的培训和大众的日常阅读,又可作为英语学习的阅读教材。

本丛书的翻译本着“忠实于原作,不囿于原作”的准则,力求准确地传达原作的信息。本丛书的大部分译文由苏仲乐统稿、审校。译者或力有不逮,错讹之处敬希大方之家指正。

译 者

2001年10月于长安

目 录

译者序言

引言

第一章	揭开谈判之谜	(1)
第二章	了解双方谈判的动机	(11)
第三章	学会接受双方的差异	(25)
第四章	建立在尊重、了解和理解之上的沟通	(33)
第五章	做好谈判的准备	(44)
第六章	积极、诚实、公平的谈判	(60)
第七章	战胜难以对付的人	(73)
第八章	对谈判结果建立满意的态度	(82)
后记		(89)

第一章

揭开谈判之谜

谈判为什么困难？

谈判也许会给人以压力、挫折，以及难以驾驭的感觉。然而，当你翻开词典，其书面定义却很简单。谈判的过程就是个人之间、或者个人与组织之间讨价还价的过程。谈判意味着讨价还价、磋商、达成一致。谈判是一门双方通过有效地信息交流取得一致的艺术。

然而，在实践中，由于谈判双方在存在分歧的问题上的讨价还价，使得谈判过程要困难得多。尽管词典上关于谈判的定义明确、客观，而现实中，谈判双方的分歧使得谈判不免掺杂着个人的情绪和主观的想法。因此，双方的沟通成为谈判的重要部分。谈判一方必须明确、客观地表达自己的要求，同时要听对方有什么要求。

由于争议的产生是双方面的，这更增加了谈判的难度。与你产生争议的不是你自己，而是对方；与你协商的也不是

你自己,而是对方;对于很多人来说,争议最终导致的唯一结果是:对立。要想获取谈判的成功,你必须改善谈判双方的关系,并且摒弃那种争议必然导致对立的观点。

明白了这些,我们对实际生活中的谈判的定义可作以下拓展:

谈判指在特定的关系背景下,通过讨价还价,解决分歧的办法。这个过程包括双方交换观点与信息,共同寻求双方均可接受的结果。

赢得谈判成功需要:

1. 了解谈判过程。
2. 了解自身。
3. 建立良好的关系。

忽视以上提及的任何一方面,都会使谈判的效果大打折扣。

50年代上映的**彭斯与爱兰**节目是个颇受人们喜爱的电视喜剧。一天晚上,在节目接近尾声时,乔治·彭斯邀请格瑞斯·爱兰向观众传授烤牛肉的烹饪法,她说:

“首先我点着炉子。然后取出一小盘牛肉,抹上盐和胡椒,放进一个小锅,再放进炉子中。然后,我再拿出一大盘牛肉,抹上盐和胡椒,放进一个大锅,再放入炉子,摆在小盘牛肉旁边。我的秘密就是:一闻到小盘牛肉发出糊味,就知道大盘牛肉烤到火候了!”

尽管我们可能对她愚蠢的作法很不以为然,可是许多人承认,当谈判出现分歧时,我们就觉得自己像那烤糊的牛肉。对方在确保自己的牛肉烹制的“恰到好处”时,我们的却被烧糊了。

谈判并非真要如此。无论是你对业绩考评有异议,对如何度假与爱人有分歧,还是不同意社区在你家旁边建设公寓

住宅楼群,当就这些问题进行谈判时,你不一定会成为如烤糊的牛肉一样的牺牲品。

谈判可能有风险,它也可能是一个发展与改善关系、自我提高的契机。如果你听信关于谈判的各种荒诞的说法,你可能会使谈判处于险境,还会使对方受到伤害,而矛盾却无法得到解决。

要想成为一名成功的谈判者,你首先需要考虑关于谈判的种种说法是否准确。

什么是谈判?

谈判者关于谈判是什么或应该是什么的那些先入之见往往会阻碍他真正地融入谈判。有时,对于谈判的畏惧心理会令谈判者一遇到困难或复杂问题时,就望而止步。下面就让我们看看什么是谈判,什么不是谈判。

以下是关于谈判本质的阐释,每一部分后都会提出一个问题,答案可在以后章节中找到。

1. 谈判并不总是那么简单而愉快的。

谈判实际花费的时间经常比计划的要长,所消耗的情感与脑力经常超出了人们愿意承受的程度。因此,你会满怀失望甚至懊恼地离开谈判桌,因为与收获的相比,你“付出”的太多。可如果你能意识到谈判并不总是令人愉悦的,你就能更大地发挥潜能,不懈努力,获取期待的成果。

当谈判进展不顺利时,我怎样做才能坚持自己的观点呢?

2. 谈判既非游戏,也非战争。

在一个虚拟的游戏场景中,你总是知道游戏的规则以及如何取胜。你可以先掷骰子然后走棋。这其中既有风险,也有收获。而在现实谈判中,你可能会遇到自己无法左右的复

杂不确定因素。在谈判过程中双方都会提出无数可以改变双方关系的看法与策略,双方的关系随着谈判的进行而变化着,对于谈判者而言,意识到这一点很重要。谈判是变化的。在整个谈判过程中谈判的规则、风险、以及回报都在随时发生着变化。

我如何理解谈判是一个过程?

3. 谈判不是要分出孰胜孰负。

谈判就是要使双方都满意。双赢才是成功谈判的合理结局。谈判时,你总想获胜。然而,在成功的谈判中,你的最终目标应该是,谈判结束时,你知道双方的要求都得到了满足。这有时意味着在谈判过程中调整和重新定位你的要求。你或许并没有得到你当初所追求的结果。即使未能完全如愿以偿,你仍然会满意而归。谈判结束的时候,各方的要求都应该得到满足,而且愿意继续沟通往来。

我如何才能取得令双方都满意的结果呢?

4. 谈判不能以自我为中心。

谈判需要合作。进行谈判就是彼此合作。谈判结束时双方的关系应该更加密切。谈判者需要关心对方,需要以认真的态度处理生活中的人际关系。谈判是了解对方的情感,并且通过交流,最终接受对方的过程。它不是“以牙还牙”,也不是期待对方作出让步。它并不取决于双方能否完全达成一致。谈判就是求同存异。谈判既不是去摆布对方,也不是讨好对方。它是一个解决分歧的过程。

我如何才能了解与对方的分歧?

5. 谈判不取决于你的观点。

谈判的关键是态度。谈判时,你面临的一个挑战就是了解对方的思想。你解决与对方分歧的方法,就是你知人论世的方法。若不能站在对方的角度思考问题,你就不能取得谈

判的成功。在谈判过程中,既使你相信自己观点是“正确的”,能够以主动了解对方的态度去进行谈判,将会给谈判创造一个有利的途径。而站在对方的角度考虑其观点,会有助于你更好地理解对方,改变自己的谈判方式。

我如何才能改进自己的态度?

为什么谈判?

如前所述,谈判并不是在真空中进行。谈判总是在一定的关系背景下进行的。谈判的背景包含了不同的、有时甚至是差别很大的经历、价值观、利益以及策略。谈判是解决矛盾的一条途径,但并不是唯一的。你还可以诉诸法律、依靠暴力或者彻底放弃。那么谈判的方式会为你带来什么好处呢?在双方寻求都可以接受的结果时,谈判这一过程有助于双方交流思想、信息,给双方留下了选择余地。

要使谈判产生效果,谈判双方都应该确信:

- 他们能够通过谈判得到非谈判得不到的东西。通过互相交流思想、信息以及选择空间,他们可以达成有效的协定。
- 他们有进行谈判所必需的条件(时间、资金、人员、技巧)。
- 他们追求一个公正合理的结果。谈判双方若是缺少相互间的信任、义务或者对双方未来的关系没有任何期望,谈判很难取得成果。

谈判的结果可能有:

- 双赢:双方就联合采取某一具体的措施达成协议。
- 一方赢,一方输:只是对事情进行了共同的分析,但谈判结束后,没有具体的统一措施,而是各行其是。这种单方面的行为会影响双方未来关系的发展。