

Negotiating Essentials: Theory, Skills, and Practices

· 高等院校市场营销教材系列 ·

谈判基础

理论、技巧和实践

Negotiating Essentials: Theory, Skills, and Practices

[美] 迈克尔·R.卡雷尔 克里斯蒂娜·希弗林 著
Michael R. Carrell Christina Heavrin

焦邻颖 译



格致出版社
上海人民出版社

PEARSON

· 高等院校市场营销教材系列 ·

谈判基础

理论、技巧和实践

Negotiating Essentials: Theory, Skills, and Practices

[美] 迈克尔·R. 卡雷尔 克里斯蒂娜·希弗林 著
Michael R. Carrell Christina Heavrin

焦邻颖 译



格致出版社
上海人民出版社

PEARSON

图书在版编目(CIP)数据

谈判基础:理论、技巧和实践/(美)卡雷尔(Carr-
ell, M. R.), (美)希弗林(Heavrin, C.)著;焦邻颖
译. —上海:格致出版社:上海人民出版社, 2009
(高等院校市场营销教材系列)
书名原文: Negotiating Essentials: Theory, Skills,
and Practices
ISBN 978-7-5432-1701-0

I. 谈… II. ①卡…②希…③焦… III. 贸易谈判-高等
学校-教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 207260 号

责任编辑 王 炜
美术编辑 人马艺术设计工作室·储平

高等院校市场营销教材系列

谈判基础

——理论、技巧和实践

[美]迈克尔·R. 卡雷尔 克里斯蒂娜·希弗林 著
焦邻颖 译

出 版 格致出版社
世纪出版集团 www.hibooks.cn
www.ewen.cc 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海书刊印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 15
插 页 1
字 数 304,000
版 次 2010 年 2 月第 1 版
印 次 2010 年 2 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1701-0/F·233
定 价 26.00 元

Authorized translation from the English language edition, entitled **NEGOTIATING ESSENTIALS: THEORY, SKILLS, AND PRACTICES 1E**, 9780131868663 by **CARRELL, MICHAEL R; HEAVRIN, J. D. , CHRISTINA**, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007 by Pearson Education Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. , and TRUTH & WISDON PRESS Copyright © 2010

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权格致出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记号: 图字 09-2008-195

前言

欢迎来到《谈判基础》！这是一本令人鼓舞的新书。本书以学生为中心的视角呈现，展示了经过时间验证的谈判理念、技巧、全国知名人士和资深专业人士开发的操作方法以及著名研究机构日前的新发现。本书可以作为一本综合性的谈判教材或教辅材料，广泛应用于高校的谈判课程、冲突管理课程、劳务关系课程、管理决策课程等。在当今社会，任何一个人——经理、商人、工程师、律师、教师、公共事务管理者、医护人员、消费者、家长、邻居——都有机会成为一个成功的谈判者，这也就是为什么大学的商科、法律专业、教育专业、工程专业、心理专业和公共管理专业都开设谈判课程的原因。本书就是专门为这些专业而设计的。

谈判出现在人们的工作和生活中。事实上，很多人在一生中遇到过许许多多需要通过谈判解决的重要问题，但不幸的是，有些人放弃商谈而采取被动接受——接受一份工作、一个标好的折扣价、标准房费，或者一纸工作评价。为什么？他们既没有认识到在这些状况下谈判的可能性，同时也觉得谈判会让人不舒服。他们或许觉得自己缺乏让谈判成功的技巧，抑或是因为讨厌谈判的过程而不惜代价地去避免，没想到，他们由此付出的代价会更高。

基于对我们自己六十多年谈判经验的整合，也基于对几百年来卓有成效的专业人士的经验总结，我们相信几乎每个人都可以成为高效的谈判者。大量学术研究和课堂教学结果表明，通过学习掌握本书中的理论、技巧和实践方法并将之运用于现实情况，有助于人们在谈判中取得成功。

我们从前的学生说，他们不但学会了使用这些知识，而且发现了谈判的乐趣！

从一开始，我们的主要目的就是写一本应用于多种课程的书。为了增加书的可读性和变化性，我们倾向于采用谈话风格而不是教条式的风格编书。为了加强这种风格并且强化所学的技能，我们在书中借助诸多生活化的方式表述谈判基本要素。这些表达方式包括章节案例；专栏“成功小窍门”和“需要

避开的陷阱”；对真实谈判的讨论；章节小结和课后练习——让读者能应用章节中的关键方法于他们的工作生活中——当然也是以生动有趣的方式呈现的。

本书的主旨是，谈判技巧是可以学到的；成功谈判要求的仅仅是运用一系列由谈判专家和研究机构证明的明确的理论、技巧和操作方法。因此，我们不要再相信那句老话：“好的谈判者是天生的。”这是无效陈述，没有“谈判天才”被科学证明过。所谓好的谈判者是那些掌握了理论、技巧和操作方法并能恰到好处地用到实际状况中的人。

本书把需要提供给读者的谈判技能、理念和实践整合到如下一些部分：

- 每章开始是一系列谈判技能，这些技能将会在章节中出现三次：一开始给出定义、在章节中被解释和应用、在每章最后运用到练习或其他谈判中。
- 每个章节伊始会有一个服务于章节内容的采自于现实的章节案例。
- 可操作的、经过时间验证的易学易用的成功小窍门和需要避开的陷阱会被放在全书的专栏中，这些专栏不但提供一些谈判中用到的关键“工具”，而且也帮助学生识别他人使用的“工具”。
- 每章最后，章节小结以问答形式出现，学生通过在谈判情形中运用所学知识而进行章节内容的复习。这种及时的运用和互动加强了对知识的理解和记忆。
- 每章结束于课后练习，练习的目的是让学生把章节知识和实际情况充分结合起来。

全书共 10 章，章节经过精心组织，初学者需要学习的谈判理论、技巧和操作方法通过有逻辑、易学的步骤介绍出来。第一章“谈判概述”，解释了任何谈判都要具备的五要素——多个参与方、相互关联、共同目标、灵活性和决策能力，讨论了谈判技术、个人谈判风格、动机和设立关联目标的重要性。第二章“谈判过程：四阶段”，描述了从设立大原则到初始出价一直到最后达成协议的一系列被资深谈判者所采用的基本谈判步骤。第三章“分配谈判”和第四章“综合谈判”说的是两种最常见的谈判类型：“分配谈判”（有时称作输—赢谈判或零—总和谈判）和“综合谈判”（又被称作双赢谈判或多利谈判）。第五章“通过力量和说服获得影响力”和第六章“战略”，讲述了初学谈判者需要学会应用的一些谈判技术。第七章“僵局及非诉讼争议解决方式”展现的是让谈判朝着令人欣慰的方向前进的多种方法。第八章“谈判中的道德、公平和信任”关注两种成功谈判者应该具备的重要个人因素：道德的行为和建立信任。第九章“文化和性别对谈判的影响”讨论了人类本身的一些因素如何影响谈判，而我们又该如何去应对。该章中的观点已经越来越受到重视，因为随着通讯和交通的发展，我们的地球正越变越小。最后一章第十章“结束谈判”教谈判者如何在最后阶段争取利益并给出了成功结束谈判的样板。

迈克尔·R.卡雷尔

北肯塔基大学商学院院长，非诉讼争端解决（ADR）中心的创会理事。卡雷尔博士先在路易斯维尔大学获得经济学学士学位，继而在该大学获得MBA硕士学位，后来，在肯塔基大学获得了博士学位，进入路易斯维尔大学授课。在他的职业生涯中，曾担任过路易斯维尔的员工指导者和劳资谈判代理人，还代表很多管理层、商业人士和个人进行过谈判。

克里斯蒂娜·希弗林

在斯伯汀大学获得学士学位，在路易斯维尔大学法学院获得法学博士学位，从事了多年公共和私人方面的法律工作，曾服务于利比里亚和赞比亚等西非国家的和平组织。

::: 目 录

第 1 章 谈判概述 1

谈判五要素 3

多边谈判 18

疑团和真相 19

第 2 章 谈判过程:四阶段 25

阶段 1:准备 27

阶段 2:开场 31

阶段 3:正式谈判 37

阶段 4:结束 41

第 3 章 分配谈判 47

典型的分配谈判情形 49

初始报价 51

包围式议价 53

准则的作用 55

反提议 61

最终谈成的价格 66

第 4 章 综合谈判 73

综合谈判 VS 分配谈判 74

分类方法 77

基于利益的谈判 86

第 5 章 通过力量和说服获得影响力 94

从你的 BATNA 中获得影响力 96

掌握力量来源 98

通过说服获得力量	101
用于说服沟通的工具	107
通过程序说服	112
通过说服策略获得力量	113

第6章 战略 121

关键战略因素	122
战略1:加大让步(关心“数目”)	127
战略2:基于协作原则谈判	128
战略3:同时提出多个等价方案	132
战略4:经济矩阵	134
战略5:三维谈判	137

第7章 僵局及非诉讼争议解决方式 143

僵局	146
ADR:概述	147
调停	148
仲裁	154
ADR 混合模式	159
ADR 的未来	159

第8章 谈判中的道德、公平和信任 165

道德	166
公平	170
信任	177

第9章 文化和性别对谈判的影响 188

了解文化差异	190
谈判中敏感的文化问题	200
谈判中的性别问题	208

第10章 结束谈判 217

合同样本	219
结束阶段	221
越过僵局	222
建立关系	230

第 1 章

谈判概述

...

当人们发现农耕和圈养牲畜是一种比采集和打猎更好的营生手段时，人类文明的第一缕曙光照进了历史的天空。为了耕种粮食和豢养动物，固定的集体产生了。从前只限于在安全距离内观察彼此的个体或者曾经的战场上的敌人，开始依赖彼此而生存。生存不仅仅是共同抵御外敌，而且要求在内部工作协调和资源分配上达成共识。有些共识是依自然属性形成的：男人，因其强壮和耐力，负责打猎和保卫工作；女人，需要生儿育女，所以可以种植庄稼。还有些共识是依自然规律形成的：那些能出色胜任各自的角色的人，渐渐拥有了更大的影响力，从而可以决定如何分配工作和资源。

自古以来的风俗和信仰，以及后来建立的规章和法律制度，都为社会的进步做出了贡献。它们将个人用共同目标组织起来，促使他们依靠彼此取得成功。但是这种依靠无法消除分歧，自我保护意识使得个人想要寻求能解决内部矛盾，同时又不损伤共同抵御外界威胁的能力的办法。也就是说，他们不得不找出不损害彼此又能解决冲突的方式。

千百年过去了，情况没有多大的改变。冲突或大或小地不间断地发生，很多卷入者通过在某些方面达成一致解决冲突。今天，一些人采用谈判达成共识，而一些人回避谈判甚至害怕谈判！为什么呢？他们或许只是缺乏准备谈判和赢得谈判的简单的技能、技术和经验！本书关注的就是谈判是如何进行的，以及在谈判中需要什么样的技能、知识和能力。如果你回避谈判或者害怕谈判，不用担心，你不是唯一一个这样的人，而且谈判技能是可以学会的。

谈判技能

在本章中，我们将学到五种能被初学者运用的谈判技能，并应用于章

末练习“房屋出租”中。

技能 1.1 识别谈判中的五个基本要素。

技能 1.2 模仿熟练者的议价行为。

技能 1.3 学会识别议价风格,知道这种风格如何影响谈判行为和战略。

技能 1.4 学习如何建立相互关联的目标以成功地解决冲突。

技能 1.5 发现并避免隐藏在成功的谈判后面的认知偏见。

章节案例

罗伯特,刚刚通过律师考试,便被公寓开发商索菲亚看上了。索菲亚正在致力于一项独户社区附近的土地区域置换项目。她想要雇用罗伯特是因为她原来的律师对她开价 300 美元一小时,而新入行的律师应该要得低些。同时,在她看来,区域置换涉及的法律很少,所以就算罗伯特在这方面经验匮乏也不会对她造成太大影响。罗伯特也急切地想为索菲亚服务,因为作为一个律师,区域置换代理将是一项不错的经历。他稍微有些担心自己从未接手过这样的案子,但他深知,在其中必定会有非常多的谈判,而自己在谈判方面经验丰富。

初次会面时,索菲亚对罗伯特充分的准备印象深刻。罗伯特对她的公司了解颇深,并且对将要建房的社区也做了深入了解。当她提出付费问题时,罗伯特其实早已知道她前任律师的要价,他说自己的费用是根据所做工作而定的结构型收费。他把法律调查费用从 150 美元降到 75 美元,因为他知道这项工作给自己带来的益处远远超过索菲亚获得的利益;把每次和区域管理委员会或其分会会面调研的费用降到 100 美元,但是就每次代表索菲亚会见这些机构成员之前所做的准备,包括准备法律文书等,他认为应该按小时全额付费。索菲亚,之前已经经历过多次此类案子,算计了一下,同意罗伯特提出的法律调查费和会前准备费,但是想要细化会面调研费,她认为罗伯特等待对方出现的时间应该打折支付,而不应该算在会面调研费里全额支付,因为这样的会议有可能要花一天时间,如果罗伯特坐在那儿等,也要像在工作一样付费,对她来讲是难以接受的。起先罗伯特被索菲亚的说法激怒了,她的意思简直就是说那些时间毫无价值!但后来他决定接受,因为无论如何他也要得到这笔单子。双方就这样成交了。

区域置换批准程序是这样的:先由区域管理委员会相关的工作人员认可,然后进行社区公告,最后是区域管理委员会批准通过。罗伯特、索菲亚和区域管理委员会工作人员的首轮会谈十分顺利,他们做了详尽的陈述并且按照工作人员的意见修改了些内容。索菲亚同意把原定的 70 间公寓减少到 65 间,用以在社区和公寓之间留出绿化带。尽管索菲亚规划的停车场符合区域管理规定,但工作人员认为停车场还应该加大。关于这点,索菲亚不同意,因为这样需要再被迫砍掉 5 间公寓,而 65 间是她的盈亏平衡点,所以索菲亚说她的停车场不能再比规定的大了。工作人员同意了,然后让他们提供一份申请给区域管理委员会。直到罗伯特他们应要求在当地报纸上刊登公告为止,罗伯特对整个

过程是比较满意的。

当临近的独户社区居民从报纸上得到消息,便开始对区域管理委员会进行电话和电子邮件的狂轰滥炸。工作人员将所有的反馈都转给了罗伯特,于是他的电话也开始响个不停。有些社区居民对项目不清楚,有些对程序不清楚,还有些对自己在其中的法定权利有误解,于是罗伯特和索菲亚与居民一起开了一个会,说明公寓开发计划。可是会议并不成功。居民们对罗伯特他们所说的东西不感兴趣,而就一些已经明确不会发生的情况提出反对意见,包括社区里的交通会因此而增加、他们的房产会因此而贬值、靠政府补贴的人会入住公寓、会有噪音等。会议充满抱怨,罗伯特和索菲亚想要解释时不停地被打断,一个小时后,他们只好离开了会场。

在和委员会工作人员协商后,罗伯特建议开一个三方会议,区域管理委员会人员、索菲亚、受影响的居民代表一起坐下来,试试看能不能解决一些问题。罗伯特担心,如果索菲亚不能阐述他们的观点,区域管理委员会人员会被居民们说服,而导致整个想法被否定。几方都同意开会解决矛盾。

谈判是一种不用采取破坏性的行动就能解决问题的方式。虽然不是所有双方之间的互动都叫谈判,但谈判必定是在至少两方之间的互动。各方都要有谈判的动机,换句话说,每一方都需要或想要得到一些被对方掌握的东西。接下来,双方都要提出自己的观点,作出决定,然后履行达成的协议。

谈判有三种基本类型:**交易型谈判**(deal-making negotiation)、**决策型谈判**(decision-making negotiation)、**争端解决型谈判**(dispute-resolution negotiation)。当人们一想到“谈判”,多半会想到交易型谈判,比如采购物品、买卖房屋、公司和员工之间的讨价还价,或为了建筑工程和提供服务商谈合同,就像案例中罗伯特和索菲亚做的那样。这种谈判往往是双方进行一种价值交换。而当谈判标的关系到双方的共同利益时,就需要开展决策型谈判。决策型谈判在很多情况下都会发生,比如罗伯特需要和区域管理委员会工作人员交换意见,或者几个同事在工作场合共同决定一个行动方案。争端解决型谈判发生在事情陷入僵局,各方想要去解决的时候。在本章案例中,如果索菲亚的方案得到了认可,但社区居民不满意,那么就有可能对簿公堂,通过法庭获得谈判结果是解决争端的常见形式。

基于本章的主题,我们将更多关注各种谈判类型中的共同因素,而不是三种谈判的区别。在三种谈判中我们都会看到以下五个基本要素:(1)一个以上的参与方;(2)相互关联;(3)共同目标;(4)灵活性;(5)决策能力。

谈判五要素 (five elements of negotiation)

不是所有的冲突都能通过谈判解决。如前所述,谈判中必须要有五个要素的体现:

一个以上的参与方、相互关联、共同目标、灵活性、决策能力。在本章案例中,区域置换牵涉到多个参与方:罗伯特、索菲亚、区域管理委员会工作人员、社区居民和区域管理委员会。他们之间有着相互关联性:如果没有区域管理委员会的同意,索菲亚的项目无法进行,罗伯特也就没有机会为索菲亚工作从而获得办理此类案件的经验;居民们需要区域管理委员会阻止索菲亚进行地产开发,或者至少要求索菲亚对开发进行改动,以便他们能与之和谐共处;索菲亚需要管理委员会工作人员的协助,让居民们满意,否则她的计划就有泡汤的危险。参与方的共同目标是对区域开发的要求进行决策,尽管在如何决策这点上每个人有不同想法。另外,每一方仍有足够的灵活度去表达自己的观点,虽然索菲亚的决定会受到置换项目进程的复杂性的限制。最后,还要看参与方是否有能力作出推动事情进展的决策。例如,居民代表有可能并不是代表所有居民说话的(即其做出的决定有可能无效),区域管理委员会工作人员的角色也仅限于向委员会的最终领导提出建议,而只有这些领导,才是最终说了算的人。接下来,让我们继续从细节方面探寻这些谈判要素。

参与方及其需求

谈判、商议的参与方可能是想要决定看哪部电影的朋友,想在工作流程方面取得共识的同事,也可能是商人和他的供应商,试图避免战争的各国首脑,或者是在本章节案例中提到的土地开发商和怒火冲天的社区民众。在各方的目标或需求不能被同时满足时,冲突就会产生。因为各方都认为自己的目标、需求和他人的目标、需求之间缺乏切实可行的调和方案。冲突解决专家 Robin L. Pinkley 和 Gregory B. Northcraft 解释说,这种想法来自于谈判者对待冲突的不同立场。那些立场或者模式引导他们把各自的焦点放在冲突的某些特征上,而忽略其他方面。看待冲突的模式有:关系/任务模式、情感/理智模式和合作/独赢模式。

- **关系/任务模式**(relationship/task frame)指参与方关注争论中关系进展和物质问题的程度。一个关系导向的参与者会把重心放在人际关系方面,而一个任务导向的参与者会把重心放在物质方面(如金钱、财产)。
- **情感/理智模式**(emotional/intellectual frame)反映了参与各方在争端中对情感的关注程度。一个情感导向的参与者关注对方在争端中的情感表现,反过来,一个理智导向的参与者则关注对方在争论中的行为体现。
- **合作/独赢模式**(cooperate/win frame)反映参与方对所应担负的责任的态度。合作定位的参与者把双方看作是责任的分担者,尽可能在共同承担责任、共同提高利益的基础上达成一致;独赢定位的参与者指责对方,寻求独赢,牺牲对手而将自己的收益最大化。¹

谈判者 谈判可以发生在有着各自利益的个体之间,比如雇主和与她谈代理事宜

的律师之间；或者发生在致力于作出共同决定的群体之间，如案例中的开发商和管理委员会的工作人员；又或者是为集体利益而谈的各方之间，例如有贸易往来的公司和供应商。独立代理人，像律师或者经纪人，因其专业性而被雇用，在谈判中以局外人的身份出现。当然，在雇主既想保持与对方的关系，又想获得利益时，也会聘请这些“局外人”进行谈判。代理可以设置雇主和对方的距离，使得他们在争取利益时比雇主本人更具有攻击性。非独立代理人，指的是局内人，他们是在内部被指派的代表，比如人力资源总监就常常要代表公司与工会商谈合同。作为代理，局内人在老板和另一方之间进行平衡的能力有限。

作为代理，其挑战在于要确保不处于谈判进程中的被代理人了解谈判的进度。议价(bargaining)是获取信息、了解对方的优势并衡量对方的长短处的过程，如果真正的谈判方没有直接参与这个过程，那么代理就要与之讨论从谈判桌上获得的信息，并从他那里得到如何进行下一步谈判的指示。²

技巧型谈判者的特点 谈判者可以推动或者阻碍谈判的进程。对“成功谈判者”的调查显示，这些“成功谈判者”能在谈判中识别让谈判取得成功或陷入失败的行为。³人们观察了这些谈判者讨价还价的过程，认为可以从以下一些方面识别其能否“成功”：

- 他们是否被谈判双方正确评估；
- 他们是否有让各方达成一致、取得谈判成功的明显路线；
- 他们是否在谈判失败方面的可能性很小。

在谈判前，技巧型谈判者花的准备时间和一般的谈判者一样多，但是富有技巧的谈判者还会做以下一些事：

- 从更大范围考虑结果或选择方案；
- 准备的互无关联的主意是常人的两倍；
- 对于有可能取得一致的领域给予三倍的注意力；
- 对长远的考虑两倍于常人；
- 开发一系列可能的目标群而不是建立单个目标点。

在谈判中，技巧型谈判者和一般谈判者用的技术也有所不同。普通谈判者通常按照既定的计划顺序解决问题，而技巧型谈判者允许问题相互分离，随机地单个击破以增加谈判的灵活度和营造和谐的商谈气氛。⁴技巧型谈判者使用中性言语，如“另一个供应方”，而不是带有刺激性的“慷慨的供应方”，而且技巧型的谈判者也不会像普通谈判者那样立即作出回应，因为立即作出回应表示没有经过仔细思考。技巧型的谈判者用一两点细化的理由说明己方提议的优势，通过紧扣关键的或最好的理由，这些谈判者在沟通时能将自己的需求表达得更清楚。相反地，普通谈判者对每个未达成一致的领域都提出三个或三个以上的理由来说明己方提议的优势，这种过度关注让与之谈判的对手无法明确他们的需求。

谈判结束后,技巧型谈判者和普通谈判者的差异也显而易见:2/3 的技巧型谈判者会反思谈判过程,看看能从中学到什么,而至少 50% 的普通谈判者懒得这样做。

所以,通常来讲,技巧型谈判者至少在九个方面和普通谈判者存在不同。如表 1.1 所示。

表 1.1 技巧型谈判者和普通谈判者的差异

技巧型谈判者	普通谈判者
从大范围考虑结果或方案	在较为局限的范围内考虑结果或方案
对于有可能取得共识的方面给予三倍关注	给予 1/3 的关注
对长远有两倍考虑	对长远的考虑只有一半
允许解决方案有上下变动的空间	固定的解决方案
可以灵活讨论需要解决的问题	按既定的顺序依次讨论问题
提出方案时用中性语气	提出方案时用判断语气
做出反应前充分思考	立即做出反应
只用一点或两点理由说明己方观点的优势	用很多理由说明自己观点的优势
反思谈判过程以便获得提高	不反思谈判过程

发展谈判技能 通过本文,你可以找到能够学习的技能,然后进行操练,使自己能成为一个更好的谈判者。以下的几点会告诉你,在开始构建这些技能时应该关注哪些方面。⁵

谈判很少是纯粹的输赢型或双赢型。典型的输赢型谈判有着严格分配的结果,比方说卖房子,卖家多要钱就表示买家少得钱。双赢型谈判把双方的利益作为整体纳入结果。例如,在美国,一个上了年纪的房主被解除了法定的房屋修缮义务后,别人就可以买得起这栋房子了,因为他们将可以随自己的意愿对房屋进行维护。现实中,大部分谈判都是混合型的,双方都对最终结果满意,但其中也存在某一方的利益要多于另一方的情况。一个技巧型谈判者因此会留下灵活的空间,以便应对谈判中的变数。

谈判发生在状况不明和不确定的情形下。谈判者不断面临各种选择:接受对方的提议?中止谈判?为了得到更好的结果继续谈判?在谈判者不能确定是否掌握了所有信息或已经挖掘出了所有可能性时,这些决策就必须得作出。因为双方都倾向于通过限定问题、有选择地提供信息、改变公平性、提出威胁、做出承诺等来限制对方的感知力。一个技巧型的谈判者知道如何驾驭局面,他们在谈判前做尽可能完善的准备,在谈判时机警地把注意力放在对方的兴趣点上。

大多数谈判包含显现的或潜在的阻碍双方达成共识的冲突。谈判者往往需要诊断冲突的来源,而且在谈判中扮演双方之间或自己内部的调停者。通过做这些事情,技巧型的谈判者会与对手建立并维持高效的工作关系。

谈判是混乱的,很少依照前期谈判、确定谈判框架、细谈和达成协议这样的次序完成。技巧型谈判者有足够的想象力和创造力来应对这种混乱,他们能牢牢抓住目标,采

用多样化的手段达到目标。

谈判参与者的非单一性和谈判问题的复杂性是对谈判者的一种挑战。技巧型谈判者知道何时以及如何参与者在参与者中结成联盟,也知道如何优化谈判结构,以便使谈判桌上的参与者变成正确的谈判方,利益被恰当地表述。

大部分谈判和其他谈判相关联。谈判很少孤立存在,就算是诸如买车这样的简单谈判,也会牵涉到采购者和销售员之外的其他方面,毕竟还会有竞争者想要对交易施加影响。谈判的参与者抑或和对方交往甚久,或者和同一个第三方交往甚久,也有可能和其他能影响谈判的相关方交情很深,技巧型谈判者会利用或中和这些关联关系推动利益走向自己想要的结果。

谈判过程中有不断的中止和开始。在激烈的氛围中比在平静时更容易推进谈判进程或偏离谈判目标。参与方在自己缺乏具有吸引力的选项而又不能不有所作为时,他们就必须作出决策。技巧型的谈判者善于运用技术造势,从而推进谈判,其中包括构建牢固的规则防止情形倒退、用自己的让步说服对方让步、设定最后期限等。

大部分复杂的谈判是发生在谈判方的代理者之间,而不是谈判方本身之间。有技巧的谈判者常常被各自的团队委任,实现己方的谈判目标和期望结果。优秀的谈判者在自己的团队中及团队之间扮演领导者的角色,管理着多样的、互相交错的各层面的关系。

复杂的谈判需要一个团队共同完成。技巧型的谈判者知道何时以及如何在谈判中运用团队力量。比如,那些在整体解决方案里需要一系列不同的知识、专业技能甚至潜能的谈判,依靠团队去完成就非常理想。包含了不同支持者和利益的谈判,如劳资谈判,就适合于采用团队方式。技巧型的谈判者对团队成员信任且尊重,并拿出足够的时间组织和协调团队共同努力。⁶

谈判技巧是可以学会的。尽管有些人可能具有更多的天资,但每个人都可以通过学习而成为一个好的谈判者。调查显示,一个新手和一个专业谈判人员的区别在于:和搭档迅速熟悉的能力,如在谈判中建立联盟;在有限的时间中过滤无关的乱七八糟的东西找出威胁、抓住机遇的能力;预测对方的反应从而拟定行动、制定应变计划,并根据需要强化或舍弃这些计划的能力。

议价的风格 人们有着不一样的议价的风格——在谈判中显现的相对稳定、个性驱动的行为和反应。⁷ 由著名教育家 Dean G. Pruitt、Jeffrey Z. Rubin 和 Sung Hee Kim 共同创建的双重关心模型(dual concern model),是比较常用的描述谈判风格的模型。⁸ 双重关心模型,如图 1.1 所示,认为一个人在讨价还价时或处于冲突中如何反应是基于两种关心:关心自己的满意度和关心对方的满意度。⁹ 双重关心模型因此具有两个维度:坚持自我和与他人合作。坚持自我维度衡量的是满足自己的倾向,与他人合作维度衡量的是满足他人的倾向。由这两种维度产生出的五种常见谈判风格被命名如下:

- 回避(avoiding);
- 迁就(accommodating);

- 合作(collaborating);
- 争夺(competing);
- 折中(compromising)。

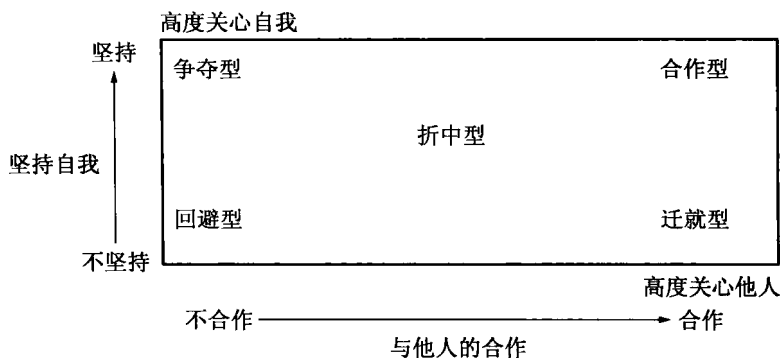


图 1.1 谈判的双重关心模式

资料来源：摘自 Dean G. Pruitt, “Strategic Choice in Negotiation” in *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin (Cambridge, MA: Harvard Law School Program in Negotiation, 1991), 27—46。

回避和迁就被用以消除谈判冲突；争夺、折中和合作被用以在可能的情况下解决谈判冲突。回避、迁就、折中基本上是单方面行为，而争夺和合作都需要双方的积极参与。

有强烈回避倾向的谈判者在谈判中容易屈服于与之对抗的另一方。从积极的方面看，回避是一种不得罪人的处事手段；从消极的方面看，回避有可能导致谈判的僵局。回避了冲突，谈判者也就没有了为找出阻碍协议达成的关键因素而进行的必要沟通。

有强烈迁就倾向的谈判者从解决他人问题中获得满足。这样的谈判者是很好的团队建设者，也是对他人的情绪状态和肢体语言十分敏感的人。在需要做出联合决策的谈判中、基于卖方市场的交易谈判中、情绪高度紧张的冲突中，迁就最能发挥作用。但是，由于关注双方关系胜过于关注谈判内容，因此迁就型的谈判者有可能做出不理智的退让。

有争夺倾向的谈判者视谈判为一个获胜的机会，就好像游戏或体育比赛一样。偏爱竞争使得他们要争取一个全胜的结果。自我利益是他们的基本出发点，这也就意味着牺牲别人，达成自己的目的。这样的谈判者有着极好的说服别人的圆滑手段，他们会通过限期、威胁或抢占先机（比如首先报价和下最后通牒）制造有利于自己的谈判优势。

合作，作为一个谈判特质，是综合谈判的基石。有着合作倾向的谈判者会很享受谈判，因为他们愿意参与解决问题，并且认可双方的关联性和各自想要满足的需要。从积极的角度看，合作型谈判者把双方都摆到了谈判桌的同一边，因此他们可以共同面对问题。这类谈判者善于揭开冲突的表象，找到参与方的真正需求。