

The Art of Negotiation

谈判的目的，不是分食，而是制造更多的饼，与大家分享。

如何成为 谈判高手

人
竞赛与
比较。
赛有即
则及预
励，每



们常用
谈判做
一场竞
定的规
知的奖
一位参

与者都受到规则的限制，然而这些规则却不见得适用于每个人漫长一生的谈判上。在谈判中，各种规则及风险，都是从实际的经验中寻求，毫无法则可循，唯一可确知的是，谈判不是单方的压倒性胜利，而是双方都能获得对等的实质利益。只要能把握诀窍，一定能够达到目标。

中国书籍出版社

如何成为 谈判高手

格瑞·尼瑞伯格/著 刘永年/译

中国书籍出版社

吉拉德·I·尼伦堡 1986 年版权

中文版取得吉拉德·I·尼伦堡授权

Copyright 1986 by GERARD I. NIERENBERG Chinese Language
edition arranged with GERARD I. NIERENBERG.

图书在版编目(CIP)数据

如何成为谈判高手/()吉拉德·I·尼伦堡著;刘永年译. - 北
京:中国书籍出版社,1997.12

(经营管理系列丛书)

ISBN 7-5068-0691-6

I. 如… II. ①吉… ②刘… III. 谈判-方法-通俗读物
IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 19748 号

(京权)图字:01-97-1884 号

责任编辑 龚 关

封面设计 兆 德

*

中国书籍出版社出版发行

(北京市西城区西绒线胡同甲 7 号 邮政编码:100031)

北京市王史山胶印印刷厂印刷 全国新华书店经销

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 8 印张 180 千字
1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷

*

印数:1-15000 册 定价:13.20 元

一个人如果想在社会上出人头地，除了本身的理想外，更重要的是实行这项理想的详细计划，和实现的毅力与决心，无论原本的计划有多么的完美无缺，如果交到没有实现能力者的手中，只有平白的糟蹋掉。相反，如果能巧妙的经由推动助力——高明的谈判能力，便可能呈现出另一番灿烂的风貌。

谈判，不一定是在会谈桌的两端正襟危坐，唇枪舌战的你来我往。我们的生活中，几乎每天都要面对谈判，在办公室与同事相处，在菜市场与小贩讨价还价，在家中与父母、子女沟通，甚至于开车违规向交通警察求情，无时无刻不是在谈判。

今日世界不再是即使抱着勤奋的工作意念，也无法获得温饱的时代，一般人都能享受到充分的物质生活。

在往后的日子里，一个人若是缺乏判断能力，无论他有多么卓越的才华，仍无法在社会上生存。空有才能却缺乏谈判能力，就像是一粒未经琢磨的钻石，永远无法闪耀出夺目的光芒。

换句话说，生存就是和社会谈判，每一项交流活动或多或少都含有某种程度的谈判要素。

成功的谈判，可以化歧见为共识，化厌气为祥和；失败的谈判，造成难以收拾的破裂场面。谈判需要学习，更需要磨练，本书集各种谈判的精华与先进谋略，使你由门外汉成为专家级的好手，在人生旅途中，无往不利。

目 录

出版导言	(1)
前 言	(3)
第一章 进行谈判	(7)
第二章 合作进行	(29)
第三章 人	(43)
第四章 谈判的准备	(61)
第五章 看不见的假设	(81)
第六章 动机	(99)
第七章 谈判的需求定律	(109)
第八章 如何分辨需求	(123)
第九章 谈判的技巧	(149)
第十章 实际生活中的例子	(177)
第十一章 成功致胜	(247)

出版导言

经济学家认为：“宇宙的资源有限，而人类的欲望无穷，如何将有限的资源予以充分利用，以满足人类无穷的欲望，则属于经济学的范畴了。”其实，按更广义的解释，人类本身也算是充分利用的资源，如果这样的话，那么前句的“经济学”也可以改称为“管理学”了，无怪乎“管理学”被称为当今世界的“显学”，上自达官贵人，下至贩夫走卒，都欲一窥其奥妙。

由于时代的不断演变，人、事、物的关系日益复杂，当然其间的冲突与摩擦亦随之而起，为了有效掌握有限的资源，则非仰赖管理不可，否则，有朝一日人类一定会步上脱序混乱及分崩离析之途。

另一方面，中国人普遍存有“宁为鸡首，不为牛后”的心理，使管理的人与被管理的人之间一直缺乏良性的互动关系及正确的行为准则，这也造成社会大众对管理学的需求日益殷切，当然，也使得每个人皆欲进入管理的殿堂。

可惜的是我们却把它视为是学院内传道授业的学科,凡夫俗子及离校多年的人均无缘见一面,使得它原本通俗的本质被冠上一层曲高和寡的神秘面纱。

出版一系列的“经营管理丛书”,正是要协助你走进管理的世界,使管理一词不再教条化与空洞化,而是十分生活化与通俗化地和我们大家紧系在一起。

管理学的探讨并不是公司主管才有的专利,主管固然可利用它以使企业走上轨道,而一般人也可利用它来达到“修身”“齐家”的目的,至于政治家们更可借它来达到“治国”“平天下”的理想境界,这不是侈言高论,也不是夸夸而谈,只要你用“心”去阅读,则必能完成自己对生命的期待,并进而创造出家庭、企业及社会更崭新的一面。

在现今经营管理书籍汗牛充栋之时,本书竭力挑选出足堪代表的著作引介,希望在信息爆炸的今日世界,中国人经营管理的观念能不落人后,对于社会再教育一尽绵薄之力。

前 言

当《如何成为谈判高手》在今年出版时，它向世界展出了新的一面，第一次让世人对“谈判”有了进一步的认识。谈判不仅是生意场上的讨价还价，而且成了人与人往来不可或缺的一部分。不论平民或贵族，政治家或小商人，生活中的每样接触都是谈判。这本书使世人从微不足道的经验中，提炼出精华部分，成为有技巧的谈判家。

这本书问世之后，我们都可将它运用在生活当中。人际关系、商业机构、政治部门，都运用得上。人们总是觉得这些生活情况不同的人，如此狂热地紧密联系在一起，根本就是不可思议的事。说穿了，其实很简单，（或许在他们内心深处觉得，凡事无法满足想像中的需要）这仅是人生百态之一。

如何成为谈判高手的特性，在于它并不是

教你如何去忽视或重视这些问题,它的重点是告诉你一个系统,让你了解人性,了解这个世界,以及他们真实的需要。更重要的是,它能使你满足双方的需要。

靠自身经验来学习的重大缺点,就是避免不了许多错误的判断。《如何成为谈判高手》提供了了解双方背景的法则,使你能融洽地与对方谈判,使双方都能获益。

这本书根据的是科学理论,它将把你观察到的情形与事实相互印证,并整理出一个公式,在任何情况下,这套公式都可以反复使用。无论如何,一旦你熟悉了完美的谈判方法后,自然而然地会照书中的模式进行,而抛弃自己以往所惯用的方式。

《如何成为谈判高手》就像镭射光束一样锐利,它并不是一本传授秘诀的书,它能够清楚地介绍分析各项你早有体会的步骤。它的价值与目的,是使你能善用这些知识,将以往不愉快的问题,转化为人生过程快乐的插曲。

在活用《如何成为谈判高手》时,你会发现

谈判的情况比以前容易控制得多。压力减低，效果增大，这种感觉将是前所未有的。

第一章

进行谈判

最

近,我的两个儿子为了一片苹果派争执不下,彼此都坚持自己要分得较大的一块,甚至平分都不愿意。因此我提议由一个人来分,但另一个人可以优先选择。两个人都觉得合理而采纳了我的意见,且都觉得自己占了便宜而沾沾自喜。

这是个“圆满”谈判的例子。

推销员即将结束一项大型促销活动,原则上,顾客都接受他的提议——但仍有许多问题尚未解决。推销员能提供多少折扣?是卖方送货还是买方自己提货?送货日期可以提前吗?卖方能否保证两年内的订货维持同样的价格?

买卖双方因而进行谈判。

什么是谈判

没有任何定义比谈判的定义更简单——当你与他人交换意见,寻求满足自己的需要,只要双方同意,你就完成了一项谈判。

联络、通讯是谈判的媒介。或许你是为自己谈判,也可能是代表某机构与人谈判。因此,谈判可说是人类自然行为的一部分;换言之,谈判不仅是传统与科技两种不同背景的产物,且介于许多不同的环境中经过沟通、了解,比如从历史、法律、经济、社会科学、心理学、电脑、语言学等等。

谈判所含的内容很广泛,绝非上述几项名词就可以划定谈判的范围,谈判实际上就是各式各样的接触。

《纽约时报》每天报道如下的谈判事项:政府部门参、众两院谈判、电力公司与有关单位为争取涨价而谈判、公司为股权转让而谈判、国与国之间为边界问题而谈判,各种广播媒体天天都在报道不同的谈判情形与结果。然而,无论这些报纸、电台是多么地努力、尽职,也无法涵盖世上发生的所有谈判事件。

或许电脑择偶会取代媒婆,然而电脑的功能也不过是从成千上万的个人档案中,找出最有可能成功的两个

人,却也不能保证这对男女一定能够结为夫妇。

至少到目前为止,并没有一个明确定义可以作为人们每天谈判的指标,唯一可循的途径就是在谈判过程中汲取经验。一个自称有三十年谈判经验的人,亦可能每年在谈判中犯同样的错误,而且一错三十年。

因此,很不幸的,我们仅能在自己有限的经验中学习关于谈判的知识,而在谈判中,人们又不断地给自己诸多限制,使得处处受制约。下面一例是最近美国参议院对司法官所做调查报告的部分节录:

对美国人而言,谈判是处理繁杂事务最简单的方法。谈判往往可以突破困境,描绘出彼此能力所及的界限,或针对特殊状况达成妥协。一项成功的谈判在于:(1)争论的关键是可以谈判的(也就是说,你可以卖车子,但不能卖孩子);(2)谈判双方除了希望获得也愿意付出,愿意妥协,能够折中;(3)谈判双方要有一定程度的信任,否则过多的猜忌,只会使谈判一直处于胶着状态而无法达成。

上述三项是参议院订出使谈判成功的必要条件。在美国,可以从黑市中买到小孩,父母也为了被绑架的孩子付出赎金,以求“买”回他们的骨肉。然而这些都不是正常的行为,也不符合参议院制订的条件。因此,只要是符合人类需求的交涉,就是谈判。

对第二项条件而言,人们更是无法预知谈判的结果,因此也不可能在谈判前就愿意妥协、折中。妥协通常是经过讨论后的产物,是在对各项事实经过彻底考虑之后,双方都有意愿才会达成的步骤。即使谈判的结果是彼此妥协,但是参与谈判的人,却不可以在一开始就抱着妥协的心态与对方谈判。在谈判之前,最好不要事先设限使自己毫无回旋余地。

参议院的第三项条件,更是几乎不可能做到。一般而言,谈判之初双方都不“信任”对方,而消除对方的疑虑,正是谈判的目的之一。总而言之,若是参议院订下的条件都是成功的规范,我怀疑世上是否还有“谈判”这字眼的存在?

一个实际的例子

谈判并非都可以顺利达成,结果也未必都令人满意。

最近,开车到车站换车上班的人,意识到他们将会丧失长久以来在车站停车场停车的权利。他们或许会对下面这个例子感兴趣:

不久前,铁路局的财务部门与房地产公司联络,希望有人对铁路局的土地有兴趣,因为他们需要现金。房