

赢家正道

西方八大谈判模式

张强 著

NEGOTIATION
TO WIN
*Eight
Western Negotiation
Models*



善知恰如其分，以免过犹不及
君如磨砺以须，方使水到渠成

汇聚经验之炉，炼就高人之功
调动谈判力量，奠定成功基础

借助他山之石，可以为我攻错
遵从谈判原则，绝不屈服压力

施计从容不迫，竞技机动灵活
力倡大处着墨，当避按图索骥



西南财经大学出版社

赢家正道

16.4
202.1

西方八大谈判模式

张 强 著

NEGOTIATION
TO WIN
Eight
Western Negotiation
Models



西南财经大学出版社

责任编辑：李玉斗

封面设计：穆志坚

书 名：赢家正道——西方八大谈判模式

编 著：张 强

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：（028）7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：14.25

字 数：349千字

版 次：1999年5月第1版

印 次：1999年5月第1次印刷

印 数：5000册

定 价：25.80元

ISBN 7-81055-486-7/F·387

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

序

知己知彼，百战不殆

对中外谈判者的行为模式进行跨文化的比较研究，这一计划始于1994年。我们是带着极大的紧迫感和使命感来从事这一工作的。

中国人在谈判领域里曾取得过辉煌的成就，然而我们在对自己实践经验的总结和理论的系统化研究方面却比別人落后了。在近四十年间，西方在谈判的理论与实践方面有许多突破性的成果，出现了许多极富影响力的流派。他们彼此交流，相互促进。以美国为代表的西方大国在处理国际争端和冲突的过程中，其领导人常得益于来自顾问和专家强有力的理论指导。许多具有渊博知识和丰富谈判经验的学者、政治家、企业家、律师都加入到为本国培养现代谈判人员的行列中。面对开放和飞速发展的世界，我们唯有奋起直追。

本书的目的，旨在为中国人了解现代西方典型的谈判模式提供一个窗口。因此，我们特别甄选了较具影响力的八大谈判模式作为研究和介绍的对象。这些谈判模式的最大特点是具有极大的可操作性，它们均来自于对前人经验的系统总结 and 高度提炼。为了使读者能获得对它们相对完整的印象并能在实践中有所借鉴和发挥，我们尽可能地采取客观评述的方法，并辅之以案例。有许多案例是我们在实证性调查研究过程中获得的，有些来自于实验结果，还有的案例就是我们亲自实践的成果。

谈判领域是一个十分诱人的舞台。有关资料表明，在发达国

家中有10%的人每天都直接或间接地从事着谈判工作，美英等国仅职业的商务谈判人员就占全国人口的5%以上。现代人正生活在国际化的环境之中，人们在需要交流的同时还必须懂得交流的技巧与艺术。为了尽快提高我们的谈判能力与水平，以开放的态度去面对借鉴他人的成果，是十分重要的。

兵法曰：知己知彼，百战不殆。我们呼唤中国的谈判大师，希望能造就一大批中国的谈判高手。但愿透过我们提供的这个窗口，能使读者登高望远。

借此机会，谨向中国——加拿大国际合作科研项目及中国国家自然科学基金资助科研项目《中国、北美企业家商务谈判行为模式比较研究》的主持人陈维正教授，和为作者提供珍贵资料的中、加学者，向八大谈判模式的提出及倡导者，向案例的提供者致以衷心的感谢和敬意。

谨此祝福！

张 强

一九九七年秋于成都

目 录

序.....	(1)
--------	-----

第一章 善知恰如其分，方免过犹不及

—— 尼尔伦伯格谈判需要模式.....	(1)
---------------------	-----

一、人人自处谈判中，未必个个会谈判.....	(1)
二、致命的弱点：以希望代替现实	(12)
三、谈判对手在想什么	(18)
四、如何发现对方的需要	(23)
五、成功的谈判：合作的利己主义过程	(32)
六、谈判需要模式的实际应用	(37)

第二章 君如磨砺以须，必使水到渠成

—— 马什谈判结构模式	(48)
-------------------	------

一、谈判过程的六大结构	(48)
二、应变自如盖因计划周详.....	(106)
三、选择谈判人员：决定谈判结果的关键.....	(121)
四、运用姿态与环境的技巧.....	(125)
五、谈判结构模式的实际应用.....	(135)

第三章 汇聚经验之炉，练就高人之功

—— 斯科特谈判技巧模式.....	(137)
-------------------	-------

- 一、互利互惠须靠有效沟通：谋求一致…………… (137)
- 二、彼此妥协皆为各取所需：皆大欢喜…………… (157)
- 三、利用冲突亦可获取利益：以战取胜…………… (171)
- 四、技巧唯锻炼方能炉火纯青…………… (179)
- 五、谈判技巧模式的实际应用…………… (191)

第四章 调动谈判力量，奠定成功基础

- 温克勒谈判实力模式…………… (193)

- 一、力量之源：谈判的十大原则…………… (193)
- 二、合理使用你的谈判资源…………… (216)
- 三、如何对付压力：游刃有余方是赢家…………… (238)
- 四、价格谈判：实力较量的漩涡…………… (251)
- 五、如何处置冲突…………… (261)
- 六、把握好最后的关键：定局…………… (274)
- 七、谈判实力模式的实际应用…………… (286)

第五章 借助他山之石，可以为吾攻错

- 雷法模拟谈判模式…………… (299)

- 一、探索与展望：模拟谈判模式研究综述…………… (299)
- 二、双边谈判：由简至繁的分析研究…………… (321)
- 三、多边谈判：函数形式的 n 人对策研究…………… (337)
- 四、模拟谈判模式的实际应用…………… (344)

第六章 遵从原则，绝不屈服于压力

- 哈佛原则谈判模式…………… (352)

一、不在立场上纠缠·····	(352)
二、构筑新思维的四大谈判观点·····	(357)
三、如何对付强有力的对手·····	(369)
四、如何与不合作者打交道：一个主题的仲裁程序 ·····	(374)
五、原则谈判模式的实际应用·····	(384)
第七章 施计从容不迫，竞技机动灵活	
——卡洛斯谈判谋略模式·····	(394)
一、创造气氛：调整你的竞技状态·····	(394)
二、力争在谈判中占据主动·····	(395)
三、谈判者不要犯低级错误·····	(402)
四、谈判谋略模式的实际应用·····	(408)
第八章 力倡大处落墨，当避按图索骥	
——赫恩谈判契约模式·····	(410)
一、谈判原则：做什么生意说什么话·····	(410)
二、典型商业合同的谈判：关键在哪里·····	(416)
三、谈判契约模式的实际应用·····	(431)
附：欧共体的竞争规则简介·····	(432)

第一章 善知恰如其分 方免过犹不及

——尼尔伦伯格谈判需要模式

一、人人身处谈判中，未必个个会谈判

我们天天都在与人谈判：与同事协调工作，同客户洽谈业务，说服朋友改变主意，解决家庭或邻里矛盾，上街购买物品等等。只要是作为社会人，我们随时都在与人交涉，并与之产生特定的关系，人人都处在谈判之中，不论你是否意识到你是在“谈判”。

谈判不是神秘的游戏，然而，谈判亦不是人人都能驾驭的“马车”。你的目的能不能达到，在于你的手段运用是否恰当。“不惜一切手段”的谋想和“不计一切代价”的勇气，在谈判领域都可能成为可笑的东西，毕竟谈判不是一厢情愿能定夺结果的，它要受到来自对方的、环境的、自身的乃至某些偶然因素的影响。形形色色的谈判除了具有它们的领域特殊性外，更有一些带普遍性的规律。唯有掌握了这些规律、遵从了这些规律，你才可能在谈判中游刃有余。

谈判是生活的一部分，它是一门科学，也是一门艺术。

1968年，美国纽约尼尔伦伯格——蔡夫——温斯坦法律事务所著名的律师杰勒德·I·尼尔伦伯格通过大量的实例分析，对谈判的动因、谈判形式、谈判的控制等从“理论、方法和技巧”的角度进行了卓有成效的研究，并提出了具有实践指导意义的“谈判需要理论”。这一理论一反纯概念主义的研究模式，将谈判作为一门“艺术”来加以探讨，运用行为科学及各个流派的心理学成

果作为研究的主要手段，得出的结论颇具典型性。在这之后的二十多年中，尼尔伦伯格的影响遍及世界。由于他在谈判研究中的杰出贡献和由他首次提出建立“谈判学”这一新学科，“谈判”一词第一次获得了它的社会地位。谈判已不再是作为欺诈或是其他种种敌对关系的同义语，而是被看做一个能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程。

尼尔伦伯格认为谈判涉及的范围相当广泛。作为社会的成员，每一种需要获得满足的愿望以及为满足这一愿望的每一种手段，都是人们产生相互影响的潜在因素。因此可以认为，只要人们是为了改变相互关系而交换观点，或是为了某一目的而进行磋商，就是谈判。

谈判过程实际上是信息交流的过程。谈判一定是在具体的个人之间进行的，只笼统地讲某公司与某公司在谈判、某部门与某部门在谈判，是毫无意义的。任何组织、团体之间的交流，都必须通过具体的人来实现，这些具体的人代表着组织、团体的利益，有着特定的身份，他们也时时地、不可避免地受到自己个人利益的影响。这样，每个人在表明自身需要及组织需要，在传递信息或理解对方的意图方面，就显示出复杂性。因此，可以将谈判看作是人类行为的一个组成部分，它涉及到传统的及当代的许多学科领域，如行为科学、历史学、法学、经济学、社会学、心理学，乃至控制论、普通语义学、对策论、决策论、系统论等诸多方面。

谈判领域的广泛性、复杂性及多变性，决定了谈判活动本身没有固定的规则，但却有可以遵循的规律。迄今为止，还没有一种普遍适用的理论可以万能地应用于指导一个人的日常谈判活动。谈判者需要不断地在实践中总结，以积累属于自己的成功经验。经过典型化的成功经验，便可形成某种“模式”。

谈判需要模式十分强调透过人的行为去了解、分析、推测人的需要。尼尔伦伯格强调对人的行为的认识是任何谈判的基本因

素。这就是说，谈判者必须是研究分析人的行为的行家。人的许多行为都有其自身的目的性，这些行为的目的性受到需要的强烈程度的影响。参与谈判的每一方，都有其希望获得满足的各种直接的和间接的需要。谈判者愈能考虑并引导对方的需要，谈判就愈可能取得成功。如果忽视这些需要，把谈判当作是一场一方全赢，另一方全输的棋赛，结果双方都将遭到失败。谈判者应当记住：当对方不再需要你时，你们彼此间便失去了谈判最基本的吸引力。

预测需要和满足需要，是谈判需要模式要解决的核心问题。

谈判得以进行的最基本前提是：谈判各方都必须有所得或认为应该有所得。因此，如果欲求谈判成功，就必须懂得人。对于谈判者来说，对人的研究不仅是可取的，而且是必不可少的。研究人的方法既有多样性，又具针对性。各种不同的方法都可能从不同的角度和不同的层面去揭示人的行为后面的动因，进而有助于分析判断人的需要，但对于具体的人的行为研究，有的方法是主要的手段，而有的方法是次要的手段，还有的方法可能是无用的手段。为了了解人的行为，我们可以通过学习、阅读、倾听、观察，通过注意人们在某些特定的场合的反应以及他们在常规状态下的一贯反应等等，发现差异，找出特点。报刊上的每一条消息，与朋友、同事的交谈，甚至每一次旅行，都是你不断丰富关于人类行为知识的良好机会。

人究竟是依本能行事的，还是理性的？

谈判者必须对这个问题有个大致的认识，然而，多少年来，这个问题的研究基本上还处在心理学的领域之内。在本世纪初，以约翰·B·华生为主要代表的行为主义学派 (behaviorism) 成为心理学领域的主流派，他们极大地受到了以莫尔根和桑代克等在动物心理学 (animal psychology) 方面取得的巨大成就的影响和启发，华生甚至主张，应该像研究其他任何动物一样去研究人，应

该像考察化学、物理学、生理学、生物学等其他所有自然科学中的现象一样去考察人类行为。华生还断言，在行为主义心理学家看来，根本不存在任何可称为意识、感觉、知觉、表象或意志的东西。因此，所有这类词汇必须从描述人类行为的语言中清除出去。所有的实验和分析都应限于“客观地”考察人受到刺激后的反应，而不要“人为地”下判断。

在随后的时期，动力心理学派（dynamic psychologists）在心理学领域异军突起，他们严厉抨击行为主义学派的研究方法，认为其过于简单和片面。动力心理学派认为，人并不是机械的东西，仅仅凭刺激——反应之类的研究手段是不能解释清楚的。不能把人类行为的方式、行为的动因，一个人的精神世界以及他的感情等等，排斥于科学研究之外。动力心理学派对于人类行为研究的贡献，使人们有机会深入到人类行为的深层次原因中去寻找行为方式的答案。

弗洛伊德、荣格等心理分析学派的学者，发展了有关心理压力、心理紧张，以及无意识作用等方面的理论，对心理学的运用做出了巨大的贡献。但那时无论是哪一个学派，都只是从一种特定的角度，一个特定的层面来研究人类的心理活动。到了现代，心理学家们更侧重于通过对人的习惯、本能和智力等的研究来预测人的行为。这些研究成果，被大量地运用到谈判的实践中。尼尔伦伯格也承认一个人的行为可以看作是由习惯、本能和智力三部分构成，但他又同时强调，习惯、本能和智力是互相交错的，不能截然分开的。如果对这一点缺乏认识，就很难对它们的特征或性质下定义。

因此，当我们要对人类行为中哪些部分是依本能行事，哪些部分是依理性行事作出判断时，就会发现这两者之间的界限非常模糊。实际上，人类的祖先主要是依照本能来适应周围环境的，渐渐地，随着人类的智力的提高，理性化的行为逐步动摇了本能的

支配地位。现代文明是在人的本能与理性的较量中产生的。

那么，这是不是说，我们对人类行为的产生和其动因是不可知的呢？

关于这一点尼尔伦伯格认为是乐观的。他指出，人类的行为尽管看来错综复杂，但却是可以预测、可以理解的。它具有可认识的发展模式，并受其自身内在逻辑的制约。^①这就是说，只要我们运用恰当的方法，通过科学的分析，是可以发现人类行为中的各种可预测的因素的。

概率论与数理统计的方法或许可以为我们提供某些有用的分析预测手段，只要我们了解、熟悉了在“正常状况”下那些影响人的行为的各种因素的状态和平衡，进而我们就能预见在某种特定状况下人的行为过程。

尼尔伦伯格在谈到运用上述方法对人的行为进行预测时举了几个有趣的事例来说明：

如果我们把个人的行为看作是一个大的群体行为的组成部分，那么在一定的条件下，就不难对它们作出预测。我们可以运用概率论与数理统计的办法，拿一枚硬币抛掷一定的次数，出现正面或反面的概率各为百分之五十。抛掷的次数越多，结果就越接近这个百分率。

第二次世界大战后不久，纽约市的供水部门曾在该市数百万居民中作过一次广泛的调查。这是有关人们群体行为的一个有趣现象。不知什么原因，每天晚间自来水的压力一到正小时或正半小时就骤然下降，水压下降的时间这样精确，而且天天如此，这引起了供水部门的高度重视。该部门决定在全市居民中作一次随机抽样调查，抽样的范围很广，足以保证调查结果的可靠性。参加这次调查的有心理学家、社会学家、数学家、还有侦探。结果，

^① 尼尔伦伯格：《谈判的艺术》，33页，上海，上海翻译出版公司，1986。

他们发现，每晚七点至十点，一到正小时或正半小时，居民家里的抽水马桶就一片哗哗放水声，还有那么多水龙头也拧开了。

你也许已从上述事实中猜到是什么在作怪了，原因在于电视的兴起。因为，电视台每到正小时或正半小时总要打断正在播放的节目，插入商业广告，于是人们就利用这段时间起身去厨房或上厕所。当然，我们不能断言某人晚上七点正一定会去上厕所。但是，对这种情况作出数学计算，我们就可以推测他有可能那么做。

在某些特定的场合，只要我们对有关情况有所了解，甚至个别人的行为也可以预测。在香港有一类人，每天都在一定的时间里打麻将赌钱。可以料定，他们肯定每赌必赢。

原因何在呢？因为那些人是卫生稽查员，他们驾临饭庄酒楼，检视一番之后，照例要闪进里间，眼捷手快地搓几圈麻将。在这块殖民地的全部历史中^①，从来还没有哪位稽查员输过。……群体行为的可预测性是我们日常生活的一个组成部分。例如，我们之所以敢于在公路上驾车行驶，是因为我们相信自己能预测对向汽车驾驶者的行为，我们把自己的性命押在这一点上。我们相信，没有一个司机会突然拨过车头直撞过来。基于这种假设，我们的生死完全取决于有没有这样的可能性。当然，不能绝对排除发生这种事情的可能性。但是，根据这种群体行为的概率推算，其可能性是很小。倘非如此，谁还敢再开车呢？

在我们的生活经历中，我们经常根据群体行为来作出种种判断，在许多情况下甚至不加思索就运用这种判断。比如说，在旅程中火车突然刹车停下，你会认为那是机器出了什么毛病，而决不会以为司机停车是要到路旁采野花儿。这就是说，在你看来，机器的运行要比作为人的司机的行为更难预料。诚如福尔摩斯对华生医生所说，单个的人是一个无法解答的谜，但是，一旦置身于

^① 香港已于1997年7月1日摆脱殖民统治，回归祖国。

群体之中，他就成了一个确定的常数。你永远不能预料某一个人会去做什么，然而，你随时可以精确地预测平均有多少人会去怎么做。个人虽然千差万别，但这个百分率却是恒定不变的。^①

在现实当中，很少有人想到或者愿意用这样的方法来对人的行为进行推测，许多谈判者也并不注意将这种较为准确的推测方法用作一种有效的谈判工具。尼尔伦伯格在他的谈判实践中接触过各式各样的人，其中不乏企业家、律师和不动产商，他发现他们大多是从实践中积累了丰富经验、足智多谋、能察言观色、见风使舵、手法高明的人。这些人尽管从来就没有研究过什么人类的行为要素，但这些人通过谈判实践的锻炼，摸索出了一套属于自己的成功经验，靠这些经验，他们在谈判中成竹在胸，常常可以取得良好成果。当然，这并不是说他们有了这些经验就总能成功，他们之所以相信这些经验，是因为这些经验曾经使他们成功过。于是，他们认为“只要是成功的就是正确的”，沿着这样的认识逻辑，这些人便会抱着自己的“成功经验”不放。

然而，清醒一点的人还会看到，这些谈判者依靠自身经验和能力心甘情愿地接受的谈判结果总是比他们本来可以得到的结果要差一些。也就是说，他们本来可以做得更好，由于他们因成功而取得的经验导致他们更看重于这些经验，以致不敢或不愿贸然放弃这些经验，即使这些经验在某些时候也让他们感到对处理的问题力不从心。尼尔伦伯格尖锐地指出，靠经历体验来学乖长智是一个缓慢的经验主义的过程，而且永远也达不到对一个领域的广泛的认识。你固然可以从个人的经验中获得相当的谈判能力，但你决不可能从中获得对谈判中各种可能性的洞察能力。^②

对人的行为的动因的研究和认识涉及到一系列心理学方面的问题，谈判者应对心理学的一些基本现象有所了解，才能达到对

① 尼尔伦伯格：《谈判的艺术》，35页，上海，上海翻译出版公司，1986。

② 尼尔伦伯格：《谈判的艺术》，36页，上海，上海翻译出版公司，1986。

人的行为的动因的认识具有相当的深度。尼尔伦伯格提出了应为谈判者熟知的八种基本心理学现象，即：

1. 文饰作用；
2. 投射；
3. 移置作用；
4. 压抑；
5. 反应形成；
6. 自我意象；
7. 角色扮演；
8. 理性行为。

一个人如果用对自己最有利的方式来对某些不可能接受的事物进行合理的解释，以达到一种自我防御的目的，这便是文饰作用。文饰对每个人来讲都有减轻自身压力的作用。为了消除某些可能令人不快的感受，以使自己的内心需要“看起来有些道理”，人们往往将事物在形式上或在背景上“改头换面”，使之既能为人所接受，又能满足自己的某些需要。依靠这样的办法，人们可以宣泄自己的情感并获得一种心理平衡，同时又可以保持甚至提高自己在群体中的地位。

文饰在表现上有两种形式，一种是消极的文饰，另一种是积极的文饰。

如果一场谈判的结果并不尽如人意，未完全达到目的的一方为了使自己的行为看起来并不那么“糟糕”，他就会进行一番合理的解释。犹如葡萄架下的狐狸在费尽心机仍一无所获之后进行自我安慰一般，谈判者会掩饰自己的失败感，他会将其解释为这正是他要达到的谈判结果，对这个结果他是“满意”的。这种文饰是消极的文饰。

文饰的另一种形式则与之相反。受到某个“圈子”排斥的人，为了争口气他可能在形式上远离那个“圈子”，而在实际上奉行那

个“圈子”的某些价值观念或行为标准，并努力超过他们。一个被孤立的学生可能会成为“学习标兵”，一个被人瞧不起的士兵可能会成为“射击能手”。这种文饰是积极的文饰。

投射也是一种基本的心理学现象，一个人把自己的动机归因于他人，这就是在“投射”。当一个谋取暴利的商人在对自己的行为作出解释时，他可能以“哪个商人不能获取暴利”作为自己行为的理由；当一个骗子的把戏被揭穿时，他也可能以“这个世界上哪个人不骗人”来为自己开脱。投射是人们理解和思考外部事物的最普通和最重要的方法之一。这种行为过程基本上是无意识的，也就是说，作为个人他并不清楚他是在把自己的个性灌输到对外部事物的看法中去，是在对它涂抹主观色彩，甚至加以歪曲。

人有时也会将自己的内心矛盾冲突在压抑之后转而发泄到与自己并无利害冲突的旁人身上，这就是“移置”。一个人在单位上受了委屈，他可能基于种种原因在单位上无法解释也不能发泄，这种情绪一直包围着他。到了一定的时候，他可能会无缘无故地发脾气，打孩子，同老婆大吵一架。这种人常常在社会上充当替罪羊，在家庭中扮演恶魔。

如果一个人有意识地想将那些与自己动机相冲突的、感到厌恶或痛苦的情感、观念、欲望等排斥出去，以解除内心冲突并获得心理的平衡，这就是“压抑”。比如：你故意地忘掉那些令你无法拒绝的事情；表现出对你厌恶的事情“不感兴趣”；有意识地对正在激怒你的对手表示你的“不在乎”等等。从事广告业的人员在约会广告客户时经常会遇到客户“忘记”约会的情况，其实如果你是一位老练的谈判者，你会发现对方压根儿就不想来赴约。

人们有时会压抑自己强烈的、不合时宜的冲动，以“反常”的表现形式沿着与这些被压抑的冲动恰恰相反的路子，用他人所能接受的行为行事，这便是“反应形成”。反应形成是一种特殊的心理现象，比如一个囊中羞涩的丈夫面对购物欲极强的妻子，会显