

Five dimensional negotiation



五维谈判

景楠◎著

一把能够让你反败为胜的钥匙，
一盏能够让你人生逆袭的明灯，
一部简单直接易学会用的宝典。

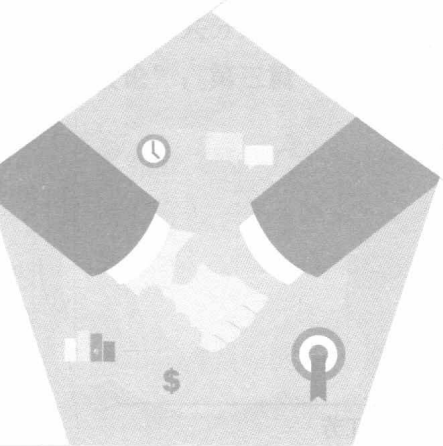


北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

五维谈判

景楠◎著

Five
dimensional
negotiation



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

五维谈判 / 景楠著. —北京: 北京师范大学出版社, 2017.8
ISBN 978-7-303-22792-1

I. ①五… II. ①景… III. ①谈判学—社会心理学—通俗读物
IV. ①C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 215920 号

营 销 中 心 电 话 010-62978190 62979006
北师大出版社科技与经管分社网 www.jswsbook.com
电 子 信 箱 jswsbook@163.com

WUWEI TANPAN

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 880mm×1230mm 1/32
印 张: 9.75
印 字 数: 235 千字
版 次: 2017 年 8 月第 1 版
印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷
定 价: 39.80 元

策划编辑: 李红芳	责任编辑: 李红芳
美术编辑: 刘 超	装帧设计: 刘 超
责任校对: 赵非非	责任印制: 赵非非

版权所有 侵权必究

反盗版、反侵权举报电话: 010-62978190

北京读者服务部电话: 010-62979006-8021

外埠邮购电话: 010-62978190

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-62979006-8006

内 容 简 介

本书摒弃一切传统的、复杂的谈判心理战术，回归简朴自然。即便你是职场菜鸟，即便你面对的谈判高手再老谋深算，即便你面对的谈判局面再复杂难测，只要你按照作者提出的独特的“1555”理论，从谈判的5个维度出发，你总能很简单地找到对付对方最直接、有效的办法，达到“利人、自利，觉人、自觉，度人、自度”的共赢效果。

本书共分为四篇：第一篇“谈判的五维论”；第二篇“谈判的阶段论”；第三篇“跨文化谈判”；第四篇“谈判中的读心术”。

前言

笔者第一次讲商务谈判课程是在 2006 年，那个时候刚刚调进商学院，除了以前做过 10 年外贸、拥有与外商及内企的谈判实践经验外，对于谈判的理论知识几乎是一无所知。为了不耽误学生，把课讲好，我诚惶诚恐地阅读和学习了国内外大量的关于谈判的书籍，从中受到了很多有益的启发，直到今天，我也始终关心着国内外的谈判领域的最新进展。

谈判在西方是属于管理学范畴，根据这 10 余年的跟踪和学习，我发现国内出版的谈判著作主要分为三类：

第一类是整个复制西方的谈判理念，洋为中用，也是目前市场上比例最高的一类，比如西方谈判界的经典著作：美国谈判大师罗杰·道森的《优势谈判》、哈佛大学罗杰·费舍尔教授的《理性之外的谈判》以及美国谈判学会会长杰勒德·尼尔伦伯格的《谈判的艺术》。

第二类是国内的各类谈判著作，主要以谈判谋略为主，基本上都以《孙子兵法》和《三十六计》为理论指导，再辅以心理学分析编辑而成，如李立刚的《谈判说服力》。

第三类是中国台湾方面的谈判著作，大多数是以某一西方谈判理论为依据，再结合中国台湾作者的一些实践经验总结而成，有较强的可读性和实用性，如刘必荣的《中国式商务谈判》。

经过长期的理论研究和教学实践，个人认为，随着国家“一带

一路”战略的深入推进以及国内企业更深入地参与全球经济分工，这三类谈判著作的理念虽然各有特点，但由于其本身的局限性，已逐渐难以单独适用国家和企业的日益需要。

在此背景下，我萌发了自己写一本关于谈判的专著，结合中西方谈判理论的优势，根据自己多年的谈判实践和教学研究，提出了五维谈判模型，以尝试给出国与国、单位与单位、个人与社会之间解决谈判纠纷和利益冲突的最简单有效的方法，并对谈判中的读心术加以总结提炼，使得谈判各方能够在市场地位允许的情况下取得各自利益的最大化。

谈判的研究在西方受重视程度很高，西方是把谈判作为人在社会上生存的一个必备的、不可或缺的重要技能，对此的谈判实验、广度和实证研究也在不断出现。而纵观目前国内对谈判的理论研究，主要还是集中在经验之谈和社会心理学的应用上，缺乏一定的理论研究框架和自成研究体系的见解，本书的学术价值主要体现在不同于以往国内谈判界的经验研究，在依据和总结东西方谈判理论各自优点的基础上，从谈判的理念和维度上提出一个破题之见。

笔者近几年已在大学、国企以及部队做过多次谈判培训，书中所提出的谈判理念和五维模型，受到了培训机构和培训受众的广泛欢迎和好评。

本书仅为一家之言，管窥之见，不足和错漏之处，还望各位专家、读者海涵。

最后，感谢北京师范大学出版社的相关领导和工作人员的大力支持，尤其是策划编辑李红芳老师，没有他们的高效和热忱的付出，本书在如此短的时间内问世是无法想象的。

景楠

2017年6月

目 录

导论	1
一、谈判无处不在，万事皆可谈判	1
二、谈判好比“剑道”	2
三、当西方谈判策略遇见中国谈判谋略	2

第一篇 谈判的五维论

第1章 谈判的“1555”理论	9
第2章 五维谈判模型（OBTET）	10
一、谈判桌上的较量（On the negotiating table）	10
二、谈判桌外的战术（Beyond the negotiating table）	12
三、第三方（Third party）	16
四、能量级（Energy class）	22
五、时间场（Time field）	29
第3章 影响谈判维度的实证分析	34
一、模型设定	36
二、描述性统计分析	41
三、计量结果及分析	43

四、结论与建议	51
第4章 五种提高说服力的方法	53
一、借助理性和情感	53
二、权威统计数据 V.S. 个别生动例证	55
三、单方面论证 V.S. 正反两方面论证	55
四、观点呈现的次序	56
五、观点之间的差异大小	57
第5章 五种破解僵局的终极武器	58
一、暂搁争议，转移话题	58
二、制造僵局，陷对方于两难境地	59
三、创造性解决，提供 BATNA （谈判协议的最佳替代方案）	61
四、僵持中突然让步，制造意外，顺势挂钩	61
五、引入新机制或设定新规则	63

第二篇 谈判的阶段论

第6章 凡事预则立：谈判的准备阶段	69
一、商务谈判背景调查	69
二、背景调查的手段	70
三、商务谈判的准备	72
第7章 谋势在人：营造谈判气氛	79
一、准备工作	79

二、接触对手	84
--------------	----

三、造势	97
------------	----

第 8 章 一战定乾坤：谈判的开场阶段	105
---------------------------	-----

一、报盘的艺术	105
---------------	-----

二、谈判的开场策略	106
-----------------	-----

第 9 章 逐鹿中原：谈判的中场策略	128
--------------------------	-----

一、何谓中场策略	128
----------------	-----

二、中场策略	128
--------------	-----

第 10 章 临门一脚：谈判的终场策略	149
---------------------------	-----

一、终场策略的目的	149
-----------------	-----

二、终场策略的种类	149
-----------------	-----

第 11 章 细节决定成败：商务合同条款的谈判	167
-------------------------------	-----

一、合同条款的谈判	167
-----------------	-----

二、合同条款谈判的原则	167
-------------------	-----

三、合同条款的构成	170
-----------------	-----

第 12 章 重在执行：协议的执行阶段	184
---------------------------	-----

一、注意事项	184
--------------	-----

二、执行阶段	187
--------------	-----

第 13 章 贡献谈判僵局的中国智慧	188
--------------------------	-----

一、太极阴阳	188
--------------	-----

二、和而不同	189
--------------	-----

三、中庸之道	191
四、争而后和	192
五、不争善胜	194
六、以退为进	196
七、韬光养晦，委曲求全	198
第 14 章 谈判成交后的商务宴会礼仪	201
一、中餐礼仪	201
二、西餐礼仪	227

第三篇 跨文化谈判

第 15 章 文化的博弈：各国谈判风格	249
一、西方人眼里的中国商人	249
二、各国谈判的基本特点	251

第四篇 谈判中的读心术

第 16 章 读心术在谈判中的应用	265
一、肢体语言	265
二、情绪状态	281
三、交谈模式	282
四、说话方式	283
五、心理征兆	283
六、其他综合线索	284

附录	288
----------	-----

参考文献	301
------------	-----

导 论

一、谈判无处不在，万事皆可谈判

不是只有外交谈判、商务谈判才是谈判，人生处处是谈判，人生本身就是一场谈判。人的存在，实际上也就是人和造物主之间的谈判。我们所处的世界，既充满竞争、痛苦和不公平，但也存在美好、希望和相对公平，经过一生的努力和奋斗，如果最终你是笑着离开人间的，那么说明这场人生的谈判你谈赢了；如果最终你是含恨或含冤离开的，那么说明你在这场人生的谈判中没有赢。

人从呱呱坠地到学会说话之前，都是通过哭声和动作这种谈判方式来表达自己的意愿的，到了上学、工作、结婚等各个阶段，无不充斥着各种各样的谈判，自觉或不自觉的，直接或间接的，谁都无法永远置身事外。

人类社会的各类谈判活动，大到官方的国与国之间的政治谈判、军事谈判、边界谈判和外交谈判等，中到公司、企业之间的商务谈判、引资谈判、知识产权谈判、股权谈判和索赔谈判等，小到个人、家庭之间进行的谈判，可谓包罗万象，不一而足。例如，去商店超市购买大件商品或退换货，需要谈判；去公司或单位求职或在职场跳槽，需要谈判；租赁或购买房屋，需要谈判；推销产品，需要谈判；谈婚论嫁，或协议离婚、争夺子女抚养权，需要谈判；个人下

海合伙经商，需要谈判；子女入学或寄宿，遗产继承等，凡此种种，皆需要谈判。

因此，也正如莎士比亚所说，“人生说起来就是一连串的谈判”，谈判无处不在，无时不在，万事皆可谈判。

二、谈判好比“剑道”

剑道的最高境界有三重。

第一重：手中有剑，十步之内，取敌性命。

第二重：手中无剑，心中有剑。万物皆可为剑。

第三重：手中无剑，心中亦无剑。此乃练剑的最高境界。

这是一种宽容，一种平和，一种淡定与从容，这才是虚怀若谷、海纳百川的顶级高手！

剑道，看似无形实有形，“有”是一种障碍，也是一种束缚；“无”才是剑道的最高境界，只有超越“有”，才能进入“无”——无剑无我，物我两忘，无法可取，非法亦法。这才是无所不至，无坚不摧。

谈判也是一样，它的最高境界是“以无法为有法，以无限为有限”，不争善胜。《孙子兵法》有云：“兵无常势，水无常形，能因敌之变化而取胜者，谓之神。”要达到这种有如神助的谈判境界，光靠“练”是不够的，必须在充分学习和掌握了谈判的具体套路之基础上，潜心去“悟”，用自己全部的身心去体验和感受。

三、当西方谈判策略遇见中国谈判谋略

现代谈判领域是由美国谈判学会会长杰德勒·尼尔伦伯格等在1980年左右开创的，称为“谈判需求理论”，其侧重点是如何解决冲突和争端。这虽然很好，但并不全面，因为这种谈判倾向于保护在谈判中处于劣势的一方，在谈判中处于优势的一方并未受到同

等程度的重视。20世纪80年代后期至今，经济学家开始纷纷涉足谈判领域，并发展了更多的谈判策略，其目的是获取更多的经济利益，争取更多的机会。比如，哈佛大学费舍尔的“原则式谈判理论”，英国比尔·斯科特的“谈判技巧理论”，美国约翰·温克勒的“谈判实力理论”，英国马什的“谈判结构理论”，这些理论各有千秋，都有其存在的价值和实用性。本书也借鉴了其中的一些理论成果，尽管这些谈判理论各有利弊，不够全面。

总之，西方文化比较强调个人、独立性、自我实现。上述这些谈判理论都是基于这一文化背景产生的，因此，他们在商业经营中主要强调目标、实力和竞争。所以，在西方经济学中，公司目标定义为“利润最大化”。西方人在谈判中会把想要得到的毫不掩饰地摊到谈判桌上，讨价还价，他们也会妥协，但那是迫不得已，放弃是为了得到，相信强者为王。

商业领域的西方学者们，在对竞争的深度思考中，系统地分析、总结出了一整套手段，称之为竞争策略。那是堂堂正正的征战，以竞争优势的创造为取胜之道。比如，公司经营要做到更好或更便宜，以超越竞争对手；若是处于竞争中的劣势，则去追寻强者不屑于做的，从而成为第一。核心观念是如何使自己占据优势，从而使自己在各路英雄的竞争中成为买方的必然选择。

中国人常说“入鲍鱼之肆，久而不闻其臭；入芝兰之室，久而不闻其香”，这一说法有助于我们认识文化差异。当我们长期生活在某种文化中，就会习以为常，习惯成自然，丧失了文化的敏感性。只有跳出自己文化的圈子去观察，才会对自己的文化有更深刻的认识。

中国文化所讲究的是谋略。中国是一个谋略文化十分丰富的国家。什么是谋略？它多半来自人与人的社会交往，是经验的积累，

是人性的参悟，是生活智慧的结晶。所谓谋略，强调的是“上兵伐谋”、运筹帷幄、纵横捭阖，比如，我国古代兵法中的三十六计，“瞒天过海”“笑里藏刀”“趁火打劫”“欲擒故纵”“借尸还魂”“调虎离山”“上屋抽梯”等。谋略不同于西方的策略，看上面这些谋略又有哪些是强调先做大、做强，再去打败对手的？

多年前，由原纽约理工大学商学院院长刘贤方牵头，纽约理工大学商学院与江西财经大学开始了 MBA 的教育合作，这是得到教育部首批批准的中外合作学位项目之一。那时商学院的院长是斯班达博士，刘贤方是助理，斯班达出生在英国，他的思维方式和工作习惯既有美国人的风格，也常体现出英国人的烙印。

为了 MBA 项目的执行，刘贤方与斯班达博士有过很多接触，也对他有了较深的了解。他在谈判桌上，颇有大将风度，反应敏捷，目的性明确，会很有技巧地争取到自己想要的东西。可因为刘贤方具有中国文化背景，他很容易就注意到了斯班达的短处：考虑问题往往以自我为中心，不会换位思考来找出双方都能接受的解决方式。有时他甚至是不合情理，比如，在讨论学费缴纳方式时，就产生了分歧。斯班达的想法是依美国的惯例，即学生在每门课程注册时缴纳此课程的学费，但中方提出学费分两次缴纳，分别在开学启动时和项目中期，这么做是为了便于工作执行——因为中国有外汇控制的换汇程序，非常麻烦。本来，缴费方式只是细节问题，可斯班达却不愿意让步，而中方也很坚持。之后刘贤方私下提醒他，“这对我们来说不是关键，但对中方则是挺重要的，我们没有必要坚持。”最后，斯班达还是采纳了刘贤方的建议。

通过这件事，我们可以发现中外思维方式之间的一个重要差别：当对方在谈判中做出一些重大让步后，中国人习惯上会做出相应的让步，这样就改善了气氛，有利于推动整个合作；而西方人却

往往会得寸进尺，提出更多的要求，是以争的方式获得全胜。

今天的全球经济中，很多行业面对的是全球化的竞争，是不同文化背景的商业公司在跨国市场上进行着殊死搏斗。那么，哪一种文化更有优势，哪一种竞争方式更具竞争性，是西方的谈判策略还是中国的谈判谋略？我们无意去评价哪一种谈判方式更好，在这一点上，我们秉承鲁迅先生的“拿来主义”，古为今用，洋为中用，中学为体，西学为用，因为二者是不同历史文化的产物，各有千秋，就如同中国古代的十八般武器，都有自己的击发点。但我相信，全球竞争中最有效的谈判方式，应该属于那些精通跨文化谈判并集古今中外之大成者。

第一篇

谈判的五维论