

energy 沟通新能量丛书

源自“清华—哈佛”高官班及清华大学公共管理学院沟通培训课程



高效谈判

如何赢得**有利结局**

Efficient Negotiation:

How to Win a Deal

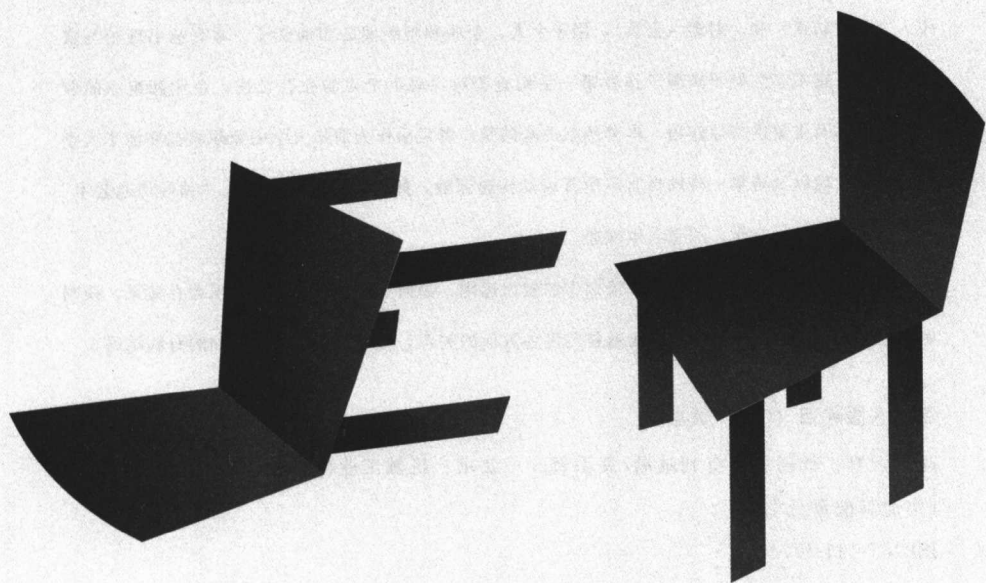
袁岳 著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



energy 沟通新能量丛书

源自“清华—哈佛”高官班及清华大学公共管理学院沟通培训课程



高效谈判

如何赢得有利结局

Efficient Negotiation:

How to Win a Deal

袁岳 著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这套丛书涉及了人际沟通的最主要的四个方面：一对众（演说）、一对一（谈判）、一对一陌生人（深度访谈）和一对多（会议），用于个人、企业和组织间的沟通交流。本套丛书理论与实际相结合，很多实际例子来源于作者第一手调查资料，对于个人的社会交往，企业和组织的营销、管理都有重要的指导作用。本套丛书的基础是作者袁岳作为清华大学的兼职教授在清华大学公共管理学院以及清华—哈佛高官班所开设的沟通课程，如“公共谈判技巧”、“领导沟通艺术”等。该课程已开设三年，深受学生欢迎。

本书分析了我們周围的冲突、谈判中的权力运用、如何在谈判中维护与加强现有关系、谈判中的伦理和文化问题、谈判中的沟通技巧等各方面的关系，帮助谈判者赢得谈判的有利结局。

图书在版编目（CIP）数据

高效谈判：如何赢得有利结局/袁岳著. —北京：机械工业出版社，2005. 11

（沟通新能量丛书）

ISBN 7-111-17741-X

I. 高… II. 袁… III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 126116 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：任淑杰

封面设计：安雅飞扬 责任印制：陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5 · 6.25 印张 · 1 插页 · 113 千字

0001—8000 册

定价：22.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

序言
PROLOGUE

沟通无小事

在有些文化中，人们比较注重社会交往的内容，而在另一些文化中则比较注重社会交往的形式。在前一种文化中，人际距离的远近对事物性质判断的影响较小；在后一种文化中，人们对同一事物的判断则因人际距离的远近而有重要差异。费孝通先生曾指出：中国社会就是典型的具有后一种特性的讲究“差异格局”的社会。这意味着，在中国文化环境中，沟通方式与技巧的重要性甚至比许多西方文化还要重要。

在很多时候，沟通直接影响着一个人基本的社会地位及其在社会关系中的角色特点。如果我们不能面对公众有效地传达信息，就很难进行颇具规模的社会动员，或者很难树立自己在公众



中的威信——人们很难对一个吞吞吐吐、窘迫难堪的公共角色寄予信任和信心；如果我们不具备结识陌生人的能力，就很难真正扩展个人的活动范围，很难把产品卖出规模，很难拉到更多的选票，很难听到更多不同特点的朋友的建议，最终，我们很难摆脱“小我”的特性；如果我们能够有机会接触很多人，则也不乏与陌生人交往的勇气，但如果我们不能换位思考，始终以自我标准作为考察和判断问题的出发点，则可能陷入无止境的冲突和困顿中；如果我们在沟通中不能清晰地描述事实，或者只是简单用自己的生活语言和语境去解读他人表述的意思，我们就很难消除自利解读的误差，对他人作出较多的恶意解读而嘉许自己的动机，最终则可能难以摆脱与他人关系的恶化；如果存在如此多的冲突和误解，而我们不能将冲突中的各方引入到有效的谈判沟通中，那么最终，我们要么走向冷漠的隔离，要么走向白热化的肉搏。

事实上，沟通本身不只是一种形式与技巧。成功的沟通首先在于寻找适当的方式表现出自我的真诚和热情，除非有足够的善意，否则难以期望获得他人的善意；而没有善意，即使冲突有所缓解也只是暂时的；但是如果没有适当的技巧，即使你有善意，别人也可能不领会。其次，沟通也是一个自我发掘的过程。随着沟通过程的展开，人们可以从其他人那里获得更多的信息、知识和认识事物的其他角度，这将帮助我们对自我的立场和观点的判断作出微妙的调整。另外，沟通可以使我们在一种共存共生



的社会关系中互相认识、互相尊重、互相谅解、互相容忍和互相妥协的重要性的感受，社会认同不仅仅是一个让他人认知我们的需要和利益合理性的过程，也是一个我们认知他人的需要和利益合理性的过程，最终接受一种有约束性的有关大家利益与行动边界与资源共享的、妥协性的安排。最后，积极的沟通不仅仅可以缓解乃至消除冲突，而且更重要的在于它有助于我们掌握更为深入的信息，制定行动策略和采取有效的个人行动和群体行动。

沟通能力的形成受到我们自己的个性、家庭教养、教育传统、社区环境、工作关系和社会压力的影响，许多人或多或少受到正式与非正式、有意识与无意识、系统与非系统的沟通训练，但是更多的人只是朴素地进行沟通或根本不进行沟通，而很少得到较多的正规沟通知识，很少受到系统的沟通训练。经验与研究都表明，我们在大部分沟通中的障碍都能够借助于训练和辅导而得以克服。换句话说，借助于沟通能力的改善，我们的社会地位均可以得到不同程度的提升。

沟通不仅仅是领导与精英的事，在一个下岗工人与政府领导的公共谈判中，在一个生意人与一个消费者的商业谈判中，在两个单身男性对一个单身女性的竞争性追求中，在一个社区发展的座谈会中，在一个家庭会议场合的发言中，在单位的部门会议上，掌握沟通技巧的人通常比不掌握的人有更好的表现，而问题在于谁都应该掌握沟通技巧，而且谁都可能掌握这些技巧，问题



的根本在于我们是否重视获得学习与培养自己的这些技巧。

处在沟通中的人经历着持续不断的社会化历程，从而变得更能够面对社会关系中的问题，更能为他人接受，对个人的社会发展与社会的动态发展更具有掌控感。沟通是获得我们经常提到的“社会知识”和“社会经验”的重要途径。与学习书本知识不同的方面在于，沟通使我们通过“阅读”和理解处在具体问题场景中的其他人，经历问题发现、发掘、解析、诊断、接触、处理和安排的过程，使我们最终体会社会知识的丰富性和动态性。作为一类工具性知识，“书本上的沟通”与“生活中的沟通”存在着很大的差距。事实上，现有许多沟通知识都代表了一些从过去沟通经验中总结和反思出来的、有意义的一般规则与处理手法，但它更多地代表了一种鼓励性的态度，激励人们用积极的方式去面对更为具体、更为生动的特定沟通难题。一个真正优秀的沟通者的大部分实用技能，都来自于参与实际沟通的感受及运用某些书面的沟通知识处理实际问题后的反思。

人们学习与积累知识和经验，去面对自然与社会中的新问题。这些知识和经验是我们前进的工具，也是我们身上的许多问题的症结——过时、过于前卫、错位、片断化、较多的知识与经验，这些症结经常妨碍我们以更为准确的方式处理问题。人们总不断地作茧自缚和不断地破茧而出，这也许是一种无止境的，也许是一种更有建设性的生命趣味。这也决定了一点：只要我们

活着，同时希望生活得更好，就永远不能停止沟通、放弃沟通。



袁岳

2005年10月1日于上海



目 录 CONTENTS

序言 沟通无小事

第 1 章 高效谈判的模式

- ☐ 普通谈判：试图知道对方的底线 ▶ 1
- ☐ 谈判协议的最佳选择 ▶ 4
- ☐ 四项核心的谈判策略 ▶ 6

第 2 章 冲突分析——我们周围的冲突

- ☐ 冲突的定义 ▶ 13
- ☐ 冲突的类型 ▶ 14
- ☐ 冲突的性质 ▶ 15
- ☐ 冲突的功能 ▶ 16



第3章 公共谈判中的价值主张

- ☐ 谈判的价值主张 ▶ 17
- ☐ 要价（提议）——谁先提议 ▶ 18
- ☐ 作出妥协 ▶ 20
- ☐ 最终利益或承诺 ▶ 21
- ☐ 价值主张中的窘境 ▶ 22
- ☐ 价值主张的不对称性 ▶ 23
- ☐ 复杂状况下的 BATNA 的主张方式 ▶ 24
- ☐ 谈判的主要工作——梳理 ▶ 25

第4章 公共谈判中的价值创造模式

- ☐ 谈判中的价值创造定义 ▶ 29
- ☐ 利益分割模式 ▶ 29
- ☐ 价值创造方案 ▶ 30
- ☐ 交易策略的互相支持 ▶ 31
- ☐ 价值创造程序 ▶ 33
- ☐ 价值创造的成功要素 ▶ 35

第5章 说服：谈判中的权力运用

- ☐ 什么是权力 ▶ 37



- ☐ 谈判中权力的特性 ▶ 40
- ☐ A 比 B 权力大意味着什么 ▶ 43
- ☐ 权力的三种来源 ▶ 45
- ☐ 谈判中的说服 ▶ 46
- ☐ 怎样给予信息 ▶ 48
- ☐ 给予对方什么样的信息 ▶ 49
- ☐ 谈判中的场景作用因素 ▶ 58

第 6 章 如何在谈判中维护和加强现有关系

- ☐ 冲突和谈判中的关系问题 ▶ 63
- ☐ 关系延续原理 ▶ 64
- ☐ 归因理论 ▶ 64
- ☐ 愤怒驱动下的冲突尤其具有破坏性 ▶ 66
- ☐ 最佳施惠做法 ▶ 67
- ☐ 门派意识 ▶ 69

第 7 章 谈判中的伦理和文化问题

- ☐ 伦理的相关概念 ▶ 73
- ☐ 公共谈判中的伦理表现 ▶ 77
- ☐ 谈判者为自己的不适当行为辩护的理由 ▶ 86
- ☐ 在谈判中如何应对对手的欺骗 ▶ 87



- ☐ 公共谈判中的文化因素 ▶ 89

第8章 谈判中的沟通技巧

- ☐ 程序公正 ▶ 100
- ☐ 程序的价值 ▶ 102
- ☐ 谈判程序中的沟通 ▶ 103
- ☐ 提问的可控性与不可控性 ▶ 106
- ☐ 倾听的模式 ▶ 113
- ☐ 角色转换的效果 ▶ 114
- ☐ 情绪作用 ▶ 115
- ☐ 谈判中的困局 ▶ 116
- ☐ 谈判教训 ▶ 127

第9章 CSSIP 谈判案例

- ☐ CSSIP 的建立 ▶ 132
- ☐ 来自苏州新区的意外竞争 ▶ 133
- ☐ 需要谈判的事项 ▶ 135
- ☐ 谈判得分表 ▶ 137
- ☐ 谈判设计 ▶ 140
- ☐ 第二次中心工业园区谈判的总结 ▶ 147
- ☐ 案例三次讨论 ▶ 152

第10章 其他谈判案例

- ☐ 市场调研的谈判准备 ▶ 157



□ 美国对华彩电反倾销案谈判 ▶ 162

□ J 市旧城改造拆迁谈判 ▶ 167

附录 描述谈判方式评量表/自我测试 ▶ 175

后记 需要说出来的谢忱 ▶ 179



第 1 章

高效谈判的模式

□ 普通谈判：试图知道对方的底线

谈判的基本术语，如图 1-1 所示。

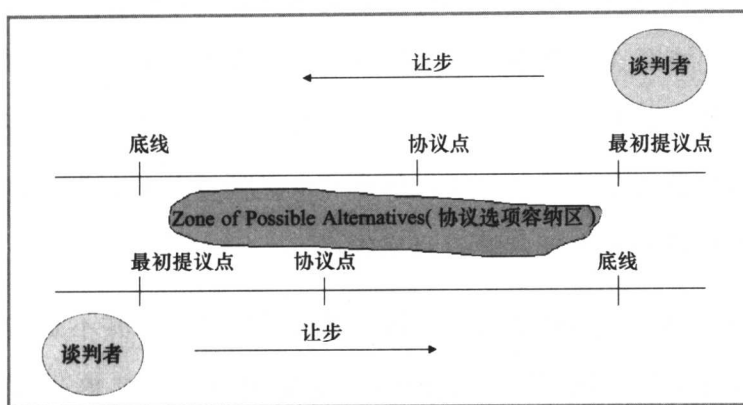


图 1-1 谈判的基本术语表示



图 1-1 中有两条线，分别表示两个谈判者。每个谈判者都有一个最初的提议点，就像买东西的时候一方有一个最初的叫价，另一方有一个回价一样。如果两个人最初的提议点没有交集，则说明这两个人无法合作，这个交集就是可谈判的区间，这叫做“协议选项容纳区”（Zone of Possible Alternatives, ZOPA）。在遇到困难或者冲突时，我们首先想到的是与对方有无谈判的可能，如果一开始没有 ZOPA，那么就要先创造一个可谈判的领域。

目前，在朝鲜和美国的核武器谈判中，如果美国要求朝鲜只有放弃核武器才能谈判，而朝鲜要求只有先给予物质经济援助才能放弃核武器，一方提出放弃才能谈，另一方提出只有给予帮助才能谈，那么这就意味着中间没有 ZOPA。但是，如果朝鲜说，我们在保持原则性的同时也会保持灵活性，这意味着我们也没那么严格，我们先谈谈看，那么说不定双方也会有共识。之前，朝鲜曾经提出，双方签订一个互不侵犯协议，然后就可以谈，美国人说不能签订互不侵犯协议，但是可以提供一个安全承诺，这就是美国提供的一个可以谈判的可能性。

最初提议点不是我们正常谈判的底线，谈判时并不是要在最初提议点上达成协议。在谈判中暴露底线意味着纯粹受益会降低，如果你在最初就暴露底线，则对方会认为你的底线是最初提

议点，对方将会强制你在底线以下达成协议。谈判的基本原则是妥协，没有人会相信你所说的“这就是我的底线”。谈判时的底线是“藏在下面的”，一般不会让人知道。

在普通谈判中，有一点很重要，那就是试图知道对方的底线。

1992年，就中国台湾问题，我们提出了要在多长时间内实施统一，并且列出了一个时间表，写出每一步要做什么。这个时间表过早地暴露了我们的底线。李登辉当时就提出了“两国论”，这样就一下子把他可谈判的区间增大了。现在的陈水扁提出的“一边一国”也远离他的底线，增加了他的筹码，他希望最后的谈判结果在两个底线之间，这种做法对他更加有利。先是“一边一国”，然后是公投，不断拉大他的可谈判区间，这样，最后的协议点就会向他一方靠近。

当然，过分的提议点可能会引发谈判破裂，对方很可能不想跟你谈判了。但只要继续谈判，你就会处于比较有利的地位。

协议点是心目中可能达成交易的位置，双方协议点之间的区域往往是最后达成协议的位置。我们在谈判框架中会涉及到：最初提议点、底线、协议点和ZOPA。



□ 谈判协议的最佳选择

除了所有谈判框架中都有的这几个部分以外，我们最希望达到的最合适的交易点叫做“最佳交易安排”（BATNA）。许多人在谈判时并没有研究 BATNA 位于何处。所以，我们应该在谈判之前清楚自己的 BATNA，并将其作为目标去争取，以此设定第一步的让步是什么，次佳是什么，最佳是什么。BATNA 是掌握让步幅度的重要工具。在谈判中，我们往往并不以底线为让步参照点，而以最佳协议点作为参照点。在公共谈判中，BATNA 往往比较模糊，因为公共部门不像私营企业那样受益很分明，所以经常以底线为参考点，这样，相对而言，谈判的结果就是靠近我们的底线的。

商业谈判以利益最大化为目的来设计最初提议和底线等要素；而在公共谈判中会考虑公众利益，尤其是政府或公共组织，他们往往会考虑公共利益的均衡而不仅仅是最大化问题。江苏宿迁的市委书记袁和，虽然他的许多做法看上去对群众是不利的，但是他说自己是从大家的角度考虑的，比如拆迁，他可能就是从政府和群众双方的角度而不是从某一方的角度考虑的。

成交点往往位于双方 BATNA 的中间。在公共谈判中，成交点位于政策框架中，比如外交谈判，目的是追求国家利益。但是在一些公共利益谈判中，比如上访，更像是政府为了公共利益

