

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

Mc
Graw
Hill

罗伊·J·列维奇 (Roy J. Lewicki) 布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)
戴维·M·桑德斯 (David M. Saunders) 约翰·W·明顿 (John W. Minton) 著
廉晓红 郑荣 李诺丽 等译

谈判学

(第4版)

Negotiation
(Fourth Edition)

Mc
Graw
Hill

中国人民大学出版社

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列


罗伊·J·列维奇 (Roy J. Lewicki) 布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)
戴维·M·桑德斯 (David M. Saunders) 约翰·W·明顿 (John W. Minton) 著
廉晓红 郑荣 李诺丽 等译



谈判学

(第4版)

Negotiation
(Fourth Edition)

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判学: 第4版/列维奇等著; 廉晓红等译.
北京: 中国人民大学出版社, 2006
(工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列)
ISBN 7-300-05034-4

- I. 谈…
- II. ①列…②廉…
- III. 谈判学
- IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 161015 号

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列 谈判学 (第4版)

罗伊·J·列维奇
布鲁斯·巴里
戴维·M·桑德斯 著
约翰·W·明顿
廉晓红 郑荣 李诺丽 等译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司		
开 本	787×1000 毫米 1/16	版 次	2006 年 4 月第 1 版
印 张	32.75 插页 2	印 次	2006 年 4 月第 1 次印刷
字 数	710 000	定 价	62.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者前言

《谈判学》（第4版）一书不仅可用于学院课程和培训项目，也可作为处理谈判、劳务关系、冲突管理问题的参考书。本书的读者定位是教授和学习谈判理论与技巧的学者，以及更多的谈判实践者们。

正如本书一开始所提到的，谈判在人们的生活中无时无刻不在，小到决定去哪里就餐，大到国际外交事件的处理。但是，究其本质，各类谈判的结构和程序是基本相同的，处理矛盾冲突的解决方案也是有章可循的。本书的目的在于从谈判的性质、分类等方面讨论谈判的本质特征、形式和心理过程，揭示了影响谈判发展的诸多因素，阐述了处理谈判问题的各种策略的运用，展现了文化、伦理之于谈判的不可或缺性，同时也提供了栩栩如生的案例和行之有效的工具。文章深入浅出，富于思辨，是一本全面了解谈判知识的实用手册。

作为译者，能与当代最新的管理类前沿书籍接触，并将其译为中文奉献给广大的中国读者，是一件值得高兴和自豪的事情。我们希望能够尽量准确和贴切地把管理大师们的思想精髓与实践佳作传达出来。

翻译本身就是一种谈判，是译者与原作者谈判的过程。其间也需要考虑到文化背景、伦理道德、风俗习惯等诸多因素的影响。有时为了避免文化冲撞，达到同等的效果，需要转变表达方式，意译以适应中国读者的特点；有时为了引进国外最先进的思想和文化，又需要直译英语中的类比、比喻，甚至语言结构和习惯。总之，目的就是最准确地传达原作者和原书的内涵。翻译是一项艰苦的旅程，但是当全书呈现于眼前时，那份喜悦和自豪又是难以言喻的。在本书译成之际，我们要感谢很多朋友对我们的帮助与指导。我们衷心希望本书能够帮助那些

在谈判研究和实践领域的不懈追求和奋斗的中国读者，为中国管理事业的发展做出一份微薄的贡献。

本书涉及的知识面非常广，翻译工作可以说是一项浩大的工程，参与本书翻译的人员有廉晓红、郑荣、李诺丽、李小君、胡倩、赵力平、肖刚、范文静、刘东生、李英、陈进、王玉衡、陈蕊、汪洋、陈婷婷、杨磊、张琪、谢晓霞、于婧晗、田敏、汪林、夏楠、杨静、于洁、孙璐璐、徐广彤、刘春艳、李青、王蕊、陈刚、刘桂英、王俊、田丽娜、张希梅、王晶、曹晓爱、李冬冬、凌勇、关韶锋、冯杰鸿、李慧、张贤、朱剑锋等。在此对他们的工作表示感谢，同时感谢中国人民大学出版社的几位责任编辑龙沂霖、黄姗姗和高翔为本书付出的辛勤劳动，她们一丝不苟的工作精神和耐心细致的工作态度为本书增色不少。由于译者水平有限，翻译中的不足敬请广大读者批评指正。

廉晓红 郑荣 李诺丽

英文版序言

欢迎阅读《谈判学》第4版。我们很高兴向大家推出本次最新的修订版。

首先，我们很高兴能邀请到来自范德堡大学的布鲁斯·巴里教授成为本书的作者之一。作为谈判和冲突管理领域的研究者，同时还是范德比尔特大学欧文管理学院的资深谈判学教师，布鲁斯·巴里教授在业界享有很高的声誉。

倘若您对本书的第3版比较熟悉的话，您就会发现本书基本的章节结构较上一版本并没有太大变动。如果您不熟悉本书先前的几个版本，在此我们有必要向您做一个简要的概述。本书共有13章。前4章向读者介绍了谈判的基本原理。第1章介绍谈判和冲突管理的领域，描述了互赖理论的基本要素，并且简要地探索了在处理互赖关系中所遇到的挑战。第2章描述的是谈判者为准备谈判所要做的前期的基本准备工作，包括为谈判确立一个框架（判断谈判将涉及的内容），确定谈判的目标以及为实现此目标所需的种种步骤。第3章和第4章阐述了谈判的两种核心方式，第3章讨论的是竞争型讨价还价（单赢）为基本动力的方式，第4章则是以合作型谈判（双赢）为基本动力的方式。

接下来的3章介绍了在谈判中潜在的基本心理过程：感知、认知、沟通、说服力、杠杆作用，以及伦理判断。第5章中我们将回顾谈判中感知、认知和沟通的基本过程，特别分析了交流的动力及谈判者形成的一系列普遍的认知与判断上的偏见。第6章论述了谈判者可以采用的对对方造成压力的方法，运用权力和说服力的工具，让对方改变观点或向己方观点让步。在第7章，我们将考察谈判涉及到的伦理标准和尺度。这些标准和尺度将为谈判者在决定如何全面而彻底地展开其谈判立场方面带来挑战。

接下来的4章阐述了谈判发生的社会背景，及其如何影响谈判的进行。第8章中，我们特别简述了当谈判各方已经建立某种关系时，谈判进程是如何变化的，以及这种关系对谈判进程将产生何种影响。我们同时还研究了，当谈判者也代表着他方利益而不仅仅是己方利益时，谈判的变化情况。在第9章中，我们分析了谈判的群体背景。我们将向大家说明，很多群体间决议制定和解决问题的讨论都可以被视作谈判。同时我们还将说明为取得群体或组织之内的大多数人的共识，谈判者必须如何经常构筑联盟与合作关系。第10章深入探讨了为理解个体的个性和性别差异所做的广泛的研究工作，并揭示了这些差异如何预示谈判和冲突解决过程中可能采用的不同方式。最后，在第11章中，我们试图阐明各国的文化差异如何形成谈判过程中各方所采用的不同方式。

最后两章强调了在谈判过程中为应对可能导致的失败，谈判方可以采取的策略。第12章探讨了谈判者可以将谈判带回正轨的技巧。第13章描述了第三方人士（仲裁者、调解者和推动方）介入以帮助双方寻求解决方案的方式。

对于那些熟悉本书前几个版本的教师们来说，本书更新后内容最明显的变动具体如下：

1. 本书的内容已经过了详尽的修订和更新。根据使用本书前几个版本的读者的广泛反馈，作者重新组织了大部分章节的结构，更有效地安排了材料的内容。

2. 我们不断努力以提高本书的可读性。我们更新并修订了所有的文本框和漫画，为谈判的动态提供了现实的视角。

3. 对一些章节进行了详尽的修订和更新。在第2章中，我们重新组织了章节内容，并扩展了构造动力和计划过程部分的内容；在第5章中，我们同样重组了章节内容，并扩展了认知偏见部分的内容，改进了沟通过程部分的讨论；在第8章中，鉴于许多新研究成果的出现，我们详细地阐述了在不同关系中谈判的性质；在第12章中，我们增加了一节关于棘手冲突的性质，并重组了大部分的内容。

4. 重新修订后的与本书结构一致的阅读和辅导教材《谈判学：阅读、练习与案例》（罗伊·J·列维奇、布鲁斯·巴里、戴维·M·桑德斯、约翰·W·明顿著，第4版）同样是由麦格劳-希尔教育出版公司（McGraw-Hill/Irwin）出版的。本书和辅导教材可以配套或分开使用。本书简明版《谈判的精华》（*Essentials of Negotiation*）（罗伊·J·列维奇、布鲁斯·巴里、戴维·M·桑德斯、约翰·W·明顿著，第3版，2003年出版）同样可以与本书一同使用。我们希望教师联系当地麦格劳-希尔教育出版公司的代理（或者拨打800-634-3963，或者

访问网站 www.mhhe.com) 以获取一份试卷样本。*

5. 教学资源, 包括试题库和幻灯片, 随本书的发行同时提供。教师请联系麦格劳-希尔教育出版公司代理以获取资料。*

本书能得以顺利完成, 离不开许多人的帮助。我们再次特别致谢:

- 许多处于谈判及冲突解决研究领域的同行们, 他们的研究成果使这一领域能得以发展。他们同样给予了我们关于本书先前版本的有益反馈, 使第4版的内容得以改进。
- 史蒂夫·斯滕内尔 (Steve Stenner) 出色的编辑方面的协助, 在审稿、审批、参考文献方面给予了特别帮助。
- 埃里克·平卡斯 (Eric Pincus) 以出色的技术精简了试题库和幻灯片。
- McGraw-Hill/Irwin 出版公司的员工, 特别是现任编辑约翰·卫梅斯特 (John Weimeister)、前任编辑约翰·比尔纳 (John Biernat)、库尔特·斯特兰德 (Kurt Strand) 和凯伦·约翰逊 (Karen Johnson); 编辑助理特莱纳·豪格尔 (Trina Hauger) 和特雷西·詹森 (Tracy Jensen), 好像什么都难不倒他们; 还有项目经理克里斯汀·沃思 (Christine Vaughan), 是他们把我们混乱的说明和冗长的叙述变得清晰又准确, 可读且实用。
- 我们的家人, 一直以来赋予我们灵感, 给予我们机会, 让我们能腾出时间得以坚持研究高效的谈判。他们为本书的最终完成提供了宝贵的个人支持。

罗伊·J·列维奇
布鲁斯·巴里
戴维·M·桑德斯
约翰·W·明顿

* 这些资料麦格劳-希尔教育出版公司未授权中国人民大学出版社出版, 需要资料的读者请与麦格劳-希尔教育出版公司联系。联系方式见书后所附教学支持说明。——编者注

目 录

第 1 章 谈判的本质	1
乔与休·卡特	1
概述	3
谈判场合的特点	4
互赖关系	7
相互调整	9
相互依赖及感知	13
价值创造	15
冲突	16
冲突管理	20
本书章节概要	24
第 2 章 谈判：决策、构思与计划	28
谈判目标——谈判策略的首要目的	30
策略——达到每个人目标的总体计划	31
确定问题——给问题制定“框架”的过程	36
理解谈判的流程：进程与阶段	46
准备实施战略：计划过程	49
本章总结	65

第3章 竞争型谈判的战略与战术	67
竞争型谈判情形	69
基本战略	73
战略性任务	76
谈判中所持的立场	82
承诺	88
结束谈判	93
应对强硬战略	94
本章总结	102
第4章 合作型谈判的战略与战术	103
概要	103
合作型谈判概述	104
合作型谈判中的关键步骤	107
促成合作型谈判的因素	122
为什么合作型谈判不容易实现?	128
本章总结	130
第5章 感知、认知与沟通	132
感知与谈判	133
谈判中的认知误差	137
处理谈判中的错误领会与认知偏差	145
谈判中的交流	147
谈判过程中要交流哪些内容?	151
如何在谈判中进行交流?	154
如何改善谈判中的交流?	158
情绪、情感与谈判	163
在谈判结束时特别的交流考虑	166
本章总结	168
第6章 发现与利用谈判杠杆	170
杠杆优势:为什么权力对于谈判很重要?	171
权力的定义	172
权力源泉——人们如何获得权力?	174
管理权力:影响与说服力	182

中心路线影响：信息与传送	184
外围路线影响	190
接受者方面——影响对象	203
本章总结	208
第 7 章 谈判中的伦理	210
为什么谈判者需要了解谈判中的伦理？	210
什么是伦理以及它们如何适用于谈判？	212
谈判中涉及的主要伦理问题	214
主要有哪些伦理或者非伦理行为可能发生在谈判中？	220
欺骗战术的象征意义和对使用这种战术的态度	223
使用欺骗战术的意图与动机	225
什么样的因素使谈判者倾向于使用不合伦理的战术？	234
谈判者一方如何对付另一方的欺骗行为？	244
本章总结	246
第 8 章 社会背景：关系与代理人	248
谈判中谈判方的数量	249
在一种关系内通过其他人谈判	250
在关系内控制谈判的关键要素	260
使用代理	267
本章总结	289
第 9 章 联合、多方与分组	291
多于两方的谈判局面	291
谈判中的联盟	293
多方谈判的本质	309
多方谈判的处理	315
团队联合谈判	324
本章总结	326
第 10 章 个体差异	328
个体差异与谈判的早期研究	328
个性与谈判	332
性别、性别心理与谈判	341

谈判能力	349
谈判者中不同的行为方法	351
结尾评语:关于谈判中个体差异的未来研究	353
本章总结	355
第 11 章 全球谈判	357
美国谈判风格	358
不是所有人都像美国人这样谈判	360
什么使跨国谈判如此不同?	361
如何解释全球谈判的结果?	366
霍夫施泰德的文化维度	369
文化差异如何影响谈判?	374
有文化针对性的谈判战略	377
本章总结	382
第 12 章 应对困难谈判:个人介入	384
概述	384
“难于解决”的谈判本质以及产生原因	385
解决僵局问题的战略:联合途径	395
配合不当的模式:故意的与其他	410
本章总结	418
第 13 章 应对困难谈判:第三方介入	420
将第三方增加到双方谈判过程	420
第三方介入的类型	425
正式介入的方法	425
非正式介入的方法	441
本章总结	452
参考文献	454

第 1 章

谈判的本质

乔与休·卡特

像往常一样，天很早就亮了。吃早饭的时候，休·卡特（Sue Carter）问她的丈夫乔（Joe）今年暑假该去哪里度假。她想报名参加由大学校友会组织的远东旅游。然而，乔并不打算花两周的时间跟很多人一起参加旅游团。他想远离人群、尘嚣和计划，租一艘帆船沿新英格兰海岸巡游。此外，他们也不确定孩子们是否愿意与他们同往。那 2 个孩子其实很想参加野营，但 4 个人同时野营和旅游度假是一笔不小的开支，他们显然无力承担。对如何度假一事，一家人并没有发生争执，但显然他们这次是遇到问题了。乔和休的一些朋友通常采取各自度假的方式来解决此类问题，但他们二人都是全职工作，希望这次两个人能够一起度假。

乔在开车上班的路上还在思考这个问题，最令他头疼的是，似乎找不到什么好办法来有效地解决这个矛盾。有些矛盾他们能够找到折中的办法解决，但这一次似乎很难做到。他们有时候会通过掷硬币来做决定，比如说选择去哪家餐厅吃饭。但这次的花费不小，而且度假的时间对他们每个人都非常宝贵，掷硬币的方法就显得太不明智了。况且，掷硬币很可能使一方备感挫败，另一方则心怀愧疚，总之无法让双方都满意。

穿过停车场的时候，乔碰见了公司的采购部经理埃德·莱恩（Ed Laine）。乔在一家小型电动机制造厂担任微瓦特工程设计部的负责人。埃德提醒乔，他们

必须解决一个由工程设计部的工程师造成的问题——这些工程师没有通过采购部，而是直接与供应商联系。乔知道采购部希望所有部门都通过他们与供应商取得联系，但工程设计部的工程师由于设计需要必须尽快得到技术信息，如果通过采购部联系就太耽误时间了。埃德·莱恩知道乔对这一问题的看法，而乔则认为如果他们俩能坐下来好好商量，也许能找到解决问题的办法，并且他们都知道公司的高层管理者希望中层经理能够自己解决彼此之间的分歧。如果这个问题被上级知道了，他们俩的日子都不好过。

刚到办公室没多久，乔就接到一位汽车经销商打来的电话。乔前一段时间一直和他讨论买新车的事宜，那位经销商问过休是否喜欢这款车，是否打算购买。乔已经挑中了一款豪华型进口轿车，但不知道休是否喜欢他的选择，他希望休说车太贵了。虽然乔对最后的报价很满意，但他认为汽车经销商也许还能在价格上再做一些让步，所以他把休的想法告诉了汽车商，希望借此给汽车商施加压力。

乔刚挂断电话，电话又响了，这次是休打来的。休是当地一家银行信贷部的高级职员，她打电话向乔发泄她对工作单位的某些程序上的不满。这家老式“家族式”银行的自动化设备的配置很低，而且官僚主义盛行，对客户需求的反应也极其缓慢，在这样的地方工作让休感到很沮丧。在别的银行一般只要3个小时就能审批的贷款，而休则需要用将近1周的时间才能获得批准。虽然该银行的员工以大众为服务对象，对客户热情礼貌，但他们的客户正在流向大的国家银行或跨国银行。这些银行早已入驻本市，并且为客户提供了更高效的服务。休感到每星期流失到大银行的客户似乎越来越多。每当她试图和高层管理者讨论这个问题的时候，都会遭到他们的反对，然后是一番传统价值观的说教。

乔的大半个下午都在开年度预算会议，他讨厌这些会议。财务部门的工作人员武断地削减了每个部门30%的预算，然后所有的经理都不得不展开无穷无尽地争论，为自己的新项目争取资金。乔已经学会与很多人包括与一些自己不怎么喜欢的人共事了，但财务部门那些工作人员傲慢而武断的态度实在让人难以忍受。他不明白为什么高层管理者看不到这些人的行为对工程部的研发工作造成的巨大危害。乔认为自己还比较通情达理，但这次，面对那些人的做法，乔不打算做任何让步，并且已经准备好与他们划清界限，斗争到底。

晚上，休和乔出席了该镇自然资源保护委员会的会议，这个组织的任务之一就是保护镇上的小溪、湿地，以及其他自然资源。休是自然资源保护委员会的会员，她和乔都强烈认为应该合理地保护和管理环境。当晚会议的议题是一家房地产开发公司提出的申请，即抽干湿地并填掉一条小溪来建造一个新的地区购物中心。所有预测结果显示，这个新的购物中心将会吸引更多的劳动力和资金，并大幅度地增加当地财政收入。这个镇确实非常需要一个新的购物中心，因为原来的好几家购物中

心都已经倒闭了，因而造成大量失业人员，该镇的税收收入也因此大幅减少。但是这项计划很有可能会对当地的湿地和野生生物造成无法弥补的破坏。开发商最初的计划存在严重的不足，所以委员会曾经向休咨询，希望找到一个可接受的解决方案。休最终制定了一个利大于弊的解决方法。但是，休的建议遭到了组织里一些极端环保主义者的反对，他们不同意对湿地做出任何改变。此外，这项申请的消息也被泄漏了出去，镇政府委员会的一些成员也决定站在环保主义者一方。

在会后开车回家的途中，乔和休讨论了各自的一天。他们都觉得生活有点奇怪，有时候事情进展得特别顺利，有时候又过于复杂。他们入睡的时候还在想，对白天发生的事情他们本来可以采取不同的处理方式，不过他们同时又很庆幸彼此可以开诚布公地交流。

概述

人们无时无刻不在谈判。朋友通过谈判决定去哪里吃饭；孩子们通过谈判决定看哪个电视节目；商人通过谈判决定采购哪种原料、销售哪种产品；律师通过谈判争取是法律诉讼还是庭外解决；警察和挟持人质的恐怖分子谈判；国家通过谈判决定是否开放边境的自由贸易口岸。谈判不仅是技术高超的外交官、最优秀的销售员和工会组织者的工作，它几乎是每个人每天都要经历的事情。与休和乔一样，每个人都会经历谈判。尽管谈判涉及到的利益通常不像签订和平协议以及大公司兼并那样引人注目，但每个人都会像乔和休·卡特一样进行谈判。有时，人们谈判是为了重要的事情（比如，找新工作）；而有时则是为了一些微不足道的小事（比如，谁来洗碗）。不论是个人谈判还是外交谈判或是公司谈判，谈判的组成和过程都大致相同。

谈判的发生主要有2个原因：（1）要创造出双方都无法独立完成的新事物；（2）解决双方的问题或争端。关于谈判各个角度的观点层出不穷，其中包括来自经济学、哲学、政治学、传播学、劳动关系、法律、社会学，以及人类学等领域的理论和研究。相同的谈判结果也可以同时由几种不同的观点来解释（例如，Hochberg and Kressel, 1996；Oliver, Balakrishnan and Barry, 1994；Olekalns, Smith and Walsh, 1996；Weiss, 1997）。因为人们能够通过谈判解决众多问题，所以了解谈判的基本过程对每一个要与他人合作的人来说都是一项必不可少的工作。本书将以几种不同的传统研究为出发点向人们阐述谈判，但是重点将始终是如何进一步理解谈判过程。

有时人们在谈判中失败是因为没有意识到自己面临着讨价还价的形势。如果

只是做出选择而不是进行谈判，他们就可能会错失良机、不能达到目的，或者不能如愿解决某些问题。有些人可能也认识到了讨价还价的必要性，但是仍然表现得很糟糕，因为他们对谈判过程存在误解，也没有良好的谈判技巧（Weingart, Hyder, and Prietula, 1996）。读完本书之后，大家就能够及时地识别出进行谈判的场合；充分了解谈判过程的具体步骤；并且学会分析、计划并进行成功地谈判；最重要的是，能够取得比以前更好的谈判结果。

在本书中，讨价还价和谈判这两个词将交替出现。大多数的讨论中这两个词的意思一致，但有时却指代不同。比如，讨价还价就像庭院拍卖会或者跳蚤市场上就价钱竞相争执；而谈判则是一个更为正式的过程，双方就一个复杂的矛盾试图寻找相互可以接受的解决方案。在本书的第3章和第4章中，我们将区分两种截然不同的谈判方式。这两种方式我们称之为讨价还价和谈判，以此来使这二者间的区别更为清晰。

为了进一步阐明本书的内容，说明谈判广泛存在于我们的职业生涯和个人生活中，我们将回到本章开头那个虚构的但并非脱离现实的乔和休·卡特的故事。

谈判场合的特点

乔和休·卡特的故事呈现出了能够以谈判来解决问题的多种场合。我们中的任何一个人都有可能在几天或者几周内遇上其中一个或者几个这样的场合。我们把这称作**谈判场合**（negotiation situation），因为这些场合同开战国家间的和平谈判、两家公司间的商业谈判或者警察与人质绑架者之间的僵持谈判一样，都拥有基本一致的特点。各种谈判场合有着一些共同的特点（See Lewicki, 1992; Rubin and Brown, 1975）：

1. 事件涉及双方或者多方，其中包括个人、群体或者组织。虽然人们可以同自己“谈判”，比如，一个人会自我争执，不知下午是去学习、打网球还是踢足球好。但是，我们这里所说的谈判是**人际交往、群体交流**（interpersonal, intragroup, or intergroup）的一个过程。在卡特的故事中，乔同自己的妻子，还有采购部经理、汽车经销商谈判；而休和她的丈夫，银行的高层管理者，还有自然资源保护委员会谈判。

2. 双方或者多方存在利益的矛盾。你想要的并不一定是别人也想要的——因此各方需要找出解决矛盾的办法。乔和休·卡特要就假期、预算、汽车和公司程序进行谈判。

3. 各方之所以谈判，是因为他们认为可以自己可以施加某种影响以取得更好的结果，而不仅仅只是接受他方主动或强迫的给予。谈判基本上是一个自愿的过程，它是出于追求选择的一种策略；我们极少被命令去谈判（参见表 1—1 关于我们何时不该谈判的例子）。

表 1—1 我们何时不该谈判

不能进行谈判的场合

有些时候你得避免谈判。在这些场合里，坚持你的立场你就能领先胜出。

当你将失去所有

如果你处在将失去一切的境地，不要进行谈判，而应去寻找其他的解决办法。

当你“畅销”时

当你开足马力运作的时候，不要让步；相反，你应该提高价格。

面对不正当要求时

如果你与对方谈判的一方要求进行非法的、不正当的或者不道德的交易时，不要进行谈判。当你用人格或信誉妥协时，你最终必定会输。

当你不在乎

如果你没有资金回报，不要谈判。你会失去一切而一无所获。

当你没有时间时

当你时间紧张时，你可以选择不谈判。如果你处于时间的压力之下，你就会犯错，同时你也可能会没有考虑到你的让步会暗含什么样的后果。面对时间的枪口，你将收益甚少。

当对方不讲信用时

当你的谈判对象露出不守信用的痕迹时，终止谈判。如果你无法信任他们的谈判，你同样也无法信任和他们订下的协议。在这种情况下，谈判缺少或根本没有价值。坚持你的立场，或者干脆给他们投不信任票。

当等待对你有优势时

或许你很快就会拥有一项新技术，或许财政状况会有所好转，另一个机遇会出现。如果事情延期你取得进展的几率很大，那么等待吧。

当你还未准备完毕时

如果你没有进行准备，那你得在回家的时候考虑谈判中可能涉及到的问题、回答和让步。收集了解到的情况并预先练习谈判将给你带来可观的回报。如果你还没准备好谈判，那么就说“不”吧。

资料来源：J. C. Levinson, M. S. A. Smith, and O. R. Wilson, *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want* (New York: John Wiley, 1999), pp. 22–23. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

4. 各方至少在短时间内会倾向于寻求一致，而非一开始就公开争斗，降伏对方，永久地断绝关系，或者将分歧诉诸更高层权力方以求解决。谈判通常发生在没有一种体制——一套固定或现成的准则或步骤来解决争端，或者是各方力图避开体制谋求一种自我解决方案的情况下。如果我们租了一盒录影带迟迟未还，店方会加收费用。但是如果我们有好的借口解释为什么延迟不还的话，我们就可以同店方商量，免除迟还的费用。同样，当事人请律师商谈或辩护，是因为他们宁愿通过谈判方式解决问题也不想吃官司。在卡特一家的故事里，