

你该如何应对一个谈判无处不在的世界？

后浪小学堂 005-02

美国金牌谈判专家独家披露——

让你百战百胜、屡试不爽的无敌谈判绝招！

特别附赠

谈判使用手册

The
Negotiation
Fieldbook

我们
谈谈吧

哈佛共赢谈判课

(美) 格兰德·卢姆(Grande Lum) 著

姜丽丽 许捷 陈福勇 译

谈待遇、职场谈合作、shopping谈价钱
必备利器
助你抓住时机、捕捉战机、抢夺商机、化解危机！



后浪出版公司

世界图书出版公司

The
Negotiation
Fieldbook

我们 谈谈吧

哈佛共赢谈判课

(美) 格兰德·卢姆(Grande Lum) 著
姜丽丽 许捷 陈福勇 译



世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

推荐序

20年前，我与两个学生合写了《谈判力》——一本利益导向型谈判的入门书。那本书与之前的谈判类书籍不同。那些书给谈判者的建议是：要虚张声势，吓唬对方；出价要低于预期支付的金额，要价要高于预期能得到的金额；要比对方更固执，让对方先让步；在未达成协议的情况下，要表现得更愿意离开谈判桌。那本书则同时考虑谈判双方。对谈判双方而言，最好的建议是什么？《谈判力》已经给出了相当不错的回答。

对一名教师来说，还有什么比他的学生兼同事将他教授的东西发扬光大更令他满意的呢？格兰德将他从我这儿学到的一切发扬光大了。他一直从事与谈判有关的咨询、培训和学习，并与数十家组织机构和公司一起实践他的谈判理念。

对于学习的方法，格兰德也很有了解。他深知，读者喜欢自我检测，以确保自己理解读到的内容；初学者喜欢以某种方式组织起来的观念，这样比较容易记住；而每个人都喜欢逸闻趣事和真实案例。

几年前，我问我最优秀的学生之一：“你在我们谈判小组学到了什么？”她的回答是“三件事：准备，准备，再准备。”的确如此。通过阅读本书，你也能学会为谈判做准备，并学到更多的知识。除此之外，这本书还有另一个着力强调的鲜明主题——体会合作式谈判的力量。

我们每天都在谈判——在学校、在生意场、在政坛、在我们做的每一件事里。每当我想影响一些人或应对那些试图影响我的人时，我就在谈判了。对这样一个谈判无处不在的世界而言，本书也许是你能找到的最有用的书了。

罗杰·费希尔 (Roger Fisher)

于马萨诸塞州剑桥

致 谢

首先，我要向畅销书《谈判力》的作者之一罗杰·费希尔致以最深切的感激。本书是建立在《谈判力》这本经典谈判著作基础上的，罗杰还是我创立的 Accordence 咨询公司的高级顾问。因此，我要感谢罗杰对我的鼓励和慷慨帮助。

同样，如果没有 ThoughtBridge 公司艾尔玛·泰勒伍德的支持和指导，这本书也无法完成。在超过 13 年的时间里，她帮助我成为了一个更好的谈判者、咨询师和调解人，也成为了一个更好的人，完全超出了我对自己的预期。谨以此书献给兼具天赋、洞察力和同情心的艾尔玛·泰勒伍德。

特别感谢安东尼·万尼斯-圣约翰，他对本书的集思广益过程和写作贡献巨大；格伦·汉普森，在将理念转化为现实的过程中，他起到了关键的作用；理查德·莫尔斯，作为本书的编辑，他打磨并明晰了书中的每一个观点；莫尼卡·克里斯蒂，她帮我整理出了本书的初稿，并使我相信本书一定能完成。

从一开始，这本书就获得了许多人的帮助，包括希瑟·米克格林、苏·施拉法、克里斯汀·布伦南和凯利·梅恩佩；我的同事们也提供了宝贵的建议和想法，他们是特里萨·帕克、鲍勃·沃尔普、乔纳森·格林伯格、勒妮·琼斯、蒂姆·迪奥诺、安迪·艾尔斯、布鲁斯·巴顿、凯瑟琳·达斯普洛斯和马克·厄本；此外，哈佛谈判小组、冲突管理团队和冲突管理咨询公司曾任的和现任的同事们也帮助过我；我还要深深地感谢具备极佳出版经验的麦格劳-希尔出版公司和莉莎·奥康纳，感谢杰弗里·克雷姆对本书的出版怀抱信心。

这本书也是我与 Accordence 公司的客户、合作机构一起工作的结果，

书中许多谈判实例和谈判练习都来自于我们之间的合作。在涉及机密的地方，我没有公开相关客户和相关事实。感谢我们的客户和合作机构（包括 Trustee Leadership Development、Miller Heiman、Advantage Performance Group 和 Qonsult）帮我提炼、定义本书的方法论，并使之更实用、更有效。感谢他们给我提供了学习的机会。

最后，我要感谢我的妻子南，感谢她在我写作期间给予的坚定支持，她和我们的孩子吉娜、盖伦赋予这本书的写作以价值。

格兰德·卢姆（Grande Lum）

前 言

在特拉维夫市^①，一名巴勒斯坦人和一名以色列大学生正为地区和平而努力促成一次对话。在美国北卡罗来纳州的达勒姆，一家生物技术公司的CEO正权衡一个收购计划。底特律的汽车工会正为是否继续罢工举行投票。墨西哥城的一对父母则正在讨论应该送他们的孩子去哪所学校。

这些人有什么共通之处？在上述每一种情境中，他们面对的事情都需要深思熟虑。他们将努力在协商之中找到一个解决方案，构建一种新的关系，对彼此的需求有一个新的了解。他们都没有向别人求助、讨价还价或操纵局面，而在努力构建新的合作方式，以解决他们关心的问题。

不管你面对的问题是解决冲突还是编制财政预算，都需要与人协商解决。协商的结果是否有价值，与运气、巧合无关。只有聪明地展开谈判，才能创造更多的价值，即“做大蛋糕”。

但人们并非天生就擅长谈判。我花了许多年时间与各行各业的客户一起工作，客户的身份包括公司执行官、社区领导人、政客、教师、外交人员、工会主席、神职人员和律师等等。我的目标是帮助组织和个人改进他们的谈判方式。这期间，我发现虽然谈判是每个人必备的技能，但许多人却没有得到必要的训练。

我的客户经常在谈判陷入僵局时来找我。他们其实都是聪明能干的人，但在情绪激烈的谈判危急关头，他们往往发现自己无法脱身。本书集中探讨的谈判要素可以运用于这类情形，以及无数看上去很艰难甚至无望的谈判僵局。

^① Tel Aviv, 以色列第二大城市。——编者注

谈判是什么？

谈判有一些明显的例子，比如外交人员在中东缔结和平条约，工会与管理层的代表针对为期3年的合同举行谈判，两个公司为商业合作条款谈判：这些是正式的谈判。谈判还出现在更多的非正式场合，比如一个少年为了家里电脑的使用权与他的姐妹发生争执，一个公司的同事们决定新项目由谁负责。

贯穿上述案例的共同主题是什么？我在这本书和自己的专业工作中都将谈判定义为“为达成一致而进行的各种讨论”，其中包括人们努力说服、影响彼此的大多数情况。因此，谈判可谓无处不在。

我也将谈判定义为“跨文化活动”。要这么想，正在谈判的两个或多个个体之间存在着许多的差异，不仅仅是性格，还有经验、组织背景、家庭背景等许多方面。这些差异与个人特质相交叠，就会使人们沟通、处理冲突的方式复杂多样，这就是所谓的跨文化。

我在这本书里推荐的谈判方法强调换位思考、互助合作，并达成一项真正满足谈判各方关键利益的协议。

本书的首要目标是教会你在谈判中该说什么、该做什么

优秀的谈判类书籍有很多，但至今还没有一本以组织合作式谈判为重点，尤其缺乏教授谈判中该说什么的书。一些比较好的谈判类书籍提供了许多听上去很好的建议，比如“探究不同立场上的利益”或“用标准去说服”。当然，问题在于要如何在实践中做到这一点，本书的价值也就在这里——我会就需要改进的地方，给读者提供一些练习和对话示例。

这本书将解决以下问题：该如何组织一场谈判，要做些什么？最好的开场方式是什么？要成功，需要专注于哪些基本事项？要如何安排谈判的步骤？开场和收尾时要做些什么？本书将就这些问题给出实用的建议，并提供一些技巧和练习，帮读者提高谈判技能。

提高谈判技能比提高生活中的其他许多技能要容易。原因何在？因为谈判无处不在。无论在工作还是在家庭生活中，我们的许多日常交际都是

在努力影响、说服别人。可以将谈判与体育运动作个比较。要学打高尔夫球，必须抽出一定的时间去高尔夫练习场或高尔夫球场。但一位高尔夫教练告诉我，在他的执教生涯中，有50%的学生从来没有到过高尔夫球场。而谈判无处不在，你随时都有机会提高自己的谈判技能。本书提供了一些方法，能教你利用那些机会。

推荐一个“做大蛋糕”的实用方法

谈判中的每一方都应当受益，并尽可能满意地离开谈判桌。然而，许多谈判最终都以令人不满的妥协收场，双方不欢而散。甚至有些时候，离开谈判桌是最好的策略，是谈判者能得到的最好结局。

我建议谈判者尽可能地“做大蛋糕”，并给这件事——帮助对方满足他们的利益、与之建立积极的合作关系——以高度的评价。事实是，人们并不总能获得自己想要的东西。很不幸，人们常常以零和观念^①来看待谈判，认为一方获利，另一方就必定失利。持零和观念的人往往会错过创造价值的机会，因为他们只顾着“拿到属于我的那一份”。而一个人创造的谈判价值，恰恰是由他的谈判方式决定的。“做大蛋糕”（创造价值）和“分蛋糕”（分配价值）都是谈判的重要任务，我将在这两个方面为读者提供最好的建议。

通过强调谈判中该说的话，本书致力于提高谈判者在谈判中的沟通能力，改善与谈判对手的关系。谈判者经常会感到压力重重、沟通困难。通过专注于组织谈判，我力图提供给读者一些应对谈判对手的最好练习，比如问有帮助的问题、使对方放松、将谈判过程变成真正的合作过程。

无论对方是否合作，本书提供的谈判方法都有效

我的客户经常问我，对于那些有敌意、固守立场、在某方面难以相处

^① 所谓零和，是博弈论里的一个概念，意思是双方博弈，一方得益必然意味着另一方吃亏，一方得益多少，另一方就吃亏多少。之所以称为“零和”，是因为将胜负双方的“得”与“失”相加，总数为零。——编者注

的人，这本书提供的谈判方法是否有效。在写作本书的每一页时，我都假设谈判桌对面的那个人很难相处，并不是合作型的谈判对手。我推荐的每一种方法都以提高谈判成功率为目的，但这并不意味着要用千篇一律的方式来对待每一场谈判。无论做什么，都要符合自己的个性，考虑对手的谈判风格和谈判的环境。在书中的每一章，我都教读者调整方式，以应对谈判僵局。我还会讨论一些谈判者会采用的操控战术（有些谈判培训师就是这么教的），并教你从战略上应对这些战术。

问与答

刁难战术

在谈判中，一些人会采用刁难战术迫使对手就范。很多人都被传授过这样的谈判“良方”——这种与二手车经销商讨价还价的老套方法。通过阅读本书，你会发现这并非商务沟通的最佳方式，增加谈判的价值才更有可能创造双赢的局面。本书第三部分将探讨刁难战术之类更为流行的谈判战术，以及这类战术的应对之策。

本书总结

主要技巧

本书介绍的主要技巧包括：

- 如何为谈判制订清晰的计划？
- 如何通过清晰了解谈判目标、制约因素、策略，为谈判做好充分的准备？
- 如何在谈判中积极地“做大蛋糕”？
- 如何做好准备，以应对对方可能采用的各种谈判战术？

只要看看任意两个技巧，你就能看出以上几个技巧有一个共通点——有备无患。若十年后你只能记住本书的一个技巧，那就记住“有备无患”吧。

个人和组织都需要简明扼要的谈判蓝图

我写这本书的最终目的，是为那些想通过自学提高谈判技能的组织和个人提供解决办法。谈判者不需要太多不相关的战术，也不需要复杂的学术理论。谈判者需要的，是一个简单易行，能从中了解到高效谈判者该怎么说、怎么做的谈判蓝图。在过去的13年里，我做了很多试验，学会了创新的谈判咨询、教学和训练方法。我将其中最好、最精华的实践经验融汇到了这本简明扼要的书中，这本书将帮助你以自己的方式成为一个伟大的谈判者。

本书的使用方法

只要是熟悉《谈判力》的读者，就能看出本书侧重于了解谈判要素。了解了谈判要素，你就会明白谈判时发生了什么。但明白只是第一步，关注这些要素才能帮你和你的团队组织一场有的放矢的谈判，增加谈判的价值，并在谈判陷入僵局时重回正轨。

在分析谈判要素的过程中，我也会就谈判中该说什么、该如何说提供建议。为什么这一点很重要？发生冲突时，谈判者要努力看到冲突，而不是谈判对手。这听起来很有道理，现实中却往往很难做到。因此，我将谈判双方的互动与谈判结果视为不可分割的整体，毕竟谈判是在建立一种合作关系，合作关系的质量将影响谈判，而谈判方式则影响着谈判结果和双方的合作关系。

如何充分利用本书？

本书第一部分介绍的是谈判的基本要素，即谈判的实质。谈判的基本要素包括利益（Interests）、标准（Criteria）、方案（Options）和替代方案（No-Agreement Alternatives），统称为“ICON”。这一部分表明，要想在任何一种谈判中获得成功，都要针对这四个基本要素进行准备。书中提供了准备这四个要素的表格，使读者能迅速为任何谈判做好准备。“ICON”可作如下简要定义：

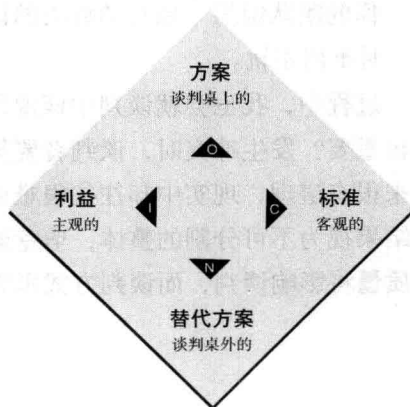
利益（Interest）是谈判双方主观上的需求、关注点和期望，是谈判的基础。

标准 (Criteria) 是一些客观基准、先例和合理的标准，供谈判者筛选并判断出最好的方案。有头脑的谈判者会在达成协议前充分了解相关标准，然后再开始谈判。

方案 (Options) 是谈判双方为满足彼此的共同利益、不同利益和相互冲突的利益，可能达成一致的解决方案。

替代方案 (No-Agreement Alternatives) 是谈判双方在未达成任何协议的情况下采用的方案。

ICON 谈判模式



本书第二部分提供了从开场到收尾的谈判步骤，将理论运用于实践。尽管ICON涵盖了谈判的基本要素，但谈判中至少一半的博弈与如何达成目标、如何组织谈判（我也将其称为“谈判过程”）相关。因此，这一部分的几章将讨论如何在谈判中进行有效的沟通、如何与对手建立合作关系。要实现这些目标，使用下面的4D程序就可以了。

规划 (Design) 是谈判双方为了谈判成功所做的事情。谈判最后要获得成功，取决于在谈判的开始就设定好目标，并作出清晰的安排。

发掘和改进 (Dig and Develop) 是谈判双方说的话、做的事情，目的在于了解对方的需求、找到办法解决手头的问题，并达成公平的最可行协议。

决策（Decide）是指谈判双方打算以何种方式结束谈判，或者达成最可行的协议，或者一无所获。

如果说ICON为你的谈判提供了一张完整的地图，那4D程序就可以想象为通往即将发生的具体谈判场景的方向标。

可以给4D程序作个素描。一位前途无量的商学院毕业生盖伦被通知去参加他的第三轮，也是最后一轮面试，面试官是美国广播公司的人力资源部副总裁南。

在**规划阶段**，盖伦仔细考虑了自己的面试目的，甚至还分析了面试官的期待。之后，盖伦草拟了一份面试议程表，通过电子邮件发给了南。虽然很忙，南还是浏览了这封邮件，虽然没有回复，但她很感激盖伦的主动，对于面试时有一份议程表可用也感到很高兴。面试开始了，盖伦浏览了一下议程表，然后告诉南他真的想跟美国广播公司签订一份对双方而言都公平合理的合同。

在**发掘和改进阶段**，南与盖伦按面试议程表开始了谈判。盖伦从他认为比较简单的事项开始，比如假期、工作报酬和福利。当他们各持己见时，盖伦提供了一些同类公司开出的条件，供南参考。

到了**决策阶段**，双方草拟了合同条款，需要作出最终的决定。盖伦在斟酌“美国广播公司的这份工作比那份薪酬更高的工作要更好吗？那份工作需要我搬到一个生活成本也更高的城市。”南也在斟酌“将要签约的这个人与其他应征者相比，是否能更好地为美国广播公司工作呢？”

本书第三部分着眼于谈判前的准备工作，即走上谈判桌前要做的事情，包括了解谈判中可能出现的一系列刁难战术和应对策略、检查自己的准备工作，以及将谈判当成一种跨文化活动。

第四部分是附录，将提供其他的一些资料，其中包括谈判工作表。

本书各个部分如此安排，是为了使读者以我认为符合逻辑的次序对谈判产生一个充分的、整体性的认识。比如ICON这个词，我将**利益**（Interests）放在**标准**（Criteria）前面，是因为这样更符合我在书中用到的教学思路。从实践上看，本书的章节安排也最合理，尤其对于有经验的谈判者而言。如果你面对的问题是如何从谈判中脱身，可以先看那一部分；如果你想学会应对“摘樱桃”战术，你可以直接找到相关内容。

谈判既是应对性的，也是主动性的：改善谈判的结果不仅需要清晰的思路，也需要果断的行动。本书的设计能帮读者适时检测自己是否理解了书中教授的技巧，并用回答问题的方式内化这些技巧之间的差异，从而学会分析自己的谈判。这很重要，所以这本书要这么设计。因为谈判不是火箭科学，谈判技巧实践起来并不容易，特别是在一些高赌注、高风险和带有情绪的谈判中。所以，只要跟我一起练习，你就能为任何谈判做好准备。本书的附录部分有正文所有谈判工作表的副本，你可以任选一份谈判工作表填上，另一份留着分析你的其他谈判。

让我们从深谋远虑开始吧，为这次体验设定你的目标。假设你已经读完这本书，成为了一名更优秀的谈判者，那你在谈判中的行为会有何不同呢？请用下面的表格来回答这个问题。

谈判工作表

--

阅读时，如果你能在脑海中带入场自己经历过的、很有挑战性的谈判，本书就会更有用。想一想你正面临的谈判或即将面临的谈判（不要那些已经完成的谈判），细想你能切实从反思中获益的那一场谈判，然后将答案写在下面的工作表中。

在本书各处，我都为读者记录这场特定的谈判提供了空间，这样，读者就能系统而严密地分析自己面对的谈判形势了。

谈判工作表 1：谈判准备表

1. 谈判对手是谁？（人物、职位、经历、所属组织）

2. 列出至少三个与这场谈判相关的关键性背景信息。

3. 为什么这场谈判对你来说很有挑战性？

目录

Contents

推荐序	1
致 谢	2
前 言	4
本书的使用方法	9

第一部分 ICON谈判模式

了解利益、标准、方案、替代方案，谈判就成功了一半

第1章 利益：潜藏于谈判立场之下	3
挑 战	3
解决方案	4
案 例	10
本章小结	12
练 习	14
答 案	15
第2章 方案：创造性地集思广益	17
挑 战	17
解决方案	18

案 例	22
本章小结	25
练 习	27
答 案	28

第3章 标准：用客观标准代替主观意志 31

挑 战	31
解决方案	32
案 例	38
本章小结	38
练 习	40
答 案	41

第4章 替代方案：了解自己的最佳替代方案 43

挑 战	43
解决方案	43
本章小结	48
练 习	51
答 案	51

第二部分 4D 程序

规划、发掘、改进、决策，成功谈判，步步为营

第5章 4D规划阶段：构建并开启谈判 57

挑 战	57
解决方案	58
规划：为成功而“发球”	61
第一步：设定目标	61