



谈判的艺术

如何用妥协的智慧实现双赢

于反 主编

博弈高手的实用技巧 商务谈判的制胜秘诀
助你在实战中成为赢家！

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



谈判的艺术

如何用妥协的智慧实现双赢

于反 主编

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判的艺术：如何用妥协的智慧实现双赢 / 于反主编. —北京：
中国法制出版社，2019.3

ISBN 978-7-5216-0065-0

I. ①谈… II. ①于… III. ①谈判学—通俗读物
IV. ①C912.35-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 041561 号

责任编辑：李 佳 (amberlee2014@126.com)

责任编辑：李 佳 周熔希

封面设计：汪要军

谈判的艺术：如何用妥协的智慧实现双赢

TANPAN DE YISHU; RUHE YONG TUOXIE DE ZHIHUI SHIXIAN SHUANGYING

主编 / 于 反

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 880 毫米 × 1230 毫米 32 开

版次 / 2019 年 3 月第 1 版

印张 / 8 字数 / 157 千

2019 年 3 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-0065-0

定价：39.80 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话：010-66033393

(如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926)

值班电话：010-66026508

传真：010-66031119

编辑部电话：010-66054911

邮购部电话：010-66033288

妥协是谈判中一种常见的手段，存在于谈判的过程中。在有必要的时候，我们应当进行妥协，如此才能避免出现僵持不下的局面，才能促使双方或多方尽早达成共识，从而实现真正的双赢。

然而，我们也应当注意到，妥协是一把双刃剑，并非越多越好。对于深谙谈判规则的人来说，如果我们不顾原则，一味地妥协，就很可能陷入非常被动的境地，到时就会不得其利，反受其害。

因此，我们应当学会运用妥协这把双刃剑，其中最关键的就是把握好妥协的“度”。在谈判的过程中，我们既要知道应该什么时候向对方妥协，又要提醒自己不能超越妥协的限度。在这个过程中，我们会发现妥协从表面上看是一种带有“柔软”性质的策略，但实际上却受到坚韧不拔的意志的控制，不会随意屈服于对方向我们施加的压力。所以，妥协只是看似简单，实则复杂精妙，能够表现出善于谈判的智慧，让人茅塞顿开。

本书是一本专注于妥协艺术的智慧读本，是为读者量身定做的“谈判圣经”。本书针对妥协过程中可能遇到的各方面问题，从不同

角度提出最有效也最切合实际的解决办法。书中内容丰富翔实，对如何把握妥协的原则以实现利益的最大化这一谈判的核心问题进行了透彻分析，内容涵盖妥协的战略诉求、前提条件、根本目的、限度、保障、战术等不同方面。

本书总结了世界著名谈判案例的成功经验，归纳出如何在谈判过程中运用妥协艺术的原则。不论你是一个谈判新手，还是一个谈判高手，要想取得一场谈判的胜利，都可以从本书中获益。

第一章 谈判的战略诉求

- 成功的谈判是“双赢” / 003
- 确定谈判的目标 / 006
- 分清主次目标 / 011
- 价格就是双方利益的交叉点 / 014
- 妥协之前要权衡得失 / 019
- 在风险与机会之间妥协 / 022
- “零和”还是“双赢” / 025
- 讨价还价的技巧 / 031
- 让对方先开口 / 034
- 本章精彩观点 / 038

第二章 谈判的前提条件

- 妥协有利于利益的实现 / 041

寻求利益互补 / 044
找到同时满足双方需求的办法 / 050
互惠谈判观念 / 055
实现双方利益的合理分配 / 058
寻求双方的利益共同点也是一种妥协 / 063
尊重对方的正当利益 / 065
原则与妥协的统一 / 069
本章精彩观点 / 073

第三章 谈判的根本目的

积极的妥协促进谈判成功 / 077
巧妙利用态度赢得妥协的筹码 / 081
不要追求完全平等的让步 / 084
努力缩小双方态度的差距 / 089
破解谈判中的僵局 / 092
谈判桌下的缓和法 / 096
妥协要选择恰当的时机 / 099
本章精彩观点 / 103

第四章 谈判妥协的限度

使用压力促使对方妥协 / 107
在不突破利益底线的前提下让步 / 110

- 要防止落入弱势陷阱 / 115
- 心理的弱势和强势 / 118
- 拖延时间也是一种好方法 / 122
- 在适当的时候说“不” / 124
- 建立抵制压力的屏障 / 127
- 本章精彩观点 / 135

第五章 谈判的保障

- 由于文化差异造成不同谈判风格的差异 / 139
- 不同心理态势造成的谈判差异 / 144
- 对己方信息进行严格保密 / 147
- 搜集最广泛而有效的信息 / 151
- 从语言沟通中获取有用信息 / 157
- 从非语言交流中获取信息 / 162
- 谈判前做到“知己” / 171
- 谈判前做到“知人” / 178
- 本章精彩观点 / 187

第六章 谈判的战术

- 留出妥协的谈判空间 / 191
- 附加价值也不应轻易放弃 / 194
- 妥协也有原则可依 / 197

在坚定中积极妥协 / 201
声东击西的妥协术 / 206
突然提出时间限制 / 212
迫使对方让步 / 216
逐步升级的妥协术 / 224
让步的十三项注意 / 226
让步的十个禁忌 / 230
谨防时间圈套 / 234
谈判中的让步策略 / 239
本章精彩观点 / 247

第一章

谈判的战略诉求

——追求目标价值最大化

妥协是一种谈判策略，体现了谈判者用主动满足对方需要的方式换取自己需要得到满足的精神实质。

在商务谈判的过程中，每一次妥协都应该为最大限度地实现自己的目标价值而展开。因此，以最低程度的妥协换取最大目标价值的实现、以局部利益换取整体利益、以短期利益换取长远利益是商务谈判中妥协的出发点，也是妥协的根本战略。

成功的谈判是“双赢”

一位哲人曾说：“如果你准备玩一种新游戏，最好先弄清游戏规则。”对于谈判双方来说，必须先弄清楚谈判应该遵守的规则，然后接受这种规则。

一个对“什么是谈判”的形象说法是：两个或两个以上的人分一筐橘子，橘子稀缺，谁都想多得，文明人不提倡暴力，便发明了谈判。通俗点说，谈判就是由两个或两个以上的人通过协商达成一致，决定怎样分配少量资源的过程。在谈判中有三点是很重要的，那就是：敏锐的判断力、互相制约的规则和真诚合作的精神。

两个或两个以上谈判者的存在意味着这个决定分配的过程具有天然的互相制约性。也就是说在谈判中，一方的行为一般会对另一方有影响。所以，作为一个谈判高手，仅仅具有准确的判断力是远远不够的，还必须懂得怎样去与别人交流，怎样去影响、说服对手。而一个成功的谈判专家往往擅长与其他人一起合作来达到其目的。

有一个流传已久的故事，现在已经成为谈判传统的一部分：

一对兄妹为分一张吃剩的馅饼发生争吵，两人都坚持自己要分一块大的，可是在由谁来分的问题上两人始终无法达成一致，

因为两人都害怕会被对方欺骗，分到较小的一块。

正在他们争执不下的时候，父亲来了。父亲知道他们的烦恼后不由失笑，接着他说：“想要解决这个问题其实很简单。你们谁都可以切饼，不过选饼的时候必须让另一个人先选。”听了父亲的话，男孩拿起餐刀，正准备给自己切一块大一点的饼，可是想到分好饼后妹妹会先选择，那么她肯定会选择大的那块，自己不就吃亏了吗？所以，哥哥把馅饼切成了同样大小的两块，和妹妹各取一块，两人都觉得非常满意。

这个故事给了我们什么启示呢？在许多情况下，双方的利益不一定是对立的。所以与其耗费时间争执不下，还不如换一种思维，把从对方那里抢占利益变为与对方一起努力寻求一致，合作共享利益，那么最后双方都能获得好处，而且都会对结果感到满意。

由此可见，谈判只是一种手段，最终结果是要达成双方意见的一致。许多人都认为谈判现场肯定是一片战火硝烟，双方要争得你死我活，最终只能有一个胜利者。这其实是一个误解，英语里谈判也有“协商”的意思，也就是说，谈判的基础是彼此的信任与合作，谈判最后的结果是求同存异。因此，从这个意义上来说，谈判的成功要求双方不能一味地剑拔弩张、势不两立，而应互相寻求妥协，达成一个双方都能接受的结果。

就像下棋一样，谈判也是有规则的。在谈判中，你需要熟记

以下几条：

谈判是一种双方自愿的活动，任何一方都可以在一定情况下退出或者拒绝协商。

谈判存在的前提是，至少有一方想要改变现状并且相信有可能达成这个结果。

进行谈判就意味着双方都希望尽快找到解决问题的办法。如果单方可以决定到底怎么办，再投入谈判过程中就是毫无意义的事。

对时间的把握是谈判中的一个关键部分。对全场的气氛以及最终讨论的结果，时间都起到十分重要的作用。

一次成功的谈判并不是指无论如何也要谈成或者仅仅是获胜，而是使谈判双方都得到想要的东西，实现“双赢”。

如果把谈判看成一场战争，两败俱伤的结局是谁都不想看到的，谈判者往往希望和平地解决问题，将容易使冲突级别上升的“重武器”放置一边。如果矛盾不停地升温，双方又采取一种令人不快的强硬策略，就会使谈判迅速陷入僵局。所以，一味地强硬不是长久之计。

谈判靠的是影响力和说服力，而不是强迫和威胁。在谈判时一味坚持强硬、顽固，甚至幻想能主导对方思想的想法是脱离实际的，只能使谈判者事倍功半。如果在谈判中总是绞尽脑汁琢磨怎样使己方显得强大，往往会错过使双方都达到“双赢”的机会。所以，从现在开始，在谈判时放下胜负思维，你将得到意想不到的收获。

确定谈判的目标

谈判像其他许多活动一样，“如果你不知道自己将要去哪里，你会很容易在别的地方停留下来”。懂得这个道理对谈判者很重要。

目标是谈判的前提，只有在明确、具体、可行的目标指引下，谈判才能有目的地、高效地进行。

谈判目标按可实现的程度首先是最低目标，其是指可以接受的最低结果。最低目标要明确地表达出来，如“对这笔交易除扣除 5% 意外事故的折扣之外，为补偿各种费用和管理费的开支，本企业的毛利应不低于 30%”。最低目标的确立要考虑谈判实力和谈判双方的关系，更要从自己的资源需求和可供条件出发。

其次是争取目标。这是一个可以尽量争取的目标，也叫二级目标。它存在较大的谈判余地，应努力争取，但必要时也可放弃。

最后是最高目标，即理想的最佳结果。在谈判过程中，设置最高目标的人往往会比设置一般目标的人表现得好。不过，有时候期望越高，失望也会越大，这要承担一定的风险。总之，企业应根据不同的情况制定不同的策略，经过权衡利弊，确定较为合理的谈判目标。

谈判通常是在双方的最高目标之间进行的，而协议往往是在

最低目标之间达成的。如果双方的最低目标没有相互重合，想要达成协议就会有点困难。当然，不是所有的谈判都可以列出一系列目标。如果是这样的特殊情况，则起码要制定一个现实可行的目标。谈判时头脑里有一个清晰的目标是至关重要的。

2011年，全球领先的医药供应商瑞士龙沙集团准备与中国上海复星医药公司建立合作关系，共同开发中国市场急需的高技术壁垒的药物。

在前期合作意向已经达成的基础上，双方针对确定合资公司的名称、股权分配、资金投入等一系列问题进行了谈判。在谈判正式开始前，瑞士龙沙集团在确定目标方面做了大量工作，分别制定了最优期望目标、最低限度目标和可接受目标。

如在合资公司的名称和地址选择问题上，瑞士龙沙集团就将“由己方确定”作为最优期望目标，将“由对方确定”作为最低限度目标，将“由双方共同确定”作为可接受目标；同样，在股权分配问题上，瑞士龙沙集团也制定了己方占股55%的最优期望目标和46%的最低限度目标，而在46%~55%的区域内都是可接受目标；在资金投入方面，瑞士龙沙集团拟最低投入4700万元人民币，最高投入5100万元人民币；此外，在厂房、设备、土地、技术等方面，瑞士龙沙集团也制定了各层级的目标。

在确立目标之后，瑞士龙沙集团在谈判中一直把握底线，并

较好地利用了手中的筹码（拥有完整的全球研发体系，生命科学领域的研究水平在全球处于领先地位），占据了谈判的主动权。与此同时，在谈判僵持不下时，瑞士龙沙集团采取了以退为进的策略，争取以较小的妥协换得对方的让步。比如，对方在股权问题方面不肯让步的时候，瑞士龙沙集团就提出了一个妥协意见：己方股权份额要达到 54%，但可以在合作前期的十年内每年让出己方利润的 1.5% 给对方。这样既不会大幅偏离己方的目标，也能让对方感受到足够的诚意，使对方的态度逐渐软化，为之后双方达成协议提供了条件。

最终，双方同意使用“瑞士龙沙集团上海公司”的名称，瑞士龙沙集团出资额为 45%，占总股份的 51%。这个结果可以说比较圆满地实现了预期的谈判目标。

瑞士龙沙集团通过划定目标范围，在谈判中稳扎稳打，成功实现了己方目标价值的最大化。这是一个典型的运用目标原则的例子。

我们在现实生活中也会遇到很多类似的例子。比如，你的儿子向你索要 200 元作为周末外出游玩的费用。你说：“不行，我不会给你 200 元。你知不知道，我在你这么大的时候，一周只有 10 元零花钱，还舍不得用，会攒起来购买真正有价值的东西。所以就给你 50 元，不能再多了。”在这里，由于你确定了能够给出的金额是 50 元，所以这便是你的最高目标。