



是生活，也是艺术

身为一个研究谈判的学者，我一直认为谈判是一种生活，是一种思考方式，更是一门艺术。

谈判不应当只是商人的数字游戏，它应当可以和我们的生活结合，帮助我们思考，也帮助我们解决冲突。

我们中国人过去大概就是不敢勇于面对冲突，所以既不了解冲突，更不知如何解决问题。但在现今社会变迁日益加速，人们摩擦日益增多的情况下，解决问题的技巧已不只是一门艺术，它甚至已经变成了我们日常生活中求生的技能。

本书之出，就是本着此理念。

书中，我们把谈判理论融入许多日常生活的情况之中。

从谈判的基本动作，到两性如何谈判、家庭会议桌上如何沟通、办公室政治如何处理，到如何做个鲁仲连去调停冲突。我的想法，是希望写一本从八岁到八十八岁都能看的书。不同的人看这本书，也许可以从中吸取不同的启示；不过只要能够吸取一点，多少对生活态度





目 录

第一篇 基本动作话谈判 1

我们学谈判、教谈判的人，
心中一直都有一个梦——
那就是谈判是解决问题的一种思考方式、
一种技巧。
如果会谈判的人愈多，冲突愈容易解决，
社会也愈益趋于祥和。

牌阖之间	2
予岂好辩哉	10
给对方一扇门	20
摸磨之间	27
会谈才能赢	33
当理性遇上感性	41

第二篇 两性谈判话你我 49

世间情为何物，直教人生死相许。
自古男女情丝多是剪不断，理还乱；





第四篇 酸甜苦辣工作中 123

我人红，他人眼红，
公私抉择，如何拿捏；
生活压力大，想加薪，
要如何开口，阿——
真伤脑筋。
在人多嘴杂的办公室中，如何自处得当，
应付得宜，将是上班族必学的首要课题。

办公室的当红炸子鸡	124
企业沟通术	131
虎威之下低头否	137
加薪阴谋	144

第五篇 调停艺术展绝活 151

调停，是在现实的权力环境中，
谋取最大可能的艺术，
鲁仲连让你理直气壮，获取双赢。

第三者调停术	152
媒婆靠边闪	158
鲁仲连拿手绝活	163



第一篇

基本动作话谈判

我们学谈判、教谈判的人，
心中一直都有一个梦——
那就是谈判是解决问题的一种思考方式、
一种技巧。
如果会谈判的人愈多，
冲突愈容易解决，
社会也愈趋于祥和。

捭阖之间

整个谈判过程，就好比开门（捭）关门（阖）。

有一年我卖房子，中介带了一位先生来看。当时我学校有课，由我太太接待。我要卖的是一间位于大楼十九楼的研究室，二十六坪，视野极棒。那位先生刚好也在大楼十九楼的研究室，所以愈看愈喜欢。

他在房里慢慢踱着，看到我在墙上挂的一些东西，忽然停住了：“刘必——荣？这是我中学同学嘛！”

原来他是我中学同学，二十年前高中毕业后就一直没见过。

晚上我回来听到这件事，也很高兴。于是就跟我太太商量：“既然同学来买，那就把零头的十几万去掉，算个整数卖给他吧！”

结果这个同学回去后却全无下文。我们很纳闷，不晓得他是怎么想的，又不好意思追着他卖，万一人家看了不满意呢？于是我打电话给他，想试探一下他的意愿。当时我想，只要他开口提到房子的事，我就主动降十几万给他，结果他半字没提。实在没办法，我请中介帮我问一下。

中介带话回来，我同学说：“那房子贵了一点，我大概买不起。可是如果降价的话，我也不好意思让自



己同学亏本，我看就算了吧！”结果谈判在这里根本就还没开始呢！

这使我想起一位药厂经理告诉我的故事。他说他们制造了药到医院去



卖，医生如果很会谈判也就罢了，如果不会谈判，问上一句：“你一定要这个价钱才卖吗？”这就难解决了。

如果回答“是的”，对方可能会说：“那我买不起，你卖给别人好了。”如果回答说：“不，其实别的价钱我也能卖的。”说不定对方会白你一眼，“那你刚才报价是报假的啊！”

谈判条件句

谈判条件句对很多人而言，“能卖”“不能卖”是二分的，要么就能，要么就不能，非黑即白。可是谈判却不能这样。

全黑或全白，就是“全赢”或“全输”，而谈判讲求的是“赢者不全赢，输者不全输”，是灰色的。

换句话说，我们得在黑白之间，开创出灰色的谈判空间。若用开门做比喻，我们要的是在“开门”和“关门”之间，找到第三条路。第三条路是什么？就是

谈判艺术

把门关起来，然后掏出钥匙出来告诉对方：“如果你能达成我的要求，我可以给你这把钥匙去开门。”谈判要的不是肯定也不是否定，而是“条件句”。只有掌握条件句的运用，才能掌握“开”、“关”之间的奥妙。我们常说“纵横捭阖”，其中的“捭”、“阖”就是关门、开门。谈判之道无他，开门、关门而已。

整个谈判过程其实就是开门、关门串起来的。

谈判时必须给对方一丝希望，并且一直操纵这个希望，让对方觉得谈比不谈好，这就是开门。谈判开始后，永远为对方留一个退路，让他没有压力，而且可以下台，这也是开门。当对方歇斯底里的时候，我们保持一点冷场，让他把话说完，并且在他的话里面抽出蛛丝马迹，看他到底要什么：这种用冷场引导对方开口的方式也是开门。

反过来，不该让的时候，擅用各种客观数据、法律条文来坚守立场就是关门。当然，门关了以后也不是绝对不能再开。在紧要关头，还是可以想个理由让步，以换取最大的利益。这种开关的运用，就是谈判的艺术。

谈判不等于沟通，沟通只是谈判的一个阶段，但是并不包含开门与关门的“术”，也没有谈判的解题模型。

解题模型

谈判有许多解题模型。当大家都愿意各让一步的



时候，还需要一些解题模型来帮助我们思考。这就是美国人为什么说谈判不是打仗，而是一种思考方式了。常用的解题模型大致有下面几种：

第一个是“交集法”



找出双方利益的重叠处，用这个最大公约数作谈判的基础。交集法要成功，必须双方都确实为自己的要求下个定义，看看要的是什么，而不是一味捧着纸面上的要求不放，如此一来，才能找到交集。比如我们因为碰到财务危机，必须向银行贷款，“贷款”是提出来的要求，但真正需要的是有“钱”度过财务危机，这是“定义”。只要财务危机能获得纾解，贷不贷款其实并不重要。如果双方都能把这些心理的要求写出来，交集仍有机会逐渐浮现。



化解了这场纠纷。王玉云告诉记者说，当时他想了好多个迁庙的地方，如果神明不同意“公园预定地”，他就换“仓库”掷掷看。再不行，就再换个地点，总会掷出个圣筊吧！

王玉云聪明的地方，在于他改变了议题的定义。本来官民争执的是“要不要”迁，后来在王玉云掷筊杯时，被转换成“迁到何处”。而不



管迁到何处都是迁，市府乃立于不败之地。这看起来是“策略”，其实也是解题的思考方式。

仔细审视这些解题模型，我们会发现谈判有很多原理原则都是相通的。比如在谈判时，我们只有把期限的压力摆在人家肩上，绝无自己弄个期限压力扛在肩上的道理。这在哪一种谈判上都适用。

又比如说切割，刚才我们是在自强活动上切割，其实商业谈判又何尝不可切割？每一个交易，都可切成“货款”、“付款方式”、“交货条件”、“数量”、“保固”、“服务”等好几项，然后从中交换。

所以学谈判，学的应是这些通则，然后活学活用。

只要有人相处的他方，就可能有冲突。只要有冲突，除非我们想用武力解决或弃子投降，否则除了谈

谈判艺术

判解决，就只有不了了之。

所以谈判不是商人或外交官的专利，它根本就是你我生活的一部分。



基于这个理念，我在举办谈判技巧研究课程时，常把过去曾发表的关于外交、商业、劳资、环保、男女、亲子、婚姻等各个领域的谈判文章发给学员看；看他们看不看得出来，这些不同的个案其实都有一根线贯穿其中。也就是说，他们看到的应是一串链子，而不应是一粒粒散落的珠子。

如果只看到珠子，就是还没有进入谈判的殿堂。

本书就是从这些文章中，结合周边生活较有关的例子所集结而成。谈判有很多种，有的谈“数字”，有的谈“文字”，有的谈“事”有的谈“人”。其中谈数字的最好谈，谈“事”、谈“人”的就比较难。过去很多谈判都把内容局限在商业谈判的数字、文字之中，殊不知对一般人而言，谈事、谈人的机会远较谈数字谈文字的机会多。所以在本书中，我们除了一些谈数字的讨论之外，比较大的篇幅还是用来谈事、谈人。不



过您仍可以比较看看，看其中一些相通的原理原则。

我们学谈判、教谈判的人，心中一直都有一个梦——那就是谈判是解决问题的一种思考方式、一种技巧。如果会谈判的人愈多，冲突愈容易解决，社会也愈趋于祥和。

本书所追求的就是这个梦，让我们共同来圆这个梦吧！



予岂好辩哉

口才 VS 表达能力

有一次曾在一个公开场合讲述沟通、谈判的技巧。讲完后，一个男孩子跑到台前问我：“刘教授，我……讲话结……巴巴，能……能不能谈……谈判？”

另外还有一个女孩子也怯生生地跑来问：“刘教授，我一直很胆小，不敢站到台前，这样能不能谈判？”

我听了笑笑，因为这一定是很多人心中所存在的问题。而当时我给的答案是“不一定”。

为什么“不一定”？因为谈判讲的是“力量”，端看谁有求于谁。

比如我们跟老板谈判加薪，是我们有求于他，这时老板讲话再结巴，不知所云，我们还是一样得捺着性子听完，口才和谈判在这种情况下根本没有关系。

可是如果大家旗鼓相当，这时候谁口才比较好，谁把自己的意见表达得比较清楚，谁就比较占便宜。不过谈判到底不是辩论，谈判是要解决问题，而不是逞口舌之快，使对方“哑口无言”。因为就算我们能把对方辩得哑口无言，对方口服心服，不去履行协议，一切还是白费。所以我们练口才的目的，不是去把对方



辩倒，而是要让自己表达得更清楚。这是我们一开始就必须说明的。

认真讲话

表达能力是可以学的，怎么学？第一个要学的是“认真”。

很多人讲话不够认真，从来不去想对方会不会误会，这在谈判时是个大忌，因为这会让冲突火上加油的。谈



判是种很紧张的行为，任何一个突然冒出来的问题，都会让人提高警觉：“他问这个干吗？”所以先把发问目的讲出来，是我们必须养成的习惯。

比如星期一上班，我们问同事：“昨天你去哪儿了？”

对方如果摸不清我们的目的，可能会没有好气地回上一句：“我去哪里还要向你报告啊？”

可是如果我们先说：“昨天我到西湖度假村玩，满好玩的，可是回来时高速公路的塞车真是令人受不了！不到五点就离开了。结果快八点才到台北，累死了！怎么，你有没有去哪里玩？”



谈判艺术

你将会发现，这样一讲，人家知道我们发问的目的是什么了，自然抗拒就会比较少一点。

有一年立委选举完后，华视找我上个讨论选后新情结的座谈会。过了两天，电视台就播出了。播出第二天，一位学生跑来告诉我，“老师，昨天我在电视上看到你了耶！”然后又很兴奋地问我：“他们怎么会找上你的啊？”

要不是我跟他很熟，知道他没有恶意，不然我真的会认为他是在挖苦我，对否？像这些都是会得罪人的话，但这跟口才无关，只要谈判者认真一点，不要想到什么就立刻说什么，同时学会把问的目的先讲，就可以在这方面有所改善。

为什么别说为什么？

第二个要学的，是“组合句型”。通常说服别人时有一个基本原则——如果你要讲的，是大家都很熟悉的题目，而且争议性很大，每个人都拭目以待，这就是我们的卖点，得摆在句首，一下子切入重点，造成冲击。这时候卖太多关子反而会把气势搞弱了。反之，如果我们要讲的是对方不熟的话题。这时就必须逐步铺陈，营造一下气氛，然后在句尾打出我们的卖点，并且就此打住，让听者慢慢回味，得到他自己的结论。千万别一下子把结论都给说完了，这样对方会起反感，认为我们是来“教育”对方的，因此反而心生排斥，对我们并没有好处。