第一篇

基础篇

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第 1 堂课

人人都可以谈判

谈判的着眼点

每天早上，你从梦中醒来时，便置身于谈判的舞台。人生就如同是谈判，现实世界就是无与伦比的谈判桌。不管你是在任何行业、身处任何位置、在任何时间，你都是参与者。就算你独处于荒岛，你也会跟心灵谈判。作为一个独立的个体，你可能跟其他人之间存在着冲突和不协调。这些人并非个个都是敌人，相反的，更多的是亲人和朋友。做老板，你要和手下的员工谈判；做父母，你要和自己的孩子谈判；做丈夫，你要和自己的妻子谈判；做生意，你要和你的对手谈判；谈恋爱，你要和自己

的情人谈判；总之，你还要和同学、同事……谈判。有时你还会跟一些赫赫有名、权力无边的组织机构发生各种各样的冲突，如何化解这些冲突，将决定你是否成功，是否会拥有完满的幸福生活。

谈判其实是很简单的，它属于知识和智力运用的范围。谈判的着眼点，就在于赢得他人的好感和尊重，并获取我们所需要的，从而完善自我，改善生活。

你想活得比别人好吗？

首先，不妨想一想我们需要什么？

我们的需要简直太多了，如荣誉、自由、金钱、权力、爱情、安全感、认同与尊重……重要的是，不管你相不相信，我们中间有些人就是能够比别人更懂得如何得到和满足自己的需要，活得比别人好。你想成为这样的人吗？事实上，你只要愿意训练自己，就可以成为谈判高手，从而可在某些程度上满足自己的需要。

记住：是我们在支配命运，而不是命运在主宰

我们！不要成为想象的奴仆，以为自己经验的世界就是真实的世界，你的对手可能有一把手枪，却没有子弹。猎物若了解打猎技巧，是会避开陷阱的。能够深悟进退得失的人，才能掌握关键，使谈判成为没有局限的胜局。

谈判所遵循的原则

巧用分割——从挑选法看谈判的双赢原则

20世纪60年代，能源成为一种战略资源，其开发和利用愈来愈受到各国的重视。占地球总面积达70%的海洋不仅是联系世界各大陆的重要通道，而且还储存着丰富的生物、矿物资源等宝藏。对海底资源的开发利用是当时国际十分重视的问题。

早在1969年，马耳他在联合国大会上就提议，宣布国际海底区域及其资源为人类共同继承的财产，资源的开发应受到国际的监督与控制。1970年联合国大会通过了马耳他的提议，发布了《关于和平利用国家管辖范围外的海洋床底及其底土的原则

需要全本请访问 www.ertongbook.com

宣言》，成立了国际海底管理局，颁布了对海底资源的合理利用及公平开发制度。

1970 年代，在美国召开了国际海底资源开发会议，在会上，美国国务卿基辛格建议，由联合国的附属机构国际海底管理局作为甲方，与作为乙方的各国私有或国有企业“平行开发”海底矿藏。由于许多开发中的国家担心，最好的采矿地会被一些工业发达的国家捷足先登，因此会议上与会各方各持己见，争论不休，一场气氛和谐的会议演变成了剑拔弩张、局势紧张的谈判。在各方相持不下的时候，基辛格提出了一种分割—— 挑选的办法：即每一个预定矿址的申请者首先要探明一块足够大的区域，这块区域所蕴藏的资源可供两家公司开采，而后，由这家采矿公司（主要来自已开发国家）将所探明的场地一分为二，而国际海底管理局有优先权从中挑选一块。

这种分割—— 挑选法使各国之间的纷争迎刃而解，已开发国家得到了利益，开发中国家也得到了

好处。

从基辛格在这场谈判中所提出的分割——挑选法我们不难看出，谈判实际上是一种以双赢为目的的互惠活动。它不同于一场棋赛，需要决定胜负，更不是一场战争，要将对手消灭。谈判的目标是在于双方达成协定，各有所得。事实上，谈判双方的利益并不是块蛋糕，你分得多，就意味着对手必须分得少；只要双方都深明大义，为实现利益均衡的理想而谋求一致，那么就共同将蛋糕做大，彼此分得更多的利益，将输——赢的模式变成赢——赢的局面。谈判是强调在合作基础上的竞争。事实上，竞争是合作的结果，是在一种和谐、愉快气氛下的较量。

掌握谈判的双赢原则必须从以下几个途径努力：

1. 建立一种平等的合作关系，营造一种友好和谐的谈判气氛。

之所以强调平等，是因为只有建立在平等的基础上，双方才能获得一种人格上的尊严，人格的力

量将促使双方相互配合，既为自己打算，又为对手考虑，达成谋求共同利益的基础，避免落入那种非输即赢的单一而残酷的竞争局面。

关于平等合作的道理可以从三国时期邓芝游说孙权的事例中窥见一斑。

三国时期，孙、刘联盟唇齿相依，共同抗曹。赤壁一战，奠定了三国鼎立的基础，但刘备过世之后，吴、蜀关系日益紧张，而北方魏国的国势却如日中天。形势对蜀国相当不利，邓芝临危受命，出使吴国，希望恢复联盟，共同抗曹。

邓芝使吴之时，两国尚未结束交战状态，而局势是吴国较处优势。孙权设鼎陈戈，杀气腾腾接见邓芝。邓芝从容不迫，含笑而入，见孙权长揖而不拜，侃侃而谈：“我乃蜀中一介书生，特为吴国利害而来，你们却陈兵设鼎以待之，何以如此气量狭窄，不能容物？”

孙权听后，乃斥退武士，邀邓芝上殿赐坐，改容相谈。平等的谈判就此拉开序幕。

2. 谋求双方共同的利益。

有句名言说道：“世界上没有永远的敌人，也没有永远的朋友，只有永远的利益。”这句话深刻而直接地指出谈判双方的共同点——利益。谈判活动实质上就是二个利益交换的过程。找到了共同的利益，就找到了双方合作的契机。

当谈判双方所追求的目标一致时，进展一般都很顺利，容易取得双方都满意的结果。如同在一艘船上，遇到风浪的袭击，大家同舟共济，同心协力，避免灭顶之灾；当双方追求的目标不一致，但又存在着互补关系，同样需要通过协商来满足各自的需要，这是一种互补互利的关系。当谈判双方所追求的利益相左时，谈判就比较艰难，这时候双方应该求大同存小异，力争解决关键分歧，或者重新调整利益目标，最终化对立为合作关系。

在这一点上，我们仍以邓芝使吴为例，看他是如何抓住谈判的关键所在，化干戈为玉帛的。

孙权虽然改变了态度，主动向邓芝请教吴、蜀

联合的利害关系，然而他仍怀有动摇之心。邓芝切中要害，单刀直入：“大王乃为世之英豪，诸葛亮亦一时之俊杰；蜀有山川之险，吴有三江之固，若二国联合，共为唇齿，进则可以兼吞天下，退则可以鼎足而立。今大王若委贽称臣于魏，魏必望大王朝觐，求太子以为内侍；如其不从，则兴兵以攻，蜀亦顺流进取。如此，则江南之地，不复为大王有矣。”

从邓芝的这一席话语，不难看出，他抓住了“联合”是维系两国存亡之大计这一关键，把吴、蜀两国对立的关系转化为一种共存的情境，消灭了对抗的因素，树立了共同信奉的一种准则，顺利地说服了孙权，完成了诸葛亮交付给他的建立吴蜀联盟的使命。

3. 客观公正，对事不对人。

谈判是一项合作的事业，客观公正、人事两分是合作的前提和基础，也是谈判者必须具备的修养素质。

作为一个具有战略眼光的谈判家，他不仅应该具有一种相容并蓄的胸怀，更应该具备一种高屋建瓴的睿智。他永远着眼于长远，着眼于未来，而不仅仅是把目光局限在一时之得失上。他所追求的是一种长期的合作关系，一种共同承担风险的气度。因此在谈判中非常注重建立和维护双方的友好关系，把争论和冲突的焦点集中在“事”上，所攻击的是“问题”的本身，而不是“人”本身。

在谈到人事两分的原则上，日本一家企业的工人在一次罢工事件中所表现的修养与气度，堪称一个典范：

在一家由美国人投资经营的日本工厂中，因为劳资纠纷，工人举行了罢工。工人早在六周前就向资方提出警告，举行罢工的结果，双方经过协商亦定出了解决方案。罢工结束之后，工人们主动打扫示威场地，清理了满地的烟头、咖啡杯，恢复原来清洁的面貌。第二天，工人们便自动加班，弥补了因罢工而造成的减产。美方经理对此种做法非常不

需要全本请访问 www.ertongbook.com

解，就询问其中一位罢工工人，这位工人是这样回答他的：“我们对资方有些意见，要想让您知道我们所提出的要求是极其严肃的，惟一的办法就是举行罢工；但这也是我们的公司，我们不愿让您认为我们对公司是不够忠诚的。”

这位工人的回答给我们认识谈判本质拓展了一条新的思路，那就是：在谈判中基于对方提出的某一条款有意见，我们不得不言辞犀利，那是因为我们希望对手知道我们对此事的重视程度和严肃性。我们并不想僵化双方的关系，我们进行谈判的目的在于谋求一种互利互惠的结果。

由此看来，谈判中双方必须遵守的一个很重要的原则就是——公正客观，对事不对人。如果谈判中出现了争执，争论的焦点应该针对问题，就事论事，切忌进行人身攻击。

在剖析了谈判的双赢原则之后，我们借用一位谈判专家这段意味深长的话来作本节的结束：“我们说人与人不同，但也不是复杂的，他们只是希望

满足自己的需要。如果我的需要跟你不同，并非意味着我们是敌对的。所以，我们若能采取正面的方式接近你，同时我们把事态转变为满足双方的需要，那么我们双方都是胜利者。”

一则寓言引申出的公平原则

公平是相对的，而不是绝对的。在谈判桌上，公平的指标是标准，除了标准还是标准！让我们引用一则有关穷人和富人分金币的古老寓言，相信这则故事不同的结局将有利于我们从不同的角度认识谈判桌上所谓的“公平”。

一位穷人和富人在海边钓鱼，不幸的是他们的鱼钩绞在一起。二人只好合力将鱼钩拉了上来，意想不到的情况发生了。在两个鱼钩交缠处竟挂着一个沉甸甸的钱袋，钱袋里装着 100 块金币，两人喜出望外，都想独吞这笔钱，从互不相让到大动干戈，最后只得诉诸法院。

对这笔钱的分配判决，四位法官作出了四种截

然不同的裁决。

法官甲的裁决是以不同经济能力的人所具有的不同心理承受能力为依据，按 7:3 的比例对这笔钱进行了分配，富人得到了一大半，而穷人得到了 30 块金币。在法官看来， 30 块金币对穷人来说是一个大数目，穷人得到 30 块金币要比富人得到 70 块金币更加高兴。

法官乙是以“补偿原则”作为裁决的标准，分配的比例不变，只是交换了受益人，富人得到了 30 块金币，穷人得到了 70 块金币。在他看来，法官甲的裁决就好比让乌龟和兔子赛跑，两者如果同时起步，那么乌龟将会被兔子越甩越远，真正的公正是让乌龟先跑一程，然后兔子起步，使乌龟借以这种“补偿”，能够和兔子同时到达终点。

法官丙的裁决则是尊崇一种“绝对公平”的原则，那就是按 5:5 的比例平均分配，既然是两人合力钓上来的，那么理所当然两人应该各得一半。

法官丁从税务的角度考虑，做出了新的裁决。

他以纳税的标准作为分配的原则，将两人分到的钱以完税的数目作基数，基于富人的税率比穷人高，富人纳税后的所得比穷人少，故而将 100 块金币按纳税的比例进行分配。

摒弃道德的因素，四位法官的裁决应该说是各有各的道理，相信聪明的读者对这件案例也有自己的见解。当我们从这则古老的寓言回到本节的主题——谈判的公平原则时，可以这样说，公平的原则是谈判协定的基本要求。据说在西方文化中，公平的含义源自一个数学符号——开根号。这个符号意味着平方根是各因素投入运算后所能达到的最佳中和。

事实上，在复杂多变的谈判中，其公平的标准是多重多样的。就好比业主给员工发红包：工作出色的多分，成绩平平的少分，其标准是“奉献的多少”；德高望重的多分，初出茅庐的少分，其标准是“资历的深浅”；主管人员多分，普通员工少分，其标准是“职务的高低”。总而言之，不同的分配方法相对于不同的标准而言都可以说是公平的，至

于具体的谈判适用于何种标准，这中间却大有文章。

美国学者费雪等著述的《哈佛谈判技巧》一书中，引用了一个真实的案例来阐述谈判中的公平原则。

杰克的汽车因为一场意外事故而被撞毁，由于他事前为汽车保了险，于是保险公司派出理赔员与他磋商具体的赔偿金额。让我们看看杰克是怎样拿到他预期的赔偿金额的。

理赔员：我们研究过你的案件，我们决定采用保险单的条款。这表示你可以得到 3300 元的赔偿。

杰克：你们是怎么算出这个数目的？

理赔员：我们是依据这部汽车的现有价值。

杰克：我了解，可是你们是按什么标准算出这个数目的？你知道现在我要花多少钱才能买到同样的汽车吗？

理赔员：你想要多少钱？

杰克：我想得到按照保单应该得到的钱，我找

到一部类似的二手车，价钱是 3350 元，加上营业和货物税之后，大概是 4000 元。

理赔员：4000 元太多了吧！

杰克：我所要求的不是某个数目，而是公平的赔偿。你不认为我得到足够的赔偿来换一部车是公平的吗？

理赔员：好，我们赔你 3500 元，这是我们所能付出的最高价。公司的政策是如此规定的。

杰克：你们公司是怎么算出这个数目的？

理赔员：要知道， 3500 元是你能得到的最高数，你如果不想要，我就爱莫能助了。

杰克：3500 元可能是公道的，但是我不敢确定。如果你受公司政策的约束，我当然知道你的立场。可是除非你能客观地说出我得到这个数目的理由，否则我想还是最好诉诸法律。我们为什么不研究一下这件事，然后再谈？星期三上午 11 点我们可以见面谈谈吗？

理赔员：好的。我今天在报上看到一部 1978 年

需要全本请访问 www.ertongbook.com