



总裁书香轩  
2006年1月读书报告

## 《谈判的力量》

作者：凯瑟琳·凯利·里尔登

### 导读主席：邱美湘

❖ 借用小组讨论时，郝逵对“谈判”二字的诠释，带领大家进入导读：

“谈”→ 双方（右边部首）用语言（左边部首）

“判”→ 利益（右边部首）一人分一半（左边部首）

❖ 关于作者：凯瑟琳·凯利·里尔登

- 南加州大学马歇尔商学院的管理和组织学教授
- 商务谈判和政治顾问
- 曾培训丰田汽车（Toyota），施乐（Xerox），信诺（Cigna）等企业的员工
- 通过电视传授语言技巧
- 是最受欢迎的谈判专家

❖ 本书所谈到的重点：

- 讨论谈判中言语的选择，交谈的过程
- 怎样把谈判策略转化为语言和行为
- 谈判中语言技巧的把握
- 在谈判的实际过程中，谈判者的一举一动对结果的影响
- 实例、类比、图形、故事

讨论+结果=最大的收益

❖ 各章内容简介：

随机应变的思维方式

- 解除习惯约束
- 培养对谈判的洞察力
- 训练注意各种细节

准备与计划

- 情报收集阶段的应对措施
- 如何组织论点，选择语言
- 对限制的敏锐的觉察力

论点排序、设定和修订目标

- 确定理想的结果（期待值）
- 备用目标（接受值）

伦理变量

- 谈判中的道德问题
- 建立道德准则的指导方针

开场

- 架构的意义与技巧
- 开场姿态

说服策略

- 说服力的运用(方法)
- 情感因素的作用

权力作用

- 在谈判中运用权力的重要原则
- 控制力

受阻或过激时

- 对冲突的应对与处理
- 理性与感性的考量

跨文化

茶亦醉我何必酒

- 不同区域的文化敏感性
- 文化的差异与准则

总结

- 回顾

### 导读分享一：洪泽深

泽深举了一个自己遇到的例子来说明谈判的技巧有多重要：

一个妈妈带孩子去诊所打针，孩子害怕打针，怎么也不愿意配合。妈妈就说：“乖，打完针妈妈就可以带你去玩了。”可是孩子还是哭个不停。这时候诊所的护士走过来对孩子说：“乖宝宝，发烧就一定要打针，不过你可以选择是打 2 次针，还是打 1 次针+1 颗糖果。”不用说，孩子当然是选择后者啦！

从中可以看出，我们生活中有很多这样的例子，富含了谈判的技巧。

何谓谈判？

- “施”与“受”的互动过程
- 含“合作”与“冲突”
- 是“互惠的”，但也许“不平等”
- 也许“不平等”，但“一定公平”

谈判就是让他人为了他们自己的原因按你的方法行事的艺术：

- 画一张图
- 评估利益
- 最佳替换物
- 解决双方共有的问题

这个过程就是：在画出一个买卖关系图，全面评估各方利益并决定最佳替代方案后，你的战略就是判断对方是如何看待他们的基本问题，然后他们为了他们的原因选择了你要的东西，目标是创造并获取可持续的价值，提醒你解决对方的问题就是解决你自己的问题。

### ❖ 第二章：随机应变的思维方式

- 危险的假设
  - 每一个印象都会联想到另一些印象
  - 最大的障碍就是错误的假设
- 巧用问句

通过巧妙提问，引导对方提出大部分己方的观点：

  - 闭锁式询问-要客户对问题提出明确的 Yes or No ,或选择……
  - 开放式的询问- 在谈判开始尽量用开放型的句子：“这件事您有什么看法？”，或者把自己的优点让别人去说，“引导”其说出来。

- 对方欲达到的目的。
- 对方对双方目标的估计。
- 在关键问题上的态度。
- 谈判双方的关系。
- 对于发展或保持某种关系的兴趣。
- 对方的目标。
- 外部的主观约束条件。
  
- 权衡环境
  - 谈判是一个过程，而非结果。
  - 理解正在发生的事，并据以调整应对方法。
  
- 行动中的应变性
  - 问题有多种应对方式可供选择。
  - 每走一步不是限制了对方的下一步，就是让对方更有机可乘。
  - 引导对手做出于己有利的选择。
  
- 权衡形势和施加影响的方式
  - 交流的类型限制了什么该说、该做、该避免。
  - 怎么样说话，取决于在进行什么样的谈话。
  - 现场判断形势，根据自己的思考做出反应。
  
- 交际中的进退之道
  - 什么交际方式使行为能够被预测（显示权威，倾向服从，回避问题）
  - 搞清楚自己在谈判中的态度倾向。
  
- ❖ 谈判模式
  - 输赢模式：
    - 采取立场 --> 维护立场 --> 让步 --> 妥协或破裂
  - 双赢模式：
    - 认定自身需要 --> 了解对手需要 --> 寻求解决之道 --> 协议或破裂
  
- ❖ 谈判中权力的作用（晓之以理，动之以情）
  - 建立可信度           •做好研究工作
  - 尊重对方           •不要对小问题斤斤计较
  - 建立依存度           •借势于人
  - 适当谦卑           •有策略地使用时间
  - 仔细选择环境       •非万不得已不要使用威胁手段
  - 同一个权力手腕不要使用两次   •保持灵活机动
  - 熟悉政治格局       •不要孤军奋战
  - 不要惊慌失措       •找到弱点
  
- ❖ 第八章：权力的作用

谈判者巧妙的创造出权力，以改变本来对他们不利的权力平衡所导致的劣势。

- 建立可信度  
自己的优点找别人来说。
- 做好研究工作
  - 成为行家
  - 准备充份提高谈判自信度
- 尊重对方
  - 温柔的力量
  - 权力来自控制，而控制来自于让对方心甘情愿地与你谈判。
- 不要对小问题斤斤计较
  - 在小利益上让步
  - 以小换大
  - 让步的本身比让步的程度更为重要，不在程度而在次数（本质）。
- 建立依存度  
你有什么是对方想要的  
给自己的立场增加优势
- 借势于人
  - 借助名人
  - 但得先判断对手对他的评价
- 适当谦卑  
人们通常更善待那些他们认为较弱的
- 有策略地使用时间  
让对方觉得你所追求的并不是一个仓促的决定，而是一个好决策。
- 仔细选择环境。  
谈判地点，温度，灯光，座位。
- 非万不得已不要使用威胁手段
  - 谈判的目的为了互相让步，双方获得理想的预期结果，对话一旦出现威胁，谈判就会被争吵取代。
  - 在对方还在试图做决定，或有僵局迹象时使用含糊威胁。
- 同一个权力手腕不要使用两次

任何让你容易被对手理解或让你的行为容易被预测的事情，都会降低你的权力。

- 保持灵活机动
    - 谈判是个不断发现的过程，非单纯地使用机械的策略。
    - 有的行为只为了引出对方的回应以搜集更多信息。
  
  - 熟悉”政治”格局
    - 在谈判中，至少有两个人试图运用语言影响对方。
    - “政治”背景会影响谈判者解释事件的意图。
  
  - 不要孤军奋战

需要一些支持者，或许在谈判桌旁，或不在场但可提及。
  
  - 不要惊慌失措
    - 不要让别人的名声赶跑你的自信。
    - 自信，定力，稳住阵脚。
  
  - 找到弱点
    - 一个人不可能完全没有忧虑或不安全感。
    - 主动透露一些看似是自身隐私。这种信任的表示往往会引发对方的互惠性信息交换，但时间安排有关键作用。
- ❖ 商务谈判三部曲
- 申明价值-各自的利益需要：向对方提出问题，探询对方的实际需要。
  - 创造价值-为谈判各方找到最大的利益：比较与衡量最佳的解决方案。
  - 克服障碍-谈判双方彼此利益存在冲突：需要双方按照公平合理的客观原则来协调利益。
  - 谈判者自身在决策程序上存在障碍：需要谈判无障碍的一方主动去帮助另一方能够顺利决策。

## 导读分享二：李玮

李玮认为直接从字面的翻译来看，Negotiator 也有“协商”的意思，这可能更切合书中的内容。

- ❖ 第三章：准备与计划
- 重要性：计划阶段——面谈阶段
  
  - 谈判前需要了解的几点：对方的需求和利益，对方可利用的资源，对方的谈判声誉和谈判风格，对方签订协议的能力和权利，对方可能使用的策略和战术，可能导致对方终止谈判的因素。

- 在脑海中先形成一个画面，占据主动，再找出最佳替代方案，——记得要澄清并信守你的承诺。
- 竞争模式和合作模式：他们准备好应付对方的顽强抵抗，而事实上对方却非常合作，面对这种情况，他们反而束手无策了。而另一部分学生，满以为能进行一场合作型谈判，结果面对的却是他们所认为的“无礼反抗”。
- 收集情报，用他们的语言进行推销，兜圈子，假意的坦白，创造虚拟情景来影射现状。
- 在谈判时要考虑的三个方面：ICE: Interests 利益，Concerns 忧虑，Emotions 情绪
- 考虑多种选择是谈判最具挑战性的部分之一：思维导图。
- 设计选择点和答复：通过挑选合适的语言引导对方得出你所期望的结论。
- 不同的谈判风格：  
成就型：开门见山，志在必得，掌控。  
分析型：大量的数据，严密的论证，排列优先次序。  
激励型：巧妙而新颖的办法，用自己的热情来感染别人。  
调节型：乐于助人，倾向于妥协让步，追求双赢。

❖ 第七章：选择说服策略

- 64 种策略：部分
- ACE：适当性 Appropriateness，一致性 Consistency，有效性 Effectiveness
- 提前介绍还是过后说明
- 传播媒介的双面性：促进或阻碍—  
电子邮件：在双方已出现或极可能出现分歧的问题上使用电子邮件，就可能对谈判及双方关系造成无法估量的损害。  
面对面的交流和视频会议为理解信息提供了更多的线索，这是电话，传真和电子邮件办不到的。  
有的谈判者甚至会在谈判后告诉对方，他们会发一封确认邮件以确保协议的清楚无误。
- 可信度和证据  
经验之谈用于只提出最强有力证据的时候，如果你加上了比较弱的证据，对方可能会把它作为众矢之的，从而削弱论证的力量。提出证据的时机也同样关键。
- 信任问题  
背信，错误传达，性格归因，目光短浅，自我中心主义，名望不佳，不可靠，反复无常，谎言，不定性，过度的掌控，和不真诚。
- 面子问题  
有时候沉默是最好的回应。

### 导读分享三：陈彪

#### ❖ 第九章：当谈判受阻或过激时

- 谈判受阻很正常，因为谈判会牵涉到利益问题。  
谈判中每个人都试图掩盖自己的利益，当我们去揭开对方的掩盖，往往就会使得对方更激动，我们可以利于对方的激动，暴露对方的弱点，达到谈判的目的。  
这个过程就是：谈判受阻→沉不住气→产生过激→暴露弱点→过激起来就没有智慧→被我方抓住弱点，获得胜利。
- 从另一点上说，谈判就是吃饭，华人的传统，常常在饭桌上解决重要议题。往往吃饭吃好了，谈判也就可以谈好。
- 谈判就是为了获利，因此在谈判的过程中，学会让给对方一点利益，也可以有助自己成功。

### 导读分享四：郑来发

#### ❖ 第十章：跨文化谈判（时间 信任 交际 决策权 礼节 策略 战略 性别 感情）

谈判专家保罗·赫尔比希（Paul Herbig）和休·克雷默（Huge Kramer）认为：

“…文化不仅包括明确的规则，同时包括那些暗含的意义。而各种经历正是通过这些意义得到解释的…文化影响态度，继而影响行为，并且解释一个群体是如何过滤信息的。” P. 187

- 了解文化—— 举例：法国总统希拉克
- 收集资料
- 灵活机动—— 举例：李白(赠汪伦)诗，李杜相差 11 岁？，白酒比红酒更伟大，新科电子在中国的经历。
- 全球化心态
  - 时间观念：非线性型的，多元化的
    - 莫斯科——开一家麦当劳要花 10 年
    - 中 国——建合资企业要两年
    - 拉丁美洲——谈判延迟 30 分钟是正常
    - 中 东——谈判中途会有茶点时间
    - 西班牙——谈生意都在晚上 9 点以后
    - 美国/德国——时间观念是一元的



- 逻辑思维
  - 德国/美国——重视结构，一个主题，逻辑顺序，线性思考
  - 拉丁美洲——多个主题
  - 印度——注重建立关系
  - 巴西/泰国/墨西哥——人际关系
  
- 拖延策略：试探性，耐性，可靠性，投入程度
  - 美国人——焦虑不安
  - 日本人——集体主义，共同决策
  - 印尼人——习惯性拖延
  - 爱尔兰人——缓兵之计
  
- 妥协不一定是好事
  - 法国人——是对他们精心策划的逻辑的侮辱
  - 日本人——意味着不能实现团体的目标
  - 中东人——可能有屈服于对方的负面含义
  - 意大利——以自己的灵活性为荣
  - 美国人——更欣赏妥协对破除僵局的作用
  
- 取信于人：放之四海皆准
  - 跨文化谈判四个过程—约翰·格雷厄姆(谈判专家)
    1. 非任务性交际(友好关系)
    2. 进行与任务有关的交流
    3. 说服，妥协
    4. 让步，协议
  
- 谁来做决定
  - 个人主义 VS 集体主义
    - 个人主义——美，英，法，荷及北欧
    - 集体主义——日本，中国，苏联，缅甸，越南
  - 影响谈判决策过程的4个文化层面(吉尔特·霍夫施泰德)：
    1. 男性化 VS 女性化 (Masculinity VS Femininity)
      - 男性化：果断，独立，任务取向，自我成就
      - 女性化：合作，培养，关系，生活质量（哥斯达黎加，智利，芬兰）
    2. 不确定性规避 (Uncertainty Avoidance)
      - 对风险容忍的程度
      - 高度规避：希腊，葡萄牙，危地马拉，日本

- 低度规避：美国，新加坡，中国，香港，爱尔兰

### 3. 权力差距 (Power Distance)

- 人们对权力差别的接受程度
- 低权力差距指数：美国，北欧，日耳曼民族
- 高权力差距指数：拉丁美洲，南亚，阿拉伯

### 4. 个人主义 / 集体主义

- 个人主义：独立思考，线性逻辑，自我实现
- 集体主义：保全面子，循环论证，公私分明

## ○ 会议地点

- 中立场所是最佳地点：
  - 越南和平会谈 - 巴黎
  - 拿破仑与沙皇亚历山大一世 - 涅曼河的木筏上
  - 汪辜会谈 - 新加坡

## ○ 行为得体

- 礼节
- 礼品的禁忌：钟(中)，皮框画(印)，刀子(拉)，酒(法)
- 时间和场合
- 送礼与贿赂？

## ○ 情绪和感情的作用

- 行为
- 内容
- 方式
- 幽默

## ○ 有用的策略应用

- 低文化熟悉度
- 中文化熟悉度
- 高文化熟悉度
- 效应和谐 - 知彼知己

## ○ 适用的十条基本规则

- 1, 了解对方成员的地位和利益
- 2, 为文化的差异做好准备
- 3, 友好关系是成功的关键
- 4, 妥协不是万灵丹

- 5, 利用翻译的协助
- 6, 让别人都知道你, 但别自夸
- 7, 耐心
- 8, 再三准备
- 9, 出现误解, 减慢速度
- 10, 平衡目标与速度

导读之后, 是茶点时间, 大家一边谈话交流, 一边分享李宁特地带来的美味蛋糕, 并为她喜得千金送上祝福。

### **指定分享一: 沈世信**

从自身的例子来说, 谈判的过程中要注意信息的收集, 先做到心中有谱。同时有了信息要学会保密, 不能随便披露。要有腹案, 声东击西, 扰乱对手的注意力。

另外地位也是决定谈判的优劣条件之一, 比如供方和买方。所以学会把握自己的“势”很重要。

### **指定分享二: 黄卓绵**

用自己最近买车的经验来说: 在 COE 公布之前, 去和车商反复谈判, 希望能杀下一点价格。后来因为时间太紧, 没有买成。结果等 COE 公布出来后, 发现自己辛辛苦苦谈下来的一点的价格, 远远不如 COE 的降价所带来的差价大。

由此可知, 谈判的策略虽然是重要的, 但在谈判时也要考虑谈判本身所能带来的利益到底有多大? 有时候枉费了很多心思在细节上, 但最终却有可能因为非谈判因素而影响更多的利益。

### **自由分享一: 郭鸿杰**

无论谈判还是协商, 不能单一的去看待, 要由自己的定位开始, 作最好的打算, 也作最坏的准备。

谈判是争取利益, 可能会损害对方, 失去朋友, 所以有时候也不能完全以利益为出发点。要学会照顾对方, 要想办法争取双赢, 这样不仅谈判容易成功, 也不会失去朋友。

### **自由分享二: 程宇超**

我们每一天都要和不同的人用谈判来打交道, 包括和自己的供应商, 客户, 员工, 甚至朋友, 和家人。

在谈判的过程中有四大方面要注重:

- 1, 立场: 自己是处于优势, 还是处于被动?
- 2, 目标: 自己能得到什么? 有没有其他方法? 或退而求其次的可能?
- 3, 方法: 要有同理心, 懂得尊重对方。
- 4, 环境: 有时候人算不如天算, 要注意周围的大环境。

### **自由分享三：巨永锋**

本书告诉我们很多关于谈判的技巧性问题，但是除此之外，还有一些方面需要注意，比如“创新”：

1972年尼克松访华前，基辛格和周恩来为了两国的公告伤透了脑筋，因为对于台湾要怎么表述，中国和美国还是各执己见，中国方面认为只有大陆代表中国，但美国认为台湾也可以称作中国。

僵持不下中两人来到西湖散步，基辛格问周恩来：“白堤的左边是什么？”周恩来说：“是西湖。”基辛格又问：“那白堤的右边是什么呢？”周恩来说：“也是西湖。”两人对答至此，心中都灵光一闪。

第二天中美公告中用了创新的一句话“海峡两岸的中国人都承认一个中国。”

### **自由分享五：江培生**

谈判中要注意几点：

- 1，对方谁是决策人——各国情况不一样，要学会了解和观察。
- 2，底牌是什么——轻易露出自己的底牌肯定会挨打。
- 3，拖延的策略——新马谈了40年，新加坡采取的就是拖延策略。马来西亚一直以为新加坡要的是水，结果新加坡已经换了底牌，自己生产出了新生水。
- 4，妥协——就是要学会双赢。

### **自由分享六：王宝兴**

开个玩笑大家轻松一下：我们书香轩藏龙卧虎，如果各位想锻炼自己成为谈判高手，不妨和以下轩友过招——

要练口才——找来发

要练耐性——找建彬

要练脾性——找永清

### **自由分享七：戴文雪**

我看书喜欢看作者的出身，作者是教授，但书中学院性的东西不多，切合实际，值得一读。

谈判是一种严肃的沟通。在谈判中要学会运用你的眼睛和耳朵，要想办法由你的口中讲出他心中的选择。

谈判时要学会造势，比如武松打虎，先要宣扬天下，给对方造成威胁。

最后导读主席邱美湘做了精彩的总结，她送给大家八个字：

“知己知彼，随机应变”。

（完）