

升级版“律师业务必备”丛书

权威中国律师业务指南

LEGAL NEGOTIATION

法律谈判

韩德云 袁飞◎主编

深度阐释**进攻型 协作型 解决问题型**谈判策略
模拟情景对话，引导谈判方向，把握谈判节奏
系统学习法律谈判理论和实践技巧



法律出版社 LAW PRESS · CHINA

LEGAL NEGOTIATION 法律谈判

韩德云 袁飞◎主编



法律出版社 LAW PRESS · CHINA

再版序言

韩德云

我很高兴2015年3月出版的《法律咨询策略与技巧》和《法律谈判策略与技巧》两本书，一再加印仍已售罄。出版社编辑联系我，准备把书名简化为《法律咨询》和《法律谈判》后再版，并希望我利用这个机会对广大年青律师和有志成为职业律师的法学院学生们说几句话。

我1978年懵懵懂懂通过高考被选进西政，当时不知政法为何物，毕业后也未想过做律师，一是因为律师在那个年代并非法律人可以自由选择从事的一门职业，二是因为那时的法律也非法律人可以运用的一门武器。法律学科在中国，从来喜欢专注理论诠释而忽略技能训练，从来热心培养理论学者，而看低实践人才，所谓法律职业技能教育是如何不被重视，此点我在法学院教书期间还真深有体会。直到今天，即使很多法学院的教授们都乐于以兼职律师身份办案，法学院不以职业律师培养为己任，仍是一种普遍让人尴尬的现实。于是，法律技能培训读物，尤其是职业律师技巧训练教材，成为最稀缺、最实用的资源而受人欢迎，自然是最自然不过的事儿。

在这样的背景下，我相信，再版的《法律咨询》和《法律谈判》两本书，作为迄今为止把美国职业律师教育理念与中国律师实务紧密结合的唯一课本，一定仍将得到读者们的喜爱。

再次感谢法律出版社戴伟先生及各位编辑，感谢索通小伙伴们付出的心血，感谢邓小平开启的改革开放时代让律师执业空间越来越宽广，法律职业技能有了越来越多的用武之地，感谢广大读者的厚爱！

是为再版序。

2018年9月6日于重庆

市场经济就是法治经济，法治经济的关键在于依法治国，法学已日益成为我国的治国之学、强国之学、安邦之学和正义之学，中国法学教育近几十年取得的成就令人瞩目。然而，在法律职业的教育方面，法学教育与法律职业尤其是律师职业需求脱节的矛盾不仅未缩小，反而越来越严重。目前，法学院系开设的课程主要以部门法学科的划分为标准，法律教育仍以传授系统法学理论知识为主，“重理论，轻实践”，“重学术，轻技能”的烙印依旧。进一步而言，现今的法学教育（包括法学院教育和法律服务职业教育）既缺乏对律师执业技能的实务培训，也缺乏对实践操作的方法研究，律师行业内有识之士对专业技能技巧训练方法虽有关关注，但更多的是法律技术层面上的，如文书写作的提炼，很少有人从法律咨询（律师与当事人打交道需要何种技能）、法律谈判（律师与律师作为不同当事人的代理人打交道需要何种技能）的角度，进行较为系统的律师执业技能观察和训练。中国很多律师长期缺乏系统的法律咨询、谈判策略与技巧培训，致使年轻律师面对真实当事人和实战中的谈判往往无所适从，甚至一些从业多年的律师，也会因为没有系统学习过法律咨询与谈判，错失为当事人挽回损失或争取利益的机会，无法确立其应有的职业形象。

索通律师事务所作为西部第一家由归国留学人员为主创办的合伙制律所，虽偏安经济欠发达的西南地区，但二十年苦练内功，终于成为一家在重庆具有较高执业水准，在全国独具特色的区域性一流综合大所，培养了一批在金融、房地产、公司法务、知识产权等领域的专业律师。最近十年，索通的合伙律师人均创收超过200万元，律师人均创收超过100万元，以较小人员规模实现了最大市场化和专业化发展，在商务服务领域独树一帜，在中西部地区影响甚广。究其原因，除了在战略上根据中国和本地法律服务市场的特点和索通律师的实际情况，选择了

公司化为主的经营模式外，对律师执业技能，尤其是法律咨询与法律谈判技能技巧的重视和潜心修炼也功不可没。

索通执行合伙人韩德云律师是国内政法系统享有盛名的“西政七八级”出身的学院派律师之一，他不仅是全国为数不多的律师全国人大代表，从2003年起担任第十届、第十一届和第十二届全国人大代表至今，在参政议政和参与立法方面有很大社会影响，而且独创“当事人中心说”和“法律预防说”的律师行为理论，在律所公司化管理和律师执业技能培训方面颇有建树。韩德云律师1989年在美国洛杉矶加州大学法学院获得法学硕士并任教一段时间后，曾返回西南政法大学从事律师职业教育，为将美国法学教育中先进的法律实务培训系统引入国内，与同事翻译了包括美国的法律咨询、法律谈判研究在内的大量书籍。1995年韩德云律师辞去教职投身于社会执业律师行业后，更以其自身的执业实践活动，在索通，在重庆，在国内其他地区亲身参与、见证和推动着中国律师行业的起步与变革，为中西方律师文化的交流和共享，为中国律师行业的发展做出了独特的贡献。

《法律咨询》和《法律谈判》两本书借鉴了美国律师教育的成果，结合中国律师的职业现状、执业环境、商业交易习惯和民族文化特点，从非常具有可操作性的角度，对律师在提供法律咨询与谈判服务中的技能技巧进行了全面梳理、提炼和总结。

我们期望通过这两本书所分享的律师参与咨询和谈判的技能技巧，为众多执业律师在实践中实际选择和运用的咨询和谈判技巧行为提供系统完整的指引，从而提升整个律师行业的专业服务水平。此外，我们也希望借此抛砖引玉，推动业内更多优秀律师和律所一起来分享他们的知识和经验。

借助这两本书的出版，我们总结回顾索通的过去，放眼展望中国律师业的未来，祝愿这两本书能够被更多的年轻律师阅读、思考和实践，让我们一起开创律师行业的新时代。

编者说明

谈判，尤其是商务谈判，是以经济利益为目的，以价值谈判为核心，通过沟通、协商、妥协、合作等各种方式，最终实现自身的经济利益并满足对方的利益需求的一种方式。在一场谈判中，往往存在申明价值、创造价值、克服障碍三个过程。在这三个过程中，交易双方的焦点和利益往往存在冲突之处，交易双方直接谈判能发挥的作用也往往具有局限性。此时，一个能够扮演建设性角色的第三方参与谈判就显得尤为重要。法律谈判，以双方律师作为各自当事人的受托人或代理人的谈判，既是当事人利用优秀律师赢得更大成功的机会，也是优秀律师彰显专业技能的舞台。我们认为，拥有专业法律知识、专业谈判技巧和专业服务意识律师，不仅可以发挥自身在法律知识上的天然优势，对制定谈判策略有所帮助，而且能够通过参与谈判，在谈判中充分运用谈判策略与技巧，积极引导谈判方向，全面把握谈判节奏和进度，对谈判最终取得圆满的结果发挥重要作用。可以说，一个优秀律师，尤其是优秀的商务律师，注定是企业客户在商场上的高级顾问和亲密战友。

本书通过对进攻型、协作型、解决问题型三个谈判策略的深度阐释，采取模拟对话的案例评析方式，让读者尤其是年轻律师，可以系统地学习到法律谈判的理论知识与实践技巧。二十年来，索通律师运用这些谈判理论和技巧在为客户争取巨大商业利益的同时，也使自身在非诉讼法律服务领域建树颇多，在业内赢得了较高声誉和口碑，这无疑也印证了这些技能技巧的价值所在。如果通过对本书的阅读，年轻律师可以提高实战中的谈判水平和谈判效果，这将对对我们最大的肯定和鼓励。

本书由韩德云、袁飞主编，其中第一至三课由袁飞编写，第四课由崔俊蓉编写，第五至八课由熊伟峻编写，第九至十二课由郭强编写，全书由袁飞统稿。

在编写本书的过程中，我们还参考借鉴了重庆出版社出版的《优势谈判》（〔美〕罗杰·道森著，刘祥亚译）、海天出版社出版的《谈判天下》（〔美〕赫布·科恩著，谷丹译）、法律出版社出版的《法律职业就是谈判》（〔美〕X. M. 弗拉斯科纳、H. 李·赫瑟林顿著，高如华译）、黑龙江科学技术出版社出版的《赢在谈判》（〔美〕乔治·罗斯著，王盛洋、蒋硕译）等书籍的部分内容，在此一并表示感谢。

由于法律谈判研究在我国尚处于起步阶段，我们在编写过程中也深知由于自身能力不足而难免出现疏漏和错误，望广大读者批评指正。

2015年3月

Contents

目录

第一课	把法律谈判作为训练自己的重要内容	004
认识法律谈判	谈判就是讨价还价	007
	我点菜，你埋单	009
	决定法律谈判的关键是谈判策略	018
	法律谈判的六个组成部分	020

第二课	“一盘棋”如何下得有个总打算	027
法律谈判的策略	“三招”走遍天下	029
	不要被个性风格所迷惑	037
	有没有最厉害的招式	044

第三课	正确的策略选择是成功的一半	052
如何选择谈判策略	认识你的对手	054
	找出隐藏的共赢局势	061
	弄清所处阶段：阶段不同，策略不同	063

	增加谈判筹码	067
	山不转水转，水不转人转	071
	尊重当事人的意见	075
	正确认识你自己	078
<hr/>		
第四课	好运总是垂青有备而来的人	084
做好谈判准备	当事人究竟想要什么	092
	当事人究竟想怎么谈	095
	什么是当事人的真正利益	098
	天下没有独吞的交易	105
	应对不可避免的对抗	113
	小结：谈判是准备出来的，不是设计出来的	123
<hr/>		
第五课	何谓开局	129
开局	进攻型开局	130
	协作型开局	142
	解决问题型开局	152
<hr/>		
第六课	何时报价	159
报价	谁先报价	161
	进攻型报价	163
	协作型报价	175
	解决问题型报价	179

第七课	谈判都是从了解需求开始	192
了解对方需求	不同谈判策略中的信息交换	193
	如何收集信息	196
	隐瞒信息	212
	如何披露信息	216

第八课	珍惜好开局	222
讨价还价	进攻型讨价还价	223
	协作型讨价还价	242
	解决问题型讨价还价	248

第九课	香槟酒已准备好了吗	258
终局	进攻型终局	262
	协作型终局	266
	解决问题型终局	271
	你可以坐上谈判桌了	275

第十课	什么是多边谈判	280
多边谈判	找到你的盟友	282
	驾驭复杂的局面	289
	“一揽子”解决多边问题	290

第十一课	清楚当事人的利益所在	298
热爱交流	让当事人自己做出决定	300

法律谈判

谈判过程中与当事人的交流	303
谈判后与当事人的交流	306

第十二课

调解

打破僵局的好办法	317
怎样进行调解	321
踏上征程	330

第一课 LESSON 01

认识法律谈判



案例摘引

Z 公司是一家房地产开发公司，拥有一块市场价值约 1 亿元的土地，L 公司打算收购这块土地，出于避税的考虑，准备以股权收购方式使 Z 公司成为自己的子公司。于是，L 公司与 Z 公司的股东 X 公司开始了股权收购谈判，双方经过多轮谈判后，就交易内容和价款等主要条件基本达成共识：股权转让价格 1 亿元，签合同付 5000 万元，但剩余 5000 万元如何付，双方发生分歧。双方主要分歧是：L 公司要求在支付首笔款后，即完成 Z 公司的移交和股权过户，由于移交和过户需要一定时间，因此剩余 5000 万元应该在 90 天后再付。X 公司却认为，1 亿元的股权转让款应该全部支付完毕后，才能进行公司移交和股权过户，否则并未完成 1 亿元的交易。双方无法达成一致，谈判陷入僵局。

此后，L 公司向索通律师事务所地产部合伙人 P 律师寻求帮助。P 律师接受委托后，未立即与对方见面，而是首先详细了解 L 公司要求在首笔转让款支付后，即过户股权的根本原因是什么。L 公司表示，公司实际上没有 1 亿元的现金，希望在获得 Z 公司的股权后，再用 Z 公司的土地向银行抵押融资，通过融资款来支付剩余 5000 万元转让款。根据这一信息，P 律师分析认为，表面上看来双方是在争论合同履行条件的顺序，但实质是 L 公司现金流短缺，意欲“借鸡生蛋”，而双方缺乏信任和合理的交易架构安排造成交易无法进行，这一问题可以通过巧妙的法律安排得以解决。对此，P 律师借助自己丰富的执业经验，向 X 公司提出了一个新的解决问题型的谈判方案：L 公司向自己的银行申请一份附条件生效的履约保函给 X 公司，支付首笔 5000 万元股权转让款后，Z 公司即向银行申请 5000 万元融资，由 Z 公司以其土地提供抵押担保，L 公司以该融资款通过银行向 X 公司支付剩余 5000 万元转让款，之后，X 公司再将 Z 公司及其股权移交并过户给 L 公司。银行履约保函的生效条件是 Z 公司以其土地依法完成抵押手续。

P 律师的谈判方案提出后，立即得到 X 公司的积极回应，双方仅通过一轮谈判即达成协议，并照此完成了交易。

——摘自《索通律师事务所 1999 ~ 2008 年案例汇编》

■ 把法律谈判作为训练自己的重要内容

没有人怀疑律师从事的工作与谈判行为之间所存在的密切联系，即使是一个号称完全只从事案头工作而从来不打官司的律师，也必须善于与人打交道。不与人打交道的律师，在现实中是不存在的，很多时候，律师的案头工作恰恰是在为一个将要进行的谈判做准备。

多数情况下，当事人就是面对纠纷，其实内心并不希望通过诉讼来解决，律师接受当事人委托时，当事人往往关心的是，律师是不是可以提出有效的促成对方让步的和解方案来避免可能发生的诉讼，并为当事人争取到更多的利益。在这种时候，当事人更期望律师能够创造性地提出一个当事人之前未使用过的方法，来解决他与对方之间存在的困局，而一个优秀的律师通常应该首先愿意进行这样的尝试，因而，在将起诉材料递交到法院之前，律师可能会首先进入一个更好的解决方案的设计和谈判程序中。如果当事人面对的不是正在发生的纠纷，而是一单商业合作性的交易，那么谈判更将是贯穿交易始终的事了，律师接受委托参与这一过程中的职业角色和法律决策，将对当事人可能获得的利益或承担的义务产生重要影响。

非常遗憾的是，在我们的执业生涯中，深感并不是所有律师都能够意识到熟练掌握谈判技巧，对律师执业的重大意义。我们并不否认，善于争辩和勇于抗争，是人们对一个成功律师天生的形象要求，善于起草协议文本也是一个成功律师的应有的基本素质，但在很多时候，这完全不等于善于谈判。善于谈判更能帮助当事人实现他的交易目的，从某种意义上说，没有谈判就没有交易，也就没有交易需要的协议文本，即使是非常擅长文字写作的律师，也不可能闭门造车式地写出可以直接使用的任何交易文件。请记住，谈判，既是解决争端，更是促成交易、建立和维持商业秩序的最重要途径，人类从发明语言开始，就已经开始了最原始的谈判，谈判也是促进人类语言发展、进步的重要因素之一。

那么，作为站在纠纷解决和商业交易最前沿的律师，应当怎样去应对各种各

样的谈判呢？我们都知道，中国法学院几十年如一日，很少改变的教育模式，可以说让绝大多数过去和今天的法学毕业生，并未接受过专门的谈判训练，他们的成长经历总是：学习理论知识—完成毕业论文—通过司法考试—拿到律师执业证—以自己的方式开始执业生涯。在这个过程中，他们除了在争论今天该谁轮值打扫寝室卫生时可能会与室友进行谈判外，几乎没有进行过更正式的谈判，东方文化温文尔雅的传统让他们即使在求职找工作时，也难以开口为自己要点什么。在从事律师工作并开始与当事人或者为当事人进行谈判时，他们更多的是凭直觉，凭个性风格或者自己暗自观察模仿的优秀同伴的风格与对方交涉，然后在无数次的交涉、冲突中去积累经验和教训。那么，是不是经历很多次这样的谈判后，律师就会成为一个成功的谈判专家呢？我们的答案是，有这个可能，但也未必。

我们曾经向很多有着丰富执业经验的律师询问，谈判中最重要的是什么？

口才？嗯，这很重要，但还不是最重要的。

经验？这当然也很重要，但也还不是最重要的。

知识？差不多了，但却抽象了一点。

准备！对了，这就是我们想要说的谈判中最重要东西。谈判前的准备包括对有关事实、法律和当事人利益的分析与掌握，对谈判策略的选择，等等。你可能口才不佳、经验缺乏，这的确可能会在一定程度上妨碍你成为一个优秀的谈判者，不过，如果你在谈判前做了细致而充分的准备，即使你面对世界级的谈判大师，你也可能说服他来满足你的利益需要。谁不相信，在现实生活中顶级的谈判大师也会在商场中买到比别人贵的商品。这是为什么？他谈判的口才、经验都无可挑剔了，他似乎可以通过他的讲价策略在任何地方都买到最便宜的商品，但事实却不是这样。现实生活中的谈判大师往往会输给一个还处于实习期的营业员，相同的一双翻毛皮鞋，他甚至比隔壁张大婶家的保姆买得还贵呢。造成这种结果的最根本原因，就是营业员掌握了比谈判大师更多的商品知识，他在上岗之前进行了专门培训，他非常清楚这双皮鞋的进价、利润空间、与同类商品相比销售价格的优势、多数顾客愿意接受的价格、该类商品平均每天的销售量、公司的库存、周围两公里之内是不是还有其他商场销售相同品牌的皮鞋，等等。而谈判大师呢，他可能什么都不知道，他甚至不知道明天就是商场的周年庆，商场会有

大型促销活动，这款商品将会来个五折返利的优惠。这样的谈判，胜负分明，不在于营业员有多么高超的技巧，而在于交易双方准备不一样，知识储备不一样，当然为准备需要付出的功夫也不一样，结果自然可想而知了。

有了这个以弱胜强的例子，我们应该知道，谈判能力实际上是可以**通过训练而得到的，或者说谈判技能是可以**通过提炼、总结并传输、复制加以运用的****。很多人认为，律师是天生的谈判专家，认为律师在谈判中往往比他的对手占有优势，常常会听到这样的对话：“你是律师，我不和你说，我说不过你。”不能说这样的观点是错误的，但也不尽全对，在很多场合律师的谈判能力让人感觉超过其他人，不是因为他是律师，而是因为他经历了太多次谈判，或者对方以前经历了和律师谈判而不利的情形，主观上已建立起律师善于谈判的印象。因而，律师的这些职业经历正是他的价值所在，就如同一个为 100 名患者实施过胆囊切除术的医生，他做手术的娴熟程度会远远超过刚毕业的实业医生。因此，说到这里，我们可以下一个结论了，那就是其实所有谈判高手都不是天生的，好的谈判能力总是通过不断训练而来。训练方式可能是系统的理论学习和模拟实战性质的培训，但也包括实践中参与实战的积累。在中国法学院普遍没有开设谈判课程的情况下，刚开始执业的律师只能通过观察、模仿老律师的谈判来学习经验技能。运气好的年轻律师呢，可能有机会与真正的谈判高手在一起工作，进而学到正确知识；而运气不好的年轻律师呢，可能会在一个并不成功的老律师那里学到错误的谈判知识，而且这种在初入行时学到的谈判方法和谈判习惯，可能在今后数年都难以改变。客观地说，我们在现实生活中看到的是，运气不好的年轻律师仿佛更为普遍，这也正是我们深深担忧的，也是促使我们编写本书的动力所在。

当然，即使是一些有经验的谈判老手，在你问他们什么才是谈判最重要的东西时，他们同样可能会做出错误的回答，这是因为他们的谈判技能都来自实战经验，并没有有意识地去刻意加以总结，提炼、抽象出那些谈判要素，所有的谈判知识都装在他们的大脑里，谈判技能已与他们自身融为一体，这些知识和技能难以完整地复制、传输并被重复利用。正因如此，我们希望编写本书的目的就在于，在提供必要的法律谈判理论知识的同时，更强调对具体法律谈判策略和技巧的阐释，从而有助于读者尽快成为更优秀的法律谈判者，让无缘与谈判高手一道工作

的律师也能够迅速提高自己的谈判技能，或至少找到提高谈判技能的训练方法和前进方向。

在阅读本书前，让我们共同记住一个观点：“世界太丰富，人生太精彩，谈判有定式，个案无规律。”所有的谈判都具有独立性，不可完全复制，正如希腊哲学家赫拉克利特所说，人不能两次踏进同一条河流。确实，回首我们在多年的执业生涯中自身经历的形形色色、大大小小的谈判，从来没有哪一次谈判是完全一样的，哪怕对手相同的谈判，也是如此，概莫能外。因此，仅仅通过阅读本书你并不会知道，未来某一次具体的谈判应该运用什么样的技巧，本书只是告诉你有哪些技巧可用，各种技巧的使用方法是怎样的，具体到什么时候用何种技巧，或不用何种技巧，还需要你运用社会学、心理学等知识去综合判断和把握，需要你运用你不断累积和总结的实战经验去判断和把握，但不管怎样，不断训练并提高自己的谈判技能是让你成为成功律师的关键一步。

小贴士

谈判技巧是可以提炼、总结而学到的。以谈判为职业的律师，不是天生的谈判专家，高超的谈判技巧总是通过训练获得的。

你也可以成为谈判高手！

■ 谈判就是讨价还价

谈判是什么？解释起来太复杂，好像又不用解释，每个人从小就在经历谈判。在你读小学的时候，你老爸对你说，如果这次数学期终考了100分，就可以奖赏你一个真皮足球，而你告诉你老爸说，你更想要一辆自行车，于是你老爸又说，那你得语文和数学双百分才行。你于是再提出，语文的作文哪容易得满分啊，能不能数学考100分，语文考95分就奖自行车呢。经过一番口舌往来，你和你老爸最后商量好，如果你数学考100分，语文考98分就可以得到一辆自行车。好了，还有什么可说的呢？这就是一个典型的谈判过程。

那么，究竟能不能给谈判下个定义呢？当然可以。我们认为，谈判是两个或两个以上的主体对共同关心的事物进行洽谈、磋商和共同形成决定的过程，其核

心是一方希望以自己的力量去影响其他方的行为和反应。上面那段父子之间关于考试奖励的磋商过程就是一次谈判，如果我们换一种方式来讨论，父亲以不容争辩的口吻要求儿子数学必须考 100 分，语文必须考 98 分，否则他就不会让儿子得到心仪已久的自行车，那么这一过程是谈判吗？就结果而言，这个例子和上面的例子是完全相同的，都是数学考 100 分、语文考 98 分儿子就可以得到一辆自行车，但过程却完全不同。根据前面我们对谈判下的定义，后面这种情形已经不是谈判，而是父亲的决定，因为在这个过程中，儿子没有任何影响父亲的力量，没有洽谈、磋商的行为，父亲只是告诉儿子他的决定而已，作为儿子只能服从父亲这样的决定。有了这样的理解，我们可以比较容易地区分谈判与单纯的决定或裁决的区别，那就是，如果双方都可以而且也在争取用自己的力量去影响对方的行为时，这个过程就属于谈判；而如果一方必须无条件执行另一方的决定，那就不是谈判，而是裁决。所以多数情况下，当事人或他们的律师在诉讼中与法官的交涉应该不属于谈判，因为享有决定权的只是法官，而不是律师或当事人，除非你采取某种被法律禁止的，或者至少是不道德的方式影响法官，否则诉讼过程中的律师或当事人与法官之间是无法谈判，也不能谈判的。在本书中，我们打算对这种在裁决形式下的交涉进行讨论。

既然谈判是双方都可以而且希望以自己的力量去影响对方，也就是说，希望对方尽可能来满足自己的要求，但与此相反的是，对方却希望你满足他的要求，这样，双方就出现了需求上的冲突，你希望对方按你的要求来做，而对方又希望你按他的要求来做，如果都不作让步，谈判就会破裂。事实上，在现实生活中，很多时候的谈判并不是那么容易破裂的，即使在双方都摔杯子、拍桌子后，又会重新坐下来继续谈。在我们的职业生涯中，经历了无数谈判，有些是我们真为对方出尔反尔而气愤，认为应该毅然终止和对方谈判的时候，谈判达成了；有些是我们真为自己的当事人出尔反尔而尴尬，认为对方断然不会接受我们要求，谈判就要破裂的时候，谈判也达成了。之所以出现这样的情况，是因为双方选择进行谈判，总是因为谈判的一方都希望从对方那里获取他所需要的东西，这种需求的存在，决定了双方在利益取舍上具有重大的一致性，都不会轻易就让谈判走向破裂，更不愿意仅仅因为言语不当甚至看起来不礼貌或者愤怒的一些表态（比如摔

杯子之类的，其实很多时候这种不礼貌或者愤怒的表态本身可能就是假装的，只是假装得太像了，让人容易产生错觉罢了），就让谈判真正破裂。对商业谈判而言，有句话说得真实在：谁会跟钱过意不去呢？对更大利益的交涉而言，谈判的最终破裂就更难见了，这也许就是为什么国家与国家之间，在很多国际冲突争端上的谈判，从来都是在一轮又一轮的破裂，间或还穿插一番流血冲突之后，最终才达成一致的。对于那种在商店询问某种商品的价格后，不假思索就掉头而去的行爲，并不属于谈判破裂，而是根本未开始谈判，顾客可能根本没有购买的需求，仅是顺便问问而已，或者可能是在询价后认为这样的价格根本就不具有在需求范围内谈价的基础，因此，选择不谈判而直接离开。

真正的谈判开始后，如果不想谈判破裂，不想真正的终止谈判（完全不谈了），总需要至少有一方做出让步，或者双方都做出一定的让步，才能使双方的需求走向一致，就像我们前面所举的例子那样，父子之间关于期末考试奖励的谈判将奖品从足球变成了自行车，而得到奖品的条件也从数学考100分，变成了语文也必须考98分，这个过程，其实就是通常人们所说的“讨价还价”的过程，双方相互抛出自己的条件要求对方接受，然后又在对对方提出的条件面前不断地妥协、让步。这里的“讨价还价”不仅仅指交易价款，更包括双方关注的其他一切权利义务，包括行为方式、责任划分等在内。因此，谈判实质就是讨价还价，只要存在交易的基础，交易各方总是会通过谈判这种讨价还价的方式达成共识、促成交易，这也许是人类的又一种本能。

小贴士

谈判因利益而起，为利益而搏，以利益而终了。即使当事人给律师再多谈判的机会，如果当事人对利益的最终结果不享有决定权或选择权，那也不能叫谈判。

任何时候你作为律师需要做的，就是先努力搞清楚当事人对你的行为结果有没有决定权！

■ 我点菜，你埋单

尽管谈判是律师最重要的职业特征之一，但律师也是普通人，在脱下西装取

下领带走出办公室后，律师自己也会在生活中遇到各种各样的谈判，律师可能会因为买车和汽车经销商磋商新款汽车的交货时间，也可能因为买房和房地产开发商协商一下分期付款的可行性，还可能因为自己小孩与同学的纠纷和他们的家长争论几个孩子打架造成的医疗费损失应该如何分担。那么这些脱下西装在自己生活中进行的谈判，与律师的职业谈判有什么不同呢？从形式上看，都是由律师与对方进行洽谈、磋商，难道区别仅仅是穿西装与不穿西装吗？显然不是，这样简单的区别不能说明任何问题，何况律师为自己生活进行谈判可能同样也穿着西装呢。律师的职业谈判是律师受当事人委托参加的谈判，进行这种谈判时，律师是当事人的代理人，表面上看可能是由律师与对方（或对方律师）在进行谈判，但实质却是当事人之间的谈判，不管当事人到场或不到场，律师提出的所有的交易条件其实都是代表当事人提出的，至于律师如何判断自己当事人的需求，或自己的当事人可以接受什么样的交易条件，以及律师如何在谈判过程中处理与自己当事人的关系，将成为法律谈判的重点，并将在本书后文中予以详细的阐述。

就如同我们把本节的标题叫作“我点菜，你埋单”一样，法律谈判不是律师为自己买车、买房以及处理自己小孩与同学的纠纷进行的谈判，这不仅不同于由当事人自己进行的一般谈判所形成的“谁点菜，谁埋单”的关系，还在以下几方面表现出重大区别，认识和把握这些区别就是认识和把握法律谈判的精髓。

一、法律谈判是代理谈判，谈判者并不享有决定权

律师在为自己的购房合同进行谈判时，一旦与开发商就交易条件达成一致，律师就可以当即拍板，立即签订房屋买卖合同，但当律师作为当事人的代理人参加谈判时，除非事先得到当事人的特别授权，否则律师并不能帮助当事人做出签订还是拒绝签订这份合同的决定。《律师法》第30条规定：“律师担任诉讼法律事务代理人或者非诉讼法律事务代理人的，应当在受委托的权限内，维护委托人的合法权益。”因此，对于当事人未授权的，律师无权替代当事人做出决定。事实上，越是复杂的谈判可被预见的情形会越少，变数就越多，做出和得到这种特别授权就越困难。很多情况下，即使有当事人的特别授权，从审慎行事的角度出发，如果不是存在通信或其他障碍，多数律师仍会在一些重大决定上征求当事人的意见，而不会轻易处分当事人的实体权利。因此，在法律谈判中，享有决定权的是

当事人，而不是谈判的律师，这是法律谈判有别于一般谈判的最根本区别。

随之而来的问题是，既然律师并不享有决定权，那么律师的工作目标又是达成一份令当事人满意的协议，这是否矛盾呢？不，至于什么样的协议是当事人满意的，什么样的协议是当事人不满意的，是由当事人决定的事，而律师要做的是准确判断当事人的利益所在。很多时候，律师还要指导当事人在他所面临的各种选择中做出决定，这些决定可能会让当事人放弃某些权利或失去某种东西，这个时候，律师和当事人的沟通显得十分重要，这是律师判断当事人利益、当事人了解他所面临的局势的重要途径，律师应当尽可能让当事人在清楚各种选择所导致的不同后果的情况下做出决定，如果当事人在信息缺失的情况下做出决定，那可能并不是他真正满意的结果，有些时候，当事人甚至会因为虚假信息而做出完全错误的决定。

现实中，我们总遇到有一些律师喜欢代替当事人做出决定，不管这些决定是在授权范围内还是授权范围外，也不管这些决定是重大决定还是一些技术上的或者细节上的决定，他们认为自己掌握着充分的信息，有着丰富的经验，对另一方的谈判筹码和策略了如指掌，他们甚至以为律师比当事人还要清楚什么样的结果是当事人最满意的，是当事人最想得到的。事实果真如此吗？

在我们事务所经历的无数商业谈判中，有一起由我们指派的律师代理的股权收购交易谈判给我们留下了极其深刻的印象。在谈判中，我们指派的律师代表收购方，他觉得有充分理由相信，如果继续使用他所制定的谈判策略，被收购方还会在付款时间上做出较大让步，每一个律师都当然希望继续努力，去为当事人争取到更好的交易条件，何况这可不是一个小数额的付款呢。但是当事人却拒绝了我们这个律师继续努力的要求，相反还主动同意提前两个月支付全部交易价款。为什么呢？这是因为作为收购方的当事人他很清楚，其实他对一次性提前支付交易价款不存在任何压力，他更关心的是，被收购的公司需要尽快了结原来签订的一些不需要继续履行的合同，按照约定，了结这些合同需要支出的费用由被收购方承担，于是收购方希望通过早一些支付交易价款，让被收购方有充裕的资金去尽快解决那些历史遗留问题。基于这点考虑的背景是，收购方非常清楚地意识到，这次收购并不是一次 100% 的股权收购，被收购方会保留很少部分股权以小股东身

份继续留在公司，尽管被收购方可能会因为急于完成交易而同意收购方设定的任何苛刻付款条件，但从维持长远合作的角度看，这种苛刻的付款条件无疑会损害双方的信任关系，因而不排除在今后的合作中，一旦有机会，被收购方完全有可能以其他方式对收购方实施报复或者至少不予配合。相比较而言，收购方本来就不太在乎的付款压力，其他问题显然会更重要一些，收购方于是要求我们指派的律师停止进攻，并且还做出同意提前付款的决定也就显得再正常而合理不过了。同样的道理，在大多数损害赔偿案件中，对于一个躺在病床上等待手术费用的伤者，立即获得 10 万元的赔款与经过一年的诉讼后可能获得 15 万元甚至 20 万元赔款相比，哪一个是他更愿意接受的？事实上，答案只有他自己才最清楚。即使律师完全有把握让当事人在一年后获得 20 万元赔款，律师也不应当仅仅以算经济账的方式来代当事人做出提起诉讼的决定。因为也许能够挽救当事人性命的，或者最少也是减轻他的巨大生活压力和痛苦的，就是当前这 10 万元的医疗费，而不是一年后可能将会作为他的遗产的那 20 万元赔款。

更为重要的是，当事人总有自己的性格特征和行为风格，对自然人而言，稳健的人可能会选择能够立即兑现但却并非最大价值的交易条件，而激进的人却可能会选择有一定风险但却可以实现最大价值的交易条件，不同个性特征产生的各种各样的想法，可能深藏在当事人的心中，这往往是律师一时无法知道的。而对企业或者事业单位的当事人而言，一个组织的运行规则和外部形象要求的满足等，更会让它做任何决定时的考量因素大大超出简单的经济层面。

所以我们要牢记这一点：**什么是当事人的最大利益，只有当事人自己最有发言权。**

既然当事人的最大利益只有他自己才知道，那么是不是意味着律师在当事人做出决定之前就可以无所事事地静候当事人的决定呢？不，如果你这样认为，那也大错特错了。如果律师只会把当事人的决定告诉给对方，那还不如让当事人自己来完成，律师参加谈判的意义就不存在了。在参加谈判的过程中，律师应当随时与当事人保持密切的联系，告知当事人所有与他将要做出的决定相关的信息，即使当事人在现场亲自参加谈判，他可能也会因为对法律的陌生或经验的缺失而忽略重要信息，因此，律师不能因为当事人也在谈判现场就以为他不需要从你那

里获取信息，律师有义务让当事人在完全明白他所作选择可能导致的各种后果的情况下，进行有目的的选择，而不是让当事人认为他正参加一场开大还是开小的赌博。

除了让当事人清楚已经存在的事实外，律师还应当学会扮演预言家的角色，帮助当事人预测如果谈判破裂或按现有交易条件签订协议未来可能会发生的结果是什么。比如，律师会告诉他从事房地产开发业务的当事人，如果与施工方的谈判不能在本月内结束而导致工程延期的话，购房者可能会提出支付违约金、解除房屋买卖合同等要求，根据法律的规定和司法实践中掌握的标准，购房者的这些要求通常是会得到法院主张的。除了法律性的结果预测外，律师还应该根据丰富的执业经验和社会阅历帮助当事人分析经济的、社会的甚至政治的后果，比如在上面的例子中，律师除了告诉开发商相关法律的规定外，还应该分析在房地产市场持续低迷、房价下滑的经济背景下，选择解除房屋买卖合同的购房者人数可能会比以往时期要多得多。当然，律师还可以预测开发商所遭受的这些损失是不是有可能转嫁给有违约行为的施工方，以及要求施工方承担这些损失在操作上可能存在的困难或可能花费的代价，然后，在当事人知道这所有的预测性的结果后，再去选择与施工方的谈判是妥协还是坚持，并由当事人自己对他的选择承担责任。

二、律师不是当事人，律师与当事人可能存在认知和价值观的冲突

律师应当忠于他的当事人，以当事人为中心，这一点丝毫没错。在另一本书中，我们专门阐述了当事人中心学说从理论到实践的正当性和合理性。但与此相冲突的是，如果当事人的利益诉求显得荒唐而不尽情理时，律师是否可能会为达成一份自己认为是公平合理的协议而去说服自己的当事人改变他的预期呢？这样做，律师似乎已经违反了他的职业准则，不仅没有去帮助当事人说服对方，反而感觉是在帮助对方说服自己的当事人。这是一种非常有意思的现象，并且这种现象在一个中国律师的职业生涯中不是偶尔发生，而是常常遇到，这也是法律谈判不同于一般谈判的重大区别之一。换句话说，在一个大的法律谈判中，我们常常感到，似乎还包括了一个律师与自己当事人之间进行的“内部谈判”，律师和当事人需要在这个“内部谈判”中首先达成共识，然后才能步调一致地对外行动。

那么，从律师职业道德的要求看，律师是不是应该与当事人进行这样的“内

部谈判”呢？如果律师可以有这样的行为，这与我们前面说到的由当事人自己去做出选择的观点是不是相冲突呢？显然，这需要区分情况来看待。在我们看来，如果当事人的利益需求的确是荒唐的，在律师判断出对方已不可能接受，或法律不可能支持这种荒唐的开价后，律师应当与当事人就调整需求进行磋商，如果律师明知当事人需求不可能实现，仍然不告诉当事人，甚至一味鼓励当事人继续坚持那不可能实现的目标，这反倒应该被认为是违背律师职业道德的。例如，当事人在面临对方的违约追索时，认为自己没有按时履约的原因是由于第三方的原材料供应商逾期供货而造成，当事人因此认为自己没有过错，不应向对方承担违约责任。当事人有这样的想法很正常，因为他不熟悉法律，他觉得他也很冤枉，但重要的是，这样的想法是不是符合法律的规定，如果对方不同意第三方过错的理由并免除当事人的责任而诉诸法院，法院会不会判令当事人承担违约责任？这个时候，律师就需要帮助当事人正确认识目前的局势，告诉当事人如果把这个案子交到法院处理，他可能会承担的责任是什么，并引导当事人与对方和解，从而减轻违约金支付金额。设想如果律师完全无条件地“忠于”当事人，不仅不纠正当事人的错误认识，还鼓励当事人相信他的观点完全正确，符合法律的规定，那最终受到损害的将是当事人的利益和律师的职业声誉。

当然，我们也不排除，律师与当事人进行“内部谈判”的另一种情形是，律师的确在“出卖”当事人提供的信息，律师要求当事人降低目标的根本原因，不是因为当事人的需求过于荒唐，而是律师希望尽快结案，或者为了与对方律师或对方当事人保持某种合作关系，尽管律师相互之间应该具备公平竞争和互相尊重的职业默契，但这种默契不应以损害任何一方当事人的利益为代价，否则由此损害的不仅是律师本人，也包括律师所在的事务所和整个律师行业的声誉。非常遗憾的是，根据我们的观察，由于中国法律职业道德的脆弱性，在法律谈判中出现这种“出卖”情形的例子还确实不在少数，由此还导致在一些情况下当事人很大程度上总是不完全信任自己的律师，这不能不说是我们必须面对的现实处境。

三、法律谈判从来都是曲折反复，总在循环中递进

一次法律谈判需要持续多长时间？需要经历多少个回合？没有人可以回答这个问题，因为谈判时间会因为不同的交易类型或不同的交易对象产生巨大的区别。

在标的额很小的诉讼案件的调解中，双方关于诉讼费分担的谈判因为最近诉讼费大幅下调后，可能仅仅需要两分钟的时间就可以达成一致，而一个复杂的股东纠纷案件的谈判，却可能耗时数月，甚至数年也难以看到前景。例如，最近几年国内著名企业娃哈哈与合作方全球著名大企业达能的合资纠纷，经过数年谈判仍然未能解决而最终走向了一系列的诉讼和仲裁，诉讼和仲裁中双方继续演绎出更多复杂的对立局势，达能方面非常强硬地宣称将让宗庆后“在诉讼中度过余生”，而宗庆后则始终笑傲江湖，毫不手软，见招拆招还不断出招。对于这样的一对交易对手，我们相信一定会有多轮法庭内或法庭外的谈判等待着双方，而最后的解决一定会是在打打谈谈，打谈结合中，走向一致。由于“达娃之争”充满了复杂性和趣味性，并且持续时间极长，这场本应平平凡凡的商业斗争不仅演化成了一场媒体的盛宴，甚至被上升到拯救民族经济的高度，对我们而言，它也是可以大书特书、大写特写的一场罕见的异常精彩的巨型法律谈判演出。当然，大多数谈判是不会持续几年都无法完成的，但就需要律师参与的法律谈判而言，也很少有一天或者一次就可以结束的，因为当事人在寻求律师帮助的时候，往往都是他已经感到应对有困难的时候，这也反映了律师不是一个轻松的职业，律师做的总是比较复杂的事，可以轻松搞定的谈判，难道当事人还会花钱聘请你去参加吗？

在律师参与的复杂谈判中，交织着律师与当事人之间进行的内部意见交换和法律咨询，以及律师与对方律师或对方当事人之间的交锋和争斗，律师在外部交锋和争斗中获取的信息和取得的成绩，总是会在与当事人的内部意义的交换中进行沟通、商讨，然后又再用沟通、商讨的结果去进行外部交锋，直至达到当事人满意的结果。如同我们在前面阐述的那样，律师这样做是因为律师有义务让当事人充分了解案件信息，要让当事人在清楚他所作的各种选择可能导致的不同后果的前提下去做出选择。

由于律师的职业职责要求，使得法律谈判呈现为一种曲折反复的循环过程，特别是在当事人没有亲自参加谈判时，律师会在外部谈判与内部沟通中往复循环，不断交换信息、调整预期，而这种对预期的调整既包括对当事人预期的调整，也包括律师对自己预期的调整。

在较为复杂的交易中，律师一开始总是难以获得完全的信息，有些时候，律

师自己的当事人甚至也会故意向律师隐瞒一些重要信息，或传递一些虚假信息，因此，律师在最初对谈判结果所做出的判断很难做到精确无误，有时甚至可能会完全错误。虽然对当事人故意提供虚假信息而让律师出现重大判断失误，并难以继续开展工作的情形，律师可以选择终止代理，但更多的情况是，当事人提供的信息因为这样或那样的原因只是不够准确而已，即使这些信息导致律师判断错误，但也还不至于达到要终止代理的地步。这个时候，律师会通过谈判中不断收集到的信息来修正最初的判断，并调整自己对谈判结果的预期。实际上，即使当事人提供了完全准确的信息，律师有时也会做出不够准确的初步判断，特别是细节方面的判断更是如此。这可能有专业能力方面的原因，也有可能是对谈判对手的了解不够。因此，基于上述种种原因，律师修正自己的判断在谈判中是以一种常态出现的，这些修正中的判断会在谈判的往复循环中不断得到完善。

从当事人的角度看，当事人找律师时，往往是希望得到他认为他应当得到的东西，或者保住他认为他不该失去的东西，他们在与律师进行初步交谈时，总希望得到一切对他有利的结果，而不喜欢在一开始就谈论次选方案，这是诉讼律师不能一上来就谈论应对败诉可能性的原因。对当事人而言，他们认为自己众多的需求应该可以全部得到满足，他们甚至会回避有关自己的风险承受度的问题，对那些喜欢帮助当事人客观分析不利局面和潜在风险的律师，当事人常常即使嘴上不说心里也会想说：“我请律师就是帮我来达到这个目标的，你却给我说了这么多风险和不可能，那我请你还有什么用呢？”作为律师，如果你在这个时候不能巧妙而合乎情理地说服当事人合理降低他的预期，那没有关系，如同前面说的那样，法律谈判本身是一个循环的进程，你和当事人之间会有很多次商讨的机会，在当事人从谈判过程中获得了足够多的信息后，他可能就会改变最初那些不切实际的要求，但是你必须至少学会一开始留有余地。

律师获取信息的方法有很多，他可以通过各种各样的调查手段去取证，但律师在谈判中的取证和在一个诉讼案件中的取证是有重大区别的。在谈判中的取证是为了获得尽可能全面的信息，这些信息不一定能够推断出准确的结论，但却能帮助律师和当事人综合分析当前的局势，如律师调查了解到对方在另一个项目投资中正面临资金短缺，银行贷款未能按期偿还的经营困境，那么律师就会判断，

对方在与自己的当事人的这次交易中可能会急于达成协议，尽快变卖他的资产，并在付款时间的要求上会较为急迫，显然，这样的结论仅仅是推测，只能帮助律师分析判断目前的谈判局势和自己可能拥有的谈判优势，也许这样的分析是错误的，对方可能还有其他渠道获取资金而并不急于达成本次交易。而民事诉讼中的取证要求则完全是另外一码事，从民事诉讼法关于证据的规定看，它不仅要求证明某件事实的真实性，或某一方对该事实的发生所应承担的责任的关联性，还包括对取证程序本身的合法性等要求，这样的证据如果不能在严格意义上获取，则难以被采信为定案依据。

基于谈判取证的或然性特征，并考虑到调查的费用和时间成本，以及调查本身存在的种种困难等因素，律师往往将与对方谈判本身作为获取信息，了解对方交易目的、交易条件以及可能的交易方案的重要手段，有时甚至是唯一手段，因此，谈判本身就是获取信息的主要渠道。

当律师将调查到的信息一一转达给当事人时，你会发现，当事人的预期可能会慢慢发生改变，当事人会意识到他的确是在经历一次谈判，而不是在做出一个对方只能服从的裁决，某些时候，当事人会提出“一揽子”要求，并向律师表示这是他的唯一交易条件，没有次选方案，不作任何让步。这种强硬的交易在现实中的确存在，主要会发生在整个市场的供求现状对自己极为有利的情况下，如果你是卖方，而买方排队拉货的车已经在你的厂区外排了5公里长的队，那么，交易规则由你制定，你不用作任何让步，当然，这个时候你可能也不会邀请律师来参加谈判，你会认为一切皆在你的控制之中。还有一类情况会让双方坚守自己的谈判目标，就是当双方会面临一个非此即彼的谈判结果时，例如在一对离婚夫妻争夺小孩抚养权的谈判中，双方都知道结果只有两个，要么得到，要么失去，他们希望得到抚养权的预期将很难发生改变。如果你还没有牛到让买家排队拉货，或者双方面临的不是一个非此即彼的谈判结果，改变谈判前的预期，似乎是每个谈判中都会出现的，有些时候，当事人甚至会突破他自己在谈判前确定的最低方案。在制定最低方案时，当事人可能会一再强调说，“这是我可以接受的最低的方案了，低于这个数，我宁愿放弃这次交易”，但最后他却并没有放弃交易，根本原因就是谈判进程的循环中当事人不断获得新信息，这些新信息会不断地让他调整

预期，并让律师再以新的预期去与对方谈判，如此往返，谈判就经常体现为一个循环往复的过程，曾经谈过而没有达成共识的问题，会在持续进行的谈判中被再次提出，并在新的交易条件中得以解决。当然，也有在掌握了详细信息后提高预期的情况，这一点也不奇怪，其实提高预期与降低预期的道理是完全相通的。

小
贴
士

法律谈判是律师代表当事人进行的谈判，在这一过程中，律师应以当事人中心说作为行为基本准则，只有当事人，才享有决定或选择谈判结果的权利。

请记住，谈判结果会陪伴着当事人，而不是律师。

■ 决定法律谈判的关键是谈判策略

我们知道，既然谈判是以自己的力量去影响对方的行为，那么律师在法律谈判中的目标，就是用自己的力量去帮助当事人达成一份他满意的协议，这些力量除了当事人在交易中本身具有的优势地位外，显然还包括律师本人的知识、技能和技巧等。律师为了实现他的谈判目标，会根据不同形势制定若干行动方案，综合运用他所掌握的各种力量，这些预先制定的行动方案就是我们所说的谈判策略。

那么，律师应当用什么样的策略才能实现他的谈判目标呢？代表当事人与一个国内著名的大型国有企业进行谈判，和对付一个主动上门的推销员，在谈判策略的运用上显然会差别巨大，可以说大不一样。在即将与这个大型国有企业的销售主管见面之前，你可能已经提前一个礼拜就开始准备谈判策略了，你会绞尽脑汁地思考这家大型国有企业以及他的销售主管如果选择和你做生意，可以使他们的哪些需求得到满足，你非常清楚，如果你采取的策略不能打动销售主管，那就不用去讨论交易条件有利还是不利了，因为你连继续往下谈交易的机会都不会有，站在你后面等着和这家大型国有企业做生意的人可能已经排到了大门外，销售主管只需要冲你轻轻摇摇头，你的演出就结束了。而对于主动上门的推销员，你知道交易机会掌握在你手里，因此与大型国有企业的例子恰恰相反，你所关心的不是你可以满足推销员的哪些需求，而是这个推销员可以满足你的哪些需求，你会故意表现出对他的产品完全不感兴趣，甚至连一杯茶水都没有给他倒，在显

得很不耐烦地听完他的产品介绍后，你可能只需要轻轻说一句，“你的报价太高了”，推销员就会马上迎上笑脸告诉你，他会给你一个非常优惠的折扣，而且，一旦生意做成了，你还可以获得赠品若干或者一趟“海南三日游”的免费旅游奖励什么的。

上述例子充分说明，针对不同的交易对手或不同的谈判局势，应当采用不同的谈判策略，并且不同策略的运用可能会让交易结果完全不同。如果你对于上门的推销员恭敬有加，表现出你对他的产品抱有极大的兴趣，他上门推销对你来说简直犹如雪中送炭，那么，你觉得推销员还会为他的商品打折吗？他没有把他的报价再抬高一倍就已经算是仁至义尽了。再极端一点的比喻，如同一个等待救生圈的落水者那样，他可能愿意花10万元，甚至100万元，购买你手里的那个只值10元钱的救生圈。因此，经济学家常常告诫我们，价格和价值常常是背离的，在某些时候交易是没有合理价格的，决定交易价格是否合理的因素，往往取决于你所表现出来的对需求的急迫程度。

回到法律谈判上来，律师有什么方法可以让对方做出妥协，让自己的当事人成功实现他的利益呢？在我们知道了谈判策略的重要性后，答案只有一个，那就是你在不同的谈判局势中选择并成功实施了正确的谈判策略。

关于谈判策略的类别，很多关于谈判的书籍呈现出多种理论研究结果。有的理论着眼于细节的技巧性研究，将每一种谈判技巧都理解为一种策略，按这样的划分，谈判策略可能会有数十种乃至上百种之多。我们基本倾向认为，谈判技巧与谈判策略并不相同，谈判策略应是较为宏观层面起主导作用的纲领性思路或者定位，谈判技巧则是服务并服从于谈判策略的技术性动作。因此，基于策略应该是一种战略，而技巧应该是一种战术这样的理解，我们认为将谈判策略大致划分为三大类型，即进攻型谈判策略、协作型谈判策略和解决问题型谈判策略，已经完全足够了。进攻型策略，是指采取提高报价、要挟或者故意争论等谈判行为，以削减对手对其谈判力量的信心为目的，诱使其达成谈判协议，力争让最终达成的协议满足自己当事人事先确定的全部需求，或迫使对方达成一份比他最初确定的最低方案更糟糕的协议。协作型策略，是指采取合理开价，在公平合理的基础上确定交易对价，主动做出一些让步以鼓励对手作同样的回应，或向对手承诺对

他的让步将给予回报等方式，最后努力达成一份令双方都感到较为满意的协议。而解决问题型策略，则是指通过寻求可以使双方相互获利的机会而使双方达成协议。协作型策略与解决问题型策略都涉及与对手在某种程度上的合作问题，因此通常也被归纳为合作性的策略，而进攻型策略则相对更像对抗性的策略。

事实上，在任何一次谈判中，以及谈判中的任何一个环节，都可能会运用到上述三种策略中的一种或数种。由于在正确的谈判局势中使用正确的谈判策略，往往是判断一个律师是不是足够优秀的标准之一，因而我们必须再次强调制定何种谈判策略的正确性是何等重要，正如俗话说的那样，战略的成功是最大的成功，战略的失败是最大的失败，是不可挽回的失败。但是需要注意的是，千万不要以为在一次谈判中只能持续地使用一种谈判策略，所有的谈判过程和结果恰好都证明了一个恰恰相反的事实，那就是在大多数谈判中，几乎所有谈判者都会交叉使用三种谈判策略，并在谈判策略的替换使用过程中不断取得成果，推动谈判向前发展。

小贴士

进攻型、协作型和解决问题型策略是本书详细讲解的三种基本谈判策略，记住每一种策略的特性和使用技巧是使你成为谈判高手的第一步。

当然最关键的不是会不会运用某一种策略，而是决定何时运用某种策略。

■ 法律谈判的六个组成部分

一般的谈判书籍通常将谈判分为准备、开局、对局和结局四个阶段，这样划分可以让谈判学习者较为清晰地整体了解谈判的基本构成，我们编写本书也基本按照这样一个约定俗成的规律来划分，但由于本书重点是在阐述法律谈判的策略和技能，因此在具体章节安排上更强调作为律师的谈判者需要进行的具体工作，并按其工作内容对法律谈判的组成部分进行划分，从本书的第四课到第九课，我们将法律谈判分为六个组成部分，也是六个阶段来阐述，包括：（1）做好谈判准备（第四课）；（2）开局（第五课）；（3）报价（第六课）；（4）了解对方需求（第七课）；（5）讨价还价（第八课）；（6）终局（第九课）。

需要特别说明的是，上述六个组成部分看上去似乎是按一次谈判的工作顺序进行的排列，但实质并不一定是这样，在一个谈判中各项工作可能会交叉，甚至前后颠倒。比如，今天你到任何一家大型电器商场，不管国美还是苏宁，你会发现它们张贴的电视机价格标签，是商场在没有了解你的具体需求时提出的报价，当然这个报价可能也归纳了针对一般消费者的需求情形，但绝对没有针对你作为一个具体消费者的需求。因而当你提出你准备购买这台电视机时，营业人员可能会根据你的具体要求考虑给予你一个什么样的折扣报价；而当你提出就要这台电视机的样机时，营业人员可能还会重新提出一个更优惠的报价；如果这时你又提出即使是样机，你也需要和全新电视一样享受15天的退货请求权以及5年的质保要求时，这时，营业员可能会再次重新报价，因为他会算计着把保修的费用计入销售款中，这样，你们就会在报价和了解需求之间反复循环，而分不清哪项工作在先、哪项工作在后。这也是在现实生活中有的时候，当一场谈判看来已经接近终局时，可能是因为事先的信息准备不够充分，或者一个新的信息出现，谈判双方突然又回到谈判的开局阶段去了。在多个议题或者问题同时进行的复杂一点的谈判中，我们常常会发现一些议题或者问题已经处于终局阶段，而另一些议题或者问题却还处于报价阶段的交叉现象。

了解法律谈判六个组成部分的目的，不是要研究应按一个什么样的流程去完成谈判，而是要知道在法律谈判的每一个部分中，我们需要做些什么样的工作，以及这些工作应该怎么去做，至于各项工作的流程或顺序，那应该是在具体的谈判个案中去认识和把握的。我们在前面已经归纳了有三种基本的谈判策略，分别是进攻型策略、协作型策略以及解决问题型策略，现在我们又提出谈判的六个组成部分，事实上，从现在起本书后文，都将围绕这三种谈判策略在谈判的每一个组成部分中各自的运用技巧而展开讲解，例如在谈判开局阶段，进攻型策略与协作型策略会有着天壤之别的举动，选择使用进攻型策略的律师会通过各种技巧让对手感到难受、恐惧，并以征服对手为目标，而协作型策略则会努力使对方感受到和谐、轻松的气氛，从而使双方在友好、和睦的氛围中达成共识。通过本书展示的一些案例分析，我们还会发现，相同的谈判局势，如果采用不同的谈判策略会导致不同的结果发生，这充分说明谈判策略可以对谈判结果产生重大影响，也

证明了对谈判策略进行研究、学习一定具有现实意义。平心而论，一种策略本身并无好坏之分，也无道德与不道德之说，唯有在具体个案中才能判别合适还是不合适，因此，每一种策略我们都需要熟练掌握。通过对三大谈判策略的研究以及实例分析，那些在以往只能通过现实中的失败教训才能学到的经验和技巧，可以在书本中就能学到。我们相信，经过这样的学习，哪怕是第一次代表当事人参加谈判的年轻律师，他所展现出来的职业化谈判水平，也会像一个经验丰富的老律师那样容易很快令当事人信任，他也有能力在每一种谈判局势中尝试运用各种谈判策略，并通过逐渐熟练地自由交替使用这些谈判策略，在为当事人的谈判中一出手便初露锋芒。

小贴士

“运筹帷幄”，决胜千里的前提，要有“筹”可运。把法律谈判构成的六个组成部分，与三种谈判策略进行排列组合，你犹如获得了一本“棋谱”，你会发现，你对谈判的理解马上就从纯靠直觉的判断，转变成为胸有成竹的推演。

第二课 LESSON 02

法律谈判的策略



案例摘引

张总是某大型国有企业集团的总经理，位高权重，个人风格强硬，加上企业背景给予的先天优势，在过去的谈判中从来都很少向对方做出让步或妥协。一次，该企业集团因上级突然决定拆迁其现正在使用的办公大楼为一国家级重点项目使用，需要购买一栋可在半年内即能入住的大楼作为集团总部的办公基地，集团办公室花了差不多一个月时间进行市场调查后，发现只有一家外地开发商的楼盘基本符合要求。因交易金额巨大，时间紧急，于是购楼谈判由张总亲自出面进行，哪知张总在对方提出的标准售房合同文本之外竟然提出了20项附加要求，且在谈判中全然不顾忌自己在这次谈判中并不具备强势地位的现实，对这20项附加要求不作任何让步，要求开发商必须全部满足。由于张总态度强硬，提出的交易条件又极为苛刻，开发商的谈判代表很快就被激怒了，于是采取针锋相对的策略，导致谈判气氛既不融洽更不愉快，很快，双方就陷入谈判僵局而中止谈判。

事实上，出现谈判僵局的结果，并不是该集团愿意看到的，因为按照上级要求的搬迁时间表和市场上现有可供立即入住的楼盘来看，该集团几乎可以说根本没有多少可选择的余地。在中止谈判期间，张总与长期担任其法律顾问的索通律师事务所合伙人Z律师再次仔细研究讨论了整个情形后，共同确认那20项附加要求中其实只有8项是必须满足的，剩余各项即使全部放弃，也不影响双方达成交易合同。于是在第二次谈判时，张总以参加其他重要会议为由未参加，由Z律师和集团另一副总作为企业集团的全权代表与开发商进行谈判，并由Z律师主谈。在谈判过程中，Z律师以温和的个性风格采取协作型谈判策略与对方重新一一交涉，每当双方对一个相对重要的问题僵持不下时，Z律师总是显得漫不经心的样子说：“好吧，这个问题先放一放，等下次张总参加谈判时再由他来处理。”由于有了第一次可以说有点令人难堪的谈判经历，开发商代表总是稍稍坚持，一看效果不佳便主动表示同意Z律师所代表的企业集团的要求，不用再等张总来谈了。经过一天的磋商，最终开发商满足了该企业集团的张总最早提出的20项要求中的17项，远远超过了原定的谈判目标。

显然，这是一个典型的运用多种谈判策略和多种谈判风格进行组合后获得成功效果的谈判案例，这说明，不同谈判策略组合比单纯使用某一种谈判策略在任何谈判中的效果都要好得多。

——摘自《索通律师事务所1999~2008年案例汇编》

前面我们曾经提到，对付一个大型国有企业与对付一个主动上门的推销员应采用不同的谈判策略，如果你错误地将对付推销员的策略用在了大企业身上，那么你除了被人认为神经不太正常外，可能不会再得到其他比这更好的评价了，因为不同的谈判策略意味着完全不同的谈判结果。在法律谈判中，作为以维护当事人利益为根本目标的律师，他所选择的谈判策略是否正确，在很大程度上决定了他的当事人的利益能否得到足够保护。

需要说明的是，我们在本书中阐述谈判策略时，一般会以涉及交易价款的谈判作为案例，这并不是指谈判就仅仅限于价格或价钱上的讨价还价，在现实生活中，大量的谈判是消耗在除了交易价款之外的其他交易条件的磋商上，只是价格谈判比较容易让人感知到谈判的成果，可以较为方便地理解双方的强硬或妥协的谈判态势，因此，我们选择以价格谈判的例子作为主要讲解内容，但不希望引起大家误会，请记住，价格谈判中使用的各种策略同样适用于其他所有交易条件的谈判。事实上，在我们的执业实践中，律师参与最多的往往是其他交易条件的谈判，恰恰还不是价格谈判，为了取得某种更好的律师代理谈判的效果，一方面我们在策略或者技巧上总是把价格谈判作为纯商业条款的谈判，向对方表示应由当事人直接谈判或决定，而把其他交易条件，比如交易框架的合法性等作为律师的谈判任务；另一方面当真正进行交易框架等谈判时，如果对方的价格承诺落入了预期范围，也会以当事人名义立即锁定或替当事人做主敲定（当然是在事前与当事人充分协商确定的前提下）。不过，总的来看，交易价格的谈判对多数中国律师来说，通常只扮演一个协助当事人完成得更好的角色，完全由律师独立进行的纯价格谈判至少在我们的执业生涯中还是比较少见的，特别是在商业交易中更是如此。当然，究其原因，这可能是由于律师与当事人之间真正建立起职业化的代理关系还有诸多不确定因素，比如当事人往往不知道如何用好律师，而律师的职业道德修养和技能训练的不足又往往妨碍他扮演更应该扮演的角色。我们将在另一本书中展开对这一话题的讨论。

■ “一盘棋”如何下得有个总打算

什么是策略？假定你是一个业余象棋爱好者，有幸和一个曾经获得过全国象棋冠军的人对弈一局，你不想输得难看的话，想来你应该会首先选择以防守为主，那么“防守为主”的指导思想就是你所采用的策略，至于在局中你为吃掉对手的某一个棋子，或为躲避对手吃掉你的某一个棋子而实施的具体行动，不是策略，而是具体技巧的运用。

在法律谈判中，技巧是指律师与对方进行谈判时故意采取的一种具体的谈判行为。无意而为之的行为不能被视为技巧，即使这样的行为带来了有利的结果，但仍然不是技巧。例如，在一场连续谈判中突然意外遭遇车祸而受伤的律师拄着拐杖去参加谈判，对方被其敬业精神所感动而迅速与律师的当事人达成了和解协议，在这个例子中，律师的行为虽然推动了谈判的进程，但其本意并非以其受伤去打动对方，因此，拄拐杖的行为不能被视为谈判技巧。当然，如果律师发现拄拐杖有利于推动谈判，并在下次谈判时故意采取这种行动，则他的这种有意识的伪装的行为就是一种谈判技巧的运用。

而谈判策略呢？策略是指律师在谈判过程中确定的有利于自己当事人的基本指导思路，它应该由一系列技巧或者一系列具体的谈判行为组成或体现出来。换句话说，谈判技巧是相对具体的行为，而谈判策略则是指导选择不同谈判技巧组合的总纲，谈判技巧应为事先制定的谈判策略服务。正如在前面那个棋局中，你不会为了吃掉对方的一个“卒”而把你的“车、马、炮”都派到对方的地盘上去，尽管你可以运用技巧很轻松地吃掉全国象棋冠军的一个“卒”，但这不符合你已经确定的整个棋局“防守为主”的策略，因此你无论如何也不会倾尽全力为吃掉一个“卒”而立即丢掉了自己的“帅”，致使整个战役迅速结束。当然，如果你在棋局中发挥得异常出色，曾经的全国冠军可能面对你的防守一筹莫展，那么你也可以将策略转变为进攻型，因为策略并不是一成不变的。同样的，法律谈判中律师的谈判策略也可能而且应该常常随着谈判的进展而变化，律师可能选择采

取先向对方提出一个较高要求的交易方案，然后再逐渐让步的谈判策略，也可能会采取一步到位而不作任何让步的谈判策略。

需要特别注意的是，对一个有经验的老律师而言，大多数情况下他总是可以透过对手的行为判断对手正采取什么样的谈判策略，即使对手满脸笑容、和蔼可亲，他也可以看出对手实际上是不是在“笑里藏刀”地采取强硬的进攻型谈判策略。与此相反，一个新律师就可能总是容易被对手的表面行为或者其他表面现象所蒙蔽，当他的对手是一个满头银发、笑容可掬的长者，特别是在谈判开始前，这个长者又在闲谈中透露曾经和这个年轻律师的大学老师共事，这时，年轻律师可能很容易就会放松警惕，他说说不定会暗暗庆幸自己运气真好，碰到了和自己有些渊源的老律师，他以为在这个有渊源的老律师的支持下，谈判会比较顺利或者很快以有利于自己的方式结束。但结果却可能完全不是这样，在年轻律师将自己的交易条件老老实实陈述完后，换来的却是老律师笑容满面地告诉年轻律师，他的当事人不接受这些交易条件，老律师甚至还会以充满感情的语调说：“跟你说老实话吧，如果你信任我，就接受我提出的交易方案，这已经是我为你努力争取到的最好的结果了。”此时此刻，年轻律师是应该感谢还是诅咒呢？

年轻律师为什么容易犯下这样的错误，他为什么会在对方没有作任何让步的情况下，就把自己的真实的交易条件和盘托出？说一千道一万，最根本的原因可能是，年轻律师被对手的谈判风格迷惑了，对手是一个有着温和个性，喜欢套近乎的老律师，但这样的个性一点也不表示他在谈判中必然会使用比较温和的谈判策略，他仍然而且惯常使用强硬的谈判策略去逼迫对手就范。可能从一开始，这个看起来和善的老律师就没有打算做出任何让步，以他在法学院曾经做过几年老师的经历，他几乎可以和任何一个年轻律师套近乎。而这一点，却是年轻律师完全没有想到的，年轻律师还以为有他的老师在中间作纽带，老律师会暗暗助自己一把呢。因此，如果不分清个性风格和谈判策略的区别，那你很容易陷入对手的微笑带给你的“糖衣炮弹”之中，反之，如果对手一上来就采取强硬的个性风格，你则可能完全被他吓倒。

因此，个性风格也不是谈判策略，一个谈判者的个性风格的确有可能通过训练而发生改变，甚至有些人本身就具有很强的双面性的特质，我们在本书中并

不打算改变你的个性，只是希望你随时需要认识自己的个性风格，知道个性风格如谈判技巧一样，也是与谈判策略属于完全不同的概念，后面我们还会通过案例对个性风格和谈判策略作进一步的说明。

小贴士

策略是什么？策略是如何下一盘棋的总的下法，决定了你对一系列技巧的主动谋划和运用，“意外”收获点什么可不说明你有谈判策略。

将你自己的行为习惯先好好总结、归纳一下，从了解自己是何种风格的人开始非常重要。

■ “三招” 走遍天下

如果把谈判策略比喻为习武的人用的一种招式的话，现实生活中的谈判者所采用的谈判策略可能就太繁杂多样，且千变万化了，为了较为系统地研究这些谈判策略，根据谈判者在谈判中的行为方式和基本指导思想，我们将谈判策略归纳为进攻型、协作型和解决问题型三种主要类型，了解并学会熟练运用这“三招”基本可以应对所有谈判，因此我们在全书的几乎所有章节中都将不同角度对这三种类型的策略加以详细阐述。

需要注意的是，这种分类方式的主要目的，仅仅是对各种谈判策略进行分析和对比，在实际生活或者实际操作中，总是常常出现多种策略被交替使用，或主要使用某种策略而又辅之以其他策略的情形。因此，千万不能把这三种分类完全独立开来，误认为谈判策略的采用一定是非此即彼，或者是说一次谈判只能使用一种策略。事实上，我们经常看到的是，三种策略都出现在同一个谈判中，有时三种策略会分别出现在不同的谈判阶段，而有时，三种策略又分别出现在同一个谈判阶段的不同议题中。例如，在一个人身损害赔偿案件的庭外和解谈判中，受害方对应当获得多少赔款可能采取一分不让的强硬的攻击型策略，而在付款方式及时间上的磋商上，却又完全可能采取较温和的协作型策略。

如前面提到的谈判风格与谈判策略的区别那样，有时一个谈判策略到底是属于进攻型、协作型还是解决问题型策略并不是那么好区分，特别是对手刻意作了

一些隐瞒和伪装时，就会更让人难以辨别。由于谈判准备的很重要的一项工作在于，根据对手采取的不同策略，选择不同的应对手段，因此，我们首先必须要知道，如何去区分这三种类型的策略，以避免我们因判断错误而成为对一只“饿狼”表达诚意的“绵羊”。

那么区分方法是什么呢？我们认为，至少可以依据两个标准来分析判断。一个标准是律师表现的行为或者说采取的动作反映出他希望谋求到什么样的利益，另一个标准是律师表现的行为或者说采取的动作会与对手建立什么样的工作关系。

如果一个律师的行为表现为他将为当事人争取到最大的利益，而不做出妥协，并且在这个过程中，他所使用的技巧将导致谈判双方形成对抗性的关系，有点人们所谓的“寸土必争”“寸步不让”的样子，那么他用的就应当是进攻型的策略；如果一个律师的行为表现为他希望达成一个令他的当事人可以获得一个满意但合理的利益结果，而对方也在一定程度上感到满意，并且他所使用的技巧有助于让双方建立一种相互协助的工作关系，总是你让一小步，他也让一小步甚至更大一步，那么他用的就应当是协作型或解决问题型的策略。

通过运用这两个标准，我们可以最大限度地减少对方的个性风格给我们的影响，或者说带给我们的迷惑，从而帮助我们一开始就避免误判，并选择正确的应对策略。

一、先判断谈判局势：合作还是竞争

合作还是竞争，是所有谈判中一个永恒的话题。几乎每一次谈判开始之前，双方都会对这个问题有一个预先的大致判断：选择合作还是选择竞争？有时取决于谈判者自己的认识或自己的行为习惯，但更多的时候，取决于对谈判局势的分析，那就是谈判局势中是不是有双方可以合作的内容，也就是通常所说的“找共同点”，如果没有太多或者基本没有任何一点值得合作，那么双方除了竞争之外，似乎别无选择。

对那种双方可以通过合作而取得各自利益的谈判情形，我们将其称为共赢性谈判局势（共赢局势）。实践表明，在绝大多数谈判中都存在共赢局势，一方获得的利益的同时，另一方也会获得利益，双方是在利益交换过程中完成的谈判，从而实现了双赢或者多赢（当谈判不只是在双方之间而是在两方以上的多方之间进

行时)。举一个日常生活中较常见的例子，假如你是一家律师事务所的行政管理人员，行政主管安排你到印刷厂去联系印刷 500 本律师事务所的宣传册，准备在近期即将举办的一次大型研讨会中使用，但行政主管要求你把总预算控制在 1 万元以内，也就是每本的印刷成本必须控制在 20 元以内。你带着这 1 万元的预算，找到了一家报价最便宜的印刷厂，经过一番激烈的讨价还价后，印刷厂给你的最低报价是每本 25 元，他们还表示实在没法再低于这个价了，否则宁可选择不接这单业务也不能亏得更大。此时此刻，你怎么办？当然，最简单的选择是告诉行政主管，你需要突破 1 万元的预算到 12500 元才能完成任务，行政主管也许会同意你的要求，直接增加给你的预算。这样的话，显然你的任务完成得并不漂亮，你希望得到比这更好的评价。于是，你继续向印刷厂的业务经理了解价格不能再降的最根本原因。业务经理说，一本宣传册需要的纸张、油墨以及装订成本等，的确不需要这么多钱，但因为需要新开一个模板的成本比较高，这个新模板的费用会摊到每一本宣传册中，因此印刷数量的多少才是决定是否有成本下降空间的关键因素，因为你的印数太少，他的确已经无法再降价了。于是，你马上打电话给行政主管，问他有没有可能增加一些印数以降低每本单价，你进而提议，如果把本次活动需要的内容改成活页不装订进去，那么这些宣传册的主要内容其实还可以用在其他宣传活动中，因此增加印数不仅不会成为浪费，还可以降低每本单价。在得到行政主管的肯定回答后，你再次与印刷厂协商，最终达成以每本 20 元的单价印刷 700 本宣传册的合同。的确，这个结果把事务所实际支付的总价款增加到了 14000 元，但却多获得了 200 本宣传册，你知道增加的这 200 本宣传册每本的印刷单价是多少吗？20 元？不，应该是 7.5 元！你比只印 500 本宣传册只多花了 1500 元，而多花的这 1500 元却让你得到了 200 本宣传册，这就是你的谈判成果。这个成果让双方均获得了利益，印刷厂仍然享有合理利润并增加了营业额，而事务所呢，在那个大型研讨会结束后，还将会用上 7.5 元一本的宣传册。这就是我们所说的共赢局势，在这样的谈判局势中，双方并无直接利益冲突，共赢的结果令双方均感到满意。非常核心的一点是，在共赢局势中，双方不是在进行分饼游戏，不会出现我分多一点，你就会少一点的情形，因而现实中只要有一方发现共赢的方法，通常就可以获得另一方的积极响应，双方可以迅速建立起合作关系。

与共赢性谈判局势相对应的，就是双方之间只有利益冲突而无利益共赢的局势，这种局势称为对立性谈判局势（对立局势）。对立局势与共赢局势恰恰相反，双方只能进行分饼游戏，由于饼的大小已经决定，非谈判双方所能改变的，因此一方获得利益就必然会让对方损失。比如，还是在上面那个例子中，如果你没有找出令双方共赢的方法，反而不断地强调和要求印刷厂把单价降到20元去，否则你就无法和他签约。这种单纯的就价格进行的讨价还价其实就是属于对立性谈判局势，因为你每节约1元钱，就会令印刷厂损失1元钱。在我们经历的一些谈判标的具有唯一性的谈判中，常常会出现这种对立性局势，最典型的就是一对离婚夫妻对子女抚养权的争夺，如果双方都强烈要求获得子女抚养权，并绝不相让时，双方几乎找不到共赢的机会，特别是一方马上还要移民国外时，一方获得子女抚养权，就意味着另一方从今以后将很难再见到子女一面，这样的冲突和对立局面将会是十分尖锐、难以调和的。

共赢性谈判与对立性谈判对制定谈判策略的影响，我们在后面还将继续进行分析，这里，请首先记住这两种典型的谈判局势就可以了。

二、记住“三招”的基本特征

在进攻型、协作型和解决问题型策略中做出不同的选择，会直接导致谈判者之间形成完全不同的工作关系，使用进攻型策略导致谈判者形成对抗关系，而使用协作型和解决问题型策略，则相对会导致谈判者形成相互协助的工作关系。这种不同工作关系的形成不仅仅会令双方感受到完全不同的感觉：愉悦或难受，更重要的是，它会导致完全不同的谈判结果，因此这是我们一再强调谈判策略的重要性的根本原因。

下面我们分别对三种谈判策略的基本特征做一个简单阐述。

（一）进攻型策略

进攻型策略的特征在于，通过采取提高报价、要挟或者争论等谈判行为，削减对手对其谈判力量的信心，诱使其做出让步并达成谈判协议，力争让最终达成的协议满足自己当事人事先确定的全部需求，或迫使对方达成一份比他最初确定的最低方案更糟糕的协议。选择使用进攻型策略的谈判者，注定了他只在乎谈判各方对立的一面，而忽略共赢的一面，进攻型谈判者最喜欢干的就是“损人利己”

的行为，当然，这里我们说“损人利己”，并无任何贬义，只是这样表达可能更有利于理解进攻型谈判者的特点，简单来说，他们总是喜欢通过让对手付出代价的方式来使自己的当事人获得利益。在纯粹进攻型谈判者的眼中，所有的谈判对手都是敌人，没有朋友，他们总是小心翼翼地保护自己的信息和利益，不愿做任何信息披露和利益妥协，在报价时，他们喜欢报一个非常极端的价格，且不做任何让步，与此同时，他们还总是要求对手让步、让步、再让步，直到对手让步到他事先定好的那个范围内。在我们的执业生涯中，发现很多以诉讼业务为主的律师，一般说来都比较喜欢采用进攻型策略，也许是由于习惯于在诉讼程序中扮演对抗性角色，在他们看来，反正如果不能和对方达成协议，那么就上法庭好了，在法庭上更能施展他们的雄辩才华和诉讼技能，他们不仅会把对手辩得哑口无言，而且还将自信满满地说服法官，从而很有把握地让法院做出一个满足他全部诉讼请求的判决。

一般来说，进攻型策略可以让谈判者保持非常良好的信心，特别是当进攻型谈判者在交易中占据主导地位或者拥有较大的谈判筹码时，进攻型策略往往能够让当事人取得最大化的谈判利益，但这个策略的缺点在于，由于谈判者事先未打算作任何实质性的妥协和让步，因此，通常会看不见或者视而不见那些能让谈判各方共赢的机会，即使他注意到了共赢的机会存在，他也不会会有意识地或者主动去利用这个机会，因为他的目标和行动都是制造压力让对手让步，甚至有的进攻型谈判者还会认为，只有不断保持压力让对手让步，他的当事人才会获得利益。在前面我们举例的那个印刷宣传册的例子中，进攻性谈判者显然是不会去考虑增加印刷数量的，他可能更会采取各种手段去讲价或者压价，甚至会去求证印刷厂制作一个新模板费用是不是像那个业务经理说的那样昂贵，而他的谈判结果是，要么他的确成功地只用20元的单价就印到了500本宣传册，要么他最终没和任何一家印刷厂签约，行政主管交给他的任务可能很难完成。

（二）协作型策略

协作型策略的特征在于，采取合理开价，在公平合理的基础上确定交易对价，主动做出一些让步鼓励和换取对手作同样的回应，或向对手承诺对他的让步给予回报，以努力达成一份令双方都感到较为满意的协议。

协作型策略要求谈判者与对手建立一种友好的相互协作关系，在这一点上，协作型策略与解决问题型策略比较类似，但解决问题型策略通常运用于共赢性谈判局势中，而协作型策略除了运用于共赢局势外，还可以运用于对立性谈判局势中。这是因为协作型谈判者相信，即使在对立局势中，通过谈判各方的友好协商和真诚谅解，也可以让各方获得满意的结果。同样以前面提到的印刷宣传册的故事为例，如果代表律师事务所的行政管理人员没有找到共赢的方法，只能就印刷单价下调进行直接的讨价还价，但他又不想用进攻型策略去强硬地坚守报价，那么他可能就会采取妥协的方式，先将报价提高到 21 元，甚至是 22 元，以此期望对方做出降价的回应。这种妥协、让步的方式，就是典型的协作型策略。在对立局势中，协作型策略与进攻型策略谈判者有共同相似的一点，就是他们都认为与谈判对手是在做一个分饼游戏，一方多收获一些，必然导致另一方损失一些。

需要注意的是，使用协作型策略的谈判者常常采用合理开价和礼节性争论的技巧。何为合理开价？合理开价是指谈判者提出可满足自己利益的报价，但这个报价在对方看来又具有充分的合理性，换句话说，不仅不漫天要价，似乎报价还很替对方着想。提出合理报价的谈判者希望以他的这种主动让步行为影响对方，使对方也做出有助于双方达成协议的积极回应。例如，当你心里预期的宣传册印刷单价是每本 20 元，你询问了好几家印刷厂都给你报价 30 元以上时，对这些报价，你可能连讨价还价的兴趣都快没有了，这时，有一家印刷厂向你报出了每本 25 元的单价，尽管这仍然没达到你期望的价格，但你会觉得这个报价很具有合理性，因此你不由自主会考虑去好好谈一谈，甚至极有可能你在心里已经准备，如果不行就争取事务所将预算单价提高到 22 元，也许双方就可以成交，如果你这样想了，那么这家印刷厂使用的合理开价就达到了效果。其实，那些报价达 30 元的印刷厂，也许它们同样能接受每本 22 元的价格，只是由于它们使用了进攻型策略中的极端性开价技巧，所以导致你很难以做出协作型的回应。

那么，什么又是礼节性争论呢？礼节性争论是指谈判者在与对手进行讨价还价时，不采取要挟、威逼的手段，而是以正当、合理的理由与对手就交易条件进行反复说明或解释，在否决对方报价或提出自己的报价时，谈判者会向对方详细阐述他这样做的原因，并竭力争取得到对方认可。例如，在一起解除劳动合同的

纠纷案中，律师代表用工单位向劳动者提出了给付5万元补偿金的报价，当劳动者表示不接受这个报价时，代理律师并不立即强硬地对劳动者说，要么接受这个价钱，要么就到仲裁委员会见。实际操作中，代理律师应该向劳动者一一说明这5万元是怎么计算出来的，他找到的理由可能包括法律规定、企业制度、过去惯例以及劳动者在工作期间的贡献等，总之他应该尽力让劳动者感到，这5万元的补偿金无论如何计算，不仅非常合理而且符合法律规定。这样的争论就是协作型策略中的礼节性争论。在进行礼节性争论时，谈判各方常常需要找一个共同的客观标准来判断各自的报价是不是合理，在前面这个劳动争议案例中，法律规定的解除劳动合同的经济补偿金计算标准，就是双方判断报价是否合理的一个非常重要的客观标准，对这样的标准，任何一方都很难找出理由去推翻它的客观性。

合理开价和礼节性争论是伴随协作型策略的两大技巧，同时也是区分协作型策略和进攻型策略的分水岭。有些时候，协作型策略和进攻型策略因为都需要，而且也离不开辩解，所以一旦辩解，给人感觉好像两种策略就不是那么好区分了，特别是在对立性谈判局势中，两种谈判策略都是在有限的利益空间内进行“你多我少”的分配，那么一方使用的何种技巧就会成为判断他们的谈判策略的重要标准。例如，同样在上面那个劳动争议案件中，同样是5万元补偿金的开价，协作型谈判者会采取礼节性争论技巧去阐述支撑这个报价所适用的法律规定和合理性，而进攻型谈判者则可能就会以要挟、威逼的方式告诉劳动者，要么接受，要么不谈了，在有些情况下，代理律师可能还会威胁劳动者说，如果案件交给仲裁委员会，劳动者得到的可能会更少。即使仲裁结果出来了，还有诉讼在等着呢，而诉讼之漫长可不是三两天就有结果的。

当然，我们还要注意到，进攻型谈判者有时会佯装成协作型谈判者的模样，他们说话也是彬彬有礼，让你始终感觉他的确是在给你讲道理，但无论他说的话有多么动听，他却总围绕一个中心在谈，无论你作任何表态，他的决定都只有一个，那就是绝不降价，或只作象征性的降价，不作任何实质性的让步。这个时候，你需要尽快判断他的开价是不是合理，如何判断呢？很简单，就像我们前面说的那样，他是不是提供了一个让你信服的客观标准来说明或者支撑他报价的合理性，如果没有，那请你无论如何也不要相信他是在真正地与你协作型地商量了。

（三）解决问题型策略

解决问题型策略的基本特征在于，通过不断寻求可以使双方相互获利的机会，尽力利用这些机会使双方达成协议。解决问题型策略如果运用于共赢性谈判局势中，能使得双方可以为实现各自的利益，而共同去努力寻求解决办法，在这一过程中，一方获得利益，并不会必然导致另一方受损。

考虑到共赢局势其实在大多数谈判中都存在，因此，我们认为解决问题型策略是非常重要的，也是我们尤其要推荐大家熟练掌握和使用的一种策略。这一方面是因为商业交易的复杂性导致各方需求的多样化，交易各方总是可以用不同的利益去做交换，就如同互通有无一般。另一方面，解决问题型策略作为一种独立的策略被实际运用时，它会促使谈判者穷尽各种可能去发现，甚至创造交易中一些潜在的共赢机会，从而通过扩大谈判各方的利益范围得到共赢的结果。

我们必须承认，有些共赢机会是一直就在的，只是没有被发现或者不会轻易被发现而已。例如，在谈判研究专家中常常提到的分橘案例就是最典型的例子。两个小孩都想买商场里剩下的最后一斤橘子，双方经过一番争论，最后决定各买一半。橘子买回去后，一个小孩将橘皮扔掉吃了橘肉，另一个小孩将橘肉扔掉用橘皮作了橘皮蛋糕。确实，这是一个再典型不过的说明潜在共赢机会的案例了。这两个小孩在争论时，忽略了本来存在的共赢机会，误以为双方面对的是一个对立性谈判局势：你多买一个橘子，我就少得一个橘子。双方根本就没有去探究对方为什么买橘子，买回去干什么，换句话说，他们甚至就根本没去想过自己的根本需求是什么。

还有一些共赢机会本来是不直接存在于交易中的，但一旦律师稍稍发挥自己的经验，调整自己的视角，就可以为当事人创造出这样的机会来。仍以前面提到的印刷宣传册为例，通过增加宣传册印数而降低单价的谈判，就是一个创造共赢机会的例子，在这个交易中，双方已超出原划定的交易范围去寻找解决办法。还有一个典型例子是，在我们的代理工作涉及的征用农地的案例。征用农地通常很复杂也很棘手，我们经常碰到这样的情形，企业为扩大生产能力需要扩建厂房而征用农地时，如果与被征地农民就征地补偿问题达不成一致，征地工作往往无法开展，我们代理的这种生产型企业往往会在最后采取为被征地部分农民解决就业的

方式，解决与农民之间的征地补偿冲突。这种处理方式一方面让企业可以以原预算的征地成本完成征地，减少短期现金流压力；另一方面企业本身扩大产能也需要新招聘员工，这样既解决企业的用工需求，又解决被征地农民的生活来源，还使得他们以积极的态度配合企业进行征地搬迁工作的解决方式，怎么看都不啻为一种好的共赢机会。

解决问题型策略会在很多谈判中得到运用，也许一开始双方都不会采取这样的策略，但随着谈判时间的增加，双方掌握的信息量越来越多，一旦谈判出现僵局，双方往往会去发现或创造潜在的共赢机会。因此，在法律谈判中，不管你在谈判初期准备了什么样的谈判策略，我们建议你最好随时保持解决问题的意识，以避免一味追求从对方索取利益，而错过了发现或创造潜在的共赢机会。

小
贴
士

选择什么样的谈判策略，在一定程度上决定了谈判对手之间的关系是对立性的还是协作性的。

与对手第一次谈判时选择的策略非常重要，有时，不仅决定了双方的谈判地位，甚至会决定谈判结果。

■ 不要被个性风格所迷惑

我们必须承认，每一个人都有自己的个性化特征，有些人天生具有攻击性的个性，有些人更喜欢以温和的方式待人处世，这就是个性风格，律师也不例外，即使你受到严格的训练，律师仍然会不自觉地将自己的个性风格用到工作中去，因此，我们有必要就个性风格对谈判可能产生的影响作更多了解。在谈判中，个性化特征一般而言与谈判技巧无关，有可能一个律师的个性风格在某些场合受欢迎或让人敬畏且容易获得好处，但同样的风格却可能在另一个谈判场合遭遇挫折。当然，有经验的或经过训练的律师的自控能力较强，可能会故意淡化或强化某种风格，并在这中间有意运用一些技巧来完成风格的转变，这时，这种故意表现出来的风格已经不再是他的个性化特征了，而已成为一种技巧。

一个人是攻击型个性还是温和型个性，取决于他的一系列行为特征带给人的

直观感觉，这种直观感觉来源于行为人的语言、语气、动作、表情等。例如，一个不善言谈的人，当你和他的观点发生分歧时，他的情绪表达可能是发怒、拍桌子、摔杯子，然后再对你怒吼一声：休想让我让步。此时此刻，他带给你的直观感觉肯定会是一个具有攻击型个性的人。而另一个同样不善言谈的人在同样情形下，他可能只是轻轻地把玩着手里的茶杯盖子，然后平静地告诉你：他没法同意你的观点，也不会对你作任何让步。对这样的人，你就会认为他是一个有着温和个性的人。就谈判技巧而言，这两种风格的人都没有作任何让步，但他们带给人的感受却是截然不同的，并且最后所产生的谈判效果可能也会不同。

下面，我们通过一个假设的案例来让大家感受一下在同一个交易中不同个性风格的谈判情形。



案例背景：

美味馆公司是一家经营中式快餐的餐饮连锁企业，刚成立不到两年时间，因其菜品丰富、市场定位准确、经营策略得当，迅速获得了消费者的青睐。于是，该企业准备借这个好势头实施大规模的市场扩张行动，拟在一年内新开20个连锁店，这一计划对美味馆公司的资金利用要求很高，不时出现现金流极为紧张的情形，因此公司非常在意新开店铺的房租多少和租金支付方式。为了处理新开店铺租赁中的法律问题，美味馆公司聘请了年轻的刘律师代表公司参加房屋租赁合同谈判，刘律师是一位刚拿到律师执照不过一年的年轻女律师，但是由于她此前就代表美味馆公司参加过多次租赁合同谈判，因此在这方面她可以说已积累了较为丰富的经验。

经过市场调研，美味馆公司看上了大渝购物中心一个空置的店铺，大渝购物中心是大渝开发公司开发建设的众多大型商业物业中的一个，该公司的法律顾问一直由在本地颇有名气的熊律师担任，他也专门被聘请处理大渝购物中心所有租赁经营的法律事务。

为强化我们对谈判风格的认识，下面我们将分别用上面这个案例，看看同样使用进攻型策略，但不同谈判风格如何产生的不同情景。此外，为了突出讲解律

师的谈判行为效果，我们暂且忽略很多情况下，当事人都会与律师一起参加谈判的情形，而假定双方都由律师独自一人作为全权代表来谈判。在本书的相当多的其他例子中，我们都作了这种假设，请记住，这仅仅是为了讲解需要，因而不等于现实中的实际情况。

一、攻击型个性

以下是刘律师和熊律师第一次见面的对话，假定他们都是具有攻击型个性的人，注意看一下他们的这种个性风格对谈判的影响。：

双方律师第一次见面情形（假设一）：

刘：熊律师，您好！真的很高兴认识您，您在业界的声誉我早有耳闻，都知道您是处理人身损害赔偿案方面的专家，一直很想有机会向您学习学习这类案件的办理技巧呢。

熊：哦，向我学习？哈哈，不敢不敢。不过作为刚入行的律师，你们的确有很多需要学习的东西，听说最近这几年的司考好像好过多了，每年过很多人哩。

刘：也不是这样，仍然很难过的。

熊：通过司考和成为一个合格的律师可是两码事。你知道，律师这碗饭还是要靠经验的，经验有时比书本和你考试考过的条条款款更重要。至于你说的人身损害赔偿专家吧，媒体的确倒是这样评价我，不过那是因为他们喜欢报道人身损害赔偿案而已，所以给人感觉我全都在处理这方面的案子。其实你要知道，就拿给大渝公司做事吧，我都已经为他们做了10年的商铺租赁法律服务了。10年前你可能还在读初中吧？哈哈！好啦，言归正传，我待会儿还有别的会要开，可没太多时间聊天，我们就直奔主题吧。先说说你们的需求，美味馆公司准备在大渝购物中心租一块场地经营中式快餐，是这样吗？

刘：一开始美味馆公司是有这样的打算，因为看到你们这里好像空的待租店铺还比较多，以为我们还有些选择余地。但是昨天收到你们的报价后，可能会另作考虑了，想不到你们竟然报到了每平方米200元，哈哈，这好像太夸张了一点吧。我们原来准备租的那块场地都已经空了好几个月了，那个地方我看除了做餐饮外，似乎也很难做其

他项目。您知道，卖快餐可不比卖名牌手表，我们那个当事人哪里受得了那么高的租金。这个地区做餐饮店的行情大概最高也不会超出每平方米120元，你们这种近乎荒唐的报价，只有让我们另作选择了。本来我的当事人都准备直接说不谈了，我想今天这个时间既然是已经事先约好的，当面向你们阐述一下观点也好。对了，上个月一百多名消费者要求大渝公司为毒奶粉事件赔款的纠纷解决了吗？听说有很多奶制品专卖店都已经准备撤场了，这事处理起来应该很棘手吧？

熊：哦，你们当然可以另作打算了，这没什么关系。不过，看来你还不清楚你的当事人想进来也不是这么容易啊。这个商业区内，可以说美味馆公司已经找不到比这个更适合作快餐店的商铺了。我们空着的那些商铺不是租不出去，而是我们正在调整业态规划，暂停了，不对外出租。说实话，你们想租的那个商铺，真要给你们做快餐，对我们的业态规划其实有很大影响，另外，我们也很担心像美味馆这样的新公司是不是可以长期持续地经营下去，特别是快餐业，在我们这里进进出出的公司我们看得可太多了。我都没想明白，我的当事人同意按现在这个报价把商铺租给你们，是不是太冒险了点。

在上述例子中，双方都采用不作任何让步的进攻型策略进行谈判，同时，双方又都具有攻击型的个性风格，美味馆公司的刘律师以熊律师是人身损害赔偿案的专家为开场，实际上暗指熊律师并不擅长商业房屋租赁交易，希望以此来减轻新律师因与资深律师的经验差距而带来的负面心理影响，随后还故意提起让大渝公司尴尬的毒奶粉事件，更是咄咄逼人了。而熊律师呢，显然经验更为老到，他以“你们的确有很多需要学习的东西”“通过司考和成为一个合格的律师可是两码事”“律师这碗饭还是要靠经验的”“我都已经为他们做了10年的商铺租赁法律服务了，10年前你可能还在读初中吧”等话题为切入点，不断强化双方在经验上的差距。而对具体的租赁交易，在刘律师非常强硬地提出大渝公司的报价近乎荒唐，美味馆公司将另作打算的意见后，熊律师也毫不客气地警告刘律师，要她认清她的当事人所处的地位，并暗示在这个交易中真正享有决定权的一方是他的当事人大渝公司，而非你刘律师的当事人美味馆。

显然，攻击型个性的谈判者同时使用进攻型策略时，会让整个谈判过程显得极其强硬，如果双方都坚持这样的态度和策略，那么谈判通常会很快陷入僵局而

无法取得进展，甚至直接导致谈判提前终结。另外，如果其中一方的确掌握着交易的决定权，那么这种强硬的谈判的确又会让强势的一方始终强势并获得最大的合同利益，但请注意，最大的合同利益未必就是当事人的最大利益，除了合同利益之外，当事人总是还会考虑交易的社会影响、政治影响以及与对方今后维持长期交道关系处理等多方面的因素。

二、温和型个性

同样的例子，如果作为谈判双方的刘律师和熊律师都是温和型个性，我们再来看一看会是什么样的谈判场景。

双方律师第一次见面情形（假设二）：

刘：熊律师您好！很高兴认识您，我在法学院读书时就听说过您了，您可是我们很敬仰的前辈啊！

熊：呵呵，小刘，看来你的业务做得很不错啊，这么年轻就得到当事人信任，出来独立代表当事人谈判了，我相信我们可以合作愉快。对了，大渝公司的租赁合同及报价已给你们了，你们没什么反对意见吧？

刘：哦，是的，合同文本和报价都收到了，不过合同文本我想稍后再请教您，现在想先谈一谈租金价格的问题，您看可以吗？

熊：好啊，请讲。

刘：你们报的每平方米 200 元的租金大大超出了美味馆的预算，我们的当事人感到难以承受。其实，您知道，在等你们报价之前，我们已经对整个地段的租金行情作了摸底调查，我们估计类似商铺的租价应该在每平方米 120 元以内。对大渝购物中心我们也作了一些跟踪了解，包括我们想租的这块商铺在内，你们的很多店面都一直空着，还在招租，有些商铺好像都已经空了几个月不止的时间了。

熊：哈哈，你们搞的市调可能是准确的，但购物中心开业前我们也曾经做过一个详细的市调，周边商铺的确在每平方米 120 元左右就可以租到，不过那些商铺无论从人流量、市场管理水准、品牌形象以及硬件设施等，都完全没法和我们这个购物中心相提并论。我们给美味馆的报价是公司年初就制定的标准租价，这个价格实际上已经考

虑到了周边商铺的租金行情了。因此，现在要说这个报价高了，我们的确没有谈的空间。至于你说的那些空置商铺，我可以给你透露一点信息，那些都是公司故意保留的，一方面我们正在考虑调整完善业态规划，留一些商铺可以方便我们完成调整后好做新的布局安排，另一方面，我们也不想一下子就投放出来，你知道，大渝公司不是那么差钱的公司，更不喜欢以杀价的方式冲击市场。其实我倒认为，如果美味馆真的能进这样一个流量大品牌好管理又成熟的购物中心，肯定可以保证你们短期内就迅速赢利。新开店一般都需要那么一段铺人气的时，哪个铺这个底的时候不亏啊？你看有些进渝都和大都商场的，铺的时间太长了，根本亏不起，不得不关门走人。这样一想，我觉得你的当事人真的不必太过于计较租金的高低了。

在这个例子中，两位律师仍然是采取进攻型策略，没有作任何妥协，但由于他们具有温和的个性风格，即使双方都没有做出让步，这一点也不影响他们可以将谈判一直继续下去，这段对话可以让我们体会到，进攻型策略的争论也可以以一种温和、婉转的方式进行，比如刘律师认为租金价格太高时，是说她的当事人“难以承受”，她并没有表达立即结束谈判另寻商铺的意思。同样地，熊律师也表达了价格问题没有可谈空间，但却通过强调大渝购物中心的管理水平、品牌形象、硬件设施、稳定的人流量等优势，来加强美味馆公司接受高租金的信心。

这个假设性的案例表明，在选择使用进攻型策略时，如果你的谈判筹码还不足以强大到彻底操控对方，而你又不希望谈判过早破裂的话，那就让温和型的个性风格谈判者去实施进攻型谈判，相比之下，这可能是一个更不错的选择。

三、个性从来就不是策略，但可以是策略的一部分

我们认为，个性风格与谈判策略是完全不同的，二者不仅存在区别，而且可以进行不同的组合运用，特别是在谈判者选择进攻型策略时，这种不同的组合运用会产生完全不同的效果。

初入行的律师往往把谈判者的个性风格和谈判策略等同，不能认清个性风格与谈判策略的区别，当对手是一个温和型个性的人而使用了进攻型策略时，年轻点的律师常常被对手那种友善的交谈，恰当的恭维以及优雅的风度和气质的外在表现所迷惑，误以为对手是采用协作型策略向自己表达善意，于是年轻律师可能

就容易主动提出一些折中方案，想回应对手的“协作型策略”。这样的举动在现实的谈判中通常是非常危险的，因为这会让年轻律师不仅不能获得对方的任何回报，反而在继续照这样谈下去的过程中，发现对方会继续友善地坚守他的报价不做让步，最终让年轻律师只能遗憾地承认他的当事人的利益或者获得利益的重要信息正一点点失去。因此，充分认识个性风格与谈判策略的区别，是有效防止一个谈判者被对手的外在表现所迷惑的关键。

此外，学会区分个性风格和谈判策略还有一个好处在于，由于进攻型策略是采取极端性的高开价并不做让步，以争取一个对自己当事人最有利的结果为标志的，这就导致了使用进攻型策略时，极易使谈判走入僵局或死胡同，特别是在对方也采用进攻型策略的时候，双方可能更会感觉“话不投机半句多”，于是谈判往往只得在尴尬中早早结束。这种时候，如果以温和的个性风格去维持双方的友好关系，无疑会是有益的，要知道，很多谈判都是先强硬后合作，只要一碰到强硬的谈判对手就将谈判早早结束，那无疑会错过无数可以通过谈判去解决的纠纷或达成的交易，显然有违法律谈判的核心原则。

个性风格不是谈判策略，但是一个人的个性风格的确又会影响到他对策略的选择。通常具有攻击型个性风格的人更喜欢或者说更善于运用进攻型策略，而较多的温和型个性风格的人则总是天生喜欢使用协作型或解决问题型策略。这就是人们的行为习惯，我们必须承认这个习惯的强大的惯性存在，但是因为如此就把这种个性与策略进行一对一的配对却未必总是正确的。更多的时候，我们建议，具有攻击型个性风格的人最好使用协作型策略，而让温和型个性风格人去学会使用进攻型策略，因为这样更容易迷惑对手。尽管人的个性并不是那么容易改变的，但在我们理解了个性风格不是谈判策略这一基本观点后，我们应该知道策略可以独立于谈判者的个性而存在，这样我们就可以在制定谈判策略时，一方面兼顾一下自己的个性特征，能以本色演员出演本色角色显然最好，包括我们在搭建一个大型项目谈判的团队时，会更加注重考虑哪一种个性的人更适合这次项目谈判的需要。另一方面我们也相信如果是基于策略的需要，个性是可以在一定程度上被控制或得到改变的，这样我们就可以根据剧本或者剧情的需要出演与本色性格可能反差很大的角色。

技能提示

不要被对手的个人风格迷惑，有些时候，越是彬彬有礼的对手，可能对你的伤害越深。

“笑面虎”“刀子嘴，豆腐心”是民间区别谈判者的个性风格与他采用的谈判策略的最质朴注解。

■ 有没有最厉害的招式

在我们培训刚开始执业的律师过程中，经常有律师会问，到底什么样的谈判策略是最管用的，或者说是最厉害的招式，对这样的问题一般有点经验的老律师往往都不屑作答，因为他们知道，事实上不存在一种在任何时候都绝对管用的谈判策略。尽管如此，由于很多即使执业多年的老律师并没有系统地去分析、提炼谈判策略和技巧，对他们来说，高超的谈判技巧往往来源于他们感性的经验、细致的观察和机智的应变。因此，在不屑于回答年轻律师问题时，老律师们在自己的内心中，可能也并不能周全地回答究竟什么样的场合该用哪一种谈判策略会更“厉害”或更能“奏效”。当然，本书也同样无法简单回答哪一种谈判策略最有效，但是我们会在本书中不断强调，谈判策略的选择只能取决于具体的个案情况，很多情况下，在同一个谈判中可能还会用到多种不同的策略和技巧，不管如何，什么是具体个案情形下最适合的谈判策略和技巧仍是有一定规律可循的，而且也是可以通过对这个规律的理论认知培训，进而运用到实战中的不断检验和总结，而赋予优秀谈判者更优秀的掌控能力的。

比如，很少有谈判会是在所有涉及的问题中都绝对对立的，事实上多数谈判中总是存在共赢局势和对立局势交织在一起的情形。例如，在电脑供应商作为卖方为你订购的一批电脑送货的买卖合同谈判中，既存在大量诸如合同价款、付款方式、保修责任等对具有立性谈判局势的议题，同时也存在如货物的包装、运输等具有非常突出的共赢性谈判局势的议题，在这些共赢局势的议题上达成共识既能够减少卖方的货运风险，也能够保障买方按时取得需要的货物。对于这种对立局势与共赢局势同时存在的谈判，显然需要谈判者运用不同的谈判策略去分别处

理不同的谈判局势。

再如，很多谈判都是一开始使用进攻型策略，以后随着谈判的深入，双方又可能转而使用协作型或解决问题型策略。这里我们举一个大家经常会碰到的例子来说明。当你去一家商场买衣服时，你看到每一件衣服都标有售价，如果一件衣服的标价为1000元，专柜上插着一个“九折”牌子，营业员微笑着告诉你，今天是新品到店促销，这件衣服只需900元。你可能心里会想真是划算，刚上市的新装也可以买到打折的价，那么对这个报价，你会认为是一个协作型的报价，对吗？如果你这样认为，那真是错了！在我们看来，营业员的报价是一个典型的进攻型策略下的报价！尽管她在对着你微笑，看上去也是那样的诚恳而友好，但衣服标牌上印上去的价格和旁边那个巨大而醒目的打折标记，却无时不暗示着这是经过商场仔细审核确定的价格，是不能改变的，这不正是进攻型报价的典型特征吗？如果你按这个价格买了衣服，对营业员或者这家商场来说，就当然实现了他们在这笔交易中的最大利益。不过你今天运气非常好，我们继续假设下去，正好你母亲和你一起逛商场，老年人对价格的敏感度是远远超过年轻人的，并且他们总是直接提出尖锐的价格疑问，而不会顾及自己或其他人的什么“面子”问题。因此，对进攻型报价，他们总是以进攻型策略应对，这样就有了下面这段耐人寻味的、发生在你母亲和营业员之间的对话：



母亲：小姑娘，你说这件衣服卖900元？还是促销价？哦，这个价太离谱了吧，刚才我在那个商场看到有一款完全一样的，他们标价才标300元呢，你们这样标价不是欺骗消费者吗？

营业员：哦，阿姨，您看到的那个商场的衣服肯定和我们的不一样的，不管是牌子、做工还是用料，都没我们这个好。不过，您要是觉得900元太贵了，我给你们推荐旁边这件500元的，这两件衣服的牌子和质地都一样，就是款式是去年的，所以价格便宜一些。