

平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书

GETTING MORE OF WHAT YOU WANT

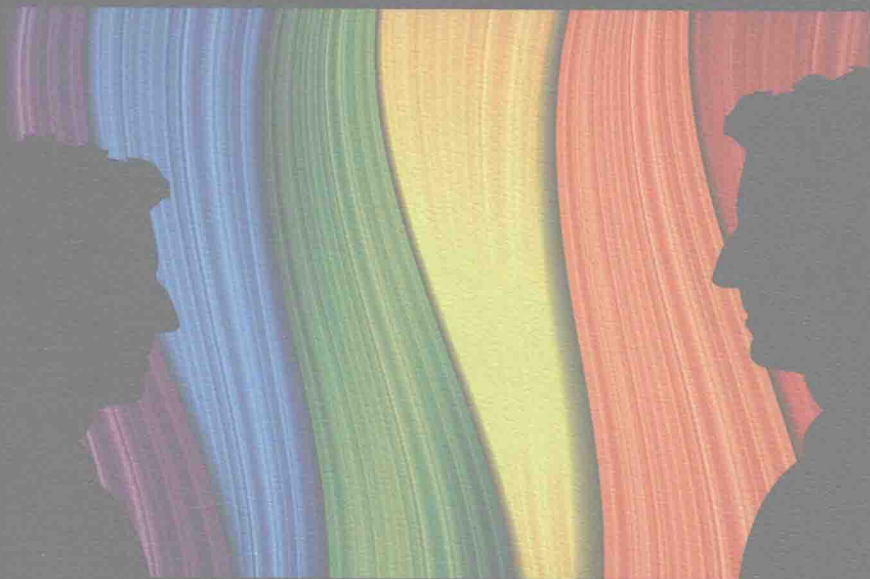
斯坦福与凯洛格商学院 30 年突破性研究成果集结成书
两所顶级学府合力打造反直觉谈判课

亚马逊
商业谈判新书榜
NO.1


优势谈判 心理学

运用经济学和心理学双重优势获得你想要的，甚至获得更多

[美] 玛格丽特·A. 尼尔 (Margaret A. Neale) 托马斯·Z. 利斯 (Thomas Z. Lys) 著
王正林 译



通用电气、领英、惠普、IBM、Atmel、世界银行指定内部教学内容

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

平乱电子资源交易平台docsriver.com入驻商家巨力法律书

优势谈判心理学

〔美〕玛格丽特·A. 尼尔 (Margaret A. Neale) 著
托马斯·Z. 利斯 (Thomas Z. Lys)
王正林 译



 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

GETTING (MORE OF) WHAT YOU WANT: How the Secrets of Economics and Psychology Can Help You Negotiate Anything, in Business and in Life by Margaret A. Neale and Thomas Z. Lys
Copyright © 2015 by Margaret A. Neale and Thomas Z. Lys
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by **Grand China Publishing House**
Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books LLC through Bardonia-Chinese Media Agency
All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权新世界出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

北京版权保护中心引进书版权合同登记 01-2016-0372

图书在版编目 (CIP) 数据

优势谈判心理学 / (美) 尼尔, (美) 利斯著; 王正林译. -- 北京: 新世界出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5104-5600-8

I. ①优… II. ①尼… ②利… ③王… III. ①谈判学—社会心理学—通俗读物
IV. ① C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 029062 号

优势谈判心理学

作 者: [美] 玛格丽特·A. 尼尔 (Margaret A. Neale) 托马斯·Z. 利斯 (Thomas Z. Lys)

译 者: 王正林

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 贾瑞娜

特约编辑: 宋金龙

责任印制: 李一鸣 王 雪

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

http://www.nwp.cn

http://www.nwp.com.cn

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: nwpcd@sina.com

印 刷: 深圳市汇亿丰印刷科技有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 220 千 印 张: 17.5

版 次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5600-8

定 价: 49.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

致中国读者信



Thanks for joining us on this journey, seeking knowledge to resolve conflicts and solve problems for your organization, team, and community to get (more of) what you want!

Margaret Neale

Thomas Lys

亲爱的中国读者：

感谢您与我们一同开启本书的阅读旅程。希望本书能为您答疑解惑，帮助您在谈判中得到更多。

玛格丽特·A. 尼尔
托马斯·Z. 利斯

权威推荐  GETTING (MORE) F
WHAT YOU WANT

罗杰·道森

克林顿总统首席谈判顾问、畅销书《优势谈判》作者

对于如何通过谈判获得更多利益这个古老的问题，本书两位作者玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯提供了一套迷人的新方法。

罗伯特·西奥迪尼 《影响力》作者

玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯两人在谈判的学术领域和实践领域都堪称高手。他们将经济学与心理学的原理相结合，书中新奇、真诚的观点，可以让所有行业的谈判者受益匪浅。

罗伯特·萨顿 斯坦福大学教授

《优势谈判心理学》是谈判领域的旷世奇书，令我大开眼界！玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯的杰作，提供了很多令人拍案叫绝，运用范围极广的实用建议，帮你决定是否应该展开谈判，达成一笔划算交易。

萨利·勃朗特 西北大学凯洛格商学院院长

本书深入浅出地分析了高效谈判的本质。结合了数十年的心理学

与经济学研究成果。两位精力充沛的教授，在谈笑风生中破除了大量谈判的普遍误区，并列出了让我们精通谈判策略与实战的严谨方法。

奇普·希思 《让创意更有黏性》作者

很多人都或多或少地担心自己成不了一名合格的谈判者。本书融合了谈判领域最出色的研究和建议，让你在职场或商业谈判中更加胸有成竹，甚至在家庭生活中，你也可以运用书中的技巧来应付你的“熊孩子”。

杰弗瑞·菲佛 斯坦福商学院组织行为学教授 《权力：为什么只为某些人所拥有》作者

当世谈判之作，多如恒河之沙，独亚马逊一家，竟可搜得 27 000 余卷。盖谈判之于人也，司空见惯。本书论述严谨，综合万象，对谈判之考察巨细无遗，是一本实用、科学、易读的宝贵指南。

《爱尔兰时报》

本书可谓完美。作者匠心独运，将经济学与心理学的深刻洞见结合起来，让我们在谈判中无往不利，并能从每一次谈判中获得更大的利益。

《成功杂志》

《优势谈判心理学》一门复杂技艺的宝贵指南。

名家推荐 GETTING (MORE) OF WHAT YOU WANT

武向阳

“世界大师中国行”创始人
亚太国际谈判学院院长
畅销书《谈判兵法》作者



谈判：决胜在于决战之前

《优势谈判心理学》一书讲的是谈判，但又不仅是一本讲谈判的书，更是一本结合了心理学和经济学等学科来阐释谈判的作品，要写出这样的作品，作者必须具备深厚的学术涵养和丰富的谈判实践经验。

谈判是一项复杂而精细的技艺，谈判并不限于谈判本身。一个谈判者走上谈判桌的时候，就像一个拳击手走向拳击台，甚至像一个战士开赴战场，场上的决战只不过是场下准备的较量，在开场之前，胜负已经了然于胸，并无意外。

拳王迈克·泰森说：“在比赛开始前，当我跟对手眼神接触的那一瞬间，我就知道我已经赢得了比赛，并且会在第一回合把对手 KO（淘汰出局）。”泰森没有自夸，强大的身体素质和心理素质让他猛如雄狮，在他的巅峰时期，很少有对手能撑过第一回合。如果没有平时超强的身体与心理层面的训练，泰森不可能有如此的预期并取得骄人的成绩。可见，决胜在于决战之前。同样，谈判也是如此，我常说，准备谈判就是在谈判。

本书的两位作者玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯，一位是谈判力和影响力方面的学术权威，一位是金融和经济学的资深专家，两人主要从心理学和经济学的层面来深度剖析谈判的准备、实践以及应用。

心理学最早起源于哲学，后从哲学中分离出来形成一门独立的研究学科，它关注的更多的是形而上的思维活动和方式，研究人类怎样感知外界信息和怎样进行信息内化处理。而经济学讲究的是经济关系及其规律性，追求如何创造价值，将价值最大化，经济学研究的是这个世界的“律”，不管你有没有注意到这个“律”的存在，它都在发生着作用。就像万有引力定律一样，顺应它的人能从中获益，违背它的人便只有受苦的份了。

心理学注重的更多是“道”的层面，经济学关注的更多是“术”的层面，谈判既要有“道”的指导，更要有“术”的操作，“道”与“术”结合，方能成就共赢的谈判结果，为自己争取更多的同时，让对方有赢的感觉。

一个高明的谈判者，也许有优秀的基因，但是绝大部分素质都是后天修炼而成的。我的恩师、世界谈判大师罗杰·道森曾说过：“你从来不会在报纸上看到这样的新闻：‘今天在某某医院诞生了一位谈判高手’。”真正的谈判高手，必须进行自我修炼，不但要对上下五千年，纵横八百里有所涉猎，从深度和广度上扩充自己的理论知识，更要在实践中操练，理论联系实际，不能跳出三界外，不在五行中。

中国古代的士大夫阶层历来重视论辩和谈判，古代的辩士可以以“三寸不烂之舌退百万之师”，然而在中国，谈判始终没有发展成一门学科，形成系统，反而将这种好辩之风发展成了“玄谈”。而在西方，从18世纪开始，谈判就已经成为了大学的课程。发展到现在，谈判已成为大学不少专业的必修课。西方关于谈判的书籍已是汗牛充栋，尽管如此，我认为这本《优势谈判心理学》仍然是不可多得的佳作。

两位作者看到了谈判背后的本质：谈判不是一场即兴表演，而是经济与心理的双重较量。换句话说，谈判的功夫在谈判之外，那么在哪里呢？答案就是深谙经济学和心理学的基础之上，融会贯通，举一反三。

当你处于弱势的时候，如何通过对时机的把控和对心理的测评来做出最佳的出击和回应，为自己争取更多？当你处于强势的时候，如何平衡自己的利益与对方的感受？而在整个谈判的过程中，谈判力量还会出现戏剧性的变化，这时你将如何面对？本书对于这些问题都给出了让人耳目一新的答案，读者从这本书中读到的，不单单是谈判的知识，还有跨学科的综合知识。实际上，谈判就是一门跨学科的学问，不明所以的人单刀直入，一开始就想习得谈判的盖世神功，可惜根基不稳，大厦难成。

本书对于谈判初学者，有拨开云雾见月明的引导作用；对于资深的谈判人员，有“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”之感；对于正在追求知识，要求进步的人，本书将以一个全新的视角为你呈现谈判的魅力，让你在生活和工作中争取更多。



备注  世界大师中国行
WORLD MASTER TO CHINA

“世界大师中国行”致力于挖掘全球商业大师资源，构建大师、企业、教育培训三方沟通渠道。目前，已成功引进了世界营销大师杰·亚伯拉罕、世界谈判大师罗杰·道森、世界客户服务大师大卫·弗曼多、2008年度诺贝尔经济学奖获得者保罗·克鲁格曼、世界第一畅销书《心灵鸡汤》作者马克·汉森、世界犹太人理事会主席杰克·罗森和美国前总统乔治·W. 布什、比尔·克林顿等众多享有广泛国际声誉的商业大师及政要走进中国，并迅速引爆了旋风式的影响力，形成良好的社会与市场双重效应，引进领域涉及市场营销、管理、品牌、领导力、客户关系管理、组织战略、犹太智慧、商业谈判、资本运作等几十个商业范畴。“世界大师中国行”目前已成为中国高端教育培训业最具专业性及影响力的大师经纪代言人，被誉为“世界大师的幕后推手”。

前 言 谈判学与行为经济学的首次融合 1

第一部分 谈判前的策划与准备 17

第 1 章 你为什么不能贸然开启谈判? 19
评估谈判的选择

什么时候你不应当谈判 22

认知偏差的力量 24

没有设定期望,就谈不上占据优势 30

第 2 章 确定保留价格、渴望价格和替代选择 35
构筑谈判基础

谈判不仅仅是为了达成协议 38

三大谈判参数:替代选择、保留价格和渴望价格 39

思考谈判中要涉及的议题 46

第 3 章	如何创造并申明价值? 53
	划定谈判区
	谈判中的混合动机 54
	交换中的价值 56
	用两个分布性议题创造价值 61
第 4 章	挖掘综合潜力 69
	扩大谈判区
	何为综合潜力 70
	信息收集中的挑战 74
	如何降低信息交换的风险 76
	创造和申明价值的示例 78
	后效契约: 利用差别创造价值 80
第 5 章	为什么你不了解的东西可能真正伤害你? 86
	谈判的策划与准备
	第一阶段: 画出你的“议题—价值”矩阵 89
	第二阶段: 从谈判对手的视角分析 93
	第三阶段: 制定你的谈判策略 98
	策划阶段的注意事项 104
第 6 章	探戈至少需要两个人才能激情起舞 111
	谈判中的战略思维
	向前展望与向后推理 112
	公平对理性 117

信息不对称时的战略思维	118
鼓励互惠互利的信息分享	127
提出多个“议题包”	128

第二部分 开启谈判 133

第 7 章 首次报价 135

什么时候先开口的人先损失？

首次报价的动态分析	137
设计首次报价	143
报价后应该做什么？	145
什么时候让对方先开口？	147
策划矩阵	149

第 8 章 洞悉全局 154

补充并验证你（认为自己）所了解的信息

对方一口答应，是你的损失	157
回答问题前，至少思考两次	159
关系与利益的倒 U 形关系	161

第 9 章 承诺与威胁 172

让步还是不让步？

利益 vs. 损失	173
威胁的力量与承诺的诱惑	176
不同的行为可能带来相同的心理体验	179
预先承诺的惊人力量	184

第10章 | 真假情绪 190

应当让对方看到你流汗或大哭吗?

思维与感受的关系 194

究竟应该更愤怒,还是更快乐? 196

情绪体验与情绪表达 198

潜意识中的情绪感染 202

第11章 | 强弱势的转换 206

怎样的表现可以让你得到更多?

谈判力量的戏剧化影响 207

强势心态的重要性 211

互补与模仿 214

愤怒的乐观 218

第12章 | 团队谈判 223

谈判成员越多越好吗?

内部协商的挑战 224

团队谈判中的三段式准备 228

联盟的形成:谁是盟友,谁是外人? 231

如何强化有效联盟 233

第 13 章 拍 卖 237

当多方参与竞价

何时应该拍卖? 242

赢家的诅咒 244

第 14 章 事后分析 250

是否应该达成协议后协议?

充分利用交易的主观价值 250

协议后协议 253

谈判的事后分析 256

结 语 谈判不是一场即兴表演，而是经济与心理的双重较量 261

致 谢 263

谈判学与行为经济学的首次融合

1996年初，我们在西北大学凯洛格商学院任教，一名学生请托马斯帮他分析和研判一次商业机会。这名学生是一家大型制药公司的产品经理，当时有位医生来找他，希望他代表制药公司买断一项属于医生的专利。事情的缘由是这样的：

十年来，制药公司一直在使用这位医生持有的这项专利，生产公司最具盈利能力的医学检验系列产品。双方的专利使用合同一年一签，专利费也是一年一付。然而每到付费时，制药公司和医生总会因已生产产品的准确数目产生争议。表面上看，医生烦透了这种“一年一争议”的局面，于是这次向我们的学生提出，将该专利剩余7年的使用权一并出售给制药公司，开价350万美元。

这名学生比较慎重，在回复医生之前先找到托马斯，请他核算一下公司可承受多大数额的专利使用费，核算依据是在接下来的七年里，这项专利预期可以给公司带来多少价值。尽管核算过程极其复杂，但两人最终还是发现，公司可承受的专利使用费最高额度为410万美元。

在这个价格上，买断或者继续租用专利对公司来说没有差别。

学生认为自己可以接受医生的报价，立即为公司节省 60 万美元的成本（410 万 - 350 万），或者代表公司跟医生谈判，在开始时拒绝接受医生的报价，以期进一步压低价格。他说：“如果我能以 300 万美元成交，便相当于为公司创造了上百万美元的利润。以如此突出的业绩为基础，下一次的晋升也就是板上钉钉的事了。”

当学生正在总结他的分析结果时，玛格丽特走了进来。令学生没有想到的是，玛格丽特在仔细研究了这次交易的细节之后说道：“你现在还没有做好谈判的准备。”更让他感到惊奇的是，托马斯居然也表示赞同：“玛格丽特是对的。”

事实上，那名学生只是在用自说自话的理由说服自己。在他看来，他已经完成了这桩很有希望达成的交易，为公司拿到了上百万美元的利润。对潜在利润的渴望以及对个人前途的追求，让他非常主观地提出了这么一个数字，然后迅速得出一个显而易见却极其片面的答案。

尽管从学生的角度分析，这笔交易至少可以盈利 60 万美元，但从医生的角度来看，交易没有任何意义。对于这一事实，学生几乎没有进行深入的探究。玛格丽特分析道：“任何一笔交易应当对双方来说都有意义，但你面前这笔却不是这样的。为什么医生将专利租用给你们 10 年之后突然决定卖断？”我们提醒学生，单凭数字也许并不能辨识整笔交易的真相。

托马斯再次走到白板前。他和学生已经在白板上对这笔交易进行过一次演算，不过这一次，他们从医生的角度出发又算了一次。结果表明，根据专利租用协议，医生在未来 7 年预计可以获得净现值约为 500 万美元的收益。一旁的玛格丽特于是问道：“那他为什么愿意开出 350 万美元的低价卖断专利呢？要知道，他只要保持现状，反而可以多拿 150 万美元。”

学生意识到我们想劝他放弃这笔交易，但他仍想争取一下，以便让自己的晋升“板上钉钉”，他说：“也许那位医生自知不可能收获500美元，又或者……”

玛格丽特接过话头，“又或者他知道一些你不知道的内幕。”

这名学生落入了一个典型的谈判陷阱：他只从自己的角度去分析交易，却忽略了医生的视角。确实，这次交易达成的概率很高，他也被这一概率深深地吸引了，因此他用第一次计算得出的对自己有利的结果来说服自己，却没有做详尽的调查。

这名学生的行为可以归因为三个心理因素：

1. 因熟悉的场景产生的心理力量；
2. 将准确性和精确度混为一谈；
3. 因达成协议的渴望而形成的惯性思维。

首先，制药公司和医生已经合作了10年之久，而这名学生对那项专利以及合同中双方的争议事项十分熟悉。于是他轻易得出结论：“医生只是为了避免和制药公司的合同争议，卖断专利是想图日后方便。”

其次，学生计算出了专利的价值，并将计算结果精确到小数点后好几位，他觉得结果是合理的，完全可以迅速完成交易，帮助公司获得丰厚利润。虽然他得出的数据是精确的，却忘记了测算其准确性。

最后，一旦人们已经开始谈判（医生第一次报价后，谈判就已经开始了），且双方都表示“同意”，给人的感觉常常是谈判成功了，几乎没有人会再去考虑达成交易是否符合各方的最大利益。如果谈判的最终结果是“达成了一致”而不是“与预期结果吻合”，那么即使对谈判的一方来说前者比后者要差一些，他们也可能选择接受前者。

以上三个心理因素，使得学生很容易急于跳进目光所及处的下一

个谈判环节：达成交易，推进项目。

但在考虑了我们的建议后，学生决定进行更深入的分析。在将分析结果反馈给制药公司后，公司决定不接受医生的报价。后来，制药公司在不到一年的时间里引进了另一项新专利，比之前那位医生的专利更优秀。最后，原本打算 350 万美元卖断的专利变得几乎一文不值。

对学生和制药公司来说，系统地将心理学原理融入经济学的计算，获得了更好的结果：他们避免了 350 万美元的损失，获得了一项更优秀的专利。在我们的帮助下，学生采用了一种更为严谨的方法来计算交易双方可获得的经济价值，同时他也承认自己背负着想迅速达成交易的心理压力。在克服了这一心理压力并详细了解了交易对双方的价值之后，他最终推翻了当初乐观的分析结果。将经济学与心理学视角融入谈判，我们的学生以及制药公司争取到了更多他们想要的。

书中介绍的谈判策略的起源可以追溯到 1994 年夏天。当时，凯洛格商学院的院长给我们和其他教职员工安排了一项艰巨的任务：为众多经理人准备一种跨学科的管理决策方法。院长说：“管理决策并不能简单归入会计学、金融学、组织行为学或市场营销学等单一学科之中。成功的经理人必须融合多个领域的知识。”

院长安排的这一任务引起了我们的共鸣。我们曾在研究中将经济学与心理学相结合，以发现组织领导者常犯的错误，并找到避免犯错的方法。在完成院长安排的任务的过程中，我们开发了一门新课程，该课程将系统的心理学反馈与决策中的经济学原理相结合。在接下来的 10 年里，经济心理学成为了商业教育领域的主流趋势。

回想起 1994 年的情形，许多同事认为我们开发的新课程疯狂至极。讽刺的是，院长在了解了我们的提议后，跟其他同事的反应如出一辙。让他们想不通的是，将理性的经济原理与不专注且不守纪律的非理性冲动综合起来研究，能有什么好处？尽管如此，而且事实上正如心理

学理论预测的那样，同事和院长的怀疑只会进一步强化我们做好实验的决心，于是我们继续稳步推进。

在为综合课程开发模型时，我们两人互补的专业背景成为了一项重要资产。不同的专业知识帮助我们创造了更高级的模型。托马斯的专业是古典经济学，他认为人们会理性对待身边的人和事。从他的观点出发，人们可以准确地知道他们在谈判以及其他决策中想要什么，而且其实际行为有助于实现预期目标。如理性人（即经济人）所预料的那样，行为与结果之间存在着直接关联，而其他的一切，比如心理学的、非理性的以及其他类似因素都是不相关的，因而可以（甚至应当）忽略。

相反，玛格丽特的专业知识侧重于一些妨碍谈判者将其希望转化为结果的各种因素。在她看来，谈判各方的渴望和需求会经常改变，无论是否有新的信息出现。各方的情绪、过去的行为产生的强大影响，以及顾及对方情面的想法等诸多的情境特质，很可能影响谈判者的行为。在玛格丽特看来，谈判者做出的选择，通常与他们的最大利益背道而驰。

随着合作的加深，我们迅速学会了尊重每个学科为研究注入的新思维，也学会了尊重一般的决策实践以及独特的谈判经验。经济学的视角为人们判断自己的表现提供了一个基准；而社会心理学的视角，有助于人们理解、干预和综合考虑自己以及谈判对手可预测的（但并非始终理性的）行为方式，即那些可能妨碍双方得到更多的行为方式。

让我们备感欣慰的是，我们在凯洛格设计的综合课程在后来的实践中大获成功。托马斯甚至在1996年获得了商学院久负盛名的“最佳教授”荣誉称号。我们的成功，很大程度上源于我们能够解释管理上的成功与失败并非运气使然，而是人类处理以及整合信息的系统方式（因而也是可预测的方式）存在差异所致。

遗憾的是，我们在凯洛格只教了两堂课，因为玛格丽特很快离开了凯洛格，进入了斯坦福商学院研究生院。然而，简短的教学经历依然证实了我们这种方法的价值。随后的几年，行为经济学得到进一步发展，从原来的边缘学科一跃成为一种主流理论和经验研究，对公共政策产生了巨大的影响，并且催生了一些畅销书，包括《魔鬼经济学》(*Freakonomics*)、《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*)、《助推》(*Nudge*)以及《思考，快与慢》(*Thinking, Fast and Slow*)等。当许多人签下器官捐献协议、为退休而储蓄，或者在众多的健康计划中做出选择时，行为经济学为该领域失败的研究者提供了一种全新的方法。行为经济学如此有益，是因为它突破性地将经济学和心理学相融合，而早在20多年前，我们就已经为这种融合做出了努力。

尽管行为经济学大受欢迎，但其思想尚未在谈判的领域中发扬光大。我们希望这本书可以帮助你纠正这种失察，并且更新在当前这个全新的、更具科学性的时代里的谈判实践。

重要的不是你创造了多少，而是你能得到多少

长期以来，谈判的标准方法大多来自经典作品《谈判力》(*Getting to Yes*)以及对其内容的直接演化。首先，《谈判力》似乎就是一本谈判书籍的名字。它暗示着达成协议就是每位谈判者应当渴望的结果，因为成交就等于成功。而设法达成协议，就是在为你和谈判对手创造价值，这就是著名的“双赢”解决方案。由此引申出一个显而易见的成功秘诀：尽你最大的可能创造尽可能多的价值，你将达成一笔使你更富有、更幸福，也许还更健康的协议。

更具体地讲，《谈判力》这本书假设，你创造的价值越多，你能声明的价值也就越多，而你和谈判对手之间存在的冲突就越少。毕竟，

去分一块更大的馅饼会让每个人都更幸福。

如果你认为一切听起来美好到不真实，那么它的确如此。《谈判力》中的秘诀尽管相对简单和受人欢迎，却无法确保谈判成功。好比无论厨师私藏了怎样的烹饪秘诀，仍然要根据食材来烹制菜肴。这样一来，秘诀就限制了厨师的创新能力。《谈判力》的框架忽略了一个关键点：不论你在谈判中创造了多少价值，重要的是你最终得到了多少。讽刺的是，把创造价值（Value Creating）视为首要目的，将妨碍你发挥申明价值（Value Claiming）的能力。

本书与《谈判力》的第一个重要区别是，本书定义的“好的协议”是那些能让你获益并得到更多的协议。除非你的关注点就是协议能否达成，否则只为了达成协议而达成的协议，并不是那么成功。如果你真的只为达成协议而来，那么你根本就不必来，只要爽快地接受谈判对手开出的条件就行了。

在本书中，我们将向你介绍如何思考、准备和执行谈判策略，这些策略有助于你在谈判中申明价值，获得更多。谈判的一条黄金准则并不是你和谈判对手能创造多少价值，而是在你们的谈判之中存在多少可申明价值。

本书与《谈判力》的第二个重要区别在于，书中的建议和方法以我们数十年来针对谈判的研究为依据。故事和逸闻不但为本书增添了趣味性，你还会从中发现哪些策略是奏效的，哪些不是。我们利用数十年的研究成果，分析各种策略，以确定应用每项策略的最佳时机。仅凭趣味和经验无法精确量化得到的结果，但我们的研究弥补了二者的不足。我们的研究成果可以帮助你做出更好的选择，增大你的成功概率。

本书与《谈判力》的第三个重要区别在于，本书将经济学与心理学相结合，让你能在每一次谈判中都更清晰地阐述自己想要什么，并且学会影

响你的谈判对手,让对方接受符合你方利益的谈判结果。了解了谈判对手,你便能在传达信息时更加讲究策略,同时更好地处理你应当分享和应当隐藏的信息,最终获得你想要的结果。而且,你可以在不妨碍己方预期的前提下为谈判创造更多价值。

经济学与心理学在谈判中的独创性结合,从一开始就产生了令人印象深刻的成果。在第一堂综合谈判课上,我们更多地阐述如何成为一名更优秀的谈判者,包括预测对方会做出哪些让己方蒙受损失的事。随即制定一些策略和干预方法来帮助我们的学生改进谈判中的表现。

设想你是一个二手车卖家,当买家一口答应了你的开价时,你会做何反应?是高兴吗?依照经济学家的说法,你应当感到高兴。毕竟作为那辆二手车的主人,你比其他人更清楚它的状况,因此你对它的估价(也就是你的开价)应当是最为准确的。但事实上你可能对这个成交价不太满意,你会想着:“对方竟然这么容易就接受了我的报价,看来我应该开更高的价!”

自相矛盾的是,如果买家和你进行了谈判,即使最终的成交价比你的开价低一些,这次交易也更可能让你感到满意。从经济学的角度看,这种反应毫无道理。人人都希望钱越多越好,而作为卖家,你却因降低自己出售商品的价格而满意?不过从心理学的角度分析,你的反应却在情理之中。

你首先开出了一个自己认为很极端的报价,买家如果接受,那么你得到的反馈是:“我的报价并不如想象的那么极端。”因此你会感到失望。所以,讲究策略的买家无论如何不会接受你的首次报价,他应当和你谈判,让你同意降一点价,结果会让你们双方都更满意。买家运用了谈判心理学,让你降低了二手车的价格,而你因高于预期的成交价感到高兴,尽管它比你的首次报价低一些。现在,谈判是双赢的。

我们对谈判的研究,可以帮助你与同事、上司、配偶、朋友、

敌人和陌生人的交往中得到更多你想要的东西。以下是另外一些案例，我们曾将谈判模型放在这些情境中测试，发现效果大都不错：

案例 I

150 美元的旧床单换 250 美元的新服务

玛格丽特在她最喜欢的干洗店停留了片刻，取回她在那里洗的衣服。一次，干洗店老板愧疚地告诉玛格丽特，他把她留在那里干洗的一件床单弄丢了。他将赔偿她的损失，并问需要赔多少钱。

玛格丽特提出了一个更好的解决方案：她并没有要老板赔偿那件床单折旧后的价格（150 美元），而是建议老板赔她相当于一件新床单价格（250 美元）的服务。这样一来，玛格丽特和干洗店老板都将受益。店老板的成本也比玛格丽特获得的利益少得多。玛格丽特从干洗店老板那里获得了价值 250 美元的干洗服务，却只给店老板带来了 125 美元的成本，比床单折旧后的价格少了 25 美元。此外，老板接受了玛格丽特的善意，双方还可以继续做生意。玛格丽特不仅创造了额外的价值，还以双方都能受益的方式申明了更大的价值。

案例 II

借车与修剪草坪

托马斯的侄子和他住在一起。侄子并没有意识到在 17 岁的年纪会遇到多大的人生挑战。托马斯对他侄子周末上午赖床的行为感到惊讶，而且不确定这究竟是意味着侄子真的需要睡那么多觉，还是以此来逃避托马斯分配给他的家务活。

星期六早晨，托马斯的侄子和他商量，能不能在晚上借车

用一下。托马斯并没有简单地答应或是拒绝，而是提出了一个稍稍不同的建议。由于他希望伍子能够帮忙做一点儿家务，特别是修剪草坪，于是他提议，如果伍子愿意每个星期天修剪屋外的两块草坪，他也愿意每周六都把车借给伍子。托马斯知道，伍子每周六都喜欢睡懒觉，尽管修剪草坪并不是特别有吸引力的事，但当托马斯把这些杂活与借车这件事联系起来时，伍子就会为了能借到车而压抑自己睡懒觉的渴望。这次交易一直持续到当年第一场雪落下的时候。

案例III

三合一的谈判本可获利更多

玛格丽特的一位朋友声称自己刚以“超划算”的价格买了一辆新货车。在朋友描述他做了些什么的时候（比如就新货车的价格谈判，随后就置换旧货车进行谈判，然后再就延长保修期限进行谈判），玛格丽特从中发现，他本来可以干得更漂亮。将买新车、置换旧车以及延长保修三个具有不同价值的问题整合到同一场谈判之中，他其实可以获得更大的优势，甚至在总价格上可以压得更低一些。但鉴于他是玛格丽特的朋友，而且对他买来的新货车非常满意，也觉得这次的交易十分划算，因此，玛格丽特没有把他错失的这些机会告诉他。

案例IV

自己提要求，还是等对方开条件

第四个案例十分复杂，但也展示了使谈判变得复杂的各种不同因素。很久以前，凯洛格商学院的高管培训部主管请玛格

丽特担任一家大型法律服务公司的高管培训项目的学术总监。担任学术总监需要玛格丽特付出许多额外的精力，但与高管培训部主管达成了她自己认可的薪酬协议之后，玛格丽特同意担任那一职务。但随后玛格丽特了解到，那位主管对他们之间达成的协议有着迥然不同的看法。玛格丽特并没有和他争论，而是认为她担任学术总监获得的利益，并不值得她与主管之间就报酬问题产生冲突，所以她决定推掉这个工作机会，推荐其他教员负责。

不过高管培训部的主管坚持要玛格丽特担任学术总监，但不同意他们此前已经达成的薪酬协议。为了打破这一僵局，主管请玛格丽特的上司（也就是学院的院长）出面，对玛格丽特施加压力，希望玛格丽特接受院长提出的新的工资待遇。接到院长的电话时（这种经历与高中时期被校长打电话叫到办公室的经历没什么不同）玛格丽特意识到，院长也希望她能够出任学术总监，因为这个项目对凯洛格商学院的其他高管培训项目有着十分重要的意义。而且，院长要在近期向客户提交该项目的人员名单。于是院长递给玛格丽特一张白纸，说道：“写下你认为合理的工资待遇。不论你写多少，我都尊重你的决定。事实上，我会告诉我们的财务人员，不管你开出什么条件，都全额支付。”

那一刻，玛格丽特发现自己进入了一个常见的工资谈判情境，两个选项旋即跃入她的脑海。第一，她可以写下最初达成协议的薪资待遇；第二，如果从纯经济学的角度来处理这个问题——因为知道对方十分想让她担任学术总监，她甚至可以写下一个超过协议薪酬很多的数额。然而事实证明，不论她选择哪一项，可能都不是最理想的解决方案。

玛格丽特已经潜心研究谈判超过15年，因此她知道那两个明显的选项都伴随着什么样的问题：如果她写下较大的数额，院长可能把她的行为解读为贪婪，因为她在利用院长想让她管理这个项目的强烈愿望，以及在紧迫的时间期限内提交人员名单的要求。院长让玛格丽特自己写下她愿意接受的薪酬，仅仅是他们之间更多来往的第一步，在未来的进一步来往中，院长会不断地更新他对玛格丽特的基本性格、追求私利的程度、对整个商学院的奉献精神等方面的看法。虽然玛格丽特可以在短时间内获得更高的薪酬，但从长期来看，如果利用这次机会向院长提更高的条件，院长会认为她只关注一己私利。

另外，如果玛格丽特写下了她当初已经和项目主管达成协议的数字，就可能失去从这次谈话中获得更大价值的机会，但那毕竟也是她自己一度认为合理的数额。不过，新情况的出现——项目主管愿意让院长出面说服她担任学术总监，院长让她自己写下期望的薪酬——让她觉得这是一个获得更多的机会。这涉及的不仅是钱，她还有机会建立自己的良好声誉，并且也给院长一个自我表现的机会。

因此，当院长要玛格丽特写下她自己期望的薪酬时，玛格丽特把那张纸递回给院长，说道：“您来决定吧，只要您认为合适，我都接受。”院长稍显吃惊，随后哈哈一笑。他拿回那张纸，写下一个数字，再把纸递给玛格丽特。实际上，院长写下的数字超出了玛格丽特最初的协议数额。结果是玛格丽特负责组织和实施了那个高管培训项目，拿到了丰厚的报酬，也赢得了院长的赏识。

玛格丽特得到了更多她想要的东西，也了解了院长的想法。当院长有机会做出选择，是利用玛格丽特还是表现得很大方时，

他选择了后者。玛格丽特对院长想法的了解，和她获得的报酬同样珍贵，尤其是考虑到她还要在凯洛格商学院工作很多年，必须和院长保持良好的关系。同样重要的是，她愿意让院长做决定，表示接受院长的提议，也清楚地向院长表明，她希望对方重视自己的长远利益。因此她最后获得了一系列更好的结果：更高的报酬、院长对她更高的评价，以及“将组织利益置于个人利益之上”的良好声誉。

当然，这种策略要想获得成功，前提是玛格丽特和院长将来有可能再次回到谈判桌上。如果存在争议的双方将来不可能有任何交集，我们的建议也会有明显改变。在那种情况下，从经济学的视角来分析，写下院长可能接受的最大数额也许是一种主导策略。当然，如果院长没有顾及长远利益，也不可能一开始就让玛格丽特自己写下她期望得到的报酬，更不可能答应玛格丽特提出的更大数额。自己提要求和等对方开条件，其中存在着巨大的差别。发现长期合作伙伴的真正性格特点，对你无比宝贵。

好的谈判结果不仅需要两厢情愿或者运气，还要清楚地认识到如何更好地谈判。要得到更多你想要的东西，你还必须严守戒律。戒律是谈判者成长过程中经常被忽略的一个因素，因为你无法从书本上找到这方面的知识。

严守戒律需要实践，但也需要有效地将戒律与对情况的了解结合起来。你得知道什么时候该退出谈判，什么时候该遵守严格的戒律，即使你更希望同意对方的建议方案。在收集信息、进一步推谈判对手所思所想、你应当分享什么信息以及怎样分享信息（或者隐瞒信息）等方面，也需要遵守戒律。此外，创造性地思考可能的解决方案，既

能得到谈判对手的认同，也可以让你比单纯的让步受益更多。在调动谈判对手积极性时，你也得遵守戒律。

达成预期结果后，如何得到更多？

这本书不仅为想要谈判的人而写，同时也是写给不想谈判的人的；对于那些在达成交易后还怀疑自己是否能获得更好结果的人，它更是必读之书。我们的方法为高效谈判提供了一份清晰的路线图，它让你更清楚自己在谈判中想得到什么，以及如何制订和实施可以得到更多的计划，不论你对“更多”怎样定义。

你有兴趣申明的价值不仅限于更大的财富。也许你想赢得声誉、创造可预测性更强的环境，也许你想对你的团队或组织决策产生更大影响，使你的位置更加稳固，或者实现其他诸多对你有着独特价值的结果。你想要得到什么，可能跟你面临的各种局面一样，也是千差万别。但在任何一种局面下，从经济学和心理学的双重角度分析谈判，都有助于你得到更多。

在本书接下来的章节中，我们不但分享了自己的故事，还分享了我们的客户、学生和有关组织的故事，但为保护他们的隐私，我们更改了他们的名称和身份信息。此外，我们还绘制了一些图表，以求生动地描述我们（以及世界各地同行们）已经研究出的高效谈判的策略和方法。运用我们提出的方法，你将能够解决在谈判的各个阶段出现的各种问题。例如：

- 📍 什么时候发起谈判？（第1章）
- 📍 怎样辨识划算的交易？（第2章）
- 📍 何时退出谈判？（第2章）

- 📁 当你考虑申明价值和创造价值时，需要进行哪些交换？（第3章和第4章）
- 📁 你应当了解（或者想方设法发现）谈判对手的哪些信息？（第5章）
- 📁 什么样的信息将帮助你申明价值，哪些信息又将损害你申明价值的能力？（第6章）
- 📁 什么时候你应当首先报价？（第7章）
- 📁 怎样补充对谈判对手的了解？（第8章）
- 📁 你可以运用哪些策略来说服谈判对手做出让步？（第9、10、11章）
- 📁 当谈判对手是一个团队，或者当你遇到多名谈判对手时，应当怎样调整策略？（第12章）
- 📁 什么时候你应当考虑从谈判转为拍卖？（第13章）
- 📁 你应当怎样结束谈判？（第14章）

本书分为两个部分。这两个部分的顺序对应着策划和发起谈判的次序。第一部分好比新兵训练营，它包含了谈判的基本要素，首先介绍如何确定是否需要谈判，随后会介绍大多数谈判的基本结构。虽然许多专家型读者也许想跳过这几章，但这部分内容为本书确定了一个框架，因此，即使是经验最为丰富的谈判者，也值得看一看这几章的内容。在第一部分，我们着重介绍了成功谈判所必需的信息交换，以及一些策划和准备的方法，它们将有助于你得到（更多）你想要的。

在第二部分，我们着重介绍了自己以及谈判对手各种行为的诱发因素，它们使谈判变得复杂。你应当首先报价，还是等对方先出价？怎样应对威胁？当你属于某个团队时，谈判面临着哪些独特的挑战？在情绪化谈判中你应当做什么？如果你不够强势甚至变得弱势，应该怎样处理

对你不利的局面？

最后，我们总结了在你和谈判对手签署协议之后应当牢牢记住的几点，特别是如何减少未申明价值，以及怎样降低谈判在最后一刻无果而终的概率。谈判和许多其他人际交往一样，结束也许意味着另一次开始，也是你“得到更多”的另一次机会。



第一部分 谈判前的 策划与准备

Part One The Basics

提 纲

你为什么不能贸然开启谈判？

确定保留价格、渴望价格和替代选择

如何创造并申明价值？

挖掘综合潜力

为什么你不了解的东西可能真正伤害你？

谈判至少需要两个人才能激情起舞

带着以下问题阅读第一部分

- ◆ 什么时候发起谈判？
- ◆ 怎样辨识划算的交易？
- ◆ 何时退出谈判？
- ◆ 当你考虑申明价值和创造价值时，需要进行哪些交换？
- ◆ 你应当了解（或者想方设法发现）谈判对手的哪些信息？
- ◆ 什么样的信息将帮助你申明价值，哪些信息又将损害你申明价值的能力？

第 1 章

你为什么不能贸然开启谈判？

评估谈判的选择

去年夏天，玛格丽特收到了教务长^①发来的一封邮件。教务长在邮件中通知她，学院最近更改了教师的授课学分。这是因为院长希望在整个学院将面授课时与教师获得的授课学分统一起来，因此，所有短课时的课程将从每课 0.6 分减少至 0.5 分。由于学校规定的玛格丽特的日常教学任务为每年 3 学分，所以教务长发出的这份看似无伤大雅的邮件，却意味着玛格丽特为了完成规定的授课学分，不能像过去那样只教 5 堂课，而是必须教 6 堂课。

这一变化马上引起了玛格丽特的注意。她立即请求与教务长面谈。她事先准备了一些问题，想了几条建议。在面谈时，玛格丽特向教务长询问调整学分的理由。教务长说，他只是在执行院长的命令。

这让玛格丽特抓到了提问的机会。她了解一些教务长并没有掌握的独特信息。过去，她的短课连续授课时间始终比分配的时间更长，

^① 协助校长领导全校教学工作的参谋与助手。——译者注

从而给那些希望每堂课都能按时下课的学生带来了一些麻烦。玛格丽特在收到教务长的邮件之前，只是把这种延长上课时间的做法视为体验式课程的代价，而这对学生来说一直是个问题。某种程度上，这个问题给玛格丽特向教务长提要求创造了机会。她的上课时间原本就比课表上反映的时间更长，因此相应的学分也理应更多。

玛格丽特向教务长陈述了这些信息，然后提出了另一种更好的解决方案。她建议教务长延长她授课的课时，而不是减少她每堂课的授课学分。教务长欣然同意了这一建议，于是玛格丽特的授课任务又变回了5节课。

斯坦福商学院有100多名教员，但除了玛格丽特之外，再没有任何人把这封电子邮件视为一次谈判的机会和一个有待解决的问题。为什么只有玛格丽特这么做了，而其他教员只是在走廊里抱怨一番，最终勉强接受了这一改变？一种解释是她的同事并没有把这次交流作为谈判的开始。他们没有想到自己原本可以争取到更好的结果。毕竟，这是院长办公室下发的决定。

如果你也和玛格丽特的同事一样，可能只在相对有限的一系列情况下才觉得谈判是合适之举，例如只在涉及巨额金钱的时候才谈判。在日常生活中，你并没有将多数行为视为一次谈判的机会，一次争取更大利益的机会。例如，你可能只愿意为汽车或房产进行谈判，或者当某种合同关系涉及你的切身利益时（比如找到一份新工作）你才愿意去谈判。然而，即使是在这样的情形下，有些人也不想谈判，而是选择接受对方提出的条件。可以肯定的是，很少有人认为，到当地百货商店去买东西其实也是一次谈判的机会。玛格丽特的同事们可能就工资报酬的问题与教务长谈判，但不会就课程学分的计算方法上小小的改变而谈判，不管谈判会得到怎样的结果。

举一个更普通的例子，我们每个人几乎都会参加会议，无论是在

工作中还是在居住的社区里。你有没有想过会议的组织者为什么邀请你参会？最常见的理由是你拥有一些资源，而邀请你参会的人希望利用这些资源。它们既包括有形资源，也包括无形资源。这些资源也许是你的时间、技术、政治资本、资金，或者是号召力。而你为什么要参加会议呢？因为其他的与会者同样拥有资源，而你也想利用他们的一技之长。会议的正式议程可能是为高级经理准备一份演示文件，或者是组织一次志愿活动，但其背景是关于谈判的，比如你可以贡献出你拥有的哪些稀缺资源，以及你希望通过参与这次活动获得什么。

对有些人来讲，围绕一些相对平常的事情进行谈判，会让他们感到不舒服，尤其是谈判涉及朋友或家人时。然而，不舒服的感觉可能源于将谈判视为一种敌对的冲突。在那种情形中，必须有一个输家和一个赢家，任何一方要获得利益，必须损害另一方的利益。从这种角度来看，人们对谈判产生不舒服的感觉，确实在情理之中，因为大多数人认为，那种敌对的视角与他们和对方之间建立起来的长期的密切关系是相悖的。

但如果将“谈判”定义为解决某个问题会怎么样？与其把谈判视为零和游戏（鱼和熊掌总是不可兼得，或者说有得必有失）这种简单的资源分配机制，不如把它想象为通过相互影响和说服，双方或多方确定各自将付出什么、希望得到什么，进而提出建议的解决方案，并且就共同的行动路线达成一致。

这种说法更为广泛地把谈判定义为一种对有争议的或者稀缺资源的响应，可能使你从原本认为根本没有谈判机会的情形中找到机会。另外，如果你和别人谈判，你会担心他们对你做出负面的假设，觉得你贪婪无比、要求苛刻。从更广泛的定义来看待谈判，还可以减轻你的心理负担。毕竟，谁会希望自己被认为是那种总是提出更高要求，或者总想获得特殊待遇的人呢？

我们写作本书的出发点，就是帮助你在面对稀缺资源时既能得到更多，又不会引发他人的负面评价，背上沉重的心理负担。如果你能拓宽谈判的定义，将它视为解决问题的方式，并且在谈判过程中找出在未来对你更有利的解决方案，同时谈判对手也同意你的方案，就有助于使谈判从某一方简单地要求得到更多，转变成一种双方资源的互换。你和对方在交换的过程中，都能以创新的方式解决好双方的问题。

第一个挑战是确定什么时候接受现状、什么时候谈判，以及怎样分辨其中的区别。让我们先从容易的开始：什么时候你不应当谈判？

什么时候你不应当谈判

谈判很费时，而且，出色的谈判需要思考、收集信息和制定策略。因此，对于“什么时候不谈判”这个问题，简单的答案是：**当谈判的成本超过了可能获得的利益时**。如果你想卖掉自己的汽车，而且不是特别急着要把它卖掉，你也许宁愿设定一个价格，等着买家前来咨询，也不愿浪费时间去跟那些永远不可能接受你报价的人洽谈。或者换个角度想，假如在杂货店里排队付账的每一位顾客为每一件商品都进行一番讨价还价，那么买一样东西得耗费人们多长的时间？在这种情况下，讨价还价的成本（时间）远远超过了可能获得的利益。

你也许还会考虑到，由于其中的利害关系，如果你提出谈判，对方可能会直接走人，因此你也会设法避免谈判。

本书两位作者托马斯和玛格丽特在找各自第一份教学工作时所遇到的情形截然不同：托马斯参加了很多学校的面试，得到了9所学校的工作邀请；而玛格丽特参加的面试少得多，只得到1所学校发出的工作邀请。于是，托马斯就薪水问题进行

了谈判，玛格丽特却没有。玛格丽特担心，如果她试图和可能是自己第一位，也是唯一一位老板（亚利桑那州立大学的校长）谈判，对方有可能重新考虑甚至取消录用决定，因此玛格丽特直接接受了对方面出的薪水，发回了确认邮件。

为什么托马斯愿意冒着被拒绝的风险而玛格丽特不愿意呢？最重要的原因在于两人面临的局面不同，托马斯还有8所学校可以选择，玛格丽特却只有一个选择。这方面的一个极端的例子是，当你遇到持刀歹徒抢劫，歹徒对你说“把钱留下，否则要你的命”时，即使你还有许多其他选择，也可能不会考虑在这种情形下去和歹徒谈判。你不会跟歹徒说，“我把一半的钱给你，你饶我一命”，而是会对歹徒的要求让步，交出所有的钱。（从第2章开始，我们将探讨有选择以及没有选择的局面将怎样改变你的谈判方式、内容以及是否应当开启谈判的决定。）

虽然你可能由于重大利害关系而选择不谈判，但也可能由于利益微不足道而放弃谈判。回到杂货店的例子，你可能因为以下三方面的原因不去讨价还价：

- ⑥ 即使你再乐观地评估潜在利益，也觉得这些利益比不上你耗费的时间成本；
- ⑥ 如果你讨价还价，会使排在你身后的人不高兴；
- ⑥ 或许你自己无法承受在公众场合为了小钱讨价还价的心理压力，这种做法毕竟出乎人们的意料。

逃避谈判的另一个原因是缺乏准备。如果你没有足够的时间、意愿或者资源去策划一场重要谈判，那么避免谈判可能更好。有时候，

你也许感觉不到谈判机会已经到来。不过通常情况下，当你对谈判感到措手不及，其实是因为你并未想得很远。我们的学生承认，有时候他们以为自己刚刚进入应聘流程，在和招聘人员交谈时，一旦对方要他们说一说“公司可以为你提供什么”，他们其实是毫无准备的。也许在那个时刻，这个问题确实出乎了他们的意料，但显然，任何一位求职者都应当预料到招聘人员会提这样的问题。招聘人员的问题之所以让求职者感到意外，最有可能的原因是，求职者不想去思考该怎么回答这样的问题，因为那意味着自己将开启谈判。

对于成功的谈判者与不那么成功的谈判者，区分二者的一个重要因素是他们在谈判之前的策划质量。你越是做好了谈判准备，就越会觉得对局面掌控自如，也就越能预料谈判对手想要什么，并提出更加有利于你的创新解决方案。简单地讲，准备工作可以使谈判从双方觉得压力重重、充满敌意的互动，转变成一种双赢的局面，促使双方共同寻求并认可更有利的解决方案，无论是对哪一方有利。（如果你现在就想更详细地了解如何准备谈判，可以直接跳到第5章。）

认知偏差的力量

人们怎样选择谈判？他们在什么情况下应当谈判？正如我们将看到的那样，这两项议题并不总是一致的。想想下面这个经典的例子：

一对双胞胎姐妹同时伸手抓住了果盘里最后一个橙子。两人都想要，但只有一个人能得到，因此她们开始争论谁该拿。如果她们像大多数兄弟姐妹那样，那么这个问题的解决方案很直接简明：一人将橙子切成两半，让另一人先选，姐妹二人都有所收获。不过，每个人都只得到她们想要的一半。

然而，如果两人都问一下对方为什么想要那个橙子，就会出现截然不同的解决方案。两人将橙子一分为二后，姐姐拿走她的一半，挤出其中的橙汁来制作冰沙；妹妹却小心翼翼地剥皮，在里面加上冰。显然，如果姐妹二人都设法了解了对方想要什么，原本可以得到更多她们自己想要的东西。

正如这个例子所揭示的那样，在谈判中选择最容易的妥协方法，实际上可能让你的处境更糟。这通常是一种典型的、糟糕的谈判捷径，却不是唯一捷径。你在搜寻各种信息以评估是否要发起谈判时，可能还会发现，你得依靠另一种常见的捷径：搜寻支持性证据。

在确定是否谈判时，心理因素可能是我们最大的敌人。人类讨厌不确定性，因为不确定性降低了我们的控制感。你观察到的、别人教你的，以及从经验中学来的所有知识，都让你对这个世界怎样运行、事情为什么会发生，以及人们为什么会以他们自己的方式行事等问题形成一系列的个人判断。当你在自身的环境中偶然发现了支持这些判断的信息时，就会感觉很好。然而，当搜索到的信息似乎与你的个人判断相悖时，你可能因此深感不安。

人们为了避免关于这个世界的个人判断被客观信息所推翻，就产生了所谓的“确认偏误”（Confirmation Bias）。这是一种个人有意识地以自己的世界观来观察和解读信息的趋势。

在谈判中，确认偏误是个大问题，事实上它阻碍了谈判的发生。如果你不把谈判当成一个选择，那么确认偏误将使你不去尝试谈判，即使事实上谈判是完全合情合理的。在很多人的个人判断中，谈判制造了冲突，而除非潜在利益十分明显，否则一定要设法避免冲突。无论这种个人判断是否正确，它通常导致人们逃避谈判，因为大家都不想制造冲突，或者不想体验谈判的不确定性。