

谈判的迷思

贵宾：

老板联谊会

科艺私人有限公司

新加坡滨海国际青少年商会

分享：

吕俊昭主任律师

俊昭法律事务所

日期：2014年6月24日

何谓谈判

- 双方或多方就特定议题商讨决定。
- 各方就某一有待解决的重大问题进行会谈，以求达成共识和协议。
- 谈（说话，谈天，谈心，谈论）
+ 判（分辩(判断)，裁定(审判)，评定(判决)）



谈判：艺术 v 科学

谈判到底是一门科学还是艺术呢？



谈判高手都属于同一类型吗？

- 他们一定都需要表情冷酷，目光如炬吗？
- 他们说话都口若悬河吗？



让我们先一起回顾某些主导并参与过历史上重大谈判的风云人物的风采再回答吧

柴契爾夫人 (Margaret Thatcher)

邓小平

比尔·克林顿 (Bill Clinton)

朱镕基

季辛吉 (Henry Kissinger)

周恩来

马丁路德金 (Martin Luther King)



柴契爾夫人 (Margaret Thatcher)

Link to Video:

<http://www.youtube.com/watch?v=okHGCz6xxiw>



邓小平

Link to Video:

http://www.youtube.com/watch?v=pDqfCr_YUlc



比尔·克林顿 (Bill Clinton)

Link to Video:

http://v.youku.com/v_show/id_XMTk5MzMzMzMDA4.html



朱镕基

Link to Video:

http://v.youku.com/v_show/id_XMTk5MzMzMzMDA4.html



季辛吉 (Henry Kissinger)

Link to Video:

http://www.youtube.com/watch?v=A_-8lmsnmX0



周恩来

Link to Video:

<http://www.youtube.com/watch?v=QAmZDIrPZhc>



马丁路德金 (Martin Luther King)

Link to Video:

<http://www.youtube.com/watch?v=smEqnnklfYs>



谈判的术语

- **Anchor:** A number, such as a first offer, that focuses negotiator's attention and expectations and helps resolve uncertainty.

锁定价格: 比如首先报价的价格，其作用是让谈判对手的注意力集中在此价格上，从而避免谈判中的不确定性。

- **Best Alternative To A Negotiated Agreement (BATNA):** The course of action a negotiator will pursue if and when the current negotiation is unsuccessful (ie., ends in impasse).

最佳替代方案(BATNA): 如果当前谈判破局时，当事人会选择对其最有利的方案。



谈判的术语（续一）

- **Reservation Value (RV):** A negotiator's "walk-away" point in a negotiation. If the value being offered by the other side is equal to the negotiator's reservation value, the negotiator is indifferent between accepting the offer and rejecting it in favour of pursuing his/her BATNA.

底线(RV): 当事人退出谈判的临界点。如果谈判对手提供的价值低于或高于您的底线，当事人就会退出谈判。

- **Zone of Possible Agreement (ZOPA):** The set of all possible outcomes in a negotiation that would be acceptable to all parties.

议价区域(ZOPA): 谈判中双方可能达成共识的区域。



谈判的目的

资源有限 v 欲望无穷

- 众所周知，世界上资源有限，人类的欲望无穷，经济学家长期关注的议题之一，即是如何分配资源。
- 在如今的错综复杂，变化无常的世界里，谈判是处理资源分配，平衡不同团体的利益，解决冲突与纷争的最佳渠道。



谈判的功能

- 在对立中寻求共识
- 在危机里寻求契机
- 在谈判中获取价值
- 在谈判中创造价值



谈判常见的 六个致命伤



谈判常见的六个致命伤

1. 您缺乏谈判筹码或对对手的底线根本没有底，您仍然却主动报价；
2. 您先主动报价，不过，开价过于保守；
3. 您没有仔细聆听对手在谈判过程中所发出的信息（立场 V 切身利益）；
4. 您试图影响对手的想法但却不尝试了解对手；
5. 您顽固地坚信自身对谈判所做的假设（比如，对手的 RV 或双方的 ZOPA）是正确的，尽管在谈判的过程里对手提供了一些相关的信息，您也未曾对您所做的假设重新估算，导致谈判破局；
6. 您在谈判过程中做出了太多没必要的让步或妥协。



张三 v 李四的谈判

张三

- 张三在乌节路拥有一个豪华公寓A。公寓A现在租金是\$20,000，租约将于今年12月到期。现在的租户已表明不再续租。张三只想把公寓A再出租两年。张三也知道由于供过于求，豪华公寓租金价格已下滑。他心中的理想租金是\$16,000。不过，这价位无人问津。银行最近对公寓A的估价是\$780万。
- 中介甲的客户小甲很喜欢公寓A，且已经开价：租金\$12,000，租约明年1月开始。
- 中介乙的客户小乙也喜欢公寓A，也已开价：租金\$14,000，不过，租约只能明年6月开始。
- 中介丙的客户小丙也看上公寓A，不过他不想租只想买下公寓A，且开价\$680万。



张三 v 李四 的谈判（续一）

李四

- 李四是一家跨国公司的派驻新加坡的老总。总公司给他的住房津贴是\$15,500。他明年1月上任。李四到了公寓A好几次，非常满意。他也蛮喜欢荷兰路的一间半独立别墅。不过，李四还是比较倾向选择公寓A，因为它距离公司较近。半独立别墅的业主已表明有意愿以\$11,000 租金把别墅出租给李四。

张三与李四

- 现在，张三与李四透过中介协商张三将公寓A出租给李四的细节。



谈判的筹备

“工欲善其事，必先利其器。”

先秦 孔子《论语 卫灵公》

“只要功夫深，铁杵磨成针。”

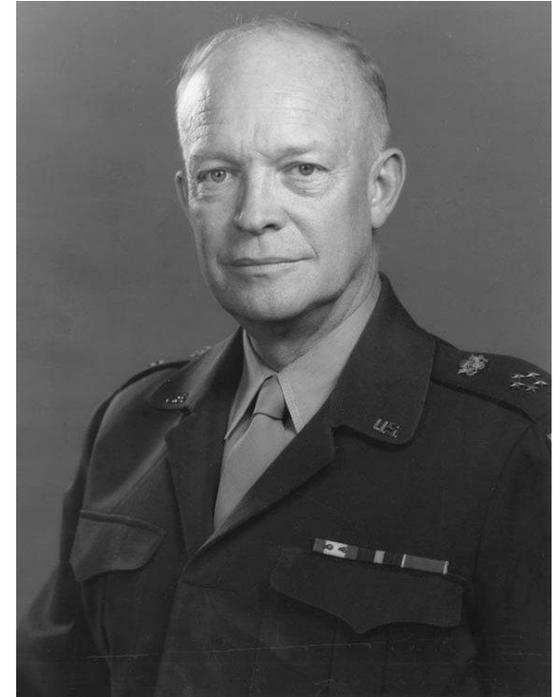
宋·祝穆《方輿胜览·眉州·磨针溪》

“In preparing for battle, I have always found that plans are useless ... but planning is indispensable.”

Dwight David Eisenhower
(34th President of the United States)

“在准备作战时，我经常发现计划是不中用的，而规划则是不可缺少的。”

德怀特·大卫·艾森豪威尔
(美国第 34 任总统)





谈判前五个不可省略的步骤

1. 评估自身的最佳替代方案 (BATNA)
2. 估算自身的底线 (RV)
3. 评估对方的最佳替代方案 (BATNA)
4. 估算对方的底线 (RV)
5. 评估双方的议价区域 (ZOPA)



评估自身的最佳替代方案 (BATNA)

- 最佳替代方案 (**BATNA**) = 如果谈判破局，你能够采取的最有利对策。
- 如果你缺少一个清楚的最佳替代方案，谈判时针对对方的出价或还价，如何拿捏，何去何从呢？如何决定哪个价位你可接受，哪个价位你可说 **“No”** ？



评估自身的最佳替代方案 (BATNA) (续一)

寻找自身BATNA的三个步骤

1. 列举谈判破局时你所有可能的对策
2. 对可能采取的对策一一加以比较
3. 选择你能够采取的最有利对策
= 最佳替代方案(BATNA)



评估自身的最佳替代方案 (BATNA) (续二)

张三的BATNA

- 如果张三与李四的谈判破局的话，他有下列可能的对策：
 1. 出租给小甲：\$12,000；租约明年1月开始，两年租金：\$ 288,000。
 2. 出租给小乙：\$14,000；租约明年6月开始，两年租金\$336,000。不过公寓A将会空着5个月没租金（就算租金为\$12,000，损失也会达到\$60,000）。把机会成本(\$60,000)扣除后净租金收为\$276,000。
 3. 卖给小丙：\$680万。
- 由于张三卖公寓A的意愿不高，比较之下，张三的BATNA将是把公寓A出租给小甲：\$12,000；租约1月开始。



评估对手的最佳替代方案(BATNA)

李四的BATNA

如果李四与张三的谈判破局的话，他只有下列的对策：

- 租荷兰路半独立别墅，月租金 \$11,000



估算自身的底线 (RV)

- 在正常情况下，您所定的底线(RV)应该比您的最佳替代方案(BATNA)还要高。
- 没有人通过谈判只想以底线(RV)成交。买方都想以最低的价位完成交易，而卖方恰好相反，他当然希望能够以最高价完成交易。Buy low, sell high 是大家都梦寐以求的目标。

张三的RV

- 让我们假设张三不听中介的劝告坚持把RV设定在 \$16,000。



评估对方的最佳替代方案 (BATNA)

- 这时候你已经确认了你自身的最佳替代方案 (BATNA)并定了谈判的底线。
- **换位思考：**你必须设身处地把自己放在对方的位置，以对方的立场来思考问题。将心比心。



估算对方的保留价格或底线 (RV)

换位思考：你必须设身处地把自己放在对方的位置，以对方的立场来思考问题。将心比心。

李四的底线

- 我们假设李四把底线设在\$15,500，即他的住房津贴。



评估双方可能达成共识的区域 (ZOPA)

当你已确定自身的底线并估算了对方的底线，你就可轻而易举的定下双方可能达成共识的区域。



张三的 BATNA 与 RV

张三的BATNA
\$12,000
租给小甲

张三的RV
\$16,000
租给李四的理想价格



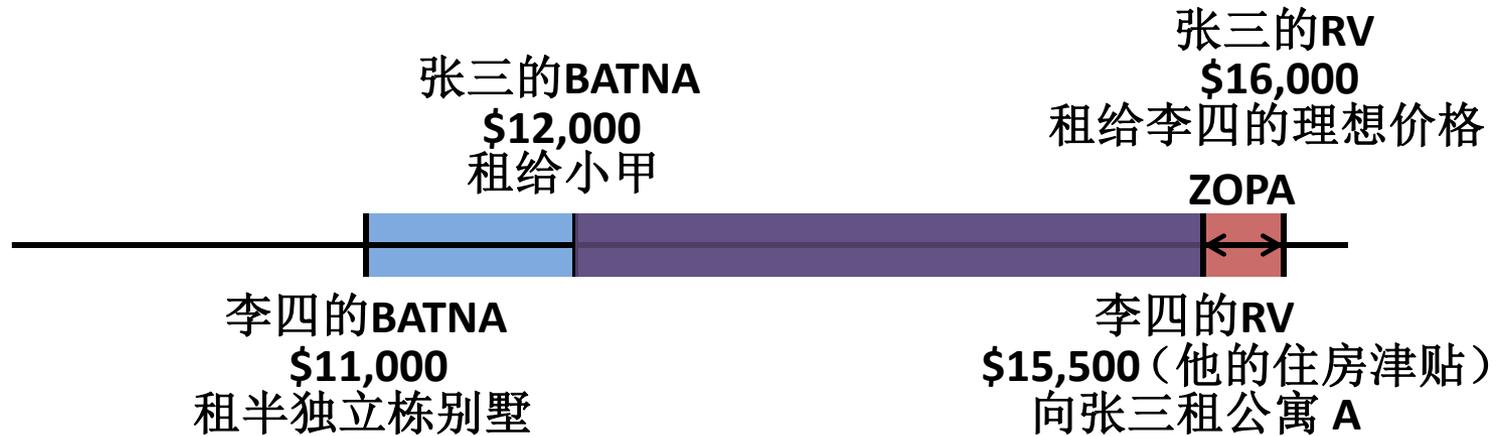


李四的 BATNA 与 RV





张三 v 李四的 ZOPA





谈判的策略与技巧



谈判时您是否应该首先报价？

在谈判中首先报价的好处是能够在谈判中先设定一个锁定价格 (anchoring)。作用是让对手的焦点集中于这锁定的价格，从而有利于你避免谈判的不确定性。研究显示锁定价格对那些身经百战，手段高超的谈判高手也会起重大的作用。



锁定价格(Anchoring)的威力不得低估

Northcraft 教授与 Neale 教授的著作“Organizational Behavior and Human Decision Process”提到他们与一批经验丰富的房地产中介所做的试验。

试验的结果发人深省：

- 这些经验丰富的中介被邀请评估一个将要出售的不动产。中介们参观了该不动产与其周边环境后，收到一份关于该不动产与同一地段有可比性的其他不动产的相关细节的报告，如面积、建筑年份、相关设施等。各中介所收到的报告中唯一不同的是卖方的开价，包括：
 1. \$119,000, 2. \$129,000, 3. \$139,000, 4. \$149,000



锁定价格(Anchoring)的威力不得低估（续一）

- 中介在参观不动产并阅读了报告后，就被要求从四个方面针对该不动产进行评估：
 1. 该不动产的合理开价 (appropriate list price)
 2. 该不动产的合理估价 (appraisal value)
 3. 买方会以多少钱来买这不动产 (willingness to pay)
 4. 如果你是卖方你能接受的最低价格是多少 (lowest acceptable offer)

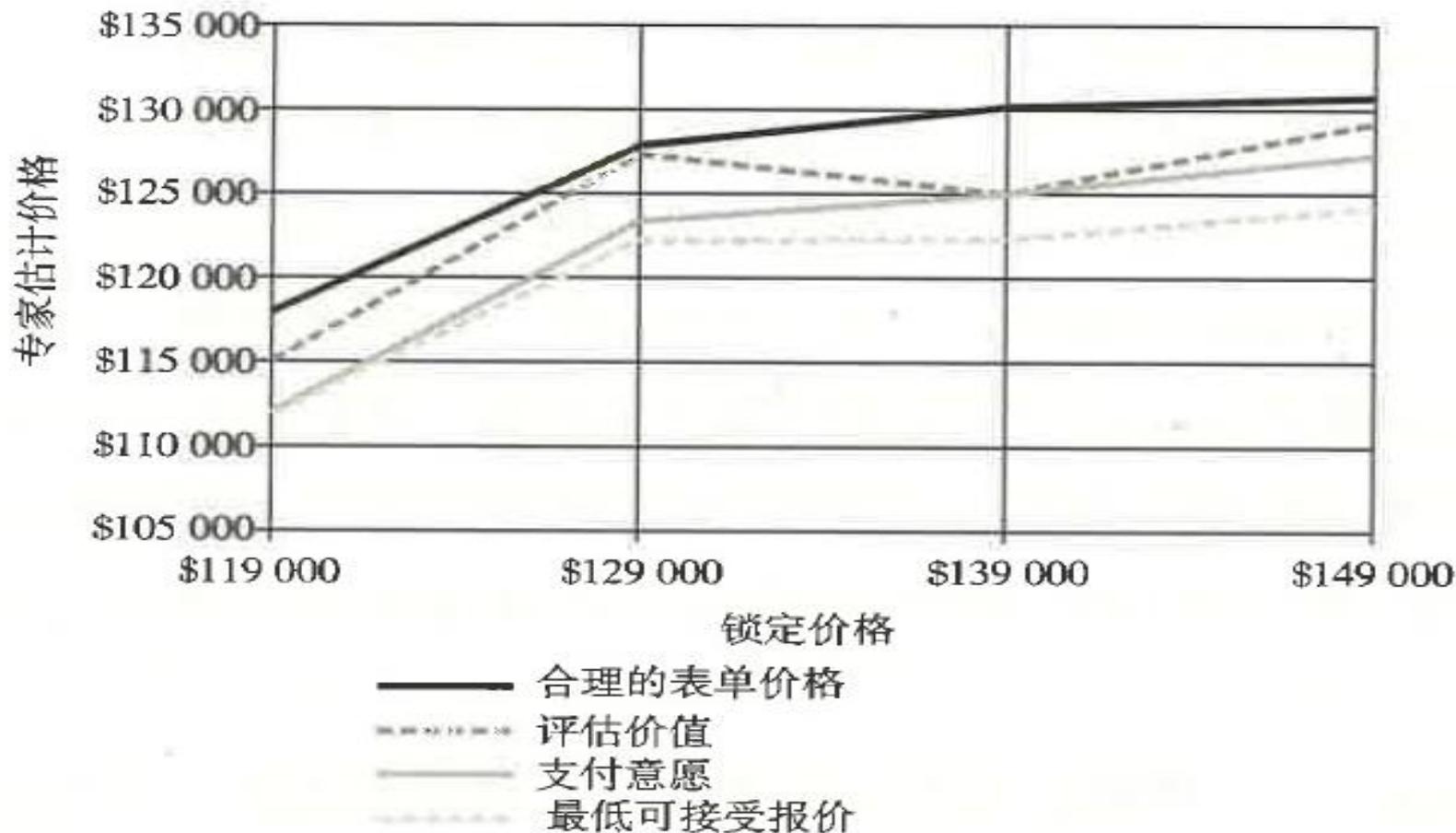


图 1—2 锁定价格的强大效果

资料来源: Figure 1.2 the Powerful Effects of Anchoring

Negotiation Genius

Deepak Malhotra & Max H. Bazerman



谈判时你是否应该首先报价？

- 试验的结果显示中介所看到的卖方的开价对他们的判断起了重大的影响。值得注意的是百分之八十的中介皆否认他们的判断受到影响。
- 决策者应该通盘考虑一切因素后再做决定，即，相机而动。您是否应该首先报价取决于您手中掌握到的对手的情报。如果您掌握了对手的底线，您就可以开出一个对手觉得合理的且有空间让对手讨价还价的价格。反之，如果您没有足够的情报而针对对手的底线根本没有底，则让对手先开价将是个明智的决定。



假设对手先报价，您应该如何回应？

当务之急是如何不被对手的锁定价格 (**Anchoring**) 影响，不能让对手定了基调。

策略1：忽略对手的锁定价格

- 没必要装聋作哑。您可以很礼貌地把谈话转移到另外一个话题上。比如，“我们考虑了你们的报价，我们在这个议题上意见有一些分歧”，然后，就开始谈别的议题。如此，您才能主导双方的对话。

策略2：将信息与对手的想法区分

- 对手报价都包含两个部分：信息 + 想法与诉求。
- 应该将对手提供的信息和对手试图以他的想法与诉求来左右您的影响进行切割。
- 关键的是要避免被对手的想法与诉求影响。



假设对手先报价，您应该如何回应？（续一）

信息 v 想法与诉求

1. “X商社提供的价格更令我们满意，因此我们认为你们的价格偏高。我们要求你们把价格调低到\$100万。”
2. “你应该知道，我们和很多商社关系非常亲密。我们认为你们的价格偏高，我们要求你们把价格调低到\$100万。”

1. 信息 + 想法与诉求
 2. 只有想法与诉求。没有信息。
- 可以根本不理睬 1。对于 2，应该向对手询问X商社的报价。



假设对手先报价，您应该如何回应？（续二）

策略3：提出攻击性(aggressive)与极端的反制锁定价格

- 不可纠结于对手的锁定价格。有些朋友喜欢针对对手的锁定价格进行激烈争辩。我们反对这种做法。锁定价格被谈论得越久，其产生的影响越大。
- 恰当的时候，可提出攻击性(aggressive)与极端的反制锁定价格，然后提议双方合理地协商。

策略4：给对手机会修改报价

- 当对手的锁定价格太极端或离谱时，您应该尽量让对手有时间修改报价且替他保留面子。



您应该如何开价？

策略1: 引狼入室

- 提出一个在ZOPA以外一个您的对手不会接受的价格以引导对手提出一个在ZOPA里的反制价格。

策略2: 对您提出的报价要有个合情合理的说法

- 您的报价应该离开ZOPA多远呢？这就要您自己拿捏。原则上，如果您不能在自己心虚脸红的情况下完成下述句子的话，您的报价就是过高，

“我们提议以XX元成交，因为-----”



您应该如何开价？（续一）

策略3: 虽然要锁定高的价格，但不可偏离现实

策略4: 不可忘记应该透过谈判与对手增进彼此的情谊

- 千万别为了争取您的最高利益而牺牲了未来与对手合作的机会。换言之，千万别“精明而不高明”！记得“君子爱财，取之有道”。



如何讨价还价

在谈判里讨价还价是天经地义的，别让对手占便宜。

策略1：把注意力放在对手的BATNA 而不是放在您自身的BATNA

- 当您把焦点放在对手的 BATNA (如果谈判破局时，对手的下场将如何？)，潜意识的您已把注意力放在如何替对手创造价值，从心理学的角度，如此能增强您的气势也使您变得更正面。资料显示，这类型的谈判者对谈判结果期望很高，成交的价格往往远远超过他本身设定的底线 (RV)。
- 反之，当您把焦点放在您本身的BATNA (如果谈判破局时，我的下场将如何？)，潜意识的您已把注意力放在不能达成共识时您必须承受的后果，从心理学的角度，如此会减弱您的气势也使您变得更负面。资料显示，这类型的谈判者对谈判结果期望不高，成交的价格只要高过他本身设定的底线 (RV) 他们就心满意足了。



如何讨价还价 (续一)

策略2：不可做出单方面的让步

- 一般，从某一方报价到双方达成共识，谈判双方皆会轮流让步。您一定要在互惠互利的条件下才可让步，千万不能做出单方面的让步。
- 经验丰富的谈判高手能够利用沉默来操纵对手，令对手在沉默中因为感受到压力而自己修改报价。如果您遭遇到这种待遇，要坚持“沉默是金”且接受并拥抱沉默。
- 当您有做出重大的让步的想法时，您可采纳 (contingent concessions) 配合让步的方式，清楚地表明您的让步是在对手也会做出相对让步的基础下所做。
- 研究资料显示，当甲心里认定乙是在没付出代价的情况下做出让步，甲会觉得他本身其实没必要做出任何让步以回应乙的让步。
- 因此，对不遵守互惠互利原则，针对您的让步不礼尚往来的对手您应该据理力争，迫切陈词强调您的让步对您而言代价甚高，让对手很难不正视您的让步。



如何“榨取”对手的血汗

- 最关键的是在谈判前针对对手的底线，您的摸底工作要做的到位。
- 了解底细，探查内情 并不需要您直接询问对手（就算您问了，对手会回应吗？他若真的回应，您会相信他的回应吗？）或单单靠揣摩对手的想法。比如，您在考虑购买一块工业地段用于建造员工宿舍，您就应该先向相关的政府部门查询从法律的角度可不可行。律师的术语称为“尽职调查”。拥有正确的信息会让您在谈判里不被对手欺骗或操纵。而且，当对手觉得您有备而来就不敢向您传递不正确的信息，这也能使谈判能够很快就切入正题，有利于双方把焦点放在问题的症结上。
- 谈判沟通时要善用机会来验证自己假设的准确性。



广结善缘

您要记住谈判的两个目的：

1. 从中获利

2. 改善或增强您和对手的关系

- **1** 和 **2** 并非鱼与熊掌。如果处理得当，两者是能兼得。
- 关键就在您如何处理对手的情绪。谈判高手真的能够做到“得了便宜又卖乖”。一般来说，当您的对手从谈判获得极高的满足感（说白的，他如果觉得超爽），您和他的关系会改善或增强。只要您的对手，在谈判后感觉到他“满载而归”就成了。至于从客观的角度他谈判时表现是否出色并不重要。
- 如果处理不当，就算您在谈判里做了重大牺牲与让步，对手还会以为他真倒霉遇到一个诡计多端、不择手段的卑鄙小人。



如果对手的开价是您梦寐以求的价格，您应该如何回应？

- 请想象如果您深思熟虑，评估了您和对手各自的BATNA、RV和双方的ZOPA后，非常慎重地开价，心里准备对手会开始很激烈的讨价还价。不过，对手听到您的开价后二话不说，微微一笑就马上站起来和您握手表示接受您的开价。您会有什么感受呢？您可能会感到您估错了对手的底线而感慨万千，您也可能会觉得自己被耍而痛恨对手。总而言之，您以后肯定不想再和对手合作。
- 所以，您应该如何回应呢？正确的做法是先重新考虑自己的评估是否正确，就算重新考虑后还是觉的自己的评估是准确的，您还是不能兴高采烈地接受对手的开价。为了让对手得到他所期盼的满足感，您应该和对手展开几个回合的讨价还价然后才非常勉强地接受对手的价格，且在谈判过程把球送给对手制造机会让对手得分（以麻将的术语就是尽力让对手胡牌）！



如果对手的开价高（或低）的离谱，您应该如何回应？

- 我们觉得这问题并没有一个标准的答案，见仁见智，从法、理的角度，您没有责任去纠正对手针对您的BATNA与RV评估的失误。不过，如果您真正想与对手建立亲密的战略关系，您可能就不应该捡这个便宜。
- 在 Richardshell 的著作，*Bargaining for Advantage*（谈出你的优势）里，作者提到发生在爱因斯坦身上的一段小插曲。在1930年代，普林斯顿 (Princeton) 询问爱因斯坦，他当时人在瑞士苏黎世 (Zurich)，到该大学从事研究工作所预期的薪酬。

爱因斯坦回复

- “\$3,000 (annually), unless you think I can get by with less”
“每年3,000元，除非你认为我能以更低的薪酬过活”



如果对手的开价高（或低）高的离谱，您应该如何回应？（续一）

- 据说当时拥有爱因斯坦相似的资历的研究人员的薪酬应该是一万五千元。我们来看看普林斯顿的回复，
- “We'll pay you \$ 15,000 a year .”
“我们会付你\$ 15,000 的年薪”
- 您觉得爱因斯坦收到了普林斯顿以他所要求5 倍的薪酬来礼聘他，他心里感受如何？ 如果普林斯顿为了占爱因斯坦的便宜把他以低薪骗到普林斯顿，爱因斯坦到了美国后会不会觉察到他被欺骗了？



Albert Einstein

WORK EXPERIENCES

12/1900 - 12/1908

Technical Assistant

Swiss Patent Office

As I was unable to find a teaching post, I accepted a position as technical assistant in the Swiss Patent Office.

12/1908 - 12/1910

Professor Extraordinary

Teaching

I became Professor Extraordinary at Zurich.

12/1910 - 12/1910

Professor of Theoretical Physics

Teaching

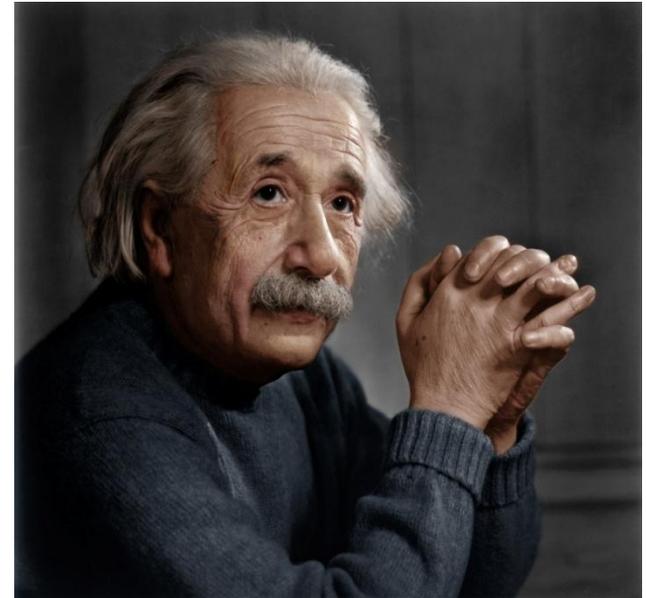
I became Professor of Theoretical Physics at Prague.

12/1911 - 12/1932

Professor of Theoretical Physics

Teaching

I returned to Zurich to fill a similar post.



12/1932 - 12/1944

Professor of Theoretical Physics

Teaching

I emigrated to America to take the position of Professor of Theoretical Physics at Princeton (I was formally associated with the Institute for Advanced Study located in Princeton, New Jersey).

I retired from this post in 1945.

After World War II, I collaborated with Dr. Chaim Weizmann in establishing the Hebrew University of Jerusalem.



中美建交，香港回归与中国入世可以说是过去这五十年来所发生过的全球性的重大事件。这些事件对全球政治与经济力量的平衡起了举足轻重的作用。中国，美国与英国之间的谈判也提供了最好的谈判学教材。让我们来逐一地回顾这些经典案例。我们在看这些宝贵的历史影片时，也可以注意一下中，英，美各国用过的一些谈判的策略与技巧。



案例研究 1: 中国建交

Link to video:

<http://jilu.cntv.cn/C19555/classpage/video/20100511/100824.shtml>



案例研究 2: 香港回归

Link to Video:

<http://www.youtube.com/watch?v=LXDtNWEQ-6I>



案例研究 3: 中国入世

Link to video:

<http://v.ifeng.com/documentary/history/201301/99c49c7a-8376-4a1d-9d8d-e0d89efb0bae.shtml>



结语

1. 谈判到底是一门科学还是一门艺术的争辩没有什么实际的意义。它不但是一门科学也是一门艺术。你如果想透过谈判取得亮眼的成绩单，你在筹备谈判时就需要有一个科学家严肃的态度，严格认真地透过前述的5个步骤分析与评估彼此的底线(RV)，以及与双方可能达成共识的议价区域。在谈判时你需要有一个艺术家的想象力与创意，要常常跳出自己的框框来思考问题(think outside the box)，这样才能圆满的完成谈判的任务。
2. 谈判是各行各业成功者不可或缺的必备技能。我们需要以正面的态度来对待它。

**“Let us never negotiate out of fear.
But let us never fear to negotiate.”**

John F. Kennedy
35th President of the United States



**“但愿我们从不因为恐惧而谈判，也
绝不害怕与人谈判。”**

约翰·肯尼迪
美国第 35 任总统



结语

3. 很多谈判中看似天才的谈判人员其实他们的表现都归功于谈判前的细心筹备。
4. 专家在谈判前都会依循一个思想框架，循序渐进对谈判进行分析。我们已与您分享了哈佛大学所设计的思想框架以及他们采纳的谈判策略，希望您今后也能善用这些框架与谈判策略，在将来的谈判里得心应手，并争取到立竿见影的效果。