

谈判心理

学习目标

- 了解一位出色的谈判者应具备的心理素质。
- 学会通过对方的非语言行为鉴别谎言。
- 了解在谈判中妨碍有效解决问题和创造性思考的思维方式。
- 基本掌握制定创造性谈判策略的方法。

实例导入

1988年1月25日,加拿大零售业巨头罗伯特·甘皮奥向联邦百货发出敌意收购要约。此举是为了收购联邦百货的子公司——美国利润最可观的布鲁明戴尔百货公司,而甘皮奥的主要对手是梅西百货公司。这场争夺成为世界零售业历史上规模最大的“战役”。

同年3月25日,《华尔街日报》评论道:“这场交易不再是为了钱,而是为了各自名誉而战。高昂的价格已经大大超出了我们的预期。”与此同时,联邦百货的股票价格却由于管理者的过失、即将进行的采购和推广计划的破产而不断下跌。

3月31日,就在梅西百货公司即将胜出时,甘皮奥在最后一刻提出,如果梅西百货公司把布鲁明戴尔百货公司和伯丁斯百货卖给自己,他将退出这场争夺。但甘皮奥的条件被梅西百货公司拒绝了。于是,甘皮奥以超过梅西百货公司总资产大约5亿美元的价格实施了报复。通过不理性的行为,甘皮奥赢得了这场战役。然而不到2年时间,就在1990年1月,甘皮奥因为财务危机而宣布破产。

从这个例子我们可以看出,谈判者个人的心理素质对谈判的成败,尤其是谈判的后果十分重要。理性是谈判者最重要的基本心理素质。那么,有效的谈判者还应该具备哪些心理素质呢?

单元 3.1 提升心理素质

作为一名谈判者,如果在谈判过程中不理性,将会使谈判陷入不利局面,最终很难取得好的结果。也许有人认为,如果在谈判中以非理性的手法“出牌”,谈判对手可能会被迷惑,这样,本方就能得到更多的利益。或者,只要按本能行事,谈判可能会更有效。实际上,心理

素质的训练和提升,对谈判的影响至关重要。

3.1.1 保持理性

在谈判中,保持理性的确能给谈判者带来好处。

1. 扩大并分割“馅饼”

谈判者的目的是谈判效果最大化。也就是说,行为模式应该保证谈判者能得到最大利益(或收入、升迁、名望等)。谈判者应该明白“争财不争气”,绝不能意气用事。

2. 提供一个完美的标准

理性的行为模式,提供了一个评估谈判者表现是否完美和谈判效果能否最大化的标准。如果没有理性模式,我们无法评估在谈判中人们的表现是好是差,也不知道应该在哪方面做出努力,无法对谈判者提出任何建议。只有理性模式能提供一个理想的标准。

3. 诊断错误的标准

理性模式也可成为一个有用的诊断标准,因为它经常揭示谈判者犯了哪些错误。由于这种行为模式基于决策的有效理论,它使决策者的思考更加有洞察力。

4. 用来对付不理性的人

就像人们经常看到的那样,“在谈判中愚弄对手或者用诡计来取胜”并不是一种有效的谈判方法。而且,即使对方来者不善或者本方的努力最终并没有得到应有的回报,人们通常也更愿意遵循互利的原则。事实证明,一位采取理性行为的谈判者,能更有效地对付那些非理性的对手。

5. 便于保持前后一致

理性模式的另一个好处是可以做到前后一致。前后矛盾的行为会阻碍谈判者的分析和研究,并且还会传递模糊的信息给谈判对手。事实上,当人们感到迷惑不解时,往往会更加戒备,这也会降低其信任水平。

6. 衡量决策的正确性

理性模式为谈判者提供了清晰而具体的方法,以衡量决策和选择计划的正确性和有效性。如果谈判者能正确地遵循这种方法,就会确保收到最大利益,并且使本方的优势最大化。

3.1.2 善于洞察

糟糕的谈判者总是不愿意怀疑对方的说法。而一个有能力的谈判者,却总是警惕对方提供的信息。更重要的是,他能根据已有的信息提出假设,以此判断对方说法的真伪。谈判者在收集信息的时候,不妨采用记者使用的质疑的方法——提出严厉的问题,也就是那些对方肯定不会回答的问题。即使对方不回答你的问题,你仍然可以通过他们对问题的反应判断谈判局势(例如问几个人同一个问题,看看是否会得到同一个答案)。在持久的谈判中,多次问对方同一个问题,看是否会得到不变的答案。另外,谈判者要成为一个好的聆听人,只有成为一个认真聆听的人,才能探察到谈判中对方的真实需求。

典型案例 3-1

“不急，不急，我们有的是时间！”

美国谈判大师赫伯早年曾因没做到信息保密，向日本谈判对手做出了许多不应有的妥协。一次，公司派赫伯去东京谈一笔生意，公司董事长命令赫伯，无论如何要在两周的期限内与日方达成协议。他刚走出东京机场，等候多时的两位日方代表马上热情地迎了过来，先是对他深深鞠躬，又赶忙帮他领取行李。然后将他带入一辆豪华轿车。在车上，两位日本代表向他表示：“您是我们的贵宾，难得来日本一趟，我们一定会竭尽全力使您的日本之行舒适愉快。您有什么琐事，就交给我们来办好了。”然后，他们就询问赫伯在日本的行程安排，打算什么时候返回，以便他们事先安排回程的机票和接送车辆。他们的热情让赫伯很感动，于是便毫不犹豫地就把计划好的回程日期告诉了对方。他丝毫没有意识到，正是自己的这一粗心举动，让日本人掌握了他们最想知道的信息。精明的日本人开始筹划怎样利用这一信息。第二天，日方并没有立即安排谈判，而是盛情邀请他去日本各地的名胜古迹观光游览，每天晚上还安排长达4个小时的日本传统宴会招待他。就这样花去1个多星期的时间。每当赫伯要求开始谈判时，日本人总说：“不急，不急，我们有的是时间！”到了第十二天，谈判终于开始了，但日本人又在这一天晚些时候安排了高尔夫友谊赛，因此谈判必须提前结束。在第十三天的谈判中，日本人又为赫伯安排了欢送宴会，谈判还得提前结束。直到第十四天的早上，双方才终于谈到核心问题，正值关键时刻，那辆接赫伯去机场的豪华轿车到了，为了不耽搁返程航班，于是日本人建议在车上继续谈。

在日本人的精心策划下，赫伯已经没有了与对方周旋的时间，而对方却提出许多赫伯意想不到的要求（虽然这些要求并不过分）。此时，赫伯只能在到达机场之前匆匆与日方签订令日方满意的协议。

3.1.3 保持耐心

耐心是一名优秀谈判者的基本品质。耐心会使不耐烦的对手处于谈判劣势。

典型案例 3-2

为什么桌子的形状如此重要

1968年，美国总统约翰逊宣布不再参加下一届总统竞选，而是准备把精力放在同越南的和谈上。约翰逊非常想在这一年的11月与越南达成和平协议，因为那个时间对副总统汉福莱参加总统竞选会大有帮助。约翰逊总统委派哈里曼作为总统谈判代表前往巴黎，并且命令他要尽快完成这个使命。

哈里曼在巴黎的里兹大饭店租了一个套房，房价按周计算。越南谈判代表阮随却在乡村租了一幢别墅，租期为两年半。接着，越南谈判代表同美国方面先就谈判桌的形状展开讨论，一周接一周，没完没了。越南人真的在乎桌子的形状吗？当然不是，他们只想达到两个目的：首先，越南人成功地表明他们没有任何时间压力。他们已经打了30年仗，再多一两年来对他们也没有什么影响。其次，他们想把美方逼入11月的最后期限，而且他们最终成功地做到了这一点。当离12月的美国总统大选还有5天的时候，约翰逊果断地下令停止对越南的轰炸。在时间压力下，约翰逊总统并未让哈里曼放弃任何东西，而是与对方不断周旋，

这的确令人称奇。约翰逊事后说：“当你的人民，你的政府和世界新闻媒体密切关注结果的时候，要保持耐心，当然这需要非凡的勇气，但这样做确实很管用。”

3.1.4 适度“贪婪”

亨利·基辛格曾说：“在谈判桌上的力量取决于夸大你的要求。”了解这个原则，并且有勇气使用这个原则，还要表明如果你得不到你想要的，就会随时离开。

一位谈判者应该向对方提出尽可能多的要求。人们常常缺乏提出这些要求的勇气，因为他们担心遭到谈判对方的嘲笑。要成为一位有能力的谈判者，就要克服这种担心。作为谈判者，应该向对方提出尽可能多的要求，并且完全没有必要为此辩解。

3.1.5 保持正直

在谈判中，会有很多机会诱使你欺骗犹豫不决的对手。当对方快要在谈判中失败时，你仍然保持要求一个双赢的解决办法的正直态度，这是一种罕见的也是非常宝贵的品质。这并不意味着你应该由于你的慷慨而做出很大的让步，而是意味着，你仍在继续寻找一些方法向对方让步，同时也不放弃自己的要求。

3.1.6 勇于竞争

一位出色的谈判者在谈判中要有强烈的获胜欲望。他应该把谈判看成一场游戏，这样他才能擅长谈判。参加竞争，用自己的技巧挑战对手的技巧，这是一件十分有趣的事情。越是把谈判看成一场游戏，就会变得越有竞争性；越有竞争性，就会越勇敢，就会做得更好。

3.1.7 看淡宠辱

但凡有能力的谈判者，都不会在乎自己的表现是否会被人喜欢。心理学家马斯洛提出著名的人类需要层次理论。该理论把人的需要分成5个层次：

- (1) 生存(维持生命的需要)；
- (2) 安全(确保自我继续生存的需要)；
- (3) 社会交往(被人喜爱的需要)；
- (4) 自我满足(受人尊敬的需要)；
- (5) 自我实现(自我成功的需要)。

出色的谈判者大多超越了第三阶段，看淡被人喜爱的需求。谈判就是要对付冲突，至少是对付反对的观点。对谈判者来说，最重要的是反复争论问题，直到找出各方都能接受的解决方案。

单元 3.2 如何辨别谎言



典型案例 3-3

“其实很简单”

在一家专营高档进口汽车的4S店，有位推销员每周能卖掉2辆汽车。有人问他成功的

秘诀是什么？他说：“其实很简单，我只不过能得到更多的信息而已。”但他的同事们发现，这位推销员和顾客进行的交流并不比他们多。那么，他是如何得到更多信息的？

通常，在光顾汽车专营店的顾客中，很多人都是“随便逛逛”。遇到这种类型的顾客，这位推销员会掏出自己的名片，写上顾客的姓名，并在名片背面写上一个不可对顾客透露的数字，然后他把这张名片贴在办公室的墙上，对顾客说：“这就是你可能找到的最合适的价钱了。”他建议顾客去和别的经销商谈谈，谈完以后再回来看看他写在名片上的价格到底是多少。

没过多久，那位名片上的顾客就会主动回来找他，因为顾客们都对名片背面的价格心怀好奇。当然，写在名片上的数字不一定是合适的价钱，每当顾客做出这样的表示时，这位推销员就会通过客户与自己说话的声调、走路的姿势、握手的动作以及面部表情等非语言行为，观察他们的真实态度，这就是所谓的察言观色。然后，他再假装不经意地问顾客：“那么，那家汽车经销商和您谈的条件如何？”大多数顾客都会把真实情况告诉他。即使他们不告诉他，他其实也知道那些竞争对手的汽车售价。他这么问的目的，只不过是了解一下顾客所期望的价格水平。

经过一番察言观色和言语交流，这位汽车推销员就会掌握一些非常重要的信息：第一，这位顾客是否正在考虑购买他的汽车；第二，顾客对几家竞争对手的价格了解到什么程度；第三，这位顾客期望的价格水平或额外服务是什么样的。现在，他就可以选择做还是不做这笔生意了。通常的情况是，他成功地做成了生意，而且，顾客也觉得购买他的汽车更实惠一些。

这位推销员正是由于出色地掌握了非语言交流能力，因而取得了出色的业绩。

在谈判中，有两个因素能使谈判者更优秀：一是成为一名出色的非语言交流的解读者；二是成为一名出色的非语言交流的表达者。

3.2.1 识别非语言交流信号

从心理学角度看，我们应该从谈判者的非语言交流中寻找什么呢？什么是非语言交流？非语言交流的信号包括以下内容。

1. 声音暗示或者辅助声音暗示

辅助声音暗示包括停顿、声调以及频率。声音暗示，如声调和声调变化，虽然都发出声响，但都是非语言信号。它们包括音量、音符和基准音。

2. 面部表情

微笑、皱眉或者惊讶的表情。常言道：“表情是没有封面的书。”

3. 目光接触

通常，彼此保持注目，可以被解释为友谊和喜爱。但在不同国家的文化中有不同的标准。长时间的目光接触，在某些地区或民族的文化里是企图控制或者意欲侵犯的标志。

4. 人与人之间的距离

人们在谈话或者交流时，彼此之间应保持舒适的距离。通常情况下，一臂稍长的距离较为合适。同样，不同国家或民族对此也有不同的标准，在国际商务谈判中，应事先了解清楚

谈判对方在这方面的习惯。

5. 姿势

对方走路、谈话、坐立时的身体习惯姿态。

6. 身体动作

当人们得到激励或者情绪紧张时所习惯采取的行为举止。

7. 手势

受心理支配的三种基本手势是：

- (1) 符号,表示特定的信息。如美国人竖起大拇指表示“好”,把手指放在嘴唇上表示“安静”。
- (2) 说明,用来辅助语言的信息。例如,当人们谈论很大的事物时,往往伸长手臂。
- (3) 编辑,用以修正或特别说明要点的地方,比如摸鼻子和抽搐。

8. 碰触

人们在接触时以正确的方式碰触对方,例如,握手、亲吻、贴面、拍肩,以表示友好和亲密。恰当的碰触往往会带来积极的反应。但东西方国家在碰触方面的心理感觉和礼貌标准是大相径庭的,即使是同样的东方国家,也有很大差异。例如在中国,摸小孩子的头是喜爱的表示,但在泰国是忌讳。

非语言交流能提供各种心理方面的信息,因为相对来说它不易被他人抑制。在国际商务谈判中,很多谈判者正是依靠三种非语言暗示作为线索,判断对方的真实感情和焦虑程度。例如,就目光接触而言,说谎者往往避免同对方进行直接的目光接触;就身体姿势来说,如果对方说话时身体向我们这边倾斜,我们则会更信任他;而小动作,如玩弄自己的手机,在手指上转笔,咬嘴唇,通常是不安或者紧张的信号。其他暗示,例如,沉默、感情突然爆发,以及下意识的反应,像出汗、脸红、面部抽搐等,均能反映谈判者的心理状态。

9. 会使谈判对方不信任的非语言行为

- (1) 焦虑;
- (2) 过度微笑,害羞的微笑;
- (3) 过分严肃的表情,缺乏脸部表情;
- (4) 避免目光接触;
- (5) 过分安静。

10. 会赢得谈判对手信任的非语言行为

- (1) 坦率的态度;
- (2) 开放的姿势和行为;
- (3) 适当的微笑;
- (4) 得体的辅助行为。

11. 女性是否比男性更有非语言天赋

有一种流行的观点是,女人比男人在非语言方面更敏感。的确,女人在很多方面非语言表达更有技巧。一般来说,女人更喜欢敞开心扉,更善于表达情感,也更容易让人接近,即在人际交往方面更为主动。她们的表达更易于解读。例如,她们微笑或注视他人时,会显得更

加和蔼。在交流中,女人似乎更尊重对方。她们总会给对方一种温暖的感觉,使对方更加放松。

心理学分析指出,非语言交流与社会权力有关。社会权力较小的人,往往被要求表达力更强。在传统观念上,女人比男人的社会地位低。当女人和男人扮演不同权力角色时,权力较小的一方(不考虑性别)能更好地理解对方的暗示。在非语言接受方面,女人对潜藏信息的认知是否比男人强要视情况而定。当人们以诚相待时,女人所接收的非语言信息比男人更准确;但当人们不诚实时(如当谈判者假装喜欢对方时),女人的判断往往没有男人准确。

12. 暗示优势地位

人们通常用非语言方式暗示他们的优势地位。例如,占有优势地位的人比那些不占优势的人坐得更高,站得更高,说话声音更响,享有更多空间和资源。占有优势地位的人更愿意侵入对方的空间(例如把脚放在自己或别人的桌子上)。他们还习惯做出带有侵犯性的手势,或走在别人前面,或更多地打断别人,或坐在别人前面,或坐在桌子前面,或控制谈判的起止时间,或在说话时盯着对方看,而在对方说话时却看着旁边。更大的社会权势往往表现在一个人凝视对方的方式上。心理学研究发现,权势较小的人凝视对方的时间比自己说话的时间长。反之,权势较大的人凝视对方的时间与自己说话的时间一样长。

13. 个人魅力

个人魅力是同语言或者非语言表达相关的一种社会技能。人们在非语言行为的力度、广度和活力方面有明显的不同。表达方式上的不同,与喜爱、影响、事业成功以及人际经验直接相关(如对个人情感的调节,身体和心理的健康状态)。当人们开始彼此间的社会交往时,很快就会出现不同的表达方式。待人接物的方式能反映每个人的社会交往技巧。善于表达的人通常会给别人留下好的第一印象,并且能较长时间受人喜爱。他们会更受欢迎,并且引人注目,能从其他人的良好反馈中激发出更多的表达行为。善于表达的人是优秀的演员,能让别人相信他们所没有经历过的事情,所以,他们更有可能成为狡猾的说谎者。在社会交往中,表达力更强的人能控制他们谈话的方式,并且吸引他们的观众。

典型案例 3-4

冷静的哈默

有一次,美国西方石油公司的董事长哈默同利比亚政府进行一场开采石油的谈判。哈默的谈判对手是素以强硬难缠而闻名的利比亚第二号人物贾卢德。当谈判进入实质性阶段,贾卢德带着一挺机关枪进入谈判现场。在谈判桌上贾卢德竟然以一种看似不经意的态度把机关枪的枪口指向了哈默,而且,贾卢德在谈判开始时就保持一种高高在上的态度。谈判中他一直假装无聊地轻轻叩击枪杆,而利比亚的其他谈判代表对这一切熟视无睹。对于贾卢德的无礼和傲慢,哈默丝毫没有表现出不快和介意,因为他从贾卢德及其助手们的非语言行为中看出来,对方是在利用环境造势,这种虚张声势的行为恰好表明了贾卢德内心的虚弱,同时也体现出利比亚政府对于这场交易的重视。

谈判很快达到白热化程度,双方在原油日开采量和油价问题上各持己见。脾气暴躁的贾卢德见哈默不肯按他们的意愿达成协议,竟忍不住大骂哈默。美国西方石油公司的其他谈判代表十分生气,甚至连利比亚政府派出的代表也认为贾卢德的做法太无礼了。但哈默

并不在意,他让自己的同事保持冷静,然后十分平静地站起身来,将双手放在年轻的贾卢德肩上,谈判桌上的双方代表都看出来,他是在向贾卢德传递一种长辈对年轻人的谅解态度。此时,贾卢德再也不好意思刁难哈默了。在接下来的谈判中,他只得放下傲慢无礼的架子,开始心平气和地与哈默商讨双方合作的具体事宜。双方终于达成协议:哈默保住了他在利比亚的石油开采特权,而利比亚方面得以将石油开采所得税率增加8%,每桶石油可以多收30美分。

在这场谈判中,哈默不仅洞察对方的非语言行为,从中判断出利比亚政府的态度,并且以自己颇具长者之风的个人魅力,化解了谈判中的紧张气氛,有效地达到了谈判目的。

3.2.2 如何判别谎言

1. 判断谎言

对于非语言表达的敏感是一项颇难获得的技能。作为一项技能,对于非语言表达的敏感同一个人的智力无关,但对于非语言表达的敏感会随着年龄的增长而提升。

理解而且自己用肢体进行表达是一回事,判断他人的谎言是另一回事。如果谈判者能准确地判断对方是否在说谎,他会有一个很大的心理优势。事实上,谈判者应该意识到,非语言表达是测量对方谎言的唯一方法。人们通常认为,每一个说谎者不能控制他们的非语言行为,所以他们的行为会“泄露”一些破绽,并且“背叛”他们的真实感情;或者,说谎者不想控制他们自己的非语言表达。

但是,能够暗示谎言的完美信号并不存在。事实上,当人们说谎时,别人是不能知道的!那么,究竟该如何正确判断谎言呢?答案是:别相信别人的面部表情。

很多人根据别人的面部表情来判断对方是否在说谎,但那不是很有效的方法。如果将对方的行为举止,或将其行为举止与面部表情结合起来判断会更加准确。事实上,当人们不看对方的面部表情时,判断反而会更准确。切记:面部表情可能会误导人们的判断,或者成为欺骗的手段。

2. 说话的声调

分析对方的说话声调,是比观察对方面部表情更有效的判断对方是否说谎的办法。但是,很多人没有注意对方声音中的有用信息。人们在说谎时通常会把声音提高,或者说得相对较慢,或者不很流利,而且反复修改句子。

3. 表情的细节

如果你曾接受过心理学或谈判学方面的专业培训,并且能观察对方语言中的细节,你就能通过对对方面部表情的观察和分析,判断他是否在说谎(假如你能将对方的表情摄录下来,就可以反复观看对方非语言表达的细节)。表情的细节指的是持续1秒钟的面部表情。通过这些表情,人们的真实想法会被察觉,但由于环境压力和自我掩饰,这些细节很快就消失了。例如,在一项关于面部表情的研究中,作为研究对象的男人和女人与受过专业培训的男女助手进行交流。显然,女性领导者从小组成员那里得到的负面的非语言特征(表情的细节)更多,而男性领导者得到的是更多的正面的非语言特征。

4. 表达方式之间的差异

要判断对方是否说谎,应该找到表达方式之间的差异。例如,对方说话的声调、身体动

作和姿势。总的原则是,注意对方的身体而不是面部表情,尽量寻找更多的线索。图解能提供欺骗的线索。说明者边说边解释。采用这种方法的人总喜欢用手势帮助解释:他常常用手势表示重要的词语或展示其思路。他会通过动作重复和强调其话语。眉毛和眼睑的运动也同全身或者上身的运动一样,能提供重要的图解。图解有助于解释那些语言所不能解释的意思。随着谈话的继续,人们会使用更多的图解方法;当人们无心参与,或者累了,或者不感兴趣,或者悲伤时,会较少使用图解方式。人们经常把图解和符号混淆起来,分清二者的不同是必要的。因为,当人们说谎时,符号会用得更多,而图解会用得更少。如果人们假装对某事感兴趣,或者他们根本不知道自己应该说些什么,他们在说话时会很少使用图解方式。比如,说谎者若是事先不能恰当地编造谎言,他们在说话时会仔细权衡每句话。

5. 目光接触

说谎者会经常眨眼,而且他们的瞳孔会放大。与诚实的人相比,说谎者的目光会很少与对方接触。遗憾的是,人们往往很难观察到对方瞳孔的扩大和对方眨眼的频率。

6. 小心以自我为中心的偏见

谈判者倾向于认为自己是诚实的、可信的,而对方是不可信的。他们往往有以自我为中心的偏见。

7. 对方的动机越强,越容易判断他的谎言

人的动机越强,就越容易情绪化。要隐藏这种感觉是非常困难的,除非谈判者有丰富的撒谎经验,或者像那些有经验的经营者的那样,在卖东西时很少怀疑陈述与事实的吻合程度。

单元 3.3 培养创造性思维

典型案例 3-5

拉塞尔忽然改变了主意

20世纪40年代,英国著名电影明星简·拉塞尔与美国制片商休斯签订了一个1年120万美元的雇佣合同。1年后,拉塞尔找到休斯,要求领取合同上规定的报酬。休斯告诉拉塞尔,他目前手头资金紧张,拿不出那么多现金给她。应该说,女明星的要求是按合同办事,既合理又合法。休斯苦苦地向她解释他现在资金周转困难,请她稍微宽限一段时间,然而拉塞尔义正词严地指出合同在法律上具有的公正性和严肃性,因为上面清楚地写明了年底付款。

双方的争执越发激烈,甚至到了对簿公堂的地步。这时,拉塞尔忽然改变了主意。她用非常友好的口吻对休斯说:“你我的奋斗目标虽然不同,但是我们追求的利益都是正当的,现在让我们看看有没有解决这一问题的最好方法。”

最终他们创造性地达成了可以让双方均能接受的方案:将合同修改为每年支付5万,分24年付清。这样一来,一方面使休斯顺利地解决了资金周转的困难,还获得了本金利息;另一方面,拉塞尔的所得税逐年分期缴纳,其数额也比一次性支付降低不少。对于一个吃“青春饭”的女演员来说,一下子有了24年的年金收入,今后可以不必为每年的财务问题操心了。

这个例子的双方本来可能陷入旷日持久的诉讼纠缠,但最终却得到良好结局。其原因是女演员拉塞尔采用了兼顾双方正当利益的创造性思维。由此可见,创造性思维在谈判中非常有用。

谈判中的创造性经常被忽略,或者没有被谈判者充分考虑,这是因为谈判者的重心往往放在谈判的竞争性方面。这是由于人们确保利益的固定思维,或者说非赢即输的谈判思想造成的。即使那些相信能够取得双赢结果的谈判者,也会把扩大馅饼的谈判看成是相互妥协的结果,而不是与真正的价值增加结合起来。谈判要想取得成功,需要大量的创造性思维和问题解决的方法。如果有限的资源能够通过创造性和有洞察力的解决策略加以调整,就会使资源的分配变得非常容易。创造性的魔力在于,它能把艰难的谈判局面巧妙地转化为双赢的解决方案。

3.3.1 怎样构思创造性谈判协议

1. 将问题分割成能解决的部分

很多国际商务谈判是就某个包含若干小问题的大问题展开的谈判(也就是说,直到谈判者找到一个有创意的分割问题的方法为止,并且在这个过程中,将不同部分按优先程度进行排序,然后逐一加以解决)。一个谈判协议是否富有创意,其标志是能否找到一个达成一揽子协议的可能性。将一个大问题分割成若干个比较容易解决的部分,并且从一个看似单一的问题中创造出很多解决办法,或许是一个有创意的谈判中最重要的方面。当人们面对问题时,解决它是容易的。但心理学研究发现,人们往往不擅长定义问题。其实,大多数谈判都是关于如何定义某个问题而非如何解决这个问题。在解决问题的过程中,谈判者定义问题的方式会使谈判者以新的视角看待问题,并创造出重要的机会。

2. 找到差异:问题的优先排列和再排列

谈判者在找到能够进行交换的条件以前,需要将谈判的问题分割成若干个子问题。分割的方式是能够对每个问题进行独立的谈判(并且是理想的、可以交换的)。如果谈判的问题相互联系,就会出现很多条件,从而限制了谈判者解决问题的能力。有经验的谈判者知道应该如何设置问题,从而找到大量解决问题的机会。

3. 做大“馅饼”

做大“馅饼”是一个创造完美谈判协议的重要思路。如果谈判者能有效地扩展谈判的利益,双方就都没必要做出让步。另外,这也使谈判各方有足够的空间。在很多情形下,初看起来要想做大谈判的“馅饼”似乎行不通,但只要突破固有的谈判思维框框,就没有什么不可以做到的。

典型案例 3-6

两个物流公司对于谁家的集装箱卡车应该先到边境口岸的国际集装箱码头进行谈判。因为谁的集装箱车队先到国际货运码头,谁就会有更多竞争优势——占了其他公司集装箱车的位置和装卸货时间。在这场关于装货场地和卸货时间的谈判中,双方想出一个将国际装货码头扩大的方案,然后与码头方进行协商。最终,三方谈判取得令人满意的结果,码头方面通过连夜施工,扩大了进出通道和装卸货场区,这样一来,两家公司的卡车就可以互不