

哈佛商学院教授亲授的谈判课  
从“静态谈判”到“动态谈判”  
世界500强企业都在学习的谈判技巧

How to  
A Improve  
Agreement  
Chaotic in a  
World

# 谈判的艺术

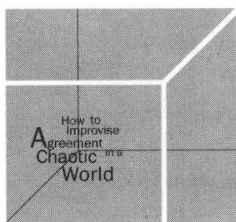
如何在混乱与不确定性中达成一致

[美] 迈克尔·惠勒 (Michael Wheeler) 著 钱峰译

THE ART OF NEGOTIATION



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



THE ART OF NEGOTIATION

# 谈判的艺术

如何在混乱与不确定性中  
达成一致

[美] 迈克尔·惠勒 (Michael Wheeler) ◎著  
钱峰 ◎译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

谈判的艺术 / (美) 惠勒著; 钱峰译. —北京:

中信出版社, 2015.11

书名原文: The Art of Negotiation:How to

Improvise Agreement in a Chaotic World

ISBN 978-7-5086-5419-5

I. ①谈… II. ①惠… ②钱… III. ①谈判学 IV.

①C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 194976 号

The Art of Negotiation by Michael Wheeler

Copyright © 2013 by Michael Wheeler

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency, Inc

Through Bardon Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

仅限中国大陆地区发行销售

### 谈判的艺术

著 者: [美] 迈克尔·惠勒

译 者: 钱 峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10.75 字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-5565

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5419-5 / G · 1232

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

自《谈判力》出版以来又出现了很多不错的谈判书籍，但其基本框架主要基于关于利益、选择、环境和关系的静态假设，这些因素往往是变化的、模棱两可的。我们需要的不是简单印象，而是动态图像，来展现谈判如何随着时间变化而发展。这就是本书的目的所在。

——迈克尔·惠勒

心怀爱与感恩

为卡莉、埃迪和凯特写的这本书

## 我们其实离不开谈判

每个人都知道自己不是孤零零的存在，与周围或者社区的人时刻存在着千丝万缕的联系，也正因为如此，每个人的言行和诉求，一定会对其他人产生影响，也受到其他人的影响。再进一步，对于那些令人快乐的言行或者希望获得的利益，其实大家有着同样的偏好。在人与人相互联系和依赖，且各自都希望达成诉求的社会中，我们首先需要学会沟通，了解彼此的需求，然后学会协商，乃至谈判，最终解决问题。不过，即便我们愿意去沟通、协商和谈判，还要顾及对方的独特性，以及双方的诉求和关系的动态变化。如何在复杂而不断变化的情境中，通过与他人的交往达到个人目的，同时还能兼顾别人的利益？这还真真是个难题。

《谈判的艺术》正是对上面这个难题的解答。这既是一本关于谈判的学术著作，又是一本有关人生哲学和处世技能的书。虽然是学术著作，这本书却很容易阅读，在没有罗列过多专业词汇的情

况下，系统地介绍了谈判领域中的很多新理论，还吸收了大量行为决策、创造力、情绪、社会影响、人际沟通等领域的研究发现。

谈判似乎只存在于国与国之间，机构与机构之间，敌人与己方之间，听上去就充满戒备和此亏彼盈。事实上，人类的互赖性使得谈判必不可少，我们的日常生活离不开谈判，但这个道理未必人人都懂。经常在国内的公共泳池游泳的人，可能会看到一些奇观：有人绕着泳池四周游，有人对角线游，有人横着游，如果没有浮线时有人还压着线游，多角度多路径横冲直撞。有一次在美国的游泳池，我正要跳入一个泳道，泳道里已经在游的一位女士见状快速地游向我，主动与我商定两人各占半边。我在国内游泳池被围追堵截的时候也曾两次尝试与人协商如何游泳，不料对方要么翻白眼说“你管得着我怎么游吗”，要么干脆不吭声，结果是双方不可避免地发生肢体碰撞。所以，即便一个小小的游泳池内也会有谈判的场景出现。

谈判基于这样一个前提：坐在谈判桌对面的人，和我们一样有利益需求、不愿被欺骗和被欺负、双方均难以支配对方。正因为如此，双方才要学会彼此协商和适应。同理，人们在社会生活中获得的结果，是自己与别人的态度、决策和行为共同作用造成的，而不只是由我们单方面决定的。谈判的理念在于通过联合决策、协调行动，达成各自的目的。任何一家企业在制定自己的发展战略、并购计划、研发方案或市场推广策略时，如果不考虑其他企业的反应，就不可能成功。谈判是商业世界的有机构成元素，这也是谈判课程在西方主流商学院中备受推崇的原因。

商学院的谈判教学过于强调利益最大化，所谓双赢也是以自己的利益得到满足为前提的。而在学者的谈判研究中，设定了过于理

想化的条件，探讨人们如何更加聪明而理性地获得自己的利益。相比起来，《谈判的艺术》所介绍的很多现实事例提醒着人们，谈判的行为和过程本身既然发生在人际交往场所，必然会对人际关系产生影响。例如，书中描述的阿文德·古普塔与莉兹和托尼·勒维夫妇在买房子时的行为，更符合现实场景中的人际交往。在国外学者以及我的团队从事的谈判研究中，曾让一位MBA（工商管理硕士）毕业生与求职单位的人力资源经理就奖金进行谈判，指导语告诉谈判双方，各自的开价不会影响到任后的工作。而在真实的场景中，求职者以什么样的方式谈判、要求薪酬的多少，是会影响到其日后与老板的关系的。在本书中，在分析凯伦对年薪的期待时，作者也提到凯伦需要顾及与未来的老板和同事保持良好关系的因素。在书的结尾部分，那位先生在美国东部大学如愿以偿获得终生教职后，却继续提更高的要求，结果被大学撤回职位。因此，本书对于谈判过程的讨论更贴近现实生活。

作者所阐述的优秀谈判者的做法，是一种有效的人际交流和社会互动的方式，值得读者在生活中去练习和实践。例如，由于在谈判过程中，各方需要集中精力关注对方的情感变化，以便进行恰当回应，因而作者将谈判描述成“学习、适应以及施加影响的过程”，贯穿于聆听与回应的始终，谈判者在面临对方的提议时，要能够“进行思考、证实、反驳、重塑并做出回应”。为此，谈判者不能仅仅停留在自己事先设计的脚本当中，而要努力关注当下发生的事情。作者特别用“留意”这个词来描述个人的这种状态。我们曾以“用心周全”来形容关注当下发生的事态，以及注重事态的来龙去脉。我们发现那些用心周全的人在模糊的工作情境中，更容易做出好的



业绩，其上司也认为这样的人更可能被提拔。

在人际场景下，个人只有留意别人的言行，才能够彼此建立默契。只有聆听对方的谈话，才能够理解对方的意图，也更有可能影响对方。但很多人未必明白这个道理，误以为要达到自己的目标，一定不要受他人的影响，有意忽视对方的诉求，最终却因自说自话而分道扬镳。所以，那些有影响力的人就像训练有素的谈判者一样，内心虽然具备坚定的意志和想法，却能够认真聆听他人，从对方的表述中发现其核心需求，然后将自己的诉求与对方需求连接，让对方不知不觉中接受自己的观点，从而达到自己的目的。所以，本书强调在谈判中要“学会配合”，甚至不惜帮助对方展现其最美好的一面。作者认为，就算对手比你说的话更多，你也可以支持他们的好想法，重塑他们的想法，从而引导交谈。最终，对手很可能会感觉到你接受了他们的提议，而事实上你则巧妙地借他们之口说出了自己的想法。这的确是充满智慧的过程。多年前我针对市场销售人员素质的研究也发现了这一点：中规中矩的销售者，只是向客户讲解公司的产品特性和优点，但却无法打动客户；相反，那些优秀的销售人员却愿意倾听客户的诉说，在识别客户最重要的需求之后，提出公司的产品正是针对这个需求而产生的。前者是单向的讲述，而后者则是一种对话。不过要做到如此潜移默化式的成功，谈判者必须具有恰当的心态。正如书中所说的，“你不仅要认可他人的观点，而且还要影响他们所说的内容以及方式。因此，要想在单独行动与合作之间保持平衡，需要清楚什么时候该后退，什么时候该挺进”。

谈判者首先需要有自己的目标和诉求，进而在不断变化的环境中，避免让个人的预期目标支配整个谈判过程而产生认知偏差，导

致“欲速则不达”。因此，在动态甚至混乱的环境下，谈判者需要持开放的心态，去接受各种可能出现的情况，并采取相应的措施。书中描述的1982年佛罗里达航空公司的波托马克河灾难中，尽管副驾驶不断提醒飞机的状况，但飞行员却坚持起飞导致他们自己以及所有乘客全部丧生。这场悲剧的背景是，天气恶劣导致飞机延误，飞机排了很久好不容易上了跑道，尽管飞机已经积冰，飞行员却不愿意返回除冰，因为不想继续延误。他一心想着早些出发，忽视了副驾驶的提醒，拒绝所有与自己预期不一致的信息。相反，在2009年全美航空公司航班神奇地降落在哈得孙河的案例中，飞行员能够及时根据飞机的状况快速调整方案。与作者的分析一致的是，我们在对于中美两国谈判者的研究中发现，谈判双方的认知闭合程度影响了他们对于谈判情境动态变化的理解是否一致，进而导致谈判结果的好坏；这种情况在中美两国的跨文化谈判中表现得更为突出。

除了理念之外，本书也介绍了谈判中的诸多技巧，并提供了众多成功和失败案例。在我的谈判课堂上，经常出现两种情形，要么一上来就针锋相对，导致双方尔虞我诈，勉强达成的协议也是惨胜如败，或者不欢而散。另外一种情形是双方一团和气，大谈长期友谊、互利合作、伙伴关系这样的套话空话，但不认真研究谈判的具体事项，最终虽然高高兴兴地达成了协议，但双方都没有获得本可以更优的利益。书中介绍的谈判过程、技巧和案例，帮助读者尽可能将谈判界定为双赢的情境，通过有效的沟通，既解决了双方各自关注的问题，又维持了良好的关系。作者介绍的开发商与承租人之间的谈判，以及对成功和失败谈判组的分析，仿佛将读者带到了哈佛商学院生动而富于启迪的MBA课堂，体会教授和学员的互动，看

完之后让人顿时有跃跃欲试之感，希望把这些技巧运用到现实的谈判中。当然，沿袭哈佛教授常用的出人意料的风格，书中描述的那位MBA学生将学到的谈判技巧用于拯救自己遭到绑架的生意合伙人的案例，则说明谈判不仅仅是生意场上的事情，有时候还可以救命。

作者在附录中列出的25条在谈判中接受混乱的理由，是对于全书的完美总结。正如最后一条所述，“谈判是我们职业与个人生活中一个重要的持续性过程”。的确，谈判存在于我们生活的所有方面，提高谈判技能可以促进与他人达成共识，创造价值、解决分歧、化解冲突。培养谈判的理念和掌握谈判的技巧则能够给个人、家庭、团队、组织、社区以至整个国家，带来更多的幸福和利益。是的，我们其实离不开谈判。

张志学

北京大学光华管理学院

2015年9月7日

## 接受谈判中的混乱

杰伊·谢尔顿（Jay Sheldon）是一家私人投资公司的经理，几年前曾经在美国中西部地区收购了一家小型有线电视公司。他对该行业了解并不多，不过当时花 800 万美元看似没什么大问题，而且这样一来他也有机会摸摸这个行业的底。谢尔顿和合作伙伴很快便在黑人商业区开展起这方面的业务。一年后，他们想通过收购附近的业务系统扩大经营。经过计算，他们认为可以支付 1 100 万美元，也许至多 1 200 万美元，在邻近城市购买第二家有线电视公司。

谢尔顿和这家公司的老板展开了一系列会谈。但是，经过两个月的反复交涉之后，很明显双方在价格上产生了分歧，“听着，”对方老板说，“我并没有挂出待售牌子。你来找我的，是你主动来找我的。因此，你得痛快地把 1 500 万美元现金放在桌子上，这才能让我动心。当然，如果我接受了，事后可能会后悔不迭。”

谢尔顿明白对方不是虚张声势，不

过他也认为对方的要价不切实际。在这种情形下，双方陷入了僵局。如果卖家的底线比买家能出的最高价高出 300 万美元，那么就不可能成交。

或者说也有可能？

“我再问最后一个问题，”谢尔顿起身离开前说，“如果你认为你的系统价值 1 500 万美元，那我们的呢？”

“哦，你们的规模有点小，”这家公司的老板回答，“我觉得值 1 400 万美元左右。”

谢尔顿让交易双方互换了角色。他巧妙地从买家转变成了卖家。相比当时收购公司时的价格，仅仅过了一年多时间，他就让自己系统的价值几乎翻了一番（而大部分成本已经得到了投资）。他仍然非常看好有线电视行业，但当他遇到这位偏激的老板时，便巧妙地把明显的僵局转变成了有利可图的销售。

他解决问题的办法很明智，但更重要的是他敏捷的思维方式。在预期收获面临阻碍时，谢尔顿发现了另外一笔更有利可图的交易。当他放弃初步计划时，便感觉瞬间洞悉了一切。

谢尔顿的聪敏是谈判大师的标志。的确，准备工作十分重要，但谈判属于双向沟通。我们不能像编写电影脚本那样设计整个过程。坐在谈判桌对面的人可能和我们一样聪明、果断或易犯错误。我们无法支配他们的计划、态度或行为，就好比不能让他们支配我们一样。在谈判中，适应性自始至终都是必需的。机会会突然闪现，困难也是如此。谈判的主动权有消有长。进程缓慢的谈判可向前发展或转向另一个方向。即便是我们自己的目标也会如此，我们必须充分利用一切机会。

像谢尔顿这样的谈判代表就像即兴演讲者一样。当事情发展并不顺利的时候，他们会想出明智提议，开个玩笑，甚至试探一下对方的底线。如果有需要，他们也会做出战略上的重大调整。然而，奇怪的是，在谈判书籍中有关即兴谈判的书并不多。谈判对控制对方的强硬手段和促成解决共同问题的双赢局面来说都很重要。尽管两者之间大有不同，但都是从相同的前提出发的，即你有你的利益，我有我的利益。双赢带给我们的启示是，通过公开计划，你能够借助互利贸易得到更多的蛋糕份额。强硬手段告诉你要对自己的计划保密（或者是有所保留）。

但是，谈判不仅仅是虚张声势或做交易，其中的挑战在于双方的偏好、选择和关系通常处于不断的变化中。理论家也许可以回避这一现实，但顶尖的谈判专家则能够很好地理解这一点。

我通过研究发现了这一点，同时也得益于那些从事谈判研究的同仁（哈佛大学、麻省理工学院和塔夫茨大学跨学科谈判专家团队）的研究成果。在由吉姆·西本斯（Jim Sebenius）牵头的为期10年的研究项目中，我们分析了很多不同领域优秀谈判专家的谈判案例，例如外交官乔治·米切尔（George Mitchell），他通过调解让北爱尔兰实现了和平；投资银行家布鲁斯·沃瑟斯坦（Bruce Wasserstein）；还有远见卓识的艺术家克里斯托-耶拉瑟夫（Christo-Jaracheff）和珍-克劳德（Jeanne-Claude）。

上述这些谈判专家谈判的场景彼此不同。他们的个性也不一样。有一些人很严肃，另一些人则为人友善、让人愉快，有时很有趣。然而，在我们的研究中，他们都强调谈判的变化和随机应变的重要性。因促成巴尔干半岛和平解决而闻名的理查德·霍尔布鲁克

(Richard Holbrooke) 生前曾将谈判比作爵士乐而非科学,“这是关于某个主题的即兴创作,”他说,“你知道自己想达到怎样的目标,但却不知道如何才能实现,整个过程并不是线性的。”

联合国特使拉赫达尔·卜拉希米(Lakhdar Brahimi)曾成功调解过世界上一些最暴力、最不可预知的动荡地区的冲突。他用航海的比喻来表达同样的想法,谈判人员必须一直“通过视觉导航”。他警告说,无论我们如何努力准备,都一定会遇到意外,不管是好的还是坏的,而这些意外情况需要我们修正前进方向。

体育经纪人唐纳德·戴尔(Donald Dell)成功为篮球队员帕特里克·尤因(Patrick Ewing)和摩西·马龙(Moses Malone)敲定超级大合同,并通过签订代言协议让网球明星阿瑟·阿什(Arthur Ashe)和吉米·康纳斯(Jimmy Connors)赚得数百万美元,他也因此而成名。他还曾经为相互竞争的各大电视台争取法国网球公开赛等重要赛事的报道权精心策划过投标大战。

戴尔代表自身利益进行谈判时也做得很好。1988年,他将体育管理公司ProServ卖给一家娱乐公司,并表示“这样众所周知的好处,我无法拒绝”。几年后,他出低价买回原公司大部分股权,接着又把股份转卖给拉加代尔无限公司,而他当时是该公司所属集团的总裁,负责电视合约、新闻报道和网球赛事等事宜。

然而,对于自己取得的成功,戴尔毫不犹豫地,事情往往不会按照计划进行。“我不记得自己有多少次已经做好了谈判准备,但却遇上了一些人或事,从而打乱或者改变了我正在进行的交易。面对这种情况,保全自己的唯一方法便是假设有一些事情你并不了解。这个建议不仅会让你的思维迅速跟上交易,迫使你考虑对方的动机,

而且也将让你不忘自我检查。”

## 学习、适应和施加影响

知名度较低但才华横溢的交易能手持同样的观点。汤姆·格林 (Tom Green) 曾在私营部门和公共部门都工作过，是个了不起的谈判代表。他是传奇棒球特许经营方面的灵魂人物，曾协助重组走下坡路的健康维护组织 (HMO)，当时许多人认为该组织已濒临破产。

汤姆还在公益团队工作过，曾成功调解针对烟草业的大规模诉讼。在那之前，大烟草公司 (Big Tobacco) 从未在庭外输过任何一场案子，或者为解决健康争议支付过一分钱。当密西西比州、马萨诸塞州和其他一些州提起诉讼，要求收回与吸烟有关疾病的医疗补助费用时，它们的努力显得有些不切实际。然而，汤姆和同事却逐一动员了其他 40 个州参与其中。这就将烟草公司逼到了谈判桌上。1998 年，烟草行业承诺将实施更加严格的监管制度，并同意为造成的损害支付 3500 亿美元。

关于这一大型谈判，我为工商管理硕士课程写了一个案例研究。汤姆在第一堂课就来听课了，并认真聆听了学生的分析——巧妙的联盟建立和带来意料之外结果的传统的讨价还价。讨论接近尾声时，我请汤姆说出他的结论。在称赞学生的细心观察之后，他补充了一些让学生很是惊讶的观点。他说，自己的成功秘诀是，“让朋友在谈判中烦乱”。

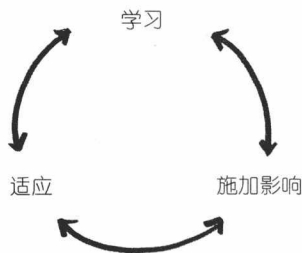
汤姆谈到要利用对方的烦乱时，不只是指那些涉及多方、棘手问题以及混乱政局的谈判。相反，他知道所有的谈判，或大或小，



都是混乱的，因为它们通常发生在变化而且往往不可预测的环境里。然而，这并不是说谈判是随机的。这个过程是由双方的交互推动的。了解看似很小的动作或手势可以改变谈判的进程，你就能理解达成共识和陷入僵局的差别。

我们说像汤姆一样的谈判者是聪明的即兴演奏者，这并不意味着他们干什么都能成功。事实远非如此。他们虽然做好了准备，但是并不会被严格的计划所阻碍。**他们明白，有效的谈判需要快速反复地学习、适应和施加影响。**

上面三个词中每个词都至关重要。当然，学习、适应和施加影响发生在大多数谈判中，但往往只是偶发事件。相反，我在本书里谈论的是有目的的学习。它需要在三个层面提升预期：（1）讨论问题的范围；（2）解决这些问题的最好方法；（3）你与同行之间关系的本质。特使卜拉希米断言，“换句话说，就是要保持开放的头脑，做好准备去改变和适应情况。不要要求现实去迎合你的计划，而是改变你的计划去适应现实”。



学习不能被动。它不像逛商店，查看股票价格，或读一篇文章。上述这些情况下的潜在信息是不变的。无论你匆匆浏览还是逐字逐