



TBC

Texas
Business
College

时代
商学院

哈佛双赢 谈判准则与技巧

来自哈佛的谈判精髓，助您轻松成
为谈判高手，实现合作双赢！

[德] 尤塔·波特纳 著

马博磊 牛一萌 梁在田 译

BESSER VERHANDELN DAS TRAININGSBUCH

Jutta Portner

北京时代华文书局

哈佛双赢 谈判准则与技巧

来自哈佛的谈判精髓，助您轻松成
为谈判高手，实现合作双赢！

〔德〕尤塔·波特纳 著

马博磊 牛一萌 梁在田 译

BESSER VERHANDELN

DAS TRAININGSBUCH

Jutta Portner

北京时代华文书局

图书在版编目(CIP)数据

哈佛双赢谈判准则与技巧 / (德) 尤塔·波特纳著; 马博磊, 牛一萌, 梁在田译.
—北京: 北京时代华文书局, 2017.6

书名原文: Besser verhandeln. Das Trainingsbuch

ISBN 978-7-5699-1596-9

I. ①哈… II. ①尤… ②马… ③牛… ④梁… III. ①谈判学 IV. ①C912.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第104616号

Published in its Original Edition with the title

Besser verhandeln. Das Trainingsbuch

Author: Jutta Portner

By GABAL Verlag GmbH

Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach

This edition arranged by Beijing ZonesBridge Culture and Media Co., Ltd.

Simplified Chinese edition Copyright ©2016 by Time-Chinese publishing House Co., Ltd.

All rights reserved.

本书中文简体字版由北京中世汇桥文化传媒有限公司独家授予北京时代华文书局有限公司, 全文、图局部或全部, 未经同意不得转载或翻印。

北京市版权著作权合同登记号 图字: 01-2015-8549

哈佛双赢谈判准则与技巧

HAFU SHUANGYING TANPAN ZHUNZE YU JIQIAO

著 者 | (德) 尤塔·波特纳

译 者 | 马博磊 牛一萌 梁在田

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 周连杰 余荣才

装帧设计 | 程 慧 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677 57735442

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 17.5 字 数 | 260千字

版 次 | 2017年8月第1版 印 次 | 2017年8月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1596-9

定 价 | 48.00元

版权所有, 侵权必究

关于本书

本书借助哈佛大学有关谈判的理论知识和大量实践案例，展示了一些最新的合乎时势的谈判准则与技巧。无论是涉及与伙伴交往的度假计划，对整个团队办公空间的重新分配，还是有关国际业务关系，或是薪金谈判，全都通过采用现实生活中出现的案例，使谈判这一话题具体化，并展示了“谈判可以从书本中学习，从实践经验中借鉴”的训练方法。

与传统的谈判教科书不同，本书具有很强的实用价值。书中的每一章都有“自我评估”环节。其中有针对棘手的谈判情况而采用的不同方法，并检验了其可能性，指出谈判的结果并不是妥协，而是为了取得双赢的局面。另外，书中将理论背景知识与政治、经济实践中的案例结合在一起的作法，让本书非常易于阅读和理解。

作者简介

[德] 尤塔·波特纳 (Jutta Portner)

德国作家, 交际培训师和国际谈判专家, 专攻谈判和辩论训练。其训练的方法根据哈佛大学的科学家研究开发的谈判准则进行, 这些准则是公认的合作谈判的经典 (其理念是, 谈判的目的不是试图去完全否定对手, 而是积极寻求一个双赢的局面)。

她是 C-TO:BE 训练公司的创始人和老板。从 2002 年开始, 其公司一直为大型企业集团和个人提供谈判辅导和咨询服务, 所服务的企业客户主要是如大众公司、宝洁公司、欧洲宇航防务集团等类型的大企业和跨国公司; 所服务的个人成员, 遍布世界各地, 包括美国、德国、奥地利、瑞士、东欧、西欧、金砖四国, 以及墨西哥、蒙古、越南和阿联酋等国家的商务人士。接受她本人提供的谈判训练的人士, 就有包括德国、巴西和中国等国家在内的领导者。

目前, 她在中国服务于一汽大众北京公司和昆山福伊特造纸织物有限公司。

出版人: 王训海
策划编辑: 胡俊生
责任编辑: 周连杰 余荣才
装帧设计: 程 慧 赵芝英
责任印制: 刘 银



时代商学院官方微博

序言

亲爱的读者们，你们好！

“在帮助你所经历过的谈判中获得成功的因素里，最重要的是什么呢？”

在过去的几年中，我总会向参加我的谈判训练班的学员们提出这样一个问题，请他们根据自己的经历谈谈自己的看法。他们的回答组成了一个丰富多彩的集合，不知其中是否也有你的体会呢？

积极地倾听、方式方法的选择、足够的专注、真诚坦率、出色的表达能力、换位思考、找出最佳替代方案、对谈判方动之以情、注重对话、采用直接的沟通方式、自控自律、诚实、方方面面考虑周全、投入的多少、移情和同理心、经历、严肃认真地对待、乐于不断尝试、注意给对方反馈、热情、随机应变、聚焦于一点、注意提问、对双方都有益的结果、引领谈判、使谈判富有乐趣、双方共同努力达到目标、达成共识、应对拒绝、让人两眼一亮的提议、使人信服、坚持己见、信息、谈判的激烈程度、进行谈判的兴趣、清晰的目标、清晰明确、谈判双方的合作、文化修养、笑、赞扬、好奇心、客观的评判标准、直爽、开场破题的方式、对成功的热情、保持和谐融洽、遵守规则、尊重对方、谈判的方向、专制独裁、领导能力、精神高度紧张集中、享受谈判本身的乐趣、手法技巧、阴谋诡计、精神面貌、策略、良好的辩论氛围、保持能量与活力、团



团队协作、团队精神、有深度的谈话、出乎对方意料、保留做出改变的意愿、客气、理解、信任、了解尊重对方的价值观、不怕说难听的话、意志力、时间、团结一致……

如果你想知道在这些激动人心的概念背后究竟藏着些什么，想知道如何能更为出色地应对你的下一个研讨会，下一次家庭会议，以及下一场客户会谈，那就抽空读读这本书吧！在这里，你一定能找到问题的答案。

希望本书在给你带来乐趣的同时，还能让你有许多恍然大悟、有所启发的瞬间！

——尤塔·波特纳与 C-to:be 培训公司团队

目 录

序言 / 001

1. 如何学会更加出色地谈判

>>>

谈判有哪些基本原则呢? / 001

哈佛谈判准则 / 004

哈佛谈判准则的理念 / 005

什么才能算得上是一场谈判? / 005

如何衡量一场谈判的成功与否? / 007

谈判中最严重的错误 / 010

谈判的三个维度 / 010

2. 在一开始就做好准备——正确的准备就是成功的一半

>>>

准备不足——最常见的错误 / 016

如何现实地估计自己在谈判中的话语权 / 018

话语权是主观的 / 020

准备工具1: 出色准备问卷 / 020

准备工具2: SMART目标 / 022



准备工具3: BATNA——切合实际的最佳替代选项 / 024

准备工具4: ZOPA——协议区间 / 027

准备工具5: 信息矩阵 / 029

准备工具6: 让步矩阵 / 032

准备工具7: 复杂的谈判计划 / 033

准备工具8: 核心关注点 (coreconcern) ——如何在情绪上为谈判做好准备 / 036

3. 把谈判理解为一个过程

>>>

谈判的三个层面 / 044

谈判过程 / 045

直升机式观点 / 050

4. 谈判策略基础

>>>

像经典战术一样令人熟悉 / 054

如何达成想要的结果——通向目标的众多途径 / 058

如何清晰、明了、准确地表达 / 061

如何提出异议 / 062

为什么应该暂停 / 062

如何专业地中断谈判 / 063

如何专业地做出让步 / 064

如何识别结束谈判的正确时间点 / 065

特殊情况: 建立联盟 / 066

5. 影响力心理学

>>>

手握缰绳 / 077

- 相关性——给予和获得的秘密 / 080
- 责任感与坚持——内在说服力的力量 / 084
- 社会效应——先驱者与效仿者 / 086
- 好感——来自内部与外部的吸引力 / 088
- 权威——专家的姿态 / 093
- 稀缺程度——物以稀为贵 / 096

6. 竞争型谈判——实现己方的谈判目标

>>>

- 什么是竞争型谈判? / 103
- 竞争型谈判的十条法则 / 106
- 复杂化方法 / 109
- 有力的武器：肮脏的伎俩 / 116

7. 哈佛谈判理念1——达成共识

>>>

- 根据哈佛谈判理念来谈合作型谈判 / 123
- 哈佛谈判理念原则1 / 127
- 哈佛谈判理念原则2 / 133
- 哈佛谈判理念原则3 / 137
- 哈佛谈判理念原则4 / 139
- 哈佛谈判理念原则5 / 144

8. 哈佛谈判理念2——应对拒绝

>>>

- 如何避免谈判破裂 / 150
- 谈判困境 / 153
- 借力发力 / 157



问题1：我们自己情绪高涨 / 158

问题2：对方情绪高涨 / 162

问题3：对方的固执 / 164

问题4：对方对解决方案不满 / 166

问题5：阻止对方的力量 / 168

9.领导和控制——谈判领导者的任务

>>>

赢在起跑线上——作为谈判领导者，你该如何武装自己？ / 174

谈判之初的任务 / 179

如何掌控谈判过程 / 181

请你将所有的东西放进小船里——就像你专业地运用工作技巧 / 183

绕开所有障碍——怎样与障碍打交道 / 186

确定船已抵港——如何专业地结束谈判 / 187

电话谈判的建议 / 189

10.在各自谈判团队中的角色

>>>

单独谈判还是在团队中谈判 / 196

最重要的角色 / 199

将一切顺利进行——做记录 / 203

11.语言的力量

>>>

肯定句——运用语言的力量 / 206

关于优秀辩论的八条准则 / 206

一场辩论的组成 / 211

提问者掌控领导权——在谈判中运用提问的技巧 / 215

谈判中的随机应变能力 / 217

和平辩证法与斗争辩证法 / 222

12. 身体语言与直觉

>>>

天然的工具：表情、手势、身体姿态 / 232

从头到脚——十个最重要的身体语言词汇 / 234

听话听音（说话方式比说话内容重要）——正确运用你的声音 / 244

谈判中的直觉 / 246

三个经典的谈判场景 / 250

最重要的工作表 / 253

参考文献 / 267

1.如何学会更加出色地谈判

谈判有哪些基本原则呢？

你上一次与人谈判是在什么时候呢？是一大早和你的伴侣讨论周末怎么一起过，还是和你年纪尚小，却想要一台高配置电脑的儿子讲理？是尝试说服想与你在同一时间休假的同事，是跟你的上级谈谈为什么迟迟未有加薪，还是应对一个难缠又苛刻的顾客不断提出的、越发不讲道理的要求？

我们的日常生活中充斥着各式各样的谈判，从早到晚，每天如此。那么，一般来说，你会不会事先考虑你要怎样进行谈判呢？要是不知道答案的话，也请你大可放心，因为绝大多数的人也和你一样。通常来说，日常中出现的谈判都是在不假思索的情况下凭直觉完成的。

通过阅读本书：

- 你可以了解合作型谈判的前提、原则和特点，以及它与竞争型谈判的区别。
- 你能够重新审视你的谈判方式，并使其有所改进。
- 你将得以应对难缠的谈判对手，并能以专业手法化解谈判中的阴谋诡计。



与常见的关于谈判的文学作品不同，本书是一本实用的训练手册。书中的大部分章节在一开始都设有一个自我测评的环节，通过参照各章节末尾的解读，你就能提前估计自己对本章内容的了解程度。另外，书中所涉及的重点主题都附有谈判模拟（案例研究）设置，让你能够对这些主题进行演练。此外，作为扩展阅读，翔实的背景知识使你能对书中内容有更深刻理解。

自我测评1.1

尼尔斯·冯·德·鲁文前不久刚认识了妮莱。他对她的印象特别好，并且已经与她一起约会过几次。今天晚上，尼尔斯打算邀请妮莱一起去歌剧院，并在演出结束后请她到他家里去喝点酒。酒已经买好了，但他觉得还需要给自己的iPod买一个扩展坞（Docking Station）。在一家电器专卖店里，尼尔斯找到了一款既有趣又好看的设备。

售货员：这整套系统外观设计简洁优雅，包括一个拥有“S-AIR”无线音频传输技术并且内置调频收音机的Ipod扩展坞，以及两个卫星扬声器。您看中的可是套好东西啊，就给您算589欧元吧！

尼尔斯：“这也太贵了吧！那打完折之后呢？”

售货员：“在这个价格里边，扩展坞已经是给你减过价了，已经很划算了！扩展坞一般要卖到70欧元以上呢。而现在，只要这个价格您就可以开心地把一整套设备都买回家了。”

尼尔斯：“一个月前我可还在这儿买了新的洗衣机和电磁炉灶呢，难道你们不应该给我一个好点儿的折扣吗？”

售货员：“很抱歉，折扣方面我们确实没办法再给您让步了，我们这里原则上是不讲价的。”（指了指墙上对应的告示）

尼尔斯：“岂有此理！听好了，你们是想做一笔好生意把这套设备卖给我呢，还是要让我到网上去自己订一套呢？”

售货员：“不不，先生，你不要误会了。我们当然很想把设备卖给您，但是十分抱歉，一般情况下我们确实是不会提供任何折扣的。”

你会怎么评价尼尔斯的谈判？

- 换作是我，我也会这么做的！ ☐
- 坚持就是胜利，只要他继续下去，肯定能成功达到目标。 ☐
- 尼尔斯实际上可以做得更好。 ☐

在本章的结尾，你可以看到专家对这场谈判的点评。

人们很少意识到谈判的策略性，未经考虑的程度总是能让你感到震惊。

以下这些对待谈判的态度在日常的谈判中几乎随处可见：

- 把真正的谈判和街市上典型的讨价还价混为一谈。
- 认为谈判只关乎事情本身，而忽略了与谈判对象的关系。
- 认为当一个谈判一旦陷入了僵局，就意味着它已经失败了。
- 认为谈判需要坚持不懈，但实际情况则往往只表现为顽固和执拗。
- 认为和谈判双方共同寻找解决方法是退让和妥协的表现。
- 在谈判中只能看到别人身上的错误而对自己的谈判方式毫无知觉。
- 在谈判中往往意识不到对方的操控和花招，或者就算意识到了也束手无策。
- 将谈判中的中断和忍耐看作弱势的表现。



- 对自己的表达方式和身体语言会对谈判结果产生什么影响毫无概念。

这种凭直觉谈判往往会以挫败收场。激动的情绪所带来的不可挽回的言行，总是在过后使我们深感遗憾，给自己与谈判对手的关系划上裂痕。我们也许会就此被撤下谈判桌，或是就算结果不好也要或早或晚重新进行谈判。

哈佛谈判准则

在未来的谈判中，采用理性而非仅凭直觉的谈判方式，会使你受益无穷。先思考，再做出回应。为此，哈佛大学的几位学者开发出了一套谈判准则。这套理论1981年就在《谈判力》（*Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*）一书中发表，时至今日依然实用，这便是“哈佛谈判准则”。这本由罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿三人合著的经久不衰的畅销作品如今已被翻译成20种以上的语言，销量超过200万本，被誉为理性事实导向谈判的经典之作。

哈佛谈判计划

哈佛谈判计划是一个致力于研究谈判过程方方面面的研究计划，也是哈佛法学院的谈判课程计划（PON: Program on Negotiation）的一环。该计划由来自哈佛大学、麻省理工学院和塔夫茨大学（弗莱彻法律与外交学院）的教师引导，包含子计划组成。直至今日，哈佛计划所开展的活动包括以下四个方面：

- 理论构筑：就像“哈佛谈判准则”一样，谈判课程计划（PON: Program on Negotiation）研发出了许多赫赫有名的理论和模型，它们中的很多已经成为注册商标。
- 教育培训：该计划为从事冲突解决、谈判、调停的专业人士（如外交官、工会领导、大使和政府代言人等）提供项目和培训。
- 出版发行：谈判课程计划的信息中心为谈判教学和培训提供包括清单列表、案例研究、角色扮演、音像书籍在内的丰富的资料。
- 行动研究：从专业角度出发，追踪实时热点问题，并尝试探寻让多方

冲突和解的途径。

哈佛谈判准则的理念

怎么能在没有让任何一方失掉颜面的情况下，在艰难的谈判中达成共识呢？在什么样的前提下，即使是持对立立场的双方也能成为合作伙伴？这便是1979年罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿三人领导的跨学科研究小组所致力研究的问题。作为研究成果的哈佛谈判准则与其说是一套理论，不如说更像是一种使谈判取得成功且有妥当结果的实用方法。通常来说，在谈判中人们会力争能达到一个双赢的局面，而哈佛谈判准则则强调进行一种合作型的谈判。

为什么要运用哈佛谈判准则提供的谈判方法？

当你能成功地让你的谈判对象与你一起朝着一个使双方都满意的结果努力时，你就能获得巨大的收益。而如果还能进一步地与你的谈判对象就此奠定长期互信的合作关系，你的收益还能进一步地扩大。对于实现这两点，哈佛谈判准则能为你提供可靠有效的入门知识。“哈佛谈判准则注重谈判过程本身。其与此相伴的意识的扩张是巩固加强谈判能力的第一步。它能让谈判双方开门见山地交流，共同为达成共识做出努力……无论是对新手还是老手，对人物导向和事实导向谈判的掌握程度，多会在其与风险和不确定性打交道的方式中显现出来。”[节选自Ulrich Egger（谈判咨询顾问）在德语版《谈判力》（*Das Harvard-Konzept*）中所撰写的序言。]

什么才能算得上是一场谈判？

在你开始阅读这本书之前，请让我们为你解释一些基本的概念：到底什么才能算得上是一场谈判呢？每一个对话，每一次讨论，每一场会谈都能自然地与谈判画等号吗？如何衡量一场谈判的成功与否？谈判中会出现的最严重的错误是什么？