

| 纪念版 |

NEGOTIATION  
GENIUS

# 哈佛经典 谈判术

美国著名谈判学、心理学大师经典之作  
美国企业界、商学院广受欢迎的谈判课

[美] 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra) 著  
[美] 马克斯·巴泽曼 (Max H. Bazerman) 著  
吴奕俊 译

长踞亚马逊谈判类图书排行榜前列  
获得国际冲突预防与解决协会“杰出图书奖”

畅销书《高效能人士的七个习惯》作者

**史蒂芬·柯维**

领导力之父

**沃伦·本尼斯**

鼎力推荐



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

| 纪念版 |

NEGOTIATION GENIUS

HOW TO OVERCOME OBSTACLES AND  
ACHIEVE BRILLIANT RESULTS AT THE  
BARGAINING TABLE AND BEYOND

# 哈佛经典 谈判术

[美] 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra) 著  
马克斯·巴泽曼 (Max H. Bazerman) 著  
吴奕俊 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

哈佛经典谈判术：纪念版/（美）迪帕克·马哈拉，（美）马克斯·巴泽曼著；吴奕俊译. —北京：北京联合出版公司，2017.5  
ISBN 978-7-5596-0345-6

I. ①哈… II. ①迪… ②马… ③吴… III. ①谈判学 IV. ① C912.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 091016 号

著作权合同登记号

图字：01-2016-5969

上架指导：企业管理/谈判沟通

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师  
张雅琴律师

## 哈佛经典谈判术（纪念版）

作者：[美] 迪帕克·马哈拉 [美] 马克斯·巴泽曼

译者：吴奕俊

选题策划：C 惠的读

责任编辑：郑晓斌 徐秀琴

封面设计：C 惠的读 李新泉

版式设计：C 惠的读 尹秋羨

---

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088）

北京中印联印务有限公司 新华书店经销

字数 235 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 17.75 印张 1 插页

2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-0345-6

定价：59.90 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-56676356

【纪念版】

# NEGOTIATION GENIUS

HOW TO OVERCOME OBSTACLES AND  
ACHIEVE BRILLIANT RESULTS AT THE  
BEGINNING, MIDDLE AND BEYOND

# 哈佛经典 谈判术

湛庐文化  
Cheers Publishing

a mindstyle business

与思想有关

谈判术

湛庐文化  
Cheers Publishing



## 什么是谈判专家

什么是谈判专家？让我们从你最常观察到的特征开始：谈判专家在思考、准备、执行谈判策略上和常人不同；他们能在看似毫无希望的谈判中扭转乾坤；他们在百战百胜的同时还能维护自己的自尊、拓展自己的人脉、提高自己的声誉。你可能知道你的周围谁是谈判专家，本书就将与你分享他们的秘密。

下面故事中的谈判专家面临重重困难，他们只有克服这些困难才能大获全胜，不过我们之后才会告诉你他们的秘诀。

## 与供货商的专营权纠纷

美国一家世界 500 强公司的代表正在和一家小规模的欧洲供货商就采购一批配料进行谈判。欧洲供货商同意以每磅 18 美元的价格按每年 100 万磅的采购

量卖给这家公司。但是双方在专营条款上发生了冲突：供货商不同意只将配料销售给该公司；考虑到这种配料有可能被竞争对手获得，美国公司也表示不愿意生产含有这种配料的产品。这个议题似乎有让谈判破裂的可能。美国公司的谈判人员对这家欧洲公司在专营问题上的缄默既感到恼怒又感到吃惊，他们觉得自己的方案既公平又慷慨。最终美国公司决定加码，他们向供货商作出最低采购额的承诺并愿意提高单价，而欧洲公司的再次拒绝令他们震惊不已！在束手无策的情况下，美方谈判人员决定请他们的“谈判专家”克里斯出马。克里斯日夜兼程地赶到欧洲后立刻加入了谈判。仅仅用了几分钟时间，克里斯就让双方达成协议，满意而归。他并没有作出任何实质性的让步，也没有威胁这家欧洲小公司。那么克里斯是如何成功的呢？我们会在第3章中揭开谜底。

## 美国政府的外交僵局

2000年秋，美国参议院的一些议员要求美国退出联合国；同时在联合国，美国在联合国大会的选票也即将流失。这一切都源于美国拖欠了联合国15亿美元的会费。美国要求联合国同意进行美国认为早该进行的各种改革，否则美国不会缴纳会费；最重要的是，美国想将自己所占的会费比重从25%削减至22%。问题来了，如果美国少缴会费，其他国家就得多缴。

同时，其他几个麻烦更是火上浇油。其一是联合国规定，如果要进行改革，美国就必须说服将近190个国家同意自己的改革建议；其二是美国时任驻联合国大使的理查德·霍尔布鲁克（Richard Holbrooke）正面对一个时限，即如果在2000年末都无法达成协议，那么美国国会就会从预算中扣除拖欠的联合国会费；其三是似乎没有哪个国家愿意为了美国去增加自己负担的会费。霍尔布鲁克怎么可能说服这些宣称不会接受改革的国家呢？到2000年末，霍尔布鲁克采用了一种不同的策略，不再去尝试说服其他国家同意他的要求。然而他的新策略获得了奇效，问题解决了，霍尔布鲁克也得到了来自联合国成员国和美国国会的褒扬。那么，

霍尔布鲁克是如何解决冲突的呢？答案我们会在第2章为你揭晓。

## 工程延期引发的抉择

一家建筑公司的CEO正在为一个中型写字楼的建筑项目和买方进行谈判，双方经过几个月的谈判后才达成一致。但节外生枝的是，就在合同签订之前，买方和建筑公司接洽并提出了新要求。买方想在合同中加上一条：“如果工程完工时间比预定完工的时间晚一个月以上，建筑公司就要缴纳大笔赔偿金。”建筑公司对这个突然提出的要求大为不满，他们认为买方这种行为是对自己的一种压榨。建筑公司立刻着手对此事展开研究，他们发现自己有3个选择：选择一，接受这个要求，和买方签订合同；选择二，拒绝这个要求，祈祷买方仍然会同意签订合同；选择三，和买方就减少赔偿金额进行协商。考虑再三之后，建筑公司决定采用完全不同的策略，他们反过来要求大幅提高因延期而需缴纳的赔偿金额。修改后的合同最终让双方满意而归，这是怎么回事呢？请看本书第3章。

## 西奥多·罗斯福的竞选难题

1912年，西奥多·罗斯福正在为第三次竞选做积极准备，竞选十分激烈，每一天都有新的挑战。一次，一个突发事件让罗斯福的团队慌了手脚：罗斯福在演讲中要使用的300万份照片已经印刷完毕，而罗斯福竞选团队的主管此时却狼狈地意识到，他们未经照片摄影师的许可就使用了这张照片。更糟糕的是，这位主管发现根据美国《版权法》规定，他们必须向摄影师支付的酬劳最高可达每张1美元，这意味着，竞选团队需要向摄影师支付约300万美元的照片使用费。1912年的300万美元相当于现在的6000万美元，选举团队根本没有这笔钱。于是竞选团队试图寻找替代方案。但是替代方案同样也存在问题：重新印刷300万份小册子的花费同样惊人，同时会严重耽误时间。竞选主管需要和摄影师商量以求得一个更低的价格，这如何才能办到？摄影师在这个问题上似乎占尽先机。不过竞

选团队的主管暗藏妙计，靠着这条妙计，这位主管最终和摄影师谈成了这笔看似不可能的生意。第1章将揭示这笔交易的内幕和这位主管的绝招。

我们想说的是，没有人天生就是谈判专家。谈判中那些看似天才的表现其实都源自谈判人员谈判之前的精心准备，反映了谈判人员对谈判思维框架深层次的了解，揭示了谈判人员是如何避免那些谈判高手身上都存在的错误和偏见的，同时也反映了谈判人员在策划与展开谈判时表现出来的战略眼光和全局观。本书将为你展示这种谈判思维框架，同时佐以全套的谈判策略战术，让你在谈判中得心应手并取得立竿见影的效果。

## 我们的解决方案

20年前，大部分管理学院和高管课程内容鲜有涉及谈判，而现在，谈判课程是全世界商学院里最受欢迎的课程之一，它在法学院和公共政策与行政管理学院里同样特别风行。这是因为在今天这个复杂多样、瞬息万变的世界里，谈判是处理资源配置、调和多方利益、解决冲突纷争的最实用且最有效的手段。经理人、律师、政客、决策者、消费者都想知道如何做才能在谈判和纠纷中获益。古往今来，谈判可能是第一次成为我们在各行各业获得成功的必备技能。

为什么仍然有这么多人谈判中不得要领呢？作为教育工作者和咨询分析师，我们发现，其中最大的问题是人们普遍固执地认为谈判双方只有好坏之分。此外，我们十分反对将谈判只视为艺术，认为其与科学毫无关系的人；他们在谈判中完全依赖自己的直觉。直觉既不是策略，也不是“率性而为”或“信手拈来”。

本书会为你提供一个更加系统有效的方法。这种方法充分利用了有关谈判与纠纷处理的最新研究成果，加上我们成千上万的客户、高管学员以及我们作为谈判人员、顾问和教育工作者的亲身经验，能让你在谈判中事半功倍。结合我们从超过25个国家中为50多家大型公司工作获得的经验，加上我们在哈佛商学院教



授 MBA 与管理人员项目课程的过程中对这种方法进行的反复研究，我们最终得出的谈判思维框架会助你摆脱对直觉的依赖，让你更多地理解并使用那些久经考验的策略，从而不断在谈判中大获全胜。

不少人认为实现有效谈判和实现“双赢”条款一样简单，我们同样也在努力消除这种看法。你可能有过下面这些体验：当你在良好的气氛下为“双赢”展开谈判时，却发现对方不择手段地为自己的利益与你针锋相对；也许你发现你在谈判中处于下风，对手复杂难缠，很难有效地与之进行谈判；你发现对手其实不过是无名小卒，并没有资格在与你的谈判中拍板，等等。那么在那些情况下，“双赢”原则如何帮助你呢？在多方参与的复杂谈判中存在的巨大的不确定性、可能的法律纠纷、谈判双方高涨的情绪、非理性的表现都让人觉得实现“双赢”的希望渺茫。这些复杂的问题在谈判中如家常便饭，必须系统地处理它们，而本书将为你提供处理这些问题的方法。也就是说，你要有实现“双赢”的意识，而我们将助你在遇到困难时有效地与对手展开谈判。

本书分为三个部分，共14章内容，并提供了丰富的案例帮助你理解运用谈判策略和技巧。

## 第一部分：谈判兵法

在第一部分中，我们设计了一个适用于大部分谈判的思维框架，你可以在该框架基础上对谈判进行分析、准备并最终展开谈判。第一部分同样也提供了能助你在谈判各个阶段中使用的全面的谈判原则、战略和策略，让你从谈判的第一次报价出现之前到最终的协议签订中都抢占先机。本书前几章提供的解决方案适用于大部分的大宗谈判，因为其中采用的谈判思维框架、战略和策略都是我们精心挑选提炼而成的。我们建议你按顺序通读第一部分以获得最佳效果。

## | 第1章：索取价值 |

让我们从谈判人员最关心的问题开始：怎样才能为我方赢得最佳谈判结果呢？第1章会引入一些涉及价格的双边谈判，我们将通过对该谈判的分析来构建谈判思维框架。第1章还会提及谈判准备、常见的谈判失误、是否要首先报价、如何回应对方的报价、如何策划我方的初始报价、如何找出对方的让利极限、谈判中讨价还价的有效策略，以及如何将收益最大化，而同时又让双方满意而归的方法。

## | 第2章：创造价值 |

在第2章中，我们将通过研究更难且更重要的“价值创造”来拓展“价值索取”的思维框架。第2章的一个关键点是，只关注价值索取的谈判人员所得到的谈判结果稍逊风骚，这种谈判结果不及那些重视与对方合作以期“双赢”的谈判人员得到的结果。就这个问题，第2章引入一个更为复杂、涉及多个问题和更多不确定因素的谈判作为实例。第2章涉及的问题包括：价值创造策略，用于有效协议的谈判思维框架，如何准备并展开复杂的谈判，何时并如何在谈判中作出让步，如何了解对方真实的兴趣和利益，签订协议后要做什么。

## | 第3章：研究型谈判 |

谈判人员在谈判中创造并获得价值很大程度上取决于他们获取对方信息的能力。第3章将为你呈现一种十分有效的信息搜集方法，我们称之为“研究型谈判”。研究型谈判的原则和策略将帮助你发现并利用对方的谈判兴趣、议题次序、谈判需要、所受限制，甚至能帮助你搜集到对方不愿意共享的信息。

## 第二部分：谈判心理学

经验丰富的谈判人员在准备与运用谈判策略时也会犯错误，不管他有多老练，

谈判人员始终是人，很容易受到心理偏见（影响深远、可以预测的理性偏离）的影响，即便是好的谈判策略也会在这种偏见的影响下失去作用。第二部分的内容主要是针对谈判和决策所进行的心理学方面的前沿研究。我们把理论化为你在谈判中需要的实际工具，助你在谈判中避开这些错误，让你能发现并利用对方犯下的错误。

#### | 第4章：当思想偏见磨灭理性 |

在第4章中我们主要关注的是认知偏见，由于我们的思维方式，即便最优秀的谈判人员也会因认知偏见犯错。人类习惯于选择捷径，做决策也是如此，而这种惯性会让谈判人员在谈判策略上出现严重失误。

#### | 第5章：当心理偏见磨灭理性 |

第5章中我们将研究动机性偏见，犯这种错误的原因在于我们有时对世界的期望高于客观事实。在谈判中很可能使用了糟糕的谈判策略，但我们仍然认为这种策略一定会奏效并能获利；我们也可能在错误的谈判方法上迷失，无法把握改变所用策略的重要时机。第5章将助你找出并避免这些潜在的羁绊，让你能从一个更为客观现实的角度观察整个世界。

#### | 第6章：在非理性世界理性地谈判 |

第6章为你提供了更多能助你战胜这些偏见的策略以及你如何利用别人的偏见在谈判中占得先机。我们同样也会教授你从自身利益最大化的角度出发来减少对方的偏见。为什么要这样做呢？因为他们的偏见会让你们在谈判中两败俱伤。

## 第三部分：实战谈判

如何辨别谎言？如何说服对方在谈判中同意你的要求？当你处于劣势时如何展开谈判？如何把道德考量和你的谈判策略相结合？如何与你的竞争者、对手甚至敌人谈判？这些都是本书将要教授的内容，我们解答这些问题的答案都是以我们数千次的谈判经验为基础，同样我们对谈判、决策、心理学和经济学进行了多年系统性的科学研究，也为解决问题和提供建议给予了很多借鉴。

### | 第7章：攻心策略 |

仅仅有好点子、好计划、好商品和好服务往往是不够的，你还需要知道如何把它们卖出去。第7章将为你提供8个久经考验的攻心策略，这些策略能增加买方接受你的请求、要求、提议与计划的可能性。不过需注意的是，这些策略并不会改善你的处境，但是在这些策略的影响下，对手与你达成一致的可能性会增加，而又不会要求你改变立场。当然，对手也会有类似的策略，所以我们在本章中也会提供详细的防范策略，使用这些防范策略会免于被对手操纵。

### | 第8章：谈判盲点 |

很多谈判人员没有足够的全局观，他们把精力过于集中在谈判问题本身而忽视了整个谈判背景、各方的决定以及影响他们的策略和成功前景的谈判规则。他们同样也忽略了改变谈判规则、获得最佳谈判结果的机会。在本章中，我们将细致地教你如何扩展你的视野，从而保证你充分考虑到谈判可能涉及的所有因素。

### | 第9章：应对谎言与诡计 |

人人都觉得谈判对手曾对自己撒过谎。在第9章中，我们将会解决以下问题：人们在谈判中撒谎的原因是什么？撒谎的成本几何？在谈判中如何判断对方是否

在撒谎？如何不让对方对你撒谎？在谈判中发现对方撒谎又该如何应对？如果你不想撒谎，但是又不想在谈判桌上输得精光，那么有什么巧妙的方法可以让谈判人员在谈判中不用撒谎也可以获得同样的效果呢？

## | 第10章：道德困局 |

研究显示，人们的行为从道德层面上来说往往比他们自身认可的标准要低。在另一些情况下，他们甚至没有意识到他们使用一些策略时会对他人造成严重的伤害。同时在一些重大公司丑闻的阴影中，人们一再强调在实现谈判成功的过程中要保持自身道德上的正直。第10章将就此问题为你提供—个思考框架，让你可以对以上问题进行更细致而全面的思考。

## | 第11章：以弱胜强 |

第11章的内容与谈判地位以及处于不利地位的情况有关。大部分谈判人员都会碰到处于不利地位和缺少选择方案的情况（的确，我们很多高管学员和客户都抱怨说他们经常在和客户、老板的谈判中处于劣势），这种情况下的谈判需要谈判人员具备细致的分析能力、创造性的思维以及发现扭转乾坤方法的洞察力。我们将在第11章中向你展示如何在不利的情況中展开谈判，以及如何在谈判中获得谈判筹码从而扭转局势。

## | 第12章：剔除负面因素 |

当对方完全不讲道理时，如何展开谈判？当对方不信任你又不愿意参加谈判时该如何应对？如果对方在谈判中使用强硬战术（譬如最后通牒）和其他手段要挟时该怎么处理？如果谈判中对方心头充满愤怒，或者有人高傲地不愿意承认自己谈判策略失误时该怎么办？阅读第12章你会发现，在很多重大谈判中都会或多

或少地遇到这些问题。这些问题必须得到解决，不容忽视。

## | 第13章：何时不谈 |

在有些情况下，谈判是没有用的。如果你手中谈判筹码有限，而且成功的希望不大，你最好放弃手中那点筹码。或者如果谈判的代价太高昂，你可能想寻找更经济的替代方案来做成生意或解决纠纷。在有些案例中，谈判本身有可能成为你预想的与对方关系间的障碍。但是如果这样应该怎么做呢？第13章会为你提供一个判断框架，让你能够区分何时该参加谈判，何时该改变谈判。

## | 第14章：谈判专家之路 |

如何思考才能最大限度地让你学以致用？在今后几周和几个月里，你想养成什么样的习惯？你对自身和对方应该有什么样的预期？你能在多大程度上帮助他人更好地进行谈判？

当谈判前景一片茫然，貌似已经破裂时，绝大多数谈判人员会惊慌失措、听天由命。而谈判专家们在这种情况下只会坚定信心并制定、运用能让他们在谈判中获利的策略。我们希望本书能让你效仿后者，并通过阅读本书获得成为谈判专家必不可少的洞察力和手段，最终让你在谈判内外都能笑傲江湖、纵横捭阖。

# NEGOTIATION GENIUS

## 目录

绪论 / 1

什么是谈判专家

### 第一部分 谈判兵法

在第一部分中，我们设计了一个谈判思维框架，你可以在该框架基础上对谈判进行分析、准备并最终展开谈判。其中采用的谈判思维框架、战略和策略都是经过我们精心挑选提炼而成的，建议你按顺序通读这一部分以获得最佳效果。

- 01 索取价值 /002**
- 02 创造价值 /033**
- 03 研究型谈判 /065**

## 第二部分 谈判心理学

经验丰富的谈判人员也会犯错误，因为每个人都很容易受到心理偏见的影响，即便是好的谈判策略也会在这种偏见的影响下失去作用。这一部分的内容就是要把心理学理论化为在谈判中需要的实际工具，帮你避开自己的错误，发现并利用对方的错误。

- 04 当思想偏见磨灭理性 /086**
- 05 当心理偏见磨灭理性 /104**
- 06 在非理性世界理性地谈判 /114**

## 第三部分 实战谈判

如何辨别谎言？如何说服对方？当你处于不利地位时，如何展开谈判？如何把道德考量和你的谈判策略相结合？如何与你的竞争者、对手甚至敌人谈判？这些都是第三部分将要教授给你的内容。

- 07 攻心策略 /130**
- 08 谈判盲点 /147**
- 09 应对谎言与诡计 /165**
- 10 道德困局 /183**
- 11 以弱胜强 /197**



**12 剔除负面因素 /213**

**13 何时不谈 /232**

**14 谈判专家之路 /246**

词汇表 /253

译者后记 /259



你不是一个人在读书！  
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，  
与小伙伴“同读共进”！