

《谈判力》作者威廉·尤里鼎力推荐！

GOOD FOR YOU, 哈佛双赢谈判课 在双赢中赢得更多

· [美] 劳伦斯·萨斯坎德 (Lawrence Susskind) · 著 杨清波 · 译

GREAT FOR ME



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS



哈佛双赢谈判课
在双赢中赢得更多



【美】劳伦斯·萨斯坎德 (Lawrence Susskind) ◎著

杨清波◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛双赢谈判课 / (美) 萨斯坎德著; 杨清波译. —北京: 中信出版社, 2015.8

书名原文: Good for You, Great for Me

ISBN 978-7-5086-5264-1

I. 哈… II. ①萨… ②杨… III. 谈判学—通俗读物 IV. C912.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 126634 号

Good for You, Great for Me by Lawrence Susskind

Copyright © 2014 by Lawrence Susskind

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency through Bardone-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

哈佛双赢谈判课

著 者: [美] 劳伦斯·萨斯坎德

译 者: 杨清波

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

京权图字: 01-2014-4205

书 号: ISBN 978-7-5086-5264-1 / F · 3416

定 价: 38.00 元

印 张: 14.25 字 数: 129 千字

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

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

谨以此书献给我所有的学生，与他们相处，我受益匪浅。



在金色池塘发现交易区

我的妻子莱斯莉从湖边急匆匆地跑了回来。我们当时正租住在新罕布什尔州的一幢湖畔别墅里。对我们来说，这里就是金色池塘，一派田园风光，可以在此与两个孩子共度美好时光。我们想方设法东拼西凑，刚好攒够了度假两周的费用。

“你肯定猜不到刚才我跟谁说话来着。”她兴奋得滔滔不绝，“是拉尔夫。他说他们要卖掉这幢别墅。他们的儿子正在闹离婚，

拉尔夫想把他的房产变现。我跟他讲，我们非常想买下这里。”

我想了一会儿，问：“他们要价多少？”

“不知道。”莱斯莉说，“我告诉他你会跟他谈，处理具体的细节问题。”

我的脑子飞快地转着。我想象得出我将在湖边度过更多的时光，但是我们买得起吗？莱斯莉答应过人家什么？能拥有这处湖畔别墅当然棒极了，但拉尔夫的要价是多少？我心里一点儿底都没有。我努力地盘算着：假如我们买下它但自己并不住在这儿，那一年的租金收入有多少？我粗略地估算了一下（以我们支付的租金为基础），除去交税和其他花费，我们每年大约能净得 15 000 美元。我快速地计算了一下，按照现行贷款利率，这笔钱可以使我们负担一笔大约 85 000 美元的抵押贷款。

当天下午与拉尔夫谈判时，他的脸上浮现一丝诡异的微笑。他知道我已经落入彀中。“你们一直都是令人满意的租户，我们也知道你们非常喜欢这个地方。当莱斯莉说你们想买的时候，我们很高兴。”我暗自思忖：“莱斯莉到底说了什么？”

“价格多少？”我冒昧地问道。

“我们非常舍不得离开。”他说，“这片别墅自打 7 年前第一批房主买下后，没有人出售，因此难以判断这些房子的价格。公用的土地属于湖滨协会，所以很难计算每幢别墅的实际价格。你知道，除了自己的别墅外，你还拥有这个湖的 1/9。”我能感觉到他目不转睛地盯着我。

“105 000 美元。”他说道，“我想这个价格十分合理。我们愿意把房

子卖给和我们一样热爱这个地方的人。并且此处距离波士顿仅 90 分钟车程，您可以一直住在这里。”

我和拉尔夫都明白，莱斯莉基本上已经做出了承诺。我必须想办法支付这笔款项。拉尔夫是一家知名杂志社的业务经理，同时也是经验丰富的谈判专家。而我则是一个菜鸟，刚刚入行。拉尔夫的妻子是当地的房地产代理商，当初莱斯莉与她交易，商量租住他们房子时，她就表现得毫不退让。我觉得自己落入了陷阱，但同时也很兴奋。没有时间跟他人商议了：我们能应付得了第二笔抵押贷款吗？我们能否通过重新申请第一笔抵押贷款来换取 2 万美元的首付款？

“拉尔夫，”我说道，“既然你们要搬到别的州去，你们是否愿意把目前的家具留下来，包括在售价之内呢？”“可以。”他说。（我算了一下，这可以为我节省大约 10 000 美元。）这感觉像是一场胜利。我看得出，交易正在达成中。大体上说就是，我弄到一份 85 000 美元的抵押贷款，搞到 20 000 美元支付首付款，同时免掉了装修和家具费用。

我一直在想，拉尔夫心中是否真的把 105 000 美元（或者可能更低）当作他最终的售价。遗憾的是，我并没有问这些问题。我本来可以知道答案的，但我太急于达成这笔交易了，根本就没考虑他会怎样跟他的妻子和儿子炫耀这场胜利。

当拉尔夫同莱斯莉谈话时，她表现出我们有购买房子的意愿。彼时彼刻，我们已进入我现在所称的“交易区”。也就是说，我们双方都有理由相信可以达成交易。拉尔夫承受着来自后台的许多压力；而莱斯

莉则一心为家庭的未来着想，想在湖边安家，因此给我施加压力。我不清楚这幢别墅在公开市场上的价格，但我敢肯定，假如我不尽快完成交易，别的买家就会乘虚而入，从我们手里夺走房子。当买卖双方都认为在一方愿意接受的最低价格和另一方愿意支付（或者能够支付）的最高价格之间存在一个“协议空间”时，双方就进入了交易区。

从某种意义上说，交易区是一种心理状态。如果双方对达成协议都持乐观态度，那么他们成功的机会就很大。当然，他们如何交流也很重要。假如拉尔夫的开价完全不着边际，我就只好放弃，让妻子失望；假如我们忽视对方的需求，那我们就可能完全溜出交易区。因此交易区不仅仅是一种心理状态，而且是一种事实上的、受特定方式限制的协议空间。

我没有很好地处理此次谈判的压力，太匆忙了。我本应慢下来，设法做更多的准备工作；本应问更多的问题，测定一下拉尔夫的下限，估算一下他承受的压力，再来达成这笔交易。假如当天下午我就同意签署一份意向书，拉尔夫是否可能再降 10 000 美元呢？另外，我明白，假如这幢别墅从我们的指尖溜走，那莱斯莉肯定会非常失望的。一旦房屋出售的消息传出去，可能有十几位夏季租户打算购买这幢别墅（或者假如我们买下它，他们可能从我们手里租过去）。至少，我是这样认为的。

一旦进入了交易区，双方对达成协议都没有太大压力，那么得到一个对双方都有利的结果的机会就会成倍地增加。进入交易区的意义就在

于双方更有可能分享信息，这使得双方可以以尽可能低的成本满足各自的利益需求。通过发掘大量的买卖选择权，或者潜在的交易，双方更有可能为自己争取更多的利益。与其他情况相比，这样就可以减少失败带来的压力，降低失败带来的风险。

遗憾的是，我没有很好地利用我们都处在交易区这一点，根本没有努力试探一下拉尔夫可以出到多低的价格。他在谈话中开价 105 000 美元，而我算了一下，莱斯莉和我有可能借到那么多的钱。我能够得到的一点儿好处就是让他把家具留了下来。我们喜欢这些家具，而他则可能再也不需要了。我猜想拉尔夫可能处于某种压力之下，急于要搬走。但他从没有暴露出要与我完成交易的那种格外迫切的心情。现在我敢肯定当时他必须回去跟儿子马克汇报，因为马克也是这幢房子的主人。我本应要求跟马克谈谈，可能他会出价低一些来达成这笔交易。

25 年后，金色池塘依然是我们的家外之家。我的孩子们希望他们的孩子同他们一样，能在那里度过终生的夏日时光。现在，这份房产的价值至少是我当年付出的 3 倍。当年拉尔夫做的这笔买卖令他满意，而从长远的观点来看，这笔买卖对我来说则十分划算。在金色池塘的这次经历给了我一些教训，首先就是我意识到，如果我跟我的谈判对手能够进入交易区（无论是心理状态还是事实上的协议空间），那么我为自己做到格外出色的机会就会增加。换言之，一旦我进入了交易区（这需要双方的共同努力）那么我在双赢谈判中获胜的机会就会增加。真希望当年在为湖畔别墅谈判时我对此了解得更多，但至少现在我可以与大家分享

我所知道的。

如果存在交易区，那么总有办法找到它。首先，需要制定一份你可以向你的后台（你负责向其汇报的人）解释的协议；其次，需要你确立目标，一定要为自己争取利益，无论你的谈判对手多么难缠。赢得对你来说意义重大的交易意味着调整到良好的心态，发掘协议空间的范围，并做好准备索要你创造的那份极高的价值——这是当年在购买金色池塘别墅的谈判中我没有做到的。顺便提一下，这一方法既适用于规模上百亿美元的商业谈判，也适用于小规模的家庭间的交易。

赢得谈判包括三个重要因素：

1. 要确保你的后台感到满意。
2. 要确保自己和他人相信你受到了公正的待遇。
3. 要确保你创造了最大的价值，并利用这一价值达成了一份对方满意、己方称心的协议。

所有的一切都是偏离传统的双赢谈判智慧的。双赢的思想一经产生，合作与竞争就受到同样的关注，谈判者对强行索要他们所创造的那份极高的价值会感到不安。而我现在要谈的，不仅仅说明在双赢中更胜一筹是可行的，而且我还准备详细地谈一下如何做到这一点，同时不会破坏彼此的信任或者损毁良好的合作关系。

从双赢谈判到更胜一筹

20 世纪 80 年代，人们对谈判的想法和实际做法都发生了重大转变。转变的焦点从之前在各种谈判场合（法庭、商界、国际关系以及公共事务）一味地控制对手，变成了想方设法说服谈判对手接受一个各方都能受益的结果，这一点特别难得。这一点逐渐被理解成从原来的“输赢”关系转变成现在的“双赢”关系。

许多思想家和作家对这种思想上的转变多有研究，其中尤以《谈判力》^①的作者罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿最为出名。每一位经验丰富的谈判者对他们的四点深刻见解都非常熟悉：（1）一定要做好充分的准备，尤为重要的是要提前弄清楚假如达不成协议，你会得到什么；（2）关注对方的侧重点（对方的利益），而不是他们可能提出的夸张的要求或立场声明；（3）在设法达成最终协议之前，为每一场谈判都留出时间来集思广益，汇集对双方都有利的观点或一揽子交易；（4）不要使用威胁手段，应当诉诸理性的讨论或者众所周知的“客观标准”，比如“为了有助于证明我的要求，让我获得更大的利益份额，一位中立的专家会如何陈述”。目前，整个培训界都在向经理、主管们传授如何把这四项原则应用于行动，从而由输赢谈判转变成双赢谈判。

全世界数以百万的人都参与到了这场转变中，然而这其中存在一个问题。

① 本书中文版已由中信出版社于 2012 年 8 月出版。——编者注

一旦每个人都意识到可能达成互惠的结果，那么他们就会感到迷茫。（数百万人都阅读了《谈判力》以及其他按照双赢框架写成的书，但问题在于谈判桌对面的人也阅读了这些书。）在采用互利或者双赢的办法进行谈判时，他们应当如何分割由此创造的价值？在双赢谈判中，所有事物都应当被平均分割吗？这样做公平吗？假如一方在谈判桌上付出得更多，他们是否应当得到更大的利益份额？假如一方更为强大，那么他们背后的人是否期望他们利用其影响力获取绝对的胜利？假如更为强大的一方让他们的谈判对手获取了绝对的胜利，他们对此做何解释？

第二个问题是，许多谈判者已然熟知双赢谈判中的合作步骤，但他们并没有准备完全放弃竞争的本能——这种本能让他们在过去取得了令人满意的结果。即使是那些最坚定的双赢谈判者也心存渴望，渴望向他们所代表的人表明他们能够取得一个令人非常满意的结果——这一点无疑是合理的。尽管有些谈判者担心，假如他们设法为自己争取最大的利益，他们就背离了双赢的理想，但我认为他们不必为此感到内疚。我认为在采用双赢的方法时，依然有可能为自己争取到最大的利益。

在对待这一问题上，许多谈判专家选择了沉默。他们要求每个人都意识到在创造价值和争取价值之间存在一种紧张关系。也就是说，在为双方争取最大利益和为己方争取最大利益之间好像存在某种冲突。然而，他们并没有明确指出应当如何处理这种紧张关系。没有人明白，在采用双赢导向时该为己方争取多大的利益。

当我在谈判购买金色池塘的湖畔别墅时，假如我有足够的智慧，并

且能够发现在协议最终达成的当天，拉尔夫准备接受 70 000 美元的成交底价，那么我就会心甘情愿地支付 70 000 美元，并且要求得到价值 10 000 美元的家具。我也不会为最初准备支付 100 000 美元而备受煎熬。假如拉尔夫答应他的儿子和妻子，他保证能得到 7 年前购买这处房产所付出的双倍价钱（后来我发现是 35 000 美元），那么协议空间将会是 70 000~105 000 美元。我当时没有意识到非要折中不可（即支付 87 500 美元）或者支付全部的 105 000 美元，因为我即将得到一份相当好的长期合同。事实上，我本来可以很容易地要求降价 35 000 美元（支付拉尔夫 70 000 美元），假如我当时足够聪明，能够发现拉尔夫的成交底价。

我与拉尔夫十分迅速地进入了交易区，因为莱斯莉将我置于其中。然而，我缺乏必要的手段与策略在双赢谈判中更胜一筹。

在双赢谈判所需要的技巧和更胜一筹的策略之间存在差距，本书弥合了这两者之间的差距，提供了各种原则和策略。一旦你进入交易区，可以立即采取 6 个行动步骤，这将使你能够争取你所帮助创造的价值中尽可能大的利益份额。同时，本书讲述的是在不破坏信任或者损毁关系的情况下，如何做到这一点。原则直截了当：

1. 找到对方的利益点，引导对手进入交易区。
2. 蛋糕做大，才能赢得更多。
3. 预期意外情况，赢得比对方更多的利益。
4. 达到对方底线，让对方有利可图。

5. 避免意外影响，保护己方利益。

6. 主导谈判，打造己方谈判能力。

策略提供的是在任何谈判中运用这些原则的方法。

本书还为处理具体的谈判情况提供了指导，比如巨大的权力差异、不容破坏的重要关系、跨文化背景、愤怒的公众以及谈判方隐瞒事实的情况等。

在双赢谈判中更胜一筹的六大策略

重新构建谈判对手的所获授权和首选方案。有一些简便的办法可以迫使谈判对手重新设定他们的首选方案。假如他们对自己的目标尚不明确，或者忙于应付来自其后台的矛盾信息，你可以帮助他们重新定义他们的利益点，这样可以使双方受益。你还可以提出疑问，质疑他们的后台想从他们这里得到什么。你的目标应当是使其细化他们的授权，认真考虑他们的首选方案，这样可以使双方受益。例如，假如你同时提出两点不尽相同但极具诱惑的建议（这两点对你方来说都是可以接受的），那么这可能迫使你的谈判对手的后台阐明他们的首选方案。通过提出正确的问题，你可以逼迫你的对手寻求一种对你方更为有利的授权。

提出让对方满意、己方称心的一揽子交易建议。创造价值的关键在于发现对双方都有利的交易。（这就是为什么将其称作交易区！）你能

够创造的价值越大，你回旋的余地就越大。可靠的研究清楚地表明，绝大部分谈判者过早地中止谈判，远没有创造尽可能多的价值，因为他们忽视了那些不太显眼的交易。我在这里呈现的是如何规划和展开对方无法拒绝又对你方有利的交易。

利用有条件要约获取高于对方的利益。当双方都清楚，与其达成一笔糟糕的交易，还不如就此打住的时候，他们可以对交易空间加以明确的限制。当然，双方都希望处于交易空间的边缘，使己方最大程度地获益。利用有条件要约（假定—推测提议），你可以明白自己距离对己方最为有利的边缘有多近。

帮助对方向他们的后台推销对你方最佳的协议。太多的人把谈判对象看作敌手，事实上他们是后台的外派使者。有一些简便易行的技巧，可以给外派使者提供他们所需要的理由，来向他们的后台（通常是那些你没有机会直接对话的人）推销对你方最为有利的协议。

避免让可预见的意外影响协议的签署。直到协议中所有规定的约定都实现，谈判才彻底结束。在协议签署完的后续阶段，可能出现许多变数。例如，市场形势可能在协议达成和履行合约之间的这段时间发生变化。我在哈佛大学商学院的同事马克斯·巴泽曼曾明确指出，谈判者应当有能力预料到那些可能破坏协议实施的事情。即使我们无法预知哪件事情会发生，但可以料到此类事情可能引发变数，所以巴泽曼称其为“可预见的意外”。我们可以把争端解决机制融入协议，避免受到某些不可预见的意外的影响。你需要在协议中针对此类意外事件设置缓冲，因

此我在本书中列举了一些方法，使你的协议更加牢靠。

增强己方组织的谈判能力（如此便可在双赢谈判中更胜一筹）。谈判既是一项组织内的任务，也是一项个人任务。大部分谈判者都清楚，他们公司内的其他人可以通过他们的谈判努力获益良多。每次谈判完成之后，都要让你组织内部的相关人员明白如何调整公司的标准化运作程序，从而更容易发现交易区，并在之后的双赢谈判中更胜一筹。如果谈判者遗漏了这一步，那么他们组织内部的每个人在将来的谈判中将无法取得令人满意的结果。



引言 在金色池塘发现交易区 IX

在双赢谈判中更胜一筹的 6 种方法

1 找到对方的利益点，引导对手进入交易区

如何与固执或缺乏理性的对手打交道？ 005

首先，找到事实 012

共同筹划谈判范围，避免媒体口水战 014

与强权人物谈判 020

如何“收买”反对者？ 027

2 蛋糕做大，才能赢得更多

在交易中创造更多的价值 037

在谈判中搭建战略联盟 044

消除内部冲突，一致对外 051

何时不宜单打独斗？ 058

致力于达成共识 066