

在哈佛 学谈判

人生无处不是谈判，每次你都能争取更多！

LEARNING NEGOTIATION AT HARVARD

—— [精英课堂] ——

王海山◎编著

商业交涉、升职加薪、商场购物、解决纠纷、人际交往……
世界就是一张巨大的谈判桌

16堂系统的谈判课，162个哈佛经典案例

一本书教你巧妙破冰，分分钟变成谈判达人

在哈佛 学谈判

人生无处不是谈判，每次你都能争取更多！

LEARNING 王海山◎编著
NEGOTIATION
AT HARVARD

图书在版编目 (CIP) 数据

在哈佛学谈判 / 王海山编著. — 北京 : 北京联合出版公司, 2015. 7

ISBN 978-7-5502-5524-1

I. ①在… II. ①王… III. ①谈判学—通俗读物
IV. ①C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 128747 号

在哈佛学谈判

作 者: 王海山

责任编辑: 李 婷 徐秀琴

装帧设计: 颜森设计工作室

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)

北京鹏润伟业印刷有限公司 新华书店经销

字数240千字 710毫米×1000毫米 1/16 13印张

2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-5524-1

定价: 36.00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: 010-82069336

第
1
章

自我认识课
——了解自我，扬长避短

- 透彻了解人性 / 2
- 改变以往的思路，要对方看不透你 / 3
- 看看自己是否有换位思考的能力 / 4
- 不要让习惯成为谈判的拦路虎 / 5
- 看看自己是否有谈判的原动力 / 6
- 明晰谈判目的，知道自己要完成什么 / 7
- 认识自己的语言魅力 / 8
- 看看自己是否有运用媒介的能力 / 9
- 有胆有识，方能承受谈判压力 / 10
- 做一个感性的谈判者 / 11
- 认同自己，也让别人认同你 / 13

第
2
章

透析对手课
——精神饱满，迎接挑战

- 注意不要被对手蒙蔽双眼 / 16
- 懂得运用头衔的合法权利 / 17
- 礼貌待人，给对手留下美好的第一印象 / 18
- 学会掌握对手的反应，迅速采取行动 / 19
- 消磨对手的意志，削弱对手的力量 / 20
- 满足对手的自尊心，化敌为友 / 21
- 运用对方心理力量，战胜自我心理压力 / 22
- 探测对方虚实，方能不脱离谈判目标 / 23
- 巧妙借用群众力量 / 24

第3章

谈判原则课 ——坚守谈判的底线

- 双赢是最好的结局 / 26
- 通过让步得到回报 / 27
- 永远不要接受第一次报价 / 28
- 让对方先开价 / 29
- “钱”永远不是谈判的重点 / 30
- 集中于当前的问题 / 31
- 做出让步时，幅度一定要小 / 32
- 永远不要小看对手 / 34
- 善用最后通牒 / 35
- 遵循合作互利的谈判原则 / 36
- 坚持使用客观标准进行谈判 / 37
- 谈判要着眼于潜在的共同利益 / 38
- 客观公正，对事不对人 / 39
- 算计好承诺和让步，再去承诺 / 40
- 事先测析对方的谈判目标 / 41
- 有限地妥协与让步 / 42
- 谈判中控制好情绪 / 43

第4章

语言策略课 ——唇枪舌剑，无人能敌

- 适当“沉默”也是一种策略 / 46
- 成为一个善于倾听的人 / 47
- 吹毛求疵，迫使对手不断让步 / 48
- 拒绝对方同时要斟酌好补偿的策略 / 49
- 有技巧地称赞 / 50
- 批评有方，让对方认识到自己的错误 / 51
- 巧妙“使诈”，进行反侦察 / 52
- 别让无意识的口头禅破坏你的谈判功力 / 53
- 仔细考虑开场白，营造积极的氛围 / 54
- 巧妙应答，缓解冲突 / 55
- 巧用假设式发问技巧，出奇制胜 / 56
- 知道何时说“不” / 57

第5章

关键力量课 ——凝聚力量，战胜对手

- 正确看待谈判中的风险 / 60
- 注重自身的言行细节，展现谈判实力 / 61
- 能施恩则施恩，发挥人情的强大力量 / 62
- 掌握语言，关键时刻化干戈为玉帛 / 63
- 释放信号，让对方拿主意 / 64

第6章

心态修炼课 ——积极乐观，吸取正能量

- 只要谈，谈判是能完成的 / 66
- 谈判者必须具备自信的心理素质 / 67
- 运用杠杆作用克服敌意 / 69
- 运用杠杆作用克服理性 / 70
- 克服恐惧谈判的心理 / 71
- 不惧风险，尽量提高期望目标 / 72

第7章

战前准备课 ——准备充分，胸有成竹

- 掌握足够的信息，是你制胜的关键 / 74
- 永远不要相信对手提供的信息 / 75
- 随时关注竞争对手 / 76
- 搜集与谈判对手有关的信息 / 77
- 遇到什么对手，采取什么策略 / 78
- 慎重选择谈判环境 / 79
- 准备一套最佳替代方案，以保万无一失 / 80
- 心中明确谈判目的，之后再采取行动 / 81
- 关注谈判对手的兴趣 / 82
- 务必深入了解对方的心理 / 83
- 进行预演，全面考虑多种因素 / 84
- 谈判最怕“拖”，请提前做好准备 / 85
- 合理安排谈判议题的顺序 / 86

第8章

开局基调课 ——定下基调，牵住对手的“鼻子”

- 谈判伊始，营造良好的气氛 / 88
- 不要在立场上纠缠不清 / 89
- 创造合乎实际的谈判选择方案 / 90
- 巧用寒暄，打好谈判开局战 / 91
- 突出利益，让对方看到有利可图 / 92
- 避免对抗性谈判 / 94
- 把握好谈判的期限 / 95
- 察言观色，以兴趣作为谈判的契机 / 96
- 着眼于利益，而不是立场 / 97
- 谈判对事不对人 / 98
- 不要让人际关系制约你的谈判战术 / 99

第9章

战术博弈课 ——斗智斗勇，你谋我算

- 投其所好，让对方精神愉快 / 102
- 谈判是一个双向的过程 / 103
- 化整为零，巧妙说服对方 / 104
- 避实就虚，巧妙转移对方的谈判视线 / 105
- 先顺后逆，后发制人 / 106
- 精心设计谈判策略，最后关头重拳出击 / 107
- 用对方的信息，做自己的筹码 / 108
- 抛砖引玉，让对方主动提出解决问题的办法 / 109

第10章

心理博弈课 ——磨炼一颗强大的心

- 每个人都有占便宜的心理 / 112
- 为自己找到一个更高的权威 / 113
- 巧妙转移话题，让对方自己意识到问题 / 114
- 运用“推一推一拉”技巧来谈判 / 115
- 避开谈判对手的锋芒 / 116
- 在谈判时间和谈判环境上下功夫 / 117
- 用逻辑战胜对手，让对方无话可说 / 118

- 借名扬名，利用对手崇拜权威的心理 / 119
- 先硬后软，心理上压倒对方后再提出软性要求 / 120
- 用幽默调节对手情绪 / 121

第11章

高效成交课 ——效率就是价值

- 多一分主动，多一分胜算 / 124
- 用事实来说话 / 125
- 让“第三者”替你说话 / 126
- 适当地故意犯一下错误 / 128
- 谈判陷入困境，不妨休息一下 / 129
- 把谈判拖延到最后一分钟 / 130
- 合同是说服的工具 / 131
- 扮演一个“不情愿”的卖主 / 133
- 不要忽略防守式谈判 / 134
- 要有从头来过的勇气 / 135
- 抓住最后的谈判时间 / 136
- 关键时刻找到“催化剂” / 137
- 高效成交离不开完美的细节 / 138
- 凸显自己的让步，让对方觉得占了大便宜 / 139
- 借用别人的力量，达成高效目的 / 141
- 巧妙使用文件战术 / 142

第12章

价格策略课 ——讨价还价也是一门艺术

- 哭穷战术 / 144
- 多重报价，不让客户还价 / 145
- 围绕价格进行公平交易 / 146
- 假出价，迷惑对手 / 147
- 讨价要学会见好就收 / 148
- 运用杠杆策略讨价还价 / 150
- 转移对手视线，推出价格 / 151
- 探明对手虚实，掌握价格重点 / 152
- 有理有据，耐心说服 / 153
- 稀缺性策略，提高价值 / 154

报价要高过预期的底牌 / 155

主动提出相应的要求 / 156

第13章

获得共赢课 ——双赢才是最好的结局

有效让步，拉近彼此感情 / 158

通过“分期付款”方式进行让步 / 159

让步要明显，让对方产生满足感 / 160

适当让步，争取有效利益最大化 / 162

不要放任冲突的发生 / 164

以对方的“伟大理想”为蓝图 / 165

在分割蛋糕之前，要把蛋糕做大 / 167

“成交”就是源自相互的信任 / 168

以真诚的态度去谈判 / 170

第14章

攻势谈判课 ——拿出你的气势进攻对手

与敌人结盟 / 174

旁敲侧击，动摇对方军心 / 175

关键时刻“逼”出对方底牌 / 176

关键时刻，展现实力 / 177

攻势中绝不畏惧 / 178

第15章

劣势谈判课 ——坚定信念，弱也能胜强

稀里糊涂隐藏自己的实力 / 180

诱导对手，来一个错误判断 / 181

树立信心，坚信能赢 / 182

尽早和对手达成合作 / 183

利用差异来创造价值 / 184

发现问题，劣势转为优势 / 185

保持冷静，有效应对 / 186

第
16
章

相持阶段课
——坚持到底就是胜利

- 软磨硬泡，“纠缠”到底 / 188
- 蒙蔽对手，获得上风 / 189
- 抓住对手弱点，适时“恐吓” / 190
- 再苦再难，也不要放弃 / 191
- 适时转换话题，重新开始 / 192
- 开始谈判另外的小议题 / 193
- 不行就另辟蹊径 / 194
- 再一次审视对方的需求 / 195
- 假装放弃，麻痹对手 / 196
- 避免无限制地相持下去 / 197

第 1 章

自我认识课 ——了解自我，扬长避短

透彻了解人性

人们往往忽略了这样一个基本的谈判事实，即对方是活生生的人，他们有感情、有自己的价值观、有不同的背景和看问题的角度。他们有时让人捉摸不透，而我们自己也是如此。

——哈佛谈判项目研究报告

哈佛谈判项目小组的成员曾经举过这样一个谈判案例：孟缇洛律师代表一家保险公司去和州保险专员汤普逊谈判。

律师见到州专员时，对他说：“汤普逊先生，我知道你的时间非常宝贵，但有关加强责任法案推定条款的表述对于一些保险公司并不是很公平，我想和你谈谈这方面的问题。因为有些保险公司目前的保单中已经包含了价格调整的限制措施，所以他们希望能对这些条款做出适当的调整。”

汤普逊专员打断了孟缇洛律师的话：“孟缇洛女士，我们部门在该法令颁布之前就对这些规定举行过几场听证会，你们公司当时完全有机会提出反对意见。再说，这些听证会是由我主持的，我是在聆听了每一个证词之后，才亲自撰写了该法案所有条款的最后文本，难道你认为我错了吗？”

“不，但是——”孟缇洛律师想要挽回自己说的话。

“那你是说我不公平？”汤普逊专员步步紧逼。

“我当然不是说先生您不公平，但我认为这些条款带来的某些后果是我们事先没有预料到的，而且……”律师话还没说完就被专员打断了。

“听着，孟缇洛女士，我在竞选这个职位时就向公众保证过，一定要杜绝市场上出现对人的生命构成威胁的电吹风和廉价轿车，现在的法案实现了之前的保证。”汤普逊专员接着说，“通过这个法案，你们公司去年赚了5000万美元，你现在来和我谈什么不公平、没有预料到后果等，是把我当傻子吗？我再也不想听到任何关于法案的话。再见，孟缇洛女士。”

课堂收获

哈佛谈判项目的研究报告认为，谈判者首先是人，这就不可避免地牵涉到人性问题。身处谈判桌，面对的是人，变数无穷。即使你学过再多的谈判技巧，即使你的谈判知识有一百分，你的谈判实力也需在谈判实践中得到换算。当你面对一个随时都可能改变的谈判对手时，你一定要调整好自己，弹性对待不断改变的谈判对手。因此，哈佛大学所教的谈判成功秘诀并不是谈判的专业性知识，而是对人性的了解。

改变以往的思路，要对方看不透你

作为谈判者，要从束缚你的思维定式中摆脱出来，做一些新的尝试。

——赫布·科恩

谈判大师罗杰·道森的一位演讲朋友虽然擅长演讲，却不懂得为自己争取更高的演讲费用。经过罗杰的指导，这位演讲朋友成功地为自己争取到了更高的演讲费用。

最初，这位演讲朋友的演讲费用是 1500 美元。有一天，这位朋友来到一家公司建议该公司聘请他来做室内训练。公司的训练指导对他说：“我们非常欢迎你来我们公司工作，但是我们最多能给你 1500 美元的聘请费。”如果放在以往，这位演讲朋友会这样回答：“我就要 1500 美元就可以了。”但是这一次，他改变了以往的思路，故作惊讶地对训练指导说：“1500 美元！我不能为 1500 美元去做你们的室内训练。”听了他的回答，训练指导皱着眉头思索了一会儿说：“我们能给你做演讲的最高费用是 2500 美元，这是我们所能给的最高报酬了。”就这样，大师的演讲朋友仅仅是改变了一下思路，改变了一下谈判的方式，就在短短的谈判时间内为自己赢得了比以往多 1000 美元的演讲报酬。

课堂收获

很多谈判者容易陷入一种固定的思维模式中，总是按照一种思路去解决谈判中遇到的问题。这种按照以往思路进行谈判的谈判者，总是重复使用相同的谈判方法，在变幻莫测的谈判桌上当然难以应对。有时候，谈判者只要稍微改变一下思路，谈判的模式就会让对手叹为观止，难以摸清你的套路。因此，哈佛大学的老师认为，为了赢得谈判，谈判者首先要做的就是认清自身的谈判思路，当以往的谈判思路难以应对谈判桌上的情况时，就要学会改变。要知道，有时候，仅仅是一点点思路的变化，就可能对谈判结果起到决定性的作用。

看看自己是否有换位思考的能力

能站在对方的角度考虑问题，是谈判者应该掌握的最重要的技巧之一，尽管真正做到这一点并不容易。

——哈佛谈判项目研究报告

日本一家电视台每周都有档关于人生问题的节目，该节目的收视率比同时段的其他节目要高出很多。这一节目收视率之所以高的重要原因在于节目主持人能够运用换位思考的方法，巧妙地回答观众所提出的问题。

一般来说，人们总是在刚开始时不情愿接受各种忠告。他们要么会提出反对意见，要么对解答者所提出的意见进行辩解。但是，面对该节目主持人的回答，大多数人都能够接受他的每一句话、每一句忠告。正是因为这样，该节目吸引了无数人的目光。为什么呢？因为该节目的主持人具有换位思考的能力，他是站在求助人的角度，给出中肯的意见。例如，该节目的来宾以离婚女子居多，每当主持人和这些来宾探讨人生问题的时候，他总是先站在对方的角度说：“如果我是你的话，我会原谅他的，我也绝对不和他分手。”就是这样短短的一句话，却能发挥奇妙的作用。这是因为主持人站在对方的角度去考虑问题，迎合了观众和嘉宾的心理，从而引发了双方在心理上的共鸣。这样一来，该节目就成为双方沟通的桥梁，收视率当然就高了。

课堂收获

主持人能够换位思考问题，即使他在说服对方的过程中不小心用了些不恰当的言词，但因为他是站在对方的角度，把自己当作对方来提出忠告的，因此他的做法不但可以弥补言辞上的过失，还可以促使对方思考和反省。这种方法对于谈判来说同样适用。哈佛大学的老师认为，谈判者的换位思考能力能够有力地推动谈判进程。因为，具有换位思考的谈判者解决问题的出发点是思考出就事论事的方案，他们往往能够站在谈判对手的角度去考虑解决谈判问题的方案。因此，谈判者首先要认识自我，看看自己是否具有换位思考的能力，只有这样，谈判者才能了解自身是否具有更好的解决谈判问题的能力。

不要让习惯成为谈判的拦路虎

人们的谈判行为在很大程度上受制于其面对复杂环境迅速做出反应（也许有时是迫不得已）时的态度。

——盖温·肯尼迪

从下面的对话中可以看出一个人的习惯在谈判沟通中的障碍有多大。

经理：“亨利，我知道你是一个很能干的职工，是公司的大功臣，为我分担了不少忧愁。但我想要提醒你的是，你属下有人反映你总是严厉地批评他的错误，连一点小错误也不放过。然而，他们做得很好的时候，你却从来不表示一下。说句实在话，有时候表扬一下下属，既可以拉近彼此之间的距离，又可以调动下属的积极性，何乐而不为呢？”

部门主管：“表扬下属？我的下属总是好大喜功，我要好好地管教都来不及，更别说讨好他们，那样做的话只会让他们得寸进尺。”

经理：“我的意思不是说要你去讨好下属。只是有时表扬下属，是对他们工作的肯定。这样做，对你也没有多大的损失。”

部门主管：“称赞他们？我看不必了，大家心里都知道谁做得好。如果对他们好，他们借机要求加薪，那我们该怎么处理这些麻烦？”

经理：“那你觉得科尔这个人怎么样？他做事认真，待人宽厚，而且能力很强。难道你从来没有想过要赞扬一下他？”

部门主管：“科尔虽然干得好，可是我担心一表扬他，他就会骄傲自满。我不表扬他，他就能时时感到压力。这样，他的工作才会有效率。”

从经理和部门主管的谈话中，我们不难看出，这位部门主管在对待下属方面已经形成了一种习惯。而且，他用这种习惯来处理他同下属的关系，难怪他和上司以及下属都难以进行有效的沟通，使得谈判陷入僵局。

课堂收获

人都有某些思维习惯，谈判者也不例外。当谈判者遇到一些问题时，往往总是凭借着习惯性思维去处理。说到底，这是一种凭直觉做事的谈判行为，带来的往往是错误或者死板地处理谈判问题。哈佛大学的老师建议谈判者要同习惯性思维作斗争，在谈判时不要一味地依赖于习惯性思维，要学会发散思维，这对谈判者来说是一个不小的挑战。

看看自己是否有谈判的原动力

谈判是具有利害关系的各方为了满足各自的需要，就所关心的问题进行磋商，就所争执的问题相互协调、让步，努力达成协议的过程和行为。

——尼尔伦伯格

斯宾诺莎是法国著名的哲学家，他被世人称为“把上帝看得最为真切的人”。斯宾诺莎的哲学思想影响巨大。相较于他对全世界的巨大影响，以及哲学思想上的深厚造诣，他的一生却穷困潦倒，不得不以打磨镜片为生。

斯宾诺莎的生活态度非常奇特，他打磨镜片的手艺非常出色，但是他并没有以此来谋取财富。因为斯宾诺莎并不想把精力耗费在挣钱上，他平时的所得以能维持最基本的生活为准。剩下的空闲时间里，他总是让自己徜徉在深邃而博大的哲学思想中。然而，就是这样不重视金钱的斯宾诺莎却和自己的亲姐姐在法庭上对立，打起财产官司。因为他的姐姐没有经过他的同意就私自占有了原本属于他的部分遗产。斯宾诺莎觉得姐姐的行为深深伤害了自己，一怒之下，就和姐姐打起了财产官司。经过法庭的判决，斯宾诺莎顺利地夺回了原本属于自己的遗产，然而，他却公然把自己获得的遗产转赠给姐姐，他本人仍以打磨镜片为生。

课堂收获

哈佛大学的老师提出谈判的原动力在于需要。因为谈判的本质就是通过不同的利益来满足己方的需要。通过这种需要的交换，谈判者能够用自己不需要的东西去换取需要的东西。因此，谈判者之所以在充满复杂性和竞争性的谈判桌上据理力争、布阵进攻等，都是为了需要。因为有了谈判的需要，谈判者才有进行谈判的原动力，才能想出各种各样的办法进行谈判，为己方谋得所需的利益。

明晰谈判目的，知道自己要完成什么

谈判是一种目的性很强的活动。

——尼尔伦伯格

第二次世界大战期间，美国军需部门用船只往欧洲前线运送作战物资。然而，这些运送物资的船只经常被德国的飞机和潜艇袭击，损失惨重。为了改善这种状况，减少作战物资的损失，美国专门建立了一个防空防潜的防卫网。等到防卫网建立后，很多不明白建立防卫网目的的人认为美国的建网举动失败了。因为根据统计，防卫网建立后，美国击毁德国飞机和潜艇的数目并没有增加多少，那些坚持美国建立防卫网是失败之举的人就是从这些统计数字中找出建网失败的证据。然而，就美国建立防卫网的初衷而言，它是为了防止美国运往前线的物资免遭德国的袭击，并将物资在运送途中的损失降到最低限度。因此，美国在建立防卫网时除了把它作为军事防卫设施之外，还运用了一些统筹学的方法，较成功地躲开了德国飞机和潜艇的袭击，使得美国运往前线的物资基本上都能够安全地抵达目的地。就这种建网目标而言，美国在“二战”期间建立的防卫网是成功的。

课堂收获

从上文的案例可以看出，谈判者在谈判之前一定要明确谈判的目的，并时时提醒自己不要偏离谈判的目的。否则，谈判者的一切思考和行动都将是盲目的，当然难以实现谈判的目的。

哈佛大学的老师提醒谈判者一定要对谈判目的有明晰的认识，对自己需要得到什么应该有一个明确的设想；谈判者还要知道自己为什么需要这么做；知道谈判得到的结果对己方有什么用。当谈判者对这一切都有明确的认识之后，谈判者就能根据需要拟订正确的谈判方案，可以有的放矢地开始谈判。