

一本帮你改变命运、创造奇迹的书

丰富而经典的谈判大师手记
真实而有影响力的案例剖析



哈佛商学院
最受欢迎的

谈判课

上完这节课，所有人都会听你的

罗伯特 著

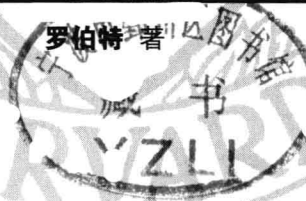
世界顶级商业谈判课 全球企业谈判第一书

展现国际领先的谈判理念和策略，揭示谈判高手应具备的心理素质、思维方式、实战手法和均衡能力，让你深度理解并灵活驾驭“哈佛谈判术”，迅速成为无招胜有招、我赢你也赢的谈判高手。



哈佛商学院 最受欢迎的 谈判课

上完这节课，所有人都会听你的



图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院最受欢迎的谈判课：上完这堂课，所有人都会听你的/罗伯特著. —北京：中国画报出版社，2012.12
ISBN 978 - 7 - 5146 - 0672 - 0

I. ①哈… II. ①罗… 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 (2012) 第 278371 号

哈佛商学院最受欢迎的谈判课：上完这堂课，所有人都会听你的

出版人：田辉

编著者：罗伯特

责任编辑：李刚

出版发行：中国画报出版社

(中国北京市海淀区车公庄西路33号，邮编：100048)

电话：010 - 88417359 (总编室兼传真) 010 - 88417409 (版权部)
010 - 68469781 (发行部) 010 - 88417417 (发行部传真)

网址：<http://www.zghbcbs.com>

电子信箱：cpph1985@126.com

经销：新华书店

海外总代理：中国国际图书贸易集团有限公司

印刷：三河市明华印装厂

监刷：傅崇桂

开本：16开 (170mm × 240mm)

印张：14.75

版次：2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5146 - 0672 - 0

定价：29.80元

(版权所有 违者必究)

前言 Preface

为什么我们和全球铁矿石供应商的谈判步履维艰？为什么中石化在伊拉克的石油竞标中丢了西瓜捡了芝麻？经济一体化到来了，面对越来越多的贸易谈判，我们该怎么办呢？

再来看看美国人，为什么他们在世界的谈判桌上，总是胜多负少呢？这里面，除了强大的经济、军事实力之外，还有没有其他的因素？

然后我们再来看看谈判精英的集中营——哈佛商学院，哈佛商学院的教授们在对学生们上课时已经不再一味强调谈判人要如何理性、敏捷、犀利、狡诈，而只是大声的告诉学生们：谈判专家绝对与众不同！

说到这里，我们有必要先来了解一下哈佛大学和哈佛商学院。

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。哈佛大学创建300多年以来，为美国以及世界培养了众多的政治家、科学家、作家、学者。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，是与它杰出的教学方法与辉煌的教育成就分不开的。ABC著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛350周的年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了6位美国总统、33位诺贝尔奖金获得者，32位普利策奖获得者，数十家跨国公司总裁的大学，它的影响足可以支配这个国家。哈佛大学是辉煌的，但哈佛商学院更令人称道。”

美国教育界有这么一个说法：哈佛大学可算是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。建校100余年的哈佛商学院是美国培养企业人才的最著名的学府，被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校，美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国500家最大公司里担任最高职位的经理中，有1/5毕业于这所学院。哈佛商学院的工商管理硕士学位（MBA）成了权力与金钱的象征，成了许多美国青年乃至全球青年梦寐以求的学位。

在哈佛商学院所教授的课程中，谈判课是其最重要也最权威的一门必修课。哈佛商学院所教授的谈判课是一种十分坦荡的谈判方法，也是一种针对复杂谈判和高难度谈判的专业谈判流程、高手攻坚技巧和双赢谈判工具的组合。它既注重谈判策略、谈判结果，也关心谈判过程、双方关系。它不仅解决商业、贸易、采购、销售、管理等方面的谈判问题，也解决国家、民族、企业、团体、家庭、个人之类的谈判问题。学会哈佛谈判课的谈判者，不担心对方知道自己的谈判策略，甚至还期望对方也能够懂得这些策略的应用方法，从而通过沟通、互利来达到在谈判过程中的共振。

总之，无论你的谈判对手是房地产经纪人的、汽车销售商、保险经纪人，还是家人、朋友、生意伙伴、上司，你都能通过哈佛商学院所传授的谈判技巧成功地赢得谈判，并且赢得他们的好感。

这本书是由哈佛商学院众多谈判高手多年研究总结而成的经典谈判读本，书中有详细的指导、生动而真实的案例、权威的大师手记和实用的建议，绝对能为你提供成功谈判的雄厚资本。

目录 Contents

哈佛谈判课第一堂

◎ ◎ ◎ 世界上的一切都是可以谈判的 001

谈判是最赚钱的商业策略之一 002

谈判前一定要做好充分的准备 004

谈判一定要有明确目标 006

注意谈判的衣着仪表 007

谈判前最好多准备几套方案 009

谈判的时机要把握好 011

谈判地点中往往暗藏玄机 014

迅速达成协议的技巧 017

哈佛谈判课第二堂

◎ ◎ ◎ 交谈的艺术是谈判的基础 021

高明的谈判专家往往都是“铁齿铜牙” 022

注意开场白的表达方式 023

谈判中的提问技巧 025

谈判中的诡辩及应付之策	028
出众口才可助谈判者扭转乾坤	030
学会运用赞扬和恭维	034
祸从口出，谈判时不可随便乱说	036

哈佛谈判课第三堂

◎ ◎ ◎ 多听少说，真正的信息是听来的 039

倾听是谈判中良好沟通的开始	040
谈判中倾听的障碍与技巧	042
谈判中影响有效倾听的元素	044
谈判中沉默的技巧	046
对方愤怒时的沉默技巧	048
学会听出言外之意	050

哈佛谈判课第四堂

◎ ◎ ◎ 谈判须区别人与事：对事实强硬，对人要温和 053

人的因素在谈判中的重要性	054
人和事要分开来对待	056
谈判要有正确的观念	059
尽量满足对方的虚荣心	061
正确对待谈判中的感情因素	065

哈佛谈判课第五堂

◎ ◎ ◎ 从“不”谈起：永不让步，除非交换 067

敢于说不，善于说不	068
掌握谈判主动权的一个技巧：随时准备说“不”	072
必须学会讨价还价	075
谈判时需要得理不饶人的气势	077
销售谈判中说不的技巧	079
应该争取的绝对不要放弃	082

哈佛谈判课第六堂

◎ ◎ ◎ 谈判的目的不是输赢、单赢，而是双赢、多赢 085

取长补短，力求双赢	086
谈判中如何创造正确的双赢方案	089
竞争中合作，合作中双赢	092
谈判巧妙收场的诀窍	094
寻找志同道合的合作伙伴	096

哈佛谈判课第七堂

◎ ◎ ◎ 谈判不是打嘴仗，而是拼心理 099

掌握摸透对方心理的谈判智慧	100
谈判时切忌情绪化	103
用话语牵着客户的心路走	107

多站在对方的立场上看问题	110
掌握优势谈判法则	115
谈判中卖关子的技巧	117
谈判时如何判定对方是否在说谎	120
知彼知己，方能占尽谈判先机	123
步步为营，掌握谈判中的蚕食策略	125

哈佛谈判课第八堂

◎ ◎ ◎ 学会适时的妥协和让步 129

商业谈判应该学会适当让步	130
避实就虚，巧妙避开对方的锋芒	132
抛砖引玉，谈判要善于放弃小利	135
谈判中的黑白脸技巧	137
虚虚实实，善于营造紧张的氛围	140

哈佛谈判课第九堂

◎ ◎ ◎ 巧用策略，打破僵局 145

巧用谈判策略，把握谈判全局	146
如何面对谈判中的僵局	154
谈判要善用“停”字诀	158
谈判中如何让对方先开出条件	160
谈判顺利时，客户为什么迟迟不肯签单	162
如何在谈判中打消对方的顾虑	164

哈佛谈判课第十堂

○○○ 如何以弱胜强：劣势一方的谈判技巧 169

弱势一方的基本谈判原则	170
柔中带刚，绵里藏针	172
商不厌诈，谈判需要懂得点诈术	174
谈判中以退为进的技巧	177
不要被表面现象所迷惑	180
借助外力，善于利用舆论的力量	183

哈佛谈判课第十一堂

○○○ 提高说服力，你能说服任何人 187

不要忽视谈判道具的运用	188
说服对手的三大绝招	191
切中要害是说服的关键	193
非此即彼，让对手别无选择	196
怎么让自己的话说得掷地有声	198
情报有时比口才更具说服力	201

哈佛谈判课第十二堂

◎ ◎ ◎ 避开禁忌，谈判的雷区进不得 203

谈判中的用语禁忌	204
谈判游戏，谨防商场上的桃花运	207
小心识别谈判中的两大陷阱	211
抓住谈判细节，识破谈判谎言	214
如何识破不正当的谈判手段	217
谈判中的真假虚实如何判断	219
别做笨鱼，小心谈判中的暗钩	223

01



哈佛谈判课第一堂

■ 世界上的一切都是可以谈判的

世界是一张谈判桌，人人都是谈判者。大到国际政治舞台，小到人与人之间平常生活中的讨价还价，谈判，这种人类使用最古老最广泛的交际艺术之一，作为协调人们行为的基本手段之一，无时无刻不在。

谈判是最赚钱的商业策略之一

谈判是企业赢得利润的最佳方式，行销增加营业额，管理提升效率，财务控制风险，但只有谈判才能让企业直接赢得利润。

哈佛商学院特聘教授罗杰·道森是前美国总统克林顿的首席谈判顾问、白宫高参、世界第一谈判大师、美国谈判协会首席谈判专家，他在1996年美国总统大选、巴以和谈、巴尔干冲突、克林顿弹劾案等重大国际事件中扮演重要角色。他的一个谈判理念就是：“全世界最快的赚钱方式就是谈判，谈判省下的钱都是实实在在的纯利润。”

谈判是商业领域应用最为广泛的一项技能。谈判的水平高，就能获得相应高的回报和成功。在谈判中，客观条件固然起着重要的制约作用，但谈判者的创造性发挥也不可忽视，谈判高手在普通人认为不可能达成协议的局面下精心策划，运用正确的策略取得突破，从而实现超额的回报。相关机构通过调查分析得出：有经验的谈判者可以比新手为公司提高（或节省）约10%~20%的卖价（或买价）。在市场竞争日趋激烈的今天，这一水平的收益率是相当可观的，非常值得商界人士们去努力争取。所以，杰出的商界人士通常都是谈判和沟通的高手，拥有驾驭谈判的非凡本领。

举一个经典案例，美国通用汽车是世界最大的汽车公司之一，早期通用汽车曾经启用了—一个叫罗培之的采购部经理，他上任半年，就帮通用省下了不下

20亿美金，他是如何做到的呢？汽车是由许许多多的零部件组成，其大多是外购件，罗培之上任的半年时间里只做一件事，就是把所有的供应配件的厂商请来谈判，他说，我们公司信用这样好，用量这样大，所以我们认为，现在要重新进行价格评估，如果你们不能给出更好的价格的话，我们打算更换供应的厂商。这样谈判下来之后，半年的时间为通用省下了20亿美金。

谈判从本质上讲，只是一个沟通的过程，并不是一种战斗，但谈判的过程却不亚于一场战争，不管是歼灭战、包围战或者阵地战，它几乎运用了所有能够在战争中运用的策略。当然，谈判与战争也有着根本区别，战争是毁灭性的，谈判则是创造性的。谈判的胜利不代表任何一方会有损失，而是共同获利；双方通过谈判得以互相了解，相互约定交易的条件，因此在谈判中注重沟通的效果也是非常重要的，不仅要把自己的信息传递给对方，更需要获取对方的信息，只不过信息的传递和接收是有选择的，对企业来说同样具有战略性的意义。

谈判的历史与人类的文明史一样长远，谈判是双方智慧的较量，可用打“太极拳”来比喻谈判的过程，太极柔中带刚，变化无形，静若处子，动若脱兔，若能将谈判对手完全控制在自己的势力范围之内，当遇到对手强大的压力时，借力打力、化解无形，使对手的强势变为弱势，老练的谈判者总是能将这些谈判的技巧运用自如。

正像哈佛人所说的，谈判是最赚钱的一种商业策略。作为现代企业管理者，协商、谈判是必备的基本管理能力之一，同时组成谈判团队更是企业管理中相当重要的一管理环节。中国自古就有“财富来回滚，全凭舌上功”的说法。在现代商业活动中，谈判已是交易的前奏曲，谈判是销售的主旋律，行走商场，你无法逃避谈判，要想赚钱，你就必须学会和掌握谈判的能力。

哈佛谈判之道

学习、掌握谈判这门科学和艺术，培训和组建好企业的商务谈判团队，才能做到在商务谈判中挥洒自如、游刃有余，既实现企业的经营目标，又能与对方携手共庆。

谈判前一定要做好充分的准备

谈判的秘密在于知道一切，回答一切。

在谈判桌前，许多人随机应变，口若悬河，对答如流，风度翩翩。一旦揭开其中的秘密，就会发现，任何人都不是天才，知识来自学习，关键是充分做好谈判前的准备工作。

毕业于哈佛大学的基辛格被称为20世纪最杰出的谈判专家，在谈判前，他非常注重做好周密的事前准备和掌握详尽的情报资料。

福特总统访问日本的时候，曾随意地向导游小姐询问大政奉还是哪一年？导游小姐一时答不上来，随行的基辛格却立即从旁边插嘴：“1967年。”他怎么能够对一般日本人都不清楚的日本历史这么熟悉？原因非常简单，出身哈佛的基辛格深知事前准备的重要性，所以在访日以前早阅读过有关日本的大量资料，以备学到用时方恨少。这种认真严谨的态度对我们当今的谈判者不无教益。

谈判的取胜秘诀在于周密的准备。在基辛格看来，周密的准备不仅要

弄清问题本身的有关内容，同时，也包括清楚与之相关的种种微妙差异。为此，要事先调查谈判对手的心理状态和预期目标，以正确地判断出用何种方式才能找到双方对立中的共同点。胸有成竹地步入谈判室，才有成功的基础。如果事到临头仍在优柔寡断，那么对方必会有机可乘。另外，一旦坐上谈判桌，必须能够立即回答对方的一切，否则会给别人权限不够或情况不熟的印象。

为了实现中美关系的正常化，基辛格曾赴我国访问。临行前，他照例要求有关人员进行彻底的调查。他的部下根据多方面提供的资料加以反复审核修正后提交了一份报告，这份报告除了核心的中美问题以外，还包括美苏、中苏、中印、中巴关系等详实材料，基辛格在赴北京的前一周将这份报告呈尼克松审阅，并另外附上他自己所作的详细分析和综合评述。事实上，即使对中美关系不甚了解的政治家，只要读了这份报告，也会成为卓越的内行。正是因为做足了充分的准备，基辛格的中国之行才会取得空前的成功，通过谈判使中美关系走上了一个崭新的台阶。

基辛格可以说是哈佛谈判专家的典型代表，每一次哪怕是很小的谈判，哈佛人都要事先作大量的准备。哈佛人这种充分作好谈判前的准备工作的方式，不仅在世界商界，而且在世界外交界都得到了普遍的重视。

哈佛谈判之道

“不打无准备之仗”，对于商务谈判，这句话同样正确。在商务谈判开始前，应该准备什么，或许很多人并没有想过这个问题。准备靠自觉，谈判靠感觉，结果靠知觉，这样往往难以达到目的。

谈判一定要有明确目标

没有目标，就不要走进谈判桌。

哈佛人认为，谈判准备阶段的要务之一，就是定出目标。目标的确定，需要在谈判的准备阶段搜集与谈判目标相关的技术与价格资料，同时了解对方的态度和可能发展的谈判趋势。

因此，准备阶段的确定目标对整个谈判的成败起着关键作用。远在你坐在谈判桌之前，那些你所做的以及没做的，就已经决定了你在谈判中的表现。

一、定出你的理想目标

理想目标是个希望得到的目标，即达到此目标，对己方的利益将大有好处，如果未达到，也不至于损害己方利益。

二、重要的是你的终极目标

一家位于苏格兰的小轮胎公司原来一周只开工四天，总经理为了加强产品在市场的竞争力，希望能将工作日改为一周开工五日。但是，工会拒绝开会，工会的理想目标是周五不开工。

在漫长的谈判过程中，公司一再声明，如果工会不肯合作的话，公司将可能被迫关闭。看来资方的决心挺大，可工会的决心更大。最后谈判宣告失败，公司亦宣布关闭，工人们都失业了，工会就是因为要追求理想目标而牺牲了终极目标——保住饭碗。