



# 沃顿商学院

# 第一堂谈判课

WHARTON SCHOOL OF THE  
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

陈仲宁◎著



本书唯一能帮你的，就是让你在谈判中获得更多利益，  
却让对方觉得占了便宜。

## 这样谈，全世界都会答应你

# 沃顿商学院 第一堂谈判课

这样谈，全世界都会答应你！

陈仲宁◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书从沃顿商学院的教学精髓着手,从多个方面分析、讲解谈判技巧,致力于为研究谈判技巧和策略的读者提供一个学习空间。本书展示了多个商务谈判实例,分析谈判理论,给谈判者提供更加实用、有效的谈判技巧。同时,本书摒弃传统谈判观念,从新颖的谈判策略入手,告诉谈判者应多关注对方,深入了解谈判的性质,分析谈判的真实意义和核心,采取有效的谈判技巧和策略,为赢得谈判增加筹码。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

沃顿商学院第一堂谈判课 / 陈仲宁著. — 北京:电子工业出版社, 2013.7  
ISBN 978-7-121-20318-3

I. ①沃… II. ①陈… III. ①谈判学 IV. ①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 094941 号

责任编辑:戴 新

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720 × 1000 1/16 印张:15 字数:241 千字

印 次:2013 年 7 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线:(010) 88258888。

# 前 言

## PREFACE

沃顿商学院创建于1881年，位于美国费城，它不仅是美国成立最早的一所商学院，而且是世界上首屈一指的商学院。对于各领域的商界领袖来讲，沃顿商学院对他们都有着深远的影响。该商学院的教学主要强调领导能力、企业精神及创造能力。它不仅仅培养未来的商界精英，还致力于为商界人才提供深入的研究报告。可以说，沃顿商学院的使命就是通过传播商业知识和培养领导人才，促进世界经济的发展。

为了实现这个目标，沃顿商学院成立了18个研究中心，采用最精密的教学方法，每一堂课都由学识渊博的教授授课，非常重视培养学员的领导力。可以说，正是这种严谨的教学精神，才使得沃顿商学院在美国，甚至是在全世界都享有很高的赞誉。正如1881年约瑟·沃顿建立沃顿商学院时的愿望——他坚信沃顿商学院能够培养出出色的商业管理者。学院也一直秉承全面且富有生机的教育模式，用完整的MBA课程为学员们提供世界上最先进、最优秀、最现代化的教育。可以说，沃顿商学院是全美国乃至全球MBA教育的领跑者。

现今社会是一个商业社会，人们的一切活动都是围绕一定的社会商业关系进行的，商务谈判正是建立或改善这种关系的活动。任何一种以商务形式进行的协商，都可以称之为商务谈判。虽然谈判活动引领了商业人士的进步，但是并非所有人都能赢得谈判，失败的谈判除了会给自身利益带来损失外，还会对社会关系产生一定的负面效应。因此，沃顿商学院针对商务谈判全方位授课，以培训学员熟练运用谈判技巧，应对各种谈判场合。

在沃顿商学院悠久的历史中，培养了无数出色的谈判者。他们通过在沃顿商学院学到的谈判技巧，不仅成为一名出色的谈判者，更对自身有了进一步清晰、明确的认识和了解。即便许多谈判技巧表面看上去似乎非常不合情理，但是谈判者也能从这些“有违常理”的谈判技巧中，学到在日常生活中或商务谈判中学不到的知识和技巧。

从某种意义上讲，沃顿商学院的课程总能让谈判者获得突破性的提高。这表明沃顿商学院的教育模式让谈判者在学习技巧的同时，还拓宽了自身的谈判视野。要知道，谈判桌本身就是一场没有硝烟的战场，谈判者需要运用“三寸不烂之舌”，以及丰富的知识和智慧，维护自身和企业甚至是国家的利益。

谈判是人们生活中的一部分，很多活动都离不开谈判，即使是日常生活中像买菜这种小事，我们也要与菜贩商议价格。从某种意义上说，人们面对的这个社会本身就是一张巨大的谈判桌，无论你是主动还是被动，都避免不了身陷谈判之中。而且，由于谈判是一项综合复杂的商务活动，这就需要谈判人员具备雄辩的口才、灵活的头脑和思维及渊博的知识等。此外，与其他谈判相比，因为商务谈判的商业性质比较强，双方更加重视经济利益，所以都会围绕各自的利益争锋相对、剑拔弩张。然而，优秀的谈判人士并非一味强硬，而是会根据实际情况巧妙应对。

本书从沃顿商学院的教学精髓着手，从多个方面分析、讲解各种谈判技巧，旨在为所有阅读本书及致力于研究谈判技巧和策略的读者提供一个学习的空间，使其在谈判桌上能熟练运用谈判技巧。本书展示了多个商务谈判实例，并分析其中蕴涵的谈判理论，化繁为简，丢弃了晦涩难懂的术语和行话，给读者提供更加实用、更加贴合实际、更加有效的谈判技巧。同时，本书还告诉读者，要想成为一名优秀的谈判者，就必须了解和掌握谈判技巧，通过实际谈判活动，增强自身的谈判能力。只有这样，才能更加熟练运用书中介绍的谈判技巧，解决复杂烦琐的问题。

本书告诉大家，很多时候，传统谈判技巧的效果并不理想。相反，那些新颖的谈判策略往往更能赢得谈判胜利。因此，本书摒弃传统谈判观念，从新颖的谈判策略入手，从多个方面告诉读者应多关注对方，深入了解谈判的

性质，分析谈判的真实意义和核心，采取有效的谈判技巧和策略，为赢得谈判增加筹码。

当然，熟练掌握谈判技巧并非一朝一夕之事，所以读者在认真学习的同时，还应该多实践，这样才能真正掌握这些技巧。这个内化体系一旦实现，那么你将会在以后的每一次谈判中都更加得心应手。

# 目 录

## CONTENTS

### 第一章

#### 谈判：到底在谈什么

##### ——沃顿告诉你谈判的真相

1. 有一条放之四海而皆准的谈判技巧？错 ..... 002
2. 谈判无处不在：买菜竟然也是一场谈判 ..... 005
3. 好处占尽就是谈判胜利吗..... 008
4. “我保证”的潜台词：我什么都保证不了..... 011
5. 誓死捍卫利益反而浪费了力气和时间..... 014
6. 让步也是一种进攻方式..... 017
7. 利益和风险是“情侣”关系 ..... 020
8. 不存在平等的让步，只存在恰当的妥协 ..... 023
9. 记住你的最大谈判目标：不能轻易放弃附加价值 ..... 026

### 第二章

#### 怎样才算一流的谈判者

##### ——沃顿人总是先搞定自己

1. 先把你的耳朵准备好再说话——会说更要会听..... 030
2. 谈判高手是怎样炼成的..... 033
3. 想要先发制人，就得先学会察言观色..... 036
4. 为什么你滔滔不绝，对方却无动于衷..... 039
5. 场面失控，你能 hold 住自己的情绪吗..... 041

6. 经验总结：谈判报价中的潜规则你知道多少 .....	043
7. 自乱阵脚：你的优势丢到哪儿去了 .....	045
8. 想打败对手，就要做到知己知彼 .....	049
9. 在谈判这件事上你的态度够积极吗 .....	053

### 第三章

#### 你能搞定谈判对手吗

##### ——沃顿教你如何了解对手

1. 明白自己在跟谁说话，才能有的放矢 .....	058
2. 如何找出并说服那个真正的决策者 .....	061
3. 尊重对手，哪怕他是个练摊儿的 .....	064
4. 对手想要什么，你就给他什么 .....	066
5. 别以为打断了对方，你就能占得先机 .....	069
6. 面对强硬的对手，你该怎么办 .....	071
7. 想要对方投降，强势只会帮倒忙 .....	074
8. 是对手还是朋友，只在你的一念之差 .....	077
9. 你们是在和我玩黑脸、白脸的游戏吗 .....	080
10. 你知道对手被说服会流露出哪些迹象吗 .....	083

### 第四章

#### 怎样才能谈判游刃有余

##### ——沃顿告诉你谈判的技巧

1. 这样做更有效：倾听与提问结合 .....	088
2. 建立信任关系：谈判中必须做好的功课 .....	092
3. 不想在拉锯战上浪费时间，那就有效沟通吧 .....	095
4. 看人下菜碟：满足不同对手的不同需求 .....	098
5. 如果不想树敌，就请管理好自己的形象 .....	101



6. 为什么他对你的威胁“不感冒”..... 104
7. 想避免风马牛不相及的分歧，就要靠说话的艺术..... 107
8. 巧妙打破谈判中的僵局..... 111

## 第五章

### 如何做到以子之矛攻子之盾

#### ——沃顿教你巧用谈判工具

1. 怎样把你的难题变成他的难题..... 116
2. 为什么不同气氛可以解决不同问题..... 119
3. 如何用对方的标准满足自己的需要..... 123
4. 学会用你们的关系来“要挟”对方..... 126
5. 别怀疑：你的经验、时间、能力都可以成为交换筹码..... 129
6. 实在解决不了的问题就向第三方求助..... 132
7. “利用”对方感兴趣的东西达成交易..... 134
8. 不同的对手会有不同的心理动机..... 137
9. 商务谈判以利益为核心，重在相互协商..... 140

## 第六章

### 对方真能一次就做出很大让步吗

#### ——沃顿教你掌握谈判步调

1. 摸清对方的底线是取得谈判成功的第一步..... 144
2. 想要谈判成功，就得让对方赞同你的观点..... 149
3. 循序渐进：这样的谈判更顺畅..... 152
4. 巧妙转移话题——让紧张的气氛缓和一下..... 156
5. 有条件的“微让步”能帮你扭转乾坤..... 160
6. 机不可失：抓住最佳时机赢得谈判先机..... 164
7. 不想给自己制造麻烦，那就别把话说绝了..... 167

## 第七章

### 谈判桌上打感情牌有什么好处

#### ——沃顿教你充满感情地去谈判

1. 谈判不是“无情物”，而是“有利图” ..... 172
2. 关系是谈判的基础，幽默是关系的基础 ..... 175
3. 别碰，那是他的底线 ..... 178
4. 如果说理没用，如何转而谈情 ..... 181
5. 管理好自己的情绪，对方的情绪你就能做主 ..... 185
6. 剑拔弩张时，你该示威还是示弱 ..... 188
7. 谈判中吃了亏，你该马上反击吗 ..... 191
8. 巧用正面积极的态度：感染比说服更有用 ..... 194
9. 除了共同利益，看看你们是否还有共同敌人 ..... 197

## 第八章

### 如何让谈判在你的生活中发光发热

#### ——沃顿告诉你该怎样实战

1. 面试：用公司的标准为自己争取更多利益 ..... 202
2. 如何进行有效的离职谈判 ..... 206
3. 讨价还价前，了解对方的需求最重要 ..... 209
4. 孩子是最高明的谈判者，我们要像孩子一样谈判 ..... 213
5. 营销别出心裁：怎样把冰卖给爱斯基摩人 ..... 216
6. 成果是做出来的，而收获则是谈出来的 ..... 219
7. 懒惰在工作中与谈判中会产生怎样的作用 ..... 222
8. 让人最得意的谈判技巧：在获得利益的同时  
让对方觉得自己是赢家 ..... 225

# 第一章

## 谈判：到底在谈什么 ——沃顿告诉你谈判的真相

谈判是几方人员（通常是双方）在一起对共同关心的问题  
进行商讨和交换意见，并寻找对彼此都有益处的解决途径和达成某  
种协议的行为或过程。那么，谈判究竟在谈什么呢？其实，谈判  
双方谈判的目的，就是想通过谈判获得某些好处或利益。事实上，  
人们很难用一两句话去简单、准确地表达谈判的全部内涵。因此，  
人们试图从谈判的形式、内容、目的、特征等方面，对谈判进行  
分析——这样就会有一个清晰的轮廓，告诉谈判者谈判的基本概  
念是怎样的。

Wharton

## 1. 有一条放之四海而皆准的谈判技巧？错

沃顿商学院法律与商业道德教授詹尼斯·贝尔雷斯曾说过：“关于谈判技巧的问题，没有任何一条放之四海而皆准的技巧。就如治病救人一样，想要知道如何救治才能让病人好起来，就必须先做全面的诊断，而不是直接给病人用药。”谈判者通常没有时间仔细研究那些关于谈判技巧的理论，他们必须根据实际情况，运用灵活的头脑和智慧随机应变。

谈判，自然是以谈为先，经过谈论，再进行最终的判定，也就是签订协议。因此，在谈判活动中，口才才是必要的谈判形式之一。谈判者的口才与他的人生阅历、生活环境、文化背景、价值观等有着密不可分的关系。

知识就是力量。谈判口才与知识的关系是非常紧密的，因为丰富的知识能为谈判双方带来更多有趣的共同话题。一般来讲，优秀的谈判人士通常都知识丰富，这是因为他们知识面广，具有较强的语言表达能力，对对方提出的问题总能又快又准地进行有效的回应。而说起自己熟悉的话题，他们的思维更加流畅。对此，沃顿商学院的教授认为，谈判人员必须有效地吸收知识——专业知识、社会知识、历史知识、人物知识和自然知识等。

沃顿商学院的教授认为，要培训出优秀的谈判者，首先应该教授他们知识，把学员们的头脑充实起来，这样一来，在商务谈判过程中，他们才能流畅无阻、才华横溢地与谈判对手较量，谈判成功自然也成了情理之中的事。此外，谈判者们在谈判桌上往往有不同的表现：有人活泼生动，富有说服力，而有人则无法取得对方的认同，这也与谈判者个人知识的修养有关。沃顿商学院以丰富学员知识，使学员言辞更有深度为己任。正如詹尼斯·贝尔雷斯教授所言：“知识是智慧的海洋，丰富的知识也是增加谈判成功率的技巧。”如果谈判者了解心理学知识，那么就可以知道用什么样的话语或谈话方式最能打动谈判对手了。

在这种较量中，虽然谈判双方会采取各种说服技巧和辩论方式，但是谈

判者始终要知道，**没有一种技巧是放之四海而皆准的**。在商务谈判中，无论谈判者采用什么技巧，都是为了表达自己的需求和意愿，因此所用的谈判语言一定要有针对性，做到一语击中。而那些模糊、啰嗦的语言，不仅会让对方反感，而且还缺乏说服力，降低了自己或自己所代表立场的威信，成为谈判的阻碍。

谈判者还要根据谈判内容、谈判场合、谈判对手，以及所要谈论的商品等，有针对性地使用适合的谈判语言，这样才能有效地保证谈判的顺利进行。当然，用什么样的技巧谈判，还要看你的对手是一个什么样的人。如果你的谈判对手是一个性格直爽的人，那么你就用最简洁的谈判模式来与之进行攀谈，这样的语言比较容易获得对方的好感；而如果你的对手是一个慢条斯理的人，你就需要采用温和、长谈的态度来与之进行攀谈。在商务谈判中，充分了解谈判对手，是谈判前的准备工作之一。比如，了解对手的性格、情绪、脾气、习惯、文化，甚至家庭等，最大限度地了解采用什么样的谈判语言或技巧与之谈判。

由于谈判本身可能会产生激烈的言语冲撞，因此，谈判者应该尽量用一些委婉的语言或方式来进行谈判，这样容易被对方接受。比如，在你不满对方提出的要求时，可以用委婉的语气说：“你们的要求有一定的道理，但是与实际情况却不相符合，我方也有自己为难的地方……”然后，再婉转地提出利于自己的观点。这样既不会让对方认为你不尊重他，又会让对方觉得你是一个讲道理的人，从而平心静气地听取你的意见。经验丰富的谈判者往往能把那些锋利的意见用温和、委婉的方式表达出来，以提高说服力和谈判成功的筹码。

在商务谈判中，没有绝对的优势，也没有绝对的劣势，因为形势的变化是难以预料的。谈判人员往往会在谈判过程中遇到一些意想不到的困难或尴尬情况，因此，沃顿商学院要求学员具有灵活的应变能力和应急手段，这样才能巧妙地摆脱谈判困境。比如，有的对手比较强势，总是会逼你立刻做出选择。在遇到这种情况时，大部分谈判者会说“让我考虑一下”、“暂时很难决定”之类的话。这样一来，谈判对手就会认为你是一个缺乏主见、优柔寡断的人，从而在心理上看低你。其实，面对这种情况时，谈判者只需要利用一些巧妙、委婉的方式，就能很好地避开对方的强势。比如，你可以假装看

一下手表，说：“真是不好意思，现在已经下午三点了，我有一个重要的电话，需要离开一下，请稍等 10 分钟。”这样，你就有了 10 分钟时间可以用来考虑利弊。

当然，在商务谈判中，除了运用灵活的口才之外，谈判者还会使用那些“无声的语言”作为有力的武器来与对手进行谈判，比如，态度、眼神、表情、姿势等。这些“无声的语言”能映射出对方的心理状态，正如詹尼斯·贝尔雷斯教授所说：“当你面对一个强大的对手时，你更应该沉着冷静地保持沉默，只需要看着他的姿势、手势、眼神、表情等，你就赢得了成功的先机。”

## 2. 谈判无处不在：买菜竟然也是一场谈判

沃顿商学院市场营销系主任杰里·温德曾说过：“人生处处是谈判，人人都是局中人。”也就是说，只要你生活在这个社会里，你都必须面对谈判，无论是大型的国际谈判，还是小型的商务谈判，都是谈判的一种。即使你在日常生活中买衣服、鞋子，甚至是买菜，都要与商贩进行谈判，只有商定出彼此满意的价格，才能顺利达成交易。可见，谈判是无处不在的。实际上，人们所面对的现实世界就是一个巨大的谈判桌，无论你是否愿意，都不可能改变自己局中人的身份。

每个人作为这个社会中的个体，不可避免地会与别人进行谈判，如领导、竞争者、商贩等，人们通过成功谈判，让自己过上充实、幸福的生活。其实，谈判的目的是非常简单的，就是与那些对自己有益处的人形成关系，并从他们手中获得自己所需要的某些东西。所以说，每个人都应该成为“谈判专家”。如果你稍加留意，就会发现日常生活中人们需要的东西可谓是五花八门，除了生活中的物质品，还有名誉、地位、自由、金钱等，而这些多种多样的需要，也正是人们进行谈判活动的动机。那些优秀的谈判人士比其他人更清楚、明确地知道自己如何才能得到所需要的东西，而沃顿商学院的教授会告诉学员：“你也可以成为那些优秀的谈判者中的一员。”

罗曼斯太太是一个家庭主妇，很多商贩都觉得她是一个难以相处的客户。因为她常常在菜堆里挑来拣去，时不时还吵嚷道：“你看你的蔬菜，没有别家的好，却要比别家的菜贵很多。”其实，买菜讨价还价是常有的事情，但是罗曼斯太太讲价的方式总是把菜贩的蔬菜贬得一文不值，然后再要求对方便宜，而且每次买菜都直冲价格而去，从不与商贩进行周旋。

这天，罗曼斯太太要求以每斤 2.5 美元的价格购买三斤西红柿，但是菜贩却一直坚持以每斤 2.8 美元的价格出售。由于两人争执不下，罗曼斯太太就准备转移谈判对象，去其他菜贩那里看看。这时，走过来一位男士对菜贩说道：

“你的菜看起来真是新鲜。”

刚刚还与罗曼斯太太吵得面红耳赤的菜贩脸上挂上了愉快的笑容，说道：“是的，这是早晨刚刚从菜园里采摘的，上面还挂着露珠呢！”

男士笑了起来，对菜贩说：“看来您每天起得很早，西红柿可不好栽种。”

“是啊，培育它们时，我可是花了很多精力的。”菜贩说。

男士继续说：“确实，单看它们的色泽，就能知道，你一定每天呵护它们，能告诉我它们的身价吗？”

菜贩觉得男士非常幽默，于是笑得更加灿烂了，并对他说：“每斤只要 2.6 美元。”一旁的罗曼斯太太一听，惊讶地看着菜贩。这时，又听到旁边的男士说：“挺便宜啊，我现在看着它们越发可爱了，中午我准备做汤，它们的味道一定很好。不过，每斤 2.6 美元，不好计算，我想买三斤，7.5 美元可以吗？”

菜贩爽快地回答道：“当然可以，我现在就给你称。”

一旁的罗曼斯太太觉得难以理解，心想：“为什么我们都是来买菜的，我讲价讲得如此辛苦，而他一下子就搞定了呢？”于是，罗曼斯太太走到男士面前，说道：“先生，您真会讲价。”

男士笑着说：“太太，我刚刚也看到您买菜的过程了。或许您应该改变一下讲价方式，买菜其实也是一种谈判，要先‘谈’后‘判’。”

一些谈判者总认为，成功谈判就是直奔主题，与对手杀价，尽快完成自己的交易目的。但是，现实总使那些持传统观念进行谈判的人大失所望。“优秀的谈判者”这个头衔只青睐那些既有真才实学，又有“谈判”能力的人。在现实谈判中，除了要求谈判者具备竞争力之外，还需要谈判者具备一定的谈判能力，也就是谈判技巧。故事中的罗曼斯太太虽然清楚自己的目的，但是在谈判时毫无技巧可言，只顾专注目的，忽视了站在面前的对手（商贩）也是要维护自身利益的。而故事中的男士，就很好地运用了谈判技巧，先与对手进行了一番有效的沟通，再进行讨价还价，最终在不影响对方心情的前提下，达成了交易。

其实，谈判者也应该站在对手的立场上去看待一下局势。比如，罗曼斯太太与菜贩谈判的同时，菜贩也在与罗曼斯太太谈判，因此谈判的最终结果，并不是一个人赢得全部胜利，而是谈判双方都能在谈判活动中获得自己想要的某些东西。



可以说，大到国与国之间的利益交换，小到工作之间的协商，甚至一件衣服、一个皮包、一棵白菜、一块猪肉等都有可能引起一场谈判。所以说，**谈判是无处不在的**。从某种意义上讲，谈判其实贯穿了人们生活的全部细节。沃顿商学院的教授告诉学员们：“没有人的一生是不经历谈判的，也没有人能免于谈判，**谈判其实是一种生活基本技能。**”