

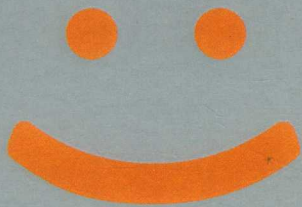
哈佛商学院 谈判课

谈判就是人的互动，你和对手都需要赢

Negotiating the Impossible

How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts

~~~~~ ( without Money or Muscle ) ~~~~~



哈佛商学院超高人气谈判课程

从商务到外交 从职场到家庭

掌握三大关键法则 解决一切谈判问题

[美] 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra) / 著 李欣 / 译



湖南文艺出版社  
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集天卷  
CS-BOOKY

# 哈佛商学院 谈判课

NEGOTIATING THE IMPOSSIBLE

[美] 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra) / 著 李欣 / 译



湖南文艺出版社  
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷  
CS-BOOKY

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

哈佛商学院谈判课 / (美) 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra) 著; 李欣译.  
—长沙: 湖南文艺出版社, 2017.6  
书名原文: Negotiating the Impossible  
ISBN 978-7-5404-8060-8

I. ①哈… II. ①迪… ②李… III. ①谈判学 IV. ①C912.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 076204 号

著作权合同登记号: 18-2017-055

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts  
Copyright © 2016 by Deepak Malhotra  
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers  
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

上架建议: 管理·商务沟通

## HAFO SHANGXUEYUAN TANPAN KE 哈佛商学院谈判课

作 者: [美] 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra)

译 者: 李 欣

出 版 人: 曾赛丰

责任编辑: 薛 健 刘诗哲

监 制: 于向勇 秦 青

策划编辑: 张 卉

文字编辑: 王 蕾 陈文彬

版权支持: 文赛峰

营销编辑: 刘晓晨 罗 昕 刘文昕

版式设计: 张丽娜

封面设计: 黎花莉

出版发行: 湖南文艺出版社  
(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 北京嘉业印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 700mm × 995mm 1/16

字 数: 183 千字

印 张: 16.5

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-8060-8

定 价: 38.00 元

质量监督电话: 010-59096394

团购电话: 010-59320018

## 前 言

如果你一生都没有身陷过棘手的僵局或者恶意的冲突中，你就可以将自己视作凤毛麟角的幸运儿。但是如果你像大多数人一样，遇到了看起来几乎无法拿下的谈判，你就会苦苦纠结于这些难题：你如何化解一个没人愿意让步的局面？如果你无钱无势，是否有把握赢得一场谈判？如果你在谈判中的善意举动没人领情，该怎么办？你如何对付那些咄咄逼人、丧失节操或者根本就没有谈判诚意的家伙？你如何解决僵持不下或者不断升级的冲突？

多年来，我与成千上万的业主、高管和经理打交道。我为高风险谈判、陷入死局的交易、外交僵局和旷日持久的冲突进行过咨询。而且我也给许许多多的人提供过建议，他们在工作或者日常生活中都遇到过富有挑战或者难以应付的事或人。这些环境下的人所问的同一个问题是他们如何学会在毫无希望的情况下通过谈判绝地逢生。尽管林林总总的书中都对此类话题有独到见解，但真让我推荐一本对极具挑战性的情形有立竿见影功效的书，还真是犯难。我尚未找到一本书能分享我的信念，即貌似最棘手的谈判问题都有潜在的解决方案。

这就是为什么我写就此书。我们要承认一个事实，尽管研究谈判的我们大量著书立说，提出了很多极为有用的观点，但我们还是忽视

了很多一直挥之不去且非常重要的问题。这本书就是要为这些问题提供答案。

本书的课程通过真实的故事呈现出来，故事中的人物都在金钱和精力有限的情况下，通过谈判，化腐朽为神奇。书中每一章都讲述了不同的故事——来自历史、商界、外交、体育或者大众文化——每一个故事都引发一系列的真知灼见和处事原则。此外，我还尽我所能地补充更多的例子，阐明这些例子如何应用于其他领域，让你不论是跟雇主还是配偶、战略伙伴、孩子、潜在客户或恐怖组织谈判都得心应手。我也毫不怀疑你——读者——一定能发现更多更适合自己的应用方案。

我希望本书的所有课程将助你在所有谈判中都能化解冲突、打破僵局和取得更加好的效果，不论简单的还是复杂的谈判，也不论是平淡无奇的还是貌似无不可谈的谈判。

## 引言

# 最古老的和平谈判课

史上最古老的和平条约当属《银板和约》（*Treaty of Kadesh*）<sup>1</sup>，早在公元前13世纪末，距今大约3000多年前，由埃及和赫梯帝国谈判达成。当时哪一方也不愿再增加战争成本，而且各方还殚精竭虑地提防与其他邻邦随时爆发的冲突，因此，法老拉美西斯二世（Rameses II）和国王哈图西里三世（King Hattusili III）通过谈判，终止了纷争。当时这一举动可谓困难重重，不仅因为其中牵扯的事务纷繁复杂，而且通常哪一方也不想先迈出第一步。议和的一方往往被看作俯首示弱，而并不被视为举止明智或者虚怀若谷，所以任何领袖都不愿冒天下之大不韪发出这样的信号。尽管这份条约起草于数千年前，但是已经具备了现代协议的特征，比如包括终止冲突、遣返难民、交换战俘等条款，以及任何一方受到他国进攻时的互助条约。<sup>2</sup>

还有另一个特征使得这个条约与我们现如今通常见到的文书——不论是和平条约还是商业协议——具有相似之处，甚至与解决从国际

---

1. 《银板和约》是公元前1284年前后，赫梯国王哈图西里三世与埃及法老拉美西斯二世为中止战争而缔结的和平条约。穆瓦塔尔把写在银板上的和议草案寄送埃及。这一合约结束了卡迭什战役，维持了两国之间长久的和平。——译者注

2. 史载最古老的仲裁记录是由国王麦西里姆（King Mesilim）谈判达成的协议，这项协议解决了拉格什（Lagash）城邦和乌玛（Umma）城邦之间的冲突，当时两个城邦位于美索不达米亚的苏美尔地区（今伊拉克），这份协议的签署之日，可追溯到四千多年前，也就是公元前2500年。

纷争到夫妻矛盾的成功举措也都有异曲同工之妙。这个特征在《银板和约》中非常明显，只是因为这份文件有两种语言版本：象形文字（埃及语译本）和阿卡德语（赫梯语译本）。通过对比两个译本，不出所料，内容非常相似，但是，又至少存在一个重要区别。埃及语译本声明是赫梯人主动议和的，而赫梯语译本的表述则恰恰相反。<sup>1</sup>

当涉及达成协议、外交以及解决争端等问题时，你所考察的是何种文化，你所调研的是何种谈判都不重要。人们为什么发生战争，或者为什么选择求同存异也并不重要。有些事情从未改变：各方宣布胜利的需求亘古长存。

《银板和约》也揭示了关于谈判和调停的一个更基本的洞见——这也奠定了本书的基础：

即使看起来无法突破的僵局和冲突都能解决，只要我们抛却一个固有假设，即调解手段的唯一来源是金钱和精力。

当你要应对似乎毫无希望的情形时，把这一点牢记在心尤为重要。当你提供的最慷慨的条件遭到断然拒绝，当你出于好意解决问题的尝试付诸东流，当你无计可施，无法推行一个解决方案时，你需要“他山之石”——其他的调解手段。本书将提供这个方法，并揭示其他调解手段的来源。

---

1. 详情见：克里斯·比尔，《和平之法：和平条约和平之法》，牛津：牛津大学出版社，2008，第81页。

## ◎三种方式变“不可谈”为“可谈”

有些谈判轻而易举，有些则困难重重，还有些情形似乎根本就无谈判的可能。当你势单力薄没有太多选择时就会出现这些情形，这时往往冲突升级，僵局恶化，无人做出让步。在这些情形下，人们的行为方式也非常不理性——或者更糟糕，还会带有明显的敌意。这些问题没有先例可循，甚至丰富的谈判经验也无济于事。

但是，这些情况如果处理得巧妙，也往往会成为充满传奇色彩的案例。

本书正是关乎这些不同寻常的谈判：看起来毫无希望的死局和邪恶的争端，直到有人能打破常规，找到金钱和精力之外的方法，出奇制胜。我们能够从这些故事中以及书写这些故事的人身上学到什么呢？

任何处理过僵局或冲突的人都会证明，最棘手的情形是你善意的谈判尝试均告失败，而你又没有足够的资源和力量进行有效的讨价还价。人们失去希望，认为谈判无望时往往是他们已经竭尽全力——他们的金钱和精力都所剩无几。但是，如果你还有能撬动谈判的杠杆可以利用，又会是怎样一番情景呢？

在本书中，我们将重点介绍三个关键杠杆，它们常常被谈判者忽视、低估或者处理失当，尤其是他们习惯于把金钱和精力误认为是实力。这三个关键杠杆是：



架构之力

流程之力

同理心之力

当我为成千上万的商界管理者或者公司老板提供教学和咨询服务工作时，我听到了数不胜数的谈判高手排除万难拿下谈判的传奇故事。在我为那些与恐怖分子和武装叛军谈判的政府官员和政策制定者工作时，也无数次耳濡目染了绝望的感觉，而陷入“不可谈”境地时就会产生这种感觉。甚至在我观察每天的日常冲突时，也能看到人们苦苦挣扎着管理敌对人群、解决困难问题、处理棘手事件。在所有这些情况下，人们时常把一个坏情形变得雪上加霜，或者把一个难题变得完全无解，因为他们把所有希望都押在金钱和精力之上，而不懂得欣赏架构之力、流程之力和同理心之力。

我们要与应对棘手的商务、政策、外交和日常冲突的人们分享哪些见解？他们要从世界历史上最痛心的核计划边缘政策案例中吸取什么样的教训？他们要如何模仿一个名不见经传的小伙子，在上一个千禧年中成功主导了一系列重要会议？他们能从迄今为止最古老的和平条约文本中吸收什么？我们遇到过将高达几十亿美元代价的体育冲突化险为夷的案例，也见过使其演变为灾难的情形，将两者进行对比之后，他们又能收获什么原则？不需要耗尽精力或者大把砸钱就能解决高风险的商业争端和僵局，从这样的大量案例中他们又能借鉴什么策略呢？

本书的写作初衷非常简单：希望人们从这些变“不可谈”为“可

谈”的情形中能学到很多。首先，这些故事本身非常有趣，无论是来自历史、外交、商界、体育还是大众文化，读者都可以从当下或者久远的时代、场合中获得启示。其次，这些故事也为那些正在应对各自的冲突和僵局的人提供了鲜活的教材，不论他们的境况是毫无希望还是稀松平常。整本书中我还给出了大量例子，列举了适用于不同领域的情况，不论是求职应聘、洽谈生意、人际关系、跟孩子谈话还是跟恐怖分子周旋。最后，如果我们对本书剥丝抽茧，去掉修饰，打破框架，深入内核，就会发现，这本书其实关乎我们人类自身身处艰难境地时，如何千方百计与他人和平相处。我希望，本书能“润物细无声”地播撒一份乐观情怀，提供另一个视角，让读者能够开始欣赏有时令人费解，偶尔失望甚至绝望，但又常常鼓舞人心的我们常说的人性。

### ◎重新思考“谈判”

在继续展开内容之前，我将给出谈判在本书中的定义。在我的经验中，人们可能会非常狭义地理解什么是谈判，它包含什么以及何时会涉及谈判，然而，我却从尽可能广义的角度上使用这个词。当人们听到“谈判”这个字眼，往往会将其等同于讨价还价或者争执不下，或者想象西装革履的人们正在敲定一桩买卖，更有甚者，认为这是一项挥之不去或者令人不悦的任务，应该尽可能避免。其实，如果我们换一个角度思考，将受益无穷。

在给价值几十亿美元的谈判进行过咨询后，我可以充满自信地

说谈判跟钱无关。在为面临濒于崩溃的谈判进程的国家元首提供咨询后，我可以告诉你谈判也并不仅仅关乎丧失或者挽救生命。在为求职面试、家庭纠纷、战略伙伴关系和停火谈判提供咨询后，我可以向你保证，谈判并不是关于职业轨迹、管理情绪、协同互惠或者停止射击。

简言之，谈判并不是单向的。谈判，不论处于何种情境，亦不论关乎何种事件，在根本上都是人际的互动。不论事件如何简单或者芜杂，不论谈判各方是善意还是恶意，不论挑战是熟知的还是前所未有的，我们在谈判中要回答的问题无外乎是：我们应该怎样跟人类打交道，从而能增进相互理解，进而达成协议？这些协议是否是书面的，是否是合同或者条约，条约的执行是否会增进信任、重建善意、带来新的激励措施、加强协作或者仅仅是带来握手言和的希望，这些都不重要。相互理解是个人之间的，还是组织之间的，是民族之间的，还是国家之间的，这些也不重要。谈判，从根本上说，永远是人类间的互动。有时，这些互动很容易，而有时又会非常艰难。然而，这本书中更让我们感兴趣的是，那些看上去根本谈不下来的谈判。

因此，谈判是持有不同利益或者观点的两方或者多方试图达成协议的过程。在极端困难的情形下帮助我们实现目的的原则、战略和策略是本书的重点。

## ◎僵局和激烈冲突

本书囊括了不同情境下的林林总总的故事<sup>1</sup>。在选取例子时，我侧重于人们普遍承认的日常生活中遇到的问题：僵局和激烈冲突。僵局是一种人们提出不相容的要求，而任何一方都不会做出让步的情形。冲突是一种人们持有相抵触的利益或相左的观点的情形。激烈冲突是指那些人面对强大的拦路虎而难于达成协议的情况，例如，不信任、仇恨或者敌对的历史遗留问题。在整本书中，我们在讲述管理各种冲突的章节时会引用相关的例子。

## ◎本书是如何架构的

本书的所有故事和课程分为三个部分，每一部分强调和探讨三个杠杆中的其中一个：架构、流程和同理心。这些杠杆中的哪一个为解决你的问题的关键——或者，你是否需要用到多个杠杆——将取决于面对的情形。单独每一个杠杆都非常有效，三个合起来将为超越极限拿下谈判提供全方位的方法。

第一部分聚焦于架构的惊人潜力。谈判高手深知，你的讲话方式或者提议的架构和你提议的内容同等重要。

第二部分聚焦于流程对结果的决定性作用。巧妙机敏地把握谈判

---

1. 毫无疑问，有些案例的实际情况远比我在书中所写的要复杂得多：可能现实中有更多的谈判方，更多的力量介入其中，而且谈判中的问题也更加繁杂。但是我尝试着将这些案例和解决方案梳理出来，是为了说明在谈判中，其实有很多翻译策略的作用不可小觑，而且可以广泛地应用到实际之中。尽管如此，有些方案还是会出现过犹不及的情况。

流程比纠结谈判实质内容更加重要。

第三部分聚焦于同理心的强大威力。心平气和并讲究章法地理解相关各方的真正利益和观点将有助于解决最激烈的冲突。<sup>1</sup>

当然，并不是人际互动中的所有问题都能快速而轻易地解决。许多最棘手的冲突需要付出巨大努力、战略性地坚持不懈以及适宜的时机。当然，很多时候最需要的还是另辟蹊径：控制谈判框架的能力、规约流程以及发掘别人无法看到的可能性。

所以，我希望你们喜欢这些故事。我也希望你们会觉得这些课程有价值。同时，我还希望本书能鼓励你们将人际互动中的每一个问题看作一个机会，从而能够更好地理解问题，达成更佳的协议。

---

1. 现实可不会自己默认分类，典型的事例中会有各种各样的经验教训，经验丰富的谈判者可以做好多事情。有些事例极易同多个部分匹配。我将我所收集的事例和经验分为三个部分来叙述，以便产生整体大于各部分之和的效果。

## 作者简介

迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra)，哈佛商学院教授，谈判专家，在哈佛大学 MBA 课程和众多企业高管培训项目中讲授谈判学，在牛津大学布拉瓦尼克政府学院 (Blavatnik School of Government) 担任客座教授，还是美国 CNBC 频道知名节目《大创意》(The Big Idea) 的长期嘉宾。他与人合著有《哈佛经典谈判术》(Negotiation Genius) 等书，他的作品《我动了你的奶酪》(I Moved Your Cheese) 曾登上《华尔街日报》畅销书排行榜。

## 译者简介

李欣，北京林业大学外语学院副教授，硕士生导师，对外经济贸易大学外国语言学及应用语言学硕士、经济学博士。已出版译著 6 部，并参与“柯林斯词典”系列、“牛津词典”系列的翻译和编校工作。主持教育部中央高校基本科研业务费资助科研项目 and 横向课题 5 项，参与教育部人文社科项目 1 项。

出版人：曾赛丰

责任编辑：薛健 刘诗哲

监制：于向勇 秦青

策划编辑：张卉

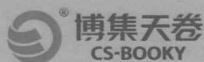
文字编辑：王蕾 陈文彬

版权支持：文赛峰

营销编辑：刘晓晨 罗昕 刘文昕

版式设计：张丽娜

封面设计：黎花莉



欲知新书信息、交流投稿、邮购团购

请发邮件至：[jiaoliu@booky.com.cn](mailto:jiaoliu@booky.com.cn)

本书在全国各大新华书店、书城、

天猫中南博集天卷官方旗舰店均有销售

浏览请登录：[www.booky.com.cn](http://www.booky.com.cn)

博集天卷微博：<http://t.sina.com.cn/booky>

博集天卷博客：<http://blog.sina.com.cn/bjtj>

天猫中南博集天卷官方旗舰店：<http://znbtj.tmall.com>

# 目录

引言 最古老的和平谈判课 \_001

## 第一部分

### 架构之力

第一章 架构之力 \_002

美国国家橄榄球联盟 (NFL) 中的谈判

第二章 利用架构之力 \_011

版税率的僵局

第三章 适恰性逻辑 \_026

癌症阴影下的谈判

第四章 战略性歧义 \_039

美印民用核能源协议

第五章 架构的局限 \_048

通往伊拉克战争的宪章之路

第六章 先发制人的优势 \_056

未打破的和平协议

第一部分课程总结 架构之力 \_065

## 第二部分

### 流程之力

#### 第七章 流程之力 \_068

美国宪法谈判

#### 第八章 巧用流程之力 \_078

违背千万美元合约

#### 第九章 保持前行动力 \_092

NHL 的罢赛和停摆

#### 第十章 保持前行动力 \_103

从维也纳到巴黎——和平条约面面观

#### 第十一章 流程的局限 \_114

竭尽全力终止越南战争

#### 第十二章 改变交往规则 \_127

谈判之《老友记》

#### 第二部分课程总结 流程之力 \_138

## 第三部分

### 同理心之力

#### 第十三章 同理心之力 \_142

古巴导弹危机之谈判

#### 第十四章 利用同理心之力 \_158

枪指着脑袋达成的协议

#### 第十五章 以退为进 \_175

向沙特兜售现代化



- 第十六章 勾画谈判空间 \_184  
收购路易斯安那之谈判
- 第十七章 是合作伙伴，而非敌对方 \_205  
陷入困境
- 第十八章 对比地图 \_217  
制图学与语言学中的启示
- 第三部分课程总结 同理心之力 \_230
- 第十九章 未来之路 \_234
- 致 谢 \_243
- 关于作者 \_246