

Never  
Split  
the  
Difference

# 掌控 谈话



[美] 克里斯·沃斯

Chris Voss 著

塔尔·拉兹

Tahl Raz

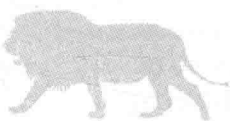
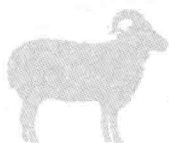
赵坤 译



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

Never  
Split  
the  
Difference

# 掌控 谈话



[美] 克里斯·沃斯  
Chris Voss 著  
塔尔·拉兹  
Tahl Raz  
赵坤 译

## 图书在版编目(CIP)数据

掌控谈话 / (美) 克里斯·沃斯, (美) 塔尔·拉兹  
著; 赵坤译. —北京: 北京联合出版公司, 2018.10  
ISBN 978-7-5596-2520-5

I. ①掌… II. ①克… ②塔… ③赵… 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(2018)第193646号

著作权合同登记 图字: 01-2018-6357

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE; NEGOTIATION AS IF YOUR LIFE DEPENDED ON IT

by Christopher Voss & Tahl Raz

Copyright © 2016 by Chris Voss & Tahl Raz

Published in arrangement with Abrams Artists Agency and The Grayhawk Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2018

by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

### 掌控谈话

作者: [美] 克里斯·沃斯 塔尔·拉兹

译者: 赵坤

责任编辑: 牛炜征

特约监制: 魏玲 潘良

产品经理: 许多

特约编辑: 张艳

封面设计: 门乃婷工作室

---

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)

三河市冀华印务有限公司印刷 新华书店经销

字数: 230千 700毫米×980毫米 1/16 印张: 15.75

2018年10月第1版 2018年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-2520-5

定价: 56.00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, 请与本公司联系调换, 电话: 010-82069336。

# 目录

## CONTENTS

### 001 / 第一章 新规则

如何在任何地方都成为最聪明的人

生活本身就是一场谈判。

一个谈判术的新时代到来了。

### 023 / 第二章 重复对方的话

如何迅速建立和谐关系

有意识地重复对方的语言，是一种不断强调双方相似点的艺术。我们往往意识不到这样的信号，表明双方开始紧密联系，步调一致，开始建立起一种趋向信任的和谐关系。

### 047 / 第三章 体会他人痛苦，不如把他们的痛苦“标注”出来

如何利用策略性的同理心来建立信任

策略性的同理心，并不是说我们要完全转换为逃犯的心理，而是定位他们的感受，进而转化成语言，最后非常冷静并保持尊重地把他们当时的情绪重复给他们听。在谈判中，这就叫作“标注”。

## 071 / 第四章 小心“是”——掌控“不”

如何营造氛围，以便安全地与风险共舞

“不”是谈判的开始，而不是结束。当你不再害怕“不”这个字的时候，你就已经找到了每一位谈判者都在追求的解放时刻。

## 093 / 第五章 得到一句话，瞬间改变谈判

如何成功地说服他人

在谈判中最动听的一句话是：你说得对。这句话总是会以一种对方不易察觉的方式慢慢发生变化，对方看不见却会转而拥护你的观点，微妙地站到你的立场上。这是一个不为人知的胜利。

## 109 / 第六章 扭转现实

在面临失败时，该如何努力塑造结果

谈判从来就不是一个线性方程，当你理解那些由没有说出口的需求和想法构成的隐秘世界后，你就会发现可以有各种方法来改变对手的需求和期待，并最终将其引到我们想要呈现给他们的结果。

## 135 / 第七章 制造控制的幻觉

### 如何用校准问题来消弭对抗、赢得合作

在谈判中赢得先机的秘密在于，让对方拥有控制的幻觉，让你的对手觉得他们掌控着全局，但实际上是你在控制整个对话的框架，同时又让对方觉得是他们的选择把你带到了“你”想去的地方。

## 155 / 第八章 确保执行

### 如何发现撒谎者，确保所有人贯彻执行

真正有影响力的谈判者切记要掌握但不能陷入“内容”，对谈判中的真实语言、奉承唠叨都必须时刻保持清醒，知道如何利用这些微妙因素为自己取得优势，保证任务的贯彻执行。

## 174 / 第九章 互利原则 极端预设点

### 如何得到你想要的价格

在谈判的各个阶段，没有任何一个阶段比讨价还价更让人焦急和充满发散性的了。在本章里，我们会解释建立议价过程的技巧，从心理学角度来决定用哪种技巧，以及这些技巧应该如何具体执行。

## 202 / 第十章 找到“黑天鹅”

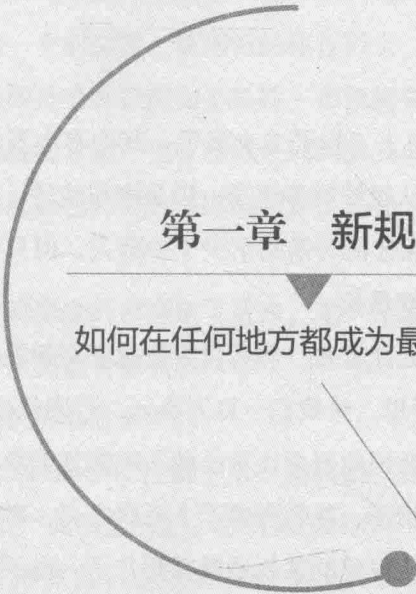
### 如何通过发现未知的未知信息取得突破

每一个谈判过程中，都有各种各样的信息。有些是我们已知的事实，还有一些我们明知它们存在，但并不知道它们的具体情况，或者干脆并不知晓的情况。

这些未知的未知情况，就是“黑天鹅”。

致谢 / 233

附录：准备一页纸的谈判清单 / 236



## 第一章 新规则

---

如何在任何地方都成为最聪明的人



我被吓了。

我在美国联邦调查局（FBI）工作了二十多年，其中有十五年负责人质事件中的谈判工作，工作地点从纽约到菲律宾，以及中东地区，而我是这一行里的佼佼者。FBI的工作人员在任何时候都不少于一万人，但只有一个人负责国际绑架事件的谈判，这个人就是我。

但我从来没有经历过令我如此紧张、和我自身如此密切相关的绑架事件。

“沃斯，你的儿子在我们手里。给我们一百万美元，否则他死定了。”

我僵住了，闭上了眼，有意识地努力让自己的心跳恢复正常。

当然，我以前见过这样的情形，甚至有成千上万次之多，对方的要求无非是用钱换命。但都与这次不同，以前的事件里没有我儿子，也不是勒索一百万美元。而我这次面对的是有着令人羡慕的学位和一生从事专业谈判研究的对手。

你看，在桌子的另一头正坐着我的谈判对手——他们是哈佛大学法学院的谈判学教授。

我是来哈佛大学上一门简短的谈判实操课程，我想看看是否能够从商业世界的行为方式里学到一点东西。我应该低声细气，保持镇定，这也是作为一个FBI工作人员要努力拓展自己的知识面时，需要体现出的专业成长精神。

哈佛谈判研究项目（Harvard Negotiation Research Project）的负责人罗伯特·姆努金先生（Robert Mnookin）得知我在校园里后，邀请我去他办公室，他说

只是找我聊聊。

我倍感荣幸，还有点惊恐。姆努金先生一直令人印象深刻，我已经关注他很多年了。这并不只是因为他是哈佛的法学教授，还因为他同时是一位解决争端领域的风云人物，著有《与魔鬼讨价还价：何时谈判，何时搏斗》（*Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*）一书。

坦率地说，姆努金先生想要和我辩论谈判的相关问题，这并不公平，我只是堪萨斯城的一个前巡警。更糟糕的还在后头，姆努金先生和我坐下之后，门又开了，进来的是哈佛教授加不里拉·布拉姆先生，一位国际谈判、处理武装冲突和反恐领域的专家。他曾在以色列国家安全局和以色列国防军担任谈判专家长达八年，在以色列国防军以刚强如铁著称。

这时候，姆努金的秘书走了进来，把一个录音机放在了桌上。姆努金和布拉姆一起面带微笑地看着我。

我掉到他们的陷阱里了。

“沃斯，你的儿子在我们手里。给我们一百万美元，否则他死定了。”姆努金微笑着说，“我就是绑匪，你打算怎么办？”

我感到一阵抓狂，但这种反应是预料之中的。即便有二十年通过谈判拯救生命的经验，你还是会感到害怕，哪怕是在模拟的场景中，也不能例外。

我努力让自己冷静下来。当然，我是一个巡警出身的FBI探员，我在工作中承担的压力才是真切和巨大的。况且，我也不是一个天才。但是我今天应邀来到这里，还是有缘由的。在过去的这些年里，我的能力、技巧以及与人沟通的方式都在不断进步，这不仅仅能让我拯救生命，而且现在回头去看，也改变了我自己的人生。这些年的谈判经历也融入了我日常生活里的每一件事，无论是对待推销员的态度，还是作为父母的教育风格。

“来吧，把赎金给我，不然我现在就砍断你儿子的脖子。”姆努金试探性地说。

我用柔缓的目光长时间盯着他，然后露出了一丝微笑。

“你觉得我作为绑匪应该怎么说？”姆努金停顿了一下问。

他问我的语气里有一丝被嘲弄的疑惑，就像一只小狗正追赶一只小猫，而小猫突然转过身并开始倒追。似乎我们俩玩的就不是同一个游戏，我们连游戏规则都对不上。

姆努金重新振作了一下，他双眉紧锁，死死地盯着我，似乎想要提醒我游戏还在继续。

“沃斯先生，如果你真的不在乎，我就杀了你儿子。”

“对不起，罗伯特，我怎么知道他是否还活着？”我说话的时候用了带有歉意的语气，并且直呼他的名字，有意在对话中植入温暖的因素，来干扰他一开始对我的恐吓，“我真的很抱歉，但我怎么才能给你钱呢？如果我都不知道他是否安好，再少的钱我也没法给啊。”

他们在等着看我的好戏，等着看我这个聪明人，在意外事件面前变得手忙脚乱、愚蠢不堪。但我的表现恰恰相反，我一点都不愚蠢。因为我所使用的是FBI最有效的谈判工具之一：开放性问题。

今天，在我自己的咨询公司黑天鹅集团（Black Swan Group）内部，推行这个技巧已经很多年了，我们把它叫作“校准问题”（calibrated questions）。这一类问题能被另一方回答，但没有固定的答案。这会耗费你的时间，但这种问题让你的对手产生仍然掌控局面的幻觉——他们会觉得自己完全掌握了答案并且有生杀大权，但他们不知道自己已经被严重束缚住了。

不出所料的是，姆努金开始支支吾吾，因为对话的框架已经从我如何应对儿子被杀的威胁，变成了这位大教授要如何解决获取赎金的逻辑问题。现在要看他如何解决我的问题，无论他提出什么样的威胁和要求，我都会继续追问该如何支付赎金这个问题，以及我如何能够知道儿子还安然无恙。

我们拉锯了三分钟后，加不里拉·布拉姆加入了。

“不能让他这么对付你。”他对姆努金说。

“好吧，那你来试试。”姆努金甩甩手说。

布拉姆一头扎进了这个游戏里。经过在中东那几年的历练，他的态度更加咄咄逼人。但他还在用威胁的方式应战，结果得到的依然是我原先问的那几个问题。

姆努金再次加入了战局，但仍然一无所获，因为沮丧，他的脸涨得通红。我能看出来，这种刺激已经让他无法冷静地思考。

“好了，好了，罗伯特，我们到此为止。”我把他从窘境中解救了出来。

他点点头。我儿子又可以活着看到新一天的阳光了。

“好吧，”他说，“我想 FBI 或许能够教给我们一些东西。”

我凭一己之力，对抗这两位哈佛著名的学术领袖。他们是最优秀的人，而我还是战胜了他们，登上了胜利的巅峰。

这场胜利是偶然吗？在过去的三十多年里，哈佛大学是全世界谈判理论和实践的中心。据我所知，FBI 使用的所有谈判术，都是被他们研究过的。我在 FBI 用了二十年时间设计了一套谈判系统，几乎能解决我们遇到的所有绑架案。但我们并没有如此宏大的理论体系。

我们的谈判术是从实践中学来的，是 FBI 的探员们通过危机谈判实操和经验分享得来的，是一点点积累起来的。当然，其中有成功的经验，也有失败的教训。这是一个在日复一日的谈判实践中，不断提高优化的过程，经验是逐步积累起来的，而不是横空出世、纸上谈兵。而且，谈判术的发展带有急迫性，因为我们的谈判必须切实有效，否则就会有人付出生命的代价。

这些谈判术为什么有效呢？为了回答这个问题，我来到了哈佛，来到了姆努金和布拉姆的办公室。一旦跳出自己所熟悉的狭小领域，我就信心不足。最重要的是，我需要把自己拥有的知识表述清楚，并把这些知识与哈佛教授的理论结合起来（显然他们手里有一些理论）。只有这样，我才能更透彻地理解自己的知识，将之系统化并且不断扩展。

是的，我们的谈判术显然能够有效地对付雇佣军、毒贩、恐怖分子和冷血杀手等人，但我想知道的是，它对普通人是否一样管用。

我很快就在历史悠久的哈佛校园里发现，我们的谈判术在学术上是极其有价值的，在任何场合都能发挥作用。

结论是：我们的谈判术是打开人类沟通宝库的钥匙，可以运用于任何场景领域、任何沟通互动和任何人际关系之中。

这本书，就是告诉你这些谈判术是如何起作用的。

## 大智若愚

为了给我的问题找到答案，一年之后的2006年，我参加了哈佛法学院的冬季谈判培训课程，借此机会展现我的谈判术。能够进入这个课程学习的人，都是最优秀的。教室里的学员都是手握法学和商学学位的哈佛天才学生，还有一些来自波士顿其他一流高校的尖子生，比如麻省理工学院或者塔夫斯大学。这里是谈判学的奥运赛场，而我是唯一与众不同的外来者。

第一天，学校在报告厅给我们144名学生做了课程简介，然后把我们分成4个大组，每组都有一名谈判指导老师带领。我们这组的谈判指导老师名叫希拉·海恩（Sheila Heen），她是一个友善的人。我们与她简单交谈之后，开始两人一组模拟谈判。任务非常简单，其中一人负责出售一件商品，另一人则扮演买家，而每一方都有自己明确的心理价位。

我的练习对手名叫安迪（化名），他是一个红头发的家伙，看上去一副没精打采的样子。他高智商的优越感不经意地“洋溢”在身上，就像随意穿着的卡其裤一样，这是一种非常轻松自信的状态。我和他来到一间空教室里，这是哈佛校园里常见的英格兰风格的房间。在房间里环视一周后，我们开始用各自的方法展开谈判。安迪的做法是：作为买家先抛出一个价格，然后用严密、理性的思维解释为什么他的买价是合理的，他是在构建一个让人无法躲避的逻辑陷阱。而我的应对则是变着花样问：“我要怎么才能同意你的价格呢？”

我们拉锯了许多个回合，直到最后谈妥了一个价格。我们离开教室的时

候，我心满意足，我认为自己漂亮地战胜了一个笨家伙。

我们所有人都返回大教室之后，指导老师希拉走到学生中间，了解了每一组学生最终的成交价，然后把结果写到了黑板上。

最后，轮到公布我们组的结果了。

“克里斯，你是怎么和安迪对练的？”她问，“你从他那儿得到了多少钱？”

我把安迪同意支付的价格告诉希拉后，她的表情让我难忘。她的脸先是像憋住了呼吸似的涨得通红，然后又像被捏住脖子似的喘出一口气，听着就像一只雏鸟饥饿的鸣叫。最后，她哈哈大笑了起来。

安迪变得扭捏不安。

“你把他的每一分钱都榨干了，”她说，“按他之前的计划，还打算把预算的四分之一留给未来的工作。”

安迪深深地瘫在了他的椅子上。

第二天，我们换了同伴继续做同样的练习。

我还是一如既往，完全榨干了对手的预算。

靠运气击败对手没有意义，但我不同，我找到了谈判模式，结合传统的谈判知识和实践经验，把这些只掌握了书本里最尖端技巧的学生杀得片甲不留。

问题在于，这些家伙用的所谓的尖端技巧，其实已经过时了。我觉得自己就像网球巨星罗杰·费德勒乘着时光机器穿越回到20世纪20年代一样，在和一群优雅的、穿着白球裤、握着木头拍子、仅受业余训练的绅士进行一场网球锦标赛。和他们不同的是，我手里握的是钛合金球拍，拥有专业的私人教练，还有电脑优化过的发球和截击专项练习。与我交手的这些学生和我一样聪明，他们甚至更胜一筹，而且从本质上我们的游戏规则也是一致的。但是我拥有他们没有的技巧。

“克里斯，你的特殊谈判风格要让你出名了。”希拉在宣布了第二天的模拟谈判结果之后说。

我笑得像一只得意的猫，因为胜利总是令人欣慰的。

“克里斯，你能把你的谈判术分享给大家吗？”希拉问，“从表面上看，你只是坚持对这些哈佛法学院的学生说‘不’，并且直勾勾地盯着他们，之后他们的心理防线就土崩瓦解了。真的这么简单吗？”

我明白她的意思——我并不是真正在说“不”，只是我问的问题听上去像是这样。这些问题听起来像是在暗示对手的不诚实和出价不公。仅凭这一点，就足够让他们百口莫辩，并且开始和自己的内心交战。要想回答好我提出的校准问题，需要非常坚定地控制好自己的情绪，并以有经验的心理洞察力为辅助。但他们的“工具箱”里并没有这些东西。

我耸了耸肩。

“我只是问了一些问题，”我说，“这是一种被动进攻的策略。我只是问同样的三到四个开放性问题，周而复始。不久他们就没法回答了，只有乖乖地投降，把所有我想要的都给我。”

安迪从他的椅子上跳了起来，就像被蜜蜂蜇了一下。

“可恶！”他喊道，“这就是我遇到的情况，让我束手无策。”

当我完成了在哈佛的冬季谈判课程之后，已经成了许多学生的朋友了，甚至包括安迪。

我在哈佛的经历说明，关于谈判，我们FBI有许多技能可以教给这个世界。

我在哈佛短暂的学习经历让我意识到，如果没有对人类心理的深刻理解，如果不承认我们都是疯狂、冲动、情绪化的非理性动物这个前提，那么在瞬息万变、令人焦虑的谈判中，所有粗浅的智慧和数学逻辑，都是没有意义的。

是的，也许我们人类是唯一会讨价还价的动物。猴子不会拿自己的香蕉去和另一只猴子换果仁。但我们无论如何用数学理论来装扮我们的谈判，本质上我们仍然是动物，总是会从我们内心深处看不见的，早期人类就有的恐惧、需求、判断和渴望出发，来采取行动并做出第一反应。

但是，哈佛的学者们并不是这样理解的。他们的谈判理论和技术都和智慧力量、逻辑思维相关，并有权威的缩写，比如 BATNA 和 ZOPA。这些理论和技术还需要体现理性的价值、道义的理念，来明辨所谓的是非。

而建立在这种错误的理性大厦之上的，当然就是所谓的谈判程序。他们有一张检查表，有一套事先制定的行动顺序、出价方案和反报价策略。这些都是经过设计的特殊顺序，以求最后达到特定的结果。他们这么做，就像是在对付一个机器人，似乎你按某种顺序做了 a、b、c、d，你就必然能得到 x。但在现实世界的谈判中，情况是远远超乎预料的，也是异常复杂的。你可能需要先做 a，再紧接着做 d，然后可能要接着做 q。

我在和恐怖分子、绑匪交手过程中，发明了许多基于情绪掌控的谈判术。如果我只用了其中一种谈判术，就成功制服了全国最优秀的学生，那我为什么不把这些谈判术用到商业市场中去呢？绑架人质的银行劫匪和利用强硬手段攫取亿万钱财的 CEO，又有什么不同呢？

从本质上说，绑匪也是一个想要拿到好价钱的商人。

## 过时的谈判术

人质被绑架，然后展开谈判，这种情形从人类有历史记录以来就出现了。《旧约》中就讲述了许多以色列人和他们的敌人在战争期间，相互扣押对方的臣民作为筹码的故事。而罗马人的做法，则是强迫各个城邦的首领把他们的儿子送到罗马城接受教育，以此来确保城邦首领们的忠心。

但是，直到尼克松执政之前，美国所谓的人质谈判的程序也仅仅是派出武装人员伺机开枪解救人质。那时的执法人员所做的也就是尽量和绑匪对话来拖延时间，直到武装人员找到用枪解决问题的时机。武装解救人质的做法真野蛮啊。

后来，发生了一连串绑架惨案，逼迫我们改变了应对方法。

1971 年，在纽约州发生的阿提卡（Attica）监狱暴乱中，警察试图用武力



解决问题，结果造成了 39 名人质被杀。此后，在 1972 年的慕尼黑奥运会期间，11 名以色列田径运动员和教练被恐怖分子绑架，在德国警察笨拙的武力解救过程中，人质惨遭杀害。

但对美国执法部门触动和刺激最大的事件是，1971 年 10 月 4 日发生在佛罗里达州杰克逊维尔（Jacksonville）机场跑道上的一起劫机案。

在那个时代，美国频繁发生劫机事件，1970 年甚至平均 3 天发生 5 起。就在那种紧张的气氛下，一个名叫乔治·基菲（George Giffe Jr.）的精神错乱者，劫持了一架从田纳西州纳什维尔（Nashville）飞往巴哈马群岛的包机。

当这场危机结束的时候，基菲已经杀死了两名人质——包括已经和他疏远的妻子和飞行员。最后，他自杀了。

但这一次，社会舆论并没有谴责劫机者，反而把矛头直指 FBI。飞机当时在杰克逊维尔机场降落，准备补充油料，甚至有两名人质已经成功地说服劫机者让他们下飞机。但是，FBI 探员们已经失去了耐心，他们向飞机引擎开了枪，结果逼得基菲走上了极端。

当时的舆论对 FBI 的责难异常激烈，遇害飞行员的妻子和基菲的女儿甚至提起了一项 FBI 过失致人死亡的诉讼。法院也认同了这项指控。

在 1975 年这起具有历史意义的“唐斯起诉美国政府”（Downs v. United States）一案的判决中，美国上诉法院认为，有更好的处理方法能够保护人质的安全；而 FBI 把一场两名人质有望获救的“等待游戏”变成了一场“射击比赛”，从而造成 3 人死亡。法院的结论是：在采取解救行动之前，必须先努力进行合理的谈判。

唐斯起诉案的判决总结了在危机中所有不应当做的事，并且推动了当今人质谈判理论、培训和技术的发展。

基菲事件后不久，纽约警察局（NYDP）在全国率先组建了一支专家队伍，专责危机谈判工作。此后 FBI 和其他地方警局也纷纷效仿。

一个谈判术的新时代到来了。