



不出国门读名校系列

# 沃顿商学院

## 超具人气的沟通谈判课

韩布伟◎著

WHARTON SCHOOL

一校一门最受欢迎课程  
无须出国门，名校名师课程轻松学

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



不出国门读名校系列

# 沃顿商学院

## 超具人气的沟通谈判课

韩布伟◎著

WHARTON SCHOOL

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

## 内 容 简 介

沃顿商学院创立于1881年，是美国第一所大学商学院。学校的使命就是通过总结传播商业知识和培养领导人才来促进世界的发展。在商业实践领域，沃顿商学院强调领导能力、企业家精神、创新能力。《沃顿商学院超具人气的沟通谈判课》一书集沃顿商学院之谈判理念精华，分类谈判的力量、谈判的路径和方法、谈判的工具等篇目，提炼出体现在商业思维中的有关谈判精神在工作、生活等各个方面的技巧和方法，结合大量图表工具、案例讲述对读者进行阐发，以给读者呈现最有效的谈判方案。

### 图书在版编目（CIP）数据

沃顿商学院超具人气的沟通谈判课 / 韩布伟著

—北京：中国铁道出版社，2016.8

（不出国门读名校系列）

ISBN 978-7-113-21697-9

I. ①沃… II. ①韩… III. ①商务谈判 IV.

① F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第079851号

书 名：沃顿商学院超具人气的沟通谈判课

作 者：韩布伟 著

责任编辑：吕 芑

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MXK DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：13.5 字数：211千

书 号：ISBN 978-7-113-21697-9

定 价：39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

# 前 言

沃顿商学院是世界最著名的商学院之一。每一年，只有全世界最优秀的学生才能进入沃顿商学院，成为“股神”巴菲特、“股圣”彼得·林奇、经济学家郎咸平等商界名人的校友。在沃顿商学院的所有课程中，沟通谈判课是学生必修的课程，特别是戴蒙德教授的谈判课，连续 13 年都是沃顿商学院最热门的课程。为什么沟通谈判课如此重要呢？

世界沟通谈判大师赫伯·寇恩说：“人生就是一张大沟通谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身于其中了。”每个人都是一名沟通谈判者，沟通谈判是现实生活中不可避免的一部分。而“就像在生活中一样，你在商务上，或者在工作中不一定能得到所有你想要的，依靠沟通谈判去获得你想要的吧！”

你想和推销人员商量购车的价格；想向老板提出加薪；双方代表律师一起解决一场火灾事故诉讼案；几家大公司共同参与一起收购案；政府官员要求工会领袖展开对话，避免工人罢工；国与国之间就经济合作达成协议。这些都涉及沟通谈判。

所谓沟通谈判，是人们为了满足某种需要，通过在一起相互通报和协商，以找出某个问题的解决办法，以及通过讨论，就某一事件取得一定程度上的一致和妥协的行为过程。本书从沟通谈判的逻辑思维、沟通谈判理论、实战策略上、中、下三篇，详细介绍了具体的沟通谈判思维、过程和方法，这些课程是沃顿商学院最受欢迎的沟通谈判课，具体从以下方面进行讲解。

沟通谈判，实质上是各方的博弈。每一次的沟通谈判都是一

场博弈，其中沟通谈判主体是博弈的参与者，通过制定的战术策略，最终博弈各方或得或失，机遇与挑战并存，优势与风险相伴。由于博弈各方实际上代表着不同甚至完全相反的立场，因此，在沟通谈判中，沟通谈判者之间难免产生利益冲突，各方都追求自身利益最大化，然而在这个过程中很可能影响他人满足其自身的利益。

一场博弈最终的结果是要达到均衡，博弈各方参与者实现各自认为的最大效用，对博弈结果满意。然而，其实各方在博弈均衡中实际得到的效用和满意程度并不相同。因此，只要达到了一种所有参与者都不想改变自己的策略的相对而言静止的状态，就可以说实现了博弈均衡。

沟通谈判也存在着道德的审判。当沟通谈判者专心赢得这场博弈而制定战略战术时，往往会被一些问题困扰，例如，“我这样做是否合适？”“我那样说是否不道德？”这是因为，沟通谈判在各方无形之中与他人、与自己之间、与整个社会之间签订了道德契约。如果发现自己的行为与道德契约不符，很容易陷入道德困境。

沟通谈判的动机是人的需要。沟通谈判建立在人们需要的基础之上，人们进行沟通谈判的动机正是其自身的需要，需要也是沟通谈判产生的原因。当人们产生了交换意见、改变关系、寻求同意的需要时，就意味着沟通谈判的开始。需要的来源是，人们希望满足自己的某种利益。如果对于某种沟通谈判者来说根本不存在还未满足的利益和需要，那么他不会与其他人坐在一起沟通谈判，也不会与任何其他沟通谈判者达成协议。

沟通谈判需要有一个从低到高的层次：从生理的利益，如要求吃饱、穿暖、有地方遮风避雨，到追求人身安全、健康保护，发展成对归属意识、友谊、爱情等社交方面的需求，以及对自尊、获得承认和地位的需求，最高层次的是自我发展和实现的需求。

沟通谈判“三方针”理论，由英国沟通谈判专家比尔·司谢特提出，包括“谋求一致”、“皆大欢喜”、“以战取胜”这三个沟通谈判方针。其中，目前运用最广也最常见的是双赢沟通谈判理论。当然我们必须承认，随着社会的发展，还会出现各种其他的沟通谈判理论。然而无论关于沟通谈判的理论多么纷繁复杂，

坚持的一个基本立足点是：沟通谈判并不是只满足一方的需要，而是满足各参与者的某些需求，并寻求参与各方需求的最佳结合点。

沟通谈判原则理论，包含的四个基本要素：区别、利益、选择、标准。具体而言，关于如何对待沟通谈判对手，采取把任何问题区别开来的做法，对事不对人，把对方当作“人”来看待，把问题按照其价值来处理；关于如何对待各方利益，应该着眼于利益而非立场，立场是你做出的某种决定，促使你做出这种决定的却是利益；关于如何对待利益获取，在决定如何做之前，应该先构思可能有的各种选择，并提出对彼此有利的解决方案，达到双赢；关于如何对待评判标准，应该引入客观评判标准，并坚持使用客观标准。

因此，沟通谈判原则理论的基本特征是，并不着眼于讨价还价这件事情的本身，而是通过强调沟通谈判各方的利益和价值，达成一个基本的共识。通过强调事物的原则，从而确定事物本身的性质，而非在沟通谈判各方表示自己一定要做什么，或者一定不做什么等立场的问题上讨价还价、争论不休。

沟通谈判开始于信息的收集。因为，沟通谈判既是一场心理战，也是一场信息战。沟通谈判的主动权掌握在对信息源有准确把握，能够获取原始信息，从中提取出关键信息，并对这些信息进行合理加工的那一方。因为知己知彼，才能百战不殆，在沟通谈判中，在沟通谈判信息上占据优势地位的那一方，往往能够知道对方的真正需要，以及对方沟通谈判的利益界限，从而制定正确的沟通谈判策略。

初期沟通谈判策略，提出一个高于己方预期的条件。强调与对方的利益保持一致，为自己之后的让步预留空间，这是因为，面对让步，一般人都会做出相应的回馈。此外，即使对方提出一些让人难以接受的条件，也不要忙着反驳对方。试着“遛遛马”，而不是强拉硬拽，直接对抗。

在沟通谈判中局，结合攻心策略和施压策略。既要让对方感受到，你是站在他的立场上考虑问题，又要让对方明白，如果不能尽快达成协议，最终只能让他后悔莫及。全球第一商业沟通谈判大师罗杰·道森说：“我们必须站在对方的立场考虑问题，必须明白对方想要什么，因为我们想要的东西可能对对方毫无价值。”

之所以得出这个结论，是来自于罗杰·道森精彩绝伦的沟通谈判生涯中，最富传奇色彩的手笔，从萨达姆大张的“狮子口”中，救下了一名美国人质。当时，罗杰·道森受聘解救一名科威特石油公司职工的兄弟，因为他被萨达姆扣为人质。“只要能赎回他的兄弟，不管花多少钱他都愿意”。而罗杰·道森答复：“不用花一分钱赎金。金钱并不能打动萨达姆，我们必须真正明白萨达姆想要什么。”

由于当时正值海湾战争，萨达姆急需改变在世界人民心中树立起的战争发动者的形象，因此，罗杰·道森希望新闻媒体助他一臂之力。他在约旦找到萨达姆，并说服他在镜头前发表了一段时长20分钟的演讲，最终萨达姆决定释放人质，“要知道，这是那段时期萨达姆所放出的唯一人质。”

面对沟通谈判僵局和困境，需要采取劣势突围策略。无论是面对比自己强大的对手，还是面临沟通谈判的僵局和困境，甚至是沟通谈判进入了死胡同；通过引入一个中立的第三方，一人唱“白脸”，一人唱“黑脸”，以及一步一步的蚕食，最终实现登堂入室。

本书为你呈现的沟通谈判策略和技巧，不仅可以让你掌握沟通谈判的基本知识和理论，还可以让你在生活、工作的各个方面成为一个沟通谈判高手。不过有一点需要注意，你从本书中学到的各种知识和技巧，必须通过不断地实践和运用，并形成自己的认识，否则仅仅停留在理论层面，它们很快就会离你而去。你必须将理论与实践结合起来，只要做到了这一点，你就是一个不折不扣的沟通谈判高手。

《沃顿商学院超具人气的沟通谈判课》 / 1

前言 / 1

## 上篇 沟通谈判的逻辑思维

第一章 让人脑洞大开的沟通谈判逻辑思维 / 2

一、逻辑金字塔 / 3

二、MECE 分析法 / 7

三、SCQA 分析法 / 8



## 第二章 如何训练沟通谈判逻辑思维 / 11

- 一、剔除思考和表达的枝蔓 / 12
- 二、提高思维的深度和缜密度 / 14

## 中篇 沟通谈判理论

## 第三章 沟通谈判中的博弈理论 / 18

- 一、博弈论 (Game Theory) / 19
  - (一) 合作博弈 / 非合作博弈 / 19
  - (二) 完全信息 / 不完全信息博弈 / 22
  - (三) 静态博弈 / 动态博弈 / 25
  - (四) 沃顿商学院经典案例 / 29
- 二、博弈要素 / 32
  - (一) 有决策权的参与者 / 33
  - (二) 策略 / 35
  - (三) 得失 / 41
  - (四) 博弈均衡 / 45
  - (五) 沃顿商学院经典案例 / 50
- 三、博弈理论 / 56
  - (一) 零和博弈 (Zero-sum game) / 56
  - (二) 囚徒困境 (Prisoner's dilemma) / 59
  - (三) 智猪博弈 (Pigs' payoffs) / 65
  - (四) 绅士与美女 / 69
  - (五) 纳什定理 / 71
  - (六) 沃顿商学院经典案例 / 76

## 第四章 沟通谈判需要理论 / 80

- 一、生理 / 82
- 二、安全 / 86
- 三、情感和归属 / 89

- 四、尊重 / 92
- 五、自我实现 / 97
- 六、沃顿商学院经典案例 / 100

## 第五章 沟通谈判“三方针”理论 / 104

- 一、谋求一致 / 105
- 二、皆大欢喜 / 108
- 三、以战取胜 / 111
- 四、经典案例：沃尔玛与客户的“让利”沟通谈判 / 114
- 五、日常的生活也有沟通谈判 / 117

## 第六章 沟通谈判原则理论 / 121

- 一、区别 / 122
- 二、利益 / 125
- 三、选择 / 127
- 四、标准 / 130
- 五、经典案例：苹果手机为什么不降价 / 132
- 六、为什么价格不可以一降再降 / 135

# 下篇 沟通谈判实战策略

## 第七章 听商学院戴蒙德教授讲信息收集 / 140

- 一、信息源 / 141
- 二、原始信息 / 144
- 三、加工信息 / 147
- 四、沃顿商学院经典案例 / 149

## 第八章 听巴菲特讲初期沟通谈判策略 / 153

- 一、出价策略 / 154
- 二、遛马策略 / 157

- 三、折中策略 / 160
- 四、钳子策略 / 162
- 五、沃顿商学院经典案例 / 164

## 第九章 听唐纳德·特朗普讲攻心策略 / 167

- 一、收益与损失 / 168
- 二、极端与温和 / 170
- 三、解释与事实 / 173
- 四、付出与回报 / 175
- 五、沃顿商学院经典案例 / 178

## 第十章 听商学授戴蒙德教授讲施压策略 / 180

- 一、时间施压 / 181
- 二、信息施压 / 183
- 三、态度施压 / 186
- 四、底线施压 / 188
- 五、沃顿商学院经典案例 / 190

## 第十一章 听沟通谈判专家罗杰·道森讲劣势突围策略 / 193

- 一、引入中立的第三方 / 194
- 二、“黑脸”和“白脸”通力合作 / 198
- 三、选择蚕食策略 / 200
- 四、发挥具体优势 / 202
- 五、沃顿商学院经典案例 / 205

**上 篇**

**沟通谈判的逻辑思维**

# 第一章

让人脑洞大开的沟通谈判逻辑思维

美国企业管理学家哈里·西蒙说：“成功的谈判员一定是一个出色的语言沟通者”。语言沟通是处理谈判中人际关系的关键媒介，也是表达自己观点的有效工具，还是实施谈判策略的主要途径。成功谈判离不开有效的语言沟通，谈判和沟通是一个密不可分的整体。在沟通谈判时，谈判员要向对方传达准确的信息，沟通时的表述必须具有很强的逻辑性。

日本著名谈判专家高杉尚孝认为，锻炼逻辑思维技巧本身并不能创造多大价值，但把逻辑思维技巧当作达成沟通谈判目的的手段加以灵活运用，是通过解决双方问题来提高彼此满意度的交流过程。因此，沟通谈判要从“逻辑思考”出发，然后再升级为大家的沟通谈判技巧。

在沟通谈判过程中可谓是困难重重，有时费尽口舌也无法说服对手。这是为什么呢？一般会有两种情况，第一种情况是谈判者的项目有问题，无论怎么说都没有说服力，第二种情况是谈判者能力不足，谈判方法不对，没有往谈判逻辑“思考”上下功夫。下面主要介绍一下麦肯锡公司的一些独创的“逻辑思维”谈判术，比如，享誉世界的麦肯锡“逻辑金字塔”，以及 MECE、SCQA 等分析法，这些科学有效的逻辑谈判技巧能帮助谈判者打通谈判的各个技术要点，帮助大家成为沟通谈判中的高手。

## 一、逻辑金字塔

麦肯锡是全球最著名的管理咨询公司，拥有 9 000 多名咨询人员，分别来自于 78 个不同的国家，而且每一位咨询人员都具有世界著名学府的高等学位。对方对象是公司总裁、高级主管、部长及大公司的管理委员会等。

对麦肯锡的精英们来说，沟通谈判的效率是最重要的。为了确保其有效性，沟通谈判首先要有目的性，如果没有目的的沟通，即使你与对方彻夜长谈，这次谈话也不会对你的事业有什么帮助，这种沟通就属于无效沟通。

麦肯锡的精英们在进入对方办公室前已经明确了要解决什么问题，比如，他是为了帮助对方解答一个疑惑，或者是为了帮助对方建立一个体系，或者是为了与对方达成一致，让对方签下订单等。总之，他们会带着各

种各样的目的去拜访对方，而不是走进一家 CFO 的办公室里喝杯咖啡聊 NBA。

沟通谈判前需要确认两大重点：一是确认要解决的问题到底是什么，不管是报告、提案或企划，思考的焦点不是你想说什么，而是你想为对方解决什么问题。二是确认希望得到对方的什么反应，沟通是双向的，其最终目的是希望对方有所反应：理解、感想、建议、判断还是采取行动。具体到如何去实现呢？大家要遵循以下三个原则：一是分析沟通对象；二是预判对方的第一反应；三是组织好语言。另外，麦肯锡还提出了享誉世界的逻辑思维方法——逻辑金字塔。

金字塔逻辑思考方式是麦肯锡的“镇宅之宝”，其思考方式是层层拆解，追根究底，理清问题与解答的因果关系。其逻辑思考图如图 1-1 所示。

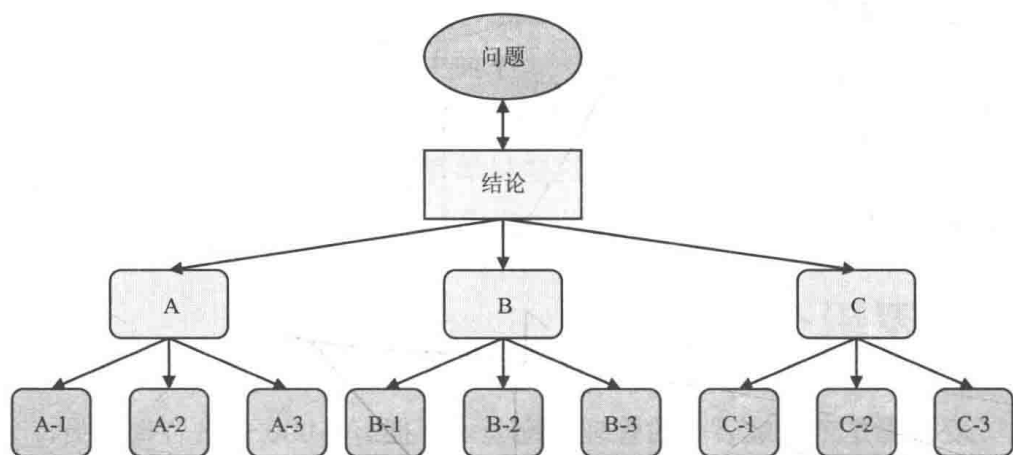


图 1-1 金字塔逻辑思考图

逻辑金字塔是以结论为导向的逻辑推理程序，而推理过程类似于金字塔形状，而且越往金字塔上层，其推理论述价值越高。在金字塔的推理论述过程中，结论的每一个推论的子推论间均保持“相互独立，完全穷尽”，且构成每个一子推论之间也满足“相互独立，完全穷尽”，这就是下面小节中要讲解的 MECE 分析法。

构建逻辑金字塔图时，我们应在明确了要解决的问题和结论后，要写 3 个或者 3 个以上支撑结论的理由，这些一级论据本身也可以是个论点，被二级的 3~7 个论据支持，如此延伸，构成“金字塔”的形状。那么什

么样的沟通表达方式更容易理解呢？一般情况下，我们要按照“论点→结论→理由→行动”的方式，这样才能让沟通清晰有条理。

其中，结论是论点的回答，只要论点明确，结论也会变得容易阐述。结论的阐述方式通常采用“主语+谓语”组成的判断句来表达，即“××是××”。在日常口语表达中，人们为了方便表达，经常会把主语省略掉。例如，某论点如果是“为什么经济不景气，加班时间还是不断增加”，结论则会成为“（经济环境不景气加班却不断增加的）原因是准备提案的时间增加了”。

了解了论点和结论的关系之后，接下来再介绍一下结论和理由的关系。如果我们在沟通谈判时，想要阐述的内容有很多，这时就要思考一下什么是我们最想说的，把这个最想说的作为结论，然后再思考如何堆叠剩下想说的内容，并使这些内容成为结论的理由。

例如，我们在做一个改善提案的沟通谈判，想阐述的内容有“准备提案的时间增加了”、“改善提案需要时间”、“接受订单上提出比其他公司更好的提案”和“怎么都无法拿下这个项目”。首先，确定我们最想说的内容是“准备提案的时间增加了”，把它作为结论，其次把想说的内容依次排列，最后组织的语言如下：

结论：加班没有减少是因为准备提案的时间增加了。

理由1：因为怎么都无法拿下这个项目。

理由2：我们想要在接受订单上提出比其他公司更好的提案。

理由3：但是，改善提案需要时间。

像上述这样组织的语言就能变得容易理解。在组织语言方面，我们还要做到以下三点：

1. 自下而上思考，自上而下表达

思考从已有的素材和论据出发，进行提炼概括；表达从中心论点出发，阐述论据。

2. 纵向总结概括，横向归纳分组

按照逻辑顺序组织架构



### 3. 讲故事，显精华

瞄准对方的兴趣点，聚拢注意力。

为了更好地运用逻辑金字塔，我们还要做到以下（见图 1-2）5 点：

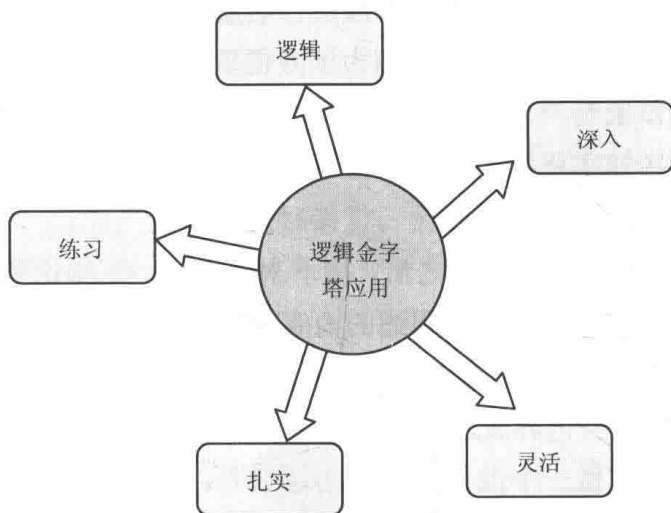


图 1-2 逻辑金字塔的运用

#### 1. 逻辑

逻辑是思考与表达的关键。

#### 2. 深入

深入到生活中，而绝非仅止于工作中的思考与写作中。

#### 3. 灵活

原理是为了表达及思考而应用，不应当生搬硬套而忽略目的。

#### 4. 扎实

将原理本身及相关原则熟记，并清楚在何种情形下如何使用。

#### 5. 练习

只有时常使用与练习，才可以将知识转化为自己的宝藏。

另外，在商务沟通谈判场合，很多人经常遇到的最大困惑在于：想要告诉客户的事情，客户可能无法理解。之所以会造成这种困惑，除了遣词造句上的因素以外，逻辑混乱，结构不清才是罪魁祸首。那么如何才能让我们在沟通谈判中结构清晰呢？大家可以采取逻辑金字塔结构——结论先行，再陈述因果明确的观点。例如，在论述某公司的培训文化建设做得非