

GETTING MORE OF WHAT YOU WANT

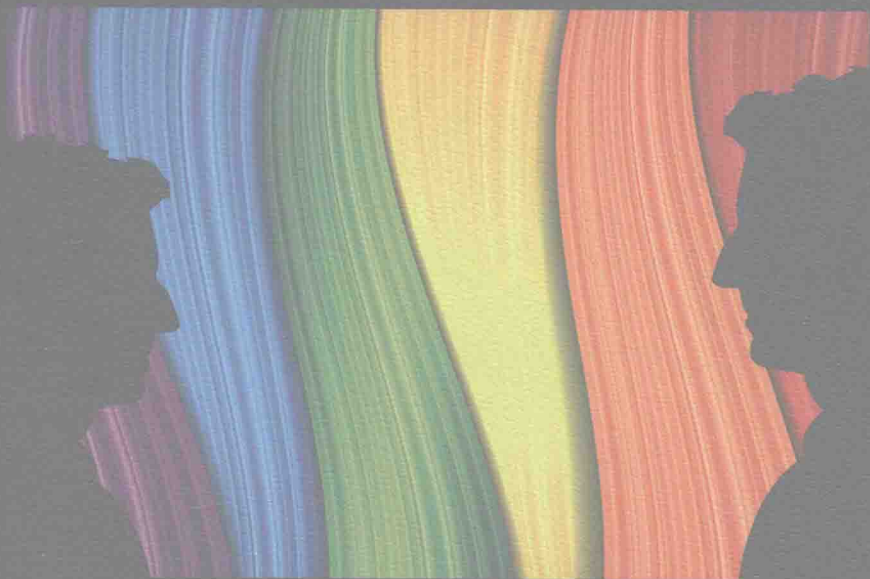
斯坦福与凯洛格商学院 30 年突破性研究成果集结成书
两所顶级学府合力打造反直觉谈判课

亚马逊
商业谈判新书榜
NO.1

优势谈判 心理学

运用经济学和心理学双重优势获得你想要的，甚至获得更多

[美] 玛格丽特·A. 尼尔 (Margaret A. Neale) 托马斯·Z. 利斯 (Thomas Z. Lys) 著
王正林 译



通用电气、领英、惠普、IBM、Atmel、世界银行指定内部教学内容

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

优势谈判心理学

〔美〕玛格丽特·A. 尼尔 (Margaret A. Neale) 著
托马斯·Z. 利斯 (Thomas Z. Lys)
王正林 译



GETTING (MORE OF) WHAT YOU WANT: How the Secrets of Economics and Psychology Can Help You Negotiate Anything, in Business and in Life by Margaret A. Neale and Thomas Z. Lys
Copyright © 2015 by Margaret A. Neale and Thomas Z. Lys
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by **Grand China Publishing House**
Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books LLC through Bardonia-Chinese Media Agency
All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权新世界出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

北京版权保护中心引进书版权合同登记 01-2016-0372

图书在版编目 (CIP) 数据

优势谈判心理学 / (美) 尼尔, (美) 利斯著; 王正林译. -- 北京: 新世界出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5104-5600-8

I. ①优… II. ①尼… ②利… ③王… III. ①谈判学—社会心理学—通俗读物

IV. ① C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 029062 号

优势谈判心理学

作 者: [美] 玛格丽特·A. 尼尔 (Margaret A. Neale) 托马斯·Z. 利斯 (Thomas Z. Lys)

译 者: 王正林

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 贾瑞娜

特约编辑: 宋金龙

责任印制: 李一鸣 王 雪

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

http://www.nwp.cn

http://www.nwp.com.cn

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: nwpcd@sina.com

印 刷: 深圳市汇亿丰印刷科技有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 220 千 印 张: 17.5

版 次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5600-8

定 价: 49.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

致中国读者信



Thanks for joining us on this journey, seeking knowledge to resolve conflicts and solve problems for your organization, team, and community to get (more of) what you want!

Margaret Neale

Thomas Lys

亲爱的中国读者：

感谢您与我们一同开启本书的阅读旅程。希望本书能为您答疑解惑，帮助您在谈判中得到更多。

玛格丽特·A. 尼尔
托马斯·Z. 利斯

罗杰·道森

克林顿总统首席谈判顾问、畅销书《优势谈判》作者

对于如何通过谈判获得更多利益这个古老的问题，本书两位作者玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯提供了一套迷人的新方法。

罗伯特·西奥迪尼 《影响力》作者

玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯两人在谈判的学术领域和实践领域都堪称高手。他们将经济学与心理学的原理相结合，书中新奇、真诚的观点，可以让所有行业的谈判者受益匪浅。

罗伯特·萨顿 斯坦福大学教授

《优势谈判心理学》是谈判领域的旷世奇书，令我大开眼界！玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯的杰作，提供了很多令人拍案叫绝，运用范围极广的实用建议，帮你决定是否应该展开谈判，达成一笔划算交易。

萨利·勃朗特 西北大学凯洛格商学院院长

本书深入浅出地分析了高效谈判的本质。结合了数十年的心理学

与经济学研究成果。两位精力充沛的教授，在谈笑风生中破除了大量谈判的普遍误区，并列出了让我们精通谈判策略与实战的严谨方法。

奇普·希思 《让创意更有黏性》作者

很多人都或多或少地担心自己成不了一名合格的谈判者。本书融合了谈判领域最出色的研究和建议，让你在职场或商业谈判中更加胸有成竹，甚至在家庭生活中，你也可以运用书中的技巧来应付你的“熊孩子”。

杰弗瑞·菲佛 斯坦福商学院组织行为学教授 《权力：为什么只为某些人所拥有》作者

当世谈判之作，多如恒河之沙，独亚马逊一家，竟可搜得 27 000 余卷。盖谈判之于人也，司空见惯。本书论述严谨，综合万象，对谈判之考察巨细无遗，是一本实用、科学、易读的宝贵指南。

《爱尔兰时报》

本书可谓完美。作者匠心独运，将经济学与心理学的深刻洞见结合起来，让我们在谈判中无往不利，并能从每一次谈判中获得更大的利益。

《成功杂志》

《优势谈判心理学》一门复杂技艺的宝贵指南。

武向阳

“世界大师中国行”创始人
亚太国际谈判学院院长
畅销书《谈判兵法》作者



谈判：决胜在于决战之前

《优势谈判心理学》一书讲的是谈判，但又不仅是一本讲谈判的书，更是一本结合了心理学和经济学等学科来阐释谈判的作品，要写出这样的作品，作者必须具备深厚的学术涵养和丰富的谈判实践经验。

谈判是一项复杂而精细的技艺，谈判并不限于谈判本身。一个谈判者走上谈判桌的时候，就像一个拳击手走向拳击台，甚至像一个战士开赴战场，场上的决战只不过是场下准备的较量，在开场之前，胜负已经了然于胸，并无意外。

拳王迈克·泰森说：“在比赛开始前，当我跟对手眼神接触的那一瞬间，我就知道我已经赢得了比赛，并且会在第一回合把对手 KO（淘汰出局）。”泰森没有自夸，强大的身体素质和心理素质让他猛如雄狮，在他的巅峰时期，很少有对手能撑过第一回合。如果没有平时超强的身体与心理层面的训练，泰森不可能有如此的预期并取得骄人的成绩。可见，决胜在于决战之前。同样，谈判也是如此，我常说，准备谈判就是在谈判。

本书的两位作者玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯，一位是谈判力和影响力方面的学术权威，一位是金融和经济学的资深专家，两人主要从心理学和经济学的层面来深度剖析谈判的准备、实践以及应用。

心理学最早起源于哲学，后从哲学中分离出来形成一门独立的研究学科，它关注的更多的是形而上的思维活动和方式，研究人类怎样感知外界信息和怎样进行信息内化处理。而经济学讲究的是经济关系及其规律性，追求如何创造价值，将价值最大化，经济学研究的是这个世界的“律”，不管你有没有注意到这个“律”的存在，它都在发生着作用。就像万有引力定律一样，顺应它的人能从中获益，违背它的人便只有受苦的份了。

心理学注重的更多是“道”的层面，经济学关注的更多的是“术”的层面，谈判既要有“道”的指导，更要有“术”的操作，“道”与“术”结合，方能成就共赢的谈判结果，为自己争取更多的同时，让对方有赢的感觉。

一个高明的谈判者，也许有优秀的基因，但是绝大部分素质都是后天修炼而成的。我的恩师、世界谈判大师罗杰·道森曾说过：“你从来不会在报纸上看到这样的新闻：‘今天在某某医院诞生了一位谈判高手’。”真正的谈判高手，必须进行自我修炼，不但要对上下五千年，纵横八百里有所涉猎，从深度和广度上扩充自己的理论知识，更要在实践中操练，理论联系实际，不能跳出三界外，不在五行中。

中国古代的士大夫阶层历来重视论辩和谈判，古代的辩士可以以“三寸不烂之舌退百万之师”，然而在中国，谈判始终没有发展成一门学科，形成系统，反而将这种好辩之风发展成了“玄谈”。而在西方，从18世纪开始，谈判就已经成为了大学的课程。发展到现在，谈判已成为大学不少专业的必修课。西方关于谈判的书籍已是汗牛充栋，尽管如此，我认为这本《优势谈判心理学》仍然是不可多得的佳作。

两位作者看到了谈判背后的本质：谈判不是一场即兴表演，而是经济与心理的双重较量。换句话说，谈判的功夫在谈判之外，那么在哪里呢？答案就是深谙经济学和心理学的基础之上，融会贯通，举一反三。

当你处于弱势的时候，如何通过对时机的把控和对心理的测评来做出最佳的出击和回应，为自己争取更多？当你处于强势的时候，如何平衡自己的利益与对方的感受？而在整个谈判的过程中，谈判力量还会出现戏剧性的变化，这时你将如何面对？本书对于这些问题都给出了让人耳目一新的答案，读者从这本书中读到的，不单单是谈判的知识，还有跨学科的综合知识。实际上，谈判就是一门跨学科的学问，不明所以的人单刀直入，一开始就想习得谈判的盖世神功，可惜根基不稳，大厦难成。

本书对于谈判初学者，有拨开云雾见月明的引导作用；对于资深的谈判人员，有“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”之感；对于正在追求知识，要求进步的人，本书将以一个全新的视角为你呈现谈判的魅力，让你在生活和工作中争取更多。



备注  世界大师中国行
WORLD MASTER TO CHINA

“世界大师中国行”致力于挖掘全球商业大师资源，构建大师、企业、教育培训三方沟通渠道。目前，已成功引进了世界营销大师杰·亚伯拉罕、世界谈判大师罗杰·道森、世界客户服务大师大卫·弗曼多、2008年度诺贝尔经济学奖获得者保罗·克鲁格曼、世界第一畅销书《心灵鸡汤》作者马克·汉森、世界犹太人理事会主席杰克·罗森和美国前总统乔治·W. 布什、比尔·克林顿等众多享有广泛国际声誉的商业大师及政要走进中国，并迅速引爆了旋风式的影响力，形成良好的社会与市场双重效应，引进领域涉及市场营销、管理、品牌、领导力、客户关系管理、组织战略、犹太智慧、商业谈判、资本运作等几十个商业范畴。“世界大师中国行”目前已成为中国高端教育培训业最具专业性及影响力的大师经纪代言人，被誉为“世界大师的幕后推手”。

前 言 谈判学与行为经济学的首次融合 1

第一部分 谈判前的策划与准备 17

第 1 章 你为什么不能贸然开启谈判? 19
评估谈判的选择

什么时候你不应当谈判 22

认知偏差的力量 24

没有设定期望,就谈不上占据优势 30

第 2 章 确定保留价格、渴望价格和替代选择 35
构筑谈判基础

谈判不仅仅是为了达成协议 38

三大谈判参数:替代选择、保留价格和渴望价格 39

思考谈判中要涉及的议题 46

第 3 章	如何创造并申明价值? 53
	划定谈判区
	谈判中的混合动机 54
	交换中的价值 56
	用两个分布性议题创造价值 61
第 4 章	挖掘综合潜力 69
	扩大谈判区
	何为综合潜力 70
	信息收集中的挑战 74
	如何降低信息交换的风险 76
	创造和申明价值的示例 78
	后效契约: 利用差别创造价值 80
第 5 章	为什么你不了解的东西可能真正伤害你? 86
	谈判的策划与准备
	第一阶段: 画出你的“议题—价值”矩阵 89
	第二阶段: 从谈判对手的视角分析 93
	第三阶段: 制定你的谈判策略 98
	策划阶段的注意事项 104
第 6 章	探戈至少需要两个人才能激情起舞 111
	谈判中的战略思维
	向前展望与向后推理 112
	公平对理性 117

信息不对称时的战略思维	118
鼓励互惠互利的信息分享	127
提出多个“议题包”	128

第二部分 开启谈判 133

第 7 章 首次报价 135

什么时候先开口的人先损失？

首次报价的动态分析	137
设计首次报价	143
报价后应该做什么？	145
什么时候让对方先开口？	147
策划矩阵	149

第 8 章 洞悉全局 154

补充并验证你（认为自己）所了解的信息

对方一口答应，是你的损失	157
回答问题前，至少思考两次	159
关系与利益的倒 U 形关系	161

第 9 章 承诺与威胁 172

让步还是不让步？

利益 vs. 损失	173
威胁的力量与承诺的诱惑	176
不同的行为可能带来相同的心理体验	179
预先承诺的惊人力量	184

第10章 | 真假情绪 190

应当让对方看到你流汗或大哭吗?

思维与感受的关系 194

究竟应该更愤怒，还是更快乐? 196

情绪体验与情绪表达 198

潜意识中的情绪感染 202

第11章 | 强弱势的转换 206

怎样的表现可以让你得到更多?

谈判力量的戏剧化影响 207

强势心态的重要性 211

互补与模仿 214

愤怒的乐观 218

第12章 | 团队谈判 223

谈判成员越多越好吗?

内部协商的挑战 224

团队谈判中的三段式准备 228

联盟的形成：谁是盟友，谁是外人? 231

如何强化有效联盟 233

第 13 章 | 拍 卖 237

当多方参与竞价

何时应该拍卖? 242

赢家的诅咒 244

第 14 章 | 事后分析 250

是否应该达成协议后协议?

充分利用交易的主观价值 250

协议后协议 253

谈判的事后分析 256

结 语 谈判不是一场即兴表演，而是经济与心理的双重较量 261

致 谢 263

谈判学与行为经济学的首次融合

1996年初，我们在西北大学凯洛格商学院任教，一名学生请托马斯帮他分析和研判一次商业机会。这名学生是一家大型制药公司的产品经理，当时有位医生来找他，希望他代表制药公司买断一项属于医生的专利。事情的缘由是这样的：

十年来，制药公司一直在使用这位医生持有的这项专利，生产公司最具盈利能力的医学检验系列产品。双方的专利使用合同一年一签，专利费也是一年一付。然而每到付费时，制药公司和医生总会因已生产产品的准确数目产生争议。表面上看，医生烦透了这种“一年一争议”的局面，于是这次向我们的学生提出，将该专利剩余7年的使用权一并出售给制药公司，开价350万美元。

这名学生比较慎重，在回复医生之前先找到托马斯，请他核算一下公司可承受多大数额的专利使用费，核算依据是在接下来的七年里，这项专利预期可以给公司带来多少价值。尽管核算过程极其复杂，但两人最终还是发现，公司可承受的专利使用费最高额度为410万美元。

在这个价格上，买断或者继续租用专利对公司来说没有差别。

学生认为自己可以接受医生的报价，立即为公司节省 60 万美元的成本（410 万 - 350 万），或者代表公司跟医生谈判，在开始时拒绝接受医生的报价，以期进一步压低价格。他说：“如果我能以 300 万美元成交，便相当于为公司创造了上百万美元的利润。以如此突出的业绩为基础，下一次的晋升也就是板上钉钉的事了。”

当学生正在总结他的分析结果时，玛格丽特走了进来。令学生没有想到的是，玛格丽特在仔细研究了这次交易的细节之后说道：“你现在还没有做好谈判的准备。”更让他感到惊奇的是，托马斯居然也表示赞同：“玛格丽特是对的。”

事实上，那名学生只是在用自说自话的理由说服自己。在他看来，他已经完成了这桩很有希望达成的交易，为公司拿到了上百万美元的利润。对潜在利润的渴望以及对个人前途的追求，让他非常主观地提出了这么一个数字，然后迅速得出一个显而易见却极其片面的答案。

尽管从学生的角度分析，这笔交易至少可以盈利 60 万美元，但从医生的角度来看，交易没有任何意义。对于这一事实，学生几乎没有进行深入的探究。玛格丽特分析道：“任何一笔交易应当对双方来说都有意义，但你面前这笔却不是这样的。为什么医生将专利租用给你们 10 年之后突然决定卖断？”我们提醒学生，单凭数字也许并不能辨识整笔交易的真相。

托马斯再次走到白板前。他和学生已经在白板上对这笔交易进行过一次演算，不过这一次，他们从医生的角度出发又算了一次。结果表明，根据专利租用协议，医生在未来 7 年预计可以获得净现值约为 500 万美元的收益。一旁的玛格丽特于是问道：“那他为什么愿意开出 350 万美元的低价卖断专利呢？要知道，他只要保持现状，反而可以多拿 150 万美元。”

学生意识到我们想劝他放弃这笔交易，但他仍想争取一下，以便让自己的晋升“板上钉钉”，他说：“也许那位医生自知不可能收获500美元，又或者……”

玛格丽特接过话头，“又或者他知道一些你不知道的内幕。”

这名学生落入了一个典型的谈判陷阱：他只从自己的角度去分析交易，却忽略了医生的视角。确实，这次交易达成的概率很高，他也被这一概率深深地吸引了，因此他用第一次计算得出的对自己有利的结果来说服自己，却没有做详尽的调查。

这名学生的行为可以归因为三个心理因素：

1. 因熟悉的场景产生的心理力量；
2. 将准确性和精确度混为一谈；
3. 因达成协议的渴望而形成的惯性思维。

首先，制药公司和医生已经合作了10年之久，而这名学生对那项专利以及合同中双方的争议事项十分熟悉。于是他轻易得出结论：“医生只是为了避免和制药公司的合同争议，卖断专利是想图日后方便。”

其次，学生计算出了专利的价值，并将计算结果精确到小数点后好几位，他觉得结果是合理的，完全可以迅速完成交易，帮助公司获得丰厚利润。虽然他得出的数据是精确的，却忘记了测算其准确性。

最后，一旦人们已经开始谈判（医生第一次报价后，谈判就已经开始了），且双方都表示“同意”，给人的感觉常常是谈判成功了，几乎没有人会再去考虑达成交易是否符合各方的最大利益。如果谈判的最终结果是“达成了一致”而不是“与预期结果吻合”，那么即使对谈判的一方来说前者比后者要差一些，他们也可能选择接受前者。

以上三个心理因素，使得学生很容易急于跳进目光所及处的下一