

Harvard
Business School

NEGOTIATION

Harvard Business School compulsory negotiation course

• 哈佛商学院必修谈判课 •

交涉的艺术

- 丰富而经典的谈判大师手记 真实而有影响力的案例剖析 •
谈判大师的制胜秘诀

奕成◎著



破局、抢占先机的艺术/让步、利益最大化的博弈

本书以浅显易懂的文字描述，通过对哈佛商学院谈判课的深入剖析，将我们带入一个极富创意的谈判策略与技巧的世界。

 中国言实出版社

交涉的艺术

哈佛商学院必修谈判课

奕诚◎著



 中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

交涉的艺术: 哈佛商学院必修谈判课 / 奕诚著. —
北京: 中国言实出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5171-0970-9

I. ①交… II. ①奕… 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(2014)第261251号

责任编辑: 张振华

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

编辑部: 北京市西城区百万庄大街甲16号五层

邮 编: 100037

电 话: 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

版 次 2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

规 格 880毫米×1230毫米 1/16 15印张

字 数 196千字

定 价 35.00元 ISBN 978-7-5171-0970-9

目录 CONTENTS

第一课

妥协也要有原则，掌握无往不胜的谈判策略

- 知己知彼，在一开始就占据主动 002
- 摸清对手来路，制订相应的谈判方案 005
- 营造和谐氛围，调节好谈判的“温度” 009
- 谈判的重点是利益而不是立场 013
- 出众的口才可助谈判者扭转乾坤 016
- 双赢是谈判双方最好的结果 020
- 谈判制胜的秘诀：巧用策略，打破僵局 023
- 采用“最后期限陷阱”，出奇制胜 026

第二课

突破自我，打破僵局，成功演讲助你打动人心

- 每一次成功演讲都应具备的三要素 030
- 培养自信，有针对性地克服怯场心理 033
- 成功演讲在于让听众有深刻的体验 038
- 善于总结，避免八种错误的开场白 041
- 拉近距离，吸引听众进入演讲角色 045
- 张弛有度，博得听众喜欢有良方 049
- 沉着冷静，巧妙应对演讲中的突发情况 052
- 完美收尾，让听众记住你的演讲 055

第三课

懂得让步，循序渐进，掌握高超的推销技巧

- 做好铺垫，想方设法满足客户心理需求 060
- 精心打造第一句话，以独特的方式吸引客户注意 065
- 每一位客户都不希望讨论无趣的话题 069
- 注意观察客户言行，灵活掌控局面 071
- 善用巧妙的提问引起客户的兴趣 074
- 用你的情绪感染客户，打消对方疑虑 077
- 欲擒故纵，应对顾客的拒绝并不难 081

第四课

恰当把握谈话分寸，学会沟通高手深谙的说话艺术

- 布朗定律：找到打开对方心锁的钥匙 084
- 掌握“见面熟”的诀窍，赢得陌生人的好感 087
- 做好六个步骤，让你的表达更清晰 091
- 掌控情绪，有意识地避免十种错误 095
- 用请求代替命令，收到意想不到的表达效果 101
- 比林定律：用合理的借口果断地拒绝别人 104
- 波特定律：在批评别人前先赞美一下 108
- 有的放矢，恰到好处地回答提问 113

第五课

方式一转变，局面大不同，用幽默语言拉近彼此的距离

- 反唇相讥，给企图伤人者有力回击 118
- 幽默是治疗心灵疾病的良药 122
- 声东击西，巧用含蓄迂回的幽默技巧 126
- 出奇制胜，用类比幽默开启心智 128
- “相逢一笑泯恩仇”，有效缓解负面情绪 131
- 反向求因，将自我调侃和讽喻他人巧妙结合 135
- 以谬攻谬，缓和一触即发的矛盾 138

第六课

吃得眼前亏，享得身后福，玩转一击即中的说服术

- 站在别人的立场，从“心”出发 142
- 了解对方的追求，以“利”服人 146
- 循序渐进，诱使对方多说“是” 149
- 沉默是金，缄默往往比说教更有力量 153
- 旁敲侧击，绕个圈子表达更有效 156
- 巧戴“高帽”，于无形中提升说服力 159
- 以退为进，以否定自己的方式赢得对方赞同 163

第七课

收敛锋芒，以柔克刚，巧用口才打造正面商场形象

- 端正态度，恰到好处地推销自己 168
- 幽默的表达助你赢得考官青睐 173
- 把讨价还价同展示自己实力有机结合起来 176
- 当心！不要跳进考官的“问题陷阱” 181
- 懂得上下级沟通的艺术，助你在职场中游刃有余 186
- 客观委婉，巧妙地指正别人的错误 189
- 适时赞美，激励别人走向成功 192
- 和谐相处，轻松愉快地与同事交流 196

第八课

避免争执，相互包容，寻求与异性沟通的秘诀

- ④ 掌握基本技巧，轻松赢得异性的喜爱 200
- ④ 甜言蜜语是取悦女人最廉价实用的方式 204
- ④ 适当的时候可以说些善意的谎言 208
- ④ 婚姻生活切忌无谓的喋喋不休 212
- ④ 换一种方式表达，让对方更易接受 216
- ④ 用鼓励的方法代替指责和批评 219
- ④ 巧用温馨语言舒缓家庭气氛 223
- ④ 揭秘男女在沟通问题上的四大差异 227



第一课

妥协也要有原则，掌握无往不胜的谈判策略

JIAO SHE DE YI SHU



知己知彼，在一开始就占据主动

牢记自己的谈判目的。

正确估量自己。

在正确估量自己的前提下，估量别人的实力。

20世纪80年代初，哈佛商学院教授、美国谈判学会会长杰勒德·尼尔伦伯格创立了全球规模最大的专业谈判公司——“无敌谈判中心”。该中心每年至少在世界各地举办一千场谈判研习会，为来自各界的企业精英讲授谈判策略和技巧，其客户包括名列《财富》五百强一半以上的企业。

谈判，广义而言，就是要通过各种非武力的手段来使对方接受自己所提出的条件，达到自己的目的。一个谈判者如果忘记了自己所要达到的目的，是非常滑稽可笑的。然而，这种看来不可能有的现象的确存在着。

平庸的谈判者在有着高超的谈判技巧的人面前往往显得呆滞而可笑，他们往往为对方的烟雾所迷，被对方牵着鼻子走进早已设置好了的圈套，而且茫然不觉，完全忘记了自己正在干什么，自己此行的目的是什么。因此，我们说，在谈判中时刻牢记自己的目的是什么，是完成谈判任务的基本点之一。

一个谈判者，如果为个人而谈判，就必须忠实于“个人”；如果为一

个集团而谈判，就必须忠实于这个集团；如果是代表国家而谈判，那么更是要绝对忠实于国家的利益。要时刻把自己谈判服务对象的根本利益放在心里，要为保护和扩大这一利益而进行不懈的努力，这是谈判者必须镌刻在心中的基本原则。具体的操作过程，可以灵活多变，但是这一基本原则不能改变，甚至不能有一刻的模糊。

为了牢记自己的谈判目的，不妨事先做一个简单的备忘录，用十至二十个字简单明了地记录谈判的目的。如果谈判者无法简单归纳谈判的目的，那就说明谈判者头脑里对谈判目的不明确，需要整理思绪，对最初的谈判方向进行调整，力争能用二十个字表达清楚自己的谈判目的。

正确估量自己。掌握足够的信息是认识自己的前提，任何通过表面判断的标准，都是不可靠的，在估量自己时必须选择那些可靠的信息，通过信息分析估量自己的实力，很多谈判者喜欢用容易获得的资料、信息来评估情况，其实是非常错误的。对自己的情况要深入地了解，才能做到心中有数，不会慌乱，才能在谈判中占据主动。

在正确估量自己的前提下，估量别人的实力。知己知彼，才能占领主动地位。那么，如何才能尽快了解别人呢？

一个人不可能完全把自己伪装起来，他的真正面目往往在一些嗜好性的外在行为中表露出来。比如：手粗皮厚，多半是个体力劳力者；不修边幅，拖拖沓沓，就可能生性懒散，没有自制能力。当然，也可能是艺术家型的超脱不拘。如果一个男人经常在你面前就一些无关紧要的问题絮絮叨叨，没完没了，那么他可能是一个缺乏主见、遇事犹豫不决的人。只要留心观察，不难看出对方的内心情绪和性格类型。

二战期间，盟军司令巴顿将军与纳粹德国陆军元帅隆美尔相遇。大战爆发前夕，巴顿找到一本隆美尔的军事论著，着重看了其中有关装甲部队作战方式的部分。果然如巴顿所料，隆美尔所用的正是书上所述及的战术。

巴顿根据事先精心设计的计划，一举破之，大获全胜。

要了解一个人，方式有很多种，可以找他本人交谈，也可以查阅他的有关言论著作，还可以找与他交往、接触甚密的人，当然，这种接触要越深越好。因为假如这个第三者与你要了解的人有很深的交往，那么他对被了解人的性格特征必定有深入的了解，这对于你的谈判来说，具有很高的价值。

然而，也不排除这可能是一个圈套、一个陷阱。千万别忘了，所谓“人心隔肚皮，人言只可信三分”，谁敢保证你听到的信息中没有个人感情因素呢。因此，你必须考虑到以下几种情况：

- (1) 信息提供者是否是一个特别喜欢夸大其词的人。
- (2) 信息提供者是否对你要了解的人即你的谈判对手抱有敌对态度。
- (3) 信息提供者所提供的资料是不是谈判对手故意泄露出来的，或者资料提供者与谈判对手早就串通好了。

特别是第三种情况，在当今世界经济领域大量存在。故意制造、传播假情报以诱使对方上当的行为已经成为一种被广泛使用而又使人难以预防的“战术”。这就要求我们在千变万化、虚实难测的谈判中，去伪存真，窥测到关键性内容。

在谈判开始之前，对于谈判对手的学术著作、演讲稿、讲话稿甚至只言片语的言谈记录，都有仔细研讨、分析、思考的必要，特别是演讲稿（根据即兴演讲所作的记录）、只言片语的访谈记录所传达的信息由于未经推敲、整理、润饰、修正，就显得更为直接、真实，更有利用的价值。



摸清对手来路，制订相应的谈判方案

在谈判之前，应该制定可供选择的方案。

事先制订方案，可以避免临时决定的极端和片面。

美国石油大亨、哈佛大学管理学名誉教授大卫·托迪曾说：“你一生中，不计其数的谈判对手等着你粉墨登场。‘对症下药’，这句中国人的老话千万别忘了，否则，你的表演只能赢得倒彩，只能让别人登台了。”

谈判是一场性格大战。我们的谈判对手可能千差万别，无论经验如何丰富，也很难做到万无一失。因此，对于各种不同的谈判对象，可以视其性格的不同而加以调整，采取不同的策略。一般而言，在谈判中我们根据对手的性格特征总结为以下类型：

强硬型对手。强硬型的谈判对手往往表现为情绪激烈，容易激动，态度强硬，在谈判中他们一贯趾高气扬，不习惯也没耐心听对方的解释，总是按着自己的思路走，自以为是。尽管他们片面的主观认识愚蠢透顶，但是他们却不以为然。

如果你遇到这样的谈判对手，最好做好心理准备，准备应付各种尴尬局面，并在耐心应对的基础上理直气壮地提出你的要求，亮明你的观点和原则。

强硬型对手在谈判过程中，有的总是摆出咄咄逼人、不甘示弱的架势；有的沉默不语，有的对于谈判条件干脆一口回绝，绝无回旋的余地。强硬派之所以如此“硬”，当然有一点原因不可否认，那就是他们拥有优势。

在谈判之中，表现强硬的一方很多时候是受了上司的指示故意这么做的。所以遇到这种情况，你可以直接去找对方的上司申诉，要求他答应你的条件，解决你遇到的问题。当然，你去找对方的上司时最好不要满脸怒气，高声吼叫，要明白你到这里来的目的是求得和解。所以，你最好心平气和，把事件发生的过程向对方仔细陈述，表明你受到的损害有多么大，希望得到哪些补偿……找对方的上司不失为一个好办法，这样既可避免上法庭，又可借着上司的行政压力而解决问题。所以，这也是取胜的保证。

坦率型对手。这种对手的性格使得他们能直接向对方表示出真挚、热烈的态度。他们十分自信地步入谈判大厅，不断地发表见解。他们总是兴致勃勃地开始谈判，乐于以这种态度取得经济利益。在磋商阶段，他们能迅速把谈判引向实质阶段。他们十分赞赏那些精于讨价还价、为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就很精于使用策略去谋得利益，当然希望别人也具有这种才能。

这种类型的谈判对手，往往会把准备工作做得相当完美，他们直截了当地表明他们希望做成的交易、准确地确定交易的形式、详细规定谈判中的议题，然后准备一份涉及所有议题的报价表。陈述和报价都非常明确和坚定。刻板的人不太热衷于采取让步的方式，讨价还价的余地大大缩小。与之打交道的最好办法，应该在其报价之前即进行摸底，阐明自己的立场，应尽量提出对方没想到的细节。

攻击性强的对手。遇到攻击型的谈判对手，最好避其锋芒，击其要害。攻击型对手其实有别于强硬型对手的一种。强硬型的谈判对手有时仅仅采取防御姿态坚持自己的原则立场，而攻击型却是有目的有针对性地向你进

攻，迫使你屈服，不给你反抗的余地。

攻击型的对手往往能寻找到一些理由加以攻击，并不是无中生有，因此，面对攻击型的对手如何应付就成了个难题。攻击型的对手表面上看并不都是那么吓人，击败他的关键之处是要找到其要害，也就是其理由不足之处。掌握了这一点，你也可以套用对付强硬派的手法来对付他，只要对方的气焰一灭，你再采用有理有节的方法与之对垒，用让他害怕的方式来威胁他，使他明白事情的轻重，不敢再闹。

对付这类人，你要注意的一点就是：切莫惊慌，惊慌往往自乱阵脚；也不要过于愤怒，过于愤怒会没有分寸，自乱阵脚而失去分寸，那必受害无疑。

搭档型对手。搭档型对手的表现是：当谈判开始时，对方只派一些低层人员作为主谈手。等到谈判进入到快要达成协议时，真正的主谈手突然插进来，表示刚才的己方人员无权做决定，或是刚才的价格过低，或者是时间不能保证。当你表示失望或觉得一切都完了的时候，对方会说：“如果你确实急需，我也可以卖给你，但至少在上价格上要做些调整……”你此时往往无可奈何。因为谈判进行到这个时候，你已完全摊开了底牌，对方已掌握了你谈判的一切秘密，如果你想达成协议，除了做出让步外别无他法。

因此，谈判必须是在有准备的情况下进行。谈判之初，你必须了解对手是否有权在协议书上签字，如果他表示决定权在他的上司那里，那你应坚决拒绝谈判。但是，也有另外的办法来应付这种情况。那就是，既然对手派的是下层人员与你谈判，你也不妨让下属人员去谈判或由别人代替你去谈判，待草签协议之后，你再直接与对方掌权之人谈判，这样，你将获得较大的转换空间，不至于到关键时刻出现被动，被别人牵着鼻子走。

犹豫型对手。犹豫型对手非常注重信誉，特别重视开端，往往会在实际上花很长时间，其间也穿插一些摸底。经过长时间、广泛的、友好的会谈，

增进了彼此的敬意，也许会出现双方共同接受的成交可能。与这种人做生意，首先要防止对方拖延时间和打断谈判，还必须把重点放在制造谈判气氛和摸底阶段的工作上。一旦获得了对方的信任就可以大大缩短报价和磋商阶段，尽快达成协议。

面对以上所举五种谈判对手，你可以采取以下策略加以应对：

坚持一切按规矩办事的原则。当强硬型对手、攻击型对手强迫你接受他们的条件时，你应拒绝受压迫，而且坚持公平公正的待遇，坚决按规矩办事。当对方采取过分的要求胁迫你时，可以请他解释为什么会产生这样过分的要求。采取沉默态度。有时候沉默是最有力的武器之一，尤其是对付两极派，更是如此。

适时改变话题。在对方提出过分要求时，最好假装没听到或听不懂他的要求，然后将话题转移。

应多问问题。只有问问题才能避免对方进一步攻击。尽量问“什么”，而避免问“为什么”。问“什么”时，答案多半是事实；问“为什么”时，答案多半是意见，就容易产生情绪，不利于谈判的顺利进行。



营造和谐氛围，调节好谈判的“温度”

要善于创造良好的谈判气氛。

动作和手势是影响谈判气氛的两大重要因素。

谈判大幕拉开后，谈判双方正式走向谈判舞台，开始彼此间的接触、交流、摸底。当然这也仅仅是开始，它离达成正式协议还有相当长的距离。但在谈判开始阶段，你首先要做好一项非常重要的工作，那就是营造洽谈的气氛，调节好一个最恰当的谈判“温度”，它对谈判成败关系重大。

谈判双方的态度，能够影响谈判人员彼此的心理、情绪和感觉，从而引起相应的反应，这个反应的集合就构成了谈判的气氛。积极友好的气氛对谈判有很大好处，它能使谈判者轻松上阵，信心百倍，高兴而来，满意而归。

美国谈判学家卡洛斯认为大凡谈判都有其独特的气氛。善于创造谈判气氛的谈判者，其谈判谋略的运用便有了很好的基础。我们有理由认为，合适的谈判气氛亦是谈判谋略的一个重要组成部分，良好的谈判气氛有助于谈判者发挥自己的能力。

美国著名的演讲口才大师卡耐基曾说：“对于任何谈判者，理想的气