

NEGOTIATION
GENIUS

哈佛经典 谈判术

美国最著名的谈判学、心理学大师的经典之作
美国企业界、商学院最受欢迎的谈判课程

[美] 迪帕克·马哈拉 (Deepak Malhotra) 著
马克斯·巴泽曼 (Max H. Bazerman) 著
吴奕俊 译

长踞亚马逊谈判类图书排行榜前列
获得国际冲突预防与解决协会“杰出图书奖”

国际最畅销商业书籍《高效能人士的7个习惯》的作者

史蒂芬·柯维

管理大师

沃伦·本尼斯

鼎力推荐



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



NEGOTIATION GENIUS

哈佛经典
谈判术

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

哈佛经典谈判术/ (美) 马哈特, (美) 巴泽曼著; 吴奕俊译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10967-1

I. 哈…

II. ①马…②巴…③吴…

III. 谈判学

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113495 号

哈佛经典谈判术

[美] 迪帕克·马哈特 著
 马克斯·巴泽曼

吴奕俊 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009年9月第1版

印 张 16.5 插页 2

印 次 2009年9月第1次印刷

字 数 218 000

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



哈佛专家怎么谈

为什么我们和全球铁矿石供应商的谈判屡谈屡败？为什么中石化在伊拉克的石油竞标中丢了西瓜捡了芝麻？经济一体化到来了，面对越来越多的贸易谈判，我们怎么办？

再将视角转向美国，为什么在世界的谈判桌上，美国人总是胜多负少？除了背后强大的经济、军事实力之外，还有没有其他的因素？

再将视角转向谈判精英集中营——哈佛商学院，为什么管理大师巴泽曼不再一味强调谈判人要如何理性、敏捷、犀利、狡诈，而只是大声地告诉我们：

谈判专家绝对与众不同！

表情冷峻、口若悬河、目光如炬、巧舌如簧的谈判人要OUT了吗？

要成为谈判中战无不胜的专家，究竟要如何与众不同？

深谙心理学和谈判术的哈佛教授巴泽曼要说的是，我们不否认谈判人的技巧确实有效，但他们比谈判专家还差得远。

就在本书中，你将亲历谈判专家的与众不同，你将经历从谈判人到谈判专家的超级大变身。

理性和冷酷已经成为了谈判人的关键词，但在巴泽曼看来，成为谈判高手要持有一颗感性的心，否则无法体察谈判对方的需要。

如果说抢占先机是成功的一半，那么谈判专家要补充的是，占据先机与占据优势并不能划等号。谈判专家倡导的是相机而动。

我们熟知谈判人拥有最棒的口才，他们总能把对方问得哑口无言。而巴泽曼则告诉我们，谈判专家更善于倾听。

似乎谈判高手就等同于说谎高手。对此，专家要告诫的是，说谎是把双刃剑。而且，专家不屑说谎。因为他们有更好的办法。

这就是专家，专家眼中的是谈判对方，而非谈判对手。专家要赢的是

这场谈判，而不是谈判对手；专家没有的敌人，只有目标；谈判专家玩的不是“零和游戏”，专家的目的“双赢”……

更多的与众不同，在此不再赘述。相信你在合上本书的时候，已经成长为一位谈判专家。

他们相机而动；他们善于倾听；他们大智若愚；他们不屑说谎……

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多块钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

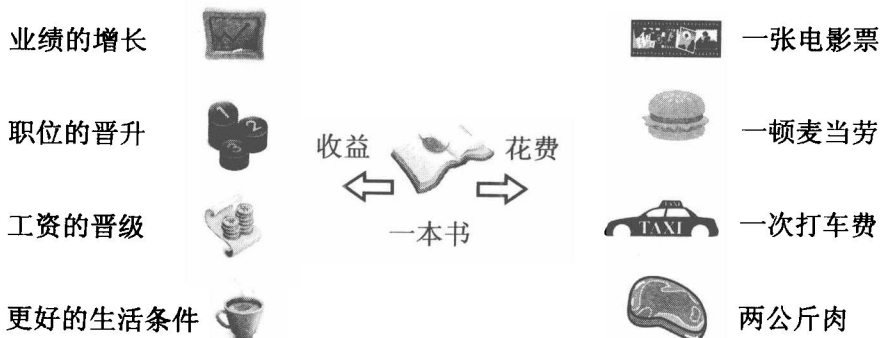


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



绪论

什么是谈判专家

什么是谈判专家？让我们从你最常观察到的特征开始。你会看到谈判专家在思考谈判策略、准备谈判策略与执行谈判策略上和常人不同。你会发现谈判专家能在看似毫无希望的谈判中扭转乾坤。你会观察到谈判专家在百战百胜的同时还能维护自己的自尊，拓展自己的人脉，提高自己的声誉。你可能知道你单位中谁是谈判专家，本书就将与你分享他们的秘密。

下面故事中的谈判专家面临重重困难，他只有克服这些困难才能大获全胜，不过我们之后才会告诉你他们的秘诀。

与供货商的专营权纠纷

一家世界 500 强公司的代表正在和一家小规模欧洲供货商就采购一种配料进行谈判。欧洲供货商同意以每磅 18 美元的价格按每年 100 万磅的采购量卖给这家公司。但是在专营条款上双方发生了冲突。供货商不同意只将配料销售给该公司。考虑到这种配料有可能被竞争对手获得，

美国公司也表示不愿意生产含有这种配料的产品。这个议题似乎有让谈判破裂的可能。美国公司的谈判人员对这家欧洲公司在专营问题上的缄默既感到恼怒又感到吃惊。他们觉得自己的方案既公平又慷慨。最终美国公司决定加码，他们向供货商做出最低采购额的承诺并愿意提高单价。而欧洲公司的再次拒绝令他们震惊不已！在束手无策的情况下，美方谈判人员决定请他们的“谈判专家”克里斯出马。克里斯日夜兼程地赶到欧洲后立刻加入了谈判。仅仅用了几分钟克里斯就让双方达成协议，满意而归。他并没有做任何实质性的让步，也没有威胁这家欧洲小公司。那么克里斯是如何成功的呢？我们会在第3章中为你揭开谜底。

美国政府的外交僵局

2000年秋美国一些参议院要求美国退出联合国。同时在联合国，美国在联大的选票也即将流失。这一切的都缘于美国拖欠了联合国15亿美元的会费。美国要求联合国同意进行美国认为早该进行的各种改革，否则美国不会缴纳会费。最重要的是美国想将自己所占的会费比重从25%削减至22%。问题来了，如果美国少交，其他国家就得多交。

同时，其他几个麻烦更是火上浇油。其一是联合国规定，如果要进行改革，美国就必须说服190个国家同意自己的改革建议。其二是美国驻联合国大使理查德·霍尔布鲁克（Richard Holbrooke）正面对一个时限，即如果在2000年末都无法达成协议，那么美国国会就会从预算中扣除拖欠的联合国会费。其三是似乎没有国家愿意为了美国去增加自己负担的会费。霍尔布鲁克怎么可能说服这些宣称不会接受改革的国家呢？到2000年末，霍尔布鲁克采用了一种不同的策略。他不再去尝试说服其他国家同意他的要求。他的新策略获得奇效，问题解决了，而霍尔布鲁克也得到了来自联合国成员国和美国国会的褒扬。那么霍尔布鲁克是如何解决冲突的呢？我们会在第2章为你揭晓。

工程延期引发的抉择

建筑公司的 CEO 正在为一个中型写字楼的建筑项目和买方进行谈判。双方经过几个月的谈判后达成一致。但节外生枝的是，就在合同签订之前，买方和建筑公司接洽并提出了要价高昂的新要求。买方想在合同中加上一条：如果工程的完成的时间比预定完成时间晚一个月以上，建筑公司就要缴纳大笔赔偿金。建筑公司对这个突然提出的要求大为不满，他们认为买方这种行为是对公司的一种压榨。建筑公司立刻着手对此事展开研究，他们发现自己有 3 个选择：（1）接受这个要求，和买方签订合约；（2）拒绝这个要求，祈祷买方仍然会同意签订合约；（3）要求和买方就减少赔偿金额进行协商。考虑再三之后，建筑公司决定采用完全不同的策略。他们反过来要求大幅度提高因延期而需缴纳的赔偿金额。修改后的合同最终让双方满意而归，这是怎么回事呢？请看本书第 3 章。

罗斯福竞选难题

1912 年，前总统西奥多·罗斯福正在为第三次竞选做积极准备。竞选竞争激烈，每一天都有新的挑战。但是一个突发事件让罗斯福的团队慌了手脚。上百万份在演讲中使用的罗斯福照片已经印刷完毕，罗斯福竞选团队主管此时却狼狈地意识到他们未经照片摄影师的许可就使用了这张照片。更糟糕的是，这位主管发现根据美国《版权法》规定，他们必须向摄影师支付的酬劳最高可达每张 1 美元。这意味着竞选团队需要向摄影师支付最高可达 300 万美元的照片使用费。1912 年的 300 万美元相当于现在的 6 000 万美元，选举团队根本没有这笔钱。于是竞选团队试图寻找替代方案。但是替代方案同样也存在问题：重新印刷 300 万份小册子的花费同样惊人，同时会严重耽误时间。竞选主管需要和摄影师商量

以求得一个更低的价格，这如何才能办到呢？摄影师在这个问题上似乎占尽先机。不过竞选团队主管暗藏妙计。靠着这条妙计，这位主管最终和摄影师谈成了这笔看似不可能的生意。本书第1章将向你揭示这笔交易的内幕，同时也会向你介绍这位主管的绝招。

我们想说的是没有人天生就是“谈判专家”。谈判中那些看似天才的表现其实都源自谈判人员谈判之前的精心准备，反映了谈判人员对谈判思想框架深层次的了解，揭示了谈判人员是如何避免那些谈判高手身上都存在的错误和偏见，同时也反映了谈判人员在策划与展开谈判时表现出来的战略眼光和全局观。本书将为你展示这种谈判思想框架，同时佐以全套的谈判策略战术，让你在谈判中得心应手并取得立竿见影的效果。

我们的解决方案

20年前大部分管理学院和高管课程内容鲜有涉及谈判。现在谈判课程是全世界商学院里最受欢迎的课程之一。谈判课程在法学院和公共政策与行政管理学院里同样特别风行。这是因为在今天这个复杂多样、瞬息万变的世界里，谈判是处理资源配置、调和多方利益、解决冲突纷争的最实用且最有效的手段。经理、律师、政客、决策者、消费者都想知道如何做才能在谈判和纠纷中获益。古往今来，谈判可能是第一次成为我们在各行各业获得成功的必备技能。

为什么仍然有这么多人谈判中不得要领呢？作为教育工作者和咨询分析师，我们发现其中最大的问题之一是人们普遍固执地认为谈判双方只有好坏之分。此外，我们十分反对非常多的人（甚至包括那些老练的谈判人员）都认为谈判只是艺术，与科学毫无关系；结果，他们在谈判中完全依赖自己的直觉。直觉既不是策略，也不是“率性而为”或“信手拈来”。

本书会为你提供一个更加系统而且有效的方法。这种方法充分利用

了有关谈判与纠纷处理的最新研究成果，加上我们成千上万的客户、高管学员以及我们作为谈判人员、顾问和教育工作者的经验，我们的方法能让你在谈判中事半功倍。结合我们从超过 25 个国家中为 50 多家大型公司工作获得的经验，加上我们在哈佛商学院教授 MBA 与管理人员项目课程的过程中对这种方法进行的反复研究，我们最终得出的谈判思想框架会助你摆脱对直觉的依赖，让你更多地理解并使用那些久经考验的策略，从而不断在谈判中大获全胜。

不少人认为实现有效谈判和实现“双赢条款”一样简单，我们同样也在努力消除这种看法。如果你和那些与我们合作过的高管一样，可能有过下面这些体验：当你在良好气氛下为双赢展开谈判却发现对方不择手段地为自己的利益与你针锋相对；也许你发现你在谈判中处于下风，对手复杂难缠，很难有效地与之进行谈判；你发觉和你谈判的对手其实不过是无名小卒，并没有权力在与你的谈判中拍板。那么在這些情況下，“双赢”原则如何帮助你呢？在多方参与的复杂谈判中存在的巨大的不确定性、可能的法律纠纷、谈判双方高涨的情绪、非理性的表现都让人觉得实现双赢的希望渺茫。这些复杂的问题在谈判中如家常便饭，我们必须系统地处理它们，而本书将为你提供处理这些问题的手段。也就是说你要有实现双赢的意识，而我们将助你在遇到困难时有效地与对手展开谈判。

下面请看本书大纲。

第一部分：谈判兵法

在第一部分中，我们设计了一个适用于大部分谈判的思想框架，你可以在该框架基础上对谈判进行分析、准备并最终展开谈判。第一部分同样也提供了能助你在谈判各个阶段中使用的全面的谈判原则、战略和策略，让你从谈判第一次报价出现之前到最终的协议签订中都抢占得先

机。本书前几章提供的解决方案适用于大部分的大宗谈判，因为其中采用的谈判思想框架、战略和策略都是我们精心挑选提炼而成的。我们建议你按顺序通读第一部分以获得最佳效果。

第1章：索取价值

让我们从谈判人员最关心的问题开始：怎样才能为我方赢得可能的最佳谈判结果呢？第1章会引入一些涉及价格的双边谈判，我们将通过对该谈判的分析来构建谈判思维框架。本章还会提及谈判准备，常见的谈判失误，是否要首先报价，如何回应对方的报价，策划我方的初始报价，找出对方的让利极限，谈判中讨价还价的有效策略以及将收益最大化，而同时又让双方满意而归的方法。

第2章：创造价值

在本章中我们将通过研究更难且更重要的“价值创造”来拓展“价值索取”的思维框架。本章的一个关键点是只关注价值索取的谈判人员所得到的谈判结果稍逊风骚，这种谈判结果不及那些重视与对方合作以期双赢的谈判人员得到的结果。就这个问题，本章引入一个更为复杂，涉及多个问题和更多不确定因素的谈判作为实例。本章涉及的问题包括：价值创造策略，用于有效协议的谈判思想框架，如何准备并展开复杂的谈判，何时并怎样在谈判中做出让步，如何了解对方真实的兴趣和利益，签订协议后要做什么。

第3章：研究型谈判

谈判人员在谈判中创造并获得价值很大程度上取决于他们获取对方信息的能力。本章将为你呈现一种十分有效的信息搜集方法，我们称之为“研究型谈判”。研究型谈判的原则和策略将帮助你发现并利用对方的谈判兴趣、议题次序、谈判需要、所受限制，甚至能帮你搜集到对方不

愿意共享的信息。

📄 第二部分：谈判心理学 📄

经验丰富的谈判人员在准备与运用谈判策略时也会犯错误。不管多么老练，谈判人员始终是人，都很容易受到心理偏见（影响深远、可以预测的理性偏离）影响的，即便是好的谈判策略也会在这种偏见的影响下失去作用。第二部分的内容主要是针对谈判和决策所进行的心理学方面的前沿研究。我们把理论化为你在谈判中需要的实际工具，助你在谈判中避开这些所费不费的错误，让你能发现并利用对方犯下的错误。

第4章：当思想偏见磨灭理性

在本章中我们主要关注的是认知偏见。由于我们的思维方式，即便最优秀的谈判人员也会因认知偏见犯错。人类习惯于选择捷径，做决策也是如此，而这种惯性会让谈判人员在谈判策略上出现严重的失误。

第5章：当心理偏见磨灭理性

接下来我们将研究动机性偏见，犯这种错误的原因在于我们有时对世界的期望高于客观事实。我们在谈判中很可能使用了糟糕的谈判策略，但我们仍然认为这种策略一定会奏效并能获利。我们也可能在错误的谈判方法上迷失，无法把握改变所用策略的重要时机。第5章将助你找出并避免这些潜在的羁绊，让你能从一个更为客观现实的角度观察整个世界。

第6章：在非理性世界理性地谈判

本章为你提供了更多能助你战胜这些偏见的策略以及你如何利用别人的偏见在谈判中占得先机。我们同样也会教授你从自身利益最大化的

角度出发来减少对方的偏见。为什么要这样做呢？因为他们的偏见会让你们在谈判中两败俱伤。

第三部分：实战谈判

如何辨别谎言？如何说服对方在谈判中同意你的要求？当你处于劣势时如何展开谈判？如何把道德考量和你的谈判策略相结合？如何与你的竞争者、对手甚至敌人谈判？这些都是本书将要教授的内容，我们解答这些问题的答案都是以我们数千次的谈判经验为基础，同样我们对谈判、决策、心理学和经济学进行了多年的系统性科学研究，也为解决问题和提供建议给予了很多借鉴。

第7章：攻心策略

仅仅有个好点子、好计划、好商品和好服务往往是不够的，你还需要知道如何把他们卖出去。本章将为你提供8个久经考验的攻心策略，这些策略能增加买方接受你的请求、要求、提议与计划的可能性。不过要注意的是，这些策略并不会改善你的处境，但是在这些策略的影响下，对手与你达成一致的可能性会增加，而又不会要求你改变立场。当然，对手也会有类似的策略，所以我们在本章中也会提供详细的防范策略，使用这些防范策略会让你的倾向和喜好免于被对手操纵。

第8章：谈判盲点

很多谈判人员没有足够的全局观，他们把精力过于集中在谈判问题本身而忽视了整个谈判背景、各方的决定以及影响他们的策略和成功前景的谈判规则。他们同样也忽略了改变谈判规则，获得最佳谈判结果的机会。在本章中，我们将细致地教你如何扩展你的视野，从而保证你充分考虑到谈判可能涉及到的所有因素。

第9章：应对谎言与诡计

人人都觉得谈判对手都曾对自己撒过谎。在本章中，我们将会解决以下问题：人们会在谈判中撒谎的原因是什么？撒谎的成本是什么？在谈判中如何判断对方是否在撒谎？如何不让对方对你撒谎？在谈判中发现对方撒谎又该如何应对？如果你不想撒谎，但是又不想在谈判桌上输得精光，那么有什么巧妙的方法可以让谈判人员在谈判中不用撒谎也可以获得同样的效果呢？

第10章：道德困境

最近的研究显示，人们的行为从道德层面上来说往往比他们自身认可的标准要低。在别一些情况下，他们甚至没有意识到他们使用一些策略的时会与他人造成的严重伤害。同时在一些重大公司丑闻的阴影中，人们一再强调在实现谈判成功的过程中要保持自身道德上的正直。本章将就此问题为你提供—个思考框架，让你可以对以上问题进行更细致而全面的思考。

第11章：以弱胜强

本章内容与谈判地位有关，以及处于不利地位的情况。大部分谈判人员都会碰到处于不利地位和缺少选择方案的情况（的确，我们很多高管学员和客户都抱怨说他们经常在和他们的客户、老板、配偶的谈判中处于劣势），这种情况下的谈判需要谈判人员能做出细致的分析、有创造性的思维以及发现扭转乾坤方法的洞察力。我们将在本章中向你展示如何在不利情况中展开谈判，以及如何在谈判中获得谈判筹码从而扭转局势。

第 12 章：剔除负面因素

当对方完全不讲道理时，如何展开谈判？当对方不信任你又不愿意参加谈判时该如何应对？如果对方在谈判中使用强硬派战术譬如最后通牒和其他手段要挟时该怎么处理？如果谈判中对方心头充满愤怒，或者有人高傲地不愿意承认自己谈判策略失误时该怎么办？阅读本章你会发现很多重大谈判中都会或多或少地遇到这些问题。这些问题必须得到解决，不容忽视。

第 13 章：何时不谈

在有些情况下，谈判是没有用的。如果你手中谈判筹码有限，而且成功的希望不大，你可能最好放弃手中那点筹码。或者如果谈判的代价太高昂，你可能想寻找更经济的替代方案来做成生意或解决纠纷。在有些案例中，谈判本身有可能成为你预想的与对方关系间的障碍。但是如果这样应该怎么做呢？本章会为你提供一个判断框架，让你能够区分何时该参加谈判，何时该改变谈判。

第 14 章：谈判专家之路

如何思考才能最大程度地让你学以致用？在今后几周和几个月里，你想养成什么样的习惯？你对自身和对方应该有什么样的预期？你在自己的单位中能在多大程度上帮助他人更好地进行谈判？

当谈判前景一片茫然，貌似已经破裂时，绝大多数谈判人员会惊慌失措、听天由命。而谈判专家们在这种情况下只会坚定信心并制定、运用能让他们在谈判中获利的策略。我们希望本书能让你效仿后者，并通过阅读本书获得成为谈判专家必不可少的洞察力和手段，最终让你在谈判内外都能笑傲江湖，纵横捭阖。