

沃顿商学院：最实用的谈判课

作者：G.理查德·谢尔

沃顿商学院最实用的谈判课（原书第2版）

Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People

[美]谢尔（Shell, G.R.） 著

林民旺 李翠英 译

ISBN: 978-7-111-44170-0

本书纸版由机械工业出版社于2013年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目 录

[译者序](#)

[赞誉](#)

[第2版序言](#)

[导言](#)

[看看你的工具箱：应该行动了](#)

[方法：以信息为基础的谈判](#)

[在实践中学习](#)

[第一部分 高效谈判的六个基本要素](#)

[第1章 第一个基本要素：谈判风格](#)

[漫天要价](#)

[谈判之路](#)

[我们都是谈判者](#)

[你的谈判风格是什么](#)

[五种策略和谈判风格：一种观念实验](#)

[合作风格与竞争风格](#)

[性别与文化](#)

[谈判中的性别差异](#)

[不同文化的世界](#)

[超越风格，实现高效](#)

[愿意做准备工作](#)

[高期望](#)

[耐心倾听](#)

[坚守正直的人格](#)

[从曼哈顿到梅鲁山](#)

[小结](#)

[第2章 第二个基本要素：目标与期望](#)

[目标：如果你没有瞄准，将永远无法实现目标](#)

[目标与“底线”](#)

[你真正想要的是什么](#)

[制定一个乐观、合理的目标](#)

[目标要具体](#)

[坚定目标：写下并讨论目标](#)

[带着你的目标进入谈判](#)

[小结](#)

[第3章 第三个基本要素：权威的标准与规范](#)

[两头猪的故事](#)

[从猪到价格单：标准的作用](#)

[心理事实：我们都想看上去合情合理](#)

[一致性原则与“规范性优势”](#)

[注意“一致性圈套”](#)

[利用观众](#)

[圣雄甘地坐上头等车厢](#)

[市场中的标准和规范](#)

[立场基调：“兼职的美国无法运转”](#)

[权威的影响](#)

[小结](#)

[第4章 第四个基本要素：关系](#)

[互惠原则](#)

[J.P.摩根交了一个朋友](#)

[“最后通牒的游戏”：公正的考验](#)

[谈判计划中的关系因素](#)

[私人关系与工作关系](#)

[建立工作关系的心理战略](#)

[相似性原则](#)

[礼物与善意的作用](#)

[信任与关系网络](#)

[粗心大意者的关系圈套](#)

[很快就信任对方](#)

[互惠圈套](#)

在利益攸关时与朋友谈判

小结

第5章 第五个基本要素：对方的利益

发现对方的目标

老练谈判者的准备行为

确定决策者

寻找共同立场

确定可能干扰协议达成的利益

寻找能够实现双赢的低成本方案

小结

第6章 第六个基本要素：优势

例1：改变需求平衡

例2：对方自身利益带来的优势

例3：制造竞争压力

优势：需求和顾虑的平衡

人质劫持事件

谁控制现状

威胁：必须是可信的

时间对准更关键

创造动力：满足他们的简单要求

让对方知道如果交易失败他会遭受损失

三种优势：积极的、消极的和原则的

积极优势

消极优势

原则优势

联盟的力量

对优势的常见误解

误解1：优势和能力是一回事

误解2：优势固定不变

误解3：优势取决于事实

家庭、企业和组织中的优势

小结

第二部分 谈判过程

第7章 步骤1：准备策略

谈判的四个阶段

准备策略步骤1：情境评估

第IV象限：默认协作

第III象限：交易

摩根先生，这一定有问题

第II象限：关系

除非您认为我可以用更少的钱养活自己

第I象限：平衡考虑

本杰明·富兰克林的伙食谈判

准备策略步骤2：谈判情境、策略和风格的匹配

准备策略步骤3：从对方角度来审视谈判情境

准备策略步骤4：决定沟通方式

沟通问题1：应该雇用代理人吗

沟通问题2：面对面，打电话，还是发电子邮件

综述：制定你的谈判计划

小结

第8章 步骤2：交换信息

目标1：营造友好气氛

相似性原理

营造和谐气氛的不足之处：过分或不尽

目标2：获得关于利益、问题和认知的信息

盛田昭夫赴宴

朋友不会相互起诉

别做“长舌妇”似的谈判者：多提问

先调查，后发言

信息交换的战略本质

[目标3: 表明期望和优势](#)

[情境1: 你处于弱势](#)

[情境2: 你处于优势](#)

[小结](#)

[第9章 步骤3: 开始谈判和作出让步](#)

[讨价还价过程中的战术问题](#)

[问题1: 我应该首先拿出提议吗](#)

[问题2: 如果我先开口, 应是乐观一点, 还是理智一点](#)

[为什么乐观的初始要求在交易型谈判中能发挥作用](#)

[乐观的初始要求的缺陷](#)

[你缺乏优势时](#)

[对方不愿讨价还价时](#)

[谈判不仅仅是交易时](#)

[问题3: 什么样的让步策略效果最佳](#)

[不同情境中的让步](#)

[默认协作情境 \(第IV象限\)](#)

[关系情境 \(第II象限\)](#)

[交易情境 \(第III象限\)](#)

[交易情境中议题交换策略和讨价还价策略的比较](#)

[平衡考虑情境中的让步策略](#)

[“红脸白脸”谈判程序简介](#)

[小结](#)

[第10章 步骤4: 结束谈判并达成协议](#)

[召唤野蛮人](#)

[我们需要延长时间](#)

[结束阶段心理因素1: 用短缺效应制造紧迫感](#)

[许多人对同一物品的需求导致的短缺: 竞争](#)

[时间耗尽导致的短缺: 最后期限](#)

[退出谈判导致的短缺](#)

[回到野蛮人这里](#)

[结束阶段心理因素2: 对谈判过程过分执著](#)

[将趋利避害心理转化为自己的谈判优势](#)

[克拉维斯和RJR的最后结果](#)

[更温和的结束阶段战术: 我们可以平分差距吗](#)

[如果中止谈判, 会发生什么情况](#)

[快速启动谈判进程](#)

[不要满足于约定, 要获得对方的承诺](#)

[四种程度的承诺](#)

[小结](#)

[第11章 与恶人谈判而又不丧失灵魂: 谈判中的道德标准](#)

[谈判的核心道德问题](#)

[把道德摆在第一位, 而不是最后](#)

[最低标准: 遵守法律](#)

[要素1: “故意”](#)

[要素2: “虚假陈述”](#)

[要素3: “重要的”](#)

[要素4: 事实](#)

[要素5: “依据陈述内容”](#)

[要素6: “遭受损失”](#)

[法律之外的道德](#)

[谈判道德观的三种理论](#)

[纸牌游戏派的“这只是一个游戏”理论](#)

[理想主义派的“即使受损也要坚持原则”理论](#)

[实用主义派的“可用才用”理论](#)

[道德理论的实际运用](#)

[同恶人谈判: 自卫的艺术](#)

[那就是我的个人价格](#)

[报价战](#)

[应对不道德策略的技巧](#)

[在“交易情境”中保持警觉](#)

[尽可能依靠关系](#)

[调查，调查，再调查](#)

[表现果断自信和坚持不懈的品质](#)

[坚持自己的标准：不要为他人的标准所动](#)

[无赖策略一览](#)

[在底线要求和选择余地上撒谎](#)

[虚报低价](#)

[虚假议题](#)

[假冒权限策略](#)

[过分执著](#)

[红脸白脸](#)

[一致性陷阱](#)

[互惠策略](#)

[小赠品](#)

[小结](#)

[第12章 结论：如何成为出色的谈判者](#)

[关于有效性的最后分析](#)

[适合合作者的7种工具](#)

[适合竞争者的7种工具](#)

[最后的话](#)

[附录A 谈判风格测试表](#)

[步骤1：谈判风格调查](#)

[步骤2：选择的结果](#)

[步骤3：在坐标图上标出你的得分](#)

[深入分析你的个人谈判风格](#)

[表现出5种谈判风格的谈判者的特征](#)

[迁就型](#)

[妥协型](#)

[规避型](#)

[合作型](#)

[竞争型](#)

[一些常被问及的有关谈判风格的问题](#)

[1.对谈判者而言，存在“最佳”风格吗](#)

[2.偏好多种风格会产生什么后果](#)

[3.如果有人得分总是在百分比中间位置，这意味着什么？是否说明此人没有任何强烈偏好](#)

[4.我的谈判风格影响我对其他谈判者的认知吗](#)

[5.得分会随时间变化吗](#)

[6.谈判风格评估工具与本书第1版中的托马斯·基尔曼冲突模式测评工具有何不同](#)

[附录B 以信息为基础的谈判计划](#)

[参考文献](#)

[致谢](#)

译者序

对我们来说，能够翻译理查德·谢尔的这一著作既是一种荣幸，也是一种挑战。

感到荣幸是由于谢尔本人的声望。理查德·谢尔是世界顶尖商学院——沃顿商学院的谈判策略研究专家，同时也是该领域著名的教育家，他还是享有全球盛誉的“沃顿经理谈判研讨班”的学术主任，《商业周刊》曾三次将他列为全美顶尖的商学院教授之一。他为各个行业的企业或者个人提供谈判咨询，包括医疗行业、金融行业、高科技企业、家族产业、银行投资等，为通用电气、强生、花旗银行、摩根士丹利等著名跨国公司设计并讲授谈判培训课程。本书原版于1999年出版，到如今已经被翻译成十多种文字，可谓好评如潮。

同时，翻译这本知名著作也是一个挑战、享受、学习的过程。由于它的全球影响力，我们在翻译中丝毫不敢懈怠，总是力图尽我们最大的努力使其保持英文语言的原貌。所幸的是，这本书的语言平实而不失幽默，让我们在翻译过程中既享受了语言的美，也享受了谈判艺术的美。理查德·谢尔告诉我们，生活中到处都是谈判，谈判就是人生，人生就是谈判。翻译这样一本谈判经典，本身就是对人生、生活的一种学习和领悟。我相信细心的读者一定会有相同的感受。

在翻译过程中，我们深深体会到了本书的优点，至少有两个方面是其他谈判著作所缺乏的，或者是有所欠缺的，这正是我们将它推荐给读者的理由。

其一，本书的可读性。正如宾夕法尼亚大学教授朱迪思·罗丁所说，本书趣味十足而又充满智慧。书中结合了大量的名人事例，深入浅出地将谈判的学术概念、结论转化为日常的通俗语言。大量的谈判案例不仅读来轻松、有意思，而且也能给人留下深刻印象。最值得一提的是全书每个章节的安排和顺序，作者总是善于巧妙地用故事引出谈判的大道理，一开卷就似乎难以割舍。

其二，本书的实用性。第一部分是谈判各个基本要素的分析，介绍了谈判风格、目标、权威标准和准则、关系、对方利益和力量优势等方面因素对谈判过程与结果的影响。作者分析透彻、细致入微，每一章节最后还做了总结，便于读者掌握整章的内容重点。第二部分则是手把手地、一步步地教人们该如何进行谈判，包括如何准备谈判，如何交换信息，如何开局，如何让步，如何利用道德，如何达成协议，如何避免法律纠纷，如何发挥自己的优势而避免劣势等。这些建议不仅对接触谈判的新手非常实用，而且对谈判老手来说，也能使其从中学习到谈判的艺术所在。

正如一则赞誉中所说，对于有兴趣学习或者提升自己谈判技巧的读者来说，应该赶紧跑到最近的书店购买本书，而不应该慢慢悠悠地走着去。而我要说的是，对于想更好地与人沟通的读者来说，本书不失为良师益友。

最后想要说的是，感谢中国社会科学院研究生院的熊祥，他参与了本书的翻译，并且认真地做了校对工作。同时，感谢机械工业出版社华章公司的编辑为本书作出的贡献，正是在他们的帮助下我们能够顺利完成任务。由于时间仓促，译文中的错误在所难免，希望读者批评指正。

林民旺

于外交学院

赞誉

对于有兴趣学习或者提高自己谈判技巧的读者来说，应该赶紧跑到最近的书店购买本书，而不应该慢慢悠悠地走去……该书可列入谈判领域的实践者或教育者的任一必读书目之中，同时该书也非常值得推荐给大众阅读。

——《代替性纠纷解决方案报告》

谢尔教授的这一著作是任何商人都不能忽略不看的……不论你处于哪个行业，该书都是应该反反复复利用的无价的工具书之一。

——《前沿》

不论你是在买车、哄孩子睡觉，还是要达成一项大买卖，该书都能教你如何从容自信地思考，并且找出与任何谈判对手达成协议的神奇方法。

——劳里·卡尔霍芬

The Money Book Club编辑主任

这本新书能够实实在在地改变你对谈判艺术的认识，让你走出神秘感，给你一套取得成功的“工具箱”……它给了你直接而实用的基本原则，使你在任何情势下都能成为高效的谈判者。

——《商业文摘》

该书充满睿智、说服力强，完全具有可读性，为那些希望高效地谈判而又不想危害自己或者损害自己利益的谈判者提供了实用的建议。

——迈克尔·惠勒

哈佛商学院《谈判》杂志的编委会成员

理查德·谢尔的《沃顿商学院最实用的谈判课》构思严密、趣味十足且充满智慧，对于任何想要对谈判艺术和科学有更深了解的人来说，这都是一本必读之书。

——朱迪思·罗丁

宾夕法尼亚大学校长，心理学教授

理查德·谢尔的著作是让你信心十足地走向谈判的第一步。对于努力在谈判中取得成功的，并且有技巧和风度的任何实业家来说，他所提供的符合逻辑的、具体的建议都非常有帮助。

——希拉里·罗森

美国唱片行业协会主席和执行总裁

《沃顿商学院最实用的谈判课》提供的实用方法正是我们康柏公司一直寻求的，这些方法能够帮助我们的经理更加高效地参与谈判和结盟。本书将成为康柏公司谈判培训中的奠基之作。

——迈尔斯·欧文斯

原康柏公司战略联盟与伙伴关系部主任

谢尔的学术见解以及作为世界最知名商学院之一的谈判教师的多年经验，都融合在这部可读性极强的著作中。本书文笔清晰，观点合理，论述精辟。该书丰富的令人信服的和生动的案例，将谈判的学术

概念与实际生活中的情形完美结合。

——罗德里克·克雷默

斯坦福大学教授

第2版序言

本书能够得以再版，确实让我感到很高兴。20世纪90年代末，因为对当时已有的一些著作不满，我撰写了这本书。我希望有一本书能够探讨实际谈判中的各种情况，能够提供背景情况和达到谈判结果的社会科学基础，并且还要读起来很有趣。这个新版本的出现以及本书被翻译成多国语言（最新统计有10种语言），表明这本书达到了这个目标。

那么为什么要修订这本已经不错的书呢？原因有四。第一，也是最重要的，新版本使我有机会和我的读者共同分享一种新的谈判风格评估手段，见本书的附录A。我相信，很多谈判者都有植根于个性的独特的天分、优势和劣势。这些特点并不会具体地表现出来，但是它们能够带来偏见和偏好，严重影响人们在谈判桌上的表现。我设计出这套谈判风格评估手段就是为了探究这种谈判天分。

第二，不断发展的通信技术也促进了本书第2版的出版。撰写本书的第1版时，世界还没有像现在这样变得对互联网的电子通信系统（如电子邮件和即时消息）如此依赖。本书第2版使我有机会直接关注电子谈判的挑战与前景，这部分内容安排在第7章。同样在这一章中，我特别增加了新的一节，讨论在谈判过程中利用代理人的问题，我先前忽略了这个重要话题。

第三，第1版出版之后，我越来越认识到作为谈判变量的性别和文化的重要性。因而在第1章中，我比先前更加详细地探讨了这些话题。2003年出版的琳达·巴布考克（Linda Babcock）和萨拉·拉谢佛（Sara Laschever）的《好女不过问：谈判和性别鸿沟》（Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide）对我特别有帮助，有助于我阐明谈判中的性别问题。

第四，新版本使我有机会编辑并补充大量故事、研究成果和话题，使本书保持与时俱进。

许多读者和在课堂中使用该书的谈判教师们热心为新版本提出了建议。我在沃顿商学院的一些同事，特别是莫里斯·施韦策（Maurice Schweitzer）、雷切尔·克罗桑（Rachel Croson）、肯·施罗普希尔（Ken Shropshire）和詹尼弗·比尔（Jennifer Beer）教授提出了一些不同的观点与视角。德保尔大学（DePaul University）的艾丽丝·斯图尔马彻（Alice Stuhlmacher）教授慷慨地与我分享她在“性别与谈判”这个颇有争议的话题上的见解与研究。我同样也感谢斯坦福法学院（Stanford Law School）谈判教学人员的建议。硅谷的律师，同时也是我的朋友拉尔夫·佩斯（Ralph Pais）对我帮助特别大。应该特别感谢的是西北大学的法学教授克里斯·格思里（Chris Guthrie），他给本书写了一篇很有影响的书评，将该书介绍给了法学院的读者们。法律谈判是谈判的重要内容，但是为了不偏离本书讨论的焦点，我没有对此进行相应的讨论。我建议想要了解这一领域内更加专业的知识的读者，可以参考法学教授罗伯特H.姆努金（Robert H.Mnookin）、斯科特R.佩珀特（Scott R.Peppet）和安德鲁S.图卢梅洛（Andrew S.Tulumello）的优秀之作《超越胜利：在贸易与争议中创造价值的谈判》（Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes）。

总而言之，我给大家呈现了这个新版本。我真诚地希望，它能够指导你享受生活提供的最有趣的（并且可能是最有收益的）旅程，让你在所有谈判中都能够实现高效。

理查德·谢尔

导言

我在沃顿商学院给世界上最优秀、最聪明的一些人——学生和经理人员讲授谈判学，同时，我曾担任高级管理人员谈判课程（被称做“沃顿经理谈判研讨班：谈出优势”）的学术主管。但是尽管如此，我不得不承认，谈判会让我有点焦虑不安。事实上，有时候我甚至根本没有意识到我正在谈判，等到发现时为时已晚。

例如，不久前，我正和家人一起吃晚餐，电话铃响了。我拿起电话，是邻居十几岁的女儿艾米丽打来的。

“我正在为我们学校垒球队集资，这样的话，这个冬天我们就可以出去参加联赛了。为此，我们现在正销售像橘子和柚子这样的柑橘类水果，你是否需要购买一些呢？”她解释说。

我们家 and 艾米丽一家是朋友，并且从她4岁开始我们就认识她了。很自然地，我想帮助她。

我说：“告诉我你的水果怎么卖吧。”

她介绍了各种包装的水果及其价格：小盒包装的是11美元，大盒的是20美元，特大盒的是35美元。我很疑惑，家里哪里可以放得下35美元的大盒柑橘呢。

最后我说：“行，我买个11美元包装的吧。”

正在此时，我的妻子罗比向我招手，她说：“问问艾米丽豚鼠的事。”我没有明白她的意思。

我的大儿子本也加入进来，稍微大声地解释道：“内德的豚鼠！看看她是否可以在这周我们出去的时候，照看一下内德的豚鼠。”我那个8岁的孩子最近弄到一只宠物豚鼠，即将到来的周末感恩节我们出去时，需要临时有人帮忙照看。

“啊！”我知道了。我又拿起电话，问道：“这周末你在家吗？”

艾米丽回答：“在家。”

“那么你是否可以帮忙为我们照看一下内德的新豚鼠？我们将要去纽约，需要有人照看一下。”

“没问题。”她爽快地答应了。随后，她不失时机地问道：“如果是那样的话，你是否可以买一盒20美元的水果呢？”

这下轮到表态了。我笑着说：“当然可以，我们就要20美元的吧。”

谈判无所不包，从华尔街的大兼并到正在举行的预算会议以及我们每天在家里遭遇的事情都是在谈判。由于它常常会有难以预料的变化，而且会涉及巨额的利益，因而美国许多职业学院现在开设了这方面的课程。事实上，在所有课程里，谈判大约是最受欢迎的。为什么呢？因为进入职业生活的学生，不论是商业、法律、医药、教育、政治或者是公共管理，都很担心谈判，都想提高自己的技巧。他们知道，将来作为商业和职业的领导，将面临各种各样的谈判挑战，而且他们希望将来在谈判中能以更强的自信来取代焦虑不安。

这些学生这么做是明智的，因为焦虑不安必定会妨碍谈判的表现。它干扰了我们正常思考的能力，限制了对正在解决的问题的洞察力。最重要的是，焦虑导致许多理性的人试图给“我该如何谈判”这样的问题作出简单的回答。他们理解诸如“双赢”和“单赢”（win-lose）等短语的意思，希望以这些规则就能够解释谈判是什么。焦虑的谈判者寻找简单的、通用的战略，让他们有一种能够控制整个谈判过程的感觉。

但是，这些简化谈判的努力并不能发挥作用。首先，所有达成的交易都是双赢的。只有当双方认为达成协议比无果而终更好的时候，他们才会同意一项提议。第二，“单赢”常常只是由于我们不喜欢对方对待