

权威推荐  GETTING (MORE OF)
WHAT YOU WANT

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

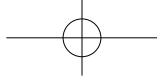
玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯两人在谈判的学术领域和实践领域都堪称高手。他们将经济学与心理学的原理相结合，书中新奇、真诚的观点，可以让所有行业的谈判者受益匪浅。

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

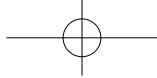
当世谈判之作，多如恒河之沙，独亚马逊一家，竟可搜得 27 000 余卷。盖谈判之于人也，司空见惯。本书论述严谨，综合万象，对谈判之考察巨细无遗，是一本实用、科学、易读的宝贵指南。

《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。



名家推荐 GETTING (MORE) WHAT YOU WANT

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

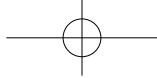


谈判：决胜在于决战之前

《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。



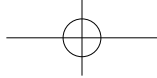
本书的两位作者玛格丽特·尼尔和托马斯·利斯，一位是谈判力和影响力方面的学术权威，一位是金融和经济学的资深专家，两人主要从心理学和经济学的层面来深度剖析谈判的准备、实践以及应用。

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。



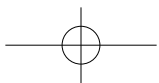
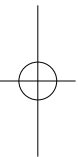
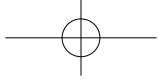
两位作者看到了谈判背后的本质：谈判不是一场即兴表演，而是经济与心理的双重较量。换句话说，谈判的功夫在谈判之外，那么在哪儿呢？答案就是深谙经济学和心理学的基础之上，融会贯通，举一反三。

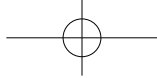
当你处于弱势的时候，如何通过对时机的把控和对心理的测评来做出最佳的出击和回应，为自己争取更多？当你处于强势的时候，如何平衡自己的利益与对方的感受？而在整个谈判的过程中，谈判力量还会出现戏剧性的变化，这时你将如何面对？本书对于这些问题都给出了让人耳目一新的答案，读者从这本书中读到的，不单单是谈判的知识，还有跨学科的综合知识。实际上，谈判就是一门跨学科的学问，不明所以的人单刀直入，一开始就想习得谈判的盖世神功，可惜根基不稳，大厦难成。

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，让你在生活中和工作中争取更多。

备注  世界大师中国行

“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

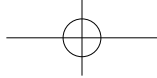
没有设定期望, 就谈不上占据优势 30

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

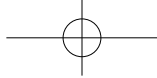
谈判不仅仅是为了达成协议 38

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
	<i>划定谈判区</i>
	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
	<i>扩大谈判区</i>
	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
	<i>谈判的策划与准备</i>
	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
	<i>谈判中的战略思维</i>
	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

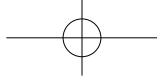
第 8 章 洞悉全局 154 *补充并验证你（认为自己）所了解的信息*

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?

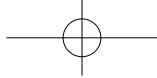
- 思维与感受的关系 194
- 究竟应该更愤怒，还是更快乐? 196
- 情绪体验与情绪表达 198
- 潜意识中的情绪感染 202

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

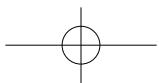
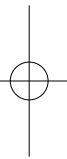
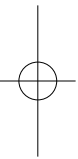
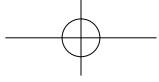
协议后协议 253

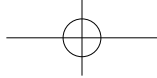
谈判的事后分析 256

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





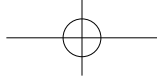


谈判学与行为经济学的首次融合

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。

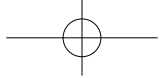
学生认为自己可以接受医生的报价，立即为公司节省 60 万美元的成本（410 万 - 350 万），或者代表公司跟医生谈判，在开始时拒绝接受医生的报价，以期进一步压低价格。他说：“如果我能以 300 万美元成交，便相当于为公司创造了上百万美元的利润。以如此突出的业绩为基础，下一次的晋升也就是板上钉钉的事了。”

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：

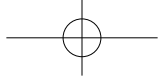
1. 因熟悉的场景产生的心理力量；
2. 将准确性和精确度混为一谈；
3. 因达成协议的渴望而形成的惯性思维。

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



个谈判环节：达成交易，推进项目。

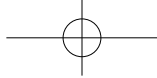
但在考虑了我们的建议后，学生决定进行更深入的分析。在将分析结果反馈给制药公司后，公司决定不接受医生的报价。后来，制药公司在不到一年的时间里引进了另一项新专利，比之前那位医生的专利更优秀。最后，原本打算 350 万美元卖断的专利变得几乎一文不值。

对学生和制药公司来说，系统地将心理学原理融入经济学的计算，获得了更好的结果：他们避免了 350 万美元的损失，获得了一项更优秀的专利。在我们的帮助下，学生采用了一种更为严谨的方法来计算交易双方可获得的经济价值，同时他也承认自己背负着想迅速达成交易的心理压力。在克服了这一心理压力并详细了解了交易对双方的价值之后，他最终推翻了当初乐观的分析结果。将经济学与心理学视角融入谈判，我们的学生以及制药公司争取到了更多他们想要的。

书中介绍的谈判策略的起源可以追溯到 1994 年夏天。当时，凯洛格商学院的院长给我们和其他教职员工安排了一项艰巨的任务：为众多经理人准备一种跨学科的管理决策方法。院长说：“管理决策并不能简单归入会计学、金融学、组织行为学或市场营销学等单一学科之中。成功的经理人必须融合多个领域的知识。”

院长安排的这一任务引起了我们的共鸣。我们曾在研究中将经济学与心理学相结合，以发现组织领导者常犯的错误，并找到避免犯错的方法。在完成院长安排的任务的过程中，我们开发了一门新课程，该课程将系统的心理学反馈与决策中的经济学原理相结合。在接下来的 10 年里，经济心理学成为了商业教育领域的主流趋势。

回想起 1994 年的情形，许多同事认为我们开发的新课程疯狂至极。讽刺的是，院长在了解了我们的提议后，跟其他同事的反应如出一辙。让他们想不通的是，将理性的经济原理与不专注且不守纪律的非理性冲动综合起来研究，能有什么好处？尽管如此，而且事实上正如心理



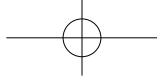
学理论预测的那样，同事和院长的怀疑只会进一步强化我们做好实验的决心，于是我们继续稳步推进。

在为综合课程开发模型时，我们两人互补的专业背景成为了一项重要资产。不同的专业知识帮助我们创造了更高级的模型。托马斯的专业是古典经济学，他认为人们会理性对待身边的人和事。从他的观点出发，人们可以准确地知道他们在谈判以及其他决策中想要什么，而且其实际行为有助于实现预期目标。如理性人（即经济人）所预料的那样，行为与结果之间存在着直接关联，而其他的一切，比如心理学的、非理性的以及其他类似因素都是不相关的，因而可以（甚至应当）忽略。

相反，玛格丽特的专业知识侧重于一些妨碍谈判者将其希望转化为结果的各种因素。在她看来，谈判各方的渴望和需求会经常改变，无论是否有新的信息出现。各方的情绪、过去的行为产生的强大影响，以及顾及对方情面的想法等诸多的情境特质，很可能影响谈判者的行为。在玛格丽特看来，谈判者做出的选择，通常与他们的最大利益背道而驰。

随着合作的加深，我们迅速学会了尊重每个学科为研究注入的新思维，也学会了尊重一般的决策实践以及独特的谈判经验。经济学的视角为人们判断自己的表现提供了一个基准；而社会心理学的视角，有助于人们理解、干预和综合考虑自己以及谈判对手可预测的（但并非始终理性的）行为方式，即那些可能妨碍双方得到更多的行为方式。

让我们备感欣慰的是，我们在凯洛格设计的综合课程在后来的实践中大获成功。托马斯甚至在1996年获得了商学院久负盛名的“最佳教授”荣誉称号。我们的成功，很大程度上源于我们能够解释管理上的成功与失败并非运气使然，而是人类处理以及整合信息的系统方式（因而也是可预测的方式）存在差异所致。



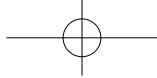
遗憾的是，我们在凯洛格只教了两堂课，因为玛格丽特很快离开了凯洛格，进入了斯坦福商学院研究生院。然而，简短的教学经历依然证实了我们这种方法的价值。随后的几年，行为经济学得到进一步发展，从原来的边缘学科一跃成为一种主流理论和经验研究，对公共政策产生了巨大的影响，并且催生了一些畅销书，包括《魔鬼经济学》(*Freakonomics*)、《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*)、《助推》(*Nudge*)以及《思考，快与慢》(*Thinking, Fast and Slow*)等。当许多人签下器官捐献协议、为退休而储蓄，或者在众多的健康计划中做出选择时，行为经济学为该领域失败的研究者提供了一种全新的方法。行为经济学如此有益，是因为它突破性地将经济学和心理学相融合，而早在20多年前，我们就已经为这种融合做出了努力。

尽管行为经济学大受欢迎，但其思想尚未在谈判的领域中发扬光大。我们希望这本书可以帮助你纠正这种失察，并且更新在当前这个全新的、更具科学性的时代里的谈判实践。

重要的不是你创造了多少，而是你能得到多少

长期以来，谈判的标准方法大多来自经典作品《谈判力》(*Getting to Yes*)以及对其内容的直接演化。首先，《谈判力》似乎就是一本谈判书籍的名字。它暗示着达成协议就是每位谈判者应当渴望的结果，因为成交就等于成功。而设法达成协议，就是在为你和谈判对手创造价值，这就是著名的“双赢”解决方案。由此引申出一个显而易见的成功秘诀：尽你最大的可能创造尽可能多的价值，你将达成一笔使你更富有、更幸福，也许还更健康的协议。

更具体地讲，《谈判力》这本书假设，你创造的价值越多，你能声明的价值也就越多，而你和谈判对手之间存在的冲突就越少。毕竟，



去分一块更大的馅饼会让每个人都更幸福。

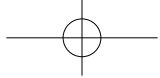
如果你认为一切听起来美好到不真实，那么它的确如此。《谈判力》中的秘诀尽管相对简单和受人欢迎，却无法确保谈判成功。好比无论厨师私藏了怎样的烹饪秘诀，仍然要根据食材来烹制菜肴。这样一来，秘诀就限制了厨师的创新能力。《谈判力》的框架忽略了一个关键点：不论你在谈判中创造了多少价值，重要的是你最终得到了多少。讽刺的是，把创造价值（Value Creating）视为首要目的，将妨碍你发挥申明价值（Value Claiming）的能力。

本书与《谈判力》的第一个重要区别是，本书定义的“好的协议”是那些能让你获益并得到更多的协议。除非你的关注点就是协议能否达成，否则只为了达成协议而达成的协议，并不是那么成功。如果你真的只为达成协议而来，那么你根本就不必来，只要爽快地接受谈判对手开出的条件就行了。

在本书中，我们将向你介绍如何思考、准备和执行谈判策略，这些策略有助于你在谈判中申明价值，获得更多。谈判的一条黄金准则并不是你和谈判对手能创造多少价值，而是在你们的谈判之中存在多少可申明价值。

本书与《谈判力》的第二个重要区别在于，书中的建议和方法以我们数十年来针对谈判的研究为依据。故事和逸闻不但为本书增添了趣味性，你还会从中发现哪些策略是奏效的，哪些不是。我们利用数十年的研究成果，分析各种策略，以确定应用每项策略的最佳时机。仅凭趣味和经验无法精确量化得到的结果，但我们的研究弥补了二者的不足。我们的研究成果可以帮助你做出更好的选择，增大你的成功概率。

本书与《谈判力》的第三个重要区别在于，本书将经济学与心理学相结合，让你能在每一次谈判中都更清晰地阐述自己想要什么，并且学会影



响你的谈判对手,让对方接受符合你方利益的谈判结果。了解了谈判对手,你便能在传达信息时更加讲究策略,同时更好地处理你应当分享和应当隐藏的信息,最终获得你想要的结果。而且,你可以在不妨碍己方预期的前提下为谈判创造更多价值。

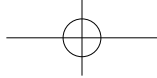
经济学与心理学在谈判中的独创性结合,从一开始就产生了令人印象深刻的成果。在第一堂综合谈判课上,我们更多地阐述如何成为一名更优秀的谈判者,包括预测对方会做出哪些让己方蒙受损失的事。随即制定一些策略和干预方法来帮助我们的学生改进谈判中的表现。

设想你是一个二手车卖家,当买家一口答应了你的开价时,你会做何反应?是高兴吗?依照经济学家的说法,你应当感到高兴。毕竟作为那辆二手车的主人,你比其他人更清楚它的状况,因此你对它的估价(也就是你的开价)应当是最为准确的。但事实上你可能对这个成交价不太满意,你会想着:“对方竟然这么容易就接受了我的报价,看来我应该开更高的价!”

自相矛盾的是,如果买家和你进行了谈判,即使最终的成交价比你的开价低一些,这次交易也更可能让你感到满意。从经济学的角度看,这种反应毫无道理。人人都希望钱越多越好,而作为卖家,你却因降低自己出售商品的价格而满意?不过从心理学的角度分析,你的反应却在情理之中。

你首先开出了一个自己认为很极端的报价,买家如果接受,那么你得到的反馈是:“我的报价并不如想象的那么极端。”因此你会感到失望。所以,讲究策略的买家无论如何不会接受你的首次报价,他应当和你谈判,让你同意降一点价,结果会让你们双方都更满意。买家运用了谈判心理学,让你降低了二手车的价格,而你因高于预期的成交价感到高兴,尽管它比你的首次报价低一些。现在,谈判是双赢的。

我们对谈判的研究,可以帮助你与同事、上司、配偶、朋友、



敌人和陌生人的交往中得到更多你想要的东西。以下是另外一些案例，我们曾将谈判模型放在这些情境中测试，发现效果大都不错：

案例 I

150 美元的旧床单换 250 美元的新服务

玛格丽特在她最喜欢的干洗店停留了片刻，取回她在那里洗的衣服。一次，干洗店老板愧疚地告诉玛格丽特，他把她留在那里干洗的一件床单弄丢了。他将赔偿她的损失，并问需要赔多少钱。

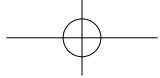
玛格丽特提出了一个更好的解决方案：她并没有要老板赔偿那件床单折旧后的价格（150 美元），而是建议老板赔她相当于一件新床单价格（250 美元）的服务。那样一来，玛格丽特和干洗店老板都将受益。店老板的成本也比玛格丽特获得的利益少得多。玛格丽特从干洗店老板那里获得了价值 250 美元的干洗服务，却只给店老板带来了 125 美元的成本，比床单折旧后的价格少了 25 美元。此外，老板接受了玛格丽特的善意，双方还可以继续做生意。玛格丽特不仅创造了额外的价值，还以双方都能受益的方式申明了更大的价值。

案例 II

借车与修剪草坪

托马斯的侄子和他住在一起。侄子并没有意识到在 17 岁的年纪会遇到多大的人生挑战。托马斯对他侄子周末上午赖床的行为感到惊讶，而且不确定这究竟是意味着侄子真的需要睡那么多觉，还是以此来逃避托马斯分配给他的家务活。

星期六早晨，托马斯的侄子和他商量，能不能在晚上借车



用一下。托马斯并没有简单地答应或是拒绝，而是提出了一个稍稍不同的建议。由于他希望侄子能够帮忙做一点儿家务，特别是修剪草坪，于是他提议，如果侄子愿意每个星期天修剪屋外的两块草坪，他也愿意每周六都把车借给侄子。托马斯知道，侄子每周六都喜欢睡懒觉，尽管修剪草坪并不是特别有吸引力的事，但当托马斯把这些杂活与借车这件事联系起来时，侄子就会为了能借到车而压抑自己睡懒觉的渴望。这次交易一直持续到当年第一场雪落下的时候。

案例Ⅲ

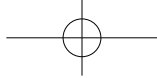
三合一的谈判本可获利更多

玛格丽特的一位朋友声称自己刚以“超划算”的价格买了一辆新货车。在朋友描述他做了些什么的时候（比如就新货车的价格谈判，随后就置换旧货车进行谈判，然后再就延长保修期限进行谈判），玛格丽特从中发现，他本来可以干得更漂亮。将买新车、置换旧车以及延长保修三个具有不同价值的问题整合到同一场谈判之中，他其实可以获得更大的优势，甚至在总价格上可以压得更低一些。但鉴于他是玛格丽特的朋友，而且对他买来的新货车非常满意，也觉得这次的交易十分划算，因此，玛格丽特没有把他错失的这些机会告诉他。

案例Ⅳ

自己提要求，还是等对方开条件

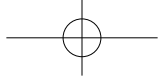
第四个案例十分复杂，但也展示了使谈判变得复杂的各种不同因素。很久以前，凯洛格商学院的高管培训部主管请玛格



丽特担任一家大型法律服务公司的高管培训项目的学术总监。担任学术总监需要玛格丽特付出许多额外的精力，但与高管培训部主管达成了她自己认可的薪酬协议之后，玛格丽特同意担任那一职务。但随后玛格丽特了解到，那位主管对他们之间达成的协议有着迥然不同的看法。玛格丽特并没有和他争论，而是认为她担任学术总监获得的利益，并不值得她与主管之间就报酬问题产生冲突，所以她决定推掉这个工作机会，推荐其他教员负责。

不过高管培训部的主管坚持要玛格丽特担任学术总监，但不同意他们此前已经达成的薪酬协议。为了打破这一僵局，主管请玛格丽特的上司（也就是学院的院长）出面，对玛格丽特施加压力，希望玛格丽特接受院长提出的新的工资待遇。接到院长的电话时（这种经历与高中时期被校长打电话叫到办公室的经历没什么不同）玛格丽特意识到，院长也希望她能够出任学术总监，因为这个项目对凯洛格商学院的其他高管培训项目有着十分重要的意义。而且，院长要在近期向客户提交该项目的人员名单。于是院长递给玛格丽特一张白纸，说道：“写下你认为合理的工资待遇。不论你写多少，我都尊重你的决定。事实上，我会告诉我们的财务人员，不管你开出什么条件，都全额支付。”

那一刻，玛格丽特发现自己进入了一个常见的工资谈判情境，两个选项旋即跃入她的脑海。第一，她可以写下最初达成协议的薪资待遇；第二，如果从纯经济学的角度来处理这个问题——因为知道对方十分想让她担任学术总监，她甚至可以写下一个超过协议薪酬很多的数额。然而事实证明，不论她选择哪一项，可能都不是最理想的解决方案。

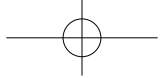


玛格丽特已经潜心研究谈判超过15年，因此她知道那两个明显的选项都伴随着什么样的问题：如果她写下较大的数额，院长可能把她的行为解读为贪婪，因为她在利用院长想让她管理这个项目的强烈愿望，以及在紧迫的时间期限内提交人员名单的要求。院长让玛格丽特自己写下她愿意接受的薪酬，仅仅是他们之间更多来往的第一步，在未来的进一步来往中，院长会不断地更新他对玛格丽特的基本性格、追求私利的程度、对整个商学院的奉献精神等方面的看法。虽然玛格丽特可以在短时间内获得更高的薪酬，但从长期来看，如果利用这次机会向院长提更高的条件，院长会认为她只关注一己私利。

另外，如果玛格丽特写下了她当初已经和项目主管达成协议的数字，就可能失去从这次谈话中获得更大价值的机会，但那毕竟也是她自己一度认为合理的数额。不过，新情况的出现——项目主管愿意让院长出面说服她担任学术总监，院长让她自己写下期望的薪酬——让她觉得这是一个获得更多的机会。这涉及的不仅是钱，她还有机会建立自己的良好声誉，并且也给院长一个自我表现的机会。

因此，当院长要玛格丽特写下她自己期望的薪酬时，玛格丽特把那张纸递回给院长，说道：“您来决定吧，只要您认为合适，我都接受。”院长稍显吃惊，随后哈哈大笑。他拿回那张纸，写下一个数字，再把纸递给玛格丽特。实际上，院长写下的数字超出了玛格丽特最初的协议数额。结果是玛格丽特负责组织 and 实施了那个高管培训项目，拿到了丰厚的报酬，也赢得了院长的赏识。

玛格丽特得到了更多她想要的东西，也了解了院长的想法。当院长有机会做出选择，是利用玛格丽特还是表现得很大方时，

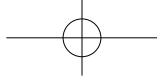


他选择了后者。玛格丽特对院长想法的了解，和她获得的报酬同样珍贵，尤其是考虑到她还要在凯洛格商学院工作很多年，必须和院长保持良好的关系。同样重要的是，她愿意让院长做决定，表示接受院长的提议，也清楚地向院长表明，她希望对方重视自己的长远利益。因此她最后获得了一系列更好的结果：更高的报酬、院长对她更高的评价，以及“将组织利益置于个人利益之上”的良好声誉。

当然，这种策略要想获得成功，前提是玛格丽特和院长将来有可能再次回到谈判桌上。如果存在争议的双方将来不可能有任何交集，我们的建议也会有明显改变。在那种情况下，从经济学的视角来分析，写下院长可能接受的最大数额也许是一种主导策略。当然，如果院长没有顾及长远利益，也不可能一开始就让玛格丽特自己写下她期望得到的报酬，更不可能答应玛格丽特提出的更大数额。自己提要求和等对方开条件，其中存在着巨大的差别。发现长期合作伙伴的真正性格特点，对你无比宝贵。

好的谈判结果不仅需要两厢情愿或者运气，还要清楚地认识到如何更好地谈判。要得到更多你想要的东西，你还必须严守戒律。戒律是谈判者成长过程中经常被忽略的一个因素，因为你无法从书本上找到这方面的知识。

严守戒律需要实践，但也需要有效地将戒律与对情况的了解结合起来。你得知道什么时候该退出谈判，什么时候该遵守严格的戒律，即使你更希望同意对方的建议方案。在收集信息、进一步推谈判对手所思所想、你应当分享什么信息以及怎样分享信息（或者隐瞒信息）等方面，也需要遵守戒律。此外，创造性地思考可能的解决方案，既



能得到谈判对手的认同，也可以让你比单纯的让步受益更多。在调动谈判对手积极性时，你也得遵守戒律。

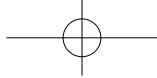
达成预期结果后，如何得到更多？

这本书不仅为想要谈判的人而写，同时也是写给不想谈判的人的；对于那些在达成交易后还怀疑自己是否能获得更好结果的人，它更是必读之书。我们的方法为高效谈判提供了一份清晰的路线图，它让你更清楚自己在谈判中想得到什么，以及如何制订和实施可以得到更多的计划，不论你对“更多”怎样定义。

你有兴趣申明的价值不仅限于更大的财富。也许你想赢得声誉、创造可预测性更强的环境，也许你想对你的团队或组织决策产生更大影响，使你的位置更加稳固，或者实现其他诸多对你有着独特价值的结果。你想要得到什么，可能跟你面临的各种局面一样，也是千差万别。但在任何一种局面下，从经济学和心理学的双重角度分析谈判，都有助于你得到更多。

在本书接下来的章节中，我们不但分享了自己的故事，还分享了我们的客户、学生和有关组织的故事，但为保护他们的隐私，我们更改了他们的名称和身份信息。此外，我们还绘制了一些图表，以求生动地描述我们（以及世界各地同行们）已经研究出的高效谈判的策略和方法。运用我们提出的方法，你将能够解决在谈判的各个阶段出现的各种问题。例如：

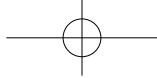
- 📍 什么时候发起谈判？（第1章）
- 📍 怎样辨识划算的交易？（第2章）
- 📍 何时退出谈判？（第2章）



- ④ 当你考虑申明价值和创造价值时，需要进行哪些交换？（第3章和第4章）
- ④ 你应当了解（或者想方设法发现）谈判对手的哪些信息？（第5章）
- ④ 什么样的信息将帮助你申明价值，哪些信息又将损害你申明价值的能力？（第6章）
- ④ 什么时候你应当首先报价？（第7章）
- ④ 怎样补充对谈判对手的了解？（第8章）
- ④ 你可以运用哪些策略来说服谈判对手做出让步？（第9、10、11章）
- ④ 当谈判对手是一个团队，或者当你遇到多名谈判对手时，应当怎样调整策略？（第12章）
- ④ 什么时候你应当考虑从谈判转为拍卖？（第13章）
- ④ 你应当怎样结束谈判？（第14章）

本书分为两个部分。这两个部分的顺序对应着策划和发起谈判的次序。第一部分好比新兵训练营，它包含了谈判的基本要素，首先介绍如何确定是否需要谈判，随后会介绍大多数谈判的基本结构。虽然许多专家型读者也许想跳过这几章，但这部分内容为本书确定了一个框架，因此，即使是经验最为丰富的谈判者，也值得看一看这几章的内容。在第一部分，我们着重介绍了成功谈判所必需的信息交换，以及一些策划和准备的方法，它们将有助于你得到（更多）你想要的。

在第二部分，我们着重介绍了自己以及谈判对手各种行为的诱发因素，它们使谈判变得复杂。你应当首先报价，还是等对方先出价？怎样应对威胁？当你属于某个团队时，谈判面临着哪些独特的挑战？在情绪化谈判中你应当做什么？如果你不够强势甚至变得弱势，应该怎样处理



对你不利的局面？

最后，我们总结了在你和谈判对手签署协议之后应当牢牢记住的几点，特别是如何减少未申明价值，以及怎样降低谈判在最后一刻无果而终的概率。谈判和许多其他人际交往一样，结束也许意味着另一次开始，也是你“得到更多”的另一次机会。