

# 華頓商學院 的 情緒談判課

駕馭情緒，就是你最好的談判籌碼！  
華頓商學院頂尖談判專家，淬鍊15年實戰心法

莫麗·塔荷瑞波 Mori Taheripour 著 周怡伶 譯



## 112年9月份 推薦書目

### 登一座人文的山

作者：莫麗·塔荷瑞波

譯者：周怡伶

出版社：大牌

出版日期：2021年8月4日

語言：繁體中文

ISBN：9789860741308

## 作者簡介

莫麗·塔荷瑞波 Mori Taheripour

世界級頂尖談判專家、企業家、大學教師，獲有華頓商學院 MBA 學位。莫麗·塔荷瑞波在賓州大學華頓商學院教授「談判暨衝突調解課程」，更六度榮獲傑出教學獎。她同時也是美國高盛萬家小企業輔導計畫評價最高的導師，該計畫針對企業家提供小型 MBA 課程。

莫麗曾為財富 100 大企業、富國銀行集團、美國職棒大聯盟（MLB）、NBA 球員組織、美國國家美式足球聯盟（NFL）、高盛基金會、Timberland，以及白宮研究員計畫等機構提供諮詢，客戶遍及各領域。

## 譯者簡介

周怡伶

台灣輔仁大學新聞傳播系、英國約克大學社會學研究所畢業，曾任職非營利組織、出版編輯及內容創作，旅居英國並從事翻譯十餘年，專長社會人文及知識性作品。

以上資料取自博客來網路書店

## 內容簡介

人生由一連串的難題構成，而談判則是解決問題的過程——

- 夫妻歧異，如何解決？
- 親子衝突，如何化解？
- 求職談判，如何爭取到更好的條件？
- 面對重要客戶，如何找到價格之外的談判籌碼？

成功改變全球 5,000 名學員的華頓談判名師，揭祕利益最大化、創造長期成功的談判關鍵！

透過本書，你將會學到與人同贏、創造最大價值的談判心法：

- ▶談判成功的真正訣竅。
- ▶解決困難對話的有效技巧。
- ▶釐清立場與利益的根本差異。
- ▶共同把餅做大的合作思維。
- ▶獲得信任、事業與影響力的關鍵。
- ▶建立正向連結的高效溝通法。

作者莫麗·塔荷瑞波是全球頂尖的談判名師，生涯曾幫助無數人成功掌握談判心法。本書精煉作者長達 15 年的談判經驗，帶入各種談判情境與斡旋技巧，要告訴讀者：如果你了解自身的情緒及感受力，那麼你就能在談判中精準領航，談到更好的條件！

## 目錄

說明

序章 生活無處不談判

PART I 談判桌上的阻礙

第 1 章 自己的高牆：妄自菲薄的故事

決定成敗的一則故事／「夠了就好」如何害了你／兩個臨時保姆教會我們的事／影響人生故事的性別標籤／「我不是騙子」：掩蓋真相的道德盾牌／你在餵哪隻狼？自我價值的崩壞與重拾

第 2 章 討好，包裹糖衣的毒藥

被開除的女強人：討好的反噬／錯過談判時機的討好者／取悅別人的隱性危險／從「不」學習溝通關鍵／不害怕沉默的練習／立下界線，力挺自己

第 3 章 生命傷痕的意義

鬥爭算計 vs 爭取更多的骨氣／人生必修的求助溝通學／求生好勝如何阻礙成功？／絕望者的悲劇與重生

第 4 章 談判破局的地雷

吃快弄破「談判」碗／為什麼關係決裂？溝通的誤區／打破女性詛咒的高 EQ 談判法／人生最慘痛的教訓／搞砸談判的過度自信／超越牢籠，爭取更多

PART II 決勝新思維

第 5 章 開放心態的力量

利益 vs 立場：談判最重要的原則／如何克服偏見陷阱？／知己知彼，贏得人心／如何與家人好好談判？／白金藍黑裙的觀點啟發

第 6 章 同理，雙贏談判的祕密武器

親子、夫妻、職場：同理心如何化解衝突？／被誤解的同理心／談判雙贏的關鍵

## 第 7 章 全心投入的談判心流

注意力危機／決定溝通成敗的關鍵／成為最佳聽眾／管理情緒的談判藝術

## 第 8 章 豐足心態，讓你把餅做大

實現互利的關鍵心態／如何拿捏談判的道德界線？／贏得好感的分享資訊心法／克服棘手談判的新局思維

## 第 9 章 內在力量：談判的最佳施力點

從限制找出獨特優勢／迴紋針換房子：故事的魅力／提出願景的人／從內向到脆弱：翻轉談判的隱性優勢／經驗的力量／掌握談判籌碼的關鍵／「好人」談判力／絕地武士的心智祕技／與惡霸談判的最佳原則

## 第 10 章 談判如何改變世界

說服，先站在對方的立場／駕馭情緒，策略溝通／「不必解釋」的陷阱／故事溝通學／持續對談的勇氣／談判，讓世界更好

致謝

參考資料

# 序

## 序章 生活無處不談判（節錄）

其實，無論是什麼個性及談判風格，每個人都可以是很棒的談判者。如果你將談判結果不如意歸咎於你的談判風格，因此採取不同的人格展現，那麼你很可能會適得其反：當緊張態勢升高，你會傾向於回復到最令你舒服且熟悉的狀態。也就是說，你會變得更像你自己，而不是反之。也許你會像安潔拉那樣作勢逞強，但是這種行為不會內化成你的一部分，因為最後你仍然會是自己本來的樣子。因此，在外人看來你就像人格分裂。這個時候，你就會被對方抓包了。

我教談判這門課十五年來，教過的學生將近五千個。我在華頓商學院的大學部及研究所都有開課，此外還在高盛集團的「萬家小企業輔導計畫」（10,000 Small Businesses）給創業家們上課，這個計畫很類似為企業主開設的 EMBA 課程。我固定造訪紐奧良、底特律、紐約、普洛維登斯（Providence）等等城市去教課。我教過埃及開羅的婦女、銀行高層主管、中國的不動產投資人、護士、美式足球聯盟（NFL）球員、運動產業經紀人。我在課堂上帶他們分析布萊德和安潔拉的談判情境時，我強調談判首先必須要認識自己，把真正的自己帶到談判桌上，然而大部分學生都很困惑。「自我覺察跟談判有什麼關係？」他們通常明顯表示不解。「這應該是談判課，而不是心理治療吧。」

我跟我的學生說，我的課確實是談判課。而在這裡我也要告訴讀者，這本書的確是談判書。只是，它跟你預期的不太一樣。我在課堂上提出四項談判原則，我也會在本書持續探討這些原則：

### 談判不是單人秀

根據學術定義，談判指的是「為了達成協議所進行的討論」。由此可知，它牽涉到一系列「軟性」技能，包含：在協商時，你怎麼與人溝通？你如何達成協議？當然，某些談判牽涉到諸多複雜的算計，但是，如果你沒有充分了解個人強項及盲點、無法真正了解對手的觀點、沒有在溝通過程中與對方建立正向連結，那麼，就算你是世界上最聰明的數字

天才，也可能會搞砸一場談判。換言之，若是你沒有 EQ（情緒智商），IQ 也不會起什麼作用。

### 成功談判，都從自我展開

我在課堂上花了許多時間解說「自我價值」在談判所發揮的作用，更一再強調自我價值與談判的相關性。曾有學生在課堂上問「沒自信的相反是什麼？」另一個學生隨即大喊「自戀！」我覺得這個答案非常對。「沒自信」的相反，並不是「有自信」這麼簡單。而且，充滿自信應該是一般人的常態，而不是被人奚落的特質。

當我們不相信自己的價值，我們就看不到自己的力量。而當我們沒有看到自己的力量，我們就無法了解自己的施力點，難以在談判中完整發揮潛力。比方說，前花旗美邦總裁莎莉·柯洛切克（Sallie Krawcheck）就是一個絕佳例子。在華爾街高層會議室中，她通常是唯一的女性，儘管她可以淡化自己跟同事的不同，或是把身為女性當作是弱點。但是她沒有。她寫了一本書名為《勇於擁有》（Own It），講述她從其中找到力量的心法。正是因為她是女性，因此她跟別人看待事物的方式不一樣。性別讓她具有施力點。

自我價值，是深入談判的關鍵，但是它也是談判的起點。透過談判這個放大鏡，談判者意識到必須更懂得聆聽、更投入當下；透過這個放大鏡，談判者明白過度膨脹的自我對談判結果有損無益；透過這個放大鏡，談判者處理過去留下的傷口，幫助他們釐清自己太快預設立場、導致做事綁手綁腳的原因。談判是人們探索倫理以及價值的方式，也是強化同理能力的管道，而同理心是任何困難談話中的最大資產。當我的學生從談判的角度觀察他們的生命，他們會更加了解自己。而這也促進了他們的人際關係，使其在專業領域、甚至個人生活都獲得更大的成功。曾經有學生的配偶來找我，說我的談判課拯救了他們的婚姻。

在我的談判課堂上，時常可見到學生的情緒波動，而且常常不只一人。有些學生甚至還會哭。不過我要聲明，這並不是因為我個人的關係。雖然我不是會對學生溫情大擁抱的老師，但我也不是喜歡打擊學生的恐怖教師。我十分在乎我的教學，我大力要求學生把全然的自己帶進來。這種經驗的高強度使學生驚訝，無一例外。人們對談判有許多誤解，這只不過是其中之一。人們以為談判不牽涉感受、也不摻入個人情感，但就我所知情況正好相反。我教過各種年紀、不同性別、閱歷不一的學生，因此我知道無論什麼身分背景，談判都是一個充滿情緒的題目。無論是我們的自我意識、我們認為自己的本質是什麼，還是我們擔心什麼，談判都能直指核心。這也就是為什麼，談判可以讓我們學到許多。

### 人生，就是一場談判

我們從小就在談判，小時候為了得到所要的東西而大發脾氣；生命走到盡頭時，我們考量各種醫療介入，這也是在談判。我們跟小孩、父母、岳父母、公婆、雇主、鄰居、上司、健康照護者，以及生活之中每一個人談判。我們更是一一直在跟自己談判。照理說，我們應該是愈來愈會談判，應該也愈來愈自在才對。理想上，我們會知道，談判在我們所做的幾乎每一件事上都扮演著重要角色，而且我們會知道談判是極度個人的事。

當你跟不同面向的自己對話，那是一種談判；你的孩子到了睡覺時間卻不想上床，那也是一種談判；你想要你的狗狗進門，但是牠卻想待在外面，那是談判；當你考慮換一份工作，你列出好處、壞處清單，那也是談判（甚至都還沒談到薪水呢）。談判是一個讓我們找到自己聲音的平台。談判是決策、溝通，以及批判思愈看重自我價值，就會愈覺得滿足。



## 人人都能是談判天才

我經常碰到一些學生，無論男女，他們會說：「我是很糟糕的談判者」、「我很容易被對方帶著走」、「我害怕困難的對話」、「我不喜歡談判，因為我不喜歡衝突」。長久以來我們對談判的刻板印象是，好的談判者就像布萊德那樣充滿自信、具攻擊性、口齒伶俐。這也是為什麼像安潔拉這種富有同理心又安靜的人，會認為自己應該要像他那樣。然而，我希望本書能一舉打破這種誤解，即使這只是我這個作者唯一做到的事。真相是，富有同理心的人，會是很好的談判者，像我所見過的許多頂尖談判者都極富同理心。此外，個性內向的人也會是很好的談判者，我太清楚了，因為我自己就很內向。甚至討厭衝突的人也可以是很好的談判者，而且

其實這些人後來會愛上談判，因為他們理解到談判大多是在解決問題。另一方面，並不是每一個以為自己是個好談判者的人，實際上都很優秀。世界上像布萊德這種人也有他們的盲點，會削減他們達成協議的能力。也許是過度自信，使他們沒有做好適當的準備，也可能是他們的形象和名聲之故，導致機會之門關上。關鍵就在於了解自己，了解你真正的強項在哪裡，然後把這個強項帶入談判中。

以上資料取自博客來網路書店

## 內容試閱

### 第5章 開放心態的力量（節錄）

#### 利益 vs 立場：談判最重要的原則

在你跟談判對手接觸之前，首先你必須內省，而這個步驟就需要問相當多問題。比方說，你真正想要的是什麼？你的利益是什麼？別以為你已經很清楚這些問題。

在每一場談判中，最重要的就是利益和立場，以及釐清兩者之間的差異。這是一個很微妙的主題，不過我是這樣想的：當你用 Google 地圖（或是任何導航應用程式），你首先會輸入想要去的目的地，再輸入自己的位置。接著，Google 地圖會根據你是開車、坐大眾運輸工具，或是走路，告訴你幾條不同路線。這些路線或交通方式都能讓你抵達目的地。而在談判中，你的利益就是目的地（理想的談判結果），而所有前往目的地的路線，就是你的談判立場。

換句話說，你會進入一場談判，最開始就是為了你的利益，這是你上談判桌的動機。所謂的利益指的是你背後隱藏的需求、願望、恐懼或渴望，但這些不一定完全跟你的對手相左。而你的立場則是，所有可能達到利益的方式。很多人常常會把立場和利益混為一談，畢竟相較於利益，立場更容易理解與傳達。例如，你要跟一個長期合作而且高價值的客戶談一份新契約，但你公司營運的成本逐年增加，所以你想要談成一個更大的合約。在跟客戶見面開會時，你可能以為，自己在這場談判中的利益是，從新契約裡拿到更多錢。但是，把你帶到談判桌上的，很少僅是因為錢而已。你當然想談成金額更大的合約，但是你真正希望以及必須要的是，與這個客戶維持關係。畢竟，你無法承擔損失一個主要往來客戶的後果。這個客戶的需求穩定、付款準時，讓你有經濟安全感。因此，得到更多資金挹注並不是最重要的，維繫彼此的關係才是。一旦你花時間準備，你就會明白到這一點。

如果你在與對方談話之前深入了解你的利益，仔細思考最初是什麼帶你進入這場談判，那麼你就會知道，雖然你想要得到更多報酬，但其實還有很多方法可以讓你得到自己真正想要的，像是與一個好客戶維持長久穩定的關係。在準備過程中，你可以思考各種符

合你需求的情境。比方說，也許你可以建議這位客戶簽下多年合約，讓你的工作穩定性更高。或是爭取更好的付款條件，令你的現金流更充足。上述選項都能實現你的利益，滿足你立即的資金需求，也讓你握有各種可能性，向客戶提出他們也適用的方案。

或是，假設你的思考只停留在表層，因此把會議重點放在獲得一筆數額更大的合約，而且你心中已有個數字。雙方坐下來談時，你要求對方付更多錢，結果客戶拒絕。那麼，接下來你要怎麼辦？你沒有考慮過任何替代方案，所以若對方不同意跟你簽一份更大的合約，你也無法提出備案。對方告訴你，他們沒有編列這麼大筆的預算，在這種情況下，就是以拒絕作收，因為你無法提出其他可行、雙方都同意的解決方案。你的思維受限，這場談判走入死胡同。

第三章我寫到紹熙的故事，她的求職談判就是經歷了上述過程。一開始，她要求更高的薪水，但是她停下來問自己真正的渴望是什麼。她從全方位角度切入，發現有三大因素牽涉其中，分別是：底薪、入職獎金、福利。那麼，哪一項對她最有利？為什麼？她深入思考自己的需求和願望，最後發現自己真正關切的利益是：她想要公司補償她離開上一個工作的違約金。這給了她許多空間去談判。紹熙可以用很多方式來實現這項利益，而且是跟未來的雇主攜手完成。

現在，我們來思考更切身的案例，這是大部分有孩子的夫妻一定都會碰到的。一對父母正在協商，誰要在尖峰時間去安親班接女兒回家。媽媽心想，「討厭，輪到他的了吧，他必須去接。我沒有時間，我有很多工作要做。這裡有一大堆事情該處理，但不包含塞在車陣中！」我們想像爸爸的思路大概也跟媽媽類似。如果他們談判之前，沒有先對自己提問，也不了解自己的利益所在，雙方很可能會因此大吵一架。

媽媽的立場是那天她不想負擔接送職責。但是她的利益比較微妙，她真正想要的是，減少疲勞與崩潰感，以及感受到先生的支持。爸爸那天則是有工作專案即將截止，如果提早下班會很難趕上。他的立場也是那天他不想負擔接送職責，但他的利益是想要有足夠時間完成工作。然而，如果兩人都沒有想清楚自己的利益到底是什麼，他們就看不到其實有許多可行的立場。比方說，媽媽可以同意接女兒，因為爸爸有工作期限要趕，但是為了減去媽媽的疲累感，她可以要求爸爸分擔一些家務，或是在那一週由爸爸每隔一天去接小孩。爸爸可能想到他朋友的小孩也在同一個營隊，這樣就可以安排共乘。但是，如果父母雙方沒有找出彼此真正的利益是什麼，就不可能達到這個結果。

當你很清楚究竟是什麼在導引你，你就可以把好奇心轉向你的談判對象。想一想，對方的利益是什麼？你可能毫無頭緒，所以你得仔細地推敲一下。然後，在彼此談話中對你的推測做壓力測試。不過首先，你必須掌握資訊，據此作出合理推測。

因此，你要收集情報，把自己當偵探，並盡可能地掌握對手的蛛絲馬跡。我的學生瑪麗艾倫的行銷公司，過去幾年的營收增加了四〇％。她將部分原因歸功於，她現在花比較多時間在收集情報，了解對手的可能利益。她解釋道，雖然開會時有很多細節她無法控制，但是她說，「我可以掌握的是，自己有多了解要見的人，以及對方需要什麼。我並不需要特別聰明，或是擁有特殊技能，只需要去查一下對方的領英（LinkedIn）檔案，事前詢問對方是否有什麼文件要讓我在會議之前看過，或是先上網查他們做過什麼計畫。這不是什麼祕密技能，只需要時間。」

然而另一方面，在抱著好奇心收集對手情報的同時，事情可能會變得特別棘手。因為在準備階段以及正式談判時，你還得小心提防偏見。偏見有許多形式，可能會讓你錯方向，進而破壞談判。為了避免你以為自己沒有偏見，接下來我要告訴你，事情並非你以為的那樣。

以上資料取自博客來網路書店