

要把你的主张变成大家的共识
你的谈判力、说服力够用吗？

LOGIC & NEGOTIATION
SKILLS



麦肯锡 教我的谈判武器

从逻辑思考到谈判技巧

[日] 高杉尚孝 著 程亮 译

不懂谈判，是因为逻辑与技巧不过关！
一本书教你搞定两大难题，带你全面进阶
向麦肯锡学习，你也能成谈判高手！



麦肯锡 教我的谈判武器



从逻辑思考到谈判技巧

藏书

[日] 高杉尚孝 著 程亮 译

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡教我的谈判武器 / (日) 高杉尚孝著; 程亮译. ——北京:
北京联合出版公司, 2016.2

ISBN 978-7-5502-6611-7

I. ①麦… II. ①高…②程… III. ①谈判学 IV. ①C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第266866号

《RONRITEKI SHIKOU TO KOUSHOU NO SUKIRU》

©Hisataka Takasugi 2003

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Kobunsha Co., Ltd.

Publishing rights for Simplified Chinese character arranged with Kobunsha Co.,Ltd. through KODANSHA LTD.,Tokyo and KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing,China.

本书中文简体版权归属于银杏树下 (北京) 图书有限责任公司

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2015-7782

麦肯锡教我的谈判武器

著 者: [日] 高杉尚孝

译 者: 程 亮

选题策划: 后浪出版公司

出版统筹: 吴兴元

特约编辑: 黄彦博

责任编辑: 王 巍

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京京都六环印刷厂印刷 新华书店经销

字数171千字 690×960毫米 1/16 13.5印张 插页4

2016年2月第1版 2016年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-6611-7

定价: 29.80元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

前 言

近年来，逻辑思维逐渐成为商务人士关注的一大技巧。事实上，高杉事务所曾为多家企业提供多种研修服务，其中有关逻辑思维力强化的研修委托呈现激增态势。

这说明，社会已经广泛认识到，逻辑思维是商务人士的重要能力，是所有业务的基础。

而且长期以来，一说到逻辑思维力，人们往往会产生“全凭感觉”“天生如此”“因人而异”等印象，并没有将其视为可以通过训练和研修而掌握的对象。但如今，“逻辑思维有其基础理论，只要加以学习，即使仍然存在个体差距，也能让所有人相应地提高自身的逻辑思维力”的认识正在逐渐普及。

就我个人的经历来说，在麦肯锡那样的战略性咨询公司里，逻辑思维力可以说是业务的根基所在。还有投资银行业务——尤其是我从事过的企业收购战略及财务体制改善战略的拟定——对基于讲道理的“基本逻辑”同样有着很高的要求。此外，无论是石油公司生产计划的拟定，还是危机管理公关战略的拟定，都要求具备坚实的逻辑思维力。就连我眼下正在从事的研究工作，除了要有热情之外，基于讲道理的说明也是最有说服力的。

而且，业务本身自不待言，对“在异文化环境中开展工作”来说，基于逻辑思维的清晰明确的交流能力也是必不可缺的。

在独立创业以前，我在外资企业度过了二十年的职业生涯，而且长期居于海外。就我个人的体验而言，逻辑思维和交流能力确实是商务人士不可或缺的。

逻辑思维为何如此重要？一般来讲，原因在于经营环境正逐渐发生巨大变化。盲目地食古不化、照搬旧例，成功率只会一再地降低。

经营环境越来越明显地要求，所有工作人员至少能在自己的专业领域内有逻辑地归纳事物，并在界定问题的基础上提出解决方案。此外还要求工作人员向客户或在公司内部分享这一结果，由此创造价值。补充说明一句，这也相当于原来的知识管理。

例如，许多优秀企业为了培养下一代管理层人才，正在尝试集中研修。一般的模式是在研修后期设定公司课题，要求学员做出分析，并以演示的形式向高层管理者——社长（总经理）——提供建议。既然演示的对象是如此重量级的人物，所有学员自然都会付出相当多的劳力。然而遗憾的是，许多人并不具备逻辑思维和清晰表达的技巧，更没有商务演示的可视化交流能力，结果费尽心力做出的分析和建议不能顺利传达给社长，白白浪费了工作人员和社长的宝贵时间。

事实上，曾有一家知名企业就陷于这样的窘境，于是委托我提供研修服务，以改善员工的逻辑思维表达力和演示技巧。结果，研修结束后，学员们的演示品质普遍有了质的飞跃，社长的评价和学员的满意度也都很高。甚至我还听说，演示中的某些建议被切实地反映到了实际经营当中。

不过，锻炼逻辑思维技巧本身并不能创造多大价值，关键是要把逻辑思维技巧当作达成目的的手段，加以灵活运用。

现下出现了一种风潮，就是“不论张三李四，都要具备进行逻辑思维和批判性思维的能力”。当然，若能以此为目标努力学习，

自然再好不过，但只靠空泛的了解——例如“我理解金字塔结构^①了”“我知道什么是MECE^②了”“我理解框架结构了”——并不能切实地提高工作质量。这种脱离实践的、纸上谈兵的“关键词症候群”——“逻辑思维”也包括在内——十分常见，要想避免陷入其中，最好的办法就是将其作为手段，加以实际应用。

本书是以谈判为主题的指南书。谈判也跟逻辑思维一样，是达成目的的手段。因此，谈判的最终目标必须由包括谈判代表在内的当事人自己决定。除此之外，也可以把谈判视为逻辑思维的重要应用。

毋庸置疑，提高谈判技巧本身也很重要，这不限于商务领域，在政治、外交、日常生活等场合莫不如此。

一般认为，日本人不擅长谈判。或许是因为日本人重视以和为贵，容易让步，于是普遍将谈判视为利己手段，避之唯恐不及。

但从更严谨的角度来说，日本人之所以讨厌谈判，应该是空谈和平的结果，而这种空谈是深深扎根于视平等为理所当然的豁达心态之上的。可在其他许多国家，谈判却被视为保障平等的主要手段。

不管喜不喜欢，全球化风潮正在日本国内迅速蔓延。我们应该改变观念，要把谈判视为确保平等的正当手段，而不是只为自己捞油水的卑劣行径。

本书不仅把谈判当作逻辑思维的实际应用，更进而视之为“通过解决双方问题来提高彼此满意度的交流过程”。只要抱着这样的观念，就能积极地面对谈判。

① 金字塔结构与下文的MECE均为麦肯锡的分析方法。核心的“主信息”拆解为若干或数条“关键信息”，“关键信息”又拆解为若干或数条“子信息”，这样便形成了金字塔结构。——编者

② Mutually Exclusive Collectively Exhaustive的缩写，读作me-see，意指不重复，不遗漏。——编者

本书架构

首先，第1章把谈判定位为交流的一种形态，并从这一观点出发，将谈判与其他交流形态——具体来说就是辩论和演示——作了比较。

第2章以“谈判=逻辑思维的实际应用”为前提，对逻辑思维本身作了阐述。许多以逻辑思维为主题的书籍都很晦涩艰深，而我尽量采用浅显易懂的语言风格。

第3章介绍了清晰表达的技巧。对于逻辑思维、谈判乃至所有的交流方式而言，清晰表达都十分重要。如果自己擅长逻辑思维，却始终不能把结论顺畅地传达给别人，就无法发挥逻辑思维的价值。谈判也是一样。清晰表达是如此不可或缺，但已出版的关于逻辑思维的参考书籍虽有很多，其中具体讲到清晰表达的方法者却寥寥无几。

第4章深入挖掘了包括BATNA（最佳替代方案）在内的谈判力的源泉。

第5章以阐述谈判对手心理状态的形式，介绍了发掘对方关注点的技巧。

第6章也提到了谈判中心理层面的分析。市面上有大量关于谈判技巧的指南书，但提到心理层面——尤其是谈判代表保持平常心的具体技巧——的书籍，则少之又少。

第7章以文摘的形式总结了“无德谈判战术”及应对方法。有

关这方面的详细说明，请参照拙著《实践与谈判理论》（NHK^①出版）。

第8章介绍了目标设定的基本思路及合理的让步方式。

第9章归纳了谈判必备的问答技巧。

最后的第10章介绍了谈判的后勤工作，总结了堪称谈判基石的协议条款、团队编制、谈判地点选定等相关内容。

衷心希望本书能同时作为逻辑思维技巧和谈判技巧的参考书籍，为诸位读者提供些许帮助。

① 日本放送协会，世界知名电视台。——编者

目 录

前 言	1
本书架构	4
第1章 什么是谈判	1
1.1 谈判与交流的关系 3	
1.2 企业活动也是一种交流 4	
1.3 谈判也是让对方接受己方所期待行为的手段 6	
1.4 双方满意是良性谈判的条件 8	
1.5 把谈判视为一揽子交易 10	
1.6 欺骗对方的无德谈判战术 11	
1.7 完全不尊重对方利益的谈判是恶性谈判 12	
1.8 良性谈判的三个条件 14	
1.9 似是而非的辩论与谈判 16	
1.10 演示与谈判 20	
1.11 成功演示的条件 21	
总 结 27	
第2章 掌握逻辑思维力	29

2.1	什么是“符合逻辑”	31
2.2	根本在于“明确的主张”和“论据”	33
2.3	“有逻辑性”的反面	35
2.4	论据能否正确支持主张	37
2.5	站在对方的立场上确认逻辑性	39
2.6	缺乏逻辑性的日本人	42
2.7	逻辑金字塔	44
2.8	自下而上法与按主题分组	47
2.9	自上而下法	50
2.10	“不重叠、不遗漏”(=MECE)	54
2.11	基于逻辑思维的问题解决流程	56
	总 结	59

第3章 清晰表达的三个变量 61

3.1	日本人是暧昧表达的高手	63
3.2	清晰表达的三个变量	65
3.3	明确主语和谓语	66
3.4	使用逻辑连接词	70
3.5	降低表达的抽象度	75
	总 结	78

第4章 谈判力的源泉 81

4.1	BATNA——谈判决裂时的次优策略	83
4.2	可供选择的替代方案只有一个	85
4.3	不要过于迷信BATNA	86

- 4.4 信息力就是谈判力 89
- 4.5 筛选出能够成为谈判力的要素 93
- 总 结 95

第5章 分析谈判对手的需求 97

- 5.1 组织需求与个人需求 99
- 5.2 个人需求和组织需求有时是对立的 102
- 5.3 发掘对方需求的SCQA分析 103
- 5.4 要注意A是不是Q的直接答案 106
- 5.5 确认Q的优先顺序 108
- 总 结 110

第6章 保持平常心，不要轻易动摇 113

- 6.1 什么是“坚韧” 115
- 6.2 保持平常心 118
- 6.3 良性思维与恶性思维 120
- 6.4 有益的负面情绪 125
- 6.5 符合逻辑且基于现实的“良性思维” 127
- 6.6 积累“不愤怒、不畏惧、不沮丧”的练习 129
- 6.7 采取低姿态，不无谓地刺激对方的竞争心和防卫本能 131
- 总 结 133

第7章 无德谈判战术的应对 135

- 7.1 案例① 对方提出“不能再降价了” 137
- 7.2 案例② 对方提出“半价！”，“半价不行的话，七折也

行” 139

- 7.3 案例③ 对方提出“需要继续完善” 141
- 7.4 案例④ 对方提出“其他公司如何” 143
- 7.5 案例⑤ 对方提出“这个当赠品吧” 145
- 7.6 案例⑥ 对方提出“预算只有这些” 147
- 7.7 案例⑦ 对方提出“消息已经公布，请务必同意” 149
- 7.8 案例⑧ 对方打来电话，突然提出要求 151
- 总 结 154

第8章 谈判中的目标、让步、投资 157

- 8.1 谈判要设定“高目标” 159
- 8.2 “让步”并非妥协，而是战术 161
- 8.3 “投资”对谈判的影响 164
- 8.4 谈判应无视“沉没成本” 166
- 总 结 168

第9章 谈判中的问答方法 171

- 9.1 谈判就是连续的问答 173
- 9.2 谈判中的提问分为“基础信息收集型”和“问题发现型” 177
- 9.3 最后通过“详情发现型提问”展开攻势 180
- 9.4 回答难题的方法 182
- 总 结 188

第10章 通过后勤拉开差距 191

- 10.1 由哪一方制定议程？如何制定？ 193

10.2 谈判团队的编制	195
10.3 谈判地点有三种选择	197
总 结	199
结 语.....	201
出版后记.....	203

什么是谈判

1.1 谈判与交流的关系

- 谈判与交流的关系
- 企业活动也是一种交流
- 谈判也是让对方接受己方所期待行为的手段
- 双方满意是良性谈判的条件
- 把谈判视为一揽子交易
- 欺骗对方的无德谈判战术
- 完全不尊重对方利益的谈判是恶性谈判
- 良性谈判的三个条件
- 似是而非的辩论与谈判
 - 演示与谈判
 - 成功演示的条件

1.1 谈判与交流的关系

从广义上说，谈判是交流的一种形态。交流就是指“信息发送方使接收方接受己方所期待行为的过程”，一般也可以说成是“发送方使接收方理解己方所发信息并采取某种行为的过程”。也就是说，所有交流的最终目的，都是让对方采取己方所期待的行为。

具体步骤是，发送方把信息通过媒介（渠道）发给接收方，接收方基于收到的信息采取某种行为。

而且，接收方的行为会被反馈给发送方。从这个意义上，可以把交流视为双向的过程。

1.2 企业活动也是一种交流

不妨以“营业”这一颇具代表性的企业活动为例。首先，信息的发送方——即营业员——要把“本公司的产品或服务的优越性”这一信息传递给接收方——即终端消费者、用户、中间商代理店等等。

传递的手法有很多，比如营业员的店内演示、通过电话的口头说明、通过文件的书面说明，等等。传送信息的渠道——即媒介——也多种多样，如展览目录、宣传手册、直投邮件、网络广告等。

接收方基于这些信息，可能会购买相应的产品或服务，也可能无动于衷。作为信息发送方的营业员，会在获知接收方的反应或行为之后，构思新的信息，重新发给接收方。

再以资金募集活动为例。该活动中的信息发送方通常是财务负责人，但由于很多企业最近也开设了专门负责投资者关系（IR）的部门，所以在确定发送方的时候，也可以把IR负责人考虑在内。

发送方要把本公司的财务优越性和战略独特性作为信息发给接收方——即融资者和投资者。当然，除了最终的资金提供者，证券分析师、评级机构的分析师等人也是重要的接收方。

交流渠道有损益表、贷借对照表、现金流量表、年度报告等。利