

McKins & Compan

麦肯锡 谈判

扭转危机的55个方法

宁姗 著



.4

全方位解构麦肯锡的谈判策略
写给每一个渴望事业成功的人

南海出版公司

麦肯锡 谈判

扭转危机的55个方法

宁姗 著



南海出版公司

2016·海口

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡谈判：扭转危机的 55 个方法 / 宁姗著. — 海口：
南海出版公司, 2016. 10
ISBN 978-7-5442-8515-5

I. ①麦… II. ①宁… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 229396 号

MAIKENXI TANPAN: NIUZHUAN WEIJI DE 55 GE FANGFA

麦肯锡谈判：扭转危机的 55 个方法

作 者 宁 姗

责任编辑 曾科文 孙翠萍

出版发行 南海出版公司 电话：(0898) 66722926 (出版) (0898) 65350227 (发行)

社 址 海南省海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编：570206

电子信箱 nhpublishing@163.com

经 销 新华书店

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 17.5

字 数 213 千

版 次 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5442-8515-5

定 价 36.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究



前言

PREFACE

谈判能扭转危机吗

当危机到来之时，你会做何举措？是硬着头皮迎难而上，还是听天由命随波逐流？很多时候，盲目地迎难而上与随波逐流一样，都会导致失败的结果。想要更好地战胜困难、扭转危机，你需要冷静，更需要智慧。一旦拥有了冷静的心态和智慧的想法，你就会看到有一扇通往光明的大门正在缓缓打开，它就是“谈判”。

唯物辩证法强调，任何事物在发展的过程中都不可能是一帆风顺的。在生活和工作中，总会遇到不如意的事情，谈判不失为一种解决问题的良好方式。只要大家对同一件事情抱着期望，谈判就有可能发生。可以说，谈判无所不在。特别是在商务活动中，谈判显得尤为重要。

不同的人对谈判有不同的认识，对谈判所下定义也不一样。英国著名的学者马什认为，谈判是“在一项涉及各方利益的事务中，各方为了满足自身利益，进行磋商，并根据谈判情况及时调整各自条件，从而达成一项各方较

麦肯锡谈判

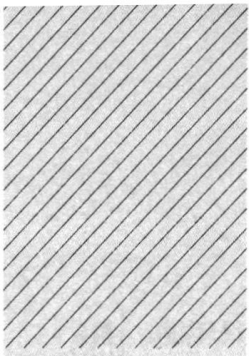
——扭转危机的 55 个方法

为满意的协议”的一个不断协调的过程。克里斯托夫·杜邦，法国谈判学专家，在《谈判的行为、理论与应用》一书中指出，谈判是“使相关角色面对面坐在一起，各角色因持有分歧而相互对立，因彼此需要又互为依存。通过达成某种协议，以便终止分歧，创造、维持、发展某种关系”的活动。我国学者对谈判的认识简单明了。《国际商务谈判》的作者张祥认为，“谈判是人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程”。

综上所述，谈判是一种活动，即在正式专门场合下安排和进行的各种形式的“交涉”“洽谈”“磋商”等活动。从谈判的定义来看，谈判是一种谋求共赢的活动，各方经过磋商、交换意见，期望逐步消除分歧，最终达成妥协或一致的社会交往活动，是各方为了各自的目的而协商的活动。

那么，谈判应该怎么谈才能实现既定目标呢？肯定不是各方见个面、随便聊聊、签字画押这么简单。世界著名咨询企业麦肯锡公司在谈判方面有着极为丰富的经验和各种理论体系，比如享誉世界的“逻辑金字塔”、MECE、SCQA等分析法。本书以谈判的标准流程为骨架，以麦肯锡的谈判方法论为血肉，将一个完美完整的谈判方案展现。

希望在前方，路在脚下，你需要的方法，
或许就在你手中的这本书里。



目 录

CONTENTS

前 言 谈判能扭转危机吗	001
第一章 认清危机，才有扭转的可能性	001
○ 我们总是被看不到的危机伤害	002
○ 危机面面观：资产亏损危机	003
○ 危机面面观：人力资源危机	008
○ 危机面面观：企业形象危机	012
○ 危机面面观：发展瓶颈危机	015
○ 危机面面观：客户流失危机	018
○ 危机面面观：项目停滞危机	021
○ 真正的危机往往掩藏在表象之后	024
○ 危机，一种难能可贵的机遇	027
○ 关于危机的三段论、四段论	031
○ 谈判能为扭转危机做些什么	035
第二章 谈判前的数据收集是制胜法宝	039
1. 真正的谈判开始于谈判之前	040
2. 事实，你最好的咨询团队	044
3. 在收集原始数据上花点时间	048

麦肯锡谈判

——扭转危机的 55 个方法

4. 访谈，获得一手资料的必需途径	053
5. 你需要的是金子，不是沙子	058
6. 发掘对手需求的SCQA分析	061
第三章 未来图景其实已显露在谈判之前	067
7. 头脑风暴，不是谁都能参加的	068
8. 学会借鉴过来人的宝贵经验	072
9. 未来的各种可能性都值得探讨	075
10. 再坏的预期也应该理智接纳	078
11. 最好的谈判结果是共赢	081
12. 一切都应在计划之内	085
第四章 创造谈判机会，简单中暗藏玄机	089
13. 不谋而合的谈判动机其实并不多	090
14. 没人喜欢不速之客	093
15. 人脉 = 机会 = 胜算	096
16. 电话交流时的诚意和气势	099
17. 麦肯锡的写作方法，让邮件有了灵魂	102
18. 要想被重视，必要时就该登门拜访	105
19. 直接联系重量级人物	109
第五章 花点心思营造有利的谈判环境	113
20. 时间环境：坚持让谈判契合时宜	114

21. 地点环境：让主客场作战皆有胜算	120
22. 我方环境：带上最得力帮手出发	127
23. 对方环境：在对方阵营中“安插”自己人	131
24. 气氛环境：严肃和随和中的柔与刚	133
第六章 第一印象会让对方认定你是敌是友	137
25. 了解对方交流风格的重要性	138
26. 谈判前的寒暄之语大有学问	142
27. “电梯演讲”，小而有力的谈判	145
28. 耐心倾听vs喋喋不休	149
29. 带着认同的微笑能拉近双方的距离	152
30. “向着”对方说话的黑白脸	155
第七章 时刻围绕利益共同点来交流	159
31. 二八法则，谈判桌上的王牌	160
32. 想对方之所想，急对方之所急	163
33. 避免对抗性谈判，别把想法强加于人	166
34. 谈谈“如果”，刺激双方追求利益最大化	169
35. 善于借助“中立的第三方”	173
36. 谈判决裂时的次优策略——“BATNA”战略	177
第八章 该说的别落下，不该说的别出口	181
37. 先理清思路，再去灌输意图	182

麦肯锡谈判

——扭转危机的55个方法

- 38. 图文并茂，更具感染力和冲击力 185
- 39. 没有必要向对手传达全部事实 189
- 40. 怎样把拒绝说得更容易令人接受 192
- 41. 灵活运用限期、拖延等战术 204
- 42. 跨国谈判，需要额外注意的风俗与礼仪 212
- 43. 当你不小心失言之后 218

第九章 妥协，也是一种谈判策略 221

- 44. 若出现僵局，有退路总比没出路好 222
- 45. 以退为进，往往可以反败为胜 227
- 46. 妥协，不等于将一切都折中 231
- 47. 守住底线，“回落目标”坚决不能动摇 234
- 48. 学会衡量短期利益和长远利益 237
- 49. 谈判“失败”不等于失败的谈判 240

第十章 别被一时的占据上风所迷惑 245

- 50. 胜利在望之时，越发需要理智 246
- 51. 动听的口头承诺永远比不上立字为据 249
- 52. 对方也需要小恩小惠的安慰奖 255
- 53. 如何对付因为失败而发火的对手 260
- 54. 维护谈判成果离不开事后保持沟通 265
- 55. 力挽狂澜以后，防范危机的路还很长 268

第一章

认清危机，才有扭转的可能性

要想避免危机产生的负面影响、快速从危机中脱身，就要对危机有一个全面的了解，如此才能有的放矢地制订谈判策略、获得谈判的成功。本章主要介绍了危机的产生、危机的影响以及危机的分类和发展，分析了危机产生的原因以及特点，引出通过谈判来解决危机的方法。

○ 我们总是被看不到的危机伤害

在经营的过程中，企业所处社会环境如果由于不确定的因素突然出现变化，比如企业自身问题、行业问题、国家标准更改等问题，或者企业在经营的过程中没有按照客户的要求进行活动，从而会引发的一系列危害企业的行为。由于经营活动总是伴随着企业与外部世界的交互、企业内部员工之间的交互、企业与股东之间的交互，由于各方利益取向不同，从而不可避免地导致各方利益冲突。当这些冲突发展到一定程度并对企业声誉、经营活动和内部管理造成强大压力和负面影响时，就演变成了企业危机。

危机，顾名思义，危险和机遇并存。一个人、一个企业甚至于一个国家只有充分意识到了危险的存在，才能够采取措施提前预防，进而成为发展的机遇。如果企业对环境的变化缺乏高度的警觉性，对生存环境变化带来的危险浑然不觉，就会逐渐失去竞争力，危险到来时就会手足无措，像温水煮青蛙一样，无力应变，安乐至死，最终被市场淘汰。这也就是说，温水是看不见的危机，它总是会在不知不觉中令我们伤得不轻，甚至死到临头还浑然不觉。电脑界的蓝色巨人IBM当年的“惨败”是温水煮青蛙的典型案列。

IBM公司即国际商业机器公司，成立于1911年6月16日，是一

家信息技术公司。当大型电脑可以为公司带来丰厚利润，使IBM品尝到辉煌的甜头后，IBM的管理者以为从此可以高枕无忧，整个IBM都沉浸在绝对安逸氛围里，危机感尽失。在IBM还陶醉在自我成功的喜悦时，市场环境已经慢慢发生变化，人们青睐于小型电脑，因为它携带方便。IBM却对市场出现的这种新情况不予理睬，如温水里面的青蛙，根本没有意识到市场危机的降临，依然沉醉于大型主机电脑造就的辉煌中，继续加大大型主机电脑的市场比重，最终自己搬砖砸到了自己。

成败之间仅仅在于一种观念、一种意识——危机。如果管理者忽视危机的存在，不能让危机意识在企业内部长久存留，企业就会最终如同青蛙那样“死于安乐”。如果一个企业能够时刻保持高度的危机意识，公司就会激发出无穷的潜力，在危险来临的时候找到成功的机遇，从而促进企业的发展。

由于企业危机对企业发展、生存产生重要的影响，甚至起着巨大的冲击和破坏作用，所以，对于一个企业来说，领导者对危机的认识直接影响着企业的成败。

○ 危机面面观：资产亏损危机

任何企业的成功都不可能一帆风顺，都是在克服一个个危机的过程中成

长起来的，其中资产亏损危机是企业面临的首要危机。企业是以营利为目的的经济组织。企业只有处于盈利状态，资金流转状态良好，才有可能获得大的发展。如果一直处于亏损状态，企业就会失去存在和发展的物质基础。巨人集团神话般崛起，而又神话倒塌，直接原因就是亏损问题。

从崛起、衰落再到崛起，巨人都不愧是一个神话。史玉柱，1989年8月深圳大学硕士研究生毕业。毕业后的他，怀揣着创业的梦想，向亲朋好友借来4000元钱，承包了某大学在深圳的电脑部，开启了创业之旅。以抵押方式获得先打广告后付款的许可，在《计算机世界》做了广告，将其开发的桌面排版印刷系统推向市场。《计算机世界》给史玉柱的付款期限只有15天。广告登载后的12天，史玉柱分文未进。第13天出现了转机，3笔汇款汇入史玉柱的银行账户。

就这样，史玉柱把公司所得全部投入广告，4个月后，其销售额一举突破百万大关，为巨人集团创业奠定了基石。

随着手中的资本越来越多，史玉柱有了创立公司的打算。1991年4月，珠海巨人新技术公司注册成立，史玉柱任总经理，注册资金200万元，从此公司走上飞速发展之路。1993年，实现销售额300亿元，利税4600万元，成为中国极具实力的计算机企业。

巨人集团的发展，受到了社会以及领导的高度重视。史玉柱也有了更大的目标。为了适应公司的发展，1994年初，他决定修

建巨人大厦。按照最初的设想，公司资金应该不成问题，但是这座最初计划建18层的大厦，在各种因素叠加之下，一直升到70层，投资也从2亿增加到12亿。而当时的史玉柱手中仅有资金1亿多元。

史玉柱发现，计算机日新月异，汉卡的作用已经完全被软件所代替，但正版软件价格高，根本抵不过低廉、猖獗的盗版。经过大量的科学的市场考察，他决定改变企业发展战略，把一部分注意力转向了保健品，要进行多元经营。经过一系列的精心准备，1995年正式打响了以药品和保健品为主的“三大战役”，把10种药品、12种保健品、10多款软件一起推向市场，被评为最差广告的脑黄金也开始进入人们的视野。

巨人的命运也出现转折。在多元化经营的庞大摊子下，巨人大厦需要巨资承建，让人不可思议的事情是，集团却未向银行申请任何贷款，终因财务恶化而陷入破产的危机之中。为追求资产的盈补性，巨人集团以超过其资金实力十几倍的规模投资于一个自己生疏而资金周转周期长的房地产行业，等于是把公司有限的财务资源冻结，给公司的资金周转带来很大困难，保健品为主的生物工程因缺乏正常运作的基本费用和广告费用不足而深受影响，最终使企业由于资产的盈利性与流动性的相互矛盾中陷入难于自拔的财务困境。

虽然史玉柱已经东山再起，但是公司轰然倒塌的经历让他终生难忘。公司在重塑雄风的过程中，史玉柱非常重视资产的盈利

与运作，最大限度避免资产亏损，时刻让公司资产处于良性的运作之中。

巨人集团的神话故事，让企业充分意识到资产的重要性。没有资产的最大限度的良性运转，就不会有公司的健康发展。在企业再起的过程中，史玉柱为自己制定3项“铁律”：

要有忧患意识，公司必须时时刻刻保持危机意识，随时防备公司突然出现最坏的局面，每时每刻提防公司明天会突然垮掉。公司在发展过程中不得盲目冒进，草率进行多元化经营，要做好充分的市场调查研究，从市场的实际需求出发，制定科学的经营战略。让企业永远保持充沛的现金流。

没有资金的正常流通，企业就没有正常发展的空间，没有最基本的物质保证，所以企业经营成功必须以资金的正常运转为前提。

事实上，任何企业的健康发展都离不开资产的正常运转。为了防止资产亏损，作为企业应该做好以下事情：

1. 要有科学的战略目标

巨人集团在原本蒸蒸日上的态势之下，由于目标定位不准，不顾自己资金短缺，盲目上马房地产，开展多元化经营，造成公司的资金链断裂，破产就是不可避免的事情。

2. 要有科学化的管理和技术的创新

巨人集团资金亏损的一个重要原因是企业管理跟不上企业的发展，管理没有随着公司规模扩大而逐步规范。一般情况下，集团公司管理的主要任务是集团公司的有效整合。这是集团公司稳定健康发展的关键。不能有效整合就难于发挥集团的整体优势，充其量是一个大拼盘，子公司会各自为政，造成集团内部协调运作困难、财务失控。巨人集团采用的是控股型组织结构形式，使各子公司保持了较大独立性，但由于管理不规范，缺乏科学性，缺乏相应的财务控制制度，造成违规违纪、挪用贪污事件层出不穷，加速了巨人集团陷入财务困境的步伐。

3. 要确保公司有限财务资源的合理配置和有效利用

巨人的最初的成功是因为财务资源得到最合理的配置和最合理的利用，而倒塌则是财务资源没有得到合理配置和利用，成了“死钱”，所以企业要保持资产盈利就要把资产盈利性与流动性、有限的财务保持资产结构与资本结构有机协调，从而在资金上保证公司的健康发展。

4. 公司生产的产品要适销对路

公司盈利、资金的良性运转依靠的都是产品的畅销。也只有产品被消费者购买，企业才能盈利。史玉柱经常深入消费者中间，调查消费者的爱好和消费方式，做到有的放矢，才有了他最后的东山再起！

○ 危机面面观：人力资源危机

企业的发展离不开生产者和经营管理者，所以人力资源是企业发展最核心的资源。人力资源一旦出现危机，将预示着企业的发展面临危机。

根据企业面临的危机数量，企业危机状态分为3种：一般、中度和高度。面临1~2种的为一般危机，面临3~4种的为中度危机，面临5种以上的为高度危机。有人曾做过调查，结果显示，人力资源危机已成为影响企业发展的首要因素。我国40.4%的被访企业处于中度危机状态，超过半数以上的企业处于中高度危机状态，14.4%的被访企业处于高度危机状态，有33.7%的被调查企业表示人力资源危机对企业产生了严重影响。

造成人力资源危机的主要原因是管理失控。根据产生危机的原因，可以分为4种类型：人力资源过剩危机、人力资源短缺危机、企业文化危机、企业员工忠诚度危机。

1. 人力资源过剩危机

人力资源过剩危机一般是相对的过剩。主要和企业的经营状况有关系，一般由以下3种情况引起：企业效益不佳、企业并购或者战略失误。主要表现为两种情况：一是人力资源存量太多，二是配置超过企业经营战略发展需