

谈判，不是简单地说服对方同意你的请求，
而是在智慧的请求和让步中，达到你的目标！

谈判制胜的21条军规

(美) 吉姆·托马斯(Jim Thomas) 著 熙弦 译

除了死亡之外，一切都是可以谈判的

老板、高管、职业经理人、律师、
商人、销售人员、HR……甚至普
通员工都必读的终极谈判手册

**NEGOTIATE
TO
WIN**

The 21 Rules for
Successful Negotiating



上海财经大学出版社

NEGOTIATE TO WIN

The 21 Rules for
Successful Negotiating

谈判制胜的 21条军规

(美) 吉姆·托马斯 (Jim Thomas) 著 熙弦 译



上海财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判制胜的21条军规 / (美) 托马斯 (Thomas, J.) 著; 熙弦译. —上海: 上海财经大学出版社, 2013.6

书名原文: Negotiate to Win; The 21 Rules for Successful Negotiating
ISBN 978-7-5642-1598-9/F.1598

I. ①谈… II. ①托… ②熙… III. ①谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第054712号

图字: 09-2013-148号

Negotiate to Win: The 21 Rules for Successful Negotiating by
Jim Thomas

Copyright © 2005 by James C. Thomas.

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.
Negotiate to Win is an internationally-registered service mark of CGS, Inc. for
classes, seminars, and workshops in the field of management and business skill training.
All rights reserved.

本简体中文翻译版由上海财经大学出版社出版

版权所有 翻版必究

- ☐ 责任编辑 温 涌
- ☐ 特约监制 李 强
- ☐ 特约编辑 胡瑞婷
- ☐ 装帧设计 红杉林文化

谈判制胜的21条军规

(美) 吉姆·托马斯 (Thomas, J.) 著 熙弦 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路321号乙 邮编 200434)

网址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

廊坊市兰新雅彩印有限公司

2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

710mm × 1000mm 1/16 18印张 224千字

定价: 38.00元

献给我的父母

在撰写《谈判制胜的 21 条军规》期间,我得到了来自家人、朋友、学生、客户和顶级谈判专家的无限慷慨的支持。有名言说:“三人行,必有我师焉。”这本书的赞誉绝大多数应属于他们。

很多谈判和法律方面的同事也都给予我无限的帮助,实在难以逐一表达感激之情,我在此深深地感谢他们贡献的宝贵协助。感谢我的来自世界各地的成千上万的学员,我十分荣幸能够与你们共同分享《谈判制胜的 21 条军规》的讲座。感谢学生们给予我的源源不断的影响与支持。

特别感谢我的客户们——尤其是我早期的客户。托马斯·爱迪生曾经说过:“我没有失败,我只是发现了一万种不成功的方法。”一个人可能在谈判中犯下很多错误,我对此深有体会,因为我也是从错误中成长起来的。在学习如何谈判的路途上,试验和犯错是效率极低、代价极大的学习方式。是我的客户们让我不断地自我反省、总结教训、掌握本领;也正是因为客户们,我才能为你们展现谈判的另一面。

我要感谢我的孩子们——艾利克斯、凯莉和莱恩。在撰写本书期间,我错失了许多与孩子们相处的宝贵时光,身为父亲却没有能好好地陪伴孩子们。我的朋友鲍勃·布朗在地产谈判方面给了我许多宝贵的建议,感谢我超级优秀的经纪人邦妮·汤迪·勒布朗能让这一切运筹帷幄。感谢这本书的编辑赫伯·史凯夫纳,感谢他的敏锐思维、幽默、支持、建议、耐心以及信心。

关于谈判方面的书籍数不胜数。《谈判制胜的 21 条军规》是一本介绍如何谈判的书。这本书的目的是要以尽可能轻松的方式，让你尽快成为一名更优秀的谈判者。如果你是初学者，那么它会带着你一步步学习如何充满信心地、有技巧地谈判。如果你具有一定的经验，那么这本书能让你在谈判方面取得意想不到的飞跃。

事情是这样的。当你把所有关于谈判的不起眼的技巧、老掉牙的告诫、理论知识和民俗常识进行归结、浓缩后，你会得到一些实际上真的很有用的技巧。而这些技巧——谈判中的 21 条规则——就是《谈判制胜的 21 条军规》的核心与灵魂，它们被统分为三大部分。第一部分让你做好学习规则所需的准备，第二部分带你学习规则，第三部分帮助你更有效地运用这些学到的规则。当你掌握了这些规则，你也就知道该如何谈判了。

第一部分“世界是一张大谈判桌”对这一话题做出了宏观的展现。第 1 章“谈判是个大热门”中，指出谈判技能的完善与发展在不断对世界产生着巨大的影响力，使我们对在这背后发挥作用的多个趋势有了基本的认识。第 2 章“抛开谈判的圣殿”中，我详列了一些谈判中经常缺失的重要信息，这些信息对本书产生了重要的启发。第 3 章“主场谈判”中，揭示了在什么样的文化背景下，有的人能良好地谈判，而有的人却会失败。

第4章“让步比讲道理更有力”中，我划清了“劝说”和“谈判”之间的重要界限。尽管这些技巧经常交替应用，却有着极为不同的操作办法；我还介绍了熟练的谈判者必须掌握使用某种技巧的时机和原因。在介绍规则前，在第一部分的最后一章——第5章“双赢谈判”，我们介绍了人类对于“要面子”有着天生的强烈需要，如果我们驳了对方的面子，就会引爆对方复仇的怒火。

大体说来，双赢谈判是人类进化出的一项能力：你击败对方，就会被对方报复。本书的核心是第二部分“成功谈判的21条规则”，其中详细阐述了所有规则。第6章包括7条“关键规则”，第7章包含4条“重要但明显的规则”，第8章则是10条“有利规则”。在第二部分的收尾章——第9章“总结”中，我用虚拟的谈判过程逐个展示了这些规则是如何使用的。

在第三部分“谈判的实践”中，规则要被运用到现实世界中了。第10章“伦理道德”中探讨了棘手的道德谈判问题。我们将谈判行为分成了“明显符合道德的”、“明显违背道德的”以及“模棱两可的”三种类型。此外，我们还提供了一些指导建议，帮助你及时认清和避免陷入道德陷阱。全球化的趋势让第11章“国际谈判”变得日趋重要。海外的机遇蓬勃发展而且丰富多样，但是如何面对和处理其他国家的谈判方式就需要格外细心与注意，尤其是那些日常谈判频繁的国家。第12章“快问快答”中，我提供了一些具体的建议，让你能顺利地处理日常遇到的谈判，不管是和老板、孩子、汽车销售商、分包商、修车工还是其他人。我们在第13章“思想总结”和第14章“托马斯格言”中整合了一些关键要点进行回顾，并给出了总结建议。

在开始之前，先来看几条基本规则：

●我是个幽默感爆棚的人。我的缺点之一就是说话的时候玩笑连篇。不管情况有多么肃穆，我都没办法绷着脸坚持超过5分钟。书中的很多事情都是以玩笑的口吻讲述的。我没有任何不敬的想法或者冒犯的意思，所以如果有任何人对我的笑话感到不愉快，请提前接受我真挚的歉意。

●《谈判制胜的21条军规》是汇集经验的产物，而不是埋头研究的结果。你找不到学术著作中常见的大量的参考与注脚。我和学院派的任何事之间都存在着无比遥远的距离，我在这本书中写的都是人们实际会读的东西。

●我举了很多例子，描述人们就一些假设的常见事项进行谈判。我用这些例子只是为了快速表达想法，让读者能轻松领会我的用意，而绝不是要弱化无数与买卖、数字和有形事物无关的日常谈判的重要性。

●谈判中的对方通常被称作“对手”，“对手”这个词很敌对、不友好，听起来就像要打倒对方一样。我认为良好的谈判更是联合解决问题、共创成功，而不是互相斗殴，所以我选择用一些中性的或积极的称谓来代替“对手”，比如对方、对手方、谈判人员、同事，等等。

●《谈判制胜的21条军规》将一些亚洲国家，比如日本的谈判者假设作为谈判典范和优秀的标杆，而事实上这只是形式上的设置。任何国家的谈判者都是需要不断改进和完善的，不管是积极的还是消极的套路角色，都是象征性的，而不是真实的。

●多年来我记下了关于谈判的很多格言，其中很多都是来源于第一手的体验。这些格言被集结成为“托马斯格言”。书中有50条格言，并在最后整合罗列。

“托马斯格言”让重要的谈判原则变得紧凑和便携，但就像所有的格言一样，请务必谨慎运用。其中有些是形而上的谈判教条，但更多格言来源于评论与观察。有些格言极其简化，有的则不适用于所有情况。有几条格言甚至是相互矛盾但依然有效的，需要谈判者根据实际情况衡量使用。

鸣谢 / 1

导言 / 1

| 第一部分 | 世界是一张大谈判桌

1. 谈判是个大热门 / 2

2. 抛开谈判的圣殿 / 5

3. 主场谈判 / 14

4. 让步比讲道理更有力 / 19

5. 双赢谈判 / 27

| 第二部分 | 成功谈判的21条规则

6. 关键规则 / 43

规则1：没有免费的礼物！你的每一次让步都要有所交换（“好吧，如果……”） / 43

规则2：起点要高 / 52

规则3：先让一大步，然后快速缩小下一次让步的幅度 / 61

规则4：尽早并且经常提出请求 / 80

规则5：对待问题不要逐个击破，而是要在最后把所有问题打包解决——统一成一套问题 / 99

规则6：最后争取额外让步 / 102

规则7：不断寻找创造性的（高价值—低成本）让步来进行交易 / 109

7. 重要但明显的规则 / 120

规则8：做好提前准备工作 / 120

规则9：保持积极的谈判氛围 / 125

规则10：永远不要因为对方不肯谈判，就认定一件事是不能商量的。事实上，几乎所有事都是可以谈判的 / 132

规则11：永远不要接受对方的第一次报价 / 139

8. 有利规则 / 143

规则12：慢慢开始 / 143

规则13：建立完整的议程 / 146

规则14：先从小事谈起 / 149

规则15：要有耐心 / 151

规则16：运用/提防受到“规定限制”的权力 / 154

规则17：保持你的职权是受限的。争取和高级负责人谈判 / 158

规则18：考虑使用“好人—坏人”策略 / 166

规则19: 争取让对方先报价 / 169

规则20: 保持团队的最少人数和你对团队的控制力 / 172

规则21: 争取让对方来找你 / 178

9. 总结 / 181

| 第三部分 | 谈判的实践

10. 伦理道德 / 190

11. 国际谈判 / 199

12. 快问快答 / 216

(1) 如果对方不肯谈判怎么办? / 216

(2) 如果对方很难沟通或者非常敏感怎么办? / 217

(3) 如何与孩子们谈判? / 218

(4) 如何与老板谈判? / 221

(5) 如何进行薪资谈判? / 223

(6) 如何进行终止及遣散谈判? / 227

(7) 如何进行购房谈判? / 230

(8) 如何进行购车谈判? / 238

(9) 如何与航空公司谈判? / 252

(10) 如何与酒店谈判? / 253

(11) 如何与租车行谈判? / 254

- (12) 如何与零售商店谈判? / 255
 - (13) 如何与律师谈判? / 258
 - (14) 如何与医生谈判? / 259
 - (15) 如何与分包商谈判? / 260
 - (16) 如何与汽车修理工谈判? / 266
-
- 13. 思想总结 / 268
 - 14. 托马斯格言 / 271



NEGOTIATE TO WIN



第一部分

世界是一张谈判桌

[illegible]

除了死亡以外，一切都是可以谈判的。

世间万物中，只有人类具有谈判行为能力。从出生到死亡，我们的一生都在忙于谈判——我们和老板谈判，和下属谈判，和同事谈判，和客户、供货商、父母、赞助商、儿童、商人、工人、工匠、官员、警察、恋人、朋友以及敌人谈判。谈判不分对象、不分地点、不分时间、不分天气，谈判是每个人日常生活中的实际存在部分。在任何情况下，只要当我们试图达成协议——关于任何事的协议——时，我们很可能就是在谈判。

在生活中，处处可以看到谈判的踪迹——社会在变革，政权在更迭，经济在发展，社会上充斥着各种变革，尖锐的矛盾四处存在——这一切的过渡，都需要人们从中进行巧妙的谈判。

新的经济现实已经到来了。可以毫不夸张地说，当今的一切都在变得困难重重。无论是创业、挣钱、抚养子女、均衡家庭开支，还是运作一个政府，当事情变得越发复杂、越发艰难时，优秀的谈判技能也就变得格外重要。

目前，标普 500 强公司的税后净利润少得令人触目惊心——只有区区 4%。4%！曾经的常见利润为 10% ~ 20%，如今却只有杂货连锁店和其他一些高容量零售企业才能实现 4% 的利润。诚然，在未来的几年里，部分产业的利润会有所好转，但其他产业只会变得更糟。但总体来说，在过去的 50 年里，大量产业的利润一直在稳步缩水。我不是经济学家，这只是我个人所看到的总体经济趋势。

如果公司的买卖双方以 4% 税后利润为基础，争取多让 1% 的利润呢？只有 1%？那么这 1% 就成了触及双方底线的炸弹——这等于增加 25% 的利润！可以想象一下这家公司的股票价格会受到怎样的影响。

资源稀缺是谈判不断完善的基本动力。在衣食无忧的时代，人人享有丰厚的利润，高枕无忧，在谈判时就变得马马虎虎。但当利润降到只有 4% 时，情况就大不一样了。经济格局已经变了，甚至可能永远不会再变回来。未来的资源将更加受限——不只是 4% 的利润，甚至更不起眼的蝇头小利也会成为人们血拼的目标；在未来，只有更好的谈判才能带来不同的改观。

新全球主义。市场与市场间的大门相互敞开了。国界在商业面前显得越发不重要。在信息力量的推动下，我们都是地球村的公民——我们都要相互竞争。

无论是个人还是机构，跨国交易往来需要面对广泛而且纷繁各异的文化背景。刚刚进入国际市场的西方人常常惊讶地发现——原来世界其他地方的谈判竟然如此疯狂！新全球主义需要谈判者迅速适应各类文化。在第 10 章“国际谈判”中，我会谈到这些问题，并且为“跨文化谈判”提供一些改善建议。

新管理和工作种类。当今的各类组织与机构都在不断地简化，效率

在不断提高，平台在不断拓展，并且越发依赖有效的谈判所带来的便捷成效。那些曾经由老板说了算的“金字塔式”公司结构，如今已经被非结构化的合作企业结构所逐步取代。如今的员工往往更加注重个人利益，更加喜欢较为闲散的工作方式，很少包容领导者的独断专行。良好的“办公室谈判”技巧成为了成功管理最不可或缺的一部分。

大量新增的公司战略联盟也成了谈判的战场。联盟的成员之间由传统的掠夺关系转变成为了共享关系——他们共享前景与技术、财政与人力资源，共同规划、设计，共商决策。这些联盟要维系健康运转，就需要为了微妙的平衡负担、利益和权责而进行持续的、反复的谈判。

新节俭主义。在世界范围内异军突起的新节俭主义潮流进一步促使了谈判作为新兴产业的发展。各地的消费者们开始对炫耀性消费说“不”。他们在减少开支、增加储蓄、减轻债务，在购买之前寻求交易和折扣。他们开始越来越多地参与议价——在很多西方历史文化中对于议价很忌讳，甚至曾经将谈判（尤其是在零售层面的）当作一种禁忌。

以上只是社会现状的冰山一角。未来的时代将会更加严格地考验我们的谈判技能，谈判的重要性也会不断地凸显。