



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

成交 ——只是—— 起点

为顺利履行合同而谈判

THE POINT OF THE DEAL

—— How to Negotiate When *Yes* Is Not Enough

〔美〕丹尼·厄特尔 马克·戈登 著

张龙 吴元元 郭薇 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

THE POINT OF THE DEAL

成交只是起点

——为顺利履行合同而谈判

[美] 丹尼·厄特尔 马克·戈登 著

张龙 吴元元 郭薇 译

商务印书馆

2009年·北京

Danny Ertel & Mark Gordon

THE POINT OF THE DEAL

How to Negotiate When Yes Is Not Enough

Original work copyright © Vantage Partners, LLC.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

成交只是起点——为顺利履行合同而谈判/
〔美〕厄特尔,戈登著;张龙,吴元元,郭薇译. —北
京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-05895-7

I. 成… II. ①厄…②戈…③张…④吴…⑤郭…
III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第
093956 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

成交只是起点

——为顺利履行合同而谈判

〔美〕丹尼·厄特尔 马克·戈登 著
张龙 吴元元 郭薇 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05895-7

2009年5月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年5月北京第1次印刷

印张 17 1/2

定价: 44.00 元

致中国读者

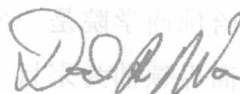
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

献给萨拉和南希

没有她们的支持就不可能有本书问世



献辞

衷

衷心地将本书献给罗杰·费希尔(Roger Fisher)。25年来,他一直陪伴在我们身边,他既是我们的恩师、顾问和指导员,也是我们的同事、朋友和灵感的源泉。没有罗杰,这本书根本不可能问世。

本书致力于超越罗杰在他所著的《达成协议》(*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*)一书中所创造的“yes”特权;然而与此同时,本书的完成还要基于罗杰·费希尔、比尔·尤里(Bill Ury)和布鲁斯·巴顿(Bruce Patton)在谈判理论领域所建立的深厚积淀,其精髓也渗透到了本书的内容当中。超越“yes”绝不意味着否定已经被翻译成三十多种语言、在全球印刷了千百万册的《达成协议》所具有的开创性和重要性。

作为哈佛法学院(Harvard Law School)塞缪尔·威利斯顿(Samuel Williston)法学教授,以及哈佛谈判研究计划(Harvard Negotiation Project)奠基人和总负责人,罗杰·费希尔多年来在成千上万学生的心中留下了深刻印象。作为《达成协议》一书和其他很多书籍〔包括《毫无道理:谈判是要善于使用情感》(*Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*)、《完成任务:当你不是负责人时该如何去领导》(*Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge*)、《解决国际争端:一种

影响国际谈判的系统方法》(*Coping with International Conflict: A Systematic Approach to Influence in International Negotiation*)、《准备好去谈判:达成协议的工作手册》(*Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook*)、《超越马基雅维利:应对冲突的工具》(*Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*)以及《团结一致:谈判时我们要搞好人际关系》(*Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*)的合著者,罗杰已经帮助了千百万从业者更清楚地思考关于谈判和解决冲突等相关问题。

罗杰从事过很多种职业。他曾经当过军官、政府官员、国际律师、学者、教育家、作家、电视制作人、咨询顾问、仲裁人,也扮演过创新性问题解决者和自发性诉讼参与人的角色,他的一生致力于解决国际和国内的各种冲突和矛盾。五十多年来,他孜孜不倦地工作,帮助人们解决他们的分歧,并取得了显著的成效;此外,他还不断尝试,试图将用合作的方式进行谈判渗透到我们的文化中来。

罗杰对我们的影响非常深远。没有他的鼓励和支持,我们也不会选择从事职业谈判师这一工作。谨以此书来表达我们对他的深深谢意和崇高敬意。



前言

又

是一本关于谈判的书？

是什么让我们认为我们还有一些新想法要告诉大家呢？一个原因就是，市面上所有关于谈判的书籍，在我们看来，关注重点都错误地放在了“进行交易”上。除非你在签了合同后别无他求，否则把谈判仅仅看做是在“进行交易”，那你只能坐等失败了。

当谈判双方抱着履行交易的目的，而不仅仅是抱着签订合同的目的时，是做一个合作型的谈判人员还是成为一个“强权”型的谈判人员，是“一开始先说‘不’”还是“努力促成交易”等常见的争议性话题，与确定你要进行谈判的交易能否真正帮助你实现你想要得到的结果比较起来，又显得如此苍白无力。那么，我们谈判和交易的关键是什么呢？

的确有些交易，它的履行与否并不重要，例如当日成交的操盘交易。但是如果你要进行的谈判，其交易的履行非常重要，也就是说，合同双方需要在合同签订后共同努力来履行并兑现该交易，否则这笔交易毫无意义，那么这本书正好适合你。

在所有其他条件都不变的前提下，如果你能在交易中多获得一些利益，你心里会觉得更平衡一些，这显然没错。但是，这些年来我们发现，当谈判人员将大部分注意力都放在如何争取更多的利益时，他们却可能

忽略一些更为重要的东西——交易的关键到底是什么。然而，也并不是说在谈判时尽可能争取更多的利益就一定意味着会影响履行交易的能力。你当然可以做到尽善尽美，在尽你所能地争取更多利益的同时，还能确保达成的交易顺利履行。但是，当你的注意力和全部心思都集中在交易本身，而并没有放在交易后要发生的结果上时，交易的预期价值当然会不可避免地受到影响，你的挫败感也会因此而增加。

这些年来，还存在另外一个我们认为比较突出的问题，那就是有很多人，他们不仅对自己如何去谈判比较关心，而且对如何管理其他谈判人员、怎样将他们的组织当做一个整体去进行谈判也比较关注，然而却几乎没有人给他们提出任何有用的建议。谈判是绝大多数组织与外界进行联系（例如可以通过销售、采购、合作、联盟等方式）的核心和纽带，同时也是部门与部门之间解决问题的有效途径。如果你不能保证你随时随地亲力亲为，但是你又非常关心谈判的进展情况，那么就请读一读我们的书吧，你会从我们的书中找到你想要的答案。

我们最初并没有打算写书，我们也并非学术界人士。在我们的职业生涯中，我们通常与我们的客户打交道，帮助他们去谈判，帮助他们处理他们最重要的人际关系——与他们的顾客、供应商和企业合作者之间的人际关系——我们在此过程中也获得了极大的满足。在我们工作的 Vantage 公司，每天我们都会面对来自全球顶级公司的才华横溢的谈判人员。我们的客户遍布除南极洲以外的各大洲，而且我们发现，我们谈判时采用的分析方法与有任何文化背景的客户都可以产生共鸣。其实，即便是世界顶级的专业谈判人员也会觉得更系统地考虑一下以下问题将会对他们大有裨益：如何准备谈判；内部如何达成一致；在谈判时和谈判后都该做些什么；怎样不断学习。我们不但帮助企业建立新的战略关系，帮助它们修复那些紧张的战略关系，还帮助它们开始将谈判和关系管理当做管理流程而不是一门艺术来对待。



尽管与全球各地各行各业的从业者打交道致使我们一周大部分时间都在飞机上度过,然而我们确实真的非常愿意和他们分享我们的观点和吸取的教训。与我们在 Vantage 公司的其他合作伙伴一样,我们也是从哈佛谈判研究计划开始将谈判工作作为一个企业管理流程来对待的。哈佛谈判研究计划是哈佛法学院的一个多学科智囊团,他们认为外交官会从劳工谈判代表那里获得有用的东西,而劳工谈判代表也会从律师那里获得有用的东西,律师又会从企业家那里获得有用的东西,依此类推。该谈判研究计划正是基于这样的想法展开的。我们从 1979 年就加入到了这个研究计划当中,而在这一期间谈判作为一门科学不断成长壮大。该计划透过各种具体的谈判内容,将谈判的整个过程看做是可以传授、可以复制的管理流程来对待,而不是仅仅将其看做是只能通过不断反复尝试、需要大量实战经验才能进行的一项工作。

在我们的一篇名为“合同签订以后:为了实现合同的内容而谈判”(“Getting Past Yes: Negotiating As If Implementation Mattered”)的文章刊载于《哈佛商业评论》后,我们得到了很多积极的反馈和鼓励,都认为“这种想法值得继续研究”。我们不仅仅只是简单地建议在谈判过程中就要考虑未来合同履行的重要性问题,我们还要告诉大家,当对方仅仅同意签订合同还不够时,我们该如何去谈判。当你需要的不仅仅是对方在合同上签字,还需要对方真正去完成某些事情时,你该采取哪些不同的方法去谈判呢?在谈判准备时会有哪些与以往的谈判准备不同的地方呢?谈判时你又该怎么表现呢?管理者该如何对谈判人员进行训练以便让他们在谈判时抓住交易的关键呢?组织又该如何营造适当的环境,让谈判人员能够顺利达成可以履行的交易呢?

我们真诚地希望对这些观点感兴趣的朋友,在继续应用和拓展我们观点的同时,可以与我們和其他读者不断进行交流。你有故事跟我们分享吗?对于如何改进我们的观点有更好的建议吗?请登录

我们的博客 www.pointofthedeal.com 进行讨论。也欢迎访问我们的博客,跟我们分享你的想法。欢迎对如何确保抓住交易的关键提出你宝贵的建议。

本书主要讲述的是,在交易市场中,如何通过分析市场数据,来预测未来的价格走势。本书分为两大部分,第一部分主要讲述的是,如何通过分析市场数据,来预测未来的价格走势。第二部分主要讲述的是,如何通过分析市场数据,来预测未来的价格走势。本书的主要目的是,帮助读者了解市场,掌握交易技巧,从而提高交易的成功率。本书适合所有对交易感兴趣的读者阅读,无论是初学者还是经验丰富的交易者,都能从本书中找到有价值的信息。本书的写作风格简洁明了,易于理解,同时又不失专业性。希望本书能成为读者在交易道路上的良师益友。

本书的写作过程充满了挑战,但同时也充满了乐趣。在写作过程中,我们参考了大量的市场数据和交易案例,力求做到客观、公正、准确。同时,我们也结合自己的交易经验,对书中的内容进行了深入的分析和总结。希望本书能为读者提供有益的参考和指导。在交易市场中,成功的关键在于对市场的深刻理解和准确的判断。本书旨在帮助读者建立正确的交易思维,掌握科学的交易方法,从而实现交易目标。本书的出版得到了许多朋友的支持和鼓励,我们对此表示衷心的感谢。同时,我们也希望读者能对本书提出宝贵的意见和建议,以便我们不断改进和完善。最后,我们祝愿所有读者在交易道路上取得成功,实现财富增值的目标。

本书的出版得到了许多朋友的支持和鼓励,我们对此表示衷心的感谢。同时,我们也希望读者能对本书提出宝贵的意见和建议,以便我们不断改进和完善。最后,我们祝愿所有读者在交易道路上取得成功,实现财富增值的目标。



致 谢

很

多朋友和同事都给了我们非常大的帮助，他们帮助我们完善了书中提到的概念及其表达方法。

我们在 Vantage 公司的合作伙伴们都为本书贡献了他们的宝贵意见，而且他们的意见和建议在本书的撰写和编辑过程中都起到了非常重要的作用。我们的同事乔恩·休斯 (Jon Hughes)、斯图尔特·克利曼 (Stuart Kliman)、布鲁斯·巴顿、拉雷恩·西吉尔 (Larraine Segil) 以及杰夫·韦斯 (Jeff Weiss) 给了我们很大的支持，我们非常感激他们的帮助，他们为本书提出了很多有意义的建议。特别要提到杰夫和乔恩，我们非常感谢他们花费了很多宝贵的时间来阅读本书的初稿。

正如献辞中所说的那样，没有罗杰·费希尔就不会有本书问世。作为我们的导师和我们灵感的源泉，罗杰花了很多时间仔细阅读本书初稿并提出他的意见。可以想象，一位 85 岁的老人，完全可以在马撒葡萄园 (Martha's Vineyard) 里，躺在谈判和冲突调解领域辉煌业绩的桂冠上安享晚年。然而，罗杰并没有这样做。他每天清晨依旧早早起床，笔耕不辍，为全世界的领导者们提供各种建议，并为追随他的事业的原来的学生解答问题。

在全书的撰写和编辑过程中，作为我们的项目经理和上司，克里斯

蒂娜·金(Christine Kim)给了我们非常大的支持。克里斯蒂娜在和我们一同开始这个项目的时候还是 Vantage 公司的一位分析员,现在——在我们完成这个项目的时候——她已经成为了一位咨询顾问。尽管浪费了她很多宝贵的时间和我们一起研究、取证、编辑、讨论,她还是得到了升迁(她的升迁在一定程度上也是由于她的这些工作)。

我们要由衷地感谢我们的代理人雷夫·萨加林(Rafe Sagalyn)。两年半前,当本书还处于萌芽状态时,他就帮助我们成功地联系了哈佛商学院出版社来出版本书,并自始至终一直热心地为我们提供帮助。我们还获得了很多专家的热心帮助,我们要特别提到杰夫·基欧(Jeff Kehoe),他为本书内容的组织及结构的构建和完善提供了极大的帮助。我们也要向简·格布哈特(Jane Gebhart)和萨拉·韦弗(Sarah Weaver)两位耐心细致的工作表示由衷的感谢,正是他们的努力工作才使得大家可以更加轻松地阅读本书。

在本书的研究和撰写过程中,我们的朋友和客户也给我们提供了很多宝贵的意见。他们非常慷慨地拿出宝贵时间来和我们分享他们的故事和见解,他们职业生涯中亲身经历的失败和胜利丰富了本书的内容。我们可能遗漏了某些曾经给我们提供过帮助的朋友,但是我们还是要写出以下几位朋友的名字,以表达我们的谢意:

- ▶ 肯·沃尔夫(Ken Wolf),与我们分享了 Confluence 公司在进行财务服务软件销售时是如何有效地专注于合同履行的;
- ▶ 阿特·威尔逊(Art Wilson),与我们一同分享他在 IBM 多年的传奇故事,同时还给我们提供了来自于油气行业的大量实例;
- ▶ 保罗·克拉默(Paul Cramer),我们在冲突管理股份有限公司 (Conflict Management, Inc.) 以前的同事,他给我们讲述了他在现在的公司——埃森哲 (Accenture) 的谈判人才交流中心 (Ne-



gotiations Center of Excellence)所从事的工作;

- 戴夫·泽克尼科(Dave Zechnich), 合同风险与遵守服务公司(Contract Risk and Compliance Services)的负责人, 德勤内部审计服务公司(Internal Audit Services)的副执行合伙人, 他与我们分享了德勤在网络联盟企业风险管理方面的经验。

我们将最真挚的感谢留给我们的妻子萨拉·雷诺兹(Sarah Reynolds)和南希·戈登(Nancy Gordon)。她们不但是我们的坚强后盾, 而且迫使我们更清楚地表达出我们最初的想法。她们忍受着我们的写作计划——经常是刚刚从国外回家就要利用本来就已经不多的团聚时间投入到写作中去。没有萨拉和南希的理解与支持, 就不可能有本书的问世。

目 录

CONTENTS

前言.....	i
致谢.....	v
第一章 引言.....	
什么是问题的关键?	1
第二章 达成交易型思维.....	
为什么仅仅成交通常是不够的?	17
第一部分 合同履行型思维.....	33
第三章 把交易当做达成目标的手段.....	
合同成功签订后,还需要什么?	35
第四章 广泛征求意见.....	
你需要谁来帮助你实现最终目标?	49
第五章 创造历史.....	
你该为合同的履行起什么样的示范作用?	67
第六章 说出你的担心.....	
如何在确保交易没有风险的情况下讨论风险?	87
第七章 不要让对方过度承诺.....	
如何确保对方兑现其承诺?	105
第八章 冲过终点线.....	
如何锁定最终目标?	117

第二部分 谈判与组织	127
第九章 管理谈判人员	
如何驾驭他们达成有价值的交易?	129
第十章 构建一个做真正有价值的交易的企业	
这么多优秀的企业究竟错在哪里?	153
第三部分 一些关键交易	191
第十一章 以公司为赌注的交易	
兼并、联盟与外包	193
第十二章 “面包与黄油型”的交易	
客户与供应商	225
第十三章 结语	
当仅仅达成交易还不够时	241
注释	251
作者介绍	259
译后记	263