

任何想在谈判桌前
获胜的人士都必须掌握的

11项
基本法则

最有效的 谈判

LEVERAGE

如何巧妙使用你的谈判杠杆

[美] 罗杰·沃克玛 ◎ 著

无论是在我们的商业生活中，还是日常生活中，
谈判都无处不在。

谈判高手们明白，
是否拥有谈判杠杆才是问题的关键！

对任何一位谈判者而言，要想赢得一场最有效的谈判，
最重要的是什么？



最有效的 谈判

LEVERAGE

如何巧妙使用你的谈判杠杆

[美] 罗杰·沃克玛 ◎ 著

王金花 ◎ 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的谈判: 如何巧妙使用你的谈判杠杆/ (美) 沃克玛著; 王金花译.

—北京: 中信出版社, 2009.4

书名原文: Leverage

ISBN 978-7-5086-1435-9

I. 最… II. ①沃…②王… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 208277 号

LEVERAGE: How to Get It and How to Keep It in Any Negotiation.

Copyright © 2006 Roger Volkema. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

Simplified Chinese Translation copyright © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

最有效的谈判——如何巧妙使用你的谈判杠杆

ZUI YOUXIAO DE TANPAN

著 者: [美] 罗杰·沃克玛

译 者: 王金花

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.5 字 数: 121 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版 印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-6331

书 号: ISBN 978-7-5086-1435-9/F·1539

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

我不知道未来会怎样，但我知道谁掌控未来。

——拉尔夫·阿伯纳西 (Ralph Abernathy)

导言

一年中最热时的一天，你家的冰箱坏了。冷冻室里的冰在融化，温度似乎太高了。你联系了修理工，他答应下午过来。你询问可能得花多少钱，他说 80 美元左右。此时，你所能做的也只是把冷藏室的门和冷冻室的门都关上。傍晚，修理工来了。他认为毛病出在冷冻室。于是，他把冷冻室里所有的食物都拿出来，拧开线板，剪开电线。问题找到了——线圈坏了。这要花 230 美元。

这情形很熟悉吗？现在你得任凭修理工摆布了。你对冷冻室线圈一无所知，不知道去哪儿买，冷冻室里所有的食物散落在地板上，吸收着屋里的温度。除了答应支付这个价钱，你别无选择。

这样的故事在你的生活中不断地重复着。即使那个人不是冰箱修理工，也可能是汽车修理工、财产税评估师，或者你的老板。他是卖方市场里你想要买的那所房子的所有者，或是想要价格翻倍的唯一供应商。在任何一种情况下，你都会觉得自己处于劣势。你觉得，除了同意对方的要求之

外别无选择。因为“杠杆”在他们那边。

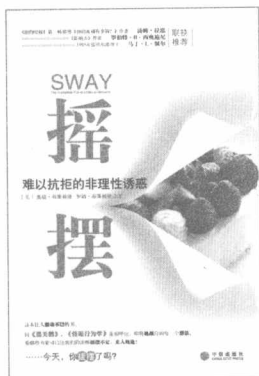
本书的目的就是要帮助你理解在谈判中，什么是杠杆；如何增加自身的杠杆，或者减少另一方的杠杆；以及在各种谈判中运用这些方法的利弊。除了帮助你获取有关杠杆的知识以外，本书也提供了一些调查表、练习和模拟题，帮助你评估自身的优势和劣势，改善你（个人和专业人士）在各种谈判中管理杠杆的技能。拥有各种经验水平的谈判人士都会发现本书非常有用，而且书中给出的各种概念都用例子加以说明。

本书在一定程度上是我之前有关谈判的著作——《谈判工具》（*The Negotiation Toolkit*）的延续。该书涉及谈判中具有更细微差别的领域，尤其是陷入僵持境地时的谈判。但是，要想从本书中获得有用的东西，你也没必要看完那本书，或是任何其他谈判方面的书。本书各章独立成篇，可单独阅读。

正如你在目录中看到的那样，本书从介绍杠杆的基础知识开始，告诉你什么是杠杆，杠杆的4种形态，以及杠杆的来源和杠杆指标或信号。评估完你的杠杆管理技能问卷后，第8章和第9章呈现的是改变杠杆的11种技巧。本书从双方谈判开始，再到更复杂、更专业化的谈判，其中包括国际谈判和多方谈判。同时，第6章和第10章有一些小案例，检查你对概念的理解力。第12章、第17章和第21章涉及一些真实的谈判，可以帮助你提高谈判技能。

本书采用了互动式的写作风格，大致来说，囊括了评估能力、开发谈判新技能所需的全部内容。阅读时你的手中不妨有支钢笔或铅笔。你为自己练习本书所呈现的技巧创造的机会越多，你所掌握的技能就越熟练。

随着你进一步阅读本书，你在杠杆管理技巧方面会更加娴熟，请随时让我了解你的经历——成功、挫折、探索、困惑和个人突破。请通过电子邮件 volkema@american.edu 与我联系。我很高兴对你提出的任何问题和看法给予答复。



《摇摆》

作者：[美] 奥瑞·布莱福曼
罗姆·布莱福曼
ISBN 978-7-5086-1372-7
定价：29.00元

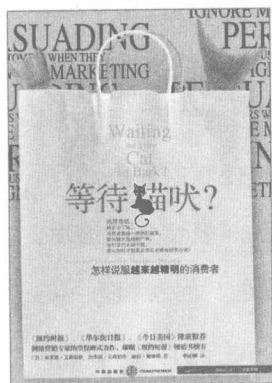
◎《纽约时报》第一畅销书《你的水桶有多满？》作者汤姆·拉思、《影响力》作者罗伯特·B·西奥迪尼、1995年诺贝尔奖得主马丁·L·佩尔联袂推荐！

◎这本让人激动不已的书，同《黑天鹅》、《怪诞行为学》遥相呼应，即将挑战你的每一个想法。

看哪些力量可以让我们的决断摇摆不定，走入歧途？

被控制的人算上我一个——不过，我是说自己被理性的全部力量吸引住了。奥瑞·布莱福曼和罗姆·布莱福曼兄弟二人在阐释根深蒂固的倾向（这种倾向会将我们的行为推向愚蠢直至致命的境地）方面完成了极为出色的工作。如果忽视他们的这些教导，那我们就太傻了。

——罗伯特·B·西奥迪尼，《纽约时报》畅销书《影响力》作者



《等待猫吠？》

作者：[美] 布莱恩·艾森伯格
杰弗瑞·艾森伯格
丽莎·戴维斯
ISBN 978-7-5086-1423-6
定价：36.00元

◎《纽约时报》、《华尔街日报》、《今日美国》隆重推荐。
网络营销专家的里程碑式力作，雄踞《纽约时报》畅销书榜首。

◎在经济不景气、消费者像猫一样精打细算的时代，本书告诉你俘获消费者芳心的秘诀。

这本书没有哗众取宠的轻浮，字里行间反映着美式营销者的务实精神。

网络媒体的发展促进了营销理念的变革，艾森伯格兄弟这本《等待猫吠？》无疑来得正是时候，它向销售人员翔实地解释了什么是媒体爆炸式增长时代的“体验经济”。如果你想说服那些越来越精明的消费者，就先看看艾森伯格兄弟如何把你先说服的吧！

——姜奇平，中国社科院信息化研究中心秘书长，《互联网周刊》主编



《并非越大越好》

作者：[美] 罗伯特·M·托马斯科
ISBN 978-7-5086-1414-4
定价：36.00元

◎美国管理协会经典读物！

◎在全球经济衰退的大背景下，企业应该如何真正成长？其实，真正的成长是指开发出最大的潜能，而不是达到最大规模。它意味着进步，而不是赶超；它的动力是想象，而不是扩张……而那些不惜代价追求“规模”、“扩张”、“并购”、“高股价”的很多伟大的公司，已经走上了一条病态的“发展道路”！

“规模庞大并不等于真正的成长。”托马斯科的这个看法不仅极有见地，还破除了很多商业社会中的传统教条。他没有用什么理论，而是举出很多发生在真实世界中的例子，极有说服力。如果你思考过公司成长的最佳方法，考虑过哪些方法有用而哪些无用，那么你一定喜欢托马斯科的这本书。

——J·J·芬克斯坦，RegeneRx生物制药公司董事长兼CEO



《发现你的能力优势》

作者：[美] 查克·马丁
佩格·道森
理查德·奎尔
ISBN 978-7-5086-1288-1
定价：35.00元

◎开创性的“执行能力理论”，开启你的卓越潜能！

◎一个真正的职场聪明人知道：实现成功的秘密在于发挥自身的能力优势，而非克服那些让人心烦的能力弱点！

弄懂我们是如何处理信息、制定决策、对周边环境作出反应的，这将帮助我们发挥自己的优势；了解他人身上的这些特点，将使工作变得更高效，人际关系更融洽。本书将这两方面都包含了。

——泰伦斯·J·兰斯福特，北方信托证券资深副总裁

LEVERAGE

目录

导言	V
1. 谈判和杠杆	1
2. 杠杆的 4 个特点	6
3. 杠杆的 4 种形态	11
4. 杠杆的来源	15
5. 杠杆的指标	20
6. 检查你的进展：识别杠杆	32
7. 管理杠杆	38
8. 增加你的杠杆	43
9. 减少另一方的杠杆	53
10. 检查你的进展：改变杠杆	64
11. 舞动杠杆	77
12. 现实检验	82
13. 防守	86
14. 谈判的气氛	101
15. 方法的选择	106
16. 交流的艺术	112
17. 另一种现实挑战	121
18. 杠杆、不确定性和风险	127

19. 杠杆和道德规范	133
20. 管理情绪	140
21. 网络世界里的谈判	146
22. 多方谈判	150
23. 国际谈判	165
24. 放弃杠杆	177
结束语	180
附录 A “杀人游戏”	183
附录 B 三方谈判	186
致谢	191

智慧包括对结果的预知。

——诺曼·卡森斯 (Norman Cousins)

谈判和杠杆

谈判是一个社会化过程，它是我们日常生活的中心。在我们的个人生活和职业生活中，我们经常进行谈判，只是通常都意识不到它的存在。也就是说，我们跟别人交流是为了决定未来行为的性质：去哪家餐厅吃饭，要看什么电影，选择哪家供应商，提供什么样的价格，建议什么样的日程安排，等等。总之，如何处理这些不同情况就决定了我们的全部福祉和生计。

我们经常把谈判当成是在面对面的情况下才发生的事情。实际上，谈判是一个更加复杂的多阶段过程，在大多数人意识到它之前早已经开始，签署合同之后还在继续。（见图 1-1）如何管理这些阶段决定了各方对谈判过程和结果的满意度。

在每一次谈判过程中，依据谈判的重要性、时间限制和谈判对手的情况，人们会察觉到某种程度的放松或不适、信心或担心、满意或不满意。这样的感觉可能会出现在谈判过程的任何阶段，包括在谈判前初步接触另

一方的预期阶段，面对面会议和交流阶段（介绍、信息分享、提案出笼），以及合同或协议执行阶段。比如，有时候进入谈判会让你觉得处于明显不利的境地，此时期待几乎成了一种自我实现的预言（正如引言部分里有关冰箱的例子一样）。而其他时候，预想的优势或劣势也会在会面期间发生改变（比如，当你提出了一个比预期好得多的提案的时候）。这些感觉或认知就是运用杠杆的结果。

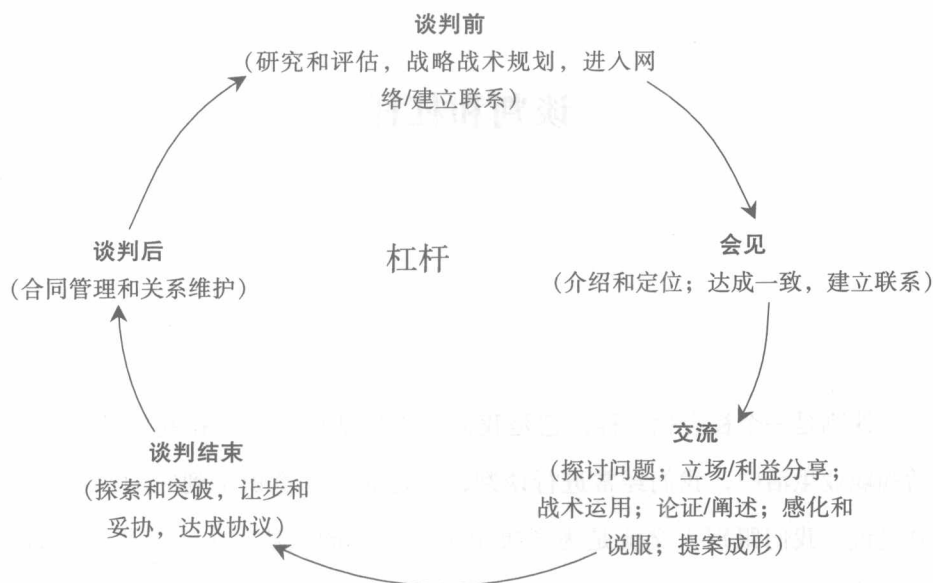


图 1-1 谈判过程

杠杆的定义

“杠杆”是一个在若干不同背景（包括金融、力学和谈判）中被广泛使用的词汇。比如，在金融方面，我们听说过杠杆收购，即通过使用信贷或举债的方式为公司收购融资，而公司资产则成为这些贷款的抵押物。在力学方面，人们谈到使用杠杆抬起一件物体，或者用杠杆撬动某个东西。一般说来，力学杠杆包含一个支点，就像那些支撑跷跷板或秋千的支点一样。最近，杠杆这个词已经被广泛用来说明几乎任何一种有利条件，从扩大产

品声誉到影响客户、平衡营养、文化、政治非议等。

“杠杆”这个词最早见于力学中。杠杆的英文是 lever，它来源于中世纪的英语单词 levour。levour 是指用来撬动或移动物体的木棒，表示用于达到目的的各种工具。杠杆的一个特点是：不仅让人得到便利，而且能让人在稍远处得到这种便利。

杠杆这种来自力学的特点，也能够帮助我们理解社会杠杆及其与权力的关系。社会杠杆和权力类似，因为二者都涉及影响另一方的行为。但是，权力一般更明显、更直接、更持久（如公司老板的合法权力）；而在远处施力时，杠杆通常更隐晦、更有效。距离越远，杠杆作用越大。在大卫与歌利亚的圣经故事中，虽然歌利亚拥有蛮力（高大、强壮），但是，发挥作用的却是大卫手中的小小弹弓。

杠杆的作用

与其他社会进程如爱、恨或嫉妒很相似，杠杆的作用很难度量。我们没有可以用来衡量对某人爱恨程度的刻度。不过，谈判过程中我们可以对社会杠杆进行定性评估，它是由未能达成协议所导致的成本决定的。这是理解杠杆包括如何获取和改变杠杆的主要方法。

社会杠杆的定义如下：

B 方未能与 A 方达成协议的成本越高，则 A 方的杠杆越大。

1940 年，知名女演员、花样滑冰运动员索尼娅·海妮（Sonja Henie）正在拍摄《太阳谷小夜曲》（*Sun Valley Serenade*）这部电影，该片制片人是达里尔·扎纳克（Darryl Zanuck）。她的合同规定影片拍摄将于某天结束。但到了那天，拍摄工作却还要再延长一天。海妮拒绝完成拍摄工作，除非剧组额外支付她 20 万美元（这在当时可是一笔数目不菲的费用，尤其是这笔钱只是一天的劳动报酬）。当影片几乎已经全部拍摄完成的时候，电影公司承担不起放弃这部电影的成本。最终他们不得不答应了索尼娅·海妮的

条件。海妮这一方拥有巨大的杠杆，因此她拿到了那笔钱。

几年前，一家大型航空公司的飞行员为争取加薪而罢工。飞行员工会号召举行“野猫罢工”，这就意味着飞行员们会在起飞最后一分钟拒绝驾驶飞机。在接到通知如此之晚的情况下，航空公司不可能临时找到可以替代的飞行员。当航空公司宣布你要搭乘的班机最终不能起飞，而且其他可选择的航班可能有也可能没有的时候，想象一下你作为一名乘客的震惊和愤怒吧！以后你还会再次乘坐那家航空公司的班机吗？航空公司不能与飞行员工会达成协议的成本是巨大的。换句话说，杠杆在那些飞行员手里。

“9·11”事件后，美军要出兵阿富汗时，从巴基斯坦进入阿富汗境内可能很方便。与阿富汗接壤的巴基斯坦不仅为美军采取军事行动提供了便利条件，也给基地组织提供了避难所。美国应该杜绝出现后面的这种情况，或者至少将这种可能降至最低。但美国不能与巴基斯坦达成协议的成本相当高。因此，巴基斯坦拥有杠杆。

杠杆有时是通过共识、惯例或协议的方式呈现的。比方说，记者所依赖的消息灵通人士不应被透露真实姓名，这是普遍共识。如若不然，这位人士就有可能遭受个人生活或职业方面的巨大损失。最有名的例子当属“深喉”。“深喉”是记者鲍勃·伍德沃德（Bob Woodward）和卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein）给W·马克·费尔特（W. Mark Felt）起的别名，而W·马克·费尔特是“水门事件”中为他们提供信息的人。正是伍德沃德和伯恩斯坦的调查导致了时任总统的理查德·尼克松的下台。在没有确保匿名安全的情况下，“深喉”一直是冒着自毁政治前途的风险泄露内部消息的。然而，消息人士还是拥有杠杆，因为违反这样的职业道德准则可能会导致所有记者的信息来源枯竭。

正如前面的例子描述的那样，未能达成协议的成本多种多样。有的成本可能就是金钱，就像电影公司未能与女主角索尼娅·海妮达成协议时，就面临无法完成电影拍摄的成本。不过，这种成本也包括其他多种形式，

包括时间、名誉、面子、友谊、传统、幸福感和机会。受影响的也可能是多重成本，就像航空公司的飞行员为了争取加薪而罢工的例子一样。要是飞行员工会号召举行“野猫罢工”，那么，航空公司不仅要承担直接的收入损失，还会丧失部分潜在乘客对它的信赖和自身良好的信誉。

理解杠杆包括理解成本。如果杠杆的含义中包含多重成本，那我们也得依次将每一种成本搞清楚：成本是什么？成本来源是什么？某一方成本的重要性或相关性是什么？有时某一方觉得并不存在实际成本，或者，有时成本可能会发生变化。要想有效地管理杠杆，达成令人满意的协议，关键在于理解成本的特点。

不相信影响力就跟不相信万有引力一样。

——列夫·托洛茨基 (Leon Trotsky)

杠杆的 4 个特点

在运用杠杆的时候，要理解杠杆的 4 个重要特点：（1）杠杆是以感知为基础的；（2）杠杆是动态的；（3）杠杆有其特定情境；（4）杠杆是一种社会或关系结构。

1. 杠杆是以感知为基础的

如果谈判的某一方占优势，却没人察觉到这种优势的存在（包括拥有优势的这个人），那么，也就不存在什么杠杆了。对处于劣势的一方来说更是如此。如果该方没有意识到未能达成协议所产生的任何成本，另一方就很难利用那种优势。因此，不管这种成本是真实的还是假想的，它就是一种能够让杠杆发挥作用的感知成本。

考虑下面的情景：你和你的配偶正打算周末去豪华蜜月别墅庆祝你们的结婚 10 周年纪念日。就在最后时刻，你家的保姆请了病假。因为现在是夏季里的最后一个周末假期，所以，看样子是找不到其他保姆了。最后，

你联系了几年前你们曾经雇用过的那个保姆。她现在已经上大学了，而且也有周末外出的计划。不过，你觉得必须得努力争取到她。当你在进行这个谈判的时候，你不知道你的配偶已经安排了一位亲友周末时来帮忙照看你们的女儿。

就算达不成协议，你也不用承担什么实际成本（因为你的配偶已经找到可以照看女儿的人了）。但是，对于你来说，不能与前一个保姆达成协议的感知成本却是很高的。因此，杠杆在这个保姆手中。

感知贯穿了整个谈判过程，杠杆是以感知为基础的。所以，就算仓库里存货充足，零售商店有时还是会只把某一特定商品的一两件放在货架上，以此来表明这种商品很受欢迎而存货就只剩最后这几件了。这就形成了一种认知：推迟购买决定是要付出代价的。想买的话，现在就买吧！因为所剩无几了。

2. 杠杆是动态的

杠杆可能会在瞬间发生变化，因为出现了新的信息。比如，当你在跟前一个保姆谈判时，要是此时你接到了配偶的电话，告诉你有个亲友可以在结婚纪念日那个周末帮忙照看孩子，这时你对不能达成协议的感知成本基本上就不存在了。

杠杆这种善变的特点在情景喜剧《辛菲尔德》（*Seinfeld*）的一集里表现得最明显。辛菲尔德是一家汤品店的老板，他工作出色但喜怒无常。大家都叫他“汤纳粹”。顾客点汤的时候要很守规矩，否则，他们就要挨骂并被禁止入店。每位顾客都遵守他的规定，因为他店里的汤实在是太棒了。伊莱恩第一次光顾这里，她惹怒了“汤纳粹”，于是被禁止入店。经过一连串的偶然事件后，她最终得到了汤纳粹家里存放所有汤品食谱的大衣柜。这一集快结束的时候，伊莱恩又来到汤品店，卖弄这些食谱，实际上是在威胁“汤纳粹”的生计。此时，“汤纳粹”拥有的杠杆发生了巨大变化。

正式的商业谈判中也有这样的变化。比方说，如果即将进行的招标的重要信息原本只向一家公司透露，但是现在也被透露给了其他公司，那么公司间的杠杆也就有了变化。如果一家或多家公司的需要或资金来源发生变化；如果谈判的问题也出现变化（比如，公司正在竞标的合同价值大幅增长）；或者，如果有新的竞标者加入到谈判中来（比如，一家拥有雄厚实力的新公司也加入到招标中来）……以上因素都会导致杠杆的变化。

“知识和信息就是力量”的道理是公认的，它在杠杆管理中表现得最为淋漓尽致。信息是谈判的命脉。你对谈判另一方的需要，或者对能够选择的其他资源及信息知道得越多，你的谈判立场就越强硬。

3. 杠杆有其特定情境

在之前的例子中，相对于需要在最后时刻再找保姆的那对夫妻来说，曾雇用过的那个保姆拥有杠杆。如果那个保姆正巧在求职，那么这对夫妻突然间就有杠杆了。同样，前面那家享受信息特权的公司相对于另外一家公司也是有杠杆的。不过，在其他情况下，优势有可能会发生转变（比如，第二家公司刚刚取得一项技术上的突破，这将会给整个行业带来巨大的变革）。

有时也会出现一些让杠杆发生重复，或者可能以某种方式发生联系的情境。如果一家广告公司的初级业务代表知道自己在公司中的地位一点也不重要，他在要求加薪的时候也许就缺乏杠杆。然而，要是周末有一个重要的广告活动必须得有人负责，而他又是唯一可以担此重任的人，在这种情况下他就有杠杆了。更进一步说，将来他可以凭借他的这种作用和不可或缺性获得加薪。

4. 杠杆是一种社会或关系结构

由此看来，一个人相对于另外一个人的优势，只有当两人的关系确实