

3大阶段，10大步骤

让最复杂、最棘手、最顽固的问题迎刃而解

CREATING A WORLD-CLASS
NEGOTIATING ORGANIZATION

BUILT TO
WIN

谈判长赢

最受欢迎的哈佛企业谈判课



HALLAM MOVIUS
LAWRENCE SUSSKIND

[美]劳伦斯·萨斯坎德 哈勒姆·莫维斯◎著 汪海亭◎译

BUILT TO
CREATING A WORLD-CLASS NEGOTIATING ORGANIZATION
WIN

谈判长赢

最受欢迎的哈佛企业谈判课

[美] 劳伦斯·萨斯坎德 (Lawrence Susskind) © 著
哈勒姆·莫维斯 (Hallam Movius)

汪海亭 © 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判长赢：最受欢迎的哈佛企业谈判课 / (美) 莫维斯, (美) 萨斯堪德著; 汪海亭译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 10

ISBN 978-7-300-16470-0

I. ①谈… II. ①莫… ②萨… ③汪… III. ①企业管理-贸易谈判 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 234529 号

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

谈判长赢：最受欢迎的哈佛企业谈判课

劳伦斯·萨斯坎德 著
[美] 哈勒姆·莫维斯

汪海亭 译

Tanpan Changying: Zuishou Huanying de Hafo Qiye Tanpanke

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2012 年10月第 1 版

印 张 14.75 插页2

印 次 2012 年10月第 1 次印刷

字 数 167 000

定 价 45.90 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

推荐序
BUILT TO WIN

谈判的力量

沃伦·本尼斯
领导力大师、组织发展理论创始人

我个人一直对组织行为学非常感兴趣，而《谈判长赢》则是长久以来我有幸拜读过的该领域内最重要的著作之一。关于如何经商，特别是企业如何谈判的假说和实践有很多，但这却是一部为数不多的、对这些假说和实践提出挑战的作品。这本书让我想起了迈克尔·波特 (Michael Porter) 有关提高竞争优势的书和克莱顿·克里斯滕森 (Clay Christensen) 有关革新的书；和这两本书以及本书类似的作品，都不仅仅建设性地突破了传统，还极富神秘性和颠覆性。没有半点儿禅宗的肃穆沉寂，它们潜移默化地迫使我们以已有认知为基础，重新审视和思考长久以来一直在做或是没有做的事情。它们所有的观点似乎都

显而易见，但神秘性正在于，只待被作者点明之后，读者才会恍然大悟。这种审视和思考似乎很难，因为你一直忽视一些事物的存在，而它们就隐藏在你的眼皮底下，而且这种思考往往会推翻已有的看法、民间智慧和代代相传的箴言。从这个意义上说，一本改变人类思维方式的著作必然是颠覆性的。

《谈判长赢》将会打破并颠覆关于企业应该如何看待和开展谈判的传统认知。这本书建立在三个基本观点之上。

第一，谈判不光是个人先天禀赋或后天习得的能力，也是组织的一种系统性能力，深深根植于组织文化之中。换句话说，它必须被看做是一种企业的核心能力。这种认知的意义极为深远。正如作者在书中所详细阐释的，大部分的谈判训练目光狭隘且挥霍无度（我说的是钱的问题），仅仅关注个体而不是企业的整体能力。作者煞费苦心地用极具说服力的实例证明的这个观点，也正是本书创造性的一个体现。

第二，良方不万用。大部分组织都有一套未经证实或实践考验的过时的谈判理论，并奉为圭臬。但通常，这种理论纲领中不包括任何诸如实现有效谈判（即达成最好的交易）之前，企业必须先控制或至少是明确内部矛盾的思想。然而，这一部分的缺失往往会直接导致谈判者缺乏有效议价所必需的灵活性和杠杆。

第三，领导者不能够将谈判全盘放手，“外包”给人力资源部门、合作顾问，或者其他提供这种服务的组织和个人。作者的这一观点也

和我要强调和总结的不谋而合。领导者必须在企业内部树立这样一个深层次的认知：每一个公司成功的核心，都是将谈判看做是企业的核心能力。作者也将在本书中详细描述这一复杂的过程。认为自身或个体独立于文化之外的观点虽然颇为流行，但对组织而言却是个危险的天方夜谭，对于谈判更是如此。

值得庆幸的是，作者以其优雅的笔调和极具说服力的论述，为我们阐释了他们对于谈判——这门复杂多变的艺术深刻而又颠覆性的理解，读者朋友们将受益匪浅。

引言 谈判，决定企业的兴衰 /001

01 为什么企业谈判常常棘手且收效甚微

第1章 “背后”的桌子在哪里：谈判，企业的核心力 /015

02 三阶段，成功缔造企业谈判力

第2章 明确“成功”，关注“失败”：评估阶段 /031

第1步：构建“共赢推动谈判”理论

第2步：评估谈判成效

第3步：诊断差距与提出建议

第4步：明确负责人和执行者

第3章 谈判型组织，让谈判成为一种企业文化：
创建阶段 /073

第5步：提供常见的模型和语言

第6步：调整和安排运营流程

第7步：致力于组织学习

第4章 破除阻力，让谈判持续竞争优势：巩固阶段 /123

第8步：考核阶段IV——效果

第9步：处理顽固阻力

第10步：放眼于建立企业的长期价值

企业谈判力的转变

03 第5章 谈判长赢：共同打造企业谈判力 /175

谈判者发起变革的8大方法

领导者促成变革的10大方法

人力资源领导者支持变革的6大方法

附录 谈判实践训练 /193

附录A 为什么单一的培训常常无疾而终

附录B 谈判风格和行为

附录C 谈判训练清单

附录D VIATEX 模拟

谈判，决定企业的兴衰

对于企业运营而言，恐怕没有什么比达成低风险高利润的协议更加重要的了。无论你是在寻找一份数十亿美元的订单，促成一个长期合作的伙伴关系，还是构建一个高效的运营环境，如果在建立和维护这种关系的过程中，不能持续而较快地满足公司的利益，那么你和你的企业都将处于危机之中。无论你要展开谈判的对象是客户、合作伙伴、供货商、监管部门还是投资商，莫不如此。

一些组织认同此观点，并且将谈判能力作为经理人必须牢牢掌握的核心能力。他们每年投入到谈判培训项目中的费用高达数百万美元，但不幸的是，这些钱大多都打了水漂。

本书讲述了一种行之有效的提高谈判能力的方法。过去，人们总是将谈判能力单纯作为个人技巧来培养，往往事倍功半。直到现在，几乎

所有关于谈判的辅导书也都没有明确区分个人谈判技巧和企业谈判能力，甚至没有解释为什么这两个概念是不同的。

以往同各类公司合作的经验告诉我们，单纯的理论培训往往收效甚微，原因在于它们忽视了以下几点：

- ▶ 领导者的承诺对于优化谈判进程的重要性；
- ▶ 培训中的指导和实践中的支持与辅助；
- ▶ 调整经营方式，结合谈判计划制定激励机制；
- ▶ 学习和交流平台对谈判的反思、评价和完善的促进作用。

我们提出的方案为每个人提供了一幅路线图——一个能够帮助培训师完善企业谈判并且提高谈判成功率的直接方案。这个方案中包括了肩负上级预期目标压力的部门领导，负责员工培训和绩效提升的人力资源专员，以及必须培养关键员工能力的企业领导者。我们提出的步骤难度并不是特别大，至少不用重复“培训再培训”的循环。但是，这个新方法却要求思想观念上的重大转变，必须将谈判看成是企业的核心能力，而不仅仅是一项个人技巧。

在接下来的几页篇幅中，我们将要阐释的是，谈判是至关重要的企业能力。我们会首先描述企业在提升谈判能力时通常会采用的步骤，分析为什么这些步骤无一例外地没有达到预期的目标，然后提出企业由于忽视对谈判桌前正式交锋和谈判桌外对话交流进行总结而错过的

大量战略机遇。我们会描述一个三步走的模型，这个模型能够迅速而有效地将谈判转化为核心商业技能，从而使企业在免除大量培训投入的同时，持续地获得可衡量的成效改善。在行文中，你也会不断看到许多在日常工作、多年争端处理以及复杂谈判辅助中所遇到的成功和失败案例。最后，我们会解释企业内部的不同人员——领导者、培训专员、教练和其他岗位员工，在企业谈判能力塑造过程中的各自分工。

现在，让我们看看谈判究竟是怎样成就或摧毁一家公司的，从而更进一步地证明，大部分仅仅将员工送入谈判培训机构的企业其实都是在浪费金钱。要知道，真正建立一种有利于谈判成效改善的机制，才是一种更加行之有效的方式。

| 什么是谈判，为什么谈判至关重要 |

首先明确一点，并非所有的企业都将谈判视为帮助其获得成功的关键。他们总是优先考虑利润增长、成本控制、创新、客户体验以及（特别是近期）领导力发展。但谈判正是所有这些努力的核心，成功的谈判确实能够决定企业的兴衰。广义的谈判包括企业同关键合作伙伴和利益相关者的接触。每一周都有成百上千这样的谈判正在进行着。

- ▶ 销售人员 and 他们的经理负责从客户那里争取新的订单和合同。但是，如果不能完全理解对方的需求和兴趣，就无法有针对性地回

应有吸引力的价值主张。如果不能准确理解对方对己方协议草案的看法,就可能存在定价过高的风险——或者,更糟糕的是定价过低。更有甚者,尽管销售人员实现了自己的财务目标,但是如果不能协调好企业内部各方负责兑现销售经理许诺的具体部门的利益关系,就有可能同时触怒自己的同事和顾客。

- ▶ 采购供应链管理人员和他们的经理负责与供应商协调,补给企业成功运营所必须的商品和服务。通常的状况是,上级一方面要求他们拿到对己方“最有利的合约”,一方面却又仅仅以短期成本衡量他们的努力成果。他们在组织内部的权力有限,但是负责采购的各种商品和服务的最终使用者却会对他们提出一堆要求。一旦谈判涉及价格,采购部门就需要向法律部门求助,以落实谈判术语和条件。这既导致了协议延误,又在原本简单的对话中牵涉了过多的职能部门。同时,采购部门的负责人也会疑惑为什么这个过程会如此漫长,为什么符合既定目标的合同到头来竟然一无是处,财务部门甚至有人暗示整个采购部门尸位素餐。
- ▶ 法律和风险控制部门的员工负责审核各种文件并弥补行文中的漏洞,以降低企业所面对的风险和不利因素。甚至没有人会注意到他们修改的文字规避了灾难性的后果,除非负责销售和营销的经理反馈,他们的交易因为纠结于某些术语和条件而毫无进展——这种争论正是谈判进程的一部分。
- ▶ 计算机技术部门的工作人员负责研发和购买技术工具和平台,提高员工的生产效率,并解决各种紧急纠纷。他们工作的挑战性在于,

理解内部客户需求、预测未来需求和平衡各方需求，以拟定最佳的解决方案。他们平时默默无闻，却总在关键时刻迅速整合利益，确认满足客户需求（这些需求通常五花八门）的多种选择，解释为什么某些方案对顾客的兴趣和担忧针对性更强，以及同外界商家接触并制定符合客户具体要求的解决方案并且提供有效的技术支持。

- ▶ 客户服务部门的员工也是一样，每天负责同客户交谈，帮助他们解决已经购买的某种产品或服务中存在的问题。客服员工需要以最简短的方式结束通话，但还不能完全让步于客户可能提出的要求。
- ▶ 高层领导者负责同战略盟友和合作伙伴协商诸如未来市场份额、技术战略、供货链或者产品研发等重要问题。要驾驭这类谈判需要兼备短期和长远的视野，这也关系着整个企业的成败。

简而言之，将以往的谈判经验视为核心能力的企业，在完成以上工作的过程中是承担着一定风险的。

正如上文我举出的那几个例子，仅凭借培训一线对外谈判者，指望依靠为期几天的指导来提高他们在复杂多变的商业环境中谈判的效率，并不是改善谈判成效的最佳途径。真正有效的方式是帮助企业将谈判提升为核心能力。

尽管某些对外谈判成功和失败的案例非常生动，但是日常的内部谈判或沟通也同样可以构筑企业的竞争优势。大部分企业会为员工分配不同的角色，付薪水让他们完成具体的任务。

财务部门负责拟定最佳的投资决策和有效管理的成本；销售和营销人员要考虑的是吸引、满足客户和维护客户；工程师、质量控制经理和产品设计者则关注产品的工艺和质量；法律部门最在乎的是确保合同术语能够最小化风险、最大化未来权益。

这些不同的目标和利益使得企业所面对的内部谈判比对外谈判更加困难和集中。由于内部谈判涉及复杂的往来关系，因此也就更加脆弱；对最佳方案的不同看法使得激励机制结构化，对本职工作的忠诚和专业性会使得他们在选择最佳方案的问题上产生迥然不同且根深蒂固的观点。甚至，如同在各种案例中清晰可见的那样，对外谈判需要企业内部各方在谈判正式开始前、进行中和协议达成之后都要相互协调，保持意见一致。

不能很好地进行内部谈判并解决冲突的公司往往危机重重，表现为员工士气低落、人员流失以及质疑领导权威的问题逐渐膨胀。公司组织系统杂乱无章和激励机制不明确，将使得所有试图改变这种状况的干预都无功而返。

简而言之，即使我们在工作中专注于过程，也并不意味着企业会为了缓解压力而将谈判当成一种核心能力来看待，更不必说我们都是结果导向的时候。特别是在经营困难和竞争激烈的时期，整个企业内部的有效谈判往往就决定了最终的成功和失败。

| 企业如何提高谈判成效 |

大部分企业和人力资源部门的领导都意识到了谈判能够锻炼员工，他们最典型的做法有以下几种。

第一，安排或者批准员工参加脱产课程，待结业时带回一些观点、理念和培训笔记。尽管这种经历可能其乐无穷，或者能够提供一些有利于加强有效沟通的观点，但是千篇一律的培训课程却不可能真正帮助谈判者驾驭他们所要面对的挑战，因为这些挑战归根结底还是来源于他们所在企业的结构以及自身独特的工作环境和状况。

第二，经理也许会等企业中的某个人提出了针对整个团队的培训要求时，再去现找一个为期数日的固化课程列表并签约一位培训代理人。尽管几乎每个人都有过类似的经历，但组织这样的培训活动极有可能是在做无用功（具体原因我们会在后文中深入细致地讨论）。这种培训既没有提前具体分析团队所面临的挑战，又没有制订任何后续的调整和辅导计划，因而其效用的持续时间也通常非常短暂。

第三，某些谋求改善的企业也可能会借助现有的材料（或者编写他们自己的教程）来提供内部培训。虽然我们知道，高效的内部培训倾向于将培训本身同企业发展中某个充满创意的项目相结合，但是真正能做到这一点的却寥寥无几。除非背后有大股东或是重量级人物的支持，不然这种努力几乎是必败无疑的。由于没有更加系统的方法支撑，这种培训往往只会关注谈判桌上的个人技巧，而忽视掉我们在前

文中提过的更大、更棘手的问题。

最后一种情况是，直到面临关键谈判，甚至是错失重要合约之后，领导和培训专员才会去向某位咨询师讨教他们应该怎么做（这当然价值不菲）。就算撇开费用不谈，这些建议本身也可能毫无保障——其实常常是一无所获，而且由这种方式产生的对咨询师的依赖性，也会随着时间的推移导致高成本、高风险和低效率（我们在这里并没有全盘否定专家的建议，只是认为将谈判技能指导进行外包对企业发展和进步而言不算是一个明智的决策）。

| 企业如何从谈判中吸取经验和教训 |

即使没有有效改善绩效的干预手段，那些寄希望于培训和咨询师的领导也没能把握住另一个关键的优势，即当企业引入一个常用模式，建立起绩效评估标准之后，把每一次的重要谈判作为学习的好机会并逐渐转变其价值观时，企业持续提升的可能性。在许多企业中，理论基础各不相同的谈判个体常常会分享某些所谓会达成协议的秘诀；然而，在跟同行认真讨论之后，你很有可能发现，这些秘诀都是毫无根据的。有时，有关某个重要合约达成的谈判神话会在企业内部各个员工和不同层级之间口耳相传，最终被当成案例分析记录下来，然后成为下一次培训课的参考资料。

不幸的是，我们经常会发现，企业根本没有一套总结谈判经验的系统方法。

年复一年，合约签了一份又一份，却没有人去深究为什么，对方看重的是什么，针对某些特定的问题什么样的选项最有帮助，为什么这些选项会起作用，某些技术和法律条款的言外之意是什么，承诺最后是怎样兑现的，还有随着时间的推移、什么样的协议对企业有益，而什么样又是有害的。

相反，大部分谈判者往往在谈判几周前，甚至几天前，才拿出一份合同开始审视这份上面的术语。他们或许会咨询一些信任的同事应该怎样修订才好，或者怎样使用新的技术或法律条款。这种讨论也许确实会给他们带来一些启发，然后他们再判断这些想法可不可取。总之，对于如何成功地谈判他们根本就毫无准备，因为他们一向没有认真的准备，企业也没有这样要求过他们。

谈判长赢：缔造一个世界级的谈判企业 |

我们认为，企业一定能够找到一个提升其谈判能力的更好的方法。与年复一年地重复“培训再培训”的循环和短期而昂贵的咨询顾问相比，这种方法的成本应当低得多。谈判型的企业策略将重心放在了机构转型的部分，以保证企业在更加迅速且持续地改善谈判结果的同时，能够维持同谈判方的友好关系。它为员工提供了分享和学习最佳策略的平台，建立起了反馈机制来鼓励对成功和失败案例的严谨评估；它还特别将注意力放在了激励机制（个体和部门）的选择上，以促成他