

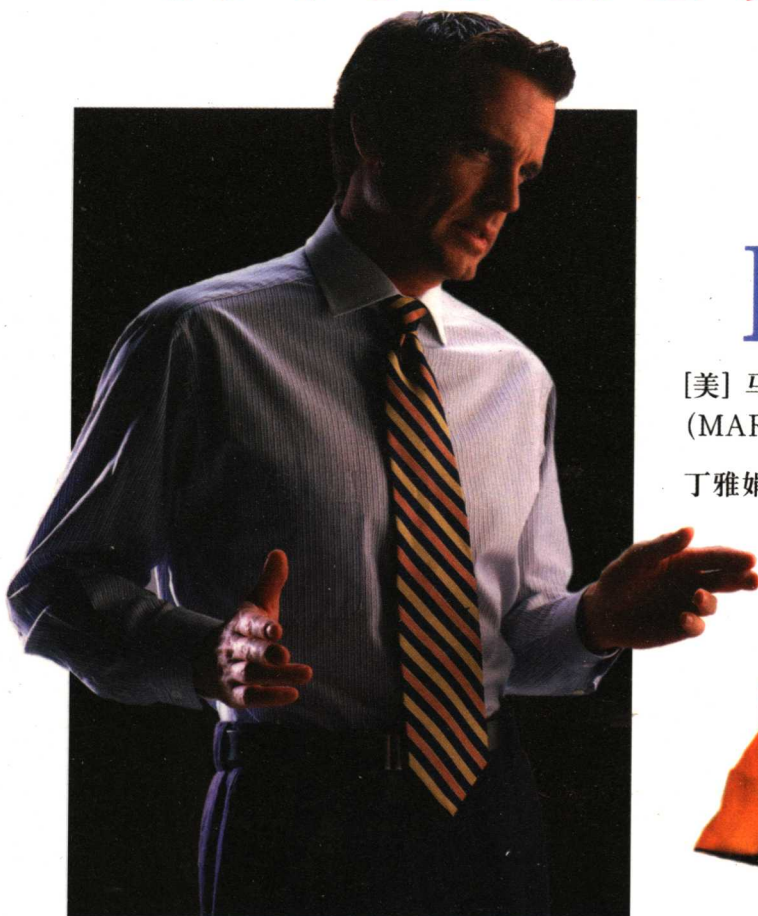
白宫先遣队谈判专家马丁·拉茨教你谈判技巧、策略

获得优势

GAIN
THE
EDGE

[美] 马丁·拉茨
(MARTIN E. LATZ) / 著

丁雅娟 / 译



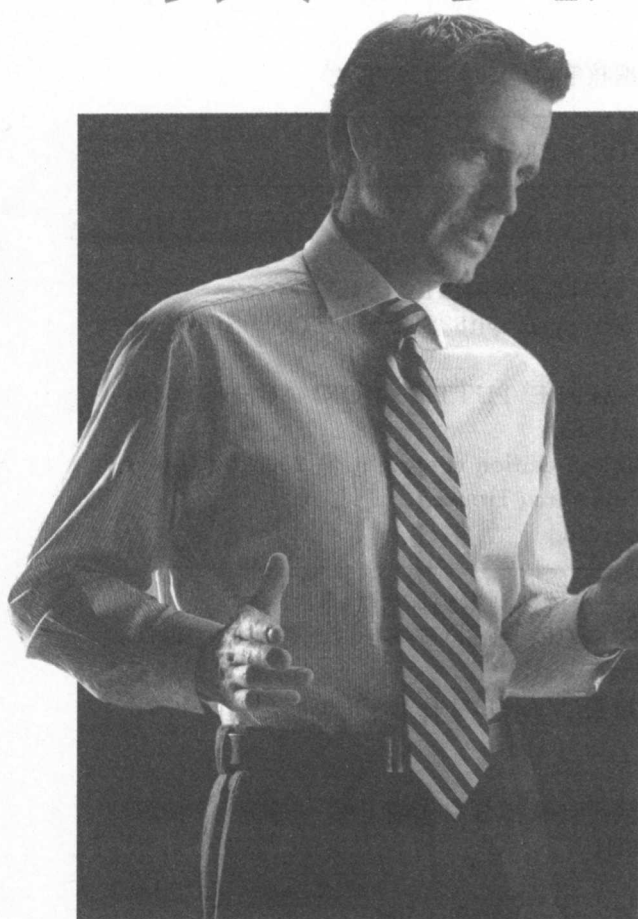
通过谈判得到你想要的

NEGOTIATING TO GET WHAT YOU WANT

光明日报出版社

白宫先遣队谈判专家马丁·拉茨教你谈判技巧、策略

获得优势



GAIN THE EDGE

[美] 马丁·拉茨
(MARTIN E. LATZ) / 著

丁雅娟 / 译



通过谈判得到你想要的

NEGOTIATING TO GET WHAT YOU WANT

图书在版编目(CIP)数据

获得优势:通过谈判得到你想要的/(美)拉茨著;
丁雅娟译. —北京:光明日报出版社,2005
ISBN 7-80206-062-1

I. 获... II. ①拉... ②丁... III. 谈判学
IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 039385 号

著作权合同登记号:图字:01-2005-0986

版权声明: GAIN THE EDGE; NEGOTIATING TO GET WHAT YOU WANT by MARTIN E. LATZ.
Copyright © 2004 by MARTIN E. LATZ.
This edition arranged with ST. MARTIN'S PRESS, LLC.
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright © 2005 by Guang-Ming Daily Publishing House.
All rights reserved.

作品名称	《获得优势——通过谈判得到你想要的》 《GAIN THE EDGE; NEGOTIATING TO GET WHAT YOU WANT》
原著者	(美)马丁·拉茨(MARTIN E. LATZ)
译者	丁雅娟
责任编辑	温梦
出版发行	光明日报出版社(珠市口东大街5号 邮编 100062) 010-67078234
出版策划	马铁
整体设计	红蚂蚁工作室 red-ant@263.net
经销	新华书店总店 北京发行所
印刷	山东新华印刷厂德州厂
版次	2005年第1版 2005年第1次印刷
开本	960×640 1/16 20印张
字数	200千字
书号	ISBN 7-80206-062-1
定价	26.00元

前 言

亚当走进人力资源部，心里有些紧张，一周前，他刚刚失去建筑公司的工作。当时他很惊讶。一直以来他努力工作、表现良好，但最终还是没能保住饭碗。有人说，这一切都是因为经济疲软。现在他不得不重新开始找工作，就像旧金山许多年轻的建筑师一样。

寒暄之后，人事经理问亚当：“你希望要多少薪水？”“好兆头！”亚当心里想着，“如果他们不想雇佣我的话，干吗要问我这个问题呢？”

但问题是亚当该怎么回答呢？

如果是你，你怎么回答？

把自己真正的期望值直截了当地告诉人事经理？或是降低标准，造成一种没有其他选择的假象，以证明自己不是这山望着那山高？如果是后者的话，那你输定了。

当然了，你也可以把自己的期望值说得高一点，以便有回旋的余地，但是，如果太高的话，人事经理有可能不给你提供这份工作，那样岂不是更糟糕！

或许，你可以回避这个问题，以显示自己对此并不感兴趣，并随即转移话题。但这样也很危险！人事经理会认为：你对这份工作不感兴趣，或者认为你不够坦率。

其实，你随时都可以开门见山地要求对方先给你开个价，这样你就可以占有主动权。

可对方就是闭口不言，你该咋办？

怎么办？应当怎么办？你只能在瞬间做出快速抉择——你的薪水、多年的职业满足感可全都指望着这一刻呢！

然而，实际情况是，我们大多数人在遇到这种情况时，都不知如何是好。但我们又必须知道该如何回答这一问题！

本书会告诉你：当遇到上述情况时，应该怎么去应对。本书还能帮你在上述情况及其他情况下，得到你想得到的东西。

谈判——在我们的生活中举足轻重

我们每个人都会遇到谈判——而且无时无刻。商人、律师每天都要花数小时进行谈判；子女常常把父母整得反目成仇；家庭成员甚至会为度假地点而争论不休；夫妻争吵、买车、销售产品或是卖房等等，所有的这些都离不开谈判。

然而，很少有人真正地学习过有效谈判的战略和技巧，更别说掌握了。

“等等”——你或许会说：“我就认识一些仅凭直觉就能谈判的成功高手，而且，我自己就通过谈判成功地得到了许多我想要的东西，那么，我还有什么必要看这本书呢？”

刚开始研究谈判时，我也有过这样的想法。一直以来，我不仅致力于这方面的研究，而且，我还教会了别人如何进行谈判。除此以外，我也谈判，还帮别人谈判，究竟多少次，我也记不清了。但有一点我很清楚：我们对谈判的了解还远远不够。运用本书中的谈判战略和技巧，会使你的谈判结果与以往大不相同——轻轻松松地击败对手或是两手空空而归。谈判策略的差异可能微乎其微，但最终的结果则可能大相径庭。

本书囊括了我从如下领域里获得的所有经验，包括谈判研究的最新成果，成功商人、律师和谈判专家的大量实战经验以及我在法律、商业领域里的经历和各种各样的谈判技巧，还包括与美国白宫先遣队的谈判经历以及教会数以千计的商人、律师如何更有效地谈判的经历。

首先，关键是你要了解贯穿整个谈判过程的几大准则。一旦掌握了这几大准则，你就会很容易地将本书中的谈判秘诀应用于你的谈判实践中。这几大准则是：

- 战略地谈判——不能仅凭直觉。
- 信心和成功源自于丰富的知识和大量的实践。
- 充分准备，总能令你的谈判不同凡响。
- 维护你的声誉。
- 从实践中掌握真知。

战略地谈判——不能仅凭直觉

周一早晨，坐在桌前，望着桌子上一长串急待处理的文件清单、堆积如山的文件夹，你会发呆，寻思着这笔生意是否能体现你的真正价值。恰在此时，你的生意伙伴——简，打电话问你能

否抽时间和她谈谈新产品的营销方案。

你想尽快促成这笔生意，而且打算临近周末的时候和简联系，于是你不假思索地说：“嗯，我现在就有时间。等等，让我找找我的方案”。

“没问题，”简说，并且随便问了你一些无关紧要的问题——而你——终于在桌子上找到了你要的方案。于是立即和简开始了谈判。

半小时后，简否定了方案中大部分条款，并且提出了一连串似乎合理的方案，你狐疑着接受了大部分条款。于是简顺势说这事就这么定了，她会尽快重新起草一份方案。你望了一眼堆积如山的文件夹，欣然地同意了。

两周后，尽管有些顾虑，你还是在合同上签了字。虽然心里觉得哪儿不对劲，但同老板谈过后，你觉得“有定单总比没有好吧！”

究竟哪儿出了问题？

像众多人一样，你犯了一个致命的错误——那就是没有在谈判之前做好充分准备。大多数人仅凭直觉或感觉谈判，这似乎很自然，但也很致命。

就上面这个例子来看，很明显，简处于有利地位。她不仅安排议事日程，而且还成功地将她的谈判知识运用其中。这一切，都是在地拿起电话之前就准备好的。

她做了如下战略性的准备：

- 如何营造适当环境有助于实现自己的目标。
- 能够提高自己谈判影响力的有效问题。
- 如果生意失败，其他替代方案的可行性。
- 什么方案能够满足她的利益。
- 她可以用来衡量出价或让步方案的独立标准。
- 下一个出价及让步方案，为什么？
- 什么先说，什么后说。怎样控制议事日程。

我们再来看看你是如何准备的。周一早晨你是否做好了战略性的准备呢？肯定没有！

像大多数人一样，你没有准备就直接进入谈判了。

前文提到的亚当遇到的也是同样问题。实际上，多数人都不会对谈判过程进行战略性思考。人们只是凭直觉行事，即便是进行了战略性的思考，也不过是运用以往似乎奏效的那点经验。

有些人的直觉确实很强，在某些案例中他们很有可能获得成功，但是在其他情况下却不可避免地以失败而告终。实际上，我敢肯定，生活中你曾下意识地运用过本书中提到的谈判战略。如：“我买房子的时候就是那样做的”，“上次我和老板要求涨工资时

候也是那么做的”，“噢，我现在知道为什么去年没有拿下那笔大生意了”……诸如此类。

但光凭直觉，获胜的把握究竟有多大？有多少次，虽然是胜利而归，心中却盘算着还有多少不尽如人意的地方？

本书会帮助你从直觉谈判转变为战略谈判。再遇到类似情况的时候，你就可以系统地分析，并选择适当的谈判策略。你头脑中会有清晰的框架，它们会帮助你实现具体的谈判，并帮你在复杂的情况下做出抉择。那时你的战略和决策就不仅仅是你自己的个人经验了，而是世界无数一流谈判家的集体经验以及最新的研究成果的结晶。

本书会使你更加精明、战略地进行思维。而且还会提供给你一个全面而实用的工具箱，使你能够沉着应对各种谈判场合。一句话，读完本书，你就可以自如地应付生活中遇到的各种谈判了。

信心和成功源于丰富的知识和大量的实践

经常听到参加研讨会的人说：“我讨厌谈判。每次谈判时，我都很紧张，我实在不喜欢那么精明地讨价还价。这可怎么办啊？”

“把它当做集体游戏，”我说，“不要看成只是你个人的事。经过思考后，就会明白你在做什么以及为什么要做了。了解谈判过程，会减少你的心理压力，并且还会提高你得到想要得到的东西的能力。只要你不是身处世外桃源，谈判就会永远与你相伴。像生活中的其他技能一样，经过了解、获得知识、大量实践后，你的谈判能力会逐步迈上新台阶的。”

要清楚：任何一个人通过努力都能提高自己的谈判能力。谈判不可能千篇一律，因为每次谈判都会出现这样或那样的问题。因此，每次谈判都是独一无二的，有时会更复杂些，无论是谁。如：谈判对象可能不同，谈判内容会有变化，谈判当天你的情绪可能好，也可能糟糕透顶。谈判总是处于动态，话题也总会有意想不到的变化。

然而，几乎所有的谈判，只要运用一些战略和策略，就成功在望了。某些心理倾向会有助于你预测他人在某种情况下会采取什么样的战略。另外，你的态度以及对谈判过程的熟知程度也直接影响引导你成功的能力。

所有这些对你意味着什么呢？本书会使你逐渐熟悉最新的、最常见的谈判战略和技巧。实际谈判中，你就会知道如何去应对了。与日俱增的信心会使你更容易获得你想要的东西，这就是成功。

充分准备，总是能令你的谈判不同凡响

最容易忽视的、也是最有效的谈判技巧是什么呢？答案是：充分准备。每次研讨会我都会引用如下的结束语：

“准备、准备、再准备。做好充分准备是你谈判成功的法宝。准备的越好，结果也会越理想。”然而，遗憾的是，我们中的大多数人都疏于准备。我们有好的出发点，但我们却过着忙忙碌碌的生活，不假思索地进行谈判，甚至懒得去花时间探询通向成功之路。著名的 UCLA 篮球教练约翰·伍德说：“不做准备就是准备输。”他说得太对了。

充分准备不仅会使谈判结果不同，而且是不同凡响。

有关谈判的研究结果明确无误地说明充分准备的重要性，然而，人们依旧不做准备或很少准备。

精明的商人总会全面地分析每笔生意的重要条款，谨慎处理每一件事情，甚至会花几星期时间，确保没有漏掉任何重要部分。出庭辩护律师往往会花大量时间做准备，认真准备开庭陈述及严密的盘诘。他们甚至还要勾勒出每次出庭的着装。

然而，多数律师和商人并不重视谈判过程。他们或许知道什么重要，但是，每当谈论到谈判的具体步骤时，他们就会闭而不谈。只有将谈判重点和谈判过程有机地结合，你才能得到你想要的东西。充分准备，无论是谈判重点还是谈判过程，对谈判成功与否同样地至关重要。

本书会分步向你详细介绍如何准备谈判，使你免于落入准备不够充分的“陷阱”。除了“充分准备”以外，几乎没有什么战略能够保证你每次谈判都能获得成功。

维护你的声誉

精心维护你的声誉是谈判获得成功的又一大法宝。听起来太容易、太直截了当，是吧？是那么回事。然而，许多谈判代表在谈判场合遵循的道德标准与他们在生活中其他场合所遵循的道德标准不同。他们为自己的这种行为有着各种各样的辩解，有人会这样为自己辩解：“谈判时没有人不说谎。”或者说：“那些谎话并无恶意。”

这点我同意。即便是最有能力的职业谈判家，也多少会在谈判中运用“推销术”。实际上，任何动态的、重要的谈判都遵循这一模式：一方总是在试图使另一方相信自己的底线与实际有多么

的不同；或是他们有着更强的谈判影响力；亦或回避回答或透露某些问题或重要信息。

但是，谈判结束时，不管生意成交与否，双方都会对对方谈判时是否专业或诚实留下印象。如果留给对方的是诚实可信的形象，将来得到你想要的机会就多。否则，失去信誉，你的成功机会就少，谈判结果也往往达不到你的预定目标。

本书会给你提供许多具体指导和标准规范，它们会帮助你确定在何种场合以及怎样做出谈判中常见的道德抉择。然后，你就可以自如地应用谈判战略和策略，使你既能够最有效地实现目标，同时又能维护声誉。

从实践中获得真知

战略思想、自信及全面的谈判战略工具箱、充分准备、良好声誉，是有效谈判家必备的四大法宝。但是只有掌握了在实际谈判中如何应用它们才会对你有所帮助。

了解谈判过程并将其应用到实际谈判中完全是两回事。从本书中你可以找到最有效的谈判原则、谈判战略和谈判技巧，还有大量的实例和实用的案例来详细说明如何成功地运用这些谈判战略和技巧。这些只提供智力基础、获得成功的工具、运用这些工具的情景。

最后一步可就全靠你自己了。

像其他所有技能一样，如果想成为一位有效的谈判家，你不仅需要付出大量时间、投入更多精力，你还需要透彻理解、大量地实践。实践尤为重要。我的研讨会特别注重互动，需要与会人员大量实践我在研讨会上讲的内容。为什么？因为：只有在谈判中应用这些谈判战略和策略技巧，才能深入地领会，融合成自己内在知识。你从本书中学到的知识是关键的第一步。但是，这只是第一步。你仍旧需要将这些战略应用到实际谈判中。

要记住：在大多数谈判中，如果不小心透露了关键信息，这就需要你瞬间做出战略决策，尽可能避免错误。这些战略在日常谈判中应用的次数越多，它们越能有效地帮你得到你想要的。

以上述指导原则为基线，本书可以分成如下三个部分：

- 战略模板：拉茨的5条黄金规则。
- 如何使拉茨的5条黄金规则为你所用。
- 将拉茨的5条黄金规则应用到实际情景中。

目 录

前 言

第一部分——战略模板：拉茨的 5 条黄金规则

第一章 拉茨 5 条黄金规则之一 —— 信息对谈判成功与否至关重要：
找到它 / 004

第二章 拉茨 5 条黄金规则之二 —— 充分扩大你在谈判中的影响力 / 050

第三章 拉茨 5 条黄金规则之三 —— 运用“公平”的客观标准 / 082

第四章 拉茨 5 条黄金规则之四 —— 制定“出价”、“让步”战略 / 121

第五章 拉茨 5 条黄金规则之五 —— 控制议事日程 / 185

本书的第一部分还详细地描述了许多事例，并能够深入地说明拉茨 5 条黄金规则在谈判中的谈判影响力。这 5 条黄金规则提供了所有有效谈判的程序框架。然而，懂得在什么时间、什么地点以及如何谈判中应用这些规则也同样重要，这些则是本书第二部分的内容。

第二部分 —— 如何使拉茨的 5 条黄金规则为你所用

第六章 个性倾向：谈判风格 / 206

第七章 道德规范会令决定性因素大相径庭 / 213

第八章 应用特定情景谈判战略 / 222

第九章 谈判中的常见问题及解决方案 / 250

理解谈判战略是一回事，将它们个人化、并应用于各种谈判情景又是另外一回事。有效谈判需要你懂得并知道如何应付

不同谈判风格，需要知道何时、何地公开信息，什么情况下可以坦率地谈论谈判影响力，而另外情况只需稍加暗示即可。换句话说，重要的是学会如何在各种谈判情景中应用5条黄金规则。与孩子谈判时，多数人会采用不同于与汽车经销商谈判时应用的战略。确实应该应用不同战略。

本书的第二部分，我们将会探讨如何在不同谈判情景中有效地谈判。继而，我们会列出一个易于使用的纲要，以便确定那种方法更有效。第一步：判断个人谈判风格和处理冲突问题的方法。第二步：探讨人们采取不同方式来处理谈判道德问题。第三步：分析两个最常见的谈判战略，以及分别在何时应用。

最后，我们会谈到谈判中遇到的一些典型问题，并提供解决方案及战略。每个问题都只适用于拉茨5条黄金规则之一。

第三部分 —— 将拉茨的 5 条黄金规则应用到实际情景中

第十章 普通商业谈判 / 265

第十一章 加薪谈判 / 275

第十二章 家庭谈判 / 279

第十三章 购车谈判 / 283

第十四章 买房谈判 / 288

本书的第三部分，提供许多实用的建议，教你如何将上述战略应用到实际生活中。任一谈判情景均向我们提出独一无二的挑战，同时也需要我们用某一特定的谈判战略和技巧去应对。本部分包含了所有你需要的战略和技巧。

最有效的谈判家们总是战略性地思考和行事。如果将本书中的谈判战略和技巧应用到你的实际谈判中，你的成功几率就会大大加升——无论是做生意还是生活，你都会获得优势。

结束语

致 谢

第一部分——战略模板： 拉茨的 5 条黄金规则

本书的前五章将详细地探讨拉茨 5 条黄金规则。首先，我会简要介绍一下这 5 条黄金规则，以使你能够更好地理解、融会贯通。接着，每一章都会把它们融入特定谈判场景中，使你更透彻了解其中的奥秘。

黄金规则之一：信息对谈判成功与否至关重要——找到它

第一条：信息对谈判成功与否至关重要——找到它，是所有谈判获得成功的基础。在整个谈判过程中，不断地提出问题，从而获得大量相关信息，对于谈判的成功与否起着关键作用。你需要获得足够的信息以确定实际的谈判目标，并衡量对方的谈判目标。有了这些，你会充满自信。否则，你会方寸大乱。

自诩为谈判专家的人往往从争论开始谈判，他们想通过这种方式说服对方认可自己的方案。殊不知，从一张口他们就输定了。几乎在所有的谈判场合，我都会以有效的提问和倾听代替争论。成功只眷顾那些善于倾听和学习的人。

黄金规则之二：充分扩大你在谈判中的影响力

谈判桌上你想获得多少？对方想获得多少？如果达不成协议的话，你以及对方的第二方案是什么？在谈判前及谈判中，需要做什么才能增强你在谈判中的谈判影响力？怎样削弱对方的谈判影响力？与此同时，你的对手在做什么？最后一点，你的谈判影响力能让对手接受吗？

在谈判准备过程中，尽可能多地思考一下上述问题是确保谈判成功的关键。忽视了这些，你就必输无疑。

黄金规则之三：运用‘公平’的客观标准

“我想得到的仅仅是公平和合理，”我的一个正在闹离婚的朋友说，“我要求的并不过分，对吧？”

“当然了，”我答到，“然而，问题是，如何定义公平、合理。我想，你所说的公平和合理与你妻子的肯定大不相同。我们需要搞清楚的是如何使她接受你的出价，那才叫公平、合理。公平、合理不仅是对你而言，同时也是对她而言。”

要求公平、认识公平是许多谈判的焦点问题。在大多数情况下，公平可以概括为相对客观标准，或能够确保双方都接受的“公平、合理”结果的相对独立过程。如果谈判双方就“公平、合理”的独立标准，或者就最终能够产生“公平”结果的独立过程达成一致意见的话，交易就会成功。否则，双方很难达成一致意见。

举个例子，如果正在使用的独立标准或过程对你有利，如市场价格，那么谈判时所谓的“公平”明显对你有利。另一方面，它也会给你戴上“合理”的帽子：这是能够维护你的声誉、使你获得成功的重要因素。

黄金规则之四：制定“出价”、“让步”战略

在我的研讨会中，频率最高的问题是：“提出方案的最佳时间是什么？”第二个常见问题是：“我究竟该做多大让步？”本黄金规则即解决如下问题：何时、何地以及怎样提出方案、做出让步。没有人会白白地丢掉有价值的东西，因此，避免此类现象发生的最佳办法是：首先制定出正确的“出价”、“让步”战略。

要做到这一点，不仅需要提高你判断对手何时以退为进的能力，还需要你此时对对方的动态心理做透彻地分析。这些虽然不是严谨的科学，但却需要你区分并识别这些信号。本书会告诉你如何做出至关重要的决定。

黄金规则之五——控制议事日程

这最后一个黄金规则似乎不言自明。你当然想控制议事日程了。但实际情况要复杂得多。例如，如果谈判一开始就试图给对方强加一个议事日程，会损害双方长期关系。然而，起关键作用

的是首先提出的 A 方案，而不是之后的 B 方案。那么，该怎么做呢？

至于时间的安排和最后期限，是顺其自然呢还是强加？搞清楚何时应用最后期限、如何在时间期限内运作以及对方潜在的心理倾向，都会在谈判中助你一臂之力。有效地控制谈判过程，无论是暗地里还是公开，都是谈判成功的重要因素，对谈判高手也一样。这一黄金规则会使你具备丰富的谈判知识和战略，这足以有效地引领和控制谈判议事日程。

对我的 5 条黄金规则你已经有了最基本的了解，现在，让我们进行深入细致地探讨吧。

第一章 拉茨 5 条黄金规则之一

——信息对谈判成功与否至关重要：找到它

汤姆已年届四十，15 年来一直在经营一家软件公司。他是从营销顾问做起的，后来成了股东之一。再后来，当公司的创始人决定不再参与过多事务时，他就顺理成章地成了公司的掌舵人。自公司创始以来，发展势头一直良好。尤其最近，发展势头迅猛，有着更大的利润率。这引起了业界巨头的注意，纷纷和汤姆联系，协商兼并他的公司。

汤姆已经成家立业，而且有两个不满 6 岁的孩子，因此汤姆也在认真地考虑出售公司一事。他已经连续工作了 20 年，从没休息过。近来，他开始重新审视自己。一方面，他想进一步发展他的事业。另一方面，他也希望能多抽出时间来陪陪家人。

与两个买家就价格和资产进行初次协商时，他很兴奋。因为，如果他把公司卖给这两个买家中的任何一方，他的后半辈子都会过上无忧无虑的生活。可是，两个买家的现金出价有很大差别。每家都需要他继续留任 CEO，至少最近几年，而且还要将相当大比例的公司资产用于投资风险较大的新公司。由于不能确定究竟如何增加公司的价值，他让我给他出主意，究竟该如何应对。

确定了谈判的基点和状况后，我提出了如下的建议，这些建议也同样适用于任何其他谈判。

“汤姆，”我说，“振作起来。无论什么谈判，首先需要做的就是收集足够的资料来确定你的目标。除非你对双方的个人及职业目标有全面的了解，设定一个具体、进取、可以实现的目标，并且制定能够实现这些目标的战略。你必须以积极的态度投入谈判。如果你被动地应付，获得你想要的可能性就微乎其微了。

我告诉他：“成功谈判一般先从下面的三大步骤开始。”

- 获得信息以设定目标。
- 制定信息——议价战略——获得并共享信息的有效方法。
- 重新估计你的目标。

获得信息以设定目标

无论是你还是汤姆，首先要搞清楚自己到底想要什么。从一开始就确定你的目标，设定目标并花时间去做到。否则，你的整体战略就会出问题。

不同领域的研究都证实了目标确定的重要性。运动心理学研究表明：设定目标可以改善运动成绩。有些政客甚至上小学时就立志成为出色的政治家。商业和谈判中也是如此。

研究表明，在任何领域，只要你一开始就系统地设定目标，实现这些目标的可能性就增大。目标的确定也是战略性地思考谈判过程的关键一步。如果谈判双方可能达成一致意见的空间比较大的话，任何人都可以直接进入谈判的实质阶段，而且结局双方都可以接受。但是，只有那些富有经验的从业者，在同样的条件下，真正地最大化地获得他想得到的东西。即包括创造有利于双方的“双赢”局面，也包括一方分得一大块“饼”，另一方却只分得一小块。

从一开始就确定你的谈判目标。要想成为更有效的谈判家，这是根本。

汤姆就是这么做的。之后，他就一直处于“半退休”状态了，因为银行里存有7位数的存款。

如果你认为上面的例子太简单，那就让我们来看看索尼公司（Sony）创办人之一，索尼公司在任时间最长的领导人之一，森田秋雄（Akio Morita）的故事。

理查·歇尔（Shell, G. R.）在《有利的协商》一书中提到，1955年，森田秋雄收到宝路华（Bulova）的报价，购买10000台索尼公司的新产品：每台价值29.95美元的晶体管收音机。这将是索尼公司历史上最大的一笔生意。然而，出人意料的是，森田秋雄拒绝了。事实上，后来他称这是他为索尼公司所做的最漂亮的决策。他甚至顶住了来自董事会的压力。

这是为什么？

接受这笔生意就背离了森田秋雄的一个长期计划。是什么阻碍了这笔交易的成交？原来，该报价要求索尼收音机冠以宝路华的名称销售。

乍一看，像是一笔大生意，一笔“双赢”的生意。索尼有着领先的科技，但在美国却没有名气。宝路华在美国不仅名声显赫，而且巨大的零售网遍布美国。这笔生意中也有潜在的危险——没有人了解索尼晶体管收音机的市场潜力，这似乎是充分利用索尼——宝路华名牌效应的绝好机会。

森田精明的眼光看到的的确是将来，他正计划实现他的长期计划：使索尼这个名称等同于高品质的电子产品享誉世界。与宝路华的这笔“大生意”，尽管能够产生短期利益，却与森田的宏伟计划背道而驰。森田的举动同时震惊了宝路华和索尼的董事会。后来，索尼把数量不大的收音机卖给了另一家分销商，冠的是索尼品牌。接下来的就是索尼的经营史了。

从中获得什么经验？一开始就锁定你想达到的目标。目标确定看似简单，但事实并非如此。森田的董事们建议他接受宝路华的这笔生意，这明显背离了他的长远的品牌目标。确定你的真实目标需要花时间、精力，还需要反复思考。花时间把它做好。你的目标决定了你的谈判行为。

你应该确定什么样的目标？有时你的目标看起来很明确：尽可能地少花钱买部新车；把房子卖给出价最高的人；与孩子维持长期的友好关系。

而更多时候，你的目标是不确定的。森田只为了可能创造世界一流的品牌，而放弃了到手的一笔大生意。现在回想起来，他的决定显而易见而且很出色。但在1955年，他的决定却引起了很大争议。

获得信息并恰当地设定目标或许不那么容易，但是，如果按照“三步战略”框架行事也不是什么难事。

1. ■ 确定并优先列出你的长期战略和短期战略目标。
2. ■ 确定并优先考虑对手的目标。
3. ■ 估计关系的谈判影响力。

确定并优先列出你的长期战略和短期战略目标

森田关注的是索尼公司长期的战略目标，而他的董事们关注的却是索尼的短期战略目标，他们之间有着本质的区别。为了有效获得你想要的东西，长期的和短期的，你要区分什么是战略目标，什么是策略目标。然后分别确定。

战略目标是你的长期目标，总体来看，它影响你如何去实现这些目标。相比之下，策略目标只关注眼前的、细节的运作从而实现你的总体战略目标。

认识到信息的重要性，并给予关注，这是战略性的。知道问什么样的问题，问那些问题，什么时候问，以及在什么地方能获得你需要的信息，这是策略性的。有效的谈判家同时使用战略目标和策略目标来实现他们的目的。

本书中，像生活中的真实谈判一样，我们有时会不经意地来回于战略和策略目标之间。有时我们会把它们区分开来并加以讨