

WILEY

成为谈判高手的10大内功 改变谈判结果的14种招数

谈判书

(第2版)

[英]史蒂夫·盖茨 (Steve Gates) 著 陈薇薇 译

THE NEGOTIATION BOOK Your Definitive Guide to Successful Negotiating

来自世界知名谈判咨询公司The Gap Partnership
创始人兼首席执行官史蒂夫·盖茨的谈判秘笈



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

谈判书

(第2版)

THE NEGOTIATION BOOK

Your Definitive Guide to Successful Negotiating

[英]史蒂夫·盖茨 (Steve Gates) 著

陈薇薇 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

全球顶级谈判咨询公司The Gap Partnership的创始人兼首席执行官史蒂夫·盖茨透彻揭示了商业谈判中的形势转换和策略应用,并深入心理层面,对战术和行为进行分析,让谈判者在任何谈判中都能争取到预期达成的价值。

The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating - Second edition.

Copyright © 2016 by Steve Gates

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。本书未贴Wiley提供的防伪标贴者,禁止销售,否则视为盗版。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-8698

图书在版编目(CIP)数据

谈判书:第2版/(英)史蒂夫·盖茨(Steve Gates)著;陈薇薇译. — 北京:电子工业出版社, 2017.11

书名原文: The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating

ISBN 978-7-121-30185-8

I. ①谈… II. ①史… ②陈… III. ①商务谈判—基本知识 IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第255626号

责任编辑:王陶然

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:13.75 字数:191千字

版 次:2017年11月第1版

印 次:2017年11月第1次印刷

定 价:35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888, 88258888

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

致 谢

我要感谢 The Gap Partnership 出众的谈判团队，我和他们一起经历了很多事情，从他们那里汲取了很多灵感。他们毕生致力于将谈判能力推到新高度，正是在他们的帮助下，我才得以写出这本关于全能谈判手的书。这一理念以当今谈判所面临的种种挑战为基础，每一天都为我们来自世界各地的客户带去新启发，而我的同事们都为之出了一份力。

前言

我就知道会在这里找到你。好奇心使然？理应如此。谈判是生活的基础，是我们分配、创造、保护、解决和管理任何有价值事物的方法，对任何企业——甚至包括非营利性组织——的发展前景都是至关重要的。谈判能平息战火，哄孩子入睡，避免了成千上万的法庭诉讼，或许还能挽救婚姻。谈判可以消除分歧，以双方都能接受的条款为基础达成协议。谈判可以左右企业的生死、盈亏及发展前景，其影响力之大可见一斑。

优秀的谈判者往往默默无闻。他们在乎的并不是胜利或荣耀，而是专注于达成协议这一艰巨任务，在这个过程中同时做好必要的保密措施。然而，优秀的谈判者——可能包括你——清楚在谈判上投入时间能得到丰厚的回报，可以是改善关系，节省时间成本，降低风险，增加利润，甚至摆脱困境。没有其他技能可以像谈判那样，只要表现足够出色，就能创造出巨大的价值。

本书第2版是关于时下环境中如何进行谈判的最新指南。我将引领你从实干者的角度深入了解谈判。这么做并非出于惯例，而是帮助你更清晰地认识到在谈判过程中，你必须根据自己的判断做出相应的决定，并承担相应的责任。人们在谈判上所投入的时间其实只占据了其全部工作时间的极小一部分，但谈判表现往往能决定他们的事业成功与否。谈判的艺术和科学是相辅相成的，受文化、不断变化的环境、期望值、能力及人际关系这些因素的影响。全能谈判手兼具出色的技能和良好的心态，每一次参与谈判时都能审时度势，最大限度地把握住机遇。

至于为何要出第2版？过去十年，个人及公司之间的谈判方式并未发生太多变化。但谈判的内容已经发生了翻天覆地的变化，同时随着科技的发展，时间、风险、便捷性和信息等若干价值都能得以实现。我尝试用全新的视角去审视其中部分协议，了解到在部分行业中，信息获取和付款方式同样关键，响应服务时间的重要性丝毫不亚于合同期限。科技正在改变可行性、预期值和业务范围，使得各种协议中出现了新的可变因素组合。越来越多的谈判通过多种交流方式展开，曾经借助面对面、电话及电邮完成的谈判如今还可以通过其他方法进行，如电话视频会议、遍布全球的会议室、网上数据库、网络拍卖平台等。

不过，全能谈判手所需具备的能力并没有随之改变。他们思虑周全，能控制私心，专注了解对方的利益及看重什么。他们就如同变色龙一般，擅长随机应变，不会受困于个人价值观，事实上，在谈判过程中，谈判者会逐步淡化其个人价值观。他们能分析时势，投入时间做充分准备，全面综合地看待问题，同时善于处理人际关系，举手投足之间都展现出足够的自信。最重要的是，他们更看重挖掘谈判潜在的利益，而不是一心想要占据上风，他们知道争强好胜只会导致矛盾堆积，结果往往适得其反（除非是有特殊目的）。

熟练运用这些技能将让你受益匪浅，但要掌握它们绝非易事。无怪乎在过去很多人将归纳出一套衡量高效谈判的标准视为艰巨的挑战。但通过简单的训练，提前计划准备，以及保持清醒的头脑，你的谈判技能就能大幅提升。

我所说的标准究竟为何？本书将着重阐述全能谈判手的特质和行事方式。之所以用“全能”这个词，而不是“成功”，是因为如果你在谈判桌上的表现和对方一样出色，我们就难以判断谁更为成功。这个标准还包括一个钟面模型，资本市场始终处于变化中，谈判方式也因此变得

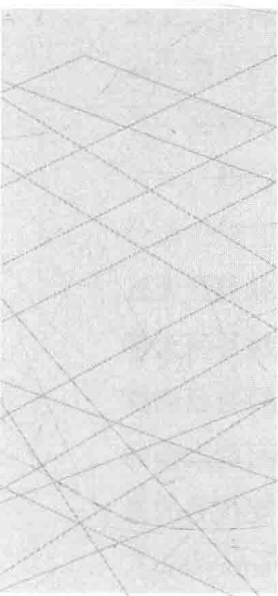
多种多样，该模型就有助于区分这些方式。此外，值得一提的是，这个标准还指出，谈判的影响力、过程及谈判者的行事方式都与谈判的最终结果密切相关，此外，谈判双方的心态、自控力和构成谈判框架的人际关系也能左右谈判结果。该标准不是为了约束你的行为，而是助你成为全能谈判手，抓住一切可能的机会，争取可行的结果。

我曾亲历过与包括宝洁（P&G）、沃尔玛（Walmart）、摩根士丹利（Morgan Stanley）、雀巢（Nestlé）、美国通用电气（GE）和沃达丰（Vodafone）在内的不少世界级大公司进行的谈判，从中获取的经验帮助我总结出了这套为商界所认可的标准。同时，我有幸与 The Gap Partnership 数十位杰出的谈判实干者一起工作，他们曾经与数百家此类全球化公司进行过谈判，并且为这些机构出谋划策，提升其谈判实力。正是通过这种经历，我们归纳出一系列准则，我们的客户称之为谈判“标准”。

我将与你分享谈判的思维、行为和表现方法，以及相应的标准。参与谈判的另一方的世界观可能与你大相径庭，不过遵循我所阐述的原则，有助你与对方达成协议，无其他捷径可走。本书旨在帮助你从每一次所参与的谈判中争取到更多的价值，明了该做什么并选择恰当的时机，最重要的是，本书能激发你的谈判灵感。

目录

第 1 章 你以为自己会谈判?	1
第 2 章 谈判钟面模型.....	17
第 3 章 论谈判实力的重要性	35
第 4 章 谈判者应具备的 10 大素质	55
第 5 章 改变谈判结果的 14 种行为	71
第 6 章 情绪因素.....	103
第 7 章 权限与授权	127
第 8 章 战术与价值观.....	145
第 9 章 精心计划, 有序准备, 创造价值	171
后 记	202

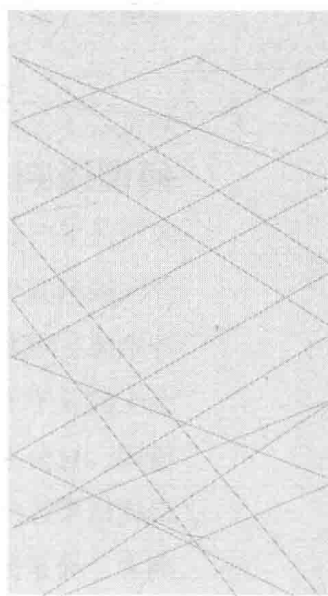


第1章

你以为自己会谈判？

“我们已知的往往会成为学习的绊脚石。”

法国生理学家克劳德·伯纳德（Claude Bernard）



何谓谈判

谈判在生活中必不可少，它是一个过程，是一门艺术。谈判让人五味杂陈，很多人对其避犹不及，但它是商业成功的基础，全世界每天都会上演成千上万次谈判。如果你具备自控力，能摒弃偏见，将自己的价值观、对公平的需求和自尊心暂时搁置在一边，就是朝谈判可能取得的最佳结果迈出了第一步。最大的挑战并非教你如何成为一个更优秀的谈判者，而是激励你改变对谈判和自己的看法。在 The Gap Partnership，我开办了数千期谈判工作坊，发现客户发生的最大变化就是自我认知的提升。学习谈判技能其实是训练自我认知力的过程，因为通过了解自己及谈判可能会对你造成的影响，你能更好地适应谈判所带来的压力，走出随之而来的困境。自我认知有助我们认清导致自己行为方式的原因及其对谈判结果造成的影响，同时也能帮助我们根据不同的谈判调整应对的方式和行为表现，而不是指望“一招鲜吃遍天”，因为这样更符合我们的个人风格。

为何要谈判？

凡事皆可谈判并不意味着事事皆须谈判。你得衡量谈判投入的时间

成本是否能换回同等价值的收益。如果你1小时能赚100英镑，那又何必花上10分钟为一本售价不过10英镑的笔记本讨价还价呢？或许你能节省2英镑——也不过1分钟省20便士而已！但如果你打算买车，省下5%相当于节省1500英镑，那么这个时间成本就是值得付出的。

如果你们彼此依靠或关联，但持不同的观点，就需要做出更关键的决定。要达成协议，有效的谈判提供的不单是解决方案，而是一份谈判双方都乐意执行的解决方案。

没有比谈判更能对你的底线产生立竿见影且显著的影响的了。付款方式、规格参数、门槛值，甚至是交货日期的细微变更都会影响协议的价值或谈判双方的获利情况。若一开始就了解这些因素可能产生的影响及价值，你就会意识到制订计划是有效谈判的基础。通过交换不同的利益、价值和优先权，从而达成进一步的强化协议，这种技能就是谈判。在商业领域中，这也被称为实现利润最大化的技能。

—— — — — —
| 门槛值 (volume threshold) |

| 用于判断诸如定价、折扣、交货或其他服务是否可行的标准。 |
—— — — — —

因此，卓有成效的谈判让你有机会创造或者削弱价值——可价值究竟是什么？答案可以很简单，且人们往往会将之与价格联系在一起。“多少钱”这个问题直接具体，也正因此，它也是大多数谈判中最具争议的问题。

但价格只是谈判的可变因素之一。你可能谈成一个很不错的价格，自认为是赢家，可实际上这笔交易非常糟糕。例如，货品无法按时送达，或者只使用了两次就出现问题，或者协议缺乏灵活性，等等。（你应该听过“一分钱一分货”这句话吧？）

可变因素 (variable)

可以是价格或者任何谈判需要达成一致的项目条件。

在谈判中，自尊心和好胜心会让你更加渴望“获胜”，尤其是置身于具有竞争氛围的环境中时。然而，谈判并不是比赛，不需一心争胜，而需争取到最大的价值。这意味着你需要明了：

- ◇对方的需求或理念；
- ◇对方的行事方式；
- ◇对可能结果产生的影响。

压力点 (pressure points)

压力点是指影响对方在谈判中所处战略性位置的事宜、时间或环境。

作为全面谈判手，你应该将重点放在对方所看重的事项上：他们的利益、优先考虑的事宜、拥有的选项，以及（如果存在的话）截止期限和压力点等。尽可能尝试站在对方的立场看待此次谈判。若你着手去了解对方及他们的动机，就有机会将所得到的信息转化为谈判优势，并最终为你自己争取到更多的谈判价值。如果受好胜心的驱使，只想着击败对方，你就会偏离谈判的主要目标——往往是实现谈判价值最大化。

主动性和控制力

你的首要任务就是主动出击，即控制你谈判的方式。详细列出所有谈判议题，制订议事日程，从而利于你实现谈判目标。在制订计划时，务必忠于自己。记住，价格只是谈判涉及的因素之一，在价格方面占据上风并不等同于你能获得最理想的谈判结果。若希望对方不仅同意协议

条款，并愿意履行承诺，你需要抱着合作的心态去谈判，绝不能任由你的自尊心占主导。唯一重要的就是谈判的整体价值（total value）。

适应不自在

在谈判桌上，对方的立场可能非常强硬，你会觉得受到挑战，好胜心被激起，或许还会承受不小的压力，甚至感到紧张不安，但你得适应这种情形，表现得从容冷静，这是成为老练的谈判者最重要的先决条件之一。如果不能摆正心态，我们的思维和行为能力都将受到影响。因此你需要认识到，谈判是一个过程，而对方在参与期间需要时间做出调整，尤其是在下列情况下：

- ◇ 谈判过程中出现新情况，如风险、条款或潜在的后果；
- ◇ 你提出能从实质上改变谈判价值的新提议。

强势、缺乏经验的谈判者会让谈判陷入真正的危机

越来越多的公司开始采用基于云技术的解决方案，也因此面临瞬息万变的复杂环境，此时你需要的不仅是相关技术专家，拥有一位理解合同中会出现的各种可变因素的谈判者亦很重要。

总部设在巴黎的咨询公司 PIC 想购买一套全新的人力资源管理系统，以应对公司队伍越来越壮大给管理带来的挑战。通过调研，PIC 发现一解决方案，同时也可以作为一套完整的学习管理系统（Learning Management System，简称 LMS）来使用。该平台可管理员工培训，并且能储存相关信息，员工可登录查阅。

该系统的潜在供应商之一 People Technologies 向 PIC 递交了一份极具吸引力的投标书，称其开发的 LMS 系统还能作为 PIC 的客户服务平台使用。这意味着 PIC 能一举两得，不仅得到一个可满足自身管理要求的系统，还获取了一份能进一步为客户提供服务的方案。

新上任的技术经理将这个想法上报给 PIC 董事会，其创造性思维让他们印象深刻。虽然该系统的年度授权使用费是最初预算的两倍，但面向客户的合同条款使得公司有机会真正“为其客户提供货币化技术方案”，正是这点说服了董事会。

PIC 董事会与 People Technologies 签订了三年合同。但没过多久，问题就开始暴露出来，显然这是 People Technologies 的初次尝试——虽然该公司颇具规模，可此前从未以转售的形式为客户提供过服务。结果出现了此前没有考虑到的问题，如应当支付的使用费，PIC 要对其所有使用该系统的客户负责等。负责谈判的技术经理并没有完全理解整合和维护相关的服务项目，或者说围绕这些展开深入的谈判。而董事会想当然地认为他明了两家公司相互依赖的关系。不过数周，PIC 首席财务官就从实际操作团队那里获悉这份合同可能导致的后果，意识到原本认为不该错失的良机其实缺乏一致性。PIC 支付的毁约费相当于三年合同总投资的一半，而那位技术经理也因此丢了工作。

由此可见，尽管董事会愿意掏出比预算多一倍的资金来购买一份能同时服务其他客户的方案，但短短数月，他们就无奈摒弃了这份并不恰当的方案。

在商务会议中，如果对方觉得你不讲道理或提议不公平，他们就会变得沮丧、情绪化、心烦意乱。有些人甚至会不计后果地拂袖而去。

所以，与你共事的谈判者经验越丰富，谈判就越不容易陷入僵局。他们更清楚谈判是一个过程，只有当双方就所有事项达成一致后，谈判才算完成。有时候，谈判过程可能让人产生挫败感。事实上，相比未经过训练的谈判者，经验丰富的谈判高手能帮助你争取到更好的谈判结果。我的很多客户都坚持要求供应商和自己接受同样的谈判培训，以确保双方一起努力，实现整体价值最大化这一目标，而不是只关注短期利益，

或受到好胜心的驱使。

让对方心满意足

人人都喜欢淘便宜货，以更低廉的价格买到恰当的商品。只要在12月27日去百货商店看看，你就会了解淘便宜货能对人的行为产生多大的影响——那场面近乎疯狂，当有人插队时，不乏拳脚相加的暴力场景。看到价廉物美的商品时，很多人都难以抑制购物的冲动。极端情况下，只要价格恰当，人们会买下不想要，甚至是不需要的商品。

但在商业领域中，什么样的价格才算合理呢？这其中牵涉到很多方面，当然都需要通过谈判来解决。既然如此，你如何才能让对方感到满足？换言之，就是让他们觉得最后达成的协议好于最初预计的，这是天性使然。

◇你是否在谈判伊始狮子开？^①

◇你是否将自己愿意做出让步的条款告知对方？

◇你是否构造了能转移对方注意力的话题（一些并不存在但你愿意并且能做出让步的问题）？

此处你所面临的心理挑战就是让对方心满意足，让他们认为自己是通过一番艰苦努力后才谈成了一份不错的协议。换言之，就是让对方“获胜”，或者说让谈判按照你预期的发展。

谈判 VS 销售

人们普遍认为出色的“销售”是水到渠成的，只有当出现明显的分

①狮子开：The Gap Partnership 公司使用的谈判术语，意味着开出极端（但切合实际）的条件。

歧时，才需要进行谈判。然而，谈判作为一种技能、一个过程，与销售有着本质的区别。销售旨在宣传优点，强调能满足购买者需求的解决方案。你需要进行解释，讲道理并举例。“能说会道”这个词往往用来形容那些热心回答各种相关问题的销售人员。但谈判不一样。虽然人际关系、合作氛围（若缺少这样的氛围，谈判就难以继续）都很重要，但全面谈判手也懂得适时保持沉默，即认真听取对方的言论，揣摩其含义，弄清其真实立场。

沉默

沉默让你有时间深思熟虑，然后做出恰当的回应。倾听对方的想法，从而真正了解其立场。谈判者必须有很好的自控力，能始终保持专注。沉默也会让对方感到不安，并最终做出计划外的让步。至少他们会提供比原计划更多的信息。

谈判包括计划、提问、倾听、提出建议，同时要求你能准确判断销售环节结束、谈判开启的时机。如果在谈判过程中，你开始向对方“推销”自己的提议，宣扬其优势，无疑是自曝弱点，很有可能将谈判主动权拱手让出。这表明你对自己的提议没有充足的信心，需要进一步推销。说得越多，就越有可能做出让步。

所以，意识到从销售转为谈判的时机非常关键。你已经进入谈判环节，闭上嘴，仔细倾听，认真思考，同时保持足够的耐心。这种沉默会让你觉得不自在，但别忘了你正在进行谈判，这是正常的。

个人价值观

公平、正直、诚实及信任，此类价值观鼓励我们开诚布公。任何人际关系中，个人价值观都占有一席之地，而商业关系往往建立在不同价

价值观的基础之上。

价值观通常都根深蒂固。一旦牵涉到个人价值观，很多人都会变得警觉起来，仿佛自己的正直遭到了质疑。关键在于，他们这样的反应并无对错之分。我并不是说出色的谈判者没有价值观——人人都有自己的价值观。但谈判是一个过程，你做什么与你是怎样的人无须保持一致。谈判并不是挑战你的个人价值观，而是帮助你去改变所做的事。

想在谈判过程中忠于自己的价值观也无可厚非。但其他人可能没有那么坚持，遇到这种情况，你也可能被迫妥协。换言之，如果你开诚布公，如与对方共享你所掌握的信息，可他们不愿“礼尚往来”，如此一来，谁会在谈判中占据上风呢？这样做恰当吗？

诸如供需关系等经济规律使得人们彼此建立生意往来，这是一种可以创造出更好机会的合作关系，但并不是最关键的。信任和诚实是重要的合作价值观：可靠安全，尤其是单一业务涉及成百上千人时。此外，这些价值观也有助于维持长久稳定的生意关系。然而在谈判中，信任和诚实却会带来满足感、亲密感，甚至是懈怠情绪的产生，最终使得公司利益受损。我很看重合作关系，但坚持在确保所有相关人士的利益的同时寻求谈判价值最大化。

合作型谈判

喜欢合作型谈判可能基于以下原因：

- ◇要实现达成一致的条款，你需要对方的承诺与激励；
 - ◇你更乐意应对存在多种可变因素的情况，这样你能考虑到所有可能出现的结果及谈判的整体价值；
 - ◇你认为这是一种更好的处理双方关系的方式；
 - ◇只是因为你害怕发生冲突，以及谈判破裂后可能出现的消极后果。
- 无论是出于上述哪个原因，你都应该清楚之所以选择合作型谈判，