

中小企业战胜大企业的制胜法宝
中小企业年度团购**图书冠军**

NEGOTIATING
WITH GIANTS



劣势谈判

小人物的谈判策略

——【美】彼得·约翰斯顿/著——

吴婷 李建敏/译

南方出版社



NEGOTIATING
WITH GIANTS

劣势谈判

小人物的谈判策略

【美】彼得·约翰斯顿/著 吴婷 李建敏/译

南方出版社

版权合同登记号：图字 30-2010-130

图书在版编目（CIP）数据

劣势谈判 /（美）约翰斯顿著；吴婷，李建敏译．
—海口：南方出版社，2010.11
ISBN 978-7-80760-942-1

I. ①劣… II. ①约… ②吴… ③李… III. ①谈判学
IV. ① C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第198447号

NEGOTIATING WITH GIANTS: GET WHAT YOU WANT AGAINST THE ODDS by
PETER D. JOHNSTON

Copyright: © 2009 BY PETER JOHNSTON

This edition arranged with BOOKS CROSSING BORDERS, INC.
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2010 Nanfang Publishing House

All rights reserved.

书 名：劣势谈判
作 者：[美] 约翰斯顿
译 者：吴婷 李建敏

出 版 人：赵云鹤

出版发行：南方出版社

地 址：海南省海口市和平大道70号

邮 编：570208

电 话：(0898) 66160822

传 真：(0898) 66160830

经 销：新华书店

印 刷：北京市兆成印刷有限责任公司

开 本：690×960 1/16

印 张：16.5

字 数：250千字

版 次：2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-80760-942-1

定 价：32.00元

目录

前 言 一枚金币	1
----------------	---

第一章 劣势谈判专家的秘密	9
---------------------	---

借鉴成功小人物的习惯、助手和战略。

成功秘诀：培养正确的习惯	10
--------------------	----

成功的秘诀：找到合适的助手	17
---------------------	----

成功的奥秘：执行正确的战略	20
---------------------	----

第二章 捍卫自己的起点	25
-------------------	----

假设巨人的攻击不可避免，从八个方面巩固你的防御。

保护你的信息	26
--------------	----

维护你的声誉	33
--------------	----

保护你的核心活动	39
----------------	----

保护你的交易	45
--------------	----

抵御失信	51
------------	----

节省时间	61
------------	----

避免危险	67
------------	----

最后的想法	68
-------------	----

第三章 平衡竞技场：使对手越来越弱 71

着眼于巨人的薄弱点以达到均衡

找出规则手册 73

设法影响规则的制定者 87

损害巨人的能力，使巨人无法施展 93

避免危险 103

最后的思考 104

第四章 平衡竞技场：使你自己越来越强大 107

用独特的方式最大化你的规模和影响以达到平衡。

壮大团队的规模 119

拒绝巨人 140

通过语言文字和图像放大你的影响 153

利用你的弱点和他们的实力 164

避免危险 175

最后的思考 177

第五章 技巧性黄金交易 …… 181

把可能性很小或根本不可能的交易转化成像金子一样发光的巨大机会。

利用差异来创造价值 …… 183

利用共同利益创造价值 …… 190

利用第三方来增加价值 …… 194

尽早和巨人合作 …… 200

使你的交易更大或更小 …… 206

避免危险 …… 212

最后的想法 …… 213

第六章 谈判的艺术 …… 215

通过你所说的话和说话的方式提高你的社会地位。

尊重和质疑权威 …… 216

在不大可能的情形中建立信任 …… 226

在愤怒攻击中保持冷静 …… 234

让他们俯首认罪 …… 244

避免危险 …… 252

最后的想法 …… 254

前言 一枚金币

金币散发着光芒。

我大汗淋漓地站在马尼拉南部丛林中的隐秘寓所里，这枚金币就放在我展开的掌心。

游戏规则简单明了。只要站在我面前的菲律宾老牧师稍微做出要夺走金币的动作，我就马上攥紧展开的手掌即可。如果金币没有被夺走，那它就是我的了。

他面对我，安详的眼神闪闪发光，张开一只大手，在我托着金币的手掌下方来回移动着。

“那么，皮特·约翰斯顿先生，咱们谁有决定权？”他问我，脸上带着热情的微笑。

我笑了起来。我们的哈佛小组已经在菲律宾工作了一个星期，与政府高级官员一起研究困扰了菲律宾多年的极端权力争夺和相关的谈判挑战。这位受人尊敬的牧师参加了其中一部分的绝密会议。他知道他和这些问题是相关的。

“老牧师，我只要攥紧手就行了。在我的手握紧金币之前，你得把

手从我手掌下方移上来，才能夺走金币。”

“那又怎么样呢？”他继续问道。

“所以决定权在我。”我回答说。

他还是微笑着。“也许是吧。”他说。

游戏开始了，我们的眼睛保持平视，我保持警惕，注意着他手掌运动的蛛丝马迹。一分钟后，金币从我手中消失了，出现在他的手里。我想不通，要求再玩一次。我怎么会没看到他的手出来呢？他运气好？我摇摇头。这次我可得更小心了。我肯定会赢的，金币是我的。

金币又一次从我手中消失了。一次又一次。我无助地看着这位年迈的老牧师一次又一次轻而易举地从我的手中取走金币。

玩累了，他建议我们坐下。我们笑了一阵子，随后他用柔和的语调，给我详细介绍了这个和亚洲一样古老的游戏。

游戏的秘密其实非常简单。他知道我已经忙了一天，筋疲力尽。他让我玩一个我并不熟悉，而他自己却很熟练的游戏。他让我处于防守的地位——他则是决定何时进攻的人。他盯着那枚金币，生理上和精神上都全神贯注。他让我相信决定权在我，让我有了错误的想法。他没有盲动，他一直在耐心地等待时机到来，等我眨眼或者走神的时候。最后一点，他不是冲着金币去的。作为进攻者，他的战略是处理好目标周围那些隆起的肌肉，迅速将围绕在金币周围的掌心肉猛地按下。压力会将金币弹起，从而使得游戏看起来轻而易举。

当牧师说出他的深刻见解之后，我一下子明白这个古老游戏的重点了。他知道在与菲律宾政府合作进行的谈判中，我的小组面对的是一个残酷无情的巨人，但是我们的建议却表明，我们并没有充分认识到谈判桌另一边对手的实力。

这位平和、智慧的老人的游戏不仅仅是一个游戏：它是一种哲学，

一个战略，一个从那些远远比我们强大、掌握主动权的巨人的手中得到我们需要的东西的计划。这不是我第一次思考与巨人谈判遇到的那些独特、有时候甚至是令人绝望的挑战。但这是我第一次仔细思考这些谈判所需要的不同方式，思考为什么主动权看起来会是在某个人的手中，可实际上却并非如此。

我向牧师表示感谢，却没想到这次简短的交流会在十几年内让我念念不忘，直到此时此刻。那个傍晚开始的魔力，越来越成为我咨询工作、教学和研究的焦点。

当我开始研究古往今来那些与巨人进行的谈判，并且加入哈佛大学学者们关于谈判的专业探讨的团队时，我为企业家、音乐家、运动员、犯人、病人、顾问、基金会、被解雇的经理、受骗的伴侣、萧条的联盟和发展中国家与“巨人”的谈判而工作——只要能有所帮助，我就会代表这些处于弱势的一方谈判，我也会继续与巨人的合作，支持华尔街上的公司、冒险资本家以及像微软、英特尔、苏伊士和汇丰银行等国际机构和公司，使我更加了解他们的利益，尤其是在与弱势的一方打交道时。

我希望这本书能够将我从最严酷、最危险的谈判中学到的东西带给大家，我们每个人在职业生涯或个人生活中都会遇到这样的谈判。我们随后就会谈到，在历史上这类谈判的赌注是多么昂贵和巨大。

巨人的定义以及什么是与巨人的谈判？

巨人是我们生活的一部分。他们今天已无处不在，而且更加庞大，操控力更强，更有威胁性，而且前进的步伐比以往更快，他们的巨手触及每一个大陆的每一个角落。

其中的一个角落也许就是你的小区，甚至可能就是你自己的家。

在这个巨大的恐龙曾经统治过的地球上，如今耸立着巨人般的国家、公司、系统、集团和个人，他们是这个千年的新统治者。这些巨人综合了比我们大很多倍的资源和势力，他们的地位高高在上。

这就是我的定义。当我们每次希望影响对方去做什么事情，或者不做什么事情，而且大多数客观的观察家会断定我们成功的几率在 0 到 40% 之间，一般都认为我们极有可能被压垮的时候，我们就是在与巨人谈判。

当我们是不开心的纳税人时，那个巨人可能就是政府；当我们作为一名供应商进行重要合同的谈判时，那个巨人可能是一家大公司。随着过去 25 年内全球大公司的迅速增长——受到边境开放、公司合并之后效率提高和宽松的反垄断规定的影响——甚至一家充满活力的几百万美元规模的小公司会在比它规模大 5 万倍到 10 万倍的大公司的庇护下拥有一席之地。

沃尔玛就是其中之一。1980 年，沃尔玛的总零售额刚刚超过 1 亿美元，而现在，它每年的销售额接近 4000 亿美元，是世界上最大的公司之一。截至 2007 年，沃尔玛创纪录地为美国创造了接近 14 万亿美元的价值，使得美国成为历史上最大的经济大国。美国社会中处于顶层的占美国总人口 1% 的人从经济增长中获得的回报至少是 20% 的底层人民的 90 倍。一般的人，不管你住在哪里，在大街上凝视巨型组织和他们周围的人时，都想知道如何才能摆脱他们的影子。在发展中国家，这种差距日益变大，更显得难以预测和不公平。

谈判中面临的严峻挑战

放眼全球，由于气候变暖等环境问题的出现，使得广大的从业者和

居民无比沮丧，他们认识到了其中的危害，但他们无法从包括传统行业和新兴产业在内的大企业大集团那里得到他们想要的金钱、资源、权利和机会，也不知如何同这些巨人们进行谈判。

虽然现代巨人经常发挥积极作用，创造就业机会，创造财富，传播创新和建立新的标准，但他们还是会有意无意地伤害我们。他们可能会觊觎我们的财产，破坏我们的关系，窃取我们的思想，吞噬我们的时间，破坏我们的声誉，创造有利于他们的片面优惠，和我们打官司，直到我们用完所有的钱，或者对我们不予理睬，这样就可以对我们不负责了。

那么，你如何与沃尔玛谈判？如何与美国总统抗争？如何为你的孩子提出一种改进教育系统的要求？如何结束种族歧视？如何保护环境？如何和咄咄逼人的老板谈论道德问题？如何处理不平等的人际关系？失败的队伍如何获得超级杯胜利？是否为你初创的濒临破产的企业扩充资本？如何从你的医疗系统获得更好的医疗保健？如何从一家大型电话公司获得更好的服务？如何索回被窃取的珍宝、失去的权利或者被取消的信用卡？如何保护即将被破坏的城市？或者最极端的情况，当你被全副武装的杀手劫持的时候，你该怎么办？

我发现，我们所找寻的答案都与成功的小人物使用的大小和规模战略有关。

我们的答案都来源于真实的生活

本书即将讲述的是数十名小人物从巨人那里获得他们想要的东西的真实故事。他们的方法可以应用到今天我们自己的谈判中，不管我们面对的巨人是谁。我把这些成功的小人物称为：劣势谈判专家，因为他们

知道如何把自己变大变强，把他们的巨人对手变小变弱，从而让自己得到更多的机会。

快速地回顾当前和历史事件，我们可以看到这些劣势谈判专家采用相同的四重防守和进攻策略。我们将向他们学习，无论他们是来自商业、政治、教育、医疗、娱乐还是体育领域。

他们中间有：企业家杰西·拉希和小比尔·盖茨；作家比彻·斯托夫人，雷切尔·卡森和艾达塔贝尔；政治家本·富兰克林和纳尔逊·曼德拉；社会活动家埃梅尔莱恩·潘克赫斯特和罗莎·帕克斯；告密者辛西娅·库珀；大宪章反叛者罗伯特·菲茨沃特；互联网反叛者卡尔；消费者卢西亚·帕奇菲科；教练比尔·贝利奇克；家长帕梅拉·麦肯齐；艺人大卫·莱特曼和柯特妮·考克斯；摄影师刘易斯·希奈。

我收集的这些劣势谈判专家的故事，来源于我的小客户和我的第一手社会关系。在有些地方，我已经更改了他们的真实姓名以便他们不被认出来。一名企业家在他生命的最后一刻，告诉我他的妻子不要他用自己的名字，因为她怕他们的财富暴露而使孩子们成为绑架者的目标。但更常见的是，这些劣势谈判专家也害怕他们的巨人对手。众所周知，巨人们经常“鼓励”小人物信守他们的成功故事，让他们签署“恶作剧的条款”，旨在确保他们保持沉默，这也是直到现在我才开始写这本书的原因。

被故事或者新的理念鼓舞固然很好，但是在与巨人谈判所面临的风险和巨大的挑战面前，我们要的不仅仅是鼓舞，还有具体的策略。在每一个劣势谈判专家故事的结尾，我将给出我自己的分析和建议，便于你们结合自己的实际。开篇我们会讲一些通常的做法，然后会为大家分析这些故事。

通过研究劣势谈判专家的经历，我们会发现巨人关心什么，是什么

影响着他们的行为；如何选择最吸引他们的条件，吸引巨人或者渗透巨人组织；如何坚持自己的理念，保护自己；如何利用主流媒体或我们自己的媒体，优化交易结构以创造最大的价值；如何增加巨人信守承诺的可能性；在谈判进入僵局的时候怎样用眼神交流；怎样利用自己的长处做到扬长避短。

金弹弓带给我们想要的东西

你还记得小牧童大卫是如何仅用弹弓发射了一颗石头，就杀死了腓力斯人，战胜歌利亚巨人的吗？这种情况再也不会发生了。在当今社会，巨人不会在一夜间被打垮。他或者他的继承人还会存在一段足够长的时间，如果你试图伤害他们，他们会把你找出来，让你付出沉重的代价。劣势谈判专家的目的只是得到他们想要的，而不是要打败巨人。

面对严酷的现代巨人，我们必须不断地更新武器。我们的弹弓必须是金制的——坚固、精准、可塑性强。我们的弹药不再是石头，而是用劣势谈判专家的秘密武器去提高获胜的几率，同巨人竞争，并在真正需要的时候吞并他们。

我们大多数人都是小人物，大部分时候需要我们自己争取我们的利益。历史的信息似乎很清楚了：在成功或失败的道路上，我们大多数人都会遇到决定我们命运的谈判。如果真是这样，那么，不管我们是谁，身在何处——洛杉矶、伦敦、莫斯科、约翰内斯堡或菲律宾丛林——我们都来不及做好准备。

第一章 劣势谈判专家的秘密

借鉴成功小人物的习惯、助手和战略。

1912 年，芝加哥摄影师莫菲特生活窘迫，勉强糊口。

一天，莫菲特意外地收到了泰迪·罗斯福总统竞选负责人乔治·铂金斯发来的电报，说美国总统罗斯福计划分发 300 万份选举小册子。铂金斯说如果莫菲特感兴趣的话，会让莫菲特为罗斯福拍一张照片，放在每个小册子的封面上。莫菲特认为他的好运来了！电报中铂金斯要求莫菲特尽快给予答复，愿意为此出价多少，因为他的作品和他的摄影室会因此闻名全国。如果莫菲特放弃了，这个机会很快会被其他摄影工作室抢走。

莫菲特需要快速思考他到底要支付多少钱。100 美元？250 美元？500 美元？他要去哪儿筹这笔钱？

在我们还没弄清莫菲特要怎么做之前，让我们先看看那些在谈判中战胜巨人的高手的通常做法和策略。顺便提一下，尽管劣势谈判专家在谈判中并没有刻意强调策略，但我们还是应该从他的经历中吸取经验。

同时，我们还应该注意要从劣势谈判专家的谈判故事中跳出来，因为我们更看重的是方法和策略，当我们明白这些方法和策略的时候，再回

过头来重温莫菲特的故事，可能会更清楚自己将怎么做。



成功秘诀：培养正确的习惯

劣势谈判专家的想法和别人不一样，他们认为谈判要离谈判桌越远越好

在过去的 50 年里，纳尔逊·曼德拉远离谈判桌，却实现了南非的多种族民主。在 20 世纪 50 年代，如果曼德拉试图和南非的亲种族隔离政府进行面对面的谈判，或许他早就坐牢甚至被杀害了。于是，他避开面对面的谈判，积极为在未来的更多正式谈判做好准备。1990 年，当曼德拉和他的组织——非洲国民大会最终坐到谈判桌上的时候，他也没有亲自出席，而是派人前往。有时，劣势谈判专家不需要请求别人来帮他们与巨人谈判，也不需要与巨人达成书面协定，取而代之的是口头协议或行动。通过这些方法，劣势谈判专家重新定义了人们所理解的“谈判”，同时也让我们重新认识了大型谈判的特征。

我所见过的成功谈判 80% 都不是在谈判桌上完成的。在与巨人进行任何面对面的谈判或电话谈判之前，劣势谈判专家都会保证自己正处于最佳状态，以增加获胜几率，否则，他们就会远离谈判桌，以避免被击倒在谈判桌上的命运。

资源充足、影响力大的巨人更愿意我们抱有这样的错误观点：谈判就是在谈判桌上发生的事情。因为这个错误观点对他们有利。而劣势谈判专家在谈判时总是尝试以各种方式影响巨人。他们必定提前做好准备，以期在谈判桌之外施加影响。

劣势谈判专家是脚踏实地的梦想家——他们知道自己要什么，并且为之付出努力

一天早晨，我的客户布鲁诺在去乡村度假的途中遇到了一位卖橘子的老妇人，就以每个 75 美分的价格买了 3 个橘子，然后继续上路。

几分钟后，他尝了一个橘子，觉得很好吃，所以返回去想以每个 50 美分的价格买老妇人剩下的 30 个橘子。老妇人不卖。然后他把价格抬高到每个 75 美分，老妇人又拒绝了。布鲁诺不敢相信，他继续提价，最后价格抬高到了 1.5 美元一个，一共 45 美元。卖橘子的妇人拉下包裹着她干裂的脸的围巾，大声地喊：“我不卖。”她指着他的头，说他肯定是疯了，布鲁诺怒气冲冲地走开了。

20 分钟后，困惑不已的布鲁诺再次来到了水果摊。他发现，30 个橘子一个也没卖出去。他很明确地表示不再买了，他来只是想搞清楚老妇人为什么不愿意把橘子全部高价卖给他。老妇人松了口气，微微一笑。“现在还早，”她说，“如果全部卖给你，我今天就没事可干了。”

这个老妇人知道自己要的是什麼，不管别人怎么看她，不管布鲁诺给她多少钱。由此我看到了很多小企业主不愿意和巨人进行交易也是出于相同的原因。他们不希望因为销售得太快而失去生命的欢乐和意义。许多小公司在和大公司谈判前并没搞清楚自己的核心利益——他们的目标、需求和关注点。因此，他们什么也得不到，或者，只得到他们要求的，而这并不是他们真正需要的。

劣势谈判专家用他们的想象、想法、时间和资源来满足其最实际的利益，而不是妄想着战胜巨人，因为这样能增加他们成功的几率。他们不仅仅只是幻想，而是在实践中不断调整，来实现他们的理想。他们坚定、乐观地解决在通往成功的路上所遇到的问题，他们首先思考怎么做而不是做什么。他们从不怀疑自己，因为他们所做的努力，都是在一步