



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

经理人下午茶系列 ⑥

谈判



较量的艺术

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
李尚杰 罗雅琴 译

- ✓ 知己知彼
- ✓ 创新解决问题
- ✓ 协作双赢

Winning Negotiations That Preserve Relationships



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 ⑥

谈判

较量的艺术

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
李尚杰 罗雅琴 译

Winning Negotiations That Preserve Relationships

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

谈判——较量的艺术/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编；
李尚杰，罗雅琴译. —北京：商务印书馆，2005
(经理人下午茶系列)
ISBN 7-100-04629-7

I. 谈… II. ①哈…②李…③罗… III. 企业管理；人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 066213 号

所有权利保留。

未经许可，不得以任何方式使用。

谈 判

——较量的艺术

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

李尚杰 罗雅琴 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04629-7/F·569

2005 年 11 月第 1 版

开本 650 × 1000 1/16

2005 年 11 月北京第 1 次印刷

印张 11

印数 10 000 册

定价：29.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

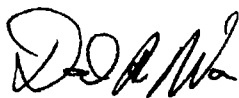
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "David A. Foray".

万季美

引 言	001
第一部分 以协作精神谈判	
1. 最佳谈判建议	018
2. 如何实现既定目标	030
3. 与马克·戈登双赢	036
4. 卓越的谈判	汤姆·克拉登马克尔 046
第二部分 构建并维护战略合作	
1. 如何通过谈判结成铁血联盟	丽贝卡·M. 桑德斯 058
2. 让你的提案成为首选	尼克·雷登 068
3. 合适的框架	玛乔丽·科尔曼·阿伦 080
4. 达成交易之后	斯蒂芬·伯恩哈特 092
5. 作为商业过程的谈判	杰夫·韦斯 102
第三部分 在压力下谈判	
1. 如何与顽固的对手谈判	安妮·菲尔德 108
2. 工作谈判	尼克·摩根 118
3. 转变谈判观念	尼克·摩根 126

4. 专家谈判	140
---------	-----

140

第四部分 跨文化谈判

1. 海外经商如何避免成为“丑陋的美国人”	
-----------------------	--

安德鲁·罗森鲍姆

150

2. 如何避开跨文化谈判中的陷阱	
------------------	--

安德鲁·罗森鲍姆

160

作者简介	168
------	-----

168



引言

当你想到“谈判”这个词语时,首先映入眼帘的是什么呢?会不会是这样一幅场景:咄咄逼人的谈判双方的高层人士坐在一张巨大的谈判桌旁,携带着精心制作的文件资料和公文包,决意要一较高下、击败对手?当然,有些谈判确实这样的氛围中进行,也确实充满了竞争与敌意。但谈判最好是协作式的,即双方在谈判之前就会假定:维系彼此良好的关系与交易的细节一样至关重要。

维系良好关系的谈判会促成非常有价值的商业成果,它可以帮助我们:

- ▶ 找到创造性解决问题的方法
- ▶ 积累谈判技巧,使日后的谈判更顺利、更成功
- ▶ 巩固可贵的工作关系
- ▶ 避免双方冲突的升级
- ▶ 达成对己方公司及对方公司都有利的协议

相反,如果缺少谈判技巧,不仅会给个人的工作展开造成巨大的障碍,更会祸及整个公司。谈判过程中如果处理不好会引起各种麻烦。只需稍稍设想以上列

举五种益处的反面情况，相信你将对此有所认识：最终签订的协议让公司蒙受损失？眼看谈判桌上的冲突愈演愈烈？发现与同事的关系恶化到无法弥补？以上种种结局都同样糟糕。

很显然，以维系良好关系为出发点、娴熟地进行谈判需要付出巨大的努力。同时也需要学习与实践。

谈判的定义

无论在工作还是在家庭生活中，我们每天都会卷入无数的谈判活动中。事实上，只要我们与同事、家人、朋友、邻居或售货员打交道，就可能会涉及谈判。比如，在一天中，你可能会：

- 和上司协商给自己加薪
- 和家中十岁的孩子达成协议，允许她看多长时间的电视
- 和预期的海外供货商确定商品价格及发货条款
- 就某处房产报价
- 决定采用哪份报告来解决新项目中的哪项特定任务
- 向上级管理层争取完成年度目标所需的部门预算额

但究竟何为谈判？为什么在当今工作中，谈判对于那些希望有最佳表现的经理来说日益重要？谈判并



非是打败对手,也不是占对方便宜,而是就某个问题达成一种各方一致接受、互惠互利的解决方案;谈判更不仅仅指在交易中获取一个好价位,理想的谈判应能使各方受益,相互建立一种持久的良好关系,从而使参与各方相互信任,彼此坚信合作会完全按照合同来执行。

成功的谈判者最终获取的利益会远远不只是价格这一项。下面就是一个例证:一位刚入行的咨询师帮助一位新客户分析某项投资的可能性。这位客户在行业中享有极高的声誉,但当时预算比较紧张。最后商定聘请该咨询师,但咨询费用打折。这种谈判结果既满足了咨询师许多非经济方面的利益,比如在自己的客户列表中添加了如此高信誉的客户,并树立了“口碑效应”等等;同时它也使该客户开始“试用”新人,从而在资金吃紧的情况下节省了花在咨询上的大笔开销。尽管双方商谈、处理的都是财务条款,但交易的最终细节所解决的却远远超越了金钱问题。

关系与协作

工作谈判的一个显著特点是:牵涉到的参与者众多且利益范围十分广泛。这类谈判是在一张巨大的人际关系网内展开的,其中包括雇员、客户、伙伴公司甚至是竞争者。

要想提高谈判技巧,首先应该把谈判视为一个过程,而非某种一次性的交易。这个过程在竞争与协作之间达成一种微妙的平衡。如果处理得当,它会促成一种长期、积极的协作关系,即专家们所称的“战略联盟”。

在战略联盟中,人们彼此十分坦诚,乐于分享信息,并自由表达情感。同时,他们相互信任,深信各自在保护自己利益的同时也会兼顾对方的利益。在这种关系里弥漫着合作与和谐的因子,大家都能感受到彼此融洽的关系在继续发展。每位参与者都认真聆听对方的意见,并不断提出问题。这是将对方视为伙伴,而非敌手。

为什么要强调关系?正如丽贝卡·M. 桑德斯(Rebecca M. Saunders)在“如何通过谈判结成铁血联盟”一文中所述:“战略联盟在当今的商业格局中居主导地位。一些公司总不断发布其与供应链伙伴、竞争者甚至是前客户之间的协议。”如果再算上合资、合作、联合以及并购等行为,则能更清楚地表明联盟在贸易活动中所居的主导作用。

此外,许多经理发现,命令—控制式的等级体系及严格统一的管理并不一定能提高公司的生产力、利润率和工作效率。相反,许多公司通过建立一种更“扁平化”的决策体系,激发了员工的创造力。当然,随着创造力的提升及扁平化决策体系的实施,公司各层会出现更多的冲突。但当公司上下有更多的人参与到决策



之中,而不是仅仅简单地服从命令时,他们之间相互依存的程度就会加深。换句话说,当今我们越来越依赖彼此之间的参与、合作来完成工作。

扁平化组织结构只是引起工作冲突与误解的来源之一。随着公司业务拓展至全球各个国家,文化差异则成了相互建立紧密联系更大的绊脚石。

当然,所有这一切并不是说,建立关系比实实在在的商业成果更重要。正如西·兰多(Sy Landau)、芭芭拉·兰多(Barbara Landau)和达里尔·兰多(Daryl Landau)在“工作谈判”一文中所说:

在组织中,结果与关系同等重要。组织之所以存在,正是靠各成员彼此合作来达成结果。解决问题的方式应当是既鼓励不同观点之间相互竞争,同时又促进各个参与者相互合作。这是协作的真谛。

本书的四个部分将带你闯过在维系良好关系的谈判中可能遇到的各种挑战:

- 创建谈判过程中的协作语境
- 构建并维护坚实的战略合作
- 在压力环境中谈判(比如在激烈冲突中,或对手非常顽固精明时)
- 避开跨文化谈判的陷阱

下面我们将详细探讨每个主题。

以协作精神谈判

为谈判建立一种协作的气氛,应该从哪里着手呢?首先应该弄清楚“立场”与“利益”两者的区别。本部分中第一篇文章“最佳谈判建议——从坐上谈判桌之前到达成交易之后”,把“立场”定义为在某个问题上的姿态,比如“低于3 000块,我是不会卖这部旧车的”;相对地,“利益”指的是产生某种立场的欲望、需求和希望。在上述情况下,利益很可能就是诸如将自己钟爱的车卖给懂得欣赏它的新主人,用这笔交易换来的钱买其他款式的车等等之类的想法。

当双方基于立场谈判时,通常会陷入一种你出价我还价的乏味局面。各自都努力地使最终价位接近自己开始的提议。谈判参与者把大量精力花在反复确认并维护一个又一个立场上,而不是尽力达成一种令双方都获益的解决方案。

而如果基于利益谈判,即深入地了解各种立场背后潜藏的愿望、需求和希望,那么,则更有可能达成连自己都未曾预料到的独特解决方案,一种各方都将更加满意的方案。

在“如何实现既定目标——成功谈判的奥妙与禁



忌”一文中,罗杰·J. 沃尔克玛(Roger J. Volkema)阐述了采取协作式谈判方式的重要性。他认为,只有协作者才“更有可能达成精妙的共赢局面”。何为协作谈判的奥妙之处?答案是:清楚地摆明自己的需要与目标;同时尽力了解对方的利益所在。这可通过提问来完成,但注意多用阐释与总结以检验自己的理解正确与否。千万不要只是“告诉对方现在谈判进行得多么好”。

“与马克·戈登双赢”一文进一步挖掘了成功的协作谈判背后所潜藏的秘密,包括避免立场思维的重要性等等。戈登在这方面理解得更透彻,他竭力主张公司建立一种协作式谈判“体系”。公司应该考虑“他们和其他商业实体之间进行的谈判的总体情况”,而不是着眼于单笔交易。企业可以对谈判的总体风格进行评估,然后通过正式或非正式的刺激手段来强化所提倡的协作式谈判方式。

在“卓越的谈判”一文中,汤姆·克拉登马克尔(Tom Krattenmaker)更详尽地阐述了这一部分的主题。他提供了七种加强商业联盟的有效技巧。这些建议大多围绕如何创建一种协作谈判的气氛而展开。比如,克拉登马克尔认为,谈判者应当设想他们面对的是共同的挑战或问题,而不是在进行一种零和的竞争,即一方获益,另一方就必定受损。

克拉登马克尔也同意戈登的观点,认为各公司应

可以进一步强化谈判体系。他指出,公司必须“更加关注战略关系”,尤其要重视它们所指派的谈判代表。用克拉登马克尔的话说,“你需要指派的是能够和你一样代表公司形象的人选。”在当今世界,这种人选不再是“一个号召者,可以发动同志们拿起武器,不惜一切去击败敌人”。相反,“理想的联络者应拥有说服和交流的天赋,并能理解同盟的需要,然后清楚地表达出来”。

构建并维护战略合作

这一部分主要讨论与个人相对的公司间的战略关系。在“如何通过谈判结成铁血联盟”一文中,丽贝卡·M. 桑德斯指明了谈判的方向:如何让伙伴公司同意结盟,又如何敲定最终协议的细节?其中的关键是什么?桑德斯认为应该是:确定伙伴关系能为己方带来的利益及己方能够给予的回报。

为了吸引合作者,谈判组所有成员都应开动脑筋,设定一份目标清单,然后将这些目标排序,并判断其中哪些可能会破坏谈判的进行。同时,研究各个公司的年度报告、简报以及公共关系,再据此编订一份预期合作公司名单。如果可能,找他们的客户谈一谈,也可以参加行业会议,听听其主管的发言。应尽量与预期合作者达成共识,确定双方最终目标是建立一种相互信





任的关系。

在确立联盟的具体条款时,应主动与对方分享己方信息,清楚地表明双方共同的目标及需求,并仔细聆听,以检验自己的各种猜测是否正确。同时也要发问,但不可操之过急。既然想要建立一种长期的关系,就应该心甘情愿地抛弃那些不切实际的想法。

在“让你的提案成为首选”一文中,尼克·雷登(Nick Wreden)从对方的角度来考察谈判,即从被寻求建立战略关系的公司入手。雷登建议说,如果想提升成为战略伙伴的几率,就应当避免己方提议在第一轮会面中就被剔除出去。

其中的核心因素是建立一种严格的制度以保障自己不致在最后关头做出草率、冲动的决定,因为这种草率只会导致错误。应当站在预期伙伴公司的角度分析其要求,然后制定战略计划,确定对策、人员要求及可能的价位,拟定时间表和责任明细表。雷登在文章中定义了一个良好提议所涵括的各种要素和品质,并就如何将书面陈述个性化提出了具体的建议,以符合预期合作伙伴的要求。

提议的结构与其所涵盖的细节一样同等重要。在“合适的框架——操纵意义与提出建议”一文中,玛乔丽·科尔曼·阿伦(Marjorie Corman Aaron)提出:有效的总结,即就提议的某些方面进行刻意强化的总结,会对思维模式起潜移默化的作用,会影响人们在不同条