



智慧叢書 6

追求創新的策略
增進談判的技巧

赫伯柯恩著

亦談也譯

交涉力

連續32週榮登美國暢銷書排行榜



香港書城

交涉力

智慧是無窮盡的寶藏
港幣30元

- 如何交涉、談判、議價
- 在商場上自我推銷的手段
- 如何與對方的「欲望」交涉
- 使對方產生競爭心理的方法
- 以相互的要求造成交換條件
- 使對方在通融之下「購入舊貨」的觀念
- 「T F」是進行交涉的靈藥
- 使對方接受「最後建議」的秘訣
- 「纏住不放」的作戰
- 反敗為勝的方法
- 使對方接受最後建議的四個條件
- 使交涉「威力」加倍的秘訣
- 「精打細算」探虎穴
- 使自己成為「專家」
- 「讓步」與「投資量」成正比
- 「說服力」引起行動的三要素
- 最後期限的攻防戰
- 搶先獲勝的「情報蒐集法」
- 蒐集情報的技術
- 以自我為中心的「蘇俄型」交涉術
- 「合作」與「協力」的交涉術
- 建立持續性信賴關係的秘訣
- 面對僵局的交涉戰略
- 無偏見思考法的秘訣

交 涉 力

T-27/76/6

赫伯·柯恩 著
亦談也 譯



香港書城

書 名：交涉力

原 著：赫伯柯恩

譯 者：亦談也

出版者：香港書城有限公司

地 址：香港中環皇后大道中269~277號1~3樓

電 話：416394・450766

印刷者：尖端出版有限公司

定 價：每本港幣30元正

版權所有・請勿翻印

本書由台灣尖端出版有限公司授權香港書城有限公司在香港出版及註冊登記，如翻印臺版或港版在本港出售均屬侵犯版權，必定依法追究。

1988年10月10日出版



目錄

第一章 加強交涉能力的秘訣⁹

一．交涉是情報和行動的配合 10

- 1．交涉是知性的應用 10
- 2．人人都可以應用「策略」 11
- 3．在商場上自我推銷的手段 14
- 4．構成「交涉能力」的三大要素 16

二．重新認識交涉的「常識」 18

- 1．決定交涉能力的「情報、時間、實力」三大要素 18
- 2．情報的多少可決定力量的強弱 20
- 3．突破「時間」的限制 21
- 4．突破「慣例」的限制 23
- 5．任何事都可以交涉 28

三．如何與對方的「慾望」交涉 30

- 1．使對方產生競爭心理的方法 30
- 2．以相互的要求造成交換條件 31
- 3．不要因為時機不對而放棄 33

第二章

決定交涉能力的三種要素

實力／時間／情報

49

一．使交涉「威力」加倍的秘訣 51

- 4．ITD觀念的應用 33
- 5．使對方在通融之下「購入舊貨」的觀念 34
- 6．「if」是進行交涉的靈藥 35
- 7．使對方接受「最後建議」的秘訣 36
- 8．「纏住不放」的作戰——成功率和投入時間成正比 38
- 9．反敗為勝的方法 41
- 10．刻意成為發問的一方 43
- 11．使對方接受最後建議的四個條件 45
- 1．實力是無色透明的手段 51
- 2．為對方製造勁敵並提高自己的價值 57
- 3．關於「合法」的力量 60
- 4．「精打細算」探虎穴 64
- 5．讓人人都有參與感即增加自己的力量 69
- 6．「使自己成為專家」 71
- 7．隨著對方「真正需求」的不同而改變交涉法 74
- 8．「讓步」與「投資量」成正比 77
- 9．關於獎賞和懲罰的力量 80

第三章

獲得滿意結果的交涉方式

123

一．無論如何一定要獲勝的「蘇俄型」交涉術

125

- 1．以自我為中心的「蘇俄型」交涉術 125
- 2．蘇俄型交涉術的六種特徵 126

三．搶先獲勝的「情報蒐集法」

108

- 1．蒐集情報的技術 108
- 2．有效果的聽話技術 115
- 3．由讓步的幅度揣測對方的容許限度 120

二．活用最大限度「時間範圍」的方法

98

- 1．交涉有何「期限」 98
- 2．最後期限的攻防戰 104
- 3．「交涉期限」的四項原則 106
- 10．與對方打成一片而使交涉能力加倍 83
- 11．裝扮出毫無防備的樣子也算是一種要訣 85
- 12．「慣例」和「先例」的利用 87
- 13．有志者事竟成 89
- 14．「說服力」引起行動的二要素 92
- 15．「看法客觀」的另一個自己 95

第四章

任何交涉上的困難都可解決的方法

207

一．面對僵局時的交涉戰略

208

二．「合作」與「協力」的交涉術

156

1．使交涉雙方都獲勝的方法 156

2．合意的接觸方式 163

3．兼顧雙方的需求 166

4．分辨意見相同點與相異點的方法 168

三．「雙方獲勝」的原則

172

1．建立持續性信賴關係的秘訣 172

2．善用人際關係以操縱對方 178

3．「玉不琢不成器」 187

4．關於「妥協」的解決方案 202

3．〈特徵1〉使對方以爲自己是唯一的交涉對象 128

4．〈特徵2〉將決定權交給上司 134

5．〈特徵3〉利用感情術 137

6．〈特徵4〉把對方的讓步當作是懦弱的表現 147

7．〈特徵5〉讓步時也極端保守 150

8．〈特徵6〉忽視期限 152

二·動之以情的交涉能造成積極人生 218

- 1·如何採取「消除不滿」的行動 208
- 2·「櫃台」的交涉實況 209
- 3·「合法的力量」也有例外 213
- 4·在必要時應技巧地向背後攻擊 215
- 1·以自己的個性吸引交涉對方 218
- 2·處於困境時應以「逆來順受」的心情處理 223
- 3·應想辦法找到達目的的捷徑 227
- 4·無偏見思考法的秘訣 230
- 5·適合一般交涉的三大原則 231
- 6·靠自己的雙手創造命運，充實人生 232

後序 234

第一章

加強交涉能力的秘訣

一．交涉是情報和行動的配合

●要進入「約定之地」，必須在荒郊的戰事中獲勝

1．交涉是知性的應用

我們所處的社會，真可說是廣大的交涉遊戲場所。而且，無論你喜歡與否，都得參與其中。在日常生活中，你常會和各種人發生衝突，這些人包括：家人、店員、勁敵，以及聽起來十分嚴肅的「公司」和「權力組織」等。和這些人接觸時，如果你能自由地操縱各種情況，不僅可使自己免於身敗名裂，而且還可讓你心滿意足地過著幸福快樂的日子。

所謂交涉，就是活用各種知識技術使彼此皆有斬獲的各式談判。

我們究竟想要什麼呢？這當然多得不勝枚舉。像名聲、自由、財富、正義、地位、愛情、安定和褒獎等都是。在這社會上，有許多人擅長使用各種手段，以便讓自己的需求獲得滿足。當然，你很快便會躋身於他們的行列了。

自古以來人們始終認為，既有才能又有熱情，且受過良好教育的人，大都容易獲得成功。但在實際的人生中，這些條件不錯的人卻往往都會受到挫折，反而是步步為營不斷努力的

人，最後可獲得勝利。這些「勝利者」除了必須能幹以外，還要兼備可朝向自己目標邁進的「交涉能力」。

如何進行交涉呢？也就是在「緊張與壓力交錯」之下，活用自己手上的消息情報得以影響對方的行為模式。看到這種定義，我們將不難發現，在日常的工作和私生活中，我們經常都在進行交涉。

2. 人人都可以應用「策略」

除了工作以外，我們到底要活用自己的情報去影響些什麼人呢？丈夫會對妻子應用策略，妻子也會對丈夫應用策略（但願你的婚姻是透過「雙方獲勝」的協調式交涉而成立），對朋友和親戚也一樣。此外，你也很可能要和下面這些人進行交涉：還在猶豫著不知是否該開罰單的交通警察、不接受支票的商店老闆、連最起碼的設備都不肯裝置卻要收兩倍租金的房東、想出售其專業知識的專家、想及早訂約的汽車業務員、雖然你已正式預約過房間但卻告訴你「客滿」的旅館辦事員等等。不過，我想，次數特別多，且最使人感到不是滋味的，應該算是在家中所進行的交涉。親子之間往往會在施展策略的行為中互不相讓。下面，我將以個人的經驗作為例子。

●操縱妻子和我的九歲大兒子

我和內人總共有三個孩子。在老么九歲的時候，他的體重才只有二二·五公斤，相當得輕。全家人都對這件事感到很驚訝。因為，我和內人都是嘴巴很饒的人，而我另外兩個孩子的食量也非常大。由於這體重太輕的兒子是老么，因此，常有人開玩笑地問他：「你是從那裏來的？」和「你是誰的兒子？」等。

我的兒子為何這麼瘦弱呢？其原因是，他經常採取躲避手段，遠離端出食物的地點。像「飲食」、「廚房」、「佳餚」和「食物」等，都是他最討厭聽到的話。

大約在七年前左右，我出外作了一星期的巡迴演講，在星期日的黃昏回到家。獨自開車也是件寂寞的事——可能不少人和我有同感。當我駕著車子在路上疾駛時，邊想著妻子和我之間時而產生的爭執。但當我回到家一看，不禁愕然。因為，內人竟然趴在沙發上全身捲曲，嘴裏還吸吮著拇指，簡直像小嬰兒一樣。於是，我直覺認為一定發生了什麼事。內人小聲地對我說：「今天一天，我被整慘了。」

爲了安慰內人，我提議說：「大家上館子去吧！」

內人和老大、老二兩個孩子，都異口同聲地大叫：「好棒！」

可是，我那九歲大的兒子卻反對。他說：「我才不要到餐館去呢！只要是會端出食物的

地方，我全都不去！」於是，我只好一把抱住他，將他塞進車中。這也是交涉手段之一。

那九歲大的小鬼，在進入餐廳以後還一直嘮叨個不停。他問我：「爸爸，爲什麼我要和大家坐在一起？難道不能待在桌子底下嗎？」

我對內人說：「也好，我們四個人坐一張桌子，讓他爬進桌子底下，這樣還可省下一個人的費用呢！」雖然內人起初十分反對，但後來轉念一想，這的確不失爲一個好辦法，也就只好贊成我的意見。

我們開始吃晚餐了。剛開始的十分鐘，平安無事地過去。等到快要上第二道菜時，我覺得有一隻既冷又潮濕的手，沿著我的腳慢慢地向上伸。再過數秒鐘以後，內人好像臀部被刺了一針般地跳起。

我很生氣地將桌下的小淘氣拖出來，按住他的肩膀讓他坐在旁邊的椅子上，並且低聲告訴他：「你要好好地給我坐在這兒。無論對我、媽媽、哥哥或姊姊，都不可以說話！」

他說：「好嘛！可是，我能不能站在椅子上呢？」

「好吧！」我回答：「但你不能妨礙到任何人！」

過了二十秒左右，這瘦弱的小子突然將兩手圈在嘴邊大聲地叫嚷：

「哇！好髒的餐廳！」

我嚇了一跳，立即抓住他的脖子，硬將他推到桌子底下，然後叫聲：「買單！」幸虧我還有這點理智。

在回家途中，內人說：「今晚的事使我產生許多感觸。以後，千萬別再帶小孩上館子！」

在此，我不妨再多透露一些，從此以後，我們再也不帶老么去上館子了。原來，這是我九歲大的兒子所使用的絕招，他運用自己的情報與經驗，來影響大家的行動。由此可知，我兒子和最近的孩子們一樣，非常善於交涉。至少，身為雙親的我們，就不得不乖乖地投降。

3. 在商場上自我推銷的手段

交涉，在商場上簡直是家常便飯——但有時也並不是有意要這麼做的。部屬或員工，大都很想運用自己獨特的情報，來影響上司或老闆的行動。例如：某種想法和提案，很希望上司能夠採用。首先必須將自己的想法整理得正符合上司目前之要求。同時，在這以前，還要順應市場的需求。否則空有專門技術，而缺乏推銷的交涉手段，必定會因無法熬出頭而苦不堪言。

最近，有位賢明的董事長凡事都要員工參與。董事長是什麼？就是掌握公司大權，可使

人們自動自發地去做他們應做之事的人。或許你已知道，在今天這種時代，要登上總經理寶座的最好方法，便是完全實行董事長的指示。當你獲得董事長的指示時，應趕緊寫下，並且問：「這樣行不行？」然後，完全依令行事。

過了兩個禮拜後，董事長可能會跑來責備你說：「看你幹的好事！」

於是，你便會這樣回答：「什麼？但我只是依照您的指示去做而已啊！」

最近，這種行為也被取了個名稱，稱為「惡意的順從」。在日常生活中，我們常可見到奉行此一方式的人。因此，萬一你當上了董事長，你就不可要求部屬完全依照你的指示去做。原則上，你應期望部屬去做沒有接獲指示，或你無法給予指示的工作。因為，無法預料的事態經常會發生。

●獲得同事的協助與支持才能達成目的

你要進行交涉的對象，並不只是董事長和部屬。和同事之間，也要隨時留意。為了完成工作，最重要的是，必須獲得在公司組織內職位在自己之下的人們的協助和支持。這些人的職務和部門或許和你不同。甚至，也可能是住在其他地區的人。如果你想獲得這些人的協助和支持，必須施展出高超的交涉手腕。

除此以外，有時你還得和客戶、銀行家、業務員、零件製造業者，或政府機關——國稅

局和衛生局等進行交涉。又有些時候，你甚至得爲了要增加預算、擴張營業場所、擴大自治權、延長休息時間或申請調動等而進行交涉。總而言之，我所要強調的是，我們所進行之交涉的次數，遠超過我們所能預料的。因此，我們應努力學會交涉技巧。無論在工作上或家庭中，都必須使它產生更大的效果。此外，也必須藉著它來提高生活品質。

4·構成「交涉能力」的三大要素

關於你所要進行的交涉——或關於我所要進行的交涉——亦即在這社會上的所有交涉（包括外交上的政治性交涉或購屋交涉等），必定都具有下列三大要素：

- ① 情報 你覺得對方比你更熟悉你的事或你自己的欲望，但其實不然。
- ② 時間 對方不一定會和你一樣承受組織的壓力，或受到時間上的限制，或是不會被很嚴格的期限所拘束。

③ 實力 你認爲對方比你有能力和權力。

所謂的實力，是心中所想像的。實力是完成工作的技術或能力，它會支配人、事、狀況和它自己本身。其實，任何力量都要有自覺才能發現。也就是說，以爲自己有實力時便會有力量，以爲自己沒有實力時，即使有力量也無法發揮。如果你想增強自己的實力，就必須相