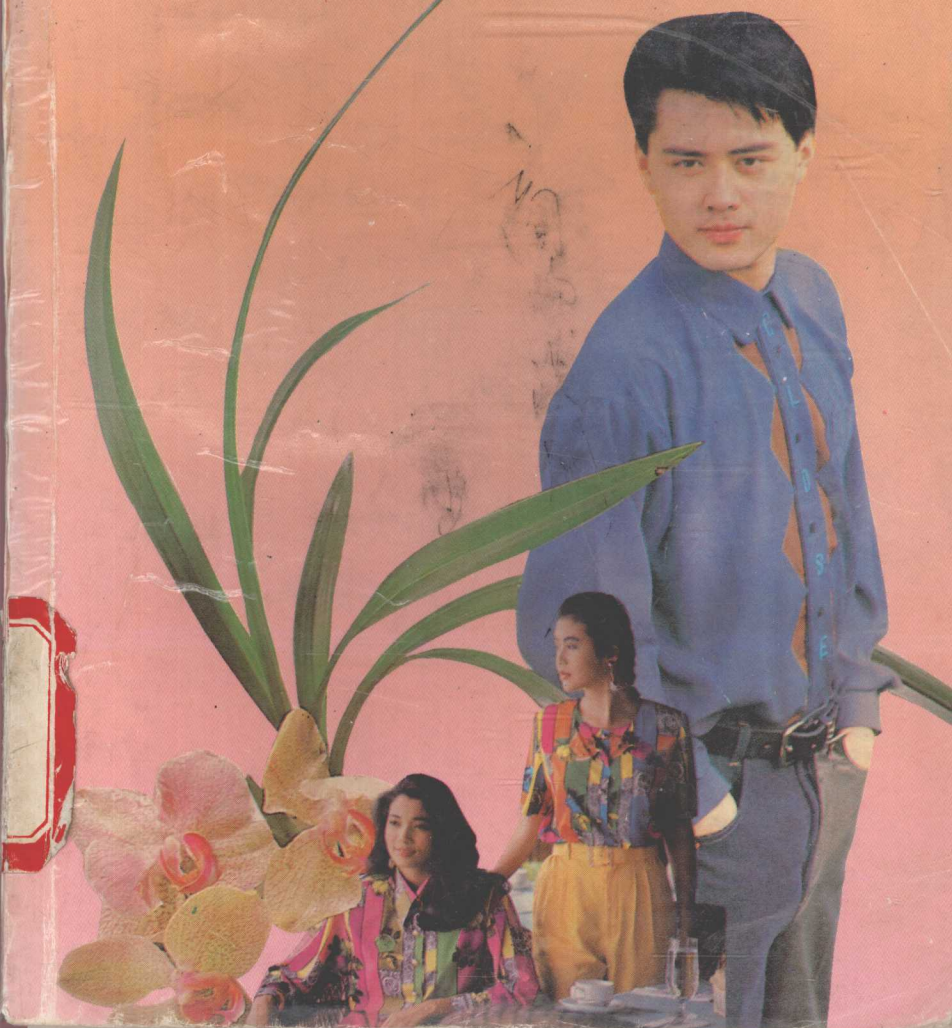


商场谈判厚黑学

娄光 编著



商场谈判厚黑学

4
姜光 编著

知识出版社

(京)新登字第 188 号

商场谈判厚黑学

娄光 编 著

知识出版社出版发行

北京阜成门北大街 17 号

七二一四工厂印刷

开本：787 毫米×1092 毫米 1/32 印张：6 字数：138 千字

1993 年 9 月 第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

ISBN7-5015-1107-1/C·58 定价：3.90 元

目 录

一、是的，你可以谈判	(1)
1. 何谓谈判?	(3)
2. 事事皆可谈判	(8)
3. 浸湿双脚	(17)
二、三个决定性的变数	(31)
4. 权力	(34)
5. 时间	(71)
6. 情报	(78)
三、谈判的型式	(91)
7. 不计一切代价取得胜利——苏维埃型	(93)
8. 相互满足的谈判	(120)
9. 再谈胜利对胜利的技巧	(131)
四、事事处处谈判	(173)
10. 个人化的处理	(175)

一、是的，

你可以谈判

明倫彙編

家範典

1. 何谓谈判？

现实世界是个巨大的谈判桌，不管你喜不喜欢，你都会坐在桌边，参与其中。每个人往往会与其他人发生冲突，譬如家人、店员、竞争者，或者像“组织”、“权力结构”等名称响亮的实体。如何处理这些冲突不仅可以决定你成功与否，也决定你能不能享有充实、愉快、满足的生活。

谈判是知识和努力的汇聚。谈判的目的在得到我们需要的，并寻求对方的许可，就是这么简单。

我们需要的是什么？

我们需要各种事物；威望、自由、金钱、正义、地位，安全和认同，有些人比别人更清楚该如何获得自己需要的东西，你也会成为这样的人。

依照传统的看法，报酬应当属于那些拥有最高才智、奉献及教育的人。但是生命往往残酷地击败了具有这种长处的人，而让勤劳的人得到最终的胜利。“胜利者”似乎就是指那些不仅能干，而且能以“谈判”获得需要的人。

究竟谈判是什么？谈判就像在一张绷紧了网中，运用情报及权力来左右的行为。只要你细想这个广泛的定义，就会了解事实上无论是在工作或个人生活中，你时时都在谈判。

除了工作之外，你还使用情报和权力来影响那些人的行为？丈夫和妻子谈判，或妻子和丈夫谈判（希望你的婚姻是个双方都胜利的合作性的谈判）。你对你的亲戚朋友运用情报和权力，谈判随时随地也都可能发生。你也会和下列这些人谈判：踌躇着是否要开罚单的交通警察、不情愿接受你私人

支票的商店、不肯供应必要设施或想涨价的房东、要你付学费的教育专家、想要迅速达成交易的买车商，或是尽管你事先预订过房间，到时却宣称“没有房间”的旅馆职员。这些最频繁也最令人头痛的谈判往往发生在家庭内，父母和子女经常在不知不觉中进行谈判，让我举个亲身经历的例子来说明。

我有三个子女。小儿子在九岁时只有二十二公斤，与同龄的孩童相比显然太轻了。事实上，他使我们全家感到困窘。因为我太太和我都很好吃，而两个大一点的孩子也一向是狼吞虎咽的，这个小儿子却偏偏与众不同，别人常会问我们：“他是那里抱来的？”或是“这孩子是谁的？”

我们的儿子养成一种逃避食物的习惯，所以极为瘦弱，对他而言，“吃饭”、“厨房”、“晚餐”、“食物”都是不顺耳的字眼。

几年前，在整整一个星期的旅行演讲结束后，星期五晚上我回到家中，在返家的途中总是十分寂寞的（至少对某些人而言），因此我思索着当晚和妻可能会有什么谈判。我走入家门，意外地发现太太蜷缩在沙发上啃着拇指，我想她大概碰上什么难题了，她叨念着：“今天真够受的。”

为了解除她的烦闷，我说：“今晚我们何不吃馆子去？”她和两上孩子异口同声地说：“好主意！”

九岁的那个抗议道：“我不要上馆子！那里的东西难吃死了！”于是我把他举起来，抱他上车，这也是一种谈判。

我们走入餐馆时，九岁的儿子仍抱怨不休。最后他说：“爸，为什么一定要和大家一起围着桌子坐？为什么我们不能躲在桌子下？”

我转头对太太说：“这有什么关系？咱们就四个坐在桌边，一个在桌底。付帐的时候说不定还可以省点钱呢！”起初她不赞成，但是我说服她相信这主意也许有好处。

我们开始吃饭，最初十分钟平安无事，在第二道菜送来之前，我觉得有只湿冷的手攀到我的腿上，几秒钟后，我太太仿佛被人捏了一记似地惊跳起来。

我愤愤地伸手到桌子下，揪住那个小犯人的双肩，把他重重放在我身旁的座位上，低声喝道：“坐好，不准和我、你妈妈、哥哥、或者姐姐说话！”

他回答：“当然，不过我可以站在椅子上吗？”

“好吧，”我应允道：“但是不准吵我们！”

二十秒后，他突然伸手捂着母亲的脸叫道：“这家餐厅烦死了！”

我虽然惊愕，却还记得赶快拎住他的领子，推到桌子下，再摔他一巴掌。

回家途中，太太对我说：“赫博，我想今晚我们获得一个教训：以后不要带那个小恶魔上馆子了。”

我必须承认此后我们再也不会提议带那个瘦儿子上馆子去，在那个令人尴尬的场合中，我们的九岁儿子就是使用情报和权力左右了我们的行为，就和今天的许多年轻人一样，他是个谈判者——至少对他的双亲而言。

在工作中你经常在谈判——虽然你可能并不了解到你是在谈判。部属或雇员时常运用情报及权力影响上司的行为。就说你有个希望被接受的主意或提议吧！你必须做到的是把人的概念说得恰合人上司目前的需要，同时也是你那个部门当前最重要的事。许多具有专门知识的人缺乏推销构想所必须

的谈判技巧，结果他们便觉得深受挫折。

在今天这个世界，一个聪明的老板通常会运用谈判的技巧来驱使员工做事。何谓老板？就是一个具有形式上的权威，尽量想办法叫人们自愿做事的人。你我都知道，今天想要推动一个老板（你是推动者，他是推杆）最好的方式是做他要你做的事。他告诉你要做什么事时，你把这件事情写下来，问道：“就是这样吗？”然后你就逐字照做。

两个星期后，你的老板急匆匆地跑去找你，问道：“这是怎么回事？”

你回答：“我不知道，我只是照你的吩咐去做。”

通常我们称这种现象为“恶意的服从”，许多人能够巧妙地运用这个技巧。因此，如果你是个老板，就绝不让雇员完全遵照你所说的话去做。是要例子偶尔做你并没有要他做的事——通常是你无法事先就要他做的，因为许多问题都无法预料。

你不只需要和上司或下属谈判，同时也要和同僚谈判。为了完成任务，他必须得到许多人的合作、帮助及支持；这些人在公司的位置并不低于你，他们也许有不同的职务或受过不同的训练，他们甚至可能在城里的另外一区，你必须掌握谈判的技巧来获取他们的帮助和支持。

你可能会和雇客、银行、买主、供应商、甚至会从国税局到劳保局这样的政府，或任何你认为切合需要的事情而谈判。也就是说，你所进行的谈判比你所知道的还要多，因此你应该学习如何谈判，进而提高生活品质（无论是在工作或工作外）。

在你所涉及的每一个谈判（在我所涉及的每一个谈判），

事实上，在全世界上所有的谈判中（从外地的地理磋商到买卖房屋），必定有三个重要因素：

（1）情报 对方对你及你的需求似乎总比你对他们知道得更清楚。

（2）时间 对方似乎并不了解你在公司受到时间、期限等等压力。

（3）权力 对方所拥有的力量和权威似乎总是比你认为人所拥有的为高。

权力的本质就是在鼓舞人的心智，勉力完成每一件事情。也因此权力可以控制人、事、情势……。不过，所有的权力都是以认知为基础的，如果你认为你拥有权力，你就可以拥有权力。如果你认为你并没的权力，那么就算你拥有它，也等于没有。简而言之，只要你深信你有权力，并且视生活中各个遭遇都是谈判，你就拥有更高的权力。

你的谈判能力决定你能否影响环境。谈判给予你一种能够支配生活的知觉，它不是诈欺，也不是冷酷的恐吓，谈判是情报、时间及权力，谈判是切合需要（你和他人的需要），使事情照你所想要的方式发生。

谈判的技巧并不是新发明，历史上两位最伟大的谈判者出现于约莫两千年前，他们都不是政府官员，也都没有形式上的权威，然而他们两人都能运用权力。

他们都衣着褴褛，四处向人发问（以此收集情报）。一个善于运用推论法，另一个善于运用寓言法。他们有目标和标准，他们愿意冒险，也知道如何主宰情势，他们两人都选择了自己的死亡时间和方式。然而，他们两人都藉着死亡赢得跟从者的实践，这些跟从者追随他们的思想，改变了整个世

界的价值体系。事实上，我们有许多人在日常生活中都试着依据他们的价值观而活。

我说的就是耶稣基督和苏格拉底。在我看来，他们都是谈判者，他们是使双方获得胜利的道德谈判者，也都具有权力的人。事实上，他们两人都纵容地使用了许多合作性的方法，这些方法正是我在本书中要传授给你的。

2. 事事皆可谈判

情报、时间压力及感觉中的权威力量，通常会左右你的决定，使你感到满足或挫败。让我假设一个情况来说明：一天早上你醒来，打开冰箱倒一杯牛奶，你打算喝掉大半杯牛奶，再将剩余的倒进咖啡里，结果你打开冰箱门，按住冰柜，觉得又湿又粘，你后退一步，注意到地板上有一滩水，你叫妻子来看这是怎么回事？太太只说了一句：“破冰箱。”

你说：“我想我们得买一个新冰箱，到不二价商店去买一个吧，在那里用不着讨价还价。”因为孩子还小，你不放心把他们留在家里，便告诉他们：“上车去，我们要去买个冰箱。”在路上，你想着现金的问题，由于当时你的现金有限，便决定买一个不超过四百五十美元的冰箱，换句话说：你心中有个确切的目标。

你到达不二价商店，精神勃勃地走向电器部，家人尾随着你。当你巡视过冰箱后，发现一个切合你的需求及型式的冰箱。然而，当你走到那个冰箱前，却注意到冰箱上放了一个标价，写着：“售价四成八十九元九角五分”——比你预算多了三十九元九角五分。那不是个书写潦草的普通标价，而是

写在高级硬纸板上，非常对称、非常专门的印刷体字。那个标价看起来就像是天上的大印刷机印在那儿的。

你唤着：“喂！”一个售货员大步走过来。

“是的……我能为你效劳吗？”

你回答：“我想和你谈谈这个冰箱。”

他说：“你喜欢吗？”

你承认：“的确很喜欢”

他说：“好……我来开发票。”

人打断道：“不……等一下，也许我们可以谈谈。”

他扬起一道眉毛说：“等你和太太讨论完后，你可以在五金部找到我。”

现在我问你这是个简单的困难的谈判？大部分的人都会说是困难的。为什么？因为在情报，外在的时间压力，及感觉中的权威力量三方面，你和店员之电差距极大。

情报 你知道那个售货员的需要，那家部店的需要吗？那个售货员的报酬是薪水、佣金，还是两者兼而有之？你不知道。他有预算、配额或期限吗？你不知道。他这个月来销售成绩极佳？还是他上司警告全今天必须卖出一部冰箱，“否则的话……”？你不知道。产品目录上的怎样介绍这型冰箱的？这是店里的热门货，目前供不应求，还是经理原以任何标价将它卖掉的滞销货，你不知道。这型冰箱是否使商店获得很大的利润？如果是的话，利润是多少？你不知道。

很显然的，你对于这个售货员或这家商店所知有限，但是那个售货员是不是了解你呢？那个售货员的报酬是薪水、佣金，还是两者兼而有之？你不知道。他有预算、配额或期限吗？你不知道。他这个月来销售成绩极佳？还是他上司警告

他今天必须卖出一部冰箱，“否则的话……”？你不知道。产品目录上是怎么介绍这型冰箱的？这是店里的热门货，目前供不应求，还是经理原以任何标价将它卖掉的滞销货，你不知道。这型冰箱是否使商店获得很大的利润？如果是的话，利润是多少？你不知道。

很显然的，你对于这个售货员或这家商店所知有限，但是那个售货员是不是了解你呢？是的，他知道你以那个冰箱感兴趣。在百货公司，人们通常游览体育用品，衣饰，或音响器材部门，却不会游览电器部门，顾客们只在有需要的时候，才会去检视冰箱。除了这个“已知事实”外，售货员知道附近销售冰箱的竞争者是那家商店，他们目前是否在促销中，及他们的售价是多少。

虽然他此刻似乎疏忽了你们夫妇俩，事实上他正竖起一只耳朵倾听你们的对话，他听见你们讨论旧冰箱，你们的现金问题，及你们对新冰箱的需求，几乎你和你太太所说的话都使这种情报的差距更大，也加强了那个售货员的力量。

一些小意见，如：“那个颜色真的不错……”“我想对街的那家价格一定比不上这里便宜……”及“我还没有看过这种冰箱有这么大容量的”等等，都会增加那个售货员的优势。

注意！那个售货员并不直接回答任何可以爸爸给你情报的问题，他以反问来回答一切问题。如果你问：“我并不是说我一定会买这个冰箱，但是如果我买了，你们什么时候可以把它送去？”他会说：“你希望什么时候送去？”当你回答：“今天中午怎么样？”他会说：“为佬要这么快？”这时你们家就有一个人会说：“因为我们的食物就快腐坏了。”

那个售货员喜欢这个情报吗？是的，因为你对他暴露了

你的期限，而你并不知道他的。

时间 情报的差距已经很糟糕了，再加上组织的压力及时间问题，只有使得情况更恶化，和你交涉的售货员似乎极为轻松。你无法看到他背后的组织。你的组织呢？你是有组织，但并不团结。妻子说：“我们走吧？”丈夫却说：“再等一会儿。”或类似的话。

你带进店里去的两上孩子呢？他们到哪里去了？他们在冰箱旁边，或待在其他电器前，安静地等待这笔交易完成吗？没有。较小的那个在一堆冰箱里玩躲猫猫。

“他在那里？”

“我想他在那个黄色的冰箱里……门关起来的那一个。三分钟我们不把他弄出来，他会窒息的！”

另一个孩子呢？他在百货公司的另一端，拿着曲棍球杆和塑胶圆盘，朝着洗衣机及烘干机挥击。每隔几分钟他就叫道：“来吧！比赛开始！”

当你的组织使你焦头烂额时，那个售货员却在附近闲逛，看起来似乎对销售售冰箱一点也不感兴趣，偶而他会漫不经心地问：“嗨，你们已经决定了吗？”仿佛他只是顺道经过这里似的。

权力 除了以上种种外，还有权力的问题。此刻，权力以两种方式显现出来：

(一)先例的权力 大部分的人都坚信他们不能和不二价商店讲价。如查问他们为什么，他们可能回答：“不然为什么叫不二价商店？”这可以归结下列的因果链：

1. 他们相信不能和不二价商店谈判……
2. 因此，他们不会试着和不二价商店谈判……

3. 结果他们便没有能力和不二价商店谈判，这证明了他们最初的就是对的。

这是创造一个自我履行预言的最佳例子。

你曾经看过有人试图和一家不二价商店讲价？因此，这个途径本身便已包含了失败的因素。

赖客走到标价前，胆怯地指着。当然，销售员了解顾客的意图，因为他已经经历过太多这种场面，但是他要顾客说出来。

售货员终于问道：“有什么问题吗？”

顾客指着标价，嗫嗫咻咻地说：“你知道。”

售货员说：“这个标价有什么不对劲吗？”

顾客结结巴巴地说：“不，没有……只是价……价……”

售货员无奈地问：“什么？”顾客终于冲口而出：“价钱！”

这时，售货员就摆出正直的姿态，说道：“先生，这里是不二价的！”

如果我遇到了这种情形，会歉然地回答：“哦……真抱歉。”那时来这倒也不坏，因为在这个过程中我已经达到了间接目的。

要突破这个束缚有一个方法：不要表现出以你有限的经验代表全球性的真理。其实并不然。积极审是自己的猜测，强迫自己走出经验之外。你会很惊奇地发现，这些猜测有许多都是虚假的。提高你的水准，避免下列的否定态度。

他们说这件事绝对办不到！

他也就冷冷淡淡、敷衍了事。

他在做的是一件“办不到”的差事……

老天！他真的办不到。

身为一个谈判者，就要冒些险，挣脱过去经历的先例，对臆测提出疑问，提高抱负水平，加点自我期许。

当你和太太面对着商店里那个四百九十八元九角五分的标价时，这里又显示了另一种权力：

（二）合法权力 合法的权力是由常识或想像的权威而来。权威通常以无生命的物体代表，如标价、表格，或文件——一般说来，就是不会引起疑问的权威。

举例而言，如果我要求你做某件事情，你会以你的需要为基准来估量我的要求，假使我的要求和你的需要相吻合，你可能就会服从，但如果是一个告示指点你去做某件事情，你就非服从不可，让我以一个实便来强调这一点。

如果你旅行过，人庆该熟悉每一幢假日旅馆登记柜台后的小标示，以及每一间房间门上贴的更小的标示，这两上标示都写着：“结帐时间下午一时。”

你认为遵照字面上要求在下午一点以前帐离去的顾客比率有多少？有人曾经问过我这个问题。我想了一会儿，答道：“百分之四十。”后来我由假日旅馆的行正部门获各，这个比率大约在百分之九十到百分之九十五之间，视旅馆的座落地点而定。

这个数字是否使你惊愕？我的确感到惊讶。通常，人们的投票率只有百分之五十五，但却有百分之九十五的人在假日旅馆的结帐时间前结帐离去。问题在于是什么原因使得这些平常极为独立自主的人，都赶在指定的时间结帐呢？

五年前，有一次出差，住在一家假日旅馆中。我决定搭乘一班午后的飞机离开，便在十二点半到柜台结帐。会客厅