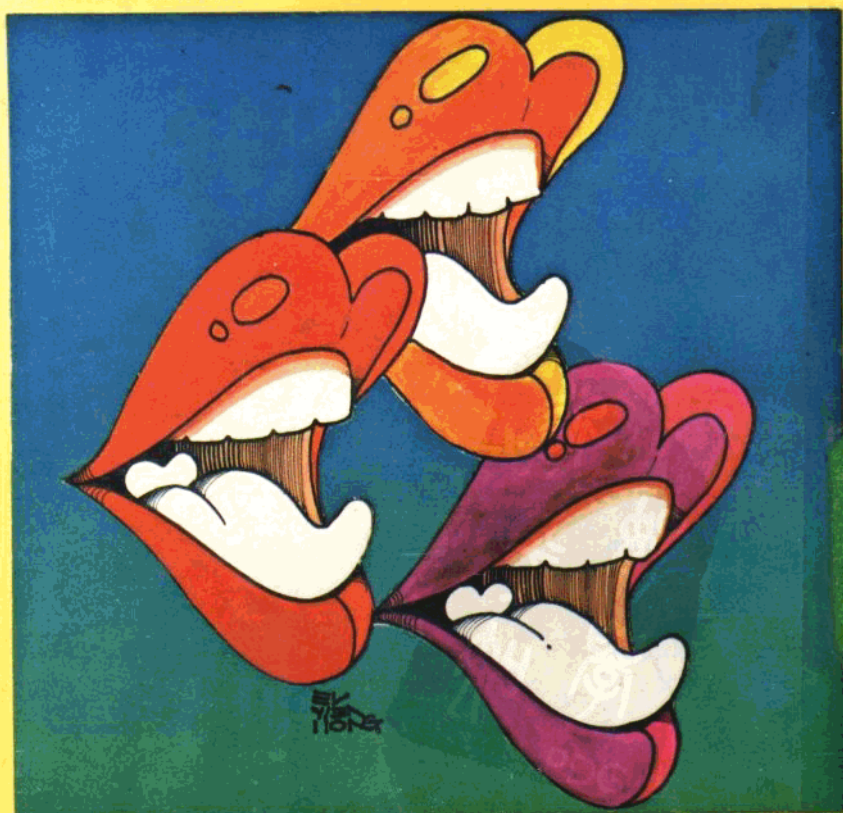


A MONEYSMAKING
SCHEME

成功的談判技巧

討價還價

華力／編譯



經商人叢書

譯者：華

力

成功的談判技巧

世一書局印行

版權所有
請勿翻印

成功的談判技巧 特價：70元

譯者：華

力

發行所：莊家出版社

發行人：莊朝根

• 地址：台南市大同路 605 巷 2 ~ 18 號

• 電話：(062) 259317

• 登記證：局版台業字 0111 號

印刷者：義美印刷廠

• 地址：台南市和平街 54 號

排版者：天一打字印刷社

製版者：亞洲製版社

經銷者：世一書局有限公司

• 地址：台南市大同路 605 巷 2 ~ 18 號

• 電話：(062) 259317

• 郵撥：34614 (莊朝根) 戶

中華民國六十九年十月二版

本書如有缺頁或裝訂錯誤請寄回調換

目 錄

第一章	談判的真意	一
第二章	密切的合作	二一
第三章	參與談判之人	三三
第四章	準備協商	四七
第五章	潛存的假定	六七
第六章	什麼能激發我們	八三
第七章	協商與需要理論	九一
第八章	認清需要	一〇三
第九章	協商技巧	一二一

討價還價

二

第十章	生活實例	一四五
-----	------	-----

平衡的需要	一四七
-------	-----

安全的需要	一五六
-------	-----

愛和歸屬的需要	一六三
---------	-----

自尊的需要	一七二
-------	-----

自我實現的需要	一七八
---------	-----

求知的需要	一八六
-------	-----

愛美的需要	一九六
-------	-----

第十一章	大功告成	二〇三
------	------	-----

第一章 談判的真意

最近，我的兩個兒子爲着些賸餘的蘋果派吵鬧不休，兩個人都想取得較大的一半，堅決不願讓步。於是我提個建議，要他們一個負責將派切開，另一個則有權任意選擇。這建議對他們而言，似乎非常公平，他們欣然接受，都覺得做了一次公平交易。

這便是完美談判的一個例子。

當銷售員試圖做筆大買賣，根本上他得迎合顧客的胃口，然而還有好些其他的問題有待解決：他能給多少折扣？貨物的倉儲該由買方或賣方負責？運銷能夠加速嗎？賣方是否願意提供買方兩年內的價格保障？

這些條件的考慮，買方賣方才算真正的處於談判之中。

電腦的出現，替代了無數人力工作，然而談判者的角色依然日受重視。我們所有的人，都該是談判者啊！

什麼是「談判」？

沒有任何東西能像談判一樣，定義簡明却包涉廣泛。每種有待滿足的慾求，潛在地就能激起談判的條件。只要人們交換觀念時，帶着改變關係的意圖，只要人們祈求達成協議時，就已身處談判過程了。

談判有賴於意見的溝通。而意見的溝通，不論是兩個人的交往，或是團體代表間的接觸，理所當然的，都存在着，故而談判可以視為人類行爲的一部份。談判的種種，不論是傳統的抑新派的行爲科學都會討論過。歷史學、法學、經濟學、社會學、心理學以至操縱學（Cybernetics）、語意學、遊戲和決策理論、體系理論等等，就這主題，都有各種的探討。

然而談判涵蓋的面，極其廣濶，不是任何一個，或任一小羣的行爲科學所能包涉無遺的。

每天，紐約時報都報導了成百成千的談判。聯合國裏，以及環宇諸國的首都裏，都致力於消弭一些小戰爭。政府機構與聯合國大會談判，求能撥款；公用事業公司與主管機構磋商費率，罷工的平息；兩家公司同意兼併，可是得獲得司法部的同意；一樣小巧但值錢的財產的過戶。諸如此類，都是報紙每週每日都可能報導的評判。有時候會出現驚人的協議，就像核子禁試條約，能使全球人士同時注目。對人們言，更重要的是他們所親身介入的談判，這些談判，難以計數，都不是任何報紙所能夠報

導的。

就是亙古已有的談判情境，婚姻，所受電腦的影響也微不足道。電腦也許能夠替代媒人的角色，不過充其量，他的能力也只能預測，某兩個當事人達到協議的機會最佳。

截至今日，尚無一般的理論足以適於引導每個人日常的談判活動。我們還是只能由試驗過程中學習談判。一個人宣稱他積卅年的談判經驗，看似偉大，然而他很可能卅年來，年年均犯同樣的過錯。因而很不幸的，我們有關判斷的知識，都得以範圍狹小的個人經歷得來。而且，大多數的人在談判過程中，還會加上更進一步的限制。在此我們可舉出美國參院司法委員會，數年前發表研究中的一段話，作為例子：

「對美國人言，為平息爭議，談判是麻煩最少的方法。談判也許是探索性的，同時亦有助於綜合觀點，刷清協議和爭執的範圍。或者，談判可以直接達成實際的協議。談判成功與否有賴於：(1)爭執的問題是否能談判（例如：你能賣掉自己的車子，但絕不能出售自己的子女。）；(2)談判人不只對談論感到興趣，對給予東西也覺興趣，是否能夠交換意見？是否具備妥協的誠意？(3)談判的當事人是否具有某種程度的彼此信任？若無此信任，安全方面的過度疑慮，將使協議毫無達成的機會。」

委員會提出的三項要求，很明顯的就說明了可能行動的領域。其實在美國也有出售子女的事情，黑市嬰兒的拍賣，即為明證。父母親們，當子女被綁架時，也將不惜鉅金，求能贖回。無論何時，只

要人類的需要必須滿足時，所有的問題都應是可以談判的。

不妨以第二項要求爲例，在任何談判中，我們想預見結果爲何，簡直就如緣木求魚。所以事前就能斷定當事雙方願妥協否，幾乎不可能。一般說來，妥協是討價還價進行中逐漸達成的，其發展完全是在就事實、對立的看法，雙方的利益做通盤考慮之後，自然而然演進的。縱然妥協可因談判而達成，不過談判時，雙方並無必要討論，彼此是否具備妥協的意向，甚至在簡單的談判中，也包含許多待解決的問題。我們很難說妥協究竟對誰有利，俗語說的好，球是圓的，在此也頗適用。我們在進入談判之前，最好不要橫加限制於自己身上，隨時預備妥當，看到利益時，立刻把握。

委員會的第三個假定，要想達到，實在是難如登天。通常的情況裏，身處談判的雙方當事人，彼此互不信任。事實上，能控制操縱對方的不信任，正是經驗老道的談判者的看家本領。總括一句，若委員會提出的三項要求，事事都想迎合的話，我懷疑這世上是否還會有談判這件事的存在。

一個活生生的實例

談判不見得總是清白的，也許暗含奸詐；談判也不見得常是順利的，也許難關重重。

近幾年來，將車子停放在火車站的通勤人士，發現一些正進行的行動，恰好損及他們停車的權益。他們也許對有損他們利益的幕後談判甚感興趣。

不久之前，鐵路局的財產課與某家不動產公司有所往來。問題在：鐵路局陷入財政危機。他們是不是有辦法運用鐵路局擁有的大量不動產籌措財源？

不動產公司頗感興趣，不過有些問題他們必須面臨的：第一個便牽涉到法律問題——鐵路局的財產所有權並不明確。鐵路局未曾將整個土地收購過來，他們大都是由沒收充公的契據，而將土地接收過來，這兩種方法之下，原來的業主都保有優先收回權，也就是說，當土地不因鐵路目的而使用時，他們有權收回。

絞盡腦汁之後，不動產公司的法律顧問終於想出個辦法。他們不買土地，而是租用該土地九十九年。

法律的問題才扯清，第二個問題又出現了——人的因素。在大機構裏做事的人，很不願意招禍惹事。鐵路局方面的代理人要取得某種保證才願意。

於是和土地代書接頭，說服該代書，讓他指陳這計劃是合法的，土地代書甚至還願意以背書保證支持該計劃。當一切的手續完成後，鐵路局代理人別無選擇，只好欣然接受。

接着的步驟是，將原有的鐵路抵押消除。於是該不動產公司，一面將鐵路局的抵押，做個全盤的研究，一面也以本租賃案做個別的探討。出現了一線曙光，大多數鐵路局的抵押，都是一九三〇和四〇年代設置的。二次大戰之後，人們對鐵路局的財務狀況毫無信心，並且對鐵路債券和抵押，都沒什

麼正式的要求。這些抵押未曾包含一項條文，說明應涵蓋日後所取得的財產。

解決方法呢？做個簿記交換。取出一些鐵路局在抵押之後，所獲得的土地，用以和抵押託管人，交換那些抵押權所涵蓋的土地。

這個念頭又帶進另外一位人士。抵押是託管人所控制的，不動產公司對託管人的說詞是：任何促進鐵路局財政情況的事情，對有關人士都有利。這時，又將土地代書的證明交予託管人觀看，鐵路局的代理人也聲言此法可行。經過數度交換意見後，託管人應允土地的變更。

跟着，談判又出現新局面，要選定一個車站，該站四周的土地要標明「將開發」，計劃呈給鎮公所，要求建立購物中心。

鎮民們聞此消息，悚然驚動。多年以來他們都在此停車，人人都以為有權如此。該鎮商業的繁榮，也都仰仗這些停車人的幸福，及願意留居當地。

該鎮的都市計劃委員，從未想到將鐵路財產列入規劃。如今，在公民的反對下，他們仍將車站四周劃為「乙種商業區」，每一呎的商業空間，保留一呎的停車空間。既然和其他地區同樣規制的劃分，不能算是專斷自行。可是公民們繼續施加壓力，一週之內，該地又重新定為「甲種商業區」，每一呎的商業空間，需相對的具一呎的停車空間。如此的規定在這城鎮施行，還是頭一遭。

按道理，不動產公司有充分的條件抗議這新規定，他們非但沒這麼做，反與鐵路局交涉，在鐵路

的右側取得更多的空間，同時也遵守商業區停車空間的規定。

其他枝節免不了發生，鎮當局批准大樓的興建。手邊執着允許狀，不動產公司與一家食品連鎖公司進行交涉，簽訂租約。租約中規定，該食品公司在佛州的建築師，有意在一個月內，將店面內部設計提出計劃。

這時，鎮裏又吹起一陣全面的政治風暴，外來人士控制全局，內部人士發覺大權旁落，心懷不甘，斷然的否認這項承諾。對不動產公司言，訴諸法庭是唯一的途徑，假使情況正常的話，他們的勝訴則毫無問題。

大多數重要的談判中，運氣成份無法避免。雖然該州郡的最高法院的法官，幾乎一面倒的為共和黨人士，還是有位獨行的民主黨員，僥倖膺選。運氣十足的（當然還是耍了點小手腕），這案件歸民主黨籍的法官審理，他比較不致受政黨要求的干擾，也更可能主持迅速而公正的聽證會。

選出如此多共和黨官員的當地人士，也都明白這情況。鎮方的辯護律師，與不動產公司代理人接頭，問道：「事情能解決嗎？」「當然可以，只要答應我們興建大樓。」鎮律師解釋說，由於政治氣氛，無法辦到。反而鎮方（完全曉得各種限制），願意將這些地產買下。

定了價錢，所有地產正式出售。這時，銀根甚緊，房地產公司面臨財政危機，鎮方提出的條件甚為優厚，協議就此達成。

談判結束了嗎？還沒。與食品連鎖公司的租約上，清清楚楚的寫着：若商業大樓的興建與鎮方規定抵觸時，租約便告取消。食品公司所得的消息是：只要發現其他適宜的地點，大樓仍然興建。就食品公司的立場來講，如此的承諾，還是不夠，爲了契約中止，得進行訴訟。

在不動產公司這方面，這樣的訴訟是最後所要處理的事了，他們詢問食品公司說：「你們難道看不出來，整個事件我們都無法控制啊！」，回答是：「曉得，不過我們是股份公司，必須向股東們負責。」

不動產公司的律師，稍微考慮了一下，是的，股份公司必須向股東們負責，他們也有義務向股東們報告，任何重大的敗訴案件。

食品公司有沒有可能會認爲，訴訟將是件尷尬之事？不動產公司的人想着，好，不妨找找看。

原始租約要求工程師一個月內提出計劃，這計劃遲來了。此時此刻，沒有人認爲這在訴訟進行爲有利因素，但，以技術言之，食品公司處於下風。於是，宣稱說，只要計劃如期遞至，大樓很可能已經興建，而可避免所有的干擾，不動產公司發起了雷霆萬鈞的訴訟。

傳票送達時，食品公司與不動產公司交涉。「你們願意撤回告訴嗎？如果可以，我們的也撤回。」，所得的回答爲：「我們很滿意我們的告訴，沒意思要撤回。」不過事情就此中止，雙方都未繼續訴訟，六個月來的整個情形就是如此。

過些時日，我的法律公司接到食品公司打來的一通緊急電話：「你們能馬上來一下嗎？」公司回話說：「先掛上電話，我們會打回去的。」

直覺地，我們感到事情可能發生變化，於是用心的探索一番。發現該食品公司，現在正和另一家更大的公司磋商，想把公司轉讓，顯然的，前次懸而未決的訟案是塊絆腳石。

於是通知食品公司人士，在不動產公司的辦公室裏舉行會議。議決的條件是一面倒，食品公司答應付出二萬五千美元的現款，雙方將告訴撤除。

這樁錯綜複雜的談判，或可說是一系列的談判，呈現出不少成功的各種因素，不論是好是壞，這些因素，正是本書欲逐一探討的。

基本成份

在此種情況下的人類，彼此以各種奇妙的、矛盾的方式互相影響，對任何談判者，人類行為的知識絕對必要。

凡事準備妥當的談判者，當然是手握勝券的一方。所有介入談判的當事者，都有某些假定，有的見效，有的毫無用處。成功的談判，端賴本身的假定，以及預測對方的假定。

第一章 談判的真意

談判的技巧——戰略和戰術——從此開始運作。譬如：反訴訟的策略，就是我們稍後所要詳談的。當事雙方都有自己的需要，可能是直接的，可能是間接的，都得滿足才行。在交涉中，能顧慮對方的需要，才是成功的方式。當需要被忽略了，當談判者擺出一付賭徒姿態時，雙方都將一敗塗地。需要的預期與滿足，是本書所討論的方法的核心。不妨看看另一個型式的談判，需要的考慮主宰了事件的發展。

甲方是位門面廣潤的投資者、投機者，在商場上是名氣頗為響亮的潤佬，讓我們叫他張生好了。張生擁有不少型態不同的企業、旅館、化工廠、自動洗衣廠、電影院等等。他爲着些不錯的理由，想打入雜誌出版界。

有人將張生與羅森拉攏起來。好幾年來，羅森都在雜誌界闖蕩，在個專門領域中，編本蠻像樣的雜誌，並在這領域裡日漸擴展之中。雜誌實際上不能算飛黃騰達，可是羅森幾乎一手包攬大小諸事，成本低微，羅森的生活過得很是適意。羅森的雜誌辦得不錯，大出版商曾試圖羅致羅森和他的雜誌，但總是有些理由使羅森不爲所動。

張生立下心志，要獲得該雜誌。更直接了當的說，他要羅森在他旗下。在他眼中，羅森是這專門雜誌拓展的核心人物。幾次會晤後，所得的結論是：他們將進入正式的談判。

由張生自己的觀察，和其他方面的調查，他了解羅森的一些事情。公平的說，羅森高度的保有自

己的能力，對大的出版公司言，他毫無用處。

加之，羅森有個太太，子女又將廣續而來。他發現獨自經營冒險事業的樂趣，如今已蒙上一層陰影。深更半夜躲在辦公室工作，尤其那些枯燥無味的簿記，對他而言，已是累贅。

羅森不信任外人——那些不屬於他創造性世界的人，他尤其猜疑商業型人士，特別是在出版事業無創性任務的人。

當談判時刻屆臨，張生開門見山的就承認，對雜誌出版完全外行。他們兩人的合作，對他而言，是獲得了一位能綜理全局的專業人才。

隨後，在桌上擺出一張二萬五千美元的支票。他說：「當然我們所討論的，是筆更大數目的金錢，包括股份和長期的紅利。不過我覺得，像我希望和你達成的協議，還是該有眼見的利益，才顯得我的誠心誠意。」

張生將羅森介紹給他的手下，特別是商務經理，這經理日後便聽羅森的支配，並且還得負責，使羅森免於各種繁重的瑣事。

會談繼續進行，羅森要求更直接干脆的交易，不是公司的股份，而是現金。不過張生強調長期安全的重要，而且指出，母公司的股票逐年增值，以及股票才能使兩人密切合作。張生更進一步的聲言，他亟需羅森的創造性精力，這精力絕不會因其他工作、退休或任何事件的衝突，而遭掣肘。

最後分析之下，羅森出讓了雜誌，提供自己的服務，簽訂爲期五年的合約。四萬美元以現款支付，其他的則爲股票，五年內不能售賣。

羅森的主要需要都滿足了。在一些商務上的繁雜瑣事，有人協助，依然能保持他創造力完全發揮的條件；他獲得了擴張的保證，取得了財務上的安全，他的衝突都圓滿的解決了。

張生也擁有了一份頗具價值的財產，以及一位高度價值人士的心力。

談判成功的原因安在？人性的瞭解、準備的功夫、策略的運用，三者配合起來滿足了對手的需要。

銷售談判

如今，商業界許多行業都承認，有效談判技巧的重要性。有些進步的銷售公司，當發給業務人員工具時，還提供一套銷售技巧。譬如：售賣經銷權的行爲，在這些方面，便非常成功。

幾乎每樣可見的產品與勞務，都由經銷商發配出去。買下經銷權的價格，由數百至數十萬美元不等。雖然欲爭取經銷權的購買者，都具備充份的商場經驗，能夠籌足冒險投資的基金，但他們鮮有老練的談判技巧。同時，他們有關談判技巧的先入爲主的觀點，使他們獲得的讓步，不如應得的那麼多。