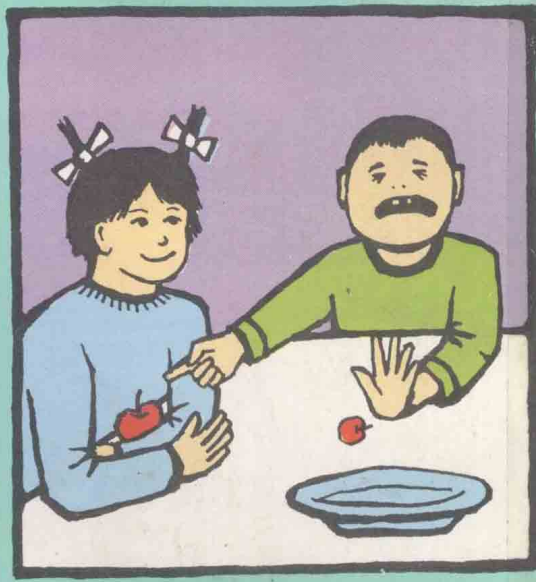


談判

贏得談判的 策略和技巧



作者 / 尼倫伯格 譯者 / 鄭麗淑

贏得談判的 策略和技巧

作者 / 尼倫伯格 譯者 / 鄭麗淑

不管在怎樣的談判情況中——或者在個
人的生活中，或者在事業的生涯上——這本
書首次提供了實用的、有步驟的辦法。

贏得談判的策略和技巧

作者／尼倫伯格 譯者／鄭麗淑

■發行人／黃瑞隆

■美術主任／曹昌德

■執行編輯／朱梅生

■出版者／長橋出版社

郵撥帳號：一〇八六一三號

臺北市新生南路三段五十四之八號

讀者服務電話：三九四一三三九五

■發行所／長橋出版社發行部

台北市溫州街四十六巷八號

電話：三九一八四八四

■印刷所／錦龍印刷有限公司

台北市民和街六十四號

■實價新臺幣一二三〇元

中華民國六十九年九月一日初版

中華民國七十年二月二十日再版

行政院新聞局登記證

局版臺業字第一四八七號

■版權所有・翻印必究

本書如有缺頁或裝訂錯誤，請寄回更換。

目錄

第一章	談判	1
第二章	談判是合作的程序	15
第三章	了解人類	29
第四章	談判前的準備工作	49
第五章	臆測	73
第六章	人類的動機是什麼	87

第七章 「需要」理論

95

第八章 運用發問

115

第九章 如何認清對方的需要

145

第十章 談判技巧

155

第十一章 創造「變通方法」的態度

183

第十二章 買賣談判

195

第十三章 不動產的談判

207

第十四章 交易談判

211

第十五章 公司談判

215

第十六章 勞工談判

223

第十七章 法律訴訟與談判間的關係

233

第十八章 成功的談判

241

附錄

243

第一章 談判

最近我的兩個兒子爲了分吃剩的蘋果派而爭吵，兩個人都堅持要得到最大的一塊，無論怎麼分兩個人都不同意。最後我建議他們，由其中一個人切，然後由另一個人選，兩人都覺得這似乎很公平，最後他們都同意這是公平的分法。

這是完美的談判例子。

推銷商想做一筆大買賣，基本上，他提出來的意見顧客同意——但仍然有許多問題要先了解。例如這個推銷商願打多少折扣？誰儲存這筆大的訂貨——買方或賣方？貨品能很快運到嗎？賣方是否願給兩年的保證價格？

如此買賣雙方就要做生意談判。

現代電腦取代了許多工作後，談判的工作愈形重要。在這個時代我們每個人都將是談判者

什麼叫談判

沒有什麼比談判的定義更簡單，也沒有什麼比談判的範圍更廣。滿足欲望和需要是談判的動機。人想交換意見、改變關係或協商尋求同意，他們就舉行談判。

談判要靠溝通。談判者有時是代表他個人，有時是代表團體。因此，談判可視為人類行為的一種。它在傳統科學和新的行為科學裡都被討論過，從歷史、法律、經濟學、社會學和心理學到神經機械學、一般語意學、計劃與決策理論和系統制度等。

由於談判涉及的範圍太廣，因此不能將它界定在某一門或某幾門行為科學裡。

每天紐約時報報導無數的談判。諸如聯合國和世界各國的首都正努力平息小規模的戰爭。美國政府機構和國會談判有關撥款案，罷工停止，某地的兩家公司同意合併等。以上這些談判都是時報可能報導的。有時還有特殊的事件會引起全世界的注意，如禁止

核子試爆條約。還有人日常生活中無數更重要的談判，是時報或其他報紙未提到的。

甚至舊日的談判——婚姻——也免不了受電腦輕微的影響。電腦雖扮演媒人的角色——但它只能預測那兩人彼此稱心滿意的機會較大。

直到現在，還沒有一套標準可做爲談判的準繩。談判必須像學習做愛一樣——經常不斷從「試誤」原則中學習。某人宣稱他有三十年的談判經驗，或許是三十年內都犯相同的過錯。

很不幸，大部份談判的知識都是來自有限的經驗。而且大部份人在談判過程中有很多阻礙，因此無法運用自如。摘錄美國參議院司法委員會的研究，可說明這點。

對美國人而言，談判是停止紛爭最不引起麻煩的方法。談判有時是試探性質，先有系統的陳述個人的觀點，表達雙方同意和爭論的地方。但有時它卻針對解決某些實際問題。談判成功必須有下列三點因素：一、問題是可談判的（例如你是賣車子，而不是賣你的孩子）；二、談判者不只「獲取」還能「給予」，亦即可彼此交換條件，而且願意妥協；三、雙方彼此信任到某一程度——否則就不能達成協議。

以上委員會所提成功談判的三要件，其實將談判限制在可能成功的範圍內。即使現在美國販嬰仍然存在，但另一方面假如小孩子被綁架了，他的父母會毫不遲疑和歹徒談

判釋放問題。因此只要是符合人類需要，都可談判。

至於第二個條件，任何談判要先預測結果是不可能的。因此也不可能先預測那一方願意妥協。妥協通常在正常交易中才達成。它是雙方衡量正反情況有共同利益的自然產物。雖然談判的最後結果可能是妥協，但任何一方都不應以犧牲他方為要件。即使最簡單的談判也會以討論問題為出發點。很少以犧牲對方的每項利益為要挾。古言有訓：「權謀的輪子是在縱橫捭闔的潤滑下轉動的。」這句話在這裡也適用。談判時最好不要想隨時準備抓住任何利益。

關於第三條件，幾乎也不可能達到。通常談判的任何一方不會信任另一方。老練的談判者最大的才能在於知道如何處理對方不信任的態度。總之，假如委員會所提的上三項條件都已具備，我懷疑是否需要談判。

談判的基本因素

了解人類行為對於談判者很重要。能夠事先做準備，收集資料的人，在談判中較佔

優勢。

談判雙方都設定臆測，要談判成功就要看你和對方的臆測是什麼而定。

談判須運用技巧，技巧即包括策略與方針。

談判的雙方都渴望滿足直接和間接的需要。能夠顧及對方的需要，談判就能成功。把談判視為遊戲，則易於使一方勝利另一方屈敗，因而忽視彼此間的需要。這樣雙方都將會有損失。

滿足需要和預測需要是整個問題重心。後面我們將再仔細討論。下面讓我們看看一個談判的例子，就可知道左右談判的因素中需要居舉足輕重的地位。

甲方是個傑出的商業家。他投資的範圍相當廣範，包括旅館、戲院、工廠、自動洗衣店，但爲了某些理由他認為他應該再投資雜誌出版業。我們就稱這個人爲詹森吧！

詹森經由他人介紹看上了雜誌出版家魯賓遜先生。魯賓遜是這行業的翹楚，很多大出版商都爭相挖角，但始終無法羅致。

詹森決定把魯賓遜負責的雜誌弄到手，並將魯賓遜網羅旗下。經過一兩次的會餐後雙方都了解應坐下來談判。

詹森經過調查和觀察，了解魯賓遜自視甚高，而且不信任外行人。

但是魯賓遜現已妻兒成群，對於獨立主持高度冒險的事業已經沒有興趣了，而且鎮

日留在辦公室處理業務也深感乏味。

談判開始時，詹森開門見山就承認自己對出版業一竅不通，因此須要借重有才幹的人。

接著他把一張二萬五千元的支票放在桌子上說：「我們還要再談你該得到那些股份和長期的利益，不過，這點錢應該是經濟實惠，而且能馬上兌現。」

詹森還把一些部屬介紹給魯賓遜，包括經理在內。這些人都歸魯賓遜處置使用。

他們繼續談下去時，魯賓遜馬上提議要現金，不要股票。但是詹森向他強調，他會提供長期的安全福利，又告訴他股票在過去幾年如何漲價，利息如何增滾，利益實在不小。詹森更進一步強調他需要借重魯賓遜的幹勁和長才。

最後魯賓遜同意將他的雜誌轉手給詹森，並投到他的旗下，雙方並訂立五年合約。合約包括付給魯賓遜四萬元現金，其他還有股票，並規定五年內股票不得出售。

魯賓遜終於滿足他重大的需要。只要有足夠的財政安全，而且擴展業務受到支持，加上衝突危險減少，他就能夠使業務蒸蒸日上。

詹森付出一筆比他預計還低的價格，獲得一批有價值的資產，和一位才世無數的經理。

造成這次談判成功的因素在那裡？主要是因了解人性，事前充份的準備和運用策略

得當，滿足了各方的需要。

買賣談判

今天商場上已認清談判技巧的重要性和其廣泛性。積極進取的商業機關，總希望提供他們的推銷員一些談判和買賣的技巧。銷售商在這方面運用得很成功。

幾乎每樣想像得到的產品和服務都是透過代理商銷售的。雖然很多業務興旺的商人對於收集資本很有經驗，但他們卻缺乏熟練的談判技巧，加上他們原有的談判觀念，阻碍他們獲得更多的勝利。

生意興旺的商人看過報紙的廣告後，走到商店裡，擺出一副不客氣的態度說，「喂，拿你們的產品給我看看吧。」銷售者對於應付這種人已受過良好的訓練，他不會頂撞他，會以顧客至上為原則耐心的指引他。開始時他會問些簡單的問題，如對方的姓名、住址，以前買過這產品的經驗，參考過那些建議等，同時要讓顧客知道他全權處理公司的產品，在公司是個重要的人物。顧客這時與其說是被推銷，倒不如說是對方鼓勵他

推銷自己。

另一種應注意的情況是，商人出售複雜的產品時，必須能夠向顧客清楚的說明，並能吸引他的興趣，很多銷售者發現顧客離開辦公室時，好像已被說服了，但是事實上最後他們還是失去興趣。

假如顧客無法對他太太、律師或會計師清楚說明他的買賣，困難就會出現。他周圍的這些人常會向他提出質疑。要解決這種問題，唯有推銷者向顧客清楚說明其買賣方案，否則顧客很容易就失去購買興趣。

商人認為解決這種問題，既不是阻止顧客與他選擇的人討論，也不是要推銷員老是用過去相同的方法應付顧客，應該找個對此買賣方案相當了解的人向顧客解釋，如此才能滿足他所需要的情報消息。

接著，展示產品時應強調它的獨特性，強調只有少數人才識貨，才能對產品提供建議。然而顧客還要證實一下才會感到滿意。這時銷售者結束買賣時可這樣說，「假如你想買這產品，我們希望你與商業局比較看看，問一問那些買過這種產品的人，然後再與我們聯絡。」除非他花費時間，有興趣想獲得上述消息，否則他不會想買。像這樣，顧客已充份了解後，他才可能被說服，最後買賣才能順利達成。

勞工談判

集體交涉已成為勞資雙方解決問題的工具。把集體交涉的技巧視為整個談判的分支時，雙方會開始就問題加以研究。因此，訓練有素的談判者會支配領導談判。

里昂·來伯教授（Leon M. Labes）說過，「對勞資關係了解透徹的人，沒有一個會否認，唯有透過集體交涉才能滿足雙方需要。任何足以促成這種談判的因素都應該受到鼓勵支持。而且很多新的談判技巧都已被應用發展。」在美國勞資雙方會舉行談判是因受到至少兩種威脅：一是勞工威脅罷工；二是資方威脅關門、停工、遷移。所有勞資談判者都了解事情無法解決時，這種威脅就會出現。

雖然透過集體交涉，在解決勞工關係方面已有長足的進步，但一般仍然滿足於幾個有限的談判方法。有時為了超越這種限制卻反而蒙其害。

問題不在於新的談判技巧，而在於忽略了公共關係。一九六五年大衛·馬當樂企圖解決一些爭端和意外事件失敗後，連帶也使得他競選蟬聯美國鋼鐵勞工聯盟總裁，遭到

落選。

馬當樂與他那位精幹的顧問阿舍·喬伯密切合作，想解決自從第二次世界大戰以來，長期橫行於工商界且損失慘重的罷工。他們的方法是成立公共關係委員會。

這委員會是由四位勞資雙方的代表組成的。他們花費整年的時間討論問題，提出對雙方有利的方案，這種方式不必在契約的大綱下才能進行討論，是一種非常理想的方法。由於效果良好，已成為鋼鐵工業界發展關係的模式。

但事情開始不對勁了，馬當樂也因此在此競選勞工聯盟總裁時輸給阿貝爾。阿貝爾競選口號「工會歸給工人」，他想出一套較好的集體交易方法。馬當樂疏忽了談判最重要的一件事，就是溝通。他沒有讓會員知道事情進展的情形。凡事都保密，只讓四個委員知道，為的是怕工會和工商界採取行動。雖然馬當樂的用意很好，但卻使工會與委員會的溝通失敗了，因此馬當樂競選失敗。

今天聰明的勞資關係領導人，只是有限度的運用談判。這個有限度的談判就是集體交涉。但談判的更大的範圍應包含與員工的溝通。溝通被認為是影響全體員工的方法，同時把集體交涉看成保護大眾福利的工具。無疑的今天在這方面很多考慮都被疏忽了。

將來集體交涉一定會有某些形式的改變。違反大眾利益的罷工，政府一定會運用力量及時阻止或消除。

這種變遷如何影響到談判的技巧？答案是一點都不影響。本質上如何談判的概念才是最重要的，概念凌駕於規則和條例，因此集體交涉的規則和條例隨時在變，概念卻不變。

不動產談判

從下列談判的例子裡，你能看出各種因素都考慮了嗎？這些因素包括人類行為、參與、臆測、策略和方針、滿足需要等。所有郵件當中，明信片是最不惹眼的。但有天早晨我和我的搭擋費德卻接到捐客寫來的一張明信片。上面寫著一棟八十萬元的不動產有意出售。假如捐客目的在引起我們的好奇心，那確實很成功。這樣一來，我們會想進一步了解這樁不動產。

經過調查我們發現一有趣的現象。這不動產是屬於信託公司所有，在正常情況下它確實值八十萬元，但事實上它已被大火燒成只剩外殼，搖搖欲墜非常危險。建築委員會通知信託公司應加以維護，防止意外事件發生。信託公司覺得管理上很麻煩，決定立刻

把它賣掉。我和費德想替他們解圍，不過，當然是要顧及我們自己的利益。

我們提出五十五萬的價格，但是是以二十年分期付款償清，或者是四十七萬五千元的現金。信託公司的不動產經理拒絕這樣的條件。

於是，費德告訴他假如他拒絕接受這種條件，我們就要提交給董事長做決定，而經理只不過是領人家薪水的人。結果我們真的把它交給董事長做決定，董事長深恐房子會發生危險，同意接受四十七萬五千元的現金。經理打電話給我們時非常不高興。說契約要在星期五下午五點簽約，最好我們五點整就趕到那裡。我們到達時看到一份長達三十頁、措詞謹慎的文件。

經理一肚子不高興的說，「契約就在這裡，要嘛就簽字，否則就算了。」三十分鐘後我們成爲這樁不動產的契約擁有者。只要再辦理財產轉移，我們就實際擁有這不動產了。

正當我們進一步討論財產轉移的問題時，真不可思議，就在簽約後幾小時，第二場大火把這幢建築物燒得精光。第二天早晨我趕到辦公室，把整個週末都花在辦公室研究這個法律上的問題。星期一早上我一切都研究妥當。費德和我在辦公室等信託公司的電話，九點正電話鈴響，我們安排在華爾街法律公司見面。

「現在，」我開口說話，「我們訂的契約四度清楚的說道：我們買的只是已部份受