

商場經營與創業階梯(4)

商場談判



李幸模 校訂

商場經營與創業階梯④

商場談判

校訂：李幸模

主編：精英企管顧問公司
財鑫企管顧問公司

著作權登記

定價：80元

翻印必究

商場經營與
創業階梯④

商場談判

主編：精英企管顧問公司
財鑫企管顧問公司

校訂：李幸模

出版者：聯亞出版社

台北 59609 號信箱

發行人：張文宗

發行址：台北市廈門街147巷3號

郵撥帳號18745 電話：392-5296

法律顧問：陳培豪律師

印刷者：其宗印刷有限公司

地址：台北市環河南街二段113巷7弄16號

局版台業字第1356號 1981年10月5日版

總序

潘 仰 山

企業經營可以說是一門青年的科學，也是一門相當深奧的學問。特別是在此經濟急遽變化的經濟社會，對於想獨立創業的人，更是需要時時刻刻地面臨一切的衝擊與挑戰。因此，經營的優劣便是企業成敗的關鍵因素。

由於科學與技術不斷的進步，企業之間的競爭今非昔比。加上經濟環境錯綜複雜，市場景況的變化莫測，因此，身為企業經營者，更需要具有深遠的眼光、有膽識的前進魄力、及創造的精神，在經營管理上求新求變。

基於為社會青年及欲於創業的人，歸納一套有系統的創業意念，茲有本套書的編成。

這套書共有十本，經審閱計分：①激發潛能——為激發每個人潛在的才能，以應對多變的企業經營 ②培養創造力——啟發每個人求知的慾望 ③商場觀人術——身為經營者應知如何識人與用人。 ④商場交涉術——在商場上如何運用巧妙的交涉方法，打敗競爭對手 ⑤成功的管理者——主管應該如何駕馭部屬，使能心悅誠服 ⑥自我創業——提供你創業的各種技巧、方法

⑦中小企業的經營——重點在於使創業者了解各中、小企業的經營方法 ⑧經營決斷——身為經營者、或是欲於創業的青年應如何運用果斷的能力投身於企業之中 ⑨強力推銷術——說明推銷的各種技巧及如何掌握顧客的心理。 ⑩賺錢的副業——是創業的最後階段，同時副業也是一項豐虞的收入。

從國內書籍中，扼要的歸納了九個階段，累積了許多專家的經營方法，並揉合了最進步的企業經營精髓，每本書皆能切中綽要，其卓越的見地，為創業者最佳的經營藍圖。

同時，在編此套書的過程中，聯亞出版社的同仁們，盡了很大的努力，意使這套書達到完美，這是我感到敬佩的。我並盼望由這套「商場經營與創業階梯」的產生，能為商場培植更多的新秀，光明磊落的在社會上奮鬥，也希望在商場上的同業們，能因此套書更上一層樓。

編者序

是一個晴朗的日子，父親帶着六歲的可愛女兒，到街上散步到處逛逛。他們經過玩具商店前，看到裏頭擺滿了各式各樣精美的玩具，小女兒立刻被吸引了。她向父親嚷着：「爸爸！我要買這個玩具，我要買那個玩具。」「爸爸今天沒帶錢出來呀！」父親婉拒着說。女兒立刻反嘴道：「那麼開支票好了！」「我沒帶支票哇！」女兒緊接着提出強而有力的反詰說：「爸爸記帳好了！」

這是一個有趣的談判成功的例子。做父親的疼愛小孩，在談判買玩具的過程中，總是無法反駁孩子的話，孩子這樣伶俐、機敏的回話，節節進逼着要父親用行動達到她的期望。父親無法抵擋女兒的要求，情況是很明顯的。這六歲的女孩所以能够在言語上勝過父親，就是她在無意中巧妙的運用了兩種很重要的交涉原則：

3 編者序

一、她想要玩具的意願很堅強，而且很有耐心，不斷然接受父親否定的回答。

二、她使用了迂迴的方法，用另外一種建議的、替代的方式，企圖說服父親爲她購買玩具。這種有耐心的堅持，和引用替代建議的語言方式，以及跟其他談判有相關的因素，都是本書要研

究的主題。

我在過去的十四年間，以「談判」為主題的研究，對許許多多的美國企業界有所貢獻。曾經有上千參加談判研習的人，分別扮演各式談判者的角色，模擬試演，並用錄音帶錄音。另外，美國、加拿大、墨西哥、歐洲以及澳洲……等數千名企業家，也舉辦企業管理的共同研究。其目的，是爲了要了解在本質上有矛盾的過程力學。總之，談判是很簡單的，却也是很複雜的。談判對任何人都有共同的需要，談判的技術也很容易被他人了解。

談判用在私人，彼此間常常是有人情味，比較接近人性的。用在團體與團體之間，人情味、人性的要素常被排除。換句話說，談判時，它的過程不是人情味的演變，就是公式化的進行、分析或客觀的討論。談判的結果，有時也可令人產生挫折感，但是談判成功却再沒有比這種經驗更叫人感到自慰。由於拼命的專心在談判，人們要進行很多的行爲。談判的過程要運用直覺，而且要佐以經驗，是具有實踐性的。有些人將談判處理得很有條理，表面上看來很順利，可是往往也會失敗哩。有些人表面上好像掌握了談判的技巧，事實上不斷徘徊在落敗的結局和誤解的邊緣，這就是談判的過程。

總而言之，無論對任何年齡、文化、社會地位、職業，其過程中總難免會牽涉到談判，甚至可以說任何人都沒有辦法逃避談判。

5 序 者 編

談判是個很重要的主題，可是對談判這個主題，始終沒有人去研究它，幾乎沒有一個大學或專科學校設有談判這個科系，人類生存在這文明的世界中這麼久，居然不了解屬於最重要生存技術之一的談判，實在是不可思議。

本書的目的，是爲了研究談判過程中最重要的力學，並且教我們如何去觀察最基本的要素，以及所發生的事物現象，同時了解談判成功及失敗的理由。這些目的已提供你在每天可能會發生的談判技術中，加深對自己的認識，以便能有效果的處理意見不協調和緊張狀態。換言之，就是能使談判有良好的收場，並使談判的當事人彼此能感覺到「意見的提出，已獲得滿意的結果。」在這裏要讓各位認清的是，談判和辨明是非的差異，不能將談判和辨明是非分別清楚，是導致談判失敗的最大原因之一，因此，能明確的了解其間的差異，才能正確使用兩者。

如果很認真地研究本書，則可充分體驗各種狀態的緊張感，請各位在閱讀本書之前，首先要認清自己的缺點，以作爲學習談判技術的動機，請各位使用內文中的調查表，來查明自己的反應。

本書中所提及的討論會，是根據美國著名的企業管理學漢克博士的取材而來，立論概要，鞭辟入裏。

校訂序

從搖籃開始，人類就有天生的談判能力，餓了就哭（爲了得到食物），哭就是談判的一種。長大後步入社會求職，也要展開談判，從事工作後，更需要談判，如推銷客戶產品、說服同仁贊同你的提議、說服上司、讓老板採用你的意見……等，皆需要談判，所以說人的一生皆在談判中渡過。

談判的最極處是沒有輸的一方，往往大多數的人在談判的過程中，都認爲使對方居下風或屈服對方才是談判的勝利。這正應驗了一句話「贏得辯論便失去友誼」，換句話說：「贏得勝利便失去友誼」，那這就不是談判的最終目的。談判的最佳結果，應該是皆大歡喜，有達到雙方同意的協議或協調。

本書就是告訴我們商業上談判的技巧，從原則、觀念、過程、及各種談判的特性和實例，都有詳細的說明。並談及如何去避免錯誤的談判，以及如何應用戰略和戰術……等，是一本不可多得的「商場談判」的實務書，是經營者或從業的朋友們不可不看的好書。

目錄

總序

編者序

校訂序

第一章 始自搖籃的談判

.....一

1 為什麼兒童擁有成功的談判技巧.....五

2 兒童開始只問獲得而不講談判技巧.....一六

3 由兒童到成年的談判過程.....一九

目 第二章 何謂談判.....二九

1 強調需求.....三二

2 遂行目的的手段.....三四

1 錄

第三章

談判儀式的特質

3 創造需求	三七
4 目的	四〇
5 妥協	四一
6 彈性推力	四四
7 把握時間	四五
7 腎上腺素	四七
9 信念體系	四九
1 階段一：導入階段	五五
2 階段二：概說內容	五七
3 階段三：配樂	五九
4 階段四：明示問題	六一
5 對立階段	六四

第四章

談判的個案研究

6 退縮與妥協	六七
7 原則上的同意及決定性的同意	六九
8 談判成立後	七一
9 成功談判者的特質	七二
10 成功談判的基本特性	七七
11 創造性的代理方案	七九
12 無聲的談判	八一

第五章

談判者易犯的錯誤

1 只會講不會聽	一〇一
2 忽略質問技巧	一〇二
3 一點一滴地提供情報	一〇六

第六章

困難重重的談判技巧

4 漫無目的的爭論·····	一〇九
5 爭論與談判不同·····	一一二
6 對於脅迫的應對方法·····	一一五
7 拒絕或否定代理方案·····	一一七
8 無法表達自己的感情·····	一一九
9 人未盡其才·····	一二一
10 發生於公司內部的談判問題·····	一二二

第七章

戰略與戰術

1 在莫斯科的美國大使館·····	一二九
2 突破困難的瓶頸·····	一三二

1 傷害對方.....	一四三
2 雙管齊下的戰術（一善一惡的策略）.....	一四四
3 自我評價高.....	一四五
4 以更高的報酬引誘對方.....	一四六
5 挑起對方的競爭心理.....	一四七
6 我無權作主.....	一四八
7 「那不是完美無缺的產品」.....	一四九
8 斤斤計較的戰術.....	一五〇
9 自我反省.....	一五一
10 攻勢得不到反應時.....	一五二
11 「到底錯在那裏？」.....	一五三
12 「你真的希望和敝公司進行交易嗎？」.....	一五五
13 「那並非同業的慣例」.....	一五六
14 可怕的末日.....	一五八

15 金錢的奧秘·····	一五九
---------------	-----

16 提早結束的戰術·····	一六〇
-----------------	-----

17 釣餌戰術·····	一六一
--------------	-----

第八章 下一步驟的談判計劃·····	一六三
--------------------	-----

1 準備·····	一六五
-----------	-----

2 計劃後的階段——讓對方主動談判——·····	一七七
--------------------------	-----

第九章 談判技巧的開發·····	一八一
------------------	-----

1 提高自己的觀察常識·····	一八三
------------------	-----

2 增加自己的獨創性·····	一八六
-----------------	-----

第十章 談判技巧的詢問回答·····	一九九
--------------------	-----

第一章
始自搖籃的談判

嬰兒哇哇落地之後，爲了滿足愛、需要、口慾等初步需要，在搖籃裏便開始學習談判的行爲。稍微長大後，爲了滿足受人注意、被人認識及被愛的需求，仍繼續與外界有談判行爲發生。兒童時期所求的大部分是生活之需，成人之後所求範圍擴大許多，同時也涵蓋了心理上的層次。

追溯至嬰兒時期，我們已經開始學習談判的技巧。例如，數月大的孩子很早便發覺哭鬧會引人注意，爲了滿足被人關懷的需求，他開始利用這個技巧。然而，有時即使哭鬧一番仍得不到預期的效果時，他便試着啃噬床欄，這便是談判技巧的新手段。不久他又會發現，只要他莞爾一笑，馬上會引起大人的注目。所以他開始學會開懷地笑、盡情地笑、盡量地發聲——這就是幼兒時期的談判技巧。

在成人中，我們不難發現常常運用這種談判技巧的人，這種人我們給他一個專有名詞，就是「嬰兒型」的談判者 (baby-bad)。

由於幼兒在語言的表達能力上不够順暢，因此表現出「自我中心型」的談判方式，例如：「希望你做……」、「希望你使我快樂」、「希望你陪我玩」、「請多疼我一點」等。這種談判的方式，純粹以利益爲出發點，也就是典型的利己主義。雖然有時候他們會出現「給予」的動作，但這只是偶發的，而非自發性的行爲。在孩子小小的心靈裏，只有一個目標，那就是獲得利益；對他們來說——父母親只有一個動作，那就是給予。然而這種施與受的關係在孩子長大而且功成