



谈判高招



海南摄影美术出版社

谈判高招

春 晓 译

海南摄影美术出版社

责任编辑：梁 滨

谈判高招

詹姆斯·佛瑞德 著

春 晓 译

海南摄影美术出版社出版发行

(海口海甸沿江三路大龙别墅 A—11 号)

全国新华书店经销

海南金凤彩印厂

787×1092 毫米 32 开本 6.75 印张 170 千字

1996 年 12 月第一版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7—80571—490—8/J·368

定价：8.80 元

前 言

你是否曾经发现自己处在一场谈判中，想着自己是否太强势，而冒着失去一笔交易的风险；或者，是否太早妥协，而让对方取得先机。对于每一位想要做成一笔生意，达成一项协议，结束一笔销售，或其他商业交易而须进行谈判者，谈判高招这本书将告诉你如何避免谈判场上常犯的错误，进而帮助你达成你的目标。

作者詹姆斯·佛洛德是一位深具技巧及经验的律师，他并不是埋首象牙塔的理论家，他是一位实际生活的谈判家。谈判高招书中所介绍的实用技巧，已经被证明适用于实际的谈判场合。依作者的观点，在谈判场上，无论是毫不退让的竞争型谈判，或充分合作型两种谈判技巧，皆无法达到谈判的目标。具有攻击性的谈判策略，极少能使对方妥协而达成协议：就如同当你面对敌人，而他会与你合作的机率是很低的。

谈判高招强调一个游戏规划的方法，用来平衡又避免过早妥协。书中，作者亦说明了基本的谈判技巧，包括杠杆影响力运作，如何在不揭露你的筹码的情况下，从对方取得有用的资讯，达到可信的需求以及重要的判断。此外，他也提供你游戏规划方法的基本概念，包括事先决定重要谈判事项的实际预期值，选择适当的起始点，设计一套合适且具建设性的妥协模式，以及列出最终妥协的条件等。同时，他也提供如何激励对手，如何面对谎言及商业花招，何时应坚持、何时应与对方握

手言和等等。

谈判高招这本书，以鲜明的实际例子，带领你进入模拟谈判的领域中，此一时刻，你可能是坐在谈判桌的一边，但是下一刻，你可能扮演对方的角色去思考对方的思维。新鲜、聪明、实际，是本书的特点，它将帮助你成为谈判中的赢家。

目 录

序 章	1
第一章 基本技巧	19
第二章 杠杆运作	30
第三章 搜寻资讯	44
第四章 可信程度	57
第五章 判断能力	70
第六章 游戏计划	81
第七章 评估期待	88
第八章 决定起点	103
第九章 让步模式	122
第十章 最终妥协	143
第十一章 代理谈判	165
第十二章 解决争端	182
第十三章 高明策略	199

序 章

我们每个人都有交涉事情的时候，往往在此处达成了某些交涉，但却在别处失掉机会。有时得到的比预期的多，但大多数时候，我们让步得更多。

还记得电影麻雀与凤凰中讨价还价的情节吗？李察吉尔饰演有钱的生意人，他告诉茱莉亚罗勃兹饰演的妓女，他有一个生意上的提案——周末以前，他都会留在镇上，希望罗勃兹整个星期都陪他。罗勃兹从浴缸中伸出头来说：“你说的是二十四小时一天的工作——这可是会花你不少钱呢！”李察吉尔催她报个大概的数字。她心里盘算一下，就说：“四千元。”“不可能。”他还价说：“两千元。”她说：“算三千吧！”吉尔毫不犹豫地：“成交。”罗勃兹兴奋地把头埋到水里，等吉尔要离开饭店的套房时，罗勃兹才坦诚地说：“我原来打算只要两千元就可以成交的。”他慢慢地回过头来，停了一下，回答说：“但就算四千元，我也会付的。”

我是个以谈判为业的律师，我的谈判观点既非理论也非学术，而是二十五年的专业经验。我写有关谈判的书，也对律师和总经理们演讲相关的话题，而且又在法学院教育这门课。这本书是为了训练你们在多变的谈判情况中，指出缺点，找到机会。我的目标是要训练你们在谈判的时候更有自信，且能洞悉人心及具有方向感。

我大部份的经验都是金额数十亿以上的企业并购案。总有

些案子是由敌意的接收出价开始，便如我曾经代表谈判过的 TWA 和 联邦百货公司；最后达成共识的整批交易，如 Dun & Bradstreet 的无数的承购和并吞。几年来，我已经和许多并购案中的总经理，及大部分的投资银行家及律师交过手。

本书不是用来重播那些大交易的。谈判过程错综复杂，光听那些情节并不能使你成为一个谈判高手，所以本书只有在加强特别的观点时，才会提到这些实例。

在许多谈判细节中找出日常讨价还价的原则，一直是我的挑战。我所使用的例子虽然都取自真实生活，但为了凸显问题，这些例子都已经被单纯化了。你只要领悟到谈判的主要原则，应该就能够在更复杂的情况下使用它们。

从基本建立起

我的朋友理查是个网球高手，他告诉我，他最近在渡假的地方向一个专家拜师学打网球。理查说：“我十分惊讶，专家告诉我的事没有一件不是对初学者说的，全是最基本的；分析我的挥拍技术，激励我移动双脚，弯曲双膝，看球……。”当我问理查是否值得时，他回答：“当然！那正是我需要的——是最理想的瞄准问题，改善缺失的方法。。我现在比以前打得好多了。”

我的目标是改进你的谈判技巧，就像专家帮助理查改进网球技术一样。我们将从基础开始，逐步加强，等根基稳固后再变花样。这对初学者很重要，但是对经验老到的谈判者也很有帮助。我们大部分人不会停下来分析、评估自己的谈判技

巧，结果时间一久，方式可能走偏而逐渐损坏我们得胜的企图。

我虽然强调原理，但是方法很简单。现实世界中，机伶的谈判本质是过程，我们不能只看事情的表面。复诵一般原则还是不够，真正的问题是你何时应该放弃原则？“必需保持冷静”可能是每天的忠告，但是何时需要带点情绪呢？

撕裂的二十元钞票

为了使你的思考像个机伶的谈判者，让我们做一些暖身练习。

这里有一些小练习，是我对商人团体或律师们演讲，及上法进院的谈判课程时用的。情形是想像的，和我们在实际生活中的谈判所遇到的问题不同，但是精髓一样，可作为我们等一下要谈的问题的序言。所以先检查你的怀疑心，假装如临大敌，准备好去谈判。

有人告诉我，旅行的时候，在刚抵达旅馆时给守门人小费，比离开前再给要好，理由是这样可以得到比较好的服务，因为侍者会较关照我们的福利。假设你的朋友也这样告诉你，就让我们以这种想法来策划，再等待机会测试。这一刻在今晚来临，你和你的夫人在餐厅里。

当侍者华特出现在你的桌前，你告诉他：“华特，我今晚想要得到最好的服务，帐单全部可能是八十元。如果你肯使出浑身解数，对我们大献殷勤，我就给二十元小费——几乎是25%，而不是平常15%的十二元小费而已。”

你炫耀地从皮包拿出二十元来，就在要把钱给华特时，你犹豫了一下。这样做聪明吗？一旦华特钱到了手，还有什么办法防止他忽略我们这一桌？你处在一个矛盾冲突的世界，既期待整个实验的过程，又怕结果是被伤害。你该如何是好？

你猜！你把二十元撕死一半，一半给华特，一半自己留着，然后说：“如果表现得好，饭后再给你另一半。”

华特很奇怪地看了你一眼，耸耸肩，把半张钞票放入口袋。你点了菜，用了餐。菜还好，可是服务品质和你想要的完全不同。（或许你这种半开玩笑的态度，使得侍者不把那当一回事。）所以当华特把帐单拿来给你时（总价接近八十美元），你拿起一张十元和两张一元的，说：“我很抱歉，华特，你的服务和我期待的完全不同，小费连普通的 15% 也不值得。所以这十二元给你，请把那半张二十元还给我。”

华特觉得受侮辱了。“那不公平，”他叫说：“我想我做了一件可怕的事，就是为你服务，我应该赚得那二十元。”

“不，华特，”你很平静地说：“问题是你的表现是否让我满意，答案是没有。我出高价期待得到好服务，可是到头来却完全不是那回事，所以我要你把那半张钞票还我。”

华特仍然坚持：“门儿都没有，而且，我需要多余的钱来付我的生活费。”

“是这样的吗？”你从位子上站起来，夸张地把十二元放进口袋里，说：“看，我要离开了，到时候你一毛也拿不到。”

华特有恃无恐地回答：“你滚啊！你会损失二十元。”

“我或许会损失二十元，可是你也得不到。”你的嗓门越来越大。

这个争论急剧上升，直到你太太介入。“嘿！等一下，这

件事太疯狂了，撕破的二十元代表你们二人都输了。你们能否试着协商一下，解决问题。”

好啦，这个情形正好可以谈判。你怎么做？

假如你象一些谈判者一样，采取强硬的手段：“华特，这是十二元，要不要随你！你命好，服务得那么差，还有钱拿。”假如华特不让步，你就威胁他数到三就要走开。

什么是你的风格？

假如他是固守阵线，争吵的结果，不喜欢面对冲突的人可能就会投降，而给华特二十元。

还有一种介于上述二者之中常用的谈判方式。你出价十二元，华特坚持二十元。你快刀斩乱麻，提议每人让一半，就是十六元。

第四种方法，可能是那些称谈判为以价值决定事情的人所采用的。

他们的技巧是放松对方的情绪，发掘对方背后真正的兴趣，检查一些方法的可行性，寻找客观的标准以确认适当的解决方法。如果照这种方法，你就需要和华特讨论、评估服务品质的标准，用这个标准衡量华特的服务品质，到底该得十二元或二十元。

即使你能杀一点价，大概也只可能是十八元。

实际上，你已经传达了一些有关你愿意妥协的程度的重要资讯，却没有得到任何回响。

可是，假如华特已经建议分摊，他会面对相同的问题——

交易的结果可能是十四元左右，以及没有得到二十元所受到的期望落空的伤害。

以价值作决定的方法，理论上有许多可称赞之处，但你会有一个漫长的夜晚，因为卓越的服务标准很难订定；最后，你会发现你付出了比需要还多的钱。

所以，假如这些方法都不好，你还有什么其他方法可以用？

优势和弱点的估算（知己知彼）

谈判一开始就知道彼此的优劣及弱点，通常都很有用。我们现在就来做这些：你认为在这个谈判中，是你还是华特的地位较占优势？为什么？

你选了华特？假如是这样，你一定是认为他最后会得到二十元。也许你是被华特的义正辞严所影响，那家伙毫无疑问地会说 he 一开始就被骗了，以为热情演出就可以得到这二十元，所以他使出浑身解术，认真服务，没想到竟然被耍了，而且还要受到这样的侮辱。或许直觉告诉你，就服务品质这么主观的标准，还是不要浪费时间淌浑水，省省你自己的正义感，赶快给二十元，鸣金收兵吧！除了没有把握，在此情况下，我实在看不出有什么特别的理由说华特会略胜一筹。相反的，我至少有三个理由认为你的处境更具优势。

第一必是和法律依据有关，这是每个争论中的一个重要因素。有时非常复杂，你需要法律顾问。但不是这个案子，因为大家都清楚，事实上，华特在这个案子里没有任何法律权利。

严格上，就法律而言，你可以断然拒绝华特；即使不给一毛小费，他也没有法定追索权。所以你威胁他一毛钱不给就要离去，虽然具攻击性，但也有可能无法奏效。譬如，餐厅已经在帐单中，加了标准的15%小费时。所以，假如华特冷静下来，衡量他的选择权，他必将考虑这个事实。

第二个理由有点复杂，必须和情况的预期值及实利有关。侍者如果接受你出的价，他就会得到十二元。假如他拒绝的话，最后一毛钱也得不到，他至少损失预期可得到的十二元。从你的观点来检讨看看这个情形；你准备付出十二元，假如你最后付了二十元（由于没有要回你的半张二十元），那你也只不过是口袋拿出八元而已。你损失八元和他损失十二元的差价，应该使使得华特看出解决问题对他较有利，即使是在你出十二元最低价时。

第三个原因则是有关欲求的因素。前提是比较想达成交易的一方所处的地位，比无动于衷的一方更不利。因为华特说他需要更多钱来付生活费，所以我推测他是以小费为生。我认为这个不愉快的经验所引起的欲求，对他的刺激比对你来得重要。

战利品的位置

给你较大的杠杆运作影响力，你应该能做好谈判——至少在华特认清他自己的利益之情况下。你的技术应该被设计成把斗志高昂的华特放在合理的计划里。你不要令他变得情绪化而陷入困惑，他生气因此让你损失二十元，而拒绝好的解决方

法，结果一事无成。

除了引起他的兴趣，其他还有什么重要的？我认为华特在谈判中所表现的，必和他的个性有些关系——我并不是说只有你放在桌上的十二元而已。他需要更多的钱，但不是需要钱的本身，而是为了看见你让步这种心理上的满足。而你知道吗？他是值得一些。不是他的服务品质——套一句你的话，他的服务没什么，而是他持有的权力。原因何在？

为什么？反过来说，如果他提供了好的服务，而你却不给他那半张二十元，他还是可以主张他受骗了，或控诉你的公正性——或者，把他的控告指向你的太太。但华特的杠杆运作力很少，因为你还是能够没事且半毛不损地走出大门。

华特探过你的底牌，在这种情况下，他最好接受你提议的十二元，让你可随时离席。对你这方而言，你可以有理由坚定立场；虽然你可能需要用一元提高赌注，来表示你并不是匪类。

现在，假设你先给华特完整的二十元而不是先给一半；情况会有什么不一样？很清楚的，华特现在拿到钱——支撑他的不只是一张废纸。但为何是这样？毕竟，给华特一张完整的钞票或给半张钞票，反正你一走出餐厅的大门，都将失去二十元。那还有何不同？

是这样的。假如华特有完整的钞票，而你走出去，就结束了，华特赢了。但假如他只有一半，当你走出去，他就会追着跑出去，大叫说：“等一下，等一下，十二元算了。”——假如他够理性的话。依他的观点，十二元显然比半张二十元钞票好。

为妥协定位自己

回到钞票被撕成两半的情节。假设最后你付了比十二元还多的钱（譬如十四元或十五元），这是否表示你开价十二元很不聪明？开价应该再低一些，好给你更多谈判的空间？或者高一些？你认为怎样？

我认为你出价十二元是对的。如果比十二元高一点，你就成了冤大头。若比十二元低一些，又似乎是为了自己的错估而处罚华特，这将导致他的失望和不合理的态度——正直的你可不要这些事发生。

现在，假设不同的原因：如果你决定给华特十五元，你要怎么计划才可以确保交易？你会一次就加价到十五？你会以一元来巴结？你是否会坚持华特先从二十元降价？你是否会虚张声势？威胁？花言巧语？

好，上述都是与机伶的谈判有关。没有单一“对”的答案，但让我们检查一个可能的技术。几分钟的讨论后，你看了自己手表说：“听着，华特，我不会在这里停留超过两分钟。假如你在第一分钟还给我那半张二十元，我就给你十五元的小费。如果你在第二分钟还给我，我就给你十二元的小费。若你两分钟内不还我，我就走出大门，你一毛钱也得不到。”

时钟开始计时，华特会怎么做？我告诉你，如果我是华特，我会怎么做。我会抓住十五元！对华特而言，要完全你所作的后两个建议都不太可能。你已经做了相当的妥协，就不太可能为你的行为在道德上感到不安。

扩张大饼

让我们注意一个最后的转变。因为从另一个角度来看事情常是有用的。假设你是华特，心情已经平静，但谈判却仍无进展。现在就是此问题，介绍一个更有创意的可能性的时刻。直到现在，两方仍在一种有限的范围内交涉。是否有一种解决方法，可以扩张大饼，创造附加价值，而使客户变得“更富有”，更愿意配合？华特，你想到什么没有？假设你真想要另外半张二十元，我可能建议什么？

事实上，我提到“大饼”时，已经给了你暗示。华特可以回到厨房，出来时带着两个苹果派。

“看！”你说：“我们需要客户的满意。这里有一些好吃的甜点，老板请客的。”

无论如何，在这种情况下有很多种可能性。我自己猜想，这种意外大概能以十四元解决——比客户的开价多二元，但没有一方会狂喜；不过对双方而言，成交总比解决不了问题更让人满足。

基本技巧和规划游戏的方法

机伶的谈判重心在于运用某些基本技巧，及使用合逻辑的谈判方法。该技巧所包括的决定性因素，有影响力、资讯、确实性和判断力，但不需要特别的资格；成功的谈判不靠出生的

不同和正规的教育背景。大部分有意义的特性——识人的能力、挑战和忍耐的意愿、弹性、说服的能力、稳健计量等概念——这些是每个人都有的。

问题是太多人，即使是日常以谈判为生的人，也从不用心去建立一个系统性的方法来谈判，他们认为成功的谈判不需要经过必要的步骤。

- 他们交易之前未先评估现实的可能性。

- 他们的出价不是太接近底牌，就是差得太远，使得交易陷入胶着。

- 他们缺乏如何经营杀价和让步的辨别力。

- 他们缺乏保证交易的能力——确保他们的对手接受最终的妥协，而不是把它当作另一回合谈判的开场白。

我不喜欢打赢的想法。借运动作例子，我承认你在处理每个谈判时都需要一个构想适当的游戏计划——正如足球队为每周的比赛作准备一样。当然，你不能盲目地遵循游戏方法，你仍须留心意外的发生、新的发展、突发的风险和机会。但是如果一开始你就有目标和策略，就会做得更好。

我会在下一章说明谈判的基本技巧，然后我们将发现“谈判高招”的游戏方法。你要准备好承受其他使得谈判者的生活更复杂之因素，例如为他们本人咨商及谈判的代理人之角色，试着解决争论时所涉及的特别问题，受恐吓时所需要处理的威胁或袭击，及如何把握手转变为书面合约。最后，在本书的结尾，你将会发现所有主要观点的参考对照表。