

寻找到了“黑匣子”，飞机遇难的缘由会真相大白。茫茫人海有没有一个“黑匣子”呢？

我们推出的这套丛书，就是试图从文化的深层结构、心态的瞬间变读，以及人与人、人与模式、人与社会的诸多接触中，给读者诸君提供一些可靠的信息和实践的真知，使你在事业的竞争和生活的角逐中获得一个引导你正常“飞行”的“黑匣子”……

■ HEI XIA ZI 黑匣子



谈判的奥秘

（美）厄伦伯格 著

郑丽淑 译

● 四川文艺出版社

一九八八年·成都

·黑匣子·黑匣子·黑匣子·黑匣子·黑匣子·黑匣子·黑匣子·

谈判的奥秘

〔美〕尼伦伯格 著
郑丽淑 译

责任编辑：曹礼尧

封面设计：邹小工

版面设计：杨桦

书名 谈判的奥秘

四川文艺出版社出版发行

成都盐道街三号

四川省新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

1988年10月第一版 开本787×1092 1/48

1988年10月第一次印刷 印张 6.25

印数 1—58,300 册 字数 156 千

书号：ISBN7-5411-0274-1/I·257

定价：1.79元

目 录

第一篇 准备谈判

第一章	谈判.....	3
第二章	谈判是合作的程序.....	17

第二篇 谈判策略基础

第三章	了解人类.....	33
第四章	谈判前的准备工作.....	53
第五章	臆测.....	76
第六章	人类的动机是什么.....	90
第七章	“需要”理论.....	99

第三篇 如何谈判

第八章	运用发问.....	121
第九章	如何认清对方的需要.....	151
第十章	谈判技巧.....	161

第十一章	创造“变通方法”的态度.....	190
------	------------------	-----

第四篇 谈判策略应用

第十二章	买卖谈判.....	203
第十三章	不动产的谈判.....	216
第十四章	交易谈判.....	219
第十五章	公司谈判.....	223
第十六章	劳工谈判.....	231
第十七章	法律诉讼与谈判问的关系.....	240
第十八章	成功的谈判.....	246

附录:	“需要理论”谈判策略的实例一览...	249
-----	--------------------	-----

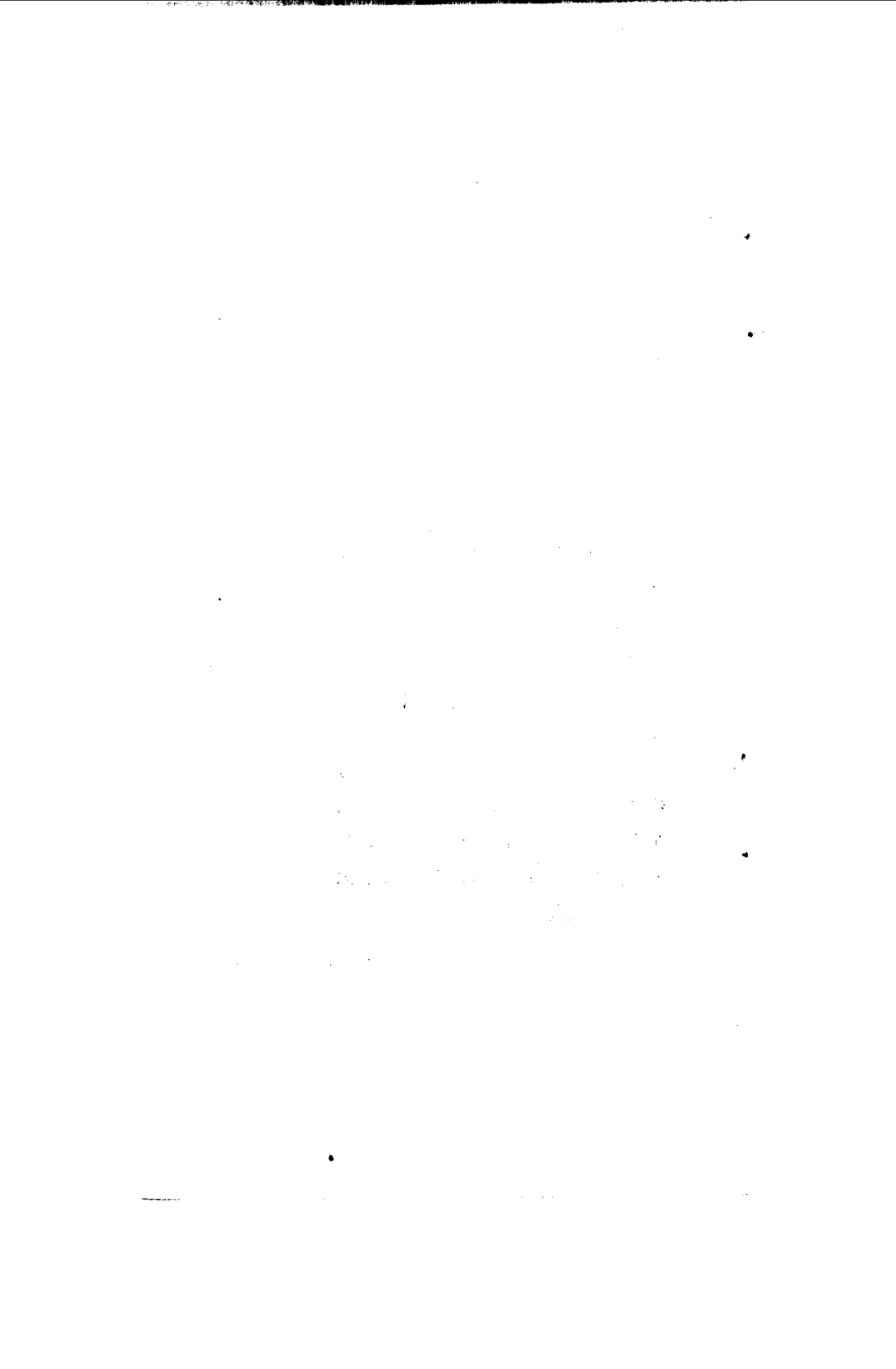
提 要

第1篇 准备谈判

当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，人们开始谈判。

谈判不是“你输我赢”的战争，成功的谈判是“两个人都赢”，说得具体一点，谈判是基于双方的需要，寻求共同最大利益的过程。

各类型的谈判场合，都有其特殊的个性，但我们还是可以归结出几个谈判的基本因素来，了解这些大要，你就可以逐项深入，动手做谈判准备了。



第一章

谈 判

最近我的两个儿子为了分吃剩的苹果而争吵，两个人都坚持要得到最大的一块，无论怎么分两个人都不同意。最后我建议他们，由其中一个人切，然后由另一个人选，两人都觉得这似乎很公平，最后他们都同意这是公平的分法。

这是完美的谈判例子。

推销商想做一笔大买卖，基本上，他提出来的意见顾客同意——但仍然有许多问题要先了解。例如这个推销商愿打多少折扣？谁储存这笔大的订货——买方或卖方？货品能很快运到吗？卖方是否愿给两年的保证价格？

如此买卖双方就要做生意谈判。

现代电脑取代了许多工作后，谈判的工作愈显重要。在这个时代我们每个人都将是谈判者。

什么叫谈判

没有什么比谈判的定义更简单，也没有什么比谈判的范围更广。满足欲望和需要是谈判的动机。人想交换意见、改变关系或协商寻求同意，他们就举行谈判。

谈判要靠沟通。谈判者有时是代表他个人，有时是代表团体。因此，谈判可视为人类行为的一种。它在传统科学和新的行为科学里都被讨论过，从历史、法律、经济学、社会学和心理学到神经机械学、一般语意学、计划与决策理论和系统制度等。

由于谈判涉及的范围太广，因此不能将它界定在某一门或某几门行为科学里。

每天纽约时报报道无数的谈判。诸如联合国和世界各国的首都正努力平息小规模的战争。美国政府机构和国会谈判有关拨款案，罢工停止，某地的两家公司同意合并等。以上这些谈判都是时报可能报道的。有时还有特殊的事件会引起全世界的注意，如禁止核子试爆条约。还有人日常生活中无数更重要的谈判，是时报或其他报纸未提到的。

甚至旧日的谈判——婚姻——也免不了受电脑轻微的影响。电脑虽扮演媒人的角色——

但它只能预测那两人彼此称心满意的 机会 较大。

直到现在，还没有一套标准可作为谈判的准绳。谈判必须象学习做爱一样——经常不断从“失误”原则中学习。某人宣称他有三十年的谈判经验，或许是三十年内都犯相同的过错。

很不幸，大部份谈判的知识都是来自有限的经验。而且大部份人在谈判过程中有很多阻碍，因此无法运用自如。据美国参议院司法委员会的研究，可说明这点。

对美国人而言，谈判是停止纷争最不引起麻烦的方法。谈判有时是试探性质，先有系统的陈述个人的观点，表达双方同意和争论的地方。但有时它却针对解决某些实际问题。谈判成功必须有下列三点因素：

- 一、问题是可谈判的（例如你是卖车子，而不是卖你的孩子）；
- 二、谈判者不只“获取”还能“给予”，亦即可彼此交换条件，而且愿意妥协；
- 三、双方彼此信任到某一程度——否则就不能达成协议。

以上委员会所提成功谈判的三要件，其实将谈判限制在可能成功的范围内。即使现在美

国贩婴仍然存在，但另一方面假如小孩子被绑架了，他的父母会毫不迟疑和歹徒谈判释放问题。因此只要是符合人类需要，都可谈判。

至于第二个条件，任何谈判要先预测结果是不可能的。因此也不可能先预测那一方愿意妥协。妥协通常在正常交易中才达成。它是双方衡量正反情况有共同利益的自然产物。虽然谈判的最后结果可能是妥协，但任何一方都不应以牺牲他方为要件。即使最简单的谈判也会以讨论问题为出发点。很少以牺牲对方的每项利益为要挟。古言有训：“权谋的轮子是在纵横捭阖的润滑下转动的。”这句话在这里也适用。谈判时最好不要想随时准备抓住任何利益。

关于第三条条件，几乎也不可能达到。通常谈判的任何一方不会信任另一方。老练的谈判者最大的才能在于知道如何处理对方不信任的态度。总之，假如委员会所提的上三项条件都已具备，我怀疑是否需要谈判。

谈判的基本因素

了解人类行为对于谈判者很重要。能够事先做准备，收集资料的人，在谈判中较占优势。

谈判双方都设定臆测，要谈判成功就要看

你和对方的臆测是什么而定。

谈判需运用技巧，技巧即包括策略与方针。

谈判的双方都渴望满足直接和间接的需要。能够顾及对方的需要，谈判就能成功。把谈判视为游戏，则易于使一方胜利另一方屈败，因而忽视彼此间的需要。这样双方都会有损失。

满足需要和预测需要是整个问题重心。后面我们将再仔细讨论。下面让我们看看一个谈判的例子，就可知道左右谈判的因素中需要居举足轻重的地位。

甲方是个杰出的商业家。他投资的范围相当广范，包括旅馆、戏院、工厂、自动洗衣店，但为了某些理由他认为他应该再投资杂志出版业。我们就称这个人为詹森吧！

詹森经由他人介绍看上了杂志出版家鲁宾逊先生。鲁宾逊是这行业的翘楚，很多大出版商都争相挖角，但始终无法罗致。

詹森决定把鲁宾逊负责的杂志弄到手，并将鲁宾逊网罗旗下。经过一两次的会餐后，双方都了解应坐下来谈判。

詹森经过调查和观察，了解鲁宾逊自视甚高，而且不信任外行人。

但是鲁宾逊现已妻儿成群，对于独立主持高度冒险的事业已经没有兴趣了，而且整日留

在办公室处理业务也深感乏味。

谈判开始时，詹森开门见山就承认自己对出版业一窍不通，因此需要借重有才干的人。

接着他把一张二万五千元的支票放在桌子上说：“我们还要再谈你该得到那些股份和长期的利益，不过，这点钱应该是经济实惠，而且能马上兑现。”

詹森还把一些部属介绍给鲁宾逊，包括经理在内。这些人都归鲁宾逊处置使用。

他们继续谈下去时，鲁宾逊马上提议要现金，不要股票。但是詹森向他强调，他会提供长期的安全福利，又告诉他股票在过去几年如何涨价，利息如何可观，利益实在不小。詹森更进一步强调他需要借重鲁宾逊的干劲和才能。

最后鲁宾逊同意将他的杂志转手给詹森，并投到他的旗下，双方并订立五年合约。合约包括付给鲁宾逊四万元现金，其他还有股票，并规定五年内股票不得出售。

鲁宾逊终于满足他重大的需要。只要他有足够的财政安全，而且扩展业务受到支持，加上冲突危险减少，他就能够使业务蒸蒸日上。

詹森付出一笔比他预计还低的价格，获得一批有价值的资产，和一位才世无数的经理。

造成这次谈判成功的因素在那里？主要是因了解人性，事前充分的准备和运用策略得当，满足了各方的需要。

买卖谈判

今天市场上已认清谈判技巧的重要性和其广泛性。积极进取的商业机关，总希望提供他们的推销员一些谈判和买卖的技巧。销售商在这方面运用得很成功。

几乎每样想象得到的产品和服务都是透过代理商销售的。虽然很多业务兴旺的商人对于收集资本很有经验，但他们却缺乏熟练的谈判技巧，加上他们原有的谈判观念，阻碍他们获得更多的胜利。

生意兴旺的商人看过报纸的广告后，走到商店里，摆出一副不客气的态度说，“喂，拿你们的产品给我看看吧。”销售者对于应付这种人已受过良好的训练，他不会顶撞他，会以顾客至上为原则耐心的指引他。开始时他会问些简单的问题，如对方的姓名、住址，以前买过这产品的经验，参考过那些建议等，同时要让顾客知道他能全权处理公司的产品，在公司是个重要的人物。顾客这时与其说是被推销，倒不如说是对方鼓励他推销自己。

另一种应注意的情况是，商人出售复杂的产品时，必须能够向顾客清楚的说明，并能吸引他的兴趣，很多销售者发现顾客离开办公室

时，好象已被说服了，但是事实上最后他们还是失去兴趣。

假如顾客无法对他太太、律师或会计师清楚说明他的买卖，困难就会出现。他周围的这些人常会向他提出质疑。要解决这种问题，唯有推销者向顾客清楚说明其买卖方案，否则顾客很容易就失去购买兴趣。

商人认为解决这种问题，既不是阻止顾客与他选择的人讨论，也不是要推销员老是用过去相同的方法应付顾客，应该找个对此买卖方案相当了解的人向顾客解释，如此才能满足他所需要的情报消息。

接着，展示产品时应强调它的独特性，强调只有少数人才识货，才能对产品提供建议。然而顾客还要证实一下才会感到满意。这时销售者结束买卖时可这样说，“假如你想买这产品，我们希望你与商业局比较看看，问一问那些买过这种产品的人，然后再与我们联络。”除非他花费时间，有兴趣想获得上述消息，否则他不会想买。象这样，顾客已充分了解后，他才可能被说服，最后买卖才能顺利达成。

劳工谈判

集体交涉已成为劳资双方解决问题的工

具。把集体交涉的技巧视为整个谈判的分支时，双方会开始就问题加以研究。因此，训练有素的谈判者会支配领导谈判。

里昂·来伯教授（Leon M. Labes）说过，“对劳资关系了解透彻的人，没有一个会否认，唯有透过集体交涉才能满足双方需要。任何足以促成这种谈判的因素都应该受到鼓励支持。而且很多新的谈判技巧都已被应用发展。”在美国劳资双方会举行谈判是因受到至少两种威胁：一，是劳工威胁罢工；二，是资方威胁关门、停工、迁移。所有劳资谈判者都了解事情无法解决时，这种威胁就会出现。

虽然透过集体交涉，在解决劳工关系方面已有长足的进步，但一般仍然满足于几个有限的谈判方法。有时为了超越这种限制却反而蒙其害。

问题不在于新的谈判技巧，而在于忽略了公共关系。一九六五年大卫·马当乐企图解决一些争端和意外事件失败后，连带也使得他竞选蝉联美国钢铁劳工联盟总裁，遭到落选。

马当乐与他那位帮手的顾问阿舍·乔伯密切合作，想解决自从第二次世界大战以来，长期横行于工商界且损失惨重的罢工。他们的方法是成立公共关系委员会。

这委员会是由四位劳资双方的代表组成的。他们花费整年的时间讨论问题，提出对双

方有利的方案，这种方式不必在契约的大纲下才能进行讨论，是一种非常理想的方法。由于效果良好，已成为钢铁工业界发展关系的模式。

但事情开始不对劲了，马当乐也因此竞选劳工联盟总裁时输给阿贝尔。阿贝尔竞选口号“工会归给工人”，他想出一套较好的集体交易方法。马当乐疏忽了谈判最重要的一件事，就是沟通。他没有让会员知道事情进展的情形。凡事都保密，只让四个委员知道，为的是怕工会和工商界采取行动。虽然马当乐的用意很好，但却使工会与委员会的沟通失败了，因此马当乐竞选失败。

今天聪明的劳资关系领导人，只是有限度的运用谈判。这个有限度的谈判就是集体交涉。但谈判的更大的范围应包含与员工的沟通。沟通被认为是影响全体员工的方法，同时把集体交涉看成保护大众福利的工具。无疑的今天在这方面很多考虑都被疏忽了。

将来集体交涉一定会有某些形式的改变。违反大众利益的罢工，政府一定会运用力量及时阻止或消除。

这种变迁如何影响到谈判的技巧？答案是一点都不影响。本质上如何谈判的概念才是最重要的，概念凌驾于规则和条例，因此集体交涉的规则和条例随时在变，概念却不变。