

成功的交涉

如何成为谈判高手

〔美〕赫伯·柯汉 原著 曾孟 译

学苑出版社



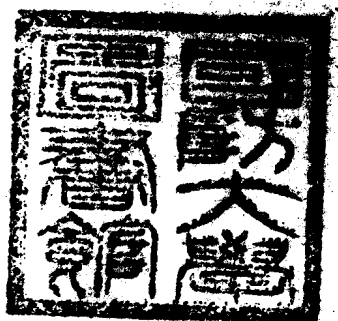
2 022 5685 1

成功的交涉

——如何成为谈判高手

(美) 赫伯·柯汉 原著

曾孟 译



学苑出版社



责任校对：阎陆军

成功的交涉——如何成为谈判高手

(美) 赫伯·柯汉 曾孟 译

学苑出版社出版

(北京西四颁赏胡同四号)

新华书店北京发行所发行

宣化装潢印刷厂二分厂印刷

开本 787×1092 印张：6.625 字数：160千字

印数：1—18000

1990年6月第一版 1990年6月 第一次印刷

ISBN7-5077-0002-X/G·2

定价：2.98元

作者简介

赫伯·柯汉 (Herd Cohen) 在过去三十年内曾参与上千次的交涉，千奇百怪的情况他都经历过。其中包括公司间的合并及与劫持人质的暴徒谈判。

赫伯·柯汉是一些大公司的顾问，也是美国政府在北美洲事务方面的顾问。因为经常参加国际间的会议，经历了各式各样的场合，这些经验使得赫伯做任何事情都是三思而后行。

多年来，柯汉把他的经验和技巧与成千上万的商界人士、政界领袖及专家们分享，这些人借助赫伯举办的“交涉的权力”，吸取他的经验，成功是赫伯·柯汉的象征。虽然一年之中赫伯必须在外二百多天，他仍然匀出时间，在一些最高学府中传授他的经验与技巧。这些学校包括哈佛大学、密西根大学、布鲁金斯技术学院 (The Brookings Institution) 以及联邦调查局的训练学院。

原作者序

如同别的书一样，这本书也用了许多准备时间，掺杂了许多人的意见及经验。事实上，这本书累积了三十年的经验，包括成千上万各种直接、间接的交涉。三十年的工作中，无论是为私人机构或政府部门，面对着决策及执行的人群，我实是受益良多。

我必须感谢一些对我帮助的人，虽然这些人对这本书并不负任何责任。除此之外，我的终身伴侣——Ellen，感谢她对我的支持与鼓励，若非她的衷心支持，我绝对无法完成这项工作。

在你读本书之前，让我先说明三件事：第一，我希望读者们原谅书中无意的疏忽。我花了无数的时间写这本书，尽量避免各项用词的偏差，避免出现矛盾。然而难免会出现一些不当的用词，若是有这些缺失出现，请接受我的道歉，对于夏娃是从亚当的肋骨分出来的这件事，我不相信。因此我对女性是绝对尊重的。

第二，我并未附上注解、参考资料来支持我的理论。写这本书的目的并非是为了写教科书，只是为一般大众写一些有用的东西。书中的理论、思想及实例必须与读者的现实生活相配合，不然，再多的根据，也无法帮助读者完成任何交涉。

第三，是读者不会因为技巧上和法律上名词的有所困扰，因为我已事先将事体简化，明显的，在书中我用了建议的语气，是一般对话式，而不是咬文嚼字的研究文学。

我的本意并非告诉读者们应该怎么做，只是想提示一些人们的行为反应及可以运用的机会。借着这个目标，我指出一些会限制自己的思想及行为，相对的，我也指出一些选择的余地。每位读者都可以在充满自信的观念下，找出能够符合自己独特需要的路来满足自己的需要。

H · C ·

目 录

作者简介

原作者序

第一章 是的，你可以	(1)
第一节 谈判是什么	(1)
第二节 你可以交涉任何事	(8)
第三节 全心投入	(18)
第二章 三项要素	(28)
第四节 力量	(30)
第五节 时效	(63)
第六节 资料	(71)
第三章 交涉的方式	(82)
第七节 不计代价——苏联方式	(84)
第八节 双方满意的谈判	(111)
第九节 更多获胜的技巧	(123)
第四章 任何地点、任何事情都可以谈判	(163)
第十节 电话谈判与合约备忘录	(163)
第十一节 提高层次	(177)
第十二节 亲自争取	(191)

第一章 是的，你可以

• 最佳的思虑，都是由别人身上汲取而来 •

第一节 谈判是什么

• 若想获得别人的承诺，必须用自己的方式多方面进行交涉 •

现实生活就是个巨大的谈判桌，不论喜不喜欢，你都是参与者。你，是一个个体，进入团体后与其他成员发生关系，譬如：家庭分子、业务员、竞争者，或是有吸引人的头衔，如创业者或是权力核心分子。

处理这些遭遇的方法，不仅可以决定你能不能成功，更可以决定你是否能够拥有充实、愉悦、满足的生活。

交涉是一片知识沃野，是竭其所能地去获取他人的好感，从他人手中，得到我们所要的东西，就是如此简单。

我们要什么？

各式各样的东西，都是我们想要的：名誉、自由、金钱、正义、身份、爱情、保障以及被认知。我们之中有部分人，知道如何用较好的方法去争取想要的东西，而你，即将成为其

中的一分子。

传统上来说，报酬往往为那些拥有天份、愿意奉献且受过教育的人所获得，但是现实生活已经改变，最后的致胜者是那些拥有勤奋工作美德的人。如今，获胜的人，除了要具备竞争力，更要具有谈判力。

什么是交涉？

交涉是运用各项资料与力量，在结构网的张力之内去影响惯常的行为及反应。如果你想这个定义，你就能体会到，事实上在你的工作及生活中，你都在不断地交涉。

工作之外，你用资料与力量去影响谁的行为？先生和太太谈，太太和先生谈。（我希望你们的婚姻是合作无间的常胜协议）。你将资料与力量运用在朋友或亲戚身上，也许会发生在你和交通警察交涉罚单上；或者要求一家商店接受私人支票；或向房东交涉他未履行的义务及不该增加的房租；向专家交涉为什么要你负担他专业知识的教育费用；同将你排列为第一优先名单的汽车贸易商谈判；向旅馆的柜台人员交涉为什么没有空房间，然而你早在订房之际已获得保证。

一些经常发生而失败的交涉都在家庭中，父母、子女经常不知不觉地涉入这些情况。让我由我自己的经验中举个例子来说明它。

我和我太太有三个小孩，我们的小儿子九岁，体重二十三公斤，在同年龄的孩子中，他的体重明显的过轻，事实上，他是我们家庭中所有纠纷的起源；我之如此说是因为我和我太太都非常喜欢吃，而且我们的两个大孩子又有永不满足的胃口。然后，我们的老么出生了，人们常常问我们：“这孩子是哪儿来的？”或是“这是哪家的孩子？”

我们那瘦弱的孩子出生后，就尽量避开那些有食物的地方，对他而言，“食物”、“厨房”、“晚餐”都是不敬的字眼。

几年前，我经过一星期的禁欲旅行及演讲，在星期五的晚上回到了家，旅途中是非常寂寞的——至少对我们当中某些人而言。所以我构思了个可能发生的交涉，准备晚上和太太谈。当我回到家中，我失望的看到太太缩着身子蜷在沙发角落，吮着她的姆指，我也直觉的感到将会有事情要发生，她低吟着：“我今天好不顺！”

为了把她从郁闷的心情中释出，我说：“我们何不到餐厅去吃饭，也可以轻松一下。”

太太和两个大孩子一致说：“这个主意好极了。”

九岁大的儿子却反对：“我不去任何餐厅，那是个贩卖食物的地方！”这时，我提起他的身子走向汽车，这是我的交涉方式之一。

在进入餐厅之后，九岁大的儿子仍然不停地抱怨着：“爸，为什么我必须要和大家一起坐在桌上，为什么我不能坐在桌子底下？”

我对太太说：“谁知道那有什么差别？我们四个人围着桌子，另一个却坐在桌下，我们也许还可以在帐单上省些费用呢！”太太起初反对这个主意，但是我说服了她，说这主意也许会有些意料不到的好处。

开始用餐了，前十分钟平静无事。但在上第二道菜之前，感到一只粘湿的小手，爬上我的腿。几秒钟后，我太太也突然跳起，好似被咬到了一般。

我感到非常生气，就伸手到桌下，抓住小罪犯的肩膀，用力放在我身旁的椅子上，以低沉的语音对他说：“你现在坐在

这儿别动，别跟我说话、别跟你妈妈说话、也别和你哥哥、姐姐说话。”

他答道：“可以啊，可是我可不可以站在椅子上？”

“好吧。”我让步的说：“但是你别再吵到我们大家。”

二十秒之后，在没有任何的预兆下，这瘦小的孩子圈住他自己的嘴大叫：“这是个差劲的餐厅！”

我大吃一惊，再也无法保持我良好的风度，我捏住他的脖子，将他扔在桌下，并要求买单。

回家途中，我太太对我说：“赫伯，我想我们今天晚上学到一些教训。以后，我们再也别带这小怪物上餐厅了。”

我必须认罪似的同意，再也不带这瘦瘦的小孩出外用餐。我们那九岁大的儿子在这次令人沮丧的事件之中，就是运用了资料与力量去影响了我们正常的行为。就象今天许许多多的年轻人一般。他就是谈判者——至少对他的父母而言是如此。

你经常在工作中与人交涉——也许在做这件事时，你并不自觉，下属或员工运用资料与力量去影响他们上司的思想。譬如说你有一个好的企划案，希望主管能接受它，以下两点必要的条件是：（一）是主管所要的，（二）符合公司目前工作的优先秩序。许多优秀的专家，就是陷于无法善用交涉的技巧、提出更好的意见，而感到计划失败。

在今天的社会里，一个明智的主管不停地为承诺与员工交涉。主管是什么？是某人经过正式授权而负责员工在自由意志之下，完成必需的工作。大家都知道，今天对付上司最好的方法——将他变成机械的轴承，而你是转动轴承的手——一丝不苟的照着他的吩咐去做。当主管吩咐你事情时，写

下他吩咐的所有事，并反问：“这些是你所要的事吗？”然后再逐项照着去做。

两星期后，当主管突然跑到你面前，问到：“事情办的怎么样了？”

你可以回答：“我不知道，我完全依照你的吩咐去做了。”

今天这个社会里，我们对这种事情有个特别的称呼，我们称这种现象为“恶意的顺从”，并且有许多人刻意地练习这种技巧。如果你是一个主管，你必然不希望部属完完全全依照你所交待他们的方式去做，你希望他们偶而不遵从你的指示去做……通常是些你所不便讲明的事。

你不单是和上司与部属交涉，也需要和同阶层的同事交涉。想完成一件工作，需要许多人的合作、帮助与支持。而这些人或许不在你的工作连络网之内，却有绝对的力量帮助你完成此项工作。这些人也许有着不同的功能或工作方式，甚至在你所不熟悉的工作地点，此时，你需要交涉的技巧来获得他们的帮助与支持。

你交涉的对象可能是顾客、掮客、银行家、卖主、厂家、甚至财税局或劳工保险局所委托的机构。

你交涉的目的可能是为了更好的预算、更大的工作空间、更高的决策权、更多的休息时间、迁调至其他地区，或任何你认为需要的事，我所要指出的是你所交涉的对象及目的，常常是不自觉的。所以你应该学习将它做的非常完美，你可以学习如何使交涉更有效果——使你生活的品质提高——无论是在工作或私人的生活中。

在每一个你可能介入的交涉中——或在每一个我可能介

入的交涉中——事实上，在世界上每一件交涉中（从外交上国际领域的交涉到房地产的买卖）——有三项永不可缺的决定性要素：

1. 资料：对方对你及你所需要的，永远比你所知道对方的资料为多。

2. 时效：对方看来并不拘限于公司的压力、时间的限制、工作的截止期限……这些正是你所感受到的压力。

3. 力量：对方对于交涉事情的決定权，好象永远要比你的決定权来得大。

权力是强化心智的本源，它的效用与功能是使工作完成……让你练习制控人们、处理事件、掌握状况及自我抑制的工具。不管怎么说，所有的权力都基于你心理的感受，你如果觉得你有，你就拥有它，你若觉得你没有，即使你原本是有，也等于没有。简而言之，如果你相信你的力量，而力量本身便比实际来得更坚强，它可以浅显地以交涉方式来处理生活上所遭遇的每一件事。

你的交涉能力，可以决定你对周围的环境，是否具有影响力，它提供了如何处理生活的一种方式。交涉并非是雕刻的工具，也不对“信任”有任何警惕作用，只是分析资料、时效及力量来影响他人……汇集各项的需要（你的以及他人的），使他人依照你的方式来处理事情。

交涉并不是新的艺术，依照我的定义，历史上最伟大的谈判家，是在二千年前左右发生的。两位都不是谈判的创始者，更没有任何的正式授权，但是，这两位谈判家却时时刻刻的在运用着权力。

两位都是衣衫褴褛、云游四海（由此汇集资料），一位是

用推论的形式，另一位用的是寓言、比喻的形式；他们有反对者，也有支持者；他们愿意冒险——但是却要依他们的本性来处理所面临的情况。每个人都选择了自己牺牲的地方及意义，然而在他们死后，两位都赢得了许多追随者，继续发扬他们的理念，而使人类的价值观念随之改变。事实上，我们当中有许多人，每天都生活在他们二位价值观中。

当然，我所举的例子就是耶稣基督与苏格拉底。依照我的定义，他们确是交涉家，他们是永远处于胜面的道德理论交涉家，是非常有权威的人。在这本书内，我会告诉你们这两位是如何深思熟虑来运用渐近的方法，使人们依照他们的价值观来判断事物的对错。

第二节 你可以交渉任何事情

• 天空中并没有挂个大招牌 •

资料、时效上的压力以及权力的倾向，常常替你组合出满意或失败的原因。让我来举一个假设的状况，某天清晨在你醒来后，你走到冰箱前准备倒杯牛奶，你原来的打算是准备一口气喝掉大半，然后把剩下的牛奶倒进咖啡里，当你打开冰箱拿牛奶时，发现牛奶已经发酵，倒退一步，又发现地上渍了一大滩水，你喊你的另一半来看看是什么毛病，而你的另一半给了你一个技术名词“冰箱故障了”。

你说道：“我想我们需要个新的冰箱，我们去不二价商店，那儿我们不需要讨价还价。”因为孩子还太小，不能单独留在家中，所以你告诉孩子们：“上车吧，我们去买个新冰箱。”在路上你们讨论着手中可以运用的现金，因为目前手中的钱并不宽裕，你决定以不超过美金四百五十元来买这个冰箱，换句话说，你已决定了你的目标。

你到了不二价商店，像是西尔斯（Sears）、马歇尔圆地、梅西、哈德逊，或是类似的任何一家百货店，为了叙述方便，就当作是到了西尔斯吧！你精神充沛大步地走向家电用品部门，而你的家人在后排成一串的跟随着你，当你看着陈列的冰箱时，你看到一个符合你所需要的冰箱，当你走近时，却发现它的标价是四百八十九元九毛五——你的预算短缺了三

十九元九毛五。它并没有像一般用奇异笔改过的价钱，是机械而整齐规律的印在价格栏中，并且在它的上空中挂有醒目的大标价。

你招呼道：“喂，有人吗？”一位售货员漫步走来。“先生，我可以帮你忙吗？”

你回答：“我想跟你谈谈这个冰箱。”

售货员说“你喜欢它吗？”

你说：“我当然喜欢。”

售货员说：“那太好了，让我开张售货单给你。”

你打断道：“不，等等，也许我们可以讨论一下。”

售货员皱了皱了眉头说道：“你和你太太讨论完了之后，可以在五金部门找到我。”说完转身而去。

现在我问你，这项交涉将是简单的还是困难的？”依照我们的修养，大部分的人都认为是困难的。为什么？因为对于资料过于缺乏，又急需新冰箱，也没有什么有力的因素支持着。

资料。你知道售货员的需要是什么？或者商店的需要是什么？售货员的薪水是固定的，还是靠销售奖金？还是两者兼有？你不知道；他这个月的业绩很好吗？还是他的主管警告他今天必须要卖掉一台冰箱或者什么？你不知道；这种型号的冰箱有多少存货？是不是店中最热门的产品？现在需要预订吗？或是商店经理愿意以任何低价清除的库存货？你不知道；这种型号的逐项造价是多少？你不知道；这种的冰箱是店中的赚钱货吗？赚多少，你不知道。

显然，对于售货员或者是百货店，你知道的都很少。但是，售货员对你是否有些了解呢？是的，他知道你对这个冰

箱有兴趣，顾客也许会在运动部门、服饰部门或是在音响部门里闲逛，却不会在家电部门耗时间，他们只有在需要的时候，才会去挑选冰箱。这些基因之外，售货员也知道最近的同行卖些什么型号的冰箱，售价是多少，是否有特价廉售。

也许他会——短暂的——看来并不在意你及你太太，实际上他却非常注意你们之间的对话。他听到你在讨论你们的旧冰箱，手上现金不多，你需要一个新说箱。几乎你和你太太所讨论的任何事情，到了售货员的手中，都成为强而有力的资料。

一些谈论像是：“这个颜色就是我想要的”……“我想对街华德百货的冰箱价格，会比这里高”……及“这冷冻库是我所看到最大的一个”给了售货员更坚定的信心。

一般的售货员都不直接回答你的问题而让你掌握一些资料，他的回答总是像柜台询问。你如果问：“我并不是要买这个冰箱，但是如果我要的话，你想什么时候就可以送货？”他会说：“你喜欢何时送到？”当你答道：“今天下午早一点可不可以？”他会说：“为什么那么急？”在那时你们其中一个会说：“因为我们有大约价值七十美元的食物就要坏了。”

售货员喜不喜欢这项资料？当然喜欢，因为你已经暴露了你的截止日期。

时致。复杂而又不断扩展的资料断层，是造成团体压力的困扰的原因。你交涉的售货员看来一点也不急，他的公司结构无法一眼看穿，但是你的呢？却是一览无遗。但却并不是一成不变的，你太太会说：“我们走吧！”而你会说：“就在这儿再看看吧！”

你带着一起来的两个小孩呢？是站在冰箱旁边？还是在