



SECRETS *of* POWER NEGOTIATING

有效谈判秘诀

谈判大师的秘密武器

第二版

SECOND EDITION



[美] 罗杰·道森 著
唐 华 译

华夏出版社

C912.3

133

SECRETS *of* POWER NEGOTIATING

有效谈判秘诀

谈判大师的秘密武器 第二版
SECOND EDITION

[美] 罗杰·道森 著 唐 华 译



北方工业大学图书馆



00492339

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

有效谈判秘诀:谈判大师的内心秘密/(美)道森著;唐铎译.

-北京:华夏出版社,2001.8

(全球经理人必读经典译丛)

ISBN 7-5080-2527-X

I. 有… II. ①道…②唐 III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 054635 号

北京市版权局著作权合同登记号 01-2001-3008

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京梨园彩印厂印刷

880×1230 1/32 开本 11.625 印张 263 千字

2001年9月北京第1版 2001年9月北京第1次印刷

定价:25.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

序 言

什么是有效的谈判

你可能听说过,谈判的目的是为了获得双赢的解决方案。如果你和对手离开谈判桌时,双方都感觉到自己是赢家,这就是一种有创造力的方法。你可以用这样的事例来说明这一点,即:两个人只有一个桔子,但两人都想要这个桔子。

在这种情况下,他们就要进行一场讨论,随后确定最好的方法,那就是从中间将桔子切开,双方认可了各自确实需要的一半。为了保证公平,他们决定一方切桔子,另一方选择。在谈判中讨论他们的内在需求时,他们发现,一方想用桔子榨汁,而另一方需要桔子的硬皮,用它来烤制蛋糕,他们惊奇地发现了一种方法,这种方法能使双方都是赢家,任何一方都不是输家。

的确是这样！这样的事在现实社会中确实会发生，但是它发生的情况不会像分桔子那样概念明确。让我们来分析一下，当你坐下来谈判时，很可能对方也想要力图得到和你同样想得到的东西，这种情况就不会产生一种神奇的双赢解决方案。如果别人想要购入某种东西，那么他们需要以最低的价格购入，而你们要以最高的价格卖出；如果他们要卖出某种东西，那么他们要以最高的价格卖出，而你们要以最低的价格买入。他们想要从你的口袋里掏出钱来，直接放入他们的口袋内。

有效的谈判则是不同的方式，它将告诉你怎样赢得谈判，但是却让对方感觉到他也是赢家。我会告诉你怎样去做，并教给你用这样的方法让对方永远感觉到他们是赢家。甚至第二天早晨醒来他们也不会想到：“现在我明白那个人对我做了些什么，等着瞧，再见到他我会对付他的。”不应该这样！他们会一直认为和你谈判多好啊，而且他们多么希望再见到你。

让对方感觉到他们是赢家的能力非常重要，我把有这样能力的人称为有能力的谈判家。两个人可能要进行一场情况相同的谈判，也许他们要买进或卖出不动产或设备，双方可能以认同的价格和条件结束谈判。但是，有能力的谈判家会使对方感觉到是赢家，而糟糕的谈判者会让对方感觉到输了谈判。

如果你采用了这本书中我教给你的有效谈判秘诀，那么你就绝不会失去对方，而且在离开谈判桌时，你已赢得了谈判，同时增进了与其他人的关系。

你要是有任何意见、建议，或有故事值得分享，有抱怨要倾诉，或有问题需解答，请给作者发 E-mail，地址是 RogDawson@aol.com。《有效谈判秘诀》®、《有效谈判和有能力的谈判家》是有效谈判研究所和罗杰·道森公司的注册商标。

目 录

序言

什么是有效的谈判..... 1

第一部分 玩有效谈判的游戏..... 1

开始谈判的策略

第 1 章 提出比你想要得到的更多的要求..... 3

第 2 章 绝不对第一个出价说 Yes 15

第 3 章 对别人的计划有所顾虑 22

第 4 章 避免敌对性的谈判 27

第 5 章 不情愿的卖方和不情愿的买方 32

第 6 章 运用钳制技巧 38

中间谈判的策略

第 7 章 应对没有决定权的人 44

第 8 章 服务价值的下降 59

第 9 章 绝不提出平分差价 62

第 10 章 应对困境..... 66

第 11 章 应对僵局..... 71

第 12 章 应对绝境..... 74

第 13 章 总是要求物物交换..... 77

结束谈判的策略

第 14 章 好人/坏人 82

第 15 章 一点一点地解决..... 90

第 16 章 怎样逐渐减少让步..... 99

第 17 章	收回条件的策略	103
第 18 章	摆出易接受的态度	108
不合道德的策略		
第 19 章	引诱	113
第 20 章	红鲱鱼	117
第 21 章	摘樱桃	120
第 22 章	故意的错误	124
第 23 章	违约	126
第 24 章	逐步升级	128
第 25 章	编造信息	132
谈判原则		
第 26 章	让对方先表态	135
第 27 章	聪明地装傻	139
第 28 章	不要让对方写合同	142
第 29 章	每次都阅读合同	146
第 30 章	可笑的金钱	148
第 31 章	人们相信书面的东西	151
第 32 章	把注意力集中在问题上	154
第 33 章	总是要问对方表示祝贺	157
第二部分	解决棘手的谈判问题	159
第 34 章	调解的技巧	160
第 35 章	仲裁的技巧	171
第 36 章	解决矛盾的技巧	178
第三部分	谈判施加压力的重点	189
第 37 章	时间压力	191
第 38 章	信息力量	200
第 39 章	准备退出	216

第 40 章	接受或拒绝	222
第 41 章	既成事实	226
第 42 章	烫手的山芋	229
第 43 章	最后通牒	234
第四部分	与非美国人谈判	237
第 44 章	美国人怎样谈判	239
第 45 章	怎样与美国人做生意:给非美国人的指导	245
第 46 章	美国人的谈判特点	258
第 47 章	非美国人的谈判特点	263
第五部分	了解谈判对手	277
第 48 章	有能力的谈判家的个性	279
第 49 章	有能力的谈判家的态度	284
第 50 章	有能力的谈判家的信条	287
第六部分	培养胜过对手的能力	291
第 51 章	合法能力	294
第 52 章	酬谢能力	302
第 53 章	强制能力	306
第 54 章	受尊敬的能力	312
第 55 章	号召力	319
第 56 章	专业知识的能力	322
第 57 章	地位能力	325
第 58 章	信息能力	328
第 59 章	能力的综合	330
第 60 章	疯狂的能力	335
第 61 章	能力的其他形式	337
第七部分	谈判的推动力	342
第 62 章	竞争推动力	344

第 63 章	解决推动力	346
第 64 章	个人推动力	348
第 65 章	组织推动力	350
第 66 章	态度推动力	352
第 67 章	双赢的有效谈判	354
后 记	361

第一部分

玩有效谈判的游戏

就像象棋比赛那样,你必须按一套规则来进行有效的谈判。谈判和象棋比赛最大的不同就在于:谈判中,对方并不需要知道规则,对方会对你的行动做出可预料到的反应。这不是因为我有玄妙的魔法,而是因为许多年来我的很多学生把他们的谈判经历告诉了我,从这些经历中我们了解到对方会对你的任何有效的谈判作出反应,当然不是每次都这样,但这种可能性非常高。我们现在已经知道谈判不仅仅是艺术,也是一门科学。

下象棋时,把这种比赛战略性的走法称为策略。当我告诉你谈判策略时,我就是在讲可能有些风险的战略行动,我会教你怎样选择适当的策略,怎样选择正确

的策略,并在适当的时间运用它,这样才能将这种风险减少到最小。开始策略应该使游戏按你的动向开始;中间策略应该使游戏一直按你的动向来进行;当你准备击败对方,或者用销售术语说,是结束销售时,就可以采用结束策略。

在本书的第一部分,我会传授给你们有效谈判的策略。你将学会开始策略,即在与对方接触的初期阶段你应该做的事情,这样可确保你在这一阶段能获得成功。随着谈判的进展,你会发现每一步推进都取决于你在初期阶段制造的氛围,你应该认真的制定含有所有谈判要素的计划,以确定你的需求和你应该持有的态度。你的第一步策略会为你赢得谈判,但也可能使你在谈判中失利,你必须仔细评估对方市场和其他公司,以此为根据来运用这些策略。

下一步,我将教你中间策略,它可使谈判的势头一直朝你所希望的方向发展。在这一阶段,会遇到不同的情况,每一方采取的行动都会围绕着参加谈判的人员而发展,这种发展会向不同的方向推动。你将学会怎样应付这些压力并继续主宰这场游戏。

最后,我将教你不合道德的策略、谈判原则和最终策略。这些策略可以让你在谈判结束时得到你想要的东西,并且使对方感觉到自己是赢家。最后的几个步骤可能有不同的结果。就像赛马那样,比赛中只有一个重点,那就是终点。作为一个有能力的谈判家,你将学会如何平稳地控制谈判过程,最后冲向终点。现在,让我们开始学习有效谈判的策略吧。

第1章

开始谈判的策略：提出比你想要得到的更多的要求

有效谈判的一个最重要原则就是：应该向对方提出比你想要得到的更多的要求。亨利·基辛格甚至说：“会谈能否产生预期的效果取决于夸大自己的需求。”这样做的原因是：

➡为什么你要求商店多打折，而不是更多地考虑到你有机会得到折扣呢？

➡尽管你认为得到一间私人办公室很幸运，但你为什么还请求老板给你一套行政套间呢？

➡申请工作时，为什么你要求的薪水和利益应该比你认为他们会给你的多呢？

➡如果你在一家餐厅用餐感到不满

意,虽然你认为他们只需不收令你不满意的服务费用就可以了,但是为什么你还要求老板取消全部账单呢?

如果你考虑过这些原因,你就可能找到很好的理由来提出你想要得到的更多的要求。显然的答案是它能为你提供一些谈判空间。如果在销售,你要的价格只能不断降低而不会升高。如果是购买,你要的价格只能不断升高而不会降低。(在第 14 章中,我会告诉你怎样一点一点地要求更多。某些事情在谈判结束时比在谈判开始时更容易得到。)你应该提出的要求是:你的 MPP—即你的最大可信主张(maximum plausible position)。这是你最有可能要求的東西,而且应该让对方了解你的主张的可信度。

你了解对方越少,你的初期主张就应该提的越高,因为有两个原因:

1. 你可能在假定时没有想那么多。如果你不是很了解对方或不完全知道他的需求,那么他可能会愿意支付比你想像的多的钱。如果他要卖出商品,他可能愿意将卖价定得比你想像的低。

2. 如果这是一种新的关系,在能做出最大让步的条件下,你就表示出了更多的合作意向。你越能很好地了解对方及其需要,那么你改变自己主张的机会也就越多。如果对方不了解你,那么他们的初期要求可能就越不能令人接受。

如果你要求的比你最大的可信主张要多,那么这里就含有某种灵活性。如果你的初期主张不能令对方接受,或者你的态度是“接受它或留下它”,那么你甚至不可能开始谈判。对方的反应可能是:“那么我们没什么好谈的了。”如果你需要某种灵活性,那就抛掉那些令人不能容忍的开局主张吧。

如果你要从卖方那里直接购买房地产,可以说:“我知道你要以二十万美元卖出你的财产,这个价位是根据你所了解的所有情况来制定的。对你来说它似乎是一个合理的价格。也许你知道我

不了解的一些情况,但是根据我的调查研究,对我来说我们似乎应在接近十六万美元的基础上来商讨。”这种情况下卖方可能会想:“太荒唐了,我不会以这个价格卖给他的。但是他似乎对这个问题很严肃,因此如果我花些时间和他谈判,我能失去什么呢?就看看他能给我让多少吧。”

如果你是销售人员,你可以对买方说:“如果能更详细地了解你的需求,我们可能变更这个主张。但是根据迄今为止我们了解的关于你们要订购的数量、包装的质量、以及不要求及时的存货的清单来看,我们的最惠价格应在每件 2.25 美元的范围内。”这种情况下,对方可能会想:“这太不可容忍了。但是这个价格似乎有某种灵活性,那么让我花些时间和她谈判一下,看看能使她让多少价。”

除非你已经是一位有经验的谈判家,否则可能会遇到这样的问题:你实际的 MPP(最高可信主张)可能比你认为的要高很多。我们都很怕成为对方的笑柄(后面我们讨论强制能力时,我会更详细地说明一些事情)。因此,我们都不愿提出可能引起对方嘲笑或拒绝的主张。由于这些威胁,你可能认为将你的 MPP 变更为比你要求的最大数量要少的主张,这样对方才能认为这个最大数量是可信的。

如果你是一个自信的人,那么提出比你想要得到的更多的要求,显然还有另一个原因,那就是你可能恰好得到它。那天你可能不知道银河系是怎样排成直线的,也许你的守护神正站在一朵云上向下看着你,想着:“哇,瞧那个美丽的人儿。她工作那么努力,工作了那么长时间,让她休息一下吧。”这样你可能恰好得到你想要的东西。你能发现的惟一方法就是提出这个要求。

另外,提出比你想要得到的更多的要求,这样的想法增加了你提出的要求的理解价值。申请工作时,要求比你想要得到的更多

的薪水,那么就在人事负责人的思想中建立了你应得到那么多薪水的观念。如果你销售一辆汽车,提出了比你想要得到的更多的价钱,这就使买主相信这辆车值很多。

提出比你想要得到的更多的要求,这一想法的另一个好处是,它可以避免使谈判陷入僵局。看一下波斯湾战争,我们要求萨达姆·侯赛因做什么?(可能“要求”不是确切的字眼)乔治·布什总统在联合国发言时引用了一首优美的头韵诗。这首诗可能是佩吉·依南所作,它描写了我们开始谈判的主张。布什总统说到:“我不是自夸,不是吓唬,不是威吓。这个人只能做三件事:他必须从科威特撤军;他必须恢复科威特的合法政府(不要像苏联那样给阿富汗设立了一个傀儡政府);他必须对他造成的损害进行赔偿。”

这是一个非常清晰、准确的开始谈判的主张。问题是这一主张也是我们的最低要求,它也是我们准备解决的最基本问题。难怪形势会陷入僵局,因为我们没有给萨达姆·侯赛因获利的空间。如果我们说:“好吧,我们想要流放你及你的家人;我们想要在巴格达建立一个非阿拉伯人的中立政府;我们想要在联合国的监督下拆除军事设施。另外,我们想要你们撤离科威特,恢复合法的科威特政府,对你们所造成的损失进行赔偿。”那么,我们就可能得到我们想要的东西,并且还给了萨达姆·侯赛因一个获胜的机会。

我知道你在想什么。你在想:“罗杰,我去年没有给萨达姆·侯赛因寄圣诞卡。他不是我想要让他获胜的那种人。”我同意你的观点,但是,这就会在谈判中产生一个问题,即它会使谈判陷入僵局。



有时你需要制造一个僵局

从海湾战争的解决方案中我们可以得出一个结论：要么我们政府的谈判人员可能是白痴；要么这是我们想要制造僵局的一种形式。因为它达到了我们的目的，我们并不想解决乔治·布什在其联合国发言中要求解决的三个问题。斯夸兹考夫将军在他的自传《时势不造英雄》中写到，“我们到达那儿的时候，就明白除了军队的胜利以外其他的一切事情都是美国的失败。”我们不能让萨达姆·侯赛因将六十万军队拉回边界，再让我们猜测他什么时候卷土重来。我们需要一个前进的理由，需要一个注意他的军事动向的理由。



海湾战争是为了达到我们的目的而制造僵局的情况。我关心的是，在你们进行谈判时，你们不经意地就制造了一个僵局。因为你们没有勇气提出比你们想要得到的更多的要求。有能力的谈判家会告诉你，应该提出比你想得到的更多的要求还有最后一个理由：这是你创造让对方感觉到他或她获胜气氛的惟一方法。

如果谈判时你事先拿出最好的提要，这样就没有办法再和对方谈下去了，而且也不能让他们感觉到他们获胜了。没有经验的谈判人员才会总想以最好的报价作为谈判的开始。这样的人在申请工作时 would 想：“现在是工作紧缺的时候，如果我要求太多的薪水，他们甚至根本不会考虑我。”

这样的人在销售房子和汽车时，会想：“如果我要求太多，他们只会嘲笑我。”这样的销售人员会对她的销售经理说：“今天我要去实现这个计划，我知道这个计划是很有竞争力的，我也知道他们是要从全市相关公司进行竞价。我还是事先把这个价格降下来，否则我们会失去得到订单的机会。”只有谈判家知道提出比你想要得到的更多的要求这一主张的价值。

下面我们概括一下提出比你想要得到的更多的要求这一主张的原因：

1. 你可能恰好得到它。
2. 它给了你一些进行谈判的空间。
3. 它提高了你提供的商品的理解价值。
4. 它可以避免使谈判陷入僵局。
5. 它创造了使对方感觉到自己获胜的氛围。

在宣传很广的谈判中，例如足球运动员或飞行员罢工时，双方的初期要求都是很稀奇古怪的。记得我曾参加过一次工会谈判，他们初期的要求非常不能令人接受。工会的要求是将雇员的薪水增至三倍。公司开始采取的方法是将其变成自由雇用企业——换句话说，使其成为自愿工会，这样可以有效破坏工会在当地的影响力。

在苏丹叛乱分子挟持三名红十字会工作人员作为人质的时候，他们要求用一亿美元作为赎金。幸运的是，没有人将此事看得很严重，叛乱分子很快将赎金降到 250 万美元。此时众议员比尔·里查德森就坐在一棵树下，他没有理睬正用枪对着他的绑匪。最后，他用红十字会救济处提供的五吨大米、四辆旧吉普车和一些收音机解救了人质。后来，他自始至终运用他的谈判技巧成为了我们的联合国大使。

我记得中国北京刚开始接待访问者时，我叫了一辆人力三轮车送我到只有两个街区远的饭店。当人力三轮车夫知道我是美国人时，异常兴奋。他们聚在一起，告诫那个幸运的车夫怎样和我讨价还价，似乎忘了我的存在。一个车夫告诉他要我十美元，另一个说要二十美元，最后他们认为五十美元是开始谈判的合理价位。其实最后我只给了他一美元。这一美元比他一天挣的还多，所以他非常高兴。