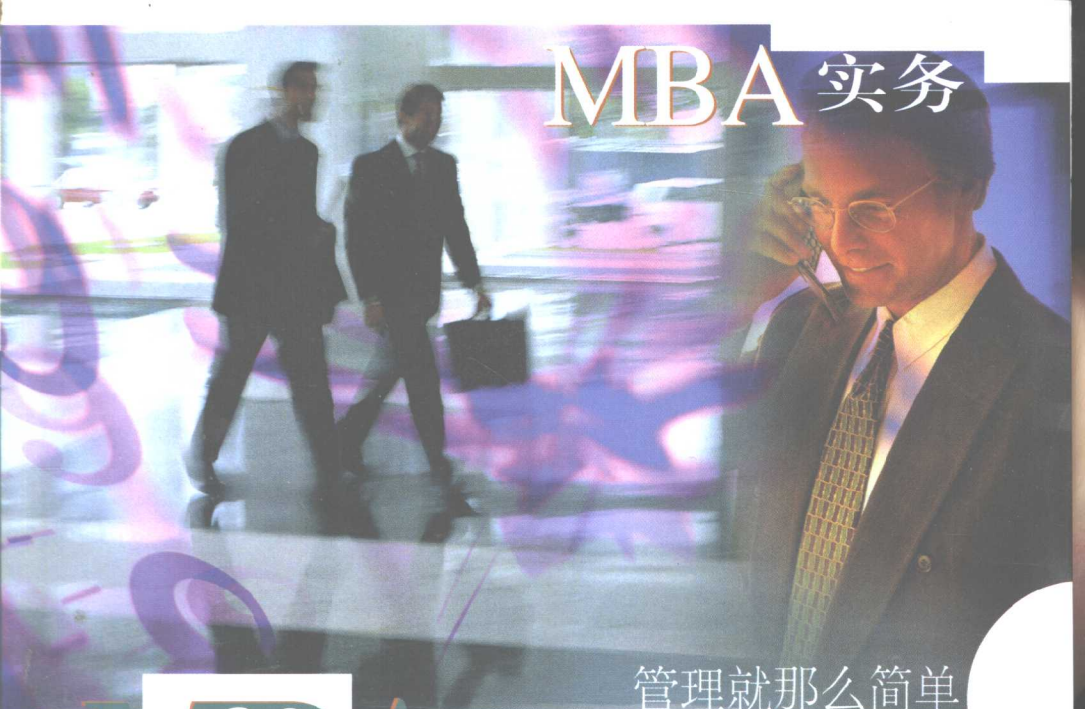




MBA 实务

管理就那么简单

MBA 速成教程

谈判策略

快速更新观念

美国业界领袖撰写

简便实用的版式，深入浅出

源于现实商务世界的信息

拿来就用！

[美] 罗伊·列维奇 / 著
亚历山大·希姆

陈郁文 / 译
温蒂雅

海南出版社

MBA 实务

MBA 速成教程
谈判策略

〔美〕罗伊·列维奇,亚历山大·希姆 / 著
Roy J. Lewicki & Alexander Hiam
陈郁文 温蒂雅 / 译

海南出版社

The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making

by Roy J.Lewicki and Alexander Hiam

Copyright ©1999 by Roy J.Lewicki and Alexander Hiam.All rights reserved

中文简体字版权 © 2001 海南出版社

本书由原著的英文版本出版人 John Wiley&Sons,Inc.授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2001-76 号

图书在版编目(CIP)数据

MBA 实务—谈判策略速成教程 / [美] 列维奇 (Lewicki,R.) [美] 希 (Hiam,A.) 著;

陈郁文 温蒂雅 译。—海口: 海南出版社, 2002.2

(MBA 实务)

书名原文: The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making

ISBN 7-5443-0326-8

I. 谈... II. ①列... ②希... ③陈... ④温... III. 商务—谈判—研究生—教材 IV.F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001)第 096199 号

MBA实务—谈判策略速成教程

作 者: [美] 罗伊·列维奇 (Roy J.Lewicki)
[美] 亚历山大·希姆 (Alexander Hiam)

译 者: 陈郁文 温蒂雅

责任编辑: 刘德军 汤万星

特约编辑: 朱惠庭

装帧设计: 第三工作室

版式设计: 刘德军

排版制版: 孙志敏

责任校对: 汤万星

印刷装订: 北京四季青印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2002年4月第1版 2002年4月第1次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

印张: 10.75

字数: 250 千字

印数: 8000 册

书号: ISBN 7-5443-0326-8/F·35

定价: 24.80 元

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

邮寄地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号, 杨秀美女士 收/邮编: 570216

出版缘起

核心干部的在职进修

——如何使用“主管快易通系列”

何飞鹏

快速成长的企业，必须要建立稳定的核心工作团体，并积极培训能担负重任的核心干部，透过核心团队与核心干部，组织能发挥有效的战力并达成工作经验稳定传承的效果。

一般而言，核心团队及干部的成员约占组织人数的百分之二十到四十左右，视组织形态而异。通常组织越扁平化，核心干部成员越多，因此如何培养核心干部，是组织（企业）长期发展成长的关键所在。

你是核心干部吗？

核心干部通常需要全方位的眼光与能力，不幸的是，核心干部常受学历之限制，因而需要长期、耐心地培养与训练，尤其对非 MBA 背景出身之核心干部，他们更需要入门的基础知识训练。对工作者而言，你是组织中的核心干部吗？这是重要且切身的课题。如何经过完整的自我要求与训练，而成为核心干部，应是个人成长与生涯规划的重心！

企业经营分秒必争，非 MBA 出身的核心主管通常被要求在工作中不断自我成长学习，因此如何在工作中，透过自我进修，以补充学校及职场中不足的能力，是具有高度自我期待的

工作者必经的过程。

完整的在职进修课程

“主管快易通”以培养入门主管及核心干部为目的。主要的内容包括：

- 企业经营快易通：

提供企业经营所需的各种入门知识，例如：何时该领导？何时该管理？如何编制、运用团队组织？如何构思策略取得竞争优势？等等。书中并佐以个案研究，由实录传递知识。

- 认识财务快易通：

数字是企业的营运语言，本书以损益表、资产负债表、现金流量表为经纬，——论述各种财务报表的架构与运用，为管理者提供了决策与控管所需的资讯元件。

- 主管入门快易通：

本书以十大面向——会计、沟通、经济、企业家精神、财务、国际企业、行销、组织行为、策略管理、就业指南——分述以往商业概念及先进商业议题。本书并以便捷、简短、生动的条列书写方式，介绍上班族应知的常识，同时避开了在理论中打滚的窘境。

- 了解行销快易通：

行销是企业经营的关键，不论企业卖的是什么，都需要适切的行销手法将产品或服务传达至消费者手中。本书即以行销学中的基本课题（4P：产品、价格、通路、促销）为主轴，并加强“顾客”与“行动行销”之新论，而将行销概念应用于真实商业世界中。

谁需要“主管快易通”？

（一）刚进入职场的工作者：以全套四册做为工作的万用指南。

（二）已任职的基层工作者：视所学之不足及工作需要，选择其中急需的内容，仔细阅读以应工作之需。

（三）转换跑道的工作者：在转换工作时，视新工作所需，选择特定内容。例如：内勤人员转任行销人员时，便可选读“了解行销快易通”以获得内门而必要的基础行销概念。

（四）非 MBA 之工作者升任小主管时：升任小主管之工作者，视野及工作经验都需要快速加强，可考虑选读全套，随身收藏、使用以备不时之需。

（五）MBA 在学学生：虽在修习相关知识，但本套书籍结合理论与实务，可做为 MBA 学生理解实务之参考。

（六）小规模独资创业者：创业者在百端待举之际，领导人需要有全面之知识，因此全套书籍皆可做为随身参考指南，不足之处再针对需要深入学习。

（七）企业负责人及中、高阶层主管：对组织中表现良好的核心干部，赠送此系列书籍，做为鼓励、肯定核心干部学习、进修之用。

（八）企业内图书馆、资料室：以此系列书籍做为员工共同学习、参考之用。

（本文作者为商业周刊出版公司发行人）

导 读

规划自己的谈判策略

刘必荣

这是一本很实用的书，不管是冲突管理，还是进行实际谈判前的策略规划，都很有帮助。

书中所提的五种策略并不是作者所发明，其他讨论冲突管理的书，都介绍过这 5 种策略。我在写《谈判孙子兵法》时，也把它们列为进“阵”的 5 种途径。但是不同的作者，对这 5 种策略有不同的诠释，该如何选择，也提出过不同的指标，运用起来也各有巧妙不同，这本书的趣味也就在这里。细细读来，会发现有许多发人深省之处。

比如作者在讨论到妥协时，举了一个例子，说常常有人上门募款，也许是募个 50 元，我们不想给，于是常会想，好吧，给个 25 元，妥协一下，打发他走人。在我们想，这是妥协，各让一半嘛。但是作者提醒我们，这不叫妥协，这叫顺从。我们应该作的，是多花一点时间评估一下整个情况，真的要还是不要，然后再采取行动，但往往募款的人却让我们无暇深思，没空评估。

这例子很有意思，因为我也常反省我自己的行为；有朋友来借钱，我不想借，但又不好意思伤他的心，左思右想，常就会告诉自己，好吧，那就借一半吧，反正我也没指望他还，借一半至少少损失一点；而且已经借了一半，他总不会再来烦我了吧。这是妥协吗？我当然不会天真地认为这是妥协，我很清

楚这就叫顺从，但我是为了维持关系而顺从。但是我碰过很多人，就真的认为这样叫妥协，那就吃亏吃大了。

也有人把这种战术叫做谈判的陷阱。比如工会要求加薪两千块，后来主动让步让到 800 块，并且告诉老板：“老板，我们让得比较多，从 2000 块到 800 块，让了 1200 块呢！你们才让 800，为什么不能让？”你是老板，一想，对呀，工会让了 1200，我们才让 800，不错啊，于是就让了。事后你会发现，其实工会让的是“零”，整个游戏里面只有你们让 800，这就是陷阱。而作者所说的，跟这个例子相当接近。

另外作者谈到“No, but”、“Yes, but”及“Yes, and”不同，也很有意思。“No, but”与“Yes, but”我过去在课堂上也常谈到，西方人在谈判时，比较常用的句型是“No, but”，因为 but 这个字充满希望与可能性。东方人（中国人、日本人都一样）比较多的是“Yes, but”，因为 Yes 这个字代表面子。你跟客户讲话，或跟长官谈判，敢把 No 这个字先丢出来吗？不会吧，我们都是先讲 Yes，然后再去慢慢修。因为先讲 No 的话，你后面东西还没讲出来，长官说不定就拂袖而去了。

作者在这两者之间，又提出“Yes, and”的第三种句型作为参考。他认为“Yes, but”里面的 but 还是充满挑衅，所以不如连 but 都不要，直接用 and 来取代。把我们的条件包在“and”里面，软中带硬。

这种句型可以学习，但在翻译成中文时却很难翻，像书中的例句：

“是的，我能做，但我需要一位助手来帮我做 5 天。”

这是典型跟长官谈判的句型：先答应，然后“挂”一个条件进来。可是它的英文原文却是：

“Yes, I will do it, and I will need an assistant for five days.”

英文中的 and 被翻成了“但是”。这不能怪译者，因为中文要这样翻才顺。如果中文也被译成：

“是的，我能做，而且我需要一位助手来帮我做五天。”

这就听起来怪怪的，让人家弄不清楚我们提出来的条件在哪里。所以这应该这样学：如果你是用中文谈判，用“是的，但是”就可以了；如果你是用英文谈判，那倒可以试试看用“Yes, and”的句型，或许有想不到的效果呢。

读谈判书就是这样，不能照抄，但却可以从中剪裁出我们所想要的策略。兵无常势，水无常形，但谈判智慧却可以相互激荡。

（本文作者为美国维吉尼亚大学国际政治学博士，著有《谈判圣经》〔商周〕等8本谈判著作）

前 言

这是我们第二次和约翰·威利公司合作。第一本书是和凯伦·欧兰德（Karen Wese Olander）合著的《说话前先思考：策略谈判的完全指导原则》（*Think Before You Speak: A Complete Guide to Strategic Negotiation*），经常被用在谈判和冲突解决的课程。后来 Wiley 推出“主管入门快易通系列”，让我们有机会在这本简要而实用的书上，提出更多谈判的理论和实务。

这本书是我们经过广泛研究之后最新的努力成果，可以帮助你成功地处理冲突、交易、谈判，不论在私人场合或公务上。书中包括许多锦囊妙计、忠告、实例、战术，以及策略，帮助你赢得每一场谈判（当然，最好是双赢）。

我们也很高兴能够运用亚历山大在“弹性风格谈判”课程中使用的自我评量工具，其中许多是作者从工作及训练课程得到的大量而有用的建议。读者应该可以发现，这本书中有许多取材自现实生活中的指引和方法，以及从严谨的学院式谈判研究领域建构的理论，我们已经将这些理论转化成可以付诸实行的技巧。我们希望你们可以从我们的书中得到许多创见，并能用在你们自己的谈判中。

谈判领域中总是有许多事务需要我们学习，对我们的生活相当重要，绝对值得你花时间去做。

MBA速成教程 / 系列

作者简介

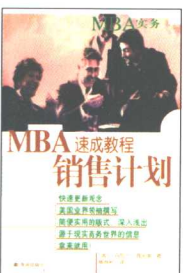
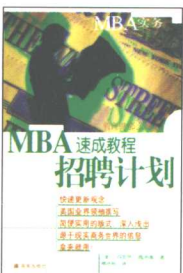
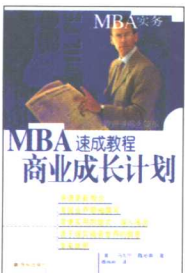
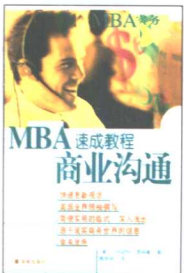
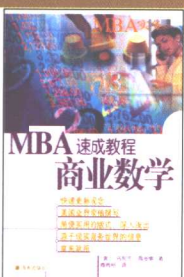
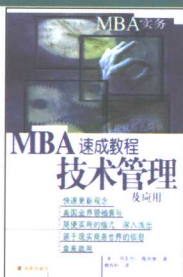
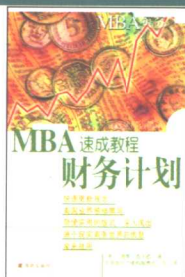
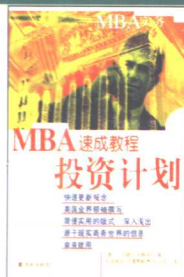
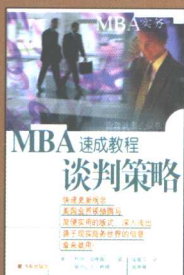
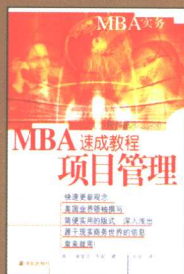
罗伊·列维奇 (Roy J. Lewicki)

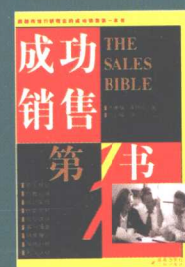
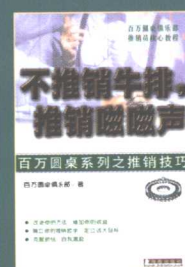
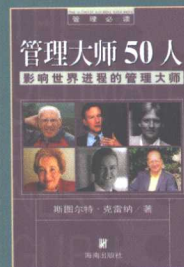
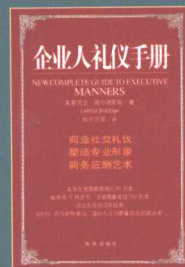
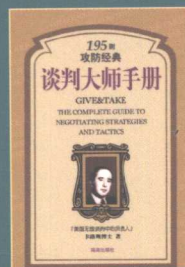
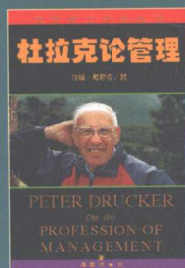
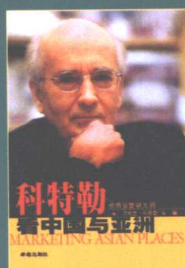
俄亥俄州立大学企管学院, 人力资源教授, 主讲谈判、冲突管理、信任、领导能力以及商业伦理等方面的课程, 著述相当丰富, 共有 19 本著作。

除了执教之外, 列维奇教授也为美国各大企业提供广泛的教育训练与咨询。

亚历山大·希姆 (Alexander Hiam)

是《弹性谈判模式》的作者, 他经常讲授谈判、领导能力与创意课程。另有著作多部, 为加州柏克莱大学 MBA 硕士。







海南出版社
Hainan Publishing House

目 录

前 言 / 1

第 1 章 冲突 / 1

用心观察，冲突无所不在 / 留心工作场所冲突的潜在影响 / 谁赢？你？对手？还是双赢？ / 传统谈判技巧可能有害无益 / 控制情绪 / 良好沟通的重要性 / 评估你对冲突的反应 / 你了解自己吗？ / 障碍一：对方拒绝谈判 / 障碍二：对方只关心价格 / 障碍三：对方使诈 / 障碍四：碰上难缠的对手

第 2 章 谈判的游戏规则 / 27

谈判的需要无处不在 / 谈判是一种竞赛项目 / 谈判有阶段和进程 / 参与谈判的对手

第 3 章 你的需求与利益 / 55

寻找你的真实感受 / 好的谈判者不会鲁莽行事 / 你的说法 / 情况如同 3 条交织的绳索 / 你的目标是什么？ / 决定目标优先顺序 / 交易范围 / 替代方案 / 你的潜在利益是什么？ / 结合潜在的利益，事情会比较容易 / 你有哪些可运用的资源？ / 你们有过交

手的经验吗？／你表现如何？／你对谈判持何种观点？／你能相信谁——谁相信你？／谁负责什么事？／你应该坚守原则，还是保持弹性？／“你是谁”与“你该做什么”有何相关？

第 4 章 谈判对手 / 81

保持客观／他们想要什么？／制造观察其他对手的机会／了解对手，思考和感受他们的作法／沙盘推演对手的谈判方式／侦察对侦察？／做一些研究／研究什么／试穿他们的鞋

第 5 章 评估谈判场域 / 103

认清情境里的权力要件／驾驭资讯的力量／利用幕后决策者的权力／聪明的利用时间／善用习俗和规范的正当性／运用职权／考虑替代方案／运用你的个人权力／谈判先例／选择谈判的地点／谈判地点的布置／时间表与议程／关系／个性／性别差异

第 6 章 选择你的谈判策略 / 133

好消息：你已经做完功课了／选择你的策略／需要立即的答案吗？／五种谈判策略／对方将采用哪一种谈判策略？／进阶选择标准

第 7 章 竞争策略 / 155

能要尽量要／竞争的风险／你迫使对方和你竞争吗？／如何设定你的交易范围／你有最好的替代方

案吗? / 你原先的立场有多强硬? / 在开始时, 设定谈判基调 / 你做好让步的计划了吗? / 你了解他们让步的模式吗? / 让步模式不规律吗? / 竞争的拇指守则 / 传达与解读谈判条件的讯息 / 避免被开出的条件困住 / 最后提议 / 如何从谈判条件中脱身? / 运用战术 / 想要硬碰硬吗? / 强迫的力量 / 策略性运用时间 / 操控对手对你关切事项的印象 / 你准备好应付这些强硬的战术了吗?

第 8 章 合作策略 / 193

你想建立关系吗? / 当合作是重要关键时 / 信任的基础 / 诚信是关键 / 合作成功的关键 / 我能帮助你得到你想要的吗? / 成为合作解决问题的人 / 合作的阻碍 / 你是认真想合作吗? / 请注意感性的事物 / 你准备让步了吗? / 把时间当作资源, 而不是武器 / 4 个步骤 / 成功合作的秘密 / 过犹不及 / 如何和为什么要建立信任 / 达成良好合作的阻碍 / 如果失败时怎么办? / 和上司进行合作式谈判

第 9 章 妥协策略 / 227

何时妥协 / 妥协也是一种谈判风格 / 一分耕耘、一分收获 / 妥协策略与竞争策略的比较 / 妥协式谈判的成功之道 / 解决悬而不决的妥协式谈判 / “回馈”式陷阱 / “挂羊头卖狗肉”陷阱 / 如何对待专家之语 / 当个人喜好影响判断力时 / 当顺从权威人士时 / 当资源短缺影响判断时 / 与上司的妥协 / 如何回应上司交付的不可能任务 / “是的, 以及……”回

应法的威力

第 10 章 让步与规避策略 / 247

让步：以退为进 / 何时使用让步策略 / 谈一些缺点 / 规避：当双输是最好时 / 使用规避策略的风险 / 替代方案使规避策略更得心应手 / 主动出击 / 被动或主动规避？ / 规避策略的优点

第 11 章 规避法律及道德上的陷阱 / 263

谈判时的法律限制 / 何谓詐欺？ / 法律常假设你知道实情 / 何谓不当表示？ / 契约法是否适用在谈判上？ / 与员工谈判的陷阱 / 与客户谈判的陷阱 / 谈判道德 / 不道德的谈判技巧举例

第 12 章 一生中的交易 / 289

交易一：购买二手车 / 交易二：买新车 / 交易三：计划婚礼 / 交易四：与大公司面谈工作 / 交易五：与小公司面谈新的工作 / 交易六：加薪谈判 / 交易七：透过中介买房 / 交易八：房屋修缮合约