

交涉必胜术

Jiao she bi sheng shu

- 全美公关协会的典范读本
- 娴熟的技巧 高超的艺术
- 成功的交涉使你享受莫大的满足



海潮出版社

交 涉 必 胜 术

〔美〕杰勒德·I·尼文贝格著
陈超 颜敏 孟小辉 译

海 潮 出 版 社

责任编辑：徐 兵

交 涉 必 胜 术

【美】杰勒德·I·尼文贝格著

陈超 颜敏 孟小辉 译

海潮出版社出版

（北京西三环中路19号）

新闻出版图书发行公司

（北京建国门内大街乙51号） 联合发行

海潮出版社发行部

兰州新华印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张5.75 字数100千字

印数：1—50,000册

1989年3月第一版 1989年3月第一次印刷

ISBN 7-800054-042-1/C·1 定价：2.45元

序

“交涉”是现代最令人头痛的行为之一。许多人无法领会“交涉”的要诀，所以不得不我行我素，而窃自欣喜自己的“交涉术”是独树一帜的做法。

但是，普通人只用片面的技巧来理解人际关系，比起那些全面领悟人类互助过程的佼佼者，无疑是天壤之别；拥有成功的“交涉术”就可永不失败，那么，如何培养成功的“交涉术”呢？首先必须熟习各种策略，并且与基本观念融为一体，才能事半功倍。

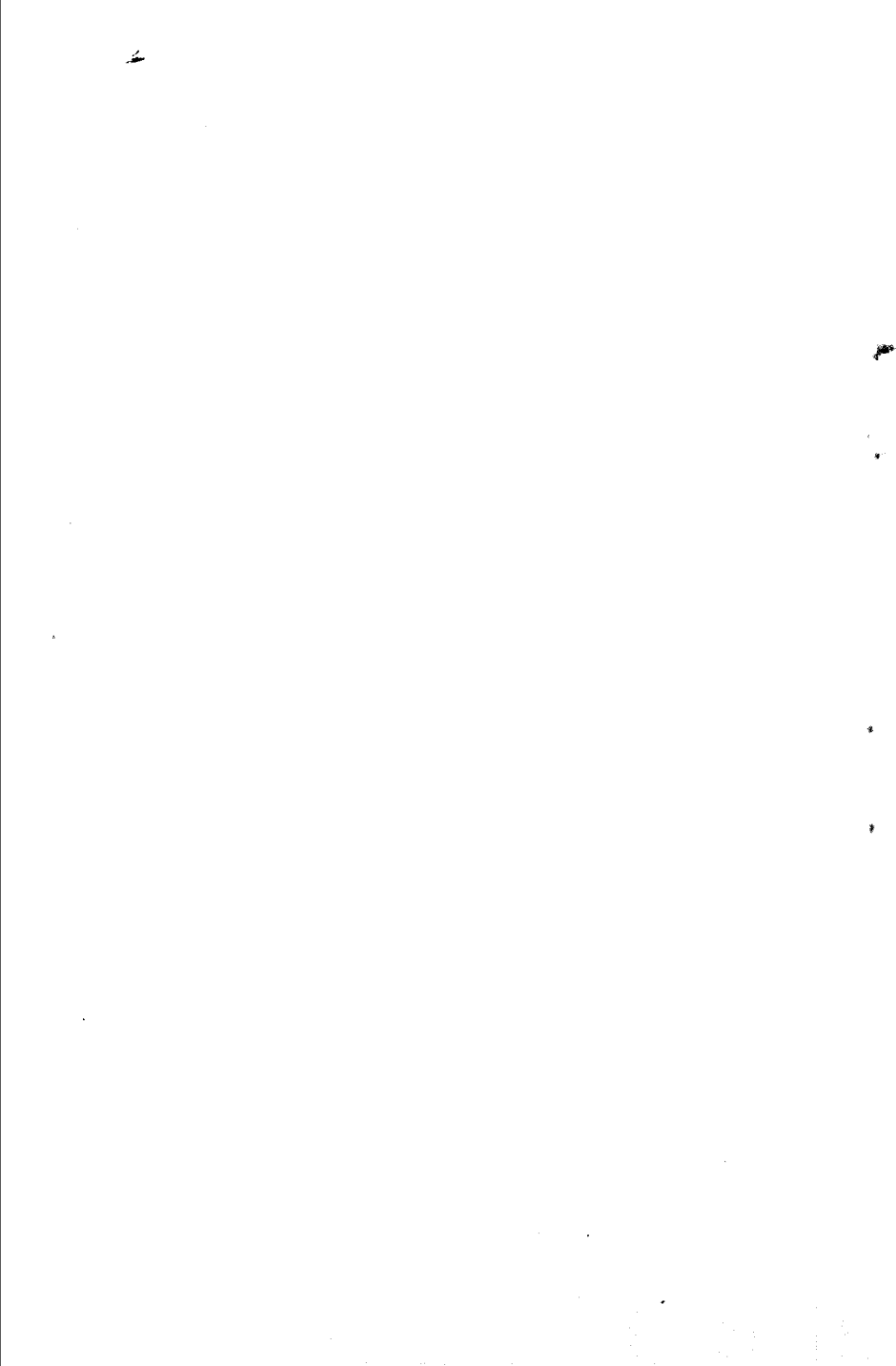
商业上的买卖，必须对当事人双方都有利时始可成立。当然，谁都希望在尽可能的范围内，处于有利的立场。到底在什么情况下会产生最坏的结果呢？那就是双方过份贪婪，破坏了后来能为双方带来的利益。

——本杰明·富兰克林

目录

序	(1)
第一部 交涉的技巧	(1)
第一章 现代商业交涉技巧	(3)
第二章 满足欲望与激发动机	(20)
第三章 从一决雌雄的态度到具有创造性选择 的态度	(36)
第四章 战略与战术	(48)
第五章 交涉中质询的方法	(73)
第六章 购买与销售	(97)
第七章 不动产买卖的交涉法	(111)
第八章 掮客与交涉	(113)
第九章 买卖企业的交涉法	(117)
第十章 劳资关系和具有创造性的预订方案	(125)
第十一章 法律诉讼的有效交涉法	(134)
第十二章 交涉的结论和混乱	(146)
第二部 交涉的基础	(149)
第十三章 理解人性	(159)
第十四章 论证及交涉	(159)
第十五章 交涉学——正在萌芽的一门科学	(168)

第一部 交涉的技巧



第一章 现代商业的交涉技巧

若若干年前，有个国家发生了交通风潮，引起极大的混乱。事情的起因是外国投资者所操纵的汽车公司，向当地政府要求提高票价，但当地政府基于政治因素担心财源外流，加以拒绝，于是，汽车公司的员工开始罢工，使得全国交通呈现瘫痪状态。投资者深知若从该地区撤离，那么过去用心血换来的成果，将付诸流水，只好耐心地观望政治动向，以期待合理的改善。

这种事件，通过交涉，应该会有令双方满意的解决办法。但是，当双方利害关系完全对立，要想圆满达成协调是非常困难的，上述事件在此情况下被搁浅了。

当时，有位擅长交涉的人，很快把问题做一全盘分析，然后找出关键所在；换句话说，汽车公司的设备与投资问题是症结所在。针对这一点，他提出以下的解决方案：

“汽车公司无条件地把设备捐给政府，而政府以二十年分期付款的办法，每年付予投资者投资金额的百分之六。”

该解决方案，对汽车公司来说，与其漫无目的地经营下去，还不如坐收渔利；对政府方面来说，能毫不费力地获得价值一百万美元的设备，何乐而不为？所以，双方皆大欢喜。再说，民众认为交通归政府经营，其可靠性必相对提高，工会也对票价的调整颇具信心。

如今，每当我们从事交涉时，往往还会觉得交涉的背后仍有相当大的压力。古罗马时代，只要拥有权力，必能迫使

对方屈就自己的主张，这就是罗马人假借“和平”的名义以支配他人的信念。在这种情况下，不少弱小的民族被罗马帝国统治，屈服于压力之下，牺牲了全部自由。倘若想深入了解，最好去看看散步在罗马各地的凯旋门，便可窥得全貌。这些凯旋门曾是无数被征服的民族通往古罗马竞技场的通道，在那儿他们扮演着可怜牺牲者的角色。罗马人以权力得来的天下，大约维持了一百年。

目前世界各国所积极从事的军备竞赛，只不过是反映过去交涉失败的一个例子。十九世纪，大英帝国曾经实行了由英国所支配的“和平”政策；换言之，即均衡欧洲各国的势力以维持大局。德国的铁血宰相俾斯麦曾对此政策作了如下批评：“有时候，欺瞒的最好方法，就是叙述真实”。他擅长这种战略，但这种勉强的交涉方式，没有办法永远持续下去。因为人性是复杂的，思维是多变的。因而，结果可能导致无法维持的局面，不得不使用这种行动加以控制，如果只想维持现状，那么双方的关系就很难预料。

有些外交官对国家执行的政策作如下的辩解：“通常国家所采取的最后政策，乃是在各种应付策略不发生功效时，才会采取正当的途径”。依我之见，双方进行交涉时，必先拟定方案，但在决定方案之前，却不必一一进行试探。如果双方对交涉的过程有深刻的认识，同时理解彼此利益共存的关系，也就可以省去不少无谓的争执与麻烦，这一点对人际关系或国际关系都有相同的作用。

有些人相信成功的交涉，不是在权力或束缚上，而是建立于双方的了解与相互协调上。单方面采取这样合理的态度，不一定能使事情合理解决，但至少能使理性的人，竭尽

所长地发挥理智。所以，进行交涉时应相互协调，使双方都能获得最大利益。交涉的结果，应该由双方的意愿与目标加以评价。

总而言之，交涉有两种极端的说法，一种是为了获得胜利而为，一种是抛弃利益，纯粹为解决问题而为。事实上，多数的交涉是为了满足一己的利益，人人往往会努力去争取。交涉者必须先了解自己的利益所在，考虑其着眼点，最后再计划进行的步骤，尽量提高自己的利益。

真正的交涉并不在利害得失，而是在探求结论。当意见互相冲突时，你可用理智的态度找出问题症结所在。通常说来，精于此道者，无视参与者的目标各异，能圆满达成任务。为了完成任务，在会议上施展的交涉技巧，种类繁多且深奥莫测，有时得据理力争，有时也要牺牲自己顾全大局。

● 交涉者的义务

有人以为，交涉的能力与生俱来，这可能是交涉的技巧变幻莫测的缘故。其实，交涉的能力可以培养，交涉的人才可以造就。也许有些人只对某些事情能发挥自己的交涉才能，而对其他事情就束手无策，道理何在？恐怕自己也无法理解。但若经人稍加指点，其交涉的任务要达到的目标便会圆满实现。这完全是由于自信会产生力量的缘故。

交涉前的准备工作是无法临时抱佛脚的，需要深思熟虑从长计议。交涉并非在契约结束后才开始行动。做为一个交涉者，事前的准备不可忽视，凡是与自己立场相关的资料，无论大小都得注意，并加以灵活运用，举个实例说明，美国

著名的通用电器公司处理劳务问题时，首先，将劳工过去抗议的原因、性质、形态、次数放入电脑中加以分析研讨。其次，再决定解决方案。最后，代表进行交涉。

原则上，交涉者除了灵活运用各种技巧外，也要预测交涉的结果，准备事后的蓝图。至于事先的准备工作有下列几项：

- 一、确立目标。
- 二、安排进行交涉的个人或团体人选。
- 三、使交涉主题明确化。
- 四、搜集所有有关的信息材料。
- 五、分析重要论点与各个立场。

目标的确立

交涉发生偏差，结果亦随之改变。通常，交涉的目的不外是满足当事者一种或更多的欲求。这时，“交涉的论理”能帮助我们了解对方的态度是否强硬，与应该采取何种手段与对方周旋。

假设我们把交涉的目标放在毫无弹性的情况下，成功的机会极为微小；相反地，如果目标富有弹性，交涉就能随机应变，随风转舵，获胜的可能性较大。所以说，面对交涉，如面对风向，一点也不为过。

风筝受到风的推动，节节升高；当初超音速飞机的驾驶员，在速度突破音速时，发现一切操作的装置都逆转过来，必须以反方向进行，因此，如果将力量加诸于反向的一方，可能会产生相反的后果。越战就是一个很好的实例。

单独交涉与团体交涉

关于交涉应该作何种程度的准备，以及担任交涉的人数、性质，要以事件的重要性、问题的难易和所需的时间来决定。大体上，团体交涉的例子较多。即使是一人，也必须有人从旁协助才行。交涉时决定以个人或团体出席，依“交涉时所需的技术与任务”而定。出席交涉如果采用团体交涉的话，每一成员都得有完成计划的能力，同时要深刻领会爱默生的一句名言：“光会划船的小艇成员，并非出色的船员。”

有些时候，为团体完成交涉很重要。人们进行决策或宣传活动时，经常选派团体中的几个人担任。究竟一个单位拥有一些专门从事决策宣传的成员，其作用是什么呢？我认为至少有二。

一、防范对方乘隙利用漏洞，引起内部纷争，造成严重的局面。同时随时防范不尽责的成员，以免构成交涉时的阻碍。

二、如果对方声势浩大，我方也应旗鼓相当。遇有感情用事，不顾交涉程序，胡乱发言的成员，应该事先予以纠正。而且最好能赋予每个成员任务，大家分工合作，以决胜负。

这些方式与篮球的盯人战术相似，通常是让我们这些交涉团的成员，在会议进行期间内，仔细观察对方的言行举止，不论大小都不得遗漏，然后做口头或书面的报告，并深入探求对方的心意与动向，瓦解其团体力量。另外，也要留心自己的论点是否与对方雷同，如有附合之处，应尽量避免。针对这点，每个人都得提出如下报告，这不就等于每个

成员都有任务吗？

现将个别交涉与团体交涉的特点分述如下：

个别交涉：一、不象以团体方式交涉，会让对方将质询集中于某一立场不稳的团体成员身上。二、没有团体纷争与内部纷争的现象。三、一个人承担全部责任。四、能够与对方当场解决，必要时可以让步，或使对方让步。

团体交涉：一、可以运用专门人才，对于事实有出入的发言加以修正。二、能够事先做出某种论点的协议，或者预先共同立案。三、向对方提出反驳时，效果较佳。一个能干的团体领导者，当他希望对方让步或自己不愿让步时，经常运用对方的某一个人来借题发挥。譬如，向对方推说，“他人虽不错，可是意见非常多，很难说通。”或“我必须与同伴商量后，才能下结论。”

至于交涉时是以团体的名义或是个人的名义呢？这一点必须随机应变。当然要依周围环境、条件、方法……等因素来决定。同时，这些因素的考虑结果，对领导人的人选问题，也有很大帮助，无论在任何场合与情况下，交涉团体的领导者和单独交涉者都必须获得组织百分之百的支持与信赖。遇到紧急情况时，最高当局必须对全体成员作一确切指导，提供更多的资料与协助。同时，应随时留心交涉者的工作进展，如发现有所差错，即刻给予暗示与指正。如此做并非对交涉者施加压力，而是希望他随时顾及组织立场。但有时，交涉一开始就没有机会与上司商量，但如果交涉者充分了解上司会绝对负全责，必要时还会大力协助，即使交涉者对自己采取的行动产生莫大的信心。

交涉团体的领导者，必须要让参与的各个团员都发挥最

大作用，才算是成功的交涉。领导者除了要广泛收集专门资料外，还必须懂得利用专家的方法才行。另外，也应负责汇集资料和处理人事。有效的团体交涉方法，犹如足球比赛攻守的巧妙运用。譬如，你的交涉团体可能由几群的专家团体组成，各群专家分别在自己专门的领域内进行交涉；起初的一群完成工作任务之后，再换另一群上阵。举个例子说明也较清楚，若说第一群进行价钱交涉，第二群则针对公司方案提出交涉……以此类推，直到达成最后目标。此外，在赴交涉场合前不可掉以轻心，全体成员都得熟记暗号使用法。比如，以各种动作表示“此话题不宜提出”、“你的谈话已超出某一范围”等。如果团体里有观察员的话，效果会更明显；因为他比每一个当事人都冷静，可随时传递暗号，扭转局势。例如，将饼干或口香糖分配给自己的同伴吃，以自然的动作表达意见。

进行团体交涉时，利用心理战术可说是最聪明的技巧。最好能在正式交涉之前，采用模拟教学的方式练习，把自己的成员分成正反两组，反复练习几次。美国某一研究所曾经对这一方法作深入的观察与考验，发觉功效非凡。所以，反复使用心理战术的练习，必定有助于交涉的成功。

交涉的主题

进行交涉之前，必须事先弄清楚交涉的主题是什么，同时也要让对方知道大概的情况，然后才能进行分析交涉主题的最后目标，这也可以说是认定事实。

当我们着手分析自己与对方的立场时，应尽量把它分成很多细节。如此不但能做到精细的检查，也能使专家有发挥

所长的机会。

认定事实 搜集情报

认定事实的目的，并非企图获得对方的同意，而是在进行事先的准备工作。一方面，这种程序也许可以帮助交涉者克服恐惧感，另一方面，在这种非正式的会议中，也可以对事实作合理的取舍与评价。有时可以设定交涉者的目标，甚至也可以在会议中，获得双方一致的认可。关于合同的事实认定，最负盛名的指导者英国思想家培根曾说，“我们只有一种方法能做事实的认定，首先转移对方注意力至每一细节上，其次才让他们注意到整个体系和次序问题；同时，在这个时间之内，要使对方暂时保留意见，有机会思索或熟悉这些事实。”

认定事实的合同会议，对决议来说，非常有利，所以必须认定其价值所在，积极参加才行。个人所发现的事实，难免带有浓厚的主观色彩，因此，进行交涉时，也不能不加以注意。美国心理学家威廉·詹姆斯深深体会到这一点的重要性，他指出：“人生是两种结论的长期抗争，其中一种是基于事实认定的抽象方法所获得的结论；另外一种是基于主观方法所得的事实认定，进而当作个人事实引导出来的结论。”

由于人与人的连带关系，确定的事实往往会成为交涉决议的重要条件。如果花时间在分析与认定事实上，就能找出意见冲突的部分，对这部分加以取舍。如此进行的结果，最后，将仅剩极少的冲突。故所以在正式会议中，交涉的双方自然会限于双方想法的变化上，或对事实以外的事情所引

起的变化方面。这样一来，整个交涉过程中，不能确定的部分就剩下固定的相对事物而已，于是，双方对将来的预测就成为交涉的主题。

“分析事实”的预备会议在进行之时，必须致力于认识的重点，假使交涉拘泥于“绝对确实”的事实，就很难达成协议。往往当事者希望对“事实”作一致的认定，所以会变成科学性处理的方式。如果对于这种处理方式全体意见都一致的话，就另当别论。

人不能反对事实，但可以漠视事实。然而，到底什么是“事实”呢？对此，大家的意见有分歧。希腊哲学家色诺芬尼说：“谁都看不到事实，将来也不会知道。”

在一般议论之中，有下列四种确定事实的见解：一、与现实一致且能证明者即为事实。二、信守圣贤哲人的教训，譬如“己所不欲，勿施于人”。三、视为理所当然者即为事实，譬如“孩子都需要爱”。四、某一体系的法则即为事实，譬如代数符号可以证明 $2x + 2y = 2(x + y)$ 。因此，本书对“事实”所下的定义，就是依据上面的任何一种方式，再经交涉者双方检查后所赞同的情报。从另一角度来看，不承认某一事实，就是否定事实的成因、情报的传递及认定的方法。

论点与立场的分析

不能获得全体赞同的情报，应该编入交涉的论点加以讨论。故论点就是有一方肯定它，而另一方否定它。但是，论点必须符合现实，因为我们很难对并非现实的论点下明确的判断。许多人容易犯的错误是不针对论点商议，相反地以为