The Economist

經濟學人學

全球菁英都在汲取的談判基本功





作者 © Gavin Kennedy

審訂⊙台大外文系 · 梁欣榮教授 東吳大學政治系 · 劉心榮教授 The Economist

經濟學人名金公子的學生

全球菁英都在汲取的談判基本功



Pocket Negotiator



貝塔語言出版 Bena Multimedia Publishing 作者③Gavin Kennedy 審訂③台大外文系 梁欣榮教授 東吳大學政治系 劉必榮教授

國家圖書館出版品預行編目資料

經濟學人之談判智典:全球菁英都在汲取的談判基本功/ Gavin Kennedy.作:蔡自青譯. ——初版. ——臺北市;

貝塔語言, 2005 (民94)

面: 公分

譯自: Pocket Negotiator: How to negotiate successfully from A to Z

ISBN 957-729-484-7 (精裝)

1. 商業談判 - 字典, 辭典

494.04

93022910

經濟學人之談判智典

-全球菁英都在汲取的談判基本功

作 者 / Gavin Kennedy

總編審/梁欣榮

者/蔡白青

執行編輯/金 棣

出 版/貝塔語言出版有限公司

地 址 / 100 台北市館前路 12 號 11 樓

電 話 / (02)2314-2525

傳 真/(02)2312-3535

郵 撥 / 19493777 貝塔出版有限公司

客服專線 / (02)2314-3535

客服信箱 / btservice@betamedia.com.tw

總經銷/凌域國際股份有限公司

地 址/台北縣五股鄉五股工業區五工五路38號7樓

電 話/(02)2298-3838

傳 真/(02)2298-1498

出版日期 / 2005年3月初版一刷

定 價 / 680元

ISBN: 957-729-484-7

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 1993, 1994, 1997, 2001 Text copyright © Gavin Kennedy, 1993, 1994, 1997, 2001

Copyright licence arranged with Profile Books through Andrew

Nurnberg Associates International Limited

Complex Chinese edition copyright:

2004 BETA MULTIMEDIA PUBLISHING LTD.

All rights reserved.

貝塔網址: www.betamedia.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有,若有抄襲、模仿、 冒用等情事,依法追究。如有缺百、破損、裝訂錯誤,請寄回

本公司調換。

推薦語

在組織行為的領域中,溝通技巧是永不褪色的重點,談 判反而是經常被忽略的主題。其實,在現實世界裏,不論是 否擔任主管,都需要以真槍實彈的談判技巧來達成目標。 《經濟學人之談判智典》一書中所論及的情境、技巧及策 略,都是現代上班族亟需的智囊,也是安身立命的寶典。

世新大學行政管理學系教授兼管理學院院長

结欄

《經濟學人之談判智典》以明確可觀察的行爲類型來幫助讀者因應「紅色」、「藍色」或「紫色」的不同類型談判對手,是一本兼顧理論與經驗的實務教戰守則。

東吳大學政治系副教授



談判是一門藝術,也是一門學問,《經濟學人之談判智典》將學問與藝術技巧地整合,不只呈現談判的藝術精髓(第一部分:論述),也提供了談判的學問(第二部分:精要詞彙),是有意掌握談判藝術與學問之人士必備的智典。

政大法律系暨智慧財產權研究所合聘教授



我喜歡讀《經濟學人》這套智典叢書。這是非常好用的 工具書,可以增加知識,也可以幫我釐清一些似是而非的觀 念。而且中英對照,更可作爲我們與國際接軌的重要橋樑。

北市談判研究發展協會理事長 到 以 等東吳大學政治系教授

總編審新序 不必害怕專業英語

自從去年出版了英中雙語對照的三本「經濟學人系列」 商業專書《企管智典》、《行銷智典》和《策略智典》後, 聽到過不少同事和研究所的學生說「經濟學人系列」比《經 濟學人》雜誌文章的英文還要難讀懂。因爲我這幾年來在研 究所教「商用英文」時,常選取《經濟學人》雜誌中的文章 來作爲閱讀教材,所以大致上能了解爲何有些讀者在閱讀時 會受英文原文困擾。我在下文將這個問題作一簡單分析,好 讓讀者能從這套專書得到最大的好處。

首先要知道的是,「經濟學人系列」叢書是專門介紹經濟、財金、經營管理等商業議題的專書,閱讀對象是多少具備財經或商業背景,或本身工作與上述專題有關的人士,而不是針對非英語人士製作的 ESL 語言學習出版品。叢書作者在編寫時應該沒有特別考慮到英文表達,或非英語讀者所面對的語言障礙問題。這也是爲何貝塔語言出版公司覺得有需要製作雙語對照版,而且製作過程頗爲艱辛的原因。

原書的文字表達有時會有稍微粗心的地方,諸如代名詞 究竟所指爲何、句子的前後邏輯隱約相背、意思的流向和銜 接、某些關鍵性的細節誤以爲讀者都已經知道等,都足以構 成閱讀上的困擾。我在編輯過程中收錄了一些明顯的例子, 以後會發表成文章讓有興趣的讀者參考。

另一個造成閱讀困難的問題與原文的翻譯有莫大的關係。中英文本不對等,多數情況下沒有平行轉移的可能。但國內翻譯長久以來毫不反省地受制於來源語言 (source language),譯出來的中文讀來半英不中,長句子的結構更每每違反中文語句習慣,致經常阻礙意義的取得。假如讀者需要依賴翻譯,有疑問時再看原文,可能更會覺得原文含糊。

還有一個很讓人頭疼的問題:專有名詞的翻譯。國內目前尚缺乏有水準而統一的專業術語譯名,有些已經泛用於各

行業間的譯名卻顯得十分不謹慎,並且嚴重違背中文所帶來的含義。我最常舉的例子是個人電腦業有「中斷要求」一詞,任憑讀者望文生義,都不可能猜到原來是 interrupt call的意思。像這類名詞會讓讀者感到一頭霧水,連帶覺得英文原文不夠精確。舉個例說,position 一字在投資 (investment)的範疇內常譯作「部位」,但中文「部位」一詞卻無法表達英文 position 一字中包含的籌碼、策略、佈局、對應、運作等多重意義,反而會引起「身體部位」的不當聯想。又像liability 一詞通譯爲「負債」,但書中的 liability of tax 要是翻作「納稅的負債」就很不妥當了。

爲了有效解決上述種種可能構成的閱讀障礙問題,最新 出版的貝塔「經濟學人系列」的三本雙語對照專書《財務智 典》、《談判智典》和《投資智典》特別聘請具備財經和管 理背景且中英文能力皆優的譯者來作第一手翻譯。譯者中包 括我從前的台大學生,現今都擁有國外翻譯學位而且都在知 名外商公司任職,表現相當出色的蔡自青女士和陸劍豪先 生。譯文再經由具有專業背景的胡星陽教授和劉必榮教授逐 條審校,將可能錯誤或前後不一致的用法降至最低。真正棘 手的翻譯及語文表達問題都會從讀者的觀點做最妥善的處 理。

無論創作或翻譯,文字工作向來吃力不討好,而且往往 曠日費時。今日的台灣已經邁入出版蓬勃的後經濟開發時代,書店變成休閒場所,出版品琳琅滿目,美不勝收。但若 是從翻譯品質的觀點來看,恐怕還有一段很長的路要走。貝 塔語言出版公司克服種種製作上的困難推出「經濟學人系列」專書,也許不是最能替公司賺錢的決定,卻是勇氣可嘉,而且達到了服務讀者與回饋社會的功能。就我個人而言,看過 六本財經和管理專書之後,以後教商用英文時就更有信心了。

國立台灣大學外國語文學系副教授



總編審序 拼經濟先拼英文

近年來台灣的經濟蓬勃發展,生活水平普遍上揚,帶動了生產與消費,刺激各行各業的成長,並連帶牽動鄰近區域的經濟脈動,使得台灣在亞洲四小龍的地位十分搶眼。隨著外資的投入,股匯市的沸騰,外匯存底的不斷增加,國內的產業界資本越來越豐厚,除了積極擴充產能外,更不斷謀求向外拓展。有宏圖大志的企業甚至已經開始全球佈局,並創立自有品牌,打開企業知名度,行銷全世界。

無可否認的,帶動二十世紀八〇年代以後台灣經濟起飛的主力是電子業。從零組件製造到高科技產品的研發,屢創佳績,使得台灣慢慢跳脫低階製造業的形象,一洗廉價代工王國及仿冒天堂的惡名,並成功跨越已開發國家的門檻。這一波電子革命對傳統產業影響深遠,使得七〇年代的明星產業諸如出口成衣及製鞋業等面臨嚴重考驗。傳統產業面對前所未有的生存挑戰,不得不加速現代化,努力學習來自西方或日本的現代經營管理策略,尋求成功轉型。此一波衝擊也間接使得過去因經濟實力不堅而無法被正視的服務業得以晉升爲主流產業,與掌握尖端科技知識的生產業、研發專利技術的製造業及提供商場資訊及經營之道的顧問管理業並駕齊驅。

產業在經歷重新洗牌後,要面對的不僅是大者恆大、更無情的同業競爭,還得留意新興的低成本、零店面的網路對手的凌厲攻勢。前不久的網路泡沫效應使得倖存下來的網路業者更加務實,因而更具競爭力。今日所有傳統一磚一瓦經營的 brick-and-mortar 公司都想藉著網路搖身一變成爲嶄新的現代化 click-and-mortar 公司,由此可見網際網路在可見的未來將是不容忽視的策略工具。

身在台灣要掌握全球化的經濟變遷,做準確的產業分析

及行銷決策,不能沒有充分的經濟知識和可靠的英文能力。 貝塔語言出版社這套「經濟學人系列」專書保有《經濟學人》 雜誌一貫專業的品質水平,不但能讓讀者輕易學到當代的商 業管理、行銷、財經、廣告、經營策略等專業知識,更提供 讀者練習使用流暢道地的相關英文來表達這些議題的機會。 每一本書前面的專題分析文章更是深入淺出,內容準確而豐 富,表達清晰而有時語帶幽默。後面的精要詞彙部分則重點 條列相關名詞及概念,配合簡單扼要的說明,達到一目了然 的學習效果。

假如你是商界菁英,或是對經濟議題有興趣,想知道如何解讀近幾十年來世界上的大企業逐漸捨棄之前的長程規劃 思維而積極建立短期市場應變機制,從努力發展多角化經營 回歸到維護核心競爭力,從追求規模經濟的龐大企業合併策 略轉向鞏固小而美的利基市場等重要的經濟議題,這套「經 濟學人系列」專書不但會給你清楚的答案,還會讓你學到道 地的英文及精確的術語來回答及討論這些問題。

過去幾年我在國立台灣大學開授商用英文、財金英文及 工程論文英文寫作等課程,讓我深深感受到專業經濟及工程 人員最大的困擾。這些身懷絕技的菁英覺得最遺憾的是縱使 有一流的專業,卻不能用通行世界的英語來告訴別人自己的 專長。希望這套「經濟學人系列」專書能夠提供你一個求知 與學習的管道,讓你得以雙軌並進,使台灣的經濟更能立足 本島、放眼天下。

國立台灣大學外國語文學系副教授



PREFACE 作者序

《談判智典》能幫助你了解並掌握談判的過程。它是一本能幫助記憶的工具,而不是一篇論文。它提供了深刻見解,而非繁冗的概念。書中實用的妙招隨處可見,在闡述學術理論之際也未脫離現實世界中的商業談判。《談判智典》不是一本教人如何在談判過程中虛張聲勢的指南,也不主張以「不擇手段」的方法進行談判。虛張聲勢通常只會適得其反,而且這樣的招數在現實世界的商界中,大概只有外行人或是缺乏實際經驗、只會紙上談兵的人才會使用。

書中唱名到了一些操縱性的手段,目的在於幫助您就談 判桌上可能發生的狀況作好準備,而不是要充實您設計陷害 談判對手的能力。策略一旦被識破就無用武之地了。《談判 智典》是本既實用、內容又豐富的談判指南。爲了使用方 便,本書原文中可以相互參照的精要詞彙以字體較小的大寫 字母表示。但是請留意,像是EU(歐盟)或是IBM等一般 人熟知的縮寫也是以字體較小的大寫字母來表示,這些則不 一定會有可以參照的條目。

過去這三十年來有許多人影響我在談判上的研究——這 些人多到無法在此一一列出。希望他們能夠原諒我無法在此 具體向他們表示感謝。但是有個人是我在跳過感謝所有人之 後一定要在這有限版面中破例提及的——我在澳洲維多利亞 省的同事兼好友柯林·羅斯。柯林特別對我在思考及實作兩 方面上有貢獻。首先,幫助我釐清談判風格;再者,幫助我 從各個設下既定目標的當事人的角度出發,進一步領悟出談 判的「四個階段」。我在一開始論述有關如何應付難纏的談 判對手時會針對前者作出摘要(不過,對於我所做的詮釋與 呈現,柯林可能會想發表一個恕不負責的聲明吧)。

蓋文·甘迺迪 (Gavin Kennedy)

CONTENTS 目錄

推薦語 總編審新序 總編審序	ii iv
作者序	2
Part 1 Essays 精要論述	
Competing approaches to negotiation practice	
互别苗頭的談判手法	2
Personality and negotiation	
個性與談判	30
What is the basis for the different behavioural	
styles of negotiation?	
不同談判行爲類別的根據爲何?————	44
How should we handle difficult negotiators?	
如何應付難纏的談判對手?—————	50
How do we deal with devious red negotiators?	
如何對待紅色狡詐型的談判對手?————	50
What is the role of manipulative ploys?	
操縱性手段所扮演的角色爲何? —————	64
Is negotiation culturally specific or universal?	
談判行爲會因文化不同而有所差異還是放諸四海皆準? 一	7(
Part 2 A-Z 精要詞彙	
A ————————————————————————————————————	110
В	
C	
D	
E	
F	
G	
(7	14(

H	258
I	272
K	284
L	288
M	306
N	322
0	338
P	352
Q	404
R	
S	
T	460
Ū	
V	
W	
Y	
Z	
	, , ,
Part 3 Appendice	es 實用附錄
1. 談判訓練資源	
2. 錄影帶套裝組合	514
	515
6 推薦書日	520

Part 1

Essays

精要論述

COMPETING APPROACHES TO NEGOTIATION PRACTICE

There is a welter of advice available on negotiation techniques, but attempts at codifying good practice shade into controversy about what qualifies as good advice. These divide into three main schools:

- 1. Streetwise tactical ploys
- 2. Principled negotiation
- 3. Negotiation as a phased process

Streetwise tactical ploys

The Streetwise school appeared in the early 1970s and was largely promoted by Chester Karass of the Centre for Effective Negotiation in southern California. It became a worldwide phenomenon by the 1980s and was heavily advertised in the in-flight magazines of the world's airlines (for the benefit of passengers who were smarting from deals that went wrong and were determined to get it right next time).

Karass had a track record from his years at Hughes Aircraft and a strong academic pedigree, with an excellent PhD in negotiation behaviour from the University of California. His first book reflected his academic work (*The Negotiating Game*, New York, 1970), but he soon shifted to a more populist approach with his later book (*Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*, New York, 1974), which was evident in the content and delivery of his world-famous "Effective Negotiation" seminars.



互別苗頭的談判手法

市面上訓練談判技巧的建議可說是五花八門,但企圖確立一套優質的談判規範作爲圭臬,卻是各家沸沸揚揚。總概可略 分爲三大學派:

- 一、街頭機智運用
- 二、原則性談判
- 三、視談判爲階段性渦程

街頭機智運用

所謂的街頭機智學派興起於七〇年代早期,之後由南加州實效談判中心的赤斯特·卡拉斯大力推動。這種談判手法到了八〇年代在全球蔚爲風潮,許多國際航空公司的機上雜誌大幅報導(以供那些因未處理好交易而自責不已,且決心不再重蹈覆轍的旅客參考)。

卡拉斯過去在休斯飛機公司締造了許多輝煌紀錄,並且 擁有加州大學談判行為博士這樣傲人的學歷。他的第一本著 作《談判遊戲》於一九七〇年出版,反映了他在學術上的研 究。但他很快就又用比較貼近社會大眾的角度再寫了另一本 《施與得:談判策略與戰術完全指導手冊》,於一九七四年出 版;卡拉斯舉世聞名的「實效談判」講座,其內容即來自這 本書。

He hit a chord. There was a lucrative and growing market in how to negotiate in the US business world. People who wanted to stop being street-dumb, and who wanted to know what was going on when they bought or sold their products, did not want any flim-flam about coming secand

Karass claimed that business executives "want to know what works at the table, why it works, and what to do to defend themselves". He responded to a real need, namely, "the desire of practical people to conduct their negotiations more effectively".

The market for streetwise advice continues to be addressed by several presenters in highly professional seminars. They convey the image of negotiation as a gladiatorial contest, in which the strong thrive and the weak go to the wall (unless they attend these seminars first).

Knowing about ploys is valuable because a ploy recognised is a ploy neutered, and, because almost every ploy has a counter, it is incumbent on a negotiator to know how to handle himself when face to face with someone who thinks she has got his measure. However, a knowledge of negotiating ploys, although necessary, is not sufficient to negotiate effectively, particularly when you are in a negotiation that is prolonged, complex and subject to changes in your relationships.

Three of Karass's most famous negotiating ploys (he did not claim to invent them but he ensured their worldwide popularity) are the Bogey, the Krunch and the Nibble.

The Bogev This, claims Karass, "is simple, effective and ethical". You convince the seller that you love his product but that you have a strictly limited budget, so if he wants 卡拉斯引起了相當大的迴響。在美國商場上講授談判技 巧的利潤十分豐厚,而且市場需求持續不斷在擴大。不想再 吃虧受騙、想在買賣過程中掌握實際狀況的人,只要贏不要 輸。

卡拉斯聲言企業界的高階主管「想知道如何在談判桌上 致勝、爲什麼這樣會成功,以及該如何保護自己」。卡拉斯 的話回應了「注重實際效益的人想要以更有效的方式來談判 的渴望」。

好幾位講師繼續在高度專業的講座中針對如何運用街頭 機智談判發表演說。他們傳達出這樣的訊息:談判就像一場 生死競技比賽,強者出頭,弱者一敗塗地(除非他們先來參 加這些講座)。

了解談判的各種策略有相當價值,因為策略一旦被識破就不管用了。同時,幾乎每種策略都有反制的法門。因此,身為一個談判者,有義務在面對認為已識破自己計謀的對手時,知道該如何自處。了解談判的種種策略雖然是必須的,不過這並不意謂著談判就能夠無往不利,尤其當你面對的是一場冗長、複雜且關係將充滿變數的談判。

卡拉斯最負盛名的三種談判策略(他並沒有說這些策略 是他所發明,但他確立了這些策略在全世界受到推崇)分別 是:打幌子、擠壓賣方利潤空間、蠶食(東加西減)。

打幌子 卡拉斯聲稱這種策略是「簡單、有效而道德的」。 你說服賣方你很喜歡這項產品,不過預算有限,所以對方如 果想達成這筆交易,就不得不降價求售。是否能拿到新的、 to make a sale he must come down in price. Depending on the seller's reaction, a new, better deal is possible.

The bogey tests the credibility of the seller's price. The seller might react positively by revealing information about his costings, so that you can force his price downwards. Also, it might provoke the seller to look at your real needs.

"Before long," says Karass, "it is discovered that some things in the original price can be trimmed away, others can be changed and still others can be adjusted by the buyer himself to meet the budget. Each party has helped the other reach its overall goals." This outcome, however, is less likely than that of simply confirming the buyer's suspicions that all prices are padded, and the seller's belief that all prices should be padded to protect them from a buyer's bogey.

The Krunch The buyer tells a seller: "You have got to do better than that." This is the Karass Krunch, which works, asserts Karass, because there is always some slack in sellers' prices. If buyers resort to the krunch, they invite sellers to anticipate it by the ploy of padding their prices. This is self-defeating in all but the short run.

The Nibble Karass claims that nibbling pays: "If you can't get a dinner, get a sandwich. The nibbler goes for the sandwich. It may not do much for his ego but it helps his pocketbook."

In some contexts the nibble works, but it can also be a constant source of strife. Too many instances of nibbling and you damage your business relations.

"Buyers nibble on sellers and sellers nibble on buyers," says Karass. He gives examples: "Sellers nibble by making



Vords

pad [pæd] (v.) 虛報 (人數、帳目等) nibble [ˈmbl] (v.) 一點一點地啃或消耗掉