

美国管理协会·斯米克管理丛书

[第4辑]

一切都可 谈判

ANNA

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 埃里克·Wm·斯科皮克

[美] 拉里·S·凯利

谢 毅

刘永涛

著

译

校



上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE

COM



美国管理协会 · 斯米克管理丛书

[第4辑]

一切都可 谈判

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 埃里克·Wm·斯科皮克

[美] 拉里·S·凯利

著

谢 毅 译

刘永涛 校



SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



责 任 编 辑 曹培雷
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 四 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

一切都可谈判

[美]埃里克·Wm·斯科皮克 著

[美]拉里·S·凯利

谢 毅 译

刘永涛 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 10 插页 2 字数 167,000

1999年1月第1版 1999年1月第1次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-03057-X/F·614

定价 15.00 元

Everything' s Negotiable ... When You Know
How To Play The Game

by Eric Wm. Skopec and Laree S. Kiely

Copyright © 1994 Eric Wm. Skopec and Laree
S. Kiely

Original English – language edition

published by AMACOM, a division of American
Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,历久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训,在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998 年 12 月 7 日 上海

引 言

欢迎阅读《一切都可谈判》一书。你将学到许多有关谈判的知识,你甚至有可能在阅读中获得许多乐趣。在以下的章节中,你将会发现:

●
引

言

- 有关如何在家中和工作中得到你想要的东西的指南。
- 有关如何对付难弄的人的专业性劝告。
- 有助于你在许多困难的谈判中决定你想要什么和如何达到目的的具体信息。

这里所列举的原则和概念,将有助于你渡过谈判难关。此外,通过阅读这本书,你还将了解:

- 来自著名的、经验丰富的谈判者的实用性建议。这些建议不仅在他们自己的谈判中富有成效,而且也会在你将面临的谈判中起到重要的

作用。

- 有关最新、最好的研究成果的总结,有助于你了解当前的发展水平并迎头赶上。
- 有关不同国家和不同文化的信息,有助于你在谈判中效率更高。
- 有关谈判中常见的诡计和陷阱的描述,有助于你在谈判中占据上风。
- 现实生活中的谈判实例,有助于你参加谈判时避免犯错误。
- 供你分析并采取对策的案例,有助于你检验自己的谈判技巧,并把你的答案与专家的答案进行比较。

这就是本书的一个完整的计划。现在让我们进入正题。通过阅读引言部分,你将会认识到谈判是你日常生活中必不可少的一部分,你完全有理由对谈判感到关注。此外,你将有机会预先了解本书其余章节的内容。

谈判——日常生活的一部分

如果你想回顾你生活中典型的一天,它可能与以下这份日程表有点相像:

上午

- 7:00 与家人一起用早餐,同时商量买什么日用品,去干洗店一趟,以及晚上开车送孩子们去学校活动等事宜。
- 8:00 与老板会谈,讨论三个新计划,并为其中两个计划设立最后截止日期。
- 9:30 对下属的工作表现进行评审。有几项任务他没有及时完成,你提醒他注意:是振作精神,还是就此退出。
- 10:45 给一个发脾气的顾客回电话,她不满意某一件产品,要求你向她提供修理服务或更换其中的某个零件。
- 11:30 与另一位顾客共进午餐。她需要更换几个新零件,但她经济上有困难。

下午

- 1:25 途中去看一辆新车,汽车商非常希望成交,因此提供了非常有吸引力的选择条件。
- 3:00 与公司一名职员谈话,他没有足够的运输工具去完成一项关键的运输计划,他想从你这儿借一些运输工具。
- 3:45 打电话给你儿子的老师,预约会面。
- 4:00 与你所在教堂的其他几个理事会谈。新一年的预算计划快要完成,但你想从几

个特殊项目中削减几百美元。

5:00 搭乘出租车去机场连夜出差。出租车费 15 美元,你加了 3 美元小费。

7:00 到达目的地,然后去宾馆登记入住。因公司已替你预订房间,所以你只需付团体折扣价 85 美元而不是通常的 120 美元。

即使你的一天没有安排得如此紧凑,你也能列出一些类似的活动。这份清单甚至还可能遗漏了其他一些数不清的与人交往的事情。有许多是例行公事,所以你完全忽略了它们:例如买报,下午吃一份三明治快餐,与朋友闲聊,在宾馆登记后喝一杯饮料等。

“人生就是一场谈判。”

——丹尼·德维托语,《花花公子》

(1993 年 2 月),第 60 页。

你是否同意:以上这些交往中的任何一个细节都是谈判,其中有一些是非常明显的谈判。例如,几乎所有的人都同意,你和顾客的两次接触就是谈判。两位顾客都希望你为她们服务,并且把事情办得令她们满

意。那位汽车商提供了很多选择,但你说“不”,因为你认为你可以在别处得到更好的价格。那么与教堂其他理事的会谈是不是谈判呢?作为理事之一,你需要作出决定,而且要尽你所能使每个人都感到满意。

以上这些都是谈判的绝好例子,那么,这一天中你与其他人的接触呢?我们从家庭早餐开始。需要有人去买日用品,去干洗衣物,开车送孩子们去学校。因为你要出差,所以你摆脱了这些琐碎的事。

如果你对老板分配给你的每项任务都唯唯诺诺,那你同他的会谈就不是谈判。然而,如果你点头同意,但要求回报,那么仍然会有很多的谈判。同样,你与下属及公司的另一经理人员的会谈亦是如此。如果其间没有异议,那你就不会认为这些会谈就是谈判。然而,如果有人说:“好,但是”或者“不,因为”,那么很显然,你已经卷入了一场谈判。如果你完全同意对方的观点,那么,这可能还算不上是非常典型的谈判。如果你试着在这一交往中增加条件或作些改变,你就可以把这些会谈叫作谈判。

对于你一天中其他交往来说,也是如此吗?我们认为有这样的。安排家长与老师会面也许是一件简单的事,但是如果老师打算把会面安排在一个对你来说不方便的时间,那这场谈话很快就会变成谈判。

去机场的出租车费是显示在计价器上的,你不可能提出异议。然而在许多其他的国家,乘客需要在乘

车前与司机商量好车费。如果你没有这样做,那就清晰地表明你是一名游客,并很有可能被敲竹杠。

宾馆给你一个团体折扣费,与标明的费率相比是一桩好交易。但如果你事先提出要求,你很有可能得到一个更好的结果。在许多一流宾馆,第一晚的真正成本是 30 美元,并且大多数宾馆在当晚可能不会客满的情况下,愿意以实价成交。有两种原因造成宾馆管理层愿意压价成交:一是令顾客满意,这样会带来回头客;二是他们不可能在空房上赚钱。

其他交往中的大部分也为谈判提供了机会,但你忽略了这些机会。仔细想一想,再问一下自己:“我本来会做成一笔更好的交易吗?”如果你的回答是肯定的,那你已失去了一次谈判机会。

你应该明白,每当你与另一人交往时,你就有一次改善自身处境的机会。你可能抓住了其中一些机会,或是故意错过一些机会,或是根本就没有注意到一些机会。但每次你都有谈判的机会,而且只有你自己才能决定是否一试。

关注谈判的好理由

你已经看到了关注谈判的最好理由。你所做的每一件事都涉及与他人一起工作。每当你与他人交往时,你就拥有一次为自己或他人通过谈判使事情变得

更好的机会。同时,许多人也在寻求机会来和你交往。有些人是高尚而且真诚的,但另一些人则不是,只有你能决定是否应该与他们交往,也只有你能对其结果负责。

此外,我们社会中的一些根本变化增加了谈判的机会,例如:

- 你有更多可以与其进行谈判的人。人口增长是最显著的变化之一。美国的人口增长每年约1%,在1990年超过了2亿5千万。绝大多数人居住在大都市中,其中有将近一半人住在人口为100万或更多的城市里。

你必须与来自不同文化背景的人打交道。社会的组成结构在成长中不断地变化。研究表明,美国到2000年会发生很大变化,我们现在已经能看到它的新轮廓了。

最近美国超过40%的人口增长来自移民。当美国公民们谈论起自己的家乡时,他们所指的国家可以从字母“A”一直排到字母“Z”,即从阿富汗到津巴布韦。以下是使这一事实更容易被人们记住的三个统计数据:

1. 在任何主要的城市中,大街上的行人每5个人

中有一个出生在美国以外的国家。

2. 在如洛杉矶这样的主要城市中,学校里的基本课程通过 100 多种语言来进行教授。
3. 上一次的人口普查需要超过 630 种明显的种族编码来记录数据。

如果加上游客、商务旅客和非法移民,这些数字将更加触目惊心。需要记住这一点,你每天都在与以一种新颖而且有趣的方式看待这个世界的人打交道。大部分人来自以物换物的文化背景,谈判对于他们来说是第二天性。



值得了解

在美国,日益壮大的外国出生的专业人员队伍正在改变着我们的工作和生活。根据保守的估计,在美国,有超过 2.5 万个美国人在为日本经理打零工。

- 由于经济上的压力,你必须成为一个经验丰富的谈判者。美国正极力从有史以来最严重的经济衰退中摆脱出来。困难的迹象到处皆是:公司纷纷裁员或缩小规模,商店关闭,失业率上升;贫穷和无家可归现象接近历史最高水平;国

民收入增长迟缓。

像大多数经济学家一样,我们相信经济衰退很快就会过去。我们也明白它将长久地影响人们思考世界的方式。我们正在使自己习惯于生活在一个资源匮乏的社会里。人们不指望会有更好的明天。他们正在学习如何赶在他人之前得到属于他们的那一份财富。有些人甚至学习去作这样的思考:只要他们得到自己想要的东西,其他任何事都由它去。

我们并不是在倡导那种你死我活的竞争,但是可以肯定,你周围的某些人正在想方设法出人头地。增加谈判技巧,可能是保住你自己位子的唯一方法。

- 新的企业管理正在改变着我们在工作中与人交往的方式。回顾我们的过去,我们从一个农业国起步,在第二次世界大战后成为一个工业大国。当今,技术革新正使我们成为信息产业的工作人员。随着高度信息化工作的发展,我们评估事物和行为的方式正发生巨大变化。熟练工人不再需要工会来保护他们,他们不再自己做交易,而是经常作为他人的顾问或成为独立的承包商。此外,越来越少的公司还依赖于传统的标价式采购,它们同客户和供应商建立稳定的伙伴关系,共同分享信息网络,在“及时”的

基础上一起工作。我们还可以在清单上加上更多的内容,但你必须看到这一点:随着工作性质的改变,你的谈判能力和技巧将很可能会决定你的前程。

- 每天你都会收到有关交易的大量建议。由于社会变得越来越复杂,我们收到的建议的数量在不断地增加。日复一日,我们被无数建议“轮番轰炸”。在工作中,外界的卖主以及自己公司的其他职员都会提出建议以引起我们的注意。你可以在新的工作分配计划、教育或培训机会、效益计划、咨询项目、投资机遇中进行选择。

这种“狂轰滥炸”不会因为你回到家而善罢甘休:当你打开电视机或翻阅杂志时,你会被各种建议所围困。付费节目信誓旦旦,保证在房地产投资中使你迅速致富,向你解释最新的“投资秘诀”以及促进“无限的个人能力”。有一些只不过是迅速致富的神话,另一些则可能对你有价值。

筛选建议本身就是一份专业工作。要挑选出那些值得追寻和可以帮助你机会,就需要最高超的谈判技巧。

这本书将谈些什么

我们把这本书取名为《一切都可谈判》,是因为谈

判与一些游戏有许多相同之处：

- 有规则,但规则可以根据参与者的意愿而有所改变。
- 要求有两个或两个以上的参与者。
- 有明确的目标。
- 要求参与者结合使用策略与战术。
- 要使谈判获得成功,需要具体的技巧。
- 可能会有害怕情绪,它妨碍你发挥自己的最佳水平。
- 如果你表现得出色,能够带来许多乐趣和利益。

●
引
言

这本书将帮助你获得你所需要的技巧和知识,从而使你能够克服害怕情绪,发挥自己的最佳水平。请注意,这本书的内容是按照大多数的谈判指南方式组织起来的。首先是谈判的目标,接着讨论你所需要的技巧。书中的指南告诉你如何设立谈判,解释如何开展基本的谈判,以及介绍谈判的策略和战术。最后,书中还提到了谈判中的礼节问题,并且提供了进行高级谈判的指南。

第一章讨论了谈判的目标。我们在这儿给谈判下了定义,并要求你考虑一下你不得不赢什么或输什么。你可能会吃惊地认识到,有时候你根本就不应该进行谈判。还有一点很重要,你应该认识到赢—赢解决方