

You can negotiate anything

哈佛談判術

劉昭文編譯





臨佛談判術



劉昭文編譯

現代企管叢書

哈佛談判術

編譯：劉昭文

出版者：現代企管叢書出版社

九龍紅磡鶴園街一號富恒工業大廈六樓

印刷者：本社印刷部

九龍紅磡鶴園街一號富恒工業大廈六樓

定價：港幣式拾捌元

前 言

這本書像其它的書一樣，有著一段很長的醞釀史。在過去幾年中，許多人的經驗塑造出我的觀念。所以，我可以很坦誠且準確地說：很久以前即開始架構此書。

無論如何，此書主要敘述的是：三十年來，各形各類的談判。在這段期間內，我隨著名思想家、名實行家工作，而由此獲益良多。不僅於公營企業也包括了民營企業。

無論如何，我要感謝所有與此書有關的人士；我也要感謝我的生活夥伴，我妻子——艾倫，因為她的支持和幫助使得此書得以完成。

在你準備進入這本書之前，容我敘述三件事：是你在前進時所會發現的。

一、我向大部份的讀者們保證，我絲毫沒有使用男性的語氣。寫這本書時，我花費了無數的時間去嘗試抓住英文語義的偏差。我最初的嘗試在：避免代名詞在一些語句裏所產生的籠統含糊的問題。或許你會在書內遇到一些口頭上的性別稱呼。當此種情形發生時，請接受我的道歉。我不相信夏娃是由亞當的一根肋骨變成的，也不願說女人是一

個附屬的細胞。在這個男女平等的時代裏，這項缺點，很明顯地表現在我們的語言裏。

二、我並未刻意去詮釋任何註腳，說明或解釋技術上的文詞，來強調此書中的觀點。我們的目的並不是在為專家製造學術性的論文，而是在為讀者們寫一本既實際、又有可看性的指引。書中的見解和例子都極有價值，如果沒有，就算有再詳細的註腳，也無法補救。

三、本書的語句，都很平實、簡潔，所以你將不致被一些術語弄得滿頭霧水。同時，本書很清楚的提出一些例子，使你能廣泛的了解書中的主旨。而我的建議絕對具體可行，是經過長期的觀察所證實——而非僅在玩弄文字的魔術。我無意限制你的言行或命令你應該做什麼？要什麼？相反地，我的主旨乃在：點明你的現實生活上所要把握的機會。為了達到這點，我會提出一些可行的意見，但你仍然有權利抉擇這些意見。你們都將在屬於自己的觀點下，創出一條大道，得到各位想要得到的事物。而那是屬於自己獨特的需求。

為了達到上述境界，你必需在各種障礙中談判，為自己爭取利益。

目 錄

前 言

第一部 是的，你可以

- 一、談判是什麼？……………三
- 二、幾乎所有的事都是可以談判的……………九
- 三、讓你自己涉入……………二一

第二部 三項極重要的變數

- 四、權 勢……………四一
- 五、時 間……………八一
- 六、見 聞……………八九

第二部 談判的風格

- 七、蘇俄式的全勝談判……………一〇七
- 八、爲雙方的滿意度談判……………一四五
- 九、更多勝利的技巧……………一五九

第四部 談判任何事、任何場所

- 十、電話談判與便條協定……………二〇九
- 十一、向前邁進……………二二五
- 十二、接受它……………二四一

第一部

是的，你可以

第一章 談判是什麼

你的生活就像是一張巨大的談判桌，不管你喜不喜歡，你已經陷入其中，無法避免。就個人而言，與他人發生許多衝突，比如：和自己的家人、店員、競爭者或是一些引人注目的團體像是「財團法人」或企業等等。如何處理這些問題？不僅決定你的精神是否富裕，也決定你是否能享受一個充實愉快和幸福美滿的生活。

談判的成功是知識和努力的結果，而談判的成敗也決定於談判的對手，事情就是這麼簡單。我們需要什麼呢？

我們想要各種事物：特權、自由、財富、公正、地位、愛情、安全和尊重。本書的讀者們將比其他他人更了解如何達到以上的目的。而你即將成爲這些人之一。

習慣上，成果將歸於那些具有非常才幹的人，專注者或教育家。但「生活」使得那些擁有才

幹的人感到幻滅。「成功者」似乎歸向於：那些不僅能力強，也有著「談判」的能力，能談判出一條大道去達到他們所想達到的境界的人。

談判是什麼？談判是在一片僵持的情勢中，使用知識和權勢來影響結局，創造成功。如果你廣泛的去想，你將會發現你在你的工作上以及生活上不停地談判。

在工作之餘，你利用你的知識和權勢去跟那些人談判呢？丈夫和妻子談判，妻子和丈夫談判。（我希望你的婚姻是一項雙方勝利的談判。）你和你的親戚、朋友談判。談判也許會發生在一個交通警察準備向你開罰單之時；一家商店拒絕接受你的支票時；一位房東未能提供必須的設施；或想提高房租時；專家向你索取諮詢費用時；一位汽車經銷商想很快達成交易時；甚至你已預訂了座位而服務生卻告訴你客滿時。最時常也最惱人的一些談判都發生在一個家庭裏，而父母親和小孩們卻無形地，經常涉入談判的圈子中。容我告訴你一個有關於我生活經驗上的例子。

我和我妻子育有三個孩子。年紀最小的兒子在九歲時，體重只有五十磅，對一個同年齡的小孩來說是相當輕的。而他是我們家庭裏的一個麻煩人物。因為我和我太太都很喜歡吃美味的食物，而我們兩個大兒子也都有著貪婪的胃口。但是第三個孩子卻跟我們不同。他帶來很多問題，別人會問我們說：「他從那裏來的？」或「這是誰的小孩？」

我兒子會如此瘦削如骨，是因為他的生活策略是避免接觸到任何供應食物之處。對他而言，「進餐」，「晚餐」和「食物」都是一些污穢的字眼。

幾年前，一個星期五的傍晚，我經過了一星期禁慾的旅行演講後準備回家。這是一段非常單調的旅程——至少對我們而言——所以我在思考回到家後可能會與我的妻子發生的一項談判。當

我踏進家門時，我非常沮喪地發現我妻子蟻伏在沙發上的一個不雅觀的姿勢，我感覺到既噁心又失望。但是她喃喃地道：「我累了一整天了。」

我諒解她了，爲了不使她的意志再消沈下去，我說：「爲何我們不一起去找家餐廳吃晚餐？」

她和我們兩個較大的兒子都異口同聲的說：「好主意。」

九歲大的兒子不同意的說：「我不要去什麼餐廳，那裏是供應食物的地方！」他講到這裏，我便把他抱起扔到車子裏。這也是談判方式之一，尤其對不可理喻的人而言。

當我們走進餐廳時，九歲大的兒子不停地埋怨。最後他說：「爸，爲什麼我一定要和大家坐在同一張桌子上呢？爲什麼不能坐在桌子底下？」

我看了看我妻子說：「誰知道有什麼差別？我們有四個人在桌上，一個在桌下。也許我們還可以省點錢呢！」她剛開始時，一直反對，可是我告訴她說：「也許可以使小兒子乖些。」

開始上菜時，前十分鐘都沒什麼事發生。在上第二道菜之前，我感覺到一隻黏黏的手在我的腿上蠕動著。沒幾秒鐘之後，我太太好像被電觸到一樣的跳起來。

我憤怒地把手伸到桌下，抓住他的肩膀，然後將他擰在我旁邊的椅子上，輕聲地說：「就坐在這，不要和我，你媽媽，你哥哥或你姊姊講話！」

他回答說：「好吧，可是我可不可以站在椅子上？」

「好吧！」我讓步地說，「可是要讓我們清靜一點。」

過了二十秒之後，沒有任何警告，這個瘦小子用手摀著他的嘴巴大叫的說：「這是一間破餐

「聽！」

我大吃一驚，但是仍然很鎮靜地抓住他的脖子，把他壓在桌下，然後買單。

在回家的路途上，我太太說：「赫伯，我想我們今天晚上學到了一些事。我們不要再帶這個小怪物去餐廳了。」

我必須承認：我們從未再帶這個瘦排骨到餐廳了。我們九歲大的兒子在那一個令人尷尬的場合所做的事，即是利用他膚淺的智慧和力量來影響我們的言行。就像現在的年輕人一樣，他是一位常勝的談判者——至少和他的父母親來說。

你經常在工作上談判——雖然你不會很清楚的知道自己在這麼做。部屬和職員利用他們的知識訊息和力量來影響他們的上司。讓我們假設：你有一項意見或企劃想要被人接納時，所需要的是把你的意見整理出來。並配合你的老闆目前的需求，老闆才會樂予接納。這便是談判的技巧之一。有很多人具有專門的技能，但缺少談判的技巧來銷售他們的東西，結果呢，他們當然失敗了。

在現在的社會裏，一位聰明的老闆經常和他的職員進行談判。老闆是什麼呢？他擁有絕對的權力驅使他人去依照他的意旨去做一些必須做的事。你和我都知道用最好的方式去配合一位老闆，或去改變他成爲一個受配合的人，——即準確的去做他所要你去做的事。老闆什麼時候告訴你什麼，就把它記錄下來，然後自我發問，「這是你要做的嗎？」雖然老闆的交代錯誤，但你也一定要確實地去做。

兩星期之後，你的老闆跑來發脾氣叫道：「怎麼搞的？」

你回答說：「我不知道啊！我完全照你的意思去做。」

在今天的社會裏，我們爲它取了一個名字「惡意的順從」。有許多人將此事練習的到了相當的程度，甚至達到藝術的境界，使許多老闆哭笑不得。所以，如果你剛好是一位老闆，絕對不要叫你的職員，完全按你自己的意思去辦事，你要他們偶爾去注意一些你沒有告訴他們應該怎麼做的事……你不必告訴他們應該怎麼做？因爲有許多問題的發生都是無法事前預料的到的，所以多給職員一些辦事的彈性，將有料想不到的好處。

不僅你和你的老闆或你的職員談判，你也和你的同事進行談判。爲了完成你的工作，你必需得到合作、幫助和許多不同單位的支持。這些人也許有著不同的任務和不同的訓練，他們也許處在不同的階層，但你若有著談判的技巧，便能獲得他們的協助和支持。

你或許會和顧客、銀行家、賣主、供應商進行談判，甚至一些政府機關像是稅捐處、職工福利委員會等機構。你也許會爲了爭取到更多的預算、更大的辦公室空間、更大的裁決權、更長的上班休息時間等等。或任何你認爲符合你的需求，而必須去進行談判協調的事項。我所要強調的是你所進行的談判，遠超過你所了解的地步，因此，你應該學習如何使它更好。你可以學習使談判效率化——如此而提昇你生活的品質——包括工作時或工作之餘。

在每一種你所涉入的談判中，以及在每一種社會所進行的談判裏（從外交、土地、政治的談判到購物）——有三項極重要的先決因素：

1. 訊息——對方了解你和你的需求遠比你了解他們的需求還要清楚。
2. 時間——對方似乎並不受到同樣環境的壓力、時間的緊迫和嚴格的限制，而你卻感受到了

3. 權勢——對方似乎擁有更多的權勢和力量，遠超過你自己所有的力量。

權勢是一種悟性的實體，它是能力和才幹的總和……它控制人們、大大小小的事情、局勢和我們自己。不管怎麼說，所有的權勢都是建立在感知力上。如果你認為你擁有它，你便擁有它；如果你認為你沒有擁有它，即使你有，你也沒有辦法擁有它。簡言之，如果你認為你將有更強大的權勢或把你的生活視之為談判，你便將有更大的權勢存在。

你談判的能力決定你是否能影響你週遭的事物，它給予你一種支配自己生活的意識。它不是一個鑿子，不是要硬性的改變你的生活品質，而是詳細的分析訊息、時間和權勢來改變你的言行。使需求得到配合（你的或別人的）使事情的發生正如你預料的結果一樣。

談判的藝術並不是新潮的藝術。在我的印象裏：兩千年以前歷史上有兩位偉大的談判家，他們既不是所謂的財團，也沒有正式的權力。但不管怎麼說，他們兩位都運用氣勢。

兩個人都是衣衫襤褸的穿著，到處去向人請教疑問，因此收集到許多訊息，一位是浸淫於三段論法，另一位是浸淫於比喻的形式，他們都有目標和標準，他們也都願意去嘗試冒險——但是出於支配他們行爲的意識形態，卻是他們精於談判。他們也都選擇了死亡的地點和方法。但在死去後，兩人都得到後繼者的實行，改變了這個社會的價值觀。事實上，我們每天都生活在自己的價值觀點裏，不是嗎？

上面所述的兩個人是誰呢？當然都不是泛泛之輩，那就是耶穌和蘇格拉底。在我的印象裏，他們都是談判家，而且是全勝的倫理談判家，也是極有權勢的人。事實上，他們兩人都努力的使用和平、合作的方法，來達成談判的目的。在這本書裏我會告訴你們怎麼做。

第二章 幾乎所有的事都是 可以談判的

訊息、時間壓力和權勢的感知，通常對你而言，只是滿意和挫折的一線之差而已。舉一個假設的情況，容我告訴你。一天早晨，你醒過來走到冰箱旁準備喝一杯牛奶，你打算直接喝掉大部份，而將其餘的倒在你的咖啡裏。但當你打開冰箱抓起瓶子時，你感覺到那是黏黏濕濕的；退後一步，你發現地上有一團水，而去叫醒你的妻子，你的妻子對這個問題，提出了一個技術上的名詞：「破裂的冰箱。」

你提出意見說：「我想我們需要換一台新的了，可以到「不二價」商店去買，那我們就不必趕時間殺價了。」因為你的小孩太小不能單獨留在家裏，你就告訴他們：「上車囉，我們準備要去買一台新的冰箱。」在路上，你討論你購買能力問題，此時你有點週轉不靈，所以你決定不買超過一萬二的冰箱，換句話說，你的心裏已有一個預定的目標。

你到達不二價商店：錫爾思、華得司、金貝爾、馬修費爾思、馬西、哈得森或什麼牌子的。我們隨便找一家，就錫爾思好了。你大膽地走到家電用品部，當你開始掃瞄這些冰箱時，你看到一台剛好符合需求的冰箱。管他的！走近看看，發現在型號上面掛著一張牌子：「僅一萬伍仟元」。這下子多出三仟元的預算。那牌子不是一塊潦草字跡寫的，而是經過設計的一塊頗具價值的木片上，清楚地呈現著印刷字體。似乎是有人故意給你擺上障礙。

你出聲了：「喂！」一位推銷員蹣跚地走了過來。「是的，你要什麼？」

你回答說：「我想和你聊聊這台冰箱。」

他說：「你喜歡它嗎？」

「我當然喜歡！」你承認地說。

他說：「很好……我會表現推銷員的特色。」

你打斷他的話道：「不，等等——也許我們可以談談。」

他皺起眉頭地說：「當你和你太太討論完畢以後，你會發現我已經在五金部了。」然後調頭走開。

好，現在我問你這是一個簡單的談判？抑或困難的談判？一般社會上的人會說困難的。為什麼？因為其中有著極大的訊息差異、明顯的時間緊迫和感知到的權勢。

先說訊息吧！你對推銷員的需求和這家商店的需求了解多少呢？這位推銷員是拿底薪、佣金或是兩者皆有呢？你不知道。他有預算、責任額或某種限制嗎？你不知道。他這個月的銷售狀況如何，他的老闆是否警告他今天一定要賣出一台冰箱，或是另外要求什麼的？你也不知道。這台