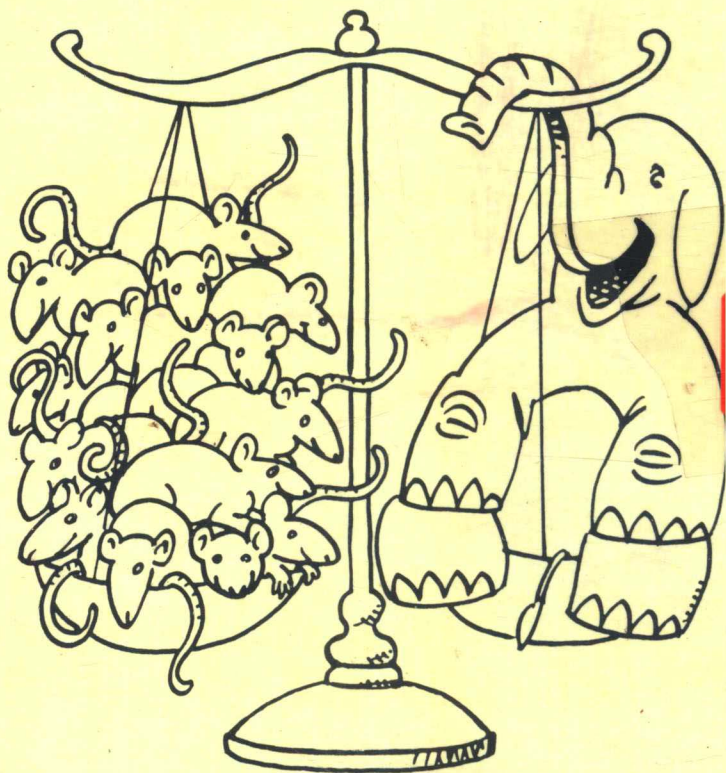


成功的談判秘訣

Patrick Forsyth 著 ● 邱紫穎 / 譯



生活白皮書 ⑮

成功的談判秘訣

Patrick Forsyth

著 □ 邱紫穎 / 譯

聯經



生活白皮書⑮

成功的談判秘訣

·A17031·
82.05.1480

中華民國八十二年五月初版

定價：新台幣100元

有著作權・翻印必究

Printed in R.O.C.

原著者 / Patrick Forsyth

譯者 / 邱 紫 穎

發行人 / 劉 國 瑞

版權代理 / 博達著作權代理公司

出版者 / 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段555號

電話 / 3620137・7627429

郵撥電話 / 6418662

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0963-9(平裝)

HOW TO NEGOTIATE SUCCESFULLY

First published in Great Britain in 1991 by

Sheldon Press, SPCK, Marylebone Road, London NW1 4DU

Copyright © Patrick Forsyth 1991

Chinese Translation Copyright © 1993, by

Linking Publishing Company, Taiwan R.O.C.

Published by arrangement through

Bardon-Chinese Media Agency

All Right Reserved.

如果有人對我說他要亮出底牌時，
我總是注意觀察他的衣袖子。

致謝

我為雪爾登出版公司所著的第一本書名為《你要我做什麼？》（*You want me to do what?*），是關於具說服力的溝通的入門手冊，旨在以平順易懂的文字說明推銷的技巧，也就是我極熟悉的行銷和訓練諮詢。其實真正目的是在立下入門手冊的典範。

這本新書的主題和前面提及的入門書內容有部分雷同。具說服力的溝通是談判和交易的基石，可自成一獨立的技巧。本書的目標仍為提供大眾一個簡易的入門法。多年來我浸淫於諮詢這一行中，獲得許多經驗，因此才有足夠的本事撰寫本書。此外，我自閱讀的書籍、觀賞的訓練影片、選修的課程，及授課

時和學生的交談中也受益匪淺（「教學相長」所言不虛）。因此我要感謝諸位人士在有意無意間助我了解談判的真意和教授他人談判的能力。特別要謝謝彼德·克比，本文中化身為佩特·歐文（見第三章），與她交談頗有助益，同時也要向喬安娜·莫瑞雅娣的大力幫忙致謝（她是雪爾登出版公司的編輯，對本書尚一無所知時就答應和我談談下一本書的合約）。

談判的過程是動態的，也就是說談判具有互動的性質。在談判時，我們無法完全預知對方的行動，卻必須對其每一步行動採取因應措施。因此沒有所謂的標準或完全正確的方法可依循，今日行得通的辦法，換成明日另一種情況可能毫無效果。而明日奏效的方法可能下一次還是派得上用場。依此類推。

本書涉及的內容我們窮畢生之力也可能無法完全吸收。讀者要體認到談判過程如何運作才能繼續學習不輟。所以我由衷感激顧問公司的同仁在昔日教我認知談判技巧之所在，因此幫助我培養出不斷學習的習慣。

前言

乍看之下，談判似乎和我們沒有切身關係，只有居高位的富商、政客，和團體領袖才需要談判。話雖如此，但用簡單的話來說，他們和我們一樣是在討價還價，或許我們討價還價的機會比他們還來得多。

本書探討的便是談判——討價還價——尤其是日常生活涉及的層面，不論是在辦公室或其他工作場所，或只是隔著籬笆和鄰居對談。這些都是溝通的技巧，自具說服力的溝通衍生而來（具說服力的溝通是《你要我做什麼？》一書的主旨）。只要了解到談判過程如何運作，人人都能學會應用其訣竅和方法。談判和交涉雙方的關係有關，而且兩方的需要大致處於勢均力敵之地位。

舉個例子來說，在典型的工資談判中，資方想要達成協議（穩住勞動力並令事業持續運轉不輟），勞方也想達成協議（談判結束後能達到加薪之目的）。需求須達平衡的原則影響談判過程甚鉅。你想要部新車，於是來到了汽車展示中心。事先並沒有預設要購買那一型的車。因此，在這個階段，業務員全力傾銷的是具說服力的溝通過程（當然不見得所有的業務員都是如此，許多業務員連汽車的排氣裝置都弄不清楚，遑論對你做有說服力的說明。不過請你暫時先假設理想的狀況）。一旦你下定了決心——雖然你可能不告訴業務員這點——就開始關心如何買得公道：財務狀況、額外的贈品、折扣等等。討價還價的過程於焉開始。

簡單的來說，具說服力的溝通旨在獲得你想要的。談判則意在達成最理想的交易——在最理想最有利的情況下滿足需求。所以談判可以讓你的交易較划得來。你一定已注意到談判的人會影響談判的結果。「壓倒性的勝過對方」就是形容這種過程。某些人似乎天生有這種能耐，有些人則付之闕如，或發揮得不夠徹底。跟其他的事情一樣，這是因為談判是一種技巧，可以經由練習而學得，讓你壓倒性的勝過他人。談判的技巧可以潤滑人際關係、節省時間、金錢、

避免衝突、保留顏面，在商場和社交生活諸多情境中彌足珍貴。

聽起來談判很有用？也許是如此，但其中仍潛藏著障礙。幸而代價並不昂貴，只是想成為成功的談判者就要學習談判的技巧和過程，以及經常練習。本書便是為了幫助你起步而撰寫的。你要在閱讀之後詳加思考，練習活用談判的原則。如此要花點功夫，但不需太久你就可以在很多討價還價的情況下表現得更好。

我當然希望你買下這本書。你想做個成功的談判人士，這本書能幫助你達成目標。買下這本書，我們雙方的目的就都達到了。你說好不好？

致謝	i
前言	iii
第一章 談判技巧簡介	1
第二章 談判的要素	15
第三章 將談判付諸行動	41
第四章 人與人之間的互動行爲	55

第五章 摘要

後記

附錄：談判練習

79

85

89

第一章 談判技巧簡介

談判技巧具某種程度的複雜性，但十分有用處。何況如果談判技巧是與生俱來的本領，就沒有必要下功夫學習了。許多情況無法用簡單的是非題解決。因為不但有很多變數和層面待探討和協調，還要加上雙方或多方首肯的條件才行。討論的過程可能曠日廢時。每一層面都要輪番詳細考慮，而且不同的人對想達成的目標、何謂合理的要求、達成協議的做法等也不盡相似。

談判難免遇上不利因素。兩方都想贏。各有各的企圖，而且雙方企圖必然相異。談判成功的祕訣之一就是在談判結束後，讓雙方都自覺表現得可圈可點。因此不利的因素須加以控制，否則談判極易演變成雙方互相叫罵的局面，令眾

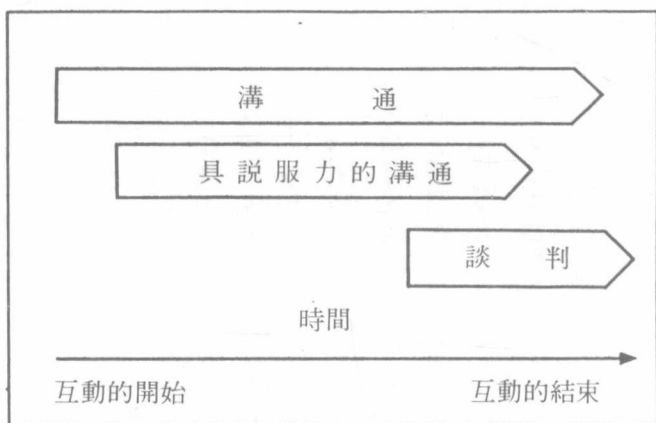
人難堪，更甬提達成協議了。

談判就是相互讓步。不了解對方的底細和企圖，談判就無法繼續。我們要實事求是的追求最理想的交易，而非不切實際的幻想。這些事情的進行全帶有傳統的色彩。談判自有其傳承和規矩，一旦偏離了合理的常軌，談判極可能破裂。

了解談判如何運作，並開始應用談判技巧，你就能立即獲益。談判的效果可能立竿見影，例如節省不少時間和金錢，或是令你占盡上風，例如討論委員會的體制時，你可以得到希冀的職位或發揮影響力。

談判成功的要素很多，我們一個一個來探討。第一個最基本也是最重要的要素還是那句老話：談判是一種溝通。這一點實在舉足輕重，在研究談判的本質之前必須先留點空間給它。不要犯錯。溝通不夠清晰，談判就無法成功。溝通是第一塊基石，而具說服力的溝通無疑是關鍵性的一面。這兩者和談判的關係是部分重疊的，如圖一所示：

3 第一章 談判技巧簡介



圖一 溝通過程的重疊現象

溝通就是把事情說清楚，這一點絕非易事，具說服力的溝通意指要他人按我們的意志行事，這更是難上加難。而談判——雙方同意交易——又是另一回事。論及談判的細節之前，我們必須先按部就班地了解談判的基本技巧。

一般人誤以為溝通十分容易。你天天都在溝通——不論是工作上，和親朋好友的相處上，以及日常生活中待人處事上等等。你可能是口頭或用文字與人溝通，但是溝通的本質有些複雜，例如用電話與人溝通會引發某些問題，因為你看不見對方的表情，所以無法當面判斷對方的用意或反應。有時候溝通是很情緒化、錯綜複雜，或十分倉促的。不論那一種形式的溝通都可能產生毛病，因為條理不夠分明、不夠精確，或者是專門術語太多。溝通的潛在危機不勝枚舉，從辯論偏離了自己的主題到對方並沒有仔細聆聽都有可能發生。溝通失敗的例子屢見不鮮。舉個典型的例子來看，有位記者打電報到好萊塢：「老嘉利·葛蘭幾歲？」（譯按：How old Gary Grant?有兩種可能的意思，其一為How old is Gary Grant?老嘉利·葛蘭幾歲？和其二How is old Gary Grant?老嘉利·葛蘭可好？）結果電報回音來了：「老嘉利·葛蘭安好。你好嗎？」你應該可以找出不少類似的親身體驗。

如果對方沒有完全了解你話中的涵意，就無法進行下一階段——說服對方。清楚的溝通是第一塊基石，也是整個過程的第一個階段。溝通時有條不紊，才具有說服力。這一點需要正確的方法才能辦到，也就是站在對方的立場來考量。溝通了半天到頭來卻無功而返的癥結往往出在你只發出要對方「這麼做」的訊息，完全忽略了對方的立場及觀點。溝通的目的在於行動，但要對方採取行動必須先讓他了解、認同，並看出行動的必要性才行。

因此，如果你要提出理由證明自己有理，而且由你出面溝通的話，就要接收訊息的那一方認為可以接受，你才能得手。否則他們會覺得你想強迫他們、說服他們違拗自己的心意，事情就會變得棘手。如果對方感受到你也將他們的利益列入考慮，一切就會順利得多。

所以最佳的策略就是在要求對方採取行動之前，先考量整個思考的過程。這個過程是依下面幾個階段進行的：

- 我很重要，希望他人尊重我。
- 考量我的需要。
- 你的主意是否於我有利？



圖二 評估利弊

- 事實為何？
- 潛在的障礙為何？
- 我該怎麼做？
- 我贊成（不贊成）。

這些階段看起來好像是一般常識。的確是如此。如果你仔細想一想，就會發現在下決定前，你的腦子確實經歷了這幾個步驟。打個比方來說明，這就好像在提出案子或申述前先將利弊放在天平的兩端衡量一番，然後評估結果（見圖二）。