



# 哈佛谈判技巧

李锐 编著



中国人事出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛实战智慧/李铭编著. —北京: 中国人事出版社, 1996. 11

ISBN 7—80076—997—6

I. 哈… II. 李… III. 谈判—概论 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 21456 号

## 哈佛实战智慧

李铭 编著

\*

中国人事出版社出版

(10028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销

北京市社科印刷厂印刷

\*

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 18

字数: 400 千字 印数: 30000 册

全二册定价: 27.60 元

## 目 录

---

## 目 录

|                  |      |
|------------------|------|
| 第一章 绪论 .....     | (1)  |
| 谈判的时代            |      |
| 谈判的替代品           |      |
| 谈判的状况            |      |
| 什么是谈判            |      |
| 第二章 谈判的八阶段 ..... | (23) |
| 谈判的座标轴           |      |
| 了解谈判过程           |      |
| 八阶分析法            |      |
| 第三章 准备 .....     | (35) |
| 目标               |      |
| L—M (理想、预期、必须)   |      |
| 资讯               |      |
| 策略               |      |
| 任务区分             |      |
| 准备阶段的检查表         |      |

常犯的错误

第四章 辩论 ..... (59)

天赋本能

改进你的行为

建设性的作法

建设性的回应

辩论阶段的检查表

常犯的错误

第五章 暗示 ..... (73)

眼观八分谈判的情况

暗示的做法

什么是暗示

如何暗示

被忽略的暗示

暗示阶段的检查表

常犯的错误

第六章 提议 ..... (91)

议程

开出药方

提议所使用的语言

条件式的提议

坚定立场或要有弹性?

切合实际的开始

提出提议

接获提议

休会

提议阶段的检查表

常犯的错误

## 第七章 配套 ..... (117)

什么是配套

配套的原则

变数和筹码

价值多少

又是L—M

配套阶段的检查表

学犯的错误

## 第八章 议价 ..... (133)

“如果”句型

先说出条件

将议题扣在一起

议价阶段的检查表

常犯的错误

第九章 结束及签署 ..... (147)

结束的时机

让步式的结束

总结式的结束

其他的结束方式

签署

结束阶段和签署阶段的检查表

常犯的错误

第十章 商务谈判 ..... (169)

商务谈判发生的环境

商务谈判

商务谈判的准备工作

商务谈判中的辩论

商务谈判中的议价

第十一章 劳资谈判 ..... (185)

外在的影响因素

劳资谈判

工会谈判时的特性

第十二章 国际关系 ..... (197)

相互尊重

谈判的方法及程序

国际谈判的准备工作

人民的力量

正式的提案

将议题连在一起

报复

和平谈判

结束阶段

第十三章 战略和战术 ..... (215)

权力平衡

不二价

面对冲突的策略

常用的策略和技巧

第十四章 克服死结 ..... (263)

死结是什么？

对死结的恐惧

避免挑拨、煽动

公众的监视

勿使死结恶化

协商谈判议程

有效的发问

寻求判断的标准

运用想像力

克服死结的检查表

常犯的错误

## 第一章

# 绪 论

谈判是在二个或二个以上的个人或团体之间，解决“冲突”的一个“过程”。经由谈判，所有相关的个人或团体都愿意调整自己的要求，以达成相互都能接受的协议。

我们活在一个谈判的时代里。周遭生活的一切，几乎都和某种形态的谈判有关。每个人每天都在和别人谈判，有时候甚至一天好几次。而我们似乎也已经习惯了谈判，常常置身其中而浑然不觉。国家、政府、雇主、工会、丈夫、妻子、情人、父母、小孩……。无论你扮演什么角色，都会牵涉到某种形式的谈判。翻开报纸，挑出其中和谈判有关的报导，你将会对其数量的庞大感到十分惊讶。

## 谈判的时代

国际事务无疑是最引人注目的。如美苏之间的高峰会谈、以阿的中东会议、或是其他国际间的敏感事项（福克兰群岛、法国在太平洋的核子试爆、阿富汗……等。）都是我们常见的谈判话题。劳资间的薪资谈判，也是大众媒体争相报导的话题。消极怠工、罢工、抵制、甚至封锁，都是常见的新闻。劳资纠纷和一般商业纠纷其实发生的机率差不多，但是前者往往较为人所知。因为在劳资纠纷中，无论是公司的管理阶层或是工会，为了争取社会的支持，都会尽量把握机会在媒体上陈述己见。而一般的商业纠纷，为了防止泄露商业情报或保护企业形象，往往是经由私下解决。

在过去十年间，“谈判”这个字眼在商业界被使用的频率

已经逐渐地增加。而谈判的含意也不仅限于销售的行为。谈判是销售过程的延伸,发生在买卖双方已经确定交易的意图,但是相关的细节还有待商量之时。它并非在一般商品或劳务市场中常见的“公开招标”的交易形态。通常是在交易的对象和意图确定之后,再利用谈判来完成其中的“枝微末节”。

形形色色的谈判每天不停地发生。土地开发团体对有关地价税、道路规划、交通标志、公共设施、都市计划……等事项,不断地和地方政府讨价还价。而地方政府又转而向中央政府要求预算补助。大部分的商业交易都是根据合约法订立的。但是,签订合约并不表示交易行为的终止——否则,很多律师就会失业了。当双方对合约的条文有不同的认知或有合约上未明确界定的情形发生时,往往就会产生争议。有时候则是情况变化完全出于意料之外,那和约就需要重新谈判了。意外事件的受害人及其家属,常常发现他们必须经由谈判,甚至打官司之后,才能得到合理的赔偿。新闻媒体所揭露的,有时只是冰山的一角而已。

### ■一意孤行的代价

当福特汽车推出一型名为格内达(Granada)的新车时,引起格内达租赁公司(Granada TV Rentals)的强烈抗议。但是,福特汽车拒绝更换车名。在上诉失败之后,格内达租赁公司

决定抵制福特汽车所有的产品，而它则是福特汽车的一个大买主。

在司法程序中，认罪减刑的案例多不胜数。在美国，这种情形远比英国普遍。一个以严重罪名起诉的被告，可以经由他的法律仲介者，同意用较轻罪名的认罪辩护，以换取较轻的判决。这种制度的优点是用明确的判决，来交换陪审团对较重罪名判决的可能性。

在很久以前，未婚男女的父母利用谈判，替子女们决定婚姻的情形，还是非常普遍的事。嫁妆和聘金的多寡往往比当事人的喜好更具决定性。在贫穷的地方，父母往往将子女们婚姻所得到的丰厚报酬，来安享他们的晚年。在其他的地方，形式不同、本质类似的事情仍然存在，或许是父母对所谓“幸福”婚姻的标准。我们也常听到“他（或她）为了钱而结婚”的评语。但是在今天，谈判通常发生的时候，是在离婚而非结婚。有些律师是专门替人做离婚谈判的，甚至近年来，他们将服务的范围扩大到同居分手的谈判。这种现象也常引起社会上的对离婚或分手时，共有财产该如何处理的争论。将来，类似的报导可能会是只多不少。另一种有关于家庭成员间谈判的例子，就是遗产继承权。当然，大部分像这类的谈判，是不会上报的。

两性之间，更是花了无数的精力，用在谈判上。丈夫、妻

子以及情人之间，都在进行或明或暗的谈判。**婚姻本身就是一连串谈判及让步的过程，因为任一方都不具有绝对支配的力量。**父母亲们更是面对着世界上最具天赋的谈判者——他们的小孩。一个婴儿刚出生，就知道如何赢得用哭声交换食物的谈判。接着，他又逐渐学会如何谈判来决定青菜和冰淇淋的比例、玩的时间和地点、看什么电视节目、什么时候做乖宝宝、什么时候上床及什么时候睡觉。

小孩通常比成人更容易赢得谈判。因为他们有比较少的顾虑、他们使用一切他们知道的手段、以及他们只管现在不管未来。身为成人，我们在成长的过程中，逐渐丧失这些优势。我们必须尽量包装自己的想法，然后设法说服别人，接受我们的意图。

以上所提到的例子，都有一项使谈判存在的共同点：相关的个人或团体都拥有某种程度，但不是绝对支配的权力。我们往往被迫而进行谈判，因为我们对事情并不能完全控制。在一个人能对另一个人完全控制的情况下，排除谈判的可能性是存在的（但是根据在集中营的经验，即使在这么恶劣的环境，谈判仍然存在）。**谈判技巧并不能赋予你缺少的权力，它也不能让你扭转潮流的趋势，它只能让你更有效地运用权力。**

别人做的事会影响我们做的事；别人要的东西会影响到我们所能拥有的；我们所看到的东西，别人会有不同的观点；我们考虑自己的利益，别人考虑他们的利益；我们相信的，别

人可能反对；我们认为必要的，别人可能认为不方便；虽然我们相信自己的动机，别人可不一定相信……以此类推。别人看世界的观点总是和我们不一样。

“能够和别人不同”在民主社会里被认为是一项基本权益。儿童从小就会运用这项权力。他们也许不能每次都得到他们所要求的，但是他们很少会不让父母及旁人注意到他们的看法。我们必须找到一套生存法则，才能适应这个变化多端的环境。

除了观点不同，还有许多其他的原因会造成冲突。如一个人要纠正另一个人工作的成果时，即使经过双方同意，往往也会造成潜在的冲突。有时则是因为不可抗拒的因素，像浓雾使飞机误点、或是因为失掉一个主要客户迫使公司裁员。发生冲突的原因很复杂，有时候是因为有一方拒绝（不管有没有道理），有时候是因为一方认为他们今天的困境，都是因为对方愚笨的错误所造成的。

这些情况，也同样存在于谈判的过程当中。

## 谈判的替代品

有许多不同的方法都可以用来代替谈判、达到相同的效果，甚至在某些状况下，它们比谈判更合适。

决策当然可以由一方单独决定，而另一方毫无选择地接受。在这种单方向的决策模式中，要接受的一方认同决策者的权力，那么根本就没有谈判存在的余地。不论接受者是自愿服从，或只是因为害怕不妥协的惩罚，情形并没有什么不同。在这种情形下，是单行道式地由一方控制另一方。

一旦这种关系存在，决策将会不经谈判而完成。这种独裁式的决策方式在日常生活中，比我们想像的更为普遍。并不是只有象史达林这种人，才会使用独裁式的决策模式。在军队中，命令是不容讨价还价的；在运动场上，裁判的判决是不容怀疑的（虽然这无法避免激动的球员，冒着被处分的危险，去挑战裁判的权威）；暴徒能强迫被害者交出身上的财物；即使是形貌猥琐的警察，我们通常也会服从他的指挥。

雇员会接受经理的指示，通常只为一个理由——薪水。在这种基础上，经理在某些特定的范围内，都能行使这类单向式的决策（依照合约、习俗及实际状况而定），而由雇员执行。经理们并不愿在做每项决策前，都先征求下属的同意。所以，对经理们来说谈判适用于修改合约的时候，但并非执行合约的过程。

当一个人拥有这种独断独行的权力时，通常很难避免会不去使用它。但如果接受决策者，对我们的决定不满甚至怨恨的时候，他们往往会在逮到有利机会的时候替自己讨回公道。

另一种决策的方式是共同参与。这种决策模式通常牵涉到或多或少的谈判，例如：用谈判来决定是不是要合作或决定整个工作的进度表。要使用这种方式最要紧的就是参与的单位都要有“共识”，怕的是每个人对问题或解决的方法有不同，甚至于完全相反的看法。

有的管理者喜欢把可能是谈判的局面，转化成共同参与，大家联手解决问题的方式，本书并不认为这种方式有什么不妥。我们唯一的批评是有许多人将这许多不同的决策模式混为一谈，分不清各种方式的“区别”及“优缺”点。

## ■解决问题——谁的？

一个年轻人买了一双最新款式的鞋子。但是当他第一次穿的时候，他的朋友们都不喜欢这双鞋子，而且大肆嘲笑他。因此他把鞋子退回鞋店，抱怨说鞋子不合脚，要求鞋店退钱。鞋店答应让他换另一双同样款式的鞋子，就鞋店而言，这个问题应该就可以解决了。但是这并不能满足这个年轻人的“需求”。但是他又不能告诉鞋店，他退货的真正原因，因为鞋店是不会接受这种理由的。

## ■ 解决大家的问题却造成了你自己的问题

一家跨国性企业，在欧洲四个不同的国家里，各有工厂生产相同的小家电产品。分公司的规模都差不多。由于产能过剩，预计须将总产量削减百分之二十五。因此四家分公司的经理一起到总公司开会，以决定如何削减产能。

英国的负责人本着传统上公平竞争的想法，忽略了谈判在这种情况下是必然会发生的。因此他一开始就说：“我们觉得每家工厂都应该削减相同比例的产能，因此我们重新检讨了整个作业程序，也已经挑出了可以裁撤的部分”。而反应正如预期的——“我们很高兴听到你的部门可以削减产能。我们也反覆检讨过我们的整个程序，但是发现每个环节都是紧密相扣，不可或缺。如果加以裁撤的话，将会产生不可弥补的损失。

结果，英国的工厂整个被关掉了。

当谈判不能达成协议时，有时候可以交付仲裁判定，由一个指定的第三者，替双方做决定。这种方式有时候会成功，但并不保证万无一失。仲裁的结果在某些国家是具有法律上的效用。如果不具法律效用时，往往不服气的一方会拒绝接受仲裁的判定，因此争议仍然无法解决。