

满足需要

——谈判的基本原则

王勇 周则 编写

重庆出版社 ▲



12.3

0

满足需要

——谈判的基本原则

王勇 周则 编写

重庆出版社

责任编辑 张德尚
封面设计 徐赞兴
技术设计 张 进

王 勇 周 则编写

满足需要

MANZU XUYAO

——谈判的基本原则

TANPAN DE JIBENYUANZE

重庆出版社出版、发行(重庆长江二路205号)
新华书店经销 重庆大足新华印务公司印刷

*

开本787×10921/32印张5.625插页2字数139千
1998年7月第一版 1998年7月第一版第一次印刷
印数:1-4000

*

ISBN7-5366-3990-2/C·76

定价:8.50元

目 录

第一章 谈判的要素	(1)
1. 给谈判下个“定义”	(1)
2. 谈判的基础条件	(3)
3. 商业谈判	(5)
4. 不动产谈判	(6)
5. 事例	(8)
第二章 谈判的本质	(19)
1. 并非游戏	(19)
2. 自我的合作	(20)
3. 追求平衡的人生	(23)
4. 何时该停止谈判	(24)
5. 事例	(27)
第三章 了解人类	(41)
1. 本能乎？理性乎？	(41)

2. 行为是可预测的	(43)
3. 行为的缺陷	(46)
4. 预测	(53)
5. 事例	(55)
第四章 谈判前的准备工作	(64)
1. 建立谈判目标	(64)
2. 个人与团体谈判	(65)
3. 问题和立场	(67)
4. 谈判场所	(68)
5. 准备会议和开始	(68)
6. 谈判的议程	(69)
7. 开始进行会议	(70)
8. 表明立场	(71)
9. 行为与目标	(71)
10. 长期的训练	(73)
11. 收集资料情报	(73)
12. 新的方法	(77)
13. 事例	(79)
第五章 想象	(86)
1. 误解的来源	(86)
2. 想象的种类	(91)
3. 事例	(96)
第六章 人类的行为动机	(109)

第七章 “需要”理论	(131)
1. 谈判的三个层面	(132)
2. 需要应用的种类	(133)
3. 升华作用	(137)
4. 需要的满足与剥夺	(138)
5. 情绪与谈判	(140)
6. 利用需要理论鼓舞他人	(141)
7. 事例	(142)
第八章 运用发问	(154)
1. 肯定的叙述	(158)
2. 怎样问话	(160)
3. 问话的五种功能	(162)
4. 如何应对别人的提问	(167)
5. 事例	(171)

第一章 谈判的要素

1. 给谈判下个“定义”

要给谈判下个“定义”是件再简单不过的事了,顾名思义即可。正因为谈判的“定义”十分简单,因而谈判的范围就显得非常广。可以这样说,人与人之间想交换意见、改变关系或寻求就某一件事情取得一致,就得举行谈判。满足欲望和需要是谈判的动机。

谈判本质上是人际交往行为中的一种,谈判者有时代表的只是他个人,有时则是代表某个集体,从这个意义上说,谈判需要沟通。

谈判在许多学科领域里都是被论及的对象,无论是历史学、法学、经济学,还是社会学、心理学以至神经学、语言学等等,都会或多或少地涉及到谈判这个话题。正由于谈判涉及的范围太广,因此不能将它界定在某一门或某几门学科里。

全世界每天都在进行着许多大大小小的谈判,诸如联合国和伊拉克就核查问题进行的谈判,美国国会和政府之间就是否通过某个法案进行的谈判,两家大的跨国公司就合并事宜进行的谈判等等。这还是公开进行的谈判,实际上每天大

量进行的是那些不公开的,甚至是秘密进行的谈判,比如军火走私,毒品交易等。

尽管人的一生中很难不遇到谈判,但实际上并没有一套标准可作为谈判的准绳。谈判就像“做爱”一样,每经历一次,就会有一种全新的感受。不管谁宣称他有多少年的谈判经验,他都不能说他掌握了谈判或是懂得了谈判。

就现实情况而言,大部分谈判的知识都来自有限的经验,而且大部分人在谈判过程中有很多阻碍,因此无法运用自如。有研究认为,谈判是停止纷争最不引起麻烦的方法。谈判有时是试探性质,先有系统的陈述个人的观点,表达双方同意和争论的地方。但有时它却针对解决某些实际问题。谈判的成功必须有下列三点因素:A. 问题是可谈判的(例如你是卖车子,而不是卖你的孩子);B. 谈判者不只是“获取”,还能“给予”,亦即可彼此交换条件,而且愿意妥协;C. 双方彼此信任到某一程度,否则就不能达成协议。

以上所说的成功谈判的三要件,其实将谈判限制在可能成功的范围内。即使绑架人质的事件仍然存在,但另一方面如果有人被绑架,他的亲人会毫不迟疑和歹徒谈判放人问题。因此只要符合人类需要,都可谈判。

至于第二个条件,任何谈判要先预测结果是不可能的。因此也不可能先预测那一方愿意妥协。妥协通常在正常交易中才达成。它是双方衡量正反情况有共同利益的自然产物。虽然谈判的最后结果可能是妥协,但任何一方都不应以牺牲他方为要件。即使最简单的谈判也会以讨论问题为出发点,很少以牺牲对方的每项利益为要挟。古言有训:“权谋的轮子是在纵横捭阖的润滑下转动的。”这句话在这里也适用。谈判

时最好不要想随时准备抓住任何利益。

关于第三个条件,几乎也不可能达到。通常谈判的任何一方不会信任另一方。老练的谈判者最大的才能在于知道如何处理对方不信任的程度。总之,如果上面说到的三个条件都已完全具备,那还需要什么谈判呢!

2. 谈判的基础条件

了解人类行为对于谈判者很重要。能够事先做准备,收集资料的人,在谈判中较占优势。

谈判双方都会事先设定对自己有利的结果,要谈判成功就要看你和对方的臆想是什么而定。

谈判须动用技巧,技巧即包括策略与方针。

谈判双方都渴望满足直接和间接的需要。能够顾及对方的需要,谈判就能成功。把谈判视为游戏,则易于使一方胜利另一方失败,因而忽视彼此间的需要。这样双方都将会有损失。

满足需要和预测需要是整个问题的核心,后面将对此作详细论述。下面让我们通过一个谈判的例子,来了解需要在左右谈判成功的因素中所处的举足轻重的地位。

甲方是个杰出的实业家。他投资的范围相当广泛,包括宾馆、影院、工厂、洗衣店等,但为某些理由他认为他应该再投资出版业。这里,我们暂且把这个实业家称为 Y 先生吧。

Y 先生经由他人介绍看上了书商 A 先生, A 先生是个很有能耐的人,许多出版社都争相与他拉关系,希望能通过他多发些书出去。

Y 先生决定把 A 先生的经销渠道弄到手,并将 A 先生本

人也罗致到自己的旗下。经过几次接触后,双方都了解应坐下来谈判。

Y 先生经过调查了解和亲自观察,了解到 A 先生自视甚高,而且不信任外行人。

但是 A 先生已经年过半百,对于独立主持书刊批发这种风险日益高的事业已感力不从心。

谈判开始时,Y 先生开门见山就承认自己对出版一窍不通,因此需要借重有才干的人。

接着他把一张 10 万元的支票放在桌上说:“我们还要再谈你该占有的股份和长期利益。不过,这点钱是能马上兑现的。”

Y 先生把自己的一些下属介绍给 A 先生,包括经理在内,并说这些人都归 A 先生使用。

他们继续谈下去时,A 先生提出只要现金,不占股份。于是,Y 先生向他反复说明,他会保证 A 先生的长期利益,并强调指出,有他的资金作保证,加上 A 先生的才干和经验,他们合作的前景必定看好,如果 A 先生在其中占有股份,几年以内必定增值不少,利益实在不小。

最后 A 先生同意将他的产业转手给 Y 先生,并投到他的旗下,双方订立了 5 年合约。合约包括付给 A 先生现金 15 万,并在其原有的产业中占有股份,这些股份在 5 年内不得出让给他人。

A 先生终于满足了他重大的需要。只要他拥有足够的安全感,而且扩展业务受到支持,加上冲突危险减少,他就能够使业务继续发展。

Y 先生付出一笔比他预想要低的价格,获得一批有价值

的资产和一位有才干的经理。

双方皆大欢喜。

造成这次谈判成功的因素在哪里？主要是因为了解人性，事前充分的准备和运用策略得当，满足了各方的需要。

3. 商业谈判

在当今的商场上，对于谈判技巧的重要性和其广泛性，大都有了比较清楚的认识。积极进取的销售商总希望能为他们的销售员提供尽可能多的谈判和销售技巧。销售商在这方面是最自觉的，也往往是最成功的。

在现代市场经济的环境下，几乎每样人们能够想象得到的产品和服务都是通过代理商提供的。尽管很多业务兴旺的商人对于收集资本很有经验，但他们却缺乏熟练的谈判技巧，加上他们原有的谈判观念，阻碍他们获得更多的胜利。

生意兴旺的商人看过报纸的广告后，走到商店里，摆出一副不客气的态度说：“喂，拿你们的产品给我看看吧。”受过良好训练的销售员对付这种人自有办法，他不会顶撞他，会以顾客至上为原则耐心的引导他。开始他会问些简单的问题，如对方的姓名、住址，以前买过这产品的经验，参考过那些建议等，同时要让顾客知道他能全权处理公司的产品，在公司是个重要人物。顾客这时与其说是被推销，倒不如说是对方鼓励他推销自己。

另一种应注意的情况是，商人出售复杂的产品时，必须能够向顾客清楚的说明，并能吸引他的兴趣，很多销售商发现顾客离开办公室时，好像已被说服了，但是事实上最后他们还是失去兴趣。

假如顾客无法对他太太、朋友及其他亲友清楚说明他的买卖动机,困难就会出现。他周围的这些人常会向他提出某种忠告。要解决这些问题,唯有推销者向顾客清楚说明其买卖方案,否则顾客很容易就失去购买兴趣。

商人认为解决这种问题,既不是阻止顾客与他选择的人讨论,也不是要推销员老是用过去相同的方法应付顾客,应该找个对此买卖方案相当了解的人向顾客解释,如此才能满足他所需要的情报消息。

接着,展示产品时应强调它的独特性,强调只有少数人才识货,才能对产品提供建议。然而顾客还要证实一下才会感到满意。这时销售者结束买卖时可这样说:“假如你想买这种产品,我们希望你与其他商店比较看看,问一问那些买过这种产品的人,然后再与我们联络。”除非他花费时间,有兴趣获得上述消息,否则他不会想买。像这样,顾客已充分了解后,他才可能被说服,最后买卖才能顺利达成。

4. 不动产谈判

从下列谈判的例子里,你能看出各种因素都考虑了吗?这些因素包括人类行为、参与、臆测、策略与方针、满足需要等等。在所有邮件当中,明信片是最不惹眼的。笔者的一位好友曾对我说过一件事:有天早晨好友接到一位中间商写来的一张明信片,上面写着一栋 80 万元的不动产有意出售。这位中间商的推销方式很成功,他一下就引起了好友的好奇心,促使他想进一步了解这栋不动产的情况。

经过一番调查,好友发现一个有趣的事实,这不动产是属于某家信托公司所有的,在正常情况下它确实值 80 万元,但

事实上它已被大火烧成只剩个外壳,摇摇欲坠,随时都可能倒塌。有关部门通知信托公司尽快设法予以解决,以防止意外事故的发生。信托公司觉得不好办,无奈之下,决定把它卖掉。

好友在同家人商量后,提出以 55 万元的价格,分 20 年付清的办法,或者以 47 万 5 千元的现金买下这栋房子,但被信托公司经理拒绝了。

于是,好友就告诉这位经理,如果他拒绝这个条件,他就要去找其上级部门做决定。结果好友真的找到了信托公司的上级部门,上级部门深恐房子会倒塌,同意以 47 万 5 千元的现金卖给好友,并要信托公司的经理具体经办这件事。信托公司经理找电话告之好友时非常不高兴。说购房合约在某个星期五的下午五点签字,要好友 5 点整赶到签字地点。到时好友到达时看到一份 30 页长,措词谨慎的文件。

经理十分不高兴地说:“合约就在这里,要嘛就签字,否则就算了。”30 分钟后,好友签完字,成为了这栋不动产的拥有者。

在好友还没有想清楚如何利用这栋不动产的时候,真不可思议,签字后几小时,第二场大火把这栋建筑物烧得精光。第二天是周末,好友抓紧两天时间研究好对策,星期一早就找到信托公司商谈。好友说:“我们订的合约非常清楚地表明,我买的只是已部分受损坏的房子。然而,现在整个房子都付之一炬,什么也没有了,因此原来定的价格要作修改。”

好友提出,价格减少 10 万元,两三周后交房。对方非常惊奇。几分钟后,好友又提出只减少 5 万元,但得立即交房。对方正担心好友会毁约,没想到只减少几万元,就可把一片废

墟卖出去,立刻就答应了。结果好友以40来万的价钱就买到一片平整好了的土地,感到十分划算。

以上所说的这件事虽牵涉相当复杂,但即使从未做过不动产生意的人,也能够把所有的因素都考虑到。这主要是因为每个步骤都是为了满足需要。对所有谈判的人而言,满足需要是共同的目标。在谈判过程中,本书将运用人类行为的各种因素。接着我们要定义和发展一套谈判的需要理论,最后说明需要理论实际运用时的各种变化。

5. 事例

(1) 从容不迫

1956年在美苏举行的最高级会谈中,苏联部长会议主席赫鲁晓夫有点瞧不起美国总统艾森豪威尔,不过他看错了。

赫鲁晓夫在他的回忆录中说,当他询问艾森豪威尔一个问题时,艾森豪威尔总是看着他的国务卿杜勒斯,等杜勒斯把便条递过来后,艾森豪威尔才开始回答问题。赫鲁晓夫并且回忆说,他既然身为苏联领袖,当然知道所有问题的答案,更不需要任何人告诉他说些什么。他讽刺地问道:“究竟谁才是真正的最高领袖,杜勒斯呢还是艾森豪威尔?”

赫鲁晓夫并没有了解这件事的真实意义;其实,艾森豪威尔所表现的弱点很可能就是一种隐藏的力量。至少艾森豪威尔已充分地做到两件事:既能获得别人的劝告,同时还为自己争取到充分思考的时间。

在不知道如何取得充分的思考时间以前,不要和任何人商谈。要让自己有缓冲的时间来思考,才不致于因被迫而匆促做决定,也免得在事后悔不当初。

以下的 13 个方法,无论是在回答买方、卖方或者你的妻子时,都非常有帮助:

A. 在回答问题以前,让对方把问题先说清楚。

B. 预先安排好一个打岔的机会;安排一个重要的访客或者电话,在紧要的关头时插入。

C. 上洗手间去。泻肚子是一个还不错的借口。

D. 突然感到口渴或肚子饿。

E. 临时替换谈判小组的人员。

F. 以收集费时为借口,不要立刻提出有支持作用的证据或文件。

G. 以不知道为托辞,以争取较多的时间来了解内情。

H. 或以一时找不到专家顾问为理由来争取时间。

J. 让对方埋首研究你所提供的一大堆文件。

K. 请第三者居中翻译或解释。这个第三者可能是专门技术人员、律师、翻译或者是你公司的老板;不论在任何情况下,他们都足以使事情进行的速度缓慢下来。

L. 要先计划好如何防备对方的问题。比如,把所有的问题引向领导者,而让其他人有较多的思考时间,也不失为最好的方法之一。

M. 如果在谈判的过程中遇到了难以解决的问题,可以不时地休会,同时另外召集己方人员共同商讨对策。

N. 派出一个活跃者。所谓的活跃者就是一个对于所有事情虽然了解不多,却又能说得头头是道的人。

外交谈判的开会期多半很短,而休会期却很长。某一天内提出的问题,有时候甚至需要用一个星期的时间来回答它。为了让双方有充分的思考时间,所提出的问题通常都是用笔

写就的。迅速达成协议是很少见的。

话虽如此,各国的作法还是有所不同。美国人常以一种打乒乓球似的方法来进行谈判。匆忙的买主和卖主各以几个快攻和几个反攻,就把交易谈成或结束了。而东方人就不会这样匆匆忙忙了。他们深深知道:有时间思考的人,会想得更周到,事情也会做得更美好。

(2) 喊价要狠

卖主喊价较高的时候,买主出价较低的时候,都会造成对自己较为有利的结果。过去几年里,笔者和若干销售人员做过许多试验,结果发现一个良好的谈判者必需知道下列三点诀窍:

A. 如果买主出价较低,则往往能以较低的价格成交。

B. 如要卖主喊价较高,则往往也能以较高的价格成交。

C. 喊价高得出人意外的卖主,如果能够坚持到底,则在谈判不致破裂的情况下,往往会有很好的收获。

从笔者所收集的资料里面,我知道,墨西哥的农夫们只要凭直觉就能知道,当卖主喊价较高时,买主往往便不得不水涨船高地提高原来拟定的价钱。比如:本来买主在交易前和合伙人已商量好,准备花 10 元钱买一座钟,可是当他们听到卖主喊价 100 元时,他们便会感到原来拟定的价钱实在是太离谱了,便会将出价调整为 20 元或者 25 元,再和卖主讨价还价。

运用这种策略时,喊价要高,让步要慢,借着这种方法,谈判者一开始便可削弱对方的信心,同时还能趁机考验对方的实力并确定对方的立场。

所以,假如你是买主,出价要低;假如你是卖主,喊价要

高。不过，请千万注意，出价和喊价务必合理，不要失之轻率，而破坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到商讨的机会，则你将会有意想不到的收获。

(3) 吹毛求疵战术

很久以前，俄国的某个乡村里，住着一位很聪明的人。有一天，一个忧心忡忡的女人来向他诉苦。因为她的公婆要和他们同住，而她和丈夫以及两个小孩所住的小茅屋里却没有多余的空间，但又不能让他们露天而宿，所以只好请他们勉强住进那本已十分拥挤的小茅屋来。可是没过多久，她就感到非常的难过和局促不安了。她哭着问这个聪明人：“我该怎么办呢？”

聪明人摸着胡子，沉思了一会，然后说：“你有没有一只母牛呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境有什么关系呢？”他接着说：“把这只母牛牵到你的小茅屋里住一个星期，然后，你再来找我。”她半信半疑地听从了他的吩咐，因为他一向是以聪明闻名的。

一个星期后，这个妇人又来见这个聪明人。“事情愈来愈糟了，”她哭着说：“我的处境比以前更惨了。每当这只母牛稍微转动一下，屋里的六个人就得跟着移动位置，更不用说想睡觉了。”

这个聪明人摸着胡子，又沉思了一会，向她说：“你有没有养鸡呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境又有什么关系呢？”聪明人接着说：“把你养的鸡也带到你的小茅屋里住一个星期，然后再来找我。”这个妇人比上回更迟疑了，不过她还是听从了这个聪明人的吩咐。

一个星期后，她歇斯底里地跑来找到聪明人说：“你发疯