

商场交涉必胜术

姜光 编著



知识出版社

商场交涉必胜术

娄 光 编著

知 识 出 版 社

(京) 新登字第188号

商场交涉必胜术

娄光 编著

知识出版社出版发行

北京阜成门北大街17号

江浦第二印刷厂

开本：787毫米×1092毫米 1/32 印张：5 字数：110千字

1993年9月 第1版 1993年9月第1次印刷

ISBN7-5015-1101-2/F·61 定价：3.40元

序

“交涉”是现代最令人头痛的行为之一。许多人无法领会“交涉”的要诀，所以不得不我行我素，而窃以为自己的“交涉术”是独树一帜的。

但是，普通人只用片面的技巧来处理人际关系，比起那些全面领悟人类互助过程的佼佼者，无疑是天壤之别；拥有成功的“交涉术”就可永不失败，那么，如何培养优秀的“交涉术”呢？首先必须熟习各种策略，并且与基本观念融为一体，这样才能事半功倍。

人际关系要想达到圆满之境，不仅要顾及眼前的利害关系，而且需要高瞻远瞩，因为人际关系不是稍纵即逝的，而是源远流长的，要使交涉的结果令双方满意，就得勤学本书传授的各种窍门，扬弃落伍的处世态度。

目 录

序

第一部 交涉的技巧

第一章	现代商业的交涉技巧.....	(3)
第二章	满足欲望与引起动机	(20)
第三章	从一决雌雄的态度到具有创造性选择的态 度.....	(29)
第四章	战略与战术	(41)
第五章	交涉进行中质询的方法	(64)
第六章	购买与销售	(89)
第七章	不动产买卖的交涉法.....	(102)
第八章	掮客与交涉.....	(104)
第九章	买卖企业的交涉法.....	(108)
第十章	劳资关系和富有创意的预定方案.....	(115)
第十一章	法律诉讼时的有效交涉法.....	(123)
第十二章	交涉的结论和混乱.....	(128)

第二部 交涉的基础

第十三章	理解人性.....	(137)
第十四章	论证及交涉.....	(145)
第十五章	交涉学——正在萌芽的一门科学.....	(151)

第一部 交涉的技巧

第一卷

已故的先生

第一章 现代商业的交涉技巧

数年前，南美有个国家发生了交通风潮，引起相当大的混乱。事情的起因是外国投资者所操纵的巴士公司，向当地政府要求提高票价，但是当地政府基于政治因素及唯恐财源外流，而加以拒绝；于是，巴士公司的员工开始集体罢工，使得全国交通呈现瘫痪状态。投资者深知若从该地区撤离，那么过去用心血换来的成果，将付诸流水，只好耐心地观望政治动向，以期待合理的改善。

这种事件，通常经过交涉，应该会有令双方满意的解决办法。但是，当双方的利害关系完全对立时，要想圆满成功协调是非常困难的，上述的事件即在此情况下被搁浅了。

当时，有位擅于交涉的人，很快地把问题做一全盘分析，然后找出关键所在；换句话说，“巴士公司的设备与投资问题”是症结所在，针对这一点，他提出如下的解决方案：

“巴士公司无条件的把一切设备捐给政府；而政府以 20 年分期付款的办法，每年付予投资者投资金额的 6%。”

这个解决方案，对巴士公司来说，与其漫无目的经营下去，还不如坐收渔利；对政府方面来说，能毫不费力的获得价值 100 美元的设备，何乐而不为？所以，双方皆大欢喜。再说，民众认为交通归政府经营，其可靠性必相对提高；工会也对票价的调整颇具信心。

现在，每当我们从事交涉时，往往还会觉得交涉的背后

仍有相当大的压力。一如古罗马时代，只要拥有权力，必能迫使对方屈就自己的主张，这也就是罗马人假借“和平”的名义以支配他人的信念。在这种情况下，不少弱小民族被罗马帝国统治，慑服于压力之下，而牺牲了全部自由。倘若想进一步了解，最好去看看散布于罗马各处的凯旋门，即可窥得全貌。这些凯旋门曾经是无数被征服的民族通往古罗马竞技场的通道，在那儿他们扮演着可怜牺牲者的角色。罗马人以权力得来的天下，大约维持了将近 100 年。

目前世界各国所积极从事的军事竞赛，只不过是反映过去交涉失败的一个例子。19 世纪，大英帝国曾经实行了由英国所支配的“和平政策”；换言之，即均衡欧洲各国的势力，以维持大局。德国的铁血宰相斯麦曾对此政策作了如下的批评：

“有时候，欺瞒的最好方法，就是叙述真实。”

他最擅长这种战略，但这种勉强的交涉方式，不可能永远持续下去，因为人性是复杂的，思维是多变的。所以，其结果可能导致无法维持的情形，不得不使用种种行动加以控制。如果只想维持现状，那么双方的关系就很难预料。

有些外交官对国家所采行的决策作如下的辩解：“通常国家所采行的最后决策，乃是在各种应付策略不发生功效时，才会采取正当的途径。”依我之见，双方进行交涉前，必先拟定腹案，但在决定方案之前，却不必一一进行试探。如果双方对交涉过程有深刻的认识，同时理解彼此利益共存的关系时，也就可以省去许多无谓的麻烦与争执，这一点对人际关系或

国际关系都有相同的作用。

有些人相信成功的交涉，不是在权力或束缚上，而是建立于双方的了解及相互协调上。虽然单方面采取这样的态度，不一定能使事情合理解决，但至少能使理性的人，可以竭尽所长地发挥出他的理智。所以进行交涉时，应该相互协调，使双方都能获得最大利益，因此交涉的结果，应该由双方的意图与目标来加以评价。

总而言之，交涉有两种极端的说法，一是为了获得胜利而为；一是抛弃利益，纯粹为解决问题而为。但事实上，多数的交涉是为了满足自己的利益，人们往往会努力去争取。因此，交涉者必须先了解自己的利益所在，考虑其着眼点，最后再计划进行的步骤，尽量提高自己的利益。

真正的交涉并不在于利害得失，而是在探求结论。当意见互相冲突时，你可用理智的态度找出问题核心。一般说来，精于此道者无视参与者的目标各异，而能圆满完成任务。为了完成任务，在会议上施展的交涉技巧，种类繁多且深奥莫测，有时得据理力争，有时也要牺牲自己顾全大局。

交涉者的义务

有人以为交涉的能力是与生俱来的，这可能是交涉技巧幻变莫测的缘故。其实，交涉的能力可以培养，交涉的人才也可以造就；也许有些人只对某些事情能发挥自己的交涉才干，而对其他事情就束手无策，道理何在？恐怕自己也无法理解。但若经人稍加指点，其交涉的任务便会圆满完成。这完全是由于自信产生力量的缘故。

交涉前的准备工作是无法临时抱佛脚的，需要深思熟虑

从长计议。因为，交涉并非在契约结束后才开始行动。做为一个交涉者，事前的准备不可忽视，凡是与自己立场相关的资料，无论大小都得注意，并加以灵活运用。举个实例说明，美国著名的通用电器公司处理劳务问题时，首先将劳工过去抗议的原因、性质、次数放入电脑中，加以分析研讨，然后再决定解决方案，最后派代表进行交涉。

原则上，交涉者除了灵活运用各种技巧外，也要预测交涉的结果，而准备事后的蓝图。至于事先的准备工作有下列几项：

- 一、设定目标。
- 二、安排进行交涉的个人或团体人选。
- 三、使交涉主题明确化。
- 四、搜集一切有关的事实与情报。
- 五、分析重要论点与各个立场。

目标的设定

交涉如果发生偏差，结果也会随之改变。但一般说来，交涉的目的不外是满足当事者的一种或更多的欲求。这时，“交涉的论理”能够帮助我们了解对方的态度是否强硬，与应该采取何种手段与对方周旋。

假使我们把交涉的目标放在毫无弹性的情况下，成功的机会便极为微小；相反地，如果目标富有弹性，交涉即能随机应变，随风转舵，获胜的可能性较大。

单独交涉与团体交涉

关于交涉应该做何种程度的准备，以及担任交涉的人数、

性质，要以事件的重要性、问题的难易和所需时间来决定。大体上，团体交涉的例子较多，因为出席交涉的即使是一人，也必须有人从旁协助才行。交涉时决定以个人或团体出席，是依“交涉时所需的技术与任务”而定。如果采用团体交涉的话，每一个成员都得有完成计划或目标的能力，同时要能深刻体会爱默生的一句名言：“光会划船的小艇成员，并非出色的船员。”

有些时候，为团体完成任务比交涉本身还重要。人们进行政策或宣传活动时，经常选派团体中的几个人担任。究竟一个单位拥有一些专门从事政策与宣传的成员，其作用是什么呢？

①防范对方利用漏洞，引起内部纷争，造成严重的局面。同时得随时防范不尽责的成员，以免构成交涉时的妨碍。

②如果对方声势浩大，我方也得旗鼓相当。遇有感情用事，不顾交涉程序，胡乱发言的成员，应该事先予以矫正。而且最好能赋予每个成员任务，大家分工合作，以决胜负。

这些方式与蓝球的钉人战术相似，通常是让我们这边交涉团的成员，在会议进行期间内，仔细观察对方的言语举止，不论大小都不得遗漏，然后做口头或书面的报告，并深入探求对方的心意与动向，瓦解其团体力量。另外，也要留心自己的论点是否与对方雷同，如有附合之处，宜尽量避免。针对这点，每个人都得提出反馈报告，这不就等于每一成员均有任务了吗？

现将个别交涉与团体交涉的优点分述于后：

个别交涉：

一、不像团体方式交涉，会让对方将质询集中于某一立

场不稳的团员身上。

二、没有意见偏差与内部纷争的现象。

三、一个人担负全责。

四、能够与对方当场解决，必要时可以让步，或使对方让步。

团体交涉：

一、可以运用专门人才，对与事实有出入的发言加以修正。

二、能够事先做某种论点的协调，或者预先共同立案。

三、向对方提出反驳时，效果较佳。一个能干的团体领导者，当他希望对方让步或自己不愿让步时，经常利用对方的某一个人来借题发挥。譬如向对方推说：“他人虽不错，可是意见非常多，很难说通。”或“我必须与同伴共同商讨后，才能下定论。”

至于交涉时是以团体的名义还是以个人的名义呢？这一点必须随机应变。当然要依周围环境、条件、方法……等因素来决定。同时这些因素的考虑结果，对领导者的人选问题，也有很大的帮助。无论在任何场合与情况下，交涉团的领导者和单独交涉者都必须获得组织百分之百的支持与信赖。遇到紧急情况时，最高当局必须对全体成员作一确切指导，提供更多的资料与协助。同时，应该随时留意交涉者的工作进展，如发现有差错，即刻给予暗示与指正。如此做并非对交涉者施以压力，而是希望他随时顾及组织的立场。但有些时候，交涉一开始就没有机会再和上司商量，但如能使交涉者充分了解上司会绝对负全责，必要时还会大力鼎助，即能使交涉者对自己所采取的行动产生莫大信心。

交涉团的领导者，必须要让参与的各个团员发挥最大效用，才算是成功的交涉。领导者除了要广泛搜集专门性资料外，还必须懂得利用专家的方法才行。另外，也应负责搜集事实资料和处理人事。有效的团体交涉方法，犹如足球比赛攻守的巧妙运用。譬如，你的交涉团可能由好几群完成任务之后，再换另一群上阵。举个例子说明也许较清楚，若说第一群进行价钱交涉，第二群则针对公司方案提出交涉……以此类推，直到达成最后目标。此外，在赴交涉场合前不可掉以轻心，全体成员都得熟记暗号的使用法。比如，以各种动作表示“此话题不宜提出”、“你的谈话已超越某一范围”等等。如果团体里面有观察员的话，效果会更彰明；因为他比每一个当事人都冷静，可随时传递暗号，扭转局势。

进行团体交涉时，利用心理战术可说是最聪明的技巧。最好能在正式交涉之前，采摹拟教学的方式练习，把自己的成员分成正反两组，反复练习几次。美国某一研究所曾经对这种方法作深入的观察与实验，发觉功效非凡。所以，反复使用心理战术的练习，必定有助于交涉的成功。

交涉的主题

进行交涉之前，必须事先弄清楚交涉的主题是什么，同时也要让对方知道大概的情况，然后才能进行分析交涉主题的最后目标，这也可说是认定事实。

当我们着手分析自己与对方的立场时，应尽量把它分成很多细节。如此不但能做精细的检讨，也能使专家有发挥所

长的机会。

认定事实，搜集情报

认定事实的目的，并非企图获得对方的同意，而是在进行事先的准备工作。这种程序一方面也许可以帮助交涉者克服恐惧感，另一方面在这种非正式的会议中，也可对事实作合理的取舍与评价。有时可以设定交涉的目标，甚至也可以在会议中，获得双方一致的认可。关于合同的事实认定，最负盛名的指导者培根（英国散文家、哲学家、政治家，曾说：“我们只有一种方法能做事实的认定，首先转移对方的注意力至每一细节上，其次才让他们注意到整个体系和次序问题；同时，在这个时间之内，要使对方暂时保留意见，有机会思索或熟悉这些事实。”

认定事实的合同会议，对决议来说，非常有利，所以必须认定其价值所在，并且要积极参加才行。个人所发现的事实，难免带着浓厚的个人色彩，因此进行交涉时，也不能不加以注意。威廉·詹姆斯（美国心理学家）哲学家，深深体会这一点的重要性，他指出：“人生是两种结论的长期抗争，其中一种是基于事实认定的抽象方法所获得的结论；另外一种基于主观方法所作的事实认定，进而当作个人事实所引导出来的结论。”

由于人与人的连带关系，所确定的事实往往会成为交涉决议的重要资料。如果花时间在分析与事实认定上，就能找出意见冲突的部分，而且对这部分加以取舍。如此进行的结果，最后将仅剩极少的冲突。因此，在正式会议中，交涉的

方向自然会限定于双方想法的变化上，或对事实以外的事情所引起的变化方面。如此一来，整个交涉过程中，不能确定的部分就剩下固定的相对性事物而已，于是，双方对将来的预测就成为交涉的主题。

当“分析事实”的预备会议进行时，必须致力于重点的认识。假使交涉拘泥于“绝对确实”的事实，就很难达成协议。如果对于这种处理方式全体的意见都一致的话，就另当别论。

人不能反对事实，但却可以漠视它。然而，到底什么是“事实”呢？关于这点，大家的意见分歧，赞诺芬（希腊哲学家）说：“谁都看不到事实，将来也绝不会知道。”

在一般议论之中，有下列四种确定事实的见解：

①与现实一致且能证明者即为事实。

②信守圣贤哲人的教训。譬如“己所不欲，勿施于人。”

③视为理所当然者为事实。譬如“孩子都需要爱。”

④某一体系的法则即为事实。譬如代数符号可以证明 $2x + 2y = 2(x + y)$ 。

因此，本书对“事实”所下的定义，就是依据上面的任何一种方式，再经交涉者双方检验之后所赞同的情报。从另一角度来看，不承认某一事实，就是否定事实的成因、情报的传递及认定的方法。

论点与立场的分析

不能获得全体赞同的情报，应该编入交涉的论点加以讨论。但是，论点必须要符合现实，因为我们很难对非现实的论点下明确的判断。许多人容易犯的错是不针对论点商议，相

反地误以为互相非难就是论点所在。但非难通常只是对某一情况的判断而已，譬如你不满意卖方的价格而提出抗议，这或许对，或许不对，很难论断。那么如何提出较具现实性的论点呢？首先列出与成本相关的几项事实，并从这些事实中挑出不妥当的，然后删除，这是非常重要的。

意气用事所提出的质询，亦属于非现实性的，所以这种质询只适用于某些特殊场合。譬如说：“你以为我没胆量要求那么多的金额吗？”通常这种质询，不能视为催促对方下定结论的论点。

最重要的是，不要一味提出自己的要求，而必须针对问题提出交涉。因为，要求只不过是单方面对解决问题的抗议而已，当你想改变交涉的方针时，就可以下列的事项为自己找借口。诸如对方立场的改变、故意曲解对方立场、以前所获得事实的变化等。

碰到对方坚守阵地，毫不让步时，最佳的办法之一是佯装漠视或困惑不解。此外，另一种有效的处理方法，是以自然轻松的话题或玩笑，冲淡交涉时的紧张气氛。幽默感有时也有助于交涉的成功，比如，经营者与工会互相磋商问题，彼此在交涉中做了圆满的协定，就等工会的会员承认。这时，某一工会干部放言说：“拼了我这条命，也要让会员接受。”可是，第二天早上他却以头绑绷带，手沾满番茄酱的模样再出现于交涉议场，与会者一看，就知道他要报告些什么，而不禁捧腹大笑，到最后不但经营者让步，也避免了一场罢工风潮。由此可知，幽默感有其无形的影响力。

相信大家都了解这一点——交涉时不可过分表明自己的立场，但也不要刻意隐藏；进行时应该按部就班，双方都要