

人生与谈判

荷伯·科恩 编著 王佩玺 译



经济与人生丛书

JM 17/21

人生与谈判

〔美〕 荷伯·科恩 著

王佩玺 译



旅游教育出版社

人生与谈判

〔美〕荷伯·科恩著

王佩玺 译

旅游教育出版社出版
(北京朝阳区定福庄一号)
北京四二二五厂印刷
新华书店北京发行所发行

规格: 789×1092毫米1/32 7.3125印张150千字

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

印数1—2500册 定价: 2.40元

ISBN 7—5637—0043—9

Z·003

译者的话

本书是美国著名的谈判专家荷伯·科恩一生的经验结晶。他在过去几十年的谈判生涯中，参加过数千次各种各样的谈判，从国内的企业吞并到国际上跟恐怖分子谈判，他经历过凡是人们可以想象得到的任何场面。

他现任美国北部几家最大企业和一些政府机构的顾问，经常参加国际谈判会议。他举行过一系列谈判研讨会，使商界、政界和其它各阶层许多人士分享他证明为成功有效的经验。用成功者一词描述他，他是受之无愧的。他每年除了花费大半时间在外参加谈判外，还挤出时间游教于美国著名的最高学府，如哈佛大学、密执安大学、布鲁金斯学院和联邦调查局学院等。

翻译本书的目的主要是为了使我国人民认识西方商品社会下的一些斗争手段。虽然有些方法不宜采用，但是为了跟外国人来往，我们必须了解这些手段。当然也希望你能从中吸取有益的经验教训，助你在人生奋斗的道路上获取成功；至少不致使你永远是个嫩脸蛋的失败者而作猎获者的牺牲品。

本书作者完全站在热爱人生的积极态度上充满了信心和活力地来著述本书。他希望人们“用自己的努力改造自己的命运”。在改变人生的努力中“既不要畏缩不前”，也不要“等待别人来改变你的命运”。他认为人们行动起来就能

“得到你想要得到的任何东西”，而“守株待兔”是什么也得不到的。作者意味深长地引用美国畅销小说《苏菲的选择》一书中的话：“问：上帝在哪里？答：人类在那里？”显然，作者把人类、国家、民族和个人的失败和不幸都归因于“守株待兔式地等待上帝的恩赐”。

书中的许多事例，情节生动，对话精辟，富于教诲。几乎每个事例都可以成为一个独立的故事，引人入胜，发人深思，触发你的灵感，去创造性地解决生活中遇到的问题。

全书使用精采、地道和诙谐的口语写成。译文尽量保持原作风格，避免曲话直说。希望读者在阅读过程中根据自己的亲身经历去体会。

目 录

第一部分 世界是个谈判桌	1
第一章 什么是谈判.....	3
第二章 万事均可谈判.....	9
第三章 大胆去谈判.....	19
第二部分 谈判三要素	33
第四章 权力.....	36
第五章 时间.....	75
第六章 信息.....	83
第三部分 谈判方式	95
第七章 不惜一切取胜的方式：苏联式.....	99
第八章 双方都满意的谈判方式.....	127
第九章 再谈双方获胜法.....	139
第四部分 事事处处要谈判	181
第十章 电话谈判与协议备忘录.....	183
第十一章 找上一级.....	196
第十二章 亲自去交涉.....	211

第一部分

世界是个谈判桌

通过谈判越过荒野才能到达希望之乡

第一章 什么是谈判？

你的现实世界是一个巨大的谈判桌，不管你愿意与否，你都是一个参加者。你作为一个个体，会跟别的人发生磨擦，诸如跟家庭成员、售货员、竞争对手、或机关团体，以及名声赫赫的权力机构。你怎样对付对方，这不仅会影响你的前程，而且还会关系到你将来能否享受到美满快乐的生活。

谈判是门学问，关键是要取得对方的好感，这样你才能从对方得到你所需要的东西。问题就这么简单。

我们想要得到什么东西呢？

我们想要的东西有各种各样，诸如荣誉、地位、威望、金钱、自由、正义、爱情和安全等等。我们中有些人比另一些人更了解怎样才能得到自己想要的东西，你也会成为他们中的一员。

传统上，人们也许认为只有那些最富有聪明才智、学识水平和献身精神的人才会得到酬报，然而生活却常常使那些具有那种美德的人失望，但努力工作的人最终还是会成功的。看来“成功者”是那些不仅能干、而且也善于通过“谈判”取得自己想要的一切的人。

什么是谈判？

谈判就是利用信息和权力去影响“紧张网”的行为。若

从广义上考虑，你就会看到，无论公事或私事，实际上我们随时随地都在进行谈判。

向谁使用信息和权力来影响工作以外的行为呢？丈夫向妻子、妻子向丈夫（希望你们婚姻美满，谈判成功）；向朋友和亲戚；也许向一个拦住你要罚款的警察；向一个不愿接受你私人支票的商店；向一个没有提供基本服务或要求加倍收房租的房东；向一个要求支付其部分教育费用的专业人员；向一个想骗钱的汽车商；或向一个旅馆工作人员，因为你虽然预订了房间而他们却没有“空位”。一些最常遇到和最伤脑筋的谈判是家务事，父母和孩子们经常不知不觉地进行这种活动。现就我个人的经历举一例吧。

我们共有三个小孩，最小的儿子九岁时，体重五十磅，比同龄儿童轻得多。他确实使我们全家人都感到难为情。我这样说是由于我和妻子都爱吃，我们的两个大孩子也都是大胃口，而老三呢，人们会问我，“他是从哪里来的？”“这是谁的孩子？”

我们的小儿子所以变得这等消瘦，是因为他养成了一种逃避吃饭场所的习惯。对他来说，“饭菜”、“厨房”、“晚餐”和“食品”都成了厌恶之词。

几年前，我完成一周旅行讲学的苦差后，于星期五晚上回家。旅途上是很孤单的，至少对部分人是这样，所以我估计很晚到家后还会跟妻子有一场谈判。我一走进屋，真扫兴！我发现我妻子象个婴儿一样蜷缩在沙发里吮拇指。我觉察出可能出了什么事。“一天的不顺利，”她怨声怨气道。

为了解除她的郁闷，我建议：“我们全家何不去饭店吃顿晚饭？”

她跟两个大孩子异口同声道，“太妙了！”

可是九岁的小儿子不同意，他说，“我不去饭店，那地方只有吃的！”这时，我就把他抱起来，带到汽车里，这也是一种谈判方式。

我们到了饭店后，九岁的儿子仍在反抗。最后他说，“爸，为什么让我跟其他人都坐在桌子周围？为什么不让我钻到桌子下面去？”

我转向妻子：“四人在上面，一人在下面，这有何妨呢？这样甚至还可以省一份钱呢！”她起初反对，但是我说服了她，使她相信这个主意是有益的。

开始吃饭时，前十分钟很平静。可是还没等到第二道菜，我就感到一只硬爪子在我腿上爬动，几秒钟以后，我妻子突然从座位上蹦了起来。

我生气地把手伸到桌子下面去抓住那个捣蛋鬼的肩膀，把他按到我身旁的坐位上。我吓唬道：“不许你跟我和你母亲及哥哥姐姐说话！”

他答道：“好吧，不过，我能不能站在椅子上？”

“可以，”我同意了，“但是不能打搅我们！”

过了二十来秒钟，这个瘦孩子用两手在嘴上作成一个话筒突然大声喊叫起来，“这是个肮脏饭店！”

我虽然很吃惊，但还是沉住气，抓住他的脖子，把他塞到桌子下面，立即付了帐单。

在回家的路上，我妻子对我说，“荷伯，我看我们今晚算是领教了，以后再不要把这个小妖怪带到饭店去了。”

我不能不承认，从此之后，我们再也不敢提议带小儿子上饭馆了。我们九岁的儿子在这种尴尬的场合所做的事情就

是使用信息和权力影响了我们的行为。他象现在的许多小青年一样，是一位谈判家，至少对其父母是如此。

你在工作中要不断地进行谈判，也许你自己还没有觉察到这一点。下级或雇员会使用信息和权力影响上司的行为。比如说你有一个主意或建议想让上司接受，这就需要你把你的意见巧妙打扮一番直到符合上司的当前需要和本单位的首要任务时方可被采纳。许多有专门技术知识的人就是由于没有兜售自己方案的谈判技术，而屡遭挫折。

当今世界上，英明的上司总是就雇员们的责任在进行谈判。上司是握有权柄的人，他的职责就是使下级能够自觉自愿地去完成必须完成的任务。我们都知道，对付上司的最好办法莫过于他让你干什么你就一丝不苟地去干什么。在他布置工作时，你把内容记下来，并问他，“这就是你要求的吗？”然后你就照他说的话逐字去办。

两周以后，你的上司跑来了，突然问道，“出了什么事？”

你答道，“不知道。我是完全按照你的吩咐去办的。”

当今世界有种说法称之为“恶意的服从”，许多人巧妙运用这种手段已达到了艺术的高度。所以，如果你是个上司，切勿让你的下级一丝不变地按你说的去办。有时候你需要他去做你没有说过的事情，因为有许多情况无法预料，你不可能提前告诉他应做的一切。

你不但得跟你的上级或下级谈判，而且你还得跟你的同级别的人谈判。为了完成你的任务，你需要许多人的合作、协助和支持。他们有不同的职能和专业技术，而且他们可能分居在不同的地方，你得有一套谈判技术才能获得他们的帮

助和支持。

你会跟顾客或客户、银行家、厂商或商贩、以及税务局或职业安全与卫生管理局等等政府机关进行谈判。你的谈判内容可能是为了得到较大的预算、较宽的办公地方、较大的独立性、或下班时间问题、厂址问题、以及其它一切你认为你所需要的东西。总而言之，你在不知不觉中进行谈判比你知道的要多的多。所以要学会谈判，有效地做好工作上的和工作外的谈判才能使你的生活步步高。

世界上的一切谈判，从外交谈判到买住宅谈判、以及我们每个人所遇到的谈判，都离不开三点要素：

1，信息。对方了解你和你的需要似乎比你了解对方和对方的需要更清楚。

2，时间。对方受到的组织压力、时间限制和严格的截止期似乎跟你感受到的情况不一样。

3，权力。对方总好象比你认为你所具有的权力和权威更大。

权力是一种动人心弦的东西，是一种能够把事情办成功的能力或本领，是一种能够对人们、事件、局势和自身施加控制的能力或本领。但是一切权力都基于人的看法，如果你认为你有权，那么你就有权；如果你认为你没有权，那么你即使有权，你也是没有权。总之，如果你相信你有权力，并把你生活中遇到的对象都视为谈判对手，那么你就会拥有更大的权力。

你的谈判本领决定你自己是否能够影响你的环境，并使你感到你自己能够掌握自己的命运。谈判不是玩弄手腕，也不是对易于受骗者的恫吓，而是通过分析信息、时间和权力

来影响对方的行为……，满足你的和对方的需要，使事态按你所希望的那样发展。

谈判艺术实际上不是新东西，按照我们的定义，历史上有两位最伟大的谈判家生活在距今约有两千多年的时代，他们都不是当时的权力机构中的人物，也没有法律权威，然而他们都能行使权力。

他们衣衫褴褛，四处询问（即收集信息），一个用推演式，另一个用比喻法，他们有目的，有标准，甘愿冒险，但又明确地掌握着自己的形势。他们每个人都给自己选定了死亡的地点和方法，但在临死之际，他们都得到了追随者的信仰，继承了他们的事业，改变了地球上的价值系统。事实上，我们大家每天都在努力按照他们的价值标准生活着。

不错，我指的这两个人就是耶稣和苏格拉底。按照我的定义，他们是谈判家，他们是道德的常胜谈判家，是权力人物。实际上，他们俩人都有意采用了许许多多的合作方法。本书将要告诉你这些方法。

标价牌不是上帝摆在那里的。

第二章 万事均可谈判

信息、时间压力和可以觉察到的权力经常给你带来满意和挫折，现在让我假设一个情况来加以说明。比如说，你早上醒来，走到电冰箱跟前要取一杯牛奶，打算喝去一多半，剩余的搀到咖啡里。可是当你打开冰箱，发现里面粘腻潮湿，再细看，地上有一泓水。你把妻子叫来查看，她迸出一个技术术语：“冰箱破裂”。

你提议道：“看来我们需要买个新的了。我们去明码标价商店买一个吧，省得讲价钱。”由于你们的孩子太小，不能单独留在家里，你告诉他们：“到汽车里去，我们要去买冰箱。”在路上，你们讨论了现金周转问题。由于你们目前手头较紧，你们决定买冰箱花的钱不能超过四百五十元。换句话说，你们的脑子里已有了固定目标。

你们走入一家明码标价商店，假定说是赛厄斯，沃德、吉姆贝尔、马歇尔·费尔德、美赛、哈德逊等等明码标价商店。为了叙述的方便，就假定是赛厄斯商店吧。你们大步来到商店的大件电器部，你们的孩子尾随于后。你把所陈列的电冰箱扫视了一遍，发现了一台既满足你们的需要又符合你们要求的规格的电冰箱。但是当你靠近一看，见箱顶上摆的标价牌是489.95美元，比你存折上能开出的金额多39.95元。

这不是一张随使用笔写的纸片，而是一张昂贵的铅印纸片，似乎是上帝摆在那里的。

你招呼道：“喂，这儿来！”一个售货员应声走过来，“来了，……，你要什么？”

你答道：“我想跟你聊聊这台冰箱。”

他问：“你喜欢它吗？”

“我确实很喜欢，”你承认道。

他说：“好吧……，让我给写个“已售出”的条吧。”

你插话道，“不，等一等，我们先谈谈吧。”

他蹙起眉头道：“等你跟你的太太商量好了，再到五金柜台找我吧。”说完，转身离去。

现在我问你，这将是一次轻松还是不轻松的谈判？受我国文化影响的人大都会说这是一次不轻松的谈判。为什么呢？因为在信息、明显的时间压力和可觉察的权力上都悬殊很大。

信息：你对售货员的需要或商店的需要知道些什么？售货员是赚工资还是取佣金或工资与佣金相结合？你不清楚。他是否有一个预算、配额或截止期？你不知道。他是否有过一个畅销月？老板是否警告他今天必须销出一台冰箱否则就如何如何？你也不知道。这种型号的冰箱库存量如何？是否是商店的热门货？有预订户没有？还是商店经理准备以任何价格脱手的滞销品？你都不知道。这种型号冰箱的详细成本费用多少？商店经销这种冰箱能否赚钱？如能赚，赚多少？你全都不知道。

显然你对售货员和商店的了解微乎其微。但是售货员对你了解吗？了解。他知道你喜欢这台冰箱，人们可能会去逛

赛厄斯商店的体育用品部、服装部或电声部，但不会逛大件部，他们来看冰箱是由于他们需要买。除了这个既定的事实外，售货员也知道附近有哪几家竞争者也在出售冰箱、有没有新型号和售价多少。

虽然他此刻似乎不了解你和你的太太，实际上他正竖起耳朵听着你们的谈论呢。他听到你们谈到你们的旧冰箱、你们的现金流通量和你们需要一台新冰箱。你们谈论的每件事几乎都在进一步扩大信息的不平衡，而更加有利于售货员。

你们的一些随便议论，如“这个颜色正合适，”“我看对面沃德商店不会落到这个价，”或“我从来没见过这样大的冷冻室，”这些话都会使售货员越来越处于有利的地位。

你应注意到，售货员从来不直接回答任何一个能给你提供信息的问题。而对任何提问的回答都是一句反问。比如你问：“我没有说我要买这台冰箱，但是如果我要买的话，你看几时送到？”他会反问：“你要几时送到？”当你回答说：“今天下午一点左右怎么样？”他会问，“为什么这样着急？”这时，你们中会有一人道：“因为我们有七十来块钱的食品快要坏了。”

售货员当然喜欢这种信息，因为你无意中向他暴露了你必需买到冰箱的时间。

时间：这种逐渐扩大的信息差距就是时间和组织压力的问题。售货员似乎变得轻松了，他的组织你看不见，而你的组织却很明显，即尚未统一起来。妻子说，“走吧。”丈夫说，“等一等。”或丈夫说，“走吧。”而妻子说，“等一等。”

你带来的那两个孩子呢？是不是正站在冰箱旁边等待你