

劉復冬一譯

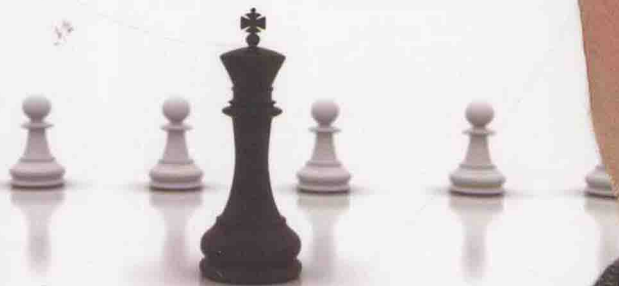
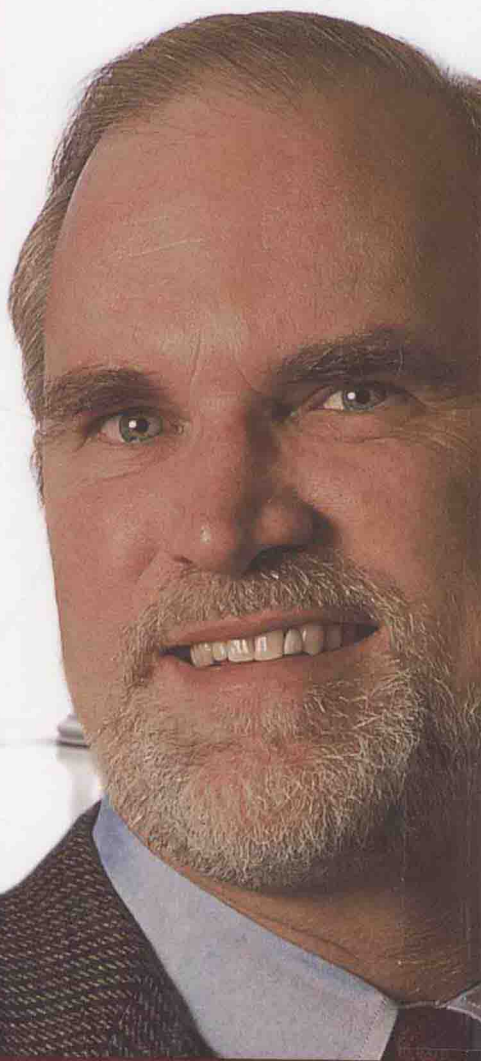
「華頓高階主管談判研訓班」主任
G. Richard Shell
理查·謝爾 著

華頓商學院的 高效談判學

讓你成為最好的談判者！

Bargaining for Advantage

Negotiation Strategies for Reasonable People, 2nd Edition



一本讓學生終身受用的談判書

美國多所商學院指定教科書！已被翻譯成十幾種語言，風行全球！

國家圖書館出版品預行編目資料

華頓商學院的高效談判學：讓你成為最好的談判者！／理查·謝爾（G. Richard Shell）著；
劉復苓譯. — 初版. — 臺北市：經濟新潮社
出版：家庭傳媒城邦分公司發行, 2012.09
面：公分. —（經營管理；95）
譯自：Bargaining for advantage: negotiation
strategies for reasonable people, 2nd ed.
ISBN 978-986-6031-19-9（平裝）

1.談判 2.說服

177.4

101017165

目次

推薦序

一本值得細細品味的談判書／劉必榮

005

第二版序

009

前言：一切操之在你

017

善用你的工具箱：一切操之在你／方法：資訊為本的談判法／從做中學

第一部 有效談判的六大基礎

第1章

基礎一：你的談判風格

027

對山說話／談判之路／人人都是談判者／你的談判風格是什麼？／五大策略和談判風格：一個想像實驗／合作風格 vs. 競爭風格／性別和文化／超越風格——如何有效談判／從紐約到梅魯山／結論

第2章

基礎二：你的目標和期望

059

目標：不設定就無法達成／目標和「底線」／你到底想要什麼／取法乎上，得其中也
／清楚具體／全心追求目標：寫下來，告訴別人／帶著目標上談判桌／結論

第3章

基礎三：權威標準與規範

079

兩隻小豬的故事／從豬隻到價目表：「標準」扮演的角色／一個心理學事實：我們都想要顯得理性／一致性原則和「規範性優勢」／小心一致性陷阱／利用觀眾／甘地坐頭等車廂／市場上的標準和規範／定位主題：「臨時美國行不通」／權威的力量／結論

第4章

基礎四：關係

105

互惠規範／摩根交到一個好朋友／「最後通牒賽局」：測試公平的觀念／規畫談判時的關係因素／個人關係 vs. 工作關係／建立工作關係的心理策略／關係的陷阱／結論

第5章

基礎五：你的對手的利益

129

找出對方的目標／談判老手的規畫行為／找出決策者／尋找共通點：對方重視的利益如何能幫助你達成你的目標？／找出可能阻礙協議的考量：對方為什麼會說「不」？
／尋求低代價做法：解決對方問題，也讓你更接近自己的目標／結論

第6章

基礎六：籌碼

145

籌碼：需求和恐懼的平衡／哈納斐人質事件／誰掌控現狀？／威脅：必須有憑有據／時間是哪一方的考量？／創造動能：略施小惠／創造出「不成交，對方會損失很大」的景象／三種籌碼類型：正面、負面和規範型／聯盟的力量／常見的錯誤籌碼觀念／家庭、公司和組織內部的籌碼／結論

第二部

談判過程

第7章

第一步：準備好你的策略

181

談判的四階段／準備步驟一：評估情境／摩根先生，你一定搞錯了／除非你認為我能再省吃儉用／富蘭克林的用餐協議／準備步驟二：搭配情境、策略與風格／準備步驟三：從對方的觀點來檢視情境／準備步驟四：決定如何溝通／整理成綱：你的談判計畫／結論

第8章

第二步：交換資訊

209

目的之一：建立親和感／相似性原理／親和感陷阱：過與不及／目的之二：找出利益、議題和觀點／先探詢，再表態／目的之三：透露期望和籌碼／結論

第9章

第三步：開場與讓步

233

問題一：我該不該搶先開價？／問題二：開高還是開平？／最高合理開價為何適用於交易型談判？／最高合理開價的注意事項／問題三：哪一種讓步策略最有用？／情況不同，讓步手段也不同／純交易中的議題取捨與討價還價：整合性協商／淺談「黑臉／白臉」輪番上陣／結論

第10章

第四步：結束與取得承諾

259

呼叫野蠻人／結案因素一：利用稀少性效應，注入急迫性／回到野蠻人之爭／結案因素二：對於談判過程投注過多／損失趨避的心理／克萊維斯收購案的大結局／較和緩的結束戰術：我們該不該均分差異？／萬一談判破局，該怎麼辦？／重啟談判／不要滿足於協議——取得承諾／四種承諾程度／結論

第11章

與魔鬼談判，又不出賣靈魂：談判的道德

289

談判者的核心道德問題／道德優先，但不是最後考量／最低標準：遵從法律／法律之外：淺談道德／議價道德的三個流派／道德流派實例／與魔鬼談判：自衛的藝術／「那只是我私下開的價錢」／競價大戰／如何應付不道德的戰術／無賴戰術面面觀／結論

第12章 成為一個有效的談判者 335

「有效」談判／高度合作型談判者的七大工具／高度競爭型談判者的七大工具／最後提醒

附錄 A 談判風格評估工具 347

第一步：談判風格自我評估問卷／第二步：記錄結果／第三步：標出得分／第四步：個人談判風格深入分析

附錄 B 資訊為本的談判計畫 364

註解 367

參考書目 403

致謝 409

Bargaining for Advantage

Negotiation Strategies for Reasonable People, 2nd Edition

華頓商學院的

高效談判學

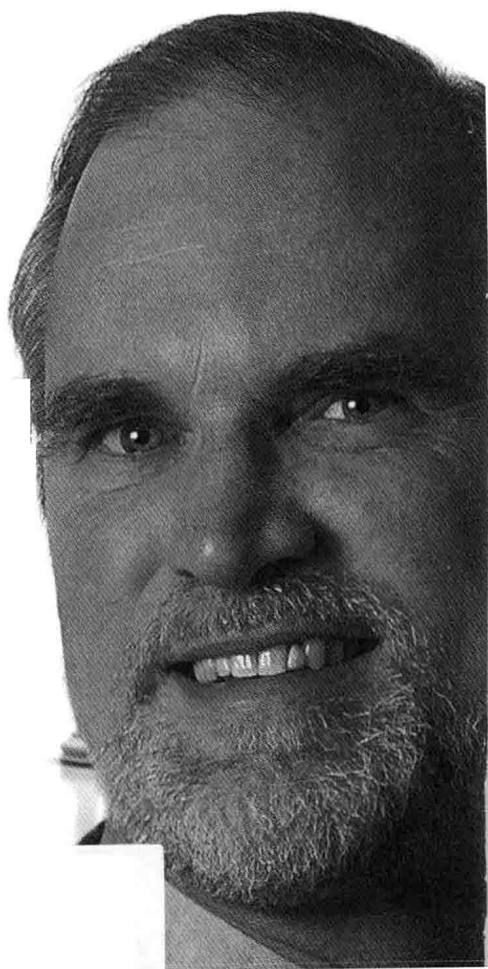
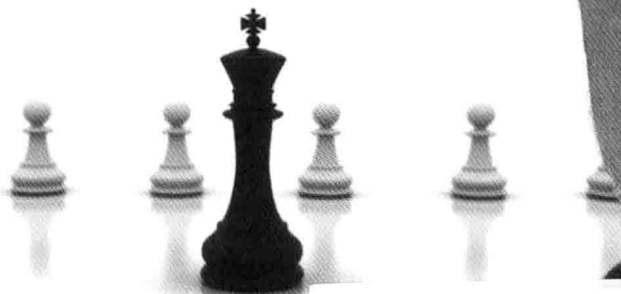
讓你成為最好的談判者！

「華頓高階主管談判研訓班」主任

G. Richard Shell

理查·謝爾 著

劉復苓 譯



Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People, 2nd Edition by
G. Richard Shell
Copyright © 2006 by G. Richard Shell
Chinese translation copyright © 2012 by EcoTrend Publications, a division of Cité Publishing Ltd.
Published by arrangement with Viking, a member of Penguin Group (USA) Inc. through BARDON-
CHINESE MEDIA AGENCY. 博達著作權代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED including the right of reproduction in whole or in part in any form.

經營管理 95

華頓商學院的高效談判學

讓你成為最好的談判者！

作者 理查·謝爾 (G. Richard Shell)
譯者 劉復苓
企畫選書人 林博華
行銷業務 劉順眾、顏宏紋、李君宜

總編輯 林博華
發行人 涂玉雲
出版 經濟新潮社
104台北市中山區民生東路二段141號5樓
電話：(02) 2500-7696 傳真：(02) 2500-1955
經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>
發售 英屬蓋曼群島商家傳媒股份有限公司城邦分公司
104台北市中山區民生東路二段141號2樓
客服服務專線：02-25007718；25007719
24小時傳真專線：02-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:30~12:00；下午13:30~17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：852-25086231 傳真：852-25789337
E-mail: hkcite@biznetvigator.com
馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn Bhd
41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia.
電話：603-90578822 傳真：603-90576622
E-mail: cite@cite.com.my

印刷 宏玖國際有限公司
初版一刷 2012年9月11日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN：978-986-6031-19-9

版權所有，翻印必究

售價：400元

Printed in Taiwan

〈出版緣起〉

我們在商業性、全球化的世界中生活

經濟新潮社編輯部

跨入二十一世紀，放眼這個世界，不能不感到這是「全球化」及「商業力量無遠弗屆」的時代。隨著資訊科技的進步、網路的普及，我們可以輕鬆地和認識或不認識的朋友交流；同時，企業巨人在我們日常生活中所扮演的角色，也是日益重要，甚至不可或缺。

在這樣的背景下，我們可以說，無論是企業或個人，都面臨了巨大的挑戰與無限的機會。

本著「以人為本位，在商業性、全球化的世界中生活」為宗旨，我們成立了「經濟新潮社」，以探索未來的經營管理、經濟趨勢、投資理財為目標，使讀者能更快掌握時代的脈動，抓住最新的趨勢，並在全球化的世界裏，過更人性的生活。

之所以選擇「經營管理——經濟趨勢——投資理財」為主要目標，其實包含了我們的關注：「經營管理」是企業體（或非營利組織）的成長與永續之道；「投資理財」是個人的安身之

道；而「經濟趨勢」則是會影響這兩者的變數。綜合來看，可以涵蓋我們所關注的「個人生活」和「組織生活」這兩個面向。

這也可以說明我們命名為「經濟新潮」的緣由——因為經濟狀況變化萬千，最終還是群眾心理的反映，離不開「人」的因素；這也是我們「以人為本位」的初衷。

手機廣告裏有一句名言：「科技始終來自人性。」我們倒期待「商業始終來自人性」，並努力在往後的編輯與出版的過程中實踐。

〔推薦序〕

一本值得細細品味的談判書

劉必榮

最近美國賓州大學華頓商學院的談判書，一下子在坊間變得很紅，大家都想一窺，到底華頓這派跟哈佛那一派有什麼不同。其實，談判理論基本上沒有太大差異，差別在各家的偏重不同。在學術界，有的人把重點擺在利益，有的擺在權力，有的擺在關係，有的擺在資訊，有的擺在戰術，有的則主張用電腦或公式來計算。在實務界，差別在談判風格的不同。有的主張先取得對方一個Yes，然後從小Yes到大Yes，一步步達成協議。另一派則主張從No開始，先讓他說不，或我們自己先說不，然後先破後立。這就像打國際籃球賽一樣，不同國家的人打籃球，有不同的戰術戰法，但是籃球的規則（在這裏就是談判的基本理論）是不會變的。

謝爾教授這本書《華頓商學院的高效談判學》的重點在「資訊」，他把它稱為以資訊為本的談判（information-based bargaining），也把自己這一派稱為懷疑學派。他表示很多人以為學了一套談判技巧，就可以用在所有的地方，這是不對的。因為每一個人，每一個談判情

境都不一樣，所以我們需要的是一個情境戰略。

這個破題破得相當好。因為不只是學談判的人，很多學者寫談判書，也都認為他的技巧可以放諸四海皆準。事實並不是這樣：每個人的風格不一樣，沒辦法強求，每個談判情境也不一样，戰術根本無法拷貝。

作者於是根據談判各造所認知的「未來關係重要性」，以及他們所認知的「利害關係衝突強度」，將情境分成四個象限，整本書就根據這四個象限的特性與需求，發展出不同的談判策略。這些策略又都建築在包括「個人談判風格」在內的六個談判基礎之上。六個基礎就像六根支柱，支撐起作者整個談判的戰略體系。這讓這本書讀起來很有系統，讀者可以按部就班，循序漸進地增進自己的談判智能。

作者在書中也引用了很多心理學的理论，做為討論談判戰術的基礎。這比單純心理學的討論要有意思，也更能跟實務結合。書中有一段談到開價的問題可以特別提出來討論。作者說，很多人問道，為什麼不乾脆開一個價錢就好，這樣就不必花時間討價還價了。這個問題其實我很多學生也遭遇過類似問題：他們在公司當主管，底下一些員工也許因為太單純，也許因為家裏沒什麼經濟壓力，平常買東西的時候就很少殺價。所以當我這些學生告訴他員工，賣東西的時候開價可以開高一點，好預留讓步空間時，常會被問：「為什麼要這樣？」過去我都告訴學生：「你可以反問他：如果別人開價，你會相信那是底價嗎？」如果他回答

說「不會」，那就可以接著問：「那人家為什麼會相信你開的是底價？」所以就當你一端出來的就是底價，對方還是會殺價，對不？這時端出底價的不就虧了？

謝爾教授在書中則提出了一個新的發現。他說過去他也不喜歡殺價，現在發現美國人愈來愈喜歡殺價，不殺價的只佔人口百分之十五。因為現在資訊愈來愈發達，上網找資料愈來愈容易。尤其是買車，很多人從網上蒐集到了資訊，都認為自己現在很內行了，所以一定要用這些資訊殺一下價，才有成就感。這個發現很有意思，因為他講的不單單是心理學上砍價的快感，而是網路發達以後，談判者所累積的資訊自信。這是過去談判書籍比較少觸碰到的部分。

作者對談判倫理的討論也很精彩。企業有企業倫理，談判也有談判的倫理或道德。這個問題該怎麼處理？這個問題困擾過很多談判學者，就好像讀孫子兵法的時候一樣，很多人都想理出一套邏輯，說明孫子所說「兵者，詭道也」，其實和我們的道德規範並不相悖。談判上最常被提出來討論的道德問題，就是在談判桌上能不能說謊話。純道德主義者當然說不行，可是這個原則如果切實執行，很多談判都沒辦法進行了。比如我們在談判收尾時，為了維持關係，可能會說：「跟您談判真的很愉快。」其實這是一句謊話，因為我並不愉快。可是我們能說實話嗎？所以才有學者指出，這不是謊話，它只是「不真」。

謝爾教授用了一整章（第十一章），從三派不同理論，探討談判道德的問題，非常精

彩。比如他說，今天有人問你：「你知不知道（某件事）？」，事實上你是知道的，但如果講實話，會影響我們的談判利益，這時你會不會講實話，跟他說你知道？理想主義者會拒絕回答，設法把話題導向別的地方。因為他們不願意講真話，也不想講假話，只好不講。務實主義者則會說「不知道」。理由是只要對方無法偵知我到底知不知道，就不會知道我有沒有說謊，所以就不會影響到日後雙邊關係的發展。會不會影響到日後關係的發展，是務實派行事的指導原則。像類似的討論，書中都有非常暢快的交鋒，很值得一讀。

讀談判書，必須先把作者的論點，在這麼多談判書中找到定位（以這本書而言就是強調「資訊」、「情境」），並且看他所介紹的策略，反映出多少美國人的思維，看哪些我們可以拿來用，哪些因為文化差異（作者書中談到文化差異的部分也很精彩）無法照搬過來，以及他所討論的爭議性問題是否能引起我們心中的共鳴。就這幾點來看，謝爾教授這本書都是很值得推薦的書。所以我願意把這本書推薦給對談判有興趣，並且想發展出有效談判策略的所有朋友。

（本文作者為東吳大學政治系教授，和風談判學院主持人）

第二版序

本人很榮幸地在此推出《華頓商學院的高效談判學》新版。我在九〇年代末期著手撰寫這本書，是因為我認為在談判這個迷人領域當中，尚缺乏真正充分的文獻，以供認真向學的學生和業界人士學習。我希望能有一本書，專門探索實際談判的各種問題，為談判提供歷史背景和社會科學的基礎，而且還要淺顯易讀。新版的問世，加上本書已被譯為多國語言（至今至少超過十種），顯示本書已達到我的理想水準。

我為什麼要修訂已經廣受肯定的內容呢？原因有四點。首先，最重要的原因，是新版讓我有機會與讀者分享最新研發成功的「談判風格評估工具」（見附錄A）。我認為談判者因每個人個性不同，各自有其獨特的才能、優點和弱點。這些特性並非具體成形，卻導致偏見和偏好，強烈影響人們在談判桌上的行為。我設計這套談判風格評估工具，就是為了解這類談判本能。有了這套新測驗，再加上綜合全球一千五百多位企業主管評估結果而製作出的標準化得分表，可以讓讀者更加了解自己的談判優勢何在。

新版問世的第二個原因和先進的通訊科技有關。當初我撰寫第一版時，還不像今天如此依賴電子郵件和即時通訊這類網路電子通訊系統。新版讓我有機會直接探討電子通訊談判的陷阱和契機，相關內容見第七章。在同一章中，也新增了利用代理人來談判的討論，這都是第一版沒有的內容。

第三，自第一版出版後，我發現性別和文化對於談判的影響超出我原本所想像。因此，我在第一章加入了更多這方面的討論。琳達·鮑考克（Linda Babcock）和莎拉·拉斯雪佛（Sara Laschever）於二〇〇三年出版的《女人要會說，男人要會聽》（*Women Don't Ask*）一書，對我尤有啟發。

最後，新版讓我能夠加入更多實例、學術研究結果和話題，讓本書能與時俱進。讀過第一版的讀者，如果夠細心，會注意到諸多改變與更新。不過，我還是盡量維持第一版內容的完整性。

不少讀者以及利用本書做為談判教科書的老師，為新版的內容提出了許多建議。我在華頓商學院的幾位同事也提供了真知灼見，包括 Maurice Schweitzer、Rachel Croson、Ken Shropshire 和 Jennifer Beer 等。在極具爭議的性別與談判議題上，帝博大學（DePaul University）的 Alice Stuhlmacher 教授大方分享她的觀點和研究。另外，我也感激史丹佛大學法學院談判學教授們提出寶貴的建言。矽谷律師（也是我的朋友）Ralph Pais 鼎力相助。還