

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjj.net](http://www.mhjj.net) 全国招生

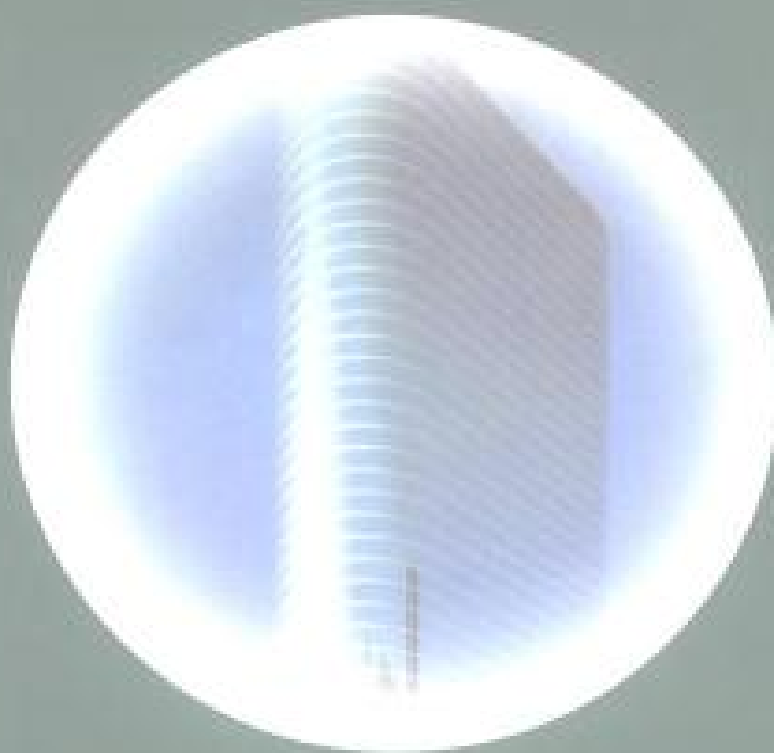
[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net) 20年专业经验 百个管理课程



# 哈佛经理人职业培训教程

## HARVARD

Managerial Occupational Training Courses



### 经理的谈判能力与技巧

## MANAGERIAL NEGOTIATION ABILITIES & SKILLS

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjj.net](http://www.mhjj.net) 全国招生

[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net) 20年专业经验 百个管理课程

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 存折：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行 存折：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛 存折：1141449980130106399 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市建设银行新阳支行
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

<http://www.mh.jy.net>

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

95-131  
12

**哈佛经理人职业培训教程**

# 经理的谈判能力与技巧

主 编 罗锐韧 张作华



**中国物资出版社**

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

## 图书在版编目(CIP)数据

经理的谈判能力与技巧/罗锐韧,张作华编著. - 北京:  
中国物资出版社,1999.3

哈佛经理人职业培训教程

ISBN 7-5047-1498-4

I. 经… II. ①罗… ②张… III. 企业家-谈判学-教材  
IV. F272.91-43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04887 号

DN60/08

## 哈佛经理人职业培训教程

中国物资出版社出版

(北京市西城区月坛北街 25 号 邮编:100834)

全国新华书店经销

中牟县胶印厂

880×1230 毫米 1/32 印张:130 字数:3200 千字

印数:1-5000 册

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1498-4/F·0588

定价:237.60 元(全套 12 册,每册 19.80 元)



# HARVARD

培养年薪 **10** 万美元的哈佛经理人，  
造就一代高级总经理。

哈佛大学经理学院，创办于 **1908** 年，  
是美国最早的管理学院之一。现在有 **160**  
多位教授、副教授、助理教授、讲师和专职  
研究人员，**27** 座建筑物，有一个号称世界  
最大的“管理图书馆”，收藏有关管理方面的  
各种书籍、文献、资料 **50** 万册和期刊  
**6500** 种。它每年要招收 **750** 名两年制的  
硕士研究生、**30** 名四年制的博士研究生  
和 **2000** 名各类在职的经理培训。

# HARVARD

## Managerial Occupational training Courses

哈佛经理学院的刘易斯·B·沃德教授曾发现：有些人在已有了数年的工作经验之后，参加了哈佛的职业经理培训课程，但是他们大部分没有受过正规管理教育，在收入方面却比那些从哈佛和其它第一流商业学院得到硕士学位的人平均高约三分之一。



# 前 言

《哈佛经理人职业培训教程》是《哈佛商学院 MBA 教程系列》的姊妹篇。

《哈佛经理人职业培训教程》诞生在《哈佛商学院 MBA 教程系列》出版一年半以后。《哈佛商学院 MBA 教程系列》一经推出,迅即引起了各界人士的关注。一年半里我们收到了全国许许多多的读者来信,除了对《哈佛商学院 MBA 教程系列》的赞誉外,都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛商学院 MBA 教程系列》介绍了哈佛商学院 MBA 经典的精髓,《哈佛经理人职业培训教程》则汇集了哈佛经理们的经验与体会;如果说《哈佛商学院 MBA 教程系列》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑,《哈佛经理人职业培训教程》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限,是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政

治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击,经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展,已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了,如何丰富经理们的个人知识与智慧,提高思辨决策能力与经营管理技巧,是经理们的迫切需要。我们编写了这套《哈佛经理人职业培训教程》,希望能在浩如烟海的经济管理知识中,为经理们精选一套通俗实用的培训教程,作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理人职业培训教程》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能,全书共分12卷61章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义,力求深入浅出和简洁实用,并借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理,一个耀人眼目又万般神奇的职位,那神圣五彩光环的梦想,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄,出奇制胜,为这个名字增光生辉。

主 编

一九九九年三月

## 目 录

---

# 目 录

## 第一章 哈佛经理谈判通则

<b>哈佛语录</b>	..... (3)
<b>一、谈判原则</b>	..... (5)
管理者的责任	..... (5)
何谓有能力的管理者	..... (6)
双方合作基础	..... (8)
触角灵活敏感	..... (10)
谈判与心理战	..... (12)
诚意的重要性	..... (16)
真诚聆听艺术	..... (19)
身体语言艺术	..... (22)
寻找退路意识	..... (24)
<b>二、谈判准备事项</b>	..... (26)

哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

探查虚实 .....	(26)
移动观点 .....	(33)
确定目标 .....	(35)
拟定计划 .....	(43)
掌握关键 .....	(45)
编制程序 .....	(46)
柔和气氛 .....	(47)
开场方式 .....	(50)
谈判能力 .....	(52)
心理训练 .....	(54)
模拟实现 .....	(56)
时空选择 .....	(58)
地点选择 .....	(65)
三、谈判要点 .....	(70)
善于假设 .....	(70)
小幅让步 .....	(73)
坚持主张 .....	(75)
减少犯错 .....	(76)
针对需要 .....	(78)
独特气质 .....	(82)
施加压力 .....	(83)
善于评语 .....	(85)
谈判筹码 .....	(86)
透视原则 .....	(86)
态度温和 .....	(92)

## 目 录

善于发问 .....	(95)
四、谈判目标 .....	(98)
最小极根 .....	(98)
最大极限 .....	(100)
让步极限 .....	(101)
配合极限 .....	(109)
消除不满 .....	(110)
化解对峙 .....	(110)
授予虚衔 .....	(112)

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

一、适时反击 .....	(117)
二、攻击要塞 .....	(117)
三、“白脸”“黑脸” .....	(118)
四、“转折”为先 .....	(120)
缓和紧张气氛 .....	(121)
话中插话 .....	(122)
五、文件战术 .....	(123)
六、期限效果 .....	(126)
七、调整议题 .....	(129)
八、打破僵局 .....	(131)
九、声东击西 .....	(132)
十、金蝉脱壳 .....	(132)

哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

十一、欲擒故纵 .....	(133)
十二、扮猪吃虎 .....	(134)
十三、缓兵之计 .....	(135)
十四、草船借箭 .....	(136)
十五、赤子之心 .....	(137)
十六、走为上策 .....	(137)
十七、杠杆作用 .....	(138)
谈判时杠杆作用的秘密 .....	(139)
编写履历表运用杠杆作用 .....	(142)
杠杆作用和分析 .....	(142)
借力使力是公平的 .....	(143)
杠杆作用的实例 .....	(144)
运用杠杆作用的底线 .....	(148)
十八、“推一推一拉”术 .....	(150)
推一推一拉理论 .....	(150)
推一推一拉理论实际运作 .....	(150)
知道你的优先次序 .....	(152)
水到渠成 .....	(152)
运用推一推一拉技巧来谈判重要的销售 .....	(154)
十九、反败为胜 .....	(155)
败中求胜 .....	(155)
不要把自己谈判成三振出局 .....	(157)
半个面包原理 .....	(159)
保持你的均衡 .....	(159)



## 目 录

不识自己弱点不懂放弃的实例 .....	(160)
败中取胜实例 .....	(162)
二十、态度简明 .....	(163)
简明的长处 .....	(164)
简单明了的谈判实例 .....	(165)
<b>第三章 哈佛经理谈判分析</b>	
一、各国谈判分析 .....	(171)
美国式谈判分析 .....	(171)
北欧式谈判分析 .....	(175)
德国式谈判分析 .....	(176)
中国式谈判分析 .....	(176)
日本式谈判分析 .....	(177)
阿拉伯式谈判分析 .....	(182)
二、谈判对手分析 .....	(183)
防御型 .....	(183)
攻击型 .....	(186)
搭档型 .....	(188)
团结型 .....	(189)
压迫型 .....	(191)

## 第四章 经典案例

从理想到现实：一家旅馆的迁移 .....	(197)
钟声变奏曲 .....	(206)
买卖 .....	(209)
比三个商人还要精明的人 .....	(214)
“我不知道……” .....	(215)
艾柯卡成功秘诀 .....	(217)
在莫斯科决斗场 .....	(219)

**哈佛寓言**

..... (222)

# 第一章

## 哈佛经理谈判通则

《经理的谈判能力与技巧》

哈佛经理人职业培训教程

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

---

知己知彼,百战不殆。

——孙子

在动态环境中,不确定性是常规而不是例外,这就要非常重视适应能力。

——(美)亨利·艾伯斯

如何尽可能地争取自身的最大利益而又能令对方甘于接受呢?谈判即是战斗又是合作。哈佛经理在谈判中如何分析情势,利用信息,正确处理企业现在和长远的利益,是需要方法和技巧的。

——编者

## 第一章 哈佛经理谈判通则

### 哈 佛 语 录

信赖社会大众的判断,并让社会了解  
你的诚实,事业才能成功。

松下幸之助

生意要一笔一笔地做,面对面地做,推  
心置腹地做。

乔·杰拉尔德

做生意必须公正,不可掺杂自己的好  
恶,而且不可被一时的情势左右而犹豫不  
决。

松下幸之助

---

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程



## 第一章 哈佛经理谈判通则

---

### 一、谈判原则

#### 管理者的责任

所谓经营是指有效地运用人力、物力、财力和信息等资源,竭力实现组织目标的行为,而负责实施这一行为的人便是管理者。管理者最重要的任务是完成组织的理想目标,取得辉煌的业绩,并对上级负责,因此,他必须设法领导组织。然而,要领导庞大的组织并非易事,首先管理者必须深入掌握组织内部的人际关系;他必须具备能够带动他人,并获得他人诚心合作的本事。带动他人或得到他人的合作,实际上是一件相当困难的事,假使愚昧地低估了它的难易程度,管理者的经营可就要四处碰壁了,因为这样,不仅组织内部会产生对立,在带动别人时,也会发生水火不相容的情形。首先是管理者与部下的对立。由于管理者的主要任务是实现组织的目标,而部下的主要目的却是个人需求的完成,这往往在执行时会产生必然的对立。所以,如何激发部下的工作意愿,促使工作业绩显著上升,便成为管理者首要的工作。

此外,在本部与其它部门之间,往往也会因资源有限而造成利害的冲突与观点上对立,例如,当你想实行某项企划案时,其它部门的管理者却自以为是地插上一手;或是由于你理直气壮地否决其它部门所提出的构想而导致两个部门的不

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

和。对立的火种,可谓永远不会熄灭。因此,一面致力于充分的沟通,一面与其它部门进行协调,也是管理者的重要工作之一。另外,有些对立则产生于管理者与本部门或其它部门的上司之间,或其它同行的利害冲突上,总之,对立的种类与形式繁多,可谓不胜枚举。

管理者的每一日说穿了就像是刺猬般的生活。想要互相拥抱取暖时,身上的刺难免会伤及对方,若是远远地分开了,又无法达到取暖的目的,所以,无论如何都必须设法解开这层矛盾。人类是奇妙而复杂的,十个人有十个人的样子,一百个人有一百种不同的脾气。甚至单一的个人也会随时空的转移而改变自己的想法,你对自我的认识和他人的了解,往往产生极大的差距。因而,不论何时,或身处何处,对立均是不可避免的自然现象。身为管理者切不可对此种对立状况采取逃避态度,因为一旦任由此种情况持续下去,不但无法发挥群策群力的效果,导致经营业绩节节下降,而管理者本身的领导能力也必受到质疑。所以,一旦对立形成,管理者就必须当机立断,发挥谈判和说服的能力。

就象刺猬一样,互相接近到不会有刺痛感发生的距离,才能对症解决问题。同样,在企业的经营方面,也只有管理者充分地培养出谈判、说服的能力,才可能化解与周围的对立,创造有利于业绩提高的形势。

### 何谓有能力的管理者

如何化解对立?假如一味单方面固执己见,完全不考虑对立的立场,往往会引起愤怒的反抗;假使莽撞地采取强硬手段,则对立的立场往往会引起愤怒的反抗;或者,对立的情形

## 第一章 哈佛经理谈判通则

不仅不能化解,反而更易恶化。要知道,在一个组织中,几乎没有任何一项工作是可以独立完成,而不需要旁人协助的,即使乍看之下仿佛可独立完成的工作,也必然会在某处与其他人发生关联。组织的意义本来就是在他人的协助下,完成一个人不可能独自完成的庞大工作。所谓借助组织的力量,事实上就是仰仗他人帮忙。位居这个合作制度体系枢纽地位的管理者,尤其不能没有这层认识,不论个人素质多么高,假如无法靠巧妙的手腕而赢得诚恳的协助,就没有资格扮演真正的管理者角色。这是实际发生于某公司的真实故事。一位非常有才华、对前途充满自信和勇气的青年,受到上司赏识而被提拔为管理者。他被任命为伦敦分公司的总经理。到职以后,他立刻积极地开展工作,以提高工作业绩,不到半年,纽约总公司的科长们都异口同声地抱怨起来:

“这家伙究竟怎么搞的!”

“太傲慢了!”

“我再也不想与他合作!”

这是为什么呢?原因在于这位自负青年的自我本位意识。他虽具有极高的才能,但任意独断的作风却招致众人的反感。不久,总公司拍一份电报联络他:“请制作一份详尽的客户调查资料。”但却杳无音讯。等了许久,终至忍无可忍,于是又给他拍了一份催促的电报:“联络数次却不见回音,怎么回事?”这一次总算有了回复,内容竟是:“太忙了,没有时间。”

总公司负责人看到份电报后,勃然大怒,告诉他要结束他在伦敦方面的全部业务。这位才高胆大的管理者终于察觉出事态的严重,立刻接二连三主动地向总公司探询,但这时未免为时已晚。为何事情会演变成如此地步呢?他的最大过失是

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

没有学习到“如何获得他人协助”的学问。总之,即使处在对立状态中,也能获得对方的合作与协助,扮演好管理者的角色,而此时非借助谈判与说服的能力不可。因此,真正有才能的管理者,必然也是谈判、说服的专家。

### 双方合作基础

#### 1. 设定位置

在进入谈判、说服前,必须先确认自己对对方的要求是什么,希望对方至少要做好哪些项目等。要想检测效果应从以下两点做起:第一,把要求的内容分成必须实现及可视情况有所让步两种,法兰西斯·格林巴克把前者称为“基本目标”,后者称为“非基本目标”。第二,制定“最高上限”与“最低下限”,即最高限度可要求到什么地步,最低限度可让步至何种程度。管理者将前者称为“开放位置”,后者称为“下降位置”。在进入谈判、说服前,应先设定自己的位置,即预先告知对方最高限度的要求事项——开放位置。当然,在谈判开始的时候,不要提及下降位置,必须等到妥协至不可能再妥协时才可说出。在此之前,即使对方有意表示想要知道,也应缄口沉默,严加保留。

现在看看想要说服营业部门的科长,使他答应由营业部负责主办新产品展销会的例子。展销会不由总公司的干部负责,而改由直接与客户接触的营业部负责,这是首先必须强调的基本目的,除此之外的时间、地点、人员调配等则列为可视情况退让的非基本目的,经过这番确认后,在说服时,即应率先声明:“这一次的产品展销会,公司希望由营业部主办。日期自三月十五日起持续展出三天,地点在纽约的帝都大厦会



## 第一章 哈佛经理谈判通则

馆,至于人员方面,由营业部负责调派五名女性职员担任现场咨询服务。”

这是最高限度要求——开放位置,因此不可能完全被接受,但是谈判、说服正由此开始。

### 2. 共同基础优先,对立问题居后

假定谈判、说服开始之初,基本目标已经发生对立,这时若彼此各自坚持、互不相让,事情很可能由此全面瘫痪,别说有任何进展了,甚至可能因此而造成更尖锐的对立,带来无穷的后患。在《我的生活技术》一书中,安德烈·莫洛瓦这样说:“从最简单的地方着手去做艰巨而复杂的工作,才是正确而聪明的作法。”假如一开始对立情形就非常明显,则所要谈判的事项可能因而变得复杂,为了不使情况恶化,发生对立的部分最好暂且搁下,改从其它的共同点着手进行谈判。比如例子中的日期,它取决于产品发售之日,这一点可通过沟通而获得一致的决议,可视为谈判的共同基础而灵活运用。关于地点,则不妨采纳营业部的意见,无须局限于纽约帝都大厦的原先构想,以示让步妥协。至于五名女性职员,如营业部无法提供适当人选,则可请求向其它部门调配,以示主动支援。努力使小地方也能意见一致,如此将感受到内心想法的共鸣,从而缩短谈判双方的距离。或者设法在其它问题上取得协议,则使双方对立的主要问题,有可能出现让步的征兆。

“那么这样好了,由你那边负责主办,营业部会尽全力协助。”

“但是由非直接接触客户的部门举办,效果会大打折扣。”

如果对方仍然无法接受,则不宜进一步坚持,不妨搁置一旁,先就其它事项沟通二、三次,建立共同基础以后,再重来一

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

次。假如始终无法达成妥协,过去所花费的时间与努力就全然白费了,因此要把握最后的机会,再三叮咛:“无论如何请同意由营业部门负责主办,我们会全力协助。”相信这时对方会因为该坚持的都已经坚持过了,而接受下来。

### 3. 应促使对方注重整体利益

部门不同,相关利益也不同,甚至互相对立,这是很自然的现象,但如果一味采取自我本位,恣意坚持自己的主张,势必将无以顾全组织的目标。管理者的原始角色即为解决对立,以使整体组织获得更大的利益,因此在互相坚持己见的对立之后,应超越“部门”的立场,注视公司整体的利益,以提高公司业绩为总目的。若能经常考虑到这一点,则可化解部门之间的对立情形。总之,应以更宽阔的视野来注视并强调共同点。

## 触角灵活敏感

### 1. 谈判、说服的本质在于沟通

如果为达目的而以金钱收买对方,或采取权力强制及暴力威胁的手段,在根本上就与谈判、说服不符。要知道,谈判与说服的本质手段是通过“说”和“听”的交替过程以实现目的,而这种说与听的交换方式即为“沟通”。

在沟通的过程中,首先应掌握当时的状况,同时确定对方听懂你的话语。因为即使发出声音,假如不能让人听懂,也无法达到沟通的目的;此外,即使你自认确实很认真地讲话,但对方却开始就没有聆听的意思,或根本把你的话当耳边风,此类情况也不可能实现良好的沟通。所以,在开口说话之前,必须预先考虑对方所处的状态——尤其是周围情况。最常见的



## 第一章 哈佛经理谈判通则

谬误是,当对方正在为工作忙得不可开交时,你却匆促地介入他的环境,说完必要的话之后随即转身离去,根本不顾及对方究竟听懂多少,这势必造成不必要的危机。当问题发生后,你怒气冲天地质问对方时,他的回答必然是:“我没有听到你的话。”结果,演变成“说了”与“没有说”的无聊争执,甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。为避免发生此种情况,除了应考虑对方所处的状态外,在谈话中也应时时注意确认重要部分,并在必要时加以重复。

### 2. 掌握对方的反应

成为听众的对方,会不时产生各种不同的反应,或由言语传达出来,或经表情及动作显现。欲沟通的人必须能够敏锐地看出听者的反应,并将反应所得的结果用于下一次的沟通。一般说来,习惯于指挥或命令的“单向”管理者,往往缺乏了解对方反应的能力,在事情发生之后,自己仍感大惑不解。以某公司的一位业务科长为例,他在前一晚上与一位进入公司刚满三年的年轻部属一起到某处饮酒;趁着酒兴,这位科长非常感叹地表示,由于平时业务繁忙,无法与部属充分地沟通;接着他又说了很多有关推销员须知、开展工作的方法等。他自己很满意地认为,如此便可弥补平日的不足,免除疏忽照顾部属的愧疚,心情立刻大好起来,随后又带这位部属前往另一家卡拉OK店继续畅饮。次日上午,那位年轻的部属却向科长提出辞呈。“那么你为何不在昨晚对我说明?简直搞不清楚最近的年轻人是怎么想的!”惊怒的科长颓然地这么说。事实上这位科长前晚的沟通有问题,虽然他自以为做了很多,却只不过是自以为是,喋喋不休罢了,完全忘记掌握对方的反应。虽然当时该位部属也曾吞吞吐吐地尝试表明辞职的意愿:“是

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

这样的……”，“科长，我……”“那么，我……”。但根本无法领会，一味自顾自地讲话，结果部属只好暂时打消说明的意图。假如他能稍加注意对方的反应，一定可在当晚掌握住那位年轻人的心事。正如法兰西斯·培根所说的：“读书使一个人变得丰富，言谈则让人更加敏捷。”那样，从对方言谈中的反应便可掌握对方的心理，并迅速地采取必要的行动。

### 谈判与心理战

所谓谈判“力”，究竟是一种什么“力呢”？可以这么说——为了达到目的，运用某种方式来说服对方，使谈判朝有利于自己的方向进行，这就是谈判“力”。而“说服对方”，则是其中关键所在。在谈判过程中，对方必然有所反应，如果反应于己不利，谈判便可能因此而破裂。所以，如何将对方的反应引导至你所期望的方向，就成了谈判中最重要的事了。

#### 1. 谈判是一种“心理战”

在一场有关谈判的研讨会中，一名发言人提到了谈判环境的问题。他主张不论任何谈判，都应该在干净整洁的场所中进行。谈判的场所若凌乱不堪，如墙上有一幅挂歪了的画，谈判的人注意力则容易分散，无法全心放在谈判上。心理学家告诉管理者，除了习惯性的动作外，人的注意力在一时之间，只能集中于某一个动作上，也就是所谓的“一心不能二用”。因此在谈判进行中，对方的注意力如果突然被墙上一幅挂歪了的图画所吸引的话，谈判结果将会如何呢？情况可能对你有利，也可能对你不利。假设对方的谈判实力在你之上，但却是有整洁癖的人，那么，挂歪了的图画、塞满了烟蒂的烟灰缸，以及满桌子乱七八糟的文件资料，都会搞得他不能专

## 第一章 哈佛经理谈判通则

心,这么一来,原有的谈判实力便难以完全发挥了……。不错,如果凭由一幅挂歪了的图画,使谈判对手的注意力无法集中,那么,就谈判技术而言,这一幅图画可以说扮演了一个非常重要的角色。但是,谈判对手的注意力如果完全被那幅挂歪了的图画所吸引,而根本不知道你到底在说些什么时,那幅图画对整个谈判的“破坏性”便远大于“建设性”了。总之,在谈判双方的实力不差上下、难分胜负的情况下,如果能运用技巧,如故意把墙上的图画挂歪,使对方难以发挥原本的实力,但谈判又不至于因此中断,就等于给自己增添了一份力量、一个机会,敌消我长,谈判的结果自然便有利于你了。

谈判可说是一种极其微妙的“心理战”。为了看穿对方的意图,并且迅速地做出有效的决定,在明枪暗箭的交战过程中,最重要的,莫过于注意力的集中与否了。所以,任何的小动作都无所谓,只要能扰乱对方的注意力,便可能扭转整个的谈判局面。至此,或许你已经体会到,谈判力正犹如一把双面的利刃,可以伤人,但也可能反过来伤了自己。管理者回想一下“谈判力”的本义。只有时时不忘谈判力的重要,再加上对谈判充分而正确的认识,才能使你的实力在谈判中发挥无遗。在二次大战期间,盟军司令巴顿将军与素有“沙漠之狐”之称的德国陆军元帅隆美尔即将展开一场世所瞩目的“世纪大决战”。在大战爆发之前,巴顿将军曾日夜苦读隆美尔的一本军事论述,特别是其中有关装甲部队部署方式的部分。果然不出巴顿所料,隆美尔在作战中所采用的,正是其著作所提及的战术,所以,这场战争的胜利者,当然非巴顿将军莫属了。谈判也是一样,熟识敌情,可以提高自己的作战力。因此,在谈判之前,多方深入探查对方的虚实,是很必要的。一个人的真

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

面目往往就外在行为与癖好中显露无遗。手被尼古丁薰得焦黄,这人一定是个老烟枪;不修边幅,这人可能生性懒散、自制力较差;一口气便把杯中的咖啡饮尽的人,十之八九是属于神经质型、焦虑型。类似这样的例子随处可见,只要你稍加留心、仔细观察,便不难看出一个人内心的情绪类型。

### 2. 观察对方为谈判的首要步骤

参与谈判的双方通常是在谈判桌上首次见面。而这第一回合的正式接触,则是绝不可错失的一次观察对方的良机。你必须留意对方的表情、动作,找出他的特殊习性,以迅速获得正确的资料,如此才能决定该采取什么样的谈判战术和技巧。

### 3. 获取对手的有关资料

从与谈判对手有所接触的人身上取得资料,也是“熟识敌情”的途径之一。如果这个第三者与谈判对手有深交,他所提供的资料尤其更具有参考价值。但别忘了,这也可能是一个陷阱。所以,你必须考虑到下面两种情况:

(1)资料的提供者对你的谈判对手是否存有误解或偏见?而他本身是否是个喜欢夸大其辞的人?如果是,你所取得的资料就不甚可靠了。

(2)资料的提供者是否与你的谈判对手私下串通好了,故意暴露些假情报给你,引诱你误入歧途?这并非不可能。试想,当你的谈判对手获悉你正在搜集有关他的资料时,会毫无防备,毫无警戒心吗?这种故意制造、散播假情报的战术,在国际大企业之间的谈判中,经常通过电视或各种大众传播媒体被使用着。

### 4. 洞察对方的方法



## 第一章 哈佛经理谈判通则

正如巴顿将军在开战前熟读隆美尔元帅的著作一样,在谈判前,对于谈判对手的著作、访谈录与演讲稿,尤其是后两者,必须详细研究。访谈记录和演讲稿所传达的信息为直接的,比经过推敲、润饰或修正之后再发行的著作,更具有利用价值。如当你代表员工,要与公司方面谈判有关重新制定工资问题时,在搜集资料的过程中,发现了该公司董事长在以前的会议中,曾说了这么一段话:“我从未受过正规的教育,能有今天,完全是由于我多年来不断奋斗,不向环境低头的结果。如今公司的经营已经上了轨道,在同行中也占一席之地,我感到非常的光荣。”

你如何把这段谈话运用到谈判之中呢?公司的营运状况以及在同行中的地位,可以自政府所发行的资料、企管杂志或有关工商的报道中得知。但是,董事长个人的身世背景及其经营理念,而就只能“道听途说”了,这有时对谈判的结果具有极大的影响。不过,现在你已经掌握住了相当重要的一点——“我从未受过正规教育”。在劳资双方的谈判中,最容易引起争议的,多半是有关支付体系以及工资的附加给付问题。而对这些专业性的问题,你可以假设,董事长由于未受过正规教育,所以了解不多;在这样的情况下,出面与你交涉的,可能是董事长特别聘来的专家。那么,你所要对付的,就是这些专家,而非董事长本人了。只要专家肯接受你的提议,董事长自然无话可说。当然,董事长虽未受过正式教育,但也不一定会不懂专业性问题,所以从谈判一开始,你就必须仔细地观察,以了解自己的判断是否正确。另外,董事长是个“不断奋斗,不向环境低头,吃尽千辛万苦,而后才获得成功”的人——这种人通常是不会轻易接受工会要求的。白手起家的人总有一

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

种观念：不能让步，一让步，多年辛苦努力的结晶，便将毁于一旦。所以，你必须准备足够的资料，并且设法让董事长明白，员工的要求不但不会妨碍公司的成长，反而会对公司的未来发展有所贡献。

### 诚意的重要性

在进行谈判之前，可先想想鸡、猪故事的寓意，将是极有价值的消遣娱乐。鸡和猪是两位决定合伙做生意的朋友。他们觉察到速食是个成长的产业。鸡兄决定他们最好开一家烧烤排骨肉餐厅。起初这两个朋友充满了新企业家的热情；但是在决定的次日，猪兄来找鸡兄，说他要退出。“为什么呢？你昨天是如此的热劲十足？”鸡兄问道。猪兄回答说：“我已经好好考虑过了，我目前要延缓一下合伙做生意的事。对你来说，这只是一项生意投资，但是对我来说，是全心的付出、倾力的投入。”的确，诚心的付出、诚意的投入是任何谈判的要素。除非谈判双方能专心地全力以赴，否则毫无谈判可言。在你为自己生意拓展或职业上的晋升所进行的谈判中，有一个你必须学习的技巧，是决定你的对手是否真有诚意。说来简单，做起来却不容易。不幸的是并没有判定对手是否诚意的捷径。这是一项必须由经验累积而学得技巧。更难的是，有许多人曾故意误导你。更不幸的是，就是有一大批人光说不练。有人只要房地产中间商带他们参观房子，可是根本没有购买意念，也没钱可购买。同样地，有人根本没有实权决定公司里的人事任用，却是喜欢招考员工，并予以面试。最多的是那些喜欢给外头卖主提许多建议的公司员工，而实际上无权购买或无所影响任何事物。很明显地，与这些人谈判根本是



## 第一章 哈佛经理谈判通则

一无所获,因为他们根本不受任何承诺的拘束,只是空谈而已。

### 1. 辨识对方是否有诚意

即使真正有权的人,对你想商谈的问题也未必有诚意。你或许有个构想,想为公司开创新市场,可是你没法经过谈判而为自己谋得有利职位,让自己的构想付诸实现,因为生产部门主管对于你的观念存着封闭心态,虽然他不得不说一些场面话,可是不会真正地考虑此建议。许多时候有实权的人士不但懒,考虑也不够周全。他们不会直截了当地告诉销售员他们没有兴趣或他们的契约已经签定,采取的是不抵抗策略,以及不断的接受免费的午餐,不断地说他们还没有做最后的决定。另一种缺乏诚意的形式是众所周知的“踢皮球”。在公司中,有一种相当自然的现象:许多人会避免做决定,甚至避免决定由谁做决定。在谈判开始前,有时你必须先“挖出”谁是有权坐下与你谈判的人。与某人商谈时,很明显地,你发现他不是正确的人选,或是缺乏兴趣、没有权力来帮你,最好能选其他的人扩大你的讨论。希望其他人当中有人有兴趣和诚意正式地与你商谈。例如你可以这样说:“琼斯先生,我了解我现在的提议不是一个人可以决定的,我也了解你想建议你的其他同事处理此事。但是既然这不是件寻常的建议,我极想知道,当此事提出的讨论时,可否安排我在场?”

当然,此方法的危险性是,你谈话的对象根本不热心为你传话。不过有时候他会的,而此技巧证实有时候颇为奏效。不过,一般来说,找寻到真正具有诚意的人,是一段又长又苦的路程,而且找到的也可能只是较次要的胜利而已。

### 2. 诚意并不是必然的

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

并不是所有的问题都可谈判的。史密斯是某高中低年级的学生,他想就读大学成为律师。为了筹备大学学费,他在一家速食餐厅找了一个工作。刚开始,他充满希望,可是日子一天天过去,他愈来愈失望沮丧。经理年纪不比史密斯大多少,自我防卫意识很强,对自己没有信心,常常恶言相向地拿员工泄气。史密斯被要求工作的时间特别长,时间表上列明史密斯不需工作的时候,也常常必须工作,而且工资又很低。不过史密斯坚持到底,在很短的时间内他便成为餐厅里的骨干员工。他费心思考如何把工作做好,并预先为经理做好准备工作,让经理省时省力。经证实自己的能力之后,他试图经过谈判为自己谋得较高的工资,较少的工作时间,不过他的商谈、恳求全被当做耳边风。他虽还年幼却已经感受到,看来不管他表现的多好都没有用,他和别人所享受待遇还是一样。了解这一决策后,他辞职了。从这例子来看,虽有谈判的目的也有谈判的诚意,但是经理的观点就不相同了,在他看来,还会有别的男孩会来取代史密斯的。最后必须说明,这经验很有价值。因为它教导史密斯有时候谈判的机会就是不存在,有些人虽年纪比史密斯大,却仍必须学这门课程。

在生意场上,最令人沮丧的是不真诚、不守承诺的人。这是不可避免的。这些就在你的周围,他们会浪费你的时间让你受挫垂泪,直到你学会看清了他们的面目,寻找到较有价值的人。找出这些骗子并没有捷径,不过假使你小心留神,还是有迹可循。常常最空虚的人也是最爱说大话的人。留心那些轻诺寡信、大声吹牛、满嘴名人的人物。注意不像履行约会,不实践诺言等迹象。最重要的是,依赖你对对手的内在感觉。这实在不是大计划,但是你真正能做到的也只有这些了。

## 第一章 哈佛经理谈判通则

诚意付出是谈判之轮,就如同它是成功之轮一样。除非你和谈判的对方都有诚意,不然谈判根本无法进行,所以当你面对面与怀抱同样需求的对手进行谈判时,不要胆怯。

### 真诚聆听艺术

沟通并不只是相互讲和听听而已。为了沟通顺利进行,谈判者之间必须相互传达信息。谈判中有一半是你要提出的论点必须简单合乎逻辑、思考周详;另一半的沟通则是把这个信息传达给你的对手。要达到这个目的,你必须聆听。只有聆听,你才能学着去了解对方,决定如何做最有效的沟通。

设法成为好的聆听者是重要的谈判技巧,理由有二:首先,聆听能使你和你谈话的对象协调,能使你了解对方的需求达到沟通。第二,如果谈判中有一方认为他说的话人家根本不听的话,对谈判会造成极大危害。父母或老师都很清楚,光说而不被人聆听,会立即给他们带来挫折感。把你们的谈话当做网球比赛,而不是高尔夫球比赛。在网球比赛里,两位球员互相影响、互相作用、互为牵扯。但是在高尔夫球比赛,两个人各自打球,其中一人打球时,另一位仅是等待。谈判时千万避免高尔夫形式。

为了帮助你提高聆听技巧,现列出各要点以便核对、参考:

(1)尽量把讲话减至最低程度。你讲话时,便不能聆听对方良言,可惜许多人都忽略了这点。

(2)建立协调关系。试着了解你的对手,试着由他的观点看事情。这是提高聆听技巧的最重要方法之一。

(3)表现兴趣的态度。让对手相信你在注意聆听的最好

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

方式,是发问和要求阐明他正在讨论的一些论点。

(4)简要说明讨论要点,包括主要论点。这是有效的沟通方法,不过在简述要点时不要做详论和批判。

(5)沟通。表达意见感受而不是给人以深刻印象。

(6)尽力互相了解沟通的意见。谨记简单原则,使用简单易懂的常用字。

(7)分析对方。端详对方的脸、嘴和眼睛。将注意力集中于对方的外表。这能帮助你聆听,同时,能完全让对手相信你在聆听。

(8)对准焦点。试着将注意力集中于对手谈话的要点。努力地检查、思索过去的故事、轶事和统计资料,以及确定对手谈话的本质。

(9)抑制争论念头。你和你的对手所以为对手,意味着你们之间必有意见不一致之处。然而,打断他的谈话,纵使只是内心有此念头,也会造成沟通的阴影。学习控制自己,抑制自己争论的冲动。放松心情,记下要点以备一会儿讨论之用。

(10)不要臆测。臆测几乎总是会引导你远离你的真正目标。所以,你要尽力避免对你的对手做臆测。不要臆测他想用眼光的接触、面部的表情来唬住你。有时候臆测可能是正确的。不过最好尽可能避免,因为臆测常是沟通的障碍。

(11)不要立即下判断。人往往立即下结论,所以保留对对手的判断很多;直到事实清楚、证据确凿。注意自己的偏见;即使是思想最无偏见的人也不免心存偏见。诚实地面对、承认自己的偏见,并且聆听对手的观点,容忍对方的偏见。

(12)做笔记。做笔记不但有助于聆听,而且有集中话题及取悦对方的优点。如果有人重视你所说的话并做笔记,你



## 第一章 哈佛经理谈判通则

不会受宠若惊吗？

(13)使用自己的话语查证于对方。要避免任何可能误会的最好方法,是把主要利益用“自己”的话表达,由对方加以证实。只有运用此方法,你才能正确地沟通。

除上述要点外,还有一些特别的口头线索。在一典型的谈判会议中,这些口头线索常被提到。注意阻挠正常谈话应有的顺畅的突发话语。注意引起对手不安、不自然的措词,或任何收不到反馈的说法。

顺便说说:一个说“顺便说说”的人,某事突然出现于心田,他想赶快告诉你以免遗忘。此用语暗示是这句话不重要。可是实际上,使用这用语的人真正要说的是,讨论中的论点对他们是很重要的,请注意听。

坦白地说:这措词很奇特。逻辑上,以“坦白地说”开头的论点暗示着对手在其它论点上并不坦白、诚实。不过,使用此措词的人真正要说的是:“我要你特别留心我即将要说的话,因为我认为这句话很重要”。此措词并不和坦白、诚实有绝对相关之处,只是一条线索,显示你对手就要说些重要的话,值得你注意倾听。

在我忘记之前……此措词类似于“顺便说说”,表面看来并不重要,不过隐藏着对手很重要的论点。如果你仔细想想,会觉得此措词实在荒谬可笑,不过它被使用的频率颇高。你应视它为信号,表示就要提及对谈判来说颇重要的事。这里所列举的要点看似简单,其实不然,不要只是看看就算了。想想各要点,考虑如何运用在你的谈判上。一旦你成为一位好的聆听者,你会发现人们愿意和你说话,而你的知识也会大为长进,获得人们的敬重。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 身体语言艺术

谈判是沟通,但并不一定是口头的。事实上,眼神、手势或姿势能比言语传达更多的信息。因此,留意并研究对手的身体语言所传达的有用信息,是有价值且有助于你谈判成功的。

#### 1. 抽烟斗者

抽烟斗者通常运用烟斗做为谈判的支持物。对付这类对手的策略是,不要和烟斗抢着吸引抽烟斗者的注意。例如,抽烟斗者伸手取火柴点烟时,这是你应停止谈话的线索。等他点好烟开始吞云吐雾时,你再继续你的谈话。如果你能很有技巧地去除此支持物,对你是有利的。最容易的方法是注视烟斗。所有烟斗终究会熄灭的,必须暂时放在烟灰缸或烟斗架上,在对方有重新拿起烟斗的冲动之前,给他一页数字、一本小册子,或任何能令他参与你的谈话的东西。

#### 2. 擦眼镜者

你的对手在摘他的眼镜,开始擦拭时,这是当停止的线索。因为擦拭眼镜是擦拭者正在仔细考虑某一论点的信号。所以,当擦拭开始时,不要再施加压力,让你的对手有足够时间考虑,等眼镜再挂上鼻梁时,再重新谈判。

#### 3. 松懈的对手

有些人精神松懈。不好好坐直、不够专注、一副垂头丧气的样子。松懈并没有什么不好,问题是,如果意见的沟通过于不精确,会阻扰谈判的进行。使对手紧张、严肃一点的好方法,是用眼神的接触。你要谈判另一要点时,运用眼神接触并确定你的对手是否同意,不管是如何松懈的人,几乎都会对眼

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校



全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

## 第一章 哈佛经理谈判通则

神接触有所反应的。

### 4. 紧张大师

有些人对面对面的谈判有恐惧感。很明显的神经紧张。焦躁不安、甚至身子僵直。他们的谈话过于僵硬、不自然。此时你能做的是,放松对手的心情,让他有宾至如归的感觉。慌张不安常发生于没有什么商业背景的人。他们身处异地,不知道会发生什么事。你可以建议比较舒适的座位安排,或者采取主动,松解你的领带,卷起你的袖子,来表示一切会很舒适轻松的。有些人太紧张了,结果如果你不小心的话,他们会让你也开始紧张不安。千万不要令这种事发生。记住,没人想紧张、焦躁。每个人都想拥有舒适愉快的感觉,所以如果你能消除对手的紧张不安,他会觉得好一点,对你心怀感激,这有助于谈判的成功。

### 5. 膝盖发抖者

与膝盖发抖者商谈令人有挫折感,不过它有立刻呈现目标的好处;你必须让对方的膝盖停止发抖。如果你不这么做,谈判不会有任何进展。使膝盖发抖者停止发抖的方法是:让他站起来,去吃顿午饭,喝点饮料或散散步提提神。因为你知道现在你的对手坐着的时候会膝盖颤抖,所以你必在散步、走路时完成交易。顺便说说,美国国务卿亨利·基辛格是运用此技巧的佼佼者,也是“走路谈判”的大力提倡者。

### 6. 凭直觉

人在商场上需要扮个大众脸,晚上在家中需要扮个隐私脸,很多人有此想法。没错,你在办公室和在自己的卧室所表现的大多不同,但是记住,不管你在哪里,你都是人。你不应该停止信任你基本的本能,不管你是在商业交易或进行有关

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

个人的谈判。

直觉不是什么神秘的事物,它仅意味着一位有直觉的人有极大的耐心观察细节和行为的细微差异。关心你的对手,注意他的行为举止,如果事情似乎不顺的话要有所警觉。常常任何迟疑、迟钝都可说是谈判失败的直接结果。如果真是谈判所谈问题造成的,对此障碍须采取必要的对策,试着从其它方式、角度来阐述你的论点。不过你的对手的反应,也可能因为其它因素,可能是你阐明你主张的方式态度不适当。如果你的个性很强,那么可能你的对手因此而感觉不舒适,因此对你们正在讨论的所有问题变得极端敏感。注意咳嗽、弹指、转笔以及其它不耐烦和紧张的信号。它们必须予以处理,谈判才能进行。简而言之,虽然在任何谈判时轻松地进行商议是最理想的,不过事实上你不可能真正轻松。你必须时时刻刻谨慎注意、观察你的对手,并不断地思考如何影响对方接受你的看法。不论你的对手是否由言语或揉弄头发向你传达了信息,你必须对此信息做适当的反应,以利于谈判的顺利进行。

### 寻找退路意识

谈判时,如果将后路完全切断,那么,当你在谈判途中遇到突发状况,而不得不“后退一步”的话,其结果就相当凄惨了。那种让自己无后路可退的作法,将使你在谈判中丧失运用弹性的能力,所以,一个聪明的谈判者,是绝对不会这么做的。

#### 1.“诉诸于法”的恐吓于事无补

在谈判时,律师或熟悉法律的人,往往会极尽恐吓对方之

## 第一章 哈佛经理谈判通则

能事,这是一种十分不理智的职业病,与自掘坟墓无异。熟悉法律规章的人总喜欢“玩法”。因此当他们见到谈判无法达到其所预期的结果,或是期限已到,而对方未能如数赔偿时,总免不了要以“诉诸于法”来恐吓。当然,若谈判者本身对案件有充分的了解,对诉讼方面的问题业已准备周全,那么,“上法院”未曾不是一种可行的解决的方法。然而,所谓的“诉诸于法”、“上法院去”,通常是在谈判进行的不顺利时,谈判者于盛怒之下,脱口而出的一句气话。这种情绪化的反应,在年轻的律师和习惯于虚张声势的法律专家身上尤其常见。他们嘴里口口声声要控告对方,事实上,对于有关的诉讼问题,自己却连一点准备和把握都没有。倘若双方果真对簿公堂,便等于斩断了自己的后路,而在以后的谈判中,除非能再找到足以说服对方的正当理由,否则的话,谈判便成了一场无人应和的独角戏,注定了必然下台的命运。因此,一位经验丰富的律师,即使遭到对方“若不在约定期限内提出令人满意的答案,咱们就法庭上见。”这样的恐吓,仍不会惊慌畏缩。他们会仔细审查该谈判案件的内容,若自认为站得住脚,那么,便能肯定对方的威胁是出于经验不足,或是对谈判内容并未彻底了解,根本不足为虑。当谈判期限一到,而对方又未能诉诸于法时,他们先前的要挟恫吓,反而成了缠住自己手脚的绳子,一点用处也没有。即使真的上了法院,在“胸有成竹”的情况下,经验丰富的律师反而会为对方的必将败诉而暗自叫好。诉讼是必须“破财”的,若破了财又无法“消灭”,即败诉的话,岂不是赔了夫人又折兵。更何况,即使胜诉,其结果也未必比从谈判中所获得的协议来得理想。因此,一个精明的谈判者,是不该随随便便提出“诉诸于法”的恐吓,来自掘坟墓的。



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 2. 把对手逼进死胡同

某位好友在从事谈判工作时,曾经遇上一位谈判老将,他以无比机灵巧妙的手法,把好友逼进了死胡同,使他动弹不得,更别论施展什么谈判战术和谈判策略了。试想,如果不是被对方逼得无路可走,根本不留下一丁点儿的选择余地给他的话,至少,他能保留一些还手之力,也不至于如此惨败了。在任何谈判中,如果能设法逼使对方往后退,退回自己的防线内,乃至进退不得时,你便等于成功大半了。这就象篮球比赛,对方如无法攻到篮下,而只能靠外线得分的话,其赢球的希望就十分渺茫了。

## 二、谈判准备事项

### 探查虚实

四个起决定性作用的重点,关系着谈判的成败:第一、你自己的能力了解多少? 第二、你对对方的能力又了解多少? 第三、对方对你的能力有着什么样的了解? 第四、对方对于自己的能力是否有正确而客观的评估?

面对同样的一件事,十个人可能会有十种不同的反应。谈判也一样,即使是站在同一立场的人,所持的观点也不尽相同。所以,掌握这一“个别差异”的事实,再将上述四个要点运用于谈判中,是谈判前必要的“准备工作”。

#### 1. 考虑本身立场

无论在谈判前的准备阶段或谈判进行当中,无论谈判的内容是单纯或复杂,也无论谈判期限的长短,都不能忘了一

## 第一章 哈佛经理谈判通则

点：先看看自己是占了优势，还是处于劣势。你必须从各种不同的角度详细研讨有关谈判的内容和事实。大丰公司是零件制造厂商，振兴公司则使用大丰公司所生产的零件制成商品出售，而振兴公司正与包括大丰公司在内的多家零件制造厂接洽承购零件事宜。大丰公司制造该类零件的历史相当久远，也熟悉同行之间的竞争情况与竞争方法。假设其它零件制造厂商所开出的价格无法与大丰公司竞争，而振兴公司也正与大丰公司积极地展开交涉，希望能购买到大丰公司所生产的零件。在这种情况下，占优势的，自然是大丰公司了。大丰公司如果了解自己的有利地位，那么，坚持自己所提出的交货时间、付款方式、以及其它有利于自己的条件，甚至还可以要求振兴公司，如果不接受所提出的条件，谈判便就此一刀两断。以振兴公司所处的“挨打”地位来看，除了乖乖接受外，是别无选择的余地了。但是，大丰公司如果未能充分坚持有利于自己的立场，低估了自己的实力，那么，必然不敢以强硬的态度来坚持其所提出的条件，谈判自然无法以“速战速决”的方式达成协议了。管理者从中可以了解到“正确地分析本身的实力”是何等重要了。在谈判进行时，便应该特别牢记自己所拥有的实力。因为谈判的局势不断在变化、在发展。谈判的主动权有时可能属于你，有时则转移到对方手中；有时你可以强硬起来，咄咄逼人；有时却只有挨打的份，毫无招架之力。所以，要正确地认识自身的实力，并随时掌握谈判的微妙变化，如此，才能适时地施展原定的战术和技巧。

另外，管理者还必须知道自己的谈判对象是否是个高手。若是个高手，那么，对于你所运用的种种策略或小动作，必须早已看得清楚明白。但是，情况纵然如此，管理者还是应该按



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

原定计划行事,该使用的技巧还是照常使用,该坚持的条件更不必因此而让步,否则,对方或将以为你毫无准备,气势自然节节上升,如此,你获得成功的希望就更加渺茫了。

### 2. 先“高估”对手的实力

至于对手的真正实力到底如何,这要等到谈判正式开始,而再经过实际的交涉与观察才能获知。了解谈判对手的实力是非常重要的。如果不能完全了解,则无法拟定有效的战术和技巧,以化解对方的攻势。管理者通常会犯高估或低估了谈判对手的错误。这种错误,有时在谈判的准备阶段就已酿成;有时则在谈判进行中,因一时的失策而做了不当的判断。“谈判高手的经验”告诉管理者,当管理者摸不清对方的虚实时,宁可高估,也不要低估了他们。理由很简单,因为低估了对方的结果,对己方往往只有害处,没有好处。相反地,如果管理者高估了对方,而在谈判过程中,逐渐发现其“不过如此”,那么,当时所感受到的“惊喜”,则是笔墨难以形容的。比方说,假设买方与卖方正为某项商品的交易价格僵持不下。买方认为该商品有缺陷,卖方应该降价出售,但卖方却坚持不肯退回已收受的订金。最后,买方决定诉诸于法律,谈判于是宣告破裂。

但买方忽略了一项事实:卖方拥有雄厚的财力。一笔诉讼费用,对他们来说,不过是九牛一毛而已,而买方打的如意算盘却是,借着打官司来拖垮对方。总之,不管诉讼的结果如何,买方将陷于不利的局面,而这就是低估了对方的后果。如果买方能在开始时便对卖方的财力有正确评估,谈判又会演变成什么样的局面呢?既然对方财力雄厚,那么,就算诉诸于法,自己也无法获得什么好处;基于这样的认识,在谈判中,买

## 第一章 哈佛经理谈判通则

方便会舍强硬而采取较温和的态度,如此一来,即使谈判失败,损失也不会太大。如果买方认为卖方财力雄厚,而采取温和退让的态度,但在谈判中,又发现根本不是这么回事时,那又该怎么办呢?这就简单多了!买方不就可以趁机抓住卖方“财力不够”的弱点,再提出有利己方的要求吗?

预先“高估对方”,谈判的局面尚还存有扭转的余地,但若低估对方,一旦发现有误,则一切都将难以挽回了。谈判就象玩跷跷板,双方上上下下,要使自己保持“在上”,使对方“在下”,就要看你如何削减对方的实力了。

### 3. 适度地让对方了解你的实力

在谈判前,管理者要预先评估本身的强弱与地位的优劣,并要设法探查对方对于自己的了解程度。完成了这两项谈判的初步准备,才能够于谈判时适时而有效运用谈判技巧。即使面对的是同一件事,每个人的反应也会有所不同,尤其在事过境迁之后,其中的变化更是难以掌握。这种因人而异,说不出所以然来的观念差异和随时可能有所变化的反应,是谈判者不可忽略的一个事实。如果对方高估了你的实力,这还算好。但对方若是个谈判高手,就不那么容易应付了。所以,最起码,管理者也必须设法让对方对于自己的实力有正确的了解。在电视广告中,有种“反复强调法”经常被使用。据专家统计,某商品广告在一分钟之内,竟然连续出现了十五次之多。这种强迫接受式的宣传手法如果安排得巧妙,观众是不会察觉到的。不过,反复的向谈判对手展示自己的力量,有时也会有“弄巧成拙”的危险,尤其当对方是个谈判高手时,“就象一部因故障而轧轧作响的破车,反复地夸耀自己,等于暴露自己的无能”,情况不就更糟了吗?所以,在使用“反复强调

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

法”以展现自身实力的同时,应特别注意切莫让自己陷入不利的立场,也不要让对方对自己产生误解。

### 4. 稳住阵脚

在谈判桌上,多少都有可能遇到不讲理的对手,在不该大声喊叫的时候,偏偏叫嚣不停,甚至还拍桌子,百般威胁。不过,这一类的人通常不是虚有其表的纸老虎或紧张大师,便是还不够成熟,只要你稳住阵脚,其实是不难应付的。此外,有些谈判对手因自视过高、目中无人,非但对管理者提出无理的要求,甚至还强迫别人无条件地接受。事实上,这种人往往与前者一样,他们的能力并不如自己所想象的那么高。不可否认,当谈判对手过于自信,表现出盛气凌人的高傲姿态时,会使人不得不屈从。但是,面对这一类的对手时,如果管理者的姿态也与他摆得同样高,谈判则必然无法继续进行了。相反地,有时候,管理者也可能碰到对自己的能力缺乏信心的对手。也许对方的能力很强,但却因为经验不足、事前的准备不够、或其它种种因素,反而失去了信心。当对方自信心不足时,也将影响到整个谈判的过程。

所以,如果对方过于自信,就得设法挫挫其锐气,让他明白自身能力的极限,使谈判至少能在较平和的气氛中进行。不过,管理者也必须顾虑到一点,当一个人被指出“你的能力,其实并不象自己所认为的那么好”时,很可能因此恼羞成怒,这么一来,如果谈判已进行到这种地步,也都难以继续了。某公司正与一名职员谈论有关重新订立聘用契约的事宜。这名职员的能力相当强,这是事实,但他所要求的待遇,却比公司方面原定付出的要高出许多,他颇自信地表示:“我对公司的贡献是无人能及的。所以,如果公司不能给予我合理的待遇,

## 第一章 哈佛经理谈判通则

也就是我所要求的那个数字,那就太不公平了”,公司方面当然也不否认这名职员的表现。然而,根据测评的结果,他所要求的待遇,确实偏高了些。如何在承认这名职员对公司的贡献,但又不损及其自信心的情况下,使双方达成协议呢?很简单,只要告诉这名职员,公司方面目前还负担不起那么高的待遇,一切都可迎刃而解了。委婉的说明与温和的态度,是使对方的“过份自信”无用武之地的最好方法。

### 5. 洞悉对方的思考模式

在谈判前的准备阶段,就应该通过各种方式,去了解谈判对手的自我评价如何。如果管理者以前曾与该谈判对手接触过,那不妨再翻阅一下当时的谈判记录。如果双方素昧平生,则可以从与对方谈判过的人那儿获得消息。另外,从图书馆或对方所属的机关,也能找到若干基本资料,如年龄、经历、教育程度、特殊专长等等,根据这些,一个人的轮廓大致便呼之欲出了。事前的收集资料,再加上由实际接触中的观察所得,这对判断一个人来说,应该是足够了。当管理者所面对的谈判对手是个太过自信的人时,如果只是一味的表面上附和他,可能会引起对方“你已经同意我了”的误解。而这种退让的态度,只能有使其气焰更盛,所提出的要求更离谱。对付这种人,唯一的方法,是适时地提出足以销毁其自信的有力事实来。一个灌满了气的汽球,是经不起一根细针轻轻一戳的。

### 6. 让对方了解你的谈判内容

一家贸易公司正在召开业务会议;与会人士各执己见,几乎吵翻了天。只有一名干部,从头到尾静静地坐在那儿,一句话也没说。

“你真了不起,在刚刚那种乱哄哄的场合,居然还能保持



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

冷静！告诉我你是怎么做到的？”

“其实也没什么，因为我根本不知道大家在讨论什么！”，这就是答案。谈判时，就算你的能力再强、资料再丰富，要是对方根本不知道你在说些什么，终究还是白忙一场，徒然浪费口舌。对方的沉默，往往是一种“我听不懂你说什么”的警告。所以，此时此刻，管理者就应该停止“发表高论”，再以各种方式，如直接询问或提出让对方不得不回答的问题，来探查其“沉默”的原因。而当以上两种方式都试过，但对方仍旧毫无反应时，管理者就可以肯定，对方十之八九是听不懂自己所说的了。这时候，管理者便应该改用另外的叙述方式，以更平易、更直接的说法来表达自己的意见，或者暂时停止谈判，再觅良策。谈判是一种双向的沟通，双方必须在彼此了解的基础上展开争议，如果管理者的表达方式令对方有“不知所云”的感觉，那么，就是再好的谈判技巧，也无用武之地了。

### 7. 充分了解实际情况

从事谈判时，往往会因未能掌握与谈判有关的完整而正确的事实，而遭到意想不到失败。这种失败，对管理者的谈判力来说，是一大损伤。就如同在沙滩上盖房子一样，即使房子盖得再好，大浪一来，顷刻间不就化为乌有了。缺乏事实根据的谈判，只要对方一指出真正的事实来，你苦心架构的一切，瞬间即成泡影。而想再回头重新收集资料，力挽狂澜时，谈判的主动权早已落入对方手中，由不得你了。

### 8. 不可轻信谣言

谣言毕竟只是谣言，而非确实可靠的消息，但谈判者却经常被谣言所误导，以致背离了事实。许多谣言，乍听之下仿佛真有这么一回事，但是，谣言都不能够相信。若轻易相信，管

## 第一章 哈佛经理谈判通则

理者将成为最大的受害者。所以,不要把谣言和事实混为一谈,这是谈判的守则。

在谈判中,如果被对方识破自己所持的所谓“事实证据”是根据谣言而来,那么后果将会如何呢? 很明显的,管理者的信誉必然从此一落千丈,而此次谈判对自己来说,则是必输无疑的了。相反地,如果管理者发现对方所持的资料是根据不正确的传闻而来,情况又将如何呢? 只要管理者能掌握真正的事实,当场揭发对方的错误,那么,不管对方原来的攻势如何凌厉,也只能反攻为守了。在谈判中,如果对方只能“防御”,而无法展开攻势,那时你是胜利在握。

在谈判之前,许多人往往因准备时间不够或者未曾意识到“收集完整事实”的重要性,而遭致意外的失败。所以,对于对方所引以为据的事实,尤其当该事实对谈判的成败具有决定性的影响时,管理者应该特别留意,如果可能的话,最好还是亲自查证。否则,如果为了一件子虚乌有的“事实”,而从谈判中败下阵来的话,那就得不偿失了。

### 移动观点

应用物理学中的杠杆原理,可以帮助管理者实现谈判的目的,只需要找到一个支点和一根木棍,就可以移动或撑起巨大而笨重的物体,这就是力学中的“杠杆作用”。而谈判的目的,就是使对方往管理者所期望的方向“移动”。要“移动”对方,就得看管理者是否能制造出可以“移动”对方的足够长度与强度的杠杆。杠杆如果够长也够强,所发挥的作用力则愈大;杠杆的作用力愈大,便意味着谈判力愈是强大有劲。假设现在有人委托你以高价出售一块土地,而另外你的谈判对手



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

也正在搜集有关这块土地的资料,以做工厂扩迁用地。

据管理者所知,这名有意承购土地的谈判对手,正在两块工厂用地中做最后的决策,而其中之一,就是管理者受托以高价出售的这一块。在这个时候,管理者的杠杆还不够长也不够强。管理者只知道对方正在两块土地中做一选择,他并不一定会购买管理者所代理的这块土地,即使有意购买,所提出的价钱,未必适合于自己的理想。所以,仅仅掌握这一信息,杠杆作用还是无从发挥的。那么,假定此时管理者又获得了一个更新的信息:对方似乎比较中意于你所代理出售的那块土地。因为这块土地附近的公共设施非常完善、劳动力来源充足、种种生活条件也相当不错,而邻近又有学校、休闲中心,十分适合于设立工厂。此时,在种种令对方满意的设厂条件之外,管理者又获知了一项最新的信息:此地就要建立一所可能是全国最进步、设备最完整的医疗中心。而对此消息,对方显然尚未获知。现在,正是良好的时机,可以把杠杆原理应用在谈判上了。但是要如何应用呢?对方之所以中意于管理者所代售的那块土地,是看上了它优越的外围环境。因此,在谈判时,管理者便应该将重点集中在土地周围的公共设施如何充实、文化环境如何优秀等。事实上,这些事实如果能成为对方所关注的焦点,那么,谈判结果便对自己有利了,自己就能以高价将土地脱手。

使对方的注意力集中于有利于自己的条件上,是杠杆作用的有效利用方法之一。不过,此时此刻,你最好还是暂时按兵不动,不要直接提出有关医疗中心的兴建计划。你的目的在于以高价卖出土地。所以,若是仅运用双方所共同了解的事实,便能达到目的的话,则就大可不必再亮出最后的“王牌”

## 第一章 哈佛经理谈判通则

了。把“王牌”乱用于不必要的问题上,除了引起一阵无谓的混乱外,别无他用。然而,如果谈判已进入最后阶段,只要再稍加一把劲,双方便能达成协议的话,你就可以使用杠杆,也就是掀开王牌——医疗中心兴建计划了,你必须让对方了解,一旦医疗中心成立,对于工厂及员工的健康将带来莫大的益处。在谈判即将达成协议的前一刻,适时地提出有力的最新事实,杠杆的作用力则将发挥至最大。

### 确定目标

管理者是否很想知道,为什么有些人很能看准时机,而其他人虽有同样的条件,往往错失很明显的良机,只是一味苦干?有两家大汉堡连锁店设置于某城市的大街上,不用说,这个地区交通繁忙,而这两家店生意都很兴隆,位于这两家汉堡餐厅中间的是一家大商店,这家大商店原先是家杂货店,原先的杂货店老板专门销售廉价的批发货,品种色繁多,盒装的鲔鱼、沙拉、塑胶碗、钓鱼杆等应有尽有。或许是他们的货物不合邻近人们的口味,或许是因为老板们没缴税,不管是什么原因,反正这家商店倒闭了。而介于两家汉堡巨人之间的这家商店则空了出来。比较缺乏想像力或较保守的人士或许会说,利用此处开店最不可能的是汉堡餐厅,可是事实上,在此开店的新一家汉堡餐厅,现在所经营的和另两家一样好。

就是这种现象让很多人搔头摸耳,大惑不解,毕竟此种情况的逻辑推理应该是说:“在一个城市中的一个区域内,到底能卖多少个汉堡?”

可是,还有另一种逻辑推理在运作。在此地开新汉堡店的企业家没有采用一般人平凡看法,找一处没有别的汉堡店

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

的地区开业,很明显地,他们的想法是这样:“在这个地区已经有两家成功的汉堡连锁店,这两家公司都是以善于选择有利地点闻名。这就告诉了我,这地区有许多人喜欢吃汉堡。我想我在此开业,也能成功,因为不象其他两家汉堡餐厅,我用的纯粹是新鲜肉不用冷冻肉,所以我做出来的汉堡会比他们的新鲜,美味,而这点便能让我竞争时立于不败之地。”

### 1. 定位的定义

定位是一种商业技巧,利用此技巧,商业人士可以运用策略选择适当的时机在市场上或公司里为自己“空缺”。不管是生意上进展或职业上升迁,定位是成功要素。

想想寻原先默默无闻,结果在短时间之内成功的公司,不管管理者谈的是《幸福》杂志或好莱坞影业公司,或者是数以百计的成功公司中任何一家,他们都有一个共同点:成功企业家凭定位,适时地把他的产品销售到市场。精明的企业家会定位他的产品,凭第一步先探知他的产品一定有市场,然后经仔细的分析,他会发现为什么现在市面上的产品不能真正填补市场上这个“空缺”。福特汽车公司是世界上最大的公司之一,它所拥有的财富和政治影响力足以吸引任何行业的专家。但是它所出产的 Edsel 轿车,在市场上的定位实在糟透了,结果只好认栽。所以这位汉堡店老板成功运用的法则是:找到具有竞争力的“空缺”,用自己的产品或服务“定位”自己填补那空缺。

定位不只是管理者所选择的时机正确,也不只是管理者把现在市场没有的产品推销到市场。要成功定位,管理者必了解市场,以及了解到底什么能让顾客掏腰包,把钱交到管理者的包里。六十年代早期,英国兴起一股保龄球狂热,保龄球

## 第一章 哈佛经理谈判通则

馆如雨后春笋般地遍地开设,美国公众在各方面都是被剥削者,就是保龄球也不例外。不下于八家有关保龄球的杂志很快地开办起来,而且着实地大大宣传,热闹了一番。可是奇怪得很,没有一家是成功的。为什么?定位不佳。是的,保龄球市场炙手可热,可是公众没有兴趣看保龄球的杂志,事实上他们也没看。这和现在大众对慢跑、跑步的热爱成明显的对比。现在市场上有好几家很成功的跑步杂志,其间的差别是这两种运动的爱好者却截然不同。因此良好定位不是自然发生的。与其说它是一种方法,不如说它是一个目标。因为,很明显地,有太多的资本雄厚、成功的企业因为定位不佳,结果彻底失败,摔得鼻青脸肿。

### 2. 找出公司里的“空缺”

定位对想在公司、学术界或商界平步青云的人来说极其重要。就如同市场内有“空缺”,组织内也有空缺。每个人都听说过公司新进人员平步青云、呼啸飞过的好些默默工作多年、没有机会晋升的疲惫老员工的故事。为什么这种看似“不公平”的情况会发生?事实上,个人的晋升是运用成功实位最佳的例子。

首先要理清的是一种多年的错误想法,此想法或许是小学时老师教的。那就是提升的奖赏,以及一切好的事情都落到递交最整洁、最正确测卷的学生身上。或以另一方式来说,就是最好的工作者能获得最大的报酬。现在不准备直接告诉管理者这想法不真实,而以一个简单问题来证明。如果管理者有一位员工工作完美,勤劳认真,工作时间长,按时做好工作,他的生产力绝佳,让管理者脸上很有光彩,请问管理者是否会:一、提升他、而冒使用新手的危险?二、给他适度加薪,



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

让自己对得起良心,可是仍留他在原来的职位上?也许管理者会同意很少人处于此情况时会选择第一种方法做为答案的。这种事一再发生,使管理者不禁对学校所教管理者的法则产生怀疑。不过这并不意味着唯有差劲的员工才获得晋升。事实并非如此,如果一个人工作情况不佳,常常迟到,与同事疏远,或不合,到哪里都是讨厌鬼,那么他也不能提升到其他勤勉的同事之上。这里提升的标准不是在勤勉和不胜任之间的选择,而是执着,但仅执着专心于一个工作的员工,与具有同样执着而又同时专注于本份工作的员工,二者之间做一选择。

### 3. 常与上司见面较为有利

在一家大公司的印刷部门,有两个员工,一个从事实际印刷工作,他操纵印刷机,从外面商人那里购买印刷铅字和底片,做好所有印刷工作,一直负责印刷成品完成。至于同一部门另一员工,他的工作是了解部门所需,安全印刷事宜。他与各部门主管事先商讨各项印刷工作。然后亲自安排各个印刷工作的完成。不像他那位同一部门的员工,他从来不需在公司待得很晚,把印刷品赶印出来。他的工作和他坐办公室的员工一样,白天就完成了。请问,这两位员工管理者以为那一位较有可以提升,明显地,是那位常一各部门主管碰头的员工。这些各部门主管或许知道,还有一个人真正在操作印刷机。但是就他们所知,他们常见的“这位员工才是真正管理、负责印刷的人”。他们实在不在乎谁操作印刷机,他们要的是他们所需的印刷成品。管理者可以想象出这位真正操作印刷机员工内心的愤恨。照他的想法,他是“真正工作”的人,可是他的薪水与他的同事一样多。并不是他的同事是位不称职员

## 第一章 哈佛经理谈判通则

---

工,只是他的同事的工作较为明显可见,而且界定不是那么清楚。在公司组织里,愈界定不明的职位愈是有利和容易提升的职位。

### 3. 为何打字员不易提升

很多女性当了多年秘书或“行政助理”后,提升至公司的经理、主管职位。但是极少打字员或打字兼会计(不论其是男是女)能提升的。原因是:愈界定明确的职位,愈难升迁至较好的位置。打字员的工作界定极为明确。打字员必须坐在打字机前,在可予接受的打字速度下完成打字原稿,到底这位打字员的工作业绩是好是坏很容易谈判。算一下她到底打了几张打字纸,犯了多少错误。只要她这个职位符合公司的编制,她想在公司做多久都可以。不过很可能,她不管在公司做了多久,还是打字员。纵使她是个出色的打字员,一分钟打一百五十字不犯错误,她仍是个打字员,纵使她的工资要高于一分钟七十五字的打字员,她必须要习惯她的打字工作已经耗尽了她的潜能。秘书就不同。她拥有多样技能,故拥有众多的机会了解对公司的不同领域。她也必须为老板做打字、听写、归档、记录的工作,但是她无可避免地也会接触到公司的业务及营业情况。如果她表现很好,她会了解公司的业务,并做决定如何使业务更好。很多公司的秘书有很大的权力,因为她们为老板做事,而老板直接了解她们的才能和忠心。经小心定位,许多秘书运用他们充当秘书时习得的技能。很快便升在至业务员或管理人员的职位。当然,在心思全放在打字、听写技术增进上的秘书,极少会提升至较好、较高的职位。这说明了定位的核心本质是“找空缺”,即足球竞赛时的找空间及空隙冲刺得分。



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

了解公司组织及社会运作方式的能力,是所有成功的要素。很明显地,管理者必须了解那些是可能的,才能决定它对自己是否可能。辛苦耐劳做着机械性工作的秘书或许有着模糊的概念,这些工作能使她在公司中提升。但她没有清晰的观念,升迁将如何发生。秘书工作和一星期赚六百美元的目标似乎不相吻合。但这并不意味一位秘书不能在一星期内赚六百美元。精明的秘书会环视她的周围,决定在公司里谁正在从事她想做的工作,赚她想赚的钱,然后看看如何能为自己定位,为自己晋升至那种职位而铺路。有此良好方针的确定的秘书,便能为自己定好位。第一步是对她自己的需求要有明晰的概念;第二步是振作精神决定如何运用现有职位实现她的人生价值。

### 4. 定位的技巧

要能老练地为自己或自己的公司定位,需要多年的锻练,而此技巧的精通、娴熟,也只有靠练习和努力提高技能。定位的技巧也分为三个主要步骤:①观察;②时机;③行动。这三个步骤不论单独或一齐来看都很重要,在管理者努力成为定位专家之前,耐心和时机是两个需了解的重要概念。如果管理者写的是学校的学期报告,做的是研究计划,那么你应该能准时完成,因为学校是个秩序井然的场所,而在一定期间内完成一项明确工作是学校井然有序的一部分。但是商场并不一定如此,除非莫非定律;任何可能出差错的事情终会出差——之外,还有许多的因素促使管理者不得不耐心地等待机会。这点很重要。管理者不能硬来。观察公司做生意需要的技巧和机智,就和平原上的印第安人在观察河川捕鱼,观察森林捕猎物时所需的技巧和机智一样。对平凡的肉眼来说,可能似

## 第一章 哈佛经理谈判通则

乎什么都没有发生,但是爱训练的智慧之眼便能察觉隐在表面之后正在进行的事。事情依它们的速度进行,而察觉到那个速度,调整自己的速度与它配合、前进,则取决于自己。许多时候此意味着耐心等待时机,但是有时候意味着相反的事。常常,事情进行速度太快了,你的确必须集中心力,把焦点对准正在进行的事情。在此情况,管理者必须准备接受挑战——纵使我希望有更多的时间在准备。在商场上时机很重要,而察觉正确的时机是一项极具价值的技能。

### 5. 第一步学习定位

定位不是立即可学会的东西。它更象是管理者在事业上必须培养的一种思考方式。无论如何,管理者无法为自己定位,除非管理者先有很清楚的目标。拿出一张纸,将其对折,其中一半写上“最近事业目标”另一半写上“可填补的空缺”。绝大多数人都无法在纸上立即填上这空缺的名称。当管理者做事、处理生意时,不妨好好思考那张空白纸,直到管理者至少在那张纸上填上一个你想得到符合最近目标的职位。拥有清晰目标而能找到真正存在的空缺是极重要的。成功的企业、成功的公司员工都是能察觉其周围所需的,然后立即行动,填补和满足其所需。除非公司能满足市场顾客某种需求,否则不会成功;除非个人能满足周围环境某项需求,他不能成功也不可能胜任工作。

还有许许多多的空缺等管理者去补上。

当管理者在沉思自己的最近目标和获得它们的最好途径时,不要局限于单线的思考。社会有许多需求,而且有许多方式能帮助公司。能帮助公司的最明显方法是增加销售量,介绍新产品或新市场。不过更重要的常常是,如何使公司业务

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

更加有绩效,增强公司竞争能力。六十年代晚期的华尔街证券事业几乎惨遭失败,原因并不是证券交易情况不好,而是因为缺乏管理专业知识和资料处理技术,处理不好剧增的生意。不管现在你是在找生意机会或为公司工作,必定有“空缺”等着有策略的人去补上。一旦你发现了这个“缺”,下一步骤是规划行动计划并付诸实行。当然了,执行这计划的时机必须是正确的。

### 6. 大公司的定位

假设管理者现在在一家中等规模公司会计部门做事,管理者想扩大自己的领域,但是管理者不太知道如何进行。在管理者的工作期间,管理者不断地为一些重复的数目序列所苦恼。每一次这些数目序列必须重新编辑,然后以很小的差别出现。你发现这不仅浪费人力、物力、时间,也容易使人有挫折感。于是管理者开始检查这个问题。知道不仅自己,同一部门的许多员工也有同感。管理者做了一些研究、搜集资料的工作,发现在市面上有价钱较为不贵的小电脑,可以使管理者的部门绩效更高,管理更为容易。可以把经常用到的数字输入记忆库,然后由印表机输出计算结果,如此可减少做重复的计算工作。而且管理者发现这种电脑系统可以与较复杂的电脑连线,因此具有未来发展的潜力。管理者把自己的研究结果和成本分析一并呈交自己的主管,郑重推荐这笔买电脑的花费,不仅能为公司省钱,增加生产力,而且使资料的处理、归档、运用,更具有效、便利。由于管理者察觉“空缺”,管理者不久就成为公司新设的资料处理部门的主管。

### 7. 新事业的定位

管理者担任一家大建筑公司的评估员已经很久了。管理

## 第一章 哈佛经理谈判通则

者对自己的工作不满意,想要独立作业多赚些钱,从事对自己有意义的工作。参观过管理者的公司要兴建社区的工地,社区远离人口众多地区感到惊讶,同时也对这工程的预计规模颇感兴趣。此社区将会有许多房舍和家庭需要有人帮心服务的管理者一直想搬到乡下去住,与自己的太太、家人商量此计划。自己买了一栋公司的房子,与公司协商、合作,充当小承包商处理杂务开创事业。公司喜欢这构想,因为管理者娴熟公司计划和房子的规格。可以确定的是,管理者将会是这项发展计划里公司唯一授权的处理杂务人员。在公司计划推行之后,一年之内管理者拥有自己成功的小事业,过着令你满足、快乐的生活方式。

### 8. 谈判时定位的重要性

大体来说,定位常常很有效地运用在谈判前。其目的在于使管理者稳固谈判有利立场,使管理者在市场上或公司里获得最好的位置。定位的技巧是一个管理者必须持续不断追求的目标;唯有努力研究、勤奋练习,才能获得成功,管理者必须学习观察自己周围的商气候,以及调查有效的可能性,找出“空缺”。任何成功的商业人士或专业人士,都具有极佳的定位感。知道如何定位使自己获利和晋升。

### 拟定计划

一般来说,谈判的准备工作就是要制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁,以便洽谈人员记住其主要内容,使计划的主要内与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里,进而使他们能得心应手地与对方周旋,而且能随时与计划进行对照应用。



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

计划必须具体,不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过份细致。此外,计划还必须要有弹性。谈判人员必须善于领会对方的谈话意图,判断对方的想法与自己计划的出入所在,进而灵活地对计划加以调整。这些当然都是纸上谈兵,实际情况往往迥然不同。在实际工作中,谈判人员要收集许多情况,阅读档案中相关的大量文件,同时尽量与这次谈判有关的人员交换意见,他们的见解往往会各不相同。当管理者乘汽车或飞机前往谈判的路上,要利用这有限的时间,把杂乱如麻的情况,抽条剥蚕理出头绪。三个不同阶段中所使用的技巧:

### 1. 集中思考

集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己思路。集中思考阶段分两个步骤:第一步把与谈判有关的想法,通通写在纸上;第二步是用另一张纸记下自己对于对方的判断和了解,包括他们在干什么?他们在哪里?他们的外貌如何?管理者了解了哪些有关他个人的情况?目前所知道他们在谈判中期望的是什么?管理者预测他的期望是什么,以及我们还需要掌握什么情况等。同样地,把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。在集中思考阶段,如果管理者把有关谈判的临时主意和有关对方情况的估计与猜测,列成两张表写在纸上,管理者的头脑就清楚了,把它们放在一边,会对谈判产生重要作用,可供以后的谈判准备工作参考。

### 2. 确立谈判方向

谈判方向是指谈判者希望通过谈判所要表达的“方向目标”。它是谈判者谈判的主导思想。但它有时会与经过双方共同协商制定的洽谈目标略有出入。谈判方面的备忘摘要文



## 第一章 哈佛经理谈判通则

字表达要力求简洁,最多 15—20 个字,要是太冗长,就证明洽谈人员脑子里对于为什么来进行谈判,没有一个很清晰的概念。因此,此时谈判人员的头脑要清楚。如果用了 20 几个字都难以表达清楚,那他就必须整理一下思绪了,要对原来的谈判方向进行删减和修改,直到最多用 20 个字就能完全表达出来为止。

### 3. 计划的本质——目标

谈判的“目标”通常可以用一句话表达。比如“我们认为谈判目标是……”或者说:“我们声明谈判目标是……”有时候,目标不见得要和谈判方向完全一致。而准备工作的实际程序是:首先,经过开拓思路阶段想出各种应对办法,然后逐步地制定出己方的谈判方向,最后制定谈判议程表。值得注意的是,谈判议程表最多不要超过四个。如果必要,可把其它问题做为附属列在主题下。准备阶段的最大目的是为谈判人员提供一份在谈判大厅里放在他们面前的文件。要求文字简洁、易记,能对谈判人员起提示的作用,使他们在全部精力投入谈判的同时,能够把握住谈判流程。

## 掌握关键

形成洽谈气氛的关键时刻往往是短暂的,可能只有几秒钟,最多也不超过几分钟。实际上,当双方准备一起洽谈时,气氛就已经形成了,而且将会延续下去,以后便很难改变。因为此时,热烈或冷漠、合作或猜疑、友好或防范等情绪已经出现了,所表现的行动不是轻松便是拘谨;谈判的形式也已经确定;谁发言、说多少,双方的策略已经明晰,其至已逐渐达到知己知彼的程度。当然,谈判的气氛不仅受最初几秒钟内发生

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

的事情所影响,而且还受到双方见面之前的交往情形,以及洽谈中彼此接触情绪的影响。但是,开始见面形成的印象,比相见前形成的印象强烈得多,甚至会很快地取代以前的印象。

有时,在谈判过程中,气氛会转换发展。但是,洽谈之初建立的气氛是最关键的,因为这种气氛奠定了谈判的基础,其后虽然会有变化,但不会明显地朝着积极的方向发展(当然这也是可能的可是在目前阶段,我们还不期望出现这种分歧)。开始时建立起来的良好谈判气氛也会恶化。管理者必须在整个洽谈过程中采取积极的措施,防止这种情况的发生。但是,建立良好的谈判气氛,关键还是在开始阶段。因此,管理者要着重认真研究谈判开始阶段所发生的事情,研究应该采取怎样的行动,以建立一个良好的谈判气氛。

### 编制程序

首先让管理者分析一下,当双方首次进行谈判时,最可能出现的场面是什么。一见面双方首先互相问候,开始某种形式的对话。接着纷纷坐下,开始对谈。这时,谈判人员除了已有的初步印象外,他还会产生某种预感。“说不定这次谈判会很棘手,”也许心中还会想:“天啊!我可得留神对方这些人”。当然,反应也可能是积极的,比如:看来这准会有点结果。”从见面形式、问候和坐定的方式,并不能完全解释为什么谈判人员会产生上述各种情绪,因而需要深入地研究。

实际上,这时人的脑子所接收的信号已远超过了人们看到的表面现象。人的大脑不仅反映出对方走路的样子及速度、说话的语气声调等等。甚至在会谈开始时,双方随意谈及的问题,也都会对大脑有些刺激作用。

## 第一章 哈佛经理谈判通则

这些刺激因素,是由人的潜在意识接收下来并进行“翻译”的。但如何“翻译”则取决于信号接收前的形势;比较典型的一种形势是当时至少有一方感到谈判前景不妙,有一种担心、怀疑,甚至具防范的心理。此外,对方当时可能刚经历了不同的,通常是不太好的境遇。比如,一方可能在办公室碰到了什么麻烦,而另一方可能在路上遇到了不顺心的事。

可见,人脑所受到的许多刺激,由于它们在大脑里并没有立即清晰地反映出来,因而很可能在“接收”的时候无意识地受到上述刺激的消极影响,因而必须采取有效的措施。否则,这些不利因素会使谈判“出师不利”。

### 柔和气氛

在研究影响谈判气氛的方法之前,必须先确定到底需要建立怎样的一种谈判气氛。一般而言,大多的谈判,都希望能“达成和谐共识”。为达到此目的,谈判气氛必须具有以下特点:真诚、配合、和谐、认真。取得相互合作的洽谈气氛,需要有一定的时间。因此,不能在谈判开始不久就进入实质性谈判。首先要花足够的时间,使双方协调一致,即协调敌我的思想和行动。因此,谈判开始时的话题最好是轻松的,比如,双方可以随便聊聊以下内容:①会谈前各自的经历——曾经到过的地方,接触过的人等等。比较轻松的话题还有:球赛、股市小道、高尔夫球等,甚至早上的新闻摘要(只要不给对方带来不快)。②私人问题。表现出真正关心他人的情况,不带任何威胁的语调。例如:开始可以这样说“你好!”,然后谈一些仅限私人间的话题如:“这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼,你周末是怎么度过的?”③对于彼此有过交往的,可以先叙

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

谈一下以往经历和共同获得的成功。这样的开场白可以使双方找到共同的话题,为心理沟通预先做好准备。

实际上,在闲聊中,双方也同时在传递一些无声的信息,它同样具有很强的感染力。这时,给人的第一个印象是形象。包括一个人的姿势。它可以反映出这个人是信心十足还是优柔寡断,是精力充沛还是疲惫不堪,是轻松愉快还是剑拔弩张。反应这些情绪的关键部位是头部、背部和肩膀。除了姿势以外,形象还反映在谈判人员的穿着仪表上:他的服装的颜色是深色还是浅色,是流行的还是匠心独具的;是整洁还是不修边幅。但很快地,仪表留给人的印象会被其它印象逐渐淡化。最强烈的印象,是双方目光的接触。而且第一次的目光接触最为重要。从目光的接触中,可以了解对方是开诚布公还是躲躲闪闪的,是以诚相待还是怀疑猜测的。除此之外,给人留下深刻印象的因素还有手势。很多情绪可以通过手势反映出来。比如,握手可以反映出对方是强硬的、还是温和的或理智的。在西方,一个人如果在用右手与对方握手的同时,又把左手放在他的肩膀上,这就说明此人精力充沛,或者说明权力欲很强(这是一种过于激烈的举动,他想控制别人)。有时,人身上的气味甚至也会成为影响谈判的因素。曾有一位能力极强的谈判人员,要不是因为他身上的气味令周围的人无法忍受,他应该可以成为一位出色的谈判家。洽谈的进展速度,实际上在洽谈之初就已经确定了,从双方互相问候、步行速度就可以看出这一点,诸如客人走进房间的速度、主人从桌前站起来或走上前的速度、以及双方聊天的速度等等。但这些动作的速度通常是难以确定的。而经常遇到的问题是,由于洽谈人员拿不准该谈些什么而出现停顿和冷场,从而减缓了随



## 第一章 哈佛经理谈判通则

后谈判的速度;相反地,如果洽谈人员讲话速度很快,滔滔不绝,慌慌张张,同样是一个不妙的开端。通常需要的是既轻松而又有效率的谈判速度。

开场白阶段,不管是讲话速度还是无声的印象,都会为谈判奠定了基调。当坐到椅子上之前站着的时候,正是洽谈做开场白的最佳时刻。原因在于,许多社交活动站着比坐着进行还更方便些。站着比较容易改变和对方的接触角度,它可以离得近些,也可以远而坐定在某一地方就很难做到这一点,况且坐在椅子上,经常要与对方两眼相视。另外,假如洽谈气氛在人们站着寒暄时就已经建立起来,则由站立转为坐下,还可以被用来强调地表示下面将从一般性寒暄转入正式的业务谈判,从而应该把精力投入到正式工作中了。

开讲阶段的进行过程被人们称之为“入题阶段”。由于谈判即将进行,双方都会感到有点紧张,因而,需要一段沉默的时间,以调整与对方的关系。这段时间要持续多久呢?应占整个洽谈时间的5%。也就是说,如果洽谈准备1个小时,沉思时间为3分钟,如果洽谈准备持续几天,最好在开始谈生意前的某个晚上,一起吃一顿饭。如果是小组而不是个人为单位进行洽谈,那么,掌握好建立洽谈气氛的时间,其意义更为重大。当分别由四个成员组成的两个小组第一次会面时,大家首先忙于互做介绍和握手,此时可能显得十分混乱,不会有什么真正的言谈交流。几秒钟之后,八个人站成一个圆圈。这时,除一两个人偶尔发生的声音以外,一片沉默。其他人十分尴尬地站在那里无所事事。

一般而言,在人数较少的时候,才能建立起较为积极的气氛。因此,最好把八个人分为二到三个小组,每个小组都有双



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

方的人。在比较小的范围内,人们可能也的确可能立刻开始小声交谈。这种友好的交谈声是这八个人共同发出的,使人觉得从一开始就建立了热烈的、互相交流的气氛。

### 开场方式

开场进行的一切活动,一方面能够为双方建立良好关系铺路,另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。因此,在这个阶段,必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此,还要立刻采取一些重大措施,用自己的方式对他们施加影响,并使这些影响贯穿于谈判的始末。管理者最好把准备工作做得既周密又灵活。当坐下来转入正式谈判前,应该充分利用开讲阶段从对方的言行中所获得的信息。在这个阶段中,能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息,即代表他有丰富的谈判经验和技巧,可以顺利地发挥他的谈判作风。

对方谈判经验和技巧无须语言就可以反映出来。比方说:他的姿势、表情以及他“入题”的能力。如果他在寒暄时不能应付自如,或者突然单刀直入地谈起生意来,那么可以断定,他是谈判生手。谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。对方的谈判作风,同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。一位经验丰富的谈判人员,为了谋求双方的合作,总是在开始时讨论一般性的题目,另一种具有不同洽谈作风的人员,虽然他的经验同样丰富,但其目的是为了对谈判产生影响,他显然会采取不同的措施。一进入谈判,他就极力探求双方的优势和劣势,探听哪些是自己必须坚持的原则,以及在哪儿此问题上可以让步,他不仅要了解“自己”的情况,甚至对每一

## 第一章 哈佛经理谈判通则

个己方人员的背景、价值观、以及每一个人有把握的和担心的事,以及是否可以加以利用等问题,都要搞得一清二楚。这些信息,对于那些玩弄花招的,以牺牲对方利益而谋取自己利益的人来说,是至关重要的。这些信息能成为他在以后的谈判中使用的武器。如果把谈判比作游戏,而且彼此商定,游戏以一方的胜利而告终,那么他的举动是无可非议的。当管理者一旦察觉到谈判中间将会发生冲突,就必须万分小心。虽然,管理者还无法判定谈判将会怎样展开,但是已经看见了“黄灯”。虽然,这并不等于表示“进攻”的“红灯”,但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足,或是对谈判有些不耐烦了。也许对方十分好战,“黄灯”真正转成“红灯”,但对管理者来讲,这就极易做出相对的反应了,披上管理者的战袍,投入战斗。

如果在这个阶段,管理者还不清楚对方这些行动的意思,而管理者在谈判开始时,所采取的是与对方“谋求一致”的方针,这时就应该引导对方与自己协调合作,并进一步给对方机会,使他们能够适应自己的方针,同时,自己也应该有更充裕的时间和机会,把对方的反应判断清楚。

这时,管理者施展技巧的目的是努力避开锋芒,使双方走向合作。管理者应不间断地讨论一些非业务性话题,并更加地关注对方的利益。这是这段开场对话:

“欢迎你,见到你真高兴”!

“我也十分高兴有来这里。近来生意如何”?

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗?”

“这个问题也是 们这次要讨论的,在途中饮食怎么样?”

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

来点咖啡好吗?”

这并不是一个漫无边际的闲扯,虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是,如果对方在这段谈话之后,仍坚持提出他的问题,管理者就可以认为“黄灯”有变为“红灯”的危险。如果能够接受这种轻松的聊天,虽然这并不能改变“黄灯”仍然亮着的事实,但它告诉管理者它有转为“绿灯”的可能。在这个阶段,管理者最容易犯的错误,是过早设定对方的意图。因为无论如何,自己已经掌握了一些信息,对于这些信息,管理者还要随着洽谈及实质性谈判的过程中,做出更深入的分析。

### 谈判能力

是不是一出手便能立刻击倒对方,才称得上是高手呢?其实不然。事实上,大多数的谈判过程都是十分耗时的,谈判双方必须一谈再谈变,对同样一件事情反复讨论才能达成协议。所以即使是一个能力高强、身经百战的谈判者,也不得不经过这样的过程,才能称得上“谈判成功”。总之是要一步一步、慎重其事地来进行的。

#### 1. 排除万难

大部分的谈判都必须克服许多困难,才能达到打击对方的目的。有些谈判因为其本身牵涉的层面太过复杂,或者因为谈判双方关系的不正常,便会使进行的过程倍加困难。而谈判的成功与否,不只影响到谈判者本身,甚至与整个社会、国家都会有重大关系。埃及和以色列的和平谈判,就是十分典型的例子。以、埃两国都是石油的主要产地,如果这两国进入战争状态,战火将会蔓延到中东各地,导致世界各国发生石

## 第一章 哈佛经理谈判通则

油危机,甚至成为第三次世界大战的导火线,谈判的影响力之深远,由此可见一斑。

不管谈判中有什么困难或障碍,圆满的达成谈判目的,是谈判者所责无旁贷的。那么管理者要怎么做,才能克服谈判中所遭遇到的各种困难呢?首先,是观念上的修正,不要妄想谈判能一次就完成。大凡谈判都应分为几个阶段,而与对方建立起亲密的关系,则是谈判初期的主要目标。等到关系建立之后,才能深入谈及其它较复杂的问题,并且一一的解决,这就是克服困难的最好办法。在谈判时,别忘了要时常留意对方对于自己的主张,究竟了解至何种程度。有些人即使不了解管理者的本意,但为了维持自尊或由于缺乏信心,说什么也不肯承认自己的无知。所以,只要你认方对于管理者的主张不甚了解,便应该找机会“测试”一番,如果连简单的问题也无法作答的话,管理者就可以肯定对方的确是不了解管理者的意思了。

如果管理者在事先就知道谈判不易进行,或在手中握有足以支持管理者想法的证据时,即可考虑将谈判分为几个阶段来进行。在第一回合的谈判中,若是对方所提出的问题,是自己始料未及者,或者说出了令自己难以接受的要求时,千万要保持冷静,小心应付。所谓“留得青山在,不怕没柴烧”。只要管理者还有机会,第一次谈判时所无法解决的难题,往往能在第二、第三次谈判中出现转机。总之,就是要能屈能伸,才不至于在谈判时把自己逼入动弹不得的死巷子里去。

### 2. 创造“完美的结局”

“完美的结局”已成为好莱坞电影的公式。不论过程如何坎坷、遭遇如何离奇,到了剧终,美丽的女主角与英俊的男主



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

角必然“有情人终成眷属”，看的观众如痴如醉，心花怒放。在谈判中，如果能把“渐进法”与“完美的结局”二者结合起来，必能发挥巨大的效果。尤其争议较多的谈判，大半要分为数个阶段进行。而其中对立较强烈的问题，则应设法尽早于最初的阶段中解决，其余较容易的问题，则留在以后再逐项解决，如此一来，可以在谈判的最后，获得一个令人满意的“完美的结局”。除了争议较多的谈判外，带有若干弱点的谈判，也可用此种方式来进行。在谈判的前半段，管理者应把重点放那些较弱的项目，并且尽快获得协议。而谈判的后半段，则以讨论其余较单纯的问题为主。

使用“倒吃甘蔗”的“渐进法”，以求得“完美的结局”时，最重要的，是要了解在谈判中，哪些问题对你有利，哪些问题又对你不利，预先想好在什么时候，谈什么问题。“经验是谈判的良师”。每一次谈判结束后，管理者都应该做一番全盘研究，分析其间的得失，找出所犯的错误，以便做为下回谈判时的参考。

### 心理训练

曾经参与谈判的人，大概都有过“慑于某种气氛”的经验。在一次世界性的高尔夫球赛中，一位职业选手只要再轻轻一推，球便能进入两尺外的洞内，而赢得冠军。这是关键性的一球，球进，比赛便结束；球不进，他便与另一位选手打成平手，必须另外加赛一场。当时，所有的观众都睁大眼睛，瞪着他，摄影记者的镜头也对准了他，现场的气氛可说紧张到了极点，而他本身所承受的心理压力，更是难以言喻了。最后，他轻轻一推——球竟然没进。这种球，他平常练习时闭着眼睛都能打



## 第一章 哈佛经理谈判通则

进的。由于球没进,双方打成了平手。于是便加赛一场,结果,他失去了垂手可得的冠军。

### 1. 训练精神的镇定力

在重要的谈判当中,类似上述的情况经常出现。谈判者会被凝重的气氛和压力逼得透不过气来,于是便心生胆怯。一胆怯,谈判的主动权马上为对方所夺,再也难以取回了。

胆怯所可能带来的不利影响还不止于此。只要管理者曾经胆怯过,那么,在接下来的任何谈判,即使是最简单的谈判中,管理者都将或多或少感受到同样的压力。而一旦碰到类似于以往所经历过的场面时,其胆怯的程度,更是有增无减,甚至严重至令人想临阵脱逃的地步。如果管理者的镇定力不够,以往的失败势必又将重演,而且不止一次的重演。如同上述可怜的高尔夫球选手,每当他再度碰到类似那次失败的情况时,观众的眼睛和摄影机对准着他,不管球的位置对他如何有利,结果通通一样——不进。也因此,他的高尔夫球生命便就结束,难以东山再起了。谈判亦然,如果无法克服胆怯的毛病,便永远无法尝到胜利的果实了。

### 2. 克服胆怯的三种权宜之计

有几种权宜之计可以克服因慑于谈判气氛而产生胆怯的毛病。之所以称为“权宜之计”是因为没有一种能完全治好胆怯的灵丹妙药,因此,能做的,就是不断地自我训练,使自己更具有应付各种变化的能力。

(1) 尽量做好谈判前的准备工作。万全的准备,尤其是自认为所做的准备比对方更为周全时,将使管理者产生自信。有自信的人,是绝对不会胆怯的。

(2) 做好心理准备。有了心理准备,将使管理者更能保持

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

冷静,不致因以往的失败经验而丧失了自信。更重要的是,如果能因管理者的冷静而使困难得解决的话,以往失败的阴影,将会一扫而空。

### (3)先在脑中做好“假想练习”。

假设谈判时可能发生的各种情况,尤其是在紧张的气氛、沉重的心理压力之下,而变得胆怯时,应如何冷静的应付,才得以突破困境。事先做好类似的练习,对实际的谈判将有莫大的助益。管理者可以假想一个在日常生活中经常发生的例子,譬如,管理者买回了一件廉价品,却发现其中有瑕疵,于是便想退货,把钱要回来。这时候你要想象从退货到取回现款的整个经过,包括店员的刁难以及管理者的应对之辞等等。这种训练,将能提高管理者的谈判能力,使管理者不会遭遇困难便心生胆怯,而不知如何应付。

## 模拟实现

世界著名的钢琴家约瑟夫·霍夫曼长年在世界各地旅行演奏,而他常常在奔赴下一个演出地点的车上,闭起双眼,靠在椅背上。“你在睡觉吗?”他的朋友曾经如此问他。“不,我正在练琴”。霍夫曼回答。美国红歌星克丽丝汀娜也使用和霍夫曼同样的方法来磨练其演技。她说:“我每天晚上都会累的连走路回家的力气也没有。不过,不管再怎么累,都总不忘在脑中做假想练习。我在脑中练习跳舞,练习唱歌,也练习呼吸的方法。这种练习的效果与实际在舞台上表演一样,只是不会发出声音而已。”

### 1. 尝试“心中彩排”

正确的“假想练习”不但可以增进你的谈判能力,其效果

## 第一章 哈佛经理谈判通则

甚至比实际练习还要大。因为就人类的深层心理以及神经系统而言,想象的经验和实际的经验,几乎一模一样,难以区别。所以,霍夫曼手不必触键,可以练习弹琴;克丽丝汀娜脚不必着地,也可以练习跳舞。在谈判正式展开前,要事先做好各种准备工作,这是毋庸置疑的。当然,在尚未谈判时,是不可能与谈判对手面对面进行“彩排”的。因此,唯一的办法,就是做“假想练习”了。“假想练习”虽然只是想象模拟,但其功用和效果却十分惊人。

有许多人每天都在脑中练习各种谈判,如售屋、买车、整修房屋、修理家电用品等等。只要拨出少许时间,先将谈判的各种可能发生状况演练一遍,管理者的谈判力必然会更上一层楼,甚至因而左右了谈判的成败。

### 2. 让整场谈判在你脑中演出

如果你所想象的只是事情的结果,而非全部过程,这就不叫“假想练习”了。譬如,你是个希望能够“家喻户晓”的足球选手,但你在心中所描绘的,尽是一些接受记者的访问、观众的喝采声、成为杂志的封面人物,或是名字上了头条新闻等等这一类“美丽的结局”,那么,这不过是海市蜃楼般的白日梦罢了。没有实现的过程,就像滑旗杆的旗子,升不上来,也无法迎风飘扬。要能滴水不漏的在脑中想象谈判过程中的每一个细节,方称得上是有效的假想练习。梦想成为一个主控全场的足球后卫选手,就必须在脑中想象应该指挥在场的每一名球员,如何接球、如何传球、如何……为什么假想练习的效果反而大于实际练习呢?因为在想像练习中,每一个动作都是完美的,接球时不会漏球,传球时也不会误传。但在实地练习中,则难免有犯错的时候或是疏忽的地方,当这些失误一再的

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

发生,而成为一种习惯时,就难以矫正了。所以,事先做好假想练习,再带着球到球场去,运用你在假想练习中已熟悉了的各种动作,就是实现梦想最好的方法。

谈判也一样,应该在事先想象与谈判对手面对面进行谈判时的整个过程。更具体的说,就是想象谈判的场所、想像谈判者的神情与反应、想象谈判双方的每一句对话,以及想象你所使用的战略和技巧等。在假想练习中,如果你自认为所使用的战术毫无漏洞,对谈判对手的反应也能完全掌握的话,那么,在正式谈判时,就比较不会遭遇意想不到的困难了。

### 3. 以正确的想象演练为前提

人的潜意识和神经系统,对于想象的经验与实际的经验,是无法区分的。因此,正如前面所述,“假想练习”的效果,便等于或大于实地的练习,但值得注意的是,如果以错误的事实和错误的战术做为前提,来进行假想练习的话,那么,在正式谈判中,便很可能也犯了相同的错误,而导致失败。再以练习足球为例,若在假想练习中,弄错了从四分卫处接过球来的时间,或是传球的方向与姿势不正确,则在正式比赛中,这一幕便可能重演。克丽丝汀娜若在她的假想练习中记错了歌词,那么,于公开表演时,唱错歌词的机会就相当大了。总之,假想练习时,其所根据的前提一定要正确,才能发挥预期的效果。如果前提错误,不但给自己带来莫大的损失,亦将使谈判出现令人大失所望的结果。

## 时空选择

任何重要的事,不应采取成败中凭机会运气的态度。如果你研究成功人士的行为的话,你会发现他们很自然地会注



## 第一章 哈佛经理谈判通则

意一般人不会注意的细节。例如,一位老练的销售员训练自己记住所有他引见过的人的姓名。他这么做不是为了炫耀记忆力,或让他新认识的人对他记忆力之强留下深刻印象。他这么做是因为他知道,如果他不注意,不记得对方名字、对方的地位,和其他重要个人资料的话,待一会儿在谈话中有良机来临时,他会处于错失与不利的情况。所以谈到谈判的重要性,管理者不可忘记了谈判的细节部分。而谈判会议的地点和时间,便是最基本的细节部分。在某些场合,谈判时间和地点的适当与否,对谈判结果有决定性影响。有位职业高尔夫球员同意捐出时间参加高尔夫球赛,为盲人筹款。他出现于慈善机构总部,商讨有关他慈善比赛的细节,并会晤他的对手——一位双目失明的高尔夫球员。此位职业高尔夫好发手当然是惊讶万分。赢了一位盲人有何光荣之处”如果他输了,面子全无如何面对大众。他决定优待对方,从其实际杆数中扣除一些杆数。让他很为难的是,他的对手不加思索便拒绝了这个建议。这位职业高尔夫球名家要求他的对手重新慎重考虑,可是这位失明的高尔夫球员坚持自己的决定。他说:“这样不公平,我不要任何特别的安排。”这位高尔夫球明星叹了一口气。他决定,虽然赢也不是,输也不是,他也别无选择,只好硬着头皮,与这位失明的对手面对面的打场球。他向他的对说:“那么麻烦你至少选一下我们比赛的地点和时间吧!这是我待我任何对手应有的礼仪”。这一次失明的球员同意了,他选了一处分所熟悉地形的高尔夫球场。高尔夫球员同意他的选择。“至于时间”这位盲者满意地微笑说:“我们将订在比赛当天晚上十二点”。你所选择的谈判时间和地点,或许不像此时那么具有决定性,可是还是重要的——最重要的就在于



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

不可全凭机遇。

### 1. 选择谈判地点

如果可能的话,在中立的地方谈判总是较合人意的。大规模的劳资谈判就是典型的不在总公司办公室或工会总部举行,而是选中立的饭店或会议厅举行,原因是在“自己根据地”谈判的一方占了明显优势,促使前往谈判的客人心中生忿恨,故对成功的谈判造成损害。

当然了,许多时候在自己场所或对方场所谈判亦有其方便之处。如果你是在谋求一家大公司的某一职位时,会晤地点可能是就方便的公司办公室或会议室举行。如果你是个自己经营的生意人或专业人士,那么谈判地点可能是你的办公室或者是对手的办公室。当然了,还要考虑其它因素。如果你是个独的小承包商或顾问,在你的停车房或共用的办公室办公,那么把你的不富裕展示给你的对手知道,在绝大部分情况下,对你不利。因此可能的话,在对手的办公室或像餐厅这样的中立场所举行谈判较好。许多时候谈判会议可做如此安排:前往谈判的客队先拜访对手办公室,然后协同对手前往客队选择的场所会谈,通常是一家餐厅。可能的话找出你对手的饮食习惯,然后就近选择一家最擅长烹饪你对手最喜爱的食品的餐馆。假如你不清楚你对手喜欢的食物。首先必须检查一下你所选的食物和餐馆是否妥当。不要臆测你的对手和你喜欢吃同样的食物。记住各有所好,口味不同。有些人进行食物疗法节食,有人可能是素食者。所以,假如你觉得餐馆是良好谈判场所的话,务必事先告诉你的对手,你已经在某一家餐馆订好了位置,以及他们提供的是哪一种食物。在请问他是否满意之后,才能订妥座位菜单。不管你们会谈场所

## 第一章 哈佛经理谈判通则

是在餐厅或办公室或会议室,有几项关键要领可资参考。首先,会谈场所必须尽量不受干扰,尽量避免分心。如果在安置有电话的办公室或没安置电话的会议室两者之中选择的话,选择会议室。纵使你的对手已经通知他的秘书他“暂时不接”任何电话,但是坚持到底的来电者还是可能说服秘书请其老板听电话。完全避免此干扰的唯一方法是在没有电话的房间内进行谈判。会议室比你对手的办公室适宜做谈判场所,另一个原因是,一般来说,办公室通常是座落在公司营业办公的地方。也就是说,公司每日业务会产生许多干扰,会影响谈判的进行。

### 2. 座位安排的重要

如果谈判的地点是你对手的办公室的话,你或许会坐在气势较弱、属于下属的位置。典型例子是,你的对手会坐在他办公桌的大位子,而你则坐在旁边的椅子上,更糟的话,甚至坐在临时搬进来让你坐的椅子上。这种不利于你“一人高高在上”的情况可以避免,只要你挪到会议室谈判。在会议室谈判时各方围着桌子坐下,可放松心情,准备进行谈判。这一论点或许看来太明显太基本了,可是不容忽视。让你自己和你对手坐下来,准备开始谈判,绝非是你可以等闲视之的谈判。如果谈判各方能各就其位,准备进行谈判,那么已经超谈判成功大道迈进一大步了。

你或许记得,当欲中止越战的巴黎和谈开始时,似乎有层层阻隔、重重难关无法突破,直到会议桌的外形让谈判双方皆感满意时,谈判才有豁然开朗之势。谈判双方都认为会议桌的座位安排必须给予某几位参与者以特别的承认和优势。在这个问题没有解决之前,别的问题只好搁置缓议,而越南方面

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

会一直僵持下去。

谈判桌的形状,和会议室的便利一样,适于座位的安排也是需要留心的谈判技巧细节部分。管理者到坐在你对手办公桌对面的座位有下属服从性。有些主管费心而故意安排他们办公室的摆设,让他们对手坐在较不利的位置和较不利的坐席,以减低对手气势。过于低矮的座位会使得坐者必须挺直腰身讲话,制造说话者的不适和紧张,让对手有机可乘,再者,坐高座的人可以俯瞰低座位者,占尽地利;而低座位者不得不仰视高座位的人,其气势已弱。

### 3. 破解座位优势

有一位朋友,每当别人企图对他施展座位策略时,他总以自己独创的方法予以破解。他来个反客为主,直接坐在他对手的桌子上。这一怪招一施展立刻转移权力重心,因为现在他的对手处于必须仰视他的位置。结果毫无例外,他的对手此时只好从他的办公桌位子站起来,建议在会议室会谈或许舒适些。另外一种可以达成同样目的,可是较圆通的办法是,拒绝你对手要你坐下的要求,说明你的背不好,太低的座位对你身体有害。

谈判时调整座位的要素是悉听你自己的感觉。如果你开始觉得不舒适自在,受到对手威迫、控制时,而这感觉是源自你所坐的不利位子时,立即行动,很客气地扳回劣势,平衡双方的均势。不要耽心此举会触怒对手。如果他在对你玩策略时,他自己内心明白得很——他会尊重你试图改变均势的努力。

### 4. 谈判时间的选择

谈判的时间和谈判的地点一样重要。近来对生理反应的

## 第一章 哈佛经理谈判通则

研究方兴未艾。这新的学科研究重心的一部分是,一天中那些时段个人的情况处于最佳状况,何时段又处最低潮,当然个人的生理物质必须予以讨论,但是一般的看法是,绝大多数人在上午大约十一点时,工作情况最佳。在这时候,早餐已经消失。开始处理了一些事,可是并不疲倦。生理系统也还未忙于消化、吸收丰富的午餐和二杯浓郁的马丁尼酒。所以,如果你和绝大多数人一样的话,你效率最高的工作时间便在此时。自然还有其它因素须考虑。在上午较晚的时段,你的对手也可能正是最神采奕奕的时候,这可能对你不利。有时候,假如你的工作时刻表将开始的较晚的话,那么你的最佳情况可能会是下午 2:30 分左右。此刻,你的对手可能已经忙了大半天,已有疲倦感了。所以,假使你在研究阶段发现此现象时,在下午安排谈判时间对你或许较为有利。另一方面,假如你知道你吃过中餐后,你的情况不佳,而你也将处于不利的状况,那么不要把谈判定在此时进行,应是对你有利的。

### 5. 谈判议程其它考虑要项

谈判地点和谈判事项的性质,在决定谈判时间上扮演重要角色。每种行业有其特质。如果你的对手是个经纪人,那么谈判时间最好是安排在市场打开之前或关闭之后。在市场交易顶峰时刻,顾客会不断来电。证卷交易所一片繁忙,经纪人此时也是全神贯注做生意。所以,除非你们会谈地点远离经纪人的业务所涉及之地,不受任何紧急电话的干扰,把谈判约在这繁忙时间举行,或许会以砂利的。

### 6. 避免分心

谈判者的分心或漠不关心,对谈判的进行是最不利的。如果你要把谈判安排在特定时刻,你必须先问问自己,这段时



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

间是否会让你分心。让管理者假定你要与你的主管商量某一程序的改变事宜。最明显的谈判时间是择于下班时间。此时你们两位都还在公司,也不会受到任何电话干扰。然而,此时真是你获得所需的最好谈判时间。经过一番检查、分析,结果是并非如此。你所提议的事项牵扯到相当的技术问题,你的主管既然已离开技术部门好几年了,自然需要全神贯注。也就是说,你可能不能迅速了解你所陈述的技术观点,而且必须全神贯注的听你解说。同时你也知道,你的主管刚搬到市郊而开往该市郊的火车班次又不多,你也察觉到他活在耽心赶不上火车回家的日子里。如果他赶不上那一班次快车,那么两小时这后才有下一班快车,把所有搜集的资料予以分析后,你发现把会议时间定在下午较晚的时刻,对谈判是不利的。你的主管可能心不在焉,耽心搭车的事。而你也没办法讲清楚你的观点,来让他明白。所以,你采取了主动,让谈判在工作日较早的时段举行。确实你必须与干扰公司的事物搏斗,但是至少你较有机会让他明了你的观点。

### 7. 谈判日历

一天适当时刻的选择,对谈判来说很重要。所以同样的,择定一星期中的适当日期,对谈判也很重要。任何生意人都会告诉你,在一星期中的前几个工作日去拜记对手,要比最后几个工作日有效的多。星期四晚上以后,很多人很自然地便开始想到他们的周末。他们星期五的工作常常便失去了兴趣,而且不专心。这一现象对受雇于人的员工来说,要比自己开业,不靠有固定工资收入的人士真实、普遍。不过不要多久,这些自己开业的人士也慢慢沾染上这些特点。因为他们已经被工薪阶级人士制约了,如果你的个独立作业的制造商



## 第一章 哈佛经理谈判通则

代理,而你于星期五拜访十个买主,发现其中有八人不是在忙便是不在办公室。你不久会学到,你可以更为善用你星期五的时间,而不是去拜访顾客。所以,当你在规划谈判会议时,把星期几也纳入考虑事项。把谈判时间订在一星期的开始,以及工作日的较早时段。这是一般的建议。最后,你会成为安排你自己最适宜谈判时间的最好审查者。

### 地点选择

#### 1. 如何使谈判、说服顺利进行

在尚未妥善准备的情况下从事谈判、说服的进行,无疑是自掘坟墓之举,尽管有很多尚待沟通之处,但如果从一开始就认定胜负已决,则未免过于消极和短见。准备充分的自己和对方,是谈判顺利的基础。事先充分收集与对方有关的,有下列的好处:

(1)进行交涉时,不致偏于一己,可同时配合对方的需求,使谈判、说服顺利开展。

(2)可使对方产生信赖感,认为你的确充分了解现状。

(3)可减轻由于信息不足所引起的不安和焦虑感,使心情宽裕,态度更从容自若。

(4)由于可事先料想对方的反应,不致因故勃然大怒,或惊慌而猝然放弃或伏首称臣。

(5)就整体而言,可把气氛引导成利己的形势。某企划公司的营业科长受到某化妆品公司委托制作女推销员手册。这家化妆品公司最近刚从竞争对手的公司挖出一名业绩可观的女销售经理,任命她为销售部长。某日,该公司的常务董事和该位女销售部长一同前往企创公司委托制作贩卖手册。“我

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

们想使用新款式的贩卖手册,以便靠此大幅度提高业绩,请务必帮忙。”

根据常务董事的要求,该企划公司便采用最新设计制作新手册,然后把成品拿给委托者过目,不料常务董事竟斩钉截铁地说:“这不符合本公司的要求。”断然予以退回,并且表示是一般样式的设计比较好,下一次企划公司便以普通设计制作手册,再度交送成品时,常务董事的反应却是:“难道你们就没有一点创意吗?”经过不断的探索,终于了解这位董事原来是要求与女部长充分沟通,吸取她的经验与构想之后,再行制作。如果能在制作之前先确实掌握这项信息,就不致徒然浪费前两次的精力了。

自以为是地诠释与对方相关的信息,是从事说服的人常犯的错误,因此在做任何事之前,最好都能事先仔细地搜集充足的相关信息。在尼克松当政的时代,协助他进行外交谈判、发挥高度手腕的基辛格认为,谈判的秘诀在于了解并掌握对方的步幅,据说他在预先搜集资料时,莫不先行,彻底地调查。

### 2. 搜集信息的方法

(1)时间。时间当然是愈早愈好,因为临场不足容易使人着慌,而进入谈判、说服之后,对方会由于慎征而产生高度的戒心。致使现场搜集显得困难重重,这时很可能因信息的不充足而损失信心,在患得患失的紧张心情下,极易疏忽对方的反应,成功率也就相对地降低了。但事情并非仅止于此,拥有未经整理、思考及安排的信息等于没有任何信息。凡事皆有瞬息万变的可能性,因此信息必须配合不断变化的环境,予以灵活地运用,否则它是一堆瘫痪无用的垃圾。

(2)人。应该考虑从何着手搜集信息。最直接有效的途

## 第一章 哈佛经理谈判通则

径莫过于直接向对方打听,利用某些交谈的机会,透过巧妙的发问获得自己认为重要的讯息。如果对方城池紧守,那么只好从周围相关的人着手,通常对象是工作上的同事及与对方关系较密切的人。必须注意的一点是,如询问对象是与对方作对的人,则往往会得到相反的资料。有时,从女性职员处着手也是相当可行的办法,女性通常位于激烈的升迁竞争之外,或许更能够以冷静客观的态度旁观公司内部的情形,可能反而掌握某些为男性所忽略,但却是一针见血的信息。假如还有更具影响力或握有决定权的人,也应若无其事地向其探询。总之,不能放过任何可能有用的线索。

(3)内容。首先是对方个人资料,如性格、兴趣、毕业学校、家庭或交际状况、在公司内是否有足够的发言权、经办过那些业务、知识程度的高低等。再者须了解对方企业的体制,因为在不同的体质下,人员的态度及反应各不相同,不可不预先打听。第三点是应预知对方的要求,或对方重视的所在,这样在谈判进行时,才能在损害自己利益的前提下,同时顾及对方的需求。有时对方会在谈判之前主动说明自己的立场和要求。但类似的例子一般并不多见,默不作声的情况在现实中随处可遇,所以,充分了解对方的处境并进而确实掌握其所需,便成为卓有成效的重要条件之一。

身为管理者,理应比部下拥有更多可做为判断依据的资料,然而目前是知识爆炸,信息发达的时代,普遍的情形是年轻而活力充沛的部属,反而比资深的管理者具有更多、更深入的有效信息,管理如不能及时努力奋起直追,设法缩短与年轻部属的差距,很可能在进行说服时,陷入艰难堪的困境。

### 3. 保持沉着的勇气

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

说话虽然困难,听人说话却很简单。听人说话是每个人都会做的事情。不知有多少人抱有上述的想法?事实上,必须学会听人说话,自己才可能真正会说话,不会听的人才可能讲得不好。因此,听人说话绝非易事!有时,听比说、问比答需要更大的勇气。等待对方开口是一件非常简单的事,在实际的谈判、说服场合却不易做到,第一,因为一般人都无法克服掉喋喋不休的说话欲望,往往像溃决了的河堤,一倾如注的河水,即使事先搜集了大量的信息,由于未必完全正确;这种作法仍属不得要领,不见得对己有利。第二是害怕沉默的意识过于强烈,尤其是面对没有自信的事件,或在气势上被压倒时,由于潜藏的不安,甚至不该泄露的话也会不由自主的冲口而出。谈判的基本原则为主动说不利于己的言辞,但实际上却不乏因沉不住气而自行破坏原则的实例,甚为可惜。像上述的情况,不仅无法搜集现场有利信息,甚至预先搜集所得都可能被滥用或遭到弃置,因此这一方面的能力不得不再三加以强调。除了事前的搜集、分析、整理,在现场时也应注意做到下列几点:

(1)随时检验资料是否有误。

(2)从对方态度、反应等捕捉并掌握最新信息。

记住!切忌喋喋不休地暴露自己,而要适时促使对方说话。某位经验丰富的营业科长说过一句颇为精妙的话:

“当一个人喋喋不休时,多半是误以为自己会因此而获得成功。”

### 4. 当场搜集信息的秘诀

进行谈判、说服时,由于双方都比较严肃和慎重,每次不易坦率说出自己的需求,这种现象使得现场的信息搜集变得



## 第一章 哈佛经理谈判通则

更困难。下面有几个当场搜集信息秘诀,供各位参考:

(1)打听。对方也使用与你相同的策略等着你开口的情形甚为普遍。假如双方一开始不大眼瞪小眼,必然会有不耐烦而率行开口的一方,为避免让对方占据主动地位,不妨注意以下两点:①先说些与主题不相干的话题,比如对方的兴趣,最近发生的见闻等,以缓和紧张僵硬的气氛。②若无其事地问对方最近的工作情况如何——试探对方的反应。

等到对方由于你的带动而逐渐开口,气氛也进入状况时,才可把焦点移向主题,这时由于对方已不再像先前那么戒慎,应可从容地取得对方的合作与配合,顺利进入主题的交涉阶段。

(2)观察。有很多话必须用眼睛去“听”才能真正懂得,因此除了集中耳力之外,眼睛也要不时注意对方的表情、动作,以及周围环境是否起任何变化。

在前往对方的办公室进行交涉时,至少应做到下列几点:

①若无其事地留意写在一旁黑板上的预定进度表。②把放在桌上的书名一一记下。

(3)隔壁办公桌上是否放有其他公司的资料亦不可忽略。这些资料往往可成为重要的谈判依据。一般人在面对部属或每天见面的人时,观察力通常会变得迟钝,但也有为数极少的管理者可从部下的神态见出可能的危机,便委婉地询问道:

“怎么样,与A公司的谈判有何进展?”

“不好。”

“你脸色不好,有心事吗?”

“什么?”部下露出“你怎么会知道”的神情。

“究竟是怎么回事呢?”



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

遇到这种情况,与其责备下属为何不报告,不如主动关心地询问,先协助解决问题,再建议下一次要提早报告。绝大多数的人都会把心情表现在态度、表情或动作上,只要留心观察必然可以发现蹊跷之处。这些不对劲经常表现出怪异的表情、无精打采、逃避视线、沉默寡言、说话吞吐或语无伦次等,观察力不够敏锐的人通常容易忽略这些现象。然而为了更大的利益和目的,在与人相处或展开工作时,最好能事先调理,使自己的心情焕然一新。

### 5. 提供信息

一味只想从对方获得信息,自己却从未主动提供任何信息,终究会令对方感到不满,被视为自私、狡猾,如此,自然引起对方的戒心。因此必须就问题的背景、过去的经验主动提供有益于对方的背景。信息的取得对谈判、说服而言,无疑是一体的二面,不可轻易偏废。

## 三、谈判要点

### 善于假设

所谓的假设,就是“暂定的事实”。过去发生的、现在存在的,或者未来可能出现的,虽然不会掌握确切的证据,但仍应该把它当作事实,而予以承认。譬如,当你过马路时,虽然无法了解整条路的路况,而只能依据红绿灯的指示,只要红灯一亮,即可假设正有车子在通过马路。此一假设,是根据“绿灯行,红灯停”的交通常识而来的。

当然,你的假设也可能错误;如果没有确切的事实做为根

## 第一章 哈佛经理谈判通则

据,总是带着些冒险性的。而对于所假设的事实,我们也无法确认其是否已经发生,或者未来是否会发生。正确的假设确实能够使谈判力大幅度地增加。因此,在谈判进行当中,一旦你发现自己事前所做的假设无误的话,就该立即运用已制订好的策略,展开反击,则其结果自然对你有利。不过,如果你事先未曾准备好应对的方法,那么在仓促之间,必然更难以想出什么周全的法子,作为迎战的利器,如此一来,谈判就未必有利于你了。正确的假设对谈判的帮助非常大,但是却有一种法则,可以作为设定正确假设的依据。经验也许可以使你更容易正确的假设,但却没有任何谈判专家敢拍着胸脯保证:“我的假设一定准确”。因此在谈判中,当你一发现自己做了错误的假设时,就该立刻悬崖勒马,以免事态更加严重,而蒙受巨大的损失。

如何才能提高假设的准确度呢?这儿提供一个方法:把假设的重点放在对方的想法及其可能采取的策略上,而不要老是在与谈判有关的主要论点以及其它细节中打转。不管谈判的主要论点或其它细节,它毕竟还是“人”——你的谈判对手。因此,对“人”而不对“事”,可说是在做假设时比较合理、也比较安全的一种思考方式。

### 1. 假设要根据事实

再回过头来想想红绿灯的例子。当信号灯由红转为绿时,则一定有车子通过。在这个假设中,“绿灯亮了”是唯一已知的事实,因此,只根据此一事实,便假设“有车子通过”,则未免太草率了。如果在“绿灯亮了”之外,再加上“听到车子的声音”,那么,“有车子通过”的假设的正确性,就大大的提高了。

事实为假设的支柱,也是假设的基础。而已知的事实愈

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

多,假设的正确性也就愈高。假设的提出,一定要有事实来作为根据。事实是拟订假设时不可缺少的基本要素,而它对谈判者更具有莫大的助益。

### 2. 不做没把握的假设

如果是根据假设来做假设,则是非常不明智的。不错,原来的假设也许有其事实的根据,但却仍未有确凿的证据足以证实其正确性。因此,以假设作为基础,来设定另一个假设,犹如盖在砂地上的房子,是经不起考验的。

下一年度的收益可能持续滑落,这是根据若干已知的事实所做的假设。若要根据此一假设,再提出另一个假设,如“该公司可能因为经营不善、财务状况不佳、而无法如期偿还贷款”,虽也未尝不可,但这种根据假设所做的假设,因为缺乏事实的基础,其预测准确度就低了、第一,该公司下一年度的收益只是“可能”,而“不一定”会“持续滑落”。第二,该公司的收益如果持续滑落,亦不见得便无法偿还贷款。因为或许公司方面已备妥一笔现金,足以还清贷款。第二、所贷的款项并不一定非在一年之内还清不可。不过,如果该公司已公布其财务状况,那么根据此一已知事实,再做假设的话,“命中率”当然相对的就提高了。

### 3. 不要轻易放弃原先假设

当你面对的是一位精明干练的谈判者时,你根据假设所拟订的谈判战略,以及假设所依据的事实,都极可能被对方看穿。在这种情况下,对方必定会想尽办法来愚弄你,使你自以为做了错误的假设。

阳明公司正计划与和泰公司合并,如果你是阳明公司的谈判代表,正与和泰公司进行谈判,而对方则一直将诉求重点

## 第一章 哈佛经理谈判通则

放在其“所开发的新产品对阳明公司的收益必有极大的贡献”上。但是,根据你的调查,却发现和泰公司的新产品对阳明公司并无多大的助益,那么,和泰公司的谈判代表为什么要特别强调这一点呢?你可以做如下的几种假设:(1)对方不了解新产品的真正功用。(2)想抬高该项产品的售价。(3)对新产品太具自信。(4)想借此来分散你的注意力。(5)对方已知你的调查结果,亦明白该项产品并无多大的利润,因此,便故意夸示其价值,作为逼使你放弃原来的假设的一种策略。以上五种假设都具有其可能性,而在经过研讨之后,若你认为第三项最有可能,那么,不管对方再怎么吹嘘其新产品的价值,你都必须相信自己所做的调查结果,不可轻易动摇,更无须因此而放弃原先的假设,或者改变战略方式。

### 小幅让步

#### 1. 抱着“不大幅让步”的心态

在谈判中,无论是哪一方先做大幅的让步,哪一方注定将失败。不管你站在多么有利的立场,也不管你的意见如何合理,一旦做了让步,将使对方对自己更具信心,也将使对方立刻改变他对你的看法。这样,在接下去的谈判中,你就难有“翻身”的余地了。

志强想以一英亩 1000 美元到 1500 美元的价格卖掉一块土地。而在谈判中,他则先喊价 3000 美元,借此试探买方的反应。但买方事前已对这块土地进行过评估,也调查过附近的地价,他认为土地的价格,应在每英亩 800 美元到 1000 美元之间,方为合理。由于急欲将土地脱手,因此,当买方一提出其所认为的合理价格,志强随即同意把价钱降为每英亩



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

2000 美元,是原来的三分之二。结果呢?就因为卖方在谈判一开始即做了大幅的让步,所以,在接下来的谈判中,因而便失去了主动权,陷入了防卫的状态,任凭对方杀价,而毫无还手的能力。最后,土地自然是以“买方”所提议的价钱成交了。事实上,在上述的谈判中,志强若不那么快地便做了让步,他的土地,至少可以每英亩 1200 美元以上的价钱卖出。

如何才能能在谈判开始不致做大幅的让步,而使自己蒙受不必要的损失呢?这就有赖谈判之前的周全准备了。在谈判之前,你必须掌握足以支持和证实你的主张的凭据,借此封锁住对方所带来的反驳资料,使其完全没有逼使你让步的机会。

### 2. 巧妙的提出“交换条件”

即使是老练谈判专家,有时候也不得不做大幅的让步。不在这种极为不利的形势下,仍得设法应付,以保住谈判的主动权。但是要如何应付呢?当你在不得已的情况下而不得不做让步时,最重要的,就是应先向对方详细说明之所以让步的理由,让对方了解,你并非因为立场不稳,或是所提出的主张不够正当,才做让步的。

可能的话,在让步之前,应提出某个“交换条件”,告诉对方,“我知道了,关于这一点,我可以做让步。不过,我希望你也能……”这就表示,让步并非单方的,而是谈判双方“各让一步”。这么做,可以防止谈判的主动权落到对方手中。

再看看上述土地买卖的例子。志强首先开价每英亩 3000 美元,但才在不久之前,附近的一块土地,每英亩 1500 美元卖了出去,这是买方已知的事实。在这样基础上谈判卖方的让步,是必然的。但是,志强又该怎么做,才能减少损失呢?他可以先将每英亩价钱从 3000 美元降到 2300 美元,然后告



## 第一章 哈佛经理谈判通则

诉对方,他不愿将土地以贱价出售,并附带说明土地之所英亩值 2300 美元的理由。这种做法则非常高明,;因为它可以收到两种效果:第一,对方不会觉得你在漫天叫价,这足以使你保持谈判的主动权。第二,先提出“附近的某块土地以每英亩 1500 美元卖出”的事实,先发制人。这种以对方的筹码为筹码的作法,是反败为胜的绝妙高招。

### 坚持主张

人如玉一样,不经过磨练,是不能成大器的。在谈判的过程中,你将面对许许多多的障碍和困难,正等待着你来解决。碰到困难时,每一个人的反应各不相同,而其中最令人不敢苟同的,则是闹情绪、发脾气,骂对方不肯合作这类的“负反应”了。欲使谈判能顺处地进行,双方都必须表现出积极的态度和诚意,共同致力于问题的解决。如果一碰到困难,便有着令人产生反感的反应时,谈判则必将陷入僵局。

也有人在谈判中遇到困难时,便表现出一副毫不在乎的样子。这种态度,或许有暂时勉强过关的效果,但从长远的观点看,对一个想提高谈判能力的人来说,恐怕只有坏处,而无好处。总之,“解决困难的经验”是每一名谈判者非有不可的。而不敢面对困难,逃避现状,谈判能力就永远只能停留在一个阶段,难有长进。玛瑞开始从事律师工作时,曾碰到这样的一件案例。一个母亲给了她孩子一笔钱,但这笔钱究竟属“赠予”或属“借贷”,则成了该家族争执的焦点。该家族的人认为这笔钱属借贷性质,玛瑞则有根据:一、没有借据,二、不必支付利息这两点,而持相反的意见。也正因如此,遂使得该家族人士对玛瑞愤恨,不但出语威胁,还扬言要上法院打官司。碰

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

到这种棘手的情况,把谈判新手的玛瑞弄得不知所措,为了平抑这场纷争,玛瑞甚至一度考虑撤回自己的主张,无条件赞同对方的看法。然而,再深入调查的结果,玛瑞发觉那笔引发争执的钱,确实属于“赠予”,而非“借贷”。于是,玛瑞的态度便趋强硬,同时下定决心,不管谈判如何困难,都要坚持自己的主张。最后,经过一番努力,对方的态度终于软化下来。

事后,玛瑞即详细地分析该谈判案件的内容及整个谈判的过程。发现自己的态度非但有助于谈判的进行,更重要的是,它使自己谈判能力提高不少,而谈判能力提高,信心自然大增,这确是件令人极其欣慰的事,参与谈判的是“人”,而且是两个以上的“人”,既是如此,便难免产生种种的冲突与对立,而使过程充满曲折离奇的变化,但这不也就是谈判工作之所以吸引人的地方吗?

### 减少犯错

谁都会出错,即使是经验丰富的老手,也无法保证自己在谈判场上绝不犯错。若是犯错,谈判便难以继续进行,也难以使对方同意你的见解和主张。因此,为了使犯错的机会减少至最低程度,任何人都需要学习克服错误的方法。

#### 1. 发现错误,立即修正

根据统计,任何火警灾害,只要能在发生后的数分钟之内被发现,即能使伤亡的情况减低至最小的程度。而收集犯罪罪证工作也一样,案件发现得愈早,愈容易找得到线索,破案的机率自然就愈高了。谈判与火警、犯罪收证等的道理相同,如能尽早发现错误,尽早做修正,则越有成功的希望。

#### 2. 勇于“认错”

## 第一章 哈佛经理谈判通则

假设你在与某公司的谈判当中,指出该公司在已发行的股票内,有 100 万股是不合法的,但事实上,该公司只有 50 万股的违法股票。这时候,如果对方察觉你所列举的数字有误,便将连带的怀疑你的信誉和谈判能力,使谈判亮起红灯。谈判中所犯的错误,若愈晚被发现,对你则愈不利,甚至对方将因此而不相信你所举出的每一份资料。因此,在谈判中,你必须随时保持高度的警觉性,一旦发现自己犯了错,或者被对方指出了你所犯的错,应该立即坦白承认,并向对方道歉,而后再提出正确的观点来,这么做,你的信誉非但不致受损,对方也将会因你的“勇于认错”或“及时发现错误”,而更加信任你、赏识你,同时,这对你的判断能力来说,也有另一种提高的作用。

### 3. 不留痕迹地改变战略

运用了不当的战略,这是在谈判场中难以避免的。不过,除非是错得太过于离谱,否则,即使你本身已察觉到战略的使用不当,对方也未必会发现。而像“战略使用不当”这一类的错误,只要在谈判期间多留意对方的反应,便不难看出。当你使用了某种战略,而对方却没有表现出你所预期的反应时,则必须马上有所警惕,立刻检查。一旦发现错误的地方,便应及时采取应变的措施,以防止创口继续扩大,甚至演变成不可收拾的地步。

当你想改变战略时,最重要的,是要“不动声色”,让新的战略在不被对方轻易察觉的情况下,巧妙地运用谈判之中。另外,若是为了拟定新的谈判策略,要求暂时中止谈判,也不失为一种好方法。谈判战略是一种武器,一种只能在某种条件之下与某种范围之内使用的武器。因此,要知道谈判战略

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

的使用是否适当,对谈判双方来说,都不是一件难事。所以,若能及早发现错误,并以巧妙圆滑的手法,不留痕迹地调整或改变战略,让谈判的主动权仍旧操纵在自己手中,便成了每一个谈判者的必修课程。此外应留意的是,当对方发现你所使用的战略不当,必然会更加小心地监视你,使你难以随心所欲的进行谈判。

### 针对需要

在相互尊重、寻求互惠的交涉中,双方都试着迎合对方的需要提出己方的要求。冲突被视为自然的,相互谋求解决的方式,使问题获得解决,更进一步促进了彼此关系。

或者是巧合,公司的管理阶层与劳工的对立状态,与小孩分蛋糕的情形非常类似。双方都经常提到:“我们只是想要份内的蛋糕。”若是将以固定数目的金钱来代替,一方多得的结果,必然使得另一方有所损失。在谈判陷入僵局后,工会实施罢工。若是公司妥协,劳工们在罢工期间工资的损失,或许要超过所增加的工资。罢工对公司来说,损失却是必然的,所以对双方而言,这项谈判彼此都是输家。若是能在相互信任的情形下协调,而没有罢工的事件发生,双方都能各取所需而不致有重大的损失出现。

暂且不谈彼此合作的优点,继续观察因为罢工所造成的影响。除了公司与员工都是输家之外,还会影响到相关的民众、社会的经济,甚至整个国家的生产总额。为什么会发生罢工呢?可能就是因为蛋糕分配不均所引起的。若是双方针对着有限的金额,为了自己的利益争执不下,必然无法获得圆满的结局。若是彼此能站在对方的立场着想,在能使对方多受



## 第一章 哈佛经理谈判通则

到些照顾下,或许交谈的内容可以改变为:“我们要如何能分享的金额变得更多,这样大家不就都可以多分些好处吗?”显然地,不仅是劳工们会有这种情形,任何谈判的双方都处在类似的状况下。如果是仔细的回想一下,你会发现连与家人的争论,都是同样的情形。

为什么谈判的主题总是与钱有关:价钱、利率、工资?为什么人们总是被钱所困扰?原因无他,因为所讨论的是钱,是任何推动力的根本。金钱的数目反应了对方满意的程度,金钱的数目是业绩的依据,是用来衡量成功与否的准则之一。若是你冲着老板说道:“替你这笨蛋工作,每天面对这许多无聊的事,你必须给我加工资。”后果必然不堪设想。但是为了配合需求,应该简洁地说:“老板,我需要加工资。”简单的信息不仅轻松愉快,并且使老板搭着你的肩膀说:“我喜欢有野心的人,好好做,我们一起前进。”有些人自小就被迫接受围着金钱打转的话题,甚至强迫地接受一种观念,个别人最喜欢的颜色应该是绿色一百元大钞的颜色。当你聆听他人的对话时,有时让你觉得他们简直就是钞票的化身。但你若认为谈判只是为了钱的话,那你就错了。不可以言谈或者外表来判断一个人,诚然挣钱是所需要的目标之一,却只是许多需求中的一种。若是忽略了金钱以外的需求,便不能使对方全满意。用一项假说来解释这个意思:一对夫妇正翻着杂志时,在插页广告中,看到一座古董挂钟被用来当作背景,衬托出非常优美的气氛。太太说道:“你瞧这钟多美啊!若是挂在家里进门的走廊上或是大厅中,那就再好不过了。”先生回答:“是呀,我也正想找个类似的钟挂在家中,只是不知道要多少钱,广告中并没有提到钟的价钱。”研究之下,决定在古董店里去找,并决定用



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

绝不超过 500 美元的价钱购买挂钟。经过三个月的寻觅,终于在一项古董展示会场的参展商品中,找到了这座挂钟,太太兴奋的说:“就是它,就是这一个。”

“对呀,就是这个。”先生答道:“但是我们说好了,不超过 500 美元的哟!”他们走向展示摊位,太太低声道:你瞧,那儿有标价,要 750 美元,我看我们回家吧!只有 500 美元的预算。”

“我知道。”先生说道:“无论如何,试试看吧!都已经花了那么长的时间来找这个钟也不差这一下。”随着拥挤的人群,悄悄的靠近了售货员,准备试试他的机会。鼓着勇气,先生对着负责钟表的售货员道:“喂!我知道这些钟是准备在会场中卖的,也看到了钟的标价,及标签上的斑点,大概标价牌与钟是同一时代的古董吧?”继续为自己打气,鼓足勇气又说:“我也不多说,这个钟我准备出个价钱,我也不需要讨价还价,听着,250 美元,卖不卖?”售货员连眼都不眨一下道:“这钟是你的了”。先生的反应会如何?得意扬扬?会沾沾自喜的想:“哇!马到功成,而且省了一半的钱。”不会的,你想想同我要说的一样,因为我们都有类似的经验,他的第一个反应必然是“怎么搞的,为什么不出 150 美元好了?”,你也想象得出他下一个反应是“这钟必定有问题!”当他提着钟走向停车场时,又对自己说道:“这钟应该很沉重才对,怎么那么轻呢?里面的零件一定少了!”。无论是何毛病,当钟挂在走廊时,是意外的美好,而且滴滴答答走得非常准确,可是这对夫妻的心情却轻松不起来。在他们退休之后,每晚总要起身三次。为什么?因为没听到滴答的钟声。这情形一再的发生在白天及失眠的夜晚,他们的健康状况迅速恶化,并且都有高血压的毛病,为

## 第一章 哈佛经理谈判通则

什么？只因为给他们销售挂钟的售货员厚颜无耻地收了他们 250 美元。

如果他是位亲切、合理又温和的人，在谈论价钱时就会以对方的立场来考虑整个交涉而提出 497 美元的买价，为了多省 247 美元他们在其它方面的花费，超过 247 美元的无数倍也不止。在这项交涉中所犯的错误是只把价钱视为交涉的唯一目的。若是这对夫妇所求的也只是价格，那也无可厚非。然而如同多数一般，除了价格之外，他们对于挂钟尚有些期待，而这些是无意识的，自己也不觉的。在满足这对夫妇要求的价格之后，并未使他们快快乐乐。表面上看来，他们在希望的价格内买到了挂钟，然而却未满足他们的需要。对他们而言，在这些情况下谈判结束得太快。他们需要的是交谈，在彼此交谈之中建立互信，甚至凭着讨价还价的过程来建立信任的程度。如果是他能机智地使对方投入，整个经过可以使他好过得多。

谈判是谋求满足双方需要的过程。但是，对方真正的需求，常常无法从表面得知，谈判者习惯于隐藏自己真正的目的。因此，交涉是不能凭藉表面的理由即可获得满足的，譬如所讨论的价钱、服务、产品、利率、钱，甚至领土，讨论的主题及对方所表现的方式，通常只能满足心理上的需要。

交涉不仅仅是交换物品，而是一种启发相互间的了解、信任、尊重的方法。是你交谈的态度、声音的腔调、表现的诚意、所持的理由，以及你对于对方的感觉及需求表示关怀的程度。所有这些事情组成了交涉的过程，因为你所试着提出的要求，正好能使对方轻易配合。到目前为止，管理者指出了为何谈判常常陷入泥潭，而形成与敌人奋战的状况，冲突的结果

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

使双方受损。如果谈判包含了对需求的满足,也建议在谈判的过程中消除彼此间的歧义,或许能符合参与者的需要。进一步来讲,正因为人人不同,预料中对手的需求,或许可以试着经过协调而实现和解。

### 独特气质

一个正牌的医生和一个庸医。前者蓬头垢面,邋里邋遢,而后者却一身白净,温文儒雅,胸前还挂着听诊器,假设你不知情,那么你愿意找谁看病呢?会对谁产生信任感呢?答案太明显了!这个例子告诉我们,做什么,就得像什么;当医生,就要有医生的样子,即使是正式的医生,如果“没有医生的样子”,病人不一个个跑掉了才怪。反之,就算是冒牌的医生,如果能装出一副“医生的风范”来,顾客还是会上门的。

除了语言的沟通之外,语言的沟通,也具有非常大的影响力。管理者往往会以服装、头衔、态度外观等等,作为评断一个人的标准。这种方式虽不甚客观和理性,但却是不是可避免的。所以,在谈判时,除了语言的沟通之外,对于非语言的沟通,也不可等闲视之。如果你的服装或头衔具有吸引对方的力量,那么,何不好好的利用呢?

管理者的行为举止,都将影响别人对管理者的看法。管理者常听人这么说:“他做起事来和说话一样,都是十分自信”、“我想她一定是对的。虽然很难形容,但是只要一站到她身旁,便让人有那种感觉”,这意味着什么呢?就是一个人的独特风貌和气质。不错,有一种人他们根本无须言语,只要静静的坐在那儿或站在那儿,便能给人一种特殊的感觉以及深刻的印象。已故的参谋总长,担任过国务卿与国防部长的马

## 第一章 哈佛经理谈判通则

歇尔将军,正是一人有独特领袖气质的人。据说,只要马歇尔将军一出现,就必将成为在场人士的焦点。每一个人都能感受到他那无形的威严,而被深深地吸引着。他那股低沉、稳重而精神十足的语调,在谈判中更能表现出其天生的特质。令人望而生畏、肃然起敬的无形力量,就是所谓的领袖气质。除了马歇尔外,拿破仑也具有这种领袖气质,拿破仑一走进房间,所有的人立即屏气凝神,不敢作声,并自心中涌起一股难以言喻的敬畏之情。非凡的领袖气质与外貌的漂亮与否是毫不相干的。拿破仑身高不到160公分,粗短矮壮;“印度圣雄”甘地瘦弱憔悴,其貌不扬;“爱娃·罗斯福(32届美国总统夫人)年轻时经常抱怨自己长得不够漂亮,个性又太保守内向,但是,她终于克服了这些先天的障碍,而成为一位魅力十足的伟大女性。

谈判者的独特气质,可以通过身体的各种动作,如站姿与坐姿、走路的样子、说话的姿势或一颦一笑等表现出来。自然而毫不做作的动作所流露出的权威感,就像一条无形的绳子,牵引着对方,使对方有不自觉中为你所吸引。究竟是什么样的动作才具有如此特殊的吸引力呢?很简单,稳重的步伐、有力的握手充满自信的眼神、从容不迫的气度……等等!这些,都将使对方产生“与你认识,是我的光荣”的感觉,以及“与这个人谈判,千万不得无礼”的自我警惕。在这种情况下,你的谈判能力,不就是水涨船高了吗?

### 施加压力

长久以来“头衔”一直被认为是威信的象征。国王、女皇、公爵、大学校长、律师、医生……等等,无不显示了拥有这些称



## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

号的人的“特殊资格”以及权力,头衔具有使他人留下深刻印象的作用。因此,在谈判中,它便扮演了十分重要的角色。

在谈判中,头衔是一项足以影响对方的利器。不过,这种影响力是否有利于自己,就得看你如何掌握了。许多人不了解头衔可用来作为谈判的武器,即使知道,也不懂得到底应该如何使用,才能对谈判产生有利的影响。理事长、董事长、部长这些称号,表示其人拥有与此一头衔相称的能力。在现实社会中,头衔是相当受重视的有什么样的头衔,便拥有什么样的实力。头衔与拥有者的能力、权力或威信具有相当关系时,即可于谈判中发挥效果。一般说来,大多数人总认为,只要是理事长、董事长,其谈判能力必然高人一等。所以即使头衔本身与谈判内容毫无关系,但只要亮出“董事长”、“总经理”等头衔,对方必然对你心存敬畏。这就表示,你的头衔,已经对谈判产生了某种程度的影响力。如果对方对你的头衔感到敬畏,那么,就设法让他继续保持这份敬畏之情,直到谈判结束吧!仅仅凭着某一种头衔,就可使对方自以为比你矮上半截,这就是头衔的妙用。当谈判双方的能力旗鼓相当时,如果你多拥有一个令对方屈卑的头衔,谈判的形势很可能便因此而改变。

头衔是一种无形的压力,当对方感受到此种压力时,言行举止便受到牵制,谈判能力也就难以淋漓尽致地发挥了。有些头衔足以使对方高估你的实力,有些则正好相反。如果某家公司的董事长要和另一家公司的总经理进行谈判,董事长必然会这么认为:对方不过是个总经理,地位比我低多了,和这种人谈判,有什么好准备的。事实上,“总经理”的谈判能力并不一定逊于“董事长”。然而,由于“头衔”的关系,对谈判者



## 第一章 哈佛经理谈判通则

的心理便产生了微妙的影响。管理者通常都以头衔来作为评判一个人的能力和社会地位的标准,姑且不论其是否客观,这总是一个无法改变的事实。每一个人不也都有属于自己的标记吗?而一般人便以这种标记来评价他人。出身名门的,一定比出身寒微的人受重视;名牌学校毕业的,一定比三流学校毕业的有出息;乡下的医生,能力必然不及城里的医生……。然而,若过份相信这种价什判断,有时便可能招致意外的失败,一流大学毕业的律师反而栽在一个名不见经传的乡下律师手里,不就是很好的例证吗?

### 善于评语

外在评语若对你有利,对谈判自然能产生正面的影响,评价愈高,影响也就愈大。为什么即使在处于劣势的情况下,拿破仑仍能打胜仗呢?就因为在世人的心目中,拿破仑是个攻无不克、战无不胜的大英雄,因此,敌人只要一听到“拿破仑”三个字,气势上便矮了半截。有人说,在战场上拿破仑一人,可抵得上十万大军。如果你已被公认为是一名谈判专家,那么在谈判中,必然能取得先天的优势。然而,即使已被公认为是一名谈判专家,那只不过是外在声名而已。所以,你必须更虚心地检查你的实力是否与你的声名相符?你是否真的够资格称得上是一名谈判专家?如果名过其实,那么,当谈判双方真枪实弹地面对面厮杀时,一旦对方看清你的真面目,不就失去了谈判的主动权?所以,不管外界对你抱着何种看法,最必要的是能不爱慕虚名,虚心踏实地学习,方能成为一名经得起考验的谈判专家。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 谈判筹码

社会上有不少实权的团体和知名度极高的组织,如果你能成为这些团体或组织中的一员,便能分享已有的荣耀与声名,而这对谈判又颇有助益。参议院议员、众议院议员、律师协会会员……等等,只要是某一实权团体或组织的一分子,不管你在这一团体或组织中地位如何,对谈判必然有所影响。当然,因为所属团体或组织的关系,而对谈判产生负面影响的例子,也曾有所闻。不过一般说来,只要你所属的团体或组织有其一定的社会地位及不错的声誉,通常都能使谈判者产生良好的印象。如果你和谈判对手均属于某一团体或组织,那么在“都是有人”的心态下,谈判就比较容易进行,许多原本不易解决的困难,也都能在融洽的气氛中圆满解决。所以在谈判前,你一定要先查明对方所隶属的团体或组织,以用来作为谈判的筹码,或者凭此避免产生不愉快的场面。

### 透视原则

#### 1. 刑警与挟持人质的囚犯间的对峙

现在你已经决定自己所能接受的最小极限和让步的最大极限,那么对方又是何种情形呢?你该如何评判他们的最大极限?当然,评判结果很可能会与他们口头上宣称的情形有所差异。

#### 2. 永远不要假设对方是理性的

所谓最大及最小的极限只对认同它的人具有意义。(即别以为对方会采取类似你在相同状况下所做的行为)。例如一名关在监狱的犯人挟持人质,提出了几项要求,其中之一是

## 第一章 哈佛经理谈判通则

要州长亲自到监狱与他谈判。典狱长明智地向一位专家求助。之所以采用“明智”之举,不仅是因为职业谈判者拥有一般人所没有的种种技巧,而且因为囚犯或许不信任典狱长监狱的其他官员,若由后者潦草交涉,很可能会触怒囚犯而伤及人质。谈判专家首先和州长办公室取得联系,一方面是因为他觉得应该向州报告这种状况,另一方面是可以光明正大地告诉囚犯,说他是州长的代理。和州长的助理讨论之后,谈判专家前往监狱会见囚犯。囚犯一人占一整栋囚房,入口处隔着铁栅栏,他坚持只有州长本人才能进去。专家宣称他必须先见到人质方可会面,却被囚犯拒绝。

依当时的情况显示,囚犯的绝对最低极限是会见州长本人,至少这是他所宣称的最低极限。但是人们通常会因为自己宣称的最低极限不符合现实而加以变更。如此对喊了数小时,专家试图了解囚犯的真正想要的事物,他表示已经将囚犯的要求传达给州长,但需要进一步提供请州长研究情况,再定是否同意前来。最初囚犯依然坚持己见,后来开始提供有关他不满意的信息。专家逐渐明白其中一项不满是与蝴蝶有关。囚犯抱怨自己受到成群的蝴蝶骚扰,使他难以集中精神进行谈话。专家立即恍然大悟,原来这名囚犯有幻想症。因为当时并非蝴蝶出现的季节,且蝴蝶也不可能飞进牢房,于是他问对方是否愿意以释放一部分人质作为条件,交换一间蝴蝶飞不进去的没网牢房,囚犯表示答应考虑。结果可想而知,当牢房门口的铁栅打开后,囚犯释放了几名人质,并且准许专家进去进展开讨论,最后终于在毫无损伤的情况下救出了其余人质。简而言之,在这场谈判里,囚犯真正的最小极限并非如他所说的与州长会面,而是从他的幻觉中获得解脱,或者说是保

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

证获得解脱。当然,这名囚犯只不过是精神病的牺牲者之一,但事实上,许多精神健全的人在谈判中的表现往往会被对方视为不可理喻,只因和对方预期中的情形截然相反。你是否曾经认识或听说过,有人仅因上司或同事的一句无心的话而放弃极好的工作?是否听说过有人甘冒钱财损失或身体损害的危险,只为了证明自己不畏惧某件事情?对管理者大多数人而言,这类行为相当不合理,但总会有人那么做。也许你的交涉对手其中正是 之一。

### 3. 永远别假设对方的价值观会和你的价值观相同

这点似乎相当显而易见,可是在实际的谈判过程当中,管理者经常遇见一些对手,一开始便假设他们的价值观和自己相同。

### 4. “没面子”

大多数文明国家都非常重视个人的名誉,谈判则应照顾对方的“面子”。在此同时,名誉、信用或面子等等,不管你如何称呼它,对于不同的人具有不同的意义。有时候,被某人视为不光彩的事却反而是别人眼中成功的表率。譬如大多数人都相信利用旁人的弱点是不道德的事,但相反地,某些人却赞扬这种剥削能力。对于同一件事,这两种人会有截然不同的反应和评价。

价值观方面也一样,可是问题在于人们面临谈判时,往往会认定对方的价值观与自己的相同,而忽略了自己因此而受到的损害。

### 5. 邀请作家应征大学教授

某大学计划加强其中文系管理,教务主任决定新设三个客座教授的职位,打算请中国知名的作家来担任。他列了一



## 第一章 哈佛经理谈判通则

份包括数十位作家的名单，一一发函邀请他们来应征教授的职位。为了增添这份工作的魅力，校方给了丰厚的工资，并且享有种种优厚待遇。经过了一个月，应征的作家寥寥无几，而且都是名单上排名最末的几位。于是教务主任征得上级的允许，又增加了其它优待条件，但作家们依然不是拒绝，便是毫无回音。某机构接受大学的委托调查这项状况。某机构打电话给其中几名未曾答复的作家，立刻明白原因何在。虽然他们的说法不一，但意思相同，不外乎是对他们必须（应征）职位之事感到愤慨，因为凭他们的实力、地位，根本不需去哀求一份工作，况且即使有兴趣，最后还是很有可能被淘汰。当然，对于教务主任而言，“应征”这个字眼不具任何负面含意，因为在学术界里，通常是由调查委员会邀请“候选者”来“应征”职位，仅仅被列为候选者也相当地光荣，最起码很多人连被邀请的资格也没有。但是对作家来说，“应征”一词意味着他们必须经过审核，判断合格与否，而谁也不喜欢受人鉴定的滋味。

后来，教务主任放弃寻找应征者的想法，改而选出他最想要的三位作家，分别“邀请”他们“接受”客座教授的职位，结果其中一人答应，而另外两人因已有了其它工作而婉拒。于是教务主任又另行邀请其他人，终于凑足三个名额，而且均是当初名单上的前几名作家。

如果教务主任未能及时明了他与作家们之间价值观的差异，恐怕便无法有如此圆满的结局。简单说，当教务主任寄“邀请函”给“应征者”的时候，他误判了作家的最小及最大极限立场，以为后者最关心的是优厚的待遇，但实际上，作家最关心的却是避开了他们认为侮辱性的事物。那么谈判者应该如何确定什么是对方的敏感处而避免触及？如何明白对方真

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

正重视的是什么？

### 6. 进行调查

这点似乎基本不需要多做说明,但是根据经验来看,许多人往往忽略了这项行动,而不知道谈判对手过去处于类似状况时是采取何种反应。譬如要求加工资的你,知不知道老板以往是如何处理其它员工提出的加工资事件?或者,对于你目前面临的诉讼案件,法院曾经做过何种判决?掌握愈多的信息,愈能帮助你推测对方的最小及最大极限主张。收集大量信息的方法之一,是请教其它曾经处于类似状况的人。除此之外,也可查阅相关的公开记录。如果你在未进入谈判之前收集到有用的信息,那么显而易见地,在谈判时你将可避免陷入不必要的不利状况。

### 7. 向对方提出问题

管理者经常意外地看见许多人在进行谈判时,只顾着发表自己的主张,而从不询问对方的希望。事实上,使对方满意的最佳信息来源之一,正是对方本身。例如,对方是否坚持与州长本人说话?为何他如此坚持呢?(听着,如果你真的这么坚持,我大概可以替你安排。但在安排之前你必须知道,州长与监狱的管理方式没有任何私人牵连,所以如果你的问题是在伙食不好或信件被人拆阅方面,那么你应该找监狱官说话,而非州长……)作家是否排斥应征客座教授?果真如此的话,他们会喜欢何种安排?大学能否以别的方法吸引他们担任教职?要求加工资的秘书是否觉得她比一年前对公司有更多的贡献?这些额外的贡献是什么?她相信这些贡献对公司具有何种价值?在此强调的是,不能把这些问题当作向对方的挑战,而是真心想了解对方的期望,以及对方为什么自认有资格

## 第一章 哈佛经理谈判通则

提此要求。管理者不得不一再强调“为什么”的重要性,因为只有获得这项问题的答案,你才能掌握对方的立场和兴趣所在,也才可以达成同时令双方满意的解决方法。

### 8. 运用沉默

沉默是职业谈判者最厉害的武器之一。大多数人总是讨厌沉默,而试图以资料来填补它——这正是你所希望的情形。对方说:“我无法保证过了这个月初之后,仍能给你同样的价码。”你保持沉默。对方又说:“你真有意就在这个月之后订购更多的数量?”你依然保持沉默。双方继续说:“听着,本公司已经预定大幅涨价,如果你现在给我订单的话,我会给你一个令你满意的价格,过了这个月初之后,我可无法这么做喽!”当然,高明的谈判者了解沉默的价值,也知道高明的对手同样了解沉默的价值,若双方只是保持沉默,势必无法从对方那里引出大量的资料。你的对手会说:“如果你只是坐在那儿一言不发,那就别浪费我的时间,等你有话可说的时候再回来吧!”相对地,谈判劣手往往会泄漏出他们应该保密资料,只因为对方故意制造沉默,使其忍不住以额外的细节,争辩或游说来填补这难堪的沉寂。

### 9. 确认暂定性的理解事项

每当对方给予你贵重的资料时,改用容易了解的言词加以解说,向对方确认你理解的内容无误。

(1)清楚地确认双方是在谈论同一件事。

(2)加强对方记忆,刚才自己所表达的理解事项人们常常会忘记自己所做的建议。

(3)和对方一起排除暧昧不清的。在重新解说的过程中,你也许会故意曲解对方的暂时性提议,或是发挥语言的修辞

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

效果,把对方的主张加以讽刺性地扭曲一番。无论如何,请务必忍耐,压抑采取这类行为的行动。你即使能,也不应该以修辞技巧诱欺对方同意他们无意接受的事,毕竟你是在确认双方初步协议的范围,而非加深彼此分歧的根基。在上述的一切原则当中,最重要的是提出问题,并且以能让对方自由回答的询问为起点,然后再循序深入,一直问到你了解一切你想知道的事情,或是直到对方疲于回答为止。千万别忽略了,你的目的是探究对方能够接受的最小及最大极限立场的最低限度是什么?能够提供的最大限度又是什么?

### 态度温和

如何使谈判过程能和对方实现和解而到达互惠的结果呢?

#### 1. 利用交涉的过程来配合需求

在谈判之中,应该永远保持温和的态度,似鹅绒般的柔软,别像磨砂纸般的易于引起火花。适当地陈述你的理由,甚至边说边搔着头,象是你不能肯定自己所说的是对是错。要记得,“人非圣贤,孰能无过?而宽恕无知的人,是人的天性”,不要犹豫不决不肯说:“请帮助我,我不懂这些问题。”巧妙的衬托出对方的权威性。即使对方的表现恶劣,面目可憎,一副拒人于千里之外的行为。试着以对方的立场及背景来分析问题的症结。尊重对方的发言,也就是说停止自己的辩解,让对方充分的表达他们的意见。别与对方发生摩擦,在激动下所说的言语,足以影响事情的结果。避免用绝对的口气作任何承诺,试着排练交涉的状况、应对进退的情节、说话的口吻、以及“我想,我听到你说……”凭着“润饰过的态度”,可以软化你



## 第一章 哈佛经理谈判通则

的语气,减少不必要的摩擦,依着这个方向进行交涉,可获得对方的合作,联合双方的力量寻求满足双方需求的答案。斯诺和同事去纽约出差。因为离预约前尚有一段时间,他们随意在路边摊用早餐。点过食物之后,同事到街上去买份报纸。五分钟后他空着手回来,边摇头边喘气,斯诺问:“怎么回事?”他回答:“这些鬼家伙!我到对面的报摊买报纸,拿了份报纸,给他一百块钱,他不找钱也不接钱,却伸手把我手中的报纸拿了回去。我还没反应过来,他反而先开口训了我一顿,说是他的生意只在不忙的时候才会为了一份报纸找钱给人家。”早餐后,他们又提到刚才的小插曲。同事将报摊老板视为傲慢自大的家伙,而且认定他不会接受任何人以一百块钞票去买一份报纸。因为他讨厌找钱给别人。斯诺接下了他这项挑战,在同事的注视下,斯诺过街到了报摊的前面。当报摊老头注视着斯诺时,斯诺吞吐地说:“先生……对不起…不知道你可不可以行个方便。斯诺刚到此地,什么也不熟悉,我想买份《纽约日报》,可是又没零钱,你可不可以找钱给我,我有一百元的钞票”,他毫不迟疑地给了份报纸给我并说:“先拿着吧,等你有零钱的时候再给我。”洋溢着自信,拿了战利品走回对街。在对面旁视的同事猛摇着头,怀疑地说:“真是奇迹!”我随手记下了这件事。“使用正确的战术,又成功地完成一项谈判。这都是因为使用了正确的接近方式。”

### 2. 和谐或和解

非常不幸的,当人们处于竞争状态下,常与对方保持距离,甚至通过第三者来传递信息。以间接的方式表达意见、陈述要求、发表结论。因为双方都想增强自己的力量,因此对各项资料与实际状况都有所隐藏,他们担心一旦对方知道了自

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

己的底细,会针对弱点予以打击。明显的,在这种观念下要想寻求满足双方需求的结果,是不可能的。然而,在明了每个人的需求不尽相同时,自然可以发现彼此的目标也会有所不同。依照这种观念,因此建立了公平与信任的基础,个人的感觉、态度、事实及需求,也因而有了转换的时机,可以与人分享资料,交换资料,互助合作,而使双方都是胜利的一方。在四十年代中期,美国的霍华·休斯制作了一部动作片《法网之外》,女主角是珍·罗素,一位非常突出的美女。人们也许对电影的评价不高,但是它的广告却使人留下了深刻的印象。在那时,休斯对罗素小姐非常着迷,与罗素小姐签了一年报酬 100 万美金的合约。12 个月后,珍说道:“根据合约的条款,该是你付我酬劳的时候了。”霍华提出现金周转困难,但是可以用不动产交换。问题是珍·罗素对不动产没有兴趣,她只想要现金。休斯一再提出目前的困难,请罗素耐心等待一等,但是罗素径直指着合约说:“上面写的很明白,时间到了你就要付款。”双方的要求看来是无法和解了,彼此对立的状态,使他们之间的交谈都通过了律师进行,以往亲密的合作关系,变成了彼此敌对的状态。谣言四处蔓延,说是这件事一定得对簿公堂才可能和解了。霍华·休斯是位神秘的富翁,他曾为了获得环球航空公司的控制权,付给律师的辩论费高达 1200 美元。若是这件事非得以法律解决,真正获得利益的人大概是律师们。他们之间的冲突是怎么解决的呢?是这样的,罗素与休斯明智地同意道:“你我生活在不同的环境里,我们生活的目标也不一样,在如此的情况下,我们的感觉、需求都不一样,或许可以试着找出彼此都信赖的方法。”之后,在共同合作的情形找出满足双方需求的方法。他们将原来的合约转换成二十年的

## 第一章 哈佛经理谈判通则

合约,每年休斯会5万现金给罗素,报酬的数目相同,形态却改变了。对休斯而言,避免了当时现金短缺的困境,同时可以在利息上得到好处,对罗素而言,分期取款,大大地降低了当年度应缴的所得税,并且有长期性的稳定收入,以专业面貌出现并不可靠。这样的结果除了保有“面子”之外,最主要的是她得到所要的现金,是站在胜利的一方。当你与特殊人物象休斯一类的人交易时,即使你合情合理合法,也不见得能获胜。对个人的需求而言,罗素与休斯都是胜利的一方。

### 3. 冲突

冲突是生活中不可避免的事实,双方常常为了目标而站在相对的立场,不论是哪种形态的冲突,从对蛋糕大小的不满意到百万美元的合约,即使在彼此已经同意的合约下,仍旧会发生冲突。在即将结束得橄榄球赛中,主队一路进攻,直达对方门前两码的地方。在暂停时间内,四分卫主张以触的得分的方式,而教练坚持用踢球得分。双方都是为了赢得比赛,但是却为了方式而争执不休。

## 善于发问

### 1. 发问的效用

就谈判、说服的效果而言,发问的确扮演着十分重要的角色。第一,有助于信息的搜集。有些人不明了“不耻下问”的道理,往往因地位较高或年龄较长而羞于发问。在技术先进、信息发达的时代,这种消极的态度会封锁个人吸收新识的门径,长此以往,将由于与时代过度隔绝而落伍,将会遭到无情的淘汰。为了追求知识,执掌时代的命脉,管理者绝对将“不耻下问”的必要。第二,发问使得沟通过的过程更趋向。在交

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

涉的过程中,假如仅由某一方滔滔不绝的唱独角戏,难免会造成强迫灌输的不均衡局面,要打破这种单向沟通的僵局,使之双向交流,发问是绝妙的方法,因为发问可诱导对方思考,同时对方的回答也可相对地形成有效的刺激,在此开发智力的情况下,将会有意想不到的效果出现。一般管理者通常习惯于使用单方面的纵向沟通,这是沟通失败的致命因素,因此更应激发冲击的功能达成横向沟通的理想目标。

第三,发问可推动谈判、说服的进行。有效的发问不仅可促使对方思考,更能激发对方的工作干劲和主动意识。目前由于普遍的高学历及高知识水平,一味强制的蛮横行为极易引起对方的反感:

“这还用得着你说!”他们将不悦地反应。然而,运用发问的方式却巧妙地避开了类似的不快,而收到同样的效果。

### 2. 发问时应有的态度

得体的发问比答复问题要困难得多,而发问得体的关键在于掌握问题的重点。现具体讨论成为高明发问者应具有的态度:

(1)不满足于现状。满足于听众指示而采取行动的人,很难期望进入问题的深层,因为他习惯于被动,不想更进一步思索或了解问题。改善情况的前提是为了解问题的症结所在、主要障碍为何?必须掌握哪些有利条件?假如平时就有这样的意识,问题自然会一一浮现脑海。

(2)勿有先入为主的观念。要变成一尘不染的白纸是不可能的事,但必须不时检讨自己在观念上是否有先入为主的成份,并质疑那些堆积已久的常识与概念是否已接近陈腐。

必须从先入为主的一切意识中解放出来,因为一旦认定,



## 第一章 哈佛经理谈判通则

那么即使脑中灵光一闪地出现若干疑点,也会由于僵化的认知而无法成长为重要问题。因此,秉乘虚怀若谷的怀疑精神无疑十分必要。

(3)讲究问的方法。方法的好坏,可能影响现场的气氛,以令对方进退维谷穷于应付,甚至使谈判被迫停顿,所以不得不讲究发问的技巧。那么究竟该怎么做呢?在聆听对方的言谈并确实掌握要领后,再从容地提出疑问,是比较恰当的做法:第一,应问自己感到疑惑的问题及欲知的事项:①虽然想问,但是却一味坚持己见或责备对方的人。②一开口发问便喋喋不休,让人摸不清他究竟要问什么,即说话不得要领的人。③仿佛在发问,却与实际状况及马牛不相及。像上述的三类人,在发问前最好先问一问自己:我究竟要问什么问题?第二,刚开始发问时,最好选择对方容易回答的问题,比如:“这次连续休假玩得愉快吗?”这类与主题无关的问话,能够松弛对方紧张谨慎的情绪,待缓和氛围之后,再将目标转向正题。有些性急的人,一开始就单刀直入提出令人左右为难的问题,这时,对方很可能极不友善地反问:“你究竟有何用意?”这么一来,场面弄僵了,对立随即表面化,原本有益的发问却变成不利于己,未免得得不偿失。因此各位对发问的时机的技巧都应多加留意,第三,若无其事地问。这种发问往往可看出对方的想法。在晚饭时闲聊:“不知技术部门的人对此有何看法?”

“他们当然很积极,因为这是他们所关心的问题。”

“或许吧。但我听说也有不少人态度很消极。”

“我可不这么认为!”由于是在休闲时刻,且事不关己,能够绝对轻松恣意地谈论,在十分投机时或许会表达出自己的

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

真意,往往会有意想不到的收获。第四,不要在短时间内重复同样的问题。若是在谈判开始时对对方的回答有所质疑,又恐怕当即挑明会发生摩擦,于是暂且搁置一段时间再发问,这时,使对方面露惊讶的表情:“刚才不是回答过了吗?”也不妨提出“请再说明一次”的要求。如对方第二次的答复与第一次有所出入,则应进一步追问:“此处可否具体加以说明?”最后要注意的一点是所提出的问题必须深入,以便找出确实的答案。“依你的看法,假如要避免这件事,该怎么处理比较妥当”?如果答案接近自己的设想,即可以:“那真是好主意!”予以作结,这样或可顺便刺激对方的主动意识在对属下展开说服时,也应尽可能做到上述各项。

## 四、谈判目标

### 最小极根

秘书必须分办“想要”和“需要”两者的差别。这是谈判中不可缺少的重点,也是最小、最大极限策略的根本基础,也就是 BATANA (Best Alternative to A Negotiated Agreement),“达成协议的最佳代替方案”的思考方法。

假若老板拒绝自己的加薪要求,情形会如何演变呢?若继续工作的话,势必会影响往后双方的意见沟通;若愤而辞职,转谋他业,又是否能轻易地改善自己的经济状况?例如新工作是否待遇较优,或同样迎合自己的喜好?

考虑种种代替方案之后,自己决定即使没有加薪,也宁可选择保持现状,如此,便不需要谈判,也就是说自己的最佳意

## 第一章 哈佛经理谈判通则

见是无条件投降。但这并不代表自己无法改善现状,可以使自己变得更具价值,才有资格要求更高的工资。不过,归纳起来,老板依然可以自由地决定同意或拒绝秘书的要求,秘书没有太大的转圜空间。相反地,如果秘书发现另觅新职的情形比较有利,那么便可以开诚布公地向老板说明自己具有要求加薪的资格,有较大的转圜空间。请注意上述两种状况的基本差异,那就是“力量”。在前者的状况里,秘书受制于老板无法谈判。在后者的状况中,秘书握有足供交涉的王牌。(当然,也有发生第三种状况的可能性,那就是秘书和老板的立场互换,其余情形与第一种状况类似,老板只有让步)。现在秘书决定她的 BATNT(即达成协议的最佳方案),这成为她决定可接受最小极限的解决基础,在定义上,就是指自己会接受的最低提议。例如目前薪水是每个月 2 万元,如今知道在别处可获得 2.2 万元,但是基于目前的残余价值(如方便、安适等等),自己愿意接受每个月 2.29 万元,这就是展开谈判之前自己心所持的最低数字。请注意!它不是自己要求、理想和自认为应得的数字,而是自己将会接受的最低数字。换句话说,若老板最后的出价为每月 2.2 万元,自己便绝不考虑接受。如果是 2.29 万元呢?绝不,在最小最大极限策略的谈判中,必须绝对符合最小极限的条件,在此以下者一概拒绝。因此,在进行交涉之前,必须先设定自己的绝对最低限度,并且做好壮士断腕的心理准备。

万一没有壮士断腕决心呢?那么你根本不适合这项最小,最大极限策略,因为它正是进行这类谈判的基础。自己会被要求些什么,做为所获得的事物的回报?换个方式来说,老板会要求什么?而秘书又准备提供什么?也许老板希望秘书

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

负起更多的责任？后者当然希望愈少愈好，另一方面又必须让老板认为加工资的价值，那么这两者之间的最低限度是什么？虽然许多谈判都希望付出最少的代价，获得最多的回报，但是我并不这么认为。这里唯一的重点在于进行谈判之际，你应该知道自己愿意付出什么、能够付出什么（纵使有点勉强）、以及你能够预期哪些利益，最后将会接受哪些利益。把这一切想清楚之后，即可准备进行谈判，做合理的要求，并且有实际获益的可能性。

### 最大极限

#### 1. 最大极限要件

自己究竟想要多少？当然，大家都会回答愈多愈好。年薪 100 万元？很好，但管理者必须承认，恐怕连上司本人都没赚这么多，所以他很可能只会对这项要求报以两声冷笑，立刻请你走开。那么，如何能就现实情形找出自己所能要求、却不致显得荒唐的最高金额呢？当然，管理者通常无法奢望在其余状况（如工作时间、内容等等）毫不变动的前提下要求加倍的金额。因此，比较说得过去的做法或许是依物价波动的比率来提高其中的百分比，再加上自己在做这份工作中所表现的成绩，和老板若另觅新人所必须承受的损失。如此计算下来，对于相同的工作，可能是增加一笔不小的金额，但毕竟我们是在寻求一个最大极限，在一切客观事物相同的条件下，管理者便暂且决定这是管理者所能要求的，而不致极视为荒唐的最大限度。

#### 2. 设定让步的最大极限

在一般的谈判之中，除非所交涉的事物既少且简单，否则



## 第一章 哈佛经理谈判通则

当事人的行动通常都会有所变化。在此之前,管理者一直以秘书要求加工资为讨论话题,是因为它的单纯性较易于用来指出管理者想说明的重点,然而,最小或最大极限交涉通常会牵涉到更复杂的问题。例如某食品加工业者为了购买不锈钢水槽而展开交涉,制造商已经设定好价格,而加工业者仅能获得微不足道的折扣。可是,如果改变所需水槽的种类,或以现金取代支票,加工业者或许能得到对方的让步。这里的关键问题在于加工业者可让步至何种程度?就算他在品质方面作了最大让步,制造商又是否会因付现金,延迟交货日期等条件而同意重新考虑价格?显然地,在任何谈判中,重点愈多,愈有发挥谈判技巧的余地。此外,即使是最单纯的谈判,通常也会存着一些商议的机会。管理者再回到加工资问题上,如果秘书能够对老板有所贡献,例如保证每个月加班多少时间,或是在某些细节上为公司节省相当经费等等,老板是否会同意加工资?换句话说,重点在于运用这些保证做为筹码,增加自己的优势,即“自己能够为对方提供些什么?”下一个问题是“自己能够或愿意做何种最大让步换取想要的事物?”

### 让步极限

尽管卖方有时并不认为顾客的怨急是对的,但是为了维护商誉,仍有必要了解原因何在。例如该顾客或许是使用过度或方法错误,导致故障机率高于别的顾客,也有可能是因为对该公司的修护人员或其它员工产生不满,而连带地抱怨机器。无论如何,卖方若能一一解开顾客的不满,也就是确认一切抱怨的根源,并且视为独立项目来处理,或许可以在不必蒙受重大损失的情况下,找出令顾客满意的解决方法。譬如,卖

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

方若发现顾客的不满缘于员工的态度不佳,可以靠人事调动来确保日后不会再有类似情况发生(事实上,卖方应感谢顾客促使他们注意到这个问题),也可进一步地表示如果再类似情况发生,欢迎顾客随时告知,该公司将立即改善。

假使顾客是抱怨产品的价格比其它类似机种贵了许多,卖方可以引述事实说明该产品的持久性较佳或具有其它机种所没有功能。倘若问题是出在质量方面,卖方或以查询是否是顾客的使用方法不当而建议更正,或说服买方再多花点钱贴补,换取性能更优良的机种。

譬如卖方没有“解开”顾客的不满原因,则不仅对卖方没有任何好处,也很可能因此制造出一名敌人。相反地,若能确定抱怨的全部范围,并一一加以应付处理,那么不仅可以满足顾客,或许还能替未来的生意培养客源。

### 1. 化为复合问题的对立

聪明的做法,是在一切谈判中“解开”对方不满的根源,决定一切意见不同的要素,将单一问题的对立化做复合问题的对立。在此之前,对方多半会固执于单一的问题,非你错即是我错,不是你赢好我赢。等确认为复合问题之后,便有可能把关于问题 A 的行动(也就是妥协)与关于问题 B、C 等等的行动联结在一起,而这正是所谓的谈判。这一点非常重要,请务必牢记。如果你仍不同意其重要性的话,不妨再一次考虑单一问题的对立仅能以一方或双方“失败”的形态来解决。然而,在复合问题的对立里,当事人有机会彼此交换妥协、互助协助对方实现种种不同的目标。在这种形式下,谈判对手不是对立者,而是合作者,协力寻求多项同意点,帮助对方得到利益。在此强调的是,上述做法并非只是故做姿态,掩饰内心

## 第一章 哈佛经理谈判通则

想把对方榨干的欲望。无论你是代表自己或他人,如果你打算有效地进行谈判,就必须了解你并不是要“赢”的一切。假使你真的获得了全面胜利,那通常意味着你也付出了高价的牺牲。这里的秘诀在于帮助对手得到一笔好的交易,使大家都能满足,如此,便有更多的机会维持这份令全部当事人均有利可图的关系。

### 2. 事例研究:讨论复印机故障的顾客和销售员

为了便于理解起见,现在再以复印机的事件为例,瞧瞧单一问题和复合问题的处理情形有何不同。

单一问题的处理:

顾客:“你卖给我的这台复印机不好。”

业务员:“算了吧!它和市面上的任何机品一样好。”

顾客:“如果你不退还我的钱,我会提出控告。”

业务员:“尽管去告吧!我会反告你损毁我的名誉。”

不用说,这时候顾客必定愤然离去,再也不踏进这家店门,而且十分之八九会四处宣扬不利的言语。当然,这名业务员很可能在该公司服务部门毫不知情的状况下,继续制造顾客的反感。

### 3. 复合问题的处理

顾客:“你卖给我这台复印机不好。”

业务员:“听到你这么说,令我感到很遗憾。它究竟是哪里不对劲呢?”

顾客:“它老是发生故障。”

业务员:“我也很遗憾听到这一点。你所指的故障,是需要更换部分零件,或是只要修理就行了?”

(请注意,销售员并不是在抗议顾客,而是提醒顾客这两  
海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

种故障的类型,以及其中有所差别。)

顾客:“别在那儿罗嗦。我不管你如何称呼它,反正只要是机器不能动,我就说它是故障。”

(注意,顾客想表明自己的强硬态度,这里策略的效果好坏不一,视业务员的反应而定,他或许会相信对方深感不悦而设法平息,也可能会恼怒地放弃与顾客沟通的希望。)

业务员:“好,我明白你的意思,你所指的故障频率有多高?”

顾客:“我不知道,大概是每隔几星期吧。”

业务员:“每隔几星期?的确相当多。”

(注意,虽然业务员尚未确定复印机的问题何在,和自己是否应该负责,但仍以这种方式表示他愿意负责让顾客满意,留给后者亲切的印象。)

业务员:“你认为大约多少张呢?我是指每印一百张,一千张或一万张便发生故障呢?”

顾客:“我想大概一万张左右吧。”

业务员:“我可以理解这的确令你很不高兴,尤其是当你正在进行重要工作的时候。可是无论信不信,以这个价格范围内的机器来说,每隔一万张的修理机率十分少见。事实上,消费者基金会曾经调查5万元以下的复印机——那比你的机器贵了一倍半,平均损坏的间隔只有3000张,而你所拥有的机种在消费者基金会的调查中,平均最高比率是7000张,你的机器性能比那优良了将近50%。”

顾客:把你这份推销口才用在别人身上吧!总之,这台机器损坏的次数超出它应有的程度(业务员有效地解除了顾客抱怨机器故障的理由,顾客视之为“推销言论”而仍然抱着反



## 第一章 哈佛经理谈判通则

感。业务员原可如前述情形一般视之为单一问题的对立来处理,并且宣称自己获胜,然而……)业务员:“这么办吧!如果你让我看看服务上的记录是每隔不到一万张便需要修理,那么我就以你当初购买它所付的金额向你买回来。可是在我们更进一步地说下去之前,我想知道更多关于你的抱怨。最常造成故障的原因是什么?挤纸?漏印?”(注意:显然业务员想碰碰运气,假使顾客真的要他以原价买回机器,他只好损失金钱。但是业务员更相信这位顾客真正要的不是退钱,而是要业务员尽力使机器达到令人满意的操作状况。)

顾客:“呃,有几次是挤纸,漏印的情形不太多,有时候机器就是不能动,此外,纸经常皱成一堆。”

业务员:“是只有在印双面的时候,或是连印单面的的时候也会这样?”

顾客:“主要是印双面……大概是只有在印双面的时候吧!”(请注意谈话气氛的转变。销售员显得热心帮忙,顾客则不知不觉地开始叙述症状。)

业务员:“噢!如果你在购买这台机器之前我曾和你谈过话就好了。老实说,它并非设计用来做大量的双面复印,难道我们的推销员没有告诉你这一点吗?”

顾客:“没有。不过,我也不记得是否曾提及我将会使大量的双面复印,所以我想这也不能怪他。”(请注意,销售员毫不辩驳,愿意负责的态度使顾客产生信心)。

业务员:“噢!无论如何,我希望多知道一些关于你的抱怨。你有没有和我们订立服务契约?”

顾客:“有的。”

业务员:“我懂了,那么你的抱怨与修理费用无关,因为无

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

论修理多少回,你付的是相同费用。你最关切的是当机器使用时,严重影响了你的工作。”

顾客:“完全正确。”

业务员:“我们的服务反应通常有多快?四小时?或六小时?”

顾客:“差不多是那样。”

业务员:“换句话说,当天以内——除非你的电话是过了中午。”

顾客:“通常如此。”

业务员:“如果你是在中午以前打电话,我们是否曾经没有当天就派人去修理?”

顾客:“顶多一两次吧,现在我一下子想不出来具体的时间。”

业务员:“好,那么最短的时间呢?是否曾经在两三个小时以内赶到?”

顾客:“有时候。”

业务员:“你想有没有一半的次数?或三分之一的次数?”

顾客:“也许有三分之一吧!”

业务员:“哦,那么我不能太责怪我们的维修人员,毕竟他们的反应和我所知道的任何同行一样迅速。工作时间以外的服务如何?换句话说,假使你是在中午以后打电话,而维修人员没有在你们五点半下班之前赶到,你是否有兴趣签订一份提供紧急服务的契约?维修人员一定会在晚上赶去,使你的机器能在第二天早上九点派上用场。”

顾客:“不,我没有兴趣,下班后没人留在公司让维修人员进去。”(注意,谈话持续友好的气氛,双方似乎已开始试着共

## 第一章 哈佛经理谈判通则

同处理问题。)

业务员：“好，在我当试建议一些解决方法之前，先让我确定一下我了解整个问题范围。维修人员是否礼貌周到，有所帮助？”

顾客：“他们都很好，关于这一点没有任何问题。但是你们有一位电话接线生需要纠正一下礼貌。”

业务员：“请告诉我有关她的事。”

顾客：“她实在很聪明，总有借口，而且她做事懒惰，数不清有多少次让我等在电话另一端，有时候甚至长达四分钟。”

业务员：“这个我一定查清楚。我不会让任何顾客受到伤害。至于拖延电话这一点，偶尔总是无法避免，但不应该经常发生，更不该让你等上四分钟。我怀疑接线生是否在上班时打私人电话，或者是那个部门需要加派人手也说不定，我必须调查这件事。对了，你是否知道那名带给你这么多麻烦的接线生叫什么名字？”（注意这名销售员指派自己扮演判决顾客不满的仲裁角色，连其他员工的责任也一并担负，这种策略相当冒险，也许会激怒某些能识破它的人。）

顾客：“我从未问过她的名字。”

业务员：“那么请帮我一个忙，万一再度发生这种事情，问问对方的名字，好吗？然后直接打电话给我。我真的很庆幸有这个机会抓住问题核心。现在，你是否还有任何别的问题？”（其言下之意，假使顾客想不出别的问题，就等于没有其它问题。）

顾客：“没有，此刻我想不出来。（顾客聪明得不愿上当，故而限定‘此刻’）”

业务员：“好吧！如果你想到任何问题的话，请立刻通知

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

我本人。”(即假使没有你的消息,就表示没有问题。)

顾客:“一定。(无合理方式避开这项结论。)”

业务员:“谢谢。现在我把你的问题和我们的协议做个总结。你说我们的一名电话接线生对你礼貌欠佳,我将处理这件事情。另一个问题是你的电话经常被延迟回话,而且有几次时间过长,我也会加以处理。我提议安排下班的修理服务,以免机器故障隔夜,但你因为那段时间内公司无人留守而不感兴趣。你想做大量的双面复印,但这台机器不是纯粹为此而设计,我们尚未决定如何处理这项问题。此外,它的机种亦非设计用来承受你的工作量,因负荷不了而需要超过你所希望的修理次数,这个问题我们也还没解决。我这么说,是否将一切问题网罗在内?(意谓着“如果还有问题就趁现在提出来。”)

顾客:“啊,我猜这些就是全部的主要问题了。(顾客仍然不上钩,所以用‘主要’一词来加以设限。销售员原可以要求确认其它问题来箍紧对方,却明智地适可而止,避免招致不必要的反应。最重要的是,他把最初单一项目的不满解开为四项不满,现在准备将自己针对其中几项的行动与顾客针对其余几项行动联在一起。)”

业务员:“好,那么我尚未令你满意的两点是关于双面复印,以及由于你的高工作量而造成势所难免的频繁修理次数。”(含意:“你接受了我在其它项目的让步,所以现在轮到你来合作了。”)

业务员:“噢!恐怕你所拥有的机种在这两方面均将无法表现得比目前更好。因此这里是我给你的建议:先去瞧其它价钱贵五成的机种,再回到我这里。假使你发现一台优于你



## 第一章 哈佛经理谈判通则

目前持有的机种,而我又无法提供你比那更佳的机器,但价钱较好,那么我就以全额向你买回我的机种,如此便解决了这个问题。同时,我很希望请你到展销室看看我们目前拥有的一些机器,或许价格比你的贵了一点,但性能也相对地提高甚多。我想我可以替你介绍一台将符合你一切需要的复印机,万一我错了,我愿意立刻买回你现有的机种。等你参观过其它复印机后,给我一通电话,我们再安排会面?”

顾客:“呃,此刻我实在不觉得有必要去看看其它机器。你看起来像是个讲道理的人,而且我认为我们相处得还不错。就让我到你们的展销室参观一下吧。(老实说,顾客不想浪费几天时间去比较竞争商品,而销售员一开始便看穿了这一点。)”

业务员:“太好了,让我们安排个会面时间吧!下星期二早上如何?”

总之,高明的谈判者懂得如何“解开”单一问题的对立,使针对某一问题的让步相互联结、制衡。

### 配合极限

解决任何对立最简单的方法,就是设法了解对方真正的不满,然后化解其不满的根源。这种方法通常无须花费多少成本,而且可以在不牺牲重要事物的情况下完成。

譬如一名雇员要求从一个部门转往另一个部门,或许并非真的想转换部门,而仅仅是反对目前所部门里的某种状况。举例来说,一个生性害羞的人多半不喜欢用电话,甚至当面向客户催收账款,除此之外,他对目前的工作内容并无其它任何不满,可是他讨厌该项职责的程度已经到了宁可抛弃目前所

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

享有的一切利益的地步。运用利益谈判手法,探讨这名雇员心中真正的不满,我们发现只要把催收帐款的任务交给另一名不在乎—或甚至喜欢—这类事情的员工,即可圆满地解决这件事。化解不满的原因,即可解决对立。

### 消除不满

在这项手法中,我们把某种对自己来说并不昂贵,但是对接受者而言却意义重大的事物给予对方,而避免造成相反的情形。

譬如,汽车公司维修部门的高级技师或许会忿恨于初级技师的工资与他相同。为了寻求上下等级的清楚职别,高级技师也许会要求加工资、额外假期或有权使用公司的车辆等等。

非利益型谈判者的上司遇到这种场合,大概会依其表面价值而接受这些要求,以为这就是技师真心想要的事物。然而,一名合格的利益型谈判者却会探索技师为什么会表示他想要这些事物。

如果利益谈判者所下的结论是该技师只是追求一份能够提高自我地位的工作,那么他可能会提供后者一种满意的回答,例如“维修部副经理”的头衔,或员工更衣室里的特大号衣柜等等,既可满足对方,又不致于负担答应对方要求所造成的损失。

### 化解对峙

在条件交换的策略里,我们掌握某项对方重视的问题,以在这方面的让步来使对方交换另一项对我们重视问题的让

## 第一章 哈佛经理谈判通则

步。当然,其前提在于并非一切条件对全部当事人而言都同等重要,但事实上,它们极少如此。

即使在最高度组织化的谈判里,个人和个人的喜好依然扮演着重要角色。请回想在越战期间,美国表明不愿撤退的主要理由之一,是因为这种做法有失颜面。我重复一遍,这是一项表明的理由,而不仅仅是存于某人心中想法。美国的领导人土自己承认他们不会停止该场战争是因为他们害怕显得愚蠢!

日常生活中也有数不清类似这样的例子,人们固执于某些其实对他们并不重要的主题。

举例如下:

办公室大楼的房东宣布组织上涨。你虽然了解这次涨价是随着房地产的上升而涨,却依旧表示反对,原因是你对房东有一些别的不满,例如你不喜欢房东把你上次提出的抱怨交给秘书办,而不是亲自处理等等。

邻近一带的屋主协会主席为了一项附近的开发计划,而游说会员支持“地目设定于例许可”。你对这件事情抱着可有可无的态度——事实上你甚至不知道反对或赞成的理由何在,但事实上却是因为你不喜欢主席的为人。

一个大量输出某产品的欧洲国家对于相同产品的输入对美国设下关税壁垒。美国的该产品制造业者通过公众团体要求予以撤销。其实如果真的撤销这些壁垒,恐怕该国就不会从美国进口任何该项产品,因为当地的产量供给既丰富又便宜,并且较适合其国民的喜好。然而,该国为了取悦国内厂商而维持这项不必要的贸易障碍,美国企业界人士虽然明知(或应该知道)此举无利可图,却依然主张撤销。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

这种交换方式的关键在于掌握某些项目来换得对自己重要的项目的让步。

譬如,假设上述最后一个例子的产品是酒。实际上,80年代期,酒类的确是美国和欧洲某些国家之间的争议对象。当欧洲酒类在美国市场占有率节节高升时,美国的国内酒业仅能维持极低的销售成长率。因此,美国制酒企业全要求政府干预,阻止输入,除非欧洲国家降低对美国酒类的关税。

对欧洲国家而言,这件事情应该是非常轻而易举的,反正它们的国民也不会去购买这些酒类。况且,解除对美国酒类的武装,正好替它们赢得在与美国进行别的贸易关系交涉时的有利筹码。(“瞧!各位,我们已经给你们酒类的通行证,尽量卖给我们的人民吧!现在我们希望你们在别的方面如:磷酸肥料、汽车、新鲜水果……给予帮助。”)

可惜欧洲国家不够聪明,未能如此处理,反而把一项原可在弹指之间解决的问题长年拖延,直到目前仍在继续纠结中。

### 授予虚衔

人与人或团体之间的冲突,无论为何而起,都值得去探寻发生的原因。基本上,第一步是要争取对方的合作,认清彼此的立场,彼此意见相同的有哪些,又有哪些意见不合。接下来分析意见不合的原因,若是能找出意见不合的症结所在,想要联合对方的力量,通力合作谋求相互的成功也就不是难事了。

一般而言,纷争之所以出现,都是由三种因素衍生而来:经验、资料、角色。

现就三种因素分别来谈:

#### 1. 经验



## 第一章 哈佛经理谈判通则

每个人的价值观念不同,对同一件事就有不同的看法,好似瞎子摸象,各人有各人的感受,不同的结论。显然地,每个人的观念都是由自己经验所塑造而成。世界上没有两个人有着完全相同的经验。两个相差一岁的兄弟,生长在相同的环境里,对事情的看法都不尽相同。若是在同一屋檐下长大的兄弟都是如此,对于两个处于完全不同环境的人,又能有多高的期望呢?眼见为信是一般人的观念。

因此,要了解你的思想,我必须先了解你的背景。要想了解你的行为,必须先引出你的感觉、倾向及信念。套句年轻人的术语,我必须知道“你是哪儿来的”。

### 2. 资料

个人所搜集的资料因进行方向的不同而有所差异是很正常的,“依据我的资料”也是经常听到的词句。擅长演讲的人,通常不去理会别人的想法,只顾陈述自己所整理出的资料,诸如此类情形很多,每个人都会基于自己的资料对事情发表意见而做结论。

若是以不同的资料来讨论一件事,意见分歧是可以预料的。若想降低冲突的状况,必须将本身的知识提出来,彼此共同,不只是财务状况,还包括了意见、感觉以及真正的需求。唯一使对方了解你立场的方法,就是让对方知道你的来龙去脉,是相互研究、讨论,而不是争执、抗辩。

### 3. 角色

在谈判的舞台上,意见分歧常常是因为所扮演的角色所引起。无论是扮演的角色或是实际工作的需求,对个人的观点、情况都会有影响,而这些都是做结论的因素。原告与被告的律师因扮演的角色不同,各有各的拥护者,对事实的真相如

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

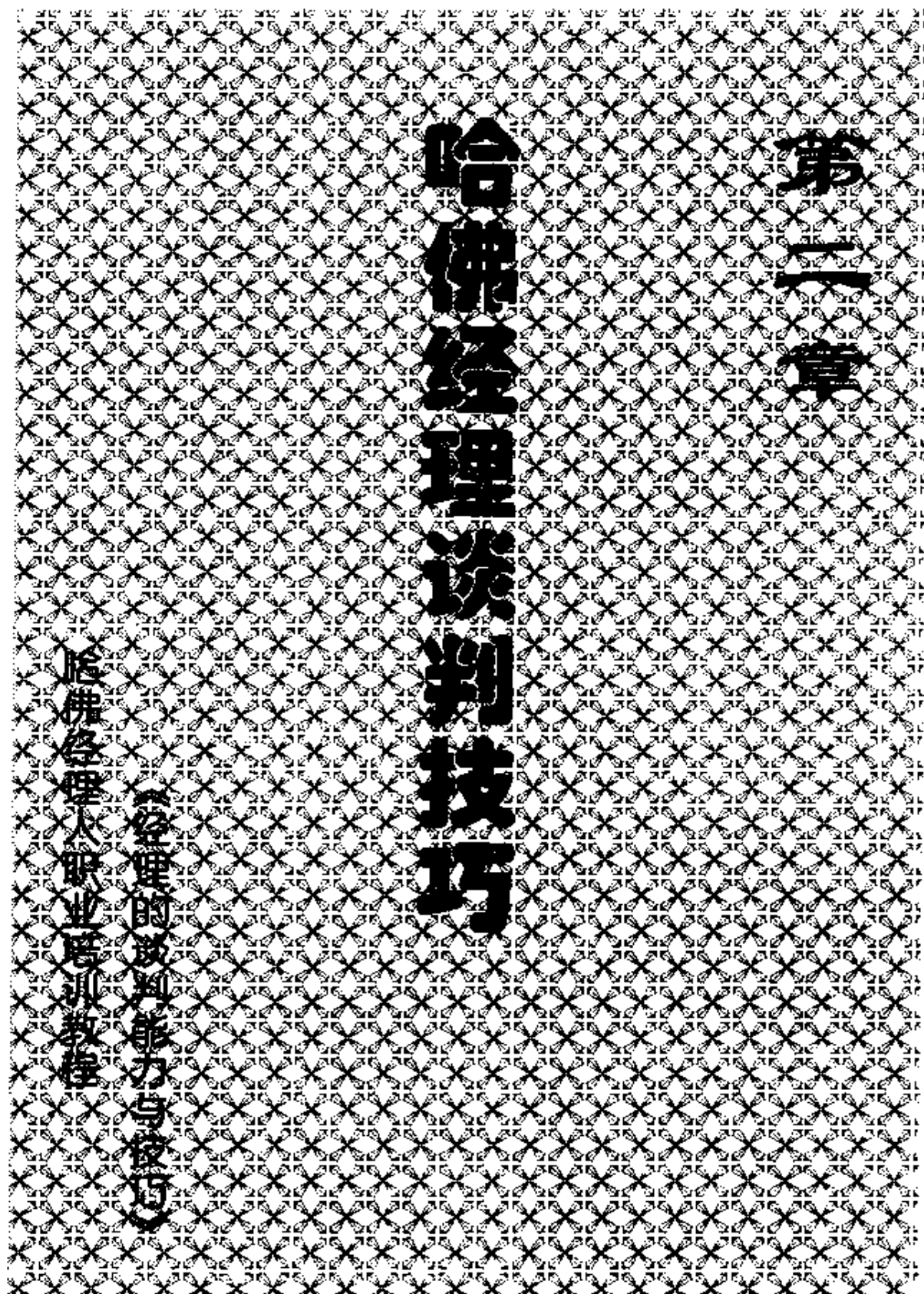
何,因扮演的角色所限,不见得会有直接的影响。

不论你是代表谁,总有固定的倾向。“神与我同在,我是正义的代表,向邪恶的力量挑战”这种姿态是无意义的。在交涉中,必须抛弃这类情绪上的装扮,双方都有必要存着“若是我站在他们的立场,我可能会做同样的决定”的观念。

存有这种观念绝对不会引起负面的影响,并且可能使你了解对方的困难及真正的需求。带着这种态度,才是真正解决问题的重要观念,绝对不要受制于自己所扮演的角色,如何完成任务才是真正目的。

特别要注意,不要以狡黠的诡计来操纵对方,而以诚信为基础使双方都能站在成功的一线,每个人都有自己的特点但却不复杂——只想达到自己的要求。若是你我的目标不尽相同,我们就不是站在敌对的立场。因此,若是找出彼此能配合的方法及态度,竞争的状况就可以转换成合作的情形;而联合双方的力量,争取更多的利益。

成功而又互惠的谈判,是找出对方实际的需要,并在协助对方得其所需的同时,也得到自己所需求的事物。



---

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

### 一、适时反击

反击能否成功,就要看提出反击的时间是否当掌握得准确。反击只有在对方以“恐怖战术”来要胁你时方能使用,所以,它也可以说是一种以退为进的防卫战。汤姆成功的例子,就足以显示反击正是所谓的“借力使力”,就是利用对方的力量,再加上自己的力量,发挥“相乘效果”,一举获得成功。

其次要注意的是,使用反击法时,如果对方不认为你是个“言行一致”的人,那效果就要大打折扣了。强生相信汤姆是个“说到做到”的人,所以在汤姆尚未正式宣战前,便作了让步。情况如果恰巧相反,结果也自然大不相同了。所以,在使用反击法之前,你必须先行了解,在谈判对手眼中,你是否是个言行一致、说到做到的人。

### 二、攻击要塞

谈判,尤其是有关公务的谈判,参加者通常不止一人。在这种“以一对多”或“以多对多”的谈判中,最适合采用的,就是“攻击要塞”。

谈判对手不止一人时,实际上握有最后决定权的,不过是其中一人而已。在此,我们姑且称此人为“对方首脑”,称其余的谈判副将们为“对方组员”。“对方首脑”是我们在谈判中需要特别留意的人物,但也不可因此而忽略了“对方组员”的存

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

在。

谈判时,有时你无论再怎么努力也无法说服“对方首脑”,在这种情况下,就应该转移目标,向“对方组员”展开攻势,让“对方组员”了解你的主张,凭借由他们来影响“对方首脑”。其过程也许较一般谈判辛苦,但是,不论做任何事,最重要的就是要能持之以恒,再接再厉,始能获得最后的成功。

当你无法说服“对方首脑”时,就要另辟蹊径,把攻击的矛头指向“对方组员”。这正如古时候的攻城掠地一般,只要先拿下城外的要塞,就可以长驱直入了。

攻占城池,要先拿下对城池具有保护作用的要塞,如此一来,就能如入无人之境了。同理,在无法说服时,便应改弦易辙,设法通过“对方组员”来动摇“对方首脑”的立场。

使用“攻击要塞”战术时,关键在于“有变化地反复说明”。很显然地,“对方首脑”已经不止一次地听过了你的主张,而现在,如果要再拿同样的说词对“对方组员”展开游说,“对方首脑”自然感觉兴味索然。而“对方组员”也一样,对你一成不变陈述方式,也不可能专心聆听的。所以,目的虽然相同,但是,在反复说明的过程中,就要特别留意其中的变化性,以免收到反效果。另外应注意的是,纵然你已经认真地说服了“对方组员”,但是,这却无法保证“对方组员”也会像你认真地说服他们般的去说服“对方首脑”。要是“对方组员”不肯这么做,即使你用尽了全力,“攻击要塞”战术还是难奏其效的。

### 三、“白脸”“黑脸”

有一回,传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

他计划购买三十四架,而其中的十一架,更是非到手不可。起先,休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈,但却怎么谈都谈不拢,最后搞得这位大富翁勃然大怒,拂袖而去。不过,休斯仍旧不死心,便找了一位代理人,帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人,只要能买到他最中意的那十一架,他便满意了。而谈判的结果,这位代理人居然把三十四架飞机全部买到手。休斯十分佩服代理人的本事,便问他是怎么做到的。代理人回答:“很简单,每次谈判一陷入僵局,我便问他们——你们到底是希望和我谈呢?还是希望再请休斯本人出面来谈?经我这么一问,对方只好乖乖的说——算了算了,一切就照你的意思办吧!”

要使用“白脸”和“黑脸”的战术,就需要有两名谈判者,两名谈判者不可以一同出席第一回合的谈判。两人一块儿出席的话,若是其中一人留给对方不良印象的话,必然会影响其对另一人的观感,这对第二回合的谈判来说,是十分不利的。

第一位出现谈判者唱的就是“黑脸”,他的责任,在激起对方“这个人不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。而第二位谈判者唱的是“白脸”,也就是扮演“和平天使”的角色,使对方产生“总算松了一口气”的感觉。就这样,二者交替出现,轮番上阵,直到谈判达到目的为止。

第一个谈判者只需要做到使对方产生“真不想再和这种人谈下去了”的反感便够了,不过,这样的战术,只能用在对方极欲从谈判中获得协议的场合中。当对方有意借着谈判寻求问题的解决时,是不会因对第一个谈判者的印象欠佳,而中止谈判的。所以,在谈判前,你必须先设法控制对方对谈判所抱持的态度,如果是“可谈可不谈”,那么“白脸”与“黑脸”战术便

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

派不上用场了。

前面已经提过,谈判以在自己的地盘上进行较为有利,但是,在使用“白脸”与“黑脸”战术时,却反而以在对方的阵营中进行谈判为佳。不管第一位上阵的谈判者用什么方式向对方“挑战”,如果谈判是在对方的阵营中进行的话,基于一种“反正这儿是我的地盘”的安全感,对方通常不会有过度情绪化的反应。因此,当第二名谈判者出现时,他们的态度自然也不至于过份恶劣了。

相反地,若谈判是在自己的地盘进行,而对方又被第一位上阵的谈判者激怒了的话,便很可能拒绝再度前来,或者干脆提出改换谈判地点的要求。一旦谈判地点变更,对方便可能因此而摆脱掉上回谈判所带来的不悦,重新振奋起来,以高昂的斗志再度面对你的挑战。果真如此,那么“白脸”与“黑脸”战术的效果就要大打折扣了。

“白脸”与“黑脸”战术的功效是源自第一位谈判者与第二位谈判者的“连线作业”上。第二位谈判者就是要利用对方对第一位谈判者所产生的不良印象,继续其“承前启后”的工作。第一位谈判的“表演”若未成功,第二位谈判者自然也就没戏可唱了。

## 四、“转折”为先

“不过……”这个“不过”,是经常被使用的一种说话技巧。有一位著名的电视节目主持人在访问某位特别来宾时,就巧妙地运用了这种技巧。“我想你一定不喜欢被问及有关私生活的情形,不过……”。这个“不过,等于一种警告,警告特别



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

来宾”，“虽然你不喜欢”，“不过我还是要……”。在日常用语中，与“不过”同义的，还有“但是”、“然而”、“虽然如此”等等，以这些转折词做为提出质问时的“前导”，会使对方较容易作答，而且又不致引起其反感。

“不过……”具有诱导对方回答问题的作用。前面所说的那位主持人，接着便这么问道：“不过，在电视机前面的观众，都热切地希望能更进一步的了解有关你私生活的情形，所以……”。被如此一问，特别来宾即使不想回答，也难以拒绝了。

### 缓和紧张气氛

在谈判时，当问题本身颇为复杂，叫人难以启口，但却又非问不可时，通常便得使用“缓动”的技巧。说话的缓动技巧，具有防止对方发怒，使谈判得以顺利进行的作用。

在谈判过程中，我们有时难免会变得情绪化，有时则不得不提出某些涉及人身攻击的问题，有时又不可避免地必须与曾是你手下败将的谈判对手再度会面。在这样的情况下，你应该如何处置呢？

这里举个例子说明。假设你现在的谈判对手，在不久之前，才和你谈过一件有关土地买卖的问题，当时对方觉得他所提出的价格非常合理，但事后却愈想愈不对，愈想愈觉得价格太低，自己吃了个大亏。在这种情况下，当这位谈判对手再度与你面对面，讨论另一件有关土地买卖的问题时，必然是心不平、气不和的。所以，不论你开出的价格再怎么合理，对方一定不肯轻易地同意。他之所以不肯同意，并非价格合不合理的问题，而是他已打定了主意，要以更高的价格把土地卖出，

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

以强补上一次的损失。

类似这样的例子经常发生。所以,当你发现眼前的谈判对手对你心存不平时,就不得不慎重处理,小心应付。而化干戈为玉帛的最好方式,便是一开始便诚恳、开门见山地向对方提出解释,以消除其蓄积于心中的不满与怨气,让一切能重新开始。

也许你可以这么说:“上一次土地买卖的事已经过去了,现在想来,我确实有些抱歉,不过……”。接着便要设法让对方明白,心中也不再怨恨不平,谈判便可以顺利地进行了。这就是所谓说话的缓动技巧。

### 话中插话

“话中插话”的说话缓动技巧,具有改变整个谈判情势的力量。

若男曾承办过一件已经由法院判定的诉讼案件。但谈判双方对于法院裁决的有效性却还有所争议,而经过数次的讨论,仍无具体结果。不过,若男已看出对方的信心有了些细微的动摇迹象。

法院判决的有效与否,对谈判结果具有重大的影响。因此,虽然对方觉得此一议题已无再谈下去的必要,但若男仍旧再三地使用“话中插话”的缓动技巧,努力地把话题拉回判决有效与否的问题上。若男一再告诉对方“虽然我们已就法院判决的问题充分地讨论过,再重新提出的话,确实是有些煞风景。不过……”,接着便说明自己对判决的看法。就这样,一有机会,若男便反复陈述对法院判决的看法。最后,对方的信心终于完全动摇,而反过来接受若男的主张了。

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

### 五、文件战术

一家金融公司举行董事会议，十二名董事围坐在椭圆型的会议桌前激烈地讨论着。有十一名董事面前摆着纸和笔，而另外的一位呢？除了纸笔外，还堆满了一叠叠的文件资料，每一叠几乎都厚达十公分。董事们对该次会议的中心议题——有关公司经营方针的变更，均踊跃发言，各抒己见，一时之间，争论四起，难达结论。在混乱当中，那位携带了大批文件资料的董事，却一直保持沉默，而每一位起来发言的董事，都会不约而同地以充满敬畏的眼光，向那堆文件资料行注目礼。待在座人士都发言过后，主席遂请那名似乎是有备而来的董事说几句话。只见这位董事站起来，随手拿起最上面的一叠资料，简要地说了几句话，便又坐了下来。之后，经过一番简短的讨论，十一名董事均认为那最后发言的董事“言之有理”，而一致同意他的意见，纷乱而冗长的争论遂告结束。

散会之后，主席赶忙过来与这位一锤定音的董事握手，感谢他所提供的宝贵意见，同时也对其为收集资料所下的工夫表示敬意。

“什么？这些文件资料和今天开的会根本是两回事嘛！这些东西是秘书整理出来的，先交给我看看，如果没有保存的必要，就要烧毁了。而我正打算开完会便外出度假，所以顺便把它们也带到了会场。至于我发表意见时手上拿的字条，不过是刚刚边听各位发言边随手记下的摘要。老实说，对这一次的会议，我事前根本就没做什么准备。”

这位被“误解”了的董事做了如此解释。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

任何事情,都不能光看表面。平常的董事会议,除了纸笔之外,大家什么也不带。而这一回,突然出现了一名携带了大堆资料与会的董事,除令在座人士惊讶之余,自然也会叫人联想到——他带了这么多参考资料出席会议,想必在事前已做了充分地准备。正因为有这种联想,所以,不论这位董事说了些什么,都会使大家觉得“有份量”、“言之有理”,从而毫无异议地采纳了。

与开会不同的是,在谈判时若要使用“文件战术”,那么,你所携带的“工具”,也就是各种文件资料,一定要与谈判本身有关。如果你带了大批与谈判无关的资料前去谈判,想“混”的话,一旦被发现,谈判信用便将破产,而前面已再三强调过,谈判信用一旦失去,便将再难挽回,也无法弥补了。因此,在谈判时,你必须千万小心,绝对不要为图一时之便,而犯下招致“信用破产”的错误,这是谈判的原则。

参加任何谈判,都要留意自己所使用的战术或技巧是否适用于谈判的内容,这是非常重要的。所使用的战术或技巧要是不够高明、不适合于谈判内容,都将使谈判难以顺利地展开。

“文件战术”的效果,多半产生在谈判一开始,也就是双方隔着谈判桌一坐下来时。为什么呢?试想,如果等谈判已进行至某一阶段,才突然搬出大批文件资料的话,对方能不起疑吗?携带大堆文件资料前往谈判的目的,是要让对方知道自己事前的准备有多么周到,对谈判内容的了解又是何等的深入。但如果中途才搬出大批文件资料,对方就不会如此认为了。

其次要注意的是,一旦采用了“文件战术”,就要有始有



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

终,在每一次的谈判中,都不要忘了把所有的文件资料带在身边,否则,将会引起对方的怀疑,甚至蔑视。如果有可以不再携带文件资料的理由,则要向对方详细说明,使其了解。

当谈判已进行至某一阶段,所有重要的问题均已谈妥,仅仅剩下二三个次要问题时,就可以结束你的“文件战术”了。不过,在撤走所有的文件资料之前,还是有必要向对方提出说明“重要的问题都谈过了”!这些资料已经用不着了”,以免令人起疑。还有,如要谈判场所改变,使你不方便携带大批文件资料前往时,也必须向对方照会一声“那些东西实在太笨重了,带起来不方便”。总之,当你觉得再也没有必要使用“文件战术”时,不管理由为何,最重要的,是不要使对方心生疑窦。

谈判自然是以在自己的“地盘”上举行较为有利。但是,有时候,却又不得不深入虎穴,到对方的阵营中展开谈判。

若是到对方的阵营中谈判时,就不得不考虑文件资料的携带问题。搭乘公共汽车不便携带大批文件资料,乘坐计程车,也有遗失之虞。而当对方见到你费尽千辛万苦,“搬”来了堆起来有如一座小山似的文件资料时,头一个想到的便是——这一定是用“文件战术”来对付我了。

所以,在对方的阵营中谈判时,除了必要的,以及在谈判中将使用到的文件资料外,最好什么都不要携带。这么做,除了乐得轻松以及不致让对方起疑外,对信用的提升,也有无形的帮助。

而信用,正是谈判成功的关键所在。

## 六、期限效果

从统计数字来看,我们发现,有很多谈判,尤其较复杂的谈判,都是在谈判期限即将截止前才达成协议的。不过,未设定期限的谈判也为数不少。

谈判若设有期限,那么,除非期限已到,不然的话,谈判者是不会感觉到什么压力存在的;所谓“不见棺材不掉泪”就是这种道理。

譬如,人平常都不怕死,虽明知每一个人终将难逃一死,但总觉那还是“遥遥无期”的事。然而,若有一天,医生突然宣布,你只有一个月好活了,这样的打击,是谁可以忍受的呢?

由此可见,当谈判的期限愈接近,双方的不安与焦虑感便会日益扩大,而这种不安与焦虑,在谈判终止的那一天,那一时刻,将会达到顶点——这也正是运用谈判技巧的最佳时机。

还记得美国总统卡特在戴维营与埃及前总统沙达特、以色列前首相比金所举行的长达十二天的会议吗?此一首脑会议的目的,是想解决以、埃之间对立三十年来的一切悬而未决的问题。这些问题十分复杂,因此谈判从一开始便进行得非常缓慢,经常中断,没有人有把握能谈出什么结果来。于是,主事者便不得不为谈判设定一个期限——就在下个礼拜天。果然,随着截止期限一天天的接近,总算有一些问题获得了解决。而就在礼拜天将到前的一两天,谈判的气氛突然变得前所未有的顺利,更多的问题迎刃而解,以、埃双方也达成了最后的协议。

在如此重大谈判的过程中,谈判的“截止期限”依然能产

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

生令人惊异的效果,所以,如果你也能将此心理运用在各种谈判中,自然也可获得预期的效果。

美国西部一名牛仔闯入酒店喝酒,几杯黄汤下肚之后,便开始乱搞,把酒店整得一塌糊涂。这不不算,到后来,他居然又掏出手枪朝着天花板乱射,甚至对酒店中的客人。就在大伙儿一筹莫展之际,酒店老板——一个瘦小而温和的好人,突然一步步的走到那牛仔身边,命令他道:“我给你五分钟,限你在五分钟之内离开此地。”而出乎意料之外的是,这名牛仔真的乖乖收起手枪,握着酒瓶,踏着醉步离开酒店,扬长而去了。惊魂未定,有人问老板“那名流氓如果不肯走,那你该怎么办?”老板回答:“很简单,再延长期限,多给他一些时间不就好了。”

以上的故事只能证明酒店老板的“运气不错”,但是,在谈判中,这位老板的行为却大有参考的价值。为了能使谈判的“限期完成”发挥其应有的效果,对于谈判截止前可能发生的一切,谈判者都必须负起责任来,这就是“设限”所应具备的前提条件。只有在有新的状况发生或理由充足的情况下,才能“延长期限”。如果对方认为你是个不遵守既定期限的人,或者你会有过随意延长期限的“前科”的话,那么,所谓“设限”,对谈判对手就发挥不了什么作用。即使期限已到,也不会有人感觉到不安与焦虑,因为他们早已算准了你“不把期限当作一回事”。

你的谈判对手或许会在有意无意中透露一个“截止谈判”的期限来,譬如“我必须在一个小时内赶到机场”、“再过一个小时,我得去参加一个重要的会议”,这样的“自我设限”,不正给了你可乘之机吗?。在这种情况下,你只须慢慢地等,等着

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

那“最后一刻”的到来便行了。当距离飞机起飞或开会的时间愈来愈近,对方的紧张不安想必也愈来愈严重,甚至巴不得双方就在一秒钟内达成协议。此时此刻,你就可以慢条斯理地提出种种要求“怎么样呢?我觉得我的提议相当公平,就等你点个头了,只要你答应,不就可以放心地去办下一件事了!”由于时间迫切,对方很可能便勉为其难地同意你的提议,不敢有任何异议。

以上所举的,是谈判对手为自己设定了一个不利于己的期限的例子。这也是想同时提醒你,千万不要犯了相同的错误。这种错误,是绝对不会发生在一名谈判高手身上的。

在谈判时,不论提出“截止日期”要求的是哪一方,期限一旦决定,就不可轻易更改。所以,无论如何,你都必须倾注全力,在期限内完成所有准备工作,以免受到期限的压力。如果对方提出了不合理的期限,只要你抗议,期限即可获得延长。不过,若对方拒绝了你延长期限的提议,或者自认为所设定的期限相当合理的话,那就麻烦了。在这种情况下,你唯一能做的,就是加倍努力,收集资料,拟定策略,如果还一味地因对方的“不讲理”而生气,以致浪费了原本有限的时间,这就落入对方的圈套了。不论你有多少时间,冷静地拟定应付措施、仔细地检查对策,才是最聪明的做法。

譬如你想购买一批不动产,而对方只给了你十天的时间,要你在十天内决定是否以其所开出的价钱买下这批不动产。这时,你就应该先从各种不同的角度来检查对方的提议。如果觉得价钱不甚合理,最好能在期限截止前,尽早向对方说明你的看法。可能的话,还可以依照自己的意愿,再重新订立一个期限,这么做,将使你免于成为对所设定的期限下的牺牲



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

品。

### 七、调整议题

有一回,我乘坐卡车通过一条蜿蜒曲折的道路。路上的急斜坡很多,上上下下,下下上上,使得坐在助手座位的我看得心惊胆跳,直冒冷汗。然而,卡车司机的换档技术着实巧妙到了极点。他似乎完全是凭着直觉换档的,上坡时速度并没有减慢,而下坡时,也不至于急速的往前猛冲。总之,坐在车上的人始终是平平稳稳的,没有半点不舒服的感觉。

那么,谈判中的所谓“换档”又是什么呢?谈判中的所谓“换档”,就是在谈判进行时设法改变中心议题。而“换档”的技术如能象那位卡车司机那般的娴熟,那么,不管任何谈判,主导权都将操纵在你手中。

苏联的谈判专家便是“换档”的能手。在限制武器的谈判中,他们便一再使出以改变、转移论点的“换档”技术,纵横全场。

以限制武器谈判来说,美、苏双方都急欲达成限制武器的协议,也就是说,不管谈判遭遇到何种困难,还是必须坐在谈判桌前,继续讨论,直到有了结果为止。事实上,许多谈判,如公司、政府、自治团体以及各种工会间的谈判也是如此。即使谈判无法获得一致协议,因而演变到怠工、罢工等最坏的状况,双方仍须继续努力,寻求一合理的解决方式。总之,就算是谈判一度中止了,双方还得再坐上谈判桌。假设你代表资方,那么,对于劳方接二连三提出工资问题、医疗问题,乃至休假问题——这就是一种“换档”,随时改变议题的技术——,或

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

许会感到不满,穷于应付。然而,为了顾全大局,无论如何,你都必须做到“使谈判继续下去”的基本要求。

有时候,谈判双方或单方会急欲获得某种程度的协议。譬如,你想买进对方所持有的某种颇具影响力的资产(公司、专利、土地、名画、钻石、古董或马匹等等),那么,为了使“换档”的技术在谈判中发挥效果,最重要的,就是不让对方察觉到你的意图。你可以顾左右而言他,可以装作漠不关心的样子,也可以声东击西。总之,如果被对方察觉到你“购买欲极强”的意图,他必然会想尽办法来对付你,使你难遂所愿。

对方如果有意中止谈判,便不可能眼睁睁地听任你采取随意改变话题的“换档”技术,除非此一话题他甚感兴趣,或者对谈判本身非常重要。当然,如果你的谈判对手是个经验不足或缺乏动力的人,那就另当别论了。

在非重要的谈判中,当你想改变话题时,应事先向对方说明之所以改变话题的理由,以取得其谅解,进而毫无异议地接受你的提议。

我曾经参加过一件牵涉极为复杂难的谈判,其内容大多有关证券与不动产,也有一部分涉及信托财产的文字解释。为了掌握谈判的主导权,从谈判一开始,我便充分地运用“换档”的技术,从价格查估问题到文字解释问题,再从文字解释问题到信用问题,如此反反复复,随心所欲地转换议题。不过,在每一次转换议题之前,我总会事先说明之所以转换的理由,以取得对方的谅解。就这样,对方终于拖进了“换档”技术的迷途中,而退至防卫线上。

在谈判中,对方一旦退至防卫线上,你便等于向前迈进了一大步,取得优势了。

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

### 八、打破僵局

谈判的内容通常牵连甚广,不只是单纯的一项或两项。在有些大型的谈判中,最高纪录的议题便多达七十项。当谈判内容包含多项主题时,可能有某些项目已谈出结果,某些项目却始终无法达成协议。这时候,你可以这么“鼓励”对方,“看,许多问题都已解决,现在就剩这些了。如果不一并解决的话,那不就太可惜了吗?”

这就是一种用来打开谈判僵局的说法,它看来虽稀松平常,实则却能发挥莫大的效用,所以值得作为谈判的利器,广泛地使用。

牵涉多项讨论主题的谈判,更要特别留注意题的重要性及优先顺序。譬如,在一场包含六项议题的谈判中,有四项为重要议题,另两项则不甚重要。而假设四项重要议题中已有三项获得协议,只剩下一项重要议题和两项小问题,那么,为了能一举使这些议题也获得解决,你可以这么告诉对方:“四个难题已解决了三个,剩下的一个如果也能一并解决的话,其他的小问题就好办了。让我们再继续努力,好好讨论讨论唯一的难题吧!如果就这么放弃,大家都会觉得遗憾呀!听你这么一说,对方多半会点头,同意继续谈判。

当第四个重要议题也获得了解决时,你不妨再重复一遍上述的说法,使谈判得以圆满地结束。

打开谈判僵局的方法,除了上述“只剩下一小部分,放弃了多可惜!”、“已经解决了这么多问题,让我们再继续努力吧!”等说话的技巧外,尚有其他多种做法。不过,无论所使用

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

的是哪一种方法,最重要的,是要设法借着已获一致协议的事项作为跳板,以达到最后的目的。

### 九、声东击西

这一策略在于把对方的注意力集中在我方不甚感兴趣的问题上,使对方增加满足感。

具体的运用方法是,如果我方认为对方最注重的是价格,而我方关心的是交货时间,那么我们进攻的方向,可以是付条件问题,这样就可以支对方从两个主要议题上引开。

这种策略如果能够运用得熟练,对方是很难反攻的。它可以成为影响谈判的积极因素,而不必负担任何风险。

### 十、金蝉脱壳

当谈判人员发觉他正被迫作出远非他能接受的让步时,他会声明没有被授予达成这种协议的权力。

这通常是谈判人员抵抗到最后时刻而亮出的一张“王牌”。在这时,双方都很清楚,这是为了不使谈判破裂。

然而,如果用直接了当的方式使用“职权有限”,这个策略还是有危险性的。因为,为使谈判得以顺利进行,就要求双方共同以适当的速度朝着预期的方向努力,要求共同交换条件,共同得到满足,共同做出让步。如果一没有足够的权力,那么就会出现新的问题,若是一方认为可能会面临到,即无论与对方的谈判人员达成什么样的谅解,都不会被他的老板认可。其结果,一方会不得不做出进一步的让步。



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

某一方提出“职权有限”，对双方来说都是不利的。它破坏也干涉了另一方让步的速度和方式，削弱了自己获取利益的可能，使任何谈判都更趋复杂化。

如果一方真是“权力有限”，则会降低谈判的效率。如果一方蓄意采取这一策略来愚弄对方，那么，它不但具有许多不利之处，而且这种人为障碍很可能被发现，而使自己受损。

一方如果怕对方使出这一招，最好在谈判开始时就弄清楚。在谈判的目标、计划和进度已经明确，亮底牌阶段即将完成之前，谈判人员的个性已初步掌握之后，可首先提出一个这样的问题：“你有最后决定的权力吗？”

谈判进入中期阶段后，如要某一方的权力确实有限了，那么，另一方应该施加各种影响，争取在他的权力范围内成交。权力有限的一方应该利用电话、传真机和其他设施，与老板取得联系，解决因“职权有限”而造成的问题。

### 十一、欲擒故纵

在一个由两人组成的谈判小组中，其中一个成员在谈判的初期阶段起主导作用，另一个人在结尾阶段扮演主角。

这样做的好处，在于洽谈开始时，小组某一成员（硬派）则保持沉默，寻找解决问题的办法，然后建议作出让步。这当然须在不会损害第一个主人的“面子”的原则下。

这样做的不利之处，在于使谈判工作更加复杂化。因为按上述做法行事，两个谈判人员要密切配合，这是很费力的事情。

这个策略是很难对付的。相应的反措施是：首先，另一方

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

应该放慢让步速度,不要很快就在持强硬态度的人面前让步。但是,当持温和态度的人上场演主角时,若要使对方做出过份的让步是很困难的。

## 十二、扮猪吃虎

“为什么”是一句探求原因的问题,甚至有时是在一方说明原因后的进一步探求。比如下列的对话:

“我最多只能出十万元。”

“为何如此?”

“如果再多出,就无利可图了。”

“为什么?”

如此等等。

这种使用“为什么”的提问方式,在交涉阶段初期有积极作用,它可以帮助我们了解对方是如何真正评价事物的。

同时,这也是我们在某一阶段提出的一系列问题中的一部分问题。

对于这一策略的反措施是,对对方的疑问“为什么”只提供最简要的情况,在直接答案后面不做详细的解释。不过要注意,在交涉初期阶段,对方有权迫使我们回答对他们有益的情况。

要是对方过于频繁地发问“为什么”,比如,在我们试图提出新的建议和准备让步的时候,对方就无理要求针对所有细节都加以说明,我们就可以开始进行反击。

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

### 十三、缓兵之计

谈判进行了一段时间以后,可以休息五至十分钟。在休息期间,让双方走出会谈大厅,回顾一下谈判的进展情况,重新考虑自己,或者让头脑清醒一下再进入洽谈,这些都是有必要的。

一般情况下,休息的建议是会得到对方积极响应的。休息不仅有利于自己一方,对双方,对共同合作也十分有益。

休息是有积极意义的。它使双方有机会重新计划甚至提出新的构想和方案,可以使双方在新的气氛下再聚一堂,使精力和注意力再度集中起来。

有人担心休息会有消极作用,担心会破坏刚才的谈判气势,会使良好有效的谈判气氛受到干扰,或者会给对方改变方针的机会。实际上,这种担心是多余的。

其次,应安排休息的程序。

(1)一方面说明休息的必要性。比如:“我想,如果现在休息一下,可能有利于我们双方好好地谈判……”。

(2)简单总结一下刚才进展情况,并且提出新的建议。比如:“我们已经谋求出可以解决价格与折扣问题的方法。我建议现在大家想想是否还有别的解决途径……。”

(3)确定休息的时间。比如:“十五分钟够不够?”

(4)避免提出新议题。如果对方想提出新的议题来讨论,要求他在休息后再说。在需要休息的时候,不要让对方有产生讨论新议题的机会。

在休息期间,我方要考虑的问题应该是明确的。应研究

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

怎样进行下一阶段的谈判,归纳一下正在讨论的问题,检查我方小组的工作情况或者对以下的谈判提出一些新的构想。同时要考虑怎样重新开谈,考虑往下的洽谈方案和如何做开场陈述。最好能带着新的建议重新步入谈判大厅。

休息是一种有很大潜在影响的策略,适当地运用这一技巧,可以帮助我们达到共同获利的目的。

## 十四、草船借箭

采取“假定……将会”的策略,目的是使谈判的形式不拘泥于固定的模式。比如,在谈判中,不断地提出如下种种问题:“如果我再增加一倍的定货,价格会便宜一点吗?”

“如果我们自己检验产品质量,你们在技术上会有什么新的要求吗?”

在试探和提议阶段,这种发问的方法,不失为一种积极的方式,它将有助于双方为了共同的利益而选择最佳的成交途径。

然而,如果谈判已十分深入,再运用这个策略只能引起分歧。如果双方已经为报价做了许多准备,甚至已经在讨价还价了,而在这时,对方突然说:“如果我对报价做些重大的修改,会怎么样?”这样就可能损于已形成的合作气氛。

因此,“假定……将会”这个策略,用在谈判开始时的一般性探底阶段,较为有效。



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

### 十五、赤子之心

从字面上讲,这句话的意思是愿意向对方提供全部情况。实际上,完全把自己暴露给对方是不可能的。因为我们既无此高超的表达能力,也不可能诚实到把自己的全部情况告诉对方的地步。人们总有一些不愿意和不可能全部告诉别人的事情。

因此,我们讲的“赤子之心”是指向对方透露 90% 的情况。

有些人认为,在谈判过程中,毫无保留无异于“自杀”。事实却不是如此,这离“自杀”还远着呢!

有的谈判人员的性格特别直爽和坦率。他们不但有与对方达成协议的能力,还能够不断地为对方提供情况,提出建设性意见。这种性格很值得奖励,它能使对方与我方积极配合。

因此,如果能够把“赤子之心”和“达成协议”的其他技巧联系起来使用,并使其发挥作用,这对双方都是有利的。

### 十六、走为上策

当谈判人员特别是谈判小组领导人对于谈判桌上的进展不满意时,常常使用“脱离现场”这种策略。它经常是谈判陷入僵局或无法继续下去的时候使用的一种策略。

当谈判小组长认为,双方需要在某种新环境中非正式地见面,用以鼓励为谈判建立一种信任和坦率的气氛的时候,也要采用这种策略。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

众所周知,“交际场所”里充满了愉快的气氛。英国人到“绅士俱乐部”,芬兰人去蒸气浴室,而日本人则在公众澡堂。

这种策略,对于双方重新建立一种合作精神是十分有帮助的,如果有足够时间、机会和新的建议,它能使大家意见合一。这个策略的价值在于:避开正式的谈判场所,把谈判转到轻松的环境中。当然,如果把全部谈判都搬到俱乐部来进行,也是不合宜的,

但只要小心谨慎,这不失为一个有效的策略。

## 十七、杠杆作用

在商业上,leverage指的是运用你实际拥有的资产,获得大量利益的能力。例如,一家拥有 leveraged 股票,符合杠杆作用的特别股。意思指的是,股东运用借来的资金来增强企业的获得利能力。它所以称做“leveraged stock”,因为此借贷增加了公司的资本,但是并没有增加享有公司资产所有权、参与公司经营的人数。所以,在理论上,此等股票更具价值,因为,同样的公司资产所有人(人数不增加)现在比起刚投资时拥有更多的钱可运用。同样,leverage指的是投机者运用利用投资的活动。投机者借钱(杠杆作用)投资于股票或商品市场。他们运用借来的资金加上原本的现金,所以他们能买更多的股份或更多的契约,因此他们的盈余也会更大。很自然的,使用财务杠杆作用的投机者所冒的风险也相对地增加,要获得更大的投资收益,便需冒更大的风险,这是无可避免的。

运用借来的资金来赚取更大利润,提升事业成功,是一位重要企业家经营致富故事的一部分,从亚里士多德·欧纳西

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

斯运用借贷融资购得第一艘货船,至威廉·柴肯道夫那有名的纽约房地产大亨,利用财务杠杆作用,经由无数的抵押贷款,使自己成为亿万富翁。行业或有不同,但是财务杠杆作用的运用是持续、经常的;投机者缴一笔小额的现金取得资产(如购买股票)拥有权,然后找人再融资。投机者的收入,除了抵偿借款利息仍有盈余,而且仍具有资产控制权。他再以利润购进更多的新资产。同样的游戏一再重复不已。

在每个例子里,财务杠杆作用的成功运用者,获得的利益要远大于仅能运用自己的原有投资资本。

同样的原理也可用于谈判世界,如果你技巧地运用你的长处,你所得到的利益会大得令你惊奇。

### 谈判时杠杆作用的秘密

一位英国商人很不幸地欠了一位放高利贷者一大笔钱,但自己无法还清他的借贷。这意味着不仅他将破产而且他必须长期孤独地被关在地方债务人监狱,然而,高利贷者提供了另一解决方法。他建议,如果此商人愿意把他漂亮的年轻女儿嫁给他,一笔勾销,以作回报。

该放高利贷者既老又丑,而且声名狼籍。商人以及女儿对这建议都很吃惊。不过此放高利贷者是个狡猾人士。他建议唯一公平解决途径是让命运做决定,他提出了以下的建议。他在一个空袋子里摆入两颗鹅卵石,一颗是白的,一颗是黑的。商人的女儿必须伸手入袋取一鹅卵石。若她先把中黑鹅卵石的话,就必须嫁给他,而债务也算偿清了。若她不选一颗鹅卵石的话,那么就没什么可谈的了,她的父亲必须关在债务人监狱。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

商人以及他的女儿,不得已只好同意。放高利贷者弯下身拾取两颗鹅卵石,放入空袋。商人的女儿用眼角斜视到此狡猾的老头儿选了两颗黑鹅卵石,似乎她命运已经判定了。

你不得不同意,她似乎没有强大的谈判态势可言。的确,放高利贷者的行为极不道德,但是假如她说穿他的伎俩,采取强硬立场,那么他的父亲必进监狱。如果她不揭穿他而选了一鹅石的话。她必须嫁给这位丑陋的放高利贷者。

很明显地,此时正是运用杠杆作用的时机。

故事中的女孩子不但人美,也很聪明,她了解自己,也了解她的对手。她知道她的对手是一位不择手段的狡猾者。她也知道根本不可能与他面对面地较量机智,最终解决之道必须由她扮演甜美可爱、天真浪漫的少女的角色。

了解对策之后,她把手伸入袋子,取一鹅卵石,不过在将可判定颜色之前,她假装笨拙地摸石取石,结果失误,鹅卵石掉到了路上,很快地与路上其他的鹅卵石混在一起,无法辨别。“哦!糟糕,”女孩惊呼,继而说道:“我怎么这么不小心,不过没有关系,先生,我们只要看看在你袋子里所留下的鹅卵石是什么颜色,便可知道我所选的鹅卵石的颜色了。”

仔细地衡量相关因素之后,决定好策略,女孩运用谈判使自己赢得有利的位置。在替该老人安排好谈判舞台之后,她揭穿了高利贷者不道德的行径。结果可以和她已偿清债务的父亲回家。故事中的女孩成功了。因为她在判定比赛规则对她不利的情况下巧妙地利用游戏规则。简单地说,女孩的远见使她能转劣势为优势。

这又得回到我们在第一章所阐述的要点。要成为成功者,就必须了解自己的个性和自我的长处及弱点。忠实地自



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

我评估是成功运用杠杆作用的关键。而忠实的自我评估的关键是流行于中世纪哲学家的一句警句：简单地说就是“拥有好的人生。如何在不利、无奈的情况下求得好结果，好好地去做非做不可的事是件值得嘉许的好事。”

其意味着，如果你有某一个性，承认它，运用它为你谋利。

几年以前，商业界震惊于一位名叫葛林·特纳的推销术。此光芒四射的特纳很快地便建立了自己的大事业——他命名为“敢于成为大人物”的组织。在此组织内，他运用他所发展的销售技巧教导其他的人相信自我，激发他们赚大钱的抱负。

特纳先生刚开始著名的事业时，充当挨户推销裁缝机的销售员。对一位挨户访问的销售员来说。刚开始时他有一项严重的障碍——他有着很明显的兔唇。很快地他便利用此障碍，使其成为他的销售噱头的一部分。他对他的顾客说道：“我注意到你在看我的兔唇，女士。哈！这只是我今早特别装上的东西，目的是让你这样漂亮的女士会注意到我。”特纳先生很明显地是位很成功的推销员。虽然他的货品改变，可是他的推销方法不变，他同时推销、贩卖自己和各种货品——兔唇和任何产品。

杠杆作用运用另一部分是使你的努力达到极点，不要把努力浪费在无效的开始行动上。很多谋职之人在开始追寻之时便已浪费过多精力，他们的履历表记载了太多与所谋职位不吻合、不相关的资料，在谈判时不害怕成为你自己资料的主编者，精确选择有用资料，去除无用资料。谈判过程就是沟通过程，堆积不相干、误导的因素，只会混淆主要问题而已，毫无益处。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

## 编写履历表运用杠杆作用

一位从事多年教学工作的老师,决定改行从商。他是个有效率的老师、数学家,是个足智多谋的人。对任何公司都是有用的。可是没人愿意给他机会。要不了多久,这位教师便明白了解他的方法不对,所以改变了处理方法,很显然他成为好老师的技巧可运用于商业界,可是他将来的雇主不这么想这位教师是位助理校长。在他教书的小镇,此一职位是正式的。他以履历表篇幅的百分之九十论述了这一职务及所做的领导工作。他详尽说明他和学校学生社团、雇员及供应商的交往,以便观看履历表的人自己下结论。

运用此新方法一个月之后,他获得了工作,他运用自己拥有的一些长处和经验为自己谋得想要的职位,企业界对教师有些偏见,他则以不会引起那偏见的方式推销自己。那位教师现在在一家大饮料公司工作,工作表现良好。如果应聘时他让此家公司仅以表面价值评估他的话,他就不可能得此机会。

## 杠杆作用和分析

为了要运用你的长处为自己谋利,道德必须将它们孤立分离起来,确定它们是什么。

让我们假定你在谈判购屋事宜。你要买的房子并不是处在最佳位置,屋价早已反应出此点,可是你认为还是可以做成对己更为有利的交易。你知道还有其他的人对此房子有兴趣,可是你觉得你的立场独特。你想买此栋房子,不是做住宅,而是一项投资——此投资是你的会计师极力向你推荐的,



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

因为你需要减税。没错,购房做住宅的买主,对卖价也和你一样感兴趣,不过他们会对其他的考虑更感兴趣——像地板的美观、墙壁、油漆颜色和其他项目。

而且你知道这栋房子是以抵押品给与融资的——每年不只是要支付利息,而且要分期发还本金,直到抵押品到期。像这样的抵押品对绝大多数的住宅买主来说,都没有什么用的。另一方面,这种抵押品对你将是有用的。在售卖房子时一并让与给你,那将对人更有裨益。基于此点交易的进行速度大为增快。

你把这些有力的论点带到你的谈判中,此屋的屋主想要退休了,所以希望尽快成交。然而,像绝大多数的屋主一样,他对自己的房子很有情感,认为它们的价值不止于此。你所开的价少几千元。你告诉他你想符合他的叫价,不过你计算了使房子恢复良好状况所需的整修费,故而你开的价钱要比他的叫价少了几千元。你所做的是件公平的事。采取了折衷办法。接着你很快地结束讨论,告诉他很自然地他需要一些时间考虑你的提议,灌输整修费用的念头到房主的脑海里,你让他耽心其他买主是否能出更好的价钱。房主现在对他的房子的真正价值也不敢确定了。结果可能是你会接到电话,那房主接受了你所出的价钱。

### 借力使力是公平的

柔道策略是谈判技巧一种,也是杠杆作用的运用。它是运用你的敌人的力量来为自己谋利,简而言之,它意指面对强大的对手要获得自己所想的时,不要与他硬碰硬。就像老练的斗牛士,诱使斗牛往你的方向冲来。不过在双方即将撞击

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

的一刻,巧妙地闪到一边,利用你对手(牛)的加速度。

如果你与咆哮、谩骂、具攻击性的对手进行谈判时,最简单的方法是运用柔道策略。这些人,不管是什么原因,总是想要跟人决一雌雄,而他们的谈话充满攻击性,过于坚持自己看法,惹人不快。好像他控制了谈话是件了不得的事。

对付这种人最不明智的做法便是和他具同样攻击性的策略。此种处理方法的结果是不快的情绪、升高的积压,或者是更糟。处理此情况的的最好方法是运用对手的力量对待他自己。不要气恼,只要平心静气地告诉他“史密斯先生,我向你保证,我来这里是做生意,不是来跟你决一雌雄。我想我有些重要事要做。我也知道你有不爱浪费时间的美誉。我们为什么不先达成协议,然后,如果愿意的话,再决一胜负不迟。”

由于你的忍辱负重,你会让你所讨厌的、具攻击性的对手去除敌意,如果他成心谈判,你们能平心静气谈生意的。不要忘了,许多人相信致胜之道是采取强悍姿态使敌人畏惧。事实上攻击性行为可能只是装出来的。不过不管怎样,你的处理方法是先站稳自己立场,表现出自我来。记住,没有任何交易是值得你失去自我尊严的。

### 杠杆作用的实例

运用杠杆作用做生意:一个年轻的管理顾问,想要与处理新环境法事宜的公家机关达成交易,不过一直很艰辛。此年轻人给人的印象很好,人也机警、老练,不过每次他都被拒绝了。“我很抱歉,不过我们仅和有声誉的公司进行交易。”经过几次令人失望的谈判之后,他决定运用杠杆作用,去除反对的方法。

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

“史密斯先生,我能了解你们的政策,我也确信如果我和你异地而处的话,我也会使用同一政策,不过我想提出的是,没有一家你可雇用的顾问公司在这计划上可以提出和我一样的服务,我这么说是有原因的。这是崭新的领域,我的学位是全国有的五十六个学位之一。如果你看了州委员会写给我有关博士论文的信,你会了解到,虽然我年纪还轻,我的确写了一本有关此领域的专业用书。”

此顾问明白,规则是可以打破的。而他有足够的智慧了解如何运用自己的长处为己谋利。

运用杠杆作用克服敌意:销售员泰德·夫曼前往一家大制药厂做一年一度的造访,去年他卖电脑记帐系统给这公司,今年他前往商谈系统现代化的问题,当他一走进这家公司,所面对的却是充满敌意的部门经理。泰德并没有采取以敌意对抗的方式,他耐心让经理发泄了一番。然后对他所受到的待遇表示惊讶,他随即打开他的资料夹,展现电脑订单的客户资料,

“先生,记录中没有一件顾客抱怨事件,我不知到底是怎么回事,麻烦您告诉我好吗?”部门经理接着解释事情原委,新购的机器照理说是应该增加记帐效率百分之五十才对,可是结果并非如此。这些昂贵的新机器实际上比起原来老式的人工处理方式还要缺乏效率,也比旧机器不耐用,至少旧机器不需要销售员的频繁造访。泰德听完后感觉困难,要求经理允许他看一下他们运用电脑操作的情况。

他不需要观察很久,就已领悟了问题症结所在。这些机器的整个目标是顾客资料必须输入磁带储存,然后帐目资料由键盘按键输入。但是工作员把所有资料都由键盘打入。结

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

果他们把电脑当打字机用了。问题出在,公司所训练的操作人员离职,另有高就。接他们位置的操作员所受的训练不够,由他们再训练出来的操作人员技术更差。泰德给其总公司打了一通电话,解释问题发生的原委,蒙公司允准,待在制药厂三天,彻底训练该制药厂的电脑操作人员。

成效极佳,泰德此行不但让该制药厂另外多购了两架键盘,以及一语言处理系统,更赢得了好感。

所以,泰德对他本身技术知识的自信构成他谈判的力量,终能化敌为友。

运用杠杆作用克服情绪:巴伯·布兰克最近的离婚让他觉得难受;对于他太太的行为他深觉痛苦,故而对于法官判决的赡养费和子女生活费百般刁难。法官是位经验丰富的老手,他问巴伯:“我知道你对前妻颇不谅解。但是让我问你,你对孩子的福利关心吗?”巴伯说他当然关心了。“那么你是否对你前妻提供孩子良好照顾的能力表示怀疑?”巴伯承认他的前妻是位能干的好母亲。法官接着说:“让我给你看样东西。”他拿出地方报纸的分类广告版,指出帮佣栏。“让我们假设你太太不在场。你是个工作者,所以你无法抽出时间照顾你的三位孩子,你必须请一位保姆、厨子和管家。现在假设你刚刚把这些花费做了一下总计。”巴伯顿觉语塞。他从来不曾如此想过。“还有一件事。你是生意人,你很清楚你付钱请人做事,并不意味着事情一定会被做好。如果你的前妻能承担这些工作的话,你就不用操心了。”巴伯立刻同意按判决的条件付款,而走出法庭,不但不觉得自己打了败仗,反而觉得自己完成了一项精明的交易。

这个例子里的法官运用了常见的杠杆作用,诉诸事实和



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

数字,法官使得巴伯抛弃个人情绪,以法官的看法看事。

用杠杆作用克服理性:生意人常常认为,绝大多数人都是讲理的。通常,的确如此。然而世上就是有完全不讲理的人,事实上,有些人便能运用他们的不合理性,成功地为自己谋利。七十年代,年轻的职业夫妇喜欢在美国内城购买老式大房子。优点是广大的生活空间、市郊的低税,以及接近城市生活和充沛的资源。

在纽约所谓的“褐石带”,有许多新屋主把他们的房子恢复原来的景观。此意味着修理橡木门,配上橡木和櫻木厨柜以及其他木工方面的修护工作。

此趋势的受益者是一位牙卖加人士,叫乔治的家具、橱柜木工。不像同时期的美国木工,他是硬木木工出身的,其制造硬不家具的技巧娴熟无比。结果他一人包揽了许多生意,而且是在他所开出的不二价条件之下成交。

乔治能够在看了要做的工作之后,正确地算出所需成本、时间和材料。他接着坚持一定要先付款。很多新的屋主是年轻的律师,他们的傲气不容许如此的生意安排。他们提出先付清材料款,至于其余款项,他们希望完工后他们认为满意才全部付清。此安排令乔治十分忿怒。“合你们的意,你们对木工懂多少呀!老兄,没人比老乔治对工作的要求更严格了,包括你。”

乔治接着直截了当地说,他有数以百计的满意顾客的郑重推荐。这所有的顾客都是预先付清款项的。所以,如果你要乔治为你工作,事先付款是条件。令人难以相信的是这些精打细算的律师竟然地经不住都同意了此极不合理的要求。乔治可靠而且技术出众。跟他的不合理打交道,到底还是比

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

雇佣技术不比他出色的木工要合理得多。

当然,乔治并不知道他是在进行谈判,他认为他只是在做合乎公平的正确事情而已。在他的木工生涯开始之时,有一位顾客拒绝付给他钱,从此乔治下定决心,他不容许这样的事再次发生。因为他在某一特殊时期,拥有极特殊技能,故能运用杠杆作用克服阻碍。

### 巧妙运用杠杆作用

运用杜杆作用使自己占优势是一项强而有力的谈判技巧,就像任何强大的工具一样,必须小心使用。如果你运用杠杆作用为自己取得有利位置时,千万不要滥用你的优势。相反地,你必须在舒适的气氛下达成目标,怀着友善达成协议,将有利于对手和你的态度,去进行谈判。

例如,你在谈判某一房地产的价钱,你知道屋主由于急需,必须卖掉它。近来有关遗产税的说法有新的规定。使得许多人必须变卖拥有的私产来偿清税款。不管怎样,如果像这样的优势被你取得,善用它,可是不要滥用它,当对手觉得自己受屈辱、被玩弄时,谈判便不会有好结果的。纵使达成交易,签定合同之后,你的无情、不圆滑可能会招致你的对手回来纠缠你。千万不要低估、羞辱你的对手,纵使你占了优势。务必态度优雅,充满善意、诚意,不要在任何交易中让你的对手一人承担所有的恶果。

“这栋老房子实在好,我真希望能多付一些钱,因为它的价值实在不止于此。可是我的预算仅止于此,不能再多付了。”以上说法不是要比以下这种说法好得多吗?“让我们面对事实吧!你不知如何处理这废物。它就要倒塌了,要修好

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

及扶起它将需要昂贵的一批机器和费用才能奏效。现在你听到我的出价了。接不接受随你!”当然了,以第一种讲法为佳。而处理方式的不同又不要多花你一分钱。就如同一位精明人士说过的一句话:“善有善报”。

还有另一要注意的事,虽然每一件事都可谈判,但并不是每一谈判必有最后的解决。逼人太甚,可能会激起对方反击,记住凡事不可做得太过分。

纵使绝望的卖方也可能拒绝出售,中止谈判,如果他觉得对手的出价低得太不合理,买主态度恶劣、无礼的话。绝大多数的律师都是很实际的,如果他们能庭外解决问题的话,通常他们都会采取庭外解决的方式。但是如果所牵扯到的钱数值得他们诉讼的话,他们必会携带着法律文件和传票而对簿公堂的。

一位代收欠款的律师,他的目标是让债务人偿还一部分款项。他知道收款可经由法庭帮忙,但是程序很缓慢。而且某些情况下纵使法庭判决之后,还必须找到扣留、查封的资产。因此他(她)进行催款项时,都极为友善。他知道如果能使每个客户付些款项的话,即使小数目,对他也是有利的。然而这不意味着,他不会纠缠不合作的客户,他在一番努力之后,对方若还不合作的话,继续讲理是没有用的。此时谈判破裂,跟着而来的是传票。这是自然的。催款律师也是人,如果他觉得受到客户恶劣态度凌辱、冒犯的话,他也会采取严厉措施诉诸法律的。务必时时以理性来缓和谈判的目标。不要凡事做绝了。

## 十八、“推一推一拉”术

### “推一推一拉”理论

此谈判技巧,与其说它是一项明确的技巧,不如说它是应遵守的原则。

老练的渔夫懂得如何钓鱼。先抛钓杆,鱼儿上钩之后,让鱼儿随钩先逃一下,有点缓冲时间,再加点压力,把鱼钓上来。谈判新手也一样,必须学会成功谈判的步调永远是“推一推一拉”,绝不是硬梆梆气势汹汹的。

硬上、硬来,毫不通融,以气势压人的谈判方式不会有效,因为它忽略了对手的立场,在独裁国家及战俘集中营里无谈判可言,只有权威和必须屈服于权威的人。但是在谈判的舞台上,永远有两方,对谈判的进行和结果均有所贡献,这便说明了“推一推一拉”理论的重要性了。因为经由此程序,你才能获得自己想要的利益,同时与你的对手保持互相敬重的关系。

### “推一推一拉”理论实际运作

“推一推一拉”理论赋予谈判生气、力量,因为它避免了会议时一面倒的情形发生。在谈判中,你予对手有所取,便必须有所舍,纵使是形式上、礼貌上的,例如,在最近的谈判会议中,两位律师为商业租约中的一些条款争议,争议的焦点是条款中证明房客必须缴纳税款和水电费。房客的律师支持房东必须装置一架更具效力的新锅炉,并在建筑物重要部分加设



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

绝缘物,以便房客能控制开支。

房客的律师很清楚地指出,现在是买方市场。如果房东几项要点不做让步的话,他的工人宁可退出交易。房东的律师深知房客律师说的是真话,此时市场不利于卖主,所以他劝委托人最好做必要的重点改善。可是房东觉得这房子一直没给他带来好运,这十二个月都没能租出去,故不愿意把钱投资在这差劲的建筑物上。两位律师聚在一起,讨论解决途径。房东的律师与委托人商计之后,提出此建议:房客仍然坚持要新的锅炉和绝缘物,然而房客愿意先支付改善项目的款项,可是必须按月按期由房租中予以扣除,直到所有改善项目所在的款项全部收回。此建议房东颇满意,交易随即达成。

成功的原因是房东律师为其委托人所运用的“推一推一拉”策略。他先坚持他的要求,采取强硬的策略,然后在如何履行要求上缓和一下口气。他推,再推,可是在推得太过份之前,缓和一下压缩的空气和强硬的口气,然后以令他满意的交易条件把他一举拉上来。当然,此“推一推一拉”的策略也可转变成“拉一拉一推”的策略。有时情势使然,必须运用相反的策略,以收异曲同工之妙。一位我们认识的部门副总裁近来要吸收一位野心勃勃、充满干劲的销售经理,来提升业绩,他不惜大事花费,以专机接送此位大人才,集会地点设于昂贵的饭店,给予贵宾欢迎与款待等。他用尽了心思,让对方吃够了甜头,为了就是钓尾大鱼上钩。但是这位副总裁另有高招在后,当他觉得他的目标已经自满、自信于其谈判情势时,他立即与另一企业界的炙手可热的成功人士约谈同样的职位。他让他的目标确实知道这次的约谈。随即鱼儿上钩,这吃甜头的人才还没来得及做太多考虑便签了合同,担任销售经理。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

和成功谈判的其他层面一样,这“推一推一拉”理论的最重要层面是,你很清楚自己的需求以及你有能放弃的事物。若掩饰自己的需求能加速目标的达成的话,那就快掩饰呀!

### 知道你的优先次序

让我们假定你与你的上司在谈判重新界定你在公司的角色,如果你的上司和绝大多数人一样,很自然地他会认为此意味着你想加薪。或许真是如此,但是也可能你是一位有远见的人,你希望重新调整你的职位使其与你未来领域的前景相协调。依你的例子来说,让我们假定此意味着名胜古迹集中更多的时间、精力在你销售的机器技术方面,较少时间在寻找、接待新的雇客上。你了解在短期之内,你的生意将失去一些。可是这改变绝对必要,因为你觉得市场将有所改变,使得目前的机器废弃不用。你进行谈判的真正目标是重新调整你职掌的优先次序,而且你也拥有可资谈判的立场,那就是你已经有一整年不曾调薪了。所以你决定先坚持你工资的要求,进行“推一推”的阶段,然后再声言放弃,提出你的真正目标——重新调整职位来代替加薪。如果你正确地评估过你上司的目标是保持工资总额不多于去年的百分之七,那么你可能会在此谈判会议上大获全胜——获得些许的加薪,以及足够的时间来做你认为重要的工作。

### 水到渠成

谈判时必须把“推一推一拉”技巧与谈判的特质合而为一。它必须是你的一部分,就如同头、微笑是你的一部分一样。它就像网球选手的正击一样,是比赛的核心部分。练习

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

“推一推一拉”技巧与谈判的特质合而为一。它必须是你的一部分。练习推一推一拉技巧,最后你便能感觉到成功的韵律传遍整个谈判过程,这便是有取有舍、相互合作、让步的韵律,显示你已经逐渐成为商场重要的谈判专家。

“推一推一拉”技巧的改良是学习立即认出交易中对你来说较不重要的部分,予以美化,然后把它当成黄金般地赠给你的对手。我们的一个朋友是个精明的老律师,他便以一项礼物赠给对手完成交易,在这礼物不送的话,原本迟早也必须折价廉售。他那时正在卖他的夏季小别墅,而由互相让步的原则下,他已接近交易的完成。他坚持他的售价,而买主夫妇则一再迟疑,只是一味找寻反对理由。我们的朋友暂时退出谈判,请年轻的买主帮他把他的独木舟放入河水中,然后请这年轻人带着太太泛舟一游,由其夫妻俩私下商谈。那对夫妻泛舟归来,不等他们开口,我们的律师朋友宣布他要把独木舟送给他们,因为他们似乎很喜欢独木舟。

在经过如此一番激烈的讨价还价之后,这对无经验的年轻夫妇突然间尝到甜头,终于鱼儿上钩了。这独木舟是个漂亮的東西,如果这对夫妻到店面去买的话,就要花不少钱,我们的这位律师朋友知道,这独木舟对他们来说要比对他自己要贵重得多。首先,使用过的独木舟在市场价格上疲软。在报纸上刊登广告并招揽可能的买主是件烦人的事。独木舟送给这对夫妻,反正迟早他还是会廉价卖给他们。

然而,对这对期望享受夏日别墅的乡下风光的夫妇来说,这独木舟代表着一笔他们可以省下来,不需花费的大钱。结果,交易就这样完成了。双方谈判结束离开时,都是赢家——或者他们认为自己是赢家。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 运用“推一推一拉”技巧来谈判重要的销售

爱德·詹姆斯是一位积极进取的印刷机销售员,他一直是公司里这两年来首要销售员,他做事全力以赴,人又能干。他的技巧是和顾客谈顾客最重要的需求,那就是在充满竞争的商场里,得以击败竞争对手的原因。爱德准备许多论文、图表、统计数字,证明他的机器的品质和可靠性,都远远超过其他竞争的厂牌,而且他还指出他的公司每年都占有广大的市场。市场特别重要,因为机器的市场越大、销路越好、公司拥有越多训练有素的技术员,购买这机器的公司行号获得技术帮助的机会也增多。

爱德毫不放松地谈论此机器的优点,让顾客喘不过气来。不过这只是他销售策略的第一阶段而已。销售策略的结尾不是在“推一推一”阶段,而是在拉阶段。他问顾客是什么让他们迟疑订购的呢?回答的绝大部分是金钱问题。顾客解释如果他要租用这较昂贵机器的话,他必须在生意增加时才能办到。爱德回答说:“正因为这新机器的特点和便利,它能够利于做生意。”他缓和地打出最后一击,然后离开推的方向。

“这些机器必须早四个月定货。除非你现在定货,不然你在最旺季的时候将收不到机器。我告诉你我将怎么处理。现在就向我定货,至少让我把你列入定货名单。如果你改变心意,我保证我会归还你的头期款,纵使机器已经送给你也一样算数,你还是可以将其送回,不花你一分钱,如果你决定要的话,那么你在最需要它的时候,它便能发挥最大功效了。”

让我们分析一下事情的经过。这位顾客一再地被施以压力,考虑一部现代化机器的优点。在绝大部分的场合,顾客



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

深知这些优点,实在不需要告诉他们。不过由于印刷术是技术不断新的事业。机器和性能很快会过时,被淘汰,故又另当别论。此顾客在努力地审慎考虑,而机器优点又一再地向他疲劳轰炸:“我是很想要那部机器,问题是太贵了,谁付得起啊!”所以当爱德提供无义务的订购时,对许多顾客来说,是无法抗拒的。他深知极少有顾客会在机器送去后。把机器再退回的。他的销售记录证实他的洞察力。

## 十九、反败为胜

虽然乐观是重要的,可是成功的谈判者须学会面对现实。并不是每一个谈判都有成功的结局。有时事情就不顺,此时善处挫折的最佳方法是深信那些失败谈判的尝试其实对你是有帮助的。

### 败中求胜

的确,谈判时,你可以从败中取胜。积极进取的人在被老板拒绝加薪之后,毅然离开自创门户,成为成功的竞争大商,此类例子层出不穷。如果事情一直很顺利,那么他们就得不到另起炉灶的推力了。同样道理,许多生意上的交易根本未见任何进展,因为先天不良,在绝大部分的情况下,这些充满压力的交易,象不相配的婚姻,最好退出。

如果事情不对,一下子你便会感觉到,这是不科学的方法,但是在没有更有用的方法发现之前,不失为好的方法。如果你有事情不对的感觉,那么就不要再继续谈判。划清界线,不越鸿沟半步,接受半个面包——有时完全不接受——常比进

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

行令你不适的交易来得好。

就拿我们听说过的一个例子来说。有个人想要拥有一份自己的事业。他找到了一位愿意售卖产业及退休的卖主。此二人安排会面,商谈买卖事宜。买主十分和蔼友善;他对生意很有经验,卖主与他商谈,感觉很舒适。买主对开价似乎首肯,不曾表示异议。他们会面了数次,每次都是买主付午餐或晚餐费用。卖主感觉甚好。他知道买主熟悉此行业,于是他向买主指出他公司定位的良好,以及客户可靠忠实。但是在达成协议之前,买主完全破坏了谈判建立的成果。

他同意卖主的开价,但是他不同意归结契约时付任何现金,他将期票的方式按月付较高的金额。事实上,如此一来,他是用生意所赚的钱支付卖主。这些条件令卖主大为,可是买主的论点颇具说服力。这支付现金对他又有什么好处呢?而且,先付现金的话,必定会带来卖价的降低,导致无益、激烈的讨价还价。不,毫无疑问的,他愿意接受此买卖,全力以赴发展此事业,不过不事先付现金。

卖主很气馁。他预期会有快而容易的交易,心理上他已退休,在南方滨海区休闲。他很失望,因为他知道他不能依赖不付现金的契约过活。他打电话给买主,告诉他,拥有象他这么有经验的人接管生意,对他是有利的。他说明,即使买主是位诚实的好人,他也没法说服自己接受这样卖掉产业的安排,仅获得按月分期付期票的法律承诺。他要求对方先支付一小部分现金,表示好的信用。卖主说:“我把我的副业交给你,我不能期望你给我具体的回报吗?”不过买主就是不肯退让,他说这是他一贯的做生意方式。卖主叹了一口气,挂了电话,他心里清楚他必须另找一次买主了。后来,他发现他的直觉

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

是正确的,决定是有利的。此买主会成功地以期票按月付款方式取得同样的事业,不过不到一年因经营不善就只好归还原主。

所以,虽然卖主不得不退出谈判,事实上他的作法对他自己是极有利的。他坚守立场。而在提供了买主每一可能的代替案时,买主还是愿在金钱上做诚恳负责的承诺,连象征性的付款都不肯。此可能的买主在拒绝付与象征性现金时,事实上,他已告诉了卖主根本他不愿意向他做任何承诺——除了口头上的。此行为让卖主感悟到买主缺乏诚意,口头承诺根本缺乏保障,不值得冒险。

### 不要使自己陷入不实之地

此故事要点是,你不要害怕退出谈判,你也不应牺牲自己的原先意愿,不要使得谈判成为苦酒满杯,成为自己承担的十字架,不要不计代价只求获胜。如果你这么做,你的下场将会是心脏病发作、高血压以及心痛。而且如果不能心平气和地谈判的话,你的谈判效率将大减。

事实是许多交易根本不能算是交易。事实上,绝大部分交易都是如此。这选择的过程便是生意的一部分,而耐心的确是值得培养的美德。

不要视失败的谈判为挫折或失败。你常常能因败而取胜,而且无论如何因懊恼而失去心态平衡对你不但没有任何好处,反而可能会害了你。

在你所有的商业贸易中,树立商业道德的好评是很重要的。在此我们重申此一观点的重要。我们于此书中曾经说过,在绝大多数的谈判会议中免不了都曾演戏、虚张声势一

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

番。为了达到目标,你和你的对手不免多少“表演”一下,可是你必须了解何时是演戏造作时机,何时是不能演戏的。

有时你必须在谈判中稍微退步,虽然你想向前冲刺。原因或许是你并不真正拥有你想要的资产,或你在提供的是你无法兑现的。这些诱惑随时随地会让你进退维谷。不要受此诱惑。“不自量力的主角”,轻诺寡信,说太多、做太少、一味吹嘘、买空卖空是电视上情境喜剧节目最常讽刺的呆板角色形象。这些喜剧对夸大、虚构做了正确的注解:一旦你一脚陷入无路可退的危险状态,为了颜面,为了不揭穿西洋镜,你曾陷入另一支脚,一件跟着一件地吹牛、虚构,突然间你觉得自己陷入绝境,远离你真正的目标,其中的层层鸿沟、樊篱,便是你的不实所造成的。记住,一旦你失去了信用,那么重获信用将遥遥无期。

萨林格(J. D. Salinger)的小说《麦田捕手》(Catch in the Rye),详论电影对人生活的重大影响……虽然一般人并没意识到其影响力,今日情况没变,似乎这是很明显的,不过分析一下你的一些感受是有用的——尤其是不合逻辑的感受。所有的人时时都会有瓦特·米提的幻想。当我们小时候,我们幻想自己是足球明星和知名人士;当我们年纪稍长,我们倾向于幻想自己是其他领域的专家。

如果我们进入商业界,无可避免的我们可能把自己幻想成真正的精明人物。运用我们的冷静头脑、聪明才智,便能在任何生意上顺心随意。并不是这种精明人物不存在——或许真有。但是如同写作新手开始学写作时常被劝导不要模仿莎士比亚,所以谈判新手不应试图模仿世上运用权势财力为所欲为的风云人物——尤其是荧光屏上所描绘的工于心计的大



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

人物：象保罗·纽曼之流，其扮演的叱咤风云大人物角色是领高薪的剧作家呕心之作。你就没这优势，所以不要鲁莽行事。以使你可以因曲解而夸张事实，为自己一些观点作证。不管怎样，也要抑制自己，避免说出不实的话。在下一回合的谈判，如果你不需特别去记住在处于劣势时候所说的夸大、不实的话，你会更强、更快。

### 半个面包原理

希尔多·奇尔，工会调停者，在最近讨论到一家纽约市大报纸罢工的事。他告诉记者说：“我们已经解决绝大部分的大问题；问题是，现在一些小问题已经变成大问题了。事情就是这样。一旦你们达成协议，谈判便会移到另一主题上面。在一些特别敏感观点上先作让步，有时是较聪明的做法。用这种方法你可以利用敏感观点达成协议的良好氛围，在大谈判中获得全面的成功。当然这些让步必须是你可以割舍、容忍的。事情经常是你可以从半个面包得到比坚持整个面包更多的营养。

### 保持你的均衡

美国人的哲学是赢的哲学。或许我们把运动场上求胜的观念太过于引伸到商场上了。事实上，求胜的形象并不是进行谈判的最好方式。理由是有一位赢家即意味着有一位输家。这会完全扭曲了谈判的整个目的。就是想赢得一切的动机，使许多谈判者不愿放弃任何一点，不愿接受自己的弱点。然而有所舍是成功要素。一位赌马老手绝不会押注在全部九匹马上。他知道有赢相的马儿就只有这两三匹而已，他

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

也只押注在这几匹有赢的希望的身上,他知道,如果他九匹马都赌,很可能会输去绝大部分的所押赌注,所以他坚持自己的计划、立场。同样的,你必须学习,有时候赢可定义为放弃或退出局外。

花些心力和时间找出自己是否有不愿放弃的特质。这特质是危险的,因为如果这特质不受阻碍任意无度发展的话,会导致你把你的生意关系看得太严重、太涉及私人了。这种情况发生时,你的处境危险,因为你很可能会大发脾气或认为你是不可缺的,或试图扮演上帝控制一切的角色来,这些都是危险信号,而你必须重新调整你的观点,顺应实际的生意世界。事实是你在交易中所做任何有损你信用或道德的事,对你没有好处。而为什么你会做有损信用的事,对与你来往的客户并不重要。他们会考虑到,成功对你来说是很重要,或你有过不幸福的童年,或你必须向你母亲或父亲或孩子证明什么。他们记得的只是,你做得太过份了,夸下了你无法兑现的许诺。这意味着你们之间宝贵的生意关系结束。

让我们再强调一次,当放弃即放弃,承认自己的缺点,反而能从劣势中而获得胜利。

### 不识自己弱点不懂放弃的实例

实例一:凯思是一位销售员,代表一家公司与需要暂时帮助的公司签约并给予协助。他与一家公司签定合约,这家公司需要大量文字处理操作人员的帮助。凯思公司拥有许多有打字技巧的员工,有些是大学生。他知道他们并不真正符合条件。不过契约报酬优厚,他经不住夸大了的事实诱惑。他通知他公司的人事部门尽快训练这些打字员他马上要把这

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

些打字员,送到签约公司操作客户的机器。凯思所依赖的是工作人员和签约公司的管理人员能建立良好的关系。他知道他选定的人员有基本的技能,外貌、个性很吸引人。他深信他们能在一段不太长的时间内精通对方机器,而他也会有一笔丰厚的佣金收入。

不过,事情并没这么顺利。签约的客户欣赏遣派人员工作勤奋、为人诚恳这个事实,不过他们对推销员的夸大、错误描述颇不谅解,他们的抱怨是“如果我们需要受训者,我们干嘛找你们帮忙?”凯思犯此大错,连失二城,不仅派遣前往的文字处理操作员全被解雇,而且原先凯思公司在该公司取得合法地位的成员也全部被取代。这购买代理商是位有原则的人,他不愿与不承认自己缺点的人做生意。

实例二:班·霍克正在销售他的玻璃纤维游艇,他销售的时间是淡季,所以他知道卖不到最好的价钱。可是他的孩子都长大而且搬走,他不想拥有一艘他必须单独操作的大船。

此时市场有利于买主。头两个星期,连一个买主也没有。最后一位精明的老头上船,观察船的状况,他看来对班指出的游艇特点没什么反应,而当他倾听引擎声时,脸上露出颇不以为然的神情。接着他出的价钱仅是班喊价的一半。“没错,我知道我出价是低了一点,不过冬天就要到了,这船的维修费将花上一笔钱。当然你可以维持原价到春天再卖它;卖的价钱或许会高一点。”这老头的心理战倒真管用。班害怕失去他唯一的可能买主,竟然荒谬地接受此低价。事实上他若坚持立场,对他较有利。如果他计算一下冬天的维修费,把它与春天时可卖到的好价钱做一下比较,就可知道这笔维修费实在微不足道。可是他不耐烦,结果付出代价。他的谈判达成协

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

议没错,可是他是个十足失败者。

### 败中取胜实例

哈利·艾米斯是一家座落于一个大城市金融区的小印刷厂负责人。他是监工,但也是固定时间外出提高营业额的推销员。有一天他在一家地方饭馆午餐,与一位态度和善的人士谈天。此人告诉哈利,他是一家拥有授权的大公司的采购代理商,他购买大量的公司表格。哈利问他是否也可以参加竞价投票。他的“新朋友”打电话给他,说他喜欢他的出价,愿意让哈利承包一些生意时,哈利真是手舞足蹈高兴万分。但是当他的新朋友提到唯一条件是他不愿如哈利估价单所示在三十天之内付清货款。他一向都是九十天之内付清印刷货款,而且他必须保持这付款条件。他提醒哈利,他可是一位有信用的大客户,然后随即挂断电话。

哈利真是进退维谷左右为难。这生意量将使他整个生意提高百分之四十。这可使营业额大量提升。他可以买更多现代化设备,雇用更多的成员。不过他仔细研究帐目,结果知道他实在没法扩大信用给予对方的缓付期限——事实上可能不只延九十天,帐单总是会延期偿清的,偏此顾客竟然一开始就要求九十天。最后哈利打电话给他的朋友,告诉他很抱歉,他实在无法给予对方如此长的缓付期限。他的出价可以再低一点,少赚对方一点,可是在三十天之内,货款一定得付清。

结果,事实证明哈利做得聪明。这采购代理商是个老狐狸,深知象哈利拥有的这种小印刷厂常常有破产的可能。他愈延迟付款的时日,愈有可能根本不须付款,假如对方破产的话,他连用同样伎俩再与其他三、四家小印刷厂交易。因为哈



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

利的正直肯愿意放弃不能做的生意,退出谈判,哈利才能免受一次可能危害极大的损失。

### 二十、态度简明

我们谈过谈判时清晰沟通的重要性。事实上,谈判在最高层次时,是高段的意见沟通,成功的谈判者也是一位擅长传达、澄清观点给对手的人,似乎已是不可争辩的事实。

所以,不管你是属于怎样的个性,或运用怎样的战术,你的成功取决于你能使对手清楚了解你的意见的能力。

要确实使对手了解你的意见的最好方法,是审慎、小心地、一要点、一要项地逐一讨论,不要同时论及太多的话题。

描述此技巧最好的类比,是把谈判比喻为享受美味的牛排大餐。从牛排中获得最大享受和最大好处的方法是:一、把牛排切成容易处理的小块;二、细细咀嚼这些小块;三、吞吃;四、消化。如果你谈判也同样采用四步骤,你便走上了成功之路。

这道理并不难了解。意见的沟通原本不易,清晰不是自然生成的,由混乱中创造秩序是你的工作。要达此目标的最好方法是逐项进行。如果你环顾四周,你会了解最有效的广告并不是最机智的广告,而是最简明的广告。最成功的作家运用最易懂的字。简明的提出论点并不意味着你很简单。而是意味着你对那论点了然于心,而能有效地表达。对自己需求没有清楚概念的人,也就相当于那无法把牛排切成可嚼细片的人。这些人切成的牛排块太大了,最后不得不包梗在嘴里。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 简明的长处

不要害怕简明会冒犯人。各行各业的专家多少对本行的简单易懂文章会有一种厌烦感的看法。没错,许多组织团体的文件、著作是充满专门技术的术语和难懂的话。不过这不是读者想要的。把事情做得不好比做好事情到底容易得多。用含混不清的语句大概地表达思想,要比花上心力正确地表达思想来得容易。可是只要你肯花上时间和心力,清晰表达思想,你的听众会感激的。

所以第一步是把你们的讨论分成可理解的小单位,然后与你的对手开始细细咀嚼这些小单位的资料。

下一步是让你的对手吞咽和消化,不过要怀疑你的对手不一定会这么做的。可重新提及你们刚沟通的要点。视我们的朋友为有四个胃的牛,确定反刍的食物已经完全消化。不要害怕因回到主要的论点而显得有点重复。这是有效的方法,而且不会被厌恶。事实上,研究报告显示,绝大多数的人喜欢运用他们所刚学到的信息。

把你自己看成是供应大餐在大厨,或是指挥交响乐团的名作曲家。要点逐一介绍,逐一去除,往目标迈进,成为谈话技巧的专家。不要认为这很简单。即使天生具有说服力的人,也很难把他们所做的事分析成好几部分。事实上,许多时候擅长某一技能的专家不知如何把他们的技巧传授给别人。不过,不要领会错了,此技巧还是可学会的,而且象日出或鸟儿飞行一样,可予以分析、研究。

## 第二章 哈佛经理谈判技巧

### 简单明了的谈判实例

最近我们录了一段谈判会议,与会人士为杰出的谈判者,此会议地点是一位精明律师的办公室。此律师代表一位大客户处理房地产,而正与一位有名的房地产经纪人的谈判。此房地产经纪人的因为大力开发公司“聚集”大片的整块房地产而闻名。“土地聚集”是复杂的技巧,需要有谨慎小心和独当一面进行谈判的能力。出色的“土地聚集者”并不多,他便是其中最杰出者之一。他们会谈的对象是一栋位于快速成长市区的房子,而房子拥有人便是律师的大客户。此房子的地点价值远大于其居住价值,其实早可以卖掉了。不过,“一对古怪的兄妹住在那儿多年,拒绝出售。他们的坚持总算有了报酬,此房子现在是按月收租,租给房客,直到房主决定如何处置这栋房子。

为了便于了解、分析,让我们假设此房子的公平市价是二十五万美元。而由房地产经纪人开始谈判。

“你好,Y先生,我很高兴见到你。如同我在电话中所说,我的委托人对×××很有兴趣。(×××是讨论中的这栋房子的地址)我想亲自造访,与你商谈价钱。”

“很好,Y先生。或许你已知道,我的委托人拥有这栋房子,所以任何我收到的出价,必须书面呈交他们,然后由他们决定。此栋房子对适当的人来说是颇有价值的房地产。”

“是的,我的委托人也是这么想。不过当然了,他所感兴趣的只是那块土地,不是房子。”

那是自然了。不过,我不断接到许多买主打来的电话,而由于我的委托人了解一切的情况,上个星期我便拒绝了一位

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

买主的易价,因价钱谈不来。

“X先生,你是知道的,出价并不是可以摆在博物馆里的东西,事情变化快速,你我都清楚,时机很重要,若不是找的委托人对此栋房子颇有兴趣,我也不会占用你我宝贵时间了。”

“是的,的确如此。Y先生,对了,请问你的委托人是谁呢?”他拿起一支笔,一本正经的样子。

“X先生,很自然地,我的委托人目前宁愿在背后。”(他说这句话时,面不改色。)”他觉得既然他是相当知名的人士,他对×××有兴趣,正在议价的情报对他没有好处。”

“是的,我了解。那么,让我们继续,请问你的出价是多少?”

两人原先是站着。此刻,房地产经纪人站直身躯,开始走向对手,就象在递交皇冠一样。“我代表我的委托人,出价十七万五千美元,现金交易。此出价有效期限十天,这十天足够你和你的委托人商谈了。”说完这些话时,此经纪人站在律师面前,朝下看着律师,很明显地对律师施以压力,要他采取对经纪人有利的行动。

“哈!哈!十七万五千美元。很好,冲着你的面子,Y先生,我会把你的出价转告我的委托人。不过我可以告诉你,上星期他们拒绝了一项更为优惠的出价。”

经纪人说道:“我说过,时机永远是考虑的因素。(回到他提过的论点)再者,此出价是来自一位支票信誉极好,所有银行、董事会都会见票即付兑的人士。而要将此信誉卓著的支票开给你的人就在你身边。”

“Y先生,我说过我会把你的出价让我的委托人了解。麻



## 第二章 哈佛经理谈判技巧

---

烦您是否可以书面报价,以便呈递。”

“抱歉,先生,我不能这么做!”

“为什么呢?难道你的出价诚意不够吗?”律师带着讽刺的口气问道。

“我的出价是很诚意的。不过我常常因留下书面报价单而受害非浅。一旦你的委托人拥有报价单,他们会以它做为压榨我竞争对手的工具。抱歉,X先生。不过你可信赖我所说的话和我的信誉。我无法违背己愿,写下书面的报价。”

你会察觉到此谈判的清晰、明确。虽然这次会议,出价太低并无结果。而从谈判经过来看,你或许会认为此买主——经纪人的委托人——其实就是经纪人本人。不过,观察两位老练的对手试探彼此,以友善、风趣的对话进行谈判,虽然彼此都很清楚对方所玩的花样,是很有参考价值的。的确此谈判也不是没有成功的可能。假使房地产税即将到期,或房主需要一笔钱来支付律师的费用和其他开销的话,那么,Y先生便很可能为自己买得了一件廉价品。

谈判其实就是意见的沟通。你谈判不是要给对方深刻印象(虽然如此也无伤)。你谈判是为了表达你的意见,纵使Y先生没有买到房子,他还是很明确地表示了他对这房子的感受。

---

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

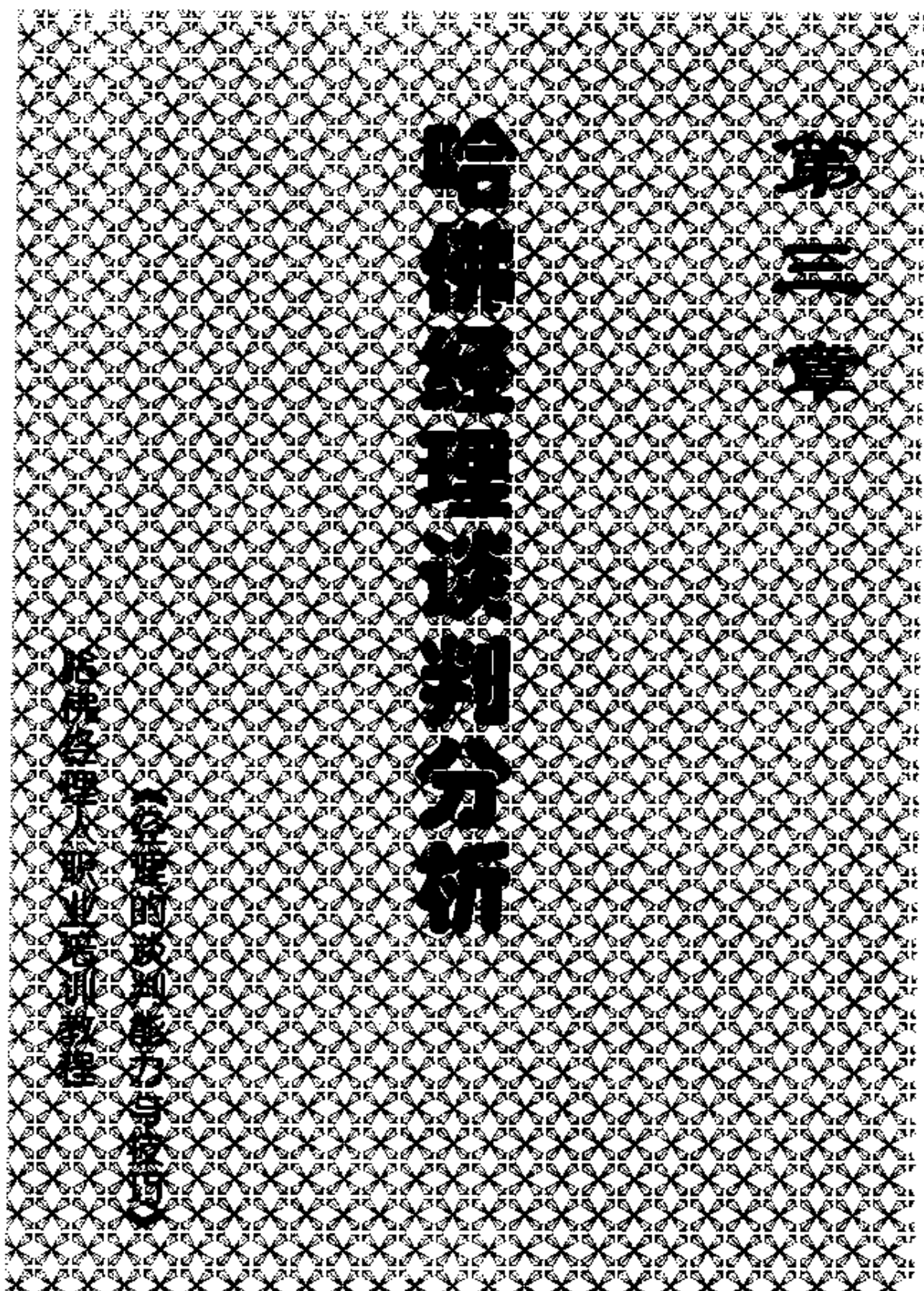
全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程



---

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程



### 第三章 哈佛经理谈判分析

## 一、各国谈判分析

### 美国式谈判分析

美国式谈判术是属于恐吓、威胁、警告、压力等等的强硬型谈判方式。不但超越亚洲人的理解范围,连欧洲人也无法接受。

英国评论家汤普生曾经这么批评美式谈判:

“美国总统的幕僚们极具危险性,他们拥有核弹似的爆炸性精神,却完全缺乏对方的相关知识,总是匆匆浏览一、两页备忘录,便使足干劲地往返于各地的会议之间。”

正如汤普生所言,美国人不但崇拜力量,并且深信这套美国式的思考理论可以通用于世界各地。他们的观念就象西部片中典型的牛仔,认为只有自己的决定才是正确的,没有心情去聆听对方的意见。

人常常由于生性怯懦,总是以“是的”两个字来解决一切。而美国人恰好相反,是“不”字的爱好者。凡遇到犹豫不决之事,必定先说声“不”,美国式作风。万一对方说的话不合己意,也如西部中常见的情景,动不动掏枪解决。这种蛮干的处事方法连欧洲人见了也会为之皱眉。

#### 1. 威胁、虚张声势、强硬手段

美国人在谈判时最常运用的三种方式分别是:威胁、虚张声势和强硬手段。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

纵观所有美国讨论谈判方法的书籍,我们不难发现,它们的共同主张总是离不开虚张声势。万一上述两种方式失灵,就采取拒绝交易、抵制或诉讼等等的强硬手段。

但是我们必须说,这种做法实在是愚昧透顶,因为大家都知道,皮球拍得愈重,反而弹得愈高,没有一位谈判对手会默默忍受对方的欺凌压迫,否则便不能称之为“谈判”。一旦起了反感,谈判自然会陷于泥坑中,你威胁我,我也还以颜色,结果只会造成两败俱伤。

美国人素来擅长在谈判中表现出强硬手段,从一面猛捶桌子,一面滔滔不绝地大吼大叫,乱施文件的小伎俩,到对簿公堂、通知谈判破裂以及发出最后通牒之类的最后手段,无一不是只会触怒对方的做法,若是幸运地碰上胆小怯懦的对手,或许真会被逮住而吓得俯首认输。

但经验丰富的谈判者遇到这种场合,只会抱着“又来了一名乡巴佬”的心情泰然处之,不为所动。

### 2. 美式谈判容易造成误解、偏见、心结的后遗症

美国的电子机械制造商(假设是华格纳公司),向台湾的中小企业(假设是三友公司)提议双方共同研究半导体。

虽然三友公司规模不大,仅有两百名员工,但是它在这项专业领域中却开发出世界上最先进的技术。华格纳公司极欲得到这项技术,便以典型的美式做法向三友公司提出技术合作的要求。

华格纳公司的高级主管鼓起三寸不烂之舌,向三友公司的董事长游说这项研究的发展前景。三友公司董事长考虑周详,一来担心技术合格会消减自己技术开发的独立精神,而造成依赖华格纳公司的局面;二来忧虑将来若是达到生产的阶

### 第三章 哈佛经理谈判分析

段,势必得由资金雄厚的华格纳公司来发号施令。

除此以外,三友公司董事长也慎重考虑到是否有技术合作的必要性。双方谈判了将近十个月,彼此互访对方的总公司,但是三友公司董事长仍然犹豫不决,问题在华格纳公司好在此时犯下致命性错误。

华格纳公司的副总裁是出自在哥伦比亚大学的优秀人才,对于谈判的迟迟未获进展感到焦躁不满。

“事实上,本公司拥有足够买下三友公司的雄厚财力。”

他在会议上说出这句带威胁性质的话,实在不够高明。因为三友公司董事长一手创建这家公司,发明了数百种产品,不但深深引以为傲,更具有一份浓厚的感情,他听到这句话之后便不再迟疑。

“很遗憾,我决定不与贵公司技术合作。”

以金钱利诱不遂,便企图采用威胁手段,却不幸招到反效果。三友公司董事长认为美国人做事鲁莽蛮横,没有一点风度,实在不能做为长期技术合作的伙伴。

实际上,三友公司董事长若是能够对美国式谈判法多了解一点,或许会产生不同的想法,他对于美国式作风多少有些误解和偏见。但是我们也不能否认,华格纳公司的作法的确容易让三友公司董事长感到不舒坦,心中留下芥蒂。这正是美式强硬谈判法的严重缺陷,换句话说,强硬谈判法成功则已,若不成功的话,必然会造成误解、偏见、心结的后遗症。

不!即使成功了,也会留下心结。力量薄弱的一方虽然不得不屈服于对方的胁迫,但是心中自然是忿恨难平,甚而伺机报复,对于长期性的合作关系而言,实是一大隐患。胜利的一方纵然能够得到眼前的小利益,却会因而失去更重要的稳

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

定性和安全感。

### 3. 强烈的个人主义

美国社会呈现出强烈的个人主义,以自我为中心,不择手段地利用他人以实现自己的理想。旁人的想法无关轻重,为了提高成绩,必须拼命地表现自己。同事之间也是竞争胜于一切,唯有如此,方能往上攀登,而失败者怪不了谁,只能怨恨自己比不上别人。当然,失败者的能力或技术不见得输给胜利者,但是问题在于他能否调整自己,适应周围的环境;总之,物竞天择的道理在美国社会发挥得淋漓尽致。

严格地说,在美国的个人主义中,旁人只分两种:一种是明确的敌人,另一种是潜在的敌人。除此之外,别无第三者。

### 4. 美式谈判特点

美式谈判反映了美国人的性格特点。他们性格爽朗,能直接地向对方表露真诚、热烈的情感,他们充满了自信,随时能与别人进行滔滔不绝的长谈。他们总是十分自信进入谈判大厅,不断地发表意见。美国人的这些特点,很多都和他们取得的经济成就有密切的关系。他们有一种独立行动的传统,并把实际物质利益上的成功做为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判,并以这种态度谋求经济利益。在磋商阶段,他们精力充沛,能迅速把谈判引导至实质阶段。他们十分赞赏那些精于讨价还价,为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就精于使用策略去谋得利益。同时也希望别人,具有这种才能。

美国人谈判中的特点,可归纳为以下三个方面:

(1)热情奔放;

(2)颇有讨价还价的能力;



### 第三章 哈佛经理谈判分析

---

(3)对一系列交易感兴趣。

这些特点,在某种意义上可以从美国历史上找到原因。在美国历史上,开拓者曾经冒极大的危险,扩大疆域,开辟并建立了新的生活方式。

#### 北欧式谈判分析

在谈判中,北欧人比美国人显得平静得多。在谈判开始的寒暄阶段,常常呈现出沉默寡言,他们从不激动,讲话慢条斯理。所以在谈判初斯阶段,容易被对方征服。

他们在开场陈述时十分坦率,愿意向对方表明有关他的立场的一切情况。

他们很擅长提出建设性意见,并做十分积极的决定。

芬兰人和挪威人都有这种特点,瑞典人也这样行事,但他们受美国人的影响很深,并具有瑞典人特有的官僚主义。丹麦人如果来自沿海地区,则按斯堪的纳维亚人的风格谈判,如果来自尼德兰半岛,则具有德国人的风格。

斯堪的纳维亚人的这种特点,不难看出其文化渊源。他们严守基督教的道德规范,保持政治上的稳定,直到目前,他们还保存着农业经济和渔业经济。北欧人的长处在于他们在最终阶段很坦诚和直率,在谈判中他们能提出富有建设性的意见。他们不象美国人那样,在出价阶段谈的很出色,也不象美国人那样擅于讨价还价。他们是比较固执的。

与北欧人谈判时,应该对他们坦诚相待,采取灵活和积极的态度。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 德国式谈判分析

德国人与美国人的谈判方式完全不同。德国人的谈判特点是准备工作做得完美无缺。

德国人喜欢明确表示他希望做成的交易,完全确定交易的形式,详细规定谈判中的议题,然后准备一份涉及所有议题的计划表。

他们不太喜欢采取让步的方式。

如果经验丰富的谈判人员运用这种方式的话,它的威力是很强大的,比如说,在商场上,一旦由德国人提出了报价,这个报价就显得不可更改,讨价还价的余地会大为缩小。

与德国人打交道的办法,从程度上看,最好在德国人报价之前就进行试探,并做出自己的开场陈述,这样可以表明自己的立场。但所有这些行动,要做得快速。因为德国人已经做了充分的思想准备,他们会非常自然、迅速地把谈判引入最终阶段。

### 中国式谈判分析

中国人的谈判具有以下特点:

- (1)顾全面子;
- (2)具有专门知识;
- (3)对西方人不信任。

“面子”问题十分重要。在谈判中,中国人希望对方把他看作掌握大权的或关键性人物。如果在开谈时态度强硬,要迫使对方作出让步时,千万注意不要使中国人在让步中丢面子。同样地,如果从原来的强硬立场上后退,也不必在中国人

### 第三章 哈佛经理谈判分析

面前硬撑,这对谈判程序来说也是极为重要的,最后的成交协议,必须是被他的同事认为是保住了他的“颜面”,或为他增光的协议。

中国人常把许多专家带到谈判中来。技术专家、金融专家、运输专家和或其他专家。这样不可避免地会拖延谈判时间,因为每个专家都要在谈判中维护并争得自己的“面子”。

这里有一个很实际的经验数据,十万美金的交易,两个人用一周的时间即可谈成,而同样一笔交易,由五个人组成的谈判小组来谈,则要花上一个月的时间。

中国人对西方人充满不信任的情绪。他们尤其对西方人企图使谈判带有政治色彩极为反感。但中国人喜欢西方人对他的家庭发生兴趣。送个礼物给他的儿子,即使是一个小小的不太高级的礼物,意义仍是重大的,对他来讲是非常有价值的,甚至一个盛大的宴会仍比不上这个礼物。

#### 日本式谈判分析

说话本身便是一种谈判,不受时间或场合的限制。

遗憾的是,日本人的说话能力几乎等于零。话题空洞、毫无事前准备、缺乏服务精神以及广泛的社交性,顶多只能和自己的亲朋友谈谈家务罢了。

由于日本社会属于集团主义,任何事情均以团体行动为主,因此即使缺乏个人魅力,只需多和团体配合,也能攀上高位。换句话说,人们并不觉得有追求自我卓越的重要性,当然也就无意培养与此相关的技巧,难怪大家会一致公认日本人言语乏味了。

当美国前总统福特访问日本时,随行的某位高级官员曾

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

耸肩表示,在后宫举行那顿晚宴是他参加过最无聊的一次宴会,因为周围的日本人均始终保持闷声不响的态度,气氛僵硬得令人难受。

一些著名的音乐家如林昭亮等等亦曾提到,他们在世界各地表演的过程中,以日本的观众最沉默,连鼓掌都是安安静静,井然有序。

日本人一向以团结著称,其集体行动既一致,又极具效率,可是一旦碰上一对一的个人摊牌,却变得束手无策、一筹莫展。追根究底,最大的毛病不是语言问题,而在于他们根本没有“交际”的观念。

### 1. 日本人惯于相当随便地做出口头承诺

例如,每当日本高级官员访问美国之际,对于美、日之间所存在问题,日本官员总是满口答应“一定更加努力”,或“尽力加以改善”。但是开出来的支票必须兑现,这是世界共通的常识,日后美国人理所当然会提出具体的要求,希望日本能够遵守承诺,口头承诺便等于契约。

然而,这类要求往往令日本人感到愕然,因为人们从一开始就无意兑现那张“空头支票”。举例来说,卡特执政时,日本方面曾“保证”增加9.5%的国防预算,但实际上仅仅增加了7.6%,此时便激怒了卡特政府。

更遗憾的是,诸如此类的事件层出不穷,日本人过于喜欢开“空头支票”,过于轻易地做出承诺,不懂得何谓“一言九鼎,君无戏言”。

我们不妨再看看一项最近发生的事件:纽约大学有意设立一座日本经济研究中心,设立基金预定为三百万美元,其中的一百五十万美元打算向日本募捐。他们派了一位代表前来



### 第三章 哈佛经理谈判分析

日本游说首相和财界领袖,结果获得积极而热诚的反应。

“我们认为设立这座中心极具意义,不但可以消除贸易摩擦,促进美、日两国的相互了解,对于日本式经营的体系研究更是极其必要,我们绝对会努力协助它的实现。”这是日本人给这位美国代表的一致答复。

说这些话的日本人只不过是随口敷衍罢了,但美国人认为这是日方给予他的“保证”。

因此当美国方面开始募集预定目标的一百五十万美元时,问题立刻出现,因为日方连一毛钱也不肯捐出来。

愤怒的美国代表马上拜访日本驻美大使,强烈指责日方的出尔反尔。

“日方说要加强美、日之间的交流,和共同致力消除双方的贸易摩擦等等,全是一派胡言。他们嘴里说得冠冕堂皇,其实却是一毛不拔,满脑子考虑的是如何赚取他国的外汇。若是不愿意,大可一开始便坦然拒绝,无须假惺惺地故做姿态!”

虽然日方或者有其为难之处,但是这种伪善的态度实在要不得。若有拒绝之意,应该开诚布公地表达出来,即使无法立刻做决定,也应该告知对方“一年之内再回复等等。”

日本式谈判的最大缺点是言行不一致,尽管口中答应,却并不认为它代表某种承诺。

#### 2. 日本人采用双重标准

几年前,东京举行了一场别开生面的国际柔道大赛,这个比赛的目的之一是向外国人士展现日本的裁判方式,但与预期相反的是,后者对于日本裁判的评价很差。他们认为日本裁判有时过于严格,有时又过于宽松,标准不能统一。

某位法国记者举了冠军选手山下和加拿大的选手巴格之

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

战为例。巴格从一开始便采取逃避姿态,根据规则,这种情况若持续二十——三十秒,应给予“指导”或“警告”,两分钟以上则处以“犯规”,判定失败。但是日本裁判只对巴格提出“注意”,而未再加以更重的处罚。换句话说,他对于巴格选手执行过于宽松,对于山下选手却未免严厉。

“为什么日本裁判要对巴格如此宽大呢?”这位记者迷惑地访问有关人士。

对方回答:“或者裁判认为,山下若真是一位伟大的冠军,就应该凭自己的实力,而非靠对方犯规来获胜吧!”

这种答复令外国人无法理解。所依的规则应该是不分强弱,一律平等看待,怎能因期望山下选手光荣获胜,便故意不判对方犯规呢?这岂不是失去了规则的公平意义吗?

结果这次煞费苦心安排的国际大赛反而加深了国际观众对日本的不信任。

### 3. 日本人的接待令人反感

我们一般人都以为日本人很擅于接待客人。其实不然,对外国人而言,日本人有三大缺点:接待过度、缺乏幽默、以及送礼不当。

一位英国人到日本采购机器,以下是他的独白——吃完个人式火锅之后,原以为疲惫的一天终于可以告一段落,没想到又被邀往银座的俱乐部,日本人和他们熟识的女侍嬉笑作乐,我们外国人却只能坐在一旁干瞪眼。

日本人似乎对于我们的感受混然不知,接下来又拼命邀请我去卡拉OK,太太还在旅馆等着。虽然很想回去休息,若是拒绝,恐怕会影响到明天的谈判,在身不由己的情况下,只好强颜欢笑随他们前往卡拉OK酒吧。

### 第三章 哈佛经理谈判分析

天哪！这种震耳欲聋的噪音！真不了解那颤抖的歌声有什么可取之处，但是俗话说：“入境随俗”，尽管心里很不愉快，表面上仍跟着大家打拍子。不过这下子问题又来了，日本人以为你也玩得很高兴，就会请你上台露一手。

虽然一再地婉拒，日本人却纠缠不休，为什么总是无视对方的意愿，还强邀不停呢

可是再怎么不悦，心里终究惦记着明天的谈判，只好勉为其难地表演一曲。

“太棒了？！唱得真好！”这些称赞虚伪得让人起鸡皮疙瘩。

对方的总经理不断吹嘘他的歌艺，一副自鸣得意一的状态。这种日本发明的玩意儿，大概只有他们会乐在其中，却不知外国人一提到唱卡拉 OK，总是皱起眉头表示反感。

这份独白还没结束——

结过三天的谈判，双方总算是谈妥条件，结束这次出差。拍摄纪念照片的时候，前面提过的总经理送了一份包装精美的东西，说是给太太的礼物，拆开一看，是一件名牌雨衣，颜色还不错，至少不是太太讨厌的颜色，可是尺码太小了，日本人的 M 尺寸相当于西方人的 S 尺寸，太太根本穿不下。

怎么办呢？坦白告诉对方，要求换一件吗？这种话在日本大概是很失礼的吧？正在犹豫时，总经理开口了：

“这件外套是日本最高级的名牌，质料非常好，一定很适合你太太。”

他根本不认识我太太，怎么可以说出这种凭空瞎猜的话呢？心理虽然不高兴，脸上还是得装出笑容：

“非常谢谢你送给我这么好的礼物。”总经理听了这句话，

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

显得很得意,他大概作梦也没有想到这份礼物非但没有让我高兴,反而造成了反效果。

### 4. 日本式谈判的缺点

谈判的场所不仅限于会议桌,尤其是遇到棘手的谈判,更需要制造良好的整体气氛。

所谓的气氛分为许多情况,例如初次见面、晚餐宴会或谈判中途的休憩时间等等,各有不同的特色,它们不但可以弥补会议桌上的不足,甚至影响到谈判的成败,可惜日本人往往忽略了这些最基本的条件。

处于上述的那些情况时,正是向对方展露自我魅力的最佳时机,尽管在谈判是再难缠的对手,可是实际上却另有迷人的性格。若能给予对方这种印象,无形中会超越不少谈判中可能面临到的障碍。

那么如何掌握那些气氛呢?首先必须具备的当然是谈话技巧。例如尽量保持轻松的态度,经常穿插一些幽默的谈吐,不着痕迹地表现自己的修养和专业知 识等等。无论何时何地,只要处理得当,都可使它成为极为有效的谈判辅助利器。

## 阿拉伯式谈判分析

来自中东地区的谈判人员,具有沙漠民族的传统风格。他们喜欢结成紧密和稳定的部落。沙漠人主要特点是:好客、没时间观念,在他们眼里名誉最为重要,来访者必须首先赢得他们的信任。

由此可知,他们特别重视谈判的开端。往往会在交际阶段(即广义上的制造气氛和寒暄阶段)花费很多时间。经过长时间地、广泛地、友好地来增进了彼此的敬意,也许会出现双



### 第三章 哈佛经理谈判分析

方共同接受的成交可能性。于是,似乎是在一般的社交场合,一笔生意竟然做成了。

和中东地区的人做生意,首先要防止对方拖延时间和打断谈判。谈判大厅的门总是开着的,甚至当谈判进入到最后的关键时刻,突然有第三者进来找他们讨论与谈判无关的问题时,他们也仍要按阿拉伯的传统热情招待。

缺乏经验的欧洲人很可能为丧失成交的宝贵机会而感到懊恼,他应该适应这种情况,习惯漫长谈判的作法,同时也应学会在洽谈的时候把讨论重新引入正轨,创造新的成交机会。

与中东地区的人谈判,必须把重点放在制造谈判气氛和试探阶段的工作上。传统阿拉伯式谈判的最大长处,是可以大大缩短讨价还价和交涉阶段,尽快达成协议。

但是,由于石油革命,他们的传统文化习惯受到了挑战,因为日益增多的阿拉伯人到美国接受教育,他们已开始学习美国人的讨价还价的谈判方法了。

## 二、谈判对手分析

### 防御型

当你遇到一名提出请求或要求的强硬对手时,最好警觉他会随时掉头不理,仿佛没有什么值得谈判的。

也许你是名要求加工资的员工,或是一名觉得自己被敲了竹杠的顾客,也有可能是比利时发现莫斯科方面正沿其边界布置导弹。

强硬派谈判者一副悍然的态度,把你当作苍蝇似的一巴

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

掌挥开。

“你要加工资？你一定是疯了。”

“你是什么意思？被敲竹杠的价钱是全市最公道的。”

“移走导弹？少来这套。”

强硬派谈判者经常干脆一口拒绝你，否则就是根本什么也不说，或仅仅说他将会考虑看看，如果他说将会考虑，则往往是从此音讯全无，除非你打电话过去，不过他多半不会接你的电话，即使接了，也是对你说：“不。”

这类硬派对手赌的是一项众所周知的事实——大多数人都都不愿摊牌，甚至宁可让人一次又一次地占他们便宜。

被强硬派型谈判者拒绝的人们当中，十之八九永远不会再烦他，而仅余的一、二个人引起他的注意，而进行远逊于他们原本可能达成的有利交易。

事实上，我并不认为强硬派谈判是个好主意，它纵然可以带来一时的优势，但长期下来，对方不是不满，便是不服气，吃亏的仍是自己。

相对地，当对方采取这套谈判模式时，你必须准备应付他们。

有时候，强硬派谈判者依据上级的指示而行动，他们往往会告诉你“这是我们的方针”，这名话不仅是挑战式用语，同时也具有极端不逊和宣战的含义。假使说出这类话的人是替别人工作，那么你最好放弃雄辩或其余的说服方法，直接去找老板，假使说话者就是老板本人，那么你就不得拿把刀架在他的脖子上——当然，象征式的——逼他屈服，直到你能够和他讲道理为止。

如何令这种人屈服呢？

### 第三章 哈佛经理谈判分析

方法十分明显,但是拥有实践这种方法的耐心与勇气的人实在不多。

#### 1. 控告

没错,雇佣律师的确所费不菲,但是没有律师照样可以提出诉讼。也许你必须花费大量时间思索诉讼文书的第一行标题,但是如果你愿意忍受这种麻烦的作工作,你就能够强迫对方出席替他自己辩护——或避免这场劫数,趋向和解。

#### 2. 向行政机关诉苦

大多数企业和组织都隶属于某种行政法规的支配之下,找出几所不同但可以制裁对手的机构,分别提出申诉。对你来说,没有什么吃惊之处,顶多是那些机构未就你的诉苦采取任何行动,但即使如此,你依然可能以追加抱怨对手的资料,一旦累积足够的分量,终会使你的对手吃到苦头

#### 3. 向专门团体或公会诉苦

一个有力的协会足可以对其隶属成员带来压力来源,譬如医师和牙医生,除了接受其营业所在地的许可之外,也是一般处理所有抱怨的专门性团体会员,零售商则多半为公会或类似组织的成员。即使以外,也能常会感受到这类组织施加的压力,的确,这股压力或许不如来自行政机构的强大,但相同地,只要抱怨累积至相当程度,也足以使抱怨对象产生不便。

#### 4. 透过媒体分开这项事件

现今几乎每一家主要报社、电话公司或电台均设有“消费记者”或类似专人调查有关地区的人们和组织的抱怨。如果你能引起记者的兴趣,写成一篇专访,或打电话告诉对手有实现此事的可能性,即可置对方于某种压力之下。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 5. 以其他方式加以威示

视你打算把多少时间花在这项问题上,以及你原意接受多少曝光率而定,从反复打电话抱怨,到该组织总部(或其他场所)站岗示威,你可以利用一切手段越是夸张虚显,达到羞辱、威吓的效果,越有机会逼使对方听你说话。

威胁将实行一种以前面所述的方法。一般而言,威胁并非良策,但是在这种情况下,就算是从没有实行你所提出的威胁,顶多是失去对方的信赖罢了,对方没有任何别的损失,

特别想强调的是,你最好不要使用这些手段使对方回到谈判桌上,只要你表现出准备战斗的样子,自然会获得他们对你的敬意和兴趣。组织的规模越大,你的诉苦越有可能引起上层负责人的反应,指责那些任抱怨情形出现的中低级主管。

### 攻击型

在上述例子中,强硬派谈判者处于防御姿态。现在相反地,是对方向我方提出要求,遭到拒绝(或表示希望谈判),而采取强硬派策略促使我方屈服。

譬如,你的孩子跌了一跤,跌破额头,你把他送到最近医院的急诊处,医生缝了两三针,上了绷带,便让你们回去。几天后你收到帐单大吃一惊,虽然你知道最近医疗费用狂涨,却仍然无法想象在孩子的头缝两三针,不过几分钟的处理竟然会这么昂贵。

你会选择何种做法?或许和大数人一样,口中抱怨这简直是合法的强盗行为,然后照付帐单。

如果你不付呢?十之八九会发生下列的情形:

(1)接连收到讨债的信,甚至电话,威胁若不即刻付款,将



### 第三章 哈佛经理谈判分析

危及你的信用程度。

(2)问题落到讨债公司的手上,以电话和信件紧追不舍地索债,并且用你不熟悉的法律条文来恐吓你。

(3)问题交至律师手上,继续催讨,最后终于控告你。(除非金额被认为少得无须如此大费周章。)

(4)对方寻求法律处置,通知你立刻付款,若未在一定期限内予以回复,就会被判为败诉。

(5)问题送到法院,你若无法向法官证明你没有偿还的义务,对方就会寻求判决,这份判包括当初的帐单、利息,律师费用和其他法庭费用。

显然,这种过程颇为严酷,仅凭想象或许便足够令你照付帐单,而你的对手也正是凭借这一点。虽然帐单的金额极不合理,可是你往往不得不屈服于潜伏在其背后的强大压力。

但是请等一等,万一金额是真的很不合理,万一那份帐单是错误的,或许你收到的是别人的帐单。前述情形如果真的那么严酷逼人,抑或你有别有的方法可以阻止它们?

当然,你有许多阻止的办法。在法庭上,你可以说服法官相信那是一份不正当的收费。甚至在此之前,你就可以说服对手承认他们的错误。

即使帐单本身没有错误,但金额不高,你依然可以进行谈判。

如何与医院进行谈判呢?和前节提及的防范型技巧相同,找出组织内有权决定这项问题的人,表达你的不满,如果得不到满意的答复,就去找他的顶头上司。如有必要,也可到最高经营者那里,说明你准备提出控告。若是依然无法解决,便采取一切手段让对方屈服——控告,诉诸行政机构……等

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

等。总之,让对方瞧瞧,谁才是真正的强硬谈判者。

### 搭档型

许多强硬派谈判者派低层人员去进行初步谈判,等到你以为达成协议时,高层谈判者又突然插手改变事态。这种策略类似于汽车交易商常耍的手腕,推销员先出某个价钱,等你同意购买之后,销售经理突然加入表示该推销员无权决定这笔交易,而且开价过低。显然是后者计算错误,然而为了不使顾客失望地空手离开,他答应卖车,但价钱需稍作调整,大致上,这套手腕是利用顾客对谈判所投资的精力以及完成谈判的意愿。何谓投资感?就是到目前为止,你已经对这项谈判付出相当的精力和时间,为了不至于白白泡汤,你多半愿意做一些原本无意答应的让步。

完成谈判的愿望呢?当然,没有这份愿望,你又何必进行谈判?况且,霸占接近协议阶段,越想尽快完成这一切,以便进行别的重要事情。于是你以为完成了这笔交易,可是对方接着以谈判口吻表示,“看来一切非常顺得,现在我唯一要做的是求老板同意……”而这位老板正如汽车销售经理一般,皱起眉头,“我无法同意这件事,我们必须做一些重要的变更。”

另一方面,你已经摊开了交易底牌,做了必要的让步,这下子等于完全被推翻了。当然,对方的搭档手法就是看准你希望完成协议的弱点趁虚而入,也通常能够达到他们的目的。

那么,应该如何抵御这种策略呢?

从谈判之初,便确定你是在和有权做成协议的对手进行谈判,重点在于你必须分辨这份权力和仅限于谈判的权力有所区别。

### 第三章 哈佛经理谈判分析

假使你的对手无权做最后决定,你有下列三种选择:

(1)拒绝和无决定权的人进行谈判。

(2)由别人代你进行初步谈判,等达成一项暂时协议之后,你再和对方的掌权者做最后决定。

(3)虽然和对方的下属人员谈判,但预先讲明,如果对方掌权者不接受你们所订的协议,你保留一切让步的撤销权利。

实际上,假使你自己是一名小卒,也必须在上述三项选择中做决定,因为你的对手将坚持用下层人员进行初步谈判,而你无法指挥我方人员配合行动。当然,你可以干脆拒绝与掌权者以外的人进行初步谈判,但如此一来,掌权者多半会耸肩不理,任你去谋求你的“最佳代替方案”。

假使对方伪装他有决定权利,然后在你们订立契约时宣称他必须获得上级的批准,又该怎么办?这得视你想不想做成这笔交易而定。以我自己来说,除非我时其想要做成这笔交易,否则我通常是拒绝改变原则,并且告诉对方:“你把我看错了,而这意味着我们又回到出发点。回到你们的裁决者那里,告诉他有关我们的协议。假使他要更换任何一个标点,这笔交易就算完全无效,我们必须再从头开始,但是这回我的谈话对象只限于他,而不是你。”重复一遍,这完全视你想要做成这交易的程度而定。

#### 团结型

许多强硬派谈判者如狼群一般采取团体行动。你面对的不是一名谈判者,而是一群狼,这种情形在大型企业或政府之间的谈判中尤其常见。

团体谈判好处之一,是对于复杂的的问题,各人有不同专

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

门知识应付不同的项目。例如多国之间的条约,或购买最新型设备等等,只凭一己之力很难能应付其中牵涉到的复杂知识。

可是,在某些情况下,纵使问题相当单纯,却仍然出现团体谈判者。万一我方人势单力孤,就会产生比对方先累倒的危险性,正如一名拳击手单独面对车轮战一般。

这种白脸、黑脸战术是警察审讯嫌疑犯的惯用手法之一。一名警察扮演强硬的角色,用一切威胁的方式逼迫回答,而另一名警察以温和的扮相登场,表示愿意劝解粗暴的前者,但要求嫌疑犯表现出合作的态度。

谈判者的手法与此几乎如出一辙,先由强硬派谈判者出面强烈指责你的不是,并且提出种种威胁,强调他绝不会妥协,然后离去,拉着温和派谈判者出现,以不同的口吻表示与你站在同一阵线。当然,团体谈判的人数越多,黑白脸的组合形式越丰富。那么,你该如何应付?

尽可能使我方人员不少于对方团体人数,在对方设有专门人才的每一领域上,我方也设置至少一人来对抗他们。即使无法完全做到,也要尽可能接近理想。此外不妨利用时间这项武器来对抗他们的人海战术。

例如,当对方有十人,而我仅有三人时,避免采取分组讨论的型态,以防止造成对方两人以上对我方一人的局面。相反地,坚持以全体出席的形态讨论每一件事,如此一来,对方就必须负担高出我方甚多的有形和无形的谈判成本。若是无法做这样的安排,就尽量设法拖延讨论时间,例如增加休息,坚持我方需进行内部商议等。

总而言之,永远别使自己处于必须持续谈判,而对方得以



### 第三章 哈佛经理谈判分析

轮流上场的情形,否则等进入最重要的决议阶段时,你已精疲力竭,对方却依然精力旺盛。相比之下,自然会损及你的良好判断力。

#### 压迫型

几年前,足球联盟的球员举行罢工,我的一位同事是个热心的球迷,对于看不到电视球赛一事大发牢骚,并且怀疑何时能解决罢工。

我问他有关赛程的资料:一般球季的有几场比赛,几场最后决赛,以及何时举行超级杯比赛等等。他告诉了我,我根据他的资料算了一下,告诉他罢工会在几天内获得解决。

起初他以为我在开玩笑,但我表示愿意以此打个小赌。接着他怀疑我是否会听到相关的内幕信息,可是事实也非如此。于是他问我这项判断的由来。

其实很简单,我猜想尽管球员和球队老板这间互有敌意,但是两者都不愿轻易抛弃重要事物。换句话说,他们可以容忍取消几场球季初期的比赛,这些损失的一部分会由保险来填补,可是他们一定会设法在举行决赛和超级杯之前及时和解。其理由如下:

(1)他们了解假使该球季未举行任何比赛,尤其是决赛和超级杯,则很可能在一年后发现不少人失去观赏球赛的习惯。

(2)他们不愿损失这些比赛带来的庞大收入。

因此我计算一般需经几场比赛方能产生参加的球队,并且推断罢工会在这些基本比赛之前获得解决,如果我的想法完全正确——并非因为我知道任何有关足球的事,而是因为

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

我是名职业谈判专家。

在谈判里,最终期限是一项决定性的要素。如果没有解决问题的必要,往往会任它顺其自然。可是当你越来越接近最终期限,你就必须工作得越辛苦。时间的迫近,往往会逼你做早先不愿做的让步。

最具强制性的最终期限是客观的,即不是由谈判的任何一方随意决定,而是制限谈判者的独立现象。譬如,足球联盟的球队若想举行决赛和超级杯赛,就必须在十月×日以前进入球场,这期限断然不能改变。

### 1. 契约期限

汽车工业中的劳资谈判随着期满日的接近,愈有产生罢工的可能性。这种情形并非毫无理由。

### 2. 出庭日

如果一项审判或所证会排订于某月某日举行,当事人便必须在那之前获得和解,否则只有面对结果。这与威胁截然不同。威胁的结果会依当事人的心意而改变,但是法庭所说的话无疑是绝对算数。

### 3. 已确定期间的开始和结束

绝大多数零售店的年销售期间均始于圣诞节,批发商必须在十二月二十五日之前完成出货准备,而制造商和中下游供应商各依货品的生产需要有不同的出货时期。但是无论是谁的出货商时间,必定都有一个一旦超过便无法成交的日期。任何有关价格、销售条件等的谈判,均以这个日期做为它们的最终期限。

### 4. 强硬派谈判者以各式各样的方法使用最终期限

他们最喜欢的战略,是把对你而言尤其重要的事项留待

### 第三章 哈佛经理谈判分析

讨论。换句话说,强硬派谈判者使你忙着研讨不太重要的事项。等最终期限迫在眉睫之际,你就不得不在重要事项方面多作额外的让步。

如何应付这种局面呢?先估计对你最重要的事项所需的谈判时间,拒绝延迟展开那些讨论。

强硬派谈判者的另一战略,是假设某一任意决定的期限为最终期限。(“我的老板说过,如果我们无法在四月×日前解决这件事,他便断定不可能达成解决。”那么你必须回答:“既然如此,我们别再浪费任何时间。告诉他,我们拒绝按他的时间表进行谈判,如果他愿意同意由我们双方设立彼此均无法变更的最终期限,我们将会考虑。但是我们绝不会任他独断地决定这些讨论的条件。”)

事实上,在没有客观性最终期限的情况下,双方不妨设定彼此均能接受的最终期限做为谈判的目标。(“让我们同意,一切关于工资问题将在下星期一之前达成协议,”)还有,当你威胁对手采取行动之前,也可任意设定一个最终期限。(“关于这项问题,如果没有让我在五月×日以前得到一个满意的解释,我将提出控告。”)

此外,强硬派谈判者也经常利用最终期限来诱使对方犯错。他们先决定对手的真正最终期限,然后设法使对手在期限迫近时因慌乱而采取仓促的行动。

---

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

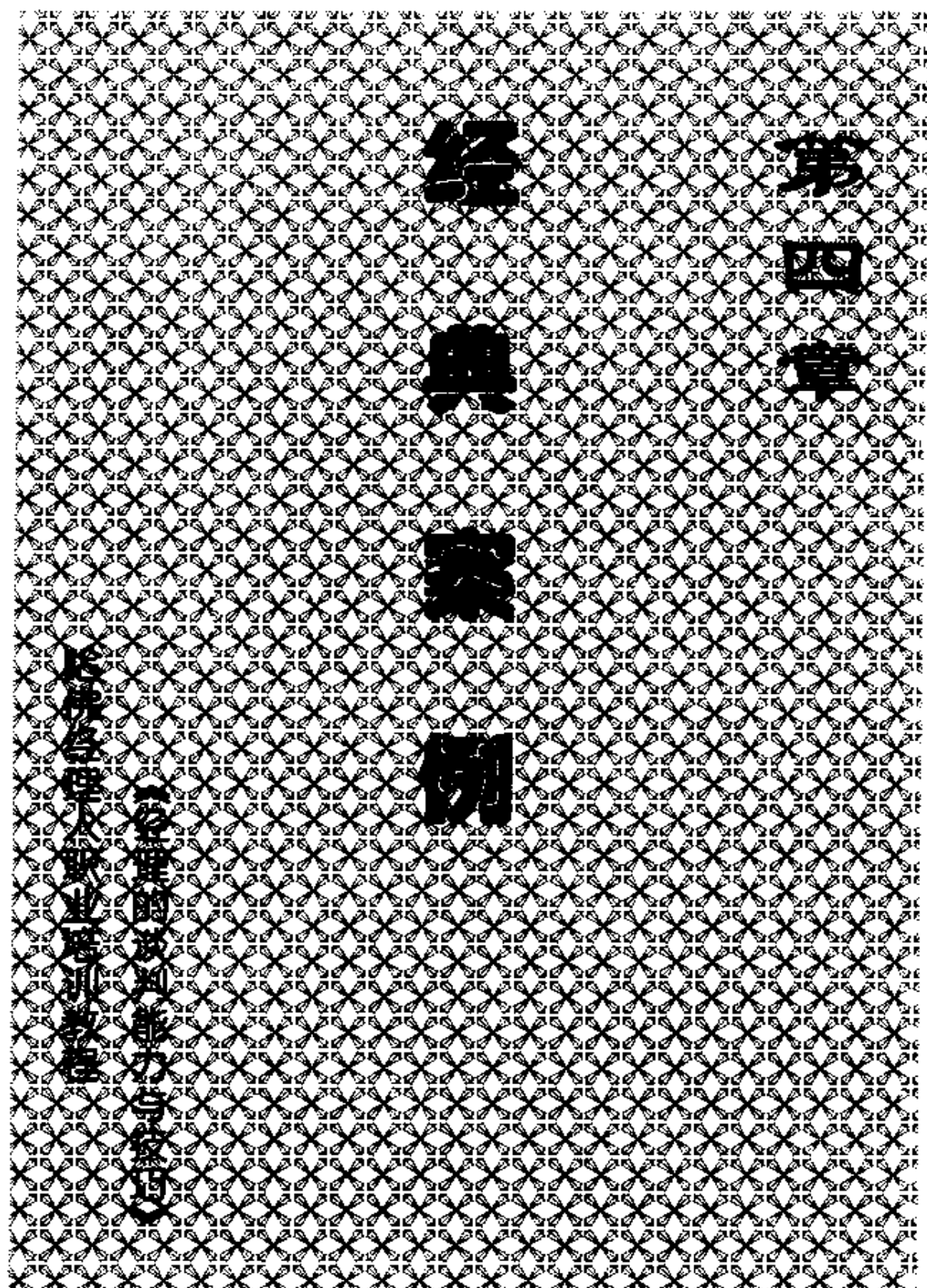
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程





---

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国《职业经理》MBA双证班 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 全国招生

[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 20年专业经验 百个管理课程

## 第四章 经典案例

### 从理想到现实：一家旅馆的迁移

史蒂夫是爱姆垂旅店董事会成员。该旅店专门面向 18 岁至 25 岁的青年。这些青年人需要得到富有同情心的帮助和专业上的指导,以使能他们能轻松地完成从学校走入社会的转变。旅店的许多旅客或者已是精神分裂者,或者已到精神分裂症的边缘,或者刚从吸毒的不幸经历中解脱出来。但是旅店的地理位置实在不理想,它位于波士顿郊外一个名叫萨默维尔的工业城中,可容纳约 20 名旅客。它的隔壁是一家交通中转站,有些人说这种环境不利于旅店的前途,另有一些人说有利于旅店的发展。显然由于吵吵闹闹的环境,它决不是一个理想的住所。不过旅店也并非一无是处。它的占地面积还是挺大的,有一个一英亩大的庭院。以前还有一片美丽的榆树林,尽管已经枯死了许多,毕竟还有活着的。

董事会曾委派一个小组委员会,调查了将爱姆垂旅店从萨默维尔迁到一个安静的、半居住性的社区的可能性。合适的迁移地点是:布莱克莱恩市、梅德福市或奥尔斯顿市区。但从财务上看,迁移是不可行的,因而搬迁的想法就勉强被打消了。

几个月以后,一位名叫威尔逊的先生来找爱姆垂旅店的经理——彼得斯夫人。彼得斯夫人和她的丈夫、孩子就住在旅店内。威尔逊表示他的公司(一家建筑开发承包公司)愿意

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

买下爱姆垂旅店。这个情况太突然了。爱姆垂旅店并未公开对外宣布过想要搬迁。彼得斯夫人当时回答道,她从来没想过要卖旅店;但是如果价钱合适的话,董事会也许会考虑。威尔逊留给彼得斯夫人一张名片,并告诉她,如果有成交的可能性,他以后愿意继续谈这笔交易。

董事会委派史蒂夫去办理这项有希望的交易。董事会的其他成员是临床心理学专家、医药学专家、职业介绍人、牧师等,然而除了史蒂夫以外,谁也不对这种商业谈判感兴趣。而且既然他们都充分信赖史蒂夫,也就基本上委托史蒂夫全权代理旅店。当然,如果没有董事会的正式批准,任何具有法律约束的交易都不可能最后完成。

史蒂夫找他的朋友,一位谈判家帮忙,看看他应该怎样与威尔逊先生取得联系。他们决定先给威尔逊先生打个非正式电话,尔后,史蒂夫接受了参加一次鸡尾酒会的邀请,酒会在附近的一家酒店里举行。届时他将与威尔逊先生讨论成交的可能性。他决定在第一次会谈中,先不谈任何财务问题——只是去试探一下威尔逊的看法,看看他心里是怎么想的。他坚持要自己付自己的帐单,他的朋友认为此举是合宜的,并使他确信,他甚至不应向威尔逊暗示,董事会正在寻找别的地点准备搬迁。

根据首次会晤的结果和对威尔逊商业往来所做的一些深入调查,史蒂夫确认威尔逊是一位有信誉的合法商人。史蒂夫认为,威尔逊的公司想买爱姆垂旅店,可能是想在这里建造公寓。威尔逊希望马上讨论价格问题,而史蒂夫则需要二个星期来做些谈判准备工作。所以他借口说,他需要得到董事会的批准,才能开始实质性的谈判。



## 第四章 经典案例

在接下来的 12 天里,史蒂夫做了几件事。首先,他想要确定爱姆垂旅店的保留价格或能够轻易成交的价格——即卖方能够接受的最低价格。既然保留价格要取决于是否可以找到合适的搬迁地点,所以很难确定下来。史蒂夫得知,在所有以前曾确定的地点中,位于布鲁克莱恩的那个不能再用了,而位于梅德福和位于奥斯顿的两个地点还是可以用一个合适的价格得到的。史蒂夫分别和这两块房产的所有人谈过了,他得知:梅德福的那块房地产可以以 175000 美元的价格买来,奥斯顿的那块可以以 235000 美元的价格买来。

史蒂夫断定,爱姆垂旅店搬迁到梅德福至少需要 220000 美元,而搬迁到奥斯顿则至少需要 275000 美元。这笔钱包括:搬迁费、小修费、保险费和一小笔风险贴险费。奥斯顿的那个地点(需 275000 美元)比梅德福的那个(220000 美元)好得多,而后者又比现在爱姆垂的这个好。所以史蒂夫决定,他的保留价格是 220000 美元,低于这个价格,他就不干了,而且盼望能高一些——足够买下奥斯顿那块房地产。这个简单的调查研究花费了他大约 6 个小时的时间,或者说 2 个晚上。

与此同时,史蒂夫的夫人玛丽,与几位房地产经纪人联系过,她想找些其它的地点。有那么几个地点,但是并没有发现任何特别合适的。

下一步该干什么呢?

史蒂夫下一步又调查了,如果在市场上公开销售,爱姆垂旅店能有几个钱可卖。通过考察附近地区的销售价格,以及与本地的房地产经纪人和房地产专家的谈话,他了解到爱姆垂旅店可能大约仅值 125000 美元。他觉得:如果没有威尔逊

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

参加,它的售价在 110000—145000 之间的概率是 0.5,并且售价低于 110000 美元和售价高于 145000 美元的可能性是一样的。多么令人失望呀!这项调查又花费了他 4 个小时的时间。

下一步该干什么?

威尔逊那方面有什么情况呢?很难判断他的保留价格——即威尔逊愿意出的最高价格,这不是暂时的策略性行为,而是最终的决断行动。史蒂夫和他的朋友都没这方面的专业知识。他们请教了一些房地产专家(其中几位在哈佛工商管理学院),还询问了波士顿地区的两家承包商。他们指出,售价的高低很大程度上要取决于这些开发者的意图。能够允许他们在这块地基上建造多高的建筑物?以及,他们是否还要买别的地基?史蒂夫发现,后一个问题的答案是肯定的。事情要比以前所想像的复杂得多。在他们进行了十多个小时的调查之后,他们得出结论:再不能对威尔逊的保留价格含含糊糊,而应作出估计了。在还有两天就要进行谈判之前,史蒂夫断定,威尔逊的保留价格是在 275000 美元至 475000 美元之间。

做完了这些准备后,史蒂夫和他的朋友一起讨论了他应采取的谈判策略。早已商定,会谈在某一酒店内举行,威尔逊的公司在那里包套房间。对这次会谈的地点,史蒂夫和他的朋友都没有想出好主意;爱姆垂旅店的餐厅太吵了,他在大学的办公室也不合适。

考虑到史蒂夫在会谈中需要一位助手帮助提些法律细节方面的建议,他决定邀请哈里·琼斯参加谈判。哈里·琼斯是波士顿的律师,以前曾是旅店董事会会员。琼斯接受了邀请,

#### 第四章 经典案例

在谈判之前,史蒂夫又用两小时时间,向他简要介绍了情况。

卖方还认为,让彼得斯夫人参加谈判是一个好主意。她是最熟悉爱姆垂旅店的人,而且可能还有助于启发威尔逊的社会同情心。大家一致商定,只由史蒂夫一个人去谈价格问题。彼得斯夫人负责协助讨论有关城镇之间旅店的重要社会作用和证实爱姆垂旅店的搬迁并不能解决这方面的问题,除非周围的环境有可观的改善。她常说:“您知道孩子们出外旅行是多么地艰难吗?想一想爱姆垂旅店的旅客,这些年轻人将要受到多么可怕的影响?”彼得斯夫人实际上并不希望搬迁,因而她很容易对搬迁计划提出反对意见。

史蒂夫应采取什么样的开局策略?谁应当首先报价呢?如果威尔逊坚持让史蒂夫首先报价,史蒂夫应该怎么办?如果威尔逊开价 X 千美元,史蒂夫应该怎样还价?有没有任何明显的圈套应该避免?

史蒂夫和他的朋友都感到,他们对威尔逊的保留价格作出的估价太粗了,以致很容易出错,他们首次报价很可能就比他的实际保留价格低。但是如果他们一开始漫天要价,比如说 900000 美元——远远地高于可能成交的价格,那么就会破坏谈判的气氛。

史蒂夫决定试着让威尔逊首先报价;如果不成功,或一开始就被迫首先报价,他就使用大概的价格 750000 美元,但他准备使这个报价有较大的灵活性。史蒂夫曾想过一开始就报出 400000 美元,并在一段时间里坚持不变。但是经商量后他们认为只有 40% 的概率,这个价格会低于威尔逊的保留价。如果威尔逊首先报价,史蒂夫将不让他有时间仔细考虑他的报价,而将迅速作出反应,立即给出一个还价,比如说 750000

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

美元,让对方在心理上觉得他的报价太低了。

史蒂夫的朋友告诉他,一旦两个报价都拿到了桌面上来——每方一个,那么自然可以预料到,最终的合同价格就在这两个报价之间。假如威尔逊的报价是 200000 美元,史蒂夫的还价是 400000 美元,则最终价格一般为 300000 美元——当然,这个价格要在可能达成协议的范围之内,即在史蒂夫(卖方)和威尔逊(买方)的真正保留价格之间。作为先开价者,史蒂夫认为最后能卖到 350000 美元就很不错了,而且他当然记得自己的保留价格只是 220000 美元。

他们曾经商量的时间的作用。现在,如果威尔逊最近的报价是高于 220000 美元,史蒂夫是否应该离开谈判桌,暂停谈判呢? 他的朋友提醒史蒂夫,对这个问题没有客观的标准。他将面临一种典型的不确定情况下的决策问题。而且,在试探了威尔逊的态度之后,再对他的保留价格作出估计,会比以现有资料作出估计有用得多。暂停谈判的危险在于,休会时期内,威尔逊可能会继续寻求别的机会。当然这种危险在于他们是怎样停下来的。

当第一轮谈判结束后,史蒂夫认为他简直经历了一场灾难,而且往下想,他甚至不敢断定会有第二轮谈判。彼得斯夫人干得漂亮,但是不起任何作用。看来威尔逊不会把他的报价提到旅店的保留价以上了。谈判一开始,双方说了几句幽默的笑话和几句客套话。接着威尔逊就说:“请告诉我,你们能够接受的最低条件是什么。好让我看看是否能再做什么。”史蒂夫早已料到了这样的开场白,没有直接回答,他问道:“为什么不告诉我们,你愿意出的最高价格,好让我来看看是否能再削减点价格。”幸运的是,威尔逊被这个答案逗乐了,



#### 第四章 经典案例

他最后报出了他的开盘价格 125000 美元,而且首先讲了在萨默维尔那个地区许多房地产买卖的实例作为支持他的证据。史蒂夫立即回答说,爱姆垂旅店完全可以卖得比这个价格高,再说他们一点也不想搬迁。只有当他们能够搬到更安静的地方去,他们才可能考虑搬迁。但是在环境安静的地方,房地产价格是很高的。史蒂夫最后提出,只有售价 600000 美元,才可能抵消这次麻烦的搬迁。彼得斯夫人赞同这个价格。史蒂夫之所以选择这个价格,是因为他心里盘算着 150000 和 600000 美元的中间值,高于所盼望的 350000 美元。威尔逊反驳道,这个价格根本不可能被接受。双方让了一小点儿步,最后决定休会,双方都暗示,他们将再作一些调查。

史蒂夫找他的朋友商量,应怎样重新评价和判断威尔逊的保留价格所用的分布函数。史蒂夫的明确印象是,600000 美元实际比威尔逊的保留价格高得多。他的朋友提醒他,威尔逊是这方面的老手,假如他的保留价格比 600000 美元高,他就会引导史蒂夫向别的方面想问题。他们决定等一星期以后,史蒂夫告诉威尔逊,旅店董事会愿意把价格降到 500000 美元。

但是两天以后,史蒂夫接到了威尔逊的电话,他告诉史蒂夫,他的良心受到了责备,他做了一个梦,梦到了彼得斯夫人和她给这个世界带来的社会福利。他被感动了,尽管不是出于商业上的考虑,他还是应该将他的价格提到 250000 美元。史蒂夫忘乎所以了,脱口而出他的第一个错误:“现在这个价格比较接近他了!”但是马上恢复了镇定,说道,他相信他能说服理事会把价格降到 475000 美元。他们商定两天后再次会见,并希望那是最后一轮谈判。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

刚与威尔逊通完电话,史蒂夫就告诉他的朋友,他没留神,让威尔逊知道了 250000 美元的报价就足够了,但是史蒂夫觉得,他的 475000 美元也较接近威尔逊的保留价格。并且认为,这似乎就是威尔逊提出再进行最后一轮会谈的唯一原因。他们进一步商定了以后应采取的策略,并且进一步商定了以后应采取的谈判策略,另外还修正了一些概率估计。

在以后的两天中,双方各作了一些让步。威尔逊逐渐地将报价提高到 290000 美元,最后停在确定的报价 300000 美元上。史蒂夫则从 475000 美元降到 425000 美元,又降到 400000 美元,然后当威尔逊强硬地停在 300000 美元时,他又“费力地”降到了 350000 美元。史蒂夫最后停止了谈判。并告诉威尔逊,他将必须与董事会的主要成员取得联系,看看是否可以突破 350000 美元这个界限。

现在 300000 美元不仅突破了史蒂夫的 220000 美元,而且使爱姆垂旅店有可能买下奥尔斯顿的房地产。在这一点上,他成了一块“有油水可榨的肥肉”。朋友问史蒂夫,他是否认为威尔逊将会把价格提高到 300000 美元以上。他回答道,他认为可能需要采用一些保全面子的花招,这样威尔逊是可能提高报价的。他感到,问题是如果威尔逊还做着别的交易,一旦其中一项成交了,那么威尔逊会很快决定放弃爱姆垂旅店的交易。

随后,史蒂夫做了两件事。首先,为了准备购买奥尔斯顿的那块房地产,他请哈里·琼斯为签订一份合法的合同作全面细致的准备。琼斯第二天就汇报说,除了需要超出原预算再花费 20000 美元,对房子作一些必要的修理,以达到奥尔斯顿的防火标准外,一切都与原计划一样。300000 美元仍然能满

#### 第四章 经典案例

足这个需要。其次,史蒂夫和彼得斯夫人商量,旅店可以用余下的 25000 美元或 5000 美元干点什么。彼得斯夫人说,任何一笔额外的钱都应拿出一半放入“财务援助基金”之中;这个基金是为了帮助那些不能完全负担起爱姆垂旅店的住宿费的旅客的。还要用这笔钱来买一些“必要的奢侈品”,为此她列了一张清单。随着热情不断高涨,她的小单子也不断加长——但是只要做一点合理的压缩,10000—20000 美元就足够了。随着彼得斯夫人的侃侃而谈,她变得醉心于这些鸡毛蒜皮的小事,而不是搬迁到奥尔斯顿,她十分希望能获得 350000 美元。

第二天,史蒂夫给威尔逊打了一个电话,向他解释说,旅店对是否接受 300000 美元的报价有不同意见(这当然是实情)。“您的公司能不能再多出一点儿?如果咱们的买卖做成了,您的公司能否免费为爱姆垂旅店新买的房子做相当于 30000 美元或 40000 美元的维修工作?要是这样的话,我可以接受 300000 美元的报价。”威尔逊回答说,他非常高兴董事会能明智地接受他的 300000 美元的慷慨报价。史蒂夫没说什么。接着,威尔逊又解释道,他的公司有一项一贯的政策,就是不让自己卷入免费承包这种限制性的交易之中。他并不想让史蒂夫难堪,但是这个建议根本行不通。

“那么好吧,”史蒂夫回答道,“如果您的公司能为爱姆垂旅店提供一笔免税的赞助,比如说 40000 美元的赠款,这笔钱将放入旅店的“财务援助基金”中,专供帮助急需的旅店之用,这也确实是一种帮助。”

“噢,这倒是个主意! 40 个格兰德是太多了(grand,美俚语,一千美元),但我可以问问我们的律师,是否捐赠 20 个格

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

兰德。”

“25个怎样？”

“好吧，就25个。”

结果，根据法律，威尔逊的公司要直接付给爱姆垂旅店325000美元。这样威尔逊既保全了面子又巧妙地突破了他自己的最终报价。而爱姆垂旅店则通过曲折道路充分满足了自己的需要。

### 钟声变奏曲

人的需要是多重的，人的渴望通过谈判来满足的需要也有可能是多方面的。我们的眼睛不能只盯住一点，把其余的都给忽视了。

有一对夫妻，花了三个月时间找到了一只他们异常喜爱的古玩钟，他们商定只要不超过500美元就买回来。但是，当他们看清上面的标价，妻子却犹豫了，“哎哟，”妻子低声道，“钟上的标价是750美元，我们还是回去吧。我们说好了不超过500美元，还记得吗？”

“我记得。”丈夫道，“不过我们试一试少点卖不卖。我们已经寻找了这么久了。”他俩私下商量了一下，由丈夫任谈判代表。尽管他认定500美元买到这只钟的希望是小的。

他鼓起勇气，亲自去对钟表售货员说：“我看到你们有只小钟要卖，我看了上面的定价，我还看到价标上有许多尘土，给它增添了古董的气氛。”顿了顿，他又接着说道：“我告诉你我想干什么吧，我想给你的钟出个价，只出一个价，就这个。



#### 第四章 经典案例

我肯定这会使你震惊,你准备好了吗?”他停下来看看效果,“哎,我给你 250 美元。”

钟表售货员连眼睛也没眨一下:“给你,卖啦!”

丈夫反应怎么样?夫妻俩欣喜若狂了吗?不,事实的结果是难以想象的。“我多傻,这钟本来恐怕就值不了几个钱……或者肯定是里面的零件少了,为什么那么轻呢?”丈夫越想越懊恼。

后来,尽管他还是把钟摆到了家里的中厅,而且看上去美极了,似乎走得也不错,但是他和妻子总觉得不放心。

等他们退休后,俩人每晚都要起来三次,为什么?因为他们断定自己没有听到钟声。日夜不安的结果使他们的身体很快地垮了,并且患了高血压,其原因就是那个钟表售货员居然以 250 美元把那只钟卖给他们了。

夫妻买钟,看来唯一的利益是钱。其实至少还有信任的需要,它是不自觉的,隐含着的,却绝对不是单单靠满意的价格所能提供的。售货员的错误在于他没有注意到对方需要的多维性。他不知道简单的成交虽然使那对夫妇省了钱,但由此却带来了更大的精神痛苦。类似的错误也有可能发生在买主身上。比如在正常情况下你用两元的大票向别人买下仅值几角的鸡蛋。卖鸡蛋的会欣喜若狂吗?未必。说不定他会怀疑你拿走的是个价值千元的金蛋哩。“文革”中,一位老艺术家被当作牛鬼蛇神赶出城市,一天,在偏僻乡村的集市上,他竟意外发现一把 17 世纪的名贵的意大利小提琴。地摊的卖主索价 10 元,老艺术家爽快就答应了。卖主心里却嘀咕:“卖了几十年也没人要的旧琴,嘿也不打一下就卖了……”于是试着提高一倍价,老艺术家也答应了;不想由此却引起了一连串的

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

提价。一直升到了在当时当地算得上是天文数字的 200 元……过了几天,老艺术家凑足了钱去拿琴。几天功夫,小提琴被漆得白白像夜壶似地挂在墙上——地摊主怎么也想不出那破玩艺儿那儿值钱,不惜工本给漆了一遍。算是再添加上附加值吧——可是这样一来小提琴却一文不值了。在这里,我们也发现了讨价还价的特殊价值。它其实是彼此建立信任的过程,无论是售货员还是艺术家,也无论是买主还是卖主都应该把眼光放远些。要考虑到谈判对象的多维需要性。

自然,就另一方面来说,买钟夫妇对信任的需要是不自觉的,它虽然会因不满足而遗憾却不会影响当时的谈判过程。但是,倘若谈判的一方明确意识到自己的多维需要而另一方竟然毫无所知,就极可能直接使谈判陷入僵局,即使是身负盛名的大谈判家也不例外。据美国谈判家荷伯回忆说:

几年前他代表一家大公司去到俄亥俄州购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者,开价要 2600 万美元。荷伯还价 1500 万美元。

“你在开玩笑吧?”矿主粗声道。

“不,我们不是开玩笑。但是请把你的实际售价告诉我们,我们好进行考虑。”

矿主坚持 2600 万美元不变。

在随后的几个月里,买方的出价为:1800 万、2000 万、2100 万、2150 万。但是卖主拒绝退让,于是形成僵局,双方都无活动。情况就是 2150 万与 2600 万的对峙。显然,在此情况下,只谈结果就不可能取得创造性结果。由于你没有有关需要的信息,就很难重拟谈判内容。

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢?令人费

#### 第四章 经典案例

解。荷伯一顿接一顿地跟他一块吃饭,每次吃饭时,他都要向矿主解释公司做的最后还价是合理的。卖主总是不说话或说别的。一天晚上,他终于对荷伯的反复解释搭腔了,他道:“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元,还有一些附加利益。”

“哈,哈!”荷伯心里明白了,“这就是他固守那个数字的理由。他有别的需要,我们显然忽略了。”

有了这点信息,荷伯就跟公司的有关经理人员碰头。他说:“我们首先得搞清他兄弟究竟确切得到多少,然后我们才能商量我们的建议。显然我们应处理个人的重要需要,这跟市场价格并无关系。”

公司的官员们同意了,荷伯就按这个路线进行。不久,谈判达成协议,最后的价格没有超过公司的预算。但是付款方式 and 附加条件使卖主感到自己干得远比他的兄弟强。

谈判中,有没有注意到对方需要的多维性,区别就这么大!

## 买 卖

双方讨价还价,总想争取对自己有利的结果,漫天要价,就地还钱自然是常见的一法,不过认真地看,作为谈判者你该如何让对方感到你出的价格是公平合理的呢?前面的对话抽象地涉及了这个问题,即,要言之有据方能使人感到言之有理,进一步而追问,该以何为据方不失公平?曰:“以客观为据。”因为在人的心目中客观是不偏不倚的,下面是一些真实案例。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

约翰为建造房屋而与承包商签订了一份承造合同,价格确定,而且明确要求必须以钢筋水泥做基础。但是合同却没有明确规定基础该按多深为标准,承包商认为有2尺足够了,而约翰则认为此类房子一般需要5尺左右。可承包商有他的理由:“当初是你自己同意采用较浅的基础的,而且我还记得,我也同意在屋顶也采用钢梁。”显然,在此情况下,约翰如果明智的话不会和对方进行折衷的付价还价,他想了想,说:“可能当时我错了,2尺也许够,但我所要的是稳固的基础,它足以承受整个房子的重量。政府在这方面订有标准规范吗?在这个地区中的其他房子是采用多深的基础?这里的地震风险如何?你认为我们应该到何处去寻找解决问题的标准?”

.....

就这样,约翰将谈判双方主观立场上的讨价还价,演变成寻求客观标准的努力,最终也取得了积极的结果。

再看另一个真实案例,它选自美国费雪等著的《哈佛谈判技巧》一书,杰克的汽车意外地被一部大卡车整个撞毁了,幸亏他的汽车保过全险,可是确切的赔偿金额却要由保险公司的调查员鉴定后加以确定,于是双方有下面的对话:

调查员:我们研究过你的案件,我们决定采用保险单的条款。这表示你可以得到3300元的赔偿。

汤姆:我知道。你们是怎么算出这个数字的?

调查员:我们是依据这部汽车的现有价值。

汤姆:我了解,可是你们是按照什么标准算出这个数目?你知道我现在要花多少钱才能买到同样的车子吗?

调查员:你想要多少钱?

汤姆:我想得到按照保单应该得到的钱,我找到一部类似



#### 第四章 经典案例

的二手车,价钱是 3350 元,加上营业和货物税之后,大概是 4000 元。

调查员:4000 元太多了吧!

汤姆:我所要求的不是某个数目,而是公平的赔偿。你不认为我得到的足够的赔偿来换一部车是公平的吗?

调查员:好,我们赔你 3500 元,这是我们可以付出的最高价。公司的政策是如此规定的。

汤姆:你们公司是怎么算出这个数字的?

调查员:你要知道 3500 元是你可以得到的最高数,你如果不想要,我就爱莫能助了。

汤姆:3500 元可能是公道的,但是我不敢确定。如果你受公司政策的约束,我当然知道你的立场。可是除非你能客观地说出我能得到这个数目的理由,我想我还是最好诉诸法律之途,我们为什么不研究一下这件事,然后再谈?星期三上午 11 点我们可以见面谈谈吗?

调查员:好的。我今天在报上看到一部七八年的菲亚特汽车,出价是 3400 元。

汤姆:噢!上面有没有提到行车里数?

调查员:49000 公里。为什么你问这件事?

汤姆:因为我的车只跑了 25000 公里,你认为我的车子可以多值多少钱?

调查员:让我想想……150 元。

汤姆:假设 3400 元是合理的话,那么就是 3550 元了。广告上面提到收音机没有?

调查员:没有。

汤姆:你认为一部收音机值多少钱?

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

调查员:125 元。

汤姆:冷气呢?

.....

两个半小时之后,汤姆拿到了 4012 元的支票。

在上述数例谈判成功,都是采取了以客观根据为公平的标准,结果是双方满意的。

运用客观标准的好处是,它将双方主观意志力的较量(这往往是两败俱伤的事)转换成双方共同解决问题的努力,变“对方是否愿意做”为“问题该如何解决”,变双方以各种方法竞争上风为彼此有诚意的沟通。1976 年的国际海洋法会议上,印度等代表第三世界国家提议,每个深海探勘矿源公司每开发一个探勘区要缴初期费 6000 万美元,美国则反对缴纳任何初期费。双方一度形成了谁也不松口的意志力的较量。后来,其中有代表找到了麻省理工学院研究的被逐渐公认有客观性的深海采矿的经济学模式,为谈判提供了客观的价值标准,这个模式显示:印度所建议的收巨额初期费的做法会破坏采矿公司的正常营运;模式也表明:某些初期收费在经济上是可行的。在理性的公断面前,印度人和美国人都改变了自己的立场,它既不使谁难堪,也不使任何一方显得软弱,就将双方导向了达成协议的正确道路。

为了更有效地运用客观标准,有几个方面似乎是应该注意的:

第一,尽量发掘可作为协议基础的客观标准。一般说来,这种标准往往不止一种。譬如:市场价、先例、科学的判断、专业的标准、效率、成本、法院的可能决定、道德标准、同等待遇、传位、互惠原则等等。发掘越多,越有可能择取好的标准并帮

## 第四章 经典案例

助达成公平协议。

第二,所引用的客观标准至少在理论上应能使双方都感到合适,而且要独立于双方的意志力之外,否则也会使人感到不公平。一个著名的例子是,在国际谈判中,有不少人坚持自身拥有民族自决的权力,却不承认对方也有同样的权力,结果,反倒败坏了民族自决这一原则的名声。

第三,让双方都共同努力来寻求客观标准。譬如购买房地产的谈判,你开始可以说:“你想卖高价,我想卖低价,让我们看看公平的价钱是多少?最适当的客观标准是什么?”如果是对方先阐明立场,定了价,你可以问:“你是怎么得到这个数字的?你的理由是什么?”对方如果提出了标准,只要可行,你便可以按照他的标准提出你的看法,借以说服他,这通常是很、难抗拒的。

第四,始终保持冷静的理性态度。谈判的实际情况毕竟可能是复杂多变的,你的对手可能只从自己的利益出发提出某种标准,甚至进而将它发展为不可让步的原则立场。这时你要冷静。首先,客观标准本身有多元性,你不一定非采纳不可,别的更为公平的标准也可能存在的。应该通过比较来共同决定取舍;其次,如果几个客观标准都必不可少,是否可考虑妥协折衷的方式以打破僵局。如我国许多单位的住房分配便综合了多种标准:工龄、职称、职务、学历……等等,然后将它们折算成可相加的分值。再次,如有必要,亦可邀请双方都认为公平的第三者,把所有标准交给他,由他进行仲裁。

第五,不屈从压力。贿赂、威胁、摆老资格、以人格担保、拒不让步等等都是压力。坚持客观标准就意味着决不屈从压力,无论对方如何千变万化,回答都一样:请说明理由,明确双

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

方认可的标准。除非对方真的不让步,否则,只要还能谈下去,你就能取得优势,因为你的力量不仅在于意志的坚强,还在于合理合法的态度和真诚地希望公平解决问题的良好意愿。

### 比三个商人还要精明的人

美国有位谈判专家想在家中建个游泳池,建筑设计的要求非常简单:长30英尺,宽15英尺,有温水过滤设备,并且在6月1日前做好。谈判家对游泳池的造价及建筑质量方面是个外行,但这难不倒他。在极短的时间内,他不仅使自己从外行变成了内行,而且还找到了质量好价钱便宜的建造者。

谈判专家先在报纸上登了个想要建造游泳池的广告,具体写明了建造要求,结果有A、B、C三位承包商来投标,他们都拿给他承包的标单,里面有各项工程的费用及总费用。谈判专家仔细地看了这三张标单,发现所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计和付钱条件都不一样,总费用也有差距。

接下来的事情是约这三位承包商来他家里商谈,第一个约好早上9点钟,第二个约定9点15分,第三个则约在9点30分。第二天,三位承包商如约而来,他们都没有得到主人的马上接见,只得坐在客厅里彼此交谈着等候。

10点钟的时候,主人出来请第一个承包商A先生进到书房去商谈。A先生一进门就宣称他的游泳池一向是造得最好的,好的游泳池的设计标准和建造要求他都符合,顺便还告诉主人B先生通常使用陈旧的过滤网,而C先生曾经丢下许多



#### 第四章 经典案例

未完的工程,并且他现在正处于破产的边缘。接着又换了 B 先生进行,从他那里又了解到其他人所提供的水管都是塑胶管,他所提供的才是真正的铜管。C 先生告诉主人的是,其他人所使用的过滤网都是品质低劣的,并且往往不能彻底做完,拿到钱之后就不管了,而他则是绝对做到保质保量。

谈判专家通过静静的倾听和旁敲侧击的提问,基本上弄清楚了游泳池的建筑设计要求及三位承包商的基本情况,发现 C 先生的价格最低,而 B 先生的建筑设计质量最好。最后他选中了 B 先生来建造游泳池,而只给 C 先生提供的价钱。经过一番讨价还价之后,谈判终于达成一致。

竞争者都想尽自己最大的努力来争取这项工程,然而鹬蚌相争,真正得利的还是渔翁!

### “我不知道……”

美国一位著名谈判专家有一次替他邻居与保险公司交涉赔偿事宜。谈判是在专家的客厅里进行的,理赔员先发表了意见:“先生,我知道你是交涉专家,一向都是针对巨额款项谈判,恐怕我无法承受你的要价,我们公司若是只出 100 元的赔偿金,你觉得如何?”

专家表情严肃地沉默着。根据以往经验,不论对方提出的条件如何,都应表示出不满意,因为当对方提出第一个条件后,总是暗示着可以提出第二个,甚至第三个。

理赔员果然沉不住气了:“抱歉,请勿介意我刚才的提议,我再加一点,200 元如何?”

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

“加一点,抱歉,无法接受。”

理赔员继续说:“好吧,那么 300 元如何?”

专家等了一会儿道:“300? 嗯……我不知道。”

理赔员显得有点惊慌,他说:“好吧,400 元。”

“400? 嗯……我不知道。”

“就赔 500 元吧!”

“500? 嗯……我不知道。”

“这样吧,600 元。”

专家无疑又用了“嗯……我不知道”,最后这件理赔案终于在 950 元的条件下达成协议,而邻居原本只希望要 300 元!

这位专家事后认为,“嗯……我不知道”这样的回答真是效力无穷。

谈判是一项双向的交涉活动,每方都在认真地捕捉对方的反应,以随时调整自己原先的方案,一方干脆不表明自己的态度,只用“不知道”这个可以从多种角度去理解的词,竟然使得理赔员心中没了底,价钱一个劲儿自动往上涨。

既然来参加谈判,就不可能对谈判目标不知道,“不知道”的真正含义恐怕是不想告诉你你想知道的吧。这是一种不传达的信息传达。

日本商人偶尔也会运用这种手段,只是他们把“我不知道”改成了“我不懂”,同样收到很好的效果。

三位日本商人代表日本航空公司来和美国一家公司谈判。会谈从早上 8 点开始,进行了两个半小时。美国代表以压倒性的准备资料淹没了日方代表,他们用图表解说,电脑计算,屏幕显示,各式的数据资料来回答日方提出的报价。而在整个过程中,日方代表只是静静地坐在一旁,一句话也没说。

#### 第四章 经典案例

终于,美方的负责人关掉了机器,重新扭亮了灯光,充满信心地问日方代表:“意下如何?”一位日方代表斯文有礼,面带微笑地说:“我们看不懂。”

美方代表的脸色忽地变得惨白:“你说看不懂是什么意思?什么地方不懂?”

另一位日方代表也斯文有礼,面带微笑地说:“都不懂。”

美方发言人带着心脏病随时将发作的样子问道:“从哪里开始不懂?”

第三位日方代表以同样的方式慢慢答道:“当你将会议室的灯关了之后。”

美方代表松开了领带,斜倚在墙旁,喘着气问:“你们希望怎么做?”

日方代表同声回答:“请你再重复一遍。”

美方代表彻底丧失了信心。谁有可能将秩序混乱而又长达两小时半的介绍重新来过?美国公司终于不惜代价,只求达成协议。

也许日本商人确实不懂,但这种可能性实在太小,素以精明著称的日本商人决不会如此不了解谈判内容的,“我们不懂”的真正意思大概就是:我们根本不同意你们的算法。这种不说“不”的不比直截了当的拒绝更显其威力吗?

### 艾柯卡成功秘诀

美国汽车业“三驾马车”之一的克莱斯勒汽车公司拥有近70亿美元的资金,是美国第十大制造企业,但自进入70年代

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

以来该公司却屡遭厄运,从1970年至1978年的9年内,竟有4年亏损,其中1978年亏损额达2.04亿美元。在此危难之际,艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动,艾柯卡请求政府给予紧急经济援助,提供贷款担保。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波,社会舆论几乎众口一辞:克莱斯勒赶快倒闭吧。按照企业自由竞争原则,政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行了听证会,那简直就是在接受审判。委员会成员坐在半圆形高出地面八尺的会议桌上俯视着证人,而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛克斯迈质问他:“如果保证贷款案获得通过的话,那么政府对克莱斯勒将介入更深,这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张(指自由企业的竞争)来说,不是自相矛盾吗?”

“你说得一点也不错,”艾柯卡回答说,“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者,我是极不情愿来到这里的,但我们目前的处境进退维谷,除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款,否则我根本没办法去拯救克莱斯勒。”

他接着说:“我这不是在说谎,其实在座的参议员们都比我还清楚,克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上,你们的帐册上目前已有4090亿元的保证贷款,因此务请你们通融一下,不要到此为止,请你们也全力为克莱斯勒争取4100万美元的贷款吧,因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司,它关系到60万人的工作机会。”

艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入,如果克莱斯勒倒闭了,它的几十万职员就得成为日本的佣工,根据财政部的调查材料,如果克莱斯勒倒闭的话,国家在第一年里就得为所有



#### 第四章 经典案例

失业人口花费 27 亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿意现在就付出 27 亿呢？还是将它一半作为保证贷款，日后并可全数收回？”持反对意见的国会议员无言以对，贷款终获通过。

艾柯卡所引述的材料，参议员们不一定不知道，只是他们没有去认真地分析过这些材料。艾柯卡所做的一切只是将议员知道的一切再告诉他们，并让他们真正明白他们所知道的。成功的奥妙就在这里。

### 在莫斯科决斗场

出售奥运会电视转播权，一直是主办国的一项重大权益。1980 年奥运会在莫斯科举行，苏联人当然不会放过这一机会。

在苏联人出售莫斯科奥运会电视转播权之前，购买奥运会电视转播权的最高价格是 1976 年美国广播公司购买的蒙特利尔奥运会转播权，其售价是 2200 万美元。那么苏联人该怎么干呢？

早在 1976 年蒙特利尔奥运会项目比赛期间，苏联人就邀请了美国三家电视网的上层人物到圣劳伦斯河上停泊的苏联轮船阿列克赛·普希金号上，参加了一次十分豪华的晚会。苏联人的做法是分别同三家电视网的上层人物单独接触，提出的要价是 21000 万美元现金！这个价可比历史上最高的奥运会转播权的售价要高出近十倍。不管别人如何想，苏联人就是这么出价的。之后，苏联人就把美国国家广播公司、全国广

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

播公司和哥伦比亚广播公司的代表请到了莫斯科。请他们参加角逐,用美国广播公司体育部主任茹恩·阿里兹后来的话说:“他们要我们像装在瓶子里的三只蝎子那样互相乱咬,咬完之后,两只死了,获胜的一只也被咬得爬不起来了。”

这一招似乎很灵,三只蝎子互相乱咬的结果,在谈判进入最后阶段时,三家电视网的报价分别是:全国广播公司 7000 万美元,哥伦比亚广播公司 7100 万美元,美国广播公司 7300 万美元。

这时候,一般人认为美国广播公司会占上风。因为他们以前搞过奥运会转播十次中的八次,经验最丰富,而且这时的报价也最高。可是哥伦比亚广播公司突然从德国慕尼黑雇来一个职业中间人鲍克。在鲍克的帮助下,1976 年 11 月苏联谈判代表同哥伦比亚广播公司主席佩里进行了会晤。会晤时达成了一项交易,哥伦比亚广播公司同意把价格再次提高,甚至还提出了更多的让步条件。

谈判进行到这个阶段,人们都认为哥伦比亚广播公司已稳操胜券了。可是苏联人在 12 月初又宣布了另一轮报价。哥伦比亚广播公司的经理们坐立不安了。于是又返回莫斯科准备最后摊牌。

最后摊牌的日子是 12 月 15 日,苏联人向三家电视网表明:时至今日所得到的结果只不过是每家都有权参加最后一轮报价。这使美国人极为愤怒,苏联人的这种蛮横无礼的做法一时把美国人气跑了。

可是苏联人还是有办法的,第一,它宣布转播权已名花有主,属于美国 SATRA 公司。这是家极小的公司。苏联人的话听起来就象宣称大美人已与一位两岁的婴儿订婚那么荒唐,

## 第四章 经典案例

---

苏联人要的就是这个,它又使众多的追求者看到希望。第二,请中间人鲍克再次与三家电视网接触,鲍克能言善辩,长于周旋,是个架梯子的老手。经过这一番努力后,奄奄一息的斗士们终于又爬回了竞技场……。

最后,苏联人以 8700 万美元的价格把 1980 年莫斯科奥运会的转播权售给了美国国家广播公司。这个价格是上届奥运会的四倍,比苏联人原先所实际期待的还要高出 2000 万美元。

## 哈佛经理人职业培训教程 经理的谈判能力与技巧

### 哈佛寓言

#### 两面人的防范

一只狐狸被猎人追赶,它看到樵夫,赶紧向他求救。樵夫让它躲在自己的小茅屋里。不久,猎人追到,问樵夫有没有看到一只狐狸经过?樵夫既虽然说没有看到,手却指向狐狸躲藏的地方。

可是猎人没有看到樵夫的手势,就离开了。狐狸看到猎人走了,立刻跑出来,没有向樵夫道谢就要离开。樵夫责备它不知感恩,狐狸回答说:“如果你的心口如一,我就会向你道谢了。”

原意:

口蜜腹剑的人不可不防。

新意:

发现隐私不如扶公议;欲使人知恩,不若无恶无结。

说明:

笑里藏刀,言行不一致,便是两面人。故事中樵夫嘴里想讨好甲,又想讨好乙;想两边都得到好处。公司里也有许多这种两面人,在大家的面前假装很讲义气、够朋友,但在私底下却揭人隐私,到处告状。



## 主要参考书目

- 1、伊格尔·安索夫《公司策略》(*Corporate Strategy*) McGraw - Hill 出版社
- 2、伊格尔·安索夫《管理策略》(*Strategic Management*) Macmillan
- 3、伊格尔·安索夫《传授管理策略》(*Imparting Strategic Management*)
- 4、克里斯·阿吉雷斯《性格与组织》(*Personality and Organisation*) Harper and Row 出版社
- 5、克里斯·阿吉雷斯《个人与集体的融合》(*Integrating the Individual and the Organisation*) Wiley 出版社
- 6、克里斯·阿吉雷斯《集体学习行为透视的理论》(*Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*) Addison - Wesley 出版社
- 7、切斯特·爱·巴纳德《领导者的职能》(*The Functions of the Executive*) 哈佛大学出版社
- 8、波伦·本尼斯《领导者》(*Leaders*) Harper and Row 出版社
- 9、彼得·卓克《管理实践》(*The practice of Management*) Harper and Row 出版社
- 10、玛丽·派克·福莱特《集团组织》(*Group Organisation*) 朗文出版社
- 11、弗兰克与莉莲·吉伯斯《管理心理学》(*The Psychology of Management*) Sturgis and Walton 出版社
- 12、波琳·格雷汉姆《动态管理》(*Dynamic Managing*) the Follett way
- 13、查尔斯·汉蒂《组织剖析》(*Understanding Organisations*) 企鹅出版社
- 14、查尔斯·汉蒂《做一个管理者》(*The Making of Managers*) NEDD 出版社
- 15、弗里德里克·赫斯伯格《工作与人的天性》(*Work and the Nature of Man*) World Publising 出版社
- 16、格瑞特·霍夫施塔德《文化的后果》(*Culture's Consequences*) Sage Publications 出版社
- 17、J.J.朱南与 F.M.格瑞纳《质量控制手册》(*Quality Control Handbook*) McGraw - Hill 出版社
- 18、非力蒲·科特勒《市场管理》(*Marketing Management*)

Prentice - Hall 出版社

19、约翰·考特《总经理》(*The General Manager*)自由出版社

20、约翰·考特《领导因素》(*The leadership Factor*)自由出版社

21、西奥多·李维特《市场模式》(*The Marketing Mode*)McGraw - Hill 出版社

22、雷萨斯·莱科特《管理的新模式》(*New Patterns of Management*)

McGraw - Hill 出版社

23、雷萨斯·莱科特《人类组织：它的管理及价值》(*The Human organisation: It's Management and Value*) McGraw - Hill 出版社

24、西伯拉罕·马斯洛《动机与个人》(*Motivation and Personality*)

Harper and Row 出版社

25、亨利·米兹伯格《组织的构成》(*The Structuring of Organisations*)

Prentice - hall 出版社

26、亨利·米兹伯格《组织内外的力量》(*Power in and Around Organisations*) Prentice - Han 出版社

27、汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼《追求卓越》(*In Search of Excellence*)

Harper and Row 出版社

28、C. 诺恩科特·帕金森《帕金森原则与寻求发展》(*Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*) 企鹅出版社

29、埃德加·斯因《组织心理学》(*Organisational Psychology*)

Prentice - Hall 出版社

30、弗雷德里科·泰勒《科学管理的原则》(*The Principles of Scientific Management*) Harper 出版社

31、林达尔·瑞克《管理要素》(*The Elements of Administration*)

Harper and Bros 出版社

32、欧洲堡垒《经济学家》丛书(*The Economist Books*)

33、非执行董事《成为一个管理者,你需要了解什么》(*Becoming a Director? What You Need To Know*) Coopers & Lybrand 出版社

34、结构《看得见的手：美国商业的管理改革》(*The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*) 哈佛大学出版社

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)