



請關注超越極限



微信号: cyjx101

## 解析《華頓商學院最受歡迎的談判課》

# 以人為主，不求勝 卻贏得更多的談判術

每個人每周談判的時間，可能超過40小時：親子、購物、差旅、職場，無一不能談判。融會貫通談判技巧和工具，就有機會為自己爭取更多，成為協商高手。

李婉如上網購買日月潭高級飯店套裝行程，準備歡度結婚五周年慶；喜歡鐵板燒的她，特別加價購買該飯店知名的鐵板燒晚餐。

就在出發前一周，接到飯店經理的電話，希望她放棄鐵板燒晚餐，以較平價的西式自助餐晚餐替代，飯店則會以房間升等作為補償。

詢問之下，才知當晚鐵板燒餐廳被大陸客包場，飯店希望對已預約晚餐的散客另作安排。

「我覺得你們飯店很棒，才會選擇到那裡度假，」  
(提出對方的標準) 李婉如其實不滿意飯店的安排，「但這是結婚五周年慶旅行，我希望過得很浪漫，一堆人一起吃吃飯的自助餐，好像浪漫不起來吧？」(動之以情)

李婉如從電話語氣中，感受到對方希望趕快定案的時間壓力。她覺得再給對方一點緩衝時間，可能會有更好的結果。「我跟先生討論一下，再作決定好嗎？」她說。

隔兩天，飯店經理又來電了。

這次不但保留房間升等，加贈頂樓燒烤餐廳的晚餐(價格是鐵板燒的2倍)，用餐時可以觀賞星海湖色，希望能滿足李婉如期望浪漫的要求。

「哇噢！你們的服務真的很用心耶」(提出對方的標準)，

可是我還是有小小的遺憾。(動之以情)」

「哦？什麼遺憾？」飯店經理問。

「你們鐵板燒餐廳的創意料理非常有名(提出對方的標準)，我已經想很久了，難得去一趟日月潭卻沒有吃到，覺得很可惜。(動之以情)」李婉如說。

「這樣好了，隔天中午，我們再招待兩位到鐵板燒餐廳用餐。」飯店經理說。

……

表面上看來，好像只有李婉如夫婦大豐收，但他們對飯店經理的服務很滿意，多次向親友讚美，也讓飯店得到很多口碑行銷。

現任科見美語執行總監的李婉如，12年前就讀華頓商學院時，親炙談判學大師史都華·戴蒙(Stuart Diamond)的談判課程，協商功力大增。

### 鎖定「目標」，關注「對方」

類似化談判於無形的成功案例，在《華頓商學院最受歡迎的談判課》一書中，至少出現400個。他們都是堅持不斷練習戴蒙提出的12種技巧，以及20個談判步驟的成果。要記住這



判學

HTT  
P  
://  
Q  
M  
A  
G  
.  
O  
R  
G  
微信号: cyjx101

麼多技巧和步驟，看起來不容易，其實核心只有3件事：

### 1.目標是什麼？

### 2.談判的對象是誰？

### 3.怎麼做才能說服他們？

**做對了前兩件，談判就成功了一半。**

所謂目標是，「談判前所沒有，談判後想獲得的東西」。依前例，李婉如的目標是「更好的補償方案」，談判對象是飯店經理。如果她在第一時間發飆，只想到自己的消費者權益受損，談判就失焦了。

根據戴蒙研究，談判能否達成協議，50%以上的關鍵在於「人」。李婉如剛開始雖然不滿已付費的權益被更動，但她也感受到飯店經理工作的困難，在協商過程中，她始終保有和善的語氣，並適時對經理的敬業與專業，表達讚賞。

**戴蒙在書中強調，談判過程中，你(談判者)是最不重要的人，最重要的是「對方」。**他的想法、感受、需求為何？能否角色交換，想像對方的情境？

## 十二大技巧，選擇適用心法

戴蒙談判學的十二大法門(參見【圖表1】)，前兩項為目標與對象，其他都是「如何說服對方」的技巧。面對談判時，不用12道菜全上，有時小用1、2道配方，就可以達成目標。例如李婉如就重複使用了「提出對方認定的標準」，以及不斷「動之以情」兩個技巧，獲得意想不到的回饋。

單看這些技巧似乎平凡無奇，但其中有許多心法是可跳脫傳統談判陷阱。

在第3~12項技巧中，以循序漸進、交換評價不相等的東西，以及找出對方認定的標準等3

項技巧(參見圖表1中\*)，與其他技巧交錯運用，最容易得到談判效果。

循序漸進為基本概念，功能之一在於對方覺得無法對你的論點說不，把談判過程分解成多重步驟。一次取得一部分成果即可，不要求一次到位，以免談判陷於膠著。

至於所謂的不對等交換，書中提到一個成功案例。加州桑迪亞公司的主要產品是優質的杯裝水果，執行長布萊德在創業之初，曾利用不對等交換技巧，取得展業商機。

他尋訪20家大西瓜栽種業者中的10家，向他們提議，如果他們願意讓桑迪亞在他們銷售的西瓜上，貼上「桑迪亞」的貼紙，布萊德願意和果農分享部分獲利。

果農不需要為這項行動付出任何成本，對桑迪亞的產品則可以提升知名度，兩年後，他開始拜訪店家，推銷桑迪亞杯裝水果，市占率在短時間內即高達32%。

布萊德認為自己的商業策略，可濃縮成戴蒙談判課上的一句話：「什麼是對你沒成本，卻是我想要的？什麼是對我沒成本，卻是你想要的？」這正是交換評價不相等的東西，背後的驅動力有時是金錢以外的需求，愈了解對方，談判就愈有說服力。

## 最佳槓桿支點：使用「對方標準」

運用對方自訂的原則或標準，是非常有效的談判工具，這必須是對方覺得「公平」的標準，而不是你覺得「客觀」的原則。通常有3種使用方法：

- 1.讓對方承認自己的標準。
- 2.讓對方默認違反自己的標準。





圖表1: 談判學的十二大法門

面對談判時，不用12道菜全上，有時小用1、2道配方，就可以達成目標。在第3~12項技巧中，以循序漸進、交換評價不相等的東西，以及找出對方認定的標準3項技巧(圖表中\*號)，與其他技巧交錯運用，最容易得到談判效果。

戴蒙法則	傳統思維
1.目標最重要 目標不單純、集中，談判容易失焦。	雙贏、輸贏、競爭、關係、利益……要一併考量。
2.以對方為主 權力愈大的人，愈不會注意對方的需要。職階或資歷較高的人，不一定是那次談判的決策者。	有職階權力的人才能拍板。
3.動之以情 人是感情的動物，對方不願聆聽時，訴諸理性也枉然。	理性、客觀最重要。
4.因時因地制宜 面對同一個人，同一件事，不同時間的談判都是不同情境。	談判必有規則可循。
5.循序漸進* 野心太大容易嚇到對方，所以，一次談判能進一步就是成功。	談判要一次到位。
6.交換評價不相等的東西* 以一方重視的東西交換另一方不重視的東西，與生活經驗連結，應用範圍比「利益」或「需求」更廣泛。	交換利益要公平、對等。
7.找出對方認定的標準* 當對方標準不一，以違反自己的規定質疑之，容易達成有效談判。	對於標準，雙方要建立「共識」。
8.保持透明、不操弄 不必透露所有的資訊，但絕不能說謊。	只要有助於結果獲勝，略施小詐有時是必要之務。
9.隨時溝通、開誠布公 不溝通就得不到資訊，威脅或逃避只會讓對方做出相對回應。	故作姿態或避而不見，也是一種談判心理戰術。
10.找出真正的問題，化問題為談判機會 你必須知道對方為什麼會以現在的方式行事。	死認原來設定的議題。
11.接納彼此差異 落實每個方案的可能性，講求實際。	優先考慮最佳方案。
12.做好雙方準備：列出清單並練習 不只是己方做好準備，也幫對方的需求預列清單，以免對方準備不足，在沒有達到目標時過於情緒化。	只做好自己的單方準備。

資料來源：《華頓商學院最受歡迎的談判課》，先覺出版

### 3.重設標準。

例如人類天生討厭自我否定的根本原則，一般人通常會努力做到符合自己的標準，以此為槓桿支點，通常可以讓自己爭取更多。

在李婉如的案例中，就是多次使用對方認為自己是「優質飯店」「服務用心」的「標準」，使得協商更為順暢。

運用標準並不是一味拿現有規定當做談判工



圖表2：20步驟、四大象限談判模式，爭取更多

「練習」是談判成功的不二法門。經由談判練習，讓使用者對這些工具融會貫通後，變成自己個性的一部分。尤其是遇到重要談判，不妨事先作角色模擬扮演，讓自己扮演對方，可以事先了解談判對手的心理狀態，效果更佳。

### 第一象限：問題和目標

- 目標：短期目標 / 長期目標
- 問題：為了達成目標，會遭遇那些問題？
- 當事者：列出決策人士、對方、第三方。
- 萬一無法達成協議的最糟狀況。
- 準備：時間，誰擁有較多資訊？

### 第二象限：分析情境

- 雙方的需求：理性的、情感的、共同的、衝突的，評價不相等的……。
- 知覺印象：各方想法為何？進行角色互換練習。
- 溝通風格：雙方的關係特性是什麼？
- 標準：對方的標準、規範。
- 檢視目標：現實狀況仍然可行？

### 第三象限：選項與降低風險

- 腦力激盪：要達成目標，必須交換或串連什麼？
- 以循序漸進為步驟，降低風險。
- 第三方：找出共同敵人
- 塑造遠景，規畫要問的問題。
- 必要時找出替代方案。

### 第四象限：行動

- 最佳選項或可能破壞交易因素是？
- 談判代表是誰？如何談？
- 流程：議程、期限、時間管理。
- 承諾和誘因（以對方需求為主）
- 下一步：各自該做什麼？

資料來源：《華頓商學院最受歡迎的談判課》，先覺出版

具，如果表述方式能重造情境，讓公司以不同的角度看待標準，也能達成談判目的。

例如喬許需要搬兩次家，但新公司只願支付一次搬家成本。他想知道，如果找到比較便宜的搬家公司，讓兩次的搬家成本比只搬一次的成本還低，公司會不會接受？

結果後來公司幫喬許付了兩次搬家費用，因為喬許成功把公司「只付一次搬家費用」的規定，重新塑造成「以預算上限為準」。

### 態度決定結果，勤練習為上策

戴蒙雖然教授談判技巧，但他強調**最終的目的，是經由談判練習，讓使用者對這些工具融會貫通後，變成自己個性的一部分。**

另外談判者的可信度非常重要，而一般人不擅長演戲，所以坦率的態度，在談判中是重要的「眉角」。既然要坦率，在資訊分享上，也需以透明度表達誠意。

為了讓學生的學習系統化，戴蒙將正式的商業談判流程，設計成20個步驟，劃為四大象限（參見【圖表2】），遇到重要談判，不妨事先做角色模擬扮演，尤其是讓自己扮演對方，可以事先了解談判對手的心理狀態，效果更佳。

戴蒙一再強調，「練習」是談判成功的不二竅門。雖然善用談判工具，仍不免慘遭滑鐵盧，但經常使用，肯定能提高人際互動的成功率。

貝比·魯斯（Babe Ruth）曾被三振出局，但是，他最後仍然進入棒球名人堂。 ▶





2012\8\30 (公眾承諾之140)

为什么一个人能够成为世界第一大师？我从史都华神上更加清楚地看到了这个答案。

1、建立自己成为世界第一的习惯：习惯的细节，后面会提到。但在这里有一件不得不提的，就是持续的学习，改进自我。我见到64岁的大师，讲了一辈子的谈判，应该是已经对自己的内容熟悉到不行，但却在我们提出新的课程要求，在已经讲了2整天的课程之下，竟然一夜没睡，改进课程内容，这是多么夸张的事情啊！能成为世界第一，果然不同凡响。清楚明确的使命及目标：它的使命就是要将它谈判的智慧，透过课程及他的书，传递给全世界最多的人群。他要成为史上谈判书籍卖最多的谈判大师。然后他告诉你，它可以为了这个目标，付出一切。这句话从一位64岁，并已经具有全世界如此崇高地位的谈判大师口中说出，真的是太震撼啦。3、高标准：一切都要最高的标准，对所有细节要求的细致程度，让我惊叹不已。4、决不轻易放过自己：放学员下课，但自己却留在教室助教继续讨论接下来的细节。一吃完饭，立刻又集合助教，并亲自带领助教整理下一节课要的数据。5、超级亲和力：好难以想象，这么一位世界级的大师，当你站在他的身边，它却能给一仿佛有如亲人般的感受。完全没有架子。

我坚信，这一切都是来自不断地自我突破，不断地改进自我，不断地提升，最后所累积下来的成果。挑战30的伙伴们，让我们一起学习大师大师精神啊。

或许伯恺一定要在2012年，建立300个系统网点，达成七亿营业额的目标，彻底分享每一个能够点亮一亿个人的生命的故事与资讯

weibo.com/rnylive99

**直接用心回复+转发到微信朋友圈  
有机会获赠梁凯恩老师最新潜意识CD一段！**

**微信里转发方法如下：**



更多评论 (0)

说两句