

談判技巧

東吳大學政治系教授 劉必榮博士

 **和風書院** [談判學院・國際政經學院]

1

關於和風談判課程

和風談判課程是東吳大學教授劉必榮博士融合西方談判理論與中國《孫子兵法》、《劉伯溫兵法》、《鬼谷子》，冶東西方戰略智慧於一爐，於1988年所設計發展的談判課程。比西方談判思考更深刻，也比傳統中國捭闔之術的討論更有架構。課程包括講授、個案解析、以及談判演練，是最適合華語世界的談判技巧課程。

之所以取名和風，是希望透過談判技巧的傳播，能讓大地吹起一陣和煦春風，使所有的衝突都能像和風細雨一樣輕鬆解決。也取王羲之「蘭亭集序」中的字「是日也，天朗氣清，惠風和暢」，故名之。

 **和風書院** [談判學院・國際政經學院]

2

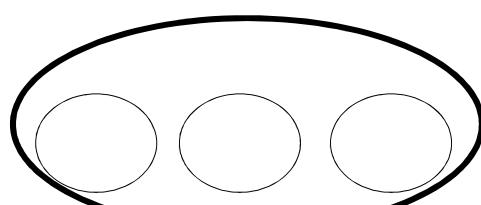
上桌前要問的第一個問題是：
我到底想要什麼？

我想要的是

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

3

還有，萬一這些不能全拿到，必要時得
放棄哪一個？



談判桌上的議題當
然不是這樣排列的

must

want

give

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

4

還要注意下面3個問題:

Must, want, give的位階是誰決定的?

Must, want, give是會變動的

不要拿你的must, want, give去猜對方的
must, want, give

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

5

上桌前要問的第一個問題是:

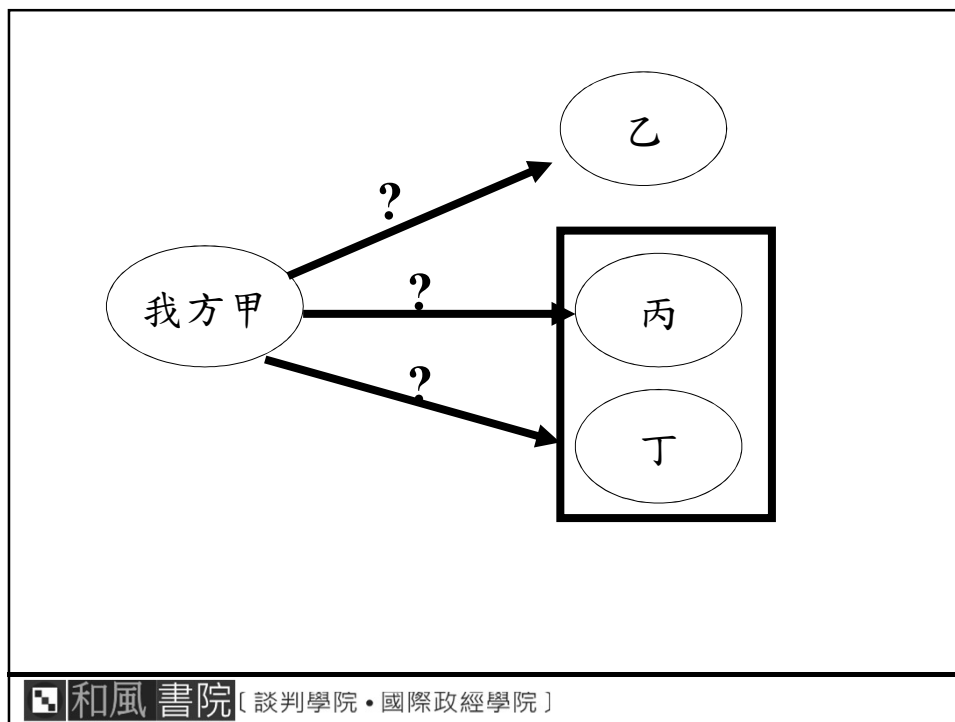
我到底想要什麼?

然後想:

跟誰談? 只有他一個人可談嗎?

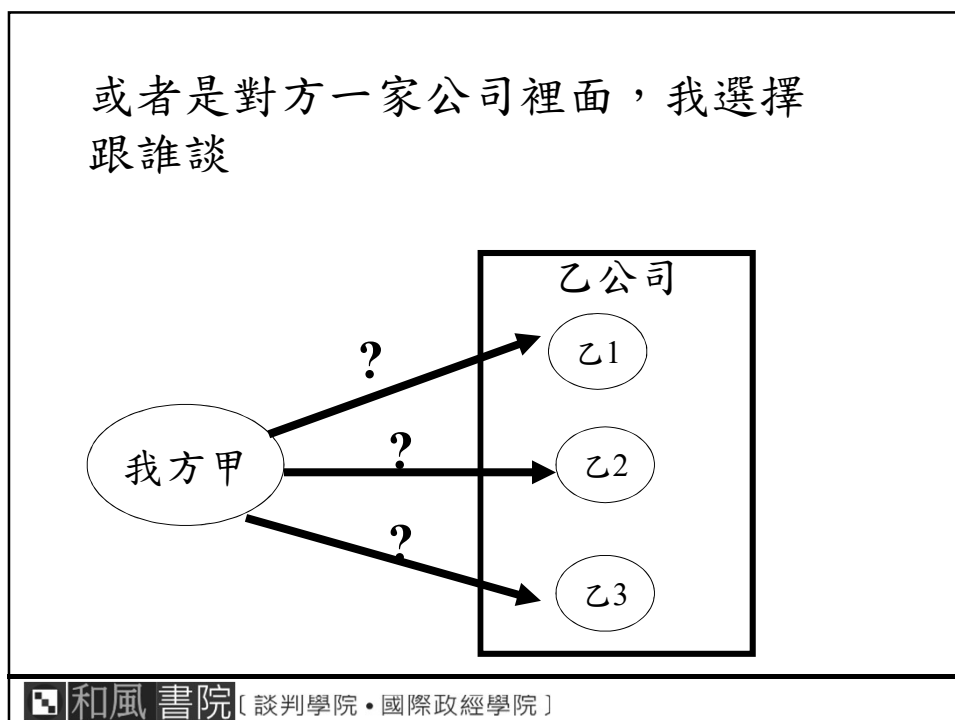
 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

6



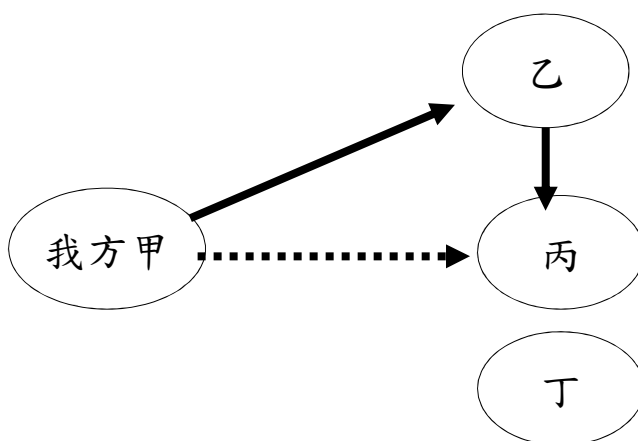
7

或者是對方一家公司裡面，我選擇跟誰談



8

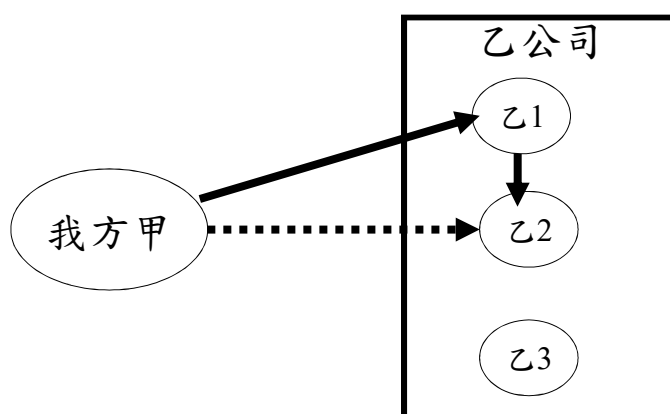
先跟誰談，也可能是借力使力



 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

9

先跟誰談，也可能是借力使力



 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

10

上桌前要問的第一個問題是：
我到底想要什麼？

然後想：
跟誰談？只有他一個人可談嗎？

第三個問題是：
我有什麼籌碼跟他談？

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

11

我有什麼籌跟他談？

我有什麼東西是他要的？

讓我自己不易
被替代

金錢、物質、
空間、資訊、
專業、人力、
人脈、通路、
能力、行為。

行為權力是被創造出來的

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

12

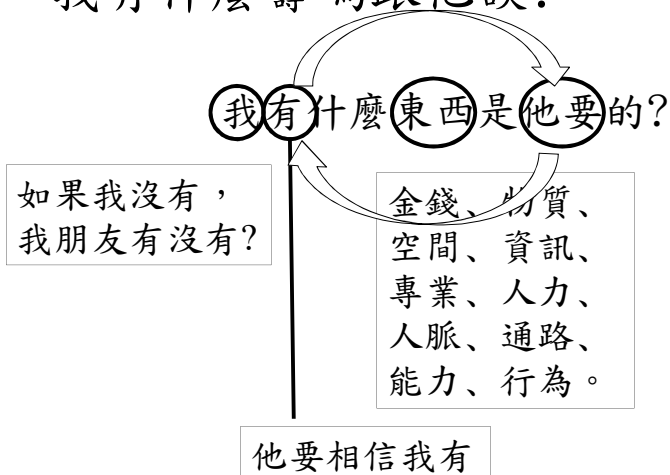
議題的包裝



對錯？
利害？
得失？

誰得的多？

我有什麼籌碼跟他談？



上桌前要問的第一個問題是：
我到底想要什麼？

然後想：
跟誰談？只有他一個人可談嗎？

第三個問題是：
我有什麼籌碼跟他談？

第四個問題是：
時間在哪一邊？

 **和風書院** [談判學院 • 國際政經學院]

15

所有商業談判化約到最後，就是兩件事：
時間和金錢。
誰有時間誰贏。

所以如果我們在乎的是時間，裝也要
裝著我在乎的是金錢。

因為如果讓對方知道我完全沒有時間，
我就完全沒有power。

為什麼我們可以裝？

 **和風書院** [談判學院 • 國際政經學院]

16

因為談判的權力基本是一種認知，
不是事實。

所以當我們說有時間的人贏的時候，
講的不是我有沒有時間，

而是人家相不相信我有時間。

人家相信我有時間，跟我真的有時間一
樣重要。

注意：我們談判時都不是跟他在談判，
而是跟我所看到的他在談判。

 **和風書院** [談判學院 • 國際政經學院]

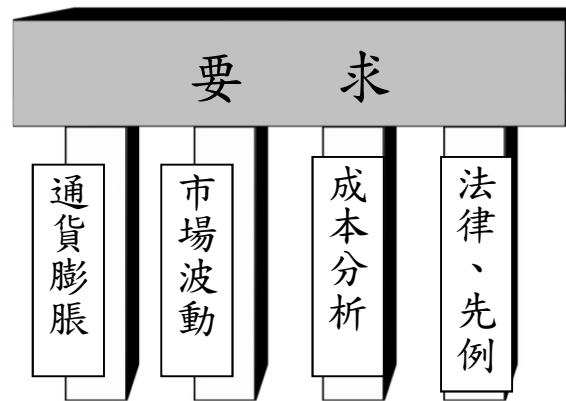
17

第五個問題：
我有沒有足夠證據支撐我的要求

 **和風書院** [談判學院 • 國際政經學院]

18

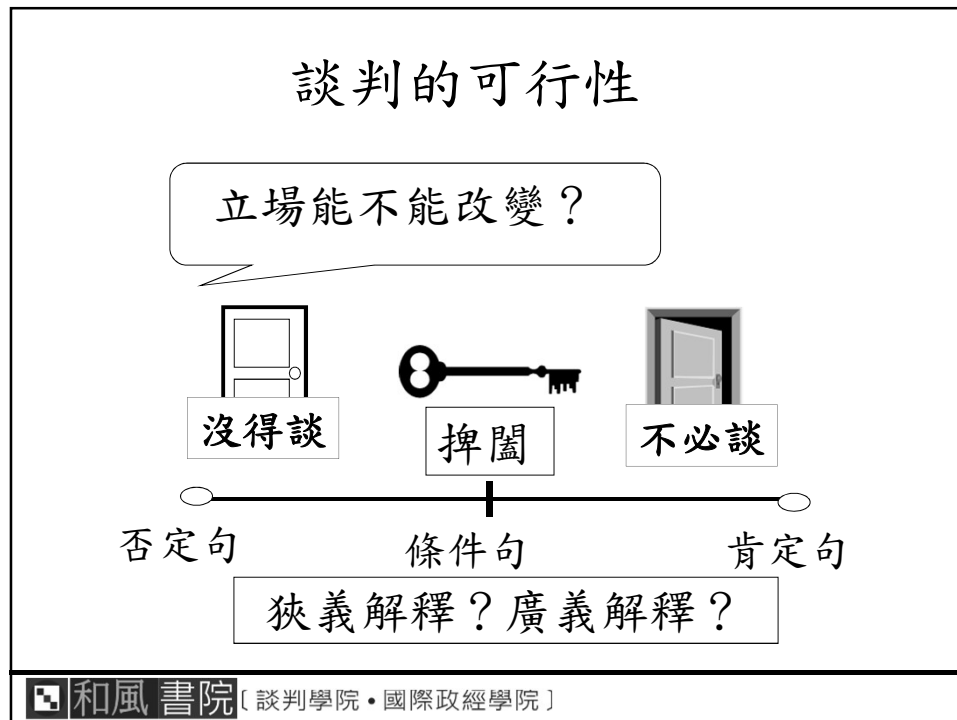
找到足夠證據支撐我們的立場



第五個問題：
我有沒有足夠證據支撐我的要求

第六個問題：
我有沒有創造談判的空間？

柱子是鎖門，但是鎖門之後你得掏鑰匙



21

談判的概念是這樣

鎖門，掏鑰匙

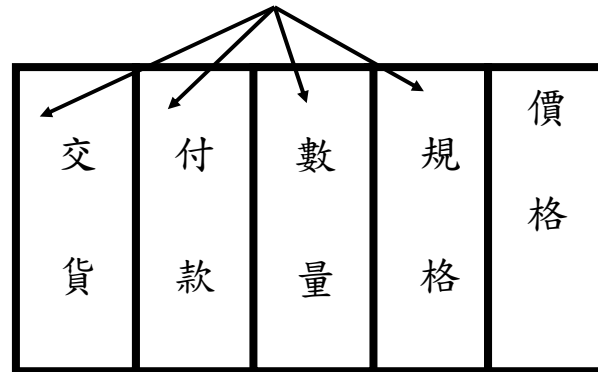
但是別忘了先鎖門 永遠讓對方看到隧道
門是鎖的，鑰匙才 另一頭的光亮
值錢

和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

22

劃出談判的場地

如果



Yes, but

和風書院 [談判學院・國際政經學院]

23

切割與議題交換

我們只有這些錢！

這時你怎麼辦？

答應他？

那就輸了。

拒絕他？

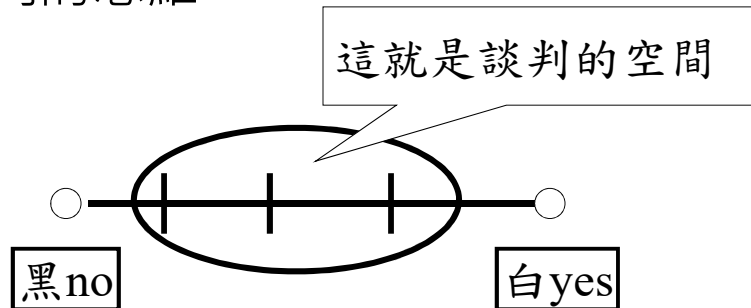
可能就破了。

在答應與不答應之間，如何找到第三條路？

和風書院 [談判學院・國際政經學院]

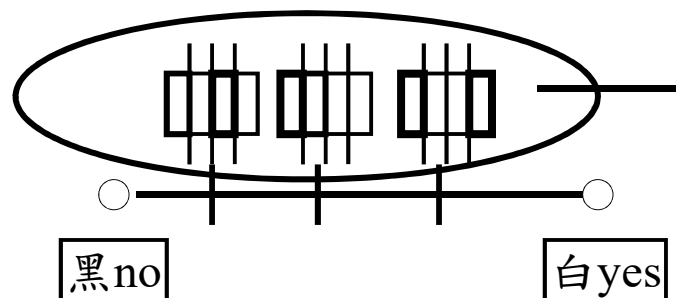
24

談判的思維



談判的情勢，不是非黑即白的
黑和白中間還有很多灰階

談判的思維



談判的情勢，不是非黑即白的
黑和白中間還有很多灰階

切割與議題交換

我們只有這些錢！

如果你堅持這個價錢，我們只有半年內把貨交齊。

我們可以做到，不過你得先調整一下設計，以配合我們的生產線。

如果頭款尾款的比例，或支票效期能改變的話，或許有可能。

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

27

第五個問題：
我有沒有足夠證據支撐我的要求

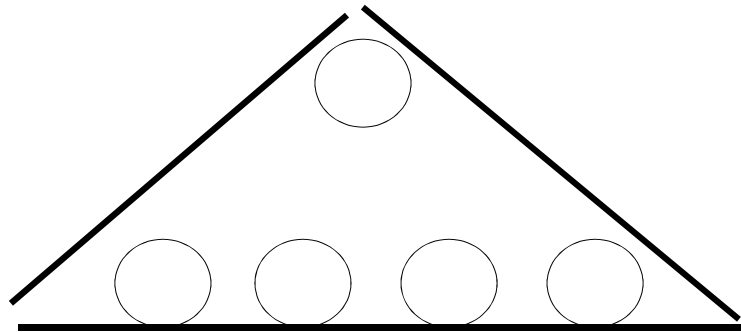
第六個問題：
我有沒有創造談判的空間？

第七個問題：
如何組成談判隊伍？

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

28

談判隊伍的組成



黑白臉如何搭配？

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

29

都準備好了，接著就要問：
怎麼出牌？

第**1**種方法是先從容易談起，先建立互信。
這也是最正常的談判方法。

可以把要談的項目逐條列出，然後從容易
的議題著手。

如果我想讓對方敢跟我談，也讓他相信談
判是談得成的，就會這樣選擇，而且配合
軟出牌，開低，希望先拿個yes下桌。

 和風書院 [談判學院 • 國際政經學院]

30

軟出牌的目的是誘敵深入。



可是第一個yes怎麼來？

先在價格上放給他試試看。

大部分人都是貪圖小利的

看一個英國《經濟學人》徵訂的例子

- A. 網路版 59.00
- B. 雜誌版 125.00
- C. 雜誌版加網路版 125.00

大部分訂戶選哪一個方案？

如果拿掉一個選擇。。。。

可是不見得我們軟出牌，對方就會領情。
 可能因為他的資訊不對。
 更可能是因為我讓的，根本**不是**他要的。

要在對方在乎的
東西上讓步

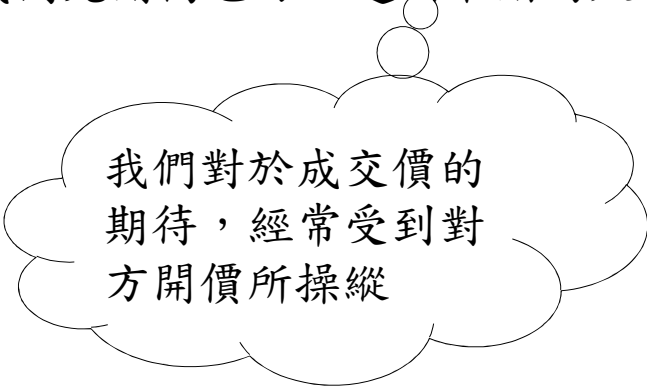
準備副牌？

第**2**種方法是單刀直入，直接從最棘手的議題談起

如果我想先聲奪人，向對方展現決心，
或者想拖一下時間，我們會這樣選擇。

這時配合的出牌戰術是硬出牌，開高。

硬出牌當然希望能贏
如果不能一下就贏，對方提出了對案，
我們先開高也可以達到下錨的效果。

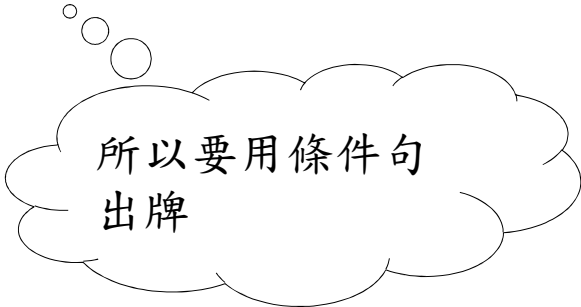


我們對於成交價的
期待，經常受到對
方開價所操縱

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

35

也有人問，如果先出牌之後，
收不回來怎麼辦？

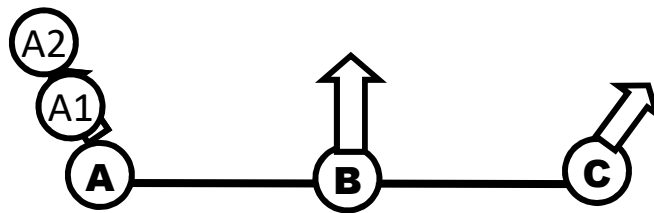


所以要用條件句
出牌

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

36

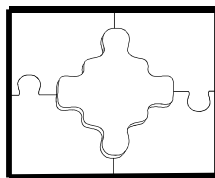
第**3**種方法是提出幾個不同的套裝方案，引導談判，也測試他的需要。



找出對方喜好後，從那個議題追下去

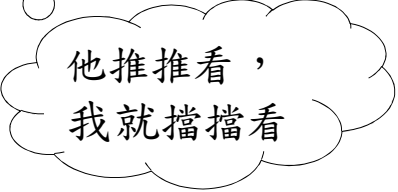
第**4**種方法是架構—細節談判法。

先談大的架構，然後往裡面填細節。



雙方從無到有，展開合作的時候，可以用這種方式開始談。

如果人家先出牌，提出他的要求
我們怎麼回應？



他推推看，
我就擋擋看

我們擋或不擋，都會影響對方期待。

 **和風書院** [談判學院・國際政經學院]

39

永遠記得，對方對談判結果的期待，受到兩個因素影響：

一是我們的開價，

一是我們的讓步方式。

 **和風書院** [談判學院・國際政經學院]

40

對方推的時候，
也沒把握我們會答應，
所以先擋回去再說
告訴對方這個議題是不能碰的。

同時也看他是真要假要，還會不會繼續提出
同一要求，以此判斷他的真正意向。

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

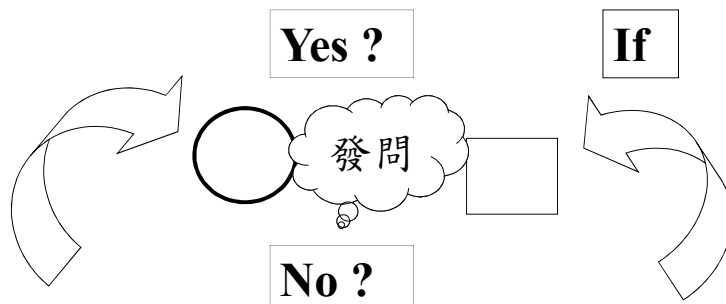
41

如果沒有那麼強勢，
說**no**不敢，說**yes**不甘
可以用**if**來回應，另闢一個談判的場子

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

42

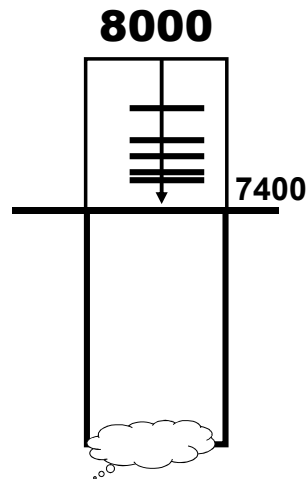
談判時有一個很重要的心法：
絕對不被強迫二選一。



萬一 No, if 都擋不住呢？



讓步的藝術



幅度：遞減

9 → 6 → 3 → 2

2 → 3 → 6 → 9

次數：少

20萬 X 1次

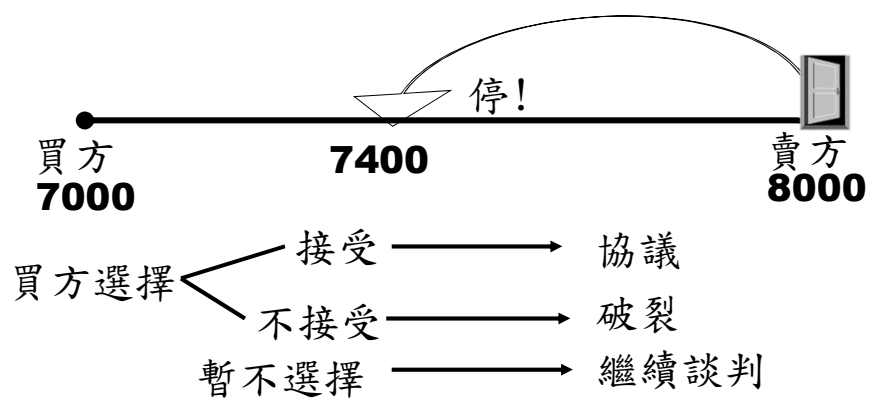
2萬 X 10次

速度：慢

和風書院 [談判學院・國際政經學院]

45

守住底線很重要

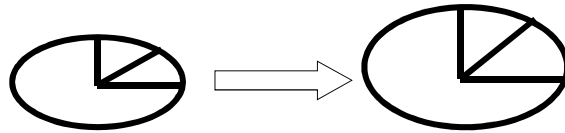


和風書院 [談判學院・國際政經學院]

46

談判的解題模型

1

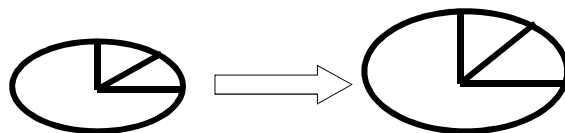


這裡有一句非常有用的談判語言：

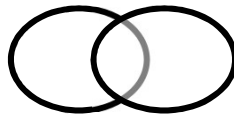
您有沒有想過，
我們可以一起把
餅作大？

談判的解題模型

1



2



看一個與代理商談判的 案例

一個日本商社要在中東找一個代理商。

日方希望
先簽兩年的
合同

代理商則以前期
投入甚多為由，
堅持要簽五年

這題怎麼解？

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

49

看一個與代理商談判的 案例

日方要的是什麼？

所以日本人要的不是堅持兩年，而是一個能讓他對代理商放心的方法

對新代理商不敢完全放心

代理商要的是什麼？

較長時間的代理
合同，以回收成本

 和風書院 [談判學院・國際政經學院]

50

3 階梯法

