

# Never Split the Difference.

Chris Voss

## Chapter 2. Be a Mirror

- \* 談判的開頭就像世紀帝國一樣滿是戰爭迷霧
  - 越是有高壓風險的談判者越了解先入為主的新信息
  - 談判就是收集資訊的過程 **重點是聽不是說**
  - 避免成為精神分裂病患: 沒在說話時想的是自己的論述, 有在說話時想的還是自己的論述, 如此, 談判桌就像有兩個人一般吵雜
  - 慢! 慢! 慢! 過於急躁會讓對方覺得你在聽

- \* 語調對人的影響很大, 人用語調來快速理解狀況
  - 談判中常用的語調有三種
    - ① 武斷式的: 支配的語氣, 容易激發對方的反抗
    - ② 正向輕快的: 給人好相處的感覺, 讓對方較合作, 是最常用的語調, 而帶微笑有助於達成目標
    - ③ 深夜DJ聲: 用來陳述"非討論"的事項, 放低音調, 結尾下沉, 給對方一切盡在掌握中的感覺

- \* Mirroring (鏡像)
  - 人對跟自己一樣的東西比較有好感
  - 聽見飛行中的情侶, 對話中的朋友, 會發現他們動作的相似之處
  - 單色不萊佛格人動作的服務生得到的小費較說好話的服務生高
  - 最簡單的方式就是重複對方最後說的幾個字
  - 感覺很蠢, 但何妨試試呢?**

- \* 毒蛇拒絕區的四個步驟
  - ① 用深夜電台的語調
  - ② 用"我很抱歉"(Im sorry)開頭
  - ③ 鏡像
  - ④ 沉默, 至少四秒

- \* 生活中最容易見到但忽略的談判者-歐普拉
  - 她面對的都是不熟悉的來賓, 要掌控節奏, 讓來賓願意分享更多的資訊
  - 面帶微笑, 在短時間內建立與來賓的關係

## Chapter 3. Don't Feel Their Pain, Label It.

- \* Tactical Empathy
  - 溝通時最糟糕的手段就是不回應, 沒有回應, 沒有溝通
  - 與不回應相反的就是 tactical empathy (同理心)
    - 站在對方的角度, 理解對方的思考模式
    - 與同情心不同, 不用贊同對方
    - fMRI 證實大腦在思考角度相同的"共感"狀況下溝通的效率較高

- \* Labeling = 達到 Tactical empathy 的方式
  - "It seems / sounds / looks like you..."
  - 讓對方覺得你能理解他的感受
  - 清楚的描述可以降低情緒者的強度, 讓人冷靜
  - 仔細觀察對方的反應以了解他的情緒

- \* 憤怒, 恐懼與自我指控
  - 小憤怒是非常強烈, 又會影響談判結果的情緒
  - "I don't want to be harsh, but..." 這種自認性的語氣只會讓人更有這種感覺
  - 直接面對金普諾, 並用 labeling 的方式降低憤怒
  - 清除談判路上的障礙, 了解對方害怕的事物
  - 開頭直接用強烈的自我指控, 讓對方為你辯護
  - "你可能會覺得我是個自私自利的人"
  - 開宗明義的讓對方知道你有站在他們的角度思考
  - 例子 = 想捐錢給地震子軍的人一直無法下定決心, 最終募款人發現她怕這筆錢沒能適當的幫助到需要的人, 之後用 label 讓她放心捐錢

- \* 實例:
  - 因風暴導至航班班大亂的機場前面的旅客因飛不穩不飛對地勤人員大喊大叫
  - "It seem they are pretty upset?" ← Label
  - "Ye, they missed their flight because of the weather."
  - "The weather?" .... "It's seems like a hectic day"
  - "Ye, I get it, every one tries to get to ... for the big game"
  - "Big game?" "There's a big game, so the flights are book solid"
  - "Book solid?" "Yes, but a lot of people wtl probably miss their flight because of the weather"
  - Now you get what you want! There might be some seat!
  - label → "It seems you've be handling this pretty well, My flight is also affected by the weather, but like you said, some passengers might not be able to connect, is there any possibility the seats still open?"

# Never Split the Difference.

Chris Voss

## Chapter 4. Beware Yes - Master No

\* 說不的魔法.

- 電話推銷員想盡辦法讓人說是這給人的感覺其實很不好主因是會覺得沒有選擇
  - 單純不是而是單單對方有說不的權力就能提高合作意願
  - No代表對方有想要與不想要的東西,可能的突破點
- 對方可能
- |            |           |
|------------|-----------|
| ① 沒準備好,    | ④ 想要更多資訊  |
| ② 覺得你讓他不舒服 | ⑤ 想要別的東西  |
| ③ 不理解      | ⑥ 要先跟別人談談 |

可以由此下手找出對方在意的點.

\* Yes有三種

- ① 虛假的: 類似用來應付推銷員, 只為讓他們快點離開  
可憐的是這個社會讓每個人都會這麼做.
- ② 認同的=中性的 Yes.
- ③ 承諾的: 談判者目標的 Yes.

\* 在他們的世界裡談判

作者在輔導專線中學到: 談判過程中只用邏輯說服對方是沒有意義的, 就算理智上被說服情感上這還是"別人的想法". 必需讓他覺得主意是自己的.

\* 有時取得對方注意力的方法就是強迫對方說不.

- 可以刻意的 mislabel
- 可以直接要求對方說出他們不想要的東西  
"What are the things you'd say no to?"

\* 當合作方不回 Email 時最後一招就是觸發 No 的問句

"Have you give up on this project yet?"  
順便引發對方的 Loss Aversion.

## Chapter 5. Trigger the two words that immediately transform any negotiation

\* Aim for "That's right!"

- 當對方說出這句話時代表他覺得你能理解他  
⇒ 同聲 (w!)
- 談判可以往下一步發展

\* 達到 That's right 的方法.

- 運用前面提到的 mirroring 得到更多資訊用 labeling 描述對方的感受, 最後從對方的角度重新給他的想法.

\* "You're right" - 一點用都沒有, 你是對方的不代表你理解他.

## Chapter 6. Bend Their Reality.

\* 人非理性的, 因此有很多方式可以影響對方, 而達到你的目標. 本章就是在講如何運用或支付這些手段.

\* 絕不妥協 (Never split the difference)

- 妥協的結果就是雙方都不滿意
- 想要雙方各退一步其實是怕人逃避努力交涉的做法. 對方的開價根本沒有基準可言, 又何來公平?

\* 死線的力量

- 死線的力量來自於沒達到的後果, 但秘密就是沒達到通常也不會怎麼樣.
- 做好失敗的準備 - No deal is better than a bad deal
- 死線有助於提升效率, 讓對方知道你的死線有助於達到更好的結果.
- 可由對方著急的程度推測他們的死線

\* 公平

- 3種運用"公平"的方式

- ① 我只希望被公平的對待 (I just want what's fair)  
用來引起對方的罪惡感, 以得到更多  
而對這樣的指控收拾情緒, 詢問對方哪裡不公平
- ② 這已經是很公平的条件了 (We've given you a fair offer)  
用來指責對方. 被這樣說叫 mirror +  
"看來你們準備好提供公平的證據了"
- ③ "我希望你覺得交涉的過程是公平的."  
用在談判開頭建立誠懇的形象

\* 談判的手法.

① 定金額他們的情緒:

- 提醒對方他們會失去什麼. ex: 在聯絡給其它供應商前想先問問你們的意願!
- 用較高的起價定金額

② 讓對方先開價, 收集資訊且不要滿足於你所有的.

③ 用你想要的價錢做下限要求一個範圍

讓你的價錢相對不嚇人. 最後用非整數!

④ 要求非金錢的項目, 若達不到他們可能給更多錢呢!

\* 如何談薪水

① 要求非薪水的項目

② 定義這個階段的成功

③ 把主管綁在你的單軌上

- 描述你能幫他達到什麼目標

- 請他給建議並幫助你 - 富蘭克林效應。

# Never Split the Difference.

Chris Voss

## Chapter 7. Create the illusion of control

\* 失敗的協商往往是雙方各自 shutdown, 兩邊都試著以自己的角度統服對方, 當都無法溝通

\* 好的問題要有下列幾個主要功能

- ① 儘可能獲得資訊
- ② 讓對方感同身受, 站在你的角度思考

\* "校準問題"可以達到這個目標 (Calibrated Questions)

- 用 What / How 開頭 (why 要小心使用)  
例如: How am I suppose to do that?  
What put us in this situation?  
What is the biggest challenge you faced?
- 你的目標是"教育"對方你而非"告訴"對方
- 使用時要用非指控、溫和的語氣, 求助於對方讓對方解決"你的"問題  
或是隱諱的傳達你的觀念 (讓對方覺得這是他想出來的)

\* 使用校準問題時要注意管控好自己的情緒。

- 不要落入相互指控的狀況
- 不要反擊言語攻擊, 用校準問題應對對方的指控
- 也可以直接道歉

\* Listener's Judo

Who has control in the conversation? Listener or Talker?

當然是 Listener! 協商本來就是收集資訊的過程  
引導對方的動能到你的目標!

\* 例子:

- 原本同意出差行程的老闆最後一刻改變主意  
老闆想要的其實是有權力的感覺  
"When you originally approved the trip,  
What did you have in mind?"

- 等不到檢驗結果的病人很生氣, 決定不等了。  
其實是有其它事要處理

"I understand why you are pissed off.  
What do you hope to accomplish by leaving?"

## Chapter 8. Guarantee Execution

\* 用 how 開頭的 calibrated question 說不, 或要求對方描述如何做到雙方的協議

- Yes is nothing without how
- How will we know if we're on / off track
- "I'll try / You're write" 是警訊

\* 確保沒有隱藏的 Deal killer

- 談判對手的態度是否一致?
- 是否有不在談判桌上卻有影響力的人有可能阻撓
- How does this affect the rest of your team
- 很多談判最終失敗的原因都跟錢無關

\* 如何面對扁扁子與王八蛋

- 7-38-55 規則說明大部分的表達都是非言語的
- 注意對方肢體語言與說法不一致時。  
- 用 calibrate question 逼對方解釋
- Rule of 3 = 同一件事要確認 3 次  
1. 對方第一次同意  
2. 用 label + summarize 得到 "that's right"  
3. 用 calibrate question 確保 implementation
- Lie spotting = Pinocchio Effect  
- 言葉話的字特別多, 且較多第三人稱, 句子較複雜  
- 越重要的人越少說"我"

\* 委婉的 No 可以用四次

1. How am I suppose to do that?
2. You are very generous, but...
3. I'm sorry, but I'm afraid I just can't do that
4. I'm sorry, but no.

\* 提到自己的名字可以减少對方的敵意並拉近距離

# Never Split the Difference.

## Chris Voss Chapter 9. Bargain Hard

## Chapter 10. Find the Black Swan.

\* 談判桌上主要有三種個性

1. 分析者 (Analyst)
2. 調和者 (Accommodator)
3. 武斷者 (Assertive)

\* 分析者: 善於收集並分析資訊, 不會輕易決定, 天生較多疑。

將談判結果與私人關係區別開, 避免犯錯。

面對分析者的方式 = 用資料資訊限制他們, 提前告知資訊, 保持耐心, 當他們沉默時給他們時間思考  
如果你分析者 = 盡量保持微笑

\* 調和者: 重視與對方的關係, 善於聊天, 準備可能較少迴避爭執, 因此可能較難發覺他們真正的目標

面對調和者的方式 = 用枝節問題讓他們揭露資訊, 留意他們做出無法達成的承諾的傾向。

身處一個調和者: 勇敢的表達你的目標才能有效溝通。  
若對手與你一樣小心偏離主題, 對手與你不同則話少一點。

\* 武斷者 = 時間就是金錢, 直來直往, 不在乎私人關係。

只有在確信自己被尊重到後才會開始尊重別人。

面對武斷者: 用枝節問題, 標註金錢像意義他們資訊  
目標是 "That's right".

身處武斷者: 注意語氣不要太兇

\* 沉默的不同角色

分析者 = 思考的時間。

調和者 = 小憤怒

武斷者 = 說話的機會。

⇒ 要理解對方的想法與個性與你不同!

\* 先發制人 = 亮底牌: 先手的人先洩露資訊, 但也能 Anchor.

\* 小憤怒: 小憤怒會讓人判斷力下降, 可能會答應無法達到的條件

Tips: 生氣時針對條件而非個人。

用錢"開頭"的語句為緩和氣氛

永遠不要將對方視為敵人。

做好隨時離開談判桌的準備

\* Anckerman Bargaining 技巧

1. 設定目標價。
2. 以 65%、85%、95%、100% 的順序提出
3. 用各種委婉的方式拒絕。
4. 最後用很準確的數字 (ex. 18231) 並附上非金錢的項目

準備很重要!

\* The Black Swan = the unknown unknown.

- FBI 遇到第一次 police arded suicide 初發生悲劇,

過去沒有人死總到了新聞搶不代表未來沒有。

- 找到談判內的 Black Swan 才能有效達到目標

- 不要預期你會找到什麼, 這會限制你的想像力

\* 談判中的 leverage.

① Positive leverage = 你有什麼是對方想要的?

② Negative leverage = 對方可能的損失, 不要用威脅的。  
用 label 提醒對方就好。

③ Normative leverage: 對方目前行為與對方標準的偏差, 對方平常怎麼做, 現在就該怎麼做

\* 了解對方的世界觀與夢想

- 沒有人是瘋子, 當對方提出不合理的條件時

① 他們的資訊不足

② 他們有額外的限制

③ 他們有其他目標

- 有這種情況就代表談判中有你不明白的資訊, 這就是可能的突破點。

- 把對方當成瘋子是最簡單最不負責任的做法。

- 人都喜歡跟自己一樣的東西, 了解對方真實的想法, 並讓他相信你跟他是同一種人有助於軟化對方的態度

- 尋找面對面溝通的時機, 觀察對方不再談判桌上時透露的資訊

\* 最後, 也是最重要的一點。

衝突與談判是人生的一部分!

人都會迴避衝突的時刻, 而能適當處理這種時刻的人更可能獲得他想要的。

衝突的來源是未解決的問題而非對手  
解決問題才是最終的目的。