

J/E

# American Business Book Cafe

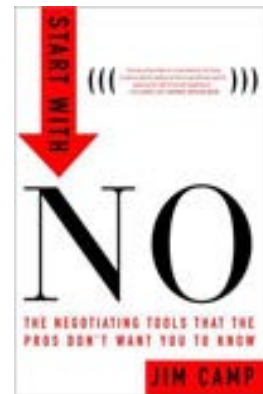
Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 冬

## Start With NO ノー「NO」で始めよう

Author: Jim Camp  
Publisher: Crown Business, Crown Publishing Group 2002  
ISBN: 0-609-60800-2 259 ページ



### ～ 要旨 ～

「双方に有利」という言葉がある。折衝者にとっては、双方が交渉に勝ったと満足する状況にたどりつくことが最も大切な勤めだ。「双方に有利」であることは、夢物語だと感じられる場合もある。あなたが、最も重要なひとつの言葉「ノーNO」で交渉を始めることで、交渉の結末は大きく変わる。

翻訳者: 増田 円

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## ノー「NO」で始めよう

### 主旨

「双方に有利」という言葉がある。折衝者にとっては、双方が交渉に勝ったと満足する状況にたどりつくことが最も大切な勤めだ。「双方に有利」であることは、夢物語だと感じられる場合もある。あなたが、最も重要なひとつの言葉「ノーNO」で交渉を始めることで、交渉の結末は大きく変わる。

### 第一章：乏しさは危険

人は生来、捕食者であることを覚えておこう。これは特に折衝者にとっては真実である。動物園の調教師は、動物は弱者を見つけるといつでも襲い掛かることを常に心に留めている。同様に、あなたも交渉の時はどんな弱みも見せないようにすることが大切であると心に留めておこう。乏しさを見せれば負けである。

#### 無言でいること

喋りすぎると物欲しそうに見られる。声の高さや速さで感情がさらけ出されてしまうからだ。優秀な折衝者は必要な時だけ話す。それも、冷やかに分別をもって話す。

#### 断られることを恐れない

断られるのではないかと案じるのは、乏しさを表すことになる。その心配は、好かれないという思いから生じる。しかし、心配してみたところで、あなたの交渉相手は本当にあなたを拒絶することはできない。相手にそんな力はないのだから、自分たちがあなたを拒絶したと思わせないようにしなさい。

#### 欲しがるのはよい。足りないのはよくない

足りないと言うのはやめなさい。「不足している」のではなく、「欲しい」という言葉を使うといい。赤い新車のスポーツカーが自分にはないところではなく、赤い新車のスポーツカーが欲しいと自分自身に言おう。新車の価格交渉の際には、この言葉が付加的な力を発揮するのに驚くだろう。

## Start With NO

### The Main Idea

You have heard the term “win-win situation”. Negotiators are told that their most important task is to find a situation where both parties come out happy or as “winners”. Unfortunately, this is not always the case. Win-win situations are sometimes just fairy tales, and you can make a big difference in your negotiations by starting with one very important word - NO.

### Chapter 1 - The Dangers of Neediness

It is important to remember that humans are, by nature, predators. This is especially true for negotiators. Animal trainers at the zoo always keep in mind that animals are ready to pounce on anything they see as a weakness. In the same way, you always keep in mind that when negotiating, it is important not to show any weakness. If you show neediness, you will lose.

#### “No Talk”

If you talk too much, you will show need. The pitch and tone of your voice can betray your emotions. Most top negotiators speak only when needed, and even then in a cool, controlled manner.

#### Don't Worry About Rejection

Fear of rejection is a sign of neediness. This fear comes from a need to be liked. But, when you think about it, your adversary in a negotiation can't truly reject you. They don't have that sort of power and you should NEVER let them feel that they do.

#### Wanting is Fine, Needing is Not

Neediness is something that must be avoided. Try substituting the word “want” for “need”. Instead of telling yourself that you need a bright red sports car, tell yourself that you want a bright red sports car. You'll be amazed at the additional power you will have when negotiating the price of that car.

## 第2章：コロombo効果：ありのままであることの極意

テレビのコロンボ刑事は、決して他の探偵たちのような立派な身なりはしていない。髪はボサボサで、隙がないとは言えない。それなのに、善人そうで攻撃的でないので、人々から情報を仕入れることができた。多くの人は身なりの良いまたは完璧な人の前に出ると防衛的になる。

交渉においてはコロombo刑事を見習うといい。隙のない人だと思われぬようにすることだ。あなたのありのままの姿を見せよう。

この点においては、誤解をしてほしくない。ありのままであることは、素人のように見られてよいのではない。これは、人々にあなたが大変賢くて、優秀だと思わせないようにするためだ。正直な姿であり、交渉を前に進める方法だ。

## 第3章：NOから始めよう：決断はどのように前進するのか。

「はい」を忘れ、「だぶん」を忘れなさい

交渉の始めに「はい」と言うのは、よくない。なぜなら、時間の経過と共に物事は変わるからだ。「たぶん」と言えば相手を怒らせ、交渉が長引いて大事な時間と経費を浪費する。一方、「NO」と言えば、相手は考える。あなたは困っているとは見られないので、交渉終結に向かって動き出す。

### NOの力

NOという言葉は力強い。ただ「NO」というだけで、大成功に導かれる。例えば、あるスポーツ選手が大学進学を志願している。この人は大学に宛てた手紙で「もし自分の学業成績がふさわしくないのならば教えて欲しい」と尋ねた。自分の学業成績がNOであれば、と書いたのだ。

それから、その学校のコーチに「大学の選抜チームに入れる基準に達していないかどうか」を尋ねた。もし、スポーツ実技面で力不足なのであれば、彼は他の学校を探すことに力を注げるだろう。こうしてNOを使った結果、彼は多くの人からYESの返事をもたらした。

### NOと言う権利

さて、交渉とは厳密に言うと何なのだろうか。交渉とは、ただ単に二つもしくはそれ以上の当事者間の同意を意味する。すべての当事者は拒否権を持つ。これは、どの当事者もNOという権利があることを意味する。

## Chapter 2 - The Columbo Effect: The Secret of Being "Real"

Columbo was a TV detective, but not the like the well-dressed detectives we see often see. He was rumpled and far from perfect. Yet, because he seemed so safe and unthreatening, he was able to get information from people. Most humans, when presented with a human who seems "better" or "more perfect" than they are become defensive.

In negotiations, try to be a Columbo. Try not to look too perfect. Let them see you as you are.

Don't misunderstand this point. Being "real" does not mean being unprofessional. It is letting go of the need to make everyone think you're the smartest or the best. It is a form of honesty and moves negotiations along.

## Chapter 3- Start With NO: How Decisions Move Negotiations Forward

### Forget "Yes", Forget "Maybe"

A "Yes" at the beginning of a negotiation is not a good idea as things may change over time. A "Maybe" will drive the other side crazy and it will drag out negotiations which wastes valuable time and money. A "No" on the other hand makes the other side think. It shows that you are not needy, and it will lead to the closing of the deal.

### The Power of No

The word "No" is a powerful tool. Simply inviting the word, "No", can lead to great success. For instance, a college applicant who was a good athlete applied to many schools. In his letter he asked for the colleges to tell him if he was NOT academically qualified. He was inviting a "No".

He then wrote to the coaches of the schools and asked them to tell him if he wasn't qualified to be on their varsity program, because if he wasn't, he would move on and concentrate his energy on other schools. With these invitations for a "No" he got a great number of people to say "Yes".

### The Right to Say "No"

So what exactly is a negotiation? A negotiation is simply an agreement between two or more parties, with all parties having the right to veto. This means that all parties involved HAVE THE RIGHT TO SAY NO.

## 相手を救わない、友好関係を救わない

交渉の目的は、あなたとあなたの会社にとって最も利益になる関係を得ることだ。NOを言うのを恐れるのは、他者の感情を害することを恐れたり、好かれようとしたりするからである。しかし、あなたは友達を増やしたり人気を集めたりするために交渉の場にいるわけではない。あなたに必要なのは、友好関係ではなく、リスペクトなのだ。

間違った決断をしたくない思いも、NOと言えない理由のひとつだ。これはよくある恐れである。しかし、考えてみよう。もし、あなたが間違った決断をしたらどうすればよいのだろうか。もし、間違った決断をしたら、その失敗から学び、次の決断を下せばよい。

交渉では、機会を捉えてNOを使いなさい。この言葉を使うことを恐がってはいけない。実際、この言葉はあなたに多くの良い技を見せてくれる。

## 第4章：あなたの使命と目的を明らかにしなさい

効果的な意思決定は、あなたを導く使命と目的に基づいて下される。有効な使命と目的があれば、困難な交渉や決断をしなければならないときにも、あなたは道に迷わない。

私は億万長者になりたい、私はこの会社のCEOになりたい、これらは使命かのように聞こえるが、果たしてそうだろうか。表面的にはそうかもしれないが、狭義の使命であり、近視眼的だと言えよう。このような言い方は、完全に自分中心である。金銭と権力とは、それ自体が使命であってはならない。そのようなものは、有意義な使命や目標の結果である。金銭のための金銭、権力のための権力は、滅びに向かうことを忘れてはならない。

また、あなたが使命や目的を打ち立てるときは、心に交渉相手を置きなさい。戸惑う人もいるかもしれないが、覚えるべきことは、あなたはこの世に一人では生きられないということだ。ビジネスマンは使命や目的を立てるときに、心に顧客を置く。政治家の使命は支持者の世界の中に作られる。だから、折衝者は、交渉相手の世界の中に使命を設定しなければならない。

さらに、あなたの使命と目的は、非常に簡潔にしよう。人や企業は、ひとつ以上の使命や目的を持つこともできる。有効な使命と目的は決してあなたを失望させず、あなたの羅針盤となることを覚えておこう。

### Never “Save the Adversary” or “Save the Relationship”

The purpose of negotiations is to get the terms that are most profitable for you or your company. The fear of hurting other people’s feelings or wanting to be liked is one of the reasons we fear saying no. However, you are not there to get more friends or be the most liked person in the room. Respect, not friendship is what you want.

Being scared of making the wrong decision is another reason why we’re scared of saying no. This is a very real fear. But think about it. What happens if you do make a bad decision? If you do make a bad decision, just learn from it and move on with your subsequent decisions.

Embrace “NO” at every chance in a negotiation. Don’t be scared of the word, it can actually do you a lot of good.

### Chapter 4 - Develop Your Mission and Purpose

The foundation of effective decision-making is a mission and purpose to guide you. A valid mission and purpose will help keep you on track when difficult negotiations and decisions have to be made.

“I want to be a millionaire”, “I want to be the CEO of this company” - these sound like mission statements right? Technically yes, but they are actually narrow and short sighted. The main problem with these statements is that they are totally I-centered. Money and power shouldn’t be the mission themselves, but the result of a meaningful mission and vision. Don’t forget, money for money’s sake corrupts, and power for power’s sake also corrupts.

Also, you have to keep your adversary in mind when making your mission and purpose. This may be confusing advice but the thing to remember is that you don’t live in this world alone. A businessman has to keep the customer in mind when making his mission and purpose. A politician’s mission should be set in the world of his constituents, and for a negotiator, his (or her) mission should be set in the world of his adversary.

Your mission and purpose should also be very concise. It is also possible for a person or company to have more than one mission and purpose. Remember, a valid mission and purpose will never let you down, it is your compass.

## 第5章：結果を制御しようとしてはいけない：自分の行動と動作に注目しなさい

人々は結果が欲しい。目標と結果は違うことを学ぶのは、最も大切だ。目標はあなたの思い通りになるが、結果はそうはいかない。しかし、交渉を進める上での目標によって、あなたの欲しい結果を得ることができる。

交渉で優秀な折衝者になることができる、簡単な4つの目標がある。

1. 常に使命と目的を意識せよ。
2. 乏しさを制御し、決して見せない。
3. ありのままの自分であれ。
4. NOと言われることも言うことも恐れてはならない。

よくある間違いは、ほど遠い目標やあなたの手の届かない範囲の目標を設定してしまうことだ。あなたは不十分なまたは価値のない目標のために、時間を無駄にすることになる。

物事を書き留めておくことは、別の項目でも述べた通りだ。あなたの強さと弱さを見極めるために毎日記録を取りなさい。これは実現可能なゴールを設定するのに役立つ。

## 第6章：質問を効果的にする

交渉を進めるにあたって、最も重要な潜在力のひとつは、質問をする能力である。質問をすることは科学であり、芸術である。

質問をするときは次のことに気をつけなさい：

1. 「たぶん」という答えが返ってくる質問は避けなさい。
2. 交渉を早く終わりたいと思われるような質問を避けなさい。
3. NOと言う権利を奪うような質問は避けなさい。

誰が、何を、何処で、何故、どのように、の各語を伴った疑問文で始めれば、間違った方向へ行くことはない。なぜならそのような疑問文は必ず具体的であるから。質問は簡潔に短くしなさい。ややこしくならぬようにするためだ。質問文は9から10個の語でできた文章にしなさい。

## 第7章：会話を育てる

「育てる」の定義は：感情的に養う。道徳的な訓練を提供し、理解させて心を育てる。会話を育てることができれば、あなたは相手の心を平安することができ、困難な状況でさえも物事を前進できる。

## Chapter 5 - Don't Control the Outcome: Focus on Your Behavior and Actions

People want results. One of the most important things to learn is the difference between a goal and a result. Goals you can control and results you cannot. But, by following your behavioral goals, it is possible to get the results that you want.

In negotiations there are four obtainable goals that can make one an excellent negotiator.

1. To focus all times on one's mission and purpose.
2. To control and never demonstrate neediness.
3. To be "real" yourself and remember that your adversary is also "not perfect."
4. To have no fear of hearing or saying "NO".

One common mistake is setting unmanageable goals or those beyond your scope and control. You can also go the opposite way and waste time on insufficient or unworthy goals.

You've heard it all before in other fields - write things down. Keep a daily record in order to be able to identify your strengths and weaknesses. This will help you to set realistic goals.

## Chapter 6 – Using Questions Effectively

The single most important fuel of negotiations is the ability to ask questions. Asking questions is both a science and an art.

When asking questions remember these points:

1. You don't want to ask a question that may produce a "maybe".
2. You don't want to ask a question that makes it seem that you're rushing to close.
3. You don't want to ask a question that takes away the right to say no.

If you start questions with the common: Who, What, Where, Why and How, it's hard to go wrong because the answers to these questions are usually concrete. Keep your questions short and simple. This helps you avoid complications. Try to keep them at or below nine to ten words.

## Chapter 7 – Nurturing the Dialogue

The definition of the word "nurture" is: "to feed emotionally, to provide moral training, to foster the mind with understanding". If you nurture the dialogue you help your adversary feel safe and will move forward even in difficult times.

ひとつの有用な戦術は、質問に質問で答える・・・その答えにおいて、あなたはよい働きかけができるのだが・・・ことだ。具体的な例を挙げよう。

顧客： このオプションは私たちに何をしてくれるのか？  
あなた： それはいい質問です。それをお話する前に、この点であなたが直面している最大の問題は何ですか？

私たちは相手を助けたい、または相手に好かれたいという傾向がある。これは反面、次のような間違いを犯すことになる。

1. 聞かれていないことを答える。
2. 質問で流れを邪魔する。
3. 脈絡のない発言に応答する。

そうではなく、忍耐を持って交渉相手をよく理解し、育てるような言葉を使いなさい。例えば：

患者： 先生は全然助けてくれないじゃないですか。  
医者： 私にわかるように教えてください。  
患者： よくなっているように感じないですね。  
医者： それで？  
患者： 先生がしなさいと言った運動をするのは面倒で・・・  
医者： なるほど。その運動の一番難しいことは何ですか？

これは、少なくとも3回受け答えを続ける技術だ。

振り子は行ったり来たりする。交渉もまたそのようなものだ。交渉では、感情が行ったり来たりするのはよくない。振り子はできるだけ小さく静かな動きにとどめるのが大切だ。そのために「育てる」ことが役立つ。

## 第8章：心を静かにする：期待しない。仮定しない。しゃべらない

あなたの心を何も書いていない黒板のように保とう。それにより、折衝者は交渉の場で何が押し進められているのかはつきりしてくる。

ポジティブな期待は足りないものを意識させる危険な傾向がある。真新しい石版を持ち、何も期待しないで進めていくことが重要だ。反対に、ネガティブな期待は交渉を複雑にしかねない。

何百万という仮定が簡単に打ち出される。その仮定はポジティブな期待と同様に危険をもたらす。何も仮定しないこと

One helpful tactic is to answer a question with a question - the answer to which will do you some good. Here's a concrete example:

Client: "What will this option do for me?"  
You: "That's a good question. Before we get into that, what's the biggest challenge you're facing in this area?"

We all have a tendency to want to save our adversary or to be liked. This in turn can lead us to commit the following errors:

1. Answering an unasked question.
2. Interpreting a statement as a question.
3. Replying to random statements.

Instead, you need to have patience and use words to nurture and to better understand the people you're negotiating with. Here's an example:

Patient: "Doctor you're not helping me at all!"  
Doctor: "Help me Understand"  
Patient: "Well, I just don't feel as though I am making any progress"  
Doctor: "And?"  
Patient: "I'm having trouble doing the exercises you told me to do"  
Doctor: "I see. What's the most difficult part of the exercises?"

This is the ability to remain with a question until it is answered at least three times.

A pendulum swings back and forth. This is what negotiations can be like. All these back and forth emotional swings are not good for negotiations. The goal is to keep the pendulum as close as possible to a calm, stationary mode. Nurturing helps this.

## Chapter 8 - Quiet Your Mind: No Expectations, No Assumptions, No Talking

Try to keep your mind like an empty blackboard. This allows negotiators understand what is REALLY going on in the negotiations.

Positive expectations have the danger of developing quickly into neediness. You really need to go in with a blank slate and have no expectations at all. Conversely, negative expectations can also complicate negotiations.

There are a million assumptions out there to be made, and they are just as dangerous as positive and negative expectations. Assume nothing.

だ。真新しい石版は「空っぽ」であることを意味する。あなたは素晴らしいリサーチをしてきたことを確認しなさい。これは、仮定ではなく事実をあなたに伝える。企業とマーケットについて収集した事実と研究とが関係するのだ。

仮説が立つことを避けるために、交渉の間には記録をしっかりとることが重要である。これにより、自動的に聞き取りの力が高まり、相手の世界に留まることができる。

話す言葉が少なければ少ないほど、本当は言ってはいけないことを口を滑らす機会が減る。

## 第9章：彼らの痛みを理解しよう

ここでいう痛みとは、折衝者が現在または未来の問題としてみるものである。この痛みを理解し、知ることは、交渉を成功裏に導く秘訣といえよう。多くの場合、この痛みはかなりわかりやすいものであるが、追求しないと見えてこない場合もある。

彼らの痛みが分かれば、言葉を使ってその痛みを「絵に描いて」みよう。この方法は彼ら自身に真の目的と必要を知らしめるのに役立つ。しかし、あなたが何かを言ったり、納得したりするのではない。彼らが自らその絵を見なければならぬ。

## 第10章：あなたの時間・労力・予算の見積もりを立てなさい

時間は価値のあるもので、そのように扱われなくてはならない。時間を無駄にする約束はしてはいけない。また、交渉をする間、時間を有効に使いなさい。

しかし、短い時間に全部しゃべろうとして多くを語り過ぎる間違いを犯さないように。時間を急がないこと。

労力と感情に関しては、常にあなた自身の健康とスタミナに気をつけなさい。自分の限界を知り、調整しなさい。悪い行動はたいてい、当事者の片方のまたは両方がただ単に疲れすぎて、配慮ができなくなったときに表れる。

すべてのものの価値はお金がかからむときに破滅する。あなたは、時間と労力と同様に、相手のためにではなく自分のために使うべきお金がほしい。

あなたは交渉にお金をかけることで、相手の予算をあげようとするだろうが、相手もあなたと同じことをする。あなたは自分自身の予算と相手の予算とを知りなさい。

Blank slate means BLANK. Make sure that you have done excellent research. This will give you facts and not assumptions. Study and gather facts about the companies and markets involved.

To avoid assumptions during the negotiations, you should take great note. This automatically reinforces listening skills and keeps us in our adversary's world.

The less you talk unnecessarily, the less chances of letting something slip that you shouldn't have.

## Chapter 9 – Understand Their “Pain”

Pain, in this context, is what the negotiator sees as the current or future problem. Understanding this pain can be the key to having successful negotiations. In many cases, the pain will be pretty straightforward. Other times, you have to dig.

Once you think you understand their pain, try to “paint a picture” of it with words. The purpose of this is to help people see what their true “issues” and “needs” are. However, you cannot “tell” or “convince” someone about something. It won't work. They must see it themselves.

## Chapter 10 – Budget your Time, Energy, and Money

Time is a valuable commodity and it should be treated as such. Don't give appointments that will waste your time. Also, make the most of whatever time you do have during negotiations.

However, don't make the mistake of saying too much in order to “fit” everything you have to say into a short period of time. Never chase time.

In terms of energy and emotion, always be aware of your own personal health and stamina. Know your limits and listen to them. Bad deals are usually signed when one or both parties are simply too tired to care anymore.

The value of anything goes up when money is involved. Just as with time and energy, you want money to work for you and against your adversary.

You will try to drive up your adversary's budget by making the negotiation expensive- and he or she will try to do the same. You must know your own budget and that of your adversary's.

## 第 11 章：真の意思決定者を知れ

誰が最終決定を下す権限を持っているのだろうか。それは、あなたが考えるほど自明のことではない。あなたは誰が真の決定権を持つのかを知る必要がある。これは、特に多重・多国籍企業においては難しい。

彼らが真の意思決定者だと言っても実際にはそうでないこともある。トップと交渉を始めることは決して困ることではないと覚えておきなさい。

## 第 12 章：検討課題を書く

検討課題とは、交渉にありがちな混乱を避けるために作成されるシステムだ。交渉の目的に有効なものは、相手と交渉している課題だけである。

検討課題に書くべきことは：

1. 主たる課題と問題点
2. 自分たちの小さな課題
3. 相手の小さな課題
4. 双方の目指す状況
5. 交渉後どうなるか

## 結論：覚えておこう、28のルール

1. 交渉は、2つまたはそれ以上の当事者間の合意であり、すべての当事者には拒否権・NOと言う権利がある。
2. あなたの仕事は好かれることではなく、リスペクトされること、そして効果的であること。
3. あなたは乏しいのではない。何か欲しいだけだ。
4. 使命と目的がすべてを動かす。
5. 使命と目的は相手の世界の中で設定されなければならない；自分たちの世界は二番目。
6. 金銭は有効な使命と目的に関係がない。
7. 結果は有効な目標ではない。
8. すべての行動と決断はあなたの目標に関わる夢から始まる。
9. あなたが行いや活動を制御できる目標だけが価値ある目標だ。
10. 有効な検討課題なしで交渉に入るな。
11. しゃべりすぎるな。
12. NOはよい。YESは悪い。May beはもっと悪い。

## Chapter 11 - Know the Real Decision Makers

Who has the authority to make final decisions? The answer may not be as obvious as you think. You need to know who's REALLY in charge. This is especially hard to do in large multi-level, multi-national companies.

These are the people who say that THEY are the real decision makers when in fact they are not. Remember that it never hurts to start at the top.

## Chapter 12 - Have an Agenda

An agenda is a system that is designed to help control the chaos inherent in a negotiation. The only agenda that is valid for purpose of negotiations is one that has been negotiated with the adversary.

Your agenda should contain:

1. The main issues or problems.
2. Our minor issues.
3. Their minor issues.
4. What we both want in the end.
5. What happens after the negotiations.

## Conclusion – Twenty-Eight Rules to Remember

1. Every negotiation is an agreement between two or more parties with all parties having the right to veto - the right to say "no".
2. Your job is not to be liked. It is to be respected and effective.
3. You do NOT need it. You only want it.
4. Mission and Purpose drive everything.
5. Mission and Purpose must be set in the adversary's world; our world must be secondary.
6. Money has nothing to do with a valid mission and purpose.
7. Results are NOT valid goals.
8. All actions and all decisions begin with vision concerning your goal.
9. The only valid goals are those that you can control: behavior and activity.
10. Never enter a negotiation without a valid agenda.
11. Don't over talk.
12. "No" is good. "Yes" is bad. "Maybe" is worse.



13. 不適切な時間に情報を共有しすぎない。
  14. あなたは相手を救うことはできない。
  15. 相手に心地よさを味あわせなさい。
  16. だれが決定権を持っているのか？あなたは関係者全員を知っているのか？
  17. 話している相手に常に敬意を払いなさい。たとえ最終決定権がない人であっても。
  18. 同意事項はひとつひとつ明らかになる。
  19. 痛みを描け。
  20. 痛みの明確な絵が描けたら、決断を下す過程がやさしくなる。
  21. 交渉の価値は、時間、エネルギー、金銭、感情が費やされるときに高まる。
  22. いつも相手の顔を立てる。
  23. 交渉はあなたが終えたいと思ったときが終わりのとき。
  24. 理解を得るために質問を使え。
  25. 交渉の過程を育てよ。
  26. 仮定はしない。期待はしない。真新し石版を持て。
  27. 決断は100%感情である。
  28. 一番の強みは、一番の弱みだ。
13. Don't share too much information at inappropriate times.
  14. You cannot save the adversary.
  15. Help your adversary to feel comfortable.
  16. Who are the decision makers? Do you know ALL of them?
  17. Always show respect to those you talk with, even if they are not the final decision maker.
  18. All agreements must be clarified point by point.
  19. Paint the pain.
  20. If you have a clear picture of "pain", the decision-making process is easier.
  21. The value of negotiation increases as time, energy, money, and emotion are spent.
  22. Let the adversary save face at all times.
  23. A negotiation is only over when you want it to be over.
  24. Use questions to gain understanding.
  25. Nurture the negotiation process.
  26. No assumptions. No expectations. Have a blank slate.
  27. Decisions are 100% emotional.
  28. Our greatest strength can be our greatest weakness.