

青年教養文庫 16

交 涉 術



邱素臻譯 / 正言出版社印行

前言

「交涉」在現代人行爲當中，是較爲最不易瞭解的行爲之一。

因爲多數人都不瞭解「交涉」工作的組織和研究方法，在不得已的情形下，勢必要再次試用以往曾經使用過、並感覺還算有效的個人方法。

現若只知道些許現成的方法、技巧，以及交涉者之間互相協力的整個過程，實際依然大不相同。成功的交涉當中沒有失敗者，若想獲致這樣的交涉，乃要求熟練經驗和技巧，當這些真能和根本理想結合爲一體時，才能帶來加倍的效果。這種道理和LASER光線的原理頗爲相似，以普通的光線照射時，光線則會四分五散，但在LASER時，光線則會集中於一條線上，補充其互相的不足。所以LASER具有頗爲強烈的效果，就是因爲這種關係。和這種原理完全相同的，便是以某種確固哲理爲基礎的戰略、調度、技巧等，使之成爲一體而進行的交涉，則正好合宜，也就是才可以發揮加倍的效果。

獲致成功的交涉中，沒有失敗者存在的說法，並不僅限於倫理方面的事，也正是實際的理想交易，同時使交涉獲致成功，不僅只在於眼前的利益，更在於獲得長期的目標。也就是由交涉而得到問題解決，雙方方面會因此而得到些什麼，至於對其結論的維護，假如雙方方面都發生利害關係時，普通都會永久的維持下去。能夠熟練本書所介紹的技巧而實際進行任何交涉的人，相信大都會得到令人滿意的結論，而使交涉獲致成功的——要捨棄不合時代的所謂勝負態度，便能對於純粹而具有創造性的交涉術，更爲熟練。

目次

第一部 交涉的技巧及手法.....一

第一章 現代商業交涉的技巧.....二

第二章 慾求的滿足及動機的引起.....二三

第三章 由「是勝是負」的態度，進而爲創造選擇的態度.....四一

第四章 戰略和戰術.....五五

第五章 在交涉中發問的方法.....八五

第六章 購買和販賣.....一二

第七章 不動產的交涉.....一二五

第八章 交易應酬及交涉.....一二七

第九章 企業買賣的交涉.....一三一

第十章 勞資關係及富於創意的草案.....一三八

第十一章 關於法律、訴訟問題的有效交涉.....一四七

第十二章 交涉的結論及紛擾.....一五三

第二部 交涉的基礎.....一六一

第三章 理解人間性.....一六二

第四章 論證及交涉.....一七〇

第五章 交涉——這種黎明期的科學.....一七九

第一部 交涉的技巧及手法

第一章 現代商業交涉的技巧

幾年以前，在南美某個國家，運輸機關曾經發生過一次空前的糾紛。國營公共汽車公司，竟為外國的投資者們所有，同時更負責所有管理權，但票價的漲落必要政府的核准。而政府又以政治的立場，當然對提高票價問題，予以一口回絕。因為國民大眾花錢，却由外國的投資者取利，當然毫無道理。要求漲價的勞工組織，當知道要求已被政府拒絕，便發動罷工，公司方面因此一籌莫展，投資者們十分清楚，如果撤出這個地區，所有投資會整個損失，所以便期待政治風向能有所改變。

互相交涉的結果，最重要的解決方法，便是應該以何種形式來滿足雙方的要求，但由於雙方要求正好對立，所以只由交涉來謀求解決，便會發生很多困難。於是交涉也就陷於僵持不前的局面。

這時有一位交涉老手出面，來進行解決這個問題，首先是把其基本因素的「公共汽車公司的設備投資」問題抽出來，其次便是提出以下的解決方案：「該公司無條件把所有設備捐贈給政府，而政府方面對於外國投資者，在利權有效期間的以後二十年期間，

3 第一章 現代商業交涉的技巧

每年付出其資本投資款額的六〇%，爲其補償金。」於公司當局，比起今後窮途末路地勉強繼續下去，當更爲妥善，而政府能不費力地得到百萬金元的設備，當然更是何樂而不爲。這實在是一個設想很週到的主意，民衆們很喜歡今後更能信賴屬於政府的運輸機構，在勞工組織方面，也認爲今後政府對於待遇和票價，更會做爲合情合理的調整，也頗爲滿意。這場外國經營投資流入國內的政治糾紛，於是便因而得到解決。

就是在現代，在進行交涉人們的中間，也有很多猶如古代羅馬人所相信的一樣，就是在交涉裡面，一定不使說有威脅作用。這乃是羅馬統治下的和平基本原則。就在這種名義之下，被羅馬所征服的國家和人們，對於歷代皇帝的壓迫政治，過去確曾犧牲了自己的自由。如果瞭解羅馬時代和平的話，便可以去參觀一下座落在羅馬的凱旋門。這些在世界上很多被征服國家的男女老幼們，都被趕到競技場去，上演那血腥的鬥爭。羅馬人由於武力的威脅，才能維持了幾近一百年的「和平」。如果交涉失敗時，當然也有時會施用威脅力量，其實羅馬人每天都在施行着這種威脅。

今天逐漸擴展的軍事競爭，也只不過是在表示以往交涉失敗的一個實例而已。在十九世紀，大英帝國施行由英國統治的和平，那是由歐洲各國勢力均衡來維持現狀的。名人俾斯麥對交涉所限制的概念，就是所謂「欺騙的最好方法，有時也會說出真情」的戰術，以快速的突擊爲其特質。但事實以這種誤解的戰術，是不能希望其一直維持下去的。因爲人生是在繼續不停地活動，不能使任何交涉「結論」行不通，必須要使之能夠順利行動才可以。行不通便不能產生安定，若只希望能維持現狀就行，則雙方當事人之間的將來關係，當然會被限制於固定範圍的。

也有些外交官員，當國家知道所有一切的手段都行不通，以後才開始以正當手段來進行，來使國家行動趨於正當化的。我認爲當進行交涉時固然需要草案（腹稿），但當在決定以何者爲理想之前，却沒有一一加以試驗的必要，只要能瞭解承認當事人雙方存在的基本觀念，應該可以省掉許多不必要的試驗行爲，這不論對於個人之間的相互關係，或是國際間的談判，可說都大同小異。

也有人相信，應該使用完全不同的交涉接近法——不是以力量爲基礎或是被過去所縛來的，而是雙方當事人共同協力解決問題的接近法（Approach）——一方面是交涉的接近法，未必保證都會合理，但是具有理性的人類，可以說應該能夠造成使理性發生作用的機會，也應該能提供雙方當事人，可能獲得最大限度利益的機會，更應該由交涉的意圖和目標來評價。在另外一方面，卻是因爲極端能得到勝利來進行交涉的。只以一方面的極端，沒法得到任何代價，只不過是爲了闡明其價值而已，因爲交涉的過程原是爲了滿足自己的利益，所以從事交涉的人，都在能力所及的範圍之內，必須能保持住自己的利益才行，因而從事交涉的人，對於自己的利益存在何處？應該瞭解到何種程度？於周密考慮其長期和短期的目標之後，對於如何才能使自己的利益增加到最大限度等的問題，都必須要有充分的瞭解。

交涉要尋求結論，而不在於討論時制勝。意見有了衝突，必要以理性的態度，獲得其解決，並要明瞭其爭論要點的機會。能製造出這種的空氣，原是負責交涉的人應該有的任務。參加交涉的人，都希望達成各自不同的目標，因而多數有經驗的交涉者們，都不致以妨礙最善的手段，來達成各自的目標，爲了完成這項目的，交涉者雖都具有隨機

應變的技巧，有時也難免會意見紛歧，更有時會於不超出道理的範圍，而至於犧牲自己的限度等等。

交涉者的義務

因為判定交涉的才能如何頗不簡單，所以有人任意說交涉才能原是天生的。但同事實交涉的能力可以學習，同時更可以培養交涉人才，由於意料不到的事，可以成為時間性始祖的人，也會整個弄不清其理由的所在，在某一方面有本領，而在其他別的方面，却未必都能稱心得手。但可能由於指導其交涉的任務，以及在其特定交涉進行中，應該要達成何種目標等問題，人們可能由被當時情況的支配，而改變為去支配情況，因為人有自信，才可以產生獨到的才能。

交涉的準備和交涉的本身相同，單憑一天半日是沒辦法一蹴就成的。交涉並不是當契約截止時才開始，交涉者要把和自己立場有關係的情報，都毫不遺漏的予以保存起來，同時還必須考慮到其利用方法。從事勞務管理的摩特（General Motors）公司（世界最大的美國汽車公司，員工六〇萬五千人，每天生產汽車兩萬一千部），曾利用電子計算機，來分析勞工過去苦情的數字、類型，以及其性質和組織等的爭論要點，決定好處理這些成為原因的各種問題的方法之後，才親臨交涉團體的席次。

除了要瞭解交涉的技巧，並盡量努力使其向上進步之外，進行交涉的人，還要準備好使交涉有結論，並能透視最終決定性的藍圖，茲列舉其重要的準備事項如下：

(1) 目標的擬定。

5 第一章 現代商業交涉的技巧

- (2) 參加交涉的個人或組團的人選。
- (3) 使能正確瞭解交涉的主題所在。
- (4) 搜集所有可能獲致的事實。
- (5) 論點及立場的分析。

目標的擬定

交涉局面不相同時，則其目標也不一樣，但一般也可以概括的說，能夠滿足全體當事人的一項或一項以上的要求。「交涉的理論」，對於對方的立場和強度，以及當分析對於這些的處置對策，都被認為很有益處（請參考第二章），如果過份拘泥於交涉的目標而不予以通融時，則交涉趨於決裂的危險性便大。若使能通融其目標，而使之成為流動的進行狀態時，交涉便可以隨機應變的進行下去。若認對付交涉的目標和對付風向相同，便雖不中亦不遠矣。大家都知道，順着風向的風箏便飛得更高。頭一次駕駛超音速噴射機的飛行員，瞭解當飛機突破音壁時，則駕駛裝置會倒轉，所有的一切必須相反的方法來進行。當向相反方向使用力量，便認為會產生相反效果的事實，越南便是個很好的實例。

單獨交涉和組團交涉

應該進行到怎樣程度的準備，以及交涉代表團的人數和種類，要以交涉的重要性及其困難程度，以及預定的時間來決定。普通的交涉多半是組團來交涉。就是出面交涉的

7 第一章 現代商業交涉的技巧

只有一個，但事後必須另外有支援的人存在。決定參加交涉是個人或是組團的重要因素，乃在於「對其交涉所要求的技巧和任務」如何，如果組團的話，必要是屬於能充分完成計劃和目標的份子所組成。耶瑪遜曾經說過：「沒有因為胡亂搖槳而被獎勵的船員」，這應該會給大家一個很好的教訓。

比起和對方進行交涉，有時勿寧以爲了完成團體的任務更爲重要。對政策性活動以及報告活動，如果只分配由其中幾個人負責，便是這種情形。譬如說在經營者方面，對於報告活動擁有二十個人時，則工會方面的報告人員，也應該有二十人以上才理想吧！團體所擁有從事於政策以及報告活動的人員，最少應該有兩種想法：其一是因而有使對方立場有利的困難之點，對方逐一抓住報告活動等的論點，對於對方團體的每一出席人員，只給與其有關本問題的說話機會，便可能使其發生內訌。如果在出席人員當中，有對本團體的目的沒有任何益處的人存在，而他偏偏要發揮益處，說不定反而會成爲令人驚異程度的交涉阻礙。

另一個接近方法，就是對方率領了大型團體趕來參加時，則要能和這成比例的人數來參加較爲理想，但如果自己的團體裡，存在着沒分配任務的人時，他使會大有不按交涉順序，爲了發揮自己感情的要求，而任意發言的危險。因而沒有規定正式任務的人員，哪管就是只有一個，也都可以說是危險的事。所以希望在團體裡的每一份子，都能分擔其應該負擔的任務。

這很像打籃球時的緊迫盯人（Men-to-mendefence），本交涉團的每一人員，在交涉的會談進行時，都要使之毫不遺漏的觀察、聽取，並報告對方代表團每個人的一舉

手一投足，以及所說出的一言半語。最好進而使他們報告有關對方人員，還沒有說出口來的內心感情，以及是否和其他出席人員，發生力量影響，附和雷同等的實際情形。這樣才能使自己代表團的所有人員，都有任何任務在身。

如果一個人單獨進行交涉，便可以有以下的優點：

(1) 不會像組團那樣，把問題都集中在對方代表團中，沒有依靠團員的身上，或是因而製造發生內訌的機會。

(2) 可由一個人負起整個責任。

(3) 不會因為團內人員意見不合，而發生全體立場趨於軟弱的危險。

(4) 和對方可以速戰速決，同時還能隨時給對方以必要的讓步。

另外組團進行交涉，也有以下優點：

(1) 對於遠於事實的發言，可由具有專門知識的人出來修正。

(2) 爲了某一論點判斷的協議以及事前的擬定提案有可能。

(3) 對於對方代表團提出反對意見時的效果比較大。有才能的代表團領導人，當爭取對方的讓步時，或延滯自己這方面的讓步時，可以利用本代表團某一多彩多姿的人來頂名。就是利用所謂「他原是很好的，但有時也會出現令人生厭的地方。」「因為還必要和大家再檢討一下。」等的手法。

交涉時是單獨一個人抑或是組團參加，是每當交涉時都必要決定的事。一定要考慮周圍的情形、條件、手段等的主要因素，考慮這些主要因素的結果，對於首腦交涉人的決定上，有極大的參考。不管情形如何，組團還是單人獨馬出面交涉，其所屬的組織，

9 第一章 現代商業交涉的技巧

必須給他一種獲致全面支持的信賴感，以及實際真在全面支持的事實。組團或是單獨一個人來進行交涉，當面臨緊急關頭時，組團時則由其首腦人，要負責指導其最終目的的擬定，並給予有關目的的情報，以及團員希望要得到的支援等。但是要記住，首腦人可不是一直壓制所屬團員的人。正相反的，交涉首腦人必須注意調整，使組織的結構具有自己調節的可能性。有的交涉，一直到最後都不和高階層商量而進行的情形，但若能有個偉大人物存在，並在於負起整個責任，同時更知道在必要時能不惜一切來予以支援時，負責交涉的人對於自己的行動，便會抱定無比的信念。

首腦人必要使出席的每一份子，都能發揮其特長到最大限度，就是專家也同樣要準備豐富的資料，同時還要注意專家們所使用的方法，另外還有承辦事實搜集及處理人事的義務。代表團交涉的有效作法，頗像比賽足球時分別使用最有效的攻守方法一樣。代表團最好由幾個專家來組成小組，由他們進行自己專門範圍的交涉。一組發言完畢以後，再由另外的小組出面，像第一組是對生產原價進行交涉，另外的小組則是對於公司經營方針進行交涉，在親臨交涉的場所以前，絕對不能或忘的，便是要瞭解代表團全體人員，到時所要陳述的意見，同時還要在事前就要決定，有關「停止發言」「這些意見不該在現時提出來」「話說的太多」等的意思暗示，如果代表團裡能有觀察員的話，在這種情形下，應該比實際出席的當事人更能發現到這些的，像是在傳遞糖果和口香糖似的，不致引人注意的觀察和行動，便可以成為「不要再說下去」的暗示。

代表團心理劇的巧妙利用也很重要，在進到正式交涉以前，不妨先來個模擬交涉的形式，要把參加的人員分成敵我小組來反覆練習。在姆雷諾研究所曾進行很多關於這個

的寶貴調查和教育，如果能多積心理劇利用的攻擊練習時，定會有很大好處。

交涉的主題

在正式進行交涉以前，就應該明確瞭解交涉主題的所在，關於主題的大綱，要搜集對方瞭解範圍的資料，以後才對於交涉的主題，再進行最後的分析，並和事實認定取得緊密的聯繫。

事實的認定

自己的前提和對方的前提都要瞭解，盡量要分成更多的細目。

這樣便能進行更為精密的檢討，同時更可使專家們有充分發揮其才能的機會。

事實認定的工作，並非指望這而直接帶來完全的同意，而是指望能夠鋪平交涉會談的道路。交涉者的膽怯可因這種工作而被克服。在事實認定的會議，也要進行事實的評價和取捨，更有時還要擬訂目標。在這種會談席上，更能收到雙方認可的結果。佛蘭西斯·培根（英國隨筆家、哲學家、政治家，一五六一—一六二六）曾經說過：「我們所為的一事實認定的手段只有一個，便是按照以下來做時便足夠了。首先使人注意向着每個細目，其次再使向着其體系及順序。在這個期間，對方常會保留意見，所以必要盡量接近這些事實才好。」

事實認定的合同會談，對於決議會議十分有利，所以必須儘量承認其重大價值，並協力來參加。由個人所發現的事實，因為會由其個人的見解來著色，所以應該排入交涉

的項目當中。威廉·傑姆斯（美國心理學家、哲學家，一八四二—一九一〇年）對這便有十分充分的認識，所以他指出：「人生是以事實認定的抽象作法，爲其基礎的結論，相對的，以直觀作法所進行的事實認定爲基礎，和成爲個人事實被引用的結論之間，會長久的在抗爭。」

由人類連帶所確證的事實，會成爲交涉議決的資料。對於分析和事實認定，若能肯花費足夠的時間，便會瞭解意見矛盾部分的所在，對於由這一部分所得到的事實，就能加以取捨了。這時其所剩下來的矛盾，便只是有關將來可能發生事情的不同意見，以及有關其各別事實的不同意義而已。而於正式交涉會談時，對於由想法改變及事實以外變化所導致的方向，來進行交涉，整個交涉所包括的不確實程度，會成爲固定相對的存在，因而有關將來希望的相對性，便會成爲交涉的主題。

在進行事實分析的交涉預備會議中，絕對不要忘记盡量認識論點所在。交涉如果完全是「絕對確切」的事實時，則很困難承認其爲真正交涉。所有參加交涉的當事人，都指望有關「事實」的意見趨於一致，所以便會成爲科學處理的情形。也就是對於處理的方法，所有與會人的意見都會一致。

人不能反對事實，最多只能忽視事實而已。但事實究竟是什麼，倒又是意見紛歧不一的問題。希臘的詩人、哲學家克西諾菲尼斯曾記載着說：「沒有幾個人能看到真正的事實，就是將來也絕對沒法知道吧！」

在一般議論中，關於「事實」的確定，也曾提出各種問題在檢討，以下是有關事實的四項選擇見解：

- (1) 因為能夠證明和現實一致，所以那便是事實。
- (2) 是我們所相信的教訓，所以那是事實（那是正確的），像「己所不欲，勿施於人」。

(3) 因為我們那樣着想，所以那便是事實，像是「孩子需要親情。」

(4) 某種體系的法則，像是由代數的符號等，而成為根據的事實，所以那便是事實。
例如 $2X + 2Y = 2(X + Y)$

本書是以右列四種方法的任何一種，由交涉當事人來做為檢討而贊同的資料，是為事實的定義，如果對於某一事實不予贊同，便是對於此一事實的來源、資料傳達、方法等不予贊同。

論點及立場的分析

得不到贊同的資料（情報），也應該排列做為交涉的論點。這種論點，可以說一方面在肯定，而另一方面却在否定。實際上應該有論點，對於非現實的論點，很難下明確的判斷，人們對於交涉的論點，每以攻擊來替代研究討論，可是會在不知不覺之間，有認為是論點的傾向。攻擊乃是對於很多情況的判斷，像是所謂賣主定價過高的判斷，也許正確，也許並不正確，所以很不容易下定論。提出更為事實的論點，要把有關生產原價的事實，分成幾個要素，在這些要素當中可以言證其為不正確，因為可以消除其是否存在的事，只要能夠確證就可以。

以感情彈力為基礎的發問，同樣是屬於非現實的，所以只有在能認為可以產生感情

13 第一章 現代商業交涉的技巧

效果的情形。——像是問：「你自己認為沒有要求這些錢的膽量嗎？」便不應該視為是促進決定性的論點。

最重要的，就是本非自己的要求，也必須於進行時盡量對問題交涉，要求只不過是對問題一方面解決的接近方法，其他還應該另外有幾個答案才對，研討問題時，便能瞭解自己要求的所在，並非唯一的答案。在交涉進行中間，有時也會希望變更立場。變更自己立場後的辨別，應該可能有以下的情形。

那就是調解人的上場，對方立場的改變，對於對方改變立場的故意曲解，以及先得到的事實變更等。

對方不可躲閃的主張，或是擬定不能再讓步的堅定界限情形，另外則是蔑視或偽裝不瞭解等，也都是手法的一種。現在還有一種處理的方法，就是根本不在意的閒聊和以笑談來迴避重大問題的回答。幽默在交涉席上，會發生十分重要的功效。其次的交談，當勞資兩方面都認為是可以接受的協定決議之後，而勞工代表方面還留下來，是要讓所有工會會員承認這項協定。當勞工代表之一的離開會議室時，便說一定盡全力使大家承認，但當到了第二天，他頭上纏着白繃帶，手臂也塗着紅藥水的出現在交涉會場上，當然大家都心裡有數，瞭解他所要說的話。如果他不是以這樣的可笑姿態出現時，也許交涉談判，會以嚴重的罷工而宣告決裂，但事實正因為有他的關係，遂惹得與會人員都哄堂大笑，交涉繼續在進行，但互相都有了讓步，而終於做成了協定。

這應該是大家所常說的，就是對於交涉的事情，既不能過份顯示自己的立場，也不能太過隱瞞自己的立場。要隨着交涉的進行，雙方面必要時都絕對需要讓步。如果想要

誘致出來這樣的反應，可以和對方提出共同協力的原則及前例爲見證。

所謂立場是一切關連論點的總集結。有的交涉包括很多論點，也有的交涉其論點是普遍或是不普遍的。以普遍方法來解決重要論點時，則因此而其重要性較少的論點，既可以被解決，也可以消失蹤跡。事實認定和在交涉的場所，如果事實很顯明時，對某一論點的態度，也都會有所改變，因而也有時會改變了過去的立場。

在假定——事實——論點——立場——決斷樣的連鎖關係上，對交涉老練的人常會敏感，如果想要改變對方的決斷時，首先一定要改變他的假定。

會議的場所

會議究竟在自己所在地的場所進行，抑或是到對方的所在地去進行的問題，都各有利弊，場所問題是每當交涉時，都應該加以考慮的，如果當自己所在地來進行，會有以下的優點：

- (1) 當發生未預料到的問題時，可以得到必要的承諾。
- (2) 當在交涉開始不久，對方便提出結論：就想離去時，也可以設法加以阻止，如果在對方的所在地，便沒法辦到。
- (3) 在進行交涉的同時，一邊還可以處理其他別的案件，不論人、物都是平常所熟悉的，又都在眼前而使用使喚。
- (4) 因爲是使對方到這裡來，所以在心理方面便能站在有利的立場。
- (5) 因爲不要離開，當然可以節省時間和經費。