

生意人叢刊①9

交涉必勝術

黃土 譯



生意人叢刊 19

Gerard I. Nierenberg 著

黃土譯

交涉必勝術

國家出版社印行

行政院新聞局出版字號零陸貳號

生意人叢刊 19

交涉必勝術

特價：新台幣壹佰參拾元正

有著作權
不准翻印

原著者：(美) Gerard I. Nierenberg

翻譯者：黃

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一〇四八〇一號

大土
洋行
出版
家書
店有
限公
司

公司：台北市新生南路一段一二六之八號三樓

電話：三九一四二六

發行：台北經濟角對面三九一四二六

電話：三九一七九二

印刷所：中興印刷廠

中華民國七十年四月再版

¥15.40

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序

「交涉」是現代最令人頭痛的行爲之一。許多人無法領會「交涉」的要訣，所以不得不我行我素，而竊自欣喜自己的「交涉術」是獨樹一幟的做法。

但是，普通人只用片面的技巧來處理人際關係，比起那些全面領悟人類互助過程的佼佼者，無疑是天壤之別；擁有成功的「交涉術」就可永不失敗，那麼，如何培養優秀的「交涉術」呢？首先必須熟習各種策略，並且與基本觀念融爲一體，才能事半功倍。

個人週遭的人際關係要想達到圓滿之境，不僅要顧及眼前的利害關係，而且需要高瞻遠矚，因爲人際關係不是稍縱即逝的，而是源遠流長的，要使交涉的結果令雙方滿意，就得勤學本書傳授的各種竅門，揚棄落伍的處世態度。

目 錄

序 第一部 交涉的技巧

第一章 現代商業的交涉技巧·····	二
第二章 滿足欲望與引起動機·····	二二
第三章 從一決雌雄的態度到具有創造性選擇的態度·····	四二
第四章 戰略與戰術·····	五六
第五章 交涉進行中質詢的方法·····	八四
第六章 購買與銷售·····	一一三
第七章 不動產買賣的交涉法·····	一二九
第八章 捐客與交涉·····	一三二

第二部 交涉的基礎

第九章 買賣企業的交涉法·····	一三六
第十章 勞資關係和富有創意的預定方案·····	一四五
第十一章 法律訴訟時的有效交涉法·····	一五六
第十二章 交涉的結論和混亂·····	一六三
第十三章 理解人性·····	一七四
第十四章 論證及交涉·····	一八四
第十五章 交涉學——正在萌芽的一門科學·····	一九五

第一部 交涉的技巧

第一章 現代商業的交涉技巧

數年前，南美有個國家發生了交通風潮，引起相當大的混亂。事情的起因是外國投資者所操縱的巴士公司，向當地政府要求提高票價，但是當地政府基於政治因素及唯恐財源外流，而加以拒絕；於是，巴士公司的員工開始集體罷工，使得全國交通呈現癱瘓狀態。投資者深知若從該地區撤離，那麼過去用心血換來的成果，將付諸流水，只好耐心地觀望政治動向，以期待合理的改善。

這種事件，通常經過交涉，應該會有令雙方滿足的解決辦法。但是，當雙方的利害關係完全對立時，要想圓滿達成協調是非常困難的，上述的事件即在此情況下被擱淺了。

當時，有位擅於交涉的人，很快地把問題做一全盤分析，然後找出關鍵所在；換句話說，「巴士公司的設備與投資問題」是癥結所在。針對這一點，他提出如下的解決方案：

「巴士公司無條件的把一切設備捐給政府；而政府以二十年分期付款的辦法，每年付予投資者投資金額的百分之六。」

這個解決方案，對巴士公司來說，與其漫無目的經營下去，還不如坐收利潤；對政府方面來說，能毫不費力的獲得價值一百萬美元的設備，何樂而不爲？所以，雙方皆大歡喜。再說，民衆認爲交通歸政府經營，其可靠性必相對提高；工會也對票價的調整頗具信心。

現在，每當我們從事交涉時，往往還會覺得交涉的背後仍有相當大的壓力。一如古羅馬時代，只要擁有權力，必能迫使對方屈就自己的主張，這也就是羅馬人假藉「和平」的名義以支配他人的信念。在這種情況之下，不少弱小民族被羅馬帝國統治，屈服於壓力之下，而犧牲了全部自由。倘若想進一步了解，最好去看看散佈於羅馬各處的凱旋門，即可窺得全貌。這些凱旋門曾經是無數被征服的民族通往古羅馬競技場的通道，在那兒他們扮演着可憐犧牲者的角色。羅馬人以權力得來的天下，大約維持了將近一百年。

目前世界各國所積極從事的軍事競賽，只不過是反映過去交涉失敗的一個例子。十九世紀，大英帝國曾經實行了由英國所支配的「和平政策」；換言之，即均衡歐洲各國的勢力，以維持大局。德國的鐵血宰相俾斯麥曾對此政策作了如下的批評：

「有時候，欺瞞的最好方法，就是敘述真實。」

他最擅長這種戰略，但這種勉強的交涉方式，沒有辦法永遠持續下去，因爲人性是複雜的，思維

是多變的。所以，其結果可能導致無法維持的情形，而不得不使用種種行動加以控制。如果只想維持現狀，那麼雙方的關係就很難預料。

有些外交官對國家所採行的決策作如下的辯解：「通常國家所採行的最後決策，乃是在各種應付策略不發生效時，才會採取正當的途徑。」依我之見，雙方進行交涉前，必先擬定腹案，但在決定方案之前，却不必一一進行試探。如果雙方對交涉過程有深刻的認識，同時理解彼此利益共存的關係時，也就可以省去許多無謂的麻煩與爭執，這一點對人際關係或國際關係都有相同的作用。

有些人相信成功的交涉，不是在權力或束縛上，而是建立於雙方的瞭解及相互協調上。雖然單方面採取這樣的態度，不一定能使事情合理解決，但至少能使理性的人，可以竭盡所長的發揮出他的理智。所以進行交涉時，應該相互協調，使雙方都能獲得最大利益，因此交涉的結果，應該由雙方的意圖與目標來加以評價。

總而言之，交涉有兩種極端的說法，一是爲了獲得勝利而爲；一是拋棄利益，純粹爲解決問題而爲。但事實上，多數的交涉是爲了滿足一己的利益，人們往往會努力去爭取。因此，交涉者必須先瞭解自己的利益所在，考慮其着眼點，最後再計劃進行的步驟，儘量提高自己的利益。

真正的交涉並不在於利害得失，而是在探求結論。當意見互相衝突時，你可用理智的態度找出問題核心。一般說來，精於此道者無視參與者的目標各異，而能圓滿達成任務。爲了達成任務，在會議

上施展的交涉技巧，種類繁多且深奧莫測，有時得據理力爭，有時也要犧牲自己顧全大局。

交涉者的義務

有人以為交涉的能力是與生俱來的，這可能是交涉技巧幻變莫測的緣故。其實，交涉的能力可以培養，交涉的人才也可以造就；也許有些人只對某些事情能發揮自己的交涉才幹，而對其他事情就束手無策，道理何在？恐怕自己也無法理解。但若經人稍加指點，其交涉的任務及所要達成的目標便會圓滿達成。這完全是由於自信會產生力量的緣故。

交涉前的準備工作是無法臨時抱佛脚的，需要深思熟慮從長計議。因為，交涉並非在契約結束後才開始行動。做為一個交涉者，事前的準備不可忽視，凡是與自己立場相關的資料，無論大小都得注意，並加以靈活運用。舉個實例說明，美國著名的通用電器公司 (General motors) 處理勞務問題時，首先將勞工過去抗議的原因、性質、型態、次數放入電腦中，加以分析研討，其次再決定解決方案，最後派代表進行交涉。

原則上，交涉者除了靈活運用各種技巧外，也要預測交涉的結果，而準備事後的藍圖。至於事先的準備工作有下列幾項：

一、設定目標。

二、安排進行交涉的個人或團體人選。

三、使交涉主題明確化。

四、蒐集一切有關的事實與情報。

五、分析重要論點與各個立場。

目標的設定

交涉如果發生偏差，結果也會隨之改變。但一般說來，交涉的目的不外是滿足當事者的一種或更多的欲求。這時，「交涉的論理」能够幫助我們瞭解對方的態度是否強硬，與應該採取何種手段與對方周旋。

假使我們把交涉的目標放在毫無彈性的情況下，成功的機會便極為微小；相反地，如果目標富有彈性，交涉即能隨機應變，隨風轉舵，獲勝的可能性較大。所以說，面對交涉一如面對風向，一點也不為過。

風爭受到風的推助，節節升高；當初超音速飛機的駕駛員，在速度突破音速時，發現一切操作的裝置都逆轉過來，必須以反方向進行。因此，如果將力量加諸於反向的一方，可能會產生相反的後

果。越戰就是一個很好的實例。

單獨交涉與團體交涉

關於交涉應該做何種程度的準備，以及擔任交涉的人數、性質，要以事件的重要性、問題的難易和所需時間來決定。大體上，團體交涉的例子較多，因為出席交涉的即使是一人，也必須有人從旁協助才行。交涉時決定以個人或團體出席，是依「交涉時所需的技術與任務」而定。如果採用團體交涉的話，每一個成員都得有完成計劃或目標的能力，同時要能深刻體認愛默生的一句名言：「光會划船的小艇成員，並非出色的船員。」

有些時候，為團體完成任務比交涉本身還重要。人們進行政策或宣傳活動時，經常選派團體中的幾個人擔任。究竟一個單位擁有一些專門從事政策與宣傳的成員，其作用是什麼呢？我認為至少有二：

①防範對方乘隙利用漏洞，引起內部紛爭，造成嚴重的局面。同時得隨時防範不盡責的成員，以免構成交涉時的妨礙。

②如果對方聲勢浩大，我方也得旗鼓相當。遇有感情用事，不顧交涉程序，胡亂發言的成員，應該事先予以矯正。而且最好能賦予每個成員任務，大家分工合作，以決勝負。

這些方式與籃球的釘人戰術相似，通常是讓我們這邊交涉團的成員，在會議進行期間內，仔細觀察對方的言語舉止，不論大小都不得遺漏，然後做口頭或書面的報告，並深入探求對方的心意與動向，瓦解其團體力量。另外，也要留心自己的論點是否與對方雷同，如有附合之處，宜儘量避免。針對這點，每個人都得提出回饋 (feed back) 報告，這不就等於每一成員均有任務了嗎？

現將個別交涉與團體交涉的優點分述於後：

個別交涉：

- 一、不像以團體方式交涉，會讓對方將質詢集中於某一立場不穩的團員身上。
- 二、沒有意見偏差與內部紛爭的現象。
- 三、一個人擔負全責。

四、能够與對方當場解決，必要時可以讓步，或使對方讓步。

團體交涉：

- 一、可以運用專門人才，對與事實有出入的發言加以修正。
- 二、能够事先做某種論點的協議，或者預先共同立案。
- 三、向對方提出反駁時，效果較佳。一個能幹的團體領導者，當他希望對方讓步或自己不願讓步時，經常利用對方的某一個人來藉題發揮。譬如向對方推說：「他人雖不錯，可是意見非常多，很難

說通。」或「我必須與同伴共同商討後，才能下定論。」

至於交涉時是以團體的名義或個人的名義呢？這一點必須隨機應變。當然要依周圍環境、條件、方法……等因素來決定。同時這些因素的考慮結果，對領導者的人選問題，也有很大的幫助。無論在任何場合與情況下，交涉團的領導者和單獨交涉者都必須獲得組織百分之百的支持與信賴。遇到緊急情況時，最高當局必須對全體成員作一確切指導，提供更多的資料與協助。同時，應該隨時留意交涉者的工作進展，如發現有差錯，即刻給予暗示與指正。如此做並非對交涉者施以壓力，而是希望他隨時顧及組織的立場。但有些時候，交涉一開始就沒有機會再和上司商量，但如能使交涉者充分瞭解上司會絕對負全責，必要時還會大力鼎助，即能使交涉者對自己所採取的行動產生莫大信心。

交涉團的領導者，必須要讓參與的各個團員發揮最大效用，才算是成功的交涉。領導者除了要廣泛蒐集專門性資料外，還必須懂得利用專家的方法才行。另外，也應負責蒐集事實資料和處理人事。有效的團體交涉方法，猶如足球比賽攻守的巧妙運用。譬如，你的交涉團可能由好幾羣的專家組成，各羣專家分別在自己專門的領域內進行交涉；起初的一羣達成任務之後，再換另一羣上陣。舉個例子說明也許較清楚，若說第一羣進行價錢交涉，第二羣則針對公司方案提出交涉……以此類推，直到達成最後目標。此外，在赴交涉場合前不可掉以輕心，全體成員都得熟記暗號的使用法。比如，以各種動作表示「此話題不宜提出」、「你的談話已超越某一範圍」……等。如果團體裏面有觀察員的話，

效果會更彰明；因為他比每一個當事人都冷靜，可隨時傳遞暗號，扭轉局勢。例如，將餅乾或口香糖分配給自己的成員吃，以自然的動作，表達意見。

進行團體交涉時，利用心理戰術可說是最聰明的技巧。最好能在正式交涉之前，採摹擬教學的方式練習，把自己的成員分成正反兩組，反覆練習幾次。美國某一研究所曾經對這種方法作深入的觀察與實驗，發覺功效非凡。所以，反覆使用心理戰術的練習，必定有助於交涉的成功。

交涉的主題

進行交涉之前，必須事先弄清楚交涉的主題是什麼，同時也要讓對方知道大概的情況，然後才能進行分析交涉主題的最後目標，這也可說是認定事實。

當我們着手分析自己與對方的立場時，應儘量把它分成很多細節。如此不但能做精細的檢討，也能使專家有發揮所長的機會。

認定事實，蒐集情報

認定事實的目的，並非企圖獲得對方的同意，而是在進行事先的準備工作。這種程序一方面也許可以幫助交涉者克服恐懼感，另一方面在這種非正式的會議中，也可對事實作合理的取捨與評價。有