

天下文化

樂在談判

Negotiating Rationally

by Max H. Bazerman & Margaret A. Neale

樂在系列 III

我所體驗的談判與「樂在談判」一書中所揭櫫的談判原則及例證有諸多類似之處，我爰在此與其遙相呼應、互為共鳴。

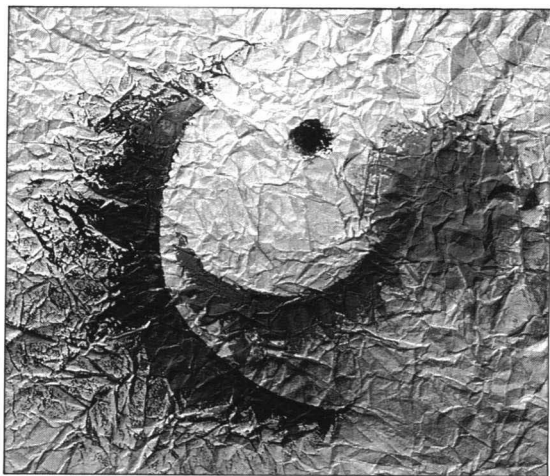
¥11550

經濟部長

蕭萬長



C9
N2



心理勵志(23)

封面設計：李錦鳳

樂在談判

貝瑟曼
尼爾 著
賓靜蓀 譯

樂在談判 / 貝瑟曼 (Max H. Bazerman), 尼爾 (Margaret A. Neale) 著 ; 賓靜蓀譯.

--第一版,--臺北市:天下文化出版;

[臺北縣三重市]:黎銘總經銷,1993[民82]

面: 公分,--(心理勵志; 23)

譯自: Negotiating rationally

ISBN 957-621-173-5 (平裝)

1. 談判(心理學)

177

81006579

心理勵志 23

樂在談判

原 著 / 貝瑟曼、尼爾

譯 者 / 賓靜蓀

執行編輯 / 杜晴惠

美術編輯 / 蔡泉安

封面設計 / 李錦鳳

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

主 編 / 符芝瑛

法律顧問 / 陳長文律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市 104 松江路 87 號四樓

電 話 / (02)507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6 號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 大宇電腦專業設計

製版廠 / 利全美術製版股份有限公司

印刷廠 / 鴻展印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第 2517 號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

著作權所有・侵害必究

著作完成日期 / 1992 年 10 月 15 日

出版日期 / 1993 年 1 月 15 日第一版第一次印行(1~10000本)

定價 / 220 元

原著書名 / *Negotiating Rationally*

by Max H. Bazerman & Margaret A. Neale

Copyright © 1992 by Max H. Bazerman and Margaret A. Neale

Published by arrangement with The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. (USA)

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Translation Copyright© 1993 by Commonwealth Publishing Co, Ltd.

ISBN 957-621-173-5 (英文版ISBN: 0-02-901985-0)

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤,請寄回本公司調換

譯者簡介

賓靜蓀

湖南衡山人，台灣大學歷史系畢業，美國印第安納大學視聽教育研究所碩士。曾任職於日本文摘、遠見雜誌，現赴德國進修中。

譯有「未來贏家」（天下文化出版）一書。

序

平衡的判斷

——我的談判原則

景華長

在我服事公職的生涯中，從早年的為解決國際貿易問題所執行的政府間談判，以及晚近為處理國內產業、環保問題的協商；為加入國際組織的多邊談判，我都有幸參與，雖不敢以專家自許，但從中確實得到歷練，也累積了可貴的經驗。這對我日後在處理龐雜的經濟、涉外事務時極有助益。基本上，它養成我在一個清楚的架構上去思考問題的習慣，並從中求取一個平衡的判斷，然後解決問題，達成目標。

從事談判原是一項挑戰性極高的工作，尤其我國國際貿易依存度高，經常須以國際談判來解決貿易爭端。由於長年來對歐美等國保有貿易順差，故所面臨的談判態勢多屬「防衛性」的談判，其過程較為艱辛。作為一個代表政府的主談者，所肩負的不僅是對國家、社會的責任，對談判所涉及的產業榮枯，亦負有重責，故必須殫精竭慮、全力以

赴。

敞空心胸傾聽訊息

多年來，在無數回合的談判場合裏，我個人覺得，談判的結果能否較接近於所設定的談判目標，取決的因素往往不是主談者本身條件的良窳、談判技巧運用的熟鈍，而是談判者能否在利益衝突、環脈相扣、繁雜而不確定的情況中，去深思熟慮、考量雙方的立場以尋求一個能解決問題，而又能為對方所接受的方案；也就是，談判者是否能在「不理性的條件下設法達成一個理性、有效的結果」。這就有賴於談判者在思考過程，是否能以理性去作一個平衡的判斷。

例如，在談判之前，必須先考量談判對雙方利益的影響、談判達成協議與不達成協議的可能結果、我方在進入談判時所處的態勢是強或弱、是急是緩，雙方在談判主客觀條件上的限制為何、是否可能讓步、其底線為何、對手成員之組成及其對談判決策影響力之大小、談判可能經歷的過程等等。在釐清這些態勢後，衡諸我方的相對條件，設定談判目標，並根據該目標去擬定優先順序、蒐集資料、規畫談判進程及可能狀況下的相對提案。這一連串的認知與準備工作，如果能客觀的評估、推斷，在實際進入談判時較能掌握談判的全局狀況，否則，極有可能誤導整個談判的進行。

「平衡的判斷」並不是只使用一次的靈帖，在整個談判的過程中，即使一切進行順利，亦應適時的放慢腳步審視整個過程有無疏誤，有無掉入對方所設定的圈套。即使到了談判最後關頭，亦不可忽略這種檢查。實際上，談判前所擬訂的談判目標及策略，在進入談判後，須視狀況隨時予以修正，必要時甚或須重行設定。這是一個極為重要的檢核步驟，談判者必須耐心、審慎的在談判的每一個環節中去作判斷，以確定自己的談判方向並無偏誤。

進行談判時，談判者在懷抱自己的談判目標時，亦宜以敞空的心胸傾聽對手的陳述，從對手的言語表達裏，深化自己對該談判的認知並掌握談判進行的脈動。談判者若只是一味主觀的估計著本身亟須達成的談判利益，而忽略了對手在談判桌上所傳遞的重要訊息，這極可能會讓主觀者的一方喪失促使談判進展的有利契機。捕捉談判對方有意或無意透露的訊息，並非易事，惟有經驗豐富的談判者能較清楚的判斷出對手的言語訊息及行為舉止中何者為真實意向，何者只是煙幕。

收穫「裏子」的決策

我覺得談判在進入短兵相接前最大的挑戰，就是如何揣摩出對方的談判底線。對手是不可能輕易的揭露其談判底線，故須仔細聆聽對方的話語，以尋覓其中可能蘊含的玄

機，然後去推敲、判斷其意義。談判者若不善於此，而不能有力的描繪出對手的底線，談判將是一連串摸索、漫長的過程。

談判經常是以提出方案作為解決問題的方式。不論是評估對手的提案或擬訂本身的對策，都必須考量方案的利害關係。考慮利害關係的角度不僅是正、反、前、後，而且，在甚多的情況下，還應自裏面、外面的關係去衡量。在談判的攻與防裏，對手所提的方案，有時對我方並非全然不利；在可能的範圍內同意其談判需求，表面上我方確有所失，但實際上若能因此而獲得某些對我方有長遠發展空間的利益，這類提案就值得一試。當然，這有賴談判者如何敏銳的洞察對方的談判目標，並且針對己方的長短期損益，有一個平衡的判斷，作出一個給予對方「面子」，自己收穫「裏子」的決策，此未嘗不是一件划算的事。

行為處世的原則

猶記多年前，在一項紡織品配額談判裏，我方代表團經多方考量後決定在某些對方極力要求的特定類別內作數量讓步，相對換取在非特定類別數量管制方法上的一些寬融條件。結果是，數年後，該特定類別出口總額並未因配額數量削減而減少，反而因業者致力於品質提升而使出口總額增加；另一方面，在非特定類別的出口數量也逐年呈倍數

成長，使得我國一度躍升為該對手國的紡織品最大進口國，我紡織業者也因此而得以享受數年的榮景，此仍為我個人至今覺得甚為欣慰的事情之一。

回顧多年來，歷經無數回合的談判，在與對手國談判菁英折衝樽俎的過程中，我認為我方時時以「平衡的判斷」所顯現的理性與誠摯，往往就是對手化猜疑為信任的主因，在這個基礎上，談判較能建立共識、達成協議。

作為一個護衛國家利益的談判者，多年來我從未曾誇耀我所從事過的談判成果，惟在歷次的談判中，代表團的同僚及我個人均戮力以赴，對談判中的每一個關鍵以理性思考，作最適當的抉擇，思及此，胸中即十分坦然。「平衡的判斷」已成為我心中不可分的部分，對我個人行為處事助益甚大。今「樂在談判」一書中所揭的理性談判原則及種種例證，與我個人所體驗的談判有諸多類似之處，「風簷展書讀，古道照顏色」，我爰在此樂之為序，與其遙相呼應、互為共鳴。

（作者為經濟部長）

序

跳開心理陷阱

黃光圀

德國古典社會學大師韋伯（Max Weber）在研究歐洲工業資本主義興起的根源時認為，在資本主義社會裏，社會行動的最基本形態是「目的理性」的行動（Zweckrational act）。所謂「目的理性」的行動，也就是本書所說的「理性行動」。雙方將對方的身分、地位、宗教、團體歸屬……等等，一律摒除在外，完全不考慮任何的感情糾葛，純粹只考量雙方的利害得失，以一種精打細算的方式，和對方進行交往。用現代「正義理論」的概念來說，這種精打細算的理性行動，是一種依「公平法則」而進行的行動，交往的結果必須讓雙方都感覺「你好，我也好」，符合公平的原則，也就是中國人所說的「公道」，彼此的交往才能持續下去。

然而，人類畢竟不是恆久如此理性的。資本主義教給個人的一項重要價值是「競

爭」，在社會生活裏，我們要力爭上游，努力成為贏家，千萬不能落敗，為人所恥笑。結果我們和別人交往時便很容易自我膨脹，彼此之間的交往關係也往往演變成爲「你勝、我敗」，甚至是「你死、我活」的模式。在談判的過程中，這種「你死、我活」的思考方式，可以說是兵家之大忌，這本「樂在談判」便是剖析這種心理。

你好，我也好

在過去幾十年中，西方心理學者曾經設計出一種叫做「囚犯困境」(prisoner's dilemma)的遊戲，配合各種不同的「損益矩陣」(pay-off matrix)，對人際交往過程中的理性或非理性因素，進行了縝密的研究。這本書的最大特色，便是以這類研究結果爲基礎，配合美國企業界中發生過的許多實際例子，說明人類在談判過程中可能掉入哪些心理陷阱。

個人以爲：這本書對許多人，尤其是華人企業家，都有相當高的參考價值。如衆所知，儒家的文化傳統對華人的社會行爲有相當程度的影響。儒家思想的核心概念是「仁」，落實在現實生活裏，便成爲「情」，在家裏，我們講「親情」，在親友間我們講「人情」，我們不僅要維持自己在他人心目中的面子，更要避免傷及他人的面子。在和熟人交往時，我們十分講究克己，結果往往落得「你好，我不好」。雙方一旦反目成

仇，我們又常常意氣用事，爲了爭一口氣，而要和對方拚個你死我活。對這種習性，這本書所提供的「你好，我也好」的談判技巧，正是一帖不可多得的良方。

（作者為台大心理系教授）

作者序

每個人都要談判

不論你是經營一家公司、買一輛舊車、跟同事或另一半因意見不合而爭吵，你都應該知道如何磋商談判。十年前，大學的管理學院或一般企管進修班，完全不教談判的課程；今天，談判卻變成全美最熱門的課程之一。在西北大學凱洛格企管研究所（J.L. Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University）開設的企管碩士班（MBA）和企管進修班中，談判課也是最受學生歡迎的。這種現象顯示，今後的企業經營者，迫切希望知道如何在談判中獲得更好的成果，希望學習更理性的談判。

許多學者專家都對談判作過深入研究，這些研究成果，對這本書影響深遠。過去十年，我們也在研究和教學中，指導學生作更理性的判斷，以獲得更好的談判成果。十年來，已有超過一萬名企業的經理和主管，參加過我們的研究計畫和課程。透過他們的參

與，我們進一步了解了當今企業界所面對的政經、社會巨變，並正確掌握了企業界的問題。

我們分析過這些企業主管談判的方法，也研究他們不能理性談判的原因。結果發現，愈是聰明絕頂的人，愈是經常犯錯。我們將在這本書中，說明為什麼企業主管會犯錯，也將告訴你如何避免同樣的錯誤，成為更理性的談判者。這些經驗，不只適用於你閱讀這本書的短暫期間，也有助於你的一生。

以談判接受挑戰

為什麼談判會變成企業界注意的焦點？為什麼談判課程在十年之間變得這麼熱門？主因是近年來的社經變化，已經使談判成為愈來愈重要的交涉手段；也使得談判愈來愈複雜，每個人都需要更好的談判技巧。請想想過去二十年來，有哪些主要的社經走向？它們又怎麼樣影響你的事業：

●員工流動率提高 這一代的員工和上一代不同，他們經常換工作，雇主和員工之間的長期承諾，正逐漸消失。員工常將目前的工作當作升遷的墊腳石，他的下一步，可能是調部門，也可能是跳槽。在這種新的工作模式下，員工必須主動為自己的事業前程談判。

●企業重組 八〇年代是企業重組的年代，購併、合資和精簡規模，形成許多新的企業組織。企業在這樣的環境中求生存，良好的談判技巧不可或缺。

●服務業當道 當今經濟的主體，已由製造業轉為服務業。一般說來，在服務業中進行談判，比在製造業中困難，因為買方和賣方可能會達成模稜兩可的協議。這時需要更複雜的談判技巧。

●需要反覆談判 當經濟衰頹，企業也跟著遭殃。如果一個公司岌岌可危，宣告破產通常比履行對股東或債權人的義務來得容易。這時就必須靠反覆談判來解決債務問題。國與國之間，也可能反覆進行談判，例如爲了第三世界債務問題，就必須多次磋商。

●市場全球化 二十年前，美國企業主管面對的是一個比較單純的環境。那時，全球競爭尚未成氣候，企業主管還可以用自己的習慣跟人談判。隨著美國工業霸權衰退，愈來愈多的企業經理，必須與理念完全不同的外國對手進行談判。

成功的重要武器

在不久的未來，你將無法置身這些趨勢之外。要成爲九〇年代成功的企業人，你必須準備一項重要武器——良好的談判技巧。

本書一開始會說明我們對談判的整體概念，然後探討什麼才是理性談判，以及你為什麼需要這項技巧。本書的章節，規畫成以下三個部分：

首先，我們要回答一個問題，如果你和你的對手無法理性的談判，你們可能會犯什麼樣的錯誤？如何才能排除這類錯誤？我們將舉出實例，並告訴你如何在兩方談判中，檢視你的決策過程。

其次，我們將描述理性談判的一般思考模式。我們設計了一個特定的談判情境，告訴你應該透過哪些必要的步驟，評估在什麼時候達成協議、如何達成協議，或什麼時候應該放棄談判，結果都是對你最有利。

在第三部分，我們超越典型的兩方談判，帶你觀察企業主管經常面對的談判場景——多對手、多爭論、多限制的談判。我們在此將討論專業、情緒、公平性的影響，以及多方談判、透過第三者的談判、競爭性投標、以行動談判的特性。

最後，我們要教你如何與不理性的對手談判，並告訴你，如何將理性談判的知識和技巧，應用到實際行為中。

前言

知人知心的經驗寶庫

很多人以為只有買方和賣方、勞方和資方需要談判，其實，我們每天都在用各種不同形式的談判，來解決爭端、分配資源。它發生在同事、配偶、子女、鄰居、陌生人、企業體，甚至國與國之間。有些談判必須面對面；有些則超越時間，競爭各方經由連續性的決定而達成協議。在商場上，每天進行著成千上萬的折衝樽俎；在公司內部，也是談判不斷。

請算一下你親自參與過多少次談判。在你的事業中，還有什麼比談判更重要？要完成一次成功的談判，最重要的是拋掉各種錯誤的幻想，理性且有效的達到目標。

所謂「理性談判」，就是作最好的決定，以提高自身的利益。其實，你是否在談判最後點頭說「我同意」並不重要；在很多情況下，完全沒有結論的談判，反而比「我同