

Whoever teaches you how to negotiate loves to tell you that "Everything is negotiable." This is really fascinating.

bg business 47
idea & growth

談判

However, is it true? If it is really true, we say we want to talk with the other person, but he or she

作者——國際政治博士
劉必榮

refuses to talk with us? N

nor does it have anything

to do with our eloquence.

onditions are there, even

談判不是對立，絕非衝突。
談判是一種解決問題的方式；
是一種「共同的決策過程」；是一門大家都應該會的學問。
本書所講的是中國人的談判，
舉凡國人所可能遭逢的際遇，作者都一一予以化解。
本書並採用中國式的案例，
使你在心領神會之餘，更能靈活運用談判的種種技巧，
幫助你在談判桌上自信滿滿、辯才無礙。
從此折衝樽俎，無往不利，成為一流的談判高手。

a man with stutter can negotiate. Negotiation does not mean opposition, nor does it mean clashes. Negotiation is a



談判

作者- 劉必榮

Whoever teaches you how to negotiate loves to tell you that "Everything is negotiable." This is really fascinating.

big 47
ideas & growth

談判

However, is it true? If it is really true, we always want to talk with the other person, but he or she

作者——國際政治博士
劉必榮

refuses to talk with us? N

nor does it have anything

to do with our eloquence.

conditions are there, even

談判不是對立，絕非衝突。
談判是一種解決問題的方式；
是一種「共同的決策過程」；是一門大家都應該會的學問。
本書所講的是中國人的談判，
舉凡國人所可能遭逢的際遇，作者都一一予以化解。
本書並採用中國式的案例，
使你在心領神會之餘，更能靈活運用談判的種種技巧，
幫助你在談判桌上自信滿滿、辯才無礙。
從此折衝樽俎，無往不利，成為一流的談判高手。

a man with stutter can negotiate. Negotiation does not mean opposition, nor does it mean clashes. Negotiation is a

BIG叢書 ④

談判

著者——劉必榮

董事長——孫思照

社長——莊展信

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

台北市和平西路三段二四〇號四F

發行專線——(〇二)三〇六六八四二

讀者服務專線——(〇八〇)三一七〇五

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話)

郵撥——〇一〇三八五四一〇時報出版公司

信箱——台北郵政七九、九九信箱

電子郵件信箱——ctpc@msl.hinet.net

網址——<http://www.chinatimes.com.tw/ctpub/main.htm>

排版——紀元電腦排版有限公司

製版——成宏照相製版有限公司

印刷——盈昌印刷有限公司

初版一刷——一九八九年六月五日

二版四刷——一九九六年一月十二日

三版一刷——一九九七年七月一日

定價——新台幣二五〇元



◎行政院新聞局版北市業字第八十號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-13-2315-2

Printed in Taiwan

這是我的第一本書

謹以它獻給我的父母和我的妻子

再版序

這是我第一本談判書，我是民國七十七年開始在學校外面教談判的，但總覺坊間缺少一本有系統的談判書，所以民國七十八年，我把在《時報週刊》上連載的談判專欄結集擴大，成為這本《談判》，希望能為想學談判的人建立一個架構。有了架構，才像人有了骨架，這樣才可以往上面填肉，談判的技巧也才可以累積。

和我後面寫的七本談判書相比，這本書是唯一按照談判結構一環一環來寫的書。看過這本書之後，讀者應可了解談判是一個結構套著一個結構的，掌握這點，無論分析談判或準備談判，也才都有個著力點。雖然我在這本書中所舉的，還是政治外交的個案比較多，但談判都是通的。無論談「數字」談「文字」談「人」還是談「書」，談判的「外型」儘管不同，但「根」都是一樣的，所以讀者在看這本書的時候，最好能細細咀嚼個案中的精神，找出那些通的部分，然後往自己身上套套看。萬一套不上去，再去找找我的《生活談判》（希代）或

《家庭溝通》（皇冠）看看，這樣深入淺出一個周天，當你可以體會到，同一個原則或戰術，用在不同個案的時候會出現哪些不同面貌的時候，任督二脈就打通了。

本書出版之後，匆匆已經八年，八年之中，幾萬人上過我的談判課，也幾萬人看過這本書。書裡面有一些需要改，像第九章中我原來用的是「警告」，後來發現用「預警」比較不會引起誤會。「警告」給人的感覺，好像是：我告訴你，如果你不聽我的話，「我」就會懲罰你；然而我所想要表達的，卻不是這種「我要懲罰你」的情境，而是「我們兩個都會被第三者懲罰」的無可奈何。所以我後來在上課時都改用「預警」，而不再用「警告」。

本書的「戰術圖」後來我在其他的書中也做了進一步的發展。不過這個圖還是最基本的「必修」部分。許多人上過課後，帶著一張書中「三條橫線五個箭頭」的圖上桌，都能把對方的戰術拆招拆得清清楚楚。至於書後的演練個案，我到現在為止上談判課都還在用。這個演練個案有它的特色，也有它想要訓練的重點。二十年前，美國國務院也曾用過這個案例去訓練外交官談判。所以我常開玩笑：一定要玩過這個案例，才算進入正統談判訓練的殿堂。所以這本書雖然已經出版了八年，但應該還有陋讀的價值。很高興時報出版公司願意將它整理重新出版，也希望真的能讓讀者從中學到一點談判的技巧。

寫在前面

由於社會日趨多元，各種不同的聲音和利益競相出現，透過折衝妥協來化解彼此衝突的技巧，也因此變得愈來愈重要。所以我們常聽人嚷著：「現在是個談判的時代！」勞資要談判，環保要談判，做生意要談判，就連小孩不用功，做父母的也可能得跟他們談判。

可是很諷刺的是，雖然現在是個「談判時代」，但我們經常又會發現自己在刻意閃避「談判」這兩個字。在我們的觀念裡，談判代表的是「對立」、是「衝突」（居然不是「解決衝突」）。「談判者」和「辯士」是同意詞，所以我們也常用「唇槍舌劍」或「雄辯滔滔」來稱讚我們的談判者。我們一直認為談判是一種「不得已」的行為，是和傳統所崇尚的「和諧」格格不入的，在能避免使用談判這兩個字的時候，我們一定避免。所以碰到「勞資談判」，我們寧可說「勞資協商」，國民黨和民進黨談判，我們寧願說是「溝通」，就連中美貿易談判，中美雙方也寧可選擇用「諮商」而不用談判。

事實上談判並沒有這麼可怕。談判只是一種解決問題的方式，是一種「共同的決策過程」。因為這是一種共同的決策過程，所以是一種正反雙方都可以同時學的學問。根據美國學者研究的發現，兩隊學過談判的人一起談判，他們達成協議的可能性，遠比兩隊沒有受過談判教育的人一起談判達成協議的可能性為大。因此大家一起學談判，並不會發生「到底誰會贏」的疑問，因為只要大家都會這套解決問題的方法，就有可能會達到「雙贏」的境界。

既然談判是可以教、可以學的，那麼談判到底有沒有一套理論可循？至少美國學者認為是有理論的，只不過是一門還在發展的理論。學者們由不同的領域出發，或從心理學、或從經濟學、或從政治學、或從企業管理，各自發展出他們一套命題，一套對談判行為和結果的解釋方法，這些理論有些可以用在實際的談判上，有些則因為運用了太多的數學或統計，而只能停留在學術的層次。在這本書裡我們主要是將理論中較實用的部分，配合中外實例作一說明。談判的方法不該只是一招招零星的戰術，它應該有一個架構能夠整合，並且賦予這些零星招式意義。這個整體的架構，應該就是本書和坊間其他談判書籍最大的不同。

在書後我們還附了一個談判模擬演練的個案，供讀者演練。這個模擬個案，是美國約翰霍普金斯大學國際關係研究所教授札特曼（I. William Zartman）所設計的。札特曼教授原是研究中東及非洲問題的學者。當他在研究非洲殖民國家獨立的過程時，對那些國家的談判行為發生興趣，遂徧覽談判著作，希望能為非洲國家的談判行為找出比較好的解釋，或比較

好的談判指導原則。可是當時的談判理論都不能滿足他，於是他親自加入了談判理論的研究，而終成一家之言。美國國務院訓練外交官的談判課程因此特別聘請他一手設計。他發展出的「架構——細節」談判研究途徑，亦成為美國談判學界「讓步——聚合」模型之外的另一主流。

札特曼教授是我唸碩士時的老師。民國七十五年初我從維吉尼亞大學畢業回國後，亦把札特曼這個模擬個案帶回台灣，並且繼續以書信和他討論這個案在台灣模擬演練的結果。民國七十六年，札特曼來台在東吳大學與美國菲爾斐大學（Fairfield University）合辦的「國際談判與溝通研討會」發表開幕致詞，我們又一起討論了這個模擬個案，並且予以修訂，這就是書後的這個個案。我在許多談判班中演練這個個案時，學員們所提出來的各種解決方案也一併附在後面，供讀者參考比較。

這本書絕對不是一本學術著作，這是我必須事先聲明的。事實上我所想做的，只是在為讀者提供一本「比較有系統的，教人們怎麼談判」的參考書籍。由於坊間翻譯的談判書中，所學的多半都是外國案例，因此在這本書中我特別找了許多中國的案例，這樣討論起來比較親切。除此之外，真的屬於我的「創見」並不多。在談判研究的領域中，外交談判、商業談判（不管國內還是國際）、勞資談判、環保談判，可以說是幾個主要研究的方向。這些談判當然有其相異的地方，例如勞資談判就比外交談判和環保談判更需要完善的遊戲規則，但這

些外形不同的談判其基本的部分還是相通的，比如談判發生的條件，以及戰術上該怎麼軟硬兼施，這是每個談判都一樣的。這本書所討論的，就是這些「相通」的部分。爲了能推廣談判的觀念，所以我們特別請名漫畫家博陵配上漫畫，所爲無他，只是想使這本書更容易閱讀而已。這也是爲什麼我必須強調這不是學術著作的原因。

談判是一門大家都該會一點的學問。學談判不是爲了欺負人，而是爲了要更文明地解決問題。民國七十七年夏天，我曾由教育部安排，在高雄文化中心演講談判的方法。講完後，一位女士從後座走來問我：「劉教授，我很想學談判，可是我又不敢學。」我問她：「爲什麼？」她說：「因爲我怕學了以後，自己就會變得很狡猾，變得言語犀利，很不誠懇了。」當時我很希望能半開玩笑地問問她：「那妳覺得我很不誠懇是不是？」不過我沒有，因爲我心裡一直在深思：要怎樣才能推廣談判的教育？要怎麼樣才能讓人們對談判有一正確的看法？就這樣，我有了寫這本談判書的意念。七十七年、七十八年，由各地不斷傳來的罷工消息，更加强了我寫這本書的想法。

不過光有意念或想法還是不夠的，我們經常是須要外力的「逼迫」和「鼓勵」才能在限期之內完工。時報出版公司的郝明義總經理、《時報周刊》發行人簡至信、前《時報周刊》總編輯莊展信、《時報周刊》生活別冊主編陳賀美、及吾妻玉敏，都扮演了這個逼稿和鼓勵的角色。對他們，我表示最深的謝意。

way of solving problems, a "shared decision-making process", something that everyone should learn. This book is about

劉必榮教授執筆的「超越哈佛談判術」專欄，
在時報周刊連載期間，廣受讀者熱烈迴響。
書中增添更多精彩內容及實例，
讓你在生活中實際面臨談判時無往不利，讀者不可輕易錯過！

negotiation in the Chinese style. All possible problems one might encounter are discussed and resolved. Chinese cases

are adopted and approached so that various techniques of negotiation are applied and acquired. This book will help

At the beginning, we will review some of the changes in the society and the market. We will define how these changes

big 43
do & grow

行銷新十論

take place. Then we will tell you that following the changes in the market, if only you use your brains, get rid of your



traditional thinking mode in t

inking process, you will succeed

原著 史丹·瑞普／湯姆·柯林斯
譯者 張瑞玲／陳雯麗
校訂 鄒光華

eventually. We will point out the ten marketing trends that are a far cry from the past and present the "ten new

大眾行銷導向的時代已經沒落，

分眾或市場區隔的時代已經過時。

新十論，讓我們面對個人化消費與行銷的時代

這需要倒果為因的思維，

這需要革命性的觀念與實務。

theories in marketing". With each trend we introduce, we will offer some astounding examples, as we guide your

bg 44 business
ideas & growth

小心駭客

draw. They're cops. I wasn't, and despite all

作者

下村勤

約翰·馬可夫

譯者

周文萍

"a" and a "cybersleuth," I had never

intended to be

a ski bum, and so far I wasn't

電腦安全專家現身對抗全球頭號駭客

全球最轟動電腦犯罪案，受害人現身說法獵殺過程

一名遭執法單位通緝多年的電腦駭客，

此次竟然選中電腦安全專家下村勤為挑釁目標……

前所未見的闖入網路犯罪手法、各種新式電腦高科技紛紛出籠，

交手鬥智過程精采無比。

- ①爆米花報告 費絲·波普康著
- ②比朋友親，不及愛情 安德莉·巴瑞登 大衛·艾勒合著
- ③7-Eleven物語 緒方知行著
- ④領導者的7次微笑 勞倫斯·米勒著
- ⑤趨勢女性 紀文鳳著
- ⑥企業家給社會人的21封信 K·華德著
- ⑦策略行銷 魏啓林著
- ⑧2020—六八 史丹·戴維斯 比爾·大衛森著
- ⑨股市大盜 詹姆斯·B·史都華著
- ⑩與自己和解 安德魯·J·杜伯林著
- ⑪辦公室求生文告 歐恩·愛德華著
- ⑫脫穎而出 哈維·麥凱著
- ⑬恐龍族 亞伯特·伯恩斯坦著
- ⑭逆領導思考 羅伯特·凱利著
- ⑮茶葉共和國 梅蘭·辛格勒 比爾·羅森維著
- ⑯總經理學 邱義成著
- ⑰與時間有約 史蒂芬·柯維 羅傑·梅瑞蘭 麗莎·梅瑞蘭著
- ⑱非軟性趨勢 丹尼·布路斯著
- ⑲捷運白皮書 劉寶傑 呂紹雄著
- ⑳靈魂企業家 湯姆·柴培蘭著
- ㉑創意人與管理人的戰爭 保羅·瑟涅恩著
- ㉒富貴成習 比爾·伯恩著
- ㉓流行陰謀 尼古拉斯·柯瑞奇著
- ㉔如何吹響領導的號角 蓋瑞·威爾斯著
- ㉕鴻源風暴檔案 張孟起著
- ㉖MBA十日養成計畫 史帝文·席畢格著
- ㉗紙老虎 尼古拉斯·柯瑞奇著
- ㉘生命中的經濟遊戲 史帝文·藍思博著
- ㉙真實的謊言 辛西雅·克羅森著
- ㉚兩性大和解 萊迪絲·丁莉著
- ㉛賺遍全世界 金宇中著
- ㉜模特兒 麥可·葛羅斯著
- ㉝企業變身大法 尼古拉斯·因帕拉多 奧倫·哈拉里著
- ㉞玻璃天花板 王大方著
- ㉟新爆米花報告 費絲·波普康 麗詩·瑪瑞格得著
- ㊱網路賺錢術 羅倫斯·肯特 瑪莎·西格著
- ㊲微軟秘笈 麥可·卡沙馬諾 理查·沙貝著
- ㊳解放型管理(上) 湯姆·彼得斯著
- ㊴解放型管理(下) 湯姆·彼得斯著
- ㊵Money學 克勞德·麥德尼斯/克勞地歐·麥德尼斯著
- ㊶Top Sales報告 大衛·多塞著
- ㊷金融百科 鄭西園編著
- ㊸行銷新十論 史丹·瑞普/湯姆·柯林斯著
- ㊹小心駭客 下村勳&約翰·馬可夫著
- ㊺汽車大戰 約翰·曼特蘭著
- ㊻股市之神：是川銀藏 是川銀藏著
- ㊼談判 劉必榮著

作者介紹

劉必榮

四十歲，政治大學外交系畢業。

民國六十八年教育部公費留學外交政策學門第一名赴美，

美國約翰霍普金斯大學國際政治碩士，

維吉尼亞大學國際政治博士。

曾任東吳大學政治系副教授、

台灣大學政治系兼任副教授、

政治大學外交系兼任副教授、

淡江大學戰略研究所兼任副教授、

中國時報國際新聞中心主任、副總主筆、總主筆。

現任東吳大學政治系教授，中國時報常任主筆。

著有《談判》、《不流血的戰爭》、《談判Q & A》、

《生活談判》、《談判孫子兵法》、《雄辯天下》、

《談判聖經》等談判相關著作。

封面圖片◎THE IMAGE BANK 提供

圖片作者◎ALBERTO RUGGERI

封面構成◎張瑤卿

目錄

寫在前面

第一章 為什麼談判	1
-----------	---

一個無法忍受的僵局／單靠一己之力無法解決此一僵局／談判是可行而且可欲的／創造一個談判的環境／掌握雙方力量變遷的轉捩點／談判是自願的行為／「強與弱」之間的困境

第二章 如何準備談判	19
------------	----

衝突的來源／「一條底線」還是「另一套方案」／「壞協議」真的不如「無協議」嗎／如何作腦力激盪／蒐集情報／事實與假設／測試

第三章 談判時的望、聞、問、切	45
-----------------	----

如何在談判桌上「觀察」／如何「發問」／如何「聽」對方說話

第四章 如何建立互信	65
------------	----

互信和談判的關係／建立互信的方式