

不流血的戰爭

——談判新境界

國際政治學博士

劉必榮 著

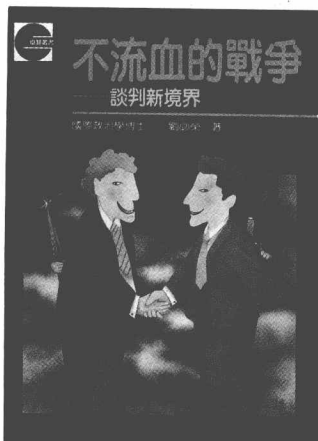


695829

C912.3
931

港台書室

港台書室



卓越叢書 66

不流血的戰爭

——談判新境界

劉必榮 著

卓越叢書⑤⑥

不流血的戰爭

——談判新境界

著者／劉必榮

發行人／林日峰

主編／聶良知

執行編輯／程素珍

文編／張齡尹 陳桂鈺

美術主編／趙正

美編組長／蘇素美

美編／常嫺傳 張淑敏

出版者／卓越文化事業股份有限公司

登記證／行政院新聞局局版臺業字第 3212 號

地址／台北縣新店市中正路 531 號 5 F

電話／(02)218-6988

信箱／台北郵政 81-123 信箱

郵政劃撥 0746080-9 帳號

總經銷／台灣英文雜誌社

地址／台北縣新店市民權路 42 巷 18 號 3 F

電話／(02)314-3514・361-2151

印刷／今日彩色印刷股份有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段 340 巷 26 號

初版／1991 年 7 月

再版／1991 年 11 月

定價／新臺幣 200 元

版權所有請勿翻印

〈本書如有缺頁、裝訂錯誤，請寄回調換〉



90080559

寫在前面

十一年前（一九八〇）當我剛在美國約翰霍普金斯大學國際關係研究院修讀「談判理論」的時候，我從來沒有想過，有一天台灣社會會對談判技巧有那麼強烈的需求。

回國五年半，我看著這股「談判熱」不斷上升。各種談判訓練或演講的邀約，也愈來愈壓得我喘不過氣來。不論是企業界、工會、環保署、外交部、還是經濟部，每一個公民營單位都希望能上一套談判課程，灌輸給員工一些，折衝妥協的觀念，所以我一天到晚都在演講談判，甚至有一個月演講一百三十四個小時的記錄！一些朋友開玩笑，說我像唱野台戲，也有朋友勸我應該有選擇性一點，身體要緊。我感謝這些好意，但我也深深明白，知識分子有推廣觀念的社會使命。

談判在這幾年來之所以變成一個熱門學問，不只商人想學，各行各業都想學，自然有它的原因，這跟我們社會的日趨多元有關。當強人時代過去，愈來愈多相互衝突的利益和不同的聲音相繼出現後，人與人之間的摩擦增加了。可是我們偏偏在儒家「以和為貴」的教育下，又沒學過折衝妥協的學問

，於是暴力衝突一個接著一個出現。人們也開始慌了，到處搶著再去學一套應付衝突的方法以適應新的情勢。談判熱也就這樣被炒起來了。作爲一個研究談判的學者，我對人們這種急切的心情很能了解。事實上，我每次打開報紙看到這麼多衝突，自己也覺得很焦急，因爲很多衝突本來是可以不必發生的。我總有一種想法：如果社會上有更多一點人懂得談判那該多好！談判本來就是一種解決衝突的方法，多一點人掌握這個技巧，我們在國家民主化的過程中，就可以少付出一點社會成本。我不敢說這是使命感，但這種想法確實是支撐我現在四處推廣談判觀念的動力。

很多人問我，當初爲什麼會去學談判？事實上最早我是唸戰略的，我主修的是國際關係理論中的「安全研究」。可是後來我發現光會打仗沒有用，最好還能學會如何防止戰爭，以及在戰爭發生後如何進行停戰談判，爲戰爭收尾才行。國際政治本來就是研究戰爭與和平的學問，於是我開始去研究和和平，開始去鑽研談判。我先從美蘇限武談判開始，然後逐步涉獵不同的談判理論。研究談判可以有許多不同的途徑，有的從心理學著手，有的從經濟角度切入，我則是從國際關係入門。雖然研究方法不同，但愈研究我愈體會，談判的基本原則事實上都是相通的。只要能掌握住基本的架構，在解析不同形態的談判時都可以迎刃而解。

可是市面上許多翻譯的談判書，對這個基本架構卻解釋得不够清楚。我們舉個例子。美國人在談判時，常常告訴對方說他可以去設法取得「第二個意見」(to obtain a second opinion)。比如醫院裡面，醫生在建議病人該怎麼治療這個疾病，以及該怎麼動手術之後，常會補上一句：「你也可以設法取得第二個意見看看。」修車廠的技工在告訴顧客該怎麼修這輛車子之後，也會講上這麼一句。這句話到底是什麼意思？「第二個意見」當然是直譯，它其實就是「問問別人意見」的意思。可是問問別人意見又是什麼意思？許多翻譯書書常就譯到這裡為止，没有多加解釋。讀者也就只懂了故事，但卻無法掌握談判理論的微妙。

「問問別人意見」是談判的「出口」。談判是有出口的。我們每一個人走上談判桌，都是經過比較的。只有在「談」比「不談」好的時候，我們才會走上談判桌。而且這個比較的工作不是只比一次，我們是隨時都在比，只要什麼時候我們發現談比不談要差了，我們就會下桌的。換句話說，談判這個「局」是有出口的。人們進得這個局，也隨時出得這個局。一個好的談判者，必須設法把對方留在局中，但卻不能把這個出口給封死了。因為對方一旦發現出口被封，進得來出不去，他就不敢進來。所以「問問別人意見」的意義就在這裡，它是一個「欲擒故縱」型的出口。而只有了解了這些背後的

「所以然」，我們對談判的認識才會深入。

爲了讓想學談判而無法入門的人在閱讀翻譯的談判戰術書時能先掌握一些基本的架構，我在民國七十八年出版了第一本談判書，書名就叫《談判》，時報出版。那本書是初學談判者的基礎。我的假設是，沒看過那本談判書的人，在分析談判個案時可能不知從何著手。一個談判個案對他而言可能像蚯蚓一樣，不知那裡是頭，那裡是尾。可是讀過那本《談判》之後，他應當就有了「結構」的觀念，曉得談判是一個結構套著一個結構的，也曉得什麼是頭，什麼是尾了。這樣子有同樣語言後，才能在進階時作深入的討論。

這本《不流血的戰爭》就是我上一本《談判》的進階。在這本書裡我們不討論基礎架構了，我們開始在骨架上添加血肉。書中我們把幾個重要的談判概念，像「權力」、「讓步」、「期限」、「情報」、「文化」等特別抽出來作專題討論。反覆推敲之餘，希望能刺激讀者的一些思考。

這裡面很多意見，是我主持談判討論會的一些心得和發現。民國七十九年，我們一些對談判有興趣的學者組成了國內第一個談判研究中心，我們叫它「和風」。取名和風的原因，是我們不那麼天真的認爲這個社會會「風和日麗」，但我們也不希望衝突一旦發生會是「狂風暴雨」，我們希望所有的衝突都能像「和風細雨」一樣輕鬆解決。我們更希望我們推廣談判觀念的努

力，終能像和風吹拂大地，為轉型期的台灣帶來一片祥和。在我們的理想中，「和風」應是一個運動，而不只是一個團體。

「和風」開了很多談判課程，舉辦了很多談判討論會。我們不只談商業談判，也談勞資、環保、家庭，每一場討論會，對教談判的人還是學談判的人，都是心靈的盛宴。在彼此腦力激盪，教學相長的情況下，我們對談判的觀念有了更深一層的體認。這些討論的結晶，我都把它放進這本書中和讀者分享。

談判學界有這樣一句話：「防止衝突，是政治家的事；建立和平，則是教育家的事。」我常想，如果我親自去談判調停，就算做得比季辛吉還好，充其量只能防止衝突，可是若投身於談判教育的推廣，讓每個人都學會怎麼樣不靠流血就能解決衝突，我卻能為和平的建立作出一些貢獻。這是我到今天為止，還能對談判教育如此投入的原因，也是我在四處演講之餘，還能深夜挑燈寫這本書的最大動力。

最後我要感謝卓越文化事業股份公司，如果沒有他們不斷地催稿，這本書可能還會再拖上一陣子。人都是有惰性的。我感謝他們對我的書持續感到興趣，以及他們持續所給我的壓力。另外我還要感謝所有給我鼓勵的朋友。很多買了我第一本《談判》的人見了面都會問：「你第二本書什麼時候出來？」

我們第一本都看完好幾遍了。」現在我終於可以交待了。

民國八十年六月於和風談判及調停研究中心

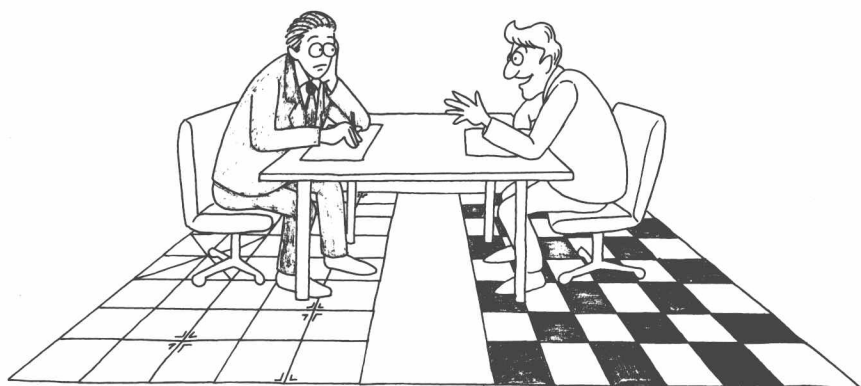
劉必榮

目錄

寫在前面

第一章	談判與九誠	1
第二章	談判與權力	29
第三章	談判與議程	59
第四章	談判與讓步	83
第五章	談判與情報	105
第六章	談判與期限	129
第七章	誰來談判	149
第八章	談判與文化	171

第一章 談判與九誠



對談判有興趣的人，包括實際從事談判工作的，以及教人談判的，都喜歡提出一些簡單可學的談判箴言供人參考，作為經驗的傳承。這些箴言有些很有用，有些則或許因為太簡單，而無法讓人一目瞭然，還有的則因為國情不同，而根本無法在國內適用。不過玩味這些箴言或誠條仍是很有意思，仔細推敲之中，我們還是可以刺激一些對談判的思考，並對提出這些箴言的國家的國情，有進一步了解。畢竟，他們為什麼會提出這些箴言，本身就是個很有趣的觀察面。

民國七十九年一月，美國貿易代表署助理代表克里斯多芙來臺，和我們進行中美貿易諮商。也許是覺得我們太不會談了吧，克里斯多芙在一月十日晚間國貿局宴請中美雙方談判代表的晚宴上，拿出一分談判九誠（The Nine Commandments of Good Negotiation）給國貿局三組二科科長謝發達，供我方談判官員參考。國貿局長許柯生看了以後，認為這分東西不錯，於是沒幾天，國貿局負責北美地區經貿業務的國貿局三組二科已經人手一分。臺北的一些媒體，也披露了這九條談判誠條供國人玩味。克里斯多芙提出的談判九誠究竟是什麼？它反映出多少美國式的思考方式？又有多少可以用在中國人的社會？

在進入談判九誠的討論前，我們不妨先看看克里斯多芙提出九誠的行為

。這種行為可不可能在臺灣發生？我們可不可能去教我們的談判對手談判？姑不論這裡面有幾分自大或狂妄，傳統上我們根本不可能去教談判對手怎麼談判。因為我們習慣上把談判當作打仗，於是談判「箴言」全成了「秘笈」，而武林秘笈是當然不能分享的。

美國人對談判的認知就和我們不一樣，他們認為談判是可以兩邊一起學的。雖然談判時我們不必非常矯情地，一定要說對方是我們的談判「夥伴」，不是「對手」（其實在心裡兩人都恨得牙癢癢的，誰都沒辦法把對方當「夥伴」），或一定要說談判是「雙贏」的（很多談判其實根本無法雙贏），不過即便是如此，談判還是可以雙方一起學的。因為談判是文鬥，像下棋一樣，你要下棋總得先把對方教會怎麼下棋吧？不然他可能會拿棋子當石頭丟你！美國國務院就作過這樣的實驗：他們把上過談判課的人分成兩組，把沒上過談判課的人也分成兩組，然後給他們同一個題目去談。一定的時間到了叫停，他們發現上過談判課的人早就達成協議，沒上過談判課的人則怎麼談就是談不成。高級知識分子、外交官，不談還是不會。所以美國人認為談判是可以教的，而克里斯多芙之所以留下「談判九誠」，應當也是這種想法。

不過新一代的中國人現在也逐漸開始接受這個觀念了。民國七十九年夏天，我在一家企管公司講授談判基礎課程。中間休息的時候，一位先生跑來

告訴我：「劉教授，你知道我為什麼來上你的談判課嗎？」我说不曉得。他說：「是我的談判對手介紹我來的。」「哦？他為什麼會介紹你來呢？」我很好奇。相談之後，我才知道他從事的是電腦業，和IBM有長期的商業往來，也有一位IBM的長期談判夥伴。不久前他們在洽談業務時，就為了一件事卡住，久久不能突破。這位IBM的談判代表告訴他：「你先等著，我去上過劉教授的談判課再來跟你談。」等他上過課以後回去告訴這位先生：「我看你也去上一下吧，等我們兩個都上過了再來談。」他的話讓我這個推廣觀念的人覺得相當感動，因為慢慢有人開始接受「兩邊一起學」的觀念了。

談完克里斯多芙提出九誠的心態之後，我們再來看看這九誠究竟是什麼內容。我們一條一條地討論。為方便對照，我們把九誠的英文原文，及傳播媒體披露時所附的中文譯文一起並列，這樣也可看出我們在「乍看之下」的直覺理解，和西方談判文化的內涵是否有所不同。

一、凡事好商量，什麼都可以談。

Every thing is negotiable!

這是典型的西方看法，您可以在坊間許多英文談判書的中文譯本中看到這樣的說法。美國人總認為什麼都是可以談的，其實並不盡然。中國人談判

就有很多「抽象議題」是不能談的。比如說「國家民族的大義」、「祖宗八代的清白」，對很多人而言這都是不能談的。因為你總不能把祖宗八代的清白打八折吧？這不是好不好、對不對，或願不願意的問題，有的時候我們也許根本就很想談，但因為抽象議題卡住了，而動彈不得，談都談不了。

一九九一年一月西方聯軍向伊拉克開戰就是另一個明顯的例子。如果什麼事都能談，為什麼美國和伊拉克就談不了？為什麼布希要口口聲聲說拒絕談判？我們發現美伊雙方都被抽象議題綁住了。美國把這場戰爭視為「後冷戰時期」重建國際秩序的起點，是一場聖戰；伊拉克也一樣把這場戰爭裝飾為阿拉伯對抗西方新十字軍的聖戰，兩邊都在談判桌上投入了大量抽象議題，談判自然無法推展。

其實就算不談抽象議題，談具象議題也一樣。具象議題就是我們實際能經由談判而獲得的東西。談判不是解決問題的唯一方式，它只是解決問題的方式之一。除非對方能在檯面上擺出足以讓我們心動的條件，否則我們為什麼要談，或為什麼要跟他談？就我們而言，並不是每件事都「好商量」的。

如果我們仔細區分人們發生衝突的原因，我們會發現有的時候大家爭的是「利益」（例如分一筆財產），有的時候爭的是「價值」（例如民主對極權），有的時候爭的是「需要」（例如生存、安全、認同等等）。「利益」

的爭奪是有限資源的分配，你多拿一點我就只有少拿一點，這時就必須靠談判來作利益的交換。可是「價值」就不一樣了。「價值」之爭是爭「什麼是對的」，而不是「誰該拿多少」，因此常常不能妥協。我們前面講的抽象議題就是這一類型。除非我們把抽象的東西具體化，否則無從談起。比如「個人的榮譽」，這是抽象的，但如果改成了維護我的榮譽，你必須登報道歉，這就變成具象了，衝突雙方的交涉才有了接點。因為現在雙方爭的，將不再是抽象的榮譽，而是具象的諸如「道歉啓事登多大」、「登什麼報」、「登什麼版面」、「登幾天」等問題了。

至於「需要」則是另一類的衝突。「需要」不是「零和」的，是可以大家都有所獲的。比如說「安全」，你可以滿足你的安全需要，我也可以同時滿足我的安全需要。這時我們需要的就是「共同解決衝突」的方法，而不是單純討價還價的談判了。

二、不要照著二手車車窗所貼的價格付款，多討價還價，不要立即達成協議。