

經濟叢書

談判策略與優勢

佐久間賢 著

褚先忠 譯

建宏出版社

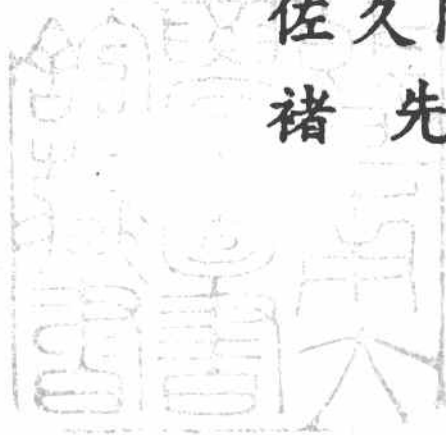
723897

C912.3
951

經濟叢書

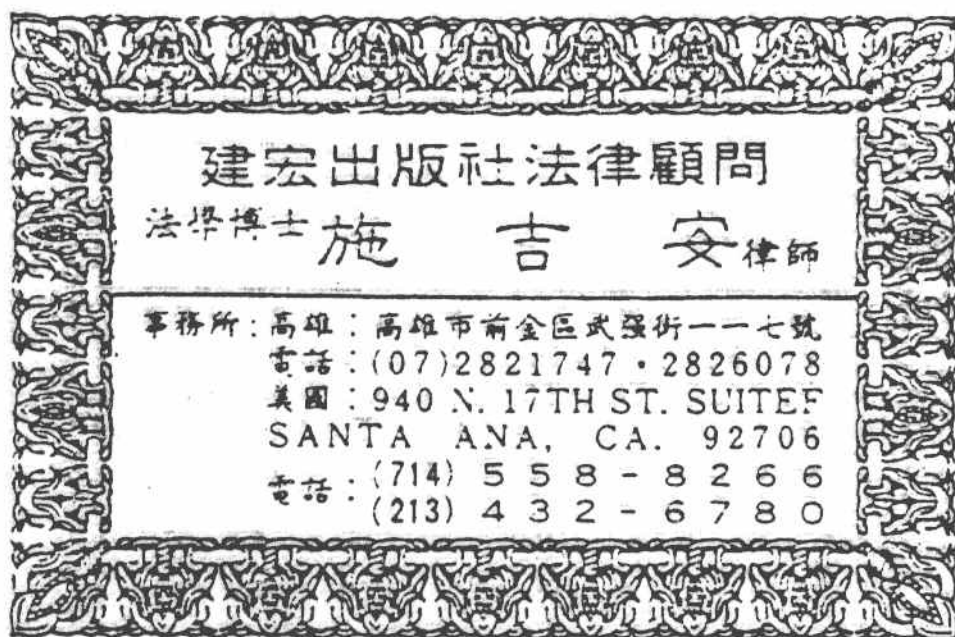
談判策略與優勢

佐久間賢 著
褚先忠 譯



90080540

建宏出版社



版權所有 翻印必究

特價：150元

談判策略與優勢

編譯者：褚 先 忠
發行人：林 世 楨
發行所：建 宏 出 版 社
登 記：局版台業字 第一四七二號
門市一店：台北市重慶南路一段六三號
電 話：(02)3314516・3818884
門市二店：台北市重慶南路一段四一號
電 話：(02)3881351・3881352
郵政劃撥：0518123-7 (建宏出版社)

發行部：中和市中山路二段482巷27弄7號
訂書專線：(02)2252454・2252455
傳真專線：(02)2252468
發行日期：民國82年 3 月出版

序言

自古以來，立業在於人；同理，也能應用於談判上，依談判者的優劣，往往對談判結果，產生很大的差異。

本人從事經營實務近二十年來，主要負責國際貿易的工作，經常與各國企業人士進行談判。因此，本書係以本人過去實務經驗為基礎，對於國人比較不擅長的基本談判問題加以處理，並將談判視為國際規模經營的基礎，來進行解說，擁有談判優勢將是今後企業萬向國際市場發展的基本要件。

另一方面，站在國際規模經營的觀點而言，國內的企業經營也是國際經營的一部份，故國人之間的談判必須站在新科學觀點來分析。

若能了解這點，則能超越不了解人士相當的距離；同時，這種情況也相同地對應在企業中。亦即，若能視談判優勢為經營技巧之一，並將談判列為幹部教育的主要研修課程的企業，較不具有此概念的企業，在經營技巧方面將有更明顯的差距。因此，

本書對今後經營教育的相關事項也將提出說明。

從此觀點而言，若本書能成爲企業研修教材，並在經營技術開發層面有所助益時，則是本人莫大的榮幸。其次，本書中所提及各方面的商業談判，若能被廣泛應用，作爲與外國經濟摩擦或糾紛的解決方案，則更是本書的最終目的；對本人而言，再也沒有比這更欣慰了。

佐久間賢

目錄

序言

第〇章 本書宗旨

第一章 談判概論

1	談判優勢的重要性	八
1.	為何需要談判優勢	八
(1)	談判的意義	八
(2)	談判優勢的意義	一四
(3)	談判策略的意義	一六

2.	談判目的——「贏」	一七
(1)	零和談判	一八
(2)	非零和談判	一九
(3)	共識談判	二一
2	談判能力的變化	二四
1.	談判的基本模式	二四
(1)	談判模式 I	二四
(2)	談判模式 II	二七
(3)	談判模式 III	二九
(4)	談判者的能力變化	三〇
2.	談判能力的維持	三五

第二章 展開談判

1	優勢的基礎理論	四〇
1.	「中古賓士汽車買賣」事例	四〇
(1)	賣方狀況	四一
(2)	買方狀況	四一
(3)	賣方談判策略	四二
(4)	買方談判策略	四六
(5)	遊戲結果	四八
2.	談判優勢的基礎理論	五二
(1)	溝通的基礎	五二
(2)	「排氣」理論	五六
(3)	「1、2、3」理論	六二

2	完成談判策略·····	六六
1.	達成談判的基本條件·····	六六
2.	談判的「期待——滿足」理論·····	六七
3.	策略基礎·····	七三
(1)	決定相關事業的條件·····	七三
(2)	擬定談判計畫·····	七七
(3)	事前準備的方法·····	八〇
3	談判的必要事項·····	八二
1.	表達方式·····	八二
(1)	曖昧的語文表現·····	八三
(2)	談判的必要表現方法·····	八六
2.	掌握時機的方法·····	九〇
(1)	若時機不對，則有利條件將轉為不利·····	九〇

第三章 國際談判的基礎

(2) 躲避對方攻擊的方法 (A F I)	九一
3. 如何說服對方	九四
4. 談判者需要忍耐	九七
5. 談判者必備的特性	九九
1 日本人士的談判優勢	一〇四
1. 日本人士與外國人士的構想	一〇四
(1) 日本人士對談判減到棘手	一〇四
(2) 歐美人士感到困惑	一〇五
(3) 國際談判的規則	一〇七
2. 談判是「遊戲」	一〇八
3. 本人的痛苦經驗	一一〇

(1)	哈佛大學的個案研究	一一〇
(2)	個案研究的「答案規則」	一一一
2	不同文化的理解與適應	一一四
1.	問題點與替代方案的準備	一一四
2.	策略思考的意義	一一五
(1)	招待歐美人士	一一五
(2)	策略思考的意義	一一七
3.	日本人士的思考基礎	一一九
(1)	對差異思考的不充份了解	一一九
(2)	排斥「對立關係」的日本文化	一二三
(3)	以「兩項對立」作為思考方式的西歐文化	一二三
4.	歐美人士與日本人士對事物看法的差異	一二五
(1)	與英國人士的談判	一二八

第四章 談判優勢的培養

1	談判遊戲·····	一四六
1.	遊戲的意義·····	一四六
2.	解決問題與談判遊戲·····	一四八
(1)	談判遊戲的意義·····	一四八
(2)	談判遊戲的目的·····	一五〇
5.	日本人士與歐美人士的思想基礎·····	一三七
(1)	邏輯與磨練·····	一三七
(2)	創造性本質·····	一三九
(3)	向上看與向下看的觀點·····	一四一
(2)	與美國人士的談判·····	一三一
(3)	與德國人士的談判·····	一三三

(3) 談判遊戲事例——成立法日合資公司	一五一
(4) 談判遊戲對實務的應用	一五六
2 國際經營與談判優勢	一五八
1. 溝通的要件	一五八
2. 卓越工作人才的意義	一六二
3. 如何解決衝突	一六三
(1) 客觀評估的談判要件	一六三
(2) 妥協範圍的明確化	一六五
(3) 贏的談判	一六七
後記	一六九

第〇章 本書宗旨

(1) 談判是否是討價還價

本人曾在企業主管「定期朝會」中，被邀做有關談判的演講，當演講順利完成後，某位高級主管詢問「我對這次演講很有興趣，欲對您提出一些建議，如這次有關談判的研究，不應太過深入，避免牽涉個人品性。」對其看法，不知諸位有何高見。

爲何其會認爲有關談判的研究，會影響個人的品性？事實上，在其談話中，已經透露了與談判相關的重要疑問。亦即，對談判產生誤解的同時，此誤解也將導致與其他國家間所呈現的經濟摩擦、或糾紛的根本原因。

有關此問題請參考第一章，先討論一般人士視「談判」爲「討價還價」的觀念。換言之，「討價還價」常被解釋爲負面的意義，正如伊索寓言中，狐狸給人的印象一樣，具有「完全不能粗心大意，一不留神就會被騙」的感覺。

因此，前述「與品性有關」，可能是由此觀點而言，列舉新進員工A先生的事例，主管評論A先生為「很能幹、也很擅長討價還價」時，似乎意謂A先生被予以否定的評價。

對談判具有如負面印象的國家，據本人所知，只有少數而已。在談判概念中，確實包含有討價還價的涵意，但只是談判的一小部分而已。因此，若將「談判」只限於「討價還價」的認知上，則在與歐美國家進行的談判中，其因應方法將極為有限，且因國人有此負面想法，才導致與歐美之間產生很大的隔閡，此正是日本經濟上「摩擦問題」的出發點，對於今後發展而言，將涵蓋相當深刻的問題。

以最近的實例而言，依照一九八九年八月七日商業週刊的報導，對現今美日經濟摩擦有連帶關係的日本政治、經濟、企業等加以探討，計對高達五二〇億美元的貿易逆差問題，認為其原因在於日本有意設下不平衡貿易障礙的美國人士占66%；同時，認為日本人士不買美國產品的原因，並非「美國產品品質不好」的原因占59%，而認為「美國產品品質也是影響原因之一」則占38%。因此，美國貿易署官員指摘日本是

對美國觀念「不熟悉」的國家。

暫且不論此週刊的內容是否正確？認定「日本是對美國不熟悉國家」的原因之一，不僅是日本方面的努力不足，更是日本方面的說明不夠適當，而使得美國方面無法充份理解日本的處理立場，正是日本人士談判能優勢太弱所產生的問題。

因此，將此作為今後的課題，使對談判優勢有正確性的理解，並使本身的立場與主張，更準確地傳達給對方，因為在商場上，若互相產生不信任感，則欲使談判得全勝是很困難的。

前已述及，本人長久以來負責擔任國際經貿實務，在擔任海外經貿的最初，亦曾視談判為「討價還價」，但在經歷太多失敗之後，才發現事實上有不同，也才能意會到「談判是企業策略與策略之間的對立挑戰」。

由於本人曾將談判定義在「討價還價」的狹窄範圍內，忽略了談判背後所隱藏的重要意義。因此，欠缺了以企業策略為中心的遠見做其準備，在與歐美國家洽商時，無法充分因應談判條件的急劇變化。換言之，因為沒有確立企業策略為談判背景，故

其談判結果終將失敗。

一般而言，談判並沒有涵蓋否定的涵意，應是正面肯定的，且具有更積極的意義。例如，歐美人士為展開企業策略之一環，而推展談判。因此，「討價還價」不僅是策略推行中的一種方法，談判目的更是為使企業進一步推進為目標。換言之，若非具備企業策略的談判，則無法以「談判能力」說服談判對象，故談判優勢的優劣取決於背後企業策略的優劣。

因此，在沒有確立良好企業策略的談判情況中，「僅就對方態度來決定本身策略」的想法，將無法獲得成功的談判。

不可將談判定義在「討價還價」的狹窄範圍內，更應將談判視為「策略對策略的挑戰」，加以正確理解，且依據此意義做更確實的談判，如同本人所示的失敗事例一樣，一開始就決定了勝負，對談判不滿的結果，導致經濟摩擦等的糾紛，始終也無法獲致解決。因此，針對談判能力加以研究時，必須要具備的問題意識。

(2) 二十一世紀是談判的時代