



談判上道

老子精神・西方衝突

THE TAO OF NEGOTIATION

by Joel Edelman and Mary Beth Crain

作者：約珥・愛德蒙 瑪莉・貝絲・克倫

譯者：蔡桂華 編審：傅佩榮

談判上道

THE TAO OF NEGOTIATION

by Joel Edelman and Mary Beth Crain

作者：約珥·愛德蒙／瑪莉·貝絲·克倫

譯者：蔡桂華／編審：傅佩榮

智庫文化

談判上道／約珥·愛德蒙(Joel Edelman, 瑪莉·貝絲·克倫(Mary Beth Cram) 著；蔡桂華譯。--第一版。--臺北市：智庫文化出版；(臺北縣)板橋市：錦德總經銷，1995。248面；公分。--企管。10。
譯自：The Tao of Negotiation : how you can prevent, resolve, and transcend conflict in work and everyday life
ISBN 957-8829-28-0(平裝)

1.溝通 2.談判 心理學 3.人際關係

177

84000100

企管 10

談判上道

原 著／約珥·愛德蒙 瑪莉·貝絲·克倫

譯 者／蔡桂華

發行人／林秀貞

編 審／傅佩榮

編 輯／陳翠蘭

美 編／朱儀妮

地 址／台北市基隆路一段333號國際貿易大樓1201室

電 話／02-345-5607(代表號)

傳 真／02-757-6865

郵政帳號／17391043

郵政帳戶／智庫文化股份有限公司

排 版／梅翔企業有限公司

印 刷 廠／鴻展彩色印刷股份有限公司

地 址／台北市文山區景華街128巷8號

出 版 者／智庫文化股份有限公司

特 記 證／局版臺業字第5908號

總 經 銷／錦德圖書事業有限公司

電 話／02-956-6521

地 址／板橋市中山路二段291-10號7樓之3

本書獲作者獨家授權全球中文版

版權所有 翻印必究

1995年1月第一版第一次印行，1~4,000本。

原名／The Tao of Negotiation : How You Can Prevent, Resolve and Transcend Conflict in Work and Everyday Life.

Copyright © 1993 by Joel Edelman and Mary Beth Cram.

Copyright Protected under Berne and U.C.C. Copyright Conventions

Chinese translation Copyright © 1995 by Triumph Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Harper Collins Publishers Inc., USA through Bardou Chinese Media Agency.

All rights reserved.

定價／280元

ISBN:957-8829-28-0 (英文版ISBN:0-88730-643-8)

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

和平不僅是遠離戰爭。

因為和平不是消極的存在狀態，
所以維持和平必須像作戰一樣不留餘力。

爭執是以不同角度的看法，
闡明同一項事實。

達賴喇嘛 十四世

聖雄甘地

其安易持，
其未兆易謀；
其脆易泮，
其微易散。
為之於未有，
治之於未亂。

○ 篇二十一

老子·道德經第六十四章

編註(一) 安定而未動搖時，則易以持守，是故凡事都應於未兆之先、脆弱之際、微小之期、未萌發、未動亂之時，防微杜漸。

序／從衝突走向和諧

傅佩榮

這是一個講求溝通的時代。衝突在生命的各種場景，從自我的家庭到社會，似乎都是必然發生並且層出不窮的，那麼，不懂得溝通技巧的人注定是不快樂的。然而，溝通又豈是一種「技巧」而已！

它是一種「道」。這裡所謂的道，正是我們中國先賢老子在道德經中再三強調的主題。當一個人覺悟身邊一切衝突都是來自錯誤的自我觀念，進而學習以「道」的周延圓融來調整人我關係時，所有的衝突都可以事先預防，生命的開展將如行雲流水一般順暢、自在、和諧。

如何領悟《談判上道》？愛德蒙與克倫是美國的諮商家與協調家，他們累積多年的工作心得，明白老子的道是溝通的上上之策，以此為依據，方可化解現代人心靈中的困境。老子曾說：「上善若水」，像水一樣柔弱順從，但是「柔弱勝剛強」，最後可以達成整體和樂的效果。在英文中，「調解」、「冥想」、「良藥」三個字可以追溯到相同的根源，這是否也暗示了：當衝突發生時，必須進行調解，調解時應多作冥想，知己知彼，認清癥結所在，然後對症下藥，甚至化解問題於未發生之前？

《談判上道》所採取的態度是謹慎而謙虛的，它期望的是覺悟而不是妥協。它要「引導人藉著先對自己的生命負責，而達到主宰自己的生命」。全書共分十三章，涵蓋了「衝突的本質與發生，自我的內在與外在矛盾，情愛與婚姻的難題，上班族與企業界的成功法則」這四大主題。國內讀者看到美國作者由老子的「道」談起，自然覺得親切可喜，但是不免有些疑惑：難道走在世界最前端的美國社會，也能由老子得到有用的啟發？

是的。不過，本書沒有一句空話，卻充分發揮了觀察與統計的精神，條列出所有的資訊與分析，使人讀來一目了然。譬如，談到衝突的等級時，作者列出十二項指標：「戰爭、暗鬥、訴諸法律、心存敵意、個性不合、中立、坦誠、同事關係、朋友關係、友情、愛、和平」；我們可以依此測定眼前紛爭的性質。然後，爲了達到「自覺的溝通」，則須注意「盡全力、自我觀察、坦誠、深入表面、分清意圖與行爲、分清事實與感覺、傳達『我』的訊息、傾訴、勇於承認自己並非萬事皆通」。

接著，外在的衝突往往是自我內在矛盾性格反映的結果。心理學家指出：一個人從小到大，難免有一些「被否認」的經驗，這些經驗使自己痛苦，也會扭曲人我關係。解決的方法是：反對那些使我們痛苦的因素，就可以逐漸擺脫其控制。即使像「憤怒」這麼負面的感情，也可以轉化爲正面的力量，成爲奮鬥上進的動力。

家庭生活中的最大衝突是離婚，那麼如何評估自己的婚姻呢？作者列出「照顧子女、金錢、

性愛、親友、生活方式、休閒時間、兩人相處」等七項測試的指標，幾乎是婚姻顧問的範本了。至於上班族的辦公室倫理，企業合夥人之間的關係，主持及引導成功的會議，一般商場衝突的處理等，都是現代人經常面對的挑戰。《談判上道》毫不猶豫地一一指出妥善的對策。作者有如中國功夫的高手，借力使力、以柔克剛、制敵機先、消弭於無形，不僅使自己安然無恙，也維繫了人際的和諧關係。

理論儘管再完美，在應用時卻需要實戰經驗的配合。作者從事專業的諸商及協調工作十餘年，成功地解決了無數次個案，這些個案成為最佳示範，在每一章每一節中提供了極有價值的參考。閱讀本書，有如置身一部剖析現代心靈處境的電腦之前，我們看到了自己的脆弱與堅強，體認了自古以來人類共有的痛苦與徬徨，作者的信念隨著老子的教誨而展現為：只要有一方願意，必定可以化解雙方的衝突。我們應該互勉成為有善意的、坦誠的、成熟的一方，然後努力使自己的人我關係只有和諧而不再有衝突。

前言

居善地，心善淵，
與善仁，言善信，
正善治，事善能，
動善時。

夫唯不爭，故無尤。編註①

道德經第八章

爲了完全瞭解本書最基本的概念，我們必須提出四項問題：

編註①處眾人之所惡，是爲居善地；無欲而民自樸，是爲心善淵；天道無親，常與善人，是爲與善仁；不言而

善應，是爲言善信；以正治國，是爲正善治；以無事取天下，是爲事善能；不召而自來，是爲動善時。

夫唯不爭，天下莫能與之爭，所以無過失也。

第一、什麼是「道」？

第二、如何把道運用到溝通協商上？

第三、為什麼我們要寫這本書？

第四、為什麼你在讀這本書？

「道」最簡單的意思是「道路」或「通道」。道德經是中國的哲學家老子於西元前六世紀所完成的著作，在某方面它認為生活應該與自然、宇宙的法則合而為一，才能體驗到內在和外在的平靜。那些遵道而行的人，走在這條很少人走過的道路上，雖然腳踩著尖硬傷人的石子，卻發覺自己的腳更形堅韌強健。道會引導我們遠離自我世界的欲望和期待——也就是苦，進入到一個超然體悟的新境界——也就是喜悅。

經由道，人可以體驗到謙虛和慈悲的真正力量。在過程中，我們每個人要對自己負全責，以期能找到並策畫自救的方法。

如何把道運用到溝通協商上？

典型的溝通協商是指由兩方以上的人，爲了想達成某項彼此希望的目標而進行討論的過程。溝通協商可以是自私利己的經驗，如果雙方只關心自己的需要，而疏忽對方的需要；它也可以是互利共贏的經驗，只要每個人都能對他人的需要給予公平的考量。

傳統的溝通協商是雙方必須談或解決衝突的過程。

然而我們則是以新角度來探討這個概念。因為道會涉及「個人的因果關係」——即對於自我行為及其對他人的影響該有的認知和責任，而且道深信，每個人就是引起自己生活中外在事件的主角；是引發而不只是塑造這些事件。因此本書有一項基本的大前提，就是雖然衝突可能牽扯兩方以上的人，但往往只要有一方有心解決衝突，或有心避免衝突的發生即可。

對於道而言，態度和意圖可說是人類生存最有力的工具。道說，我們如何看待事情——選擇以哪種態度去看待事情，往往會決定事情的結果。

是故甚愛必大費，

多藏必厚亡。

知足不辱，

知止不殆；

可以長久。編註①

道德經第四十四章

編註① 偏執名利，必大耗精氣；積財藏貨，必速招禍。知足不外求，德高不辱；功成身退，便可明哲保身。

我們採用道的方法進行溝通協商時，首先要面對的是跟自己溝通。千萬不要以防衛或攻擊的態度來應付對方，而應該先將一切暫停，冷靜下來，然後反躬自省。千萬不要只想責怪別人或乾脆大動干戈，應該先研究整個情況，探索自我的意圖和行爲。我們真正的感覺如何？深信什麼？問題是如何發生？我們想要戰爭，還是要和平？

知人者智，自知者明。

勝人者有力，自勝者強。

道德經第三十三章

一旦我們明白自己的需要、希望、信念和責任之後，就可以進一步去面對事情或問題本身。我們希望衝突嗎？事情常常就是這樣，我們可能正在氣頭上，而且也非常有理由生氣，所以認為只有跟對方短兵相接，「英勇抵抗」，並「痛毆」對方一頓，然後才能心滿意足、才能甘心情願。如果我們的態度是這樣的話，那麼衝突就是必然的結果，因為我們希望衝突發生，所以行爲也會以此爲出發點。

相反地，如果我們希望能結束彼此的敵對，防止它繼續惡化或根本避免敵對，那麼就會產生力量來創造這種情境。唯有當我們有企圖和意願想以和平的立場來溝通協商，才能找出事情的真

相，也因為當我們能敞開心胸、真誠無偽，才能讓對方感到安全、讓他能跟我們一樣不怕受傷害。不管我們是否同意對方的觀點，只要有意願去瞭解和接納，就可以促進雙方的瞭解和接納以及最後的和解。

這本書並不是教人「妥協」，而是一本有關「覺悟」的書。以道溝通便是以謹慎謙虛的態度與人溝通，如此即便能不害怕衝突，也會努力化解衝突，可以中立的態度視衝突為另一種可使用或擴散的力量形式。衝突並非全都是負面的經驗——雖然會令人感到不舒服，但卻可以讓我們看清事實，得到啓發。所以選擇用什麼態度來面對衝突，將是決定衝突結果是好的還是壞的關鍵所在。我們之所以寫這本書，是因為相信：學習如何避免衝突，跟如何解決衝突一樣重要。

一旦我們牽涉爭執的情境，往往立刻認為這還未成形的衝突就是衝突。我們一方面生氣，一方面又害怕。擔心對方有這種感覺，該怎麼辦？如果他那麼做，又該怎麼辦？但是恐懼與氣憤只會引導我們更往壞處想，所以很快地就會開始假想可能發生但卻還沒發生的事，也就因為我們可能以那種態度對待對方，而使這些無中生有的衝突真的發生。

本書試圖告訴你——而且只有你，如何在生活中避免衝突的發生，使你的人際關係更有活力、更具啓發性、更充實圓滿。選擇道，就是選擇和諧。我們愈瞭解道，對生活的態度就會愈和

諧，請學習在行動前，甚至在思考前，先停、看、聽，如此一來，我們就能比較客觀，比較沒有恐懼。我們不該自認是萬事通，而應該凡事好奇，才能從因恐懼而胡思亂想進步到因追根究柢而明白真相。

我們在衝突的啓迪上提供一套實用的方法，可以幫助你經由書中內容學會如何瞭解自己、他人，進而以實際、互諒之心面對他人。

本書也是一本為和平勇士而寫的書。

古之善為士者，

微妙玄通，深不可識。

夫唯不可識，故強為之容。

豫兮，若冬涉川；

猶兮，若畏四鄰；

儼兮，其若容；

渙兮，若冰之將釋。編註①

畢竟，和平與戰爭同樣都是積極的存在狀態，當我們以道的角度溝通協商，便會研究地形、計畫策略，這時心態上並不是消極、被動的，而是隨時眼觀四面耳聽八方地警戒備戰，以適時採取行動應戰。此時內在如果控制得宜，那麼外在的事件自然會隨起相和的反應。

本書就像道本身一樣，是引導人藉由對自我生命負責，進而達到主宰生命的指南。雖然道似乎比較先驗和形而上的思想，但同樣也是可以觸及的和實現的實體。道家之美，就在於其能實際應用於人類互占所面臨的任何困境和思維。文化和時間對道而言是渺小而無為的，也就是老子所說的：「以其不自生，故能長生」，此乃一種無始無終、無窮無盡、仁慈厚道的不變定律，所有眾生都可以從中得到領悟、慰藉和終極的解脫。

你為什麼讀這本書？

當然，只有你自己才知道這答案。可能你剛好和家人、朋友、情人、同事、屬下或上司有衝突；也可能是對於如何「讀懂」別人的心境，以達到工作或協商的目的很感興趣；也或許是你很想進一步瞭解生活中有哪些關係該追求，哪些該避免；或在找尋一種比較精神層面，或比較實際

編註⑤善為士者，深藏若虛，莫測行藏，故勉強舉事物形容之：若寒冬川冷，遠巡不敢渡；若四鄰有備，畏怯

不敢行；容貌端謹，如賓主互恭；心性如冰遇陽光，釋化不留形跡。

的方法來面對他人。

不管理由為何，你已經選擇了它，我們由衷希望你能閱讀愉快，並從中獲取一些幫助。本書所列的原則淺顯易懂——希望你能多跟這些原則做朋友，那麼衝突對你而言或許不能成為陌路人，至少也可以是少有往來的遠親。

瑪莉·貝絲·克倫

導論

衝突的產生不都是由一方所引起的？這不就是一般衝突發生的情況嗎？而解決衝突不也是需要雙方才能達成嗎？除非雙方都真的有意願，而且能夠達成共識，否則怎麼可能有平靜的一天。

上述的情況似乎是全人類共同的想法，也就是：衝突的發生都是由一方所挑起的。然而這就像是對一個複雜的問題提出天真的說法一般，其實衝突往往是因為雙方都滿懷牢騷、彼此抱怨，而且自信有正當的理由。

當然，衝突通常是由一方先「引發」的，但就我所知，也決不是雙方正式協議好在某月某日下午三點同時舉槍點燃戰火。實際的情況是：不管是個人、機關或國家，他們之所以會進入困難、微妙和充滿衝突的境界，常常是透過未說明和無意識的共謀來簽署彼此的衝突證書——也就是事先便已預設會有衝突發生。

如果上述的假設屬實，那麼另一種說法也應該可以成立：如果有一人或一方拒絕共同簽署「和約」，那衝突至少可以獲得暫緩。

我深信只要有一方願意以和平方式進行溝通協商，而且更重要的是，絕對不願意採取攻擊模