

日本談判術

Jm23/172

企業方面的談判

前言

一般而言，企業上所能看到的談判，是複雜而多樣化的——這從企業本身即是每天不斷地在進行談判就可以證實。各種談判，均係以企業的歷史和特殊性作爲背景，因此各自具有不同的性質和不同的層面；但是，若能更深入探討談判的內部，便會發覺看似複雜的談判，也具有某種共同的性質。

這裏，主要是針對此種企業上所普遍能見的性質，再加上國際性談判的場合來加以解析。

通常，國際性的談判，屬於複雜文化接觸的場合，並且由深具不同想法的人士擔任當事者而展開，所以會交錯各種要因而演變爲更複雜的談判。

圖一是把國際性談判的關係，簡單地以圖表示出來。在談判場合中，首先必須具備談判技巧

，並且須輔以談判計劃。接著，當根據談判計劃來推進談判技巧時，最重要的就是：企業本身的經營戰略，將成為不可缺少的要素；因為這種經營戰略的有無或其性質，可左右談判的內容。當然，在經營戰略之後，還有文化性的背景，但背景會因國情的不同而有所差異。

當我們面臨國際性談判之際，除了要事先準備上述的談判基本要件以外，在談判進行的同時，還要分析對方所具有的各種談判要素，並加以了解，才能使談判成為有利的據點。

爲了要明白這些談判的要素，首先說明歐美所用以訓練談判力的談判競賽；並且以三菱和克萊斯勒設立合辦公司的談判，來說明這種談判競賽的具體性應用。其次，還要研討在這些談判中，所含有的有關使談判成功的要素。

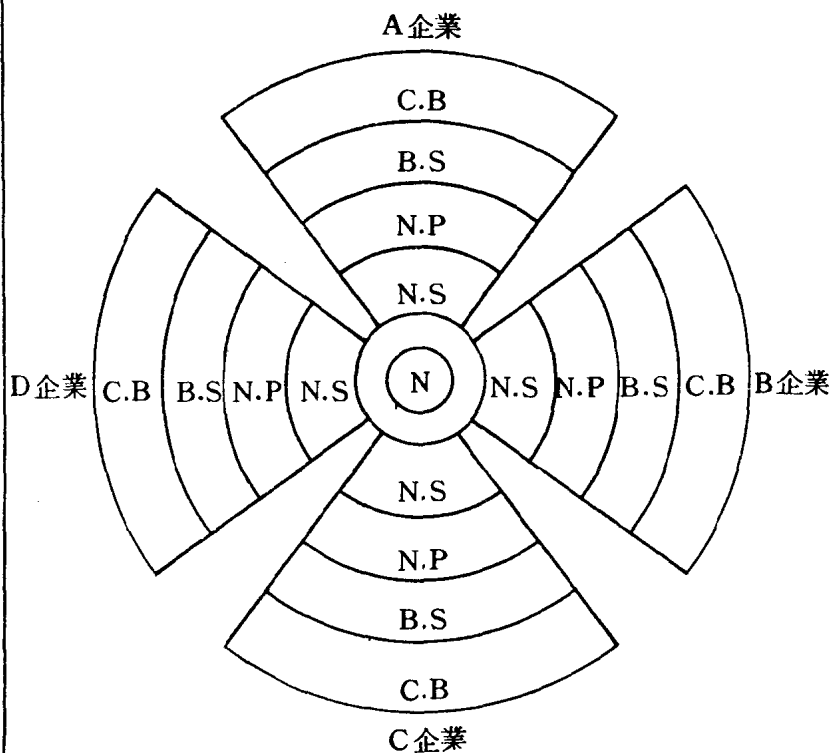
談判競賽

談判競賽（簡稱N·G），這個由美國所開發的嶄新教育方式，主要是訓練戰略式的思考能力。它可說是一種模擬實驗。它的過程是先設定某項談判場合的當事者，再由參加者來擔任這些當事者的角色，而進行模擬談判。

在日本由於原本就很重視臨場的隨機應變，所以很少對於談判的行動予以科學式的研究。而且，有些人認為談判的技巧，除了從實際上的企業場合來累積經驗以外，無法用練習來增強進步

圖
1

國際談判的要因



- N. : NEGOTIATION (談判)
 N.S : NEGOTIATION SKILLS (談判技巧)
 N.P : NEGOTIATION PLANNING (談判計劃)
 B.S : BUSINESS STRATEGY (經營戰略)
 C.B : CULTURAL BACKGROUND (文化背景)

的；因此，有關練習談判技巧（negotiations skills）方面的想法，多半會被人付諸一笑。但事實上，這一點却是非常重要的。

歐美的企業人士根據科學式的訓練，具備了我們無法想像的談判技巧，而生活在八〇年代的我們，絕不能忘記我們必須和這類歐美企業人士談判。

基本上，談判競賽可分為四個過程：

【第一階段】：參加者對於自己所扮演的角色，在全盤談判中該如何推進談判，應整理出基本戰略。

【第二階段】：要和己方的成員（四、五人）舉行模擬會議，歸納出全部的戰略。在這個階段，個人的想法必須根據全體的觀點來取捨；因為多樣的意見，對於決定戰略相當有效。

【第三階段】：談判競賽即將展開；在競賽中，每個團體都要分別就位，參加者會按照團體戰略自由發言，推進談判競賽，而於此時，便會產生不同的言論，更因為價值觀的對立，導致熱烈討論的場面。

【第四階段】：在競賽結束後，參加者的最初戰略，經過競賽會有那些變化，這個階段便是要分析此種因果關係。

經由以上過程，參加者得以藉著：實驗中重複模擬實際的企業界所展開的大規模談判的構造，而獲得在實際上無法經驗的各種立場（例如政府高級官員或公司負責人等）的體驗，進而從中

學習展開戰略思考的方法。

在這種競賽中，最重要的一點，就是要學習根據對方的步驟來改變立場，而和對方調和的同時來實現戰略式的思考；這就是談判競賽和以往的事例研究，在本質上不同的地方。

下面將舉出實際的事例，來具體的說明進行談判競賽的方法。這是三菱和克萊斯勒合辦公司設立的談判案例。關於這項談判的詳細內容，在後面會詳細介紹，下面先簡要敘述：

一九六七年，三菱重工業爲了使其汽車事業部，登上僅次於豐田、日產的地位，因而努力推進經營戰略，其中之一就是和國外汽車廠商簽訂技術合作；因此，產生了和美國三大汽車公司技術合作的方案。

在同一時期，克萊斯勒公司也想藉著海外的事業來彌補該公司在國內市場被通用和福特超越的營業額。因此，進入日本市場，就成爲克萊斯勒的重點政策之一，而稍後，又成爲三菱、克萊斯勒兩家公司合作談判的出發點。

當時的日本政府，在外國政府尤其是美國政府的壓力下，極欲實施開放外資投入日本市場的政策。這就是「資本自由化政策」。它的重點就是鼓勵外國資本加入日本汽車產業。而這項政策，不啻消除了美國三大汽車廠商——通用、福特、克萊斯勒——進入日本市場的最大障礙。

以下將詳細研討該如何來進行談判競賽。

談判競賽因參加者的人數、時間、營運方式和規模而不同，在此僅以最簡單的例子，來說明

把參加者分爲四個小組的方法。

- (A) · 三菱小組。
- (B) · 克萊斯勒小組。
- (C) · 日本政府小組。
- (D) · 美國政府小組。

每個小組的成員皆爲四至五人，共計二十人左右。

- 在第一階段，參加者必須先提出個人對於自己所屬小組的談判戰略意見。
- 第二階段則根據每個成員的意見，歸納出整個小組的意見。

■ 下面先來研討三菱小組的戰略：

① · 三菱小組的立場，是希望把汽車事業部擴大至同業間的第三名。在這個前提下，爲了達到這項目標的經營戰略，有那幾種方案要加以檢討呢？

② · 方案之一，就是檢討和外國廠商的技術合作。所以，首先要整理出爲何選擇克萊斯勒公司作爲談判對象，而非通用或福特，其原因何在？

③ · 克萊斯勒是出了名的慣用多數股票來霸佔別家公司經營權的一家公司，爲了對付此種特性，三菱應該事先擬定戰略。例如：要如何控制資本比率，如果克萊斯勒要求投資五一%，應如何對付和處理；而三菱要保持資本額佔五〇%以上的理由何在？此外，還要整理出：輸出市

場、生產地方，及決定合辦公司規模的大小（資本額／人員／生產／銷售量）等要素。

④．萬一和克萊斯勒的談判失敗，又該怎麼辦呢？

因此，三菱小組的談判戰略，基本的要點就是，關於合辦公司的經營方法，以及經營資源的分配，也就是要決定如何運用人、物（包括技術）、資本等。

■接著，再研究克萊斯勒小組的談判戰略：

①．克萊斯勒的經營戰略，是想以擴大海外事業來彌補通用和福特所超越的營業額，所以首先應整理出足以達到這個目的的方案。

②．擴大海外市场，為何選擇了日本市場？而公司要打入日本市場時，基本的條件是什麼？和其他市場（例如法國）不同的地方又是什麼？

③．通用、福特對日本市場的動向如何？

④．要選擇日本作為事業伙伴時，日本各個汽車廠商有何反應？選擇三菱的理由何在？和三菱談判成立的可能性有多少？

⑤．日本政府的反應和對策是什麼？

⑥．對於克萊斯勒慣於霸佔別人公司的惡名，應如何去處理及應付？

⑦．整理出有關合併公司的基本經營戰略。

⑧．和三菱的談判一旦失敗時，下一步戰略又是什麼？

克萊斯勒小組的談判戰略，大致可想到以上幾點。

■接下來，日本政府方面的談判戰略，有如下幾項：

①．三菱和克萊斯勒的合作，會給日本汽車產業帶來什麼樣的影響？

②．對資本自由化政策有何影響？

③．一旦否定了三菱和克萊斯勒的合作，會在國內外造成何種影響？尤其是國內財經界及其他產業界的動向；國外則特別是美國政府的反應。

日本政府的基本想法，主要是依據國家的觀點，也就是如何以國家的立場，來評價三菱和克萊斯勒合作的這件事實。

■最後，美國政府的談判戰略，則包括：必須整理出讓日本政府開放市場的方法，以及應如何支援三菱和克萊斯勒的合作；從這方面探討，才是適當的基本想法。

如上所述，每個小組都要在談判展開之前，爲了整理出談判戰略，而分別進行討論。

●第三階段時，每個小組都集於一堂，競賽就此展開。

【第一回合】：是在A（三菱小組）和B（克萊斯勒小組）之間進行。時間大致是六十分鐘，如果意見對立，則暫時保留談判而予以中止。

在這個回合中，C（日本政府）和D（美國政府）是旁觀者，對A、B兩小組的討論不得發言。

【第二回合】：經過休息之後，由C和D兩小組進行，同樣仍以一小時爲限。

【第三回合】：是再次進行A、B兩小組的討論，而這一次必須繼續進行至能夠產生某種程度的協調爲止。同時，在這一次的競賽中，C和D兩個小組可參與A、B兩小組的討論，以反映C、D兩政府的意見，這一次也大致以一小時爲限。

【第四回合】：是由A（三菱小組）和C（日本政府）兩小組展開。在這一次的競賽中，B、D兩小組也能參與並自由發言；這一次也同樣預定進行一小時。

經過以上四個回合，競賽便告結束。之後，再由指導者向每個小組發出各種情報，而小組則根據這些情報，來判斷是否要變更現進行中的戰略。例如：在三菱和克萊斯勒兩小組的討論之中，若對三菱小組發出豐田企圖接近克萊斯勒的情報；這時，三菱小組就必須根據情報來決定如何對付。同樣的，如果對克萊斯勒洩露福特正和三菱洽談的情報，而克萊斯勒小組就必須針對此情報來擬定新戰略。

這些情報是由指導者觀察競賽的內容、進度的狀況等，而適時洩露給談判的各小組，使討論趨於多樣化，並更加熱烈。

【第五回合】：是全體人員皆參與討論，自由陳述對A、B、C、D各小組的談判戰略、發言的方法、內容、主題等的意見。根據最後一次的討論，就能獲得在第一、二、三階段，各自整理出來的戰略的客觀性批評。

如果由於參加者人數的關係，以致無法讓所有人員都參加競賽時，多餘之人就要靜觀競賽的推進；但在第五次最後的討論中，他們亦得以自由發言，並且對每個小組的行動給予評價；這些評價，對於參加競賽之人，將成爲非常有益的意見。

參加競賽的人員，根據以上的過程，可以具體的了解到，對方對自己的想法會有什麼樣的反應，雙方會呈現出那種價值觀的差異。因此，在不同狀況中，如何隨機應變，可說是談判競賽的基本目的之一。

三菱、克萊斯勒的談判背景

一九七九年十一月二日的報紙，報導了美國政府爲挽救已產生經營危機的美國第三大汽車廠商——克萊斯勒公司，而發佈的救濟政策，亦即由政府向國會提出以十五億美金爲限的政府保證融資計畫。

看到這項報導的人，大都會產生以下的疑問：到底克萊斯勒的實際經營狀況，已惡化到何種地步？爲何美國政府對一個企業的經營問題要救濟到這種程度？

克萊斯勒經營惡化的原因很多，和美國政府也有一段很深的淵源。對於這些疑問的答案，只要經由三菱和克萊斯勒合辦事業談判的研究，便能了解。首先，應追查三菱和克萊斯勒談判的背

景。

■ 資本自由化的動向

從一九五五年到一九六五年，日本產業在政府的保護政策下，蓬勃發展。日本企業的實力，從西歐企業眼中「微不足道」的一九五五年初期（此時，西歐企業靜觀日本企業的動態，甚至具有可以靜觀日本企業成長的從容態度），發展到擁有相當成就，具備了可在世界各國市場競爭的實力的一九六五年代，日本企業已開始成爲西歐企業的勁敵之一。例如，日本製的汽車，對通用、福特、克萊斯勒等美國的大資本家來說，一九五五年代的日本汽車產業，還是微不足道的。然而，到了一九六五年代的某一天，他們睜眼一看，才赫然發現連自己腳下的美國市場，都到處在販賣從日本進口的汽車；至此，日本企業已構成威脅了。

爾後，外國政府，尤其是美國政府，在非難日本政府保護產業政策（高關稅、限制對日本市場的投資等）的同時，也要求日本開放市場。當時，外國資本欲向日本市場投資，須根據「外資法」——原則上該項投資受到認可，但實際上作爲認可的條件，還附加有外國資本：(1)不得從日本帶出外匯，(2)不得給整個日本經濟帶來不利的影響，這兩項主旨嚴峻的條件。因此，外國資本向日本市場投資，根本是一句不可能的空言，即使受到認可，其投資比率也被限制在五十％以下。

美國政府一有機會，就嚴厲批評日本政府這種保護政策，強烈要求開放日本市場。在這種有力的外界壓迫之下，日本政府終於在一九六七年七月，發表了將於一九七二年三月以前實施資本自由化的決定。

資本自由化到底具有那些意義呢？簡單的說，是要讓外國資本能自由的投入日本市場。

一九六九年十月，對汽車產業所發表的資本自由化政策，大致可分為如下幾項：

- ①・對日本汽車產業作直接投資的外國資本，將於一九七二年十月自由化。
- ②・新近設立，且和外國資本合辦的公司，不得使用既存的生產設備。
- ③・外國資本的投資比率，必須在五十%以下。

以現代人看來，這種內容也許不易了解。因為在新力或松下所代表的日本企業海外專業顯著發展，並在海外獲得極高評價的今日，對於當時的日本政府何以會如此畏懼外國資本——尤其是汽車資本——會覺得不可思議是當然的。

現在，一定很少有人會認為日本的豐田、日產等汽車產業，會被美國的三大汽車廠（通用、福特、克萊斯勒）擊倒；但當時的情況却是：如果打開窗戶，日本企業就會感冒，繼而病倒。因此，日本政府在發表資本自由化的同時，也發表了以通產省（相當我國的經濟部）為中心，針對國內汽車廠商而設的系列化構想，也就是想要培養足以對抗外國資本的國內廠商。

一九六八年八月，通產省重工業局長在記者會上發表了要從豐田、日產兩大廠商開始，展開

對汽車業界強化的行政指導；亦即要強化國內的汽車產業，使其能夠對抗外國資本以後，再實施自由化的政策。

對於這一項發表感到異常震驚的是，除了豐田、日產這兩大廠商以外的汽車廠商。雖然這是政府的政策，但這樣做就相當於從根底來搖動自己公司經營的基礎。

當時的汽車廠商，其各自的市場佔有率如圖二。根據這張圖便能了解日本市場中豐田和日產兩家就佔了八十%，而其餘二十%的市場，至少有五家公司在競爭。在這種狀況下，通產省發表的兩大廠商構想，從第三者的立場來看，強化也是一種方案，其用意是要對抗巨大的外國資本，必須自己先集結力量。但是，對豐田、日產以外的廠商來說，這種構想確實具有經營將有重大變革的意義。當然，對三菱來說也不例外，因而不得不急著決定能左右自己公司命運的選擇；這就是三菱、克萊斯勒合作的出發點。

■ 三菱的選擇

日本政府的資本自由化政策發表以後，最感困擾的就是三菱。從圖二也能清楚了解到三菱自用車的市場佔有率只有四%，即使包括卡車在內，也只有六·九%，距離要獲得汽車產業界的第一名地位，路途尚十分遙遠。此一事實，三菱也十分清楚，於是爲了挽回公司的劣勢，便立刻展

圖
2

汽車市場佔有率

廠 商	自用車	全車種
1. 豐 田	43.4 %	37.7 %
2. 日 產	34.4 %	31.5 %
3. 東洋工業	10.2 %	11.7 %
4. 三 菱	4.0 %	6.9 %
5. 富 士	2.7 %	1.7 %
6. 五 十 鈴	2.2 %	4.9 %
7. 其 他	3.1 %	5.7 %

（摘自：日本經濟新聞社「國產車的方向」，1969年）

開了經營戰略。例如：在一九六八年十二月，三菱便已向五十鈴及富士重工業要求業務合作。如果三家公司的合作實現，自用車就能佔有八・九％的市場，而全車種也將據有十三・五％，屆時，要獲得汽車產業界的第三名地位，也就不十分困難了。

對於三菱的這種合作構想，五十鈴和富士重工業又有那些反應呢？

基本上，五十鈴相當積極，但富士却很消極，理由是五十鈴把經營重點放在卡車部門，而根據該公司的研判，和三菱的合作當能強化卡車部門的營業；至於富士重工業這一方面，由於深恐合作之後，自己公司其他的事業部門，例如飛機部門都會受到三菱的支配，因而猶豫不決。結果，三菱和五十鈴在一九六八年六月，便完成了初步的業務合作。另一方面，富士重工業則傾向於日產集團。此項三菱和五十鈴的業務合作，是在通產省發表兩大汽車廠商構想的兩個月前實施的。

然而，令人遺憾的是，雖然三菱和五十鈴的合作實現，但卻沒能成為足以一舉挽回三菱劣勢的銳利武器。

三菱像哈姆雷特般的迷茫，處於不得不由下面三種戰略中選擇其中之一的立場。

- ①・成為豐田或日產集團的成員。
- ②・強化和五十鈴的合作，以自己的力量來建立第三勢力。
- ③・採取和外國廠商合作的途徑。

這些戰略對三菱而言，都各自具有那些意義呢？

第一種戰略就是要進入豐田和日產的傘下；這一點不論是從三菱的經營體制來看，或由其企業歷史來看，都是絕不容許的。

第二種戰略雖然是最理想的方法，但要想在短期內實現，也是不太可能的。因此，三菱所剩下來唯一途徑，就是和外國廠商合作了。

在此，有一個很有趣的事實，就是三菱的經營體制，具有易於積極檢討和外國資本合作的特質。

由於戰爭而失去了大部份主要生產設備的三菱，在第二次世界大戰以後，從製造鍋爐起家，而在一九五五年的初期，生產技術已達到世界水準，原因之一是在確保優秀的技術及潛能的同时，也積極地導入海外的先進技術。例如：和製造機械的廠商卡達比拉公司合作設立的卡達比拉三菱（一九六三年），便是其中明顯之一例。

汽車產業方面，三菱也曾於一九六〇年和義大利的飛雅特公司計畫合作，甚至談判也進展到最後階段，但結果却因通產省的反對而作罷。當時，通產省反對的理由是：

①·在三菱計畫生產飛雅特一八〇〇〇〇自用車以前，豐田和日產已經生產二〇〇〇〇〇的自用車。

②·二〇〇〇〇〇級的市場需求率，只靠豐田和日產的生產，即可充分供應了，而沒有多餘的市