

第一章

绪 论

谈判是在二个或二个以上的个人或团体之间，解决“冲突”的一个“过程”。经由谈判，所有相关的个人或团体都愿意调整自己的要求，以达成相互都能接受的协议。

我们活在一个谈判的时代里。周遭生活的一切，几乎都和某种形态的谈判有关。每个人每天都在和别人谈判，有时候甚至一天好几次。而我们似乎也已经习惯了谈判，常常置身其中而浑然不觉。国家、政府、雇主、工会、丈夫、妻子、情人、父母、小孩……。无论你扮演什么角色，都会牵涉到某种形式的谈判。翻开报纸，挑出其中和谈判有关的报导，你将会对其数量的庞大感到十分惊讶。

谈判的时代

国际事务无疑是其中最引人注目的。如美苏之间的高峰会谈、以阿的中东会议、或是其他国际间的敏感事项（福克兰群岛、法国在太平洋的核子试爆、阿富汗……等。）都是我们常见的谈判话题。劳资间的薪资谈判，也是大众媒体争相报导的话题。消极怠工、罢工、抵制、甚至封锁，都是常见的新闻。劳资纠纷和一般商业纠纷其实发生的机率差不多，但是前者往往较为人所知。因为在劳资纠纷中，无论是公司的管理阶层或是工会，为了争取社会的支持，都会尽量把握机会在媒体上陈述己见。而一般的商业纠纷，为了防止泄露商业情报或保护企业形象，往往是经由私下解决。

在过去十年间，“谈判”这个字眼在商业界被使用的频率

已经逐渐地增加。而谈判的含意也不仅限于销售的行为。谈判是销售过程的延伸，发生在买卖双方已经确定交易的意图，但是相关的细节还有待商量之时。它并非在一般商品或劳务市场中常见的“公开招标”的交易形态。通常是在交易的对象和意图确定之后，再利用谈判来完成其中的“枝微末节”。

形形色色的谈判每天不停地发生。土地开发团体对有关地价税、道路规划、交通标志、公共设施、都市计划……等事项，不断地和地方政府讨价还价。而地方政府又转而向中央政府要求预算补助。大部分的商业交易都是根据合约法订立的。但是，签订合约并不表示交易行为的终止——否则，很多律师就会失业了。当双方对合约的条文有不同的认知或有合约上未明确界定的情形发生时，往往就会产生争议。有时候则是情况变化完全出于意料之外，那和约就需要重新谈判了。意外事件的受害人及其家属，常常发现他们必须经由谈判，甚至打官司之后，才能得到合理的赔偿。新闻媒体所揭露的，有时只是冰山的一角而已。

■ 一意孤行的代价

当福特汽车推出一型名为格内达 (Granada) 的新车时，引起格内达租赁公司 (Granada TV Rentals) 的强烈抗议。但是，福特汽车拒绝更换车名。在上诉失败之后，格内达租赁公司

决定抵制福特汽车所有的产品，而它则是福特汽车的一个大买主。

在司法程序中，认罪减刑的案例多不胜数。在美国，这种情形远比英国普遍。一个以严重罪名起诉的被告，可以经由他的法律仲介者，同意用较轻罪名的认罪辩护，以换取较轻的判决。这种制度的优点是用明确的判决，来交换陪审团对较重罪名判决的可能性。

在很久以前，未婚男女的父母利用谈判，替子女们决定婚姻的情形，还是非常普遍的事。嫁妆和聘金的多寡往往比当事人的喜好更具决定性。在贫穷的地方，父母往往将子女们婚姻所得到的丰厚报酬，来安享他们的晚年。在其他的地方，形式不同、本质类似的事情仍然存在，或许是父母对所谓“幸福”婚姻的标准。我们也常听到“他（或她）为了钱而结婚”的评语。但是在今天，谈判通常发生的时候，是在离婚而非结婚。有些律师是专门替人做离婚谈判的，甚至近年来，他们将服务的范围扩大到同居分手的谈判。这种现象也常引起社会上的对离婚或分手时，共有财产该如何处理的争论。将来，类似的报导可能会是只多不少。另一种有关于家庭成员间谈判的例子，就是遗产继承权。当然，大部分像这类的谈判，是不会上报的。

两性之间，更是花了无数的精力，用在谈判上。丈夫、妻

子以及情人之间，都在进行或明或暗的谈判。婚姻本身就是一连串谈判及让步的过程，因为任一方都不具有绝对支配的力量。父母亲们更是面对着世界上最具天赋的谈判者——他们的小孩。一个婴儿刚出生，就知道如何赢得用哭声交换食物的谈判。接着，他又逐渐学会如何谈判来决定青菜和冰淇淋的比例、玩的时间和地点、看什么电视节目、什么时候做乖宝宝、什么时候上床及什么时候睡觉。

小孩通常比成人更容易赢得谈判。因为他们有比较少的顾虑、他们使用一切他们知道的手段、以及他们只管现在不管未来。身为成人，我们在成长的过程中，逐渐丧失这些优势。我们必须尽量包装自己的想法，然后设法说服别人，接受我们的意图。

以上所提到的例子，都有一项使谈判存在的共同点：相关的个人或团体都拥有某种程度，但不是绝对支配的权力。我们往往被迫而进行谈判，因为我们对事情并不能完全控制。在一个人能对另一个人完全控制的情况下，排除谈判的可能性是存在的（但是根据在集中营的经验，即使在这么恶劣的环境，谈判仍然存在）。谈判技巧并不能赋予你缺少的权力，它也不能让你扭转潮流的趋势，它只能让你更有效地运用权力。

别人做的事会影响我们做的事；别人要的东西会影响到我们所能拥有的；我们所看到的东西，别人会有不同的观点；我们考虑自己的利益，别人考虑他们的利益；我们相信的，别

人可能反对；我们认为必要的，别人可能认为不方便；虽然我们相信自己的动机，别人可不一定相信……以此类推。别人看世界的观点总是和我们不一样。

“能够和别人不同”在民主社会里被认为是一项基本权益。儿童从小就会运用这项权力。他们也许不能每次都得到他们所要求的，但是他们很少会不让父母及旁人注意到他们的看法。我们必须找到一套生存法则，才能适应这个变化多端的环境。

除了观点不同，还有许多其他的原因会造成冲突。如一个人要纠正另一个人工作的成果时，即使经过双方同意，往往也会造成潜在的冲突。有时则是因为不可抗拒的因素，像浓雾使飞机误点、或是因为失掉一个主要客户迫使公司裁员。发生冲突的原因很复杂，有时候是因为有一方拒绝（不管有没有道理），有时候是因为一方认为他们今天的困境，都是因为对方愚笨的错误所造成的。

这些情况，也同样存在于谈判的过程当中。

谈判的替代品

有许多不同的方法都可以用来代替谈判、达到相同的效果，甚至在某些状况下，它们比谈判更合适。

决策当然可以由一方单独决定，而另一方毫无选择地接受。在这种单方向的决策模式中，要接受的一方认同决策者的权力，那么根本就没有谈判存在的余地。不论接受者是自愿服从，或只是因为害怕不妥协的惩罚，情形并没有什么不同。在这种情形下，是单行道式地由一方控制另一方。

一旦这种关系存在，决策将会不经谈判而完成。这种独裁式的决策方式在日常生活中，比我们想像的更为普遍。并不是只有象史达林这种人，才会使用独裁式的决策模式。在军队中，命令是不容讨价还价的；在运动场上，裁判的判决是不容怀疑的（虽然这无法避免激动的球员，冒着被处分的危险，去挑战裁判的权威）；暴徒能强迫受害者交出身上的财物；即使是形貌猥琐的警察，我们通常也会服从他的指挥。

雇员会接受经理的指示，通常只为一个理由——薪水。在这种基础上，经理在某些特定的范围内，都能行使这类单向式的决策（依照合约、习俗及实际状况而定），而由雇员执行。经理们并不愿在做每项决策前，都先征求下属的同意。所以，对经理们来说谈判适用于修改合约的时候，但并非执行合约的过程。

当一个人拥有这种独断独行的权力时，通常很难避免会不去使用它。但如果接受决策者，对我们的决定不满甚至怨恨的时候，他们往往会在逮到有利机会的时候替自己讨回公道。

另一种决策的方式是共同参与。这种决策模式通常牵涉到或多或少的谈判，例如：用谈判来决定是不是要合作或决定整个工作的进度表。要使用这种方式最要紧的就是参与的单位都要有“共识”，怕的是每个人对问题或解决的方法有不同，甚至于完全相反的看法。

有的管理者喜欢把可能是谈判的局面，转化成共同参与，大家联手解决问题的方式，本书并不认为这种方式有什么不妥。我们唯一的批评是有许多人将这许多不同的决策模式混为一谈，分不清各种方式的“区别”及“优缺点”。

■ 解决问题——谁的？

一个年轻人买了一双最新款式的鞋子。但是当他第一次穿的时候，他的朋友们都不喜欢这双鞋子，而且大肆嘲笑他。因此他把鞋子退回鞋店，抱怨说鞋子不合脚，要求鞋店退钱。鞋店答应让他换另一双同样款式的鞋子，就鞋店而言，这个问题应该就可以解决了。但是这并不能满足这个年轻人的“需求”。但是他又不能告诉鞋店，他退货的真正原因，因为鞋店是不会接受这种理由的。

■ 解决大家的问题却造成了你自己的问题

一家跨国性企业，在欧洲四个不同的国家里，各有工厂生产相同的小家电产品。分公司的规模都差不多。由于产能过剩，预计须将总产量削减百分之二十五。因此四家分公司的经理一起到总公司开会，以决定如何削减产能。

英国的负责人本着传统上公平竞争的想法，忽略了谈判在这种情况下是必然会发生的。因此他一开始就说：“我们觉得每家工厂都应该削减相同比例的产能，因此我们重新检讨了整个作业程序，也已经挑出了可以裁撤的部分”。而反应正如预期的——“我们很高兴听到你的部门可以削减产能。我们也反覆检讨过我们的整个程序，但是发现每个环节都是紧密相扣，不可或缺。如果加以裁撤的话，将会产生不可弥补的损失。

结果，英国的工厂整个被关掉了。

当谈判不能达成协议时，有时候可以交付仲裁判定，由一个指定的第三者，替双方做决定。这种方式有时候会成功，但并不保证万无一失。仲裁的结果在某些国家是具有法律上的效用。如果不具法律效用时，往往不服气的一方会拒绝接受仲裁的判定，因此争议仍然无法解决。

谈判者通常也不愿意将争议交付仲裁，因为，如果交付仲裁，他们必须放弃自己对整个协议的“控制”及“影响”，而将命运交付予公正而中立的第三者。当仲裁者的决定为争议双方均能接受时，其正如我们先前提过的“独裁式的决策模式”。许多合约及协议上，都会注明如果当双方对内容有所争议时将交由仲裁判定，这也就是仲裁的一种面貌。

“谈判”最普遍的代替品是“说服”。它通常也是我们所想到的第一种方法。如果另一方可以被我们说服的话，我们就能以极小的成本和精力摆平争论了。不幸的是，按照人类过去累积的经验，说服的失败率通常都是很高的。

置身于冲突中的人，通常是很难被对方说服的。更糟的是，当我们试图说服别人而失败时，往往会引起“挫折”和“怒火”（为什么那个白痴就是听不懂我说的话？他们简直是无理取闹！好小子，我们走着瞧！）。这样一来，双方的关系不但无法改善，反而愈来愈恶劣。当我们去说服别人时，由于一再重覆，我们就会更对自己的观点确信不移。所以对方不同意的原因，不是他们还不够了解，就是他们笨得居然不能从一件相同的事情得到和我们一样的结论。结果我们只是白白地浪费了无数动人的说词，一再地重覆我们自己的观点，而不能经由谈判得到一个双方都满意的成果。

当然我们也可以经由谈判达成说服对方的目的。所以谈判也是一种和对方沟通的方法。但是除非谈判的结果也能满

足对方部分需求，否则光靠谈判是不可能成功的。

冲突会让人觉得不舒服，所以我们往往会尝试去拖延面对冲突的场面。也许冲突会自动消失；也许明天他们就会想开了；也许他们吃些苦头就会知道他们自己是错的？有时候拖延确实能解决问题。但是更多的时候，拖延只是将事情爆发的时机延后而已，而且通常情况会变得更糟。谈判的技巧，只是一副能帮你端住“问题”热锅的“手套”。

谈判的状况

当双方处于冲突的情况下，他们可以有許多不同的选择。他们当然可以置之不理，让冲突一直存在下去。在政治、宗教和体育方面，不同观点的冲突都是属于此种状况。但是当差异存在于工作或是商务关系时，这种置之不理的态度永远也无法解决问题。如果我们要做成这笔生意，双方必须同意合约中的每个部分——所以一定要解决彼此之间存在的冲突。

■ 不同的事实

有关同一件事的真实面貌通常不只一个。你对事实有你的版本，他有他的。而他眼中的事实如果经过一再重覆，将

会从开始的“明确的证据”，逐渐变成“这是连三岁小孩都知道的道理”。而你的事实在他看来，将从一开始的“猜测”逐渐成为“只有你才会这么想”，再经过攻击和挑剔之后，就成了和我们所讨论无关而作成的结论。

每个人都站在自己利益的立场上谈判，不论是代表公司或是个人。在谈判的过程中，每个人都会偏离一开始时的位置，不论是因为对方制裁的力量迫使他移动，或是有不同的诱因吸引他。而谈判的破裂，常常会带给一方或双方极高的代价——丧失一份合约；劳资纠纷下导致工厂停罢……等的事情发生。

谈判过程里的权力方程式，主要是制裁和诱因间的平衡，这完全视谈判者的意愿而定。一个好的谈判者在考虑他的战略及战术时，都会把这些可能产生的变化放进去。一个高估自己力量的谈判者，一旦在冲突发生时，才发现自己错估了整个权力平衡，那将会付出极大的代价。任意妥协的代价通常都不低。条件苛刻的订单不只会降低利润，甚至会让公司破产。所以如果不事先告诉谈判者让步的底线是什么的话，妥协的结果可能会是惨不忍睹的。

除此之外，让步本身就是一项立即的成本。一次的让步将会是未来无数让步的最佳典范。如果一个谈判者做了一次不平常的让步，他也同时立下了一个先例。当下次再谈判时，

对方将会以这次的“实例”做为新的“基准”。而当其他的客户知道这件事时，也将群起而效法，要求享有同样的优惠。如果一家公司为了短暂的和平，向工会无理的要求做了不合理的让步，他们会发现在未来的劳资谈判中，都将面临同样的威胁，因为工会相信这种威胁是有效的。

■先例的代价——一

一家化工厂为了维持设备的最有效运转，所以决定将多余的产品低价卖给新客户。不久之后，它原来在重工业和造船业的订单大量流失，最后发现它只剩下低价位产品的订单。虽然这个中低价产品的市场成长得很快，但是，每个客户都只要求他的报价比其他竞争者更低。

■先例的代价——二

一个客户把货物退回他的供应商。供应商为了避免付现金，所以给这个客户相同金额的提货信用额度，并且承诺当他使用这个额度时，价钱打九折优待。但是到了下一个会计年度时，这项九折优惠却被取消了。这个客户很生气地要求继续享有这项优待，否则他将更换供应商。

当在破坏性罢工、商务关系即将不愉快地中止，或是法律诉讼可能亏损企业形象时，不妥协的成本将会十分可观，而谈判也就变得相当迷人了。但是如果谈判失败的话，很可能双方的摩擦会更大，更可能不择手段地采取强烈的报复行动。

在谈判的过程中，最要紧的就是设法让谈判的结果和公司（或利益团体）政策间的差距变得愈小愈好。如果所有相关因素都能达到平衡时，自然谈判才能顺利进行。而对这些因素的衡量估计，完全出于各方的主观认定。所以谈判中的权力平衡，就取决于双方对妥协与否各种成本的估计。这些成本通常无法在事前精确得知，而双方面也正好可以随着谈判的进展，适当地修正他们对这些成本的估计。所以在谈判的过程中，双方可以修正或证实事前所做的评估，更可以确定相对的优势或弱点。

只要双方都觉得经由谈判来解决冲突比其他的方法更有利的话，谈判就能继续地进行下去。其他的方法包括根本就不打算谈判，及谈判已经进行到一半，但是发现结果可能对己方不利，因而终止了谈判。因此，可以这么说：“谈判的过程并非一经开始，就非有结果不可。”

■ 先例的代价——三

在八十年代，爱尔兰共和国发生了一连串商界大亨被绑

票事件。绑匪的目的主要是为了获取赎金。爱尔兰政府拒绝和绑匪谈判，同时也希望被绑者的公司或家庭采取同样态度。他们怕的就是一旦开了先例，以后类似的绑票事件会更层出不穷。

■ 先例的代价——四

苏联在公元一九八二年退出限武谈判时，责怪美国“危害世界和平”，因为美国在欧洲部署了巡弋及潘兴飞弹，而这项行动是为了回应苏联新部署的 SS—20 飞弹。苏联在公元一九八五年又重新回到谈判桌，虽然它一直宣称，除非美国先撤销飞弹，否则它绝不会再谈判。而在公元一九八六年冰岛高峰会后，苏联又声称除非美国放弃星战计划的研究，限武不可能会有任何进展。这次恐怕苏联这个“放羊小孩”说的话，相信的人是不会太多的了。

■ 保证“败事”的伟大“论点”如下：

“但是我比你更需要……”

“但是，那是不公平的……”

“那在法律上是站不住脚的……”

“只要你肯睁大眼睛，认清事实……”

如果在谈判中，有一方不肯稍作让步的话，谈判是不太可能会有任何结果的。对方不论有什么提议，他都一律否决的话，谈判根本就没办法进行下去。像这种顽固的态度是一种最差劲的战术，它让对方觉得唯一可能的结果就是和你一开始的要求一模一样，对方从谈判中根本不能得到任何好处，他又为什么要谈判呢？

谈判不能进行有时候错不在拒绝谈判的一方。错误可能是你想谈判的情况却是对方不可能谈判的情况。例如：你走进一家吾尔士 Woolworths 连锁商店想以比标价更低的价钱买一件衬衫，这就是一种不可能谈判的情况。吾尔士不会和每个顾客讨价还价，这么做的成本远高于它可能带来的利润。吾尔士的标价是不二价，要就来买，不要就算，你不买总有人会买。从另一个角度来看，如果你要买一千件衬衫，吾尔士也许会给你一些折扣，但是对你来说收银机后的店员，也不太可能会是你要谈判的对象。

要使谈判顺利地进行的话，必须处于冲突中的每一方，都愿意做某种程度上的让步，并且在整个过程中，这种意愿必须明白地让对方知道。如果有一方不愿意表示这种诚意的话，谈判就不可能有圆满的成果。至于如何安全地表达出这项意愿，我们在本书的后面章节里会详细地讨论。

什么是谈判？

谈判是在二个或二个以上的团体或个人之间，解决冲突的一个过程。经由谈判，所有相关的团体或个人都愿意调整他们的要求，以达成互相都能接受的协议。在劳资关系中，谈判还有另一种定义：谈判是一个把双方的观点，从“最理想”调适到“最可行”的过程。

并非所有的冲突均可经由谈判来解决，有时候其他的方法可能更为有效，相关的团体也拥有同意和否决的选择权。一个谋职者依资方提供的待遇情形，也有不接受这项工作的自由；而一个顾客嫌价钱太高时，他也可以选择不买这项商品。

在谈判的领域里，冲突可以分成两大类。一类是利益的冲突，这种情形往往发生于交易的细节未定，或是旧有的协议已经到期，必须订立新协议的时候。有关工资、雇佣人员、工作时数和工作场所的劳资谈判，就是利益冲突的一个例子。就狭义的数学角度来看这件事的话，劳方的“得”就是资方的“失”。所以公司的资源如果花在员工身上，就无法用来投资或是分给股东。而有关价格、数量、品质和交货细节的商业谈判，也是利益冲突的实例。对于价格，卖者希望越高越好，而买者则希望越低越好。一家公司的销货营收是另一家