



第 1 章

何谓谈判？

“谈判”一词,会令人有许多的想法。我们认为谈判应该是“利害关系对立的双方为了取得共识而展开的会商”。本书以国际贸易谈判为主，介绍种种谈判方式。书信谈判固然重要，但是面对面的谈判仍为谈判主要的方式及重点。

本章节仅就“谈判”做概略的说明。

1 谈判的特征

谈判手法各有不同，但总括具有以下共同特征：

- ① 对立
- ② 合作
- ③ 让步

1 对立是不可避免的负面要素，应冷静断然处理

谈判者基于对立的利害关系，无不争取对己方有利之条件。

谈判时务必切记对立的态度仅是为了守住己方的利益，绝非要面子或是逞一时口舌之快。谈判者在愈来愈热络的情况之下往往容易忽略这个原本单纯的动机，而演变成不服输、固执己见的状况。针对此点，谈判者务必多加注意。

在谈判的过程中，双方应该依序消弭彼此之间对立的态度，除了尽力解除彼此的对立之外，适时的让步也是必要的。

无论如何，‘对立’在谈判中是必要被去除的负面要素，且必须以冷静、断然的态度来减低到最少的程度。

2 以合作消弭对立

许多人对于“合作”为谈判的一项共同特征感到惊讶；而认为与第一特征的“对立”相互矛盾。

也有许多人会直觉地认为“谈判为胜负之争，没有与对手合作的必要”。由于谈判的目的在于达成协议，因此“以合作消弭对立”的想法更相形重要。

谈判者希望能藉由与对方建立的关系；进而达成共识产生利益。因此，在这一点上双方的利益可说是一致的。

持相反意见的人认为“接受他方的意见即是吃亏，合作的条件并不存在”。仔细想想真是如此吗？接受对方的意见就是吃亏吗？

► 双方均能获利 ◀

如果能有一个解决方案，同时接受对方的条件而己方也不吃亏（或者说是获利），那么谈判即能顺利进行。换个角度来说，使对方接受己方的意见，而能获利（或者是不吃亏）便能够说服对方。

谈判者如果只是一味地坚持己见，谈判并不能顺利进行。惟有努力朝着双方均能获利的目标——将问题解决，才是谈判成功的不二法门，这也是谈判的乐趣所在。

► 扩大利益 ◀

合作不应该只是争夺既定的利益，而是将利益扩大；双方

彼此试探谋求利益平衡。为此，确实掌握对手的需求，不超越既定规范的弹性想法是相当重要的。下面举一个常见的实例。

姐妹争夺橘子

姐妹两人为了几颗橘子起了争执。两人都坚持要全部拥有而互不相让。在母亲的询问之下，才知道姐姐要做橘皮果酱，妹妹则想榨橘子汁。因此母亲便将橘子拨开；把橘皮给了姐姐，橘肉给了妹妹。

上述的例子似乎太过于容易解决，但是在实际谈判中，这样的方法经常出现。如此一来，则双方皆能够获得满足。

3 决定让步的范围

谈判双方基于对立的立场，都尽可能的不让步，而造成谈判不容易成功。因此必须衡量哪几点该让步、哪几点该据理力争。换句话说，也就是要对次要的坚持稍作让步；最重要的则应该极力说服对方。

如何让或不让就是关键问题了。关于这些方法及技巧将在之后说明。

2 谈判的种类

谈判有不少的种类，而分类的方法也有许多种。本书以下列既简单又实用的方法分类。

① 单次交易

② 长期交易

③ 纠纷

谈判分为“○○谈判方式”，并各有其谈判的手法。但是在实际操作上功效并不大，因此本书不以此分类。此外还有一种以“与○○人的谈判方式”的分类方式，而此种墨守成规（stereotype）的方式亦相当危险，因此我们亦不采用。

1 单次交易

单次交易之说明如下：

- 只有一次进口的商品
- 固定资产的购买及变卖
- 公司的并购及变卖
- 承包工厂建设

单次交易的成败只有一次，通常会产生而成为厉害的争执点。因此对立状况非常明显。

2 长期交易

长期交易之说明如下。

- 长期性的买卖
- 代理店或经销商
- 合作开发
- 许可
- 业务合作
- 合并事业

与单次交易来比较，长期交易的出发点为合作共同促进利益，因此偏向注重合作面。

3 起争执的时候

不论是多么的小心，争执仍是无可避免。因此，也有许多不同于普通场合的特性及注意事项。

▶ 争执的双方 ◀

依照双方关系的不同，会产生下列两种不同形态的争执：

- 与已经有交易往来之对手产生争执
- 与完全无交易往来之对手产生争执

与已经稍有往来之对手产生争执时，例如，购自对方的商

品有瑕疵等。由于和对手已经有往来。发生争执时，比较容易协商。

相反的，与完全无交易往来之对手产生争执时，例如，接到来自第三者“贵公司所制造的商品已经侵害到本公司的专利权”的警告等。如果接到的是如“咱们法院见”等威胁性的警告时，常常容易因紧张而造成错误判断和反应。

这两种情况虽然相同，但是不论是哪一种，发生争执时，谈判更为艰难。因此应该由“怎么做才能使即将发生的损害程度降至最小”的角度来思考，借着改变双方利益分配达成共识。切记如有争执的发生并不仅代表谈判都是对立的。

► 考虑的结果 ◀

发生争执时候的谈判与一般的谈判有一个最大不同的特色，就是一般谈判破裂时，只要说声“再见，请多保重”而发生争执时的谈判破裂，则会交由公正的第三者来解决。甚至如果有任何一方不满结果的话，则可采取各种诉讼手段以达成目的。

如果争执演变为诉讼，随之而来的应该是冷静地分析可能的结果；仔细评估比较打官司或是和解的利弊之后，与对方进一步交涉。（请参阅〈第 7 章 发生争执时候的谈判〉）。

虽然打官司既费时又伤财，但是如果轻易地和解，又必须忍受某些不利的条件。因此，确实需要充分考虑是否有发生争执的必要。

3 谈判的步骤

一些商业行为发生的流程多半如下：

事实上，这样的流程并不是单向的，谈判过程中状况此起彼落。例如，更深入的准备（法律问题的调查等），或是交涉合约书时一再产生的商业问题等都会一再发生。

请读者务必熟悉以下的流程范本。尔后的几个章节会有更详细的介绍，以下仅就整体流程图做简单的说明：

- ① 设定目标
- ② 准备
- ③ 提议声明
- ④ 商业性质的谈判
- ⑤ 合约书谈判
- ⑥ 实行所达成的共识
- ⑦ 争执

1 设定目标

谈判多半因某些动机或是目标而产生。例如以取得国外制造商品的国内贩售权为目标。或是将本国制造的商品透过与国外公司的合作，达成在国外销售的目标等。

无论如何，都是因为商业性的目标才有谈判的产生。因此，在设定商业性目标时，不应该断然表示“决定以某种交易形态”或“以某种法律作为依据”的态度。应该以“总而言之，本国的商品要能够在对手国贩卖”等较为和缓的态度开始，再进一步依状况做适当弹性的回应。

由于此一“设定目标”的动作是谈判之前的问题，本书在此并不说明讨论。

2 准备

准备事项有下列各点：

- 为了目标的完成应该预设各种选择方式
- 详细列出各种选择方式的利益、成本、风险等并加以分析
- 大致上选定所要采用的选择
- （无法找到对手进入谈判提议时）寻找对手
- 收集对手相关资讯
- 决定己方之基本方针

前三项动作是谈判之前的问题，本书并不说明讨论。而在〈第2章 谈判的准备〉里，将会介绍寻找对手至决定基本方针等各项措施。在准备到了一定程度的时候，就可以进入提议声明的阶段了。

3 提议声明

向对手提出提议声明即为谈判的开始。本书在〈第 3 章 提议声明〉之中有详尽的说明。

4 商业性质的谈判

只要谈判一开始，即为商业性质。所谓的“商业性质”就是商业谈判时涉及的“什么时候、什么商品、售价为何”等事项。本书将在〈第 4 章 商业性质的谈判〉之中说明。

“商业性质的谈判”及下一项的“合约书谈判”在实际谈判时，多是一起被提出讨论的，由于一般较有规模的谈判，多先以商业性质谈判为大着眼点之后才进行书面的合约书拟定，因此本书在此亦分别作说明。

5 合约书谈判

商业面的大着眼点订定之后，下一个步骤即为拟定合约书。针对此点，本书将在〈第 5 章 合约书谈判〉之中说明。

6 实行所达成之共识

合约签订之后，下一个步骤便应该是实行所达成之共识。到了实行这个阶段，虽说不见得要视为谈判的一个阶段，但是却必须有随时有可能进入细节讨论的心理准备。此外，为了避免未来产生争执，以及争执发生时取得优势，再实行所达成之共识的阶段时，也有一些应该注意的情况。

本书(第 6 章 签订合约后的谈判)会更进一步说明实行阶段应该注意的事项。

7 争执

不论多么的注意，谈判时仍然有可能发生争执。这是谈判过程中尤其应该特别注意的事项。因此，本书(第 7 章 发生争执时的谈判)会做更进一步的说明。

狭义的来说，应该只有“商业性质的谈判”及“合约书谈判”可以称之为“谈判”。本书广义地列入自“准备”至“实行”；甚至“争执”等过程，将谈判过程做全面性的检视及介绍。

下列各章节对于谈判过程的介绍，将目标锁定在与未知的对手谈判大规模的合作等事业上。对于已经熟知的对手及金额不大或单次交易等状况，在过程的介绍会有部分的省略或仅做简述。由于“大方向包含了小方向”，因此，本书所介绍的全部谈判过程，请读者撷取最适合的部分做适当运用。

此外，本书更进一步在〈第 8 章 突破难局的谈判技巧〉中，介绍了谈判过程中应该注意的各种状况。并于最后〈第 9

章 谈判技巧的学习方法》，告诉读者更多的方式和实例，使得谈判技巧更为精进。

Oasis

随意的想法是危险的

对外国人的判断，随意的想法是危险的。

● 5 点就准时下班

“由于外国人比较注重家庭，即使工作尚未完成，仍然 5 点准时下班”的说法广为流传。事实上在国际谈判的场合，多的是铆足全力的人，经过冗长的挑灯夜战，仅有片刻休息，而在天亮之后继续谈判的场合屡见不鲜。因此必须具备足够应战的体力。

● 公事上绝对不带私人感情

许多人认为“外国人多为工作狂，因此在公事上绝对不带私人感情”。曾经发生过一个例子是，日本的技术人员至国外出差，却接到来自日本，母亲病危的通知。经过判断之后仍决定以工作为重，因此并未回国。却万万没想到，当地的技术人员自此之后就逐渐疏远他。追问之下得到的答案竟然是“母亲生病了，居然没有飞奔回国，真是没有人性。”

● 扑克脸

也有如此一说，“外国人为了不让对手看出情绪变化，常常摆出一副扑克脸”。但是仔细想想，外国人在表达强烈反对或不愉快的情绪是很明显的。反之，我们即使在生气或被追问时亦能保持一贯的微笑，常常令人觉得“没有表情”。既然是人，就该适度合宜的显露出我们的情绪吧。

第 2 章

谈判前的准备

搜集对手的完整资料，并依此决定谈判方向，可以说是谈判成功的第一步，甚至可以说掌握了谈判成败的关键。

本章节将针对如何搜集对手的完整资料等，依序做沙盘推演。

1 熟知对手

相信读者在高中时代（或是国中时代）的上学途中，都曾有过想和他校学生搭讪的经验。如果稍加用心由制服得知对方为哪一个学校，或由手中所拿的东西得知其为网球社或美术社的社员，打招呼时就比较容易成功。接下来应该慎重考虑的是以“可以和你聊聊天吗”或“来参加园游会好吗”的邀约方式，或者是直接的说“和我交往好吗”的方式来开口。甚至也要考虑应该以认真的或者是轻松的态度来表现。更进一步则应该思考万一被拒绝的话，要如何进行第二次、第三次的说服；或者是就这么放弃等等。

商业上的谈判的第一步也应该循序渐进。（并非否定突然造访，将问题交给对方的做法）

► 了解对方的程度 ◀

在商场中遇到需要谈判的场合，依实际情况不同，应该了解对方的程度也各不相同。概略的来说，除了基本的公司资本额、股东、员工人数、业务内容、业绩等资料之外，如果能够得到该公司在业界地位、近期内受到注目的程度、对其他哪些产业有兴趣等进一步的资料更好。

举例来说，如果对方曾因产品的责任打官司败诉而付出

巨额赔偿；则可推断该公司违反了产品的安全性。如果对方曾因兴建工厂导致环保团体抗争，则可推断该公司对环境问题特别敏感。

► 了解对方有许多方法 ◀

下列几种方法可以了解对方

- ① 网际网路
- ② 出版品
- ③ 国际机构或图书馆
- ④ 调查机构或咨询顾问
- ⑤ 风声

1 网际网路

善加利用网际网路，就能在很短的时间内非常经济地收集到相关资讯。即使资料不够完整，透过各种浏览器（Excite, Infoserve, Yahoo 等），仅凭着关键字也能够简便的查询。

► 收集一般的资料 ◀

要收集某个国家或业界的一般的资料，经由网际网路已经架构完成的资料库更具效率。下列提供几家资讯业者的资料，大多数必须收费，详细情形请读者自行接洽。

- 日经电话电信