



# 談判雙贏小錦囊

協弈法律事務所編輯部



### 前言

本書有關談判學的內容主要是取自於「[劉必榮教授談判課程](#)」的上課筆記，並且聚焦在談判的解題模型部分。為什麼我們在這邊要優先討論解題模型呢？

首先需要說明的是，從大方向來看，任何談判在坐下來談之前都必須要思考下面六個問題：

- 1.我到底想談什麼？
- 2.跟誰談？
- 3.拿什麼去談？
- 4.怎麼準備談判？
- 5.怎麼進怎麼退？
- 6.**怎麼解題才能雙贏？**

當然，有學過談判的人自然可以針對這六個問題，一環扣著一環的做全面性的考量，讓整個談判過程更加細緻且有層次，進而有效提高達成協議的成功率。

但沒學過談判的人有時候也免不了會遇到需要談判的場合，而我們發現到，一般人在面臨談判的時候，**如果問題不複雜的話**，前面五個問題心裡大概都

有譜，準備的好不好是另外一回事，至少不會一句話都講不出來。而一般人最容易卡住的部分，就是不知道如何運用談判解題模型來取得共識達到雙贏。

打個比方來說，不懂談判解題模型的人，就像是手邊有幾顆雞蛋，但他怎麼做都只能做出荷包蛋(方案 1)，永遠只能出這麼一千零一招，無法變通。如果對方剛好就是要荷包蛋那運氣很好，雙方一拍即合，問題也就解決了，但如果對方不要荷包蛋的話當場就拉倒破局。

而懂得靈活運用談判解題模型的人，不但能做出荷包蛋(方案 1)，還可以做出煎蛋(方案 2)、水煮蛋(方案 3)、蒸蛋(方案 4)、炒蛋(方案 5)、蛋糕(方案 6)，甚至可以交叉著用，選擇多了，達成協議的可能性也變高了。

我們曾經協助處理過一個 case，有一位朋友他是某間大公司的高階主管，他買了一間新房子給女兒住，住了一段時間結果發現這新房子會漏水，於是朋友就對建商提出三項要求：

- 1.修補外牆
- 2.更換受漏水影響的建材及家具
- 3.請求賠償 20 萬元。

由於本案建商自己承認有疏失，所以前面兩項要求建商均表示同意，但第三項要求建商遲遲未能答應，這位朋友不知道接下來該怎麼談才好。而他下午即將要跟建商進行第二次談判，當天中午才趕緊來找我們討論。

我們看當天能討論的時間實在不多，加上本案確實也單純，於是我們就直接套用談判解題模型跟朋友建議說：「其實你會想多要 20 萬，無非也是擔心房子還有其他因漏水而受損的部分，只是目前還沒發現，沒有跟著一起處理。但建商可能不認為有這種情形，或者是即便有這情形，損害額度也未必然就是 20 萬元，所以才不敢同意你這要求(朋友表示認同)。所以不妨告知建商你這部分的顧慮，並要求延長房子的保固年限，同時請建商書面承諾如發現有此情形仍願意無條件處理到好。如果建商同意的話，那麼原本要求的 20 萬元就可以讓出去 (解題模型之掛鉤法)，以求儘快達成共識。」

朋友覺得有道理，但又擔心建商會拒絕為整間房子延長保固。於是我們接著說：「不妨先照這個方案提看看，建商接受就皆大歡喜；如果建商反對，可以再提議房子目前發現漏水區域及其周圍可能受影響的區域，要求延長較多的保固年限，其他區域則延長較少的保固年限，甚至可以不要延長。這樣子仍然可以滿足你原本的訴求，而且建商也比較可能同意(解題模型之切割法)。」

朋友聽完後覺得非常神奇，沒想到一個簡單的東西居然可以切出這麼多角度來看，於是就帶著這些方案去談，後來也很順利的跟建商談妥和解方案。

這就是有學過跟沒學過的差別，沒有整體性的學習過，即便是大公司的高階主管，或是執業多年的資深律師，也只能憑經驗憑感覺來處理，不一定能夠這麼有邏輯、有系統、有彈性、有層次的拆解出這麼多解決方案來談。那當然有學過也不代表必然能談成，因為談判畢竟是雙方共同參與的事，在整個過程裡還會有其他各種主客觀因素參雜在其中，都有可能會影響到最後的結果。

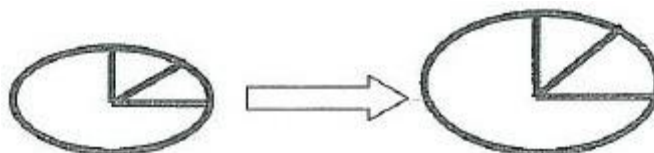
但我們始終認為學習談判最大的價值在於，對於談判有概念之後，那麼很快就能釐清一件事情是否能談成。如果雙方都盡了最大的誠意與努力卻仍然無法達成共識，那麼即便最後必須上法院解決，雙方的心裡也坦然。至少不會只丟出一個荷包蛋，然後說你要就要，不要就拉倒上法院，這真的是很可惜的。你知道對方要的其實是煎蛋嗎？你知道你其實是有能力做出煎蛋來的嗎？

這也是為什麼我們會這麼致力於談判思維的培養，以及談判教育的推廣。我們堅信只要持續推廣下去，對於整體社會的和諧發展，以及司法資源的合理分配，必然會有非常正面的助益。

最後我們還是要不厭其煩的再強調一下，在問題不是很複雜的情形，可以直接套用本書的解題模型來思考解決方案。而如果問題稍微有點複雜的話，那麼對於前面五項(我到底想談什麼？跟誰談？拿什麼去談？怎麼準備談判？怎麼進怎麼退？)的瞭解就變得十分重要了，但礙於篇幅，本書恐怕無法討論到這麼深入。對談判有興趣的讀者，歡迎到「[和風談判學院](#)」報名劉必榮教授的談判課程，做更進一步的學習。

好了，那我們就開始進入談判解題模型的世界吧。

## 解題模型一：大餅



解題的第一個方法是做大餅，主要是用在整合型談判上，也就是雙方站在同一邊，共同面對問題並共同創造利益，把餅做大之後呢，大家都可多分一點，不但事半功倍，而且互蒙其利。

在談判學裡面有一句非常有用的談判語言：您有沒有想過，我們可以一起把餅做大？這句話裡有兩層意思：第一層是告訴對方我沒有惡意，第二層是引導對方往整合型談判思考。

基本上，由於整合型談判本身較無衝突性，因此雙方都可以在互信的基礎下暢所欲言，盡可能的提出各種合作模式，並擬定具體可行的執行策略。

## 解題模型二：交集

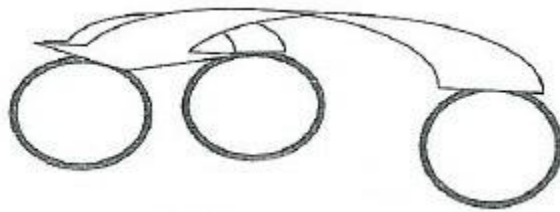


第二種解題模型是交集法，也就是探求雙方立場背後共同利益所在，並提出可以同時滿足我方利益及對方利益之方案。

附帶一提，坊間有些談判課程與書籍，是以哈佛大學所倡導的「原則式談判法」為其講述主軸，也有人稱之為「實質利益談判法」。原則式談判法主張談判的參加者把對方視為與自己並肩合作的夥伴，不像讓步型(鴿派)談判那樣，只強調雙方的關係而忽視己方利益的獲取，也不像立場型(鷹派)談判那樣，只堅持我方的立場，不兼顧雙方的利益。而是竭力尋求雙方利益上的共同點，在此基礎上設想各種使雙方各有所獲的方案。**其精神即與交集法相同，為諸多談判解題模型的其中一種。**



### 解題模型三：掛鉤



掛鉤法呢，可以分成兩種，一種是諂媚型的掛鉤，另一種是勒索型的掛鉤，這兩種都是導入新議題，以增加我方籌碼的談判方式。

諂媚型的掛鉤，比如說 A 是我方想要的，B 與 C 是對方想要，同時也是我方可以拿出來的。於是我方就可以告訴對方說：「如果你給我 A，我就給你 B。」對方還不買帳的話，可以再加碼告訴對方說：「如果你給我 A，我不但給你 B，我連 C 也一起給你。」

就以前面我們協助朋友跟建商談判的案例來看，我們就是建議朋友加入延長保固的新議題，並且請朋友告知建商，如果建商同意延長保固的話那麼他也可以同意捨棄原本提出 20 萬的要求。

此外，牙膏買一送一再加贈個牙刷，也是屬於這種諂媚型掛鉤戰術一對多的簡單應用案例。

勒索型的掛鉤則是反過來告訴對方說：「如果你不給我 A，我就不給你 B。」對方還不買帳的話，可以再加壓告訴對方說：「如果你不給我 A，我不但不給你 B，我連 C 也不給你。」

在這邊要特別注意的是，雖然掛鉤法本身是種很有效的解題方式，但卻也經常被一般沒學過的人在不自覺的情形下拿來誤用。這是因為掛鉤法的結構，是把幾個原本不一定互相有關係的議題綁在一起談，所以在正式談判場合運用掛鉤法時，要特別注意「時間」的因素，必須要確定是在適當的時間點掛上新議題才會有效，否則將使對方產生跳痛的感覺，有時候反而會造成反效果。因此會建議本書的讀者，在正式學習談判的出牌邏輯之前，或許可以優先以其他的談判解題模型來思考解決方案，不妨暫時把掛鉤法列為較為後面的選項。

## 解題模型四：切割



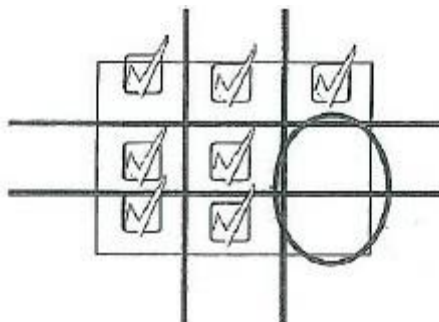
切割法就是在談判的大主題之下切出各種不同的議題，藉此劃出談判的場地，切的越細，交換的空間越大。

就以前面我們協助朋友跟建商談判的案例來看，我們就是建議在房子延長保固的主題下，可以用範圍來切，是要整間房子都延長保固呢？還是目前發現受漏水影響的區域及其周邊可能受影響的區域延長保固？還是只有目前發現受漏水影響的區域才延長保固？

之後可以再用時間來切，是要都延長相同的保固時間嗎？還是說漏水區域延長較多時間，周圍持續遞減？

光是切出範圍與時間，就可以排列組合出許多方案可供雙方討論並各取所需，所以切割法是非常重要的解題方式。

## 解題模型五：分解

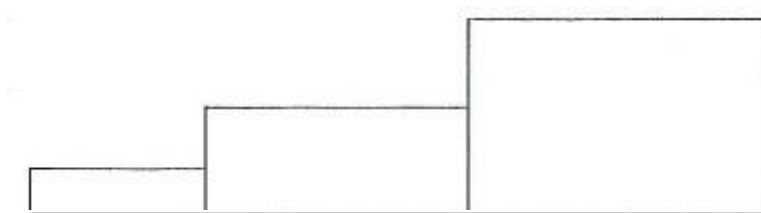


第五種是分解法，如果談到最後，桌上只剩幾個議題雙方就無法達成協議怎麼辦呢？基本上，只要不涉及重大原則的部分，或是在執行面上不急迫的部分，都可以暫時擱置，不需要每一個細節都同意才簽字。否則每個細節都要斤斤計較才能達成協議的話，很容易因小失大，或是拖延時間而錯失先機。

在這邊也附帶跟各位讀者介紹，有一種「架構細節談判法」，也叫做「拼圖式談判法」，與分解法的精神類似，但操作上稍微有點不同。這種談判法並不是談到最後談不下去了才捨棄細節擱置爭議，而是在一開始雙方就有不談細節的共識，先從大的架構談起，架構談好之後再往裡面談細節，就像拼圖一樣先拼好周圍的框，然後再慢慢的把細部的內容填進來。

例如談判雙方的合作時間長達十年，由於無法事先討論十年間的每一項合作細節，於是雙方協議在主契約中只討論出合作原則，並且每年擇適當時點，視當時的客觀情勢來研議子契約，規範當年度或次一年度的履約內容。

## 解題模型六：階梯



第六種解題思維是階梯法，由於雙方已經可以預見到將來情勢會有變更，但無法確定未來情勢會如何發展，於是預先設定某些條件加入協議方案中。例如銀行發行信用卡，只要持卡人有按期還款，隨著時間經過，利率就可以越來越低，同時額度也可以越來越高。這就是典型的階梯法應用案例。

### 結語

孫子兵法●九變篇有云：「智者之慮，必雜於利害，雜於利，而務可信也；雜於害，而患可解也。是故，屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利。」也就是說呢，一個有智慧的人，必然要同時參雜著「利」與「害」這兩個面向來思考。參雜著利益的面向來思考，事務就可以達成；參雜著危害的面向來思考，禍患就可以解除。因此優秀的領導者正是用害處來屈服對方；用功業來役使對方；用利益來驅動對方。

談判的解題模型也是一樣，其背後都有心理學的根據，而且任何一種模型繼續深入探討下去，都有機會發展成為一門獨立的學科。但無論如何，都不會逸脫孫子兵法這古老的智慧告訴我們的「利」與「害」兩個字。

這個道理非常簡單，在談判桌上我們提出任何方案的目的，無非是希望能達成協議下桌，而達成協議是你情我願之事，如果不能全盤考量雙方的利害關係，讓對方也欣然同意接受方案的話，對方又怎麼可能會簽字呢？

總結來說，本書所述的談判解題模型，正是建立在「趨利避害」的人性基礎上，為了有效化解衝突，達成協議，創造雙贏，而針對不同情境所發展出來的六種基本思考模式，可視個案狀況單獨使用或交互使用。希望對於讀者有所助益。

同時也歡迎認同我們理念的讀者，將本書分享出去。您的分享正如那和煦的春風，即便是漫無目標的輕輕吹拂，也能帶著花粉傳遞到不知名的遠方，在茫茫天地間與那些有緣的花朵相遇，結成一顆又一顆的種子，進而繁衍出生生不息的生命。



### 協弈法律事務所 Tandem Law Office

本所編輯部持續與各合作單位共同發佈有關法律學、談判學、溝通學、心理學等領域之優質文章，並積極主辦或協辦相關課程與活動。期能逐步落實本所「發揚法律之中的人道精神，建構紛爭解決的共利平台」之品牌願景。歡迎舊雨新知蒞臨指導，並持續關注本所最新資訊。

官方網站：<http://www.tandemlaw.com.tw/>

影音頻道：<https://www.youtube.com/@Tandemlaw/playlists>

粉絲專頁：<https://www.facebook.com/tandemlawoffice/>