

# 理財周刊 <利潤先生開講>

## 96年4月26日 ERA Taiwan簡報資料

**談**判的經典影片王牌對王牌（The Negotiator—Justice at Any Price）在影片一開始，一個海軍陸戰隊退伍軍人以槍殺自己的女兒為要挾提出要見自己的妻子，代表警方的談判高手丹尼由山繆傑克森主演與綁匪交談時充分運用傾聽的技巧，使綁匪產生有被尊重和被聆聽的感覺，他按照自己的談話清單找到與綁匪的共同主題，過程中他們談到狗及海軍陸戰隊的生活，使緊張的氣氛獲得紓解，進而掌控現場。

「你太太來了。我是來與你談一下，看是否還有其他人

則彼此就有可能從細項中比較其價值偏好的優先順序，而找到滿意的解決之道。例如兩人爭食一隻雞而僵持不下，了解原委後，發現一個想吃雞皮，一個則要吃雞肉。問題界定清楚後，兩人都得到各自想要的。因此雙方在一件事情上的見解有所差異，並不表示雙方完全沒有共同的利益，或者沒有妥協的意願。

企業經營以追求利潤為重要目的之一，在商務上，談判自應講究成本和效益，談判是要成本的，談判既是雙方為了共同解決問題的利益交換、創造及妥協的過程，那麼到

利潤先生開講

## 創造雙贏 談出利潤共享

文·葉益成

質，如果沒有其他人質你就能見到你的太太。」主角丹尼找到了關鍵突破點。這段對話就是經典的條件換條件，當對方要求一個事情的時候，可以答應對方為前提，要求對方滿足我方的一個條件，從而獲得時間和時機，也就是考慮自己有多少個可以替換的條件來與對方周旋。

影片的另一個片段，曾經是談判高手的主角丹尼因遭警察同仁構陷而被控謀殺和盜用公款的罪名，為了自清，他以身試法，戲劇性的變成另一起人質綁架案的綁匪，他除了指定警方調來外地的正派談判高手，他對調來的談判專家開出一連串的条件，最後一個條件則要求面對面談。等到對方答應願意面對面談的時候，又要求關閉大樓暖氣，這樣的策略即是談判技巧：保留價格。也就是當對方快要有所妥協前，又提出一項要求，進一步讓自己的處境占優勢，這樣面對面時更有機會善用優勢提出新的條件。

「人生就像是一張談判桌，不管你願意或不願意，你早已置身其中了。」在生活中我們與人討價還價、向人求情、與人溝通妥協等，每天面對談判卻不自知，在商務上我們也常一直扮演著談判者。就談判的本質而言，即敵對的兩造透過合作轉化彼此間的衝突，共同解決問題，爭取各方最大總體利益。在談判過程中所要創造的是雙贏而非「輸一贏」的結果，即一方得利未必是另一方損失，如此，尋找協議空間便是談判的核心要素之一。

想想，假若雙方可以將談判的議題分割成更細的項目，

底什麼時候才值得進行談判：1、談判是否對我有利？2、談判能否滿足我的需要；3、談判的時間和精力等投入與報酬所得是否相當？如果你對上述問題的回答是「否」，則談判只是多此一舉，助益有限。

談判若是解決問題的途徑，成敗的關鍵往往取決於籌碼的多寡，因為能使對方備感壓力，認真正視問題，也對我方擁有的利益產生興趣。雖說籌碼愈多愈有利，但卻仍靠自己創造。所謂：知彼知己，百戰不殆。不知彼而知己，一勝一負。不知彼不知己，每戰必敗。所以說：既了解敵人的籌碼，又了解自己有何籌碼，百戰都不會有任何危險；雖不了解敵人的籌碼，但了解自己的籌碼，便有時能勝利，有時會失敗；既不了解敵人的籌碼，又不了解自己的籌碼，則每次談判皆輸、兩敗俱傷。

利潤先生建議：談判若要跳脫「非輸即贏」，可採取下列雙贏策略方式：1、談判各方對「次要」的目標讓步、妥協，進而謀取比較有利於雙方的目標。2、一旦有僵局，應設法提出各種替代方案，甚或透過第三公正人調解。3、擴大談判目標，當談判無法順利進行時，可加入不同於先前預定的談判標的或範圍。4、提供不同型態的補償方式來滿足另一方的需要，以平息爭議，拉近談判差距。

（本專欄作者現為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織亞洲區負責人，中華成本管控學會理事長；www.expense-reduction.net，era@era-tw.com）