

## 瞭解談判優勢的個人因素：理性與情緒

◆ 黃奎博

### 一、前言

談判是藉由意見交換以達成彼此同意的一種溝通方式，也是「集中於研究如何獲致通往目標過程中一切相關人員之贊同，使我們順利達成目的的學問」(Cohen, 民 70, 頁 18)。伊克雷 (Fred C. Iklé) 也提出類似的概念，指出談判就是「當利益衝突時，為達成協議而提出各種明確的提議，藉以交換利益或者實現共同利益的過程」(Iklé, 1964: p. 3-4)。換言之，談判就是參加的各方在特定的時間與場合，基於本身利害的考量，有計畫地闡述特定議題，並且運用策略以說服或威嚇對方，使其接受己方意見的過程；此種過程其實就是一種策略對策略的對抗、意志力對意志力的對決、智力與智力的較量。

在坊間，許許多多的書籍與訓練課程都強調掌握談判優勢的重要。無論是任何類型的談判，大概沒有人會希望是在居於劣勢的情況下來參加。若對手實力與我相近，維持談判優勢並非易事。尤其是當對手整體談判實力較我為強時，如何在弱中求勝(或求和)更是一項艱難的任務。幸好談判之結果並非以整體實力為唯一考量，談判優勢也不是固定不變，否則也就不必有談判這個過程了。

除了「知己知彼」以外，談判優勢的出現可歸因多項因素，亦即談判者的口才智慧、專業知識與訊息、議程安排、策略運用，或者是談判者背後團隊與組織力量，都是影響談判優勢的重要因素。也有研究發現，接受過訓練的談判者比沒有接受過訓練、只憑經驗的表現來得好，因為除了經驗之外，訓練可以使談判者調整他的談判技巧並運用至多種情況 (Bazerman & Neale, 民 82, 頁 148-149)。以上種種，綜合起來可謂是談判的整體實力；明瞭談判各方的總體實力有助於談判者在談判開始之前，以與對方的關係來思考，衡度自我的談判優勢。

為跳脫一般論及談判優勢的培養時，側重在談判策略或文化的思維，下文便以

個人層次出發，探討二個在討論或研判談判優勢時，容易被大眾誤解或忽略的重要思考面向。這二個思考面向包括了談判者的理性（rationality）與情緒（emotion）。換言之，理性能夠決定談判優勢嗎？談判者的情緒又會如何影響談判優勢？這些問題其實都影響了我們對於談判優勢的判斷，但往往少見相關分析。

## 二、理性的迷思

亞里斯多德曾說過，「人是理性的動物」。在法律與政治上，西方的自然法的內涵就是理性，法治的政治制度也有理性的影子在裡面。新古典經濟學（neoclassical economics）也假設參與經濟活動的個人或團體都是理性行為者。博弈理論（game theory）更多半假設參與者有準確的能力來選定最佳或利益最大化的策略。

不過，理性並沒有一個公認的定義。簡單來說，理性就是依照邏輯與追求利益最大化的方式去思考與行動。但是，或許由於社會環境的區別、政治文化的不同、價值觀念的差異，造成了個人對於理性的認知不一，也因此加大了理性模式在解釋上的困難度。

一般所謂的理性認為決策者會有恆常一致的選擇偏好，而且可以依據所得的資訊，自覺地在決策過程中將利益或價值極大化。因此，理性在決策中的影響必須放諸四海而皆準，亦即在每一個事件或決策中，理性的影響力都應該一樣。有了理性，人們才可以從既存的利益分析中推知行為，進而建構可以解釋該行為的理論（Keohane, 1986: p. 12）。

理性決策分析將人的決策過程是為單純理性的思考，理論上可以包括四個階段：界定情勢與目標、選定目標、尋找並評估所有可能的執行方案、按照利益最大化的原則決定方案（Allison, 1971: pp. 32-33）。理論上，能掌握這些，便能清楚知道談判各方的談判優勢何在。然而，有兩個重要的細節尚待釐清。首先，決策者對於所謂利益的了解到底有多少？再者，決策者做出最佳選擇的能力又有多少（Dixit & Skeath, 2002, 頁 28）？這兩個問題事實上是息息相關的。

決策者對於所謂利益的了解到底有多少？很多人都假設在談判時，對手也理性地知道應該追求哪些目標與利益，以獲致最大效益。於是，對手界定情勢與目標、

選定目標、尋找並評估所有可能的執行方案、按照利益最大化的原則決定方案等四大步驟似乎變成不必檢驗、想當然爾的過程。但西蒙（Herbert Simon）提出了「有限理性」（bounded rationality）的概念。他認為，由於個人能力有限，所以要一個決策者獲得大量有用的情資並做出利益最大化或是最佳的判斷基本上是不可能的。決策者實際上將會依照偏好順序對可供選擇的方案一一加以驗證，直到其找到一個符合其最低要求的「滿意的」（satisficing；此字由 satisfy 和 suffice 所組成）方案為止；決策者也可能是不理性或是情緒化的（Simon, 1957 & 1972）。愛柯斯羅德（Robert Axelrod）更認為，沒有必要去假定參與者一定是理性的；他們的策略很可能會是因日常標準作業程序、經驗法則、習慣或模仿而來的結果（Axelrod, 1984: p. 18）。因此，貿然地認為談判對手對於利益的認知與考慮已經非常成熟，更是危險的想法。

決策者會不會做出最佳的選擇呢？根據傳統的理性分析模式，決策者當然會做出最佳的選擇，以獲得最高的利益。但西蒙與愛柯斯羅德已經指出另一種思考方向，也就是假設人人都在全然理性的思考下會做出某種類似的抉擇是非常大膽。愛柯斯羅德進一步指出，要判斷對方是否選擇最佳策略的規則並非獨立存在，譬如在下棋時，一般人可能會假設其手將選擇最具威脅的棋步，可是在另一些例子中，如果未來的雙邊或複邊關係與互動是重要的，則所選擇的策略很可能是基於對方所採取的策略而定（亦即策略互動[strategic interactions]），並且特別考慮到能否為未來的互惠或合作留下伏筆（Axelrod, 1984: pp. 14-16）。換言之，談判者也可能注意到其他參與者的利益，會為對方留一條後路，而且將此想法列入報酬的考量之內（Dixit & Skeath, 2002, 頁 28）。

愛柯斯羅德的研究以「囚犯的困境」（Prisoner's Dilemma）為主要分析情境，更詳細地說明策略互動的影響。「囚犯的困境」的背景想定是，甲與乙兩盜聯合犯案後被捕，遭到警長分別偵訊，而兩者無法溝通串供。警長對每人提出兩種選擇：如果甲首先認罪而且供出乙，則甲將無罪獲釋而乙將終生監禁。反之亦然。如果甲與乙在同一天認罪並供出對方，則每人各處二十年有期徒刑。如果甲與乙都拒絕認

罪，則雙方將各坐一年的牢。這只是有一次機會的情境。根據理性抉擇的假設，甲與乙會考慮到對方可能的選擇，然後再決定自己的選擇為何，也就是將會選擇對其最佳的選擇；所以，無論乙做什麼，甲的最佳選擇是招供（亦即背叛乙或不與乙合作）。對乙而言也是如此。但兩人最後的結果可能不會是最佳的結局，因為他們不能協調對付警長的策略以相互合作，讓刑期變成最少（一年）。最可能發生的情況於是變成了互相供出對方，而各坐二十年的牢。由此例可以引伸出國際貿易談判與武器競賽等談判類型。

因此，談判者所選擇的策略是否一定是所謂的「最佳」，頗值得玩味。同理，決策者如何做抉擇？其選擇是否為最佳？這些問題已經不是由單純的理性分析便可以知道的。在談判當中，談判者能否清楚地分析其利益何在，進而做出對其最有利的策略選擇，掌握談判優勢，看來不僅是理性或「有限理性」扮演了部分的角色，甚至連談判各方的策略互動所造成的影響也不能摒除。

一個人所認知的理性不必然是另一個人所認知的理性，就像美國小布希總統的理性思考與伊拉克前總統海珊的理性思考便未必相同。所以，與其相信「理性」、相信談判者會因為「理性」而展開合作或採取某種措施，還不如多多注意談判者之間自利的策略互動及其影響。談判者當然有自行決策的能力，但是這並不意謂著這個談判者的利益多寡不會被其他對手所影響。尤其是在長時間的互動或者預期將有長時間的互動時，談判各方願意採取合作（或減少對抗）的機會也會越大（Axelrod, 1984: pp. 126-130; Oye, 1986; Axelrod & Keohane, 1986）。不過，此種長期或預期將會持續的關係也有可能讓談判的一方覺得受到威脅，因為隨著時間的過去，參與談判的其他對手有可能因為食言或改變策略而得到報酬（Starkey, Boyer & Wilkenfeld, 1999: p. 109）。

總而言之，理性並非洞悉談判的萬靈丹，而以自認的理性去審度時勢、推敲他人行為更不是值得推薦的。在個人層次方面，除了理性分析之外，如何在策略互動中掌握談判契機，以便將談判者的條件優勢成功轉化為談判優勢，妥善制訂談判策略與替代方案，或許是更重要的事情。

### 三、情緒的影響

理性談判實際上多半也摻雜了不理性的因素，其中最常見的大概就是情緒因素。據研究指出，各談判者若心情較好，或者談判者之間的人際關係較佳，則比較可能在不具爭議的情況下達成協議，也比較願意去（Bazerman & Neale，民 82，頁 160-162）。然而在談判過程中，談判者情緒的起伏也可能會造成談判優勢異位，換句話說，無論事前準備的多麼完善、策略擬定的多麼完美，若遇到「EQ」（情緒商數）不夠的談判者，很可能會在談判得利的部分受到影響。

要強調的是，這邊所謂的「影響」不一定是負面的，它也可能是正面的。以下便依負面與正面的影響來分析情緒與掌握談判優勢之間的關連。

老子曰：「善戰者不怒，善勝敵者不與」；談判過程中，「不易被激怒，就能理智操持本身談判目標不亂分寸與步驟而掉入對手所設佈局」（初國華，民 93，頁 227）。無論在日常生活或歷史經驗中，因情緒而錯失談判優勢的例子不勝枚舉。以購屋為例，有些人在議價過程中會因為一時衝動（可能因為銷售員之遊說或買屋附贈之贈品）而在未仔細盤算的情況之下做決定，導致成交底價未能壓低，平白損失金錢。再看三國時代的蜀漢，劉備在國力極盛時，為報關羽被弒之仇，在西元 221 年準備率軍伐吳，雖然孫權遣使求和，但劉備在盛怒之下堅不同意，談判破裂，雙方後來交戰互有勝負，直至劉備敗走白帝城，才接受孫權休兵止戰的請求。劉備因怒而未能聯合次要敵人（吳國）打擊主要敵人（魏國），從此使三國爭霸的歷史走向另一個局面。

但換個角度而言，情緒的策略也可能因為有計畫地使用而達到效果。譬如說，一般人在面對蠻橫無理的行為時會感到些許的不安，甚至採取比較溫和的作法以避免衝突升高，所以當前蘇聯共黨領導人赫魯雪夫（Nikita Krushchev）在聯合國大會故意以鞋重擊桌面表示憤怒時，可能就是想要操縱聯合國大會的意向（Cohen，民 70，頁 146-147）。

除此之外，成功地運用眼淚、沈默與退席抗議等方式也會導致談判優勢變動（Cohen，民 70，頁 147-152）。眼淚就是「哀兵政策」，2003 年的第二次美伊戰

爭海珊政權便採取「哀兵」姿態，透過國際媒體大力宣傳聯合國的制裁所帶給伊拉克人民的不便與苦難，美國自然不甘示弱，指稱海珊殘殺反抗人士，使得「媒體戰」在正式戰爭未開始前已經是打得轟轟烈烈了。

很多人無法忍受長時間的靜默。所以，適時的沈默則可以迫使對方多說話，或許能在無意間透露一些原來不會說出來的訊息，而且可能讓談判優勢向沈默的那方偏移。若談判陷入僵局時，或感到談判優勢可能逐漸偏移時，有些談判者會選擇不要主動打破沈默，以免讓對手有誤判的可能，認為對方是有所圖或有所求的。1950 年代的韓戰在板門店陷入僵局後，美國被迫與北韓及中共坐上談判桌，一談就是 58 次（小型會談共計 733 次）。在一次談判上，北韓與中共就是不發言，美國只好如法炮製，結果雙方沈默了兩個多小時，不發一語，最後美國只好建議休會，而北韓與中共也達到了折磨美方意志力的目的。

退席抗議（尤其是突然退席）則可能讓談判對手感到驚訝或困窘，為未來談判互動創造更多的不確定性。顧維鈞在 1919 年巴黎和會上，針對英、美、法、義等列強欲將原德國在膠州租借地和中德條約所規定的全部權利讓予日本，然後再由日本把租借地歸還中國，但仍享有包括膠濟鐵路在內的經濟權利。顧維鈞在中國代表團內堅定主張在交涉不成後，應退席抗議。最後眼見果真如此，中國代表團於是在未宣布的情況下，在和會的閉幕式中缺席，同時拒簽凡爾賽和約。就是因為這次退席抗議，讓列強在下一次華盛頓會議時，更加小心地處理山東問題。

最後要特別提出來的是，有人可能認為憂喜不形於色是優秀談判者所必備的條件之一，但若做反向思考的話，憂喜不形於色不一定對談判的結果有好處。談判者的情緒深藏在正經八百的面孔之下，好處是不會因為肢體或表情的小動作而被對手看穿，可是若讓對手無法知道談判者心裡在想什麼，則對手只好憑自己的經驗去猜測下一個比較適合的動作或策略為何，這樣也不一定很理想。如前所述，談判者之間的良好互動可以增加談判成果。所以，談判者的憂慮（但不一定真的憂慮）與喜悅（但不一定真的喜悅）若能技巧地、適度地表露，前者可以變成讓對手搞不清楚到底葫蘆裡賣什麼藥的惑敵戰術，後者則除了惑敵戰術外，更可以促進與談判對手



的人際關係或緩和緊張氣氛，或許能收意想不到之效。

#### 四、結語

在實際的談判之中，必須注意本身的限制條件被談判對手知悉。談判的成敗往往受限於主談者被後所代表組織的強弱，亦即談判的優勢最主要是落在組織的整體實力之上。米契爾斯（Robert Michels）也指出，當弱的一方對上強的一方時，「組織是弱者用來與強者對抗的武器」（Michels, 1962: p. 61）。但是，但談判過程的好與壞則與主談者個人脫不了干係。談判者個人的能力與特質，尤其是不執著於所謂理性的預判、注意策略互動以及善用情緒的策略，也能夠幫助組織在逆境中爭取到多一點的談判優勢。

（本文作者為政治大學外交系助理教授兼國際溝通與談判研究室委員）



---

## 參考書目

### 一、中文書目：

初國華，民 93。「道德經與孫子兵法中的談判哲理、策略與戰術」，**復興崗學報**，第 82 期，頁 219-240。

Bazerman, Max H. and Margaret A. Neale，民 82。賓靜蓀譯。**樂在談判**（Negotiating Rationally）。台北：天下文化。

Cohen, Herb，民 70。黃景自譯。**談判**。台北：金文。

Dixit, Avinash and Susan Skeath，2002。藍兆杰、徐偉傑、陳怡君譯。**策略的賽局**（Game of Strategy）。台北：弘智文化。

### 二、英文書目：

Axelrod, Robert. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Axelrod, Robert and Robert O. Keohane. 1986. "Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions." In *Cooperation under Anarchy*. Edited by K. A. Oye, pp. 226-254. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Iklé, Fred Charles. 1964. *How Nations Negotiate*. New York: Praeger.

Keohane, Robert O., ed. 1986. *Neorealism and its Critics*. New York: Columbia University Press.

Michels, Robert. 1962 (1911). *Political Parties*. New York: Free Press. Cited in I. William Zartman and Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator*, p. 205. New Heaven, Connecticut: Yale University Press, 1982..

Oye, Kenneth A. 1986. "Explaining Cooperation under Anarchy: Hypotheses and Strategies." In *Cooperation under Anarchy*. Edited by K. A. Oye, pp. 1-24. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Simon, Herbert A. 1957. "A Behavioral Model of Rational Choice." In *Models of Man*, pp. 241-260. Edited by H. A. Simon. New York: John Wiley & Sons.





Simons, Herbert A. 1972. "Theories of Bounded Rationality." In *Decision and Organisation: A Volume in Honor of Jacob Marschak*, pp. 161-176. Edited by C. B. McGuire and R. Radner. Amsterdam: North-Holland.

Starkey, Brigid, Mark A. Boyer, and Jonathan Wilkenfeld. 1999. *Negotiating a Complex World: An Introduction to International Negotiation*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.

