

國立臺北商業大學附設空中進修學院 110 學年度第一學期期末考參考答案

考試科目：二技 1027 商業談判

考試日期：110 年 12 月 26 日 節次：3

一、請依據下列報導列舉五個談判情報的種類。(須簡單申論說明)。50%~75% 命題來源：作業 2(8 講)+函授講義。
奔騰思潮》習拜視訊三主軸 資料來源：中時新聞網 作者 宋磊 | 發布日期 **2021/11/28**

中美關係是 21 世紀最為重要的大國關係之一，無論是兩國的合作、競爭對全球皆有重大影響。在台灣時間 11 月 16 日早上，美國總統拜登與中國大陸國家主席習近平透過視訊開會，不但打破雙方過去半年多以來的僵持，更能勾勒出三個字作為評論兩國這次會談的主軸。

首先，**第一個字為「友」**。原因在於，美國總統拜登與習近平，相互以老朋「友」的字眼，禮貌性稱呼。眾人皆知，拜登與習近平兩人並不陌生，原因在於拜登曾是歐巴馬總統執政期間的副總統，習近平為當時中國大陸副主席，此次的會面開頭，拜登以友善的態度作為與習近平的談話字眼，代表兩人/兩國關係有一定程度的信任。

其次，**第二個字為「競」**。不否認，隨著中國大陸國力快速增長，其綜合國力已是第二強權，在大國政治運作的過程中，美國與中國大陸在某種程度上仍維持競爭關係，只是拜登總統更為強調雙方需要重建共識的「護欄」，同時坦承雙方在部分議題上仍有分歧，但雙方皆不應朝向發生衝突為原則。

最後，**第三個字為「合」**。儘管中美兩強在地緣政治上呈現競爭，在雙方經貿互動上呈現高強度的合作與競爭，中國大陸主席一再強調雙方仍須合作，尤其涉及到全球暖化、高等教育、科技、網路與法律等議題時，兩國仍有合作的空間與必要；拜登也強調雙方必須共同合作對抗「新冠肺炎」，讓兩國人民過好日子等，由此可見兩國合作的項目仍舊豐富。

兩國願意於此時視訊開會，固然各自仍有其利益考量，但願意溝通仍優於完全斷線，畢竟合則利、不合則敗為老生常談，中美關係願意進行協商時，經貿依賴度甚深的兩岸關係，此時更應遞出和平橄欖枝進行對話。

川普時代，中美關係極為動盪與不安，甚至兩強一戰的可能性節節升高，各種荒誕的猜測更是甚囂塵上。對比之下，拜登上任後雖然兩國的競爭態勢不變，但至少雙方有能力、有意願進行對話、合作，不但凸顯出大國領導人在面對複雜情勢時的智慧，更表露雙方皆有相互依賴的需求與意願，縱然軍事上的競爭情勢不變，但我們已看出無論是拜登或習近平，皆有誠意控管情勢，兩國建交並競爭四十餘年，仍有能力進行對話、溝通，不正是國際談判/調停的活教材嗎？

相形之下，經濟學人雜誌於今年 5 月的標題表示，台灣是「地球上最危險的地區」(The most dangerous place on earth)，這句話帶給台灣多少檢討？至少台海兩岸雙方仍未出現對話的可能，兩岸情勢也伴隨著過多的情緒與對立，共機的出沒更是讓台海情勢一觸即發。

即使有部分觀察家認為，拜習會的對話交集甚少，雙方仍只關注自身的利益，但中美兩國願意在此時對話，與當前的台海相比(不對話)，當然仍遠強於完全不對話。畢竟在全球化的時代中，意識形態的對立雖仍存在，但不否認彼此的經貿互賴程度也節節攀升，這時公開談話顯得更為重要，更是一種避免發生全面衝突的方法！

ANS：1. **過去的交手紀錄**。(須簡單申論說明)。拜登與習近平兩人並不陌生，拜登曾是歐巴馬總統執政期間的副總統，習近平為當時中國大陸副主席。

2. **我方的立場、利益，以及優先順序**。(須簡單申論說明)。中國大陸主席一再強調雙方仍須合作，尤其涉及到全球暖化、高等教育、科技、網路與法律等議題時，兩國仍有合作的空間與必要；

3. **對手的立場、利益，雙方的利益差距**。(須簡單申論說明)。拜登也強調雙方必須共同合作對抗「新冠肺炎」，讓兩國人民過好日子等，由此可見兩國合作的項目仍舊豐富。

4. **能夠數量化的資源**。(須簡單申論說明)。全球暖化、高等教育、科技、網路與法律等議題

5. **彼此需要的程度**。(須簡單申論說明)。儘管中美兩強在地緣政治上呈現競爭，在雙方經貿互動上呈現高強度的合作與競爭，中國大陸主席一再強調雙方仍須合作，尤其涉及到全球暖化、高等教育、科技、網路與法律等議題時，兩國仍有合作的空間與必要；拜登也強調雙方必須共同合作對抗「新冠肺炎」，讓兩國人民過好日子等，由此可見兩國合作的項目仍舊豐富。

6. **來自他方的支援**。(須簡單申論說明)。

7. **對手的文化特質、個性、有無內部矛盾**。(須簡單申論說明)。拜登上任後雖然兩國的競爭態勢不變，但至少雙方有能力、有意願進行對話、合作，不但凸顯出大國領導人在面對複雜情勢時的智慧，更表露雙方皆有相互依賴的需求與意願，縱然軍事上的競爭情勢不變，但我們已看出無論是拜登或習近平，皆有誠意控管情勢，兩國建交並競爭四十餘年，仍有能力進行對話、溝通，

8. **法令、輿論、政治情勢**。(須簡單申論說明)。即使，拜習會的對話交集甚少，雙方仍只關注自身的利益，但中美兩國願意在此時對話，與當前的台海相比(不對話)，當然仍遠強於完全不對話。畢竟在全球化的時代中，意識形態的對立雖仍存在，但不否認彼此的經貿互賴程度也節節攀升，這時公開談話顯得更為重要，更是一種避免發生全面衝突的方法！

二、請依據下列報導列舉讓步有哪些心理效應？10% 如何有計畫的讓步？15% <命題來源：作業 3 第 10-14 講。

伊朗核協議：各國想從談判中得到什麼?(節選)資料來源：<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-59473773> BBC NEWS 中文 2021 年 11 月 30 日

奧地利在周一(11 月 29 日)開始重啟一項旨在阻止伊朗獲得核彈協議的談判。但該協議涉及到許多國家的利益，他們相互競爭的野心使成功的希望變得渺茫，喬納森·馬庫斯(Jonathan Marcus)寫道。

對德黑蘭來說，一切都是為了解除制裁。公平地說，伊朗在很大程度上遵守了協議的條款，是華盛頓單方面退出的。

因此伊朗希望解除所有制裁，關注點在美國能否兌現承諾。

德黑蘭釋放出的信號出現混亂。一些聲明表明，他們不反對重返協議，但肯定不會將會談範圍擴大到導彈或其地區的活動。他們還希望獲得底線保證，即如果他們重返協議，那麼該協議將約束未來的美國政府。只有到那時，他們才會討論重返機制。但後一種需求根本不可能滿足。美國的體制不是這樣運作的。所有來自德黑蘭的抵觸情緒都很強硬。但他們會讓步嗎？

國際危機組織伊朗項目主任阿里·瓦伊茲(Ali Vaez)說：「新的伊朗談判團隊可能會進行艱難的討價還價，雖然這樣假設是一種安全性賭注，但很難預測他們除了最高要求之外，有沒有靈活性來適應美國(對履行協議)半途而廢。」

ANS：1. 讓步的心理效應包括： 1a 第一次讓步意義重大；4% 1b 「次數」重於「幅度」；4% 1c 讓步貶值。3%

2. 有計畫的讓步方法包括： 2a 不違反自己的基本利益；5% 2b 一邊期望一邊規劃讓步 5%；2c 評估雙方的讓步價值。5%

ANS：(一)一般來說，產生衝突的雙方，在交換第一次開價後，就面臨「讓步」的問題。若雙方無法接受對手某個提議，雖然希望衝突趕快解決，但又不願意單方面退讓，就會導致僵局產生。在談判過程中，「讓步」是打破僵局、達成協議過程中很重要的一環。是否讓步、如何讓步、讓步技巧的好壞程度...都深深影響談判結果。

研究讓步行為的學者發現，讓步行為有下列幾種心理效應：

(1)第一次讓步意義重大：第一次讓步具有很大的象徵意義，他會成為接下來無數次讓步的「基準」，因為對手會根據我方第一次讓步的時間與幅度，決定他們自己是否讓步，以及讓步的程度。

(2)「次數」重於「幅度」：根據 Yukl 的研究(1974)指出，當我方做出三次「同樣程度」的讓步，而對手做出五次，但「幅度越來越小」的讓步後，即使事實上，我方三次讓步的加總起來總幅度，遠遠大於對手讓步五次之總和，但是其他人卻比較相信對手「已無讓步空間」。

所以，談判者應該避免太早做出「大幅度」的讓步，以免陷於自己於不利的境地。

(3)讓步貶值(concession devaluation)：學者 Shell 表示，如果談判者太早做出大幅度的讓步，會帶來「讓步貶值」的效果。讓步貶值指的是：3-1、提高對手的期望：若我方很快做出大幅度讓步，會讓對手認為我方急需達成共識，因而調高他們自己的期望水準(aspiration level)，認為他們一定可以大有斬獲，降低讓步的意願，同時，隨著對手期望水準的升高，在接下來的談判過程中，對手會對我方越來越不友善，因為他們覺得我方「越來越不容易讓步」，而我方一開始所做的讓步，則被他們拋諸腦後。

3-2、對手不當一回事：如果我方很快大幅度讓步，會讓對手覺得我方自己也不是很重視所讓步的事項，才會那麼輕易放手，因此他們也不必把我方的讓步當一回事，認為自己有回饋的必要。

(4)讓步背後的象徵意義：按照常理而言，當對手逐次縮小讓步的幅度時，表示他們已無太大的讓步空間，或我方最後一次的提議，已經很接近他們的底線。然而，某些談判者會借力使力，利用「減少讓步幅度」的方法，令人覺得「他們已無讓步空間了」誤導我方把對手的「目標價」當成他們的底價。

(二)如何有計畫的讓步：

(1)不違反自己的基本利益：讓步是談判中互相遷就的過程，是一種交換行為(Kennedy, 1980)，但不管怎麼遷就都不能違反自己的基本利益，否則，就算讓步之後達成協議，也是不利的協議。當談判者打算讓步時，一定要很清楚「讓了什麼」、「換到什麼」，沒有任何一項讓步是白讓的。

(2)一邊期望一邊規劃讓步：談判者在規劃自己的談判目標，預期在談判中獲得哪些利益的同時，必須釐清自己利益的優先順位，規劃好讓步的次序以及目的。經過規畫的讓步行為不但給自己帶來痛苦程度較小，讓自己更知道如何隨機應變。

(3)評估雙方的讓步價值：

1、我方的讓步成本：我方在決定哪些事項可以用來讓步時，必須先評估自己進行某項的成本，以及這項讓步可以換取甚麼利益。否則，談判者很容易認定某些事項「不具價值」而輕易奉送給對手，不求任何回報。

2、讓步在對手眼裡的價值：除了評估我方地讓步成本，也要評估這個讓步對於對手的重要性，因為有一些我方認為沒什麼價值的事項，在對手眼中卻是「非常有價值」的，若能得知這一點，不論對我方而言，這個讓步的價值有多微小，都可以用來當作「談判籌碼」(bargaining chips)，以「替對手創造價值」為由，跟對手換取其他利益。

(4)讓對手知道我方讓步價值的方法：

1. 把價值量化：談判者必須讓對手知道我方每一項讓步的價值。才能要求對手「相對的回饋」。如果可行，盡量把每項讓步的價值用具體數字「量化」讓對手有真實感。

2. 「如果...我就.....」的肯定句：在談判過程中，盡量使用「如果...我就...」的「肯定句

三、請分別簡要論述列出四種常見的談判戰術,並舉例說明之。請分項列點別說明之。25%

<命題來源: 作業 3 第 13 講。>(需簡單說明申論)

ANS: 1. Take or Leave:以最後通牒的方式逼迫對方的戰術-經常會聽到類似於「不喜歡，就拉倒」這樣的話語，這其實在對你說，我就這麼一個產品，如果你想要你就買，不想要就算了。價格上面我已經不能再給你任何優惠了。對於這種戰術，你需要將談判的範圍從價格上面擴充到其他方面，比如運輸之類的，或者數量上面去爭取優惠；

2.黑白臉:分飾好人惡人以使出心理戰的擾亂戰術。這種方式經常出現在團隊談判當中，一個團隊中的人態度非常惡劣，一直和你較勁，突然他們團隊中出現另一個貌似的好人，提出一項優惠條件，這個時候你就非常的容易答應對方這個好人提出的條件。破解方法就是把他們當成一個集體，不論是惡劣的態度還是友好的態度，他們都是一夥的。不要讓自己的心態在這突然的轉折點上做出改變，否則你就會上當；

3. 以含糊要求進行的心理戰術-對方會問你要不要再考慮一下，破解的方法就是將對方的問題具體話；

4. 情報收集的戰術-比如跟其他公司比起來，怎麼樣。這種情況一般都是買家選中了之後用來和你談價格的，這個時候從自己產品的質量或者整體角度來說服買家做了一個合理的決策；

5. 臨陣加碼:達成協議之後追討贈品-可以贈送一個什麼服務嗎？這個東西又不值錢，是不是？對於這種請求，堅決站在產品的範圍之內，凡是產品之外的要求，一律拒絕；

6. 權限不足或用預算有限來要求對方妥協-用克服預算限制的替代方案來解決，注意這個絕對不是降低產品的品質；

7. 造成既定事實:運用既成事實來強迫對方讓步-木已成舟，只好委屈你了。冷靜下來，理解對方，尋找替代的方案，或者增加時間，或者減少數量這樣來使方案有可以再商量的餘地；

8. 天上掉下來的訊息:以電話進行突襲的戰術-無論有沒有事情，先掛掉電話，十分鐘之後回過去。這十分鐘做好一切的準備，紙，筆，價格信息等等，再去和對方談。避免掉突然接到電話時的慌張情緒而做出任何發燒的決定。

四、請列出五個談判中的權力類型。 5@5%=25%<命題來源: 作業 3 第 10~14 講。>

ANS: 獎賞權、強制權、參照權、專家權、正當權。(需簡單說明申論)

1.獎賞權：擁有資源者，給予別人酬賞的能力。

2.強制權：擁有資源的人，能夠處罰別人的能力。

3.參照權：某人因為被對方認同、喜歡，而有辦法改變對方的行為，這個人便擁有參照權，而被他影響的人也知道自己是「為了某人」而改變行為。

4.專家權：當人們察覺到，某人擁有自己所欠缺的專業知識或技術，也相信這份專業能幫助他們做出正確的決定，則這位「專家」便擁有影響別人的「專家權」。

5.正當權：由於法令授權、年齡、職位或社會階級，使某人擁有合理且合法影響別人的能力，別人也基於「維護社會正義」、「符合主流價值觀」的理由，認為「本來就應該遵守這個行為準則」而被影響，則某人便擁有正當權。