

換個角度說「談判」

談判 (Negotiation) 的本質是雙向溝通，目的是將雙方的觀點從「最理想」調適到「最可行」的雙贏局面



黃吉松 CPSM

社團法人中華採購與供應管理協會 專任講師

在我們的生活裡，談判（或稱協商）無所不在，小至父母親跟孩子的對話，像是利誘型的「乖乖地不要哭鬧，只要你別吵，待會帶你去買糖果」、威嚇型的「再吵的話就讓虎姑婆把你抓走」，大到國與國之間的戰爭，打打停停的，先是簽訂停火協議，沒多久雙方卻又再度開火，不斷地放話要讓對方難看，實際上是在透過這些行動增加自己接下來的談判籌碼，這都是我們生活當中發生的眾多談判場景之一。追究其屬性，談判是指兩個或多個缺乏共識的個人或群體，為了解決衝突、謀求共同利益，透過對話與讓步來達成彼此皆能接受之協議的互動過程。

作為供應管理從業人員，買賣雙方的商業談判是日常工作的一部分，然而在許多關於談判的論述裏頭，成功的談判取決於充分的準備工作，最後是是否能夠達成協議，得到各自滿意的結果，雙方參與人員所秉持的心態自然也決定了整個過程的氛圍以及取得成果所需花費的力氣。就像是第一眼看到圖一，如果雙方看到的畫面是不同的解讀，那麼堅持立場地表達各自所看到的圖像或是先嘗試著理解對方所說的形容，自然也就會帶來不同的結果。筆者

還記得第一次看到這圖像時所帶來的衝擊，從那之後，便嘗試著從不同角度看待一件事情就成為既有趣又挑戰的練習，也經常地提醒自己，是不是太快跳到結論，忽略了環境裡其他元素，也就是說讓「認知省力原則」^註發揮太頻繁了。



圖一 少女與老婦

為了避免在準備談判的過程當中出現認知盲點，以至於對雙（多）方的優劣勢地位有所誤判，可以藉由以下矩陣（如圖二）作為輔助工具，以釐清思路，進一步地試著探索，建立更多籌碼。

		甲方觀點	
		已認知優勢	未認知優勢
乙方觀點	已認知劣勢	1. 有效槓桿 (active)	3. 失效槓桿 (blind)
	未認知劣勢	2. 潛在槓桿 (potential)	4. 未知槓桿 (unknown)

(參考資料來源：Mauch & Partner)

圖二 槓桿矩陣

在一般狀況下，對於有經驗的供應管理專業人員，當他們站在甲方觀點，大多可以迅速地指出在區域 1（有效槓桿）當中的各項因素，例如採購規模（數量）、付款條件、買方商譽等等，也因為這些都是日常工作中熟悉的部分，對於賣方而言，也多是能輕易地被認知到為了爭取營業額（薄利多銷）或是建立參考指標（甲方的合格供應商）等等，自然在交易條件上傾向願意讓利給甲方。

對照到區域 2（潛在槓桿），這些多是甲方所握有的有利條件，但是乙方並未認知到該條件所造成的負面影響。舉例來說：甲方即將完成第二貨源（2nd source）認證，但乙方依舊認為自己處在絕對賣方市場，深信短時間之內賣方無法找到替代方案，還堅持要價，一旦甲方亮出底牌，這時乙方原先的佔有份額極有可能出現戲劇性的改變；反之，如果甲方有相當多的槓桿出現在區域 3（失效槓桿）的話，那就代表由於準備不夠充分，反而失去許多要價的有利條件。

至於甲乙雙方都未能認知到的區域 4（未知槓桿），則是在整個談判過程當中無法發揮任何作用，在這個架構下，不難想像當我們發揮「認知省力原則」時，絕大部分的焦點都會擺在區域 1，很容易就會忽略另外兩個重要區域。換句話說，盡可能地把區域 1 空間往右、往下探索（拓展），這就是談判準備及進行過程中的重點工作了。

2020 年發生的 TikTok 美國業務競購案，當時川

普政府以國家安全為由，發布行政命令強制要求字節跳動（ByteDance）必須在限期內出售 TikTok 的美國業務，否則將全面封殺。在這場攸關生死存亡的談判中，原本勝券在握的微軟（Microsoft），最終卻敗給了起步較晚、資金也遠不及微軟的甲骨文（Oracle）。

微軟的致命誤判：誤以為對方要的是「完美的政治避風港」

微軟在談判初期佔盡優勢，手中握有的現金是甲骨文的三倍以上，且與美國政商界關係極佳，以及採取了與當年 Netscape 相似的「全盤主導」心態：

1. 戰略誤判 - 堅持「全面買斷（Full Sale）」：微軟認為，既然美國政府下了死命令，字節跳動為了保住美國市場與變現，唯一的出路應該就是把 TikTok 的美國業務「連根拔起」賣掉。當時微軟開出的條件是 100% 買斷式全收購，待交易完成後，字節跳動必須完全退出美國市場，不得參與任何營運，且要將包含個人隱私、安全防護等核心技術控制權全部移交給微軟。
2. 忽視字節跳動的核心底線 - 推薦演算法（Algorithm）事實：TikTok 最值錢的資產不是代碼、也不是用戶介面，而是其背後強大的「AI 推薦演算法」，因此微軟的買斷方案直接要求剝離演算法，這觸碰了中國政府與字節跳動的底線。
3. 政策形勢的重擊：就在談判進入最後關頭時，中國商務部突然修改了《禁止出口限制出口技術目錄》，將「基於數據分析的個性化訊息推送技術」，即 TikTok 的核心 AI 演算法列入限制出口名單，這意味著字節跳動在法律上根本不能把演算法賣給微軟。此時微軟依然不願意妥協，堅持若沒有演算法，無法完全控制安全框架，就不完成收購，這導致字節跳動最終只能正式拒絕微軟的方案。

甲骨文的精準截擊：抓準「技術託管」而非「所有權」

相較於微軟的僵化，甲骨文的創辦人賴瑞·艾利森（Larry Ellison）和執行長薩夫拉·卡茨（Safra Catz）精準洞察到了這場地緣政治風暴中，各方真正能妥協的最低公約數：

1. 精準洞察：甲骨文意識到，字節跳動的核心需求是「保留股權與演算法控制權」；而美國政府的核心痛點是「美國用戶的數據安全，不能流回中國」。
2. 端出客製化方案：甲骨文不要求「買斷」，而是提出一個折衷的結構，由甲骨文擔任 TikTok 在美國的雲端基礎設施供應商（Cloud Provider），成為「可信賴的技術合作夥伴（Trusted Technology Partner）」。其具體作法，TikTok 的核心演算法依然由字節跳動保留與開發，但所有美國用戶的數據，都必須強制儲存在甲骨文位於美國境內的雲端伺服器中，即後來的「德州計畫」Project Texas），並由甲骨文負責審查和監管代碼，確保美國國安無虞。
3. 商業與政治雙贏：對字節跳動而言，他們保住了核心技術與股份；對川普政府而言，甲骨文高層政治立場親川普，這項交易讓美方成功監管了數據，對外能宣稱取得政治勝利；對甲骨文而言，他們不費吹灰之力就獲得了全球最龐大的雲端客戶（TikTok），大幅提升了自家雲端業務（OCI）的市佔率與營收。

甲骨文憑藉著最初「不爭奪所有權、只做技術與安全託管」的靈活定位，成功在微軟眼皮底下把 TikTok 變成了自己雲端帝國中最巨大的包租產權，再次印證了「精準理解對方核心痛點」在商業談判中的決定性力量。

而台灣星宇航空（STARLUX）作為航空界的新進挑戰者，在疫情期間面臨極大的虧損與資金壓力，當時星宇需要跟全球航空製造巨頭空中巴士（Airbus）談判採購大型廣體客機 A350，並爭取極其昂貴、過去只開放給長榮或華航等老牌航空的「原廠最高級別維修與技術支援授權」，在資金、機隊規模、歷史信任度上，星宇在談判初期都是絕對的弱勢。

星宇找出自身的「隱形潛在優勢」：空巴急需在東亞建立「抗衡波音的指標性全空巴機隊精品品牌」。董事長張國煒與其談判團隊精準洞察到空中巴士當時的戰略痛點 - 長榮與華航長期採用「波音與空巴混編」的策略，空巴在台灣甚至東亞缺乏一個「100% 採用空巴最新世代機型、且定位高端奢華」的指標性旗艦客戶。此外，張國煒本人擁有極其罕見的「民航機機長兼頂級維修專家」的雙重身份，這在國際航空高層中是絕無僅有的人格魅力與專業背書。

為此星宇在談判桌上將「張國煒的個人專業品牌」與「為空巴在亞太區打造精品全空巴旗艦隊（秀肌肉）」包裝成核心籌碼，他們向空巴高層論述：星宇雖然規模小，但能幫空巴在東亞市場做最強大的活廣告，甚至能成為空巴新機型在亞太區的培訓與維修示範中心。

最終，空中巴士總部被星宇的獨特優勢打動，不僅在飛機售價上給予極具競爭力的支持，更打破慣例，在星宇機隊規模還很小時，就與星宇簽署了最高級別的全面技術與維修合作協議，這成為星宇在疫情後航網大爆發、快速通過國際民航安全認證的最強大後盾。

透過上述例子，可以用來理解擴充潛在槓桿，並將之轉換成有效槓桿，或是轉換未認知優勢，減少失效槓桿，增加有效槓桿的做法，避免自己落入

慣用的模式因而失去開發更多失效槓桿的機會。此外，從過去的事件像是輝達 (Nvidia) 台灣總部的選址案、Uber Eats 意圖收購 Foodpanda 案等，都能夠帶給我們一些啟發，讓我們身在這個充滿快速變化的時代裡，瞭解到自己是是否忽略了那些重要因素。謹以此槓桿矩陣與各位讀者一齊勉勵，提醒自己，不要高估、過分依賴自己在第一時間所認知的有效槓桿，要記得保持開放的心態，跳脫既有的思考框架，探索其它的可能，靠著談判拿到你所想要的。■

註「認知省力原則」

摘錄自 Google AI 模式搜尋結果，認知省力原則 (Principle of Cognitive Laziness)，在心理學中更常被稱為「認知吝嗇者 (Cognitive Miser)」或「最省力原則 (Least Effort Principle)」。這個假說由心理學家蘇珊·費斯克 (Susan Fiske) 和雪萊·泰勒 (Shelley Taylor) 於 1984 年提出。它指出：人類的大腦在演化過程中，為了生存，發展出了「能不用腦，就不用腦」的本能，大腦會像守財奴珍惜金錢一樣，極力節省認知資源 (專注力、思考力、意志力)。

以下為讀者解析這個原則的運作機制、它如何隨成長固化，以及如何導致中年的認知遲滯。首先大腦為何要「省力」？大腦屬高耗能器官，重量僅占體重的 2%，卻消耗了人體高達 20% 的能量。在遠古時期，食物匱乏，如果人類每天花大量精力去深度思考每件小事，身體能量會迅速耗盡。因此，大腦演化出「將思考自動化」的機制，把能量留給應對突發的生存危機 (如逃避猛獸)。

而諾貝爾經濟學獎得主丹尼爾·康納曼 (Daniel Kahneman) 在《快思慢想》中，將大腦的省力機制具體化為兩個系統：系統一 (快思)：自動、直覺、不費力，依賴經驗、直覺和既有框架，例如開車走熟悉的路線、直覺判斷一個人的面相、回答 $1+1=2$ ，大腦 95% 的時間都由系統一主導；系統二 (慢想)：邏輯、理性、極度費力，需要耗費大量專注力與能

量，像是填寫複雜的稅務表格、在尖峰時段考駕照、反思自己的偏見。大腦極度討厭啟動系統二，只要發現有既有經驗 (框架) 可用，就會立刻關閉系統二，切換回系統一。

為了達到極致的省力，大腦在我們的成長過程中，建構了三種強大的「省力捷徑」：

- 啟發法 (Heuristics/ 思考捷徑)：不尋找最佳解，只尋找「足夠好」的滿意解，例如憑過去印象做決定，而不是重新做市場調查。
- 定型觀念 (Stereotypes)：將群體快速標籤化，例如搞藝術的人都很浪漫、某個年齡層的人都很難溝通，這讓人不用花時間去深入了解一個獨立的個體。
- 習慣與例行公事 (Routines)：將複雜的行為序列變成大腦的「背景程式」，如刷牙、打字，完全不占用認知資源。

到了中年，這套原本用來保護我們的省力機制，往往會走向極端，變成認知上的絆腳石。中年人的「系統一」資料庫無比龐大，遇到任何新問題，大腦都能在 0.1 秒內從過去 20 年的經驗中找到一個「看似相似」的答案來套用，這導致中年人逐漸失去深度思考 (啟動系統二) 的習慣。

加上學習新科技、理解新世代的價值觀，需要強行啟動極度耗能的系統二，這時大腦的省力原則會跳出來踩煞車，用「這沒有用」、「這只是噱頭」等藉口，拒絕接收新資訊。同時大腦為了省力，也會主動尋找符合自己既有觀點的資訊，因為符合預期最省力，並自動過濾或反駁不符合的資訊，因為重建認知框架非常累，這導致思維越來越狹隘，陷入精神上的遲滯與僵化。

認知省力原則告訴我們：「思想的僵化與停滯，往往是大腦為了節能而進行的成功演化；而保持開放與好奇，則是對抗大腦本能的逆流而上。」