



淺談軍購談判

國防大學 任慶宗

最近，全球關注的焦點之一是中國與美國的貿易戰爭，這個自去年引爆的中美貿易戰爭，不僅影響全球的經濟發展，同時也關乎未來國際局勢的演變與對世界經濟的衝擊，因此各國政府無不屏息關注後續事件的發展。雖然，中美貿易戰爭對國防軍事機構可能沒有直接的影響，但是透過此一事件的發展，也許可以提供我們觀摩學習大國博弈競爭的戰略布局，特別是雙方不斷進行的貿易磋商談判，更讓我們見識到現代經貿大國的談判策略與手段，從而提供我們學習商貿談判的機會與平臺。

事實上，軍事戰爭往往是在所有可運用的手段無法達成預期目標的前提下，所採行的最下策方案，一旦採用戰爭作為解決爭端的手段，最後結果通常都是兩敗俱傷。即便是勝利的一方，也是未蒙其利先受其害。因此，為了避免戰爭的發生，談判往往都是戰爭發生前最頻繁且最重要的衝突解決方式。所以了解談判的本質，可以更加深我們對戰爭之外的非軍事手段的認識與理解。此外，採用軍事手段的處理方式，並不代表就此放棄協商談判的手段；相反地，如何透過軍事

手段與談判謀略的結合運用，往往是更高層次的戰略運用與談判高手的策略。因此，本期要跟各位讀者分享的主題就是談判，讓我們透過中美貿易戰爭的談判過程，了解談判的本質以及國防軍事採購如何透過談判手段獲取最有利的採購目標與國家利益。

談判的本質

一般人聽到談判二個字，就會感覺那是一種非常正式的官方或商業活動，其實不然，談判本身並不是那麼的「高大上」，一般平凡百姓、販夫走卒的日常生活中，往往俯拾可見談判的案例與場景。舉例而言，急著出門上班的職業婦女，在與自己小孩對話的過程中，規範小孩每天的上網時間，這是談判。在市場上買了一籃子蔬菜的老婆婆要求菜販加送蔥蒜的舉動，這也是談判。在大型百貨商場的地板上又哭又鬧的小孩，要脅爸媽一定要幫他買玩具的舉動，也是談判。春節期間發生國內航空公司與機師的罷工協商也是談判；2018年美國總統川普與北韓領導人金正恩在新加坡的會談本身，更是談判。由上面這些例子可知，談判本身並不

是像一般人所認知的那麼侷限與嚴肅，相反地，談判是我們每天都可能發生，隨時都在進行的心靈與人際活動。因此，認識談判，了解談判可以協助我們處理周遭的生活瑣事，也可以透視人際互動與組織政治的真正內涵。那什麼是談判呢？談判的本質又是什麼呢？這是我們在了解談判之前，首先必須建立的基本觀念與認知。

所謂談判是指透過訊息的交流、衝突的協商、適當地讓步，達成彼此預期目標的決策流程與管理活動。從這個簡要的概念裡，其實透露出幾個重要的談判本質，依序概述如後：

一、談判是一種溝通：談判本身是一種信息交流的過程，這些信息的種類可以是語言，也可以是非語言；可以是真實、也可以是杜撰；可以是單向、也可以是雙向。但是不管溝通的內容如何，目的都是讓談判的對方接收己方所欲傳遞的信息。舉例而言，初生嬰兒透過哭聲傳遞給父母親某些重要的信息，告訴爸媽我肚子餓了、身體不舒服、或是尿布濕了，這是一種溝通的過程，也是談判的形式。私人企業年度會議宣布未來一年公司將裁員百分之五，這是一種信息的傳達，更是一種薪資談判的起手式。另外，觀察中美貿易衝突的談判範例可以發現，美國總統不斷透過媒體傳達信息，這

些信息有些是說給談判對手聽的，有些是說給國內民眾聽的；有些信息是真的，當然有些信息可能是假的，但是不管信息傳遞的對象與內容，這都是談判的本質，也就是溝通。相反地，中國領導人習主席幾乎從來不曾透過媒體或非正式管道表達任何有關中美貿易談判的觀點與看法，這種無言的信息傳遞也是談判的溝通手段之一。總而言之，談判的過程是一連串的信息交流，所以本質上就是溝通的概念。值得一提的是，談判本質雖然被視為溝通的一種形式，但是最被忽視的重點，往往是聆聽的態度與方式。大部分的談判者往往希望將自己的信息傳遞給談判對方，但是卻沒有以同等態度來聆聽對方所欲傳遞的信息，這樣一個容易被忽視的動作，往往是造成談判破裂的前因之一。時下父母親與小孩的管教個案中，往往都是父母親說的多、聽的少，而這正是造成親子溝通障礙的主因之一。因此，了解談判本質是一種溝通之後，我們在談判過程中，除了關注我們所欲傳遞的信息之外，也應該用同等態度來聆聽對方所欲傳達的信息。

二、談判是一種交換：談判本身是一種利益交換的過程，這些利益本身其實都存在著或多或少的衝突，因此，透過



衝突協商的過程，彼此產生利益交換，達成預期的目標，就是談判的真正目的。所以，談判本身就是一種利益的交換，這裡所謂的利益可以是具體的、也可以是抽象的；利益可以是現在的、也可以是未來的。舉例而言，民主政治的選舉過程就是一種談判，是政治人物與選民之間的談判，這裡面的利益交換就是選舉政見與選票，政治人物用未來承諾實現的政見交換選民手中的選票，人民用手中的選票交換眼前政治人物的人品與承諾，這是談判；又如中美貿易談判過程中，美國期望透過談判保護智慧財產權以及取得中國市場的開放，而中國則是希望藉由貿易談判保護自家經濟發展與國際經濟的影響力。這些或多或少的談判項目都存在著利益衝突，所以必須藉由彼此的利益交換達成談判目標。

三、談判是一種妥協：談判本身也是一種讓步妥協的過程，如前所述，談判本身其實都存在著或多或少的利益衝突，因此，為了促成談判結果的順利產生，適度的協商讓步是必要的。幾乎沒有任何談判是不需要讓步妥協的，因為談判的源起就是來自於彼此的利益衝突，所以，不願妥協讓步就不可能產生具體的談判結果。舉例而

言，工廠突發性的生產訂單造成採購原料的時程壓力，這個時候必須透過價格讓步或批量採購的方式取得及時的原物料，這是妥協的談判結果。又如，在外地求學的子女希望搬出學校宿舍，獨立在外租屋，家長在溝通的過程，最後同意的條件是要求子女最晚九點要回到租屋處，這也是妥協讓步的談判案例。美國針對中國產製品進口美國課徵25%的貨品關稅，最後修正為10%的舉動也是妥協讓步的手段之一。簡言之，任何談判的發生都是出於利益衝突，所以必要的妥協讓步，可以讓原本衝突的局面獲得適度的緩和，甚至是圓滿的結局。

四、談判是科學與藝術的結合：談判不是零和遊戲，談判更不是耍嘴皮子，談判過程需要很多的資料蒐集、更多的數據分析，談判本質更需要科學的運用，因為造成利益衝突的本身就是一連串的數據與算計，所以任何形式的談判準備工作，都必須結合科學運用才能有充足的準備。然而，手握充足的數據與分析工具並非談判的必勝之道；反而是知道如何運用、何時運用、對誰運用、何地運用這些數據與分析工具，才是談判的智慧。所以談判的過程除了科學的運用之外，更需要謀略的藝術。所謂的「談判高手」

不在於他手中握有多少籌碼，而在於他懂得在適當的時機、適切的地點，針對特定的談判對手，提出恰當的談判議題，得到如願的談判結果。因此，談判本身絕對是科學與藝術的結合。

談判的要素與成功關鍵

任何形式的談判都包含五個基本要素，這五個要素相互影響，彼此連動：

一、人：就是談判者。所有的談判進行都是由人來主導，所以人是談判的主要要素之一。但是，真正影響談判結果的，卻不一定是坐在談判桌的談判者，相反地，有時檯面下的人物往往是決定談判方向與結局的關鍵人物。所以進行談判之前的準備工作，必須掌握關鍵談判人物，了解這些關鍵人物的優、缺點，以及過往的談判經歷，進而分析可能的談判策略與應對方案，這樣才能立於不敗之地。

二、事：這裡的事指的是談判議題。談判議題往往是決定談判勝負的關鍵要素。一般正式談判之前，都會舉行確認談判議題的會前會，而議題的確定與談判議題的順序，往往都是決定談判雙方優劣勢的重要關鍵因素，因此正式國際外交談判或國際商務談判會議都格外重視議題的安排。

三、時：就是談判會議的舉行時間。談判時間的安排也是非常重要的談判要素，過早舉行或是錯過時機的談判，都會對談判結果產生不良的影響。因此，時機的掌握對談判結果的影響非常深遠。中美貿易談判在美國期中選舉之前突然靜止不動的原因之一，就是因為中方認為此時進行談判對美方執政者有利的判斷，因此寧可選擇暫時停止談判，等待後續選舉結果出爐再觀察美國國內政情。

四、地：談判地點的簡稱。談判地點的選擇也會影響整體的談判布局與策略，通常由地主國所舉辦的談判，因為擁有主場優勢，所以在策略運用上較具靈活性；相反地，遠道而來的談判對手在客場的談判環境下，往往受限於空間因素，無法有較佳的談判條件。所以，為了避免客場與主場差異所產生的談判環境衝擊，國際上重要的談判會議，通常會選在中立的第三國進行。

五、情：這裡的情主要是指關係，亦即談判各方過往的交流互動歷程。通常會進行談判的各方，多少都有一些情分在彼此的關係之中，這種關係建立起來的情分，也是影響談判結局的重要因素之一。例如，發生在年節期間的航空公司機師罷工事件的談判雙方是



屬於勞資關係的談判；又如父母親與兒女之間的親子關係往往也是談判的主要案例。這次中美之間的貿易磋商本身就是一種貿易關係的談判。又如當前國際上另外一個關注的脫歐談判，也是一種貿易關係的談判。這些談判背後的關係因素，往往會影響談判當事者的策略運用與關係發展，因此必須加以重視。特別值得一提的是，所謂關係因素的考量，除了國家層級之外，主要談判者的關係也是重要的參考要素，所謂見面三分情，如果雙方的主談者本來就有深厚的情誼關係，這對於談判進度的推進與預期結果的發展，都會相對樂觀許多。所以，情的因素也是談判要素中不容忽視的一環。

了解前述五個重要的談判要素之後，最後本文引用孫子兵法「計」篇所講述關乎戰爭勝敗的五事，也就是「道、天、地、將、法」這五大要素。這五個決定戰爭勝敗的關鍵因素，一樣也可以作為談判成功的關鍵因素。亦即談判的名分是否正當、上下是否同心(道)；選擇談判的時機是否正確(天)；談判地點的安排是否恰當(地)；談判代表的人選是否勝任(將)，以及談判議題的規劃與策略的運用是否高明有智慧(法)。結合前述談判五大基本要素與此五大關鍵成功因素，相信可以讓我們更有信心面對各種不同挑戰的談判會議。

文末省思

長久以來，國防機構對於談判人才的培育，似乎沒有得到相對重視的看待，作為一個以戰爭學為專業範疇的我們，相對容易忽視談判可能產生的效果，因此更加輕忽談判人才的培養。事實上，當前國防事務經緯萬端，軍事採購或是軍民合作的各種計畫專案，常常需要具備專業素養的談判專家，因此，在適當的國防專業人才培育過程中，加入適度的談判人才培養課程，應該是值得考慮的教育投資計畫。尤其是在軍事採購方面，我們長久以來一直仰賴美國軍售管道，欠缺商務採購人員應該具備的談判技巧與專業，久而久之更會忽視談判人才的重要性。因此，本專欄藉由此次中美貿易談判的個案，引領讀者認識談判的本質，了解談判的基本要素，以及成功談判所需具備的關鍵因素，希望有助於大家面對談判的處理方式與態度。更重要的是，希望藉此也能引起大家重視軍事談判人才的培育工作，畢竟戰爭是最後也是最不得已的手段，如果可以藉由談判化干戈為玉帛，不僅可以降低資源的耗損，也能避免人員的死傷。更何況在承平時期也需要軍事採購的專業人員，這些專業人員更需要具備談判的素養與謀略。因此，本文建議軍事採購人員應具備一定水平的談判專業，如此方能擷節國防支出，同時強化軍事戰備的採購效能。