

< 道德經 > 與 < 孫子兵法 > 中的談判哲理 策略與戰術

初國華

政治大學中山所

博士研究生

先秦思想其原創性與雋智之社會科學事實與理論常垂範後世言行。若欲尋勝兩岸談判歷史脈絡與擅場思維，先秦思想厥為翹楚，其學反應禮樂崩壞諸侯兼併之客觀環境，適可對應當代國與國間利益衝突、權力互動情勢。台海兩岸會談或談判本質具有東方談判色彩且中共人員素浸濡中華文化，故本文擬從東方典籍尋思談判原理、原則以求知己知彼認知基礎。是以引用中國古籍應有其適切性並調和與降低西方學術過度量性化性質色彩，且提供社會科學理論之東方思維模式。但本文也參輔西方理論以為科際整合（interdisciplinary）研究之文化整合形式。本文擬從老子道德經、孫子兵法研究談判之規範性基礎。本文先秦談判思想以老子道德經為哲理基礎，以孫子兵法為策略或戰術泉源。則談判哲理、策略及戰術三位一體互為整合，其間有相互支援、相輔相成關係，形成易經所謂一陰一陽之謂道的辯證邏輯完整性與行動策略之靈活性。

關鍵詞：上善若水、以柔克剛、借力使力、形與勢、虛與實

前 言

兩岸談判是上世紀八〇年代，台灣解嚴後，兩岸交流模式「經濟熱、政治冷」，但民國八十二年辜汪會談及其前階或後續之會談或談判，是具台灣憲政發展之歷史性兩岸互動。其過程與本質具有東方政治談判色彩且中共談判人員素浸濡中華文化，故本文擬從東方典籍尋思談判原理原則以求「知己知彼」認知基礎及「同理心」之文化認知策略。本文擬從老子道德經、孫子兵法研究談判之理論基礎，由於兩岸談判是具有中國特色的國際談判，引用中國古籍應有其適切性、合理性。

國家間協商或談判是過程繁複工程，學術研究甚多論其談判策略、方法、結構、模式、個案等。但本文以為談判人員自身談判典範或哲理（宇宙論、認識論、談判風格、心態等）與其談判策略及戰術密不可分。前者，本文主要以老子道德經來詮釋，後者主要以孫子兵法作闡述。本文具規範理論色彩且立基再理論化與再概念化之詮釋意涵，擬由談判理論角度從母體對象（道德經、孫子兵法）抽繹有用通則（generalization）、假定（hypothesis）、規則（rule）或論述（discourse）來適用於兩岸談判範疇與情境。本文規範理論方法論意義試將古代典籍的可用論點或思想視為比經驗、事實具更高抽象化、歸納化的論述或規範，研究之目的在作更進一步的涵攝與再概念化，以相容於現代社會科學理論架構嘗試與實踐參考。

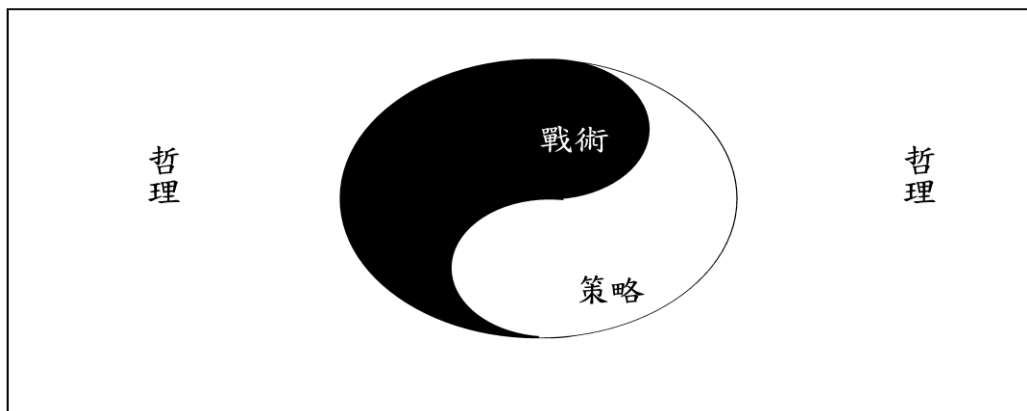
兩岸談判是具中國特色談判學和談判實務競合。本文擬從老子道德經與孫子兵法探索兩岸談判哲學思想基礎。辜汪會談、兩岸談判或大陸政策目前皆處僵局、凍結、經貿熱政治冷詭譎氛圍、兩岸放話叫囂、爭議掣肘進退失據中。兩岸關係被國際政治學者視為二戰後四個分裂國家特例（西德、南北越統一、南北韓和談中）。當整體現象千絲萬縷治絲益紛，退回哲學面尋索反思與解決，古往今來應有所本，又如：辯證唯物主義乃馬克斯、列寧主義黨的世界觀（Dialectical Materialism is the World outlook of the Marxist-Leninist party）指出哲學應為政治服務（註1）。是以先秦談判思想研究擬跳脫兩岸既有思維限囿探尋新或不同概念與思維方向以為隧道中的黎明之光。

本文以先秦談判思想老子道德經談判哲理及孫子兵法談判策略與戰術為論述典範，其間具無為、有為互用，一陰一陽之謂道的邏輯性與系統性。上述重返哲學思維（back to philosophy）並不排斥策略與戰術並論，三者形成種子與沃土支援與調合關係。這對談判理論不但有文化背景系絡，同理心探索也在先秦思想與現代談判理論作科際整合知識創新與產出。辜汪會談或兩岸談判有其東方文明或中國式色彩與風格。無論從權變論或對局理論觀點，都規範台灣應依談判對手之中國式思維或行為作相應調整與互動，基於此，先秦談判思想是適應策略之效

率性、效能性參考架構。

先秦談判思想老子道德經觀點與孫子兵法非孤立存在之單獨一加一觀點或思想。兩者可起相生、互補與彼此支援關係，因哲理涵養或主觀認知亦會影響戰略、戰術形成與操作。談判哲理、談判策略與談判戰術三者可能形成種子與沃土關係，即策略與戰術之思想種子需植基於哲理、心智模式之沃土而生根茁長。這有機結合之道以易經太極圖表示如下，可顯其富含生機、靈巧變換與共生支援等動靜協合、互動序換之辯證現象。

談判哲理、談判策略、談判戰術結構整合圖



本文體例採尊重原著立場，針對原典作逐段性、嘗試性之社會科學詮釋，不忝淺陋希望在這初步耕耘基礎上，能拋磚引玉從事社會科學知識積累基礎工作，且原典逐段性詮釋當在意古籍質樸性與現代創新性之辯證結合。因此在理論邏輯向度上，相對於理論深度或理論邏輯之垂直思考而言，本文傾向於社會科學另一向度「廣度性」論述。

如 kuhn 典範轉移 (paradigm shift) 概念，基於典範間之不可共容性 (inmeasurability)，〈道德經〉與〈孫子兵法〉所描述與欲解決之問題情境當不同於今日，是以「轉換詮釋」希助於對中國式談判思維之背景知識有所洞悉，而知識產出之目的當在兩岸關係或台灣面對問題之關懷。

第一節 老子之談判哲學

道家與儒家思想是兩個影響中國人行為最深的哲學思想，被學者視為道家中心理念的「無為」與「不爭」，與主宰西方談判研究的「競爭/ 支配」思維模式形成強烈對比，使得從談判角度探討道家思想與日俱增 (註 2)。兩岸由於綜合國力懸殊其談判乃典型「不對稱談判」 (Asymmetry Negotiation)。這使老子「柔

弱哲學」應用有合理性、正當性與切合性。但柔弱哲理卻是與強方互動的有效策略與思維，故言「柔弱勝剛強」、「天下之至柔馳騁天下之至堅」，孫子兵法亦云：小敵之堅，大敵之摧。弱勢談判者唯有保持生機、退一步進兩步或有海闊天空、轉危為安徐圖發展之可能。所謂「反者道之動」，事務變動總是發展到反面即辯證哲理觀察有其普遍性與有效面。

目前兩岸關係處於僵局、瓶頸及爭議困境是以有必要擴大既有思考基礎，尋索突破與解套。老子柔弱哲學當附麗「不對稱談判結構」思維，此即「天下之至柔馳騁天下之至堅」、「反者道之動」等思潮，以探討「不對稱談判」概念與行為模式。一般以為老子哲學是柔弱哲學但老子亦謂：民不畏死奈何以死懼之，可見老子哲理是韌性精神，當年國共談判處弱勢之中共以及國父十次革命都表徵此種韌性精神，台灣應以韌性精神從事兩岸談判且其「上善若水」、「以柔克剛」、「借力使力」等微言大義，都是處於「不對稱談判」態勢下弱勢談判之指導方針與生存發展之道。老子思想富含辯證性而取法乎天地自然，此點與西方社會科學理論似有所間，西方社會科學理論大都直接以行為、人群等社會集體現象為觀察基礎，再作歸納或演繹形成規則、通則、或理論，但老子之社會科學思潮似乎從自身體悟自然、社會現象或宇宙運行法則再以之適用、規範人際社會，故中國有「天人合一」之理，這表現於老子辯證思想（以柔克剛、曲則全、少則得、多則感、無為而無不為、天下至柔馳騁天下至堅、大成若缺）等。今日兩岸談判雙方實力懸殊，世上「以小搏大」、「以弱擊強」事例固足可鑑，但老子哲學實適應台灣「不對稱談判」態勢之思維與作為。

毛澤東以為〈老子道德經〉是兵書（註3），蘇轍說：此幾於用智也，與管仲、孫武何異？王夫之說：言兵者師之。持平而論〈老子〉本身並不一定講兵書但與兵家有密切關係。〈漢書，藝文誌〉說：道家者流，殆出於史官，歷記成敗、存亡、禍福、古今之道。此「道」不僅軍事更是政治。老子說以正治國以奇用兵。則軍事辯證法變成政治辯證法。老子把軍政活動中許多對立項擴展到自然現象和人事經驗如明昧、高下、長短、先後、直曲、美惡、寵辱、成缺、損益、巧拙、辯訥等。使矛盾成為貫串事物的普遍共同原理。其觀察總結歷史經驗是靜觀氣質使兵家冷靜理智特色更為突出。老子哲學核心範疇是「上德」、「無為」、「道」、「無」、「一」、「樸」等。本文主要應用老子無為思想典範為談判哲理，「無為」易被誤解成不採取任何行動，並非完全無所作為只是要為的少一些，不要違反自然任意的為，所謂「無為」乃是「君道」必須「無為」才能「無不為」，此近似管理學派充份授權思想。〈老子〉重視「柔」、「弱」，〈道德經〉用諸多隱喻說明柔弱之理：上善若水、知其雄守其雌為天下溪、赤子骨弱筋柔而握固、江海能為百谷王者以其善下。老子使用水、江海、溪流、山谷和嬰兒等隱喻，說

明柔弱的涵義。〈道德經〉所指的柔弱並非懦弱、軟弱或怯弱而是比「克勝他人」更難達到的「質強」、「真強」或「實強」因為「勝人者有力，自勝者強」（註4）。此即「守柔曰強」思想，故「弱也者，道之用也」，「兵強則滅，木強則折」。這教導謙虛、謹慎、重視基礎，注意居處「柔」、「弱」一方才不被戰勝。即勿過分暴露才能、力量和優勢並善於隱藏，勿競賽或爭奪強大，要「守雌」、「貴柔」、「知足」就能持久而韌性。老子「無為」、「守雌」是積極政治哲學即領導統御術。但這積極政治層涵義又以消極的社會層涵義為基礎和根源。「反者道之動」簡要概括「道」之內涵即在運動中相反相對立事物相互轉化。〈老子〉的道其哲學層的辯證正是政治層、社會層軍事、政治、歷史等思想的提升。

談判也是溝通方式，美國諮商家愛德蒙認為，老子的道是溝通的上上之策，一切衝突來自錯誤觀念，當學習以道的周延圓融調整人我關係，所有衝突都可事先預防，則可展開行雲流水般順暢、自在與和諧。老子：上善若水，像水一般柔弱順從，但柔弱勝剛強，最後可達整體和樂效果，英文中調解、冥想、良藥三字有相同根源，這預示衝突發生時須進行調解。調解應多作冥想、知己知彼、認清癥結所在對症下藥甚至化解問題於未發之前（註5）。老子談判哲學所採態度謹慎而謙虛。當採用道的方法進行談判協商，首先要面對跟自己溝通，反思自省事先研究整個情況探索自我意圖和行為模式。

本文以為老子道德經之啟發主要是談判哲理的闡述，談判哲理是談判人員特質、談判風格、心智與行為模式或其宇宙觀、方法論對談判表現、談判目標取得及談判效率皆具關鍵性。談判是討價還價持續折衝過程也預示改變。中國道德經從「道」入手誨人學習以道的周延圓融調整人我關係，其次「上善若水」、「柔弱勝剛強」等中國式智慧「借力使力」、「以柔克剛」、「消弭於無形」等哲理是談判人員心理認知與涵養基礎。

老子道德經第八章（註6）：上善若水，水善利萬物而不爭，處眾人之所惡，故幾於道……言善信……動善時，夫唯不爭故無尤。或謂水有「利萬物」、「不爭」、「處眾人之所惡」三特性故近於道，從談判角度，談判理論主張應使雙方或多方走向雙贏或共贏局面而避免零和對抗，這認知取法乎「水」的德性即「利萬物」。雖說談判是赤裸裸角力戰場，但依乎水之德與啟示，不爭可理解作謙讓或照顧談判對手需求，則不爭反而較有可能贏得談判對手合作有利協議達成或互信建立。水的第三個德性：處眾人之所惡，眾人所惡者低下，水則處焉，譬如談判人員虛懷若谷，心如澄水。談判有謙虛心態，在整體上則能惕厲於計劃不周而不斷追求完善。在微觀上，則能警覺危機秋毫處理消弭之。其次在談判上「眾人之所惡者」不外乎遷就對方立場，但有理性有分寸的退讓，將使這些負面價值反而能達到意想不到正面效果與談判利得（pay off），老子哲學陰陽對立轉化是其

宇宙本體論，應從這角度理解「反者道之動」、「無為而無不為」等系列論述。「言善信」，應有兩層次理解，整體上是談判協議應謹慎從事勿輕易獲致（come to term），雙方談判議題都應充分妥協與商議才答應對方請求。微觀上，談判的承諾不應隨便應允，應予人信守承諾的談判風格、行為規範。「動善時」，有戰略與戰術層詮釋，在整體戰略上，談判議題提出或休止，都應審度內外時機拿捏分寸。在細節上，如談判日期敲定，內部準備會議安排等都應在最適當時機興辦。

老子二十二章：曲則全、枉則直、窪則盈、蔽則新、少則得、多則惑是以聖人抱一為天下式。可詮釋為：委曲反而保全，彎曲反而伸直，低下反而得益，破舊反而更新，少了反而得到，多了反而迷惑。從談判哲學的角度來看，曲則全、枉則直、窪則盈、蔽則新仍是老子思想一貫脈絡，是反者道之動、陰陽對立轉化，正價值與負價值動態消長與變化互換認識觀。然而少則得、多則惑卻有其談判哲學意義，亦即談判人員所擬談判目標或心中所欲達到價值與效果，應恪遵「少則得，多則惑原則」，單純時空環境內少量目標使人目標明確、集中心力易於操作與達成，由於不斷操持當下時空少量目標，整體累積下來反而能夠達到多數目標之獲致與圓滿，如果一時著眼多量目標反而造成吝亂與步驟不協調而造成目標落空與談判僵局。

老子二十八章：知其雄、守其雌，為天下谿。注釋曰：知道剛強的雄，寧願處於柔弱的雌如此可以作為天下的谿壑使眾流歸注。在談判場合認知、理解到強勢權力作為與結構狀況也認知到弱勢作為與狀況，若攻勢是強勢模式而守勢是弱勢形式，在多數場合或狀況下，守勢反而較攻勢更易積蓄力量與保持迴旋餘地，說守勢易有迴旋餘地是因為雖執守其雌，但知其雄至於是否採雄姿模式作為就要看「動善時」的正確時機或適當時刻、決千仞之水而沛之莫禦。在策略選擇與作為，知雄守雌觀策略哲理其優勢在於進退自如與保持有利契機之迴旋空間，國共談判期間中共統戰原則「硬不至於破裂，軟不至於喪失立場」可謂知雄守雌觀的引例。

老子二十九章：天下神器不可為也，不可執也，為者敗之，執者失之。若把神器比作談判協議達成或談判結果成功。在比較客觀法則、情勢推移與主觀偏狹認知，一般以為主觀策劃將造就一切，然而事情演變結果，常證實或演成客觀情勢主導性或人為疏失與誤差，造成策劃與既成事實之落空或形式化。有效談判哲學應認知主觀策劃並不代表一切，客觀與外在掌握及適應將有助於談判目標達成，如此認知將使思維與考慮更寬廣與周延。因此強勢作做與執著結果常導致事與願違或失敗收場，是以要善於結合主觀策劃與客觀環境適應，應用外在變化力量使兩者密切配合往有利方向發展，而非任由主觀策劃與外在發展脫節或扞格僵化。

老子三十二章：譬道之在天下，猶川谷之與江海。此應從談判形勢應用、拿捏與個人談判風格理解，亦即宏觀與微觀意義詮釋與掌握。「道」譬如談判哲學規範與法則，如以河川與海洋作比喻。處下則聚其大又能納四方之水。談判形勢認知哲學在於因勢利導。對於大環境外在因素應具有相當敏感度、洞悉及遠見。甚至能製造輿論擴大宣傳造成有利談判形勢，在微觀個體的談判風格上，應廣納內部各種意見形成主流意識。又能善用各式人才，使人安其位、各盡其能、各司其職。在個人準備方面，應善於掌握各處資訊形成有利認知基礎與知識系統。

老子三十六章：將欲縮之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固舉之，將欲奪之，必固與之。…柔弱勝剛強，魚不可脫於淵，國之利器不可以示人。此章思想切合於孫子兵法用兵思想，是屬於戰術層次操作理性而具正、負價值對立轉化陰陽哲學辯證思想，這是戰術上的虛張聲勢或用兵詭道，譬如若想限縮某談判議題卻往不切當的方向去擴大該議題，終於達到限縮預期、又如職務明升暗降是將欲弱之必固強之例證。若欲廢棄某談判議題卻高舉該議題，曝露其破綻與缺點也屬另類廢之。國之利器不可以示人，表示談判場上各方談判策略、戰術與底線沒有人有義務或意願會告訴對方，但似乎對方策略與戰術可意會而得。魚不可脫於淵，或如韓愈〈雜說〉的龍吁氣成雲，龍乘是氣茫然窮乎玄間。魚與水具有不可分離關係，談判人員也應有其內在、外在不可脫離之無形、有形裝備、資源或場域，前者如談判哲學、談判策略戰術、談判前例記錄或或內外談判結構之掌握等，後者如人員各種現代設備或會場等準備工作掌握、安排。

老子三十七章：道常無為而無不為，侯王若能守之，萬物將自化。談判成功方式之一是：成功運作以仿效放任自然，看似無為卻是無所不為。人若能知其要而守之，放任各種成功與優越人力因素或無形因素任其自由發揮而不去束縛、限制、強力干涉，基於自然之理這些因素自化、自演發展結果，將達到自然之道即成功境界或完滿達成任務。兩岸談判為國家行為之政治談判將涉及人員分工及通力合作，亦即兩岸談判之成功是個別成員發揮潛能與優勢的整體加總效果，故領導人對談判要素認知應有特殊洞見、認知與瞭解，知其發展方向與反方向並善於借力使力、因勢利導。老子無為與有為之概念是相反相生、相輔相成之辯證觀點，是團隊領導人的御兵之術。老子期勉領導者若能守無為之道，任團隊成員自化、自我管理、自我努力其固有潛能與工作意願將能達到無所不為、無不完善之境，這是從無為轉化成無不為之詮釋。另種觀點視其在兩種層面有不同之顯示：管理上，無為與無不為應雙面俱呈，「無為」是放任領導思想，「有為」是干涉管理、保民作風。在制度結構或管理風格上，應按不同場所或對素質不同之屬員實施相適應之領導觀與管理手段，使兩者密切配合同時進行與發展。在不同領域、場合或特殊時空背景下，「無為」或「無不為」各有其最適性與符合性，這是變化與

動態之環境所使然。

老子三十九章：天得一以清、地得一以寧、萬物得一以生、侯王得一以為天下貞。老子道德經將「一」賦予重要地位，視如宇宙和諧運作穩定力量，任何事物失其內在穩定力量，將崩潰而不復自存，對談判團體或個人而言，其內在穩定力量質相似而形不相同（isomorphism），使群體能運作的凝聚力量是內部共識的合一，對談判團體而言，談判目標的形成應能使成員上下一心戮力以赴且可能是激發個人努力與潛能的因素。在談判策略計劃作為與執行上，形勢之統貫、內外之整合、穩定與凝聚都是此「一」之功用與力量。形勢上，倘談判策略規劃昧於時勢，悖於潮流或錯失良機。如競爭策略與合作策略之布署搭配、國內民心向背之拿捏或國際局勢之選錯邊都是背離此「一」之清、之寧、之生與之貞。在談判策略執行上，能不偏離策略核心要義，掌握重點免於分心離旨或正確、有效、迅速之執行都可視作此「一」之型態與與方式。至於內部共識合一或外部整合之溝通說明，都是老子之「一」所旨，它象徵一種動態平衡的穩固基礎或安然自持前進力量，甚或兩者皆而有之的混合密接與操作方式。

老子四十章：反者道之動，弱者道之用。張起鈞注曰：反有三種意思，一是返，二是發展到反面，三是相反相成，動是運行之意。老子思想認識論和宇宙論都基於這哲學基礎，「弱」與「強」相對是負面價值取向，但引申到成功的談判，「弱」具有工具理性價值可應用在談判過程。例如善意、利他主義或談判立場的適度退讓，有時反而能避開僵局或贏得對方善意而達到圓滿效果。尤其兩岸談判，敵強我弱勢懸殊，談判所倚重之總體權力，台灣皆屈居下風但權力不對等的求勝之道，依 Habeeb 之觀點，唯有發揮「議題權力」或「行為權力」或可扳回劣勢免於盡墨。前者在於台灣應善於創造有利談判議題或順承、導向、扭轉敵之議題形己有利，後者則在發揮卓越與效率之談判行為好在談判桌上取得有利談判結果或避免最壞結果發生。這有賴老子「上善若水」、「借力使力」、「柔勝剛強」或「消弭於無形」等智慧。這哲理的理論基礎在於「反者道之動，弱者道之用」，所謂發展往往走到反面的辯證觀點。

老子四十三章：天下之至柔，馳騁天下之至堅。此暗涵「上善若水」哲理，老子思想視水為天下至柔而攻堅摧強者莫之能勝。兩岸談判面對中共區域強權其欲無敵於天下，其談判態勢可謂天下之至堅，馳騁至堅者唯有至柔者能之，堅強者不與焉，因為至堅者最強，馳騁意味談判雙方的互動，互動之心在取勝或互利，其理在策略或戰術之靈活彈性而不僵化，譬若水之至柔、順適與趨變。柔水之德性也意味戰術作為、策略計劃已臻行雲流水變化自如之藝術境界。老子啟示台灣談判立場的至柔之理應是不僵固談判立場而與至強者互動，也許能扳回局面而馳騁有得。反之，中共談判姿態卻深契此理而提出：不預設立場，什麼都可以談宛

如柔水般的老子之道。

老子四十五章：大成若缺，其用不弊。其用不弊，道出大成若缺其有工具理性價值。從整體策略觀，一次完美的談判策略或布局留下缺口或少許不完美缺點，宏觀上有可能引導談判對手往這錯誤方向發展形成有利局面。於微觀技術面，在準備與佈置留下缺口或缺點而造成對手輕敵未必不是有利。中國兵法有「圍兵必闕」思想頗神似於大成若缺觀點。這是老子「物壯則老」思想之引申，但圍兵必闕在導引窮兵之激烈反彈，是避其銳氣，合於避實擊虛原則。在談判思想上，圍兵必闕是預留談判對手迴旋餘地，避免兩敗俱傷見好就收，是以其用不弊源於大成若缺而具有因果相生關係。

老子六十一章：大國以（能）下小國，則取小國；小國以下大國，則取大國。大國不過欲兼畜人，小國不過欲入事人，夫兩者各得所欲。此章若比喻作大陸與台灣實有啟示、導引。中共為取得統治正當性，鄧小平訂出二十一世紀中共黨內的三大任務，而將統一台灣列在其中，今日中共已是具有全球戰略布局區域強權，今日統一與傳統意義的統一，其實質內涵應有不同多元選項。對中共來說，大國欲兼畜人有其象徵意義統治意涵，對小國而言由於資源貧乏性與侷限性，其與大國交通自有其生存發展必要。大國能下小國，小國能下大國，經過兼畜與入事互動，當能使兩者各得所欲使雙方國家利益各得滿足與提升。這是談判宏觀視野與總體格局認知基礎。而中層之整合意義是對內外作調和鼎鼐與折衝樽俎，使各方利益、需求、價值或主張都能整合於特定談判目標或行政管理上。

老子六十三章：圖難於其易，為大於其細，天下大事必作於易。台海兩岸談判歷史工程可謂天下難事，但圖難於其易故兩岸分隔近四十年後，其破冰互動是從簡單小額貿易擴及文化與經濟交流，國統綱領制度設計由近程、中程而遠程兩岸統合過程，具漸進論色彩與圖難於易思維。辜汪會談是國統綱領相適應設計，故反應出民間性、事務性、功能性等低層次政治色彩，這是兩岸數十年來交流寫照，但兩岸政治性談判的天下大事必從易處著手，遍尋兩岸談判易處的切入點當屬九二共識與辜汪會談，捨此不由兩岸僵局必然存在。

老子六十八章：善戰者不怒，善勝敵者不與（爭）。談判過程有時對手會用各種恫嚇、激怒等手段來刺激對方。但老子談判哲學是善戰者不怒，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。不怒內心修為與理性，善勝敵者不爭卻有更高難度技巧，世俗邏輯與思維方式以為戰勝是由善於爭奪，老子的善勝如何不爭而得，則需更廣泛邏輯基礎與思維，若以談判致勝之道而言，如何以不爭的工具手段或策略思維達到致勝的實質理性與談判目標。綜上所述，可能仍在跳脫一己的狹窄領域而將致勝之道，由我方、對手及第三造等三面作綜合考量，如此有可能以不爭勝策略，因勢利導外在環境並贏得對手合

作互利或達成協議而致談判目標達成而致善勝敵之境或達到雙贏（win-win）談判效果。

第二節 孫子兵法之談判策略與談判戰術

中國自新石器中期以來屢有戰爭，中國兵書成熟與發達有其現實經驗基礎，孫子兵法以其二千年來閃爍中西思想界之兵經地位則其原理原則當可增益談判思想者。兵法為觀察、思考與判斷工具，保持機警與理智是用兵最重要精神，狀況瞬息萬變，每一刻都是新狀況。事件看似一樣其實都不一樣。談判對局上，對局形勢在於競勢，對局陰陽在於競時，對局技巧在於競技，對局權謀在於競智。孫子兵法勉以正守國，以奇用兵，先計而後戰，同時兼講形勢、陰陽，運用技巧（註7）。一己之力可盡，財可竭，唯有智慧愈用愈多，唯有智謀能以小敵大，以弱敵強，善用智者，無窮如天地，不竭如江河。孫子兵法申：兵者國之大事，合於利而動，不合於利而止。台灣之大陸政策在以小事大之智取，應以國家與全民之安全與利益為依歸，以「合利而動」原則為準繩，孫子兵法以國家利益之行事策略觀是國家策略規劃有效指南。主客勢態亦是孫子兵法重要觀念，「主」指占優勢之一方，台灣相對於大陸，明顯屈居客位，但李衛公（李靖）觀點以為，兵不拘主客，唯發必中節（合乎法度，無過與不及），所以為宜。實台灣處於客觀劣勢下之優勢指引思維。孫子亦告誡：不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，其國可墮。不必刻意在外交或強權上與他國競爭也可以弱制強，以小搏大，端乎全力以赴萬眾一心。若比諸今日兩岸關係實有深刻意義，台灣數十年來與中共外交戰耗費不貲然若反向厚植國力、精實建設未必不可威加於敵。

孫子兵法突顯之理性態度：一切以現實利害為依據，反對喜怒愛憎替代或影響理智判斷或謀劃，故主不可怒而興師，將不可愠而致戰，合於利則動，不合於利則止。必須具體觀察、瞭解和分析各種現實現象並重視經驗。對局作戰要考慮人事、天時、地利，不但要「知己」且要「知彼」。全面具體的瞭解實際情況，重視現實形勢在對局爭戰中有重要意義。對現實經驗和具體情況觀察、瞭解、分析要迅速從紛繁複雜錯綜現象中發現與爭戰、對局有關的本質，不為外在表象所惑。注意繁雜眾多現象同時以概括性二分法即抓住矛盾思維方式去分別事物並把握整體以便作出抉擇。其相反相成之對立事物如敵我、和戰、勝負、利害、進退、強弱、攻守、動靜、虛實、勞佚、眾寡、勇怯等。任何形勢、情況和事物分成對立項進而把握之以指導和謀劃主體活動，這是非歸納、非演繹直觀掌握，一種簡化卻有效的思維（註8）。

孫子兵法對本文之啟發主要是談判策略與戰術。談判戰術規劃（tactic

planning) 在尋求最佳可能談判結果。舉凡議程設定、讓步、威脅、肢體語言應用、結盟、最後通牒、造成既成事實等手段均是戰術，被用以創造有利談判情勢以達成談判目標或防守自身的談判立場。戰術與策略有其內在一致性與脈絡，形成手段／目的前後密接關係或階段形式。戰術的選擇總是受策略限制。若以集合論來解釋，設集合 $S=\{P1,P2....\}$ ，策略 S 可視作個個戰術之加總或彙集，而每一戰術或作為與其他戰術之間有總體策略邏輯一致之理，並彼此呼應與由一個階段進入另一階段。

始計篇（註9）：夫未戰而廟算勝者，得算多也。未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝而況無算乎？吾以此觀之，勝負見矣。孫子兵法具行軍布陣實踐色彩不同老子道德經玄學抽象體系對立論證。始計側重廟算多勝，在整體層面上談判前準備會議實具重要功能，如兵棋推演、模擬談判都應切實、有效採行。在廟算過程可顯示我方優勢與劣勢及與談判對手國長處與短處，兵法至善原則結合現實主義指出，情勢是否利於我方，客觀條件是否有利協商談判或對局，孫子兵法強調要知戰，要以先知的廟算來評估。力量是客觀不是主觀的，故廟算多者勝。依己方戰力採用特定方式各有其應循之法，完全依客觀力量而定。始計側重廟算多勝是臨敵前的評估與判斷。將敵我雙方優劣條件、趨勢或情勢從總體進行估計、謀劃和比較，以探索勝負基本情況及機率這是有效談判特質之一。

孫子兵法以道、天、地、將、法作為評估與判斷得勝之五大條件，若比對方占更多優勢則取勝機會就相形而大。臚列及廟算我方與對方態勢進而評估研判以為避實擊虛妥為因應之道。廟算原則也提到沒有充分評估與預先準備的任何談判都將無勝算與成功可能。在微觀上，成功的談判人員其廟算過程，不外妥為籌劃各種談判場上可能派上用場的有形、無形工具並作策略規劃與預測、及雙方制度、人力、氣勢、籌碼對比與籌劃以估勝算可能或機率。孫子兵法評估條件之「將」茲引談判大師 Raiffa（註10）談判人員特質分析以說明談判人員應具的談判技能與專業水準，如下表：

效率談判特質五類權數

特	性	不 重 要	中 等 不 重 要	重 要	很 重 要	極 重 要	平 均 值
1、	準備和規劃的技能	0	0	0	6	26	4.8
2、	談判記錄的知識	0	0	1	10	21	4.5
3、	思考清晰且在壓力、不確定下快速反應	0	1	1	10	20	4.5
4、	語言表達的能力	0	0	3	12	17	4.4

〈道德經〉與〈孫子兵法〉中的談判哲理策略與戰術

5、	聽的技巧	0	0	4	12	16	4.4
6、	判斷及一般智力	0	0	6	11	14	4.3
7、	整合	0	0	8	9	15	4.2
8、	說服他人的能力	0	1	6	14	11	4.1
9、	耐性	1	2	8	8	12	4.0
10、	堅決	0	3	6	13	9	3.9
11、	贏得尊敬和對手信任的能力	0	1	12	10	9	3.8
12、	問題解決能力和分析技巧	0	2	11	11	8	3.8
13、	自制力	2	3	7	9	11	3.8
14、	洞悉他人感情	1	3	6	13	9	3.8
15、	堅持和決斷	0	1	12	15	4	3.7
16、	察覺和利用可用資源來達成目標	0	2	12	11	7	3.7
17、	洞悉隱藏的需要並對己方及對方的組織有所反應	0	4	12	10	6	3.6
18、	領導和控制團隊成員的能力	0	4	11	12	5	3.6
19、	談判經驗	0	3	8	13	8	3.5
20、	個人的可信度	2	3	8	13	5	3.5
21、	開放的心胸（容忍異見）	0	0	3	12	17	3.5
22、	競爭意志	1	2	14	10	5	3.5
23、	溝通技巧及在組織內與不同對象合作之能力	0	5	15	9	3	3.3
24、	討論的能力	0	6	16	7	3	3.2
25、	扮黑臉的意願	2	6	13	9	2	3.2
26、	扮演不同談判角色的能力	2	7	15	4	4	3.0
27、	在組織內的地位和位階	5	7	11	6	3	2.8
28、	容忍模糊和不確定	5	7	14	5	1	2.7
29、	肢體語言的能力	5	10	8	6	2	2.7
30、	妥協的氣質	5	12	5	7	3	2.7
31、	幽默及吸引力	6	6	12	7	1	2.7
32、	信任的氣質	9	5	12	5	1	2.5
33、	願意冒水準以上的風險	5	10	13	4	0	2.5
34、	願意用力量、恐嚇、率直來避免被利用	6	10	11	3	2	2.5

兵形篇：昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己可勝在敵，故善戰者，能為不可勝，不能使敵必可勝。不可勝者守也，可勝者攻也。雙方對峙總是先作好守備，加強防禦譬如整備談判團隊內部制度因素，使人安其位各就其職來提升談判能力與水準。兩軍互動是動態與風險過程，未到終了難以判分優

勝劣敗，經常我方勝利是因對方有缺點或漏洞使我方有機可乘，此即先為不可勝之我方準備因素，以待外在敵方破綻而可勝。是以人所能掌握的也只是一己部份，並無法使對方曝露其缺點而使我有可勝之機。在這動態與風險環境，只有作好可掌握的己身部份以待動態難以掌握的契機出現。此即準備主觀、等待客觀哲學或管理必然、等待偶然策略方針。

兵形篇：善戰者，立於不敗之地，而不失敵之敗也。故勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。善用兵者，修道而保法故能為勝敗之政。立於不敗之地而不失敵之敗也，實是先為不可勝以待敵之可勝的一體兩面。若能修道保法，加強防備，完善內部制度，政通人和則已殆幾立於不敗之地，要想求勝還要看偶然因素，即敵人暴露可乘之機（缺失、弱點）或客觀出現有利因素使我方取得談判勝算。勝兵先勝而後求戰是談判團隊已預先作好各種勝算準備與行動方案後再與談判對手展開談判，並非先展開談判而後謀求致勝之方，依孫子觀點毫無準備的隨機應戰是錯誤的行為方式。在此修道保法與求勝，形成手段與目的連鎖關係，即準備與規劃之階段活動或作為應二元一體密切與整合。亦即修道保法自我準備必然功夫其目的在尋求敵之破綻或其他偶然可乘之機以達談判目的、目標或協議。

兵形篇：善攻者動於九天之上，善守者藏於九地之下。與「先為不可勝」及「立於不敗之地」有密切關係。善守於九地之下言藏之周也，隱示準備、操練之堅固確實待時而動，動以取勝。是以藏於九地之下，猶言立於不敗之地，即「先為不可勝」之準備、操練、待時功夫。則「藏於九天之下」、「先為不可勝」與「立於不敗之地」三者乃同一見解之不同表示，皆為勝負之至要關鍵，而可啟示於談判布局或談判團隊運作者。動於九天之上與藏於九地之下，乃攻守一體，動靜同元之致勝二要素，善攻者動於九天之上，指攻擊動員層面廣（人力、物力、媒體、支援系統、多方有利因素等），可視為談判攻勢發動在啟動平時積聚、生養之各種力量或資源以多元管道或表現追求談判成功。攻守談判過程之壓力及不確定下快速反應，可表現為攻勢與守勢兩作為或兩階段反應之混合方式。攻守可與奇正搭配亦可與之分離，前者可視守勢為正，以攻勢為奇，後者可是奇正為攻勢之二手段或作為。若談判，攻勢意味拋出議題或其他積極作為或主動出擊，守勢意味被動策略，沈默戰術或採取討論、較勁敵方議題。

兵形篇：勝者之戰人也，若決積水千仞之谿者，形也。善於準備、規劃以求勝好比把積蓄的水從千尺山谷上開挖使自然流下。良好談判計劃或準備也善於積蓄力量，好像平時預備儲存的各種有利因素（制度、人力、資源、士氣等），沖洩而出其成功自是必然。談判對局需聯合其他相關組織或資源使其發生功用，談判準備或規劃工作不應自限於封閉系統作內部作業，應由封閉系統規劃觀走向半開放或開放系統規劃觀。如此規劃與準備才周全、穩妥與可行。有這萬全計劃作

基礎，成功可如決開山谷水流奔瀉而下，此即掌握形式至勝之道。良好談判團隊或人員應善於積聚力量以求將有形資源或有利因素轉成動態無形優勢，以追求談判成功的轉換過程與必由之道。

兵勢篇：凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河，終而復始，日月是也。李衛公亦曰：「佯北勿追，能而示之不能，皆奇之謂也。又曰：「凡將，正而無奇，守將也。奇而無正，鬥將也。奇正皆得，國之輔也。」談判臨場具壓力及不確定情境，其應對與反應孫子兵法勉之曰：奇正之術，指奇兵、正兵的策略考量與戰術運用。按一般原則作戰為正，根據具體情況採特殊作戰方法為奇。談判與爭戰之道在於組合各種力量並抓住機會乘隙發動攻擊、迅速反應。力量組合與使用需知自然原理，故善用兵者千變萬化如同天地變化無窮無盡，亦如江河水流生生不息，力量到盡頭卻能重新開始周而復始循環無端，分合技巧在於適應自然變化之理，無僵固設定亦無經驗侷限，完全針對客觀壓力作回應方為上境（註 11）。談判互動以正式場面展開，但孫子兵法以為各種奇兵、檯面下互動方式及各種權宜措施是不可避免且是獲勝之方。此即以正治國，以奇用兵思想。孫子說以奇勝，若正攻仍缺少致勝因素，則須採取出乎敵人意料之反應，這臨機應變制勝奇策能源源不絕，即使談判爭戰再激烈與多樣也不致不知所措。「奇」是工具理性、有效性、權宜性以達目標的行動或作為，正與奇必須密切搭配與靈活變化應用以達到易經所謂：一陰一陽之謂道。

兵勢篇：戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮。奇正相生如循環之無端，孰能窮之？奇、正互生互動，戰術運用如之無窮無盡，正生奇，奇生正，循環不已，無始無終。正攻法與奇法兩種戰術可組成無數新戰術。談判成功不外奇正的變化應用（註 12）。奇正既弗能窮之則準備規劃或談判會議階段應事先評估我方優劣點與敵方優劣點，這都是奇正措施或戰術應用題材與操作選項。奇正態勢的交互變換不應僵化與固定不變，應如循環無端般靈活應用才是上策。孫子思想之「戰勢」概念與描述皆合於壓力、不確定狀況的奇、正作為以掌握致勝契機或達成談判目標不辱使命。奇、正是談判人員接受外力刺激下回應環境或挑戰的兩個典型作為、反應、戰術或措施。

兵勢篇：善戰者，求之於勢不責於人，故能擇人而任勢。無論是團隊領導者或個人自我管理，談判之道不應一味狹隘苛求人之因素，形勢的力量相對於人力仍有其特殊操作優勢。所謂結構因素將制約個人行為，與其內耗於人際磨擦，不如作好結構形勢，個人也將附隨此結構因素而往團隊計劃方向發展。善於談判者總是努力創造有利形勢，在制度、策略與宏觀面經營或操作形成有利外部環境與機會，而不苛求或嚴責下屬，故能選擇不同長處者運用各種有利勢態。微觀面與宏觀面應是契合的，領導者應擇人居位，結合個人努力營造組織氣候與文化，型

塑整體形勢要能配合內外環境之發展此任勢也。孫子兵法重視外環境因素「勢」之認知、引導與應用，而談判策略旨在順勢、趨勢、造勢與用勢。這是能否有效及順利執行重要關鍵。孫子言「勢」之處者三：(A)計利以聽乃為之勢，以佐其外(B)勢者，因利而制權也(C)善戰人之勢，如轉木石於千仞之山。勢的概念，深層意涵是時空的可塑性，尤其是主客觀環境的可塑性，透過制度之經常性塑造及活動、措施之臨機性、權宜性導引是造勢、導勢的根本之理。勢非自成，必待良將培養和造就，在計算各種有利因素後，應設法創造必勝氣勢以為對局之輔助條件，另一方面，還需因敵之勢，即知道和利用敵人可乘之機。孫臏亦言：善戰者，因其勢而利導之。即利用敵人疏忽或弱點，對敵誤導促使敵方可乘之機到來。孫子思想有主觀因素與客觀因素之劃分，前者在修道保法以立不敗之地，後者則有外環境綜合變化因素，是乘機或變動之不確定領域。計利以聽乃為之勢以佐其外，是客觀外環境營造、建構功夫。如談判團隊所聯盟之支持性團體、談判對手國之與我力量、媒體公關形象營造或第三造國際因素溝通說明等，以佐其外屏障藩籬氣壯聲勢，以創造談判過程有利因素之累積。(B)因利制權，利者國家利益、談判利益或團隊利益是談判策略所欲爭取之目標與目的，其隨事之緩急輕重作適宜處置或變動調整乃孫子兵法一貫之理。因利制權之結果能產生「勢」者何？從反面推之，未能因利制權者必墮其勢與錯失談判先機或陷於被動不利。不論談判議題選擇、談判條件營造或談判團隊之行政處置，事有本末、因事因利而權數其輕重緩急乃能導勢如虹、蒸蒸日上。(C)勢者，實與「形」相稱而為互相轉換之狀況或契機。木石之性安穩卻能轉而動之，勢所然也。譬如談判之方，策略上應測知對方需求底線與談判特性，談判兩造皆在型塑客觀形勢，來導引此特性及需求此為談判目標之基礎。許多原先預期無法達成之談判協議終而獲致也常因勢所必然致之，如木石飛轉於千仞之山乃勢之趨也。

虛實篇：凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞，故善戰者，致人而不致於人。不論是兩軍對峙的戰場或重開議題談判場合，主動與被動態勢常是致勝因素。常見當一方拋出談判議題常能引起國內外觀瞻及議論進而取得主動地位，此即致人而不致於人。當一方陷於被動不利後，要重新恢復主動有利態勢，常倍感艱辛甚或不可得。三〇年代國共談判，中共以在野之身拋出議題，常讓國府處於守勢陷於被動，三十八年後，中共亦拋出葉九點求議，台灣概以「三不政策」拒守不動，因此在八十七年之辜汪會晤中，台灣為扭轉被動保守形象乃主動提出兩岸合作議題如：農業合作、共同解決東南亞金融問題、參與「朝鮮半島能源開發組織」、交換民主經驗等（註 13）。在微觀面亦如此，取得主動地位一方，常能主導議場並使談判往自己有利形勢與方向發展。

虛實篇：形兵之極至於無形，無形則深間不能窺，智者不能謀，因形而措勝

於眾，眾不能知。優質談判目標或談判策略應無形化則最深入的間諜也無法窺悉，即使聰明策士也拿不出對策。理論上的無形化是將目標或策略深藏民間，這普及化結果卻使一般人不覺得珍奇可貴卻可「令民與上同欲」，由於媒體科技發達，無形化理想是可達到但其操作性卻難度高。

虛實篇：人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形，故其戰勝不復而應形無窮。「應形無窮」是孫子〈虛實篇〉謀略思想。渠云：根據敵情變化靈活應戰取勝。常人知其談判取勝之一般戰法，卻不知怎樣根據談判狀況變化而取勝。因每戰勝皆非重複老一套戰法，乃適應敵情不同變化，當用某戰術得到第一次成功，便以為可用它獲得第二次、第三次成功，此錯誤想法乃戰術反覆使用將為對手察覺而失敗。每一次戰場狀況皆有其獨特性，「應形無窮」期人勿墨守成規，應根據戰況變化、敵情演變，以變化無窮之「形」應敵之「形」，此乃勝負之機與戰術（註14）。

虛實篇：兵形象水，水之形，避高而趨下，兵之形，避實而擊虛，水因地而制流，兵因敵而制勝，故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者謂之神。孫云：軍隊組成和策略佈局即軍之形要如水之形，水由高處低流，兵之形也應避開敵方堅實而攻其虛弱處，水的流動反應地形結構，兵之形也必依敵人態勢而採制勝策略。廣義之敵應涵括客觀環境因素之阻礙、反應或回饋。此原則規範談判團隊，戒之曰兵形象水，避實擊虛因地制流。在談判過程從團隊談判策略或個人談判風格，都不應有僵化作為而應靈活制變如水之流暢。談判制勝之道不是關起門紙上作業而是因對手不同並適應不同有利之機而取得上風。所以談判團隊應有靈活策略、制度與高度機動性如水之充盈活力與彈力。兵因敵而制勝，能因敵變化而取勝猶如行政學權變理論之（if... then）法則，視談判對手為獨立變數（if部份），己方為相依變數（then部份），在不同時空環境應作最佳調適與反應。

軍爭篇：軍爭之難，以迂為直，以患為利。談判雙方在談判的艱難過程應有以迂為直，以患為利的思維觀與辯證認識。孫子兵法重視二元相對能量與態勢如：動靜、虛實、陰陽、有無、奇正、利害等，他指出宇宙間相對能量或態勢相互矛盾又相輔相成，知用其道可釀必勝優勢（註15）。爭取先機最難者應置迂迴彎路為直路將不利為有利。「以迂為直」可解以迂迴、遙遠彎路使成近便、捷達直路，亦可視透過迂遠曲折途徑達到近直目的，以迂為直亦是思考方法即「逆向思維」。是以策略規劃在面對不確定情境或劣勢時，應具有轉禍為福，化不利為有利的洞見與能力。因此談判交涉應綜合全局考量，任何行為或條件都應審視其正反兩面、敵方或我方立場及效用才能體會蜿蜒小路為捷徑之道。誠如政治諺語云：莫斯科到巴黎最近之路係經由北平到加爾各答，此乃間接路線迂迴前進也。

九變篇：用兵之法，塗有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，

君命有所不受。談判狀況、戰術不斷變化缺乏確切判斷力即便握有利條件也不能成功。只要掌握狀況變化知所趨避即無虞應對策略會有差錯。所謂將在外，君命有所不受，指談判中有時將上級指令或既定政策暫置拗違，為的是因權制宜以應付緊急狀況或特殊情形。有時談判人員為配合瞬息萬變的臨場變化使談判目標或談判團隊免受沖擊或崩解之虞，因此超脫君命或成規束縛這都繫於談判人員的機智與應變能力而作出危機管理權宜措施，依美國聯邦機構危機管理四階段：紓緩、準備、反應、復原。至若談判團隊這制度或措施可由專人負責緊急狀況指標化及應變之危機處理（註16）。

九變篇：智者之慮，必雜於利害，雜於利而務可信，雜於害而患可解。在談判策略或計劃規劃應審慎考慮有利與不利缺點。如此可調和樂觀與悲觀使理智平衡，使計劃有效、確實而無盲點。因有利評估易使樂觀主義高漲，高估己方優點、低估對方實力，若有害評估則易延伸悲觀主義錯估敵方形劫與作為並消蝕己方優勢基礎。權衡於利又斟酌於害才能定出周全計劃而趨利避害使達成談判協議、目標免於臨時或危急狀況而潰敗。智者之慮必雜於利害。事有利弊兩面透過一面看另一面才全面與周全，此「雜於利害，兼顧得失」思想是談判人員判斷力特質。三國時馬謖依兵法「凡軍喜高而惡下」佈陣蜀軍於山上，並自比韓信「置之死地而後生」終至諸葛亮揮淚斬馬謖。故忠於基本是大前提但不一定獲勝，爭取勝利需熟諳基本與應用兩方面（註17）。

行軍篇：絕斥澤，惟亟去無留。在沼澤地帶行軍不宜逗留要快速通過。不能發揮應變能力之接戰或談判陷入膠著不利狀況，不管是否擁有優勢兵力或力量，一旦遭到對手攻擊必定造成混亂。因此聰明之領導者判斷情勢對己不利應迅速決定是否脫離戰場。爭戰對局在乘機取勝是以保留實力以待後用乃制勝先決條件。因此兵法或談判戰術不止攻守進退也要求乘機之方與退卻判斷，擅於逃跑可無違善戰之名，孫子甚至曰：百戰百勝非善者，必以「全」爭天下，大全曰總體作戰多元作為，小全可以保全實力以待日後求勝。在談判上，力求修道保法以擅場爭勝，但也要深諳脫離戰場之道。宏觀上，盱衡時局趨勢、敵我消長並配合戰術，例如談判僵局利用或談判中場暫停都是範圍與方式不一之「亟去無留」，是從不利時空環境抽離與保存力量以發揮於易勝領域與議場。

九地篇：善用兵者，如常山之蛇，擊其首則尾至，擊其尾則首至，擊其中則首尾俱至。成功的談判團隊，在人員方面應上下一體勿使個個擊破分割蠶食，宏觀上應使策略與戰術一貫，使兩者有機相容而非扞格矛盾或低相關性，如此人員與行動方向都能首尾一致協合無間發揮最大戰力不被敵所乘。「常山之蛇」刻劃整體、機動彼此支援體系與戰術指導恆常模式。使指揮調度如臂使指有前後一致性、手段／目的連鎖性與計劃完整性。微觀上，它指出應使組織任一部份因著全

體支援作為而發揮最大效用，這是發揮談判力、執行力、組織力在策略及戰術的有用之方與指導原則。九地篇：齊勇若一，政之道也。故善用兵者，攜手若使一人。齊勇若一應有兩層解。其使人人發揮勇氣團結一致。亦言使不同程度之人或不同專長之人齊心合力共效團隊。領導者指揮、運用團隊皆達如使一人之靈活、機動與有效。前者需談判團隊有良好制度、獎勵措施與共同價值、文化以產生高昂士氣與組織文化。後者需領導人善包容、溝通及任人設職於當位，使人盡其才、人樂其職以臻其司。這都需要領導人規劃、主導與執行以形成談判團隊優勢力量及穩固基礎。談判團隊領導者又應廣納內部各種意見以形成主流意識或共識。又應善用各式人才使安其位、各盡其能、各司其職，在個人準備與守則上應善於掌握各處資訊形成有利認知基礎與知識系統。

九地篇：踐墨隨敵，以決戰事。指實施計劃或談判要隨敵情變化而不斷加以調整、適應，好似跟索敵方足跡或行為脈絡痕跡來決定談判應對策略與戰術。這是策略、戰術或決策方案的追蹤與調整。基於談判動態性，可能使實況和原決策預想或假定不一致，因此談判戰術或策略實施過程要不斷根據反饋資訊進行調整或追蹤。其本質是新的決策方案替代另一種不適宜的策略、戰術或計劃。當原決策方案不適宜主客觀情況，繼續實施原方案將危及決策總目標時，談判團隊需審時度勢及早進行追蹤決策避免被動。這是就原先問題重新進行決策但不是簡單的重複，其特點為：(A) 回溯分析：須以實事求是的調查為基礎，掌握大量反饋資訊，分析過程不僅找出失誤原因還要找出合理因素，這些合理因素為新決策提供基礎(B) 非零起點：原有決策已實施一段時間，在此基礎上進行再決策為免再造成損失，則追蹤決策必須集中優勢，組織各方面資源並果斷作出新決策(C) 雙重優化：追蹤決策選擇的方案要優於原有決策方案，否則追蹤決就無必要。在諸方案中進一步擇優，所選方案要比原方案優化以獲最佳效果(註18)。

火攻篇：夫戰勝攻取而不修其攻者凶。戰勝攻取乃對局、衝突告一段落，西方兵聖克勞塞維茲亦云：假如戰爭是必須取得勝利，那勝利之後將如何維護也應列入考慮。談判師其意者二：(A) 戰勝攻取有如談判成功取得談判協議或結果。但並非就此閒賦歸田，工作終結卻應轉進戰場以修其攻(戰果或戰後新局)。例如辜汪會談後兩岸取得談判成果與協議，至於這些協議如何落實與執行，則有待陸委會與海基會繼續努力以保持戰果及勝敵益強。如有關國內人民權益、問題之解決與程序，則應配合法規修改或行政作業程序調整來適應談判後之新成果與局面(B) 夫戰勝虞免不復之境，則談判團隊檢討會議應記取教訓檢視策略、戰術，相視盱衡敵我消長及客觀環境變化作預測與計劃。有如系統論之輸出項回饋資訊再進入輸入項以維系統穩定與運作。

用間篇：明君賢將所以動而勝人，成功出眾者，先知也。兩造談判敵情知彼

之術是重要致勝關鍵。故長期靜態性情報收集以明對手政經形勢或談判對手人員背景分析以明談判風格之理，甚至敵方意識型態或深層思想基礎等來龍去脈這都是先知的工作內涵。

結 論

春秋戰國是中國文化璀璨光輝時代，先秦思想所蘊育經世致用觀點，多元而豐富之論述題材是衝突情境、解決爭端之談判研究所取材的蓬勃生機園地。本文先秦談判思想之老子道德經觀點與孫子兵法者非孤立存在之單獨一加一觀點或思想。兩者有相生、互補與彼此支援關係，因哲理或主觀認知亦會影響戰略、戰術形成與操作。談判哲理、談判策略與談判戰術三者應形成種子與沃土關係，即策略與戰術之思想種子需植基於哲理、心智模式之沃土而生根茁壯。這有機結合之道恰如易經太極圖所示，顯其富含生機、靈巧變換與共生等動靜協合、互動之辯證現象。

一般以為老子哲學是柔弱哲學但老子亦謂：民不畏死奈何以死俱之，可見老子哲理實是韌性精神，當年國共談判處弱勢之中共以及國父十次革命都表徵此種韌性精神，台灣應以韌性精神從事兩岸談判且其「上善若水」、「以柔克剛」、「借力使力」之微言大義，都是處於「不對稱談判」弱勢談判結構態下最好指導方針與生存發展之道。老子思想富含辯證之理而取法乎天地自然，此點與西方社會科學理論似有不同，西方社會科學理論大都直接以行為、人群等社會或集體現象為觀察基礎，再作歸納或演繹形成規則、通則或理論，但老子之社會科學理論思潮似乎從自身體悟自然、社會現象或宇宙運行法則再以之適用、規範人際社會故中國有「天人合一」之理，這表現於老子辯證思想（以柔克剛、曲則全、少則得、多則惑、無為而無不為、天下至柔馳騁天下至堅、大成若缺）等。今日兩岸談判雙方實力懸殊，世上「以小搏大」、「以弱擊強」事例固足可鑑，但老子哲理實適應台灣「不對稱談判」態勢之思維、策略及戰術作為。

兩岸談判是具有中國特色的談判學和談判實務。它可視作兩岸關係大陸學加上現代談判理論的科際整合。從科際整合的觀點來看，對談判人員有實踐價值的知識，有利心智認知的規範架構是不分古今中外的，縱然時空差異性或有適用上的修正，但其原理原則仍具典範性的參考比較價值，尤其中國號稱五千年文化，春秋戰國時代已有激烈的諸侯兼併和詭譎多變的國際現實，因此其所發展出的學術引用於今日除可以古鑑今之外，在學術全球化的今日更具有躍上國際學術舞台的潛力。

或謂談判會場如戰場兩者競爭與衝突本質有其相似、重疊處。孫子兵法以其

二千年來閃爍中西思想界之兵經地位則就其談判策略、戰術與原理當可增益於兩岸談判者。兵法是觀察、思考與判斷工具，保持機警、理智是用兵最重要精神。戰況瞬息萬變，每一刻都是新的狀況。事件看來一樣其實都不一樣。如水的形態看來一樣其實都不一樣。臨場狀況豐富多變，出自本體之「一」本身變化無窮。兵法至善原則結合現實主義指出，情勢是否有利於我方，客觀條件是否有利爭戰對局，孫子兵法強調要知戰，要以先知的廟算來評估。力量是客觀的不是主觀的，故廟算多者勝。爭戰或談判是力量拼鬥、對比與互動，依己方戰力採用特定作戰方法各有其應遵循之法。是圍，是攻，是分，是合，是戰，是逃，是避完全依客觀力量而定。孫子告戒說：不爭天下之交，不養天之之權，信己之私，威加於敵，其國可墮。不必刻意在外交或強權上和他國競爭也可以弱制強，以小搏大，端乎全力以赴萬眾一心。以此比諸今日兩岸實有深刻意義，台灣數十年來與中共外交戰耗費不貲然而若反向厚植國力、精實建設未必不可威加於敵。

註釋

- 1、姜新立，〈馬克斯主義哲學的貧困〉，再版（台北：黎明，民 79），P104。
- 2、黃鈴媚，〈談判與協商〉，初版（台北：五南，民 91），P63。
- 3、李澤厚，中國古代思想史論，初版（台北：三民書局，民 85 年 9 月），P.86-97。
- 4、同註 2，P162。
- 5、約珥·愛德蒙，談判上道（台北：智庫出版社，民國 84 年），頁序 1。
- 6、余培林，新譯老子讀本，初版（台北：三民書局，民國 62 年）。
- 7、施藝華，活用孫子兵法精髓，（台灣：詠春文化，民 92 年），P.166。
- 8、同註 3，P143。
- 9、林淑堯，孫子兵法，再版（台灣：漢風出版社，民國 90 年）。
- 10、Howard Raiffa, the Art and Science of Negotiation, (US:Harvard University, 1982), P120。
- 11、陸明編著，孫子兵法與三十六計，（台北：滿庭芳出版社，民 89 年），P.124。
- 12、楊志岐，談判兵法，初版（台北：漢欣文化，民 92 年），P.76。
- 13、辜汪會談與辜汪會晤，海基會編，民 90 年，P.90。
- 14、孫子兵法與商政謀略，薪傳出版社編，民 87 年，P.227。
- 15、陳文德，老子、莊子、孫子，初版（台北：遠流，民 90 年），P.108。
- 16、美國聯邦機構危機管理四階段：
 - ①紓緩：沒有狀況但要模擬、準備、演習、計劃
 - ②準備：預期可能狀況，開始調度資源，人員就位，提高警戒。

初國華

③反應：狀況發生，啟動應變計劃

④復原：災後重建（恢復正常情況）

見中國時報，92年1月20日時報廣場。

17、同註12，P.170。

18、同註15，P.253。

（投稿日期：93年6月24日；採用日期：93年11月19日）

<道德經>與<孫子兵法>中的談判哲理策略與戰術