

出國報告（出國類別：進修）

美國哈佛大學甘迺迪學院「臺灣領袖計畫」
「談判策略-建立跨界共識」課程
參訓報告

**Report on attending “Negotiation
Strategies: Building Agreement Across
Boundaries” Executive Education by
Harvard Kennedy School**

服務機關：外交部

姓名職稱：施科長宇真

派赴國家/地區：美國麻薩諸塞州

出國期間：114 年 4 月 25 日至 5 月 5 日

報告日期：114 年 6 月 20 日

摘要

筆者有幸奉派至哈佛大學甘迺迪學院參加「談判策略－建立跨界共識」課程，課程內容結合談判理論與 5 場情境模擬談判演練，運用哈佛大學「3D 談判」架構，包含策略、協議設計及談判佈局共 3 面向，幫助參訓學員實際演練雙邊、多邊、跨文化與高衝突談判的關鍵技巧及策略佈局。

本課程包含來自美國、英國、加拿大、澳大利亞、法國、比利時、立陶宛、馬來西亞、新加坡、巴西等各國政府官員、國際組織、企業、學術機構及 NGO 人士。筆者為唯一來自臺灣學員，爰得以在多元的國際環境中與各國、不同專業背景的領袖菁英深入互動，交流彼此經驗與觀點，實為難得。

筆者亦善用課堂及課外交流機會，積極推廣台灣的優勢與發展經驗，並獲多名學員對臺灣表示高度興趣及關切，特別關注台海情勢、美中競爭及半導體供應鏈等議題，亦有學員表達希望未來盼與臺灣進行合作交流。

哈佛課程安排著重於實際演練及學員間實務經驗分享，參訓者可實際操作如何建立聯盟、整合差異利益、應對跨文化差異，及規劃談判策略佈局與設計協議等。課程教授之談判策略內容，十分實用，對筆者在面對跨領域、跨部會協商，或是未來派赴駐越南代表處，推動台越雙邊合作業務，乃至於日常生活之協調溝通，均可靈活運用課堂所學，爰高度推薦外交部未來持續選派同仁參加本課程，以培養我國國際談判與溝通策略之中高階人才。

目次

壹、進修目的	3
貳、課程安排	4
參、學員簡介	5
肆、課程摘要暨案例分析	6-11
伍、心得及建議事項	11-13
陸、附錄：參訓照片及課程表	14-15

壹、進修目的

- 一、外交部長期與美國哈佛大學甘迺迪政府學院（John F. Kennedy School of Government, Harvard University）合作辦理「臺灣領袖計畫」，每年均選派中高階資深同仁赴美國哈佛參加為期一週的訓練課程，以培養作為中高階主管所須具備的領導力及專業知能，另亦藉與各國資深主管互動交流，拓展國際視野及建立人脈。
- 二、筆者任職於外交部逾 15 年，曾於國際組織司負責聯合國及世界衛生組織等多邊業務，並曾派駐泰國，須與泰國政府外交部及其他部門、國會、政黨人士、外交使節團、國際組織、智庫學界及非政府組織(NGO)等聯繫互動，協助推動各項雙邊及多邊合作交流計畫。現職為外交部研究設計會專案規劃科科長，主責外交部「臺灣獎學金」、「臺灣獎助金」、賴總統「青年百億海外圓夢基金計畫」及「邦交國青年來台圓夢計畫」、無任所大使等專案之推劃及執行，均為跨域及跨部會之多邊交流計畫，須時常與各部會、本部部內各單位、我全球駐外館處及計畫委外民間單位溝通合作，深感跨域與橫向協調之困難與挑戰。
- 三、筆者盼藉參與本次訓練課程加強跨界協調及溝通談判能力，相信將對目前負責之業務推動，以及未來派駐越南河內，推動與越南政府間之各項合作，均具相當助益。

貳、課程安排

哈佛甘迺迪學院「談判策略-建立跨界共識」課程目標盼培養領導者掌握談判技巧、主動出擊的關鍵能力，包含型塑策略性思維、分析能力及溝通技巧等。本課程以哈佛大學商學院教授暨哈佛談判圓桌會議創辦人 David Lax 及 James Sebenius 所著之「3D 談判:在最重要談判中改變局勢的有力工具」(3D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals)一書為理論基礎，並以 3D 談判之策略框架規劃安排共 6 天的訓練課程。本課程與其他課程不同之最大特色在於採用哈佛首創的案例分析教學方式，除講授談判理論外，亦於課堂上密集安排 5 場模擬談判演練，使參訓者得藉由模擬真實世界遭遇的不同談判情境，實地學習如何解決分歧與衝突、建立合作聯盟，並運用談判策略，進行有效的談判。

每天課程自早上 7:50 至下午 5:30 分，均依照不同的談判策略主題，安排課程講座並進行案例模擬談判演練。每場模擬談判之形式均不同，參與人數自 2 人、4 人至多人聯盟之談判均有，談判議題涵蓋政治協商、商業契約談判、NGO 專案計畫執行及籃球明星與球隊簽約等，十分多元及擬真。每天下課後會公布隔天模擬談判案例資訊，並將全班學員分為多個小組。每位參訓者前一晚須詳讀模擬談判之案例內容、擔任角色背景、核心利益與談判目標等資訊。每天早上須先參與讀書小組討論，與各國學員就模擬談判演練案例之策略擬定，釐清核心利益及可能遭遇之談判障礙等意見交

流。當天談判結束後，講師將於課堂上邀請各組小組分享各自談判的過程與心得。

參、學員簡介

本次課程共有 55 名學員共同參訓，約有近半來自美國國內，多為美國國防部及私人企業。國際學員另有英國、加拿大、澳大利亞、法國、斯洛伐克、立陶宛、比利時、葡萄牙、阿爾巴尼亞、新加坡、馬來西亞、奈及利亞、巴西、墨西哥等之政府中央部會或地方官員、聯合國、歐盟等國際組織、企業、律師、學校及 NGO 人士，背景十分多元，並均為任職經驗逾 15 年以上的資深主管或專業人士。

筆者為本課程中唯一乙名來自臺灣的學員，藉受訓期間與來自各國之學員密切互動交流，多數學員普遍對臺灣均具良好印象，並有部分學員曾訪問臺灣。筆者亦結識加拿大布蘭普頓市(Brampton)副市長 Harkirat Singh、美國國防部印太司令部空軍上校 Kevin Bourne、立陶宛籍「聯合國婦女署」(UN Woman)評估主管 Inga Kaplan、歐盟經濟暨金融事務委員會主任 Bernadette Frederick、馬來西亞柔佛州(Johor)首席部長首席秘書暨幕僚長 Joharudin Samion、阿爾巴尼亞國防部部長顧問 Hekuran Budani 等，並曾與渠等就印太戰略、美中競合、台海情勢、兩岸關係、中國對台混合戰威脅、半導體供應鏈、各國對川普關稅政策之看法及城市外交等意見交流，筆者

亦藉機推廣「臺灣獎助金計畫」，獲部分學員表達興趣。另亦有多名學員主動向筆者表達對臺灣的善意與支持，盼未來得與臺灣加強合作與交流。

肆、課程摘要暨重要案例分析

本課程採用哈佛大學「3D 談判」(3 dimensions negotiation) 架構及理論，搭配模擬談判案例演練方式，使參訓者得藉由高度參與式的課程訓練，學習雙邊、多邊、對內及對外等不同形式、場合之談判策略及技巧，以及建立團隊合作等領導能力。

所謂「3D 談判」包含「策略」(Tactics)、「協議設計」(Deal design) 及「談判佈局」(Setup) 共三個面向，其與傳統談判的不同點在強調除須專注於談判桌上的策略外，更強調交易設計與談判佈局的重要性，以提高談判的成功機率並創造長期價值。

課程內容共可分成「價值主張」、「價值創造」、「風險管控與各方合作」、「多邊談判與建立聯盟」、「跨文化談判」及「現實世界的高衝突談判」等六大主題，每天由講師講授不同主題，並分組進行實際的談判模擬演練，並於演練後由各組輪流分享談判經驗與回饋。

課程講師包括哈佛大學甘迺迪學院談判與公共政策 Mohamad Kamal 資深講師 Brian Mandell 教授及 Kessely Hong 教授、談判衝突解決合作實驗室主任 Monica Giannone，另特別邀請厄瓜多前總統暨諾貝爾和平獎提名者

Jamil Mahuad 及前美國國務院副國務卿 Wendy Sherman 擔任客座講師，分享渠等實地推動談判協議之過程與經驗。

以下針對課程暨重要演練案例摘要分析如下：

一、「價值主張」(Claiming Value)：

在談判過程中，首先應區分使用「創造價值」與「主張價值」的談判策略。當談判議題為零和分配，並不涉及建立長期的合作關係時，談判者則需運用價值主張的策略。課程中哈佛安排學員模擬 Yazawa 及 Mapletech 兩家公司間進行採購汽車零件之產品案例，說明在商業價格談判時多聚焦於主張自身的利益，並可利用關鍵談判技巧提升自身談判優勢。

其中型塑對方對「可能達成協議範圍」(Zone of Potential Agreement, ZOPA) 的認知至為關鍵，透過影響對方可接受交易範圍的認知，以達成更有利的結果。可利用的談判技巧包括訂定積極的目標價、利用首次報價的**錨定效應** (Anchoring Effect) 來主導談判價格範圍。此外，應遵循「讓步規則」，以逐步縮小談判範圍，強化自身價格定位。

另倘對方提出極端報價，則可善用對比原則 (Contrast Principle)，透過序列報價創造「價格合理性」，以及互惠原則 (Reciprocity Principle) 誘使對方做出讓步，以避免被錨定。

二、「價值創造」(Creating Value)：

傳統談判習慣於「固定餅圖」的思維，認為談判只是分配既有的價值，而非創造新價值。本課程則教授談判者可透過設計交易方式，把餅圖最大化，而非僅限於零和博弈。並介紹「向東北移動」(Moving Northeast)策略，透過「整合差異」(Dovetail Differences)的方式尋找彼此互補的需求，從中找尋對自己以及對方「低成本但高價值」的元素，尋求彼此利益交換的可能性，以設計雙方均受益的方案，將各方的利益最大化。

課程中以「剛果河流域專案」(Congo River Basin Project)為模擬演練案例，每 2 人一組，須共同合作討論如何分配計畫的經費與資源配置，包括人力配置、資金分配、培訓計畫、資本支出及網路連接方案。雙方各自有不同的價值與關切議題，需在既定的分配框架內達成最優的方案。爰須先瞭解自己以及對方重視的核心利益，以及可做出讓步或妥協的議題選項，以及不可讓步的底線。並利用整合差異的方式，與對方進行互惠利益交換，另亦須在溝通談判過程中努力找出可創造更大價值或長期利益的選項，例如雙方人員聯合培訓等，以符合上述「向東北移動」之原則，將雙方利益最大化，提升未來合作效益。

三、「風險管控與各方合作」(Managing Risk and Working with Agents)：

本課程主題以「籃球明星薪酬談判」為演練內容，探討如何運用「向東北移動」策略，在明星球員薪酬談判中創造價值，並有效管理風險與代理人關係。

談判案例涉及多方利益，包括球員、經紀人、Boston Sharks 球隊總經理及財務長，每人均有不同的利益與目標，例如球員盼獲得高額薪資及加入具冠軍競爭力的球隊、球隊總經理盼提升球隊拿冠軍機率，同時亦盼提高其個人聲譽，球隊財務長則須確保球隊財務穩定，球員薪資支出不超出預算等。每個角色對於風險承擔的能力亦不同，如何先找出內部共識，以及**最佳替代方案**(Best Alternative To Negotiated Agreement, BATNA)，再利用 BATNA 作為與另一方的談判籌碼，尋找與對方互補需求、說服對方接受固定薪酬外的額外價值，以及預先評估可能的風險等，以成功創造出高價值、符合各方利益的交易方案。

四、「多邊談判與建立聯盟」(Multi-Party Negotiation: Coalition Building)：

多邊談判涉及多名談判方，彼此利益複雜交錯，爰事前如何識別參與談判各方之利害關係，設計整體談判佈局、正確安排談判順序及選擇最合適的談判甚為關鍵。

哈佛以「Seaport 深水港開發案」為演練案例，多方利益相關者包含政

府、環保團體、工會、其他港口、聯邦機構等，涉及議題包含產業開發、環境保護、勞工權益及政治協商等。每個談判方均須在**事前辨識各自對議題的優先順序**，並須在談判前判斷誰是自己的「盟友」、「敵人」，以及「可能拉攏對象」，爰一開始從策略層面設定合適的談判框架，優先找出可結盟的對象，並設定正確的談判順序，以降低反對的聲音，創造共同價值，方能於最後達成多數人支持的最大共識方案。

五、「跨文化談判」(Negotiating across Cultures)：

本課程主題重點在演練面對跨國、跨層級（中央及地方）及跨區域的談判，課堂中以「Mouse Simulation」為演練案例，Mouse 是全球最大的美國娛樂公司，準備在法國開發類似美國迪士尼的主題樂園與渡假村。該計畫已由法國政府與 Mouse 公司簽署協議推動，惟所開發區域甚廣、橫跨法國四個小鎮，並涉及政治宣傳、土地不當徵收、基礎建設開發、稅收分配不均、環境污染及文化衝擊等複雜議題。法國政府與 Mouse 公司達成協議過程中亦未事先諮商四個小鎮鎮長意見，爰計畫公布後即引起法國當地民眾與民間團體的抗議與不滿，爰四個鎮長盼透過地方自治聯盟 the SAN 居中協調，與法國政府及 Mouse 公司進行談判。

本案談判成功與否的關鍵如下：（一）四個鎮長能否先凝聚內部共識，團結一致迫使法國政府施壓 Mouse 公司讓步及提供額外資金或補償；（二）

談判過程中，美國 Mouse 公司能否理解及尊重法國當地傳統文化及生活，並採取符合當地文化的談判溝通策略，除給予資金補償外，應共同找出降低對當地環境、社會及文化影響的配套措施，創造除經濟利益外的更大價值，以爭取四個鎮長及當地居民的支持；（三）Mouse 須確保關鍵利益方即法國政府的支持，因中央政府握有最終決策權，並運用正確的談判順序，於事前先與政府、地方自治聯盟 the SAN 協商，並設計媒體正面宣傳，以減少地方政府及人民的反對聲浪。

伍、心得及建議

一、哈佛模擬談判訓練課程十分紮實且擬真，對推動外交工作乃至個人生活之談判能力及策略運用均有相當助益：

本次參訓使筆者充分體會談判不僅限於外交政治或商業場域，實存在於每個人生活周遭，爰學習談判策略將有助於強化溝通協調及團隊合作等領導所需之重要能力。

本次哈佛「談判策略-建立跨界共識」課程內容除教授談判策略之理論及概念外，更著重於實務經驗之分享，並實地進行了五場不同情境、角色設定及內外部的模擬談判演練，使參訓者得藉由事前準備、小組討論、模擬談

判演練過程，以及事後反饋等過程，思考如何將課堂上學習到的談判策略及技巧，實際運用到工作職場及真實生活，以及透過傾聽不同立場、文化背景的聲音，從中尋求共識交集及創造共同最大價值。另亦藉由過程中學習團隊合作、合縱聯橫，透過學員們彼此間的交流與反饋建議，學習不同的觀點及思維模式，拓展視野以及克服盲點。

二、談判成功的關鍵在充分事前準備及擬定策略藍圖：

本課程的模擬談判演練要求參訓者須於事前閱讀模擬案例的場景設置、擔任角色的核心利益，以及案例中不同利害關係人的核心利益與矛盾衝突，並引導參訓者事先擬妥談判策略、談判順序及協議設計，因此三大面向將高度影響談判的結果與成敗，爰建議未來參訓者須高度投入事前準備，詳讀演練案例資訊及指定教材，並積極參與小組討論及運用團隊合作，以順利達成談判演練之目標。

三、本次參訓期間藉與各國學員互動交流，觀察到各國對臺灣的認知及支持度普遍提升：

本課程安排著重實際案例分享及團體演練，使學員間得高度討論交流，分享彼此經驗，並建立良好互動。筆者亦藉各種交流場合結識來自各國的資深政府官員或社會領袖，向學員宣傳臺灣及說明臺海情勢，獲許多學員表達對臺灣的善意與支持，並普遍表達對中國威脅區域安全的擔憂，並有

部分學員表示未來盼得訪問臺灣或加強與臺灣的合作與交流。

本次課程參訓的學員均為各國政府資深官員、民間企業或社會領袖，筆者亦透過本次課程期間與渠等建立良好互動交流，並組成線上通訊群組，以利未來聯繫。對於筆者未來持續推動外交工作及拓展業務人脈，相信均具相當助益，爰高度推薦外交部未來參加哈佛領袖計畫同仁可選擇參加哈佛模擬談判訓練課程。

附錄 1：參訓照片



照片一 參訓學員全體合影。



照片二 Kessely Hong 教授(左)及 Brian Mandell 教授頒發結訓證書。



照片三 筆者於課後向厄瓜多前總統 Jamil Mahuad 握手致意。

附錄 2：課程表

Negotiation Strategies: Building Agreement Across Boundaries (On-Campus)

Program Dates: April 27 - May 2, 2025

Sunday, April 27, 2025 Daily Theme	Monday, April 28, 2025 Daily Theme	Tuesday, April 29, 2025 Daily Theme	Wednesday, April 30, 2025 Daily Theme	Thursday, May 1, 2025 Daily Theme	Friday, May 2, 2025 Daily Theme
Claiming Value	Creating Value	Navigating Internal & External Negotiations I: Managing Risk and Working with Agents	Multi-Party Negotiation: Coalition Building	Navigating Internal & External Negotiations II: Negotiating across Cultures	Negotiating in Real-World High Stakes Conflicts
Shuttles depart the Double Tree Hotel at 6:45 AM and 7:15 AM					
Breakfast is available daily in the HKS Café beginning at 7:00 AM					
1:00 - 1:45 PM Program Check-in at the DoubleTree DoubleTree Suites Lobby DoubleTree Suites Boston-Cambridge 400 Soldiers Field Rd., Boston, MA	7:50 - 8:50 AM Study Groups: Role Preparation Overcoming Blindspots (I) Receiving Feedback and Managing Difficult Conversations Monica Giannone	7:50 - 8:50 AM Study Groups: Role Preparation Managing Internal Negotiations: Star Compensation Team Meetings Kessely Hong	7:50 - 8:50 AM Study Groups: Role Preparation Building Coalitions in Multi-Stakeholder Negotiations: Seepart Simulation Brian Mandell	7:50 - 8:50 AM Study Groups: Role Preparation Internal Coordination: Mouse Simulation Team Meetings Brian Mandell	8:20 - 8:50 AM Video Prep: Negotiating Peace 9:00 - 10:30 AM Negotiating Peace Between Ecuador & Peru Jamil Mahuad former President of Ecuador
	10:30 - 11:00 AM Break 11:00 AM - 12:45 PM Creating Value through Trading on Differences: Exercises and Congo River Basin Project Simulation Kessely Hong	9:45 - 10:00 AM Break 10:00 AM - 12:15 PM Balancing Internal and External Negotiations: Star Compensation Simulation Kessely Hong	11:00 - 11:30 AM Break 11:30 AM - 12:30 PM Seepart Debrief Brian Mandell	9:45 - 10:00 AM Break 10:00 AM - 12:15 PM Negotiating Across Cultures and Levels: Mouse Simulation Brian Mandell	10:30 - 10:45 AM Break 10:45 - 12:00 PM Negotiating Peace Between Ecuador & Peru Jamil Mahuad former President of Ecuador
	12:45 - 2:00 PM Lunch & Feedback Nye ABC 2:00 - 3:30 PM Creating Value through Trading on Differences: Congo River Basin Project Debrief Kessely Hong	12:15 - 1:45 PM Lunch & Feedback Nye ABC 1:45 - 3:00 PM Managing Risk and Working with Agents: Star Compensation Debrief Kessely Hong 3:00 PM Group Photo	12:30-1:30 PM Lunch Malkin Penthouse 1:30 - 3:00 PM Peer Coaching Monica Giannone	12:15 - 1:45 PM Lunch & Feedback Malkin Penthouse 1:45 - 3:00 PM Negotiating Across Cultures and Levels: Mouse Debrief Brian Mandell	Break 12:15 - 1:15 PM Closing Remarks & Certificate Ceremony Brian Mandell & Kessely Hong Shuttle to Hotel 1:15 PM & 1:45 PM
	3:30 - 3:45 PM Break	3:00 - 3:30 PM Break	3:00 - 3:15 PM Break	Shuttle to Hotel at 3:15 PM and 3:45 PM	
	3:45 - 4:45 PM Harvard Tour (Optional)	3:30 - 5:00 PM Overcoming Blindspots (II) Receiving Feedback and Managing Difficult Conversations Monica Giannone	3:15 - 5:20 PM Building Trust Across Parties and Levels: A Legislative Negotiation Example Kessely Hong	Free Time	
5:45 - 7:00 PM Opening Dinner Nye ABC	Shuttle to Doubletree 3:45 PM and 4:45 PM Free Time	Shuttle to Doubletree 5:15 PM 6:00 - 8:00 PM Networking Dinner DoubleTree Suites 400 Soldiers Field Rd., Boston, MA	Shuttle to Doubletree 5:30 PM Free Time	Shuttle from hotel to Faculty Club 5:45 PM 6:00 - 8:00 PM Closing Reception & Dinner Harvard Faculty Club 20 Quincy Street, Cambridge, MA	
Shuttle to Doubletree 7:00 PM			Shuttle to Doubletree 8:00 PM		

Our classroom will be Wiener Auditorium unless otherwise stated in the schedule