

CHAPTER

02

了解爭議背後
的真正需要

美國社會心理學學者馬斯洛 (Abraham Harold Maslow) 把人類需要分成五個層次，分別為最基本的生理需求、安全感的需求、社會情感的需求、被尊重及認同的需求，以及更進一步的自我實現的需求。當一個層次得到滿足，便會產生一種無形的動力，驅使人類為爭取另一個層次而不斷努力。

因此，在出現爭議時，爭議雙方在爭奪利益前，必先滿足安全感、社會情感和被尊重及認同的需求，才能有動力對爭議背後的真正需要及利益，作出具建設性的探討。爭議產生的成因是雙方在立場和權益上出現了衝突，故此我們必須先了解自己及其他人的真正需要，並在互相尊重的基礎上理解和包容對方的訴求，才能為往後具建設性的討論奠定基礎。

衝動是魔鬼，言語是最鋒利的劍，這些都是傷人於無形的利器。當觀點出現分歧，我們的情緒往往會受到牽動，難以保持冷靜和理智，只專注於對方負面的部份。在談判的時候，談判者會不停放大及重複對自身有利的觀點，強調其他談判者的錯誤觀點，藉此創造理由去鞏固和堅持自己的立場，增加議價能力。但在這樣的狀態下，談判者亦無意中進入了一個迷失又委屈的狀態：往往對其他談判者的言論十分敏感，亦更容易受對方影響，牽引出自身的負面情緒，忘記保持正向思維及談判初心，反以強烈、尖銳、諷刺的言論作出回應。如何能在言語的利劍出鞘前控制爭議雙方的高漲情緒，將之引導至富同理心的平和狀態呢？關鍵在於令談判中的一方或雙方放下自己的負面感受，找到恢復冷靜及理性的方法。要令人冷靜下來，首先，我們找到其真正需要。

解決爭議的第一步

每一個行為背後都反映了我們的需要，要解決爭議，了

30

解談判者在爭執背後的真正需要（或特殊需要）便十分重要。如果爭執雙方沒有意識到自己和對方的真正需要，那麼無論怎樣討論和談判，也只是在錯的道路上越走越遠。

當自覺權益受到侵犯，我們亦會變得強勢，以強硬尖銳的言論反駁對方，是常見的回應方式。不過說出口的話是否就等於心中最真實的想法和需求呢？

真正需要指的不一定是我們表面上表達出來的訴求，或極力爭取的權益，而是內心真正渴望得到的結果。令人感慨的是，我們有可能並不清楚自己的真正需要。就算知道，或者也會礙於自身的價值觀、為人處事的理念，而無法坦誠交待，做出理性決定。

小麗在生日當天跟相戀七年的男友家超吵架了。小麗指責家超沒為她準備生日驚喜，只是請她看電影吃西餐而已，一點也不用心。家超卻很不忿，明明是小麗自己說

31

生日隨便過就好，她沒意見。於是他精心挑選了浪漫愛情片，還帶她去需要提早一個月訂位的西餐廳，自覺已經做了很多準備了。兩人吵得不可開交，卻都忽略了重點：小麗的真正需求是甚麼。

小麗嘴上指責家超不用心，然而她背後的想法卻是生日驚喜代表了家超對她的在意，也是他對她愛情的證明，能大大安撫她對於兩人相戀七年感情日趨平淡的不安。若她沒有意識到自己內心真正的想法，或者她意識到了，卻不願意好好表達出來，只期望家超能夠「猜得到」，就會為彼此帶來誤解。另一方面，如果家超沒有嘗試探究小麗最真實的感受，或者因小麗的指責而感到委屈受傷，不願與她繼續溝通，他們兩人便沒辦法互相理解對方。最後家超覺得小麗無理取鬧，小麗認為家超不愛自己，感情大受影響。

由此可見，了解真正需要可以說是解決爭議的第一步。先理解自身的需求，再與對方圍繞真正需要進行討論，

在談判過程中嘗試修改或微調自身的立場及價值觀，就能在不知不覺間增加議價能力，使談判邁向對自身更有利的方向。

用心聆聽各方訴求

真正需要往往隱藏在言語和行為中，掩蓋在情緒之下，惟有用心發掘才能找出來。而當衝突需要依靠第三方協助解決時，就更需要用心聆聽、了解爭議雙方的訴求，而不是直接以所謂慣常做法來解決問題，以免出現誤判，使局面更加難以收拾。

中秋節快到了，江太正準備提早下班準備明天的應節食物，卻接到六歲的兒子諾諾打來的投訴電話。諾諾說妹妹晴晴非要跟他爭奪中秋節的時令水果金柚，要江太回來主持公道。江太趕着下班，便建議兒子找女傭姐姐 Mary 協助解決爭議。Mary 知道後走進廚房，二話不說拿起水果刀將金柚一分為二，分給諾諾和晴晴。兩個

孩子一人一半，誰也不用搶，豈不是皆大歡喜？

當 Mary 以為圓滿解決衝突時，兩個孩子看見分成兩半的金柚，卻都放聲大哭了。Mary 十分疑惑，為何自己公平公正地處理好爭議，兩個孩子卻仍是不滿意呢？

江太回家，耐心安撫諾諾和晴晴後，解開了 Mary 的疑惑。原來諾諾需要金柚，是因為班主任要求全班同學在明天中秋節，帶回一個自製金柚燈籠作為功課；而晴晴很喜歡橢圓形的金柚，覺得金柚又香又好吃。擁有完整的金柚皮或金柚肉才能滿足他們的實際需要，Mary 沒有真正了解這一點，便自行決定以看似最公平的方式解決金柚爭議，這才加劇了雙方的不滿。最後江太請丈夫幫忙買了一個金柚回家，順利解決了這場「金柚之爭」。

很多人會以量化後的結果來衡量公平與否，若爭議雙方最後所得，無論在性質或數量上都是均等的，在很多人心目中這便算是公平了，殊不知這種看似公平的解決方

式，很可能與爭議雙方的真正需要背道而馳。公平原則的確是處理糾紛時需要考慮的因素之一，但更重要的是談判雙方的真正意願，公平原則並非解決衝突的必備前設。無論是談判方或調解方，如果希望解決爭議，達致雙贏局面，就應審慎思考其他談判者堅持己見的背後原因、利益及真正需要，然後再進行理性探討。同時我們也不應固步自封，死守既定的談判立場和策略，或把談判焦點局限於金錢上，而應審時度勢，從宏觀層面多角度思考及分析其他談判者的權益及真正需要。正如江太太裏的「金柚之爭」，其實只要 Mary 耐心詢問兩個小朋友為何爭奪金柚，並用心聆聽，了解諾諾和晴晴搶奪金柚背後的真正需要，就很容易找到完美的解決方法了。

照顧個別人士的需要

和家人或另一半的衝突或者還能依靠彼此的感情和信任而有所緩和，若在商業世界以至社會層面，像是個人與

大型企業的訴訟、集體談判，或國與國之間的爭議，所涉及的利益衝突及謀求的真正需要就更為複雜。這時候，不單是參與談判的機構或組織，其背後相關的每個獨立個體，也可能存在着與所屬機構不同的權益及真正需要。在談判過程中，我們也應該在可行的範圍內，考慮這些獨立個體的特殊需要，從而修改或微調談判策略，在最大程度上顧及大多數持份者的訴求。

輝鴻地產發展公司是本地一間大型地產商，近年主要業務轉移至收購農地，以為公司長遠發展預留土地作儲備。最近輝鴻計劃在新界北發展一個大型低密度豪宅小區，積極收購新界北的農地，並於 2018 年 3 月委託了一間集團式地產代理公司——收地易代為收地。輝鴻期望以最低成本收購大批土地，而此收地項目必須於 2018 年 12 月前完成，以便為三年後的發展計劃作準備。

俊傑在收地易擔任高級營業經理，負責此項目。他在收地易工作了八年，深獲老闆器重，這次公司難得接到大

36

型地產公司的項目，如果能順利完成，俊傑更有可能升職。他經朋友介紹認識了雞農發哥，並嘗試洽購其名下之農地。

發哥是擁有政府牌照的雞農，有一塊 20,000 呎的農地，主要用來飼養雞隻。當時新界北一幅差不多大的農地，呎價介乎 950 至 1,050 港元。俊傑與發哥初次見面便力讚發哥飼養的本地雞，兩人交流愉快。俊傑得知發哥準備退休移民，便趁機提出收地意向，以接近市場最高收購價的 1,000 港元呎價收購其農地，但表示需於三個月內完成交易。發哥沒有明確回應，只表示需要時間考慮及與家人商討，有結果後會再與俊傑聯絡。

過了一星期，俊傑仍等不到發哥致電，便主動聯絡他。發哥很喜歡這個小夥子，坦言最近其他地產公司正與他接洽，收購呎價為 1,050 港元，而收地期限可於簽署正式買賣合約後的六個月內完成，看起來似乎比收地易更有誠意。俊傑連忙跟公司反映情況，收地易向輝鴻匯報

37

及商討後，輝鴻願意調高目標收購呎價至 1,200 港元，並讓收地易自行處理收購項目談判。俊傑再找發哥時，便開出了新的條件：呎價提升至 1,100 港元，收地時限則在四個月內，以正式簽署買賣合約當天開始計算。這一次，發哥心動了，表示可考慮，但交收期限需延長至六個月。

俊傑請示公司，公司指示他回覆發哥需要向輝鴻匯報後才可回應。發哥給他們五個工作天的時間，若然超越此期限，他不排除考慮其他地產商的收購建議。這期間，收地易公司高層召開緊急會議，為令輝鴻認為他們有能力為其爭取更大權益，以便將來負責其他收地項目，收地易決定拒絕發哥延長收地期限的要求，俊傑需要跟發哥繼續就着原方案商討。俊傑只好硬着頭皮再去游說發哥，生怕發哥得知消息後反應激烈。

幸好這幾天發哥也在全面考慮現時的情況：雖然輝鴻比其他地產公司在呎價上只高了 50 港元，但 20,000 呎農

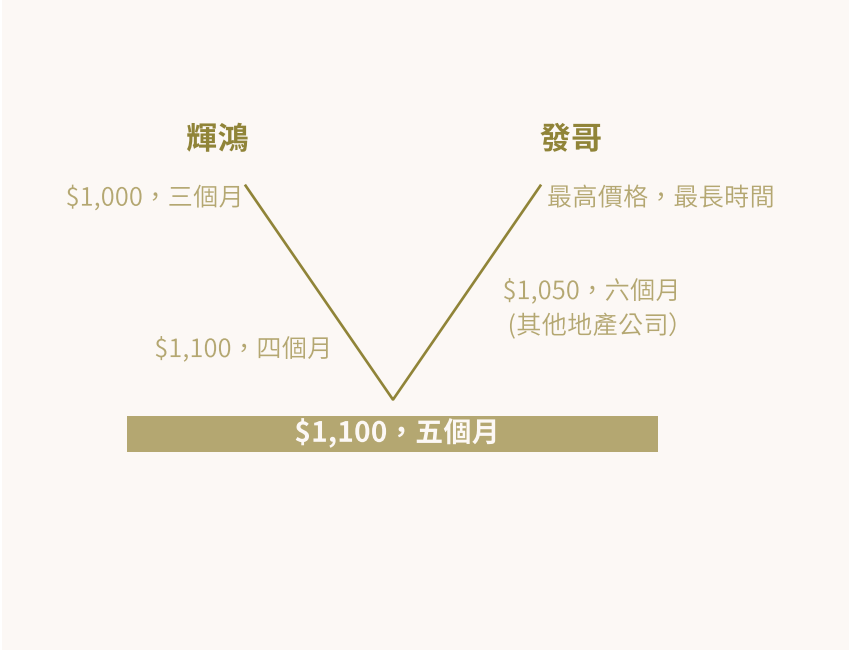
38

地加起來，他可以多賺 100 萬港元，此差額絕對不是小數目，而總額達 2,200 萬港元的賣地收益足以讓他在移民後買兩三幢房子收租養老。儘管還可與其他地產公司再商討，不過發哥年紀已大，精力有限，寧願快點有個定案好為往後移民作準備。在談判時發哥當然要為自己爭取更多權益，但如果談判過程遇上阻滯，可能還是要在關鍵時刻作出適當讓步，不然很可能少賺了 100 萬港元。

五天後，俊傑來找發哥，反覆強調輝鴻所提出的收購呎價比現時市價更高，亦是所有地產公司中最進取的，可是時間上真的沒辦法再調整。發哥知道自己的真正需要，也早有預期，但仍想爭取更多，便表示假若俊傑未能在一星期內帶回一個更進取的收購建議，他就會積極考慮其他地產公司的收購建議。發哥沒有終止談判，讓俊傑覺得還有商討空間，趁機請求多給予一些時間以便與輝鴻商量。發哥說需於兩星期內回覆其他地產公司的收購建議，給俊傑的一星期已是上限，要俊傑盡快向輝鴻反映他的訴求。

39

輝鴻了解事情發展，考慮到距離 12 月底的目標收地限期還有接近八個月，而收地易現時談妥的收地價格亦比他們預計的低，願意在收地期限上讓步，延長至五個月內。發哥看到輝鴻的誠意，因此答允賣地，在俊傑安排下簽署正式臨時買賣合約。俊傑完成賣地交易，獲老闆嘉許並升職。而收地易亦因圓滿完成項目，獲輝鴻開出繼續合作的合約。



40

看完這個收地交易，你能找到當中談判方各自的真正需要嗎？

當牽涉不同角色和個體，真正需要便不再單一，還有可能受不同個體各自的利益影響。在收地事件中，最理想的解決方法似乎是以合理收購金額成功收購農地並於特定時限交收，這也應該是事件各方的真正需要。但由於涉及不同談判方和角色，當中每個角色的真正需要都不一樣，亦令順利解決事件增添變數。

輝鴻地產公司希望用最少的錢在短時間內收購大批農地作商業發展；收地易公司希望通過良好合作，爭取大型地產公司成為長期客戶；俊傑希望有出色的表現，有望升職加薪；發哥則希望賣地後獲得豐厚利潤，可安享晚年。如果當中任何一方的需要與其他幾方產生衝突，收地過程便有可能出現波折：若輝鴻不信任收地易，在收地時全程參與把控，收地易及俊傑便沒辦法及時應對，失去了和發哥討價還價的空間；若俊傑工作敷衍了事，

41

沒有和發哥打好關係，後面的談判過程也不會那麼順利。

我們常說「停一停，諗一諗」，在處理衝突時尤其適用。在解決爭議前，必須想清楚自己及對方的立場和需求，也給予雙方冷靜思考的機會，就像收地易和發哥在每次談判前，都爭取數天時間用作公司內部討論，發哥也可以在這期間仔細想清楚自己的處境和需求。加上談判各方都有足夠互信，彼此坦誠交流，在出現問題時也可掌握時機，及時溝通處理、調整應對方式，使這個收地交易得以順利進行，無論哪一方都對結果非常滿意。

