看日劇學調解 —「幻夜」中的說服技巧

文／王威鈞

日本作家東野圭吾著名推理小說改編日劇「幻夜」第二集中，女店員高明的說服推銷技巧，成立一件本將無望的交易，值得作為調解與談判時的說服參考。

女店員：「*這個戒指不錯，心型的紅寶石，只要是女人都會喜歡的*。」

女店員技巧性地運用美國亞歷桑那州立大學心理系教授羅伯特．席爾迪尼（Robert Cialdini）的「社會認同理論」，一句「只要是女人都會喜歡的。」便將顧客框圍在認同的圈圈內，提高顧客購買的可能性。

「社會認同理論」也就是一般俗稱的「從眾心理」。

相同地，在調解桌上，調解者若能適當地運用認同理論，強調「聰明人都會用和解來處理糾紛」、「大家都希望以和為貴」、「各位今天來，應該就是希望能夠透過和解來解決問題」、「和解能解決問題，沒有人會自找麻煩上法院」，在調解初始便能將受調解者傾向和解的心理定調。

可惜的是，女店員如果能夠補上一句「您的眼光真好！」為顧客戴上高帽子，更能強化顧客的購買意願。

同理，調解者若能以「各位都是聰明人，知道和解的好處」、「大家真的不簡單，心胸夠寬大，願意坐下來好好談一談」等語來讚美受調解者，必能增加和解的可能性。

男顧客：「*但是我不知道她手指的尺寸，還是下次再來吧*。」

顧客提出反對意見，店員若是順從而收手，讓顧客回去搞清楚女友的手指尺寸再回來購買，這筆生意極有可能就此告吹！原因有二：

一、只是藉口：「不知尺寸」可能只是藉口，用以掩蓋真實拒絕理由的託辭。顧客的反對原因可能是價格、品質或樣式，店員如果讓顧客就此離去，他很有可能一去不回，導致成交無望。應該予以留置，探求真實原因，圖謀良策，加以因應處理。

二、*理由為真*：即使顧客真的不知道尺寸，等他回去搞清楚「再來」的可能性有多少呢？回家之後，他可能會受到「污染」：女友心疼太貴重不要買了、別家可能更好更便宜、家人有多的、媽媽已經備妥了、男顧客夜長夢多心意改變、親友人多口雜十嘴九腳倉，害得當事人決策障礙、玄一點的可能當天女友已經準備告知分手、更玄的是男顧客或其女友發生意外！太陽底下沒有什麼新鮮事，凡事都有可能發生，那怕機率只是 1% ！實際生活中，曾有位國立大學研究所畢業的碩士房仲對於筆者要求回去考慮的藉口，直白地說道：「你不會再回來了！」心知肚明，了然於胸，真不愧是名校高材生。

調解者必然經常遇到受調解者以回去「思考斟酌」、「和家人商量」、「徵詢專業意見」等等作為藉口，要求延期再議。調解者若以「不應勉強」為由，同意後續再行調解，恐怕就會如前所述：回頭無望。

再者，即使要求改期的一方如期回來參與續調，誰能保證相對人就一定會配合出席呢？

因此，調解者不應消極地讓受調解者離去，應該積極地探究真實的「反對原因」，方得對症下藥，促成和解。

在許多的調解研習中，論者多會提及「相中突破口」這項調解技巧。至於什麼是「突破口」？就沒聽過什麼人提出具體論述。個人以為，「反對意見」便是個很好的突破口。調解者可以善加運用受調解者所提的反對理由、探尋歧見、予以化解、謀求合意和解。

男女交往，女提分手，男追問為何？只要女生說明原因，便讓男生有「解釋」、「改善」的可能。因此，兩性專家、談判學者大多建議「如果心意已決」，那就「不要講任何理由」地拒絕，以免遭到反駁。

當男顧客帶著一顆鑽戒回家，親朋好友的反應必然迥異於尚未購買的空手而歸。畢竟，事態已經發展到「既成事實」，當「利空出盡」時，大部分的人多會以「買了就好」來自我與相互安慰。

調解亦然，當事人帶著一個協議回去，即使周遭的人再有意見，應該都會告慰「和解了就好」。談判理論有所謂「有協議勝於沒有協議」，除了「無魚蝦也好」之外，既然「木已成舟」，旁人也就不好多說什麼了。

必須說明的是：不是要調解者違反倫理規範，強迫受調解者「不可以終止調解」、「不可以回去思考與諮詢」、「不可以下次再議」；甚至在資訊不足的情況下，受迫接受沒有意願的和解條件。而是，調解者不應消極地「放任」當事人放棄本次調解，應該積極地保持溝通、談判與調解，持續探究其真實疑慮與問題，並且適時地給予處理。

這裡所謂的「處理」，包含專業意見、法律諮詢、參考判決等等。調解者如果不具備專業能力，可以經由各種管道向專業人員求助。若是受調解者決策權不足，則可透過通訊即時向決策者聯繫，說明談判與調解進展，請示裁決。筆者曾經有件個案，當事人無法決定是否接受和解協議方案，本要求擇期再議。筆者建議他電詢決策兄長意見，進而在相對人的同意下，雙方以手機擴音方式進行會談，最終化解疑慮，達成和解。

當然，還是會有受調解者堅持停止調解、要求延期續調。此時，調解者就要有讓受調解者願意再回來的本事。女店員可以誘之以利，給予吸引顧客回頭的好處、小利或折扣。但欠缺資源的調解者就只能訴諸「打預防針」：「我可以幫你們找一些參考資料，前提是你們下次一定要來。來了，我才幫得上忙！」

但是，有許多調解者順從當事人終止調解而任其離去，非但沒有約定續調時間，甚至反而強調：「你們回去想想，如果有和解、讓步意願再來！」「你們回去評估評估，如果差距不大，有和解成立的可能再來！」如此被動消極態度，看天吃飯，案件當然和解不易。

筆者在東部某市調解會曾觀察到有位調解委員如此作為！幸好當事人在地檢署囑託法院調解期日時和解，免於爭訟。但雙方當事人與法院皆為此付出些許的司法成本，實在有違調解消弭訟源的本意。

女店員：「*您女朋友的生日就在明天吧？*」

女店員以「期限」的急迫性施壓，讓男顧客對於脫身斷念，專注於如何取得女友手指尺寸。

女店員如何知道男顧客購買戒指的目的與期限？當然是先前男顧客自己透露的！這涉及談判時的「情報處理」，亦即情報的取得與運用。「取得」來自於聽與問，「運用」則是對於情勢發展與演變的掌握。談判桌上資訊的 give & take，建構成情報處理的「望聞問切」。

許多調解者在調解初始過早介入，除了容易「代位談判」外，更難以透過聽與問來取得重要情資，以致於在僵局時無法化解歧見，推展談判。

刀有兩刃，談判高手善於運用對方的「威脅」化為自己的「籌碼」。男顧客可以將急迫的「期限」轉化為需求的「期限」，將壓力移轉給女店員，在談判上取得優勢。

過了明天，男顧客自然就沒了需求的「期限」壓力。更甚者，男顧客是否只有購買戒指這個選項？是否只有在妳這家店購買的選項？是否只有向妳這位店員購買的選項？這些考量都會造成雙方談判力量的變動。

和解有許多的時機點，每個時機點都很有可能造成雙方權力的消長，這是調解者可以靈活善加運用的。當然，成功不必在我，只要和解就是好事一件，更好的是能夠避免增加訴訟成本與司法資源。本文要強調的是，離開調解桌就有不成立的可能，而雙方的籌碼變動，對和解的可能性、內容與結果都會產生影響。

另外，調解者對一方用力，往往會對另一方形成反作用力，可能會對和解造成阻礙，不可不慎。

女店員：「*您怎樣才能知道她的尺寸？*」

女店員乘勝追擊，提出第二道難題，讓男顧客深陷困境。

表面上女店員尊重男顧客的決定權，但這種選擇的自由，也讓對方陷入自我談判，開始自我否定，轉而偏向信任與認同對方。

女店員接連兩個問題的同時，也阻卻了男顧客暫時放棄購買的念頭。

許多當事人對於調解者的提問，經常會口是心非地回以「非理性」答覆。對此，調解者無需逞口舌之爭，形成對立，反而壞事。只要四兩撥千斤、輕輕點撥即可，受調解者自己會和自己談判。

男顧客：「*這個……*」

男顧客沒有反駁，反而陷入思考。這個現象洩露男顧客的「兩難」與「決策障礙」。對於女店員而言，是個極為重要的訊息：她的兩個問題已經產生相當說服作用，讓男顧客意志開始動搖。

許多調解者無法體認或忍受當事人思考時的僵局與冷場，機關槍似地不斷補充與追問。此時受調解者可能產生「卡頓」或「脫離」現象，不但無法堆疊說服力道，反而鬆散說服結構。

無法忍受當事人思考所造成的「時間留白」，有時會來自集體調解時的其他調解者、或是相對人與兩造的陪同人。調解者均應及時予以制止，以免當事人非但無法思考，反而順勢脫離。

接下來的問題是：要給他多少時間思考？

端視問題難易程度、受問者狀況、以及談判調解進程等因素，總不能漫無限制的空白與空耗。

好消息是，受問者也會受不了冷場，進而自己打破僵局！

女店員：「*您想給她個驚喜吧？要是量她手的尺寸，她肯定會察覺，知道你要送她戒指做禮物了！*」

女店員前一個問題雖然沒有多大難度，但是估計男顧客一時也想不出什麼好方法來，於是便很快地提出第二個問題。

這個問題有兩個特色：

（文轉三版）

JUDICIAL
司法
徵稿啓事
三、文稿內容應符合學術倫理規範，請勿違反學術社群共同接受的行為準則；並請適當遮掩個資及其他法定限制公開事項。
七、文稿一律不退件，請自留底稿。稿件如經採用，文責自負。
六、刊出文稿除紙本刊登外，亦置司法院網站；並酌計稿酬，寄贈該期刊物。

（文接二版）

一是**同理心**：同理男顧客想要給女友「驚喜」，當然不能讓她察覺，否則便成就不了驚喜。這種動之以情的同理心，極易拉進雙方距離，形成同盟、同一國，為說服打底、鋪陳。

二是**強化難題**：女店員一提「期限」、二提「方法」、三提「目標」，一個比一個難。尤其「驚喜」這個「目標」直觸男顧客心底，讓他幾乎毫無招架之力。

這兩個特色無疑將男顧客層層包圍！說是阻止他離開，不如說是他已經沒有能力離開。

同理心是極為重要的調解技巧與知能，每位調解者大都耳熟能詳，但能深切體會、理解而具體實踐的，恐怕為數不多，充其量只是掛在嘴上說說而已，能細數個中三味的，應該是鳳毛麟角。限於篇幅，此一議題另以專文討論，於此略過。

男顧客：「*那該怎麼辦？*」

男顧客被女店員接二連三的問題搞得招架無力，不知如何是好。於是，本能地示弱，向女店員求助：「那該怎麼辦？」

這個貌似平凡無奇的訊號，就談判與調解而言，是個極為重要的信息，是無助者在信任對方之後的尋求協助，對調解者來說是個解決問題的「突破口」（這是本文繼前述「反對意見」之後，所提的第二個突破口）。調解者應掌握此一契機，提出解決方案，引導談判走向，讓和解順勢而成，有如孫子兵法軍形篇所云：「稱勝者之戰民也，若決積水于千仞之谿者，形也。」

女店員：「*日本女性無名指的尺寸一般都在 9 到 11 號之間，所以你選擇中間的 10 號尺寸最好。*」

果然，女店員掌握突破口，提出具有高度專業性的方案，供男顧客參考。這是溝通、談判、調解時「望聞問切」中「切」的技巧。初步的「切」是提供意見、中度的「切」是建議參考方案、高度的「切」則近乎代為決擇。女店員這句話的前半部屬於初步的切、後半段則是中度的切。

許多調解者堅守「不沾鍋」原則，絕不提供任何解決方案。此種迷思實在有違鄉鎮市調解條例第 22 條所定：「調解委員…… 就調解事件，酌擬公正合理辦法，力謀雙方之協和。」

調解不是裁判，但調解者也並非只能扮演「傳話者」的角色。調解者在雙方僵局之時，理當依據專業，提供意見與方案，供雙方當事人參考，力促合意和解。只要過程中不加脅迫，有何不可？

筆者曾參與南部某鎮調解會的一場車禍調解，調解委員在隔離調解後轉達行為人還價賠償金額 8 萬元，受害人告以「其他不計，單就診斷證明書記載『專人看護兩個月』至少可以獲得 12 萬元的賠償判決。」委員竟回答「調解委員不做任何判斷」。不做判斷如何調解？調解者當然應依「判斷」勸喻行為人合理還價，方能促成和解。非「判斷」的傳話只不過是「搓湯圓」式的無力轉告，難以說服受害人。

有人會問：「如果行為人沒有能力呢？」行為人賠償的「意願」與「能力」是調解者在「望」與「切」必須具有的功夫與功課。上焉者洞識行為人叫窮；下焉者說服受害人叫痛之餘，是否委屈妥協、無奈接受現實？兩者都是「切」，也都是一種判斷。

調解者不僅僅只是一隻傳話的鸚鵡而已。

女店員：「*萬一尺寸不合適，您明天再到我們店來換，怎樣？*」

女店員在專業建議方案之後，接著提出「救濟管道」：「換貨」，讓男顧客無後顧之憂，敢於下單購買。

孫子兵法軍爭篇有云：「圍師必闕」。包圍敵人，千萬記得留個出口，切勿逼人太甚，否則物極必反，狗急跳牆，必定反撲。

國內賣家很喜歡在貨架上掛著「貨物出門概不退換」，這很容易讓消費者考慮再三、望之卻步。不知賣家能否計算得出，這樣的作法，有利還是不利？撇開網購不談，在美國實體店面購物，只要保有單據、吊牌，30 天內無條件退換貨的做法就讓人比較敢於購物了。為了防堵少數的退換貨，喪失多數的潛在顧客，實在不智。

雙方合意簽訂和解書後，當然不能像購物般有猶豫期。但是，調解者可藉由「確認」的告知，製造類似「猶豫」的短暫思考。調解者可以用輕鬆、幽默的口吻詢問當事人確認和解協議內容：「搞清楚再簽字」、「簽了字就不能後悔」。當然，態度務必誠懇，否則，讓當事人覺得其中是否有詐，反而不妙。

就如購物一般，有出口反而會讓消費者更勇於採購。受調解者經過相當的談判過程，必定珍惜好不容易獲得的結果；若再經由調解者詢問與確認，會後悔而拒不簽署和解書的應該更是少數。

女店員：「*生日一年只有一次，就算收到的戒指尺寸有出入，感受到你深厚的感情，她一定會很高興。*」

女店員接著加碼演出，徹底摧毀男顧客的防衛心理。

女店員首先強調「生日一年只有一次」，運用時機上的「稀有性」來催促男顧客的購買慾。通常，稀有性大多是操作在有形標的物上，女店員運用在無形的時機亦屬妙招。「過了這個村，就沒有那個店」，商場上的週年慶促銷活動，莫不是如此操縱著消費者的心理。

女店員話鋒一轉，針對問題焦點「戒指尺寸萬一不合」實施利弊分析：「感受到你深厚的感情，她一定會很高興。」這種「動之以情」、「打預防針」的說服技巧，實屬高招。孫子兵法虛實篇有云：「能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也。」女店員的利弊分析必定能讓男顧客深陷自我談判的漩渦之中。

調解者當善用有形標的物與無形期限「稀有性」的說服技巧，來強化現階段擺在談判桌上協議條件的優越性與時限性。當然，前者得有專業知識，後者得有判斷能力。

不少具有法律專長的受調解者或陪同者在談判受阻時，嘴上常掛著「沒關係，地檢署和法院還有很多調解機會」。此時，如果和解條件確實合理，「情事變更」、「損害擴大」與「請求擴張」便是很好的回應說法。調解者若能佐以備妥的個人調解案例，就更具有說服力了。筆者有件個案，受害人在地檢署偵察階段的和解條件為 18 萬元，到了二審判決後提高為 66 萬元。最後，有嘴說到沒涎，勉強才以 50 萬和解。情勢的演變有時會超乎我們的想像！

「和解與否」、「和解時機」與「和解方案」的利弊分析更是調解者應具有的知能。

受調解者首先要釐清的是，在談判賽局中的「贏、和、輸、破、拖」，他的選項有那些？他經得起破局？還是一定得爭個魚死網破，非贏不可？即使慘勝也再所不惜！還是以和為貴？或是擺一下、悶一會，以拖待變？

一般而言，大部分人都是以和為貴。但是當條件不如意時，當事人能否禁得起破局？或是因為情緒的關係，寧可輸也不願委屈？

有些當事人堅持「寧可賠給法院，也不願賠給他！」或是「不要他的錢，就是要告死他！」面對這種情緒性的當事人，必須引導他做「情勢」思考：「告得死他」嗎？「賠給法院」就算是贏了嗎？就算是懲罰他了嗎？

我們大多以為「動之以情」是以觸動感情來說服對方，但此處是指「從情緒到情勢間的移動思考」，二者有所不同。

男顧客陷入思考……

男顧客陷入終場前的關鍵決策時刻，此時給予對手深度思考的「留白」必須比前述「反對意見」的淺度思考更為長久。現場的所有參與者都必須忍得住「僵局與冷場」，不論他是協同調解者、陪同人、親友、律師、理賠員、相對人。對於豬隊友的破壞行為，調解者必須及時強加制止，以免當事人放棄思考而得以脫離。

男顧客：「*那就給我拿這款的 10 號吧！*」

戲劇到此結束，但在真實商場景況中，聰明的商人會在成交後採用折讓、退傭、贈品等等「關門讓步」技巧，製造顧客驚喜，提高顧客滿意度，增加回頭率。調解者雖然沒有資源可以用來「獎勵」受調解者！但是，除了運用口頭讚美外，也可以視狀況「借力使力」，運用一方資源獎勵他方，例如去零頭、湊整數等。

「關門讓步」的做法，除了可以製造受讓步者的喜悅外，更可以增強對於和解決策的滿意度及信任度，不論是讓步者或受讓步者皆然。

調解者在最後關門階段除了可以運用前述「確認」技巧，製造「類猶豫」短暫思考外，也可以用「打預防針」的技巧避免後遺。

所謂的「打預防針」是指：估計和解方案若無法獲得家人、親友完全支持，則建議當事人對於「和解條件與金額的詢問」採取適度的保留，避免造成家人間的不愉快，甚至企圖推翻和解。

當然，這必須是在不強迫原則下的誠懇建議，調解者應該具有避免「公親變事主」的意識。

結語

鑽石女店員首先運用心理學的「共同性」，讚美男顧客的眼光與其女友應該像其他女性一樣擁有這顆鑽石。繼而強調女友生日的「稀有性」，壓迫男顧客應掌握契機，感動女友。

女店員使用三個問題阻擋與包圍男顧客的躊躇：一是「明天即生日」的時間急迫性、二是「如何知道女友指圍？」、三是「詢問或度量會破壞驚喜」。三層包圍不只讓他不得脫身，更是進退失據，不知如何是好。

對於男顧客的攻心說服，女店員首先使用短暫的「留白」技巧，讓男顧客受困。接著，提供專業意見與「圍師必闕」的有出口協議方案，讓男顧客敢於下單。最後，運用「動之以情」的「利弊分析」，讓男顧客在長時間「留白」的自我談判中接受協議。

女店員的行銷說服過程可謂「綿密、細膩」、「有層次、有章法」、「有節奏、有步驟」，外表形式不急不徐中卻帶著心理的急切壓迫，真是高乘的說服技巧經典案例，足供談判者與調解者參考。

（作者為談判調解工作者）

一、本刊歡迎兼顧理論與實務、探討司法制度、法學新知、足供讀者參考的作品；並歡迎司法人、事及法院的故事。來稿請聯繫（02）23618577 分機 844 或 845。
二、作品如以偵審中案件，及未確定案件為主題，或作者為文稿議題之關係人士，請勿來稿。
四、文長宜在 7200 字以內，以利一次刊出。文內引用資料請加註解，以利參考。
五、本刊對來稿有權潤飾斟酌，對有疑義之內容將洽請作者再行檢視；不願接受刪改者，請加注說明。