

熊浩的 冲突 解决课： 谈判

Dr Bear's Dispute
Resolution Class:
Negotiation

熊浩 / 著



法律出版社 | LAW PRESS

熊浩的 冲突解决课： 谈判

Dr Bear's Dispute
Resolution Class:
Negotiation

熊浩 / 著



法律出版社 | LAW PRESS

图书在版编目(CIP)数据

熊浩的冲突解决课:谈判 / 熊浩著. —北京:法律出版社, 2017.5

ISBN 978 - 7 - 5197 - 0862 - 7

I. ①熊… II. ①熊… III. ①谈判学 IV.
①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 092024 号

熊浩的冲突解决课:谈判
XIONGHAO DE CHONGTU JIEJUEKE:TAN PAN

熊 浩 著

策划编辑 杨大康

责任编辑 杨大康

装帧设计 熊 浩 汪奇峰 鲁 娟

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 中煤(北京)印务有限公司

责任校对 郭艳萍

责任印制 沙 磊

编辑统筹 法律应用·大众读物出版第二分社

开本 A5

印张 10

字数 210 千

版本 2017 年 6 月第 1 版

印次 2017 年 6 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

网址/www.lawpress.com.cn

投稿邮箱/info@lawpress.com.cn

举报维权邮箱/jbwq@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司销售电话:

统一销售客服/400-660-6393

第一法律书店/010-63939781/9782 西安分公司/029-85330678 重庆分公司/023-67453036

上海分公司/021-62071639/1636 深圳分公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5197 - 0862 - 7

定价:59.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

陈鲁豫 推荐序

熊浩让我写序，并且发来 200 页的书稿。我读了一部分，有点紧张，问他，这是教科书一类的专业书籍吗？我得写得很学术？不会写怎么办？他答，只是一本有学术性的普通谈判读物而已。言下之意不必紧张。我于是更加紧张。因为我熊的门槛比普通人的高，而我，不幸就是那芸芸众生里的一个。

和我熊一起时，偶尔会有穿越的感觉。他的言谈起居包括他戴的圆圆的镜片，都符合我对民国时期知识分子的想象。而他规律到近乎刻板的生活习惯，因为太不符合他的年纪太另类各色而显得耳目一新。晨练、早餐、上课、午餐、午睡、上课、晚餐，11 点据说一定关机休息，天不塌下来你是找不到他的。晚上你要有事和他谈你可以试着约他，他要是答应你才怪。因为大晚上的，你难道不困、不睡觉？明天难道你不用早起？你怎么这么奇怪？——这是熊浩的心里独白。我身边的编导小妹妹，和熊浩合作了一季演说家后，对他爱恨交织。爱他的盛世美颜和无比的才华，恨他的执拗和老人家般的生活方式。

熊浩真的是才华横溢的。一种由思想和语言组成的、你看不见摸不着，但是置身其中你会被感动的才华。

舞台之外，我见过熊浩两次，都是睡眼惺忪头发乱乱的样子，笑起来有些孩子气，是时下很流行的呆萌范儿。而他一讲话，眼睛

圆圆的瞪起，你会明白，Smart is the New Sexy。有文化有思想能说出那么美妙的中文，绝对是 New Sexy。

迷信一个人，欣赏一个人，你会为他做的所有尝试和努力背书，于是，我一边忐忑自己能否读懂我熊的大作，一边欣然写下这些文字。

熊浩说的，飘着写，任性写就行——所以我就写了。

陈鲁豫

知名主持人，凤凰卫视《鲁豫有约·说出你的故事》主持人，北京卫视《我是演说家》导师。

邱震海 推荐序

自古以来，只要有人，冲突和博弈就无处不在。这其中，能否处理冲突和博弈，达成最佳方案，则需要技巧，更考验智慧。

在这个信息爆炸、沟通频繁的时代，关于人际互动与谈判的书籍可谓数不胜数。但要兼具学术专家执笔，经受实践检验，又保证文笔流畅，实用易懂，还能由“术”及“道”，适合每一个人阅读的此类著作便不多了。法律专才、谈判专家熊浩博士的这本书，清晰明了，深入浅出，看上去谈的都是技巧，其实背后触及的却是某种人生哲理与智慧。

人生中，学技巧不难，长智慧不易。希望熊浩博士的这本书，有助于我们通透人生。

邱震海

著名时政评论员，中国转型和战略问题专家，德国图宾根大学博士，英国伦敦国际战略研究所资深会员，凤凰卫视评论员、《震海听风录》和《寰宇大战略》节目主持人。

黄执中 推荐序

—

如果你想学谈判，那么，走进一家稍具规模的书店，你就会发现，与谈判相关的教科书，简直是五花八门。

种类之多，往往令人纳闷……为什么，同样是谈判，会有这么多理论？

而这么多的书，又该怎么选？

—

要知道，谈判，是一套解决冲突的理论。

而面对冲突，就像学武功，南拳北腿，剑宗气宗，各家各派，不同的学者，各有不同的偏重……

有些学者，如怀疑学派的理查·谢尔，会强调“信息”，认为所谓谈判，就是一套在信息不对等的前提下，双方被迫进行信息交换的情境策略。

也有些学者，如东吴大学的刘必荣教授，会强调“冲突”，认为所谓谈判，关键就是要控制冲突，甚至创造冲突，好顺利造势，逼对方上谈判桌。

更有些学者，如沃顿商学院的史都华·戴蒙，会强调“人”，认为所谓谈判，关键在于动之以情，要从对方的心理需求下手。

不同策略偏重之间，当然没有什么高下对错……差别处，只在于不同的人，会有不同的性格，所以在面临同一种冲突时，总会有不同偏好的应对排序，与思考路径罢了。

所以，学谈判。

要找的，就是一个跟自身个性相符合的理论。

或者说，就是要找一个，跟自己个性相符合的作者……如此一来，将他的应对进退，套用在自己身上时，才不会进退失据。

三

本书作者，熊浩老师，是我过去在辩论赛中认识的高手。

在唇枪舌剑的辩论赛中，熊浩从学生时代，就以极为斯文儒雅的风格，与极为引人入胜的情境塑造，著名于海内外各项大赛。

面对冲突，熊浩的特色，不是用言词互相压制，而是想从貌似敌对的关系中，努力为双方，找出“新价值”。

是的，我们为什么要争执？为什么不能妥协？究竟，在冲突背后，是什么困住了我们？我们能不能从中，找到一个足以让我们化解歧义的、更高的追求？

熊浩这方面的长才，后来，充分表现在了他的专业上——非诉讼纠纷解决。

在这方面，用最简单的话来说，就是“两造冲突，不打官司，咱们坐下来谈谈”。

而如果，要用较专业的话来说，则意味着，在传统上那个讲究“胡萝卜与大棒”的谈判过程中……熊浩，是最专精于利用胡萝卜，甚至创造胡萝卜的一位。

四

所以，如果你的个性，是希望以柔克刚的。

如果你的个性，是希望从既有冲突中，避开零和，创造新价值的。

如果你的个性，是斯文儒雅的。

那么，我推荐你，去读一读熊浩，看看他这个版本的谈判。

去看看他这种人，是怎么解决问题的。

我相信，你不会失望。

黄执中

台湾地区辩坛名人，享有“辩论之神”“宝岛辩魂”的称号，2016年《奇葩说》第三季奇葩之王。

一

一本书，让你了解冲突解决的知识大脉络，做得到吗？

一本书，让你不厌倦，不疲乏，让你重新获得阅读的志趣体验，有可能吗？

我也在等，这样刚刚凑巧的机缘。

二

我实践谈判、调解，帮助不同的组织、机构、个人处理他们生命中的不愉快，很多时候工作完成，他们都在向我索要这其中的诀窍。

我教授谈判、调解，陪伴不同的律商精英获得常常不见于大学课堂的普范技能（General Skills），很多时候课程终了，他们都在向我求问可以带走的读本。

我也在想，何时可以将脑中之所思，变成能与你分享的文辞。

三

我在复旦大学任教，每一年百余位法科学生都会走近这个法律

交叉学科的课堂，于是得以理解，法律从规范文本、宏大制度转变为具体技艺的趣味历程。陪伴他们的往来，又目送他们离开。眼见着，知识变成夯实自己的内力。

我在阿里巴巴上课，几乎见过所有商品品类的主管与经理。“双十一”之前，我被阿里的同学告知，他们如何用本书这套方法拿到新一款 iPhone 在天猫的首发权。眼见着，知识变为成全事业的助力。

我在西门子教书，几乎见过他们各个大洲的资深代表。课程中，我被西门子的伙伴告知他们如何用本书这套方法不仅仅处置利益的争端，更是看清了自己内心的挣扎，从而安静、思虑、调整。眼见着，知识成了沉淀心灵的定力。

四

这本书将讨论 94 个主题，文字虽然不多，结构看似分散，但其实是一个理论递进、不断深入的整全系统。

我们用具有设计感的插图配饰让内容尽可能鲜活，以维持你持续阅读的兴致——这份心思来自对你阅读体验的深深在乎。

我们用深入浅出的语言让理论、概念尽可能透彻，以保证你掩卷之后的收获——这份用力来自冲突解决的专业研习，你所阅之字词，都是建诸于冲突解决的知识大脉络与研究版图。

建议你，先把书快速浏览，在飞机上，在火车站，在等候友人的间隙，在消磨时光的空暇，你无须聚精会神，不必全情投入，只需跟随跳动的志趣，观其大略，不求甚解。

之后，与文字相伴，我也将在一些重要的章节节点用语音的方式陪伴你完成精读，通过云端的途径，我会用语音平台帮你总结、概括、梳理。我和你，以及你们，一起读这本书的伙伴，大家步步深耕，最终完成全书的细致品位和全面消化。

最后，你可以找一个安静的位置，让这本书停留在你的书架上。当遇到谈判问题的那个当口，或者需要工具和启示时，便再把它当作字典一样翻开，查一查，看一看。

五

是的，这是一本可以速读的掌中书，也是一本值得珍藏的枕边书。


这次的阅读，其实是一个机会，让你走近冲突解决这门学科，让你旁听那些被最优秀的人享用过的谈判课堂。

志趣，智识，与最优秀的人学习一样的知识。

你，准备好了吗？

熊 浩

第壹课 一些入门的观念

- | | |
|---|-----|
| 01. 什么是冲突? | 003 |
| 02. 有点不相信, 解决冲突的技艺还需要专门学习? | 006 |
| 03. 冲突原因: 资源不足 | 010 |
| 04. 冲突原因: 界限不清 | 013 |
| 05. 冲突原因: 寻租 | 016 |
| 06. 冲突原因: 笨 | 018 |
| 07. 重视普范技能的学习 | 020 |
| 08. 谈判的定义: 谈判不是说服 | 023 |
| 09. 谈判的定义: 我们相互需要 | 025 |
| 10. 谈判的定义: 谈判? 调解? 仲裁? | 027 |
| 11. 非诉讼纠纷解决 (Alternative Dispute Resolution) | 029 |
|  12. 小结 I: 冲突解决的门槛观念 | 031 |

第贰课 谈判开场与基础博弈

- 13. 谈判的开场：目的（Purpose） 037
- 14. 谈判的开场：产品（Product） 040
- 15. 谈判的开场：人（Person） 042
- 16. 谈判的开场：程序（Process） 045
- 17. 一个游戏：Learn by doing 048
- 18. 以牙还牙（Tit-for-Tat Strategy） 053
- 19. 小结 II：谈判的开场与博弈论 057


第叁课 谈判的结构要素：ICON模型

- 20. 冲突的七个要素 061
- 21. 利益（Interest）不等于立场（一） 064
- 22. 利益（Interest）不等于立场（二） 067
- 23. 小结 III：冲突中最重要的要素 070
- 24. 发现利益的工具：听力三角 072
- 25. 提问：区别两种问题 074

26. 提问的隐喻	078
27. 纵向提问	080
28. 横向提问	083
29. 听是天生的，但聆听不是	086
30. 积极聆听是什么？	089
31. 听觉正念	091
32. 积极聆听的效力	094
33. 倾听需求（Listen to the Needs）	097
34. 当我们在强调听：耳顺之“聽”	099
 35. 小结 IV：方法，还是方法论？	102
36. 反馈的方法：逐字重复（Parroting/Word by Word）	105
37. 反馈的方法：同义转述（Paraphrasing）	107
38. 反馈的方法：资讯整合（Summary）	109
39. 反馈的方法：意义形塑（Reframe）	112
40. 让我们再说说“意义形塑”	114
 41. 小结 V：理解语言的通透触感	118
42. 信息优势：听力三角的功利作用	120
 43. 小结 VI：充分理解	123

44. 理解选项 (Options)	125
45. 创造选项的技术 : 利益分类	128
46. 创造选项的氛围 : 平权讨论	131
47. 创造选项的习惯 : Yes, and (是的, 而且)	134
48. 三种说服的原力	137
49. 规范影响力	140
50. 标准, 客观标准	143
51. 替代方案 (Alternative) 是什么?	146
52. 找到自己的最佳替代方案 (BATNA)	148
53. 谈判准备列表	152
 54. 小结 VII : ICON 模型	154

第肆课 冲突风格测试

55. 理查·谢尔的冲突风格量表	159
56. 五种类型的人	165
57. 五种类型的事	168
 58. 小结 VIII : 谈判不是妥协的艺术, 而是双赢的方法	170

第五课 情绪管理与沟通品质

- | | |
|---|-----|
| 59. 情绪管理（一）：典型的争吵 | 175 |
| 60. 情绪控制（二）：阅读表情 | 178 |
| 61. 情绪控制（三）：细察自己 | 181 |
| 62. 情绪管理（四）：我们为什么会发飙？ | 184 |
| 63. 情绪控制（五）：创造时间间隙（Buy Some time） | 187 |
|  64. 小结 IX：情绪管理与控制 | 189 |
| 65. 关心内容，也关心氛围 | 191 |
| 66. 关键对话的能量准备 | 193 |
| 67. 好印象的来源：Appreciation | 196 |
| 68. 好印象的来源：Affiliation | 199 |
| 69. 好印象的来源：Autonomy | 202 |
|  70. 小结 X：《影响力》作者西奥迪尼对于成功说服因素的总结 | 205 |
| 71. 区分事实和观点（偏好） | 207 |
| 72. 从态度到事实（一） | 209 |
| 73. 从态度到事实（二） | 212 |
| 74. 参照话语 | 215 |
|  75. 小结 XI：概念与经验如何剥离与区别 | 217 |