

GETTING TO YES
Negotiating Agreement
Without Giving In

谈判力

GETTING TO YES
Negotiating Agreement
Without Giving In

25年来全球最为经典的谈判书籍！
哈佛大学关于谈判的最权威指南！

[美] 罗杰·费希尔 威廉·尤里 布鲁斯·巴顿 著 王燕罗昕译

约翰·加尔布雷思
三届美国总统顾问

塞鲁斯·万斯
前美国国务卿

安·兰德斯
著名专栏作家

联合力荐！



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



中青院 11 000672758

GETTING TO YES

NEGOTIATING AGREEMENT
WITHOUT GIVING IN

谈判力 新版

[美] 罗杰·费希尔 威廉·尤里 布鲁斯·巴顿 著
王燕 罗昕 译



中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判力 / (美) 费希尔, (美) 尤里, (美) 巴顿著; 王燕, 罗昕译. —2 版.

—北京: 中信出版社, 2012.8

书名原文: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In

ISBN 978-7-5086-3434-0

I. 谈… II. ①费… ②尤… ③巴… ④王… ⑤罗… III. 谈判学—通俗读物 IV. C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 155764 号

Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Revised Edition by Roger Fisher,
William Ury and Bruce Patton

Copyright © 1981, 1991 by Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

谈判力 (新版)

TANPANLI

著 者: [美] 罗杰·费希尔 威廉·尤里 布鲁斯·巴顿

译 者: 王燕 罗昕

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6 字 数: 150 千字

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-1473

书 号: ISBN 978-7-5086-3434-0/F · 2676

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

无论你愿意与否，你都是一名谈判者。谈判是生活中无法避免的现实。你要和老板商量加薪，要与陌生人商定买房的价钱；两个律师解决一起交通事故引出的诉讼；几家石油公司计划联合勘探近海石油；市政府官员与工会领袖会谈以避免公交司机罢工；当年美国国务卿和苏联外长试图就限制核武器达成协议。以上这些都是谈判。

每个人每天都要与别人进行谈判。就像莫里哀笔下一辈子追求谈吐高雅的汝尔丹先生那样，我们有时在不知不觉中与别人谈判。比如你和爱人商量去哪里吃饭，或者与孩子商定他们何时熄灯睡觉。谈判是从别人那里寻求自己所需的一个基本途径，是与谈判对方存在相同和不同利益时寻求解决方案的相互交流。

冲突日益增多，需要谈判的场合也越来越多。每个人都希望自己的事情由自己来决定，人们越来越不愿意听别人发号施令。由于人与人之间的不同，我们需要用谈判来消除分歧。不论是在商界、政界还是家庭中，人们更多的是通过谈判来解决问题、作出决定。即使是打官司，人们也经常是在审判前庭外和解。

虽然谈判每天都在发生，但要谈出好结果却不容易。人们对通常的谈判技巧不是感到不满意，就是厌烦透顶，或者敬而远之——甚至三者皆有。

人们发现自己处在两难之中时，有温和与强硬两种谈判方法。温和者总是避免双方的摩擦冲突，为了达到共识，他往往很快作出让步。他希望有个愉快的解决方案，但却常常发现自己被别人利用而不得不咽下苦果。强硬者则认为谈判是一场意志的较量，谁采取的立场更极端，谁能硬撑到最后，谁就能赢。他当然想赢，可结果往往是硬碰硬，不但弄得自己筋疲力尽、黔驴技穷，而且也伤害了自己与对方建立起来的关系。其他一些谈判技巧都介于两者之间，无非是要在既有所得而又不伤和气之间寻找平衡。

还有第三种谈判方法，它既不温和也不强硬，但却刚柔相济。由“哈佛大学谈判项目”研究出来的这种“原则谈判”方法是根据事情本身的是非曲直寻求解决方案，而不是进行一场各执己见的讨价还价。这种谈判方式建议双方尽可能实现“双赢”。双方利益发生冲突时，必须让谈判结果基于某些公平的准则，而不是以某一方的意志为转移。原则谈判的原理是在道理、原则上强硬，对人则采取温和的态度。它不需要耍花招，不需要装腔作势。原则谈判让你得到想要的东西而又不失风度，它让你公平有理的同时又能保护自己不被对方利用。

本书就是介绍有关原则谈判的方法。第1章讲述采用就双方立场讨价还价的标准谈判方式带来的问题，接下来的四章介绍了有关原则谈判方法的四条原理，最后三章则回答有关原则谈判方式最常见的一些问题：如果对方实力强于自己怎

么办？如果对方不配合该怎么办？如果对方使用卑鄙手段又该怎么办？

当年美国外交官同苏联进行军控谈判时可以采用原则谈判方式；华尔街律师代表“财富 500 强”大公司进行反垄断诉讼时也可以采用它；甚至夫妻之间商量到哪儿度假或离婚时如何分割财产等问题都可以采用这种方法。任何人都可以使用这种谈判方法。

谈判的形式各不相同，但基本要素不变。无论要解决一个还是多个问题；一方还是多方参与谈判；无论是有规定的程序，比如集体谈判，还是随机应变，比如与劫机者谈判，原则谈判都完全适用。不论对手有无经验、是否友善，它都能发挥作用。原则谈判是一种通用的策略，它与其他所有方法都不同，如果谈判对方也掌握这种方法，那么谈判不会因此更加艰难，而是变得更加容易。如果他们也读了这本书，那就再好不过了。

前言 /V

第一部分 问题 /1

第1章 不要在立场上讨价还价 /3

第二部分 谈判方式 /15

第2章 把人和事分开 /17

第3章 着眼于利益，而不是立场 /39

第4章 为共同利益创造选择方案 /55

第5章 坚持使用客观标准 /81

第三部分 但是…… /95

第6章 如果对方实力更强大怎么办？ 97

(确定你的最佳替代方案)

第7章 如果对方不合作怎么办？ /107

(谈判柔术)

第8章 如果对方使用卑鄙手段怎么办？ 127

(驯服难对付的谈判者)

第四部分 结论 /141

第五部分 关于本书，人们常问的 10 个问题 /145

○ 关于公平与“原则谈判”的问题 /147

问题 1：“在立场上讨价还价是否有道理？” /147

问题 2：“如果对方相信另一套公平标准怎么办？” /149

问题 3：“如果并非必要，我是否应该做得公平？” /150

○ 关于人际关系问题 /153

问题 4：“如果问题在人，我该怎么办？” /153

问题 5：“我甚至要与恐怖分子以及类似希特勒那样的人谈判吗？什么时候我可以拒绝谈判？” /157

问题 6：“如何针对性格、性别以及文化等方面的差异及时调整谈判方法？” /160

○ 关于策略问题 /163

问题 7：“对于像‘在哪里会面’、‘谁先开价’、‘开价多高’这类问题，我应如何决策？” /163

问题 8：“具体地说，我如何由制定选择方案过渡到作出承诺？” /165

问题 9：“怎样才可以不冒太大风险去尝试这些想法？” /169

○ 关于实力的问题 /173

问题 10：“当对方实力更强大时，我采用的谈判方法真能起作用吗？”“如何增强我的谈判实力？” /173

Getting to yes

Negotiating Agreement
Without Giving In



第一部分 问题

第 1 章

不要在立场上讨价还价

不论谈判是有关一项合同、家庭内部纠纷，还是国家间的和平协议，人们常常在立场上纠缠不清。双方站在各自的立场上，为自己争辩，最后作出一定的妥协，找到双方都能接受的折中办法。这种谈判方式最具代表性的例子是顾客与旧货店老板之间的讨价还价。

顾客

这个铜盘子什么价钱？

别逗了，这儿有块压伤，我出 15 美元。

那好，我出 20 美元，75 美元太离谱了。给我个合理的价钱。

25 美元。

37.5 美元，我最多就付这个价。

老板

你眼光不错，75 美元怎么样。

什么？您要是诚心买，我还能考虑考虑。15 美元，开玩笑吧？

小姐，你砍价真够厉害，60 美元拿走得了。

我进价也比这高多了！你诚心买吗？

你看看上面的图案，到明年这样的盘子价格能翻 1 倍。

就这样谈下去，他们也许会达成共识，也许毫无结果。

谈判的任何方法都可以通过三方面的标准来衡量：如果有达成共识的可能，就应该达成明智的协议；谈判应该有效率；增进或至少不损害双方的关系（明智的协议是指协议尽可能保障双方的合法利益，公平解决双方的利益冲突，协议持久性强，并考虑了社会效益）。

上面举的例子反映了最常见的谈判方法，就是不断采取新立场，放弃旧立场。

就像上面那位顾客和店老板所做的那样，立场在谈判中起了一定作用。它告知对方你的需求，在前景不明朗、存在一定压力的情况下提供了一个立足点，最终可能会产生自己能接受的结果。但通过其他方法也能起到上述作用，而且在立场上纠缠不清使双方无法实现上述三个基本标准：达成明智的协议、有效率地谈判以及友善地谈判。

在立场上纠缠不清不能达成明智的协议

如果双方就各自的立场讨价还价，他们通常会抱着立场不放。你越是声明自己的原则，保护自己的立场，你的立场就越坚定。你越想让对方明白改变你最初的立场是非分之想，你就会越死守自己的立场。直到把你的自我形象当成了你的立场。你现在又多了一个目标，就是保存自己的脸面——把今后的行为和过去的立场联系起来，这就使得谈判越来越不可能就双方的最初利益达成共识。

肯尼迪总统时期美苏全面禁止核试验谈判的失败，恰好说

明了在立场上纠缠对谈判造成的危害。当时主要的问题是：美苏双方每年允许对方到自己境内被怀疑有核试验活动的地区检查多少次？苏联方面当时最后提出是3次，而美国坚持最少10次，由于立场问题，谈判就此破裂。而双方都没有想明白一个事实，即检查是指1个人四处看1天呢，还是100个人不加选择地检查1个月。双方都没有在设计检查程序上动脑筋，使它既满足美国在核查方面的利益，又能实现尽可能减少对方干预本国的愿望。

由于双方将更多的精力投入到立场上，各自真正关心的问题被忽略掉了，达成协议的可能性也变小了。最后的谈判结果也许只是机械地反映各自最终立场的差距，而不是真正认真地考虑双方的合法利益，结果往往也就不那么令双方满意了。

在立场上纠缠，缺乏效率

传统的谈判方式可能使双方达成协议，比如铜盘子的价格；也可能令他们不欢而散，比如实地检查核试验活动的次数，但两者都要耗费大量时间。

在立场上纠缠不清会阻碍双方达成协议。为了使最终结果有利于自己，双方的起步都很极端，而且死守不放，还欺骗对方，隐瞒自己的真实观点，只有迫不得已的时候才做一点点让步。以上每个因素都会影响双方达成有效协议。双方起步越极端，让步越小，谈判所需的时间就越长，所花的精力也就越多。传统的谈判方式还需要谈判者作出大量的决定，如能给对方什么条件，该拒绝什么条件，可能作出多大让步等

等。决策过程最为费时费力。每一项决定不仅是向对方让步而且可能会产生压力，从而导致再次让步。因此谈判者往往拖延时间，威胁要离开谈判桌，阻碍谈判进程，或采取其他一些花招，这只能使双方投入更多的时间和精力，增加不欢而散的可能性。

在立场上纠缠影响双方之间的关系

在立场上讨价还价完全是一场意志的较量。每个谈判者都坚持自己的立场，本来是双方合作解决的问题，却成了一场你死我活的斗争。每一方都试图单凭意志力使对方退却。“我不会让步的，你要是想和我去看电影，就得看《马耳他之鹰》，否则没门！”当一方看到自己的合理要求由于对方的强力压制而得不到重视时，愤怒和憎恨往往占据上风。因此在立场上讨价还价会影响甚至破坏双方的关系：一起合作多年的企业集团可能会分道扬镳；邻居们从此不再说话；一次唇枪舌剑带来的不愉快也许一辈子都消除不了。

多方参与使立场式谈判更为不妙

尽管人们总是习惯将谈判视为两个谈判对手之间的事情，但实际上几乎所有谈判都涉及更多人。有时会有好几方坐在谈判桌旁，有时每一方都包括普通谈判成员、高层官员、董事会甚至各种委员会，这些都是谈判中要打交道的对象。谈判涉及的人越多，立场式谈判带来的弊病也越多。

如果像联合国会议那样有一百多个国家坐在一起谈判，那么立场式谈判几乎是不可能的。统一所有人的意见很难。互惠式妥协也难于实现：向谁让步呢？即使达成了成千上万个双边协议，也谈不拢一个多边协议。在这种情况下，立场式谈判往往促使谈判各方组成不同派系，其共同利益通常流于表面形式而不具有实质性。在联合国，类似的集团有南北之分、东西之别。由于一个集团由多个成员组成，要采取共同的立场绝非易事。更糟的是，一旦各国历尽周折取得了一致立场，要改变就更困难了。此外，实际参与谈判不光是坐在谈判桌边的人，还有他们的上级，这些人虽不在谈判现场，但采取任何立场都要经过他们的同意，立场一旦敲定，就很难有回旋的余地。

友善不能解决问题

许多人都认识到了立场式谈判的高昂代价，尤其是它对谈判各方关系造成的损失。他们希望通过一种更温和的谈判风格避免冲突，把谈判对方看做是朋友而不是对手。他们强调达成共识的必要性，而不是以自己占上风为目的。标准的温和型谈判步骤是提出条件和作出让步，信任对方，持友好的态度，为避免摩擦作出必要妥协。

下面的表格分析了两种立场式谈判——温和型与强硬型。大多数人认为他们对谈判方式的选择介于两者之间，你希望温和还是强硬呢？还是选择一条折中路线？

问题

立场式谈判：你选择哪种类型

温和型

对方是朋友

目标在于达成共识

为了友谊做出让步

对人和事采取温和态度

信任对方

容易改变立场

给予对方实惠

亮出底牌

为了达成协议愿意承受
单方面损失

寻找对方可以接受的单
方面解决方案

以达成共识为目的

避免意志的较量

迫于压力而妥协

强硬型

对方是对手

目标在于胜利

要求对方让步作为维持
双方关系的条件

对人和事采取强硬态度

不信任对方

固守立场不动摇

威胁对方

掩饰自己的底线

把单方面优惠作为达成
协议的条件

寻找自己可以接受的单
方面解决方案

以坚守自己的立场为目的

试图在意志的较量中取胜

给对方施加压力

温和型谈判方式强调建立和维护关系的重要性。在家庭内部和朋友之间商讨时往往采取这种方式，它比较有效，至少可以很快产生结果。由于双方力求做到更加宽容大度，达成协议通常不成问题，但却不一定是明智的协议。虽然结果也许不像欧·亨利的故事一样悲惨：一对爱恋而又贫穷的夫妇互

相买礼物，妻子卖掉秀发给丈夫买了一条漂亮的表链，而不知情的丈夫却卖掉怀表为妻子买了一套美丽的发卡饰品；但是，以强调双方关系为主的谈判往往会导致双方无法取得明智的协议。

如果你温和，而对方强硬，那结果就不妙了。在立场式谈判中，强硬者主导温和者。如果强硬者坚持要对方作出妥协并不断威胁对方，而温和者为避免冲突不断让步，坚持以达成协议为重，那这样的谈判是不公平的。强硬者占了便宜。谈判会有结果，但却不一定明智。它偏向于强硬者而不利于温和者。如果对方步步紧逼，而你却一让再让，那就等着倾家荡产吧。

选择方案

如果不愿意在温和与强硬两者之间选择，你可以改变谈判方式。

谈判有两个层次：第一个层次是解决实质性问题；第二个层次往往比较含蓄，它关注解决实质性问题的程序。第一个层次的重点可以是你的工资、租赁条件以及价格问题。第二个层次关心的是如何解决实质性问题：通过温和、强硬或者其他方式。这是有关游戏的游戏，即“游戏中的游戏”。谈判中采取的每一个举动不仅关系到房租、薪水或其他实质性问题，而且有助于建立游戏规则，使谈判以原有的方式继续进行下去，或是有所改变。

第二个层次通常容易被人们忽略，因为许多决定都是自然