

哈佛国际谈判项目创始人作品

不妥协的谈判

哈佛大学经典谈判心理课

[美] 丹尼尔·夏皮罗◎著
(Daniel Shapiro)

赵磊◎译

NEGOTIATING THE NONNEGOTIABLE

How to Resolve Your
Most Emotionally Charged Conflicts

中信出版集团

Daniel Shapiro

不妥协的谈判

哈佛大学
经典谈判心理课

[美] 丹尼尔·夏皮罗◎著

赵磊◎译

NEGOTIATING THE NONNEGOTIABLE

How to Resolve Your
Most Emotionally Charged Conflicts

中信出版集团 | 北京

图书在版编目(CIP)数据

不妥协的谈判: 哈佛大学经典谈判心理课 / (美)
丹尼尔·夏皮罗著; 赵磊译. -- 北京: 中信出版社,
2019.4

书名原文: Negotiating the Nonnegotiable
ISBN 978-7-5086-9335-4

I. ①不… II. ①丹… ②赵… III. ①谈判学-社会
心理学-通俗读物 IV. ①C912.35-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第182132号

Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts

Copyright © 2016, Daniel L. Shapiro

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

不妥协的谈判——哈佛大学经典谈判心理课

著者: [美]丹尼尔·夏皮罗

译者: 赵磊

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)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 13.5 字数: 345千字

版次: 2019年4月第1版

印次: 2019年4月第1次印刷

京权图字: 01-2018-5243

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-9335-4

定价: 68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

送给米娅、
诺厄、扎卡里、利亚姆、
妈妈、爸爸、麦迪、迈克、史蒂夫、希拉、
玛格丽特、贝齐、彼得和苏珊，
感谢你们教会我
生命之无价之宝：爱。

挑 战

每一代人都相信，
他们比前辈们
更进步，更成熟，更“现代”。

然而无论社会前进的脚步有多快，
冲突中的人们还是，而且永远都是，人。

当最基本的价值观受到威胁，
如何架起消除隔阂的桥梁，
就成为摆在我们面前的挑战。

你又如何，
完成不妥协的谈判？

前言 为何撰写本书

《不妥协的谈判》为化解冲突提供了一个新的范式，这是一种“晓之以理”与“动之以情”兼而并重的范式。科学家们已经发现物质世界的内在运作规律，而我对化解冲突领域的研究也揭示了导致人们发生冲突的情感力量。这些力量看不见，摸不着，但它们的影响却让人们产生切肤之痛：它们可以让最亲密的朋友割袍断义，让最恩爱的夫妻形同陌路，让一个企业的前途灰飞烟灭，让宗教暴力的野火四处蔓延。如果我们不能学会遏制这种力量，就会一而再再而三地重演令人沮丧的冲突，吞下同样令人沮丧的苦果。这本书为人们提供了必要的工具，来克服这种消极力量，培养合作关系，把感情色彩最为强烈的冲突，也就是本书所讲的高度情绪化冲突（emotionally charged conflicts），转化为互利共赢的机会。

我第一次深切地感受到建立一种新范式的必要性，还是25年前在已经开始分崩离析的南斯拉夫。当时，我刚刚完成一个为期一周的研讨会项目，该项目旨在帮助塞尔维亚、波斯尼亚穆斯林和克罗地亚的青少年学会化解冲突。我们几个人坐在一个咖啡馆

里，讨论着南斯拉夫和美国的生活差异。¹那时，枪炮声还在这些孩子的脑海里回响，而我们却在风暴的中心，喝着土耳其咖啡，侃着足球，聊着培训班上谁对谁有意思的八卦。我们当中有一位名叫韦罗妮卡的17岁姑娘，长发碧眼，但总是双眼直勾勾地盯着正前方，那股劲头让人感觉很不舒服。她在我们班上很少说话，所以那天当她在聊天出现短暂沉默的间隙突然开口说话时，着实让我感到意外。

“事情发生在9个月前，”她开始讲述自己的故事，眼睛盯着面前的盘子，“我男朋友和我在他家吃午饭。忽然有人敲门，接着就闯进来三个拿枪的男人。”她抬起头，拿不准是否要继续说下去。“他们把我男朋友按在墙上。他奋起还击，但那些人打得更狠了。我想叫，但叫不出声。我想跑出去求救，或者做点儿什么，却无法移动半步。”

她那本来就不带任何感情的声音变得更加平淡，眼睛睁得大大的。

“他们抓住我的肩膀，按住我不让我动，然后把他的头拽到我面前。我看到他眼中的恐惧。他拼命挣扎想摆脱他们，但他们把他抓得死死的。”

她顿了顿，接着说：“其中一人掏出一把刀，我就看着他们割开了他的喉咙。”

咖啡馆里嘈杂的人声恍若隔世。我看着她，目瞪口呆，感觉好像我已经被钉在椅子上。我想安慰她，给她一点儿支持，但我不知道该说些什么。然后，突然被那个恐怖时刻唤醒的韦罗妮卡又突然陷入了沉默。

那是我的同事和我在南斯拉夫的最后的一个晚上，黎明时分，我们就将乘火车前往布达佩斯。离开研讨会的学员们让我感觉有点儿难过，因为这些孩子特别讨人喜欢，也因为在这个战争肆虐的噩梦之地，他们愿意信任我们，与我们分享他们的秘密。而比伤感更让人难受的是，我产生了一种负罪感：我会回到舒适而安全的美国，而他们还要继续在绝望中挣扎。

当我们的车第二天一早抵达火车站时，我的心猛地一跳。我们研讨会上的全部 24 个孩子都站在站台上，冲我们挥着手。韦罗妮卡也在其中。她走上前来与我们告别。

“不要像其他那些来帮忙的人一样，”她说，“不要说你会记得我们，然后又把我们忘了。”

我认真地答应了她。

失落的拼图

是什么原因驱使人类陷入毁灭性的冲突？我们是否先天存在一遍又一遍重复这些悲剧的心理倾向，哪怕一次又一次收获灾难性的后果也在所不惜？我们又该如何在我们最值得珍视的信仰和价值观受到威胁时，解决这些被情感左右的冲突？解答这些最为关键的问题，就是我工作的核心。

虽然你可能从来没有陷入韦罗妮卡那样的惨境中，但你一样避免不了高度情绪化的冲突。这是人性的一部分。你会怨恨你的爱人，忌妒某位同事，对不断恶化的种族关系感到绝望……导致这些冲突的环境因素不可胜数，以下只是罗列了其中一部分。

高度情绪化冲突示例

- 一对夫妻为了二人世界应该怎么过而纠缠不休。他们该如何协商和化解在财政大权、家庭分工乃至政治问题上的分歧？
- 父母防范子女与家族之外不同宗教、阶层或种族的人通婚。谁要敢尝试这么做，哪怕只是动一动念头，都会遭到拒绝和排斥。
- 一个工作团队因文化背景不同而势不两立，在谁该领导这个团队的问题上明争暗斗，内部关系极为紧张。双方互不信任，各自躲在小黑屋里非议对方，团队士气低落，气氛压抑。
- 公司高层在预算分配的问题上陷入僵局，对于哪些价值观最能代表公司也各执一词。他们应该优先解决哪些问题，短期利润？长期声誉？还是服务社会？
- 邻里关系因当地的一桩纠纷而出现裂痕，居民则以自己所属的种族或人种划分为两派。一派老百姓基本不与另一派说话，同时大家心里都害怕暴力升级。
- 一个社区发现自己正在被更强势的“全球文化”吞噬，当地民风习俗和价值观正在受到威胁。
- 一个政治团体将资源竞争视为追求建立自身集体认同的途径；他们拿起武器，为了自己的权利而战斗。
- 一个国家面对外国文化、宗教和世俗影响的涌入，国家认同不断受到侵蚀，引发了一场关于价值取向的大辩论。

如果不从源头找原因，你是解决不了这类冲突的。而冲突的源头，既非缺乏理智，也非情感冲动，而是比理智与情感潜伏得更深，直指你做人的核心：你的身份认同。陷入争执的各方都会在潜意识中把自己的身份认同设定为另一方的对立面：我对你，我们对他们。我们横加指责，推卸责任，固执己见，“这是你的错”。但这种身份的碰撞只会使冲突升级。更好的办法是协作解决问题，化解分歧：大大方方地表达每个人的利益，致力于达成对双方都有效的协议。然而，在高度情绪化的冲突中，无论是两口子吵架还是国家之间的冲突，协作解决问题的办法往往很难取得成效。为什么会是这样？

首先，你控制不了情感。让自己不受愤怒或羞辱感的左右，与解一道数学题完全是两码事。情感是每个人独有的特质，你不可能用数学公式准确算出对方会做出何种反应。给你的另一半道个歉，今天也许仍会被骂得狗血喷头，但明天你们可能就雨过天晴、和好如初了。

其次，即使理智要求你与你的配偶或者上司修补关系，情感上的冲动也往往会刺激你继续斗下去。在高度情绪化的冲突中，总有一些内在因素阻止你通过合作去解决问题，比如一小段过节，或者直觉认为对方就是冲着你来的，要不然就是总有个声音在你耳边窃窃私语：“别相信他。”无论和你发生冲突的是你的爱人还是你的仇人，总有一种抗拒合作的内在冲动，阻挠问题的解决。

最后，你也不可能以为一股脑儿接受对方的主张就算万事大吉了。在冲突加剧的过程中，你的身份已成众矢之的，但身份又不是你能随便买卖的廉价商品；你是什么人，就还是什么人，江

山易改，禀性难移。

那么，你该怎么做才能解决高度情绪化的冲突呢？

对这个问题，我已经进行了几十年的调查研究。一路走来，也有了一些重要的发现。这本书就是我这几十年研究心血的结晶。在剑桥，在我全球研究之旅的各个城市夜晚的咖啡馆里——从开罗到圣保罗，从苏黎世到达累斯萨拉姆，从悉尼到天津，从东京到新德里，我勤耕不辍，终成此书。《不妥协的谈判》开启了一条化解冲突的新路，让那些人们本来已经感觉无药可救的高度情绪化冲突最终得到解决。而所有这一切，都源自一个信念：不要让韦罗妮卡遭受的苦难再落到任何人的身上。

方 法

我已经研究出一套切实可行的方法，能够弥合最为严重的情感分歧。这种方法利用了冲突的一项较为独特，但长期以来一直被忽视的特征：冲突双方之间的空间。我们一般把冲突看作一种二元矛盾——我对你，我们对他们，并把关注的焦点放在实现我们各自的利益上。但是冲突其实存在于我们之间，即我们的关系中，在这个空间里进行着复杂的情感运动，阻碍合作的形成。在学会如何将高度情绪化的冲突转化为互利互惠的机会之前，你首先需要学会如何有效地游走于这一空间。

我的目标是对争执双方之间的空间进行解构，设计流程，帮助他们克服决不妥协的情绪，压制分道扬镳的冲动，摆脱相互冲突的信仰的束缚。这便有了我称为“关系身份理论”（relational

identity theory) 的一套方法。通过切实可行的步骤来产生动态效果，这个过程好比是通过几个简单的必要动作，点燃一小堆木柴和易燃物，最终产生火的动态效果。

化解冲突的最大障碍是一种我称为“部落效应”(tribes effect) 的分裂心态，在这种心态的驱使下，你和另一方成为不可避免的对手。只要你一直沉湎于这种心态之中，你就永远摆脱不了冲突的命运。走出这种心态的办法，是克服《部落心态的五种诱惑》(Five Lures of the Tribal Mind) 中所描述的五种把你拉进冲突的潜藏力量——通过发挥“合力作用”(integrative dynamics)，培养积极的关系。在这个过程中，你会不可避免地面临关系的紧张——所谓的“关系辩证法”理论(relational dialectics)——让你感觉自己在冲突中必败无疑。而这本书则要告诉你如何找到自己的出路，绕开这些显然无法通过谈判来解决的障碍。

这套方法的形成绝非一夕之功。我进行了很多次实验室实验，阅读了数千份研究论文，咨询过众多政治和商界领袖，辅导过许多打得不可开交的家庭和夫妻，也采访过上百位专家人士，既有政治谈判家，也有公民运动活动家，上至国家元首，下到企业高管。我还成立并主持了哈佛国际谈判课程(Harvard International Negotiation Program)，并将其发展成为一个研究冲突的情感和身份根源，进而化解冲突的研究和教育基地。

这些经历令我获益匪浅，在《不妥协的谈判》这本书中，我也会与大家分享这些体会和感悟。²虽然本书的主要目的是帮助你解决你所遇到的最棘手的分歧，但它也是我信守诺言的一次尝试。我希望通过这种方式，向韦罗妮卡，向研讨会上的其他 23 个孩子

表达我的敬意，并告诉他们以及全世界所有身陷冲突、为身份所累的人们，我相信会有更好的办法来化解冲突，化解分歧。我相信，一定有。

本书为鉴，此愿成真。

丹尼尔·L.夏皮罗

于马萨诸塞州剑桥市

目 录

前言 为何撰写本书 // III

第一部分 为什么我们会陷入冲突而不能自拔

第 1 章 难以化解的高度情绪化冲突 // 003

第 2 章 超乎认知的身份问题 // 005

第 3 章 身份可以谈判吗? // 017

第 4 章 如何避免陷入冲突的旋涡 // 035

第二部分 如何摆脱冲突的困扰

第 5 章 及时停止眩晕 // 045

第 6 章 对强迫性重复说不 // 071

第 7 章 正视禁忌 // 095

第 8 章 尊重神圣, 不要亵渎 // 121

第 9 章 运用身份政治达成一致 // 149

第三部分 如何建立和谐关系

第 10 章 架起消弭分歧的桥梁之四步法 // 175

第 11 章 揭示身份的神话 // 185

第 12 章 平息内心痛苦 // 215

第 13 章 建立跨界交往 // 233

第 14 章 重构人际关系 // 255

第四部分 如何进行不妥协的谈判

第 15 章 实现辩证统一 // 275

第 16 章 培养和解精神 // 299

致 谢 // 303

附录一 战胜高度情绪化冲突综述 // 311

附录二 存在的阶梯 // 313

注 释 // 319

参考书目 // 389

第一部分 为什么我们会陷入冲突而不能自拔

