

武器としての交渉思考



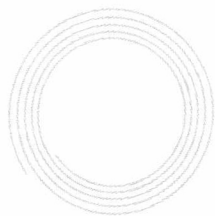
谈判思考的 技术

六堂课解决谈判「痛点」

千太阳◎译
〔日〕沈本哲史◎著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS



〔日〕 泷本哲史◎著 千太阳◎译

谈判思考的技术

六堂课解决谈判「痛点」



图书在版编目 (CIP) 数据

谈判思考的技术 / (日) 泷本哲史著 ; 千太阳译

北京 : 中信出版社 , 2016.9

ISBN 978-7-5086-6238-1

I. ①谈… II. ①泷… ②千… III. ①谈判学 IV.
①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 106059 号

BUKI TOSHITE NO KOUSYOU SHIKOU

©Tetsufumi Takimoto 2012

All rights reserved.

Original Japanese edition published by SEIKAISHA Co., LTD.

Simplified Chinese publishing rights arranged with SEIKAISHA Co., LTD.

through KODANSHA LTD., Tokyo and KODANSHA BEIJING CULTURE LTD., Beijing, China.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

谈判思考的技术

著 者 : [日] 泷本哲史

译 者 : 千太阳

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 : 三河市西华印务有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 7 字 数 : 180 千字

版 次 : 2016 年 9 月第 1 版

印 次 : 2016 年 9 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2014-5684

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-6238-1

定 价 : 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由销售部门负责退换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

为什么大家要学习“谈判”呢？

大家好，我是泷本哲史。

本书是我将目前在京都大学教授 20 岁上下的学生“谈判课”的内容浓缩而写成的。

大家对“谈判”这一词语怎么看？

或许有些人认为企业之间的商业谈判才算是谈判，而有些人则会想到用言语说服歹徒的“谈判家”等。

那么，为什么我要特意将经常被划为商业技巧和说服手法的“谈判”传授给学生呢？

抱歉，我的开场白有点长，首先我想从这方面说起。

我主要先谈论“时代的变化”和“同伴”，然后再谈论“同盟”和“革命”。

大家听到“同盟”和“革命”这类词语时，或许会稍稍感到不安，但是这恰恰是现在的年轻人看问题时必须要拥有的视角。

那么，让我们抓紧时间进入引言吧！

“国王和侍从的模式”开始瓦解

现在我主要在京都大学教授所谓的文化素养课程，除此之外，我每年还经常应多个组织、团体的邀请去做演讲。

我受托讲授的主题多数都是我专门教授的“辩论”技巧。

辩论是指先设定某个话题（如“是否应该对选举的弃权行为制定处罚规则”等），然后人们会分为正方和反方，用各自的观点进行交锋，最后由第三方来判定哪一方的观点更具说服力。

由于人们通过辩论可以学到富含逻辑的、正确的议论的方法，所以，辩论也叫作“语言游戏”。

近年来，随着高校综合学习时间的不断增多，我在各所学校讲授正确的辩论方法的机会也越来越多。

最令我感到意外的是，不久前就连日本海上自卫队^①竟然也找到了我，委托我教授他们辩论方法。盛情难却，所以我对他们进行了几次培训。除此之外，我也曾受邀为日本职业足球联盟（J联盟）那些年轻的足球选手讲授辩论技巧。

这两个专业性组织竟特意邀请我这个普通人为他们讲授辩论技巧，这使我深切感受到一个大时代的变化。

那种变化，简而言之就是，**在所有的组织里，“国王和侍从的模式”都已经瓦解。**

一直以来，日本自卫队都给人一种“上级的话就是真理”的印象，有时军队成员逃脱不了“铁拳制裁”，所以自卫队是不折不扣的

^① 日本海上自卫队，隶属于日本政府防卫省的特别机关，地位上来说相当于他国的海军，即日本国的海上武装力量。——编者注

以“铁律”统治的军队型组织。而近年来，自卫队里的那种模式已经跟不上时代发展的步伐了。

实际上，“二战”前的旧日本军队就是那样的组织。

战场上绝不允许任何士兵在敌军面前逃亡，即使是九死一生，士兵也必须绝对服从上级的命令。因此，当时需要建立一个强而有力的金字塔形的组织模式，即类似于“国王”与“侍从”这种上级之下有多个阶层的部下的模式。金字塔的下级只要听从上级做出的指示即可。

然而，现在的自卫队与旧日本军队大不相同，它是一个精益求精且办事方式非常合理的组织。即使是上级，也严禁向下级下达莫名其妙的命令，或是将部下的生命置于毫无意义的危险之中。

而且，自卫队的大多数队员都是在日本和平的环境中长大的年轻人。如果上级不断向他们下达荒唐的命令或是夹杂着暴力的指令的话，那么毫无疑问，他们是会脱离这个组织的。

自卫队煞费苦心并花费多年时间将招募进来的这些年轻人培养成正式的自卫官（即军官），如果最后他们辞职的话，那么自卫队就会人才流失。

所以说，即使是在自卫队中，上级在向部下表明意图时也需要具有逻辑性，彼此之间建立能够进行良好交流的关系。只有上级和部下之间建立了坚固的信赖关系，他们才能够忍受严酷的训练，或者是执行艰险的灾害救助任务。

因此，自卫队以干部候选人为主要对象，让他们学习组织管理和沟通的各种方法。

而自卫队认为，培训干部候选人的首要环节就是让他们学习辩

论，所以才邀请我来传授他们辩论的技巧。

“前辈的话就是真理”已经不再是“铁律”

我向日本职业足球联盟的青年选手传授辩论技巧，也顺应了大时代的潮流。

在日本，代表着大学运动部的体育社团自成立以来所采取的组织模式，也几乎都是“前辈的话就是真理”这样的资历制度。

但是在当今这个时代，采取那种组织模式的团队，已经不可能持续在比赛中获胜了。

特别是团队的水平越高，就越需要各个选手具备逻辑思考能力，例如，对于“团队为什么要做这种练习？”“我们团队的弱点在哪里，又该怎样战胜这些弱点？”等问题进行思考的能力。

而且，选手还需要思路清晰地将自己思考的事情传达给对方，以征得对方的同意。

日本职业足球联盟也是如此。随着活跃于海外的选手不断增多，这就要求日本选手不仅要提高足球技巧，还要提高在团队内外与人交流的技巧。

在团队内明确地表达自己的想法，如“为什么自己在团队内扮演这个角色”或是“自己所认为的足球运动是什么样子的”，与团队中的成员进行辩论，最后达成一致目标，是成为优秀的选手所必须具备的能力。

因此，选手们需要学习辩论技巧。

自上而下的组织模式已经不能顺应时代的变化

我之所以向大家举日本自卫队和日本职业足球联盟的例子，就是想通过这两个事例告诉大家这样一个事实：这两个被认为是金字塔型组织的代表，也早已不再采用“只要服从上级的安排就好”的“国王和侍从的模式”运作了。

“国王和侍从的模式”是指上级强迫下级做出某些行为，而下级基本没有反驳权力的状态。

在以前的日本，组成社会的最基本单位“家庭”也是以男士作为最高权力者的模式来管理的。而且，以公司为首的、构成社会的各种组织也是效仿这种模式构建的。

但是近年来，“国王与侍从的模式”已经不能适用于所有的组织了。

在“国王与侍从的模式”中，即使侍从早已察觉到了情况有变，但是也要花费很长的时间来将这种状况传达给拥有决策权的国王。

而且，就算国王终于确定了处理办法，要将指令下达到现场又需要花费时间，等到侍从实行这一办法时，情况又早已发生了变化。

或者还有这种情况——因为侍从没有做出基本判断的权力，所以即使国王决策错误，侍从也只能按其指令执行，最后导致状况更加恶化。

也就是说，像“国王与侍从的模式”这样的，采用自上而下这种指挥系统的组织，必然已经不能灵活应对当今社会的形势变化了，即使组织朝着错误的方向发展也很难再折返。

大学教授既是指挥者又是资金管理人

在太平洋战争中败北的旧日本军队正是属于这种采取“国王与侍从的模式”的组织。

近年来，在经济全球化的大环境中，日本的很多大企业由于组织的体制本身存在问题，而不能顺应环境的变化，所以才使自身陷入了困境之中。

我所在的学术界，大部分机构也曾经处于“国王与侍从的模式”下。就如同电视剧《白色巨塔》所描述的那样，拥有绝对权力的教授“统治”着类似于“侍从”的助手们。

虽然直到现在那种模式依然存在，但是那样的研究室几乎不可能创造出惊人的研究成果。

而只有那种可以让年轻研究员自由进行研究的地方，才能够创造出新成果。在那样的研究室，教授最重要的责任是从大学或企业筹集研究资金，并为年轻研究员创造一个能够不断挑战新事物的环境。

例如，在新成果不断涌现的京都大学工程学院的一个半导体专业的研究室，教授就发挥了那样的职能作用。教授会根据每个研究人员的适应性和他们各自的愿望为他们选择课题或提供建议，这样就在研究室营造了一种良好的研究氛围。在这一过程中，教授会建议每一个研究员：“你身为大学的研究人员，可以尝试继续做学术研究”“你可以与企业合作，一起研究这个课题”“硕士论文可能会有些难度，但是如果你想以后一直做一名研究人员，可以尝试一下这样的课题”等。

而且，实际上为了进行研究，教授也会通过谈判，向大学或企业筹集资金或是商定联合起来进行研究的纲要等。

对于研究人员来说，进入研究室就等同于在“投资”自己。教授应该巧妙地“运用”研究人员的才能和努力，在促成研究室整体利益最大化的同时，想方设法促进研究人员的职业生涯发展。

半导体专业的那位教授特别注意到了要协调好企业的需求、作为学生的研究人员的需求，以及研究室的需求，并使这三种需求之间达到了一个平衡的状态。

这种管理方式完全不同于以往的“我研究，你们只是帮帮忙”的“国王与侍从的模式”。在这种管理方式中，**教授既充当了指挥者的角色，又充当了资金管理人的角色。**

在我看来，那位教授所管理的研究室与一家风险企业没有什么两样。

只有这样的新兴组织才能创造出改变时代的新事物！

我的课上从来不教“正确答案”

大学的授课模式也正在悄然发生改变。

一般情况下，大学中的授课模式历来都是教师面向整个教室的学生讲解，学生熟记学到的信息和知识，然后在考试时检测学到的知识。

在这一授课模式中，教师就充当了“国王”的角色，而学生则充当了“侍从”的角色。

然而一段时间以来，迈克尔·J·桑德尔（Michael J. Sandel）教授与众不同的授课风格，在NHK（日本放送协会）电视台节目中成了一个很火的话题。

他在课堂上提出了一个“什么是正义”的不得要领的话题。教师和学生针对“为了挽救5个人的性命，对一个人见死不救，这种行为正确吗？”这一问题各抒己见，并进行了深入的讨论。

但是教授最终并没有给出关于这一问题的正确答案。

我在京都大学的授课方式和桑德尔教授一样，我经常会在课堂上提出一些“没有正确答案的问题”作为课题供大家一起讨论。

以“创业”这一话题为例，在这个时代，创建什么样的公司才能使收益不断增加，并创造出人们需要的产品和服务呢？我可以拿出过去成功或失败的案例，和学生们一起边讨论边探讨导致每个人命运各不相同的缘由。

但是，时代是瞬息万变的，影响公司发展的社会状况也是千变万化的，所以即便对过去的事例进行了充分的讨论，但是谁也不能说怎样创业就一定能成功。

因此，我在课堂上不会站在讲台上一味地将自己的见解传授给学生，而是非常重视与学生之间的相互交流。

当作为教师的我或者其他学生说出某个信息点后，大家都会对这个信息点进行思考，然后提出与之相反的想法。

由于全体同学都公认“老师说的并不一直都是正确的”这一事实，所以我的想法随时可能会被学生驳倒。

这种授课模式完全不同于“国王”和“侍从”的模式。教师和学生之间存在着平等性。

我认识一个东京大学的年轻教师，在他的课上，学生们可以明目张胆地使用推特（Twitter）。

很多教师要求学生来上课时“禁止带手机”，也会让学生“把

笔记本放进包里”。但在这位年轻教师的课堂上，学生们不仅可以使
用推特发表自己的感想或是提出反对意见，而且对于不明白的地方
也可以通过推特进行提问，这无疑促进了学生之间更加活跃地交流，
对于学生在推特上提出的不明白的地方，通过老师进行解答，课程
得以继续进行下去。

当然，这种教学方法会使有些学生过于关注推特，而忽略了对
授课内容的理解，产生本末倒置的现象。但只让学生识记所学内容
的“死板的教学”模式已经发生了改变，这种变化不只存在于我和
这位年轻教师的课堂上，各个大学的年轻教师的授课方式都发生了
这样的变化。

在当今这个时代，不管一个学生在测试中取得了多么优异的成绩，
几乎都是没有意义的。汉字的读和写就是典型的例子，**如今，**
即便是考查难度系数最高的汉字的读写，只要通过网络检索，那么
无论是谁，都能在 10 秒之内给出正确答案。

如果一件事，任何人都能做好，那么这件事就很难再创造出价
值了。而且，只能做“任何人都能做到的事”的人，在当今这个时
代只会落得被廉价雇用的命运。

鉴于此，大学教育必须加大力度培养学生的思考能力、洞察力和
想象力。在年轻教师间产生师生双向互动教学模式的趋势，恰恰
反映出了时代的变化。

教育的起点是“苏格拉底法”

实际上，目前一般的日本大学所采用的授课形式包括统一授课和

单向授课，这种授课形式是由中世纪意大利的博洛尼亚大学发明的。

而学习知识本质的方法是通过对话的形式进行授课的。就像桑德尔教授在哈佛大学授课的形式一样，人们集中在同一个研究学术的场所，围绕一个课题进行商谈，然后再通过激烈的讨论最终探讨出结论。

这种对话形式的授课方法叫作“苏格拉底法”。

这种授课方式是从“哲学家苏格拉底通过与弟子间相互问答，追求‘真理’”的故事中得来的。从2400年前的古希腊时代直到近代，这种授课方式一直都被认为是最理想的教学方式。

据说，“教育”（education）一词就是来源于含有“引导”意思的拉丁语词汇“educere”。

也就是说，正确的教育方式既不是将权威人士的想法强加在学生身上，也不是将正确答案灌输给学生。引导学生学会思考、学会洞察事物的本质、学会想象才是教育应有的姿态。

所以可以说，“苏格拉底法”无疑是最科学的教育方法。

补充一下，法学院和商学院是迄今为止仍然在使用苏格拉底法教学的最具代表性的教育机构。

就读于这两个学院的学生都梦想成为法律方面的专家和成功的商人。

不管是成为律师还是成为商人，都没有固定的模式。所以，不论从事哪一种职业，都应该抱持“通过讨论找出最佳答案，然后说服更多的人认同自己的观点”的态度。

可以说，这两个教育机构采用传统的“苏格拉底法”进行教学是必然的。

而明治时代以后，人们普遍认为，学生一味地“记住”由教师传授的“正确答案”就是正确的学习方式。

因此，大学的授课（更确切地说，还有小学、中学）都是以“国王和侍从的模式”进行的。这一授课方式之所以在后来发生了变化，或许是因为随着时代的发展，社会越来越需要那种通过讨论来找出“最佳的答案”的人了。

《罗马法》为什么会诞生呢？

日本自卫队、日本职业足球联盟和学术界发生的变化的共同之处就是，“不再需要上级给出‘正确答案’，而是由自己探索，找出‘现状下的最佳答案’”。

换句话说，则是“自己思考，自己创造‘准则’”。

但是那种想法本身已经算不上是新生的观念了。

纵观人类历史，人们聚集起来商谈，在达成一致意见后建立“准则”的这种社会状态已经持续 2 000 多年了。

而“罗马法”的创立就是在社会上最初建立“准则”的代表。

生活在古罗马的国家公民被称为“自由人”。他们与“奴隶”不同，能够按自己的意愿自由地做出决定，且行动自由。

但是自由人在各自表述自己的意见时，有时会和其他人发生争吵。在持续对立的情况下，争吵有时候甚至也会伴随着武力。

因此，他们认为：“应该创造出大家都同意的秩序，使人们能够在思考事物时自律，使各自持有武力的众自由人不再采取暴力手段解决问题。”

随后他们在“契约”的基础上创造了“罗马法”。

在“罗马法”形成以前，古代文明的社会秩序都遵从于“万能的神”。

国王拥有代行天神规定的秩序的权力。

而且，社会上的“契约”都是针对神，而不是针对人。即对神发誓言，和神约定。

现在我们可以西式的结婚典礼上看见那种习俗的残存。

在基督教的婚礼上，新郎和新娘不是向对方发誓永远爱对方，而是对神起誓会永远爱对方。

这样，神就保证了新郎与新娘会拥有终生不变的爱情。自从《罗马法》诞生以后，人类除了与神之间的约定具有效力之外，人与人之间订的契约也拥有了效力。从那时候开始，在人类社会上，只要两个人达成了一致意见，那么约定就自然而然形成了。

罗马人将这种想法称为“有约必守”(pacta sunt servanda)(严格来说，在罗马，要使双方所达成的一致意见具有约束力，则需要达成一致意见后满足一定的要求，由于这一话题有些偏离我们的主题，所以在此就不再详细叙述了)。

说一些题外话，当我还是法学院的一名学生时，我便经常用“有约必守”这句话开玩笑。比如，当我和朋友约定12点在某地见面时，最后都会加上一句“有约必守”，从而使这件事成为一个约定。

“约定束缚着人”这种想法是现在制定法律，秩序的根本。

法国哲学家让-雅克·卢梭将这种想法命名为“社会契约论”。

国家和政府这种组织是我们社会的基本，这种组织也被认为是“大家都是通过达成一致的契约，然后按照一致的意愿运转的”。

只有有了约束才能获得自由

大家通过约定一起“遵守契约”，社会健全地运作——这是基于民主主义的近代国家的基本理念。

人们如果不遵守契约，就会受到某种处罚。从这层意义上看，契约对于个人而言就意味着“约束自由”。

但是，为什么还要刻意约束大家的自由呢？

因为，如果所有人都完全自由的话，那么他们就会与他人产生冲突，这样反而不自由了。

比如，大家合租一套房子，如果大家各行其是，那么这个合租房会变成什么呢？

或许公共空间和厨房都会堆满垃圾，到处散发着难闻的气味。如果随心所欲地把朋友带回家，而且接连几天都非常吵闹的话，势必会引起其他住户的不满。

为了协调、经营共同生活就不应该害怕麻烦，要制定一个轮流打扫卫生的制度，还要制定一个不会给彼此的生活带来困扰的最低限度的标准。

但是，还有一点也是非常重要的，即**“必须在征得他人同意之后才能制定约束大家的准则”**。

如果一个人只是凭自己的意愿强制规定“晚上9点钟关门，在晚上9点之前还不回来的人禁止入内！”的话，那么他就侵犯了他人的自由，与其制定那么不方便的规定，倒不如不要租住合租房了（顺便提一下，有宿舍管理员值班的学生宿舍就是在这种体制下运作的）。

所以，一起合租的人应该通过商谈来达成最低限度的标准，如“不要随便吃冰箱里的东西”“每月规定在几号按人数平均分摊电费”等，尽可能在提高自由度的同时，还要让生活过得舒适一些。

社会也是如此。

人们为了生活得更加自由，在意见一致的前提下制定出必要的最低限度的准则并各自遵守着。这样一来，就能实现“将自由最大化”。

在社会上，准则指的就是“法”。

也就是说，“自由主义”实际上就等于“法治主义”。

人们在获得自由之后，接下来就需要与他人商谈“在什么样的场合需要约束自己”“在什么样的场合可以约束对方”，最终使双方意见达成一致。

用自己的双手创造“新体制或新准则”！

在社会上，要想获得真正的自由，就必须自己约束自己。

所以，自己要始终分清应该被什么束缚和不能被什么束缚。

有的时候与自己商谈的人的气场可能会比自己的气场强；但是，即使对方的气场比较强大，我们也不能将对方所说的规则当作满意的结果，强迫自己遵守约定。

创造出与他人达成一致意见的方法才是本书真正要讲述的主题——谈判。

谈判绝不仅仅是商业技巧。

人类用了几千年时间创造的民主主义社会，是通过人们不断履行“通过谈判达成一致意见后制定的契约”而形成一定的秩序才获得的。