

◎ 全球畅销图书文库 ◎ 财经系列 ◎

四川人民出版社



理性谈判 制胜术

〔美〕 罗杰·费希尔 著
威廉·尤里

李小刚 李宝屏 译

29.7081
SCS 297081
1
SCS
51

理性谈判制胜术

——哈佛谈判教案

〔美〕 罗杰·费希尔 著
威廉·尤里

李小刚 李宝屏 译

全球畅销图书文库 (★) 财经系列 (★)

1. 同一题

1. 不要陷入阵地式谈判 (3)

2. 理论

2. 把人与事分开 (17)

3. 集中精力于利益 (37)

4. 就共同利益达成协议 (52)

5. 坚持运用客观标准 (75)

6. 信任.....

6. 如果对方更信任 (91)

《达不成协议时》 (91)

7. 如果对方配合 (101)

《使用谈判术》 (101)

8. 如果对方使用 (123)

(川)新登字 001 号

GETTING TO YES (Second edition)

Copyright 1991 by Roger Fisher & William Ury

该书中文版的出版得到美国 Houghton Mifflin Co. 授权,
由博达著作权代理有限公司代理,归四川人民出版社所有。

责任编辑:何朝霞

封面设计:文小牛

全球畅销图书文库·财经系列

策划 刘守英

理性谈判制胜术

——哈佛谈判教案

[美]罗杰·费希尔 威廉·尤里 著

李小刚 李宝屏 译

四川人民出版社出版(成都盐道街3号)

新华书店经销

成平街小学印刷厂印刷

开本 850×1168mm1/32 印张 5.875 插页 5 字数 110 千

1995年8月第1版 1995年8月第1次印刷

ISBN7-220-02104-6/F·255

定价:7.10元

前 言

无论你愿意与否，你都要成为一名谈判者。谈判是生活中无法避免的一个现实。你要和老板商量提薪，要与陌生人商定房子的价钱；两个律师为一起交通事故引出的诉讼达成协议；几家石油公司计划联合开发海洋石油；城市官员与工会领袖会谈以避免一次游行示威；美国国务卿与他的苏联对手坐在一起商讨寻求限制核武器的方案。以上这些都是谈判。

每个人每天都要与别人谈判，甚至有时你是在没有意识到的情况下与别人谈判。比如你和爱人商量去哪里吃饭，或者与孩子商定何时熄灯的问题。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的利益时寻求解决方案的相互交流。

冲突日益增多，需要谈判解决的情况也越来越多。人们都希望参与制定影响自己的决定，愿意接受他人命令的人已为数不多。由于人与人之间的不同，我们需要用谈判来消除分歧。不论在商场、政府还是家庭中，人们更多的是通过谈判来解决问题，

做出决定。即使是在打官司，人们也通常在判决前谈判一个私了的方案。

虽然谈判每天都在发生，但要谈判得好却不容易。一些通常的谈判技巧总是让人们不满意、疲惫不堪或是敬而远之，而且一般是三者兼而有之。

人们发现自己处于困境之中，他们找到了软磨和硬泡的两种谈判方法。软磨者总是避免个人之间的磨擦冲突，为了达到共识，他往往很快做出让步，他希望有个愉快的解决方案，但往往发现自己被别人利用而不得不咽下苦果。硬泡者则认为谈判是一场力量与意志的比赛，他当然想赢，可结果是不但自己筋疲力尽，而且与对方的关系也变得一塌糊涂。其他的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了面子间寻找平衡。

现在，还有第三种谈判方法，既不是软磨，也不是硬泡，但却可以说是既唱红脸，又唱白脸。由哈佛大学发展的这种理性化谈判通过双方的道理所在寻求突破点，而不是一场各执己见的讨价还价。它要求你每时每刻发现双方的共同利益，以及你们的冲突所在，你必须让谈判结果基于某些公平的标准。理性谈判的原则是在道理、原则上硬，在双方人际关系上软。它不需要手势等小技巧。理性谈判让你得到想要的东西而不失大家风范，它让你公平有理同时又能保护自己的公平不受对方的利用。

这本书就是介绍有关理性谈判的方法和原则。第一章讲述有关阵地式磋商的通常谈判原则带来的问题，以后四章是有关看法的四条原则，最后三章是回答有关方法的一些通常问题：如果对方非常强硬有力怎么办？如果对方不配合该怎么办？如果

对方用下三滥的诡计该怎么办？

理性谈判可以用于美利坚的政客与苏联的武器谈判，也适用于代表大公司的华尔街律师们，还可用于夫妻之间商讨到哪里度假，以及离婚、如何分割财产等各种问题，任何人都可以使用本方法。

谈判的形式会不同，但基本元素不变，不管是一个还是多个争论问题，一方还是多方参与谈判，不管是有规定的程序，还是面临着强大的压力，比如与劫机者谈判，理论性谈判都完全适用。不论对手有无经验、是否友善，它都能发挥作用。与其他方法不同，理性谈判是一种全局性战术，当谈判对手也懂得它时，谈判不是更加艰难，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。

目 录

前 言

I、问 题

- 1 . 不要陷入阵地式谈判 (3)

I、理 论

- 2 . 把人与事分开..... (17)
- 3 . 集中精力于利益,而不是阵地 (37)
- 4 . 就共同利益设计方案..... (52)
- 5 . 坚持运用客观标准..... (75)

III、但是.....

- 6 . 如果对方更强大怎么办? (91)
- (达不成协议时的最佳选择)..... (91)
- 7 . 如果对方配合怎么办? (101)
- (使用谈判柔术) (101)
- 8 . 如果对方使用下三滥诡计怎么办? (123)

(驯服粗野的谈判者) (123)

IV、结 论

V、关于本书人们常问的十个问题

关于“公平”与“理”性谈判的问题 (147)

(1)“阵地式谈判是否真的有用?”..... (148)

(2)“如果对方相信另一套关于公平的标准怎么办?”
..... (150)

(3)“当不必要时,我仍要表现得公平吗?” (152)

关于人际关系问 (154)

(4)“如果问题关键在人怎么办?”..... (154)

(5)“我和希特勒这样的恐怖分子谈判是否有意义呢?”
..... (158)

(6)“如何针对性格、性别、文化等差异及时调整谈判?”
..... (162)

关于战术问题 (165)

(7)“对于象‘在哪里会面’?‘谁先提出条件?’‘开价多高’
这类问题我应如何决策?”..... (165)

(8)“具体地说,如何由设计方案过渡到承诺呢?” ... (167)

(9)“怎样可以不冒风险而尝试自己的想法?”..... (172)

有关力量问题 (174)

(10)“当对方更强大时我采用的方法真能奏效吗?”
“如何增加我的谈判力量?” (174)

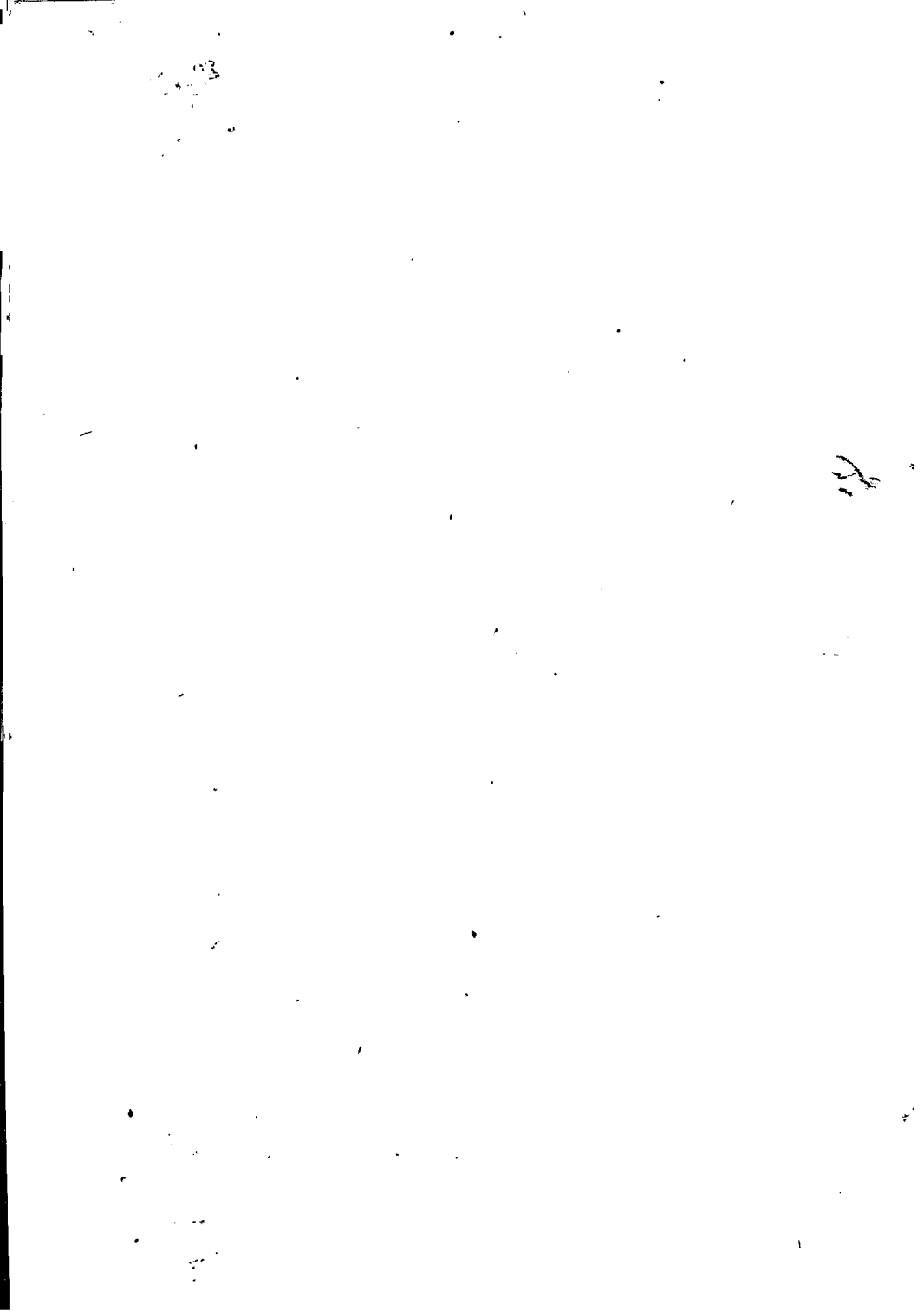
29.7081

SCS

1

I、 问 题

一、不要陷入阵地式谈判



1. 不要陷入阵地式谈判

不论谈判的内容是有关一项合同、家庭内部纠纷,还是国家之间的和平协议,人们常常陷入阵地式谈判。双方站在自己的立场,为自己争辩,最后作出一定的妥协,找到双方都能接受的折衷办法。最具代表性的例子是一位顾客与旧货店老板之间的讨价还价。

| | |
|-------------|-------------|
| 顾客 | 老板 |
| 这个铜盘子什么价钱？ | 你眼光不错，75元 |
| 别逗了，这儿有块压伤， | 出个实际的价， |
| 我出15元 | 15块简直是寻乐子 |
| 那好我出20元，75块 | 夫人，你真够厉害， |
| 我绝对不买 | 60块钱马上拿走 |
| 25元 | 我进价也比25元高啊！ |
| 37块5，再高我就走 | 你看看上面的图案， |
| | 到明年这样的古董价格 |
| | 能翻1倍。 |

就是这样的谈判，人们也许会达成共识，也许毫无结果。

任何谈判的方法都可以通过三方面的标准进行公平的比较：如果因之产生结果的话，结果应该是明智的了；谈判应该有效率；增进或至少不损害双方的利益（明智的协议是指协议尽可能保障了双方的利益，公平地解决了双方的矛盾冲突，协议持久，并考虑了社会的利益）。

如上所述，我们最通常见到的谈判都是占领和放弃一系列阵地的连续过程。

占领阵地，比如前面的顾客和店老板，在谈判中起了一定的作用，它向对方表明了你的需求，你在压力颇大、前途不明的形势下暂时驻足，希望最终能够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，而且阵地式谈判无法做到前述的三个标准的明智、有效、友善。

阵地式谈判的结果不够理想

当谈判者占据阵地开始谈判时，他们总是希望死守阵地不放。你越是声明你的原则，保护你的阵地，你对之也就投入得越多。你越想让对方明白攻破你的阵地是非分之想，对方也就越难做到这一点，你的自我开始与自己的阵地联系起来，你现在又多了一个目标，就是保存自己的脸面——让未来的协议与自己的阵地有所联系，这就使得谈判越来越不可能就双方的最初利益达成共识。

肯尼迪总统限制核试验谈判的失败恰好说明了阵地式谈判对谈判造成的危害。当时主要的一个问题是：美苏双方每年允许对方到自己境内的地震活动地区检查多少次，苏联方面最后提出是3次，而美国坚持最少10次，谈判就此破裂，这就是阵地式谈判。虽然还没有说检查是指一个人四处看一天呢，还是100个人不加选择地检查1个月，双方都寸步不让。他们都没有在加强安全感这一共同利益上作出任何努力。

由于更多的精力被投入到阵地上，在此掩盖了双方所真正关心的问题被忽略掉了，达成协议的可能也变小了。最后得到的谈判结果也许是机械地削减双方与最后阵地的差距，而不是真正恰当地考虑双方的利益，因而也不那么令双方满意。

阵地式谈判没有效率

阵地式谈判可以有结果，比如铜盘子的价格；也可能不欢而散，比如检查设施的次数，但两者都要耗费时间。

阵地式谈判会刺激谈判者使谈判寸步难行，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，你要说服对方以你的观点看问题，直到迫不得已才做一小点让步，每个因素都会影响谈判的顺利进行。双方起步越极端，让步越小，谈判所需的时间也就越长。

通常的阵地式谈判需要谈判人做出大量的决定，如提出什么条件，拒绝对方什么条件，如何让步等，这就更加消耗时间。当每一个决定不仅是向对方让步而且造成再次让步的压力时，谈判者往往不愿妥协，迈脚假装要离开商店，板起面孔，这都是一些通常的战术，不仅需要更多的时间，也造成更多不欢而散的危险。

阵地式谈判给友谊带来危险

阵地式谈判完全是一种意志的较量。每个谈判者都坚持站在自己一方，希望通过自己的力量使对方退却。“我不会屈服，你要是想和我去看电影，那就看‘马耳他猎鹰’，否则没门！”当一方看到自己的利益由于对方的强力压强而得不到重视时，愤怒和憎恨往往由之而生。因此阵地式谈判会给友谊造成危机，有时甚至将其粉碎。一起共事多年的商业集团可能会分道扬镳，邻居们从此不再说话。由一次唇枪舌剑带来苦涩感觉也许会伴随你一生。

当多方参与时，阵地式谈判更为不妙。

尽管人们总是习惯以对立的双方——你和对方——理解谈判，但实际上几乎所有的谈判都涉及到更多的人。坐在谈判桌旁的也许是好几个集团，他们的组成包括普通会员、管理官员、委

托人,甚至可能有委员会。谈判涉及的人越多,阵地式谈判带来的弊病也越多。

如果类似联合国大会,参加者多达 150 多个国家,那么阵地式谈判几乎是不可能的。有时可能只有一个国家不同意,其余都赞成。要做到妥协让步很难:向谁做出让步呢?而且成千上万的双边协议都没有考虑双方的利益。在这种情况下,阵地式谈判往往形成不同代表间的集团,其共同利益的表面形式通常超过内含的实际意义。在联合国中,类似的集团有南北之分、东西之分。由于一个集团由多个成员组成,要建立共同的阵地绝非易事,更糟的是,一旦人们忍痛建立起共同阵地,要改变就更加困难了。

友善并非答案

许多人都认识到了阵地式谈判的代价,尤其是在友谊方面。他们希望通过一种柔和的谈判风格避免冲突,把谈判对方看成是朋友而不是对手。他们强调达成共识的必要性,而不是胜利的目标。标准的柔和型谈判步骤是提出条件和最低界线,信任对方,为避免摩擦在必要时妥协。

下面的表格分析了两种阵地式谈判方式——软磨和硬泡。大多数人认为他们对谈判方式的选择处于二者之间,你希望柔弱还是强硬呢?或者你是否选择一条折衷路线呢?

软磨型谈判强调建立和保持友谊的重要性,在家庭内部和朋友之间往往采取这种方式,它非常有效,至少人们可以很快得到一个结果。由于双方力求做到更加宽容大方,协议通常不成问题,但却不一定明智,虽然结果也许不像欧·亨利的故事一样富有戏剧性:一对相互爱恋而又贫穷的夫妇为了向对方买一份节

日礼物，妻子卖掉头发给丈夫买了条漂亮的表链，而不知情的丈夫却卖掉手表为妻子的头发买了一把珍贵的梳子。但是，任何以友谊为前提的谈判都要冒结果草率的风险。

更为不幸的是，追求谈判的友善会使你在态度强硬而固守阵地的对手面前不堪一击。在阵地式谈判中，强硬者主导着软弱者。当强硬者坚持自己的高低标准并威胁对方而软弱者坚持协同被迫让步时，结果当然有利于强硬者一方。谈判会有结果，但却不一定明智。它偏向于强者而不利于弱者。如果你打算逆来顺受，硬泡会变为软磨，而你可能因此丢盔弃甲。

选 择

如果不愿意在软硬两者间选择，你可以改变方式。谈判这种比赛有两级水平，一种谈判者关注实际利益，另一种谈判者关注（往往含蓄地）解决利益关系的程序。第一种谈判重点可以是你的工资、房屋的出租以及价格问题。第二种谈判关心的是如何解决实际性问题：通过软磨，通过硬泡还是其他方式，可以说是有关比赛的比赛，即超级比赛。你在谈判中的每个举动不仅有关于房租、价格或其他实质性问题，而且帮助建立起了你比赛的规则，它可以让谈判以原有的方式继续进行下去，或是有所改变。

第二种谈判通常容易被人们忽略掉，除非对方来自另外一个国家，特别是有什么非常特殊的文化背景，你才可能认为有必要对谈判过程有所考虑，因为第二种谈判的许多决定是自然而然做出的。但不管你是否意识到它，你谈判程序的每一个步骤都是根据自己的决定进行的，尽管这些决定有时与实际利益密不可分。

问题

阵地式进攻：你选择哪种类型

| 软 | 硬 |
|------------------|------------------|
| 对方是朋友 | 对方是对手 |
| 目标在于共识 | 目标在于胜利 |
| 为了友谊做出让步 | 为了友谊要求让步 |
| 对人和事采取温和态度 | 对人与事采取强硬态度 |
| 信任对方 | 不信任对方 |
| 容易改变阵地 | 固守不前 |
| 给予对方恩惠 | 给对方以威胁 |
| 为了达成协议愿意承受单方面损失 | 把单方面优惠作为协议的条件 |
| 改变最低界限 | 对于自己的最低界限含糊其词 |
| 寻找对方可以接受的单方面解决方案 | 寻找自己可以接受的单方面解决方案 |
| 坚持达到共识 | 坚守阵地 |
| 避免意志的较量 | 坚持在意志的较量中取胜 |
| 迫于压力而妥协 | 给对方施加压力 |

是软磨还是硬泡呢？我们对二者都持否定态度，要改变一下比赛规则。在哈佛谈判教育项目中，我们对于阵地式谈判发展了一种新的选择方案：一种设计周密又能产生最佳结果的友善的谈判方法，称之为理论性谈判或者道理分析谈判。它有四个基本点。

以下四点几乎适用于任何场合，每一点围绕一个谈判的基本因素提出了建议。