

谈判成功之道

(美) 罗杰·费希尔 威廉·尤里 著

张新民 译 程积高 校

Getting to
yes

中国对外经济贸易出版社

谈判成功之道

[美] 罗杰·费希尔 威廉·尤里 著

张新民 译

程积高 校

中国对外经济贸易出版社

谈判成功之道

[美]罗杰·费希尔 威廉·尤里 著

张新民 译

程积高 校

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街272号)

新华书店北京发行所发行

中国建筑工业出版社印刷厂印刷

161041

787×1092毫米 32开本 4.875印张 104千字

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数 1—11000册

ISBN 7-80004-109-3 / F · 69

定价：2.80元

译者的话

《谈判成功之道》一书是由美国哈佛法学院的罗杰·费希尔教授和威廉·尤里先生合写而成。自二次世界大战以来，费希尔教授先后在美国空军、司法部、国防部和联邦政府任法律顾问，并为美国获奖电视连续节目《辩护人》的创办人，现任哈佛法学院哈佛谈判研究项目主任。尤里先生曾是专门从事纠纷调解工作的法律顾问，现任哈佛谈判研究项目副主任，任教于谈判和调解专业，而且还是一名作家。本书于1981年在美国出版，后又再版8次，是美国最畅销的书籍之一。

《谈判成功之道》是作者在哈佛法学院谈判研究项目中分析总结美国和国际上各方面谈判经验的基础上写成的。本书介绍了一种与众不同的、卓有成效的谈判方式——原则性谈判方式。这种谈判方式的特点不是指导人们在谈判中为要做什么或不要做什么去如何争论，而是建议谈判双方携起手来，根据问题的实质一同寻找解决问题的办法，从而使谈判取得皆大欢喜的结局。另一个特点是，如本书作者在序言中所述，“它完全不同于几乎所有的其他谈判策略，如果谈判对方熟悉此策略，不仅不会给你运用此策略进行谈判造成困难，恰恰相反，将使谈判变得更容易。”此外，作者在论述过程中，列举了大量实例，并从心理学和社会学角度对这些实例进行了分析，因而使本书内容更加充实和生动。本书对谈判理论和实践都具有指导性的作用。

本书对于从事外交、外贸和经济合同等方面谈判的广大工作者、律师或法律顾问以及对谈判感兴趣的人们，不失为一本颇有价值的参考书。但它毕竟出自外国人之手，其中难免会有不适合我国实际情况的地方，请读者有分析地研究和借鉴。

译者水平有限，欠妥之处，恳请读者指正。

序 言

喜欢也好，不喜欢也好，你是一个谈判者。谈判是生活中的一个事实。你与你的老板商讨提拔一事；为买一个不相识人的房子，你努力去同他讨价还价；两名律师设法解决一起因车祸引起的诉讼；几个石油公司筹划一个开发近海石油的合资经营企业；政府官员同工会领导人进行磋商，以避免城市公共交通系统的雇员举行罢工；美国国务卿和他的苏联同行坐下来，寻求一项限制核武器的协议。所有这些都是谈判。

每个人每天都在为一些事情谈判。法国喜剧作家莫里哀笔下的儒尔丹先生得知大家议论他一生都在谈论散文后，而感到高兴。象儒尔丹一样，人们谈判时，往往并没有意识到他们是在谈判。譬如，一个人同他爱人商量到什么地方去吃晚饭和同他的孩子商量什么时候把灯关掉。谈判是从别人那里得到你所需要的东西的一个基本手段。当你和谈判对方之间有共同利害关系时，为达成协议，双方需要一来一往地交换意见。这就是谈判。

需要谈判的场合越来越多了，争论成为了一个发展很快的新兴行业。每个人都渴望参与那些对他会产生影响的决策，而越来越少的人情愿接受他人的旨意。人与人的意见不一致时，他们采用谈判来解决他们之间的分歧。不论是商界、政界，还是家庭，大多数决定都是人们通过谈判做出的。即使是投诉法院，在法庭审理之前，人们也总是要通过

DAK 77/1

谈判来解决争议。

尽管人们每天都在为一些事情进行谈判，但要把握住谈判，取得理想的谈判结果，并不是一件容易的事。运用普通的谈判策略进行谈判，留给人们的常常是，对谈判结果不满意、筋疲力尽，或导致谈判双方感情上的疏远。但更为常见的则是三者掺和在一起。

人们发现自己进退维谷时，他们会想到两种谈判方式：温和态度或强硬态度。持温和态度的谈判者旨在避免个人冲突而达成协议，因此他欣然做出让步。他想要得到一个友好的结局，然而，得到的往往却是被其对手所利用和其感情上的痛苦。强硬的谈判者则把谈判中的任何情况都看作是双方意志上的抗衡。他认为，在抗衡中谁采取的观点愈极端并坚持到底，谈判结果就会对谁愈有利。他想要在谈判中取胜，可是，得到的往往却是一个同样糟糕的结局。对于这个结局，他费尽了心机，耗尽了气力，并且还损害了与其谈判对手的关系。其他的普通谈判策略则居于强硬和温和之间，但是这些策略又会使你陷入一场煞费心机的权衡，在谈判中是强人所难呢，还是同对方融洽相处？

还有第三种谈判方式，一种既不强硬又不温和，但又可以说既强硬又温和的谈判方式。这就是由美国哈佛法学院谈判研究项目开发出来的原则性谈判方式。这种方式的谈判不是谈判双方要做什么或不要做什么的一场无休止的争论，而是根据问题的实质来决定问题。它建议你去发现谈判双方任何可能的共同利益和冲突所在；建议你坚持那些以不受谈判各方意志支配的公正标准为基础的结局。原则性谈判方式是对实质问题持强硬态度，而对谈判者则持温和态度。采用这种方式进行谈判，无需要花招，也不必故作姿态。它向你展

示了如何体面地得到你有权得到的东西，它能够让你在戒备那些伺机利用你的公正做手脚的谈判对手的同时，依然保持公正。

本书所介绍的就是原则性谈判方式。第一章主要描述由于采用普通谈判策略所出现在观点争论中的问题；第二章介绍原则性谈判方式的四个原则；第三章以回答问题的方式对这种谈判方式进行通俗易懂的解释；有四个问题：如果谈判对方的实力比自己一方强大，怎么办？如果谈判对方不予合作，怎么办？如果谈判对方采取卑鄙手段，怎么办？

原则性谈判方式可用于美苏控制武器谈判，可用于华尔街的律师们代理 50 家大公司进行反托拉斯诉讼，也可用于夫妇之间从决定去什么地方度假到如何分析家产（若他们离婚的话）等各方面的问題。一句话，本谈判方式对任何人都都是适用的。

每种谈判的内容尽管不同，但谈判的基本要素是相同的。不论谈判的内容是一个还是几个；参加谈判的是两方还是多方；不论是事先规定程序的谈判（如劳资谈判），还是无准备的即席自由发表意见的争论（如与劫持者的对话），都可以采用原则性谈判方式。在谈判中，运用这个方式不在乎谈判对方的谈判经验丰富与否，也不在乎是强硬派，还是友好的温和派。原则性谈判方式采用的是通用策略，它完全不同于几乎所有的其他策略。如果谈判对方熟悉此策略，不仅不会给你运用此策略进行谈判造成困难，恰恰相反，这将使谈判变得更容易。如果参加谈判的各方都读了此书，必定获益匪浅。

目 录

译者的话	(1)
序言	(1)
第一章 问题	(1)
不要坚持观点争论	(1)
第二章 方法	(13)
一 将谈判者与谈判问题分开	(13)
二 集中谈判注意力于共同利益, 而不集中于各自的观点	(35)
三 为共同利益设法提出多种选择	(51)
四 坚持采用客观标准	(74)
第三章 如果……怎么办?	(89)
一 如果谈判对方的实力比自己一方强大, 怎么办?	(89)
二 如果谈判对方不予合作,怎么办?	(99)
三 如果谈判对方采取卑鄙手段, 怎么办?	(119)
第四章 结束语	(135)
目录解析	(137)
哈佛谈判研究项目简介	(143)

第一章 问 题

不要坚持观点争论

不管是为签订一项合同进行谈判，还是为解决家庭不和进行协商，或是为达成一项国际和平协议进行会谈，人们通常都要对各自的观点进行争论。参加谈判的每一方各持自己的观点，并为之争论不休，而后让步，以妥协告终。

下面是关于这类谈判的一个典型例子，是发生在一位顾客和旧货店老板之间的一场争论：

顾客：

这个铜盘子多少钱？

啊，得啦，太贵了，我出
15 美元。

好了，20 美元，可我决
不会出 75 美元的。您要价实
在点儿好。

25 美元。

老板：

这是件漂亮的古玩！75
美元拿走算了。

真的吗？我想这不是开玩笑
吧，可 15 美元实在是玩笑话。

小姐，60 元现金，现在
该成交了吧。

这样我要赔老本了。您出
个正经价吧。

3750美元，这是我出的
最高价了。

您注意到盘子上的花纹了
吗？明年象这样的古玩，您将会
付出今天的两倍价钱。

就这样，他们继续讨价还价，也许成交了，也许不欢而散。

任何一种谈判方式都可用三个标准进行公正的评价：在可能取得协议的情况下，它应能取得一项明智的协议；应是高效率的：应能改善或至少不损害谈判各方的关系。（一项明智协议的定义是：应尽可能满足谈判各方的合法利益、应公正地解决冲突各方的利害关系、应稳定持久并考虑到公众的利益。）

从上面的例子可以看出，最常见的谈判方式都依赖于连续不断地提出——然后放弃——一连串的观点。

象那位顾客和旧货店老板一样，谈判双方在谈判中为达到某些目的，各自要提出一连串的观点。通过这些观点告诉对方你想要什么；在多变和有压力的谈判形势中，这个观点提供了一个着眼点；最后可能从这些观点中产生出谈判各方都能接受的协议条款。然而，这些目的也是能够通过其他方式来达到的。观点争论的谈判方式不能满足高效率地、友好地达成明智协议的基本标准的要求。

坚持观点争论会产生不明智的协议

谈判各方坚持观点争论时，他们往往会把自己禁锢在自己的观点上。在这种情况下，你越是阐明你的观点，并想使它无懈可击，你就越受其束缚。你越是不遗余力地使谈判对

方相信，你的最初观点是不可能改变的，而一旦你要改变它时就会变得越发困难。此时，你的自我主义与你的观点浑然一体，从而又出现了新问题：“顾全面子”——使以后的行动与以前的观点自圆其说——这就使得任何协议要同谈判各方的最初利益巧妙地一致起来的可能性，变得越来越小了。

观点争论会阻碍谈判顺利进展，这种威胁可从肯尼迪总统关注下的美苏全面禁止核试验对话破裂一事中一目了然。美苏对话破裂的关键问题在于，每年允许美苏双方对发生在对方领土上可疑的地震事件进行多少次现场核查？最后，苏方同意进行3次核查，美方则坚持不少于10次。于是对话破裂了——坚持观点——然而却无人问津这样一个事实：1次核查是指1个人巡查1天呢？还是100个人不加限制地随意窥探1个月？美苏代表并没有在制定核查程序上下功夫。事实上，这个程序本来是可以将美国的利益同美苏两国希望把麻烦减少到最低限度的愿望一致起来的。

倾注于观点上的注意力越多，集中在双方所关切的根本问题上的注意力就会越少。这样，达成协议的可能性就微乎其微了。即使达成某种协议，也只不过是谈判各方最后分歧观点的折中，而不可能是一个经仔细推敲的、能够满足各方合法利益的解决办法。其结果常常是达成一项谈判各方都不甚满意的协议。

坚持观点争论劳民伤财

采用普通方式进行谈判，要么可能达成一项协议，例如关于铜盘子的交易；要么谈判破裂，例如关于美苏现场核查次数的谈判。不论是两者中的哪一个，都要花费很多时间。

坚持观点争论会人为地出现一些不利于解决问题的因素。在观点争论中，采取极端观点作为开始，并死死地抓住

不放，欺骗谈判的其他方，使他们将此看成你的真实观点；有时做出微不足道的让步，仅仅是出于使谈判继续下去的需要。你试图利用一切机会，去取得有利于自己的解决办法。谈判的其他方也是同样如此。所有这些因素都将妨碍问题的迅速解决。你的最初观点愈是极端，你所能做出的让步就愈小，花费在查明是否有可能达成协议上的时间和努力就愈多。

谈判中，一般步骤同样需要大量的个人决策。每个谈判者需要决定提议什么、拒绝什么和做出多大的让步。决策起码是件困难的和花费时间的东西。凡是一个决定不仅牵涉到屈从于对方，而且还可能产生一种迫使你进一步屈从于压力时，谈判者就很少有加快谈判的动机。拖住对方，以退席相威胁，在谈判中设置障碍，以及类似的战术都是屡见不鲜的。所有这些都会增加达成协议的时间和代价，也会增加根本达不成协议的风险。

坚持观点争论会损害谈判各方的关系

观点争论可以成为一场谈判各方意志上的抗衡。谈判中的每一方都在声称他要做什么或不要做什么。这样，谈判各方共同谋求一个彼此可以接受的解决办法势必成了一场争斗。每一方都试图以绝对的意志力量迫使对方改变其观点。“我是不会让步的，要么你陪我去看电影，片名是“马耳他猎鹰”，要么我们什么也不要做。”当谈判一方看到自己屈从于对方强硬意志后，而其自己的合法权益却不被理睬时，往往由恼怒而生怨恨。因而，坚持观点争论会使谈判各方的关系紧张，甚至破裂。合作了多年的商业伙伴会因此而分道扬镳，邻里之间会因此而互不理睬。由此而产生的感情上的痛苦将会持续终身。

在多方参与谈判的情况中，坚持观点争论将会更糟

谈判在两个人，即你和另一个人之间进行是件方便的事。但事实上，几乎每个谈判都不是只有两个人参加的。参加谈判的几方代表坐在桌子周围，或各方都有自己的委托人、上司、董事会或他们必须与之打交道的委员会。卷入谈判的人越多，坚持观点争论的弊端就越严重。

倘若是由大约 150 个国家参加的谈判，例如，象联合国大会那样，采用观点争论的谈判方式几乎是行不通的。也许会出现这样的事，除一个国家外，其他国家都赞成。在谈判各方之间相应做出让步是困难的，你向谁做出让步呢？何况许多双边交易尚缺少多边的赞同。在这种情况下，观点争论导致在具有共同利益的谈判方之间形成联盟，而它们的共同利益则往往是象征性有余，实质性不足。在联合国，我们常常可以看到这些联盟之间的谈判发生在“南、北方”或“东、西方”之间。在谈判中，因为一个联盟是由许多成员国组成的，所以要形成一个共同的观点是非常困难的。更糟糕的是，一旦他们痛苦地形成一个大家赞同的观点后，再要想改变它，那就更困难了。还有另一种情况，如果还有更高一级的官员参加谈判，他们没有在场，而又必须由他们认可时，要改变一个观点也是同等困难的。

温和策略亦非善策

许多人认识到了进行强硬观点争论的昂贵代价，尤其是在谈判各方及其关系上所付出的代价。为避免付出这样的代价，他们采用了一种比较温和的谈判方式。他们宁愿把谈判对方看作朋友而不是对手。在谈判中，他们不再一味追求以取胜为目的，而是强调达成协议的必要性。采用温和策略进行谈判时，常见的步骤是提议和让步、信任对方、表示友好

和把让步作为避免对抗的需要。

下面以列表形式来阐述温和与强硬两种观点的争论方式。大多数人都是在这两种谈判策略中选择的。对照表中的两种策略，在观点争论中，你是温和派呢？还是强硬派？或者你采用的是介于两者之间的另一种谈判策略？

问题：

观点争论：你采用哪种策略？

温和： 谈判各方是朋友。 目的是协议。 为培养相互之间的关系而让步。 对人和问题均采取温和态度。 相信对方。 易于改变观点。 提出建议。 向对方交底。 单方面接受损失以谋求达成协议。 寻找单一答案： 对方可以接受的答案。 坚持达成协议。 努力避免意志上的抗衡。 屈从于压力。	强硬： 谈判各方是对手。 目的是取胜。 要求对方让步来作为保持相互关系的条件。 对人和问题均采取强硬态度。 不相信对方。 坚持自己的观点。 制造威胁。 使对方误解你的底。 要求单方面得利作为达成协议的条件。 寻找单一答案： 自己愿意接受的答案。 坚持自己的观点。 力求在意志抗衡中取胜。 施加压力。
--	--

温和谈判策略强调建立和维护相互关系的重要性。家庭里和朋友之间的谈判多采用这种方式，它有助于高效率地解决问题，至少在产生结果方面要快一些。当谈判是在宽容而

热诚的气氛中进行时，双方达成协议的可能性就很大。虽然它不一定是一项明智的协议，但结局还不至于象欧·亨利在关于一对穷困夫妇的故事中所描述的那样悲惨：钟情的妻子为给她丈夫的手表买一条漂亮的表带而卖掉了她的长发；对此一无所知的丈夫则为给爱妻买一套精致的发梳而卖掉了他的手表。然而，若在谈判中首先关心的是彼此关系，则可能要冒达成一项草率协议的风险。

更为严重的是，一味追求观点争论中的温和友好的谈判方式，你就容易受到持强硬策略一方的伤害。在观点争论中，强硬策略支配温和策略。如果强硬方坚持对方让步并进行威胁，而温和方为避免冲突和为坚持达成协议而屈从时，谈判就会有利于强硬方。这一过程将会取得一项协议，尽管不可能是一项明智的协议。无疑地，从协议中获利多的只会是强硬方，而不会是温和方。如果你对坚持强硬观点争论一方继续持温和观点争论的策略，你将有可能失去一切。

另一种谈判方式——原则性谈判方式

如果你不愿意在强硬与温和两种观点争论策略中做选择，你可以变换策略。

在谈判中，谈判策略一般出现在两个阶段。一个是提出实质性问题的谈判阶段；另一个是谈判过程阶段，在这个阶段，通常暗示将注意力集中于谈判过程上，以此来解决实质性问题。第一阶段的谈判可以涉及到薪水、租赁条款和支付价款等方面的问题。第二阶段的谈判是关系到如何就实质性问题进行谈判的问题：是采用温和策略、强硬策略，还是别的什么策略。第二阶段的谈判就是以策略对策略——变化的策略。你在谈判中所采取的每一个步骤不仅关系到租金、薪水或其他实质性问题，而且有助于形成你所采用的谈判规

则。这个步骤可用于保持谈判进行下去，或者，也可成为改变策略的一个步骤。

因为第二阶段的谈判似乎是在不知不觉中发生的，所以，谈判双方基本上都没有注意到它。只有在同来自别国的谈判者打交道时，特别是那些文化背景明显不同的谈判者，你才可能意识到，为了进行实质性谈判，制定一些可接受的谈判程序的必要性。但是不论你是否意识到这点，你的谈判程序规则是按照自己制定的每个步骤进行的，即使这些步骤完全是用来解决实质性问题的。

关于是否采用温和策略还是采用强硬策略进行谈判的问题，我们的回答是，“两者都不用”。改用一种新策略，这就是我们在哈佛谈判研究项目中所提出的可取代观点争论的谈判方式：一种旨在明确地用于高效率而又友好地取得明智结局的谈判方式，我们称之为原则性谈判或实质性谈判方式。这种谈判方式可归纳成四个基本要点。

这四个要点明确地概括出了一种几乎在任何情况下都可采用的谈判方式。每个要点论述一个谈判的基本要素，并告诉你在谈判中如何去运用它。四个基本要点是：

谈判者：将谈判者与谈判问题分开；

利益：集中谈判注意力于双方利益，而不集中于各自的观点；

选择：决策之前设想出多种有可能的选择；

标准：坚持将谈判结果建立在客观标准上。

第一个要点回答了这样一个事实，人不是计算机。我们是有强烈情感的人，我们对问题常常会有根本不同的理解，在彼此交换意见中，常常会产生误解。典型的就是，谈判者的情感会与谈判问题的实质纠缠在一起。因为人的自我主义