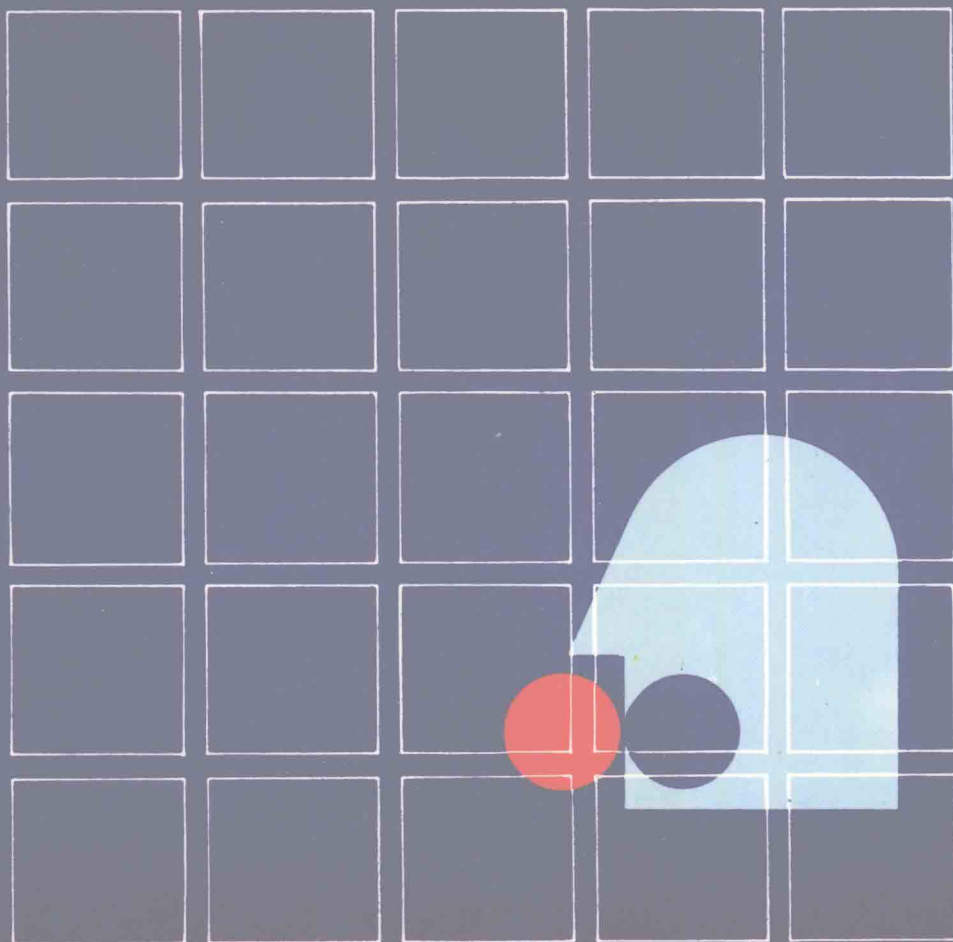


GETTING TO YES
OF THE HARVARD NEGOTIATION PROJECT

哈佛談判術

費雪／尤瑞合著

黃宏義譯



GETTING TO YES
OF THE HARVARD NEGOTIATION PROJECT

哈佛談判術

費雪／尤瑞合著 黃宏義譯

哈佛談判術

編著者：羅傑·費雪／威廉·尤瑞
出版發行：管理化出版社

青山道 875 號 8 樓 C 座

印刷者：廣源印務局
香港仔黃竹坑道 843 號七樓

定價：港幣 \$

哈佛談判研究方案簡介

哈佛談判研究方案（Harvard Negotiation Project）是在哈佛大學進行的一項研究計劃，目的是研討談判問題，發展和傳佈較佳的談判和仲裁方法。本方案的工作包括：

建立理論 本方案曾發展出「原則談判法」和「一個主題的仲裁程序」；後者曾應用於一九七八年九月美國主持的大衛營中東和平談判，使以埃宿仇簽定和約。本方案召開過數次談判研討會，參加的有哈佛、麻省理工學院的知名學者，以及談判理論的專家。

教育訓練 本方案替各種專業人才（律師、企業主管、外交人員、新聞記者、政府官員、工會領袖、軍官等等）制定出談判訓練計劃；本方案也替各大學和高中撰寫談判課程。

出版刊物 本方案正準備實用資料，出版各種刊物，例如：國際仲裁指引（International Mediation: A Working Guide）、談判者的檢核表、案例研究，以及各種實用表格。

衝突紓解 邀請目前尚在衝突狀態中的談判者（國際的和國內的）前來學習談判過程。

原著序

談判是生活中不可或缺的事實，不管你喜歡與否，你都是一位談判者。你和老闆商量加薪，和陌生人在房價上討價還價；兩位律師就交通事故進行和解；數家石油公司共同擬定外海石油探勘合作協議書；市府官員與工會領袖會商解決公共汽車司機罷工的問題；美國國務卿與蘇俄外長面對面商討限武協議，這些都是談判。

每個人每天都會有談判的情況發生，就像喜劇作家朱耳且愉快地發現其一生所說的都是散文一樣，人們也在不知不覺中進行談判。我們和伴侶談判上那家餐廳晚餐；和小孩談判何時看電視。談判是一種必須採取的基本手段，它使你從別人那兒得到你想要的；它是一種雙向的溝通，針對與雙方利害攸關的事項進行協調，並取得協議。

需要談判的場合日增，「衝突」可說是一項成長的行業。目前，受別人操縱左右的人日

趨減少，每個人都想參與攸關自身利益的決策制定過程；然而每個人的自身利益殊不相同，因此需要運用談判來解決其間的歧異。不管是政府、公司或家庭，人們都是透過談判來做大多數的決定。即使到了訴之於法的地步，人們也會儘量透過談判的途徑以尋求庭外和解。

雖然我們一直都在談判，但却不容易運用自如，恰到好處。一般的談判策略都會使得某一方深感不滿，或者弄得雙方精疲力竭，或者使得雙方的關係更加疏遠；而且經常都是三味俱全。

一般的談判策略使得人們處於兩難局面中，他們看到的只有軟弱或強硬兩種談判方式。軟弱的談判者希望避免衝突，隨時準備爲了達成協議而讓步。他希望圓滿達成協議，却總是爲遭對方剝削而深受其苦。強硬的談判者把任何情況都看成一場意志力的比賽；他認爲在這種比賽中，立場越強硬的人，最後獲得的也越多。他希望贏，然而經常造成對方同樣的強硬回應。這種回應使得雙方精疲力盡，並使雙方的關係因而破裂。其他的談判策略則介於兩者之間，試圖在獲得想要的和不傷和氣之間，取得某種折衷。

談判還有第三種方式，既不是軟弱又不是強硬，而是一種有軟有硬的方式。由哈佛談判研究方案（Harvard Negotiation Project）所發展出來的「原則談判法」（principled negotiation）是根據價值來取得協議，而不是透過雙方討價還價的過程來做最後的決定。原則談判法建議你尋求雙方各有所獲的方案；當雙方的利益發生衝突時，則堅持根據公平的

標準來做決定，而不是雙方意志力的比賽。原則談判法所強硬的是價值，對人則是軟弱的。它不採用詭計，也不故作姿態；它使你既能得到想要的，又能不失風度；它使你能保持公平，而別人無法佔你便宜。

本書闡釋進行原則談判的方法。第一章描述在立場上爭執會引起的問題。二至五章則揭示進行這種談判的四項原則。最後三章則答覆人們對原則談判法最常提出的問題：如果對方更強有力呢？如果對方不談下去呢？如果對方採用卑劣的詭計呢？

原則談判法可以用在美國與蘇俄進行的限武談判中；可以用在律師替大企業處理反托辣斯訴訟中；也可以應用於夫婦之間渡假地點的選擇，或離異時的財產分割上。每一個人都可運用原則談判法。

每一個談判都不會一樣，但基本要素則不變。原則談判法可以用於一個問題的情況，也可以用於涵蓋多個問題的情況中；可以用於雙方面的談判，也可以用於多方面的談判中；可以用於固定的談判，例如勞工集體談判，也可以用於突發情況，例如劫機事件中。不管談判對手有無經驗，也不管對手強硬或友善，原則談判法都可適用。

原則談判法是一種廣泛適用的策略。一般的談判策略如果被對方識破，就很難繼續玩下去。原則談判法完全相反，如果對方懂得此法，則更容易進行談判。因此，如果雙方都能閱讀本書，就更理想了。

目 錄

哈佛談判研究方案簡介

原著序

三
五

第一部 問題

第一章 別在立場上討價還價

一三

第二部 方法

第二章 把人與問題分開

二九

第三章 重點放在利益上而非立場上

五五

第四章 構思互有收穫的解決方法

七五

第五章 堅持客觀的標準

一〇五

第三部 可以，但是……

第六章 如果對方更強有力呢？

一二五

第七章 如果對方不想玩呢？

一三七

第八章 如果對方採用卑劣的詭計呢？

一六五

結語

一八三

第一
部
問題

第一章 別在立場上討價還價

不論談判的是契約、家庭糾紛，或是國際和平，談判的雙方一般都會在立場（*position*）上討價還價。雙方都會採取某一立場，在立場上爭執不休，並稍做讓步以換取協議。在一家舊貨店中，顧客和店員之間討價還價的對話，就是一般談判的典型例子：

顧客：這個銅盤賣多少錢？

店員：這個銅盤很漂亮，只賣七十五塊錢。

顧客：喂，你看上面還有凹痕。我看只值十五塊。

店員：假如你真的想買，請你認真出個價錢，好不好？十五塊太少了。

顧客：好吧！我把價錢提高到二十塊，可是我不會接受七十五塊這種價錢。你出個合理價錢

吧！

店員：小姐，你殺價太兇了。那麼六十塊吧！

顧客：二十五塊！

店員：我的成本還不止這個數目。請你再認真出個價錢。

顧客：三十七塊五毛。這是我願意付出的最高價。

店員：你看到盤上的刻花吧！這種盤子到了明年，價錢將是你現在付出的兩倍。

就這樣討價還價下去。他們也許會達成交易，也許不會。

任何談判方法都可以用三個標準來做公平的判定：①如果有達成協議的可能，它就應產生明智的協議；②它應該有效率；③它應該改善，或至少不傷害雙方的關係。（一項明智的協議可以定義為：符合雙方可能有的合法利益，相當公平地解決雙方的衝突，持久，並且將社會利益考慮在內。）

最普遍的談判形式——正如以上例子所顯示的——是逐步的「取」與「捨」——序列的立場。

「採取立場」——正如上例中顧客與店員所做的——可以達成某些有用的目的。它可以把你想要的告訴對方；它可以在有壓力的不確定情況中，放下一個錨；它可以逐漸產生可接

受的協議條件。這些目標用其他方式也能達到，然而在立場上爭執（positional bargaining）却無法符合前述明智協議、有效率、不傷害彼此關係等三項標準。

在立場上爭執會產生不明智的協議

當談判者在立場上爭執時，他們會使自己陷入該立場中。你越澄清你的立場，越抵抗別人對它做的攻擊，你就越會執着於它；你越設法叫別人相信你不可能改變立場，你越難做到這一點。你的「自我」變得與你的立場混為一體。你現在有了「保住顏面」這項新利益——把未來的行動與過去的立場連繫一起——亦就較不可能達成一項調和雙方原始利益的明智協議。

立場性爭執會阻礙談判的進行，在甘迺迪領導下，美國政府與蘇聯進行的禁止核子試驗談判就是最佳實例。在談判進行中，有一個關鍵性問題：美俄雙方每年在對方領土上進行多少次的實地檢驗，以調查可疑的地震？蘇聯最後同意每年進行三次檢驗；美國堅持不能少於十次。就在這裏——立場上——雙方談判破裂，儘管當時沒有人知道一次「檢驗」是一個人一天內進行，或是一百個人在一月之內進行不受約束的探聽。雙方完全沒有設法設計出一種檢驗程序，以便能在顧及雙方不想被對方過度侵犯的意願下，把雙方求證的需要加以調和。

在立場上投入的注意力越多，越不會注意如何調和雙方利益，亦就不太可能達成協議了。任何達成的協議，都可能只是機械式地破除雙方在最後立場上的歧見，而不是精心擬出符合雙方合法利益的解決方案。這種協議不可能使雙方都滿意。

在立場上爭執是無效率的

一般的談判方法也許會達成協議，例如上述銅盤的售價，亦可能造成破裂，例如上述實地檢驗的次數。不論結果如何，談判的過程一定會耗用較多的時間。

在立場上討價還價，往往會使談判陷入泥淖。因為在這種爭執中，你會設法藉着採取極端的立場，執之不放，把它當作你真正的觀點來欺騙別人。然後爲了維持談判的進行，你會稍作讓步，從而獲取對你有利的協議。這時對方也會採取這種策略。這其中每一種因素都會阻礙協議的迅速達成。公開的立場越極端，以及所做的讓步越小，就越需要多花精神去探求達成協議的可能性。

一般談判方法還需要個人做許多決定，因爲每位談判者都需要決定出什麼價錢，拒絕什麼，以及要做多少讓步。做決定是一種既難又耗時的事。由於每一種決定不但是向對方讓步，並且還可能迫使自己做進一步的讓步，談判者都不想太快做表示。因此，扯後腿、威脅退