

已经在美国畅销400000册

Getting Past No

Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation

无法说不

从对抗到合作的谈判

(原书第2版)

谈判能力

深得美国前总统卡特的赞赏

**为美国财政部、国务院、五角大楼
提供谈判咨询**

(美) 威廉·尤里 (William Ury) 著



机械工业出版社
China Machine Press

Getting Past No

Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation

无法说不

从对抗到合作的谈判

(原书第2版)

(美) 威廉·尤里 (William Ury) 著 冯学东 等译



机械工业出版社
China Machine Press

William Ury. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*,
2nd Edition.

Copyright © 1993 by William Ury.

Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and
retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由The Sagalyn Literary Agency授权机械工业出版社在全球独家出版
发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-4381

图书在版编目(CIP)数据

无法说不:从对抗到合作的谈判(原书第2版)/(美)尤里(Ury, W.)著;冯学东等
译.-北京:机械工业出版社,2005.9

书名原文:Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation

ISBN 7-111-17235-3

I. 无… II. ①尤… ②冯… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第094453号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘照地 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年9月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·13.5印张

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

推 荐 序 一

提起谈判，人们容易想到的是利益冲突的双方在谈判桌上针锋相对，最后以一方大获全胜，另一方败阵而归宣告结束。谈判大师威廉·尤里却向我们揭示了谈判的实质：“**谈判是在自己利益与他人利益既有一致又存在冲突的情况下，为了取得一致意见，而进行反复沟通的过程。**”换句话说，谈判就是一个沟通过程。

威廉·尤里在本书中采用众多事例说明谈判无处不在，我们每个人每天都在不停地就工作、生活等各方面的问题与他人“谈判”。如果我们静心回想，自己经历的很多原本应该成功的谈判最后结果是不成功，是不是都能在本书提出的制约谈判成功的5大障碍中找到相似之处？如果能真正运用好书中推荐的策略和技巧，谈判的成功率一定会有所提高。相信读者们在读过这本书后都会有同感。

我第一次拿到这本小册子，是4年前在美国麻省理工学院斯隆管理学院进修时。当时，想得到这本书的原因十分简单，那就是1997年第一次到斯隆访问学习时，我有幸得到了一本威廉·尤里的《达成一致》，而且非常喜欢这本小书。《达成一致》之所以能获得巨大成功，是因为它从双方利益的角度出发，

根本扭转了人们认为谈判非赢即输的传统观点。从《达成一致》中我受益匪浅，因此当我得知威廉·尤里又有新著问世时，非常想有机会阅读它。

与《达成一致》相比，《无法说不》的着眼点有所不同，它更深刻地阐述威廉·尤里在谈判问题上的哲学思想。寻找双方的利益共同点固然重要，如何发现对方拒绝背后的真实原因，如何从对方的立场出发考虑问题才是克服拒绝，使谈判成功的核心所在。广而言之，在众多的沟通问题上，换位思考，理解对方是成功沟通的关键。我们在生活中遇到很多小摩擦酿成大悲剧的事例，常常是因为当事人恪守自己的“利益”、“原则”，没有为对方考虑而造成的。

记得一家公司的客服主管讲述过这样一个朴素而深刻的道理：成功的沟通能把投诉化为咨询，失败的沟通会把咨询变为投诉。面对立场不同、诉求纷杂的商业利益冲突，成功的秘诀就是克服习惯性思维模式，换位思考，并在此基础上，学习、掌握并灵活应用必要的谈判技巧，最终将能使对方无法说“不”。

大部分讲授谈判的教科书都是较多地从学术角度澄清概念。而这本小册子更像一本实用的工具书，从谈判的心态、谈判的准备到谈判的技巧，威廉·尤里娓娓道来、循循善诱，似乎在手把手地教我们如何使对方无法说“不”。

我们每一个人都会在工作 and 生活中面临很多的谈判和冲突，企业中的管理者们更是如此。拥有一本《无法说不》吧，让它成为你的私人咨询师。在迎接诸多解决冲突的挑战之前，可以读一读这本书；在阅读之后，更不妨细细品味一下书中深邃的哲学思想。“当局者迷，旁观者清”，“退一步海阔天空”，“己所不欲，勿施于人”等我们耳熟能详的至理名言在书中都有所体现。至于

能否成功地运用这些理念和技巧，就要看我们自己的悟性了。

克服拒绝，实现共赢，将帮助我们实现个人价值，帮助企业走向成功，帮助社会达成和谐。

钱小军

清华大学经济管理学院MBA教育中心主任

2005年8月

推 荐 序 二

谈判是现代社会交往过程的起点，它在社会生活中占据着越来越重要的位置。在个人生活中，谈判是满足个性需求的有效途径；在公共领域，谈判是集体决策的重要方式。在谈判过程中，谈判双方相互交流、相互沟通，最终形成共识。谈判是各种关系联系的纽带。随着人类社会生产力的不断进步，社会分工的不断深化，人们之间的交往将越来越频繁，谈判在社会生活中的地位也将更加突出。

谈判如此重要，很多人却在谈判桌前由于拘紧而坐失良机，或由于草率从事最终只能草草收兵。生活中巧舌如簧的人也难免折戟谈判桌……这些现象为什么会发生呢？显然，这与谈判桌上谈判者能否轻松自如、游刃有余地表现自我主张和观点有关。俗语道，“台上一分钟，台下十年功。”要想在谈判桌上尽显风流，就必须事前做好充分的准备，要“准备、准备、再准备”；要想在谈判桌上翻手为云，覆手为雨，就必须对谈判过程中进退守攻的“十八般武器”样样精通。谈判高手追求的最高境界是谈判双方的共赢，因此，谈判过程中还必须具备化敌为友、打拉结合之谋。

近似玄乎的谈判高手，往往是跬步积累、十年一剑的历练与体会。基于此，

本书将这种体会以实用教程的形式，由浅入深分成3大部分，即：谈判准备、突破型谈判策略的应用、化干戈为玉帛。其中“突破型谈判策略的应用”部分是重墨之处，具体就是：1. 杜绝习惯性反应：进入“包厢”状态；2. 杜绝无谓争论：站在对方立场上；3. 不否决对方：重新诠释对方观点；4. 不逼迫对方：为对方留有退路；5. 不激化矛盾：借助自身实力，引导、说服对方。书中内容不但条理严谨、步骤明晰，而且不乏生活原味，让人觉得亲近，易学。

本书的作者威廉·尤里不仅是专职著书立说的作家，还是在哈佛法学院谈判项目中深入虎穴的亲历者。在过去二十多年中，威廉·尤里作为谈判专家及调解人员参与了众多冲突解决和谈判。他的身影出现在各种场合、各个领域：从公司合并到肯塔基煤矿工人未经工会批准的罢工，从中东地区的民族冲突和战争，到巴尔干半岛的冲突，直至与苏联相关事宜的谈判，他都是亲身参与者。

现在，威廉·尤里呈现在读者面前的这本书，既可谓前车之鉴的实例解析，也可谓是其亲身经历的经验结晶、智慧升华。希望让谈判对方在谈判中无法说“不”，希望在谈判过程中能因势利导、盘活僵局、甚至是绝地反击的人，可以在本书中寻觅“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”的身影；体会纵横捭阖、驾轻就熟的口舌之妙。

吴瑜章

沃尔沃卡车公司亚洲区常务副总裁

大中国区总裁兼首席执行官

2005年8月

推 荐 序 三

本书讲述了谈判中的种种故事、诸多技巧与令局面峰回路转的“手筋”，这一切被作者以流畅简洁的文笔演绎得“严肃而又有趣”，由此让我不禁回忆起大学时代在法学院里关于辩论与谈判的训练、学习，而后在多年的商业实践中，更是深切感悟到“谈判无所不在”。因此，今天读到这本书，备感亲切，与作者的观点也有诸多共鸣。

谈判并非“非此即彼”，并非是“你得到多了我就少了”的单线思维，这与很多人的意识或隐约本能并不同。在一方强权下形成的谈判方案，其执行基础无疑极为薄弱，即使某方在某种短期压力下履行了，那么未来实力、环境一旦发生变化时，必将陷入对抗或者开始新的谈判。但也许是过于追求“战斗胜利”的片刻喜悦，我们绝大多数人往往忽视了单方胜利的不稳定性架构。完美的谈判结局是“双赢思维”，因为这样的谈判方案才是可执行的，才会长久有效。因此，首先来讲，“双赢思维”是一个人、一个企业、一个国家长期发展的立意基础，是“价值观与根本原则”，是考虑问题的习惯与出发点。其次，在紧张的时间压力下，能否跨越重重干扰、克服情感矛盾等，寻找到双方各自真正的核心需求，并为之设计出满足双方核心需求的方案，“双赢思维”也在考验着你的智

慧与设计 (Design) 能力。谈判不是来“分饼”的，现实已见的饼未必就是双方真正的核心需求，它就像深藏的宝藏一样，或者像隐形人一样，等待着我们去“发现”，有时甚至是去“塑造”；因此，谈判首先是“找饼”、“做饼”，然后才是“分饼”。只会“分饼”的谈判者，只能是一个平庸的参与者。

谈判的思维需要有一种悖论思想：为了获得，必须首先付出；在你取得期望利益与成果时，你需要致力于帮助对方获得他所期望的利益与成果。你对对方的帮助越大，你自己获得的才可能越多。如果能够超越历史成见、情感纠葛，你与谈判对手在多数情形下并不存在根本性的冲突，或许你根本还未挖掘到对方的核心需求和利益；或许你不愿为了对方的核心需求而放弃或改变你那微不足道的利益或目标；或许你不能创造性地设计出一个方案，用各自非核心利益的付出换取对方核心利益的实现。其实，满足对方核心需求的过程，就是你创造价值、传递价值的过程，最完美的情形就是你用很低的成本为对方创造出重要价值，而这时最需要也最体现智慧。谈判并不仅仅是“等价交换”那么简单，高手们、大师们都是先找寻价值、创造价值，然后才是传递价值、交换价值。

经济学博弈论中著名的“囚徒困境”假设两个不能串供的囚犯最终选择了招供，他们没有做出对自己最为有利的选择，但也避免了最坏的情况，这几乎意味着各自在伤害对方，而自己却没有价值的增加，而这都源自于其无法串供，在这一假定前提下这已经是上选了。谈判，自然应尽可能避免落到“囚徒困境”的状态，那是谈判双方的共同失败。在这个经济学的经典案例中，囚徒之间不能串供，也就是相互之间不能沟通；而所有的谈判都是可以沟通，可以“串供”的，但是你愿不愿意、能不能够“串好供”却也不易，事实是很多谈判最终都陷入了“囚徒困境”，而这往往是参与者自己有意无意之中的选择。这本书就是告诉你如何“与谈判对手串供”的方法与思维，否则即使是面对面，

也是如同那两个不能交流的囚徒一样。学会“与谈判对手串供”是谈判者思维成功的标志之一。

在谈判中，每个谈判者都只能保证，也必须首先保证：控制住自己。从一开始，到最后达成一致。只有自己是真正可以被控制的，但人们往往轻易地放过自己，转而努力地试图控制对手。在完成了自我控制后，接下来，每个谈判者都要尝试着影响对方，记住，是“影响”而不是“打败”。一进一退、一颦一蹙，都是为了影响对方，无论他是一个难缠的恶人，还是一个光彩照人的领袖，只要他是你谈判的对方，你就必须不露痕迹地影响他，共同走向一致。如果你不能控制住自己，谈判必然失败；如果你无法影响到对方，那充其量只是一个平凡的谈判。谈判是如此，经营管理是如此，国与国之间的外交亦是如此。

谈判其实是在考究双方的思维模式。高手与平凡人之间的差别，不在于一招一式，而在于看问题、想问题的方法、角度、高度的差别。谈判的成功，就是思维方式的成功，领悟到这点你将日以精进终有收获，否则你将始终不得要领，始终徘徊在成功的大门之外！因此，阅读本书，与其说是在学习怎么谈判，不如说是在学习做人的思维方式。这是这本书很值得一读的主要原因，也是本书的精髓。

彭志强

清华紫光股份有限公司副总裁

《卓越执行》的第一作者

2005年7月22日

前 言

本书由下列问题阐发而来：如何把对抗变为合作？如何把激烈的冲突转化为亟需解决的问题？

我们随时随地都可以切身感受到合作的迫切和重要。在商业领域，各个公司正迫切地想与它们的竞争对手结成战略合作伙伴。它们共享研发资源，共用生产设备，彼此相互借鉴，相辅相成，互利合作。因此，企业开始重视与那些关系疏远的供应商发展长期的合作关系，劳资双方也开始认识到，如果大家无法合作，那么，双方可能都会失去工作。这种与先前竞争对手合作的能力，已经成为激烈竞争中求得生存的关键。

市场领域发生的一切，也完全适用于日常的家庭生活。在日常家庭生活中，能否建设性地处理个人冲突，这一能力决定了家庭在遇到困境时是和好如初还是彻底分裂。就整个社会而言，个人与组织都开始认识到，法院诉讼往往花费高昂而又难以解决实际问题，因此，他们也开始越来越多地转向其他争端解决方法，比如他们会通过仲裁和调解等方法来解决问题和纠纷。

从全球范围来看，合作已成为人类生存和发展的关键和核心。比如像保护环境、建设繁荣昌盛的经济之类的挑战，惟有促使那些处于激烈竞争的国家通

力合作，才有可能得到真正解决。在应对尖锐冲突这一方面，战争越来越成为一种代价昂贵而又毫无结果的无效方式。在这样一个会毁灭整个人类的军备竞赛时代，为了人类共同的生存，即使是势不两立的敌人也必须学会合作。

合作并不意味着竞争的彻底终结。我们无从彻底去除彼此之间的差异——我们也无需如此，但我们完全能够建设性地应对彼此的差异。而这其中，从对抗到合作的必由之路就是谈判。

十年前，罗杰·费舍尔曾经与我完成过一本小书《达成一致》，书中介绍了一种谈判的方法，以促使双方达成满意的协议。长期以来，这本书一直吸引了大家足够的关注，但几乎每个读者最后往往都会提出这样的问题：“当然，我希望能够与对方达成一致，但如果对方的回答总是说‘不’，那么我该怎么办？如果对方不愿合作，我该怎么办？”读者希望了解的是，怎样才能达成合作，怎样才能在我们每天遇到的那些显然无法轻易克服的障碍前，维持双方的顺利合作。确实，我们每天都会遇到他人的抨击和反驳，都会经历内心的愤怒和猜疑，遭遇对方心目中固有的那种偏见——谈判就必须付出艰辛的努力，谈判并非可以轻易而为之。我们也会遇到对方提出的那些显然无法调和的无理的利益要求，遇到对方旨在通过胁迫和压力赢得谈判胜利的种种努力。

多年来，我一直经历着这些合作障碍的挑战，这促使我对谈判的认识不断深化。多年来，我以谈判者和调解者的身份广泛参与了商业领域、国际领域以及个人生活方面的谈判与斡旋工作，从而从自身经历中不断学习。在参与的这些不同领域的谈判中，通过对谈判成功人士进行系统全面的观察，我学到了许多，感悟了许多，当然也领悟了许多。

本书凝结了我学习和感悟的全部精华，书中介绍了许多实用的技巧方法。遗憾的是，当我们置身于激烈的谈判之中时，我们很多人会发现，把这些技巧

方法牢记在心并非易事。因此，我尽力把这些有效的技巧方法融入到一种所谓的全能型“谈判突破”的5步策略中。这一策略揭示了我对下面问题的最好回答：如何在存有显著差异的情形下，赢得对方的合作。

刚开始，一些读者可能会误以为本书讲的是如何与那些刁蛮难缠的人交往，如何与他们打交道。实际上，在艰难的谈判中，每一方都会认为对方刁钻精明，难以应付。为了避免这种误导，我没有强调如何与那些刁钻难缠的人谈判，而是把本书的重点放在了如何应对艰难处境下的谈判。谈判中，无论哪一方固执己见、冥顽不化，我们面临的挑战都是如何把对抗转化为一种合作解决问题的切身实践。

因此，我把副书名定为“从对抗到合作的谈判”。此外，我还重新写作了概述部分的内容，澄清了那些概念性的逻辑框架，简化了谈判5个步骤的概念用语，并对全书进行了多处修改，以充分反映本书这种新的关注、新的重点。同时，我还添加了一篇探讨如何进行谈判准备的导论。

最后，我在本书的语言方面做了突出改变。我注意到，使用“谈判对手”这样的字眼往往强化了本书并不敢苟同的那种非赢即输的谈判理念，因此，书中多数情况下，我使用了更为中性的“谈判对方”这一词语。

威廉·尤里

1992年6月

目 录

推荐序一（钱小军）

推荐序二（吴瑜章）

推荐序三（彭志强）

前言

第一部分 谈判准备 / 1

概述 突破障碍，赢得合作 / 3

导论 准备，准备，再准备 / 15

第二部分 突破型谈判策略的应用 / 29

1. 杜绝习惯性反应：进入“包厢”状态 / 31

2. 杜绝无谓争论：站在对方立场上 / 55

3. 不否决对方：重新诠释对方观点 / 81

4. 不逼迫对方：为对方留有退路 / 111

5. 不激化矛盾：利用实力，引导、说服对方 / 137

第三部分 化干戈为玉帛 / 163

结论 化敌为友 / 165

附录 谈判准备工作列表 / 179

注释 / 181

致谢 / 189

作者简介 / 193

译者后记 / 195



第一部分

谈判准备

