

内向谈判力

超级畅销书《谈判力》作者全新力作
世界超五星级谈判专家
为你补充缺失的谈判第一课

「美」威廉·尤里 (William Ury) 著 陈柳 译

GETTING
TO
YES
WITH
YOURSELF



GETTING TO YES WITH YOURSELF

内向谈判力

超级畅销书《谈判力》作者全新力作
世界超五星级谈判专家为你补充缺失的谈判第一课

[美] 威廉·尤里 (William Ury) 著 陈柳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

内向谈判力 / (美) 尤里著; 陈柳译. -- 北京:
中信出版社, 2016.6

书名原文: Getting to Yes with Yourself

ISBN 978-7-5086-5920-6

I. ①内… II. ①尤… ②陈… III. ①成功心理-通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 033899 号

GETTING TO YES WITH YOURSELF By William L. Ury

Copyright © 2013 by William L. Ury

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency
through Bardón-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

内向谈判力

著 者: [美] 威廉·尤里

译 者: 陈 柳

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

版 次: 2016年6月第1版

京权图字: 01-2014-8554

书 号: ISBN 978-7-5086-5920-6

定 价: 45.00 元

印 张: 5.75 字 数: 80 千字

印 次: 2016年6月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



前言

第一场谈判

要改变世界，先改变自己。

——苏格拉底

我们如何才能与他人达成一致？如何才能解决与同事及老板、配偶或伴侣、客户或顾客、孩子及家人，也就是与我们打交道的每个人自然产生的矛盾？我们怎样才能得到自己真正想要的东西的同时，又能对生命中其他人的需求加以考虑？或许这是人类所面临的最常见、最具挑战性的困境。

我的整个职业生涯都在处理这种困境。30多年前，我很荣幸地与我现已过世的导师和同事罗杰·费希尔（Roger Fisher）合写

了《谈判力》(*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*) 一书。在这本书的帮助下，很多人改变了自己在工作中、家庭中以及社会团体中与他人谈判的方式。此书在世界各地发行了数百万册，它把人们在处理差异时那种“非赢即输”的流行思维模式，变成了一种“双赢”的策略。

不过，取得令双方都满意的结果往往十分困难。自《谈判力》一书出版以来，我有机会对各行各业数以万计的人进行了关于双赢谈判的训练，其中包括管理者、律师、工厂工人、煤矿工人、学校教师、外交官、维和人员、国会议员和政府官员。许多人都表示，他们已经成功地把这场竞赛从“非赢即输”局面变成了“双赢”局面，但其他人仍然在苦苦挣扎。尽管他们已经了解了谈判中双赢策略的基本点，但是当身陷冲突时，他们又会采用代价高昂且具有毁灭性的非赢即输策略，而且他们还经常表示，之所以会重新采取旧的策略，是因为他们必须与顽固的人打交道。

鉴于我的工作重点就是如何与顽固的人打交道以及处理具有挑战性的情况，我认为自己或许有能力提供进一步帮助。所以，我接着又写了《突破谈判困局》(*Getting Past No*)，以及最近几年出版的《积极说不》(*The Power of a Positive No*)。这些书中所描述的方式，也帮许多人解决了日常生活中的困境，但我仍然觉得其中缺失了一些内容。

我随后意识到，这里缺失的是第一场，也是最重要的一场谈判——我们与自己的谈判。

成功的内向谈判，能为与他人达成一致铺平道路。我逐渐认为，这本书是《谈判力》缺失的第一部分内容。它是一个必要的前篇，不过30年前，我完全认识到它有多么必要。如果说《谈判力》讲的是改变谈判的外部途径，那么《内向谈判力》讲的就是改变内心想法，从而促成外部方式的改变。毕竟，如果首先未能进行成功的内向谈判——尤其是在充满挑战的情况下——我们又如何期望能与他人达成一致？

最强劲的对手

不论是否意识到，我们每人每天都在进行各种谈判。从广义层面而言，谈判就是为了与他人达成一致而进行的反复沟通。多年来，我曾向数以百计的听众提出这个问题：你这一天都在与谁谈判？人们给出的答案通常是：“我的配偶或伴侣”“我的孩子”以及“老板”“同事”或“客户”，还有“我生命中的每个人”。不过，偶尔会有人回答：“与我自己谈判。”听众当中总会爆发出笑声——这是一种表示认同的笑。

当然，谈判不只是为了达成一致，也是为了得到我们想要的

东西。在各种复杂的冲突中——其中既涉及家庭矛盾与董事会冲突，也涉及工人罢工和内战——充当调停者的数十年间，我逐渐得出一个结论：生活中阻碍我们得到自己真正想要的东西的最大障碍并非别人，尽管此人可能非常难以相处。最大的障碍其实是我们自己，是我们自己在阻拦自己。西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）曾经这样生动描述：“如果你能照着给你带来最多麻烦的人的屁股踢一脚，那你一个月都会坐不下去。”

我们往往会因为做出不利于自己的真实利益的反应，而使自己受损。在商业纠纷中，如果一方在媒体上把另一方称为“骗子”，羞辱另一方，然后被羞辱的一方又提起诉讼，双方就都需要付出很大的代价。在关于离婚的敏感交谈中，如果丈夫发起脾气，猛烈抨击妻子，然后摔门而去，就会离他为了家庭利益，通过和平方式来解决问题的目标越来越遥远。

发生冲突时，我们的不良反应背后就是那种敌对的“非赢即输”的思维模式。也就是说，要么我们能得到自己想要的东西，要么对方能得到，但双方不可能同时得到自己想要的结果。无论是试图尽力掌控一个商业帝国的商业巨头，还是争抢玩具的小孩，抑或是为了争夺领土而发生冲突的不同民族，这里心照不宣的一个前提就是：一方的胜利必须以另一方的失败为代价。即使我们想与对方合作，我们也担心对方会利用我们。维系这种“非赢即

输”思维模式的是一种潜在的匮乏感，即对自己无法获得足够的物质或资源的担心，所以我们必须为自己考虑，即使这意味着他人要为此付出代价。通常情况下，这种“非赢即输”的思维模式只会造成对各方都不利的结果。

不过，阻碍我们取得成功的最大障碍，也可以变成我们取得成功的最大机会。如果我们在试图影响他人之前，能先学着影响自己，我们就能更好地满足自己的需求，并满足他人的愿望。我们不要成为自己最糟糕的对手，而要成为自己最好的盟友。把我们自己从对手变成盟友的过程，就是我所谓的内向谈判。

充满挑战的六步

我用了很多年的时间，通过对个人专业经历的深刻研究，以及对他人经历的观察，对成功的内向谈判过程进行了研究。我曾试图了解是什么在阻碍我们得到自己真正想要的东西，什么能帮我们满足自己的需求，并与他人达成一致。我把自己学到的东西整理成了一种包含六个步骤的方法，每一个步骤针对的都是某个具体的内部挑战。

这六个步骤或许有时看起来像是常识，但是，在作为调停者的35年职业生涯中，我了解到这些内容并非常识，或者说是并未

得到普遍应用的常识。或许你已经对其中的某些步骤非常熟悉，但我希望你能把它们融合成一个完整的方法，从而牢记它们，并以一种持续且有效的方式来运用它们。

简而言之，这六个步骤分别是：

1. 站在自己的立场上考虑问题。第一步是理解我们最有价值的对手，即我们自己。我们经常会掉入不断评判自己的陷阱。这里的挑战在于采取相反的做法，即带着同理心去倾听自己的潜在需求，正如对待一个有价值的伙伴或客户那样。

2. 找到内在的最佳替代方案。几乎所有人都知道，我们很难不去责怪与我们发生冲突的人。这里的挑战在于采取相反的做法，为自己的生活和人际关系负责。更具体地说，就是找到你内在的最佳替代方案，给自己承诺，关心自己的需求，不管对方采取怎样的举动。

3. 重塑愿景。对无法获得足够的物质或资源的担心是自然而然的，几乎每个人都存在这种担忧。这里的挑战在于改变对自己生活的看法，创造一个独立而充分的满足感来源。也就是说，即便似乎身处逆境，也要认为命运之神站在自己这边。

4. 专注于当下。发生冲突时，我们很容易便会因为对过去的愤恨或者对未来的焦虑而陷入迷茫。这里的挑战在于采取相反的做法，把精力集中在当下。当下是你获得体会真正的满足感及改

善境遇的力量的唯一地方。

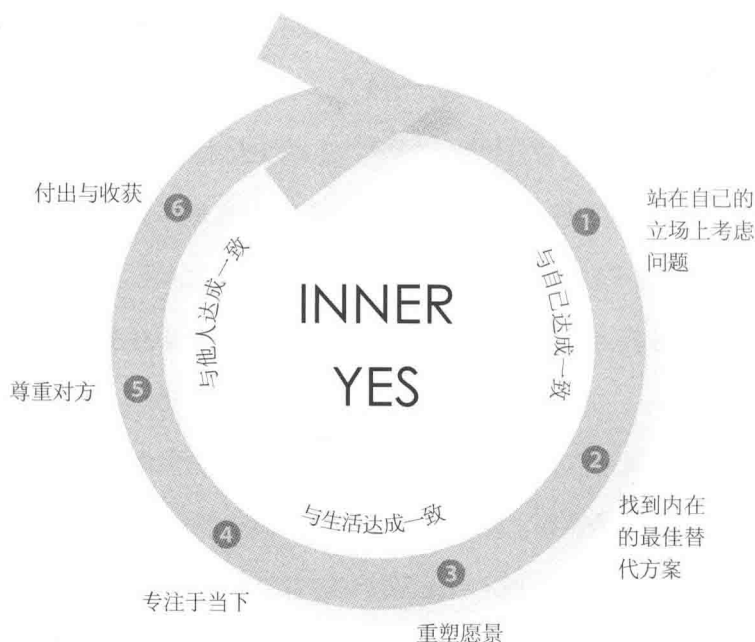
5. 尊重对方。用拒绝对待拒绝，以人身攻击来回应人身攻击，以排斥对待排斥是极具诱惑力的做法。这里的挑战在于，不论对方多么顽固，都要尊重和包容对方，让对方感觉出乎意料。

6. 付出与收获。尤其在资源似乎比较匮乏的时候，我们很容易掉入非赢即输的陷阱，从而只在意自身需求的满足。最后的挑战在于把这场竞赛变成一种多赢局面，具体方法就是先付出，而非索取。

我逐渐明白，正如下图所示，内向谈判的过程就是一个达成“内在一致”的循环。这种内在的一致，是一种关于接纳和尊重的无条件的建设性态度——这种接纳和尊重的对象首先是你自己，然后是生活，最后才是他人。你与自己达成一致的方式是站在自己的立场上考虑问题，找到内在的最佳替代方案；你与生活达成一致的方式是重塑愿景，保持镇定；你与他人达成一致的方式是尊重他们，以及付出和收获。每个一致都会使下一步变得简单。这三个一致会形成一个内在的一致，尤其是在充满挑战的情况下，大幅度简化我们与他人达成一致的过程。

为了更好地阐述这种达成内在一致的途径，我会用自己和他人的经历来进行解释。多年来，作为这个世界上最艰难的一些冲突的调停者和谈判顾问，我会因为受到总统或游击队指挥官的责

成功的内向谈判



难而压力重重。我必须训练自己在这种情况下保持镇定、观察自己、推迟反应的能力，并尊重那些很难尊重的人。

我发现，与外界达成一致的过程中所使用的谈判原则同样可以用来达成内在的一致。用来解决外部冲突的方法也可以用来处理内在的冲突。如果你读过我之前的书，就会发现我使用的很多词语都非常相似，只是其使用方式完全不同，这次是审视内心，而不是向外界寻找。如果你对我的书不熟悉，请不要担心。我会做足够的解释，让这本书自成一体。

尽管成功的内向谈判有时似乎很简单，但事实往往并非如此。其实，根据我的个人和职业经验，我认为达到内在一致的过程是我们所要处理的最困难的事情之一。毕竟，人类是一种反应机器。评判自己、指责他人、担心匮乏，以及在被拒绝的时候拒绝别人都是一种自然反应。倾听自己、为自己的需求负责、尊重他人看似简单，但我们或许都不愿意承认，我们很少这样做——当我们身处冲突之中时，更会如此。我尝试把内向谈判的过程提炼成一种最简练的形式，以便在工作变得困难，尤其是人们情绪激动的时刻，更便于付诸实践。

不过事实上，不论出现怎样的困难，我们都有足够的能力来克服它们。能让我们得到生命中真正想要的东西的工具，就掌握在我们自己手中。通过学习和练习，通过检验现存的和新的态度，我们就会在个人满足感和谈判成功方面有所收获，其价值将远远超过在时间和精力方面的投入。从我的亲身经历来看，成功的内向谈判不仅是最具有挑战性，而且是回报最丰厚的谈判。

如何使用本书

内向谈判的方法有多种使用方式。其中之一，就是在进行一次重要对话或谈判之前，对这六个步骤进行回顾——理想状态是

提前一天做好充分准备，但是如果你正身处困境，几分钟也够了。当你与他人打交道时，回顾一下这六个步骤，有助于确保你不会成为自己最糟糕的对手，而成为自己的最佳盟友。其实，我建议你在阅读这本书的过程中，始终在脑海里想象生活中一种充满挑战的情况或者有问题的关系。你不仅能通过把这六步运用到特殊情况之中，从阅读中学到更多东西、收获更多好处，还能为与对方达成一个令双方都满意的协议做好更好的准备。

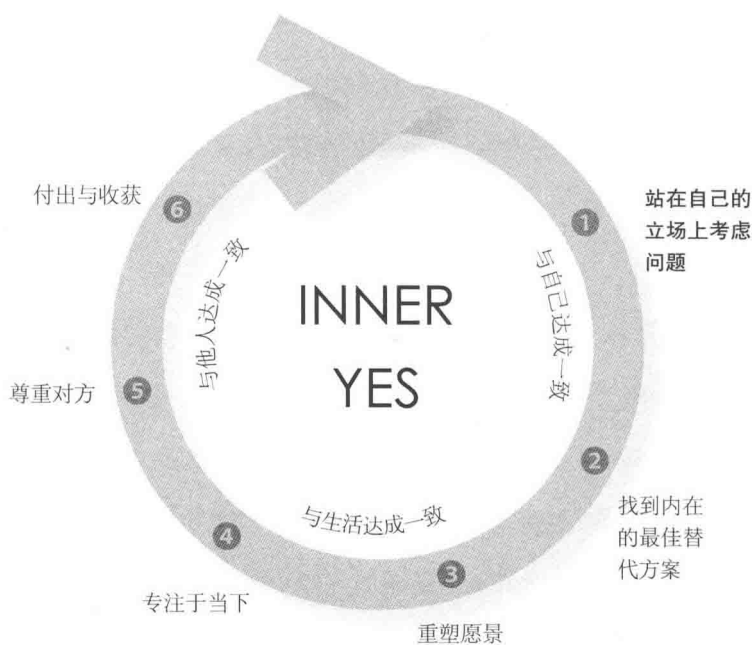
当然，如果你提前定期练习过这六个步骤，在即将进行一场真正的谈判时，首先进行成功的内向谈判就会容易许多。正如运动员为了在竞赛中拿出最好的表现而坚持训练一样，你也可以这样。内向谈判是一种日常实践活动，并不是一种只在特殊情况下才进行的活动。我们每天都有很多次机会来倾听自己的潜在需求、负责满足这些需求，并把我们的立场由非赢即输变成双赢。这样一来，我们就可以避免不必要的冲突，让日常谈判变得轻松许多。对于那些不习惯审视内心的人，这种关于内心的功课或许有些勉强。我们可以慢慢来。我这一生都在进行徒步和登山运动，所以我坚信“不积跬步无以至千里”。

最后，这种内向谈判的方法会为你的生活，以及你处理与家庭中、工作中和世界上所有人的关系的方式提供指导。许多读者可能还记得我已经过世的朋友史蒂芬·柯维（Stephen Covey）所

著的《高效能人士的七个习惯》(*The 7 Habits of Highly Effective People*)。与这本书一样,《内向谈判力》也旨在为你提供一系列生活技能,使你通过学会更好地生活与工作从而更易取得成功。

尽管《内向谈判力》的目标是使你能更有效地进行谈判,但是它还有个更宏观的目标:帮你获得那种内在的满足感,这种内在的满足感反过来又会使你的生活变得更美好、人际关系更健康、家庭更幸福、工作更高效、世界更和平。我希望,这本书能让你赢得生命中最重要的竞赛——生活的竞赛。

成功的内向谈判





前 言 第一场谈判 v

1——**站在自己的立场上考虑问题**
从评判自己变为理解自己 001

2——**找到内在的最佳替代方案**
从责怪自己到为自己负责 027

3——**重塑愿景**
从恶意到善意 051

4——
专注于当下
从抗拒到接纳 075

5——
尊重对方
从排斥到接受 101

6——
付出与收获
从“非输即赢”变为“多赢” 127

结 语 三种胜利 151

致 谢 161