

# 原則式談判法

— 哈佛談判術 —

GETTING TO YES

Negotiating Agreement Without Giving In

Roger Fisher 合著  
William Ury

胡家華 主譯

徐木蘭 審訂



中華企業管理發展中心

---

# 原則式談判法

——哈佛談判術——

---

# 原則式談判法

## —哈佛談判術—

版權所有·翻印必究

中華民國七十四年七月初版

原著書名	GETTING TO YES Negotiating Agreement Without Giving In
原著者	R. Fisher 及 W. Ury 合著
主譯者	胡 家 華
校勘者	李 金 萍 · 李 啓 芳
審訂者	徐 木 蘭
發行者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650·3312862 郵政劃撥帳戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排版者	魯風打字排版印書有限公司
印製者	新格裝訂有限公司

每册新台幣210元

# 導 言

無論你是否喜歡，你必須扮演談判者的角色。談判是我們生活中必然會發生的事實。你跟你的老板討論加薪的事；你和一位陌生人在房價上達成協議；兩位律師設法解決一個有關車禍的訴訟案件；數家石油公司共同擬定外海石油探勘的合作協議書；一位市府官員與工會的領袖們會談，以解決公車司機罷工的問題；美國國務卿與蘇俄外長共同協商限武協議。這些都是談判。

每個人每天都為一些事情而談判。就如同法國喜劇作家莫里哀筆下的朱爾登先生一樣（他欣喜地發現其一生所說的話都是散文），我們每一個人也都在不知不覺中進行談判。一個人會跟他的配偶談判去何處吃晚飯，也會跟他的孩子談判何時應該熄燈。「談判」是你從別人那裏得到你想要的東西的基本手段；它是一種針對與雙方利益攸關的事項進行交涉，而取得協議的雙向溝通的方法。

越來有越多的場合需要談判，因為「衝突」不斷地在增多中。每個人都想參與攸關自身利益的決策，而不願意接受別人獨裁的決策。各人的利益互不相同，因此需要運用談判來解決彼此間的差異。無論是企業、政府或家庭，人們都是透過談判作成大多數的決定。即使到了訴諸於法的地步，人們也會盡量透過談判的途徑以尋求庭外和解。

雖然我們每天都在談判，但却不容易做得很好。一般的談判策略，通常都會讓人感到不滿；或者弄得大家精疲力盡；或者使雙方關係疏遠；或者三樣都有。

一般人所面臨的是一種進退兩難的局面，他們領會的只有「軟式」或「硬式」兩種談判方式。軟式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，却總是遭對方剝削而感到痛苦。硬式談判者則將任何情況都看成一場意志力的競賽；在這場競賽中，立場越強硬的人，最後獲得的也越多。他希望贏，然而經常招致對方同樣的強硬反應，而弄得雙方精疲力盡，並破壞雙方的關係。其他的談判策略則介於兩者之間，試圖在獲得想要的和維持雙方關係之間，取得某種均衡。

除了硬式與軟式外，還有第三種方式，既非軟也非硬，而是一種軟硬兼具的方式。哈佛談判研究計畫（Harvard Negotiation Project）發展出來的「原則式談判法」（Principled Negotiation）就是這種方式，它是根據事實來取得協議，而不是透過各執一詞的討價還價方式。這種方法建議你儘量尋求雙方各有所獲的方案，而當雙方利益衝突時，你應該堅持根據獨立於雙方意願之外的客觀標準來做決定。原則式談判法主張對事實強硬，對人軟弱。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；它使你保持公平正直，同時也讓別人無法佔你的便宜。

本書討論的就是有關原則式談判法。第一章描述的是使用立場式談判法所發生的問題；其後四章則揭示採用原則式談判法的四項原則；最後三章則是答覆此一方法經常被問到的一些問題；例如，如果對方力量強大呢？如果對方不想談下去呢？如果對方採用卑劣的詭計呢？

原則式談判法可以用在美國與蘇俄的限武談判中；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選擇渡假地點，或離婚時財產的分配上。我們社會上的每個人都可以使用此一方法。

雖然每一個談判的內容都是不相同的，但是基本要素却都是一樣的。無論是單項的問題或是多項的問題，雙邊的或是多邊的，固定性的（例如，勞工集體談判）或是突發性的（例如，劫機談判），原則式談判法皆可派上用場。不論對方有無經驗，也不論對方強硬或友善，此一方法均可適用。原則式談判法是一適用範圍廣泛的策略；它不像其他談判策略，如果讓對方知道了，就很難運用下去；相反地，如果對方也懂得此一方法，則更容易進行談判。因此，如果你的談判對方也閱讀此書，那麼你們雙方都會有所裨益。

# 目 錄

<b>第一部 問題</b> .....	1
第一章 不要採用立場式談判法 .....	3
<b>第二部 方法</b> .....	17
第二章 將人與問題分開 .....	19
第三章 著眼於利益上，而不是立場上 .....	45
第四章 構思雙蒙其利的解決方法 .....	63
第五章 以客觀的標準作為基礎 .....	89
<b>第三部 但是</b> .....	105
第六章 如果對方力量強大，該如何呢 .....	107
第七章 如果對方不想談下去，該如何呢 .....	119
第八章 如果對方使用卑劣的詭計，該如何呢 .....	143
<b>第四部 結論</b> .....	159
<b>第五部 本書內容摘要</b> .....	163

第一部

問題





# 第一章

## 不要採用立場式談判法

不管人們是爲了簽訂合約或解決家庭糾紛、或是擬定國際和平協定而與他人談判，一般最常用的是立場式談判法。雙方都提出一個立場，然後對它爭論不休，最後在雙方都讓步的情況下達成協議。下面就是談判的一個典型例子，內容是一個顧客和一位舊貨店的老板在那裡討價還價：

---

**顧 客**

這個銅盤子怎麼賣？

開玩笑！上面還有幾個凹痕呢

，十五塊賣不賣？

**老 板**

哦！那是一個很漂亮的古董，只賣七十五塊錢。

你說甚麼？如果妳真的要買，請你認真出個價錢，好不好？十五塊太不夠意思了吧！

好吧！我願意加五塊。但七十五塊未免太貴了，請你開個合理的價錢。

先生，多加一點好嗎？這樣好了，六十塊賣給你。

廿五塊如何？

這樣不夠本錢哪！再多加一點好嗎？

三十七塊半，不賣算了。

你有沒有注意這盤子上面的彫花？到了明年，這樣的貨色恐怕還要一倍的價錢呢！

---

這場討價還價的戲似乎還會繼續演下去。這筆生意或許最後會成交，或許不會。

任何談判的方法，都可以用三種標準來加以公平地評價：(1) 如果有可能達成協議，就應該產生明智的協議；(2) 它應該有效率；(3) 它應該能改善或最低限度不至於傷害到談判雙方間的關係。（所謂一項明智的協議是指：它儘可能地滿足談判雙方的合法利益；以公平的方式解決談判雙方之利益衝突；它是耐久的；同時這項協議也將社會的利益考慮在內。）

最普通的談判形式，我們可由上面的例子當中，見其端倪；其形式是取決於持續的提出（並在稍後放棄）一連串的立場。

在一項談判之中提出各種立場，就像前例中的顧客及老板一樣，可以達成某些有用的目的。談判雙方可以藉著它將自己想要

的告訴對方；藉著它在不確定及壓力情況下，站住你的腳；藉著它也能逐漸產生達成協議的條件。但是，這些目的也能夠利用其他方法達成；而且立場式談判法並不能符合前述的三個基本標準：有效率地、友善地達成一個明智的協議。

### 立場之爭將產生不明智的協議

一旦談判雙方採用立場式談判法，往往就會使其受制於所持的立場。你越想澄清或保住你自己的立場，那麼你就越發會使自己陷入騎虎難下之境。你越想使對方相信不可能改變你的立場，那麼就越難辦到。此時，你的自我似乎已與你的立場合而為一；你突然產生「保住顏面」的新興趣——要使未來的行動與過去所提出的各種立場相一致——也就愈不可能達成一項調和雙方原始利益的明智協議了。

採用立場式談判法，往往會阻礙談判的進行。以下是關於此點的一個例子。在美國總統甘迺迪所領導下的一項談判——禁止核子試爆，最後面臨了破裂的厄運，是最好的說明。在談判進行中，有一項關鍵性的問題被提出：美蘇雙方每年在對方的境內應作多少次的實地檢查，以調查可疑的地震事件？蘇聯最後同意每年檢查三次，而美國却堅決主張每年的檢查不得少於十次；儘管無人瞭解這所謂的「檢查」是指一個人檢查一天，還是一百個人到處巡視一個月，最後談判還是由於雙方所堅持的立場不同而破裂了。在此例中，雙方當事人並沒有嘗試著去設計一套檢查程序，來促使美國查證的利益，與兩國不想被干擾的意願相調和一致。

在立場上投入的注意力越多，越不會注意如何調和雙方基本上所關切的問題，亦就不太可能達成協議了。在這種情形之下，

只能機械式地破除雙方最後立場的差異，而不是精心擬出符合雙方利益的解決方案。當然也就不是一項使雙方滿意的協議。

## 立場之爭是無效率的

一般的談判方法，也許會達成協議，就像前面所提到的銅盤子售價一樣。但是也可能會破裂，就像前例中所提的核子試爆的實地檢查次數的談判一樣。但不管結果如何，這種方法都將花費很多的時間。

在立場上討價還價，往往會促使談判雙方延遲達成協議。因為在這種爭執中，你會極力設法達成任何有利於你的協議；你可能在開始時先提出一個極端的立場，而固執地堅持不放，其實你是隱瞞着你真實的意圖在欺騙對方。然後爲了要促使談判能繼續進行下去，你就作小步的讓步。而此時對方也將採取相同的策略。但是這些策略都會阻撓協議的迅速達成。因爲你提出的立場越極端，讓步的幅度就越小，於是你就要花更多的時間和努力，去探求達成協議的可能性。

一般的小步曲型談判會議，需要談判雙方作許多的決定，譬如該提議些什麼，該拒絕些什麼以及該作多大的讓步等等；而作決定總是困難且又費時的。由於每一種決定不但是向對方讓步，並且還可能造成做進一步讓步的壓力，談判者都不會太快做表示。因此，扯後腿、威脅退出談判、步步爲營，以及其他諸如此類的伎倆，也就變得非常普遍了。殊不知這些作法不但會增加達成協議的時間和成本，同時也可能使談判破裂。

## 立場之爭將危害彼此持續的關係

立場之爭將演變成一種雙方意願之爭。每一方的談判者都會公開聲明，他所願做與不願做的事。於是，共同擬定解決方案的工作，往往就會演變成一種論戰。談判的雙方，都試圖要利用本身絕對的意志力，來迫使對方改變立場。譬如「我才不妥協呢？如果你想要跟我一道去看電影，那就去看『馬爾它之鷹』，否則就不要去了。」當一方發現自己屈服於對方堅強的意志下，而自己的合法利益却未被提及時，此時憤怒憎恨之情也就油然而生了。立場式談判法就是這樣地使雙方的關係緊張起來，有時候甚至因此而粉碎雙方的關係。於是，商場上合作多年的公司，會從此分道揚鑣；鄰居從此會視同陌生人；而由此一遭遇所引起的痛苦感受，也會永生難忘。

## 如果是多邊的談判，立場之爭的後果更糟

從事談判不一定是只有兩個人（你與對方）。事實上，幾乎每一種談判所牽涉到的人，都是在兩個以上。在談判時，也許會有好幾方面立場不同的關係人，或者參加談判的每一方面，可能都有許多層級不同的成員。一項談判牽涉到的人越多，那麼採用立場式談判法的缺點就越大了。

如果有一百五十個國家在進行談判，就像聯合國所召開的各類型會議一樣，採用立場式談判法，根本就行不通。假使大多數的國家都「贊同」，最後也會為了一、兩個國家的「反對」，而使協議的達成「泡湯」。相互的讓步在這種情況下是很難行得通的；你要對誰讓步？因此，即使是舉行過了數千次雙邊談判，也

仍然無法達成一項多邊協定。在這種情形下，立場式談判法將導致具有共同利益的人——象徵性利益多於實質性利益——結合成聯盟。在聯合國，由於這類聯盟的成立，造成了所謂的南與北、東與西之間的談判。但是由於每一集團的成員都相當多，也就很難建立一個真正共同的立場。更糟的是，一旦好不容易建立起一個共同的立場，也就很難再加以改變。此外，如果不在場的當事人握有權勢——所有議案必須得到他們的同意，那麼在談判之中想要改變一個立場，也是困難重重了。

### 親切並無濟於事

許多人都承認，對進行談判的各個當事人，以及他們之間的關係而言，要進行強硬的立場式談判，總是要付出相當大的代價。因此，他們希望能改採溫和式的談判法，以避免付出無謂的代價。他們不把對方當作敵人，而是以朋友待之。他們強調的不是獲取勝利，而是要達成協議。於是，在一場軟的談判競賽中，一般的作法是提議、讓步、信任對方、保持友善以及爲了避免對立，而屈服於對方。

次頁的表，說明了軟式與硬式兩種立場式的談判作風。大多數的人認爲他們選用的談判策略，是介乎這兩者之間的。請你看該表而做一個選擇，你是要採用軟式還是硬式的立場式談判策略呢？或是選擇一種介乎兩者之間的策略呢？

軟式的談判策略強調的是建立及維持雙方的關係，家人或朋友之間的談判，大都採此種方式。這一種談判方式似乎很有效率，至少可迅速地達成協議。因爲當雙方以寬大及準備讓步的態度談判時，那麼協議達成的可能性就會大爲增加。然而這種協議並

## 立場式的談判作風

---

### 軟 式

將對方視爲朋友。  
目標是達成協議。  
爲了增進關係而作些讓步。  
  
對人對事都溫和。  
信任對方。  
輕易改變自己的立場。  
提出建議。  
透露你的底價。  
爲了達成協議而接受損失。  
找出一個對方能接受的解決方案。  
堅持要達成協議。  
儘量避免意氣之爭。  
屈服於對方壓力之下。

### 硬 式

將對方視爲敵人。  
目標是贏得勝利。  
要求對方讓步作爲建立關係的條件。  
  
對人對事都強硬。  
不信任對方。  
堅持自己的立場。  
威脅對方。  
讓對方摸不清你的底價。  
要有所獲才肯達成協議。  
找出一個自己願意接受的解決方案。  
堅持自己的立場。  
設法贏得意志力的競賽。  
施加壓力使對方屈服。

---

不一定就是明智的。它的結局也許並不至於像歐亨利 (O. Henry) 的故事那樣地悲慘——該故事敘述一對窮苦的夫妻。滿懷愛意的妻人，爲了替她丈夫買一條漂亮的錶鏈，居然賣掉了她的秀髮；而她的丈夫，却爲了替他太太買個梳子，竟賣掉了他的手錶。但無論如何，任何太過於重視關係的談判，都比較可能產生不明智的協議。



更嚴重的是，採用軟式的立場式談判策略，將會使你易於受到那些採用硬式立場者的傷害。在立場式的談判之中，硬式的交涉方式將會壓倒軟式的交涉方式。如果強硬者堅持要求對方讓步並加以威脅，而軟弱者却極力避免衝突和力求達成協議，那麼這場談判的結果就會有利於採用硬式的談判者了。雖然這種作法也能達成協議，但是該項協議也許並不明智。它顯然會對採取強硬立場的人有利得多。如果你對強硬者步步退讓，那麼在談判中你將會一無所獲。

## 另一種方法

如果你不喜歡就硬式或軟式的立場式談判策略作一選擇的話，你可以採用另一種方式。

談判有兩個層面，第一個層面的談判是有關談判的實質，第二個層面的談判是有關處理談判的實質的程序。第一個層面的談判也許是關於你的薪水金額、租賃條件或是買受價格等等。第二個層面則是關於你將如何來討論這些實質的問題，是採取軟式的立場式談判策略，還是硬式的立場式談判策略或是其他的策略。第二個層面可說是談判中的談判。在談判時，你所採取的每項行動，不僅僅是用來處理租金、薪水或其他實質問題，同時也將協助你建立起談判的規則。你的行動可能有助於維持原來的談判型態也可能會改變談判型態。

談判的第二個層面不太引人注意，是因為它的發生似乎並非有意識的決定。祇有當你是在跟一些來自於外國的人士，特別是一些文化背景極端不同的人談判之時，你才會有意識地覺得有必要先建立一個雙方都能接受的談判程序。然而不管是有意或無