

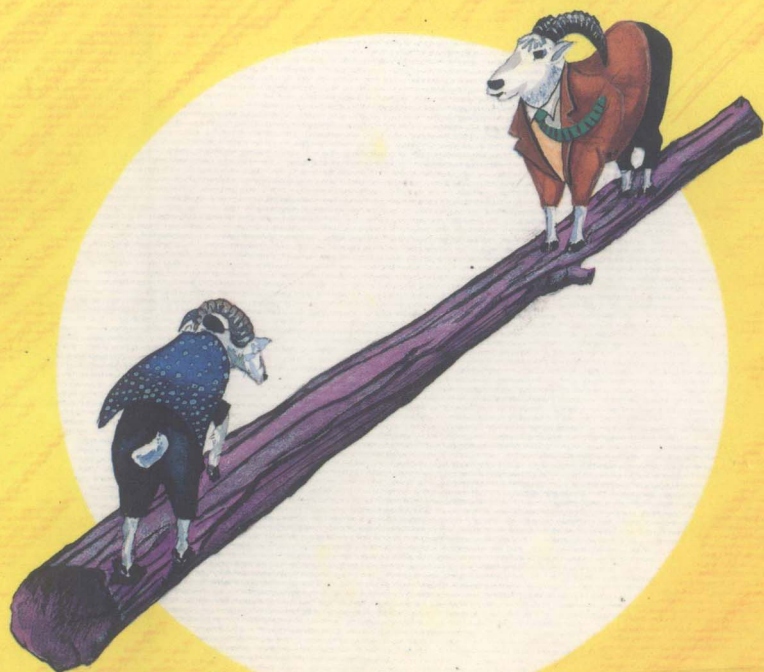


Getting To Yes

實質利益談判法

——跳脫立場之爭

Roger Fisher & William Ury / 著 羅竹茜 / 譯



大
家
心
理
學
叢
書
/
吳
靜
吉
博
士
策
劃

吳靜吉博士策劃

大眾心理學叢書

每冊都包含你可以面對一切問題的根本知識

156

實質利益談判法

Getting to Yes

Copyright © 1981, 1991 by Roger Fisher and William Ury
© 1994 Chinese translation copyright by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.
Published by arrangement with Houghton Mifflin Company
in association with Bardonia-Chinese Media Agency
All rights reserved

實質利益談判法

◆跳脫立場之爭◆

原 書 / Getting to Yes
作 者 / Roger Fisher & William Ury
譯 者 / 羅竹茜
原出版處 / Houghton Mifflin Company

策 劃 / 吳靜吉博士
主 輯 / 黃孝如
責任編輯 / 陳小微
發行人 / 王榮文
出版者 / 遠流出版事業股份有限公司
臺北市汀州路三段184號七樓之五
郵撥 / 0189456-1
電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司
電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

著作權顧問 / 蕭雄淋律師
法律顧問 / 王秀哲律師・董安丹律師

印 刷 / 優文印刷股份有限公司
台北縣土城鄉永豐路195巷29號 電話 / 262-2379

□ 1994 (民83) 年7月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 160 元 (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2396-1

(英文版 ISBN 0-395-63124-6)

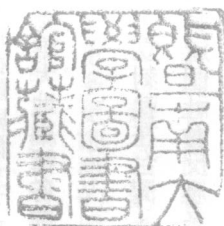
C912.3

9623

港台書室

Getting to Yes

實質利益談判法



費雪
尤瑞

著

羅竹茜

譯



769565

《大眾心理學叢書》

出版緣起

王榮文

一九八四年，在當時一般讀者眼中，心理學還不是一個日常生活的閱讀類型，它還只是學院門牆內一個神秘的學科，就在歐威爾立下預言的一九八四年，我們大膽推出《大眾心理學全集》的系列叢書，企圖雄大地編輯各種心理學普及讀物，迄今已出版達二百種。

《大眾心理學全集》的出版，立刻就在台灣、香港得到旋風式的歡迎，翌年，論者更以「大眾心理學現象」為名，對這個社會反應多所論列。這個閱讀現象，一方面使遠流出版公司後來與大眾心理學有著密不可分的聯結印象，一方面也解釋了台灣社會在羣體生活日趨複雜的背景下，人們如何透過心理學知識掌握發展的自我改良動機。

但十年過去，時代變了，出版任務也變了。儘管心理學的閱讀需求持續不衰，我們仍要虛心探問：今日中文世界讀者所要的心理學書籍，有沒有另一層次的發展？

在我們的想法裡，「大眾心理學」一詞其實包含了兩個內容：一是「心理學」，指出

叢書的範圍，但我們採取了更寬廣的解釋，不僅包括西方學術主流的各種心理科學，也包括規範性的東方心性之學。二是「大眾」，我們用它來描述這個叢書「閱讀介面」，大眾，是一種語調，也是一種承諾（一種想為「共通讀者」服務的承諾）。

經過十年和二百種書，我們發現這兩個概念經得起考驗，甚至看來加倍清晰。但叢書要打交道的讀者組成變了，叢書內容取擇的理念也變了。

從讀者面來說，如今我們面對的讀者更加廣大、也更加精細(sophisticated)：這個叢書同時要了解高度都市化的香港、日趨多元的台灣，以及面臨巨大社會衝擊的中國沿海城市，顯然編輯工作是需要梳理更多更細微的層次，以滿足不同的社會情境。

從內容面來說，過去《大眾心理學全集》強調建立「自助諮詢系統」，並揭櫫「每冊都解決一個或幾個你面臨的問題」。如今「實用」這個概念必須有新的態度，一切知識終極都是實用的，而一切實用的卻都是有限的。這個叢書將在未來，使「實用的」能夠與時俱進(update)，卻要容納更多「知識的」，使讀者可以在自身得到解決問題的力量。新的承諾因而改寫為「每冊都包含你可以面對一切問題的根本知識」。

在自助諮詢系統的建立，在編輯組織與學界連繫，我們更將求深、求廣，不改初衷。這些想法，不一定明顯地表現在「新叢書」的外在，但它是編輯人與出版人的內在更新，叢書的精神也因而有了階段性的反省與更新，從更長的時間裡，請看我們的努力。

編輯室報告

談判對一般大眾日常生活的影響是愈來愈明顯了，舉凡貿易談判破裂所可能引發的報復危機，以及繼而可能引起的物價波動，都在在的說明談判並不只是一個遙不可及的「名詞」而已，更可能的是必備的一項技巧，是立場不同的各方達成協議的有效過程。

然而就如溝通一般，它也常受人為因素的影響，使其過程備受干擾而無法如預期般地進展。因此市面上有關談判的書籍可說是琳瑯滿目，有實例演練也有學理說明，其目的無外乎使專業人才獲得更先進的資訊，使一般大眾掌握清楚、易懂的原則。

但這兩項目的有時並不容易兼顧，因此大眾心理學叢書的編輯室在選擇出版書籍時，較明顯地偏重後者；希望提供對談判有興趣的讀者清楚、易懂的原則，但也希望能更進一步地成為實地演練的技巧。基於這樣的目的，編輯室選擇了由費雪及尤瑞（Roger Fisher & William Ury）所著的《實質利益談判法》（*Getting to Yes*），這本書同時也是美國圖書俱樂部（Book Club）所推薦的好書之一。

費雪及尤瑞兩名作者均為談判領域學有專精的專家，而且曾為哈佛大學推動一項談判計畫（見本書附錄），並曾為許多私人企業實地進行過談判，可說是實務與理論兼備。

因此在寫作本書時，除了原則性的概念說明外，並沒有對艱澀難懂的學理著墨過多，而是舉出許多實例，以說明作者所提出的實質利益談判法所能獲得的好處。相對於立場之爭，針對利益協商的實質利益談判法可以使人找出衝突利益之外可能存在的共同利益或相容利益，而避免陷入意志力角力戰的僵局，其目的自然是擴充利益大餅，使雙方均有利可圖。如果說在談判過程中，雙方的競賽是「零總和」的遊戲（不是你贏，就是我輸），那麼必定沒有一方願意退讓，甚至會因此引發「面子保衛戰」，即使兩敗俱傷也在所不惜。

全書共分三篇：〈問題〉、〈方法〉、〈沒錯，但是……〉，最後並有兩篇「附錄」，爲第二版所增加的部分。第一篇「問題」，提出一般談判法中容易陷入立場之爭的問題，並提出一些實例，說明其得不償失的下場。第二篇「方法」，則提出實質利益談判法的原則，以及其爲何能補立場之爭之短。第三篇「沒錯，但是……」，則提出實質利益談判法中，對方若是較強勢或無理取鬧時，可採行的措施。之後兩篇附錄，一則針對第一版內容中有爭議之處加以說明，另一則說明哈佛談判計畫的大概情形。

談判在於使有不同立場或利益的各方，能有效地協議出使各方皆能滿意的結果，並減少各方衝突所造成的傷害。如果談判不能有效、理智地達成，那就失去了談判的意義。

（陳小薇執筆）

實質利益談判法

目錄

《大眾心理學叢書》出版緣起

編輯室報告

前言

英文版再版序

第一篇 問題

第一章 莫為立場而爭／二

為立場而爭產生不明智的協議／為立場而爭事倍功半／為立場而爭對現有關係具殺傷力／多方談判時，為立場而爭尤其不利／和氣不能解決問題／有其他的選擇

第二篇 方法

第二章 將人與問題分開處理／二七

第三章

以人爲重／兩種利益：實質內容與關係／將關係與實質內容分開，直接處理人的問題／認知／情緒／溝通／預防重於一切

將焦點放在利益而非立場／五三

找出迎合雙方利益而非立場的明智解決方案／如何找出利益？／討論利益

第四章

爲彼此利益創造選擇方案／七三

過早下判斷／尋找唯一的答案／固定利益大餅的假設／以爲「解決他們的問題是他們自己的事」／將創造與決策分開／擴增你的選擇方案／尋求彼此利益／輕鬆決定

第五章

堅持使用客觀標準／一〇三

依意志力決定的代價極高／使用客觀標準的例子／發展客觀標準／以客觀標準談判／這是公司的政策

第三篇

沒錯，但是……

第六章

如果他們較有權勢，你該如何？

（發展你的最佳替代方案）／三二

保護自己／儘量發揮自己的籌碼／當對方較佔優

勢時

第七章

如果他們不玩了呢？

（使用借力使力法）／一三三

借力使力法／考慮「一種版本的仲裁程序」／讓他們玩

第八章

如果他們要花招呢？

（馴服這強悍的談判者）／一五五

你如何協商競賽規則？／一些常見的花招／立場壓力的計策／勿成爲犧牲者

結語／一五五

你本來就知道了／邊做邊學／「贏」

附錄一／達成協議的十個問題／一九九

有關公正、公平、合理與「原則談判」的問題／與人打交道的問題／有關技巧的問題／有關權力的問題

附錄二／哈佛談判計畫案／二九九

前言

無論喜不喜歡，你都是談判者。談判是人生免不了的事。你和老闆談加薪；與陌生人談房價；兩位律師協調車禍訴訟案；多家石油公司計劃共同探勘深海原油；市府人員與工會領袖談判，避免運輸業罷工；美國國務卿與蘇聯領袖尋求限制核子武器談判。以上皆是談判。

人人天天談判。如莫里哀 (Molière) 筆下的「朱爾丹先生」 (Monsieur Jourdain)，很高興發現自己過去一直盡說些無聊話，很多人根本不自覺自己正在談判。你與配偶談到何處用餐，與子女談何時熄燈。談判是你希望從他人身上得到某事的基本手段；也是當雙方同時有同意與不同意之處時，爲了達成協議所進行的一來一往的溝通。

有越來越多的場合需要談判；衝突是成長中的工業。人人希望加入會影響自己的決策過程；越來越少人願意接受由他人主控的決定。當人有差異時，便使用談判處理這些差異。無論在商業界、政府或家庭中，人們利用談判達成決定。即使打官司，審判前雙方往往也會先行協議。

雖然談判天天發生，但談得好卻很難。談判的標準策略總是讓人不滿、精疲力竭或實力大傷——且往往三者無一倖免。

在看到兩種談判方法——溫和與強硬——的下場時，人往往會掉入一個困境。溫和的談判者希望避免個人衝突，且為達成協議較易讓步。這種人希望得到和諧的解決方式，但最後卻被剝削，覺得受到傷害。強硬的談判者將所有情況皆視為意志力的競賽，認為採取極端立場並堅持較久的一方，較有斬獲。這種人希望贏，但最後對手也會產生同樣強硬的反應，讓他精疲力竭，反而傷害到彼此的關係。其他標準談判策略介於強硬與溫和之間，但皆涉及交換條件，在得到對方同意與同意對方之間互有進退。

第三種談判方式，雖既非強硬亦非溫和，但兼顧兩者。由哈佛談判計畫案所發展出來的針對原則談判法，是根據利益來決定議題，而非針對雙方要與不要什麼來討價還價。重點在於儘量尋找共同利益，當雙方利益有衝突時，應堅持公平原則，不受雙方意志力

影響。針對原則談判的方法是對利益強硬，對人溫和；不要花招，故作姿態。針對原則談判讓你明白應如何得到應得的收穫，但仍不失光明正大。也就是既能公平、合理，又能保護你免於因堅持公平而被占便宜。

本書有關針對原則談判的方法，分布如下：第一章描述運用立場之爭的標準談判策略時，會產生的問題；之後四章陳述本方法的四個原則；最後三章回答有關應用此方法時最常見的問題，若對方較有權勢呢？若對方不玩了呢？若他們玩花招呢？

任何人皆可使用針對原則談判，包括美蘇限武談判代表、代表五百家公司反托拉斯案的華爾街律師、協議至何處度假或離婚分產等議題的夫妻。

所有談判皆不同，但基本要素不變。針對原則談判適用於一種或數種議題；雙方或多方談判；有約定俗成的慣例（如集體議價）或突發的臨時談判（如與劫機者的談判）；亦可運用在談判中的一方較有經驗或缺乏經驗、頑強或友善時。針對原則的談判策略符合所有目的，它不像其他的策略，如果對方也懂得此法，運用起來反而不難而是更容易。若對方看過此書，效果更好。

英文版再版序

過去十年來，學術界與業界對談判的重視有了戲劇化的進展，出版了新的理論作品、產生了個案研究，並且還進行了實驗研究。十年前絕少有專業學校提供談判課程；現在則十分普及。此外，大學尙指派對談判有專長的教授授課，而顧問公司現在也在業界開辦相關課程授課。

在這片轉變中的知識領域裡，本書的意見屬中流砥柱仍屹立不搖，且廣受各方讀者的注意與採納，並往往被其他作品引用為起點。很幸運地，這表示對其他作家仍具有說服力。本書前次版本中模稜兩可之處、或讀者冀望能有更明確建議之處，難免成為各方問題與意見的注意焦點。我們在修訂版本中，將特別討論這些最重要的議題。

我們不更動前次版本的正文，而是決定在這次版本結尾時，另闢章節，增補新資料。

除了因應通貨膨脹率的變動而修改一些數據，並在幾處修訂文字以釐清文義，以及刪除性別歧視的語言之外，正文與初版無異。希望這些增補對最後附加的「達成協議的十個問題」的答案有所助益，並提供給讀者一些好處。

我們討論的問題有：(1)針對原則談判（代表實用、而非道德的建議）的意義與限制；(2)當談判對手似乎無理取鬧，或有不同價值觀、展望或談判風格時；(3)問題與技巧，諸如：會面地點、誰應先提條件、如何從提出方案轉變到承諾；以及(4)權力在談判中的角色。

有些議題將在其他作品中更廣泛探討。讀者若有意深入了解如何處理談判中「人的議題」，從而建立有效的合作關係，可參閱由企鵝出版社（Penguin Books）出版，費雪及布朗（Roger Fisher & Scott Brown）所著的《拉攏關係：如何在談判時建立交情》（*Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*）。若讀者較關切如何應付棘手人物與狀況，可參考班頓出版社（Bantam Books）出版，尤瑞（William Ury）所著的《如何說不：與難纏人物的談判》（*Getting Past No: Negotiating With Difficult People*）。日後尚有許多其他作品陸續與讀者見面：有關權力、多邊談