



BEYOND REASON

Using Emotions as You Negotiate

Roger Fisher

Daniel Shapiro

高情商谈判

[美] 罗杰·费希尔 [美] 丹尼尔·夏皮罗 著
熊浩 许占功 译

畅销书《谈判力》作者全新力作
哈佛谈判理论奠基作品

高情商谈判

BEYOND REASON

Using Emotions as You Negotiate



[美] 罗杰·费希尔 [美] 丹尼尔·夏皮罗 著

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商谈判 / (美) 罗杰·费希尔, (美) 丹尼尔·夏皮罗著; 熊浩, 许占功译. —北京: 中信出版社, 2018.4 (2018.5重印)

书名原文: Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate

ISBN 978-7-5086-6371-5

I. ①高… II. ①罗… ②丹… ③熊… ④许… III. ①谈判学 IV. ①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 139747 号

Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate

Copyright © 2006, Roger Fisher and Daniel L. Shapiro

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

高情商谈判

著者: [美] 罗杰·费希尔 丹尼尔·夏皮罗

译者: 熊浩 许占功

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)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 8.75 字数: 200千字

版次: 2018年4月第1版

印次: 2018年5月第4次印刷

京权图字: 01-2014-3548

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-6371-5

定价: 49.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谈判的关键在于“情绪”

黄执中

谈判，是为了解决冲突；谈判理论，是一套理解冲突本质的理论。在拆解冲突本质的过程中，不同的学者在不同的取径下，各有不同的偏重。

有些学者，如怀疑学派的理查德·谢尔，会强调“信息”。认为所谓谈判，就是一套在信息不对等的前提下，双方被迫进行信息交换的情境策略。

有些学者，如中国台湾东吴大学的刘必荣教授，会强调“形势”。认为所谓谈判，关键在形势比人强，所以谈判之前，要懂得控制冲突，甚至创造冲突，好顺利造势，逼对方上谈判桌。

有些学者，如沃顿商学院的斯图尔特·戴蒙德，会强调“人”。认为谈判之前，无论条件准备得多周全，策略设计得多严密，最后的关键，都还是个人的心理需求。

凡此种种，各门各派，理论纷呈。

这些不同的策略偏重，彼此间当然没有什么高下对错；相反，每一种不同的取径方式，往往都是想要揭露出，某个我们所曾经忽略的、对于冲突过程的理解。

而这本《高情商谈判》最有意思的地方就在于作者罗杰·费希尔与丹尼尔·夏皮罗，从传统上已经被无数谈判学者翻检查验过无数遍的谈判环节中，再次切出了一条新路径——谈判的关键，在于“情绪”。

情绪，我们并不陌生。

生活中，当你我在判断事物的价值（这双鞋值 100 元吗）、犹豫眼前的选项（要事业还是家庭），或思考相应对的态度时（我是否该更强硬一点），情绪往往扮演着决定性的要素。

但长久以来，却鲜少会有人在谈判中把情绪拿出来讨论，更遑论研究情绪在谈判中的影响。原因之一，或许是人们总觉得，谈判本应是理性的，本就“不应该”有情绪。

他们会强调，在对谈过程中，你我应该去关注议题、关注筹码、关注需求、关注权力的转移……而情绪这玩意儿，则是幼稚的、冲动的、有害的、不成熟的，应该是要被过滤的、排除的、忽视的、阻隔的。

所以，在传统的谈判理论中，情绪始终是一块独特的空白。直到，这本《高情商谈判》出版。

事实上，如果愿意自我检视，我们会发现自己生活中，绝大多数的谈判，无论是否愿意，结局都是在情绪的影响下。就像在街边买

东西，跟老板讲价，最后谈成时，十有八九不是因为你掌握了什么独特的筹码、形势或信息，也不是由于你成功抓住了对方的什么心理需求，而是因为双方心情好。

“算了，80就80吧，我看你这小子还不错！”

尤其是在日常中，我们很少会面对什么大谈判。多半都是亲友间、伴侣间、职场同事间，因为个别利益摩擦而产生的一些小规模冲突。

谈判规模越小，谈判时情商的影响就越重要。

长期在教“好好说话”的过程中，一直让我深刻了解到“小材大用”的重要。我不喜欢那种建立在大理论、大框架下所做出的什么大指导。因为人的沟通，不是毕其功于一役，而是通过每个小规模谈判、小规模的说服、小规模的辩论……最后，一点一滴、逐步累积，才形成改变。

所以，学谈判一定要“小材大用”。要学着去应用你最熟悉的元素，在最贴身的场景中，做出即使最微小，却也最具体的改变。一个好的谈判理论无非如此。

我认为，“高情商谈判”会是一个好的开始。

直面情绪

我们无法摆脱情绪的魔咒，正如我们无法停止思考。
学习如何激发谈判对象以及自身的正面情绪才是最大挑战。

我们的日常生活离不开各种谈判——去哪里吃晚饭、二手车到底值多少钱以及何时解聘某个员工。

我们的内心充斥着各种情绪——开心、满足之类的正面情绪，以及愤怒、失意、悔恨等负面情绪。

在与他人谈判的过程中，我们应当如何对待这些情绪（对方的以及自己的）？虽然我们竭力避免情绪的干扰，但它们总是挥之不去。它们可能会分散我们的注意力，给我们带来苦楚，甚至导致谈判失败。情绪可能使得我们无法集中精力对付亟待解决的重要问题。在正式或非正式谈判中，我们往往会思想负担过重，无法照顾自己与对方的各种感受，不能针对实际情况做出正确的决定。因为，情绪掌控并非易事。

本书旨在告诉读者该如何应对上述问题。通过阅读本书，你将能掌握激发正面情绪以及应对负面情绪的策略。对于自己和他人的情

绪，你将不再感到束手无策，谈判也会变得更加顺畅和高效。即使是最为艰难的谈判，只要利用书中的策略就能轻松搞定，不论谈判对象是难对付的同事、好砍价的买家，抑或你的另一半。

鉴于本书的探讨对象是情绪，我们在撰写过程中加入了自己的见解，并从自己的生活经历以及所参与的长期研究中选取了大量实例。我们二人均从事谈判的理论研究工作，并对各行各业人员进行培训——从政府高管到普通夫妻，从业务主管到大学生。

本书是我们个人学习和研究的成果。本书的研究是在与罗杰合著的《谈判力》(*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*)的基础上展开的。《谈判力》已经成为最为人知的谈判指南。这个流程表明，谈判者能够通过相互了解各方核心需求，找出能够最大限度满足双方需求的方案，并实现最优结果。很多读者指出，虽然《谈判力》非常实用，但是它却很少涉及如何在艰难的谈判当中处理各种关系和问题。我们试图在本书中给出答案。

如果没有已故教授杰罗姆·弗兰克的牵线搭桥，就没有这本书，因为我们是经由他介绍认识的。他的直觉认为，“对心理学感兴趣的谈判者”与“对谈判感兴趣的心理学家”之间必然存在协同效应。他的直觉非常准确，我们对他心怀感激。

在过去的5年当中，我们一直在为本书的出版面世做准备。本书写作时间之长，远远超出我们的预期。其中部分原因是我们非常享受聚在一起讨论并从彼此身上汲取知识的欢乐时光。我们现在对谈判情绪的了解超过几年前两个人所掌握知识的总和。

我们希望通过本书，与读者朋友们分享这些想法所带来的乐趣。



推荐序 谈判的关键在于“情绪” / III

前言 直面情绪 / VII

01 情绪的力量：情绪可以左右谈判的进程 / 001

什么是情绪？情绪是左右谈判的最强武器，既可以让谈判一帆风顺，也可以让谈判土崩瓦解。认识情绪并善用情绪，是促成谈判的关键。

02 谈判的根本：关注需求而非情绪 / 017

一方面，核心需求像棱镜，能够透视谈判双方的情绪体验；另一方面，它们像杠杆，能够撬动谈判双方的正面情绪。

03 表达赏识：以积极视域打量他人 / 027

表达欣赏不代表屈服，也不代表你必须同意对方的观点。在很多时候，不能表达欣赏是因为我们说得太多，听得太少。

04 建立归属感：将敌对关系变为同伴关系 / 063

将谈判对象视为敌手会限制谈判水平的发挥，要善于拉近与对方的关系，但同时也要防止对方借此实现对你的控制与利用。

05 尊重自主权：实现共赢的尺度拿捏 / 089

自主权的作用主要体现在对决策的影响上，太过激进或太过保守都可能导致谈判功亏一篑。

06 承认对方地位：优秀谈判者的必备素质 / 117

有些人希望别人以头衔称呼自己，有些人喜欢彰显自己的地位，无论如何，预先了解谈判对象对自己所处社会地位的看法将有利于谈判形式的抉择。

07 重塑自身角色：选择让自己富有成就感的角色 / 145

人总是同时扮演着多种角色：你的朋友可能同时是你的领导。如何在多种角色中进行转换，从容应对各种谈判？重塑角色可能会带来阵痛，但长远来看会让你受益无穷。

08 情绪管理：负面情绪来袭时的实用建议 / 179

强烈的负面情绪——愤怒、恐惧或者失落——会影响对方的行为，使他们不再聆听、拒绝表态或者摔门而去。我们应当重视强烈情绪，防止情绪影响谈判。

09 准备，准备，准备：谈判成功的终极法门 / 211

从过去谈判中总结经验，为新的谈判做足准备，将有益于激发对方的正面情绪，提升自己的谈判能力。

10 现身说法：连总统都在用的超级谈判术 / 229

厄瓜多尔前总统哈米尔·马瓦德曾两度参加哈佛大学谈判课程培训，在本章中他将亲自展示如何运用作者的超级谈判术成功与秘鲁总统阿尔韦托·藤森会谈，结束两国长达 50 年的边界之争。

11 结论 / 251

附 录 / 255

致 谢 / 263



01

情绪的力量
情绪可以左右谈判的进程



BEYOND
REASON

在签署最终文件之前，潜在客户威胁你，他们将终止协议。

曾向你出售过全新小轿车的商贩告知你，发动机问题不在质保范围之内。

2月的某个寒冷清晨，家里11岁的女儿告诉你，她绝不穿着外套去学校。

在这些情境当中，你的血压会升高，焦虑情绪也会油然而生。这时，有关如何谈判的合理建议通常很难听得进去。尽管你希望自己依然达观理智，但你脱口而出的可能是这样的句子：

“别这样对我。如果你终止这份协议，我的饭碗就保不住啦！”

“你们怎么这么龌龊啊！赶紧把发动机修好，不然我们就法庭见！”

“我的大小姐！不管你喜不喜欢，你都得给我穿外套出门！穿上它！”

或许，你没有当场发泄情绪，但是它必定会吞噬你的内心，影响这一天剩下时间的心绪。如果你的老板让你牺牲周末时光，完成她尚未着手去做的事情，你是不是会满口答应下来，但是整个周末都止不住恼火，满脑子想的都是是否就此辞职？无论你是否阐明上述这些想法，你都将被情绪所左右。你的举动很可能导致协商失败、损害双边关系或者让你蒙受重大损失。

谈判不仅需要动用头脑，还需要运用直觉——理智和情感，一样都不能少。在本书当中，我们提供了情绪管理的建议。人与计算机不同，谈判不仅限于理性论证。除了己方的实质利益之外，你也是谈判的组成部分。你的情绪一直都在左右谈判的进程，其他人的情绪亦是如此。

什么是情绪

心理学家费尔和罗素曾如是说：“每个人都知道什么是情绪，除非人们被要求给出确切定义。若是如是要求，似乎又没人知道什么才是情绪。”作为术语，情绪指的是一种情感体验。情绪是靠感知的，而不是简单地去想象。当他人说了或者做了某些对你个人而言非常重要的事情，你的情绪就会做出回应，同时伴随着相关思绪、生理变化，甚至做某些事情的冲动。如果资历较浅的同事提醒你应当做会议记录，你可能感到愤怒并暗自琢磨：“他算老几啊，居然对我指手画脚！”你的血压越来越高，你的生理起了变化，甚至想要辱骂对方。

情绪可以是正面的，也可以是负面的。正面情绪是令人振奋的，无论是自豪、希望，还是宽慰，这些情绪给人以愉悦。在谈判中，正面情绪能够促使我们与对方建立和谐友好的关系。与此相反，愤怒、挫折感等负面情绪总是令人苦恼，而这些负面情绪则不利于在谈判中建立和谐友好的关系。^①

本书集中探讨了如何借助正面情绪，力争达成明智的协议。本章将为大家介绍应对情绪时可能遇到的主要难题——包括自己以及对方的情绪。后续章节则为读者们构建实操框架，以解决这些难题。这些实操框架不需要你袒露自己内心最深处的情感，也不需要你操纵其他人的情绪。与此相反，框架可以为读者们提供一些情绪管理的有益建议，读者朋友们只需现学现用即可。

情绪可成为谈判胜利的绊脚石

情绪是许多人的不可承受之重：情绪可能将明智的协议毁于一旦；情绪可能将和睦友善的关系变成长期不和，使各方利益受损；情绪还会使得公平解决的可能性幻灭。

是什么使得情绪如此恼人呢？

情绪能够分散注意力。情绪会使你无法将注意力集中到实质

^① 作为总的谈判策略，正面情绪比负面情绪更有可能培养出密切的合作关系。然而，即便是愤怒之类的负面情绪，如果能够稍加引导，也可以消除误会并澄清事实，让双方重归于好。诚然，有时候诸如悲伤等负面情绪可以将大家团结到一起，因为他们都能够感知某种悲伤情绪。

问题上。如果你或者你的谈判对象开始焦躁不安，你们都得应付情绪所带来的种种问题。你是否会摔门而出？主动道歉？还是安静地坐着，生闷气？如果是这样，你们的目标不再是达成令人满意的协议，而变成了保护自己或者攻击对方。

情绪会损害人际关系。对于刚刚坠入爱河的年轻人而言，情绪的跌宕起伏是无可指责的。但在谈判当中，情绪可能会让你的举动不再明智。强烈的情绪会让你的思维不再灵敏，使得关系受损的危险增加。在你怒不可遏的时候，你可能打断同事的絮絮叨叨。而他正打算提出对双方都有利的方案。陷于这种情绪的愤恨中，于是当你援助之时，对方可能会用沉默不语来回敬你。

他人可能借助情绪来压榨你。如果你面对对方的提议却步不前，或者你在告诉对方你的想法之前有所犹豫，这些易被识别的反应都将暴露你的忧虑以及弱点。仔细观察你的情绪反应的人可能看出你多么在乎某些方案、问题以及你们之间的关系。他们可能通过上述信息，实现对你的压榨。

如果这些都是情绪可能带来的后果，那么我们建议谈判者将这些情绪问题进行整体避控就显得自然而然了。

情绪可成为巨大财富

尽管情绪通常被视为获取谈判胜利果实的绊脚石——事实也的确如此——但情绪同样可以成为一笔巨大财富。我们可以借助于情绪管理实现谈判目标，不论是找寻创新手段以满足诉求，抑

或是改善并不稳固的关系。

卡特总统说得上是情绪管理的集大成者。他曾促成以色列和埃及两国之间历史性的和平会谈。他邀请以色列总理梅纳赫姆·贝京和埃及总统安瓦尔·萨达特赴戴维营，旨在促成以埃两国首脑就和平协定问题举行会谈。在会晤进行到足足第13天后，谈判一度停滞不前。以色列民众对谈判取得圆满成功几乎不抱希望。

至此，卡特总统已经为和平谈判进程投入了大量时间和精力。卡特总统可以很轻易地威胁贝京，逼迫他接受自己的最新提议，否则后果自负。但是，敌对的处理方式可能导致贝京彻底放弃谈判进程。同时，还会将两国首脑的私交置于岌岌可危的境地。

卡特总统并未这么做。相反的，他以动之以情的方式促进对话的进行。此前，贝京曾索要带有卡特总统、萨达特总统以及他自己亲笔签名的照片，打算送给孙辈们。按照贝京孙辈的名字，卡特总统对每张照片做了个性化设置。当会谈陷入僵局之时，卡特总统将照片递给了贝京总理。最上面那张照片上孙女的名字赫然映入贝京总理的眼帘，他大声念出了孙女的名字，嘴唇微微地颤动。贝京来回翻看几张照片，逐个念出孙辈的名字。他和卡特总统轻声谈论孙辈和战争问题，谈判由此出现转机。当天晚些时候，贝京总理、萨达特总统与卡特总统一道签署了《戴维营协定》。