

哈佛大学谈判项目组全新成果

哈佛谈判心理学

〔美〕艾莉卡·爱瑞儿·福克斯◎著

Erica Ariel Fox

美同◎译



WINNING FROM WITHIN

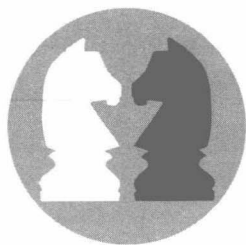
A Breakthrough Method for Leading, Living
and Lasting Change

中国 友谊出版公司

哈佛谈判心理学

〔美〕艾莉卡·爱瑞儿·福克斯◎著
Erica Ariel Fox

美同◎译



WINNING
FROM
WITHIN

A Breakthrough Method for Leading, Living
and Lasting Change

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛谈判心理学 / (美) 艾莉卡·爱瑞儿·福克斯著;
美同译. — 北京: 中国友谊出版公司, 2018.5

书名原文: Winning from Within: A Breakthrough Method
for Leading, Living, and Lasting Change

ISBN 978-7-5057-4334-2

I. ①哈… II. ①艾… ②美… III. ①谈判学-社会
心理学-通俗读物 IV. ①C912.35-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第048056号

著作权合同登记号: 01-2013-9151 号

Winning From Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change
Original work copyright © 2013 by Erica Ariel Fox
Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

书名	哈佛谈判心理学
作者	[美] 艾莉卡·爱瑞儿·福克斯 著 美同 译
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司
规格	690×980 毫米 16 开 18.5 印张 260 千字
版次	2018 年 5 月第 1 版
印次	2018 年 5 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4334-2
定价	69.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

【新版推荐语】

作为她的一名同事，我亲眼见证了艾莉卡在哈佛法学院多年来的开创性工作。她的出现恰当时，她为商业世界、政府和非营利组织领导者提供了新的、更加完整的谈判模式。

——罗纳德·海费茨（Ronald Heifetz），哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导力中心联合创始人

《并不容易的领导艺术》（*Leadership Without Easy Answers*）和《火线领导》（*Leadership on the Line*）作者

《哈佛谈判心理学》为个性发展提供了一个强大且实用的方法，这是领导力发展中的一个缺失环节，对初出茅庐和经验丰富的高管来说都越来越重要。福克斯的无懈可击的、优美的语言使你不想错过通往一个更好的自己的旅程。

——艾米·C.埃德蒙森（Amy C. Edmondson），哈佛商学院教授
《团队运作——组织如何在知识经济中学习、创新和竞争》（*Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*）作者

艾莉卡·爱瑞儿·福克斯知道如何改变她的听众，真正引发他们思考，质疑他们的信念，并且使其向好的方向转变。她是一位前沿的思想领袖和变革推动者。

——普亚·塞加尔·亚斯帕尔（Puja Sehgal Jaspal）
谷歌公司薪酬委员会主席

艾莉卡是我们这个时代最优秀的领导力导师之一。她的书会改变你的生活。它已经改变了我的生活。

——纳特·博阿斯（Nate Boaz）
麦肯锡公司合伙人

这本书提供了获取实质性转变的反省和指导，不是把注意力集中在行为或人格类型上，而是把我们所有的部分整合在一起。

——《出版商周刊》(*Publishers Weekly*)

福克斯说，“领导自己”的能力是当今领导力的新要求，这本书出版得正是时候，它是所有对管理感兴趣的图书馆读者的必读书。

——《书目》(*Booklist*)

经过 25 年的经营，内心制胜法是我所经历过的影响最深刻的一次培训。

——布莱恩·拉特 (Brian Ratte)

IBM 行业解决方案北美销售主管

这是一本实用的、有启发性的指南，能够帮助我们树立价值观，用智慧化解困境。对于追求更丰富、更满足的生活的人来说，这是一个非常好的资源。

——沙伦·萨尔兹伯格 (Sharon Salzberg)

畅销书《真正的幸福》(*Real Happiness*) 作者

《哈佛谈判心理学》颠覆了我们的领导力教育，这正是我们在未来探索未知领域时所需的指南。

——我喜屋丸子 (Mariko Gakiya) 博士

东京大学全球领导力课程主任

很多人都讨论过成功的领导者的特点，但很少有人能说清如何成为一位更有效的领导者。艾莉卡·爱瑞儿·福克斯在这里提供了宝贵的建议，既具有洞察力又实用。

——迈克·安德森 (Mike Anderson)

史宾沙公司 (Spencer Stuart) 首席创新官兼领导力服务主管

艾莉卡·爱瑞儿·福克斯创造了一个富有想象力的、新颖而强大的工具箱来帮助我们管理内心世界。《哈佛谈判心理学》指明了一条通往美好生活的道路。

——丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman)

畅销书《情商》(*Emotional Intelligence*) 作者

来自全新角度的卓越贡献。如果你今年只读一本领导力图书,那么就选《哈佛谈判心理学》。

——马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)

畅销书《习惯力》(*What Got You Here Won't Get You There*) 作者

我和艾莉卡及其团队一起工作了很多年。如果你想打造重视绩效的文化,就不能错过这本书。

——马尔科·萨塔莱恩 (Marko Satarain)

李维斯公司高级总监

总有新星诞生,照亮我们原以为很普通的东西,彻底改变我们的想法。艾莉卡·爱瑞儿·福克斯就是这样一位新星。她提出了闪亮的、能够引发深刻变革的见解,不仅仅涉及我们所做的事情,还涉及我们是谁。读她,你的生活可能会改变。

——肯尼思·克洛克 (Kenneth Cloke)

《危险调解》(*Mediating Dangerously*) 作者,调解人超越国界 (*Mediators Beyond Borders*) 创始人

艾莉卡·爱瑞儿·福克斯是一位将转变工作与谈判和领导的实际方法相结合的创新者。她的新方法将在工作和生活中起到重要作用。

——迪帕克·乔普拉 (Deepak Chopra)

《领导力的灵魂》(*The Soul of Leadership*) 作者

《哈佛谈判心理学》既是一本顿悟之书,也是一本心灵指南。它揭示了我们的目标和梦想如何能够通过了解并展现最好的自己来实现。但更重要的是,它教会了我们如何在工作 and 生活中真正做到这一点。

——C. 杰弗里·麦克多诺 (C. Geoffrey McDonough)

瑞典制药公司 SOBI 总裁兼首席执行官

花时间与福克斯探讨谈判的内在动力,你会发现将自己视为领导者和一个人的新方式。深度对话、体验式学习和自主练习都有助于“有趣的想法”深

入内心，转化为个人的承诺。

——拉里·德雷斯勒 (Larry Dressler)
《引导会议之火》(*Standing in the Fire*) 作者

艾莉卡·爱瑞儿·福克斯的风格非常吸引人——清晰、有趣、感人。在这本既专业又实用的书中，通过补充缺失的一面——“内部运作”，福克斯把谈判的世界提升到了一个全新的高度。

——罗伯特·基根 (Robert Kegan) 和莉莎·莱希 (Lisa Lahey)
《变革为何这样难》(*Immunity to Change*) 作者

我以为我懂我自己，但懂的不如我在这本书里看到的透彻。艾莉卡让我深刻地认识了自己，完全超出了我的想象。

——琳达·古德曼 (Linda Goodman)
爱达荷州人权委员会

《哈佛谈判心理学》必将永远地改变领导者的成长方式。它的观念和灵感将会在商业世界掀起风暴。

——彼得·古贝尔 (Peter Guber)，曼德勒娱乐公司首席执行官
畅销书《卖一个好故事》(*Tell To Win*) 作者

谨以此书献给我深情怀念的父母，
戴维·约瑟夫·福克斯（David Joseph Fox）
和
路易斯·韦斯·福克斯（Louise Weiss Fox）

愿对你们的怀念能保佑我们

以及我深爱的柔情满满的、
让我再次做回一个女儿的
希利（Hillie）

追寻“自我掌控的古老传统，即化劣势为优势，变美德为进击的不懈斗争”。

——理查德·斯特罗齐-赫克勒（Richard Strozzi-Heckler），
《领导力道场》（*The Leadership Dojo*）

中文新版序言

作为哈佛法学院的教员，我给法学院的学生讲了 20 多年的谈判课。在此期间，我也给来自世界各地的几千名高管、经理等专业人士讲授了谈判和领导力课程。我还在除南极之外的各个大洲主持过工作坊和研讨会。

在这当中，我也在哈佛谈判项目组（PON）内部发起并指导了一个研究计划。哈佛谈判项目组是由来自哈佛大学、麻省理工学院和塔夫茨大学的学者和实践者组成的联合会，它是达成交易和解决纠纷方面的领先智库，也是我 20 多年来工作的地方。

我在所有这些经验的基础上写了这本书。我一次又一次地看到，尽管我们一直在谈论如何解决矛盾、培养专家、影响民众，但我们却忽略了谈判中最关键的部分。

我们丢失了一些重要的东西。

对所有人来说，生活就是一系列的谈判，从早进行到晚。从你醒来的那一刻起，直到你进入梦乡，你都在谈判。在工作中，你需要与客户、同事商讨截止期限和交付方式。根据具体的职责要求，你努力贯彻企业战略，管理利益相关者，结成合作关系。你讨价还价。你同意，你反对。就是这样。

你回到家后，谈判仍然在继续。比如谁来照顾年迈的父母，孩子应该学习多少小时，吃什么晚餐。还有各种讨论、争吵和妥协——事无大小，永无止境。

如果你像大多数人一样，当你想到“谈判”这个词的时候，你的脑中就会浮现出两拨人交锋的画面。无论他们是在公司董事会商讨事项，还是在国际和平峰会上讨论决议，还是在餐桌上争论，谈判者都想说服他人接受自

己的观点。

事情只说对了一半。

事实证明，最重要的谈判是我们与自己的谈判，它决定了我们的生活质量和我们的言行所带来的影响。在工作和生活中，学会与他人顺畅沟通，达成一致是不可缺少的能力。但是，对你的成功来说，学会与自己进行有效的谈判却是更为基本的要求。这本书将这一观念引入了谈判准则，它建立在两本著作的基础之上。

第一本是具有里程碑意义的《谈判力》（*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*），它预示了“双赢”协作时代的来临，推出了谈判的“哈佛理念”，作者教导我们“分开人与事”。

第二本是《高难度谈话》（*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*），它着重解决的是当“人本身成为问题”时该怎么做的问题。它提供了一份指引来帮我们处理我们在同事或家人惹我们生气时所进行的负面对话。这两本书都提供了一些方法来帮助我们营造和谐气氛，取得积极成果。

今天，这两本书仍然十分重要。政府、企业、领导者和个人正在面临越来越复杂的情况，其中往往涉及众多不同的参与者。我们的生活与国家经济之间的联系比以前更加紧密。在我们此刻生活的这个世界上，没有哪一个严重的问题能够由谁来单方面解决。我们别无选择——我们必须合作，协商。然而，只要扫一眼新闻，我们就会知道，我们并没有做到这一点。

尽管书里提供了各种建议，但是在我的职业生涯中，我还是看到，在就关键事项进行沟通的时候，那些受过高等教育的领导者们还是显得非常吃力。多年来，我一直不清楚这其中的原因。

后来，我父母去世后，我发现自己也陷入了复杂的情形，每天都有数不清的事要做，数不清的人要谈。多年来，我一直在教他人如何处理这类问题。我拥有所有的技能，我知道如何简化问题，拟定替代解决方案，仔细倾听，知道如何管理强烈的情绪。但是，就像我的那些学员一样，这些都不足以解

决问题。

我发现，是的，有时候你需要把人从问题中分离出来。是的，有时候人本身就是问题。但是，当问题就是你自己时，结果会如何？“我是问题吗？”我们从未考虑过。

无论我们掌握了多少工具来与他人合作，也无论我们拥有多少知识来应对紧急情况，我们知道该怎么做和我们实际怎么做之间仍然存在着相当大的差距。在针尖对麦芒的时刻，我们不是大发雷霆，就是离开现场躲避冲突。在另一些时候，我们又会在想要说不的时候同意对方的请求。为什么会这样？我们为什么一到关键时刻就要丢掉我们所有的善意？如果我们不能更加深入地理解自己，明白我们必须首先与自己谈判，我们就无法使用那些谈判工具。

与自己谈判？这听起来很奇怪，但事实就是这样。

每个人心中都有相互冲突的声音。我们有许多个不同的自己，它们各自都有不同的目标和安排。例如，某个部分的我们想要讨好别人，另一个部分的我们想完成一个项目，还有一个部分的我们则想在面临威胁时保护我们。如果我们不去在意这些不同的部分，不去进一步了解这些相互冲突的目标，并且学会管理我们的这些“内部参与者”，那么，在我们与他人谈判的时候，就会继续葬送我们的机会。

在考虑“我是问题吗？”这一问题的时候，在学习如何理解自己，以及接下来如何与自己谈判的时候，我注意到，我所使用的方法并不是我们在谈判课堂上所讲授的那些。我关注内心的一些行之有效的方法，比如正念冥想，来自东方的智慧。而且，理解我们有不同的部分是一回事，而懂得如何与他们合作是另一回事。我们需要一本操作手册。就这样，我开始了这本书的研究和写作。我们需要一本指导我们进行内心修炼的指南。

从历史上看，西方社会更注重个人。我们关注公民自由和个人权利。而东方社会更注重集体，社会常常围绕国家来组织，来管理和超越你的个体的、自我的欲望。这本书同时借鉴了东西方的智慧，它会告诉你如何发挥你作为

个体的优势，同时又超越你自己，与更广阔、更普遍的真理相连接。这本书的目的是增进你的自我觉察，提高你管理自己的能力，以此来更加有效地处理你的各种关系，首先是你与自己的关系。

艾莉卡·爱瑞儿·福克斯

2017年10月20日

推荐序

能够为艾莉卡·爱瑞儿·福克斯（Erica Ariel Fox）的这本鼓舞人心的、开创性的《哈佛谈判心理学》作序，我感到十分荣幸。我与艾莉卡相识多年，亲眼看见她的想法一步步发展、成熟，今天终于瓜熟蒂落，就是这本妙趣横生又明白晓畅的谈判心法，因此由衷地为她感到高兴。

30多年前，我有幸跟罗杰·费希尔（Roger Fisher）和布鲁斯·巴顿（Bruce Patton）合写了一本名为《谈判力》（*Getting to Yes*）的小书来介绍合作式谈判，以此来促使读者将传统的零和博弈转变成为对双方都有益的“双赢”博弈。“双赢”博弈有助于人们用新的眼光看待和展开谈判，不论这里的谈判是商业谈判、外交谈判，还是饭桌上的讨价还价。

从那时起直到今天，我作为中间人和谈判顾问所得出的最重要的一条经验恐怕就是——谈判最大的障碍不是对方（不管对方多么难搞），而是我们自身。真正的困难来自人本身的冲动，即在恐惧或愤怒之下冲动行事的倾向。我发现，成功谈判的前提是学会“走上阳台”（go to the balcony），在精神和心理上进入一种抽离、平静和自控的状态，这一点是20年前我的另一本书《无法说不》（*Getting Past No*）的主题。

然而多年以来，我发现人们很难走上阳台，更别提在唇枪舌剑中持续地待在阳台上了。我们很容易受到自身的破坏性情绪和想法的摆布，做出伤害我们长远利益的事。换句话说，我们很容易“跌下阳台”（fall off the balcony）。我的客户和读者经常向我反映这一点，也反复问我如何才能待在阳台上。尽管最基本的几条做法（停下来，看清事态，聚焦目标）非常有用，可他们还想让我进一步解释，加深理解，特别是在他们又跟别人闹了别扭的

时候。

我越来越体会到，要想让别人点头同意，我们的努力就不能只局限在外部世界，我们还要在内心世界花费相应的工夫。要想经由行为的外部路径达成一致，我们就必须走通心理的内部路径。我们不仅要与他人达成一致，更要与自身达成一致（这么说可能会有点奇怪）。要想在向外探求的关键时刻得到他人的响应，我们首先就得在向内探求的过程中获得自身的赞同。因为，如果我们不能首先影响我们自己，我们又如何能去有效地影响别人呢？

艾莉卡·爱瑞儿·福克斯的惊世之作正是对这一问题的回答。《哈佛谈判心理学》鼓励我们先从新的角度看待谈判，然后才走上谈判桌，甚至才第一次接触对方。它为我们打开了一扇门，让我们能够向内窥见我们与自身的谈判。艾莉卡为我们详细解析了内在谈判的过程，并且设置了一系列的角色来帮助我们理解。比如艾莉卡所称的“四大成员”——**梦想家**（即商务语境中的首席执行官）、**思想者**（首席财务官）、**恋人**（首席人力资源官）和**勇士**（首席运营官），以及担任领导角色的**船长**和辅助其工作的**守望者**和**旅行者**，它们都是内在谈判的参与者。这本书的亮点还有很多，而且语言生动，示例鲜活，不仅使每一个内在谈判者跃然纸上，而且也使各种谈判心法清晰明朗。

20世纪80年代，当《谈判力》一书刚刚问世的时候，当时的人们迫切需要一种新的共同解决问题的方法，而书里介绍的原则式谈判刚好填补了这一空缺。今天，人们又急需在理解自身方面获得指引，以期能够在自己的工作和生活中做出主动、明智的选择。我们需要一整套实用的、容易理解的方法，这套方法既应说明如何与他人达成协议，也应说明如何与自身达成和解。不懂自己，我们内心深处的愿望就无法实现，不论是在事业上充分发挥潜力，还是为这个世界创造持久、稳固的和平。

《哈佛谈判心理学》正是这样的一份指引。我真诚地希望，在这本书的帮助下，不管是身处职场，参加公共政策辩论，还是与家人或朋友谈话，读者都能以一种更有效、更从容、更称心的方式理解 and 实践领导与谈判事务。

推荐序

我深信，要想获得谈判的外在成果，我们就必须学会改变谈判的内在进程。艾莉卡·爱瑞儿·福克斯这本颇具开创性的著作为我们提供了一个坚实的起点。我希望你也能像我一样享受阅读这本书的过程，并且从中获得启迪！

威廉·尤里（William Ury）

哈佛谈判项目（Harvard Negotiation Project）发起人之一

比菜谱更重要的是，有个好厨子

我记得，我上大学前，母亲忧心忡忡，因为我连一顿“像样的饭”也做不出。于是，她给我买了本《烹饪的乐趣》（*Joy of Cooking*）^①，并且坐下来陪我一起看。她找到一份喜欢的菜谱，接着就开始教我了。

“这里说要用植物油，不过我一般用橄榄油。”

“这里说要放辣椒，可是我一般不放，放了会太辣。”

母亲就这样一直讲。

“这里说要加盐，但是千万别加，盐对心脏不好。”

我忍不住打断她。

“既然你想怎么做就怎么做，那还要菜谱干什么？”我问。

随后，在母亲那间亮红色的厨房里，我得到了一条极为重要的人生启示：

“你听我说，要想做出一盘好菜，好菜谱只是基础，重要的是要有个好厨子。”

从那天往后的20多年里，我发现母亲的这句话越来越非同寻常，它简直就是放之四海而皆准的真理。对生活中的大小谈判而言，菜谱的作用也一样极其有限。除去正确配料，按说明操作之外，我们还得成为一个“好厨子”（无论对烹饪还是对生活来说）。要做到这一点，我们就得学会在最基本的要求之外，根据生活所需调整、创造。我们不仅需要运用各种原则和技巧，我们还得调动心底的力量和智慧。

无论在厨房还是在会议室，出类拔萃的关键都不是什么工具和方法，而是你自己。

^① 美国烹饪经典，首版于1931年。