

GETTING TO YES
HARVARD NEGOTIATION
PROJECT

哈佛谈判术

R. Fisher/W. Ury 著 袁弘 编译



HARVARD

目 录

原著序	(1)
第一篇 问题	(4)
第一章 别在立场上讨价还价	(5)
立场性争执会产生不明智的协议	(6)
立场性争执是低效率的	(7)
立场性争执会损害双方关系	(8)
立场性争执在多方谈判中更不足取	(8)
做好人于事无补	(9)
另一种方法——折衷的方法	(11)
第二篇 方法	(16)
第二章 把人与问题分开	(17)
谈判者都是人	(19)
谈判者都有双重利益: 实质利益和关系利益	(20)

把关系与实质分开; 直接处理人的问题	(21)
看法	(22)
情绪	(29)
沟通	(33)
预防胜于一切	(37)
第三章 把重点放在利益上而非立场上	(40)
明智的解决方法是针对利益	(40)
如何确认利益?	(44)
谈论利益	(50)
第四章 构思彼此有利的解决方案	(57)
阻止选择方案产生的四种障碍	(58)
提出创造性选择方案的四个步骤	(61)
第五章 坚持客观标准	(82)
依据意志力的较量做决定得不偿失	(82)
运用客观标准的案例	(83)
确定客观标准和公平程序	(86)
运用客观标准进行谈判	(89)
一个实例	(93)
第三篇 但是	(96)
第六章 如果对方比你更强有力怎么办	(97)
保护自己	(98)
尽量发挥你的本钱	(102)
改变谈判力量的对比	(106)
第七章 如果对方不想“玩”下去怎么办	(107)
借力使力法	(108)
“一个主题的仲裁程序”	(113)

把对方拖入竞赛·····	(117)
第八章 如果对方使用诡计怎么办·····	(128)
对付“谈判诡计”的几个步骤·····	(129)
三类十五种常见的诡计·····	(132)
别做牺牲品·····	(143)
第四篇 结语·····	(144)
本书的内容都是你所熟悉的·····	(145)

原 著 序

谈判是生活中不可缺少的活动。不管你喜欢不喜欢，愿意不愿意，你都是一位谈判者。你和老板商量提高工资；在市场上与陌生人讨价还价；两位律师就交通事故进行调解；几家石油公司共同拟定合作勘探外海石油的协议书；政府官员与劳工代表商议解决罢工问题；美国国务院与苏联外长面对面商讨限制核武器协议。这些都是谈判。

每个人每天都会有谈判。就象喜剧作家朱耳旦发现其一生所说的话都是散文一样，人们也在不知不觉中进行谈判。我们与自己的爱人谈判去哪家餐厅吃夜宵；与小孩谈判何时去逛公园。谈判是一种不可缺少的基本手段。它使你从别人那里得到你想要的东西；它是一种双向的沟通，针对与双方利害攸关的事项进行协调，并达成协议。

在现代社会生活中，需要谈判的场合越来越多。当今，受别人操纵左右的人日趋减少，每个人都想参与那些事关自身利益的决策制定过程；但每个人的自身利益很不相同，因

此需要用谈判来协调解决其间的分歧和差异。无论是政府、公司还是家庭，许多决定都是通过谈判而作出的。即使到了诉诸法律的地步，人们也会尽可能通过谈判的途径寻求庭外和解。

虽然我们经常进行谈判，但却不容易运用自如，恰到好处。一般的谈判策略，要么使得某一方深感不满，要么弄得双方精疲力竭，要么使双方的关系变得疏远；而且常常是这三种情形兼而有之。

一般的谈判策略往往使人陷于进退两难的处境，人们看到的只有软弱或强硬两种谈判方式。软弱的谈判者希望避免冲突，随时准备为达成协议而让步，他希望圆满达成协议，但却总是遭对方压迫而深受其苦。强硬的谈判者把任何商讨都看成一场意志力的较量；他认为在这种较量中，立场越强硬的人，最后获得的也越多。他希望取胜，却经常导致对方同样的强硬反应。这种反应使得双方精疲力竭，并可能导致双方关系的破裂。其他的谈判策略则介于两者之间，试图在达到目的和不伤和气之间，取得某种折衷。

谈判还有第三种方式，既不软弱也不强硬，而是一种软硬兼施的方式。由“哈佛谈判研究方案”创立和倡导的“原则谈判法”是根据价值来达成协议，而不是通过双方讨价还价的过程来得出结果。原则谈判法建议你寻求双方各得其所的方案；当双方的利益发生冲突时，则坚持根据公平的标准来做决定，而不是双方进行意志力的较量。原则谈判法所要强硬的是价值，对人却是软弱的。它不施诡计，也不故作姿态；它使你既能达到目的，又能不失风度；它使你能保持公平，而别人无法占你的便宜。

本书阐述了进行原则谈判的方法。第一章指出在立场上

争执会诱发什么问题。第二章至第五章揭示这种谈判方法的四项原则。第六章至第八章回答人们对原则谈判法最常提出的三个问题：对方比自己实力更强怎么办？对方不谈下去怎么办？对方采用卑劣的诡计怎么办？

原则谈判法可以用于裁军谈判中；可以用于律师替企业处理某些诉讼中；也可以应用于夫妇之间渡假地点的选择或离异时财产的分割上。每一个人都可以运用原则谈判法。

每一场谈判都会不一样，但基本要素不变。原则谈判法可以用于单一问题的谈判，也可以用于涉及多个问题的谈判；可以用于双方谈判；也可以用于多方谈判，可以用于预定的谈判，也可以用于突发情况（例如劫机事件）中的谈判。不管谈判对手有无经验，也不管谈判对手强硬还是友善，原则谈判法都适用。

原则谈判法是一种广泛适用的策略。一般的谈判策略一旦为对方所识破，就很难继续“玩”下去。但原则谈判法恰恰相反，如果对方也懂得此法，则谈判会更加顺利。因此，如果谈判双方都能阅读本书，那就更理想了。

第 一 篇

问 题

第一章

别在立场上讨价还价

不论谈判的是私人契约、家庭纠纷，或是国际关系，谈判的双方通常都会在立场上讨价还价。双方都会依据某一立场，在立场上争执不休，并稍作让步以求达成协议。在一家旧货店中，顾客和店员之间以下这段讨价还价的对话，就是一般谈判的典型例子：

顾客：这个铜盘卖多少钱？

店员：这个铜盘很漂亮，只卖75元。

顾客：喂，你看上面还有凹痕。我看只值15元。

店员：假如你真的想买，请你认真出个价钱，好不好？
15元太少了。

顾客：好吧！我把价钱提高到20元。可是我不会接受75元这个价钱。你出个合理价钱吧！

店员：小姐，你杀价太凶了。那么60元吧！

顾客：25元！

店员：我的成本还不止25元哩！请你再认真出个价钱。

顾客：37元5角。这是我原意付出的最高价。

店员：你看到盘上的刻花吧！这种盘子到了明年，价钱将是你现在付出的两倍。

照这样讨价还价下去，他们也许会成交，也许不会。

评价任何谈判方法，都可用三个标准来衡量：①如果有达成协议的可能，它就应该产生明智的协议；②它应该高效率；③它应该改善（至少也不伤害）双方的关系。所谓“明智协议”应该是：符合双方可能有的合法利益，相当公平地解决双方的冲突，有持久性，并且将社会利益考虑在内。

最常见的谈判形式——正如以上的例子那样——是逐步地“取”与“舍”一系列的立场。

“采取立场”——正如上例中顾客与店员所做的那样——固然可以达到某些有用的目的，比如可以把你想要的告诉对方，可以在不明朗的情态中放下一个锚，可以逐渐产生可接受的协议条件，但这些目标用其他方式也能达到，而在立场上争执却无法符合上述明智协议、高效率、不伤害双方关系这三项标准。

立场性争执会产生不明智的协议

谈判者在立场上争执时，会使自己陷入该立场中。你越澄清你的立场，越抵抗别人对该立场的攻击，你就越会抱住它不放；你越是设法让别人相信你不会改变立场，你实际上就越难做到不改变。你的“自我”变得与你的立场混为一体。你有了“保住面子”这项新利益——把未来的行动与过去的立场连在一起——就比较难以达成一项协调双方原始利益的明智协议。

立场性争执会阻碍谈判的进行。美国与苏联进行的禁止核子试验的谈判就是最佳实例。在谈判中有这样一个关键性问题：美苏双方每年在对方领土上进行多少次的实地检验？苏联最后同意每年进行3次检验；美国则坚持不能少于10次。就在这里——立场上——双方谈判破裂，而对于一次“检验”是一个人在一天内进行还是100个人在一个月内不受限制地进行这样的问题，双方却从未谈及。双方完全没有设法设计出一种检验程序，以便能在顾及双方不想被对方过度干涉的意愿下，把双方的需要加以调和。

在立场上投入的注意力越多，越不注意调和双方利益，也就越不可能达成协议。即使达成协议，也很可能只是机械地破除双方在最后立场上的分歧，而不是精心拟出符合双方合法利益的解决方案。这样达成的协议不可能使双方都满意。

在立场上争执是低效率的

一般的谈判方法也许会达成协议，例如上述顾客与店员关于铜盘售价的谈判；也可能造成破裂，例如上述美苏关于实地检验次数的谈判。不论结果如何，这样的谈判方法一定会耗用较多的时间。

在立场上讨价还价，往往会使谈判陷入泥淖。因为在这种争执中，你会企图通过采取极端立场，执之不放，把它当作你真正的观点来欺骗对方。然后为了维持谈判的进行，你会稍作让步，以期望达成对你有利的协议。这时对方也会采用这种策略。这其中每一种因素都会阻碍协议的迅速达成。公开的立场越极端，所作出的让步越小，就越需要多花精力

去探求达成协议的可能性。

一般的谈判方法还需要个人作出许多决定，因为每位谈判者都需要决定出什么价钱，拒绝什么要求，以及作何种程度的让步。作决定是一种艰难而又费时的事情。由于某些决定不但是向对方让步，而且可能迫使自己作进一步的让步，谈判者都不想太快作出让步表示，因此，扯后腿、以退出谈判作要挟、步步为营，以及其他各种伎俩诡计，也就屡见不鲜了。这些都会增加达成协议的时间和困难，甚至会使谈判破裂。

在立场上争执会损害双方关系

立场性争执会变成一种意志力的较量。每位谈判者都执拗于自己愿意的和不愿意的。这使得“双方共同拟定一种可接受的解决方案”这一任务变成一场拉锯战。每一方都企图用不屈不挠的意志力来迫使对方改变立场。“我不准备让步。如果你想跟我合演这台戏，就请接受我的要求”。当一方发现自己屈服于对方坚强的意志，而自己的合法利益却未被顾及及时，就会产生愤懑的情绪。因此，立场性争执会使双方的关系紧张，有时甚至导致破裂。多年合作的公司会因此而分道扬镳；邻居会彼此视若路人。这种裂痕所造成的痛苦感受，可能使人终生难忘。

立场性争执在多方谈判中更不足取

探讨只有两方面参加的谈判虽然有其方便之处，但实际上许多谈判都有第三者参加。参与谈判的人越多，立场性争

执所隐藏着的缺点就显露得越严重。

假定有150个国家参加谈判，例如在联合国各种会议中，要在立场上达成协议几乎是不可能的事。即使绝大多数的国家都“赞成”，最后也会因个别国家的“反对”而使协议的达成“泡汤”。在这种情况下，很难作出投桃报李式的让步，你要对谁让步呢？甚至当有几千种双边交易可以成交时，也会因为缺乏多重的双边协议而无法成交。在这种情况下，立场性争执会使那些有共同利益(象征性利益多于实质性利益)的人结成联盟。在联合国中，这种联盟会产生南与北、东与西之间的谈判。由于每一组的成员都相当多，也就很难有共同的立场。更严重的是，当他们彼此艰难地订定了共同立场之后，就再也难以改变了。而当新加入的成员具有较高的权威(这种成员即使不在会议桌旁，任何决定也必须得到其认可)时，仅仅改变其一方的立场也是困难的。

做好人于事无补

许多人都承认进行艰巨的立场性争执要付出很大代价，尤其是会使双方的关系产生裂痕。因此他们改用温和的谈判方式来息事宁人。他们不把对方视为敌对者，而是以朋友相待。他们不把重点放在求取胜利上，而是放在达成协议上。在软弱的谈判竞赛中，通常的举动是出价和让步，相信另一方，保持友善，并尽量避免冲突。

下表列出软弱和强硬两种立场性争执的特点。大多数人都认为自己使用的谈判策略介于两者之间。根据下表所列，你要做一位软弱的还是强硬硬的立场性争执者？或是你要采取介于两者之间的策略？

软弱

参加的人都是朋友
目标是取得协议
以让步来培养双方关系
对人对事温和
相信对方
容易改变自己的立场
提出价钱
揭示自己的底价
为取得协议而接受损失
寻求对方愿意接受的方案
希望达成协议
避免进行意志力的较量
屈服于压力

强硬

参加的人都是敌人
目标是求取胜利
以取得让步来建立关系
对人对事强硬
不相信对方
坚持自己的立场
提出威胁
故弄玄虚
要有所获才肯达成协议
寻求自己愿意接受的方案
坚持自己的立场
设法在意志力较量中取胜
运用压力

“软弱谈判”所注重的是建立和维持双方的关系。家人和朋友之间的谈判，大都是这种方式。这种谈判过程有效率，至少在迅速产生谈判结果上如此。当双方都比较大度和准备让步时，达成协议的可能性也就较大。但这样产生的协议不一定是明智的。这种协议的结果也不一定就是欧亨利(O. Henry)笔下那对贫困夫妇的悲剧：深情的妻子为了给丈夫买一条表链而卖掉自己的一头秀发；不知情的丈夫则为了替爱妻购一把梳子而卖掉手表。然而必须指出，任何以维持双方关系为着眼点的谈判，都比较可能产生不明智的协议。

更严重的是，以软弱的方式进行立场性折衷，往往很容易受到采取强硬立场的谈判对手的伤害。在立场性争执中，

强硬者会骑在软弱者头上“拉屎”。如果强硬者坚持要对方让步并施加威胁，而软弱者却极力避免冲突并力求达成协议的话，谈判的天平就会倒向强硬者一边。这种谈判很可能产生一个对采取强硬立场者有利得多的不明智协议。如果你对强硬者步步退让，你可能最后连裤子都得赔掉。

折衷的方法

如果你在立场性争执中既不想强硬，又不愿软弱，你可以采用其他方式。

谈判有两个层次。在第一个层次上，“谈判”所宣示的是实质；在第二个层次上，重点在于处理这一实质的程序。第一层次的谈判涉及的可能是你的工资、一份租赁合约的条款，或是你要付出的价格。第二层次的谈判涉及的是你要如何对实质问题进行谈判：采取强硬的立场性争执，软弱的立场性争执，还是其他方式。第二层次的谈判是一种有关谈判的谈判。你在谈判中采取的每一行动，不但会涉及到工资或租金之类的实质问题，而且也会涉及到谈判规则的建立。你的行动可能有助于维持当时的谈判形态，也可能使谈判方式发生改变。

第二层次的谈判不太引人重视，因为它的发生似乎不是人们有意识决定的。只有当对手是来自其他国家，尤其是来自文化背景截然不同的国家时，你才可能意识到必须先建立双方都能接受的实质谈判程序。然而不管有意还是无意，你的每一行动都在对程序规则进行谈判；即使这些行动看来只与实质问题发生关系时，也不例外。

究竟应该采取软弱的还是强硬的方式去进行立场性争执

呢？我们的答案是两者均不可取。在哈佛谈判研究方案中，我们创立并倡导取代立场性争执的方法——原则谈判法或称价值谈判法。这种谈判方法以有效而圆满地得到明智的谈判结果为宗旨。它可以浓缩为四项基本要点。

这四项基本要点构成了一种几乎可在任何情况下应用的直截了当的谈判方法。每一要点都涉及到谈判中的某项基本要素，并且也告诉你该如何做。

人：把人与问题分开。

利益：重点放在利益上而不是立场上。

意见：在决定如何做之前先构思各种可能有的选择。

标准：坚持最后结果要根据某些客观标准。

第一项要求反映出人不是电脑。我们都是具有强烈情感的人，我们的见解有分歧和差异，并且彼此的沟通也有困难。情感会与问题的客观价值纠缠不清。采取立场性争执会使这种弊端更加严重，因为人的“自我”会与他们的立场混为一体。因此在着手实质问题之前，人与问题一定要分开单独处理。参加谈判的人都要把自己看成是为双方工作的人；所攻击的只能是问题而不能是人。如果不能真正做到这一点，至少也要象征性地做到。因此第一个提示是：把人与问题分开。

第二个要点的设计，是当谈判的目标是为了满足双方潜在的利益时，要如何克服人们由于把重点放在各自陈述的立场上而招致的弊病。一个人所坚持的谈判立场，常常与他的真正目的混淆不清。双方在立场上妥协，不太可能产生一个能照顾人性需求的协议，因为正是人性需求导致人们采取某一立场。原则谈判法的第二个基本要点是：把重点放在利益上而不是立场上。

第三项要点则反映出在压力之下制定最佳解决方案的因

难。在谈判对手面前设法作出决定，会使你的眼界狭窄，顾虑太多则会使创造力大受局限。你可以自己安排一个时间，避开一切干扰，去构思多种能够包容双方共同利益的可能解决方法，并创造性地消除双方利益上的冲突。因此第三项要点是：在努力达成协议之前，应构想出具有共同利益的多种可能选择。

当谈判双方的利益直接对立时，一位谈判者可能认为：只要不屈不挠就能得到有利自己的谈判结果。然而你却可以坚定地表明：一厢情愿还不够，最后的协议应不受任何一方意志力的影响，并反映出某种公平的标准，以此来抵制强硬的谈判对手。但这并不是说应坚持你所选择的标准，而且坚持那种公平标准。例如市场价格、专家意见、惯例或法律等。只要双方能讨论这种标准，而不去讨论哪一方愿意或不愿意，那么任何一方都不必向对方作出让步，双方就可以逐渐求得公平的解决办法。因此第四项基本要点是：坚持客观的标准。

原则谈判法与下表所列的强硬或软弱的立场性争执截然相反。

问题	解决方法		
立场性争执：你取哪种方式？	改为根据价值来谈判		
软弱	强硬	原则	
• 参加者都是朋友	• 参加者都是敌人	参加者都是问题的解决者	
• 目标是取得协议	• 目标是求得胜利	目标是有效而圆满地达到明智的谈判结果	
• 以让步培养双方关系	• 以取得让步建立关系	把人与问题分离	
• 对人对事都温和	• 对人对事都强硬	对人温和，对事强硬	
• 相信别人	• 不相信别人	不把“相信与否”放入谈判	