

谈判的心理策略

[美] 罗杰·费舍尔 著

孙健敏 张小安 译

重 庆 出 版 社

1993年·重庆

(川) 新登字010号

责任编辑 郑 玲

封面设计 王小珊

技术设计 刘黎东

[美] 罗杰·费舍尔 著 孙健敏 张小安 译

谈判的心理策略

重庆出版社出版、发行(重庆长江二路205号)

新华书店经销 重庆印制一厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张4.75 插页2 字数93千

1993年7月第一版 1993年7月第一版第一次印刷

印数: 1—3,000

*

ISBN 7-5366-2370-4/B·62

定价: 2.10元

译者前言

随着我国商品经济的迅猛发展，随着对外开放的进一步扩大，谈判已广泛地渗透于我们政治、经济、科技、文化等社会生活的各个领域。无论是国与国领导人之间的外交会晤，还是个体市场上买卖双方的讨价还价，或者是家庭纠纷的调解等，谈判无处不有，无时不在。谈判与社会心理学、公共关系学、行为学、伦理学等学科融合交织，在政府、企业、社会团体、个人、家庭间的交流、沟通、协调、互利互惠等方面都发挥着重要的作用。作为一个谈判者，不仅需要具备智慧、胆略、意志、毅力等多方面的良好素质，同时更要注重掌握娴熟灵活的谈判技巧和艺术。罗杰·费舍尔先生撰著的《谈判的心理策略》一书，在这方面阐述了其独到的见解。该书作者是美国哈佛大学社会关系学系的著名教授，同时也是世界著名的行为科学家，公共关系学家和心理学家，联合国国际关系问题顾问。这本阐述谈判心理策略的专著，是他在哈佛大学谈判研究中心为期五年的一项研究课题的最后成果。该书在国际商业界颇有影响，已先后被译成法、俄、日等五种文字在世界出版发行。罗杰·费舍尔先生从心理学的角度，在书中揭示了谈判中既不损害对方的利益，自己又能得到最大好处的“谁也不输”的“原则谈判法”的技巧和取胜的秘诀！读来使人耳目一新，大受启发。相信这本书在我国出版发

行，定会给广大读者，尤其是商业、金融、公关、推销、经济管理、涉外机构等专业人员提供有益的启示和借鉴。

最后仅向对该书出版热情支持、鼎力相助的重庆出版社表示感谢。

译者

1992年8月

前 言

谈判是生活中不可缺少的事情，无论你是否喜欢，你都是一位谈判者。你和老板商量增加工资问题；和陌生人在房租上讨价还价；两位律师就交通事故问题进行调解；几家石油公司共同拟定公海石油勘探合作协议；市政府官员和工会领袖商讨解决公司汽车司机罢工的问题；美国国务卿和苏联外长面对面商讨限制核武器协议；诸如此类都是谈判。

每个人每天都会遇到谈判的情况，就像喜剧作家米尔旦愉快地发现他一生所说的话都是散文一样，人们也是在不知不觉中进行谈判。我们和爱人谈判去哪家餐厅吃晚餐，和孩子谈判什么时间看电视。谈判是生活中必须采用的一种手段，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问题进行协商，在此基础上达成协议。

需要谈判的场合正在与日俱增，“冲突”可以说是一项正在发展的行业。目前，受别人控制和左右的人日益减少，每个人都参与涉及自身利益的决策制定过程。然而，每个人的自身利益各不相同。因此需要运用谈判来解决其中的分歧。不管是政府还是公司或家庭，人们都是通过谈判来完成大多数决策的。即使到了求助于法律的地步，人们也会尽量通过谈判的途径在法庭外面解决问题。

虽然我们一直都在谈判，但却不容易运用自如，恰到好处

处。一般的谈判策略都会使某一方感到不满，或者把双方弄得精疲力尽，也可能使得双方的关系更加疏远，而且常常是五味俱全。

一般的谈判经常使人们处于困难境地，他们所看到的只有软弱或强硬两种方式。软弱的谈判者希望避免冲突，随时准备为了达成协议而让步。他希望圆满地达成协议，可是，却总是因为受到对方的剥削而深受其苦。强硬的谈判者把任何情况都看成一场意志的比赛，他认为在这种比赛中，立场越强硬的人，最后所获得的也越多。他希望赢，然而经常造成对方同样的强硬回应。这种回应使得双方精疲力尽，并使双方的关系因此而破裂。其它的谈判策略则介于两者之间，试图在获得自己想要的和不伤和气之间，取得一种折中的结果。

谈判还有第三种方式，既不是软弱，也不是强硬，而是一种有软有硬的方式。由哈佛谈判方案研制出来的“原则谈判法”是根据价值来达成协议的，而不是通过双方讨价还价的过程来做最后决定的。原则谈判法建议你寻求双方各有所获的方案，当双方的利益发生冲突时，则坚持根据公平的标准来作决定，而不是进行双方意志的较量。原则谈判法对价值强硬，而对人则是软弱的。它不采用任何诡计，也不故作姿态，它既能使你得到想要的东西，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。第一章描述在立场上争执会引起的问题。第二至第五章则分析和解释进行原则谈判的四项原则。最后三章回答人们对原则谈判法最常提出的一些问题：如果对方更强有力呢？如果对方不愿谈下去呢？

如果对方采用卑鄙的诡计呢？

原则谈判法可以用在美国和苏联进行的限制核武器会谈中；可以用在律师替大企业处理反对托拉斯的诉讼中；也可以用来解决夫妇之间关于度假地点的选择上，或离婚时的财产分割上。每一个人都可以运用原则谈判法。

谈判是各不相同的，但基本要素却大同小异。原则谈判法可以用于一个问题的情况，也可以用于包含多个问题的情况中；可以用于双边谈判，也可用于多边谈判；可以用于固定的谈判，例如劳工集体谈判，也可用于突发的事件，如劫机事件。不论谈判对手是否有经验，也不论对手是强硬还是友善，都可以运用原则谈判法。

原则谈判法是一种适用广泛的策略。一般的谈判策略如果被对方识破，就很难继续进行下去了。原则谈判法则完全相反，如果对方也了解这种方法，谈判就会更容易进行。因此，如果谈判的双方都能阅读本书，那就是最理想的事情了。

罗杰·费舍尔

目 录

译者前言	(1)
前言	(1)
第一编 问题	(1)
第一章 不要在立场上讨价还价	(1)
一、在立场上争执会达成不明智的协议	(2)
当谈判者在立场上争执时，他们往往会使自己局限在这	
一立场中 (2) 立场性争执会阻碍谈判的顺利进行 (3)	
在立场上投入的注意力越多，对如何调和双方利益的	
注意就会越少，也就不大可能达成协议 (3)	
二、在立场上争执是无效的	(3)
在立场上讨价还价，往往会使谈判陷入泥潭 (3) 一般谈判	
方法还需要个人作许多决策 (4)	
三、在立场上争执会危害进程中的相互关系	(4)
立场上的争执会变成一种意志的交锋，每位谈判者都坚	
持他所愿意的而反对他所不愿意的 (4)	
四、做好人并不是办法	(5)
在争论过程中进行艰苦的立场性争执要花费很大的代	
价，特别容易使双方的关系产生裂痕 (5) 以软弱的方式	
在立场上采取折中主义，往往容易受到那些采取强硬	
立场的人的伤害 (7)	

五、折中的方法..... (7)

如果在立场性争执中你既不想强硬，也不想软弱，

那么，你可以采取其它方式 (7) 从你想到谈判 那一刻开始，到达成协议或者你决定放弃努力那一刻为止，原则谈判法的四个要点所说明的问题都可以发挥作用 (10)

第二编 方法 (14)

第二章 区别对待人和问题 (14)

一、谈判者都是人 (16)

关于谈判的一项基本事实是：和你打交道的人不是

另一方的“抽象代表”，而是一个活“人” (16) 谈判过程中的这个人性层次，可能是一种动力，也可能变成一种阻力 (16) 如果一个人不能及时有效地觉察出对方在人性方面所作出的反应从而妥善地加以处理，则会给谈判带来致命的打击 (16)

二、每位谈判者都有两种利益：实质的和

关系的 (17)

每一位谈判者都企图达成一种能满足其实质利益的协议 (17) 谈判者在双方的关系方面也各有自己的利益 (17)

三、关系和问题会纠缠不清 (17)

在“给予”与“索取”的两个极端，我们很可能把人和问题混为一谈 (17)

四、立场性争执把关系和实质弄成了矛盾 (18)

使谈判成为一种对立场进行意志的较量，就会使问

题本身更加纠缠不清，混杂愈加严重 (18) 所谓立场性争执，是通过在实质性利益与关系利益之间的取舍，来处理谈判者的利益 (18)

五、把关系和实质分开：直接处理人的问题……（19）

应该把双方的关系建立在正确的观点、明确的沟通、适当的

的情绪反应和一种有预见的并且有一定目标的眼光上

（19）心理问题的处理，要用心理学技术（19）

六、看法……（19）

了解对方的想法，不仅仅是为了帮助你解决问题（19）

设身处地：你所观察到的世界，取决于你所采取的立场（20）

从别人的角度审时度势是很困难的，但却是谈判者所能

掌握的最重要的技能（21）不要从你的恐惧来推想别人

的意图（22）你的问题不要责怪别人（23）讨论彼此

的看法：处理有分歧的看法的方法之一是将双方的看

法摊开来加以讨论（23）找机会做出与对方看法不同

的行动（24）把对方拉进谈判过程，使他也分一份利

益（25）保留面子，使你的建议与其价值相符（26）

七、情绪……（27）

首先要承认和了解双方的情绪（27）把情绪公开化并承

认其合法性（28）容许对方发泄其情绪（28）不要对情

绪性渲泄作反应（29）采用象征性姿态（29）

八、沟通……（30）

没有沟通就没有谈判（30）积极地倾听并承认对方所说

的话（31）要让对方了解（33）谈论自己，而不是别人

（33）发言要有目标（34）

九、预防胜于一切……（34）

建立一种工作关系（34）对事不对人（35）

第三章 要利益，不要立场……（36）

一、明智的解决方法是针对利益而非立场……（37）

利益划分问题（37）在对立立场的背后，存在着共同性

利益和冲突性利益（39）

二、如何判断利益	(40)
问“为什么”？(40) 问“为什么不”，考虑他们的选择 (41)	
三、一位学生领袖目前所想到的选择	(41)
对你自己利益的影响 (43) 对团体利益的影响 (43) 每一方都有多种利益 (44) 最强烈的利益是人性的基本需要 (45) 列出清单 (46)	
四、讨论利益	(46)
把你的利益生动化 (47) 对方的利益也是问题的一部分 (47) 把问题放在你的答案前 (48) 要瞻前，别顾后 (48) 要具体而灵活 (49) 对问题强硬，对人软弱 (50)	
第四章 解决方法应对双方有利	(52)
一、诊断	(53)
过早地判断 (54) 寻求唯一的答案 (55) 假设只有一个固定的饼 (55) 认为“对方的问题是他们自己的事”(55)	
二、治疗处方	(56)
把“构思”与“决定”分开 (56) 进行脑力激励之前 (57) 进行脑力激励时 (58) 进行脑力激励之后 (59) 考虑和对方一起进行脑力激励 (59)	
三、增加你的选择方案	(62)
在特定和“一般”之间往复，由此而产生多种选择方案 (62) 构思选择方案的四个基本步骤 (64) 从不同专家的角度探讨 (65) 拟出各有所长的不同建议 (65) 改变协议的范围 (66)	
四、寻找各有所获的解决方法	(66)
确认共同的利益 (67) 融合利益分歧 (69) 在利益上有任何差异吗 (70) 不同的信念 (70) 在不同时间的评价上有差异 (71) 不同的预测 (71) 在风险厌恶程度上的不同 (71) 征求对方的偏爱 (72)	

五、使对方容易作决定	(72)
什么处境：你打算影响的是单独一位谈判者呢？还是 一位不在谈判席上的老板？(73) 哪种决定：(73) 仅有威胁是不够的(75)	
第五章 以客观标准为依据	(76)
一、运用客观标准的实例	(77)
原则谈判法可以融洽而有效地形成理智的协议(78)	
二、开发客观的标准	(80)
公平的标准(80) 公平的程序(81) 把每一项标准都变成 要由双方来共同寻求的客观标准(83)	
先针对原则达成协议(84) 理性(84) 永不屈服于压力(86)	
第三编 可以，但是	(90)
第六章 如果对方更强有力呢	(90)
一、保护自己	(90)
运用底线成本(91) 了解你的最佳替换方案(92) 不了 解“最佳替换方案”的危险(93) 建立禁区范围(94) 尽量发挥本钱的作用(95) 你的最佳替换方案越完善， 你的力量就越大(95)	
二、开发你的最佳替换方案	(97)
第一个步骤是构思(97) 第二阶段 是完善较佳的设想 (97) 第三个步骤是选出最佳替换方案(97) 考虑另一 方的“最佳替换方案”(98)	
三、当另一方强有力时	(99)
出色的“最佳替换方案”可以协助你根据价值进行谈判(99)	
第七章 如果对方不想干呢	(100)
一、以毒攻毒法	(101)
别攻击对方的立场，而要探讨其中隐含的利益(102) 别	

防卫你的设想,而要请对方提出批评和建议(103)把对你的攻击引向对问题的攻击(104)发问和停顿(105)

二、单一主题调解程序 (106)

邀请第三者参与(106)他还可以提供不偏不倚的基础,借此来化解双方的分歧(106)使用“单一主题调解程序”(109)

第八章 怎样对付对方卑鄙的诡计 (120)

一、如何对竞争的规则进行谈判 (122)

把人与问题分开(123)集中在利益上,而不是立场上

(123)构思各有所获的选择方案(123)坚持客观标准(123)

二、一些共同的诡计 (124)

故意欺瞒(124)含糊的权力(124)可疑的意图(125)

未完全披露和欺瞒不一样(126)

三、心理战 (126)

有压力的情况(127)人身攻击(127)好人与坏人的把戏(127)

威胁(128)

四、立场性压力 (130)

拒绝谈判(130)极端的要求(131)提高要求(131)

破釜沉舟(132)硬心肠的伙伴(133)有计划的拖延(133)

如果不接受就拉倒(134)

五、别做牺牲品 (134)

结 论 (136)

三个要点:①你都知道 (136)

②实践出真知 (136)

③求胜 (136)

第一编 问 题

第一章 不要在立场上讨价还价

不论争论的是契约、家庭纠纷，还是国际事务、世界和平，一般来讲，争论的双方都会在立场上讨价还价，相持不下。争论一开始，双方都会采取某一立场，在争论的过程中，双方就会在各自的立场上争执不休，谁也不肯让步。在一家旧货店里，顾客和售货员之间讨价还价的对话，就是争论的最典型的例子：

顾客：这个铜盘多少钱？

售货员：这个铜盘很漂亮，只卖75块钱。

顾客：呀，你看这上面有疤痕，我看只值15块。

售货员：如果你真的想买，请就你认真出个价。

顾客：好吧，我把价钱提到20块，怎么样？我可不愿接受75块的高价。

售货员：小姐，你杀价也太厉害了。这么好的东西岂只值20块？你给60块吧！

顾客：25块。

售货员：我的成本也不止这个数。请你再认真出个价吧。

顾客：37块。这是我愿意出的最高价钱了。

售货员：你看到盘子上的刻花了吧！这种盘子到了明年，价钱将是你现在给价的两倍。

就这样讨价还价地进行下去。最后，他们也许会达成交易，也许不会。

在日常生活中，我们常常把这样的争论称之为谈判。从这个意义上来说，谈判就成了生活中不可缺少的事情，不论你喜欢与否，每个人都是一位谈判者。你要和领导讨论工作，要和妻子商量购买家具，要与朋友辩论问题，要与服务员讲价钱，这些都可以看成是谈判。想在谈判中取胜，最根本的目的是要说服对方服从你的意见。

美国哈佛大学在对谈判进行的一项研究中认为，一般来讲，最普遍的谈判方式是逐步的“取”和“舍”一系列的立场。

首先是“采取”立场。正如上例中顾客与售货员所做的那样，可以达到一定的目的。采取立场可以把你想要的东西告诉对方：可以在有压力的不确定情境中，找一个固定点，可以逐渐产生或形成可接受的条件。当然，这些目标用其它方式也能达到，然而在立场上争执，却不可能符合谈判的基本准则。

一、在立场上争执会达成不明智的协议

当谈判者在立场上争执时，他们往往会使自己局限在这一立场中。你越是澄清自己的立场，就越是抵抗别人对这种立场的攻击，你就会更加坚持这种立场。你越是想法让别人相信你不可能改变立场，你就越难做到这一点。因为别人之所以来，就是想说服你。当你坚持自己的立场到一定时机

时，你的“自我”和你的立场就会混为一谈，这时，你不仅要保持自己的立场，而且又增加了“保住面子”的新任务，这样就把未来的行动和过去的立场联系在一起了。在这种情况下，要想达成一项调和双方最初利益的明智协议是相当困难的。

立场性争执会阻碍谈判的顺利进行。例如，在肯尼迪领导下，美国政府和苏联政府所进行的禁止核武器试验的谈判就是最好的例子。在谈判进行的过程中，有一个关键性问题：美苏双方每年在对方领土上进行多少次实地检查，以便调查值得怀疑的“地震”？苏联最后同意每年进行3次检查，而美国则坚持不能少于10次。就在这种立场上双方的谈判发生了破裂。尽管当时没人知道一次“检查”是1个人在一天内进行呢，还是100个人在1个月之内不受约束地进行探听。双方根本没去想办法设计出一种检查程序，以便能在考虑到双方不愿被对方过度侵犯的意愿的同时，调和双方好奇的需要。

在立场上投入的注意力越多，对如何调和双方利益的注意就会越少，也就不大可能达成协议。在这种情况下所达成的任何协议，都只能是机械地解除双方在最后立场上的分歧，而不是精心设计出符合双方合法利益的解决方案。那么，这种协议也就不可能使双方都满意。

二、在立场上争执是无效的

一般的谈判方法也许会达成协议，例如上面提到的买铜盘的例子，亦可能导致破裂，如上述劝说的结果。不论结果如何，谈判的过程一定会耗费许多时间，从而使谈判的效率降低。

在立场上讨价还价，往往会使谈判陷入泥潭。因为在这

种争执中，由于双方的对抗，你可能会设法采取一种极端的立场，并抓住不放，把它作为你真正的观点来欺骗别人。然后为了维持谈判的进行，你会稍作让步，从而获得对你有利的协议。这时，对方也会采取这种策略。实际上，其中的每一种因素都会阻碍协议的达成。你公开出来的立场越极端，所作的让步越小，就越需要花费许多精力去探求达成协议的可能性。

一般谈判方法还需要个人作许多决策。在争执过程中，每位谈判者都需要决定出什么价钱、拒绝什么、能得到多少好处、要作多少让步等等。作决策是一种既困难又费时的事情。由于每一种决策不仅是向对方作出让步，而且还可能迫使自己作出进一步的退让，因此，谈判者都不想太快作决策。所以，扯后腿、拖延时间、以退出谈判威胁、步步为营，以及其它各种类似的伎俩就变得非常普遍了。这些都会增加达成协议的时间和成本，甚至导致谈判破裂。

三、在立场上争执会危害进程中的相互关系

立场上的争执会变成一种意志的交锋，每位谈判者都坚持他所愿意的而反对他所不愿意的。本来，谈判是为了“双方共同拟定一种可以接受的解决方案”，可是，由于立场上的争执，这一任务变成了一场战争。每一方都想借助于不屈不挠的意志来迫使对方改变立场。“我不准备放弃我的主张。如果你想与我合作，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提及时，就会产生愤怒的情绪。立场性争执因此使双方的关系变得紧张了，有时甚至使双方关系破裂，最终导致谈判的失败。多年