
GETTING 谈判技巧 TO YES

利益、选择与标准

〔美〕罗杰·费希尔 威廉·尤瑞 著

郭序 张秦 译



北京大学出版社

谈判技巧

——利益、选择与标准

〔美〕 罗杰·费希尔 威廉·尤瑞 著
郭序 张 秦 译

北京大学出版社

F71
E6(4)
Roger Fisher and William Ury

GETTING TO YES

谈判技巧

——利益、选择与标准

[美] 罗杰·费希尔 威廉·尤瑞 著

郭序 张秦译

*

北京大学出版社出版

(北京大学校内)

131
北京印刷三厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092 毫米 32 开本 4.5 印张 84 千字

1987 年 11 月第一版 1987 年 11 月第一次印刷

印数:00001—32,000 册

统一书号: ISBN7-301-00277-7/F025

定价: 1.50 元

译者前言

谈判是解决分歧和争端的基本手段，随着社会的发展，国际交往乃至人际交往的不断增加，谈判变得日益普遍。谈判作为一门独立的新兴边缘学科引起人们的广泛注意。80年代，美国哈佛大学推出一套谈判学丛书，系统地介绍了这门学科的基本内容。由这套丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤瑞合著的《谈判技巧》一书一出版，即成为美国最畅销书之一，并受到各界的一致赞扬，这绝非偶然。

《谈判技巧》以通俗的语言，生动的事例分析评述了传统的硬式或软式谈判方法的弊端，抓住谈判的基本要素，提出了以利益、选择和标准为主臬的原则性谈判方法。这种方法不仅把谈判引入更广泛的领域，而且简明实用，有效易行。鉴于谈判学在我国社会生活中有很大的价值，《谈判技巧》一书可以一定程度上满足各方面的需要，有助于提高人们的谈判水平，帮助人们处理好各种人际关系，我们特把它翻译出来。此书翻译过程中，承蒙罗伯特·克莱德先生和吴鹏、王明舟等同志帮助，在此谨表谢意。由于译者水平有限，其中不当之处，敬请读者批评指正。

译者

1987年3月

导 言

你很可能成为一名谈判者，因为谈判是生活中经常发生的事情。也许你与你的老板讨论自己的提薪问题；也许你要与一个陌生人谈价购买他的房子；两位律师在一起试图解决一桩因交通事故而引起的法律纠纷；一些石油公司计划成立合营企业来勘探近海石油；市政官员与工会领导人商谈如何避免一次运输工人的罢工；美国国务卿与苏联谈判对手坐在一起，寻求一项限制核武器的协议。所有这些就是谈判。

人人似乎每天都在为某些事情进行谈判，就象莫里哀剧本中的汝尔丹先生一样，他十分希望一辈子都有高雅的谈吐^①。人们即使在自己不认为是谈判时也在谈判。一个人跟他爱人谈论去哪里吃饭，跟他的孩子谈论何时关灯，这也是谈判。谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段。你或许与对方有共同利益，或许遭到对方的反对，谈判是为达成某种协议而进行的交往。

越来越多的场合需要谈判。冲突在不断地增加，人

① 汝尔丹先生是法国剧作家莫里哀所写的《贵人迷》中的主人公，他有钱却没有贵族地位，便一心想以补课来成为贵族。——译者注

人都希望参加影响他人的协议，而越来越少的人满足于由他人主宰自己的命运。人各不同，他们用谈判来处理他们之间的差异。无论是在企业内、在政府中、或是在家庭里，人们往往通过谈判来作出决定。即使是去打官司，也总试图在法庭上通过谈判解决问题。

虽然谈判天天都在发生，但却不是一件能够轻易做好的事情。常用的谈判策略总是使人不满意、厌烦以至疏远——常常是三者兼而有之。

人们把自己限制在一种模式之中：他们只有两种谈判方法——软的或硬的。软式谈判者企图避免个人冲突，因而为达成协议而不断作出让步，他想求得和解，但结果却常常因被利用而感到痛苦；硬式谈判者把一切环境都看成是意志的竞争，以为持极端立场并固执己见的一方会得到好处，但结果却常常是得到同样强硬的回答，从而使他精疲力竭，并伤害与其他方面的关系。常用的其他谈判策略都在软式与硬式之间，不过是在想得到的东西与想处理好的关系之间作出选择。

还存在第三种谈判的方法，一种既非软也非硬，同时既软又硬的方法，这就是本书所提出的原则性谈判的方法。它从客观标准上看问题，而不是喋喋不休、斤斤计较谈判的程序和对方的要求。它指导你尽可能寻求共同利益，双方利益发生矛盾时，应当坚持独立于双方意志之外的公正标准。原则性谈判方法对于谈判标准来说是硬式的，对于谈判人来说是软式的。原则性谈判教给你如何不失体面地得到你应得的利益，它使你既能持公正的态

度，又能防止别人从中渔利。

本书系统地阐述了原则性谈判的方法。第一部分讨论在要求上讨价还价的谈判方法所引起的问题，接着的四部分提出谈判方法的四项原则，最后三部分回答使用这些方法最常见的问题，即如果对方实力雄厚怎么办？如果对方不予合作怎么办？如果对方搞阴谋诡计怎么办？

原则性谈判可供美国外交官与苏联人进行军备控制会谈时使用，可供华尔街的律师代表 500 家公司进行反托拉斯诉讼时使用，还可供夫妻决定从去哪里度假到离婚时如何分配财产使用……。任何人都可以使用这种方法。

谈判各不相同，但基本的要素是不会改变的。原则性谈判既可以用在只有一个问题的场合，也可以用在多个问题并存的场合；既可以用于双边的形式，也可以用于多边的形式；既可以用于例行的会议，如由工会代表进行的劳资谈判，也可以用于临时性的无限制谈判，如与劫持者的谈判。无论对方是经验丰富的老将，还是初出茅庐的新手，无论对方的态度强硬还是友善，这种方法都可适用。与其他谈判策略不同，原则性谈判是一种通用的策略。即使对方学会了这种方法，它也不会使谈判变得困难，而只能使谈判变得容易。如果对方读了这本书，那就更好了。

目 录

一、谈判问题分析.....	(1)
1. 不要在立场上讨价还价	(1)
立场上的讨价还价会产生不明智的协议(2)立	
场上的讨价还价会产生无效率的协议(3)立场	
上的讨价还价易损害双方的关系(4)立场上的	
讨价还价不适宜多边谈判(5)态度好并不是解	
决的办法(5)	
2. 第三种选择——原则性谈判	(7)
二、原则性谈判的方法.....	(13)
1. 把人与问题分开	(13)
谈判者首先是人(15)每个谈判者都有双重利益:	
实质利益与关系利益(16)把关系利益与实质利	
益分开:直接与人和问题交涉(17)认识(18)感情	
(25)交流(28)最好的办法是做预防工作(32)	
2. 着眼于利益,而不是立场.....	(34)
明智的协议所协调的是利益,而不是立场(35)	
利益认定(38)利益讨论(44)	
3. 提出互利的选择	(49)
不和谐(50)解决办法(53)扩大你的选择(58)寻求共同	
利益(63)使对方易于决定(69)	
4. 坚持使用客观标准	(73)
以意愿为基础的决定代价是昂贵的(73)提出	

客观标准(77)用客观的标准来谈判(80)

三、谈判中若干问题的解决..... (88)

1. 如果对方实力雄厚怎么办？（对谈判协议
进行最佳选择）..... (88)

保护自己(88)尽量利用自己的优势(93)

2. 如果对方不合作怎么办？（使用谈判柔道）
..... (97)

谈判柔道(98)主题调解程序(103)使对方合作(107)

3. 如果对方搞阴谋诡计怎么办？（戳穿对手的
伎俩）..... (116)

如何协商谈判规则？(117)一些常见的诡计(119)

不要做受骗者(129)

结 论..... (130)

一、谈判问题分析

1. 不要在立场上讨价还价

无论是关于合同的谈判,还是家庭纠纷的解决,或是国家间的和平协定,人们总是在要求上讨价还价。双方各持一种立场,争执不下,通过让步来达成妥协。这种谈判的典型例子是下面在旧货商店中,顾客与老板喋喋不休的争论:

顾 客

店 主

这个铜盘子要多少钱?

这可是一件名贵的古董啊,
我想就算 75 元吧。

别开玩笑,它的边已经扁
了,我只能出 15 元。

是吗?我可以考虑一个合
适的价格,但 15 元可不行。

好吧,我可以出 20 元,但我
决不会买 75 元的东西,给我
一个实价吧。

您可真会讨价还价,60 元可
以了吧。

25 元。

我是花了大价钱买来的，您也不能差得太远啊。

37 元 5，这可是我出的最高价了。

您注意到盘子上的雕刻了吗？明年的价钱将是您今天所出的两倍。

于是，事情就这样争执下去，或许他们会达成一个协议，或许不欢而散。

任何谈判方法都可用三项标准进行公正地检验：(1)可能的话，应该达成一个明智的协议；(2)应该实用有效；(3)应该增进，至少不损害双方的关系（一项明智的协议应包括：最大限度地满足双方的合法利益；公平地解决冲突利益；有持久性；考虑到社会利益）。

通过实例可以看出，谈判最普遍的形式是坚持一系列要求——然后再作出让步。

如同顾客与店主那样，坚持立场会在谈判中取得一定成果。这可以告诉对方你要得到什么；可以在有压力的、不确定的情况下提供一种标准；同时还可以为可接受的协议提出具体条件。但是，这些也可以用其他方法得到，而在立场上的讨价还价违背了谈判的基本标准，它无法达成一个明智、有效而又友好的协议。

立场上的讨价还价会产生不明智的协议

当谈判者在要求上讨价还价时，他就把自己局限于

这些要求之中。你把自己的要求想得越细、防卫得越严密，你就陷得越深。你越是说服对方自己的要求无法改变，你就越难以使人信服。此时，你的自我已与你的要求合为一体，你又有了保全面子的新要求——把未来的行动与过去的要求联系在一起——人们越来越少地考虑任何协议都应符合各方的最初利益。

在要求上讨价还价的危险还在于它会阻碍谈判。这可以从肯尼迪总统进行的全面禁止核试验谈判的破裂中看出。谈判因为一个关键的问题：苏联和美国每年允许对方在自己领土上设立多少监视站以调查地震情况。苏联最后同意设立 3 个监视站，而美国坚持不能少于 10 个。谈判就此破裂——因为立场问题，而没有人去想：一个“监视站”是一个人观察一天，还是 100 个人在一天内随意窥探。双方都没有在观察程序的设计上作出努力，而这恰恰符合美国的利益——希望把两国的冲突限制在最低限度。

由于人们更多地注意立场而忽视如何满足各方的基本要求，达成协议的可能性变得很小。达成的协议仅仅是各方在立场分歧上妥协的机械反映，而不是如何尽量满足各方的合理利益。其结果总是使各方感到不满意，而这本来是可以使他们满意的。

立场上的讨价还价会产生无效率的协议

常用的谈判方法或者达成协议，或者破裂，如同讨论铜盘的价钱和讨论地面监视站的数量一样。无论哪种过程都要耗费大量时间。

在立场上讨价还价会产生阻碍解决的刺激。在要求的讨价还价中，你或是采取极端立场，或是坚持顽固态度，或是向对方隐瞒你的真实意图，或是为谈判能继续下去而作出小小的让步，总之你是希望产生有利于自己的结果，而对方也是如此。所有这些因素都影响迅速达成协议。所采取的立场越极端，所作的让步越小，就要花费越多的时间和精力来弄清协议是否可能成立。

常用的谈判方法还需要作出大量的个人决定，因为谈判者要决定提出什么，拒绝什么以及作出多大让步。决策是困难的，也是需要花费时间的。这些决策不仅包含向对方让步，也包含进一步压对方让步。谈判者缺乏高效率的刺激，威胁要退出或采取拖延战术等等，都是谈判中常见的现象。这些都增加了达成协议的时间与代价，以及无法达成协议的危险性。

立场上的讨价还价易损害双方的关系

立场上的讨价还价使谈判成为一场意志的较量。每个谈判者都宣称他要做什么或不做什么。取得互相同意的解决办法就成为一场战斗，各方都凭意志的力量迫使对方改变立场。“我决不让步，如果你想跟我去看电影，那就去看《马耳他之鹰》，要么干脆不去。”当一方发现自己的合理要求未能实现而屈服于对方的强硬意志时，就会产生愤怒与怨恨。立场上的讨价还价使各方之间的关系紧张，有时还会导致关系破裂。如一起合作了好些年的企业可能会离异，邻里间互不说话等，而由这种事情引起的怨恨的感情也许会持续很久。

立场上的讨价还价不适宜多边谈判

当谈判是在两个人之间——你与“对方”——进行时，会有许多便利。但事实上，几乎每一个谈判都涉及两个以上的人，可能会有好几方坐在一起，或者各方都有自己的委托人：高级官员、董事会或委员会成员。谈判的人越多，在立场上讨价还价就越容易产生弊端。

如果象在联合国的各种会议上，有 150 个国家进行谈判，在立场上讨价还价几乎不大可能。如果大家都表示赞同，唯有一个人表示反对，那么作相应的让步是很困难的。你又对谁让步呢？即使有成千上万个双边协议，也无法达成一项多边协定。在这种形势下，立场上的讨价还价会导致有共同利益的各方结成同盟。在联合国，这样的同盟使谈判在“南方”和“北方”之间、“东方”和“西方”之间进行。因为许多会员国结成了集团，取得一个相同的立场就会变得更加困难。更糟糕的是，他们一旦形成了一种要求，要想改变它会遇到更大的障碍。同时，谈判桌上出现高级官员时，改变立场同样是件困难的事。

态度好并不是解决的办法

许多人认识到僵硬地在要求上讨价还价所付出的昂贵代价，特别是对谈判各方及他们之间关系的损害，他们希望通过一种较为温和的谈判方式来避免。他们不把对方看成敌手，而当作朋友；他们不强调胜利的目标，而是强调达成协议的必要性。在软式谈判游戏中，常用的方法是提出建议，作出让步；相信对方，态度友善并在必要时让步以避免僵局。

下面的图表解释了在立场与要求上讨价还价的软硬两种方式。大部分人在这二者之间选择他们的谈判策略。看一看表上所列的选择,你想采取软式的讨价还价,还是硬式的交涉,或者是介于二者之间的策略?

问题:立场上讨价还价的选择

软 式	硬 式
谈判的对方是朋友。	谈判的对方是敌手。
谈判的目标是达成协议。	谈判的目标是取得胜利。
通过作出让步来搞好与对方的关系。	把对方作出让步作为保持关系的条件。
对人对事采取软的态度。	对人对事采取硬的态度。
相信对方。	不相信对方。
轻易改变自己的立场。	坚持自己的立场。
提出建议。	提出威胁。
提出自己最低限度的要求。	谎报自己最低限度的要求。
同意以己方片面损失来促成协议。	坚持把己方片面得益作为达成协议的条件。
寻找一种答案:对方可以接受的答案。	寻找一种答案:自己可以接受的答案。
坚持达成协议。	坚持自己的要求。
努力避免一场意志的竞争。	努力赢得一场意志的竞争。
屈服于压力。	施加压力。

软式的谈判手法强调建立与维持关系的重要性。家庭与朋友之间的大部分谈判采取这种形式,这种谈判过

程能以高效率进行，至少会迅速产生结果。由于各方争先恐后地表现自己慷慨大方与乐于合作，达成协议的可能性是很大的。但是，这并不是明智的协议。欧·亨利有一部短篇小说讲述一对贫穷夫妇互赠圣诞礼品的故事，可爱的妻子卖掉了自己美丽的长发，为丈夫买了一条漂亮的表链，而不知情的丈夫却卖掉了祖传三代的金表为妻子买了一把装饰头发的梳子。当然协议的结果可能并不象小说里那样悲惨，但是，任何把关系放在主要地位的协议都有成为一个草率协议的危险。

更为严重的是，追求软式和友善的立场交易，容易使你受到使用强硬手段者的损害。在要求的讨价还价中，硬式手法会控制软式手法。如果硬式谈判者坚持要求并作出威胁，而软式谈判者则以屈服、让步避免僵局，达成协议，那么谈判就会有利于硬式谈判者。这个过程可以产生一个协议，虽然它并非明智，但它必定会有利于硬式谈判者而不利软式谈判者。如果你的回答是尽力维持，软硬谈判都一样，那么，你连衣服都得输光。

2. 第三种选择——原则性谈判

如果你不喜欢在软式和硬式的讨价还价之间作出选择，那么你可以换一种方式。

谈判的方法有两个方面：其一，提出具体谈判内容；其二，着眼于谈判具体内容的程序（常常是含蓄的）。第一次谈判对方会关心你的工资、条件或所付的价钱。第二次谈判对方会关心你如何商谈具体问题：是站在软式

立场上的讨价还价，还是站在硬式立场上的讨价还价，抑或用其他方法。这第二次谈判是研究手法本身的谈判，谈判中你的每一个行动不仅关系到租金、工资或其他具体问题，而且也是在确定你所使用的方法。你的手法可能是使谈判进行下去的方式，也可能是一种变换方法的方式。

总的来说，第二次谈判不容易引起注意，因为这似乎未经过慎密的考虑。只有在你同外国人，特别是有着明显不同文化背景的人谈判时，你才会注意到确立具体谈判程序的必要性。无论考虑与否，你的每一个行动都在调节程序规则，即使这些行为都出于对具体内容的考虑。

对于是采用软式谈判方法，还是采用硬式谈判方法的回答是：“二者皆否”。换一种方法，在本书中，我们提出了有别于在要求上讨价还价的方法：一种产生明智、有效率与和谐结果的方法。这种方法称为原则性谈判或着眼于是非曲直的谈判。这种方法可以归为四个基本点——人、利益、选择与标准。

这四点构成了一种直截了当，可以应用于各种情况的谈判方法。这四点每点都与谈判的基本要素之一相关，它向你提供了如何行动的建议。

人：把人与问题分开。

利益：着眼于利益，而不是立场。

选择：决策以前先考虑各种可能性。

标准：坚持以客观标准为基础。

第一点表明，人不是计算机，人是有感情的动物，会产生不同的感觉，而且有些是难以言传的。人的感情常