



书籍 谈判力

无须让步的谈判艺术

罗杰·费希尔, 威廉·尤里 以及 布鲁斯·巴顿
Penguin, 1991
第一版本:1981
其他语言版本: 英语

导读荐语

费希尔、尤里和巴顿三位作者为我们提供了一本如何进行成功谈判的指南，并且意义重大。作者们在书中列举了一系列谈判案例的趣闻逸事，来说明积极和消极的谈判技巧。他们相信，有原则的谈判，可令双方以和谐、有效的方式达成协议。有原则的谈判是在彼此了解对方利害的情况下，双方可以共同达成对彼此都有利的、明智的共识。由于本书是再版发行，作者们借此机会回答了第一版时读者们提出的、常见的10个问题。如果你在阅读过程中，对一些过于乐观其成的谈判技巧有所怀疑，问题问答部分将对你有所帮助。这本经典读物易于理解，书中的谈判技巧也可以即刻派上用场。*BooksInShort*认为本书已达到了巅峰。

要点速记

- 以强调关系为主的谈判往往会导致双方无法取得明智的协议。
- 要区分谈判的人和谈判的问题。
- 要“着眼于利益，而不是立场”。
- 在采取决定之前，考虑所有的可能性。
- 坚持以客观标准分析谈判结果。
- 设计你的BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)——谈判协议的最佳替代方案。
- 在谈判中，你的实力直接取决于你的最佳替代方案的质量，而不是取决于诸如是否财大气粗、体力强壮或者拥有政治裙带关系等资源。
- 多提问，少陈述，沉默亦可做利器。
- 提出问题后稍作停顿。当你不说话时，你其实正在进行最有效的谈判。
- 如果所有策略都不奏效，就需请第三方进行调解。

浓缩书

判断谈判风格：强硬对温和

最常见的谈判方式就是不断采纳新立场，放弃旧立场，谈判双方各执一词，为坚守各自的立场讨价还价。这种站在各自立场的谈判形式要求化分步骤地分别采取决定(例如，开给对方哪些条件，拒绝对方哪些条件，可能做出多大让步)。这种谈判过程困难重重，而且极其乏味。故意拖延时间、以威胁要离开谈判桌等花招也早已司空见惯。固守立场的谈判增加达成协议的时间和成本，也增加了不欢而散的可能性。双方意志的较量影响甚至能破坏双方的关系，一次的不快可能会迁怒终身。许多人已经意识到坚守立场的强硬式谈判的风险，因而采取一种温和的方式。他们将对方视为朋友，把达成协议看成实现目标，而非取得胜利。这种方式通常表现为提出条件、做出让步、表现友善、信任对方、避免冲突等。大多家庭内部或朋友之间的商讨往往采取这种方式。这一方式虽然可以快速有效地达成协议，但对于保护双方的潜在利益来说却未必是明智之举。任何强调以建立和维护关系为主的谈判，往往会导致双方无法达成明智的协议。一味采取温和、友善的立场谈判方式，令人在面对强硬的谈判对手时往往会处于不利的境地。

改变游戏规则

到底是应采取温和型还是强硬型的立场式谈判？答案是：我们对两者都持否定态度。相反，你应该“改变游戏规则”。“哈佛谈判项目”（The Harvard Negotiation Project）开发了一种新的选择方案：即“原则谈判”或者“依据原则进行谈判”，它有四个基本要素：

1. **人**——人类很难做到明白无误地交流，而且经常把自我与立场混淆。因此，要将谈判的矛头对准问题而非谈判者个人。
2. **利益**——不要让谈判中的立场掩盖你的实际利益。“着眼于利益，而不是立场”，谈判应力求满足双方的基本利益，这样才能使双方在谈判开始时采取相应立场。
3. **方案**——人们很难在压力之下设计最佳的解决方案。被迫在对手面前做出决定，是无法让你考虑周全的。而越是对你重要的决定，或是需要花费所有时间去寻求完美答案的，就越是无法发挥你的创造性。你可以抽出时间，以促进共同利益并协调双方不同意见为前提，想出各种可能的方案，从而抵消上述不利因素。
4. **标准**——有些谈判者只要以强硬的态度就能得到满意的结果。面对这样的对手，你需坚持协议内容不可只由单方面说了算，协议必须反映公平的“客观标准”，而不是某一单方的意愿所缔结，要以公平的标准，比如市场价值、专家意见、惯例或法律的评判等。无须让某一单方面做出让步，双方可以共谋一个公平的解决方案。

“你首先要努力达成的是一种更好的谈判方式——这种方式让你既可以得到想要的东西又不失体面，两者本可兼顾。”

如果对方在谈判中处于更强的地位，或者更有钱有势，以上这些原则是否还能奏效？在这种情况下，强调利益、谈判方案和谈判标准还能有什么意义？任何谈判都有难以改变的现实。如果当你针对问题谈判时，对方却对你进行人身攻击，你该怎么办？当所有的天平都倒向对方，没有哪种谈判方式能保证你成功时，一切谈判带给你的最大益处，莫过于让你保护自己，免于接受你本应拒绝的协议，并让你手中的谈判资源发挥最大的效用。尽管强调利益、谈判方案和谈判标准都是明智和有效、并表示善意的，但如果对方不肯合作，你唯有采取策略。要作出改变游戏规则的努力，以将谈判拉回到“原则谈判”上来。

运用“底线”

通常，谈判者会事先设定好一个能接受的最坏结果，或说是“底线”，来帮助自己抵抗压力和一时的诱惑，以免身不由己地接受不利的协议。但是，这份保护的代价颇高。如果你事先决定，不管对方说什么都不能动摇你的底线，那你就限制了自己谈判中的应变能力。底线通常会导致过于僵化，这也限制了你的想象力，无法激励你达成一个恰到好处的解决方案。

了解你的最佳替代方案（BATNA）

设定底线虽能让你免于接受糟糕的协议，但它也阻碍了你设想更富新意的解决方案，妨碍你接受明智的解决方案。那么除了底线，就是要做到对自己的最佳替代方案心中有数，以最佳替代方案为标准来衡量一切拟定协议成果，这能保护你免于接受对你十分不利的协议，又不至于让你拒绝对你有利的协议。一个最佳替代方案使你有足够的灵活性，找到富有新意的解决方案。将你的方案与最佳替代方案做个比较，看看究竟哪一个方案能更好地满足自己的利益。如果你不认真考虑你的最佳替代方案，就等于是在盲目地进行谈判。你可能会过于乐观，以为自己还有许多其他选择。即使你已经选定了替代方案，但如果没有经过仔细认真地考虑，你可能会忽视实施替代方案所带来的结果（如引起法律纠纷、引发婚姻大战或罢工）。另外，急于求成的协议甚至风险更大。如果你期望谈判是理智的，至少对“假如谈判破裂该怎么办？”有个初步的想法，这是极其重要的。你在谈判中的实力完全取决于你的最佳替代方案是否理想，而并不是取决于财产、身体状况、政治关系等资源。对于想要获得低价的人来说，表现得财大气粗甚至会削弱其谈判实力。谈判双方的相对实力主要取决于各方能在多大程度上承受谈判破裂的后果。

制定你的最佳替代方案（BATNA）

根据以下三个步骤制定可能的最佳替代方案。首先，提出如果不能达成协议自己所要采取的措施；其次，完善其中最有可能的想法，并把它们转化成具体的替代方案；最后，初步选定最好的替代方案。如此一来，就能制定出你的最佳替代方案。如准备好你的最佳替代方案，你就更加容易地取得更好的协议条款。如能对自己下一步的措施做到胸有成竹，会让你中止谈判时也能镇定自若。对谈判的破裂无所畏惧，才能让你更加坚定地捍卫自己的利益。

思考对方的最佳替代方案（BATNA）

了解对方的最佳替代方案同样能令你为谈判做好准备。一旦掌握了对方的替代方案，你就可以预估自己对谈判结果的期望。如果对方的替代方案非常有利，无须按标准进行谈判，你必须想方设法降低他们的最佳替代方案所能达到的预期。例如，一座发电厂有可能释放有毒气体污染周围地区，而他们的最佳替代方案就是无视抗议、继续建厂，这时你只能通过申请禁令来阻止他们的经营。这就令对方的最佳替代方案无用武之地。当双方的最佳替代方案都坚持对自己有利，最后的谈判结果只能是协议的流产，这也是最理想的结果。在这种情况下，与其试图与对方达成协议，不如你迅速有效地采取其他措施实现自己的利益，这也算是成功的谈判结果。

谈判柔术

如果最佳替代方案不能奏效，你还可以采取另一种策略，关注对方的下一步举措。这种方法是通过将对方的注意力转移到问题的是非曲直上，来避免陷入立场之争。这就叫“谈判柔术”。一旦你陷入立场之争，越是替自己辩解，就越是变得固执己见，而攻击对方则会使对方更加顽固。在这种无谓的攻防纠缠中，大量的时间和精力白白浪费。因此，如果回击不奏效该怎么办呢？那就不回击。当对方攻击你时，不要辩解。用不辩解的方法打破这种恶性循环。就像在柔道和柔术中，你会避免对手的直接攻击，利用技巧躲闪，伺机给对手有力的还击。在实践中，“谈判柔术”主要用于应对以下三种典型的谈判进攻手腕：1) 对手直截了当地表明自己的立场；2) 对手反驳你的观点；3) 对手对你进行人身攻击。

- 对手直截了当地表明自己的观点——在对方表明自己的观点时，不要予以抨击，而是将之视为一种可能的选择，考虑如何予以完善，寻找对方立场背后的利益所在，假设对方都是以双方的基本利益为出发点进而采取立场，试问这样的立场观点能否解决眼下的问题。客观地分析对方的立场在多大程度上能够满足双方的利益，或者如何加以完善以满足各方的利益。你可以和对方讨论假设接受对方的立场会出现怎样的结果，将对方的注意力吸引到改进他们的方案上，当对方明白自己的方案对你有多么不切实际，他们就可能愿意接受另选的方案。
- 对方反驳你的观点——如果对方攻击你的想法，不要为此辩护。要欢迎批评和建议。不要设想对方接受或拒绝你的观点，而应询问对方你的

观点有何不妥。分析对方的否定态度，发现其中潜在的利益，进而从对方的角度完善自己的方案。让批评不再构成障碍，而成为达成协议不可或缺的环节。征求对方的意见，询问他们若站在你的立场上，会怎样做。这样，你让对方正视你所面临的问题，促使对方设想一个充分考虑你方利益的解决方案。

- 对手进行人身攻击——当对方对你进行人身攻击时，你要克制住为自己辩解的冲动。你应不动声色，让对方释放怨气。倾听对方的倾诉，表明你理解对方的意思。等对方说完，你才将对方的注意力从对自己的人身攻击上转移到对问题的批评上来。

“从长远看，原则谈判方法会达到甚至超过用其他谈判技巧所取得的实质利益。另外，原则谈判更有效率，且对人际关系损害更小。”

记住谈判柔术战略的两个关键手段：其一是善用提问，而不要用陈述；其二是把沉默当作利器。提问能得到答案，而陈述则导致对抗。提问能让对方把观点和盘托出，提问让对方面对问题，提问带来的是启发，而不是批评。沉默会造成局势的僵持不下，如果你提出一个开诚布公的问题，而对方未做充分回答，那就等一等。人们总是对沉默感觉不舒服，尤其是对方对自己阐述的理由有疑问的时候，通常，对方为了打破僵局，会不得不详细回答你的问题，或是提出新的建议。因此，在你提问之后，稍作停顿，保持沉默，是你最有效的谈判手段。

独立调解程序：引入调解人

如果一切努力都以失败告终，就只有求助于第三方调解。调解人更容易将人与事分开，直接讨论双方的利益和选择。不仅如此，调解人还能为解决分歧提供公正的基础，减少为达成协议所需作出的决定。“独立调解程序”的设计就是让调解人能够完成上述任务。开始时，调解人不要问及谈判双方的目的，而应该询问双方的原因。他会明确表示，并非要求双方放弃立场，而只是尽可能给双方提供一个可取的建议——双方能否做到，这个时候还不好说。调解人将所掌握的资料罗列成双方的利益和需求的清单。然后，让双方就清单提出批评和改进。相对来说，对方案提出批评较易，而对方案做出让步较难。调解人利用这些批评来草拟协议的内容。必须承认这份草案仍有很多缺陷，但是在进一步探讨之前，先需要双方就此提出意见。有了这些意见，调解人再予以完善，提出第二份草案。这份草案仍然是不完整的，但已经比第一份要完善。继续这个流程，就会提出第三份，第四份乃至第五份草案。最终，当调解人认为草案无懈可击时，他就可以将最终协议呈现给双方。此时，双方只要做出一个决定：选择“接受”还是“不接受”。这一“独立调解程序”避免了立场上的讨价还价，而且简化了制定选择方案和共同做出决定的程序。这一程序对于大型多边谈判是及其奏效的。

关于作者

罗杰·费希尔 (Roger Fisher) 于哈佛法学院 (Harvard Law School) 教授谈判技巧，并担任“哈佛谈判项目” (Harvard Negotiation Project) 主任。他亦是获奖电视系列节目“倡导者” (*The Advocates*) 的发起人和执行主编。同时，供职于冲突管理公司 (Conflict Management, Inc.) 和位于马萨诸塞州的剑桥冲突管理集团，为客户提供咨询服务。威廉·尤里 (William L. Ury) 是《让对方不再说不——从对抗到合作的谈判之道》 (*Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*) 一书的作者。布鲁斯·巴顿 (Bruce M. Patton) 是《高难度谈话》 (*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*) 一书的合著者之一。
