

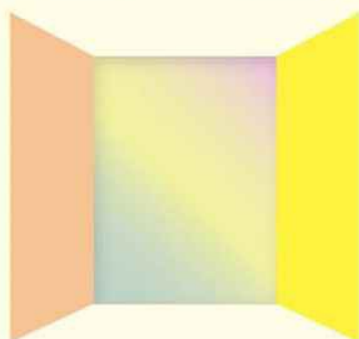
谈判 先要会提问

打破谈判僵局的
10个关键问题

Ask for More

10 Questions to Negotiate Anything

15年谈判实战心法，精炼“开放式问题”模型



复旦大学法学院副教授熊浩作序推荐
沃顿商学院教授亚当·格兰特推荐阅读

《华尔街日报》畅销榜图书

哥伦比亚大学法学院教授、培训超过80国外交官的联合国谈判专家
[美] 亚历山德拉·卡特 (Alexandra Carter) 著 王政 译

中信出版集团

谈判先要会提问

——打破谈判僵局的10个关键问题

[美]亚历山德拉·卡特 著

王政 译
中信出版集团

目录

[推荐序 有的知识是珍珠，有的知识是丝线](#)

[序言](#)

[上篇 认知自我 问自己5个问题](#)

[问题一 我想解决什么问题？](#)

[问题二 我需要什么？](#)

[问题三 我的感受是什么？](#)

[问题四 我从前是如何成功处理这种事的？](#)

[问题五 第一步是什么？](#)

[下篇 看清他人 问对方5个问题](#)

[问题六 告诉我.....](#)

[问题七 你需要什么？](#)

[问题八 你的顾虑是什么？](#)

[问题九 你从前是如何成功处理这种事的？](#)

[问题十 第一步是什么？](#)

[收入囊中：赢得谈判](#)

[致谢](#)

推荐序

有的知识是珍珠，有的知识是丝线

—

教授谈判的知识会遇到一个挑战，就是在真实的世界里，在那些人与人电光石火切磋交互的霎时，当事人不可能完全回忆起“谈判与冲突解决”课堂上那些需要花一个学期习得的系统性知识结构，不可能从容不迫地打开那只精巧的工具箱，然后从中准确无误地拣选出最有效的工具，这一切都来不及。结果是，虽然所学皆为珠玉，但往往一上场就撒了一地。不用时拿来把玩可以，用时常常上手乏力。

那怎么办呢？

你要意识到，不仅在谈判中，也包括在广义的人际沟通领域，你需要收集珍珠，也需要求取丝线，用这些线把珍珠串连起来、融贯起来。只有这样，在你需要取用这些知识时，抬手抓取的便不是散落无状的珠子，而是一串精巧、透亮的项链。

—

为了提供这样的项链，哈佛大学心理学家、哈佛国际谈判项目创始人丹尼尔·夏皮罗使用的是理论的方法。他延续和发展了基本需求理论，用核心需求（Core Needs）这个概念把谈判中林林总总的情绪波澜

简化为五，又化五为一，从而让微妙的人际互动回归清晰的要素分析。沃顿商学院的谈判策略研究专家理查德·谢尔则是不断强调对谈判的策略性预演，他设计的那张周全、翔实的谈判准备列表是对谈判理论的操作性浓缩，有助于你在各种各样可能出现的状况下不预不立地筹谋。我本人的方法则是把抽象的知识转化为具象的隐喻，让学生们牢牢记住四个故事——四个关于如何分饼的故事，用一套剧情和四个桥段串联起利益、选项、标准与替代方案等谈判中的核心要素，从而借用故事的黏性创造知识之间的融贯与连接。

在这本书中，亚历山德拉·卡特的方法则是为复杂的谈判情景梳理出10个根本问题，其中5个问题是问自己的，包括“我想解决什么问题”“我需要什么”“我的感受是什么”“我从前是如何成功处理这种事的”“第一步是什么”，另外5个问题是问对方的，包括“告诉我……”“你需要什么”“你的顾虑是什么”“你从前是如何成功处理这种事的”“第一步是什么”。这10个问题不仅简单明了、可操作性强，而且从谈判与冲突解决的专业角度看，它们确实覆盖了从谈判战略到策略的核心维度。

三

值得一提的是，这些问题中有一半是在问自己。几乎所有谈判理论都会强调利益需求，都会提醒我们一定要去洞察对方的利益需求，然后将表层的立场（卡特称之为要求）与深层的利益（卡特称之为需要）区分开，从而直达对方真正在意的“重要”。了解需求的过程当然需要我们以合适的提问去触达对方（卡特列出了5个这样的问题），但我们容易忽视的是，我们很少用合适的问题追问自己。

而且，于己于人，“重要”都是一个高度个人、高度主观的判断。说到底，什么重要、什么不重要，不能客观地、可称可量地呈现在我们面前，而是需要依凭主体的价值认知来判断。同一件事、同一个需求对一些人而言可能极为重要，但对另一些人而言不过尔尔。所以，对利益需

求的理解不能脱离对意义问题的探问与追寻。“什么是我的需求”“什么对我来说重要”，这是一场指向人心深处的孤独之行，我们需要在不同的感受中、在不同的境遇下、在遭遇了情绪变动的时候，不断锤炼对自我需求的探问，从而谙熟于自己，最终接纳自己、清醒自己。我们常说“想得清楚，才能讲得清楚”，但“想得清楚”这件事需要通过正确问题的引导完成自我训练才能真正实现。这本书便提供了这样的问题，以及这样的引导。当你阅读那些指向自我深层心理维度的追问时，你就获得了一个了解自我的机会，甚至是发现自我的机会。当你对自己的理解是诚实的、真切的时，至少在谈判中，你可以清楚地设立己方的目标、期望甚至梦想。跟随这几个问题，你边阅读边进入自己与自己对话的现场——安全的、舒适的、坦率的、对情绪有所觉察的、对过往有所反思的自我对话。你会在这本书提供的由问题构成的连贯丝线中，将谈判的各种知识串联，更重要的是，把自己与即将进行的谈判过程也串联起来。

四

最后，我想提醒各位读者，英文与中文阅读的一些细微差别。

阅读中文著作，我们往往期待作者有非常清晰的逻辑框架，一上来就讲清楚定义，说明白概念，然后纲举目张，切分场景，先说道理，再讲例子，由此系统交付结构明晰的干货内容。说到底，我们以教科书的体例为基础样本，来期待文字内容的构造。

然而，至少在我自己所研究的谈判与冲突解决领域，西方的很多著作不是这样写的。作者会在讲解中增加个人独白、情景故事甚至内心的感慨。这种写作风格有时会使国内读者错以为这是一本故事读本（这是我的学生们在读完谈判领域的经典作品《谈判力》后告诉我的感受）。

理解这种差异非常重要，有利于我们以更适合的姿态进入作品。我个人的建议是，你需要阅读得慢一点儿，在阅读中增加些许暂停，然后

融入自己的经验和感受，以某种能与作者对话的心态阅读，我相信这样会让你收获更多。

五

你准备好了吗？无论你有什么与谈判相关的经验，都会在这本书的阅读中，最终把自己的体验与阅读的收获凝结成一根牢牢的丝线。记住这本书中提供给你的几个关键问题，它们将帮助你把复杂、微妙、变动的谈判知识连珠成线。

熊浩

复旦大学法学院副教授

“谈澄”首席导师

序言

我们通过自己发问的勇气和回答的深度让世界变得充满意义。[\[1\]](#)

——卡尔·萨根

是什么让你拿起这本书？

也许你想更舒服地谈判。你希望通过谈判获得一次晋升或加薪，或者是一举两得。你希望在争取你值得拥有的事物时充满自信。

也许你是一位创业者，想要创立自己的公司。你希望拥有更多的忠诚客户，并从生意中获得更多的价值。可能你在思考换一份工作，希望找到自己热爱的事业。

也有可能你拿起本书的原因和工作毫不相干，比如你正和某人闹矛盾，而这耗费了你的心神，你希望能在关系中获得更多的理解。

无论你的处境如何，现在你手中正握着制胜法宝：10个问题就能帮你驾驭任何谈判。

通过提问进行谈判听起来可能有悖直觉。20年前，我尚未学习冲突解决时，曾认为谈判就是赢得观点或提出要求。20年后，我成为一名训练有素的调解员，在解决了数百起冲突之后，我学到了一个简单而深刻的道理：在谈判中，相比争论，提问会让你获得更多的价值。

当你提出有关自己和他人的正确问题时，就打开了一扇超乎想象的、能够创造价值的窗——交流之窗。用提问的方式引导谈判，不仅能

帮你守住底线，还能帮你与他人建立联系，改善私人关系和职场关系。

当你改变问题时，实则改变了谈话。在本书中，我们将讨论问题的魔力——不是所有问题，而是开放式问题。一个好的开放式问题将创造机遇、达成交易，成为你的一项新谈判技能。

通过提问获取更多信息还意味着从一开始就先和自己谈判。在任何环境中谈判的第一步都是和自己谈判。在你坐下和别人谈判前，先花时间问自己一些问题，这会帮助你在接下来的谈判过程中获得更多的价值和乐趣，也有助于你准备得更充分。我将引导你学会向自己提问，让你在任何谈判中都充满自信。

最后，本书将改变你思考谈判本身的方式。我将告诉你谈判的全新定义。在新定义下，谈判将跳出公司的董事会和政客的演说，进入我们的日常生活——工作、生活和梦想；谈判将更多地关乎倾听，而非表现；谈判将允许你在做自己的同时，在每一次互动中创造更多价值；谈判还将帮助你超越一次次简单的握手，创造出一生受用的价值。

用提问获取更多信息

很多时候，我们从接受的教育中获知谈判是陈述，是摆出论点，是主导谈话，而非提出问题。这样的谈判意味着你已知晓所有的答案，争取达到自己的目的，同时阻止对方达到他的目的。如果非要提问，我们应该只问自己已经知道答案的问题。

这种将自己的想法施加给他人的谈判理念不但让许多人对谈判望而却步，而且本身是无效的。照着镜子练习论点陈述并不能让你成为谈判专家，因为这不是谈判，而是演说。当你坐下和别人谈判并试图用这些论点主导谈判时，对方不太可能听你的，而且往往会反驳你的论点，使其可信度大大降低。

我在职业生涯中曾和成千上万的谈判者共事，我可以毫不迟疑地指

出一间谈判室里谁是谈判专家。谈判专家知道他们在谈判中最大的优势不是咄咄逼人的威吓，而是洞悉局势的智慧。专业的谈判要求你对谈判双方非常了解，并能通过一次谈话为双方带来价值。然而，大多数人不会提出正确的问题以使自己具备这种智慧。研究表明，分享有关自己的信息，或是获得有关对手的正确信息，都能在很大程度上使谈判者受益，然而只有7%的人在谈判中提出了好问题。^[2]如果你在谈判之初就摆出自己的论点，或是提出错误的问题，你不仅会错失达成理解共识的机会，还可能以遭受损失结束谈判。^[3]

但这不是必然的结果。

什么是谈判？

筹备本书的写作时，我采访了数百个来自十几个国家、不同职业的人，询问他们对谈判的定义。采访前，我就隐约觉得大多数受访者对这个词会有消极的看法，果然，许多受访者将“谈判”定义成类似于“来回讨论以达成共识的过程”，半数受访者使用了“妥协”或“让步”，事实上就是“损失”的意思。对受访者而言，谈判近似于放弃或让步。

换言之，大多数人将谈判看作为了获得具体结果才去做的事，而在过程中又不得不接受损失。

无论是在字典、图书还是电视节目里，你常常会看到类似的定义：人们就政治理念或贸易价格展开讨论，争取达成共识。比如，一些字典里的定义包括：

- 个人或群体为达成共识的正式谈话，尤见于商业或政治领域。^[4]
- 怀有不同目标或意图的人之间展开的正式谈话，尤见于商业

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)
文档名称：《谈判先要会提问》[美]亚历山德拉·卡特 著.pdf
请登录 <https://shgis.com/post/2785.html> 下载完整文档。
手机端请扫码查看：

