

# 利益：

达成一致的关键

# Interests:

the key to agreement





## 导读

无论是在组织内抑或是在组织外，我们都会遇到谈判的困局。时常会看到某些组织或个人，一边谈论着团队协作，而另一边的行为和决定却又不利于合作关系的建立与维系。他们高谈阔论为客户、供应商等等创造价值，但是当面对压力时，又将自身利益凌驾于信誉、关系和长远发展的空间之上。

我们应该怎样改善合作才能既有利于对方，又能保护我方？

我们应该怎样强调这不是一锤子买卖？

怎样暗示或明示缺乏信任无益于未来的合作？

很多时候，谈判者会误以为，自己的利益通过坚持某一种不可动摇的立场而获得，甚至不惜为此拼尽全力。然而，我们真正需要的是什么？是重新界定什么是成功的合作，重新认识、协调双方的利益！这些才是打破困局达成共识的关键。

本期，我们将探究谈判思维的核心圈，一起来看看“利益之钥”是如何开启双赢的大门。

### 本期内容

- 1 职场案例：《面对谈判招标混合系统，该如何破局？》
- 2 主题文献：《利益与立场》
- 3 职场案例：《吵一架才能干活吗？》
- 4 一期一读：图书推荐《关键对话》
- 5 读者之声

## 面对谈判招标混合系统，该如何破局？

某银行接到省里文件，要求在规定的时间内，必须要通过信息化系统实现合规管理。省里领导对此事的要求非常高，并邀请该行行长进行了关于合规管理工作的谈话。会后，该行行长将任务布置给Z某负责，联系了业内最专业的D公司进行磋商。

### 在会议上，Z某提出了具体要求：

- 1、必须在3个月内完成系统建设，并投入使用；
- 2、对完成质量提出了很高的要求；
- 3、20万以上的项目，必须走正规招标流程。

D公司在面对银行Z某“谈判竞标混合模式”的博弈论攻势下，陷入了困境：

一方面，尽管自身在技术层面有一定的优势，但新技术的应用价格较高；

另一方面，如果要在招标后的有限时间内完成系统上线，必要投入大量的人力；

更为重要的是，20万以上的价格必须要投标，还说不行能不能拿下这个项目，看起来只能控制在20万以内才可以有保障。

看上去，Z某似乎完全掌握了这次谈判的主动，他可以随时更换策略，把谈判变成竞标，或者把竞标变成谈判。D公司到底该怎么办呢？难道只能报个低价不赚钱，或者干脆听天由命拼一把竞标吗？难道这个“蛋糕”真的只有这么大了吗？

虽然D公司在20万以内也可以做这个项目，但是他们希望可以把“蛋糕”做大，得到应有的利润，他们的团队经过专业的谈判训练，在仔细分析后，找到了破局的关键。他们并没有像布局者Z某所希望的，去做一个顺从的候选人形象，再次和银行展开了谈判。

### D公司针对银行的核心利益——规定时间内，提出了自己的建议方案：

1、D公司充分说明了自身在行业内的技术领先优势，可以通过不与第三方系统的接口和集成，确保在最短的时间内，按时交付上线；

2、这项技术的另一个好处是：由于不与第三方对接，可有效的降低未来信息部门的维护工作量，也免去了数据库和中间件的采购。

3、D公司对具体的实施计划，做了清晰的介绍。说明这项技术的实现需要投入更多成本，且有限的时间也需要投入大量的人力，银行需要在此投入更多的资金；

4、为了让银行放心，D公司愿意在合同中承诺上线时间点，如未能按期完成，则予以适当的赔偿。

就这样，银行愿意为此投入更多的资金，D公司成功以最高价拿下项目。

# 利益与立场

文献引自：[www.watershedassociates.com](http://www.watershedassociates.com)

## 【摘要】

- 理解利益和立场之间的差异是协作谈判成功的基石
- 谈判人员要找到兼顾双方利益的解决方案
- 在谈判前要清楚自己的利益所在
- 沟通包括为了对方的利益而倾听和交谈
- 找到双方利益的契合点，为双方创造价值

## 1. 理解利益和立场之间的差异是合作谈判成功的基石。

立 场	利 益
他们说他们想要什么。	他们为什么想要？
立场是个人或组织诉求的表面陈述，很少提供对潜在动机、价值观或动机的深入洞察。	利益是一方的根本原因、价值观或动机。利益解释了为什么有人采取某种立场。
例：工会要求签订五年合同。	例：工会希望在工厂关闭之前，工人有时间重新学习技能。

人们往往采取立场，因为他们认为立场符合他们的利益，但立场很少是满足利益的唯一途径。有时立场与利益还是冲突的。这不是说没有一个立场能够兼顾双方的利益。作为谈判者，你的工作与其说是说服，不如说是找到兼顾双方利益的解决方案。



**2. 在谈判之前你需要清楚自己的所有利益，并在谈判前和谈判过程中努力把握对方的利益。谈判信封 ( [Negotiating Envelope](#) ) 帮助您定义对话的边界。**

立  场	利  益
示例: "提前一个月开始"	示例: 按时完成项目
人们说他们想要什么	他们为什么想要它? 底层动机
要求	关注
你/他们说你会/不会做的事	恐惧和渴望
主观欲望	客观需要

**项目管理示例:**

**项目经理的立场:** 我想延期一个月来完成这个项目。

**项目经理的利益:** 按时完成项目面临无法预见的障碍，在此之前她批准了首席程序员的休假，她想向团队证明她会考虑他们的需求并遵守承诺。

**老板的立场:** 还要坚守原来的最后期限，不能延期一个月。

**老板的利益:** 按时完成项目。

**解决利益问题的方法:**

- 1) 老板让项目经理自行决定是否把任务重新分配给项目的团队成员，并延长另一个项目的最后期限，以便即使是首席程序员缺席的情况下，仍然让团队成员完成项目。
- 2) 批准加班补偿或额外支持的预算。

**结果:** 整合项目组资源，项目按时完成，没有延期；  
项目经理信守承诺，批准首席程序员的假期。



## 买卖示例

**买方立场：**我希望专业设备的价格降低10%。

**买方利益：**我们面临着控制预算/提高利润的压力。

**卖方立场：**设备必须按全价出售。

**卖方利益：**以有利可图的价格增加设备的市场份额。

## 解决利益问题的方法：

卖方向买方的机械师提供免费培训（或其他增值服务），使他们更有效和高效地使用设备，从而增加制造中的有效生产时间，并减少加班时间，降低人工成本，使收益超过设备价格降低10%，买方允许卖方发布一份成功案例，说明使用该专用设备后生产率的提高，以及随时间推移劳动力成本的降低。

**结果：**买方增加利润，卖方获得成功销售案例可促进未来销售。

## 3. 利益一致

➤ 谈判期间的沟通包括交流和倾听对方的利益。你可利用**谈判者探针**（Negotiator's Probe）来发现利益。但要知道，在建立起基于信任的牢固关系之前，各方不会透露利益-----他们采取某一立场的真正原因。

要充分了解另一方的利益并解决这些问题，需要：

- 真诚对话
- 视角转换
- 可能性探索



## 探询利益：从准备到执行

准备	了解你的利益，研究他们，对其做假定分析，注意可能的共同利益。
交换信息	探询对方的利益，并开始分享你的一些利益。通过对话、换视角和探询来了解和欣赏他们的兴趣，发现创造价值的机会。
讨价还价	所有的利益都得到了揭示和满足。通过将创造选项与利益相联系，利用对话、换视角和探询来获取价值。
结论	以双方都满意的方式解决利益问题。
执行	利益随着时间推移而变化。利用对话、换视角和探询来确保利益保持动态一致。

## 4. 找到双方利益的一致性就是为双方创造了价值！

- 在谈判中，你要为其他各方的利益寻找解决方案，这些利益：
  - 对你来说成本低，但对另一方来说价值高，或者
  - 对你来说是高价值，对另一方来说是低成本。

**着眼于利益，而不是立场。**

## 吵一架才能干活吗？

摘自《I Hear You》【美】Donny Ebenstein

安德烈与部门经理马文关系紧张，每当事物不顺，马文就会怒斥他。最近一次与客户会谈时，客户想看的几份文件安德烈没有带，俩人都因令客户失望而感到尴尬和沮丧，会后二人因此吵了起来。

马文：真没法相信，你竟然搞砸了客户会议！

安德烈：那不是我的错！

马文：怎么不是你的错？别推卸责任了。

安德烈：我不喜欢你把自己的失误算到我头上。会议是你安排的，我以为你搞清楚了客户想讨论什么。

马文：为客户准备材料是你的工作！

安德烈：可是你不把重要信息告诉我，我就没法做我的工作。

马文：为了让你干你该干的活儿就得和你吵架，真烦人。

这样的对话让双方都很恼火，然而，除了激怒彼此之外，并不能改善处境。现在，我们来设想一下安德烈以另一种方式处理这次谈话。

马文：真没法相信，你竟然搞砸了客户会议。

安德烈：事情搞成这样，我也很不安。

马文：为会议准备材料是你的工作，你应该事先搞清楚客户需要哪些文件。

安德烈：你瞧，我很抱歉没有那样做，真的非常抱歉。我知道你在会议上觉得很尴尬，说实话我也是。

马文：好吧，我很高兴你承担了责任。

安德烈：我认为我们应该谈谈怎样为客户会议做准备，我确实以为在会谈之前你已经搞清楚她想讨论什么了。

马文：你是在责怪我吗？

安德烈：不是，我只是说，为了避免再次发生这种事，在怎样做准备的问题上我们需要达成共识。我以为你与客户确认过，而你以为我确认过，所以，我们应该更好的协调和沟通，需要明确最终由谁负责做这类事情。

马文：是的，我同意。

**变化始于安德烈的回答，先是对“搞砸了会议”的事实表达诚恳的抱歉，并同理了马文的感受，使马文冷静下来。随后回到双方的共同利益：“避免再次发生类似问题”，最终形成共同的目标和解决方案：“明确责任，加强协调与沟通”。**



精明的人是精细考虑他自己利益的人；智慧的人是精细考虑他人利益的。  
—— 拜伦

## 『一期一讀』

Crucial Conversations

## 关键对话

感谢本期图书推荐人：林海 老师



## 处理棘手人际关系的利器 --- 《关键对话》

《关键对话》是一本非常有含金量的书，其关于人际冲突沟通理念、方法都是非常切中要害。此书上市将近20年，持续是纽约时报、商业周刊和亚马逊的畅销书。

何为关键对话？简单的说是非常棘手的谈话，双方关系发生情绪化冲突的情况。

准确的说是非常艰难的沟通，但是你又不得不去沟通解决，因为对方是与你关系非常重大的人，直接影响着你的生活或事业，可能是你的同事、你的客户、合作伙伴、你家人等，因为某件事情双方情绪化，陷入僵局，如果对话失败，将直接影响双方关系是否健康正常进行，工作是否能正常推动。

针对棘手的对话和沟通，作者提出的理念和方法是经过他们大量的实证调查研究基础上，对沟通低手和沟通高手之间做了访谈和行为事件分析，从**沟通高手的经验中萃取**出来，形成的方法和工具，因此具有可操作性。

**比如，书中会重点阐述：**

- 如何处理长期对抗的关系？
  - 如何避免双方进入情绪化沟通，争吵不休？
  - 如何化戾气为祥和？
  - 如何让对方在安全的环境下进行畅所欲言？
  - 如果控制自己的表达，不伤害对方，达到自己真正目的，实现双赢？
  - 如何在对方情绪和独立的情况下，引导对方走向理性，达成共识，改善关系？
- 等等

书中提出一个非常有价值的处理冲突的模型：我觉得是依据美国心理学家埃利斯创建的情绪ABC理论的延伸应用。

## 图书推荐人：林海 老师

资深高管教练、中高层管理咨询师、中高层领导力培训师

主讲课程：《管理沟通与影响力》  
《半结构化解决问题工作坊》  
《管理者的核心六任务》  
《教练式行动学习项目》



### 关键对话处理冲突模型：



这个模型既是自我觉察的工具，也是在沟通过程中引导对方的工具，让双方走在坦诚充分的交流轨道上，达成共识，改善关系。

回顾一下你最近一次失败对话，或者和某人关系一直紧张和对抗，你可以参考这个模型进行一次自我觉察和反思，重新设计和准备对话沟通内容和形式，也许会有意想不到的发现和收获。

#### 可以对一次刚刚失败的对话，进行一次自我教练反思和复盘：

- 1、我当时表现出哪些行为，是沉默，还是攻击对方？
- 2、我当时乃至现在，想起来这事情是什么情绪，生气，悲伤，或其它？
- 3、产生这种情绪的想法是什么？
- 4、产生这些想法的依据是什么？我看到了什么，听到了什么？

按照这个模型去反思一下，你会发现自己的问题根源，同样，按照这个模型去分析对方，你也可以发现对方为何情绪激动与自己对抗。

书中的理念、方法和工具都来自实战经验，如果你在某一个具体利害关系处于紧张状态，如果你正面临一次非常棘手的沟通，读一遍《关键对话》，把你的沟通策略梳理一下，然后按照其中的指引去沟通，去对话，你会发现意想不到的收获和效果。

20年的畅销书，值得一读。



## 『读者之声』

- 案例很实际，与工作关联性大，要有同理心，换位思考，站在对方的角度沟通交流，让对方解除戒备心，沟通是情绪的转移，相由心生，境随心转。 ---- 赵老师
- 思考题里的曼德利很厉害，不但没有被情绪影响，反而利用客户的情绪弱点+合理的表达和沟通方式，将了客户一军，为今后的销售做了一个隐形的铺垫，确是高手和典型的销售中会遇到案例。 ---- 某公司青干学员
- 如果是我也会尽可能先让自己冷静下来，并且跟自己的团队一起分析一下问题的根源在哪，如果是自己商品问题，二话不说，该退就退，如果是客户问题，就要了解客户对哪个点不满意，是否在合理范围内，符合合同要求。并且如果不想失去这名客户的话，肯定会用比较缓和的方式去沟通，如果把商品换成我们日常工作中的服务，那就要充分了解服务不到位的地方和客户的期望值是什么样子，有了标准，就按照标准培训和执行。 ---- 某公司青干学员
- 调整好自己的情绪，在纷繁的工作中摆脱负面情绪，积极面对。 ---- 李经理
- 尊重是相互的，而不是一方无谓的付出。 ---- 艳如
- 《尊重，是代价最低的让步》题目就很吸引我，而且我非常认同。尊重是一切沟通过程的开始，没有尊重，不会有好的沟通。 ---- 金姐

扫描二维码，感谢您对本刊留下的宝贵意见



谈判与影响力 · 2021年2月刊  
Negotiation and Influence

利益：达成一致的关键  
Interests: the key to agreement

**学习，为了和谐、自由的发展...**



北京金苹果管理咨询有限公司  
www.ga-learning.com 010-82553410





2021

就是这么牛

北京金苹果管理咨询有限公司祝您新春愉快

