21:34
99
进入课程 ›
09:42 8.88 MB

05 | 利益≠立场：谈判为什么会进入僵局？

跟熊浩学沟通·30讲
今天

05 | 利益≠立场：谈判为什…

熊浩亲述

你好，我是熊浩，欢迎你来到我的得到课程，《跟熊浩学沟通》。

正如我在发刊词中向你介绍的，我们的课程，分为四个部分，分别是沟通原则、沟

通主脉、沟通拓展和沟通的精炼框架。我们在之前的课程中，已经讲授了沟通的四个原则，从今天开始，我们进入主脉部分，开始学习最重要的一种沟通方法，谈判。

关于谈判，世界上有不同的理论。我向你介绍的这套方法，其知识基础来自哈佛大学，它缘起于上世纪七、八十年代，一代冲突解决领域优秀学人的理论奠基。哈佛谈判理论，也叫原则谈判理论。这套方法首先认为所有谈判的沟通，由四个基础要素构成，分别是利益要素（Interests）、标准要素(Criteria)、选项要素(Options)和替代方案(No-Agreement Alternative)要素。四个概念的首字母分别是I、C、O、N，所以我们也将它称为ICON模型，这是

谈判最核心的方法论框架，是一套具有普遍意义的理论工具。这个工具既可以帮助你理解大国之间的争议，例如说国际争端，也可以帮助你化解生活的小问题，比如家人口角。

当这四个要素拼合在一起的时候，就构成了一个高效运转的沟通机器。但它的第一步，也是最核心的步骤，是对利益的发现和判断。

所以今天，是时候向你展示真正的技术了——从这一讲开始的几次课里，我会系统地向你讲解ICON模型中的I，也就是挖掘利益的观念和方法。

利益与立场

那什么是利益呢？要理解利益，你需要了

解著名的冲突解决的不等式：利益≠立场。

我提到的两个关键词，一个是利益，一个是立场。你也许会有些不相信：利益怎么可能会等于立场？利益是利益，立场是立场，我从来也没混淆过呀！

让我们用两个场景性的沟通案例来试试看。先看第一个沟通场景：

假设你是孩子的父/母亲，家里有两个孩子，你今天回家非常疲劳，推开门发现两个孩子正在厨房里，拼命争抢一只橘子。

请问，你会怎么做？我停顿几秒钟，先让你思考一个依赖自己直觉与经验形成的初步答案。

这个案例，来自Roger Fisher等人所著的

经典谈判学著作《谈判力（Getting to Yes）》。

我相信不同人一定有各种各样的答案。有人会这样反应：“你们俩是不是要打闹？是不是要争吵？那就都别吃！”

我首先建议你不要采用这种反应的模式。因为无论两个孩子如何争抢这只橘子，最终他们都或多或少会得到一些利益。而因为你的到来，两个人利益完全归零。**你不是利益创造者，你是利益的终结者，不要成为这样的人。**

还有其他的处理方法，比方说哥哥应该让弟弟，因为要关爱幼小嘛。还有的说弟弟应该让哥哥，因为他们想到了中国的传统美德——孔融让梨。

但我想最普遍、最直接和最能够被你想得到的方法，一定是拿一把刀，把橘子从中间公公正正切开，然后一人一半。那我们把故事继续。

这时，哥哥拿着他的那一半，然后吃掉橘肉，扔掉桔皮很正常。而弟弟，拿走他的那一半则是把橘肉给扔掉了，他只留下了橘皮，他想烤蛋糕——你知道，橘皮是西点烘焙中的香料。

如果刚才讲的这个过程，不是一个真实事件，而是电影，我们就可以倒带回看，那我们不妨可以回到那个你分橘子前的一瞬间。你有没有发现你的处理方法其实错误了？因为本来哥哥可以拿到完整的橘肉，而弟弟可以获得一整张橘皮。你可能会有意识做一点反思——你大概少做了一些动

作，让一半的资源被浪费。那你错过了什么？

可能有的人说，错过的是询问，有的人认为是聆听。而在我看来，这里面真正的错误，就是把利益跟立场混淆。

是的，利益不等于立场。所谓利益，就是你的谈判对象内心真正的诉求。而所谓的立场，就是你设想、揣测、认为的对方想要什么。

“立场”是你自以为是的，你的潜意识或意识当中所包裹的执念。

我再说一次：利益不等于立场。这是一个基础性的观念，这个判断是，所有谈判和冲突解决机制得以正常运转的认知前提。

把利益和立场分开

看完家事情景，再看商业场景。

假设你是一个互联网公司的人力资源总监，你老板有一天把你叫到办公室中跟你说，到上海去跟熊浩见一见，他是我们这个领域非常优秀的程序员，他掌握了某种核心黑科技，他能够帮助我们解决某些编程当中的疑难问题。老板提示你：这个人很重要，注意保持薪酬的弹性。

这是大老板给你的指令，于是你通过一些中间人找到我，然后约在上海碰面。

我们在上海碰面了，碰面之后没聊几句，我居然明确、清晰地表达了对你们公司的向往和认同，我非常愿意到你们公司工作。

你觉得幸福来得太突然，真是“得来全不费工夫”。那接下来你就拿出了合同文本，让我看格式合同，我看了格式合同的每一条，看完之后我把合同文本还给你。

接下来你认为，既然对方来你们公司工作的意愿那么清晰而强烈，那不妨直接聊一聊入职谈判中最关键的环节——谈钱。一个月到底多少薪酬呢？以我类似的背景和类似的资历，像我这样的程序员在你们公司大概每月两万块钱，这里我只是说一个大概数。但因为老板说你要对他好一点，所以你的第一个开价是2万5。

这时我说：不行。请问，你会怎么做？

我停顿几秒钟，先让你思考一个依赖自己直觉与经验形成的初步答案。

我打赌，有不少人会说：那3万，我说：不行。你说：那3.5万。我说：不行。

这时你想说4万，但你想说4万之前有一点点不高兴，因为毕竟4万这个金额是这个领域跟我相同资历的程序员两倍的薪酬了。你心里想：为什么3.5万还不行？这样的一种愤懑和不理解，让你脱口而出问出了这个问题：为什么不行？

我从你手中要来那个格式合同，我翻开格式的条款，指着其中一条当中的两个字说：因为“全职”。你们的工作要求我每一天都来上班，但我现在还在复旦大学读MBA，所以我星期五要上学，无法上班，没有办法满足你们的合同要求。

你现在的状态真是万分尴尬——因为你没有想到，对方是以这样的理由来拒绝你给

予的薪酬。你觉得你自己是知道的，你觉得对方不就是要钱吗，你又获得了老板的授权，可以有弹性价格的空间，那当然直接涨价把这个单子谈下来呀。没想到对方要的并不是钱，而是时间安排的弹性和自由。

这就是我们在日常生活中经常能够看到的利益和立场的混同。

当你混同的时候，你突然发现你自己站在一个非常尴尬的位置，在这个对话情景里，要么给予我一个明显超过本人价值的酬劳——两倍于正常的薪资，要么回去跟老板无比沮丧地汇报今天的失败。

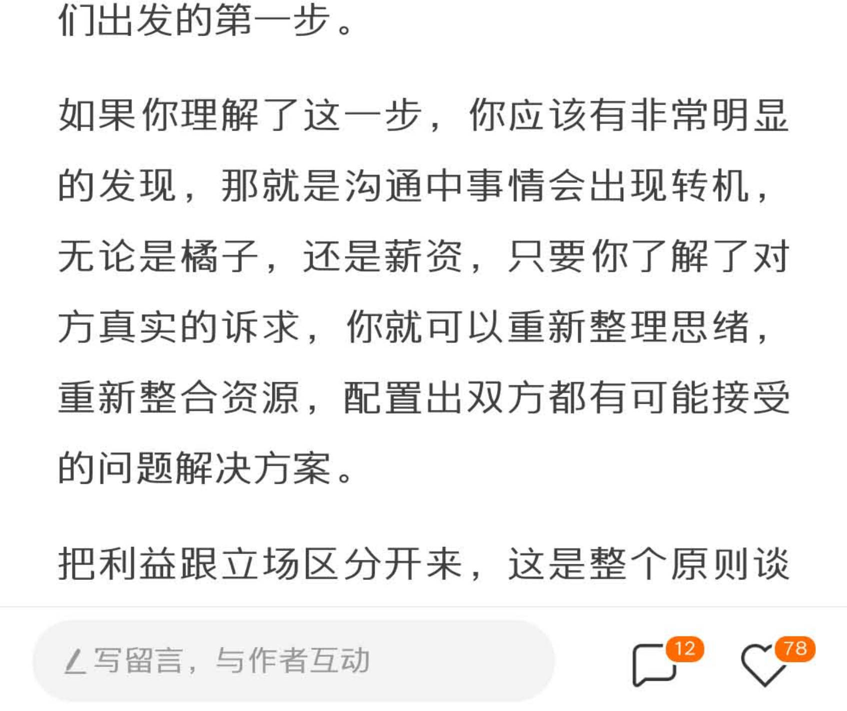
利益不等于立场，这是我们挖掘利益过程中一个关键的束缚要素。

经验与执念

在这里我想多说几句。谈判的过程中，经验多，有时是我们的优势，但有的时候，也会成为我们的障碍。

你对一个行业了解越深，经验越透彻，这些所谓的经验就会成为你牢牢不可放手的执念。它会在你的对话过程中不愿意走出自己的偏执，不愿意屈尊降贵地去了解对方的意愿。经验越多，可能你会照着既定的方案做，而正是照着自己曾经的成功经验，让自己真正错过了对方的需求，而与这场合作失之交臂。

你千万不要误会，我并没有任何意思告诉你说，把利益跟立场区分开，世界上所有冲突就都迎刃而解，我的意思是说这是我



们出发的第一步。

如果你理解了这一步，你应该有非常明显的发现，那就是沟通中事情会出现转机，无论是橘子，还是薪资，只要你了解了对方真实的诉求，你就可以重新整理思绪，重新整合资源，配置出双方都有可能接受的问题解决方案。

把利益跟立场区分开来，这是整个原则谈

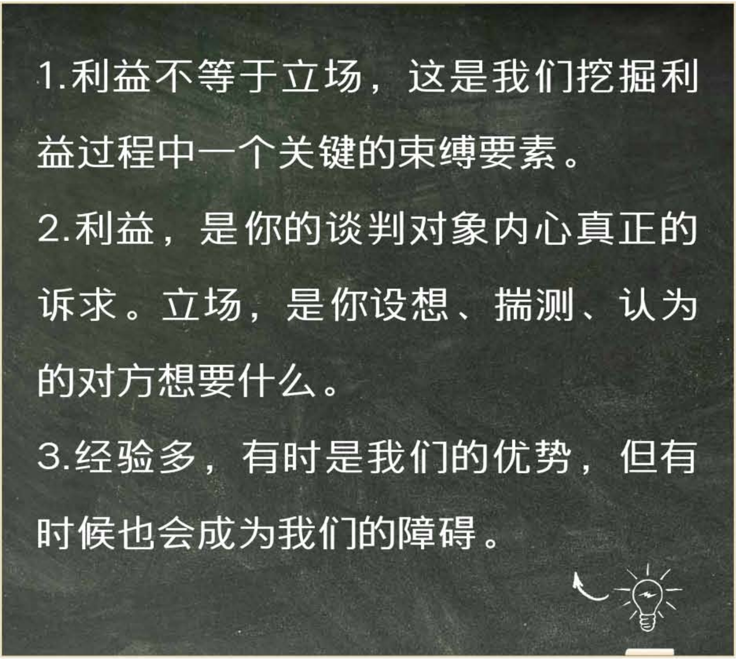
如果你理解了这一步，你应该有非常明显的发现，那就是沟通中事情会出现转机，无论是橘子，还是薪资，只要你了解了对方真实的诉求，你就可以重新整理思绪，重新整合资源，配置出双方都有可能接受的问题解决方案。

把利益跟立场区分开来，这是整个原则谈判机制运转的起点。把利益与立场区别开来，这也是我们每天都要自省的洞察。

这一讲的最后，留给你一个思考题，关于利益不等于立场，你能不能在留言区给我们举个例子，让我们看看你会如何将利益与立场区分开来。我们下次见！

划重点

添加到笔记



1.利益不等于立场，这是我们挖掘利益过程中一个关键的束缚要素。

2.利益，是你的谈判对象内心真正的诉求。立场，是你设想、揣测、认为的对方想要什么。

3.经验多，有时是我们的优势，但有时候也会成为我们的障碍。

跟熊浩学沟通·30讲

只要这么谈，做事都不难

版权归得到App所有，未经许可不得转载

复旦大学副教授
谈判专家
熊浩

‹ 前一篇　　后一篇 ›

用户留言

默认　最新　　只看作者回复 ○

Franklin

21小时前

利益是对方的需求，立场是自己的假想。
我们老是说“用户为中心”，但是设计的产品都是根据后台的ID了解的用户需求 - 所谓伪需求。

最近震撼很大的是脱不花访问嘉兴图书馆，居然有“教老年人使用手机连接WIFI”的课程，不考虑老年人的利益，绝不可能开这类课程。

父母朋友经常说“我是为你好”，这

不仅是道德绑架，更是站在自己的立场，完全忽略了对方的利益。

2 评论 23

Y

20小时前

讲一个，我在咨询中经常重复遇到的问题：想独立年轻人如何与想插手的父母相处？

前两天刚刚遇到一个来访者，刚结婚小两口过日子，但是男孩的妈妈一直想要他们房子密码锁的密码。小两口都不想给，怎么沟通都没有用，和妈妈打的不可开交，妈妈哭闹威胁，他们只能妥协。

小两口问我怎么办？他们甚至说，不抱任何希望，觉得这是世界上最难的事情。

学一学刘润老师的口气，想解决这个*怎么办*的问题，首先要理解，这个问题的*本质*。

用本节课的模型来解读的话，就是小两口混淆了他们和妈妈双方的利益和立场。
他们认为妈妈就是想插手自己的生活，就是想在朋友面前有面子，他们这么想，一定把妈妈放在对立面上。
而妈妈内心的真实诉求，或者说每个妈妈的真实诉求，都只是希望得到确认，我的孩子到底还在不在乎我还接不接受我。这是妈妈的本质诉求。

你会发现，几乎所有的心理诉求，都和那个表面上起冲突的事情，展示出来的立场，是可以分开的。

这个咨询的结局是，给他们讲明白了

这个道理，他们恍然大悟之后，告诉他们的解决方案：立马去，认认真真明明白白的告诉妈妈，妈妈我们随时都欢迎你过来，你在我们的心里很重要，我们在意你的感受。
妈妈感动的哭了，非常激动，主动说你们好好过。
迎刃而解。

学习和时间越多，越发现这个世上的道理本质上都是相通的。
有人的地方就有误解。
我们不断的提高认知，就是希望自己，既有能够找到本质的洞察力，又有解决问题的更好方法。

3 评论 17

雅努斯

21小时前

芒格说，如果你要说服一个人，要诉诸利益而非理性

真正洞察到别人要什么，而非你认为别人要什么是成功说服的关键。尤其在中国，很多人都不喜欢直接表达自己的诉求，有的人是中国人固有的含蓄，有的人是故意不亮明底牌，有的人是故作高深让你猜不透，无论哪种都需要我们更加细致入微的去洞察到别人真正的内心诉求，他真正在意的关心的想要的是什么，而不是想当然的以自我为中心的视角去揣度别人的想法。

1 评论 12

雅努斯

21小时前

中国有一些古话其实说明了利益诉求

千万别断人财路，这里财路就是人家

的利益
做人留一线，日后好相见，这是不断人活路
祸不及家人，这是人家的利益诉求
知道别人要什么，我们就已经成功了一大半

↪ 1　○ 1　👍 6

林彩霞

9小时前

利益是我要，立场是我觉得你要。

↪ 1　○ 3　👍 5

Dylan

18小时前

新手销售刚接触客户时就会掉进这个沟通陷进，错把自己的立场当作对方的利益，没了解客户情况就盲目的介绍产

品，最后客户也抓不到重点。

1　评论　4

聂珣

10小时前

现在从事能源项目的收购工作，第一次跟客户见面时，他们往往都会隐藏自己的诉求，拿一些大词来说事，比如希望项目能引领行业、希望为当地民众谋福利，但深入接触后，无不是利益问题。这时候，我经常做的不是揭穿他的大词，而是顺着他的思路往下谈，一直谈到项目的合作细节，往往这个时候，对方的诉求就浮出水面了

转发　评论　3

山峰

11小时前

前两年的今天，我在民政报账窗口上班。那时赶来报账的人员特别多，看到有人来咨询情况，我都会将民政报账流程迅速地告知对方。有一次轮到一位中年男子，他询问报账流程，但他还未说完，就被不耐烦的我给打断了。我又将民政报账流程重复一遍。谁知他反问一句，“我不是低保户，我只想知道外地住院，医保的报账流程及注意事项”。当场闹了个大乌龙，我恨不得找个地缝钻进去。

现在想想，经验、情绪、职业，这些因素都会让我们错判对方的真实诉求，将对方的立场与利益划等号。

转发 评论 3

Jensen Huang

11小时前

管理酒店三十年经验中，有许多的案例是利益不等于立场。比如婚宴，销售与新人之间虽然在餐标，场租，灯光音响租赁与房价上有无数次讨价还价，但真正想要的是一生中最重要的时刻是完美的，所以我们要把立场拉回来如何举办一场永生难忘的婚礼，才能双赢。

转发　评论　3

斜阳

13小时前

结合一下批判性思维和脑神经科学来理解一下这一课的核心内容。其实沟通的本质就是一次完整的思考和行为，如果说对方的利益是有待我们发觉的事实信息，那么前行的最大障碍

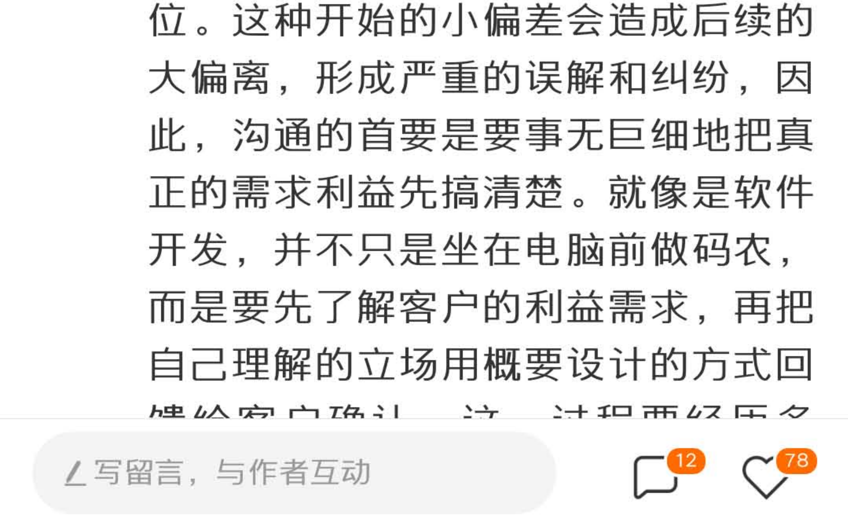
往往就是我们的前提假设，也就是我们的预设立场，对立场的塑造影响最大的就是我们内在的信念和情绪，大部分人都理解我们做判断的时候有偏见，偏见的来源往往也就是信念和情绪，那些根深蒂固的大脑反馈模式，它存储在大脑的杏仁核里，遇到对应场景就会冒出来，意识到利益≠立场只是第一步，我们必须要经过大量的刻意练习，才能把新的ICON模式输入到基底杏仁核里，开启全新的谈判模式。

转发 1 3

鸿涛

13小时前

利益是对方的内心真正的诉求，可能由于表达不全、对缺省项目的偏误以及理解偏差等造成另一方的立场错



位。这种开始的小偏差会造成后续的大偏离，形成严重的误解和纠纷，因此，沟通的首要是要事无巨细地把真正的需求利益先搞清楚。就像是软件开发，并不只是坐在电脑前做码农，而是要先了解客户的利益需求，再把自己理解的立场用概要设计的方式回