邻避冲突的化解之道：基于原则式谈判的老旧小区加装电梯 协商策略研究

刘凯嘉

(延安大学政法与公共管理学院, 陕西省延安市, 716000; lkj2976337945@126.com)

摘要: 随着中国城市化进程加速与社会老龄化加剧, 老旧小区加装电梯的需求日益迫切, 但由此引发的邻避冲突成为社会治理难题。本文以北京市 D 小区加装电梯的协商实践为案例, 运用原则式谈判法理论框架, 分析多方利益主体在冲突中的博弈逻辑与化解路径。研究发现, 通过将人与问题分离、聚焦利益而非立场、设计互利补偿方案及引入客观标准, 能够有效平衡不同楼层居民的诉求差异, 实现合作性谈判与冲突治理。本研究为老旧小区改造中的邻避冲突化解提供了理论启示与实践参考。

关键词: 邻避冲突; 原则式谈判; 老旧小区改造; 协商治理; 利益平衡

引言

近年来, 随着城市更新进程加快, 老旧社区基础设施老化问题日益严重[1]。其中, 在适老化改造进程中加装电梯已成为提升老年居民生活质量的重要举措[2]。然而, 由于不同楼层居民之间的权益诉求差异导致电梯加装工程常引发“邻避冲突”(Not-In-My-Backyard Conflict), 成为了社区治理的难题[3]。本文以北京市 D 社区的两次加装电梯谈判过程为例, 引用原则式谈判(Principled Negotiation)理论, 探讨邻避冲突中的协商策略与治理逻辑, 旨在为类似情境下的公共决策提供理论支持。

1 案例呈现: D 小区加装电梯的冲突与协商历程

1.1 案例背景

北京市老城区 D 小区始建于 20 世纪 90 年代中期, 分两期建成, 既有原来单位的房改房, 也有后来的商品房, 是典型的多产权大院小区。小区共有 6 栋 6 层高的多层楼宇和 6 栋 8 层高的小高层楼宇, 在初建时均没有设计电梯。D 小区建成已有 20 余年, 现如今小区中 60 岁以上老年人约占 24%, 居民们日益关注出行的便捷性问题, 对增设电梯的需求愈发迫切。尽管 D 小区目前顺利完成了电梯的加装工程, 然而回顾 2013 年之初, D 小区便已启动了电梯加装的初步工作, 直至 2018 年 5 月, 居民们才终于迎来了梦寐以求的电梯服务, 这一路走来, 推动电梯加装的过程颇为曲折。

1.2 冲突演进与协商过程

1.2.1 初次协商: 对抗性博弈与僵局形成

北京市 D 小区电梯加装项目的初始动议由社区志愿者团队(简称“暖阳队”)发起。该团队负责人徐女士为了帮助高层老人缓解出门难的问题, 以老年人口密集的五栋 2 单元(8 层建筑, 16 户业主)为试点, 通过入户调研收集业主意见。在深入走访居民家庭的过程中, 我们发现各楼层业主之间意见差异显著。

在讨论中, 高层居民的期望尤为强烈。低层居民普遍对高层居民的电梯需求表示理解, 然而, 当讨论到增设电梯的具体实施时, 他们纷纷以各种借口回避, 这些借口涵盖光照问题、个人私密空间(隐私)、施工

时的噪音问题以及费用分配等。“而中层居民的态度则颇具趣味，他们口头上表示赞同安装电梯，但在涉及费用分担时，大多变得沉默寡言。”由于各住户的诉求和利益冲突，导致了意见的多样化。

于是，暖阳团队四处活动，争取街道方面的支持并协商住户们的意见，历经重重困难，各方终于口头协商一致。但就在即将签订合同的关键时刻，一楼的黄女士突然改变主意，拒不提供房产证，社区工作者和志愿者多次调解均未能扭转局面。住在七楼的退休律师方先生对此感到异常愤慨，他依据《物权法》的相关条款进行反驳，强调对于建筑物的改建或重建，以及附属设施的设置，必须得到占有建筑物总面积三分之二以上专有部分业主，以及占总人数三分之二以上业主的同意。方先生坚称，依照该法律规定，即便是一楼业主的反对，也不应当阻碍电梯的加装进程。

经过方先生与徐女士等众多人士的努力，2014年10月份成功获得了项目审批。然而，在施工启动的第一天，黄女士年逾古稀的母亲突然出现抗议，迫使施工活动不得不暂停。到了第二天，当施工队伍准备恢复工作时，这位老妇人依然坚定地表示反对，情绪激动地宣称：“如果非要安装电梯，那就必须先跨过我的身体。”面对这种局面，方先生无计可施，只得求助于法律途径。尽管在最终的裁决中获胜，施工队伍在每次尝试施工时仍面临着老人的阻挠，导致整个工程在2015年年末完全停止不前。徐女士，这位热心于公益的人士，也感到极为沮丧，她表示：“问题依旧没有得到解决，协商也没有达成一致，反而招来了更多的邻里纠纷。那个时候，我真是感到无比的愧疚。”

1.2.2 二次协商：合作性谈判与冲突化解

2018年3月，71岁的四楼业主刘某由于腿脚不变要求重启改造议程。刘先生经过仔细研阅政府颁布的扶持政策细节后，主动与社区的负责人张书记以及暖阳队伍的徐女士进行了接触，对五栋2单元电梯增设的始末进行了深入了解。

在初步掌握情况的基础上，刘先生先是拜访了五栋的居民黄女士和方先生进一步搜集信息，随后还特地前往已经完成电梯加装工程的附近社区取经学习。得益于徐女士的协助，刘先生请求张书记协助，召集三栋3单元的所有业主聚集一堂商讨事宜。在居委会的协调下，三栋3单元的党员业主积极响应，全体业主首次齐聚在居委会的议事厅，刘先生更是自掏腰包准备了水果和点心以示诚意。在会议中，业主们畅所欲言，场面和谐，然而分歧依旧存在，尤其是关于电梯的维护保养问题，高层的业主大多表示支持，中层的持观望态度，而低层业主则持反对意见。

在初次会议结束后，张书记倡导组建了一个事务协商小组，其成员不仅涵盖了三栋3单元的居民。该小组的主要职责是组织业主、与相关部门进行沟通协商、以及对资金的筹措和核算等细节问题进行处理。小组还将通过恳谈会、政策解读、上门调查、专家咨询等多样化的方式，精准掌握业主们的需求，运用精确的数据分析，以赢得业主们的认同与支持。至于底层居民的难题，比如采光不足、个人隐私保护、以及施工期间产生的噪音问题等，都在事务协商小组的引导下，通过业主代表的商议和技术团队的协助，得到了充分的探讨和解决。

经过连番商议，三栋3单元全体住户终于形成了统一看法：同意进行电梯增设。获准的电梯增设计划主要包括以下要点：首先，关于费用分配，底层业主不仅不需负担电梯安装费用，反而每户还能得到3万元的补贴，费用按照四楼为基准，每下降一层减少15%的费用，每上升一层则增加15%的费用；其次，在电梯的设计方面，选择了双开观光电梯风格，并使用特制磨砂玻璃材料，以降低对室内采光和私密空间的干扰；再次，关于电梯的日常运维，由物业管理公司负责，居民通过刷卡使用电梯，维护费用将从电梯广告收益及年度物业费中划拨。2019年初，三栋3单元成功完成了电梯安装，住户们的生活便利性大大提升，同时楼宇价值也得到了显著增长。三栋3单元的这一成功案例，如同一石激起千层波涛，激发了其他单元的效仿热情，连原本强烈反对的五栋2单元的黄女士也转变态度，迅速签订了加装电梯的协议。D小区的这一成就，同样吸引了众多社区住户前来取经，一时间成为了“网络热议社区”。

2 理论解析：原则式谈判法的应用逻辑

2.1 冲突本质与谈判主体分析

所谓的原则性协商，亦称为“价值”协商或综合性协商，是指在协商过程中，各方均考虑对方的利益需求，基于共同的价值观寻求共识，进而形成令各方均能受益的统一方案，它被赞誉为“西方协商理念的综合体现”[4]。该理论主要涵盖以下四个核心要素：区分人和问题、关注利益而非仅仅是立场、打造互利共赢的策略、采用客观标准来评价利益分配。在协商的过程中，要妥善调整利益关系，确保双方在竞争中实现利益均衡[5]。北京市D小区加装电梯引发的邻避冲突（NIMBY Conflict），本质上是多元主体基于空间权益再分配产生的利益博弈。根据原则式谈判的理论，此类冲突的复杂性源于两类结构性矛盾：其一，利益诉求的垂直分化，即不同楼层居民因电梯加装的成本收益差异形成对立；其二，协商权力的非对称性，表现为法律赋权（如《物权法》的“双三分之二”规则）与个体维权能力的失衡。

D小区加装电梯引发的邻避冲突（NIMBY Conflict）具有典型的多方利益博弈特征[6]。冲突主体涵盖四类核心利益相关者，形成了多元主体参与的复杂协商网络（见表1）。

表1 邻避冲突中的主体利益诉求与博弈逻辑

主体类型	核心特征	博弈逻辑
高层住户（受益方）	需求刚性	以政策工具推动目标，忽视补偿机制设计
低层住户（受损方）	权益受损敏感，否决权依赖	采取防御性策略，强化个体权益保护
中层住户（中间方）	利益模糊性，决策搭便车倾向	被动参与，偏好风险规避
社区组织（协调方）	公共性目标导向，资源整合能力有限	依赖情感动员，缺乏系统性利益平衡方案

2.2 初次协商失败的理论归因

首次协商失败的根本原因在于利益失衡与对抗性谈判策略的叠加效应[7]。高层住户忽视了低层住户采光、隐私和噪音等利益的补偿，过于关注自身的利益、缺乏对他们诉求的理解和尊重。此外方先生法律手段过早，选择法律手段来推动项目本没有错，但未能有效解决实际的邻里矛盾，导致施工受阻。

同时，低层住户黄女士同样存在责任过失：首先其态度过于强硬缺乏合作精神，在提出反对意见时，未能与其他住户和社区进行有效沟通和协调；即使在同意口头协议的基础上仍然选择出尔反尔维护自己利益。仅仅关注自身利益，缺乏合作解决问题的态度。特别是黄女士通过其母亲阻止施工的方式，导致直接激化了双方矛盾，使协调谈判从问题解决变成了零和博弈。

2.3 再次协商的成功路径与机制

基于原则式谈判法，本案例的冲突化解路径可解构为以下核心原则的实践验证：

2.3.1 分离人与问题

在D小区加装电梯的过程中，各方在初期的对抗主要是因为未能将人与问题分开。比如，一楼的黄女士和高层住户的对抗更多是基于双方立场固化之后的个人情绪和利益冲突，而非针对电梯安装这一具体问题[8]。最终黄女士一家运用“弱者的武器”示威终止施工，导致加装电梯之事搁置，低层住户黄女士与中高层方先生对簿公堂，老死不相往来，破坏居民和谐。在理论层面，这场纠纷印证了“立场导向谈判”的局限性，即不同主体之间都过度关注“是否安装电梯”的立场之争，却忽视“如何安装电梯”的问题解决导向[9]。对比第二次谈判过程中，刘先生和张书记作为谈判的带头人，给业主们营造一个能“敞开说话”的氛围，把各自的利益诉求、隐忧等都充分地表达出来，力图找到“最大公约数”。于是冲突的焦点从“高层与低层的对立”重构为“加装电梯的技术与利益分配问题”，各种利益诉求获得有效回应，从而消解了低层住户的核心反对理由[10]。

2.3.2 聚焦利益而非立场

聚焦利益而非立场：在协商过程中，不同楼层的居民利益诉求具有显著异质性。初次协商中，社区组织作为协调方未能识别低层住户关注心理安全感、长期居住价值等的隐性需求，高层住户过早地接入法律手段以《物权法》第76条强制推进来达到目标，从而导致了补偿机制缺位，激化了双方“维权”与“反维权”的对立情绪，最终导致初次谈判从“问题解决”被异化为“零和博弈”而告终[11]。

反观二次协商，志愿者团队和居委会通过入户调研与多轮恳谈，进一步明确了低层住户的隐性核心利益（如表2所示），通过专家答疑和技术团队的参与，设计出针对性方案，化解了各方矛盾。

表2 二次协商中的利益诉求分析

主体类型	显性利益	隐性利益
高层住户	房产增值（+15%）、出行成本降低	安全隐患消除、代际吸引力提升
低层住户	费用豁免、补偿金（3万）	采光权保障、隐私保护
中层住户	费用分摊公平性（±15%/层）	施工期间生活干扰最小化

2.3.3 创造互利方案

创造互利方案：通过补偿机制和成本分摊平衡利益。再次协商的过程中，三栋3单元全体业主之所以一致同意加装电梯的成因得益于刘先生在推动加装电梯过程中运用了“利益捆绑”策略积极寻求互利的解决方案[12]。在经济层面，由物业统一负责电梯日常维护工作，将电梯维护成本外部化，用广告收益和物业费提成覆盖长期维护成本。通过补偿机制对低层住户实施费用豁免与现金补偿，以四楼为费用基准层向下逐级降低15%分摊比例；在技术层面，通过方案优化采用双开门观光电梯与磨砂玻璃材质，降低采光遮挡率，最大限度减少对低层住户采光与隐私的干扰[13]。

2.3.4 依托客观标准推进共识

依托客观标准推进共识：在谈判过程中，刘先生和居委会坚持使用客观标准来制定方案。例如，在费用分摊上，采用以四楼为基数，逐层递增或递减的标准，这种客观、公正的标准使得费用分摊更加合理。此外，电梯设计采用双开门观光电梯，使用特殊磨砂玻璃材质，这些都是基于技术和客观标准提出的解决方案，有助于减少低层住户的担忧。通过专家答疑和技术团队的参与，进一步增强了方案的科学性和可行性。

基于原则式谈判法，刘先生成功地将人与问题分开，注重各方的实际利益，为互利寻求解决方案，并坚持使用客观标准。这样的谈判策略不仅化解了D小区加装电梯过程中各方的矛盾，还达成了一个令各方满意的结果。

3 结语：合作性谈判的治理价值与理论延伸

通过D小区加装电梯产生的邻避冲突进行的多阶段复杂谈判，可以看出复杂商务谈判不仅是利益的博弈，更是智慧的较量。通过两轮协商从对抗走向合作的路径分析，最终可总结以下启示：

第一，谈判的公平性体现为利益适配，而非绝对均等。

在此案例中，低层住户通过3万元补偿与采光优化实现“损失对冲”，高层住户以阶梯费用承担换取出行便利与资产增值，中层住户依托梯度分摊规则规避过度负担。这一结果印证了实质利益谈判理论的核心观点：成功的合作性谈判从来不是让一方获得全部利益，反而是各方在利益分配中找到一个相对满意的平衡点，实现“非均衡但可接受”的利益分配。

第二，谈判要有明确的需求导向和结果导向。

冲突过程谈判双方只应关心自己的需求和得到的利益，而不必过多关注对方的得失。每方都专注于自身的目标，通过利益交换来达成各自的需求，这才是谈判的目的性行为。没有结果的谈判是无意义的，因此，明确目标和结果导向是谈判中至关重要的[14]。

第三，谈判的过程伴随着利益冲突，冲突不能消除只能转化。

以 D 小区加装电梯产生的邻避冲突为例，冲突是由于各自利益诉求的差异，而合作则是通过谈判达成共同利益的桥梁。优秀的谈判者往往能够在冲突中找到合作的机会，避免对抗性谈判，通过整合利益变为合作性谈判通过灵活的策略和平衡的方案，使各方都能接受并推进事情的发展。

综上所述，在解决邻避冲突的谈判过程中，理解需求的本质和利益的权衡至关重要。谈判不是追求绝对公平，而是找到各方都能接受的利益分配。成功的谈判者不只是关注自己能得到什么，而是通过掌握利益识别、方案创新将对立转化为合作[15]。此外，谈判不是零和游戏，也不是利益的平均分配，逼迫对方只能导致僵局，巧妙的引导和说服才能促进合作，实现双赢。基层治理者需在“原则性”与“灵活性”之间寻求平衡，方能使合作性谈判真正成为破解邻避困境的治理智慧。

参考文献

- [1] 唐继淳, 陈欣. 微更新理念下的老旧小区公共空间适老化改造[C]. 2020 中国城市规划年会论文集. 2021: 1-10.
- [2] 张惠壹. 基于居民满意度的城市老旧小区改造制约因素及推广策略研究[D]. 山东建筑大学, 2024.
- [3] 张凯, 严冬, 魏莹. 以居住者需求解析重庆老社区改造的核心因素[J]. 建筑设计管理, 2025, 42(01): 31-36.
- [4] 张红. 国际商务谈判中原则式谈判的策略选择、影响与对策[J]. 营销界, 2021, (31): 183-184.
- [5] 丁艺婷. 社会交换理论视阈下原则式谈判之“双赢策略”分析——以中俄企业价格谈判为例[J]. 商展经济, 2023, (11): 161-164.
- [6] 许树青, 吴昊. 中国式环境邻避冲突：类型化分析与法治化路径[J]. 中国应急管理科学, 2025, (01): 104-119.
- [7] 梁上上. 优先购买权中转让人的利益失衡与校正[J]. 中国法学, 2024, (02): 226-246.
- [8] 李阿琳, 李依慧, 马璐. 从关系调节到利益协商：老旧小区公共空间改造的居民议事方法研究[J]. 社会治理, 2024, (06): 86-98.
- [9] 刘梦, 刘菁, 李宗奕, 等. 利益相关者视角下老旧小区加装电梯决策影响因素研究——以北京市为例[J]. 城市发展研究, 2024, 31(11): 7-11.
- [10] 吴金群, 郭橙. 情感嵌入、利益协调与老旧小区更新改造——基于和睦新村电梯加装的个案观察[J]. 福建师范大学学报(哲学社会科学版), 2024, (06): 85-96+171.
- [11] 郑毅. 多方利益协调下老旧小区更新决策方法[D]. 北京建筑大学, 2024.
- [12] 汤金金. 权力、利益与情感联结：城市老旧小区空间自主治理的生成逻辑[J]. 湖北社会科学, 2024, (06): 67-75.
- [13] 李洁, 任雪杰, 孙帅. 城市老旧小区加装电梯 PPP 项目定价机制研究[J]. 价格理论与实践, 2023, (12): 93-98.
- [14] 成梦琪. 老旧小区改造过程中的社区冲突及化解途径研究[D]. 河北科技大学, 2023.
- [15] 周玉琳, 刘鑫鑫. 老旧小区适老化改造多元利益相关者协同治理策略[J]. 建筑经济, 2024, 45(11): 72-80.