



WHEN TO NEGOTIATE, WHEN TO FIGHT

谈判致胜

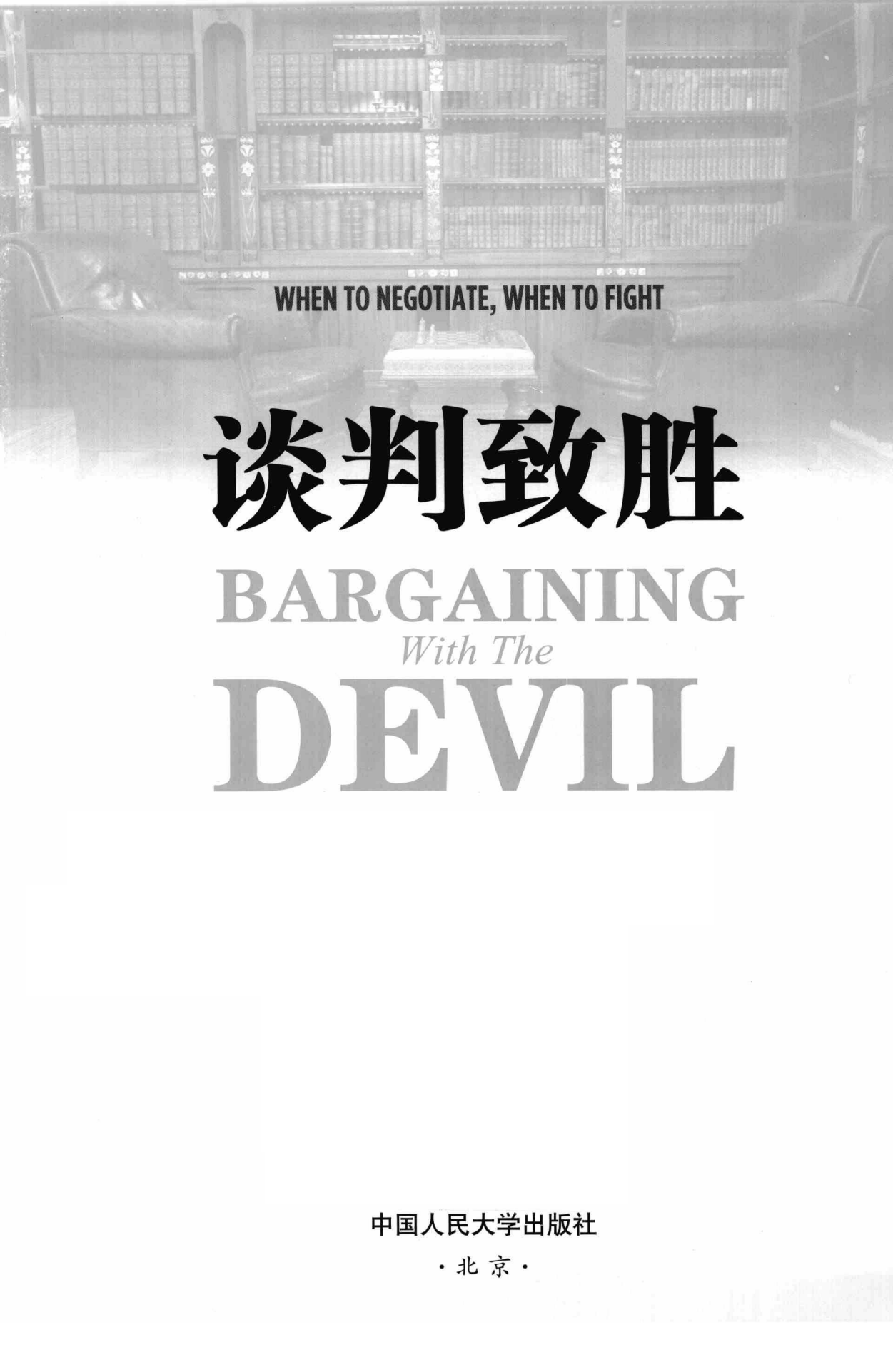
BARGAINING

With The

DEVIL

[美]罗伯特·芒金 (Robert Mnookin) / 著 刘坤轮/译

 中国人民大学出版社



WHEN TO NEGOTIATE, WHEN TO FIGHT

谈判致胜

BARGAINING

With The

DEVIL

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判致胜 / [美] 芒金著; 刘坤轮译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
ISBN 978-7-300-13507-6

I. ①谈… II. ①芒…②刘… III. ①谈判学 IV. ①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 043158 号

谈判致胜

[美] 罗伯特·芒金 著

刘坤轮 译

Tanpan Zhisheng

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2011 年 4 月第 1 版

印 张 17.5 插页 2

印 次 2011 年 4 月第 1 次印刷

字 数 271 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

献给我的四位小魔头——埃利（Eli）、海利（Hailey）、艾萨克（Isaac）和索非亚（Sophia）。

——罗伯特·芒金

本书翻译得到中国政法大学青年教师学术创新团队项目“中国与国际机制研究”资助。在此表示感谢。

——本书译者

对手是个恶魔，而你又必须与他纠缠，你该怎么办？

无论是在国际政治、商业交往中，还是在我们的日常生活中，我们总会碰到某些人某些事让我们头痛不已。

小的矛盾，我们可以退一步海阔天空，可以选择当一只鸵鸟。

原则性矛盾，我们可以不惜代价，选择做一个昂扬的斗士。

但这两种态度中，我们都有所舍弃，或舍弃了尊严，或舍弃了利益。

有没有既能够保持尊严，又不损失利益的办法呢？

有！

这是哈佛大学冲突解决首席专家芒金教授的答案。

芒金教授的这本书核心之处就是要告诉我们如何睿智地处理激烈的冲突，既保持尊严，又不失去利益。

双赢不足以概括实际冲突的全部，因为简单的双赢并不常见。但你确实可以做到既有尊严，又不失利益。只是你要避免陷入冲突中无处不在的陷阱。

你当然可以不必通读全书，如果你是政治家或公职人员，读读第二篇卡斯特纳和纳粹的周旋，读读丘吉尔对希特勒的决策，读读曼德拉对种族隔离政权的态度，你一定会受益良多。

如果你是商人，读读 IBM 和富士通这两个软件巨头之间的争斗，读读旧金山交响乐团的故事，你一定会在未来的纠纷解决中奏出优美的乐调。

如果你不是什么大人物，只是一介草民，你也一定要读读相视如仇的离婚过程，手足亲情断裂的遗产纷争，因为这些都是你可能会遇到，或经常会听到的，这些故事会让你明白如何妥善地处理家务矛盾。

书中不仅仅是故事，更是应该贯彻到你生活中的思想。

哈佛大学纠纷解决首席专家芒金教授带着你穿越这些故事，在轻快中赋予你维护尊严、维护利益的思想。

你知道，激烈冲突中，尊严和利益之间往往会出现巨大张力。

这种张力，读完本书，你同样能够掌控！

刘坤轮

2010 年 10 月寒秋于军都山下

你应该与恶魔谈判吗？

在恐怖主义时代，我们的国家领导人每天都要面对此类问题。我们应该与塔利班谈判吗？伊朗呢？朝鲜呢？那些劫持人质的恐怖主义组织呢？

在私人纠纷领域，你可能会面对你自己的恶魔。一个商业伙伴之前背弃了你，现在他又想重新达成一个更好的交易。一次婚姻走向终结，而离婚一方却提出勒索要求。一个竞争者窃取了你的知识产权，你因此狂躁不安，你的本能告诉你走上法庭抗争。与这种人谈判会赋予他想要的某些东西。这会让他因恶行而获得奖赏。你希望你的权利得以维护，因而和对手谈判的思路似乎是错误的。

本书探讨的正是此种类型的冲突，它们给谈判提出了一些极具挑战性的问题。一个当事人必须决定：我应该与恶魔谈判，还是与它对抗？我用“谈判”一词的意思是试图达成一项协议，即通过谈判来解决冲突，而不是斗争到底。我用“恶魔”一词是指过去曾经故意伤害你或将来会伤害你的一个敌人。这是你不信任的某个人。这是一个他的行为甚至被你视为邪恶的对手。

这些日子里，谈论邪恶并不那么时尚，尤其是对于关注纠纷解决的专业人员而言。它浸染着自鸣得意的道德主义和宗教性的原教旨主义。它具有与罪孽观念相连的宗教暗示。此外，许多纠纷解决专业人士可能认为它并没有稳定的定义或固定的含义。许多人相信，这一概念完全是主观的：卷入某一纠纷的某人常常会将对手视为邪恶，但这仅仅是一种认知。一个中立的观察者可能并不赞同。其他人可能会补充指出，何谓邪恶的观念会因时间和空间的变换而大不相同。这并不仅仅是一个关于定义的学术争论。在我的研究领域中，一种宗教禁忌的氛围弥漫在“邪恶”这一语词四周。它被看作是一个狡猾并且具有火药味的词语，被过度滥用，轻而易举地利用，并且更为常见的是被宗教和政治领导人用以诬蔑他们

的敌人，并将他们的追随者推向战场。

我赞同存在这样的危险，妖魔化也可能成为清晰思考的拦路虎，但是同时，我并不认为恶魔的概念是不周延或无意义的。在我看来，没有一种具有说服力的理由而对他人强加严重伤害就是邪恶。纳粹对犹太人的迫害，胡图人（Hutus）对图西人（Tutsi）的屠杀*，以及塔利班往那些敢于进入学校的女孩脸上泼洒硫酸的狂热——所有这些都是邪恶的行为。所以，2001年9月11日，自杀性恐怖主义分子没有正当理由故意杀死近三千无辜平民的行为也同样是邪恶的。

我的问题以及本书都渊源于9.11。2001年秋，那次袭击不足一个月后，就布什总统是否应当准备与塔利班进行谈判的问题，哈佛法学院谈判项目在哈佛大学发起了一次公开讨论。这次讨论让我开始思考一个更为一般的问题：在任何特定冲突中，你应该如何确定进行谈判是否合理？

我们讨论的时候，事态发展很快。布什刚刚给阿富汗的塔利班政权签发了一份最后通牒：关闭基地训练营地，交出奥萨马·本·拉登以及他的军官，否则我们将发动袭击。

令人惊讶的是，塔利班的反应是邀请美国总统布什进行谈判。9月19日，在向一个牧师委员会讲话时，塔利班领导人毛拉·穆罕默德·奥马尔（Mullah Mohammed Omar）说，“如果美国政府和阿富汗伊斯兰共和国（Islamic Emirate of Afghanistan）出现了一些问题，那么它们应当通过谈判解决”（强调为另加）。^①

我和我的同事罗杰·费舍尔（Roger Fisher）受邀探讨布什应当如何回应这一邀请。在谈判领域，罗杰·费舍尔很可能是世界上最为知名的领军人物。他是被称为利益轴心或“双赢”谈判的主导拥护者。他的《谈判力（*Getting to Yes*）》具有重大影响，目前已经售出超过300万册。在他之后，我作为继承者担任哈佛谈判项目主席。

* 1994年4月6日，卢旺达总统哈比亚利马纳和布隆迪总统恩塔里亚米拉在出席了于坦桑尼亚首都举行的有关解决部族冲突的地区性首脑会晤之后，乘卢总统专机返回首都基加利，飞机临近机场时突遭火箭袭击，两位总统同机遇难。事发后数小时，卢旺达局势骤然恶化，以胡图族为主的总统卫队同驻扎在首都的反对派武装、以图西族为主的爱国阵线之间即爆发了激烈的武装冲突，图西族女总理乌维林吉伊姆扎纳即遭绑架杀害。发生在首都的这场武装冲突在很短时间内迅速蔓延到全国各地，并且由两派之争发展成一场胡图族与图西族之间的部族大仇杀。——译者注

① 奥马尔要求美国提出证明本·拉登牵涉袭击的证据，并允许塔利班来审核其充分性。他还提出，他的政权可能愿意在阿富汗或其他地方的伊斯兰法院之前对本·拉登进行审判。Mohammed Omar, Address to Ulema at Kabul, Sept. 19, 2001 (transcript on file with author).

我和罗杰在很多重大问题上观点一致。

但是，这次不同。

罗杰的立场是布什总统发出最后通牒的做法是错误的，美国应当接受塔利班的谈判邀请，我知道他会采取这一立场的。他的理由和他的观点一致，在他的很多书中都表达过，即人们总是应该努力通过立基于当事方利益的问题解决型谈判方式来解决冲突。

从本质上而言，罗杰支持你总是应该乐于进行谈判的绝对观念，这一观念在纠纷解决领域很普遍。

这种观念背后的核心理由简单并且诱人。在你采取强制措施（比如战争或诉讼）之前，你应该试着去解决问题。谈判并不意味着你必须放弃所有对你而言很重要的东西。它只是要你愿意和你的对手坐下来，看看你们是否能够达成一项比你的最佳替代方案更符合你利益的协议。人和政权都能够改变。如果你都不愿意谈判，你又怎么能够和你的敌人达成和约呢。

你也曾听过对应的绝对答案。浮士德的故事告诉你绝不要和恶魔谈判。他狡猾，他奸诈，他会向你许诺你所渴望的东西来引诱你。但是，无论这可能的利益多么诱人，和恶魔谈判都是错误的。它会侵蚀你的正直，它会污染你的灵魂。

我必须承认，我对“总是”或“绝不”等绝对主张具有一种天然的厌恶。我们常常可以找到例子戳穿这些理由。在我和罗杰的争论中，我解释说，我心中20世纪最伟大的两个政治英雄是温斯顿·丘吉尔和尼尔森·曼德拉。他们都要决定是否和一个压迫并且邪恶的敌人谈判。1940年5月，丘吉尔拒绝了和阿道夫·希特勒谈判，虽然纳粹军队已经颠覆了欧洲并即将进攻脆弱的英国。另一方面，1985年尼尔森·曼德拉选择发起和那个曾经确立和执行纳粹政权的白人政府进行谈判。

如果没有简单、绝对的答案，也就是说，如果有的时候你应该和恶魔谈判，而有的时候你应该拒绝，那么，在特定情境下你到底应该如何决定？你应该如何考虑这个问题？需要考虑的因素有哪些？作出明智决策是一个挑战。本书要应对的就是这一挑战。

我们将研究八个真实、具体的案例，在这些案例中，当事人都要决定是谈

判，还是抵抗。这些都是艰难的情形，涵盖范围广泛。一些是涉及邪恶政权的国际冲突，另外一些涉及商业和家庭冲突。

在所有案例中，利害关系都很重大，并且至少有一方被对方的行为所激怒。妖魔化在这里很普遍。原始情感，比如报复的欲望，可能很难和道德冲动区分开来：对“合法化”对手或奖励恶行观念的深深厌恶；辩护和正义的强烈欲望。面对这些强烈情感，你如何作出一个明智决策呢？

我们不会如事后诸葛亮那般审视这些决策，然后问它最终效果好吗？那就太简单了，对这些故事的主人公也不公平。我们将回到那些时候，随着故事的展开追踪他们的行为，并根据决策当时的所知来评估相应决策。

丘吉尔和曼德拉的故事已经分别成为一种原料、储备故事，对于已经作出的决策，人们总会方便地拿它们作为自己的理由。当他们不想谈判时，他们就讲述丘吉尔的故事和绥靖政策的失败。当他们想谈判时，他们就讲曼德拉的故事。

事后来看，这两个决策显然都是正确的。但是，如果回到当时作出决策的情景呢？它们是不是仍然明智呢？

这些决策要比它们初看起来要难得多，我各用一章来描述。在丘吉尔的例子中，战争形势非常恶劣，以至于美国大使都认为英国很快就会沦陷。尽管丘吉尔总是骄傲地强调他的政府从未考虑过和“那个男人”谈判，但事实却截然不同。对于是不是要和希特勒进行和谈，他和他的战时内阁大臣们曾秘密争论长达三天之久。那时支持谈判的理由强而有力。同样，曼德拉也做过大量艰难、危险的决策。为了开始和种族隔离政权谈判，他不能不找出一种途径，瞒着他自己的追随者进行谈判。

我们还研究了两个困在邪恶政权的个人故事。他们都面临着危及生命的决策。一个拒绝和克格勃谈判，因而最终赢得光荣。另一个选择和纳粹阿道夫·艾希曼谈判，拯救了无数生命——只是后来被指责为一名纳粹同谋。他们每个人的方式都是英雄式的。

四个商业和家庭案例都是根据我所观察到的真实纠纷写就的。它们包括两个为软件权利争斗的巨型计算机公司、一个备受劳动冲突折磨的交响乐团、一对咬牙切齿的离婚夫妇，以及争夺继承一处度假屋的姐弟三人。

这些案例之间当然存在重大差异。最大的不同和我所说的“邪恶”有关。我

不相信宗教意义上的邪恶，但是，我相信希特勒和艾希曼是邪恶的，他们和克格勃和种族隔离政权一样。与之相反，在我看来，尽管他们被妖魔化了，或是在一些案例中被他们的对手看作是邪恶的，但我们私人纠纷中的对手们没有谁是邪恶的。

另一种区别和利害关系有关。关于国际恶魔的章节涉及生死问题。相反，商业和家庭案例涉及金钱和关系——完全破裂的、非常重要的关系。同时，谈判的替代方案也有所不同。在商业和家庭纠纷中，一般情况下都有一种可执行的法律救济：如果必要，当事人可以走上法庭。在我们的国际案例中，情况则并非如此。

既然有这么多差异，为什么要一起讨论这些案例？首先，因为这是一本“如何思考”的书，目的在于告诉你如何“跳出框框思考（think outside the box）”。在多年的教学过程中，我已经认识到，通过在一种完全不熟悉的情境中思考一系列新概念，然后再将其用于比较熟悉的情境之中，从而让学生接受这一系列新概念常常非常容易。其次，因为这八个案例都涉及妖魔化及其副产品：扭曲的思维。通过这些故事，我将检验一下处于激烈冲突中的人们如何决定是否谈判。情感发挥什么作用？分析和直觉之间是什么关系？是否存在干扰明智决策的常见陷阱？是否存在一方能够提高作出明智决策可能性的方式？

我认为存在。本书中，我将提出一个框架——一种规训的思维方式——你们可以将之运用于任何情境。我将描绘可以阻碍作出一项明智决策的两对对立陷阱系列。“否定性”陷阱，特别是妖魔化，激起我们的愤怒，继而在我们很可能应该谈判时诱使我们拒绝。“肯定性”陷阱，尽管在这类纠纷中远没有那么常见，但却会在我们可能本不应该谈判时诱使我们谈判。我的框架将会帮助你们避免这两类陷阱。

我们也会面临一些道德困境。撇开情感，如果你自己的道德方针表明和这个恶魔进行交易就是错误的，即使这可能带来一些实际利益，那么又当如何？假定你能预见到一项交易，这项交易会满足你自己的利益，但却会伤害其他人呢？^①

① 在2005年泰纳讲座中，阿维海·马格利特已经写过“和平和争议的冲突”，并指出存在“不道德的妥协”和“堕落的”交易。参见 Avishai Margalit, “Indecent Compromise”, in the Tanner Lectures on Human Values (delivered at Stanford University, May 2005)。http://www.tannerlectures.utah.edu/lectures/documents/Margalit_2006.pdf。本书出版后更广泛的探讨，参见 Avishai Margalit, *On Compromise and Rotten Compromises* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 2009)。

在各章中，你都将看到主角在是谈判还是抵抗的决策过程中挣扎，也都会看到陷阱的影响。你会看到他们如何作出决策以及原因。我会告诉你我是否认为他们的决策明智。我也会给你充分的信息让你得出自己的结论。你可能并不同意我的观点，但是你会明白我的方法。

现在，我们回到 2001 年时的塔利班以及我和罗杰·费舍尔的争论。

我们都知道随后发生了什么。布什总统拒绝了谈判。塔利班援引伊斯兰法拒绝推翻本·拉登，也不同意关闭训练营。在收到国会和联合国授权后，布什发动了阿富汗战争，推翻了塔利班的统治。

但是，根据那时候所知的事实，布什总统的决策是不是明智呢？^① 在争论中，我主张是。

我的理由如下：

受到威胁的利益是什么？对于美国来说，我们最重要的利益是保护美国人的生命，阻止以后的恐怖主义袭击。塔利班的首要利益是继续掌权，维持伊斯兰法的统治。

谈判之外的替代方案是什么？对美国来说，最佳替代方案就是使用武力。尽管战争的结果总是不确定的，但我们似乎有能力推翻塔利班政权，关闭训练营，或许还能逮捕很多犯人。塔利班的替代方案就要差得多。如果美国发动攻击，他们就很可能失去统治地位；他们的最佳替代方案就是躲藏起来，发动游击战争。

有没有符合双方利益的可能谈判结果？这样的协议被执行的合理可能是否存在？几乎没有。就本·拉登、基地组织以及训练营问题，克林顿政府曾经提出过类似要求，但塔利班则完全不负责任。他们没有采取任何措施。塔利班似乎没有能力，更不要说乐意去关闭训练营，或推翻本·拉登。一些评论家认为，比塔利班政权之于本·拉登，本·拉登可能对塔利班政权具有更大权力和影响，部分原因在于其家庭纽带。

美国选择谈判的成本如何？很重大。塔利班政权不是一个无辜的旁观者。它

① 以后见之明，很容易说布什做了正确的决策。美国迅速的军事胜利扫除了塔利班政权，并清除了阿富汗境内基地组织进行大规模恐怖主义的训练营。另一方面，批评者可能指出我们没能逮捕本·拉登，或是消灭基地组织，因而塔利班变成了阿富汗以及巴基斯坦邻近地区的一个强有力的分裂势力。但是，我已经说过，事后分析不是本书所要做的。

曾为本·拉登以及世界各地无数恐怖分子提供庇护。在一年多之前，克林顿政府就已经明确警告过塔利班，对于本·拉登发动的任何恐怖主义袭击都要由他们负责。^① 现在谈判会严重损害我们的信誉，不仅仅是对世界各地的恐怖主义组织，更是对那些庇护恐怖分子的塔利班以及其他政府。在这个意义上说，谈判会创立一个危险的先例。此外，它还会削弱布什总统召集和领导国际联合打击恐怖主义的能力。^②

最后，我们的替代方案（使用武力）是否合法以及在道德上是否正当？我认为的是。几年之前本·拉登就曾公开向美国宣战^③，而9.11袭击是无可否认的战争行为。根据国内法和国际法，美国使用武力都是被允许的。

根据这样的成本收益分析，我得出结论认为，布什不和塔利班谈判是明智的。

和很多美国人一样，我认为9.11袭击是邪恶的：没有充分正当理由给无辜者强加重大伤害。我认为有罪的当事人应当受到惩罚，并且应当阻止以后的袭击。我很幸运，我的实用主义分析得出了和我直觉相同的结论。尽管理由不同，但二者都说“不谈判”。因而，我对塔利班作出决策就相对容易。塔利班政权实施一项邪恶的行为与我的看法有关，但却不是决定性的。

比较困难的情况是实用和道德要求发生冲突的时候。如果你的分析表明“谈判”，但你的原则却指出这是错误的，那么你当如何？你会怎么做呢？你应该怎么考虑清楚呢？

例如，考虑一下一个真实的，但却可能会发生在我们任何人身上的商业纠纷。^④

① 2000年夏，克林顿政府国务院的一位官员在国会作证指出，美国已经让塔利班“确定地知道我们将要让[塔利班政府]对本·拉登可能发起的任何恐怖主义行为承担责任”。参见“The Taliban: Engagement or Confrontation?” Hearing Before the Committee on Foreign Relations, United States Senate 106-868, p. 6。

② 选择谈判也会给布什政府造成重大的国内政治成本，尽管我为布什决策所做的辩护不会给这一因素增重太多。美国公众对这次袭击感到震惊和愤怒。许多美国人想报复。很少人想要支持塔利班所想的那种谈判：如果本·拉登被捕，就关于哪个伊斯兰法院审判他进行对话。

③ 1998年，本·拉登在伦敦的一家阿拉伯报纸上发表一份教令，号召进行圣战。它指出“杀死美国人和他们的同盟——不管是平民还是军人——是每个有此能力的穆斯林的个人责任，在任何可能的国家，直到阿克萨清真寺（Aqsa Mosque）[在耶路撒冷]和哈拉姆清真寺（Haram Mosque）[在麦加]从他们的掌控中得到解放，直到他们的军队被击溃被制服，从伊斯兰的土地上撤离”。参见 Bernard Lewis, “Jihad vs. Crusade: A Historian’s Guide to the New War”, *Wall Street Journal*, September 27, 2001。

④ 尽管是根据我调解的真实案例，但为了保护隐私，对于当事人、公司以及产品名称已经进行了修改。

你是硅谷一家小型私有研发公司的创立者。最近，你了解到你的合作伙伴日本大型公司 Bikuta 公司秘密开发了一款竞争产品，现在在中国市场以它自己的名称销售。这一“新”产品基本是你两年前许可 Bikuta 使用的设计（带有实质专有技术）的仿冒品。你认为，Bikuta 毫无疑问违反了你们的合同，合同规定 Bikuta 在五年时间里在“全世界”只生产、出售你的产品——并向你支付 15% 的销售额作为许可费。

当你见到 Bikuta 总裁时，他并没有悔过之意。他说，你最初的设计不“适合”中国市场，因而 Bikuta 在中国的销售方面不欠你什么。他还想就你公司 15% 的许可费重新进行谈判，因为他突然提出那个比例太高了。

你感到震惊，感到遭人背叛了。对窃取你的专有技术，忽视它的合同义务，以及强迫你接受比你应得更少的许可费问题，Bikuta 根本没有考虑。你對自己这么信任它也感到愤怒。

任何生意人都能识别这种情形。本能告诉你“去战斗！”，“这不值得谈判”。但是，怎么做才是明智之举呢——经济上、道德上、理性上？面对一个强盗时，你是会斗争，还是谈判呢？

在我本书中提出的各种真实生活困境中，道德和实用要求之间的张力都处于核心地位。当你读完这本书的时候，我希望我的框架会给你一种全新的、有用的方式，不仅是对于 Bikuta，而且是对于你需要决定是否和恶魔谈判的所有情形。

第一篇 理解挑战 1

第1章 避免常见陷阱 3

- 陷阱是什么？

第2章 交易及其替代方案：成本、收益及超越 14

第3章 承认、合法性和道德 25

- 背景

第二篇 全球恶魔 41

第4章 鲁道夫·卡斯特纳：和纳粹谈判 43

- 三法庭审判卡斯特纳
- 评估

第5章 温斯顿·丘吉尔：1940年5月——丘吉尔应当谈判吗？

77

- 审议
- 评估

第6章 尼尔森·曼德拉：南非的种族隔离 101

- 评估

第三篇 商业恶魔 131

第 7 章 软件巨头之战： IBM vs. 富士通 133

第 8 章 不和谐的交响乐 170

第四篇 家庭恶魔 201

第 9 章 一场妖魔化离婚 203

- 四种离婚
- 评 估

第 10 章 手足之争 224

- 奥黛丽的利益
- 马特的利益
- 斯蒂芬妮的利益
- 评 估

结论 经验教训 253

声 明 263

BARBAINING WITH THE DRY

BARBAINING WITH THE DRY

第一篇

理解挑战