

理性谈判

*Negotiating
Rationally*



简化复杂的谈判程序，在谈判中最大化你的利益

(美) 马克斯 H. 巴泽尔曼 玛格丽特 A. 尼尔 著 魏清江 方海萍 译
(Max H. Bazerman) (Margaret A. Neale)



Harvard ManageMentor

哈佛管理导师选书

谈判系列

3

理性谈判

*Negotiating
Rationally*



(美) 马克斯·巴泽尔曼 玛格丽特·尼尔 著 魏清江 方海萍 译
(Max H. Bazerman) (Margaret A. Neale)



机械工业出版社
China Machine Press

Max H. Bazerman, Margaret A. Neale. Negotiating Rationally.

ISBN 0-02-901986-9

Copyright © 1992 by Max H. Bazerman and Margaret A. Neale.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004
by China Machine Press.

Simplified Chinese characters edition arranged with The Free Press (a
division of Simon & Schuster Inc.) through Big Apple Tuttle-Mori agency,
Labuan, Malaysia.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Simon & Schuster Inc. 通过Big Apple Tuttle-Mori
Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未
经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2004-1670

图书在版编目 (CIP) 数据

理性谈判/ (美) 巴泽尔曼 (Bazerman, M. H.), (美) 尼尔 (Neale, M.
A.) 著; 魏清江 方海萍译. -北京: 机械工业出版社, 2004.4

(哈佛管理导师选书·谈判系列)

书名原文: Negotiating Rationally

ISBN 7-111-14127-X

I. 理… II. ①巴… ②尼… ③魏… ④方… III. 贸易谈判 IV.
F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第017719号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年4月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 11.5印张

定 价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

前 言

无论你是经营公司，购买二手车，还是与自己的同事、爱人产生了分歧，你都有必要了解如何进行谈判。10年前，管理学院和管理培训几乎都没有涉及到谈判课程，而如今，它已经成为美国最受欢迎的课程之一。在西北大学（Northwestern University）的凯洛格管理学院（J. L. Kellogg Graduate School of Management），谈判学已经成为最受MBA和管理培训青睐的课程。因为现在和未来的管理者希望了解的是，如何利用谈判取得更有利的成果——如何更理性地参与谈判。

各个领域的调查者都针对谈判进行过研究，而他们的研究成果对本书产生了深远影响。此外，近10年来，我们一直致力于研究和教学工作，以帮助管理者制定更理性的决策，并实现更有利的成果。先后有一万多人参加了我们的培训，通过他们，我们了解到他们所面临的不断变化的社会和组织环境，并且确定了他们必须解决的问题。

我们分析了这些谈判专家是如何开展理性谈判的，以及他们为什么没有理性地参与谈判，并且发现，这些机智的管理者所犯的错误竟然如出一辙。我们总结了为什么管理者会犯这样的错误？你如何通过回避这些错误而成为更理性的谈判者——不是在你阅读本书时，而是贯穿于你的管理生涯的始终。

为什么谈判会吸引如此多的注意力？为什么谈判课程近10年来会变得如此流行？惟一的答案是：由于社会和经济不断变化，有效的谈判技能不仅变得至关重要，而且更难以掌握。以下是近20年来主要发展趋势及其对你的职业生活的影响：

1. 劳动力的流动性 与以往不同的是，现在的员工经常换工作，长期的雇佣关系已经很少见了。白领阶层只是把工作看做是向上发展的垫脚石，而下一步是否还在这个企业，就不得而知了。这种新的工作模式要求员工必须积极地通过谈判来争取自己在企业中的地位。

2. 公司重组 20世纪80年代掀起了公司重组的新纪元。以兼并、收购、减资或合资形式创建的公司数不胜数。在这种环境下，职业的生存取决于有效的谈判技能。

3. 劳动力的多样化 到21世纪，在职劳动力更多的是由女性、少数民族和移民构成。鉴于这种多样性，管理者必须与那些有着不同目标、动机和文化背景的上下级共事。在此情况下，谈判要经历更复杂的过程才会取得成功，而且有效的谈判技能也决定了劳动力的生产效率。

4. 服务经济 美国经济的基础已经从制造业转变为服务业。服务部门的谈判一般要比生产部门的谈判更艰难。买卖双方必须就更不确定的结果达成一致，这就增加了谈判的难度。

5. 重新谈判 美国经济的下滑使企业遭受了毁灭性的打击，因此重新谈判变得更加重要了。如果公司濒临倒闭，那么它们更倾向于选择破产，而不是履行对股东和债权人的义务。国与国之间也会出现重新谈判，例如，一轮又一轮关于第三世界债务的谈判。

6. 全球市场 20年前，美国的管理者面临的环境并不复杂，全球性竞争也不会构成严重的威胁，因此管理者可以根据自己的利益参与谈判。但是，由于美国失去了自己的行业主导地位，越来越多的美国管理者开始与风格迥异的外国合作者进行谈判。

在不久的将来，这些都会成为不可逆转的趋势，因此敏锐的谈判技能将成为衡量未来管理者成功与否的重要标准。

在本书的第1章中，我们概括了我们的主要观点，并详细论述了理性谈判的概念，以及你必须掌握理性谈判技能的原因。本书的其他内容可分为三个部分：

首先，我们回答了几个问题：如果你和谈判对手都无法理性地谈判，那么你

预计自己会犯哪些错误？你如何才能避免犯这些错误？我们通过实例指导你审计自己在双边谈判中的决策流程。

第二，我们总结了理性谈判思维的基本框架。我们通过讲解具体的谈判实例来逐步指导你判断，在什么时候以及如何达成协议——无论如何，要促成最符合你的利益的结果。

第三，我们超越了双边谈判的标准，并介绍了高级管理者必须与多个谈判对手就多个问题和约束条件开展理性谈判的各种背景和环境。我们所考虑的因素包括专家经验、情感和公平、多个谈判对手、通过第三方谈判、竞标以及通过行动谈判。

最后，我们说明了如何与不理性的对手开展谈判以及如何将学到的所有理性谈判的知识贯彻到行动中。

致 谢

十多年前，我们就开始制定理性谈判思维的框架，在此期间，我们参阅了霍华德·雷法、丹尼·卡尼曼和阿莫斯·特韦尔斯基等人的研究著作。如果没有合著者的作品作为基础，我们无论如何都无法阐明并研究这些观点，如今，我们与合著者的观点已经交织在一起，甚至到了难分彼此的程度。我们与珍妮·布雷特、杰克·布里顿、约翰·卡罗尔、蒂娜·戴克曼、旺德若·休伯、乔治·洛温斯顿、贝塔·曼尼克斯、基斯·马尼汉、格雷格·洛斯克莱夫格、罗宾·宾克利、杰夫·波尔泽、哈里斯·桑达克、利·汤普森、汤姆·特里普、凯思琳·瓦利及萨利·怀特等人的合著不仅影响了本书的每一个观点，同时也促进了我们的研究，并拓宽了我们的视野。最后，我们还要从知识的角度感谢许多谈判学者，在他们的帮助下，我们开拓了谈判这个研究领域，其中包括理查德·沃尔顿和罗伯特·麦克西的经典著作及汤姆·科钦安、哈利·卡茨、罗伊·刘易基、迪安·普鲁伊特、拉里·萨斯茨德和杰夫·鲁宾等人的最新作品。

连我们都记不清，这本书的每一句话、每个段落和每个章节经过了多少次的修改。作者总是会担心编辑将如何处理自己的观点，而我们与编辑的合作却非常愉快。只要克莱尔·布伊塞勒、鲍伯·华莱士、南希·维格若、维尔·波瑞，尤其是帕姆·吉拉内克和约翰·拉维纳对手稿稍做点评，我们就会惊喜地发现，我们的观点得到了更清晰的表达。编辑有一种难得的才能，更幸运的是，与我们合作的编辑都是才能卓著的。此外，我们在第二部分介绍的制药案例还借鉴了吉恩·沃特金斯、乔恩·坦亚和爱德·扎亚克专家的意见。

我们还得到了许多优秀机构的大力支持。西北大学的凯洛格研究生管理学院就是研究谈判课题的最佳场所。珍妮·布莱特对谈判的浓厚兴趣、迪安·唐纳德·雅各布斯的鼎力支持、优秀的博士生团队和国家争端解决机构（由休伊特基金会设立）的创立都使凯洛格管理学院拥有了独一无二的学术环境。此外，我们通过培训数以万计的MBA学员和高级管理人员所积累的教学经验为本书的观点提供了大量的实践依据。同时，我们还有机会在西南大学报纸管理中心（由约翰·拉维纳主管）的支持下开展案例和观点研究。

我们还要特别感谢J. L. 凯洛格学院杰出的学者专家。我们的研究还得到了国家自然科学基金会、国家争端解决机构、争端解决研究基金会、西北大学研究基金会和埃勒私有市场经济研究中心的大力支持。马克斯是在行为科学高级研究中心开展研究工作时动笔写这本书的，并得到了拉塞尔·塞奇基金会和国家自然科学基金会提供的赞助。

最后，我们再次向那些发挥关键作用的同事致以诚挚的谢意，没有你们，这本书就不会问世，我们也不会形成谈判的观点。我们的研究团队在谈判的认知和理性方面有不俗的表现，再也找不到这么优秀的合作者了。最后，我们将本书献给贝塔·曼尼克斯、格雷格·诺思克莱夫特、利·汤普森、凯思林·瓦利和萨利·怀特。

目 录

前言

致谢

第1章 什么是谈判中的理性思考1

第一部分 谈判中常见的错误

第2章 非理性的坚持与升级6

第3章 虚构的固定份额13

第4章 定位与调整19

第5章 设计谈判框架26

第6章 信息的易得性37

第7章 赢者的诅咒43

第8章 过于自信与谈判者的行为50

第二部分 理性的谈判框架

第9章 理性地思考谈判60

第10章 合资企业的谈判：一个实例70

第11章 用于创造综合性协议的理性策略81

第三部分 使复杂的谈判简单化

第12章 你是专家吗94

第13章 谈判中的公平、情感和理性104

第14章 集团谈判和组织谈判112

第15章 通过第三方谈判124

第16章 竞争性招标：再论赢者的诅咒134

IX

第17章 通过行动谈判·····	141
第18章 结论：非理性世界中的理性谈判·····	151
注释·····	156
资料来源·····	171

第1章

什么是谈判中的理性思考

人人都要谈判。

很多人都以为谈判只是发生在买卖双方之间，或是工会与管理层之间的事。其实谈判有很多种形式，人们每天都会用它来解决分歧和配置资源。各种各样的人之间都要谈判——同事、配偶、孩子、邻居、陌生人、公司实体，乃至国家之间。有些谈判是面对面的，也有一些则是通过竞争者之间相继做出决定而一决胜负的。在商业领域中，每天要进行数以万计的谈判，其中很多谈判发生在同一公司内部。

想一想你所经历过的各种谈判。对于企业来讲，还有什么东西比谈判更重要吗？而对于成功的谈判，还有什么比面对现实、然后理性而又有效地谈判更重要的吗？本书将告诉你如何做到这一点。

理性谈判就是通过做出最佳决策来获得最大的收益。然而，我们追求的并不是“取得一致”。¹我们的研究表明，在很多情况下，完全达不成协议反而比“取得一致”要好。我们从成千上万的高级管理者那儿学到的经验可以帮助你判断什么时候应该争取达成协议，而什么时候则不要。

理性谈判意味着知道如何达成最佳的协议，而不是饥不择食。我们所学到的经验将会帮助你避免做出令你 and 谈判对手都陷入困境的决策。

所有的高级管理者在制定决策时普遍存有偏见，这让他们错失良机，并且无法从谈判中得到理应得到的一切。这些偏见主要包括：

1. 不理性地坚持你最初设定的路线，即便它不再是最有利的选择了。
2. 误以为你的所得必然来自另一方的损失，错过了取得双赢的交换时机。
3. 参与判断时始终惦记着一些无关紧要的信息，比如最初的报价。
4. 过度地受到信息提供方式的影响。
5. 过分依赖于手头现有的可用信息，而忽略了更多相关数据。
6. 不懂得从对方的角度思考问题、了解对方的想法。
7. 过于自信能够获得对自己有利的结果。

带着这7个因素来思考下面的例子：

1981年，美国航空公司推出了飞行常客（frequent-flier）计划，有些人认为这个计划是航空史上最富创意的营销活动。商务乘客（或者是其他经常乘机飞行的人）可以从自己的航程中获得若干英里的积分，日后可以兑现成旅行奖励。这一激励计划是为鼓励乘客对美国航空公司的忠诚而设计的，看上去好像是一个非常出色的市场战略，但是从谈判的角度来看却是一个糟糕的决定。不久，营销和财务两个方面的反应都证实这个计划是灾难性的。

紧随美航之后，各航空公司都推出了各自的飞行常客计划。为了进一步提高竞争力，各公司很快又向最频繁乘机的旅客提供了双倍的飞行里程，而且酒店住宿、租车等也可以计算旅程积分，分值更高。很快，为保持竞争力而提供的优惠极度膨胀，以至达到了失控的程度，并导致了巨额负债。截至1987年12月，三角洲（Delta）航空公司宣布在1988年全年，所有使用其美国运通卡购票的乘客都将获得3倍的旅程积分。此时，分析家们估算，航空公司要为乘客提供的免费旅行费用已达15~30亿美元。航空公司该如何从这个泥潭中脱身呢？

从1986年发生在美国汽车工业类似的竞争大战中，我们也许能够找到答案。美国三家汽车公司都开展了打折活动，以增加销售额和市场份额。各家公司所提供的折扣飞速增长。只要有一家制造商提高折扣额，另外两家就会马上跟进，所

有三家公司的利润都迅速下滑。然后，各家公司又都向顾客增加了贷款打折，这是另一种形式的打折。竞争再次升级，平均起来看，美国汽车制造商卖出的每一辆汽车都要赔本。无需专门的商业知识就可以明白，如果是赔本卖，卖得越多，赔得越多。

那么，公司怎样才能逃脱这致命的恶性循环，而又保住市场份额不被其余两家抢走呢？

克莱斯勒（Chrysler）的首席执行官兼董事会主席李·艾柯卡（Lee Iacocca）想到了解决办法。他告诉新闻界说，所有这三家的折扣计划都将很快到期，而克莱斯勒不打算继续搞下去了；然而，如果其他两家中的任何一家继续实行折扣计划，他艾柯卡也将奉陪到底。他向福特（Ford）和通用（GM）传达了什么信息呢？克莱斯勒是在建议如果另外两方合作，大家就停火；但这同时也是个威胁，如果他们要继续打下去的话，他也将采取报复行动。福特和通用心领神会，打折/贷款计划就此停止了。

如果在三角洲航空公司宣布实行3倍积分之前，联合航空（United）公司或美国（American）航空公司做出类似艾柯卡的声明，情况又会如何呢？三角洲航空公司很可能会意识到，3倍积分的促销手段将无利可图。然而，这些航空公司并没有理性地谈判，因为他们并不能像艾柯卡那样考虑对手们可能做出的决策。艾柯卡所采取的谈判策略显然是要试图控制对手的决定。相反地，航空公司都忽略了对手的决策，致使他们的负债急剧上升，据一些估算表明债务已高达120亿美元。²西北航空公司商务旅行营销部的经理马克·拉塞克（Mark Lacek）对1988年的3倍里程促销活动追悔莫及：“这是自杀营销，根本就是疯了。”³据《财富》（*Fortune*）报道，“在疯狂营销编年史中，航空公司广受欢迎的飞行常客计划差不多算是空前绝后了。”⁴

本书将会分析为什么很多高层管理者犯着与那些航空公司同样的错误，而有些公司却能像上文的汽车公司那样避免灾难性的结局，更重要的是，你将学会如何解决自己在实际谈判中遇到的问题。从公司间的大型谈判到你与同事或爱人之间的私人难题，我们都将帮助你学会如何理性地、高效地加以解决。我们将通过多种思维

模式来引导你，以尽量避免重蹈上述航空公司的例子中那种“非理性竞争”的覆辙。

老实说，有关谈判的书很多，有好也有坏。然而我们这本书不单是以我们的学术经验为基础的，它是通过我们与成千上万的高级管理者共事、密切观察他们，并且从类似的关于高级管理者的研究中搜集大量资料而写成的。所有这些被调查的管理者每天都在制定无数关于谈判的决策。

本书阐述的不是象牙塔里的理论。它来自于现实，是为那些希望提高工作效率的真正的经理人而写成的（如果你有兴趣进一步了解此研究背后的相关理论，书后的注解可以帮助你找到有用的资料）。

许多很聪明的成功人士也会在谈判中犯错误。没有任何一本书能让你在谈判中达到无懈可击的地步。然而，对于理性谈判更加清晰的理解却能够大大提高你的谈判能力。在这方面，我们会介绍两种策略来提高你的谈判能力。第一种会帮助你看清人们在谈判中常犯的一些错误。第二种将指明消除这些错误的方法，并提出一个清晰的框架，以帮助你成为一个更加理性的谈判者。

高级管理者能够最直接控制的谈判要素就是他/她自己要如何去做决策。至于谈判各方、谈判内容和谈判的环境往往都是你无法控制的。你要做的不是试图改变这些要素，而是不断提高你自身的能力，以制定更加有效也更加理性的决策，从而更加聪明地谈判。

一个谈判者的谈判能力会受到心理上的限制。要想准确预测出对方可能的决策及紧接着将采取的行动，心理观察也是必需的。在以下几章中，我们将指出影响谈判者的判断力、限制其谈判能力的多种因素，比如说如何理解问题、如何处理信息、如何分析当前的态势及评估各种可能的方案。

谈判是充满挑战和刺激的。在你的“军械库”中，它应该是最锐利而有效的工具之一。本书中所阐述的观点会帮助你最终成为一位最优秀的谈判高手。

第一部分

谈判中常见的错误

第2章

非理性的坚持与升级

有时，人们会以违背自身利益的方式行事。一个常见错误是不理性地坚持最初的行动计划。请思考以下案例：

零售帝国甘皮奥与联邦百货的兼并

后来成为《财富》“最有趣的50位商业人物”之一的罗伯特·甘皮奥（Robert Campeau）为了自身的价值和履行建造大型购物中心的计划，于1987年决定收购全国利润最可观的布鲁明戴尔（Bloomingdale）百货公司。1988年1月25日，他向布鲁明戴尔百货公司的母公司联邦百货（Federated Department Stores）发出了敌意收购要约。

甘皮奥与梅西（Macy）百货公司之间的争夺成为零售业历史上规模最大、最直观的“战役”。同年3月25日，《华尔街日报》评论道“这场交易不再是为了钱，而是为了自我。高昂的价格已经大大超出了我们的预期。”¹但与此同时，联邦百货的股票价值却由于管理者的过失、即将进行的采购和推广计划的破产而不断下跌。²

3月31日，就在梅西百货公司马上就要胜出的时候，甘皮奥在最后一刻提出，如果梅西百货公司把布鲁明戴尔百货公司和Burdines³卖给自己，他将放弃胜利，但梅西拒绝了。

于是，甘皮奥用大约超出梅西百货公司5亿美元的价格实施了报复，

通过采取不理性的行动，甘皮奥赢得了战役。但1990年1月，他因为财务危机而宣布破产。

这只是众多兼并案例中的一个而已。这种不惜一切代价赢得兼并的期望使制定理性谈判策略变得无足轻重。收购者往往会因为盲目行事而在兼并和收购过程中遭受惨重的损失。虽然很多人认为，兼并创造了协同效应，但这种效应的受益者往往是目标公司，而不是收购者。⁴

麦斯威尔（Maxwell）和富爵士（Folgers）为争夺美国的咖啡市场斗争了十多年。除了采取高成本的激励措施，这两家公司仅在1990年就支付了1亿美元的广告费用，几乎是3年前的四倍多。这种升级行为使咖啡的价格急剧下降，并冲击了整个咖啡产业。但是麦斯威尔和富爵士的市场份额却没有发生太大变化。

类似的竞争举不胜举，比如百事可乐与可口可乐之间的可乐战，宝利来与柯达之间的相机战。任何一方定位的目标只是击败对方，而不是提高整个产业的利益。尽管双方掌握的信息足以让他们推行理性的冲突解决方式，但他们总是一意孤行，进而酿成不可收拾的结果。甘皮奥破产了，美国咖啡市场损失的机会成本达上百万美元。即使冲突没有促成预期的结果，但决策者还是执迷不悟地认为，冲突一经升级，胜利就触手可及。

我们将非理性升级定义为继续推行既定的行为方针，而无视理性分析的建议。坚持错误的方向必然会浪费大量的时间、精力和物力⁵，而方向正确的坚持则会带来与投入相当的回报。你可以通过理性分析来区分这两种坚持。

我们必须承认，时间和金钱投入属于沉没成本，它们一经投入，就再也无法收回，因此在选择未来的行动路线时，你不应该再对他们念念不忘。你的行动参照点应该是现在，所以在权衡可选方案时，你要评估的只是未来的成本和收益。

这种观念是很难接受的。只要高级管理者对某个行动路线负责，他就会为了证明既定选择的合理性来分配资源，无论这个选择是否符合现在的情形。⁶这种趋势不仅存在于金融和军事活动中，同时也存在于日常的管理行为中。⁷比如，如果