



华章经管

Harvard Manage Mentor

哈佛管理导师选书

谈判系列

①

谈判

*The
Manager
as
Negotiator*



Bargaining for Cooperation
and
Competitive Gain

哈佛大学的学术底蕴与实际案例的完美融合

(美) 戴维 A. 拉克斯
(David A. Lax)

詹姆斯 K. 西本斯 著 姜 范 陈大为 译
(James K. Sebenius)



机械工业出版社
China Machine Press

Harvard ManageMentor
哈佛管理导师选书
谈判系列

1

谈判

The Manager as Negotiator



Bargaining for Cooperation
and
Competitive Gain

(美) 戴维 A. 拉克斯
(David A. Lax)

詹姆斯 K. 西本斯 著 姜 范 陈大为 译
(James K. Sebenius)



机械工业出版社
China Machine Press

David A. Lax, James K. Sebenius. The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain.

ISBN 0-02-918770-2

Copyright ©1986 by David A. Lax and James K. Sebenius.

Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

Simplified Chinese characters edition arranged with 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: 01-2004-1669

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判 / (美) 拉克斯 (Lax, D. A.), (美) 西本斯 (Sebenius, J. K.) 著; 姜范, 陈大为译.
-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: The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain

ISBN 7-111-14090-7

I. 谈… II. ①拉… ②西… ③姜… ④陈… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第015272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 · 20.25印张

定价: 38.00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

本书是由我们与“谈判圆桌会议”(Negotiation Roundtable)成员的多次讨论汇集整理而成的。这个“谈判圆桌会议”每周举行一次,成员由哈佛大学致力于研究谈判及其在管理中的作用的教师和研究生组成。在研究的过程中,我们分析了数百个谈判案例,既有涉及公共部门管理者的,又有涉及私人机构管理者的。随着时间的推移,随着我们越来越认识到涉及管理者的谈判具有相当的复杂性,我们对谈判基本认识的不足也随之突显出来。我们因此不得不重新认真思考关于谈判的基本问题。本书的一个主要组成部分,就是这些经过重新思考的谈判原则和谈判方法。它们既适用于管理者,也适用于投资银行家、律师、政治家、外交官、企业家、心理学家、社会工作者、工程师,还有其他人士。本书的读者既可以是亲身参与谈判的人,也可以是专门研究谈判的人。

当我们更深入地探讨管理情境——管理者与下属、同僚和上级以及命令链条之外的人打交道的种种情况时,我们经常看到的是利益冲突,是潜在的合作好处,是各方的选择权限,还有可能出现的投机行为。所有这些,也恰恰是构成谈判的要素。我们对于组织中的这些特性看到的越多,就越感到有必要以一种新的方式来看待管理行为——把谈判纳入管理的视野。因此,本书的另一个主要部分就是以这个视角对管理行为进行探讨。同样,它的对象,既可以是实际从事管理的人,也可以是专门研究管理和组织的人。

在本书的酝酿过程中,我们被一个问题困扰了很久:谈判的普遍性研究与谈判在管理中的运用这两个主体部分,是分别单独成书还是融合在同一本书中呢?我们

最终选择了后者。了解这样处理的原因，会有助于读者对本书组织结构的理解。读者很快会发现，我们对于什么属于谈判的范畴持相当宽泛的态度，有人甚至认为宽泛得有点过头了。在这种范畴下探讨谈判分析和谈判行为，有些东西初看起来会相当陌生。尽管如此，我们在探讨管理的关键问题时，正是吸收使用了谈判的这个概念。如果就管理者单独写一本书，实际上等于要求读者事先掌握我们对谈判所下的宽泛定义，否则就难以读懂。既是出于方便读者理解的考虑，也是由于这两个领域存在强烈的相互影响，所以我们选择了放在一起处理。因此，这本书既有对谈判分析的拓展，又有对管理工作的探讨，这两条独立的河流，最终在本书中交汇融合在一起。

我们希望，本书的研究成果既能给谈判者，又能给谈判的研究者提供有价值的参考。为了吸引更广泛的读者，从一开始我们就决定把这本书写得通俗易懂，使表述更口语化，并且决定，除了简单的图表，不采用更多的数学方法。诚然，我们的研究从经典的决策分析、博弈理论、经济学以及统计学中受益良多。起初，我们正是借助专业词汇展开研究，从而发展出了许多新的观点。但是当我们尽力把这些观点的发展逻辑换用非技术性语言表达出来时，却常常感觉到认识在深化。有技术偏好的读者也许会不自觉地对我们的论点“回译”为更专业的术语，希望他们这样做时不会太费力。

关于本书的案例，这里也有必要做些说明。这些案例提高了书的可读性。但是，我们的目的是借助它们阐释谈判和管理的种种要点，而不是重现历史。因此，尽管实际上所有的案例都直接来源于真实的事件，但我们在阐述时，还是毫不犹豫地将其或者简化，或者修改细节，或者隐去名字和背景，因为这样处理可能会更有指导性。

最后我们要说的是，本书的每个概念和语句都是集体智慧的结晶，这令我们非常高兴。当我们从各自不同的观点去分析各种类型的问题时，有分歧产生是很自然的。为了达成共识，往往要进行长时间的、热烈的讨论。但我们最终发现，这些充分合作的产物，的确比每个人的初始观点都要高明。我们希望，当读者逐渐熟悉我们的方法，用自己的观点进行对照，并且弥合其间的差异时，最终也会发现你们得到了一个比原有观点更深刻的结论。这正是我们曾在创作过程中所经历的。

致 谢

1982年，我们两人与霍华德·雷法（Howard Raiffa）一道，创建了“谈判圆桌”。这是哈佛大学的一批学者及研究生组成的定期讨论会，我们共同的兴趣点在于谈判及谈判与管理之间的关系。这个群体的其他早期成员，包括亚瑟·阿普波姆（Arthur Applbaum）、乔治·贝克尔（George Baker）、卡利斯·鲍德温（Carliss Baldwin）、丹尼斯·恩卡尔纳什（Dennis Encarnation）、马克·莫尔（Mark Moore）、马尔克姆·撒特尔（Malcolm Salter）、汤姆·威克斯（Tom Weeks），以及拉奥·威尔斯（Lou Wells），他们启发了我们的思考，对本书的草稿进行了指正，给予我们热情慷慨、一以贯之的支持。在此，我们深表感激。

我们还要感谢其他人，包括约翰·考特尔（John Kotter）、弗兰克·阿奎拉（Frank Aguilar）、菲利普·海曼（Philip Heymann）、理查德·诺伊施塔特（Richard Neustadt），以及罗伯特·瑞克（Robert Reich），他们作为谈判圆桌的嘉宾加入我们的讨论，帮助我们加深了对管理情境复杂性的认识。弗兰克·阿奎拉（Frank Aguilar）提供的许多出色案例，包括在本书第8章中所考察的那个案例，是许多令人兴奋的观点的来源。此外，正是由于罗伯特·韦伯（Robert Weber）对大卫·克莱普斯（David Kreps）所提供案例的分析，才有了第1章中莱斯·温斯顿（Les Winston）的故事。

拉里·博卡奥（Larry Bacow）、麦克斯·贝泽曼（Max Bazerman）、沃特尔·布劳纳克斯（Walter Broadnax）、艾维利恩·布罗德肯（Evelyn Brodtkin）、约翰·邓乐普（John Dunlop）、约翰·哈门德（John Hammond）、迈克·波特（Mike Porter）、

丹·斯特劳斯 (Don Straus)、瑞伊·沃南 (Ray Vernon), 以及迈克·威勒尔 (Mike Wheeler), 都对草稿提供了有益的意见和建议。荣格·费舍尔 (Roger Fisher)、拉里·苏斯肯德 (Larry Susskind)、杰夫·鲁宾 (Jeff Rubin) 以及其他来自哈佛谈判圆桌的其他同事, 为本书提供了丰富的思想和大量案例。我们要特别感谢迪克·纽斯塔特 (Dick Neustadt)、格雷厄姆·阿林森 (Graham Allison) 和马克·莫尔, 感谢他们给予的一贯鼓励, 感谢他们给予的建设性建议和批评。比尔·尤瑞 (Bill Ury) 和丹尼斯·恩卡尔纳什, 不仅为我们的书撰写评论, 还是我们非常好的同事和朋友。谈判中的很多见解来自吉姆 (Jim) 与彼得·彼得森 (Peter Peterson) 的著作; 此外, 我们也很赞赏他在该项目后期阶段所给予的合作。

我们认为我们得益于两种杰出的理论。第一个是“非均衡博弈理论”, 由托马斯·谢林 (Thomas Schelling) 和霍华德·雷法 (Howard Raiffa) 率先提出, 此后理查德·沃顿 (Richard Walton) 和罗伯特·麦肯锡 (Robert McKersie) 以工业关系为背景对这一理论进行了详细阐述。在本书中我们努力拓展这一理论, 将其中一些观点串联起来, 并将它们与使我们受益的第二种理论结合起来。第二种理论是关于管理和组织中的政治的, 是在理查德·诺伊施塔特 (Richard Neustadt)、格雷厄姆·阿林森, 约瑟夫·鲍威尔 (Joseph Bower) 以及马克·莫尔等人论述的基础上发展起来的。我们对上述学者表示由衷的谢意, 既出于个人的感情, 也是由于他们在学术上给予的启迪。

我们该怎样感谢雷法呢? 这真是个很难回答的问题。他在学术上给予我们的影响遍及本书所有篇章。除了思想指导, 他还在哈佛大学内外为我们提供支持, 使我们两个人的合作成为可能。此外, 他的鼓励和赞扬为我们提供了莫大的动力。无论是作为顾问、导师, 还是从为人上看, 他都称得上是难能可贵的楷模。

我们, 特别是大卫 (David), 要感谢艾兰娜·曼纳尔森 (Ilana Manolson) 对我们的合作的理解和鼓励, 我们会在夜深人静时互通电话, 还经常外出两周进行封闭写作, 即使是这样, 她也毫无怨言。她的支持对我们是何等的重要! 同样, 我们, 尤其是詹姆斯要感谢南希·路易斯 (Nancy Lewis), 在编辑方面她为我们提供了很好的建议, 在谈判者心理动机的潜在价值的认识方面, 她更是坚持不懈地提示我们,

当然，我们还要感谢她对我们的写作计划的全力支持。我们感谢西本斯一家 (the Sebenius)，肯伯尔一家 (the Kimble) 和曼纳尔森一家 (the Manolson)，因为这几个家庭将他们的假日居所借给我们，我们的封闭写作才得以实现。

琳达·莱恩 (Linda Lane) 承担着谈判圆桌的大量工作及其他重要的行政事务，她的出色工作将我们解放出来，使我们可以安心写作，我们完全有信心她能将一切事务在第一时间处理妥当。我们的代理人，马克森·科劳夫斯基 (Maxine Groffsky)，处理一切出版事宜都游刃有余。哈佛大学商学院研究部为我们提供了慷慨的资助，使这本书的出版和“谈判圆桌”的成立成为可能。我们感谢研究部负责人雷蒙德·科瑞 (Raymond Corey) 和商学院院长约翰·麦克阿瑟 (John McArthur)，他们从头至尾都给予了大力支持。同样，专攻公共管理研究的斯隆基金项目 (the Sloan Foundation Program of Research in Public Management) 和肯尼迪政府学院 (Kennedy School of Government)，也都为我们提供了重要的财力支持，特此鸣谢。

目 录

前言

致谢

第1章 作为谈判者的管理者	1
---------------------	---

第一部分 谈判理论

第2章 谈判者的两难选择：创造价值和索取价值	22
第3章 达不成协议的替代选择：谈判的底线	36
第4章 利益：谈判的手段	48
第5章 创造价值：联合收益到底来自何处	68
第6章 索取价值	89
第7章 如何处理谈判者的两难选择	118
第8章 适用原则：一个预算谈判的案例	140
第9章 改变游戏规则：谈判的演进过程	166
第10章 谈判力	186

第二部分 谈判和管理

第11章 管理者担忧的问题	200
第12章 围绕目标、职权和资源进行的谈判： 管理者对授权的诉求	206
第13章 使协议持久	212
第14章 层级组织中的谈判：直接管理	223
第15章 代理和批准	233
第16章 在网状关系中的谈判：间接管理	239
第17章 居中的管理者	257
注释	275
参考文献	300
译者后记	315

第1章

作为谈判者的管理者

对于管理者来说，谈判就是一种生活方式。无论是租用办公地点，从其他部门“诈取”稀缺资源，还是为新的营销计划争取支持，甚至是制定下一年的预算，都需要谈判。在众多的此类情况中，人们彼此间有利益冲突，存在意见分歧。于是管理者需要通过谈判来实现某种合作，以达到对于每个人来说都更理想的结果。

尽管人们都承认谈判的重要性，但对于谈判还是经常有认识上的错误，操作情况也很糟。在现实中，谈判所带来的，不是无休止的口角，毫无必要的僵局，不断升级的冲突，就是蹩脚的契约。在本书中，我们将为上述问题的起因做出“诊断”，揭示它们是如何损害了谈判，进而找出获得理想结果的方法。

卖出一座大厦，解决关于有毒废弃物的争端，收购一家小勘探公司，几乎谁都知道，谈判在诸如此类的情形中起着重要作用。这些情形又总是与人们对于谈判最熟悉的那些印象相联系：烟雾缭绕的房间、强硬的条件、联络总部的紧急电话、午夜截止的最后通牒以及约束性的合同。其实，管理者要面对的谈判，远不止这些情形，也远不止这些表现形式。比如，尽管很少被人们认识到，实际上在管理者与其上级、董事会甚至议员打交道的过程中，同样有大量的谈判存在。此外，管理者还必须与一些他无法命令、但与其合作又很关键的人谈判，这其中包括同僚、命令链条之外的人以及组织以外的人。管理者甚至还需要与下属谈判，因为下属经常有属于自己的不同的利益、看法、依托的力量和自由选择空间。

如果是在一个停滞的环境里，契约一旦订立，一般就会产生持久的作用。但是总会有变化发生，要求组织调整、应对。如果变化是连续的、迅速的，就需要不断制定新的契约。为此，组织必须保持前瞻性，不断进行谈判、再谈判。这些谈判，

应该在那些最了解情况的并将不得不依据谈判的结果来工作的人中间进行。

毫无疑问，谈判在一些重大场合中发挥着重要作用。但是还要看到，在管理者的工作中，它也处于核心地位。管理者进行谈判，不仅是为了赢得合同，还是为了引领企业应对变化。在这本书中，我们的任务就是要揭示何以如此和怎样才能做得更好。

这样，我们将为谈判者展开阐述一个既适用于组织内部、又适用于组织外部的特殊原理，这是个雄心勃勃的计划。我们随后会通过一个管理者费尽心力以解决一项诉讼的案例来引出它。我们将先讨论莱斯·温斯顿与“外部”团体谈判时面对的难题。继而，会把关注的焦点移回组织“内部”。在那里，充斥着管理者生活的谈判，面临的竟然是同样的难题。

莱斯·温斯顿的难题

冶金专家莱斯·温斯顿正在和他的老朋友汤姆小啜。汤姆是位著名的谈判分析专家。莱斯诉说着他近来的苦恼：阿迈托公司——他以前的雇主，正在起诉他。如果对方胜诉，莱斯的刚创办两年、蒸蒸日上的公司，将一下子坠入破产的境地。在最新提出的解决方案中，对方要求未来10年每年获得莱斯公司收入的一半，这简直是要人命。听到这些，汤姆很关切地询问详情。

莱斯研究生毕业后直接进入了阿迈托公司，在这家公司的实验室和测试部门快乐地度过了9年时光。直到他强烈地预感到，一项新工艺将降低一种特制合金的成本，而这种合金的市场目前由阿迈托公司垄断。莱斯当时的部门经理虽然没有明面上禁止他研究新工艺，但他不但不提供任何物质支持，还在分派任务时给莱斯层层加码，使莱斯无暇他顾。莱斯并没有放弃，他投入了全部的业余时间，在家中潜心钻研。没用多久，他确信他已经解决了这一难题。他兴奋地跑去向经理展示成果，经理却依然无动于衷，并以“尚无最后结论”为由否定了他的成果。他要求莱斯不要再纠缠这件事。因为在他看来，惟一值得考虑的改进，是必须采用一套全新的工艺，而这套工艺，包括莱斯在内，没有人相信其可行性会超过1/30。

事到如今，尽管莱斯确实喜欢他的同事们，而且对这份工作尤其是研究感到很满意，但他还是辞了职，创建了自己的公司。他勉强凑齐了公司开张的钱，其中一部分来自亲戚，大部分是从一位大投资商那里借来的。18个月以后，这家采用了改进工艺的、不起眼的公司接到的定单，已经超过了它的生产能力。更令莱斯欣喜的是，他已经有绝对把握破解那套全新工艺的秘密了，只要再经过几个月的开发，新工艺的采用将把成本再砍下一半以上。尽管他此时已经拥有比阿迈托公司低20%的成本优势，这项新工艺将更上一层楼——他将有能力把他的前雇主完全挤出市场。

就在前景大好的时候，一天早晨，一则阿迈托公司的声明使莱斯大吃一惊。声明宣称该公司将建立一座大型工厂。很显然他们将使用莱斯现在的生产工艺（靠专利手段几乎不可能保护这项工艺，只有靠商业保密才行）。更令莱斯沮丧的是，阿迈托公司已经提出诉讼，要求他停止使用现有工艺。他们诉称莱斯违反当初的雇佣合同，在离开公司后使用他在阿迈托公司实验室的研究成果。莱斯的律师查阅了合同，告知他胜诉的希望只有50%。莱斯十分郁闷，尽管律师一再讲——一个在阿迈托公司法律部门工作的老同事也说——对方的胜算也不会更高，但是还不能让莱斯打起精神。

陷入这一事件5个月以来，莱斯一直努力要通过谈判解决问题。因为这可以避免败诉的风险，减少诉讼费用，缓解紧张情绪，并且可以让他从官司中解脱出来，把精力集中在经营上。起初，他提出在未来3年中每年向阿迈托公司支付收入的3%作为技术使用费，后来逐步上升为今后5年每年15%。（这在工业界类似情况中已经是最高的使用费率了，当然是在友好的达成协议的情况下。）但是阿迈托公司的要求不止于此，它开始坚持要求无限期地得到60%的使用费。现在，他们的最后底线是要求未来10年每年50%。谈判陷入了僵局，而距离开庭只剩一星期了。

讲到这里，莱斯一脸无奈，“情况就是这样。我现在惟一能做的，就是尽最大的努力提高胜诉的希望。否则……”他的声音逐渐变弱，眨眨眼睛，用食指在脖子上做了个咔嚓的动作。“当然，我最终会重振雄风，收拾残局，成立一个新公司。等我的新工艺上了马，就会把他们统统赶出市场。到那时，他们的新工厂就会一下子变成一堆废铁，看着他们拆掉刚刚建好的大工厂，一定很有趣。可是，要复仇得付出多大的代价啊！”

汤姆听完，探身向前，问莱斯对他来说这个案子真正理想的结果是什么。莱斯考虑了一下，慢慢回答说：“我真正希望的是能摆脱这一切，让我继续搞新工艺，尽快完善它。当然，这需要花掉几个月时间，还需要筹措大量资金。事实上，汤姆，”他一脸思索的表情，“也许你会奇怪，尽管阿迈托公司这样对我，但我仍然非常愿意在它的实验室工作，愿意与我的好朋友们一起研究新工艺。那样不用为企业的财政问题、后勤问题和让人头疼的行政管理问题操心。一旦有了好的产品，阿迈托的制造和分销网络都是第一流的。不过当然，我也不想在钱上让步，那毕竟是一大笔钱，而且是我辛苦赚来的。另外，自由的感觉真好，特别是在经受过那家伙的折腾后。”

“既然如此，你为什么不提议合资呢？”汤姆问道。

“事实上，我向阿尔伯特·莱克赛尔（阿迈托公司的高级副总裁，一个社交场合的熟人）建议过。”莱斯说道：“上周末我打网球的时候遇到他，我告诉他这件事情让我很头疼。我希望他们能够收回起诉，放弃建立新工厂的计划，因为那个新工厂

将来一定会令他们后悔。最后我提出了合作的建议，希望我们共同实施我的新工艺，当然我使用了恰当的措辞。他似乎与我有同感，特别是关于那个负责研发的部门经理，他曾经有段时间让公司每个人都不舒服。正是他积极鼓动公司宣布了新的合金投资项目，毫无疑问，也是他撺掇公司起诉我。”

“但阿尔伯特还是当场拒绝了我的提议，他说这次事件对我一定造成了不小的打击。否则，我为什么要如此明显地虚张声势说发现了新工艺呢？没有人对我的说法当真，特别是在我现有的技术条件下，何况每个人，包括我自己，都曾经判断它的可能性微乎其微。”

“惟一能够让阿迈托相信我确实将开发出新工艺的办法，就是把我的新工作实地展示给他们看，那能使新工艺出现的可能性像滚雪球一样越来越大地展示出来，但是那样他们就有可能剽窃它。具有讽刺意味的是，”莱斯继续说道：“合作对双方都好，他们不用把成吨的钱投入一个无用的工厂，而我能够继续搞我喜欢的新工艺，没有外部生意的干扰，还能获得相当不错的收益。”

汤姆沉吟片刻，用很专业的口吻说：“好吧，莱斯，劝说他们相信你，让他们重新考虑这件事，也许并没有想像得那么难。”莱斯竖起了耳朵。汤姆继续，“你何不放弃现有的立场，给他们提出的50%的要求再加码呢？干脆给他们60%？或者更多，吓他们一跳。”

莱斯缓缓地放下杯子，琢磨汤姆刚才是不是没有听清自己说话。“汤姆，这太离谱了。这绝对不能让他们相信我的新发现——不管比例是高还是低，使用费与此没什么关系。再说，为什么获胜机会平等，我却要放弃自己手中的牌呢？万一我胜诉，我会继续在这一领域里发展，他们的计划就难以进行。这个产品虽然利润高，但市场容量并不大。即便我只拥有现在的工艺，两家工厂并存，也必然会使市场饱和，他们的日子就不会好过。这也正是他们一定要把我踢出去的原因。再说，即便是无条件投降，也要对方要求，而我绝不能主动送上门。”

“莱斯，我明白。但这正是整个问题的关键所在。60%的技术使用费的确会让你现在的工厂难以为继。但是你敢于做出这样的提议，惟一的依据就是你确信新工艺可行。因为如果每年交纳60%的使用费，企业生存的惟一出路就只有依靠新工艺上马，要是新工艺不可行，你就只有死路一条。除非你有自杀倾向或者神经错乱，否则你绝不会主动让自己陷于这种境地。只要稍微动动脑子，阿迈托公司就会意识到你说的是真话，他们就不会再去建什么新厂，而会愿意与你协商。当然，在最后一轮谈判时，你应该提出一份协议，让他们承诺与你合资。那时，一旦他们把你原来经理的位置给你，你就会在这一行动中占有很大份额。”汤姆露出很狡黠的神情。

莱斯·温斯顿陷入的处境，正是谈判者经常要面对的两难境地的一个缩影。使

双方受益的合资能否谈成，取决于让对方相信莱斯确实拥有新工艺。但是莱斯不能直接向对方公开资料，因为这将使自己的利益白白受损（对方会剽窃）。仅凭口头表达，对方又不会相信。因为在阿迈托公司看来，如果莱斯并没有真正的新工艺，他也可能会虚称新工艺在手，因为这会对他有利——一旦阿迈托相信了他，就会搁置建立新工厂的计划。正是因为看到了这一点，阿迈托会对莱斯的每一种说法都持怀疑态度。莱斯必须要找到一种方法，既能证明他的说法很可信，又不会使自己在在这个过程中受到损害。

汤姆的解决办法，是向对方发出一个真实性不容置疑的信号，来消除对方对莱斯可能会出于自利而虚张声势的怀疑，当然是以某种稳妥（不被侵害）的方式。这个信号表面上是一个让步——莱斯被迫承诺采取某个行动，而这一行动只有在他真正拥有新工艺的前提下才会有积极意义，由此证明了自己并没有说谎。

这个案例由小见大，展示了一个范围更宽泛的问题。对于谈判者来说，通过合作作为各方创造更大利益的动机，与通过竞争索取各自的更大利益的动机之间，始终存在着冲突。谈判者无法回避它，只能想方设法处理好它。我们对解决这个问题的不懈努力贯穿了本书的始终。

在接下来的章节，我们将不断地遇到这个处于中心地位的冲突。它有时出现在像莱斯所遇到的、公司“外部”的、相对简单的谈判中，有时出现在组织“内部”的、更复杂更微妙的谈判中。在后者中，建立彼此信任和良好的关系以及可重复的交往，比在莱斯和阿迈托之间已然结束的“游戏”中要更为重要。

谈判的4大要素

几乎每个人都会同意，莱斯解决这项诉讼，是依靠“谈判”或者说“讨价还价”来实现的。在我们看来，“谈判”与“讨价还价”这两个词在使用中是可以互换的。¹就在莱斯重新加盟阿迈托并成为新合资公司负责人之后不久，他如释重负地说“谈判”总算过去了，可以放手干“工作”了，他的这种情绪完全可以理解。他所谓的工作，包括与CEO协商制定下年预算和调派多少员工加入他的新项目，以及要推动工程部门和生产部门尽力尽快地完成产品，还包括要游说销售部门在总公司众多的待销产品中间，下更多气力在他已然降低价格的新合金上。除了这些，他还要与会计部门商量如何削减分摊在他的项目上的管理费用，并说服他们调整他从另一个部门运进的某种半成品金属的转移价格。实际上，在我们看来，他工作的这些方方面面的内容，总的来说都涉及谈判。

在实践中，许多人都像莱斯一样，从一种相当狭窄的意义上看待谈判，一提到

谈判,想到的就是那些显而易见的、广为人知的例子,比如公司合并谈判、劳资谈判。实际上,无论在管理之中,还是管理以外,谈判要素的存在都相当广泛。要证明这一点,我们只需要留意一下谈判的4个最关键的要素(下面我们就对这4个关键因素进行考察):相互依赖、相互冲突、机会主义性的活动、协议的多种可能性。

1. 相互依赖

如果约瑟夫依赖劳拉,那就意味着,没有她的帮助(或者至少她不干预),他就不可能获得他期望的尽量低的价格和尽量满意的结果,甚至干脆一无所获。通常来说,一个组织中人们之间的依赖是相互的。下级依赖上级的种种原因是显而易见的,但事实上,上级对下级的依赖也很普遍。这种依赖存在的原因是多方面的,诸如下级拥有有价值的、难以替代的技术;下级掌握着专业性很强的信息;下级拥有与某些关键人物的稳定关系。这方面的例子很多,比如,总经理会在许多方面依赖跟随她多年的私人秘书,商场地板维护商依赖一个能修理那台关键却又古怪的机器的技师,销售经理需要他的推销员的行业知识。(当然从另一方面来说,推销员们也依赖经理来自总部的支持,依赖生产和运输部门的支持)。

这种相互依赖关系的存在,决定了每一方进行独立行动是有一定限度和代价的,而且带来的好处也是有限的。联合行动可能对每一方都是有利的。正是这种可能性,使相互依赖成为谈判情境构成的关键要素。

很显然,对于公共机构的管理者来说,他们经常必须通过谈判来处理复杂的相互依赖关系。想想看,一个公共机构管理者必须和多少他有所依赖的人打交道:上级官员、其他政府部门、记者、利益集团、议会监督委员会和职员,更不用说公务员和其他有助于或妨碍部门工作的人了。对于私人部门中的人们来说,尽管过去就一直存在着彼此依赖的关系,但是近些年来一些新情况集中在一起,导致这种依赖关系进一步加深。我们非常有必要对其原因做一些分析。²

一二十年前的普遍情况是,一个管理人员只需要处理一种产品或者只对某一个特定地区提供服务,公司的经营也主要集中于此类业务。现在则不然,一个管理者可能要面对多种产品、多项服务。而且,由于科学和工程知识、新的信息技术被大量引入公司内部运营中,生产和推销这些产品以及为这些产品提供服务的过程要比以往要复杂得多,这使得管理者越发需要依赖那些有专业技能的人。

再有,目前,公司在规模上比以往大得多,在产品和市场上更加多样化,并且公司迅速国际化。越来越多的环节相互关联、相互依赖,亟需加以协调。以往的公司只是与消费者、供货商、银行和工会等存在着双向依赖。现在与企业有密切利益关系的相关方数量越来越多,对企业能否顺利经营产生着很大影响。其中较为重要的方面有:消费者组织、社区、环保组织、政府管制部门以及大众媒体和商业媒体。

因此,对于今天的管理者来说,与多方相互依赖已经是生活中的既定事实。当各方相互依赖时,某一方既“强”又“弱”,当他权衡采取什么行动时,必须把其他各方纳入考虑范围。一个人能够多大程度地推进他的目标,至少部分地取决于其他各方将会做出什么样的选择或决策。多方之间,比如像上级和下属之间,会因为实现联合收益、维护工作关系,或者至少避免冲突而相互依赖,³并且谈判还能够对自由选择权如何履行产生影响。

2. 相互冲突

如果双方中没有一方能独自做一张饼,他们的依赖本身并不必然意味着谈判。要构成谈判,还必须具有某种潜在的冲突,比如在如何“分饼”上,或者至少在怎么“做饼”上各有主张。一家小型汽车制造商制定秋季长途汽车生产计划时的情况,为我们展示了一个典型的可能导致谈判的冲突:在产品方面,生产部门希望的是寿命较长且产量可以预计的标准车型;销售部门则希望能快速周转和配送,为消费者量身定制并希望有大量零部件库存;财务部门则希望预先做好计划,存货量最小。

让我们把视线转向一家已经开办三年的公司,他们正准备为研发部门新聘一名高级科学家。现在的问题是,应该聘一个研究高级材料学的专家,还是聘一个研究数控专业的专家。董事会两名主要成员和CEO认为前者是最好选择,该公司的CEO也是一名颇有声望的科学家。但是,功勋卓著的公司研发总监却认为后者才是公司正亟需加强的方面。在这种情形中,就不仅仅是找出“客观上最佳的选择”能够解决的了。因为其中掺杂了真正在“选择哪个领域”上的不同认识。再有,在上次聘请科学家时CEO坚持己见,结果证明他的选择十分正确——那个人干得非常出色。但研发总监正在权衡另一家竞争对手发来的邀请,并且他一直希望本部门有更大的自主权,对于这些情况,公司里尽人皆知。这样,他们在认识、偏好和利益上的诸多分歧交织于这个外在冲突中,这些相互依赖的管理人员之间的谈判,已是箭在弦上,不得不发。⁴

当然,这个难题可以以CEO的强制性决定告终,但即使是这样解决也丝毫不会改变这一过程具有的谈判性质。事实上,CEO的这种命令相当于一个“不同意就拉倒”式的开价,这在我们所熟知的那些谈判中是很常见的。对于这一命令,其他各方要么接受它,要么就卷铺盖走人。如果这位CEO在公司中处于“强势地位”,他的命令可能会奏效。如果不是这样,这一谈判就会一直拖延下去。附带说一句,那位研发总监“最后通牒式”的态度——不按我的意思办我就投奔竞争对手,也可以理解为他向CEO开出的“不同意就拉倒”式的开价。

不同人之间与日俱增的相互联系,实际上注定了彼此间的冲突将层出不穷。大多数处人处在某一组织的一个部门中,这些部门又以不同的产品、服务、市场、计

划以及功能相区别。这样不同部门中的人在利益和认识上，会很自然地与他们所在的部门相统一。用一句谚语来说就是：屁股指挥脑袋，即坐在哪里就会为哪里说话。⁵

随着劳动者的情况越来越复杂，特别是从性别、民族和年龄来看差异性越来越大，他们看问题的角度差异就更明显。教育程度和专业水准较高的员工更加期望和看重自己的自主权得到尊重。所有这些因素使得以往就一直存在的冲突进一步加深。此外，正像普遍注意到的那样，人们对正统权威的认同不断下降，这导致了人们会比以往更直露、坦率的方式表达出与其他人之间的冲突。同时，世界增长速度普遍趋缓，也激化了大量机构之间——无论是公共机构还是私人机构——争夺资源的冲突。

对冲突遍布于组织这一事实，有些人持排斥态度，认为这种看法是有害的、具有威胁性的。⁶在他们看来，认同不同利益之间普遍存在着冲突，就会把人们围绕利益进行争斗的行为完全合理化，从而会导致更多更大的冲突。而那种以为人们在利益上是单纯的分享关系的看法（其实是天真幻想），却可能与顺畅的管理的实现更加协调。如果抱着这种态度，冲突发生的真正原因，就可能被误诊为“沟通不充分”或“个性问题”。而如果同样的问题在不同的人经历同一处境时一再发生，那么这个“个性”或“沟通困难”的诊断就颇值得怀疑了。尽管这种看法会让一些人不舒服，但冲突遍布于组织，的确是客观存在的严酷现实。

3. 机会主义性的互动⁷

除去依赖性和冲突，各方可能进行机会主义性的互动也是形成谈判局面的重要条件。这种机会主义性的互相作用，意味着参与各方都有着不能完全公开的动机和手段，都采取着有利于自己的策略。当两个或更多的人需要通过谈判来影响彼此的决定时，他们通常的做法是封锁信息，采取措施维护有利地位，寻求实现自己的观点和愿望等等。当然，当他们这样做时，不一定是公然地使手段、耍花招，而可能表现得非常合作和遵从权威。所有的一切不过就是：人们关心自己的利益，而这些利益与其他人的利益有冲突，于是各自为了实现利益，就会想方设法影响对方的决定，就不会完全与对方配合，就会努力使局面向有利于自己的方向发展，甚至会公开抵制对方的做法。

如果没有了某种“战略”谋划，如果没有了那些诡秘但又是公然的“花招”，我们所说的相互作用最好被称做“解决问题”。而如果没有了这种相互作用，只是单纯不同利益之间的纠纷，那么用“战斗”描述它比用“谈判”更适合。⁸

4. 协议的多种可能性

当依赖性、冲突和机会主义行为都具备时，人们就可以进行谈判，以争取实现