

The Art and Science of Negotiation

谈判的艺术与科学

The Art and Science of Negotiation

宋 欣 孙小霞 译
肖 兴 校



北京航空學院出版社

68

谈判的艺术与科学

怎样解决争端

怎样从讨价还价中得到最佳结果

〔美〕霍华德·雷法 著

宋欣 孙小霞 译

萧 兴 校

北京航空学院出版社

内 容 简 介

本书从谈判及介入谈判的艺术和科学两个方面,采用对策论与决策分析相结合的论述方法,以案例研究的形式广泛论述了谈判和介入的问题。它把谈判分类为:单一型或统筹型,双边或多边,把介入者分为:便利人、调停人、仲裁人和规则的操纵者四类;并分别加以阐述,指出各自的功能和特征。书中涉及到的具体案例包括从夫妻离婚分家产和遗产分配这样的家庭纠纷到签订多国国际条约这样复杂的国际政治问题。读者可以从中了解房地产交易、旧汽车买卖、公司的联合与兼并、劳资合同、竞争投标、拍卖、竞争性资源分配、法院外调解民事责任纠纷、公平分配、表决程序、国际争端和国际条约等各种谈判问题。

它对于从事外交、外贸、政法、企业管理的同志以及将要走上以上岗位的大专学生、研究生掌握谈判艺术与科学,提高谈判技巧是有裨益的。此外书中还论述了公平原则、促进诚实和促进沟通以及伦理道德等方面的问题,从事政治学和社会学研究的同志也可把它作为一本参考书。

谈 判 的 艺 术 与 科 学

[美] 霍华德·雷法 著

宋欣 孙小霞 译

萧 兴 校

责任编辑 白文林

北京航空学院出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京密云华都印刷厂印装

850×1168 1/32 印张:12.5 字数:321 千字

1987年11月第一版 1987年11月第一次印刷 印数:16000册

ISBN 7-81012-015-0/Z·003 定价:3.35 元

译者前言

谈判是一门艺术，又是一门科学。在西方现代管理教育中，它是一门重要的课程，而且越来越受到人们的重视。

当前，在党的对外开放对内搞活经济的方针指引下，我国各类企业的自主权日益扩大，社会主义商品经济正在迅猛发展。企业作为法人越来越多地应用谈判手段来促进沟通、达成交易和解决争议。各行各业之间也有越来越多的争议需要斡旋、调停和仲裁。涉外谈判也日益增多起来。在这种情况下，我们很有必要，批判地了解和吸收现代西方发达国家有关谈判的一些理论、原则和技巧，了解它们有关谈判的一些管理教育方法，借以改善我们的经营管理，提高对外交往的能力，促进我国管理教育事业的发展。这就是我们翻译这本书的目的。

作者是哈佛大学工商管理学院和肯尼迪政府事务管理学院的教授，哈佛大学谈判培训中心的负责人，曾任美苏等十六个国家合办的国际系统分析研究所的第一任所长，参与过不少重要的国际谈判。由于作者具有对策论和决策分析方面的渊博知识和丰富的谈判经验，书中采用了许多科学分析方法，并把许多问题升华到科学的高度加以论证。作者对“零和”博弈持批判态度，认为实际社会也不是“零和”社会。他在书中既没有讨论那些深奥抽象的传统对策论，也没有论述那些玩世不恭、不择手段的谈判手法，而是致力于分析那些能对谈判各方都有利的谈判技巧和简单分析技巧。所以，本书介绍的虽然都是西方社会的观点和事例，但内容丰富实在、生动具体，对中国读者来说也能引人入胜，并无艰涩难懂之感。

书中论述的都是一般的谈判问题和与此有关的第三者介入的问题，并不局限于某一专业领域。作者自称本书“是专门为具体参加谈判的实践者写的”，适用于“律师、劳资纠纷的仲裁者、

工商企业的经理、学院的院长以及外交家”。从中国的国情出发，译者认为此书对于从事外交、外贸、政法、企业管理的同志以及将要走上以上岗位的大专学生、研究生，掌握谈判艺术和科学，提高谈判技巧等等，都是会有益处的。我们诚恳地把这本书推荐于以上各界人士。此外，书中还论述了在谈判中如何坚持公平原则，促进诚实和促进沟通等问题，从事政治学和社会学研究的同志，也可把它作为一本参考书。

本书采用了对策论与决策分析相结合的论述方式，并以案例为主展开了各种有关问题的研究。案例研究是现代西方管理教学中最流行的方法，由哈佛大学首创。它把现实社会中具体谈判的情景展现给读者，并且一般不由此直接作出结论，而主要是让读者通过对问题的分析研究，自己启发出对问题的理解力和洞察力，认识在谈判和介入中应当遵循的原则、观点和方法。同时作者还介绍了他本人在哈佛大学的管理教学中首创的一种“模拟谈判实验”方法，并在书中引用了大量的实验数据，这对我们的管理教育工作也有参考和启发的价值。特别是作者在书中反复强调的保留价格、价值或条件交换、共同收益、应变合同等重要概念、以及促进沟通、促进诚实的谈判方案、介入方法、表决方案、公平原则等等，都可有助于我们学习和借鉴。

当然，由于作者自居西方社会，这本书又是以美国人为主要对象写的，我们在学习时需要从我国的实际情况出发，进行分析和选择，千万不可盲目照搬。至于书中反映的某些资产阶级立场观点，以至在个别谈判的论述中为侵略者辩护，这是错误的，我们则要分清是非。

译者限于水平，此书误译之处一定不少，恳请给予批评指教。

作者前言

四十年代末期，我是密执安大学的数学研究生，由于得到了一份合同的支持，使我能有机会学习对策(博弈)论(Game Theory)。那时，这个领域有着惊人的研究突破，特别值得一提的是兰德公司和普林斯顿大学，约翰·冯·诺意曼(John Von Neumann)和奥斯卡·摩根斯顿(Oskar Morgenstern)于1944年曾写出他们的古典巨著——《对策论与经济行为》。此后，一些比较容易的课题很快都有人研究了，并且出现一大批新的博士研究生在寻求新的易开发的领域。我那时正在一个研究小组中，开始研究局中人没有根本利益对立的双人对策问题(所谓非零和对策)。在密执安大学，我听了经济学教授威廉·哈伯(William Haber)讲授的“仲裁在劳资纠纷中的作用”课后，思想很受启发。课后我思考着：如果在一个双人非零和抽象对策中，我被要求作为一位仲裁人，要对双方的争议做出裁决，我应该做些什么呢？为此，我开始了一些高度抽象的数学研究——研究对策论的这个流派。那时，我喜爱数学的高深微妙，并且重视数学界同行的观点。但我确实还没有开始做以经验为根据的工作，没有去探讨实际中的仲裁到底应当怎样发挥作用；当时这些还没有引起我的兴趣。

1951年，我获得博士学位。此后的六年，我徘徊在对策论与数理统计学之间。1957年，我和邓肯·卢斯(Duncan Luce)合著的《对策与决策》一书出版了。之后，我接受了哈佛大学的联合聘任：在新成立的统计系教授统计课程并在工商管理研究生院教授对策论。我那时还不懂很多管理(一个非常有节制的说法)。于是，我开始大量研究反映实际问题的案例。事实上，我所看过的每一个案例都包括着相互影响、相互竞争的决策问题，但我不清楚作为一名对策论专家，应当如何应用我所掌握的专门知识。

对策论主要是研究这样一类问题，即争议的局中人都是非常理性的，他们全完清楚“对策的规则”，以致他们每一个人总是能知道他的对手正在怎样想他正在考虑的事情。而我所接触到的实际管理问题则是另外一种情况：A公司的经营副总经理X先生知道存在着一个问题，但他不十分清楚应有哪些决策选择方案，也不清楚他的对手们（B公司和C公司）是否认识到了这个问题的存在。如果A公司、B公司和C公司都在这种状况下采取行动，他就不可能预测出对每个公司将会产生什么样的结果，并且不知道应该怎样估价自己的盈利，更不可能知道对手们的盈利情况。除了不清楚B公司和C公司要做的抉择以外，还有许多不确定的事情；对这些不确定的事情，也没有客观的概率分布可应用。X先生正经历一个十分困难的时刻，他要从不确定的事情中理出个头绪来，还要整理出他所面临的各種价值交换。他无法估计B公司的Y先生和C公司的Z先生正在怎样考虑他现在的想法。X先生固然主要在考虑A公司的特有問題，而Y先生和Z先生却认为这些问题与他们完全无关。因此，对策论只涉及在竞争中，极端机敏、无所不知的人应该采取的行动。它对X先生所面临的困境是无能为力的。

在以后的十年里，我撇开了对策论，开始重点研究另一类更简单的问题：在不相互作用和无竞争情况下，对不确定事件的决策，我那时涉足的研究领域，现在称之为“决策分析”。

从1968年至1972年，竞争和相互作用的问题又逐渐引起了我的兴趣。而且，我深信，我正在研究的决策分析和我以前所研究的对策论应该有一个结合。我的主要精力放到了研究实际情况中的具体人上：即在不假设冲突中的其它方是极端理智的情况下，应该怎样应用分析方法去帮助处在竞争冲突中的某一方。我的努力一直在对策论和决策分析这两个领域的边缘上。

1967年，林登·约翰逊总统约请当时的福特基金会主席麦克乔治·邦迪(McGeorge Bundy)，去考察一下苏联人利用科学

研究促进国际合作的方法。恐怕联合进行一项科技合作——不涉及军备控制和空间探测——是比较适宜的。他们当时并不清楚，这项尝试应该是双边合作，还是多边合作。但是，多边合作看来比较合适；如果是多边合作，也只应该包括先进的工业化国家。邦迪邀请我作为他的顾问，以后的四年，我经历了很多外交事务和国际谈判。1970年，当全国科学院院长·菲利普·汉德勒（Philip Hadler）接管领导这个项目之后，我仍然一直继续担任顾问的职务。1972年，十二个国家包括五个东欧国家，其中还有当时美国没有承认的德意志民主共和国的科学院，签订了一个宪章，在维也纳郊外创建了一所国际应用系统分析研究所。从那时起到1975年，我一直是该研究所的第一任所长。

详细叙述这些，是因为它与下面的内容有关。我所受的教育和训练使我成为一名决策分析专家和对策论专家。这些是否有助于我的谈判？是否适合于我现在作为谈判者和科技行政管理者的角色？恐怕，正是由于我受的教育及我的专业，我思考问题就更概念化，但是，作为谈判者或者所长，我实际上从未真正使用过对策论的技巧。概念和思想当然用过，但技巧从未用过。令我感到灰心的是，我所面临的问题都可以认为是竞争和相互作用的。对我来说，决策分析的概念比对策论的概念更实用，但它们也并不像我以前所讲授的那样。使人们反复受益的是高质量的思维结构——而不是它的细节、奥密和数量。简而言之，简便迅速地分析看来总是适宜的。我一直对重复、反复无常和游戏般的思想方法的缺陷有深刻的印象。我可能总是想系统地、有条理地和逐项地进行谈判，但我的谈判对手们看来总是有复杂的、神秘的谈判日程。我私下在想，如果我能确切地知道他们真实的价值观、判断力和政治观点，我就会更加确信他们的行动并不是有条理的和理智的。他们肯定不符合“理性的经济人”的传统概念。

作为国际应用系统分析研究所的所长，我必须掌握好科学的完整性与政治现实之间的关系。人们不断地恳求我去开创富有创

造性的折衷方案。可是，研究人员的科学研究方向各不相同，并且由于我们的预算相对于他们共同的欲望来说是有限的，他们（优秀的人们）当然会感到失望。在大多数这类争议中，我充当的只是调停人的角色，在某些场合我扮演的是仲裁人的角色。

我的行动要受到理事会的限制。理事会由每个成员国派一名代表组成。理事会主席是叶尔曼·格维什尼 (Jermain Gvishiani)，苏联科学技术委员会副主任。无论这个头衔看起来是多么高，他实际的权力甚至比它还要大。在这里我学到了不同民族间的谈判方式。其中最重要的是要把握好时机：你必须准备一个灵活的谈判日程，对容易引起争议的问题，寻找一个合适的时机提出。我懂得了，即使是苏联人也不是铁板一块，他们偶尔也会改变想法。我懂得了，当每一方都不得不向各自的政府汇报谈判进展情况时，要想在公开的谈判桌上解决任何实质性问题是多么地困难。我懂得了，财源可以来自不同的地方，从一个国家的左口袋掏出五百万美元可能比从它的右口袋里掏出五千美元更容易些。我懂得了，如果你能耐心地等待，你的谈判对手将会含糊迂回地提出你所希望的建议，这时就更容易推进谈判。我懂得了，人们都愿意别人把他们看成是核心集团的成员。我懂得了，没有文字记载的“君子协议”是脆弱的，靠不住的；某一方在达成这种协议时可能是富有诚意的，但他们可能顶不住来自国内的压力；并且由于收回诺言而感到窘迫不安，常常会在其它方面做出妥协。我还懂得了，奥地利小酒馆里兴高彩烈的热闹气氛，常常比正式严肃的鸡尾酒会或宴会更适于进行谈判。

我对叶尔曼·格维什尼了解得相当深，并且特别喜欢和他一起参加会议。在那些会议上，他指导我怎么与奥地利人及其它国家的人进行讨价还价。你可以理解，处于东西方之间不稳定地位上的奥地利人对苏联人总是感到忧心忡忡。为了研究所的利益，在与奥地利人谈判时，格维什尼总是不时地用一种微妙的方式来发挥他作为苏联人的权势——窍门是用强权威慑，而不是强权本

身。奥地利总理布鲁诺·克赖斯基 (Bruno Kreisky) 和他的部下曾经意识到，在一系列谈判中所表示出的良好愿望能够影响到以后的谈判，而格维什尼恰好巧妙地利用了这一点。

1975年，我回到哈佛，决定我的基本目标不是教授我以前所学的东西，而是研究我应当教授的谈判的艺术与科学。

做出了抉择后，我还需要一个实验室。我想知道人们实际上是怎样进行谈判的。并在了解了其他人怎样进行谈判的一些情况后，去考察一下我正在指导的这一方，应当怎样采取行动。简单的分析能够有所帮助吗？本来我可以直接进入实践领域，取得代理人的经验。但那是很慢的，而且已经有了许多有关谈判轶事的文献；另外，我还认识许多谈判专家并能常常与他们探讨这方面的问题。我的长处是，我比大多数实践者更善于使用逻辑分析的方法，而且我还懂得一点深奥的数学理论，虽然它不直接与谈判有关，但是完全可以应用到实践中去。

我还必须参加教学工作，让学生们直接跟我学习是再好不过的方法了。我是想创立一个模拟实验室，在那里学生们既是接受实验的志愿者，又是实验经验的总结者，同时还是修改实验内容的设计者。这些修改后的实验设计可以用于以后的实验。总之，我们能够一起考察实验中的各类问题，并共同讨论由此悟出的对问题的理解是否能够应用于实践。

我接替约翰·哈蒙德 (John Hammond) 给工商企业管理硕士 (MBA) 研究生讲授第二年的选修课。题目是“竞争决策”，它正合我的兴趣。听课的学生们基本上都具有多方面的管理知识，绝大多数人有成为企业家和谈判能手的抱负，并且全都熟悉决策分析的基本概念，但是他们大多数都没有耐心去研究理论上的技巧。如果给予合适的诱导，是可以激发他们的热情的。哈蒙德也选过许多有趣的案例，其中一些我已引用在本书中。但我的革新是：在实验室里进行课程，根据平时记录的实验情况给学生们的评分并且总成绩也要参考平时的实验分数，给面对面的模拟谈判以

更多的学时，强调介入者的作用，以及更有系统地尝试简单分析的潜在作用（请参看第二章的附录）。哈蒙德把实际案例与课程紧密地结合在一起，而我则将这些案例中的理论抽象出来，直接应用到模拟谈判中去。

本书主要选用了哈蒙德选编的案例和我在授课过程中统计的模拟谈判的实验结果。其中所收集的谈判样本就达好几百个。此外还从学习政府事务管理和法律的学生们那里，从参加特殊管理训练课程的高级经理和将级军官那里，从青年总经理协会——一个由四十岁以下的公司总经理参加的国际组织——的成员那里，也收集了大量资料。恐怕，实验心理学家对我们的实验设计不会感到满意。我们仅对学习管理的学生进行了系统的统计记录。模拟谈判都是课外进行的，它只是根据一个讲信誉的制度，并没有派人正式地监督它，而且也不是所有参加模拟谈判的人在任何时间都真正按规则去做的。在理解文章的某些资料时，您应当记住这点。但是几个错误的对策记录不可能改变我所要表达的内容的真实性。人们也许绝不可能预见或者在实验室里模仿解决复杂的现实谈判中的所有问题。但应用决策论的观点是有价值的，是毫无疑问的事实：进行分析可以有所裨益。

目 录

作者前言

第一篇 总 论

第一章	几个有关问题	(4)
第二章	研究与展望	(14)

第二篇 两个方面，一个问题

第三章	爱姆垂旅店	(29)
第四章	分析模型和经验结论	(39)
第五章	法院外调解	(63)
第六章	时间的作用	(76)
第七章	兼并与合并	(90)
第八章	第三方介入	(110)
第九章	对谈判者的建议	(123)

第三篇 两个方面，多个问题

第 十 章	警察联合会与市政当局	(137)
第十一章	交换与让步	(153)
第十二章	巴拿马运河谈判	(172)
第十三章	分担风险与无保障的合同	(193)
第十四章	戴维营谈判	(212)
第十五章	冲突的调停	(226)
第十六章	争议的仲裁	(244)

第四篇 多个方面，多个问题

第十七章 联盟·····	(266)
第十八章 海洋法公约谈判·····	(285)
第十九章 公平分配·····	(298)
第二十章 为公共利益投资的愿望·····	(311)
第二十一章 环境争端的调解·····	(322)
第二十二章 水手号空间探测·····	(331)
第二十三章 表决·····	(340)

第五篇 一般的问题

第二十四章 促进相互沟通·····	(350)
第二十五章 伦理道德问题·····	(358)
跋·····	(372)
参考文献目录·····	(376)

第一篇 总 论

现代社会中存在着不少争议。夫妻之间有争议，兄弟姐妹之间有争议，朋友之间有争议，个人与公司之间有争议，开发者与环境保护主义者之间有争议，一个国家内不同的地区之间有争议，国家与国家之间有争议，而且，恐怕在未来（谁知道呢？），星球之间也会有争议。

现有许多解决争议的方法：传统惯例，规章制度，法院，市场机制（通过供需法则）和谈判。市场机制也许并不那么完美无缺，政府必须经常修订指导市场行为的规章条例以保证更好的社会效益，甚至连最虔诚信赖自由竞争的资本家也承认这个事实。然而，管理当局应该怎样修订这些规章条例呢？通常是要经过讨价还价的谈判过程。

首先，我要郑重声明我并不反对冲突对抗本身，在不涉及复杂的个人恩怨时，争议常常使得事物有所进展，并且保持一定的紧张对抗状态也许是某个组织有意识的长期方针。一些重要的社会进步就是由于毁灭性的力量解决了冲突之后才产生的。竞赛性的体育运动、各种室内游戏和扑克牌都是专门设计的冲突对抗，它们给人们的生活带来了乐趣。商业领域以及各企业之间不断升级的竞争，都能产生刺激作用，有利于整个系统效率的提高。因此，本书将论述这样的问题，即两个或更多的当事人认识到了彼此在利益和价值观上有分歧，他们（其中可能有一方或几方是被迫的）希望通过谈判来寻求一项折衷方案。

谈判包括艺术和科学两个方面。这里，所谓“科学”的基本含义是指，为了解决问题所进行的有系统的分析；如果“系统的分析”这个词的意思有点含糊不清，那么，随着以后深入的讨

论，它的含义定会越来越清楚。所谓“艺术”，也同样是含糊其词的，它包括：社交技巧，信赖别人和为人所信服的能力，巧妙地应用各种讨价还价手段的能力以及知道何时和怎样使用以上能力的智慧。很久以来，许多文献已深入讨论过谈判的艺术；但是，谈判的科学没有得到充分的发展，而且以前的研究对实践中的谈判者没有多大的指导意义。这里，我的目的是尽量不使用数学语言来解释别人所研究出的一些科学理论，进一步发展一些我自己的理论，在理论中掺进一点艺术，以及论证艺术与科学怎样才能互相协作。

争议常常没能友好和睦地解决，使所有各方都遭到了损失。比如小孩子之间打架，夫妻分居，工人通过罢工来解决对资方的不满，和国家之间通过战争解决纠纷等。本来是可以达成一项对所有争议人都有益的协议的，却常常没有达成。即使达成了协议又常常效率不高：即本来可以达成各方面都更满意的协议。

我坚信如果谈判者掌握了更高的技巧，许多争议是可以被有效地调解的。有一些争议还可通过介入者的努力得到最佳的调解。对于劳资纠纷就有一批受过较好训练但往往并不充分的调停人和仲裁人。从理想上说，他们应该是一批公正的、有高度道德和文化修养的内部调停人。这些人能给予谈判者建设性的帮助，也许是建议一个折衷方案；有时甚至可以依据他们的地位给出命令式的折衷方案，像明智的父母在帮助好争吵的孩子那样。这种内部调停人也有助于调解家庭纠纷。但是，我们很少能找到受过良好训练、能够帮助解决严重社会冲突的介入者，例如在大城市各权益集团之间，在开发者与环境保护主义者之间，以及在国家之间。常常有这样的情况：尽管管理人员被委派去调停和仲裁其部属之间的纠纷，但他们却很少在专业教育中接受过如何掌握谈判技巧的指导。

我认为，现在特别需要在谈判及介入谈判的艺术和科学方面加强训练。这种训练对于外交家、军官、律师、政治家、实业家

以及那些预计到自己以后可能会卷入严重利益冲突的普通公民都是适用的。它不仅应该包括教授处理人际关系的艺术，而且还应该包括教授分析问题和解决问题的技巧。

因此，本书将把现实中的谈判问题和简单的数理分析方法结合在一起讨论。它们既适合于争议人，又适合于介入者。下面我们首先概要地观察一下各种类型的争议以及研究人员在这个领域里所采用的研究方法。

第一章 几个有关问题

在我刚开始进行研究时，就有一个宏伟的构思：把各种争议进行合理详尽的分类，同时使各类之间尽可能没有重叠。我只是在发展了一系列抽象的结构之后，才发现这种想法是可行的。但尽管如此，这种分类并不特别有用。为了本书的目的和给所有要讨论的题目以特殊的风格，这里只要概要地分类就足够了。我们将根据每种争议中最重要的特性来分类。

两位当事人吗？

双方对立的冲突与多方卷入的冲突是有很区别的。一旦三位或更多的当事人卷入冲突，就可能形成几家之间的联盟，联合一致反对其他当事人。不带任何轻浮的意图，许多作者都把冲突（无论是经济的、政治的或是军事的）称为“博弈(game)”^①，争议人称为“对策人”，策略分析称为“对策论”。对策论专家一直把双人对策与多人对策加以区别，而所谓“多人”，意思就是多于两人。海洋法公约谈判就是一个多人对策的例子；七十七国集团（实际上是由大约一百一十四个国家组成）是这个例子中的一个相当牢固的对策联盟。

有时，在冲突中，争议的当事人并不十分明确。我们来考虑开发者与一群受到环境污染危害的市民之间的争议，市民们可以组成一个谈判实体，但他们还未这样做；也可能成立了一个组织，但在谈判过程中，其成员之间又可能存在着意见分歧，并进一步分裂为几派，每派都要求在谈判中有他们自己的代表。

^① game一词英文原意有游戏的意思——译者。