

# 商务谈判

(原书第6版)

*Essentials of Negotiation*

*(6th Edition)*

罗伊 J. 列维奇 (Roy J. Lewicki)

俄亥俄州立大学

布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

范德堡大学

[美]

戴维 M. 桑德斯 (David M. Saunders)

加拿大皇后大学

程德俊 译



机械工业出版社  
China Machine Press

著

# 商务谈判

(原书第6版)

*Essentials of Negotiation*  
(6th Edition)

**罗伊 J. 列维奇** ( Roy J. Lewicki )

俄亥俄州立大学

**布鲁斯·巴里** ( Bruce Barry )

范德堡大学

[美]

著

**戴维 M. 桑德斯** ( David M. Saunders )

加拿大皇后大学

程德俊 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

商务谈判 (原书第6版) / (美) 罗伊 J. 列维奇 (Roy J. Lewicki), (美) 布鲁斯·巴里 (Bruce Barry), (美) 戴维 M. 桑德斯 (David M. Saunders) 著; 程德俊译. —北京: 机械工业出版社, 2016.10

(管理教材译丛)

书名原文: Essentials of Negotiation

ISBN 978-7-111-55053-2

I. 商… II. ①罗… ②布… ③戴… ④程… III. 商务谈判—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 235202 号

**本书版权登记号: 图字: 01-2016-5144**

Roy J. Lewicki, Bruce Barry, David M. Saunders. Essentials of Negotiation, 6th Edition.  
ISBN 0-07-786246-5

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2016 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

现实生活中, 谈判无处不在。谈判能力是一种可以横向和纵向发展自己的能力, 这种能力可以通过漫长的社会经验来获得, 而且必须有一定的理性认识做基础。本书采用循序渐进、图形和案例相结合的方法, 对谈判的基本原理、过程、框架、谈判者的特征、跨文化的谈判过程以及冲突的解决等问题进行了透彻的阐述。

本书的适用人群很广泛, 包括高等院校工商管理专业和贸易类专业的师生、企业中高层管理者、商业人士、政府官员和行政管理人员, 以及希望提高自己谈判能力的各界人士。

出版发行: 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: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm × 260mm 1/16

印张: 14.25

书号: ISBN 978-7-111-55053-2

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



谨以此书献给所有在谈判、仲裁和冲突解决领域工作，  
并致力于创造一个和谐世界的专家们

还要献给我的朋友、同事兼合作者

约翰 W. 明顿 (John W. Minton, 1946—2007)

# 译者序

谈判是解决相互依赖的各方之间所具有的矛盾和冲突的一种方法。当然，解决冲突的方法还有武力、权威、调解和法律等其他方式。但无疑，谈判是一种能够达成双方利益要求、实现双赢的更有效的方法。在市场中处理企业之间的交易时，我们需要进行谈判，在组织中，依赖和矛盾也是无处不在的。时刻困扰着很多职业经理人的问题就是如何处理好相互依赖的同事之间的矛盾和冲突。作为一名有效的管理者，谈判和调解能力是领导能力的核心。正因为如此，谈判学是几乎所有美国著名大学 MBA 教育所开设的必修课程，也是最受学生欢迎的一门课。同时，法学院、政府管理学院、国际关系学院等其他一些院系也都开设了相关的谈判和冲突处理方面的课程。在美国康奈尔大学约翰逊商学院访问时，我发现 MBA 课程设置中组织行为学方向的必修课除了组织与领导以外，就是谈判学。当然，其著名的工业与劳动关系学院也开设了大量的谈判和处理管理方面的课程。除了一般意义上的谈判学，还开设了集体谈判、劳资冲突处理等方面的课程。我在参加哈佛商学院每年开设的“以参加者为中心的教学方法”培训项目时，也发现哈佛商学院 MBA 一年级的必修课程中包括了谈判学。二年级还有“决策”“新企业谈判”“权利与影响”以及“商谈复杂交易”等一系列以谈判为主题的课程。

为什么谈判学在美国商学院如此重要，而且如此受欢迎？我觉得，首先是由这门课的性质决定的。谈判是融合了决策理论、博弈论、社会心理学、团队过程等相关重要理论的一门课程。在这门课程的学习过程中，学生会看到大量经典而有趣的研究。同时，在这门课程的学习过程中，学生会面临各种痛苦的抉择和道德的判断，例如，如何应对价值创造和价值分配之间的矛盾，如何面对感情和利益之间的冲突，是否应该说谎，如何面对说谎者等。这些非常重要而有趣的问题，可以说困扰着我们每一个人。除了从当事人的角度出发，课程同时还指导第三方如何帮助化解冲突、居中调停、进行调查、仲裁并协助系统从争辩转化为冲突双方的均衡态势。另外，根据我们的教学经验，学生喜欢这门课程的主要原因还在于这门课程通常采取角色扮演和谈判模拟的教学方法。谈判

模拟就是让学生在课程中直接扮演谈判中的某一角色，体验角色所面临的各种决策和冲突。然后，通过谈判结果的分析，让学生体验到谈判过程中出现的各种认知偏差，从而提高谈判的技巧和处理冲突的能力。不仅如此，还有许多谈判涉及各方之间的联盟行为，或者一些比较极端的情绪以及文化因素。从某种意义上讲，谈判课是一个实验室，学生既是实验员，又是参与实验的对象。因此老师希望创造出一种课堂气氛，鼓励学生自我反省。在这个过程中，问与答同样重要。而这些模拟的谈判练习不仅为课堂讨论提供了丰富的讨论素材，而且也提供了大量的数据，可以进行有价值的研究。对这些数据的分析可以验证谈判理论的发展。在实际教学过程中，我们也努力将课程数据应用于研究，实现教学与研究的结合，教学相长。

从20世纪60年代开始，学术界出现了大量的针对谈判和冲突管理的研究。其中，托马斯·谢林(Thomas Schelling)所著的《冲突的战略》(*The Strategy of Conflict*)、罗杰·费希尔(Roger Fisher)所著的《达成一致：跳出立场之争》(*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*)、霍华德·雷法(Howard Raiffa)所著的《谈判的艺术与科学》(*Art and Science of Negotiation*)奠定了谈判科学的基础。最近十多年来，又出现了一些非常重要的谈判学研究成果，这些研究成果也是教师常常采用的教学辅导材料。例如，沃顿商学院理查德·谢尔(Richard Shell)所著的《优势谈判》(*Bargaining for Advantage*)、哈佛商学院麦克斯·贝瑟曼(Max Bazerman)所著的《理性谈判》(*Negotiating Rationally*)、西北大学凯洛格商学院利·汤普森(Leigh Thompson)所著的《谈判者心智》(*The Mind and Heart of the Negotiator*)等。当然，最经常被选的教材就是我们给大家推荐的罗伊J.列维奇等人所著的《谈判学》。列维奇教授是美国俄亥俄州立大学费雪商学院院长，管理学和人力资源教授，曾担任国际冲突管理协会主席。列维奇教授出版了其第7版《谈判学》教材，这套教材分为三个版本：完整本教材、简编本教材，以及既可单独使用又可配合使用的关于谈判学的论文、练习及案例合辑。相对于其他教材，列维奇教授的《谈判学》完整本教材体系更为完整、内容更加翔实、教学素材更为全面。但是由于篇幅过大，大部分老师常常只能选择这本教材中的主要章节进行讲授，然后再选择其他的基本教材作为辅导教材。相对于完整版本，简编本教材详略得当、重点突出。对于学生而言，价格也较为适中，因而本书得到越来越多的应用。

2009年从美国康奈尔大学访问回国后，我就开始从事谈判和冲突管理方面的教学研究工作。随着研究的深入，我越来越发现这是一个挖掘不尽的迷人宝藏。2011~

2012年，我在南京大学人文社会科学高级研究院从事跨学科研究，我欣喜地发现，在公共管理学院、心理系、历史系等其他院系也有一批与我抱有同样研究兴趣的老师。我们组织了冲突和危机研究小组，希望对该领域进行跨学科研究，以解决国内日益出现的各种人际冲突和群体冲突。希望本书的翻译和出版，能够促进谈判和冲突管理领域教学和研究的兴起与发展。

本书是在第5版的基础上翻译而成的。我要感谢南京大学商学院研究生刘静、颜文杰、杨静、喻婷、马丽丽在第5版的翻译过程中付出的劳动和汗水。同时，我还要感谢邓莉元、王艳、刘磊、李婷等参与了第6版的翻译。

程德俊

2016年1月

# 作者简介

## 罗伊 J. 列维奇 (Roy J. Lewicki)

美国俄亥俄州立大学费雪商学院院长，管理学和人力资源教授。曾主持和编辑 36 部著作，并发表了大量的学术论文。列维奇教授曾担任国际冲突管理协会主席，并在 2013 年获得终身成就奖。他以其在谈判和冲突解决教学领域所做出的贡献，在 2005 年荣膺美国管理学会杰出教育奖，并被组织行为学教育学会接受为会员。

## 布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

美国范德堡大学欧文管理研究生院教授，其关于谈判学、影响力、权力与公平的研究发表在大量的学术期刊和书籍上。巴里教授曾担任国际冲突管理协会主席和美国管理学会冲突管理分会主席。他还是《商务伦理》季刊的副主编和其他基本国际期刊的编委会成员。

## 戴维 M. 桑德斯 (David M. Saunders)

从 2003 年 7 月开始担任加拿大皇后大学商学院院长。在桑德斯教授领导下，皇后大学商学院经历了快速的发展，开设了两项独立的 MBA 项目和一系列的硕士课程。为了支持皇后大学商学院作为国际领先商学院的愿景，他极力促进商学院的国际化，与全球 80 多家商学院建立了战略合作伙伴关系。与人合著了若干有关谈判、冲突解决以及反映雇员心声和组织公平方面的著作和文献。桑德斯教授目前是中欧国际商学院以及欧洲管理发展基金会的董事会成员。



# 译者简介

## 程德俊

南京大学人力资源管理系教授，1998年获电子科技大学工学学士学位，2001年和2004年于南京大学商学院分别获得企业管理硕士和博士学位。美国康奈尔大学工业与劳动关系学院访问学者（2008年9月~2009年8月），南京大学人文社会科学高级研究院驻院学者（2011年9月~2012年8月）。曾参加美国哈佛商学院以参与者为中心的教学方法师资培训项目。现为美国管理学学会会员，中国管理研究国际学会会员，《南开管理评论》《管理学报》《南方经济》等杂志匿名审稿人。曾在《管理世界》《中国工业经济》《南开管理评论》等权威期刊上发表40余篇论文。主要从事高绩效人力资源系统、谈判与冲突管理、组织中权力与影响等领域的研究和教学工作。目前正主持国家自然科学基金、教育部人文社会科学研究基金和南京大学人文社会科学重点研究基地课题各一项。

# 前 言

欢迎阅读《商务谈判》（原书第6版），本书是《谈判学》（原书第7版）的简略版本。出版本书的目的在于以一种简明扼要的形式给读者呈现谈判的核心概念。在一些短期学术课程、执行性教育计划中，或者作为其他资源材料的参考，教师们迫切需要这样一本简略版的书。本书适用于谈判、劳资关系、冲突管理和人力资源管理等课程。

## 本书概述

本书结构大体上跟随《谈判学》（原书第7版）。最本质的差别在于本书只包含12个章节，而完整版本包含了20个章节。简略过程中前4章基本完整保留，原因是我们相信这些内容在任何谈判课程的必备要素（简略过程包括删除一些偏向于研究性的参考和描述，删除了许多专栏和工具条，以及少量的二级章节）。最后一章被完整地保留下来。其他来自《谈判学》的7章平均缩减了25%~50%。

对《商务谈判》之前的版本不熟悉的教师，需要了解本书的基本结构。本书的前5章为读者介绍了谈判的基本要素。本书的第1章介绍了谈判的领域和冲突的管理，描述了与他人发生交互作用的情境，简单探索了管理这种交互关系的挑战。第2章和第3章给出了谈判中的两种核心战略：第2章讨论了竞争性（输赢）的谈判过程；第3章讨论了整合式（双赢）的谈判过程。第4章描述了谈判者在准备谈判的过程中要做的预备工作：选取战略、分析问题、定义谈判目标以及计划达成这些目标所需的步骤。第5章讨论谈判过程中的道德标准和准则。优秀的谈判者必须能够鉴别出什么时候会与道德相关，以及要积极处理道德因素时该考虑哪些因素。

接下来的3个章节描述了谈判过程中的基本心理过程：谈判中的感知、认同和情绪，沟通，谈判力和影响，以及道德判断。在第6章，我们回顾了谈判中感知、认同和情绪的基本过程；我们特别检验了谈判者做出的普遍认知和判断偏差，以及情绪如何影响谈判。在第7章，我们研究了沟通的动态过程。我们观察了谈判者沟通自身兴趣、地位和目标的方式，以及这些信息是如何被他人所理解的。第8章集中于研究权力。我们观察了谈判者集中力量施压于谈判对手的能力，从而改变自身的感知或屈从于我们的理论。

接下来的两个章节检验了这些谈判发生的社会背景以及谈判发生的其他影响因素。

在第9章，我们检验了当谈判双方建立其一定的关系之后会如何影响谈判过程，以及关系的类型对谈判的不同影响。我们同样检验了在塑造谈判过程中由信任、公正和谈判者信念带来的核心作用。在第10章，我们关注了多方谈判，当多个个体必须作为一个团队进行合作时，团队力量是如何解决一个复杂的问题或是做出一个决策的。

在第11章，我们试图弄清国际和跨文化差异在谈判过程中如何塑造了不同的谈判方式。

最后，在第12章，我们做了一个总结，概括了本书的内容，为所有谈判者提供了10条“最佳实践”原则。

## 本书与第5版的比较

- 全书已经被修订和更新。作者检查了每一个章节，将来自使用本书先前版本教师的意见汇聚起来。本书部分章节已经被重新组织成更有效率的结构。
- 道德规范部分被并入“基本”模块作为第5章。
- 我们进一步提升了图表形式和页面排版，使本书显得更有趣味性和可读性。
- 我们在每章开头增添了学习目标。

## 感谢

如果没有大家的帮助，这本书是不可能完成的。我们要特别感谢：

- 我们的许多同事在谈判和争端解决领域有所建树，其研究工作使得这个领域有所发展，他们对我们以前的版本给予了及时的反馈，丰富了现有版本的内容。
- 后面的人回顾了之前的文章并给予了宝贵的建议。
- John Minton 为本书的第2~4版进行了排版，他于2007年秋去世。
- 优秀的编辑助理 Steve Stenner，他专门帮助该本书的编辑、参考书目的设计等。
- 麦格劳-希尔的员工们，尤其是产品开发领导者 Laura Spell、高级产品开发人员和产品开发者 Laura Griffin、管理与组织行为部门主任 Michael Ablassmeir、营销人员 Elizabeth Trepkowski 和 Liz Steiner。
- 我们的家庭为了我们学习有效的谈判和维持项目的持续运行，继续向我们提供时间、激励和机会。

罗伊 J. 列维奇  
布鲁斯·巴里  
戴维 M. 桑德斯

# 目 录

译者序	
作者简介	
译者简介	
前 言	
<b>第 1 章 谈判的本质</b> ..... 1	
学习目标 .....	1
1.1 关于本书的阐述形式和 方法 .....	2
1.2 卡特夫妇 .....	3
1.3 谈判情境的特征 .....	5
1.4 互赖关系 .....	7
1.5 相互调整 .....	10
1.6 价值索取和价值创造 .....	12
1.7 冲突 .....	14
1.8 有效的冲突管理 .....	17
1.9 本书各章概要 .....	19
<b>第 2 章 分配式谈判的战略和     战术</b> .....	20
学习目标 .....	20
2.1 分配式谈判情境 .....	21
2.2 战略性任务 .....	26
2.3 谈判中所持立场 .....	31
2.4 结束谈判 .....	36
2.5 硬式棒球法 .....	37
本章小结 .....	42
<b>第 3 章 整合式谈判的战略和     战术</b> .....	44
学习目标 .....	44
3.1 整合式谈判的重要性 .....	44
3.2 整合式谈判过程概述 .....	45
3.3 整合式谈判的主要步骤 .....	47
3.4 促成整合式谈判成功的 因素 .....	61
本章小结 .....	65
<b>第 4 章 谈判：战略和计划</b> .....	67
学习目标 .....	67
4.1 目标：驱动谈判战略的 核心 .....	67
4.2 战略与策略 .....	69
4.3 战略实施准备：计划 过程 .....	71
本章小结 .....	86
<b>第 5 章 谈判中的伦理问题</b> .....	87
学习目标 .....	87
5.1 伦理困境实例 .....	87
5.2 “伦理”的含义是什么， 以及为何伦理在谈判中 非常重要 .....	88
5.3 谈判中会出现何种伦理行为 问题 .....	91
5.4 为何要使用欺骗策略：动机 和效果 .....	96
5.5 谈判者如何应对对方的欺骗 策略 .....	101

本章小结 .....	105	本章小结 .....	165
<b>第6章 感知、认知与情绪</b> .....	106	<b>第10章 多方谈判、群体谈判和     团队谈判</b> .....	166
学习目标 .....	106	学习目标 .....	166
6.1 感知 .....	106	10.1 多方谈判的本质 .....	166
6.2 框架的确定 .....	108	10.2 管理多方谈判 .....	172
6.3 谈判中的认知偏差 .....	115	本章小结 .....	181
6.4 管理谈判中的错误感知和 认知偏差 .....	120	<b>第11章 国际谈判与跨文化     谈判</b> .....	182
6.5 情绪、情感与谈判 .....	121	学习目标 .....	182
本章小结 .....	125	11.1 究竟是什么令国际谈判 如此不同 .....	184
<b>第7章 沟通</b> .....	126	11.2 概念化文化与谈判 .....	188
学习目标 .....	126	11.3 文化对谈判活动的影响： 管理角度 .....	192
7.1 谈判中沟通些什么 .....	126	11.4 谈判文化的影响：研究 前沿 .....	196
7.2 人们在谈判中如何沟通 .....	129	11.5 文化敏感度高的谈判 策略 .....	201
7.3 如何改善谈判中的沟通 .....	133	本章小结 .....	204
7.4 考虑谈判结束阶段的特别 沟通 .....	136	<b>第12章 谈判中的最佳实践</b> .....	206
本章小结 .....	137	学习目标 .....	206
<b>第8章 发现和运用权力</b> .....	138	12.1 准备充分 .....	206
学习目标 .....	138	12.2 对谈判的基本结构进行 分析 .....	207
8.1 为什么权力对谈判者如此 重要 .....	138	12.3 研究最佳替代方案 .....	207
8.2 权力的定义 .....	140	12.4 随时准备中止谈判 .....	208
8.3 权力的来源：人们如何获取 权力 .....	141	12.5 抓住谈判的主要矛盾 .....	208
8.4 与权力较强的一方谈判 .....	152	12.6 牢记无形因素的存在 .....	210
本章小结 .....	153	12.7 积极管理联盟：反对你的、 支持你的、不确定的 .....	211
<b>第9章 谈判中的关系</b> .....	154	12.8 享用并维护声誉 .....	212
学习目标 .....	154	12.9 牢记理性与公正 相对的 .....	212
9.1 已有谈判研究在关系情景下 的适用性 .....	154	12.10 不断汲取经验教训 .....	213
9.2 共同分享关系下的谈判 .....	157		
9.3 管理关系谈判的关键 要素 .....	159		

## 谈判的本质

### :: 学习目标

1. 理解谈判的定义、谈判过程中的核心要素和谈判的不同形式。
2. 探索人们是如何利用谈判来管理互赖关系情境的，即通过相互依靠来达到他们的目标。
3. 考虑如何将谈判与管理冲突的宏观感知过程相匹配。
4. 对本书及本章内容有一个概括性的认识。

“又来了！我又碰上了！这该死的车！”杨畅吼道，他在买了 10 年的大众汽车上敲打着方向盘，踢着车门。这辆车又无法发动了，而杨畅上课又要迟到了。他在这门管理课上的表现不好，因而他不能再缺席任何一次课了。这辆车在最近的 3 个月中已经遇到了无数的机械问题，意识到这是最后一次修理这辆车，杨畅决定卖了它再买一辆二手车，使得他有希望撑到毕业。那天下课后，他乘车来到附近的购物区，那边有几家汽车修理厂和二手车市场。杨畅根本不了解汽车，他觉得也没必要了解——他所需要的就是能支撑他度过接下来 18 个月的可靠的交通工具。

一家著名的国际航空公司濒临破产。对恐怖主义的担忧、一些新的“经济票价”航线的出现和燃油价格的上涨给这家航空公司带来了巨大的经济压力。这家公司试图从飞行员工会组织中削减 8 亿美元的薪资和奖金，这是公司在两年内做的第三轮成本削减，以期防止破产的发生。由于被来自飞行员工会的首席谈判者断然拒绝，公司试图直接找到航空飞行员联盟（国际组织）来讨论成本削减问题。如果飞行员不做出让步，其他的工会——飞行服务员工会、机修工工会等，不可能同意让步，那么破产将必然发生。

珍妮特和乔斯林是室友，她们在自己工作的大城市中合租一套一室一厅的公寓。珍妮特是一名会计，在一家不错的公司拥有一份稳定的工作，但是她已经决定回学校完成她的 MBA 学业。她已经参加了都市大学的 MBA 夜课，现在开始上课了。乔斯林在一家广告公司工作，过着快节奏的生活，她的工作不仅要求频繁出差，还需要花大量的时间与客户接触。问题在于当珍妮特不需要上夜课的时候，她需要在公寓中阅读和学习，并且在安静的环境下完成她的工作。而当乔斯林在公寓的时候，她经常打电话、邀请朋友来聚餐，要不就是准备出去应酬或回来得很晚（带来吵闹）。珍妮特已经受够了这些令人崩溃的事，准备和乔斯林解决这个问题。

数千名示威游行试图在全国政治大会期间进行抗议，反对一项关于指定政府领导者实施改选的国家政策规定。城市警察禁止反对者在会场附近游行，但批准他们可以在

一个破旧的城市高速公路下进行反对游行，距离会议点 500 米处。作为回应，游行的组织者要求获得在一个城市主要中心公园中举办集会的批准。政府想要阻止这个集会，因为这个公园最近作为城市的一个重要景点进行了建设，政府担心大量的游行集会毁了这个工程。双方都试图进行谈判，并且寻找着复杂又合法的策略来为自己增加谈判筹码。

阿什利·约翰逊是来自前 25 名商学院中最优秀的人才之一。她很高兴获得了一家著名消费品公司的第 2 轮面试机会。这次面试，公司邀请她到总部所在的城市进行，把她安顿在一家以设施和服务质量闻名全球的四星级酒店。面试前一晚，阿什利由于航班的延误很晚才到酒店，第 2 天她 6:45 醒来，准备在 7:30 和公司的高层招聘者共进早餐。她走进沐浴间，拧开淋浴开关准备洗澡，淋浴头竟然直接掉到了她的头上。淋浴器里根本没有水。很显然是维修工在维修时把出水阀门关了，然后没有完工就离开了。阿什利很担忧，不知这个危急时刻该如何处理，使她在 45 分钟后的早餐上有个良好的外在形象。

这些小事看上去或听起来很熟悉吗？这些都是关于谈判的事例——包括将要发生的谈判、发生中的谈判和已经发生并且创造了效用的谈判。它们将作为我们讨论的问题、论点和过程的例子贯穿于本书。

谈判无处不在：朋友间商量去哪里聚餐；孩子为了看哪个电视节目而进行谈判；商人为了采购原料和销售产品进行谈判；律师在上法庭前为了庭外和解进行谈判；警察和恐怖分子就释放人质进行谈判；国家间针对开放边境自由贸易进行谈判。谈判不仅专门服务于有技巧的外交官、顶级的销售员或是一个有组织的游说议员团体的热心倡导者，它是我们几乎每天要做的事情。尽管其中的利害关系不及和平协议或大型公司合并那么大，但每个人都在进行谈判。有时人们为了比较重要的事情，比如一份新工作而进行谈判，其他的时候则可能为了相对细小的事情，比如谁洗碗而进行谈判。

谈判的发生有如下原因：①为了对如何分享或分配一项有限的资源达成一致，比如土地、财产或时间；②为了创造谈判各方都无法独立完成的新事物；③为了解决各方的问题或争论。有时，人们无法进行谈判是因为没有意识到他们已经处于需要谈判的情境下了。通过做选择而不是谈判的方式，人们也许无法达到目的、得到他们所需要的，或是像他们希望的那样顺利解决问题。人们也许也会意识到谈判的必要性，但是由于对谈判的误解或没有较好的谈判技巧，他们可能表现得很差。在阅读完本书后，我们希望你可以充分地认识谈判情境，理解谈判是如何运作的，掌握如何计划、实施和完成成功的谈判，并且最重要的是，能使你的成果最大化。

## 1.1 关于本书的阐述形式和方法

在我们分析谈判这一复杂的社会过程之前，我们有必要对如何阐述这个主题说明几点。第一，我们对谈判做一个简单的定义。谈判是“双方或多方相互讨论，以决策的方式来解决冲突的利益关系”。我们对本书中术语的运用十分谨慎。对于大多数人来说，讨价还价和谈判是一回事，然而在本书中这两个词之间存在着区别。我们将用讨价还价来形容竞争的、有输赢的情境，例如，在跳蚤市场或二手车市场上的讨价还价。而“谈判”

一词指代双赢的情境，比如在一个复杂的冲突环境中双方试图寻找一个令各方都满意的解决方案。

第二，许多人认为“谈判的核心”是运用给予和获取的过程来达成协议。虽然这种互让的过程极其重要，但是谈判是一个复杂的社会过程，很多决定谈判结果的重要因素不是在谈判过程中出现的，这些因素通常出现在谈判之前，或者决定了谈判的环境。在本书的前几章，我们将分析人们为什么进行谈判、谈判作为管理冲突的核心工具其本质是什么，以及人们为了达成一致协议而进行的主要互让过程。在其余章节中，我们分析了在实质问题中的谈判差异、涉及的人员、遵守的谈判过程以及增加谈判过程复杂性的谈判环境。在本章的最后，我们将对本书做一个更加详细的论述。

第三，我们对谈判的研究来源于三个资源：第一个来源是，我们本身作为谈判者积累的经验 and 发生在我们身边和世界每个角落的频繁而大量的谈判。第二个来源是媒体，包括电视、广播、报纸、杂志和互联网，每天给我们带来无数的真实谈判报道。全书中我们将引用来自媒体的谈判实例来突出关键因素。第三个来源是对谈判各个方面进行的大量的社会科学研究。这些研究已经在经济学、政治学、心理学、沟通、劳资关系、法学、社会学、人类学等领域开展了50多年。每个学科都对谈判做出了不同的阐述。如同盲人摸象的典故一般，各个学科对谈判要素的研究都有自己的理论和研究方法，因此相同的谈判事件可能会被不同的方式重复研究。当单独观察时，各个观点都存在局限性且又相互关联，我们在研究的时候要取各个研究的精华部分。

我们用几个谈判的例子作为本章的开端，这些例子包括将来的、当下的以及过去的谈判。为了加强读者对谈判基础的理解，我们将围绕乔·卡特和苏·卡特夫妇在一天中遇到的大大小小的谈判挑战的故事展开。我们将通过这个故事来强调三个主题：

- (1) 谈判的定义和谈判情境的基本特点。
- (2) 对相互依赖关系的理解，即人和群组之间经常会导致谈判发生的一种关系。
- (3) 对冲突过程和冲突管理的定义和探讨，这是人们开展和管理谈判的一个背景。

## 1.2 卡特夫妇

新的一天如同往常一样来到了。早餐后，苏·卡特提出了和丈夫在哪里过夏季假期的问题。她想报名去大学校友会组织的远东旅行。然而乔不愿意，因为他不想用两周的时间跟一群不相熟的游客在一起游玩。他希望能远离人群、吵闹和行程表，租一艘游艇在新泽西海岸漫游。卡特夫妇没有争吵，但显然他们之间出现了矛盾。他们的一些朋友在遇到此类问题时通常会采取各自旅行的方式。由于乔和苏平时工作繁忙，他们希望能一起度假。

而且他们还不确定他们的儿女特蕾西和泰德是否愿意同他们一起去。特蕾西很想参加学校的体操夏令营，泰德更喜欢待在家帮助邻居收拾院子，这样既为参加橄榄球队锻炼了身体，又可以自己挣钱买一辆摩托。乔和苏无法同时承担夏令营和度假的费用，更别说他们离开后谁来照顾孩子的问题了。

当乔驾车上班时，他依然在思考着度假的问题。困扰他的地方在于，似乎没有一个



有效解决冲突的办法。有些家庭冲突可以通过妥协来解决，但是鉴于现在每位家庭成员的不同意愿，一个简单的妥协显然无法解决。其他的时候，他们也许会采取掷硬币或是轮流的方式，比如决定去哪家餐馆吃饭的问题，但是对于度假问题，由于花费大并且机会难得，采取这种方式显得很不明智。另外，掷硬币会使输者觉得不快而引发争吵，最后大家都不能真正感到满意。

走过停车场的时候，乔遇见了公司采购经理艾德·雷恩先生。乔是威瓦特公司（小型电子摩托公司）工程设计部的经理。艾德提醒乔必须解决一个由他们工程部的人员引起的问题：工程师不通过采购部直接与供应商联系。乔知道采购部希望所有部门通过他们与供货商联系，但是他也明白他的工程师为了设计需要第一手的信息，通过采购部获取信息的等待会大大影响工作效率。艾德对乔的想法很清楚，乔认为如果能坐下来好好商讨，也许能找到一个很好的解决方式。乔和艾德都明白上层管理者希望中层管理人员能自行解决他们之间的问题，如果这个问题暴露给上层，他们都会很尴尬。

乔刚到办公桌就接到了一位之前洽谈过的汽车推销员的电话，他询问苏是否需要试驾。乔已经选中了一辆进口豪华车，但是他不确定苏是否会同意他的选择，他认为苏可能会抱怨价格太贵或者耗油太多。乔对推销员最近一次的报价很满意，但还是希望对方能多吃一些让步，所以他把苏的勉强态度告诉了推销员，希望这些阻力可以给推销员带来降低价格的压力。

乔刚放下电话，铃声又响了。这次是苏，她是当地银行的一位高级信贷员。电话中苏抱怨了对工作程序的不满。苏对于在这么一家自动化程度低、官僚主义严重和对顾客需求反应迟钝的家族式老银行工作感到沮丧。在竞争对手那里只需要3个小时就可以完成的审批证明，在苏的银行需要一周的时间。由于银行极低的效率和烦琐的程序，她刚刚失去了两笔大额贷款业务，并且这种事情正越来越频繁地出现。但无论何时，当她准备同高层管理者讨论这个问题时，总是遇到一致的反对和一番宣扬银行传统价值观的说教。

乔大部分的下午时间都要用来开威瓦特公司的年度预算会议，他讨厌这些会议。来自财务部的人专横地把每个人的预算削减了30%，然后各个部门的经理不得不无休止地争论，来给他们的新项目争取资金的保留。乔已经学会如何与不同的人交往，其中包括他不喜欢的人，但是来自财务部的人简直是傲慢专横至极。他不明白为什么高层的领导者看不到财务部正在对工程部门的研发带来多少损害。乔自认为是一个通情达理的人，但这些人的表现使得他只能认清自己的底线，同他们斗争到底。

晚上，乔和苏参加了镇上的自然保护委员会的会议。这个委员会主要负责保护镇上的溪流、湿地和生态保护区。苏是委员会成员，她和乔都坚决支持环保事业。今晚讨论的主题是关于一家房地产公司申请将一块湿地和小溪开发成一个购物中心的问题。所有的计划都表明新的购物中心将给该地区带来就业机会和收益，同时可以增加镇上的税收收入。新的购物中心能带来更多的商机，人们再也不用驱车15千米去附近的购物城了，但是这个计划遭到了委员会的反对，因为它会对湿地和在上面生息的物种带来破坏。争论持续了3个小时，最后委员会同意在接下来的这周继续探讨此问题。

当乔和苏参加完会议开车回家时，他们对一天中遇到的各个事情进行了讨论。每件