



HARVARD
BUSINESS SCHOOL
PRESS 哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

新官上任

领导者成功转型的 沟通艺术

SHAPING THE GAME

The New Leader's Guide to Effective Negotiating

〔加〕迈克尔·沃特金斯 著 李黎明 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

C933.2/29

2008

SHAPING THE GAME

新官上任

——领导者成功转型的沟通艺术

[加]迈克尔·沃特金斯 著

李黎明 译

商务印书馆

2008年·北京

Michael Watkins

SHAPING THE GAME

The New Leader's Guide to Effective Negotiating

Original work copyright ©Michael Watkins

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

新官上任——领导者成功转型的沟通艺术/[加]沃特金斯著;
李黎明译. —北京:商务印书馆,2008

ISBN 978-7-100-05688-5

I. 新… II. ①沃…②李… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第183932号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

新官上任

——领导者成功转型的沟通艺术

[加]迈克尔·沃特金斯 著

李黎明 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05688-5

2008年6月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年6月北京第1次印刷

印张 14 1/2

印数 5 000 册

定价: 30.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

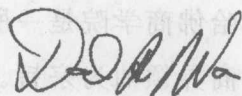
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

本书献给

肖娜和我的孩子们——艾丹、梅芙和尼尔



前言

我

曾经写过一本关于加速转型过程的书——《最初的90天》(The First 90 Days), 因为我觉得领导力方面的文献实在是还有太大的欠缺。虽然有许多书是关于领导力这个大的主题的, 但对于如何加速自身的转型以适应新的领导职位的需要却鲜有真知灼见。我希望这本《最初的90天》能够做到这一点。但我不知道需要弥补的这个缺口究竟有多大。所以当我发现有那么多的领导者都通过阅读这本书并在实践中应用其中的原则而获益匪浅的时候, 我获得了一种巨大的满足感。

为什么我要用一本为新领导者准备的关于谈判的书来把我的这种努力继续下去呢? 因为我现在对这一观点深信不疑, 即成功的转型与成功的谈判是密不可分的。在我开始撰写那本关于转型的书之前, 我就已经研究并教授谈判很长时间了。我在这一领域的工作对于我思考如何帮助领导者加速自身为适应新角色而进行的转型产生了很大的影响。

从我在 20 世纪 80 年代末期研究新产品开发团队中所进行的谈判开始,经过 20 世纪 90 年代初在肯尼迪政府学校 (Kennedy School of Government) 对于世界上一些伟大的外交家,例如詹姆斯·贝克 (James Baker)、罗伯特·加卢奇 (Robert Gallucci)、理查德·霍尔布鲁克 (Richard Holbrook)、西蒙·皮雷 (Shimon Peres) 等人为期六年的研究,到在哈佛法学院的谈判项目 (Program on Negotiation) 中教授谈判和在哈佛商学院讲授我的“企业外交”这门课程,谈判这一主题一直是不变的追求,我对它始终充满着激情。因此,在写作关于领导力方面的作品时把谈判思维融入进来对于我来说是非常自然的事情。这也是为什么在《最初的 90 天》一书中有“谈判成功” (Negotiating Success) 和“创建联盟” (Creating Coalitions) 这两章的原因。

自从那本书出版以来,我就得到了在一些世界一流的大公司中教授加速转型过程的课程以及与来自各行各业和不同文化的众多新经理人一道工作的机会。我发现这些经理人非常渴望能看到更多的,尤其是关于新领导者该如何应对各种复杂且关键的挑战方面的书。事实上,那些读过《最初的 90 天》这本书的人问我最多的就是关于谈判以及与谈判密切相关的问题,比如影响力和构建联盟的问题。他们说:“你已经激起了我的欲望,但主菜是什么呢?”“我如何在我所担任的新角色中成功解决期望和资源问题?我如何才能让我的一些能使我尽早赢得人心的动议获得支持?我如何才能妥善地处理好与企业内、外部的一些有重要影响的人物之



间的关系,从而为成功打下一个良好的基础?”

这本书便是我对这些问题所作的答复。它深入地研究了《最初的90天》中提到的,但没有得到妥善解决的一些关键问题,并为有效地解决它们提供了一个框架和工具。尽管本书将重点放在了新领导者如何应对谈判这一问题上,然而书中所涉及的基本原则却适用于非常广泛的谈判情境——从决定一家人应该去什么地方度假到进行最复杂的兼并谈判。

如果有人因担任新角色而感到不知所措,而要想成功地扮演这一角色又主要取决于谈判的能力,那么看到这本书,请你振作起来吧!

迈克尔·沃特金斯

马萨诸塞州牛顿

2006年1月



致 谢

写

作本书的灵感来自于那些教我如何思考谈判的人。首先我要提到的，同时也是最重要的一位便是霍华德·拉伊法(Howard Raiffa)。他是谈判分析领域的泰斗，也是我的良师益友。正是他教会了(至少是尽力去教)我如何去处理复杂的问题，如何看清炫目的现象下所隐藏着的本质。霍华德在决策分析和谈判分析领域所做的工作，尤其是他撰写的那部有着开创性意义的著作——《谈判的艺术与科学》(*The Art and Science of Negotiation*)对我产生了巨大的影响。

其次我要提到的是吉姆·西贝尼厄斯(Jim Sebenius)，他才华横溢，有着与霍华德·拉伊法一样的智慧。在吉姆身上，我们可以看到两种事物完美而又少见的结合：其一是学术界里最为推崇的几种品质——自律、严谨和创造力；其二是我所有幸见到的最为实用的战略思维。吉姆与他的搭档戴维·拉克斯(David Lax)共同撰写了一本叫做《作为谈判家的管理者》(*The Manager as Negotiator*)的著作和一系列

的文章，它们深深地影响了我对本书这一主题的思考。吉姆还把我从肯尼迪政府学校带到了哈佛商学院，并为我在那里的工作提供了巨大的支持。

我还要衷心地感谢我原来在哈佛法学院谈判项目、肯尼迪政府学校以及哈佛商学院工作时的同事，我从他们那里有幸学到了谈判的艺术和科学，他们是玛乔丽·阿伦（Marjorie Aaron）、马克斯·巴泽曼（Max Bazerman）、乔·鲍尔（Joe Bower）、乔尔·卡切尔-格申费尔德（Joel Cutcher-Gershenfeld）、卡兰·德弗罗（Charan Devereaux）、罗杰·费希尔（Roger Fisher）、布赖恩·霍尔（Brian Hall）、罗伯特·劳伦斯（Robert Lawrence）、布赖恩·曼德尔（Brian Mandell）、罗伯特·麦克塞（Robert McKersie）、布鲁斯·巴顿（Bruce Patton）、汉纳·赖利（Hannah Riley）、杰斯沃尔德·萨拉丘斯（Jeswald Salacuse）、古汉·苏布拉马尼安（Guhan Subramanian）、马尔科姆·索尔特（Malcolm Salter）、拉里·萨斯坎德（Larry Susskind）、威廉·尤里（William Ury）、保罗·瓦勒（Paul Vaalor）、理查德·沃尔顿（Richard Walton）以及迈克尔·惠勒（Michael Wheeler）。

另外，我还要对一些优秀的谈判家致以深深的谢意，他们无私地与我分享了他们的许多见解和想法，尤其是罗伯特·艾洛（Robert Aiello）、詹姆斯·贝克、约翰·埃克特（John Eckert）、彼得·加尔布雷思（Peter Galbraith）、罗伯特·加卢奇、昆廷·海姆（Quentin Helm）、理查德·霍尔布鲁克、史蒂文·霍尔茨曼（Steven Holtzman）以及西蒙·皮雷。



最后我要说的是,如果没有丹·钱帕 (Dan Ciampa) 对我的鼓励,我是不可能开始对为适应新的领导职位所进行的转型以及谈判在此过程中的作用进行研究的。我在写作《从头开始》(*Right from the Start*) 一书时的经历不仅使我对这一主题产生了浓厚的兴趣,还将我带进了创作书稿这个奇妙的世界。对于这一经历以及由此为我带来的友谊,我将永远心存感激。

目 录

CONTENTS

| | |
|---|----|
| 前言 | I |
| 致谢 | V |
| 导言 | 1 |
| 成功地扮演新领导者的角色 | 4 |
| 利用“北极星”指引自己前行 | 8 |
| 本书概览 | 14 |
| 第一章 了解谈判的条件 | 17 |
| 分析谈判结构 | 18 |
| 分析谈判过程 | 34 |
| 总结性评论 | 45 |
| 第二章 站在战略的高度进行谈判 | 47 |
| 简单的谈判与复杂的谈判 | 48 |
| 战略原则 | 51 |
| 谈判战略矩阵 | 57 |
| 运用这些原则 | 60 |
| 第三章 将谈判战略与实际情况相匹配 | 63 |
| 关系：你的谈判对手与你只是进行一种一次性的交易，还是存在着一定的关系？ | 69 |
| 冲突：你们是想达成一笔交易还是要解决一场争端？ | 75 |
| 收益：你们是在分割一块固定大小的馅饼还是在做大这个馅饼？ | 80 |

| | |
|--|-----|
| 权力:谁拥有签订协议的权力? | 89 |
| 联盟:谈判是只包括两方还是包括更多方? | 95 |
| 关联:这些谈判是否与其他谈判之间存在着 联系? | 99 |
| 总结性评论 | 103 |
| 第四章 制订计划以了解和影响谈判对手..... | 107 |
| 利益与选择 | 111 |
| 在谈判桌旁了解对手 | 113 |
| 了解的方式 | 115 |
| 框定(和再框定) | 119 |
| 影响选择 | 126 |
| 通过多渠道施加影响 | 130 |
| 处理好两种主要矛盾 | 131 |
| 总结性评论 | 134 |
| 第五章 引导谈判游戏..... | 137 |
| 确定目标 | 142 |
| 制定战略 | 144 |
| 作好组织工作对谈判施加影响 | 145 |
| 制定议事日程 | 147 |
| 实施框定 | 152 |
| 选择论坛 | 155 |

| | |
|---------------------|-----|
| 创立联盟 | 157 |
| 利用各谈判间的联系 | 161 |
| 造势 | 163 |
| 总结性评论 | 165 |
| 第六章 作好准备,提升自己 | 167 |
| 本性与后天培养 | 169 |
| 艺术与科学 | 171 |
| 新手与专家 | 172 |
| 认真地进行学习 | 174 |
| 投资于技能培养计划 | 178 |
| 推进组织的改进 | 182 |
| 总结性评论 | 188 |
| 结语 | 189 |
| 注释 | 193 |
| 推荐阅读 | 203 |
| 作者介绍 | 207 |
| 译后记 | 209 |



导 言

领

领导力归根结底是一门关于“如何施加影响力”的科学。要想当好领导者，你必须懂得如何对隐藏于组织中的诸多潜能加以利用，并能够通过有效地对其加以引导来实现你期望的目标。毕竟，你一个人势单力薄，单靠你自己的力量很难有大的作为。

这样来看，领导力的实质首先便在于找到组织所拥有的潜能，它存在于组织的员工、人际关系、技术、产品、系统以及结构之中。其次，便是要确定如何激活这些潜能并将它们有效地整合起来。伟大的领导者是行动的催化剂；在看似混乱、复杂的人类组织中，他们可以促成一致的行动并创造一种目的感。

尽管创造一种有力的新活动模式对于原有领导者来说是非常困难的事情，然而这对于刚刚担任这一角色的新领导者来说却是尤其重要的。为什么呢？因为当你担任一个新的领导角色时，通常你都不了解有哪些潜能是你加以利