

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

Mc
Graw
Hill

罗伊·J·列维奇 (Roy J. Lewicki) 戴维·M·桑德斯 (David M. Saunders) 著
约翰·W·明顿 (John W. Minton) 布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

廉晓红 于婧晗 等译

谈判学

阅读、练习与案例

(第4版)

Negotiation
Readings, Exercises, and Cases
(Fourth Edition)

中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

罗伊·J·列维奇 (Roy J. Lewicki) 戴维·M·桑德斯 (David M. Saunders) 著
约翰·W·明顿 (John W. Minton) 布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

廉晓红 于婧晗 等译




谈判学

阅读、练习与案例

(第4版)

Negotiation
Readings, Exercises, and Cases
(Fourth Edition)

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判学：阅读、练习与案例：第4版/列维奇等著；廉晓红等译．

北京：中国人民大学出版社，2005

(工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列)

ISBN 7-300-06798-0

I. 谈…

II. ①列… ②廉…

III. 谈判学

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 098604 号

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

谈判学：阅读、练习与案例

罗伊·J·列维奇

戴维·M·桑德斯

约翰·W·明顿

布鲁斯·巴里

廉晓红 于婧晗 等译

著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2005 年 12 月第 1 版

印 张 40.75 插页 2 印 次 2005 年 12 月第 1 次印刷

字 数 885 000 定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

内容简介

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，不仅可以通过漫长的社会经验来获得；也必须有一定的理性认识做基础。本书是可与《谈判学》（第4版）教材配套使用的辅导用书，是对谈判相关问题理性知识的总结。

本书的阅读部分共14章，包括谈判的本质；谈判前的准备；竞争型谈判的战略与战术；合作型谈判的战略与战术；交流与感知的偏见；发现谈判杠杆；谈判中的伦理；社会背景；联合、多方与分组；个体差异；全球谈判；应对困难谈判；个人介入；应对困难谈判；第三方介入，以及谈判的应用。本书的练习部分给出了一系列角色扮演的练习、案例以及自我评估的调查问卷，这一部分可以让读者深化对谈判过程的理解。

本书适用人群很广泛，包括企业中高层管理者、商业人士、高等学校工商管理 and 贸易类专业学生；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。

目 录

第 1 章 谈判的本质	1
如何让别人拿钱来与你谈	1
解决争端的三种方法：利益、权利与权力	9
在战略谈判中兼顾关系与实体	21
第 2 章 谈判前的计划	37
准备谈判	37
谈判清单	44
正确的赌注：用博弈论来构造策略	55
第 3 章 竞争型谈判的战略与战术	76
谈判技巧：如何让兔子置身于荆棘篱笆之外	76
优势谈判的秘密	85
拒绝“爆发式出价”：远点策略	98
第 4 章 合作型谈判的战略与战术	106
基于利益的谈判：驱动性变革	106
走向谈判桌：一项关于高效谈判的策略与技巧的调查	113
关于冲突与谈判的一些明智与错误的假设	122

第 5 章 交流与感知的偏见	132
理性谈判：谈判者结构的力量和影响	132
怎样组织信息：说服与谈判的艺术	142
心理捕获	149
成功谈判者的行为	157
第 6 章 发现谈判杠杆	169
权力来自何方？	169
怎样成为一名有影响力的管理者	177
突破谈判	193
成功男人的公务政治向导	201
第 7 章 谈判中的伦理	208
商业伦理和虚张声势的收益率	208
谈判中的道德规范：水火不容还是和谐融洽？	213
欺骗与互利协议：它们相互排斥吗？	227
第 8 章 社会背景	237
我们何时应该使用代理？直接谈判与使用代表的间接谈判	237
具有长期相互依赖关系的对手间的谈判	244
我们可以谈判而不伤和气吗？	260
你可以相信谁？这并不是很容易判断的	265
第 9 章 联合、多方与分组	270
谈判的核心模式	270
重新策划谈判	276
通过联盟完成任务	286
第 10 章 个体差异	294
谈话的力量：谁的建议会被听取及其原因	294
你有足够的智慧继续你的工作吗？	307
你应该是一名谈判者吗？	313
第 11 章 全球谈判	317
国际谈判：一种完全不同的新奇事物	317

国际商务中的文化谈判	332
美国人的优势与弱势	350
与罗马人谈判——第一部分	353
与罗马人谈判——第二部分	370
第 12 章 应对困难谈判：个人介入	390
与难对付的人谈判	390
开口：了解你的职业	394
与那些对你来说十分重要的客户谈判	399
第 13 章 应对困难谈判：第三方介入	406
在什么时间，如何利用第三方的帮助？	406
仲裁者对于结果的态度：哲学家的观点	423
作为第三方的管理者：决定如何干涉职员的争论	435
第 14 章 谈判的应用	446
在醉酒时进行交易：谈判中酒的角色	446
她站在双方共同的立场上	460
互联网交易基础指南	461
练习	475
练习 1 裁军练习	475
练习 2 彭伯顿难题	480
练习 3 进退维谷	482
练习 4 二手汽车	483
练习 5 Knight 发动机/ Excalibur 发动机部分	484
练习 6 GTechnica 公司——AccelMedia 公司	484
练习 7 环球计算机公司 I	485
练习 8 环球计算机公司 II	488
练习 9 孪生湖采矿公司	489
练习 10 工资谈判	491
练习 11 工作邀请谈判：乔·泰克和耐用路由器公司	491
练习 12 雇员辞职访谈	495
练习 13 新城学校的纠纷	495
练习 14 Bestbooks 公司/佩奇·特纳	500

练习 15	榆树医院的纠纷	501
练习 16	权力游戏	503
练习 17	联盟交涉	503
练习 18	乔丹电子公司	506
练习 19	第三方冲突解决方案	509
练习 20	康涅狄格峡谷学校	514
练习 21	Alpha 公司——Beta 公司	516
练习 22	新房谈判	518
练习 23	欧洲技术有限公司	520
练习 24	巴基斯坦梅干	526
练习 25	谈判计划	526
练习 26	萨尼伯尔岛	528
练习 27	操场谈判	531
练习 28	收集反对意见	539
练习 29	《英语 500 句》	540
练习 30	病假	540
练习 31	塔马拉克镇	541
练习 32	巴克斯酿酒厂	543
案例		544
案例 1	资本抵押保险公司 (A)	544
案例 2	太平洋石油公司 (A)	559
案例 3	小肯·格里菲谈判	585
案例 4	魔毯航空公司的集体谈判：一种联合的观点	597
案例 5	瓦内萨·艾布拉姆斯 (A)	606
案例 6	《英语 500 句》	610
案例 7	病假	620
问卷		629
	个人谈判清单	629
	SINS II 指标体系	632
	影响手段清单	633
	信任尺度	635
	交流能力	638

第

1 章

谈判的本质

如何让别人拿钱来与你谈 *

艾伦·M·韦伯 (Alan M. Webber)

1997年流行起来的一句口头禅是：“你把钱拿来给我看啊！”尽管这句话是因为电影《甜心先生》(Jerry Maguire)流行起来的，但实际上它原本出自那位体育精英的经纪人——利·斯坦伯格 (Leigh Steinberg) 之口。斯坦伯格是片中汤姆·克鲁斯 (Tom Cruise) 所扮演人物的原型，而发生在他办公室中值得纪念的事情比起电影中虚构的那位经纪人可要多得多。斯坦伯格今年49岁，24年来他一直从事着那种备受瞩目同时又颇具风险的合同谈判工作。1975年，加州大学毕业生史蒂夫·巴特科斯基 (Steve Bartkowski) 成为美国国家橄榄球联盟 (National Football league, 以下简称NFL) 新秀选拔大会上最热门的人物，斯坦伯格则通过帮助他解决难题而偶然地进入体育法律领域。巴特科斯基签订了当时最高价码的第一份合同——4年65万美元，而斯坦伯格也从此开始了他的体育律师生涯。

如今，斯坦伯格的公司 [斯坦伯格-莫拉德公司 (Steinberg & Moorad)] 为100多名运动员做代理工作，其洽谈的合同包括与特洛伊·艾克曼 (Troy Aik-

* 资料来源：Reprinted from the November 1998 issue of *Fast Company* magazine. All rights reserved. To subscribe, please call 800-542-6029 or visit www.fastcompany.com.

man)、史蒂夫·扬 (Steve Young)、德鲁·布莱索 (Drew Bledsoe)、沃伦·莫恩 (Warren Moon)、赖安·里夫 (Ryan Leaf) 等人所签订的高达数百万美元的合作。斯坦伯格觉察到商界自由经纪人市场的成长态势，所以现在正在探索一些可行性办法，以将其代理领域扩展到代表公司与需要吸引的优秀人才进行谈判之类的范围。斯坦伯格既是一位律师，也是一个商人，他参与了几家高科技公司的经营，其中包括互动产品股份有限公司 (Interplay Productions Inc., 一家电子游戏出版商)、运动图像股份有限公司 (Motion Vision Inc., 出售运动交易卡，通过数字化视频方式可以看到运动员在运动)，以及东运公司 (EastSport, 将运动编程上网)。

然而，真正让斯坦伯格的运动代理事业独树一帜的是他的谈判方法。对于斯坦伯格来说，谈判就是每天生活的一部分，而且进行谈判需要有一个清晰的焦点并本着一条原则，他说：“谈判的目的并不是要摧毁对方，而是寻找对双方都切实可行的、完成交易的最有利可图的方式。” 斯坦伯格坚持认为他的客户不仅要把他们的谈判和其体育生涯看成对自己才干的检验，也要将其看成对自己性格的检验。他还鼓励客户通过建立基金或者捐献的方式将其大笔收入中的一部分“回馈”给其社区。

已出版的《诚信致胜：在不出卖灵魂的前提下得到你应得的价值》(*Getting what You're Worth without Selling Your Soul*) [蓝登书屋 (Random House), 1998, 与迈克尔·道尔索 (Michael D'Orso) 合著] 一书中，斯坦伯格列出了商业理念、谈判方法以及他得到积极结果的技巧。为了弄明白到底如何才能让别人把钱摆在你面前，快捷公司 (Fast Company) 在加州新港滩 (Newport Beach) 斯坦伯格的办公室采访了这位传奇人物。

每个人都是谈判家

我们其实总在谈判，在每天的日常生活中、每种情况下都是如此：男友和女友之间决定去看哪部电影；夫妻之间决定住在哪座城市；顾客去买汽车；员工想要涨工资……我们都在谈判。但是很多人仍然对谈判怀有一种基本的恐惧心理，这种心理可能使我们在谈判中表现得很温顺，甚至卑躬屈膝（这就意味着我们很可能达不到谈判的目的，或者这种心理可能让我们更咄咄逼人、更容易情绪激动），这样可能会破坏讨论。每个人都可以学会谈判。这里没有什么魔法可言，也没有榜样可以效仿。你所需要的就是了解人们的心理，并同时拥有一个开放的思维。在谈判中，你需要倾听并且尊重对方。没有必要摆出一副刻板老套的难缠相，你需要的就是把“谈判”看作一个可以被激活的过程，看作一个可以提高你的地位或改善状况的良机，而不是作为一种虎视眈眈的对峙。

先与自己谈判

第一个关键的步骤就是内省，你要对自己的目标有一个尽可能清晰的认识，要以近乎残忍的诚实来面对自己的优先顺序。生命中不存在完美的境界，因此，你必须做出选择。如果不面对现实，你将面临认知不和谐的风险，将在多种互相排斥的选择间不断忍受煎熬，并且会感到越来越困惑。这种困惑带来了压力，同时，因为人们生理上能够承受的压力是有限的，所以你就更易于用做决定（即便是错误的决定）的方式来减轻负担。

因此，开始时，你应列出一张清晰的个人情况单：你更看重哪一点？短期收入还是长期保证？维持生活的能力还是在特定的地区工作？公司的文化还是同事的态度？高度的自主权还是发挥创造力的机会？工作的时间、假期的长短还是办公室的规模和条件？其中每一个因素都可能很重要，但问题是，哪个是最（most）重要的？在你谈判之前，你要明确自己的优先顺序。

从你的诸多价值过渡到某个价值

当你已经清醒地认识到自身众多的价值之后，下一步就是要理解你在这个社会中的价值。你独特的技能和天赋是什么？你是否因为这些技能和天赋而显得无可取代？别人能替代你的位置吗？要回答这些问题，你应该用各种各样的研究工具分析一下自己的表现。在公司内外有许多文件提及雇员价值的问题，而且有时你可以拿到雇员的实际排名。你也可以通过会谈和倾听别人的讲话来获取重要的信息：在公司之外的市场上员工的服务如何？其他类似公司的雇员薪水是多少？

你也应该研究一下即将与你谈判的那个人的一些情况。他的日程表是如何安排的？他有多大的决策权？他是否正努力给老板留下好印象？他的行踪记录如何？你能否找到他以前参与过的谈判的有关记录？他谈判的风格是什么？

接下来，将这些信息渗透到你的个人事迹文件中。这就相当于我为体育谈判而建立的事迹簿。我那个文件的具体内容包括每季度反馈的绩效排名——他完整的传球、底线得分与拦截，还包括他所在球队的整体成绩。文件中可以包括能表明你过去贡献很大的记录表，这是我刚开始工作时的卖点所在，在今天也同样适用，它就是你个人表现的记录，你也可以谈一谈公司的目标和取得的业绩。

但要切记：文件中如果涉及势均力敌的对比和实际排名，那么就要保证它是一个机密文件。你不想给你的队友带来麻烦，重要的是想证明你是值得给予一定的报偿或是能够胜任某一个岗位的，你的事迹应该有助于说明这一点。

查出其他人的议程——收买它

当你做调查的时候，你应该设身处地地把自己置于你谈判对手的位置来想事情。你应该从他的观点出发问自己许多问题：什么样的结果对他来说是成功的？在谈判阶段，什么因素对他来说构成了胜利？怎么样才能使他看起来精神振奋？

认识到对手的议程，并且假设你的对手也做了同样的事情。一定先要把这些问题解决掉，否则谈判一开始，你就会表现得底气不足。

带着压力和紧张进行实践

大多数的谈判就像是在悬崖边上跳踢踏舞。实际上，也许这对你来说是一项最适合的工作，因为它能使你获得丰厚的经济收入——但是，一旦恐惧和不安占据了你的心，那么谈判很可能从此使你一蹶不振。所以，在任何谈判中，你总要有那么一部分思维去抗拒恐惧。记住，有的时候离开谈判桌也是一个不错的选择，至少，不在其“位”，就不用担惊受怕了。

我们可以用谈判与死亡做比较。每个人终有一死，这是一个很可怕但终难逃脱的前景。我们要想活得舒适，就要泰然处之，不能让这个恐怖的念头总是萦绕于心。同理，谈判的恐惧来自于对谈判结果的失败估计，但是这种恐惧是我们可以掌握的，它完全可以被控制在预期之中。一种分散恐惧的方法就是对抗这些使你感到恐惧的词语，这样一来它们就减少了威力。多多练习，学会表达那些对你来说是不愿意听到或者很难说出口的话语，比如“如果你不履行这份协议，那么我们之间就没有什么好谈的了”，“我得考虑找个人接替你的位置了”。或者，如果你想鼓起勇气辞职，你可以说“很显然，这个位子不适合我。我要去开始我新的事业了！”勤加练习，那么这些话自然就减少了令人不安的威力。

哪种对现实的判断会获得成功？

最终的评定结果就是，到底哪种谈判计划会获得最后的成功？你面临着各种各样、难以琢磨而又很可能发生的情景，然而哪种才是最为合理的设想呢？

一般来说，知道我们需要应对的是谁是很困难的。这个人是不是就像广告中说的那样，“一沙一世界，一个人就代表了芸芸众生”？他是不是这个运作良好的系统中的“可以随便替换的螺丝钉”？或者，他是不是代表了要开展一个崭新的盈利项目所需的技术？他有没有修改或者破坏公司的底线？对于这些问题的回答就反映了面对事实需要采取的策略。

以NFL为例，最近我代表西雅图海鹰队（Seattle Seahawks）的四分卫沃伦·莫恩（Warren Moon）进行了一次谈判。现在，沃伦·莫恩已经41岁了，

虽然年龄已经很大，但是还是处于队伍的一线位置。那么，现在的他，是不是为还能待在球队里面而庆幸呢？或者他清醒地认识到自己是一个使该队伍在上一年度圆满完成任务的核心人物；认识到自己是一个使濒临灭亡的球队重新团结起来，并获得近几年赛事最好成绩的灵魂人物；认识到自己是一个验证了才干可以超越年龄界限的实例？

沃伦·莫恩对于该队伍的复苏是一个关键人物，他能使队友在他身边配合得更加和谐。在场下，他更是使赛季票房保障的灵魂人物。他可以使看台坐满了观众，使广告商对于赞助队伍更感兴趣，并且还可以给整个 NFL 带来额外的收入——这种作用和特殊的魅力，没有任何一个人可以取代。这就是我们对于现实的评价。

谈判不是私事——它是一项严肃的商务活动

谈判经常会受到情绪的影响。你必须时刻提醒自己它们是商务活动。谈判时，尽可能地省钱对于很多人来说是一件很自然的事，但当你去谈判时，你要尽量克制自己，不要让这些情绪化的东西流露出来干扰谈判。并且应当牢记的是：金钱并不能反映你做人的价值、重要程度以及你是否过着正常的生活。

作为一个雇主，我很了解谈判。每当我与我的雇员谈论报酬的时候，这种事情就时常发生。我会理性地计算出一个合理的工资给我的雇员，为了达到激励的目的，还会在原来报酬的基础上增加一些。一般来说，当我与员工坐下来开始协商时，对方都会不可避免地提出一个远远超出我脑中已有概念的数字，我意识到这时候的勃然大怒是毫无意义的。站在员工的角度上，我认为这位员工的期望不是很夸大，他提出的要求可能意义深远。

员工可能会说他真正想要的并不是那些钱，他也许会说他所需要的是更多的认可。一个人可能会想要得到很多东西，这些东西往往都会表现为更多金钱的需要。

这不是讨论什么是公平合理的

也许会有一些充满乐趣的工作，你甚至愿意付钱给你的老板让他派你去完成。但是你绝不会允许讨论的中心是关于你的私人情况。真正的问题是：你所做工作的市场价值是多少？

我最近完成了一项谈判，是关于球员赖安·里夫（Ryan Leaf）与圣地亚哥电光人队（San Diego Chargers）的合约签订。作为一名学生，赖安去年一直依靠华盛顿州立大学（Washington State University）的奖学金生活。当谈判进行到某一步时，中心的经理对赖安说：你怎么能要求我们支付那么多？不管在什么

情况下你都将富裕起来的，我们所要讨论的是你将会变得多么（how）富有。

他所说的可能有一部分是真的，但事实是职业足球在创造巨大收入的同时也会给运动员带来巨大的风险。这次谈判的结果是，赖安得到了1 125万美元的签约金。同时需要指出的是：如果谈判的焦点集中在赖安喜爱足球这项运动或是他在学院时得到的钱是多么微乎其微（尽管这些都是事实）上，他也许什么都不要就会签约。这是一条非常重要的真理，这与世界上什么是公平的没有关系。

LE 不折中的谈判

谈判的方式多种多样。理性人的理论为一个理智的人所要求的金钱或条件是与他的实际需求或者合理要求很接近的。问题是通常理智与现实是有很大区别的。如果一项服务的市场价格是10万美元，然而雇员要求得到50万美元，雇主通常只会付9.5万美元，因为这时候折中没有任何意义。这种情况下如果你单纯地折中，就会得到一个根本不合理的荒谬结果。在这一点上，雇主通常都会认为他不是在和一个严肃的谈判者进行谈判，因为50万美元的要求看起来似乎太不切实际了。

LE 对悲观现实做一些善意的欺骗

大多数一对一的谈判，即那种没有其他参与者有兴趣投标你的服务的谈判，我的建议是你应该以一个合理提议来引出这次谈判（可以适当包含一些虚假成分）。这虽然是人性悲哀的一面，但却是现实生活真实的反应。一般情况下，只有当我们经历过一个反复讨价还价的漫长过程后，我们才会感到很满意。所有人都会有一些成功的感觉，他们感到自己赢得了某些东西，认为自己花在谈判过程上的时间是值得的。所以当你参与谈判时，你的初次提议应当比你的最终结果高一些。

LE 怎样应对谈判僵局

不管是何种谈判，有一点可以肯定：你将会遇到谈判僵局。这时，问题就会产生：现在该做什么？首先，当你准备去谈判时，你就应该做好心理准备，谈判僵局迟早都会发生。而当它真正来临时，不要惊讶也无需沮丧。只是简单地设想在任何谈判过程中，思想分歧、利害冲突以及看似不可避免的问题都会发生。其次，克服僵局的关键在于情绪的放松与恢复。当你不得不面对一个看似不可能突破的僵局时，先暂停一下，5分钟、1小时，甚至几天。做些短暂的休息和散步，远离那些导致僵局的因素。这些可能会让你置身于一个新的背景下，从而改变谈

判的内容。

当你和其他的参与者再次聚集到一起时，你们彼此都会提出一些崭新的、创造性的解决方案。谈判双方都利用休息时间重新审视自己提供给对方的价值。于是他们停止对某些细节问题的纠缠，而把注意力集中在一些有价值的问题上，僵局也就不攻自破了。谈判的结果是有人得到了他喜欢的工作；有人得到了他重用的雇员。谈判的目标应该与谈判的最初目的相一致。

事情通常会变得更糟糕

在谈判的艰难过程中有件事情必须牢记：当讨论暂时中止时，你会觉得自己应该离开而不是留在原地解决谈判僵局，你认为事情不会发展得比现在更糟糕。但是我向你保证，事情会（can）变得更糟糕。因为谈判尚未成功，就会产生很多你不希望看到的后果：足球运动员会无端地被足球队裁掉，职业生涯会暂时中断直到他们能够更好地完成工作。

让两辆车相撞并不是胜利。一辆车完好无损，但司机却躺在地上，处于危险边缘；另外一辆车的方向盘完好，一只车轮甚至还在转动，但是我向你保证它的司机一定也处在危险边缘。他同样没有赢。谈判的时候也是如此。

当你即将失败时，发挥创造力

永远不要把一个完全失败的争论推向终点。有些谈判，当你一开始就知道自己赢不了时最好退出，另外找一个解决问题的新方法。

有一个实例，我刚结束一次谈判：我代表沃伦的谈判没有取得成功。海鹰队的经理考虑到如果他们付给沃伦签约金，沃伦第二年如果退休，一部分签约金就无法收回，这会限制这支球队再与其他球员签约。举个例子，如果海鹰队和沃伦签了2年合约，支付了300万美元的签约金，但是沃伦只能踢第一年，那么海鹰队第二年就会损失150万美元。他们看到沃伦即将过完他的43岁生日，这就成为一个很严重的问题，严重到可能在一段时间内造成一个僵局。最终，我们决定尝试一些其他方案。我们提出了一项新规定。如果沃伦在合同期内真的退休，他将退回一部分签约金。通常，在你面对僵局时，创造力会发挥作用。

谈判并不是一个置对手于死地的过程

一般来说，一次谈判绝对不是我们和对手的最后一次交锋。不论是今后在工作岗位还是在谈判场合，我们都要和对手有很多接触，所以，我们谈判的目标是尽量达到双赢——使双方获得可能的最大收益。如若不然，在生意场上我可以保

证，只要你是踩着别人得到了利益，那么将来总有一天，那个人会“以其人之道，还治其人之身”的。

还有一点需要注意：不要把每次的谈判都当作是我们对公平的最后一次争取。当陷入困境时，我们要试图找到一条出路，这条出路可以指引我们走出那个显而易见的困局。我们可以从自身长远的战略出发，试着俯视全局，纵览整个关系网络，另辟蹊径，找到一条可以从现在的“沼泽”中走出的路。永远记住，远景是必须保证的。



这不仅仅是一纸合同——它关乎你的名誉

假如，你现在同意了一个交易，它可以给你带来 10 万美元的薪水还有 2 周的假期；与此同时，又有一份合同摆在你的手边，签了它，你就能得到 10.5 万美元的薪水和 3 周的假期。那么你会不会放弃了那个谈好的交易，转而去签这份诱人的合同呢？

答案是“不”，你不能签——因为不管它有多好，它不是你已经同意的那份合同。如果可能的话，你可以和你现在的协议方透露一下这些差别，这样他们就会觉得对你有所亏欠，并且觉得你是一个值得信赖的人。在公司里，我经常对律师说：“不接案子是可以的，但作假和欺骗是万万不行（never acceptable）的——不诚信会摧毁我们之前所有的形象。”



结束谈判的艺术

在结束谈判之前，我们还是有很多东西需要注意的。站在员工的角度，大多数人为了使谈判尽快完成，都会做出一定的让步。所以，一般来说，他们的脑中总是闪现着“如果这样，也许会让谈判及早结束”的想法。一种达成谈判协议的方法就是，双方先对整体框架达成初步共识，之后再研究细节问题。而这时双方已经由敌对关系转变为合作关系，双方的防备都会解除，从而诚心谈判。

但是，我们切不可让兴奋之情充斥头脑，以致放松了神经，麻痹大意起来。在整个谈判和组织文档的过程中，有很多关键的东西需要积极应对。我们在思维上要有这样一个底线，那就是：不要总想着会不会赶上最后一班飞机；不要总想着要是能早半天回家就好了，因为能给老婆一个惊喜。我们必须集中精神直到最后一刻。

还有一点需要注意的是，随着谈判接近尾声，一些先前没有解决的问题开始浮出水面。而这时，对方很可能也不愿退让，他会说：“如果你坚持那样的话，那么谈判只能就此中止了。”如果出现这种情况，我们就必须鼓起干劲，使对手振作起来，并且把他们留住——“看，这种情况常常会发生，但是谈判其实就快

圆满完成了。”我们充满焦虑地开始整个谈判，随着谈判的进行，慢慢地除掉了防备，双方合作起来，但是最后出现的这个问题却好像要颠覆整个谈判结果一样。此时此刻，困难重重，只有保持理性的分析问题，才能成功！

留点时间来庆祝

一旦谈判圆满完成，记得要留点时间来庆祝一下。试着给自己带来一种精神上的满足感，试着和对手一起庆祝，一起吃个晚饭，举杯共饮，互赠礼物也未尝不可。做一些事情以使这一天难以忘怀。

当我代表特洛伊·艾克曼（Troy Aikman）结束了对达拉斯牛仔队（Dallas Cowboys）的经纪人杰里·琼斯（Jerry Jones），或者代表德鲁·布莱索（Drew Bledsoe）结束对新英格兰爱国者队（New England Patriots）的所有者罗伯特·克拉弗特（Robert Kraft）的谈判之后，我们互相签名留念。我们都在足球和衬衫上互相签名，都给对方留下一份值得怀念的纪念品，每一个人都享受到了谈判的喜悦。

想想看，如果我们没有经过毕业典礼，那么是等于已经毕业了，还是没有毕业呢？理论上，我们当然已经毕业了。可是，这样一来，我们是不是就没有了毕业的感觉（feeling）了呢？很可能。所以，谈判结束之后，记得留点时间庆祝一下，当然最好保证双方都觉得很舒服自在。

解决争端的三种方法：利益、权利与权力*

威廉·尤里（William L. Ury）

珍妮·布雷特（Jeanne M. Brett）

史蒂芬·戈德堡（Stephen B. Goldberg）

先从一双被偷的鞋子说起吧。轮班时，矿工们常常把衣服放在篮子里，然后再坐着升降机回到地面。可是，有一天晚上，一名矿工发现他的靴子不见了。^[1]没有靴子，可怎么工作啊？生气之余，他跑去向上级经理抱怨说：“我的老天，竟然有人偷我的靴子！太不公平了！就因为公司不能很好地替我保管好财物，我就又得花自己的工资来买双靴子么！”

结果那位经理说：“说什么鬼话，公司可不负责私人物品的保管。好好阅读

*资料来源：摘自 *Getting Disputes Resolved* 作者 William L. Ury, Jeanne M. Brett 和 Stephen B. Goldberg, pp. 3-19, 版权©1988 年属于 Jossey-Bass Inc. 经 John Wiley & Sons, Inc. 的子公司 Jossey-Bass 授权再版。