

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

商务基础系列
Business Fundamentals Series

谈判

Negotiation

埃米尼亚·伊瓦拉 (Herminia Ibarra) 等 编写
德博拉·M·科尔布 (Deborah M. Kolb)
王旭东 武义民 马慧勤 译

哈佛商学院案例精选集
Harvard Business School Case Selections
商务基础系列
Business Fundamentals Series

谈判

Negotiation

埃米尼亚·伊瓦拉 (Herminia Ibarra) 等 编写
德博拉·M·科尔布 (Deborah M. Kolb) 等 编写
王旭东 武义民 马慧勤 译



 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判/伊瓦拉等编写;王旭东等译.
北京:中国人民大学出版社,2003
(哈佛商学案例精选集,商务基础系列)

ISBN 7-300-04628-2/F·1426

I. 谈…

II. ①伊…②王…

III. 贸易谈判-案例-汇编

IV. F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024954 号

哈佛商学案例精选集

商务基础系列

谈判

埃米尼亚·伊瓦拉 等 编写

德博拉·M·科尔布

王旭东 武义民 马慧勤 译

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)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 6 月第 1 版

印 张 10.75 插页 2

印 次 2003 年 6 月第 1 次印刷

字 数 144 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》

出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为惟一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他



们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能





达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学院案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学院案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学院案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月



“商务基础系列” 使用说明

欢迎选用哈佛商学院出版的商务基础系列丛书！

本系列是专门为 MBA 开发的，并已列入哈佛商学院的现行课程计划。哈佛商学院的课程计划，在很大程度上依赖于案例教学法。利用这种方法，学生可以分析和讨论有关实际管理情景的第一手报告。学生还可以洞悉经理从事的最基本的工作：如何测量业绩？如何做出选择？如何组织各项活动？在哈佛商学院，经常运用背景文章——其中描述了各个商务过程、各种管理技术和产业的情况，来讲授这些最基本的工作。

该系列丛书中的各个专辑，不求大而全，但求代表商务的根本基础。每个专辑包含几篇文章，或许是一两篇论文。它们提供了理解特定的商务课题或管理职能的架构。

商务并不是一种真正意义上的科学。人们所拥有的商务知识，来自他们在多年亲身实践中积累的经验和观察结果。这些专辑的目标是利用与哈佛商学院教学中使用的相同的资料，为人们展现出一个过去和未来的体验架构。





各个商务基础专辑既可以自学，也可以用于培训。如果读者想利用该专辑自学，我们已经为每份读物准备好了摘要、提纲、学习目标和思考题，以帮助学习者起步。如果将这些读物用做贵公司培训计划的一部分，使用者会发现，它是用于讨论和小组作业的一笔丰富的资源。

读者可以在我们的网站上搜寻更多的相关资料。我们的网址是：www.hbsc.harvard.edu。我们衷心地希望读者获得丰富多彩的学习体验。

哈佛商学院



译者序

本书是关于谈判战略与战术的文集，其中的每一篇论文都给了解决谈判中遇到的难题的基本框架与重要建议。虽然这些文章的内容都是独立的，但经过认真的、系统性的编辑工作，全书为读者提供了一整套相互关联的谈判过程框架体系。

这些文章整合了一系列关于谈判的基本原则与理论的卓越见解，涉及经济理论、决策理论、认知心理学、组织行为学，以及商业伦理理论。文章中还列引了许多关于谈判决策与分歧解决方案等方面的案例，读者可以通过对比自己的实践经验获得许多非常重要的知识。

本书的开篇文章《谈判分析：导言》中，迈克尔·惠勒（Michael Wheeler）为读者提供了进行谈判的基本策略框架，即谈判策略中的7个关键因素：

- 最佳替代方案（BATNA）：当谈判尚未达成协议时双方谈判代表将采取的谈判对策是什么？
- 当事人：谁是谈判中真正的当事人？





- 利益：什么是谈判当事人的基本需要和优先考虑的因素？
- 价值：谈判中如何才能创造价值？谁有可能获得价值？
- 障碍：哪些障碍会阻碍双方达成一致（或阻碍实现双方共同利益的最大化）？如何克服这些障碍？
- 势力：不同的谈判利益相关者会如何影响谈判的进程和谈判的结果？
- 道德：什么事是正确的，是可以做的？

成功的谈判策略必须建立在对上述每一个因素进行认真研究的基础之上。这些因素在书中的其他文章中有详尽的论述，如在迈克尔·D·沃特金斯（Michael D. Watkins）与悉尼·罗森（Sydney Rosen）所著的《谈判中“准备工作”的再思考》一文中，作者强调谈判准备工作应该贯穿始终。随着谈判进程中一些相关事件的逐渐明朗，谈判的策略，有时甚至是某一方的目标应该及时调整与改变。沃特金斯与罗森因此提出了一个反复学习、计划与执行的谈判模型。

准确的分析是成功谈判策略的基石，但心理学同样起着十分重要的作用，尤其当谈判各方在谈判桌上相遇时，更是如此。乔治·吴（George Wu）在他的《谈判中的两个心理陷阱》中提醒大家预防被恶意提议所愚弄的危险。虽然我们可能认为对方的某些要求只是开始谈判的一种方式，但除非我们非常小心，否则它们可能在毫无意识的情况下改变我们的成功准则。吴同时也讨论了一些基本的内容构架，比如，这些提议与其他选择是怎样提出来的。他从攻防两个方面提出了如何处理基本内容构架的实际方法。

罗伯特·J·鲁滨逊（Robert J. Robinson）在《社会判断中的错误：关于谈判与化解冲突》中，分析了人们为什么会乐观地接受非协议方面的选择，但却会轻视对方提出的一些让步。他在文中阐述了避免这些陷阱的具体方法。

德博拉·M·科尔布（Deborah M. Kolb）与朱迪思·威廉斯（Judith Williams）所著的《打破谈判僵局》主要研究了力量对比悬殊情况下谈判各方的反应。作者同时阐述了如何应付强硬谈判的对手，进而打破僵局的方法。





埃米尼亚·伊瓦拉（Herminia Ibarra）在他的《建立联盟》中描述了谈判者衡量自己的政治领域以建立有效联盟的必要性。同盟者、敌人、反对者、同事、中立者在联盟中都会起到相应的作用，因此聪明的管理者与谈判者应当了解他们的立场，并做出相应的计划。

在本书的后两篇文章中，作者希望帮助读者超越仅仅成为一个会谈的人的目标。在《卓有成效的谈判家的六个素质》中，詹姆斯·K·西本尼斯（James K. Sebenius）强调了掌握对方的利益，从而改变自己对交易的期望值的重要性。他强调要努力避免那些共性的错误，比如对价格的过分关注以求达成交易、过分地寻求共同点等。他认为，谈判高手应该是那些可以提升价值，并且能够使陷入僵局的谈判得以恢复的人，而且是那些具有防止谈判纠纷和纠纷恶性升级的技能与远见的人。

最后，迈克尔·D·沃特金斯在他的论文《动态谈判：复杂谈判的七种观点》中扩展了传统的谈判理论，提出了一个动态模型，并基于模型详细分析了谈判者要面对的不确定性与变化。

在谈判过程中，只有当谈判双方确信所有因素都已考虑到，且双方之间谈判的结果能让双方都获得比谈判破裂更大的利益时，协议才可以最终达成。谈判双方可以通过合作共同创造价值、实现双赢，这是译者在翻译本书过程中的最大感受。

本书第一、第三部分由王旭东翻译，第五、第六、第七部分由武义民翻译，第二、第四、第八部分由马慧勤翻译。全书由王旭东校阅总纂。由于译者水平有限，书中难免有疏漏错误，敬请读者不吝指正。

王旭东

2002年11月



Negotiation

Copyright © 2001 President and Fellows of Harvard College.
Published by arrangement with Harvard Business School Publishing Corporation. For sale and distribution in China only.
All rights reserved.

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

目 录

谈判分析: 导言	7
谈判中“准备工作”的再思考	27
谈判中的两个心理陷阱	49
社会判断中的错误: 关于谈判与化解冲突	63
打破谈判僵局	77
建立联盟	95
卓有成效的谈判家的六个素质	109
动态谈判: 复杂谈判的七种观点	129



谈判分析：导言

迈克尔·惠勒
(Michael Wheeler)



NEGOTIATION



概要

本文阐述了谈判分析的七个要素。包括最佳替代方案 (BATNA)、当事人、利益、价值创造、谈判障碍、利益相关者及道德。作者通过案例论证 (从购买汽车、业务转让到争端解决和外交事务) 建立了一套理解谈判战略与策略的概念性框架。

要点

1. 最佳替代方案
 2. 当事人
 3. 利益
 4. 价值
 5. 障碍
 6. 势力
 7. 道德
- 小结

学习目标

通过阅读文章和完成下面的思考题，管理人员应该能够做到：

- 熟悉谈判分析的七个核心要素；
- 运用核心要素绘制谈判框架；
- 提炼出成为一名有效的谈判者应具备的个人素质特征，并确认如何自我强化这些特征。

思考题

1. 分析一个你或你所在部门 (或单位) 参与的谈判过程。运用文中提供的框架对谈判进行描述，在描述时可以参考下列问题：





- 最佳替代方案——列举出谈判双方的所有似是而非的替代方案并进行排序。谈判双方的最佳替代方案是否随着谈判进程而发生变化？

- 当事人——区分出所有对谈判结果施加了影响的当事人。这些当事人是否直接参与了谈判过程？如果没有，为什么？

- 利益——鉴别谈判双方明显的和潜在的利益。协议是如何体现双方的这些利益的？

- 价值——在谈判中创造了什么价值？谈判双方是基于何种差别创造的价值？所创造的价值在双方间是如何分配的？或者说，哪一方是主要受益者？

- 障碍——在谈判过程中哪些错误的感觉或惯例对谈判结果产生了影响？是否存在制度上的障碍（如公司政策、法律约束等）？它们是如何影响谈判结果的？

- 势力——在谈判中哪一方对谈判过程拥有更大的影响力？这种影响力是如何发挥作用的？谈判双方是如何试图形成对谈判对手的判断的？

- 道德——谈判的道德尺度是什么？哪些道德原则在谈判结果中得到反映？

2. “严谨的谈判分析对谈判成功是必要，但仅有分析是不够的。谈判战略必须辅以技巧和远见。倾听和说服能力对于谈判是非常有价值的。相同的能力还有耐心等（有时还需要一些幽默）……你的谈判策略还应该包括鼓励对手的建设性行为。”

根据你作为管理人员和谈判者的经验对上述谈判能力进行思考。你在多大程度上拥有上述谈判能力？你在哪些方面还需要指导？你准备采取何种措施强化谈判能力？有效的谈判还需要哪些其他能力？





谈判分析：导言^{*}

没有目标，就没有动力。

人们在做谈判准备工作的时候经常会提出一些疑问，如，“我是应该一开始就提出自己的报价呢，还是等对方先报价？”“我应该在他们的地盘上谈判呢，还是应该坚持让他们来我的地盘？”“我是应该先告诉对方我的真实需要呢，还是应该先亮出一些讨价还价的筹码后再给出我的价格？”

其实，这些都只是战术上的细节问题。在没有先制定出一个谈判战略框架之前，上面的任何问题都是无法准确回答的。事实上，勾画谈判框架的过程包括对一系列不同问题的分析。制定谈判框架过程中产生的洞察力可以帮助理解谈判僵局和达成协议之间的区别，可以帮助理解好的交易和成功交易之间的差别。

导言介绍了谈判者在上谈判桌之前都应该明确的七个基本问题，无论是要买辆新车，还是要卖掉不错的企业，或是寻求经济诉讼的和解，或是努力避免罢工或停工。不同的情况下可能需要

^{*} 迈克尔·惠勒教授提供的这个讲稿是学生课堂讨论的基础，并不是用于阐明如何有效地或无效地处理一个具体的管理情形。

