

Win-win Negotiating:
Turning Conflict into Agreement

利害冲突

化 解 冲 突 的 智 慧

[美] 弗雷德·简特 (Fred E. Jandt) / 著
马黎 李唐山 / 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

PK-2898

Win-win Negotiating:
Turning Conflict into Agreement

利害 冲突

化 解 冲 突 的 智 慧

[美] 弗雷德·简特 (Fred E. Jandt) / 著
马黎 李唐山 / 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

利害冲突/ (美) 简特著; 马黎, 李唐山译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07193-7

I. 利…

II. ①简…②马…③李…

III. 谈判-案例

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 024205 号

利害冲突

Win-Win Negotiating

[美] 弗雷德·简特 (Fred E. Jandt)

马 黎 李唐山 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)

010-82501766 (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 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 700 × 1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 4 月第 1 版

印 张 18.25 插页 2

印 次 2006 年 4 月第 1 次印刷

字 数 197 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

专文推介 化冲突为共赢

钱小军博士

清华大学经济管理学院 前任 MBA 中心主任
质量评估与认证办公室主任、副教授

当你翻阅这本书时，也许你正在为某个矛盾冲突而烦恼。不要紧，我们每个人每时每刻都被大大小小的冲突包围着。按照书中对冲突的广义解释，当人们面对两种以上互不相容的选择时就将直面冲突。在矛盾冲突没有进一步扩大之前，不妨读一读这本书。

如果你对本书是否值得一读还犹豫不决，我建议你花三五分钟做下列三件事中的至少一件：

第一，翻阅一下书中的楷体字部分，看所提及的事情，是不是就发生在我们身边。

第二，直奔第 87 页，看看冲突恶化的 4 个条件，试着用

这4个条件分析发生在你周围的冲突。

第三，准备纸和笔，做一下第9页的测试，了解一下面对冲突自己是什么类型的人。

本书的最大特点，就是积极正面地看待冲突，分析冲突，指导读者用恰当的沟通和谈判工具化解冲突，让冲突起到积极的作用。

在我着手为本书写推介时，刚好听到这样一个小故事：某公司新来的中层干部一时没能融入集体，工作的方式方法也没有得到员工们的认可，于是员工们要用集体辞职的方式来要挟公司罢免新人。公司高层领导及时出面，化解了危机。最后冲突化解为了员工们从未有过的高涨的工作热情。这个实际发生的案例成为让冲突发挥积极作用的一个佐证。

弗雷德·简特的《利害冲突：化解冲突的智慧》一书对于渴望学习和掌握如何通过沟通谈判来解决冲突的人来说，无疑是一本好书。我非常高兴有机会先于很多人，阅读到这本书的译稿。这本书给我的印象是它非常易读，很吸引人。阅读它就像是和作者面对面聊天，不疾不缓，娓娓道来，用无数似乎就发生在我们身上或身边的实例引领理论，揭示道理。

弗雷德·简特是一位资深的政府谈判专家，并兼任多家大公司的专业顾问，用作者自己的话来说就是“大部分的时间都花在冲突的处理上”。他不仅在地方政府各部门之间出现矛盾时充当调停的中间人，还与劫持人质的恐怖分子讨价还价，进行周旋。能够成功地化解冲突固然反映了作者有效地运用沟通谈判等工具的高超技巧，更反映了作者对冲突本质的深刻认识和超然见解。既然冲突不可避免，何不变坏事为好事，化腐朽为神奇。

作者从我们每个人都可能遇到的实例出发，讲述了冲突的无所不在，以及提高谈判能力解决冲突的必要性（第1章）；作者巧妙地采用读者问卷调查的形式邀请读者参与，并通过讲述问卷结果，介绍冲突处理的几种类型，告诉读者我们对于冲突的反应一定属于某种模式，了解我们的反应模式有利于我们对冲突进行处理（第2章）；作者随后讲述了冲突的新旧观点（第3章），并通过大量实例说明，虽然很多冲突源自于对有限资源的争夺，但是仍然有很多冲突并不是由于资源有限，而是因为我们的成功可能使他人感到威胁，从而成为冲突的原因（第4章）。

本书不仅告诉读者如何识别冲突的起因以及小问题如何演变成大冲突，同时还指出通过识别冲突的起因和识别小矛盾成为大冲突的条件，以及不要试图判定谁对谁错，将有利于及早化解或避免冲突（第5章和第6章）；第7章着重说明，虽然很多冲突的外在表现是蓄意破坏，但是简单直接的处罚很可能造成更大的冲突，管理者的责任是识别冲突的深层原因，对症下药才能有效化解冲突。

第8章介绍的处理冲突的练习是世界上许多商学院都采用过的，作者在这里试图说明，处理冲突的风格——竞争还是合作——由目的或环境而定，而且深受文化背景的影响。作者随后花费大量的篇幅说明，只要人们不以胜负论英雄，能够创造性地思考化解冲突的方案，给对方回旋的余地和思考的时间，任何冲突都能找到完美的解决方案（第9章）；如果别人“掌握着你想要的，同时你掌握着他们想要的，那么你想要的东西其实就掌握在你自己的手中”，这个看问题的新视角将帮助我们获得解决冲突的权力（第10章）；解决冲突的谈判必须是基于利益的，而不是基于立场的。基于立场的

谈判是竞赛，看谁能打败对方取得胜利，基于利益的谈判是为了帮助对方达到目的而努力，从而也帮助自己达到目的（第11章）。

在接下来的三章中，作者着重介绍了最小与最大策略（第12章）、分解法（第13章）以及谈判的其他4种有效方法（第14章），这些方法教会我们：

1) 谈判前最主要的任务是了解自己和对方的底限（或最佳替代方案），做到知己知彼；

2) 采用“多级策略”分解对方的抱怨，识别不满的起因，从而一步一步地解决问题。

追根循源，抓住根本，对症下药；对人有利，于己无害，成人之美；此退彼进，抛砖引玉，获取真需。凡此种种，真如醍醐灌顶，令人心胸大开。

怎样和态度强硬的对手谈判？本书也交给你不少招数（第15章）。总之，如果我们能够灵活运用本书交给我们的各种方法，采用正确的态度对待冲突，那么，解决冲突的“办法总是会有”（第16章）。

这真是一本全面描述如何通过沟通谈判等工具解决冲突的好书，没有生涩难懂的大道理，也没有故弄玄虚的模型。我将它推荐给读者——不论是政府公务员、企业领导者，还是MBA学生，我坚信阅读本书将使你们受益匪浅，将有助于你们维护和增进组织成员，甚至是家庭成员之间的感情；有助于你们提高领导和管理能力，为你们的职业发展助力。如果组织中的每一个人都能学会通过谈判解决冲突实现共赢，组织就一定能更快地发展；如果社会中的每一个人都能够通过谈判解决冲突，那整个社会的和谐就一定是美好的现实。

前言

利
·
害
·
冲
·
突

1980年，我开始举办“卓有成效的冲突管理”（Managing Conflict Productively）研讨班。这个研讨班是基于我多年来作为企业顾问而积累起来的丰富经验，以及我对“冲突和沟通”的浓厚兴趣。此后，成千上万的专业人士参加了我们陆续举办的研讨班，其中有商业人士，也有各种各样的公关人员。我们的学员遍布各地，从阿拉斯加的安克雷奇到波多黎各的圣胡安。研讨班主要针对应该如何处理组织中的冲突和运用沟通技巧，以及职业经理人应该如何融入谈判专家的角色。

参与者们的建议使研讨班的内容日趋成熟。新的材料、实例以及深入的阐释不断地充实进来，在本书中对此做了详尽的论述。

通过保罗·吉列（Paul Gillette）的帮助，本书得以结集出版。他不但提供了很多材料，还为本书整理出写作重点，并用颇具深意却不失诙谐的风格表现出来。

书中所使用的例子都来自于真实事件。但有时我们会对真实事例做些修改，以便更好地说明我们的观点。例子中所使用的人名、公司名如有雷同，纯属巧合，请勿对号入座。

弗雷德·简特

三藩市

1985年1月

目 录

1//专文推介 化冲突为共赢	利
5// 前 言	·
1//我想要的,你也想要 第 1 章	害
——无处不在的冲突	·
8//你如何处理冲突 第 2 章	冲
——冲突处理的几种类型	·
23//健康发展的动力 第 3 章	突
——关于冲突的新观点	
第 4 章 有限的资源和价值观的碰撞//30	
——冲突是无法避免的	
第 5 章 问题肯定不止一个//65	
——识别冲突的起因	
第 6 章 事件升级中//77	
——小问题如何演变成大冲突	
第 7 章 爱你的对手//97	
——冲突的消极作用和积极作用	

113//上一堂商学院的课	第 8 章	利 · 害 · 冲 · 突
——处理冲突的练习		
123//如何达成“统一”	第 9 章	
——任何冲突都有完美解决的方案		
148//你想要的就在自己手中	第 10 章	
——掌握解决冲突的权力		
169//竞赛还是共赢	第 11 章	
——基于立场的谈判和基于利益的谈判		

Win-Win Negotiating

第 12 章	付出的和得到的//188
	——最小与最大策略
第 13 章	条条大路通罗马//214
	——分解法
第 14 章	重获和平的办法//229
	——谈判的其他 4 种有效方法
第 15 章	防人之心不可无//242
	——和态度强硬的对手谈判
第 16 章	柳暗花明又一村//269
	——办法总是会有的
译者后记	//274

Win-
win
Negotiating

第1章

我想要的，你也想要

——
无处不在的冲突

第1章 我想要的，你也想要

利 · 害 · 冲 · 突

你正在候机厅里等候航班起飞，心中不免焦躁，而此时，一个邋遢的家伙抽着烟，一屁股坐到了你的旁边，还把他破烂收音机的音量调得很大，嘈杂的摇滚乐惹得你心烦意乱。

你很讨厌吸二手烟，也不喜欢听摇滚乐（实际上你对摇滚乐还很抵触），但可恨的是，附近并没有任何标志说明这个候机厅不允许吸烟或不能听摇滚乐。从对方的角度来说，他只不过是在做自己喜欢的事情而已。

你可能会抗议说，没有禁止的标志并不能说明这样做就是合法的。毕竟这个候机厅里也没有标志说禁止调戏妇女、禁止吸可卡因，或禁止引爆核弹。

当然了，大家都知道这些行为是法律禁止的。在这个特定的机场、特定的候机厅里，没有法律或者地方法规明文规定这里不能吸烟或不能听摇滚乐，甚至连一条禁止的提示标语都没有。

不过，你可能会反驳说，总归还有些不成文、但人人都懂的道德规范吧，我们总不能随心所欲地想干什么就干什么吧。

可是，非常抱歉，现在讨论的不是某种行为合不合法，或者社会承不承认。在法律和道德界限之外，也同样存在着各种冲突。冲突无处不在！

旁边那家伙就是要抽他的烟听他的摇滚乐，而你正好相反，想安静地呆着，也不想受二手烟的毒害，你想实现愿望除非他能让步。冲突就要发生了。

你会怎样做呢？劝劝他？吓唬他？或者用别的办法让他停下来？可是他多半会觉得自己的权利被剥夺了，而且觉得你管得太宽，对你很不满。当然了，你也可以自我安慰说，

人家的行为是在法律范围以内，也没有违背社会道德。但是不管怎么说，你还是觉得自己的心情被他的烟和摇滚乐给破坏了。

这个冲突怎么解决比较好？

你可以先试试这个简单的办法：

你们所在的候机厅很大，人也不多，那你就不必为身边的二手烟和摇滚乐郁闷了，请起身去找一个最远的位子舒服地等你的航班起飞。

你可能根本不想动，但自己走开的确是代价较小的解决办法。（当需要付出的代价比较小的时候，大部分的人都愿意自己做出让步来摆脱冲突。）

如果情况比较复杂呢？

假如候机厅里很拥挤，那家伙坐的正好是惟一的空位子，而你正在接受治疗，烟是被绝对禁止的，否则很可能使你的病情加重，使治疗时间延长。更糟糕的是，这时候机场又起雾了，所有的航班都晚点，估计短时间内不太可能恢复正常。

显然，你所处的环境越恶劣，你就越着急要找出解决这个冲突的办法。你现在在这个拥挤的候机厅里还是可以选择走开，但这样做意味着你要站个把小时等飞机。

假如你还带着孩子，那么你的反应是否会有所不同？你要求邻座把烟灭了，但是人家不愿意，你怎么办？你去找空服人员投诉，但是人家只能说抱歉，那你又怎么办？

我想就算你脾气再好，也总有被惹火了忍不住的时候吧。虽然一直这么忍下去的确可以避免冲突，但是谁又能保证永远忍得住呢？

如果你想要的某个东西我也想要，我们就有冲突了，不

论我们争夺的是一份工作、公车上的一个座位，或者其他不论什么我们同时都想要的东西，我们之间就会有竞争，而竞争就会导致冲突的发生。

如果你想要的东西我对它完全没有兴趣，就算这样我们也还是会有冲突的，比如你想要的（更多警察、更安全的保护）正好和我想要的相反（低税收）。

冲突并不只发生在人与人之间，很早以前心理学家就给我们可能会经历的各种冲突进行了分类。

在所谓的正正冲突（双趋冲突）中，我们必须在两个喜欢的东西中选出一个来。我今天应该系这条不错的红色领带呢？还是换那条我喜欢的蓝色领带？

在所谓的负负冲突（双避冲突）中，我们必须从两个都不喜欢的东西中选出一个来，我不想给电力公司交电费，但是我也不想呆在黑咕隆咚的屋子里。

在所谓的正负冲突（趋避冲突）中，同一个东西包含了你喜欢的和你不喜欢的因素。有个站在跳板上的小伙子想吸引泳池边一位漂亮姑娘的注意，他相信如果跳出最高难度的动作一定能达到目的；但是，他也知道动作有可能失败，弄得自己很难堪，而且还可能会受伤。

我们所有人每天至少都会遇到十来次（甚至成百上千次）这种心理冲突，也具备了如何处理这种日常冲突的基本常识。

但如何有技巧地、顺利地处理好人际关系中的冲突，是大多数人都欠缺的能力，尤其是应对发生在工作场合中的冲突，比如员工对老板、销售人员对客户、公关经理对媒体记者等等。

应对冲突失败最大的危险在于，我们可能进入一个死胡

同，发现无路可退，然后彻底放弃抵抗。有时候，我们做出让步的程度远大于原先的心理底线，因为我们还没有学会如何有效地、正确地处理这几类冲突，并引导它们往好的方向发展。

有不少员工辞去了自己喜欢的，也许是惟一擅长的工作，因为他们还没有掌握正确地处理与老板之间的矛盾的方法。同样，有更多的管理者迫不得已放弃了能干的员工，原因很简单只是他们在某些其实并不重要的事情上谈不拢。

有很多销售人员失去了大客户，仅仅是因为他们克服不了自己的个性与冲突解决技巧之间的矛盾；又有多少公司总裁让自己和公司蒙羞，只是因为他们被记者的尖锐言论激怒了，而口不择言。

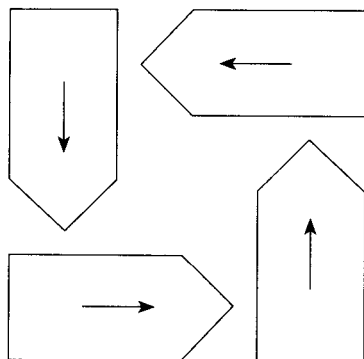
冲突的最高形态当然就是战争了。介入战争（不论大到国家之间，还是小到个人之间），实际上就表明了处理分歧的能力不足。但是，在人类历史上的每个世纪里，仍然有很多国家总会挑起数场战争，就像大多数人一样，在一生的时间里至少总会遇到那么几次激烈的争论，付出惨重的代价（失去工作、毁掉友谊甚至家庭）。

不管是个人还是群体，我们必须承认，自己应对冲突的能力严重不足！

有一幅著名的漫画，描述的情景在意大利西西里地区相当常见，当地的司机都非常霸道，根本不知道让路。这幅名为“西西里僵局”（The Sicilian Stalemate）的漫画描绘的，是4辆车因为交通灯的失误，同时到达十字路口，每辆车的前进方向都被另一辆车堵着。

当然，这个问题其实挺容易解决，只要其中一辆车退后，被它堵上的车就可以通过了，其他的车也就都可以依次

开走了。我们在此是想说明的是，有时候因为不愿意做出次要的牺牲让步，最后却付出了更高的代价。虽然从漫画中看起来这种状况很不可理喻，但是很多人在家庭生活中或者在工作中遇到冲突时，却都是这样表现的。



作为政府的谈判专家和大公司的专业顾问，我大部分的时间都花在了冲突处理上。我还曾被请去和劫持人质的恐怖分子讨价还价，也曾在地方政府的各个部门为预算吵得不可开交之时，去充当负责调解的中间人。

我在很多大公司给 CEO 们开过冲突管理研讨班，包括通用仪器公司、GTE Sylvania 公司、壳牌石油公司、佐治亚州劳工部、加利福尼亚州蓝十字协会、Seaside 医院、加利福尼亚学校事务联合会等等，这些只是其中一小部分而已。

这本书的目的，就是让你也掌握国际外交家们以及顶级大公司的管理者们所使用的冲突解决技巧和方法。比如，我在书中说到法国总统弗朗索瓦·密特朗（Francois Mitterand）如何说服韩国对法国和朝鲜建交之事保持沉默。他使用了一个被我称为“分解”（unpacking）的技巧，也就是把冲突的各个要素分别定义好以后，用彼处的让步来换取此处的进展。

我还在书中告诉你德怀特·艾森豪威尔（Dwight D Eisenhower）在哥伦比亚大学担任校长的时候，如何巧妙地阻止学生们践踏草坪。他认为，学生们选择的横穿草坪的路线是校园中行走最方便的路径，便命令在踏出的路上修建人行道，而把原来的人行道铺成草坪。

本书的中心论题就是：冲突是不可避免的，但冲突并不一定是坏事。对冲突的处理不当可能会毁掉友谊、家庭、企业，甚至给国家和民族带来灾难。当然了，如果冲突被有创意地、巧妙地进行了处理，结果会让所有人都得到很多好处。

此外，混乱无序的冲突会使我们付出很多代价（包括精力上和经济上），个人和组织机构都是如此。组织机构也可能从健康的冲突中获益，比如故意制造一些冲突，训练员工如何进行正确处理。

本书将重点讲述解决工作中的冲突的技巧，当然，这些技巧对于其他的冲突也同样适用。警察的谈判专家劝说想要跳楼自尽的人的时候所采用的技巧，和企业专家设法促进管理者和工会达成一致的技巧是同样的。你也可以用这种技巧来向多收了你钱的奸商讨要退款，向老板要求加薪时也可以如法炮制，跟儿女吵架时用这种技巧可以圆满解决。

在接下来的一章里，我们将从一个基本的测验开始，首先来帮助你了解自己目前是怎样处理冲突的。