



谈判 的艺术与科学

tan pan de yi Shu yu ke Xue

谈判的艺术与科学

[美] 荷华德·赖华 著 兰东 译

湖北科学技术出版社

谈判的艺术与科学

〔美〕荷瓦德·赖华著

兰 东译

*

湖北科学技术出版社出版 新华书店湖北发行所发行

沔阳县印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.875印张 1插图 268,000字

1986年5月第1版 1986年5月第1次印刷

印数：1—6,000

统一书号：17304·104 定价：2.40元

谈判的艺术与科学

JM10/07

目

录

前 言.....	(1)
第一部分 概论.....	(7)
1 某些组织问题.....	(9)
2 研究的角度.....	(18)
第二部分 单一问题的双边谈判.....	(24)
3 埃尔姆特里精神病院房地产实例.....	(26)
4 分析模型与经验结果.....	(35)
5 不经法院结案.....	(58)
6 时间的作用.....	(69)
7 获取与合并.....	(83)
8 第三方干 预.....	(101)
9 给谈判者的 忠 告.....	(112)
第三部分 多个问题的双边谈判 	(124)
10 城市警官联合会与城市的谈判实例.....	(125)

11	交易与让步.....	(141)
12	巴拿马运河谈判.....	(157)
13	风险分担与无保障契约.....	(174)
14	戴维营谈判.....	(191)
15	冲突的调解.....	(203)
16	争端的仲裁.....	(220)
第四部分 多个问题的多边谈判		(238)
17	联盟分析.....	(243)
18	海洋法谈判.....	(261)
19	公平分配.....	(273)
20	支付公益的意愿.....	(285)
21	环境冲突的解决.....	(295)
22	水手号太空探测器谈判实例.....	(303)
23	表决.....	(311)
第五部分 一般性问题		(320)
24	促成交流.....	(321)
25	伦理与道德问题.....	(327)
结束语		(339)

前 言

四十年代末期,我是密执安大学的数学研究生。部分是由于得到了一项合同的资助,因此我得以从事博弈论的研究。当时这一领域中突然出现了令人惊异的研究活动,尤其是在兰德公司和普林斯顿大学。1944年,约翰·冯·纽曼和奥斯卡·摩根斯顿在这两个地方写下了他们的经典巨著《博弈论与经济行为》。此后不久便分派了较为容易的研究题目,而一大批新博士生则在寻求开发新的沃土。我们一批人当时正着手研究利益并非严格对立的二人游戏(即所谓一方所得并非他方所失的游戏)。密执安大学的经济学教授威廉·哈伯在一次讲座中谈到仲裁在劳资争端中的作用。他的讲座对我的思想发生了很大的影响。这使我想到了:如果在一方所得并非他方所失的抽象游戏中,双方请我做仲裁人并决定他们争端的共同结果,我将怎样做呢?因此,我开始对这一问题进行高度

抽象的研究——研究博弈论的类型。我喜爱数学的雅致，这也是为我所重视的数学界的同辈人的观点。当然，我不须从事经验工作来观察仲裁在现实世界中是如何作用的；那是我最不感兴趣的事情。

在1951年我获得博士学位之后的六年中，我在博弈论与数学统计学之间来往逡巡。1957年邓肯·卢斯所著的《博弈与决策》出版后，我接受了哈佛大学的双重职位：在新设的统计学系讲授统计学，并可能在经营管理研究生院讲授博弈论。我对经营了解得不多（这是一种非常委婉的说法），所以我首先着手研究大量现实世界问题的实例。我所看到的几乎一切实例都包含有相互作用的竞争决策的成分，而我却不知如何利用我作为博弈论者的专门知识。在博弈论集中注意的问题中，争端的参加者是超理性的，“选手们”充分理解“游戏的规则”，因此每方都知道对方对于他的想法在考虑着什么，如此等等，无限循环。我所知道的经营实例则不同：A公司负责业务的副经理X先生知道自己有一个问题，但他对自己的决策选择无甚把握，也不能肯定他的对手（公司B和公司C）是否起码认识到存在着一个问题。如果公司A、B和C如此这般行事，他就无法预测各方的收益，不知应该如何估价自己的收益，更不要说估价对手的收益了。除了与公司A和公司B的选择相关的不肯定因素之外，其它的不肯定因素也无处不有；对于这些附属性的不肯定因素，没有什么客观的概率分布可以利用。X先生艰难地清理他对不肯定因素的考虑及对他所面临的价值权衡的考虑。他根本无法猜想公司B的Y先生和公司C的Z先生对于他的想法在考虑着什么。实际上，X先生主要考虑的是一些古怪的问题，Y先生和Z先生可能认为这些问题毫无关系。博弈论所研究的只是绝顶精明、无所不知的人们在竞争情形中应当怎样做，而当X先生碰到难题时，博弈论不能对他有什么指导。

在以后的十年中，我搁置了博弈论，转而集中研究一类简单得多的问题：无相互作用和非竞争性情形中的不肯定因素决策。

我所研究的领域现在被称为“决策分析”。

在1968年到1972年之间，竞争性的相互作用问题重新引起了我的注意。我转而相信应将我当时的决策分析研究与以前的博弈论研究结合起来。我主要专注于现实情形中的现实的人：在竞争性的冲突情形中，如果不为他方假定充分的理性，可以怎样利用分析来帮助一方呢？我的努力仍然是很有限的。

1967年，林顿·约翰逊总统请当时的福特基金会主席麦克乔治·邦迪同苏联人探讨如何以科学促进国际合作。共同从事一项——不涉及军备控制和太空探索的——科学事业或许是适当的。他们不能肯定这项努力应当是双边的还是多边的，但多边努力似乎更为适当；如果是多边的，它只应包括先进的工业化国家。邦迪请我做他的顾问之一。在其后的四年之间，我体验了国际外交与国际谈判。在国家科学院主席菲利普·汉德勒于1970年接任了这一计划的领导之后，我仍然继续了我的顾问身分。1972年，十二个国家的科学院签署了一个宪章，创立了应用系统分析国际研究所(The International Institute of Applied Systems Analysis)。该所现在位于维也纳郊外。这十二个国家当中有五个是东欧国家，其中有当时美国尚未承认的德意志民主共和国。从1972年到1975年，我担任这一科学机构的首任所长。

我叙述上述一切是因为这与后面的各章有关。我是作为决策分析人员和博弈论者接受训练的。在谈判当中，这些学科对我有帮助吗？作为谈判者，或作为科学管理者，我所受的训练适当吗？由于我所受过的训练和我的职业，我较多地从概念上考虑我所研究的问题。如果我没有受过这种训练，也许我不会这样。是的，在我充当谈判者和担任所长时，我利用了博弈论的概念和思想，但我从未真正利用过博弈论的技术。而令人棘手的是我不断地遇到可以被大致归结为竞争和相互作用的问题。在我看来，决策分析的概念比博弈论的概念更为适用，但其适用的方式却不象我曾

经讲授的那样。质的思想框架不断地有所帮助——但其明细的、深奥的、量的方面却无甚帮助。只有简单的临时分析似乎是恰当的。我不断地感到反复往来的游戏般的思考有局限性。我可以尽量做到有条不紊，认真思考，仔细分析，但与我谈判的“他方”却好象总是有复杂的、隐密的议程。我暗自思忖，如果我能够真地知道他们真正的价值、判断以及政治局限，我便会加倍相信他们的行为是无常的，非理性的。他们当然算不上是“根据理性和经济行事的人”的指示性典范。

作为国际应用系统分析研究所所长，我必须平衡科学的诚实性与政治现实。人们不断地要求我设计创造性的妥协。研究人员的要求各异。同他们的集体胃口相比较，我们的预算不多，因此，只得使人们——很好的人们——失望扫兴。在多数这些争端中，我充当了调解人的角色，在有些争端中则充当了仲裁人的角色。

我的行动要受制于一个理事会。理事会由每一成员国派出一名杰出的成员组成。理事会主席是苏联科学技术部副部长杰曼·葛维什亚尼。不论这一头衔看起来多么了不起，它都不足以表明他的真实权力。我学到了不同国家的谈判风格，最为重要的是，我知道了选择时机的重要性：必须保有灵活的议程并等候良机，以便引入有争议的问题。我得知，纵使是苏联人也不是铁板一块。他们有时也会改变主意。我得知，在公开会晤中，当每方都必须将谈判情况记录在案，以便向国内汇报时，要想达成任何实质性的协议是何等困难。我得知，金钱出自不同的口袋。要一个国家从左口袋掏出500万美元比要它从右口袋掏出5000美元可能还会容易些。我得知，如果你有足够的耐心等待，对方便会有人含糊地提出你的需要，而这样开始谈判比较容易。我知道了让他人感到他们是内部圈子的一部分是必要的。我得知，没有书面文件的“君子协定”是脆弱的；当达成这种协议时，一方可能确有诚意，但他们可能经受不住国内反对者的内部压力；当谈判者不得不收回他

们的许诺时，他们会感到难堪，因此，他们常常比较容易在其它问题上妥协。我得知，与安安静静的鸡尾酒会或宴会相比，奥地利酒馆的喧闹更有助于建立适当的谈判气氛。

我对杰曼·葛维什亚尼有了相当的了解。当他指点我如何同奥地利人及其它国籍的人们谈判时，我尤为高兴。由于处于东西方之间的不稳定地位之中，奥地利人对俄国人感到不安。这是可以理解的。在代表研究所同奥地利人谈判时，葛维什亚尼有时使用他作为俄国人所拥有的实力，但他总是以微妙的方式使用实力——其窍门是并不使用实力本身，而只是暗示实力。奥地利总理布鲁诺·克赖斯基及其政府中的其他人意识到一项谈判中产生的善意会影响到其它谈判。葛维什亚尼能够巧妙利用的正是这种关联。

1975年我回到哈佛大学。这时我决定我主要的目的不是教授我所学到的东西，而是学习我在谈判的艺术与科学方面应当教授的东西。

我断定我最为需要的是开设一门实验课。我想知道人们实际上是怎样谈判的，还想在对他人怎样谈判有些了解之后，研究一下我所咨询的一方应当如何谈判。简单分析能否有所帮助？当然，我本可以亲临实地以获得代替性的体验，但这样速度太慢，而关于谈判的奇闻轶事已有很多著述；再者，我认识许多在谈判第一线工作过的人，并且可以同他们交谈。我的优势在于同多数实际工作者相比，我在方法上比较善于分析，而且我懂得一些深奥的数学理论。这些理论尽管没有直接的关系，但可以使它们同实践结合起来。

另外我必须教学，而且让学生们与我共同学习是再好不过的方法了。我的打算是开设一门准实验课。在实验当中，学生们既是自愿的接受实验者，同时又是经验结果的解释者和修正实验的设计者，这些修正过的实验可以用于新的接受实验者小组。作为

一个集体，我们可以检验在实验中行之有效的方法并讨论如何将我们的启发性见解应用于现实世界。

我接手了约翰·哈蒙德发展的一门二年级的选修课程。这门课程是为经营管理硕士研究生设立的，叫作“竞争决策”。对于我的兴趣而言，这门课程是一个理想的起始点。学习这门课程的学生主要是些通晓经营知识的多面手；他们多数人想成为实业家或实业谈判家；他们都在某种程度上熟悉决策分析的基本概念，但多数人对理论方面的技艺不大耐烦。如果给予适当的诱导，他们是十分好学的。哈蒙德已经搜集了一些很吸引人的实例，其中许多被我用在本书中。我所做的改进是将这一课程变成了一种实验课，记录个人的得分并部分地根据这些得分确定个人的学习成绩，从而使学生必须重视实验中的收益；将更多的时间用于面对面的谈判；强调干预者的作用，并较为系统地检验简单分析的潜在作用。哈蒙德是要使课程与现实世界的实例保持接近，我则愿意偏重对这些实例进行抽象实验。

在本书中我大量利用了哈蒙德的实例及我在课堂上进行实验的经验结果。我们有些实验的累积抽样高达近千人。除此之外，我们所搜集的资料还来自学习政法的接受实验者，参加特殊行政训练的高级经理和中级军官，以及青年经理组织——一个由40岁以下的公司经理组成的国际组织——的成员。对于我们的实验设计，实验心理学家会大为不悦。我们只对学习经营的学生做了系统的统计记录。实验是在课外进行的，我们没有正式检查我们的接受实验者是否真正遵守了规则；我们根据一项诚实制度行事，但在压力之下，有时并非人人都诚实。因此，在理解本书正文中的某些资料时不应忘记这一因素，尽管某几项游戏分数的偏差不会改变我要传达的启示中的基本真理。在实验背景中，人们可能永远也不能预测或模拟复杂真实谈判的所有方面，但应用决策理论概念的价值是毫无疑问的：分析是有用处的。

第一部分

概 论

争端总是少不了的。夫妻之间，同胞骨肉之间，朋友之间，个人与公司之间，公司与公司之间，开发者与环境保护者之间，国内各地区之间，地区、城市或州与国家之间，国家与国家之间——以及到了遥远的将来，在星球与星球之间（这谁能知道呢？），都会有争端。

业经确立的解决争端的途径有很多：惯例，规定，法院，市场（通过供求法则），以及谈判。即使是最为主张自由市场的资本家也承认市场可能是不完美的，政府必须经常修改市场行为的规则，以获得社会效益更高的结果。但是当局应怎样改变这些规则呢？这经常是通过交易与谈判。

首先我要声明，我并不是反对冲突本身。这一点是很重要的。使原不相干的个人参加一项事业，常常可以造成进步。制造紧张与冲突，也可以是一种合乎需要的组织策略。某些重要的社会改进就是以破坏性的力量解

决冲突的结果。竞争性的体育比赛、室内游戏、打牌游戏等都是用来增加生活趣味的冲突。促进实业界发展的竞争和公司之间的竞争所产生的刺激，有助于提高制度的效率。假如以上说法不谬，本书所论及的便是，当双方或多方认识到他们之间存在着利益与价值标准的分歧，但他们希望(或其中一方或多方被迫)通过谈判寻求妥协协议的情形。

谈判是讲究艺术和科学的。我所谓的“科学”是笼统地泛指解决问题的系统分析；假如“系统分析”这一短语显得有些含糊，我只能说随着我们的进展，它的含义会逐渐明确起来。其“艺术”的一面也是同样难以把握的：它包括人与人之间交往的技巧，说服别人与被人说服的能力，利用各种讨价还价手法的能力，以及知悉何时使用和如何使用这些手法的智慧。经过漫长的年代，谈判的艺术已经得到了很好的文献整理；但谈判的科学却没有得到很好的发展，而且业已发展的东西不太容易为实际谈判者所利用。本书的目的是要用相对非数学性的语言解释他人所发展的某些科学(理论)，以便进一步发展一点儿我自己的科学(理论)，点缀上一些艺术，并说明艺术与科学何以能够协调地相互作用。

争端常常不是以温和的方式解决的，从而使一切方面都蒙受损失：孩子们相互打架，夫妻分居，通过罢工解决劳资之间的不满，民族国家诉诸战争解决它们之间的分歧。在本来可以达成对争执各方都有利的协议的时候，却常常没有达成。而达成的协议往往又是不充分的：本来可以达成争执各方都更加欢迎的协议。

我相信，如果谈判者的技能更高，许多争端便可得到更加有效的调解。在处理劳资关系方面，有经过相当训练——但通常训练不足——的调解人和仲裁人。他们最好是不偏不倚、道德高尚、知识渊博的中间人。他们可以通过提出妥协建议，并且视其作用而定，也可以硬性规定妥协，以帮助——有点象明智的家长帮助爱争吵的孩子那样——争执各方进行建设性的谈判。帮助家庭咨

询的这种中间人也是有的。然而，经过良好训练，能够帮助解决诸如城市利益集团之间、开发者与环境保护者之间、民族国家等之间的重大社会冲突的调解人却是极少有的。经理人员尽管经常需要调解或仲裁下属之间出现的争端，但是作为他们专业教育的一部分，他们也很少得到谈判技能方面的指导。

我相信，在谈判的艺术与科学、调解的艺术与科学方面进行更多的训练是迫切需要的。这种训练适用于外交人员、军官、律师、政治家、商人，及预料可能迟早会卷入争执各方之间的严重利益冲突之中的普通公民。它不仅应包括人与人之间关系的艺术方面的指导，还应包括分析、解决问题的技巧方面的指导。

因此，本书将把实际谈判方面的讨论与简单的数学分析结合起来。这两个方面对于争执人和调解人都是同样有用的。我们首先简单地看一下各种不同的争端及研究者探讨这一领域时所采取的不同方法。

1

某些组织问题

我在早期研究中奢想过设计一种争端分类法，其分类既要相当详尽，类别之间的重叠又要很少。我发现必须首先建立许多抽象结构，然后才可能做到这一点——纵使做得到，这种分类的用处也不大。为了本书的目的并使读者领略一下将要讨论的问题范围，只要做一不完全的分类就足够了。我们将通过识别各种争端的重要特点来分门别类，加以区别。

争执方面是否多于两方？

两方之间的冲突与多于两方之间的冲突是大不相同的。冲突

一旦涉及三方或更多的方面，就可能形成联盟并协同反对其它的争执方面。许多著述者把冲突的情形、争执方面和策略分析分别当作“游戏”、“游戏的选手”和“博弈理论”来加以谈论，这毫无故作轻狂之意。博弈论者很久以来就将双人游戏与多人游戏加以区别。这里的“多人”就是指两人以上。海洋法谈判是多人游戏的一个例子；七十七国集团（实际上有大约一百一十四个国家）则是这场游戏中的一个相当稳定的联盟。

在有的冲突情形中，争执的方面并不十分确定。如开发者与一些能够、然而尚未将自己组织成谈判实体的公民之间的冲突便是如此。形成集团是可能的，但在谈判的过程当中，集团的成员之间可能出现内部分歧，从而分裂为次集团，各自要求自己在谈判中的代表权。

在另外一些场合中，阵线分明的谈判各方可能会共同决定另外应邀请谁加入到他们的谈判桌上来；这时，部分谈判只是要决定谁应该参加谈判。

内部是否一致？

当美国大使埃尔斯沃思·邦克同他的巴拿马对手谈判巴拿马运河条约时，有三项协议必须达成：一项是谈判桌上的协议（美国与巴拿马之间的协议），一项是美国方面内部的协议，还有一项是巴拿马方面内部的协议。邦克花在外部的谈判上的时间比花在内部谈判上的时间要少得多。美国内部的意见分歧很多——国防部，国务院，商业部，运输部等部门之间都有分歧。要使外部谈判和内部谈判协调一致，是一件微妙而又高度复杂的事情。在内部，美国总统和他的大使扮演了一个同调解人并无二致的角色，而且是具有“膂力”或“神通”的调解人。

争端的每方内部都不是统一的。这不仅远远不是例外，而恰恰是通常的情况。每一方都可能损害同在一方但其价值标准不同

或大大不同的人的利益——纵使是单个人构成一方，这个人也可能经历内部冲突。我并不是说每一方内部存在的差异会使各方之间的谈判更加困难；实际上，每一方内部的立场愈是离散，就愈是易于达成外部协议。然而我却希望强调一下，在讨论谈判问题时，既要察悉外部冲突，又要察悉内部冲突，是何等重要。

游戏是否重复性的？

当人们以集市般的方式争论一次性的问题时，如一辆旧汽车或一所房屋的价格，争执的每一方都可能用短期的眼光看待问题。这使得他容易夸大事实。有些情况与这种谈判不同：谈判者将来要经常一起谈判，这次谈判结束时的气氛将继续影响下次谈判的气氛。当谈判要重复进行时，争执的每一方就必须特别关心自己的声誉。因此，重复性谈判常常比一次性谈判进行得更加合作（而且更加诚实）。这对于社会来说是值得庆幸的。但事情并非全部这样：由于谈判是重复性的，某些无意的不慎摩擦，就总有可能破坏将来谈判的气氛；当双方所掌握的情报不同时尤其会出现这种情况。由于谈判是重复性的，谈判者也可能想为自己确立一种着眼于长期收益而不是短期收益的强硬的名声。

有无关联影响？

当美国在七十年代同菲律宾谈判关于军事基地权力的契约时，谈判者必须考虑到其它地方的同类的悬而未决的契约和条约，如在西班牙和土耳其。一项谈判同另一项谈判是相关联的。重复性游戏还包括与同一对手重复谈判所产生的关联。

美国参议院在讨论美苏第二阶段限制战略武器会谈条约时，将这些谈判与其它有关国防费用的谈判加以关联。在同苏联的粮食谈判中，美国威胁要将粮食与石油加以关联。

必须察悉由关联所引起的错综复杂的情况。说得更明确些，

就是应当利用关联的可能性来打破谈判的僵局。在多数争端中，对关联的利用都没有发挥出充分的创造性。

是否多于一个问题？

在买卖一所房屋、一辆汽车、甚至一个公司时，关键的问题就是交易的最终价格。某些劳资争端也是如此。其中工资率可能就是绝对主导的问题。一方希望较高的成交值；另一方则希望较低的成交值。双方的冲突是直接的。当然，双方可能都希望有某种适当的解决，而不希望做不成任何交易。

在多数复杂的冲突中，需要解决的问题不是一个，而是数个相互作用的问题。在海洋法会议当中，必须解决的问题实际上有成百上千个。有些问题是经济性的；有些是政治性的；有些则有军事上的考虑。每一方在比较最终可能达成的协议时都必须认真推敲权衡自己的交易——不要忘记每一方的意见都可能不统一，而且这些交易一般没有正常相互比较的单位来衡量。重要的是，争执各方在从事一项极端困难，然而有着广泛的合作行为余地的分析工作。当数个问题需要谈判共同决定时，谈判各方有机会先大大增加馅饼的分量，然后再分割给各方分享。谈判很少是严格竞争性的，但谈判者可能表现得似乎是竞争性的；他们可能把自己看成是严格对立的争执者，而不是共同解决问题的合作者^①。

各方开始谈判时可能首先要确定谈判的内容。但他们常常需要灵活变通；作为谈判进程的一部分，他们可能要引进新问题或排除老问题。因此，谈判中的一个问题可能仅仅是要确定谈判应包括哪些问题。

① 我们实际上并不是一个非得即失的社会——一方的收益不见得一定是另一方的损失。问题是我们经常表现得似乎是这样。