

工商管理经典译丛

THE MIND AND HEART OF THE NEGOTIATOR

商务谈判

(第5版)

利·L·汤普森 (Leigh L. Thompson) 著 赵欣 译 王健 审校

BUSINESS ADMINISTRATION

PERSON



中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛



工商管理
经典译丛

THE MIND AND HEART OF THE NEGOTIATOR

商务谈判

(第5版)

利·L·汤普森 (Leigh L. Thompson)

赵欣

王健

著

译

审校

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判：第 5 版/汤普森著；赵欣译．—北京：中国人民大学出版社，2013. 8
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-17837-0

I. ①商… II. ①汤… ②赵… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 174966 号

工商管理经典译丛
商务谈判 (第 5 版)
利·L·汤普森 著
赵欣 译
王健 审校
Shangwu Tanpan



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)		010-62511398 (质管部)
	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	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2013 年 9 月第 1 版
印 张	22.5 插页 2	印 次	2013 年 9 月第 1 次印刷
字 数	538 000	定 价	55.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛》

出版说明

随着中国改革开放的深入发展,中国经济高速增长,为中国企业带来了勃勃生机,也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要,从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》,这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书,该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血,一经推出,立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎,并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生,以及全国MBA教育指导委员会的专家们,都对这套丛书给予了很高的评价,认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作,为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本,并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计,本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》(第六版)获第十二届“中国图书奖”;《管理学》(第四版)获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后,随着经济全球化和信息化的发展,国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革,从20世纪80年代以行为科学为基础,注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究,到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容;并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外,管理教育的国际化趋势也越来越明显,主要表现在师资的国际化、生源的国际化和教材的国际化方面。近年来,随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展,国内管理类引进版教材的品种越来越多,出版和更新的周期也在明显加快。为此,我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本,增加新的内容,同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书,以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目,都是培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材,被世界各国(地区)的著名大学商学院和管理学院所普遍选用,是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者,皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授,他们的这些教材,经过了美国 and 世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验,被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂,又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者,大多是国内各著名大学的优秀中青年学术骨干,他们大都曾留学欧美,在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验,具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程,从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的MBA和工商管理专业核心课程的设置,并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国MBA和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

前言

本书专为想提高谈判能力的谈判者而著，无论是巨额的商业交易还是个人的交往均可适用。对于大多数人来说，提高他们的谈判能力完全是有可能的。你可以得到更多的资金回报，对自我感觉更加良好，并对其他与你交往的人感觉更加良好。本书综合理论、科学调查及实例为一体。此外，本书中的实例均甄选于多家公司的上百位谈判者的真实经历，这些实例解释说明了各种有效及无效的谈判技能。

阅读本书，你可以了解到以下内容：

- **实际案例和真实谈判。**本书中引入了大量管理方面的例子与实际案例。每一章均以一个个案例研究或实际商务情况（包括商业、政府、社区、个人生活等各个方面）开始。此外，每一章中很多内容配有示例或例子，这些示例和例子都是从纵横古今的真实谈判中挑选出来的。我在写作中引用例子，并不是为了证明某一理论，而是想以此说明本书中有多少概念已经在真实的情况下得到了验证。

- **基于技能的方法。**本书为经理人及高管人士提供了多种简单实用的方法。以第4章为例，这一章提供了一系列实用易学的原则，而这些原则已被证明可以增加交易的价值。

- **自我洞悉。**本书列出了几种方法，谈判者可以以此检验他们自己的直觉和方法。例如，第5章为谈判者提供了一个机会，让他们评估自己“本能的”谈判风格，并提出了一些建议，帮助谈判者进一步全面提高他们的谈判技能。另外，第10章对谈判中的文化差异进行了深入分析，以帮助谈判者更好地理解自己和他人的文化风格。

- **高级议价技能。**本书的第Ⅱ和Ⅲ部分所涉及的是较为复杂但却经常发生的谈判情况，例如与代理人之间的谈判、调停及仲裁、通过电子邮件及电话会议进行谈判、与竞争对手公司之间的谈判，当然还有跨文化谈判。

我的学生和同事给予了我很多建议、意见与批评，这些都使我受益良多，我希望继续得到他们的建议，这样我就能对本书再做改进了。本书中的调查和观点来自于各领域的精英学者，这些领域包括：社会心理学、组织行为学、社会学、谈判学，以及认知心理学等。我还要感谢下面这些人，他们在很多重要方面鼓励并支持我的调查、想法和写作，这些人有：Wendi Adair, Cameron Anderson, Evan Apfelbaum, Linda Babcock, Chris Bauman, Max Bazerman, Kristin Behfar, Terry Boles, Jeanne Brett, Susan Brodt, Karen Cates, Hoon-Seok Choi, Taya Cohen, Susan Crotty, Jeanne Egmon, Hal Ersner-Hershfield, Gary Fine, Craig Fox, Adam Galinsky, Wendi Gardner, Dedre Gentner, Robert Gibbons, Kevin Gibson, James Gillespie, Rich Gonzalez, Deborah Gruenfeld, Reid Hastie, Andy Hoffman, Elizabeth Howard, Peter Kim, Shirli Kopelman, Rod Kramer, Laura Kray, Terri Kurtzburg, Geoffrey Leonardelli, John Levine, Allan Lind, George Loewenstein, Jeff Loewenstein, Bri-

an Lucas, Deepak Malhotra, Beta Mannix, Kathleen McGinn, Vicki Medvec, Tanya Menon, Dave Messick, Terry Mitchell, Don Moore, Michael Morris, Keith Murnighan, Janice Nadler, Maggie Neale, Kathy Phillips, Robin Pinkley, Erika Richardson, Ashleigh Rosette, Nancy Rothbard, Edward Smith, Marwan Sinaceur, Harris Sondak, Roderick Swaab, Tom Tyler, Leaf Van Boven, Kimberly Wade-Benzoni, Laurie Weingart, and Judith White。在《汤普森谈判学》一书中,我一直使用“我们”这个人称代词,这是因为我的很多想法都是受到了这些优秀学者的影响。

我还要感谢乔·埃里克森 (Joe Erickson)、拉里萨·特里普 (Larissa Tripp) 和尼拉里·沙阿 (Neerali Shah), 他们设计了格式, 撰写了上百篇草稿, 严格检查数字, 并参与了本书中的很多案例研究。没有他们的倾情投入、有效组织和精心编辑, 本书的修订版也不复存在。

在本书中,我提到了“情境的力量”,以及环境会对我们的行为产生如何重要的影响。凯洛格管理学院 (Kellogg School of Management) 就是这样一个最充满活力的环境,在这里你能得到最有力的支持,我有幸能成为其中的一员。我尤其要感谢莎莉·布朗特 (Sally Blount), 她对我的研究和教学给予了大力支持,对我的科研及教学工作进行了领导。我还要特别感谢我的一位优秀同事——珍妮·布雷特 (Jeanne Brett), 她极具远见卓识,于1986年在凯洛格创立了争议解决研究中心 (Dispute Resolution Research Center, DRRC)。此外,我还要特别感谢惠利特基金会 (Hewlett Foundation) 对于争议解决研究中心的慷慨资助。

上面提到的这些人,才华横溢、博学多识、卓尔不群,本书正是这样一群人的集体智慧的结晶。我衷心感谢我的学生和我的同事,感谢他们为本书做出的贡献,此生能结识他们是我的荣幸。

概 述

本书主要分为三篇。第Ⅰ篇阐述了谈判的基础知识——有效谈判的关键原则和基础。第2章向谈判者介绍了各种有效的谈判前的准备策略。第3章探讨的是分配性的谈判技能，即如何以有利于自己的方式最优地分配资源——一种被称为“分割馅饼”的过程。第4章或许是本书中最重要的一章；它聚焦于“双赢谈判”，或者说得更加正式一些，即整合性谈判。这一章创新性地指出要扩大资源馅饼，从而在分配中分得更多资源。

本书的第Ⅱ篇讲述的是较为高级且专业的谈判技能。第5章聚焦于评估及开发你的谈判风格。在这一章中，我们请读者从以下三方面实事求是地评估自己的谈判风格，这三方面是动机、方法和情感。谈判者可以准确地评估自己的谈判风格及其局限性，还可以学习如何评估其他谈判者所采用的谈判风格。第6章涉及的主要是如何建立信任和建立关系。这一章研究了业务关系和人际关系，说明了信任是如何发展、破裂以及修复的。第7章探讨的是势力、说服力及影响手段。这一章涉及劝服和影响，因为它们在各种谈判中均会发生，并且这一章还涉及谈判中道德问题的重要性。第8章的主要内容是问题解决和富于创造性。在这一章中，我们提供了一些策略，帮助谈判者突破思维的界限进行思考，同时提供了一些在谈判中使用创造力和想象力的技巧。

本书的第Ⅲ篇涉及的是谈判中的特殊情况。第9章研究的是多方谈判的复杂性，例如冲突性的激励、联盟、投票规则，以及与多方谈判时如何调整自己的议价立场。第10章主要关于跨文化谈判，指出了各国适用的关键文化价值和谈判准则，并针对跨文化谈判提出了部分建议。第11章涉及的是困境，即谈判者要在一种多动机的情境中做出决策，而在这种情况下，要通过与另一方建立信任而开展合作，要通过努力提高自己的资源份额来参与竞争。这一章研究了社会困境的本质及怎样成功地在各种类型的困境中进行谈判。第12章主要阐述了信息科技及其对谈判的影响，使用了一种“空间—时间”的社交模式来研究发生在科技时代的谈判挑战及机遇。

四个附录提供了各种补充材料：附录1请读者检查自己的谈判想法和喜好是否理性；附录2简要说明了如何检测说谎及了解非语言交流；附录3评论了第三方干预的要点；附录4为工作要约谈判提供了建议和清单表。

目 录

第 I 篇 谈判的基础知识	(1)
第 1 章 谈判：心灵与智慧	(3)
谈判：定义和范围	(4)
谈判是一种核心管理能力	(4)
大多数人是低效的谈判者	(6)
谈判中的陷阱	(7)
人们为何是低效的谈判者	(7)
揭开谈判的误区	(9)
学习目标	(10)
心灵与智慧	(11)
第 2 章 谈判前的准备工作	(13)
自我评估	(14)
评估对方	(24)
形势评估	(26)
结 论	(33)
第 3 章 分配性谈判：分割馅饼	(37)
议价区间	(38)
馅饼分割策略	(40)
常见问题	(47)
挽回面子	(49)
公平的力量	(50)
明智地分割馅饼	(59)
结 论	(61)
第 4 章 双赢谈判：扩大馅饼	(65)
究竟何为双赢谈判？	(65)
揭示双赢潜质的标志	(66)
金字塔模式	(67)
扩大馅饼过程中的常见错误	(68)
不能真正奏效的策略	(70)
有效的扩大馅饼策略	(71)
达成整合性协议的策略示例框架	(81)

不要忘记索取	(83)
结 论	(83)

第Ⅱ篇 高级谈判技巧

第5章 形成一种谈判风格	(89)
强硬派谈判者与温和派谈判者	(89)
动机定位	(91)
争端的利益、权利和权势模式	(96)
情绪及情绪知识	(106)
结 论	(113)
第6章 建立信任和人际关系	(118)
人员方面的双赢	(118)
信任是谈判的基础	(120)
名 声	(131)
谈判中的人际关系	(132)
结 论	(139)
第7章 势力、说服力与道德规范	(143)
你的谈判协议最佳替代方案是你在谈判中最重要的力量源泉	(144)
势力的来源	(145)
分析你的势力	(145)
说服战术	(145)
谈判道德	(156)
结 论	(163)
第8章 谈判中的创造力和问题化解能力	(167)
谈判中的创造力	(167)
你的谈判心理模式属于哪一种?	(170)
创造性的谈判协议	(172)
对有效的问题化解能力和创造力具有威胁性的因素	(176)
创造性的谈判策略	(184)
结 论	(192)

第Ⅲ篇 应用与特殊情况

第9章 多方谈判、联盟谈判与团队谈判	(201)
多方谈判分析	(202)
联 盟	(209)
委托代理谈判	(213)
委托关系	(218)
团队谈判	(220)

群间谈判	(223)
结 论	(227)
第 10 章 跨文化谈判	(234)
了解文化	(235)
文化价值观与谈判规范	(236)
不同文化间谈判面临的主要挑战	(247)
文化间交流成功的预测	(252)
跨文化谈判的建议	(253)
结 论	(256)
第 11 章 默许的谈判与社会困境	(262)
商业是一种社会困境	(263)
囚徒困境	(264)
社会困境	(270)
投入的升级	(279)
结 论	(282)
第 12 章 通过信息技术谈判	(285)
社会交往的空间—时间模式	(285)
信息技术及其对社交行为的影响	(291)
用于完善信息技术谈判的策略	(295)
结 论	(297)
附录 1 自我测试：你是一个理性的人吗？	(300)
保持理性为什么很重要？	(300)
个人决策	(301)
博弈论的理性分析	(313)
附录 2 非语言交流与谎言测试	(318)
通过非语言交流我们想要表达什么？	(318)
识别欺骗性行为	(321)
附录 3 第三方干预	(327)
常见的第三方	(327)
第三方干预中的主要抉择点	(329)
第三方面临的挑战	(331)
提高第三方干预效果的策略	(333)
附录 4 工作要约谈判	(336)
准备阶段	(336)
实际处理阶段：在谈判期间	(339)
受邀后：接到要约后，接下来该怎么办？	(341)

第 I 篇

谈判的基础知识

- ▷▷▷ 第 1 章 谈判：心灵与智慧
- ▷▷▷ 第 2 章 谈判前的准备工作
- ▷▷▷ 第 3 章 分配性谈判：分割馅饼
- ▷▷▷ 第 4 章 双赢谈判：扩大馅饼

第1章

谈判：心灵与智慧

交易告吹了。大多数人无法想象拒绝一项数十亿美元的收购请求。然而，总部位于芝加哥的高朋网（Groupon）在2010年年末正是这样做的。谷歌给高朋网的出价为60亿美元。风险资本家保罗·科德罗斯基（Paul Kedrosky）无比惋惜地说：“如果是我，就会立刻接受那60亿美元。我会欣喜若狂地接受它。”谷歌之所以对高朋网感兴趣，是想利用其销售员广泛的人脉网络以及他们与小型企业之间的关系。不接受谷歌的报价，高朋网的最佳备选方案是什么呢？高朋网有很多潜在的求购者，其中就包括雅虎。雅虎之前给出了30亿美元的报价，而高朋网自信地认为自己还有很大的发展空间（高朋网当时的销售额约有20亿美元，留下一半，收益达到10亿美元）。拒绝谷歌的报价，高朋网的投资银行家就承担了风险。加速合伙公司（Accel Partners）、巴特利风险投资公司（Battery Ventures）、数字天空技术公司（Digital Sky Technologies）和新企业协会（New Enterprises Associations）已在高朋网总共投资了16980万美元。除了和高朋网达成协议之外，谷歌的最佳备选方案又是什么呢？要么试图购买其他团购网，要么自己创办一家。从这一意义上说，拒绝谷歌的收购，高朋网会将自己置于在其市场上树立另一竞争对手的境地。一些行业分析师认为高朋网制造了一个怪物：“我希望他们意识到，他们要么本可以得到60亿美元，要么就决定和互联网世界的巨头抗衡……”另一些人则预测高朋网能够捍卫自己的地盘，并进一步巩固其品牌在消费者心目中的地位，甚至能在其神奇格罗（Miracle-Gro）的价值后面再加上一个零。^[1]

像谷歌和高朋网这样的谈判往往会涉及战略制定、谈判信号及个性特点等各种错综复杂的问题。而我们多数人并不是为巨头公司的交易在谈判，不过，有一点倒是商业学者和商务人士都一致认同的，那就是每个人几乎每天都要谈判。《达成一致》（Getting to Yes）一书开篇就说：“不管你是否喜欢，你都是一个谈判者……每个人每

一天都要为某件事情而谈判。”^[2]同样,拉克斯(Lax)和塞本尼厄斯(Sebenius)在《作为谈判者的经理》(*The Manager as Negotiator*)一书中说:“当经理人在同他们的上级、董事会甚至立法委员打交道的时候……谈判就是他们的一种生活方式。”^[3]《通过讨价还价争取优势》(*Bargaining for Advantage*)一书的作者G·理查德·谢尔(G. Richard Shell)称:“我们所有人每天都要进行多次谈判。”^[4]《万事皆可谈判》(*You Can Negotiate Anything*)的作者赫布·科恩(Herb Cohen)说:“你的世界就是一个巨大的谈判桌。”近日一篇有关谈判的商业文章告诫读者:“不管你认为谈判在你的生活中占有多大比重,你都还是低估了它。”^[5]

谈判是你在公司内外的关键性沟通工具和影响工具。任何时候,当如果没有他人的合作你就无法实现目标(无论是想要并购,还是进行一次晚餐约会)时,你都在谈判。在本章中,我们提供了令人咋舌(也是令人惴惴不安)的证据,证明了大多数人并没有充分发挥自己的谈判潜能。不过,好消息是你对此有所改进。

本书的唯一目的是提高你的谈判能力。在阐述时,我们采用的方式是将对谈判的科学研究与实际商业案例相结合。假如你想弄清楚这是否全部属于常识的话,我们要坦言指出,本书中提到的最佳方法是依据科学而得出的。我们关注的是商业谈判,而理解商业谈判将有助于人们在个人生活中开展更加有效的谈判。^[6]

在本书中,我们关注以下三种主要的谈判技能:(1)创造价值;(2)要求价值;(3)建立信任。读完本书之后,你会形成一种思维模式或心智模式^[7],知道自己在几乎每次谈判中该做什么、该说什么。拥有了通盘计划,你便可以为谈判进行有效的准备,并且有章可循,从容淡定。也许事情并不总像计划的一样,但是,你的思维模式可以让你有效地了解新情况,而且重要的是,能够让你从经验中吸取教训。的确,把谈判视为挑战的人比把谈判视为威胁的人更易达成高质量的交易。^[8]

谈判:定义和范围

谈判是每当我们无法单枪匹马达到目标时所必须采取的利用人际关系进行决策制定的过程。谈判不仅包括一对一的商务会面,也涉及多方、多公司、多国的关系。无论是简单的谈判还是复杂的谈判,都可以归结为人、沟通和影响三个方面。即使是最复杂的商业交易,也可以分解为一对一的关系体系。^[9]

人们在个人生活(比如与配偶、孩子、学校老师、邻居)和商业生活中都会进行各种各样的谈判。因此,谈判的范围包括从简单的一对一交易,到高度复杂的多方和多国之间的交易。在商界中,人们在多层次和不同背景下进行谈判,比如在部门或业务小组内部、部门之间、公司之间,甚至行业之间。因此,经理人必须对谈判有充分的理解,才能在这些组织环境各个方面的谈判中得心应手。

谈判是一种核心管理能力

对于商界的经理人而言,谈判技巧的重要性愈发显现。谈判技能之所以重要,取决于以下五个主要原因:(1)企业的动态特性;(2)相互依赖;(3)经济力量;(4)信息技术;(5)全球化。

□ 企业的动态特性

多数人不会一直从事当初自己在大学毕业或取得工商管理硕士学位之后所从事的工作。60%的年轻员工说，他们不太可能或者根本不可能留在现任雇主那里度过今后的职业生涯；在千禧一代中，60%的人至少换过一次工作；其余40%预计会在当前职位继续工作2年或更短的时间。^[10]企业不断变化的动态特性意味着人们为了在企业中谋求一席之地，必须在整个职业生涯中反复谈判。分权化的企业组织结构和分级决策制定的缺乏给经理人创造了机遇，但也同样给他们带来了令人望而生畏的挑战。人们必须不断地创造机遇，对自己的利益和他人的利益进行整合，并且意识到无论是在公司内部还是在公司外部，竞争都不可避免。经理人必须以一种近乎不变的模式来应对谈判机遇。谈判无时不在——无论人们是参加重要的会议，还是得到新的工作任务，无论是领导一个团队，还是参与某个重组过程，又或者是为自己的工作组安排工作的先后顺序。对于商界经理人而言，谈判应该是他们的第二特质，但情况却往往并非如此。

□ 相互依赖

在组织内部，无论是平级之间，还是上下级之间，人与人之间的相互依赖越来越强，这就意味着人们需要知道如何将个人的利益和工作与各个业务部门及职能范围融为一体。2010年11月，当甲壳虫乐队（the Beatles）和苹果电脑公司达成交易，将其全部唱片及单曲的目录列在iTune网站上时，一场可追溯至30多年前的漫长而曲折的谈判终于尘埃落定。1978年甲壳虫乐队起诉苹果电脑侵权苹果唱片公司（Apple Records）的商标，自此，苹果电脑和甲壳虫乐队便断断续续地争执不下。当年的争议在甲壳虫乐队将“苹果”名称授权给该电脑公司时得到了解决，双方就苹果公司的音乐合成器及iTune的苹果标识争论多年。苹果电脑公司拥有90%的在线音乐市场，但却没有甲壳虫乐队，而甲壳虫乐队则是在在线数字音乐革命之后，能够不断从CD销售中成功获取巨额利润的为数不多的乐队之一。2007年甲壳虫乐队聘请杰夫·琼斯（Jeff Jones）作为其苹果公司的首席执行官（CEO）。其前任首席执行官是保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）和乔治·哈里森（George Harrison）的童年好友，而与其前任不同，琼斯曾是索尼/博德曼公司（Sony/BMG）的美国执行官，他与乐队成员没有任何感情上的瓜葛。彼此之间的关系纯粹是商业性质的，而这一性质为该公司的交易达成确立了新的开始。交易一旦达成，先前双方的竞争关系便会转变为合作关系。在其进入iTune的第一周，甲壳虫乐队的200多万首歌曲被售出。^[11]

商界的专、精程度日益提高，意味着人们对他人的依赖也愈发增强。但其他人并非具有相似的激励结构，因此，经理人需要知道应当如何既能提升自己的利益，同时又能为其组织创造共同价值。要达成合作与竞争之间的这种平衡，就需要用到谈判了。

□ 经济力量

2011年1月美国的失业率为9.0%，大约有1390万人失业。^[12]这比2009年11月的1530万的失业人数略有下降，该年度是劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）

自 1948 年开始记录美国失业状况迄今为止失业人数最多的一年。^[13] 诸如此类的经济压力和力量意味着, 谈判者需要知道如何在模糊不定和似是而非的环境中进行运作。专注于减少损失或许比专注于获取利润更加紧迫。

□ 信息技术

信息技术也为谈判者提供了特别的机遇和挑战。信息技术营造了一种全天候文化。科技使我们得以与世界各地的人进行交流, 经理人的谈判也应随之而高效迅捷。以计算机科技为例, 它延伸了公司为客户创造更多价值的责任和能力。2010 年, 在美国众议院的当选官员、工作人员及其他人员中, 有 9 140 人是黑莓的使用者。为了与选民、议员及商业伙伴时刻保持联系, 这不仅已是必需的, 而且是至关重要的。^[14]

□ 全球化

多数经理人为完成工作, 必须有效地跨越文化的界限。且不说语言和货币等这些显而易见的问题, 全球化就沟通的不同规范这一问题也提出了挑战。以普驰公司 (InfoPrint) ——该公司是 IBM 的打印系统部门与日本理光这一巨头公司合作的产物为例, 该公司需要非凡的跨文化适应力。对于普驰的全球解决方案总裁桑德拉·佐拉蒂 (Sandra Zoratti) 来说, 这经常是一种学习经历。从一开始, 她便发现日本高管非常沉默寡言。“我是个意大利人, 所以我说话的时候喜欢打手势, 并会因自己所说的内容而兴奋。有一次, 当我以自己一贯的方式做报告时, 从听众那里得到的回应却寥寥无几, 我真的认为自己搞砸了,” 她说, “但是两周以后, 他们却通过了我的提议。结果证明, 他们确实接受了我当时所说的内容; 他们只是没有当场表露出来而已。” 该公司对全体员工进行了文化培训。其中包括建立一个名为“文化融合” (Cultural Jam) 的互动博客, 双方公司的员工可以借此互相提问并得到反馈。^[15] 经理人们需要培养谈判的技能, 以便与各种人员成功地进行沟通。这些人员可能来自不同的国家, 具有不同的背景和不同的性格。因此, 讨价还价的谈判方式只能在商界的小范围内奏效, 而惯用这种谈判方式的谈判者则必须拓展自己的谈判技能, 与来自各个职能部门、各个行业、各种文化的人进行有效的沟通, 否则他们将处于十分不利的境地。^[16] 如何培养一种谈判技能, 它既能广泛适用于各种环境、各类人群, 放之四海而皆准, 又能专门为某一具体情况提供具有针对性的行为策略, 这的确是一大挑战。

■ 大多数人是低效的谈判者

人们是不是有效的谈判者呢? 对于这个问题, 经理人和学者的看法时常相左。许多人认为自己在谈判方面很有效。而正是这些人却认为他们的同事在谈判桌上大多非常低效。从现实的商务谈判模拟结果来看, 大多数人在谈判桌上的表现常常远未发挥出自己的潜在水平。^[17] 众多的企业高管自称他们的谈判是双赢的, 结果却发现他们将大把大把的钞票丢在了谈判桌上。在接受测试的经理人中, 只有不到 4% 的人取得了双赢的结果^[18], 而两败俱伤的人却占到了 20%。^[19] 即使有时谈判者对于某些问题的观