



谈判赢道

本专题插图·彩瞳插画

编者按：我们正身处一个谈判的时代，然而放眼全球，随着各方利益越来越复杂地交织，因谈判失败而错失良机的情况也越来越多，谈判之道，日益成为一项重要的管理修炼。本期“谈判专题”中，几位学者从不同角度对此进行了阐述：同济大学经济与管理学院副院长吴建伟教授谈论了参与者众、协调成本高的复杂性谈判的应对之道；中欧国际工商学院客座教授、巴黎索邦大学社会学教授盖伊·奥利维亚·福尔（Guy Olivier Faure）立足西方观察视角，阐述了中国传统文化中应对谈判僵局的各式策略；Insead 商学院教授霍拉西奥·法尔考（Horacio Falcao）则分析了协议达成过程这一谈判最后阶段涉及的诸多复杂变量，提醒谈判者不要忽视继续深挖谈判中的有利因素。各家之言引发的脑力激荡，希望能为您带来助益。

达成协议： 远非“是与否”那么简单

谈判进程中积攒的压力、徘徊以及是非对错，都在作出承诺的那一瞬间得以释放。在享受谈判不断逼近目标的愉悦之前，我们还有一些功课要做。

文·霍拉西奥·法尔考 (Horacio Falcão)

漫长的谈判过程中，协议最终达成意味着画上句号。在双方即将进入签约阶段时，大多数谈判者会认为既然已经是板上钉钉的事，就无须多言，剩下的也不过是直接成交。如此行事，往往低估了最后阶段谈判的复杂程度，也忽视了继续深挖谈判中对自己有利的因素。

协议最终结果不外乎以下几种情形：

- ◆ 双方对最佳选项都认同——协议达成。
- ◆ 一方对最佳选项不认同——一方退出谈判。此举将有可能关闭未来与对方继续打交道的门户。
- ◆ 对方对最佳选项不认同——无法达成协议，谈判继续进行。
- ◆ 双方对最佳选项不置可否——无法达成协议，谈判继续进行。

说“是”的情况

说“是”意味着达成协议，但并不意味着谈判就此结束，反而意味着新的开端——在达成协议的兴奋过后，执行状况成为了衡量协议成功与否的真正考验。鉴于此，在作出协议承诺之前，需要展望执行的前景，重新审视所作承诺的可持续性和可执行程度。做到以下几点将会有所助益：

拥有大局观 将协议视做达到目标的手段——谈判以及协议本身不过是获得更为重要的关系或项目的前奏；这样可以避免在达成协议后，对执行层面的东西视而不见，失去进一步取得实质性成果的后劲。

直面现实 避免作出自己力所不能及的承诺，这会招致对方的怨恨；对困难不要遮遮掩掩，这有助于未雨绸缪，作出解决方案。

推进执行 尽量集思广益，确保执行过程中各利益相关方都能参与进来，并为执行过程中的决策和解决争端提供原则和判例方面的保障。

如何说“不”

大多数的谈判者都害怕一旦拒绝对方就会有损合作关系，让对方感觉自己优柔寡断，这种心态有时会促使我们违心应允从而取悦对方。能否在向对方说“不”的同时，还能保持较为积极的气氛？能。这被称做“积极拒绝”，主要包括下面的3种表述方式（以拒绝超时工作为例）：

肯定的回答 表达拒绝的同时，表明自己接受了另外一些积极的因素，这样也能获得信任。比如，虽然拒绝了超时工作，但我对于“能有更多时间陪伴家人、享受健康的生活方式并培养自己的兴趣”说了“是”。

否定的回答 直接说“不”并向对方解释原因，寻求对方的谅解和尊重。比如：我慎重考虑了您要我在周六工作的要求，还是非常抱歉不能答应。希望您理解，我希望能够有更多时间陪伴家人；如果周六工作就很难做到。

提一个新方案 若想进一步谈，那就得提出一个新的可接受解决方案。比如，我也可以培训我的助手去处理一些相对容易的工作，他可以在力所能及的范围内应付20%的工作量。这个办法您意下如何？

我们不必想出所有的解决方案，但应请对方一道来开启思路。然而，假如对方的要求确实更重要，也提出了新的解决办法，我们的答复也要作相应调整。例如对方如果提出：“我会给你额外的几天假期作为

周六工作的补偿，这样你也可以在学校暑假期间有更多的时间陪伴妻儿，意下如何？”这时也许你就应该重新考虑答案了。

当对方说“不”时

如果我们对各方面都作了妥善处理，对方依然不能达成一致，原因未必是对方无理取闹，也可能是我们给出的最佳选项仍无法提起对方的兴趣。这种情况下就不要再步步紧逼，而应了解对方对现有选项的认知，即他们如何看待这些选项及其后果。如果他们无法从中得到满意的结果，我们就得改变他们既有的选项或视角，创造一个“可接受的未来选项”（Yesable Future Choice, YFC）。

诊断并理解对方当下认知的选项（Currently Perceived Choice, CPC）方式可以是：

◆ 锁定决策者——单独挑出最具影响力的人或者最激烈反对我方条件的人。

◆ 弄清楚对方是如何理解我方提出的最佳选项——既然我方条件是优厚的，对方理应接受。如果对方依然反对，是否因为他们接收到的信息有误？

◆ 明晰在同意和不同意两种情况下，对方就不同后果的认知——把他们的这些想法写下来。

假设这样的情形：布什总统打算入侵伊拉克。他想显示先给萨达姆一次机会，并希望萨达姆拒绝这个“机会”，从而让美军能够“师出有名”地入侵。他问谈判专家，如果对萨达姆提出“48小时内投降，否则美军就会入侵伊拉克”的要求，萨达姆可能会如何应对？那么萨达姆的“当下认知的选项（CPC）”如表1：

在萨达姆“当下认知的选项”中，揭示了两条重要信息：左栏中，肯定答复所对应的负面结果（-）反映了对方未能得到满足的利益诉求；右栏中，否定

表 1 萨达姆当下认知的选项

如果说“是”	如果说“不”...
<ul style="list-style-type: none"> + 我将把国家从外国的侵略中拯救出来（尽管我并不相信我能） + 我能保全性命，但必须终身坐牢 - 我表现为一个没有骨气的领袖 - 我将在一个不公正的法庭受到审判并被判处死刑 - 我可能会家破人亡，失去一切 - 美国仍然会出兵 - 伊拉克没有我的领导，国将不国 - 我的死敌将取得胜利 等等 	<ul style="list-style-type: none"> + 我在人民和国家面前会表现得大义凛然 + 凭借我们过去的战争经验，我们能抵抗、甚至打赢也未可知 + 其他国家将支持我们伟大的事业 + 美军可能由于深陷其他战场而无法顾及我们这头 + 我可能会有足够的时间逃脱并安全转移家人和财产 + 我可能会成为一名烈士而永垂不朽 - 我会因此而死去，仍不能让我的国家幸免于难 等等

答复所对应的正面结果(+)反映了对方认为自己所具备的其他优势。可见，萨达姆通过上述分析很可能会拒绝投降。

对方可接受的未来选项 (Yesable Future Choice, YFC)

基于现有认知选项的理解，可以构建一个可被接受的未来选项(YFC)，就是说，提供一个更容易被对方接受的机会。可以进行头脑风暴并找到最好的一些解决办法，目的在于推出一个新的最优选项，整合为一个可被接受的建议(yesable proposition)则更好，这样只需得到对方肯定的答复即可将谈判继续推进。

“可接受的未来选项”应该实际易行，能够帮助对方明确自己要在哪里达成一致，从而更高效地决策。设想一个情形，如果某人问你：“愿意帮我准备晚餐吗？”我们大概都只愿吃而不愿做，很可能会拒绝。然而如果他这样问：“想一起吃饭吗？我快做好了，你可以帮忙摆下桌子，倒上些饮料吗？”两个请求的实质内容是一样的，然而第二种问法减少了对方的思索和猜测，因此更容易让对方答应。

当我们面对对方的谈判代表时，还需揣摩如何提

供一份成功的演说词，让他们回去容易交代。谁都不愿意成为谈判的失败者，谈判代表需要向委托人负责而不想节外生枝。如果谈判代表看到最佳选项可以让他们向委托人交差时显得光彩，很可能会拍板决定。

回到上面的例子。布什可以给萨达姆一个“可被接受的未来选项”吗？如果布什目的是推翻萨达姆政权、给伊拉克带去民主、打击恐怖主义以及将大规模杀伤性武器的危害降到最小，这倒是有可能的。布什可以选择从对方的私人利益出发，私下向萨达姆提供一个可被接受的选择，譬如：

“你必须在 48 小时内宣布启动全国大选，并在未来 6 个月内在联合国监控下将大选全面展开。与此同时，你还要将伊拉克境内所有的大规模杀伤性武器转交给联合国或者其他国家，并确保这些大规模杀伤性武器不致落到恐怖分子的手中。之后你可以放弃手中的权力，到其他阿拉伯国家寻求政治庇护。作为交换条件，美军将不会入侵伊拉克，并保证不打扰你在避难地的生活。联合国也能够确保你的国家和军队在权力转交期间保持完整，伊拉克人民生命财产也将得到保护。”

如果想要更加直接明确，布什还可以加上这样几句：

“如果你接受上述条件，我们将派专业团队协助你组织大选等相关事宜。我们还将确保大规模杀伤性武器能够由联合国妥善处理，并提供经费来训练和装备伊拉克军队以铲除恐怖主义组织。但一旦你将来回到国内并试图干涉伊拉克的事务，我们之间的约定就将立即废止，我们会逮捕你或者无须告知即命令美军进入伊拉克。”

除此之外，布什还可以给萨达姆提供一份致全体伊拉克人民的体面演说词：

“亲爱的伊拉克人民，成为你们热爱的总统我深感荣耀。我非常高兴即便面对如此多的挑战还能站在这里，带领着你们走入21世纪。通过新的选举和成立一个民主政府，我们会成为本地区政治进步的楷模。拥有了更强的盟友，就可以削减在军火武器上的花费，投入教育和基础设施建设。一个现代化的国家必将繁荣、强大。在伊拉克选定未来的总统之际，我将为迎接一个新的伊拉克而交出我手中的权力，也将以一个伟大的伊拉克为荣。”

尽管对于这些条件，萨达姆可能依然不同意，但相比他像一个懦夫那样离开伊拉克，与其家人一起受审并被判处死刑，以上的选择无疑是上策。这个假想的例子肯定会引发争议，但可以用来表明我们如何在谈判中应用可被接受的未来选择，这样也意味着冒更小的风险。

突破僵持状态

即便作出了上述努力，意外的情形依然会出现：即双方对现有的条件都无动于衷，谈判陷入僵持状态。假定谈判的僵局是由对方造成的。如果等待的成本太高或者无法向谈判协定最优选择靠拢，那么僵持比否

定更难接受。

造成僵持的原因很多：对方时间充裕，或者在利用僵持使得谈判向自己预期的谈判协定最优选择靠拢；因恐惧而无法动作，或者对目前的最佳选项不甚满意；摸不着头绪抑或是踌躇于某个棘手的决定。

总之，一旦谈判者觉得不作为或者拖延时间的成本低于作出决定的成本，就会进入僵持状态。面对这种情形，我方有责任这么做：

1. 影响对时间成本的认知——要让对方知道，拖延只会导致资源的浪费或者错失良机。可以告知对方：

- ◆ 我们还有时间（我方无时间成本和压力）。
- ◆ 到时间之前，我们就可以立马结束谈判（我方无时间成本和压力）。
- ◆ 对方的拖延成本并没有他们想象的那么低（给对方形成压力）。

2. 引入可导致强制性行动的事件——总会有内外部事件增加拖延的成本，从而迫使谈判对手采取行动。

- ◆ 增加对方失去重要的机会或者资源的可能性。
- ◆ 设定最后期限（参见附方案例）。

谈判进程中积攒的压力、徘徊以及是非对错，都在做出承诺的那一瞬间得以释放。也正因此，我们得对自己所作的承诺尽心尽力、加倍呵护，并享受谈判不断逼近目标的愉悦。合