

UC Irvine

UC Irvine Previously Published Works

Title

和？如何通过创造性谈判建立关系 / (AND?: How to Build Relationships through Inventive Negotiation - Chinese)

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/5sx9p9zq>

ISBN

979-8656170376

Authors

Graham, John

Lawrence, Lynda

Hernández Requejo, William

Publication Date

2020-06-22

Copyright Information

This work is made available under the terms of a Creative Commons Attribution License, available at

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peer reviewed



如何通过创造性谈判建立关系



约翰·L·格雷厄姆

琳达·劳伦斯

威廉·埃尔南德斯·雷克霍

UC Irvine

Books

Title

AND?: How to Build Relationships through Inventive Negotiation

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/7524j2vk>

ISBN

979-8656170376

Authors

Graham, John L.

Lawrence, Lynda

Hernández Requejo, William

Publication Date

2020-06-22

Copyright Information

This work is made available under the terms of a Creative Commons

Attribution License, available at

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peer reviewed

Copyright John L. Graham, Lynda Lawrence, William Hernandez

Requejo, 2020

All rights reserved.

Amazon.com Services LLC, 2020

First printing by Palgrave Macmillan, 2014

John——致陪我成长的家庭成员：Charlotte, John, Sherry, Mary Ellen, Steve, and Bill。他们是教会我如何谈判的第一个老师。

另外，当我写下这些感谢的话时，我想到了希望种子的创始人 Anne Gallagher。她开车陪我游览了都柏林和贝尔法斯特，向我展示了通往和平的道路。

Lynda——献给 Ruth、Lynn 和 Tom156 年的爱与支持。

William——致我的家人 Martha, William, and Marina，感谢他们的创造力、体贴和简单。

目 录

图表目录.....	v
前言.....	vi
致谢.....	vii
引言 最近买车了吗?	1
第一章 回顾过去：谈判简史.....	6
第二章 发现机遇之光.....	13
第三章 识别和创建合作伙伴.....	21
第四章 建立私人交情.....	29
第五章 为成功设计系统.....	38
第六章 团队搭建.....	51
第七章 利用多样性.....	63
第八章 探索地点、空间和节奏.....	76
第九章 准备应对情绪、权力和腐败.....	88
第十章 角色的转变.....	97
第十一章 创造惊喜.....	110
第十二章 临场发挥.....	121
第十三章 和谐共事.....	128
第十四章 回顾与提升.....	135
附录一：用技术术语定义创造性谈判.....	142
附录二：产生更多想法的 82 种方法.....	144
关于作者.....	147
参考文献.....	149

图表目录

图

图 3.1.向同时包含美国和中国公民的发明团队颁发的美国专利.....	28
图 5.1.GM 与丰田谈判中的角色与观众.....	42
图 5.2.全球谈判流程.....	44
图 7.1.提出的想法的平均数量.....	65
图 7.2.部分国家和地区的个人主义指数得分及语言距离.....	69
图 10.1.英国和爱尔兰的人均国内生产总值（按购买力平价计算）.....	103
图 10.2.65 岁以上独居丧偶女性的比例.....	105
图 10.3.18-34 岁的成人住在父母家里的比例.....	105
图 10.4.多代同堂家庭的比例.....	106
图 10.5.65 岁以上的美国人口比例.....	106
图 14.1.每 10 万人中律师的数量 来源：威斯康星大学法律研究所.....	135

表

表格 1 A1 三种协议.....	143
-------------------	-----

前言

“和？”当用升调时，这个最简单的句子用两种基本的方式表达了创造性谈判的本质。首先，创造是一种社会活动，涉及你和我，有时甚至是迪克、简、耀西和玛丽亚。其次，这个最简单的问题用来询问双方在协商达成一致后“下一步还做什么”，以此代替原来的“只要协议达成就行”。这也避免了“是啊，但是……”这类措辞扼杀新的创意。它意味着交易各方存在长期合作关系。这本书（此后我们将其称为创造性谈判）是关于人类交流的一种新的思考方式，以及我们如何在生活中的各个方面——个人的、商业的、政治的和全球性的进行创造性地谈判。

致谢

感谢加州大学欧文分校董事会的所有成员以及公民和平建设中心(Center for Citizen Peacebuilding)的出色工作及其对我们写作的影响，尤其是 Paula Garb、Dulcie 和 Larry Kugelman 为创建和平所提供的好主意和他们的无私奉献。Eric Algreen-Petersen 的指导对写作团队的组建发挥了重要作用。Palgrave Macmillan 的编辑 Laurie Harting 看到了其他人错过的一丝机会，并以此深刻影响了我们这本书的构造。

感谢本书所有的故事讲述者：Eli Simon、Bruce Money、Sudhir Venkatesh, Robert Nagourney, MARRISA Arzate, Anthony Chang, Mary Robinson, Jan Sunoo, William Graham, Carol Holt, Matthew Alexander, Father Gregory Boyle, Amaury Gallais, Gregg Curly, Yoshihiro Sano, Mark Lam, David Obstfeld, Jorge Habetha, Mili Decompo Rama, Lawrence Burns, Geert Hofstede, Samantha Cross, Mary Gilly, John Gerretsen, Paul Ekman, Bernard Lafayette, Sharon Graham Niederhaus, Teresa Lavell, Paula Garb, and Robert Cohen.

感谢 Jesse Sanchez and Simone Beaudoin 为本书设计了精彩的封面。

谨以此书悼念：Miguel Alfonso Martinez, Anne Gallagher, Edward T. Hall, James Day Hodgson。

引言 最近买车了吗？

当顾客说“行”时，销售就开始了。

——哈维·麦凯 Harvey Mackay¹

有数百本有关谈判的书籍和课程，你到底为什么还需要另一本呢？概括而言，答案是：在过去十年中，世界发生了深刻的变化，而在以前那个世界中行之有效的技术在今天并不有效，而且明天也肯定不会有效。

举一个简单的例子，让我们看一下几乎每个人都害怕的一项谈判：购买一辆新车。今年我们每个人都要完成这个任务，三种不同的经历可以说明规则发生了多大的变化。

约翰着手帮助他的女儿开始采购。她已经选好了喜欢的车型并且做了试驾；他们的任务很简单，就是要以最优惠的价格买到那辆车。销售员则坚持她必须先驾驶那辆车才可以开始谈价格。约翰和他的女儿花了十分钟解释了好几次他们已经试驾过了——他们只是想买到这辆车。推销员极不情愿放弃这项技巧，因为经过时间考验它可以有效地软化顾客，但最终还是将父女俩带到了他小小的办公室。

他们询问了价格和条款。但按照销售员的剧本，他是不会直接给他们报价的。相反，他坚持要他们告诉他，约翰的女儿每个月能负担多少支出。约翰拒绝回答，再次询问销售人员这辆车的售价。销售员还是拒绝回答，转而询问她女儿打算用什么方式支付。约翰还是询问价格。这时，他们的声调都明显提高了，约翰的女儿厌烦地离开了汽车销售店。最终她购买了另一个品牌。

显然，这位销售员遵循的是汽车销售中长期使用的谈判策略。通过驾驶让客户感受到驾驶该汽车的实际体验，但更重要的是，它帮助他们想象自己驾驶了这辆车，由此对它产生了情感上的依恋。销售员的下一步是让客户开价，打探他或她愿意支付的价格。这是非常通用的引导客户主动出价的方式。然后销售员可以根据客户的出价调整自己的价格策略。销售员掌握主动，因为他了解所有信息，而对买家而言，此时购买进度已经过半了。这种策略是典型的竞争/交易方法，一个人的收益就是另一个人的损失。这就是人们讨厌购买汽车的一个主要原因，尤其是在美国²，因为大多数其他销售不涉及讨价还价。

威廉采取了不同的方法，他寻求一位曾在多家汽车销售店担任财务经理的朋友的建议。威廉接受过律师培训，他非常清楚，出售汽车在美国是精心设计的商业谈判模型之一，所以他才向他的朋友求助。

但即使在这个案例中，这位朋友（本质上是经纪人/交易撮合者）也提出了与约翰的销售员同样的问题：考虑到你的身份和需求，你认为自己想开什么样的车？愿意支付多少钱？但试驾倒无需考虑了，威廉的朋友把精心挑选的网页推送给了他。

威廉虚拟地驾驶汽车，并开始建立情感联系。根据身份、个人需求和某些车辆性能，很快就选定了目标车辆。接下来是价格。

正如约翰的经历一样，价格根本无需讨论。相反，威廉愿意支付多少是本次购买的核心所在，而且，他对车辆的情感联系更加紧密了。最后，威廉离开时，带走的就是他想要的：一辆配备所有附加功能的吉普四驱大切诺基。他所支付的价格就是他原本预计的租赁价格加上每月 30 美元，36 个月付清。

威廉是否认为这笔交易是“合理”的？为了想要“合理”他相信了一位朋友，他知道他了解汽车销售艺术。最后，威廉认为价格是合理的。但话又说回来，他没有决定——也不一定愿意投入情感、花费精力来查验该交易是否真的“合理”。

琳达非常讨厌汽车经销商，她采取了第三种方法。几天来，她一直在上网为女儿寻找一辆一年新的里程低的二手车，将其与报纸广告中的其它汽车进行比较。由于新车的价格似乎与二手车大致相同，考虑到新车还有保修服务，她打算购买新车，然后根据价格、性能和油耗进行排名筛选。在《美国新闻与世界报道》网站上，她找到了一个提供确保成交价的链接，点击进入并填写了她想要的汽车的详细信息。几分钟之内，她就从距家 25 英里范围以内的一家经销店处得到了对应车型的确保成交价，而且所有报价都低于那些同车型但配置选项更少的报纸广告中的车辆报价。

然而，这里的价格还有另一个变数：旧车的回购价格。上一次琳达在购买汽车时，这个价格是严格保密的。蓝皮书放在销售员的办公桌后面，他翻了一阵后报出了回购价格。那时，销售员既了解新车的所有信息，也掌握着旧车的回购价格，他处于主动地位。

如今，这些信息可以立即免费获得。因此，琳达进了凯利蓝皮书网站，输入她女儿旧车的详细信息，并打印出预计回购价格。有了这些信息以及在网上找到的一些买车技巧，她和女儿在该月的最后一个星期六，早早去了附近的经销店。她女儿试驾了，价格谈判开始了。直截了当。

她们询问销售员是否能够得到和 12 英里之外的那个经销商确保成交价相同的报价。他与他的经理商定后，认为低利润销售总比不销售的好，并同意了这个价格。

以旧换新也同样简单：他出价比蓝皮书价格低 500 美元。她们只愿意低 250 美元。她们在一个小时内就离开了。每个人都觉得自己是赢家，琳达的家人会向她们的朋友推荐这位销售员。

三种不同的方法，三种不同的结果。然而，对于真正有创造力的买家来说还有更多的可能。你无需考虑如何购买汽车，只要在你需要的时候预订一辆车即可。有了 Zipcar 这样的新型服务，无需支付首付、保险、维护、汽油或车库费用。当你需要搬运物品时，你可以拥有一辆 SUV，或者在拥挤的城市停车位时可以拥有一辆 Smart，根本无需谈判。如果你住在城市，你可以选择各种公共交通（其中一些非常有趣比如旧金山的缆车）、出租车、Uber 和 Lyft。

在一个手机信号无处不在，信息瞬间可得的世界里，旧规则不再适用。请注意在最后三个例子中网络的重要地位——威廉的友情支持、琳达的二十一世纪信息，以及由互联网和社交媒体支持的 Zipcar 社交网络。信息对称性改变了琳达的游戏规则，人际关系和社会网络的重要性影响了威廉的交易。

在本世纪，我们对创新进程有了很多了解。房间里最聪明的人会使用那些技术，而标准技术仍然会产生僵局。今天的谈判需要来自全球专家的更多创造性的

3 和？如何通过创造性谈判建立关系

技术。我们将在接下来的几页中分享他们有关创造性谈判的成功故事。

故事的重要性³

“曾几何时……”，“一开始……”，“很久以前，在一个遥远的星系……”

如果你是人类，那么当你读完开头短语时，你就已经被迷住了。是什么让故事如此引人注目？为什么它们是创造性谈判理念不可或缺的一部分？

让我们从一些历史开始。如果愿意的话，你想象一下：你很久以前的祖先挤在篝火旁。那个原始的柴堆本身就是一个新的发明。那时的世界是一个非常可怕的地方，食物匮乏，掠食者数量众多，附近的部落正在争夺你的食物和女人。语言很新，生存技能至关重要，要学习它们，没有老师、没有说明手册，也没有 YouTube 视频可供观看。

但你的祖先发现了一种传递重要信息的绝妙工具：这就是他们如何智胜狮子或使用树皮来减轻疼痛的故事。进化史很清楚：成功地利用故事传递信息的部落才得以幸存足够长的时间来繁衍后代。

从生物学基础来看，讲故事可能源自模式识别。如果你想看到狮子在高高的草丛中移动，那么你是否有能力发现景观中不寻常的东西就至关重要。凭借与生俱来的模式识别技能，人类开始给随机的景物赋予意义：月亮上的人有一张脸，烤奶酪三明治里有一幅神圣的图画。

我们给无生命的事物注入人类情感用于理解这些物像。心理学家 弗里茨·海德和玛丽安·西梅尔在 20 世纪 40 年代⁴进行了一项著名实验，让我们观看一个盒子的原始动画：盒子上有一个摆动的翻盖、两个三角形和一个圆圈，以相当随机的模式在屏幕上移动。观看后被问及所看到的内容时，114 名受试者中只有 3 人描述了几何形状。另外 111 个描述了英雄主义、欺凌、爱情、摔门以及大发脾气的故事（即讲述的故事）。（观看链接：<http://www.youtube.com/watch?v=VTNmL7QX8E>。）

这种通过讲故事的方式传递信息只是其作为工具的一个方面。我们倾向通过情感过滤后传递所有信息，最有持久力的故事是最感人的故事：关于遇险少女、英雄和恶棍、胜利和失败的故事。每个故事的核心都是存在某种麻烦，但要么有人解决了问题，要么失败了。从那时到后来使用故事来讲述道德寓言，以及教授社交规范，这不是一个大的飞跃。好人这样做，坏人那样做。

每个宗教都有这些道德故事，是部落记住规则的简单方法。有时他们解释行为，有时它们解释奥秘。我们是花了几千年才弄清楚婴儿究竟是从哪里来的。因此，当时的人们通过讲故事的方式来解释最大的谜团“我们从哪里来？”就再自然不过了。

因此，“很久很久以前……”的形式满足了我们的好奇心，让我们相信我们在事物的计划中占有一席之地。它从混乱中创造秩序，使随机事件变得有序，并希望问题能够得到解决，英雄能够获胜，正确的意志最终得以实现。

事实上，故事的本质就是创造一个开头、一个中间过程和一个结尾。有时，这些叙述很长，比如奥德修斯的传奇故事。有时它们很短，比如西部乡村音乐的一句妙语，或者本·富兰克林在处理问题时的一个劝告，“及时缝一针可以节省九

附栏 1.1

被讲述的谈判故事

也许最著名的谈判寓言是一个关于橙子的争论。最简单的方法是将其切成两半，这样每个人都能得到公平的份额。

但当谈判代表开始相互交谈并交换各自真正想要什么时，更好的解决方案开始显现。早餐想喝橙汁的人拿了果肉这部分，想要做果酱的人拿走了果皮那部分，结果双方得到的都超过了预期。这两种方案其实都没有特别的创造性。但当双方决定合作种植一颗橘子树时，橙子的寓言就变成了一个关于创造的故事。

针。”

早期的故事如果押韵或者唱出来更容易记住。研究表明人类更相信押韵的短语，即使它们实际上并不正确。在 O.J. 辛普森案的审判中，陪审员相信“手套不匹配，你则无罪”。好故事具有说服力，是因为它们让我们感同身受。

我们信任自己的直觉，放下防备，去相信。

有些故事甚至不需要言语就能传达强烈的情感并把我们带入其中。想象一下多萝西娅·兰格在大萧条时期拍摄的著名照片——移民母亲和她的孩子们背对镜头的照片。刹那间，你感觉到她的绝望和坚强，她的希望和恐惧，你明白了大萧条给勤劳的人们带来了什么。

那么，为什么这在谈判中很重要？

首先，每个人都是带着自己的故事进入谈判的。在法律纠纷中，一般都认为我是对的，别人是错的。这里通常还有一个道德层面的判断：我不仅是对的，而且是正义的；另一方不仅是错的，甚至还是邪恶的。

其次，这是因为我们历史上的大多数故事都是非黑即白，只有其中一方能够胜出。如果你是圣乔治，准备去屠龙，你要么砍下龙的头，要么轰轰烈烈赴死。

对于少数开明的人来说，现在可能会出现另一种场景。几十年来，双赢理论已经很流行：果汁给我，果皮给你磨碎后做蛋糕来满足各自需求，而不是切分橙子。

这种方法有两个问题。第一，它在我们传统故事中尚未流行很久。如果灰姑娘的脚适合这只水晶鞋，她和白马王子从此过上了幸福的生活。但生活告诉我们，继姐妹们仍然心怀怨恨，她们不会就此罢休。

第二个问题是产出总是有限的。尽管方式不同，但我们分割的还是同一个橙子。只有一个女孩可以嫁给王子。（顺便问一下，他真的值得吗？一个人连自己上周爱恋的那个女孩都无法记住，还要通过试鞋来确认？）

不，真正成功的谈判其结局远超我们预期。我们不只是分一块小小的馅饼，我们要一起建立一个馅饼工厂，让每个人永远吃到馅饼。

这就是为什么我们说一切都从讲故事开始。最有力的故事往往以令人惊讶的方式胜出。在政界，人们称之为“架构”（flaming）或“设局”（spinning）：所以第一个情感丰富的故事奠定了谈判的基础。例如，奥巴马医改设有医疗决策委员会

5 和？如何通过创造性谈判建立关系

（death panel）的说法虽然完全是误传，但轻而易举就击败了支持者们宣传的关于项目要点（bullet points)的解释。从那时起，支持者就一直处于防守地位。在大多数人了解细节后实际上都赞同这个医疗计划。

成功的创造性谈判的故事是本书的基本组成部分。我们知道相比那些以要点和研究简介为主要内容的 P P T，你更有可能相信并记住我们的故事。虽然研究是本书的基础，但这些故事会对你有所帮助，将你所学到的知识应用到你将要进行的所有创造性谈判中。在此过程中，你可能自己也会成为一个出色的故事讲述者。

第一章 回顾过去：谈判简史

你回望得越远，你看到的未来也越远。

——温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)

“谈判”一词源自两个拉丁词 *negare otium*；他们字面意思是“拒绝休闲”。在法语和西班牙语中，“拒绝休闲”成了“生意”。虽然这个词源自拉丁语，但这种行为比该文化早大约 30 万年，可以追溯到很久以前，那时智人刚刚发展成为一个物种。

多年来，人类有四种基本手段来处理争端或解决问题。我们采用了一些自由创意，将它们称为 4M——*Might*（威力）、*Market*（市场）、*Mutual interest*（共同利益）和 *iMagination*（想象力）。人类学家认为，在过去的大约 29 万年的时间里，我们主要使用的是想象力。在非洲东南部的大草原上，一小群一小群游牧狩猎者围坐在篝火旁，集思广益，创造了最佳的生存方式。虽然他们没有发明用来取暖、烹饪食物和保护自己的火，但他们确实发明了一系列利用火的方法，令人印象深刻。

在这些篝火周围，人类利用他们的集体想象力和彼此之间的长期关系来生存并发展出了更好的生活方式。

然而，不知何故，我们失去了这些帮助人类成为成功物种的技能。尤其是美国人，在创造性谈判时受到自身文化的限制。不妨看看你自己在二十一世纪是如何谈判的。

你生活中的几乎所有事情都取决于谈判。甚至在你还不会说话时，你就已经在谈判要从高脚椅托盘里吃什么，并把不喜欢的食物丢给狗了，由此逐渐过渡到对上床时间、观看电视、作业、活动和晚上几点回家进行谈判。

作为一个成年人，你仍然会花几个小时与自己的孩子讨论晚餐吃什么，去哪里度假以及有关童年的所有问题。在工作中，你谈判你将愿意接受哪些任务，愿意花多少时间用于工作，也许还有你的薪水问题。

不知不觉中，你整天还会就一些小问题进行商谈：谁送孩子们上学，你愿意花多少时间参加这个会议，你希望谁加入你的团队，你们打算在哪里共进午餐，电话会议安排在几点，你打算周末见哪些朋友，和哪些家人一起度假。在所有这些日常行为中，“创造力”或“发明”这些词出现的频率是多少呢？

通过无意识地模仿你的父母、兄弟姐妹和其他人，你自然而然地学习了如何谈判。你在年轻时磨练的技巧可能今天仍在使用。根据你的个人风格，这些技巧包括：发脾气、展示魅力、即时默许、优柔寡断、耽搁拖延，或者点头答应但根本无意去做某件事。

在此过程中，你可能接受过一些有关解决冲突或商务谈判的正规培训。你很可能已经学会了做功课，说明自己的需求，倾听，甚至寻找一个双方都能够接受的交易。有一些传统智慧建议你保留重要信息，或者用一个令人震惊的报价来作

7 和？如何通过创造性谈判建立关系

为谈判的锚点。但你从来没有了解到创造性谈判如何让每个人都更加成功，此过程的关键步骤是什么，以及如何使用一众工具。我们是如何失去了在原始平原上那片零星树荫下进化时所获得的创造性谈判技能的？

以史为镜看前路

在非洲大草原上的所有动物中，合作者始终占据主导地位。动物园里的笼子无法容纳牛群、狮群和狼群，所以你无法在动物园里看到它们复杂的社交行为。但在大草原上几个小时后，你就会立即看到动物群体的优势。狮子、非洲水牛、大象，通常二十只左右组成一个大家庭，由其中的雌性家长指挥。

追踪非洲水牛的野外生物学家报告了一个有趣的行为：它们会投票。在漫长的下午，当牛群休息时，母牛们会站起来，缓慢地移动，然后再躺下来，她们躺下的方向就是她们各自认为牛群应该移动的方向。经过大约一个小时的“投票”后，牛群将朝着既定的方向移动。没有等级制度，没有领导者，只有民主决策过程，这过程影响着牛群中的每个成员及其生存机会。

当然，人类动物也是在相同的环境中进化，即便到相对较近的年代，我们的组织方式也是基本相同。合作是人类这一物种成功的关键。就如同大多数其它大型动物一样，人类能够协同合作是被刻进基因里的。

但简单的合作并不能使我们成为一个特殊的物种。能展示人类大多数特征的内容包括可视特征，例如我们异常复杂和庞大的大脑（相对于身体大小）和与其它手指相对而生的大拇指，抽象特征比如推理、语言、内省、解决问题和文化。但其他大型动物也共享这些特征中的其中一些，比如虎鲸群、其他灵长类动物和章鱼都在其中。

苏格兰哲学家亚当·斯密（Adam Smith）曾经说过：“人是一种会讨价还价的动物——没有其他动物会这样做，没有狗会与另一只狗交换骨头。”是的，人类最鲜明的特征是我们书名中的两个活动：发明和谈判。你如果观看奈飞的经典电影《诸神一定疯了！》就可以了解一些这一最原始的解决问题的方式。那些史前非洲人发展了彼此以及与周围人合作的方式，这些方式现已演变成为全球创新贸易，为人类带来了前所未有的进步。

我们知道，即使是没有共同语言的最原始部落也能够交换货物，有时甚至都不需要见面。人类学家给出了“无声贸易”的实例，它早在通用语言、文字、金钱和互联网出现之前就已经出现了。部落 A 会在显眼的河岸上留下一些物品用于交换，并通过烟雾、鼓声或锣声向部落 B 发出信号。部落 B 的人会拿走他们想要的物品，并给出相应的一份物品作为交换。如果部落 A 对他们给出的物品数量不满意，就什么都不拿。然后部落 B 会增加物品。一旦部落 A 拿走了的这些物品，交易就完成了。显然，信任和长期关系是这笔交易的关键因素。《枪炮、病菌与钢铁》¹的作者贾里德·戴蒙德（Jared Diamond）提出了类似的观点：“在传统社会中，你认识每个人，并且在你生命的后 50 年里要一直与他们打交道。因此，争议解决的目标就是实现情感上的了断。”²

人类在天性上就既会谈判又会创造。只有把群体的想象力凝聚起来，我们才能超越个人洞察力的局限性。实际上我们每天都在使用这些创新和谈判工具。但创造性的谈判在全球商业、国际关系以及创建和平等最广泛和最正式的舞台上，也至关重要。³

从“威力”回归“想象力”

在过去的一万年里，想象力对威力、市场和相互利益的主导地位减弱了。虽然人类的思维和身体基本保持不变，但文化元素却使人类互动的平衡转向了不健康的低效。我们失去了创造性谈判的自然能力，开始更加依赖威力、市场和相互利益来解决问题。

威力 (MIGHT)

大约一万年前，农业打破了狩猎和采集的行为及其文化⁴。某些家庭不再像以前那样共同采集野生谷物并继续迁移，而是留在一个地方过一两季，通过种植和培育作物获得食物。当然，如果他们不希望其他游荡的家庭或动物吃掉这些谷物，他们就必须用墙壁和长矛来保护它。同时，他们也必须通过贸易来获取他们因无法狩猎而缺少的肉类。这些初级的群体间谈判可能是关于水的——“你让我用你家门口的水，我就给你些我的收成。”或者“我把女儿嫁给你的儿子”。

这一新的生存模式使人类寿命更长，人口急剧增长，艺术和数学等专业领域不断发展，进而形成了城市、统治者、王室和社会等级，由领地和公平价格引发的争端也就不可避免，这一切都增加了对谈判的需求。当谈判有效时，结果是美好的；当谈判无效时，结果就是战争。如同成吉思汗和他的入侵者并没有花很多时间用于与邻邦谈判。因此，农业社会采用了剑、棍棒和军事胁迫作为说服策略。威力战胜了想象力。

以市场为基础的竞争

公元前 500 年的希腊是古代西方文明的摇篮。从地图上看，它最显著的地理特征是成千上万的岛屿，而这些岛屿滋生了个体主义。事实上，“隔离”一词来自法语 *isola*，即“岛屿”。如果你对邻居发脾气，你随时可以搬到另一个岛屿，尤其在爱琴海平静的时候你甚至无需别人的帮助就可以做到，实际上你那小船也容不下太多人。因此，个人自由、个性、客观思维，甚至民主在这个古老的岛屿王国中有着深厚的根基⁵（尽管那些“投票”的非洲水牛可能不同意）。

当亚当·斯密于 1776 年出版《国富论》时，市场竞争的概念才真正深入人心。在那本书中，这位苏格兰哲学家创作了或许是英语中最重要的的一句话：“追求个人利益时，他往往⁶比真正打算促进社会利益时更有效地促进了社会利益。”通过这个描述，他解决了个体利益与集体利益之间的古老难题。通过他的一些伙伴，比如本杰明·富兰克林，他将这一哲学渗透到人类所创造的最具活力的社会体系基本结构中。因此，在地球上的任何其他国家，个体主义和竞争性都没有在美国受到如此高度的重视。

此外，纵观历史，美国一直是一个受外来人口影响的国家。毫无疑问，从海洋彼岸带来的思想和视角的持续交融丰富了我们的经验。每一位新来者都必须努力工作才能成功——这就是美国强大的职业道德。我们的先辈们还有另一个品质，就是强烈的个体主义和独立性，这些特征对移民初期战胜风险，让自己在广阔空间中存活至关重要。事实上，《独立宣言》既与我们的历史相吻合，又定义了我们的国家认同⁷。然而，这种对独立的痴迷在谈判桌上对我们不利。谈判本质上是一种相互依存的情境，而这点在美国人中从未得到认真对待。

我们从边疆历史中继承了更多这种岛屿/个体主义的心态。“往西部走，那里有

附栏 1.1

加入一缕绅士风度

将亚当·斯密的哲学与约翰·韦恩（John Wayne）的行为结合起来，有人为此作出了一个很坦率的描述，这是一位六十多岁的美国国际谈判专家：“你置身于一个逼仄的小房间，在一个可怜的小国家，你的目的是为公司争取最好的交易。所以你一开口提出的要求就远远超出了对方的能力范围。但你也就只能呆在那里。希望你这样子没把他们吓坏，下次他们还能乖乖回来跟你继续谈判。”

我们会问：“那么是否可以把对方当作合作伙伴来建立长期的利益关系吗？”“你疯了吗？你是谁啊，社会主义人士吗？”

更多空间！”——这是我们国家存在的第一个 150 年的传统智慧。作为一个群体，美国人并没有太多谈判的实践，因为他们在冲突出现时总能找到新的地盘继续生存。

如彼此间相距较远，人们就可以发展出一个社会系统，在那里谈判更少且更简短。如果到达杂货店或集市需骑马走一天，那么冗长的谈判就很难发生。迅速解决问题、避免留下任何未解决的交易细节则非常重要。“行”还是“不行”——但必须给我一个明确的答案！在旧西部，人们特别期待和崇尚坦率、直接。你可以想像一下约翰·韦恩⁹在美国男性文化中的角色模型。今天，在我们的会议室和课堂上，直言不讳而非外交手段仍然受到重视。

当然，我们的教育体系也反映了亚当·斯密的哲学。在商学院和法学院的课堂上发生的事情，反过来又对我们的谈判风格产生了强烈影响。崇尚竞争贯穿整个美国的教育体系，我们教育孩子们无论是在学术上还是在运动场上，都要勇于竞争，对抗和取胜是美国社会化过程中的基本主题。这点在法学院和商学院的案例讨论中表现得尤为突出⁹。那些提出最佳论点、列举最佳证据或驳倒对方论点的学生，不仅赢得尊重和高分，还有机会获得知名咨询公司和律师事务所的工作机会。

这样的技能在谈判桌上也非常重要，但在商业和法律培训中¹⁰，最重要的谈判技能却并没有被传授，或者说在很大程度上被低估了。我们没有教学生如何提问、如何获取信息、如何倾听，或者如何将提问作为一种强有力的说服策略。实际上，我们中很少有人意识到，在世界上大多数地方，提问的人控制着谈判的过程，从而在交易中获得更多利益。况且，创造力又在哪里呢？

但至少，亚当·斯密和美国的“牛仔文化”证明了竞争性谈判的合理性。是的，市场力量比国王、专制者和暴君的棍棒和长矛要好。甚至弗拉基米尔·普京最近也同意：“当局应该以清晰易懂的方式向人民解释，不是警棍和催泪弹，而是通过讨论和对话¹¹。”市场已经征服了威权，但对想象力和创造力还是不太重视。

互惠利益(MUTUAL BENEFIT)与美国社会心理学

他在攀登新英格兰地区 100 座最高峰中的第 100 座时出事了。那天在下雨。他和他的攀登伙伴在上山途中分开了。讽刺的是，死因竟然是他自己没有践行他给登山者们的最好建议：登山时永远不要离开你的伙伴。而且，他还是“心理陷阱学（psychological traps）”的专家。也许登山运动就这么极端，一旦你开始走一条

路，就很难回头。他专注于到达那第 100 座峰顶，而真正负责任的目标应该是回到山脚。大多数登山者是在下山时遇难的。

在无形之手显现的大概两百年之后，我们碰到了阻止我们回归祖先们围着篝火进行谈判的第三个也是最后一个理论。二战之前，研究谈判的主要是政治学家，他们关注的是外交领域的事件。随着战争的结束，为了应对强大的苏联，这一情况发生了变化。1948 年在麻省理工学院，社会心理学家库尔特·勒温 (Kurt Lewin)，莫顿·德意志(Morton Deutsch)撰写了具有里程碑意义的论文，该文对合作群体和竞争群体进行了比较。德意志随后转到哥伦比亚大学，在那里他指导了大约 70 篇关于解决争端和社会心理学领域的论文。

当约翰·格雷厄姆 (John Graham)开始在伯克利研究国际谈判时，谈判的经典著作¹²《讨价还价与谈判的社会心理学》(《The Social Psychology of Bargaining and Negotiation》)已经由德意志的两位学生撰写完成。杰弗里·Z·鲁宾 (Jeffrey Z. Rubin) 是其中一位，他是该领域最核心的学者，担任塔夫茨大学的教职，也是初创的哈佛谈判项目的成员。在他与伯特·布朗(Bert Brown)于 1975 年合著的文献总结中，“创造”或“发明”这两个词在目录或索引中都没有提到。鲁宾还是《谈判期刊》的首任编辑，在 1985 年他的创刊声明中，他将谈判定义为“通过口头交流消除分歧或者引发冲突”。¹³

当时对该领域的三点批评是合理的。首先，它被批评为还原主义 (reductionism)，试图通过分解、简化复杂过程来实施研究。最显著的例子可能是德意志发明的囚徒困境博弈论。其次，也可能更糟的是，该领域因需要量化谈判结果而受到批评，因为这直接导致人们忽视了创造和发明——我们如何对这类模糊的谈判结果做出评判？最后，该领域还被批评为不尊重民族优越论 (ethnocentricity) 的理论、结果及其影响。其他国家和文化的人们谈判的方式不同，且往往富有创意。实际上，在鲁宾与布朗的经典著作的索引中，缺少“文化”一词，而“国际主义”在文本中占据了整整两页。

然而，最近人们对国际谈判的兴趣日益浓厚，该领域的重要学者越来越频繁地提及创造力这一概念。在权威著作《谈判力》(《Getting to Yes》¹⁴) 一书中，第四章的标题是“创造互惠互利的选项”。我们赞赏罗杰·费舍尔 (Roger Fisher) 和威廉·尤里 (William Ury) 对这个主题所做的简要讨论，尊敬他们在法律和人类学方面的背景。然而，这本销量超过七百万册的书在 1983 年首次编写时，其基础却是在该领域占主导地位的社会心理学文献。事实上，为了致敬市场，他们是如此定义谈判力量的：谈判协议的最佳替代方案 (BATNA)。也就是说，如果你是唯一的卖家，有很多买家，你就处于强势地位，反之亦然。

其他一些知名学者也提到了创造，但并未详细说明。例如，哈佛大学教授霍华德·拉伊法 (Howard Raiffa) 长期以来一直倡导在谈判中发挥创造力：

团队应非正式地一起思考和规划，并进行一些联合头脑风暴，这可以被认为是“对话”或“预谈判”。在这个早期阶段，双方不做任何取舍、承诺，也不争论如何分割利益。¹⁵

大卫·拉克斯 David Lax 和詹姆斯·塞贝纽斯 James Sebenius 在《3D 谈判》¹⁶一书中，超越了单纯达成协议，谈到了“创造性协议”和“宽泛的协议”。麻省理工学院教授劳伦斯·萨斯金德 Lawrence Susskind¹⁷和他的同事们建议采用“并行的非正式

11 和？如何通过创造性谈判建立关系

性质的谈判”来构建创造性的谈判成果。然而，归根结底，美国社会心理学界只提出了“整合式砍价”（integrative bargaining）的概念。这比“胁迫交易”（coercion）进了一步，也比“竞争性砍价”（competitive bargaining）高出一个层次。但这一方法，虽然强调相互利益高于立场，仍然将谈判过程视为一种交易。

最后，杰弗里·鲁宾¹⁸，前面那位登山者和各位谈判专家可能会解释这两项活动的共性。既爬上顶峰，完成交易只是工作完成了一半，回到山脚下或者建立良好合作关系并履行完协议才是更加重要的目标。

想象力 (IMAGINATION): 创造性谈判的回归

我们的创造性谈判方法建立在以往研究的基础上，并结合了从各种不同来源中获得的经过验证的概念：

- 科技型公司（silicon valley firms），如英特尔和 IDEO¹⁹
- 开放式创新²⁰
- 约翰·西利·布朗（John Seely Brown）的流程网络和性能构造²¹
- 大卫·奥布斯特费尔德（David Obstfeld）对“第三方联结者”（tertius iungens²²）的描述（在创新中第三方的重要性）
 - 来自新脑科学（new brain science）的见解
 - 虚拟团队研究
 - 实验经济学
 - 在广告、创意和创新领域经过 30 年研究和实践完善的创新流程
 - 三十年来对全球谈判专家开展的最佳实践研究

创造性谈判还借鉴了在日本和荷兰很典型的实践。日本人已经发展出一种协作谈判的文化仪式。在这种谈判中，他们自然而然地运用到了流程创新的工具，而这种方式对大多数美国谈判者²³来说是陌生的。他们的“稟議書”是由下而上达成的共识，其效果就是出色的协议、快速的执行以及持久的关系。荷兰人则在外语、文化以及对国际商业合作的开放性方面是世界公认的专家。

我们的目标是向读者展示创造和创新对商业谈判的关键作用。这一领域仍然停留在过去，谈论着“达成交易”和“解决问题”。即使是像“共赢”这样的术语也暴露了旧有竞争思维的残余。然而，商业谈判并不是赢或输的问题，竞争和解决问题的暗示限制了人的创造力。

不幸的是，社会心理学方法²⁴包括其所有缺陷，仍然在美国人思考这个问题时占据主导地位，尤其是在商学院和法学院。日本人的发明和荷兰现象几乎总是被忽视，美国人还是倾向于竞争和整合式谈判这类的交易方式。比如以色列/巴勒斯坦的冲突，尽管经过了三十多年的整合式谈判（建议和实践），仍旧没有取得任何进展。在下一章中，我们将向你展示创造性谈判有可能取得的成果。

附栏 1.2

创造性谈判的工作原理

1. 创造性谈判比历史更悠久，比未来更领先——它基于人类最基本的才能：想象力；
2. 它始于一线希望，一个可以改变现状甚至改变世界的愿景；
3. 你必须找到合适的合作伙伴，并向他们推销你的愿景；
4. 然后你与对方建立关系；
5. 你创造一个使这种关系得以实现的系统；
6. 你在特定情况下添加合适的人，包括协调人；
7. 你考虑文化因素并鼓励多样性；
8. 你们在合适的地方、适当的空间，以恰当的节奏会面；
9. 你利用情感并克服权力和腐败；
10. 你鼓励改变角色；
11. 你使用创新工具；
12. 你使用临场发挥这一工具；
13. 你始终以新的方式改善人际关系。
14. 即使你认为自己已经创造了最好的结果，你仍然继续使用这些策略来创造一个更好、更持久、更可持续的结果。

第二章 发现机遇之光

如果你想建造一艘船，不要召集人们去收集木材，也不要分配任务和工作，而是要让他们对大海无垠的广阔心生渴望。

——安托万·德·圣-埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupery）

在前几章中，我们使用的术语“解决问题”和“化解冲突”反映了对谈判过程一种古老的、有局限性的思维方式。创造性谈判并不是为了解决问题或化解冲突。创造性谈判的目的是寻找和利用机会。因此，过程的第一步是去捕捉机遇的曙光。

我们通过思考对创造性谈判做了一个定义。事实上，二十世纪关于谈判的定义、比喻和词汇充满了诸如问题、冲突、争端、分割利益、竞争游戏、军事战役，甚至是象棋和扑克这种的隐喻博弈的用词。而我们使用的是一组不同的词汇（究竟有多不同，请参见附栏 2.1）：创造性谈判是使用创新流程来建立各方的长期关系，以发现和利用非常规的机会，使问题得到解决，冲突相应化解。但创造性谈判的首要问题是：“这里有什么机会呢？”

在看到《哈佛商业评论》2012年3月版的目录时，我们不禁笑了。起初我们很兴奋——《哈佛商业评论》要讨论新想法了，封面上写着“重塑美国”和“为什么世界需要积极主动的美国？”。然后我们看了内容。目录和内容都充斥着有关美国竞争力的文字盛宴。“特别报道：恢复美国竞争力；为什么美国竞争力对我们所有人都很重要”是内页上的最前面一行。谢谢你，亚当·斯密！

在二十一世纪，正确的谈判方式即创造性谈判方式会使用类似以下的文章标题：“哪里有机会？”，“谁将是全球最佳合作伙伴？”，“我们如何与中国、俄罗斯人和阿拉伯人更好地合作以促进人类进步？”。实际上，2012年3月的《哈佛商业评论》封面出现了一丝曙光——是的，美国的商业体系确实需要一种新的思维方式来看待谈判这一最根本的商业活动。接下来，我们将讲述四个关于其它机遇的故事。

约翰·拉塞特（John Lasseter）：超越无限

在娱乐史上最具有创造性的谈判之一始于黑暗之中，而且是在一系列挫败之后才得以开始。

1964年在惠提尔的沃德曼电影院内漆黑一片，七岁的约翰·拉塞特花了49美分来观看迪士尼的《石中剑》，并由此爱上了动画。等到他的妈妈来接他时，他已经知道自己注定要成为一名动画师。这份激情加上妈妈的鼓励——他的妈妈是一位高中美术老师——让他在十二年后进入加利福尼亚艺术学院跟随三位兼职授课的迪士尼动画师学习。他还在夏天担任了迪士尼乐园丛林巡航的船长。所以毫无悬念，他很快就得到了梦想中的工作：在传奇般的迪士尼动画室里拥有一席之地。

然而，这种远见和决心很快又让他陷入了麻烦。1982年，当他观看《创：战纪》的早期预览时，他又爱上了电脑生成图像（CGI）。他极力推动这种新技术，

附栏 2.1

谈判术语和隐喻

协议，达成 (Agreement, reaching)	整合式谈判 (Integrative bargaining)
仲裁 (Arbitration)	交往 (Intercourse)
拍卖 (Auction)	调查性谈判 (Investigative negotiation)
讨价还价 (Bargaining)	共同决策 (Joint decision making)
以物易物 (Barter)	调解 (Mediation)
智斗 (Battle of wits)	思想碰撞 (Meeting of minds)
买/卖 (Buying/selling)	登山 (Mountain climbing)
战役 (军事或者政治方式) (Campaign military or political)	谈判 (Negotiation)
国际象棋 (隐喻博弈) (Chess)	会谈 (Parley)
竞争性议价 (Competitive bargaining)	和谈 (Peace talks)
冲突解决 (Conflict resolution)	扑克策略 (Poker)
达成共识 (Consensus building)	囚徒困境 (Prisoners' dilemma)
穿越激流 (Crossing rapids)	解决问题 (Problem solving)
辩论 (Debate)	哲学陷阱 (Psychological trap)
讨价还价 (Dickering)	分享馅饼 (Sharing pies)
外交 (Diplomacy)	互换 (Swap)
讨论 (Discussion)	交易 (Transaction)
争端解决 (Dispute resolution)	面对面 (Tête-à-tête)
分割蛋糕 (Dividing pies)	三维谈判 (Three-D negotiation)
决斗 (Duel)	拉锯战 (Tug-of-war)
荷兰式拍卖 (Dutch auction)	精明交易 (Wheeling and dealing)
交换 (Exchange)	达成交易 (Yes, getting to)
极限谈判 (Extreme negotiation)	开创性 (Creativity)
博弈论 (Game theory)	创造 (Invention)
讨价还价 (Haggling)	建立关系 (Relationship building)
马匹交易 (Horse trading)	

坚信它会改变一切。在当时全球最成功的动画工作室里，这并不是人们愿意听到的消息。由于他对这种颠覆性新技术的热情，他因此被解雇了。

当然，这个故事还有更多内容——我们将在书中的后面部分再深入探讨。但这个故事始于拉塞特能够识别机遇的曙光。

伊莱·西蒙 (Eli Simon): 不要推销节目，推销愿景

伊莱·西蒙在美国、韩国、意大利和罗马尼亚教授小丑表演。他写了一本关于这方面的书，你可以在 YouTube 上看到他演示其技术的视频 (http://www.youtube.com/watch?v=pZ57_prZ9e4)。他自编自导并制作了一部将韩国传统舞蹈、意大利即兴喜剧小丑和面具相结合的戏剧。他曾担任加州大学欧文分校表演系主任及戏剧系主席。我们认为他应该可以跟我们谈谈在谈判中运用幽默的手法。然而，他

15 和？如何通过创造性谈判建立关系

却给了我们一个教科书般的例子，展示了一个人如何捕捉到机遇之光的故事。

莱·西蒙有一个疯狂的想法，更准确地说，他有一个所有人都认为完全不可能实现的疯狂想法：他想建造一个可移动的伊丽莎白时代剧场，并在校园中心那片巨大的绿地公园里演出莎士比亚的戏剧。

更疯狂的是，他还为实现此目标制定了一个计划。由于戏剧系最近收到了一笔小额资金，他认为这笔钱足够用来建造一个灵活的小型伊丽莎白剧场。由于他与戏剧系同事们的伙伴关系，与作品部的负责人凯斯 Keith Bangs 也是关系很好，设计剧场和支付劳动力的费用根本不成问题。而且，演出剧目嘛——他整个职业生涯都在做这件事，他只需捐出自己的时间。

尽管大学并不具备创业所需的条件，但他还是直接去做了。学生和教职员工一起搭建了这个剧场——15个分区分别可承重一吨，合计128个座位。他们把它搬到表演场地，上演了《威尼斯商人》，然后又拆下来进行存放。现在他们只剩下把它展示给公众了。简直是小菜一碟。

然而，就在这个时候，西蒙碰上了任何官僚体系中都存在的障碍。每当他开始向别人解释他的戏剧愿景时，大家都告诉他不可能做到：太危险了，风险太大了，费用太高了，不可能，绝对不可能！

但剧场已经建好了，他坚持己见：只需要把它从艺术中心搬到街对面的公园。还是不行，办不到！

幸好校长迈克尔·德雷克（Michael Drake）思想开明，他愿意花时间与学生、教授交流。西蒙约了他面谈，午饭后一起散步。他们信步走来，到了校园的一个景观处。途中西蒙谈到的关于系里的打算与校长的想法大致相同：将校园融入社区，让每个人都参与项目协作，投入努力让一代代人保持互动。就在这个时候，西蒙掏出了一个包裹好的长方形礼物（戏剧老师可不是白当的）。“这是我的梦想。”西蒙说。校长打开了他的礼物——一张数字合成照片，一座剧院呈现在他们面前这块郁郁葱葱的绿地上。

校长的反应是什么呢？“我希望今晚它就能出现”。过了会儿，他问道：“你需要什么？”

此时，西蒙并不知道他需要什么，但他并没有拒绝。“我也不知道，但我相信迟早会需要您的支持。”

校长的认可足以让他继续前行，敲开合适的门寻求支持。确实有一些技术问题：即使不考虑观众的重量，15吨重的剧院架构对于未加固的草地来说已经非常沉重了，在第一次演出前就会直接沉下去。还有安全问题：演出如果是在表演艺术室内只需一次安检就可以了，但在户外就肯定不够，因为可能会下雨。在西蒙找到的替代场地——图书馆旁边的混凝土广场上，唯一的电力来源是借用图书馆的电力，而图书馆里有许多计算机，可能发生电涌。在搬迁之前，电力并不是一个问题，但现在却成了一个重大障碍。

困难和成本都在不断增加，但西蒙和他的同事们知道，现在不行动就永远没有机会了。如果那个夏天的艺术节没有启动，它将永远不会发生了。剧院将被拆除，项目就此结束。一切都超出了预算，但计划已经实施，票已经售出。项目演变成了一个怪物，完全超出了西蒙能控制的范围。

此时，西蒙使用了经典的谈判筹码，当然那时他自己并没有意识到。他认为唯一负责任的做法就是放弃。这不是威胁，他是真心打算停止这个项目的。他的梦想已经变成了一场噩梦，遥不可及。“找另一位艺术总监/总经理/筹款人/建设主管吧。”

当然，根本不可能有这种事。这是西蒙的心血之作，他的激情所在，它已经成了他的整个生活。如果这是一场传统的谈判，整个项目就失败了。但事实并非如此。在不知不觉中，西蒙建立了他所需的长期关系。此时，校长和院长都认为剧院这个概念太有价值了，不能放弃。所以他们发挥了一些创造力，聚集了盟友，找到了更多的资金，新天鹅莎士比亚艺术节的首个季节所有门票在两周内售罄，获得了前所未有的成功，为该部门和学校带来的关注超过了许多其他戏剧活动的总和。

然而，西蒙的愿景不仅仅是为了这个夏季，他希望建立一个夏季的传统，在他离任后能够继续存在。但即使是第二个夏季也似乎遥不可及，因为缺乏启动项目所需的资金。所以西蒙在他所学的基础上做了扩展。南海岸剧院（South Coast Repertory Theatre）是全国最成功的地区剧院之一，他的创始人大卫·埃梅斯（David Emmes）是西蒙的朋友，他告诉他：“不要推销表演，要推销愿景。”

因此，西蒙开始不仅向他的上司，而且向所有参与项目的每一个人都推销他的愿景。他首先辞去了他所在系的主任职位，这使他能够在财务和法律上独立处理剧院事务，也使他能够在不从剧院领取任何报酬的情况下全身心地投入其中。

他没有在那些昏暗的会议室里与工作人员会面，而是把他们带到了剧院。（我们将在第8章讨论在创意空间会面的重要性。）他进行了一对一的交流，并招募了他社区中的其他人，他真心寻求他们的帮助。他解释说，这是一个初创项目，需要他们能够提供的全部创造力，而且将会在有限的预算下运作。他还让他们开怀大笑（这是真的，他教授别人欢笑，让每个人展示他们最有创造力、最真实的自我）。

他通过与社区领导人分享他的愿景来筹集资金。虽然他从未开口要过钱，但当他的一个朋友听说第二季的消息时，他买下了整晚的一场演出，并带来了整个律师事务所。另一家位于城对面的律师事务所也觉得这是个好主意，他们也效仿了。

现在，第二季的所有演出也已售罄。他拥有了一支庞大的支持和宣传团队。虽然总会有难题需要克服，但西蒙发现，要在谈判中得到更多，最简单的方法就是首先让每个人都站在自己这边。确实如此。

亚马逊在西雅图

当今时代，城市为了吸引和留住大企业不惜余力，但最近发生在西雅图市和亚马逊之间的谈判却是绝无仅有的。

这对城市来说是一笔非常划算的交易：新的总部将容纳亚马逊在西雅图的30,000名员工中的大约12,000名。这个数字大致相当于整个安纳波利斯、赫勒纳或朱诺市的人口规模。如果你考虑到这些员工中至少有一半有配偶、重要的其他成员或孩子，那么就意味着有足够的高薪纳税人来填满整个奥林匹亚市。

而不是作为目的地前往的地方。”公司为了鼓励员工住在工作地点附近并选择

附栏 2.2

说服力故事讲述的规则¹

故事是在听众的脑海里成长的。 — 安妮特·西蒙斯 (Annette Simmons)

1. 让人们理解变革的必要性，激发他们的痛苦或挫败感，让他们因为个人理由去关心变革。
2. 说实话。推销的数量不要超过你能提供的数量。人们越相信，他们就越会参与其中。如果可能的话，让他们亲身体验。
3. 保持简单。一个可信的理由，加上几个证据点的支持，比一长串理由更能令人信服。说得太多，让你听起来就像是深夜电视广告。
4. 强调积极的一面。这将帮你消除痛苦并让你在改变世界时感觉更好。
5. 提出请求，加入我的团队，帮助我们走到下一步。看看你的生活会有多么不同。

其它交通工具出行，还出钱为西雅图轻轨线支付自行车道和新电车的费用。

这一理念促使公寓开发商纷纷涌向该地区。去年，西雅图签发的住宅建筑许可证数量达到了过去三十年来的最高水平。其他科技公司也在附近寻找空间。东北大学在街对面建立了一个校区，数十辆餐车已经开始提供服务，这将引导餐馆和服务性企业的进一步发展。

那么亚马逊是如何谈判这笔交易的呢？据《纽约时报》²报道，“当亚马逊高管第一次出席会议时，市政府官员大吃一惊。不是因为他们计划宏大，而是谈判的简单性。

“这不是一场激烈的谈判，”城市规划总监马歇尔·福斯特 (Marshall Foster) 说。“他们基本上走进来就说：“我们想就是那块地方吧。”

他们得到了什么回报呢？不是任何大型企业都想要多年的高额税收减免吗？但亚马逊甚至没有提出要求。

秘密在于亚马逊与这座城市有着相同的愿景和目标。亚马逊吸引了聪明、受过高等教育的工程师和经理，主要是年轻人群体，而年轻人正想要生活在充满活力的城市里。因此，在西雅图开设新公司是亚马逊一种招聘和留住人才的工具。

如果西雅图市政府自己选择团队，是不可能出现比亚马逊更好的谈判伙伴。

所有的国王和他们的军队……耶路撒冷奥运会

我们在上一章提到了国际关系的棘手难题，即阿以冲突以及犹太人、穆斯林和基督徒之间的永久和平。自 1948 年以来的所有美国总统都尝试解决这个问题——艾森豪威尔、肯尼迪、约翰逊、尼克松、福特、卡特、里根、老布什、克林顿、小布什，现在是奥巴马——但什么都没有改变。《谈判力》（《Getting to Yes》）一书的作者罗杰·费舍尔 (Roger Fisher) 和威廉·尤里 (William Ury) 以及其他整合式谈判专家多年来都在就此提供咨询和建议。然而，以色列最近的一项民意调查³表明，相比以往二十年间的任一时期，现在年轻人对和平前景更不乐观。

中东人民已经习惯了冲突和暴力。因此，仅仅通过谈判并不能解决那里的和平问题了。是时候采用新的思维方式，设立一个比实现和平更有吸引力的目标了。我们可以为该地区设想一个机遇的曙光：一个繁荣、充满活力的中东，而不是战区；各国人民和国家创造性地合作使用他们的自然和精神资源。聚焦繁荣，将带来和平。在 2032 年或 2036 年举办耶路撒冷奥运会将是有益的第一步。这是我们在 2011 年 7 月 7 日《哈佛商业评论》博客网络的主题：

第二次世界大战后欧洲大陆经济几乎完全被摧毁，危及欧洲社会和政治机构的稳定。欧洲领导人清楚，要在废墟上重建国家，成立新的国际机构以确保该地区的繁荣、稳定与和平是至关重要的。其中第一个新设机构是欧洲煤钢共同体，成立于 1952 年，旨在整合法国、西德、意大利、比利时、荷兰和卢森堡的煤炭和钢铁工业。五十年后，基于这第一个小实验成功地实现了各国经济上的相互依存，现在的欧盟有了 27 个成员国以及等待加入的候选国。除了最近的经济低迷外，各经济体几十年来蓬勃发展，尤为重要和重要的是和平得以持续。

这种方法在饱受战争蹂躏的中东地区也能有效吗？

将聚焦繁荣作为最终目标会带来和平，关键在于发明一条互利共赢的道路。

问题的症结在于耶路撒冷，神圣的老城对那么多人来说都是信仰所在。对基督徒和犹太人来说那是神圣的；对于穆斯林来说，只有麦加和麦地那才是更重要的精神圣地。虽然围绕这一宗教地产的争斗似乎永无休止，但耶路撒冷自身也可以是一个解决方案。

宗教旅游业已经养活了以色列和巴勒斯坦以及周边地区的经济。2000 年，在最近一次严重的暴力事件发生之前，旅游业为以色列带来了 32 亿美元的收入，这与加州奥兰治县的迪士尼乐园收入相当。迪斯尼乐园每年有 1000 万游客，每位游客在门票、食物和纪念品上花费约 150 美元，而且还要花钱用于酒店和交通。

耶路撒冷比魔法王国能为更多的人提供更多的东西（无意冒犯米奇）。的确，潜在的大门可以向全世界 35 亿基督徒、穆斯林和犹太人敞开。圣墓教堂（建在耶稣墓之上）会吸引基督徒前来；哭墙（The Wailing Wall）在犹太人心目中无比神圣；穆斯林则会涌向圆顶清真寺（Dome of the Rock）；游客们则都会参观这三处圣地。而在老城之外，还有伯利恒、希伯伦、拿撒勒、杰里科、加利利海、死海和红海，这里仅列举一些较为知名的景点。根据我们的粗略估算，如果搞得好的话，每年可获得 100 亿到 200 亿美元的收入，这约占以色列当前 GDP 的 10% 到 15%。

这听起来很疯狂吗？我们并不这么认为。双赢协议目前已经不够完美了。在 21 世纪的全球商业环境中，创造性的谈判才能应对不确定的新形势，这是达成交易还是建立关系的区别，是折中还是共享，是跳出框架还是开放系统，是没得选择还是创造可能。确实，创造性谈判者将讨价还价转化为一个开创的过程，把各方的最佳实践进行整合。

以色列和巴勒斯坦所需要的是先设立一个共同的目标来启动这一进程。那么如何将 2024 年奥运会的举办地定在耶路撒冷呢？我们认为这可能会是一个可行的方案。

根据创造性谈判原则，建议成立耶路撒冷 2024 奥委会，成员包括主要的当地相关方——以色列和巴勒斯坦，也许还包括约旦、黎巴嫩和叙利亚。委员会最初可以在一个中立且各方接受的地方举行非正式会议，并在国际调解下进行。初始会议将以头脑风暴为主，而这些会议将产生新的想法，建立积极的人际关系。

奥运会可能带来高达 500 亿美元的收入。而数百万游客造访信仰发源地所带来的精神象征意义更是无价的。

但在国际投资资金涌入之前，这个小小的幻想假定了以色列和巴勒斯坦之间能够根据奥斯陆协议的政治分界线实现和平分治。它假定了该地区能取消所有的商业抵制活动；巴勒斯坦人不需要冒着被枪击的风险“翻越围墙”到以色列工作；企业可以整合该地区的互补产业链工厂；美国和其他国家会向该地区派遣大量游客而不是武器；耶路撒冷老城区是开放的、国际化的，最重要的是，它应该是完整的；而且，该地区所有国家之间能够自由贸易和旅行，所有国家能够以新的方式共同繁荣。

我们最近与一个小型的创造性思维小组交流，他们提出了许多额外的想法：不仅在以色列和巴勒斯坦的场馆内举办奥运会项目（例如在加沙举办沙滩排球比赛或在加利利海举办赛艇比赛），甚至在邻近的约旦、黎巴嫩和叙利亚也可举办一些赛事，或者用该国围墙上拆下来的“砖块”来建造耶路撒冷的主要体育场。为什么要止步于奥运会？为奥运会修建的新旅游基础设施同样可以很好地支持世界杯比赛，也许还能在该地区举办一些预赛。

安全问题没有你想象的那么大。以色列的暴力致死率（即使在过去十年最危险的中期）与美国几乎没有区别，且只有巴西的四分之一，而里约热内卢正是 2016 年奥运会的举办地。耶路撒冷奥运会将启动该地区的旅游业，让主要的地区利益方共同参与合作，吸引跨国公司在该地区投资，甚至可能播下中东商业联盟的种子，就像欧洲煤钢共同体催生了欧盟一样。

中东是西方文明的摇篮，正是因为该地区的创新和贸易，让它在很久以前就达到了这样的高度。可以想象，如果该地区现在实现自由贸易，将会带来怎样的成果。

正如你所想象的那样，我们博客的评论五花八门。一些读者称赞了我们的创造性思维，另一些人则大肆批评我们的天真、无知、愚蠢，甚至更糟。最令人震惊的是评论者之间的交流方式，其中有几条评论被《哈佛商业评论》的审查人员认为不宜刊登。不像迪士尼的约翰·拉塞特那样被解雇，《哈佛商业评论》继续刊登了我们关于创新谈判的系列博客。虽然阅读一些评论并不愉快，但正如我们将在第九章中描述的那样，情绪发泄在很多方面可以发挥作用。想了解更多信息，你还可以访问我们的网站：www.JerusalemOlympics.org。

托马斯·爱迪生和他的其中一个机遇之光

托马斯·爱迪生⁴不仅仅是一位发明家，他也是一位富有创意的谈判者。想想他创建的公司阵容——总共有 171 家。这些公司中有 50 家分布在从阿根廷到加拿大，从日本、中国和印度到意大利、德国和法国等多个国家。他与合作伙伴在电动汽车、电池、水泥、化学品和办公设备等领域进行了尝试，他组建的创意团队为今天的音乐、电影和电信产业奠定了基础，这里我们甚至还没有提到通用电气。

历史学家列出了在爱迪生之前的 22 位白炽灯发明者，但他的团队在三方面改进了设计：更好的白炽材料、更高的真空度以及更高的电阻，允许电力由集中式电源进行分配。但仅靠更好的灯泡并不是爱迪生成功的原因。他和他的合作伙伴还开发了基本的电网，将电力从远处的发电机通过电线传输到灯泡。如今，通用电气生产从烤面包机到涡轮机械的一切产品。

1878 年，当爱迪生开始认真研究开发灯泡时，美国是一个拥有约 6000 万潜在买家的绝佳市场。然而，在视野中还有一个更大的机会闪现，那就是拥有 4 亿潜在买家的维多利亚时代大英帝国。在下一章中，我们将向您展示这位富有创意的谈判者是如何一步步实现这一雄心壮志的。

第三章 识别和创建合作伙伴

在人格发展的进程中，先是宣示独立，然后才是相互依存。

——亨利·范·戴克（Henry Van Dyke）

当托马斯·爱迪生申请他的灯泡专利#223,898时，他已经在纽约市成立了爱迪生电灯公司。他成功地传达了他的愿景：“我们将使电力变得如此便宜，以至于只有富人才会点蜡烛。”这帮助他赢得了像范德比尔特家族和 J.P.摩根这样的投资者的支持。不到十年的时间里，他便招募了世界上数十位最聪明的工程师，并在新泽西州门洛帕克¹建立了世界上第一个工业实验室。

他占有了美国市场（当时约有 6000 万人），但他的梦想是整个大英帝国（约 4 亿人）。然而，一个人挡在了他的面前。

约瑟夫·斯旺（Joseph Swan）在英国几乎拥有同样技术的专利，并且正在那里起诉爱迪生。其他人可能会将此视为障碍，而爱迪生却将其视为机遇。很快他便说服斯旺，合作是比诉讼更好的主意——这一举动让他们两人都变得极其富有。

于是，在 1883 年，这两位合作伙伴创建了爱迪生和斯旺电灯公司（Ediswan），在英国及其庞大的帝国范围内制造和分销这一发明。尽管“日不落帝国”享有盛名，但这个帝国的某些领地每天都会迎来日落，而在那些地方人们就需要照明。于是这场赌注带来了丰厚的回报，最终爱迪生成功地收购了斯旺的股份。

孤勇的发明家这类神话其实并不存在——发明一直以来都是一项团队运动。

²

寻找合作伙伴

那么，如何识别或创造最佳合作伙伴，把那一闪念想转变为机遇呢？我们将向你展示一些最具创造力的谈判者在全球各地是如何做到这一点的。第一步是进行研究。

在这个互联网时代，开源研究变得容易很多，研究记录每天都在增加。只需短短一毫秒，谷歌搜索就会告诉你关于某些人的许多信息，这些信息曾经需要私人侦探才能找到：他们的从业关系、居住地、政治捐款、税务记录、法庭记录以及在某些冷门出版物中有被提及。领英提供了经过本人编辑的职业经历和潜在的合作伙伴其社交网络概览，跟踪对方的职业轨迹可以解释其背景或提供共同联系人。根据人们使用过滤器的方式，Facebook 将显示更多的个人信息，远超过人们想要的。

今天，一位精明的年轻高管会通过 Twitter 关注其潜在的合作伙伴，以便在第一次见面时提到相同品味的音乐。Instagram 和 Pinterest 提供了更多的洞察和其它机会，还有其他社交媒体网站快速出现，我们这里无法完整罗列。

从公共记录中获取人们的信息变得如此简单，因此无需借助传统的人际网络则显得很诱人——但这将是一个重大错误。在你挑选团队成员或者应对冲突时，

附栏 3.1

从腓尼基（Phoenicia）到哈耶克（Hayek）再到“云（Cloud）”

将第一章中提到的美国牛仔言论与《华尔街日报》专栏作家马特·里德利的话做个对比：

所有管理顾问现在都在告诉他们的客户要接受众包、维基经济云这样的新事物。然而，云根本不是什么新事物，它一直以来都是人类发明的源泉。人类技术进步依赖的不是个人的智慧，而是集体的思想共享，而且这种情况已经持续了数万年。人类的进步随着人与人之间的联系和交流程度而有起有落³。

只有他们的前同事才能告诉你一些细节：他是否认为女性是低人一等的？她是否不会遵守口头协议？当他不如愿时会不会闹情绪或者发脾气？她是否善于与他人合作？他是否会隐瞒信息？她是社交广泛还是非常害羞？

有些事即便人们不直接说，你也一样可以了解到很多。当你谈论雄心壮志、合群性、执行力或承诺时，如果对方明显保持沉默，则你就可以把这些信息补充到调查对象的档案里去了。正如惠普前董事长卡莉·费奥丽娜所说：“目标是将数据转化为信息，并将信息转化为洞察力。”

当然，所有这些信息不一定是好的信息。看似神圣的信用评级机构也因数据出错而臭名昭著；社安号搞混了，把一位退休的老年女性与一个年轻男子混淆在一起；那场网络丑闻很可能是被情感受挫的旧情人或商业对手炮制出来的。如果上个世纪我们认为消息来源很关键，那么在今天这个建议就更加重要了。

对于组织而言，你可以在 CIA 的《世界概况》、经济学人智库以及牛津分析等资源中找到有价值的信息。然而，即使是可靠的来源，也需要注意数据的时效性。三个月前的经济摘要可能已经非常不准确——在安然公司倒闭前不久，商业杂志还在宣扬它的卓越成就。

银行家 VS 互联网

布鲁斯·莫尼（Bruce Money）是杨百翰大学商学院的商业管理系主任，《华尔街日报》的一篇文章曾提到了他，那篇文章讲的是名字与职业互相匹配的事——从一位名叫莫尼（Money 即钱）教授的人那里学习谈判课程，那是多么富有想象的事啊。他是商学院的宠儿，和蔼可亲、机智灵敏、不知疲倦。在梅瑞吉商学院五十年的历史中，只有两个人在三年内完成了博士项目（平均时间大约是五年），而他就是其中之一。

布鲁尼的两个巨大优势是他在日本担任摩门教传教士期间获得的语言和个人销售技能。虽然他提供的服务是自愿的，但他服务的地点是由教会指定的。（他承认，那些没有去传教的年轻摩门教徒在杨百翰大学很难找到约会对象。这对我们来说似乎是一个相当强的激励因素。）

由于传教过程中所获得的技能，美国的国际业务有很大一部分是由摩门教徒管理的。事实上，在《部落》一书中，乔尔·科特金（Joel Kotkin）列出了五个在全球商业体系中具有显著影响力的族群：犹太人、日本人、中国人、印度人和盎格鲁-撒克逊人。他还预测了两个即将崛起的族群——摩门教徒和亚美尼亚人。

23 和？如何通过创造性谈判建立关系

在他的一项研究中，布鲁尼运用了他的日语技能，采访了日本和美国的经理们，了解他们如何寻找工业服务。以下是他在《市场营销学报》⁴中的两个引述：

“别笑，我所有真正重要的[商业]服务都是在黄页中找到的”（美国一家小型制造公司的经理）。

“在创业时，银行意味着一切。我是通过我的银行获取几乎所有的服务供应商的。”（东京一家小型化妆品制造公司的日本老板）。

凭借大量的实证数据，“钱”教授描述了两国在客户转荐之重要性方面存在的根本区别。在日本，甚至在世界上大多数国家，人们都知道客户转荐的重要性，但在美国却不然。正如一位日本经理对布鲁尼所说的：

“美国经理们不了解这个程序（如何选择服务提供商）。两家公司的高层已经相识多年，合作的决策由高层来做，之后事情就会迅速推进，即便之前进展得很缓慢。促成决策的肯定不只是价格因素。”（日本工程服务公司）

因此，有创造力的谈判者应学会考虑世界上大多数公司选择合作伙伴的方式——这种方法比使用谷歌搜索要成熟和高效得多。

传统方式

即便你在会面谈判之前收集了所有可以获得的信息，但还有更多需要你去了解。富有创造力的谈判者善于观察和倾听，并注重文化标识。那个年轻女子在中国参加会议却身穿闪亮的白色连衣裙，是在哀悼什么还是仅仅因为这是她最喜欢的夏季连衣裙，只是对这个颜色背后的文化涵义不甚了解？一个男人的大嗓门是愤怒的表现还是他正常说话就那样？那位女性微笑时捂着嘴，是因为尴尬还是这样做是她的文化规范？

一名新晋级足球运动员走进更衣室，而其他队员则在一起打球很多年了。在房间里跟老队员们握手时，他向一位老球员眨了眨眼。老队员一头雾水，不知道该如何回应。这是挑逗的举动吗？还是新球员觉得他们有共同的秘密？谁知道！所以他只是回握了手并继续观察。

新球员并没有对接下来的球员眨眼。但在第三个球员那里，他又眨了一下眼。再经过四次握手后，又是一个眨眼。最终，那位老队员看出了规律，明白了其中的含义：根本没有含义。新球员有面部抽搐，间隔一定时间发生一次。

第一个经验：虽然富有创造力的谈判者在研究潜在合作伙伴时会做足功课，但要提前收集到所有需要的信息几乎是不可能的。

无论是提前准备还是在现场观察，最优秀的创造性谈判者都具有情商和社交智慧，他们不会轻易得出结论，并能迅速获取新的信息。你在约会时运用的那些技能，同样适用于在漫长的谈判过程中遇到的每一个人，尤其是在选择能帮到你，让你的想法生根发芽的合作伙伴之时。

有时他们会找到你

对于苏迪尔·文卡特什(Sudhir Venkatesh)来说，做研究差点让他丢了性命，却也开启了他一生的职业生涯。

作为芝加哥大学的一名年轻的社会学博士生，文卡特什长期以来对人们如何

形成身份认同很感兴趣。作为来自南加大的数学专业学生，他是印度裔美国人，并因为最近的研究项目而留着齐腰长发：跟随“感恩而死”（Grateful Dead）乐队的脚步巡游全国。

他带着一个写满了 70 多项选择题的夹板，开始在密歇根湖附近一个住宅项目的三栋 16 层高的楼房中开展调研。由于该项目已被废弃，住户们私接了电和水，但电梯和灯都不能使用。他认为这里是研究贫困青少年的理想场所。

当他费力地爬到六楼时，天色已暗，仍无人愿意回答他的问题。据史蒂文·列维特（Steven Levitt）在《魔鬼经济学》⁵中所述，“突然间，在楼梯平台上，他惊动了一群正在掷骰子的青少年。结果发现，他们是一群低级别的毒品交易团伙，正在大楼内活动，并且他们对他的出现很不高兴。”这些青少年无法判断他是谁，但显然不是竞争帮派的成员，“肯定也不是警察。他既不是黑人，也不是白人。”随着围观的人越来越多，声音也越来越大，他们开始讨论如何处置他。就在这时，一个年长的帮派成员出现了。他从文卡特什手中抢过夹板，当看到上面是一份问卷调查时，显得十分困惑。“我看不懂这玩意儿。”于是文卡特什问了他第一个问题，引来了一阵愤怒的笑声，他们更加起劲地商量如何处理他。“就在文卡特什的处境看起来最不妙的时候，另一个人出现了。”这就是 J.T.，该帮派的头头，他领着大家开始热烈地讨论起了问卷术语。J.T.“平息了他下属们的情绪，但他似乎并不想直接干涉他们处置俘虏。黑暗降临，J.T.就离开了。”。

“在这里没有人能活着出去，”一个紧张不安、拿着枪的少年说道。”

那是一个漫长的夜晚。文卡特什的俘虏者给了他一瓶啤酒，这期间他们的头头还来看了几次。文卡特什尝试让他们回答他的问卷，但只有耻笑声。“天亮了，然后到了中午。最终，在文卡特什偶然遇到他们近 24 小时后，他们把他放了。”

对大多数人来说，这可能是研究的终点，甚至可能是职业的转折点。但文卡特什被吸引住了。他尝试了一种新方法：试图融入这个帮派，真正了解他们的世界。当他找到了 J.T.，这个帮派头头“认为他简直是疯了——一个大学生竟然想和毒品帮派拉近关系？但他也欣赏文卡特什的执着。碰巧的是，J.T. 自己也是一名大学毕业生，主修商业。”他曾短暂地在营销领域工作过，知道数据的重要性以及如何寻找新的商业机会。

于是，在接下来的六年里，文卡特什研究了 this 帮派，先是在那个住宅项目里，后来又在南区的另一个项目中。“文卡特什会从一个家庭搬到另一个家庭，为他们洗晚餐的盘子，并睡在地板上。他还为他们的孩子带来玩具。有一次，他亲眼看到一名女子用她孩子的围兜擦拭血迹，那是一个在他面前被枪杀的青少年毒贩的血。”

当帮派成员最终被起诉时，其中一个人递给了他一摞笔记本，里面记录了该帮派的财务交易：“销售、工资、会费，甚至是支付给被谋杀成员家属的抚恤金。”这是一个无价之宝，是任何学术研究者都无法获得的资料。这引导文卡特什终其一生研究地下经济和弱势群体。

当然，没有人期望创新谈判的参与者会睡在贫民窟的地板上，但文卡特什的故事恰恰说明了选择合作伙伴有多么重要，哪怕对方是最不可能的选项。

显然，当年轻的文卡特什开始他的研究时，他并不知道自己正在进入一个谈

判情境。事实上，在那个漫长的第一个晚上，他感觉自己像是谈判中的人质——却没有人为他谈判。

在第二次接触中，文卡特什做出了一个关键的战略决定：他主动寻找那个似乎掌控局面的年轻头领，并提出了一个不寻常的建议——成为 J.T. 帮派的一员。在大多数谈判情境中，几乎不可能直接越过桌子加入对方阵营。然而，这种从谈判任何一方阵营寻找最佳合作伙伴的态度，可能带来非同寻常的效果。这是一种长期的方法，即使置身于比芝加哥更高风险的境遇里，这种方法也同样奏效。

变更合作伙伴

选择合适的合作伙伴始终是一个重要的过程，有时甚至可能关系到生存或死亡。

威廉的客户之一理性疗法公司（Rational Therapeutics）从事化疗敏感性测试行业。活组织样本，也可称为化验样品从世界各地运往该公司位于加利福尼亚州的总部。那里，科学家们在活体组织上测试各种抗癌药物，以免除在患者身上做测试给病人带来的巨大痛苦，同时也为他们制定个性化的癌症治疗方案。

当 理性疗法公司想要扩张时，管理层把目光投向了南边的巴西——再没有比它更合适的市场了。巴西是个新的市场，增长迅猛，而且其医疗保健水平也可以支持这种复杂的测试。

这些看起来似乎很容易。化疗敏感性测试是一个相对较小的领域，只有少数专家能够处理体外编程细胞死亡技术（ex vivo programmed cell death）。然而，这些专家彼此之间都很熟悉，而且他们竞争激烈，选择这位就意味着放弃那位。

理性疗法公司的首席执行官罗伯特·纳戈尼博士（Dr. Robert Nagourney）联系了一位理想的合作伙伴，这是他在国际医学会议上结识的朋友——伊斯梅尔·戴尔博士（Dr. Ismael Dale）。他是一位医学博士、哲学博士，不仅了解科学，更重要的是，他熟悉巴西最大城市圣保罗的专业环境。他推荐了一家已经在进行艾滋病毒检测的本地实验室，纳戈尼博士随后前往巴西会见了该实验室的负责人。

接下来，他开始了这一联盟的尽职调查过程——通常需要 9 到 18 个月的时间。起初，事情进展顺利：该实验室具备技术能力，且其主要负责人和员工能够无缝对接。然而，很快他们发现，两家公司在知识产权、利润分配、文档处理和交易节奏方面存在不同的愿景，谈判因此陷入僵局。沮丧的五个月过后，纳戈尼博士终止了谈判。

尽管如此，拓展南美市场的愿景依然存在。这些谈判使纳戈尼博士意识到，他需要一个能够与美国公司合作但又不会压倒自己公司的合作伙伴。候选对象的范围开始缩小。

在巴西，只有三到四位拥有精英私人诊所的“超级肿瘤学家”。他们曾在美国的顶尖机构如 MD 安德森癌症中心和斯隆·凯特琳癌症中心，或在巴西的顶尖医学中心接受过培训。他们为国家元首、名人政要和各国的首席执行官们提供治疗。选择其中一位作为合作伙伴，纳戈尼博士将可以立即获得他们的患者资源，成功应该不是问题，但这也会立即疏远其他“超级肿瘤学家”。

纳戈尼博士开始接触这些专家。一位隶属于圣保罗顶级医院的肿瘤学家根本不相信理性疗法公司的流程。另一位则希望完全掌控这个合作项目，可能是为了

借鉴该技术并自行创建实验室。

一切进展得都不顺利，但纳戈尼博士不想破坏与戴尔博士的关系，毕竟所有这些都是他介绍的。随着寻找合作伙伴的消息传开，仁木淳博士（Dr. Nise Yamaguchi）成为了一个重要的候选人。

仁木博士也是戴尔博士的朋友，同时也是理性疗法公司的忠实拥护者。她设计的一些药物治疗方案对多位生命垂危的患者产生了良好的效果，这些方案是根据理性疗法公司的检测结果推荐的，并突破了常规治疗规范。一名生存希望渺茫的小男孩，在理性疗法公司的个性化检测方案的协助下，目前病情还在缓解。她已经在巴西各地报告了这些结果。

此时，纳戈尼博士不得不重新审视他的整个策略。或许，找单个实验室结成传统战略联盟并不是最佳答案。

基于戴尔博士的人脉关系，纳戈尼博士开始构思另一个方案——一个整合型战略联盟。现在，这个团队可以利用戴尔博士与圣保罗联邦大学及其实验室的联系，也能借助仁木博士的临床实践并进入两家顶级医院。通过合作，他们为顶尖医学院的学生提供共同研究的机会，并与阿尔伯特·爱因斯坦医院达成了非独家供应商协议，与此同时，保护了纳戈尼博士的知识产权。作为巴西首个尚在运营的化疗敏感性测试公司，理性疗法公司的理想得以成功实现。公司在更换合作伙伴时的灵活性、对巴西朋友关系的敏感性以及对不同结构的开放态度，使其获得了先发优势。

将敌人转化为伙伴

纳尔逊·曼德拉曾说：“如果你想与敌人和解，你必须与敌人合作，让他成为你的伙伴。”同样的原则是否适用于“大卫与歌利亚”的情境——比如一个孤身少年抗争一个庞大的跨国公司？

由于在上大学时还未满 18 岁，玛丽莎无法单独申请自己的手机套餐，因此她借用了朋友的家庭套餐计划。将近一年时间里，她一直接时支付自己的那部分费用。然而，在暑假第一周，她正在当地一家医院实习，非常忙碌，这时她的手机服务突然被切断了。由于她的日程每天甚至每小时都在变化，她根本不能没有手机。

当玛丽莎联系运营商时，她发现主账单欠费严重。根据态度傲慢的客服代表所说，她唯一能剥离那个套餐并开始自己支付账单的方法，就是自行付清全部主账单（超过 650 美元）外加 250 美元的服务终止费。

震惊之余，她挂断了电话，开始思考其他获取手机服务的方法——但她能想到的所有替代方案所需的费用几乎同样高。于是，她决定还得找运营商帮忙。

她的下一通电话是另一位客服代表接听的。“我才刚满 18 岁，这是我第一次与手机运营商打交道。希望你能帮帮我。”玛丽莎像一只驯服的狼，向它的头狼暴露出柔软的肚皮。当她解释完自己的情况，包括她在付款方面的完美记录，她请求这位客服代表帮她想想办法。

很快，这位客服代表发现了一个政策空子——虽然已经欠费了，但在第二天（七小时后）之前套餐计划还有效，如能在今天处理则只需支付前一个月账单中剩余的 50 美元。玛丽莎立刻支付了这笔费用，随后她以自己的名义开设了一个新

的套餐计划，并且无需支付 250 美元的终止费用。

就这样，像变魔术一样，双方都取得了超出预期的结果。运营商获得了一位新客户和忠实用户，这通常是公司花费数百万美元才能实现的，而玛丽莎则得到了她所需的服务。有时候，只要你相信每次谈判都代表着一个机会，你原来的对手就可能成为你最好的盟友。

对你的合作方团队产生影响

日本经理不会生气，他们当然也不会会在谈判桌上锤桌子，那是他们的传统智慧。然而，日本最大的企业联盟经联会（Kieretsu）的一成员企业其太空通信部门的营销和销售总经理桥村茂（Shigeru Hashimura）真的很生气。当听到他的美国供应商为那个价值数百万美元的通信卫星项目所做的方案时，他开始锤桌子了。通常，日本人这样的动作只意味着一个答案：协议是不可能达成了。

怎么会成这样呢？那家日本公司的贸易分公司代表美国公司经营日本业务已有二十多年历史。在这段关系之初，桥村被分配到美国公司位于南加州的办事处实习。因此，他很了解这些高管，并形容自己与他们的关系“几乎是家人”。那段时间，两家公司之间的关系相当正面，他们向日本的国家宇宙开发机构（NASDA）出售了八颗卫星，NASDA 相当于日本的 NASA。

随着日本航天工业管制放松，日本公司计划向其美国合作伙伴采购一颗新的私营通信卫星。这家美国公司被预选为唯一供应商有四个原因：

1. 长期的个人关系；
2. 美国公司可靠并且拥有所需的经验；
3. 采购流程可以得到更高效地处理；
4. “我们希望他们是公平的”。

供应商提出的方案与桥村的预期有很大出入。它包括 45 个月的交付时间表（比竞争对手多出 12 个月），报价也高出 30%到 40%，尽管乔村感觉到美国公司利用了其独家供应商的优势，他还是签署了《实施授权书》（ATP），支付了 100 多万美元的预付款，因为他不想再推迟启动日期。

然后就是在二月份的会议上，美国团队由一名项目经理带领，成员包括项目工程师克里斯·马斯特森（Chris Masterson）和其他几人；日本方面由乔村和来自南加州当地办事处的其他同事共同出席。首先，他得知尽管签署了 ATP，但项目并没有完成，这让乔村感到不安。美国方的立场是，实质性工作无法开展，因为卫星的规格和要求尚未明确。随后，美国方拒绝在价格和交付时间上作出妥协，也没有提供任何替代方案。就这样乔村在会议上锤了桌子，愤而离席。

不久之后，乔村给美国公司的副总裁兼空间系统运营总监罗伯特德利内（Robert Delaney）打了电话。德利内在与日本人打交道方面有十五年的经验，已经听说了乔村在会议上的表现。乔村要求他更换整个美国项目管理团队。

德利内迅速满足了这一要求，但他让马斯特森负责收拾这个烂摊子。幸运的是，马斯特森会说一些日语，并且了解日本商业体系运行方面的些微差别。卫星的生产继续进行，马斯特森的关系管理技能再次发挥了作用。当后来他的团队遇到延误时，他小心翼翼，让乔村保持知情。日本公司最终支付了提前交付的额外

费用，“因为与马斯特森的良好关系。”

在谈判中，人们通常不会要求对方更换整个团队。然而，如果最终目标是合作，你可能拥有比想象中更多的影响力。

关于合作的最后一个不为人知的故事

走在上海的任何一条街上，你会看到孩子们穿着印有“Toy Snory”和“Mickey Louse”等字样的 T 恤衫。因此，美国对中国最大的抱怨之一是中国侵犯知识产权。而这场争端（或机会）远远超出了 T 恤的范畴，涉及的金额达数十亿甚至数万亿美元。

你经常听到恐怖故事是因为记者和编辑们喜欢这样的故事。然而，你没有听到的是美国和中国企业之间成功合作的故事。以你的 iPhone 为例，它是在中国组装的，其中包括来自中国、日本、德国、台湾、韩国、其他多个国家以及美国本国的零部件和技术。事实上，苹果公司与鸿海/富士康之间的合作是世界上最为成功的合作之一。

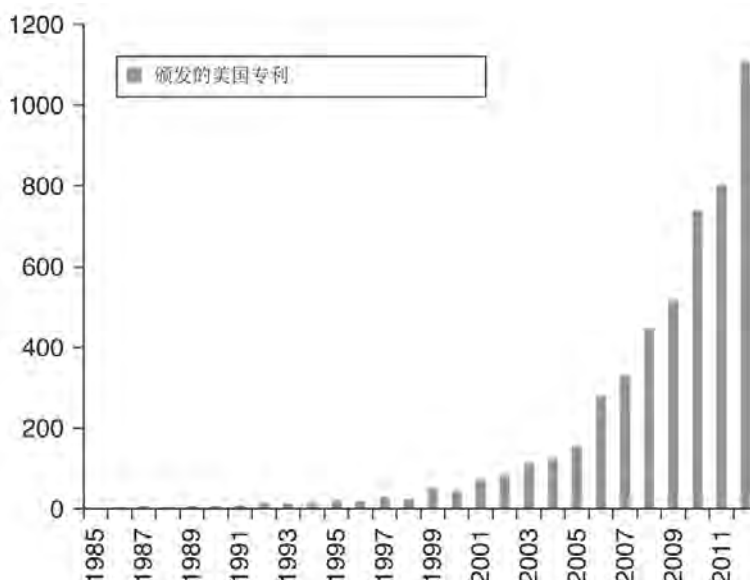


图 3.1 向同时包含美国和中国公民的发明团队颁发的美国专利

来源: patft.uspto.gov

以下你尚未听闻的内容是基于我们的原创研究：如今，由美中联合团队提交的美国专利是增长最快的专利类别，甚至在你阅读此页时它还在呈指数增长。第一个获得专利的美中发明团队包括 帕特里夏·C 王（Patricia C. Wang）来自上海、帕洛阿尔托（Robert Wingard）和圣卡洛斯（Leonard Bunes），他们的专利是关于一种“制备橙色聚合物着色剂的方法”（#4,258,189，1981 年 3 月 24 日）。从那次不起眼的开端开始，数量开始激增：2000 年美中团队获得了 45 项美国专利，2005 年为 156 项，2010 年为 742 项，2012 年为 1,109 项（请参见图表 3.1 和 <http://merage.uci.edu/longinstitute/NewsAndArticles.aspx> 了解更多详情）。还有越来越多的证据表明，这种国际合作会带来更重要（更频繁被引用）的研究论文⁶。此外，随着美国和中国发明家继续合作，中国将越来越关注保护知识产权规范，敌人可以成为我们最强大的盟友。

第四章 建立私人交情

在美国，所有的改变都始于餐桌。

——罗纳德里根

在今年发布的一份高度机密的文件中，世界终于了解到：在第二次世界大战期间，为了建立温斯顿·丘吉尔与约瑟夫·斯大林之间的联盟，他们在莫斯科举行了一场秘密会议。据《卫报》的理查德·诺顿-泰勒的报道，英国外交部高级官员亚历山大·卡多根爵士¹在一封信中描述了这次会议：“没有什么比克里姆林宫的宴会更可怕的了，但必须忍受。”

丘吉尔感到沮丧，要求在第二天晚上举行一次私人会议。卡多根写道：“温斯顿和斯大林……坐在摆满各种食物的桌子前，一只烤乳猪置于餐桌中央，还有无数的酒瓶。斯大林让我喝的东西相当烈；到那时，温斯顿已经开始抱怨有点头痛，看起来他很明智地只喝了一种相对温和的高加索起泡红酒。一切似乎都像婚礼钟声般愉快。聚会在凌晨三点散了。”

非正式会晤

现在，让我们快进到 2013 年 6 月。中美之间的关系已经困扰了彼此几十年，双方经常互相指责。在没有任何宣传的情况下，美国总统巴拉克·奥巴马与中国国家主席习近平在加利福尼亚的阳光之乡进行了非正式会晤。这是否又是媒体忽视了中美关系中的好消息呢？或许吧。

据《时代》²杂志的法里德·扎卡里亚所说，这次峰会经过了数月的准备。八个小时的非正式会晤，没有既定的议题，没有投诉清单；这本身就已经非同寻常了。

令东道主意外的是，在第一场晚宴进行到一半时中国代表团拿出了著名的（或臭名昭著的）茅台酒——一种以高粱为原料的酒——做特别的祝酒。或者他们认为这能让峰会增添气氛；据说亨利·基辛格曾告诉中国前最高领导人邓小平：“我想如果我们喝够茅台酒，就可以解决任何问题。”闲聊继续进行。

这次峰会的亮点是两位总统一对一的对话。他们谈论了贫困问题，讲述了各自在文化大革命和在印尼的童年经历。他们谈到了对各自国家的梦想以及两国面临的机遇。尽管双方都没有预期达成任何实质性的协议，但在对朝鲜问题的态度上却出现了明显的变化。此次峰会确实是双方长期谈判过程中的关键一步，这样的结果并不源于美食和美酒本身，尽管两次峰会都有这些共通之处，相反，源于隐藏在卡多根那封旧的机密信中的那句话里：丘吉尔“与在座的人不拘小节，畅所欲言。”

这种不拘礼节的交流，或者说闲聊，是创造性谈判中不太被重视的部分，我们称之为“非任务性试探”。“试探”这个词来源于航海术语，指的是测量水深，这里指的是对人和环境进行任何有用信息的探测。

在撰写本文时，我们看到奥巴马/习近平在阳光之乡的会晤产生了一些积极的

后果：朝韩关系持续缓和，也许最为意外的是中国人民解放军海军司令会见了在华盛顿特区的美国海军作战部长。中国海军司令吴将军解释此次访问的目的是：“仔细了解美国海军。另一个目的是让美国海军的朋友们近距离了解我们。”此次访问恰逢在加州海岸进行的联合舰队演习。我们不知道将军们必须喝些什么。

对以任务为导向的美国人来说，往往觉得这是在浪费时间，但对大多数以关系为导向的文化而言，这正是首次会面的全部意义，甚至可能是前几次会面的目的：非任务性试探。

以典型的美国人开场方式为例：

1. 你发送一封信，解释你的商业目的。如果可能的话，你还会提到一两个名字。
2. 你随后打电话预约会面时间。
3. 在会面时，你在她的办公桌前闲聊五分钟（这就是非任务性试探）。
4. 然后你开始谈正事。在亚洲、拉丁美洲、南欧、印度和非洲，可能会有更多类似的步骤，但从美国人的角度来看，这些步骤只是多余的拖延。

世界其他地方之所以对这一阶段有不同看法，有几个原因，其中前两个是法律和文化的因素：在美国，我们通常会先信任对方，除非对方给了我们不能信任的理由，而且如果事情最终出了问题，我们还有一群律师可以帮忙善后。

然而，地球上的大多数人都愿意在生意出问题后求助于律师和法庭，其中一些地方甚至没有强有力的司法体系作为后盾。而在全球范围内，没有一个国家的法律系统像美国一样。请参见第 135 页的图表 14.1 了解更多信息。

相反，大多数人依赖于牢固且可信的关系来缓解日后的冲突。在开展业务之前，时间和金钱都被投入到建立这些关系上。因此，在美国仅需五分钟的非任务性试探，在上海、拉各斯或里约热内卢则需五天、几周，甚至几个月。这没得选择。

在亚洲、非洲、拉丁美洲和南欧这些以关系为导向³的文化中，怀疑和不信任是与陌生人会面的特征。在这些地区，建立信任非常困难，但没有信任业务根本无法开始。在这些文化中，信任必须通过个人关系或介绍人传递：你的一个可信商业伙伴必须将你介绍给他的另一个可信商业伙伴，如此往复。因此，在许多国家进行非任务性试探关键的第一步是找到与目标组织或高管的个人联系。

这些联系可以是与家乡、家庭、学校或以前业务之间的联系。在某些地方，这些联系可能是机构性的——例如在日本，你的银行可以帮忙介绍。在中国或印度，这些联系必须基于个人经历。例如，你可以联系你的老同学，让他安排一次与他朋友的晚餐会面。在高档场所享用昂贵的餐点是展示你对这个战略性个人关系价值理解的关键。（注意，食物和饮料再次出现了。）如果一切顺利，你的同学的朋友会接受成为你的介绍人，接着安排与他熟悉的潜在客户或商业伙伴会面。

通常情况下，介绍人会安排在正式拜访客户的前一天晚上进行午餐或晚餐聚会，他们也会一起参加。他们会坚持你在餐点上花费一大笔钱：这点非常重要，因为你的账单金额可以表明你的诚意。对于那些随便抓个三明治在电脑前吃午餐的人来说，这种仪式性的用餐似乎很低效。然而，专家知道，这顿 500 美元的会餐可能是你在世界上大多数地区做出的最佳投资。

当你通过“全面考验”后，客户或介绍人会开始提及业务。这标志着在关系型文化中非任务性试探的结束。只有客户或介绍人可以发出这个信号，我们非常强调这点，是客户或者介绍人而不是你！即便如此，在简短讨论业务后，你的外国客户可能还会回到更多的非任务性试探中。

大多数美国人可以熬过晚餐，但第二天在客户办公室里，他们却忍不住要提及业务。从外国人的角度来看，这是非常不礼貌的行为。即使公司里那些有经验的员工告诉他们要继续闲聊，直到客户主动提及业务，大多数精力充沛的美国人也无法忍受这种“耽搁”。

例如，我们与一群美国高管谈论了他们与西班牙同行发展业务关系的情况。美国人抱怨说，每次去马德里时，旅程都很累，因为西班牙人坚持要他们喝到深夜。加上时差反应，这让他们白天完全没有精力继续工作。我们建议他们邀请西班牙人到休斯敦继续谈，德州人回答道：“我们试过了。但即使在休斯敦，他们仍然要喝到深夜——而且我们还得安抚我们的家人！”

这点很明确：在外国，甚至在美国，许多情况下，都应始终让客户或介绍人先提及业务。

高管的非任务性试探

在国际谈判中，高管的角色往往是礼节性的。但所谓礼节性，并不是说不重要。通常情况下，这些高管只有在所有问题由低级别的管理人员解决后才会被请来签署协议。有时，高管会在谈判的早期阶段参与，以表明对谈判的承诺和重视。在这两种情况下，高管的主要活动都是非任务性试探。他们只需对建立强大且持久的商业关系的潜力做一些模糊的陈述，具体细节应交由经理和员工来处理。

让美国高管理解非任务性试探的重要性并在行为上做出相应调整可能会很困难。一种成功的方法是给任务导向的高管们一个任务：请记住在与高级别同行初次会面时可用到的话题清单。足球几乎在任何地方都是一个不错的话题，但在悉尼，多了解一些板球知识会很有帮助。请教你的当地代表或介绍人，了解哪些话题是合适的，并在会面前做一些准备。

由于大多数企业和组织都是等级体系，所以人们普遍认为领导者的文化就等同于整个组织的文化。因此，最高层级之间的试探是衡量公司可信度、兼容性和真诚度的重要指标。草率应付这些礼节可能会破坏多年低层次谈判建立的成果。

请注意，虽然这些谈话看起来微不足道，但在这个关键阶段，各种小的非语言暗示可能尤为重要。它们也是非任务性试探的一部分。

一切从机场开始。尤其是亚洲文化的高层管理人员，会期望由豪华轿车接送，从机场到高档酒店，再到会谈地点。用餐应安排在一家精致而且最好是著名的餐厅。虽然在较低层级中互换名片是严格遵循的文化规则，但在高层管理人员之间通常不这么做。你应该在这些会议开始之前就已经充分了解了对方，他们也希望你能当场认出他们。

会谈的环境也很重要。第一次会面双方绝不应隔着巨大的会议桌或宽大的办公桌，而应像在餐桌旁招待朋友，或在自家客厅的沙发上放松交谈一样。富有创意的谈判者会安排的非任务性的场所进行非任务性试探。然后，让闲聊开始，继续下去，再继续下去。

附栏 4.1

张医生

当加州奥兰治县儿童医院（CHOC）需要提升其心脏病学项目时，医院高层试图招募一位炙手可热的年轻医生，他在全国顶尖的儿科心脏病学项目中接受过培训并参与教学——约翰霍普金斯大学、哈佛大学、波士顿儿童医院、洛杉矶儿童医院。当时，他正在世界一流的德州儿童医院工作，也是贝勒医学院的终身教授，正处在事业的巅峰期，并没有跳槽的打算。

张医生回忆道，一开始他对这个职位的兴趣大约只有“1%”。但 CHOC 的首席儿科医生尼克·安纳斯医生非常坚持，他不断地打电话，希望能够多了解张医生，了解他真正在乎什么。他们谈到在德州的共同经历和对儿科创新的共同梦想。每次通话结束时，安纳斯医生都会询问张医生对该职位的兴趣程度，张医生的答案略微上升了一点，“也许是 1.3%。”

在一年间通了十几次电话后，这个比例仍然低于 20%。安纳斯医生继续打电话，交流张医生的兴趣以及医院致力于成为这一领域领导者所做的努力。

如今，张医生领导着 CHOC 的儿科心脏研究所，有了成功的实践，还获得了公共卫生和生物医学信息学的两个研究生学位，并担任《儿科心脏重症监护》教材的主编。他是国家卫生研究院拨款评审委员会的成员，是其专业领域所有主要期刊的编辑委员会会员。他在加州大学洛杉矶分校教授公共卫生、全球健康和生物医学信息学，并主持国际会议。

这位超级明星是如何落户于此的？这过程耗时将近两年，至少有 50 次电话和会面。最终在他同意加入之前，他已经与安纳斯医生建立了牢固的友谊，并与医院的首席执行官保持了良好的关系。这不是一个典型的谈判，但却促成了一个富有成效的长期合作。很少有医院管理层会花费这么多时间去了解一个兴趣不大的入职候选人。对张医生和医院来说，这一过程是值得的。

长期的私人交情是圣杯

当然，最初的非任务性试探和建立关系只是个开始。最成功的关系是在多年甚至几十年一起工作时建立起来的。当这项工作涉及更多的人和组织时，整个过程会变得更加复杂。在这方面，一个富有创造力的谈判者可以真正发挥作用。

玛丽·罗宾逊（Mary Robinson）拥有温暖、迷人的微笑，当学生、教授和社区领袖们排成长队来祝贺她获得加州大学欧文分校公民和平建设奖时，她跟他们每个人都聊上几句。作为前爱尔兰总统、联合国人权事务高级专员、美国自由勋章得主和国际特赦组织良心大使奖得主，她同时是哥伦比亚大学和比勒陀利亚大学的教授，也是都柏林大学的校长——她简历中的亮点足以分给任何六位取得高成就的人。

也许更重要的是，她通过一些最具创造性的谈判，改变了世界各地数百万人的生活。

当罗宾逊于 1990 年以 46 岁的年龄当选为爱尔兰首位女性总统时，她已经取得了众多令人瞩目的成就。在从三一学院和哈佛大学获得法律学位后，她在担任大律师的同时，还代表女性在国际法庭上发声，在三一学院教授法律，并担任参

议员——这一切都是在她抚养三个孩子的过程中完成的。

在那时领导爱尔兰并不是件容易的事。贫困非常普遍，北爱尔兰饱受了近 30 年被称为“北爱尔兰问题”（The Troubles）内战的蹂躏。自 1922 年爱尔兰从英格兰独立以来，这个地区一直被政治和宗教冲突撕裂，贝尔法斯特危险到无法让人们从城市的一边走到另一边。

罗宾逊分阶段处理了北爱尔兰的冲突，每一步都走得出人意料、史无前例。首先，在就职演说中，她向双方伸出了友谊与爱的手。也许只有一位女性才能使用“爱”这个词，并能赢得认同。

接着，她在总统官邸的厨房窗户上点了一盏灯，这是一种爱尔兰传统，象征着任何疲惫的旅人都能在此获得热情款待。尽管这在很大程度上是一个象征性的举动，但它为接下来的行动奠定了基础。

然后，她前往了一个极不寻常的地方：白金汉宫。这之所不易，是因为根据宪法规定，爱尔兰总统是被禁止离开国家的，非要离开则必须取得立法机构的批准。在独立后的七十年内，没有一位总统能克服敌意跨越爱尔兰海。

她受邀前往丁贝尔比发表演讲，被拒绝了；她希望与伦敦的爱尔兰社区会面，被拒绝了；十几次其他的邀请，同样被拒绝了。然后她接到了剑桥大学荣誉学位证书以及捷克斯洛伐克的瓦茨拉夫·哈维尔会晤邀请——直到此时，爱尔兰政府才终于同意了。在剑桥的那天，她见到了校长菲利普亲王。他们的会面十分愉快，因此在两年后她接到了伊丽莎白女王的邀请。这一次，尽管这既不属于“国事访问”也不是“正式访问”，但政府还是妥协了。短暂的茶叙后，她们拍了一张合影。虽然这事件并非世界瞩目，但正如她在《每个人都很重要》（《Everybody Matters》）一书中所描述的那样，“爱尔兰总统和英格兰女王，两位女性，昂首挺胸地站在那里。”

三年后，罗宾逊和英国总理约翰·梅杰举行了官方会晤，最终在 2011 年，伊丽莎白女王正式访问了爱尔兰。

这些会面并不能直接解决北爱尔兰冲突，但它们在其中发挥了重要的作用：说明数百年的冲突在爱尔兰人与他们的邻居之间是可以被解决的，同时，这些会面也让罗宾逊结识了许多强大的盟友。

与大多数国家不同，爱尔兰总统的角色应是政治中立的。罗宾逊以独立参选人身份参选总统，她的背景是天主教，她的家族是重要保守派爱尔兰人的后裔，但她为同性恋者权利、女性避孕权以及再婚权利而斗争。

她又与另一个被边缘化的群体——北爱尔兰的女性开展合作。当她们的儿子、丈夫和兄弟在互相射击和引爆炸弹时，这些女性努力创造着一个能让她们的家庭摆脱贫困的和平环境。

在她任期之初，她便邀请了社区团体，特别是跨社区团体，参观总统府阿拉斯·乌赫塔朗（Aras an Uachtarain），这些被邀请的人中就有许多女性。于是在 1992 年，罗宾逊接受了一个由最贫困地区妇女团体组成的联盟的邀请，这些女性反过来又邀请了民选官员和其他要人在一次招待会上和她会面。这是爱尔兰总统对北爱尔兰的首次工作访问，但并不是最具争议的一次。最有争议的那次发生在一年后。

罗宾逊自己这么描述：⁴

不了解背景的话，几乎不可能理解当时场面是多么激烈。那时还没有签署停火协议，也没有和平进程的计划，暴力事件还在升级。局势陷入僵局，陷在“要么胜利、要么失败”的僵局中。英国政府坚定地认为英国会“赢得这场战争”，但爱尔兰共和军（IRA）也绝不承认“会输掉这场战争”。

这种情况下，提出任何其它观点都是不可能被接受的，比如敦促设立人权框架，加强对话而不是互相指责。

然而，罗宾逊决心前往西贝尔法斯特与这些社区团体会面，这意味着她必须在那里会见当地民选代表，其中包括爱尔兰共和军“政治派别”新芬党领导人格里·亚当斯（Gerry Adams）。

没人会前往西贝尔法斯特，也没人愿意见格里·亚当斯……在广播或电视上播放他的声音都是非法的。西贝尔法斯特的社区感到完全被孤立了。在他们看来，他们并不是英国的一部分。没有任何的资金流入……警察也不敢涉足这个禁区。然而，它有一个充满活力的社区，有着善良的人们，他们正在努力克服设施和资源缺乏以及备受歧视所造成的伤痛。这就是为什么我要向他们致敬！

当英国政府得知罗宾逊的访问计划后，通知她必须取消；罗宾逊所在的爱尔兰政府也不鼓励这次访问，尽管它不能禁止她的旅行，因为她的目的地仍在爱尔兰境内。但她还是决定继续前往。罗宾逊由特种安保人员护送通过边境，当她抵达第一个预定地点时，迎接她的是挥舞着三色旗的小学生们，圣艾格尼丝合唱团的歌声，悠扬的风笛声，还有爱尔兰舞蹈。在镜头外，她与格里·亚当斯握手，然后与教师、工会成员、音乐家、学生、IRA 领导人、当地议员和社区女性见面。

怀着对西贝尔法斯特人民的尊重和敬意，她平安返回了爱尔兰。一周后，75%的爱尔兰人认为她与亚当斯握手是正确的，她的支持率飙升至 93%，僵局被打破了。那次访问最终促成 1998 年《耶稣受难日协议》，结束了北爱尔兰问题。

这次访问是展示创造性谈判几个原则的很好的一个实例。首先，罗宾逊相信找到解决方案是可能的，尽管过去的几十年一无所成，因为她成功地让那些日常生活被战斗摧毁的人，尤其是女性，坐到谈判桌前。她还愿意冒险——包括可能因此破坏她与英国政府新建立的关系。另外，她并没有专注于胜负，而是专注于建立信任然后建立关系。

使用创新流程建立关系⁵

寻找新的能源似乎总能带来很多能量。有关石油管道、深海钻探和水力压裂的争议如此之多，你可能会认为利用地热是个轻而易举的事情。但事实并非如此。

这个项目在二十年前被首次提出，地点在俄勒冈州本德市，这里是美国最环保的地区之一。位于俄勒冈州尤金市的由其客户共同持有的电力公司（EWEB）和加州能源公司（Cal Energy）希望利用当地的地热资源来发电。这个技术已经存在了很长时间：早在公元一世纪，罗马人就利用温泉建造公共浴场，还在英格兰建造地暖设施；在这之前的三百年前，中国人就已经使用地热能。到十四世纪，法国已经用这种方式加热整个街区；在 19 世纪初期，意大利也在工业领域使用了这一技术。到 1892 年，地热能已经被用于加热爱达荷州博伊西，八年后这种技术在冰岛、托斯卡纳，甚至在俄勒冈州的克拉马斯福尔斯都得到了应用。如今，地热

35 和？如何通过创造性谈判建立关系

发电厂在 24 个国家成功运营。

地热能经济高效、安全可靠、可持续且环保——是完美的选择！然而，开发地热能需要钻井，这一过程会产生一些排放（尽管比任何其他发电形式要少得多），并且成本较高。

因此，在与当地政府谈判之前，能源公司早早地开始招募盟友。他们成立了一个名为“中部俄勒冈地热工作组”的组织，并邀请了许多利益相关者参与。工作组的目标是：为项目发起人就环境友好的地热试点项目提供规划建议。他们并没有承诺支持该项目，只是希望加以了解。

该小组首先选择了本地人琼安曼（Jo An Mann）作为项目的协调人。据她所说，“当时本德市还是一个非常小的社区（大约有 17,000 人），所以你会在商店里、在孩子的足球比赛上遇到他们。”

然后，他们组织了一次周末聚会。琼安排了一项性格测试以便于更多地了解每位与会者，也有助于避开一些潜在的问题。到周末结束时，参会者就行为准则和程序达成了共识，避免了在未来可能出现的争执。接下来是安排社区会议，每周一次，每个月的第一个星期四举行，为期两年。《本德公报》会在每个周日晚上举行公示，鼓励城镇中的每一个人都来参加。然后，该组织安排了实地考察，让居民可以亲眼看到其他电厂的运作情况，还前往参观了他们提议的设厂地点。

这些都是经过深思熟虑后采取的标准步骤。但曼更进了一步，她为有相似兴趣的团体安排了舒适的会前晚宴。由于所有成员都有繁忙的工作和家庭生活，这些小型会议给了他们一个在非正式环境中讨论问题的特殊机会。

曼参加了每一场会议。“每个人都有机会和我见面，以澄清或表达他们的观点。我想说的是在两年的过程中，我和每一个人都单独见过面了。如果他们要求我将某个问题带到整个小组，我会照办。如果有人要求我保密，我也会遵守。我想在会议前，我就因‘不在外人面前多嘴’而有了良好的名声，我也没有滥用这个名声。”

除了镇上的居民，还有另外两个组织经常开会：项目发起人和一个由联邦机构代表组成的非正式小组。这些联邦机构人员最初对项目持支持态度，并在每次会议前需确认没人违法相关法律。当会议中出现争执时，他们也会有答案，这些答案通常是该争执不会发展成麻烦。即使抱着这种态度，他们仍然确保社区成员在该项目的设计中能畅所欲言。

项目发起人小组也有一个固定角色：提供技术指导，引进外部专家，以教育所有项目参与者，并解答具体问题。根据曼的说法，“如果该小组知道某位专家而项目发起人却不熟悉，他们则帮助“引进专家”。加州能源公司和电力公司都非常开明地通过多种渠道引进专家。总有人提出各种问题，但我不记得有哪次提问被“重新定调”。

结果是，所有利益相关者都拥有发言权；他们感觉受到了尊重，会议进行得文明有序。（与你当地的市政会议形成鲜明对比。）如果出现无法解决的问题，该问题会被推迟到下一次会议，并且小组会找到更多专家来提供信息。当会议陷入僵局时，曼使用五指投票法让投票人能更加准确地表达他们的看法：五根手指表示完全同意；三根手指表示基本认可但不完全赞同；一根手指表示严重保留意见但最终同意；不举手则表示完全不同意。采用这种精细的投票方法，而不是简单的举手表决，曼认为重要的问题得到了提出和解决。最终，这种方法带来了更大

的理解，达成了更持久的协议。

由于工厂的位置已经确定，工作组能够处理景观设计、出入口道路的位置、蒸汽羽流的可见性、烟囱设计、电力传输线的路径和外观，甚至启动整个设施的设计。如果没有参与那些非正式的会议，所有这类问题都可能导致项目流产。

在为期两年的项目结束时，他们签署了一份包含他们建议的文件，并举行了正式的签字仪式。他们的建议和协议成为了计划的一部分，是项目继续推进的关键。

通过选择一位本地调解人，吸纳每一位可能的利益相关者，并花时间在会议室外互相了解，在工作正式开始之前小组就将所有艰难的谈判提前化解了，他们从一系列可能的对手中，锻造出了一支互相尊重的团队。那些人至今仍在一起工作。事实上，在经历了各种财务上的延误之后，项目在 2013 年重启了示范井的建设。

绝不与恐怖分子谈判？

在 2006 年，伊拉克的军事审讯员这个工作是世界上最难履行的职责之一。每天，自杀式炸弹袭击者在清真寺和市场引爆炸弹，杀害了数百名无辜者。伊拉克的平民们，无家可归、贫困潦倒、失去家人，他们几乎不愿意与美军分享信息。然而，没有这些信息，就无法阻止炸弹袭击者、炸弹制造者或下达袭击命令的头领。

传统的对抗性方法根本不起作用。阿布格莱布监狱事件刚刚登上全球头条，这些曝光事件如果有任何影响的话，那就是让被俘人员更加不愿意说话。

作为一名前刑事调查员，马修亚历山大知道，从敌对证人那里获取有价值信息的唯一方法是建立关系和信任——假设合作，共享目标。⁶

“谈判”场景远非理想——一个仅有六乘六英尺的房间，木板墙壁，几把塑料椅子。在经过数周的专家审讯后，一名叫阿布·海达尔的重要囚犯仍然什么都没透露。然而，马修怀疑他掌握着找到扎卡维（基地组织二号人物）的关键线索。在不到六个小时后，阿布·海达尔将被转移到阿布格莱布监狱，他仍未透露任何秘密。

马修未经请示，决定做最后一次尝试。根据他的书《如何击溃恐怖分子》⁷所述，他只是在阿布·海达尔到达前以及从他脸上取下黑头套的那几分钟里，排练了一下谈话的语气和开场白。他并没有威胁、劝服或贿赂囚犯，而是开始把他当作盟友——一个可能共享目标、受人尊敬的学者。

他们详细讨论了阿布·海达尔的宗教信仰的错综复杂，马修利用自己带来的《古兰经》向他请教。他们还谈论了他们最喜欢的终极格斗冠军。马修同情阿布·海达尔在萨达姆倒台后什叶派死亡小队所引发的混乱局面以及逊尼派-什叶派地区战争所带来的政治后果。阿布·海达尔感到惊讶但又好奇。此时离移送阿布·海达尔只剩下几分钟了。

马修表现得很真诚。“我会对你坦诚相待，因为我们没有太多时间了。”这似乎是两位聪明、勤学的人在开展对话。还有两句真心话：“我们需要那些强大、有能力的领导者，我们可以信得过，并与他们作为平等盟友紧密合作。我认为你就是其中一个。”接着他说：“在我能向你提供这一切之前，我需要知道我能信任你。”

然后他要了一个名字。在长时间的沉默后，阿布·海达尔说出了名字：Al Masri。此时离马修寻觅了数月之久的人只有一步之遥。很快，他准确描述了此人及他们见面的地点。阿布·海达尔袒露真相的时刻如此重要。面谈结束了，时间到了，阿布·海达尔站起来与马修握手。

马修终止移交阿布·海达尔，为他安排了他想要的《哈利·波特》一书；他最终获得了他需要的信息，以便击毙基地组织的头目。尊重、关系和信任：如果从这些开始，即使是敌人也能在谈判中成为盟友。

附栏 4.2

卡罗尔与她的优势

在她的生物医学制造公司，卡罗尔（Carol Holt）就像一个单人女性特警队（SWAT）。护士们不愿意接受新产品？打电话找卡罗尔；新网站需要国际化运作？卡罗尔能够搞定；她甚至解决了困扰她公司的应收账款问题。从大型医院连锁机构收款需要数月之久，即使有专职且知识专业的应收账款团队，她的公司平均需要 120 天才能回款，这意味着在收到款项之前，需要使用数百万美元的库存。每一个电话，每一个月，都是一次小型谈判。

然而，卡罗尔因善于交际，所以在所有任务中表现出色。作为前护士，她具有很强的同理心，花时间与员工、客户、医生、供应商——她遇到的每一个人建立牢固的关系。即便如此，她也不可能亲自拨打所有的催款电话。在她接手处理下一个紧急任务前，她需要系统能够自行运作。

于是，她对员工进行了一个简单的性格测试培训，测试他们偏好哪种激励方式，并让他们将测试结果张贴在门上或工作隔间上。有些人喜欢学习新事物；有些人则喜欢熟悉的和日常性的工作。有些人喜欢认识新朋友；而有些人宁愿接受牙齿根管治疗也不愿参加鸡尾酒会。随后由卡罗尔公司支付费用，她让公司的销售代表们请各自客户医院的对应岗位员工也参加在线版的测试，因为“这很有趣”。

突然，每个销售代表都确切地知道如何与每位客户打交道了。电话那头的谈话变得更加温暖，因为销售代表能够迎合对方的个人特点。他们并没有直接要求加快付款速度，但不知怎么的，他们的发票排在了在一堆发票的最前面。几个月内，回款时间减少了一半，比行业平均水平快了两到三个月。每月的电话成了建立关系的桥梁，而不是讨价还价的请求，即使员工调到其他医院，也确保了卡罗尔公司总是第一个收到付款。

第五章 为成功设计系统

智者仰于太虚，不以小为微末，不以大为巨硕，盖知维之无垠也。

——庄子

他看起来就像“真胡子圣诞老人”的俱乐部成员，穿着干净的牛津衬衫，白胡子，面色红润。然而，格雷戈里·博伊尔（Gregory Boyle）神父带来的礼物却是将信任赐予那些被社会抛弃已久的人们。为了将这种信任变为事实，他每天都要进行数百次的谈判。

我们在洛杉矶的办公室采访了他，离洛杉矶县监狱那座高大的塔楼仅几个街区。这里的位置非常便利，因为他的大部分员工都是曾经在监狱系统中反复进出的帮派成员。隔壁的“居家女孩（HomeGirl）咖啡馆”仍在为上班族提供午餐：三文鱼香蒜酱玉米饼和黄瓜饮料，由身上布满纹身的女性端上桌子。对于这些服务员、接待员和厨师来说，这都是她们的第一份真正的工作。咖啡馆和面包店共有三个地点，其中一个去年在洛杉矶国际机场开设。一排光滑的烘焙柜台里摆满了精致的蛋糕，还有美味无比的巧克力椰子马卡龙。

这或许是个不幸的说法，因为是死亡催生了这个名为“居家男孩 Homeboy”的企业，它在这位耶稣会神父领导下正在迅速扩展。当他 25 年前来到这里时，他的教区覆盖了密西西比河以西最大的两个贫民区，死亡率惊人——他每周都在为不同帮派的年轻教友主持葬礼。他最初试图通过协商停战和休战来化解帮派冲突，但这些努力似乎只是加强了帮派内部的团结，使他们获得了类似民族国家为冲突争论的地位。他很快意识到，虽然帮派冲突中充满了暴力，但实际上并没有什么真正的冲突可争斗。就是因为同时讨厌另外帮派的人，使这些年轻人获得彼此的身份认同。正如他简洁地总结道：“缺乏希望是致命的。”

这并不奇怪。这是一代没有父亲的男孩，有时甚至没有母亲。没有成年榜样，没有好工作，没有理由继续上学。当这些男孩踏入其他帮派的地盘时，他们随时准备赴死。毒品、枪伤、监狱——都是通向他们生命终点的加油站。

博伊尔神父决定提供没有其他人愿意提供的东西来解决这一绝境：就业机会。这绝非易事：前科犯和现役帮派成员显然不是任何人心目中的理想员工。虽然他能够找到一些富有同情心的自己也曾经是某帮派成员的人，为他安排几个工作岗位，但几个远远不够。

他知道一件事：没有什么比一份工作更能阻止子弹横飞了。

他找到了愿意投资于一个废弃面包店的捐助者，并开始雇用人手。虽然是最低工资，而且是艰苦的体力劳动，但每一份工作都是合法的，对于他的许多员工来说，这会是他们人生中的第一份工作。这份工作唯一的要求是：你必须出现在工作岗位，与同事一起工作，而那些同事很可能是你的死敌。这是唯一不容谈判的规则。如果你不愿意在这种条件下工作，有人愿意排队等待机会。

这种工作似乎在不知不觉中形成了新的纽带，并创造了一种这些年轻人从未体验过的社区感。“女性是面对面交流，”博伊尔说，“而男性是肩并肩。”并肩站立，

揉面团，将新鲜的面包从烤箱中取出，慢慢地那些敌人在静默中变成了战友。

随着“居家男孩 Homeboy”面包店的成功，博伊尔和他的赞助商们增加了更多的业务：丝网印刷，接着是“居家女孩 HomeGirl”咖啡馆。他们有些尝试也有失败的。博伊尔描述了他教员工学习管道维修的计划：虽然他们学得很好，但市场需求并不大。“谁能想到郊区的男人们敢让六英尺高、遍体纹身的前科犯独自出现在他们的厨房里，和他们的妻子在一起呢？”

工作只是其中的一部分。有一天，一名前科犯走进来，谈论他找工作时的困难。他的额头上，从眉毛到发际线，每一寸肌肤都被监狱纹身覆盖，纹着“去他妈的世界”字样。快餐连锁店难道会想要这样的形象吗？“你想要薯条吗？”妈妈们还不得带着吓得发傻的孩子们直接跑回停车场？

博伊尔找到了一位富有同情心的医生，他愿意帮忙去掉这个刺眼的纹身。很快，其他前科犯也纷纷提出了同样的请求。不久之后，有 30 位志愿医生使用两台激光设备，每年为大约 4 万个纹身做去除手术。

年轻男性很容易进入帮派，而对于年轻女性来说，则是另一条可怕的路径。她们几乎都是性虐待的受害者，许多人还同时是身体虐待和过失犯罪的受害者。起先是个别的治疗师加入了进来，后来无论男性还是女性，在他们对寻求帮助的耻辱感慢慢消除后，更多的治疗师加入了进来。

现在，有 40 名经过仔细筛选的持证心理学家和精神科医生在总部或在附近他们自己的诊所提供治疗服务。

该组织旧总部所在地还有一所高中。“如果说这些孩子很难教，这是完全错误的。他们简直太神奇了。很多孩子几年前就退学了，当时就已经远远落后了。”博伊尔的眼睛蒙上了一层雾气。“但刚刚我们有 37 名高年级学生毕业了。37 名高中毕业生！”

当我们问到他们是如何做到这一切时，他说：“因为每一位老师都很关心孩子们。就这么简单。因为终于有人关心了，所以孩子们就学习了！”

博伊尔在一个曾无人涉足的区域建立了一个社区。“你不能说服孩子们，让他们理解帮派是一个空洞的所在，你必须让他们生活在一个备受关心的社区中，然后他们才能看到差异。”

我们在他的办公室里等着拜访博伊尔。三面墙贴满了照片和图画，一面墙则是从地板延伸至天花板的落地玻璃，面向着“居家男孩 HomeBoy”公司总部的大厅。这是一个现代的、开放的平面，混凝土地面，人们在那里填表申请工作，上楼梯去办公室，隔壁是面包店或礼品店。每隔几分钟，他就会越过我们的肩膀向等候大厅里的某个人打手势，或当有人引起他的关注时他会默默地去厘清形势；他在几分钟内拒绝接听电话；几个年轻的男人礼貌地进来要他的钥匙：附近唯一的停车场有严格的两小时限制，他们想在他拿到罚单之前移走他的车。

这期间，他打断了我们的采访，因为有一些事情必须马上处理。而在那四分钟内，我们看到了他对创造性谈判艺术的高度运作。

一名年轻男子和一名年轻女子走进房间。博伊尔向他们打招呼，从办公桌上站起来，走近他们。这名年轻人似乎身体一直有问题，他的同事正在要求他去医院就诊，他们也都已经安排妥当了。但是年轻人要拖到八点才想去，这意味着他

可能根本不会去。他有家族史，这让他害怕打针、医生、医院。他相信，如果他去了那里，他就会死。

博伊尔开始说道：“我知道你不想在 8 点之前去医院。你能告诉我为什么吗？”

年轻人低下头。“我在工作。我不想离开工作。”“听着，”博伊尔轻声说道。年轻人抬起头来。“我是你的老板，我告诉你，去医院就是你今天的工作。我付钱让你成为一个健康、高效的工人，这是你今天最重要的工作。”

博伊尔给了他一会儿时间让他消化这些话，然后转向那位年轻女子。“你能开车送他去吗？”她点点头。

接着，他轻轻地握住那位年轻男子的肩膀，直视着他的眼睛。“孩子，”他说，“唯一值得害怕的事情就是不去面对这个问题。而且我知道你有足够的力量去应对。”

那位年轻男子在努力控制情绪，博伊尔再次转向那位年轻女子。“你会一路陪着他，对吧？”她狠狠地点头。

“她可以带你去，无论需要多久都会陪在你身边。我们很幸运能有她在我们的团队中。所以，你现在能去吗？”

那位年轻男子点了点头。接下来是关于医保卡的一点讨论，然后两人离开了房间。

博伊尔回到了他的办公桌前。“我猜你们以为她是负责员工医疗的吧（case manager）？”他笑着说。我们点点头。“不，”他说，“她只是负责考勤。只是她发现了这个问题，一直在催促他去解决。”

当你分析这个互动时，你会发现其中包含了许多创造性谈判的元素，以及博伊尔如何构建这个社区关系的大量细节。首先是对话：

博伊尔从那位年轻人能自行处理的小决策开始。“我明白你不想在晚上 8 点之前去医院。”这不是对抗，也没有提到过去或者恐惧什么的。问题从他是否去治疗转变为他何时去治疗。然后，他退后一步，给了年轻人发言的空间，并认真倾听他的回答。年轻人在这里扮演了重要角色——他是个成年人，可能有充足的理由推迟到 8 点。

接着，博伊尔理智地消除了反对意见。“我是你的老板，我告诉你今天这就是你的工作。”他给了年轻人一个同意的理由——“我付你工资是为了让你成为一个健康、有生产力的员工。”所以，现在去医院实际上是他在履行自己的工作。

然后博伊尔给了他一些时间来消化这一不同的观点。博伊尔请求那位年轻女子的支持，他是在招募第三方的盟友。看吧，我们都希望你这样做。

他继续给了年轻人机会去选择，去期待一个结果。“你现在能去吗？”

博伊尔对男孩的选择给予了肯定，同时也信任年轻女子会照顾好他。当这两位年轻人离开时，他们都会更深地融入这个社区，他们都知道自己在这个社区中扮演着更重要的角色——通过互相帮助，他们能让整个社区坚不可摧。

对于那位年轻女子来说，这个意外的结果比她想象的要重要得多。“居家男孩”

41 和？如何通过创造性谈判建立关系

公司的新员工通常从她现在的职位开始起步，监督同事上下班打卡并不需要太多技能，但它确实让所有员工都有机会认识这样的新员工，因此当新人进入工作团队时，他们已经结交了一些朋友，认识了同事。她现在已经从新人变成了社区的重要成员。

我们指出了博伊尔自己忽略的一个细节：当他握住年轻人肩膀，称呼他为“孩子”的那一刻。

博伊尔耸耸肩。“他是个没有父亲的孩子。”

在博伊尔的故事中，有许多关于创造性谈判的教义：高效谈判的速度，建立长期关系的美妙，情感的承诺，他的临场发挥和迅速转换角色（从雇主到父亲角色）。但博伊尔更是展示了系统设计两个不同且微妙重要性。

系统设计：第三维度

在《哈佛商业评论》的“3D 谈判”中，大卫（David Lax）和詹姆斯（James Sebenius）¹研究了数百场谈判后，发现大多数谈判者只关注了谈判中的两个维度——谈判战术和协议设计（最终写入合同的内容）。这两项基本都发生在谈判桌上。然而，很少有人真正为“第三维度”——设计系统而进行规划，其实这才是更重要的。

以“居家男孩”的故事为例。博伊尔神父最初的意图是阻止他教区的杀戮。他尝试了和平谈判的方法，但没有成功。因此，他通过引入第三方——潜在的雇主，扩展了谈判的范围。

根据大卫和詹姆斯的说法，3D 谈判者通过重新塑造谈判的范围和顺序来实现预期的结果。离开谈判桌，以企业家精神，让对的合作方以对的顺序和方式，在对的时间去处理对的问题，保持适当的期望值，包容无法成交的可能，最终达成共识。

毫无疑问，博伊尔神父在这方面做得非常出色：他在多个不同的行业中建立了蓬勃发展的企业。而且，他把众多力量带入了反暴力的斗争——雇主、捐助者、供应商、客户、纹身移除医生、洛杉矶国际机场、治疗师、高中教师、志愿者，当然还有男女假释犯和潜在的帮派成员。的确，他召集了整个社区共同致力于和平的事业——这证明了没有什么比工作更能阻止子弹横飞。

在另一个层面上，博伊尔神父在他的办公室里也展示了系统设计的原则。多年来，我们参观了许多 CEO 的办公室，其中许多都有所谓的开放式办公政策。比尔·盖茨可能是最著名的例子，他的办公室没有门，只有一个隔间。但博伊尔神父的设计是独一无二的，特别适合他的目标。你可以称之为“鱼缸”，但随后你会想，到底谁是鱼——是他还是他的团队？他可以坐在办公桌后接受采访，同时越过采访者的肩膀观察他的团队。他通过观察外面的人们的动作和面部表情来判断他们的情绪和心情。他会根据需要而不是地位，打断会议去照顾另一个人。他的团队可以目睹他平等工作的场景，这成了整个组织的榜样。

如果我们问博伊尔神父是否是按计划做到这一切的，他可能会说：“不，是上帝让这一切发生。”或者他可能会说：“不，这些都不重要。重要的是我们共同工作的‘彻底互助’。”也许他是对的。

系统设计与创新谈判

20 世纪 60 年代末，约翰还是一名大学生时，在旧金山湾区送蔬果。他的送货路线之一是加州弗里蒙特的通用汽车新装配厂的食堂。这个工厂占地相当于 88 个足球场。（如今，它成了特斯拉汽车和丰田合作的场所。）

从 1984 年到 2010 年，这个工厂成为了历史上最成功的国际合资企业之一。新联合汽车制造公司 (NUMMI) 由通用汽车和丰田这两大国际竞争对手共同拥有。通用希望从中学习日本精益生产的方法，而丰田则希望在美国建立生产基地，以应对华盛顿特区可能出台的贸易制裁。这段长达四分之一世纪的合作关系为他们赢得了各种联合制造和设计奖项，同时两家公司以各自品牌生产了多款汽车，包括雪佛兰诺瓦和丰田卡罗拉。

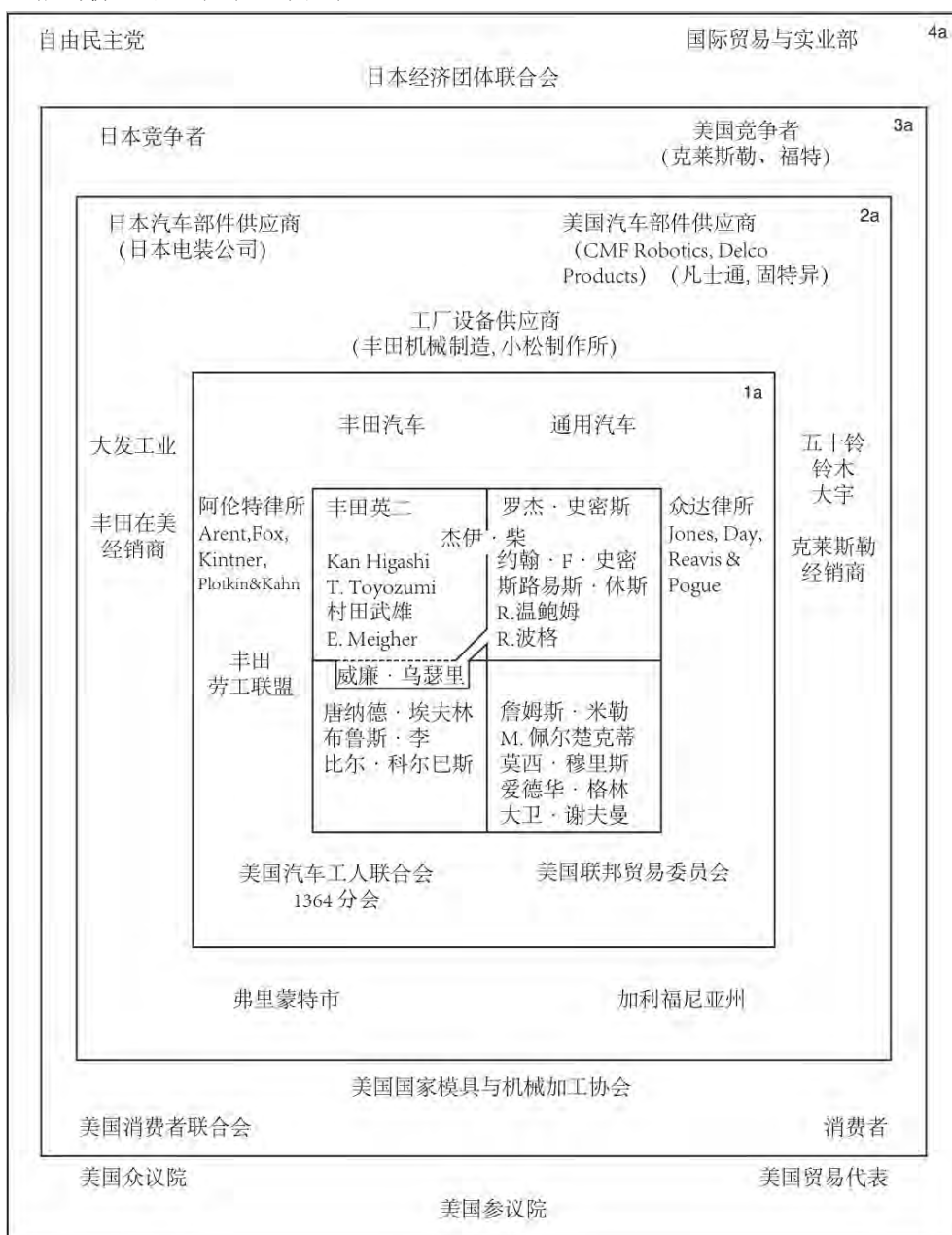


图 5.1 GM 与丰田谈判中的角色与观众

注释：此结构由伊恩·怀斯 (Ian Wise) 建议。较大的矩形（环形）代表不同程度的参与程度：1—主要参与者；2—附属人员、网络成员和支持观众；3—行业和市场参与者（对手）；4—环境（政治）参与者。字母表示行为分析的层级：a—组织；b—团

体；c—一个人。除联邦贸易委员会（FTC）外，1b、c 框内包含谈判团队（不包括 CEO 丰田和史密斯）以及主要个人参与者。

来源：Stephen Weiss, “Creating the GM/Toyota Joint Venture: A Case in Complex Negotiation,” *Columbia Journal of World Business* (1987 年夏季): 23–35。

现任多伦多舒立克商学院的斯蒂芬·魏斯（Stephen Weiss）撰写了有关 GM 与丰田的新联合汽车谈判的最完整案例分析之一（见图表 5.1）。图表中央方框中列出了谈判中的关键“角色”，而外圈方框中列出了大量的“观众”成员。在这个案例中，他还详细列出了重要会议并描述了谈判过程。请注意，他特别提到了调解人 Jay Chai（在日语中称为 chukai-sha）。大多数其他细节在这里并不重要，但谈判的表示方式却很重要。这是对系统设计的一种早期尝试。

斯蒂芬绘制的新联合汽车谈判地图应用了大卫（David Lax）和詹姆斯（James）提出的“谈判战役”理念。这种谈判战役可能需要几个月甚至几年的时间，涉及到识别相关各方并将其分组；确定是否可以将这些分组合并；找出与各方接触的顺序；评估应该在各方之间以及与对手共享多少信息²。当然，我们并不喜欢他们在解释中使用军事/竞争的词汇，但我们确实认可这种用于规划复杂且金额巨大的谈判的指南。

在威廉和约翰（本书其中两位作者）的前一本书《全球谈判：新规则》中，作者描述了一种不同的系统设计模型（见图表 5.2）：全球谈判的协议或路线图……综合运用知识、沟通和创造力来建立商业安排，实现世界各地的共同繁荣。这一过程的蓝图类似于一条鱼的骨架。

其工作原理如下：像鱼尾一样，通过环境扫描、计划和筹备所获得的知识为整个过程提供动力。鱼的主体部分则由合作伙伴之间的沟通组成。最后，鱼头部分包括达成协议的创造力（或发明性）、合同中反映的愿景以及未来持续关系的展望。

这幅鱼的插图标识了研究、准备、计划和程序的关键领域。它确立了关键的时间线和初始接触点。接着，它区分了正式和非正式的、文化和技术层面的附带谈判，最终形成合同。最后，它展望未来，维护关系。

这条鱼图引导新手谈判者了解全球谈判中的各个阶段和问题，并将多学科任务组织成可管理的工作单元。然而，这条鱼图只描绘了两个谈判方，忽略了第三方和其他观众。

试着想象用这些图表来分析“居家男孩”的谈判过程。天啊！那会有框框和箭头到处乱飞。根本无法用二维图表来捕捉其结构和过程。

一个更好的类比可能是一个信息云——想象一下三维空间，所有人都可以访问。或者也许是一个太阳系？想象一下位于中央的太阳（基本关系），它被行星及其卫星（资产）所环绕，轨道交错，所有元素都被一种共同的引力吸引在一起，形成一个三维系统。想象一下，博伊尔神父和他的 Homeboys 就是这个吸引其他资产的基本关系——人（他们的想法、时间和汗水）、资本资源（金钱、房地产、品牌资产），以及社区和“完全互惠”的微妙、无法计算的价值。而像太阳系一样，创造性谈判是开放的系统，也鼓励外部来源的输入。宇宙是无限的。

由于没有任何二维图表能够充分描述创造性谈判的复杂过程，我们只会展示其中的要素，让你在自己的独特系统设计中结合它们。

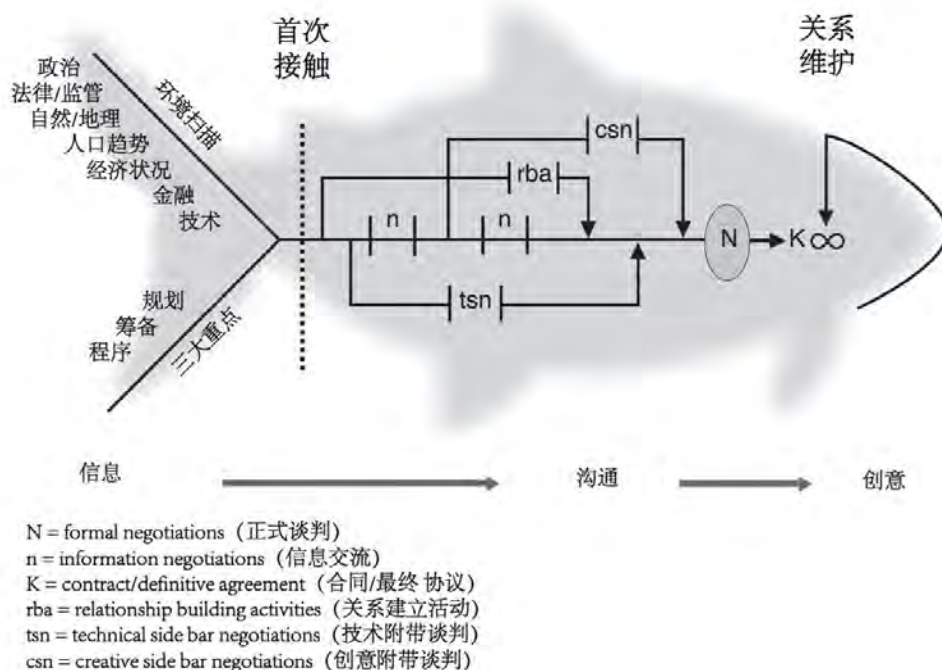


图 5.2 全球谈判流程

设计如何改善信息流动

创造性谈判的关键在于尽可能多地了解其他各方。特定的人、某些个人关系、会面地点、时间和沟通渠道能够促进真实的交流。而其他因素则会阻碍开放的沟通和丰富的知识流动。而你的任务就是最大限度地让所有这些信息流动起来。

几年前，在波音公司举办的一场企业研讨会上，我们发现小组中的工程师们已经开始以他们熟悉的方式“绘制”谈判过程：甘特图（Gantt Chart）。在即将与飞机尾部结构零件供应商进行的谈判中，图表考虑了每一步的细节和复杂性。我们鼓励这些工程师，同时也希望他们加入一些不易量化的因素和变量。程序很快就开始崩溃了。那些意外的力量根本无法出现在一个完美的逆向工程项目管理图表中。这是科学与艺术在谈判中的首次碰撞。工程师们逐渐意识到，供应商不仅希望得到一个好价格，还想要“其他东西”：与波音的长期合作关系，提供其他产品的能力，以及被推荐给波音其他部门的机会。

这些因素在最初的成本/收益分析中并不适用。无论你在环境扫描、谈判计划制定、准备工作和流程设计中投入多少结构化的努力，总是需要整合那些未知的、不可估量的因素。过程的流动性和艺术的即兴创作性质允许创造性的谈判。无论你在环境扫描、谈判计划、准备和流程设计中投入了多少结构化的努力，你始终需要整合那些未知且无法衡量的因素。过程的流动性和临场发挥的艺术使得创造性谈判成为可能。

下一步就是掌控谈判使信息流动最大化。虽然这些因素看起来似乎微不足道，但它们都是成功系统设计的关键：

1. 谈判参与方的数量
2. 个体参与者的数量

3. 受众（如新闻媒体等）

4. 沟通渠道

在第 8 章中，我们将讨论另外三个因素——谈判的地点、空间和节奏。这七个因素通常在正式谈判开始前就已确定，而任何一个因素都可能决定谈判的成败。

谈判参与方数量

在许多谈判中，涉及的公司不止两家。除了买方和卖方之外，通常还会有其他供应商、工程咨询公司、银行、贸易公司和政府官员。通常，参与方越多，创造性结果出现的机会就越大，但谈判的复杂性和难度也会随之增加。不幸的是，我们美国人常常不耐烦，试图让所有人聚在一起并迅速“敲定”协议。而这几乎总是以挫败告终。

相反，我们建议初步谈判应尽可能少地涉及各方——也许只包括两家主要公司的代表。如果谈判对方超过一家，我们可能会建议采取游说的方式，在将所有人召集在一起之前，先单独与各方会面。在《海豚与鲨鱼》中，彼得·希克列夫指出了在俄罗斯游说的不同方式。与其分别与每个人会面，不如采取“累积”联盟的方式：你先与一方会面，当你们达成一致时，再召集第三方。当三方达成一致时，三方再召集第四方。

在与合作伙伴达成协议后，在你们已经“达成共识”后，我们建议再进行一步，召集所有人一起参加。这样做的目的是把商业协议的创造力最大化，而非仅仅是“达成了协议”。在这场最后一次的会议上，焦点问题应该是：“是否有什么办法可以让这种关系对每个人都更好？特别是，有什么是我们还没有考虑到的吗？”参与的各方数量越多，就能产生越多的新想法。

个体参与者的数量

美国人在谈判时人数上几乎总是处于劣势，这可能是一个严重的问题。了解对方将派出谁参加谈判，然后根据情况组建自己的团队，这一点至关重要。应毫不迟疑地增加额外的成员，例如财务或技术专家。这些额外的费用可能是明智的投资。

观众

在任何交易中，都有一些受众会对谈判结果产生影响。DP World（迪拜环球港务集团）是一个很好的例子。因 9/11 事件美国人对所有中东国家产生了负面情感，这家迪拜拥有的公司试图收购多个美国港口运营权。这是他们的观众：

1. 其他求购者和竞争者，甚至是中国公司；

2. 政府机构：联邦贸易委员会（反垄断）、国会（贸易壁垒威胁）、国务院、商务部和美国贸易代表办公室，以及各种安全机构；

3. 乔治·布什的捐助者；

4. 美国公众；

5. 码头工会；

6. 当地和国际媒体；

7. 其他考虑收购美国资产的中东公司。

现在回顾一下该公司如何利用这些不同的受众为其利益服务。所有受众都对 DP World 谈判的进展有利害关系，当然，其中一些是受到了一些人为的泄露信息而被操控的。然而，最终因国会中的民主党人和美国民众的反感阻止了这笔交易，尽管布什威胁要否决这项决议。作为商人，公司高管已经想到了所有合理的理由，但他们并没有准备好应对情绪反应。

或者看看挪威手机公司 Telenor 指控其俄罗斯商业伙伴 Altimo 因资产纠纷而在乌克兰购买新闻报道的事件。这并不是第一次为了迫使对方同意提议的条款而故意向新闻媒体泄露信息。当一项协议已经被公开时，另一方很难说不。然而，这是一种高风险的策略：它常常导致不信任和谈判的破裂。试图通过向外国新闻媒体泄露信息（即在国外的美国人，反之亦然）来影响谈判则风险更大。

国际客户或合作伙伴往往会操控听众来实现各自的利益，尤其是他们的当地听众，包括地方政府。你也可以这样做，尤其是当你将一些受众视为合作伙伴时。

沟通渠道

你可以通过多种渠道进行沟通：面对面，通过中介，通过新闻媒体，电话，会议电话，传真，电子邮件，即时消息，短信，电话会议，视频会议，Skype，Twitter，Vine，YouTube，Instagram——甚至还有更多尚未被发明出来的方式。很难想象随着带宽的增加，沟通技术将如何演变。今天的 40 万美元高清电视“远程呈现”系统可能会被更逼真的虚拟现实所取代。

传统观念认为，面对面交流总是最好的。在这种情况下，所有的沟通渠道都是开放的，包括语言和非语言的。人们可以触碰、嗅到，甚至可以品尝到彼此——在一些文化中，接吻是适当的。你可以通过面部表情和姿势轻松衡量对方的注意力和理解力³。

这对于来自注重关系的文化背景的客户尤其如此。在美国可能使用的其他沟通渠道在某些地方并不有效或不被接受。例如，日本的社会系统是建立在几乎连续的面对面接触上的。太多重要的、微妙传递的信息无法通过信件、备忘录、传真、电子邮件、电话或电话会议来沟通。在某些情况下，书面沟通也会留下交流记录，在某些情况下这并不理想。而且，在面对面的场合中，日本的谈判者很难说“不”。社会压力和人际和谐阻止了他们给出否定的回答，而这种压力在电话或电子邮件中并不那么强烈。

然而，电子接触也有一些明显的优势。信息可以在互联网上更加顺畅和便捷地流通。当你比较面对面谈判和电子邮件谈判的记录时，你会发现面对面交流中可能会出现误传、漏话、纠错和重复。实际上，当你在考虑自己接下来要说什么时，很难认真倾听。而电子邮件则让你有时间仔细阅读，甚至可以向他人咨询特定的信息。电子邮件还允许你在回应时更加谨慎。实际上，电子邮件在某种程度上类似于在高尔夫球场上的交谈——你在球道起点交谈，然后在各自追逐偏离方向的球时，你有时间仔细思考收到的信息和你的回应。

这里有两个基本的教训：(1) 询问对方有没有偏好的沟通渠道；(2) 设计沟通系统使信息流动最大化，从而促进创造力。

附栏 5.1

喂养野兽

当 D 上尉（她的手下这样称呼她）走向彭德尔顿营的谈判地点时，她运用了一个经常被忽视的技巧：媒体的力量。

在当时，媒体就是指实际的新闻媒体，加上一位敌意满满的戴着头巾的当地女记者和她那咄咄逼人的摄影师。上尉花时间停下来与他们交谈，回答了他们所有的问题，故意向他们提供一些信息，使海军陆战队员像是来提供帮助的好人，并让本地的参与者显得非常重要，他们的意见备受重视。

她还利用了非正式的网络，与一些拦住她的人交谈，这些人可能是各自小社群中的领导者。她非常清楚地记得自己的一位上司曾教给她的格言：

“媒体是一头野兽。必须经常地小口地喂它信息，否则它会饥肠辘辘。”

纸上谈兵做不成事

与博伊尔神父一样，美国海军陆战队民事事务小组（CAG）在阿富汗的主要目标是拯救生命——既包括他们的战友，也包括当地的好人。但有时管辖分界线让这一切变得困难重重。

在喀布尔和坎大哈之间的中间地带，天气热得像地狱。阿富汗纳瓦区七月的平均温度高达 103 华氏度。在这种高温下，罂粟花在赫尔曼德河水的灌溉下长得很好。塔利班也曾如此，直到 2009 年美国海军陆战队发起了“剑击行动”和“增兵行动”。到 2010 年，纳瓦成为了那场艰难战争中军事成功的典范。那时，它是一个被塔利班控制的危险地区所包围的孤岛。还记得奥马尔·谢里夫在《阿拉伯的劳伦斯》中枪杀一个偷水贼的场景吗？对于纳瓦的居民来说，这样的行为完全可以理解。在一个水就是生命的地方，海军陆战队员的棕色伪装制服与干旱的地形完美融合。

尽管自增兵以来取得了一些成功，纳瓦仍需解决沙漠居民的问题，才能确保未来的繁荣。在赫尔曼德河沿岸，纳瓦的社区稳定、安全，没有叛乱分子，经济逐渐发展。然而，在距离河流四英里远的地方，无法轻易被自由流动的水源灌溉的地区，居住着被边缘化的沙舒拉克人，也就是当地绿洲居民口中的“沙漠居民”。由于其被边缘化的地位，沙舒拉克成为了一个潜在的不稳定因素，那里的罂粟仍在种植，这很可能会威胁到纳瓦近年来享有的稳定。负责该地区的美军营指挥官必须解决沙漠居民这一棘手问题，才能确保他所负责的战区的稳定，而建造水井似乎是个合理的选择，特别是在美军迅速撤离导致其资源有限的情况下。他将这个问题交给了他的民事事务顾问。

格雷格·柯利上尉和阿莫里·加莱上尉是身材精瘦、头脑敏锐的海军陆战队员。作为民事事务（CA）官员，他们负责支持纳瓦的公共工程项目，并在负责该地区所有 CA 活动的上校领导下工作。上校（他们为他们撰写了工作评估报告）指派他们直接为纳瓦区的营指挥官工作。营指挥官在他的工作中只有“子弹”可以使用，而民事事务小组的加入则为他的武器库中添加了另一个“武器”：那些能带来友谊的公共工程项目。

鉴于水资源的稀缺，柯利和加莱倾向于通过打井来赢得当地人的好感。他们的营指挥官对此完全支持。在整个赫尔曼德省，打井已成为营指挥官及其地面民事事务顾问们的首选手段，因为其相对容易、成本低廉，并且受到阿富汗人的欢迎。

然而，民事事务小组指挥总部却下令停止该地区的一切打井活动。他们的研究显示，这些井中的水通常质量很差，时间一长，当地人对井水的抱怨可能比没有井水时还要多。此外，打井对当地经济也有破坏性影响，使得那些靠取水和分发水资源谋生的居民失去了工作。这可能会使一些失业的当地人感到非常不满，从而有可能转而成为叛乱组织工作。而且，还有理由相信这些井会支持罂粟的生产或降低地下水位，而资金却是由民事事务小组掌控着。

在阿富汗方面，情况同样复杂。在某个地方打井可能会引发当地领导人之间日益增长的敌意。值得一提的是——水就是生命，因此，水就是权力，水就是金钱。控制一个由美国建造的井意味着权力和影响力的变化，这可能影响到部落地区的自然等级秩序。

在沙舒拉克，柯利和加莱仔细考虑了营指挥官坚持要建的两口井的位置。将一口井放置在清真寺附近是可能的，前提是宗教领袖不起贪心。另一个可能合适的位置是阿富汗国民军（ANA）基地外，这支军队是当地最不腐败且最受尊敬的安全部队，这样可以确保人们能安全地无差别地获取水源。然而，当地人并不太喜欢来自北方的塔吉克人（讲波斯语的人），而阿富汗国民军的大部分成员正是由他们组成。第三个选择是在一个地理位置居中的大院里，大院的主人是位受人欢迎的地方长者，他与附近驻扎的美国海军陆战队队员关系良好，并一直努力将沙舒拉克纳入阿富汗伊斯兰共和国的管辖范围之内。

因此，民事事务小组（CAG）面临的问题是如何在复杂的局面中设计出一个合理的谈判系统。营指挥官离沙舒拉克相对较近，而与坎普·雷瑟内克（Camp Leatherneck）及 CAG 总部却相距超过 50 英里。让所有海军陆战队成员参与面对面的会议几乎是不可能的。不过，当加莱上尉被派往雷瑟内克配合 CAG 工作人员时，这一艰难的沟通问题得到了显著改善。

营指挥部的会议室虽然谈不上豪华，但至少在“铁丝网内”（海军陆战队的术语，意指在设防区域内），你可以脱下防弹衣，但拜访当地居民则是另一回事。光是前往那里就意味着要冒着狙击手和路边炸弹的危险。柯利上尉这样描述给我们听：

你手持武器、穿着防弹衣参加会议。他们有自己的时间表。他们有手机，有些人有车，富人有电视，但他们还在用镰刀收割小麦。有些人有电力，但通常情况下，他们日出而作日落而息。艰苦的生活让他们在这里迅速衰老——三十多岁的人就已经白胡子了。聪明的人，比如地方行政长官，往往亲美。但他们知道我们在这里只是六个月的轮值期。一旦一个团队离开，另一个团队就会出现，他们听到的都是上一个团队所做的那些承诺。他们知道我们的时间表。他们也许生活方式原始，但并不愚蠢。

我没有对他们撒谎——告诉他们我们何时停止项目以及我们在做什么。他们和俄罗斯人一起经历了这一切，知道我们要做什么。大多数人都希望我们离开，除了那些收我们房租的人。任何级别足够高的人，只要能和我们在文化上接触，就足够聪明，意识到我们不会在这里长期工作。我们每天都与私人接触，但试图

在宏观层面上脱离接触。尽管如此，他们仍将我们视为获得资金的最佳来源。

我们参加了一个“舒拉”（即当地的市民大会）。我和马特·邓肯一起参加了，他是当地的国务院政治官员。他是当地治理方面的专家，他和他的前任们是纳瓦取得成功的重要原因之一。直到我们进入之前，这个区社区委员会的选举主席是会议的核心，而当我们走进来时，所有人的注意力都转向了我们。这正是我们不希望看到的情况——如果美国人成为当地治理的核心，这对任何人的利益都没有帮助。我试图扮演一个观察记者的角色。

70年代的金色沙发排成一排。地板上铺着非常旧的工业地毯，上面还盖着一块厚毛毯。房间里有一张军用桌子，人们坐在沙发上或盘腿坐在地上喝茶，到处都是苍蝇，有人在地上吐痰，天气非常炎热，天花板上只挂着一个灯泡。破碎的窗户，可以看到隔壁院落的景象。没有种植植物。裂缝中长满了高草——外面的花园似乎只是装饰。按我们的标准来看，完全是令人作呕的环境。

高级人士总是第一个到达会议现场——他们不用在地里干活。所以他们坐在沙发上，而后来的人只能坐在地上。会议由理事会的负责人主持，但“三H”（我们给哈吉·哈梅达乌拉·赫尔曼迪起的外号，他是非正式/部落权力结构中最有影响力的长老）安排了一位年轻人来负责。当两三个其他人开始说话时，其他人就都安静下来。我们有两个专职翻译，他们是从喀布尔来的年轻人，经过了速成的英语培训后被雇佣来与美军地面部队合作。他们的外来身份有时会引起当地人的紧张情绪，因为当地人对他们的民族背景有深深的反感。

这显然不是长时间谈判的理想环境，在舒拉会议中保持信息的流动并非易事。但这是卡利上尉的任务，他成功了。

最终，他们在美军巡逻基地外建了一口井，计划将其移交给阿富汗国家军（ANA）。这口井的资金来自指挥官应急响应计划（CERP）——这是一种可用于一次性快速支出的开发资金来源。CAG团队特别利用了CERP的小规模应急响应项目资金，这些项目的设计金额在5,000美元以下。只要这口井的成本低于5,000美元，批准权就在营指挥官手中，而不是反对该项目的CAG上校。CERP资金还允许通过简化的招标过程快速拨款。卡利上尉考虑了三家承包商，并根据价格、声誉、其拥有社区委员会的成员身份以及同时承建一所学校的背景，选择了一家。

沙舒拉克不稳定的安全局势给团队带来了另一个问题，因为来自纳瓦绿区和其他地方的当地人去这片偏远地区工作将面临重大风险。因此，他们熟悉的承包商不愿意前往沙舒拉克，除非海军陆战队支付一笔高昂的“安全附加费”。

随后，卡利上尉找到纳瓦区长马纳夫，他认为这位州长是非常有效的盟友和称职的管理员。州长认识一家来自赫尔曼德省首府拉什卡尔加的公司，这家公司同意在5,000美元的预算内在沙舒拉克建一口井。CAG团队始终未能确定为何这家公司能够/愿意如此廉价地建井。他们怀疑州长可能与公司进行了额外的暗中交易，要求公司在安排安全保障时给予回扣，但此事并未确认；也有可能该公司愿意承担额外风险，低价完成这个项目，希望日后能获得美国人的更多合同。

海军陆战队在收到照片证明、并经两个独立来源确认，又进行了一次现场访问后，他们向承包商支付了报酬。接替卡利的CA顾问报告说，这口井达到了预期效果：兑现了营指挥官的承诺，为当地居民提供了可饮用的水，并增强了沙舒拉克居民参与地方治理的信心和动力。虽然这口井实现了海军陆战队的最终目标，

但仍算不上完全成功，因为一些当地人抱怨井水不如 CAG 总部预计的那样甘甜。

最终，营指挥官的意图得以实现——为沙舒拉克提供了一个新的水源。这使得海军陆战队在沙舒拉克这个南部纳瓦潜在不稳定的中心地带赢得了政治支持。最终的位置也推动了两个次要的联盟利益。尽管主要是供平民使用，但 ANA 哨所能够利用附近的水源，从而缓解了后勤问题。由于井在 ANA 哨所的视线范围内，为该井和其使用者提供免费的安全保障也成了协议的一部分——且是永久性和免费的。

枪支、防弹衣、借助翻译开展工作、基层外交、过于复杂的规定、危险的驾驶距离以及相互竞争的派系；然而，通过吸引不同利益团体的资源开展合作，这一切构成了发明性谈判的系统设计的最佳实践。

第六章 团队搭建

人类需要实干家……但人类同样需要梦想家。

——玛丽亚·居里

在上海被“上-海”了

世界上只有一个城市的名字被用作动词。这种用法并不是什么光彩的事情。

“上-海”：用武力，通常借助酒或药物的帮助，把人强行带上船。因为在过去，这种方法被广泛用于为前往东方的航行征募船员。

如今，这个词用来形容任何时候被人用计谋推入不利境地，特别是在高级别谈判中。而这个词揭示了许多谈判者在遇到异国文化时所面临的困难。

1995年，吉姆·保尔森（Jim Paulsen）认为自己处于主导地位。作为福特中国的首任总裁，他准备与上海汽车工业公司洽谈一项合资企业。而福特公司有着一定的优势：亨利·福特在20世纪30年代就在中国销售汽车。亨利·福特二世是中国在1978年重新开放经济大门后，首批与邓小平会面的美国高管之一。到20世纪90年代，福特公司已经在中国有了三个与零部件相关的合资企业，且还有一个即将启动。

在谈判桌的另一边，上海汽车是中国最大、最盈利的汽车制造商，与大众公司合作，在上海的工厂已计划每年生产10万辆奥迪轿车和20万辆厢式车。福特和上海汽车已经在进行秘密会谈，但突然克林顿政府宣布对超过十亿美元的中国进口商品征收100%的关税。对此，北京也以提高关税作为回应，并威胁停止与美国汽车制造商的所有合资项目，截止日期是2月26日。

在截止日期的前12天，上海汽车的总裁陆健宣布，两家竞标者——福特和通用汽车，必须在月底之前提交最终报价，并且如果这些报价不令他满意，丰田就等候在侧。

尽管如此，保尔森依然感到自己占据了优势。谈判进展顺利，他还与美国贸易代表以及商务部和国务院在华盛顿特区进行了会晤。作为一项预防措施，他还绕道去了加州大学欧文分校的Merage商学院接受跨文化培训，这就是我们见到他的地方。

尽管我们曾为超过2000名福特高管进行了日本文化培训，但为了这次对中国文化的探讨，我们与北京本地人、现任上海中欧国际工商学院米其林领导力讲席教授辛凯瑟琳（Katherine Xin）合作。让我们感到惊讶的是，尽管保尔森曾在墨西哥、捷克、波兰和法国处理工厂相关事宜，并在过去18个月里往返中国，但他从未在美国之外居住过。作为一名聪明和善的中西部工程师，他是一名福特的老员工，但在中国的谈判中，他显得准备不足。

与此同时，贸易战设定的最后期限得以解除——两国都认为，借助言辞所获得的政治影响力远胜于实际发起那场战争，但双方竞争依然持续。

福特出了一张新牌：宣布与中国科学院合作研究环保发动机。宣布中还附赠了一把福特 Taurus 汽车的钥匙，这辆车可以使用汽油和甲醇驱动——这是送给中国科技部长的礼物。

通用汽车公司（GM）则通过自己的一则技术转让公告进行了反击，并附带了一项对清华大学的一百万元人民币捐赠（这绝非巧合，因为清华大学是大多数中国高层官员的母校）。这只是创建通用-中国技术学院的第一阶段，未来将会建设更多的研究实验室和技术中心。

在美国，保尔森说服福特对 Taurus 车型进行了一些设计改进，增加了后排的腿部空间，因为当时大多数中国买家都是由司机提供驾驶服务的。

通用汽车改变了游戏规则

此时，通用汽车公司再次加大了筹码，做了一件出人意料的事——他们在团队中增加了一位女性成员。自 1983 年以来，雪莉·杨（Shirley Young）就一直担任顾问，后来成为副总裁，她在美国的资历相当惊人：她是多家大公司的董事会成员，纽约证券交易所提名委员会成员，美国国务院国际开发事务的成员，菲利普斯学院、卫斯理学院和 Interlochen 艺术中心的受托人。同时，她还是哈佛商学院校友会的董事会成员，美国广告联合会年度女性，华裔美国人规划委员会成员。此外，她还担任华人精英组织“百人会”的主席，并在上海交响乐团董事会任职（通用汽车资助了 12.5 万美元）。

但如果雪莉·杨在美国的人脉关系很广，她在中国的“关系”（guanxi）则更为强大。她的父亲在抗日战争期间担任菲律宾的中国总领事，被日本人杀害，因而在中国大陆和台湾都被视为英雄。她的继父曾是中国驻美国、英国和法国的大使。雪莉·杨出生于上海，能说流利的普通话，在中国各地有许多亲戚。

她的工作是促进技术转让，并直接为通用汽车负责中国业务的副总裁工作。而她的履历仅仅是个开始。她亲自组织了中国高管和政要的底特律考察之行。在他们访问期间，她动员了通用汽车公司超过一千名的华裔美国员工来迎接他们。作为回报，她安排了通用汽车高层管理人员访问上海，陪同首席执行官进行了三次访问，并在初秋期间带领了通用汽车七位高管中的五位访问上海——这是通用汽车国际关系史上前所未有的盛况。甚至还组织了上海汽车高管前往里约热内卢的考察，名义上是去考察通用汽车在那里的成功运营。

就在雪莉·杨忙于建立联系的同时，福特公司却在不幸地做着相反的事情。经过 19 个月的来回奔波，首席谈判代表保尔森退休了。在八月底，他被福特公司 33 年资深员工沃恩·科什达里安（Vaughn Koshdarian）取代。这位新任谈判代表在日本和欧洲有过国际经验，但他不会说一句普通话，也没有任何在中国的工作经验。

到这个时候，福特和通用汽车公司都已经投资或承诺了数千万美元，建立了技术研究所和零部件制造厂。通用汽车还从其旗下的休斯电子公司和电子数据系统部门引入了技术。而福特所能提供的只是 Taurus¹ 车型后排座椅的微调。

正如保尔森后来在《时代》杂志中所描述的那样：“我们没有足够的中文人员来与上海的官员建立密切联系。我们在资源有限的情况下努力追赶。”

不出意料，10 月 31 日，上海汽车与通用汽车签署了一项协议，在上海的新建十亿美元装配厂生产 10 万辆别克君威轿车。随后，面包车也将投入生产。

差之毫厘，失之千里

在失利之后，福特公司官员将责任归咎于他们“过于现代化”的工程技术。然而，真正的失败却早在底特律时就发生了。他们让自己的努力被“上海”了，因为他们没有派出那个合适的人。

拉里·黄博士是福特公司另一位 32 年资历的员工，但他的履历却截然不同。作为一名航空航天工程师，他在技术领域表现卓越，并在担任福特台湾分公司总裁的十一年间，将其发展成当地的主导力量。作为普通话和粤语的母语者，黄博士在前一年刚刚被评为台湾年度企业家。

福特选择保尔森而不是黄博士，确实令人费解。尤其是当你看到黄博士后来取得的成就时：一年后，他成为第一位领导香港赛马会的华裔人士，这家小企业每年赚取 120 亿美元，并向当时的英国殖民地贡献了 15 亿美元，相当于香港税收总额的 11%，还剩下足够的资金来资助 3 亿美元的香港科技大学。

自那次错误的人员决策以来，福特在接下来的几十年里一直未能恢复元气。公司终于聘用了一位华裔人士，并在六年后与中国第三大汽车公司达成了一项交易。到 2005 年，通用汽车的销量是福特汽车的三倍。到 2012 年，这一数字变成了通用汽车 280 万辆，而福特只有 62.7 万辆。即使是今天，福特的现任 CEO 艾伦·穆拉利（Alan Mulally）仍在重新聚焦中国市场，努力追赶。

这个教训其实很简单。真正的谈判英雄往往从很早就开始，甚至可能是在出生之前。他们理解所有相关文化，追求长期的合作关系。在他们未来的几十年商业生涯中，他们会利用一切资源来建立这些关系。因为国际谈判从来不是国与国之间的谈判，而是人与人之间的谈判。

选择你的团队

系统设计中的一个重要部分是选择谈判团队成员。根据参与公司规模及交易的大小和重要性，谈判人员可能来自不同级别。正如福特在中国的故事所示，选择最佳代表可能会成就或破坏一段商业关系。

我们每个人对什么是好的谈判者都有自己的看法。弗朗西斯·培根爵士建议“用勇敢的人来解释问题，用言辞温和的人来劝说，用狡猾的人进行探询和观察。”有些人推崇坚持不懈、外向、能言善辩、机智或和蔼可亲的举止。虽然这些特征听起来不错，但它们在谈判中真的有所作为吗？

关键谈判者特征

在我们持续的研究、对经验丰富的谈判者的访谈、对相关文献的回顾以及我们自己在商业交易中的谈判经验中，我们确定了七个关键的谈判者特征：

1. 倾听能力
2. 社交智能
3. 愿意利用团队协助
4. 自信

附栏 6.1

平衡之道，化学反应至关重要

奥林匹克赛艇。划船测功仪、腿、背、手臂、腹肌、佳得乐、寒冷的清晨、黎明时分的闹钟、疲惫不堪以及四年的期望。美国男子八人赛艇队曾在 1997 年至 1999 年连续三次赢得世界锦标赛冠军。接下来是 2000 年奥运金牌，自 1964 年以来，美国男子赛艇队从未在奥运会上赢得过金牌。

教练迈克·泰皮在为悉尼奥运会做准备的几个月里谈到了团队化学反应、信任和情感的重要性。然而，他最终被数据蒙蔽了双眼。有一个对划船运动员能力的客观衡量标准——运动员在测力仪上显示的数值。布朗大学二年级学生戴夫·西蒙在 2000 年美国锦标赛上以 531 分的成绩夺冠，这是有史以来第二高的成绩。泰皮在比赛中亲手将奖牌授予了西蒙，对这个年轻人来说是一种极大的荣誉。

被西蒙的数据所吸引，泰皮在奥运八人艇中给了他一个位置。这意味着他要淘汰团队宠儿迈克尔·威尔利，而威尔利曾与美国八人艇队一起赢得了三次世界锦标赛的金牌。在悉尼，美国八人艇仅获得了令人失望的第五名。布拉德·艾伦·刘易斯拍摄的关于这些事件的纪录片《平衡之道》充分证明了团队化学反应的重要性。

顺便说一句，我们确实注意到了用竞争性体育作为例子来说明谈判团队化学反应的重要性颇具讽刺意味。但在这两种情况下，信任和情感对团队成功都是至关重要的。

5. 高目标

6. 在总部的影响力

7. 语言技能

无论你是在寻找临时或永久的谈判者，还是寻找长期的关系管理者，你都需要具备这些相互关联技能的人才。

倾听能力：根据谈判的一个定义，谈判是共同决策，而这些决策应基于尽可能多的信息，因此倾听能力至关重要。为了实现最具创意的结果，谈判者必须对客户真实意图的微妙暗示保持敏感。

良好的倾听也是说服和创造的第一步。在试图改变谈判桌对面那些人的想法之前，你需要提出好问题，以了解他们需要知道什么。在国际交易中，你的倾听能力会真正受到考验——你必须从不太流利的英语和不同的非语言词汇中获取其涵义。结论是：善于倾听的人能将信息流最大化。

社交智能：尤其是在注重关系的文化中，商业会议的社会方面对成功至关重要。社交智能，即与他人相处的能力，不仅能顺利处理社交接触点，还能促进信息和思想的流动。由此，你可以做出更有依据和创造性的决策

丹尼尔·戈尔曼在他的书《社交智力：人际关系的新科学》²中这样定义社交智力：

55 和？如何通过创造性谈判建立关系

社交意识——社交意识是从瞬间感知他人内心状态，到理解她的感受和想法，再到“理解”复杂社交情境的一个连续过程。它包括：

- 原始同理心：与他人同感；感知非语言情感信号。
- 调谐³：全身心地倾听；与一个人产生共鸣。
- 同理准确性（情商⁴）：理解他人的想法、感受和意图。
- 社交认知：了解社交世界的运作方式。

社交能力——仅仅感知到他人的感受或知道他们的想法和意图，并不能保证有效的互动。社交能力是在社交意识的基础上，进行顺畅而有效互动的能力。社交能力的范围包括：

- 同步：在非语言层面上顺畅互动
- 自我呈现：有效地展现自己
- 影响力：塑造社交互动的结果
- 关心：关心他人的需求并据此行动

愿意利用团队协作：即使是最有能力的美国高管也不可能在技术细节、财务、文化考虑和关系维护方面都成为专家。应用工程师、财务分析师、翻译员和外国代理人对于一个优秀的谈判团队来说至关重要，对他们的投入是非常值得的。尽可能增加初级成员进行观察——他们带来了新的视角和思路，为长期关系的建立提供了重要支持。

附栏 6.2

铅笔外交，引入专家

苏珊是一位杰出的教师，是一位教授其他教师的专业人士，数百名学生对她记忆犹新，称她为他们最喜爱的老师。她的一年级教室满是忙碌的氛围，孩子们一起学习，在角落里阅读，提出问题。他们如此投入，所以当他们的走到小隔间去削断掉的铅笔时，都很少会互相干扰。

但如今的孩子们必须参加几十次标准化考试，长时间坐在指定的座位上，不能因任何原因起身。为了训练他们的这种纪律性，并帮助他们学会提前计划，苏珊制定了一项新规定：每个人都有两支铅笔，并且只能在课程结束时、下课前削铅笔。

当 22 个孩子都匆忙赶着去下课，铅笔刀旁的场面显得极为混乱。不太温和的推搡和巧妙的肘击引发了刻薄的言词和一些擦伤。这时，一位精通当地文化的专家出现了。杰里米，这个平时很少说话的害羞孩子，给苏珊提供了一个解决方案：让它像拼车接送队一样。一次一个人，一个人站在一个地砖上，根据每组在课程中的表现，每天决定他们的排队顺序。

苏珊将这个计划变得更加完善，把基于排队位置加减法的游戏纳入其中——在孩子们学习耐心的同时，进行现实世界中的数学问题练习。这一切都只需要一个六岁的孩子提供的新颖见解，就无需再去寻找办法解决争端——无需任何谈判。

自信：在企业和文化之间架起桥梁，对于关键代表来说可能是非常耗费精力的工作。例如，既要与客户谈判，又要与总部沟通。客户质疑你公司的政策，财务经理质疑你在建立个人关系上投入的时间和金钱。在工作中，如你肩负的角色不明确时，你需要相信自己和自己的想法。

高期望：数百项谈判研究中的基本经验之一是，那些在一开始要求更多的谈判者，最终会得到更多。因此，在其他条件相同的情况下，有更高目标的执行人员是更好的选择。具有更高目标的谈判者不会满足于仅仅得到肯定的答复；他们会对真正具有创造性的结果更感兴趣。

在总部的影响力：特别是在国际商务谈判中，最艰难的部分往往是得到总部对协议的批准。过于充分地展示对方的观点可能会很危险——你自己的管理层可能会对你产生怀疑。你的代表与总部的联系越紧密，你成功的机会就越大。

语言技能：在国际谈判中，没有哪种特质比合适的语言技能更重要，但却往往被忽视。当企业招聘商学院学生时，他们通常注重良好的沟通技能——写出优秀的信件和报告，然后再进行陈述。因此，在我们的商学院，我们通过指导、实践和反馈来强调这些技能。

然而，矛盾随之而来。尽管美国公司不断在全球扩展，但精通中文或西班牙语的能力仍未获得足够的重视。事实上，美国几乎所有商学院的统一课程设置几都不包括那些在其他国家取得成功的关键工具。

这种差距可能会带来毁灭性的影响。

福特在越南

想象一个理论上的共产主义的国家。在经历了数十年的国有企业停滞之后，政府决定鼓励一些资本主义的发展，因为它看到邻国的经济迅速腾飞。形势严峻，挑战也不小。

此时，简·孙俊民（Jan Jung-Min Sunoo）出场了，他是美国联邦调解与调解服务局（FMCS）的一位拥有 30 年经验的资深专家。他在将劳资纠纷转化为劳资关系方面有着丰富的经验。2003 年，他接受了国际劳工组织（ILO，联合国下属机构）的一项为期三年的任务（后来延长至六年），以改善越南新兴资本主义企业的劳资关系。

奇怪的是，越南的共产主义遗产给新兴的私营和外资企业留下了两个礼物：一个是受过良好教育的劳动力，另一个是所有超过 20 位员工的企业都必须设立工会这样的规定。这一条件在共产主义国家中是独一无二的，给了 Jan 良好的开端。他的任务是在这个基础上建设创造性谈判，其既是主题，也是方法。

工作首先在越南最工业化的七个省份展开。在每个省份中选取了十家中型企业，这些企业都有活跃的工会，共计 70 家新客户。这些企业中有一些是国有企业，有一些正在私有化或已经私有化，还有一些由亚洲、欧洲和美国的不同公司拥有。其中最有趣的客户是福特汽车公司。早在 1997 年，福特与宋公柴油公司在距离河内约 40 英里的海阳省达成了一项 75%/25% 的合资组装厂协议，计划组装五款福特车型以供国内和出口市场。

FMCS 倡导的一些良好劳动关系的关键原则包括：

57 和？如何通过创造性谈判建立关系

1. 尊重所有各方及其在工作场所中的角色
2. 持续的双向沟通
3. 大量的信息共享
4. 建立人与人之间的关系

劳伦斯·萨斯金德（Lawrence Susskind）提出的共识建立原则，我们稍后将在几页后回顾，以及我们在《全球谈判》一书中的观点，都与 FMCS 的建议类似。

在美国，企业经理和工会官员的联合培训项目包括建立社会对话与沟通能力、基于利益的集体谈判以及调解技能。理想情况下，这些培训在劳动合同到期前很久就已安排，但在最艰难的调解任务开始时，培训项目显得尤为重要。在有效的项目中：（1）双方学习创造性谈判的技巧，（2）经理和工会领导人建立个人关系。

成功的关键在于培训，而对于福特，这种培训从一个不寻常的地点开始：壮丽的下龙湾海滨度假胜地。数万年前，这里是古代文化的发源地，湾内分布着近 2000 个形态各异的石灰岩小岛。五百年前，阮鹗曾在一首颂扬“天上石奇”的诗中赞美了这里。如今，这个地方是联合国教科文组织的世界遗产，是任何世界旅行路线中必去的景点。

福特公司以及该省的其他九家公司被邀请参加为期三天的培训课程。部分内容相当标准，包括带有入门材料的正式讲座。除此之外，还安排了角色扮演练习以及团队建设活动。也许更为重要的是，培训中留出了大量时间用于非正式会议、带有娱乐节目的晚餐和海滩漫步。在参与者们开始进行头脑风暴会议时，他们已经相互熟悉并建立了良好的关系。

地理位置也发挥了作用：研究表明，靠近树木和水域的漫步可以激发创造力。这个中立而美丽的地点，消除了工厂里可能潜伏的任何权力问题。这次培训还有一个关键因素：一位经验丰富的协调员。

具体实施过程：

1. 人员。孙在劳资合同谈判之前很久，就召集了关键的人力资源经理和工会代表，教他们如何成为合作伙伴而不是对手。在问题提上台面之前，他们就已经相互了解并理解对方。而且，他们还得到了同行的支持，使越南的合作伙伴和外国合作伙伴在平等的基础上合作。

2. 目标。通过提早合作，整合后的团队有机会制定共同的目标。他们开始在共同的企业中看到未来。

3. 团队组成。孙的团队具有一些已被证明能够增加创造性解决方案的特点，例如：

- 团队规模合适：每个企业八人，这正好落在最佳团队规模 5-12⁵人的范围内。
- 包括了不同个性和经验的人⁶。
- 团队成员具有文化多样性⁷。
- 团队中包括了一些女性⁸。

- 包括了一些专家⁹和一些非专家¹⁰。

整个培训活动的总人数也非常理想——80 名参与者足以强化团队的目标，而且仍在 150 人的群体规模内，可以保持社区感。

4. 时机

为期三天的培训长度是最理想的，因为：

- 时间安排让团队能够以不同的方式学习，包括正式讲座、动手练习以及休息期间的非正式讨论。由于每个人的学习方式不同，所有人都可以分享信息。
- 培训设置了一个确定的截止日期。与大多数工作场所的讨论不同，一个困难的讨论不能被推迟到下周或下个月。内置的激励机制促使问题得到解决¹¹。
- 培训期间有九次用餐机会，以及同样数量的休息时间，参与者可以做一些完全不同的事情。¹²
- 培训期间有两晚的时间，让参与者可以在梦中思考他们的想法，为他们的无意识思维提供时间以改进这些想法。¹³

福特目前在全球 21 个国家开展生产业务，包括德国、日本、巴西、俄罗斯、印度、中国、罗马尼亚、委内瑞拉和越南。虽然这些国家的劳动法和工作环境各有不同，面临的挑战也很大，但福特为其在全球范围内保持的积极劳动关系声誉感到自豪。福特在越南的合作实践体现了其在 FMCS 工作坊中的早期参与，以及其在这一具有挑战性的劳动环境中成功运营 16 年无罢工的记录。

从简设计的 FMCS 在越南项目中可以吸取的关键教训包括：环境因素至关重要。在进行创造性谈判之前，必须先建立良好的人际关系。选择一个适合的场地（例如靠近树木和水域）是关键。此外，非正式会议也有助于激发创造性思维，而非简单地解决问题。最后，Jan 和 FMCS 在这个过程中扮演了传播者和协调者的角色，帮助不同的人群建立联系。

谈判者培训与协调者的重要性

在美国，许多公司为员工提供谈判培训。但孙在过去三十年的工作非常成功，原因在于他采取了积极的方法来培养沟通和解决问题的技能。

FMCS 的一项重要优先事项是教导劳资双方“基于利益的谈判”原则。此过程强调信息交换，围绕共同的利益建立一套新的选项和信任关系，这正是我们所说的创造性谈判，或者说是“建立共赢的局面”。

孙的故事还展示了协调者在其中可以发挥的重要作用。如果你不熟悉现代社交网络分析理论，“节点”这个词可能听起来像是外星的东西。但在网络分析中，节点指的就是人（尽管节点也可以是其他实体，比如细菌、公司或国家）。具有“中心性”的节点是那些像蜜蜂帮助花朵传粉一样，在人际关系中起到联结作用的人。

David Obstfeld 通过观察一家大型汽车制造商工程中心的互动模式，得出了第三方在创新过程中的关键作用。他在他的《行政科学季刊》¹⁴获奖文章中将这些第三方称为 *tertius iungens*（拉丁文，意为“连接者”），并描述他们的角色远不止是简单的中介或马尔科姆·格拉德威尔所说“联络员”¹⁵。这些节点不仅介绍了互不认识的人，还促进了新的协调合作。这种更丰富的角色类似于日本的 *chukai-sha*¹⁶，

附栏 6.3

潘普洛纳的教训

风险很高。人群的声音和马蹄声震耳欲聋。死亡的阴影就笼罩在这里。然而几个世纪以来，来自世界各地的年轻人因奔牛节聚集在此。当公牛从村外的畜栏里跑到斗牛场时，他们在公牛前面跑，为的就是体验这令人恐惧的三四分钟。

每年都有一些人被刺伤，有些年份跑者会死亡。多年来，人们设计了保护措施来减少这些伤害。第一个防护措施是由 3,000 部分组成的围栏，用于分隔观众和跑者。这里还有严格的指导原则——跑者不得饮酒，跑步期间要休息，对着公牛或攻击它们，他们的 faja 和 panuelo——传统的红色腰带和围巾——必须打成活结。

有经验丰富的专业人士发挥着至关重要的作用：首先是牧师或牧羊人，他们拿着棍棒沿着跑道排列，以防止奇怪的公牛迷路（或奇怪的人做某些愚蠢的事）。多布拉多人通常是前斗牛士，对公牛有深刻的了解，然后使用他们的斗篷可以帮助跑者在进入场地时向两侧散开，也可以帮助公牛直接跑向畜栏。

然而，真正帮助公牛队伍穿越马路的并不是人类。在队伍的中心位置是 torso bravo，那是为战斗而培育的西班牙公牛。尽管所有牲畜都学会了低着头逃离危险，但这些公牛更有可能通过转身以及挺起他们的头来应对来自侧面的威胁。它们会脱离兽群并攻击掠食者，甚至独自转身。一头挣脱束缚的公牛，它的恐惧会转变成愤怒。

在狭窄的街道上挤满了高喊口号的人类，这些公牛很容易分散注意力并发起攻击。他们不这样做的原因是两组冷静的头脑主导着队伍。前六头斗牛由曼索（mansos）引领，那是体型较大的公牛，性格更加温和。等两分钟后全部公牛离开畜栏，一群体型相对更小、速度较慢的曼索牛尾随其后，引导任何可能走散的牛返回牛群。

在典型的谈判中，一些当事人很可能像那些斗牛士一样，都是雄性领袖，习惯于与任何障碍进行战斗。这就是为什么成功的团队如此重要，包括一些像曼索牛这样的人物，他们更加深思熟虑，有经验，有现成的关系，引导迷失者回归主题并控制愤怒。

以及中国的中间人⁴⁴。走近点到家庭中，去问一下所有的空巢老人们，当最后一个孩子离开餐桌时，是否意味着他们失去了一个调解者也失去了一个见证者。第三方在创造性过程中有着显著的促进作用。

能源/环境主管威廉·格雷厄姆（William Graham）¹⁸与劳伦斯·萨斯金德（Lawrence Susskind）合作，研究了美国的四个国际能源项目，并报告称，在他研究的四个能源项目中，有三个项目由于使用专业的调解员而缩短了谈判时间，并达成了更持久的协议（参见第 4 章）。

美国这四次谈判中，每次都涉及至少十个不同的参与方——联邦和地方政府机构、政客、商业开发商和投资者、电力公司、环境非政府组织、当地社区团体、毗邻土地所有者以及美洲原住民部落（这使得这些谈判在法律和文化层面上都具

有“国际性”)。所有四个项目的谈判都耗时多年。然而,其中一个项目,即卡尔派因项目(Calpine),在20多年的时间里花费了数百万美元,目前仍在美国第九巡回法院的诉讼中停滞不前。

格雷厄姆相信,在其他三个案例中聘请的专业调解员起到了关键作用。一位参与者说:“每个人都有平等的发言权,但不一定有平等的权力。按定义,有些实体(例如具有强制性条件设置权的机构或项目申请人)拥有更大的话语权。有些事情是单独进行的。例如,美洲原住民部落会单独与PGE(当地电力公司)就文化机密问题进行会谈。”对比失败的梅迪辛湖(Medicine Lake)谈判,参与者称他们的会议“混乱且情绪化”,而政府代表既不中立也不支持地热能源。在所有三个成功的谈判中,第三方调解员都采取了“构建共识”的方法,营造了一种平等和信任的氛围,从而产生了创造性的替代方案,并最终达成了持久的协议。

劳伦斯·萨斯金德¹⁹及其同事为共识构建过程设定了标准:调解员必须监督谈判的三个核心要素:实质内容(冲突的根源)、关系(冲突的主体)和过程(利益相关者如何解决分歧)。专业人士认同这些概念,这些概念源自创新过程的科学和萨斯金德的共识构建方法:

1. 参与者必须能够安全地探索想法,并在过程开发中拥有平等的发言权。
2. 必须考虑和尊重跨文化的差异和习俗。
3. 干预形式可以包括:工作组、全体会议、小组讨论和一对一会谈,以明确利益、促进合作并产生选项。
4. 将创意和承诺分开。
5. 努力创造能实现互利的选项。
6. 强调将想法打包在一起。
7. 通过“假设”游戏来测试选项。
8. 避免归因和个人担责。
9. 在不设评判的前提下进行头脑风暴。
10. 计划为期两天的场外会议,以便有时间消化和思考想法。
11. 调解小组、电话会议、面对面会议。

选择调解员的过程至关重要。加利福尼亚州成功的鹤谷水电重新许可项目的参与者表示:“当PG&E(太平洋天然气和电力公司)的项目经理吉姆·霍尔曼邀请我们——这些监管机构——参与供应商面试过程并帮助选择我们都能合作的调解员时,我们就知道PG&E是认真的。这增加了此前缺乏的信任度,使我们作为一个团体在流程上能够更有信心地向前推进。”

毫不奇怪,调解员最好在一开始就被引入。然而,在第4章描述的成功的本德地热项目中,调解员是在陷入僵局后才被引入的。在这种情况下,美国森林管理局的调解员能够在重新开始实质性谈判之前进行共识过程培训。她随后能够将讨论的焦点重新放在利益上,而不是围绕立场的争论上。最终,她高兴地报告说:“社区形成的共识的力量显然是让提案在立法过程中保持一致的关键。这也让那些习惯于基于立场的谈判和妥协的立法者和工作人员感到困惑和沮丧。”

在这个商业领域中，“共识构建”已被确立为黄金标准。格雷厄姆采访的几乎所有能源/环境主管都深知创造性谈判构建的概念及其优势。实际上，十多年来，负责监管美国水电项目许可的联邦能源监管委员会（FERC）一直在新许可证发放中正式鼓励中立调解和共识构建过程。

劳伦斯·萨斯金德开发了共识构建和并行非正式谈判的理论和实践，这些方法今天被广泛应用，尤其是在多方国际争端中。他和他的同事们承认了一些灵感来源：“日本在共识构建方面取得了成功，这种成功促成了日本战后的经济奇迹。”据人类学家约翰·菲佛尔（John Pfeiffer）所说，日本社会是所有社会中最文明的。日本人比地球上任何其他人都更早在大城市中生活，并在几千年中发展出社会流程，使得在几乎没有自然资源的地区建立了世界上最安全、最富有的国家之一。

北爱尔兰的黑帮：奇特的调解员

有时，最好的调解员来自你永远想不到的地方。

在北爱尔兰经历了几十年的“麻烦”后，草根阶层正通过努力将失去儿子的母亲们联系在一起。尽管这些母亲在寻求和平，但她们的其他儿子仍在战斗，誓言要为亲人的死亡而报仇。

与此同时，在洛杉矶，黑帮对手“瘸子”（Crips）和“血帮”（Bloods）正参与着无休止的驾车枪击事件。

因此，将他们全部聚集在贝尔法斯特就显得有意义了。

第一天早上，来自两个国家的八位警惕且充满敌意的年轻人进入了房间。对于洛杉矶来的那些人来说，这是他们第一次离开自己的社区，第一次乘飞机，第一次到另一个国家。而对于来自贝尔法斯特的人来说，这是他们第一次接触到非裔美国人。

所有人都不愿意开口说话，最初的几个小时几乎没有真正的对话。当他们终于开口时，所表达的只有愤怒——对短暂的生命、破碎的家庭以及孩子们遭受难以想象的伤害时的场景。

午餐过后，讨论的主题稍微改变了。他们现在被更具体地问到了对他们的母亲、姐妹和年幼的兄弟姐妹的感受。在这里，故事开始发生变化：他们能够非常清楚地描述他们亲人感受到的痛苦、悲伤和绝望。

晚餐时，另一层防备被剥落。现在年轻人正在谈论他们自己那些痛苦，每当又有人死亡时，这些痛苦就会被愤怒和回击所掩盖。令他们惊讶的是，街道的名称虽然不同，但他们的经历却完全相同。

到了第二天，年轻人开始谈论他们自己的希望和破灭的梦想，他们自己的恐惧和遗憾。不知何故，听到不同的口音讲述相同的故事帮助他们克服反感情绪，去倾听他们的对手。

然后有人问了一个问题：你如何改变它？来自贝尔法斯特的小伙子们对洛杉矶街头帮派提出了一些想法。反过来，他们也提出了一些在北爱尔兰可行的建议。所有的这些建议他们以前都听过，但在此之前这些建议被层层痛苦和愤怒所包裹，隔着对街，他们根本无法去理解。

当瘸子和血帮第三天出发时，所有四个交战方都已经有了具体计划，包括他

们可以招募的人员名单、具体目标、任务和截止日期。因为他们都很有影响力——不是在任何传统意义上，而是在他们自己的帮派群体中——所以这些计划是可行的。

这些计划并没有立即取得胜利。贝尔法斯特仍有突发事件，洛杉矶仍有驾车枪击事件安吉利斯。但从那些最不可能成为调解人的核心群体开始行动以来，这些数字已显着下降。

第七章 利用多样性

自然界的现象如此多样，天上的宝藏如此丰富，正是为了让人类的心灵永远不缺少新鲜的养分。

——约翰内斯·开普勒

为什么一个几乎没有自然资源、每年都受到海平面上升威胁的小国（大约和马里兰州一样大），能够成为全球最具创新精神的谈判专家的家园？

为什么一个超过 80%的人口是本地人、且讲一种世界上没有其他人会说的语言的国家，能够在利用多样性方面做到如此完美？答案就是鱼和花。

早在 1579 年，在经历了几个世纪的对外征服和侵略后，荷兰联合省宣布从西班牙独立。在接下来的几百年里，他们成为了世界贸易的领导者，他们的农产品出口到分布在全球的殖民地，并将新世界的珍奇物品带回欧洲。由于地处北海沿岸，这些省份的主要出口产品毫无意外都是鱼类，但或许令人惊讶的是，他们在寒冷气候中也擅长种植花卉。

与丝绸或黄金不同的是，鱼和花的保质期很短。因此，荷兰商人不得不非常非常擅长快速达成交易。他们的语言障碍也成了一个优势。与西班牙人和英国人不同，后者是足够强大的力量，可以要求商人们说他们的语言，而荷兰人则干脆去学习了其他所有人的语言。

这两种需求都使得长期的关系变得至关重要。到 1815 年，在被法国占领几十年后，这些技艺精湛的商人组建成立了荷兰王国，语言和谈判的专业技能得以保留。事实上，这种文化敏感性一直如此敏锐，以至于第一个以科学框架定义不同文化特征的研究者便是霍夫斯泰德¹（Geert Hofstede）。

霍夫斯泰德教授出生在哈勒姆，并在海牙上学，在纳粹占领下度过了二战岁月。当他爱上了一位英国姑娘并前往英国时，他经历了文化冲击；随后，当他作为船舶工程师前往印尼时，又体验到了另一种完全不同的文化。到 1981 年，他作为 IBM 的研究人员积累了足够的数据库后，提出了一种被记录的理论：来自不同文化的人会根据他们所学的文化规范，对情况做出不同的反应。

荷兰商人和贸易商的个体创业历史中所积累的经验，使得这个国家在个人主义这方面得分很高——荷兰人不害怕打破社会规则，并且感到有能力探索新的解决方案。而他们在平等主义方面也得分很高——这使他们成为了出色的团队合作者，能够轻松提出新想法，并渴望建立长期关系。

如今，荷兰在围海造地、运输和技术领域居于世界领先地位。他们甚至在爱迪生的标志性发明——已有百年历史的灯泡上，通过飞利浦取得了突破性进展。

约尔格·哈贝塔博士（Dr. Joerg Habetha），身材高大且性情温和，是飞利浦研究院的高级主任。他领导的部门正在开发个人健康解决方案的创新技术——比如身体传感器和智能服装。公司大部分的研究工作都在设于欧洲、美国和亚洲的设计中心进行，参与研究的有来自全球各国的 1500 名研究人员。

哈贝塔博士擅长让来自不同文化背景的各类专家们在他们的分歧中找到共识并共同创新。这一过程始于公司的理念：“在飞利浦，我们有非常聪明的人，但我们并不拥有所有聪明的人。”这种见解贯穿于公司的文化中：早在 30 多年前，公司工程师们就是开放式创新（Open Innovation）的先锋。他们从其他公司购买技术，同时也出售自己的技术，并建立合作伙伴来发展新创意。

其中一个合作项目是一个由欧盟资助的 33 个合作伙伴组成的联盟，致力于通过预防和早期检测来对抗心血管疾病。（考虑到大量的黄油、奶油和脂肪，大多数欧洲饮食看起来像是随时会引发心脏病。）参与这个多样化项目的公司包括大型公司如 Medtronic Iberia、诺基亚和 Vodafone Foundation，以及意大利纺织公司 Nylstar 和 Smartex，主要医院包括亚琛大学医院、海德堡和马德里等地的大学医院，还有意大利、西班牙、葡萄牙和德国的研究型大学。

飞利浦是如何让所有这些人协同工作的呢？他们首先以第三方协调者的角色介入，在距离亚琛约 90 分钟车程的特别创意总部，以及分布在欧洲、美国和亚洲的八个分支工作室中，开展工作。在这里，他们不仅仅吸引了设计专业人士和工程师，还引入了人类学家、文化社会学家、心理学家和趋势研究者。

哈贝塔 的 MyHeart（我的心脏）项目在马德里的一次应用研讨会上启动。战略未来设计总监米利·多坎波·拉玛（Mili Docampo Rama）向我们描述了这次研讨会：

MyHeart 项目由 33 个合作伙伴共同启动，开发了 16 个完全不同的概念，这些概念都是通过以人为本的方式塑造而成。在第一阶段，他们必须了解整个领域——从预防到慢性病管理。

这些原始构思必须适用于所有未来的利益相关者，并且商业计划也必须经过仔细考虑。通过飞利浦精心设计的选择流程，他们一致决定了要追求的方向。

第二步是让 75 名参与者组成八个跨公司团队，专注于“工作包”，例如功能性服装或穿戴式电子设备。研讨会不仅促进了创造性的合作，通过将研讨会设为为期两天的活动，参与者还有机会开始建立信任和长期关系。他们有时间深度思考，并通过排球比赛来鼓励合作与竞争。

建立这种信任非常重要，因为团队将会遇到一些非常棘手的问题。其中最重要的是知识产权问题，这也是许多拟议合作的障碍。哈贝塔说：“欧洲各国公司处理专利创意的方式不同。此外，各国法律赋予发明者的权利也不同。MyHeart 联盟协议的编写方式确保它不会阻碍合作公司开发知识产权。”

这种事先对法律结构的关注带来了 33 家公司之间惊人的开放性。研讨会在这样的基础上设立，以创建长期的、可信任的关系。阳光明媚的空间、游戏和美食共同创造了成功合作的一段历程，而且也取得了一些早期成果。而飞利浦作为一个训练有素、经验丰富的协调员，帮助缓解了过程中出现的冲突。这是一个创造性谈判的完美配方，已经在突破性技术中获得了回报。

正如以往一样，这个成功的核心在于参与的人。他们思想开放，愿意拥抱多样性，乐于与人交往——这些都是创造性谈判者的关键特质。

利用新的多样性

千百年来，人类的进步一直由国际贸易推动。好的想法在跨文化互动中被借鉴，甚至被创造。想想古代的丝绸之路或二十一世纪的硅谷。

与多元化的团队合作并不总是很容易，但研究表明，多元化团队会提出更多的想法，并为这些想法提供不同的视角，从而成倍地增加创造力——前提是你能够克服初期的沟通问题。这正是促使约翰和他的同事前往密歇根州沃伦市的通用汽车办公室的原因。

在 2007 年一个寒冷的春日，我们会见了时任通用汽车公司研究与开发及战略规划副总裁的劳伦斯·伯恩斯（Lawrence Burns）博士。他是一位举止优雅但充满热情的高管。他的研发机构占地一平方英里，曾经是世界上最具创新力的地方之一，但在那天看起来却出奇地破旧。因为伯恩斯认为，通用汽车追赶竞争对手丰田的唯一方法是利用通用汽车全球员工的多样性，而我们就此受聘开发跨文化培训项目。一个典型的问题是：在通用汽车的全球工作团队中，美国人和巴西人总是主导发言，而中国人和韩国人则不想或不愿发表意见。

因此，我们的提案是在一项开创性的研究成果的基础上提出的。该研究探讨了工作团队绩效的长期影响因素，由三位来自中西部大学的研究人员²在 1993 年发表在《管理学会学报》上，研究的细节非常有趣。

36 个团队，每个团队由 4-5 名本科商科专业学生组成，这些团队在四个月的时间里合作完成了多个案例。17 个团队是文化同质的（所有成员来自相同的国籍和民族背景），而 19 个团队是多元化的群体（包括“一个白人美国人、一个黑人美国人、一个西班牙裔美国人，以及一名来自亚洲、拉丁美洲、非洲或中东的外国人”）。

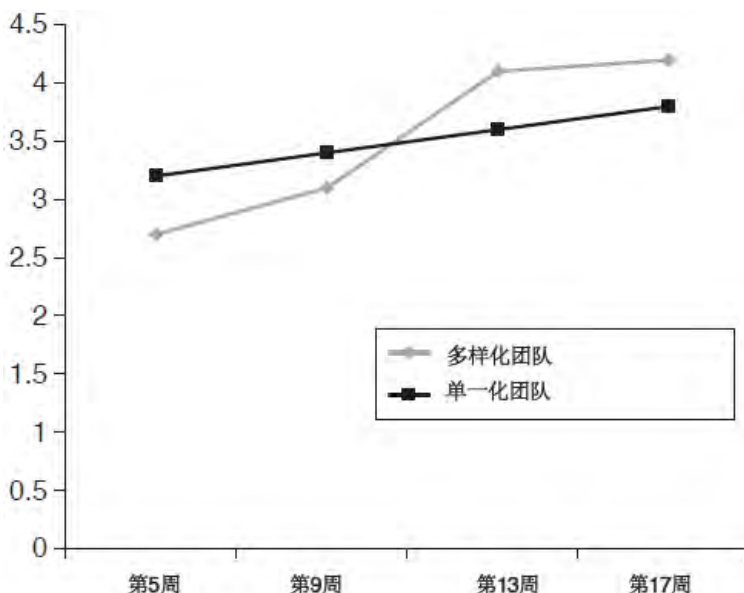


图 7.1 提出的想法的平均数量

资料来源：沃森等人。（1993）

在第 5、9、13 和 17 周，团队被要求：（1）从多种角度分析案例，（2）识别出案例中所描述的情况其产生的原因和问题所在，（3）列出可以用来处理这些问

题的备选方案，(4)选择他们认为最有效的备选方案，并为他们的推荐提供理由。

在 17 周的时间里，文化多样化团队和同质化团队的创意产出平均都有所提高（见展览 7.1）。起初，多样化团队处于不利地位，但在一起工作后，他们进步得更快，并在第 13 周事实上超越了同质化团队。

文化多样性的雷区

多样性带来的机遇显而易见——更多的想法、更多的观点以及更具创新性的解决方案。为了避免多样性的陷阱，第一步是认识到谈判风格中的一些文化差异。

在过去的三十年中，我们研究了来自 17 个国家（21 种文化）³ 1,500 多名商人的谈判风格。我们采访了有经验的高管，并观察了多个国家的实际谈判。在行为科学实验室里，我们分析了调查问卷并录像记录了谈判过程。我们选择了日本、韩国、台湾、中国（天津、广州和香港）、越南、菲律宾、俄罗斯、以色列、挪威、捷克共和国、德国、法国、英国、西班牙、巴西、墨西哥、加拿大（英语区和法语区）以及美国，因为这些国家是美国目前及未来最重要的贸易伙伴。

在多种文化中进行广泛的观察后，有两个重要的经验教训：（1）按区域性做概括往往是不正确的。例如，日本和韩国的谈判风格在某些方面非常相似，但在其他方面却完全不同。（2）日本是一个特殊的地方：在几乎每一个谈判风格的维度上，日本都处于或接近极端位置。例如，在我们研究的所有文化中，日本人使用最少的眼神接触，但他们在谈判中最擅长创造价值。

文化差异在国际商务谈判中引发了四类问题⁴：

1. 语言
2. 非语言行为
3. 价值观
4. 思维和决策过程

顺序很重要；列表中靠后的问题更为严重，因为它们更加隐晦。例如，如果两个谈判者一个说日语，另一个说德语，他们会立刻注意到这种差异。解决这个问题可能像雇佣一名翻译或使用一种共同的第三语言那样简单，也可能像学习一门新语言那样困难。不管解决方案是什么，这个问题都是显而易见的。

然而，非语言行为中的文化差异几乎总是隐藏在我们的意识之下。在面对面的谈判中，参与者会在无意识中传递和接收大量信息。一些专家认为，这些信息比语言信息更重要，而几乎所有这些信号传递都是在我们的潜意识中进行的。当来自外国合作伙伴的非语言信号与自己的不同时，谈判者最有可能在不知不觉中误解它们。例如，当一位法国客户不断打断对话时，美国人往往会感到不适，却没有明确意识到原因。因此，人际摩擦常常影响商务关系，但却未被察觉，从而也未得到纠正。

价值观以及思维和决策过程中的差异隐藏得更深，因此更难以解决和纠正。

语言

在国际谈判中，翻译往往很重要，特别是当语言在语言学上存在较大差异时

（请参见附图 7.2 与英语的语言学差异）。说英语的人应该预料到与那些使用与英语差异较大的语言（如中文或阿拉伯语）的人交流时会遇到更多困难。

全球谈判尤其具有挑战性。通常，桌上的大多数高管都将英语作为第二语言。即使是来自英国、印度和美国的母语者之间也经常难以相互理解，而翻译往往不够精确。

非语言行为

根据人类学家 Ray L. Birdwhistell 的研究，谈话中用词传达的信息不足 35%，而多达 65% 的信息是通过非语言⁵方式传达的。UCLA 心理学家 Albert Mehrabian⁶ 研究了面对面的互动，发现：

- 7% 的意义来自于所说的词语
- 38% 来自副语言渠道，例如语调和声音的大小
- 55% 来自面部表情

尽管具体百分比可能有所不同，但事实是显而易见的：说话的方式往往比所说的内容更为重要。

在我们的研究中，我们录制了世界各地超过 400 位商人在模拟谈判中的音频和视频。这些录像的系统分析包括记录谈判者所说的内容（例如使用“不”和“你”的频率，以及威胁、警告、问题、自我披露的百分比）。我们还统计了非语言行为，例如沉默时间、打断、眼神接触和在半小时谈判中的触碰。以下是我们观察到的文化差异的简要总结：

日本：他们的互动风格是最不具攻击性（或最有礼貌）的其中之一。威胁、命令和警告被弱化，更多地使用积极的承诺、建议和承诺。他们礼貌的交谈风格意味着很少使用“不”、“你”和注视面部，而且他们经常保持沉默。

韩国：非亚洲人常常将亚洲笼统地归为一类。然而，我们的研究表明，这种做法是错误的。韩国谈判者比日本人使用更多的惩罚和命令。他们使用“不”和打断的频率是日本人的三倍多，而且几乎没有任何沉默时间。

中国（北方）：来自中国北方（即天津及周边地区）的谈判者提出更多的问题（占 34%）。事实上，中国谈判者所说的话中有 70% 被归类为信息交换策略。中国谈判者的其他行为与日本人非常相似，尤其是在“不”、“你”和沉默时间的使用上。

台湾：台湾的商人行为与中国大陆和日本的商人截然不同，但与韩国人相似。台湾人平均在 30 分钟内几乎有 20 分钟都在看着对方。他们提出的问题较少，但提供了比其他亚洲群体更多的信息（自我披露）。

俄罗斯：俄罗斯人的谈判风格与其他任何欧洲群体都截然不同，并且在很多方面与日本人的风格非常相似。他们很少使用“不”和“你”，并且使用了最多的沉默时间。只有日本人在注视面部的次数上比他们更少，而只有中国人比他们提出的问题多。

以色列：以色列谈判者在三个方面具有独特性。他们使用了最低比例的自我披露，显然对信息比较保密。他们使用的承诺和建议大幅度领先。他们在提及竞争对手报价的频率上也处于极端位置。或许最重要的是，以色列谈判者的打断频

率比任何其他群体都高，这一重要的非语言行为很可能是导致美国人经常将以色列谈判伙伴描述为“咄咄逼人”的原因。

德国：德国人的行为很难明确描述，因为德国谈判者几乎在所有维度上都接近中间位置。然而，他们在自我披露方面的比例极高（47%），而提出问题的比例却很低（11%）。

英国：英国谈判者在各个方面与美国人非常相似。

西班牙：“Diga”或许是描述西班牙人谈判方式的一个好比喻。当你在马德里拨打电话时，另一端的通常问候语不是“hola”（“你好”），而是“diga”（“说话”）。因此，在录像谈判中，西班牙人使用了最高（17%）的命令比例，并且披露的信息相对较少（只有34%的自我披露）。他们也比其他任何一个群体更频繁地相互打断，并且非常频繁地使用“no”和“you”这些词汇。

法国：法国谈判者可能是所有群体中最具攻击性的。他们使用了最高比例的威胁和警告（共占8%）。与其他群体相比，法国人也更频繁地使用打断、面部注视，以及“no”和“you”这些词汇，并且在模拟谈判中，有一位法国谈判者甚至触碰了对方的手臂。

巴西：像法国人和西班牙人一样，巴西商人也相当具有攻击性。他们在所有群体中使用了第二高比例的命令词。平均而言，在30分钟的谈判中，巴西人使用了42次“no”，90次“you”，并在谈判过程中大约5次触碰对方的手臂。面部注视的频率也很高。

墨西哥：墨西哥人的行为表明按区域或语种做泛泛归类是危险的。无论是口头还是非语言行为，他们都与拉丁美洲的（巴西）或欧洲大陆的（西班牙）同胞大不相同。墨西哥人在接听电话时会使用更温和的“bueno”（“你好”）。在很多方面，墨西哥谈判者的行为非常类似于美国谈判者。

加拿大（法语区）：讲法语的加拿大人表现得非常像他们的欧洲大陆同胞。与法国谈判者一样，他们使用了很高比例的威胁和警告，甚至更多的打断和眼神接触。这种攻击性的互动风格与一些亚洲群体较为低调的风格或讲英语的群体（包括讲英语的加拿大人）并不和谐。

加拿大（英语区）：以英语为母语的加拿大谈判者在所有15个群体中使用的攻击性说服策略最少（威胁、警告和惩罚加起来仅占1%）。正如传播学研究者所建议的，这种风格差异可能是加拿大多年来种族间不和的根源。在国际谈判中，讲英语的加拿大人比他们的两个主要贸易伙伴美国和日本的谈判者更频繁地打断和使用“no”。

美国：像德国人和英国人一样，美国人几乎在每个维度上都处于中间位置。他们唯一的不同之处是彼此打断的频率比其他群体都少。

这些文化间的差异非常复杂，单凭这些材料并不能准确预测外国对手的行为。然而，了解这些差异仍然很重要，以免误解日本的沉默、巴西的“no, no, no”或法国的威胁。

管理价值观的差异

关于文化的思考方式有很多种。荷兰管理学教授 Geert Hofstede 将文化称为

“心智的软件”，认为它为人类提供了思考和行为的指导，是一种解决问题的工具⁷。人类学家兼商业顾问爱德华豪尔（Edward T. Hall）提出了一个对国际谈判者来说更相关的定义：“我们向那些人提供建议，但他们不断撞到一个看不见的障碍上。

图 7.2 部分国家和地区的个人主义指数得分及语言距离

国家	个人主义/ 集体主义	权力 距离	主要 语言	距英语 的距离
美国	91	40	英语	0
澳大利亚（全部）	90	36	英语	0
英国	89	35	英语	0
匈牙利	80	46	匈牙利语	4
荷兰	80	38	荷兰语	1
新西兰	79	22	英语	0
比利时（仅荷兰语居民）	78	61	荷兰语	1
意大利	76	50	意大利语	3
丹麦	74	18	丹麦语	1
加拿大（仅法语居民）	73	54	法语	3
比利时（仅法语居民）	72	67	法语	3
法国	71	68	法语	3
瑞典	71	31	瑞典语	1
爱尔兰	70	28	英语	0
瑞士（德语居民）	69	26	德语	1
德国	67	35	德语	1
南非	65	49	阿非利卡语	1
瑞士（仅法语居民）	64	70	法语	3
芬兰	63	33	芬兰语	4
波兰	60	68	波兰语	3
捷克共和国	58	57	捷克语	3
奥地利	55	11	德语	1
以色列	54	13	希伯来语	5
西班牙	51	57	西班牙语	3
印度	48	77	达罗毗荼语	3
阿根廷	46	49	西班牙语	3
日本	46	54	日语	4
摩洛哥	46	70	阿拉伯语	5
伊朗	41	58	波斯语	3
俄罗斯	39	93	俄语	3
巴西	38	69	葡萄牙语	3
阿拉伯国家	38	80	阿拉伯语	5
土耳其	37	66	土耳其语	4
希腊	35	60	希腊语	3
菲律宾	32	94	他加禄语	7
墨西哥	30	81	西班牙语	3
葡萄牙	27	63	葡萄牙语	3
东非	27	64		8
香港	25	68	粤语	6
智利	23	63	西班牙语	3
中国	20	80	普通话	6
新加坡	20	74	普通话	6
泰国	20	64	泰语	7
越南	20	70	越南语	7
西非	20	77		8
韩国	18	60	韩语	4
秘鲁	16	64	西班牙语	3
印度尼西亚	14	78	印度尼西亚语	7
巴基斯坦	14	55	乌尔都语	3
哥伦比亚	13	67	西班牙语	3
委内瑞拉	12	81	西班牙语	3

我们知道，他们面临的是一种完全不同的生活组织方式、思维方式，他们对家庭、国家、经济系统，甚至是对人类自身的那些基本假设的认知方式也是完全不同⁸。”文化差异往往是无形的（就像鱼眼中的水一样）——忽视这些差异可能会对公司和职业发展造成不利影响。

大多数传统的文化定义都认为，文化是由一群人所学到的、共享的，并代代相传的价值观、仪式、符号、信仰和思维方式的总和。文化存在于个人的头脑中。然而，“一种文化”这一表达意味着大量的人，包括企业高管，他们共享这些信念。

在商业体系中的文化多样性背后是文化价值观的根本差异。当 Hofstede 研究了 66 个国家中超过 10 万名 IBM 员工时，他发现国家文化在四个主要维度上存在差异。随后，他和数百名其他研究人员认为多种商业行为模式可以通过其中两个主要维度来解释：个体主义/集体主义指数（IDV），关注自我导向；以及权力距离指数（PDI），关注权威导向。IDV 指数得分较高表明更看重个人目标而非群体目标，这个指数是最有用的维度⁹。PDI 指数得分较高则表示更能接受等级制而非平等（参见 Hofstede 的分数表）。值得注意的是，Hofstede 分数与语言距离的相关性相当高（ $r > 0.6$ ）¹⁰。

思维与决策的差异

在面对复杂的谈判任务时，大多数西方人会将这个大任务分解为一系列较小的任务。比如价格、交货、保修和服务合同等问题，然后逐一解决：最终的协议是由这些较小协议汇总而成的。然而，在亚洲，所有问题会同时被讨论，且没有明显的顺序，最后在讨论结束时对所有问题作出让步。西方的循序渐进的方法和东方的整体方法并不容易融合。

因此，美国管理者经常报告说，在亚洲国家的谈判中，很难衡量进展。毕竟，在美国，如果解决了一半的问题，就意味着完成了一半。但在中国、日本或韩国，似乎没有任何问题得到解决，突然间，你就完成了。通常，美国人在对方宣布达成协议之前，会做出不必要的让步。

一位美国百货公司连锁店的高管到日本购买六种不同的消费品，她抱怨说，第一种产品的谈判就花费了一整个星期。在美国，这样的谈判通常在一个下午就可以完成。根据她的估算，她在日本完成所有采购需要六周时间。她甚至考虑提高购买价格以加快谈判进程。然而，在她准备做出让步之前，日本人仅用了三天就同意了其余五种产品的谈判。她自己承认，这次她算是运气好。她那个差点就犯下的失误反映的不仅仅是决策风格的差异。对美国人来说，商业谈判是一种解决问题的活动，目的是为双方达成最佳交易。而对于日本商人来说，商业谈判是一个建立长期互惠关系的过程。经济问题只是谈判的背景，而不是内容。因此，解决任何问题并不是特别重要——一旦建立了一个可行的、和谐的商业关系，细节问题自然会得到解决。正如这位美国买家所了解到的那样，一旦建立了关系（通过第一次协议达成标志着这一点），其他的“细节”问题便迅速得到解决。

其他类型的多样性

谈判风格的多样性也存在于其他类型的群体中：地区、行业、公司、外派人员以及性别之间。虽然你可能对一些其他文化有基本的了解，但你并不是在与国家、文化或公司进行谈判，而是在与人进行谈判。而且，任何一个人的行为不仅

仅由文化决定，还受到多种因素的影响，如个性、行业和/或公司文化、外派经历、年龄、性别、地区差异，甚至大脑化学反应。我们无法帮你解决日本高管可能感兴趣的血型问题，或者你出生在亚洲历法中的猪年、蛇年还是鼠年等问题，但我们可以向你展示其他一些因素的影响。

文化与国家不总是重合

虽然可以对国家的谈判风格进行概括，但几乎所有国家的本地人都能迅速描述其国内不同地区的细微的文化差别。墨西哥人说他们国家其实有五种不同的“墨西哥”，而越南人则认为他们国家有北部、中部和南部三种截然不同的文化。在日本，最难对付的谈判者来自横滨；在西班牙，来自瓦伦西亚；在中国，来自上海。

语言标志着显著的地区差异。靠近巴塞罗那的高速公路标志上既有加泰罗尼亚语（sortida）也有西班牙语（Castellano）的出口标识（salida），而加泰罗尼亚语的涂鸦者常常会涂掉西班牙语标识，以示抗议。霍夫斯泰德区分了讲法语还是讲弗拉芒语的比利时人，以及讲英语还是讲法语的加拿大人。如果他今天在美国进行研究，他可能需要单独衡量讲西班牙语的美国人的工作价值观。即便如此，将来自墨西哥和古巴的移民归为一类也会引发争论。

在国家内部，最大文化差异存在于人口最多的地区。尽管瑞士这个小国的货币上有四种不同的官方语言——法语、德语、意大利语和罗曼什语——但印度的一张 20 卢比钞票上列出了 13 种官方语言。实际上，印度次大陆的宗教和语言的文化多样性比欧洲更为丰富。或者考虑中国，以下是我们书籍《当今中国》¹¹中关于地区谈判风格的总结：

东北地区的谈判者。这个地区的刻板印象是直率。来自长江以北的三个东北省份的谈判者勤奋，商务能力强。他们通常诚实且直言不讳，甚至显得有些粗鲁。他们也不以冒险或创造力著称。

北京地区。来自北京的谈判者以其独特的官僚主义懒散和帝国主义权力视角而闻名，这导致他们缺乏创造力。由于是他们定义的“框框”，因此他们不擅长跳出思维框架。越来越多的来自首都的国际化管理者可能正在突破这一概括。

上海地区。简而言之：精明。这些谈判者外向，口才了得，消费慷慨。他们会以中国其他地方无法见到的方式和程度来给你留下深刻印象。对他们来说，任何事情都是可能的——他们是非常具有创造性思维的人。讲上海方言的人通常具有强烈的团体意识，并且在政治上非常精明。在中国，有些人将他们形容为算计、甚至是狡猾。但更重要的是，他们是成功的——实际上是大陆上主导的商业群体。

南方。这些中国人对外界影响一直保持高度关注，这使他们在创业和自发性方面具有特殊优势。他们相对诚实和直率。与上海的人相比，他们不那么算计，但他们是出色的交易者，特别热衷于快速获利。

香港。香港的商业文化在多种重要方式上都有别于一般描述。几乎所有香港人都是双语者，至少说一口流利的英语。事实上，他们的英语可能说得比你更好。因为香港高管学习英语，他们也深深吸收了英国的文化精髓。对于大多数人来说，母语是粤语，这是一种最粗犷的方言。听起来几乎总像是在争吵，他们的咒骂声传奇般粗俗——有时甚至非常低俗。然而，如果你对它们生气，双方都将失去面子，通常交易就此破裂。奇怪的是，谦逊和间接在香港比北方中国更为常见。

台湾。其他中国人认为台湾人在行为和语言上是最保守的。这里儒家思想和普通话的影响占据主导地位，这可以比肩共产主义在大陆的统治优势。因此，年龄、地位和家庭在岛上扮演着最强大的角色。公司往往由上而下进行管理，决策风格是专制的。管理者很接地气，但有时也会独断专行。

新加坡。在这里，英国的历史影响至关重要。这些岛民以其英语能力和潜在价值观而闻名：遵循规则而又直截了当（而非狡诈）。新加坡的华人更加个人主义；他们反应迅速，决策倾向于专制。

海外华人。海外华人管理者，通常出生和成长于印尼、泰国、菲律宾、加拿大或美国，至少是双重文化的，因此能够在其本国如“本土人”一样思考和交谈。然而，他们也能迅速展现出南海岸华人祖先的创业精神和高超的谈判技巧。他们将继续成为难以对付的客户和更难缠的竞争对手，尤其是在他们的主场。

海外华人的定义可以通过他们流利的中文方言、移民的时间和他们的大学经历的地点来界定。当你在谈判桌上与中国人交谈时，无论你是在曼谷还是波士顿，了解他们的个人历史是非常有意义的。

行业间谈判风格的差异。

不同的行业之间甚至同一国家内部的谈判风格可能存在显著差异。比如银行业和零售业。在所有国家，与银行家的谈判几乎总是以最保守和传统的方式进行——没有人想要一个冒险的银行家。光芒四射的马里奥·康德（Mario Conde），颇具讽刺地被人称为鲨鱼（El Tiburon），是西班牙第四大银行的所有者，并被他的国人选为最受尊敬的商人。他经常以帅气的姿态出现在《El Tiempo》杂志的封面上，并因其大胆的“银行”行为而在监狱中度过了最后几年。然而，通常情况下，在任何谈判桌上，你会发现比银行家更敢于冒险的零售商。

公司文化

任何在同一行业和国家工作的两家公司的员工都知道，公司都有文化——独特的做事方式和思维方式。许多在纸面上看似合理的并购策略因“管理风格”的差异而失败。以迪特尔·泽茨希的戴姆勒-克莱斯勒（DaimlerChrysler）为例。早在四十年前，《哈佛商业评论》就注意到：“当一家公司寻求合并时，它通常希望找到一个能够在某种程度上互补的合作伙伴，比如产品线、市场营销或制造能力。但成功的组合至少同样依赖于基本商业‘风格’¹²的兼容性。”

最近，AOL 与时代华纳合并，评论者指出：“AOLTW 已经经历了一系列的人事变动，许多高管像腐烂的水果一样从这个受困的公司中掉落。前时代华纳首席执行官杰拉德·莱文（Gerald Levine）在一月辞职，而公司首席运营官和临时 AOL 负责人罗伯特·皮特曼（Robert Pittman）在七月离开。皮特曼的离职是公司整体重组的一部分，该重组将权力从叛逆的新媒体部门转移到时代华纳的旧媒体领域¹³。”

企业目标和增长战略驱动着企业文化、日常决策和谈判风格。“传统媒体”与“新媒体”之间难以化解冲突就是一种。而另一个例子是尼曼·马库斯（Neiman Marcus）与其姐妹品牌/商店伯格多夫·古德曼（Bergdorf Goodman）。这两家都是高端百货商店，互相持股，它们甚至经常互调高管。但伯格多夫特别希望仅服务于纽约市，而尼曼·马库斯目前正在美国全国迅速扩张，这在许多方面影响了管理文化。极端例子则是，想象一下微软与苹果的合并将如何运作。

具有不同外派经历的谈判者

有在美国生活或工作经验的外籍高管通常会调整他们的谈判风格，并似乎能够理解西方的做法。在我们的谈判模拟中，我们注意到，那些在美国生活了仅六个月的日本高管会不自觉地反映出美国谈判者的沟通风格（眼神交流、对话节奏）。

但外籍高管对美国谈判风格的理解和反应程度可能会因他们在美国逗留的时间和数量而有所不同。简单问题的回答，例如“你在美国待了多久？”和“你在那里负责什么？”将有助于了解他们的理解水平。通常，高层外派的任期（如子公司的负责人或中层管理者）较短（大约三到五年），并主要与其外国公司总部的人员接触。你还应该意识到，大多数具有双文化能力的外国商人能够随时切换他们的美国风格。例如，我们见过一些墨西哥同事，他们既可以在商业娱乐和非任务性交流中游刃有余，也可以在需要的时候以让人无法适应的速度快速进入正题。

你可能更倾向于关注具有较长外派经验的高管，因为他们的英语水平更高，看起来更理解你，似乎更聪明。这是一个错误。通常，具有较长外派经历的外国高管在团队中的影响力最低。无论是哪种情况，最近的研究表明，双文化背景的人更能创造性思考——他们的经历和语言带来了更广泛的视角。

年龄

“今天的年轻人喜欢奢侈品。他们举止不端，对权威不屑一顾，不尊重长辈，在应该工作的时候胡说八道。年轻人不再在成年人进入房间时站起来迎接。他们与父母顶嘴，在社交场合话太多，狼吞虎咽，把腿放在桌子上，并对长辈发号施令。”听起来耳熟吗？这是苏格拉底大约公元前 500 年的话。如今，代沟正在扩大，因为年轻人更能跟上几乎每天变化的通信系统和其他技术。一些专家认为，随着年轻人与其他国家的同龄人越来越相似，而不是与自己的长辈相似，这种代际差异将变得越来越重要。

性别

在国际谈判中，有两件事情对女性不利。首先是认为女性不是有效的谈判者。其次是美国女性在管理职业中在平等方面取得的进展，并未在她们的外国同行中得到共享，因此她们觉得自己不会被外国谈判者平等对待。这两种看法都是错误的。

我们在对 MBA 学生中就谈判时的性别差异所做的研究以及大量类似研究中，我们知道，女性在模拟谈判中所获得的利润水平不如男性高。我们还知道，在现实生活中，美国女性的收入比男性少，其中一个关键原因是她们不要求和男性同行同样多的薪水。然而，实验室或薪酬谈判并不能说明全部情况。

在对美国男女兽医定价决策的最新研究中，女性设定了较低的价格¹⁴。然而，与男性不同的是，女性会考虑客户的一些特征以及她们在实践中合作伙伴的数量。当她们的合伙人更多时，女性会收取更高的价格，而男性则不会。

正如语言学专家黛博拉·坦嫩所报道的：

一般来说，女性在一对一谈话中会更自在。而在会议上发言则更接近于男孩的经验，他们在大群体中用语言来建立自己的地位，而女孩则更习惯用语言来维持亲密关系。这一点可以加以利用。不要等到会议上才发言，尝试提前在一对一的情况下表达你的观点。这也是日本人所做的，从很多方

面来看，美国女性的表达风格比美国男性更接近日本人的风格¹⁵。

当美国国会在 2013 年秋季关闭政府时，正是多样性让它重新运作起来。根据《时代》杂志封面文章《华盛顿只剩下成年女性》：在政府关闭后最黑暗的时刻之一，当市场下滑、宾夕法尼亚大道两端相互指责时，缅因州共和党人苏珊·柯林斯（Susan Collins）走上参议院讲台，做了两件她的同事们尚未尝试过的事。她没有进行党派指责，而是提出了一个结束危机¹⁶的计划。

站在她背后的是其他女性参议员。事实上，参议院的 20 名女性参议员中的大多数在前一天晚上非正式地聚在一起，在参议院办公室里吃着披萨、沙拉和葡萄酒，讨论了几种妥协的方式。没有那些陈旧的雪茄和扑克牌，也没有任何虚张声势的行为，只有彼此尊重和积极的讨论。最终，参议院领导人哈里·里德（Harry Reid）和米奇·麦康奈尔（Mitch McConnell）被迫做了改变，而这种女性之间的不同类型的讨论直接促成了更有创意的选项¹⁷。

这一切对于麻省理工学院心理学家史蒂芬·平克（Steven Pinker）来说并不意外。在《我们内心的美德》（The Better Angels of Our Nature）一书中，他强烈支持全球暴力持续下降是由以下四个原因造成的：法治、信息的传播、贸易以及女性参与政治。平克指出：

“从小男孩时代起，男性比女性玩得更暴力，更喜欢幻想暴力，消费更多的暴力娱乐内容，犯下大部分暴力罪行，对惩罚和复仇更感兴趣，在激进策略上冒更愚蠢的风险，支持更好战的政策和领导人，并策划和实施了几乎所有的战争和种族灭绝事件。历史上，女性在和平主义和人道主义运动中起到了领导作用，这远远超过了她们在当时其他政治机构中的影响力，而近年来，女性及其利益在各个生活领域中都有了前所未有的影响力，这也使得发达国家之间战争变得越来越不可想象¹⁸。”

美国女性在处理人际关系方面明显比美国男性更出色。她们更加关注同事。从我们对 MBA 谈判的实验室观察中，我们还注意到美国男性打断美国女性发言的频率出人意料地高¹⁹。美国女性在关系导向方面比男性同事更具优势。而且，最新的脑科学研究表明，女性在管理人际关系方面确实比男性有更多的脑力²⁰。这一特质在国际谈判中对她们非常有利，甚至让她们表现得更好。

关于性别平等的第二个误解则更为复杂。确实，其他国家的女性不一定拥有与美国女性相同的平等地位——在某些情况下，她们的处境甚至更好。在世界经济论坛（World Economic Forum）关于性别平等的调查中，美国在 115 个国家中排名第 22。沙特阿拉伯排在第 114 位，也门排在第 115 位，而瑞典和挪威分别位列第一和第二，具有真正的性别平等。

尽管在一些地方进展过于缓慢，但全球范围内女性的处境正在改善。在美国，57%的本科生是女性，这种趋势在其他国家，尤其是欧洲国家很常见，甚至在伊朗和沙特阿拉伯这样的国家也是如此。大学入学情况的变化导致了专业领域的格局也在相应发生改变。在美国，大约一半的法律和医学院学生是女性。女性在 MBA 课程中占比约为 30%（从 20 世纪 90 年代的 40% 下降），在美国工程项目中约占学生人数的 20%。

管理者和谈判者的启示

考虑到跨文化谈判中的潜在问题，特别是在不同价值观和语言背景差异较大的经理人之间进行谈判时，国际业务能顺利进行本身就是一种奇迹。显然，全球贸易的经济需求使得许多交易得以实现，尽管潜在的陷阱众多。但是，了解文化及其他类型的群体差异，可以促成更好的国际商业交易——不仅仅是商业交易，还包括富有创意和高度盈利的商业关系。

感恩节晚餐与创意谈判

“那里有波斯风味的火鸡。她会做红薯和类似的东西。那里还有波斯食物，有用柠檬做的也有用土豆做的，但它们都是基于肉类的，带有厚重的酱汁。她做了很多三文鱼，还有茄子……如果我在场，她会为我做糙米饭。但桌上总有白米饭。永远没有卷或面包，总是米饭。她通常会准备一个沙拉，还有火鸡。就这些，还有土豆泥。”

“每年，除了数量惊人的牙买加风味的食物外，我们总会有火鸡、蔓越莓酱和肉汁。我们装饰一张桌子，把火鸡放在中央。然而，火鸡从来不会被吃掉，除了火鸡脖子部分。火鸡的其余部分都静静地躺在桌上无人问津。第二天，它就被包好，放进车库的冰箱里。我的姐夫可能会割下一条腿或一片胸肉，但 90%的火鸡仍然被留下。到了第 5 天，它几乎没被动过，最后扔进了垃圾箱。”

“通常来说，比如我们做感恩节晚餐时，我们会按照这里的方式做，比如我们会用墨西哥的方式烹饪火鸡。哦，我们会用香蕉叶包起来，配上一些这里特有的墨西哥调料和香料，然后一起放进烤箱，烤上四到五个小时。然后你去掉配料，火鸡就会变得非常多汁、非常美味，因为如果你用传统的方式，有时它会太干了。就像我告诉你的，我们会取墨西哥的好东西，融入美国的体系中，尽情享受。我们不需要打破另一种体系的任何规则来让自己感觉更好。”

这些三段引述来自我们两位同事的研究，它们展示了文化多样性在实践中的积极方面²¹。评论集中在双文化家庭的感恩节晚餐上，研究人员的解释可以总结如下：

“克里奥尔化”（creolization）这个概念最初来自语言学领域，被定义为“多样元素的结合，创造出一种充满活力的新实体。”源自西班牙语“criollo”、葡萄牙语“crioulo”和法语“créole”。名词“克里奥尔”历史上有多个含义，包含在美洲出生的法裔或西班牙裔后代，到混血父母的后代。作为形容词，这个词也被用来描述混合或融合的事物，包括人、食物和语言。马提尼克诗人、小说家和哲学家爱德华·格里桑特（Edouard Glissant）认为，克里奥尔化是一种改变各方的碰撞，进而创造出新事物。其他研究者也支持这种观点，认为克里奥尔化是“多样文化特征或元素的结合，形成新的特征或元素”。

尽管存在一些直接的困难，文化多样性总能为团队带来新的、积极的元素。这种多样性也促成了最富有创意的谈判。

第八章 探索地点、空间和节奏

空间是艺术的气息

——弗兰克·劳埃德·赖特

天气炎热，汗水从你的防弹衣下流进靴子里。透过头盔你听到不同层级的各项指令。愤怒的索马里村民，手持带血的砍刀和 AK-47，正在用力敲打着大门。街道中央，市长的兄弟倒在血泊中。

在里面，美国海军陆战队民事事务组（CAG）正在拼命与市长谈判。村民的喊叫声把下面这些在场的其他人的声音几乎都盖住了：一位世界粮食计划署的代表试图为村庄带来急需的物资，一位私人承包商希望在海军陆战队计划两栖登陆的海滩上建立风力发电站，还有两位来自交战村落的领导人。所有这些都有一位身着头巾的愤怒的女记者和她那好斗的摄影师记录下来。D 队长（她的部队就是这么称呼她）面对的是一堆棘手问题。

冲突看起来非常真实。索马里村民是真实的。前沿作战基地（FOB）中充满了执行真实任务的海军陆战队员。文化顾问克劳德·亨利是一位拥有 25 年非洲各地驻军经验的法国军队老兵。武器绝对是真实的，村民们的愤怒似乎也是真实的。

然而，对威廉·埃尔南德斯·雷克霍而言，有部分不是必选项。戴上头盔时，他是参与者，融入到团队中，面临与其他人相同的“生死攸关”情况。摘下头盔，他只是旁观者。

突然，村民闯进了基地。你听到了安全警报的声音。“你是谁？”拿着砍刀的索马里人距离威廉的脸只有几英寸，质问道。“你是谁？”似乎是个转换为观察者身份的好时机。头盔被摘下了。

尽管这些村民是真实的，我们实际上却在位于加利福尼亚州圣地亚哥附近的彭德尔顿营地（Camp Pendleton）。我们在这场创新训练演习中的任务是看看我们团队能否在这种模拟环境中使用上周在课堂上学到的谈判技能，这种环境更接近于海军陆战队民事事务组将在后阿富汗时代需要操作的真实场景。

在亨利的努力下，“氛围”被准确还原。他请来了来自索马里、处于真实战争状态的部落的美国移民。基地是一个精确的复制品，真实得和夏日的热浪完全一样。更重要的是，亨利了解文化，因为他在非洲生活了多年。和美国军队不一样，他曾经住在同样的村庄，同样的房子里，保护着这些人们。他可以告诉你，虽然砍刀令人害怕，但如果保持距离，它的威胁性不如 AK-47。而举着高高的 AK-47 并不是威胁的标志，而是喜庆的象征。

今天的任务是试图安抚村民，劝说他们不要在下周海军陆战队主力到达时向他们开火。然而，所有关于食物、能源和安全的承诺很可能被不愿意接受任何领导的交战部落所破坏，尤其是在他们自己的领袖刚刚在街上被枪杀之后。一位部落成员指着市长兄弟被肢解的尸体说道：“其他地方有民主选举，”他说。“而在这里，我们是这样选举的。”

第一阶段，与任何谈判一样，是仔细观察一切。但如果你在一次普通的商业交易中感到肾上腺素激增，那么在这种充满动荡（他们用这个形容词来描述子弹飞舞的情形）的情况下，这种效果会被放大。当情绪起作用时，所有那些理性的教训都会被抛到脑后。

由于参与谈判的人包括身着本地服饰的女性、一名警察局长、市长、以及各部落领袖和媒体，而他们刚刚从市长兄弟那堆残肢旁经过。D 队长知道，选择在场的人是至关重要的。如果她自己做出选择，就可能在无意中认可或否定某些重要参与者。

因此，她让当地专家来决定。市长、市长的另一个兄弟和警察局长同意允许村里交战派别中的每一方各派一个代表。

接下来是会面地点的选择。最终，村民们同意在一个相对中立的所在——市长那闷热的两层水泥大院里会面；大院没有照明，但被围栏包围着，海军陆战队队员们在内围守卫，当地人则在外面逡巡。除了市长，所有人都在进入时交出了武器，甚至包括 D 队长，以示善意。

第二个关键决策是每次谈判中都会遇到的问题：座位安排。市长坐在唯一的椅子上。当 D 队长想请求一把椅子时，她被告知他们很穷，没有其他椅子。也许市长可以和他们一样坐在地上？市长回答说不行，因为他的膝盖不好。在这种非语言交流的等级体系中，D 队长失去了重要的地位分数，不会被视为平等对待的对象。

于是，她利用自己的文化知识逐步提升地位。知道主人有责任提供食物和饮料，她提到自己口渴了。市长不得不提供一些东西，更糟的是，还是为一位女性服务。

她面临的下一个挑战是弄清楚谁拥有最终的决策权。习惯于明确的军事指挥链，她起初很没把握。似乎村民需要在所有派别之间达成某种共识，每个派别都有自己的议程。每一方都希望掌控主动或是得到报酬，作为允许海军陆战队主力登陆的条件。D 队长没有被授权可以向任何人答应这些要求。

局势迅速恶化。讨论组要求一名成员离开。他在围栏外呆了一段时间，这期间人群变得更加激动，他又返回了。市长突然中止了会议。穿回防弹衣后，D 队长带着她的小组走出会议室，此时门外的人群故意加剧了。

即便如此，她仍试图与那些围着她和她的谈判小组的男男女女进行对话，回答他们的问题，同时安静地带领着小组向安全基地撤退。在总结会上，D 队长感到失望。作为谈判者，她未能实现预定的目标——确保下周到来的海军陆战队队员能得到安全的迎接。然后教官们揭示了任务的真实性质：在一个他们故意设计为两败俱伤的案例里，他们想看看团队成员是否能够保持冷静，运用新学到的技能，取得一些进展，并成功撤离。

你的谈判不会在子弹和砍刀的威胁下进行，这一可能性是很大的。但正如 D 队长所学到的那样，文化很重要。地位很重要。地理位置很重要。一个有经验的团队很重要。甚至你对会议的定义也很重要。

如果你是美国人，“会议”这个词涵盖了从在星巴克进行的两人半小时聊天，到在公司会议室里举办数十人参与的正式报告的所有内容。任何会议都可能需要数小时的准备，或仅仅是几分钟的笔记浏览。但在其他文化中并非如此，这些不同

的期望可能会破坏短期和长期的目标。

然而，创造性的谈判在很大程度上依赖于地点、空间和节奏的正确组合，这个组合比你意识到的要大得多。

地点

2013年，奥巴马总统在加利福尼亚州棕榈泉的阳光地（Sunnylands）会见了中国国家主席习近平——一个气候宜人、环境轻松的度假小镇，位于两国首都之间的大致中点。早在1986年，里根总统和苏联总理戈尔巴乔夫在冰岛雷克雅未克举行了一次峰会（在10月份的雷克雅未克，大概没什么其他事情可做，是个很适合达成协议的地方），同样地，该地也位于两国之间的中点。尽管这些地方的气候不同，这些中立地点在世界领导人之间创造了一种隐含的平等，帮助降低了彼此的紧张情绪。

从实践和心理角度来看，谈判地点可能对结果产生重大影响。实践方面，在不同的司法管辖区达成协议可能会产生不同的法律后果。但更重要的是其他原因。

在竞争性谈判中，美国人通常会寻求“主场”优势。主场团队拥有所有的信息和资源，可以随时调动，并且所有必要的团队成员都在身边。另一方面，来访团队只能带来最低限度的资源、信息和成员，还得住在酒店。

主场团队更大的优势可能在于心理层面——一种权力的感知。如果对方来找你，意味着他们想要从你这里得到一些东西。你掌控着稀缺资源，无论是产品或服务（你是卖方），还是进入关键市场的机会（你是买方）。竞争性谈判者会尽量在自己办公室进行谈判。而有创造力的谈判者则会选择一个中立的地点，以促进信息的平等分享。

在与关系导向型文化的客户或合作伙伴打交道时，谈判地点的选择更为重要，因为在他们眼中，地点传递的权力信号更加明显，比如在日本，汽车销售员会到你家里拜访你。因此，在国际商务往来中，人们会期待更多地在中立场所会面，比如餐厅、卡拉OK厅、温泉、高尔夫球场或其他能最大限度激发多样性创意的场所。

美国政府对一些外国高管的签证限制给美国公司带来了很多不便。由于美国移民官员的频繁拖延和拒签，邀请中国或中东的谈判对象来访往往变得不切实际。然而，你可以邀请他们到你所在其他国家的办公室。例如，在关键谈判期间，通用汽车的谈判人员曾安排他们的上海汽车伙伴参观巴西工厂。

如果你前往合作伙伴的主场，可以通过创造一个更中立的空间来减少你的劣势。你可以在你的酒店（或银行，或子公司的办公室）安排会谈场所，并邀请对方团队拜访你。你可能会说：“我已经做好了安排，一切都准备好了。”或者“你可以暂时远离电话”，又或者你确实需要等一个重要的FedEx快递。

你还可以考虑选择一个不寻常的场外地点。当约翰曾为Solar Turbines International（现在是卡特彼勒在圣地亚哥的一个部门）担任市场分析师时，公司拥有并运营一艘企业游艇。在没有手机和无线通信的时代，客户会被邀请去科罗纳多宁静的海岸花一天时间去追逐海豚和做深海钓鱼之旅。这是一个可以畅谈、辩论、欢笑、饮酒，甚至抓几条鱼的好时机。而客户也就不会逃走了。

终于抵达巴黎

1973年，《巴黎和平协定》为越南战争画上了句号，并为亨利·基辛格和黎德寿赢得了诺贝尔和平奖。然而，仅仅是为会谈选择会场这一问题，就花费了数周的谈判时间¹。

早在1968年4月，约翰逊总统首先建议在日内瓦举行谈判，那里曾是将越南一分为二的谈判地点。他的团队认为，瑞士是中立国，且其设施能够接待预期将蜂拥而至的全球新闻媒体。然而，河内方面提出了柬埔寨的金边，美国人立即拒绝了这个提议。接着，约翰逊提议了一些亚洲城市——老挝的万象、仰光，雅加达和新德里，但越南方面也一一拒绝，并建议在华沙举行。随后，美国又提出了一长串备选地点，包括科伦坡（斯里兰卡）、东京、喀布尔、加德满都、拉瓦尔品第（巴基斯坦）、吉隆坡、罗马、布鲁塞尔、赫尔辛基和维也纳。

河内认为这些地点要么不够中立，要么与北越没有外交关系。5月2日，河内甚至拒绝了在东京湾印尼船上进行秘密会晤的提议。最终，美国不得不勉强同意在巴黎举行会谈，尽管他们担心可能会受到戴高乐的干扰。考虑到选择会谈地点就花费了34天，其他细节（如会谈形式）谈判的困难程度也就不足为奇了。

空间

幸运的是，桌子的形状比世界上的国家要少。越南方面希望使用圆桌，因为这样是给民族解放阵线（NLF）一个平等的地位，他们在南越为北越作战，尤其是

附栏 8.1:

地点与空间：科学的启示

科学研究显示，会谈的地点会对讨论结果产生无意识但显著的影响。如果你想专注于细节，请确保你所在的房间天花板较低、墙壁是红色的。然而，如果你希望获得创造性的结果，请尝试最大限度地利用这些被证实有效的改变游戏规则的方法：

1. 选择一个中立的场所举行会谈；²
2. 把房间刷成蓝色；³
3. 选择高天花板来扩展视觉空间；⁴
4. 在房间里放置一些玩具和工具；⁵
5. 保持房间温暖；⁶
6. 确保房间有风景优美的视野；⁷
7. 增加一些植物和花卉；⁸
8. 挂上几幅现代艺术作品；⁹
9. 让房间弥漫着薰衣草的香气；¹⁰
10. 让人们保持近距离的身体接触；¹¹
11. 安排舒适的椅子和沙发¹²，鼓励人们放松和随意坐卧；¹³
12. 让房间的噪音水平与咖啡馆差不多。¹⁴

因为美国邀请了南越政府与他们共同参加谈判。南越方面则主张使用长方形的桌子，象征谈判中的两个不同阵营。最终，双方妥协，既用圆桌又用方桌：南北越政府坐在圆桌旁，而美国人和民族解放阵线则坐在围绕圆桌的方桌旁。

1968年5月13日，会谈在老马杰斯蒂克酒店的国际会议中心开始。约翰逊总统给美国谈判代表的指示中，第一个词是“迅速”。而北越代表团的命令则相反：“拖延”。美国人最初住在酒店里，而北越则租了一座适宜的别墅。谈判又花了四年才取得成果，而在这四年中，数百万人丧生。这是地点、空间和节奏影响谈判的一个完美例子。

泳池还是会议室

在明亮的橙色伞下，靠近泳池的小屋，一群迈阿密律师正在进行商业谈判。据《纽约时报》¹⁵报道，“合同谈判进展顺利，直到一名穿着迷你比基尼的女人打断了米切尔·史蒂文森和他的客户，询问他们是否需要饮料。”

尽管这种干扰可能是个缺点，但越来越多的公司选择在泳池边进行严肃的谈判。几十年来，好莱坞大片在比佛利山酒店的度假屋里被拍板通过。黑手党则在南海滩的海边躺椅上，或者在前卡斯特罗时代哈瓦那标志性的国家酒店品着莫吉托，掌控着他们的犯罪帝国。

然而，如今“我越来越多地看到小团体希望在非传统或不寻常的空间聚会，”喜达屋酒店集团销售副总裁贝蒂·威尔逊说。对于“阳光与乐趣”场所的需求，使得万豪海滩度假村的20个茅草屋顶海滨小屋和洛伊斯迈阿密海滩的双层空调小屋全都爆满。在较冷的城市，夏季会议会在户外露台举行，而冬季则是在水疗中心进行。

据《纽约时报》报道，部分吸引力来自于人们确实喜欢在这样令人愉悦的地方参加会议，部分原因则是人们不断追求新奇。然而，更重要的是，专业人士现在正在举行更小规模的会议，他们追求更多的合作。

正如史蒂文森所说，“当你不在一幢白色办公楼里，那里的桌子和隔壁办公室的通常一模一样时，你的思维可以自由驰骋。”

他是对的，有很多科学证据证明了这一点。但要真正理解为什么选择合适的地点和空间对于富有创造性的谈判者如此重要，只需看看大多数企业和组织的典型会议设置。

两家公司，A和B，同意就合资项目进行谈判。会议安排在一座高层建筑的会议室里。在巨大的桌子旁，摆放着二十把高靠背的旋转皮椅，每个座位都布置得井井有条：一个新的黄色记事本，一支公司标志的钢笔，一小叠用小活页夹装订整齐的财务文件。一个沉重的水晶杯摆放在一瓶塑料水瓶旁。在房间的一端，一台平板显示器挂在壁柜上，银制的保温壶旁放着一套印有公司标志的马克杯，保温壶里是热咖啡。

尽管没有座位卡，但每个人都清楚自己坐在哪里——只有两种可能性。如果两家公司的负责人分别坐在桌子的首尾，那么每个人都会按顺序坐在他们的右手边，整齐地排列在桌子的两侧，直到正中央。最后两个座位由律师占据，他们带着自己厚重的黑色活页夹装着大堆文件。在另一种情况下，A公司的所有人会整齐地坐在B公司对面。这个顺序不能被打破，随着大家入座，几乎不允许有闲谈，

等到领导人入座后，会议才会开始。会议开始时间比约定时间晚了七分钟，并将在两小时后准时结束。

在没有说出一句话之前，我们就可以保证这次会议不会产生创造性的谈判。事实上，双方很可能会感到沮丧，不太愿意推进这个项目，并会走上一条对立的道路，最终导致这次合作失败，以及未来任何潜在合作的可能性破灭。

让我们来分析一下为什么。

1. 假设双方团队都已决定合作是个好主意——他们将共享技术、市场、分销，或者联手对抗竞争对手。他们已经在原则上达成共识，但那些麻烦的细节仍需解决。然而，这是一个重要的决定，不会交给下属处理。每家公司都花了不少力气选出幸运的十人组成团队，其中一些成员可能暗中反对这一合作，因为它将威胁到他们的个人领域。除了领导（甚至连他也不例外，如果有强大的董事会盯着他），房间里没有人愿意承担谈判风险。也正是如此，为了确保万无一失，还配备了一两名律师。

在这二十个身穿海军蓝西装的人中，有一人来自另一个国家，一人肤色不同，只有三名女性。房间里不仅来的人不对，参会人数也实在太多，只是来对的人确实太少了。

2. 我们一般会假设，在所有商业合作中决策会以理性为基础。这完全错了。最近的神经学研究表明，人们实际上是情感驱动决策的，然后用理性的外衣来包装，为这些决策辩护。桌上的笔记本将只是他们为这种辩护所需要的道具。

3. 团队成员给自己设定了既太少又太多的时间。两小时足够提出并讨论异议，但远远不够用来组建一个团队或就共同目标达成一致以避免许多争执。甚至没有足够的时间出去休息。

4. 由于所有的座位布置得一摸一样，所以形式上等级制度并未确立，这意味着所有的参与者都需要自己确立它。最简单的方式就是对别人提出的任何建议说“不”。

5. 大桌子强化了会议的对抗性质。事实上，研究表明，人们之间的障碍越小，他们坐着的表面越柔软圆润，他们需要前倾或触碰；越是需要共同查看同一张纸，他们的合作就越紧密。而这里，决策者之间隔着一大块坚硬的木头，相距约 30 英尺。站在他们之间的是一支支防守大军，甚至连一张纸或一壶水都不分享。这些“战士”则各自安坐在他们的个人“盔甲”中——一把高靠背带扶手的硬皮椅，足以让他们远离桌上的每个想法。

6. 视野设计得非常空洞。空白的电视屏幕。一堵窗户墙，远离地面的绿色植物。可能有一幅抽象画挂在墙上。配套的海军蓝咖啡杯和黄色记事本。几乎一片寂静。没有人，没有有趣的东西，没有生命。然而，几十年的研究表明，当人们可以看到树在风中摇曳，听到咖啡馆里的人声，或可以观看奇特的事物时，他们更具创造力。哪怕是随机的干扰也有帮助。每一条关于创造性空间的规则都在这个公司会议室里被彻底扼杀了。

7. 没有食物。这场上午 10 点的会议不会有饼干共享，也不会有人交换吃不完的薯片，或者讲述关于爸爸那“世界闻名的辣椒”的有趣故事。这群人不会一起分享食物，违反了古老的“好客之道”，这一待客规则早在丝绸之路上的商人穿越危机四伏的领地之前就已存在。而当会议接近中午时，房间里的人，尤其是那些没有

吃早餐的人，将只会想着他们的下一顿饭吃什么。

所以在这种环境下没有彼此信任，没有分享想法，也没有建立关系就不足为奇了。一切都在阻碍这些结果的实现。

现在，做个对比，让我们进入斯坦福大学设计学院或简称为 IDEO 创意公司。IDEO 是一个涉及从电脑鼠标到拖把、从银行业务到购买内衣、从你如何办理医院入院手续等方方面面的创意机构，并且在这个过程中建立了几十个合资企业和长期关系。

可容纳三、六或十个人的会议空间。有一辆 Airstream 房车，还有一个圆形的三人座椅，带顶篷，原本放咖啡桌的地方是一本可撕便签簿。开放的空间可以容纳一百人，户外广场能容纳更多。地板是混凝土做的，所以椅子、红色沙发、桌子和墙壁隔板都可以随意移动。看不到一张会议桌，但工作台上摆着一些正在设计中的尚未完成的神秘作品。人们坐在桌子上，或者坐在地上的豆袋上，躺在沙发上，站在白板前画图，膝盖对膝盖围绕在低矮的桌子旁。背景中回荡着愉快的笑声和谈话声，夹杂着几种不同的语言。窗外有树木、汽车和行人。无论你往哪里看，都有令人感兴趣的事物。装满备用零件的箱子。自行车。一堆堆的蜡笔和彩纸。涂满霓虹色便利贴的白板。五颜六色的胶带卷。玩具、帽子、羽毛、棋盘和软弹枪。

会议可能只需 10 分钟，也可能长达七小时，如果你有创意灵感，还可以叫外卖吃中餐。大家的着装从休闲到奇装异服。尽管工作人员的平均年龄较年轻，但也有不少白发苍苍的人，几位光头在阳光下闪闪发光。当团队有了一个想法时，他们可以迅速组建一个聚焦小组来质疑或补充这个想法。厨房里备有零食，里面外面都有随意的桌子。房间里弥漫着爆米花或布朗尼的香气，下午晚些时候还会提供红酒和啤酒。

客户通常会在帕洛阿尔托住上一两晚，与他们的合作伙伴共进晚餐或早餐，并有时间仔细思考和改进他们的想法，然后带着令人惊艳的成果离开。

说实话，你愿意在哪种环境下谈判你的下一个交易？

国际谈判

当你在美国以外进行谈判时，选择的空間可能更加重要（参见人类学家爱德华·霍尔对空间语言的经典描述，摘录见附栏 8.3）。美国人重视并感到舒适的是非正式的氛围。而大多数其他国家的高管则更重视并感到舒适的是正式的氛围。例如，如果你去泰国谈判，泰国人会负责安排谈判的实际环境，包括时间、地点、茶点和休息时间（除非你做了安排）。我们对美国人的唯一建议是，请咨询泰国人

附栏 8.2

真正的“林中漫步”

也许最著名的创意性非正式谈判发生在保罗·尼采和尤里·克维辛斯基之间。1982 年，他们在日内瓦进行了所谓的“林中漫步”，提出了一个关于美苏核裁军僵局的创造性解决方案。这次讨论是非正式的，伴随着身体在树林中移动。最终，他们的方案被双方否决——但所有人都认为它为后续的谈判设定了新的基调，并为里根和戈尔巴乔夫 1986 年 10 月在雷克雅未克峰会上的重要进展铺平了道路。有时，最好的谈判空间是开阔的空间。

坐在哪儿。他们心中会有一个具体的安排，如果你忽略了他们的安排，他们会感到不自在。

如果你的外国合作伙伴到访你的办公室，那么我们建议你布置一个让他们感到舒适并更具合作性的空间。为了显示你对潜在商业交易的兴趣，可以在没有办公桌或会议桌的舒适客厅环境中会面。许多首席执行官的办公室中都有这样的区域，与美国 CEO 进行短暂的非工作会面是开展合作的比较合适的第一步。对于那些频繁接待外国客户的公司，可以专门设置一个特定的房间用来会客，这样可以最大限度地提高信息流动和创造力。

一些竞争导向的公司采取措施，通过将竞标者们安排在相邻房间来创造拍卖氛围进行谈判。巴西国家石油公司 Petrobras 以这种战术著称，它对其供应商们运用此策略。然后，该公司的采购代理可以轻松地从一个房间到另一个房间来向两个供应商进行砍价。沃尔玛也因让其供应商们坐在同一个房间，其采购人员直接拍卖式竞价而闻名——价格最低的供应商获得订单。这些都是与在科罗纳多海岸的 Solar Turbines 船上放松喝几瓶科罗娜啤酒相对立的高压谈判策略。这些压力战术可能会在短期内赚钱，但会破坏任何创造力或长期业务关系。

节奏

东京。“aisatsu”（正式欢迎会）早在几周前就安排好了，地点是位于东京的日本公司董事会议室。约翰·格雷厄姆（John Graham）受雇于一家美国资本设备制造商，为了准备这次关键的日本市场分销协议的谈判，他提前一周抵达东京。他

附栏 8.3

空间的语言

和时间一样，空间的语言在每个地方都不相同。熟悉美国公司生活模式的美国商人，可以很容易地通过观察某人办公室相对于其他办公室的大小来判断其相对重要性。

一种模式是董事长或总裁拥有最大的办公室。执行副总裁的办公室次之，依次排列，直到最后到达“牛棚”区域。更重要的办公室通常位于角落或高层。高管套房会在顶层。副总裁的排名会通过他们在“高管列”中的位置得以体现。另一方面，法国人更倾向于将空间布局为一个网络，该网络可以将影响力、活动或兴趣等要点有效连接。法国主管通常会在其下属中间工作，以便更好地控制他们。

感到拥挤的美国人往往会觉得自己在组织中的地位受到了影响。在阿拉伯世界，办公室的地点和大小通常不能很好地反映占据者的重要性。我们所认为的拥挤，阿拉伯人往往会觉得宽敞。西班牙文化也是如此。一位拉丁美洲官员在带我参观工厂时展示了西班牙人对这一点的看法。他打开一间 18×20 英尺的办公室，里面放置了 17 名职员和他们的办公桌，他说道：“看，我们有很好的宽敞办公室，每个人都有足够的空间。”

在中东和拉丁美洲，商人往往会觉得自己在时间上被忽视，在空间上过于拥挤。人们太靠近他，手放在他身上，总体上侵占了他的物理空间。而在斯堪的纳维亚和德国，他会感到更自在，但同时也觉得人们有些冷漠和疏远。这种感觉就是通过空间本身传达出来的。¹⁶

和他的同事参加了几次与日本公司低级别管理人员的会议，确保周四会议的每个细节都已安排妥当。

然后情况开始变得糟糕。这位四十多岁的美国副总裁从未去过日本，计划在周三晚上抵达参加一个简报会，然后好好休息一晚。然而，航班被延误了，一再推迟。这位疲惫不堪、缺乏睡眠的副总裁和他的远东销售经理直到第二天早上 9 点才到达酒店。

第二个问题也发生在周四早上。本应在会议之前送达的美国法律协议并未按时达到。即便最终获得批准，也是要到计划中的会议结束之后的事了，这意味着这位美国人必须表现得积极但不能做出任何承诺。

在匆忙安排的简报会上，约翰·格雷厄姆和公司的东京办代表与副总裁、销售经理见了面。由于没有法律协议，他们同意在会议中“周旋”，避免作出任何承诺。鉴于在“aisatsu”会议上通常避免谈论商业，这部分应该会比较容易。随后副总裁询问了有关礼仪和行为的问题，东京办代表认为副总裁对日本文化应该有一定了解，只告诉他“表现得自然”，然后远方过来的客人们则赶去楼上洗澡。

约翰·格雷厄姆和三位美国高管准时在下午 2 点抵达东京办公室。他们被一位穿制服的接待员礼貌地带到一个正式的会议室，那里摆放着 16 把昂贵的软椅，椅子成方形排列，旁边放着咖啡桌。他们没有被邀请入座。

不久之后，三位日本高管到场，约翰和东京办代表在过去的一周内已经和他们多次会面了。双方进行了正式的名片交换，七个人用英语礼貌地聊了一下从新加坡来的旅途。当又有三位高级管理人员加入时，会议的氛围比美国人预期的更加正式、恭敬。双方形成的身份差异让美国人感到不舒服。由于他们之前与较年轻的高管们处于平等的社会地位，现在面对年长的职务高于他们的执行管理层，大家手忙脚乱地做自我调整。然而在能重新建立平等之前，日本公司的总裁进入了会议室。随着所有六位日本高管对他们的老板表现出更大的恭敬，美国人实际上已经下降了两个等级。

另一场正式的名片交换仪式。当终于被邀请入座时，每个人都按照身份等级依次坐下。日本的总裁和美国的副总裁坐在一个精心安排的角落（呈直角），一位较低级别的执行人员坐在他们身后的一张凳子上充当翻译（尽管日本总裁的英语非常好）。茶被端上来了。

现在，日本的总裁掌控了全局。他依次通过翻译向每位美国人提问。接下来，两位高管之间开始了对话。其实，这并不完全是对话。首先，总裁用日语提问时看着美国副总裁。当翻译在说话时，美国人不得不转移视线，而他的日本对手则有更多时间研究他的表情和反应。当美国人发言时，总裁立刻能理解，但他依然有翻译的滞后时间，这让他获得了双倍的时间来回应以及研究美国人的表情。而且，他从始至终不需要转移视线，这建立了一种非语言上的主导地位。

房间里的所有人都专注于美国副总裁，因此当出现对话空隙时，他总是急于去填补。到目前为止，所有与会者都小心避免讨论任何业务问题，他们转而谈起高尔夫。由于这是美国人最喜欢的运动，他显得特别兴奋，描述了他总部附近的球场和比赛。

接下来的一句话，如果不是所有人都比较礼貌，早已让大家惊掉下巴。他邀请日本总裁在下次前往美国时参加高尔夫比赛——在前去签署分销协议时！这话

题引导着他进一步谈论起业务，并预测两家公司将有一个长期而繁荣的合作关系。

日本总裁隐藏了他的惊讶，礼貌地回应。随后，他很快就借口离席，建议美国人去另一个房间，听取执行团队的业务介绍。在接下来的关系中——如果还有的话——日本方面可以掌控未来谈判的条件。

这位美国人年轻、缺乏经验，对日本商业文化完全无知。他急于达成交易，由于缺乏睡眠和时差问题，他既没有注意到细枝末节，也忘记了上级的明确指示——不要讨论业务。由于有翻译的存在，他没有时间思考下一步如何回应，而是感觉到十双眼睛紧盯着他说出的每一个字。

然而，最重要的还是那个“表现得自然”的提示。他来自一个高度重视迅速行动和个人决策的文化，还要假装并不在乎双方的地位差异，所以他根本就没有合适的文化工具来参与一场更加正式的交易。而他在本土奏效的时间感在这里完全失灵了。¹⁷

美国人和时间

“让他们等着。”世界上的其他人人都知道，和美国人谈判时没有什么策略比这个更有效，因为没有人比美国人更看重时间，也没有人比美国人在进展放慢时更缺乏耐心，而且没有谁会像美国人那样频繁看手表。

但美国人也可以学会利用时间来把握主动。太阳能涡轮公司（卡特彼勒公司旗下的一个部门）希望向俄罗斯的天然气管道项目出售价值 3400 万美元的工业燃气轮机和压缩机。双方同意在法国南部的一个中立地点进行最终谈判。在此前的谈判中，俄罗斯人强硬但合理。然而在耐斯，俄罗斯人变得不那么“耐斯（友好）”了。他们变得更加强硬，甚至完全不讲理。

经过令人沮丧的几天时间后，美国人终于找到了问题的症结，并立即跟位于圣地亚哥的总部打了一个关键的电话。为什么俄罗斯人突然变得如此冷淡？原来他们正享受着耐斯的温暖天气，并不急于达成交易然后回到莫斯科。这个电话成为了转折点。公司总部人员足够老练，允许他们的谈判人员放慢节奏。从那时起，谈判的日程变成了早上短暂的 45 分钟会议，下午则在高尔夫球场、海滩或酒店中打电话和处理文件。终于，在第四周，俄罗斯人开始做出让步，并要求延长每日的会谈时间。为什么？他们不能在地中海度过了四周后，没有签署合同就回到莫斯科。通过对时间压力的策略性逆转，太阳能涡轮公司最终赢得了一份丰厚的合同。

国家假期也可以发挥作用。Petrobras 公司邀请了一组美国谈判代表在圣诞节假期前投标一份价值 500 万美元的海上石油平台设备合同。里约的夏季非常宜人，但美国人在谈判中处于极其不利的地位，因为他们的家庭成员都在等待圣诞老人的到来，即便不说这也让他们感到压力。

最后，还有一点关于时间限制的建议。尽管创造性过程和头脑风暴可以在时间压力下得到提升，但最好的国际商业关系需要时间，以便建立可行的个人关系和创新的商业结构与流程。

慢慢来

他的时机完美无瑕。他知道何时发言，何时保持沉默，何时等待。让格雷戈

里神父博伊尔（Father Gregory Boyle）为你讲述他在《心灵的纹身》¹⁸一书中的两个故事吧。

我通过东区传说中的缓刑官玛丽（Mary Ridgeway）认识了安东尼（Anthony）。“帮帮这个孩子，”她在电话里恳求道。

玛丽告诉我可以在哪里偶遇他，因为他最后可知的地址是停在密西根大街的车子里，他在那里等死。

安东尼十九岁时，已经独自生活了一段时间。他的父母早已迷失在海洛因的漩涡里，进了监狱，他只能自谋生路，偶尔卖点 PCP（天使尘）来买巨无霸汉堡和 Jim's 的 Pastrami Madness（三明治）。他是个瘦小的家伙，说话时声音微弱，但又很尖细。如果你闭上眼睛，你会以为你在和一个十二岁的小孩“聊天”（正如混混们说的那样）。

有一天，我们两个人倚靠着他那辆“破烂不堪”的汽车，谈话渐渐转向“你长大了想做什么”这个主题。

“我想成为一名机械师。虽然我真的不懂车，但我想学习。”

我的机械师 丹尼斯（Dennis）是布鲁克林大街上的传奇人物，在社区里很有名。

丹尼斯能修好任何汽车。他是一个高瘦的日裔美国人，年近六十，烟不离手。他不是很少说话——他根本就是个不说话的人。他只会抽烟。你把车开过来，抱怨引擎盖下有声音，然后把钥匙递给 丹尼斯，他会叼着烟站在那里。

他接过钥匙，当你第二天回来时，车子就会正常那样平稳运转了。整个交易过程中没有一句话。

于是我去找丹尼斯，告诉他我的请求。

“听着，丹尼斯，”我说，坐在他狭窄的办公室里，那真是个烟雾弥漫的房间。“雇用安东尼这个孩子吧。没错，他什么都不懂，但他真的很有热情，我觉得他能学到东西。”

丹尼斯只是盯着我，微微点头，长长的烟灰悬在他的烟头上，仿佛在决定要不要跳下悬崖。我更加起劲地告诉他，这不仅仅是给一个小伙子一份工作，而是为整个社区带来一股和平的涟漪。长时间的沉默，他依旧是那副石化般的表情。我继续拼命劝说，诺贝尔和平奖、改变历史进程、改变我们所知道的世界。什么反应都没有。丹尼斯只是吸了一大口烟，而我则在空气中倾吐着真诚的恳求。最后，我放弃了，不再说话。我已经尽力了，准备就此作罢。接着，丹尼斯最后深深吸了一口烟，然后将烟雾缓缓吐出，烟雾在他脸前飘散，模糊了我的视线。当最后一丝烟雾散去时，他看着我，说了他那天唯一的一句话：

“我会把我知道的一切都教给他。”

博伊尔精准把握时机的又一个展示：

“蒙资营（Camp Munz）的弥撒即将开始，我正和聚集过来打算进入营地的孩子们握手。他们都穿着迷彩服，笑容满面，彬彬有礼。有一个孩子满身都是纹身，脸上和手臂上到处都是，在这个年龄段这并不常见。我把他从队伍里拉出来，他说自己叫‘Grumpy’（坏脾气）。他只报了自己的帮派绰号，第一印象看起来比大多

数孩子都要强硬。’听着，’我从口袋里掏出一张名片说，’等你出来后给我打电话，我们免费帮你去除纹身。’

通常当我这么说时，回应几乎总是一样的。他们会抓住卡片，盯着它看，然后说些类似‘真的吗？…哇…免费？…太棒了’之类的话。但 Grumpy 不一样。他没有接我的名片。他看着我，就像那些孩子们描述的那样，‘一脸不可思议’，并且用非常高调的语气说，‘是啊，那我干嘛要纹它们呢，如果我只是为了把它们去掉？’他气呼呼的，充满挑衅。这种情况几乎从未发生过。面对这个罕见的场景，我变得非常平静，用我那种超然冷静的声音说：

‘嗯，’我说，‘我甚至不认识你——但我知道你为什么会长这些纹身。’

‘是吗？’他声音更大了，‘那你讲讲我为什么纹它们？’

‘嗯，很简单，’我说，他的声音有多大，我的声音就有多平静。’有一天，当你不注意时，你的脑袋…卡在了你的屁股里。没错，老兄，你直接把脑袋塞进了屁股。所以，’我强行把名片塞进他手里，‘当你找到脑袋的时候…立刻给我打电话。’”

这不是我最引以为豪的时刻，但就像孩子们可能会说的，“我才不会让自己那样”，意思是你把我气疯，我也往往会以同样的方式回应。我正在努力改变这一点。

大约五个月后，有人给了我一堆湖人队的门票。我邀请前往观看的孩子们坐满了一辆教区面包车，这群孩子来自 Pico Gardens 的“脏兮兮帮派”（一个由一群顽皮的小家伙组成的团体，似乎都对洗澡过敏，卫生习惯差得惊人）。那时候湖人队还在论坛球馆比赛，我们的座位在体育馆的最高最远那排。这群孩子在我前面跑上楼梯，而我则慢慢地走着。突然，大约有十五排过道座位上的 Munz 营地的少年全都站起来向我敬礼。“嘿，G，”其中一个说，“我们是 Munz 营地的。”我慢慢地记起来了，认出他们都是穿着迷彩服的——也得到了赠票的。我逐个握手，他们全都坐在过道的座位上，排成一列。尽管后面有人喊“前面安静点！”，却并没有让我们加快速度，我们都因为遇到彼此而感到兴奋。

我快走到尽头了，倒数第三个是 Grumpy。我们对视，我向他伸出手。他拒绝握手。我心想，不妙。有一瞬间的停顿，随后，出乎意料的是，Grumpy 突然张开双臂紧紧抱住我。他靠近我的耳朵，低声说：“我星期二出来……星期三给你打电话……我要你……帮我去掉这些纹身。”

这就是博伊尔取得成功的本质原因。他理解这个男孩和这里的其他所有人。他深深融入了他们的文化。毫不奇怪，孩子们叫他 G-Dog，并且他们愿意为他做任何事情。他不仅建立了那些长期的关系——他还创造了一个让人们愿意来互动的空间和能够维持这种关系的社区结构。当然，他是从一个馅饼工厂开始的。

博伊尔神父的故事先后两次展示了罕见的耐心：等待丹尼斯思考，以及等待 Grumpy 改变主意。不论你如何仔细地选择会面的地点或布置的方式，留给谈判的时间都是至关重要的。还记得福特在越南花费的那几个月吗？以及地热团队在俄勒冈州共进晚餐的那些年吗？你能在非正式场合中创造的联系越多，预期的结果就越好。你对谈判对象了解得越多，你就越能决定每个谈判阶段需要花多长时间。

第九章 准备应对情绪、权力和腐败

人类用隐喻思考，通过故事学习。

——玛丽·凯瑟琳·贝特森

他一定是练习过的。椅子在空中翻腾，随后——咚——嵌入了墙中。桌子两旁的韩国人和美国人都惊讶地盯着它悬挂在墙上，离地而停。经过一阵长时间的沉默，美国人站起来，把文件塞进公文包里，宣布道：“我们谈完了。”

这显然不是普通的谈判策略，但它非常有效。同时，它也使其中一方或双方都承担了灾难性的后果。

先来说一下背景。美国的手机购买量在下降。每个想要手机的人都已经拥有了一部，手机内部半导体芯片的需求也在减少。更糟的是，持续的经济衰退使长期前景变得暗淡。

韩国制造商要求美国芯片制造商降低价格，而此时他们的利润率已经微乎其微了。在这场艰难的谈判中，韩国人不断施压，尽管双方都知道他们的未来还得依靠创新，而这只有美国人做得到。

四名韩国谈判团队成员都做足了功课。团队由一位年过六十的“老派”高管领导，包括两位四十多岁的财务和技术专家，以及一位年轻的经理，这位年轻经理在美国顶尖大学获得了工商管理硕士学位，并且英语流利（他就是那个掷椅子的人）。美国团队则是临时拼凑起来的，包括一位商务经理、一位项目技术员以及一位韩裔美国项目经理。他们中没有人有太多的国际经验，并且作为技术专家，他们缺乏大多数商业谈判者应有的社交技巧。

美国人走进会议室时，紧张气氛已经弥漫开来。韩国人担心北方邻国的威胁升级，而美国人则因为 18 小时的飞行和一处经停而感到疲惫不堪。在第一次争论时，韩国人站起来，椅子飞了出去。

美国人不知所措：从他们短暂的跨文化培训中，安静、内敛的亚洲人通常是不会有这种行为的。因此，他们没有立刻离开，而是犹豫着试图去理解刚刚发生了什么。

他们不知道的是，整个掷椅子事件是精心策划的。年轻的韩国经理知道美国人对亚洲人有着这些刻板印象，并且了解他们国家的打架斗殴文化——这是他在美国公司实习时学到的知识。他的团队已经合作多年，多次前往美国，专门研究美国的谈判技巧。他们在一个比一个困难的谈判中磨练了技能。然后，他们进行了反复排练。到他们实施这场戏码时，每一个动作都恰到好处，时间掌控得无懈可击。

接着，韩国的负责人趁美国人还没回过神来，将年轻经理送出房间，并为他的“不可原谅的愤怒”做了非常诚恳的道歉。他解释说，这个项目对他们的持续成功至关重要。但他却把椅子留在了墙里。

心神不宁的美国人又坐了下来，完全让步了。那本已微薄的利润消失得无影

无踪。他们带着“只需与韩国人讲道理”的想法来到谈判桌前，而韩国人通过运用情感的力量——戏剧化的不理性——轻松击败了他们。

韩国人通过非常规手段赢得了这场小战役。但这恰恰与创新谈判背道而驰。双方并没有找到共同点，也没有尝试共同创新以制造新手机并增加他们的联合销售，结果是双方都输了。

这只是一个例子，很好地描述了谈判受情绪推动，以及驾驭这些情绪有多么重要——不仅是为了赢得冲突，更是为了建立关系。

神经学理论告诉我们，人们对情感触发的反应几乎是瞬间发生的。他们首先感受到情绪，然后在类似的情况下通过这些情绪过滤信息。当强烈的负面情绪进入时，创造力就离开了——而且不会轻易回来。南加州大学的神经科学家安东尼奥·达马西奥解释说，我们的认知过程——推理、识别和记忆——在百分之一秒的时间内运作。当我们了解到一个更好的事实时，我们可以改变对先前事实的看法。但我们大脑中的情感部分则需要更长的时间才能改变。共情、想象力、爱、忠诚——这些情感都在“它们自己的时间里”慢慢修复。¹

情绪：观察眉头

几十年来，企业培训师和神经科学家已经知道，共享情感可以创造牢不可破的纽带和忠诚感。因此，许多企业在集体活动中会安排团队建设活动：高空滑索、蹦极、漂流、拍摄尴尬的视频、唱歌走调。任何能引发强烈情感的活动都会让瞬间变得难忘且重要，并增强你对共同参与活动的人的情感共鸣。

要形成更强的情感纽带，军队无疑是最佳的选择。你可能讨厌你的教官，但在新兵训练营结束时，你会愿意为你的战友付出生命。拥有共同的目标、共同的敌人、共度恶劣的环境——所有这些都是为了促进团队凝聚力而设计的。

那么情感如何与创新性谈判联系在一起呢？

保罗·艾克曼（Paul Ekman）是旧金山加州大学的心理学名誉教授，也是面部表情和情感领域的权威。在 20 世纪 70 年代末一次他主讲的研讨会上，约翰·格雷厄姆（本书作者之一）学到了很多关于情绪的基础性知识。艾克曼演讲中最酷的部分是他展示了自己对面部肌肉的惊人控制能力。无论是保罗·纽曼还是史蒂芬·科尔伯特的挑眉都无法与艾克曼教授脸上舞动的表情相比，他展示了他的面部动作编码系统（FACS）²。艾克曼认为，有六种基本情感：快乐、悲伤、愤怒、恐惧、厌恶和惊讶。这些情感都可以通过测量特定面部肌肉的运动直接观察到。

在加州大学伯克利分校和南加州大学期间，约翰率先将艾克曼的 FACS 应用于面对面商业谈判的研究中³。在那项工作中，他和同事们证明了皱眉（通过动作单元 4 的运动）、打断和注视面部表情会对谈判结果产生负面影响，而微笑（动作单元 12 的运动）和面部表情同步则有助于谈判结果。这些发现使我们在此重点关注情感的两个方面。首先，我们将考虑愤怒对创新性谈判的影响。稍后，在第 12 章，我们将讨论幽默对谈判的影响。通常来说，正如你可能猜到的，愤怒是坏事，快乐则是好事。

愤怒的负面影响

韩国椅子事件生动地展示了愤怒对创新性谈判过程可能造成的破坏。当椅子

撞向墙壁，而美国人只是呆坐不动时，所有事关创造的机会都消失了。

当愤怒具有威胁性或恐吓性时，它不仅会终结那次会议的创造性，还会破坏个人关系。如果你感到愤怒，你需要休息一下，理清原因。如果你的合作伙伴表现出愤怒，你需要暂停一下，搞清事由。愤怒与创造性很少能够并存。

而且情况往往会迅速恶化。人类天生会对他们在谈判桌对面看到的行为作出反应。这种互动同步性意味着微笑会引发微笑，威胁会引发威胁，提高声音会引发对方提高音量。愤怒只会在此基础上不断升级。

愤怒的机会

然而，在四种特定情况下，愤怒可以对你有利，但使用它要极为谨慎。

首先，虽然你可能从未见过有人在谈判中扔椅子，但如果你是美国人，你肯定见过有人发脾气。切斯特·卡拉斯（Chester Karrass）在他的热门课程和书籍中教授了一种结合了竞争和整合谈判的技巧，他建议愤怒在用于强调某些问题重要性时可能是有益的——也就是说，当你将它作为一种沟通工具时。

其次，愤怒可以用来让人摆脱惯性思维。创造力科学中的一个陈词滥调（但有其原因）是跳出框架作思考。例如：吉姆和安德里亚有一天晚上在看电视，他

附栏 9.1:

车道纠纷

在加利福尼亚州拉古纳海滩的太平洋悬崖顶上，两座价值数百万美元的房子共享 180 度的景观以及海浪声——还有一条长长的车道。

对这种安排，原来的房主们都相安无事，但新的房主们却产生了矛盾。一方经常举办聚会，这让另一方感到厌烦。而且有一方的车也常常停在共享的车道上。

邻居 A 安装了混凝土路障，使停车变得困难或根本不可能。邻居 B 对此提起诉讼，要求获得通行权。A 则反诉。诉讼升级了好几年，毫无结束的迹象。许多财务和解提议都被拒绝了。当双方受情感控制时，谁都不愿让步。

他们终于同意尝试着接受调解。由于两位邻居都相当富有，金钱问题似乎很容易解决——但事实并非如此。当法官进一步探讨时，他发现了真正的问题：

“我不在乎钱。我很愿意支付费用来拆掉那些障碍。只是我不想给那个混蛋一分钱。”

于是，调解员提出了一个创新的建议：A 不付一分钱给邻居，而是将和解金的一半捐给 B 选择的慈善机构，另一半捐给法官选择的慈善机构，怎么样？

对于邻居 B，调解员提出了另一半建议：如果他不接受任何钱，但和解金的一半捐给他选择的慈善机构，另一半捐给法官选择的慈善机构呢？

不到一天时间，邻居和他们的律师就同意了和解提议。

通过利用当事人积极、慈善的情感，法官得以绕过他们对彼此的敌意和愤怒。而这些慈善机构也能够真正利用这些富有邻居们的金钱，而不是让钱浪费在持续的车道纠纷中。

们的十几岁女儿突然爬进房间，疼得弯下了腰。她已经几个月饱受胃痛折磨，仍未得到诊断，但这次疼痛尤为剧烈。

安德里亚立即打电话给医生，边哭边喊。也许是她的愤怒或恐惧促使医生重新考虑了他的诊断，并咨询了其他医生。两天内，他发现女孩患有一种热带感染病，而他之前从未想过要进行这方面的测试。几天后，女孩终于在一番简单的抗生素治疗后痊愈了。

在安德里亚的案例中，我们不确定是什么起了作用——是愤怒还是哭泣。两者都会对他人产生情感影响。

确实，艾克曼（演讲稿中）的动作单元4，即眉头紧皱，既可以表示愤怒，也可以表示悲伤或恐惧。

第三，上过市场营销课的人都知道，投诉是重要的信息。整个公司都是围绕“处理投诉”的理念建立的。而当人们伴随着愤怒或悲伤等情绪来表达投诉时，声音就会变得更大。因此，当你的谈判伙伴爆发时，停下来、冷静下来，然后了解为什么这次讨论会引起如此大的痛苦。你越了解你的伙伴，你就越能创造性地与他们合作——也许吧。

第四，挫折是任何旨在解决问题的创造性过程的第一步。毕竟，如果你对某个情况不感到沮丧，你永远不会想要去解决它。琳达·劳伦斯多年来曾在不同的创意团队中工作，她很快就发现，团队的工作关系总是以同样的方式开始：

一场抱怨会议（她称这是它的技术名称）。当客服人员带来新的任务时，艺术总监和文案作者会开始抱怨。“这是我们接到过的最愚蠢的任务。竞争对手做得更好。我们不可能在周五前完成。”新来的客服人员总是感到震惊。毕竟，他们的工作是带来业务，他们期望创意团队能跃跃欲试地展示他们的技能。

然而，这种回应的好奇之处在于，它总是会导致非常有创意的解决方案。当客服人员要求创意团队停止抱怨时，创意团队就会忍住，等客服人员离开房间，他们继续抱怨。经过多年参加这些会议——以及由此产生的解决方案之后，琳达发现这种集体抱怨有一种神奇的效果。它让团队发现了真正需要解决的问题，也让团队成员在面对一个共同的敌人——无论是时间限制还是任务的难度——时建立了某种团结感。因此，在安排任何项目的时间表时，她总会预留一些抱怨时间，告知客服人员并让他们尽早离开，让团队能够通过讨论问题来发挥才智。

回到第三章，我们讨论了在《哈佛商业评论》博客中提出的关于在耶路撒冷举办奥运会的思想实验。对此条博文的反应往往是非常负面的，甚至在某些情况下相当恶毒。然而，在梳理这些反应时，我们学到了三条快速经验教训：

1. 对不可能完成任务的情感宣泄可以是创造性思维的有用前奏；
2. 人身攻击几乎总是会破坏创造过程；以及
3. 为了创造发明，关注未来而非过去是至关重要的。

（参见 <http://blogs.hbr.org/2011/07/bring-the-olympics-to-jerusalem/> 上的评论；它们阅读起来并不愉快。如果你愿意，仍然可以添加你自己的评论。）

在谈判中发泄这些情绪可以揭示更多的信息，暴露出真正的问题，从而导致更有建设性的想法。即使是最糟糕的评论也可能成为创造性谈判成果的来源。关

附栏 9.2:**日本人的扑克脸**

美国人对与日本人谈判时最常见的抱怨是他们面无表情：“我们不知道他们在想什么，他们是高兴、悲伤、愤怒，还是什么？”

保罗·埃克曼⁴及其同事对普遍性的面部表情感到好奇，并在实验室进行了研究。他们向日本和美国男性受试者展示了相同的视频，一个是关于小狗的，另一个是记录新几内亚割礼仪式的，仪式中用石头作为“手术工具”。天哪！美国人的脸上表现出惊讶、恐惧和厌恶的混合表情。相比之下，日本人却面无表情。

一个直接的结论可能是面部表情不是普遍现象，但那是错误的。埃克曼想知道如果受试者在没有研究人员的情况下单独观看这些视频会怎样。隐藏摄像机显示，没有差异——普遍的反应是惊讶、恐惧和厌恶。日本人被教导在社交场合控制他们的情感表达，而美国人则不太如此。

在我们自己的实验室里，我们对日本和美国商务人士在模拟谈判中的面部动作进行了录像，然后统计了表情。我们发现没有差异。我们的解释是，日本人的面部动作和美国人一样多，但美国人无法读取日本同行的面部表情，因为两者的时间差异和其他社会因素。因此，美国人报告称他们看到的只有日本人的扑克脸。

对谈判者的启示很明确：肢体语言（或者在扑克术语中称为“暗示”）可以提供有用的信息，但误解的可能性，尤其是在跨文化环境中，极大。

键是要区分抱怨和愤怒。一旦越过那条界限，立即暂停。冷静下来。愤怒会升级，并可能毁掉你当前的谈判以及你的人际关系。使用愤怒时应极其谨慎并尽量少用。

权力：创造的第二个敌人

关于谈判中权力作用的最重要的观点是由费舍尔和乌里在他们的书《谈判力》（<getting to yes>）中提出的。他们定义了“谈判协议的最佳替代方案”（BATNA）的概念，并描述了它如何让你衡量自己在谈判中的权力：如果你有很多不错的选择而无需与当前的谈判伙伴达成协议，那么你就掌握了权力。也就是说，如果你拥有一种独特产品的专利，即使你在与沃尔玛、微软或唐纳德·特朗普谈判，你仍然掌握着权力。这是一种基于市场的权力定义。

在物理学中，功率被定义为完成工作的时间速率。定义社会权力则有些复杂，但以下关于人们使用的各种权力的列表是比较被认可的：

- 感知的力量
- 竞争的力量
- 合法性的力量
- 冒险的力量
- 承诺的力量
- 专业知识的力量

- 了解需求的力量
- 投资的力量
- 奖惩的力量
- 先例的力量
- 坚持的力量
- 态度的力量

心理学家约翰·弗伦奇（John French）和伯特伦·雷文（Bertram Raven）提出了一个更简化的列表⁵：

强制性权力—迫使某人做他们不愿做的事情。“如果你不给我更低的价格，我们的谈判就此结束。”

奖励性权力—给予某人他们渴望的东西，或者减少他们不想要的东西。“如果你给我更低的价格，我们就可以长期合作。”

合法性权力—让某人感到有义务或责任感。“你不能在政府合同中收取这么高的价格。”

参考性权力—赋予某人个人接受感（或拒绝感）或个人认可感（或不认可感）。“你的低价格将有助于树立你在市场上的声誉。”

专家权力—传授知识或专业技能。“根据我多年的行业经验，你的价格完全不合理。”

信息权力—告知某人。“根据最新的市场数据，你的价格过高了。”

我们相信另一种权力概念：在社会关系中并不存在权力这样的东西。权力是一个仅在事后才对学者或记者有用的概念。特别是政治学家喜欢使用“权力”做解释：“他们通过使用（ ）权力赢得了谈判。”（你可以自行填充形容词。）

2001年9月11日的19名恐怖分子让美国是世界历史上最强大的国家这一定义变得毫无意义。权力的支持者可能会解释说，恐怖分子发展了“对抗性权力”，但这是事后的解释。

我们认为，我们只有依靠谈判和人际交流。因此，作为一名创造性谈判者，你需要对“胁迫行为”即使用权力保持时刻警惕；如果你发现了它们，立即努力将谈判重新引向创造性解决方案。保持对合作机会的关注，使得最佳替代方案的旧观念既低效又无用。与其操心寻找替代方，不如考虑如何建立更好的伙伴关系。

腐败：创造的第三大敌人

这是一个炎热的八月天，威廉和约翰在国立酒店与米格尔·阿方索·马丁内斯会面，讨论在加州大学欧文分校与哈瓦那大学之间建立联合项目的事宜。马丁内斯曾担任过多个重要职务：联合国人权理事会新咨询委员会的主席、古巴外交部发言人以及古巴国际法学会的主席。他流利地讲三种语言——英语、法语和西班牙语，并且在哈瓦那大学法学院教授国际谈判课程，类似于我们在加州大学欧文分校的课程。

马丁内斯是一位体格魁梧、留着灰色马尾辫的男子，当我们第一次坐下时，他显得气喘吁吁。由于刚结束纽约联合国的旅行和长时间的会议，他看上去疲惫不堪。

在讨论潜在的联合项目之前，马丁内斯在一个典型的非任务导向的会议上突然问我们是否玩过扑克或象棋。我们想谈论创造性谈判，而他想谈论游戏？当然，他实际上是在试探我们，在探寻我们的价值观和谈判观。使用象棋做隐喻，暗示了一种马基雅维利式（Machiavellian）的观点，因为象棋要求玩家提前策划多步。而扑克则暗示使诈是可以接受的，甚至是预期中的行为。这两种游戏都容易被理解为竞争。

四年后，我们带着三十名加州大学欧文分校的 MBA 学生前往古巴，对这个快速发展的岛屿其房地产和医疗系统做了为期九天的住校研讨。这个创新项目的成功源于马丁内斯在我们互助创造性谈判中所承担的重要角色，然而遗憾的是，他未能活到见证这一成就。他于 2013 年去世。

然而，他关于象棋和扑克的问题突显了创造性谈判中的两个关键的腐败和伦理问题：撒谎（虚假陈述）和隐瞒信息。创造性谈判完全依赖于准确的信息自由流动，而虚假陈述和隐瞒信息可能对创造力造成巨大的损害。

保罗·艾克曼，我们的面部表情专家，以发现微表情而闻名，这些微表情作为情感的表示，在我们的面部出现仅仅几分之一秒⁶。通过他的研究，他发现 20,000 名测试对象中，有 50 人能够在没有正式培训的情况下识别出欺骗。在他当前的专业工作中，他还使用社会语言线索来识别撒谎者（他说在克林顿与莫妮卡·莱温斯基丑闻中，他就通过“疏离语言”（distancing language）看出克林顿在撒谎）。

除非你属于 0.25% 的那小部分能自然察觉谎言的人，否则你只能根据自己的感觉来判断合作伙伴信息的真实性。如果你感觉他们在误导你，那么他们很有可能确实是在这样做。这就是扑克适用的地方——在这个竞争游戏中，寻找“暗示”是一项至关重要的技能，撒谎和隐瞒信息是完全可以接受的。然而，如果你的文化或种族背景不同，那么你辨别谎言的错误概率就会非常高。

哪种真相？

真相的定义在不同文化中各异。我们看一看日本的“和”（wa, 维护和谐）问题。

西方谈判者普遍抱怨与日本谈判者沟通反馈比较困难。这一抱怨有三个解释。首先，日本人更重视人际和谐（wa）而非坦率。其次，日本人可能对提议尚未达成共识。第三，西方人往往会忽略日本人所发出的微妙但清晰的信号⁷。

和是日本文化的核心价值之一。在谈判提案中，负面回应几乎不存在，而即使有，通常也会非常含蓄。

我们都听说过关于日本人回应美国人请求的一个经典故事：“我们会考虑一下。”在美国人看来，这通常意味着“否”；如果日本人真的想考虑，他们会解释决策过程的细节和延迟的原因。然而，日本谈判者很少会使用“否”这个词。

一位日本学者上田惠子描述了在日本避免说“不”的十六种方式。实际上，我们发现，在谈判模拟中，日本谈判者每半小时通常只使用两次“否”，而美国人每半小时使用五次，韩国人七次，巴西高管则使用四十二次！

在模糊的回应中，日本谈判者遵循着文化上双重立场：即“建前”（tatemae）和“本音”（honno）。建前可以翻译为“真诚”（或“官方立场”），而本音则是“真实的想法”（或“真正的意图”）。对于日本人来说，礼貌很重要，他们在沟通时会表达建前，同时保留可能冒犯但也具有信息价值的本音。这种日本价值观的差异在回顾性访谈中表现得尤为明显：日本人常常形容美国人诚实和坦率，这让他们感到不安。

最后，在与日本人的谈判中，眼神接触的频率要低得多（在日本人之间的谈判中仅占 13%，而在美国人之间和韩国人之间的谈判中都占 33%，巴西高管之间的谈判则占 52%）。

因此，在日本，泄漏潜在的对抗情绪是受到限制的，本音被保持完整。对于美国人来说，这种建前与本音之间的区别似乎是虚伪的，甚至是欺骗性的。然而，日本人在良心的驱使下做出这种区别，是为了维护至关重要的和。

鉴于这些文化差异，许多美国人指责日本人在撒谎。反过来，当美国人在德国或以色列谈判者面前避重就轻时，他们可能被视为“绕弯子”，因为这两个国家以其直言不讳而著称。（希伯来语中“doogri”这个词与我们的“坦率”（frank）一词来自一个古老的德国部落，即法兰克人。

不要成为傻瓜

在美国，我们通常认为人们会说真话，除非有相反的证据。而在世界上大多数地方，情况正好相反——信任必须随着时间的推移才能建立。在以色列，这一点尤为突出。谈判的一个核心主题是“不要当傻瓜（freier）。”你可能会把这个希伯来词翻译成英文为“sucker”（傻瓜），但这个词并不能完全表达它在以色列思维中的重要性⁸。因此，我们常常听到以色列领导人警告他们的美国同僚不要过于轻信。当然，不信任会扼杀创新——这也许也解释了该地区为何持续不和。

更多伦理问题

回到首尔和那个被抛出去的椅子。如果这是因为对美国人的顽固态度所产生的非计划性、发自本能的愤怒反应，那么这个行为会破坏可能的创新过程。然而，如果这种歇斯底里是经过策划的，那么这种行为就是谎言——也许在米格尔·阿方索（Miguel Alfonso）看来，它是一种棋局与扑克的结合。这会加倍造成损害。

欺诈是一种谎言，受到法律惩罚。欺诈不是伦理问题，而是法律问题，这在谈判过程中可能会出现。只要问问那些因金融危机而被指控的银行就知道了。

谈判中另一种腐败形式是贿赂。国际法律机构正在收紧标准，相关法律也变得越来越明确，特别是美国的《海外反腐败法》。该法禁止美国公司和个人向外国政府官员行贿。虽然我们不认可贿赂，但在世界许多地方（尤其是在华盛顿特区），支付“贡金”似乎被视为一种创造性的谈判形式。此外，几乎所有美国政客在公开场合都会对这一问题撒谎——只要当众问问他们，捐款是否会影响他们的投票。

例如，回想一下第五章提到的美国人在阿富汗使用金钱作为比子弹更好的武器，并且这一方法被认为是务实的。不管是谁在发钱，缺乏透明度通常对社会有害，因此会损害“宏大的创新性谈判”。

信息泄露是另一种谎言形式，特别是当信息被选择性泄露时。然而，更多的

人拥有更多的信息总是好的。开放性和透明性应始终有助于创新性谈判。

创新性谈判是一种职业道德

鉴于创新性谈判是一种更好的选择，我们认为，采取竞争性谈判方式或整合性谈判方式实际上都是不符合职业道德的。两者都关注利益，而非合作机会。而这两种方式都限制了人类在合作时可以实现的成就。

第十章 角色的转变

当“危机”这个词用中文书写时，它由两个字符组成。一个代表危险，另一个代表机会。

——约翰·肯尼迪

任何父母都会告诉你，让孩子吃蔬菜是很难的。如果你站着工作了一天，还要坐两趟公交车把蔬菜买回家，再加上购买蔬菜需花费的大笔工资，这事就更难了。

几十年来，加州卫生服务部一直在尽其所能，鼓励家庭改善饮食，以避免糖尿病、癌症和心脏病。然而，即使是在健康意识强烈的加州，大多数人每天只摄入两份蔬菜——其中一份很可能是炸薯条。

但阻碍巨大。在肥胖率最高的市中心街区，快餐店星罗棋布，而销售新鲜蔬菜的超市却非常稀少。快餐便宜、可口、方便。电视上不停播放垃圾食品的宣传广告，而卫生服务部的广告预算却少得可怜。

早在米歇尔·奥巴马发起全国性健康饮食运动之前，加州的营养学家们就决定做一些事情来改变现状。

他们从研究入手，了解为什么忙碌的低收入妈妈们会选择高热量的油炸或加工食品。部分答案是预料之中的：水果和蔬菜很贵，难以搬运，准备起来耗时长，而且容易变质。有些则与文化相关：在非裔美国人中，一顿没有肉的饭菜根本称不上是一顿饭。在拉美裔中，使用家庭食谱（通常是用猪油煎炸）是爱的表现。事实上，对所有受访者来说，带家人出去吃快餐被视为一种奖励，一种表达爱的方式。

在全州开展的问卷调查中，母亲们普遍认为她们都在为了孩子尽最大的努力。当她们得知那些“奖励”在伤害家人时，几乎每位母亲都请求得到建议以改变家庭饮食。

然而，即便有了信息，人们的实际行为与他们的愿望之间仍然存在差距。而这就使创造性谈判有了用武之地。

当卫生服务部与我们合作，试图弥合这一差距时，我们从另一项研究中得知：在过去的 48 小时内，一半的美国家庭曾在快餐店就餐。

在此之前，卫生服务部的策略是逐个城市、逐个街区地抵制快餐店的扩张。他们鼓励超市到市中心开店，着力禁止在学校内部开设快餐和饮料售卖机。但由于资源有限，他们的长期努力并没有快速见效。

我们从创造性谈判的一个原则开始：创建一个关于完美世界的梦想。显然，在这个完美世界中，过去 48 小时内，每个人都吃了 10 份水果和蔬菜。

我们鼓励每个人都疯狂地思考，以尽快的速度提出尽可能多的想法，就如同这个段落——只由一个句子组成。

正是其中一些疯狂的想法带来了突破。研究表明，孩子们认为有品牌包装着的食物比没有包装的相同食物更美味，有人建议我们可以把胡萝卜放进薯条袋里；还有人建议我们可以直接和快餐行业交换广告预算；另一个人认为我们应该把玩具附在西兰花上。然后突然之间，一个大想法诞生了：与其将快餐行业视为敌人，不如把它视为合作伙伴——利用这些公司的广告预算、它们的品牌效应，以及它们便利的销售渠道，作为一种有效的分销渠道。也许孩子们可以在他们的“快乐餐”（Happy Meal）中选择胡萝卜或苹果。

当然，从这个想法到实现这个目标还有很长的路要走，而这里我们正好用上创造性谈判的另一个原则：如果我们要求麦当劳销售我们的产品，他们会从这笔交易中得到什么？什么能够帮助我们与他们建立关系？

我们开始了角色扮演的练习，看看我们可能提供什么。一位营养学家扮演了一位快餐经营者，把一个海滩球塞进毛衣里，交叉双臂，咆哮道：“让我赚到钱！”通过身体模仿她的宿敌，她改变了角色。她不再是那个敬业的健康专家，而是一个了解她最关切的利益的特许经营者——他在乎的不是籍籍无名的腰围，而是他的利润下限。

在我们去见特许经营组织之前，我们需要知道这个想法如何能够帮助特许经营者赚更多的钱。

研究再次帮上了忙：如果一半的美国人吃快餐，那还有一半的人不吃。其中许多是不想让孩子吃不健康食品的妈妈。通过给她们提供一些健康的选择，快餐店可以重新吸引那些因为健康原因而流失的家庭顾客。

我们和地区协会合作，共花费两年时间做市场测试。全国各地的孩子们很快就可以选择牛奶或果汁代替苏打水，苹果代替薯条。

事实证明，最大的障碍只是一种态度：认为快餐经营者是敌人。一旦营养学家们转换了角色，拥抱他们曾经的对手，创建一个共同的梦想，他们的新伙伴就帮助他们向更多孩子提供更健康的选择。

角色的转变

无论你是否意识到，每个人每天都以某种角色偶遇不同的人。有些角色是固定的：严厉的父亲，慈爱的母亲，班上的显眼包。有些是由境况决定的：车祸中的无辜受害者，打出决胜一球的四分卫。有些则是由家庭结构定义的：每个家庭都有聪明的那个，漂亮的那个，叛逆的那个，固执的那个，宗教虔诚的那个，可靠的那个——这个名单可以无限延续。

在生活中，我们一直在不断变换角色。在整一天中，尽职的女儿也可以是富有创造力的作家、充满爱意的太太、细心的母亲、敬爱的姐妹，或者在“女孩之夜”成为疯狂的搞笑者。

有时人们被迫改变角色。在伍迪·艾伦的电影《蓝色茉莉》中，情节围绕着一个名叫茉莉的女人展开，她嫁给了一个非常成功的男人。于是，她很快从大学生变成了势利眼，把疯狂购物、乡村别墅、赛马和豪华轿车视为理所当然。她懒得招待她那地位低下的妹妹，甚至为了保持她的幻想和生活方式而无视丈夫的不忠。

一旦她的丈夫被揭穿，是个像伯尼·麦道夫那样的骗子，她的财富也被剥夺，她无法适应新角色。她债台高筑，却仍然坚持坐头等舱，而找份工作则与她想象

中的社会形象相比，太低贱了。

像茉莉一样，在大部分的商业或政治谈判中，我们在一开始就假定了一个角色，随后却忘了利用我们与生俱来的适应能力在适当的时候去改变角色。更糟糕的是，我们把房间里其他人固定在我们赋予给他们的角色中，忘了他们除了对手之外还有其他身份。

即使是在正式环境中合作了几个月甚至几年的同事，也会固守最初的印象。因此，当我们在主持这次协作思维研讨会时，我们以一个非常简单的练习开场。

我们要求人们与房间里他们最不熟悉的人配对。他们有两分钟时间了解对方的姓名、头衔、参与项目的原因以及他们的秘密才能。然后，这对搭档向全场介绍彼此。

在所有情况下，同事或董事会成员都会发现，他们本来已经给某人分配了妥帖的工作角色，在不同的环境里他们却有着完全不同的身份。一个安静的财务官可以是一个功夫高手，或者董事会主席精通肚皮舞，这总会让人惊愕不已。在更大的团队中，你甚至可能组建出一整个乐队或排球队。

一旦人们展现出个性的另一面，他们会更愿意改变角色，也更容易打破对他人的刻板印象。

在谈判过程中，角色可以而且应该经常发生变化。坐在谈判桌对面的反对者可能会看到成功谈判的长期前景，并突然成为支持者。某人可能因晋升而与你共事，或者被调往另一个国家，而新来的参与者会有不同的观点。被你视为是个严厉领导的人，可能会在收集信息时变得更加放松。一个内向的人，在谈判话题涉及他的专业领域时，可能会突然引领话题并直言不讳。通过尝试承担其他角色，具有创造力的谈判者能够引发意料之外的、极为积极的结果。

这里有一个很好的例子。

战争、和平与囚犯

对于伯纳德·拉法耶特博士(Dr. Bernard LaFayette)来说，他一生中最重要的的一次谈判是关于午餐和意外，还有他一直期待的身份转变。

拉法耶特博士与马丁·路德·金一起工作，在金遇刺当天也和他在一起。过去的五十年里，他一直致力于将金的非暴力哲学传授给世界各地的人们。该理论最难被人理解的一个基本原则是：施暴的人可能想夺走你的生命。但如果你已经为和平事业献出了自己的生命，他们也就没有什么可夺的了。

在哥伦比亚，自 1964 年以来，该国高达 30% 的地区一直被名为 FARC（哥伦比亚革命武装力量）的武装革命组织控制。然而，和世界各地的普通人一样，这些地区的人们都希望和平，因此拉法耶特博士前往那里传授他的非暴力思想。

他前往访问一个小村庄，陪同人员包括和平事务高级专员、一名牧师和该州州长，当时哥伦比亚革命武装力量游击队决定夺取该村生产的咖啡。由于这些政要们反对，游击队绑架了他们，并带着他们长途跋涉穿越丛林。游击队正打算处决其中两人，结果队伍走散了，拉法耶特与看管他的警卫队走在一起。他们的首领指挥着 400 名士兵，他的暴力和他对绝对控制权的渴求是出了名的。事实上，看管拉法耶特的一名护卫没有手——未经首领允许，他杀了野鸡吃了，结果手臂

被砍了。

拉法耶特是一名模范囚犯，在陡峭的山路上一瘸一拐地走了五天。

当他坐下来休息时，他快要崩溃了。警卫命令他站起来：不能休息！于是拉法耶特站了起来，但同时他看了一下手表：2点30分。游行队伍还没有停下来吃午饭。

他用有限的西班牙语说道“Quiero comer”（我想吃东西）。守卫把他的AK-47刺向特法耶特身侧，以此作为回应。这让拉法耶特变得更加坚决。他走到一块平坦的岩石前，坐下来，又说道：“我想吃东西！”为了强调，他补充道：

“快点！就这里！”。

侍卫们非常吃惊，赶紧叫来首领来对付这个犯人。当他到达时，拉法耶特重复了他的要求，指着手表，然后第三次又重复了这个要求。

现在首领需要做出决定。显然，这个囚犯有问题——他不知道如何做一名囚犯。根本没有接受过培训。难道他不知道我们要杀了他吗？

但拉法耶特决定，如果他要活下去，就需要吃饭。如果他们要杀了自己，好吧，那么那顿饭也就省了。他运用了他传授过的一条原则：在极端情况下，不寻常但真诚的行为有可能捕获袭击者的良知。

因此，他只是简单地从顺从的囚犯变成了一个挑剔的囚犯。或许，首领并不是良知发现，而是出于务实考虑。他也必须作出决策。他可以继续和这个难缠的囚犯一起行进，明知对方只会变得更难对付；他也可以杀了他，或者，他可以释放他。

于是，午餐送到了。看管的警卫们吃着玉米饼开心地笑了——如果不是拉法耶特，他们根本也不吃上。不久之后，一匹马到了，首领命令拉法耶特上马。由于拉法耶特从未骑过马，他有些犹豫，但在可能获得自由和继续行军之间，他选择了顺从。

当然，他犯了初学者的错误。他紧紧抓住马不放，将脚牢牢钩在马肚子下。马自然地向上扬起了身子。拉法耶特的有限的西班牙语也用完了。他懂的那些足够用来要食物，但“哎呀”和“冷静点”已经超出了他的语言范围。

警卫们在安抚好马后哈哈大笑。他们教了拉法耶特一些基本的骑马技巧，然后让他沿着山路前行。

如果你想看拉法耶特讲述这个故事（他讲得比我们好得多），你可以在YouTube上观看：http://www.youtube.com/watch?v=pZ57_prZ9e4。

因此，无论你是在促进和平，还是在谈判时卡在某个节点上，你都可以从这些专业人士那里学到一课：去吃个午餐，想些不同寻常的办法来打破僵局——比如改变角色。

重大事件谈判中的角色转换

有时，你需要改变角色，因为你的合作伙伴或对手发生了变化。而这可能为富有创造性的谈判打开一条路径，但也有可能完全关闭它们。

《纽约时报》2013年9月20日的头版刊登了三篇文章——都是些完美的例

子来说明角色转换是如何助力创造性谈判的。显然，我们不知道这三场谈判将如何结束，但每一场都是在陷入僵局的局面中迈出了积极一步。

很难想象会有比前伊朗总统马哈茂德·艾哈迈迪内贾德更糟糕的谈判伙伴了。他演讲中逻辑荒谬，还配上煽动性表述。没有大屠杀——真的吗？《纽约时报》刊登的那篇报道的标题为“伊朗寻求达成核协议以解除制裁”，如果是他在任，那是完全不可能实现的。然而，新任伊朗总统、更加温和的哈桑·鲁哈尼目前正在与奥巴马总统交换橄榄枝。显然，鲁哈尼也得到了伊朗最高领袖阿里·哈梅内伊（也许是勉强的）同意。考虑到过去十年的言语交锋和对伊朗的禁运，这无疑是一个显著的转变。

伊朗总统职位上的人员变动只是其中一个因素。根据《纽约时报》记者托马斯·厄德布林克和马克·兰德勒的报道，“伊朗领导人认为奥巴马善意书信上的语气是一个乐观的信号，但自相矛盾的是，他们又将美国地区影响力的下降视为一个积极因素。鲁哈尼公开称赞了奥巴马不因叙利亚对本国平民的毒气攻击而对其进行打击的决定。”

伊朗人在新的推理中其实没有任何矛盾。随着美国在伊拉克和阿富汗的失败以及我们日益增强的能源独立，美国在中东的角色已经改变。这两种情况为美国的领导力和中东政策提供了新的视角。

第二个令人惊讶的标题是“叙利亚和伊朗转向外交”。记者大卫·E·桑格解释说，在美国和叙利亚之间暴力冲突的外交辞令前奏中，俄罗斯承担了一个新的角色，即调解人。尽管擅长下棋的俄罗斯人在外交上总是拥有一整套复杂的动机，但也许他们看到了一个通过和平方式解决叙利亚当前混乱局面的机会。其实，他们曾经扮演过这个角色——越来越多的证据表明，苏联实际上在20世纪60年代尝试调解美国与越南之间的冲突。

今天的外交变革显然还受益于国务卿约翰·克里“随口”提出的建议，即如果叙利亚立即交出所有化学武器，进一步的暴力冲突或许可以避免。也许如果这个建议是由副总统乔·拜登提出的，会更容易被认为是“随口一说”。外交是一场有趣的游戏，通常缺乏创造性，不过也许俄罗斯可以将事情推向一个更具创意的方向。

当天《纽约时报》上的第三个引人注目的标题是“教皇称教会深受同性恋、堕胎和节育困扰”。劳里·古德斯坦报道称，很明显，梵蒂冈的领导层变动正在影响教会的思维方式，甚至可能影响政策的制定。如果有人对我们将此类问题定性为谈判而感到反感，我们道歉，但究竟会发生什么，或许只有上帝知道。

一个多重身份的男人

第一中尉、州长候选人、联邦地区法官、缅因州参议员、美国参议院多数党领袖、北美自由贸易协定（NAFTA）的倡导者。

1994年，乔治·米切尔拒绝了克林顿总统提名他进入最高法院的邀请。他曾是迪士尼、联邦快递、施乐公司和波士顿红袜队等公司的董事，律师事务所合伙人兼主席，也是和平缔造者。他两次介入以色列/巴勒斯坦冲突的调解，分别是在2001年和2009年。

补充材料 10.1

伊拉克

即使在紧张局势、形势危急的情况下，仍然有可能通过角色转换来开启创造性的谈判。

这是伊拉克战争的初期，那里的各派势力都对美军充满敌意。由于没有自己的政府，伊拉克教派间的矛盾在积怨几十年后开始浮现。宗教领袖被杀害，清真寺被炸毁，平民每次出门都面临危险，甚至留在家中也不安全。

美军对当地文化知之甚少，但仍试图平息暴力，并派遣军队保护宗教领袖。然而，全副武装的军队其存在只会激怒当地人，他们纷纷上街，带着自己的武器。每次遭遇都可能演变成一场枪战。

一小队美军士兵从装甲车里走出，来到一条死胡同的入口处，一位重要的宗教领袖正待在他的清真寺里。士兵们奉命来保护他，但他们只有一名翻译。

当他们聚集在街角时，几个路人迅速聚拢过来，逐渐形成了人群。翻译试图解释士兵们是来保护他们的领袖的，但人群听不见或者不相信他的话。人们形成了一堵坚固的、嘈杂的、持枪的封锁线，武器对准了士兵们。一个错误的动作，成百上千的人将会丧命。

年轻的上校无法完成他的任务，局势正在迅速恶化。然后他做了一件出乎意料的事——这与他接受过的所有训练相悖，也让他的部队感到震惊。

他命令他们放下武器，跪在街上，并微笑。

战士们受过严格的实地作战训练，但同时他们绝对服从领导，他们遵从了命令。尽管十九个士兵的脸上依然流露出恐惧，但他们一个接一个地跪下，放低武器指向地面，人群渐渐安静了下来。为什么敌对的外国士兵会跪下？然后，上校将他的步枪高举过头，握住枪管，这又是一个友好的信号。

伊拉克人安静了下来，翻译的声音则变得清晰起来。现在，人群中的人开始倾听，明显冷静了。这给了上校机会，在双方都没有流血的情况下撤回他的部队。

通过转换角色，从武装入侵者变为谦卑的人类同胞，士兵们将一场潜在的灭顶之灾变成了和平时刻。

但米切尔最伟大的成就之一发生在 1998 年，当时他是北爱尔兰和平进程的调解人。有趣的是，这并不是他第一次承担与北爱尔兰问题相关的任务，至少不是直接的。

比尔·克林顿不喜欢被人拒绝。1994 年，米切尔在没有得到克林顿的同意下辞去了参议员的职务，并且拒绝了克林顿提名他进入最高法院的决定。于是总统要求他主持一场关于北爱尔兰贸易和投资的白宫会议。米切尔当时被告知这只会占用他几天的时间，然而实际上却花费了他三年时间。

在这个新角色中，米切尔会见了贝尔法斯特的工商业领袖，分别代表统一主义者和民族主义者。双方提出的论点他以前听过：“他们告诉我，失业和暴力之间有高度的相关性。”他听过与此类似的还有“没有什么比工作更能阻止子弹”的论

点，这个论点来自于罗伯特·佐利克（另一位角色转换者，最近担任世界银行行长），在讨论北美自由贸易协定（NAFTA）和世界贸易组织（WTO）的听证会上也提到过。

米切尔与贸易团体的工作展现了他许多优秀的品质，尤其是他对公平的强烈感知。而这种感知也促成了他职业生涯中最令人满意（也许是最感性）的时刻之一。他被要求领导一个由三人组成的调解团队，并主持最终促成 1998 年《贝尔法斯特协议》的多方和平谈判。

那三年的故事就像六旗主题公园的过山车一样跌宕起伏。在他的书《缔造和平》¹（Making Peace）中，米切尔仍然遗憾他因承担这一看似不可能的任务而牺牲了家庭生活，这项任务是双方解除武装或销毁武器。然而，他坚持了下来，并跳出了传统思维，聚焦除了暴力之外，还有经济困顿的原因给人们带来的苦难。

与此同时，玛丽·罗宾逊正在联系从皇室成员到街头战士的盟友。安妮·加拉格尔，一名前护士，转换角色发起创立了“希望的种子”项目，在囚犯与他们曾伤害过的人之间展开对话。

基层的和平努力，加上米切尔推动下经济得到发展——因欧盟和美国对爱尔兰共和国投资增加，爱尔兰南北两部分之间的巨大经济差距开始缩小（参见图表 10.1 中的这一显著变化）。两国的收入平等与和平协议的达成同步到来——这一切都归功于米切尔，作为一位商业促进者和和平缔造者，他传递了这一信息。

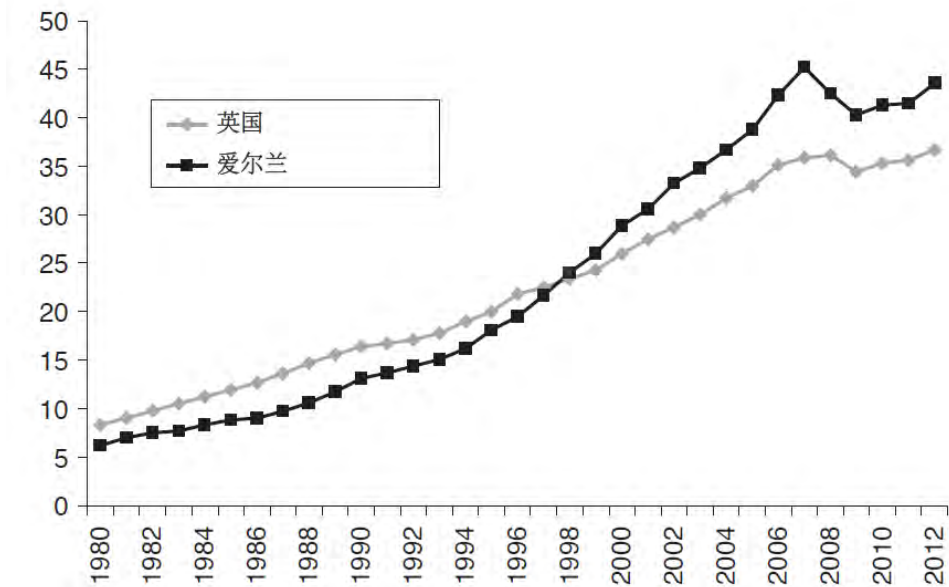


图 10.1 英国和爱尔兰的人均国内生产总值（按购买力平价计算）

来源：世界银行，WDI online.

我们正处于我们时代最严重的危机中？²

未来二十年，美国人面临的重大问题就潜伏在我们家中。它不是外国战争，甚至不是恐怖主义。它也不是经济问题，尽管许多人将其定义为经济问题。它不是毒品或饮食。相反，它是 7500 万美国人角色的变化。2014 年美国人面临的最大问题是婴儿潮一代的逐渐衰老。但正如肯尼迪所说，这个问题也可以视为一个机会——一个开启创造性谈判的机会。正如富兰克林·D·罗斯福曾说：“和平就像慈善一样，始于家庭。”

“幸福就是拥有一个有爱、贴心、亲密的大家庭。但在另一个城市。”

——乔治·伯恩斯

“与兄弟姐妹一起长大有一个好处，那就是你会非常擅长分数。”

——罗伯特·布劳特

在这个话题上，幽默极其重要，这有几个原因：首先，一点轻松幽默有助于我们应对未来几十年家庭生活中将要面对的重大变动。其次，我们知道幽默是激发创造性思维的重要工具。因此，尽管我们非常欣赏伯恩斯的妙语，但我们采访的许多人有着截然不同的看法。如今，数百万美国家庭正在创造新的方式，让自己能在快速变化的需求和二十一世纪的社会约束之间和谐生活。他们的故事讲述的是彼此住得更近些，创造性地一起合作，而不是把任务做简单分割。

老年人口迅速增加，病痛不可避免，财务状况和养老体系比较糟糕³，父母全职工作时需承担的高昂的托儿费用，以及就业和住房市场的波动，是当今美国社会面临的最主要的挑战。婴儿潮一代正从养家糊口者变为退休者，从父母变为祖父母，从一家之主变为谈判专家。越来越多的多代同堂家庭需要创造性地设计新的家庭结构和互动方式，因为越来越多的人开始生活在大家庭中。

美国文化正在发生变化：

1. 美国婴儿潮一代开始退休，年老体弱，这引发了政府和企业开始彻底重构美国养老体系（社会保障和其他养老基金，医疗保险和一般医疗保健）。这将是一个长达十年的调整过程，对个人和机构而言，都是不容易的。

2. 美国五十年的“核心家庭”全国性实验（national experiment with nuclear families）（即一对父母，两个半孩子们，还有白色尖桩篱笆这种理想的家庭模式）正在结束。大家庭古老而忠实的相互依存关系正在重新成为一种文化规范。

3. 新建住房将适合混龄社区和多代同堂的新家庭。当今三分之一的独立屋可以并且愿意建一个附属公寓或类似的住房单位。

4. 当前“回锅儿童”（boomerang kids）数量增加，他们虽已成年，但在经济困难的时候与父母一起生活，这种状况就像是为婴儿潮们退休后对其漫长而艰难的岁月进行预演。数百万美国人现在正在重新学习如何平衡亲情和隐私之间的关系，这在未来几十年将至关重要。

5. 人与人之间保持独立是美国人不同寻常的文化迷恋，这一现象将在未来十年内消失，部分原因是因经济因素造成的。这将引领不同的建筑标准，“家”的版本将更具创意。

1940年，超过60%的老年丧偶女性与子女住在一起⁴，到1990年，这一数字已经下降到不到20%，这在很大程度上要归功于社会保障。到2010年，由于经济和社会双重原因，这一趋势发生了逆转（见图表10.2）。

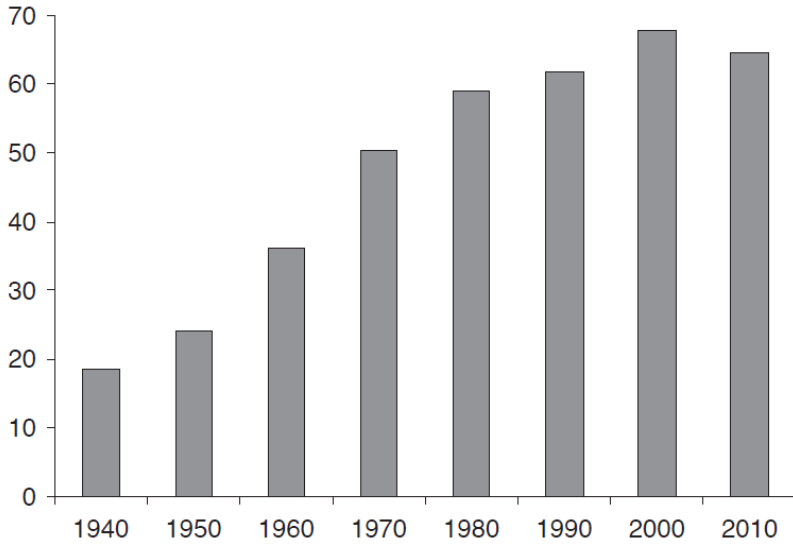


图 10.2 65 岁以上独居丧偶女性的比例

来源: McGarry & Schoeni (1998) 和 美国人口普查.

思考一下被称为“回锅儿童”的现象。虽然数据有所出入，但根据美国人口普查局称，18 岁至 34 岁之间的所有美国人中，几乎有三分之一现在与父母住在一起，这意味着这类年轻人的数量超过 2100 万（见图表 10.3）。十年前，报纸头条、书籍和电影将这种现象称为“发射失败”(failure to launch)，那些父母抱怨着家里还有个二十多岁的孩子要抚养，但他们在数量上是少数。现在却很明显，“回锅儿童”已经成为一个因素，将影响美国社会做出更大的文化变革：大家庭的重聚。

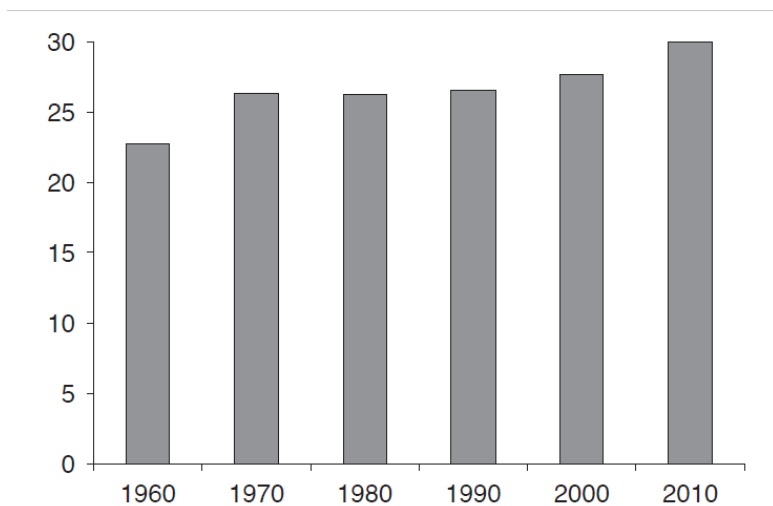


图 10.3 18-34 岁的成人住在父母家里的比例

资料来源：美国人口普查。

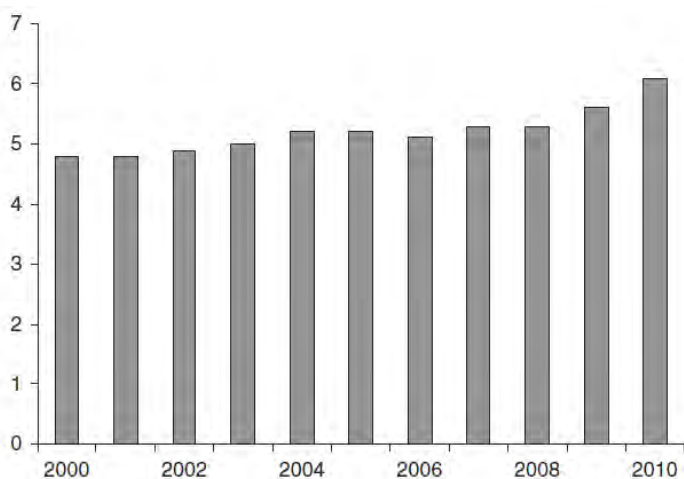


图 10.4 多代同堂家庭的比例

资料来源：AARP 对美国人口普查数据的分析。

祖父母也搬回来和孩子们一起住。根据人口普查局的数据，三代家庭数量呈上升趋势。皮尤研究中心估计在 2011 年，超过 17%，即 5,400 万美国人居住在多代同堂的住房中，而这一数字在 1980 年是从 2,800 万。这占有所有美国家庭的 6%（见图表 10.4）。此外，人口普查低估了这个趋势——那些把家人安置在隔壁、街对面、复式公寓和公寓里的家庭还没被统计在此。人们再次住到一起是因为二战一代的伟大实验没有奏效。三代人住一起并不仅仅是因为经济原因。

人类在心理和生理上都已经进化到能够生活在大家庭中。在我们的部落里我们最幸福。我们很快了解到其他机构（公司、工会、政府或宗教组织）最终无法照顾我们，只有我们的家人能够并且愿意这么做，就像他们在原始时代的西非大草原所做的那样。

美国的老年人口目前正在以温和的速度增长。但进入本世纪后，很快将会加速。根据人口普查预测，从现在到 2040 年，老年人口将增加一倍达到 8000 多万（见图表 10.5）。到那时，多达五分之一的美国人将是老年人（65 或以上）。其中超过一半的人至少患有一种残疾。

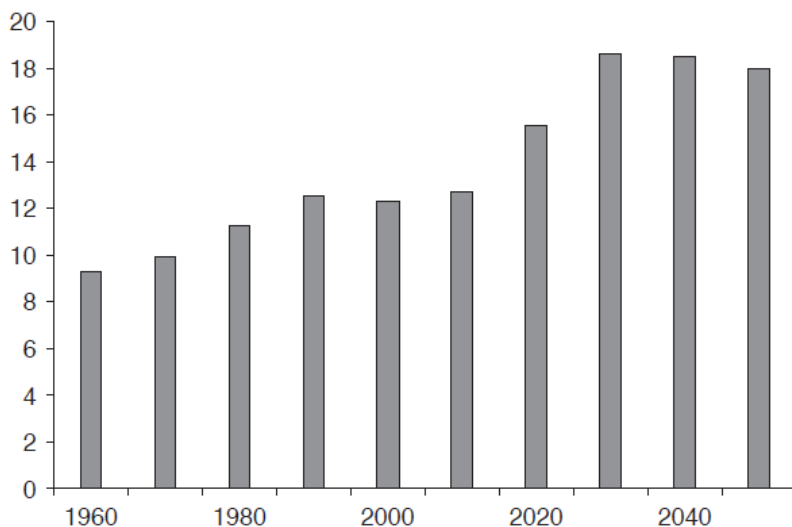


图 10.5 65 岁以上的美国人口比例

资料来源：美国人口普查。

这些家庭必须协商以创新的方式设计能够适应快速老龄化的社区和住宅。在这些家庭中，人们必须不断改变角色才能出色应对这个新的状况。

就像《旧金山纪事报》中描述的一个北加州家庭一样：

现在是周日下午 5 点 55 分。在费尔菲尔德的家里，五岁的格蕾丝·库里（Grace Curry）走来走去，敲着小铃铛，召唤大家吃饭。

晚上 6 点，大家都围坐在餐桌旁：格蕾丝的父母，37 岁的伯纳黛特和 42 岁的乔治·库里；她 3 岁的弟弟杰克；她的姑姑和姑父，41 岁的特蕾莎和 42 岁的史蒂夫·拉维尔；他们的孩子，15 岁的詹妮弗、13 岁的迈克尔和 11 岁的丹尼；还有她的外祖父母，70 岁的格蕾琴和 72 岁的乔·希尔茨。家里的狗罗克茜也出现了。他们全家住在一栋占地 4.8 英亩、面积 6800 平方英尺的房子里。希尔茨夫妇住在一楼，而其他两家人各自住在楼上的侧翼区域。

这个家庭复合住宅的想法始于 1999 年，乔被诊断出患有帕金森症。当时希尔茨家的五个女儿都已离家并结婚，因此他们在费尔菲尔德的老家变得太大且难以打理。同时，库里家和拉维尔家在费尔菲尔德的房子也逐渐不够住了。特蕾莎·拉维尔提出了全家一起住的想法。她和史蒂夫曾因他是空军飞行员而在世界各地生活，退役后，“她说，‘我们要搬回费尔菲尔德，然后我们要住在一起，’”格蕾琴·希尔茨回忆道。

尽管希尔茨家的三个女儿及其家庭已搬离，但留在费尔菲尔德的三家人经常走在一起，“所以我们的生活方式自然地融合在一起了，”伯纳黛特·库里说道。寻找新住宅的工作从 2000 年开始，最终在同年 11 月购置了土地。接下来，他们选定了伯克利的雅各布森、希尔弗斯坦与温斯洛建筑事务所作为设计师。“我们不仅花了大量时间与他们交流，还翻阅了很多书籍寻找灵感，”格蕾琴·希尔茨说道。

为施工筹集资金并不容易。他们邀请信贷官共进午餐，向他们解释这个梦想，但潜在的违约风险让许多人担忧。最后，第一北方银行的一名信贷官同意提供资金。“他支持这个愿景。”她说。

这个项目的总费用为 140 万美元，平均每个家庭约 46.67 万美元，涵盖了土地、设计和施工费用，不包括泳池、景观和太阳能面板的费用。希尔茨一家用了乔的部分退休金购买了土地，三个家庭都卖掉了他们的房子，共同筹集了首付款。他们以合租的方式拥有这栋房子，每个家庭为一个联合账户，用于支付 15 年的房贷和其他共同费用。尽管这栋新房子独具一格，但乔·希尔茨估计，如果在菲尔菲尔德购买三套符合各家需求新房，费用“至少会比我们目前的花费翻倍。”在费尔菲尔德，新的独栋房屋价格从约 60 万美元到超过 100 万美元不等。

如果这些家庭建造了三套独立的房屋，他们还需要购买三块地，因为城市规划规定一块地只能建一栋房子。希尔茨估计，三块地的总价将比他们支付的土地费用多出约 10 万美元，而施工费用将多出近 50 万美元。

入口处两侧是贯穿中央区域的走廊，走廊沿墙设有书架，上方是外墙的大窗户，开口通向两层高的客厅。客厅左端是一个会客区，配有壁炉、电视、

钢琴、窗座，以及另一面俯瞰后院的窗户。后院有甲板、泳池、草坪，还有一片干草覆盖的小山坡，向下延伸至运河。

客厅的中心摆放着一张长餐桌，最多可容纳 20 人就餐。这是家庭首次合作购买的，因为“共享一餐的共同价值，”伯纳黛特·库里说道。

这张餐桌还使家庭能够在冬季举办每周四晚上的例行汤宴。最初是朋友和邻居参加，有时他们还带来其他人，开展热烈的讨论。“这种方式让我们可以拥有更广泛的社区交往。”乔治·库里说道。

每个家庭都选择了自己居住区的颜色，而公共区域的颜色和其他细节则是联合决定的。“这是一项工作，”格蕾琴·希尔茨说道。施工期间，每个人都会围坐在希尔茨家的餐桌前一起做决定。

合作是这个居住安排成功的关键。每个家庭每周轮流一次为大家做晚餐。早餐、午餐和周五的晚餐都是各自解决，通常是剩菜或披萨。轮到做饭的家庭还负责制定菜单和采购。

公共区域的家务分成八份，按周轮换，只有乔以及库里的孩子们不用参与。每个家庭负责打理自己的区域。

每天晚上 6 点一起吃晚餐对年轻人来说“是一次不错的体验，”格蕾琴·希尔茨说道。他们可以用这个机会来谈谈当天发生的事。

这也是预防冲突的一个机会，她补充道。提到在搬进来之前，家人花了大量时间讨论这个问题。家庭还试图定期举行全员会议，但讨论财务时孩子们可以不参加。“我们有足够的默契让这一切顺利进行。我们对彼此有承诺，”身为护士的格蕾琴说道，她还在北湾临终关怀中心担任兼职的天主教牧师。

在设计房子时，“我们将其视为几个家庭的结合，”史蒂夫·拉维尔说道，同时也为“照顾妈妈和爸爸”提供了方式。“这不是一次实验。我们一定会让它成功。”

乔治·库里也表示同意：“无论发生什么，我们都能解决。这个家庭比这栋房子更让人印象深刻。”⁵

这个大家庭的成员们改变了各自的角色，以使他们的共同生活顺利推进。十年后，当约翰再次采访他们时，所有人仍然住在他们费尔菲尔德的家中。当年蹒跚学步的孩子已经成为青少年，青少年已经成年，父母已经成为祖父母。每两周一次的定期会议已经不再召开，但会一起商量解决问题。与其他 5000 万美国人一样，家庭成员不断地重新制定他们的协议。他们将许多危险转化成了机会。

是的，三代十口人，加上一只狗！与此同时，在中国，未来十年里，政府的独生子女政策效应将集中显现——每对中年夫妇将需要照顾四位父母。由于社会化养老体系缺乏，政府正在考虑通过立法来要求他们的孩子承担起这个责任。在爱尔兰，情况正好相反。1950 年代，大家庭是常态，通常每位祖父母有八个成年的子女。因此，一些成年人已经创造了他们自己的选项。

侧栏 10.2

创造一个祖父母

主治医生问道：“谁是他的最近亲属？”安妮·加拉格尔脱口而出：“我想是我吧。”结果，这些话成了现实。

七十岁的迪克·马登躺在都柏林一家收治贫困病人的医院病房里，死于肺炎。医生们挽救了他的生命，但安妮却真正拯救了他的人生。安妮受过培训要成为一名护士，但她已经转换了角色，成为了爱尔兰最伟大的连接者（connector）（用戴维·奥布斯菲尔德的更全面术语来说，就是“联合第三方”）。作为一个名为“希望种子”的和平建设组织的创始人，她似乎认识岛上所有人，无论是北爱尔兰还是南爱尔兰，新教徒还是天主教徒，前囚犯还是警察，富人或者有权势的人，还是像迪克那样处于极端困境的人。她找到共同利益，进行推介，从而巩固了过去几十年在北爱尔兰的持续和平。

她还拯救了像迪克这样的人。迪克是她在寒冷雨天的街头遇到的一个陌生人，她把他带到了医院。在他康复期间，她探望了他，而当他恢复健康时，她和丈夫杰瑞将他安置在他们位于都柏林郊区的家附近的一间小公寓里。每个星期天，她送来晚餐，这不仅滋养了他的身体，也温暖了他的灵魂，不久后，他们给了他自家门的钥匙。作为回报，迪克在他们全职工作时帮助照顾他们 14 岁的儿子贾里德。

贾里德在投掷式足球和盖尔式足球两项运动中都获得了少年组冠军，而他的最大支持者就是迪克。五年来，他从未错过一场比赛，成了社区里最热情的粉丝。去年，当迪克的健康再次恶化时，他搬进了安妮的家，直到生命最后一刻。在他弥留之际，三个人让他倍感舒适；当他去世时，贾里德握着他的手；在葬礼上，贾里德亲吻了迪克的额头。在这个收养他的社区里，很多人前来参加那场葬礼。贾里德至今仍怀念他的挚友⁶。

安妮有八个兄弟姐妹共同照顾她的母亲，她为她的家人们创造了新的角色，而对于迪克来说，他转变角色，给他带来了一段丰富而充实的关系。

我们讲述这个故事时，怀着新添的悲伤。去年，安妮也去世了，我们怀念她。

第十一章 创造惊喜

我用一生证明了一件事，就是每天醒来与起床之间的半小时，是我在任何任务中发挥创造力的最佳时间。

——沃尔特·司各特爵士

宝拉·加布(Paula Garb)一生都致力于建立和平并教导他人如何做到这一点，从洛杉矶的预防帮派工作者到国际战后和解委员会委员，她花费的谈判时间可能比大多数人几辈子加起来都要多。而她最喜欢的故事是关于惊喜。

作为冷战时期的美国学生，她抓住了一个难得的机会前往莫斯科学习。在那里，她遇到了一位英俊的俄罗斯青年，接下来的20年里，她在那里结婚并抚养了两个孩子，之后回到美国，在加利福尼亚大学欧文分校担任教授。她渊博的学识以及对两国语言和文化的了解对她学习并参与前苏联格鲁吉亚与阿布哈兹地区之间的和平谈判有很大帮助。

多年来，要让冲突双方会个面商讨问题几乎是不可能的。在十多年时间里，与基层活动人士一起努力、建立了彼此信任之后，双方终于同意举行一次联合会议，每位参会者将发表书面报告以呈现各自不同的观点。

然而，在会议开始之前，有一个小问题需要解决，那就是他们的报告以何种方式发布。通常，所有的会议报告会放在一起出版，要么按照主题归类，要么按照观点归类。鉴于他们关系中的存在着不平等状况（格鲁吉亚方面掌握着资金、武器和现状的权力），一位阿布哈兹的参与者坚决要求双方论文各成一书。他认为，一起出版会暗示阿布哈兹人已经同意继续作为格鲁吉亚的附属。

理性的劝说根本不起作用。“一向都是这么做的。”“出版两本书太贵了。”格鲁吉亚人越是坚持，他越是反对。过了一个漫长的上午，参与者们暂停讨论去吃午饭。宝拉尝试了不同的论点，试图说服阿布哈兹团队的其他成员，但他们想出的任何方案都不能让他满意。

午饭后，谈判继续进行，双方都不再期待达成一致。就在这时，格鲁吉亚谈判代表做了一件出人意料的事情。他让步了。“好吧。”他说，“我同意分成两本书出版。”此时，这位固执的阿布哈兹人放下了反对意见。会议室的气氛平等了，他同意还是一起出版更有意义。

最后一个问题：哪一方的论文放在首篇？首篇，甚至是书的前半部分，可能在暗示那一方获胜。宝拉从她在学术界经历过的有关出版的谈判中获得灵感，提出了一个简单的建议：“按字母顺序如何？”

双方考虑后点头同意，会议筹备得以继续。这是两个长期敌对地区向持久和平迈出的又一小步。

即使你没有主持国际和平会议或在热带丛林中与游击队斗智斗勇，也可以在每一次谈判中加入一些创造性的元素。这些技巧源自创新工作坊、戏剧、社会学

和心理学实验，以及数十年来在该领域积累的经验和教训。你可能已经不自觉地使用过其中的一些方法，而这些方法是经过验证的有效的。它们可用于创造性的“边谈边协（sidebar negotiation)”（即“平行非正式谈判（parallel informal negotiation）”，引用劳伦斯·萨斯金德（Lawrence Susskind）术语，或称为“预谈判”，引用霍华德·瑞法（Howard Raiffa）第一章中描述的术语），也可以用来帮助打破僵局。考虑一下你——或你的协调人——如何使用这些方法来激发想象力¹。

作出一个小小的让步

你已经做好了准备。选择了合适的团队成员，营造了友好的氛围，安排了和谐的场地，或许还确定了共同的目标。然而，一旦进入房间，一切都会改变。旧有的剧本会自动生效：你站在桌子一侧，捍卫“正义力量”；而你的对手站在另一侧，代表“邪恶势力”。你需要赢。

因此，你的第一个出其不意的举动就是放弃一些东西。当然，这些东西对你或未来合作的成果而言毫无实质影响，它可能是之前谈崩的谈判中提到过的东西，也可能是你临时想出来的一个点子。经过你的研究，你发现这些东西对对方来说其实并不重要，但它看起来似乎是一个有分量的谈判点。

这或许就是故事开头那位阿布哈兹谈判代表所采取的策略。他或许知道没有资金来出版两本报告，因此他出人意料地放弃了某个对他个人和谈判结果都没有影响的谈判要素。他的让步或许是经过精心策划的。

越早提出这个让步越好。首先，它打破了那种固有的刻板印象：你不是一个准备为每个细节斗争到底的“邪恶敌人”。这种方式会极大地改变你的角色。奇妙的是，通过放弃一些东西，你反而扮演了“慷慨主人”的角色，其他人也可能因此开始效仿。

在世界各地的许多土著文化中可以看到这种动态，礼物赠送既是谈判的开始，也是权力的表达：谁赠送的礼物最丰厚，谁就最强大。

庆祝小胜利

一旦这个提议被接受（你应该已经做足了功课来确保对方会接受你的这个提议），整个团队就可以将其视为一次胜利。这种胜利建立了一种新的模式——合作的模式，让所有人都开始觉得整个小组就是一个共同合作的团队。更重要的是，这是一个早期的成功，确立了团队可以快速达成成果的信心。如果有人需要在第一次休息时打电话向总部汇报，他可以坦率地说，团队已经在取得进展，长长的清单上的一些项目已经被勾选完成了。

这也改变了在场所有人的自我感知。他们不再感觉谨慎和堤防，而是感到自信和成功。

以强者心态进行谈判的人总是比那些感觉岌岌可危、害怕失去一切的人更为慷慨。

为了强化这种感觉，可以通过一次小小的庆祝来祝贺这次胜利。当然，如果是在上午提出这个让步并被接受的，那么你的“庆祝”可能是用咖啡和百吉饼来代替，但不妨也把它变成一个小小的仪式。

此时，利用休息时间，你可以思考如何引入另一个惊喜元素。

更换座位

无论你是在传统的大桌子周围开会，还是在更随意的场合开始谈判，很可能你们都坐在对立的位置上：一方在一边，另一方在另一边。

有时，情况甚至更糟糕，比如在第四章提到的日本“挨拶”场景中：你默默地接受了按权力等级给你分配的座位，而你不是那个拥有权力的人。

所以，改变一下吧。不论你提议以什么方式庆祝，都应该离开座位——比如走到自助餐台拿咖啡，或站起来在白板上列出一些内容。当人们起身时，建议进行一个非正式讨论，围绕这个胜利或接下来的步骤，形成跨团队的小组进行几分钟的交流。

这其实比看起来更难。人类天生具有领地意识，这种本能会在他们进入房间的第一刻起就影响他们的行为。在教室里，你可以通过别人所坐的座位来猜测他们未来的行为：好学者坐在前排，不愿学的在后排。外向者会随意坐在陌生人旁边，而内向者会跳过一两个座位。但每个人都会创造属于自己的空间——就像狗在街角抬腿作记号一样，人们也会摆放他们的标记：水杯放在这里，公文包放在这里，外套搭在椅背上，椅子的角度调整好，笔和纸对齐。如果不改变座位安排，在此期间人们会自动回到相同的空间和配置，并且如果有访客或新人不小心坐了那个地方，他们会感到不舒服。

在创意工作坊中，人们面对沙发和豆袋椅时，往往会问他们该坐在哪里。当我们告诉他们无所谓，因为他们很快就要移动时，他们总会感到茫然。

即使在工作场所，这种占有行为也是时有发生，即使对于那些能得心应手处理乱局、富有创意的人也是一样。众所周知，当苹果的广告公司 Chiat Day 搬进一位知名建筑师设计的颠覆性的新空间时，为了促进更多的团队互动和创造力，人们没有被指定工作空间。他们各自用小推车来存放工作文件，每天要借用电脑，在明亮的、绿树成荫的空间里随意选择地方工作。

人们感到很不自在。他们想要属于自己的空间可以放置孩子和宠物的照片，有个角落可以放松或仅仅有个固定的场所让其他人明天可以找到他们。电视制作人用大录音带搭建了一堵墙，为自己创建了一个专属空间。毫无疑问，在该公司的下一个建筑中，除了很多创意协作空间外，他们还是提供了特定的空间让员工可以建立自己的“巢穴”。

要求人们换座位会让感到不适。有人将进入他们刚刚建立的领地，靠近他们的公文包和水杯。而他们自己会觉得像是入侵了别人的空间。第一次提出这样的要求时，你会遇到阻力。

这时你的协调人/会议主持人就能派上用场了²。作为参与者，你置身其中，无法提出谈判应如何进行这样的建议，但可以提前说明这一天将怎么安排，基本规则是什么。会议主持人可以在一天开始时就引导大家准备接受可能发生的座位变动。她可以告诉大家当天将会多次分组讨论，因此建议将公文包放在外墙边上，以便大家更方便地在不同团队之间切换。这个中立的动作通常能获得配合，因为人们往往会遵循主持人所做的此类后勤安排。

如果主持人在开始前没有提出这个规则，她也可以临时要求开展五分钟讨论来实施首次调动。一旦大家为了这五分钟而移动，各小组就在新位置汇报讨论结果，然后主持人继续后续议程——让人们稍微感到不适，但已坐在了新座位上。

考虑到这种本能的阻力，换座位似乎不值得，但这种变化有两个重要的好处。首先，它改变了对立的环境，人们无意识中会感到自己在一个新团队中进行工作，因为他们没有了公文包和水杯来建立自己的领地，他们会更愿意接受新的提议和建议。

如果座位是按权力等级安排的，这种变化就显得尤为重要了。如果座次不再时时刻刻地强化物理上的等级差距，人们可能会感到自己拥有了更多的力量，并更愿意提出自己的建议。

下面这些是交换座位的第二个原因。最近的研究表明，当你改变临时小组的组成时，也极大地增加了新想法的流动³。如果你希望在场的每个人都能产生创造性的思维，就需要不断找借口让人们在不同的临时小组中合作。

既然你已经营造了一个充满胜利感和创造力的氛围，那么你就可以开始应用一些新技巧，让这种精神在接下来的互动中延续下去。大家正开始共同踏上旅程，而对于大多数人来说，终极目标可能只是分享第一块“蛋糕”，而你需要让团队在旅程中走得更远，一起去分享一个更大的愿景，朝着“蛋糕工厂”前进。这意味着在下一个阶段，你应该开始运用一些不同的技巧。

随机并置

第一个技巧是分享一些令人惊讶的信息⁴。由于人们带着各自的观点和信息进入会议室，可以找到五到八个大家可能都不知道的事情，让你的主持人分发一页纸来描述这些发现。

这些发现可以是你所在行业的统计数据及其影响。例如，假设你想在一个新的国家谈判一个经销权，你可以呈现这样的信息：在我们的国家，40%的消费者以某种方式使用我们的产品，而在潜在的目标国家，只有 10%的人这样做。通过告知新消费者产品的其他用法，我们的销量可能会增加四倍。

或者你也可以从其他行业借鉴想法。最好的例子可能来自与你的行业相距甚远的领域——比如某连锁医院借鉴了 Nascar 赛车维修团队的经验，用来与员工探讨医院接诊流程。

乍一看，这似乎不是开启谈判最有效的方式。但它已被证明可以让最缺乏活力的思维开启更多的想象。这是一种称为“随机并置”的技术，意思就是将两个事物随机地放在一起。托马斯·爱迪生可能是使用这种技术的最著名的发明家——当他想找一种灯丝，让它在新的灯泡里长时间燃烧，他测试了数千种随机材料：机器的备用零件、棉花和金属丝，甚至停车场的杂草。

当然，你不能只靠分发一张纸就期待会有新的“灯泡”诞生。你需要让团队参与进来。所以你的主持人应该邀请具有类似技能的人——比如来自双方的工程师或律师——配对并列出现所有这些信息，它们是否有可能改变他们对当前问题的处理方式。

举个例子，假设讨论的主题很简单，就是确定合同的期限。一方希望合同期限短些，另一方希望长点，这样有更多时间建立新的客户群。你给的信息则让大家颇感意外：某些公司采用月度合同，某些公司则直接签订二十年协议。它还可以展示独特的触发方式，比如灵活的方法，这将在第十四章详细讨论。

当主持人要求团队思考如何在这些不同的场景下合作时，他们会发现更多的

可能性，并提出更多的选项。最终，你们不会僵持在三年还是五年的争论中，更重要的是，每个人都将体验到亲自创造新可能性的过程。

随机并置讨论中有四个有效的参与规则。最首要的，主持人必须强调，大家寻找的是更多的选项，而不一定是最好的选项。绝大多数好的想法因为人们的自我审查而被扼杀，根本没有被说出口。即使是荒诞的选项也可能激发创造性的结果，但如果它们从未被提出，就无法引发讨论。

速度

鼓励创造性思维的第二个条件是速度。研究表明，在五分钟的头脑风暴会议中产生的想法多于三十分钟内产生的想法⁵。当人们认为自己必须快速表现时，他们确实会这么做。而短时间的限制让人们避免过度思考，从而避免对产生的想法进行批判。在我们的高管研讨会中，我们实际上发现两分钟是产生随机并置想法的最佳时间。

由于有人内向，有人外向，下面是组织这些微型头脑风暴会议的最佳方法：

- 两分钟时间让人们安静地写下他们的想法（鲜艳的便签纸是捕捉想法的理想工具，无需过多细节）；
- 两分钟时间彼此分享想法；
- 三分钟时间添加到共享列表中，并共同改进这些想法。⁶

分享想法

第三个规则是让所有团队与全体成员简要分享他们的想法，即使他们关注的是同一问题的不同部分⁷。通常我们给团队一到两分钟来分享他们的所有想法。所以如果房间里有八个人，你可能会在不到十五分钟内得到二十种不同的解决方法，而不会产生不满情绪，也没有隐藏什么秘密计划或权力争斗。现在你可以明白为什么这种方法实际上是相当高效的。

最后一个条件是不能立即对这些想法进行排序或区分优劣。人脑喜欢猎奇，但也不能太过新奇。人们也喜欢安全感，而新想法在刚提出时可能看起来即陌生又危险——尤其是如果这些想法不是你自己的。

所以，就将所有这些初生的想法放在桌子上。这时，每个人都感到富有成效且充满活力。快速解决一个问题实际上会释放出大脑中的催产素，它让人愉悦，就如同良好的性生活或与朋友一起欢笑给你带来的美好感觉。

在每个人都处于这种愉快的化学状态时，考虑一下你们迄今为止已经取得的成就：

1. 你已经证明了整个团队能够就你提出的第一个问题达成一致；
2. 你已经认可并庆祝了这一胜利；
3. 你已经组建了来自双方的跨职能团队，并成功合作；
4. 你已经确立了房间里的每个人都富有创造力并且有好的想法；
5. 你已经在创造性地解决第一个难题的道路上大步前进；
6. 你已经消除了自动的对抗思维模式。

在不到一小时内完成了所有这些。你们确实应该休息一下。

休息

此时的休息不仅是一个放松的机会，也是经科学证明的提高成果的有效方式⁸。这是为什么呢？人类并不是为了静坐和集中精力而生的。在非洲大草原上，无论是狩猎还是采集者，如果他们不保持移动，很可能不会存活太久。如果你曾在午饭后硬熬着听了一个小时的 PPT 演示，或者耐着性子花了两小时看完你那另一半挑选的那部电影，那么你会直观地体会到这一点。在高管研讨班中，我们发现，即使参与者很积极，连续 20 分钟的专注已是极限。

休息时的安排同样重要。在如今的科技条件下，如果你没有组织好这场休息，那么通常人们就会去检查电子邮件，这样，这种成功的感受就会因担心家里管道问题或办公室那个信件未被送达所冲淡。显然，繁忙的高管们需要保持信息畅通，但你的主持人可以让他们将这类检查安排在下次较长的休息时间段进行，这样可以让他们有足够的时间恢复随后的讨论。

主持人应建议大家将这个五到七分钟的休息时间用于上厕所或者浏览一下放在桌上的那些新点子。如果你用便利贴记录了原始想法，主持人可以将它们贴在附近的窗户或墙上，以鼓励人们前往观看。

现在，你已经创造了一个大多数谈判者从未遇到过的场景。假设你还在讨论合同期限问题，在标准的谈判中，双方到此时可能会提出小幅让步——一方从五年缩短到四年，另一方从两年增加到三年。而你现在已经收集了 20 种选项了，此时需要有人对这些选项进行研究和后续处理。

偏方

有几种方法可以解决这个难题。主持人可以指定一个小组，在当天晚些时候讨论这些选项，或者由大家自愿加入。无论哪种方式，这个问题看起来都可以解决，因为有很多可能性，而且愉悦的气氛得以维持，还可以转向其他话题。

这种方法的缺点在于，对于习惯于线性思维方式的人来说，这种方法让他们感到问题悬而未决。他们想要一个结论；想要立刻做出决定。一位优秀的主持人会根据经验判断这种方法是否适合当前的情况。

选择想法

另一种方法是从二十个选项中选择五个，之后可以在小组中进行辩论。实现这种方法的一个方式是让每位参与者获得三个颜色相同的圆点胶，然后让他们将这些胶贴在他们认为最有可能取得成效的三个想法旁边。在我们的高管研讨班中，这种方法在一定程度上把控了节奏，推行了平等的价值观，因为每个人的投票数量相同，并且对最佳想法的选择产生了惊人的共识。很快，无需辩论，就将不太有前景的想法从讨论中排除，没有浪费时间，也没有伤害感情。

然而，对于那些有强烈控制需求的人来说，这种非常平等的投票方式可能会让他们感到沮丧，原因正是因为它过于平等。在等级森严的公司或文化中，领导不做决定的想法简直就是异端邪说。

在这种情况下，主持人可以明确规则：这些想法将稍后在小组中进行讨论（如果这个问题非常重要，领导可以自愿加入该小组）。该小组将把选项列表缩减到三

个，提出建议，最终决策者可以从这三个选择中做出决定。

就此，谈判中成功的一步已经迈出去了，是时候尝试一些新技巧了。

倒推思维与“飞猴们”

在你成功解决了问题清单上的几个项目后，团队和早上刚开始时已经大不相同了。他们现在在一起合作，可能还时不时地笑一笑，并且知道即使出现难题也可以应对。然而此时，每个人仍然坚持自己走进会议室时的最初设想：我们会顺利完成这次谈判，并确保我们那份“蛋糕”。

现在你可以将这个设想转变成“建一座蛋糕工厂”的愿景了，所有参与者都会相信这也正是他们自己设想出来的。首先，你必须创造出这个愿景，然后你只需倒着思考，找到实现它的方法。

最好在人们放松、吃饱、换了环境的时候开始这一过程。根据你的日程安排，通常是在午餐后，给大家一些时间去树间散步⁹。如果不是在度假村或公园附近，即使能看到窗外的一支树梢也会有所帮助¹⁰。

高瞻远瞩

让团队敢于梦想是个不易的过程，特别是当团队成员认为自己分属不同阵营时。再次强调，此时有经验的主持人可以发挥关键作用——现在是时候让主持人建议大家稍做休息，回顾一下已经取得的实质性进展。

在理想的世界中，你可以称其为“畅想蓝天”行动（blue-sky exercise）。实际上，这个词可能会立即引起人们的抵触，尤其是来自技术或金融背景的与会者。他们是来完成任务的，不愿意浪费时间谈论不现实的事情。

不过，大多数工程师、科学家和金融人士对假设场景（what-if scenarios）都相当熟悉。虽然这些假设场景往往用于应对灾难，但你此时需要转换主题。激发人们开阔思维的最佳方法是展示他人的成功故事，主持人可以在此时提供相关信息。

第一步是收集其他合作者成功超越预期的故事——来自本行业或其他领域，甚至可以从本书中找一些例子。准备五个这样的故事，简明扼要地叙述每个故事，然后让主持人将这些信息分发给三人组成的跨职能小组。

主持人设定规则：你们有三分钟时间去设想，如果这次合作在未来十年取得巨大成功，世界将会是什么样子？你们将会创造什么？市场份额会达到多少？会在哪些国家？你会如何最大化地利用每个参与者的才能？（如果你有这些才能，请解决世界饥饿问题和实现和平¹¹。）一些小组将其称为“大胆而狂野的目标（Big Hairy Audacious Goal）”。每个人静静地在颜色鲜艳的便利贴上写下想法。

接下来还有一条规则：因为这是一个虚构的场景，所以不能有“是啊，但是”之类的回应。分享想法时，唯一的评论应该是“是的，并且（yes, and）”。主持人给予小组五分钟的时间，分享他们的想法，创建一个包含最佳创意的统一场景，以及在讨论过程中共同构思的内容。然后他们简短地向全体组员分享他们的愿景。目前为止，整个过程大约耗时 10 到 12 分钟。

在这里，流程往往会陷入瓶颈，因为现实浮现。大家通常已经习惯于线性思维方式，制订下一年的计划时，往往从当前的现状出发，于是障碍出现，期望降

低。最终，2.0 版本相比今年的版本往往不会有太大改善，因为人们不愿为失败负责。

克服这种局限思维的解决方案是倒推思维。主持人让每个小组花两分钟回答以下问题：为了在十年后实现愿景，八年后的世界应该是什么样子？到那个阶段需要具备什么条件？接着每个小组用六分钟时间回答六年、四年和两年后的类似问题。最后，花两分钟思考下一年需要完成什么才能实现两年后的目标。在整个思维实验（爱因斯坦的术语）中，他们假设所有想象的障碍都可以克服。整个实验用时十分钟，合计二十分钟。

在高管研讨班中，我们将其称为“如果猴子会飞（If Monkeys Could Fly）”。这一说法来源于 Lynda Lawrence 与她在从日内瓦飞往加州航班上的邻座旅客的谈话。这位邻座是强生公司（Johnson and Johnson）的一位创新总监，她询问当研究团队遇到无法解决的问题时该怎么做。

他解释说，他所在的部门制造支架（一种用于保持阻塞动脉畅通的小型金属支架）。他们团队遇到的问题通常与金属有关——很难制造出既耐用又能长期承受压力、不引发血栓的支架。而金属具有特定的属性，再多的希望也无法改变。

当工程师们遇到让他们无计可施的问题时，他们会简单地将其搁置一旁，然后说一句“哦，是的，假如猴子会飞的话就好了”。他解释道，与其让团队被现实束缚住，还不如先放下那个特定的问题，然后想象如果那个“猴子”不在路上时事情会如何运作。通过设想一个积极的结果，他们往往可以反向思考，找到绕过、突破或越过障碍的其他方法。“好吧，让我们给那只猴子装上喷气背包。”通常情况下，他们会找到新方法结合金属材料，或者尝试涂层，使他们的设计在现实中变得可行。

在谈判中，你主持人可以借用这个故事和这个术语，或者简单地谈论障碍并解释这个过程：用五分钟来识别障碍（通常发现资源、人手、资金和时间几乎总会出现在清单上）。接着用五分钟选择他们最头疼的五个“猴子”，并想出可以“收养”它们的人。也就是说，如果在过程中遇到这些困难，他们组织内部或认识的人中，谁可以帮忙克服这些障碍？

通常，那位能够收养“猴子”的人就在房间里。正如一家科技公司的高管告诉我们的那样，“令人惊讶的是，我们的预算中对任何项目都没有多余资金。但当我们的 CEO 迷上一个新项目时，资金就会从某个地方出现。”

这是一种魔力——或者是愿景的力量。

休息结束了。半个小时过去了，房间里的每个人都在以更宏大的方式思考。各种可能性在他们的想象中浮现。第五步是将这个更大的愿景融入讨论中，这非常简单。主持人会询问是否有新的事项需要添加到议程中，以便今天或以后进一步讨论。

没有人必须立即同意这些愿景。他们还没有花上一年去制定那些计划。但通往未来的大门已经敞开。

暂时放一下

如果你有条件将谈判团队在一起长达两天，那么你就有一个独特的机会。因为在通往“馅饼工厂”的旅程中，最有效的一步就是让大家先歇一歇。

人类的进化就是为了抓住机会。他们非常擅长这一点，即使他们自己未必意识到。实际上，在我们以为是在白天靠理性思维得出结论时，大脑的潜意识一直在工作，尤其是在我们入睡的时候。

许多研究表明，当人们在两次会议之间¹²有机会睡一觉，甚至只是打个盹时¹³，他们会学得更多，产生更多新的解决方案，并且在新团队中更具合作性。

通常，在长时间的谈判日结束时，总会有一个未能解决的议题，或是两个甚至五个。而这时，主持人可以再次发挥重要作用——请他们晚上不要去思考这些问题。晚上的指示很明确：吃喝玩乐、唱歌跳舞、大笑，千万不要去想那些未解决的问题。

当然，大多数人类除了喜欢解决问题之外，也喜欢违反规则。或至少他们的潜意识会这样。你只要告诉一群人不要去想白色的老虎，他们会发现自己除了那些白色老虎，其它什么都无法去想。

根据我们的经验，在两天的研讨会中，对那个未解决的问题，约有三分之二的概率会有人在入睡、洗澡或早晨跑步时找到解决方案。许多著名发明家的故事中也充满了这样的灵感时刻：爱因斯坦的相对论，DNA 的结构，氦气球的发明。这些富有创造力的人在完全沉浸于问题之中以后，恰恰在完全不思考的时候实现了关键性的突破。

如果有两天的会议时长，你可以预留出早上半小时的时间，听取这些未经请求、意外获得的真正创新的解决方案。

关于吃喝玩乐对提升谈判效果的科学研究也非常丰富。根据参与者的个性，你可能想尝试一些被证实有效的技术。

最简单的方法是吃东西。要记住，“协作”这个词意为共同劳动，而更强的纽带——例如“伙伴”或“公司”——则源自拉丁语“con pane”，意为“与面包同在”。

在我们的高管研讨会和 MBA 课程中，我们早就发现一点小糖果可以极大地提升创造力。我们会奖励在两分钟内想出最多创意或提出的解决方案最具创意的团队，或者让笑声最多的团队得到迷你巧克力棒。当团队一起辛苦工作时，我们会发放一盒 M&M 巧克力豆，这些小糖果被称为“思维药片”。如今，已有研究证实，糖果确实能让人们更快乐，从而更有创造力¹⁴。

当然，营养丰富的食物也同样有效。我们提供丰盛的水果和百吉饼拼盘、坚果、蔬菜以及饼干、奶酪和葡萄酒。这些意外的供应似乎比日程表上的项目更具效果，因此你可以将其作为谈判日的惊喜技巧之一。如果在谈判室里提供食物是明智之举，那么午餐和晚餐就更能增进团队合作，提升成果。共进晚餐有助于建立起长期的关系纽带，因为人们可以在此过程中发现共同兴趣和朋友。少量的葡萄酒也有助于这个过程（不过我们不必强调过量饮酒的风险吧！）。

最后，晚间活动显著促进了创新。晚餐前五分钟的小游戏——例如使用配对和分组的方式进行问答比赛——可以重新混合团队并激发创造力¹⁵。唱歌和跳舞也有所助益¹⁶。事实上，任何形式的同步身体活动都能加强团队关系¹⁷。

借鉴、借用或盗取

想象一下一个典型的美国人开始他的一天早餐。他也许会吃一颗来自地中海东部的橙子、波斯的甜瓜，或是非洲的西瓜。在享用完水果和第一杯咖啡后，他

开始吃华夫饼，一种用斯堪的纳维亚的技术制作的蛋糕，所用的小麦最早在小亚细亚被驯化。在华夫饼上他浇上了枫叶糖浆，这种糖浆由美洲东北部的原住民发明。他的配菜可能是印度支那驯化的鸟类的蛋，或者是来自东亚的动物肉条，经过北欧开发的盐渍和烟熏工艺处理。而在享用早餐的同时，他阅读当天的新闻，报纸上印刷的文字源自古代闪米特人，而所用的纸张和印刷技术均来自中国。现代情况下，他可能在电脑上阅读新闻，这台电脑的零部件来自世界各地，但很可能是在中国组装的¹⁸。

正如这种早餐，我们关于创新谈判的许多基本理念也是借鉴他人的。例如，许多我们推荐的方式对那些伟大的国际谈判者如荷兰人和日本人而言十分熟悉。对日本人来说，让谈判者保持较近的物理距离并不难——他们已经以这种方式生活了几千年。而且他们习惯于在小团队中与他人合作，许多高管曾在多个职能部门工作，因此他们对同事的理解了美国企业中常见的“筒仓效应”。

谈到早上的活动，想象一下日本工厂的早晨是如何开始的——集体呼喊和身体锻炼。唱歌？日本人发明了卡拉 OK，即使你唱得不怎么好也可以参与。休息也是常态。

别急于批评解决方案？日本人本身就不擅长批评他人，尤其是对外国人。而科学研究也证明，日本人比西方人更有可能使用视觉和整体思维——这两点都是创造性谈判中必不可少的转变。

当然，文化也决定了日本谈判者对某些技术的不适应。多样性并非他们的强项——刻意增加女性和其他族裔在他们看来会显得奇怪。此外，尽管日本近年来更加重视创造力，但他们仍以缺乏创造力闻名。在日本的小学里，三年级的学生齐身鞠躬宣读校训，虽然讽刺的是，这些校训可能会包括“我们将成为独立思考者”。

中国谈判者在面对许多创造性技术时也可能感到不适，尽管他们正在努力弥补与美国在创造力方面的差距。安妮·赫尔伯特在《纽约时报杂志》中提出了一个尴尬的问题：中国能否培养出鼓励开放、灵活和创新的学校？如果可以，那将会对中国带来什么样的影响？她补充道：“尽管美国教育体系试图效仿中国以考试为中心，重视数学，中国的教育工作者却在国内推广以批判性思维为主的西方教育方式。在整个中国，中学考试被取消，假期补习班也被广泛劝阻。”中国政府担心，太多的学生已成了考试机器，他们缺乏全球市场所需的技能，压力重重。¹⁹

在日本人的众多创造性谈判技巧中，还有两个是美国人应当借鉴的。首先，日本人在获取信息方面堪称绝对的冠军。他们闭上嘴巴，让其他人来发表意见，从而比其他任何社会更广泛地利用了国际同事（客户、供应商、竞争对手、科学家等）的多样性。我们常常轻视这种方法，称其为“模仿”和“借用”，但事实上，对每个人的想法持开放态度一直是创造力和人类进步的关键。日本人和世界上其他地方的人一样存在一定的民族中心主义，但同时他们也非常尊重外国的创意。

其次，日本人更喜欢与“海豚”式的人合作，即那些能够团结互助、彼此依赖的人。信任与创造力相辅相成。信任和创造力齐头并进。日本人甚至训练他们的合作伙伴为了自己的利益而表现得更像海豚：见证一下丰田与通用成功合作了25年的企业——位于加州弗里蒙特的 NUMMI 工厂，或者三菱与波音之间长达数十年的合作。

更重要的是，当劳伦斯·萨斯金德及其同事在 1987 年首次将“共识构建”引入美国时²⁰，这种方法实际上已经在几十年前被日本人广泛应用于谈判。此外，荷兰人早在亨利·切斯布罗发表《开放式创新》²¹之前的几十年就已将这一理念完善了。当然，日本人和荷兰人同样也足够聪明，会借鉴美国的成功经验。比如，飞利浦研究所的团队便从硅谷的创新大师如 IDEO 的戴维·凯利那里学到了许多创新方法。

美国人之所以难以借鉴他国经验的一个原因是文化上的民族中心主义。我们倾向于认为自己国家的制度和想法是最好的，即使事实并非如此。例如，哪个国家拥有最好的医疗系统？美国的医疗技术确实位居世界前列，但这并不转化为美国人拥有最长的寿命。寿命最长的国家是日本。世界卫生组织表示，法国的医疗系统最为出色，而在该组织的排名中，日本位列第 10，美国则位于第 37 名，尽管我们拥有全球最昂贵的医疗系统，人均年支出超过 8,000 美元，但日本的人均支出约为 4,000 美元。而我们的南方邻居——古巴，每年人均医疗支出为 400 美元，但其寿命与美国几乎相当，世卫排名仅比我们低两个名次。

虽然古巴并没有最先进的医疗技术，但他们的医疗服务体系却十分高效。也许我们应该借鉴这两个岛国的医疗经验。

第十二章 临场发挥

“是的，而且……当临场发挥中的每个人都同意这个想象中的物品确实是一个巨大的海滩球时，互动就会螺旋式上升。”

——伊莱·西蒙

在人类历史上，有很多故事有关人们讨论如何逃出监狱，但很少有人商量如何进入监狱的。

卢克·博根和格温·奥克斯南都是足球狂热爱好者。他是圣母大学的主力球员，而她是杜克大学最年轻的 NCAA 球员和进球者，后来进入了女子职业足球联赛。当联赛解散后，他毕业了，他们突然发现没有地方倾注自己对足球运动的热爱了。

于是，他们决定周游世界，参加各地的临时足球赛。他们凑了一小笔预算，找来了杜克大学的两位电影学院的朋友，前往巴西，格温曾在那里参加过夏季联赛。在巴西和阿根廷，他们只是到街上询问人们，直到找到城市中最好的临时足球赛。他们每人加入一支球队，而他们的两个朋友则记录下比赛的画面。

然后，他们一行人抵达了玻利维亚，那里最好的临时足球赛是在圣佩德罗监狱中进行的。格温在她的书《寻找比赛》¹中描述了这段经历：

“一场监狱里的比赛听起来非常难以置信。我们会走到大门口，背着装满摄像机的背包，把手放在栏杆上，然后说，‘我们可以进去吗？’”

随意比赛是自发的……但监狱并不是这样运作的。这里有官僚程序。我们可能需要提前几个月获得许可。即便我们有这么多时间，又该从何处下手呢？我们应该发送一封电子邮件吗？

他们在监狱对面的网吧工作，最终找到了一个电话号码，并与里面的囚犯通话，但囚犯并没有帮上忙。通过官方渠道也没什么用，因为在圣佩德罗监狱里“囚犯们掌控一切。警卫只在外面巡逻，不进入里面。”

无畏的年轻电影制作人还是尝试了。他们展示了一张明信片，上面写有他们打算拍摄的电影名称。有人指引他们去一扇边门，上面写着“狱长”字样。有人把他们赶走，并让他们去大使馆。经过一段长途出租车行程后，电影制作人发现大使馆已关门了。

第二天，他们向网吧老板询问，老板立刻对着过路的几个警卫吹口哨，警卫们随即带他们去了前一天被赶走的那个办公室。

一个光头戴眼镜的男人坐在桌子前，什么也没说。他在一张粉红色的纸上写下指示。“去玻利维亚监狱管理部，”他说，“你必须见阿莱杭德罗。如果他同意，你们可以与囚犯交谈。”他站起来与我们握手。“这很难，但不可能。”

第二天早上八点，我们坐在一张会议桌旁。阿莱杭德罗的脸上有一道长长的疤痕。所有的对话都用西班牙语。

点头、握手，等到他们到达电梯时，格温问卢克：“我们成功了吗？得到了许可吗？”

“最终做决定的是囚犯，”卢克说，一边拉起连帽衫的帽子，仿佛在准备秘密行动。

由于团队中只有两个人能说或懂一些西班牙语，那两人前去谈判了。回来后，四个人坐在床上。

“我们解释了电影的内容……”卢克说。

“他们听得全神贯注，”费格说。

“他们很热情——马上就理解了，对这个世界性的运动发表了很多有见地的评论。然后他们说，‘现在到了痛苦的部分……你们打算付出什么代价。’”

“你们必须带上水果蛋糕，足够监狱里四分之一人食用。”

起初，电影制作人以为自己听错了。然后他们算了算问道：“我们怎么带三百个水果蛋糕？”

囚犯们向他们保证，他们只需要带钱，会有人去买蛋糕。这笔钱大约是五百美元，但还有一个难题：“他们说你不能踢，里面没有女人。”他们似乎相当坚决。”

既然已经到了这一步，大家还是走到了大门口，警卫让卢克进去。“我用食指示意我也想进去。他挑眉说了些什么，虽然我听不懂西班牙语，但我知道他在说‘你也要进去？’我点头，仿佛我很确定想进去。”团队用同样的方式让瑞恩和费格也进了大门。

里面像一个小城市，囚犯们和他们的女人、孩子一起，食物正在烹煮，人人穿着随意。电影制作人上了一层楼，走进一个房间，囚犯们选出的代表正在等着。

卢克把一个装现金的信封递给他们，用西班牙语说：“这是第一部分。”

这是第一部分：这做法我们是从动作片里学到的——把现金分开，先给他们一半，等安全出来后再给剩下的。

我注视着特奥菲洛手指上的厚金戒指，他用拇指翻动钞票。我们等待着他意识到这只是我们说好的一半。他数完钱后抬头看向卢克。

卢克清了清嗓子，试图解释，但声音逐渐消失。我靠回沙发。我们真的以为能在监狱里掌控一切吗？

“不，”特奥菲洛说。“现在把剩下的也给我们。”

卢克毫不犹豫地递上了第二个信封。

接下来的问题是，囚犯要求足够购买 375 个水果蛋糕的钱，大约 500 美元。他们只带了 400 美元，想着可以装作无辜，好像不会算数似的。

特奥菲洛舔了舔拇指，一张张点着钞票。“三千波立维诺，”他喊道。房间另一边的人点头同意，特奥菲洛从桌子下面拿出一个黄色的水果蛋糕盒子。也许他们真的会买水果蛋糕。

还有一个障碍：格温不被允许踢球。大家走进庭院，经过卖爆米花的小贩，一个男人侧面有六英寸的新鲜伤口，正在流血，还有售卖手机的广告牌以及在阳

光下晾晒的衣物。与球员们简短交谈后，卢克转向她。“格温，你可以踢了。”

他们俩都尽了最大努力。格温从一位强壮而优雅的球员手中抢走了球。他摔倒了，而她站稳了。后来她得知他是个臭名昭著的罪犯，因谋杀而入狱。比赛结束时，“一个前臂上纹着心形和带刺铁丝网的囚犯蹲下，将温热的芬达倒进一个粉红色塑料杯里，像是小女孩玩具茶具里的杯子。”

取钱的镜头、紧张的交涉场面，以及在院子里的那场比赛——院子里画着一个穿着足球队服的大老虎壁画——都是他们的电影《Pelada》中最引人入胜的片段之一。

最终，每个人都得到了想要的东西——甚至更多。然而，这给创造性谈判带来的启示却很简单：必须让合适的人来到谈判桌前，而且你必须保持相当的灵活性。

就像生活中的其他事情一样，谈判中也适用墨菲定律：凡是可能会出错的事，都会出错。

事实上，甚至极端版的情况也时常发生：如果有件事根本不可能出错，它还是会出错。

另一场黑暗中的推销

熟练的谈判人员已经掌握了应对突发事件的策略，但即使是新手也能学到这些策略。一切都始于一种态度——任何事情都可能随时变化。例如，那位你已经非常熟悉且长期合作的谈判对手突然摔断了腿，无法参加你的会议；或者在重要会议当天早晨，你醒来得知你要谈判的公司已被出售；或者在跨文化的谈判背景中，有人可能犯下不可饶恕的过失，导致对方离席。这种负面事件的例子还有很多很多。

有些情况只需临场应变，比如琳达·劳伦斯的广告公司为一个大客户做展示的那次。当时她的公司是被邀请参加最后一轮会议的三家公司之一，已经准备好了精心设计的服务展示。琳达和她的团队已经谈判获得了所需音乐的版权，并为不同市场录制了两个版本。他们聘请的分包商资历一流，事先已经满足了所有的政府合同要求。他们准备了三种备选方案，广告形式多样，如平面广告、电视、户外广告、电台和宣传品，并配有插图故事板和录音。他们建立了一个媒体购买合作关系，可以节省数百万美元，并与公共关系公司合作，以覆盖那些无法接触到的受众。他们制作了赠品的原型，并在六英寸厚的活页夹中概述了未来五年的所有成本和计划，并提前两周分发给 14 位决策者，只有这些人一致同意才能决定广告公司最终入选。最后，他们在加利福尼亚州萨克拉门托花费数千美元租用了音响系统、灯光、计算机、投影和展示设备。还包括必要的工会合同。

经过一周的排练，团队感觉已为关键时刻做好了准备。12 位主要高管和重要分包商从全州各地飞来。这是一场高风险的游戏，因为这个客户可以在其他企业倒闭的经济衰退期间为公司提供稳定的收入。几个月的工作将汇聚于这个两小时的会议上。团队经过努力得到了议程中的黄金时段——最后一个出场，他们准备以震撼的主题音乐合唱和大屏幕上惊艳的视觉效果让潜在客户印象深刻，并为业务提案画上完美的句号。

在前一个半小时里，一切都进展顺利。团队为最后十五分钟的展示做好了准

备，计划在六点之前结束，让决策者早早回家。而正好在 5 点 30 分，电源突然断了。

当时会议是在一个内部会议室举行的——里面漆黑一片。离出口最近的客户团队成员摸索着走向门口，让走廊窗户透进一丝光线，但太阳已经下山了。客户给了广告公司一个选择：要么在黑暗中完成提案，要么等到下次客户方的 14 个人都能安排好时间时再重新进行一次。

设备租赁、机票和酒店的费用成千上万；26 个与会人员的日程协调。还不知道要等多久——而客户却记得其他两家公司的完整提案。琳达的公司失去了冲劲和所有的惊喜。

基本上没有选择。五分钟内，团队派人从附近的办公格子间深处取回一台由电池供电的收音机。两位公司负责人从她们的包里找出两个小手电筒，是用来在餐厅看菜单的小灯。然后他们继续坚持，伴随着收音机中音乐的细微声响，像露营的孩子一样将手电筒放在下巴下，真诚地请求潜在客户选择他们。

一周后，结果来了。广告公司被选中了，客户解释了原因：“在困境中的灵活性——我们认为你们可以应对未来五年可能出现的任何危机。”

非常有趣

回头来看，这其实是个挺有趣的故事。这就引出了幽默在创造灵活且成功的谈判中的巨大作用。你在脱口秀演员身上见过这种现象：当一个笑话冷场时，优秀的喜剧演员会把这个失败转变成下一个笑话的一部分，而那个笑话则会成功地引爆全场，把观众逗得哈哈大笑。观众可能不知道的是，喜剧演员已经练习过这种化解方式，为这种情况排练过台词，以防万一。

看一场好的临场发挥总是让人感到惊讶。政治讽刺类的即兴演员会时刻关注新闻，提前准备几段关于当天话题的段子。但真正让人佩服的是他们在面对观众抛出的不可预测的问题时所展示的幽默感——而且还能一如既往地逗笑观众。

这一切都来源于临场发挥的第一条规则：是的，而且？……

即兴演员接受他们面对的所有情况，并将其转化为更好的内容。（请参见下一页的“滑稽课”。）

显然，没有人指望你成为一个伟大的喜剧演员或熟练的临场发挥者。但你可以把这种态度带入每次会议中——无论对方提出什么意外的情况，你的第一反应应该是积极的。尝试将每次互动框定为“是的，而且”，很快房间里的每个人都会被这种态度感染。

幽默还能帮助掩盖尴尬。如果你提出了一个报价，而对方显然觉得太高了，你可以加上一些荒谬的元素来让大家发笑，同时让自己重新调整：

你：“我们可以达成在六个月内完成这个任务的共识吧。”

他们：沉默不语，眼神如刀一般锐利。

你（带着轻笑）：“好吧，那六周如何？不开玩笑，你们的时间表是怎么安排的？”

我们并不是建议你每一个报价或反报价都变成一个笑话。但有时候一点幽

侧栏 12.1

小丑课程

艾黎赛蒙博士（Dr. Eli Simon）在全球范围内教授小丑表演——不仅面向演员，也包括商业高管。令人意外的是，这些关于情绪、即兴创作、自我表达和共情的课程，恰恰是创造性谈判者所使用的工具。以下是我们从他著作《小丑艺术》（The Art of Clowning²）中得到的见解：

1. 保持真实。每个人内心都住着一个真诚的小孩。当你探索那个真实的自我时，情绪会引导你的行动——在关键谈判中，不会因愤怒或受伤而突然爆发。
2. 理解其他参与者。当你了解自己后，就可以专注于了解他人。你可以看出他们何时感到害怕、不确定或不安。
3. 你永远不知道接下来会发生什么。无论你多么自信地预测了事件的发展，唯一的保证是一定会有意外。事实上，你应该准备好失败的可能，因为这种心态会在你最终遇到挫折时救你一命。
4. 接受所有的提议。戏剧中称之为“是的，并且……”在一场临场发挥中每个表演者都同意这件虚构物品确实是一个巨大的沙滩球时，互动就会向上攀升。下次在商务午餐中试试看：从一个随意的陈述开始，比如“我喜欢巧克力冰淇淋。”下一位必须接受并添加内容：“我喜欢巧克力冰淇淋，而且我爱和草莓一起吃。”通常两轮下来，大家就会微笑或大笑。现在试着拒绝提议的对话。“是啊，但冰淇淋会让人发胖。”一轮过后，你会发现自己在和一群脾气暴躁的人对话——他们永远不会对任何事情达成一致。
5. 保持好奇心。积极参与探索各种选择：别人是怎么解决的？我们可以尝试一下试点计划吗？如果我们从不需要担心钱呢？我在想是否……

默就足以让一个提议继续存在，并让对方继续留在房间里，尤其是如果你们一直在建立关系。

甚至有一些科学支持这种策略。当人们一起笑时，他们会更喜欢彼此。具体来说，如果你能让对方对你说的话发笑，你会获得一剂催产素——同样是美妙的脑内化学物质，在良好的性爱中起作用，并产生联系感——同时它还能提升创造力³。正如我们在第九章中提到的，在我们关于谈判的实验室研究中，我们发现笑声是影响好感的关键的语言变量⁴。

预料之外的事情

优秀的谈判者会为一定程度的剧变做好准备：航班延误、人们生病、计算机系统故障、律师不批准文件、停电。如果他们已经排练过，会有应急计划，以防对方在某个交易点上顽固不化。

然而，总会有完全无法预测的事件发生。你可能会被绑架，或遇上地震⁵，或因火山灰飞散而被困停留一周。显然，你无法为每一种潜在的挫折做准备。但有一个几乎总能帮助你的技巧：当灾难降临时，开始把它转换成一个有趣的故事。通过调整框架，有时你会看到新的视角，从而解决问题。研究表明，心情好的人

往往更具创造性。即使你不能立即解决问题，你也会表现出善意，表达继续建立关系的意愿。至少，下次和朋友出去喝酒时，你会有一个精彩的故事可以分享。

另一面

灵活性的另一面是你为做出积极改变而做的准备。情况可能会发生变化：（参见第 14 章，皮克斯和迪士尼在《玩具总动员》意外大热后如何修改合同。）

角色也可以改变，而且通常应该改变。坐在桌子对面的反对者可能会看到成功谈判的长期前景，并突然变成支持者。有人可能被提拔来与你合作，或者被调任到其他国家，而新加入的人将带来不同的观点。

如果你已经完成了谈判的主要阶段，并扩展了工作或合作的范围，你通常会意识到需要更多的合作伙伴来实现目标。就像在圣保罗的化学敏感性项目中一样，一个全新的团队可能会让项目成功。那些新的头脑和资源可能会让你比最初设想的更进一步。你越灵活，建立“馅饼工厂”的机会就越大。

侧栏 12.2

创新谈判，在黑暗中进行

在任何谈判中，要获得理想的结果，你需要销售你的愿景——说服其他参与者，一起合作会比他们想象的更好。当你不认识需要说服的人时，这可能会很困难。

而这正是广告需要做的事情——这个领域的格言是：推销“滋滋声”，而不是“牛排”。有时你可以说服人们，购买你的产品会让生活更美好，而且通常你有某种理由来支持它——更简单、更便宜、更快、更好看。

那么，想象一下，要销售这样一种产品会有多有趣：它和它的竞争对手完全一样。这项技术已有 500 年历史。你一年可能只购买一到两次。它的价格为数千甚至数万美元。你不能保证它会改善任何事情，但你还是花了钱。顺便说一句，你只有 30 秒来推销它。没有人际接触，甚至没有任何视觉效果。通过一个音质不佳的扬声器传递，同时你的受众还在忙其他事情。

是的，你的任务是通过广播广告销售印刷服务。

当 Lynda 的代理公司接手这个任务时，她和创意团队做了任何人都会做的事——他们去了好莱坞。这些年来，他们经常与一家制作公司合作录制广播广告，但这次，这个团队提供了其他东西：一些最有趣的人。他们的流动团队来自著名的临场发挥团体、单口喜剧俱乐部和情景喜剧编剧。一个代理公司的编剧如何描述他们的会议？“除了衣服脱光的时刻，这是你能享受到的最大乐趣。”

这次，每个人都同意一件事：这个任务是不可能完成的。因此，团队开始聊一些事情：他们周末做了什么，狗对抓球的感受（包括想象中的狗对话和吐着舌头的喘息声）。比较狗和男人对玩球的态度。我们午餐要点什么。生活总体上的不公平。生活中具体的不公平。

啊哈！一个主题。那些购买我们印刷服务的人会获得巨大的成功。不买的人成为失败者。有一对双胞胎兄弟拥有庭院装饰公司，专门出售火烈鸟装饰品。

一个开着豪华轿车，吃着鱼子酱，另一个开着一辆破旧的非主流汽车，勉强能开进快餐的得来速窗口。这是一对商业竞争对手——其中一个在顶层公寓里召唤高端服务，另一个……你明白我的意思了。

讨论渐渐转向高端服务，越荒诞越好。按摩？Lynda 分享了她在意大利偏远小岛遇到的一位德国按摩师的故事，这位按摩师显然不懂“请轻一点”的英文含义。那真是太有趣了。在录音时，旁白演员们受到启发临场发挥，将这位虚构的按摩师命名为 Helga，并开始展示她的“工作”方式，并开始通过在尝试说话时敲击自己的胸部来展示她的工作。结果是歇斯底里的，因为在接下来的每一次拍摄中演员都添加了一些东西。课程结束时，他们的胸口因反复的自我重击而火烧火燎。由此产生的广播广告销量激增，以至于印刷商几乎跟不上订单。这是最好的创造性谈判：一个值得信赖的团队，具有长期的合作关系，一个创意的场地，共同的愿景，允许即兴创作和改进。这是一个谁都无法想象的巨大成功结果。你可以随时亲自尝试一下。也许可以去掉捶胸那段。

第十三章 和谐共事

导演英格玛·伯格曼曾以他的暴脾气出名。当他从“掀椅子发脾气”转变为“鼓励和支持”时，他的作品开始通行国际。

——罗伯特·科恩

作为领导者，你的工作是从会议结束时开始的，而不是在会议举行时。

——戴维·科尔

1987年，里根提交给国会的预算中有一个小小的项目，几乎没有人听说过。随着预算在参众两院通过，到1990年，能源部和国家卫生研究院签署了谅解备忘录，并开始了人类基因组的绘图项目。这是一个大规模的研究项目，是迄今为止全球最大的协作生物项目。尽管涉及多个政府部门和全球各地的大学，大家都认为需要15年才能完成。十年内，研究人员就完成了基因组的工作草案，三年后，他们绘制了相当完整的基因图谱。到2006年，已测序到了最后一条染色体（尽管在撰写本文时，基因组还有8%的部分未测序）。

与此同时，另一组科学家由前NIH基因学家克雷格·文特博士领导，认为可以更高效地完成这项任务，他们在1998年创立了赛莱拉公司。这个团队只有3亿美元资金，不到公共项目预算的十分之一。他们采用了“散弹枪”方法加速进度，由于获得私人资金支持，他们计划申请专利保护其研究成果。

竞赛开始了。公共项目收到了大量捐赠者的样本，一小部分成了DNA来源，而且最终项目中超过70%的DNA实际上来自纽约布法罗的一位男性捐赠者。赛莱拉收集了21份样本，使用了5份，其中之一来自文特自己。这种跨国竞争似乎激发了创新，公共团队也采用了一些捷径，到2000年，两方都接近了目标。

四月，赛莱拉向众议院宣布了一个惊喜：他们的研究人员已完成了测序。然而，由于1996年签订的协议，他们必须等到公共团队公布结果后才能发表他们的发现。三个月后，NIH在网上发布了公共团队的第一个工作草案，24小时内0.5兆字节的免费信息被科学家们下载。到次年二月，《自然》杂志发表了公共项目组的论文，而《科学》杂志发表了赛莱拉的。

理论上，这两个项目是竞争对手。然而，两者都在彼此的工作基础上开展研究，其最终结果是更彻底地了解了基因组及其解码过程。这种竞争将预期完成时间缩短了近五年（这是公共或私人项目中罕见的结果）。他们的联合见解启动了六个更专业的研究项目，为更有效的医疗治疗带来了巨大的潜力，用以服务全球人民。

在现实世界中，这种竞争合作比预期的更为普遍，尽管通常不会如此公开。这就是为什么“合作共事”的定义远比大多数谈判者理解的要广泛。

还记得那些最后与麦当劳合作而不是对抗的卫生部门人员吗？还有那些后来为武装的美国士兵欢呼的愤怒的伊拉克平民？因此，无论你们一开始是否在同一

个团队中（比如，想让公司成功的劳资谈判代表）还是原本是死敌，最终能合作（如恐怖分子和他的审讯者）都是有一些适用的原则。

首先，记住人类本能地会信任自己同族，并避开其他人。最近的科学研究证明，合作是一项基本的生存技能，甚至婴儿和我们的黑猩猩亲戚也一样乐于分享。

简单来说，在理想的世界里，我们喜欢一起工作。这是有内在回报的，即使在一个不完美的世界里也是如此。试想一下：

在墨西哥蒙特雷一个炎热的夏天，瓶子工厂内的情景可能与大多数人走向地狱时的体验相差无几。一个普通的白天，温度可能高达华氏 99 度。夜晚可能降到 80 度。然后，这里还有一个熔炉：要把沙子变成玻璃，需要加热到 4172（华氏）度。即使是最好的隔热炉，也会增加环境热量。

琳达·劳伦斯和她的同事们穿着商务套装，在这个庞大的工厂内走来走去，试图了解为什么普通员工会在这里工作十年以上。这是艰苦、重复、薪水低的工作，有轰鸣的炉子、吵闹的生产线和掉落的木托盘。然而，这里似乎没有大的劳资问题，当然也没有罢工。

顾问们与随机挑选的小组员工会面，试图找出原因。劳伦斯会见了质量控制小组——这些男女工人，每天花 8 小时、每周 5 天（或晚上）盯着流水线上的成品瓶。绝大部分时间，瓶子是完美的，但偶尔会有一些小问题，他们就得停下生产线进行修复。99%的单调，1%的突发状况。对于美国的白领来说，这并不是一个理想的工作。劳伦斯并没有通过翻译采访工人，而是让他们配对互相采访，以便揭示一些他们不愿与陌生人分享的问题。这组配对再与其他两对组成六人小组，让每个小组向工人和顾问报告。除了基本的生平（你在这里工作多久了？为什么？），工人们还需回答两个问题：告诉我你最美好的一天是什么样子的；如何让更多这样的日子成为现实？

最初的回答并不令人意外。他们在这里工作是因为这是一份稳定的工作。他们住得很近，工厂就像一个家庭——事实上，许多人确实是家人，有六、七个大家庭成员继续让他们的下一代进入工厂。他们提到了工人的假日活动，有野餐和给孩子的礼物。

然而，另两个问题揭示了劳资争议低的秘密。当被问及他们最美好的日子时，有些工人首先列举了一些小抱怨——这些事情绝对不会让他们在工作中度过美好的一天。不久，他们开始描述起那些美好的日子，尽管他们举的例子不同，但所有这些日子有一个共同点：他们作为团队一起解决了一个挑战。

第二个问题的答案更令人惊讶。在几分钟内，工人们就提出了大量的建议，在画架垫上填满了关于团队协作、响应时间、事故预防以及不花费一分钱节省资本支出这类的技巧——这些建议比你从高薪顾问几个月的报告中获得的还要多。半小时后，这些团队和他们的主管开始向高层管理层展示这些想法。

当你把这一点与世界各地的劳资纠纷进行对比时，你就能看到不同之处。首先，工厂的工人、主管和经理都相信他们是一个家庭的一部分。就像一个真正的家庭一样，虽然有些成员让人头疼，但最终大家需要为长期的合作而和谐相处。其次，他们都在乎自己的成功。如果工厂受挫，他们都会失去生计。第三，像自古以来的每个人一样，他们热爱共同去征服挑战。

具备了这三个要素，国际商人、和平调解人、敌对帮派或政党便可以停止为

侧栏 13.1

从剧场中学到的经验

无论你是在举办莎士比亚节，拍摄大片，安排企业合并，审查工会合同，签订和平条约，还是讨论哪个家庭成员可以拿遥控器，相同的原则都适用。

在他的著作《在剧场中共同工作》中，罗伯特·科恩¹（Robert Cohen）对他一生的观察做了总结，讲述了如何让数百名演员和工作人员准时完成每晚的演出。

1. 独裁者发布命令，领导者进行协作。

除非你有一支常备军供你调遣，否则你需要说服人们与你合作才能完成任何事情。领导力只是组织协作的一种方式，这是一种素质，而非头衔。领导力贯穿整个团队的愿景、整合和组织过程。获奖编舞特维拉·萨普（Twyla Tharp，“协作者不是天生的……他们是培养出来的。通过每天的练习、纪律、关注、激情和承诺——最重要的是，通过习惯。”

2. 在启动之前了解每个人。

做些调查，问问周围的人。即便是通过电子邮件安排一次会议，也能显示你渴望与每个人见面并共同工作的意愿。

3. 信任和尊重是任何团队的基础，包括竞争对手组成的团队。

如果人们感到不安全，他们会退缩到站不住脚的立场或顽固的对立面之中。如果情况糟糕到一定程度，他们甚至会退出。

4. 冲突是必要的，但语气决定一切。

任何创意事业都因来自每位参与者的想法而得到提升，所以分歧对成功至关重要。好的导演不直接否定，而是承认并添加意见。“我喜欢那个动作，也许你可以在下一场景中更有效地使用它。”

5. 享受乐趣，共同进餐。

“company”（公司）一词源于“共同的面包”。世界上最古老的协作企业——莫斯科艺术剧院（Moscow Art Theatre）于1897年成立，一顿晚餐可以一直吃到早餐。

分割蛋糕而烦恼，转而创造“蛋糕工厂”。在这个案例中，是一个“瓶子工厂”。

幼儿园的启示

那么，如何确保你自己团队中的每一员——无论是哪一方——都能学会通过合作来获益？毕竟，这与大多数人对谈判的认知完全相反。当琳达·劳伦斯（Lynda Lawrence）在职业生涯中途回到学校学习组织发展时，她的朋友们常常问她，这到底意味着什么。她的回答是：“这是一种让成年人学会与他人友好相处并停止‘拿着剪刀乱跑’。”

第一步是确保团队中的每个人都毫无疑问地在同一个团队中。令人吃惊的是，

许多谈判因团队成员无意识地破坏自己的努力而被搁置。在一个庞大的团队中，有些人之所以加入，可能只是因为被告知要参加，而他们的各自利益则可能恰恰相反。如果计划的合并顺利完成，这可能对公司有好处，但副总裁二号很可能在随后的整合和高管裁员中失去自己的工作。如果我们的公司收购了那家拥有新技术的初创公司，那么我十年前创建的产品会有什么下场？无论你出资多少次搞团队建设活动，如果员工个人在某个事项中面临损失，他们是很难真心参与团队努力的。

这些冲突有些显而易见，但有些则源于你意想不到的原因。几年前，我们与非营利组织合作，他们试图引入新的合作伙伴以便扩展业务。问题是，内部伙伴间无法和睦相处。这个非营利组织的两个主要部门的负责人是两位女性，她们之间不断发生争吵，没人能搞清楚原因。毕竟，她们在一起工作之前是朋友和邻居，其中一位实际上还是另一位招募进来的。每当组织取得进展时，她们总能把它拉回原地。

经过一系列坦诚的访谈，我们终于从这两位女性的同事那里了解了事情的经过。是的，她们曾是朋友，直到有一天晚上，那位部门主管因邻里聚会吵闹而报警，这不幸导致了另一位儿子被捕。由于这种矛盾无法通过执行董事几句安慰进行化解，该非营利组织改变了组织结构，之后再也不让她们一起出门与潜在合作伙伴洽谈。不要拿着剪刀乱跑。

有时，持有对立议程的人正处于权力顶层。在最近发布的尼克松政府录音中，著名的反共主义者尼克松被听到对他的死敌苏联总理列昂尼德·布雷涅夫说：“如果我们决定合作，我们可以改变世界。”布雷涅夫回应说，他们双方都应该忘记“坏的过去”，开始勾勒互访的计划。两位领导人的助手们可能会惊呆了，因为每个人都在公开宣称对方是十足邪恶。

显然，没有任何团队会对每一项事宜持有一致看法，但如果仔细挑选团队成员并确保共享愿景，可以把分歧最小化。（记得艾利·西蒙向校长展示他设想中的莎士比亚剧院吗？）你们开会的频率越高、环境越不正式，团队就越不容易偏离正轨。

如果与他人和谐相处对你的团队来说是一种压力，那么考虑桌子另一边的那些人时，难度将成倍增加。你很少会对对方团队的参与者作深入了解，或有足够的接触机会来认识他们。再加上文化和语言这两个障碍——如果你会误解同事的意图，那么在你们之间没有共同期望和商业做法时，更容易误解对方的动机。

例如，在大多数中东文化中，达成协议是一个起点。美国人则认为到这个阶段事情已经定局了。当另一方希望继续谈判时，美国人会感到背叛和愤怒。对一方来说是正常不过的事，却可能是让另一方与你决裂的根源。

中国和日本的高管通常看重长期关系。美国人对建立信任这一过程的缓慢和对推荐的依赖感到惊讶，而他们的对手则不理解美国人为何急于行事，这可能会在长远中损害关系。

正如我们在本书中反复讨论的，理解每个谈判团队中每个人的文化、个性和背景是非常重要的。如果这听起来像是一项艰巨的任务，请考虑一下，一旦你掌握了这一点，情况就会发生变化。

你正在谈判的公司可能会被出售。你所认识的人可能会被调到其他部门。公

司的经济状况——甚至是国家的经济状况——会在任何超过单一交易的关系中发生变化。

当然，所有这些可能在你达成第一个协议之前就发生。所以，从长远看，与他人和谐相处变得更加重要。

另一个良好的策略也源于幼儿园的智慧：学会分享你的“玩具”。如果你的谈判促成了一个超乎预期的合作关系，可以考虑制定补偿协议（在下一章中，你将看到迪士尼在这种情况下的反应）——考虑一起开展额外的项目，重新确定你协议中每个部分的计算方式。

关键是在任何情况下都保持一定的灵活性，无论是在关系的早期阶段还是在长达数十年的合作关系中。正是这种态度将富有创造力的谈判者与缺乏创造力的谈判者区分开来。

让海军陆战队表现出色

强制手段已经是上个世纪的事了。大规模战争已经结束。二十一世纪是一个言辞主导武力的时代。当然，全球范围内仍会有必要的警务行动，但没有谁，甚至连美国，也无法再负担得起庞大的军事支出。因此，麻省理工学院教授史蒂文·平克在《人性中的善良天使》²中有力地论证了现在的人类比历史上任何时候都更加安全。

当然，头条新闻显示中东地区可能随时爆发大规模战争，但该地区的政府负担不起这样的冲突。那中国、台湾和美国呢？三者之间的贸易依存度巨大，台海冲突几乎不可想象。当美军与中国海军合作保持非洲之角的航线畅通时，美军所谓“重返东方”的战略实际是毫无意义的。

那么，我们的军队如何在这个新世界中做出回应呢？请参考我们在《哈佛商业评论》2011年6月的文章中的这个故事（博客及评论请见<http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res/>）：

在过去二十多年中，南加州圣迭戈和橙县的领导人一直在努力解决该地区日益增长的航空旅行需求。一个主要的解决方案是——在彭德尔顿营地南端建设一个新的国际机场。

大约十年前，圣迭戈的前市长迪克·墨菲提出了一个今天仍然可行的计划：“彭德尔顿营地的设想是，在彭德尔顿的一块地上运营一个南加州国际机场。我们并不是要关闭彭德尔顿营地……但这个新机场可以是与橙县的合资项目，我设想该机场主要是一个类似达拉斯的国际——跨大陆机场。这样，基本上，任何圣迭戈、橙县或里弗赛德县的居民，如果想飞往海外或华盛顿特区，都可以从该机场出发。”该项目将有助于创造该地区的就业机会，并进一步开放美国人口最多的州以进行国际贸易。此外，那里已经有一条铁路，可以帮助旅客往返于“彭德尔顿国际机场”。

再看看另一方。美国海军陆战队和海军部希望保留他们目前控制的15英里加州海岸线，用于训练。正如一位海军助理部长在信中告诉我们那样：“两栖登陆仍然是海军陆战队行动的重要组成部分，MCB是美国西海岸主要的两栖登陆训练基地。第一海军远征军每天在彭德尔顿营地进行训练活

动，包括涉及两栖登陆的实弹射击、地面运动、炮火、迫击炮、坦克、战术飞机和激光系统操作。基地内设有一个商业机场会分隔训练区，限制空域的使用，并严重减少海军陆战队进行真实训练的机会。”

圣迭戈和橙县的民间领导人和他们的军事对手能否达成双方都满意的协议呢？

历史性的现实是，军队各部门和联邦政府几乎总是采取“切分橙子”式的竞争策略来分配资金。然而，在当前联邦削减预算的情况下，创造性谈判对充分利用每一美元尤为关键。

在这种情况下，反对在彭德尔顿营地建立联合使用机场的最好论点是，海军陆战队需要海岸线进行海滩登陆训练。但国防部长盖茨去年夏天指出，这一战术自朝鲜战争以来便未再使用。然而，美国的军事力量现在高度依赖于空中控制。或许在彭德尔顿营地建设额外的航空设施，其中一些可作为民用商业机场，还可以为军队提供更多训练机会。也许彭德尔顿国际机场可以在某些日子向民众关闭，专供军方进行训练演习。

谈判还可能揭示新机场对军方和民众都有利的其他方式。也许新的机场可以为军人配偶和后备役人员提供高薪服务岗位。此外，随着美国战争逐渐平息，控制支出的努力也在加快，士兵、水兵、空军和海军陆战队成员都将大量进入平民劳动力市场。这个新国际机场创造的就业机会可以帮助已经居住在南加州的大量退伍军人找到工作。目前，航空公司和军方之间已有一些合作基础，因为很大比例的民用航空公司飞行员起初都是军方飞行员。

是否将彭德尔顿营地的一部分划为国际商业机场的决定不必只是发生在国防基础设施与贸易基础设施之间的零和博弈。一种具有创造性的协商方案，同时照顾周边社区的利益以及海军部、海军陆战队和海军陆战队员的未来需求，可以建成一个独特的军民两用设施，既满足当地社区七百万居民的航空出行需求，又同时满足一个重要的军事力量其不断变化的训练要求。

如何在这场争议中找到一种让双方都更满意的解决方法？试着应用你从创造性谈判中学到的一切来创建一个计划，或许可以包括如下内容：

简要的创造性谈判计划

找到或创造合作伙伴。最明显的合作伙伴可能是那些当地的政治领导人，其选民可以从彭德尔顿营地国际机场中获益，他们可能是奥兰治县和圣地亚哥县的县长、市长以及加州立法机构和国会的成员，甚至是奥巴马总统和兰德·保罗都可能在该项目中发现其价值所在。退伍军人福利组织也会对潜在的就业机会产生兴趣。

计划的反对者可能是那些深信艾森豪威尔总统称之为“军事-工业-国会复合体”的人。实际上，国防部用于反对这类项目的“反侵占”预算高达 4,000 万美元，是此类谈判的特别棘手的障碍。

为实现最佳结果，反对者应与支持者会面。也许可以借鉴俄罗斯的旧方法，即逐渐累积参与者的方式。也就是说，A 先和 B 会面，当他们达成一致后，再一起与 C 会面，依此类推。

建立人际关系。在这里需要投入时间和资金。在博客发布后，约翰·格雷厄姆与当前彭德尔顿空军基地的指挥官开展了热烈交流，甚至被热情邀请参观基地。但是并没有机会共同小酌，而与会的前海军陆战队将军们仍然坚决反对。（你可以在 www.PendletonX.org 跟踪讨论进展。）

系统设计。一旦初始团队形成，就该设计流程了。首先要完成的任务是如何扩大讨论范围，以包容思想开放的持异议者。然后确定应包括哪些人、可以借鉴哪些客观信息来源，以及潜在的会议例行安排。日程表应包含关系建设活动、技术旁注和创意旁注。当然，还必须在系统中建立灵活性，开放系统通道。

团队成员。团队构成至关重要。特别是在此类情况下，协调是极其关键的。选择一位受所有人尊重和认可的人担任协调员尤为重要。第 6 章有关协调员的内容与此特别相关。

多样性。无论如何定义，多样化的环境最有利于过程创造。这应包括来自各个军种和不同军衔的军事人员、航空航天工程师、建筑公司、建筑师、其他国家的专家、绿色环保组织、地方市政官员、男女工会领袖和管理顾问。

地点/空间/节奏。当然，与系统设计相关，讨论环境必须有所选择。离开基地那是必须的。团队应拥有丰富的，不断发展的各种信息共享软件。

角色变换。创造性思维的关键在于尝试从他人的角度思考，也就是“穿上我的鞋子走一英里”——换位思考。有行业经验的海军陆战队员和有军事经验的政治家可能特别有帮助。

激励因素。咖啡是不错的选择，但应该将第 11 章中的所有激励措施纳入计划，包括小额报价、庆祝小胜、换座位、惊喜、休息、回顾反思、逆向思维、大胆思考并始终使用“是的，并且……”

疯狂的想法。从应用即兴创作原则到小丑表演和玩乐，尽情享受吧。

回顾和改进。一旦达成协议，计划定期回顾和评估进展。

这是一个雄心勃勃的计划。但该项目可创造数十亿美元的收益，数百万人将从彭德尔顿营地新国际机场的发展中受益。试想更多的可能性吧。

第十四章 回顾与提升

预测未来最好的方式就是去创造它。

——亚伯拉罕·林肯

一旦达成口头协议，你的谈判还可以更加创新。在美国，企业高管通常会“结束商业交易”，而在许多其他国家，企业高管则会“建立商业关系”。这些不同的态度会影响谈判后期的程序和最终结果。到目前为止，你可能已经有了蓝图，但在建造“馅饼工厂”之前还有重要的步骤要完成。

合同

美国公司之间的合同通常超过 100 页，并包含对协议各个方面的措辞严谨的条款。美国律师不遗余力地保护公司免受所有情况、意外事件以及另一方行为的影响。在典型的美国商业合同中，“如果”、“在……的情况下”和“应当”等条件性短语通常会使用超过五十次。最好的合同是那些措辞严密，以至于另一方不会考虑提起诉讼挑战任何条款的合同。我们的对抗性法律体系需要这样的合同。

在大多数其他国家，公司并不依赖法律体系来解决纠纷。事实上，“纠纷”这个词并不能反映商业关系应该如何运作。每一方都应该关心这种关系的共同利益，因此各方应当考虑对方的利益。在许多国家，书面合同非常简短，通常只有两到三页。它们有意措辞松散，主要包含关于合作原则的描述。由于其他国家的合同旨在保障关系，美国对合同严谨性的强调几乎相当于在婚姻开始之前就计划好离婚。

具有讽刺意味的是，日本政府目前正在加强法律培训，以便更好地符合全球（实际上是美国）的商业法律标准。现在的美日合同看起来很像美国合同，甚至在长度上也相当。然而，外观具有迷惑性。即使在日本，法律体系也没有能力像在诉讼频繁的美国那样进行商业诉讼。因此，合同的意义较低，而解决争议的替代选项更为普遍（参见图表 14.1）。

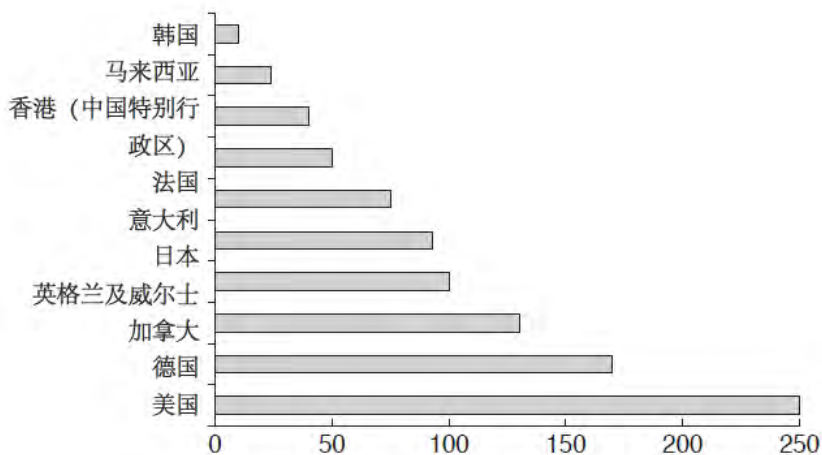


图 14.1 每 10 万人中律师的数量 来源：威斯康星大学法律研究所

美国公司和外国公司之间的合同应该采取哪种形式？没有简单的答案——形式应取决于协议的规模和重要性以及所涉及公司的规模和经验。通常情况下，较大的交易需要额外的费用，由外国和美国律师进行法律审查。曾与美国签署过合同的大型外国公司会理解美国人对详细合同的需求。一些公司认识到美企与外企之间的诉讼频率不断增加，因此也会选择美国式的保护方式。小型外国公司高管可能没有美方的合同经验，因此在面对冗长、详细的合同时颇感怀疑。在这种情况下，尤其需要解释为什么需要法律审查和详细合同。然而，即使有最完整的解释，仍然不是所有外国高管都能理解。

美式合同往往会导致签署的延迟。外国律师会仔细研究每一个细节。有一个经验法则表明，每个条款可能需要整整一天来审核。因此，在曼谷需要三周，或在拉各斯需要三个月，才能完成你通常需要三天时间审查的内容。最近，加利福尼亚的一家公司向中国最大的公司之一——一汽集团出售高管培训服务。所有的价格、内容以及条款条件都已达成一致，美国公司将合同寄给对方签署。但中国方面却犹豫了。他们的谈判代表从未见过合同中那些标准的“样板条款”，这让事情又耽搁了一月有余，令人抓狂。

此外，即使是一些大型公司的美国高管，在长期稳固的个人关系基础上，也往往满足于“妥协”合同。福特与日产公司合作设计并生产一款合资微型面包车，该车甚至在客户的车库中开始使用，而正式合同还未签署。如此巨额的投资，甚至达到数亿美元，却没有任何签字。但每个案例都是不同的，只有你和你的法律顾问才能确定你所需的内容。

请记住，对于关系导向的合作伙伴而言，信任与和谐比任何一纸合同都更为重要。他们更关注的是詹姆斯·塞比尼乌斯（James Sebenius）和同事们口中的“交易精神”¹。在包括中国、尼日利亚、哥伦比亚和印度尼西亚在内的许多国家，合同只是参考，实际意义不大。是的，随着这些国家加入WTO，合同的重要性在逐步提高，但追赶美国法律体系仍需几十年。在此期间，大多数外国合作伙伴仍然依赖人际和谐。

签署仪式

由于在美国，非正式是常态，即使是美国公司之间的重大合同通常也是通过邮件寄出签署。签署仪式被认为是浪费时间和金钱。但是，当与外国客户或合作伙伴达成重大协议时，你的外国伙伴会期待你的高管与他们见面并举办仪式签署合同。满足这种期望是明智的。

总部的评估

美国谈判代表常常带着协议回到公司总部，但得到的欢迎有点复杂。经常听到高管们说：“回到总部后，谈判的后半程才刚刚开始。”总部不了解国际商务谈判的需求，会质问：“为什么花了这么久？”通常，所有妥协和让步都需要详细解释和证明。然后，需要特定的管理流程才能把履行合同的工作进行分配和下达。这一切都会减缓合同的实施和执行。

在最糟糕的情况下，如果谈判代表和总部之间的沟通不畅，谈判代表可能会违背承诺并从头再来一遍。当这种情况发生时，外国客户或合作伙伴要么绕过这位“颜面尽失”的高管，直接与真正的决策者对话，要么拒绝进一步讨论并结束

关系。

好消息是，一旦与外国客户或合作伙伴达成了首次协议，后续的谈判往往会进展得更快。通常，当出现新问题时，不再需要派出完整的谈判团队。因此，最好从一个小的、相对简单的业务提案开始。一旦建立了关系，即使是重大而复杂的谈判也会更加顺利。这是大多数进入美国市场的外国公司采用的方法，对于美国公司在开拓国际业务时，这也是一个明智的策略。

后续沟通

在与以关系为导向的客户进行谈判时，个人考虑更为重要；同样，在谈判结束后，这些个人考虑依然重要。显然，你将与海外客户和合作伙伴保持联系以维持双方的商业关系，但保持良好的个人关系同样重要。贵公司的高层应向对方的高层发送一封正式信函，表达对谈判成功的喜悦，以及对新关系将繁荣长久的信心。更重要的是定期的个人访问——投资于美国人称为的“面对面时间”（face time）。

在国际业务中，最后一个关键考量是：避免更换负责管理这些关系的高层人员。对美国客户来说，这不是大问题——业务交易的经济性比个人关系更为重要。经理人经常在公司内部和公司之间调换职位。但在几乎所有其他国家，管理人员在公司待的时间较长，他们负责管理公司间关系的时间也 longer。毕竟，他们已经投入了时间和精力去建立顺利开展业务所需的个人关系。

当美国公司更换关键管理人员时，海外客户会非常紧张，因此如果你必须更换人员，请准备好再次进行一些非任务性的互动，建立融洽关系，确保新的管理人员得到合适的引荐，以便客户更好地接受他。

争议解决与修定

在几乎所有的商业关系中，环境或合作伙伴都会发生变化。在美国，由于环境变化引发的冲突通常通过直接且对抗性的法律渠道解决，或者更常见的是通过仲裁。在许多其他国家，遇到相同的情况，公司会通过协商解决冲突。因此，当地合同中经常包含诸如“所有未在本合同中列明的事项将本着诚实与信任的原则进行商议和决定”这样的条款。当分歧无法通过对话解决时，下一步则是通过关键的中介人来传达各自关切，那人通常是促成初次合作的共同联系人。只有在他们无法调解达成新的共识时，才会诉诸对抗性和法律手段。在注重关系的文化中，这些手段会破坏持续商业交易所需的和谐与信任。此外，这些国家尚未成熟的法律体系往往受受不公正和低效率的困扰，甚至仲裁在许多国家也被看作负面行为。

最简单的解决方案是在你的合同中加入国际仲裁条款，以应对冲突的发生，例如：“因本合同产生或与之相关的任何争议或索赔，应按照国家商会国际仲裁的规则进行仲裁”或其他特定国家的仲裁条款。不过即便如此，我们建议采用日本的冲突解决方式——也就是以合作的态度来处理争议，并与你的国际客户或合作伙伴对话。如果你们保持了和谐与信任，并对交易抱有真实的共同愿望，问题通常可以通过简单的协商来解决。当然，你仍可以通过值得信赖的共同联系人进行私人调解。

你也可以使用治理模式或缓冲条款。在治理模式中，问题和进展由人来处理，而不仅仅是纸上谈兵。使用缓冲条款时，你可以预见并允许长期关系中特定方面的变化。然而，当你需要应对市场带来的不可避免的冲击——无论是积极还是消

极的——这些初步的“活合同”步骤，仍无法与稳固的个人关系相比。

结论

即使签署了合同，谈判实际上从未真正结束。美国人所谓的“仔细跟进”实际上只是对不断发展的商业关系进行持续维护。定期安排的半年或年度业务关系审查是防止争端的最佳方式。如果业务关系在不断演变和增长，你应定期对合同进行修改。更重要的是，你应该注入合作关系的精神：“我们如何让这种关系变得更好？”以及“我们还没有考虑到什么？”你在持续关系中的投入越多，你的“合作工厂”就会越成功。

玩具总动员：一个关于合作伙伴的故事

为了了解富有创意的谈判者如何在时间的推移中构建关系，让我们完成在第2章开始的故事²。

第一幕。大约在年轻的约翰·拉塞特爱上动画的同时，罗伊·迪士尼正在为《迪士尼奇妙世界》撰写《佐罗》的剧本。在为沃尔特叔叔的公司编写、导演和制作电影十年后，罗伊于1967年被选入董事会。他的梦想和拉塞特的一样颇具争议，不久之后他便辞去了公司和董事会的职务。

然而，作为最大的股东，罗伊策划了一场政变。他和他的合作者首先罢免了CEO，并成功抵御了敌意收购。然后，他们从派拉蒙公司引进了迈克尔·艾斯纳和杰弗里·卡岑伯格，从华纳兄弟公司引进了弗兰克·威尔斯。在这个全明星团队到位后，罗伊重新加入董事会并成为动画部门的负责人。

正当艾斯纳成功担任迪士尼的CEO时，史蒂夫·乔布斯正丢掉在苹果公司的职位。而在城的另一边，《星球大战》天才乔治·卢卡斯正经历一场令人不快的离婚。那是八十年代中期，世界即将发生他们都无法想象的变化。

第二幕。卢卡斯有一项奇特的资产——一个名为皮克斯图像计算机的小部门，专门销售给政府机构和医疗设备公司。为了应对离婚，他决定将该部门出售，而当时失业的乔布斯正是合适的买家。

不幸的是，硬件销售持续下滑。皮克斯的管理层雇佣了刚刚从迪士尼被解雇的年轻的拉塞特，让他制作短片来展示计算机的运算能力。拉塞特扩大了他的业务范围，开始成功地为外部客户制作广告，但硬件销售依旧下滑。卡岑伯格当时负责迪士尼，曾尝试将拉塞特挖回去，但拉塞特留在了皮克斯，感激乔布斯对他的知遇之恩，享受与CGI合作的快乐。

为了保护自己1000万美元的投资，乔布斯清算了硬件部门，并裁减了皮克斯100名员工中的一半。然而，乔布斯依然陷入困境。他的另一个项目——极其昂贵的NeXT计算机正濒临高科技行业的淘汰，他五年后将回归苹果，这一点他自己都无法预见。乔布斯需要一根救命稻草，而迪士尼的卡岑伯格给了他一个机会：他急需的资金和市场创意，拯救了羽翼未丰的皮克斯。双方的协议是：皮克斯将制作三部CGI电影，由迪士尼发行，合同金额为2600万美元。

实际上，在这次谈判中，迪士尼占据了所有优势。卡岑伯格刚凭借《小美人鱼》在国际上取得巨大成功，《美女与野兽》也即将上映。迪士尼拥有制定所有条款的声望和财力，事实上他们也确实这样做了。

皮克斯将首先创作并制作《玩具总动员》。在向影院、录像和 DVD 发行方支付 12.5%毛收入之后，迪士尼会与皮克斯分享剩余利润。此外，迪士尼将获得所有角色和续集的权利。而虽然皮克斯有义务制作接下来的两部电影，但迪士尼可以仅付少量违约金就终止这些电影的制作。

更重要的是，卡岑伯格可以介入制作过程，他确实这么做了。当比利·克里斯托退出时，他就是那个为巴斯找来了蒂姆·艾伦配音的人。他甚至停工两周重写伍迪的角色，而他的激烈批评更是传为佳话。然而，在他的创意和皮克斯的拉塞特的共同努力下，电影历经重重困难，有了起色。

在迪士尼对上映日期犹豫不决时，乔布斯考虑出售皮克斯，皮克斯正亏损严重。而与此同时，迪士尼内部发生了重大变动。艾斯纳和他的总裁弗兰克·威尔斯将公司收入从 15 亿美元提升至 85 亿美元，股票价格增长了 1500%。显然，他们是一个高度有效的团队。但随后，威尔斯在一场空难中去世。卡岑伯格期待艾斯纳让他接替威尔斯的位置，但艾斯纳没有这样做，卡岑伯格随即跳槽到梦工厂 SKG，并留下了一场诉讼。

最终，迪士尼同意将《玩具总动员》安排在利润丰厚的 11 月底档期上映，而乔布斯决定再坚持一下，保住皮克斯。

第三幕。令所有人惊讶的是，《玩具总动员》成为了一部巨大的成功之作。票房总收入达到 3.61 亿美元，获得了评论界的高度赞誉。受到 CGI 的初步成功的影响，乔布斯曾预测：“如果《玩具总动员》是个小的成功，比如说票房达到 7500 万美元，我们将能够收支平衡。如果达到 1 亿美元，我们都将赚钱。但如果它真正成为一个票房大爆款，达到 2 亿美元左右，我们将大赚一笔，而迪士尼将赚得更多。”

艾斯纳也感到震惊。“我认为双方都没预料到《玩具总动员》会如此成功。技术出色，选角灵感非凡，而且我觉得这个故事会引起共鸣。相信我，当我们最初同意合作时，我们从未想到他们的第一部电影会成为我们 1995 年的假日大作，或者他们能凭借这部电影公开上市。”

甚至玩具专家们也感到惊讶。最初联系美泰公司希望在电影中加入芭比娃娃，但被拒绝了：“玩芭比娃娃的女孩们是在将自己的个性投射到娃娃上。如果给娃娃配上声音并进行动画处理，你就是在创造一个人格，而这可能并不是每个小女孩梦想和渴望的。”（不过，他们倒是很乐意在续集中授权使用芭比和肯。）

当然，《玩具总动员》的导演兼故事创作者约翰·拉塞特并不十分惊讶。这几乎就是他三十年前在黑暗的影院中所梦想的情景。

然后，尽管他四年前签署了合同，乔布斯决定签一份新合同。而这正是创新性谈判的体现。

在典型的交易模式中，第一次写下的条款通常是固定的。即使没人预料到续集、电视节目、玩具、主题公园和冰上表演带来的数十亿美元收益，乔布斯知道自己手握一张王牌，是时候重回谈判桌了。

令他意外的是，艾斯纳同意了。虽然双方在创意上有过冲突，但两家公司在合作中建立了信任，他们都知道继续合作会带来更大的成功。

乔布斯提出一个提案：皮克斯将制作五部新电影——《虫虫危机》、《玩具总动员 2》、《怪兽电力公司》、《海底总动员》和《超人总动员》。迪士尼认为《玩具总动员 2》是续集，最初计划为仅限视频发行的影片，并希望改用《赛车总动员》。由于他们已建立的信任，他们迅速达成了新协议。

第四幕。将近十年后，到了 2004 年，权力平衡发生了变化。所有故事中的角色都参与了一场创新性的谈判。角色变化迅速。

在皮克斯，乔布斯准备做出改变。他在苹果的任期大获成功；皮克斯开始赚取真正的收益，他正在与索尼、福克斯和华纳兄弟公司中寻找新的电影发行合作伙伴。他认为皮克斯应获得更高的分成比例以及续集和一些商品化的收入。此外，他也希望迪士尼能很快找人接替艾斯纳，这可能会给他带来一个更具创新性的谈判伙伴。

在迪士尼那边，艾斯纳正在失去控制。自罗伊·迪士尼制作的《幻想曲 2000》失败后，由艾斯纳安排的董事会拒绝了罗伊延长董事任期的请求。他的辞职信指责艾斯纳管理不善，包括处理与皮克斯的关系。随后，尽管他离开了舞台，但作为最大股东，他幕后策划了艾斯纳的下台。罗伊重新加入董事会，董事会选举前参议院多数党领袖乔治·米切尔为主席。他曾成功促成北爱尔兰和平协议，正如我们在第 10 章所了解到的，他是一位非常具有创造性谈判技巧的能手。

现在我们知道史蒂夫·乔布斯是一个“要么按我的方式来，要么走人（my way or highway）”的家伙。然而，事实却大不相同。据苹果公司前主席埃德加·伍拉德所言：“如果他和你的关系良好，那么他是全世界最好的合作伙伴。”举个例子：回想一下当年顶级动画师拉塞特在迪士尼试图让他回归时，他选择留在皮克斯的那个时刻。

乔布斯和艾斯纳几乎没有达成共识，但由米切尔领导的董事会选择了罗伯特·艾格作为新任 CEO，而乔布斯认为艾格可能会更有创意。因此，艾格上任后的第一个祝贺电话就是来自乔布斯，他祝愿艾格顺利，并希望他们能尽早合作。

仅仅两周后，这一时刻便到来了。艾格与乔布斯同台宣布推出新的视频 iPod，其中包括 ABC/迪士尼最受欢迎的两部剧集《迷失》和《绝望主妇》。

乔布斯和艾格都相信意见的多样性。很快，艾格与罗伊·迪士尼及董事会主席乔治·米切尔建立了良好的关系。团队就位，开始了连乔布斯都未曾预料的谈判——皮克斯出售给迪士尼。

这笔交易本可以是一场简单的现金交易，即按双方同意的价格分割利益。然而，乔布斯想要的不止这些——他希望建立一个创造性的、长期的合作关系。因此，乔布斯获得了价值 74 亿美元的迪士尼股票（对比他投入的 1000 万美元，这并不是一个糟糕的回报），并将皮克斯的创意团队置于迪士尼动画的控制之下。而拉塞特终于实现了他的童年梦想，回到迪士尼，但这次是以迪士尼首席创意官的身份。他的确拔出了那把石中剑。

迪士尼则得到了超出预期的回报。随着拉塞特和皮克斯的艾德·卡特穆尔担任了迪士尼动画工作室的新负责人，直接向艾格汇报，《玩具总动员 3》迅速在国际票房上录得超过 10 亿美元的票房收入。迪士尼股票价格因收购消息从 20 美元跃

升至 30 美元，而苹果的股票表现也不赖。

促成这一交易的关键在于艾格在观看香港迪士尼乐园开幕式时的顿悟。公司最受欢迎的角色纷纷登场——几乎都是来自卡岑伯格和乔布斯之间早期的合作，即皮克斯和迪士尼的角色。最重要的是，在艾斯纳掌控的整个十年间，迪士尼没有创造出一个新角色。尽管迪士尼财务上有所增长，但创造力已经消失，迪士尼需要皮克斯。

使这次谈判变得富有创造性的是艾格的一个大胆举动：他在一开始就向乔布斯坦承了他的顿悟。据乔布斯所说，“按照传统的谈判规则，这是进入谈判时最愚蠢的事情。他直接摊牌说‘我们完蛋了。’我立刻就喜欢上了他，因为这正是我行事的方式。”

这次创造性谈判的第二个元素是在帕洛阿尔托的长时间散步和在太阳谷的一个度假期间形成的（注意这里的“自然中散步”规则）。谈判最初仅围绕着修改旧合同展开。一项新的发行协议将赋予皮克斯其已经制作的电影和角色的所有权，同时迪士尼在皮克斯中持有股权。皮克斯只需向迪士尼支付简单的发行费用。然而，艾格担心这可能使两家公司变成竞争对手。

“我想让你知道，我确实是在跳出思维框架考虑这个问题，”艾格对乔布斯说，开始暗示交易可能会更大。乔布斯鼓励他的尝试，他说，“没过多久，我们双方都清楚，这次讨论可能会引向一场收购。”

乔布斯富有创造力也就不足为奇了。大多数人没有意识到的是他是个多么出色的创造性谈判者。艾斯纳是一个传统的、好胜的人，乔布斯只是与艾斯纳谈判了条款，但也建立了与迪士尼其他人的长期合作关系。在这些关系的有力支持下，当他需要更多创造性的方法时，他摆脱了这个障碍——他帮助罗伊·迪士尼驱逐了艾斯纳，因为他坚持认为如果艾斯纳不走，那么皮克斯这个交易就宣告终止。动画师拉塞特与罗伊·迪士尼的长期良好关系在这一阶段起到了帮助作用。终于，当时机成熟、所有球员都就位时，乔布斯听到了艾格这次充满创意的讲话。

艾格本人也毫不逊色。他最近对卢卡斯影业和漫威的收购表明了他不断追求创新、以及他作为创造性谈判者的能力。他的谈判技巧导致股价再次翻倍。

当人们使用创造性的谈判时，它看起来很像是魔术。

附录一：用技术术语定义创造性谈判

我们提供一个关于三种谈判方法的假设示例：Bolter Turbines 公司正寻求向 Maverick Offshore 公司出售一套价值 365 万美元的燃气轮机发电系统，计划用于墨西哥湾的一个海上石油平台。请参见表 A1。表格的 A 列和 B 列展示了每家公司在本次销售/采购中各自的（大致）目标，涉及一个适用于海上使用的 Bolter CS2000 燃气轮机发电机组。从表中可以看到，Maverick 公司希望获得约 20% 的价格优惠以及更快的交货时间等。

第 I 列中列出的协议反映了一种竞争性的折中方法，符合‘公平’这一定义。

第 II 列中的协议体现了谈判者之间所做的一系列权衡（有时称为‘滚动交换’），理想情况下，这种权衡基于谈判者在利益、对未来的判断、风险承受能力和时间偏好等方面的差异，这些差异体现在他们对产品和条款的评估中。例如，Maverick 可能会同意更高的价格，以换取更快的交货。这种综合性的方案基于双方对各自偏好和成本/价格的诚实的信息交换。

最后，第 III 列中的协议涉及了一些‘跳出框框’后的考虑。这不是单纯的买卖交易，而是一个可能更适合双方的长期租赁关系。事实上，一段时间以来，Solar Turbines 公司（假设中的 Bolter Turbines 公司的原型，即卡特彼勒的一个部门）不仅提供租赁，还提供‘发电服务’，即客户购买的是千瓦时而非设备。这种业务模式确实尊重了 Ted Levitt 在其经典文章《营销近视症》（刊登于《哈佛商业评论》）中所阐述的观点——服务优于产品的定义。第 III 列的协议也体现了一种富有创造性的谈判方法的成果。

Table A1 三种类型的协议

	A	B	协议I	协议II	协议III
	Bolter Turbines 基于标准条款的 报价	Maverick 购买标的	竞争性谈判 (折中, 各让一步)	整合性谈判 (相互支持)	创新型谈判 (打破常规)
CS2000 发电机组	\$2,500,000	\$2,200,000	\$2,350,000	\$2,500,000	
产品选项					
客户定制	400,000	300,000	350,000	300,000	设备分五年期租
水下设备房	500,000	400,000	450,000	500,000	赁,包含全套服务
热回收装置	100,000	60,000	80,000	60,000	保修及人工
盐雾空气过滤器	150,000	90,000	120,000	150,000	
服务合同 (常规保养、 零部件及人工)	(2 years)	(3 years)	(3 years)	(2 years)	
总价	\$3,650,000	\$3,050,000	\$3,350,500	\$3,510,000	\$3,000,000
条款和条件					
交付	6 个月	3 个月	4.5 个月	3 个月	3 个月
延迟交付的罚金	\$10,000 /月	\$75,000 /月	\$42,500 /月	\$10,000 /月	\$10,000/月
取消费用	合同金额的10%	合同金额的2%	合同金额的6%	合同金额的2%	合同金额的2%
保修	零件一年 货到付款	零件及人工,二年 分四期等额付款,交 货时支付第一期,设 备启动时支付第二期 期,第三期和第四期 每隔 90 天支付一次	零件及人工,一年 分三期等额付款,交 货时支付第一期,设 备启动时支付第二期 期,30 天后支付第 三期	零件,一年 分四期等额付款	零件及人工五年 五年年付\$600,000
付款条件					
通胀调整条款	5% 每年	3% 每年	4% 每年	5% 每年	5% 每年
第三方仲裁条款	否	是	是	是	是

附录二：产生更多想法的 82 种方法

所有这些建议都有实证的支持，其中一些证据非常有力。在我们的网站 www.InventiveNegotiation.com/82ways 上，我们列出了所有 82 种建议的支持性研究引用。

物理环境

1. 到异地，找一个中立的环境
2. 把房间漆成蓝色
3. 利用高高的天花板拉伸视觉空间
4. 在房间里放置玩具和工具
5. 甚至让它变得有点凌乱
6. 保持房间温暖
7. 确保有风景
8. 添加植物和花卉
9. 挂一些现代艺术品
10. 注入薰衣草香味
11. 让人们近距离接触
12. 鼓励他们躺下休息
13. 布置软椅和沙发
14. 让它像咖啡店一样吵闹
15. 通过为团队分配颜色来建立团队形象
16. 确保团队接触
17. 添加身体动作
18. 一起唱歌或跳舞
19. 要求他们用手造出一些东西
20. 或者用手展示想法
21. 或者用左手挤压橡皮球
22. 给他们吃糖果让他们开心
23. 给他们一杯葡萄酒或几瓶啤酒
24. 到公园散步恢复精神，齐步前行

召集合适的人进入会场

1. 减少团体规模——至少 5 人但不超过 12 人
2. 增加女性人数
3. 增加外向型性格的人数
4. 添加年长者
5. 添加具有不同性格特征的人
6. 添加具有不同经验的人员
7. 添加文化多样性
8. 添加专家
9. 添加非专家

145 和？如何通过创造性谈判建立关系

10. 添加具有广泛社交网络的人
11. 添加创意顾问，例如画家、音乐家、作家或诗人
12. 加入一些自恋型人物
13. 每次练习更换小组成员

时间很重要

1. 设定实际的最后期限
2. 晚上举行会议
3. 将头脑风暴时间减少到五分钟
4. 让人们小憩或睡觉来解决问题

做好培训

1. 教人们如何集思广益
2. 对人们进行更长时间的技术培训，持续十五分钟
3. 使用训练有素的辅导员
4. 向他们提供背景信息
5. 用前一组的想法来激活他们
6. 播放其他人解决同一问题的录音
7. 告诉参与者你期望更多想法并设定绩效标准

参与规则

1. 以个人元素开头
2. 帮助人们相互了解
3. 在四个奥斯本规则中添加两个新规则：放松、玩耍、享受乐趣、安静
4. 添加幽默
5. 添加音乐和艺术
6. 提醒人们他们自己的爱情关系
7. 引导他们像孩子一样思考
8. 让他们质疑自己的创造能力
9. 鼓励他们贡献只有他们才能带来的独特想法
10. 首先让他们以不寻常的顺序做一些普通的事情
11. 挑战参与者在很短的时间内写出尽可能多的想法
12. 在同一项目上交替进行名义和互动的头脑风暴
13. 将问题解决分成阶段
14. 建议参与者将物体想象为其组成部分，例如蜡油和灯芯而不是蜡烛
15. 共享任务
16. 发放惊喜奖励
17. 要求参与者为别人解决创造性问题
18. 告诉他们正在为远方的客户解决问题
19. 让他们想象自己正在解决未来的问题
20. 给予短暂的思考或孵化时间
21. 通过可视化引导参与者

22. 给他们更多的刺激
23. 给他们更多不同的刺激
24. 显示苹果标志
25. 改变参与者的假设
26. 让人们思考爱，而不是性
27. 挑战他们去绘画、建造、唱歌和做傻事
28. 使用隐喻/暗示
29. 允许一些辩论
30. 在训练中休息一下。进行完全不相关的活动
31. 将参与者与其他组进行比较
32. 让他们知道他们的想法将被使用
33. 强化参与者作为一个创意团队的感觉
34. 给参与者讲一个关于创造力的故事

关于作者

John L. Graham 是加州大学尔湾分校国际商业名誉教授，是加州大学尔湾分校公民和平建设中心以及约翰和玛丽莲·隆美国/中国商业与法律研究所的创始主任。他在过去三十年里为财富 500 强公司的高管团队提供了关于国际谈判的专家建议和培训。2009 年，他被 NASBITE INTERNATIONAL 选为年度国际贸易教育工作者。作为伯克利大学的博士，他在包括《哈佛商业评论》(2)、《谈判杂志》、《华尔街日报》等在内的期刊上发表了超过 60 篇文章。他与合作者共同编写的五本书在各自的主题上都成为了畅销书。他还为《纽约时报》、《洛杉矶时报》、《今日美国》、《基督教科学箴言报》、《奥兰治县纪事报》和《La Opinion》撰写文章。他的研究曾是《史密森尼学会》杂志和《高等教育纪事》上的文章主题，并在 NBC《晚间新闻》、ABC《早安美国》和福克斯新闻中得到了报道。他是一位退伍军人，曾在美国海军 UDT/海豹突击队担任军官九年。他的作品包括：

与 William Hernández Requejo 合著的《全球谈判：新规则》(2008)。

与 N. Mark Lam 合著的《现在的中国：在世界上最具活力的市场中开展业务》(2007 年)。

与莎朗·格雷厄姆·尼德豪斯 (Sharon Graham Niederhaus) 合著的《全家福：成功实现多代同堂的实用指南》第二版 (2013)。

与詹姆斯·戴·霍奇森大使和佐野喜朗合著的《在新日本做生意》第四版(2008)。

与 Philip R. Cateora 和 Mary C. Gilly 合著的《国际营销》第 16 版 (2013 年)。

Lynda Lawrence 是 Ideaworks Consulting 的首席创意官，在加州大学欧文分校 Merage 商学院教授创新管理。她拥有超过 30 年的经验，为许多实体企业和贸易团队、非营利组织以及政府机构培养创造力，因创造力和公共服务而获得了 500 多个奖项。她的作品曾出现在各种出版物上，如《创造力》、《慈善杂志》和《定性市场研究：一个国际期刊》。她是比尔创新与创业中心的顾问，是加州大学尔湾分校公民和平建设中心和橄榄树倡议项目的联合创始人，她曾在多个组织的董事会任职超过二十年。

作为哈佛大学 JFK 政府学院创新与组织变革的高管课程毕业生，她拥有组织发展专业硕士学位，她将创意和组织动态的实践知识结合起来，引导团队建立更具创造性和盈利性的关系。

William Hernández Requejo 是加利福尼亚州 Requejo Consulting, Inc. 的总裁兼高级顾问，该公司专注于国际管理咨询、国际商务发展、国际谈判和组织发展领域。他与跨国公司合作了众多项目，在美国和欧洲不同大学里担任兼职教授，传授高级谈判、国际商务谈判、国际商务交易、跨国合资企业和战略联盟以及国际营销。他是《全球谈判：新规则》(2008 年)和《今日全球商业》全球版 (2011

年)的合著者,是西班牙阿斯图里亚斯商学院的创始院长。他从乔治城法学院研究生毕业,专业为国际法。

参考文献

引言 最近买车了吗？

[1] Harvey Mackay, 《与鲨鱼一起游泳而不被活活吃掉》(纽约: HarperBusiness, 2005 年)。Harvey Mackay, Swim with the Sharks without Being Eaten Alive (New York: HarperBusiness, 2005).

[2] Daniel H. Pink, 《销售是人性》(纽约: Riverhead Books, 2012 年)。Daniel H. Pink, To Sell Is Human (New York: Riverhead Books, 2012).

[3] Stephen Denning, 《领导者讲故事指南: 掌握商业叙事的艺术和纪律》(旧金山: Jossey-Bass, 2011 年)。Stephen Denning, The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

[4] F. Heider 和 M.Simmel, “表观行为的实验研究”, 美国杂志心理学 57 (1944): 243–259。F. Heider and M.Simmel, “An Experimental Study of Apparent Behavior,” American Journal of Psychology 57 (1944): 243–259.

第一章 回顾过去: 谈判简史

[1] 贾里德·戴蒙德 (Jared Diamond), 《枪炮、病菌与钢铁: 人类社会的命运》(纽约: 诺顿), 1999 年。Jared Diamond, Guns, Germs, and Steel: The Fate of Human Societies (New York: Norton), 1999.

[2] Amy Chozick, 《贾雷德·戴蒙德“新几内亚孩子不是坏小子”》, 纽约时报杂志, 2014 年 1 月 10 日。Amy Chozick, “Jared Diamond: ‘New Guinean Kids Are Not Brats,’” New York Times Magazine, January 10, 2014.

[3] 那么, 为什么会有战争? 为什么会有暴力? 在当今世界剩余的现代狩猎采集者群体中, 暴力大多是由于争夺女性或气候引起的资源匮乏所导致的。实际上, 估计在亚马逊丛林深处生活的 40% 的亚诺马米部落成员因这些问题而杀过人。然而, 即便是对于亚诺马米, 日常生活也充满了部落内部和之间的合作。还请参见斯蒂芬·平克的《人性中的善良天使: 暴力为何减少》(纽约: 维京出版社, 2011 年); 《经济学人》文章“战争的起源: 老兵?” (2013 年 7 月 20 日, 第 69-70 页); 以及大卫·巴拉什的“我们是否天生倾向于暴力?” (《纽约时报》, 2013 年 9 月 29 日, 第 12 页) But then why war? Why violence? Among the remaining modern hunter-gatherer groups around the world today violence is mostly a consequence of competition for women or climatically caused resource scarcity. Indeed, it is estimated that 40 percent of Yanomami tribesmen living deep in the Amazonian jungle have killed a human over such issues. But everyday life, even for the Yanomami, is filled with collaboration within and between the tribes. Also see Steven Pinker's The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined (New

York: Viking, 2011); The Economist, "The Origins of War: Old Soldiers?" July 20, 2013, pages 69–70; and David B. Barash, "Are We Hard-Wired for Violence?" New York Times, September 29, 2013, page 12.

[4] 斯宾塞·威尔斯，《潘多拉的种子：文明不可预见的成本》（纽约：兰登书屋，2010年）。Spencer Wells, *The Pandora's Seed: The Unforeseen Cost of Civilization* (New York: Random House, 2010).

[5] 理查德·尼斯贝特（Richard Nisbett），《思想地理学》（伦敦：尼古拉斯·布雷利，2005年）。Richard Nisbett, *The Geography of Thought* (London: Nicholas Brealey, 2005).

[6] 我们认为这是他句子中最常被忽视的词。他说的是“经常地”，而不是“总是”或“多半的时间”。通过使用“经常地”这个词，史密斯承认竞争行为对社会和组织可能有负面影响，而合作行为可以是好事。这一细微之处在我们的商学院金融部门和华尔街的同事中最常被忽略（或者说被忽视？）。戈登·盖柯实际上应该说：“贪婪常常是好事。”。“We think this is the most often forgotten word in his sentence. He says “frequently,” not “always” or even “most of the time.” Through his use of the term “frequently” Smith granted that competitive behavior can have negative consequences for society and organizations, and cooperative behavior can be a good thing. This subtlety in his lesson is most often missed (ignored?) by our colleagues in the finance departments of our business schools and on Wall Street. Gordon Gecko actually should have said, “Greed is frequently good.”

[7] 事实上，如果托马斯·杰斐逊和国父们使用更准确的术语“政治主权宣言”，我们日子可能会过得更好。全球化教会我们，国家，即使是“地球上最强大的国家”，仍然是相互依存的。Actually, we may have all been better off if Thomas Jefferson and the founding fathers had used the more accurate terms, “Declaration of Political Sovereignty.” Globalization has taught us that nations, even the “most powerful country on the planet,” are still interdependent.

[8] 约翰·L·格雷厄姆和罗伊·A·赫伯格，《海外谈判者：不要胡言乱语》，哈佛大学《商业评论》，1983年7月至8月，第160-168页。John L. Graham and Roy A. Herberger, “Negotiators Abroad: Don’t Shoot from the Hip,” *Harvard Business Review*, July–August 1983, pages 160–168.

[9] 我们注意到，许多美国医学院都采用了及格/不及格评分系统，因为优秀的学生之间对成绩的竞争确实损害了学习过程。We note that many US medical schools have gone to a pass/fail grading system because the competition between the high-achieving students over grades did damage to the learning process.

[10] 我们赞赏哈佛商学院的 James Sebenius 及其同事，将谈判课程作为其 MBA 项目的必修课。大多数学校将谈判课程作为受欢迎的选修课，但哈佛正确地认识到谈判是商业活动的基本方面，因此在其课程中给予这些课程重要的地位。We laud James Sebenius and his colleagues at the Harvard Business School for making a course on negotiation a requirement in their MBA program. Most schools offer courses on negotiation as a popular elective, but Harvard has rightly

recognized that negotiation are a fundamental aspect of commercial activity by giving these courses prominence in its curriculum.

[11] Richard Boudreaux, “普京敦促使用对话, 而不是‘警棍’”, 《华尔街日报》, 2011 年 9 月 24 日, A9 页。Richard Boudreaux, “Putin Urges Using Dialogue, Not ‘Truncheons,’” Wall Street Journal, September 24, 2011, page A9.

[12] Jeffrey Z. Rubin 和 Bert R. Brown, 《讨价还价和谈判的社会心理学》(纽约: 学术出版社, 1975 年。Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).

[13] Jeffrey Z. Rubin, “第一期编辑简介”, 《谈判杂志》第 1 期。1 (1984): 5-9。Jeffrey Z. Rubin, “Editor’s Introduction to the First Issue,” *Negotiation Journal* 1 no. 1 (1984): 5-9.

[14] 罗杰·费希尔 (Roger Fisher)、威廉·尤里 (William Ury) 和布鲁斯·巴顿 (Bruce Patton), 《谈判力: 无需妥协达成协议》(纽约: 企鹅出版社, 2011 年)。Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (New York: Penguin, 2011).

[15] Howard Raiffa 与 John Richardson 和 David Metcalfe, 《谈判分析: 协作决策的科学和艺术》(剑桥: Belknap/哈佛大学出版社, 2002 年), 第 196 页。Howard Raiffa with John Richardson and David Metcalfe, *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 2002), page 196.

[16] David A. Lax 和 James K. Sebenius, 《3D 谈判: 在最重要的交易中改变游戏规则的强大工具》(波士顿: 哈佛商学院出版社, 2006 年)。David A. Lax and James K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

[17] 劳伦斯·苏斯金德、莎拉·麦卡南和詹妮弗·托马斯·拉默, 《建立共识手册: 达成协议的综合指南》(加利福尼亚州千橡市: Sage, 1999 年)。Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus- Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

[18] J. William Breslin, 《谈判杂志编辑 Jeffrey Z. Rubin 意外去世》, 《谈判杂志》, 1995 年 7 月, 第 195-199 页。J. William Breslin, “Negotiation Journal Editor Jeffrey Z. Rubin Dies in Accident,” *Negotiation Journal*, July 1995, pages 195-199.

[19] Tom Kelley 和 Jonathan Littman, 《创新的十张面孔: IDEO 驳斥持不同政见者的策略与推动组织内创造力》(纽约: Currency Doubleday, 2005); Tom Kelley、Jonathan Littman 和 Tom Peters, 《创新的艺术: 来自美国领先设计公司 IDEO 的经验》。Tom Kelley and Jonathan Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO’s Strategies for Defeating the Devil’s Advocate and Driving Creativity through- out the Organization* (New York: Currency Doubleday, 2005); Tom Kelley,

Jonathan Littman, and Tom Peters, *The Art of Innovation from IDEO, Americas Leading Design Firm* (New York: Crown Books, 2001).

[20] Henry Chesbrough, 《开放式创新：当务之急是创造技术并从中获利》（波士顿：哈佛商学院出版社，2006年）。Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

[21] John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison 《拉力的力量：如何巧妙地用小动作推动大事》（纽约：Basic Books，2012）。John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (New York: Basic Books, 2012).

[22] David Obstfeld, 《社交网络、第三方连接定向与创新参与》，《行政科学季刊》50期1（2005年3月）：100-130。David Obstfeld, “Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation,” *Administrative Science Quarterly* 50 no. 1 (March 2005): 100-130.

[23] James D. Hodgson、Yoshihiro Sano 和 John L. Graham, 《与新日本做生意》，第4期编辑。（博尔德：Rowman 和 Littlefield, 2008）。James D. Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business with the New Japan*, 4th ed. (Boulder: Rowman & Littlefield, 2008).

[24] 我们注意到，社会心理学领域目前再次受到攻击，这次的原因不同——方法草率、欺诈性的调查结果以及学术文化中的伦理问题。请参阅 Christopher Shea 的文章《欺诈丑闻激发了关于社会心理学实践的辩论》（《高等教育纪事》，2011年11月13日）和 Martin Enserink 的文章《最终报告：Stapel 事件揭示了社会心理学中的更大问题》（《科学内幕》，2012年11月28日，网络版。We note that the field of social psychology is currently under attack again, this time for different reasons—sloppy methods, fraudulent reporting of findings, and an academic culture of questionable ethics. See Christopher Shea, “Fraud Scandal Fuels Debate over Practices of Social Psychology,” *Chronicle of Higher Education*, November 13, 2011; and Martin Enserink, “Final Report: Stapel Affair Points to Bigger Problems in Social Psychology,” *Science Insider*, November 28, 2012, online.

第二章 发现机遇之光

[1] 有关更多详细信息，请参阅 Stephen Denning, 《领导者讲故事指南：掌握商业叙事的艺术和纪律》（旧金山：Jossey-Bass 2011年）。See Stephen Denning, *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011) for more detail.

[2] Kirk Johnson 和 Nick Wingfield, 《随着亚马逊的扩张，西雅图市中心正在重塑》，纽约《泰晤士报》，2013年8月25日，网络版。Kirk Johnson and Nick Wingfield, “As Amazon Stretches, Seattle's Downtown is Reshaped,” *New York Times*, August 25, 2013, online.

[3] Edmund Sanders, 《中东和平民意调查激起担忧》，《洛杉矶时报》，2013

年 8 月 7 日, A3 页。Edmund Sanders, "Mideast Peace Poll Stirs Worries," Los Angeles Times, August 7, 2013, page A3.

[4] Paul Israel, 《爱迪生: 发明的一生》(纽约: Wiley, 1998 年); Randall Stross, 《门洛帕克巫师》(纽约: 三河出版社, 2007 年); Francis Jehl, 《门洛帕克回忆录》, 1-3 卷(密歇根州迪尔伯恩: 爱迪生研究所, 1936 年、1938 年和 1941 年) Paul Israel, Edison: A Life of Invention (New York: Wiley, 1998); Randall Stross, The Wizard of Menlo Park (New York: Three Rivers Press, 2007); Francis Jehl, Menlo Park Reminiscences, vols. 1-3 (Dearborne, MI: The Edison Institute, 1936, 1938, and 1941).

第三章 识别和创建合作伙伴

[1] Paul Israel, 《爱迪生: 发明的一生》(纽约: Wiley, 1998 年); Randall Stross, 《门洛帕克巫师》(纽约: 三河出版社, 2007 年); Francis Jehl, 《门洛帕克回忆录》, 1-3 卷(密歇根州迪尔伯恩: 爱迪生研究所, 1936 年、1938 年和 1941 年)。Paul Israel, Edison: A Life of Invention (New York: Wiley, 1998); Randall Stross, The Wizard of Menlo Park (New York: Three Rivers Press, 2007); Francis Jehl, Menlo Park Reminiscences, vols. 1-3 (Dearborne, MI: The Edison Institute, 1936, 1938, and 1941).

[2] 基于团队的发明证据正在迅速积累。请参见 Jonah Lehrer 在《华尔街日报》2011 年 2 月 5 日的文章《独立科学家的落幕》; 以及 Michael Nielsen 在《纽约时报》2011 年 10 月 29-30 日的文章《新的爱因斯坦将是愿意分享的科学家》第 C3 页。The evidence for team-based invention is stacking up quite high. Please see Jonah Lehrer, "Sunset of the Solo Scientist," Wall Street Journal, February 5, 2011, online; and Michael Nielsen, "The New Einsteins Will Be Scientists Who Share," New York Times, October 29-30, 2011, page C3.

[3] Matt Ridley, 《从腓尼基到哈耶克再到'云'》, 《华尔街日报》, 2011 年 9 月 24 日, A15。Matt Ridley, "From Phoenicia to Hayek to the 'Cloud,'" Wall Street Journal, September 24, 2011, A15.

[4] R. Bruce Money、Mary C. Gilly 和 John L. Graham, 《美国和日本购买工业服务中的民族文化和口碑推荐行为的探索》, 《营销期刊》62 (1998 年 10 月): 76-87。R. Bruce Money, Mary C. Gilly, and John L. Graham, "Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan," Journal of Marketing 62 (October 1998): 76-87.

[5] 欲了解更多详细信息, 请参阅 Steven D. Levitt 和 Stephen J. Dubner, 《怪诞经济学: 一个流氓经济学家探索一切事物的隐藏面》(纽约: 威廉·莫罗出版社, 2009 年)。For more detail please see Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner, Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything (New York: William Morrow, 2009).

[6] Josh Fischman, 《国际团队的论文比美国作者的作品获得更多引用》《高等教育纪事》, 2011 年 3 月 10 日, 网络版。Josh Fischman, "International Teams,

Papers Draw More Citations than Works by U.S.-Only Authors," Chronicle of Higher Education, March 10, 2011, online.

第四章 建立私人交情

[1] Richard Norton-Taylor, 《当温斯顿·丘吉尔遇见约瑟夫·斯塔林：乳猪和烈性酒》《卫报》，2013年5月22日，网络版。Richard Norton-Taylor, "When Winston Churchill Met Joseph Staling: Suckling Pigs and Savage Brews," The Guardian, May 22, 2013, online.

[2] Fareed Zakaria, 《致敬总统，荣幸相见！》，《时代杂志》，2013年6月12日，网络版。Fareed Zakaria, "Hail, President. Well Met," Time Magazine, June 12, 2013, online.

[3] 我们将讲英语的国家和北欧国家归类为‘信息导向’文化。亚洲、非洲和拉丁美洲文化倾向于‘关系导向’，即重视个人关系高于规则、法律等。欲了解更多相关内容，请参见 William Hernández Requejo 和 John L. Graham 著作《全球谈判：新规则》（纽约：帕尔格雷夫·麦克米兰出版社，2008年）。We classify English-speaking and Northern European countries as "information-oriented" cultures. Asian, African, and Latin American cultures tend to be "relationship-oriented," that is, valuing personal relationships over rules, laws, etc. For much more on this topic see William Hernández Requejo and John L. Graham, *Global Negotiation: The New Rules* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).

[4] Mary Robinson, 《每个人都很重要：我的生命发出声音》（伦敦：沃克，2013年）。Mary Robinson, *Everybody Matters: My Life Giving Voice* (London: Walker, 2013).

[5] 本资料来自 William T. Graham 未出版的硕士论文《可再生能源项目开发中的共识建设有效性》，环境管理专业，哈佛大学，2008年。This material was gleaned from William T. Graham, "The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development," unpublished MA thesis in Environmental Management, Harvard University, 2008.

[6] 这一原则是由纳粹审讯者 Hanns Joachim Scharff 首创的——见 Raymond F. Toliver, 《审讯者（宾夕法尼亚州阿特格伦：希弗军事史，1997年）》。This principle was pioneered by Nazi interrogator Hanns Joachim Scharff—see Raymond F. Toliver, *The Interrogator* (Atglen, PA: Schiffer Military History, 1997).

[7] Matthew Alexander 和 John R. Bruing, 《如何打击恐怖分子》（纽约：自由出版社，2008年）。Matthew Alexander with John R. Bruing, *How to Break a Terrorist* (New York: Free Press, 2008).

第五章 为成功设计系统

[1] David A. Lax 和 James K. Sebenius, 《3D谈判：改变重要交易格局的强大工具》（波士顿：哈佛商学院出版社，2006年）；以及 Lax 和 Sebenius 在《哈佛商业评论》2003年11月刊发表的文章《3D谈判：玩转全局》，第1-8页。David A.

Lax and James K. Sebenius, 3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals (Boston: Harvard Business School Press, 2006); and Lax and Sebenius, "3-D Negotiations: Playing the Whole Game," Harvard Business Review, November 2003, pages 1-8.

[2] David A. Lax 和 James K. Sebenius, 《交易制定 2.0: 复杂谈判指南》, 哈佛大学《商业评论》, 2012 年 11 月, 第 92-100 页。David A. Lax and James K. Sebenius, "Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations," Harvard Business Review, November 2012, pages 92-100.

[3] 研究简报, "面对创新", 2013 年 3 月 1 日, 网络版, <http://www.imex-frankfurt.com/documents/MeetologyLabIMEX-FinalReport.pdf>。Research Brief, "Face up to Innovation," March 1, 2013, online, <http://www.imex-frankfurt.com/documents/MeetologyLabIMEX-FinalReport.pdf>.

第六章 团队搭建

[1] N. Mark Lam 和 John L. Graham, 《现在的中国: 在世界上最具活力的市场开展业务》(纽约: 麦格劳-希尔, 2007 年)。N. Mark Lam and John L. Graham, China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market (New York: McGraw-Hill, 2007).

[2] Daniel Goleman, 《社会情报: 人际关系的新科学》(纽约: Bantam, 2006) 84。Daniel Goleman, Social Intelligence: The New Science of Human Relationships (New York: Bantam, 2006) 84.

[3] Daniel H. Pink, 《销售是人性: 关于影响他人的惊人真相》(纽约: Riverhead) 书籍, 2012)。Daniel H. Pink, To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others (New York: Riverhead Books, 2012).

[4] Daniel Goleman, 《情商: 为什么它比智商更重要》(纽约: Bantam, 1995)。Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ (New York: Bantam, 1995).

[5] Kal Bishop, 《超越头脑风暴, 大型群体》, 2005 年 4 月 1 日从 <http://www.ezinearticles.com> 获取; Rena Manning, 博士论文《头脑风暴和轮流发言群体中的创意生成: 创意数量、质量和任务认知的差异》, 德克萨斯理工大学, 1996 年。Kal Bishop, "Beyond Brainstorming, Large Groups," retrieved April 1, 2005, from <http://www.ezinearticles.com>; Rena Manning, "Idea Generation in Brainstorming and Turn-Taking Groups: Differences in Idea Quantity, Quality, and Task Perceptions," PhD dissertation, Texas Tech University, 1996.

[6] Margaret Kolkena, 硕士论文《记得跳跃: 喜剧即兴团队与业务流程再造团队的创新》, 佩珀代因大学, 1995 年; Lu Hong 和 Scott E. Page, 《多元化问题解决团队可超越高能力问题解决团队》, 《美国国家科学院院刊》, 2004 年 9 月 17 日, 网络版; Tracy Kidder 著《新机器之魂》(纽约: 小布朗出版社, 1981 年); William W. Maddux 和 Adam D. Galinsky, 《文化边界与心理障碍: 海外生活与创造力的关系》, 《人格与社会心理学杂志》6 卷, 第 5 期 (2009 年): 1047-1061;

Aron Bolin, 博士论文《互动头脑风暴小组中的个性、过程与表现之间的关系》, 北伊利诺伊大学, 2002年。Margaret Kolkena, "Remembering to Jump: Innovation in Comedy Improvisation Teams and Business Process Reengineering Teams," MA thesis, Pepperdine University, 1995; Lu Hong and Scott E. Page, "Groups of Diverse Problems Solvers Can Outperform Groups of High Ability Problem Solvers," Proceedings of the National Academy of Sciences, September 17, 2004, online; Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (New York: Little Brown, 1981); William W. Maddux and Adam D. Galinsky, "Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship between Living Abroad and Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology* 6, no. 5 (2009): 1047–1061; Aron Bolin, "The Relationships among Personality, Process, and Performance in Interactive Brainstorming Groups," PhD dissertation, Northern Illinois University, 2002.

[7] Warren E. Watson、Kamalesh Kumar 和 Larry K. Michaelson, 《文化多样性对互动过程与绩效的影响: 同质与多样化任务小组的比较》, 《管理学会期刊》6卷, 第3期(1993年): 590–602; Angela Ka-yee Leung、William W. Maddux、Adam D. Galinsky 和 Chiyue Chiu, 《多元文化经验提升创造力: 何时与如何》, 《美国心理学家》63卷, 第3期(2008年): 169–181; Anita Woolley、Christopher Chabris、Alex Pentland、Nada Hashni 和 Tomas W. Malone, 《人类群体绩效中的集体智力因素的证据》, 《科学》330卷, 第6004期(2010年10月29日): 696–698。Warren E. Watson, Kamalesh Kumar, and Larry K. Michaelson, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* 6, no. 3 (1993): 590–602; Angela Ka-yee Leung, William W. Maddux, Adam D. Galinsky, and Chiyue Chiu, "Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How," *American Psychologist* 63, no. 3 (2008): 169–181; Anita Woolley, Christopher Chabris, Alex Pentland, Nada Hashni, and Tomas W. Malone, "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups," *Science* 330, no. 6004 (October 29, 2010): 696–698.

[8] Melba Burns, 博士论文《三种创造性问题解决方法的比较(头脑风暴、个人类比、强制关系)》, 未出版, 丹佛大学, 1983年; 伍利等人, 2010年。Melba Burns, "A Comparison of Three Creative Problems-Solving Methodologies (Brainstorming, Personal Analogy, Forced Relationship)," unpublished PhD dissertation, University of Denver, 1983; Woolley et. al. 2010.

[9] Malcolm Gladwell, 《眨眼: 不思考而思考的力量》(纽约: Little Brown, 2005年)。Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking* (New York: Little Brown, 2005).

[10] Katherine Wiley, 《作为心理定势的专业知识: 领域知识在解决创造性问题中的作用》, 《记忆与认知》26卷, 第4期(1998年): 716–730。26, 第1期。Katherine Wiley, "Expertise as Mental Set: The Effects of Domain Knowledge in Creative Problems Solving," *Memory and Cognition* 26, no. 4 1998: 716–730.

[11] Theresa Amabile, 《如何扼杀创造力》, 《哈佛商业评论》, 1998年9月

/10 月, 页数 76–78。Theresa Amabile, “How to Kill Creativity,” *Harvard Business Review*, September/October 1998, pages 76–78.

[12] Marc G. Berman、John Jonides 和 Stephen Kaplan, 《与自然互动的认知益处》, 《心理科学》19 卷, 第 12 期 (2008 年): 1207–1212; Alice M. Isen, 《正面情感对复杂情境下决策的影响: 具有实际意义的理论问题》, 《消费者心理学杂志》11 卷, 第 2 期 (2001 年): 75–85。Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interaction with Nature,” *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207–1212; Alice M. Isen, “An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications,” *Journal of Consumer Psychology* 11, no. 2 (2001): 75–85.

[13] Ullrich Wagner、Steffen Gais、Hilda Haider、Rolf Verleger 和 Jan Bern, 《睡眠激发洞察力》, 《自然》427 (2004 年 1 月 22 日): 352–355; Erin J. Wamsley、Matthew Tucker、Jessica Payne、Joseph A. Benavides、Robert Stickgold, 《学习任务的梦境与增强的睡眠依赖性记忆巩固相关》, 《当前生物学》20 卷, 第 9 期 (2010 年 5 月): 850–855。Ullrich Wagner, Steffen Gais, Hilda Haider, Rolf Verleger, and Jan Bern, “Sleep Inspires Insight,” *Nature* 427 (January 22, 2004): 352–355; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, Robert Stickgold, “Dreaming of Learning Task is Associated with Enhanced Sleep-Dependent Memory Consolidation,” *Current Biology* 20, no. 9 (May 2010): 850–855.

[14] David Obstfeld, 《社会网络、第三方连接者定向与创新参与》, 《行政科学季刊》50 卷, 第 1 期 (2005 年): 100–130。David Obstfeld, “Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation,” *Administrative Science Quarterly* 50, no. 1 (2005): 100–130.

[15] Malcolm Gladwell, 《引爆点: 小事如何产生大影响》(纽约: Little 布朗, 2000)。Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little Brown, 2000).

[16] James Day Hodgson、Yoshihiro Sano 和 John L. Graham, 《与新日本做生意》, 第 4 版。(科罗拉多州博尔德: Rowman 和 Littlefield, 2008 年)。James Day Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business with the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).

[17] Lam 和 Graham, 《现在的中国》, 同前。引用。Lam and Graham, *China Now*, op. cit.

[18] William T. Graham, 《可再生能源项目开发中的共识建立效果: 环境管理领域的论文》, (剑桥: 哈佛大学, 2008 年)。William T. Graham, *The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development: A Thesis in the Field of Environmental Management*, (Cambridge: Harvard University, 2008).

[19] Lawrence Susskind 和 Jeffrey Cruikshank, 《打破僵局: 解决公共争议的共识方法》(纽约: 基础书籍, 1987 年); Lawrence Susskind、Sarah McKernan 和 Jennifer Thomas-Larmer, 《共识建立手册: 达成协议的全面指南》(千橡市, 加利福尼亚州: 赛奇出版, 1999 年)。Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank,

Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes (New York: Basic Books, 1987); Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

第七章 利用多样性

[1] Geert Hofstede, 《文化的后果》, 第二版。(加利福尼亚州千橡市: Sage, 2001 年)。Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

[2] Warren E. Watson、Kamalesh Kumar 和 Larry K. Michaelsen, 《文化多样性对互动过程与绩效的影响: 同质与多样化任务小组的比较》, 《管理学会期刊》36 卷, 第 3 期 (1993 年): 590–602。Warren E. Watson, Kamalesh Kumar, and Larry K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* 36, no. 3 (1993): 590–602.

[3] 以下机构和人员为本材料所基于的研究提供了至关重要的支持: 美国教育部; 丰田汽车销售公司 (Toyota Motor Sales USA, Inc.); 太阳气轮机公司 (Solar Turbines, Inc., 为卡特彼勒拖拉机公司子公司); 南加州大学的教师研究与创新基金和国际商业教育研究 (IBEAR) 项目; 福特汽车公司 (Ford Motor Company); 营销科学研究所 (The Marketing Science Institute); 马德里商学院 (Madrid Business School); 以及教授们: Nancy J. Adler (McGill 大学)、Nigel Campbell (曼彻斯特商学院)、A. Gabriel Esteban (休斯顿大学维多利亚分校)、Leonid I. Evenko (俄罗斯国家经济学院)、Richard H. Holton (加州大学伯克利分校)、Alain Jolibert (格勒诺布尔社会科学大学)、Dong Ki Kim (韩国大学)、C. Y. Lin (国立中山大学)、Hans-Gunther Meissner (多特蒙德大学)、Alena Ockova (捷克管理中心)、Sara Tang (香港大众运输铁路公司)、Kam-hon Lee (香港中文大学) 和 Theodore Schwarz (蒙特雷理工学院) 机构和人士为本研究提供了重要支持材料基: The following institutions and people have provided crucial support for the research upon which this material is based: US Department of Education; Toyota Motor Sales USA, Inc.; Solar Turbines, Inc. (a division of Caterpillar Tractors Co.); the Faculty Research and Innovation Fund and the International Business Educational Research (IBEAR) Program at the University of Southern California; Ford Motor Company; The Marketing Science Institute; Madrid Business School; and Professors Nancy J. Adler (McGill University), Nigel Campbell (Manchester Business School), A. Gabriel Esteban (University of Houston, Victoria), Leonid I. Evenko (Russian Academy of the National Economy), Richard H. Holton (University of California, Berkeley), Alain Jolibert (Université des Sciences Sociales de Grenoble), Dong Ki Kim (Korea University), C. Y. Lin (National Sun-Yat Sen University), Hans-Gunther Meissner (Dortmund University), Alena Ockova (Czech Management Center), Sara Tang (Mass Transit Railway Corporation, Hong Kong), Kam-hon Lee (The Chinese University of Hong Kong), and Theodore Schwarz (Monterrey Institute of Technology).

[4] 欲了解更多详细信息, 请参阅 John L. Graham 的《文化与人力资源管理》, 载于 Alan M. Rugman 和 Thomas L. Brewer (主编), 《牛津国际商务手册》(牛津: 牛津大学出版社, 2001 年), 第 503-536 页。为了更深入地讨论文化对谈判参见 Michele J. Gelfand 和 Jeanne M. Brett (编辑), 《谈判与文化手册》(加利福尼亚州桑福德: 斯坦福商业书籍, 2004 年)。For additional details see John L. Graham, "Culture and Human Resources Management," in Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer (eds.), *The Oxford Handbook of International Business* (Oxford: Oxford University Press, 2001), pp. 503-536. For a more in-depth discussion of the influences of culture on negotiation see Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (Sanford, CA: Stanford Business Books, 2004).

[5] Roger O. Crockett, 《21 世纪会议》, 《商业周刊》, 2007 年 2 月 26 日, 第 72-80 页。Roger O. Crockett, "The 21st Century Meeting," *BusinessWeek*, February 26, 2007, pages 72-80.

[6] Albert Mehrabian, 《无声信息: 情绪和态度的内隐沟通》, 第二版。(贝尔蒙特, 加利福尼亚州: Wadsworth, 1980)。Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1980).

[7] Geert Hofstede, 《文化的后果》, 第二版。(加利福尼亚州千橡市: Sage, 2001 年); Susan P. Douglas, 《探索新世界: 全球营销的挑战》, 《营销杂志》, 2001 年 1 月, 第 103-109 页。Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001); Susan P. Douglas, "Exploring New Worlds: The Challenge of Global Marketing," *Journal of Marketing*, January 2001, pp. 103-109.

[8] 爱德华·T·霍尔 (Edward T. Hall), 《无声的语言》(纽约: Doubleday, 1959 年), 第 26 页。Edward T. Hall, *The Silent Language* (New York: Doubleday, 1959), p. 26.

[9] Harry C. Triandis, 《个人主义与集体主义》(科罗拉多州博尔德: Westview Press, 1995)。Harry C. Triandis, *Individualism and Collectivism* (Boulder, CO: Westview Press, 1995).

[10] Joel West 和 John L. Graham, 《基于语言的文化距离度量及其与管理价值观的关系》, 《国际管理评论》44 卷, 第 3 期 (2004 年): 239-260。Joel West and John L. Graham, "A Linguistic-based Measure of Cultural Distance and Its Relationship to Managerial Values," *Management International Review* 44, no.3 (2004): 239-260.

[11] N. Mark Lam 和 John L. Graham, 《现在的中国: 在世界上最具活力的市场开展业务》(纽约: 麦格劳-希尔, 2007 年)。N. Mark Lam and John L. Graham, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market* (New York: McGraw-Hill, 2007).

[12] 理查德·E·戴维斯 (Richard E. Davis), 《公司联姻中的兼容性》, 《哈佛商业

评论》，1968年7月至8月，第87-93页。Richard E. Davis, "Compatibility in Corporate Marriages," *Harvard Business Review*, July–August 1968, pages 87–93.

[13] Scarlet Pruitt, 《AOLTW 董事会可能会试图罢免 CASE》，《信息世界每日新闻》，9月17日，2002。Scarlet Pruitt, "AOLTW Board May Attempt to Oust Case," *InfoWorld Daily News*, September 17, 2002.

[14] William L. Cron、Mary C. Gilly、John L. Graham 和 John W. Slocum, 《专业服务定价中的性别差异：对收入和客户关系的影响》，《组织行为与群体决策过程》109卷，第1期（2009年）：93–105。William L. Cron, Mary C. Gilly, John L. Graham, and John W. Slocum, "Gender Differences in the Pricing of Professional Services: Implications for Income and Customer Relationships," *Organizational Behavior and Group Decision Processes* 109, no. 1 (2009): 93–105.

[15] Deborah Tannen, 《你只是不明白：对话中的男人和女人》（纽约：William Morrow, 1990）。Deborah Tannen, *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation* (New York: William Morrow, 1990).

[16] Jay Newton-Small 《女性是华盛顿唯一的成年人》，《时代》杂志，2013年10月16日，网络版。Jay Newton-Small, "Women Are the Only Adults Left in Washington," *Time*, October 16, 2013, online.

[17] 欲了解更多关于美国政府债务问题的解决方案，请参见 John 在《哈佛商业评论》博客网络上的评论，标题为《债务上限辩论需要一个调解人》，2011年7月19日，请参阅 <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-debt-ceiling-debate-needs/>。For more ways of inventing options for the United States government debt problem see John's comments on the Harvard Business Review blog network, "The Debt Ceiling Debate Needs a Moderator," July 19, 2011, see <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-debt-ceiling-debate-needs/>.

[18] 史蒂文·平克 (Steven Pinker), 《人性中的善良天使：暴力为何减少》（纽约：Viking, 2011年），第684–685页。Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011), pages 684–685.

[19] Joyce Neu、John L. Graham 和 Mary C. Gilly, 《性别对零售买卖谈判中的行为和结果的影响》，《零售学刊》64卷，第4期（1988年冬季）：427–438。Joyce Neu, John L. Graham, and Mary C. Gilly, "The Influence of Gender on Behaviors and Outcomes in a Retail Buyer- Seller Negotiation," *Journal of Retailing* 64, no. 4 (Winter 1988): 427–438.

[20] 有关最近研究的摘要，请参阅《性与大脑：Vive la Difference》，《经济学家人》，2013年12月7日，81-82。For a summary of the recent research see "Sex and Brains: Vive la Difference," *The Economist*, December 7, 2013, 81–82.

[21] Samantha N.N. Cross 和 Mary C. Gilly, 《家庭与社会的克里奥尔化：当传统遇上创新》，工作论文，加州大学尔湾分校保罗·梅拉奇商学院。Samantha N. N. Cross and Mary C. Gilly, "The Creolization of Family and Society: When Tradition Meets Innovation," working paper, The Paul Merage School of Business, University

of California, Irvine.

第八章 探索地点、空间和节奏

[1] 拉里·伯曼,《没有和平,没有荣誉:尼克松、基辛格和越南的背叛》(纽约:Touchstone, 2001). Larry Berman, *No Peace, No Honor: Nixon, Kissinger, and Betrayal in Vietnam* (New York: Touchstone, 2001).

[2] 艾莉森·斯坦·韦尔纳 (Alison Stein Wellner),《完美的头脑风暴》, Inc. 25, 第 1 期。10 (2003 年 10 月): 31。Alison Stein Wellner, "A Perfect Brainstorm," Inc. 25, no. 10 (October 2003): 31.

[3] Ravi Mehta 和 Rui Zhu,《红色或蓝色:发现颜色对认知任务表现的影响》,《科学杂志》,网络版,2009 年 2 月 5 日。Ravi Mehta and Rui Zhu, "Red or Blue: Discovering the Effect of Color on Cognitive Task Performances," Science Magazine Online, February 5, 2009.

[4] Joan Meyers-Levy 和 Rui Zhu,《天花板高度的影响:启动对类型的影响人们使用的处理》,《消费者研究杂志》34, 第 1 期。2 (2007 年 8 月): 174-186。Joan Meyers-Levy and Rui Zhu, "The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing that People Use," Journal of Consumer Research 34, no. 2 (August 2007): 174-186.

[5] Paul Kelly,《七张幻灯片解决方案:用七张或更少的幻灯片有效讲述您的商业故事》(康涅狄格州韦斯特波特:银矿出版社,2005 年)。Paul Kelly, *The Seven Slide Solution: Telling Your Business Story Effectively in Seven Slides or Less* (Westport, CT: Silvermine Press, 2005).

[6] John A. Bargh 和 Idit Shalev, "日常生活中身体和社会温暖的可替代性"情感 12, 不。1 (2012 年 2 月): 154-162。John A. Bargh and Idit Shalev, "The Substitutability of Physical and Social Warmth in Daily Life," Emotion 12, no. 1 (February 2012): 154-162.

[7] Stephen Kellert 和 Edward Wilson,《生命嗜好假说》(华盛顿特区: Island Press, 1995 年)。Stephen Kellert and Edward Wilson, *The Biophilia Hypothesis* (Washington, DC: Island Press, 1995).

[8] Nancy Etcoff,《21 世纪的福祉、承诺与生产力》,哈佛医学院与麻省总医院研究,2006 年秋冬季; Seiji Shibata 与 Naoto Suzuki,《室内植物对创造性任务表现和情绪的影响》,《斯堪的纳维亚心理学杂志》45 卷 (2004 年): 373-381; Roger Ulrich,《花卉与植物对工作场所生产力的影响》,德州农工大学健康系统与研究中心研究 (2003 年春夏季), 49-59。Nancy Etcoff, "21st Century Well Being, Commitment, and Productivity," Harvard Medical School and Massachusetts General Hospital Study, fall/winter 2006; Seiji Shibata and Naoto Suzuki, "Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood," Scandinavian Journal of Psychology 45 (2004): 373-381; Roger Ulrich, "The Impact of Flowers and Plants on Workplace Productivity," Texas A&M University, The Center for Health Systems and Design Study (spring/summer 2003), 49-59.

[9] Ronald S. Friedman 和 Jens Forster,《动机线索对知觉不对称的影响:对创造性和分析性问题解决 的启示》,《人格与社会心理学杂志》88 卷,第 2 期(2005 年 2 月): 263–275。 Ronald S. Friedman and Jens Forster, "Effects of Motivational Cues on Perceptual Asymmetry: Implications Creative and Analytical Problem Solving," *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 2 (February 2005): 263–275.

[10] J. Degel 和 E. E. Koster,《气味:内隐记忆和表现影响》,《Chemical Senses》24 (1999): 317–325。 J. Degel and E. E. Koster, "Odors: Implicit Memory and Performance Effects," *Chemical Senses* 24 (1999): 317–325.

[11] Heinrich Pierer 和 Bolko V. Oetinger,《对创意的热情:创新者如何创造新事物并塑造我们的世界》(西拉法叶,印第安纳州:普渡大学出版社,2002 年); Mandy Wechsler Segal,《字母表与吸引力:在实地设置中邻近效应的非干扰性测量》,《人格与社会心理学杂志》30 卷(1974 年): 254 – 257。 Heinrich Pierer and Bolko V. Oetinger, *A Passion for Ideas: How Innovators Create the New and Shape Our World* (West Lafayette, IN: Purdue University Press, 2002); Mandy Wechsler Segal, "Alphabet and Attraction: An Unobtrusive Measure of the Effect of Proximity in a Field Setting," *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 254–257.

[12] Joshua Ackerman、Christopher C. Nocera 和 John A. Bargh,《偶然的触觉影响社会判断和决策》,《科学》328,第 1 期。 5986(2010 年 6 月 25 日): 1712–1715 Joshua Ackerman, Christopher C. Nocera, and John A. Bargh, "Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgements and Decisions," *Science* 328, no. 5986 (June 25, 2010): 1712–1715.

[13] Darrin M. Lipnicki and Don G. Byrne,《躺着思考:平躺时比站立时更快地解答字谜》,《认知大脑研究》24 卷,第 3 期(2005 年 8 月): 719–722。 Darrin M. Lipnicki 和 Don G. Byrne, "仰卧思考:仰卧时更快地解决字谜问题" 比站立时", *认知大脑研究* 24, 第 1 期。 3 (2005 年 8 月): 719–722。

[14] Ravi Mehta、Rui Zhu 和 Amar Cheema,《噪音总是不好吗?探索环境噪音的影响关于创造性认知》,《消费者研究杂志》39,第 1 期。 4(2012 年 12 月): 784–799。 Ravi Mehta, Rui Zhu, and Amar Cheema, "Is Noise Always Bad? Exploring the Effect of Ambient Noise on Creative Cognition," *Journal of Consumer Research* 39, no. 4 (December 2012): 784–799.

[15] Martha C. White,《商务会议移至泳池畔(不要穿得太讲究)》 《纽约时报》,2013 年 8 月 19 日,网络版。 Martha C. White, "Business Meetings Move Poolside (Don't Overdress)," *New York Times*, August 19, 2013, online.

[16] Edward T. Hall,《海外商务中的无声语言》,《哈佛商业评论》,5 月至 6 月 1960 年,第 87–96 页。 Edward T. Hall, "The Silent Language in Overseas Business," *Harvard Business Review*, May–June 1960, pages 87–96.

[17] James D. Hodgson、Yoshihiro Sano 和 John L. Graham,《在新日本做生意

意》，第 4 版。（科罗拉多州博尔德：Rowman 和 Littlefield，2008 年）。James D. Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business in the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).

[18] 格雷戈里·博伊尔，《心灵的纹身：无限慈悲的力量》（纽约《自由报》，2010），第 76-77 页和 111-115 页。Gregory Boyle, *Tattoos on the Heart: The Power of Boundless Compassion* (New York: Free Press, 2010), pages 76–77 and 111–115.

第九章 准备应对情绪、权力和腐败

[1] 克里斯蒂安·麦克尤恩 (Christian McEwen), “不要只是做某事，站在那里”，《洛杉矶时报》，2011 年 8 月 14 日，A20 页。Christian McEwen, “Don’t Just Do Something; Stand There,” *Los Angeles Times*, August 14, 2011, page A20.

[2] Paul Ekman 和 W. V. Friesen, 《面部动作编码系统：面部运动测量技术》（加利福尼亚州帕洛阿尔托：咨询心理学家出版社，1978 年）。Paul Ekman and W. V. Friesen, *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1978).

[3] John L. Graham, 《使用跨文化视角进行市场营销谈判过程的探索性研究》，Robin C. Scarcella, Elaine S. Anderson 和 Stephen D. Krashen 主编，《第二语言交际能力发展》（波士顿：Heinle & Heinle 出版社，1990 年）第 14 章。John L. Graham, “An Exploratory Study of the Process of Marketing Negotiations Using a Cross- Cultural Perspective,” chapter 14 in Robin C. Scracella, Elaine S. Anderson, and Stephen D. Krashen, (eds.) *Developing Communicative Competence in a Second Language* (Boston: Heinle & Heinle Publishers, 1990).

[4] Paul Ekman, 《揭示情绪：识别面部表情和情感以改善沟通和情感生活》，第二版（纽约：霍尔特出版社，2003 年）。Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, 2nd ed. (New York: Holt, 2003).

[5] John R. P. French 和 Bertram Raven, 《社会权力的基础》，收录于多尔温·卡特赖特（编），《社会权力研究》（安娜堡：密歇根大学，1959 年）。John R. P. French and Bertram Raven, “Bases of Social Power,” in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan, 1959).

[6] 保罗·埃克曼，《揭示情绪》，同前。引用。Paul Ekman, *Emotions Revealed*, op. cit.

[7] James Day Hodgson、Yoshihiro Sano 和 John L. Graham, 《在新日本做生意》，第 4 版。（科罗拉多州博尔德：Rowman 和 Littlefield，2008 年）。James Day Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business in the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).

[8] 请参阅 <http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247> 了解扩展讨论。See <http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247> for an extended discussion.

第十章 角色的转变

[1] 乔治·J·米切尔 (George J. Mitchell), 《缔造和平: 签署北爱尔兰和平协议的谈判的幕后故事》(伯克利: 加州大学出版社, 1999 年)。George J. Mitchell, *Making Peace: The Behind-the-Scenes Story of the Negotiations that Culminated in the Signing of the Northern Ireland Peace Accord* (Berkeley: University of California Press, 1999).

[2] 有关此主题的大量详细信息, 请参阅 Sharon Graham Niederhaus 和 John L. Graham 的《All in the》家庭: 成功多代生活的实用指南, 第二版。(拉纳姆, 医学博士: 泰勒贸易, 2013 年)。For copious details on this subject see Sharon Graham Niederhaus and John L. Graham, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2nd ed. (Lanham, MD: Taylor Trade, 2013).

[3] E.S. Browning, 《债务困扰美国老人》, 《华尔街日报》, 2011 年 9 月 7 日; Catey Hill, 《即将到来: 老年人加薪幅度变小? 》, SmartMoney.com, 2011 年 7 月 13 日; Mark Whitehouse, 《经济面临新威胁: 婴儿潮一代消减开支》, 《华尔街日报》, 2010 年 8 月 16 日; 以及《经济学人》, 《股票需求可能下降》, 2012 年 1 月 9 日。E. S. Browning, “Debt Hobbles Older Americans,” *Wall Street Journal*, September 7, 2011; Catey Hill, “Coming Soon: Smaller Raises for Seniors?” *SmartMoney.com*, July 13, 2011; Mark Whitehouse, “Another Threat to the Economy: Boomers Cutting Back,” *Wall Street Journal*, August 16, 2010; and *The Economist*, “Demand for Equities May Drop,” January 9, 2012.

[4] 凯瑟琳·麦加里 (Kathleen McGarry) 和罗伯特·F·肖尼 (Robert F. Schoeni), 《社会保障、经济增长和 20 世纪丧偶老年女性增长的独立性》, NBER 工作文件第 6511 号, 1998 年 4 月。Kathleen McGarry and Robert F. Schoeni, “Social Security, Economic Growth, and the Rise of Independence of Elderly Widows in the 20th Century,” NBER Working Paper No. 6511, April 1998.

[5] Judy Richter, “A Full Table”, 《旧金山纪事报》, 2005 年 9 月 10 日, 第二节。F. 经许可使用。Judy Richter, “A Full Table,” *San Francisco Chronicle*, September 10, 2005, sec. F. Used with permission.

[6] Niederhaus 和 Graham, 《全家福》, 同上引用。Niederhaus and Graham, *All in the Family*, op. cit.

第十一章 创造惊喜

[1] 有关此处列出的许多想法的更多详细信息, 请参阅 Steve Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Books, 2010)。For more detail about many of the ideas listed here please see Steve Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Books, 2010).

[2] Nicole Oxley 和 Mary Dzindolet, 《主持人对头脑风暴小组表现的影响》, 《社会行为与人格期刊》11 卷, 第 4 期 (1996 年 12 月): 633-647; Thomas Krammer, Gerard Fleming 和 Scott Mannis, 《通过建模和促进提高面对面头脑风

暴的效果》，《小组研究》32卷，第5期（2001年10月）：533-541；Lawrence Susskind 和 Jeffrey Cruikshank，《打破僵局：解决公共争议的共识方法》（纽约：Basic Books, 1987年）；Lawrence Susskind, Sarah McKernan 和 Jennifer Thomas-Larmer，《共识建设手册：达成协议的全面指南》（千橡市，加州：Sage, 1999年）。Nicole Oxley and Mary Dzindolet, “The Effects of Facilitators on the Performance of Brainstorming Groups,” *Journal of Social Behavior and Personality* 11, no. 4 (December 1996): 633-647; Thomas Krammer, Gerard Fleming, and Scott Mannis, “Improving Face-to-Face Brainstorming through Modeling and Facilitation,” *Small Group Research* 32, no. 5 (October 2001): 533-541; and Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987); Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

[3] Hoon-Seok Choi 和 Leigh Thompson, “新瓶装旧酒：成员变更对群体创造力的影响”，*组织行为和人类决策过程* 98, 第1期。2（2005年11月）：121-132；Charlan Jeanne Nemeth 和 Margaret Omiston, “创意的产生：和谐与和谐刺激”，*欧洲社会心理学杂志* 37, 第1期。3（2006）：525-535。Hoon-Seok Choi and Leigh Thompson, “Old Wine in a New Bottle: Impact of Membership Change on Group Creativity,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98, no. 2 (November 2005): 121-132; Charlan Jeanne Nemeth and Margaret Omiston, “Creative Idea Generation: Harmony versus Stimulation,” *European Journal of Social Psychology* 37, no. 3 (2006): 525-535.

[4] Pavan Singh, “决策群体创意生成效率的实证研究：对 GDSS 研究设计和实践的启示”，博士论文，约克大学，2000年；和 Aybuke Aurum, “单独头脑风暴：决策者的行为分析”，博士论文，纽约大学南威尔士，1997年。Pavan Singh, “An Empirical Study of the Idea Generation Productivity of Decision-Making Groups: Implications for GDSS Research Design and Practice,” PhD dissertation, York University, 2000; and Aybuke Aurum, “Solo Brainstorming: Behavioral Analysis of Decision Makers,” PhD dissertation, University of New South Wales, 1997.

[5] Michael Diehl 和 Wolfgang Stroebe, “创意生成团队的生产力损失”，《创意杂志》*人格与社会心理学* 61, 没有。3（1991年9月）：392-401；艾米丽·普罗宁和埃拉娜·雅各布斯, “思维速度、情绪和心理运动的体验”，《心理科学展望》6, 第1期。3（2008）：461-486。Michael Diehl and Wolfgang Stroebe, “Productivity Loss in Idea Generating Groups,” *Journal of Personality and Social Psychology* 61, no. 3 (September 1991): 392-401; Emily Pronin and Elana Jacobs, “Thought Speed, Mood, and the Experience of Mental Motion,” *Perspectives on Psychological Science* 6, no. 3 (2008): 461-486.

[6] Timothy Kochery, “IGP 头脑风暴：研究适合个人的方法论创意产生群体的特征”，博士论文，明尼苏达大学，2003年；艾莉森斯坦 Wellner, “完美的头脑风暴”，*Inc.* 25, 第1期。10（2009年4月）：31；Hami Koskun, “问题的影响在名义小组和互动小组中的演示（头脑风暴）”，德克萨斯大学阿灵顿分校硕士

论文, 1996; 丹尼斯·布罗菲, “创造性解决问题的三级匹配理论的初步测试”博士论文, 德克萨斯农工大学, 1995 年。Timothy Kochery, “IGP Brainstorming: Investigating a Methodology that Accommodates to Personal Characteristics in Idea-generating Groups,” PhD dissertation, University of Minnesota, 2003; Alison Stein Wellner, “A Perfect Brainstorm,” *Inc.* 25, no. 10 (April 2009): 31; Hami Koskun, “The Effects of Problem Presentation in Nominal and Interactive Groups (Brainstorming),” MA thesis, University of Texas at Arlington, 1996; Dennis Brophy, “The Initial Testing of a Tri-level Matching Theory of Creative Problem Solving,” PhD dissertation, Texas A&M University, 1995.

[7] Susan Campbell, “群体沟通对开放式问题解决的影响” 工程本科生, 博士论文, 宾夕法尼亚州立大学, 2001 年。Susan Campbell, “The Influence of Group Communication on Open-ended Problem Solving among Undergraduate Engineering Students,” PhD dissertation, Pennsylvania State University, 2001.

[8] Robyn Porterfield, 《孵化和注意力对头脑风暴生产力的影响》, 硕士论文, 德克萨斯大学阿灵顿分校, 2000 年; Josie Glausiusz, 《致力于分散注意力》, 《今日心理学》, 2009 年 3 月/4 月, 网络版; Ap Dijksterhuis, 《不同凡想: 无意识思维在偏好发展和决策中的优点》, 《人格与社会心理学杂志》87, 第 1 期。5 (2004): 586-598。Robyn Porterfield, “The Effects of Incubation and Attention on Brainstorming Productivity,” MA thesis, University of Texas at Arlington, 2000; Josie Glausiusz, “Devoted to Distraction,” *Psychology Today*, March/April 2009, online; Ap Dijksterhuis, “Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making,” *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 5 (2004): 586-598.

[9] Marc G. Berman、John Jonides 和 Stephen Kaplan, 《与人互动的认知益处》, 《自然心理科学》19, 第 1 期。12 (2008): 1207-1212。Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interacting with Nature,” *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207-1212.

[10] Stephen Kellert 和 Edward Wilson, 《生物亲和力假说》(华盛顿特区: Island Press, 1995)。Stephen Kellert and Edward Wilson, *The Biophilia Hypothesis* (Washington, DC: Island Press, 1995).

[11] Nira Liberman 和 Y. Trope, 《超越此时此地的心理学》, 《科学》322 (2008): 527-534。Nira Liberman and Y. Trope, “The Psychology of Transcending the Here and Now,” *Science* 322 (2008): 527-534.

[12] Ullrich Wagner、Steffen Gais、Hilda Haider、Rolf Verleger 和 Jan Bern, 《睡眠激发洞察力》, 《自然杂志》427, 2004 年 1 月 22 日, 第 352-355 页; Jeffrey M. Ellenbogen, Peter T. Hu, Jessica Payne, Debra Titone, and Matthew Walker, 《人类关系记忆需要时间和睡眠》, 《国家会议记录》科学院 104, 第 18 (2007 年 5 月 1 日): 7723-7728; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, and Robert Stickgold, 《梦到学习任务与睡眠依赖性记忆巩固的增强有关》, 《当代生物学》20, 第 9 (2010 年 5 月): 850-855。Ullrich Wagner, Steffen Gais, Hilda Haider, Rolf Verleger, and Jan Bern, “Sleep Inspires Insight,”

Nature 427, January 22, 2004, pages 352–355; Jeffrey M. Ellenbogen, Peter T. Hu, Jessica Payne, Debra Titone, and Matthew Walker, “Human Relational Memory Requires Time and Sleep,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104, no. 18 (May 1, 2007): 7723–7728; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, and Robert Stickgold, “Dreaming of a Learning Task is Associated with Enhanced Sleep- Dependent Memory Consolidation,” *Current Biology* 20, no. 9 (May 2010): 850–855.

[13] Denise J. Cai, Sarnoff A. Mednick, Elizabeth M. Harrison, Jennifer C. Kanady 和 Sara C. Mednick, 《快速眼动睡眠期, 而非睡眠孵化期, 通过启动联想网络提高创造力》, 国家会议记录科学院, 2009 年 6 月 8 日, 网络版。Denise J. Cai, Sarnoff A. Mednick, Elizabeth M. Harrison, Jennifer C. Kanady, and Sara C. Mednick, “REM, Not Incubation, Improves Creativity by Priming Associative Networks,” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, June 8, 2009, online.

[14] Alice M. Isen, 《积极情绪对复杂情境决策的影响: 理论问题与实践意义》, 《消费者心理学杂志》11 卷, 第 2 期(2001 年): 75-85。Alice M. Isen, “An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications,” *Journal of Consumer Psychology* 11, no. 2 (2001): 75–85.

[15] David H. Krantz, Howard Kunreuther 和 Elke Weber, 《群体身份、情境与社会目标》, 环境决策研究中心。引用自《大脑为何不环保? 》《纽约时报杂志》, 2009 年 4 月 19 日, 第 36-43 页。David H. Krantz, Howard Kunreuther, and Elke Weber, Group Identity, Context, and Social Goals, Center for Research on Environmental Decisions. Cited in “Why Isn’t the Brain Green?” *New York Times Magazine*, April 19, 2009, pages 36–43.

[16] Tanya Chartran 和 John A. Bargh, 《变色龙效应: 感知-行为联系和社交互动》, 《人格与社会心理学》杂志 76, 第 1 期。6 (1999): 893-910; S.S.Wiltermuth 和 C. Heath, 《同步与合作》, 《心理科学》20 (2009): 1-5。Tanya Chartran and John A. Bargh, “The Chameleon Effect: The Perception- Behavior Link and Social Interaction,” *Journal of Personality and Social Psychology* 76, no. 6 (1999): 893–910; S. S. Wiltermuth and C. Heath, “Synchrony and Cooperation,” *Psychological Science* 20 (2009): 1–5.

[17] Adam Blattner, 《利用创造力探索心理治疗》, 《精神病学时报》, 2003 年 6 月 1 日, 网络版; Melinda Wenner, 《渴望玩乐》, 《科学美国人思维》, 2009 年 3 月/4 月, 第 21-29 页。Adam Blattner, “Using Creativity to Explore in Psychotherapy,” *Psychiatric Times*, June 1, 2003, online; Melinda Wenner, “The Serious Need for Play,” *Scientific American Mind*, March/April 2009, pages 21–29.

[18] 改编自 Ralph Linton, 《人类研究》(纽约: Appleton-Century-Crofts, 1936 年), 第 327。An adaptation of Ralph Linton, *The Study of Man* (New York: Appleton- Century-Crofts, 1936), page 327.

[19] Ann Hulbert, 《利用创造力探索心理治疗》, 《精神病学时报》, 2003 年 6 月 1 日, 网络版; Melinda Wenner, 《渴望玩乐》, 《科学美国人思维》, 2009 年

3月/4月,第21-29页,2007年4月1日,第36-43页。Ann Hulbert, "Re-Education," *New York Times Magazine*, April 1, 2007, pages 36-43.

[20] Lawrence Susskind 和 Jeffrey Cruikshank, 《打破僵局: 解决公共争端的协商一致方法》(纽约: Basic Books, 1987年)。Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987).

[21] Henry Chesbrough, 《开放式创新: 创造技术并从中获利的新要求》(剑桥: 哈佛商学院出版社, 2006年)。Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Cambridge: Harvard Business School Press, 2006).

第十二章 临场发挥

[1] Gwendolyn Oxenham, 《寻找比赛: 三年, 二十五个国家, 以及寻找比赛》Pickup Soccer (纽约: 圣马丁出版社, 2012年), 参见第108-119页。Gwendolyn Oxenham, *Finding the Game: Three Years, Twenty-five Countries, and the Search for Pickup Soccer* (New York: St. Martin's Press, 2012), see pages 108-119.

[2] Eli Simon, 《小丑的艺术: 通往内心小丑的更多途径》, 第二版。(纽约: 帕尔格雷夫麦克米伦, 2012)。Eli Simon, *The Art of Clowning: More Paths to Your Inner Clown*, 2nd ed. (New York: Palgrave Macmillan, 2012).

[3] Apama Labroo 和 V. M. Patrick, 《为什么幸福能帮助你看到大局》, 《消费者研究杂志》35卷, 第5期(2009年): 800-809; Floyd Hunt 《更好的头脑风暴》, 《培训与发展》48卷, 第11期(1994年): 57; Edward DeBono, 《严肃的创造力: 利用横向思维的力量创造新想法》(纽约: 哈珀商业出版社, 1992年); Roger von Oech, 《脑袋上的一记鞭打: 如何变得更具创造力》(纽约: 商业加出版社, 2008年)。Apama Labroo with V. M. Patrick, "Psychological Distancing: Why Happiness Helps You See the Big Picture," *Journal of Consumer Research* 35, no. 5 (2009): 800-809; Floyd Hunt, "Better Brainstorming," *Training & Development* 48, no. 11 (1994): 57; Edward DeBono, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (New York: Harper Business, 1992); Roger von Oech, *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative* (New York: Business Plus, 2008).

[4] John L. Graham、Jennifer P. Hite 和 Joyce Neu, 《在工作环境中的对话行为对人际吸引力的影响探索, 面对面商务谈判》, 工作论文, 加利福尼亚大学欧文分校保罗·梅拉吉商学院, 2014年。John L. Graham, Jennifer P. Hite, and Joyce Neu, "Explorations of the Effects of Conversational Behaviors on Interpersonal Attraction in a Work Setting, Face-to-Face Business Negotiations," a working paper, The Paul Merage School of Business, University of California, Irvine, 2014.

[5] 丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink), 《推销是人性: 关于影响他人的惊人真相》(纽约: Riverhead) 书籍, 2012)。Daniel H. Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (New York: Riverhead Books, 2012).

第十三章 和谐共事

[1] 罗伯特·科恩，《在剧院工作：协作与领导力》（纽约：Palgrave Macmillan，2011 年）。Robert Cohen, *Working in Theater: Collaboration and Leadership* (New York: Palgrave Macmillan, 2011).

[2] 史蒂文·平克 (Steven Pinker), 《人性中的善良天使：暴力为何减少》（纽约：Viking，2011 年）。Steven Pinker, *The Better Nature of Our Angels: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011).

第十四章 回顾与提升

[1] Ron S. Fortgang、David A. Lax 和 James K. Sebenius, 《谈判交易精神》，哈佛大学《商业评论》，2003 年 2 月，第 66-73 页。Ron S. Fortgang, David A. Lax, and James K. Sebenius, "Negotiating the Spirit of the Deal," *Harvard Business Review*, February 2003, pages 66-73.

[2] 以下内容基于多个来源，包括 Walter Isaacson 的《史蒂夫·乔布斯传》（《Steve Jobs》，纽约：西蒙与舒斯特，2011 年）；Leander Kahney 的《深入史蒂夫的大脑》（《Inside Steve's Brain》，纽约：Portfolio，2008 年）；《查理·罗斯与鲍勃·伊格尔对话》（“Charlie Rose Talks to Bob Iger”），《彭博商业周刊》，2011 年 3 月 14 日至 20 日，第 26 页；Eva Dou 撰写的《苹果将供应链从富士康转移至和硕》（“Apple Shifts Supply Chain away from Foxconn to Pegatron”），《华尔街日报》，2013 年 5 月 29 日，网络版。The material here is based on many sources including Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011); Leander Kahney, *Inside Steve's Brain* (New York: Portfolio, 2008); "Charlie Rose Talks to Bob Iger," *Bloomberg Businessweek*, March 14-20, 2011, page 26; Eva Dou, "Apple Shifts Supply Chain away from Foxconn to Pegatron," *Wall Street Journal*, May 29, 2013, online.