

基本要素

谈判

罗伊·J·列维基·布鲁斯·
巴里·大卫·M·桑德斯

谈判精要

第六版

罗伊·J·列维基俄亥俄州
立大学

布鲁斯·巴里·范德
比尔特大学

大卫·M·桑德斯女
王大学

谈判要领：第六版

一些辅助设备，包括电子和打印组件，可能无法提供给美国以外的客户。

这本书是用无酸纸印刷的。

1234567890文档/文档1098765

产品与市场高级副总裁：KurtL. Strand产品与市场副总裁、总经理：MichaelRyan内容设计与交付副总裁：KimberlyMeriwetherDavid管理与组织行为总监：MichaelAblassmeir总监，产品开发：MeghanCampbell首席产品开发人员：LauraHurstSpell高级产品开发人员：LauraGriffin营销经理：ElizabethTrepkowski执行项目经理：FayeM. Herrig营销专家：LizSteiner内容设计与交付总监：TerriSchiesl内容项目经理：JessicaPortz, DanielleClement, JudiDavid买家：JenniferPickelDesign：基础艺术，工作室蒙太奇内容授权专家：DeAnnaDausener合成器：MPSLimited打印机：R. R. Donnelley

本书第页或末尾出现的所有学分均被视为版权页的扩展。

国会图书馆出版物数据编目

Lewicki, RoyJ. 《谈判要领》/RoyJ. Lewicki, 俄亥俄州立大学, BruceBarry, Vanderbilt大学, DavidM. Saunders, 皇后大学-第六版。第cm页ISBN978-0-07-786246-6 (碱性纸) 1。商务谈判。2、谈判。一、巴里, 布鲁斯, 1958II。桑德斯, 大卫·M·III. 标题。HD58. 6. L4872015658. 4' 052-dc22014041287

奉献

我们将这本书献给所有谈判、调解和争端解决专业人士，他们试图使世界成为一个更加和平与繁荣的地方。

约翰·明顿（1946-2007）：朋友、同事和合著者。

四、作者简介

罗伊·J·列维基是俄亥俄州立大学马克斯·M·费希尔商学院欧文·阿布拉莫维茨名誉商业伦理教授和管理与人力资源名誉教授。他撰写或编辑了36本书，以及许多研究文章和书籍章节。Lewicki教授曾担任国际冲突管理协会主席，并于2013年获得该协会终身成就奖。他于2005年获得管理学院杰出教育家奖，并因其在谈判和争议解决教学领域的贡献而被公认为组织行为教学学会会员。

布鲁斯·巴里（Bruce Barry）是范德比尔特大学欧文管理研究生院（Owen Graduate School of Management）的Brownlee O. Currey Jr. 管理学教授。他对谈判、道德、权力、影响力和正义的研究发表在许多学术期刊和卷上。巴里教授是国际冲突管理协会前任主席，也是管理学院冲突管理部前任主席。他是学术期刊《商业道德季刊》的副主编，也是其他几家杂志的编辑委员会成员。

大卫·M·桑德斯自2003年7月起担任女王商学院（QSB）院长。在桑德斯教授的战略领导下，该校经历了巨大的发展，包括新增了创新型MBA、专业硕士和高管教育课程。为了跟上这一增长的步伐，他监督了对2012年开业的商学院所在地古德斯大厅（Goodes Hall）的重大扩建。为了支持QSB培养具有全球视野的杰出领导者的使命，桑德斯教授将学校国际化，与全球各地的商学院建立了80个战略合作伙伴关系。桑德斯教授是欧洲管理发展基金会认证机构EQUIS颁奖机构的主席，也是中欧国际商学院（CEIBS）的董事会成员。

欢迎阅读《谈判要领》第六版！同样，这本书代表我们对许多教师的回应，他们想要一个简短的较长文本版本。谈判（第七版）。这个简短版本的目的是以更简洁的方式向读者提供谈判的核心概念。许多教师要求将这本书用于较短的学术课程、高管教育项目，或作为其他资源材料的配套。它适用于谈判、劳资关系、冲突管理、人力资源管理课程。

本书概述

本卷的组织一般遵循更完整的《谈判》第七版。本书与第七版文本的根本区别在于，本书仅包含12章，而完整的第七版包含20章。本卷的前四章仅作了最低限度的缩短，因为我们认为内容对任何谈判课程都至关重要。（缩短过程包括编辑掉一些更注重研究的参考和描述，删除许多方框和边栏，偶尔还包括一些次要部分。）同样，最后一章全文转载。谈判中的其他七章已经包括在内，但每章都缩短了25%至50%。对于不熟悉《要点》（前五版）或《谈判》（第七版或更早版本）的讲师，应简要概述。前五章向读者介绍“谈判基础”第一章介绍了谈判和冲突管理领域，描述了与他人相互依存的基本问题，并简要探讨了管理这种相互依存的挑战。第2章和第3章介绍了谈判的两种核心战略方法：竞争（双赢）谈判的基本动力（第2章）和综合（双赢）谈判的基本动力（第3章）。第4章描述了谈判者为准备谈判所必须做的基本准备工作：选择策略、确定问题、定义谈判目标，以及规划实现这些目标所需的步骤。在第5章中，我们考察了围绕谈判的道德标准。有效的谈判者必须认识到什么时候道德问题是相关的，以及必须考虑哪些因素才能有效解决这些问题。接下来的三章描述了谈判的基本心理子过程：感知、认知和情感；表达和权力。在第6章中，我们回顾了谈判中感知、认知和情绪的基本过程，特别考察了谈判者常见的认知和判断偏差，以及情绪如何影响谈判。在第7章中，我们研究了通信动力学。我们关注谈判者传达其利益、立场和目标的方式，以及这些信息是如何传达给对方的。第8章重点讨论权力。我们关注谈判者能够聚集力量向另一方施压，从而改变自己的观点或屈服于我们的论点的能力。

六、前言

接下来的两章将研究这些谈判发生的社会背景，以及由此影响谈判演变的社会背景。在第9章中，我们考察了当双方建立了关系时，谈判过程是如何变化的，以及关系的类型是如何影响谈判过程的。我们还研究了信任、正义和谈判者声誉在形成谈判中所起的关键作用。在第10章中，我们将讨论多党谈判，即多位个人必须作为一个团队、团队或工作组共同解决复杂问题或做出决策。在第11章中，我们试图澄清国际和跨文化差异如何影响各方处理谈判的不同方式。最后，在第12章中，我们提出了一个新的结论章节，总结了本书的内容，并为所有谈判者提供了十条“最佳实践”原则。

这本书与《纲要》第五版的比较

- 本书已全部修订和更新。作者们回顾了每一章，利用了之前版本中使用过该书的教师的广泛反馈。为了更有效地展示材料，对部分章节的内容进行了重组。
- 伦理章节作为第5章移至“基础”部分。
- 我们进一步改进了该书的图形格式和页面布局，使其在视觉上更加有趣和可读。
- 我们在每章的开头添加了学习目标。
- 本书的新结构将与我们的阅读和课堂活动书的主要修订版平行。《谈判：阅读、练习和案例》，第七版，由罗伊·列维基、布鲁斯·巴里和大卫·桑德斯编辑，将于2015年出版。本文和读者可以一起使用，也可以单独使用。我们鼓励讲师联系当地的麦格劳·希尔/欧文代表获取考试副本（或致电800-634-3963，或访问网站www.mhhe.com）。
- 本书提供了教学资源，包括试题库、章节大纲、PowerPoint幻灯片，以及关于新教师如何改进谈判技能教学的广泛帮助。讲师应联系他们的麦格劳·希尔/欧文代表。

ConnectPlus管理

管理更少。更多的教学。更好的学习。

Connect®Management是McGraw-Hill基于网络的作业和评估平台，它将您和您的学生与课程作业联系起来。学生应用所学知识并立即收到反馈。讲师可以自定义这些活动并监控学生的进度。谈判要点的连接管理包括：

前言七

简单的作业管理和评分

使用连接管理，创建作业比以往任何时候都更容易，因此您可以花更多的时间进行教学，减少管理时间。工作分配管理功能使您能够：

- 使用可选择的测试库项目轻松创建和交付作业。
- 优化课程规划、学生进度报告和作业评分，使课堂管理比以往任何时候都更高效。
- 电子书无纸化，学生作业在线提交和评分。

新LearnSmart和SmartBook™

LearnSmart是一种适应性学习工具，经证明可增强记忆回忆、提高课堂保留率和提高成绩。学生能够更有效地学习，因为他们知道自己知道什么和不知道什么。实时报告可以快速确定需要学生个人或全班更多关注的概念。SmartBook是第一款也是唯一一款旨在改变学生阅读和学习方式的自适应阅读体验。它通过突出学生当时需要学习的最具影响力的概念，创造个性化的阅读体验。当学生使用SmartBook时，阅读体验会根据学生知道和不知道的内容不断调整。这样可以确保重点放在他或她需要学习的内容上，同时促进材料的长期保留。使用SmartBook的实时报告快速确定需要学生个人或全班更多关注的概念。最终结果如何？学生对课程内容的参与程度更高，可以更好地安排时间，并随时准备参加课堂。

讲师库


ConnectManagement讲师库是您的额外资源库，用于提高学生课堂内外的参与度。你可以选择和使用任何能增强你演讲效果的资源。ConnectManagement讲师库包括：

- 讲师手册：每章包括概述、学习目标、章节大纲和总结。
- 题库：包括700多个问题，包括填空、对/错、多项选择和简短回答问题。
- PowerPoint：包含文本中的数字和表格以及其他图形材料。
- Web链接：提供更多谈判信息的附加链接。

支持材料

教学资源包括试题库、章节提纲、PowerPoint幻灯片和关于新教师谈判技巧教学的广泛资源材料，可随本卷一起访问特定文本网站www.mhhe.com/lewickinegotiation

八、前言

 使用McGraw-Hill发布服务Create，讲师可以根据个别课程需要构建一个文本，其中包含本系列三个文本中的材料。创建允许教师自定义教学资源，以匹配他们的教学方式！通过McGraw-Hill创建，www.mcgrawhillcreate.com，您可以轻松地重新安排章节；结合其他内容来源的材料；并快速上传您编写的内容，如课程大纲或教学笔记。通过搜索数千本领先的麦格劳-希尔教科书，找到您在Create中需要的内容。根据你的教学风格安排你的书。创建甚至允许您通过选择封面并添加您的姓名、学校和课程信息来个性化书本的外观。订购一本Createbook，您将在三到五个工作日内收到一份免费的打印评论副本，或在大约一小时内通过电子邮件收到一份免费的电子评论副本（eComp）。访问www.mcgrawhillcreate.com。立即访问并注册。体验麦格劳·希尔（McGraw-Hill）的创作如何使您能够以自己的方式教给学生。

介绍McGrawHillCreateTMEExpressBooks！ExpressBooks包含预选章节、文章、案例或阅读资料的组合，作为起点，帮助您通过McGraw-Hill的自助定制发布网站Create快速轻松地构建自己的文本。这些有用的模板是使用“创建”上提供的内容构建的，并以与所有学科的各种课程大纲相匹配的方式进行组织。我们知道你有一个独特的视角。使用McGrawHillCreateExpressBooks来构建您想象中的书！www.mcgrawhillcreate.com讲师还应注意，作者和McGraw-Hill已经与ExpertCongregator合作。通用域名格式。ExpertCongregator是一套在线工具，为学生和教师提供服务。向学生提供一个结构化的谈判准备模板，根据Lewicki等人的文本中使用的术语，为谈判模拟做更全面的准备。教师可以将该软件用作课程管理系统，让学生进行角色扮演配对（包括第7版《同伴卷》、《谈判阅读、练习和案例》中的所有角色扮演），收集和分发角色信息，并向学生提供有关其谈判计划的反馈。学生可以通过购买Lewicki等人的任何文本作为软件包价格来访问该软件。有关更多信息，请联系当地的麦格劳·希尔教育代表，并访问www.expertcongregator.com了解软件的功能。通用域名格式。

欣赏

再一次，如果没有无数人的帮助，这本书是不可能完成的。我们特别感谢

- 我们在谈判和争端解决领域的许多同事，他们的研究努力使这一领域的发展成为可能，他们为我们提供了有关早期版本的有用反馈，以改进本版本的内容。

- 以下人员审查了文本并提供了有用的反馈。

- 约翰·明顿的作品，他帮助塑造了本书的第二、第三和第四版，并于2007年秋季去世。

前言九

•SteveStenner出色的编辑协助，特别是他在文案编辑、权限和参考书目方面的帮助，以及完善试题库和PowerPoint幻灯片。

•McGrawHill/Education的员工，尤其是首席产品开发人员LauraSpell、高级产品开发人员LauraGriffin和产品开发人员HeatherDarr；管理和组织行为总监MichaelAblassmeir；营销人员伊丽莎白·特雷普科夫斯基和利兹·施泰纳。

•我们的家人，他们继续为我们提供时间、灵感和机会，让我们继续学习有效的谈判以及维持该项目所需的个人支持。

1、谈判性质	1
2、分配谈判策略	28
3、一体化谈判的战略与策略	60
4、谈判：战略与规划	89
5、谈判中的道德	114
6、感知、认知和情感	139
7、通信	165
8、发现和使用谈判权	182
9、谈判中的关系	203
10、谈判中的多方、团体和团队	220
11、国际和跨文化谈判	242
12、谈判中的最佳做法	273
参考文献	283
索引	307

第一章谈判的性质1	评估另一方的目标、阻力点和终止谈判的成本36
关于我们的风格和方法的几句话3	管理对方的印象38
Joe和SueCarter4	改变对方的看法40
谈判情况的特点6	操纵延迟或终止的实际成本41
相互依存10	谈判期间采取的立场42
相互依存的类型影响结果10	开业优惠43
备选方案形成相互依存12	开场姿势44
相互调整12	初始特许权44
相互调整和让步14	特许权的作用45
相互调整中的两个困境14	特许经营模式47
价值主张和价值创造15	最终报价48
冲突18	完成交易49
定义18	提供备选方案49
冲突程度19	假设结束49
冲突的功能和失调19	分摊差额49
使冲突易于或难以管理的因素21	爆炸式优惠50
有效的冲突管理21	甜味剂50
本书各章概述25	硬球战术50
尾注27	处理典型的强硬战术51
第二章分配谈判的战略与策略28	典型的强硬战术52
分配谈判情况29	第58章总结
谈判协议的替代品的作用32	尾注58
结算点33	第三章一体化谈判的战略与策略60
发现对方的阻力点33	综合谈判过程概述60
影响对方阻力点34	创建自由的信息流61
战术任务36	试图了解其他谈判者的真正需要和目标62

十二、目录

强调双方的共同点，尽量减少分歧62	准备实施战略：规划过程93
寻求满足双方需求和目标的解决方案63	1、确定谈判目标97
综合谈判过程中的关键步骤63	2、确定与实现目标有关的重大问题97
步骤1：确定和定义问题64	3、汇总问题，对其重要性进行排序，并确定谈判组合99
步骤2：表面兴趣和需求67	4、界定利益100
步骤3：生成替代解决方案70	5、了解您的备选方案（BATNAs）101
步骤4：评估和选择备选方案76	6、了解自己的极限，包括阻力点101
促进成功整合谈判的因素80	7、分析和理解对方的目标、问题和阻力点102
一些共同的目标81	8、设定自己的目标和开标104
相信自己解决问题的能力81	9、评估谈判的社会背景106
相信自己立场和他人观点的正确性82	10、向另一方提出问题：实质和过程110
合作的动机和承诺82	
信托83	
清晰准确的沟通85	
对综合谈判动态的理解86	
第86章总结	第113章总结
尾注87	尾注113
第四章谈判：战略和规划89	第五章谈判中的道德114
目标推动谈判策略的重点90	道德困境抽样114
目标对战略选择的直接影响90	我们所说的“道德”是什么意思？为什么它们在谈判中很重要？116
目标对战略选择的间接影响91	道德定义116
战略与战术92	将伦理推理应用于谈判117
住宿、竞争和协作92	道德与谨慎、实用与合法117
	谈判中出现了哪些道德行为问题？119

目录十三

- 道德上模棱两可的策略：这（大部分）都是关于真相120
- 确定在道德上模棱两可的策略和使用态度122
- 不作为欺诈与委托欺诈125
- 使用道德模糊策略的决定：模型126
- 为什么要使用欺骗手段？动机和后果126
 - 动力动机126
 - 其他不道德行为动机128
 - 不道德行为的后果129
- 解释和理由131
- 谈判者如何应对对方使用欺骗手段？133
- 章节摘要137
- 尾注137
- 第6章感知、认知和情感139
- 感知140
 - 感知定义140
 - 感知失真140
- 框架142
 - 框架类型143
 - 谈判中的框架如何工作144
 - 框架的另一种方法：利益、权利和权力145
 - 随着谈判的发展，问题的框架发生了变化147
- 谈判中的认知偏差150
 - 1、承诺不合理升级151
 - 2、神秘的固定派信仰151
 - 3、锚固和调整152
 - 4、问题框架和风险152
 - 5、信息的可用性153
 - 6、胜利者的诅咒153
 - 7、过度自信153
 - 8、小数定律154
 - 9、自利偏见154
 - 10、捐赠效应155
 - 11、忽视他人的认知156
 - 12、反应性贬值156
- 管理谈判中的误解和认知偏见156
- 情绪、情绪和谈判157
- 第163章总结
- 尾注163
- 第7章通信165
- 谈判过程中沟通了什么？165
 - 1、要约、还盘和动机166
 - 2、备选方案信息166
 - 3、成果信息167
 - 4、社会账户167
 - 5、流程沟通167
 - 谈判者是一致的还是适应的？168
 - 谈判初期说什么重要吗？168
 - 信息越多越好吗？168
 - 人们在谈判中的沟通方式169
 - 语言特点169
 - 非言语交际的使用170
 - 通信信道的选择172
 - 如何改善谈判中的沟通174
 - 问题的使用174
 - 听力176
 - 角色转换178

十四、目录

谈判结束时的特殊沟通考虑179

 避免致命错误179

 实现关闭179

 章节摘要180

 尾注180

第8章发现和使用谈判权182

为什么权力对谈判者很重要？ 182

 权力的定义183

 权力来源人们如何获得权力185

 电源信息源186

 基于个性和个体差异的权力188

 基于组织中职位的权力（结构权力）190

 基于关系的权力196

 权力的背景来源197

 与权力更大的人打交道199

 章节摘要201

 尾注201

第9章谈判中的关系203

 质疑如何研究谈判中的关系203

 社区共享关系中的谈判207

 管理关系内谈判的关键要素208

 声誉208

 信托210

 正义213

 声誉、信任和正义之间的关系217

 修复关系217

 章节摘要218

 尾注218

第10章谈判中的多方、团体和团队220

 多党谈判的性质220

 两党谈判与多党谈判的区别221

 什么样的动力可以使多党谈判有效？
 226

 管理多方谈判228

 谈判前阶段228

 管理过程和结果的正式谈判阶段231

 协议阶段237

 章节摘要240

 尾注240

第11章国际和跨文化谈判242

 是什么让国际谈判与众不同？ 244

 环境背景244

 即时上下文247

 概念化文化与谈判249

 文化即学习行为249

 文化作为共享价值250

 作为辩证法的文化253

 语境中的文化253

 文化对谈判的影响：管理视角254

 谈判的定义254

目录十五

- 谈判机会254
- 选择谈判者255
- 协议255
- 通信256
- 时间敏感度256
- 风险倾向257
- 团体与个人257
- 协议的性质258
- 情感主义258
- 文化对谈判的影响：研究视角258
 - 文化对谈判结果的影响259
 - 文化对谈判过程和信息交流的影响261
 - 文化对谈判者认知的影响263
 - 文化对谈判者道德和策略的影响264
- 文化响应型谈判策略265
 - 维斯的文化应对策略266
 - 低熟悉度267
 - 中等熟悉度267
 - 高度熟悉268
- 章节摘要269
- 尾注269
- 第12章谈判中的最佳做法273
 - 1、做好准备273
 - 2、诊断协商的基本结构274
 - 3、识别并使用BATNA275
 - 4、愿意走开276
 - 5、掌握谈判的关键悖论276
 - 主张价值与创造价值276
 - 坚持你的原则还是要有足够的弹性去随波逐流277
 - 坚持你的战略，而不是机会主义地追求新的选择277
 - 过于诚实和开放与过于封闭和不透明278
 - 过于信任还是过于不信任278
 - 6、记住无形资产278
 - 7、积极管理反对你、支持你和未知的联盟280
 - 8、品味和保护自己的声誉281
 - 9、记住理性和公平是相对的281
 - 10、继续学习经验282
- 尾注282
- 参考书目283索引307

谈判的性质

目标

理解谈判的定义、谈判过程的关键要素以及谈判的不同类型。

2、探索人们如何利用谈判来管理相互依存的不同情况，即他们相互依赖以实现目标。

3、考虑谈判如何适应更广泛的冲突管理流程。

4、概述本书的组织结构及其各章的内容。

“就是这样！我受够了！这辆车死了！”张扬尖叫着，砰地一声敲打着他那辆10年前的丰田轿车的方向盘，踢开车门。那辆车拒绝再发动，张上课要迟到了！张在那门管理课上表现不好，他不能再缺课了。认识到这辆汽车在过去三个月里一直存在许多机械问题，终于到了该对其采取措施的时候了，张决定用这辆玩具车换另一辆二手车，这辆车有望让他毕业。那天下课后，他乘车前往附近的购物区，那里有几个修理厂和二手车停车场。他对汽车几乎一无所知，也不认为他需要的只是可靠的交通工具来度过接下来的18个月。一家大型国际航空公司濒临破产。对恐怖主义的恐惧、许多新的“预算票价”航空公司以及不断上涨的燃油成本都使该航空公司面临巨大的经济压力。该公司寻求飞行员工会削减8亿美元的工资和福利，这是两年来的第三轮削减，以避免破产。遭到工会首席飞行员谈判代表的拒绝，该公司寻求直接与国际联盟航空公司飞行员协会官员讨论裁员事宜。如果飞行员不同意让步，其他工会——空姐、机修工等——不太可能同意，破产将不可避免。珍妮特和乔斯林是室友。她们在一个大城市共用一间一居室的公寓，两人都在那里工作。Janet是一名会计，在一家好公司有一份稳定的工作，但她决定是时候回学校攻读MBA了。她已经注册了大城市大学的晚间MBA课程，现在正在上课。乔斯林在一家广告公司工作，正在快速发展。她的工作不仅需要经常出差，

2第一章谈判的性质

但也需要大量时间与客户进行社交。问题是，当珍妮特不在夜校上课时，她需要在公寓里读书和学习，必须安静下来才能完成工作。然而，当Jocelyn在公寓时，她经常打电话，带朋友回家吃饭，要么准备晚上出门，要么很晚才回来（而且吵闹！）。珍妮特已经受够了这种干扰，即将面对乔斯林。一个国家的政府正处于金融危机之中，这是由新连任的总统和立法机构之间的一场老式的“重拳出击”造成的。总统坚持认为，必须提高税收，以支付持续的政府服务，特别是最富有的1%至2%纳税人的税收。相比之下，大多数民选立法机构（其政党偏向富人）坚持总统应该削减政府开支！此外，一些立法者已经公开“承诺”不同意任何增税，并担心如果他们放弃承诺，将在下次选举中失去工作。如果危机在几天内得不到解决，就有可能出现金融末日。阿什利·约翰逊是今年从排名前25位的商学院招聘的最合格的学生之一。她很高兴获得了一家大型消费品公司的第二次面试，该公司邀请她到其总部城市，并将她安置在一家以优质设施和服务闻名世界的四星级酒店。由于航班延误，她于前一天深夜抵达，早上6:45醒来，准备早上7:30与公司高级招聘人员举行早餐会。她走进淋浴间，抓住水控制旋钮转动，旋钮从她手里掉了下来！淋浴间里根本没有水；显然，修理工开始了淋浴间的修理工作，把某处的水都关掉了，却没有完成。Ashley一想到她将如何应对这场危机就感到恐慌，45分钟后的早餐会看起来很好。这些事件看起来和听起来都很熟悉吗？这些都是谈判的例子——即将发生的谈判，正在发生的谈判，或过去发生过的谈判，给现在造成了后果。它们都是我们将在本书中讨论的问题、问题和动态的例子。人们一直在谈判。朋友们协商决定在哪里吃饭。孩子们协商决定看哪个电视节目。企业通过谈判购买材料并销售产品。律师们在出庭之前进行谈判以解决法律索赔。警方与恐怖分子谈判以释放人质。各国通过谈判向自由贸易开放边界。谈判并不是只为熟练的外交家、顶级销售人员或有组织游说的热心倡导者保留的过程；这是每个人几乎每天都做的事情。虽然赌注通常不如和平协议或大型企业合并那么大，但每个人都在谈判；有时，人们会为诸如新工作之类的大事进行谈判，有时则为诸如谁来倒垃圾之类的相对次要的事进行谈判。谈判的发生有几个原因：（1）就如何共享或分配有限的资源达成一致，如土地、金钱或时间；（2）创造任何一方都无法独自完成的新事物；或（3）解决双方之间的问题或争议。有时，人们无法谈判，因为他们没有意识到自己处于谈判状态。如果选择谈判以外的其他选项，他们可能无法实现目标，无法得到他们需要的东西，也无法按照自己的意愿顺利处理问题。人们也可能认识到谈判的必要性，但由于误解而表现不佳

关于我们的风格和方法的几句话3

并且没有很好的谈判技巧。读完这本书后，我们希望你能够做好充分准备，认识到谈判的情况；了解谈判的工作原理；知道如何计划、实施和完成成功的谈判；而且，最重要的是，能够最大限度地发挥你的效果。

关于我们的风格和方法的几句话

在我们开始剖析被称为谈判的复杂社会过程之前，我们需要谈谈我们将如何处理这个问题。首先，我们将简要定义谈判。谈判是“一种决策形式，其中两个或多个当事方相互对话，以解决其对立的利益。”¹此外，我们将注意如何在本书中使用术语。对大多数人来说，讨价还价和谈判是一回事；然而，我们在使用这两个词的方式上会有很大的不同。我们将使用“讨价还价”一词来描述竞争性的、双赢的情况，例如在庭院大甩卖、跳蚤市场或二手车停车场对该商品的价格进行讨价还价；我们将使用“谈判”一词来指双赢局面，例如当各方试图为复杂冲突找到双方都能接受的解决方案时出现的局面。其次，许多人认为“谈判的核心”是用来达成协议的互让过程。虽然相互让步的过程极其重要，但谈判是一个非常复杂的社会过程；形成谈判结果的许多最重要因素在谈判过程中都没有出现；它们发生在双方开始谈判之前，或在谈判周围形成环境之前。在本书的前几章中，我们将探讨人们为什么进行谈判，谈判作为管理冲突工具的性质，以及人们试图达成协议的主要互让过程。在剩下的章节中，我们将探讨实质性问题、相关人员、他们遵循的过程以及谈判发生的背景中的差异在许多方面丰富了谈判动态的复杂性。在本章末尾，我们将对本书进行更完整的概述。第三，我们对谈判的见解来自三个方面。首先是我们自己作为谈判者的个人经历，以及在我们自己和世界各地人民的生活中每天发生的大量谈判。第二个来源是媒体电视、广播、报纸、杂志和互联网，它们每天都在报道实际谈判情况。我们将使用媒体的引语和例子来突出整本书的要点、见解和应用。最后，第三个来源是在谈判的许多方面进行的社会科学研究的财富。这项研究在经济学、心理学、政治学、传播学、劳动关系、法学、社会学和人类学等领域进行了近60年。每个学科的谈判方法都不同。就像盲人试图通过触摸和感受大象的不同部位来描述大象的寓言一样，每个社会科学学科都有自己的理论和方法来研究协商的结果，每个学科都倾向于强调某些部分而忽视其他部分。因此，可以从几个不同的角度同时检查相同的谈判事件和结果。²当单独站立时，每个视角都是清晰但有限的；结合起来，我们开始了解这种神奇动物丰富而复杂的动力学。

4第一章谈判的性质

我们在谈判方法中借鉴了所有这些研究传统。当我们需要确认主要理论或一组研究结果的作者时，我们将使用标准的社会科学研究流程，在文本中引用作者的姓名和作品发表日期；这项工作的完整参考资料可以在本书末尾的参考书目中找到。当我们有多个来源可以引用，或者有轶事可以发表评论时，这些信息将出现在每章末尾的尾注中。本章以未来、现在和过去谈判的几个例子开始。为了进一步加深读者对谈判基础的理解，我们将讲述一对夫妻乔·卡特和苏·卡特的故事，以及他们生活中不那么非典型的一天。今天，他们面临着许多重大和次要谈判的挑战。然后，我们将用这个故事来突出三个重要主题：

- 1、谈判的定义和谈判情景的基本特征。
- 2、对相互依存关系的理解，人们和群体之间的关系往往导致他们需要谈判。
- 3、冲突动态和冲突管理过程的定义和探索，这将成为人们处理和管理谈判的不同方式的背景。

乔和苏·卡特

像往常一样，一天开始得很早。早餐时，苏·卡特提出了一个问题，她和丈夫乔将去哪里度暑假。她想报名参加由学院校友会赞助的东南亚之旅。然而，在两周的导游之旅中，他和许多其他人几乎不知道乔的想法。他需要远离人群和日程安排，他想租一艘帆船在新英格兰海岸巡游。卡特尔夫妇还没有争论，但很明显，他们在这里遇到了真正的问题。他们的一些朋友通过单独度假来处理这样的问题。尽管乔和苏都是全职工作，但他们还是同意一起度假。此外，他们还不确定十几岁的孩子特蕾西和特德是否会和他们一起去。特蕾西真的很想去体操夏令营，特德想呆在家里，在附近的院子里干活，这样他就可以为足球队锻炼身体，用自己的收入买一辆摩托车。乔和苏负担不起夏令营和重要假期，更不用说在孩子们不在的时候谁来照看他们了。出于明显的安全原因，苏已经“公开”反对摩托车。乔开车去上班时，想到了假期的问题。最让乔烦恼的是，似乎没有一种有效管理冲突的好方法。对于一些家庭冲突，他们可以妥协，但考虑到这一次每个人的愿望，一个简单的妥协似乎并不明显。其他时候，他们会掷硬币或轮流选择餐厅（乔和特德喜欢牛排馆，苏和特蕾西喜欢中国菜），但在这种情况下，这似乎是不明智的，因为这涉及到多少钱，假期对他们来说是多么重要。此外，掷硬币可能

让某人觉得自己是个失败者，争吵可能会开始，最终没有人会真正感到满意。乔穿过停车场，遇到了公司的采购经理埃德·莱恩。乔是小型电机制造商MicroWatt工程设计小组的负责人。Ed提醒Joe，他们必须解决Joe所在部门的工程师提出的一个问题：工程师直接联系供应商，而不是通过MicroWatt的采购部门。Joe知道，采购部希望与供应商的所有联系都能通过这些联系，但他也知道，他的工程师迫切需要用设计目的的技术信息，而等待信息通过采购部传递，大大减缓了速度。EdLaine知道Joe对这个问题的看法，Joe认为如果他们俩真的坐下来解决这个问题，他们可能会找到一些解决方法。乔和埃德也都知道，高层管理者期望中层管理者解决他们之间的分歧；如果这一问题被高级管理层“上楼”，那么这两个问题都会显得很糟糕。乔到达办公桌后不久，接到一位汽车推销员的电话，他一直在和他谈论一辆新车。推销员问苏是否想试驾。乔不太确定苏是否会同意他的选择；乔挑选了一款运动型豪华进口车，他希望苏会说它太贵，而且不太省油。乔对销售人员最新提出的价格表示满意，但他认为自己仍有可能获得更多的让步，因此他介绍了苏可能不愿购买的情况，希望这种抵制会给销售人员带来压力，使其降低价格，使交易“无可匹敌”乔一挂断电话，电话又响了。是苏打来电话，向乔发泄她对当地银行的一些程序的不满，她在那里担任高级贷款官。苏在一家旧的“家族经营”银行工作时感到沮丧，这家银行自动化程度不高，官僚作风严重，对客户需求的响应速度较慢。竞争对手银行在三个小时内批准了某些类型的贷款，而苏的银行仍需要一周的时间。苏刚刚失去了获得两笔新的大额贷款，因为银行的速度慢，手续繁琐，而且失去了获得大额贷款所带来的工资奖金。但是，每当她试图与该行高级管理层讨论这一情况时，她都会遇到阻力，并受到一场关于该行“传统价值观”重要性的演讲。乔下午的大部分时间都被年度微瓦预算规划会议占用了。乔讨厌这些会议。财务部的人进来，任意将每个人的数字削减了30%，然后所有经理都不得不无休止地争论，试图恢复一些新的项目资金。乔学会了与很多人合作，其中一些人他不太喜欢，但这些人来自金融界的人是可以想象得到的最傲慢和专横的数字计算者。他不明白为什么高层不知道这些人对工程集团的研发工作造成了多大的伤害。乔认为自己是一个通情达理的人，但这些人的行为方式让他觉得自己必须划清界限，尽可能地坚持到底。晚上，苏和乔参加了镇上自然保护委员会的一次会议，该委员会负责保护镇上的溪流、湿地和自然保护区。苏是自然保护委员会的成员，苏和乔都坚信健全的环境保护和管理。今晚的

6第一章谈判的性质

这起案件涉及一家房地产开发公司的一项请求，即排放一片沼泽地的水，并将一条小溪移到地下管道中，以便建造一个新的区域性购物中心。所有预测都表明，新购物中心将为该地区吸引就业机会和收入，并大幅增加该镇的税收。新的购物中心将在社区中保留更多的生意，并阻止人们开车15英里到目前的购物中心，但反对者——当地环保主义者和商人的联盟——担心新购物中心会严重损害市中心的商业区，并对自然湿地及其野生动物造成重大损害。辩论持续了三个小时，最后，委员会同意在下周继续举行听证会。乔和苏从理事会会议开车回家时，他们讨论了当天所涉及的事情。每个人都私下反映出生活有点奇怪——有时事情进展得很顺利，有时事情看起来太复杂了。当他们晚睡的时候，他们每个人都在想，在白天如何以不同的方式处理某些情况，并感谢他们有一段可以公开讨论事情的关系。但他们仍然不知道他们将如何度过假期。或者那辆摩托车。

谈判情况的特点

乔·卡特和苏·卡特的故事强调了谈判可以处理的各种情况。我们中的任何人都可能在几天或几周内遇到一种或多种这种情况。正如我们前面定义的那样，谈判是两个或多个当事方试图解决其对立利益的过程。因此，正如我们将在本章后面指出的那样，谈判是人们解决冲突的几种机制之一。谈判情况有着基本相同的特点，无论是处于战争状态的国家之间的和平谈判、买卖双方或劳资双方之间的商务谈判，还是试图在关键面试前洗个热水澡的愤怒客人。那些写过大量关于谈判的文章的人认为，所有谈判情况都有几个共同的特点：³

一、有两个或两个以上当事人，即两个或两个以上个人、团体或组织。尽管人们可以像有人在脑子里辩论周六下午是学习、打网球还是去看足球赛那样与自己“谈判”，但我们认为谈判是个人之间、群体内部和群体之间的一个过程。⁴在卡特的故事中，乔与他的妻子、采购经理和汽车销售员进行谈判，苏与她的丈夫、银行的高级管理人员和保护委员会等进行谈判。双方仍将面临即将与孩子们就假期进行的谈判。还有那辆摩托车。

2、双方或多方之间存在需求和愿望冲突，即一方想要的不一定是另一方想要的，双方必须寻求解决冲突的方法。乔和苏面临着假期、子女管理、预算、汽车、公司程序以及发放建筑许可证和保护自然资源等方面的社区实践的谈判。

有时你应该避免谈判。在这种情况下，坚持你的立场，你就会走在前面。

当你失去农场：如果你处于一种可能失去一切的情况下，选择其他选择，而不是谈判。

当您售罄时：

当你满负荷运转时，不要交易。提高你的价格。

当要求不道德时：如果对方要求你不能支持的东西，因为它是非法的、不道德的或道德上不适当的，例如，支付或接受贿赂，不要谈判。当你的性格或声誉受到损害时，你最终会失败。

当你不在乎的时候：如果你对结果没有利害关系，就不要谈判。你失去了一切，却没有任何收获。

当你没有时间时：当你时间紧迫时，你可以选择不谈判。如果时间压力对你不利，你会犯错误，你会很快屈服，你可能无法考虑让步的影响。当你在枪口之下时，你会接受比你本来可以得到的更少的价格。

当对方表现出恶意行为时：当对方表现出恶意行为时，停止谈判。如果你不能相信他们的谈判，你就不能相信他们的协议。在这种情况下，谈判几乎没有价值。坚持你的立场，掩护你的位置，否则就要诋毁他们。

等待会改善你的状况：

也许你很快就会有一种新技术可用。也许你的财务状况会有所改善。另一个机会可能会出现。如果你很有可能会在一段时间内取得进展，那就等等。

当你没有准备好的时候：如果你没有准备好，你会在回家的路上想到所有最好的问题、回答和让步。收集你的侦察资料并预演谈判将获得丰厚的回报。如果你还没准备好，就说“不”

3、双方自行协商！也就是说，他们谈判是因为他们认为通过谈判可以得到更好的交易，而不是简单地接受对方自愿给予或让他们拥有的东西。谈判在很大程度上是一个自愿的过程。我们谈判是因为我们认为我们可以改善我们的结果或结果，而不是不谈判或只是接受对方的提议。这是一种选择所追求的战略；我们很少需要谈判。有谈判的时候，也有不谈判的时候（关于我们什么时候不应该谈判的例子，见方框1.1）。我们的经验是，在西方文化中，大多数人谈判不够——也就是说，我们假设价格或情况是不可谈判的，甚至懒得问或还盘！

“对于那些需要讨价还价的人，我们很乐意提高价格，以便给你折扣！”

4、当我们谈判时，我们期待一个“互让”的过程，这是我们理解“谈判”一词的基础。我们预计双方都会修改或放弃他们的开场白、要求或要求。虽然双方起初可能会为各自想要什么而激烈争论，但最终双方都会改变自己的开放立场，以达成协议。这一运动可能会走向他们立场的“中间”，称为妥协。然而，真正富有创造性的谈判可能不需要妥协；相反，双方可以发明一种满足各方目标的解决方案。当然，如果双方不认为这是一次谈判，那么他们就不一定希望改变自己的立场并参与这种相互让步（见方框1.2）。

5、双方倾向于谈判和寻求协议，而不是公开斗争，一方主导另一方投降，永久中断联系，或将争议提交给更高的当局解决。当双方愿意发明自己的解决方案来解决冲突时，当没有固定或既定的规则或程序来解决冲突时，或者当双方选择绕过这些规则时，谈判就会发生。组织和系统制定政策和程序来处理和管理的程序。设备租赁服务部门有一项政策，规定如果租赁时间过长，应收取哪些费用。通常，人们只需支付罚款。然而，如果他们有一个很好的理由解释为什么设备被延迟归还，他们也许可以谈判降低费用。同样，律师也会为其客户进行谈判或辩诉交易，这些客户宁愿得到谈判解决的保证，也不愿在法庭上与法官和陪审团碰碰运气。同样，法院可能更愿意通过谈判将案件从案卷中清理出来，节省资金并确保支付一定的罚款，而不是冒着让被告在某些法律技术问题上获得自由的风险。在卡特的故事中，乔追求谈判，而不是让妻子决定去哪里度假；迫使销售人员降低汽车价格，而不是支付报价；并与金融集团就预算削减的影响进行辩论，而不是毫无疑问地简单地接受它们。苏通过谈判试图改变银行的贷款审查程序，而不是接受现状，她还努力改变购物中心的选址计划，以使环保主义者和企业都感到高兴，而不是让其他人来决定或看着它上法庭。但是那辆摩托车呢？

成功的谈判涉及有形资产的管理（如价格或协议条款）以及无形资产的处置。无形因素是谈判过程中可能直接或间接影响双方的潜在心理动机。无形资产的一些例子有：（a）需要“赢”，打败另一方，或避免输给另一方；（b）对你所代表的人来说，需要看起来“好”、“有能力”或“强硬”；（c）辩护的必要性

有时，获胜的欲望压倒了逻辑。作者Malhotra、Ku和Murnighan举了强生公司（Johnson&Johnson）和波士顿科学公司（BostonScientific）之间收购医疗器械制造商Guidant的收购战的例子。尽管Guidant正在召回23000个起搏器，并告诉另外27000名已经植入起搏器的患者“咨询医生”，但两位买家之间的竞价战最终导致272亿美元的价格，比强生最初的出价高出18亿美元。召回后，Guidant的股价从23美元涨到了17美元。《财富》杂志后来称此次收购“可以说是有史以来第二糟糕的”，仅次于美国在线臭名昭著的收购时代华纳。是什么推动了这些导致错误决策的竞争动态？作者确定了几个关键因素：

- 竞争。当各方之间竞争激烈时，他们愿意中止理性决策。

- 时间压力。人为的最后期限或时间压力（如拍卖中的时间压力）可能

促使人们快速（通常是错误的）做出决策。

- 聚光灯。如果观众在观看和评价这位演员，他更有可能坚持己见，加大投入，只是为了在观众面前显得坚强和强硬。

- 律师在场。作者指出，律师在法律诉讼中更倾向于“赢”和“输”，当和解的选择可能明确存在时，他们可能会向客户施压，迫使他们获胜。这种观点可能因律师的服务报酬方式而变得复杂。

作者提出了一些重要建议，以减少或消除这些竞争压力的负面影响，从而做出更合理合理的决策。

谈判中的重要原则或先例：（d）需要表现得“公平”或“体面”，或保护自己的声誉；或（e）谈判结束后需要与另一方保持良好关系，主要通过保持信任和减少不确定性。5无形资产通常植根于个人价值观和情感。无形因素会对谈判过程和结果产生巨大影响；几乎不可能忽视无形资产，因为它们影响我们对有形资产处置中什么是公平、正确或适当的判断。例如，Joe可能不想让EdLaine对采购问题感到愤怒，因为他在即将到来的预算谈判中需要Ed的支持，但Joe也不想在他所在部门的工程师面前显得软弱，他们希望他支持他们。因此，对于乔来说，重要的无形资产是保持他与埃德·莱恩的关系，并让他的工程师们看起来坚强而“强硬”。

当谈判者无法理解无形资产是如何影响决策或主导有形资产谈判时，无形资产就成为谈判中的一个主要问题。例如，关于获胜冲动可能给谈判者带来的问题，请参见方框1.3。

相互依赖

谈判情况的一个关键特征是，各方需要对方以实现其首选目标或结果。也就是说，要么他们必须相互协调以实现自己的目标，要么他们选择共同努力，因为可能的结果比他们自己的努力更好。当各方相互依赖以实现自己的首选结果时，它们是相互依存的。当事人之间的大多数关系可以用三种方式中的一种来描述：独立、依赖或相互依存。独立方能够在没有他人帮助和协助的情况下满足自己的需要；他们可以相对超然、漠不关心，并且与他人无关。从属方必须依赖他人满足其需要；因为他们需要另一方的帮助、仁慈或合作，依赖方必须接受并适应提供者的奇思妙想和特质。例如，如果雇员完全依赖雇主提供工作和工资，则该雇员要么按照指示完成工作并接受提供的工资，要么不做该工作。然而，相互依存的当事方的特点是相互关联的目标。当事方为了实现各自的目标而相互需要，因此有可能相互影响。例如，在一个项目管理团队中，没有一个人能够独自完成一个复杂的项目；时间限制通常太短，没有人拥有完成这项工作的全部技能或知识。为了让团队实现其目标，每个人都需要依靠其他项目团队成员贡献他们的时间、知识和资源，并同步他们的努力。请注意，相互依存的目标并不意味着每个人都想要或需要完全相同的东西。不同的项目团队成员可能需要不同的东西，但他们必须为每个人共同努力以实现他们的目标。这种趋同和冲突目标的混合体现了许多相互依存的关系。（关于在谈判合同中代表职业运动员的著名经纪人对相互依存关系和无形资产重要性的看法，请参见方框1.4。）

相互依存的类型影响结果

人们的目标相互依存，以及他们将要谈判的情况的结构，强烈地影响着谈判过程和结果。当两个或两个以上的人的目标相互关联，只有一个人可以实现目标时，例如进行一场只有一个胜利者的比赛，这就是一种竞争情况，也称为零和或分配情况，其中“个人联系在一起，其目标实现之间存在负相关。”⁶当各方试图分割有限或稀缺的资源时，如一大笔钱、一段固定的时间等，也会出现零和或分配的情况。如果一个人实现了自己的目标，那么另一个人的目标实现就会受阻。相反，当双方的目标相互关联，从而一个人的目标实现有助于其他人实现其目标时，这是一种互利的情况，也称为非零和或综合情况，双方的目标实现之间存在正相关关系。如果一个人是伟大的音乐作曲家，另一个人是伟大的歌词作者，他们可以一起创作出一部精彩的百老汇音乐剧。音乐和文字可能各不相同，

相互依存关系11方框1.4透视图

“我代表运动员已经将近四分之一世纪了，时间比他们中的一些人还长。在这段时间里，我与许多与我有业务往来的高管建立了深厚的关系、友谊和伙伴关系。多年来，我们彼此做了几十笔交易。存在着争论和斗争。存在着误解有时会出现ndings。但最终，就像婚姻一样，我们一直在一起，向前迈进，不断成长。随着时间的推移，这种共同的关系产生了一种信任和尊重的基础，这种基础具有不可估量的价值。但必须赢得这种信任。23年前我做第一笔交易时就明白了这一点。我整个职业生涯的一个基本前提是知道我将一次又一次地与同一个人一起工作。这意味着我一直在考虑我现在正在做的交易，也在考虑某个球员未来的交易。这意味着我将对方视为潜在的合作伙伴，而不是被击败的敌人。如果没有球队老板，我就没有职业。如果他们不觉得自己可以盈利，我们就不会有一个行业。我可能认为一个球员应该得到他应得的每一分钱，但这只是等式的一半。另一半取决于业主是否认为自己可以通过支付这笔款项获利。这些不是决战。最终，它们是协作。我们每个人都关心对方的成功和健康。我需要并希望职业体育能够生存和发展。各个联赛都需要稳定的高素质球员，他们都是高素质的人。双方都有东西可以提供给对方。双方相互依赖。在任何与同一方进行重复交易的行业中，在对任何特定谈判施加限制和确保另一方——以及你与他之间的关系完好无损——之间始终存在着平衡。

这并不是说你把自己的兴趣从属于他的。但有时，保留一些东西对你来说是最有利的长期利益，尤其是如果另一方犯了对你有利的错误。没有人喜欢被人利用。我们都是人。我们都有可能犯错误。无论双方多么强调准备，都无法在谈判中考虑每一个因素。在这一过程中，一方可能会意识到自己在计算或解释上有错误，并可能要求修改这一点。有时，双方可能已经就条款达成一致，但另一方发现了错误，要求你让他摆脱困境。你不必这么做。你可以在那一点上说服他。但你需要问问自己，这值得吗？就这个人愿意在未来与我合作而言，我在这里获得的东西是否值得我失去的东西？在大多数情况下，长期关系比短期收益更有价值。有时，另一方可能会犯错误而不知道。有时，与我打交道的总经理或所有者在计算中犯了重大错误或犯了重大疏忽，我可以很容易地利用这一点，抓住他的机会。但我没有。他给我看了看他的颈静脉，我没有割断它，而是向后拉。我甚至可以指出他的错误。因为如果我真的压碎了他，他最终会意识到这一点。虽然我可能会在那笔交易上大赚一笔，但我也会扼杀我们的关系，很有可能扼杀未来达成协议的可能性。或者，可能是这个人的错误让他失去了工作，在这种情况下，可能会有其他人接替他的位置，而这个人更难对付，而且打算报复我把他的前任送上了干洗店。”

12第一章谈判的性质

但在一起太棒了。在某种程度上，一个人实现了自己的目标，另一个人的目标不一定会受阻，事实上可能会大大增强。在下一节“价值主张和价值创造”以及第2章和第3章中，将进一步讨论伴随每种情况的战略和战术。

备选方案形成相互依存关系

我们在本节开头指出，缔约方之所以选择共同努力，是因为可能的结果比不共同努力的结果要好。因此，评估相互依存关系也在很大程度上取决于合作替代方案的可取性。罗杰·费希尔（RogerFisher）、威廉·尤里（WilliamUry）和布鲁斯·巴顿（BrucePatton）在他们广受欢迎的书《达成共识：不妥协的谈判协议》（GettingtoYes: AgreementAgreementwithoutin屈服）中强调，“在谈判中，你是否应该就某件事达成一致，完全取决于最佳备选方案对你的吸引力。”他们将此备选方案称为BATNA（谈判协议最佳备选方案的首字母缩写），并建议谈判人员需要了解自己的BATNA和对方的BATNA。一个人的BATNA的价值总是相对于当前谈判中可用的可能解决方案。BATNA可以提供独立性、依赖性或与他人的相互依赖性。离大学毕业还有一个月的学生，只有一份薪水远低于他希望的工作，他可以选择接受这份工作或失业；他几乎不可能影响公司给他比他们的起薪高得多的薪酬。8有两份录取通知书的学生可以在未来两种相互依存的关系中进行选择；她不仅有选择的余地，而且她可能会利用每份工作邀请，试图通过让雇主相互对抗来改善协议（要求雇主a改善其提供的工作，而不是B，等等）。记住，每一种可能的相互依赖都有一种选择；谈判者总是可以说“不”，然后走开，尽管备选方案可能不是很好。我们将在第2、4和8章中进一步讨论BATNAs的作用和使用。

相互调整

当各方相互依存时，他们必须找到解决分歧的方法。双方都可以影响对方的结果和决策，而他们自己的结果和决策也可以受到对方的影响。9这种相互调整在整个谈判过程中持续进行，因为双方都采取行动影响对方。10必须认识到，谈判是一个随着时间推移而变化的过程，相互调整是谈判过程中发生变化的关键原因之一。让我们回到SueCarter在小型社区银行的工作。苏没有继续推迟贷款审批，这意味着她失去了贷款，也没有资格获得奖金，而是考虑离开这家小银行，在下一个城市的银行工作。她的未来经理马克斯认为苏是该职位的理想人选，并准备为她提供这份工作。Max和Sue现在正试图确定Sue的薪水。招聘广告宣布薪水“有竞争力”苏与丈夫乔（Joe）交谈后，查看了该州银行贷款官员的工资统计数据，并考虑到她过去担任贷款官员的经验，她确定了一个她不会工作的工资（7万美元），并希望她能得到更多。但因为星系间的

该银行有很多求职者，是该地区非常理想的雇主，苏决定不公布她最低可接受的工资；她怀疑银行支付的金额不会超过所需金额，她的最低限额很快就会被接受。此外，她知道，如果事实证明7万美元远远低于Max将支付的金额，那么很难提高这一水平。苏曾想过说出自己理想的薪水（8万美元），但她怀疑马克斯会认为她要求这么多要么太咄咄逼人，要么太粗鲁。马克斯可能会拒绝雇用她，或者即使他们在薪水上达成一致，马克斯也会对苏形成一种印象，认为她是一个对自己的价值和能力有夸大认识的人。让我们仔细看看这里发生了什么。Sue决定是否申请一份空缺薪资，部分是基于该地区银行贷款人员的薪酬，但也很大程度上取决于她预计Max会对她的谈判策略做出何种反应。Sue认识到她的行为会影响Max。Sue也认识到Max未来对她的行为方式将受到她现在对他的影响方式的影响。因此，苏正在评估她的行为对自己的间接影响。此外，她还知道Max可能对此有所警觉，并将Sue的任何声明视为反映工资的初步立场，而不是最终立场。为了反驳这种预期的观点，Sue将设法提出一个高于最低工资，但低于她“梦想”薪资的拟议薪资。Sue在开始的请求中进行选择，不仅考虑到这些请求将如何影响Max，还考虑到它们将如何引导Max对Sue采取行动。此外，如果她真的考虑过这一点，Sue可能会想象Max相信她会以这种方式行事，并根据这种信念做出决定。读者可能想知道，人们是否真的注意到了所有这些细微差别和复杂性的层次，或者他们与他人谈判的细节。答案是“不”！首先，因为他们没有超出第一步——决定他们真正想要什么，其次，如果他们这样做了，他们很可能会在试图解决所有可能性时陷入停滞状态。然而，参与这一层次的思考有助于预测当各方以某种形式的相互调整走向协议时，谈判可能采取的方式。有效的谈判者需要根据自己的行动、他人的反应、我自己的对策等，了解人们将如何调整和重新调整，以及谈判可能会如何扭转和转向。似乎成功地相互调整对方的最佳策略是基于这样的假设，即一个人对另一个人的信息越多越好。然而，有可能太多的知识只会让人困惑。12例如，假设Sue知道其所在州和地区银行文书、监管和管理职位的平均工资范围。所有这些信息是否有助于Sue确定自己的行为，还是只会混淆事情？事实上，即使有了所有这些额外的信息，Sue可能仍然没有就应该支付多少薪水做出决定，除了她不会低于的最低数字。这种情况是许多谈判的典型情况。双方都已确定了可接受解决方案的外部限制（他们愿意达到的上限或下限），但在该范围内，双方都没有确定首选数字。或者他们只考虑理想的薪水，而不是最低限度的可接受的薪水。双方需要交换信息，试图相互影响，并解决问题。他们必须努力找到一个考虑到每个人的需求的解决方案，并有希望优化两者的结果。13

相互调整和让步

谈判通常从公开立场开始。每一方都陈述其最喜欢的解决方案，希望对方接受，但并不真正相信对方会简单地说“是”（记住我们谈判的关键定义要素是相互让步）。如果对方不愿意接受该提议，谈判者就会开始为自己最初的提议辩护，并批评其他人的提议。每一方的反驳通常意味着对另一方提案的修改，也可能包含对自己立场的修改。当一方同意改变其立场时，即作出让步。14特许权限制了达成解决方案或协议的选择范围；当一方做出让步时，谈判范围（双方最低可接受的和解协议之间可能达成的协议范围）将进一步受到限制。例如，Sue希望获得80000美元的起薪，但她将她的要求降低到75000美元，从而消除了75000美元以上所有可能的薪资选择。在对75000美元以下的薪资做出任何让步之前，苏可能希望看到银行方面愿意改善薪资待遇。

相互调整中的两个困境

决定如何使用让步作为向另一方发出的信号，并试图解读对方让步中的信号，这并非易事，尤其是在谈判者之间缺乏信任的情况下。哈罗德·凯利（Harold Kelley¹⁵）指出，所有谈判人员都面临着两个困境，这有助于解释为什么会出现这种情况。第一个困境，诚实的困境，涉及到要告诉对方多少真相。（第5章讨论了这些困境的伦理考虑。）一方面，把你的情况告诉对方，可能会给对方利用你的机会。另一方面，不告诉对方你的需求和愿望可能会导致僵局。你应该告诉对方多少真相？如果苏告诉马克斯，她将工作的最低工资为7万美元，但希望起薪为8万美元，那么马克斯很可能会以7万美元聘用她，并将他可能支付给她的额外资金分配到预算的其他地方。¹⁶然而，如果Sue没有告诉Max任何关于她期望薪水的信息，那么Max将很难知道Sue的期望以及她认为有吸引力的工作是什么。他可能会根据最后一个雇佣的人的工资提供一份工作，或者根据她的经验水平申请“银行政策”，然后等待她的反应来决定下一步该说什么。凯利的第二个困境是信任的困境：谈判者应该在多大程度上相信对方告诉他们的话？如果你相信对方所说的一切，那么他或她可能会利用你。如果你不相信对方说的话，那么你就很难达成协议。你对另一方的信任程度取决于许多因素，包括另一方的声誉、他或她过去如何对待你，以及清楚地了解当前情况下另一方所承受的压力。如果Max告诉Sue65000美元是他在未经“银河系公司办公室”批准的情况下支付给她的最高工资，Sue是否应该相信他？正如您所见，共享和澄清信息并不像最初出现的那么容易。

价值主张和流程对过程感知的重要性

了解谈判伙伴的看法是谈判成功的一个重要因素。当你对谈判结果的期望是基于错误的信息时，对方很可能不会认真对待你。例如，向其中一位作者讲述了以下故事：

招聘人员说：“那么，你会怎么做比如说五周的假期，14个带薪假期，全额医疗和牙科保险，公司匹配的退休基金高达你工资的50%，以及每两年租赁一辆供你使用的新公司汽车。“喂，一辆红色保时捷？”

这位MBA坐直了身子说：“哇！”

在一次面试结束时，招聘人员问这位热情的MBA学生：“你想要的起薪是多少？”

MBA候选人回答说：“我想根据您的福利待遇，每年大约15万美元。”

通过提供信息和做出让步的过程来寻找最佳解决方案，这在很大程度上得益于信任和一种信念，即你得到了诚实和公平的对待。谈判中有两种努力有助于建立这种信任和信念，一种是基于对结果的认知，另一种是基于对过程的认知。结果感知可以通过管理接收者如何看待提议的结果来形成。如果Max说服Sue，鉴于该职位的晋升潜力很大，而且奖金政策非常慷慨，该职位的低工资相对来说并不重要，那么Sue可能会更愿意接受低工资。通过传达在提案和让步中体现公平和互惠的形象，可以增强对流程可信度和可信度的认识（见方框1.5）。当一方提出的多个提案被另一方拒绝，而另一方没有提出提案时，第一方可能会感到受到不适当的对待，并可能中断谈判。当人们做出让步时，如果让步被退回，他们会更加信任另一方和流程。事实上，几乎所有人都相信在谈判期间会做出让步。在培训研讨会期间，我们询问了来自50多个国家的谈判者，他们是否希望在谈判过程中按照自己的文化进行互让；所有人都说他们会。这种相互让步的模式不仅仅是谈判的一个特点；在最相互依存的关系中，共同解决问题也是至关重要的。17谈判的满意度取决于达成协议的过程和实际结果。消除甚至故意试图减少这种作为法律和劳动的互让，管理层谈判策略试图18是为了缩短这一过程，它可能会破坏信任的基础和实现双方满意结果的任何可能性。

价值诉求与价值创造

之前，我们确定了两种相互依存的情况零和和非零和。零和或分配情况是指只有一个赢家或双方试图获得固定资源的较大份额或份额的情况，例如

大量的原材料、金钱、时间等。相比之下，非零和或综合或互利的情况下，许多人可以实现他们的目标和目的。相互依存的结构决定了谈判者所采用的战略和战术。在分配情况下，谈判者有动机赢得竞争并击败另一方，或尽可能获得固定资源的最大份额。为了实现这些目标，谈判者通常采用双赢策略和战术。这种被称为分配谈判的谈判方法接受了这样一个事实，即在这种情况下，只能有一个赢家，并采取行动成为赢家。谈判的目的是追求价值，也就是说，做任何必要的事情来获得奖赏，获得最大份额的奖品，或获得最大的奖品。19此类谈判的一个例子是在旧货市场购买二手车或二手冰箱。我们在第2章中充分探讨了分配谈判的策略和策略，或主张价值的过程，并在第5章中充分探讨了伴随这一过程的一些不太道德的策略。相反，在一体化的情况下，谈判者应该采用双赢的策略和战术。这种被称为综合谈判的谈判方法试图找到解决方案，以便双方都能做好并实现各自的目标。谈判的目的是创造价值，即通过确定更多资源或找到分享和协调现有资源使用的独特方式，为各方找到实现其目标的途径。这种谈判的一个例子可能是计划一场婚礼，这样新娘、新郎和双方家庭都会感到幸福和满意，客人也会玩得很开心。我们在第三章中充分探讨了一体化、创造价值谈判的策略和策略。如果我们能将所有谈判问题分为这两种类型中的一种，并指出哪种策略和战术适合每个问题，那将是简单而优雅的。不幸的是，大多数实际谈判都是索赔和创造价值过程的结合。其意义重大：

谈判者必须能够识别需要一种方法多于另一种方法的情况：需要主要分配策略和战术的情况，以及需要综合策略和战术的情况。一般来说，当时间和资源有限，当另一方可能具有竞争力，并且未来不可能与另一方进行互动时，分配谈判最为合适。应对大多数其他情况采取综合战略。

谈判者必须在舒适度和使用两种主要战略方法方面具有多才多艺。谈判者不仅必须能够识别哪种策略最合适，而且必须能够以同等的变通能力使用这两种方法。没有单一的“最佳”、“首选”或“正确”谈判方式；谈判战略的选择需要适应形势，我们将在下一节关于冲突的内容中更全面地解释这一点。此外，如果大多数谈判问题或问题都有主张和创造价值的成分，那么谈判者必须能够在相同的审议中使用这两种方法。

谈判者对形势的看法往往倾向于认为问题比实际情况更具分布性/竞争性。准确感知自然

各方之间的相互依存关系是谈判成功的关键。不幸的是，大多数谈判者不能准确地感知这些情况。人们带着包袱参加谈判：过去的经验、个性、情绪、对另一方的假设以及如何谈判的信念。这些因素极大地塑造了人们如何看待相互依存的局面，这些看法对随后的谈判产生了强烈的影响。此外，研究表明，人们在感知和判断相互依存情况的方式上容易产生一些系统性偏见。20 虽然我们在第6章中广泛讨论了这些偏见，但这里重要的一点是，主要的偏见是将相互依存的情况视为比实际情况更具分布性或竞争性。因此，有一种倾向，即认为谈判问题更多地是零和问题，并过度使用分配策略来解决问题。因此，谈判者往往在谈判结束时留下无人认领的价值，因为他们没有认识到创造价值的机会。

谈判者倾向于认为世界比现在更具竞争性和分布性，并且未充分利用综合创造价值的过程，这表明许多谈判产生的结果都不理想。不必如此。在最基本的层面上，成功协调相互依存关系有可能产生协同效应，即“整体大于各部分之和”的概念有许多协同作用的例子。在商界，许多研发合资企业旨在汇集来自不同行业、学科或问题导向的专家，以最大限度地发挥其创新潜力，超越每家公司各自的能力。在医学、通信、计算等领域，新技术的例子比比皆是。光纤电缆行业的先驱是玻璃行业的研究专家和电线电缆行业的制造专家，他们之前很少有交谈或接触。在生物学家和工程师之间的合作中，大量新的医疗仪器和技术已成为先驱。在这些情况下，双方或多方之间产生了相互依存关系，这些企业的创造者成功地运用了本书中讨论的谈判技巧，增强了成功创造价值的潜力。价值可以通过多种方式创造，而这一过程的核心在于利用谈判者之间存在的差异。21谈判者之间的主要区别包括：

- 1、利益分歧。谈判者很少平等地评价谈判中的所有项目。例如，在讨论薪酬方案时，公司可能更愿意在签约奖金金额上让步，而不是在工资上让步，因为奖金只在第一年发放，而工资是永久性开支。广告公司可能非常愿意对项目进行创造性控制，但对广告投放的控制非常谨慎。找到不同利益的兼容性往往是解开价值创造之谜的关键。

- 2、对未来判断的差异。人们对某物的价值或某物的未来价值的评价不同。例如，那块

沼泽地是一个需要保护的宝贵湿地，还是住宅开发区附近虫害严重的防洪问题，还是一个需要排水以建造购物中心的沼泽？各方如何看待现状，以及需要创造或避免的可能性，都可以为各方创造聚会的机会。

3、风险承受能力差异。人们对风险的承受程度不同。一个有三个孩子的年轻的单收入家庭可能比一对接近退休的成熟的双收入夫妇承受的风险更小。与现金充裕的公司相比，有现金流问题的公司可以承担较少的扩张经营风险。

4、时间偏好差异。谈判者经常在时间对他们的影响上存在分歧。一位谈判者可能希望现在就实现收益，而另一位谈判者可能乐于将收益推迟到未来；一个需要快速解决，而另一个不需要改变现状。时间偏好的差异有可能在谈判中创造价值。例如，汽车销售人员可能希望在月底前完成交易，以便有资格获得公司的特别奖金，而潜在买家打算“在未来六个月的某个时候”交易他的汽车。

总之，虽然价值往往是通过利用共同利益创造的，但差异也可以作为创造价值的基礎。谈判的核心是探索共同和不同的利益，以创造这种价值，并将这些利益作为达成强有力和持久协议的基础。然而，分歧可以被视为不可逾越的，在这种情况下会成为达成协议的障碍。因此，谈判者还必须学会有效地管理冲突，以便在寻求实现共同价值最大化的方法的同时管理分歧。管理冲突是下一节的重点。

冲突

正如我们一直在讨论的那样，相互依存关系的潜在后果是冲突。冲突可能源于双方需求的强烈分歧，也可能源于误解和误解。当双方朝着相同的目标努力，通常想要相同的结果，或者双方想要非常不同的结果时，就会发生冲突。无论冲突的原因是什么，谈判都可以在有效解决冲突方面发挥重要作用。在本节中，我们将定义冲突，讨论可能发生的不同级别的冲突，回顾冲突的功能和失调，并讨论有效管理冲突的策略。

定义

冲突可以定义为“利益、想法等方面的尖锐分歧或反对”，包括“感知到的利益分歧，或认为各方当前的愿望无法同时实现”²²冲突源于“相互依存的人之间的相互作用，他们认为不相容的目标以及在实现这些目标时相互干扰。”²³

冲突19

冲突程度

理解冲突的一种方法是按级别加以区分。常见的冲突有四个层次：

1、内部或心理冲突。这些冲突发生在个人内部。冲突的来源可能包括相互冲突的想法、想法、情感、价值观、倾向或驱动力。我们非常想要一个蛋卷冰淇淋，但我们知道冰淇淋很容易发胖。我们对老板很生气，但我们不敢表达这种愤怒，因为老板可能会因为我们不服从而解雇我们。心理内冲突的动力学传统上由心理学的各个分支研究：认知心理学家、人格理论家、临床心理学家和精神病医生。²⁴尽管我们偶尔会深入探讨谈判者的内部心理动态（例如，在第6章），但这本书通常不会涉及个人内部冲突。

2、人际冲突。第二个主要层次的冲突是个人之间的冲突。人际冲突发生在同事、配偶、兄弟姐妹、室友或邻居之间。本书中的大部分谈判理论都是从人际谈判的研究中得出的，直接涉及到人际冲突的管理和解决。

3、集团内部冲突。第三个主要冲突层次是团队和工作组成员之间的团队内部以及家庭、阶级、生活单位和部落内部。在集团内部层面，我们分析冲突，因为冲突影响集团做出决策、高效工作、解决分歧和继续有效实现目标的能力。第10章讨论了各种形式的小组内谈判。

4、集团间冲突。最后一级的冲突是组织、种族群体、交战国家或世仇家庭之间的群体间冲突，或分裂、支离破碎的社区内的冲突。在这一层面上，冲突是相当复杂的，因为涉及的人很多，而且他们之间的互动方式多种多样。这一级别的谈判也是最复杂的。

冲突的功能和失调

大多数人最初认为冲突是不好的或不正常的。这种信念有两个方面：第一，冲突表明某些事情是错误的、破裂的或不正常的；第二，冲突造成了很大的破坏性后果。Deutsch和其他人²⁵阐述了造成冲突破坏性形象的许多因素：

1、竞争、双赢目标。政党之间相互竞争，因为他们认为他们之间的相互依存关系导致目标相互对立，双方无法同时实现各自的目标。²⁶竞争目标导致实现这些目标的竞争过程。

2、误解和偏见。随着冲突加剧，人们的看法变得扭曲。人们总是以自己对冲突的观点来看待事情。因此，他们倾向于将人和事件解释为要么支持他们，要么反对他们。

此外，思维往往会变成陈规定型和有偏见的政党支持支持其立场的人和事件，并彻底拒绝反对他们的人和事件。

3、情感性。当双方变得焦虑、恼怒、愤怒、沮丧时，冲突往往变得情绪化。情绪压倒了清晰的思维，随着冲突升级，各方可能变得越来越不理性。

4、沟通减少。生产性沟通因冲突而减少。当事人与不同意他们观点的人沟通较少，而与同意他们观点的人沟通较多。确实发生的沟通往往是试图挫败、贬低或揭穿对方的观点，或强化自己先前的论点。

5、模糊问题。争议中的核心问题变得模糊，定义也不那么明确。泛化现象比比皆是。冲突变成了一个漩涡，吸进了无关的问题和无辜的旁观者。双方对争议是如何开始的、争议的“真正意义”是什么或解决争议需要什么变得不那么清楚。

六、严格承诺。双方被锁定在各自的位置上。当另一方挑战他们时，各方会更加坚持自己的观点，也不太愿意放弃自己的观点，因为害怕丢脸和显得愚蠢。思维过程变得僵化，各方倾向于将问题视为简单和“非此即彼”，而不是复杂和多层面的问题（请参阅我们之前的政府谈判陷入僵局的例子）。

7、扩大差异，减少相似点。随着各方锁定承诺，问题变得模糊，他们往往会将彼此和彼此的立场视为极为对立。将它们彼此区分开来的因素变得突出和强调，而它们共同的相似之处变得过于简单和最小化。这种扭曲使双方相信，他们之间的距离比实际可能的距离更远，因此他们可能不太努力地寻找共同点。

8、冲突升级。随着冲突的发展，双方的观点越来越根深蒂固，对对方的容忍和接受程度越来越低，防御能力越来越强，沟通能力越来越弱，情绪也越来越激动。最终的结果是，双方都试图通过增加对自己地位的承诺、增加愿意为赢得胜利而花费的资源，以及增强在压力下坚守阵地的韧性来赢得胜利。双方都认为，通过施加更多的压力（资源、承诺、热情、能量等），可以迫使对方投降并承认失败。然而，正如大多数破坏性冲突所揭示的那样，没有什么比这更离谱了！冲突程度的升级和获胜的承诺可能会增加到如此之高，以至于各方将破坏其解决冲突的能力，或者永远无法再次与对方打交道。

这些过程通常与不断升级、两极分化、难以解决的冲突有关。然而，冲突也有许多富有成效的方面。27图1.1概述了其中一些富有成效的方面。从这个角度来看，冲突不仅仅是破坏性的

有效的冲突管理21

图1.1|冲突的功能和好处

- 讨论冲突可以使组织成员更加意识到并能够处理问题。知道其他人感到沮丧并希望改变，就会激励他们努力解决根本问题。
- 冲突意味着组织变革和适应。程序、任务、预算分配和其他组织实践受到挑战。冲突会引起人们对那些可能干扰和挫败员工的问题的关注。
- 冲突促进自我和他人的意识。通过冲突，人们了解什么让他们愤怒、沮丧和害怕，以及什么对他们来说很重要。知道我们愿意为什么而奋斗，这告诉了我们很多关于自己的事情。了解同事不开心的原因有助于我们理解他们。
- 冲突促进个人发展。管理者会发现他们的风格如何通过冲突影响下属。员工学习提升自身所需的技术和人际交往技能。
- 冲突鼓励心理发展它帮助人们在自我评估中变得更加准确和现实。通过冲突，人们会从他人的角度出发，减少自我中心。冲突让人们相信自己很强大，有能力控制自己的生活。他们不仅仅需要忍受敌意和挫折，还可以采取行动改善自己的生活。

或生产性的；两者都是。目标不是消除冲突，而是学习如何管理冲突，以控制破坏性因素，同时享受生产方面的好处。谈判是一种有效管理冲突的策略。

使冲突易于或难以管理的因素

图1.2显示了冲突诊断模型。该模型提供了一些有用的维度，用于分析任何争议，并确定解决的容易程度或困难程度。“难以解决”列中具有更多特征的冲突将更难解决，而“易于解决”列中具有更多特征的冲突将更快解决。

有效的冲突管理

提出了许多管理冲突的框架，并编制了清单，以衡量谈判者使用这些方法的倾向。每种方法都从一个相似的二维框架开始，然后对五个关键点应用不同的标签和描述。我们将使用迪安·普鲁特、杰弗里·鲁宾和S·H·金提出的框架来描述这些观点。
。28

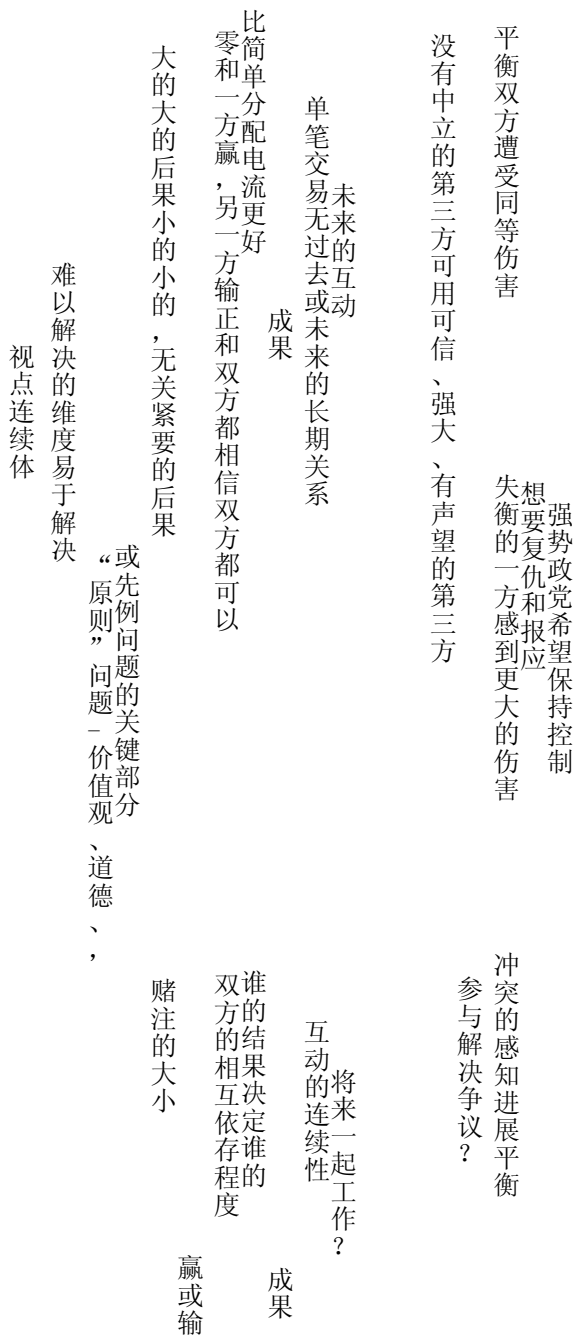


图 1.2 | 冲突诊断模型

图1.3 | 双重关注点模型

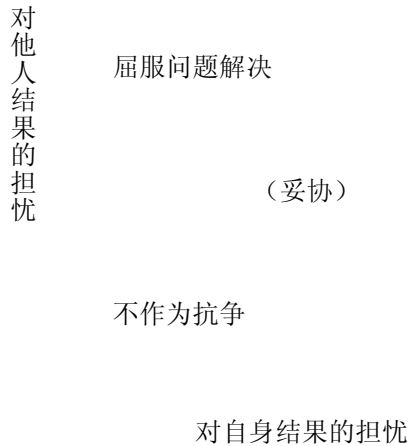


图1.3所示的二维框架称为双重关注点模型。该模型假设冲突中的人有两种独立的担忧类型：对自己结果的担忧（如图中水平维度所示）和对对方结果的担忧（如图中垂直维度所示）。这些关注点可以在从无（表示非常低的关注点）到高（表示非常高的关注点）的任何点上表示。垂直维度通常被称为合作维度，水平维度被称为自信维度。他们对自己结果的关注越强烈，人们越有可能追求位于图右侧的策略，而他们对自己结果的关注越弱，他们越有可能追求位于图左侧的策略。同样，他们对允许、鼓励、或者甚至帮助另一方实现其结果，人们越有可能追求排名靠前的战略，而他们对另一方结果的担忧越弱，他们越有可能追求位于图底的战略。虽然我们理论上可以根据追求自己和他人结果的关注程度，在二维空间中确定几乎无限制的点，但在双重关注模型中通常确定了五种主要的冲突管理战略：

争夺（也称竞争或支配）是右下角的策略。追求竞争战略的行动者强烈追求自己的结果，很少关心对方是否获得了他或她想要的结果。正如普鲁特和鲁宾所说，“采用这种策略的当事人



并试图说服对方屈服。” 29 威胁、惩罚、恐吓和单方面行动符合相互对立的做法。

让步（也称为适应或顺从）是左上角的策略。追求屈服策略的参与者对自己是否取得成果不感兴趣或担忧，但他们对另一方是否取得成果非常感兴趣。屈服包括降低自己的愿望，让对方获胜，并获得自己想要的东西。对某些人来说，屈服似乎是一种奇怪的策略，但在某些情况下，屈服有其明确的优势。

不作为（也称为避免）是左下角的策略。采取不作为战略的行为者对自己是否取得成果不感兴趣，也不关心对方是否取得成果。不作为通常是退缩或被动的同义词；该党宁愿撤退，保持沉默，或者什么也不做。

4、解决问题（也称协作或整合）是位于右上角的策略。追求问题解决策略的行为者对自己的结果表现出高度关注，对另一方是否达到自己的结果表现出高度关注。在解决问题时，双方积极寻求各种方法，以最大限度地扩大冲突的共同结果。

5、折衷策略位于图 1.3 中间。作为一种冲突管理战略，它代表着适度努力追求自己的结果，以及适度努力帮助另一方实现自己的结果。普鲁特和鲁宾不认为妥协是可行的策略；他们认为这“是由于

有两种来源，一种是懒散地解决问题，试图半心半意地满足双方的利益，另一种是双方简单地让步。”³⁰然而，由于使用该模型版本的许多其他学者（见尾注26）认为，妥协代表了一种有效的冲突战略方法，而不是懒惰或逃避，因此我们将其插入了普鲁特、鲁宾和金的框架中，如图1.3所示。

许多关于冲突管理战略的早期著作，尤其是20世纪60年代和70年代的著作，对冲突和合作有着强烈的规范价值偏见。³¹虽然这些模型表明了所有五种管理冲突的战略方法的可行性，但解决问题被确定为明显首选的方法。这些著作强调了解决问题的优点，提倡使用它，并描述了如何在几乎任何冲突中追求它。然而，最近的一些文章虽然仍然坚定地致力于解决问题，但一直谨慎地强调，每种冲突管理战略都有其独特的优缺点，并且考虑到相互依存的类型和冲突背景，它们或多或少都适合使用（见图1.4）。

本书各章概述

这本书分为12章。前五章论述了“谈判的基础”除了第一章概述之外，第二章和第三章还探讨了分配谈判和综合谈判的基本战略和策略。第4章探讨了各方如何规划和准备谈判策略，以及如何有效预测与其他谈判者的会面。最后，在第5章中，我们讨论是否存在或应该有公认的道德标准来指导谈判。我们确定了谈判中提出的主要道德问题，描述了谈判者倾向于思考这些选择的方式，并为做出知情的道德决策提供了一个框架。接下来的三章将探讨关键的谈判子流程。在第6章中，我们讨论了谈判者的感知、认知和情绪如何影响（往往是偏见）谈判者看待和解释谈判互动的方式。第7章探讨了谈判者有效传达自身利益、立场和目标，并理解对方沟通的过程。第八章讨论谈判中的权力；本章首先界定权力的性质，讨论在谈判中使用权力的一些动态，然后探讨大多数谈判者可用的关键权力来源。到目前为止，我们的大部分讨论都假设谈判各方尚未建立起长期关系。第9章探讨了已建立的关系对当前谈判的影响，并考虑了三个主要问题：声誉、信任和公平，它们对关系内的有效谈判尤为重要。在第10章中，我们研究了当谈判桌上有多方参与时，谈判是如何变化的，例如在试图达成集体协议或集体共识的小组和团队内进行谈判。在第11章中，我们考察了不同的语言和民族文化如何改变谈判的“基本规则”。本章讨论了使国际谈判与众不同的一些因素，以及民族文化如何影响谈判的节奏和流程。

图1.4|处理人际冲突的方式及其适当或不适当的情况

适当的冲突类型情况不适当的情况

	任务或问题很简单。需要立即作出决定。3、其他各方对结果漠不关心。
4、有时间解决问题。 5、单靠一方解决不了问题。6、解决共同问题需要各方拥有的资源。	
义务1。你认为你可能错了。2、问题对对方更重要。3、你愿意放弃一些东西，以换取将来从对方那里得到的东西。	问题对你很重要。你相信你是对的。3、对方错误或不道德。
维护关系很重要。 支配1。这个问题无关紧要。需要迅速作出决定。3、实施了不受欢迎的行动方针。4、必须克服自信的下属。	1、问题复杂。问题对你来说并不重要。三、双方实力同等。不必很快做出决定。
	5、下属能力强。
避免1。这个问题无关紧要。2、与另一方对抗的潜在功能失调影响超过了解决的好处。	问题对你很重要。你有责任做出决定。（三）当事人不愿延期的；必须解决问题。
3、需要冷却期。 妥协1。各方的目标是相互排斥的。二、各方力量同等。3、无法达成共识。4、整合或支配风格不成功。	4、需要及时关注。 1、一方更强大。问题非常复杂，需要一种解决问题的方法。
需要临时解决复杂问题。	

尾注27

最后，在第12章中，我们从广义上反思谈判。我们回顾了我们提供的广阔前景，并为那些希望继续提高谈判技能的人提出了10个“最佳做法”。

尾注

16我们并不是建议Max这样做；相当地，由于长期关系在这种情况下很重要，Max应确保双方的需求得到满足（关于这一点的详细讨论，请参见第3章）。

与自己谈判的挑战。

这个学生只考虑自己的BATNA。他可能不知道雇主认为该学生完全符合这份工作描述，没有找到另一个具有相同资历的候选人，并且可能愿意支付更多，只是为了确保该学生不会说“不”。

26然而，如前所述，这些目标实际上可能

分配谈判的策略与策略

目标

1、了解分配谈判情况的基本要素以及分配谈判的战略和战术。

考虑谈判期间所采取立场的战略影响和让步的作用。

3. 理解让步在分配谈判中的作用。识别强硬战术并学习如何应对。

18个月前，杰克逊决定搬到离他工作的地方更近的地方。在做出搬家的决定后，他将自己的公寓投放市场，并开始寻找新公寓，但没有结果。14个月后，杰克逊终于收到了购买其公寓的报价，经过短暂的谈判，最终确定了售价。因为他还没有找到要买的公寓，他推迟了六个月才完成出售，以便给自己更多的时间去寻找。买家芭芭拉（Barbara）对不得不等待这么长时间感到不高兴，因为很难让银行提前为贷款提供利率担保。杰克逊调整了价格，让芭芭拉接受延期，但很明显，如果他能提前截止日期，芭芭拉会高兴得多。在杰克逊想要居住的地区，市场上的公寓相对较少，没有一套令人满意。他开玩笑地说，除非市场上有什么新东西，否则秋天树叶变绿的时候，他会睡在小镇公共区的帐篷里。两个月后，一套公寓上市，符合他的要求。卖家索菲亚将要价定为145000美元，比杰克逊希望支付的价格高出10000美元，但比他愿意支付的最高价格低5000美元。杰克逊知道，他为这套公寓支付的费用越高，他就越不需要进行一些非常令人满意的改造，购买窗帘和一些新家具，以及雇用搬家公司。本图提供了分配谈判情况的基本要素。这也称为竞争，或赢-输，讨价还价。在分配谈判中，一方的目标通常与另一方的目标存在根本的直接冲突

分配谈判情况29

政党资源是固定的和有限的，双方都想最大限度地扩大各自的份额。因此，各方将使用战略和战术，最大限度地分享成果。一个重要的策略是谨慎地保护信息，谈判者只有在信息提供了战略优势时才向另一方提供信息。同时，从另一方获取信息以提高谈判能力也是非常可取的。分配谈判基本上是一场关于谁将最大限度地利用有限资源（通常是金钱）的竞争。一方或双方是否实现其目标将取决于他们采用的战略和战术。每个谈判者都应该理解分配谈判有三个原因。首先，谈判者面临一些相互依存的分布情况，要做好这些情况，他们需要了解它们是如何工作的。其次，由于许多人几乎完全使用分配谈判策略和战术，所有谈判者都需要了解如何应对其影响。第三，在“声称价值”阶段，每种谈判情况都有可能需要分配谈判技巧。1综合谈判侧重于创造价值的方式，但也包括一个索赔阶段，在该阶段所创造的价值将被分配。（第3章对综合谈判进行了广泛讨论。）理解分配策略和战术很重要，也很有用，但谈判者需要认识到，这些策略也可能适得其反，代价高昂，可能行不通。通常，它们会导致谈判各方过于关注他们的分歧，而忽视了他们的共同点。2尽管存在这些负面影响，但当谈判者想要最大化单笔交易中获得的有价值时，当与另一方的关系不重要时，以及当他们处于谈判的索赔价值阶段时，分配谈判策略和战术非常有用。本章对战略和战术的讨论旨在帮助谈判者了解分配谈判的动态，从而获得更好的交易。对这些概念的透彻理解还将使天生不适应分配谈判的谈判者能够主动管理分配情况。最后，了解这些策略和战术将有助于谈判者在任何谈判的主张价值阶段。

分配谈判情况

为了描述分配谈判过程是如何运作的，我们回到杰克逊公寓购买的第一个例子。提到了几个价格：（1）索菲亚的要价，（2）杰克逊愿意支付的公寓价格，以及（3）杰克逊不愿购买索菲亚公寓的价格。这些价格是分析任何分配谈判情况的关键点。杰克逊最喜欢的价格是目标点，即谈判人员希望在该点结束谈判的最佳目标。目标有时也被称为谈判者的愿望。杰克逊不愿付出的代价是阻力点，这是谈判代表的底线——作为买家，他将支付的最高价格（对于卖家，这是她能接受的最小金额）。有时也称为保留价格。最后，要价是卖方设定的初始价格；杰克逊可能会决定以最初的报价来回应索菲亚的要价，这是他将向卖家报价的第一个数字。以公寓购买为例，我们可以将可能的价格范围视为一个连续统一体（见图2.1）。

图2.1 | 买方对公寓谈判的看法

杰克逊的索菲亚的杰克逊的目标询问阻力点价格点

\$130,000 \$135,000 \$140,000 \$145,000 \$150,000

杰克逊如何决定他的最初出价？有很多方法可以回答这个问题。然而，从根本上来讲，要想做出一个好的初始报价，杰克逊必须了解一些谈判过程。在第1章中，我们讨论了人们在谈判时如何期望互让，杰克逊需要将这一点纳入他的初始报价中。如果杰克逊在目标点（13.5万美元）开始谈判，然后不得不做出让步，那么第一次让步将使他离目标点转移到更接近阻力点的价格。如果他真的想实现他的目标，他应该提出一个低于目标点的初始报价，以创造一些让步的空间。同时，起点离目标点不能太远。如果杰克逊第一次出价过低（例如10万美元），索菲亚可能会中断谈判，认为他不合理或愚蠢。虽然关于如何确定首次出价的判断往往相当复杂，并可能对谈判过程产生巨大影响，但让我们暂时停留在简单的情况下，并假设杰克逊决定提供133000美元作为合理的首次出价，低于他的目标点，远低于他的阻力点。同时，请记住，尽管此说明仅涉及价格，但谈判的所有其他问题或议程项目都有起点、目标和阻力点。谈判双方应在开始谈判之前确定起点、目标和阻力点。起点通常在各方的开场白中（即卖方的挂牌价格和买方的首次报价）。目标点通常是在谈判进行过程中了解或推断出来的。人们在做出让步时，通常会放弃起点和目标之间的差距。对方不知道阻力点，也就是一个人不愿超过该点，宁愿中断谈判的阻力点，应该保密。3即使在成功谈判结束后，一方也可能无法了解另一方的阻力点，并且经常可能低估另一方将支付或接受的金额。4失败后

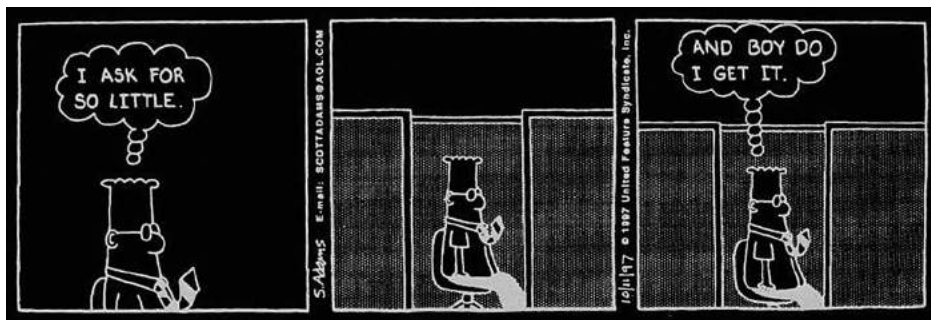


图2. 2|买方对公寓谈判的看法（扩展）

索菲亚的杰克逊的索菲亚的杰克逊的阻力索菲亚的杰克逊的阻力初始目标要求阻力点报价点价格点（推断）（公共）（私人）（推断）（公共）（私人）

\$130,000\$133,000\$135,000\$140,000\$145,000\$150,000

谈判时，一方可能会推断另一方的阻力点接近谈判结束前另一方愿意考虑的最后一个报价。谈判者的出发点和阻力点通常按相反的顺序排列，阻力点是买方的高价和卖方的低价。因此，继续说明，杰克逊愿意支付高达150000美元的索菲亚公寓，标价为145000美元。杰克逊可以推测索菲亚可能愿意接受低于14.5万美元的价格，并很可能认为14万美元是一个理想的数字。杰克逊不知道（但非常愿意）索菲亚会接受的最低价格。是14万美元吗\$135,000?杰克逊估计是13万美元。索菲亚起初对杰克逊的处境一无所知，但很快就知道了杰克逊出价133000美元的起点。索菲亚可能怀疑杰克逊的目标点并不遥远（实际上是13.5万美元，但索菲亚并不知道），但不知道他的阻力点（15万美元）。图2.2显示了杰克逊对索菲亚立场的了解或推断。阻力点之间的价差，即谈判范围、结算范围或潜在协议区，尤为重要。在这方面，实际的谈判是进行的，因为超出这些要点的任何内容都将被两位谈判代表中的一位立即拒绝。当买方的阻力点高于卖方的阻力点时，他最低限度地愿意支付比她最低限度地愿意出售更多的价格，就像公寓的例子一样，存在一个积极的讨价还价范围。如果相反，卖方的阻力点高于买方的阻力点，买方支付的价格不会超过卖方最低限度接受的价格，存在一个负的讨价还价范围。在公寓的例子中，如果索菲亚最低接受14.5万美元，杰克逊最高支付14万美元，那么就存在一个负的讨价还价范围。以负面谈判范围开始的谈判可能会陷入僵局。只有说服一方或双方改变他们的阻力点，或者如果其他人强迫他们采取一方或双方都不喜欢的解决方案，才能解决这些问题。然而，由于谈判者在开始讨论时不会谈论他们的阻力点（而是讨论最初的出价和要求），因此在谈判者深入讨论之前，通常很难知道是否存在积极的解决范围。只有在经过漫长的谈判之后，双方才可能意识到他们的阻力点没有重叠；到那时，他们将不得不决定是结束谈判还是重新评估他们的阻力点，这一过程将在后面详细描述。目标点、阻力点和初始出价在分配谈判中都起着重要作用。目标点影响谈判者的结果和谈判者

对其结果的满意度，5个开放报价在影响谈判结果方面起着重要作用（稍后讨论），阻力点在警告可能存在的强硬策略方面起着非常重要的作用（稍后讨论），积极的谈判范围增加了和解的可能性。6.

谈判协议替代品的作用

除了开标、目标点和阻力点之外，谈判者还需要考虑如果不能与另一方达成协议，他们会怎么做。他们最好的谈判协议替代方案是什么（BATNA）？他们最糟糕的谈判协议替代方案是什么（WATNA）？在一些谈判中，双方只有两个基本选择：（1）与另一方达成协议或（2）根本不达成任何解决方案。然而，在其他谈判中，一方或双方可能会与另一方达成替代协议。因此，在杰克逊和索菲亚的案例中，杰克逊希望购买的街区可能会出现另一套公寓。同样，如果索菲亚等待的时间足够长（或公寓价格降幅足够大），她可能会找到另一位感兴趣的买家。如果杰克逊选择另一套公寓购买，并与业主协商尽可能高的价格，那么这个价格代表了他的选择。为了便于论证，我们假设杰克逊的巴特纳是另一套公寓，售价为142000美元，索菲亚的巴特纳是另一位买家，将支付134000美元。如果杰克逊的BATNA是14.2万美元，那么（不考虑其他因素），他应该拒绝索菲亚提出的高于该金额的任何价格。但杰克逊的巴特纳可能不太受欢迎，原因除了价格，也许他不太喜欢这个街区，公寓离他工作的地方有10分钟的路程，或者他喜欢索菲亚升级公寓的方式。BATNA是谈判人员达成协议的最佳选择，通常不如首选协议更有吸引力。拥有强大的BATNA（Fisher、Ury和Patton, 1991）的谈判者是谈判协议的一个非常积极的替代方案，他们在整个谈判过程中将拥有更大的权力，因此应该能够实现更多的目标（BATNA的权力在第8章中进一步讨论）。在我们的例子中，Jackson可能需要决定他是更喜欢他的BATNA，还是给Sofia的报酬高于这个目标点，但低于他的阻力点（见图2.3）。替代方案很重要，因为它们赋予谈判者在新达成的协议不太好时退出任何谈判的权力。谈判者拥有的现实备选方案的数量因情况而异。当有许多有吸引力的备选方案时，谈判者可以设定更高的目标，做出更少的让步。没有有吸引力的替代方案的谈判者，例如与唯一供应商打交道时，议价能力要小得多。优秀的分销议价者确定他们的

图2.3 | 买方对公寓谈判的看法（扩展了备选方案）

索菲亚的杰克逊的索菲亚的杰克逊的索菲亚的杰克逊的索菲亚的杰克逊的阻力初
 始替代目标目标替代要求阻力点报价买方点房价点（推断）（公共）（私人）（
 私人）（推断）（私人）（公共）（私人）

\$130,000 \$133,000 \$134,000 \$135,000 \$140,000 \$142,000 \$145,000 \$150,000

分配谈判情况33

在与另一方开始讨论之前，要有切实可行的备选方案，以便他们能够正确决定在谈判中的坚定程度。7谈判过程中，优秀的谈判人员也会努力改进他们的备选方案。如果杰克逊与索菲亚的谈判持续一段时间，他应该密切关注其他替代品的市场。他还可能继续与另一套公寓的所有者谈判，以达成更好的交易。这两种做法都涉及杰克逊通过提高备选方案的质量来保持和扩大自己的议价能力。谈判人员也知道他们最糟糕的选择（杰克逊开玩笑地提到睡在镇上的公共场所是他的瓦特纳），随着谈判的进行，这一点可能会变得更加突出。我们在第8章详细讨论了讨价还价中的权力和杠杆。强大的BATNAs也会影响谈判的展开。具有更强BATNAs的谈判者更有可能在谈判中提出第一个提议，并似乎谈判出更好的结果。8当谈判范围较小时，良好的BATNA的积极好处尤其明显，因为谈判范围较小的谈判更有竞争力，达成协议的可能性较小。9

沉降点，沉降点

分配谈判的基本过程是在积极谈判范围内达成和解。双方的目标是获得尽可能多的谈判范围，即在尽可能接近另一方阻力点的地方达成协议。参与分配谈判的双方都知道，他们可能必须以低于他们所希望的（他们的目标点）的价格达成协议，但他们希望协议会比他们自己的阻力点更好。为了达成协议，双方必须相信，尽管和解可能不如他们所希望的那样令人满意，但这是他们能得到的最好结果。这一信念对于达成协议和确保谈判结束后对协议的支持都很重要。如果谈判者认为他们没有达成尽可能最好的协议，或者认为他们在交易中失去了一些东西，那么他们可能会试图稍后退出协议，或者寻找其他方式来弥补损失。如果杰克逊认为他没有达成协议，那么他可能会让索菲亚的生活变得悲惨和昂贵，因为他后来会提出无关的索赔，声称公寓有隐藏的损坏，公寓应该附带的固定装置有缺陷，等等。

发现对方的阻力点

信息是谈判的生命力。你对对方的目标、阻力点、动机、信心等了解得越多，你就越能达成有利的协议（见方框2.1）。同时，您不希望对方知道您的某些信息。最好隐藏你的阻力点、一些目标以及有关战略地位薄弱或情感脆弱的机密信息。10或者，你可能希望另一方获得某些信息，其中一些是事实和正确的，一些是故意让另一方相信对你有利的东西。双方都想获取一些信息，隐藏其他信息。双方还知道另一方想要获取和隐藏信息。因此，通信可能变得复杂。

方框2.1钢琴

在购买二手钢琴时，奥维尔·雷（OrvelRay）回答了报纸上的一则广告。这架钢琴在一个巨大的胡桃木橱柜中，是一个美丽的立柱。卖家要价1000美元，按这个价格算是一笔划算的交易，但奥维尔得到了700美元的退税，并将这笔意外之财定为他能够负担得起的投资限额。他寻求谈判优势。他能从周围环境中推断出几个事实。这架钢琴在一间装修齐全的地下室里，地下室里还有一套鼓和竖直的低音提琴。显然，卖家是一位严肃的音乐家，可能会演奏爵士乐。卖这么漂亮的乐器一定有一个令人信服的理由。奥维尔问了第一个明显的问题：“你在买新钢琴吗？”卖家犹豫了一下。“嗯，我还不知道。看，我们要搬到北卡罗莱纳州，把这架钢琴运到全国各地要花很多钱。”

现在奥维尔知道了卖家的弱点。他可以将这架钢琴运到全国各地，或者以700美元的价格出售，但仍能实现收支平衡。或者他可以坚持自己的要价，抓住机会。“我能做的就是：我现在可以给你700美元现金，”奥维尔从口袋里拿出7张100美元的钞票，摊开在键盘上，说道。“我可以让一辆卡车和我的三个朋友在今天中午之前把它搬走。”卖家犹豫了一下，然后拿起了钱。“嗯，我想那会管用的。我们安定下来后，我总能买一架新钢琴。”奥维尔在卖方重新考虑之前离开了。当小组带着卡车返回时，卖家已经收到了另外三个要价，但由于他接受了现金，他不得不告诉他们钢琴已经售出。如果卖方没有主动提供当天下午即将到来的包装商的信息，Orvel可能无法谈判价格。

“他们有没有说要额外花多少钱？” Orvel已查询。

“他们说要多付300美元左右。” “你必须什么时候决定？” “包装工今天下午来。”

信息通常在协商过程中演变的代码中传递。人们用其他问题或不完整的陈述来回答问题，以影响他人的看法，然而，他们必须有效且令人信服地确立一些观点。

影响对方的阻力点

规划分配谈判的战略和战术的核心是确定另一方的阻力点以及该阻力点与您自己的阻力点之间的关系。阻力点由特定结果的预期值确定，而该值又是结果价值和成本的乘积。Jackson根据他能支付的金额（总金额或每月按揭付款）、公寓的估计市场价值或价值以及他谈判组合中的其他因素（如截止日期）来设定他的阻力点。阻力点还将受到个人因谈判（无形的）延迟或困难或谈判中止而付出的成本的影响。如果杰克逊将自己的阻力点定在15万美元，他将面临

他可以选择支付15.1万美元，也可以选择镇上的公共场所生活一个月，他很可能重新评估自己的抵抗点。然而，没有经过深思熟虑，就不应该改变阻力点。它们在设定谈判者的限制方面发挥着重要作用，除非有客观理由改变这些限制，否则不应改变这些限制。影响另一个人对可能发生的事情的理解以及他或她对特定结果的重视程度的一个重要因素是另一个人对自己情况的理解。因此，在影响另一方观点时，你还必须处理另一方对你对特定结果的价值理解，你因谈判延迟或困难而付出的代价，以及你中止谈判的代价。为了解释这些因素如何影响分配谈判的过程，我们将提出四个主要命题：11

1、对方对你的拖延或僵局成本的估计越高，对方的阻力点就越大。如果对方认为你需要尽快达成协议，不能推迟，他或她可以抓住这一优势，争取更好的结果。期望值将上升，另一方将设定更高的阻力点。你越能说服对方，你拖延或中止谈判的成本就越低（你不着急，可以永远等下去），对方的阻力点就越小。例如，索菲亚可以表现得好像她并不急于出售公寓，以表明她的价格是稳定的。

2、对方对自己拖延或僵局的成本估计越高，对方的阻力点就越弱。一个人越需要达成协议，他或她在设定阻力点时就越谦虚。因此，你越能说服对方推迟或中止谈判的代价就越高，对方就越有可能建立一个适度的阻力点。相比之下，对方的巴特纳越有吸引力，他或她就越有可能设定一个高阻力点。如果谈判失败，另一方可以转移到他或她的BATNA。在前面的例子中，我们提到杰克逊和索菲亚都有令人满意的选择。索菲亚提到有几个人要求参观这套公寓，可以将自己的选择描述为更积极的选择。

3、对方越不重视某个问题，其阻力点越低。当一个人降低他或她认为这个问题的价值时，阻力点可能会减弱。如果你能说服另一方当前的谈判立场不会产生预期的结果，或者当前的立场没有另一方认为的那么有吸引力，那么他或她会调整他们的阻力点。例如，杰克逊可能会暗示，尽管公寓里的固定装置很好，但并不完全符合他的口味。

4、对方越认为你重视某个问题，他们的阻力点就越低。你越能说服对方你重视某一特定问题，你就越能向对方施加压力，要求对方在该问题上设定一个更温和的阻力点。然而，知道一个职位对另一方很重要，你会期望对方在这个问题上拒绝放弃；因此，在该地区形成有利定居点的可能性较小。因此，您可能需要将期望降低到一个更适度的阻力点。例如，杰克逊可以坚持说他喜欢这些设备，并希望在不提高报价的情况下将它们包括在交易中。

战术任务

在分配谈判的基本策略中，有四项重要的战术任务涉及目标、阻力点和分配谈判中谈判人员终止谈判的成本：（1）评估另一方的目标、阻力点和终止谈判的成本；（2）管理另一方对谈判者目标、阻力点和终止谈判成本的印象，（3）改变另一方对自己目标、阻力点和终止谈判成本的看法，以及（4）操纵延迟或终止谈判的实际成本。现在将更详细地讨论这些任务中的每一项。

评估另一方的目标、阻力点和终止谈判的成本

对于谈判者来说，重要的第一步是了解对方的目标和阻力点。目的是确定另一方真正想要实现什么，以及他们愿意支付多少。谈判者可以通过两种途径来完成这项任务：间接获取问题背后的背景因素信息（间接评估），或直接从另一方获取关于其目标和阻力点的信息（直接评估）。（关于收集谈判信息的一些建议，请参见方框2.2。）

间接评估个人根据许多潜在因素设定阻力点。例如，您如何决定每月可以支付多少租金或抵押贷款？您如何决定一套公寓或二手车的真正价值？有很多方法可以做到这一点。间接评估意味着确定个人可能使用哪些信息来设定目标和阻力点，以及他或她如何解释这些信息。例如，在劳资谈判中，管理层可以根据工会讨价还价的力度或罢工基金的规模来推断工会是否愿意罢工。工会根据库存量、公司产品的市场状况以及工会成员中工人的百分比来决定公司是否能够负担得起罢工。在房地产谈判中，一块房产上市多长时间，实际存在多少其他潜在买家，买家多久需要该房产用于商业或生活，以及卖家的财务状况将是重要因素。汽车购买者可能会查看经销商地块上库存的新车数量，参考报纸上有关汽车销售的文章，阅读消费者购买指南中某一特定汽车的受欢迎程度（即，汽车越受欢迎，经销商就越不愿意讨价还价），或者参考参考指南，了解经销商批发不同车型的费用。

直接评估在谈判中，另一方通常不会透露有关其目标、阻力点和期望的准确信息。然而，有时另一方会提供准确的信息。当被推到绝对极限并需要迅速解决时，另一方可以非常清楚地解释事实。如果公司高管认为工资结算高于某一点

在谈判之前收集信息是谈判成功的最关键因素之一。许多专家谈判者强调，有效的信息收集对准备工作绝对至关重要，从知道将要进行谈判到实际开始谈判之间的“准备时间”应该用信息收集活动来填满。等待到最后一刻的谈判者有可能降低自己的竞争力，因为他们没有做足够的“功课”应就谈判中的实质性问题收集一些最重要的信息。例如，如果你打算买一辆新车，你应该找到有关你感兴趣的品牌和型号的信息：标价和售价、汽车质量评级、销售情况等。此类信息的来源包括：

- 评估新车品牌和型号的网站，并提供有关制造商定价和经销商激励的最新信息。

- 测试和评价汽车的杂志（大多数书店和图书馆都有）。

- 评估汽车经销商声誉的在线论坛。

- 可能拥有此品牌和车型的朋友。

信息搜索的第二个关键主题是尽可能多地了解您将与之互动的人以及他们所代表的公司或组织。了解对方，即使你以前从未见过他或她，也可以帮助你制定战略。谈判大师赫伯·科恩提出以下问题，有助于你与这些人进行谈判：

- 他们为什么要与我谈判？
- 他们的时间限制和截止日期是什么？
- 由谁以及如何做出决策？
- 他们如何应对冲突？
- 他们的谈判风格是什么？
- 他们的权限有哪些限制？
- 他们向谁报告？
- 他或她是否有预算或配额？
- 如何补偿？
- 他们的谈判经验和背景是什么？
- 他们是否有一个现实的替代方案来达成这笔交易？
- 他们有什么动机来达成这笔交易？
- 他们的潜在利益和担忧是什么？
- 他们的诚信记录如何？
- 他们对结果的期望是什么？

作家约翰·帕特里克·多兰（JohnPatrickDolan）建议，一旦进行了面对面的交流，你应该多听少说。提出开放式问题，通常以什么、为什么、在哪里、何时或如何鼓励另一方自愿提供潜在有价值的信息开始。你对对方的议程了解得越多，你就能更好地利用这些信息来提高你实现预期结果的能力。

他们可能会选择非常清楚地说明绝对限制，并尽可能详细地解释它是如何确定的。同样，公寓买方可以告诉卖方其绝对最高价格，并解释收入和其他费用。在这些情况下，披露信息的一方认为拟议的协议在和解范围内，另一方将接受所提供的信息为真实信息，而不是将其视为谈判策略。工业销售人员可能会告诉购买者产品质量和服务、想要购买产品的替代客户以及制造特殊订单所需的时间。然而，在大多数情况下，另一方并不那么主动，获取直接信息的方法更加复杂。在国际间谍活动中，政府机构可能会培养情报来源、监控电子邮件和破译密码。在劳资谈判中，众所周知，公司会招募线人或窃听工会会议室，工会也让其成员从高管的废纸篓中收集文件。在房地产谈判中，卖方可能会用大量酒精饮料招待潜在买家，以放松买家的舌头，希望他能透露信息。其他12种方法包括激怒另一方，或给另一方施加压力，以使他或她犯错并泄露有价值的信息。谈判者也会表现出愤怒，愤怒地退出谈判，希望对方在努力避免僵局的情况下，会透露出他们真正想要的东西。

管理对方的印象

谈判者的一项重要战术任务是控制发送给另一方的关于目标和阻力点的信息，同时引导他或她对目标和阻力点形成偏好印象。谈判者需要筛选有关自己立场的信息，并按照他们希望对方相信的方式代表自己。一般来说，筛选活动在谈判开始时更为重要，随后直接行动更为有用。这一顺序还允许有时间集中精力从另一方收集信息，这将有助于评估阻力点，并确定向另一方提供自己立场信息的最佳方式。

筛选活动筛选职位的最简单方法是尽可能少地说和做。回答问题时，沉默是金；在向其他谈判者提问时，应注意措辞。沉默可以减少言语失误或提供任何线索的可能性，而对方可以利用这些线索得出结论。失望或无聊的表情、坐立不安或兴致勃勃的探索，都可以为讨论的要点提供线索。隐藏是最常见的筛查活动。另一种方法是计算不称职，当通过代表进行小组谈判时可用。通过这种方法，选民不会向谈判代理人提供所有必要的信息，这使得他或她不可能泄露信息。相反，谈判代表的任务是收集事实并将其带回小组。这种策略可能会使谈判变得复杂和乏味，而且往往会导致另一方强烈抗议谈判者无法泄露重要数据或达成协议。律师、房地产经纪人和调查人员

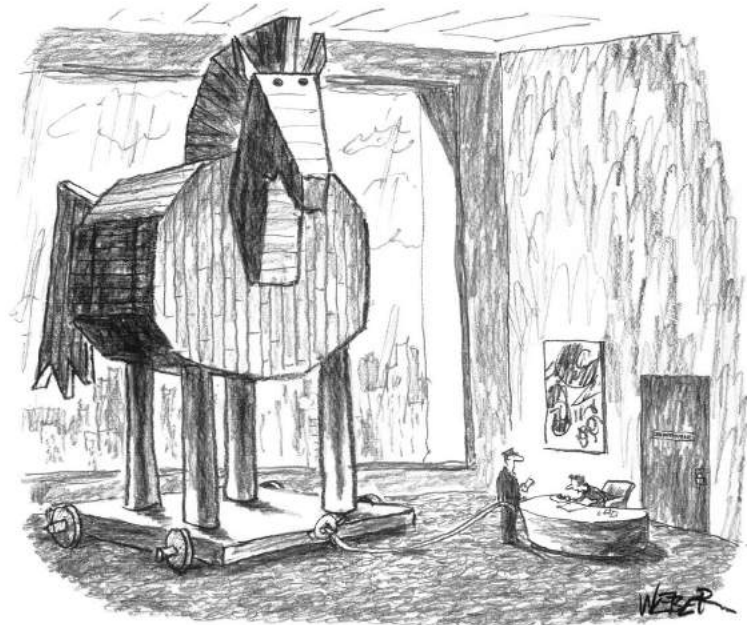
经常执行此角色。代表的决策权也可能受到限制或自我限制。例如，一个买车的男人可能会声称，在做出最终决定之前，他必须咨询他的妻子。当谈判由团队进行时，就像外交、劳资关系和许多商业谈判中常见的那样，通过团队发言人引导所有沟通，可以减少无意中泄露信息的机会。除了减少能够主动透露信息的人数外，这还允许谈判团队成员仔细观察和倾听对方的发言，以便他们能够发现有关其立场的线索和信息片段。还有一项筛选活动是提出大量谈判项目，其中只有少数项目对谈判者真正重要。这样，另一方必须收集关于如此多不同项目的信息，以至于很难发现哪些项目真正重要。这种被称为“雪地作业”或“厨房水槽”的战术，如果发挥到极致，可能会被视为一种强硬战术（本章稍后讨论）。13

直接行动改变印象谈判者可以采取许多行动来陈述事实，这些事实将直接提高他们的地位，或使对方觉得他们的地位更强大。最明显的方法之一是选择性陈述，在这种方法中，谈判者只透露支持其观点所必需的事实。谈判者还可以使用选择性陈述来引导另一方对其阻力点形成所需的印象，或创造比现有协议更有利的新协议可能性。另一种方法是解释或解释已知事实，以提出逻辑论点，表明如果另一方的提案得到实施，给自己带来的成本或风险。另一种说法是，“如果你处在我的位置上，那么根据你提出的建议，这些事实会是这样的。”谈判者应该证明自己的立场和期望的结果，以便影响对方的印象。谈判者可以利用行业标准、基准、公平诉求和公司利益的论据，为另一方勾勒出一幅令人信服的图景，让对方同意他们想要的东西。当从中立来源收集事实时，这些论点最有说服力，因为这样对方就不会认为他们对你的首选结果有偏见。然而，即使你提供了事实，选择性也有助于管理对方对你的偏好和优先事项的印象。对方没有必要同意，如果他或她是你，事情就是这样。另一方也不能同意事实只会导致你给出的结论。只要对方理解你是如何看待事物的，那么他或她的思维就可能受到影响。展示对事实、提议和可能结果的情感反应是谈判者可以采取的另一种直接行动形式，以提供对他们来说重要的信息。失望或热情通常意味着一个问题很重要，而无聊或冷漠则意味着它很琐碎或不重要。大声、愤怒的爆发或热切的回应表明这个话题非常重要，可能会突出它，从而影响讨论的内容。然而，很明显，情绪反应可以是真实的，也可以是假装的。表达观点或立场所用的时间长度和细节量也可以传达重要性。仔细检查对方提供的关于某个项目的详细信息，或坚持澄清和核实，可以传达以下印象：

重要性随便接受对方的论点是真实的，可以传达出对所讨论的话题不感兴趣的印象。采取直接行动改变他人的印象会带来一些潜在的危险。选择某些事实来陈述并准确地强调或淡化其重要性是一回事，但捏造和撒谎则是另一回事。前者在分配谈判中被期待和理解；后者，即使在强硬的谈判中，也会受到不满，如果被发现，往往会受到愤怒的攻击。然而，在两个极端之间，一方所说的和所做的都是巧妙的虚张声势，另一方可能会认为这是不诚实的歪曲。第5章详细探讨了伦理考虑。当琐碎的项目被引入时，可能会出现其他问题，因为这些琐碎的项目会分散注意力，或者小问题的重要性被放大。这样做的目的是隐藏真正重要的东西，并将对方的注意力从重要的东西上引开，但也存在一种危险：对方可能会意识到这一策略，并大张旗鼓地在次要问题上让步，从而获得在中心问题上要求同样慷慨让步的权利。这样，对方就可以在自己的比赛中击败机动者。

改变对方的看法

谈判者可以通过降低结果的吸引力或提高获得结果的成本来改变对方对自己目标的印象。谈判者还可能试图使要求和立场对另一方更具吸引力或不太具吸引力。



"Mr. Mosbacher, are you expecting anything via U.P.S.?"

有几种方法可以改变对方的看法。一种方法是为另一方解释其提案的实际结果。谈判者可以合乎逻辑地解释，如果另一方真的得到了他或她所要求的，会产生什么样的不良结果。这可能意味着强调一些被忽视的东西。例如，在工会与管理层的谈判中，管理层可能会证明，一方面，工会提出的6小时工作日的要求不会增加员工数量，因为不值得雇佣每天两小时的员工来弥补标准8小时工作日的工时。另一方面，如果公司要保持目前的生产水平，就必须让现有员工加班，从而增加总劳动力成本，进而提高产品价格。成本的上升将减少对产品的需求，并最终减少工作小时数或工人数量。

操纵延迟或终止的实际成本

谈判者有最后期限。合同将到期。必须在重要会议召开之前达成一致意见。总得有人去赶飞机。将谈判延长到最后期限之后可能代价高昂，尤其是对有最后期限的人来说，因为他们要么延长最后期限，要么空手而归。与此同时，研究和实践经验表明，分配谈判中的绝大多数协议都是在最后期限临近时达成的。¹⁴此外，谈判中的时间压力似乎会减少谈判人员的要求，¹⁵当谈判人员代表选民时，时间压力似乎会降低达成协议的可能性。¹⁶操纵截止日期或未能在特定截止日期前达成一致，对于不面临截止日期压力的人来说，这可能是一个强有力的工具。在某些方面，谈判的最终武器是威胁终止谈判，剥夺双方达成解决方案的可能性。这样一来，一方通常会比另一方更强烈地感受到这种压力，因此这种威胁是一种有力的武器。有三种方法可以控制谈判延迟的成本：（1）计划破坏性行动，（2）与外部人士结成联盟，以及（3）控制谈判的日程安排。

破坏性行动鼓励和解的一种方式是通过增加通过破坏性行动无法达成谈判协议的成本。在一个例子中，一群与一家餐厅谈判的工会食品服务人员聚集了支持者，让他们在午餐前进入餐厅，让每个人点一杯咖啡，悠闲地喝着。常客来吃午饭时，发现每个座位都有人坐。在最近的NFL合同谈判中，球员们利用社交媒体向联盟球迷发泄他们对管理层的不满。玩家们希望通过推特公开分享他们的观点，从而影响谈判过程和解决方案。对企业进行公开纠察、抵制产品或公司、将谈判人员锁在房间里直到达成协议，都是破坏性行为，会增加谈判人员不和解的成本，从而使他们回到谈判桌上。这种策略可以奏效，但也可能引起愤怒，使冲突升级。

与外部联盟增加延迟或终止谈判成本的另一种方法是让其他各方参与进来，他们可以以某种方式影响谈判的结果。在里面

在许多商业交易中，私人一方可能会建议，如果与商户的谈判失败，他或她将前往更好的商业局，抗议商户的行为。对企业或政府机构的做法和政策不满的个人组成工作队、政治行动团体和抗议组织，对目标施加更大的集体压力。例如，个别公用事业消费者通常通过引用遵守公用事业委员会的指导方针来证实其请求，从而加强与公共服务提供商就消费者费率和服务进行的谈判。

日程安排操作谈判日程安排过程通常会一方处于相当不利的地位，谈判日程安排可以用来增加谈判者的时间压力。前往海外与客户或供应商谈判的商务人士通常会发现，谈判安排在他们抵达后立即开始，此时他们仍在忍受旅行疲劳和时差。或者，东道主可以利用拖延战术将谈判挤到会议的最后几分钟，以便从来访方那里获得让步。18家汽车经销商可能会在周六下班前半小时与客户进行不同于周一工作日开始时的谈判。工业买家在交付周期较短的情况下，谈判难度要大得多，因为如果他们无法及时获得新的原材料合同，他们的工厂可能不得不闲置。增加或改变谈判时间的机会因谈判领域而异。在某些行业中，可以以相对较低的成本储存原材料，或大量购买；然而，在其他行业，材料必须定期到货，因为它们的保质期很短（尤其是在有及时库存程序的情况下）。与大宗原材料订单谈判相比，个人在谈判购房时造成成本高昂的延误的机会要少得多。尽管如此，通过操纵最后期限和时间压力来增加成本的策略是一种选择，它既可以提高自己的地位，又可以保护你免受另一方行为的影响。19

谈判期间采取的立场

有效的分配谈判人员需要了解谈判过程中的持仓过程，包括开盘报价和开盘姿态的重要性，以及在整个谈判过程中做出让步的作用。20谈判开始时，各方都有自己的立场。通常，一方会根据另一方的信息或另一方的行为改变其立场。在谈判过程中，另一方的立场通常也会发生变化。位置的变化通常伴随着关于对方意图、结果价值和可能的安置区的新信息。谈判是反复的。这为双方提供了一个交流可能导致立场变化的立场信息的机会。迈克尔·普里图拉（MichaelPrietula）和劳里·温加特（LaurieWeingart）建议，谈判者在创建报价时需要两个因素敏感：（1）价值特征，即问题的严重程度

不同问题的选择对谈判者来说是有价值的；（2）内容特征，涉及谈判的构建方式（问题数量、可能的选项等）。²¹谈判者需要意识到，各方可能不仅在对不同问题的价值观上存在差异，而且在如何构建谈判空间本身上也存在差异。Prietula和Weingart认为，在两位谈判者的报价空间内，早期报价几乎可以是随机的，而后期报价则更为全面，并细化了谈判领域。

期初报价

谈判开始时，谈判者面临着一个令人困惑的问题。开盘价应该是多少？对方是否会认为报价过低或过高，并轻蔑地拒绝？另一方认为温和的提议可能会更高，要么留下更多的回旋余地，要么达成更高的最终解决方案。开盘价是否应该更接近阻力点，表明更合作的立场？随着谈判者更多地了解对方的限制和计划策略，这些问题变得不那么复杂。虽然了解对方有助于谈判者确定开价，但这并不能确切告诉他们该怎么做。亚当·加林斯基（Adam Galinsky）和托马斯·穆斯韦勒（Thomas Mussweiler）的研究表明，在谈判中提出第一个报价对提出报价的谈判者有利。²²首次报价似乎可以确定谈判，尤其是在没有考虑其他谈判结果的情况下。²³Dan Orr和Chris Guthrie的一项荟萃分析证实，较高的初始报价会对各种分配谈判情况下的谈判结果产生强烈影响。²⁴迈克尔·科特（Michael Cotter）和詹姆斯·亨利（James Henley）的研究表明，随着谈判者获得经验，首次报价作为主播的效果可能会消失。²⁵他们有趣的研究将谈判者与其他各方配对，进行10轮不同的买卖双方谈判。科特和亨利发现，最初的出价只是第一次谈判的锚；平均而言，那些还盘者在随后的九次谈判中取得了更好的结果。这一发现有待复制，需要进一步研究为什么首次报价对经验丰富和缺乏经验的谈判者可能有不同的影响。然而，谈判者可以通过专注于自己的目标和另一谈判者的阻力点来抑制另一谈判者的“第一出价效应”。一般来说，BATNAs较好的谈判人员更有可能提出第一个报价。²⁶然而，当谈判者知道另一方的BATNA时，他们需要保持谨慎，因为当另一方的BATNA已知时，他们倾向于提出更保守的第一个报价。²⁷根本的问题是，开盘价应该夸大还是适度。研究表明，做出夸张开盘价的谈判者比做出低开盘价或适度开盘价的谈判者获得更高的和解。²⁸夸张的开盘价之所以有利，至少有两个原因。²⁹首先，这给了谈判者行动的空间，从而让他或她有时间了解对方的优先事项。其次，夸大的开盘价是一种元信息，在另一方的心目中可能会产生这样的印象：（1）要达成合理的解决方案还有很长的路要走，（2）可能需要做出比原先预期更多的让步来弥合两个开盘价之间的差异，（3）另一方可能错误地估计了自己或

她自己的抵抗点。30夸大的开盘价有两个缺点：（1）可能会被对方立即拒绝，过早中止谈判；（2）它传达了一种强硬的态度，可能对长期关系有害。报价越夸张，对方立即拒绝的可能性就越大。因此，如果对方谈判人员拒绝与他们打交道，那么做出夸张开价的谈判人员也应该有可行的替代方案。

开放式站姿

谈判人员在分配谈判开始时应作出的第二个决定涉及谈判期间应采取的立场或态度。你会有竞争力（努力在每一点上都做到最好）还是温和（愿意做出让步和妥协）？一些谈判者采取好战姿态，攻击对方的立场、提议，甚至攻击对方的性格。作为回应，另一方可能会反映最初的立场，以好战来对付好战。即使对方没有直接模仿好战立场，他或她也不太可能以热情和开放的方式作出回应。一些谈判者采取了温和和理解的立场，似乎在说，“让我们成为理性的人，能够解决这个问题，让我们共同满意。”即使这种态度没有反映出来，对方的反应也可能受到这种温和开放态度的限制。重要的是，谈判者要仔细考虑他们希望以开放的姿态和随后的让步传达的信息，因为谈判者在谈判中往往会对分配策略做出“实物”回应。31也就是说，谈判者倾向于将对方的分配策略与自己的分配策略相匹配。为了有效沟通，谈判者应该尝试通过开场白和立场传达一致的信息。32合理的谈判立场通常与友好的立场相结合，夸张的谈判立场通常与更强硬、更有竞争力的立场相结合。当开场白和立场发出的信息发生冲突时，对方会发现难以理解和回答。如方框2.3所示，计时也起到了一定作用。第5章详细探讨了伦理考虑。

初始特许权

开盘通常会遇到还盘，这两个报价定义了最初的议价范围。有时，另一方不会还盘，只会简单地声明第一个报价（或一组要求）是不可接受的，并要求开盘者提供一组更合理的建议。无论如何，在第一轮报价之后，下一个问题是，将采取什么行动或作出什么让步？谈判者可以选择不采取任何行动，坚持原有立场，或作出一些让步。请注意，不能升级一方的开盘价，也就是说，将一方的开盘价设置为比第一个开盘价更远离另一方的目标点。这将遭到另一谈判代表的一致反对。如果要做出让步，下一个问题是，让步应该有多大？请注意，第一个让步向另一方传达了一个信息，通常是一个象征性的信息，说明您将如何继续。开场白、开场白和最初的让步是谈判开始时的要素，双方可以利用这些要素来传达他们打算如何谈判。一

