

# 谈判者第一次出价对谈判破裂的影响： 角色的调节作用<sup>\*</sup>

王 敏 张志学 韩玉兰

(北京大学光华管理学院, 北京 100871)

**摘 要** 谈判者在大多数情况下都希望能顺利达成协议,但很多时候多种因素使得谈判进入僵局或者破裂。本研究利用模拟谈判的手段,综合考察了第一次出价对谈判破裂的影响。很多谈判者出于害怕吃亏或者希望获得更多收益,向对手提出较高的第一次开价。研究一证明第一次出价越高,谈判越容易失败。有趣的是,第一次开价的高低与谈判破裂之间的关系会受到谈判角色的影响,谈判者的权力不同会使得他们的第一次开价具有不同的作用。研究二证实,当谈判双方权力不对等时,第一次出价对谈判破裂的负面作用受到了权力的影响。弱者的第一次出价越高,谈判越容易破裂。中介分析表明,当弱者出价较高时,容易让对方感到竞争性过强,因此不愿意达成协议。本研究不仅丰富了谈判破裂和第一次出价的理论研究,而且对于谈判者具有实践意义。

**关键词** 第一次出价,谈判破裂,权力,图式。

**分类号** B849:C91

## 1 引言

谈判是人们用来解决冲突或者实现资源有效配置的一种基本形式。然而,谈判常常不可避免地陷入僵局或者彻底破裂,使得各方要么继续保持冲突状态,要么无法获得各自所需要的资源。在某些情况下,谈判破裂是有益的。双方可以藉此更深入地了解谈判对手的利益,从而在未来提出更好的解决方案;或者,谈判者虽然在前期已经投入了相当多的时间和精力,但如果不能从当前谈判中争取到高于备选方案的结果,果断放弃是谈判者的明智选择。

然而,在很多情况下,谈判破裂对双方或者至少一方是不利的,并且常常给谈判者和其他的利益相关人造成严重的负面后果。首先,从经济利益的角度看,如果双方是出于意气之争,双方的协议或合同无法达成,结果可能是两败俱伤,并且可能会波及他人。例如,2005年底,由于美国纽约市管理层与纽约运输工会关于劳动合同的谈判破裂,纽约市爆发了运输工人大罢工,城市经济遭到了严重的损失,也影响到了广大市民的出行。其次,从情感的角度看,当谈判失败后,双方均可能产生挫折感,并会对彼此

有负面的评价。此外,谈判者的失败经历会对日后的谈判产生影响。谈判者会陷入“竞争升级(distributive spiral)”<sup>[1]</sup>,表现为在日后的谈判中不愿意分享信息,合作的意愿较差。

考虑到以上原因,我们需要更好地了解谈判失败的成因,以避免不应有的谈判破裂,提高谈判的效果和效率。

学者们大致从两条途径来考察谈判破裂。第一类研究是从谈判者自我参照点(self-focus)的角度,另一类是从谈判者关系的角度。第一类研究考察了谈判中重要的自我参照点对谈判失败的影响。自我参照点<sup>[2]</sup>可以分成上端和下端的参照点,前者是自己或者外部设定的目标或期望收益(goal, aspiration),后者是指谈判的底线或保留价格(reservation price,谈判者能接受的最差的结果)以及BATNA(Best Alternative to Negotiated Agreement,当前协议的最佳备选方案)。上端和下端的参照点都能够影响谈判者是否愿意达成谈判。古典谈判理论考察了下端参照点对谈判破裂的影响。该理论主张,谈判协议的达成与谈判的协议空间(ZOPA, Zone of Possible Agreement)有关,而ZOPA是由双方的保留价

收稿日期:2006-12-30

<sup>\*</sup> 中国博士后科学基金(编号20060400351)和北京大学企业绩效管理研究中心“青年学者奖学金”资助项目。

通讯作者:张志学, E-mail: zxzhang@ gsm. pku. edu. cn; 电话: 010-62765133

格来决定的。例如,对于买卖双方来说,当卖方的保留价格为 2000 元,而买方的保留价格为 2500 元,此时 ZOPA 便为[2000 元~2500 元],但如果卖方的保留价格为 2500 元,买方为 2000 元,不存在 ZOPA。只有当谈判的协议结果落到 ZOPA 内,谈判对双方来说才是有利可图的,谈判者才愿意达成协议<sup>[3]</sup>。研究者根据这种思路考察保留价格对谈判破裂的影响时发现,当谈判者具有高 BATNA 时,他们倾向于退出谈判<sup>[4]</sup>。原因在于谈判者有了 BATNA 后,谈判的保留价格也会提高,当发现谈判结果不会优于 BATNA 时,便会舍弃当前的谈判。与此一致的发现是,自利偏见(self-serving biases)也会导致谈判失败。自利偏见表现为夸大自己在谈判中应获得的利益,从而会高估自己的保留价格。在这种情况下,谈判的 ZOPA 缩小了,从而使得谈判更有可能破裂<sup>[5]</sup>。

除了探讨有关保留价格和 BATNA 等谈判者下端参照点对谈判破裂的影响外,研究者也考察了上端参照点(目标)的影响。有研究采用模拟竞争市场的方式来考察谈判的破裂,即让被试分别担任买方和卖方,针对某一物品进行买卖,在规定的一段时间内,参与者与多个对手进行谈判,完成多笔交易。研究者通过事先指定来操纵谈判者的目标,结果发现,当外部设定的目标比较高的时候,谈判者完成的交易笔数比较少,但每笔的平均利润提高了<sup>[6,7]</sup>。这表明,谈判者的目标越高,他们对协议越挑剔和慎重,从而导致协议质量的提高,但协议的数量下降了。

第二类关于谈判破裂的研究考察谈判者之间的关系对谈判破裂的影响。例如,研究者<sup>[8]</sup>发现,与面对面谈判相比,使用 email 的谈判者由于无法看到对方、没有接触,他们更容易出现误会升级,加深猜忌和不信任感,最终更容易导致谈判破裂。研究者证实,如果双方有私人关系或者享有共同的内群体(ingroup)身份(例如,属于同一所大学),或者在谈判前/谈判过程中能通过闲谈来提高自我暴露(self-disclosure),谈判者便能增进默契,谈判更容易成功。以上两类研究表明,谈判既是经济交换也是社会交换,交换过程中的自我参照点或彼此关系都有可能影响谈判成败。

尽管已有研究从参照点和谈判者间关系的角度

探讨了谈判破裂的原因,但与谈判的其他结果变量(个体收益、共同收益、满意度等)相比较,在谈判破裂方面的研究并不多<sup>\*</sup>。许多导致谈判失败的潜在因素都被忽略了。例如,谈判中的若干过程变量(包括出价、让步方式、策略等)和情境变量(包括权力结构、时间压力等)在过去已经被证明能显著影响谈判的结果,然而在有关谈判破裂的研究中并没有被考虑进来。在本文中,我们将会结合以往的两类研究途径,考察被忽略的变量,同时引入新的情境变量来考察对谈判破裂的影响。本文报告两项研究。研究一将沿循第一类研究,检查与参照点有关的重要因素——第一次出价(first offer)对谈判破裂的影响;研究二探讨谈判者的相对权力(relative power)是否能影响第一次出价与谈判失败之间的关系,并从第二类研究的角度检查权力较小的谈判者的第一次出价为何容易导致谈判失败。

## 2 研究一:第一次出价对谈判破裂的影响

### 2.1 理论和研究假设

谈判者的第一次出价是谈判中最重要的参照点之一。谈判情境是不确定的,双方掌握的信息是不对称的。因此,第一次出价往往被谈判者当作一种线索来推断另一方的状况和立场。研究发现,谈判者的第一次出价能对谈判对手起到锚定的作用(anchoring effect)<sup>[9]</sup>,表现为第一次出价与谈判者收益之间有显著的正相关,即第一次出价越高,收益越好<sup>[2]</sup>。较高的第一次出价能够让谈判者在谈判中取得优势。

然而,关于第一次出价对谈判破裂的影响,目前在研究中尚属空白。有的谈判专家认为,当出价较高的时候,谈判者的退让空间较大,当发现对方难以接受出价的时候,也能够灵活让步,因此有可能避免僵局<sup>[10]</sup>。但是,该结果并没有经过实证研究的验证。并且,本文认为,第一次出价是否能防止谈判破裂还要取决于谈判者的目的,如果谈判者为了获得高收益而把高出价作为战略的话,他们确实能够根据局势的变化来及时调整让步,从而顺利达成协议。但是,如果谈判者本身的底线较高,或者目标较高,出价自然也很高,那么谈判者在发现难以达成协议的时候,可能也不会轻易让步。即便在第一种情况

<sup>\*</sup> 在许多研究中,由于是利用模拟谈判的形式,并且为谈判结果提供了某种形式的奖励(例如,结果越好,报酬越高),因此谈判失败的个案并不多,不足以对失败的原因进行分析。

下(即谈判者的高出价是基于战略性目的),谈判对手根据谈判的情境,也可能难以接受比较极端的出价,并且判定对方提供了虚假信息,从而会影响彼此的关系。

总的来说,过高的第一次出价会导致谈判失败的原因主要有三个。首先,对谈判者自身而言,高出价会缩小小协议的空间(即 ZOPA),因为他们不愿意接受偏离第一次出价太远的协议,从而使得达成协议的可能性降低。其次,由于谈判者表现出的坚持态度,可能会被对手认为不够合作,从而损害双方的关系,或者采用针锋相对的策略,导致双方都拒不退让。最后,以往研究已经发现了目标对谈判破裂的影响<sup>[6,7]</sup>,目标越高,谈判越容易失败。而第一次出价是谈判者的目标在谈判中的外在表现<sup>[11]</sup>,谈判者的目标和第一次出价往往是高度显著相关的<sup>[12]</sup>。因此,在谈判中,和目标对于谈判失败的影响机制类似,较高的第一次出价在谈判中可能导致谈判破裂。

以上的分析导致如下假设:

假设 1:就同一个谈判角色而言,谈判破裂组的谈判者的第一次出价要比成功达成协议的谈判者的第一次出价更为极端。

## 2.2 研究方法

**2.2.1 谈判任务** 本研究采用模拟谈判的形式。模拟谈判练习来源于 Galinsky 和 Mussweiler(2001)研究中的奖金谈判<sup>[2]</sup>,但根据被试的特征进行了适当的改编。该练习为单事项谈判,即谈判者只需就一个事项达成协议。谈判情境描述了发生在某商学院的某 MBA 学生和某管理咨询公司 A 公司的人事经理之间的谈判。谈判的背景是,该学生正处在毕业前找工作阶段,申请了 A 公司 ERP 部门的分析师职位,在经历了笔试、面试等环节后,成功获得了 ERP 部经理代表公司所发出的录用通知,即已经拿到了这份工作。按照公司的规定,工资、福利、休假日期等各项条件都是固定的,但申请人可以就年度奖金和公司进行商议。因此,在当前谈判中,工作申请人和 A 公司人事部经理的任务是确定年度奖金的数目,然后才能签订工作合同。双方均掌握的信息还包括,在咨询界,以往这个职位所获得的最高奖金数为 30 万人民币。

在提供给申请人的秘密《角色说明》中,申请人被告知,他/她同时已经获得了另外一家管理咨询公司 B 公司的工作邀约,各项条件都已经谈定,工资等事项与 A 公司大致相同,但年度奖金数为 10 万人民币。这两家公司在声誉、未来发展等各方面旗

鼓相当。因此,该学生是否会与 A 公司签约,取决于在当前谈判中谈成的奖金数。而在给人事经理的秘密《角色说明》中,人事经理被告知,由于公司的财政紧张,在任何情况下议定的奖金不能超过 20 万,最低为 5 万。

考虑到谈判的双方是人事经理和潜在的公司员工,为了避免申请人顾及对方的职位,或者人事经理滥用自己的权力,在双方的《角色说明》中均以显著的字体注明:

“如果你进入 XX 公司,你将担任的工作与人事经理没有交叉,你们之间不存在工作汇报的关系。由于在 XX 这样的国际公司求职时就奖金进行谈判属于正常招聘过程的一个部分,你们都不会认为你们的谈判以及谈判的结果会影响到你们日后的关系。”

**2.2.2 被试** 本研究的被试是某大学商学院参加“组织行为学”课程的 MBA 学生。模拟谈判是作为课程的一个部分“谈判与沟通”而出现。被试的平均年龄为 32 岁( $SD = 2.7$ )。被试共 116 名,其中男性 91 名,女性 25 名。谈判者被问及了谈判经验,在 1(比较丰富)直到 5(几乎没有任何经验)上选择,结果为均值 3.0(即谈判经验并不多)( $SD = 1$ )。

**2.2.3 过程** 在模拟谈判开始前,研究者随机分配被试担任工作申请人或者人事经理的角色。在活动开始后,被试首先花 20min 的时间阅读《角色说明》。随后要求他们填写《谈判前准备》问卷,问卷中的问题包括参加者的人口统计信息、谈判经验、对谈判情境的了解(以确保被试完全理解了角色材料)等等。随后,给每个参加者随机指定一名不同角色的人作为对手进行谈判。研究者还告诉所有的谈判者,他们在谈判过程中不能交换或者偷看对方的《角色说明》。之后,被试可以开始正式的谈判。研究者预定了位于同一教学楼内的若干间空闲教室,被试可以自由选择任何一间教室作为谈判地点,这样可以保证谈判者之间不会互相干扰。研究助手在各个教室内巡视,回答可能出现的问题并掌握谈判时间。

被试被告知,谈判需要在 30min 的时间内结束。谈判结束后,谈判双方首先签署《谈判合同书》,在上面记录双方的第一次出价、最终的谈判结果等,并签字确认。如果没有达成协议,同样也要签字确认。

当双方将《谈判合同书》交给研究者之后,让谈判双方就谈判过程进行讨论,并交换彼此的《角色说明》以了解对方的信息。最后,研究者向参加者

讲述本次模拟谈判的实验条件,并就各组的谈判进行讨论和总结。

**2.2.4 变量及测量** 自变量是谈判者的第一次出价。对申请人,谈判的目的是尽可能为自己争取较高的奖金,数值越大,表明第一次出价越高;对人事经理一方而言,较高的第一次出价意味着较小的数值,因为需要尽可能压价。因变量是谈判的协议结果,即破裂或成功,是二分变量,谈判成功记作 0,失败则记作 1。第一次出价和谈判的破裂与否均在《谈判合同书》中测量。

2.3 结果

共有 116 名谈判者参加谈判,组成了 58 对谈判者,结果发现,有 37 对达成协议,占 64%,21 对谈判破裂,占 36%。由于以前的研究发现,资深的谈判者和初级谈判者在谈判中的很多表现都有差异,比方说资深的谈判者更容易达成整合性的谈判协议<sup>[13]</sup>,资深的谈判者往往比初级谈判者能够争取到更多的谈判收益<sup>[14]</sup>。因此,我们检验了谈判经验对谈判破裂的影响。方差分析(ANOVA)的结果显示谈判经验对谈判破裂没有显著的影响。

采用 ANOVA 来验证假设。由于人事经理和申请人的出价方向不同(压价 vs. 提价),需要分别进行分析。对于人事经理而言,所有被试的第一次出价均值为 6.95 (*SD* = 3.31),成功组与失败组的第一次出价分别为 7.58 (*SD* = 3.10) 和 5.83 (*SD* = 3.44),  $F(1,56) = 3.94, p < 0.05$ ,即失败组的人事经理第一次给出的奖金数额更低。对于申请人,所有被试的第一次出价均值为 23.93 (*SD* = 7.40);成功组与失败组的第一次出价分别为 22.13 (*SD* = 7.52) 和 27.02 (*SD* = 6.20),  $F(1,55) = 6.37, p < 0.05$ ,即失败组的第一次出价更高。无论人事经理还是申请人的数据都支持了假设 1,即与达成协议的谈判组相比,失败组的谈判者的第一次出价更加极端。

由于谈判结果是由双方的行为共同决定的,谈判是否破裂既取决于谈判者本身的第一次出价,也与对方的第一次出价有关。例如,在本研究的模拟谈判中,即使工作申请人的第一次出价不高(谈判不容易破裂),但如果人事经理的出价较高,工作申请人也有可能不会一直退让,僵局也有可能发生。为了进一步验证假设 1,除了单独考察谈判者本身的出价外,我们还进一步考察双方第一次出价的联

合影响。检验的具体方法是,将双方的第一次出价同时进入对谈判失败的回归模型\*,如果二者的影响都是显著的,则表明谈判双方的第一次出价都能影响谈判是否破裂。

采用 Binary logistic 回归进行分析,结果如表 1 所示。

表 1 说明,当两个角色的出价同时进入对谈判破裂的回归方程时,模型的  $\chi^2(2)$  为 9.27,  $p < 0.01$ ,即出价的联合影响是存在的,但只有申请人的第一次出价有着显著的影响,偏回归系数 *B* 为 0.10, *Wald* 统计量为 4.51,  $p < 0.05$ 。

表 1 双方的第一次出价对谈判破裂的联合影响

变量	<i>B</i>	<i>S. E.</i>	<i>Wald</i>
申请人的第一次出价	0.10	0.05	4.52*
人事经理的第一次出价	-0.16	0.10	2.73
$\chi^2$	9.27**		
Cox & Snell $R^2$	0.15		
Nagelkerke $R^2$	0.21		

注:谈判成功 = 0,谈判破裂 = 1; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

从上面的两组分析可以看出,从谈判者单独的影响来看,假设 1 是成立的,即第一次出价越高,谈判越容易破裂,但是对联合影响的检查表明,当人事经理和申请人的出价同时进入回归模型时,人事经理的出价对失败率的解释变得不显著了,即其出价的影响不如申请人的出价的影响大。

2.4 讨论

研究一证实了较高的第一次出价对于谈判失败的影响。在分析谈判双方第一次出价的联合影响时,我们发现,与人事经理相比,申请人的第一次出价影响更大。该结果可能是由于双方权力的差异造成的。权力依赖理论(Power dependence theory)<sup>[15]</sup>指出,行动者之间的互相依赖提供了彼此权力关系的结构基础,当行动者 B 的利益更依赖于行动者 A, A 的权力即高于 B。在本研究中,由于工作申请人尚未进入公司,而人事经理作为公司的代表来与申请人谈判,在一定程度上决定着工作申请人能否顺利签约;并且,双方在职位上也存在着潜在的差异,申请人未来的利益可能会受到人事经理的影响。因此,人事经理的权力大于工作申请人。尽管研究者在设计谈判材料中已经考虑到这个因素,提醒参与者忽视这种差异,但是权力仍然潜在影响着谈判者

\* 在数据文件中,对每一名谈判者的记录,生成一个相应的变量“对手的第一次出价”。  
(C)1994-2021 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

的行为。由于人事经理的相对权力较大,当出价过高的时候,对手可能并不会觉得唐突;但是,当申请人出价高的时候,往往会被谈判对手认为不切实际、漫天要价,从而产生反感的情绪,双方的信任关系被损失后,谈判更容易破裂。而且,当申请人出价较高、并且在谈判中较为坚持的时候,人事经理可能宁愿结束谈判,而不愿屈就对己方较差的结果。

以往研究已经证实了谈判者的相对权力能够影响谈判的过程和结果,并且权力较大的人能够对谈判施加更大的影响。例如,权力优势方的情绪好坏能够影响双方间的信任感,进而影响谈判结果<sup>[16]</sup>。研究一的结果与该结论是一致的,然而由于研究一没有明确操纵谈判双方的权力差异,我们对于权力因素的影响无法给出明确的结论。因此,我们通过研究二来考察权力对第一次出价和谈判破裂的影响。

### 3 研究二:谈判角色对第一次出价 - 谈判破裂的调节作用

#### 3.1 理论和研究假设

**3.1.1 权力对第一次出价与谈判破裂之间关系的影响** 权力能显著影响谈判的结果。例如,研究者发现权力较大者能从谈判中获得更高的收益<sup>[17-19]</sup>。谈判中常见的权力来源是备选方案<sup>[19]</sup>、职位<sup>[16]</sup>、施加惩罚的能力<sup>[20]</sup>等等。性别常常被当作判断权力和社会地位的一个重要特征,而且女性的社会权力小于男性<sup>[21]</sup>,因此性别也是影响谈判结果的一种权力来源。有关性别和谈判结果的元分析<sup>[22]</sup>表明,即使在考虑了沟通方式等调节因素后,男性在谈判中的收益也比女性略多。这种差异被认为是源于两性权力的不同<sup>[23]</sup>。权力除了能够影响个体收益外,权力的分布还能影响冲突关系的结果。政治学研究者发现,国家间权力的均衡与否,能够决定冲突的结果是爆发战争抑或走向和平<sup>[24,25]</sup>。但以往研究很少将权力作为一个情境变量来考察对谈判破裂的间接影响。研究一发现,谈判双方的第一次出价对破裂的影响程度是有差异的,表明权力可能在其中起到了一定的作用。本文将着重探讨谈判者拥有的权力对第一次出价与谈判破裂的关系的影响。

图式理论认为,人们往往会采用以往形成的图式 - 即对某个概念(人物、角色、事件等)有组织的知识<sup>[26]</sup> - 对事物进行认识。图式可以帮助人们迅速地进行信息加工、补充不完整的信息,并对未来做出预期。在谈判中,由于谈判者掌握信息不完备,面

临时间压力等因素,图式也常常发挥作用。例如,研究者发现谈判者会根据对手的声誉(善于竞争 vs. 合作)来调整自己的策略(竞争 vs. 合作),并最终影响谈判结果,原因在于谈判者会使用对这两种声誉的图式来预期对方的行为<sup>[27]</sup>。在本研究中,当谈判者的客观权力存在差异时,谈判者很容易使用人们对权力的图式,或者说角色(强者、弱者)的图式来预测对方的行为。以往研究已经考察了谈判中权力图式的内容,并发现,当谈判者居于权力优势时更倾向于采用高出价<sup>[20]</sup>。

可以推知,在谈判中,如果权力较小的工作申请人忽略了权力对比,其过高的第一次出价与其权力的图式(或者说角色的图式)不吻合,人事经理有可能对此不满,更容易招致谈判的破裂。而对于人事经理来说,由于拥有权力,无须进行印象管理,即使第一次出价较高,申请人也不会过于反感对方的行为,并能够接受。

在性别领域的研究也为角色的影响提供了更多的证据。研究者指出,由于男性的权力大于女性,人们往往对双方有着不同的社会期望<sup>[28]</sup>。例如,人们认为女性应表现出柔弱和顺从的一面,甚至女性的个体权益感(personal entitlement)也较低<sup>[29]</sup>,即认为自己获得的薪酬应较少,或者倾向于分配较少的资源给自己。如果违反了这些期望,关系的质量将会受到影响。研究者曾对若干对情侣的语言交流进行了记录,并且在以后的5年中与这些情侣保持联系。研究者发现,在女性打断男性谈话的那些情侣中,大约有80%分手了;没有分手的情侣中,那些女性打断男性谈话的情侣对自己的关系感到更不满意<sup>[30]</sup>。研究者还发现,在两性关系中,与双方平等的或男性占主导的婚姻关系相比,两性对女性占据主导地位的婚姻关系都相对表示不满意<sup>[31]</sup>。Rudman 提出了“后冲效应”(backlash effects)<sup>[32]</sup>来解释以上这些女性的反刻板印象行为的影响。Rudman 的研究发现,在招聘面试中,女性工作候选人如果使用了自我提升(self-promotion)的技术,例如,表现得非常活跃,就会被认为更符合岗位的标准;但是由于这些自我提升的技术是与女性刻板印象(温柔、安静等)相悖的,这些女性也更容易被认为存在社交的问题,不够讨人喜欢,因此这又导致了雇佣歧视,雇主不愿意雇佣这些反常规的女性。

从以上分析来看,如果权力较小的一方所表现的行为与自己的权力不相符,将会破坏关系的满意度,并且可能导致关系破裂。具体到谈判中,本研究

有如下假设:

假设 2:与权力较大的谈判方相比,权力较小的谈判方\* 的第一次出价对谈判破裂将有更大的影响,即较高的第一次出价更容易导致谈判破裂。

**3.1.2 谈判者的出价对谈判破裂的影响过程** 高出价确实有助于锚定对方,在谈判中获取优势<sup>[2]</sup>,然而,也可能导致对方的负面评价。例如,研究者发现谈判者持有的备选方案价值的不同会影响对方的判断,备选方案价值较高的谈判者,花更多的努力进行讨价还价,他们在谈判后被谈判对手评价为不那么随和、不够合作、不太乐于助人等<sup>[33]</sup>。由于备选方案的价值能够影响谈判者的第一次出价<sup>[34]</sup>,可以推知,当谈判者第一次出价较高的时候,也存在类似的结果。谈判者为了能够获得接近第一次出价的谈判结果,在谈判中往往坚持立场,援引证据来支持自己的出价,不太容易妥协。结果会被谈判对手认为富于竞争性或咄咄逼人。所以我们提出如下假设:

假设 3:谈判者的第一次出价越高,对手越认为其富有竞争性。

尽管双方较高的第一次出价都有可能被对方判定为竞争性过强,但这种判断会引起不同的后果。正如前文所提到的,当谈判者的行为不符合图式时,对方便可能产生负面的评价。在谈判中,弱者比强者具有更强的印象管理动机,即注意自己的言行,希望给对方留下好印象<sup>[35]</sup>。权力较小的谈判者往往被期望能够表现出妥协、让步,而权力较大的人则受到的限制较小,表现出较多的竞争行为,例如,威胁对方<sup>[20]</sup>。类似的研究发现,与男性相比,女性很少使用诸如威胁、打压对方、坚持自己的出价和立场等分配性的策略,女性表现出更多的合作性而不是竞争性行为<sup>[22]</sup>。

在本研究中,对于人事经理而言,第一次出价过高将导致对方认为其过于咄咄逼人,但是由于其相对权力较大,不管是申请人还是人事经理,均认为其强硬的表现与权力图式是相符合的,因此人事经理的竞争性并不会影响到谈判协议的达成。然而,申请人作为权力较弱的一方,应当表现出妥协和退让的一面<sup>[20, 35]</sup>,否则人事经理将倾向于认为申请人的行为违背了社会期望,从而不愿意达成协议。

假设 4:如果权力较大的谈判方认为权力较小的谈判方富于竞争性,则谈判更容易失败;但即使弱势谈判方认为对手具有竞争性,谈判也不会因此

破裂。

结合假设 2、3 和 4,本文认为,对于申请人而言,第一次出价之所以能够引起谈判的破裂,中间机制是人事经理认为其出价过高,表现得太具有竞争性,而这种行为是与其弱者的角色图式不相吻合的,双方的关系更不容易维持<sup>[30]</sup>。因此,我们得出以下假设:

假设 5:对于权力较小的谈判方,权力较大的谈判方的竞争性评价将在弱势谈判方的第一次出价和谈判破裂之间起到中介作用,即弱势一方的第一次出价越高,对手越认为其富有竞争性,从而谈判越容易破裂。

## 3.2 研究方法

研究二仍然采用模拟谈判来检验研究假设。

**3.2.1 谈判任务** 研究二的谈判任务与研究一基本相同。不同之处在于研究通过操纵制造了谈判双方的权力差异。研究通过制造人事经理和工作申请人两种角色来操纵权力。由于他们的职位存在差距,并且人事经理在一定程度上可以影响工作申请人的职业生涯发展,因此人事经理的权力在客观上高于工作申请人。研究者<sup>[16]</sup>曾经采用这种方式来操纵权力,即让谈判的双方分别担任工作申请人和招聘官员(谈判任务与本研究类似),就工作合同的多个事项展开谈判,并让双方评价哪一方的权力更大,结果双方均认为,招聘官员的权力大于申请人。

**3.2.2 被试** 本研究的参加者为商学院学习《组织行为学》课程的 MBA 学生,共有 266 人,组成 133 组进行谈判。对于所有的参加者,平均年龄为 29 岁( $SD = 2.30$ ),其中男性 206 人,占 84%,女性为 38 人,占 16%,缺失数据 22 条。在随后的分析中,发现性别没有对结果造成显著性差异,因此,性别的影响将不予报告。申请人和人事经理的谈判经验分别为 3.36( $SD = 1.09$ )和 3.15( $SD = 0.99$ ), $F(1, 250) = 2.577, p > 0.1$ ,即两种角色的谈判经验没有显著差异。此外,ANOVA 分析的结果显示谈判经验对结果没有显著影响,因此在之后的分析中不再考虑谈判经验。

**3.2.3 过程** 实验过程与研究一大致类似。

**3.2.4 研究变量** “谈判角色”分为人事经理和工作申请人。

“谈判的协议结果(破裂或成功)”这一变量为二分变量。谈判双方在《谈判合同书》上注明谈判

\* 或称弱势谈判方。

是否成功。

在《谈判合同书》上,被试被要求写下各自的“第一次出价”。

在《谈判合同书》中,询问谈判者对对手的竞争性行为的评价。“竞争性评价”的题目来源于 Sina-  
ceur 和 Tiedens 的研究<sup>[36]</sup>,题目为“对方在谈判中显得咄咄逼人”,采用 Likert 5 点量表进行测量。

3.3 结果

谈判后,有 100 组达成了协议,有 33 组谈判者没有达成协议,占 25%。

3.3.1 对权力操纵的检查 在谈判者阅读《角色说明》后,就自己在本次谈判中的权力进行了评定。指导语为:

“谈判者在谈判中拥有的地位、信息、实力、备选方案等综合起来构成了谈判者的权力。假设双方谈判者的权力总和为 100,请用 0~100 间的数字来判断当前谈判中权力的分布:

你的权力\_\_\_\_\_ + 对方的权力\_\_\_\_\_ = 100”

前一个数字即为谈判者对自身权力的评价。对知觉到的权力进行检查发现,申请人和人事经理认为自己所拥有的权力具有显著性差异,均值分别为 44.70 (*SD* = 12.80) 和 68.00 (*SD* = 8.80), *F*(1, 237) = 273.32, *p* < 0.01。这表明,申请人知觉到的权力显著小于人事经理。因此,利用职位对谈判者的权力进行操纵是有效的。

3.3.2 研究假设的检查

(1) 权力对第一次出价与谈判破裂关系的影响

将双方的出价同时进入对谈判破裂的回归模型时发现,只有申请人的第一次出价对谈判破裂有着显著影响(如表 2),偏回归系数 *B* 为 0.06, *Wald* 统计量为 3.63, *p* < 0.05, 同时模型的  $\chi^2(2)$  为 7.49, *p* < 0.05, 但人事经理的第一次出价对谈判破裂没有显著影响,偏回归系数 *B* 为 0.07, *Wald* 统计量为 1.75, *p* > 0.1。假设 2 得到了证实。这表明,申请人第一次出价的高低与谈判破裂有关,出价越高,谈判破裂可能性越大,其影响显著大于人事经理的出价。

采用 ANOVA 分析发现,对于申请人,成功组与失败组的第一次出价有显著差异,均值分别为 23.16 和 26.03 (*SD* 分别为 6.68 和 7.64), *F*(1, 125) = 4.102, *p* < 0.05; 然而对于人事经理,成功组与失败组没有显著差异,均值分别为 7.82 和 9.00 (*SD* 分别为 3.25 和 3.88), *F*(1, 125) = 2.877, *p* > 0.1。该结果进一步证实了假设 2。同时可以看出,由于权力的操纵,与研究一的结果相比,人事经理的

出价对谈判破裂的影响减弱了。

表 2 双方的第一次出价对谈判破裂的联合影响

变量	<i>B</i>	<i>S. E.</i>	<i>Wald</i>
申请人的第一次出价	0.06	0.03	3.63*
人事经理的第一次出价	0.07	0.05	1.75
$\chi^2$	7.49**		
Cox & Snell <i>R</i> <sup>2</sup>	0.06		
Nagelkerke <i>R</i> <sup>2</sup>	0.08		

注:谈判成功 = 0, 谈判破裂 = 1; \* *p* < 0.05, \*\* *p* < 0.01

(2) 第一次出价对谈判破裂的影响过程

第一次出价与对手的竞争性评价的关系 相关分析的结果发现,申请人的第一次出价与对手的竞争性评价间的相关为 0.36, *p* < 0.01, 人事经理的第一次出价与竞争性评价的相关为 -0.21, *p* < 0.05。该结果表明,谈判者的第一次出价越高,对方越认为其在谈判中表现出竞争性。假设 3 获得了证实。

谈判对手的竞争性评价对谈判破裂的影响 采用 Binary logistic 回归分析发现,对于申请人而言,对方的评价对谈判破裂与否有着显著影响。模型的  $\chi^2(1)$  为 8.46, *p* < 0.01, 人事经理竞争性评价的偏回归系数 *B* 为 0.72, *Wald* 统计量为 7.82, *p* < 0.01。对于人事经理,模型的  $\chi^2$  为 0.21, *p* > 0.1, 申请人竞争性评价的偏回归系数为 0.10, *Wald* 统计量为 0.21, *p* > 0.1, 这表明模型不显著。因此,假设 4 得到了证实,即当申请人被对方认为竞争性高时,谈判更容易破裂,但人事经理的竞争性不会影响协议的达成。

中介作用 本文假设,人事经理的竞争性评价在申请人的第一次出价和谈判的破裂之间起到了中介作用。采用 Binary logistic 回归进行分析,以谈判是否破裂为因变量,将申请人的第一次出价和对手的竞争性评价分层进入回归方程,结果见表 3。可以看出,当人事经理对申请人的竞争性评价进入时,申请人的第一次出价对谈判破裂的影响变得不显著了。这表明,竞争性评价起到了完全中介作用。假设 5 获得了证实。

3.4 讨论

研究二发现在谈判中,申请人的第一次出价对于谈判破裂具有显著的影响,而人事经理的第一次出价对于谈判破裂没有影响。这表明,当双方的权力不对等时,他们各自的第一次出价对谈判破裂的影响将发生变化。权力较大的一方的第一次出价即使较高,也不会导致谈判破裂,但弱者的第一次出价



对谈判破裂的负面影响是显著的。原因在于对于弱者而言,较高的第一次出价并不符合角色的图式;第

一次出价越高,对方越认为其富于竞争性,从而谈判越容易失败。

表 3 申请人的第一次出价、对方的竞争性评价对谈判破裂的影响

	变量	第 1 步		第 2 步	
		<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>B</i>	<i>Wald</i>
第 1 步	申请人的第一次出价	0.06	3.79*	0.04	1.34
第 2 步	加入人事经理的竞争性评价			0.61	5.19*
	$\chi^2$	3.96*		9.37**	
	<i>Cox &amp; Snell R</i> <sup>2</sup>	0.03		0.08	
	<i>Nagelkerke R</i> <sup>2</sup>	0.05		0.11	
	$\chi^2$ 的变化			5.42*	
	<i>Cox &amp; Snell R</i> <sup>2</sup> 的变化			0.04	
	<i>Nagelkerke R</i> <sup>2</sup> 的变化			0.07	

注:谈判成功=0,谈判破裂=1;\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

4 总的讨论

本文采用两个研究,综合考察了第一次出价对谈判破裂的影响。研究一首先验证了第一次出价越高,谈判越容易失败,研究二进一步证实在不均衡谈判中,第一次出价对谈判破裂的影响受到了权力的影响,弱者较高的第一次出价更容易导致谈判失败。

4.1 理论意义

本研究对谈判理论有几个方面的推动作用,首先,丰富了对谈判失败成因的认识。正如引言中所提到,研究者已经从两个途径发现了谈判破裂的影响因素,过高的自我参照点(谈判目标、底线)<sup>[4, 6]</sup>和陌生的关系<sup>[8]</sup>,都容易导致谈判失败。在本文中,发现第一次出价作为过程变量,也能够影响到谈判协议的达成与否。关于第一次出价的研究是以往两类研究途径的一个尝试性的结合,表现在第一次出价不仅与目标等参照点紧密相关<sup>[37]</sup>,还会影响到对方的竞争性评价,而这种评价有可能影响到双方的信任和合作关系,从而导致谈判失败。

其次,两个研究的结果也有助于增进对第一次出价影响机制的了解。研究者和实践工作者主张,采用高出价来影响对手的知觉,在开价时要尽力提高,要远高于自己真正想要的价格<sup>[10]</sup>,这样能从中获得较高的利益;他们还认为,由于出价远远高于底线,有着足够的退让余地,因此更可能避免僵局。然而,本研究表明,高出价并非总是有着这样的双重效果。研究一发现,第一次出价会阻碍协议的达成,不管是申请人还是人事经理,过于极端的出价只能适得其反。高出价虽然可以提高收益,但要冒着谈判失败之虞。研究二发现,谈判者的第一次出价对谈

判破裂的影响将因权力不同而不同,弱者的第一次出价较高的话,更容易导致谈判破裂。同时,研究二也指出,当弱者提高出价的时候,对方就更倾向于认为其具有竞争性,从而不愿达成谈判。

第三,本文可以深化对权力在谈判中的理解。以往研究考察了权力对谈判结果的影响时,但关注点大多是谈判者的收益<sup>[17]</sup>,本研究表明,权力也可以影响到谈判的达成。权力不同的谈判者,其第一次出价具有不同的后果,这表明,权力较大的人在谈判中被允许有更多的强势行为(如威胁、坚持立场等),而弱者正好相反。这与过去在社会互动中的权力研究是一致的<sup>[38]</sup>;同时,也进一步证明权力较大的谈判者能够对谈判过程和结果有更大的控制和决定权的研究发现<sup>[16]</sup>。

最后,本文的结果也推动了谈判领域的刻板印象研究。在人际关系和人际交往领域,研究者曾经提出违背刻板印象的行为能够带来“后冲效应”,即如果女性使用了不符合刻板印象的自我提升策略,反而会招致对方的负面评价。本文在谈判情境中也得出了类似的结论,即弱者的违背刻板印象的行为有可能导致对方的反感,从而使得自己处于不利的地位。在谈判领域的刻板印象的研究还不太多,在未来的研究中,应考虑二者的进一步结合。

4.2 实践意义

本文的结果有助于让谈判者更好地了解第一次出价对谈判的影响。尽管传统智慧认为,较高的第一次出价有助于谈判者在谈判桌上获取更多的利益,但是本研究却表明不能一概而论。当谈判者试图采用高出价来锚定对方时,一定要考虑到可能的负面后果,即可能会影响对方对己方的评价;进一步



影响彼此的关系和谈判协议的达成。研究二的结论表明,弱者的高出价更易引起谈判破裂,因此弱者尤其要注意这一点。特别是,由于中国人对权力历来比较敏感,在谈判中比西方人更关注权力的差异<sup>[37]</sup>,因此该结果对中国谈判者具有重要的启发意义。

#### 4.3 不足和未来研究

本研究存在着不足,需要在未来的研究加以克服。首先,我们在研究二中发现申请人的高开价会导致人事经理对于其产生负面评价,而这种评价又进一步导致谈判的破裂。不过我们参照以往的研究<sup>[36]</sup>,只采用了一道题测量谈判者对对手的竞争性评价。在未来的研究中,需要采用多个题项来测量对手对于谈判者之间的知觉以便提高研究的可信度。其次,我们在研究中没有考察是谈判的哪一方主动提出结束谈判的。可以推知,当申请人出价较高时,人事经理更有可能退出谈判。在未来的研究中,可以考虑对此进行测量。研究者还可以考查第一次出价对让步幅度、让步模式的影响,以便了解更多的谈判过程对于谈判破裂的影响。第三,在本文的两个研究中,被试是同班同学,他们之间的关系有可能会影响到谈判的失败,对研究的效度造成了一定的干扰。虽然本研究随机地指定谈判双方的角色,从而部分地降低了同学关系对于谈判效果的影响,但并不能完全排除同学关系的作用。在未来的研究中,可以测量并控制被试之间预先存在的社会关系。最后,正如前文中所提到的那样,第一次出价的的不同目的(战略性使用 vs. 目标和底线的真实体现)可能会影响谈判的破裂,因此,在未来的研究中,可以通过区分这两种目的来进一步考察第一次出价对谈判破裂的影响。

#### 参 考 文 献

- O'Connor K M, Arnold J A. Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 84: 148 ~ 176
- Galinsky A D, Mussweiler T. First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81: 657 ~ 669
- Raiffa H. *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap, 1982
- Brett J F, Pinkley R L, Jackofsky E F. Alternatives to having BATNA in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1996, 7: 121 ~ 138
- Bobcock L, Loewenstein G. Explaining bargaining impasse: The role of self-serving biases. *Journal of Economic Perspectives*, 1997, 11(1): 109 ~ 126
- Neale M A, Bazerman M H. The effect of externally set goals on reaching integrative agreements in competitive markets. *Journal of Occupational Behavior*, 1985, 6: 19 ~ 32
- Northcraft G B, Neale M A, Earley P C. Joint effects of assigned goals and training on negotiator outcomes. *Human Performance*, 1994, 7: 257 ~ 272
- Moore D A, Kurtzberg T R, Thompson L L, et al. Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77(1): 22 ~ 43
- Tversky A, Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 1974, 185: 1124 ~ 1131
- Dawson R. *Secrets of Power Negotiating*. In: Lewicki R J, Saunders D M, Minton J W, et al. *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (4th edition; in Chinese). Beijing: China Renmin University Press, 2005. 86 ~ 98  
(罗杰·道森. 优势谈判的秘密. 见: 罗伊·J·列维奇, 戴维·M·桑德斯, 约翰·W·明顿, 布鲁斯·巴里. 谈判学: 阅读、练习与案例. 第4版. 北京: 中国人民大学出版社, 2005. 86 ~ 98)
- White S B, Neale M A. The role of negotiator aspirations and settlement expectancies on bargaining outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1994, 57(2): 303 ~ 317
- Van Poucke D, Buelens M. Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, 2002, 23: 67 ~ 76
- Neale M A, Northcraft G B. Experts, amateurs and refrigerators: Comparing expert and amateur negotiators in a novel task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 38: 305 ~ 317
- Thompson L. An examination of naïve and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59: 82 ~ 90
- Emerson R M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 1962, 27: 31 ~ 41
- Anderson C, Thompson L L. Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2004, 95: 125 ~ 139
- McAlister L, Bazerman M H, Fader P. Power and goal setting in channel negotiation. *Journal of Marketing Research*, 1986, 23: 228 ~ 236
- Sondak H, Bazerman M H. Power balance and the rationality of outcomes in matching markets. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50: 1 ~ 23
- Pinkley R L. Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80: 403 ~ 417
- De Dreu C K W. Coercive power and concession making in

- bilateral negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 1995, 39(4): 646 ~ 670
- 21 Kanter R M. Men and women of the corporation. New York: Basic Books, 1977
- 22 Stuhlmacher A F, Walters A E. Gender differences in negotiation outcome: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 1999, 52: 653 ~ 677
- 23 Watson C. Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal*, 1994, 10: 117 ~ 127
- 24 Siverson R M, Sullivan M P. The distribution of power and the onset of war. *Journal of Conflict Resolution*, 1983, 27(3): 473 ~ 494
- 25 Wagner R H. Peace, war, and the balance of power. *American Political Science Review*, 1994, 88(3): 593 ~ 607
- 26 Fiske S T, Taylor S E. Social cognition (2nd ed. ). New York: McGraw - Hill, 1991
- 27 Tinsley C H, O'Connor K M, Sullivan BA. Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 88: 621 ~ 642
- 28 Deaux K, Major B. Putting gender into context: An interactive model of gender - related behavior. *Psychological Review*, 1987, 94: 369 ~ 389
- 29 Major B, Konar E. An investigation of sex differences in pay expectations and their possible causes. *Academy of Management Journal*, 1984, 27: 777 ~ 792
- 30 Filsinger E E, Thomas S J. Behavioral antecedents of relationship stability and adjustment: A five - year longitudinal study. *Journal of Marriage and the Family*, 1988, 50: 785 ~ 795
- 31 Gray - Little B, Burks N. Power and satisfaction in marriage: A review and critique. *Psychological Bulletin*, 1983, 93: 513 ~ 538
- 32 Rudman L A. Self - promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74: 629 ~ 645
- 33 Morris M W, Larrick R P, Su S K. Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 77: 52 ~ 67
- 34 Pruitt D G, Carnevale P J. Negotiation in social conflict. Pacific Grove: Brooks, 1993
- 35 De Dreu C K W, Van Kleef G A. The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2004, 40: 303 ~ 319
- 36 Sinaceur M, Tiedens L Z. Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2006, 42: 314 ~ 322
- 37 Buelens M, Van Poucke D. Determinants of a negotiator's initial opening offer. *Journal of Business and Psychology*, 2004, 19(1): 23 ~ 35
- 38 Keltner D, Gruenfeld D H, Anderson C. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 2003, 110: 265 ~ 284
- 39 Schmidt H, Li Z Y. On power in bargaining: An experimental study in Germany and the People's Republic of China (in Chinese). *Nankai Business Review*, 2006, 9(2): 31 ~ 38 (海克·施密特, 李竹渝. 讨价还价实力: 中德之间的实验研究. 南开管理评论, 2006, 9(2): 31 ~ 38)

## The Impact of the First Offer on Negotiation Impasse : Negotiating Roles Matter

WANG M in, ZHANG Zhi-Xue, HAN Yu-Lan

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

### Abstract

This paper aims to examine the impact of negotiators' first offers on negotiation impasse as well as the moderating effect of negotiating roles.

Even though first offers can have significant effects on the process and outcome of negotiations, this topic has been largely overlooked in existing literature on negotiation impasse. Two studies were conducted to investigate the relationship between first offers and negotiation impasse. In Study 1, we predicted that extreme first offers can lead to impasse in that such offers might narrow the possible negotiation zone and elicit competitive behaviors from the counterparts. Study 2 focuses on whether negotiating parties with different powers can moderate the relationship between the first offers and the negotiation impasse. Since negotiation situations are characterized by uncertainty and information asymmetry, the negotiating parties will rely on schema or heuristics to predict and judge their opponent's behaviors. For negotiators with less power, making an extreme offer could violate the schema or the other party's expectations toward them, and thus, the negotiating parties would be likely to feel dissatisfied and offended and finally quit negotiations. In contrast, powerful negotiators' extreme first offers are consistent with the schema possessed by negotiators, and high first offers are more likely to be accepted by the opposing parties, thus leading to agreements. We also propose that the powerful party's perception

mediates the relationship between the weak party's first offer and the negotiation impasse.

Study 1 used a two – party, single – issue, distributive negotiation simulation to investigate the effect of first offers. The exercise described a bonus negotiation between an MBA student in the job market (job candidate) and a personnel manager from a consulting company. Study 2 used a similar exercise, but the power discrepancy was manipulated with the personnel manager having more power than the candidate. Study 1 comprised 116 MBA students who formed 58 negotiating dyads, and Study 2 comprised 266 students forming 133 dyads. They were required to participate in the studies as part of a negotiation class. ANOVA and hierarchical regression analysis were used to test the hypotheses.

In Study 1, 37 dyads (64%) arrived at agreements and 21 dyads ended with impasse. An ANOVA showed that the higher the first offers, the more likely was it that the negotiation dyads reached an impasse. In Study 2, 100 dyads (75%) reached agreements and 33 dyads failed to reach agreements. This showed that when power asymmetry existed, the negative impact of the first offer on impasse was moderated by the negotiating role. In particular, the high first offer proposed by the weak party was more likely to result in impasse. Mediation analysis revealed that when low – power negotiators made extreme first offers, they were perceived as being too aggressive, which finally led to a negotiation impasse.

This research demonstrates that the first offer is a significant predictor of the negotiation impasse. In addition, we discovered the moderating effect of negotiation roles on the relationship between the first offer and the impasse, providing a deeper understanding of the power dynamics involved in negotiation.

The practical implications of this research are as follows: Although high first offers are often advised to obtain an advantage in negotiations, our results suggest that while a high first offer could improve benefits, it could also increase the possibility of an impasse. Negotiators should pay attention to such an effect, particularly those negotiators who are in a relatively less powerful position.

**Key words** first offers, negotiation impasse, power, schema.