

二、分配式与整合式谈判

一个谈判结果是否“双赢”和谈判内在结构息息相关。有些谈判是一定不可能达到双赢的，这类谈判我们称之为分配式谈判。有些有达到“双赢”的潜力，称为整合式谈判。注意，整合式谈判所具有的是“双赢”的潜力，并不能保证所有人在整合式谈判的时候都能达到“双赢”。分配式和整合式谈判之间有时候是可以转换的。有些谈判在开始的时候是分配式的，在双方甚至一方的努力下，可以转化为整合式谈判，达到双赢的结果。同样，一个本来有双赢前景的整合式谈判如果谈的不好，也可能转化为分配式谈判，结果是一方取得了相对的“胜利”。这里胜利二字打了引号，是因为这个胜利往往是相当于另一方而言的。和可能的双赢结果来对比，仍然可能是输了。更坏的结果就是两败俱伤，就是所谓的“双输”。

谈判的结果到底是“双赢”还是“双输”，起决定性作用的不是谈判一方甚至双方美好的意愿，而是对谈判的本质的理解和对双赢谈判技巧的掌握和运用。

另外，谈判是一个复杂的过程，即使谈判双方成功地把分配式谈判转变为了整合式谈判，也不能保证谈判双方都能得到更好的结果。因为谈判不管怎样仍然是谈判，如何谈判都一定有分配式的内容。整合式谈判的标准是创造价值，把“饼”做大，需要的是一类技能。而做大了的饼仍然是需要分配的，需要分配式谈判的技巧。因此不能以为把饼做大了就实现双赢了，其实只是走完了第一步。因此，全面深入地理解谈判的基本结构，了解分配式和整合式谈判的结构和技巧就尤为重要。

现在，我们来看看哪些经常被大家误认为是双赢的标准。第一个最常被当作双赢的是“妥协”。经常听到有人说谈判么，必须得妥协，否则就无法达成一致。这句话是没有道理的。很多谈判的确需要妥协，因为几乎没有谈判者能总是完全得到自己想要的。但是这并不意味着妥协，或者双方都作出让步就是双赢。事实上，双方都妥协往往是双输的标志，因为双方都没有达到自己的目标。第二个错误理由是“取中间值”。这是双方都让步的一个常见的方式，也是一个貌似公平合理的方式。但是实际上则不然。假设买家根据自己掌握的信息，愿意为一个产品出500元，那么这个数字是有意义的。同样，假设卖家最少要卖600元，这个数字也是有意义的。如果取了中间值，也就是550元，这个数字是人为的，很有可能是没有意义的，它唯一确定的意义就是貌似双方做出了同等的让步。当然，这里是假设双方没有漫天随意要价。如果漫天要价，那么任何数字都是无意义的。

第三个，也有可能是最常见的错误理由，就是“感觉好”。因为缺少客观标准，谈判者往往把自己的感受作为评价谈判质量的标准。事实上，谈判时和谈判后的满意度和很多因素有关，唯一和谈判是否是双赢关系很小。影响谈判者满意度的因素有内部和外部因素。内部因素主要是谈判目标，目标越高，满意度就越低²。满意度还和谈判结果是否公平相关，觉得结果对自己公平的谈判者更加的满意³。别的谈判者的结果也会影响满意度，显然，自己的结果更好的谈判者更加的满意⁴。另外，和一次性谈判者相比，如果谈判者相信他们未来还会一起谈判，那么不管谈判结果如何，他们都会更加满意⁵。谈判的过程也影响谈判者到满意度，如果太容易，比如第一个提案对方马上就接受，谈判者的满意度会很低，因为他们觉得自己的要求太低了，可以要求得再高些对方也会接受⁶。由此可见，谈判者的满意度受很多因素影响，但是未发现和谈判是否双赢有关。

最后一个常见错误理由是“建立了长期的关系”。和谈判对方建立良好的长期的关系是谈判者考虑的一个重要方面，对于谈判协议的顺利执行有着直接的影响，也会影响未来的谈判。虽然整合式谈判能够促进建立良好的关系，但是良好的关系却不是整合式谈判的必要条件。能否建立关系和谈判过程中双方交流的质量，建立的信任直接相关⁷，和是否达成了双赢则关系不大。

那么，到底什么是双赢谈判呢？分配式和整合式谈判的区别在哪里呢？

在一个分配式谈判里，谈判双方在每个议题上的权重是相同的，利益是直接相对立的。简单来说，凡是只有一个议题的谈判都是分配式谈判。如买卖一件商品，卖家多赚的钱一定来自于买家，买家省下的钱一定是来自于卖家。卖家多赚一元，买家就多付出一元。反之亦

² Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Medvec, V. H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1131. doi:10.1037/0022-3514.83.5.113

³ Hegtvedt, K. A., & Killian, C. (1999). Fairness and emotions: Reactions to the process and outcomes of negotiations. *Social Forces*, 78(1), 269. doi:10.2307/3005797

⁴ Novemsky, N., & Schweitzer, M. E. (2004). What makes negotiators happy? The differential effects of internal and external social comparisons on negotiator satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 186 - 197. doi:10.1016/j.obhdp.2004.05.005

⁵ Patton, C., & Balakrishnan, P. V. S. (2010). The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63(8), 809-816. doi:10.1016/j.jbusres.2009.07.002

⁶ Galinsky, A. D., Seiden, V., Kim, P. H., & Medvec, V. H. (2002). The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 271-283. doi:10.1177/014616720228201

⁷ Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493-512. doi:10.1037/0022-3514.91.3.493

然。对于多个议题的谈判，如果双方在每个议题上的利益都是直接对立的，那么这就是个分配式谈判。比如买卖超过一件商品，商品的数量不能改变双方在利益上的对立。

双赢有一些基本的要求，比如谈判各方都尽了最大努力来把“饼”做大，努力寻找对各方最佳的方案，最后的结果超过了所有各方的底线，没有浪费任何能实现的价值。但是这些仍然只是间接条件，要实现双赢必须具备的条件就是同时存在多个议题。只有这个时候，才有可能实现整合式谈判。注意只是可能，因为如前所述，如果双方在每个议题上的利益都是直接对立的，那么仍然是分配式谈判。

整合式谈判的另一个必要条件是双方在这些议题上的必须有差异。第一、每个议题对双方的权重不同，也就是说，双方对每个议题的看重程度不同。假设你是个即将和企业签约的大学生，那么这个劳动合同就可能是一个双赢谈判。因为除了工资以外，还有其它的因素，比如保险，休假时间，培训机会，宿舍，乃至交通补助等都可以成为谈判的议题。而每个议题对双方的重要性不同。比如对于一个外地大学生来说，宿舍可能更加重要，因为租房可能更贵；而对于一个本地大学生来说，可能交通补助更加重要。对企业来说，可能休假时间，培训，乃至保险都不如工资重要。这样，企业就可以降低工资，但是提供宿舍或者交通补助，这样双方都得到了一个更好的结果，就实现了双赢。

谈判的结果有三个层次，就着图2-1，我来描述一下这三个层次。在图中，横轴代表卖家的价值，对卖家来说，价格是越高越好，因此向右箭头可以粗略理解为价格的增加，也包括其它的好处。纵轴代表买家的价值，向上代表价值更高。对于买家来说，价格越低越好，

因此向上剪头代表价格降低，同时也包括其它的好处。

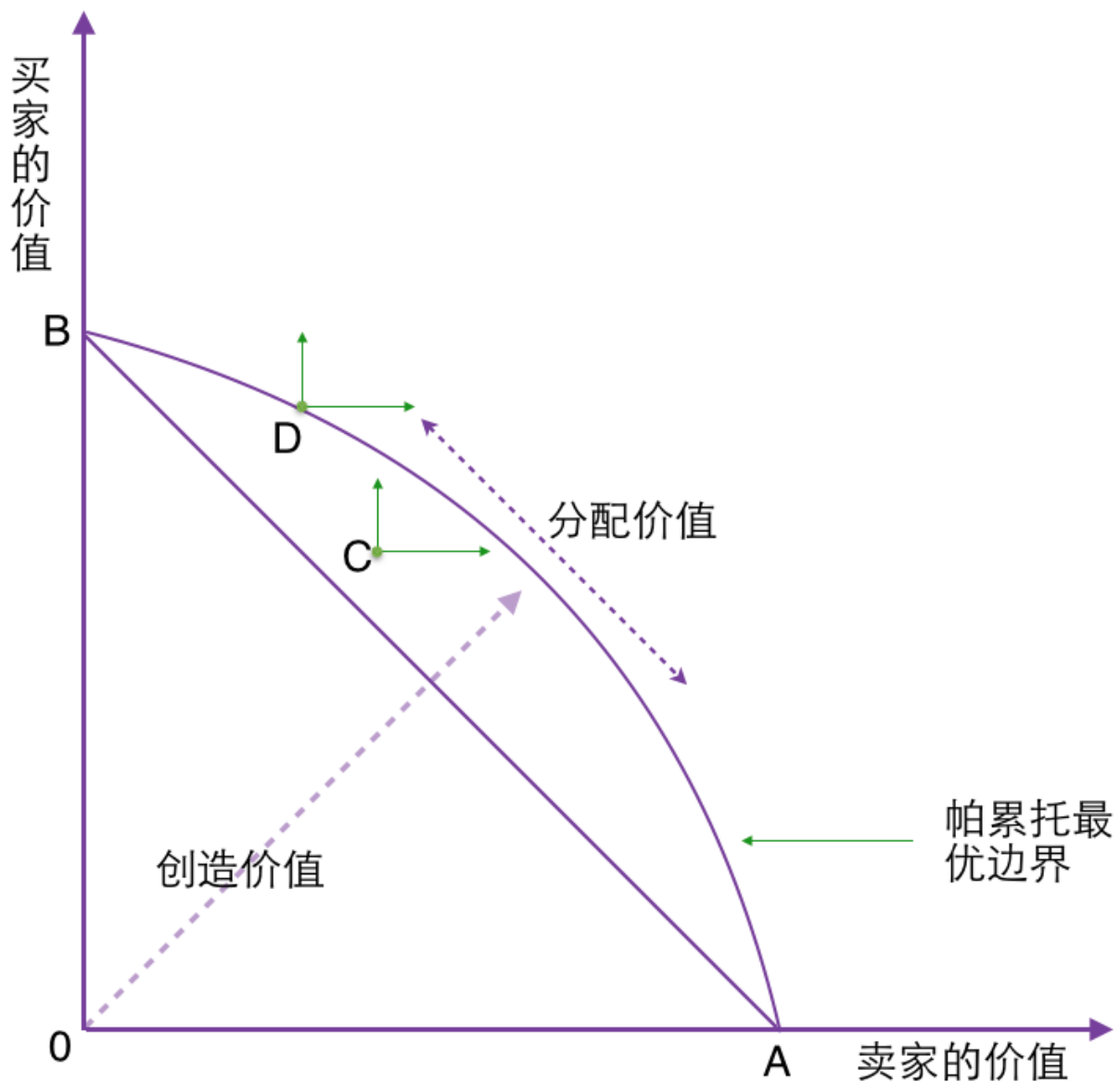


图2-1、谈判结果的三个层次

本图中剪头所代表的是价值，等同于经济学中的效用（utility）。效用是经济学，博弈论和谈判理论中的核心概念，指的是谈判结果给谈判者带来的主观价值。假设对方给出了两个提案甲和乙，提案甲是月薪五千加上30天的年假，提案乙是月薪六千加上20天的年假。谈判者王先生选择提案甲，因为他想花更多的时间和家人出去旅行。而谈判者李先生选择提案乙，因为他更愿意提高收入。那么对于王先生来说，提案甲的效用就高于提案乙，而对于李先生来说则刚好相反。效用是一个心理概念，并不总是能用货币来衡量。

图中，零代表的是买家和卖家的底线，A是卖家价值的最高点，B是买家的最高点。直线AB上的谈判结果就是第一个层次。在这个层次上的结果有两个特点。一、对于任何一个

结果来说，双方的价值的总和是相同的。二、任何两个结果之间的交换对双方来说是刚好相反的，一方增加的价值刚好等价于另一方减少的价值。因此是不折不扣的分配式，也就是“赢—输谈判”。

弧线AB代表的是帕累托最优边界，是谈判结果的第三个，也是最高的层次。维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto；1848-1923）是意大利的经济学家，由于他对经济效率和收入分配研究做出的贡献，经济学界用他来命名这个最优边界。在帕累托最优边界上，找不到任何一个其它结果能够提高一方到价值而不损害另一方对价值。直线和弧线之间的部分就是谈判结果的第二个层次。

比较C和D两点就可以理解第二和第三个层次之间的区别。C代表的是处于第二个层次的谈判结果，D代表的是第三个层次。它们有一个共同点，就是对于C和D来说，卖家和买家的价值之和大于直线AB上的谈判结果。因此，谈判双方已经把“饼”做大了，已经跳出了分配式谈判，进入了整合式谈判。但是它们之间也有一个根本的区别。对于C来说，完全可以提高一方的价值而不会损害另一方对价值。如果平行向右移动的话，卖家的价值会增加，但是买家的价值不变。如果垂直向上，买家的价值会增加而卖家的价值不变。如果向右上方移动，双方的价值都会增加。因此，C这个结果还不是最优的。而D则已经达到了帕累托最优，因为已经找不到任何其它的结果能够提高一方的价值而不降低另一方的价值。

请大家注意图中的虚线。从零点出发指向右上方的虚线剪头指的是创造价值。虚线双剪头指向的是分配价值。因此把谈判从分配式转化成了整合式并不代表谈判的成功。双赢谈判只是说明双方价值的总和超过了分配式谈判，并不代表买方和卖方都得到了更好的结果。比如C和D都是整合式谈判结果，但是对于卖方来说，显然没有达到A，买方也没有达到B。因此，谈判是一个复杂动机的过程，谈判双方既要合作来创造价值，也要竞争来为自己一方争取更多的利益。

下面用一个经典的故事来描述一下整合式谈判。玛丽·弗雷（1868~1933）是十九世纪末二十世纪初最有成就的女性管理学者之一，她讲了一个姐妹分桔的故事，是全世界范围内讲解双赢谈判必讲的故事。话说姐妹两个为了一个桔子争得不可开交。最后，妈妈出来做和事佬，把桔子一分为二，姐妹两个各得一半，皆大欢喜。

问题是，这个看似公平的结果其实是个双输的结果。姐姐想要的其实是桔子肉，吃完之后就把皮扔掉了。而妹妹想要的则是皮，晒干了来做香料，而把肉扔了。两姐妹本来可以得到自己想要的全部，姐姐可以吃到整个桔子肉，而妹妹也可以得到整个桔子皮来做香料。

三、谈判的基本概念：渴望，底线，谈判区间以及协议区间和开价

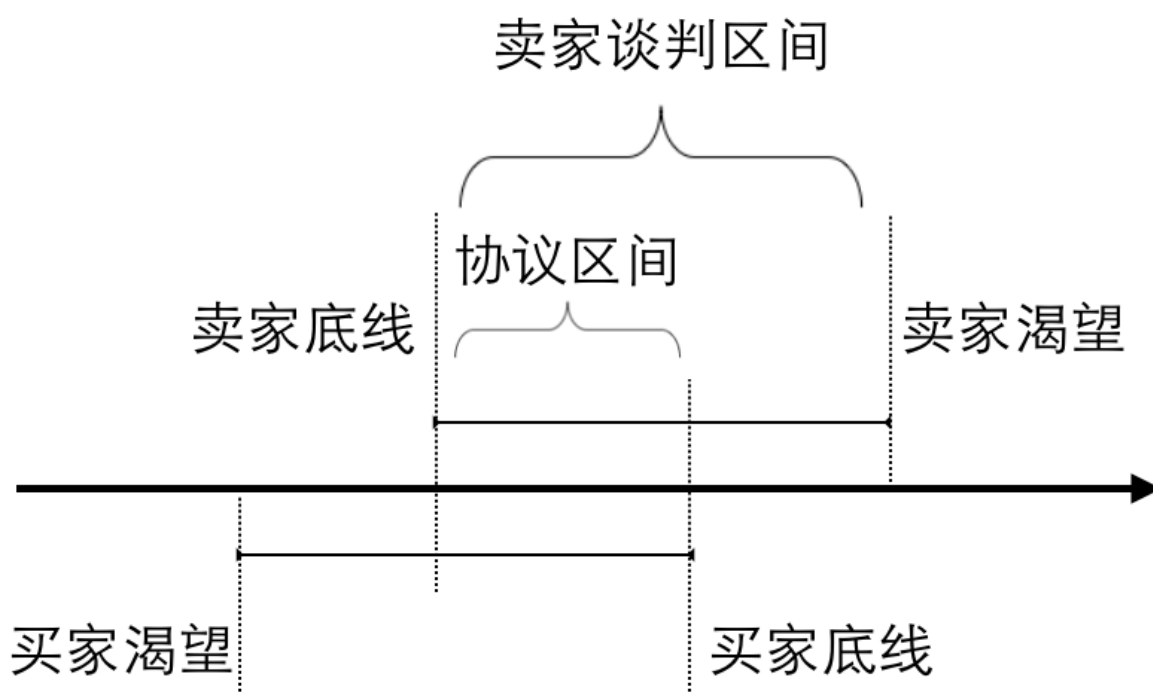
几乎所有都谈判者都同意谈判之前的准备工作至关重要，但是如何准备大家却莫衷一是。获取信息和花时间等固然重要，但是这些精力还是需要建立在对谈判的正确理解的基础上。理解谈判需要理解四个基本的概念，包括渴望，底线，谈判区间和协议区间。

这四个概念能够在以下几个方面帮助谈判者。一、在准备阶段，帮助谈判者深入了解自己的真正需求。这时谈判者应该追问自己几个问题：分别是我的渴望是什么？我的底线是什么？我的谈判区间是什么？二、帮助谈判者确定自己的谈判策略。这时谈判者要问自己的问题包括：要不要首先开价？开价应该多高？谈判中应采取什么样的姿态？三、帮助谈判者对对方做出初步的判断。这时候谈判者应该继续问前面的这些问题，只是把自己换成了对方。四、谈判过程是一个信息交流的过程。一个有效的谈判者应该有意识地用这四个问题来指导谈判的过程。该问什么问题？用什么样的顺序去问？如何解读获取的信息？乃至应该如何回复对方的询问等？对这四个概念的理解是加强谈判者之间的沟通，帮助谈判者更快，更轻松地获得有用的信息的保障。

大家不要小看这几个貌似简单的概念，不要急切地望文生义便以为自己已经掌握了这些概念。事实上，很多人对它们都有误解，这些误解对谈判的影响可能是致命的。

图2-2用两方谈判来图示渴望，底线，谈判区间和协议区间的概念。在谈判开始之前，谈判者对谈判结果一般都有一些评估。第一个要考虑的就是渴望，也就是谈判的上限。称之为渴望而不是期望是因为二者之间有着本质的区别。期望指的是谈判的最有可能的结果。而渴望则是指如果所有的情况都对你最有利的时候你能拿到的最理想的结果。与期望相对应的是底线，也就是如果所有的情况都对自己最差的时候谈判者能接受的结果。之所以称为底线，就是说低于底线的提案不能接受，在这种情况下理性的选择是终止谈判。对于任何一方来说，渴望和底线之间的部分称为谈判区间。以两方谈判为例，双方的谈判区间有可能重合，重合部分，也就是双方底线之间的部分叫做协议区间。如果双方都是理性的，那么最终的协议就应该在这个区间内。双方的谈判区间没有重合的情况下（协议区间为负），如果双方都

是理性的，就不应该达成协议。当然在现实中，谈判者经常做出非理性决策，在协议区间为



负的情况下仍然达成协议。这样的协议一般会低于至少一方的底线。

图2-2、谈判的基本概念

渴望这个概念理解起来很容易，但是在实际操作中谈判者往往容易犯两个错误。第一个错误是混淆渴望与期望。期望是谈判者认为最有可能的结果，是一个现实的结果。而渴望则是可能得到的最理想的结果，可以说是梦想，是追求。渴望一定要比期望更高，如果不高，就不能叫做渴望。

第二个错误是把渴望当成不切实际毫无根据地抬高自己的预期。渴望是在理性分析的基础上给谈判的上限进行一个界定。它的关键不在于成功的可能性，而是告诉谈判者理想有多远。期望的精髓是以自我为中心，目的是明确对自己的了解，知道自己最想要的是什么。渴望是对自己的结果的渴望，是对自己一方来说最好的结果，并不一定是对方最差的结果，也不一定是对方可接受的结果。事实上，渴望和对方无关。

渴望通过影响谈判者的行为来影响谈判结果。渴望影响的第一个行为就是开价。

谈判者在谈判开始后面对的第一个问题就是是否首先开价。开价是谈判者提出的第一个提案。开价的高低对谈判最终结果有直接影响，尤其是分配式谈判。van Poucke和Buelens发现在买卖交易中，谈判结果的差异的57%是由一方的开价或和另一方原定的开价共同决定

的⁸。事实上，开价的顺序都对结果有影响。Galinsky和Mussweiler⁹做了三个实验，发现谈判的结果和第一个出价最为相关，不管是买方还是卖方先出价。先出价的人的结果普遍好于后出价的。这是因为一方出价以后，另一方就倾向于把注意力集中在和这个出价相关的信息上，而忽略了自己的需求。的确，在他们的实验里，Galinsky和Mussweiler让后出价一方考虑一下对方有哪些其它选择，对方可能的底线以及自己的渴望和目标，这三个活动都可以抵消先出价所带来的影响。

有些谈判者不敢第一个开价，怕开价太高激怒对方，又怕开价太低自己吃亏。要想避免这种情况，就需要深入，准确地理解自己的渴望。谈判是一个拷问谈判者灵魂的过程，在这里就体现在对自己的渴望的理解上。准确理解了渴望，开价就有了基础。

那么开价是应该高于还是低于渴望呢。一般来说，对方谈判者不可能也不应该帮助你提价（这里用一般来说而不是全部是因为我亲眼见过帮对方提价的谈判者）。因此，如果开价低于渴望，几乎是不可能达到自己的渴望的。那么说明这个所谓的“渴望”这并不是真正的渴望，更像是梦想。如果高于期望，自然增加达到期望的机会，但是同时也增加了激怒对方，让谈判崩溃的机会¹⁰。有意思的是，虽然生气的程度相同，但是谈判中处于劣势的人更容易终止谈判，处于优势地位的人反而不容易终止谈判。也就是说，如果你在谈判中处于劣势，更应该用于提出更高的开价。

事实上，即使你的渴望很高，很过分，也不一定会激怒对方。对方的情绪反应和你的理由有关。假如你有合理的理由来支持你的渴望，对方会觉得你很真诚，而不会有负面的情绪反应。

谈判的目的是为了尽可能地实现或者接近自己的渴望，达到自己最想要的结果。当谈判的结果已经不能达到这个目的的时候，就要考虑守住底线。那么如何确定底线呢？和底线最为相关的是最佳替补方案。如果一个谈判不能成功，谈判者就要面对其它选择，在所有这些选择里，最好的那个就叫做最佳替补。罗杰·费舍尔，威廉·乌里和布鲁斯·帕顿的谈判学名

⁸ Van Poucke, D., & Buelens, M. (2002). Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 67 - 76. doi:10.1016/S0167-4870(01)00068-

⁹ Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 657. doi:10.1037/0022-3514.81.4.65

¹⁰ Schweinsberg, M., Ku, G., Wang, C. S., & Pillutla, M. M. (2012). Starting high and ending with nothing: The role of anchors and power in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 226-231. doi:10.1016/j.jesp.2011.07.00

著¹¹中第一次提出这个概念。这是每一个谈判者都需要认真理解的一个概念，也许是谈判里面最重要的概念了。底线至少应该不低于这个最佳后备选择。因为如果这个谈判不成功，谈判者还可以选择这个替补。

但是找到最佳替补并不是一个简单的任务。假设你是一个大学毕业生，很快要毕业，这时候你找到了一份工作，你要和对方进行谈判。但是你只有这一个工作，是不是就意味着你没有替补，更不用说最佳替补了呢？是不是你就应该任人宰割，无条件接受对方的条件呢？答案一般来说是否定的。前面说过，谈判是一个拷问灵魂的过程。最佳替补问题是另一个这样的问题。切合实际地评估自己的替补，谈判者需要综合分析相关因素，比如市场情况，自身的条件，往年和自己条件相似的师兄师姐们找到的工作。有了这些因素，你就可以更好地评估自己的替补的情况，甚至可以继续寻找，给自己一些切实的替补。当然现实经常不能给你机会去寻找其它的替补。对方可能要求你在短时间内就给出回答。这种情况下，是接受对方的条件还是放弃这个机会去等待更好的，就需要谈判者的判断和决断了。

底线这个概念本身并不难理解，难的是找到合适的底线并且能够在谈判中贯彻到底。在谈判当中要注意两个错误。第一个错误就是在对方对自己的提案提出质疑之后轻易地改变了自己的底线，而没有主动求证对方的质疑是否有依据。另一个错误就是在有了新的有效的信息之后仍然固执于已有的底线，不能及时更新。一个谈判者的底线应该是在了解了足够的信息，深思熟虑之后所确定的。一旦确定之后，就不应轻易改动，改变底线的唯一原因应该是有用的，相关的，准确的信息。

四、谈判过程、策略与技巧

如图2-3所示，谈判是一个复杂的过程，可以分为四个阶段，准备，创造价值，分配价值和后续。准备阶段需要做到以下几点：一、明确自己渴望和底线；二、尽可能地了解对方到渴望和底线；三、深入了解谈判的结构，明白本次谈判达到双赢的机会；四、确定谈判的基本策略和技巧，包括是否先开价？开价多少？采用何种策略来创造价值？何种策略来分配价值？有些谈判的准备时间很短，比如逛跳蚤市场看中了一件商品，可能很快会进入谈判过程。有些则可以很长，比如大型的商业谈判，双方可能很早就预定下谈判的时间，这种情况下谈判的准备时间就可以很充足。但是谈判准备的程度和准备时间没有必然联系，而是和所拥有的信息直接相关。

¹¹ Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.

进入谈判之后，理想情况下是能够先进行创造价值，然后再考虑分配价值。但是实际操作中往往分界不会这么清晰，可能在分配价值的时候又发现了创造价值的机会，也可能在创造价值的同时完成了价值的分配。因此，谈判者有一个开放的心态很重要。谈判成功的话一般会签订约定。事实上，签约一般不是谈判的终点，往往还有很多后续工作要做。这也是维持关系对谈判来说很重要大原因之一。很多谈判后的问题需要双方的信任和合作来保证谈判结果的顺利实施。

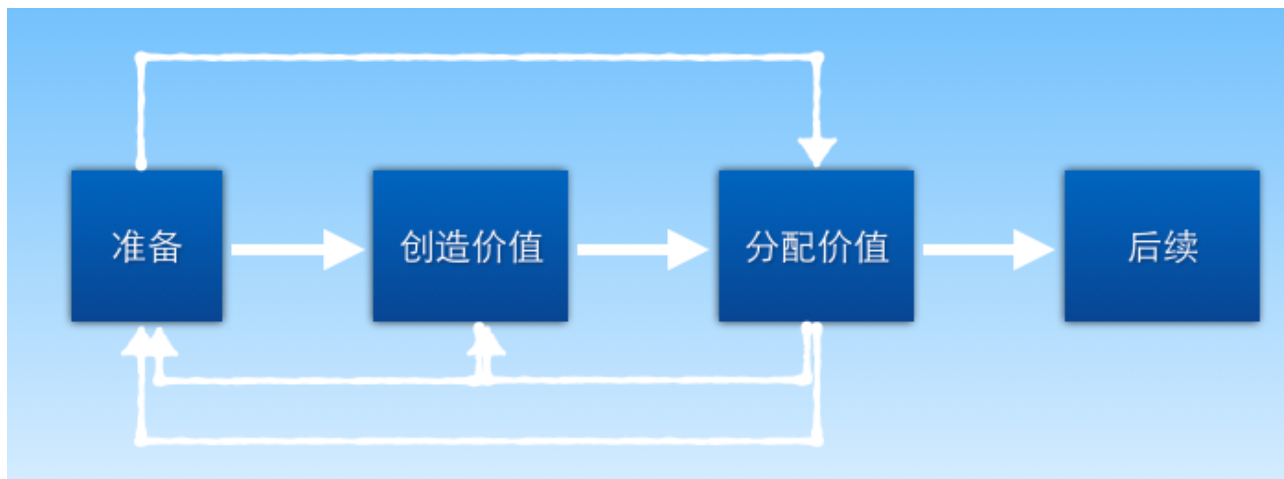


图2-3、谈判的过程

谈判中可用的技巧很多。分配式谈判中，谈判双方的利益完全直接对立，一方利益的增加必然带来对方利益的相应降低，通常不可能双方同时达到自己的期望。要想双方同时达到或接近自己的期望，最有效的办法是整合式谈判。分配式和整合式谈判因为结构和本质的不同，可使用的策略也有本质上的不同。

当然，人为地把谈判分为分配式和整合式是不恰当的。任何谈判都有可能兼有两种谈判的内容。因此，更准确的说法是把谈判策略和技巧归类为创造价值和分配价值。整合式谈判需要的是创造价值的策略而分配式谈判需要的是分配价值的策略。一个理想的谈判应该首先是一个创造价值的过程，然后再对所创造的价值进行分配。一个有经验的谈判者不但要能够熟练运用各种策略和技巧，并且懂得在什么样的时机运用哪些。

在谈判的交流过程中，谈判者主要从三个角度来争取获得最大的收益，分别是权力，权利和兴趣¹²¹³¹⁴。从权力角度入手的谈判者试图通过展示自己的权威和力量来迫使对方做出让步。而注重权利的谈判者则强调依据法律，合同，公平原则等规范来决定各方应得的部分。兴趣则是指谈判者所提出的要求背后的真正原因，顾虑，偏好和优先级。

从权利和权力入手的谈判一般得到的是分配式结果，适合分配价值。权力谈判的结果往往是权力更大的人得到的更多，但是弱小一方往往并不服气，会寻机报复，为未来的纠纷埋下伏笔。权利谈判的结果一般也是分配式的，通常结果是一方获胜乃至双方妥协，不能实现双赢。

注重兴趣是实现双赢谈判，或者说整合式谈判的最佳办法。要理解兴趣首先要理解立场和兴趣对分别。以前面的姐妹分桔为例，姐妹俩的立场都是桔子，但是实际上双方的真正兴趣并不相同。再以薪酬谈判为例。一个新员工提出加薪，这是他的立场，但是实际的兴趣则不一定是钱，而是退休金，旅游资源，保险费，租金等。公司的立场自然也是薪酬，但是兴趣也可能不同，比如公平，对其他员工的影响，成本核算等。如果双方只关注立场，那么双方只能在薪酬一个问题上纠缠。如果双方能够交流薪酬背后的兴趣，那么就可能实现双赢，通过合适的方式绕过薪酬问题而最大程度上满足双方的兴趣和需求。

分配式谈判对有效策略大约可以分为几类。第一个策略是提高自己到渴望，进而在谈判中提出并坚持更高的开价。第二个策略是诉诸权利，用充足的证据和表述来证明自己一方“值”更多。第三个策略是诉诸于权力。具体的方法包括坚持立场（坚决不让步），威胁（如果对方不让步就会产生不良后果，如结束谈判或者有其它后果），情绪表达（如愤怒），和诉诸于外部压力（比如找比对方更有权势的人来施加压力）。终极的诉诸权力的方法就是使用武力来迫使对方就范。这是最强硬，最直接，也最容易产生不良后果的策略。最强硬是因为这一类策略会给对方带来直接的压力。直接是指这种方法可以很有效。

¹² Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*. doi:10.2307/25708

¹³ Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. Jossey-Bass

¹⁴ Lytle, A. L., Brett, J. M., & Shapiro, D. L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-52. doi:10.1023/A:100756211876

整合式谈判的策略则非常不同，也复杂很多。首先来明确几个对整合式谈判的错误理解。一、整合式谈判并不是降低标准。正相反，只有抬高标准才更容易实现整合式谈判。二、整合式谈判并不是软弱和妥协。三、整合式谈判不是其乐融融，为了关系牺牲利益。

“双赢”或者说整合式谈判的策略很复杂。首先要保持合作的姿态，建立相互信任。其次，在信任的基础上尽可能地分享信息。但是如何分享和分享何种信息则很有讲究。一般来说不能轻易分享己方的底线。因为分享底线会让己方处于一个不利的境地，让对方把太多的精力集中在你的底线上，而不是努力去为双方创造价值。分享的同时也要询问，内容需要集中在双方的利益点，优先级和背后的兴趣。再次、尽量引入更多的议题，同时尽量把大的不明确多议题划分为小的，可操作的议题。议题越多，双赢的可能性就越大。然后，关注双方着每个议题上的不同。一般来说，谈判双方对风险的态度，对时间对偏好乃至对未来的预期都会有不同，这些不同就成为了双赢的基础。最后、可以考虑一些有创造性多协议，如协议后协议来确保最大化双方的利益。