

Essentials of Negotiation

国际商务谈判

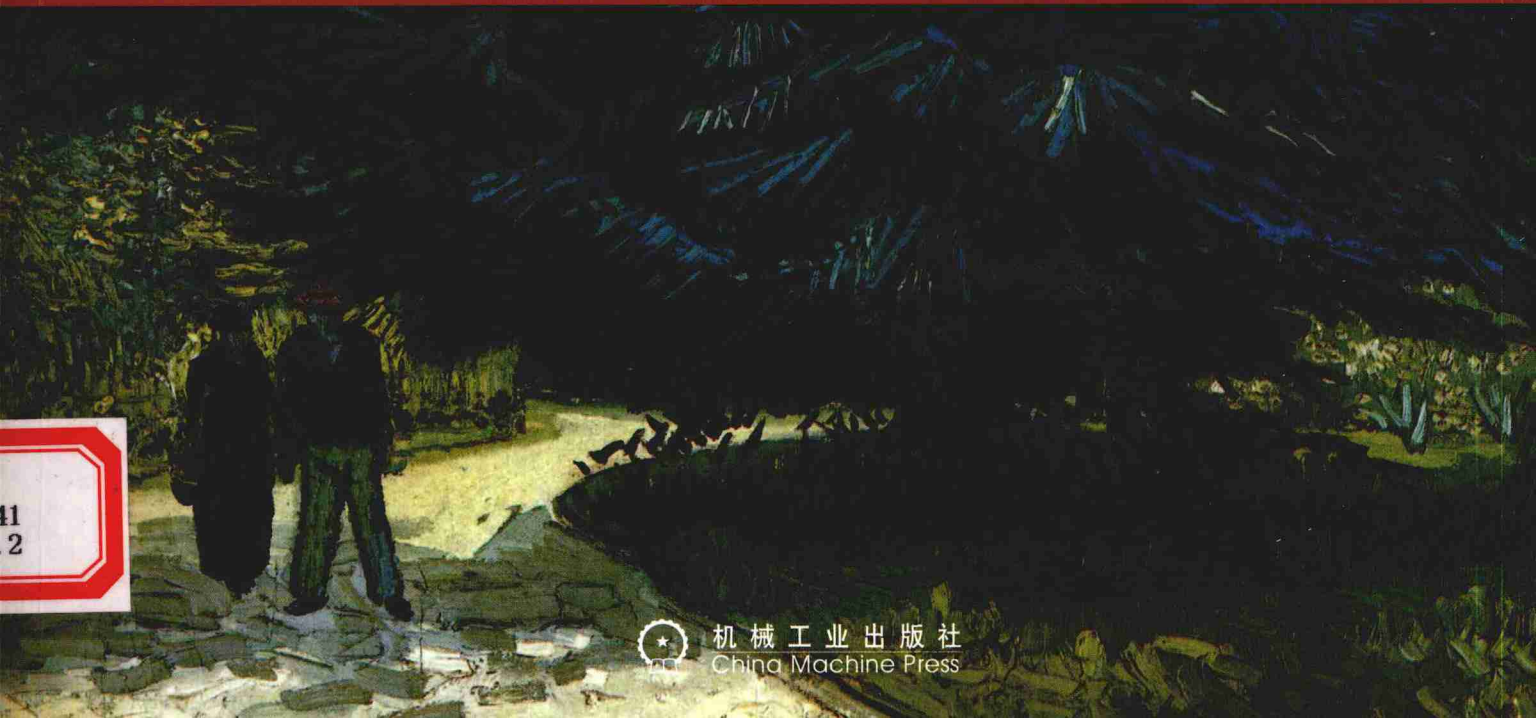
(英文版·原书第5版)

罗伊 J. 列维奇 (Roy J. Lewicki)
[美] 戴维 M. 桑德斯 (David M. Saunders) 著
布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

程德俊◎译注



Essentials of Negotiation *Essentials of Negotiation* *Essentials of Negotiation* *Essentials of Negotiation*



11
2



机械工业出版社
China Machine Press

国际经典原版教材·注解版

Essentials of Negotiation

国际商务谈判

(英文版·原书第5版)

罗伊 J. 列维奇 (Roy J. Lewicki)
[美] 戴维 M. 桑德斯 (David M. Saunders) 著
布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

程德俊◎译注



机械工业出版社
China Machine Press

现实生活中,谈判无处不在。谈判能力是一种可以横向和纵向发展自己的能力,这种能力不仅可以通过漫长的社会经验来获得,也必须有一定的理性认识做基础。本书采用循序渐进、图形和案例相结合的方法,对谈判的基本原理、过程、框架、谈判者的特征、跨文化的谈判过程以及冲突的解决等问题进行了透彻的阐述。

本书适用人群很广泛,包括高等院校工商管理专业和贸易类专业师生、企业中高层管理者、商业人士、政府官员和行政管理人员,以及希望提高自己谈判能力的各界人士。

Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry. Essentials of Negotiation, 5th Edition.

ISBN 0-07-353036-0

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized Bilingual edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书英汉双语版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2012 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2012-0588

图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判(英文版·原书第5版)/(美)列维奇(Lewicki, R. J.), (美)桑德斯(Saunders, D. M.) (美)巴里(Barry, B.) 著;程德俊译注. —北京:机械工业出版社, 2012.7

(国际经典原版教材·注解版)

书名原文:Essentials of Negotiation

ISBN 978-7-111-38907-1

I. 国… II. ①列… ②桑… ③巴… ④程… III. 国际商务—商务谈判—英文 IV. F740.41

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第135988号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王金强 白春玲

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2012年7月第1版第1次印刷

214mm×275mm·17.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-38907-1

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzejg@hzbook.com

出版说明

教育部在 2001 年颁布了《关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见》，明确要求高校要积极开展双语教学。为适应经济全球化的挑战，培养符合现代社会需要的高级管理人才，推进高校“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的发展，双语教学逐渐在我国大学教育中推广开来。

机械工业出版社华章公司为了满足国内广大师生了解、学习和借鉴国外先进经济管理理论、经验，开展双语教学的迫切需求，与国外著名出版公司合作影印出版了“国际经典原版教材·注解版”系列。我公司出版的该系列教材都是在国际上深受欢迎并被广泛采用的优秀教材，其中大部分教材是在国外多次再版并在该领域极具权威性的经典之作。为了让该系列教材更好地服务于读者，适应我国教育教学的客观需求，我公司还专门邀请国内在该学术领域有一定研究的专家学者，结合国内教学的实际对这些教材中的重点内容精心加入中文注释，以方便读者快捷地把握学习重点，提高阅读和研究的效率。

在此我们需要提请广大读者特别注意的是，由于我公司所选择出版的该系列图书其原书作者均来自先进管理思想比较集中的欧美国家，他们所处国家的政治环境、经济发展状况、文化背景和历史发展过程等与我国社会发展状况之间存在着显著差异，同时作者个人人生观、价值观以及对各种问题的认识也仅仅只代表作者本人的观点和态度，并不意味着我们完全同意或者肯定其说法。敬请广大读者在阅读过程中，立足我国国情，以科学分析为依据，仔细斟酌，批判吸收，客观学习和借鉴。

为了更好地服务于读者，满足我国教学需求，我们对原版图书进行了删节，因此读者在阅读的过程中可能会发现跳页的现象，而且原文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到，由此给读者带来的诸多不便，我们深表歉意。

最后，这套中文注释版英文教材的出版，得到了清华大学、北京大学、南开大学、南京大学等高校很多专家学者的大力支持和帮助，对他们的辛勤劳动和精益求精的工作态度在此深表谢意！能为我国经济管理学科的理论教育与实践发展以及推动国家高校双语教学计划略尽绵薄之力是我们出版本套教材的初衷，也实为我们出版者之荣幸。

欢迎广大读者对我公司出版的这套教材和各类经济管理类读物多提宝贵意见和建议，您可以通过 hzjg@hzbook.com 与我们联系。

机械工业出版社华章公司经营出版中心

献 词

谨以本书献给所有在谈判、调解和冲突解决领域工作，并致力于创建一个和谐繁荣世界的专家们。

还要献给我的朋友、同事兼合作者：约翰 W. 明顿（John W. Minton，1946—2007）。

导 读

谈判是解决相互依赖的各方之间所具有的矛盾和冲突的一种方法。当然，解决冲突的方法还有武力、权威、调解和法律等其他方式。但无疑，谈判是一种能够达成双方利益要求、实现双赢的更有效的方法。除了市场中处理企业之间的交易时，我们需要谈判，在组织中，依赖和矛盾也是无所不在的。时刻困扰很多职业经理人的问题就是如何处理好相互依赖的同事之间的矛盾和冲突。作为一名有效的管理者，谈判和调解能力是领导能力的核心。正因为如此，谈判学是几乎所有美国著名大学 MBA 教育所开设的必修课程，也是最受学生欢迎的一门课。同时，法学院、政府管理学院、国际关系学院等其他一些院系也都开设了相关的谈判和冲突处理方面的课程。笔者在美国康奈尔大学约翰逊商学院访问时，发现 MBA 课程设置中组织行为学方向的唯一必修课程就是谈判学。当然，其著名的工业与劳动关系学院也开设了大量的谈判和管理方面的课程。除了一般意义上的谈判学，其还开设了集体谈判、劳资冲突处理等方面的课程。我在参加哈佛商学院每年开设的“以参加者为中心的教学方法”培训项目中，也发现哈佛商学院 MBA 一年级的必修课程中包括谈判学。二年级还有“决策”、“新企业谈判”、“权利与影响”以及“商谈复杂交易”等一系列以谈判为主题的课程。当然，在美国著名商学院所开设的相关课程也有一些差别，最常见的还有“谈判与决策”、“谈判与冲突解决”、“管理谈判”、“国际谈判”、“合作、冲突及谈判”等。

为什么谈判学在美国商学院中如此重要，而且如此受欢迎呢？我觉得，首先是由这门课的性质决定的。谈判是融合了决策理论、博弈论、社会心理学、团队过程等相关重要理论的一门课程。在这门课程的学习过程中，学生会看到大量经典而有趣的研究。同时，在这门课程的学习过程中，学生会面临各种痛苦的抉择和道德的判断，例如，如何应对价值创造和价值分配之间的矛盾，如何面对感情和利益之间的冲突，是否应该说谎，如何面对说谎者等。这些非常重要而有趣的问题，可以说困扰着我们每一个人。其他经常讨论的内容还包括冲突摩擦、危机、告密及道德等。本课程除了就当事人的角度教授冲突管理之外，同时也指导第三方如何帮助化解冲突、居中调停，进行调查、仲裁并协助系统从争辩转化为冲突双方的均衡态势。另外，根据我们的教学经验，学生喜欢这门课程的主要原因还在于这门课程通常采取角色扮演和谈判模拟教学方法。谈判模拟法就是让学生在课程中直接扮演谈判中的某一角色，体验角色所面临的各种决策和冲突。然后，通过谈判结果的分析，让学生体验到谈判过程中出现的各种认知偏差，从而提高谈判的技巧和处理冲突的能力。谈判除了涉及双方或多方，还有一些涉及代理人、调解人等角色。培训学生之所以了解和熟悉这些内容是因为许多人在未来的谈判中会扮演这类角色。不仅如此，还有许多谈判涉

及各方之间的联盟,或者一些比较极端的情绪以及文化因素。从某种意义上讲,谈判课是一个实验室,学生既是实验员,又是参与实验的对象。因此老师希望创造出一种课堂气氛,鼓励学生自我反省。在这个过程中,问与答同样重要。而这些模拟的谈判练习不仅为课堂讨论提供了丰富的讨论素材,而且也提供了大量的数据,可以进行有价值的研究。对这些数据的分析可以验证谈判理论的发展。在实际教学过程中,我们也努力将课程数据应用于研究中,实现教学与研究的结合,教学相长。

从20世纪60年代开始,学术界出现了大量针对谈判和冲突管理的研究。其中,托马斯·谢林(Thomas Schelling)所著的《冲突的战略》(*The Strategy of Conflict*)、罗杰·费希尔(Roger Fisher)所著的《达成一致:跳出立场之争》(*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*)、霍华德·雷法(Howard Raiffa)所著的《谈判的艺术与科学》(*Art and Science of Negotiation*)奠定了谈判科学的基础。最近十多年来,又出现了一些非常重要的谈判学研究成果,这些研究成果也是老师常常采用的教学辅导材料。例如,沃顿商学院理查德·谢尔(Richard Shell)的《优势谈判》(*Bargaining for Advantage*)、哈佛商学院马克斯·巴泽曼(Max Bazerman)所著的《理性谈判》(*Negotiating Rationally*)、西北大学凯洛格商学院利·汤普森(Leigh Thompson)所著的《谈判者心智》(*The Mind and Heart of the Negotiator*)等。当然,最经常被选的教材就是我们给大家推荐的罗伊·J·列维奇等人所著的《国际商务谈判》。列维奇教授是美国俄亥俄州立大学费雪商学院院长,管理学和人力资源教授,曾担任国际冲突管理协会主席。列维奇教授2010年出版了其第6版《国际商务谈判》的教材,这套教材分为三个版本:完整本教材、简编本教材以及一本既可单独使用又可配合使用的关于谈判学的论文、练习及案例的合辑。相对于其他教材,列维奇教授的《国际商务谈判》完整本教材体系更为完整、内容更加翔实、教学素材更为全面。但是由于篇幅过大,大部分老师常常只能选择这本教材中的主要章节进行讲授,然后再选择其他的基本教材作为辅导教材。相对于完整版本,简编本教材详略得当,重点突出。对于学生而言,价格也较为适用,因而该书得到越来越多的应用。

2009年从美国康奈尔大学访问回国后,我就开始从事谈判和冲突管理方面的教学研究工作。随着研究的深入,我越来越发现这是一个挖掘不尽的迷人宝藏。2011~2012年,我在南京大学人文社会科学高级研究院从事跨学科研究,我欣喜地发现,在公共管理学院、心理系、历史系等其他院系也有一批与我抱有同样研究兴趣的老师。我们组织了冲突和危机研究小组,希望对该领域进行跨学科研究,以解决国内日益出现的各种人际冲突和群体冲突。希望本书的出版,能够促进谈判和冲突管理领域双语教学、研究的兴起和发展。

程德俊

2012年5月

作者简介

罗伊 J. 列维奇 (Roy J. Lewicki)

美国俄亥俄州立大学费雪商学院院长，管理学和人力资源教授。曾主持和编辑 32 部著作，并发表了大量的学术论文。列维奇教授曾担任国际冲突管理协会主席，以其在谈判和冲突解决教学领域所做出的贡献而荣膺组织行为教育学会授予的第 1 届戴维·布拉德福杰出教育奖。

戴维 M. 桑德斯 (David M. Saunders)

加拿大皇后大学商学院院长，自 2003 年加入皇后大学后开始引领学校走向国际化，开设了两项独立的 MBA 项目和一系列硕士课程，加强了与欧洲、亚洲和南美洲顶尖商学院的网络联系。与人合著了若干有关谈判、冲突解决以及反映雇员心声和组织公平方面的著作与文献。桑德斯教授目前是中欧国际商学院以及欧洲管理发展基金会的董事会成员。

布鲁斯·巴里 (Bruce Barry)

美国范德堡大学管理学和社会学教授，其关于谈判学、影响力、权力与公平的研究发表在大量的学术期刊和书籍上。巴里教授曾担任国际冲突管理协会主席和国际冲突管理学院管理系主任。

最后，在第 12 章，我们做了一个总结，概括了本书的内容，为所有谈判者提供了 10 条“最佳实践”原则。

本书更新的内容

- 全书已经被修订和更新。作者检查了每一个章节，将来自使用本书以前各版本的教师的意见汇总起来，部分章节已经被重新设计成更有效率的结构。
- 进一步提升了图表的形式和页面排版，使本书显得更有趣味性和可读性。
- 在每章开篇增添了学习目标。

致 谢

的确如此，如果没有许多朋友的帮助，本书就不可能出版。在此我们要特别感谢：

- 谈判与冲突管理领域的同事，他们的研究成果推动这一领域不断发展，他们对本书先前版本的反馈意见提高了本书的质量。
- 下列参与校正以及提供宝贵意见的朋友：Nan Stager（印第安纳大学）、Leigh Anne Liu（佐治亚州立大学）、J. Keaton Grubbs（史蒂夫奥斯汀州立大学）、Edward Wertheim（东北大学）、Holly Schroth（加利福尼亚大学伯克利分校）、Patrizia Porrini（长岛大学）、Monika Renard（佛罗里达海岸大学）。
- John Minton 为本书的第 2、3、4 版进行了排版，他于 2007 年秋去世。
- Steve Stenner 为本书提供了宝贵的编辑帮助，尤其要感谢他对排版编辑、出版许可、图标编排的完善。
- 麦格劳－希尔的员工们，尤其是我们的现任编辑 Laura Spell 以及之前的编辑 Ryan Blankenship、John Weimeister、John Biernat、Kurt Strand、Karen Johnson，能够解决几乎所有问题的助理编辑 Jane Beck、Allison Cleland、Trina Hauger，以及能够将我们模糊的指导和枯燥的文字转变成具有可读性和实用性教材的项目经理 Robin Reed。
- 我们的家人持续不断地提供给我们时间、鼓励和继续学习有效谈判的机会，使我们得以完成本书。

罗伊 J. 列维奇
戴维 M. 桑德斯
布鲁斯·巴里

目 录

导读

作者简介

前言

致谢

第1章 谈判的本质.....1

- 1.1 关于本书的阐述形式和方法.....3
- 1.2 卡特夫妇.....4
- 1.3 谈判情境的特征.....6
- 1.4 互赖关系.....9
- 1.5 相互调整.....12
- 1.6 价值索取和价值创造.....15
- 1.7 冲突.....18
- 1.8 有效的冲突管理.....22
- 1.9 本书各章概要.....24

第2章 分配式谈判的战略和战术.....27

- 2.1 分配式谈判情境.....29
- 2.2 战略性任务.....35
- 2.3 谈判中所持立场.....41
- 2.4 承诺.....46
- 2.5 结束谈判.....51
- 2.6 硬式棒球法.....52

第3章 整合式谈判的战略和战术.....62

- 3.1 整合式谈判的重要性.....62
- 3.2 整合式谈判过程的概述.....63
- 3.3 整合式谈判的主要步骤.....66
- 3.4 促成整合式谈判成功的因素.....82

第4章 谈判战略和制订谈判计划.....89

- 4.1 目标——制定谈判战略的依据和核心.....89
- 4.2 战略——实现目标的总体计划.....91
- 4.3 理解谈判流程：谈判的各个阶段.....96
- 4.4 战略实施准备：计划过程.....97

第5章 感知、认知与情绪.....112

- 5.1 感知.....113
- 5.2 框架的确定.....115
- 5.3 谈判中的认知偏差.....122
- 5.4 管理谈判中的错误感知和认知偏差.....128
- 5.5 情绪、情感与谈判.....129

第6章 沟通.....136

- 6.1 谈判中沟通些什么.....136
- 6.2 人们在谈判中如何沟通.....139
- 6.3 如何改善谈判中的沟通.....144
- 6.4 考虑谈判结束阶段的特别沟通.....149

第7章 发现和运用权力.....151

- 7.1 为什么权力对谈判者如此重要.....151
- 7.2 权力的定义.....152
- 7.3 权力的来源——人们如何获取权力.....154
- 7.4 与权力较强的一方谈判.....167

第8章 谈判中的伦理问题.....170

- 8.1 伦理困境实例.....170

8.2 “伦理”的含义是什么以及为何伦理 在谈判中非常重要·····	172	11.3 概念化文化与谈判·····	236
8.3 谈判中会出现何种伦理行为问题·····	176	11.4 文化对谈判活动的影响：管理角度·····	241
8.4 为何要使用欺骗策略：动机和效果·····	181	11.5 文化敏感度高的谈判策略·····	244
8.5 谈判者如何应对对方的欺骗策略·····	187		
第 9 章 谈判中的关系 ·····	193	第 12 章 谈判中的最佳实践 ·····	251
9.1 已有谈判研究在关系情境下的适用性·····	193	12.1 准备充分·····	251
9.2 管理关系谈判的关键要素·····	199	12.2 对谈判的基本结构进行分析·····	252
第 10 章 多方谈判与团队谈判 ·····	210	12.3 研究最佳替代方案·····	253
10.1 多方谈判的本质·····	210	12.4 随时准备中止谈判·····	253
10.2 管理多方谈判·····	217	12.5 抓住谈判的主要矛盾·····	254
第 11 章 国际谈判与跨文化谈判 ·····	230	12.6 牢记无形因素的存在·····	256
11.1 国际谈判：艺术性和科学性·····	231	12.7 积极管理联盟·····	257
11.2 究竟是什么令国际谈判如此不同·····	231	12.8 享用并维护声誉·····	258
		12.9 牢记理性与公正是相对的·····	259
		12.10 不断学习经验教训·····	259
		参考文献 ^①	

① 本书参考文献见华章网站 www.hzbook.com。

Contents

Chapter 1

The Nature of Negotiation 1

A Few Words about Our Style and Approach 3

Joe and Sue Carter 4

Characteristics of a Negotiation Situation 6

Interdependence 9

Types of Interdependence Affect Outcomes 10

Alternatives Shape Interdependence 10

Mutual Adjustment 12

Mutual Adjustment and Concession Making 13

Two Dilemmas in Mutual Adjustment 14

Value Claiming and Value Creation 15

Conflict 18

Definitions 18

Levels of Conflict 18

Functions and Dysfunctions of Conflict 19

Factors That Make Conflict Easy or Difficult to Manage 19

Effective Conflict Management 22

Overview of the Chapters in This Book 24

Chapter 2

Strategy and Tactics of Distributive Bargaining 27

The Distributive Bargaining Situation 29

The Role of Alternatives to a Negotiated Agreement 31

Settlement Point 32

Bargaining Mix 33

Fundamental Strategies 33

Discovering the Other Party's Resistance Point 34

Influencing the Other Party's Resistance Point 34

Tactical Tasks 35

Assessing the Other Party's Target, Resistance Point, and Costs of Terminating Negotiations 35

Manage the Other Party's Impressions 37

Modify the Other Party's Perceptions 39

Manipulate the Actual Costs of Delay or Termination 39

Positions Taken during Negotiation 41

Opening Offers 41

Opening Stance 42

Initial Concessions 42

Role of Concessions 43

Pattern of Concession Making 44

Final Offers 46

Commitment 46

Tactical Considerations in Using Commitments 47

Establishing a Commitment 47

Preventing the Other Party from Committing Prematurely 49

Finding Ways to Abandon a Committed Position 49

Closing the Deal 51

Hardball Tactics 52

Dealing with Typical Hardball Tactics 52

Typical Hardball Tactics 54

Chapter Summary 60

Chapter 3

Strategy and Tactics of Integrative Negotiation 62

Introduction 62

What Makes Integrative Negotiation Different? 62

An Overview of the Integrative Negotiation Process 63

Creating a Free Flow of Information 64

<i>Attempting to Understand the Other Negotiator's Real Needs and Objectives</i>	64	<i>The Dual Concerns Model as a Vehicle for Describing Negotiation Strategies</i>	92
<i>Emphasizing the Commonalities between the Parties and Minimizing the Differences</i>	65	Understanding the Flow of Negotiations: Stages and Phases	96
<i>Searching for Solutions That Meet the Needs and Objectives of Both Sides</i>	65	Getting Ready to Implement the Strategy: The Planning Process	97
Key Steps in the Integrative Negotiation Process	66	1. <i>Defining the Issues</i>	97
<i>Identify and Define the Problem</i>	67	2. <i>Assembling the Issues and Defining the Bargaining Mix</i>	99
<i>Understand the Problem Fully—Identify Interests and Needs</i>	69	3. <i>Defining Interests</i>	100
<i>Generate Alternative Solutions</i>	72	4. <i>Knowing Limits</i>	100
<i>Section Summary</i>	78	5. <i>Knowing Alternatives</i>	101
<i>Evaluate and Select Alternatives</i>	79	6. <i>Setting Targets and Asking Prices</i>	101
Factors That Facilitate Successful Integrative Negotiation	82	7. <i>Assessing Constituents and the Social Context of the Negotiation</i>	103
<i>Some Common Objective or Goal</i>	82	8. <i>Analyzing the Other Party</i>	105
<i>Faith in One's Problem-Solving Ability</i>	83	9. <i>Presenting Issues to the Other Party</i>	108
<i>A Belief in the Validity of One's Own Position and the Other's Perspective</i>	83	10. <i>What Protocol Needs to Be Followed in This Negotiation?</i>	109
<i>The Motivation and Commitment to Work Together</i>	84	Chapter Summary	111
<i>Trust</i>	85	 Chapter 5	
<i>Clear and Accurate Communication</i>	86	Perception, Cognition, and Emotion	112
<i>An Understanding of the Dynamics of Integrative Negotiation</i>	86	Perception	113
<i>Section Summary</i>	87	<i>Perception Defined</i>	113
Chapter Summary	87	<i>Perceptual Distortion</i>	113
 Chapter 4		Framing	115
Negotiation: Strategy and Planning	89	<i>Types of Frames</i>	116
Goals—The Focus That Drives a Negotiation Strategy	89	<i>How Frames Work in Negotiation</i>	117
<i>Direct Effects of Goals on Choice of Strategy</i>	90	<i>Another Approach to Frames: Interests, Rights, and Power</i>	118
<i>Indirect Effects of Goals on Choice of Strategy</i>	91	<i>The Frame of an Issue Changes as the Negotiation Evolves</i>	120
Strategy—The Overall Plan to Achieve One's Goals	91	<i>Section Summary</i>	122
<i>Strategy versus Tactics</i>	91	Cognitive Biases in Negotiation	122
<i>Unilateral versus Bilateral Approaches to Strategy</i>	92	1. <i>Irrational Escalation of Commitment</i>	123
		2. <i>Mythical Fixed-Pie Beliefs</i>	123

3. *Anchoring and Adjustment* 124
4. *Issue Framing and Risk* 124
5. *Availability of Information* 125
6. *The Winner's Curse* 125
7. *Overconfidence* 125
8. *The Law of Small Numbers* 126
9. *Self-Serving Biases* 126
10. *Endowment Effect* 127
11. *Ignoring Others' Cognitions* 127
12. *Reactive Devaluation* 128

Managing Misperceptions and Cognitive Biases in Negotiation 128

Mood, Emotion, and Negotiation 129

Chapter Summary 133

Chapter 6

Communication 136

What Is Communicated during Negotiation? 136

1. *Offers, Counteroffers, and Motives* 137
 2. *Information about Alternatives* 137
 3. *Information about Outcomes* 137
 4. *Social Accounts* 138
 5. *Communication about Process* 138
- Are Negotiators Consistent or Adaptive?* 138
- Does It Matter What Is Said Early in the Negotiation?* 139
- Is More Information Always Better?* 139

How People Communicate in Negotiation 139

- Characteristics of Language* 139
- Use of Nonverbal Communication* 141
- Selection of a Communication Channel* 142

How to Improve Communication in Negotiation 144

- The Use of Questions* 145
- Listening* 145
- Role Reversal* 148

Special Communication Considerations at the Close of Negotiations 149

Avoiding Fatal Mistakes 149

Achieving Closure 149

Chapter Summary 149

Chapter 7

Finding and Using Negotiation Power 151

Why Is Power Important to Negotiators? 151

A Definition of Power 152

Sources of Power—How People Acquire Power 154

Informational Sources of Power 156

Power Based on Personality and Individual Differences 157

Power Based on Position in an Organization 158

Power Based on Relationships 162

Contextual Sources of Power 166

Dealing with Others Who Have More Power 167

Chapter Summary 168

Chapter 8

Ethics in Negotiation 170

A Sampling of Ethical Quandaries 170

What Do We Mean by "Ethics," and Why Do They Matter in Negotiation? 172

Ethics Defined 172

Applying Ethical Reasoning to Negotiation 175

Ethics versus Prudence versus Practicality versus Legality 175

What Questions of Ethical Conduct Arise in Negotiation? 176

Ethically Ambiguous Tactics: It's (Mostly)

All about the Truth 176

Identifying Ethically Ambiguous Tactics and Attitudes toward Their Use 179

Deception by Omission versus Commission 180

*The Decision to Use Ethically Ambiguous Tactics:
A Model* 181

Why Use Deceptive Tactics? Motives
and Consequences 181

The Power Motive 181

Other Motives to Behave Unethically 183

The Consequences of Unethical Conduct 183

Explanations and Justifications 185

How Can Negotiators Deal with the Other Party's
Use of Deception? 187

Chapter Summary 191

Chapter 9

Relationships in Negotiation 193

The Adequacy of Established Approaches
to Research for Understanding Negotiation
within Relationships 193

Negotiations in Communal Relationships 197

Key Elements in Managing Negotiations
within Relationships 199

Reputation 199

Trust 201

Justice 204

*Relationships among Reputation, Trust,
and Justice* 207

Repairing a Relationship 207

Chapter Summary 208

Chapter 10

Multiple Parties and Teams 210

The Nature of Multiparty Negotiations 210

*Differences between Two-Party Negotiations
and Multiparty Negotiations* 211

Summary 215

What Is an Effective Group? 215

Managing Multiparty Negotiations 217

The Prenegotiation Stage 218

*The Formal Negotiation Stage—Managing the Group
Process and Outcome* 221

The Agreement Stage 227

Chapter Summary 228

Chapter 11

International and Cross-Cultural Negotiation 230

International Negotiation: Art and Science 231

What Makes International Negotiation
Different? 231

Environmental Context 232

Immediate Context 234

Section Summary 236

Conceptualizing Culture and Negotiation 236

Culture as Learned Behavior 236

Culture as Shared Values 237

Section Summary 240

Culture as Dialectic 240

Culture in Context 240

The Influence of Culture on Negotiation: Managerial
Perspectives 241

Definition of Negotiation 241

Negotiation Opportunity 241

Selection of Negotiators 242

Protocol 242

Communication 242

Time Sensitivity 242

Risk Propensity 243

Groups versus Individuals 243

Nature of Agreements 244

Emotionalism 244

Culturally Responsive Negotiation Strategies 244

Low Familiarity 246

Moderate Familiarity 247

High Familiarity 247

Chapter Summary 248

Chapter 12

Best Practices in Negotiations 251

1. Be Prepared 251
2. Diagnose the Fundamental Structure of the Negotiation 252
3. Identify and Work the BATNA 253
4. Be Willing to Walk Away 253
5. Master the Key Paradoxes of Negotiation 254
 - Claiming Value versus Creating Value* 254
 - Sticking by Your Principles versus Being Resilient to the Flow* 254

Sticking with the Strategy versus Opportunistic Pursuit of New Options 255

Honest and Open versus Closed and Opaque 255

Trust versus Distrust 256

6. Remember the Intangibles 256
7. Actively Manage Coalitions 257
8. Savor and Protect Your Reputation 258
9. Remember That Rationality and Fairness Are Relative 259
10. Continue to Learn from Your Experience 259