

《财富》评选的75本商务人士必读书之一

“强烈推荐每一位管理人员都读一读这本书，无论是男性还是女性。”

Negotiation and the Gender Divide

谈判力

职场女性最需要开发的生存潜能

WOMEN DON'T ASK

[美] 琳达·巴布科克 著
萨拉·拉斯谢弗



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

C912.3

185

2007

WOMEN DON'T ASK

Negotiation and the Gender Divide

谈判力

[美] 琳达·巴布科克 著
萨拉·拉斯谢弗
张岩 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

谈判力/[美]巴布科克等著;张岩译. —北京:中信出版社, 2007.1

书名原文: Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide

ISBN 978-7-5086-0769-6

I. 谈… II. ①拉… ②张… III. 女性-谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第149113号

Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide by Linda Babcock and Sara Laschever

Copyright © 2003 by Linda Babcock and Sara Laschever

Published by arrangement with Princeton University Press

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by China CITIC Press(the former CITIC

Publishing House)

ALL RIGHTS RESERVED.

谈判力

TANPAN LI

著者:[美]琳达·巴布科克 萨拉·拉斯谢弗

译者:张岩

策划者:中信出版社策划中心

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限责任公司

承印者:北京诚信伟业印刷有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:16.25 字数:190千字

版次:2007年1月第1版 印次:2007年1月第1次印刷

京权图字:01-2006-5972

书号:ISBN 978-7-5086-0769-6/F·1088

定价:38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

WOMEN DON'T ASK

Negotiation and the Gender Divide

深刻阐释男性和女性谈判方式差异
的第一本书

为什么女性从来不要求？她们不要求加薪，不要求升职，总是远离可能造成的谈判气氛。从对孩提时代的玩具娃娃和游戏规则，到成年后的焦虑和障碍的研究中，著名经济学博士琳达·巴布科克和她的合作者首次发现，性别差异导致的行为模式是女性不愿提出要求和谈判的根本原因。

本书大量的亲身访谈和相关研究成果，为我们揭示了女性在职场和心理及行为特征，以及女性与男性行为模式的种种差别。在对性别差异的精彩分析中，作者为女性改变自身思考方式，赢得谈判提出了绝对实用的建议。读完本书，相信女性读者会重新认识到谈判的力量，在谈判中发掘身边的机遇，最终改变自己的职业和生活状态！

WOMEN DON'T ASK

琳达·巴布科克

威斯康星大学经济学博士。现任教于美国宾州卡内基梅隆大学海因兹公共政策和管理学院，是社会性别平等研究项目的创立者和主任。曾参加美国国家科学基金会经济评论小组和担任芝加哥大学商学院、哈佛商学院和加州理工学院客座教授。

萨拉·拉斯谢弗

作家，其作品曾经在《纽约时报》、《纽约书评》、《乡村之声》、《时尚》发表，并在其他出版机构出版。

美国《财富》杂志在近百年出版的众多商业图书中反复遴选，评选出《基业长青》、《引爆点》等75本“最使人睿智”的商业必读书，本书即名列其中。

责任编辑 王颖 郑薇

封面设计  工作室·刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

试读结束：需要全本请在线购买：

www.ertongbook.com

《沸腾的岁月》

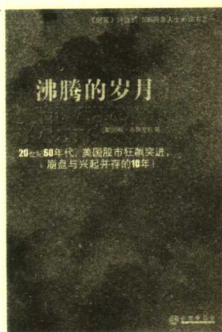
20世纪60年代，美国股市狂飙突进，崩盘与兴起并存的10年！

《财富》推荐语：其自信的商业写作手法，可谓前无古人，后无来者！

[美]约翰·布鲁克斯 著

ISBN 7-5086-0728-7

定价：35.00元



《引爆点》

高居《纽约时报》畅销书排行榜长达10个月，2005年度再度蝉联冠军。

《福布斯》评选20世纪最有影响力的20本商业图书之一。

[美]马尔科姆·格拉德威尔 著

ISBN 7-5086-0546-2

定价：29.80元

《谁说大象不能跳舞》

IBM前CEO郭士纳自传，对所有商务人士备加关注的“传统企业如何转变为与世界经济接轨的、务实而灵活的现代企业”做了最完美和精彩的诠释。

[美]郭士纳 著

ISBN 7-5086-0669-8

定价：36.00元



《小沃森自传》

沃森父子的努力如何打造出世界一流的IBM,权力与亲情的交织呈现出一种独特的商业传记风格，最佳工作拍档还是最形同陌路的父子？

[美]小托马斯·沃森 彼得·彼得 著

ISBN 7-5086-0269-2

定价：29.00元

中信出版社出版的其他《财富》75本商务人士必读书：

《基业长青》

《只有偏执狂才能生存》

《成功人士战胜疲劳的秘密》

给我们的孩子亚历山德拉、摩西和亚当，希望他们能够在对女性勇于提出要求的容忍度更高的社会中长大成人。

为什么要谈判？为什么要马上行动？

女人从来不提要求。

她们不要求加薪，不要求升职，也不要求更好的工作机会。在公司，她们不要求老板认可自己的工作成绩；在家里，不会要求老公分担更多家务。也就是说，同男人比起来，女人很少会选择通过谈判来争取自己想要的东西。这又有什么关系呢？尽管谈判技巧是一项必不可少的职场生存法宝，可一直以来它都被当做是男人的专利：这是个男性驾轻就熟却让女性无所适从的竞争性十足的领域。不过，人们对成功谈判要素的看法已经发生了改变。谈判不再被当做仇敌之间你死我活的战斗，而越来越倾向于被理想化地当做一种致力于为每个人找到最好解决方案的协作过程。谈判的过程不再那样剑拔弩张，相反，我们可以看到它带来了最理想的协议结果：每个人都更大程度地实现

了预期目标。

这种态度的转变使谈判对女人而言更具吸引力，因为过去很多女士们都不喜欢那种火药味十足的谈判气氛。而且，要是女人摆出一副要同人大干一场的样子，很多人都会采取负面回应的态度。这些因素都让女性无奈地发现，谈判并非她们达到目的的有效手段。如今，将谈判看做合作过程的新理念化解了女人同谈判水火不容的关系。

但是，为什么现在女人比过去任何时候都更需要掌握谈判技能呢？女人可以放开手脚发掘自己在谈判方面的潜能这一点，又为什么算得上是一条好消息呢？与过去相比，最近职场文化的许多变化迫使女性不得不更多地掌握对自己事业的控制权。基于互联网电子商务的兴起，尤其是网络拍卖和交易网站的繁荣，人们创造出了一个全新的购买、销售和交易的环境，很大程度地改变了女性赖以生存的生活和职场环境。同时，女性在家庭中的作用也正悄悄发生着变化，她们疲于奔命，忙于应付生活中各种乱七八糟、相互冲突的社会责任。面临职业生涯和个人生活中这些呈燎原之势迅速蔓延的变化，谈判已经不再是可有可无的技巧了。现在，它已成为她们基本的生存技能。

勇敢新职场

在许多行业，在规模不同的各种办公场所，商业机构中的官僚习气已经没有那么严重了，等级体系的分层也更简练、更趋平缓，而职责和报告制度也越来越随意了。管理风格不再完全是自上而下等级森严，也不再像以前那样以命令和控制为主导。更加松散的职场结构取代了传统职场的阶梯式结构，似乎每一天都有新的经营模式浮出水面。结果就是，雇员们常常发现在工作过程中并没有多少需要自己严格遵守的行为规范。

许多机构趋向采用“个性化合约”形式，简称I式合约。这是为满足各个雇员的不同需求而制定的因人而异的雇用合同。这类合约允许

在出差任务、工作时间、技巧发展速度等方面的规定存在一定的机动性，即使从事同种工作的人，雇用条款也可能存在差异。因为此类合约的存在，雇员职场生活中的更多元素现在都有了讨价还价的余地。

过去的10年当中，合并收购热潮席卷全球，近些年这个势头有所缓和，不过，公司还是在以飞快的步伐被购买、出售和合并，每年直接受其影响的雇员达数千人。在大多数情况下，那些工作单位被其他公司收购的人必须为职场生活的方方面面同新东家讨价还价，从补偿金、工作时间、职务福利到工作职责，甚至还包括办公空间等。另外，两家公司合并之后，人们还需要解决一大堆大大小小的事务，以便两种不同的企业文化和做事风格能充分融合。

大部分工人的职业生涯也发生了极大的改变。直到20世纪中叶，还有很多人的整个职业生涯都在同一家机构中度过。而在当今的经济体系中，这种情况几乎绝迹了。2000年，美国所有的工人中，有25%的人为当时老板服务的时间少于12个月。这一年，所有员工为当时的公司服务的平均时间是3.5年。从2001年5月到2002年5月，美国有5290万员工被裁员、开除或是主动离开工作岗位，也就是说，在这12个月的时间里，美国劳动力中的39%更换了工作。打工一族每次跳槽都要积极寻求新的机遇，而且必须为新的雇用合同讨价还价。

美国工人加入工会的比例近年来也急剧减少。1983年，美国还有20.1%的工人是工会成员，到2001年，这个数字就降低到了13.5%，下降了33个百分点。工会成员不需要为自己的大部分雇用条款，比如工资、福利、工作任务和休假时间等进行谈判，因此工会成员数量减少所带来的各种问题是棘手的。成千上万，甚至是上百万过去不习惯和新东家讨价还价的人们，其中包括许多女性，现在必须要拿起谈判这个有力武器了。

现在加入劳动者队伍的女性人数比我们记忆中任何时候都要多。2000年的时候，美国25~54岁的女性公民中有76.8%的人上班工作，而1980年这个年龄阶段的美国女性只有64%在外工作，20年间几乎

增加了20%。自己做老板的女性数量也从1976年的22%增长到了2000年的38%：2000年自己经营事业的美国女性的数量已经达到了380万人。那些经营自己事业的女性必须要为每一件事情进行谈判——从顾问费用到房屋使用合同到分包单位的分红再到同保险公司商定的个人福利计划，无所不包。

多重角色和相互冲突的责任

随着越来越多的女性走出家门，走进职场，她们中数百万计的人必须在生活中扮演比以前更多的角色（老板、同事、雇员、女儿、妻子、母亲和朋友）。除了工作和抚养子女的需要之外，许多成年人，尤其是女性，承担了越来越繁重的照顾年迈双亲的责任。这项责任要求他们频繁地同医务室、护理中心、照顾老人的帮手、保险公司、政府项目、自己的雇员甚至父母亲进行谈判。

现在，大约40%~50%的婚姻都以离异告终，这使得比以前更多的女人要自己养活自己，甚至是成为家庭的顶梁柱。仅仅在美国，就有近2000万人离异。这些人中有一半是女性，而她们中的大多数人，除了必须承受随之而来的混乱状况和重新适应新生活的压力之外，离异还使得她们的生活水准大幅度下降。勒诺·J·韦茨曼 (Lenore J. Weitzman) 在其作品《离婚革命：美国女性和儿童面临的出人意料的和社会和经济后果》(*The Divorce Revolution: The Unexpected Social and Economic Consequences for Women and Children in America*) 中估计，离婚之后，女方的生活水平平均要降低73%，而男方的生活水平则平均提高42%。人口普查的数据也表明，大约85%的离异女性得不到赡养费。而单身母亲在所有母亲中的比例也急速攀升，从1970年的10%增加到了现在的33%。不管是离异的女性还是从未结过婚的单身母亲，她们都必须肩负抚养孩子的重担，而且没有一个固定的合作伙伴可以帮助她们分担工作和做出决定，这迫使她们不得不寻求外界的支持和协助——有时候是朋友和家人，也经常需要通过当地

的、本州的以及联邦政府的各种援助项目来寻求帮助。不管协助的来源是什么，女性必须准备好积极主动地为自己和孩子争取所需的一切。

任重而道远

在过去的35年间，在鼓励雇用少数民族及女性的所谓赞助行动的推行、社会行为规范改观、性别歧视减少、职业性别隔离情况缓和以及女性接受高等教育机遇增加等因素的共同作用下，女性经济地位得到了显著改善。但是，女性社会地位提高的实际情况远不如我们认为的那样美好。在20世纪90年代，许多此类进步的脚步都慢下来了，甚至停滞不前。在所有全职工作者当中，女性年收入占男性年收入的比例在1980年是60.2%，1990年增加到了71.6%，而在1990~2000年之间，这个数字仅仅增加了1.6个百分点，从71.6%增加到了73.2%。

各行各业中，女性坐上过去完全不对她们开放的领导岗位的进程还远远没有结束。在琳达工作的经济学领域^①，全职女性教授的数量在1981~1991年之间翻了一番（从3%增加到了6%），但是，从那以后，这个比例还是保持着惊人的低水平，而且一直也没有增长过（到2001年，女性还是只占有全职经济学教授总数的6%）。尽管在过去20年间，有25%的经济学博士是女性，但如此低的教授比例仍旧是不争的现实，这意味着有大量进入了“晋升管道”的女性被剥夺了继续晋升的权利。雇用女性担任大学校长的步伐也减缓了。从20世纪80年代中期到90年代中期，女性大学校长的数量增加了一倍还多，从9.5%增加到了21.1%，但是，从1998年到2001年，这个比例只增加了1.8个百分点。

这些停滞不前的数字表明，我们从已经完成的社会变革当中得到的好处已经到极限了，女性想要继续前进的话，就必须找到解决问题

^① 因为我们合作著述了本书，所以，当我们描述自己生活中发生的事情时，我们使用彼此的名字琳达和萨拉来称呼自己。

的新办法。这些新办法中的一条就是改变社会对那些坚决主张自己权益的女性的看法。我们还相信，另外一个办法就是鼓励女性积极争取自己应得的报酬——认识到自己生存环境中更多的机遇，欣赏自己工作的价值并要求自己想要的东西。

女人从不要求

几年前，琳达在担任学院博士生培养计划的主要负责人的时候，有一天，一位女研究生代表到办公室找她。这位女生抱怨说，许多男同学都在独立授课，而大部分女生都被指派去为正式教师担任助教。琳达也认为这种情况不公平，当天下午，她就去问负责处理教学任务分配的系主任助理，为什么会出现这种现象。他给出的答案很简单——“我努力为每一个准备好出色的课程设计、有能力授课而且提出合理课程费用预算的学生安排上讲台的机会。”他解释说：“提出申请的男生比女生多得多。女生们则很少提出上课申请。”

女生没有提出要求！这个小插曲以及系主任助理的解释让琳达认识到一个更具普遍意义的问题。为什么女性在生活中无法得到更多自己渴望的东西呢？这是否在一定程度上是因为她们从来没有想过要提

出要求而导致的呢？那么，是否存在一些外部的压力打消了女性提出要求的积极性，或者甚至使她们根本就认识不到自己可以提出要求的事实呢？同男性相比，女性真的更不愿意提出要求吗？

为了探求这个问题的答案，琳达调查了卡内基梅隆大学毕业生的起薪情况。当仅从性别角度进行对比的时候，她发现男女之间起薪的差距是非常大的：男性起薪比女性平均要高出 7.6%，也就是 4 000 美元。为了解释这个差距形成的原因，琳达接着调查了到底哪些人曾经为自己的起薪进行了谈判（要求雇主支付更高的工资），而哪些人只是简单地接受了雇主提供的起薪数额。结果是，只有 7% 的女生进行了谈判，而有 57% 的男生要求对方支付更高的薪水（这个比例是女生的 8 倍）。琳达对自己在卡内基梅隆大学的男女毕业生之间发现如此巨大的差异尤其感到惊讶，因为这所学校的就业服务部门曾经强烈建议即将毕业的学生们要对录用条件进行谈判。然而，几乎没有几个女生这样做。而最惊人的发现是，进行了谈判的学生（大部分是男性）的起薪平均可以提高 7.4 个百分点，或者说达到 4 053 美元——这几乎等于男女生平均起薪的差额。这表明，如果女生对录用条件进行了谈判的话，男女之间的起薪差距很可能被消除。

在这一发现的刺激下，琳达同两位同事德博拉·斯莫尔（Deborah Small）和米歇尔·盖尔芬德（Michele Gelfand）一起设计了另外一个实验，试图发现在要求对方支付更高薪水这个问题上，男性和女性采取行动的倾向性如何。他们雇用了卡内基梅隆大学的学生来做这个实验。受试者被告知，他们将会为玩 Boggle 拼字游戏而获得 3 或 10 美元不等的报酬。Boggle 拼字游戏是由米尔顿·布拉德利（Milton Bradley）发明的，根据规则，玩家要摇晃一个装着字母骰子的立方体，直至所有的字母在这个立方体的底部形成网格结构，然后，他们需要找出纵向、横向或对角线上的字母所能够构成的所有单词。每位受试对象都被要求做四轮游戏，然后实验者将会交给受试者 3 美元，并且说：“这是 3 美元。够吗？”如果受试者要求更多报酬，实验者就

会支付 10 美元，但是，如果受试者只是抱怨报酬太少（一种间接的要求方式），实验者并不会多给他钱。结果触目惊心——要求更多报酬的男性受试者数量是女性的近 9 倍。男性和女性受试者对自己玩游戏水平的评价都差不多，也就是说女性并不会觉得自己玩得不够好，所以应该被支付更低的报酬或者理应接受更少的报酬。而且，抱怨薪酬数额的男性和女性的数量差别也不大（大家都对这样低的薪酬颇有微词）。引人注意的因素是，好像男人更容易因为对别人支付给自己的金额的不满而采取行动去争取让自己满意的结果——要求更多报酬。

在一次规模更大的研究活动中，琳达、米歇尔·盖尔芬德、德博拉·斯莫尔以及另外一位同事海蒂·斯泰恩 (Heidi Stayn) 一起进行了一次调查，有数百人通过互联网来参与该调查（每一位登录网站来回答这些问题的受试对象都会得到 10 美元的报酬）。这项调查首先询问受试者参与的最近一次由自己首先发难的谈判行为的情况（与之相对的是他们参与的由其他人挑起的谈判）。男人们的情况是：他们自己挑起的最近一次由谈判行为发生在平均两周以前，而女人们最近一次主动发起谈判都几乎是一个月以前的事情。男性的倒数第二次主动谈判平均发生在 7 周以前，而女性的则是在 24 周以前。

这些结果表明，男性主动要求自己想要的东西，并为此发起一场谈判的频率要比女性高得多——频繁 2~3 倍。然而，琳达和她的同事们还希望能够确保这样的差距并不是因为受试对象的记忆出了问题而造成的，所以她们还询问了这些人计划在什么时候进行下一次谈判。而这类问题的答案同前面的调查结果完全一致，女性计划发起的谈判比男性计划中的要遥远得多——女性计划在 1 个月之后，而男性的下一次仅仅在 1 周之后。这意味着男性发起谈判的次数可能是女性的 4 倍。这样巨大的差距本身就非常引人注目，而更加值得注意的是，该调查的受试对象中包括各个年龄层、来自各行各业、拥有不同教育背景的人。这项研究再次证实，在通过要求来获取自己想要的东

西这一点上，男性比女性采取了更加积极的行动。

在撰写本书的过程中，我们采访了 100 多个人，他们当中既有男性也有女性，从事各种不同的工作（其中也包括全职母亲），来自英国、欧洲大陆以及美国。对他们的采访再次证实了上面的研究发现。我们要求访问对象描述自己的上一次谈判行为，大部分我们访问的女性都举出了几个月前发生的事件，而且多是一些程式化的谈判形式，比如买车。（例外的是那些孩子年龄还小的母亲，她们的说法出奇地统一：“我总是不停地同孩子们谈判。”）大部分男人们提到的都是在前一周发生的事情，而且通常都是些更随意的事情，如同配偶商量由谁送孩子去上足球课、因为背部拉伤而要求老板为自己租一辆更宽敞的轿车，或者是与一位同事磋商在一个合作项目中每个人分别要承担的任务。男人还更有可能提到一些模棱两可的情况——这些情况虽然可以被称为谈判，但是会有许多人认为它们不能算是谈判。在大多数情况下，同女性相比，男性认为谈判是他们生活中比较重要的部分和更普遍发生的情况。

而我们的研究发现中有一点非常值得注意，也就是调查答案受调查对象年龄因素影响的情况。在过去 40 年间，女性解放运动带来了巨大的社会变革，所以，我们本以为年龄较大的男性和女性之间的差异比年青一代的男女要大一些。而且，事实上，当我们同年轻女性交流的时候，她们也常常觉得这个问题是属于生育高峰那代人的问题，只会影响年龄大一些的女性，而不会影响她们。然而，令我们惊讶的是，在网络上专门研究 20 多岁到 30 岁出头的调查对象时，我们发现，这个年龄段的男性和女性发起谈判的频繁程度的性别差距同年龄更大的那些人之间的差距差不多，或者比他们还稍微大一点（男性比女性发起谈判的频率更频繁些）。另外，无论是起薪调查还是 Boggle 填字游戏实验的受试对象当中都有 20 多岁的人，这也让我们相信，女性常常会接受雇主提出的任何雇用条件而不会要求更多。这个问题远远不只是属于生育高峰那一代人的问题。