

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

PEARSON
Education

[美]利·L·汤普森 (Leigh L. Thompson) 著
燕清联合 于君 等译

谈判者 心智

(第2版)

The Mind and Heart of the Negotiator
(Second Edition)

中国人民大学出版社



Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

[美]利·L·汤普森 (Leigh L. Thompson) 著
燕清联合 于君 等译



谈判者 心智

(第2版)

The Mind and Heart of the Negotiator
(Second Edition)

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判者心智: 第2版/ (美) 汤普森著; 燕清联合等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列)

ISBN 7-300-06800-6

I. 谈…

II. ①汤…②燕…

III. 谈判学

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 098994 号

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

谈判者心智 (第2版)

[美] 利·L·汤普森 著

燕清联合 于君 等译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1000 毫米 1/16

版 次 2005 年 10 月第 1 版

印 张 25.75 插页 2

印 次 2005 年 10 月第 1 次印刷

字 数 497 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

新版序言

在1998年写《谈判者心智》一书时，我不仅打算把它作为谈判中制定行为决策的课程介绍给经营者和管理者，更打算把它当作一门社会心理学课程介绍给上述读者。自本书第1版出版后，我就致力于改进本书的内容，而且也力争对它的结构有所改进。每当有人对本书提出改进的建议，我的学生和同事都会欣然接受。因此，我已经对《谈判者心智》一书做了4处大的修改：

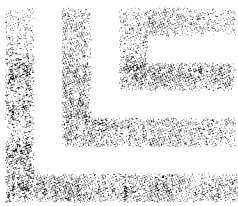
- **更多的案例研究和现实生活中的谈判** 书中包含了更多的在行政管理背景下的有关谈判的案例及其说明。每一章都以一个案例分析作为开头（通常来自于工商界，但我也在其中添加了一些其他方面的案例）。此外，章节中的许多观点都有从历史上或当代实际谈判中所得到的事例和说明作为补充。我并不是用这些事例来证明什么理论，而是用它们来阐明书中的哪些观点已由现实世界的情况所证实。
- **基本技巧方法** 我们为经营者和管理者提供了更加实用的要点。其中第9章就是一个很好的例子。第1版为我们提供了一个调查多方谈判的“镜头”，而第2版则为一些不同情况下的多方谈判提供了实用的建议。更进一步的是，书中包含了许多有关“馅饼分割”（分配式谈判）以及“馅饼扩大”（一体化谈判）的实用性建议。
- **新的章节和附录** 按照市场需求，我在书中增加了一些章节：新增了“形成谈判风格”一章，集中介绍了谈判的动机、情感以及辩论风格；还新增了“实力、说服与道德规范”一章，集中介绍了心理以及理性对人产生影响的策略；我还在书中增加了“谈判中的创造性与问题的解

决”一章，其中在如何跳出禁锢思考方面引入了许多来自感知心理学的前沿研究成果。除了新增这3章外，我还把跨文化谈判以及信息科技扩展为各自的章节（在第1版中，这2章被合为一章）。相似的，我写了两个独立的章节，分别为“谈判前的准备工作”及“分配式谈判：馅饼分割”。我还在书中增加了4个新的附录，它们主要说明了理性、非语言行为与欺诈、第三方干预以及求职谈判等普遍性问题。

- **最新的研究** 最重要的就是在书中使用了对谈判者的决策制定和行为的最新调查研究，从而使这本书的时代感更强，并且忠于调查研究和有理论支持的方法。

我诚挚地接受了对《谈判者心智》一书的修改工作。我对每章的每一个段落都进行了细致的修改。非常感谢我的学生和同事，他们的建议、评论以及批评都使我受益匪浅。希望他们能不断地提出建议，使我能够对本书做出更好的改进。

利·L·汤普森 (Leigh L. Thompson)



英文版序言

谈判，是一个令经营者、MBA、大学生、顾问、律师、医生、商人、工人、房地产经纪入、工程师、护士、管理者以及在公共部门工作的人都十分感兴趣的话题。我曾向这些人传授过谈判的技巧，并常常被参与者所共同关心的问题所触动。许多人想知道如何发挥出自己的最佳实力，如何达成双赢的一致看法，如何形成自在的谈判风格，如何处理好谈判中的各方利益。从目前的一些较好的有关谈判的书籍来看，其中许多都提供了实用性和说明性的建议，或者包含了对重要谈判研究的评论。但是，很少有书籍能够为读者把当今最前沿的研究成果与实用和说明性的建议结合起来。本书的目的是为来自各个领域的行政管理入提供可靠的、以调查研究为基础的建议以及实用的工具。

本书有三大特色：

1. **严格的前沿研究** 本书中所有的材料来源于在广阔的谈判领域内的最主要学者的研究成果，并以严格的措辞代表了硬科学。
2. **着重于技巧** 本书的最终目标是为了帮助谈判者达到他们的目的而提供详实的、说明性的建议，因此每章都包含有改进谈判效率的策略和技巧。
3. **智慧和心灵** 本书不仅包含了以合理的经济行为模型为基础的实用性建议，而且还包含了基于对人类行为进行心理洞察的实用性建议。本书的题目叫做《谈判者心智》，正反映了本书的双重“焦点”。在本书的一些章节中，执行官和管理者可以测试自己的理性；在另外一些章节中，他们则可对人们行为的洞察力进行探究。通过本书，我们在目的、理性分析与对心理行

为的洞察之间维持了一种平衡。

《谈判者心智》以一种清晰、循序渐进的风格，将事实从虚构和概要中分离出来，无论你是老练的执行官，还是年轻的管理者，都能够提高自己有效的谈判能力。本书的读者将学会如何有效地准备谈判；最大限度地利用他（或她）的能力在谈判中扩大“馅饼”（双赢谈判）；提高自己在谈判中的力度；使自己对谈判富于创造力的思维更加敏锐；对谈判风格进行评价并形成一种合适的风格；有效地处理多方问题；应对社交中存在的两难困境；学会跨文化习俗的谈判策略，并且学会如何通过信息技术来进行谈判。

本书的12章被分为3篇。第Ⅰ篇“谈判的基础知识”包括4章，每一章都讲到提高谈判者对“馅饼”进行扩大或者分割的能力的必需要素。第1章阐述了有关谈判的要诀，一个谈判者最常见的不足之处，以及学习此书的理论基础。第2章教会了谈判者如何按照对第三方的评估信息来更有效地准备谈判，以及如何“诊断”自己所处的局势。第3章则着重对谈判中的分配方面进行说明（我们也叫它“馅饼分割”），并且指导谈判者如何发挥出他们的谈判实力。第4章可称是本书最重要的一章，它聚焦于如何能达成一致的协议（通常也就是我们所知晓的“双赢协议”），它包含了用于扩大馅饼以及使公共收益最大化的有用且实用的策略。

第Ⅱ篇侧重于“高级谈判技巧”。第5章教授谈判者如何评价并形成他们自己的谈判风格，概述了人们在谈判中的动机、谈判者不同的情感类型以及谈判者在争论情况下处理问题的不同方法。这一章具有双重的功能，既为谈判者敲响了警钟，也为其发挥全部能力添加了一些可替代的策略。第6章侧重于如何在谈判关系中建立相互信任的关系，讲述了信任的主要类型和谈判关系的主要形式，着重于评估和增强信任的心理方法以及理性的方法。第7章侧重于谈判中的实力和影响力，阐述了谈判者实力的基础、提高实力的方法，以及如何处理对手施加的压力及其运用技巧。第8章谈到了谈判中的创造力，敦促读者对自己的创造力和解决问题的技巧做出评估，然后一步步地得出提高自己在谈判桌前的创造力的方法。

第Ⅲ篇侧重于“应用与特定情境”。第9章主要阐述谈判桌前的多方谈判问题，在众多问题中，提供了有关驾驭各方利益、联盟的构成、当事人与代理人关系的建议。第10章则侧重于跨文化谈判问题，它让读者对自己的文化承受力进行评估，并且提供了评价第三方对文化承受力的方法。书中概述了进行有效的跨文化谈判所要克服的问题，并提供了用来改进跨文化谈判的有效性的指南。第11章聚焦于社交中的困境和谈判者具有相互竞争的动机时的情况。分析了经典的“囚徒困境”博弈。多方等价、社会困境也被很好地阐释，这些都可以很好地应用于现实世界。最后，第12章侧重于利用信息技术进行谈判。我们介绍了一个

有关社交的时间与地点模型，不仅讨论了优点所在，也讨论了在缺少媒体时进行谈判的缺陷。

我们还在本书中加入了 4 个特殊的附录。附录 1 让谈判者对自己的行为和想法的合理性加以检查。附录 2 提供了有关非语言技巧以及谎言检测的短期教程。附录 3 提供了有关第三方干预的指导（也就是调停和仲裁）。附录 4 提供了求职谈判的技巧。

除了原文外，每章都包含 3 个辅助内容：（1）以来自真实人群及公司的真实生活中的实例作为开章事例；（2）工具栏（为读者准备的生动事例及对其的有趣注释）；（3）使用图、表以及案例来提出要点并且阐明观点。

研究成果及观点来源于广大学者们的贡献，他们的贡献是无法用金钱来衡量的，这些学者来自不同领域，包括社会心理学、组织行为学、社会学、谈判学以及感知心理学。13 年来，我的研究成果、想法和文章被许多人浓缩和加工，并以这种重要方式得以丰富。这些人包括：Wendi Adair, Linda Babcock, Max Bazerman, Terry Boles, Jeanne Brett, Susan Brodt, Karen Cates, Gary Fine, Craig Fox, Adam Galinsky, Dedre Gentner, Robert Gibbons, Kevin Gibson, James Gillespie, Rich Gonzalez, Deborah Gruenfeld, Reid Hastie, Peter Kim, Shirli Kopelman, Rod Kramer, Laura Kray, Terri Kurtzburg, John Levine, Allan Lind, George Loewenstein, Jeff Loewenstein, Deepak Malhotra, Beta Mannix, Vicki Medvec, Dave Messick, Terry Mitchell, Don Moore, Michael Morris, Keith Murnighan, Janice Nadler, Robin Pinkley, Ashleigh Rosette, Nancy Rothbard, Vanessa Seiden, Harris Sondak, Tom Tyler, Kathleen Valley, Leaf Van Boven, Kimberly Wade-Benzoni, Laurie Weingart 和 Judith White。在《谈判者心智》一书中，我用代词“我们”是因为我的许多观点都是在这些杰出学者的影响下形成的。

一些读者读过本书的第 1 版，并提供了十分有帮助的评论。特别是，我十分感激来自凯洛格管理研究生院（Kellogg Graduate School of Management）的 Jeanne Brett 和 Karen Cates，以及来自普林斯顿大学（Princeton University）的 John Darley，他们给我提供了宝贵的见识和建议。下列评论家发表了对本书修改具有重大影响的评论：Laura Kray，来自亚利桑那大学（University of Arizona）；Edward Bergman，来自宾夕法尼亚大学（University of Pennsylvania）；Douglas Benton，来自加州州立大学（Cal State University）；Ann Bartel，来自哥伦比亚大学（Columbia University）；Roger Mayer，来自贝勒大学（Baylor University）；还有 Sheryl Ball，来自弗吉尼亚理工学院（Virginia Tech）。

如果没有 Rachel Claff 的贡献、组织以及编辑能力，本书的修订工作不可能完成。Rachel Claff 进行了本书版面的设计，对数以百页计的草稿加以组织，并

对本书的许多事例进行了调查。

我在凯洛格管理学院 (Kellogg School of Management) 完成此书的写作, 凯洛格管理学院是个富有活力、动力和灵感的地方。我十分荣幸能与这么多杰出的人一起学习和工作。十分感激 Don Jacobs 院长、凯洛格团队研究中心 (Kellogg Teams and Groups Center) 以及争议解决研究中心 (Dispute Resolution Research Center, DRRC) 对本书的大力支持。特别感谢 Jeanne Brett 和 Max Bazerman, 他们极具远见地于 1985 年在凯洛格管理学院成立了争议解决研究中心, 同时也感谢 Hewlett 基金会对争议解决研究中心的慷慨资助。

国家科学基金会 (National Science Foundation) 的风险决策和科学管理程序的批准使我能够在本书中引述一些研究成果。也十分感谢城市居民调查委员会 (Citigroup Research Council) 给我的批准, 这使得许多有关学术和谈判的研究在本书中得以评述。

这本书更多的是上述所有人的集体努力的结晶。他们天赋各异, 学识广博, 令人难以忘怀。十分感谢我的学生以及同事, 十分感激他们能够走进我的生活, 走进此书。

利·L·汤普森

目 录

第 I 篇 谈判的基础知识

第 1 章 谈判:心灵与智慧	(3)
谈判是一种核心管理能力	(4)
大多数人是低效率的谈判者	(6)
谈判中的主要失误	(6)
为什么人们是低效率的谈判者?	(7)
揭开谈判的误区	(8)
学习目标	(10)
心灵与智慧	(10)
第 2 章 谈判前的准备工作	(11)
自我评估	(12)
评估对方	(25)
形势评估	(27)
结论	(35)
第 3 章 分配式谈判:馅饼分割	(38)
谈判区域与谈判让步舞蹈	(39)

分割馅饼策略	(42)
常见的问题	(48)
公平的力量	(51)
结论	(65)
第4章 双赢谈判:扩大馅饼	(66)
究竟何为双赢谈判?	(67)
揭示双赢可能性的标志	(68)
金字塔模型	(69)
最常见的馅饼扩大错误	(70)
不真正发挥作用的策略	(72)
有用的策略	(74)
一体化协议策略的应用	(80)
达成一体化协议的战略框架	(86)
不要忘记索取	(88)
结论	(89)

第Ⅱ篇 高级谈判技巧

第5章 形成谈判风格	(93)
强硬的谈判者与温和的谈判者	(93)
动机、方法与情感	(94)
动机	(95)
方法	(101)
情感	(111)
结论	(118)
第6章 建立诚信,培养关系	(119)
为什么要注重诚信?	(120)
谈判中的各种关系	(120)
3种类型的信任关系	(129)
建立信任:理性而谨慎的机制	(133)
建立信任:内在情感机制	(137)
信任的威胁	(142)
修复破裂的信任	(144)

结论	(148)
第 7 章 实力、说服与道德规范	(149)
你的 BATNA 是谈判中最重要的实力来源	(150)
利用你的实力	(151)
劝说策略	(155)
道德规范	(164)
结论	(170)
第 8 章 谈判中的创造性与问题的解决	(171)
谈判中的创造性	(171)
测试自己的创造力	(172)
创造性的谈判协议	(176)
对有效解决问题和创造力的威胁	(181)
创造性的谈判策略	(190)
你的谈判心灵模式是什么?	(197)
结论	(198)

第Ⅲ篇 应用与特定情境

第 9 章 多方、联盟与团队谈判	(205)
多方谈判分析	(206)
多方谈判	(207)
联盟	(215)
当事人与代理人关系	(220)
委托关系	(225)
团队谈判	(228)
队间谈判	(231)
结论	(236)
第 10 章 跨文化谈判	(238)
了解文化的方法	(239)
文化价值与谈判的规范	(241)
不同文化间谈判的关键挑战	(252)
不同文化相互作用中的成功预测	(259)
跨文化谈判的建议	(260)

结论	(263)
第 11 章 暗中的谈判与社交困境	(265)
商业是一种社交困境	(266)
关于制定决策中相互依赖的谬论	(268)
囚徒困境	(268)
社会困境	(276)
承诺的扩大	(285)
结论	(289)
第 12 章 通过信息技术谈判	(291)
社会交流的时间与地点模型	(292)
信息技术与谈判行为	(301)
提高以技术为媒介进行谈判的策略	(306)
在线商业谈判	(308)
结论	(312)
附录 1 你是一个理性人吗?	(313)
为什么保持理性很重要?	(313)
个人决策制定	(315)
博弈论的理性	(329)
附录 2 非语言交流与测谎	(335)
我们在非语言交流中要寻找的是什么?	(335)
判断谎言	(339)
附录 3 第三方干预	(342)
第三方的作用	(342)
第三方面临的挑战	(344)
附录 4 求职谈判	(348)
筹备	(348)
IN VIVO: 在谈判期间	(352)
得到接受函后: 你拥有了接受函, 现在做什么?	(355)
译后记	(358)
参考文献	(360)



第 1 篇

谈判的基础知识

- 第 1 章 谈判的心灵与智慧
- 第 2 章 谈判前的准备工作
- 第 3 章 分配式谈判：馅饼分割
- 第 4 章 双赢谈判：扩大馅饼

谈判：心灵与智慧

1998年，全美篮球协会（National Basketball Association, NBA）的所有者为抵制运动员的要求而开始了长达202天的停赛，这给协会所有者造成了大约10亿美元的损失，篮球运动员们的工资收入损失估计为5亿美元。这令球迷十分沮丧，不再痴迷于篮球，赞助商和广告商也不可避免地损失了数百万美元的收入。

1999年，世界贸易组织（World Trade Organization, WTO）在华盛顿州的西雅图召开了降低贸易关税的会议。但是，世贸组织的各个成员甚至连一份议程都无法达成共识，会议无果而终。

1999年，伯林达·克拉克（Belinda Clark）为医护人员、科学研究者以及其他的一些雇员提供了大约200个工作职位。在所有应征者中，竟有10个人对最初的工资报价没有通过谈判来获得更多利益。克拉克十分高兴，但却有些迷惑不解。求职者显然没有意识到克拉克提供给他们的最初报价仅仅是个基点。她笑着说：“如果他们不计较，我就不会提起。”（Clark, 1999, 88）

这些例子说明谈判并非易事。因为人们是代表一定的个人与企业在组织内部、公司之间、产业之间甚至国家之间进行谈判，这的确是个问题。而且，谈判发生在二者之间，有时甚至存在于数以百计的人之间，如世界贸易组织的谈判。复杂的谈判背景向经理们发出特别的挑战，要求这些经理展示出应付各种情境的能力。本书旨在改进经营管理者在复杂情况下进行谈判的技能。

本书所提到的谈判（negotiation）一词的定义是：“人与人之间的两者或两

者以上协商分配有限资源的决策过程。”根据这个定义，我们能够想像得到，如果离开了谈判，人们将一事无成。

谈判是一种核心管理能力

有效的谈判技巧对商业领域中的执行官、领导者和管理者日益重要，主要因为以下 5 个原因：

商业的动态特性

流动性和易变性是新时代工作的要求。商业的容易变化的特性，意味着人们必须整个职业生涯中为自己在各组织的地位进行一再的谈判。分散式商业结构的出现以及统治阶层的决策制度的消失，一方面为管理者提供了机会；另一方面也构成了严峻的挑战。例如，大部分的人不愿意一辈子守着他们大学毕业后或获得 MBA 学位后取得的那份工作；此外，许多人不愿意从事与他们父辈相同的工作。这种现实意味着人们必须不断地创造机会，将个人利益与他人利益融合起来，并且认识到在公司内部及公司之间都存在着竞争（见工具栏 1—1）。因此，管理者必须处于一个近乎持续不变的应对谈判机会的状态。

工具栏 1—1

新的商业与职业

按照《商业周刊》(Business Week, Alderman, 1999) 所说，29 年后将会是“雇员时代”，劳动力市场会相当紧张，这意味着雇员处于一个略占优势的地位，而雇主则需要讨好他们。例如，加利福尼亚州的北好莱坞电视制作公司进步音像有限公司 (Evolution Film & Tape Inc.) 的所有者道格·罗斯 (Doug Ross)，让他的雇员自己制定作息时间，可以穿自己喜欢的服饰，并且可以带自己的孩子去上班，所有这一切都是为了使公司保持竞争力。雇员可以就所有的事情与公司展开谈判，例如培训机会、自主时间、家庭休假、健康保险以及其他一些福利待遇。再如，加利福尼亚州的干酪饼厂 (Cheesecake Factory, Inc.) 的工薪高于市场价格的 20%。它还把股票期权和新车 BMW 323s 交给总经理。看起来代价很大，但是干酪饼厂认为自己事实上省了钱，在过去 2 年里仅有 2 名总经理离开了公司，而该行业人力资源的平均流动率为 38% (Conlin, Coy, Palmer & Saveri, 1999)。