

工商管理经典译丛·市场营销系列
Business Administration Classics·Marketing

国际商务谈判

〔第6版〕
Sixth Edition

利·汤普森 (Leigh L. Thompson) / 著

赵欣 / 译



 中国人民大学出版社

The Mind and Heart of the Negotiator

工商管理经典译丛·市场营销系列
Business Administration Classics·Marketing

国际商务谈判

〔第6版〕

Sixth Edition

利·汤普森 (Leigh L. Thompson) / 著

赵欣 / 译



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判：第 6 版/利·汤普森著；赵欣译. —北京：中国人民大学出版社，2019. 1
(工商管理经典译丛·市场营销系列)

书名原文：The Mind and Heart of the Negotiator (Sixth Edition)

ISBN 978-7-300-26614-5

I. ①国… II. ①利…②赵… III. ①国际商务-商务谈判 IV. ①F740. 41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 003171 号

工商管理经典译丛·市场营销系列

国际商务谈判 (第 6 版)

利·汤普森 著

赵欣 译

Guoji Shangwu Tanpan

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 20.5 插页 1

字 数 443 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2019 年 1 月第 1 版

印 次 2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价 59.00 元

工商管理经典译丛·市场营销系列

出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在 1998 年就开始组织策划了“工商管理经典译丛·市场营销系列”丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

前言

本书专为想提高谈判能力的谈判者而著，无论是巨额的商业交易还是个人的交往均适用。对于大多数人来说，提高谈判能力完全是有可能的。你可以得到更多的资金回报，对自我感觉更加良好，并对其他与你交往的人感觉更加良好。本书综合理论、科学调查及实例为一体。此外，本书中的实例均甄选于多家公司的上百位谈判者的真实经历，这些实例解释说明了各种有效及无效的谈判技能。

阅读本书，你可以了解以下内容：

- 实际案例和真实谈判。每一章均以一个真实的案例研究开篇，这些案例来自商业、政府、国际事务、社区及个人生活。本版更新了百余个商界案例，其中许多涉及国际事务。

- 基于技能的方法。本书为经理人及高层管理人员提供了多种简单实用的方法。以第4章为例，这一章提供了一系列实用易学的原则，而这些原则已被证明可以增加交易的价值。

- 自我洞悉。本书列出了几种方法，谈判者可以以此检验自己的直觉和方法。例如，第5章为谈判者提供了一个机会，让他们评估自己“本能的”谈判风格，并提出了一些建议，帮助谈判者进一步全面提高他们的谈判技能。另外，第10章对谈判中的文化差异进行了深入分析，以帮助谈判者更好地理解自己和他人的文化风格。

- 高级议价技能。本书的第Ⅱ篇和第Ⅲ篇所涉及的是较为复杂但却经常发生的谈判情况，例如与代理之间的谈判、调解及仲裁、通过电子邮件及电话会议进行谈判、与竞争对手公司之间的谈判，当然还有跨文化谈判。

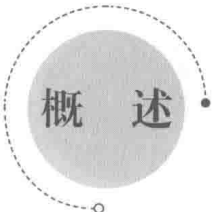
感谢我的多位学生和同仁，他们提出的意见、建议和批评令我获益良多，我希望继续得到他们的建议，以便对本书再做改进。本书中的调查和观点来自各领域的精英学者，这些领域包括社会心理学、组织行为学、社会学、谈判学以及认知心理学等。我还要感谢这些人，他们在很多重要方面鼓励并支持我的调查、想法和写作：Wendi Adair, Cameron Anderson, Evan Apfelbaum, Linda Babcock, Chris Bauman, Max Bazerman, Kristin Behfar, Terry Boles, Jeanne Brett, Susan Brodt, Karen Cates, Hoon-Seok Choi, Taya Cohen, Susan Crotty, Jeanne Egmon, Hal Ersner-Hershfield, Gary Fine, Craig Fox, Adam Galinsky, Wendi Gardner, Dedre Gentner, Robert Gibbons, Kevin Gibson, James Gillespie, Rich Gonzalez, Deborah Gruenfeld, Reid Hastie, Andy Hoffman, Elizabeth Howard, Peter Kim, Shirli Kopelman, Rod Kramer, Laura Kray, Terri Kurtzburg, Geoffrey Leonardelli, John Levine, Allan Lind, George Loewenstein, Jeff

Loewenstein, Brian Lucas, Deepak Malhotra, Beta Mannix, Kathleen Mc Ginn, Vicki Medvec, Tanya Menon, Dave Messick, Terry Mitchell, Don Moore, Michael Morris, Keith Murnighan, Janice Nadler, Maggie Neale, Kathy Phillips, Robin Pinkley, Erika Richardson, Ashleigh Rosette, Nancy Rothbard, Edward Smith, Marwan Sinaceur, Harris Sondak, Roderick Swaab, Tom Tyler, Leaf Van Boven, Kimberly Wade-Benzoni, Laurie Weingart, and Judith White。在本书中,我一直使用“我们”这个人称代词,这是因为我的很多想法都受到了这些优秀学者的影响。

我还要感谢 Larissa Tripp, Ellen Hampton 和 Lee Sol Jee, 他们设计了版式,撰写了上百篇草稿,严格检查数字,并参与了本书中的很多案例研究。没有他们的倾情投入、有效组织和精心编辑,本书的修订版也不复存在。

在本书中,我提到了“情境的力量”,以及环境会对我们的行为产生何等重要的影响。凯洛格管理学院(Kellogg School of Management)就是这样一个最充满活力的环境,在这里能得到最有力的支持,我有幸成为其中的一员。我尤其要感谢 Sally Blount, 她对我的研究和教学给予了大力支持,对我的科研及教学工作进行了领导。我还要特别感谢我的一位优秀同事——Jeanne Brett, 她极具远见卓识,于1986年在凯洛格创立了争议解决研究中心(Dispute Resolution Research Center, DRRC)。此外,我还要特别感谢惠利特基金会(Hewlett Foundation)对于争议解决研究中心的慷慨资助。

上面提到的这些人,才华横溢、博学多识、卓尔不群,本书正是这样一群人的集体智慧的结晶。我衷心感谢我的学生和我的同事,感谢他们为本书做出的贡献,此生能结识他们是我的荣幸。



概述

本书主要分为三篇。第Ⅰ篇阐述了谈判的基础知识——有效谈判的关键原则和基础。第2章向谈判者介绍了各种有效的谈判前的准备策略。第3章探讨的是分配性的谈判技能，即如何以有利于自己的方式最优地分配资源——一种被称为“分割馅饼”的过程。第4章或许是本书中最重要的一章，它聚焦于双赢谈判，或者说得更正式一点，即整合性谈判。这一章创新性地指出要扩大资源馅饼，以在分配中获得更多资源。

第Ⅱ篇讲述的是较为高级且专业的谈判技能。第5章聚焦于评估及开发你的谈判风格。在这一章中，我们请读者从以下三方面实事求是地评估自己的谈判风格，这三方面是动机、方法和情感。谈判者可以准确地评估自己的谈判风格及其局限性，还可以学习如何评估其他谈判者所采用的谈判风格。第6章涉及的主要是如何建立信任和建立关系。这一章研究了业务关系和人际关系，说明了信任是如何发展、破裂以及修复的。第7章探讨的是势力、性别及影响手段。这一章涉及劝服和影响，因为它们在各种谈判中均会发生，这一章还涉及谈判中道德问题的重要性。第8章的主要内容是问题解决和富有创造性。在这一章中，我们提供了一些策略，帮助谈判者突破思维的界限进行思考，同时提供了一些在谈判中使用创造力和想象力的技巧。

第Ⅲ篇涉及的是谈判中的特殊情况。第9章研究的是多方谈判的复杂性，例如冲突性的激励、联盟、投票规则，以及多方谈判时如何调整自己的议价立场。第10章主要关注跨文化谈判，指出了各国适用的关键文化价值和谈判准则，并针对跨文化谈判提出了部分建议。第11章涉及的是困境，即谈判者要在一种多动机的情境中做出决策，而在这种情况下，要通过与另一方建立信任开展合作，要通过努力提高自己的资源份额来参与竞争。这一章研究了社会困境的本质及怎样成功地在各种类型的困境中进行谈判。第12章主要阐述了信息技术及其对谈判的影响，使用了一种“空间-时间”的社交模式来研究科技时代的谈判挑战及机遇。

本书附录提供了各种补充材料：附录1请读者检查自己的谈判想法和喜好是否理性；附录2简要说明了如何检测说谎及了解非语言交流；附录3阐述了第三方干预的要点；附录4为工作要约谈判提供了建议和清单表。

目 录

第 I 篇 谈判的基础知识

第 1 章 谈判：心灵与智慧	003
谈判：定义和范围	004
谈判是一种核心管理能力	004
大多数人是低效的谈判者	006
谈判中的陷阱	006
人们为何是低效的谈判者	007
揭开谈判的误区	008
学习目标	010
心灵与智慧	011
第 2 章 谈判前的准备工作	012
自我评估	013
评估对方	024
形势评估	025
结 论	032
第 3 章 分配性谈判：分割馅饼	034
议价区间	034
馅饼分割策略	037
常见问题	044
挽回面子	046
公平的力量	047
明智地分割馅饼	057
结 论	058
第 4 章 双赢谈判：扩大馅饼	059
究竟何为双赢谈判	059
揭示双赢潜质的标志	060
扩大馅饼过程中的常见错误	061
最常用的双赢策略	062
有效的扩大馅饼策略	064

达成整合性协议的策略示例框架	074
结 论	076

第Ⅱ篇 高级谈判技巧

第5章 形成一种谈判风格	079
强硬派谈判者与温和派谈判者	079
动机定位	080
争端的利益、权利和权势模式	086
情绪及情绪知识	096
结 论	102
第6章 建立信任和人际关系	104
人员方面的双赢	104
信任是谈判的基础	106
名 声	117
谈判中的人际关系	118
结 论	125
第7章 势力、性别与道德规范	126
势 力	127
性 别	131
道 德	135
结 论	143
第8章 谈判中的创造力和问题化解能力	145
谈判中的创造力	145
你的谈判心理模式属于哪一种	149
创造性的谈判协议	151
对有效的问题化解能力和创造力具有威胁性的因素	155
促使创造性谈判协议的技巧	163
结 论	170

第Ⅲ篇 应用与特殊情况

第9章 多方谈判、联盟谈判与团队谈判	177
多方谈判分析	178
多方谈判	179
联 盟	184
委托代理谈判	189
委托关系	192
团队谈判	195
群间谈判	199
结 论	203

第 10 章 跨文化谈判	205
了解文化	205
文化价值观与谈判规范	206
不同文化间谈判面临的主要挑战	218
文化间交流成功的预测	223
跨文化谈判的建议	224
结 论	228
第 11 章 社会困境	229
商业中的社会困境	230
囚徒困境	231
最后通牒困境	238
独裁者博弈	239
信任博弈	239
志愿者困境	241
多方困境	241
投入的升级	248
结 论	251
第 12 章 通过信息技术谈判	252
社会交往的空间-时间模式	252
信息技术及其对社交行为的影响	259
用于完善信息技术谈判的策略	265
结 论	266
附录 1 自我测试：你是一个理性的人吗	268
保持理性为什么很重要	268
个人决策	269
博弈的理性分析	281
附录 2 非语言交流与谎言测试	286
通过非语言交流我们想要表达什么	286
识别欺骗性行为	289
附录 3 第三方干预	294
常见的第三方	294
第三方干预中的主要抉择点	296
第三方面临的挑战	297
提高第三方干预效果的策略	300
附录 4 工作要约谈判	301
准备阶段	301
实际处理阶段：在谈判期间	303
受邀之后：接到要约后，接下来该怎么办	306
译后记	309

第 I 篇 谈判的基础知识

- 第 1 章 谈判：心灵与智慧
- 第 2 章 谈判前的准备工作
- 第 3 章 分配性谈判：分割馅饼
- 第 4 章 双赢谈判：扩大馅饼

开篇案例

微软和诺基亚之间高达 72 亿美元的公司收购开始于一通电话和简简单单的一句话：“我们谈谈好吗？”1 月的一个大冷天，微软的首席执行官（CEO）史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）给诺基亚的董事长里斯托·席拉斯玛（Risto Siilasmaa）打了一个电话，自此开启了为时 8 个月的复杂谈判。长期以来微软都在寻找合作伙伴开发其视窗电话（Windows Phone），然而鲍尔默对该设备的进展之缓大为懊恼。微软和诺基亚各自都在重复工作——投入营销资金用于建设各自的品牌和吸引应用程序开发人员，但却双双大幅落后——视窗电话被视为屈居谷歌的安卓和苹果的 iOS 操作系统之后的二线产品。诺基亚的股价和收益暴跌。在那通电话之后，两家公司的总裁在巴塞罗那聚了一小时谈论他们的想法；一个月以后，在诺基亚位于纽约的法律事务所外，交易差点谈崩了，原因是席拉斯玛对微软高层看低诺基亚的价值倍感气愤。第二天，席拉斯玛打破沉默，给鲍尔默发了一条短信重启谈判。第二个月，两家公司的高层在伦敦相聚，休息期间却传出了一声尖叫。原来是鲍尔默因为专注于思考而没有看到身前的一张玻璃咖啡桌，跌倒了，撞到了头。当安全小组给他包扎前额时，鲍尔默却和诺基亚的执行官们谈了起来。在诺基亚的公司总部芬兰又进行了几次会晤，之后双方首席执行官在纽约就关键事宜达成一致，随后便有了一系列的法律协议，包括专利、商标、出售诺基亚的手机业务，以及平台映射。那年秋天，鲍尔默飞到芬兰最终完成了这一空前绝后的大收购。^[1]

然而，我们多数人并不是为巨头公司的交易在谈判，不过，有一点倒是商业学者和商务人士都一致认同的，那就是每个人几乎每天都要谈判。《达成一致》（*Getting to Yes*）一书开篇就说：“不管你是否喜欢，你都是一个谈判者……每个人每天都要为某件事情而谈判。”^[2]同样，拉克斯（Lax）和塞贝纽斯（Sebenius）在《作为谈判者的经理》（*The Manager as Negotiator*）一书中说：“当经理人在同他们的上级、董事会甚至立法者打交道的时候……谈判就是他们的一种生活方式。”^[3]《通过讨价还价争取优势》（*Bargaining for Advantage*）一书的作者 G. 理查德·谢尔（G. Richard Shell）称：“我们所有人每天都要进行多次谈判。”^[4]《万事皆可谈判》（*You Can Negotiate Anything*）的作者赫布·科恩（Herb Cohen）说：“你的世界就是一张巨大的谈判桌。”近日一篇有关谈判的商业文章告诫读者：“不管你

* 全书注释见中国人民大学出版社网站（www.crup.com.cn）。

认为谈判在你的生活中占有多大比重，你都还是低估了它。”^[5]

谈判是你在公司内外的关键沟通工具和影响工具。任何时候，如果没有他人的合作你就无法实现目标（无论是想要并购，还是进行一次晚餐约会）时，你都在谈判。在本章中，我们提供了令人咋舌（也是令人惴惴不安）的证据，证明了大多数人并没有充分发挥自己的谈判潜能。不过，好消息是你可以对此有所改进。

本书的唯一目的是提高你的谈判能力。在阐述时，我们采用的方式是将对谈判的科学研究与实际商业案例相结合。假如你想弄清楚这是否全部属于常识的话，我们要坦言指出，本书中提到的最佳方法是依据科学而得出的。我们关注的是商业谈判，而理解商业谈判将有助于人们在生活中开展更加有效的谈判。^[6]

在本书中，我们关注以下三种主要的谈判技能：（a）创造价值；（b）要求价值；（c）建立信任。读完本书之后，你会形成一种思维模式或心智模式，知道自己在几乎每次谈判中该做什么、该说什么。拥有了通盘计划，你便可以为谈判进行有效的准备，并且有章可循，从容淡定。也许事情并不总像计划的一样，但是，你的思维模式可以让你有效地了解新情况，而且重要的是，能够让你从经验中吸取教训。的确，把谈判视为挑战的人比把谈判视为威胁的人更易达成高质量的交易。^[7]此外，同认为谈判技能是无法传授的人相比，认为谈判能力可以因为经验和实践而改变的人更有可能发现双赢的协议。^[8]

谈判：定义和范围

谈判是每当我们无法单枪匹马达到目标时所必须采取的、利用人际关系进行决策制定的过程。谈判不仅包括一对一的商务会面，也涉及多方、多公司、多国的关系。有的谈判为了几元钱而讨价还价；有的谈判则涉及亿万资金，例如凯洛格（Kellogg）以 27 亿美元从宝洁（Proctor and Gamble）收购品客薯片（Pringles）。有的谈判几分钟就搞定了；有的谈判则经年累月，例如赫兹公司（Hertz）和竞争对手公司联美租车（Dollar Thrifty）耗时 5 年最终以 25 亿美元达成的谈判。^[9]人们不仅在商业生活中与那些可能并不会建立关系的人谈判，也在个人生活中与那些他们所爱的并乐意保持长期关系的人谈判（比如配偶、孩子、邻居等）。

谈判是一种核心管理能力

对于商界的经理人而言，谈判技能的重要性愈发显现。谈判技能之所以重要，取决于以下五个主要原因：（1）企业的动态特性；（2）相互依赖；（3）经济力量；（4）信息技术；（5）全球化。

企业的动态特性

多数人不会一直从事当初自己在大学毕业或取得工商管理硕士学位之后所从事

的工作。一般人从事一份工作的时间为4.4年，而91%的千禧一代希望从事一份工作的时间不超过3年，他们在整个职业生涯中平均从事15~20份工作。^[10]企业不断变化的动态特性意味着人们为了在企业中谋求一席之地，必须在整个职业生涯中反复谈判。分权化的企业组织结构和分级决策制定的缺乏给经理人创造了机遇，但也同样给他们带来了令人望而生畏的挑战。人们必须不断地创造机遇，对自己的利益和他人的利益进行整合，并且意识到无论是在公司内部还是在公司外部，竞争都不可避免。经理人必须以一种近乎不变的模式来应对谈判机遇。谈判无时不在——无论人们是参加重要的会议，还是得到新的工作任务，无论是领导一个团队，还是参与某个重组过程，又或者是为自己的工作组安排工作的先后顺序。对于商界经理人而言，谈判应该是他们的第二特质，但情况却往往并非如此。

相互依赖

在组织内部，无论是平级之间还是上下级之间，人与人之间的相互依赖越来越强，这就意味着人们需要知道如何将自己的利益和工作与各个业务部门及职能范围融为一体。例如，位于旧金山的拉斐特公园（Lafayette Park）是一处历史公园，当这家公园计划翻修时，在各方利益群体之间引发了众多谈判。居民关心的是公园的美观和施工过程中的噪声，以及在三年翻新期间无法使用公园的问题。娱乐及公园委员会（Recreation and Parks Commission）既想将项目控制在预算之内并按时完工，又想为游乐场提供有趣的新元素；而历史学会则想保留公园的自然历史。所有利益群体集合在一起召开引导会议，以突破性会谈来提出并商谈各方的不同需求。其中有的需求是游乐场要保持自然的主题，但也可以沿着山顶空地安放长凳用以欣赏海湾的景致，同时不要修剪和砍掉过多树木。^[11]

商界的专精程度日益提高，意味着人们对他人的依赖也愈发增强。但其他人并非具有相似的激励结构，因此，经理人需要知道如何才既能提升自己的利益，同时又能为组织创造共同价值。要达成合作与竞争之间的这种平衡，就需要用到谈判了。

经济力量

2014年3月美国大约有1 050万人失业。^[12]这比2009年的1 530万失业人数略有下降，该年度是劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）自1948年开始记录美国失业状况以来失业人数最多的一年。^[13]诸如此类的经济压力和力量意味着，谈判者需要知道如何在模糊不定和似是而非的环境中运作。专注于减少损失或许比专注于获取利润更加紧迫。

信息技术

信息技术也为谈判者提供了特别的机遇和挑战。信息技术营造了一种全天候文化。科技使我们得以与世界各地的人交流，经理人的谈判也应随之而高效迅捷。以计算机技术为例，它延伸了公司为客户创造更多价值的责任和能力。客户希望能够每天24小时/每周7天随时联系上各个公司，因此企业已经对如何能快速回应重新进行了思考。例如，UnMarketing.com的总裁斯科特·斯特莱登（Scott Stratten）发帖表达他对达美航空公司（Delta）乘务员的不满，该航空公司在16分钟内便礼

貌地致歉。达美航空公司客服的反应打动了斯科特，他立即在该公司预订了下一周的航班。达美航空公司有效地利用了每天24小时/每周7天时刻在线的优势，雇用了12人来管理该公司的推特。^[14]而那些不在线的人最终能重新登录时，会感到一定的压力。例如，《赫芬顿邮报》（*Huffington Post*）的创始人阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）答应她的女儿在参观女儿所在大学时不看手机。她信守了诺言，但当女儿在酒店睡着时，她整晚都在加班回邮件，以确保在离开的这几个小时里自己没有错过任何事情。^[15]

全球化

多数经理人为完成工作，必须有效地跨越文化的界限。且不说语言和货币等显而易见的问题，全球化就沟通的不同规范这一问题也提出了挑战。经理人需要培养谈判的技能，以便与各种人员成功地进行沟通。这些人员可能来自不同的国家，具有不同的背景和不同的性格。因此，讨价还价的谈判方式只能在商界的小范围内奏效，而惯用这种谈判方式的谈判者必须拓展自己的谈判技能，与来自各个职能部门、各个行业、各种文化的人进行有效的沟通，否则他们将处于十分不利的境地。^[16]如何培养一种谈判技能，使之既能广泛适用于各种环境、各类人群，放之四海而皆准，又能专门为某一具体情况提供具有针对性的行为策略，的确是一大挑战。

大多数人是低效的谈判者

人们是不是有效的谈判者呢？对于这个问题，经理人和学者的看法时常相左。许多人认为自己在谈判方面很有效。而正是这些人却认为他们的同事在谈判桌上大多非常低效。从现实的商务谈判模拟结果来看，大多数人在谈判桌上的表现常常远未发挥出自己的潜在水平。^[17]众多的企业高管自称他们的谈判是双赢的，结果却发现他们将大把大把的钞票丢在了谈判桌上。在接受测试的经理人中，只有不到4%的人取得了双赢的结果^[18]，而两败俱伤的人却占到了20%。^[19]即使有时谈判者对于某些问题的观点完全一致，他们多半也并未意识到这一点。^[20]此外，本书中多次证明有效的谈判并不仅仅涉及财物，它同样涉及关系与信任。

谈判中的陷阱

在调查中，我们发现并记录了谈判中的四大失误：

1. 该赚的钱丢在了谈判桌上（也称为“双输”谈判）。谈判者没有意识到并发挥双赢潜能。
2. 盈利太少（也称为“赢家的不幸”）。谈判者做了巨大的让步，导致利益份额所剩无几。

3. 从谈判桌边走开。谈判者拒绝对方提出的条款，而这些条款却绝对是他们的最佳选择。（这一失误有时是刚愎自用造成的，有时则是估计错误造成的。）

4. 满足于非最佳条款（也称为“协议偏好”）。尽管支付条款并非最佳选择，谈判者仍觉得有必要达成协议。

本书将教你如何避免上述失误，如何在谈判中创造价值，如何争取你的利益份额，如何在有利的情况下达成协议，以及当协议在谈判中并非最佳选择时，如何及时醒悟。

人们为何是低效的谈判者

双输的结局、赢家的不幸、从谈判桌边走开，以及协议偏好——上述这些生动的实例引出这样一个问题——为什么人们在谈判桌前不能更加高效呢？谈判关乎个人和企业的成败，可是大多数人并不能有效地进行谈判，这的确令人咋舌。直言不讳地说吧：人们居然不擅长这样一种关乎个人生活和事业成败的技能，这简直是说不通的。其原因并不是谈判者缺乏动力或智商不足。究其根本，这一结果是由四个根本问题造成的：自我中心主义、证实偏好、容易满足和自我强化不足。

自我中心主义

自我中心主义（egocentrism）即以某种自我吹嘘或自我满足的方式来看待自己的经验。2/3 的工商管理硕士学生认为自己的决策制定能力高于一般人。^[21] 在一项调查中，就仔细思考自我价值而言，那些专注于自我的人更有可能显示出决策制定偏好，如证实偏好。相反，那些花时间关注非重要价值的人则更有可能专注于有效威胁，并能更准确地以数据评估相关性。^[22] 美国国家安全协会（National Safety Council）称，约有 1/4 的公路车祸都与使用手机有关——不是拨号，就是接电话或者发短信——因上述行为之一而遇难的人数多达 1 万。然而，驾驶员高估了自己从事多项任务的能力。据犹他大学应用认知实验室（University of Utah Applied Cognition Lab）主任戴维·斯特雷耶（David Strayer）说：“我们往往会高估自己的能力。我们认为自己优于一般的驾驶员，认为自己优于一般的多重任务实施者。”^[23]

证实偏好

证实偏好（confirmation bias）即人们在评价自我表现时倾向于去看那些自己想看的方面。证实偏好使得人们有选择地寻找那些能够证实自己判断的信息。尽管证实偏好似乎无伤大雅，但是它会导致人们忽视现实，并阻碍学习。在对 2010 年英国石油公司深水钻井平台漏油事件调查 3 周之后，尽管重重证据显示环境灾难迫在眉睫，英国石油公司的前首席执行官托尼·海沃德（Tony Hayward）仍未给予足够重视。海沃德声称，墨西哥湾漏油事件相对于“浩瀚的大海”来说是“微不足道的”。原油继续快速泄漏了近两个月，该油井才最终得到封堵，流入墨西哥湾的原油总量超过了美国历史上最大的一次漏油事件——1989 年的埃克森瓦尔德斯