

管理学论丛

# 弱势谈判者的逆袭

WAYS FOR LESS POWERFUL NEGOTIATORS TO  
TURN THE TABLES

王敏◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

本书的出版得到国家自然科学基金面上项目（71472016）支持

管理学论丛

# 弱势谈判者的逆袭

WAYS FOR LESS POWERFUL NEGOTIATORS TO  
TURN THE TABLES

王敏◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

弱势谈判者的逆袭/王敏著. —北京:北京大学出版社, 2018. 5  
(管理学论丛)

ISBN 978-7-301-29489-5

I. ①弱… II. ①王… III. ①谈判学 IV. ①C912.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 071709 号

- 书 名 弱势谈判者的逆袭  
RUOSHI TANPANZHE DE NIXI
- 著作责任者 王 敏 著
- 策 划 编 辑 贾米娜
- 责 任 编 辑 王 晶
- 标 准 书 号 ISBN 978-7-301-29489-5
- 出 版 发 行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn>
- 电 子 信 箱 [em@pup.cn](mailto:em@pup.cn) QQ:552063295
- 新 浪 微 博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
- 电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
- 印 刷 者 北京大学印刷厂
- 经 销 者 新华书店
- 730 毫米×1020 毫米 16 开本 12.5 印张 201 千字
- 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷
- 定 价 45.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370



|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>引言</b>            | /1  |
| <b>第一章 谈判概述</b>      | /3  |
| 一、武力还是谈判:从冲突解决方式谈起   | /3  |
| 二、谈判的基本概念            | /4  |
| 三、谈判研究               | /8  |
| 四、谈判研究的现实意义          | /12 |
| 附录 1-1               | /13 |
| 附录 1-2               | /14 |
| <b>第二章 中国情境下的谈判</b>  | /16 |
| 一、文化价值观对谈判的影响        | /16 |
| 二、中国人的谈判观            | /34 |
| <b>第三章 权力在谈判中的影响</b> | /39 |
| 一、权力                 | /39 |
| 二、权力对谈判的影响           | /42 |



|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| 三、研究一 权力在分配式谈判中的影响                     | /49  |
| 四、研究二 权力在整合式谈判中的影响                     | /68  |
| 附录 3-1 谈判者的竞争行为和妥协行为                   | /88  |
| 附录 3-2 研究一的谈判材料                        | /89  |
| 附录 3-3 促进性调节焦点量表(Higgins et al., 2001) | /92  |
| <b>第四章 谁能打破权力的藩篱?</b>                  | /94  |
| 一、理论与研究假设                              | /95  |
| 二、研究方法                                 | /102 |
| 三、结果                                   | /105 |
| 四、总结                                   | /110 |
| 附录 4-1                                 | /113 |
| <b>第五章 战略型谦抑风格:弱者的诡谲</b>               | /114 |
| 一、背景                                   | /114 |
| 二、理论分析                                 | /119 |
| 三、战略型谦抑的适用情境                           | /131 |
| 四、从谈判风格来看战略型谦抑                         | /137 |
| 五、总结                                   | /138 |
| <b>第六章 女性谈判者的逆袭</b>                    | /140 |
| 一、性别刻板印象的影响                            | /140 |
| 二、性别对沟通和人际关系的影响                        | /143 |
| 三、性别对谈判的影响                             | /144 |
| <b>第七章 以弱胜强的策略</b>                     | /148 |
| 一、弱者要树立积极的心态                           | /148 |
| 二、通过利益策略来间接提高个体收益                      | /152 |

|                  |      |
|------------------|------|
| 三、提出新的公平原则       | /154 |
| 四、提高对方对谈判的承诺感    | /156 |
| 五、唤起强者的合作导向      | /158 |
| 六、采用联合策略         | /161 |
| 七、借助舆论的力量        | /164 |
| 八、改善谈判场景         | /166 |
| 九、适当运用双面说服等技巧    | /168 |
| 十、选派恰当的谈判人员      | /170 |
| <b>第八章 总结与讨论</b> | /172 |
| 一、总结             | /172 |
| 二、讨论             | /174 |
| <b>参考文献</b>      | /177 |

# 引言

谈判是一种用以分配资源和协调冲突的特殊社会交往形式。谈判研究的巨擘、哈佛大学教授威廉·尤瑞认为,“谈判是生活中不可或缺的事实,不管你喜欢与否,你都是一位谈判者”。谈判广泛发生在各个层次,大到国家层面上的领土纷争和贸易协定的谈判、公司之间的兼并收购谈判、研发部与市场部就产品参数进行的讨论,小到员工与组织间的薪酬和福利谈判、员工之间关于工作任务分配的商议,乃至在网络购物时买方与卖方讨价还价、家人间商议度假时间和地点、家长与孩子讨论先玩还是先做功课,等等,都属于谈判的范畴。从广义的角度,只要双方是通过沟通和交流来达到解决问题、达成协议的目的,都可以视作谈判。

在谈判中,双方通过沟通来寻求潜在矛盾的解决方案,最终达成双方都认可的方案。与战争、法律诉讼、最后通牒等形式相比,谈判具有更高的建设性和更低的交易成本,是积极的、有建设性的解决方式,因此,在政治学、外交学、经济学和管理学等各个领域,谈判和冲突管理一直是研究的热点和重点之一。

需要指出的是,在本书关注的谈判中,所涉及的冲突是资源冲突(scarce resource competition),而非价值观念的冲突(consensus conflict),如宗教冲突等。在资源冲突的谈判中,双方需要就资源(或者任务)的分配达成协议。

在谈判中,出于各种原因,谈判者双方的权力常常存在不对等的现象,因此,对不均衡谈判的考察吸引了很多研究者的注意。另外,由于中国文化具有高权



力距离、集体主义等特征,在社会交往中人们对权力格外敏感,这也凸显了权力研究的意义。本书以不均衡谈判为主题,从不同角度对权力对谈判的影响进行了分析。本书首先对谈判和谈判研究进行了简单介绍(第一章),然后介绍了中国的文化价值观对谈判可能造成的影响(第二章)。第三章和第四章使用实验研究的方法,分析了权力在谈判中的影响过程和结果,并从弱者的角度,考察哪些策略有助于提高弱者的收益,以及具有哪些特征的谈判者可以在身处弱势时改变“命运”甚至反败为胜。接下来,本书对一种典型的谈判风格“战略型谦抑风格”进行了探讨(第五章)。之后,本书讨论了一种特殊形式的“弱者”——女性谈判者,分析了性别刻板印象对谈判和人际沟通的影响,探讨了可能的应对策略(第六章)。在理论研究和案例分析的基础上,本书在第七章总结了弱者的十个有效谈判策略。第八章对全书进行了总结。



# 第一章 谈判概述

## 一、武力还是谈判： 从冲突解决方式谈起

大多数人本质上是不喜欢谈判的。原因在于，谈判常常是双方利益的激烈冲突，双方都要努力为自己争取利益，谈判过程中免不了要唇枪舌剑，甚至会伤和气，更重要的是要调动双方大量的认知资源。

美国著名珠宝品牌蒂芙尼，在 1837 年开业时提出了一项当时很特别的策略，那就是所有在售商品的价格都是固定的，是不可协商的(non-negotiable)。此举一方面可以保证商品在顾客心中恒定的价值，营造高贵感，另一方面也免去了人们讨价还价所费的口舌，暗合了人们厌恶谈判的心理。中国的家装品牌居然之家也曾经提出过“远离虚假折扣，省去砍价烦恼”的明码标价营销举措，此举也吸引了潜意识里讨厌谈判的人。

即便如此，在面临冲突时，谈判仍然是一种相对文明的解决方式。艺术家丰子恺曾画过一幅作品，名为《战争的起源》，内容是两个小孩为了争一盒饼干而拉拉扯扯。可见，在面临资源的冲突时，武力常常是一个很直接的选择，尤其是当



人们缺乏辨别力或自我约束时。

《战国策》提出,君王应“式于政,不式于勇”,即管理国家应通过文明治理的方式,武装力量不应是首选。古印度的《摩奴法典》也指出,解决国家间的争端,首先应循外交途径,武力则应退居第二位。美国前总统尼克松说,“我们需要从对抗时代转换到谈判时代”。这表明,随着文明的发展和人们心智的提高,人类应选用其他更有效的冲突解决方式,武力对抗应该是末位的选择。武器的主要作用应该是威慑,以保障均衡的态势(Schelling, 1960)。

谈判作为一种冲突解决方式,具有其积极意义。谈判不应是简单的“二一添作五”,而是要求人们尽可能地沟通信息,或直接或间接地交换信息,做出双方都认可的决策,实现双方利益的最大化,从而有效地平息冲突,解决现有问题。研究者提出了几个衡量冲突解决方法的指标,包括交易成本、结果满意度、关系影响度、冲突重现度等;综合来看,谈判是较优的冲突解决方式。

## 二、谈判的基本概念

### (一) 谈判的类型

按照谈判中涉及的资源的总和来划分,谈判可以分为两种,即分配式(distributive)谈判和整合式(integrative)谈判(Walton and McKersie, 1965)。顾名思义,在分配式谈判中,可分配的资源总额是固定的,因此,一方利益的获得必然要以另一方利益的丧失为代价。例如,劳资双方就工资进行协商,夫妻二人就国庆节的度假地点进行讨论,就是分配式谈判的例子。以往的研究指出,分配式谈判成功的关键是树立较高的谈判目标、提出较高的第一次出价、不轻易让步,等等(Thompson, 2001)。总之,与整合式谈判相比,分配式谈判中含有较多的“竞争”成分,类似零和博弈(如附录 1-1),双方利益存在“你多我少”的关系。

在整合式谈判中,可分配的资源总额是可变的,谈判的事项超过一个,各方在这些事项上有着不同程度的重要性和优先性(如附录 1-2),因此可以在这些事项上进行互换(trade-off 或 logroll),也就是说,谈判者在对自己不重要的事项上让步,换得对方在对自己重要的事情上让步,从而达到双赢。例如,夫妻双方欲利用春节期间旅行,双方要商议的事项包括度假地点和时长,妻子希望能前往海岛度假,时间短些为好,丈夫则希望能休息一周,地点以山区为宜。仔细审视自己的需求后,双方发现妻子更在乎度假地,丈夫则更关注度假时长,这样他们选择在海岛度假一周,彼此让一步,便有了双赢的空间。

这种互换与社会学家霍曼斯提出的霍曼斯原理(Homans' theorem; Zartman and Berman, 1982)类似,即每一方都能够从另一方获得比它让出的东西对自己更有价值的东西,从而促进了双方的共同利益。一个例子是,一个热衷于阿氏减肥法的人手中有一盒饼干,而一个甜食爱好者正好有一块排骨,两人便可交换手中的食物。因此,整合性谈判是一种混合动机(mixed-motives)式的谈判,既需要与对方竞争,为自己谋取利益,又需要与对方合作,通过互换来达到双赢。参与谈判的双方常常以建立长期的关系并促进双方未来的合作为辅助目标。离开谈判桌时,双方都有可能是赢家,而在分配式谈判中,必然有一方会成为输家,以致有可能会妨碍日后的合作。以往的研究表明,与常识不同的是,双赢的核心并非在于“求同”,而是在于找出双方的利益差异,进行互换(Thompson, 2001)。

## (二) 有关概念

### 1. 谈判的结果

谈判的结果包括经济后果和社会心理后果。经济后果包括个体收益、联合收益等,个体收益是指谈判者所获得的收益,而联合收益是双方收益的加总,即谈判协议的帕累托优化程度。在谈判研究中,联合收益是用来衡量双赢的最常见的指标,联合收益越高,双赢的程度越高。在谈判中,出于情境或者个体特点,有的谈判者追求个人利益最大化,有的则追求双赢。当然,双赢的概念通常只出



现在整合式谈判中,分配式谈判无双赢可言。

除了经济后果,研究者还关注谈判的社会心理后果(social psychological outcomes),包括谈判者对谈判过程和结果的满意度、谈判后的公平感、对谈判对手的评价、与谈判对手日后来往的意愿等。值得注意的是,经济后果和社会心理后果常常是不一致的,比如,某位谈判者虽然在谈判中成功“打败”了对方,取得了较好的个体收益,但充满着争吵和火药味的过程却让其感到不太舒适;又比如,某位谈判者一直与对手相谈甚欢,对谈判过程的满意度很高,谈判后却发现对方给出了虚假的底线,导致己方收益很差。考虑社会心理后果能够更准确地衡量谈判的后果。

## 2. 谈判者的目标或期望

谈判者的目标(goal)或期望(aspiration)可能是自己设立的,也可能是外界促成的,例如,公司在派遣谈判人员时,给其确定了谈判目标,否则就“提头来见”。大量研究发现,谈判者在谈判前树立的目标越高,谈判者取得的个体收益越高。本书之后的研究也表明,具有某些特质(例如促进性调节焦点)的谈判者倾向于树立较高的目标。

## 3. 谈判者的底线或保留价格

谈判者在进入谈判时,往往已经确立了自己的底线(bottom line)或保留价格(reservation price)。底线的形成有多种原因,例如,某位售房者的底线是195万元,原因在于他想要二次购买的房产的价值为225万元,同时家中尚有30万元存款,因此他目前至少要拿到195万元才够用;或者,他这套房子的买入价为180万,他希望售出价至少要高于买入价。一般而言,底线与谈判者的第一次出价、谈判的最终结果,都存在一定的相关关系。

## 4. 潜在的谈判空间

潜在的谈判空间(zone of potential agreement, ZOPA),通常是由双方的底

线、目标、出价等因素来确定的。只有当 ZOPA 为正,也就是说存在谈判空间时,谈判才有可能达成协议。举例来说,在进行一栋民宅交易时,卖方希望能售出 220 万元,至少要售出 195 万元,而买方希望能以 180 万元买入,最多 205 万元。那么双方的 ZOPA 就是正的。换一种情况,如果买方最多能出 190 万元,协议就不可能达成,因为 ZOPA 为负;当然,这个时候还需要去挖掘彼此的需求,看有没有将 ZOPA 转正的可能。例如,由于双方还需要 6 个月才能办好手续、交割房产,而买方目前属于租房居住的状态,需要留出现金以支付租金,如此的话,双方可签订协议,买方提前入住,同时提高买入价,这样就有了谈判的空间。

## 5. 谈判者的最佳替代方案

BATNA(best alternatives to negotiated agreement, BATNA)的概念首先由 Fisher and Ury(1981)提出,指谈判者在当前谈判之外的最佳替代方案。例如,当某人去 A 车行买车的时候,如果事先已经获得 B 车行清楚而明确的报价,那么在 B 车行买车就是谈判者的一个 BATNA。谈判者判断当前的协议对自己是否有利的根本标准是当前的协议是否优于 BATNA。谈判者拥有的谈判力被认为是影响谈判收益的一个重要因素(Fisher and Ury, 1981),而双方 BATNA 之间的差距是谈判力的一个具体指标(Rubin and Brown, 1975)。在谈判中, BATNA 往往能直接影响谈判结果,因此谈判者一方面要注意不能向对方轻易透露自己的 BATNA,另一方面应尽量去了解对方的 BATNA,不能急于相信对方透露的 BATNA——它很可能是诱饵。

除了上述概念,谈判中还常涉及让步、谈判后协议等概念,在之后的章节中我们另行阐述。



## 三、谈判研究

### (一) 谈判的研究范式

谈判是多个学科共同关注的话题,这些学科包括政治学、经济学、组织行为学、社会 and 人格心理学,以及沟通科学,等等。各学科以不同的视角来看待谈判,并使用不同的研究方法来进行探讨(Carnevale and De Dreu, 2005)。例如,对各个学科的最核心期刊的考察发现,经济学中的谈判研究常常使用数学模型(mathematical modeling)来进行分析,而政治学可能使用比较案例分析(comparative case analysis)、档案数据分析(analysis of archival data),心理学接近 90% 的论文则使用了实验室研究(laboratory experiment)和问卷(survey)的方法,等等。

本书的第三章和第四章采用了社会心理学在谈判研究中的研究范式。利用模拟谈判的方法,社会心理学已经发展出了一套成熟的研究范式。目前在社会心理学和组织行为学领域的核心期刊上发表的数百篇实证文章,大多数采取了这套研究范式(Carnevale and De Dreu, 2005)。该范式的主要内容包括以下几点。

#### 1. 谈判任务

模拟谈判的核心在于谈判任务。谈判任务是现实生活中谈判的简化版本,但经过设计后,能体现谈判的关键因素。

**分配式谈判的任务** 在现实生活中,许多谈判是针锋相对的,反映到模拟谈判中就是双方需要就一个事项达成协议。例如,在房屋买卖的谈判中,房屋成交的价格就是谈判任务或事项。有的模拟谈判仅仅给出一个区域,如要求房屋的价格落在 50 万元到 80 万元之间,有的则会给出一个包含若干选择的收益表

(pay-off structure; Carnevale and De Dreu, 2005),每个选择代表不同的点数,谈判者的收益是用点数来表示的,点数越多,则收益越高,要求双方决定采取哪个选择(例如,附录 1-1 中的分配式谈判)。在程序上,一般会给谈判双方(或各方)提供谈判材料,包括双方都有的一般信息和各自的角色信息。一般信息包括谈判的背景、双方的身份、谈判的区域等,角色信息一般包括对己方情况的进一步介绍、该谈判者在当前谈判外的其他选择,等等,有时角色信息中也包含了实验所需要的操纵。

**整合式谈判的任务** 在模拟整合式谈判时,程序与分配式谈判大致类似,但“秘密信息”(己方独有的信息)的收益表会更加复杂(如附录 1-2 的整合式谈判)。收益表列出了需要谈判的事项,每个事项给出几个方案以及各个方案分别代表的点数。双方必须在所有的事项上都达成协议,谈判才被认为是成功的。例如,如果双方达成的协议如下:

奖金:10%

工作地点:温州

工作部门:战略规划部

报到日期:9月1日

那么,对于工作申请人来说,所获得的点数一共为 5 600 点,即个体收益为 5 600 点;同时,人事经理所获得的点数为 2 400 点,即个体收益为 2 400 点。双方的个体收益之和为联合收益,即为 8 000 点。联合收益是表示谈判协议整合程度(integrativeness)的重要指标,联合收益越高,谈判的整合程度越高。

从收益表中可以看出,模拟谈判主要包括三类事项。第一类是整合性的,即双方在这类事项上的重要性有所差异(例如“奖金”和“工作部门”),如果谈判者能够在对自己次要的事项上让步,换取对方在对自己重要的事项上让步,那么双方便可以达到双赢;第二类事项是协调性的,即双方的利益是一致的(例如“工作地点”),这时谈判者最好的策略是选择对双方来说点数最高的选项;第三类事项是分配式的,即双方的利益是对立的(例如“报到日期”)。毕竟,大多数谈判中都有或多或少需要针锋相对的因素。可以看出,如果双方能够实现充分的信息交



流和互换,并且达成如下的协议:

奖金:10%

工作地点:无锡

工作部门:销售部

报到日期:任意

那么联合收益便可达到 12 800 点,实现了帕累托最优。如果报到日期在 8 月 1 日,双方的个体收益将均为 6 400 点;如果报到日期在 8 月 1 日之后,人事经理的个体收益将高于工作申请人,如果在 8 月 1 日之前,则将更有利于工作申请人的个体收益。但无论报到日期选择了哪个方案,联合收益都不会变,双方已经在奖金和工作部门两个事项上实现了充分互换,并在工作地点上选择了对双方来说都最有利的方案。

## 2. 被试

在模拟谈判中,参加者大多为本科生(Carnevale and De Dreu, 2005)。在心理学研究中,本科生是常见的被试来源。和其他的研究一样,本科生参与模拟谈判可以获得学分、物质奖励或抽奖的机会。Sieber and Sakes(1989)对 326 个心理学系进行了调查,发现其中有 3/4 的系曾经使用参加心理学导论课程的本科生作为心理学研究的被试。这在一定程度上会影响外部效度。

## 3. 变量的测量

无论是在整合式还是分配式谈判中,谈判结束前和结束后,参与者通常都会被要求填写问卷,问卷中包括了研究所考察的变量。出于对谈判过程的兴趣,很多研究者都会采用录像或者录音的方式,通过在谈判后对录像进行编码和分析来进一步分析变量。模拟谈判有时也在电脑上进行,这样产生的文本记录便可用作分析。

还有许多谈判采用实验研究的方式,那么自变量有时在谈判前操纵,例如两



组被试分别观看不同类型的视频,有时在谈判中被操纵,例如研究者进入实验室给予不同的指示。

#### 4. 谈判伦理

在使用模拟谈判时,研究者通常要提醒参加者,不要把己方的秘密信息出示给对方看。同时,参加者被告知,谈判需要限定在谈判材料的范围内,在材料的基础上适当地添加细节是允许的,但是不能脱离谈判材料任意编造信息。双方在谈判结束后可以要求查看对方的材料,此举可以有效地约束谈判者的欺骗行为。

和其他领域的研究一样,实验室谈判的主要优点在于能够建立起因果关系,排除某些干扰变量的影响,最大化系统变异(即由实验处理造成的因变量的变化);缺点在于无法考察历史事件,收益表无法完全模拟真实生活中的谈判,存在外部效度(external validity 或 generability)的问题(Carnevale and De Dreu, 2005)。

最后,尽管各学科使用不同的方法对谈判进行研究,但是各学科在很多方面都得出了类似的结果。以对分配式谈判的结果的考察为例,在谈判中经常可以观察到一种现象:双方采取折中的办法,即谈判结果处于谈判区域的中点附近。例如,在某次合同谈判中,如果买方出价 20 万元,卖方出价 50 万元,谈判结果往往落在 35 万元附近,特别是在双方的信息都不充分的情况下。针对这种倾向,在社会心理学领域,研究者提出了均分启发(equality heuristic),即谈判者在缺少认知资源的时候,会基于平等法则来决定谈判结果(Messick, 1993)。均分启发提供了一个有力的锚定,让谈判者趋于均分(Ohtsubo and Kameda, 1998),特别是在信息较少或者谈判者缺乏信息处理动机的时候。与此类似的是,Schelling(1960)提出了聚焦点(focal point)的概念。Schelling 把纳什均衡的结果理解为博弈参与者对彼此策略的预期的聚焦点。他主张,在默式谈判(tacit bargaining)中,即谈判双方在信息沟通不完全或无效的情况下,往往会根据直觉对彼此的预期做出判断,从而产生一个聚焦点。即使在显式谈判中,聚焦点也会影响到谈判结果。聚焦点常常落在折中的建议上,从而促使谈判取得成功。可见,各学科对于谈判的研究常有殊途同归的现象,这样在无形中也提高了该研究