

洞穿心理 驾驭成果

让谈判变得 可以预测

MAKING NEGOTIATIONS PREDICTABLE

What Science Tells Us

[比] 大卫·德克莱默 (David De Cremer) [印] 马丹·皮鲁塔 (Madan M. Pillutla) 著
荣慧 译



机械工业出版社
China Machine Press

[比] 大卫·德克莱默 (David De Cremer) [印] 马丹·皮鲁塔 (Madan M. Pillutla) 著
荣慧 译

让谈判变得 可以预测

MAKING NEGOTIATIONS PREDICTABLE
What Science Tells Us



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

让谈判变得可以预测 / (比) 德克莱默 (Cremer, D. D.), (印) 皮鲁塔 (Pillutla, M. M.) 著; 荣慧译. —北京: 机械工业出版社, 2015.2

书名原文: Making Negotiations Predictable: What Science Tells Us

ISBN 978-7-111-49419-5

I. 让… II. ① 德… ② 皮… ③ 荣… III. 谈判学—通俗读物 IV. C912.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 030336 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-8442

David De Cremer, Madan M. Pillutla. Making Negotiations Predictable: What Science Tells Us.

Copyright © 2012 by David De Cremer, Madan M. Pillutla.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan LICENSEES Limited under the title Making Negotiations Predictable by David De Cremer and Madan Pillutla. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their right to be identified as the author of this Work.

本书中文简体字版由 David De Cremer, Madan M. Pillutla 授权机械工业出版社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) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

让谈判变得可以预测

出版发行: 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: 董凤凤

责任校对: 董纪丽

印 刷: 藁城市京瑞印刷有限公司

版 次: 2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 9.25

书 号: ISBN 978-7-111-49419-5

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) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

第1章 绪论 // 1

谈判是双方或多方通过积极、建设性的方式寻求解决潜在矛盾的办法，并最终达成所有人都认同的方案的过程。

第2章 谈判的基础：结构和过程 // 13

充分了解这两个要素至关重要，因为谈判成功与否直接取决于你是否为谈判做好了准备，而本章的内容将有助于你制订正确的谈判计划。

第3章 关于谈判的认知错误 // 37

这些认知上的错误并不会直接导致人们作出一项糟糕决议，但却能破坏谈判的整体进程。

第4章 情绪和直觉 // 63

谈判人员需要认识到，当你试图解决冲突和矛盾时，情绪势必显现，并干扰到你的行为，因此，你不能对此视而不见，而应该设法利用这些情绪，使之变成你谈判策略的一部分。

第5章 框架对谈判的影响 // 77

在谈判中，还需要能够辨识出对方使用的框架，这将有助于我们更好地理解对方的言语和行动。

第6章 信任与不信任 // 95

信任就是，你期望对方的意图和决定不会损害你的切身利益。也就是说，信任是一种积极的行为。

第7章 权力 // 109

权力是指，一方运用其自身能力，迫使对方做其不情愿做的事情。权力赋予你影响力，使你能更加容易地达到目的，比如组建同盟，获取信息，甚至划定最后期限。但从长远来看，过度行使权力可能弊大于利。

第8章 公平 // 123

莫顿·多伊奇是20世纪最有影响力的心理学家之一。他认为，在任何特定的情形下，人们都会使用不止一种标准来定义什么是公平。他总结了三种最为普遍的标准：按既定比例分配、平均分配以及按需分配。

第9章 测评 // 133

在本书最后一章，我们将向你介绍一项称为“通往协议”（AMF）的测评。这个测评的目的，是发现并描述在谈判中能够使谈判更加顺利的最为重要的原则。



第1章

绪 论

MAKING
NEGOTIATIONS
PREDICTABLE

很多人都对“谈判”这个词很熟悉，如今，我们可以在各种媒体中见到这个词。报纸和电视节目中也经常涉及各种谈判，从各国对 2008 年金融危机所引发的一系列问题的责任的讨论，到国家内部必要的财政预算削减，再到足球运动员及其经纪人与球队之间关于合同条款的商定，所有这些都是谈判。然而，这些在我们提到“谈判”时就会跃入脑海的案例，却掩盖了一个事实，即谈判其实不仅局限于金融事务或者商业世界中。

我们的日常生活就是由一系列不同的谈判组成的，比如试着让孩子去做家务，说服我们的另一半邀请某个客人来共进晚餐，在某个项目上与同事展开协作等。这些互动，虽然不是明确的谈判，但同样是在处理曾经许下的允诺、曾经体验过的情绪，以及依附于不同人身上的权利与义务，因此它们都应当被视为谈判。从这个角度来说，即使一个很简单的决策，例如是否与某人握手，也是一种谈判行为。这就是我们在本书中所持的立场。

所以，谈判不仅是专业人士从事的活动，也是我们所有人都会参与的事项。谈判是我们与他人进行社交活动的一个重要组成部分，不仅渗透在我们的职场生活里，也存在于我们的私人生活中。众所周知，人类是社会性动物，我们在生命过程中与他人建立的关系，对我们的情感、思维方式和行动都有重要的影响。其中，大部分关系都在相互协调的过程中固定下来，而这种相互协调其实就与谈判紧密相关。

谈判是双方或多方通过积极、建设性的方式寻求解决潜在矛盾的办法，并最终达成所有人都认同的方案的过程。这意味着谈判的焦点在于达成一种单方面无法实现的结果。也就是说，谈判的目的是达成一种对所有相关方来说都更好的结果（相对于不谈判的情况）。因此，谈判无关乎“赢”，而是要达成一个所有人都认可的结果。

虽然在理想情况下，谈判是一种达成建设性结果的方法，但在现实生活中，要想让所有相关方都坐到谈判桌前并不容易，尤其是在缺乏紧迫性问题的情况下。所以，首要的问题是让人们认识到谈判的必要性。一般来说，人们只在存在冲突或者理念上出现分歧时，才会觉得需要进行谈判。因此，各方以一种更加开放的态度去看待自身最初提出的意见和疑义，便成为谈判过程中的第一步。这些意见和疑义通常会被歪曲，并最终使各方无法达成一致意见，甚至使谈判的结果令各方都不满意。因此，谈判各方需要建立共识以便快速达成一致。这一切看上去理所当然，不是吗？每个人都出现在谈判桌前，意味着他们都愿意进行讨论，达成一个正式的结论也只是时间问题，难道不是吗？怎么还可能出错呢？

不幸的是，事情并非总是一帆风顺。只有在争论的过程中，潜在的棘手问题才会暴露出来。这时，谈判就不止让人们坐在谈判桌前这么简单。如果谈判涉及一些重要的事项，而各方只有先

在这些事项上达成一致意见，才有可能达成最后的谈判协议，此时就不能在谈判过程中只依靠一些理性的方法了。有些人认为，只要谈判各方能够保持理性，就能在谈判中迅速达成最优解决方案，但无数的事实都已证明，这种观点是错误的。通常情况下，谈判都不是一个可以基于理性进行预测的过程。这样做往往会导致一些不尽如人意的解决方案，甚至使谈判各方陷入僵局。最近，国际上许多失败的谈判案例，都很好地印证了我们的结论。

以福克兰岛的主权事件为例。阿根廷希望英国加入对话，以共同解决岛屿主权问题上的争端。英国却并不认为岛屿主权存在争议。早在 2010 年年初，美国国务卿希拉里·克林顿就决定支持阿根廷举行谈判的号召。同年 6 月，美国采取进一步行动，联合美洲国家组织（OAS）以全票通过的方式号召伦敦与布宜诺斯艾利斯进行谈判。显然，这个号召对于英国来说是完全不能接受的。在号召中，美国使用了“马尔维纳斯岛”这个名称，而不是国际上认可的官方名称“福克兰岛”，这更被英国视为一种凌辱。在一次官方的新闻发布会上，英国政府针对使用“马尔维纳斯岛”这个名称一事，发表了严正的谴责声明。伦敦方面认为，与自己有着“特殊关系”的紧密伙伴美国已经失信于自己。因为，如果美国真心实意地对待这种伙伴关系，华盛顿方面就应当知道，英国根本就不欢迎它对举行谈判的号召。

有时，谈判一方对另一方力量的误判，也会对谈判的结果造

成重要的影响。2011年，奥巴马领导下的白宫与共和党人进行的有关2011年国家预算的谈判就是一个典型案例。在美国，大部分民主党人相信（他们很可能是对的）共和党人会采用强硬的谈判策略。因此，很多民主党人认为如果自己采用过于谨慎的策略，就会在谈判中落败。可不幸的是，在很多民主党人甚至独立党派人士看来，奥巴马总统在预算谈判过程中采取的正是这种谨慎的策略，因为他们惊奇地发现自己所能接受的债务最高限额与奥巴马提出的数字相距甚远。支持者开始批评奥巴马过于友好，并且认为他不应该试图与共和党领导人达成一致，因为他们正在强硬地推进自身的各项议题。同时，共和党人也批评奥巴马对政见差异过于敏感。此外，他还因过于关注社会公平问题和在辩论中经常使用“公平”一词而备受责难。最后，虽然债务限额最终及时提高，而美国也没有拖欠债务，但评级机构还是下调了其信用等级。更重要的是，两个重要党派的领导人经过此次谈判，关系更加恶化，而这显然对未来双方的谈判非常不利。

2010年，我们见证了另外一场旷日持久的谈判。这场谈判关系到一个新政府——比利时新政府的成立。2010年6月13日，比利时选民开始投票。而投票的结果对比利时原有政治体系造成了不小的冲击。在说荷兰语的佛兰德斯，民族主义者巴尔特·德韦弗领导的新弗拉芒人联盟党（N-VA）成为最大的政党，同时，在说法语的瓦隆尼亚，埃利奥·迪吕波领导的法语社会党实力大

增，甚至能够推翻法语革新运动党（MR）在当地的领导地位。尽管在谈判的初期出现了许多积极信号，德韦弗和迪吕波也尽量以一种绅士的方式处理彼此之间的关系，但两个政党在意识形态上的鸿沟实在太深了。到 2010 年年底，佛兰德斯的社会主义者约翰·范德·拉诺特被任命为“仲裁者”，负责协调双方之间的关系。他们想要制定一项新的法律，以授予地区（佛兰德斯、瓦隆尼亚和布鲁塞尔）更大的财政自治权，并让它们一起组建比利时联邦政府。随后，他们建议针对存在语言隔阂的两地民众的情感与反应进行研究。然而，最终的结果是，2011 年 1 月 26 日，范德·拉诺特向国王提交了辞呈。2 月，财相雷恩德斯受命汇总各大党派的不同意见，但他的努力也没有取得任何进展。直到比利时人庆祝国家银行日（6 月 21 日）之前，谈判才最终有了突破，八个政党同意采用社会主义者迪吕波撰写的报告，来协调他们在社会和经济问题上的政见分歧，这才最终促使新政府在 12 月底正式成立。总之，在这场谈判中，各方为了达成最后的协议，一共花费 541 天——这几乎是一项不可能打破的世界纪录。

我们不仅在政治领域发现了这种不理想和非理性的谈判，在金融领域也发现情况同样糟糕。2007 年，荷兰银行（ABN-AMRO）被西班牙桑坦德银行、比利时富通银行和苏格兰皇家银行（RBS）共同接管，而这也导致比利时富通银行从此走上末路，同时使其他两家银行陷入巨大的财务危机。无数分析师都认为这场

谈判是由情感而非理智主导的。很多人认为莫里斯·里本斯（富通银行总裁）之所以收购荷兰银行，是为了报复荷兰银行的高层，尤其是其总裁胡宁克，因为此人曾经迫使富通银行于20世纪90年代花费巨额资金收购了另一家比利时银行。显然，一个出于报复的动机，并不能成为进行理性谈判的基础。

上述事例表明，谈判往往无法实现人们期望的结果。多数情况下，谈判一方之所以采用一些比较正式和理性分析的方式，就是为了迫使另一方处于劣势，而不是以此来寻求一个双方都能接受的解决方案。另外，谈判人员的一些陈规陋习、对特定情形的情绪反应以及与客观事实不符的观念，都会对谈判造成影响。由于这些非理性的反应，谈判中的各方经常会在有关谈判过程和结果的看法上存在分歧，有时这种分歧甚至会大到让你觉得他们来自于不同的星球。

理性谈判人员的神话

“理性的演员”，这是目前用来理解人们在谈判中行为的主流观念。它认为人是一种理性的存在，他们会为自己以及其所代表的群体争取最好的结果。为了达到目的，人们会利用各种有效信息，以保证作出最优决策。但重要的是，谈判双方都遵循这样的行为逻辑。这使我们确信，我们能在任何谈判中坚持自身的立场。然而，上述案例却表明，我们应当慎重考虑这种想法的有效性。

在实证经济学研究中，我们经常会运用所谓“最后通牒博弈”游戏。在这个由双方参与竞争的游戏里，人们认为寻求自身利益的最大化无可厚非，而我们可以从中清晰地看到理性的局限性。其中一方被赋予“给予者”的角色，可以决定如何在自己和游戏另一方之间分配一笔金额（例如 10 英镑）。另外一方称为“接受者”，则有权在以下两种决策中进行选择：既可以选择接受给予者的分配方案（例如，7 英镑归给予者，3 英镑归接受者），也可以选择拒绝。如果接受者选择接受方案，那么款项就依照给予者的建议进行划分。如果接受者选择拒绝方案，那么双方都将一无所获。按照理性思考的方式，给予者应当建议给自己留下 9.99 英镑，然后把剩下的 0.01 英镑分给接受者。而从逻辑上考虑接受者应当选择接受给予者的方案，因为 0.01 英镑总比什么都没有要好。给予者的行为是符合逻辑的（寻求自身利益的最大化），而且我们知道这种行为在一定的规则下是可以接受的。然而，实证研究的结果通常却并非如此。在大部分情况下，给予者会寻求（并且尽可能地）实现 5—5 分配。这样做有合理的理由，即如果给予者提出只给接受者 20% 或更少的比例，接受者往往会立刻拒绝。因为大部分人通常会对这种不公平的分配方案表示愤怒。换句话说，认为谈判者是理性的，这样的观点并不能帮助我们有效地预测谈判结果。

现在，我们已经明确知道，人们在谈判中并不总是按照理性

行事。既想精确预计维护自身利益的最好方法，同时尽量避免使谈判陷入僵局，这种两全其美的想法是不切实际的。很多谈判正是由于人们局限于这种理性才陷入困境，从而无法达成让各方都能接受的结果。事实证明，人们并不完全是理性的。我们可能比自己想象的更容易犯错误，更容易让行为受到情绪的影响。实际上，很多决策都是在未经理性思考的无意识状态下作出的，思想和行动很多时候也是自发的。因此，必须要弄清楚，什么样的理性思考才能够帮助我们更好地达成目标。

前面我们说过，谈判中人们并不总是按照理性行事，这是否也意味着我们无法针对对方的行为进行预测，从而无法对谈判的过程进行把控呢？答案当然是否定的。大量心理学的相关研究可以帮助我们精确地预测人们在特定环境下的个体行为。例如，我们知道人们在面对与自己相似的人时，会表现得更加主动积极。因此，如果谈判双方的谈判人员较为相似，那么谈判的结果就有可能和面对与自己不相似的人时截然不同。再如，对于同等水平的收益和损失，人们往往对损失的负面情绪反应更大，所以我们总是倾向于规避损失，即使这反而会给我们造成更大的损失。正因如此，有关承担损失的谈判会更容易陷入僵局。

本书旨在向读者介绍社会心理学和行为经济学的相关研究，并以此得出谈判的真正含义。这两个学科领域主要采用的都是实证方法，以验证有关人类行为的不同理论。

我们在本书中所介绍的研究，将有助于人们洞察人类行为。这些研究向我们揭示了导致人们非理性决策的具体心理倾向。这些基本知识能帮助我们更好地理解表面上难以理解的谈判行为。同样，这些知识也可以帮助我们改进日常生活中的谈判，因为它既能让我们对自己的行为有更加深刻的认识，又能更好地理解他人的行为。道理其实很简单，即如果想在谈判中达到最优结果，就必须理解人们行为背后的原因。在这方面，社会科学发挥了重要作用。

这样的科学方法有着极强的外部有效性。弄清楚驱动人们行为的基本要素，将有助于预测他们对于更加复杂情形的反应。

本书概要

现在，市场上有很多关于谈判的著作。这些著作针对人们应如何进行谈判这一问题，提供了合理的框架以及有效的经验准则。我们阅读了其中的许多著作，并且向您推荐以下几位作者的作品：李·汤普森、霍华德·雷法、迪帕克·马尔霍特拉、马克斯·贝瑟曼以及理查德·谢尔。他们在心理学和经济学研究的基础上，为我们提供了完善的行为指导。

本书与这些著作的区别在于，我们的重点是理解谈判中重要的心理学因素。这些因素包括信任、公平、权力、直觉、情感、认知和动机偏见以及情景框架等。阅读本书后，大部分人会在谈

判中重视这些因素，并把它们视为影响谈判成败的重要原因。例如，之前提到的有关福克兰岛的谈判，之所以失败就是因为双方缺乏信任，而比利时所经历谈判的失败则是双方对于公平有着不同的理解。

虽然这些概念在推荐的著作中也有涉及，但本书将以此为核心，探讨社会心理学中有关这些话题的研究可以给谈判者带来什么启示。

有的读者可能会说，谈判并不单单是有关心理学的问题。没错！但想成为一个成功的谈判人员，就很有必要理解谈判的结构和过程。本书的目的不在于详尽、具体地分析谈判过程（这些内容在现有的其他著作中非常普遍），而是为了揭示大量对谈判行为有直接或间接影响的心理过程和现象。在谈判过程中，我们通常都意识不到这些导致人们非理性行事的习惯和行为。因此，我们将先在第2章中讨论谈判的结构和过程，然后进入本书的核心主题——讨论关于谈判的社会心理学研究。

本书具体架构如下：第2章将讨论谈判的结构和过程要素。第3章将探讨认知和动机偏见。第4章主要讨论情绪和直觉。第5章主要讨论人们采用的谈判情景框架是如何作用于谈判结果的。第6～8章主要谈论信任、权力和公平等要素。本书的结构设计，将使读者在阅读第2章之后，既可以独立阅读其他任何一个章节，也可以按照任何次序阅读其他章节。

