

# 8 “提高，再高”：对于“位置导向型议价”的再思考

*Moving 'Up: Positional Bargaining Revisited*

*Noam Ebner & Yael Efron*



Noam Ebner 先生是一位谈判顾问和培训者，同时是律师和调解人，他曾培训过以色列司法系统的调解人，也在数所以色列大学讲课，同时为各行业公司进行培训



Yael Efron 是一位律师—调解人，在以色列多所大学教授谈判及调解。她的研究重点为法律环境下的谈判教学

## 引言

谈判之中蕴藏着两种竞争性的力量：想要在特定条件下取得胜利或者主导局面的欲望，而与之相对的是一种需要对方接受条件的动态过程。一些谈判学者做出论断称

这种对于谈判进行是属于竞争性还是合作性的两分法的划分事实上代表着两种基本的谈判方法（Fisher, Ury, and Patton 1991），也有些人称竞争或合作的念头是在存在于每一个谈判者在任何一次谈判中头脑里的相反的想法（Lax and Sebenius 1986）。谈判者们也应该意识到这两种不同态度背后的动力以及它们所能带来的影响以及在谈判过程中以什么样的顺序使用它们。

然而，在这两种（合作成功对追求自身利益，或者说是利益导向型对位置导向型）不同的方法中，第一种似乎是更广泛的再训练中被阐述，尤其是在那些精深的行政培训中。

事实上我们认为，在一个普通的谈判培训框架中，以上两种概念不只是仅仅被定义为两种不同的谈判方法，它们有时还被认为是可以会给谈判带来有益或者有害结果的重要因素。作为老师和培训者，我们认为，所有的或者部分的谈判培训业都持有一个偏见，这个偏见就是他们对于利益导向型谈判方法过于青睐而仅仅把位置导向型谈判方法视为一种必要的恶（这还是很客气的说法了）。我们相信这种在教学上的偏见是属于在谈判研究和文化中更广阔趋势的一分（相关讨论见 Condlin 2008）。我们自己作为培训者，也承认自己受到了那些观点的影响）。更麻烦的是，因为位置导向型议价方法看起来好像更是出于本能（并因此会更流行），所以谈判培训者们视他们自己在一个攻坚战中，使劲向他们的学生们灌输要在竞争的世界中采用合作

性方法的理念。

我们还认为因为以下两个原因我们没能成功教会我们的学生如何在大量的互动议价中保护自身利益：一，只是给出一个接一个的例子而不顾其前后的逻辑；二，忽视了即使是在最合作性的互动或者关系中，对于各自利益的追求也是存在的。

以上的论断对于一个两天的行政训练营来说再合适不过了，这个训练营是2008年在罗马举办的有关下一代谈判教学会议的焦点，这本书也是这次会议的成果之一。尽管训练营的参加者——商人，律师和经理们——都经常会经历对各自利益追逐的谈判情形，并且也希望通过参加这个训练营来学习如何变得更有竞争力，但是他们并没有在训练营中得到多少帮助。位置导向型的谈判方法只有在用来说明其害处并突出利益导向型谈判的好处时才会被谈到。培训人员都很支持合作性的，利益导向型方法在所有谈判情形下适用，并且放大了位置导向型谈判的低效率和固有缺陷。

有时位置导向型谈判也会被描述的更积极一些，但是我们发现这只是在一个扩大知识面的层面上进行，其目的是使学生们熟悉位置导向型这个概念以便更好的讨论合作性谈判。很少情况下培训者会要求学员使用位置导向型谈判方法或者教他们如何得到更好的成交，如何在双方之间得到更多的利益份额，如何去避免经常会碰见的谈判陷阱以及如何去解决。

我们认为，当两家公司的代表坐下来商谈产品价格的时候，他们的谈判中总是会存在如何利益分配的因素。不管谈判过程中是否存在一个互相合作理解的过程，到最后，能熟练掌握如何获取更多利益技巧的一方一定会比没有这种技巧的一方更容易达成对自己更有利的交易。

在行政训练营中，我们的学生希望我们教他们如何更好的达成交易，我们拥有可以帮助他们的知识和技巧，但是出去个人和职业的偏好，我们经常不这样做。但是抛开我们自己对于风格的偏好，我们应当教会他们如何更好获取他们想要的。

我们当然不是说强调合作性谈判是有害的，我们也不认为强调对于各自利益分配的追逐应该成为一个训练营的焦点。然而我们建议，至少在一个行政训练营的内容中，培训者应该更多的教授分配利益的谈判。他们不应该再说“这是你应该避免的”，而应该说“这样你可以更好的获得交易并且你要注意”。或许这是“第二代”谈判培训可以比“第一代”谈判提高的地方。既然合作性谈判已经打下了地基并且利益导向型谈判已经在多种谈判风格中树立了自己的尊贵地位，我们作为培训者应该停止宣传哪一种方法是比另一种要好，而是更应该关注客户的需要和前后的联系。

在这一章中，我们避免提出在利益分配导向的谈判中应该被教些什么，什么样的技巧应该被磨练，以及需要提出什么注意事项。我们更倾向于将这些留给老师和培训人

员去定夺当他们重新审视对已利益分配导向谈判的联系，也希望这可以在谈判领域可以激起新的讨论。我们将会条论一些教学材料——一个模拟游戏和老师的意见，这个游戏设计是为了学生可以体会位置导向型谈判以及引发对于这种经历的讨论，为教师们提供一个灵活的，可以融合他们喜欢的利益分配导向知识和技巧的平台。

很多出色的模拟游戏都是设计来让学生探索和感受到合作性和竞争性谈判的不同，然而这些模拟游戏的设计通常反映了那种支持合作的偏见：学生们被有意的放置在一个通过他们自身进行的位置导向型谈判是不足以达成交易的条件下。非金钱性的利益和需要被明示或暗示的放在文本条件中，而这些条件是能够让各方超越无效率的议价，做大蛋糕创造价值并且最后达成合意。

我们设计了一个模拟游戏叫做“提高，再高”来触发想反的动力，尽管利益导向型谈判可以对于谈判桌上的关系起到不可思议的所用并且在模拟中可以介绍成本，但它并不能仅仅靠其本身达成合意。在“提高”中，没有魔力钥匙，没有要剥皮的橘子，没有建立长久关系的必要。游戏最后，参加者必须使用位置导向型谈判并且必须做的很有效率。以这个模拟游戏为工具，老师可以帮助参加者学习一些以前在相关的课程中没有学过的内容：如何更有效和有效率的议价，如何将谈判过程指引向合意而非僵局以及如何谈判中获得更多而不是很少。

## “提高” 概括

“提高”是基于一个熟悉的场景而设计的：一个人想从另一个人手里买一个更大更贵的房子以提升自己。这个游戏的结构要求参与者能够区分先后，建立良好关系，进行位置导向型谈判议价并且进行创造性的思维。通常参与者会发现他们陷于困境之中需要他们重新思考以及对他们的部分或者全部行为重新来过。

这个指导包括以下内容：

1. 后勤准备内容
2. 教师意见笔记
3. 参与者需要的材料：
  - a. 对于房屋所有者或者卖方（A）的指导
  - b. 对于所有者或者卖方满意的条件
  - c. 对于可能的买方（B）的指导
  - d. 对于可能的买方的满意条件。

### 后续准备

“提高”不需要参与者有任何的法律知识，尽管他们可能会应用到他们所拥有的任何基本的合同法或财产法知识

这个模拟包括两个队伍，每个队伍两个人：一对想要买房的夫妻和一对想要卖房的夫妻（如果是奇数个学生，一个人可以对两个人）。时间要求为一个半到两个小时。细

节如下：20分钟了解内容和准备，四十到六十分钟谈判，三十到四十分钟做任务报告。

发放如下材料：

A方：对于房屋所有者或者卖方（A）的指导；对于所有者或者卖方满意的条件

B方：对于可能的买方（B）的指导；对于可能的买方的满意条件。

参与者应该被告知要仔细阅读其背景材料，并且通过自身知识、情感和经验来充实其内容。这样，这个模拟游戏不只是变得更像生活中的真实场景，而且使得学员能够了解在真实的一个场景中他们会经历什么。因此其在这个游戏中的洞察力在真实生活的情况中也会用得上。在开始之前，培训人员应该告诉参与者不止要将其需要和利益分个先后顺序，而且要列出一张“满意度表格”即在开始之前将不同结果会给他们带来的满意程度写明在纸上。

## “提高” 教师笔记

### 学术概览

“提高”这个游戏是一个为谈判训练而设计的教育工具，是为初阶到中阶水平的人设计的，它提供了一个相对简单和熟悉的甚至和谈判的动力所展示的有些违背的条件

设定。它特别适合于明确位置导向型谈判（强调竞争性的方法应用，也是这个游戏所希望的）和利益导向型谈判（通过双方合作创新来做大蛋糕）这两种不同方法之间的不同。

和其他许多精彩的能够帮助学生体会竞争性谈判和合作性谈判不同的模拟案例相比，这个游戏不会引导学生最后得出前者的无效和后者的优势。相法，想要在这个游戏中获胜，参与者必须要努力讨价还价，而且如果没有这样做则会导致最后的僵局或者失败。尽管合作性的谈判动力也许会有助于提高双方之间的关系和减轻某些存在于游戏中的困难，但这个游戏设计的时候就是要参与者必须努力议价才能得到自己需要的。这会鼓励参与者简要自己的和对方的谈判技巧并且觉得如何舒服的使用这些技巧。

### 准备活动

将人员分为一对一对，让参加者选择自己喜欢的合作对象，并给每一对分配卖方或者买方的角色。

接下来，向组员们解释每一对会扮演一对夫妻，和另一组来谈判购买公寓的问题。为每一对挑选其相对的一对，于是整个班级被分为四组，每组中两对夫妻。这样会使得整个情节显得更加真实并且能够将现实生活中的一些动力带入谈判之中。但是要提出忠告的是，这种由培训者人为地组成的一对一对会给参与者在配对时心里造成一些扭曲，有些时候甚至有负面影响。例如，这种行为也许会干涉到

一个正在进行中也许是未言明的关系。它经常会将工作或学习伙伴变成“同性夫妻”一个小时。邀请对子们去写出任何容易这种配对中存在的分神的因素以便于让他们在模拟环境中感觉更舒服一些（要写出和这种人为搭配相关的优点、挑战）。根据我们在一个广泛的文化背景中的经验而言，学生们还是很喜欢这种配对的，对其一笑了之或者只是很轻微的谈了谈这种关系，没有一次引起长期的负面影响。

引导学员去分析提供给他们的角色的信息，去对其需要和利益分出主次，并且列出“满意度表”，他们可以通过范围的方式来确定例如“190000 ~ 195000 美元是让我极度满意的”。

### 典型的結果

根据我们进行这个模拟游戏的经验，我们发现有以下几个谈判结果的趋势：

（1）早期僵局：经常的，参加者觉得这个过程在谈判的早期过程就被破坏了，经过交换一两个条件之后，双方就发出来最后通牒，宣布陷入僵局并且离开了谈判。一些回到了桌子，另一些则不会。

（2）高层次的最后僵局：和其他在谈判课程中教授的模拟游戏不同，这个练习会产生大量的沮丧的结果，僵局也会经常发生。还不到一半的谈判小组能达到合意，有时候合意率还会低很多。

(3) 创造共同价值：参与者们通常会因为不能快速达到合意而沮丧，或者面对没想到的不能通过利益导向型的方法解决问题的现实，他们有时候会选择改变游戏规则，创造附加的资源。教师们必须对这一点格外注意。参与者对于角色信息的重写或者创造性的解释规则可以经常在角色扮演的谈判中起到积极地作用，但是教师在这个模拟中要采取一个更严格的姿态，否则会面临着丧失掉这个游戏设计之初的教育意义。

(4) 特别承诺：有些小组能够达到“不可能”的合意，但是这里通常会包含一些承诺是他们不能所给予的。

### 模拟游戏的计量结构

这个模拟游戏的计量结构十分简单，但是确是这个设计的最有挑战性的地方。卖方需要 210000 美元去买他们的新的住宅，4000 美元去装修新住宅，1000 美元支付转移费用。他们已经从其他各处节省了 33000 美元，所以如果延后所有维修他们买房子需要的最小金额是 178000 美元。

买方从他们上一次卖的房子获得了 15000 美元，而且他从其它地方获得 34000 美元，这就给与们 184000 美元，但是他们的运输费用是 1000 美元，而且他希望在住宅能够花 4000 美元装修，但是如果考虑到他们可以延后装修的话最多他们可以支付的是 183000 美元。

因此，能够达成合意的区间是 178000 ~ 183000 美元，

考虑到这个框架，我们认为有如下几个阻碍对于达成合意。第一是各方如何取舍他们的目标，只有双方都决定去使用它们所有的或接近所有的资源并且都实施一些创新举措才能达成合意。双方都会可能为他们计划的创新手段付出代价并且避免花费他们的一些积蓄，但是这个模拟场景要求双方去考虑如何取舍利益。

第二个就是这个模拟故意要限制双方去使用合作性的创造性的做大蛋糕式的谈判方法。如果老师能够确保参与者遵守规则，他们不可能仅凭合作性的方法而不用位置导向型谈判议价去达成合意。当然在达成合意的过程中可以辅之以合作性谈判来增加双方的满意度。例如，他们可以探索费用节约方法。（参与者有时建议双方和搬运公司合作来同时为两家服务这一可以减少几百美元的花费）尽管在可能合意区间内没有一个固定的达成目标的数目，但是由于相对势力的主导使得一个利益导向型的方法不能说不可能但也可以说是不太可能达成目标。这些不同利益的因素将双方置于位置导向型谈判议价的动力之中，无数的要约和反要约会被提出，这也是在真实的房地产交易中真实存在的，这也引发了第三个根植于竞争性议价中障碍就是相对狭窄的可能达成合意的区间以及信息的缺少。这种信息缺少是由于双方处于不同位置决定的，双方怕泄露了信息而对方会对自己造成损害因此他们不太渴望缺少姿态并且十分勉强去分享信息。

老师可以在最后总结的时候透露出这些障碍，描绘出

参与者想要的结果，开放位置，并且将结果置于平面上，同时将 178000 ~ 183000 这个可能达成交易区间告诉被试者，并且问问他们是否发现了这个区间并且在这个框架内实施。

因此将本游戏的计量结构保持不变是很重要的，如果参与者提出了关于花费或者财产的材料中显示的问题，老师应该引导他们去忽略这些问题。例如，如果参与者问道由交易所引起的房地产买卖手续费是多少，老师应该告诉他们假设没有。老师在必要的时候应该限制参与者的想象力，例如他们会创造价值（比如可以向他们有钱的叔叔借钱）。

### 听取报告

总结报告时“提高”是很重要的一个因素，并且老师们应该选择去集中在一些不同的课题上。下面我们提供一些可能讨论的话题。第一个话题应该使参加者集中在竞争性分配的动力上那些最后被列出的可以进行更多的一般性的讨论。我们并不奢望可以提供一份穷尽的清单，讨论的话题要取决于时间、特定的训练目的以及老师认为的模拟实验想要提供的动力。

#### 转到总结讨论：

一旦我们决定了哪些组达成了合意而哪些没有，以及达成了什么样的合意，我们应该集中在以下几个问题上：谈判的动力、可能达成合意的空间、参与者的愿望、期待

的目标以及满意程度、合意是否有其他替代方法、满意度、谈判策略。

问那些达成合意的组的成交金额，以及它们的合意是否包括任何其他问题或者条款是合意价格之外的。将最后的成交金额和附加条款都显示出来。另外，问问那些没有达成合意的组是否可以提供最后被拒绝的要约并且展示陷入僵局的原因。做这些是因为一些过渡性的原因：这使得那些还全神贯注于模拟中的参与者回到小组讨论中来并且允许其他人发泄一点点情绪。这同时强调小组经历的一致而非区别性，使得它们回到原来大家一起学习讨论的环境中来。最后将数字明确的表示出来对于余下的部分是一个很好的视觉指导。

谈判动力：

参与者是会将其模拟视为利益导向型的谈判还是位置导向型谈判议价呢？游戏中是什么动力行为和转折点使得他们感觉谈判过程是这种类型呢？

大部分的小组会认为则是一个位置导向型的谈判，然而我们有时发现我们也需要指出，也有一些人会因为以前接受的反对这种谈判的偏见而很不情愿、犹犹豫豫的去讨论这个问题。

我们有的时候也问一组或者几组人去重新演示其谈判过程。发现一开始他们的发价会在一个十分一般的程度上开始，我们记录了随着每一次妥协其发价的变化。这帮助我们认定老师们以后想要提出的动力，例如当同伴做出联

系的或不规律的做出妥协让步的时候。

可能达成合意的空间：

在这个层面上，我们发现和参与者分享计量规则是很有用处的。这个可以用一个很简单的线状图来演示出 5000 美元的区域。我们通常都会问参与者是否通过超出条件而达成合意，即买家出价超过 183000 美元或卖家出价地域 178000 美元，以及为什么这么做。这个可以引发关于错误分析、不同风险处理方法以及溢多承诺的讨论。

我们也会问是否发价是在可能达成合意区间中进行的，或者两方的发价都不在这个区间之中而导致了僵局。如果这个发生了，为什么双方不在可能区间内去寻求合意。最后我们也会询问双方是否认为他们不许通过做出牺牲来达到他们这个谈判的主要目标以及它们如何对利益做出优先性选择。

渴望、期待和满意度：

让参与者列出“满意程度表”给我们一个能够深入贯彻他们最初期望和渴望的机会，而且同样给我们一个机会能将其期望和真实表现进行比对的机会。最后我们会要求参与者形容他们所认为满意的结果，他们的初次发价是多少他们怎么决定初次发价的，他们是否对其结果满意等。我们同样会问他们是否接受了一个他们原本认为不可接受的价格。这种结果是因为新的对方信息而做出的还是对自己的利益进行重新评估后作出的，还是在谈判桌上的什么动力使得他们接受了原本不能接受的价格？

对于达成合意的最好的替代方法：

尽管“最佳替代方法”经常被用作描绘在位置导向型谈判中的满意程度或者保留点（即可以接受条件的最低限度），但是在现实情况中，一个“最佳替代方案”在图表上的使用要比一些特定点的使用更加流行。这个现象也在这个模拟中被明显的体现出来，因为没有一方有着一个清晰地最佳替代方案但是却有一个主观接受的风险或机会程度。

因此通常我们都会问参加者什么是他们认为的最佳替代方案以及他们的什么指示造就了他们的保留点，是否各方像对方暴露了其最佳替代方案以及是否他们对自己的方案很直率。【比如说，卖方假装还有一个买方？买方假装他们对另一个房子也有兴趣？】

NOAM AND YAEL：这个模拟描绘了最佳替代方案了吗？在这里似乎没有任何一方有除了离开或等待其他机会的最佳替代方案。在这里他们唯一能做的就是做到很直率很坦诚，对吗？

满意程度：

我们也会探寻各方在谈判中的满意程度。他们是否满意处于这样一个谈判过程之中？谈判中的要约反要约承诺与拒绝施加压力盒故作姿态让他们感觉很兴奋还是很疲惫甚至想离开？什么能帮助他们在谈判桌上更舒服更有活力？

谈判策略：

谈判策略是我们另一个要回顾的重要的问题。各方

如何定义其最初的策略，是合作的还是竞争的？他们是否认为他们将这个策略贯穿了始终？还是在谈判中的动力或者另一方的方法和态度导致他们转变了策略？他们能说出谈判中具体的事实或者“转折点”导致他们转变策略吗？

交流技巧和信息共享：

小组间如何和对方交流也是一个重要的问题。他们使用了什么样的交流技巧？是否觉得只把经历放在问问题和获取信息上或者只是在作出陈述而让对方听着？在竞争性的情况下，是否觉得使用一些技巧例如主动倾听或者重新组织信息室困难的？

我们也会问参与者信息是如何或者如何不能在相互之间分享的。这是一个关键的问题因为这里存在一个最有可能达成合意的区间，而信息如何被分享决定着是否这个区间能被找到。小组间建立了一种信任的气氛嘛？他们是相互开放的交换信息还是保密？他们展示了他们的真实的可接受的价格了吗？什么行为或条件使得他们认为交换信息是可以进行的？有没有觉得对方在隐瞒信息，是什么让其产生这种感觉呢？

探索可选项：

最后要回顾的问题是对于可以做出的选项的探索。我们询问参与者在这样一个被设定为竞争性的场景中发价是如何被做出和接受的。是谁先做出第一个发价的？这个是如何影响谈判过程的进程的？两方都积极探索选择余地还

是有一方采取了一个消极的角色或只是冷眼观瞧的态度？对于选择（或者最后合意）的探索是否是集中在被明示出来的条件上还是想做大蛋糕？

## “提高，再高”

### 对于 A 方（房屋所有者或出售者）的指示

自从你十年前结婚以来，你和你的伴侣一直居住在坐落在这个城镇美丽安静的一处公寓中。它很大，有四个我是和一个大的客厅，客厅中还有一个阳台可以看见公园中的美丽景色。邻居都是极好的人，周边环境也是干净安全。你把这个公寓保养得很好也很满意住在这里。

这个地方是一个极好的家，也很适合于四个女儿的成长。然而随着女孩们的长大你觉得需要更多的空间。当你的丈母娘在几个月前得病后，你决定要买一个更大的房子好让她和你们住在一起。经过深度的考察，你决定了一处公寓。位于市中心，很宽敞，房屋保养得也很好。经过几个星期的议价，你们达成这样的条件，如果很快签合同，可以以 210000 美元买下但是一个子都不能少。这是所有者最后的决定，他也不想你再有任何的拖延。你觉得他可能已经因为长时间的意见而不耐烦了，而且他最近告诉你他不能等待你不确定的答复而且准备向其他买方展示房屋了。

尽管新房子看起来很好，你觉得它仍然有两点需要改

进而且还必须你自己掏钱。首先，有两个房子需要被改造成一个独立的但愿给你丈母娘住，估计这要花掉你三千元。第二个需要提高的地方是因为在后面的小孩娱乐室你需要隔音装置，这样才能让你和孩子同时在家的时候都可以自由享乐，这要你一千元。然而这个项目理论上倒是可以被延后，这个工程要是等搬进再做就需要更复杂了。除了这些改进，你估计搬运费要 1000 元。

面对要筹措这些资金的需要，你开始寻找你的选择。这些年信用的变差使得抵押的代价和利率都高的不得了，而且考虑到照顾丈母娘的花费，你也没有办法支付那么一大笔贷款，你需要通过你自己独立的资源来解决你的资金问题。

很自然，首先的方法就是卖掉你现有的公寓，经过几个专家和房地产商的估价，而且尽管房地产的前景也不可不知，但是你觉得 18000 ~ 195000 是比较合适的价格。

除了卖房子的钱，你觉得一下资源和金钱你可以用一下：1. 一个你存了十年的储蓄账户，有 10000 美元。2. 你的丈母娘建议用她的存款，有 10000 元。3. 你女儿们的教育储蓄有 5000 在里面。4. 过去几年存的 5000 为了全家能去国外旅游。5. 为新家买家具的 5000 元

坦白的说，每一分钱都很重要，每一分现在花掉都意味着将来家庭要放弃一些东西，每一分从丈母娘那拿的钱也许都会伤害到你的独立。你也知道你还要为将来无数的要花钱的地方做打算。还有考虑到你丈母娘的情况，也许

将来她很快就需要昂贵的医药费。

因为这些原因，你必须坚持从你卖方的收益中得到钱，而且不能让任何事情再拖下去了。而且，你没有钱去重装修你原来的房子以满足特定用户的需求，你知道房子在一个很好的状态而且你想按照现状来卖。

你已经在过去的几周里向几个夫妻展示过房子了，但是没有一个是诚意的出现。任何对你的房子表现出的兴趣都是很重要的，因为你想买的房子的房主已经不耐烦并且也许可能已经在向其他人展示了。

今天你遇见的人也许会有所不同，一对上周看过你房子的夫妻，说喜欢他们看到的而且和你在电话上谈过好几次了，尽管你们还没有谈钱。你决定在公寓附近的咖啡馆谈好这笔生意。

### A 方（所有者或卖方）的满意测试表格

根据你所被给的信息，界定你希望从你的公寓中获得多少钱。你已经决定了根据你谈判所获得的金额的多少来决定你的满意程度，根据你自己的理解和你对自己需要和偏好的分析来填写下列表格。

满意程度	极其满意	满意	凑合	不可接受
交易金额				

## B方（可能的买方）的背景

作为结婚礼物，你的父母为你和你的配偶买了一个你们学校附近的小公寓。8年后，你决定不再忍受，墙皮脱落，管子生锈，邻居吵闹，一个两居室的公寓对于新婚燕尔来说是奢侈的，但是对于一个有两个孩子（第三个即将出生）来说显得挤得像个火柴盒了。

过去的三个月中你在寻找一个新的公寓，每个周末，你都会很早起来去看报纸上的销售广告。你已经看过20个公寓了，但觉得对已经看到的感到很沮丧。你决定要找到符合希望的房子是太难了，从你的有限的预算来看，如果能找到合适的房子那么也是值得的。你已经和两家试过了但是你马上就觉得不合作因为没有希望达成交易。上个周末，看过报纸上的广告后，你看到了一个你决定对你应该是很合适的，坐落在一个美丽安静的地方，房子是跃层的而且可以看到一个公园。尽管不大，但是空间充足，有四个卧室和一个不错的有阳台的客厅。

尽管做过一些修饰，但是那个公寓还是状态很好的，看起来有一点点因为房主的小孩而变旧了，他需要被粉刷和一些家具需要被替换。你已经列好了一个你想修理的清单例如生锈的管子和漏水的水槽再添加一个燃气加热系统以取代原先的煤油加热系统。你估计粉刷要1000元，水槽和管子要1000元，加热系统要2000元。当然你不必在搬家之前就办好这些，而且可以考虑将其延后进行。但是考

虑到等搬进去之后再维修会是很麻烦的事情，并且谁能保证你还会有金钱和精力去做呢？除了这些维修你还要花费搬运费 1000 元。

当然你也可以考虑买这个房子然而却不卖掉旧的房子。但你担心考虑到它日益恶化的状况要想卖掉它需要一段时间，但你最近收到了一个 150000 的发价，你没想到能有这么多钱。你很想去接受发价，但是这需要你几周之内交房，在找到一个新房子之前你不能完成交易。你和你的配偶对你们的未来有个很美好的前景，但是你们没有工作现在，因此不能从银行中获得买房子所需要贷款。你们必须从你们自己的资源中获得资金。

除了从你们旧房子的出售中获得的金钱，你考虑用以下资源和金钱：①你过去十年间存了 25000 元。②你的丈母娘给你了一个 5000 元的借款。③你为你孩子攒的教育资金 3000。除了这些，你只能寄希望于你们尽快能找到工作，也许能预支一些工资使现在宽裕一些。

简单的说，你能节省的每一分钱都很重要。你从你节省的钱中花的每一分钱都意味着以后你的家庭要放弃一些东西。你从丈母娘那借的钱也会损害你的独立性，你也知道需要为未来可能出现的小的问题做出打算。尽管还没有探讨钱的问题但是你已经和房主有过好几次接触了，因为房地产市场的波动，很难说出一个具体的价格，但是你听说和这类似的公寓的价格是 168000 ~ 179000 美元之间。

你和卖方约好了时间，并且在公寓附近的咖啡馆越好见面，准备在今天谈好这笔买卖。

### B方（可能买家）的满意程度表

根据你所被给予的信息，决定你愿意支付多少钱，你已经根据谈判结果而设计好了你的满意程度。根据你自己的理解和你对自己需要和偏好的分析来填写下列表格。

满意程度	极其满意	满意	凑合	不可接受
交易金额				

# 9 谈判中实际上发生了什么？

## *What Really Happened in the Negotiation?*

David Matz



David E. Matz 教授是波士顿马萨诸塞大学争议解决研究生项目的创办人，Matz 教授促成了波士顿法院和大学间的调解援助项目，他在美国和以色列协助政府之间进行巴勒斯坦—以色列和平对话

大多数关于谈判的文章都是着眼于现在和未来。我们总是问：如何能够更好地进行谈判？如果我们研究谈判的历史，并企图在历史的谈判案例中挖掘出现实的理论，所能得出的结论之一是，我们对现实中真正的谈判所知甚少。我们强调谈判应该是什么，但我们却总是在研究实际谈判的模拟版本，而这个版本即使不是完全错误的，也起码是拙劣模拟的。面对这个差距，我一直在教授一门关于以

色列和巴勒斯坦之间和平谈判的课程。这门课通过对谈判中有哪些人参与，谁说了什么，别人又有什么反应等做细致地分析，从而促进学生们去了解实际谈判中究竟发生了什么。我已经在有一个有关争议解决的研究生项目中两次开设了这门课，选修的学生都需要先修过谈判学的入门课程。我还曾为犹太高中的学生们上过一门和本课程有关联的课。我下一年的计划是继续教授这两门谈判课程。

## 教学目标

我想尽可能地明确为什么我希望学生们能够理解这些谈判，（较之最初做课程规划时所设定的教学目的，我现在对本课程的目标有了更深刻地认识），原因有以下六点：

（1）我希望他们能够知道在谈判中一方对另一方到底说了什么。对话是谈判的“第一手数据”。这些数据，虽然已经经过了筛选，但仍被大量用于评估谈判学著述中的主流结论。

（2）我希望他们能够了解究竟有多少能够影响谈判结果的可能因素。这些因素包括个人野心，团体内部动态，个人对个人的动态，人员工作的内容和质量，是否处于某种有效的领导之下，政治因素考量（比如，留在办公室里，评估哪些选区的选民可能会接受），是否有主要谈判方在场，新闻舆论的作用，以及对历史上紧要关头的认知

等等。

(3) 我希望他们可以从谈判和调解理论的角度去观察，并判断这些理论是否能够解释随后所发生的，以及各种技巧是否起作用，如何起作用。

(4) 一般来说，尽管并不绝对，我对谈判的经验教训方法论持有谨慎态度。即使有证据作基础，关于下一步应该做什么的推论也通常是武断的。这些推论因为可能是被个人的主观愿望、绝望和理论所主导产生，因而很难被客观排除。尽管我承认或许只有机器人能够避免通过发现什么起作用或者更多地什么不起作用来推出哪些因素需要被纳入下一次谈判的考虑范围内，我仍然希望学生们能够格外注意到这些在练习中出现的自我欺骗的陷阱。

(5) 我希望他们能了解历史压力和个人选择之间的相互作用：人们看上去是在如何界定自己正在做的事情，他们怎么看待和做出选择，他们可能受到了什么限制。

(6) 我还希望学生们可以利用课上所提供的许多评论家的观点，以及我们可以从谈判各方的对话中找到的证据等，对谈判中发生的问题整理出自己的看法，对整个谈判过程有自己的把握。

说到底，我希望学生们可以在对谈判技巧和这些技巧的使用语境之间关系的深入理解过程中，提高自己作为一个谈判人员的技能。在过往的教学中，我们总是注重技巧，而仅仅让使用语境成为背景。这使得教学具有直接意义，却不能让学生们以谈判者身份更好地感受整个谈判过程。

所以，在本课程中，我会试图将教学重点置于语境是如何影响技巧使用这个问题之上。

虽然我相信，使用真实谈判的教学方法很有价值，我也希望他人用这种方法，但我更想讨论某些内在问题。我将会用这篇文章说明这些问题以及我对它们的一些研究和看法；首先是关于这门课程的基本架构：

最初我选择了以下四个案例：戴维营 I（1978 年，埃及和以色列，卡特总统调解）；奥斯陆（1993 年，以色列和巴勒斯坦）；戴维营 II（2000 年，以色列和巴勒斯坦；克林顿总统调解）；塔巴（2001 年，以色列和巴勒斯坦）。它们之间有很多可对比的不同点（例如有无中间调解人，成功或失败，保密的程度有不同等），也有很多相似之处（例如都是高级别的和平谈判，以色列和阿拉伯都参与了谈判，参与谈判的领导人都冒着很大的风险等）。在我第二次教授这门课程时，我将戴维营 I 和塔巴这两个案例缩短到一小时内讲授，因为我发现充分理解这四个谈判案例需要学生们吸收太多的案例事实。

我在前文中已经提到，学生理解这些谈判的唯一方法就是认识导致谈判的历史由来。更确切地说，我旨在提供这样一个历史背景——谈判各方在了解了这些背景后，能够清楚地知道他们可以做出何种选择，受到何种限制，会面对其他什么可能情况。这门课的大约前 40% 的时间都用于介绍历史背景，并在后期的课程中再使用少量课堂讲授时间用于介绍其他必要的背景。

课程的其他时间用于：①对谈判作整体性介绍：如何准备谈判？谈判需要多长时间？谁来进行谈判？团队内部如何工作？哪些问题被解决？谈判按照什么样的程序进行？在哪里进行（谈判桌前还是漫步森林时）？有什么成果？②研究谈判中的大段对话，这些对话有的长达几页，有的可能只有几行。

我们现在来看看这门课程所面对的问题，我将这些问题分成了六大类：

## 问题一 教授历史

这里有一个顺序的问题。讲授逻辑很显然是先讲历史，后集中讲授谈判。但导致这些谈判的历史背景，即使只是以大纲形式出现，都受制于它的复杂性，因为大部分的历史记录就算是在相同情形下也未必会保持一致性。虽然存在其他几种替代方式来解决这个问题，但每种方式都在试图对照有关历史与谈判，每一种方式都有其缺陷。因此我下一次的授课计划大概是首先用两三节课做历史概述，然后进入谈判部分，在讲授谈判过程中新出现的时间和人物，再用倒叙的方式来介绍和解释。

这里还存在一个选择何种阅读材料的问题。我希望能有一些描述了整个冲突，同时又未因为具有对立性或者愤怒性而影响其准确性的历史材料。但我还希望能突出强调不同方是如何不同地，部分地（片面地）看待历史背景，

这些背景又是如何产生了对立性或者愤怒感，进而了解不同的历史可以对谈判产生不同的影响结果。因此我使用的阅读材料是专业的历史教科书，并在特殊时候辅以一些谈判各方所写的具有倾向性的材料。（例如，《巴勒斯坦人是因为什么又是怎么样离开了伊朗？》1948<sup>①</sup>）

有关谈判的阅读材料本身就存在其他问题。一般来说，学者们对于真实谈判并不起大作用。大部分学者在记述谈判时往往是先说明谈判进行前的情形，然后是谈判的结果，而真实谈判中实际发生的事情却依然是一个不为人所知的“黑盒子”。即使是那些最重要的、存有文件记述材料的学术研究（例如凡尔赛会议），在实际谈判阶段都少为谈判人员们所使用。当然，有少数学者在以色列和阿拉伯世界的谈判中起了作用，但是他们的作用长于意见而短于事实资料支持，他们的意见是因为写得好而非论证严密而具有说服力。这些学者和评论家的出版著作往往成为了一个谈判续篇：通过归责，论点重建和识别可能的出路，作者们有意或无意地在下一阶段的谈判中扮演角色。

然而，现在已经有四种文献被用来尝试解决这个问题。一是谈判参与人员的回忆录。由于谈判经常是秘密进行的，回忆录就被默认为真实谈判的最主要和第一手资料来源。但是任何回忆录的可信度都是值得怀疑的。为了证明他们所为的应当性和解决问题的有效性，回忆录的作者们往往

<sup>①</sup> 在高中课堂上，我用来当作主要教学资料的一篇由一个以色列人和一个巴勒斯坦人所写的比较了两个叙述性历史的文章（Adwan and Bar-On 2003）

在谈判还在进行中时，就已经知道使用回忆录来为他们在下一轮谈判中的地位 and 角色做准备。此外，有关这次冲突的文献绝大部分是由以色列人和美国人提供，巴勒斯坦人几乎没有任何贡献。虽然有些美国人和以色列人可能具有自我批判精神且认同巴勒斯坦人的某些观点，但他们对于谈判应该如何进行的记述和来自巴勒斯坦人的第一手资料仍然有相当大的差别。

记者在谈判后会访问谈判参与人员，并将他们所说的报道出来。由于绝大部分报道并未经过分析，且接受采访的人经常是享有某种特权的特定人群，因而这些报道和回忆录一样具有准确性和客观性不足的缺陷。

有些谈判过程中会产生一些学者们认为有用的文件（备忘录、草案、笔记等）。这些文件有时会详细描述谈判进程中的某个时刻，但很少会将一个谈判中的最重要的部分——对话揭露出来。在巴以和谈的谈判阶段，有一场为了否决某些备忘录，特别是地图的斗争（下文中所提到的巴拉克备忘录，就我所知，仅在丹尼斯·罗斯的回忆录里被提到，且是因为其他原因而被提到）。

第四种文献产生于纠纷解决领域。不幸的是，当我们试图重述真实谈判时，对于谁到底对谁说了什么，我们所能知道的是不可思议的少。例如，一篇谈判交换计划和哈佛商业评论中所列的纠纷解决学习案例的精读材料平均只有五六页。

作为对这一不完美文献的回应，我主要针对那些提供

了最多对话实例的回忆录进行研究，挑选出谈判关键点集中的段落，并给予在若干个回忆录中均有确认的部分以最大的信任，但是，缺少巴勒斯坦人的回忆录仍然是一个缺陷。

## 问题二 谈判在哪里？

我们研究谈判，但研究的客体究竟是什么？是对话本身？还是谈判者方基于对话而做出的推断？又或者是其他什么？

这里有一个我的或许有偏见性的观点。当我在研究谈判时，我努力地使自己的注意力远离于研究谈判者的内心活动。对动机、恐惧、策略和目标的了解很具有诱惑力，它们可能成为我们预测谈判者将要做什么的核力量，并且经常被我们用于解释很多问题。但是作为教学和学术重点，它更多是一种假象：因为通常情况下我们并不知道谈判者当时在想什么，更糟糕的还在于我们（评论家、老师、学生）往往将自己的恐惧、偏见和需求投射于这个因我们无知而产生的黑洞中。

我曾经在其他文章（Matz 2004）中探讨了为什么寻求动机是一种错误观念的原因，在这里只需要其中一个例子就足以证明。在戴维营的第一次中东和谈中，萨达特说过很多次，除非巴勒斯坦的要求也被满足，否则他不会与以色列达成单独协议。最终的结果是巴勒斯坦人什么都没获得，萨达特收复了西奈半岛。谁能解释萨达特说出的那番

维护巴勒斯坦的言辞的动机，谁又能解释他后来接受签订协议的动机？保护巴勒斯坦人是否只是一个能够让他即使与以色列达成单独协议也不会被阿拉伯盟友鄙视的借口？巴勒斯坦人是否是一个谈判筹码？他是否曾经真心地想为巴勒斯坦人赢取些什么但后来发现以色列人永远不会妥协而终究改变了自己的决定？或者他认为戴维营精神仍将保留，所以迟些日子他可以凭借和卡特总统的交情再为巴勒斯坦人达成另一个协议？还是说他是因为卡特总统的压力以及不能破坏自己和美国的关系而被迫妥协于最终的那个协定？就当时的情况以及后来萨达特自己的评论来说，这些疑问都可能符合事实。但是最终我们知道的仅仅是萨达特做了什么，我们始终没法知道他为什么这么做。

谈判者本身也受到读心术的诱惑，他们掌握额外资料，包括人际关系，身体语言以及通过反复试验获得的可用结果。然而，作为一个老师，最重要的是使得学生能够留意到一方谈判者的行为是他猜测出对方谈判者心思后的回应。

如果我们不打算使用这些事实资料去猜测对方的心思，那么我们还能用它们做什么？我曾经从四个方面使用事实资料来帮助学生们理解：首先，我们可以使用我们谈判本身和调停理论。我们能否看到这些调停理论起作用？在戴维营第二次和谈中，我们发现在耶路撒冷问题上，当事方和斡旋者都对对方需求非常敏感地集思广益。同时，斡旋者在考虑了使用单一的文本文件的价值后决定不将它置于谈判桌前，虽然他们时候对这一决定表示了后悔。这些事

实资料还可以用来指出我们应用一个理论的底线在哪里。我们可能会将举行巴以戴维营峰会的决定归因于他们之间存在僵局且双方均受到了巨大伤害，也就是著名的“伤害性僵局”（见 Zartman 2006）。但是，谈判的最终破裂是否意味着僵局带来的伤害还不够痛，或者这个理论的预言性还不够强？

更一般地来说，我试图使学生们的注意力集中于将“谈判”看作一个共同制造的生物，它的父母分别是从对话中得来的事实资料和我们阅读中使用的概念。因此，巴拉克总理是否向阿拉法特主席做出过谈判邀约（这是一个在文献中被激烈讨论的问题）就取决于从对话中我们可以知道巴拉克说了或做了什么，以及我们在阅读中对“邀约”做出怎样的定义。

学生们在阅读谈判对话的过程中对各种互动表示惊讶是很常见的。我鼓励他们认真考虑他们的惊讶，并去思考他们原本期待会发生什么，为什么他们会这样期待。很显然，缺乏经验的分析者会比经验老道的分析者对不同的事件更容易表现出惊讶，因而各种惊讶的想法更多地是在反应观察者而不是谈判本身。但意外事件是对深入研究的一种激励。我敦促他们让自己感到惊讶的事情驱动他们去探讨和解释谈判各方之间究竟发生了什么。

我们也阅读过一些以提供意见为主要内容的文献，它们自称是在解释谈判中究竟发生了什么这个问题。我要求学生用从对话中得来的事实资料去验证这些意见。例如，

戴维营 II 中有一个常被讨论的论题——巴拉克事实上是否有提出谈判要约。通过各种舆论产生途径，我们了解到他做了什么，没做什么，做后又撤回了什么，以及他只在口头上说了什么。但是如果你阅读了 Ross（2004 年，美国案文），Ismail Haniyeh（2001 年，巴勒斯坦案文），和 Gilead Sher（2006，以色列案文）中提供的事实资料，你会发现一个明确的收敛性。

举一个如何使用这个事实资料的例子可能会对说明解释有帮助。

到了戴维营 II 谈判（调停）阶段的第六天，事情进展得并不顺利。火爆的情绪，不停变动的策略，以及从各方传来的相互冲突矛盾的信号都使得格局变得显而易见：任何一方都不会在另一方有所改变前改变自己的要求。克林顿总统原定与阿拉法特主席进行会晤，但是巴拉克总理向克林顿总统传递了一封原本希望克林顿在与阿拉法特进行会晤前看到的信函。但事实上这个信函是在克林顿总统和阿拉法特主席进行完会晤之后才被送达，简要内容如下：

“我从什洛莫本阿米（外交部长）和利特谢尔巴哈（参谋长）那里得到了昨晚的讨论十分糟糕的汇报。这不是谈判。这是在巴勒斯坦人不做丝毫让步的情况下，企图把我们推向一个我们永远不会接受的情形。除非是有得知美国代表团内有强烈的偏向巴勒斯坦立场的倾向，否则阿拉法特不敢这么做。总统阁下当然是客观的，但并非整个美国代表团都是客观的。昨天晚上我从我的团内反对派人员那

里了解到，在首脑会议以及立场的问题上，我已经将自己置于前所未有的风险之中。在我的团队里，有人很强烈地反对我的如此举动。除非这场谈判被证实是不公平不公正的，否则以色列也不会出现另一位做好有如此举动的准备的新总理。

不管道义上还是实体上，我都不会允许以色列分裂。以色列国是一代又一代犹太人梦想的实现。我们是在付出巨大的努力，献出无数血与汗水之后才实现了这个梦想。我绝不可能在自己参加戴维营峰会期间眼睁睁地看着加沙被关闭。

这是一个非比寻常的关键时刻，只有总统阁下动摇阿拉法特的立场才能为谈判进程带来希望。阿拉法特必须看到，他能得到的要不是成立一个独立巴勒斯坦政权的希望，要不就是美国站在以色列一方的绝望。

所有以色列人民都能够理解我们还有多远的路要走，所以无论前方有多么困难，即使我们可能会被迫面对整个世界，我们都有足够的力量携手共进。世界上没有什么力量能够在集体民族自杀上强迫我们。

除非双方都有进行谈判的诚意，否则和平不可能实现。我相信在事实被揭露的时候，以色列人民和美国民众都会理解我们。”

( Ross 2004: 676-77 )

在讨论这封信函时，我提出了下列问题：这里使用了何种谈判策略？阿拉法特强调了什么问题？哪些人是他呼吁的对象？如果你为阿拉法特提供咨询意见，当他向你展

示这封信函稿时，你会提出什么建议？作为一个在谈判结束后阅读这封信函的学生，请从谈判动议的角度分析它。将这个动议写出来是不是一个好主意？你是否有证据证明这封信函对克林顿总统和他的团队起到了某种影响作用？如果你为克林顿总统提供咨询意见，你会对他回复这封信函提出什么样的建议？这封信函中是否有让你惊讶的内容？如果有，你惊讶于什么？为什么惊讶？

### 问题三 政治和谈判的关系？

谈判是处理分歧的一种方式，政治与法律是另外两种。我不会过多谈论这个问题，我只是试图指出在谈判过程中谈判与政治是如何相互关联的。确切点说，虽然谈判和政治的作用都在于处理双方之间的分歧，但谈判作为方式和技巧需要服从于政治决定。虽然不难举例，但我仍然将它当作一个问题，这是因为我并不知道有多少深入研究过这个议题的理论或思想。我认为这个议题相当重要，尤其当我们将注意力集中于谈判上时，我们经常会反对或忽略政治利益的考虑。在下一次教授本课程时我会尝试用一节课就这一议题谈论自己的观点。

### 问题四 偏见

在这样一个课程里，眉毛动一动都代表他可能持有潜

在的偏见。关于这个问题有这样几个方面：我是一个和以色列、以色列人以及巴勒斯坦人之间有大量历史关联的犹太人。因而为了证明我是客观无偏见的，我让学生们警惕有关偏见的线索，而他们无疑也能够找到这些线索。此外，我对这场冲突中的对与错会有强烈的反应，由于反应的强度是这场冲突和谈判的一个主要方面；试图去隐藏我的感情基本是不可能的，同时也是不利于讨论该议题的课程教学。

此外，选这门课的学生在修课前都对冲突有个预先认识。在这些学生中，有少数人是犹太人，没有阿拉伯人。课程伊始的一个口头调查表明，多数人面对巴勒斯坦的困境都倾向于同情巴勒斯坦人，而对以色列人表示愤怒。

历史从哪里开始是一个有偏向性的问题。从圣经记载？殖民历史？1880年犹太人来到巴勒斯坦？鲍尔弗宣言？在整个课程中，相同的敏感性适用于每个选定的重点。如何讲授委任统治期间的阿拉伯暴乱？它们有多大重要性？如何解释它们？我们需要在多大程度上关注双方的持续生活意识？每一个选择都可以被看作是教授在提供一个与一方历史要求的公平正义相关的解释。

记录这场冲突的大部分人是以色列—犹太人，美国人和欧洲人。英语国家对巴勒斯坦人的认识是很不充分的。他们在数量和质量上都被高估。巴勒斯坦文学以倾向性和自我服务的为主，以色列也有很多这样的文学，但是他们同时也有一系列持反对政见者和有手腕的学者。

我偏见问题的探讨有如下五个方面。首先，我在第一次与同学们见面时就明确地提出了这个议题。第二，我通常对双方的行为都会做出明确的批评。第三，我寻找那些从不同角度给出观点理由的材料，然后带领学生们进行批判性阅读（逻辑是什么？有什么的假设？有什么证据？）。第四，我将重点放在研究冲突的整体行为而非冲突中的个体错误上：在这样一个拥有众多参与者的系统中，从A的行为可以预测到B，C，D和E的合理反应，他们的反应又接着引起了其他参与者的反应。这种方法不能完全排除纠错和归责因素，但它可以减少他们。最后我邀请了一个政治系的巴勒斯坦同事和一名在约旦河西岸研究劳动经济学的学者来当客座讲师，我并非是在建立某种平衡，因为那将是对毫不相干的自然现象的错误类比，我的目的是在于强调对双方进行分析的合理性。虽然人们很难知道当时谈判参与者没有说什么，但是学生们在课堂上和论文中都充分地分析了双方从而使我对这些技巧的使用效果感到满意。

## 问题五 如何讲授争议

我的每门课程都是以这样一个故事开头：一天早上，两个精神病患者走过大会堂，一个人说：“早上好”，另一个人则在想“他说这个是什么意思？”。某些时候，我还会讲述一名巴勒斯坦医生的故事，多年来他一直说他并不关

心政治，只在乎能为他的病人提供良好的医疗服务。有一天在特拉维夫，午餐时我问他是否还能保持着他的非政治性，他回答说：“你的盘子里有鹰嘴豆泥。在那不勒斯，这将是政治。”一切都是政治，一切都是争议。

我在前文中的大部分讲述都适用于如何讲授有争议话题的这个问题。但这里还有一些补充意见。首先，我试着区分发生了什么和道德这两个问题。这两个问题常常以相互找茬儿的形式纠缠在一起，因而我尝试分开它们。另外，我还尝试区分发生了什么和读心术这两个问题。如我在上文所提出的，读心术只是一个罗夏（墨迹）测试，因而应该被尽可能地避免。

讲授争议问题的其中一个方法是将双方或所有方的观点以及他们支持性的证据都摆出来，然后由学生们来判断。这也是我在大多数情形下所采用的办法。不过，我通常会事先选出一些议题，花更多时间评估现有证据，然后明确我是如何在这个问题上得出结论。我也会挑选出一些我认为证据不足或证据不确定的问题，用以向学生们强调我们在某些情况下就是不知道或者无法知道事实证据。在高强度传播的舆论舞台上，我试图将我所认为的无法知道是不可避免的这个观点合理化。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 这篇论文的一个编辑，Christopher Honeyman 曾经指出：“一个人的智慧体现于他（她）对待证据的标准中……它代表了对可能性和可证性的不同要求，法官（如果他（她）有这种能力）总是能认识到他（她）并没真正了解什么。”（Honeyman 2008，对本文作者未公开的评价）我会记住这句话。

## 问题六 这种方法是否忽视了某些重要问题？

我们将具体对话重点对待，那么什么被我们忽略了？最显而易见的答案是：我们往往失去了一幅更大的画面。因为这里没有一份关于整个谈判的记录，而只有回忆录作者选定的场景，所以探求存在于整个谈判中的行为模式变得更加困难。

构建一幅原因和效果图的方法对于绝大多数谈判分析的核心问题来说既是优点又是缺点。因此，在探讨是什么阻碍了协议的达成，什么使达成协议变得可能，为什么是这份协议而不是那份协议等问题时，就只能依靠确认那些造成这种结果的力量（例如：阿拉伯人的角色，美国人的失败）。在微观层面上观察这些工作也非易事，特别是对于一个像我一样降低了个体（更不用说团体和动机）理解的地位的人来说。另一方面，从微观角度观察谈判往往能让一些发生转折事件的时刻变得清晰，并偶尔通过字词的选用或声明的顺序从而对动态形势变化有深入了解。

总之，我认为这门课在试图提供一个不经常被谈判教师和学者所使用的视角。这是一个基于证据，接受实际谈判的复杂性以及对谈判人员所面对的一些实际问题很敏感的视角。因此，它将有助于或者我希望它能有助于学生成为一名优秀的未来观察员或谈判员。

# 10

## 课堂“利益最大化”中的文化包容

*Minimizing Communication Barriers*

*Julia Ann Gold*



Julia Ann Gold 现任华盛顿大学法学院资深法学讲师及调解诊所负责人

“他骗人。”“她撒谎。”“我只不过是按规则行事。”“我觉得我公平到愚蠢的地步了。”这些都是学生参加“你要多赢<sup>①</sup>”游戏之后最常见的感想。“你要多赢”游戏是一个在谈判教学中广泛应用的案例，它能够在感情上激起学生强烈的反映。文化对于学生在这个游戏中的

<sup>①</sup> 版本出自迈克尔·惠勒，来源：哈佛大学法学院谈判项目。网站 [www.pon.org](http://www.pon.org)

反映和收获究竟有什么样的影响？本文将大致介绍文化价值模型，着重点在一些扎根于西方谈判理论中文化观念，同时讨论这些观念在“你要多赢”游戏中的影响方式。本文的目的在于促进谈判课教师们文化上的胜任力，从谈判课程之初提升必要的文化包容性。具体地，我的目标是从以下方面为老师和培训师提供帮助：①更好的理解他们的学生因文化差异带来的独特性；②拓展视野，摒弃狭隘的“一切就是如此”的观点；③在学生有意想不到的表现时，尽可能的去激发其好奇心，而不是单纯的下判断。

## 文化价值模型

文化渗透到了每个人的行为中，因此教师文化胜任力的要求也是理所当然的<sup>①</sup>。与本文讨论相关是每种文化中特定社会情境下人的行为模式表现出来的价值观念<sup>②</sup>。本文将简要描述三种文化价值模型（个人主义——集体主义，多元主义——单一主义，权力等级分类），以及个人主义——集体主义文化价值相关的低语境和高语境交流模式。这四点理解西方谈判理论下的文化假定所

---

① 文化胜任力的必要性是罗马峰会的主题，不出意外的话，也会在本卷的一些其他文章中反映（particularly Abramson, *Outward Bound to Other Cultures*; Alexander and LeBaron, *Death of Role Play*; Bernard, *Finding Common Ground*; Kovach, *Interplay of Culture and Cognition*; LeBaron and Patera, *Reflective Practice*; Volpe and Cambria, *Negotiation Nimbleness*）

② 关于文化价值模型及其在争端解决办法上的影响详见 高尔德 2005。

必须的。

### 个人主义——集体主义

第一个，也是最突出的文化价值模型就是个人主义——集体主义，也就是个人与社会的关系（霍夫斯泰德 1997，2001）。在个人主义的社会中，个人权利是主流，高度尊重个人隐私、自给自足、自主与独立等价值。在集体主义社会中，相对于集体需求，个人需求是次要的，同时个人往往是被包含在小集体之中，通常这一集体以家庭形式出现。集体的存活才能保障个人的存活。

### 多元主义——单一主义

个人主义——集体主义的两分论也体现在下面这一价值模型中，也就是多元主义——单一主义（霍夫斯泰德 1997，2001）。此说的重点在与人们如何平衡家庭或者小圈子（也就是小集体）的义务与社会大集体的义务。典型的个人主义社会对应多元化的价值认可，这意味着无论是什么身份，社会中的每个人都是平等的，同时规则对每个人都是一致的而不考虑关系亲疏。相对的，在单一化社会中，个人的感觉与关系决定了规则的应用。像家庭成员之类的小集体成员会得到优待，他们能够享受规则例外的豁免。

## 权力等级

这一文化价值特点与社会中弱势成员对不平等权力分配接受程度有关（如财富、威信、受教育权以及其他提升权力的资源）（霍夫斯泰德 1997，2001）。在高权力等级的社会中，人们很自然的接受权力不平等。享有权力的人强调身份并避免权力的分割或共享，他们将自己与那些没有或者有很少权力的人相区别。下级要小心翼翼的避免对掌权者的批评或意见分歧。

在低权力等级文化中，人们将不平等视为人为的。掌权者倾向于淡化权力，尽可能的缩小其与非掌权者的差距，在允许的最大范围内授权和共享权力。非掌权者则具有主动性并因此得到奖励。社会鼓励不拘一格。在低权力等级文化中，对掌权者的批评被认为是合适的，同时讨论和咨询被认为是有利的。

## 低语境与高语境交流模式

交流模式分别与个人主义和集体主义价值相关，同时着眼于信息的含义有多少来源于其周围的语境，而不是用词的变更（霍尔 1986）。在低语境交流中，人们说话的字面意义就是其含义，并没有其他的引申或暗示。“表达者”比“倾听者”更加重要。人们不希望通过揣摩对方没有说或者做的内容来推测其意思。低语境交流在个人化的文化中更加普遍，在此文化对共同的潜规则意思理解的

依赖更少。

在高语境交流中，表达的内容更多依信息接受者而“设计”，是共同潜规则、联系、双方历史的产物。表达者更像是在引导、暗示，而不是直言其事。一般地，言语对信息的表达而言不是必须的——手势甚至沉默都足以表达其意思——说话音量可能伴随着眉毛上扬。大多数高语境下交流的核心在于维持关系和保留面子。高语境交流与集体主义之间存在很强的联系。

这些文化价值及其对应的交流模式影响着人与人之间的行为，这其中就包括谈判。同时，这些文化的假定也渗透进西方谈判理论。

## 西方谈判理论中的文化假设

珍妮·布雷特和米歇尔·盖尔芬得从非西方——主要是亚洲——的视角考察了美国和北欧谈判理论，并提出了关于谈判受文化影响的五点假设：①谈判中的理性和感性；②谈判中的动机；③谈判者行为归因；④交流；⑤对抗。因为假设对我们而言是不可见的，这些作者分析谈判领域的“人为设计”：如记述的主题，最受关注的研究热点，被看做“给予”（布雷特和盖尔芬得 2006：175）的预言。本人将讨论这五点假设以及利己偏见和我们用来理解谈判的隐喻。

## 理性

布雷特和盖尔芬得从以下措辞中讨论了理性与感性的选择：“我怎样才能让对方妥协？”“我应当理性还是感性的谈判？”通过成本利益分析，理性谈判者依靠事实和理由来说服对方妥协，其假设对方在谈判中也是理性的。西方谈判理论充满了理性方式的假设，包括关于如何避免一些会导致谈判者谈判中不理性思考的错误启发和偏见的研究（伯克和福克斯 1999；克罗布金 2006）。“通向正确”原则：“对事不对人”（费舍尔，尤里和巴顿 1991），这也是另一个理性假定的例子（其他例子参见：《反应练习》，同卷，勒巴伦和帕特拉）。

个人主义文化价值是理性假设的基础。理性是“根本上自私而无其他中心的，这与支配许多西方文化的个人主义文化价值是一致的”（布雷特和盖尔芬 2006：177）。谈判者通过着重于目标、最佳退路、底线、对象以及渴望度来进行准备；对对方目标的注意更多的服务于不付代价的获得最大收获。低语境交流常用于理性谈判，强调线性思考，事实，数据，先例以及可能甚至是露骨的威胁。

在集体主义文化下，关注点在关系和更大程度上是引诱妥协的高语境交流。直到最近，美国和西欧关于谈判中的情感运用研究也不多（巴里，福尔默和凡·克里夫 2004；费舍尔和夏皮罗 2005）。而世界其他地方并非如此。例如，跨文化谈判研究表明台湾谈判者在谈判中运用了社会角色

和关系（德雷克 1995）。日本谈判者用到了三部分社会交换，叫做“Naniwabushi”。“Naniwabushi”依靠三阶段来故意说服对方表现得仁慈而让步，包括对于关系感受的表达，对导致情景或社会关系为难事件的讨论，最后以伤心或遗憾的表达和恳求对方让步结束（马奇 1989）。

### 动机

布雷特和盖尔芬得指出了谈判者动机上的主要文化差别：获得经济利益还是获得社会或关系利益（2006）。拥有个人主义价值观的西方谈判者追求经济你要多赢，在谈判中索取、创造价值。相反，持集体主义观念的非西方谈判者更愿意将关系、联系和彼此信任置于纯粹经济利益之上。集体主义观念的谈判者也许会避免艰难的谈价还价以维护其社会关系利益，因为其相信将来会因此得到回报。尤其是在双方在未来可能或很可能合作时，这就成为集体主义谈判者上述表现的原动力。

### 归因

归因是我们对于时间为什么发生的解释；这些解释与争端谈判有具体的关联。在察觉、指责、索赔促进中（费舍尔 1980/81），受损的一方会察觉到伤害、认定一个责任方并纠正损害。受损方对事情是否不利的理解往往与其对损害原因的认定有关——即事件是否“合乎情景”，是否是因为当事人之外的客观环境所引发？或者它是在对方控制

下的素质导致？当受损方认为对方素质或个人特点是损害的原因时，受损方在愤怒和烦恼的伴随下有更大的可能从察觉到指责然后用调整需求的方式提出索赔。

研究者已经发现西方文化的趋势是低估场景因素并高估个人素质因素，如个人能力（罗斯 1977）。这常同“基础归因错误”相联系。另一方面，研究表明亚洲人比美洲人更多的归因于场景（邦德 1983；莫里斯和彭 1994）。这一区别与文化价值上的个人主义与集体主义相关联。布雷特和盖尔芬得假设：在行为者受到其集体角色和集体规则与限制的高度约束的集体社会中，素质没有多大发挥的空间和自主权。在关系得到高度评价爱的集体社会中，归因于素质因素也会导致关系紧张。

### 利己偏见

研究表明，在有关认知偏见中，以自私自利的趋势判断一个人行为的利己偏见在文化上是多变的。美国人趋向于自私自利；东亚文化相对不那么自利（莫里斯和盖尔芬得 2004）。美国人信奉个人主义，而东亚人则受文化趋势影响要求考虑他人的感受，两者在独立的天性与更重关系的本性上的不一致有很大可能是利己偏见多变性的原因。

### 交流

布雷特与盖尔芬得的研究阐述了谈判低语境与高语境

交流的不同途径。对西方和非西方谈判的调查发现非西方的谈判者更倾向于从交换多信息的打包计划而不是纯粹的单信息提问中获取信息。交换各自方案是高语境交流模式下有效传播信息的重要部分，同时为高度价值权衡和共同利益提供可能。高语境交流中，能够从复杂和嵌入式的模式中推导结论的谈判老手可以很老练的从整体计划中调取信息。低语境谈判者采取更加具体地方式，采用问题接问题的方法并在问答中进行信息交换，但高语境谈判者也可以向他们一样达成一致。

## 对抗

在关于怎样处理冲突的方面存在极大地文化差异性，西方文化习惯直接对抗而非西方文化更偏爱间接对抗。布雷特和盖尔芬得指出，在西方，人们愿意接受直白的解决冲突方式并且低语境下的直接对抗或谈判方式。

另一方面，在更集体化的文化中，直接谈话可能会威胁关系并对整个大社会造成影响。间接解决冲突的方法是迂回的原则，无论是第三方以中间人的方式加入还是将信息传至其上级而不是直接对其本人。

被个人主义者成为“逃避”的行为在集体化文化中非常有效。就像佛教和道教宗教修炼讲求默想和静坐所阐释的，非西方文化重视沉默。同样，希钟·金姆的研究也表明东亚人更宁愿相信沉默有助于思考，父母也鼓励安静和非言语交流，与此同时，欧美人坚信交谈促进思考，父母

们鼓励口头交流（金姆 2002）。

## 隐喻

归根到底，隐喻充满着文化背景。隐喻通过将未知事物与熟悉领域进行对比，使人理解解生疏的事物（兰克福和约翰逊 1999）。因为文化决定了人们对什么事物熟悉，所以隐喻实际上是文化的窗户<sup>①</sup>。有关谈论的讨论和文章经常性的将谈判喻为游戏或者运动。从游戏的角度看，目标是获胜，有共同承诺遵守的规则，每个人都有明确的角色，策略与结果紧密相连。谈判学者用“获胜”的建议或“双赢”结果来表现这一隐喻。文化上，游戏和运动很典型的反映了强调自利和个人成就的个人主义。

## 你要多赢的应用

你要多赢是一个非常流行的、以囚徒困境（阿克塞尔罗德 2006）为基础的谈判游戏。这个游戏有许多变型。有一个版本是选手以四人为一组，要求每轮中每人必须出 X 或 Y，持续几轮，每个人的目标都是尽可能的得高分。如果组内每个人都出 X，则每人都扣分。如果没人都出 Y，则每人都加分。如果既有 X 也有 Y，则出 X 的加高分，出 Y 的人加低分。除了在几个有奖金的轮次选手可以讨论他们下一轮出什么外，游戏进行中不允许讨论。

<sup>①</sup> 布雷特与盖尔芬得在其 2006 年之文章中将隐喻视为人为产物，源于 2004 年。关于隐喻及其对谈判影响的讨论，见 Gadlin, Schneider and Honeyman 2006

无论是行政短期培训还是长学期的法学院或商学院课程，在西方谈判课程的许多章节中，“你要多赢”经常被用作“破冰者”。在这个出乎寻常地简单又有效的游戏中嵌入了许多文化背景，并以此阐述了博弈论中的经济学原理。在早期谈判课程中，此活动为讨论文化对观念的影响提供了机会，并能加强学生在文化对人与人之间相互作用上的认识。

文化和文化背景怎样贯穿于“你要多赢”？最明显是用游戏来介绍许多谈判理论中的基础性的概念和观念。这包括价值创新和索取的张力，个人与共同的收获，信任，妥协，归因，伦理和多回合谈判等等（不仅仅这些）。

从名称上看就建议选手实现“你要多赢”<sup>①</sup>的运动或游戏的隐喻和“游戏”的用词反映了自利和个人扩张的价值观。游戏的题目、积分单和规则同时也给定了“固定的蛋糕”，导致选手没有综合谈判的空间。然而，这个游戏比想象的要复杂，选手们会发现仅仅单纯的追求自利可能适得其反，个人的收获与共同福利之间存在紧密联系，尤其是在当关系在未来继续存在时。

那种参与者会单纯考虑自身利益并与为获胜而同其他选手进行直接谈判的观点是西方的、个人主义的观点。题目和规则都表明了潜在冲突的存在。在集体化的文化中，谈判时会避免直白的谈话，同时尽量由如调解人或中间人

---

<sup>①</sup> 教师们在对标题中“你”的解释也不同，有些人认为很明确是个人的“你”，也有人认为留给学生自己去理解，我赞同后者。

之类的第三方参与协调。而个人主义的观念认为直接的谈话是大部分课程的标准进程，学生被一再要求在一对一分组时进行直白谈判。

当感情变化引起选手做出与其利益相反的行为时，坚持理性十分艰难，例如当信任不再存在而且感性压倒理性时。如果一个选手违背承诺出 Y 而不是 X，那“对事不对人”就只是一个笑话。当选手恳求其他人履行承诺，“你应当遵守诺言”，甚至是威胁要惩罚过去的背叛时，非理性的谈判也许会成为讨论的重要手段。

无论是以金钱还是数字为单位，计分系统表明选手应当受经济利益而非社会利益的最大化的激励。然而，社会利益的重要性也可以在长学期的课程中变得更清晰，因为学生会有机会对第一次课上的行为“以牙还牙”，不管是好牙还是坏牙。

在运用中更有可能实现对另一个选手出 X 或 Y 动机的归因。个人主义者更倾向于将导致对其不利后果的行为归结于素质因素或个人特点，如她“不公正”、“自私”或“不诚信”，而非外部环境因素，如“这就是规则，她只是遵守规则”。这些归因会影响这些选手未来的关系，课程越长，影响越大。由于西方参与者更有可能将他们游戏中的行为描述为“公平”，而非西方选手也许并不这样，所以利己偏见也可能产生影响。

大多数情况下受限制的交流环境为高语境交流模式提供了便利，因此在此条件下参与者需要通过注意身体

语言和其他非言语信号来揣摩对方的动机和目的。低语境或者高语境交流模式都会在讨论环节中得以实现，而这一环节也往往是游戏总结时总有趣的话题。在沉默回合里，个人化文化对直白交流的偏好使低语境模式下的选手在游戏中遭遇到更大的挑战，因为他们不能进行讨论。

多元主义与单一主义论也许可以在规则与承诺被打破时用来解释参与者的动机。如果能够与其小组其他同伴达成一致的话，游戏中的单一者也许觉得应该有他们自己的规则。在课程中，由一个老板，具有某一文化背景的小组或其他一般背景的个人组成一个小组，如果是在一个大组中，这个小组也许会形成一个内部圈子，或多或少有他们自己的规则，用单一化的方式进行游戏。而那些习惯多元化的人则更倾向于遵循给定的规则。

权力等级同样会对游戏发展造成影响。教师在拥有不同权力等级观念的学生眼中会有不同的地位。高权力等级文化背景下的学生不会对教师进行质疑，更拥护以教师为“基础”。而低权力等级文化背景下的学生会提更多问题，挑战游戏的规则，对教学内容进行变更。权力也会对小组成员中产生影响，例如在一个对商业公司或者律师事务所的短期培训中，参与者也许会与下级或者上级组合到一起。游戏中的互动会受到小组成员层次关系的影响。

## 结论与给教师的建议

教师和培训师怎样根据以上信息创造一个具有文化包容性的课堂？首先，关键点在于要有足够的时间去对活动进行总结——包括回顾感情化的举动和抽出更多的课程温习学生学到的谈判知识。在课程刚开始的时候，我会建议准备一个文字感想，以便他们能够回顾玩游戏的过程。我会要求学生写下“谈判就像\_\_\_\_\_”。以此鼓励他们进行多样化的回答，目的在于使其获得自己的关于谈判的隐喻，而不是机械地像你要多赢一样隐喻为运动。

在介绍这一活动时，教师应当避免将此活动与“游戏”联系在一起，而用更加中性的词语如“练习”或“活动”。这样学生可以自己决定他们与活动的关系，西方观念和行为上对“游戏”这一词语暗含的意义使输赢观念强化。在总结时，教师可以探讨其他潜在的文化主题和观念，探讨文化在谈判每一方面影响的机会，这种探讨对全球任何地方的人应当像对同样文化下的邻居一样开放。

例如，一个关于交流模式的问题也许是：在开放交流环节，对你而言表达与倾听哪个对你目标帮助最大？相对于西方主流着重充分表达，教师要早早在课程中陈述此问题以强调倾听对谈判者的重要性。你要多赢游戏同样为讨论归因提供机会——学生在进行游戏时是否犯了西方典型归因错误如高估个人素质影响而低估环境影响？教师应

当讨论关于个人主义者的素质归因趋势而非环境归因，并要求学生思考这种趋势是否在他们身上有所体现。教师也许会讨论利己偏见并要求学生考虑他们自己是否高估他们在游戏中对自身行为的评价。

对谈判教师而言，对每个学生“保持掌控”（又一个运动的隐喻）和具备针对学生的文化胜任力在他们的观念中是首要的。最后，对个人文化背景和文化观念的认识也许会激发教师的好奇心并鼓励他们在课程中加深对于文化的理解。



## 国际谈判交流障碍的最小化

*Minimizing Communication Barriers*

*Joseph B. Stulberg, Maria Pilar Canedo Arrillaga & Dana Potockova*



Joseph B. Stulberg 是 Ohio 州立大学法学院 John W. Bricker 教授，讲授 ADR 课程，Joseph “Josh” Stulberg 教授有 30 多年教学经验，同时他也是 Ohio 高等法院争议解决委员会委员之一



Maria Pilar Canedo Arrillaga 是西班牙 Deusto 大学法学院副教授



Dana Potockova 是一位调解人，辅导世纪跨文化沟通和国际谈判培训者，捷克调解协会董事会成员，同时也在布达佩斯中欧商学院执教

## 简介

我们面临着这样的挑战：在一个研习班中，当讲授者所用的主要语言是绝大多数参与者的习得语言或第二语言时，应如何为一个国际性的职业团体举办一个谈判研习班？

一个研习班所能带来的能量、激励以及洞察力，取决于许多因素。有时，特定的语言或者特定的教学实践会对学习造成障碍，也可能挫伤部分或全部的研习班参与者的积极性。我们的目标是要确定一个研习班的哪些方面可以加强学生积极性、最小化学习障碍以及提高课程的可参与度。

## 研习班的背景

我们对研习班的背景和教学策略做出以下假定：①研习班为期两天，包含材料展示和学生参与两部分——材料展示通常以讲座形式由研习班领导者作出，学生参与主要通过互动性练习提升学生的谈判绩效和技术；②研习班的每天包含大约7到8小时连续的活动；③在实践中有谈判经历但是没有在课堂或者研习班上系统学习过谈判的国际化参与者，如商人、律师、组织的领导（比如非政府组织的领导者）；④一个研习班大约30人的规模；⑤研习班的指导语言以及阅读材料和练习材料的语言均为英语；⑥研习班主讲人包括：a)以英语为母语，且仅使用英语的，或者b)以其他语言为母语，但是用英语向研习班参与者展

示材料的；⑦主讲人展示的材料措辞精良，主讲人对与参加者分享该信息负有首要责任；⑧主讲人对于讲习班作了充分准备，但是对于讲习班参与者以及他们的职业性质和职业经历并不熟悉，或缺乏了解；⑨大多数（并非全部）讲习班参与者的母语非英语，且他们的母语不一定相同（例如：大多数而非全部参与者母语为西班牙语）；⑩参与者中的一小部分以英语为母语，且仅说英语；⑪主讲人可利用适当的技术资源——如用电脑展示演示文稿，用录影带、DVD等放映电影等等，以及传统教室资源——包括白板和挂图。

上述特定条件看似众多，但是也并非罕见。本文每一位作者都曾参与过类似的以纠纷解决为主题的讲习班。我们在沟通和教学方面犯过错误，以致课堂对参与者的可参与度受到限制，但是我们希望我们从中学习到了经验。我们也相信曾使用了一些值得借鉴的有效教学方法。在上述经验的基础上，在对类似教学挑战的研究中获取的洞见指引下，我们将在下文提出几条准则。这些准则并非完全，但我们相信在帮助主讲人们进行更加有效、可更高参与度的讲习班方面，它们已经足够全面。

### 举行一个可参与的国际谈判讲习班

我们提出的准则可以简单概括如下：

1. 做到简洁。
2. 不用“行话”。

3. 使用参与者可以理解与珍视的例子。
4. 鼓励并要求参与者在学习中的承担责任。

以下，我们将详述我们的建议：首先，从非以英语为母语的主讲人的角度；进而，从以英语为母语的主讲人的角度。

## 非以英语为母语的主讲人 用英语主持讲习班的准则

### 完成一份组织良好、准备充分的展示

当讲习语言为英语时，对于一位来自非英语国家的主讲人来说，尤其重要的是使其展示清晰而利索。

我们建议你为你的讲习写出一份提纲。如果可能的话，使用演示文稿幻灯片（Power Point slide）或者其他形式展示你的提纲；也可以提前将提纲打印出来将之分发给讲习班参与者。

为什么要以这种看起来颇为正式的方式进行展示呢？

首先，良好的准备可以让演讲者对自己展示资料的能力抱有自信，并且保持材料的实质完整性。当一个人以自己母语演讲时，流利、坚定、自发的展示和思考得以流畅地进行；但是这样生动的情景在外语演讲中却并不常见。所以，辅以幻灯片等组织形式而进行的严密准备，使得演讲者的材料展示连贯而条理清晰。

其次，使用幻灯片或者课堂分发材料使得学生更加轻松地跟上课堂讲授进度。记住以下这点很重要：讲习班成

员的英语掌握情况参差，语言技能水平不同。聆听非英语国家者讲话，需要所有讲习班参与者仔细而集中的注意力，对于那些英语非母语的学员尤其如此——他们母语的语言学构成与演讲者的母语可能截然不同。如果你在演讲内容方面为这样的学员提供引导，就可以提高他们听讲的效果。

### 调整你的英语口语

不要因为你的口音感到抱歉；毕竟，你说英语是为了让更多的人参与到讲习班之中。但是，不论你的英语说得多么流利，在以英语为母语的学员耳中，你的英语仍然会带有显著的“口音”。更加重要的是，你的口音与其他非英语国家学员的口音也不会相同，所以他们也会听出你的英语和英语母语者在口音方面的差别。

这里的要求是明确的，即：尽可能有效地运用你的语言技能。下面是我们的建议：

#### 1. 大声说话

让所有学员听到你的声音。如果必要，用一个麦克风。假如一个学员听不清你说话或者难以理解你的口音，他就不会参与其中了。

#### 2. 对大家说话

为你自己选一个位置，以便于直接面向所有学员说话。避免掉入低着头在教室前左右踱步并且只给学生侧脸的“职业陷阱”。当你用母语演讲，并且听众与你分享同一母语的时候，这样的方式可能是有效的；但是在我们给定的

讲习班的背景下，这样的踱步使你背对一部分（也许是一大部分）学生，这样他们就难以有效地捕捉到你的声音和你演讲的意思。当你低头“对着地板说话”时，这就更加更加困难了。

### 3. 使个别学生的问题成为整个课堂的问题

以两种方式回答一个学生的提问：第一种，复述问题，让每个人都理解它。经常地，提问者的原始提问难以被其他学生所理解，所以你要确保通过你的复述使每个听到问题的人明确它在说什么。第二种，确保面向所有学生回答问题。一个演讲者会自然而然地倾向于仅仅面向提问者回答问题，仅仅将关注点放在提问者一人身上；诚然，在一个单语言课堂上这种做法再平常不过了。但是，这个看起来很自然的做法却是个大大的错误。因为，提问者以外的学生们和可能没有听到问题，更加有可能的是他们难以听到以及理解你的在语境中的解答。把课堂展示想象成一场类似面向观众的戏剧表演是很有效的，那不仅仅是引起注意的技巧。

### 4. 以你适应的语速讲话

你的语速取决于你说英语的适应程度。如果你的语言技能使得你说话就像一位英国绅士，那么就继续绅士下去就好了。但是，对于很多人，说外语要比说母语慢一些。不要“赶”着展示材料或者给出评价。当你以最适应你的语速讲话时，表达也就最为有效。与试图掩饰的虚伪快语速相比，为了讲习的有效性，适当放慢语速以适应自己的

语言水平所付出的时间是值得的。

### 坚持—并且协助—讲习班的参加者承担起学员的责任

讲习班的参加者作为学员是有责任的，他们不可以期待着讲习班的两天时光在演讲者的讲座中被动地度过。<sup>①</sup>就像其他教学环境一样，这个讲习班的部分教学也是通过学员互动完成的——提出问题、回答问题、做练习的体验。

当演讲者以非英语为母语时，参与者就承担着许多特别的学习责任，包括：

#### 1. 参与者必须集中精神

这听起来很有挑战性，但是为了保障学员对课堂规则的遵从，你必须这样做。那些繁忙的讲习班参与者用“黑莓”智能手机查电子邮件，或者时刻迎接着他们的手机因为紧急电话而振动起来；传统的学生用电脑上网冲浪。这些和其它类似的事情分散学员的注意力，使他们难以学习。演讲者怎样应对这样的挑战呢？他必须对于每一个课程段落花费多长时间有明确的预计，并且有计划地进行休息。这样他就可以要求参与者在演讲期间专注于演讲材料，之后，他需要安排休息时间来奖励之前的专注。他必须确保休息时间足够长，以便使参与者可以从容地回电话、喝咖啡以及谈天。

#### 2. 参与者必须帮助演讲者阐明问题

演讲者的词汇库与参与者不同。演讲者想要自己讲授

---

① 《反观》科瓦奇（2009）不同文化中的学习期望，系列文集。

的内容被理解，就要请参与者对不理解的概念和措辞提出问题。一个演讲者可以根据材料的具体长短做出调整，但是通常每过大约 15 分钟，他就可以暂停讲授，鼓励学员提问或者举个理论应用于现实的例子。这样，演讲者就从学员那里得到了要想了解课程被理解程度所必须的反馈意见。

### 3. 参与者相互尊重，也可以达到协助教育的目的

当一个以英语为母语的参与者回答问题或者错出评价时，这样的讲习班的一个令人泄气的教学境况展现了出来。这样的讲习班成员通常可以给每人带来有价值的学习体验，但是他们努力的结果常常不尽如人意。为什么会这样呢？至少有三个因素。第一，这样的参与者讲英语的语速通常超快。第二，有时他们操着一口浓重的口音（如苏格兰口音或者显著的美国新英格兰口音）。第三，他们运用的词汇通常难以为其他非英语母语学员所理解。以上三个因素的综合导致其他学生面临理解其问题或评论的挑战，从而该学员促进其他学员学习的可能性就受到了损害。该学员必须尊重其他学员，不要因其英语，使其他学员对其产生敬畏心理。他有责任参与，但不能炫耀。作为一个讲习班的“头头”，要怎样才能在不使其尴尬的前提下将该行为转变为有建设性的参与？

首先，演讲者应当要求他慢速地重复其评论，使得所有人从中受益。演讲者应当从容地要求他站起来面向所有人进行评论，让所有人听到他讲话。如果他用的某些表达方式不为其他学员所理解，演讲者就应当要求他作出解释。

总之，演讲者要做的就是将团体中的负面因素转变成为正面因素。他还可以强调这样的做法将使学员在未来可能面对的类似情况下谈判得更加出色。（Kovach, *Interplay of Culture and Cognition*, in this volume）。

上述准则有助于形成一份持续有效地讲习。当上述准则与下述为英语母语演讲者提供的建议相辅时，最大的绩效就是有可能的。

## 以英语为母语的主讲人主持讲习班的准则

以英语为母语的主讲人面临的挑战可以简述如下：怎样在他与参与者们之间保持参与度？我们重点从演讲者的两种教学方式来进行探讨：一是“演讲型”展示，二是互动性学习材料的运用，包括影像、示范、练习和角色扮演。

### 培训老师的演讲

每个培训老师都自大地认为，比起那些给出废话连篇、无聊透顶却十分冗长的演示的不实际的学究教授们，自己更加积极而活跃地参与课堂，并且更富有幽默感。就算这样的自大是有保证的（很多时候没有保证），教练也必须遵循最佳的行为准则而使国际学员也很好地参与到讲习中来。

我们用“演讲”这个词语表示主要由主讲人进行的展示（Eble 1988: 68-82）。在演讲中我们也可以看到主讲人

要求参与者提问与评论，但是重点在于主讲人在演讲中承担首要的责任：在确定的一段时间内为参与者展示信息、观点、概念、谜团。由于每个演讲者都希望她的演讲是引人入胜和激人奋进的，我们的重点就是要确定出保证学员参与度的指导原则。

演讲者有责任领导讲习班。要有所行动。演讲的形式具有其自身明显的优势：演讲人可以在较短的时间内传达大量的信息；演讲人可以按最易于新学员学习的方式安排和组织传达信息的顺序和流量；他还可以在没有打断或干扰情况下完成信息的展示工作。演讲形式的弱点也显而易见：没有问题的提出，也就无法检验参与者是否理解了展示的信息；演讲者可能因为高估了参与者的能力，而涉及了过多的材料信息；同时，更加不利的是，演讲者可能低估、忽视，或者因为其他原因而没能在讲座要点和参与者的经历和需求中寻找契合点，进而使得讲座丧失吸引力。<sup>①</sup>

很多美国的讲习班领导们认为，使用演讲的形式与举办一期有效、有吸引力的绩效—技能培训讲习班的目标相左。因此他们选择尽可能减少以演讲形式进行的展示。该看法值得重新探讨。在许多文化中，各种学生或讲习班学员们期待的老师是一位以育人为责任的专家，——就像它们各自文化的教育系统中的教授一样，他们期待着向这位

<sup>①</sup> 埃布勒（1988：79-81）列出他认为会造成讲座有效或者无效的因素。在加德纳（1994：38）和贝恩（2004）于98-117中举出补充意见关于讲座格式的优势与缺点关。

大师或者声誉极佳的个人学习。对他们来说，用以分享专业洞见的教学形式就是传统的讲座。倘若一个谈判讲习班的领导不安排讲座形式的课程，将使参与者大失所望，参与者对于主讲人的专业可信度也将产生怀疑。

更加实质的问题是，在谈判讲习班的演讲中，参与者们可以有效和高效地进行信息的交流和意见的交换。例如，一个人可以利用演讲的机会来识别、比较、评价各个有强烈原则意识、立足问题解决的谈判者的与众不同、相互冲突的谈判价值观和谈判策略<sup>3</sup>；或者利用演讲的机会向参与者介绍一些以上述谈判现象为背景或者直接贬低<sup>2</sup>的对象的法律、经济、心理相关的文学。

总之，一个优秀的演讲展示是一个决定一个讲习班是否有吸引力的重要因素。一个母语为英语的演讲者要怎样使讲习班的讲授对其来自世界各地的学员都是有效而可行的呢？上文中对非以英语为母语的主讲人提出的每一条建议在这里都适用；大声说话；对大家说话；使个别学生的问题成为整个课堂的问题。但是下述补充也是写重要的准则：

#### 1. 目标演讲明确

严格限制自己讲话中的话题数量。如你想讲九个话题，那就把它减成四个，如是五个就应减成三或者两个。不要对自己或者他人抱怨，你这样做会“淡化”你演讲的细节和你富于价值的洞察力。我们不是在建议你提供一个

① 讲座可以应用谈判行为学术研究，瓦尔顿和麦克西的(58-125)；乌里和巴顿(40-55)；姆奴金，佩珀特和图卢梅洛(11-44)为了提出这些要点。

② 姆奴金，佩珀特和图卢梅洛(1988: 156-172)讨论其中的一些概念。

劣质的报告，或者只是一则简单的内容摘要。你应该明白，你要让参与抓住的是你报告的实质内容，要给他们学习适应新语言的空间。你可以给他们发阅读讲义补充你的演讲。

### 2. 控制演讲长度

没有一个好的演讲能在没有任何间歇的情况下超过 50 或者 60 分钟。许多观察表明人的注意力会集中 20 分钟后开始分散。（戴维斯和亚历山大 1977 年；邦威尔和艾松 1991 年），所以，外语演讲者最大的挑战之一就是如何保持听众的兴趣度与参与。通过你的大纲和开始演讲时你向听众明确的演讲的时间长度，记得要守时。

### 3. 演讲语速适当

对于大多数讲母语者，我们可以给他一个坦率的建议：放慢你的演讲节奏。无论讲母语者他的语速（每分钟发言字数计算）是多少，对于刚刚接触这个学语的人而言，那都是非常快的。减慢你讲话的速度。我们不建议你失礼地用“跟 5 岁的小朋友”的方式对你的听众演讲。恰恰相反，参与者都是聪明的、独特的。他们由于语言方面与思维方面的过程的原因，而不能象用自己的母语者那样能把收到的信息彻底地处理。想象我们在你社区给访客当交通指标者。我们经常用比平时慢的速度讲话，有时还用手势指向具体方向，有时甚至画图。我们这样做，就是因为我们的目标就是让他们能够充分地理解我们所说的话，并能够准确地达到他们的目的地。研讨会领导该拥有类似的目标，

用一般正常人可以跟着上的速度讲话，让参与者明白你的发言。

#### 4. 描述或解释概

如果你觉得必要可以用专业术语标注它。我们倾向于使用缩略词记录讲稿。举个政府机关参加有关谈判活动例子，使用“北美自由贸易协定的谈判成员”或“京都议定书”这样的缩略语是否十分有用？以英语为母语的人都会认识这些缩略词。同样也对这个简单的表达也是一样：“我们来考虑这次谈判。我们有两个党。一方因监督人的监督行为被伤害”。为什么谁都知道“党”指的是一个称谓不是社会事件？有没有人知道“监督人”指的是什么？要小心用词。

#### 5. 避免使用俗语

以英语为母语的人为非英语为母语的听众做演讲时，能可能犯的 error 就是使用俗语表达。这些表达方式可能是最能够精确表达主题的，但俗语是非母语人的最难理解。比如，解释竞争谈判理论的时候用“拿到半个面包”来解释和解能起到多大作用？“在法律的庇荫下谈判”？解释规定谈判责任的法规是“‘雕刻’例外”，甚至已经被用烂的措辞如“9/11 之前（或之后）”在听众为一门自己不懂得语言而挣扎、勇敢奋斗的时候，作为英语母语被“训练”难道还要用这些词汇来把他们弄得更加晕头转向么。

## PPT演示文稿（或者传统的高价投影仪）

PPT 幻灯片有时会让参与者耀眼。PPT 的使用是无处不在的，如果有人在演讲时不用的话甚至会招致参与者的批评。所以我们要使用它，但是要注意它可能会无意间造成演讲者与听众间的理解、沟通障碍。下面是提些有用的建议：

### 1. 控制显示在幻灯片上的信息量

演讲者创造鲜活生动的幻灯片。目前流行的是使用“飞入”按钮显示信息。对于非英语为母语的人来讲，这样的幻灯片会给他们带来三个学习障碍：①很难看清条目内容；②如果在幻灯片存在一些新词他们会不明白；③演讲者往往假设听众能读幻灯片，所以有时候就跨过幻灯片的内容继续向下讲。我们可以在幻灯片上使用严格而简单的条目或者格式来避免这个问题。

### 2. 用 PPT 幻灯片引导听众

许多演讲者经常在听众的母语都是英语的环境下演讲。在这种前提下，在使用幻灯片的时候演讲者往往做出两个假设：①每个人能读幻灯片上的信息（不仅是能看到，而且是有英语的读写能力的；②演讲者认为，每个人，甚至离屏幕 15 英尺远站着的人也能跟得上他的演讲。

上述假设的危险之处在于：以非英语为母语的听众可能不知道演讲者在提到幻灯片时，讲的是哪。演讲者认为听众能够看清内容的假设，使得正在讨论中的参与者与演讲者之间产生了沟通的障碍。

这些是简单的解决方法：放幻灯片后站离幻灯片近一点，然后指向你们正在讨论的条目或者文字；如果你是用指示遥控器，用标志标出你要讲的内容。演讲者该将 PPT 看为白板：指引参与者讨论的正在讨论的项目（甚至再适当的时候给他们念出来）像课堂里的讲师那样经常自己的手或者用笔，指向在白板上正在讨论的批注。

## 互动练习

几乎每个演讲者都使用教学材料例如一视屏演示、小组项目、角色扮演或者模拟等不同方式来代替普通的听讲。我们十分赞同这样使用各种各样的技巧<sup>①</sup>。为了确定用这些教学材料增强学习效果，我们有一些建议：

### 1. 选择主题时要注意

你使用案例分析、角色扮演或者模拟时你会有多种教学目标：①为了强调在实践中如何应用原则；②为了增强参与者的分析和表现技巧；③为了提供给不同的学习方式，但这些教学材料可能会让参与者感到过于富有挑战性。

你不妨选择一个很容易掌握的和有关“家庭类似”的跨文化的例子。私营部门雇主和雇员的权利与责任是完全不同的，比如美国的法律和社会文化和西班牙或者捷克共

<sup>①</sup> 学习上的优势来自这些方法获得的，《看》埃布勒（1988：83-97）。关于注意跨文化的动态如何有效地设计与使用扮演角色和模拟的深思熟虑的讨论，看夏朗和夏朗（1976：159-86；187-217）。

和国；或涉及到政府管理机构和受影响的有利害关系者的动态争议可能因不同文化而有不同的了解。为了推进你想做的教学点，应该选择一个事实范例，起码是有多种解释意义的话题。

#### 2. 文字内容不应太长

一个“事实范例”文字最好不超过一页，最好是两段左右。参与者需要时间预习与熟悉材料。如果太长效果就不会很明显。

#### 3. 修改材料，保证清晰易懂

如果模拟涉及到“股票金融衍生工具”的价值观或者“高风险债券”的商业交易，应该重新写一篇没有这些词的文章。如果引用的练习是电视个性和公司有关“非竞争”规定的劳动合同的，应再该修改至让每个人都能读懂。

4. 如果可能的话，两天的课程里，应该在第一天课程结束时，尽量把文字材料发下去

人们用外语工作时需要花更多的时间去读和参加练习。因为参与者学习经验的重要部分来源于角色扮演或者模拟的周到执行，所以教练该给他们足够的准备时间。

5. 尽可能指定各个参与者的扮演角色，不要让他们“组”里面自己决定角色

我们的目标是尽量让用外语工作者有效的工作和给与支持。在第一天结束后，你可能会有对参与者的语言水平和专业背景的一定认识，这样你可以综合已有信息去发展一个平衡且有能力的团体。更基础的是，研讨会领导应该

确认参与者关于角色扮演活动所要做的准备。否则，领导只会破坏应用经验的学习价值。

## 总 结

当谈判利用参与者的优势与见解，尤其当是大家都有着不同的文化和不同的语言时，演讲者和参与者会同样感到友情、成就和启发。我们希望我们所分享上面的建议会减少非主观因素在沟通中所造成的障碍。

## 参 考 文 献

---

### 1 何谓第二代谈判教学

#### The Second Generation of Negotiation Teaching

Honeyman, C. 2007. A sale of land in Somerset County. *Negotiation Journal* 23(2): 203-212.

Rubin, J. Z. 1985. Editor's introduction. *Negotiation Journal* 1(1): 5-8.

Schneider, A.K. and Honeyman, C. 2006. *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*. Chicago: American Bar Association.

### 2 在文化的土壤中寻找共识

#### Finding Common Ground in the Soil of Culture

Amaeshi, K. 2003. Stakeholder framework analysis of the meaning and perception of corporate social responsibility: A north-south comparison. World Bank Institute Research Studies. [http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57481/north-south\\_finalist.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57481/north-south_finalist.pdf).

Barber, B.R. 1996. *Jihad vs. McWorld: How globalism and tribalism are reshaping the world*. New York: Ballantine Books.

Berger, P.L. 1999. *The desecularization of the world: Resurgent religion and world politics*. Washington, DC: Eerdmans.

Cragg, K. 1994. *The event of the Qur'an: Islam in its scripture*. Oxford: Oneworld.

Donaldson, T. and Dunfee, T.W. 1999. *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press.

Huntington, S.P. 1996. *The clash of civilizations and the remaking of world order*.

New York: Simon and Schuster.

Hunt, C.J. 2007. Strategies and behaviors utilized in labor management negotiations. *Appalachian Journal of Law* 6: 263-286.

Honeyman, C. 1999. Confidential, more or less. *American Bar Association Dispute Resolution Magazine* (12-13) republished at <http://convenor.com/madison/confid.htm>.

Kelly, L. 2006. Indigenous experiences in negotiation. In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C. Honeyman. Washington, DC: American Bar Association. (304, 310-311)

Nahjal Al-Balaghah, Selections from the writings of Amir al-mu'minin Ali ibn Abi Talib. Sayings and teachings of Nahjal Al-Balaghah. The Dar al-Hadith Cultural Institute. <http://www.hadith.net/english/index/htm>.

Nisbett, R.E. 2003. *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently ... and why*. New York: The Free Press.

Shmueli, D., Warfield W., and Kaufman, S. 2009. Enhancing community leadership negotiation skills to build civic capacity. *Negotiation Journal* 25(2):\_\_-\_\_

Schnietz, K. E. and Epstein, M. 2004. Does corporate social responsibility pay off?: Evidence from the failed 1999 WTO meeting in Seattle. Graziado Business Report (Pepperdine University) 7(2) (<http://gbr.pepperdine.edu/042/responsibility/html>)

Stiglitz, J.E. 2003. *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton (214-215).

Thomas, S.M. 2005. *The global resurgence of religion and the transformation of international relations: The struggle for the soul of the twenty-first century*. New York: Palgrave Macmillan.

Translation of Sahih Bukhari and Translation of Malik's Mulwatta. University of Southern California, Center for Muslim-Jewish Engagement. <http://www.usc.edu/schools/college/crcc/engagement/resources/texts/muslim/hadith>.

Volpe M. and Cambria J. 2009. Negotiation nimbleness when cultural differences are unidentified and unidentifiable.

[www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles](http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles).

Yu, P.K. 2002. Toward a nonzero-sum approach to resolving global intellectual property disputes: What we can learn from mediators, business strategists, and international relations theorists. *University of Cincinnati Law Review* 70: 569-650.

### 3 新千年的反思实践： 有效的跨文化教学法在谈判上的应用研究 Reflective Practice in the New Millennium

Adler, P. S. 2006. Protean negotiation. In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C.

Honeyman. Washington, DC: American Bar Association.

Argyris, C. and D. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

Caton Campbell, M. and J. S. Docherty. 2006. What's in a frame? In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C. Honeyman. Washington, DC: American Bar Association.

Clark, M. E. 2002. *In search of human nature*. London: Routledge.

Fisher, R. and W. Ury. 1981. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Houghton Mifflin.

Gamm, U. und P. Patera. 2004. Mut zur qualität – Ein plädoyer für mehr qualität in der wirtschaftsmidiation. *Zeitschrift für konfliktmanagement* 6:267-272.

Gladwell, M. 2005. *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Co.

Hampden-Turner, C. and F. Trompenaars. 2000. *Building cross cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. New Haven, CT: Yale University Press.

Honeyman, C. 2006. Using ambiguity. In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C. Honeyman. Washington, DC: American Bar Association.

Hüther, G. 2006. *The compassionate brain: How empathy creates intelligence*. Boston: Trumpeter.

Hüther, G. 2005. *Biologie der angst: Wie aus stress gefühle werden*, 7th edn. Göttingen: Vandenhoeck.

Kolb, D. and associates. 1994. *When talk works: Profiles of mediators*. San Francisco: Jossey Bass.

LeBaron, M. 2003. *Bridging troubled waters: Conflict resolution from the heart*. San Francisco: Jossey Bass.

Maturana, H. R. and F. J. Varela. 1987. *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boston: Shambhala.

Palmer, P. 1998. *The courage to teach: Exploring the inner landscape of a teacher's life*. San Francisco: Jossey Bass.

Patera, M. 2001. Reflexionskompetenz-Qualitätskriterium für (künftige) mediatorInnen. *Zeitschrift für konfliktmanagement* 5: 226-229.

Schneider, A. K. and C. Honeyman (eds). 2006. *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*. Washington, DC: American Bar Association.

Schön, D. A. 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Simon, F. B. 1997. *Die kunst, nicht zu lernen. Und andere paradoxien in psychotherapie, management, politik*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Thomas, D. C. and K. Inkson. 2003. *Cultural intelligence*. San Francisco: Berrett-Koehler.

#### 4 我很好奇：好奇心是可以教授的吗？ **I'm Curious: Can We Teach Curiosity?**

Banks, S. H. 2007. Curiosity and narcissism as predictors of empathic ability. PhD diss., Lehigh University.

Berlyne, D. E. 1954a. A theory of human curiosity. *British Journal of Psychology* 45: 180-191.

Berlyne, D. E. 1954b. An experimental study of human curiosity. *British Journal of Psychology* 45: 256-265.

Fisher, R., W. Ury, and B. Patton. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2nd edn. New York: Penguin.

Galinsky, A. D., W. W. Maddux, D. Gilin, and J. B. White. 2008. Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science* 19(4): 378-384.

Gallagher, M. W. and S. J. Lopez. 2007. Curiosity and well-being. *Journal of Positive Psychology* 2(4): 236-248.

Green-Demers, I., L. G. Pelletier, D. G. Stewart, and N. R. Gushue. 1998. Coping with the less interesting aspects of training: Toward a model of interest and motivation enhancement in individual sports. *Basic and Applied Social Psychology* 20(4): 251-261.

Guthrie, C. 2009. Be curious. *Negotiation Journal* (forthcoming).

Hidi, S. and K. A. Renninger. 2006. The four-phase model of interest development. *Educational Psychologist* 41(2): 111-127.

Hirt, E. R., R. J. Melton, H. E. McDonald, and J. M. Harackiewicz. 1996. Processing goals, task interest, and the mood-performance relationship: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 71(2): 245-261.

Isaac, J. D., C. Sansone, and J. Smith. 1999. Other people as a source of interest in an activity. *Journal of Experimental Social Psychology* 35(3): 239-265.

Kashdan, T. B. and F. D. Fincham. 2004. Facilitating curiosity: A social and self-regulatory perspective for scientifically based interventions. In *Positive psychology in practice*, edited by P. A. Linley and S. Joseph. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Kashdan, T. B. and J. E. Roberts. 2004. Trait and state curiosity in the genesis of intimacy: Differentiation from related constructs. *Journal of Social and Clinical Psychology* 23(6): 792-816.

Kashdan, T. B. and J. E. Roberts. 2006. Affective outcomes in superficial and intimate interactions: Roles of social anxiety and curiosity. *Journal of Research in Personality* 40(2): 140-167.

Kashdan, T. B., P. Rose, and F. D. Fincham. 2004. Curiosity and exploration: Facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities. *Journal of Personality Assessment* 82(3): 291-305.

Kashdan, T. B. and M. F. Steger. 2007. Curiosity and pathways to well-being and meaning in life: Traits, states, and everyday behaviors. *Motivation and Emotion* 31(3): 159-173.

Litman, J. A. 2005. Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition and Emotion* 19(6): 793-814.

Loewenstein, G. 1994. The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin* 116(1): 75-98.

Mnookin, R. H., S. R. Peppet, and A. S. Tulumello. 2000. *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Murray, N., H. Sujan, E. R. Hirt, and M. Sujan. 1990. The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology* 59(3): 411-425.

Naylor, F. D. 1981. A state-trait curiosity inventory. *Australian Psychologist* 16(2): 172-183.

Reio, T. G., J. M. Petrosko, A. K. Wiswell, and J. Thongsukmag. 2006. The measurement and conceptualization of curiosity. *Journal of Genetic Psychology* 167(1): 117-135.

Richman, L. S., L. Kubzansky, J. Maselko, I. Kawachi, P. Choo, and M. Bauer. 2005. Positive emotion and health: Going beyond the negative. *Health Psychology* 24(4): 422-429.

Sansone, C. and D. B. Thoman. 2005. Interest as the missing motivator in self-regulation. *European Psychologist* 10(3): 175-186.

Sansone, C., C. Weir, L. Harpster, and C. Morgan. 1992. Once a boring task always a boring task? Interest as a self-regulatory mechanism. *Journal of Personality and Social Psychology* 63(3): 379-390.

Schmitt, F. F. and R. Lahroodi. 2008. The epistemic value of curiosity. *Educational Theory* 58: 125-148.

Schraw, G. and S. Lehman. 2001. Situational interest: A review of the literature and directions for future research. *Educational Psychology Review* 13(1): 23-52.

Shell, G. R. 2006. *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. 2nd edn. New York: Penguin.

Silvia, P. J. 2005. What is interesting? Exploring the appraisal structure of interest. *Emotion* 5: 89-102.

Silvia, P. J. 2006. *Exploring the psychology of interest*. New York: Oxford.

Silvia, P. J. 2008. Interest – the curious emotion. *Current Directions in Psychological Science* 17(1): 57-60.

Stone, D., B. Patton, and S. Heen. 1999. *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Viking Penguin.

Svoboda, E. 2006. Cultivating curiosity. *Psychology Today*. September/October 2006. Available at <http://www.psychologytoday.com/articles/pto-20060831-000002.html> (last accessed Mar. 29, 2009).

Swan, G. E. and D. Carmelli. 1996. Curiosity and mortality in aging adults:

A 5-year follow-up of the Western Collaborative Group Study. *Psychology and Aging* 11(3): 449-453.

Werner, C. M. and E. Makela. 1998. Motivations and behaviors that support recycling. *Journal of Environmental Psychology* 18(4): 373-386.

## 5 为你的公共身份谈判：女性的权力之路

### Negotiating Your Public Identity:

#### Women's Path to Power

Amanatullah, E. T. and M. W. Morris. 2008. Negotiating gender roles: Advocacy context moderates women's anticipated backlash and assertive bargaining. *Working Paper*, The University of Texas at Austin.

Amanatullah, E. T. and C. H. Tinsley. 2008a. Ask and ye shall NOT receive: Financial responses to women's negotiation attempts and moderation by status-based threat. *Working Paper*, Georgetown University.

Amanatullah, E. T. and C. H. Tinsley. 2008b. Accepting assertive advocates: The moderation of the backlash effect against assertive women due to advocacy. *Working Paper*, Georgetown University.

Bowles, H. R., L. Babcock, and L. Lai. 2007. Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(1): 84-103.

Bowles, H. R., L. Babcock, and K. L. McGinn. 2005. Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology* 89(6): 951-965.

Broadbent, D. E. 1971. *Decision and stress*. London: Academic Press.

Butler, D. and F. L. Geis. 1990. Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology* 58(1): 48-59.

Chapman, J. B. 1975. Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal* 18 (3): 645-650.

Cialdini, R. B. and M. R. Trost. 1998. Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In *The handbook of social psychology*, 4th edn., edited by D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey. Boston: McGraw-Hill.

Costrich, N., J. Feinstein, L. Kidder, J. Marecek, and L. Pascale. 1975. When stereotypes hurt: Three studies of penalties for sex-role reversals. *Journal of Experimental Social Psychology* 11(6): 520-530.

Duffy, E. 1962. *Activation and behavior*. New York: Wiley.

Eagly, A. H. 1987. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H. and S. J. Karau. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review* 109(3): 573-598.

Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky. 1992. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1): 3-22.

Eysenck, M. W. 1976. Arousal, learning, and memory. *Psychological Bulletin* 83(3): 389-404.

Fein, S. and S. J. Spencer. 1997. Prejudice as self-image maintenance: Affirming the self through derogating others. *Journal of Personality and Social Psychology* 73(1): 31-44.

Fiske, S. T., D. N. Bersoff, E. Borgida, K. Deaux, and M. Heilman. 1991. Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in *Price Waterhouse v. Hopkins*. *American Psychologist* 46: 1049-1060.

Fiske, S. T. and Taylor, S. E. 1991. *Social cognition*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Gonsalkorale, K., K. Carlisle, and W. von Hippel. 2007. Intergroup threat increases implicit stereotyping. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 7(2): 189-200.

Harré, R. and M. Moghaddam. 2003. Introduction: The self and others in traditional psychology and in positioning theory. In *The self and others: Positioning individuals and groups in personal, political, and cultural contexts*, edited by R. Harré and M. Moghaddam. Westport, CT: Praeger Publishers.

Harré, R. and L. van Langenhove. 1999. Introducing positioning theory. In *Positioning theory: Moral contexts of intentional action*, edited by R. Harré and L. van Langenhove. Oxford: Wiley-Blackwell.

Heilman, M. E. 2001. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues* 57(4): 657-674.

Heilman, M. E., C. J. Block, R. F. Martell, and M. C. Simon. 1989. Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology* 74: 935-942.

Heilman, M. E. and T. G. Okimoto. 2007. Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology* 92(1): 81-92.

Heilman, M. E., A. S. Wallen, D. Fuchs, and M. M. Tamkins. 2004. Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology* 89(3): 416-427.

Janoff-Bulman, R. and M. B. Wade. 1996. The dilemma of self-advocacy for women: Another case of blaming the victim? *Journal of Social and Clinical Psychology* 15: 143-152.

Lyness, K. S., and M. K. Judiesch. 1999. Are women more likely to be hired or promoted into management positions? *Journal of Vocational Behavior* 54(1): 158-173.

Mawhinney, E. B. 2005. Witness to gendercide: *A critical feminist analysis of rape as a tool of war in Bosnia and Rwanda*, presented March 4, 2005 at the 46th International Studies Association (ISA) Annual Convention, Honolulu, HI,

WTG11081205.

Moore, D. P. 1984. Evaluating in-role and out-of-role performers. *Academy of Management Journal* 27(3): 603-618.

Okin, S. M. 1998. Gender, the public, and the private. In *Feminism and politics*, edited by A. Phillips. New York: Oxford University Press.

Rudman, L. A. 1998. Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology* 74(3): 629-645.

Rudman, L. A. and K. Fairchild. 2004. Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology* 87(2): 157-176.

Schein, V. E. 2001. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues* 57(4): 675-688.

Schein, V. E. and R. Mueller. 1992. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior* 13(5): 439-447.

Schneider, A. K. 2002. Shattering negotiation myths: Empirical evidence on the effectiveness of negotiation style. *Harvard Negotiation Law Review* 7(1): 143-233.

Schneider, A. K. 2009. Gender and negotiation. *Marquette Law School Working Paper*.

Sonnert, G. and G. Holton. 1996. Career patterns of women and men in the sciences. *American Scientist* 84: 63-71.

Staw, B., L. E. Sandelands, and J. E. Dutton. 1981. Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly* 26(4): 501-524.

Tinsley, C., S. Cheldelin, A. K. Schneider, and E. T. Amanatullah. 2009. Women at the bargaining table: Pitfalls and prospects. *Negotiation Journal* 25(2): 233-248.

## 6 达成协议：通过电子邮件进行的谈判 You've Got Agreement: Negoti@ting via Email

Adair, W., T. Okumura, and J. Brett. 2001. Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 371-385.

Arunachalam, V. and W. Dilla. 1995. Judgment accuracy and outcomes in negotiation: A causal modelling analysis of decision-aiding effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 61(3): 289-304.

Barsness, Z. I. and A. D. Bhappu. 2004. At the crossroads of technology and culture: Social influence, information sharing, and sense-making processes during negotiations. In *The handbook of negotiation and culture* edited

by M. J. Gelfand and J. M. Brett. Stanford: Stanford University Press.

Bhappu, A. D., T. L. Griffith, and G. B. Northcraft. 1997. Media effects and communication bias in diverse groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 70(3): 199-205.

Bhappu, A. D. and J. M. Crews. 2005. The effects of communication media and conflict on team identification in diverse groups. Proceedings of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, California.

Carnevale, P. J. and T. M. Probst. 1997. Conflict on the internet. In *Culture of the internet*, edited by S. Kiesler. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Carnevale, P. J., D. G. Pruitt, and S. D. Seilheimer. 1981. Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology* 40(1): 111-20.

Cellich, C. and S. C. Jain. 2003. *Global business negotiations: A practical guide*. Mason, OH: Thomson/South-Western.

Chamoun-Nicolas, H. and R. D. Hazlett. 2007. *Negotiate like a Phoenician*. Kingwood, TX: Keynegotiations.

Clark, H. and S. Brennan. 1991. Grounding in communication. In *Perspectives on socially shared cognition*, edited by L. Resnick, J. Levine, and S. Teasley. Washington, DC: American Psychological Association,

Conley Tyler, M. and S. Raines. 2006. The human face of online dispute resolution. *Conflict Resolution Quarterly* 23(3): 333-342.

Croson, R. 1999. Look at me when you say that: An electronic negotiation simulation. *Simulation & Gaming* 30(1): 23-27.

Daft, R. L. and R. H. Lengel. 1984. Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior* 6: 191-233.

DePaulo, B. M. and H. S. Friedman. 1998. Nonverbal communication. In *The handbook of social psychology*, 4th edn., edited by D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey. Boston: McGraw Hill.

DeSanctis, G. and P. Monge. 1999. Introduction to the special issues: Communication processes for virtual organizations. *Organization Science* 10(6): 693-703.

Deutsch, M. 1962. Cooperation and trust: Some theoretical notes. In *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 10, edited by M. R. Jones, pp. 275-318. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Drolet, A. L. and M. W. Morris. 2000. Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology* 36(1): 26-50.

Druckman, D. and N. Ebner. 2008. Onstage, or behind the scenes? Relative learning benefits of simulation role-play and design. *Simulation & Gaming* 39(4): 465-497.

Ebner, N. 2007. Trust-building in e-negotiation. In *Computer-mediated relationships and trust: Managerial and organizational effects*, edited by L. Brennan and V. Johnson. Hershey, PA: Idea Group Reference.

Ebner, N. and Y. Efron. 2005. Using tomorrow's headlines for today's training: Creating pseudo-reality in conflict resolution simulation-games. *Negotiation Journal* 21(3): 377-394.

Epstein, S., R. Pacini, V. Denes-Raj, and H. Heier. 1996. Individual differences in intuitive-experimental and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology* 71(2): 390-405.

Feng, J., P. J. Lazar, and J. Preece. 2004. Empathy and online interpersonal trust: A fragile relationship. *Behavior & Information Technology* 23(2): 97-106.

Friedman, R. A. and S. C. Currall. 2001. E-mail escalation: Dispute exacerbating elements of electronic communication. Working Paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University.

Gelfand, M. J. and N. Dyer. 2000. A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls, and prospects. *Applied Psychology: An International Review* 49: 62-99.

Greenwald, A. G., D. E. McGhee, and J. L. K. Schwartz. 1998. Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology* 74(6): 1464-1480.

Griffith, T. L. and G. B. Northcraft. 1994. Distinguishing between the forest and the trees: Media, features, and methodology in electronic communication research. *Organization Science* 5(2): 272-285.

Hall, E. T. 1976. *Beyond culture*. New York: Anchor Press.

Harasim, L. M. 1993. Networkds: Networks as a social space. In *Global networks: Computers and international communication*, edited by L. M. Harasim. Cambridge, MA: MIT Press.

Jessup, L. M. and D. A. Tansik. 1991. Decision making in an automated environment: The effects of anonymity and proximity with a group decision support system. *Decision Sciences* 22(2): 266-279.

Katsh, E. and J. Rifkin. 2001. *Online dispute resolution: Resolving conflicts in cyberspace*. San Francisco: Jossey Bass.

Kemp, N. J. and D. R. Rutter. 1982. Cuelessness and the content and style of conversation. *British Journal of Social Psychology* 21(1): 43-9.

Kiesler, S. and L. Sproull. 1992. Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 52(1): 96-123.

Kraut, R., J. Galegher, R. Fish, and B. Chalfonte. 1992. Task requirements and media choice in collaborative writing. *Human-Computer Interaction* 7(4): 375-408.

Lam, S. S. K. and J. Schaubroeck. 2000. Improving group decisions by better pooling information: A comparative advantage of group decision support systems. *Journal of Applied Psychology* 85(4): 565-573.

Larson, D. A. 2003. Online dispute resolution: Do you know where your children are? *Negotiation Journal* 19(3): 199-205.

Lax, D. A. and J. K. Sebenius. 1986. *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.

Lewicki, R. J. and J. Litterer. 1985. *Negotiation: Readings, exercises and cases*. Boston: Irwin.

Mnookin, R. H., S. R. Peppet, and A. S. Tulumello. 2000. *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Moore, C. 2003. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, 3rd edn. San Francisco: Jossey Bass.

Moore, D. A., T. R. Kurtzberg, L. Thompson, and M. W. Morris. 1999. Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 77(1): 22-43.

Morris, M., J. Nadler, T. R. Kurtzberg, and L. Thompson. 2002. Schmooze or lose: Social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics* 6(1): 89-100.

Nadler, J. and D. Shestowsky. 2006. Negotiation, information technology and the problem of the faceless other. In *Negotiation theory and research*, edited by L. Thompson. New York: Psychology Press.

Naquin, C., T. R. Kurtzberg, and L. Belkin. (forthcoming). Being honest online: The finer points of lying in online ultimatum bargaining. Reported by the Academy of Management. Available at [http://login.aomonline.org/aom.asp?ID=251&page\\_ID=224&pr\\_id=399](http://login.aomonline.org/aom.asp?ID=251&page_ID=224&pr_id=399) (last accessed Mar. 26, 2009).

Naquin, C. E. and G. D. Paulson. 2003. Online bargaining and interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology* 88(1): 113-120.

Nunamaker, J. F., A. R. Dennis, J. S. Valacich, and D. R. Vogel. 1991. Information technology for negotiating groups: Generating options for mutual gain. *Management Science* 37(10): 1325-1346.

O'Connell, B., S. Whittaker, and S. Wilbur. 1993. Conversations over video conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication. *Human-Computer Interaction* 8: 389-428.

Ocker, R. J. and G. J. Yaverbaum. 1999. Asynchronous computer-mediated communication versus face-to-face collaboration: Results on student learning, quality and satisfaction. *Group Decision and Negotiations* 8(5): 427-40.

Pruitt, D., J. Rubin and S. Kim. 2004. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*, 3rd edn. New York: McGraw Hill.

Raiffa, H. 1982. *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Rocco, E. 1998. Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* [Electronic version], pp. 496-502. Los Angeles: ACM Press.

Rosette, A. S., J. M. Brett, Z. Barsness, and A. Lytle. 2001. The influence of e-mail on Hong Kong and U.S. intra-cultural negotiations. Paper delivered at the Annual Meeting of the International Association for Conflict Management, Paris, France, June 23-27, 2001.

Schneider, A. K. 2002. Shattering negotiation myths: Empirical evidence on the effectiveness of negotiation style, *Harvard Negotiation Law Review* 7(1): 143-233.

Shapiro, R. M. and M. A. Jankowski. 1998. *The power of nice: How to negotiate so everyone wins – especially you!* New York: John Wiley.

Shipley, D. and W. Schwalbe. 2007. *Send: The essential guide to email for office and home.* New York: Knopf.

Short, J., E. Williams, and B. Christie. 1976. *The social psychology of telecommunications.* Chichester, England: John Wiley and Sons Ltd.

Siegel, J., V. Dubrovsky, S. Kiesler, and T. W. McGuire. 1986. Group processes in computer-mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37(2): 157-187.

Sproull, L. and S. Kiesler. 1986. Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communications. *Management Science* 32(11): 1492-1512.

Sproull, L. and S. Kiesler. 1991. *Connections: New ways of working in the networked organization.* Cambridge, MA: MIT Press.

Thompson, L. 2004. *The mind and heart of the negotiator*, 3rd edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Thompson, L. and J. Nadler. 2002. Negotiating via information technology: Theory and application. *Journal of Social Issues* 58(1): 109-124.

Ting-Toomey, S. 1988. Intercultural conflict styles: A face negotiation theory. In *Theories in intercultural communication*, edited by Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst. Newbury Park, CA: Sage.

Ury, W. 1991. *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation.* New York: Bantam Books.

Valley, K. L. and R. Croson. 2004. What do communication media mean for negotiations? A question of social awareness. In *The handbook of negotiation & culture*, edited by M. J. Gelfand and J. M. Brett. Stanford: Stanford University Press.

Valley, K. L., J. Moage, and M. H. Bazerman. 1998. 'A matter of trust': Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. *Journal of Economic Behavior and Organization* 34(2): 211-238.

Wallace, P. 1999. *The psychology of the internet.* New York: Cambridge University Press.

Walther, J. B. and U. Bunz. 2005. 'The rules of virtual groups: Trust, liking and performance in computer-mediated communication. *Journal of Communication* 55(4): 828-46.

Weisband, S. and L. Atwater. 1999. Evaluating self and others in electronic and face-to-face groups. *Journal of Applied Psychology* 84(4): 632-639.

Zajonc, R. B. 1965. Social facilitation. *Science* 149: 269-74.

Zheng, J., E. Veinott, N. Bos, J. S. Olson, and G. M. Olson. 2002. Trust without touch: Jumpstarting long-distance trust with initial social activities. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* [Electronic version], pp. 141-6. New York, NY: ACM Press.

## 7 角色扮演之死

### Death of the Role-Play

Armstrong, J. S. 1987. Forecasting methods for conflict situations. In *Judgmental forecasting*, edited by G. Wright and P. Ayton. Chichester, UK: John Wiley and Sons, Ltd.

Attard, K. 2008. Uncertainty for the reflective practitioner: A blessing in disguise. *Reflective Practice* 9(3): 307-317.

Csikszentmihalyi, M. 2003. *Good business: Flow, leadership and the making of meaning*. New York: Viking.

Druckman, D. and N. Ebner. 2008. Onstage or behind the scenes? Relative learning benefits of simulation role-play and design. *Simulation and Gaming* 39(4): 465-497.

Druckman, D. and V. Robinson. 1998. From research to application: Utilizing research findings in training programs. *International Negotiation* 3(1): 7-38.

Goldbard, A. 2006. *New creative community: The art of cultural development*. Oakland, CA: New Village Press.

Hanson, J. D. and D. Yosifon. 2003-2004. The situation: An introduction to the situational character, critical realism, power economics, and deep capture. *University of Pennsylvania Law Review* 152: 129.

Hattie, J., H. W. Marsh, J. T. Neill, and G. E. Richards. 1997. Adventure education and outward bound: Out-of-class experiences that make a lasting difference. *Review of Educational Research* 67(1): 43-87.

Hellinger, B. 2007. *Das klassische Familienstellen. Die fünf Standardwerke: Die Quelle braucht nicht nach dem Weg zu fragen: Ein Nachlesebuch*. Heidelberg, Germany: Carl-Auer Verlag.

Jansiewicz, D. 2004. E=MC2: Teaching with Simulations. *Paper presented at the annual meeting of the APSA Teaching and Learning Conference, NA*, Washington, DC, Feb. 19, 2004.

Korobkin, R. B. and T. S. Ulen. 2000. Law and behavioral science: Removing the rationality assumption from law and economics. *California Law Review* 88(4): 1051-1144.

LeBaron, M. and C. Honeyman. 2006. Using the creative arts. In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C. Honeyman. Washington, DC: American Bar Association.

Lewicki, R. J. 2000. Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice and challenges for the future. In *Teaching negotiation: Ideas and innovations*, edited by M. Wheeler. Cambridge, MA: PON Books.

Maiese, M. 2004. Elicitive training. Available at *Beyond Intractability* www.beyondintractability.org (last accessed Jan. 30, 2009).

Moran, S., Y. Bereby-Meyer, and M. Bazerman. 2008. Stretching the effectiveness of analogical training in negotiations: Teaching diverse principles for creating value. *Negotiation and Conflict Management Research* 1(2): 99-134.

Movius, H. 2008. The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal* 24(4): 509-531.

Nadler, J., L. Thompson, and L. Van Boven. 2003. Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science* 49(4): 529-540.

Priest, S. and K. Rohnke. 2000. *101 of the best corporate team-building activities we know*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing.

Roure, R., C. Collet, C. Deschaumes-Molinario, A. Dittmar, H. Rada, G. Delhomme, and E. Vernet-Maury. 1998. Autonomic nervous system responses correlate with mental rehearsal in volleyball training. *Journal of Applied Physiology* 78(2): 99-108.

Shapiro, D. L. 2006. Identity: More than meets the 'I'. In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C. Honeyman. Washington, DC: American Bar Association.

Sogunro, O. A. 2004. Efficacy of role-playing pedagogy in training leaders: Some reflections. *Journal of Management Development* 23(4): 355-371.

Van Hasselt, V. B., S. J. Romano, and G. M. Vecchi. 2008. Role-playing: Applications in hostage and crisis negotiation skills training. *Behavior Modification* 32 (2): 248-263.

Volkema, R. J. 2007. Negotiating for money: Adding a dose of reality to classroom negotiations. *Negotiation Journal* 23(4): 473-485.

Wikipedia (2008). Simulation. Available at www.en.wikipedia.org/wiki/Simulation (last accessed Jan. 30, 2009).

Williams, G. R., L. C. Farmer, and M. Manwaring. 2008. New technology meets an old teaching challenge: Using digital video recordings, annotation software, and deliberate practice techniques to improve student negotiation skills. *Negotiation Journal* 24(1): 71-87.

## 8 “提高，再高”：对于“位置导向型议价”的再思考 Moving Up: Positional Bargaining Revisited

Condlin, R. J. 2008. Every day and in every way, we are becoming meta and meta, or how communitarian bargaining theory conquered the world (of

bargaining theory). *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 23: 231-299.

Ebner, N. and Y. Efron. 2005. Using tomorrow's headlines for today's training: Creating pseudo-reality in conflict resolution simulation-games. *Negotiation Journal* 21(3): 377-393.

Fisher R., W. Ury, and B. Patton. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2nd edn. New York: Penquin.

Lax, D. A. and Sebenius, J. K. 1986. *The manager as negotiator*. New York: Free Press.

## 9 谈判中实际上发生了什么？

### What Really Happened in the Negotiation?

Adwan, S. and D. Bar-On. 2003. *Learning each other's historical narratives*. PRIME, Beit Jalah, Palestinian National Authority.

Haniyeh, I. 2001. *The Camp David papers*, originally published in the Palestinian daily *al-Ayyam*. English translation in *Journal of Palestine Studies* 30(2): 75-97.

Matz, D. 2004. How much do we know about real negotiations? Problems in constructing case studies. *International Negotiation* 9(3): 359-374.

Ross, D. 2004. *The missing peace*. New York: Farrar, Strauss & Giroux.

Sher, G. 2006. *The Israeli-Palestinian peace negotiations, 1999-2001: Within reach*. New York: Routledge.

Zartman, W. 2006. Timing and Ripeness. In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator*, edited by A. K. Schneider and C. Honeyman. Washington, DC: American Bar Association.

## 10 课堂“利益最大化”中的文化包容

### Minimizing Communication Barriers

Bain, K. 2004. *What the best college teachers do*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bonwell, C. C. and J. A. Eison. 1991. *Active learning: Creating excitement in the classroom*. Report No. 1. Washington, DC: George Washington University Graduate School of Education and Development.

Davis, R. H. and L. T. Alexander. 1977. "The Lecture Method," in *Guides for the improvement of instruction in higher education* No. 5. East Lansing: Michigan State University.

Eble, K. E. 1988. *The craft of teaching: A guide to mastering the professor's art*. 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass.

Fisher, R., W. Ury and B. Patton. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2nd edn. New York: Penguin.

Gardiner, L. F. 1994 *Redesigning higher education: Producing dramatic Gains in student learning at 38*. Report No. 7. Washington, DC: George Washington Graduate School of Education and Human Development.

Mnookin, R. E., S. R. Peppet and A. S. Tulumello. 2000. *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Belknap.

Sharan, S. and Y. Sharan. 1976. *Small group teaching*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Walton, R. E. and R. B. McKersie. 1991. *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, 2nd edn. Ithaca, NY: ILR Press.

## 11 国际谈判交流障碍的最小化 Minimizing Communication Barriers

Bain, K. 2004. *What the best college teachers do*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bonwell, C. C. and J. A. Eison. 1991. *Active learning: Creating excitement in the classroom*. Report No. 1. Washington, DC: George Washington University Graduate School of Education and Development.

Davis, R. H. and L. T. Alexander. 1977. "The Lecture Method," in *Guides for the improvement of instruction in higher education* No. 5. East Lansing: Michigan State University.

Eble, K. E. 1988. *The craft of teaching: A guide to mastering the professor's art*. 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass.

Fisher, R., W. Ury and B. Patton. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2nd edn. New York: Penguin.

Gardiner, L. F. 1994 *Redesigning higher education: Producing dramatic Gains in student learning at 38*. Report No. 7. Washington, DC: George Washington Graduate School of Education and Human Development.

Mnookin, R. E., S. R. Peppet and A. S. Tulumello. 2000. *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Belknap.

Sharan, S. and Y. Sharan. 1976. *Small group teaching*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Walton, R. E. and R. B. McKersie. 1991. *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, 2nd edn. Ithaca, NY: ILR Press.