



谈判的主观结果： 衡量谈判质量的另一种方式

谢 天 韦庆旺 段锦云 周 静

摘 要：受经济学影响，以往谈判研究多以客观结果作为衡量谈判质量的唯一指标。然而目前，谈判主观结果的研究日渐受到重视。从理论上讲，是受积极心理学思潮的影响；从现实中看，只考虑客观结果的谈判理论不能很好地指导谈判者实践。通过回顾近年来学界对谈判主观结果概念、测量、意义和影响因素等方面的研究，我们认为，未来研究应逐步完善主观结果的概念与测量方式，系统考察其影响因素，从而达到谈判各方在客观与主观结果上的“双赢”。

关键词：积极心理学；客观结果；主观结果；谈判者满意感；双赢

谈判(negotiation)，也被译为协商，即“一起(协)商谈(商)”。理论上，谈判既被社会心理学作为应用社会认知理论的试验田，也正逐渐被开发为产生社会心理学理论的沃土^①。实践上，谈判有着广泛的应用范围。比如国际气候问题，中国加入世界贸易组织，大陆与台湾的 ECFA 协议(经济合作框架协议)等，都是各方谈判的结果。谈判研究的一个重要目的在于发现和解释影响谈判的因素，从而帮助谈判者获得更好的结果。鉴于谈判研究一度受到经济学，尤其是博弈论的影响，加上客观或经济结果(如谈判是否达成一致、各方获得了多少利益等)具有容易测量、研究结论说服力强的特点，客观结果一直是衡量谈判结果的唯一指标^②。然而，受到积极心理学思潮的影响，谈判中的非经济结果，特别是谈判者的主观感受日渐得到重视^③。同时，现实中的谈判者发现以博弈论为框架建立起来的谈判心理学并不能很好地指导谈判者实践，因为并非所有谈判都以客观结果最大化为目标，也并非所有谈判都具有客观结果。在这种理论因素与现实因素的双重推动下，20 世纪 90 年代，国外研究者开始指出谈判的主观结果或社会心理层面的结果(如谈判者的情绪、对整个谈判的满意感，以及谈判各方形成的关系等)与客观结果一样重要，应引起学界重视^④。近几年，研究者愈发认识到谈判的主观结果对于衡量谈判质量有着客观结果不能替代的重要作用。本文综述了以往有关谈判主观结果的研究，包括概念与测量、作用、影响因素，并分析了目前研究的不足以及未来研究的发展方向。

① *Social Cognition* 杂志曾于 2009 年第 3 期以特刊形式刊载 7 篇相关论文，专门探讨“如何以谈判研究实现社会认知心理学的梦想”这一主题。

② L. Thompson, *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2006, p. 2.

③ R. Lazarus, “Does the Positive Psychology Movement Have Legs?” *Psychological Inquiry* 2003, (2).

④ L. Thompson, “Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues”, *Psychological Bulletin* 1990, (3).

一、谈判主观结果的概念与测量

李·汤普森(L. Thompson)首次在概念层面对谈判的结果做出分析。她明确将谈判结果分为两大类,即经济结果与社会心理结果,并指出以往研究的部分结果存在矛盾的一个可能原因是混淆了两种不同的结果。汤普森从情景、他人与自我的社会心理学传统理论视角出发,提出社会心理结果应包含三部分内容:对谈判情景的知觉,对谈判对手的知觉,以及对自我的知觉^①。但是汤普森后来并未亲自对自己的理论构思进行实证检验,因此在后续有关谈判主观结果的研究中,研究者大多按照自己的理解进行相关测量。

其中一种最简单的做法是将谈判者的满意感作为主观结果的内容与测量指标。比如诺万姆斯基(N. Novemsky)和施韦策(M. Schweitzer)以“你对此此次谈判的结果有多么满意”与“你对此此次谈判的过程有多么满意”两个 11 点的计分问题来测量谈判者满意感^②;再如奈昆(C. Naquin)将量化的封闭式问题与质化的开放式问题相结合,并以平均分作为总体满意感的指标:(1)谈判者对满意感的直接感受,“你对此此次谈判的结果有多么满意?”(2)与谈判对手维持关系的意愿,“根据此次谈判中与对方相处的经验,你今后在多大程度上愿意与对方进行交易?”(3)要求被试谈判结束后回答开放式问题:“仔细思考你刚刚完成的谈判,你想到了什么? 请将你的想法详细地写出来。”被试作答篇幅控制在 1 页以内,并于 24 小时后提交,然后 2 名不了解实验内容的助手对被试作答做出从 1(完全不满意)到 7(完全满意)的评价^③。

还有研究者以谈判者情绪、谈判中的信任、关系、谈判者声望等作为衡量谈判主观结果的指标。比如,有研究表明,笑脸(☺)与哭脸(☹)的象征符号是表征谈判者情绪结果的最优方法,且测量符号的数量比大小更有效^④。还有的研究涉及到谈判中建立的信任、关系^⑤及谈判者声望^⑥等,也可看作是对谈判主观结果的测量。这些研究从不同方面深化了谈判主观结果的内涵,但缺点是不够全面。

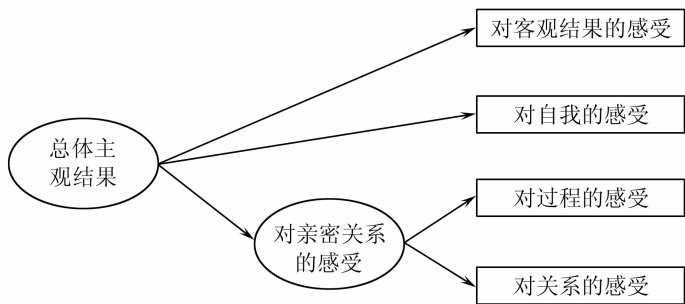


图 1 谈判主观结果的结构^⑦

最近,麻省理工大学的科恩(J. Curhan)等人系统研究了谈判主观结果的概念与测量^⑧。科恩等人指出,谈判主观结果是一个整体的构念(construct),而不只是一个单一的概念,它指的是谈判带给谈判

①L. Thompson. "Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues", *Psychological Bulletin* 1990, (3).

②N. Novemsky, et al. "What Makes Negotiators Happy? The Differential Effects of Internal and External Social Comparisons on Negotiator Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2004, (2).

③C. Naquin. "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2003, (1).

④C. Hunt, et al. "Framing Negotiations in Affective Terms: Methodological and Preliminary Theoretical Findings", *The International Journal of Conflict Management* 2005, (2).

⑤M. Schweitzer, et al. "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Process* 2006, (1).

⑥C. Anderson, et al. "Are Individuals' Reputations Related to Their History of Behavior?" *Journal of Personality and Social Psychology* 2008, (2).

⑦J. Curhan, et al. "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 2006, (3).

⑧J. Curhan, et al. "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 2006, (3).

者的社会、知觉及情绪的后果。科恩等人的研究表明,谈判主观结果包含四个部分(图 1),即对客观结果的感受、对自我的感受、对过程的感受,以及对谈判者关系的感受;最后两个因子关系紧密,还可构成一个新的二阶因子——对亲密关系的感受(feelings about rapport)。同时,科恩等人在这—研究中开发出首个较系统的主观结果测量问卷——谈判主观价值问卷(SVI, Subjective Value Inventory)。不难发现,该构念及测量整合了绝大多数前人关于谈判主观结果的研究成果,具有丰富的内涵。另外,国内谈判研究者谢天等人已对该问卷进行了中文版的修订,这为在中国开展谈判主观结果研究奠定了基础^①。

二、谈判主观结果的重要意义

首先,从积极心理学的角度出发,良好的主观结果本身就是目的。伊壁鸠鲁曾说:“幸福生活是我们天生的善,我们的一切取舍都从快乐出发,我们最终目标乃是得到快乐。”^②一次谈判的结束,谈判者除了获得经济方面的收益,也会在谈判中获得自信、尊重、满意感等,这本身对谈判者来说就是一种奖励。而且在很多情况下,谈判者在谈判前就已经有某种关系(比如朋友、合伙人),在这种情况下谈判者有时会更多地关注主观结果(比如谈判对双方关系的影响)而非客观收益^③。甚至在一些极端的例子中,谈判者进行谈判的目的并不是为了获得客观结果,某些谈判中也并不存在任何客观结果。比如出于义气为朋友讨回“公道”,离婚谈判中从配偶那里要个“说法”等,都可看作是某种主观结果的体现^④。

其次,在缺乏对客观结果的了解时,主观结果可以起到直接反馈的作用。在现实的谈判中,谈判者几乎很难知晓自己的绩效。比如在买卖交易谈判中,交易结束后,买家可能永远都不会知道卖家的底价。而在缺乏对自身绩效的了解时,主观结果是个体对客观结果的一种直觉评价。研究表明,此时主观结果比客观结果更能影响谈判者的学习与未来行为^⑤,并且在前次谈判中发展的人际关系会在下次谈判中强化谈判者对谈判另一方的关注,从而使谈判更加成功^⑥。而谈判者对尊重的关注比对客观结果的关注能更好地预测谈判者偏好^⑦。因此,主观结果可以起到反馈的作用进而影响后续谈判。

再次,对于谈判后续的客观结果,有时主观结果比客观结果有更好的预测作用。比如,有研究者研究了真实工作面试情境下,应聘经理职位的应聘者在求职谈判中获得的客观结果与主观结果的作用。结果发现,客观结果完全不能预测一年后谈判者的工作满意感与离职率,而主观结果却能起到这样的预测作用。这表明,主观结果对谈判者的影响要强于客观结果对谈判者的影响^⑧。还有研究表明,在相继发生的两次谈判中,如果谈判者在前次谈判中获得了较高的主观价值,在后次谈判中不仅会获得更高的客观价值,还能创造更多的联合收益^⑨。这表明,积极的主观结果不仅本身具有价值,而且在某种程度上还能创造出更多的客观价值。

最后,主观结果在中国文化背景下甚至更重要。研究表明,东方文化背景下的谈判者比西方文化背景下的谈判者更看重主观结果^⑩。比如,日本人赋予关系资本以很大的价值,即使损失经济资本,他们也一定要与自己熟悉的或有关系的人谈判。中国也不例外。研究表明,在中国,谈判更可能通过关系网

①谢 天等:《谈判主观价值问卷的修订及信效度检验》,载《人类工效学》2010 年第 1 期。

②伊壁鸠鲁:《自然与快乐:伊壁鸠鲁的快乐哲学》,中国社会科学出版社 2007 年,第 32 页。

③M. Gelfand, et al. “Negotiating Relationally: The Dynamics of the Relational Self in Negotiations”, *Academy of Management Review* 2006, (2).

④感谢第一作者的博士后导师邓晓芒教授提供了“某些谈判不具有客观结果”这一观点及相关论述。

⑤S. Moran, et al. “Experience in Integrative Negotiations: What Needs to Be Learned?”, *Journal of Experimental Social Psychology* 2006, (1).

⑥K. O'Connor, et al. “Negotiators’ Bargaining Histories and Their Effects on Future Negotiation Performance”, *Journal of Applied Psychology* 2005, (2).

⑦S. Blount, et al. “Framing the Game: Examining Frame Choice in Bargaining”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2000, (1).

⑧J. Curhan, et al. “Getting off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations”, *Journal of Applied Psychology* 2009, (2).

⑨J. Curhan, et al. “The Objective Value of Subjective Value: A Multi-round Negotiation Study”, *Journal of Applied Social Psychology* 2010, (3).

⑩M. Gelfand, et al. “Negotiating Relationally: The Dynamics of the Relational Self in Negotiations”, *Academy of Management Review* 2006, (2).

发生。关系网不仅使已在关系网内的谈判者很难撤出,从而使谈判双方的合作更有保障;同时关系网也给关系网外的谈判者设置了门槛,使他们不容易进入。因此,与日本人类似,即使关系网外的谈判者能提供更优惠的经济条件,中国人还是会更多地选择与关系网内的谈判者谈判^①。当然,这也并非说明中国人就不重视客观结果,只是较之西方人,他们很少单独地谈论“赤裸裸”的经济问题,而总是兼顾客观结果与主观结果。

三、影响谈判主观结果的因素

由于谈判主观结果作为一个整体构念提出的时间较短,因此,以往对谈判主观结果影响因素的研究一般将其笼统地等价于谈判者满意感。其中最朴素的观点认为,满意感是由客观结果决定的。确有研究表明,谈判者获得的客观结果越好,满意感越高^②。但是在很多情况下,谈判者往往很难获得客观结果的反馈。有时即使谈判者知晓客观结果,也会由于缺少信息而不能引导评价过程^③。大量研究表明,谈判客观结果不能预测谈判者满意感,因此,谈判者需要在谈判过程中及谈判后收集各种线索,将自己的谈判结果与这些线索做出比较和评价。这些线索包括:与自己期望水平的比较,与他人客观结果的比较(即社会比较,包括谈判对手及其他谈判中相同谈判角色的谈判者),以及与可能的谈判结果的比较(反事实思维)等。另外,除了谈判过程中与谈判后的心理过程,谈判者进入谈判前在动机上存在的个体差异(社会价值取向)也会影响谈判者的满意感。

(一) 谈判者的期望水平

消费者行为学专家理查德·奥利弗(L. Oliver)首先将消费者行为学中有关消费者满意感的理论引入谈判研究,提出了谈判者满意感的期望失验模型。该模型认为,谈判者在谈判前会对谈判结果产生某种期待或预期,此期待水平与谈判结果的比较决定了谈判者满意感。结果优于期望,即积极失验(positive disconfirmation),导致谈判者满意;结果未达期望,即消极失验(negative disconfirmation),导致谈判者不满意。奥利弗等人的研究证实了这一模型,谈判者期望与谈判结果之间的差异与谈判者满意感相关显著^④。然而,在很多情况下期望与满意感之间的关系很复杂。一方面,谈判者的期望会随着谈判过程发生变化;另一方面,谈判者期望本身也会对谈判结果产生影响。后续研究结果表明,谈判者设定的目标(或期待)越高,谈判客观结果就越好;然而这些谈判者体验到的消极失验也更大,因为他们比那些设定低目标的谈判者更难达到目标^⑤。

(二) 社会比较

社会比较指的是谈判者将自己的谈判结果与其他谈判者的谈判结果进行比较。与自己的谈判对手比较的过程称作内部社会比较,比如薪资谈判中应聘者将人事经理的结果与自己的结果进行比较;与其他谈判中处于相同角色的谈判者的比较过程称作外部社会比较,比如应聘者将自己的结果与其他应聘者的结果进行比较。

内部社会比较的观点认为,当谈判者认为自己获得的谈判盈余(negotiation surplus)大于对方获得的盈余时,即发生了向下比较,谈判者会感到满意;反之,如果谈判者认为自己获得的谈判盈余小于对方获得的谈判盈余,即发生了向上比较,谈判者会感到不满意。乔治·洛文斯坦(G. Loewenstein)等人将其归为社会效用(social utility)的影响,并通过三个实验表明谈判者所认为的自己结果与对手结果之

① M. Gelfand, J. Brett, *Handbook of Negotiation: Theoretical Advances and Cultural Perspectives*. Palo Alto: Stanford University Press, 2004, pp. 238~257.

② J. Gillespie, et al. "Interdependence, Social Motives, and Outcome Satisfaction in Multiparty Negotiation", *European Journal of Social Psychology* 2000, (6).

③ C. Hsee, et al. "General Evaluability Theory", *Perspectives on Psychological Science* 2010, (4).

④ R. Oliver, et al. "Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation", *Organizational Behavior and Human Decision Process* 1994, (2).

⑤ A. Galinsky, et al. "Disconnecting Outcomes and Evaluations: The Role of Negotiator Focus", *Journal of Personality and Social Psychology* 2002, (5).

间的差异与谈判者满意感相关显著^①。后有研究者进一步指出,这是由谈判中存在的固定馅饼偏差导致的,即谈判者倾向认为谈判中供分配的资源总量不变,他们相信谈判对手的获益即是自己的损失。实验表明,谈判结束后如果对手很高兴,谈判者会认为自己收益劣于对手,感到不满意;反之,如果对手不高兴,谈判者才会认为自己收益优于对手并感到满意^②。

诺万姆斯基等人在此基础上提出外部社会比较(external social comparison)的概念,即谈判者不仅要与谈判对手的结果做出比较,还会与处于相同角色的其他谈判者比较,由于这种比较不是出现在谈判内部,因此被称作外部社会比较。诺万姆斯基等人的一系列实验表明,外部社会比较会影响谈判者满意感,且预测力强于内部比较^③。

(三) 反事实思维

反事实思维(counterfactual thinking),又称假设思维,指事情发生之后,个体将事件的真实结果与该事件可能产生的结果相比较的思维过程,此过程通常伴随某种情绪的产生(如后悔)。具体到谈判领域,谈判结束后,当有线索表明谈判结果可以更好时,谈判者会对谈判结果更不满意。

在谈判中引起反事实思维的因素主要有两个:第一个是谈判对手接受谈判提议的速度。当第一次谈判提议被谈判对手立即接受时,即使谈判的客观结果已经超过了谈判者自己的预期,谈判者也会对谈判结果不满意,即出现了所谓的“赢家的不幸”^④。这是因为谈判者认为自己的提议可能过于保守,否则对方不会这么痛快就接受。如果自己的提议能再积极一点,或许会赢得更好的结果,因此谈判者会对谈判结果更不满意。第二个引起反事实思维的因素是议题数目。奈昆发现,谈判的议题数目越多,谈判者的满意感就越低。奈昆认为,当谈判者要处理的议题数目越多时,就越有空间想象“或许会得到更好的结果”,这种反事实思维也使谈判者满意感降低^⑤。

(四) 个体差异:社会价值取向

研究者根据个体在关注自己利益与他人利益上存在的差异将个体动机分为五种类型,即五种不同的社会价值取向:利他型、合作型、利己型、竞争型、侵略型,其中绝大多数人都可以归为利己型或合作型。利己型谈判者希望最大化自己的收益,对其他谈判者收益不关心;合作型谈判者则希望最大化所有谈判者收益的总量^⑥。詹姆斯·吉莱斯皮(J. Gillespie)等人的三方谈判实验表明,在控制客观结果的情况下,合作型谈判者比利己型谈判者更容易对谈判结果感到满意。吉莱斯皮等人认为,这是因为利己型谈判者比合作型谈判者更关心自己的利益,因此设定的谈判目标更高,更容易产生消极失验所致。同时,该研究还显示实验中随机指派的动机取向对谈判者满意感影响不显著,这说明对于动机来说,谈判者个性因素的作用可能大于情境因素的作用^⑦。

四、小结与展望

谈判主观结果长期受到忽视,但研究者日益发现它作为衡量谈判质量的另一种方式有着重要的作用。本文对谈判主观结果的研究进行了梳理,认为该领域存在以下三点不足,有待未来研究。

首先,研究者长期以来多以满意感作为谈判主观结果的内容与测量方式,较明确地对这一概念进行界定并提出系统测量方法的时间还比较短。目前,应用科恩等人提出的主观价值问卷作为谈判主观结

① G. Loewenstein, et al. "Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology* 1989, (3).

② L. Thompson, et al. "The Bittersweet Feeling of Success: An Examination of Social Perception in Negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology* 1995, (6).

③ N. Novemsky, et al. "What Makes Negotiators Happy? The Differential Effects of Internal and External Social Comparisons on Negotiator Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2004, (2).

④ A. Galinsky, et al. "The Dissatisfaction of Having Your First Offer Accepted: The Role of Counterfactual Thinking in Negotiations", *Personality and Social Psychology Bulletin* 2002, (2).

⑤ C. Naquin. "The Agony of Opportunity in Negotiation; Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2003, (1).

⑥ D. Griesinger, et al. "Toward a Model of Interpersonal Motivation in Experimental Games", *Behavioral Science* 1973, (3).

⑦ J. Gillespie, et al. "Interdependence, Social Motives, and Outcome Satisfaction in Multiparty Negotiation", *European Journal of Social Psychology* 2000, (6).

果测量的研究还很少见,因此未来研究还应考虑检验并完善主观结果的概念与测量方法。同时需要注意的是,谈判在很大程度上会受到文化的影响,比如先前研究表明,中国谈判者在谈判策略上的一个重要特点是在谈判前、谈判过程中以及后续合作的展望上都会考虑到与对方的关系^①,这不仅说明“关系”可能会以如关系网、关系资本、关系策略等方式对中国谈判者的主观结果起到独特的作用,更提示研究者,中国文化背景下探讨的谈判主观结果的结构本身或许会与西方文化背景中的相关研究结论存在差异。

其次,有关谈判主观结果影响因素的研究比较零散,相关理论不具可比性,甚至互相矛盾。比如,按照期望失验模型的预计,只要谈判后的客观结果超出了谈判前的预期,谈判者就会对谈判感到满意。但“赢家的不幸”却表明,即使谈判者的客观结果超出了预期,如果第一次提议被谈判对手迅速接受了,谈判者还是会感到不满意。而对于社会比较理论,则根本不考虑谈判者对结果的预期或“可能的客观结果”等,只考虑其他谈判者的结果如何。以上这些与谈判者客观结果进行评价的线索之间的关系怎样、联系如何等,尚不清楚。而且,这些因素关注的焦点只是谈判者对客观结果的满意感,缺少对谈判主观结果中其它要素(如谈判者对谈判关系的感受、对谈判过程的感受等)影响因素的考察。因此,未来研究除了要厘清基于评价客观结果所产生的主观结果的各影响因素之间的关系,还要重点考虑是否存在独立于客观结果评价之外的主观结果,如基于谈判者在谈判过程中的感受或情绪所获得的谈判主观结果的形成机制。

最后,谈判研究从以往单一关注客观结果到目前逐步关注主观结果,确实体现了谈判研究从博弈论向社会心理学的回归。目前,谈判研究关注的要么是客观结果的影响因素(大部分研究),要么是主观结果的影响因素(少部分研究),很少有研究将二者同时考虑。一次理想的谈判,应既获得良好的客观结果,同时也获得良好的主观结果。因此,未来研究要考虑将目前谈判研究关心的实现谈判双方在客观结果上的“双赢”(自变量),扩展到实现谈判双方在客观与主观结果上的“双赢”(自变量与因变量均要顾及)。

●作者简介:谢 天,武汉大学哲学学院讲师,心理学博士;湖北 武汉 430072。

韦庆旺,中国人民大学心理学系讲师,心理学博士;段锦云,苏州大学教育学院副教授,心理学博士。

周 静(通讯作者),武汉大学哲学学院博士生;Email:zhoujing 8113@126.com

●基金项目:教育部人文社科规划研究项目(09YJCZH087);国家哲学社会科学基金一般项目(11BSH042);武汉大学 985 工程(904273258);中国人民大学科学研究基金(中央高校基本科研业务费专项资金,10XNK153)

●责任编辑:涂文迁

① T. Xie, et al. "How to Make Tourism Disputants Happy? Lessons from Scripts Analysis of Chinese Novices", *The Fifth International Symposium on Green Hospitality and Tourism Management* 2011.