

SW 现代商务管理系列教材

商务谈判

SHANGWU TANPAN

王洪耘 / 编著

 首都经济贸易大学出版社



现代商务管理系列教材

商务谈判

SHANGWU TANPAN

王洪耘 / 编著

首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/王洪耘编著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2005. 3
(现代商务管理系列教材)

ISBN 7-5638-1134-6

I. 商… II. 王… III. 贸易谈判-教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 018004 号

商务谈判

王洪耘 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

E-mail publish @ cueb. edu. cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

字 数 240 千字

印 张 15

版 次 2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~8 000

书 号 ISBN 7-5638-1134-6/F·655

定 价 21.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

内容简介

20世纪80年代初，哈佛大学的几位教授先后提出了谈判中的双赢、创造价值和索取价值以及如何有效地管理谈判中的合作和竞争行为等观点，这些观点对于谈判理论和实践产生了开创性的影响。本书汲取了现代谈判理论的研究方法与成果，从决策分析和经济学相结合的角度解释和描述了商务谈判行为，分析和阐述了理性谈判思维框架与谈判决策。

本书设置的案例、专栏以及各章后面的思考题，不仅使本书更具有可读性，而且有助于读者主动地理解和探究谈判知识，提高学习的自主性。

SW
GL

CONTENTS

目 录

第一章 谈判与商务谈判 / 1

第一节 谈判的概念与特征 / 1

第二节 谈判发生的原理 / 6

第三节 谈判的适用性原理 / 10

第二章 合作、冲突与谈判 / 18

第一节 谈判中的冲突与合作 / 19

第二节 谈判者的两难选择 / 23

第三章 谈判利益 / 36

第一节 利益:谈判的目的与手段 / 37

第二节 谈判者利益的权衡与评估 / 42

第三节 谈判的联合收益 / 48

第四章 谈判力 / 60

第一节 什么是谈判力 / 61

第二节 谈判力的来源 / 65

第五章 谈判准备(一)——谈判目标的选择与 信息的收集和分析 / 74

第一节 谈判准备的一般过程 / 75

第二节 谈判目标的确定 / 82

第三节 谈判的可行性分析 / 85

第六章 谈判准备(二)——谈判团队与

谈判计划 / 95

第一节 建立谈判团队 / 95

第二节 谈判战略和计划的制定 / 106

第七章 谈判开局策略 / 114

第一节 谈判开局气氛的营造 / 115

第二节 谈判开局策略 / 119

第三节 谋求谈判开局中的主动权 / 122

第八章 价格谈判 / 127

第一节 价格谈判的基础 / 130

第二节 价格磋商——讨价还价 / 137

第三节 让步 / 148

第九章 应对谈判中的威胁与僵局 / 157

第一节 谈判中的威胁 / 158

第二节 谈判中的僵局 / 164

第十章 商务谈判中的沟通 / 176

第一节 谈判沟通的一般原理 / 177

第二节 谈判中的语言沟通与非语言沟通 / 185

第三节 谈判中的说服 / 195

第十一章 跨文化谈判 / 202

第一节 文化差异与谈判 / 203

第二节 不同文化的谈判特点 / 210

主要参考文献 / 231

后记 / 234

第一章

谈判与商务谈判



本章学习要点

谈判作为一种互动的协调过程普遍地存在于人们的生活与行为中。作为本书的第一章,本章的首要目的是使读者了解和认识谈判。因此,在完成本章的学习后,应该明确什么是谈判及商务谈判、谈判的构成要素有哪些、谈判的基本程序以及谈判发生的机理等与谈判相关的基础知识,以便于以后更深入地学习。

在以上知识点中,谈判发生机理是应该重点理解和掌握的内容。归根到底,谈判是由于现实和潜在的利益冲突而引发的,在存在冲突的同时,又存在利益的相互依赖性,因此,需要借助谈判进行利益分割与协调。不同的利益冲突和依赖的形式导致了不同形式和内容的谈判,从而影响了谈判的方法、策略和结果。

第一节 谈判的概念与特征

一、谈判的一般定义及特征

谈判是一个无法回避的现实,它存在于人们生活的各个层面和各个



方面。谈判并不是人类社会发 展至今才有的独特现象,而是古往今来始终存在的事实。在古代的中国和西方,都有大量的有关谈判活动的历史记载。所不同的是,由于现代社会人们的交往日益频繁,需要处理的关系日趋复杂,需要通过谈判协调的事务大大增加,因此,谈判逐渐渗透到更广的生活层面中,人们也以比过去更高的频率参与到更广层面的谈判之中,谈判成为一种普遍的人类行为。

谈判对于现实社会生活如此重要,那么,谈判是什么?

谈判是两个或两个以上的参与者,在存在利益的相互冲突和相互依赖的情形下,寻求以协商和协调的行动来实现比单方行动更好结果的相互作用的过程。这是谈判的一般性定义,它包含了谈判的以下几个特征:

- 谈判是实现和满足利益需求的行为。谈判是 有着明确目的性的行为,谈判的参与者有着各自独立的、明确的利益需求,参与谈判的目的是为了实现和满足各自的利益需求。

- 谈判是谈判者的相互作用的过程。谈判者利益的实现和满足是相互依赖的,同时又是相互冲突的,这使得谈判过程既是一个沟通与信息共享、说服与被说服的过程,也是一个相互影响和相互制约的策略性相互作用的过程。

- 谈判是一种协商和协调过程。谈判是在谈判者利益存在相互依赖和相互冲突下,寻求以各方共识和协调一致的行动来获取比单方行动更有利的结果。谈判是一种寻求达成协议的过程。

二、商务谈判

谈判是一种普遍的行为,广泛存在于政治活动、经济活动、社会活动以及国际关系中。随着社会经济的发展,随着人们之间的经济交往日趋频繁,为实现一定的交易行为或实现一定的商业利益而进行的谈判,即商务谈判迅速发展起来,成为现代社会中谈判的重要形式之一。

商务谈判是谈判双方或多方通过协商和采取协调性行动,寻求实现一定商业利益的策略性相互作用的过程。商务谈判是谈判的一种形式,它必然具备谈判的一般特征,如明确的利益需求、策略性的相互作用性



等。但是,商务谈判又与谈判的其他形式不同,它具有自己的一些特征,认识这些特征,对于争取谈判的成功是十分重要的。

(一) 谈判主体是寻求利益最大化的理性主体

在“经济人”的假定下,商务谈判的主体是理性地寻求利益最大化的独立利益主体(或其代表)。作为理性的谈判主体,商务谈判是理性谈判,谈判者追求在策略性相互作用中,通过最优的决策获取利益最大化。

(二) 谈判的发生基础是满足商业利益

商务谈判是以谈判者商业利益需求的满足为发生基础的,商业利益的相互依赖和相互冲突,需要利益主体通过谈判在寻求实现合作的行动中满足各自的利益,因而合作与竞争、共同利益与利益冲突亦充斥商务谈判的全过程。

(三) 谈判的核心议题是价格

以商业利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题,因为价格的高低直接关系到实际所能获得的利益的大小。谈判中除价格之外的其他条件,比如:产品的质量、数量、交货方式与支付方式等,都与价格条件存在着密不可分的关系,其他条件都可以通过价格的变化表现出来,这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

三、谈判的构成

谈判作为一种人类活动有其自身的构成要素。认识谈判的构成要素与谈判者正确运用谈判策略和技巧有密切关系。从广义的角度看,谈判通常由三个要素构成:谈判主体、谈判客体和谈判环境。

(一) 谈判主体

谈判主体指代表各自利益参加谈判的当事人。谈判的利益主体至少由两方组成,也可以是三方甚至是多方,这主要由谈判客体所涉及的利益关系而定。从谈判当事人的归属来说,谈判主体可以是个人、组织或国家,但通常只有组织间的谈判才最具有代表性。

谈判主体每一方当事人的内部构成也有两种情况。简单的、小型的谈判通常由一个人去完成,这时,他或她在上级组织授权的范围内,一个人完成联系、谈判、签约等多方面工作。大、中型的交易谈判则必须组成





商

务

谈

判

谈判小组参加谈判,其中的每个人有不同的职能分工,专门负责谈判中的某一项内容。

(二) 谈判客体

谈判客体是谈判的议题,即谈判的标的。谈判议题是谈判的核心,是一切谈判活动的中心。在商务谈判中,可谈判的议题几乎没有界限,任何可以买卖转让的有形或无形的产品或权利都可以成为谈判的议题,一旦成为谈判的议题,那么,它一定是谈判双方权利和义务所指向的对象。商务谈判的议题最终都要通过合同或协议的形式表现出来。

(三) 谈判环境

在商务谈判中,能够对谈判产生影响的一切外部因素则构成谈判环境。谈判环境是谈判不可缺少的组成部分,是影响谈判结果和成败的重要因素。谈判环境主要包括:政治环境(政治法律因素)、经济环境(经济与市场状况)、人际关系环境(谈判双方的人际关系)、时间环境(谈判的时间选择与时间安排)和空间环境(谈判的地点选择与场所布置)等。

四、谈判的过程

商务谈判是谈判双方或多方通过协商和采取协调性行动,寻求实现一定商业利益的策略性相互作用的过程,从而,谈判利益、寻求利益实现的磋商和策略性的相互作用,以及达成共同利益的协议构成了谈判过程中的要素。其中,谈判各方相互作用中冲突与合作的此消彼长决定着谈判结果的走向。

一次完整的商务谈判过程一般是依下列程序展开的:谈判准备、谈判开局、谈判磋商和谈判终结。

(一) 谈判准备

谈判准备是谈判过程的第一阶段。在这个阶段中,谈判各方尚未进行正式的接触,他们各自在为将要开始的谈判做一些信息、人员和组织的准备工作,以求在谈判中做到有备无患。一般来讲,谈判的准备工作做得越充分,谈判的效果就会越好。同时,在商务谈判的准备阶段,谈判的各方要就谈判的时间、地点等问题进行简单磋商,从而为下一步正式接触打好基础。



(二) 谈判开局

谈判开局阶段是谈判双方正式接触,就谈判的非实质性内容进行交流的过程。在谈判开局阶段中,谈判各方依照既定的谈判计划,逐步向谈判对方展示己方的要求、意图及其他一些信息,并根据谈判对方传递的信息预测对方的实力、立场和利益需求,为下一步讨价还价做好准备。在开局阶段,谈判各方刚刚开始接触,彼此对对方的实力、利益需求还不太了解,所以传达信息和收集信息是这一阶段的主要工作。在这一阶段,谈判各方还不会对谈判的一些实质性的、具体的问题进行接触。谈判各方将就谈判的目的、谈判议题和谈判议程进行磋商和确定。

(三) 谈判磋商

谈判磋商阶段是继谈判开局之后进入的讨价还价的谈判阶段。由于在准备阶段和开局阶段,谈判各方都对谈判对手有了一定程度的了解,所以,在这一阶段,谈判各方根据自己所获得的信息来与谈判对手就交易的各项事项、条件进行磋商。磋商过程是谈判各方在索取价值和创造价值之间此消彼长的过程。在这一过程中,谈判各方将经过讨价、还价、妥协、让步,试图向达成一致性行动的方向过渡。所以,在磋商阶段最明显地体现出谈判各方的策略性相互制约和互相影响。

(四) 谈判终结

在经过讨价还价阶段之后,谈判的利益分歧越来越小,谈判各方就谈判的各事项逐渐形成一致意见,谈判过程将进入终结阶段。在谈判终结阶段,谈判各方对经过磋商谈判的内容及其结果,要以一定的法律形式确认并固定下来,为将来各方在交易过程中合理处理相互关系提供有效的依据。因此,谈判各方在这一阶段要签订协议。

谈判协议——条约或合同具有一定的法律效力,对谈判各方在今后的交易合作中的行为有一定的约束力。签订协议是商务谈判全部过程结束的标志,同时,它也预示着谈判各方交易合作过程的开始。

以上是完整的商务谈判过程的四个阶段。在现实中,由于环境条件、利益关系以及其他一些因素的作用与影响,谈判各方有可能不会就谈判的各项议题、条件形成较为一致的意见。在这种情况下,谈判过程只会进行和经过三个阶段,即谈判在讨价还价阶段就结束了。这样的谈





商

务

谈

判

判是以谈判中止,即谈判暂时终结或谈判破裂而告终,谈判各方没有就交易项目形成合作。

如果是在一个停滞的环境中,谈判协议一旦订立,则会产生持久的作用。但是在商务谈判中,市场和商业环境是不断变化的,而且变化是迅速的、连续的,从而要求交易关系不断调整以应对变化。为此,商务谈判的主体,即交易活动中的组织或个人必须保持前瞻性和创新,不断地进行谈判、再谈判。

第二节 谈判发生的原理

谈判,包括发生在交易活动中的商务谈判,是一种普遍的行为,是一种无法回避的现实。人们为什么要谈判?为什么会自觉或不自觉地介入到谈判之中?谈判发生的基本动因是什么?我们试图通过对上述问题的解答来寻求谈判发生的原理。

人的一切行为都是从需要开始的,行为就是个体为了减轻需要的压力而作出的反应。因此,对于交易中的谈判行为,我们也可以作出同样的解释:谈判在两个或两个特定对象之间发生的一般动因是通过协商、合作,寻求比单方行动时更大利益需要的满足。

一、寻求利益的满足

人类行为中表现出的需要是十分复杂的。商务谈判,是一种具有明确目的性的行为,这种行为所表现出的是形形色色利益需要的满足。谈判者的利益可以是狭义的,诸如,价格、利润空间、投资回报以及自己的报酬等;或者是广义的,诸如,改善彼此的关系、遵循平等的原则或提高社会福利等。无论对利益是狭义亦或是广义的理解,商务谈判者都是在理性地追求提升自己的利益,追求自身利益最大化。正是对实现利益最大化的追求促使人们不断成为各种各样谈判的参与者,谈判成为交易活动中的一种普遍的行为。利益需要与对寻求最大化利益需要的满足是商务谈判的基础与动因,这也为谈判过程中谈判策略的运用提供了一个



基本框架,即有效的谈判策略是可以顺应或抵制、改变谈判需要与动机
的策略。对于这一问题,尼尔伦伯格(Gerard I. Hierenberg)做过如下的
阐述,他认为:谈判中要善于利用需要来进行成功的、合作的谈判,如果
把选择策略的基点放在谈判双方各自需要的相互关系上,那么,便存在
着6种可能的选择:①谈判者顺从对方的需要;②谈判者使对方服从自
己的需要;③谈判者同时服从对方和自己的需要;④谈判者违背自己的
需要;⑤谈判者损害对方的需要;⑥谈判者同时损害对方和自己的需要。
谈判控制力量的强弱程度正是循着上述谈判策略的顺序递减的,而谈判
中的危机和竞争,则循着这一顺序逐渐加重。尼尔伦伯格的分析得出了
这样一个结论,即谈判的成功取决于对谈判双方需求关系确认基础上的
正确谈判策略的选择。

二、利益的相互依赖性与相互冲突性

利益需要与对利益需要的满足是谈判发生的基础和动因,而在利益
与利益需要满足中的相互依赖性和相互冲突性则构成商务谈判广泛存
在和发生的关键因素。

(一) 相互依赖性

利益与利益需要的满足是相互依赖的。这种依赖的原因是多方面
的,其中最基本的原因是分工和专业化。分工和专业化的出现,使得人
们利益需要的满足要依赖于他人。这种相互依赖关系的存在,决定了任
何一方的单独行动都是受到一定约束的,而且获取的利益是有限的;而
借助于与他人合作形成的协调性行动,则会产生对每一方都是更好的结
果,产生帕累托效率^①改进的可能性。正是这种可能性,使得相互依赖性
成为谈判发生的关键因素,通过谈判,将参与者的潜在的利益依存和互
补关系转变为正式的合作关系和明确的协调性行动。

在现代经济活动中,企业规模的扩大、产品和市场的多样化以及企
业的国际化,使得企业组织内部和外部在越来越多的环节上相互关联、
相互依赖,企业的生存和发展受到数量越来越多的相关利益主体,诸如,

^① 经济学中的帕累托效率(Pareto Efficiency),是指如果一种资源配置不能通过重新分配
在不使某些人的处境变坏的情况下改进另一些人的处境,则称这一配置具有帕累托效率。





股东、雇员、顾客、供应商、社区、政府等的制约和影响。因此,对于今天的管理者而言,利益满足上的相互依赖性已经是一种不可避免的事实。因此,谈判已经是管理者谋求合作和实现利益满足的一种重要的、不可避免的方式。

(二) 相互冲突性

用于寻求利益和利益满足的资源是有限的,具有稀缺性的。在资源稀缺的条件下,利益满足的相互依赖性必然导致人们在寻求各自最大利益中的冲突和竞争。并且,冲突和竞争发生的可能性会随着人们相互之间依赖关系的增大而增大。我们知道,现代社会的社会分工在促进人与人之间、组织与组织之间、国家与国家之间的社会与经济联系不断增加的同时,相互之间的依赖程度也不断增大,从而,相互之间在寻求利益满足的过程中发生冲突和竞争的可能性不断加大,尤其是随着经济全球化趋势的发展,相互之间在谋求通过合作取得更大利益满足的同时,冲突和竞争是不可避免的。



案 例

美国航空公司的飞行常客计划^①

1981年,美国(American)航空公司推出飞行常客(frequent-flier)计划。商务乘客(或者是经常乘飞机旅行的人)可以从自己的航程中获得若干里程的积分,日后可以兑现为旅行奖励。这一激励计划是为鼓励乘客对美国航空公司的忠诚而设计的,一些人认为,这个计划是航空史上一个最有创意的营销活动和出色的市场战略。

紧随美国航空公司之后,美国各家航空公司都推出了各自的飞行常客计划。为了进一步提高竞争力,各航空公司很快向最频繁乘坐飞机的

^① 本案例根据马克斯·巴泽尔曼、玛格丽特·尼尔著:《理性谈判》(机械工业出版社,2004年版)中的例子整理而成。





旅客提供双倍的飞行里程积分,而且酒店住宿、租车等也可以计入旅程积分,同时提高积分分值。然而,同样迅速出现的是,为赢得和保持市场地位,一些航空公司激励计划的极度膨胀;由于失控所导致的营销和财务的灾难。1987年12月,三角洲(Delta)航空公司宣布在1988年全年,所有使用美国运通卡购票的乘客都将获得3倍的旅程积分。此时,一些分析家们估计,这一计划将使Delta航空公司为乘客提供的免费旅行费用达到15亿~30亿美元。Delta将如何从这个泥潭中脱身呢?

类似的情形也曾发生在1986年美国汽车制造商的竞争中。1986年,美国三大汽车制造商展开了打折促销活动,以增大销售额和市场份额。各家公司所提供的折扣飞速增长,只要一家公司提高折扣额,另外两家就会立即跟进,由此导致三家公司的利润都迅速下滑。打折手段又被迅速推及到汽车贷款上,三家公司的竞争再次升级。而随之出现的则是利润空间的进一步减少,甚至出现亏损。

显然,企业已经陷入致命的恶性循环之中。那么,企业将怎样抽身而出呢?

克莱斯勒(Chrysler)的首席执行官兼董事会主席李·艾柯卡(Lee Iacocca)找到了解决办法。他公开宣布:所有三家公司的折扣计划都将很快到期,克莱斯勒不打算继续搞下去了;然而,如果其他两家公司中的任何一家继续实行折扣计划,克莱斯勒也将奉陪到底。艾柯卡是在向福特(Ford)和通用(GM)公司传递这样的信息:克莱斯勒公司建议谋求彼此的合作,进而实现对彼此都更好的结果。如果福特公司和通用公司作出合作的反应,则三家公司停止灾难性的打折促销,谋求合作;但同时克莱斯勒公司也向对手发出威胁,即如果他们执意继续打折下去的话,克莱斯勒公司将采取报复性行动。至此,福特和通用都意识到了三家公司的行为相互影响的后果,意识到实现自身最大化利益满足中的相互依赖和冲突,从而结束了折扣促销行为。

在上述案例中,克莱斯勒公司意识到其与竞争对手在满足利益需要中的冲突性,意识到彼此行为的策略性相互制约和影响,于是他们采取了理性的谈判策略,以达成一致性行动,实现各自比单方行动都更好的结果;而Delta、American和United航空公司在相互倾轧的飞行里程累积





商

务

谈

判

竞争中,则忽略了其与竞争对手利益满足上的相互依赖和冲突,忽略了对手的决策对自己决策的影响,致使每家公司的负债都急剧上升,而舍弃了以协商和共同行动实现更好结果的可能。

实际上,在人类历史的发展中,人们一直在寻求成本低廉而又有效的解决利益冲突的手段。战争曾一度被用做解决冲突的手段。但文明的进步最终使人类抛弃了以武力解决冲突,而日渐认识到谈判在解决现有冲突,尤其是防止冲突激化中的有效性与不可替代性。人们越来越认识到,放弃直接对抗,通过谈判的协商来谋求合作,谋求以共同行动实现比单一行动在资源稀缺性约束下更有利、更好的结果,这既是解决现有冲突的有效手段,也是防止或避免潜在冲突,尤其是防止冲突激化的有效手段。

综上所述,人们对利益的需要是谈判发生的动因。由于利益需要满足的相互依赖性和冲突性,使得人们需要通过协商和合作来实现更大的利益目标。谈判是通过谋求以协商的方式而采取共同行动,实现比单方行动更好结果的重要手段;在商务活动中,个体在追求各自利益满足最大化过程中的相互依赖性和冲突性,使谈判成为交易中的一种普遍的行为。

第三节 谈判的适用性原理

在今天,谈判被用来广泛地解决利益冲突、分歧和资源配置问题。在商务活动中,无论是买方与卖方的交易行为,还是在与对手竞争中获取稀缺性资源,亦或是为制定和实施新的营销计划以及解决与公共利益团体的争端,都需要进行谈判。所以,对于经营者和管理者而言,也可以说谈判就是一种生活方式。

或许人们都会承认和接受谈判在商务活动中的重要性,但在现实中,对于谈判还是经常抱有错误的认识,在制定和运用谈判策略时存在失误。而由此导致的是无休止的口角、毫无必要的僵局、不断升级的冲

