

工商管理系列
经济管理精品教材

21
世纪

Business Negotiation Strategy and Case Analysis

商务谈判策略 与案例分析

吴建伟◎著



清华大学出版社

工商管理系列
经济管理精品教材

21
世纪

Business Negotiation Strategy and Case Analysis

商务谈判策略 与案例分析

吴建伟◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书围绕商务谈判“有章可循、战略与操作相结合”的主线,形成以下一些特色:借鉴与融合相关学科的研究成果,概述了有关商务谈判的代表性理论观点,以帮助读者从更深刻和宽广的角度探索谈判的利益交换实质,运用相应的策略;提出从长远、动态、整体利益最大化和风险控制等角度诠释“双赢谈判”和“谈判技巧”;强调“有备而谈”的理念,从诊断各方利益入手提示甄别谈判方动机和底线的要点,并提供相关的谈判准备框架;从心理学和脑神经科学研究成果出发,解释谈判者的情绪、心理活动和性格变化对沟通的影响;通过对系列商务谈判情境的解析,启发读者通过识别或运用不确定性、“锚定”和移情的技巧破解谈判困境;进而形成应对复杂性和敲诈谈判的方法;应用量化分析方法,以统计数据揭示商务文化现象和跨文化谈判行为,计量价值、规范、态度和行为等因素的国别和人群间的差异以及对谈判策略和行动的影响。

本书可作为商务谈判教材,并可作为市场营销和管理课程的教学参考书。读者对象可以是大专院校相关专业的学生,或接受商务谈判与沟通的企业员工。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判策略与案例分析/吴建伟著. —北京:清华大学出版社,2017

(21世纪经济管理精品教材,工商管理系列)

ISBN 978-7-302-46354-2

I. ①商… II. ①吴… III. ①商务谈判—高等学校—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 011452 号

责任编辑:杜 星

封面设计:李召霞

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15.75

字 数:308千字

版 次:2017年3月第1版

印 次:2017年3月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00元

产品编号:065602-01

目 录

导言：漫漫谈判旅途	1
第一章 商务谈判概念与策略分类	10
第一节 商务谈判的概念与目的	10
一、商务谈判的概念	10
二、商务谈判的必要性	10
三、商务谈判的艺术属性	12
四、商务谈判的战略与战术关系	13
第二节 商务谈判的起因	15
一、利益冲突和协调	15
二、心理落差与谈判	18
第三节 商务谈判类型的划分	20
一、商务谈判分类的一般标准	20
二、辨别谈判的真实性	21
三、扭曲谈判格局以提升谈判获利程度	23
第四节 商务谈判策略分类	24
一、人群社会策略行为分类	24
二、压榨软弱对手的强硬型谈判战略	26
三、互动式谈判策略	30
四、温和的谈判战略	31
五、原则性谈判策略	32
六、谈判策略小结	33
思考题	34
第二章 商务谈判的科学智慧	35
第一节 商务谈判的总价值、情感价值与功效价值	35

第二节 价格与谈判	38
一、商品属性划分与价格等级	39
二、价格形成的“客观”标准	40
三、谈判定价策略	41
第三节 谈判的风险、不确定性与信用	44
一、谈判的风险与不确定性	44
二、风险度量与谈判行为	45
三、信用与谈判	47
四、信用的建立与在谈判中的运用	50
第四节 谈判的机会成本与交易溢价	52
一、谈判的机会成本	52
二、交易溢价与谈判成本的比较	55
第五节 信息非对称与委托代理	58
一、信息非对称性	58
二、委托—代理原理	61
第六节 博弈论与基于帕累托均衡的合约	63
一、博弈论原理	63
二、博弈论在商务谈判中的应用	66
三、帕累托均衡与谈判合约的改进	69
思考题	70
第三章 有备而谈	71
第一节 谈判与其他商务交易和解决方案	71
一、不平等性质的交易	72
二、市场竞争与投票	75
三、混合方案：合作、法律、中间人	76
四、紧密联合体	77
第二节 谈判底线	78
第三节 谈判情势预判	83
一、谈判情势判断要点	84
二、谈判价值和相应信息的收集	84
三、制定谈判的诊断表	87
四、谈判团队组成与谈判文化	87
第四节 谈判流程：开局与拟定议题	88

一、开局	88
二、谁先开局	90
三、议题分类和议程顺序	93
思考题	94
第四章 商务谈判首要利益与关联方	95
第一节 抓住首要利益	95
第二节 揭示利益关联方的冰山全貌	100
一、选择关联方	100
二、解读关联方	102
三、接触关联方的方法	103
第三节 利益行为解析与引入中间人	110
一、谈判者的利益行为矩阵	110
二、需要引入中间人的谈判情境	111
三、中间人的类型与功能	113
思考题	115
第五章 沟通、创意与分割利益	116
第一节 有效沟通	116
一、有效沟通的意义	116
二、倾听	119
三、提问与交谈	122
四、纠正差错和真诚道歉	128
第二节 避免情绪化反应与交流途径对比	131
一、情绪化和压力对谈判的影响	131
二、谈判者情绪管控和利用	134
三、交流的途径	136
第三节 创意思考与可供选择的方案	138
一、创意开发的利益基础	138
二、创意开发障碍与克服	139
三、创意开发的技巧与例证	141
第四节 确定利益分配标准	144
一、确定利益分配标准的意义	144
二、利益分配标准的修改	149

三、重启谈判	159
思考题	166
第六章 应对复杂性和对抗性谈判与建立合作关系	167
第一节 应对复杂性谈判	167
一、复杂性谈判的分类	167
二、复杂性谈判者的角色分类	174
三、复杂性谈判的沟通技巧	176
四、走向成交或是终止谈判	178
第二节 应对敌意性谈判	181
一、敌意性商务谈判的起因及策略方面的应对	181
二、应对强势谈判者的技巧	185
三、应对敲竹杠者的谈判策略	188
四、应对诡计和欺骗的谈判策略	193
第三节 获取承诺与建立持久的商务合作关系	201
一、适时达成承诺与兑现	201
二、订立完备的合同	204
三、建立社会网络关系	207
思考题	212
第七章 商务谈判中的文化因素	214
第一节 商务文化因素及其层次	214
一、文化的概念与层级	214
二、解读商务文化的含义	216
三、跨文化商务谈判准备要点	220
第二节 与商务文化相关的谈判要素	221
一、商务文化价值的衡量	221
二、东西方商务文化的思维方式差异	222
三、拒绝方式的文化差异	225
第三节 商务谈判行为和态度的多国比较	227
思考题	237
结语 成功的谈判者	238
附录 掌握商务谈判的学习和练习的方法	243
参考文献	245

漫漫谈判旅途

商务谈判之道在于用沟通超越底线、以妥协达成共识和靠合作开拓未来。

——笔者

商务谈判恰似一段同舟共济的艰难旅程,利益的浪花相互撞击,无经验者只能随波逐流,难以抵达预计的终点。一叶扁舟之上行者的目的、承载的利益和实力并非一致,然而齐心协力需要遵守共同认可的规则。企业内部谈判恰如水手间的沟通和默契,航程中依靠有人引航、把舵和戮力向前。谈判面对的外在困难是商场环境如同湍急河流的水文条件变换迅速,每局谈判的情境皆有差异,恰如人不能一次踏入两条河流。商务谈判并非精密科学,没有清晰的固定轨迹。参与者必须从大局着眼,遵循彼此认同的规则,有时做必要的妥协,实现利益交换才能顺利抵达各自设定的终点。

同时,任凭商务谈判格局千差万别,如要经历接洽、顺利成交到履约完毕,锁定预期结果的全过程,还是有章可循的。涉及利益的谈判总是包含三大基本要素:底线、首要利益和有效沟通。如果将谈判比作修建双方合作的大厦,底线是奠基石,靠此承载未来合作和履约的压力;首要利益是屋顶,决定了合作的层级和利益高度;有效沟通是建材和黏合剂,靠它凝固墙体和内部结构。

谈判者通过有效沟通,厘清各方底线并对此做必要的投入和交换,为开发和锁定首要利益而达成共识。本书围绕“有章可循、战略与操作相结合的”主线,内容方面力求体现出以下一些特色。

(1) 商务谈判是非常年轻的管理学科,正从以往侧重“兵法”和技巧逐步形成系统理论体系,并与实践相结合。笔者尝试应当站在理论高度,借鉴与采纳多学科的相关研究成果,从综合角度分析商务谈判,概述了国际管理学界有关商务谈判的代表性理论观点,除了叙述商务谈判面的一般性原理,还借鉴了社会学和经济学的有关信息交换、社会网络、契约等方面的研究成果,以期帮助读者从更深刻和宽广的角度探索谈判的利益交换实质,运用相应的策略。

(2) 从战略层面诠释谈判的意义和目的,以总价值最大化的视角审视各方利益诉求和成交机会。提出从长远、动态、整体利益最大化和风险控制等系统性观点解析商务谈判,深化“双赢谈判”或“谈判技巧”等概念。

(3) 强调事前做充分准备对提高谈判成功率的意义,阐述“有备而谈”的理念和分析方法,从诊断各方利益入手提示甄别谈判方动机和底线的要点,并提供相关的谈判准备框架。据此,人们可过滤掉不必要的谈判,精心准备那些值得展开的谈判。

(4) 从心理学和脑神经科学研究成果出发,解释谈判者的情绪、心理活动和性格变化对沟通的影响;通过对系列商务谈判情境的解析,启发读者通过识别或运用不确定性、“锚定”和移情破解谈判困境;进而形成应对复杂性和敲诈谈判的方法。

(5) 应用量化分析方法,以统计数据揭示商务文化现象和跨文化谈判行为,通过对第一手数据的计量,度量价值、规范、态度和行为等因素的国别和人群间的差异。读者借鉴实证分析结果,用以评估文化和行为差异对谈判可能产生的影响。

(6) 各章节按照原则性谈判八项原则的主线循序渐进地展开;结合相关原理、案例解析和所附的思考题,可作为教材、教学参考书或企业员工培训教材;如果能在集体模拟和互动式的氛围中研习,则效果更为理想。

回到现实发生的谈判情境中,大众普遍对商务谈判的开展持有疑虑和回避的态度。我们必须先从去除畏惧心,做处理性思考才能扬帆起航。笔者自千禧年开设商务谈判课程以来听众逾万,通常在课堂上所提的第一个问题是“在座有谁真心喜欢谈判”,得到肯定答复者平均不过3%。追问其原因,剔除诸如手握权柄的政府官员或大公司采购之类强势地位者,真心乐于谈判的听众仅为1%!他们或许属于与生俱来的“谈判高手”,与人沟通本领无师自通。商场、情场到战场,资源、机会和冲突随时随处可见,能自如驾驭谈判情境的“冲浪者”寥寥无几。谈判进程和结果往往充满了不确定性,在相当程度上是因为参与者受到情绪的困扰。继而追问众人为何排斥甚至畏惧谈判?答案众说纷纭,概括起来围绕一个“困”字:困难、困惑、困扰和困局。谈判本质上是求人合作的过程,只有对方合作才能实现目的,然而前期的努力换来的结果并不确定,合作产生的收益与期望值之间有可能存在显著落差。

大众对谈判的困惑或担忧在很大程度上来源于“谈判”和“砍价”的混同,前者聚焦利益和各方利益的平衡点,后者利用信息优势做“一锤子买卖”漫天要价或狠宰“菜鸟”。

案例



田黄石印章的砍价

通常将一次性交易的极端出价/还价策略成为“砍价”,它适用于商务谈判中较为例外的情形。谈判中的一方或各方主观上认为这仅仅是一次性交易机会,成交不会留下后遗症(没有因反悔而产生报复行为,或名声上的损失)。

江南地区梅雨天刚过,老人家们有晒衣被的习惯。李阿婆吃力地从橱柜里拖出衣服,一时用力过猛,带出了一只压箱底的红绸布包。她打开一看,是一枚拳头大小的田黄石印章,这才想起是丈夫在世时把玩的物事,有几年没瞧见了。听邻居说这两年田黄石涨价挺多,不如先拿去估个价,合适的话就脱手。她带着印章慢吞吞地踱步

到江阴街,来到一个叫阿毛的摊位前。阿毛端详一会儿,问清印章的来路后估价 28 000 元。李阿婆不禁喜形于色,没想到一块压箱石头还能顶全年的退休金,但又说现在石头涨价了,恳求阿毛再加价 1 万元。几番还价后以 33 000 元成交。这一幕一直被对面小店里的陈老板看在眼里,待两人成交后过来与阿毛打招呼,顺手拿起石头说年初这种田黄石炒过一轮了,还有少许升值空间,问道:“阿毛,有个朋友正在搜集这种尺寸的田黄石,心诚的话 5 万元让给我。”两人并不避讳李阿婆就在店铺前砍价,最后待两人以 6 万元成交,加价幅度几近翻番。此时李阿婆看得脸色灰白站立不稳,虽不甘心但也无奈,踽独行而归。一位打着领带、留着平头的生面孔客商看到了阿毛和陈老板的交易过程,过来说道:“恭喜淘到宝贝了,可否让我鉴赏一番?”之后商人说道:“我受一位日商托付寻找田黄石,等我联系一下。”得到陈老板认可后,拿出手机与其客人用日语沟通,随后拍下图片传了过去。最终客商与陈老板以 20 万元将田黄石转手。幸好李阿婆没有目睹最后一幕交易,只是轮到阿毛捶胸顿足了。

分析

在此案例中哪一个价格是客观的成交价?答案是在砍价的过程中每一个价格都是主观报价和还价。每个水平上的交易价格取决于当时双方所掌握的信息和心理优势,背后是渠道(社会交际圈)的落差。李阿婆的认知水平和掌握的信息最少,反映在最低的成交价格上。最后的客商因有国际交易圈和专业知识,能够承担最高的成交价且估计还有较大获利空间。每个交易者的认知能力即发现价值的能力,谈判水平和销售通路也起一定作用。要知道之后的 2010 年国内市场上奇石的价格平均翻了五倍,价格背后是知识和圈子的实力。

由此引出的商务谈判要旨在于从策略层面要分清谈判还是砍价;在行动上争取理想价格应当事先做好充分的信息搜集;在正常情况下谈判结果与参与者的信息和认知水平有关。不必对自己的“失算”过分耿耿于怀,毕竟我们只能挣到与自己眼界和实力相称的利益,改变现状必须投入学习和精力拓展自己的社交圈。

谈判到处存在,无论是商海沉浮或还是职场角逐,人们难以回避一幕幕艰难的谈判。从获取融资、工作申请、职位变迁、劝人购买滞销品、房屋动迁补偿、募捐,到激励志愿者奉献,哪能离得开谈判?形形色色的谈判耗神、费时、伤面子,充满了猜测和对抗。到达恋爱“马拉松”的终点靠的是一路“谈判”,即便获得了一纸婚约,这也是未来一系列谈判旅程的出发点而非终点,甚至劳燕分飞也要靠谈判来解脱。相比之下,生意或工作上的合作则更为脆弱,缺乏信息和信任,需要通过试探和保持接触加以精心培育与维护。更为关键的是,签约并不是判断谈判完成的标志,甚至及时收回全款或按时收到货物或服务也不一定就是成功谈判,事后没有纠纷乃至维护长期合作的关系才是终极的评判标准。可见,重要谈判是需要投入精力、洞察力和后续维护的全

过程。

社会协作与协同的需求无处不在,大至国际间为减缓全球变暖控制气体排放举行的磋商,再到企业间日复一日的销售或采购活动,组织内部的管理和沟通,直至日常家庭事务的安排,但凡一个人无法独自解决而需要他人共同参与或协助才能完成的活动,常常需要通过协商和利益交换才能解决。在市场竞争日趋激烈的经营管理过程中,谈判成为不可或缺的管理技能和职业素养。商务谈判困难、复杂又难以回避,人们急切需要判明“签约点”和“谈崩点”,掌握行之有效的应对之策。尽管每一局谈判情境鲜有雷同,但是谈判基本原则和过程演化的路径还是有迹可循的,通过系统学习和反复实践可以逐步掌握。

跨地域和跨文化谈判的难度尤其高。在国内市场竞争日趋激烈、浮在表面的商机日益减少的背景下,企业和个人将目光转向海外。乍一看,国内外市场价差明显存在很多商机,然而隐含在标的物价格之下的交易成本是难以发现的。以购买商务楼宇为例,谈判中价格仅仅是完成交易的象征性标志。例如,后续如需改建或装潢,需要与当地政府、公众和舆论等利益关联体作进一步的沟通和协调,它们的反对意见将直接影响到物业的商业价值,而这些利益关联体通常不出现在谈判桌前!

之所以天生喜欢与别人谈判的人只是少数,皆因进化过程使人们天生具有规避风险和压力的心理,讨厌与对手争执,不喜欢求人,难以琢磨别人的底线,憎恨谎言。初出茅庐者听说过一些商场传奇故事,对事业上的成功有很大期待,恰如生长在南国的人初到茫茫雪原,前面为重重障碍、脚下是层层陷阱,身边是飞驰而过的滑雪老手,前景风光无限;重要的谈判会令人兴奋不已又忐忑不安。然而随着时间的推移,人们屡受挫折后发现达到预期目标的谈判比例不过两三成;如遇与对手实力悬殊的重大谈判,倍感如走钢丝,随时有跌落出局的风险。人们开始感叹商场如战场,千变万化,结局皆不相同。悲观者认为不仅商场风云诡谲,人际关系亦如此,所谓“谋事在人,成事在天”,事前费尽心机,却难以得到理想结果的例子比比皆是。规避不确定性和麻烦是人类的天性,情感上的表现是缺乏持久的耐心、恐惧风险,不愿意卷入复杂性谈判。现实中的谈判多不轻松,甚至充满了火药味:疯狂的绑架者与神经紧绷着的警方、挑剔的上司与敢怒不敢言的下级、爱恨交织的恋人们、磕磕碰碰的夫妻、严厉的父亲与叛逆的儿子、诚惶诚恐的小供应商面对趾高气扬的大买主,等等。人们越惧怕风险,就越试图躲避谈判,或是急于寻找到战胜对手的谈判“秘诀”。

作为最具挑战的商务决策方式,谈判的成本与必要性都很显著。一方面无论是结盟也好、化敌为友也罢,实际执行起来任务并不轻松。与谈判者顺畅交流已非易事,一见如故便结为知音的经历毕竟世间罕见,更何况面对的是充满自私动机或怀有怨愤情绪的对手呢?谈判的艰巨性在于面临的工作压力与日俱增,常常来不及总结经验教训,新的谈判又接踵而来。在紧迫感萦绕下必须保持冷静合理性的思考,具备

良好的心理素质。

成功的商务谈判是搜集信息、有效沟通和利益交换的复杂过程。对有进取心的人而言,对于不确定性结果的把握会激发兴趣,而兴趣是最好的导师。以客观的眼光观察谈判,就会发现商务谈判则是哲学和艺术的有机结合,通过分析框架和策略应对不确定性,推荐有效的分析工具对各种信息和心理状态加以分析,从而达到理想的效果,从而为自己、企业和社会带来丰厚的回报。

在专业化分工和外包不断深化的市场经济背景下,企业内部和外部的分工形式和内容都在变化,从企业间联系到企业内部管理沟通频繁发生。上下游企业之间可能采用长期性的合同取代企业一体化的并购,外包、特许加盟、战略联盟等边缘化的合作形式有所发展,跨区域和跨文化的员工与团队接触紧密,这对企业各层级人员熟悉和掌握谈判策略与技能提出了更高的要求,甚至事关企业生存和发展能力。在此背景下,商务谈判逐步发展成新的管理学科,成为国际知名商学院竞相开设的热门课程。部分工商管理专业的管理沟通课程也包含了商务谈判的内容,一些法学院、商学院、外贸学院和外交学院也开设了谈判课程,其策略部分可为商学院所借鉴。商务谈判课程涉及双边谈判技巧、多边谈判和国际谈判策略等各个侧重点,与战略管理、创业管理、文化管理等课程有着密切的联系,并且对决策行为战略决策、风险分析和领导者影响力等专业知识均有所贡献。

笔者结合教学经验和研究成果,评介国际上一些有代表性的谈判原理,通过介绍谈判的策略和技巧,剖析丰富的国内外谈判例证,希望读者能开阔视野,从系统学习、模拟和讨论中受到启发,以有效地应对错综复杂的商务谈判局面,提高谈判的效率。写法上围绕建立信任、维护合作和破解谈判困局的主线,从谈判学原理和案例分析两个方面诠释商务谈判的目标、策略、技巧和方法,综合运用形象地称为“谈判宝典”科学谈判原则。本书为工商管理专业研究生和本科生的教材与教学参考书,也可供对商务谈判感兴趣的读者阅读,如企业家、管理人员和专业技术人士等。

既然通过商务谈判排忧解难和把握合作机会是身处商场与职场人士一生必备的技能,向行家们学习是一条成长之路。成功谈判者拥有三项共同的素养:清晰的谈判战略目标,能准确和快速审视每一局谈判情境,具备良好的心理素质以及洞悉各方心理活动,如图 0.1 所示。成功谈判者的养成有以下三个来源:具有沟通的天分、长期的经验积累和经过学习系统掌握相关谈判的科学准则。

每个人谈判的能力确有差别,这既有天赋使然的可能性,更多来自经验与培训。的确有些人自幼就对人际关系和沟通非常感兴趣,天生具备察言观色和组织领导的技能,醉心于建立社会关系网络进行资源交换,商务谈判能力的获取似乎无师自通。此类人在其成长过程中善于有意识地总结谈判策略和技巧,不断强化驾驭社会关系的能力,在生意场上和管理岗位上都能够得心应手地利用谈判的杠杆获取利益。他



图 0.1 成功谈判者素养的来源

们将谈判和利益交换视为法宝，追求“与人斗其乐无穷”的过程，无师自通地理解谈判的真谛在于社会关系维护和利益交换。谈判造就商业奇才，可以给那些拥有沟通天赋的人物以施展才华的机会。

谈判是一门艺术，为谈判者铺就了绘声绘色的人生舞台。人之初就得依赖社会关系的纽带，为了满足个体的生存需要而发出和接收信息，由此迈开探寻沟通与谈判的脚步！婴儿们探索着用微笑和啼哭表达丰富的信息内涵，求得食物、关爱、温暖和安全感。在这一阶段他们的需要如果能得到及时、积极的回应，则非常有利于其沟通能力的发展和自信心的培养。到了幼儿阶段，有些孩子已经展露出对人际关系的观察力和驾驭能力，善于从较为繁杂的社会关系中理出头绪。在他们当中，有些人显现了良好的社交方面的组织和协调能力，日后有机会成长为业界领袖或职业谈判家。当然，经过后天系统性的培养，普通人的沟通能力也有可能显著提高。无论如何，一个称职的和受人尊敬的企业领导者必定是掌握了与人谈判或沟通技能的人。

从开篇的问答可知，众人倾向于规避谈判，但无法规避各种对抗和求人的麻烦。消极回避并非解决问题之道。无论企业领袖、管理者、专业技术人员还是职员，在各自的职业生涯中时时需要面对谈判，为此需要有信心、办法和策略。成功谈判者素养的第二个，或是最主要的来源是经验积累，从别人和自己的成功和失败的经历中汲取教益。事实上，无论是有意还是无意，是喜欢还是厌恶，人们一生都在与他人谈判，因而或多或少地拥有一些独特的谈判诀窍和心得。商务谈判能力的形成如同佳酿，需要时间和经验的积累。在此过程中，人们可向天生的成功谈判者学习，从培育兴趣出发，研习各种谈判案例。

成功的途径来自阅历，包含经验的积累和耐心的培养。高素质谈判者的养成是一个漫长的心智磨砺和培养兴趣的过程。经验是磨炼人成长的苦口良药，谈判经历也无法回避。以组成家庭为例，都说是“有情人终成眷属”，喜剧小说常以喜结良缘作为大结局，殊不知真正的考验来自婚后日复一日的磨合，这在相当程度上有赖于耐心和沟通的技巧。谈判是动态协调的过程，以往的谈判成果可能只是未来一系列谈判的前提。归纳和交流谈判的心得是职业谈判者的必修功课，此所谓成为“老马”才能

识得谈判之途。

然而成功的谈判不能止步于经验,更需要掌握系统性的理论,再用之于指导实践。研习他人的经典谈判案例可获得引人入胜的体验从而对谈判产生兴趣,汲取成功的经验。谈判专家能够综合运用博弈论、心理学、社会学、管理学和经济学以及人生经验等诸多知识,在搜集和整理各种信息的基础上,做出正确的判断与合适的行动策略。所以,谈判者不仅要具有良好的专业基础知识,熟悉谈判所涉及的有关专业方面的内容,对商务知识和有关法律有较深的了解,而且还需要掌握丰富的、多方面的学识,尤其是法律方面的知识。成功谈判案例的数量毕竟有限,且每一局情境皆不相同,谈判者如要发挥出最佳谈判能力,提高成功概率和效率,就必须经过系统性的训练。

谈判者经历了系统培训和积累经验,形成战略性思考习惯,对各种谈判情境都能深思熟虑,洞悉对手的利益和情感,具备调动各种资源的能量,就能显著提高成功概率。灵活应变权宜通达、机动进取是谈判家的必备能力。而知识的渊博是随机应变的前提。唯此,才能以不变应万变,临危不惧,镇定自若。换言之,谈判者精益求精,不仅能增进商业利益的空间和可能性,朴素的经验需要升华为艺术才能在生意场上不断进取,淋漓尽致地发挥出新的创造力。谈判如弈棋,属于高超的智力游戏,需要有智慧、策略、技巧和体力。不仅成功谈判的收益是巨大的,亲身经历其过程也是人生中很值得的体验。成长为熟练的谈判者需要掌握驾驭全局的方法和长期的磨炼。经过系统的学习或培训,常人是可以掌握利益的平衡、克服心理阻力,驾驭商务谈判的。用商务谈判的理论运用于日复一日的实战练习,谈判者能更好地领略自由飞驰在茫茫商海、获取成功的淋漓酣畅感觉。

学习商务谈判的知识从何入手呢?谈判的不确定性决定了研究方法——具有鲜明的案例教学法特色——主要运用归纳法。从这个意义上说,积累丰富经验比固守严格的程序更重要。谈判能否成功,取决于进行谈判人员的素质、经验、合作精神、情绪、分歧严重的程度、社会、文化和法律背景、可供选择方案的多寡等诸多因素及运气,其中很多因素难以同时再现。因此,谈判归纳出的经验多数仅有参考的价值,而不能够当作严格的科学定律来演绎。商务谈判的结果在很大程度上取决于谈判者的沟通能力。西方有句格言:“诗人是先天的,演说家是后天的。”同演说一样,谈判最重要的武器是口才。所不同的是,演说所进行的语言沟通是单向的,而谈判所进行的则是双向的语言沟通甚至于唇枪舌剑。所以,谈判的语言针对性更强,谈判更富有挑战性。谈判家在不断强化自身素质的过程中成长,在一次又一次的谈判实践中提高水平。

今日商务谈判已经发展成为一门系统性课程,通过评价前人的经验教训、加上课堂上案例的模拟练习来增加阅历和开拓思路,节省了大量亲历亲为的时间和教训,提

高谈判的效率。具体而言,案例研究和归纳法成为主要的学习方式。谈判不同于财务管理,具有复杂性和非标准化的特征,根本的原因是谈判的因素、过程和结果难以重复出现,而较少具有严格规则可循的自然科学的属性。谈判者的决策更多地基于行为艺术和文化的背景,商务谈判原理汇集了商务活动过程中与各种类型的人进行交流和沟通的经验,包含了艺术、直觉、策略、沟通、关系等综合要素,涉及管理学、行为科学、人类学、社会学、法学、经济学等诸多社会科学类的相关内容知识。无论是善于体验对手的情感、开发创造性的方案、开展国际商务业务还是与挑剔的对手过招,丰富的实际经验和知识都是不可或缺的。

中国在融入全球经济体系的同时,正在经历人类历史上最蔚为壮观的城市化进程。在大量人口向城市带集中的过程中,社会关系网络正在重构,跨地区跨文化的谈判机会频出。商务谈判能力的用武之地与日俱增。一方面,互联网传播引起无限商机,无须见面就能交易的网络贸易量迅猛增长;另一方面,重要的生意或企业内部沟通还是需要通过面对面的交流推进和完成,换言之,企业决策者和业务人员可以有更多的精力应对面对面的谈判。就网络联系的便利引发的潜在商机而言,说电子商务不是减少而是增加了商务活动沟通的机会。通过沟通保证商业利益的增长好比养护名贵花卉,需要精心浇灌、施肥和修枝。只种植而疏于培育则会前功尽弃。同理,即便是老的客户关系,维护这种业务关系也要靠经常性的谈判和沟通。有经验的企业家感悟到做生意其实是做人。谈判的复杂性有可能是因为谈判内容牵涉面广,各方对事情的理解相距甚远,所持的立场“针尖对麦芒”,更加难以猜测的是心理和情感因素。有经验的谈判者会区别“人”与“事”,通过事前的精心准备和过程中的理性思考与分析框架的运用,过滤掉感情因素的负面干扰;更加高明的谈判者娴熟地驾驭情感因素,激发对手的认同感,达到既定的目的。因此,合格的谈判者需要有清醒的头脑、火热的事业心和驾驭情感的策略。

概言之,谈判的最高境界在于升华到艺术的境界。谈判的灵感源自丰富多彩的商务实践,又超越简单的重复。一名合格的商务谈判家需要拥有具备丰富的知识,具备三方面的素质,即与人沟通的情感艺术、实战经验的积累和提炼以及运用科学的策略。

与其他的决策形式相比,商务谈判是利益相关者直接的交流。在防范风险方面通过言语沟通可以起到震慑对手的作用,通过面对面的较量打消对手不切实际的幻想,从而从复杂的商务纠纷中安全顺利地脱身。通过传递明确的中止合作或者设置刚性底线的信息,谈判起到快刀斩乱麻的效果。

需要强调的是大局观与长期合作精神,商务谈判的结局并不是唯一的,谈判者之间的利益博弈也不一定只是零和游戏,一方所得未必是另一方所失。同时,应不断学习新的谈判理念。由于世界在变,新的信息和知识都在涌现,价值观和商业文化也在

潜移默化,商业环境也在改变,以往成功的谈判经验不可能被简单地仿效,在此背景下,进行谈判需要引进创新思维。对已经拥有了丰富商务谈判经验的企业家和资深管理人员人士而言,应当避免受固有经验的束缚,接受新的思维尤显重要(如知识产权相关法律法规的运用、国际商务的纠纷)。在商务谈判的培训或教学过程中,反复的模拟和群体的积极参与是增长谈判阅历和判断力的有效途径。

为探寻商务谈判成功之道的旅程之际,本书在总结相关原理的基础上,提出了成功谈判的八项准则。实用性的建议是:认真倾听谈判对手的想法,包容不同的声音将有助于转换考虑问题的角度,会逐渐用客观而又独到的眼光审视利益关系;紧扣各方的首要利益,对次要利益做出交换和妥协,如侦探专家追寻有价值的线索一般,追寻关键利益的主线,才能排除干扰在有限的时间内抓住主题,取得最大化的利润,在谈判中练就观察关键利益的火眼金睛,成为商务谈判的行家。预先估计谈判失败后的各种出路,可怕的不是对手的强大,而是不知道对方究竟有多强大,最糟糕的情况是没有准备好应对的预案。实际上,有了预案则谈判未达成协议也不是世界末日,毕竟条条大路通罗马。

为此,我们从鉴别构成商务谈判的要素出发,进而了解和遵循职业谈判所具备的一些分析框架,以把握住通向成功的一些路径。本书将介绍谈判涉及的利益、要价、成本、市场竞价的替代方案等要素;涉及决策程序、谈判的次序、文化、信用等诸多要素,以及准备谈判的框架和步骤。书中案例是多年授课和谈判实践经验的积累,在此也感谢杜星编辑及同事对成书做的辛勤工作。

现在就从探究商务谈判的起因出发,去寻找成功谈判的准则、路径和乐趣吧。

思考题

1. 评估自己和观察周边熟人对待商务谈判的态度,发现热衷或是回避谈判的原因。
2. 请将构成商务谈判能力的要素按照重要性排序:直觉、本能、经验和系统性训练。
3. 如何判定出色的谈判者?
4. 掌握商务谈判技能对企业经营管理的意义何在?
5. 在网络经济和信息技术日益发达的时代,商务谈判重要性是否弱化?

第一节 商务谈判的概念与目的

一、商务谈判的概念

何谓谈判？它的字面意义是：人们为了协调彼此的立场、关系，以达成各方能够接受的结果而进行的磋商行为。英文中的“negotiation”有通过商谈取得一致的含义，所指的是“当你想从别人那里或者别人想从你这里有所获取时，可能发生的相互交流的过程”。

中文的“谈判”含义则非常丰富，包含很多同义词或近义词，如磋商、洽谈、协商、会谈，等等。即便是狭义的谈判，也包含了“谈”——当事人之间的交谈，和“判”——判定标准或者引进第三方或中间人来裁定是非曲直的双重含义。商务谈判是指为了获取和保障经济利益，与利益关联方进行商谈的过程，它涉及建立、维系和增进商务关系的谋略与行动。完整的谈判涵盖立体审视利益之所在、利益的创造和增进及其利益分割的全过程。它涉及动态性和互动性的沟通与决策，即辨明利益的实质，获取和利用有价值的信息，调整双方的要价，通过折中方案达成一致意见。

二、商务谈判的必要性

谈判的必要性在于获得和保障单独一方行动所不能获得或优化的利益，通常这些利益仅靠运用技巧是难以实现的。无论何种谈判，都是在和对方讨论分割或分享利益。利益的内核是人类一些最基本的需要：安全、经济福利、归属感、得到尊敬、掌握自己的命运等。在企业层面是利润、风险控制、社会责任等，其中合作与竞争是人际关系和企业商业利益的两种基本表现形式，实质上都是为了获得利益。

谈判的主要形式是沟通，经过交流形成决策，在此意义上，没有交流与沟通，就没有谈判。谈判的复杂性实质上折射出了人际沟通的困难。之所以常常采用谈判的方式做决策和交换利益，因为人类是具有鲜明社会属性的智慧生物群体，需要通过以见面为主的方式进行复杂的沟通。人们伴随谈判经验的积累成长起来：从婴儿第一声哭啼，孩童间的嬉戏，同事间的交流，互联网上未曾谋面的客户之间的邮件往来，甚至