

[英] 约翰A·卡莱尔 [美] 罗伯特C·帕克 著
钱卫国 周真 刘汉玉 译 徐覃荪 校

BEYOND NEGOTIATION

超越谈判

买卖伙伴关系中的双赢法则

云南人民出版社

超越谈判

买卖伙伴关系中的双赢法则



图书在版编目 (CIP) 数据

超越谈判: 买卖伙伴关系中的双赢法则/ (英) 卡莱尔, (美) 帕克著; 钱卫国, 周真, 刘汉玉译, 一昆明: 云南人民出版社, 2001.9

书名原文: Beyond Negotiation.....

ISBN 7-222-03071-9

I. 超 ... II. ①卡 ... ②帕 ... ③钱 ... ④周 ... ⑤刘 ...
III. 供求关系 - 研究 IV. F713.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 061714 号

著 者: [英] 约翰 A·卡莱尔

[美] 罗伯特 C·帕克

译 者: 钱卫国 周 真 刘汉玉 译

审 校: 徐覃荪

责任编辑: 钱 雯

装帧设计: 孟嘉福

Beyond Negotiation: Redeeming Customer - Supplier Relationships

by John A. Carlisle and Robert C. Parker.

Copyright © 1989 by John Wiley & Sons Ltd.

Chinese translation copyright © 2001 by Yunnan People's Publishing House

All rights reserved. Authorised translation from the English language edition

Published by John Wiley & Sons Ltd.

云南人民出版社出版发行

昆明市环城西路 609 号

滇黔桂石油勘探局昆明印刷厂印装

开本: 850mm × 1168mm 1/32

印张: 8

字数: 173 千

书号: ISBN 7-222-03071-9/F·323

印数: 1 - 5000

定价: 16 元

版次: 2001 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

著作权合同登记号: 图字: 23 - 2001 - 044 号

前 言

由于地球上的自然资源不是平均地分布在所有地区，把这些原料转变成可供使用的产品的技术也不是被所有的人同等掌握，所以自古以来，人类便开始了决定分享有限资源的过程。因此，买卖交易属于最古老的人类活动之一。

由于人们首先要满足他们自己的需要，这个分享的过程给我们与邻居之间的和平共处带来了许多障碍。新技术的产生使我们有了更多的选择，它使我们的生活日益复杂化。因此，在决定与众多新客户和重要客户之间的关系过程中，如何分享资源与技术起着举足轻重的作用。

在我们俩一生中与我们打过交道的人当中，特别是在我们培训的 3000 多名谈判人员（去与他们的对手打交道）的过程中，我们各自观察到了产生不满、不信任和导致不能充分利用所分享的资源种种行为

模式和策略。德国哲学家康德告诉我们，**要理解别人的行为，首先要了解他们的动机**。约翰·卡莱尔认为这种低效率行为源于企业文化和个人心理，尤其是他们有意识和无意识的动机。这一结论与他长期在欧洲的主要公司之间发展商业关系的经验完全相符。鲍勃·帕克（注：鲍勃是罗伯特的昵称）则认为这种低效率行为更多的是由于竞争和环境因素对决策过程的影响。鲍勃在长期担任福特汽车公司和国际收割机公司采购主管期间，曾作过许多类似的决定，他对此深有感触。

在约翰策划的企业采购人员谈判技巧培训班首次合作时，我们开始认识到我俩都是对的，但我们都只讲了故事的一半。最终，我们决定合起来讲一个完整的故事，与参与商业购销活动的所有人共同分享我们的结论。多年以来我们认识到，有一些行为可以非常有效地说服一方为另一方做他们通常不愿意做的事。我们从中得出了一些有用的见解，这是我们特别希望与读者分享的。

尽管这些见解对买卖交往中的双方都很有用，但本书主要是从买方的角度来写的，因为买方企业所处的位置最利于他们采取书中推荐的主动行为。本书将阐释在卖方和买方企业之间始终起作用的那些主要影响因素。这些因素在决策过程和使双方都受惠的行为

结果中起着巨大、但往往又是看不见的作用。简而言之，本书讲的是相互依存关系以及它在当今社会里的所有真正含意。

毫无疑问，科学地处理好客户和供应商公司间的这些主要影响因素，将为建设性参与其中的各方带来更大的利益。随着越来越多的企业开始自由参与国际间的贸易交往，人们愈来愈清楚地看到，相互依赖的合作关系不仅可以在有着相同文化背景的企业之间起作用，还可以在不同文化背景的企业之间起作用。同时研究还显示，当来自不同文化背景的团队真正合作的时候，要比来自同一文化背景的团队间的合作更具效果、更有创造力——参见本书末附录上描述的香港地铁将军澳支线工程的故事。

作者观察到的大量例子证明，早期的那些处理跨文化关系方面的方法效果并不理想，在经济上造成了大量的浪费。我们知道，浪费是指不能产生附加值的活动，因为价值是由最终消费者购买的产品或享受的服务所定的。这表明，在国际贸易方面存在着“减少浪费”的大量机会；只要各方通力合作，大家就能共同分享这些附加的收益。

同样我们也有足够的理由相信，在一个不断增长的世界市场上，如果能科学地处理好国与国之间相互依赖的贸易关系，这将能为各国带来巨大的利益。我

们的目标是通过心理分析来探讨合作的源泉。让我们感到高兴的是，这些源泉已经被证明是跨文化的，即它们存在于所有民族的思想之中——参见第四章《友善的生存法则》中阿克塞尔罗德的结论。

写这本书是我们共同经历的一个旅程。开始，我们以为自己是孤独的旅行者；然而，在朝这个方向探索的过程中，我们意外而又兴奋地遇到了很多旅伴和先驱者。尽管我们不时地感到旅途的疲惫，更多的時候我们会因读到这些旅伴的著述而一再受到鼓舞。他们也为同样的见解所触动，同时也意识到需要给旅程标出路线。

两位特别志同道合者是罗伯特·海斯和史蒂文·惠尔赖特。他们非常清楚地论述了制造对整个企业取得竞争优势所起的作用——包括需要审视各种新型的关系。美国的《哈佛商业评论》和《华尔街日报》以及英国的《金融时报》不断刊登我们熟悉的作者的新文章。除海斯和惠尔赖特之外，还有威克姆·斯金纳、罗萨伯斯·坎特、弗兰克·普赖斯、IMP项目集团和艾佛·摩根。麻省理工学院是个重要的补给站，尤其是在全面质量管理和对汽车工业的研究方面。

然而，对我们的思想形成真正产生主导性影响的有三个人。一位是毫不妥协的质量管理大师 W·爱德华兹·戴明。他的关于以质量为主导的理论一再被我

们的发现所证实；第二位是荷兰国家生产力研究所的伯纳德·利弗戈德博士，他发表了许多演说和著作，对人和团体组织以及其发展方式有着非常深刻的见解；第三位是鲁道夫·斯坦纳，他像一位巨人俯视着我们所做的一切。他的著作中极其重要的关于人类发展方面的论述，为我们最终的想法提供了基本的哲学框架。当我们的目光只注意企业组织时，往往会看不到人的潜能所能创造的奇迹。是斯坦纳一次又一次地提醒我们，每一个人都可以有所贡献，都有更大的目标要去完成。

同样清楚的是，对工作和企业认识最全面的已不再是学者，而是企业内部各个层面的员工，这一点现在已不能不承认了。当我们回顾企业员工采取有胆有识的行动来帮助公司时，回顾他们（在恰当的领导下）在工作中表现出的深邃的智慧时，显而易见，他们才是将我们推向卓越的改革大潮中的真正贡献者。正是这些人给了我们旅途中的最大快乐，令我们振奋。对他们我们满怀谦恭，充满感激。

最后，要感谢约翰·卡莱尔的妻子——安妮，她启迪我们探讨这些有效的合作关系，又是身体力行的典范。

她是推动卡莱尔展翅高翔的风。

导 言

制造业——西方的灰姑娘工业^①

近 20 年来，来自太平洋沿岸国家制造业的冲击严重地损害了欧洲和美国的制造业。国内的日用消费品、汽车、摩托车和电脑芯片市场以惊人的速度被这些国家的商品所占领，不少制造业公司被挤垮。虽然有些是因为非法倾销所致，然而多数情况是因为这些公司的产品无论在价格还是质量上都缺乏竞争力。其他一些，（如英国摩托车工业便是一例）也难以以为继，结果让日本和太平洋沿岸多国公司长驱直入占领了市场。

然而，这种占领只是在我们的屁股上踢了一脚，我们的工业正需要这一脚。

^① 灰姑娘工业——西方商业界重视银行业、娱乐业等而忽视制造业。优秀毕业生和研究生往往不愿去制造业工作。因此，制造业被称为“灰姑娘工业”。——译者注

英国人和美国人对此做出了不同的反应。美国人给予还击，有时是盲目的，有时是拙劣的，但他们毕竟还击了。他们对来自东方的对手进行研究，出版了不少有关日本企业的专著。其中一些颇有见地，但也有一些猛烈批判和居高临下的分析，例如《日本人的阴谋》（沃尔夫，1983）。然而与此同时，比较全面的观察者得出了“敌人正是我们自己”的结论，并指出，到了检查一下我们的产品质量、成本和对消费者关注程度的时候了。质量专家们的话终于有人听了，特别是质量管理大师戴明、克罗斯比和朱朗的见解。工业界泰斗汤姆·彼德斯，在他的调查中也感到了一些安慰，尽管还远不足以满足他追求卓越的热情。

在英国，人们的反应要低调得多，而且在许多情况下完全没有反应。特别是撒切尔夫人的保守党政府发出的信号不是鼓励性的，而是认为制造业已风光不再，好像英国已被确定为服务型国家，尤其是金融服务。因而，英国制造业的基础不断遭到侵蚀，工程师不断移民他国；尽管最优秀人才中的一部分还留在英国，继续反对高利率、短期投资和鼓励进口的经济政策。这一切发生在对消费品需求空前高涨的时期。此时，在英国较落后的地区，富有的日本企业不仅可以在绿地建厂，而且还能得到经济上的扶持；相比之下，想要创立公司的英国人辛苦奔忙却难以得到投

资。不过说句公道话，英国政府也为鼓励工业发展做过一些努力，但是实质性的东西有多少呢？正如 1986 年的工业年一样，信息技术年来了又去了，而英国依旧没有足够的竞争力。

因此，不能只责怪英国政府，政府毕竟通过贸易与工业部进行了全国性质量运动。可是，1987 年 9 月 10 日的《计算机周刊》竟援引这一运动的领导人说：“质量控制将要成为英国工业管理层主要关心的问题。”将要成为！这已经是 1987 年了，我们的制造业壁垒已被攻破了 10 年有余，甚至连最懒散随意的英国消费者也已经放弃了许多英国制造的商品，因为它们的质量长期以来一直是如此糟糕！而我们现在得到了这么一个肤浅、过时而且不完整的声明，因为关心的焦点问题应该是全面的质量而不只是质量控制。要到何时才能至少提出正确的问题呢？

我们相信制造业对创造财富至关重要，也赞同 G·W·朗西曼的观点。这位证券投资委员会委员在 1987 年的《伦敦书评》中说道：“金融服务虽寄生于采掘业和制造业，但却可能会给寄主造成危害，而‘真正’产生财富的却只有寄主。”因此，我们才会对制造业衰退到如此程度感到不安，并且认为这种衰退是可以避免的。如果制造业的巨头们早 10 年采纳了质量管理大师戴明关于质量的观点，我们绝不会遭受如

此严重的衰退。

戴明因改变了日本制造业的面貌而大受日本人的爱戴，他使日本人懂得了高质量等于低消耗。他的方法（还有舍瓦特和朱朗的）在二次世界大战中使美国的武器生产提高到奇迹般的水平。25年来，他不断努力提高西方制造商的意识。然而直到最近，西方国家在很大程度上仍未重视他的理念。相反，我们只注意那些由高科技发明、“聪明”人以及集散、分化等战略提供的太多的应急办法，而忽视了提高制造业竞争力的关键在于优质加工、优质产品、以及能够释放优秀潜能的优质关系。

尽管有这些挫折，我们还是看到了希望，因为我们的衰退只不过是一个“调整过程”。我们的一些客户公司已开始注意优质加工与合作关系，他们也更重视消费者和雇员的意见，有些甚至还听取供货商的意见。结果是他们的竞争力增强了。为了加速这个过程，我们现在要审视一下整个关系领域中的一个侧面，即工业领域里买卖双方的关系。我们认为，这是提高生产力的最后几块尚未开垦的处女地中的一块，处理好这种关系即可增强未来的竞争实力。

在下面的几章里，我们将探讨哪些因素会影响提供商品或服务的个人和公司的行为，并且指明那些在增进买卖双方长期利益中已被证明是成功有效的行

为。这将有利于我们注意到那些不易察觉的结构和心理上的因素。这些因素影响着买卖双方的行为，尤其是谈判过程中相互之间的反应。

一个关键问题是：在决定如何最好地利用供应商来满足消费者需要时，高级管理层是否能比自己的竞争对手做得更高明。决策的过程事关重大，影响着公司的有效竞争力。因为，向外购买的原料或服务常常是一个公司最大的日常运作成本，在许多制造公司这一部分甚至大于劳动力成本。考虑到一个产品的所购部分可能直接影响到该产品的性能和质量，不难发现，供应商在很大程度上决定了最终消费者的选择。

我们观察到，信息时代的到来给采购的决策过程造成了一种独特的困难。它加强了那种工业时代人们普遍持有的认为供应商不过是生产机械中的一些齿轮而已的观点。日益增多的计算机之间的数据交换导致人与人之间的交流减少，这就增加了一种危险，即客户公司的经理们更意识不到他们的供应商的真实需要了。由于他们再也不必亲自面对供应商，就很容易提出一些完全以自我为中心的建议，而不去考虑供应商的需要。更危险的是，他们会将先进的通讯手段混同于密切的联系，从而可能将供应商仅仅看作是更为精密的生产机械上的更为精密的齿轮而已。

可持续发展的买卖关系

这里讲的买与卖不同于每周购买食品杂货，或者一项大宗的个人消费品，如汽车或房子。在这类买卖中，决定权在拿钱人的手里，而不在代理人手里。所得的益处限于由商品或服务本身给予的满足，而且交易大多是一次性的，不大可能在同样的交易双方之间多次重复。

本文所谈的购买商品和服务，其实只是实现预期利益过程中的一个环节。所谓预期利益，就是整个生产链上所能产生的全部利益。凡能齐心协力向消费者提供更好服务的公司，都能分享到这份利益。我们将在最基础的人与人关系层次上，讨论是什么使人们变得反应敏锐和善于支持。

超越谈判的意思就是着手建立长期的、持续不断的关系，而不是任何短期的、一次性买卖的关系。因此，本书的内容适用于几乎所有人之间的活动，只要一方希望在一定时间内影响另一方的行为。然而，我们非常明确的目标是为那些企业代表的特殊需要服务。这些人有权调动大笔资金，并有责任使这些资金实现其长期的、最大可能的价值。因此，我们希望本书能为企业采购人员及制造业的管理人员提供特

别帮助，供应商同样会发现此书的实用价值。

合作的效用

我们的主张描述起来很简单，但实施起来却困难得多。工业领域里的买卖双方之间的合作较之于任何敌对的做法，是一种使双方长期获利的更为有效的战略。如果客户和供应商的公司能认清在滋养他们双方的销售中的共同利益和共同基础，他们便有可能富于创造性地和高效率地共同促进“他们的”产品的销售。

在西方世界，不幸的是，在多数生产链涉及的买方和卖方的交接点上常常发生的却是与此相反的情况。双方把精力似乎过分花在工于心计的讨价还价上，希望在交易中尽量把自己那块馅饼切得大些。他们采用的是“非胜即负”博弈法。然而，很久以前日本人就认识到，交易中买卖双方的真正对手，即竞争，此刻并不在场。日本人认识到，双方只有亲密合作、共同努力使他们的产品更吸引消费者，才能得到更大的利益；因为，消费者所做的实际选择才能最终决定支持或者挫败他们双方。

这种着眼于消费者的定位就是成功的“共同基础”。我们将在此基础上展开已经过证实的理论，即

如何使从大自然到消费者的任意一条特定生产链上的所有采购商和供应商都获得更大的回报。我们将描述对于赢得这种优势所必不可少的紧密的、互相信赖的合作关系，以及建立这种关系所需要的合作态度和机制。同时，我们还将阐述这些理论与实践如何增强了康德关于一方应以另一方本身为目的、而不是对象或手段的基本道德观的力量。对人际活动的心理因素感兴趣的读者会看到，我们将介绍一些简单的模式，来说明个人对于自我价值得到承认的需要所具有的力量。

我们相信，人类被赋予了保证改变现状的创造力、具有预见更好的世界的想象力和努力实现它的意志力。那么，只要出自良好的动机，就有可能在企业里激励这些品质，企业里所有人都会为共同的利益而努力工作。我们希望这本书像一块罗塞塔碑^①，帮助读者理解人们所看到的企业组织行为与他们所强烈感觉到的个人行为之间的相互依赖性。帮助读者跨越这条特殊的鸿沟，将给他们留下从这些企业关系中挖掘更多宝藏的有用的新工具。本书所要讨论的就是：如何在买方和卖方企业的关系中获取尽可能好的东西。

^① 罗塞塔碑——1799年发现的石碑，被认为给埃及象形文字的翻译提供了最初的线索。喻为以前无法理解的思想或某些事态提供最早线索的东西。——译者注

在西方社会,自八十年代后期以来,在激烈的市场竞争中,许多制造商由于价格和质量缺乏竞争力而纷纷败下阵来,许多公司开始向他们的供货商要求实质性的降价和质量方面更大的改进。这种不断增加的单方面压力往往使买卖双方两败俱伤。《超越谈判》提出的观点是买方与卖方之间的合作较之他们之间竞争、对立的做法,是一种有利得多的成功战略。书中列举的大量实例使我们看到那些优秀的公司如何运用这一战略而达到成功。如何把满足用户需求作为他们之间合作的基础,共同努力、使用户最终做出的决定对他们双方都有利,以此来保持自己在世界经济竞争的剧烈竞争中立于不败之地。

《超越谈判》揭示了市场经济中客户与供货商之间相互依赖的关系,阐明他们之间不仅需要、而且能够建立一种健康的长期合作的互利关系,激励买卖双方为满足最终用户的需要而真诚合作,创建竞争机制优势,在商战中获得良好的业绩。

《超越谈判》一书的作者长期从事工商管理及其研究工作,在与商界形成的合作关系中,他们创建并实践了卓有成效的管理经营理念,本书正是这些管理经营理念的总结和介绍。