

上海市高校人文社会科学重点研究基地基金资助



传媒与文化创新文库

主编/吴信训

传媒商务谈判

Media **Business Negotiations**

漆亚林 等/著



中国书籍出版社
China Book Press

上海市高校人文社会科学重点研究基地基金资助

传媒与文化创意文库

主编/吴信训

传媒商务谈判

Media Business Negotiations

漆亚林 等/著



中国书籍出版社
China Book Press

图书在版编目 (CIP) 数据

传媒商务谈判/漆亚林等著. — 北京: 中国书籍

出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5068 - 2537 - 5

I. ①传… II. ①漆… III. ①传播媒介—商务谈判—
研究 IV. ①G206. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 159481 号

策划编辑 / 李建红

责任编辑 / 原 娟

责任印制 / 孙马飞 张智勇

封面设计 / 3A 设计工作室

出版发行 / 中国书籍出版社

地址: 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电话: (010) 52257153 (总编室) (010) 52257143 (发行部)

电子邮箱: bptougao@126. com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 北京京海印刷厂

开 本 / 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 / 17. 25

字 数 / 190 千字

版 次 / 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 38. 00 元

版权所有 翻印必究

序

漆亚林是我的一名优秀博士研究生，他已出版了很多作品，《传媒商务谈判》这本书是他读博士期间的一项研究课题；他做事认真，表现在学术上就是他的严谨性；他做人诚实，表现在学术上就是他十分重视学术研究的科学性。《传媒商务谈判》这本书是他在对大量的历史材料、现实材料研究的基础上，结合他的商务谈判经验撰写而成的，既具有理论性，又具有可操作性，对于搞好传媒商务谈判有一定的参考价值。

在市场经济条件下，由于人们的利益基本上都是通过市场实现的，于是谈判就成为社会生活中的一个常识问题，可以这样说，在现代市场环境条件下，谈判无时不在、无处不在，甚至平时的谈话也成为了现代社会生活中的一种“谈判形式”。

现在，随着我国市场经济的逐渐成熟，我国的传媒市场已得到了快速发展，同其相适应，我国的许多传媒活动的价值都是直接或间接地通过市场实现的。从这个角度分析，传媒商务谈判也就提到了议事日程。那么，如何进行传媒商务谈判呢？漆亚林的《传媒商务谈判》一书从理论和实际操作的角度全面系统地回答了这个问题。

谈判是一种艺术，实施这种艺术的最终目的并不是为了消灭对方，而是通过谈判解决双方的冲突，进而实现双赢。有这样一个历史故事：在英国历史上有一位名叫克里斯徒·莱伊恩的设计师，他

承担了温泽市市政府大厅的设计任务。这位设计师根据工程力学原理和自己的实践经验，科学地设计了只用一根柱子支撑大厅天花板的方案。一年之后，市政府验收“政府大厅工程”时发现：只用一根柱子支撑天花板太危险，建议多加几根柱子。克里斯徒·莱伊恩拒绝了市政府验收者的建议。这样，克里斯徒·莱伊恩就同市政府验收者发生了冲突。克里斯徒·莱伊恩认为：根据工程力学原理，用一根柱子支撑天花板是安全的，不会发生危险。“政府大厅工程”验收者认为：只用一根柱子支撑天花板太危险，为了安全，要求克里斯徒·莱伊恩必须多加几根柱子，否则就要将克里斯徒·莱伊恩送上法庭。在谈判双方处于僵局的情况下，既要解决双方的冲突，又要保证只用一根柱子支撑大厅天花板的方案的实施，克里斯徒·莱伊恩向“政府大厅工程”验收者“让步”了，在大厅里增加了四根柱子，“政府大厅工程”验收者仰望着五根高大结实的柱子，放心了，工程顺利通过了验收。300年后的一天，温泽市市政府在修缮大厅天花板时，发现克里斯徒·莱伊恩后来加的四根柱子根本没有与天花板接触，其间相隔了无法察觉到的二毫米。这个“秘密”披露后，引起了世界各国建筑专家们的极大兴趣，不少游客也慕名而来，以亲眼目睹这座“嘲笑无知者的建筑物”。最为人们称奇的是这位建筑师当年刻在中央圆柱顶端的一行字：自信和真理只需要一根支柱。

这个历史故事说明了三个问题：第一，说明了“真理都是不言自明的，无须过多争论，要花费心思的是用怎样的行动来坚持真理”。克里斯徒·莱伊恩是坚持真理的高手，他既坚持了只用一根柱子支撑大厅天花板设计方案的科学性，又不损害双方的利益，保证了工程计划的实现。就我国的传媒要不要走向市场的问题，不要争论，让它到实践中去检验，我们要做的是如何适应这一发展规律的

要求。第二，谈判过程始终是一种博弈的过程，是一个研究对策的过程，以便在平等的对局中科学地利用对方的策略变换自己的对抗策略，达到取胜的目的。第三，克里斯徒·莱伊恩向“政府大厅工程”验收者的“让步”策略，虽然巧妙地坚持了真理，但是他的“自信和真理只需要一根支柱”的设计方案在300年以后才被人们发现和认知，这样不仅造成了时间资源的极大浪费，而且严重地影响了真理作用的发挥，是不可取的。谈判强调双赢，既要注意到当前利益的实现，还要注意到长远利益的实现，并把二者科学地结合起来。

传媒商务谈判在西方国家已纳入了商务谈判的范畴，但是在我国，传媒商务谈判还是一个新问题，尚未在传媒领域内全部展开，只是在传媒广告系统和网络传媒系统开展了一定的商务谈判活动。传媒商务谈判是同传媒市场营销活动相联系的。目前我国，传媒市场营销活动才刚刚起步，传媒人还没有传媒市场营销的经验，所以，在实施传媒市场营销的过程中要注意纠正两种倾向：一是要纠正用行政手段代替市场机制作用的倾向；二是要纠正传媒市场营销活动是由市场机制调控的，无需国家控制的错误倾向。应牢固确立在传媒市场营销活动过程中既要重视市场机制的作用，更要重视国家的调控作用的理念。同时还应该明白：确立这种传媒市场营销观念并不是人为力量要求的，而是由传媒两重性的特质要求的，是不可改变的，是必须坚持的一项原则。

根据传媒市场营销运营规律的要求，传媒市场营销的基本走势是：一是传媒市场营销业务涉及的范围将会不断扩大；二是传媒市场营销将会打破区域界限和国界，泛区域化和国际化将成为必然。同传媒市场营销的这种走势相适应，强化传媒市场营销人才的培养

是当前和今后一个时期我国传媒界的一项重要任务。

传媒商务谈判要注意以下几点：注意研究和掌握谈判策略、选择并抓住谈判的最佳时机、研究并抓住谈判对象的弱点、注意谈判技巧、必要时应科学使用权威人士的影响力、注意保护自己的信息和掌握谈判对象的信息。

总之，传媒商务谈判是我国传媒人遇到的一个新问题，它既有一般商务谈判的共性特点，又有传媒商务谈判的特质性特点。那么，在传媒商务活动中，如何抓住传媒商务谈判的特质性特点，又如何把传媒商务谈判与一般商务谈判结合起来？这既是一个理论问题，也是一个操作性很强的实际问题，它需要我国传媒人在传媒市场营销运营过程中认真对待和解决。

周鸿铎

2011年6月27日于北京

前言

随着我国改革开放的深化、市场经济体制的确立以及技术革命的逐渐延展，中国经济内在的边界与世界经济的边界日益消融，谈判作为一种普遍的社会活动，在经济领域日益活跃。商务谈判由此具有良好的实践基础，并形成比较成熟的理论体系。传媒商务谈判因其特殊性和复杂性在不同社会制度背景下发展状况不尽相同。在西方国家，各类传播媒介从它组建那天开始就以传媒产业的身份参与社会生活，媒介组织就是企业，主要按照市场的力量配置资源。作为传媒经济活动之一的传媒商务谈判纳入商务谈判的范畴，因此，涉及传媒商务谈判的专门性研究尚不多见。我国媒介长期以来只重视政治属性和喉舌功能，忽视经济属性和产业功能，以事业单位方式运行的宏观管理模式排斥经营活动，也就没有商务谈判存在的逻辑基础。十一届三中全会以后，传媒业实行“事业单位、企业化管理”的运作方式，具有二元结构的特色。传媒的“二重性”得到普及，并逐渐为社会所认知。之后国家出台了一系列有利于文化产业包括传媒产业发展的政策、法规，传媒市场化、集团化、集约化发展趋势日益凸显，晚报、都市报增量改革以及广电制播分离的经营改革成效显著。传媒集团（包括广电集团、报业集团、出版集团等）、跨界经营、媒介融合等传媒扩张效应日益放大，传媒经济研究逐渐在理论和实践两个战场开疆辟土，并取得骄人成果。

由于我国传媒属地和行业管理形成的森严壁垒，媒介在探索管理体制和经营模式创新的过程中不可避免要与现有的传媒体制和管理模式进行博弈，而我国传媒体制改革采用的试错法，允许媒介探

索经营改革方式,对于改革创新出现的问题予以纠偏,许多媒介在从事商务谈判活动时,担心说出来会影响到合作谈判的进程和成功,有的本身就触犯政策底线或属“违规”操作。因此谈判者对于传媒商务谈判的具体内容和过程讳莫如深或者闭口不言。另一方面商务谈判的研究者和传播学者对于传媒商务谈判的特殊性及其作用和功能重视不够,因此,对于传媒经济重要内容之一的传媒商务谈判的研究还十分薄弱。本书是国内较早探索传媒商务谈判的专著,在商务谈判的基础上,重视传媒商务谈判的特质,系统阐述了传媒商务谈判的基本原理、内涵以及不同阶段的策略。本书结合传媒商务谈判的案例,阐述了传媒商务谈判者应该掌握的谈判知识和技巧。

本书立足于探寻传媒商务谈判的规律和策略,旨在为传媒商务谈判的实践提供有益经验和理论支持。本书既重视理论框架的完整性和系统性,也注重内容描述、分析的实用性和可操作性,既适合传媒经营者包括谈判者的需要,也适合一般商务谈判者的需要。

本书在撰写过程中得到中国传媒大学传媒经济研究所所长、博士生导师周鸿铎教授的悉心指导,得到《成都商报》常务副总编辑陈海泉、成都博瑞传播股份有限公司副总经理姜雪梅和北京都伦传媒广告公司董事长袁月的大力支持,深表谢意!本书第一章、第三章、第四章、第五章、第七章由中国青年政治学院副教授漆亚林博士撰写;第二章、第六章由南宁康特信息网络工程有限公司董事长范燕撰写并负责全书统筹工作;第八章由广西大学新闻学硕士研究生葛堂华撰写;第九章由《西部商报》执行总编辑杨永茂撰写。同时,本书还参考了国内外许多相关著作,于此一并致谢!本书是上海大学影视与传媒产业研究基地项目成果,获得上海市高等学校人文社会科学重点研究基金资助,感谢上海大学传媒经济研究中心主任吴信训教授的无私帮助。感谢中国书籍出版社综合编辑部李建红主任和责任编辑原娟为本书顺利付梓所做出的极大努力。感谢中国青年政治学院新闻与传播系主任戚鸣教授和黄楚新、汪方华等老师的大力帮助。由于是对传媒商务谈判的初步探索,难免有疏漏之处,敬请各位专家学者批评指正!

目 录

序 / 1

前言 / 1

第一章 传媒商务谈判概述 / 1

第一节 传媒商务谈判的基础理论 / 2

第二节 “二重性”：影响与塑形 / 15

第三节 框架中的谈判原则 / 26

第四节 议题设置与谈判内容 / 34

第二章 打造传媒商务谈判力 / 56

第一节 政治素质：谈判人员也是政治家 / 56

第二节 道德素质：征服对手的内功心法 / 59

第三节 心理素质：超越本我的方法论 / 65

第四节 业务素质：知识与技能的融合路径 / 70

第三章 传媒商务谈判的筹谋主线 / 77

第一节 谈判项目的考察与评估 / 77

第二节 构建战略匹配的谈判组织 / 91

第三节 谈判方案的设计优化 / 95

第四章 传媒商务谈判的博弈攻略/ 101

第一节 传媒商务谈判开局阶段策略 / 102

第二节 传媒商务谈判摸底阶段策略/ 107

第三节 传媒商务价格谈判阶段策略/ 110

第四节 传媒商务谈判僵持阶段策略/ 117

第五节 传媒商务谈判达成阶段策略/ 122

第五章 传媒商务谈判的说服艺术/ 127

第一节 语言特点：心灵密码的表征/ 127

第二节 语言表达：舌尖上的交锋/ 131

第三节 无声语言：如何解开肢体符码/ 136

第六章 传媒商务谈判的礼仪之魅/ 144

第一节 礼仪的文化力/ 144

第二节 礼节的执行力/ 149

第七章 收官之战： 传媒商务谈判的合同签订/ 170

第一节 传媒商务合同的特征/ 170

第二节 传媒商务合同签订的原则/ 172

第三节 传媒商务合同的种类/ 175

第四节 传媒商务合同的结构与内容/ 180

第五节 传媒商务合同的写作要求/ 185

第八章 传媒商务谈判的风险规避技巧/ 194

第一节 风险规避概说/ 194

第二节 十面埋伏：风险归因分析/ 207

第三节 突围路径：规避风险的方法/ 226

第九章 典型案例：《西部商报》 的商务谈判实战剖析/ 242

第一节 传媒运营/ 242

第二节 《西部商报》在传媒运营中的商务谈判实践/ 250

参考文献 / 259

第一章

传媒商务谈判概述

在日常生活和工作中，谈判无处不在。正如美国著名谈判理论家荷伯·科思所说：“你的现实世界是一个巨大的谈判桌，不管你愿意与否，你都是一个谈判者。”在传媒经济属性和产业功能备受重视的语境下，传媒商务谈判在传媒经营活动中也无处不在。大到几十亿美元的传媒并购业务，小到几百元一则的题花栏目经营活动，都有谈判的身影。

传媒商务谈判与经济领域的商务谈判有着一衣带水的共性，但因其具有政治属性和意识形态功能，又具有鲜明的特质。西方国家的传媒在企业的土壤里自由地生长，传媒商务谈判只是发生在传媒领域的谈判，其个性虽不突出，但也存在。比如1941年，美国罗斯福时代的联邦通信委员会规定禁止一家广播公司拥有两个以上的广播网，这是传媒业的独特性使然。

我国传媒经历过“无传媒商务谈判时代”，也经历过“有限传媒商务谈判时代”。在传媒体制改革之前，经济属性和产业功能被尘封的时候，传媒的经济活动都是以行政的方式来解决，因此不存在传媒商务谈判。伴随着我国文化体制和传媒体制的不断改革，媒介“事业单位、企业化管理”性质逐渐确立，传媒的喉舌功能与产业功能得以等量齐观，传媒的经营活动开始丰富而旺盛起来，我国告别了“无传媒商务谈判时代”，传媒商务谈判在传媒业的发展中成为常

2 传媒商务谈判

态。但即便是在今天，我国传媒商务谈判中的行政力量依然随处可见，尤其是在传媒集团的兼并、收购、融资、合作、跨地域办媒体、跨媒体运营等的谈判中，行政力量还起着十分强大的作用。因此，传媒商务谈判的成功与否，履约实施过程中的运营效果如何以及合作中的风险考量等，都要参透我国文化产业及传媒业相关法规、条例、政策。20 世纪 90 年代中后期到 21 世纪的头五年，我国不少民营资本和传媒集团，贸然入业或跨地域办报，遭遇政策壁垒的限制，为传媒商务谈判和执行增加许多风险，或毁约撤资，或苦苦挣扎，或被政府叫停。但我们深信，随着我国市场经济的完善和传媒体制的深化改革，我国传媒业将继续健康快速地发展，传媒商务谈判的理论和实践也将日益丰富起来。

第一节 传媒商务谈判的基础理论

一、传媒商务谈判的含义

要了解商务谈判的内涵、特征及种类，首先要从谈判和商务谈判等相关概念入手分析其共性和特质，因为传媒商务谈判是商务谈判“大家庭”中的一个特殊成员。

谈判的定义甚多，这里仅取几种颇具代表性的定义加以分析。美国著名律师勒德·I. 尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中写道：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围最广，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”英国谈判学家这样定义谈判：“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的，在一项涉及各方利益的事

务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成一项各方较为满意的协议的不协调的过程。”我国学者陈洪寿先生认为:“谈判是人类为满足各自的某种需要而进行的交往活动。”

对谈判的定义,见仁见智,但其基本要义一致。需要和对需要的满足是谈判的共同基础。谈判能否最终成功,不是看自己单方面是否实现了需要满足的最大化,而应该看双方在谈判中是否取得了需要的满足。因此,判断谈判业绩的主要标准就是视谈判主体在谈判中争取到的利益满足需要的程度而定。谈判的方式是通过交流和磋商。谈判的态度是自愿和平等的。“谈判是一个双方自愿的游戏,任何一方都可以在任何情况下退出或者拒绝协商。”

可见谈判的基本含义是指相关利益的当事人为了集结共同利益,运用多种互动手段而达成共识所进行的自愿、平等的磋商过程。

商务谈判是经济谈判的一种,是指当事人为了完成某项交易或实现一定的经济目标而与其他当事人就交易标的、实现条件等事项进行交流磋商,以便达成意见一致的行为与过程。其含义包括以下几个方面:第一,它以谈判双方已构成商品交易的诸要素为内容;第二,它是谈判双方为达到互利互惠的目的而进行的沟通和协商;第三,法人代表或其代理人有谈判资格。

传媒商务谈判是发生在传媒领域的商务谈判。它与一般商务谈判具有上述所有共性。传媒商务谈判的产生同样还要具备三个基本条件:第一个是商品交换的出现,第二个是交换过程中当事双方需要和满足需要的冲突,第三个是当事双方有解决冲突的愿望。第一个条件是商务谈判作为人类活动的一部分出现时所处的社会发展阶段,在分析一个具体的商务谈判活动时是不用去考虑这个条件的,而第三个条件是以第二个条件为基础的,因此,传媒商务谈判产生的根本原因是传媒利益双方在协商和交易过程中追求满足自己需要的最大化。

4 传媒商务谈判

由于传媒具有“二重性”和传媒交易的特殊性，因此，传媒在融资、兼并、破产、合作以及跨地区、跨媒介运营等方面的谈判受到来自传媒法规、政策和行政力量的影响较大，而受到来自市场力量的影响是有限的。传媒是通过“二次销售”来实现自己的价值、原始积累以及资产的增值、保值。传媒的公信力、权威性、影响力以及发行量、收视率、市场份额等是传媒商务谈判中交易标的、条件的主要参考依据。报刊刊号、版号，电视台、电台的所有权等无形资产在资本运营谈判中所占的分量很大，但它们不能被买卖。

综上所述，可以说传媒商务谈判就是指当事人为了完成传媒领域的某项交易或实现传媒一定的经济、社会目标而与其他当事人就交易标的、实现条件等事项进行交流磋商，以便达成意见一致的行为与过程。

二、传媒商务谈判的基本特征

传媒商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的传媒经营活动，它主要有以下特征：

（一）传媒商务谈判是以获得经济利益为目的

传媒商务谈判与一般商务谈判既有共性，又有区别。其共性决定了传媒商务谈判应该重视谈判的经济利益。在传媒商务谈判中，谈判者比较重视所涉及的服务或技术的成本、效率和效益。虽然，在传媒商务谈判中，谈判者可以调动和运用各种非经济利益的因素，这确实也会影响谈判的结果，但传媒商务谈判最终的目标仍是经济利益。比如，报社、电视台、电台、杂志、网站等媒介在与广告公司谈广告代理时，一定会考虑自己的运营成本和利润。在行政力量介入下进行的报业集团的兼并或合作过程中，最终也要考虑国有资

产的保值和增值。

（二）传媒商务谈判是以获得社会效益为保障

传媒业的政治属性、经济属性和喉舌功能与产业功能并存的特征，决定了传媒商务谈判不能仅关注经济利益，还要重视社会效益。忽视社会效益的传媒商务谈判存在很大的风险，可能短期获利，但难以可持续发展，甚至会出现杀鸡取卵的情况。在执行中，会伤害传媒的公信力和权威性，最终使媒介遭受严重损失。媒介在传播广告信息和为企业做形象宣传时，要遵守《中华人民共和国广告法》及相应的规定，必须保证传播信息的真实性、客观性。一些媒介长期刊播大量不良和低俗的医药广告，置社会效益而不顾，不但受到工商部门的处罚，在国家对医疗广告的整治中，广告也急剧下滑。加上忽视社会效益使得媒介品位不高，品牌价值低，品牌广告缺乏，最终影响媒介的经济效益。因此，媒介在与代理公司和广告主谈判时就要旗帜鲜明地坚持以经济效益为目标、以社会效益为保障的原则。陕西电视台都市青春频道总监胡劲涛说：“我们频道一年拒绝了上千万低俗的医疗广告，但我们赢得了公信力和主流受众群的青睐，我们频道的品牌广告每年都在大幅增长。”

（三）传媒商务谈判以价值谈判为核心

谈判是谈判双方为了各自的需要而进行的交往活动。而谈判者的需要是多方面的，但最根本的需要是利益上的需要。价值几乎是所有商务谈判的核心内容，这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接反映了谈判双方的利益。价值谈判同样也是传媒商务谈判的核心内容。商务谈判双方在利益上的得失，在很多情况下都可以折算成一定的价格，并通过价格的升降得以体现。比如《华声晨报》在休刊几年后重新改版上市，为了在较短时间立足市

6 传媒商务谈判

场，实现快速发展，与南宁电视台资源置换合作，《华声晨报》用版面广告和栏目协办方式置换南宁电视台相等价格的广告时间及栏目协办字幕，相互宣传，资源共享，共谋发展。在传媒商务谈判中要以价格为中心，但又不要拘泥于价格谈判，设法从其他利益因素中得到更加优厚的利益。比如，品牌广告对媒介的形象塑造和影响力的扩张具有较强的作用，有时其对媒介发展的推动力超过广告价格本身，一些媒介对于品牌广告包括名牌广告有一定的优惠政策。一些广告商在媒介对硬广告折扣不再让步的情况下，提出在版面软文、节目内容上进行“补偿”等。

（四）传媒商务谈判注重国情和区情

不同国家和地区对传媒产业的政策和规范不同，传媒商务谈判的空间、内容、方式有很大差异。美国传播学教授雪莉·贝尔吉认为：“要了解美国媒介，首先要了解的概念是，驱动美国媒介的中心力量就是赚钱的渴望：美国媒介是产业，巨大的产业。”^①在我国，鲜明的党性原则是我国新闻传播事业的核心，政治属性和喉舌功能在媒介的运营中始终是不可忽略的。因此，境外资本和业外资本要进入传媒领域尚存在许多“雷区”。默多克的新闻集团可以在全球建立起庞大的媒体帝国，但在长达20年企图进军中国传媒领域的不懈追求中，依然难有实质性的进展。

目前，业外资本进入报业经营领域在政策上已经得到了确认，甚至外资在特定条件下也可以进入传媒领域，但仍然明确规定不允许业外资本进入宣传编辑部门。《关于文化体制改革试点工作的意见》（中办发〔2003〕21号）提出：“新闻媒体和出版社的宣传编辑

^① [美] 雪莉·贝尔吉：《大众媒介概论》（赵敬松主译），大连：东北财经出版社，2000，第23页。