

农村管理专业大专班教材

商务谈判与商务礼仪

SHANGWUTANPANPANYUSHANGWULIYI

宁波市委党校

农村管理专业大专班教材

商务谈判与商务礼仪

（内部教材）

宁波市委党校

目 录

第 1 章 商务谈判的基本概念	1
1.1 谈判的概念与特征	1
1.2 谈判的基本原则	10
1.3 谈判的基本模式	14
1.4 商务谈判的概念与特点	22
第 2 章 商务谈判的准备	30
2.1 了解谈判环境	30
2.2 双方实力认定	34
2.3 选择谈判的时间、空间及议程	44
第 3 章 商务谈判人员	54
3.1 谈判者的个体素质	55
3.2 团队谈判	61
3.3 商务谈判者的心理	69
第 4 章 开局阶段	84
4.1 建立谈判气氛	85
4.2 开局陈述	89
4.3 报价	93
第 5 章 交锋阶段	103
5.1 前续谈判之总结	103

5.2	还价	106
5.3	僵局与破解	113
第 6 章	让步妥协阶段	125
6.1	让步的原则与内容	126
6.2	让步的方式	134
6.3	让步的策略	139
第 7 章	结束阶段	151
7.1	结束的方式	151
7.2	最后一次报价	156
7.3	结束谈判	158
第 8 章	谈判口头语言	167
8.1	倾听	167
8.2	发问	172
8.3	答复	176
8.4	叙述	180
8.5	说服	183
第 9 章	谈判动作与情感语言	195
9.1	肢体语言	195
9.2	情感语言	208
第 10 章	商务谈判中的礼仪与礼节	221
10.1	商务谈判礼仪	221
10.2	交往礼仪	230
10.3	世界各国文化习俗与禁忌	233

第 1 章 商务谈判的基本概念

学习目标

通过本章教学,你应该达到以下目标:

了解谈判的基本概念,重点是了解商务谈判的概念及其特征;知晓谈判产生的原因和构成谈判的基本要素;充分认识谈判在社会经济生活中的重要作用,把握谈判的基本功能,能按照谈判的基本原则,灵活掌握谈判的基本模式;初步具备正确的谈判理念,在谈判过程中具有正确运用谈判理念的能力。

美国前总统肯尼迪在处理古巴导弹问题的“猪湾事件”后,曾这样说:“让我们永远不要惧怕谈判,但永远不要因为惧怕而谈判。”谈判作为一种人类社会最常用的交往活动、一个需要有充分准备且各种策略灵活应用的行为过程、一项需通过与他人合作满足各自利益需求的事业,不仅有计划性、实用性和利他性,还似乎有着某种“魔法”。

1.1 谈判的概念与特征

1.1.1 谈判的基本概念

什么是谈判?其基本含义到底是什么?它真的有那么神秘吗?

我们不妨先从谈判成因上分析。首先,产生需求并希望得到满足,而且这种需求无法自我满足,这是谈判的前提;其次,知道并愿意为需求的满足支付一定的代价,这是谈判能否进行的关键;再次,对方也同样存在着上述两个问题,则进行谈判的条件就已经具备了。也可以说,任何一种谈判都是因这三个条件的形成而产生,谈判成功与否的标志从某种程度上说,也以上述条件的满

足为标准。

当然,上述三个条件存在着许多甚至是无穷的变数,如自我需求的现实性与预期性,为满足需求所支付的“代价”的显性与隐性,需求满足与代价付出之间性价比的不确定性,以及对方对性价比的不同理解标准等等。所有这些都构成了谈判的复杂性、多变性与不确定性,从中也就不难得出谈判外延的广泛性。

于是,我们可以这样来理解:谈判绝不仅仅是人们想像中的那种需要规范的场所,参与者严格按某种规程进行交涉、磋商,直到达成一致意见,双方在合同(协议)文本上签字的那种“严肃的活动”。恰恰相反,谈判是一个人们无法回避的生活现实,它广泛存在于人类社会的每个角落,正如美国谈判专家荷伯·科恩所言:“世界是张谈判桌,万事均可谈判。”大到国家间政治、军事谈判(如我国“入世”谈判),小到两个人商议去哪里度假,一家人打算到哪里就餐,生活中人们无时无刻不在谈判。“朋友之间为了决定去哪里就餐而谈判;孩子们为了决定看哪个电视节目而谈判;警察为了解救出人质而与恐怖分子谈判;国家间为了开放边境和发展自由贸易而谈判……谈判是每个人每天都要做的事。”^①

在给谈判下一个准确而完整的定义之前,我们首先来看看谈判的几个基本特征。

1. 谈判必须有两个或两个以上的参与方

参与方可以是个人也可以是团队,前者是个体间谈判,后者则是团队谈判,参与方为两个以上时,则称为三方谈判、四方谈判或多边谈判。如2004年在我国举行的关于朝鲜问题的“六方会谈”就是由朝、韩、中、美、俄、日六国参与的。

也有人提出,自己和自己谈算不算谈判呢?如罗伊·列维奇等就在其《谈判实务》中提出:“个体(自我)谈判并不是不可能的事情,人们甚至完全可以和‘自己’谈判,比如当某人为下午是学习、打网球还是去踢足球而犹豫不决时,就是在与自己谈判。”这显然是在牵强谈判的含义了,因为在自我决策时是无所谓利益取舍标准的,也就谈不上如何衡量谈判成功与否了。所以,有两个或两个以上的参与方是谈判的第一特征。

2. 谈判是一种目的性很强的活动

正如本章一开始就指出的,谈判的产生是因为有需求出现,且需要通过他

^① [美]罗伊·列维奇等:《谈判实务》(第二版)人民邮电出版社2004年版。

人的“给予”才能满足,因此谈判的最终目标是为了获取某种利益以满足自身需求。这正如尼尔伦伯格所言:“谈判的目的在于得到我们需要的,并寻求对方的许可,就是这么简单。”

当然在对“利益”的理解上,不同的谈判者会有不同的理解方法,有的是为了直接的眼前利益,有的是为了以后的潜在利益;有的是纯经济性的,也有的是纯政治性的,等等。

明确谈判是一种目的性很强的活动,有助于我们区分谈判与一般性会晤、讨论、协商、谈话等概念本质上的不同。

3. 谈判是一种交流,是一个双方或多方互动的过程,它既是一个说服与被说服、争取与妥协的过程,也是一个“给”与“取”、“施”与“受”兼而有之的过程

所谓交流是指参与各方信息的相互传递与影响,即一方面通过谈判将己方需求目标、需求理由及需求代价通过信息载体(口头语言、书面语言、网络语言、通讯语言或体态语言)向对方作完整传达,另一方面通过获取对方信息,了解对方实质性需求目标,并逐步调整自身预期目标和具体谈判对策,通过直接交锋,最终双方达成共同目标。要注意的是当你身处谈判过程中,你的言行、举止乃至装扮都有可能成为一种影响对方抉择的信息,切不可大意。比如有一天,你和太太一起在一个商场里看到一款非常中意的戒指,你喜出望外地对太太说:“太好了,你看,我们终于找到它了。”你太太也显得非常高兴,这时你问服务员多少价格,服务员很可能会冷冷地指着排列齐整的标价牌说就是这个价,设想你此时能赢得价格谈判的主动权吗?显然不能,因为你已告诉了对方,你非常喜欢这款戒指(“终于找到了”),既然非它不可,你就得准备为此付出更高的代价。

所谓“给”与“取”、“施”与“受”兼而有之,这也是谈判的基本要求,纯粹的“给”或“取”都不是谈判的研究范畴,前者是慈善行为(当然慈善在某种角度上讲也是一种有目的的行为),后者要么是掠夺,要么是乞讨。真正的谈判“有得必有失,谈判双方都期望对方会对其公开陈述的要求或需求作出某种程度的修改或让步,尽管谈判初期双方都会尽力为自己的利益与对方争议,每一方都希望对方先作出让步,但通常到最后双方都会改变立场,每一方都会向对方作出让步。”^①

在这里需指出的是,许多人都会对这条特征产生误会:有得必有失,那就

^① [美]罗伊·列维奇等:《谈判实务》(第二版,人民邮电出版社2004年版)。

是我在得到的同时必然忍痛放弃一些我难以割舍的其他利益。这里显然误解了得与失的利益概念,换句话说,谈判绝不能理解成像分比萨饼那样是对既得利益的简单分割,就像做 $1+1=2$ 的数学题那么简单。至少,这里有两层重要含义:其一,处于不同环境中的不同谈判方对利益的理解是不一致的。如我国改革开放初期,引进外资、先进生产技术和管理经验,同时获取适当利润,这是我国企业的重要利益目标;而对发达国家而言,拓展海外市场、提高品牌的国际性、建成跨国性集团企业则是他们所注重的利益目标。两者合作的结果是皆大欢喜,我们以空间换取发展的时间,对方则赢得了市场空间。其二,通过谈判,互相依存的双方在满足预期需求的同时,往往会产生更大的利益空间。如在上例中,我国通过引进外资及先进管理经验与先进生产技术,迅速缩短了与发达国家之间距离,使产品更有竞争力,并能与之相抗衡,有实力抢占国内外同类市场;而另一方面,发达国家通过市场拓展,使其拥有更充裕的资金研发更先进技术、制造更先进产品、拓展更大的市场空间。因此,真正意义上的谈判应该都是“双赢”的谈判。

【小思考】

“拿中国大蒜开刀,真不值”

2000年上半年,韩国政府宣布对进口的中国大蒜征收315%的高额关税,其理由是:“进口大蒜增加,导致韩国大蒜市场价格下跌,产业受损。”由于此举突然,我国山东等省蒜农损失惨重,仅山东苍山地区就有6人为此事自杀,后果十分严重。对此,我国政府宣布暂停进口韩国手机和聚乙烯。有外资专家测算,仅从经济利益上分析,1999年韩国手机和聚乙烯两项向中国出口5亿美元,全年韩国从中国进口的大蒜还不到1500万美元;而从其他方面分析,韩国的损失就更惨重了:中国市场的无限潜力、手机市场方兴未艾、韩国贸易顺差的一半来自中国……有韩国媒体指出:“拿中国大蒜开刀,真不值。”

提示:在国际贸易中,适当保护本国产业是理所当然的,但光“受”不“施”,就会违反谈判的基本原理,双方一旦不能坐在一起,受伤的就不仅仅是某一方了。

不过在一些小型商务谈判中,或者我们称为讨价还价式谈判中,双方的直接利益冲突与妥协还是显而易见的。为了成交价格上升或下降几个百分点,双方往往要进行多轮谈判过程,这时就需要参与方学会对利益含义的更多理解,以争取“堤内损失堤外补”了。

4. 谈判双方同时具有“合作”与“冲突”成分

谈判双方各自需求的实现都离不开对方的合作,这是谈判的必要性所在,

也是为什么谈判各方能坐下来协商的惟一理由,这就是谈判的合作性,它又被称为相互依存性,而这种相互依存关系又是十分复杂的。“谈判双方都知道他们可以影响对方的谈判结果,同样,对方也可以影响他们的谈判结果,当双方都在设法影响对方时,整个谈判就是在双方对计划达成方案的不断协调中进行的。”^① 这里的相互影响就是指谈判的“合作”与“冲突”。“为了让谈判能达成协议,参与谈判之各方均须具备一定程度之合作性,但是,为了各自利益需要能获得较大满足,参与谈判之各方势必处于利害冲突之对抗状态,尽管在不同的谈判场合下,合作程度与冲突程度各不相同,但可以肯定的是,任何一种谈判均含某一程度的合作与某一程度的冲突。”^②

这种“合作”与“冲突”共存的局面正是谈判的实质所在,纯粹的合作无需谈判,单一的冲突更无谈判的必要,直接用战争解决会更简单。严格意义上说,导致谈判的大多数机会都是由合作中的冲突成分所引起并促成的。曾有专家指出,影响谈判的四个最重要因素是某些感受到的矛盾冲突、相互之间的依赖性、潜在的机会及达成协议的可能性。这中间冲突与合作(依赖)并存是关键。

冲突有很多含义,《韦伯斯特新大学字典》将冲突定义为“敌对状态或(在不同的意见、兴趣、人员方面的)相反的行为”。也有人将冲突理解为“兴趣理解上的分歧或各方目标与期望的不同步”。确定冲突的产生是因为有某种问题出现,这种问题往往会影响到双方利益目标的实现,而且冲突的结果往往具有破坏性,因此有许多人认为冲突是有害的或不利的。但我们同时应发现:首先,冲突是一种正常社会现象,它存在于社会的各个方面,小到家庭成员冲突、组织内部员工冲突、管理者与被管理者冲突,大到财团间冲突、国家间利益冲突,因此可以说冲突是正常的,没有冲突才是不正常的。在谈判过程中,当你发现对方什么都能依你、什么条件都能接受时,你更应当小心行事,切忌盲目乐观(世上没有无缘无故的爱)。其次,冲突具有破坏性,但同时也具有进步性,它至少能让你思考新问题、调整新思路。正如台湾著名武侠小说家古龙先生所说的,从某种角度说,敌人才是你真正的朋友,因为他能使你随时保持警惕与清醒,提醒自己要小心行事。实际上谈判便是一种对冲突实施有效管理的战略。

了解了冲突的基本含义及在谈判中的重要性,回头再看,谈判的实质在于

① [美]罗伊·列维奇等:《谈判实务》(第二版),人民邮电出版社2004年版。

② 邓东滨:《陷阱与对策》,海峡文化出版社1989年版。

双方(或多方)在利益上是既离不得又让不得,他们都试图通过谈判互相交换利益和切割利益,因为谈判双方都有自己的需求。一方面,满足一方的需求才会满足另一方的需求,因而任何一方都不能无视对方需求的满足;另一方面,对一方需求的满足程度又会反过来影响另一方需求满足的程度,这就迫使任何一方都要努力为自己争取较多的利益。前一条使谈判双方具有各得其所、荣辱与共的协作关系;而后一条则又使谈判双方形成你争我夺互不相让的关系。两个互为矛盾的条件并存使谈判具有了更多的不可测性,其结果往往是或者双方寻找到了—条利益兼顾的新途径取得双赢结果,或者两败俱伤,甚至中止谈判。如美国2000赛季的NBA球员与资方票房分成谈判,其结果是球员分成上升了1个百分点,但赛季却因谈判延误而缩短了两个月,双方都损失巨大。

5. 谈判是“互惠”的但却是“不平等”的

正因为谈判具有合作成分,通过谈判双方都能达成一定利益目标,都能通过协议实现预期收益(至少是部分实现),但其结果则可以肯定地说是“不平等”的——即有的谈判者获得好处多,有的获得好处少,原因就在于谈判的参与方所拥有的实力(包括政府背景、市场背景、企业背景及技术背景)和技巧(包括谈判者的能力、水平,谈判的策略运用)各不相同。记得我国“入世”首席谈判代表龙永图先生曾说过,我国“入世”谈判历时数年,能获得成功,国家经济实力的迅速增强是关键。

就谈判技巧而言,在遵循谈判基本原则前提下,谈判技巧对谈判结果的影响是巨大的,具体内容我们将在以后各章详细展开,在这里仅引入一个有关孩子与谈判技巧的思考。

英国著名谈判专家盖温·肯尼迪在其《谈判的真理》一书中介绍了这样一个故事:

安娜莉丝和她那3岁的女儿桑曼塔正在进行一场艰苦的谈判,桑曼塔不肯吃盘子里的卷心菜,她说自己已经吃饱了。而安娜莉丝则认为吃卷心菜对平衡营养有好处,可是孩子又太小,听不懂营养学,她只好求助于谈判。孩子最爱吃冰淇淋,于是便对孩子说,不吃完卷心菜就不给冰淇淋。

孩子尽管眼里含着泪水,但还是坚持不吃卷心菜而只要冰淇淋。她说,肚子里只剩下了能装冰淇淋的地方。这种说法当然自相矛盾,但孩子却说得理直气壮,任凭妈妈又哄又劝,她只是不理不睬。妈妈被迫让步,说道:“好吧,你要是好孩子的话,就再吃四勺菜,妈妈给你盛冰淇淋。”然而小桑曼塔把头摇得像拨浪鼓,干脆连面前的盘子也推开了。

安娜莉丝想,要是把冰淇淋摆到桌上,也许能刺激孩子吃菜,可是她这么

做了,孩子却仍然不屈服。她只好再次让步:“好吧,只要你再吃两勺!”孩子还是不吃。安娜莉丝把盘子推回桑曼塔跟前,简直在求孩子了:“吃一勺总行吧,冰淇淋一点也不少你的。”

孩子以行动作出回答,用手遮住双眼,连正眼也不瞧一下面前的盘子。妈妈没辙了,叹了口气说:“真拿你没办法,你哪怕看上一眼也不行吗!”

类似的谈判,你经历过或是看到过吗?对妈妈和孩子你同情谁?照你看,这次谈判谁是赢家?最后,盖温·肯尼迪得出结论:与孩子对阵决无胜算。

孩子:

- 明白自己的要求,且能持之以恒
- 知道如何去得到它(还没上学时早就摸透了爹妈的脾气)
- 为一己之欲可以冷酷无情,也从不感到窘迫
- 不怕羞、不后悔,也没有负疚感
- 对妨碍他如愿以偿的人从不讲温情
- 没有长远打算
- 他们不知道“不”字的含义,但他们知道,如果我们说“不”通常是指有可能

父母:

- 无尽无休的给予(也有不给予子女的)
- 对每个人都给予
- 有责任感
- 爱面子
- 总吃后悔药
- 有负疚感(总觉得于心难安)
- 温情脉脉
- 并非什么都拿得出来的“聚宝盆”
- 爱作长远打算

总结:双方谈判时以孩子的胜算居多

上述例子也许能让我们每一个成人在笑声中得到某种启迪,谈判的技巧也许就是这些。

6. 谈判是一项公平的活动

“只要参与谈判之各方对谈判结果均具否决权,则不论谈判结果是多么的

不平等,这样的谈判都是公平的。”^①

首先,对每一位参与谈判的人而言,这是一项自愿的活动,谈判是一个互动过程,是一种自愿选择的行为,不管双方实力多么悬殊,水平相差如何,只要你认为不愿再从事某项事情,你可以随时中止它,因为你拥有与他人同等的否决权。

其次,记住你的谈判目标是达成(或部分达成)预期利益目标,而不是几张书面协议,一旦发现那几张书面协议无法保护你的预期利益目标,你可以放弃它,就如同那是几张废纸一般,虽然你没达到预期利益目标,但至少也没因此而损失什么。

盖温·肯尼迪在《谈判的真理》中这样表述道:“公平交易就是不打劫。”这句话不能说不,但是公平交易绝不是交换的东西必须对等。事实上,世上的交易从来就没有完全对等的。

某人从小摊上花 35 便士买了根冰棍。这人和摊贩之间就根本不存在对等交易问题。冰棍不等于 35 便士。如果说是等于,那这人何不干脆去吃硬币。

你出钱交换了对方的冰棍,这是公平交易。如果不公平就不会买了。在自由社会里,没有人强迫你吃冰棍。在做此交易时,你需要的是冰棍而不是那 35 便士。你手中有钱但没有冰棍。摊贩也一样,他需要的是钱而不是冰棍。冰棍他有的是。

交易发生的主要驱动力是利润。摊贩希望的是把钱柜装满,把冰棍卖光。所以,虽不完全对等,但交易却绝对公平。

至此,我们可以给谈判下一个简单、直观的定义:

谈判是指参与各方为满足自身利益需求,而在充分的信息沟通基础上,通过“施”与“受”的合理把握,寻求各方利益平衡的一个公平的互动过程。

1.1.2 谈判成功的基本标志与要素

1. 谈判成功的基本标志

一场成功的谈判,每一方都应该是胜利者。道理很简单,只有谈判各方都对结果表示满意,才会自愿在协议文本上签字,也才会信守协议的有关条款规定。谈判成功与否的标志至少有以下三方面。

(1) 达成预期利益目标

^① 邓东滨:《陷阱与对策》,海峡文化出版社 1989 年版。

任何一种谈判在没达成预期利益目标之前都不能算作成功。合约文本更算不了什么,只有在合约文书中体现了你所预期的利益目标,它才算是谈判成功的标志,所以在这里首先要明确的是:一纸合约绝不能作为你谈判成功的标志。此外还要正确认识自己的预期利益目标,它应该是一个目标体系,而不是某一项单一指标,更不能用一个单一数字来表示,在谈判之前的计划中,你就应准备一个谈判利益目标评估体系,以便在实际谈判过程中灵活运用,做到失之东隅得之桑榆。

(2) 建立并改善了人际关系

谈判也属人际交往活动之列,人际关系建设自然也应是谈判的主要目标之一,特别是在现代社会,市场环境瞬息万变,加之不同谈判对象社会背景、国家背景、经济背景各不相同,往往很难就某项议题达成一致意见,这点在非经济谈判中表现得尤为明显。但你不能因此而认为这就是一场不成功的谈判,尤其是当参与各方已作了最大的努力与妥协(在坚持原则基础上),确因客观因素的制约而无法达成协议时,这也应算是一场成功的谈判。

在商务谈判中,也时常会遇到类似情况:双方经过协商确因客观条件所限无法达成协议,但双方经过较量都由衷地向对方表示敬意,并因此而建立了友谊。双方在对本次谈判感到惋惜的同时,都会派生出“买卖不成仁义在”的感叹,这就是一种成功。谁都知道朋友是人间最宝贵的财富,广交朋友也是公共关系所追求的组织目标啊!

反过来,有人采用不正当手段甚至利用欺诈与对方签订了一份“满意”的协议,并因此得意洋洋,殊不知,一旦对方发觉上当又会是一种什么样的心情呢,他会想方设法争取“捞”回来,要么钻循议的空子,要么也设局把你“请进去”,这种没有未来的一锤子买卖难道能算成功吗? 20世纪80年代改革开放初期,俄罗斯日用品短缺,我国北方地区的一批“倒爷”乘机将大量日用百货、服装倒向俄罗斯各地,大发洋财。他们甚至从各地收购低价、劣质商品冒充品牌高价出售,如此一来,中国货在俄罗斯市场的良好信誉毁于一旦。在20世纪后期,俄罗斯一些地方还发起了抵制中国货,抵制中国商人进入其国内市场的示威活动。

(3) 谈判富有效率

谈判活动本身也应讲究经济核算,尤其是商务谈判,在市场机会稍纵即逝的今天,你不可能为了一个有限的预期利益投入过多的时间与精力,否则尽管你得到了一份有限收益,但你已为此耗费了太多谈判成本,这显然也是得不偿失的。我国“入世”谈判历时8年,期间投入人力、物力更是无数,但这事关我

国今后国际贸易大局,更影响到国内产业发展与转型,再大的投入也是必要的。但如果把这8年的时间套到一个企业间的某项普通贸易协议上,相信谁都会觉得不可想像,因此让谈判富有效率是谈判成功的又一评价标准。

1.2 谈判的基本原则

1.2.1 诚实守信原则

美国谈判学会会长、著名谈判大师尼尔伦伯格在其《谈判的艺术》一书中明确指出:“从本质上讲,谈判是一项诚实的活动。”确实,要达成一项双赢的协议,谈判的诚实原则是首先必须遵守的,那种只图眼前利益,不惜损害组织主体社会形象,甚至视谈判对手为蠢货的谈判,无异是一种饮鸩止渴行为,他们根本不懂得诚实是谈判、乃至在人际交往中的重要性,最后吃亏的往往还是自己。

犹太人善于经商理财、精于谈判而闻名于世,但他们的诚实、他们对协议的尊重与信守也同样举世皆知,在签约前他们会运用各种策略与你周旋,争取目标利益最大化,一旦签约则就会充分信守合同,决不反悔。再看一下我国被誉为“一代骄子”的大学生们是如何面对诚信的。据北京某报报道,大学生助学贷款到期不还贷的比例高达10%,而普通居民的贷款逾期率还不到1%,面对这样一种诚信状况,“骄子”们又有什么资格“数风流人物”呢!

浙江省温州市,一个曾经以制假贩假闻名全国的地区,在进入21世纪后,发生了这么两件“小”事。一件是在2002年10月,一个安徽桐城的小业主,在给温州一些鞋厂供货,回来路上丢失了30余张共计13.1万元的欠条,由于供货厂众多,他已记不清具体厂家及数额了,抱着试试看的心情,他返回温州一家家地询问、核查,完全出乎他意料的是那30余张欠条被全部兑现,货款一分不少,他激动地说:“这回真的想哭,是被温州人诚信所感动的哭。”另一件是,温州各银行向个体业主发放的信誉贷款已占贷款总额的1/10,有些个体企业家的授信额度在亿元以上。为什么能走到今天,温州的企业家们说得好:“过去追求眼前利益的急功近利行为给温州经济的发展带来了极大的负面影响,而今我们要倡导诚信,重塑温州人形象。”

实际上,诚实守信也是市场经济体系渐趋完善的一种标志,当每个市场参与者都能遵守市场经济的“游戏规则”时,诚信才会成为一个人人都能遵守的

基本守则。

当然,诚信并不是老实,更不能理解成脱离现实的乌托邦,我们主张在谈判中以诚实守信为前提,最大限度地维护自身根本利益,运用各种策略与技巧追求预期收益目标的最大化。

1.2.2 “双赢”原则

首先,谈判不是“零”和游戏,“成功的谈判每一方都是胜利者”,通过谈判追求双方利益的更大化而不是简单意义上的眼前利益分割,任何一场成功的谈判都会产生 $1+1>2$ 的利益效应。

其次,谈判不是竞赛,不是对弈,视谈判为竞赛游戏的一种,则只会让你陷入反复讨价还价、彼此竞争的状态中,这种尽力压制对手求胜的行为,往往会导致即使赢了竞赛自己也是输家的结局。尼尔伦伯格曾举了这么一个例子说明:20世纪70年代初期,纽约发生了大规模的报业风波,纽约市印刷工会主席柏纯·鲍尔发起了几次报业工人罢工,为工人争得了非常好的一份工作合约,同时也限制了报家的许多权力,但报社却因此财务紧缩、经营困难,不得已只好三家合并成一家,最终纽约市只剩下两份早报及一份晚报,以及成千上万名失业的印刷工人,“谈判是成功了,但病人却死了”。就对弈作分析,对弈总有输赢,输家自然不会因此感到开心。他要么想方设法再来一次对弈,以求赢回来,这也就意味着你并非“赢定了”;要么感到水平不行就不再与你对弈,失去了对手的你又从何而赢呢?因此说视谈判为对弈也是违背了谈判的基本原则。

“双赢”决非摒弃竞争。恰恰相反,正因为通过竞争,通过谈判参与各方的较量,通过对各方共同兴趣目标的不懈追求,寻找到一个能满足各自利益目标的最佳契合点,谈判也就真正成功了。可以说,成功的谈判是建立在充分竞争基础之上,没有了竞争,谈判的预期利益目标也就无法实现。当然竞争不是无限度的拼杀,更不是你死我活式的搏斗,而是如何把握好实质的利益和关系的利益之间的平衡,尤其要注意“当止即止,过犹不及”。记得一位谈判专家曾忠告说:无论你的谈判艺术有多高,都不可能把整块蛋糕都拿走。所以我们说:“谈判并不是一项充满火药味的竞争活动。但这并不意味着我们与他人始终不存在竞争,这种竞争也不意味着我们确信最终压倒了对方,而是我们尽了最大的努力,使谈判的各方都达到可能的最好结果。”^①

^① [美]史蒂夫·科恩:《谈判技巧》,海南出版社2003年版

“双赢”原则的另一个含义是指参与谈判各方应本着合作互惠的原则,以互惠为目标寻求最佳合作点,正如史蒂夫·科恩所言:“一个好的谈判过程就是将各方紧紧地联系在一起,其驱动力来自各方的共同努力,目的是达成共识。”如图 1-1 所示。

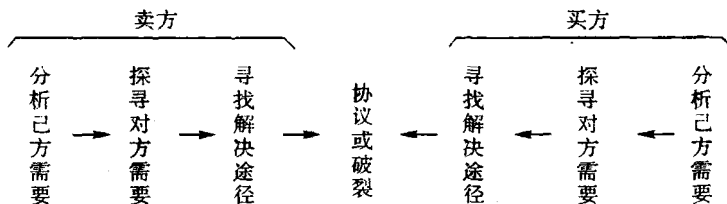


图 1-1 合作互惠的谈判模式

在互惠的谈判模式下孕育出来的谈判者与传统的谈判模式下孕育出来的谈判者颇不相同,具体见表 1-1。

表 1-1 不同模式谈判者的需求差异

传统的谈判模式下的谈判者	互惠的谈判模式下的谈判者
<ul style="list-style-type: none"> ● 视谈判对手为敌人 ● 追求的目标:获取谈判之胜利 ● 不信任谈判对手 ● 对谈判对手及谈判主题均采取强硬态度 ● 借底牌以误导谈判对手 ● 对谈判对手施加压力 ● 坚持立场 ● 以自身受益作为达成协议之条件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 视谈判对手为问题解决者 ● 追求的目标:在顾及效率及人际关系之下达成需要之满足 ● 对对手提供之资料采取审慎的态度 ● 对对手温和,但对谈判主题采取强硬态度 ● 不掀底牌 ● 讲理,但不屈服于压力 ● 眼光摆在利益上,而非立场上 ● 探寻共同利益

1.2.3 最低目标利益原则

在谈判开始前,任何一方参与者都会制订一个目标利益指标,并在谈判中围绕此指标与对方交锋、妥协,而这个目标利益往往是一个区间值,不是点值。它具体包括以下几个点值:如图 1-2 所示。

1. 最优期望目标

最优期望目标是指对己方最有利的理想目标,即在满足己方实际需求利益之外,还有额外收益。然而,在实践中最优期望目标一般是可望而不可及的理想值,很少有实现的可能性。因为谈判过程是各方利益重新分配的过程,任何一方谈判者都不会愿意把利益(甚至成本)全部让给他方。同样,任何一方谈判者也不可能指望在每次谈判中都独占鳌头。但是,这些并不意味着最优期望目标在谈判中没有作用。最优期望目标是谈判进程开始的话题。如果谈判者一开始就推出其实际希望达到的目标,那么,由于谈判心理作用和对方的预期目标,他将没有回旋的余地,最终反而达不到实际需求目标。

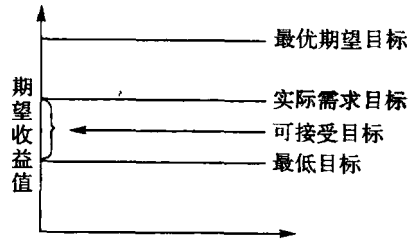


图 1-2 目标利益指标体系图

任何一方谈判者都不会愿意把利益(甚至成本)全部让给他方。同样,任何一方谈判者也不可能指望在每次谈判中都独占鳌头。但是,这些并不意味着最优期望目标在谈判中没有作用。最优期望目标是谈判进程开始的话题。如果谈判者一开始就推出其实际希望达到的目标,那么,由于谈判心理作用和对方的预期目标,他将没有回旋的余地,最终反而达不到实际需求目标。

2. 实际需求目标

实际需求目标是谈判各方根据主客观因素,考虑到各方面的情况,经过科学论证、预测及核算后,纳入谈判计划的正式谈判目标。这是谈判者要调动各种积极因素、使用各种谈判策略,力争努力达到的利益目标。它具有以下几个特点:①它是谈判者秘而不宣的内部机密,一般只在谈判过程中的某个微妙阶段才提出;②它是谈判者坚守的第二条防线,如果达不到这一目标,谈判可能会陷入僵局或暂停;③这一目标一般由谈判对方先挑明,而已方注意把握分寸;④该目标关系到己方主要经济利益。这一目标是否达到,将直接影响其全局的经济活动。

3. 可接受目标

能满足谈判己方部分需求,实现部分经济利益的目标就是可接受目标。如在资金供求谈判中,需方的实际需求目标是 100 万元,但资金供应方由于资金筹措能力有限或对方的偿还能力有限等多种原因,只能提供部分资金,没有能满足需方的全部实际需求,这种情况是经常发生的。因此,谈判者在制定谈判计划时,应事先充分预测发生这种情况的各种可能,并制定相应的调整目标。

4. 最低目标

最低目标是最终必须达到的目标,也是谈判者必须死守的“最后防线”。它与最优期望目标有着必然的内在联系。在实际经济谈判中,表面上一开始要求很高,往往提出最优期望目标,其实这是一种策略,目的在于保护最低目