



华东地区大学出版社优秀教材

高等教育经济管理类专业系列教材

SHANGWU TANPAN YUANLI YU SHIWU

商务谈判原理与实务

周忠兴 编著



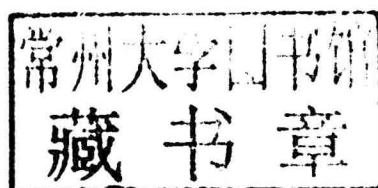
东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等教育经济管理类专业教材

——荣获华东地区大学出版社第七届优秀教材奖

商务谈判原理与实务

周忠兴 编著



东南大学出版社
· 南京 ·

内 容 提 要

本书是在对商务谈判进行深入理论研究和大量经验总结的基础上编著而成,既有对谈判原理和规律的透彻描写,又有对谈判实务和技巧的详实介绍,同时加入了丰富而生动的案例分析和技能训练;尤其是在谈判的理念、原则及谈判的策略及战术等方面有了较大的创新和提高,使之更切合现代商务实践的要求。

本书自 2003 年出版以来,深受广大教师和学生的好评,在以往多次修订的基础上,本次改版经过主体原创,在以下几个方面作了较大的突破:一是按照任务导向、能力导向的原则重新建立课程体系,有的章节属首次编写;二是根据商务谈判实践的需要,创新地剖析了一些理论上很难涉及但实践中却很重要的问题;三是丰富了鲜活的案例,增加了实训与技能训练项,使学员能更好地理解与运用谈判的原理与技巧;四是删去了过于理论化、繁冗化的表述,力求文风简练,表达到位。

本书既可作为本科院校及高等职业院校管理、营销、文秘、贸易等专业的教材,亦可作为企事业单位的商务人士的培训和自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判原理与实务 / 周忠兴编著. —南京:东南大学出版社,2012.1

ISBN 978-7-5641-3266-8

I. ①商… II. ①周… III. ①商务谈判—高等职业教育—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 008618 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:江建中

全国各地新华书店经销

扬中市印刷有限公司

开本:787 mm×1 092 mm 1/16 印张:14.5 字数:362 千字

2003 年 12 月第 1 版 2012 年 1 月第 2 版第 10 次印刷

ISBN 978-7-5641-3266-8

印数:28 000—32 000 册 定价:26.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向读者服务部调换。电话:025-83792328)

高等职业教育经济管理类专业教材编委会

主 任 宁宣熙

副主任 (按姓氏笔画排序)

王传松 王树进 迟镜莹 杭永宝

都国雄 钱廷仙 詹勇虎 王维平

秘书长 张绍来

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁宗红 王水华 邓 晶 华 毅 刘大纶 刘金章

刘树密 刘葆金 祁洪祥 阮德荣 孙全治 孙 红

孙国忠 严世英 杜学森 杨晓明 杨海清 杨湘洪

李从如 吴玉林 邱训荣 沈 彤 张 军 张 震

张建军 张晓莺 张维强 张景顺 周忠兴 单大明

居长志 金锡万 洪 霄 费 俭 顾全根 徐汉文

徐光华 徐安喜 郭 村 黄宝凤 梁建民 敬丽华

蒋兰芝 缪启军 潘 丰 潘绍来

出版说明

“高等职业教育经济管理类专业教材编委会”自 2003 年 3 月成立以来,每年召开一次研讨会。针对当前高等职业教育的现状、问题以及课程改革、教材编写、实验实训环境建设等相关议题进行研讨,并成功出版了《高等职业教育经济管理类专业教材》近 60 种,其中 33 种被“华东地区大学出版社工作研究会”评为优秀教材。可以看出,完全从学校的教学需要出发,坚持走精品教材之路,紧紧抓住职业教育的特点,这样的教材是深受读者欢迎的。我们计划在“十二五”期间,对原有品种反复修订,淘汰一批不好的教材,保留一批精品教材,继续开发新的专业教材,争取出版一批高质量的和具有职业教育特色的教材,并申报教育部“十二五”规划教材。

“高等职业教育经济管理类专业建设协作网”是一个自愿的、民间的、服务型的、非营利性的组织,其目的是在各高等职业技术学院之间建立一个横向交流、协作的平台,开展专业建设、教师培训、教材编写、实验与实习基地的协作等方面的服务,以推进高等职业教育经济管理专业的教学水平的提高。

“高等职业教育经济管理类专业建设协作网”首批会员单位名单:

南京正德职业技术学院	南京工业职业技术学院
南京钟山职业技术学院	南京金肯职业技术学院
江苏经贸职业技术学院	南通纺织职业技术学院
南京人口管理干部学院	镇江市高等专科学校
无锡商业职业技术学院	常州轻工职业技术学院
南京化工职业技术学院	常州信息职业技术学院
常州建东职业技术学院	常州纺织服装职业技术学院
常州工程职业技术学院	南京铁道职业技术学院
南京交通职业技术学院	无锡南洋职业技术学院
江阴职业技术学院	南京信息职业技术学院
扬州职业大学	黄河水利职业技术学院
天津滨海职业技术学院	江苏农林职业技术学院
安徽新华职业技术学院	黑龙江农业经济职业学院
山东纺织职业技术学院	东南大学经济管理学院
浙江机电职业技术学院	广东番禺职业技术学院
南京商友资讯电子商务应用研究所	苏州经贸职业技术学校
东南大学出版社	江苏海事职业技术学院

高等职业教育经济管理类专业教材编委会
2012 年 1 月

序

高等职业教育是整个高等教育体系中的一个重要组成部分。近几年来,我国高等职业教育进入了高速发展时期,其中经济管理类专业学生占有相当大的比例。面对当前难以预测的技术人才市场变化的严峻形势,造就大批具有技能且适应企业当前需要的生产和管理第一线岗位的合格人才,是人才市场与时代的需要。

为培养出适应社会需求的毕业生,高等职业教育再也不能模仿、步趋本科教育的方式。要探索适合高等职业教育特点的教育方式,就要真正贯彻高等职业教育的要求,即“基础理论适度够用、加强实践环节、突出职业技能教育的方针”。为此,有计划、有组织地进行高等职业教育经济管理类专业的课程改革和教材建设工作已成为当务之急。

本次教材编写的特点是:面向高等职业教育系统的实际情况,按需施教,讲究实效;既保持理论体系的系统性和方法的科学性,更注重教材的实用性和针对性;理论部分为实用而设、为实用而教;强调以实例为引导、以实训为手段、以实际技能为目标;深入浅出,简明扼要。为了做好教材编写工作,还要求各教材编写组组织具有高等职业教育经验的老师参加教材编写的研讨,集思广益,博采众长。

经过多方的努力,高等职业教育经济管理类专业教材已正式出版发行。这是在几十所高等职业院校积极参与下,上百位具有高等职业教育教学经验的老师共同努力高效率工作的结果。

值此出版之际,我们谨向所有支持过本套教材出版的各校领导、教务部门同志和广大编写教师表示诚挚的谢意。

本次教材建设,只是我们在高等职业教育经济管理类专业教材建设上走出的第一步。我们将继续努力,跟踪教材的使用效果,不断发现新的问题;同时也希望广大教师和读者不吝赐教和批评指正。目前我们已根据新的形势变化与发展要求对教材陆续进行了修订,期望它能在几番磨炼中,成为一套真正适用于高等职业教育的优秀教材。

宁宣熙

2012年1月

前 言

商务谈判不是一门高深的学问,但却是一项很难掌握好的技艺。本人从事商务谈判实践及教学十余年,深感国内比较缺乏简显适用的谈判教材。普遍的问题是,要么过多偏重理论,与谈判实践相去较远,难以掌握和运用;要么局限于个体经验或案例,以点带面,不能上升到系统性、规律性的认识。基于此,本人深入学习国内外谈判学、心理学等方面的著作,对自身商务谈判实践经验进行了深入思考与总结,下决心编著一本力求兼具原理性与操作性、系统性与实用性,有助于提高谈判思维与能力的商务谈判教材。能否达此目的,还望读者诸君指教。

本书在本人主编的《商务谈判原理与技巧》(东南大学出版社 2007 版)一书基础上,经过主体原创,在几个方面作了较大的突破:一是按照任务导向、能力导向的原则重新建立课程体系,有的章节属首次编写,如建立谈判思维、提升谈判能力、商务谈判控制、谈判策略运用等;二是根据商务谈判实践的需要,创新地剖析了一些理论上很难涉及但实践中却很重要的问题,如成功谈判理念、经商与做人、建立人际关系、培养个人影响力、策略性谈判准备等内容;三是丰富了鲜活的案例,增加了实训与技能训练项,使学员能更好地理解与运用谈判的原理与技巧;四是删去了过于理论化、繁冗化的表述,力求文风简练,表达到位,不浪费读者的时间。

感谢原《商务谈判原理与技巧》一书的合作者,本书采用了他们编写的部分内容,其中主要包括:3.4 节(陶莉编写),3.5 节(卜苏华编写),7.3 节(敬丽华编写),9.4 节(邱训荣编写)。没有他们对原书的贡献,本书是很难完成的。

特别感谢合作团队南京新天下房地产置业有限公司董事长朱海波先生、营销总监季岭松先生,江苏来淘商业管理有限公司副总裁朱家安先生,他们对本书提出了大量宝贵的建议与意见,并提供了诸多资料、人员等方面的支持。

本书不仅适用于国内商务谈判,也适用于国际商务谈判。相信经过重新编著后的教材能更好地适应商务谈判这门课程的教学和实践需要,同时给学习这门课程的读者带来一些新鲜的空气。

诚然,由于经验和水平所限,本书还存在着诸多需要进一步改进的地方,敬请各位读者不吝指正。欢迎来信与编者(bonrev@126.com)进行进一步的探讨或索取 PPT 课件。

周忠兴于金陵名座
2011 年 11 月 11 日

目 录

第 1 章 建立谈判思维	(1)
1.1 认识和理解谈判	(1)
1.1.1 谈判的产生	(1)
1.1.2 谈判的定义	(2)
1.1.3 谈判的基本特征	(3)
1.1.4 谈判的意义	(4)
1.1.5 谈判的局限性	(5)
1.2 谈判的基本理论	(5)
1.2.1 谈判博弈理论	(5)
1.2.2 谈判公平理论	(6)
1.2.3 谈判需要理论	(8)
1.2.4 谈判实力理论	(9)
1.2.5 原则谈判理论	(15)
1.2.6 谈判谋略理论	(16)
1.3 谈判思维的树立	(18)
1.3.1 谈判的本质	(18)
1.3.2 谈判成功的要素	(18)
1.3.3 成功谈判的理念	(20)
1.4 谈判思维的误区	(23)
1.4.1 谈判思维的主要误区	(23)
1.4.2 谈判中常见的错误	(25)
第 2 章 认识商务谈判	(30)
2.1 商务谈判概述	(30)
2.1.1 商务谈判的概念	(30)
2.1.2 商务谈判的特点	(30)
2.1.3 商务谈判的分类	(31)
2.1.4 商务谈判的基本原则	(34)
2.2 商务谈判的伦理道德	(35)
2.2.1 经商与做人	(35)
2.2.2 商务谈判的伦理观	(36)
2.2.3 商务谈判的道德准则	(37)
2.2.4 正确把握道德边界	(38)
2.3 商务谈判的基本内容	(39)
2.3.1 合同之外的谈判	(39)
2.3.2 合同之内的谈判	(40)
2.4 商务谈判的基本程序	(40)
2.4.1 商务谈判 PRAM 模式	(40)

2.4.2	商务谈判的基本过程	(42)
第3章	提升谈判能力	(45)
3.1	谈判者的理想品质	(45)
3.1.1	谈判者的理想个性	(45)
3.1.2	谈判者的基本能力	(46)
3.1.3	谈判者应具备的心态	(47)
3.2	培养个人影响力	(48)
3.2.1	影响力原理	(48)
3.2.2	建立人际关系	(50)
3.2.3	提升个人影响力	(52)
3.3	增强思维艺术	(53)
3.3.1	谈判思维的基本特点	(54)
3.3.2	谈判思维的主要障碍	(54)
3.3.3	谈判思维的主要艺术	(56)
3.4	提高语言技巧	(59)
3.4.1	谈判语言的分类	(59)
3.4.2	谈判语言的基本要求	(61)
3.4.3	谈判语言的一般禁忌	(62)
3.4.4	倾听的技巧	(62)
3.4.5	提问的技巧	(65)
3.4.6	陈述的技巧	(68)
3.4.7	回答的技巧	(69)
3.4.8	辩论的技巧	(71)
3.4.9	说服的技巧	(71)
3.5	认知行为语言	(74)
3.5.1	行为语言概述	(74)
3.5.2	体态语言	(75)
3.5.3	空间语言	(79)
第4章	准备商务谈判	(89)
4.1	商务谈判准备的目的与任务	(89)
4.1.1	商务谈判准备的目的	(89)
4.1.2	商务谈判准备的任务	(89)
4.2	谈判信息调查分析	(90)
4.2.1	环境调查与信息搜集	(90)
4.2.2	谈判对手调查分析	(92)
4.2.3	谈判实力的评价	(92)
4.2.4	谈判对象与时机的选择	(93)
4.3	谈判目标与方案的制定	(94)
4.3.1	谈判目标的设定	(94)
4.3.2	谈判方案的制定	(94)
4.4	谈判人员的组织与管理	(95)
4.4.1	谈判人员的选择	(95)
4.4.2	谈判团队的组织	(95)

4.4.3	谈判人员的管理	(97)
4.4.4	谈判信息的保密	(97)
4.5	商务谈判策略性准备	(98)
4.5.1	策略性准备的目的与特点	(98)
4.5.2	建立对方的期望	(98)
4.5.3	积聚谈判的力量	(100)
4.5.4	谈判前的接触	(100)
4.5.5	商务谈判其他准备	(101)
第5章	开场商务谈判	(106)
5.1	商务谈判开局	(106)
5.1.1	开局阶段的主要任务	(106)
5.1.2	开局阶段的行为方式	(107)
5.1.3	谈判议程的协商	(108)
5.2	谈判气氛营造	(110)
5.2.1	谈判气氛对谈判的影响	(110)
5.2.2	开局气氛的营造策略	(110)
5.3	谈判意图表达	(112)
5.3.1	谈判意图表达的方式	(112)
5.3.2	谈判意图表达的策略	(113)
5.4	商务谈判摸底	(114)
5.4.1	商务谈判摸底概述	(114)
5.4.2	摸底的主要方式	(114)
5.4.3	谨防对方窥测	(115)
5.4.4	摸底后的审查	(116)
5.4.5	摸底后的提议	(116)
第6章	中场商务谈判	(119)
6.1	商务谈判报价	(119)
6.1.1	询价与报价	(119)
6.1.2	报价的依据	(119)
6.1.3	报价的基本要求	(120)
6.1.4	报价的基本策略	(121)
6.1.5	如何对待对方的报价	(122)
6.2	讨价与还价	(122)
6.2.1	讨价	(122)
6.2.2	还价	(123)
6.3	处理谈判要求	(125)
6.3.1	谈判要求的作用	(125)
6.3.2	如何提出要求	(126)
6.3.3	如何坚持要求	(127)
6.3.4	如何放弃要求	(127)
6.3.5	如何对待要求	(128)
6.4	解决谈判异议	(129)
6.4.1	谈判异议产生的原因	(129)

6.4.2	解决异议的一般方法	(130)
6.5	商务谈判让步	(132)
6.5.1	让步的含义	(132)
6.5.2	让步的类型	(132)
6.5.3	让步的基本形式	(133)
6.5.4	让步的基本原则	(134)
6.5.5	避免己方让步的方式	(134)
6.5.6	促使对方让步的方式	(136)
第7章	终场商务谈判	(142)
7.1	成交前的评价	(142)
7.1.1	成交前的回顾	(142)
7.1.2	谈判目标实现情况评估	(142)
7.1.3	最后的让步	(143)
7.2	促成成交	(144)
7.2.1	销售的4个阶段	(144)
7.2.2	克服成交异议	(144)
7.2.3	成交时机的把握	(146)
7.2.4	成交意图的表达	(146)
7.2.5	促成成交的策略	(146)
7.2.6	争取最后的收获	(148)
7.3	签约与履约	(148)
7.3.1	商务合同的内容与格式	(148)
7.3.2	合同的审核与签字	(150)
7.3.3	合同的执行	(150)
7.3.4	合同的变动	(152)
7.3.5	合同纠纷及其处理	(153)
7.4	谈判后的管理	(153)
7.4.1	谈判总结	(153)
7.4.2	关系维护	(154)
7.4.3	资料管理	(154)
第8章	控制商务谈判	(157)
8.1	商务谈判驱动力	(157)
8.1.1	谈判动机形成的过程	(157)
8.1.2	商务谈判驱动力类型	(158)
8.2	应对不同谈判对手	(159)
8.2.1	关系/利益型对手	(159)
8.2.2	理性/情绪型对手	(160)
8.3	运用谈判压力	(161)
8.3.1	谈判压力的作用	(161)
8.3.2	常见谈判压力	(161)
8.3.3	实施压力的一般方法	(162)
8.4	解决谈判僵局	(164)
8.4.1	僵局的含义及其影响	(164)

8.4.2	谈判僵局的类型	(164)
8.4.3	解决僵局的一般方法	(164)
8.5	识破谈判诈术	(165)
8.5.1	谈判思维诡道	(165)
8.5.2	常见谈判诈术	(167)
第9章	运用谈判策略	(172)
9.1	商务谈判的总体策略	(172)
9.1.1	谈判策略与技巧的区别	(172)
9.1.2	影响谈判策略的主要因素	(172)
9.1.3	谈判策略的基本分类	(173)
9.1.4	商务谈判的总体策略	(174)
9.2	谈判主动权谋取策略	(177)
9.2.1	谈判人员策略	(177)
9.2.2	谈判时间策略	(179)
9.2.3	谈判信息策略	(180)
9.2.4	谈判权力策略	(182)
9.3	商务谈判战术运用	(184)
9.3.1	情感战术	(184)
9.3.2	信息战术	(186)
9.3.3	时间战术	(189)
9.3.4	权力战术	(189)
9.4	应对不同国家商人的谈判策略	(191)
9.4.1	商务谈判中的文化差异	(191)
9.4.2	一些国家的习俗与禁忌	(194)
9.4.3	亚洲商人谈判特点	(198)
9.4.4	欧美商人谈判特点	(205)
9.4.5	其他国家商人谈判特点	(213)
参考文献		(218)

第 1 章 建立谈判思维

【本章要点】

- ☐ 认识和理解谈判；
- ☐ 谈判的基本理论；
- ☐ 谈判思维的树立；
- ☐ 谈判思维的误区。

1.1 认识和理解谈判

[案例]

基辛格说媒

基辛格堪称当代最著名的谈判大师。一次,基辛格主动为一位穷老农的儿子说媒,想试试自己的折中之技。他对老农说:“我已经为你物色了一位最好的儿媳。”老农回答说:“我从来干涉我儿子的事。”

基辛格说:“可这姑娘是罗斯切尔德伯爵的女儿(罗斯切尔德是欧洲最有名望的银行家)。”老农说:“嗯,如果是这样的话……”

基辛格找到罗斯切尔德伯爵说:“我为你女儿找到了一个万里挑一的好丈夫。”罗斯切尔德婉言拒道:“可我女儿太年轻。”

基辛格说:“可这位年轻小伙子是世界银行的副行长。”“嗯……如果是这样……”

基辛格又去找到世界银行行长,道:“我给你找了位副行长。”“可我们现在不需要增加一位副行长。”基辛格说:“你知道吗,这位年轻人是罗斯切尔德伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意。基辛格功德无量,促成了这桩美满的婚姻,让穷老农的穷儿子摇身一变,成了金融寡头的乘龙快婿。

所谓的“基辛格谈判策略”是:告诉甲一个“秘密”,又告诉乙一个“秘密”,再告诉丙一个“秘密”。因为他深知甲、乙、丙之间将互相封锁消息,要在许多年以后才会相互公开各自掌握的所谓的“秘密”,而在此之前,他早已达到了自己的目的。基辛格运用自己高超的谈判技巧把看似不可能的事变成了可能,说明了谈判技巧的魅力和谈判力量的巨大。学习谈判原理和技巧,将帮助我们学会解决矛盾和困难,使我们在工作和生活中获得更多的成功。

1.1.1 谈判的产生

1) 谈判的由来

“谈判”一词就其字面意义是指人们为了解决某一问题而进行商谈和决定。英文中把正

式的谈判称为“negotiation”，把商业中的讨价还价称为“bargaining”。谈判的历史几乎和人类活动历史一样悠久。在原始社会，人们有时为了处理部落内部的一些公共事务或解决部落之间的一些冲突，往往需要聚在一起进行商谈和决定，以解决分歧，缓和矛盾，平衡利益，这就是谈判的最初形式。随着人类社会的发展，人们之间的交往越来越频繁，需要处理的各种关系或矛盾越来越多，谈判的事项和领域也就逐步扩大，谈判作为一项利害性和智慧性的活动也日益为人们所重视，谈判策略和技巧也越来越被人们所认识和运用。

历史上，许多重大事件无不闪烁着谈判者超人的智慧和精彩的谈判技巧。春秋战国时期，苏秦、张仪凭三寸不烂之舌，成合纵连横之功，开中国说家之先河；晏子出使楚国，扬国威而不辱使命；蔺相如大义凛然，据理力争，方能完璧归赵；诸葛亮舌战群儒，促成吴蜀联盟，才有赤壁大战，形成三国鼎立之势。

回顾中国近现代的历史，许多重要时刻无不与谈判活动联系在一起，无论是清末诸多丧权辱国的“条约”，还是民国时期的“西安事变”、“重庆谈判”、“北平谈判”，以及改革开放以来中国长达 15 年的加入 WTO 的谈判等，都充分说明了谈判活动的重要性和智慧性，所谓“三寸不烂之舌，强于百万之师”。在现代社会，大到解决国际之间的纠纷，小到处理个人之间的恩怨，人们都需要利用谈判。

2) 谈判产生的条件

(1) 谈判源于各自的需要 谈判产生的基本动因是需要，人们为了满足某种需要才去谈判，不存在需要就不需要谈判。这种需要与当事人有着利害关系，它可能是经济上的，也可能是政治上的，或者是其他方面的。总之，谈判带有某种动机和目的，这种动机和目的既催生了谈判，也制约着谈判。

(2) 交易条件的差异性、联系性和可调性 谈判产生的直接条件是谈判各方的交易条件存在着差异性、联系性和可调性。首先，谈判双方之间的交易条件存在着分歧或差异，所以才需要商谈，显然，没有需要上的分歧就不需要谈判，直接成交就可以了。其次，谈判双方的交易条件须存在一定的联系或相对接近才有可能谈判，如果条件相差太远或根本没有达成一致的可能性，就不可能也没有必要谈判。再次，谈判之所以能进行，是因为谈判双方的交易条件可以调整，存在着商谈的余地；相反，“一口价”、“明码标价”就无须谈判，命令或强迫对方接受自己的条件就不是谈判。

1.1.2 谈判的定义

关于什么是谈判，世界各国谈判学者以自己的理解作了多种多样的定义。本书从谈判的产生条件和本质特征出发，将谈判定义为：“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的，在—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以达成一致的过程。”

以上定义说明了以下几点内涵：一是谈判的主体是有关各方，所谓各方是指其利益是独立的；二是谈判具有鲜明的目的性，是为了自身的利益，不是闲谈、瞎聊；三是谈判的客体是一项涉及各方利益的事务，不是随随便便的事，因此它是比较正式的，当事人也是比较重视的；四是谈判的过程是一个磋商和调整的过程，是一种平等地位的互相协商和妥协，是一种心理斗争艺术，而不是强迫、命令或武力威胁；五是谈判的成功和谈判的完成以达成一致为标志，没有达成协议就意味着谈判没有成功或谈判没有完成。

1.1.3 谈判的基本特征

1) 谈判是合作基础上的竞争

谈判既是合作,亦是竞争;合作是基础,竞争是关键。谈判的合作性表现在谈判是一种互利互惠的活动,谈判者要考虑对方的合理利益,谋求一致,实现双赢;谈判的竞争性表现在谈判同时是一种斗智斗勇的活动,谈判者都在为追求自己的最大利益而与对方斗争,谈判充满着压力 and 对抗,是一场典型的没有硝烟的战争。没有合作,就没有谈判的基础;而没有竞争,就不能争取自己的利益。只讲竞争不讲合作,是一种狭隘的利己主义,不是成功的谈判;只讲合作不讲竞争,就不能维护自己的利益,也不是成功的谈判。因此,谈判要追求合作与竞争的辩证统一,是“合作的利己主义”,即在保持合作的基础上追求己方利益的最大化。

2) 谈判各方存在自己的利益边界

双方的谈判利益边界如图 1.1 所示。

假设谈判的双方为甲、乙两方,整个圆代表谈判的总利益。 a 是甲方必须从谈判中获得的最低利益, c 是乙方从谈判中必须获得的最低利益, b 则是双方讨价还价、积极争取为本方所有的利益。对甲方来说,在谈判中他的利益边界是 $a \leq x \leq a+b$, 这里 x 代表甲方的利益,如果 $x < a$, 那么甲方必然退出谈判而使谈判破裂;而当 $x > a+b$ 时,因乙方退出而使谈判破裂。

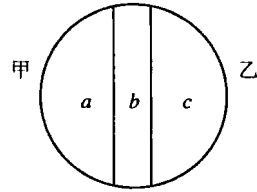


图 1.1 甲乙双方的谈判利益边界

同样,对乙方来讲,他的利益边界是 $c \leq y \leq c+b$, 这里 y 代表乙方的利益,如果 $y < c$, 则乙方必然退出谈判;而当 $y > c+b$ 时,则甲方退出谈判,两者均使谈判破裂。

了解和把握谈判的利益边界是非常重要的。在谈判中必须满足对方的最低需要,无视对方的最低需要,无限制地逼迫对方,最终会因对方退出而使自己到手的利益丧失。因此,在谈判中要把握好进攻的“度”,适可而止地争取自己的利益。

3) 谈判的基本工具是语言,主要方式是说服对方

谈判是在平等自愿基础上沟通协商的过程,其基本工具是语言艺术,而说服对方接受自己的条件则是语言艺术的集中体现。虽然在谈判中不排除采用一些非语言的工具和非说服的方式,但它们是补充,而不是主旋律。这是采用谈判方式使对方接受自己的条件与采用非谈判方式使对方接受自己的条件(如强买强卖)的一个根本区别。

4) 谈判的根本目的是实现己方的谈判目标

谈判具有鲜明的目的性,这种目的性不能简单地归结为达成协议,而要取决于谈判者的谈判目标。谈判目标总体来说可分为两类:一是以达成协议为主(合作为主);二是以实现己方的最大利益为主(竞争为主)。两种不同的谈判目标决定了不同的谈判思路和策略,但无论哪一种谈判目标,谈判者都会有自己的最低利益目标。因此,谈判的根本目的是实现己方的谈判目标,而不是一味地追求谈判的成功。显然,谈判目标一方面制约着谈判活动的进行;另一方面谈判目标是否清晰、可行也影响着谈判的有效性。

5) 影响谈判结果的主要因素是人员、权力、时间和信息

影响谈判结果的因素既有主观因素,也有客观因素;既有内因,也有外因。其中谈判人员的素质和能力是影响谈判结果的核心因素,谈判成效如何,关键取决于谈判者的主观能动性的发挥。

谈判权力是指谈判者所拥有的影响力和决定力,它受到多方面因素的影响,如谈判组织的实力与信誉,谈判者个人所拥有的正式权力和地位,谈判者的个人专长和人格魅力,谈判者所拥有的谈判筹码等。谈判权力是获取谈判优势和主动权的重要来源,是影响谈判结果的重要因素。

时间影响着谈判者的准备程度、需求程度和压力程度,从而改变着双方的力量对比,时间不同,对谈判者的心理影响不同,谈判者所做的选择亦不同。因此,时间制约着谈判结果。

信息是作出决策的前提,谈判者所拥有的相关信息的多少及其真伪直接影响着谈判者的决策和行动,在谈判中谁拥有信息优势,谁就拥有主动权。因此,信息影响着谈判的结果和成效。

1.1.4 谈判的意义

[案例]

工厂关闭,工人失业

一家位于苏格兰的小轮胎公司原来一周只开工4天,经理为了加强产品在市场上的竞争力,希望能将工作日改为一周开工5天。但是,工会拒绝接受,工会的理想目标是周五不开工。

在漫长的对抗过程中,公司一再表明,如果工会不肯合作的话,公司将可能被迫关闭。看来资方的决心挺大,可工会的决心更大,不肯做出任何让步。双方的斗争又持续了一段时间,最后公司只好宣布关闭,工人随之失业。

在以上案例中,因劳资双方缺乏谈判意识和谈判艺术,导致了两败俱伤,本来可以“双赢”,结果变成了“双输”——工厂关闭、工人失业;尤其是工会拒绝用谈判的思路来解决问题,一味以拒谈、对抗来迫使资方接受自己的条件,其结果是因小失大。

1) 谈判是实现交换的重要手段

交换促进了人类社会的发展,但交换的实现离不开谈判。通过谈判,双方可以提出各自的需要,进行协商,讨价还价,调整条件,从而达成一致,实现交换。

2) 谈判是解决冲突的有效方式

自人类社会有史以来,就离不开冲突,国家与国家之间有争端,组织与组织之间存在分歧,人与人之间产生纠葛。解决这些矛盾,不外乎几种方式:一是武力;二是诉讼;三是谈判。而谈判无疑是首选和最佳方式,在谈判未果的情况下才会考虑采用其他两种方式。通过谈判,冲突双方可以探索多种方案进行合作,各取所需,从而消除分歧,化解矛盾,平息争端。可以这样说,和平时代谈判是解决两个利益主体之间冲突的主旋律。

3) 谈判可以充分反映各方的意愿和需求

与威胁、强迫、命令不同,谈判是在双方平等自愿的基础上进行的,谈判者可以充分提出自己的意愿和要求,充分交换意见,互相沟通,探讨合作,从而有利于最大限度地发现和满足各方的需要,实现互利、双赢。

4) 谈判有利于增进谈判各方的关系

基于谈判的平等自愿和充分沟通,谈判者通过谈判不仅满足了各自的需要,而且通过彼此交往和合作增强了双方的感情和信任,建立了良好的关系,从而有利于实现双方的长期合

作和友好合作。

1.1.5 谈判的局限性

谈判是一种策略性的竞争与合作活动,往往有一个互相试探、从虚到实的过程,因此一般比较耗费时间。此外双方为准备谈判及谈判的进行也会投入一定的人力、物力,是有时间成本、经济成本和机会成本的,因此谈判并不适用于所有的交易或合作。在有些情况下,用非谈判的方式解决问题可能更经济、更有效,如零售商店的明码标价,一些企业在销售上的“统一价”和“一口价”等。一般来说,越是重要的事务或越是大型的交易,就越需要谈判。

1.2 谈判的基本理论

1.2.1 谈判博弈理论

1) 博弈论的基本内涵

“博弈论”译自英文 Game Theory,其中 Game 一词的英文基本含义是游戏。“游戏”(如下棋、打牌、竞赛等)都有一个共同特点,即策略或计谋起着举足轻重的影响作用。当确定了游戏的基本规则后,参与各方的策略选择将成为左右游戏结果的关键因素。现实生活中的许多活动都可以说是“博弈”,如体育竞赛、经营决策、政治竞选、军事斗争、商务谈判等,因为它们与一般游戏一样,是在一定规则之下,参加各方的决策较量,这就是博弈现象。

博弈有多种形式,其中最主要的有非合作博弈、合作博弈、零和博弈与变和博弈。

(1) 非合作博弈 这种博弈对一方来讲可能收益更大,但双方的总体收益会下降,同时风险也更大(比双方合作的收益更低)。

(2) 合作博弈 是指双方通过合作均得到了合作剩余(合作产生的更大价值),但对一方来说也可能比不合作的收益低。但是合作博弈需要双方拥有充分的交流和信息,一旦双方不进行信息交流,就难以实现对每一个当事人都有利的合作利益。这种情况就是所谓的“囚徒困境”。

“囚徒困境”是一种非合作性的博弈状况。假设有两个嫌疑犯被分别关在隔离的房间里受审,他们彼此之间无法进行交流和通气。警察分别向两个嫌疑犯表明:如果一个人招供,而同伙不招供,招供者会被关半年,而同伙会被关 10 年;如果都招供,将各被关 5 年;如果都不招供,将各被关 1 年。我们知道,对这个博弈来讲,两个嫌疑犯最佳的策略选择是互相合作即都不招供,这样将被关 1 年。但关半年是最吸引人的,因此两个嫌疑犯都可能招供的动机,这样结果是各被关 5 年。

(3) 零和博弈 是指在既定的利益中进行的分配型博弈,一方收益的增加必定是另一方收益的减少。在这种情况下,双方的利益是对立的,不管怎样分配,总的收益不变。如交易双方的矛盾焦点集中在价格上。

(4) 变和博弈 是指谋求把“蛋糕”做大,让每一方都能多分的博弈。其研究的是进行不同的策略组合,使博弈各方的利益之和增大,这就需要合作双方集思广益,相互配合,精诚合作。

2) 博弈论在谈判中的运用

(1) 确定博弈的风险值 所谓风险值是指双方在谈判中的最低利益要求(底线),如果