

MBA精品课程系列教材 · 市场营销系列

商务谈判策略

Master
of
Business
Administration

吴建伟

沙龙·谢尔曼

(Chalom Schirman)

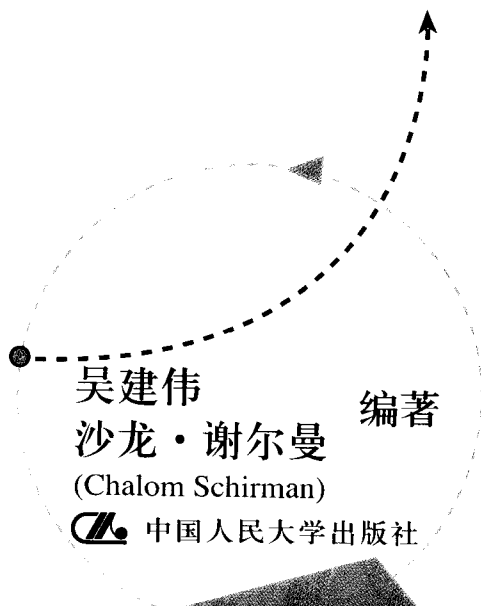
编著



中国人民大学出版社

MBA精品课程系列教材·市场营销系列

商务谈判策略



吴建伟

沙龙·谢尔曼

(Chalom Schirman)

编著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判策略/吴建伟, 谢尔曼编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(MBA 精品课程系列教材·市场营销系列)

ISBN 7-300-07068-X

I. 商…

II. ①吴…②谢…

III. 贸易谈判-研究生-教材

IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 003052 号

MBA 精品课程系列教材·市场营销系列

商务谈判策略

吴建伟

沙龙·谢尔曼 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 787×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 293 000

定 价 19.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

出版说明

中国人民大学出版社将陆续推出“MBA 精品课程系列教材”，以满足规模越来越大的研究生层次的教学需要。

目前社会上已经引进了一批国外的 MBA 教材，但随着中国经济改革理论与实践的飞速发展，人们渴望学习包含更多中国企业实战经验的教材。我们将聘请国内各领域的一流专家，他们既熟悉西方经济管理理论和教学模式，又熟悉中国企业现实，有较为丰富的 MBA 教学经验。因此“MBA 精品课程系列教材”将是一套本土化的、具有较强实战性的教材。这套教材所涵盖的课程，不仅包括核心课，而且包括人力资源、市场营销、会计学、金融与财务管理、运营管理等专业方向课。我们希望通过不同学科模块的教学，使 MBA 教育更具针对性，也使 MBA 毕业生的专业素质和能力更高。在形式上，这套教材既包括传统的纸质教材，又包括案例和网上教学资源，这将更加方便教师教学。

愿这套丛书能为我国 MBA 教育事业的发展做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

2004 年 9 月

总 序

随着经济全球化进程的不断发展，以 MBA 教育为代表的中国管理教育日益受到关注，而 MBA 教育经过 13 年的风雨历程，也取得了长足的发展，引发了人们更加深刻地思考：如何进一步提升中国 MBA 教育的教学质量？

首先，经济全球化对国际化管理人才的素质提出了更高的要求。经济的全球化带来的产业升级和企业的国际化战略将是未来企业求得生存与发展的关键，越来越复杂的经济环境使跨国公司对具有全球性眼光的国际型人才需求日趋增多。经济全球化时代要求企业经营者彻底转变经营思想和经营理念，具备竞争观念、创新意识和开拓精神，具备全球性的敏锐洞察力，通晓多国语言，有雄厚的技术功底和创业精神、有能力管理日益细分和分散的组织。

其次，随着中国市场经济的日益完善，数以万计的民营企业迫切需要自己的企业家和职业经理人，如何使 MBA 教育本土化更是一个迫在眉睫的问题。如果说前 13 年 MBA 教育的发展更多走的是拿来主义的道路，那么现在更需要探索一条本土化的道路。

最后，随着中国企业改革的深化，专业 MBA 教育的时代来临了。现在不仅出现了 MPA、MPAcc 等专业硕士学位，在 MBA 中也向专业细分方向发展；不仅出现了市场营销方向、人力资源管理等专业方向的细分课程，而且出现了涉农管理 MBA、航空管理 MBA、电力资源管理 MBA 等等。正是这种专业方向的 MBA 教育，为 MBA 教育提供了更加广阔的市场。

在这样的市场需求下，编写一套国际化与本土化相结合、更加体现专业和行业细分的教材势在必行。中国人民大学出版社在全国 MBA 专业指导委员会的指导下，组织国内外一流专家，编写了“MBA 精品课程系列教材”。这套教材将很好地适应 MBA 教育的发展，也使 MBA 的毕业生更好地适应用人单位的需要，最终提升中国企业的管理水平，促进中国经济的进一步发展。



漫谈商务谈判

商务谈判之道诚如铜币，外圆内方。

商务谈判的引人入胜之处在于它是不确定性与确定性的完美结合，是形成、调整和满足各方心理预期的艺术。过于确定的东西，如游戏中的桥牌和管理中的质量控制，很难引起大众普遍的兴趣。难以控制和捉摸的东西，如购买彩票，非常容易使人灰心沮丧。商务谈判策略是用来应对不确定性的一种有效的分析工具，谈判者借此进行不断的思索和历练，胜算会显著提高，从而为自己、企业和社会带来丰厚的回报。

人是与生俱来的“谈判动物”，从商场、情场到战场，机会和冲突或隐或现，谈判也就无所不在。作为人际交往的主要方式之一，谈判技能原本是无师自通的：每个人从婴幼儿到成人都需要与人交流，在日复一日的社会实践中或多或少地发展起一套与人沟通的处世准则，并在长时期内保持不变。人们无论扮演何种社会角色，都需要与他人谈判，即便是在家庭里，想要争取到的东西也或多或少地受制于其他人的意愿。现代商务活动更是建立在分工与交换的基础上，一个人若要取得商业利益，就需要掌握与他人联合决策的技巧。

既然谈判时时发生，那么我们还需要研习谈判的策略和技巧吗？答案显然是肯定的。然而完整地回答以下的问题则没那么容易了：（1）我们拥有足够的谈判经历吗？（2）我们喜欢与人谈判吗？（3）我们善于谈判吗？第一个问题会得到大多数人的肯定回答，因为人人都是伴随着谈判成长起来的。第二个问题的回答因人而异，但似乎多数人并不很喜欢与人谈判，甚至采取规避的方法，毕竟谈判是一件麻烦和有风险的事。能以肯定的态度回答第三个问题的人实在是凤毛麟角，由于绝大多数谈判是以失败告终的，所以大多数人回避谈判，这一点儿也不奇怪。

现实就是如此，谈判策略和技能在很大程度上决定了经商是否成功。生意场上无论是朋友还是竞争者为了协调利益都有谈判的需求。只是冲突时时处处存在，人们的期望和现实的距离总显得那么遥远。根本的原因是每个人拥有的资源是有限的，要想在事业上获得巨大的成功，就得运用掌握在其他人手中的社会资源。他人不会无缘无故地信任你而将资源托付给你，你只有凭借良好的纪录和谈判技能才能赢得社会资源。因此，在市场竞争日趋激烈的环境里，谈判能力成为合格的职业经理人的必备素质。

谈判是获取成功、化解对抗、连接理想和现实的桥梁，是一门保持平衡与合作的高超艺术。处在既分工又协作、既合作又对抗的现实社会环境中，人们不能单凭自己的意愿行事，要实现自己心中的愿望通常需要与其他人的意愿协调一致。决策要争取到或者要换取别人的同意就需要谈判。谈判的魅力在于它是一种创造性的谋略和精致的社交活动，悟性、经验和意志缺一不可。谈判者需要想象力和创造力。在众人看起来似乎并不存在机会的地方，具有开拓精神和敏锐观察力的企业家和商人往往能通过设计和参与谈判发现商机，创造市场并获得成功。做生意和管理都需要与人打交道，商务谈判是使用最为广泛的一项管理技能，正因为如此，工商界的成功人士通常都是谈判和沟通的高手，杰出的商界领袖们更是拥有许多驾驭谈判的非凡本领，创造了许多传奇故事。

智者运用谈判的杠杆可以成就伟大的事业。一家执家电业牛耳的跨国公司从20世纪70年代末的一家濒于倒闭的家族企业迅速成长为世界级大企业，其诀窍就在于它采取了巧妙的谈判策略实现其伟大的抱负。企业领导层接管时定下的远景为：迅速建立起一家由世界一流要素组合而成的企业。一家经营不善、中等规模的企业要在短期内实现这一宏伟目标似乎非常不切实际，管理层却坚定地拿着做全球最好的家电企业的商业计划书开始了谈判之旅。他们先与几家当时世界最好的意大利的产品设计公司洽谈，提出以换股的方式实现两家企业的合并。在与两家公司的谈判失败后，第三家公司终于被说服了，合资成功。随后的谈判就顺利得多了：新公司接下来与世界最好的英国销售公司合并，再与世界最好的法国外观设计成功合并，与世界最好的德国机械加工企业合资……每一次兼并都只保留被收购公司最强的核心业务，剔除重复和外围的业务。以后的发展变得势不可挡，对于这家拥有世界一流水平的家用电器公司提出的兼并要求，很少有企业能够拒绝，只能接受股份或者被击败！可见商务谈判变成了使伟大的构想得以实现的利器。

经典的成功谈判案例固然诱人，然而从比例上看，经典的成功谈判案例毕竟寥寥，主观努力和机缘巧合缺一不可。谈判者掌握的资源与信息总是有限的，即便能看穿对方的心思也还得想方设法激励对方有达成一致的愿望。即便双方能够签下合同，履约的风险依然很高。通常情况下，新手或是对谈判的难度准备不足，往往高估谈判成功的概率，或是惧怕谈判，认为在对抗和有求于别人的背景下会无路可走。成功的诀窍在于掌握平衡的技巧，悟性和反复磨炼缺一不可。初历谈判，如同生长在南国的人来到茫茫雪原，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。只要准备充分，知道自己的目标，掌握了路径和平衡的要领，谈判就会变得有捷径可寻，并能踩对谈判互动的节拍。经过系统的学习或培训，常人也是可以掌握平衡双方利益、克服心理阻力、驾驭商务谈判的要领的。将商务谈判的理论运用于日复一日的实战练习，谈判者便能更好地领略到自由飞驰于茫茫商海、获取成功的淋漓酣畅。

商务谈判能力的形成如同葡萄酒的品味，需要时间和经验的积累。商海沉浮，留给人们最深的记忆恐怕就是一幕幕艰难的谈判，从申请工作、职位变迁、劝人购买滞销的产品、房屋动迁、募捐，到激励志愿者上战场……形形色色的谈判耗神、费时、伤面子，充满了人际间的猜测和对抗，所以天生喜欢与别人谈判的人毕竟是少数。然而谈判的经历是不能回避的。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。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，也只是未来一系列谈判旅程的出发点而非终点。甚至想要劳燕分飞也得依靠谈判。相比之下，商业联姻则更加脆弱，需要靠不断的试探和接触加以维系。并非只有发生冲突时才需要谈判，合作类型的谈判也不轻松。生意上的结盟、对抗时时发生，维持良好的商业往来如同园艺，需要保持经常性的修剪加以精心培育。时常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。灵活的应变能力、权宜通达、机动进取是谈判家的必备能力，而渊博的知识是随机应变的前提。唯此，才能以不变应万变，临危不惧，镇定自若。谈判家不仅要具有丰富的专业知识，熟悉谈判所涉及的相关专业领域，对商务知识和相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。因此谈判如弈棋，属于高超的智力游戏，需要有智慧、策略、技巧和体力。

谈判高手的成长始于兴趣和信心。每个人谈判的能力确有差别，这既有天赋使然的因素，也有经验与培训这两方面的因素。有些人天生就对社会关系十分敏感，善于察言观色，他们拥有谈判的天赋，具备驾驭社会关系的能力，在生意场上能够得心应手地利用谈判的杠杆获取利益。更有甚者，将谈判视为职业兴趣，追求的是体验“与人斗其乐无穷”的过程。当然，后天的学习和历练也是谈判者成长的必要条件，信心来自经验和知识。就经验而言，无论有意识还是无意识、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。见多识广加上经过专业的谈判培训，其工作效率和成交的概率会大为提高。无论是被动应对谈判，还是主动利用谈判，都必须经过系统性的训练，掌握好制胜的谈判术才能发挥出最佳的谈判能力，取得预期的谈判结果。所以，

如何提高谈判的成效，是人人都感兴趣的话题。

规避风险是人类的天性，现实中多数人缺乏持久的耐心，惧怕风险，不愿意卷入复杂性谈判。被动地排斥和躲避谈判不是解决问题之道，选择了经商的职业生涯自然意味着与风险决策打交道，需要有信心和充分的准备。克敌制胜、一剑封喉的取胜之道通常只存在于商界奇才之类畅销书中的故事里。现实的谈判任务往往都不轻松，不是十分棘手就是充满了火药味。试想谈判中气氛紧张的双方：疯狂的绑架者与神经紧绷的警方、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，就越缺乏耐心，希望能用最快和最简单的手段化解冲突，这种选择性的偏好掩盖了化解危机的多种路径。在高度对抗又寸时寸金的商务环境中，大家都寄希望于找到战胜对手的谈判“秘诀”，遗憾的是，“秘诀”并不存在。

商务谈判是介于理论和实践之间的一门艺术，每一局谈判皆不相同，因而没有速成法，但是又是有规律可循的，这正是谈判的魅力所在。谈判的根本问题不是为相互冲突的底线或要价而争，而是为了解决双方因需要、愿望、担忧和关注的差别而发生的争执。各方的利益往往是多元化的，意识到这一点，谈判者就能够从大局出发，设立明确的目标，调整好各方的预期。发现持久存在的共同利益是指引每一次成功谈判航程的灯塔，有助于谈判者渡过茫茫商海。在大多数情况下，谈判者的行动准则不是出于战略考虑，而是就事论事、讨价还价。由于获取和保障利益是生意人的本能，因此在开局之时每一方都会设定要价的刚性底线，并尽量加价以转移风险，获取超额利润。然而双方都追求利益最大化的结果，就是形成僵局，直至谈判破裂。

谈判并不仅仅是一门技能，还需要战略。没有战略，谈判者就会只锁定在底线和要价上，通常不会走得太远。因为生意上的事不如意十之八九，成功的谈判要靠合作和团队的努力。如果大家总是在苦苦追寻谈判制胜术，捍卫自己的利益，固守自己的底线，力量就会在抗拒性的博弈过程中被抵消，共同的利益就会被忘却，最终与通过谈判实现利益交换的初衷背道而驰；也有人走向另一个极端，因急于达成协议而一味妥协，放弃了原本应该得到的利益。所以只有制定客观和全局性的谈判战略，转换思考方式，弄明白利益和底线的实质，才能利用技巧化解危局，结识盟友，取得商业上的成功。

我们的文化遗产中有许多关于谈判的故事和策略，但是指导谈判战略的典籍却十分匮乏。究其原因，是因为统一的中央帝国和集权式管理模式主宰了历史，东方政治充满了命令、等级、服从、权术和对抗。在士农工商的社会等级中，从事经济活动的工商业排在最底层，人们视商人为奸诈之徒的同义词，民主协商制度从未在历史上出现过。人们热衷于帝王术，思虑的是如何最终战胜和控制对方，形成和维护大一统的等级格局。尽管也有谋略家和政治家们热衷中庸之道，那也仅仅限定在特定的保持政治平衡的范围内。反映在不

发达的、高风险的商业社会交往中，对抗性的策略和行为深入人心，而不崇尚商业社会所需要的平等合作精神。尽管中国自古以来就有和气生财的思想，却没有形成双赢谈判的战略理论体系。

由于在我国的历史上，基于平等分工基础之上的工商业讲究妥协和协商精神；讲究合作、平等的商业活动则始终处于配角的地位。直到今天，这些历史遗产对我们还有深刻的影响，一些流行的商务谈判之道多在满足人们取巧的心态：醉心于揣摩古往今来谈判的“兵法”和技巧，热衷于探寻对手的底线、大幅砍价或者下圈套“做局”。按照这种思路，谈判取胜的诀窍在于既能摸清对方底牌，又要严守己方底线的秘密，提供虚假信息诱使对方犯错误，从而获取暴利。商场如战场，谈判是斗智斗勇的博弈游戏，自古以来就流传着运用形形色色的计谋，智取谈判对手的范例。今天，商场竞争无所不用其极，商务谈判已经上升到对抗性战略的高度，从商学院课程到商业刊物都在传授谈判的技巧。可是当竞争对手们都变得日益精明后，谈判者就纷纷落入了如下的两难困境：只有掩盖好自己真实的底牌、固守底线才能获取尽可能大的利益；只是这样一来，谈判者相互间的信任程度降低，人人都变成了优秀的防守者。在重重戒心的防护下获取真实信息的壁垒升高，交流变得非常艰难。具有讽刺意味的是，人们愈是在提高商战的技巧上下工夫，谈判的时间和费用成本就愈高，离成功谈判的目的地反而渐行渐远。至此我们不得不反思，应当奉行怎样的谈判策略才能获取最大、最安全和最长远经济利益呢？

在中国市场经济形成的初级阶段，商业机遇是高度不确定的。创业者的成功往往来自非凡的勇气、特殊的社会关系和运气。从管制性经济体制的夹缝中艰难成长起来的民营企业企业家往往采用冒险博弈的策略，甚至涌现出了一批工于心计、为牟取暴利而不择手段的“枭雄”类的投机者和博弈型企业企业家。应运而生的商家们习惯于奉行“博傻”的谈判策略，即假设对手比自己愚蠢，总是通过商业欺诈骗取短期的利益。殊不知，随着企业经营规模的扩大，商业欺诈的风险也日渐增大。习惯于按照损人利己的原则行事，到处挤占竞争对手生存空间的行为为未来的冲突埋下了伏笔。在一个充满了“老鹰”般的攻击心的商业社会里，通过协作获取利益极为少见。人人进行欺骗和防范的循环博弈，产生出“集体非理性对抗”的后果，毒化了商业氛围，抬高了商务活动的成本。在投机性气氛浓重的环境中，稍有不慎，经年积累起来的家业就会毁于一旦。从某种意义上说，谈判观念的偏差和水平的低下限制了中国企业的生存和发展。

然而随着经济体制改革的深入和对外开放的扩大，市场经济中的良性竞争与合作的重要性与日俱增，使企业之间逐步形成相辅相成的关系，人们对待商业关系的观念和习惯也在改变，因为人们逐渐意识到合作的收获往往高于竞争。尽管在恶性竞争环境下生存的企业家们还是习惯于用对抗和取巧的手段达到盈利目的，但是也有些成功的、具有先知先觉本领的“草莽”企业家从创业之初就本能地意识到沟通和合作的重要性，以沟通和诚信的

经商理念成功地完成了向现代企业家的转变。体现在商务谈判方面，一些企业家开始重拾“和气生财”的古训，寻求化解分歧、避免无谓对抗、提高商务交往成功概率的途径。中国经济开始进入“竞一和”阶段，即既竞争、又合作。在这个转折点上有些企业家和经理人开始明白，通过寻求合作的沟通，开发出有创意的解决方案，其效果远比对抗要强。在企业内部，经理人员通过学习、培训和亲身经历也意识到良好的沟通能力甚至比胆略更重要。生意不是靠一个人就能做成的，只有得到同事的支持和理解，才谈得上与外界进行长期的业务交往。

其实谈判的最高境界是结交盟友和挚友而非战胜敌手，最有效的技巧是利用情感交流的杠杆做好生意、化解危机而非攻击对手。这是因为结盟和联合能够获取整体性的资源，而对抗即便不是两败俱伤也要消耗掉很多资源，如无意义的价格战。在这个意义上谈判所奉行战略的重要性远高于商谈的技巧，尽管后者也很重要，但毕竟只是服务于战略的执行而已。正因为如此，商家即便面临激烈的对抗，也应当优先考虑化解冲突的方案而非简单地采取强硬措施使冲突升级。正如高明的危机处理专家关注的是设法兵不血刃地“营救”人质的生命和“拯救”绑架者的心灵，而不是甘冒玉石俱焚的危险而苦练“狙击术”，击毙绑架者以“解救”人质，此所谓“攻心为上，攻城为下”。

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。无论结盟也好，化敌为友也罢，实际执行起来都不轻松。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自动机或怀有怨愤情绪的对手呢？谈判的艰巨性在于面临的压力与日俱增，常常来不及总结经验教训，新的谈判又接踵而来。在紧迫感萦绕下是难以保持冷静合理的思考和具备良好心理素质的。

商务活动国际化的结果是谈判范围的扩展和复杂化，当然也包含了潜在商业利益的扩大。谈判作为有效的沟通手段，其重要性并未随着电子化贸易的普及而降低，恰恰相反，在经济交往国际化的背景下，跨文化和跨地域谈判对大多数行业而言变得愈发重要，这是因为跨国、跨地区的交易网络带来了更多的商务交往和交流的机会。理解谈判对手和商业机构的国际性和跨文化的差异成为谈判者的另一项必备素质。

互联网传播引起无限商机，网上交易量日益迅猛增长，然而做成大额生意主要还是要靠人与人之间面对面的交流，或者说电子化商务不是减少而是增加了商务活动的机会。通过沟通保证商业利益的增长好比养护名贵的花卉，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。导致谈判复杂化的原因可能是谈判内容牵涉面广，各方对事情的理解相距甚远，所持的立场针尖对麦芒，也可能有更加难以猜测的真实心理和情感因素。有经验的谈判者会区别“人”与“事”，通过事前的精心准备和谈判过程中的理性思考和分析框架的运用，过滤掉心理和情感因素的负面干扰；更加

高明的谈判者能娴熟地驾驭心理和情感因素，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、火热的事业心以及驾驭心理和情感的策略。

商务谈判的复杂性还在于涉及多方利益，包括并不一定直接出现在谈判桌上的关联方的利益；有时不仅需要派出代表团组，还必须引进中间人进行直接交流。这就使得谈判成为时间和费用最为昂贵的商务交流形式。谈判有大量付出，必然要求有所回报，关键在于把握成功的概率和投入与产出的差额。换言之，预期的收益与所耗费的精力和相关费用之间存在着一定的差距。两者的差距愈大，则通过谈判获得的报酬愈高。做生意更多地是靠与人打交道，谈判的水平高超，就能够获得超常的回报和成功率。虽然客观条件起着重要的制约作用，但谈判者的创造性也发挥着不容忽视的作用，谈判高手在普通人认为不可能达成协议的局势下精心策划，运用正确的策略取得突破，从而实现超额的回报。一名合格的谈判者对企业的平均贡献率究竟有多高呢？人们归纳出一条经验性的规律，有经验的谈判者可以比新手为公司提高（或节省）约10%的卖价（或买价）。可见在市场竞争日趋激烈的今天，这一水平的收益率是相当可观的，非常值得努力去赢取。

既然商务谈判是高成本的决策途径，判断是否有必要举行谈判就要对比其成本与收益。通过以下例子可以揭示商务谈判的成本与收益的静态关系。

案例

房产购买中的谈判成本与收益

受城市区位的限制，现存于上海市中心区域的“万国”风格的别墅供应量极其有限，在2000年时独栋别墅的价格一般每平方米在2万元左右，很具有投资价值。但是当时这类别墅中多数同时住有几户人家，对买家而言由于协商成本很高，价格因此打了很大的折扣。

一个典型的例子是，一栋300平方米的别墅中住有8户人家，每家人分别愿意以25万元的价格动迁出来，则理论上投资者似乎可以用200万元的价格买下这栋别墅。当时同类由1户人家独自拥有的别墅的市场价格为600万元，这其中400万元的差价主要是与8户人家分别协商的成本。可问题是随着每一户人家的搬离，剩余住户对别墅的估价不再是原先分别计算时的25万元，而是水涨船高，即单一住户拥有情况下的市场价（600万元）与剩下住户的原先愿意出价值之差。这样一来，谈判的成本就与剩余居民户数呈反向加速上升。对买者而言，理论上600万元就构成了收购费用的底线；对卖者而言虽然200万元是他们可能考虑成交的底线，但是他们也期望从别的住户搬离后溢出的400万元的差价中获取一部分收入（见图0—1）。

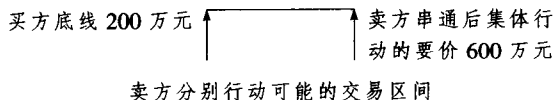


图 0—1 谈判成本与收益的静态博弈区间

因此，这栋别墅的实际成交价格通常会介于 200 万元与 600 万元之间，房屋的价值就变成了由谈判双方决定的一个区间。换言之，谈判双方的底线由此形成，即分别为买价 600 万元和卖价 200 万元。至于最终总成交价格更偏向于买家还是卖家，在相当大的程度上取决于谈判者运用知识、信息和社会关系进行谈判的能力。假设此交易事件处于相对孤立的 market 环境中，买卖双方都有意识地隐瞒自己出价的底线，同时劝说对方做出尽可能多的让步。买家尽可能不事声张，各个击破；卖家尽量协商一致，共同行动。对任何一方和双方来讲，正确的谈判策略和技巧就有了很大的用武之地。

可见，商务谈判的基本要素有谈判者、成本、底线和利益区间等，一般而言从中获得的收益应当大于谈判的成本。如果谈判的收益大于成本，交易就有可能实现。如各方的利益区间存在重叠，谈判就是有利可图的，在上面的案例中卖家愿意接受最少 200 万元的售价，买家准备最高出 600 万元。接下来的步骤就是双方交换收益的区间，开发出新的利益，再进行利益分割。这一切取决于谈判中关联方的远见以及谈判者的沟通能力。应当认识到，有效的人际沟通只是商务谈判成功的必要条件之一。获得谈判成果正依赖于其他一系列不确定性的因素，谈判失败的风险要远大于成功的可能性。在很大程度上，谈判者的动机、动力和综合素质决定了谈判的质量和成功的几率。

情绪和心理状况也关系到商务谈判的结果。谈判者感情方面的因素属于谈判的隐性因素，而在大型企业之间的谈判过程中这方面的因素却最容易被领导者所忽视。谈判者个人所承受的生理和心理方面的工作压力与企业提供的激励往往并不成比例。职业经理人的职位愈高，进行谈判所承受的心理压力就愈大。最终人们往往会这样想：这件事太难谈了，反正是老板或公司的事情，还要看别人的脸色行事，能不谈就不谈。遗憾的是，多数商务谈判属于需要承受巨大压力的挑战性谈判。由于谈判者个人的激励不足，不能像做自己的生意一样全力以赴，半途而废和以失败而告终的结局也就司空见惯了。试想：追讨账龄超过三年的债务、本土企业打跨国索赔官司、在职位竞争压力严峻的情形下向公司提出加薪请求、提出离婚主张的一方要求财产分割偏向于自己、处于弱势的一方提议停止价格战等等，这些谈判都是极其艰难的。随着信息的增加和市场竞争的白热化，能够顺利完成的谈判极为罕见，即便达成了协议也存在着承诺能否不折不扣地执行的问题。这个过程极大地

消耗了谈判者的精力和心智。于是人们对休假的要求日益增加，亚健康状态和慢性疲劳综合症成为谈判者们的职业病等就很容易理解了。生活质量是谈判应当考虑的成本。例如，以谈判为职业的市场营销人员虽然薪水较高，但是其工作负荷也远超出常人，因此，必须有良好的的人际沟通和心理调节能力，甚至体力，才能胜任这一充满挑战性的工作。

由于艰难的谈判会带来巨大的成功机遇，因此公司高层和股东应当对员工的辛劳付出提供必要的激励和补偿。除此以外，谈判者本身要进行心理调节和充分的准备，并且参照本书所推荐的一些分析框架以提高工作效率和成功的可能性。为此，在谈判之前先要与上司进行沟通，说明谈判的艰巨性和对公司潜在的商业利益，取得充分的理解和授权。同时要做充分的心理准备，尽可能全面地收集相关的情报，排除不确定因素。只有掌握了大量信息，谈判者才能控制好情绪。大量的前期和外围的准备工作必不可少，心理承受能力同样不可或缺。事实上，前期的准备愈充分，思想上的负担愈轻。只有调整好自己的心态，才能引导对手或者合作伙伴向着合作的方向转变。在有效沟通的部分，本书还将分析，心理情绪的控制能够发挥杠杆作用，实现预期的目标。

不仅要考虑自己的情感成本，还要设法衡量对手所付出的这方面的成本。在建设性谈判的过程中，提高工作效率和传递有效信息是节省双方共同的情感成本的有效手段和润滑剂。如果选择满足双方心理需求的场所，营造出亲友聚会般的谈判氛围，则能起到积极的作用。面对对抗性质的谈判，则可以利用给对方以心理压力的谈判环境，增加对手情感方面的成本，有助于迫使其就范。应当小心的是，对抗性的谈判在向对方施加压力的同时也会给自己造成严重的不愉快，不到迫不得已之时，应避免采用这种谈判策略。

初临谈判时“无知者无畏”，成功往往靠运气。随着经验的积累就会深切体会到参与重大谈判恰如走钢丝，随时有跌落出局的风险。从作为职业谈判者的销售经理和采购经理到所有与商务活动打交道的人都认识到做生意如临战场，主客观条件千变万化，每一局皆不相同，加之欺诈之风盛行，致使商场风云变幻。即便是谈判老手，也难以保证把握好每一个机会。“谋事在人，成事在天”，生意人费尽心机，却不一定能获得理想收益的情形比比皆是。智慧型的谈判者会在事前、事中和事后不断总结经验教训，逐渐摸索出一套有效的谈判战略和策略。而系统的培训有助于大大提高谈判成果的确定性。

既然经营环境充满了不确定性，企业与企业之间、人与人之间又需要不断地进行交流，那么成为谈判高手的路径究竟在何方？运用一整套谈判战略和策略至关重要。要成为成功的谈判者至少应符合以下一些条件：

第一，职业谈判者善知进退，明确知道自己要从谈判中获取的目标和成功的大致概率以及谈判失败后的出路。目标明确指的是清楚地知道谈判如果成功所获利益的内容和程度，手中掌握的可用于交换和妥协的资源有哪些；谈判失败后的出路指的是不与对方进行谈判、独立决策的底牌，即“最佳非谈判选择”（best alternative to negotiated agreement，

BATNA)。在目标和底线之间构成了利益的区间，至于在哪一点上成交，则取决于谈判者的判断。此外，谈判过程中的信息交流，有助于发现新的共同利益和更大的商机。

第二，优秀谈判者非但不为情绪所困，而且是驾驭情感的行家，体现在谈判行为方面即为善解人意。自古以来和气生财，买卖兴隆的商号获得成功的秘诀在于高超的人际沟通本领和良好的人缘。在竞争日趋激烈的现代市场经济环境中，一个企业只有与投资人、员工、供应商、经销商、政府组织和行业协会等利益有关者保持良好的协作关系，才能度过利益冲突的危机，保持长期繁荣。带领公司成长的企业家需要具备驾驭谈判的素质，加上“化干戈为玉帛”的手段，才能如鱼得水，逢凶化吉，建立起稳固的商业圈子。在战略上需要俯视谈判的利益所在，即脱离情感的因素站在局外人的立场上客观地观察形形色色的谈判，由此发现各关联方利益的重叠区域（这些共同利益往往比局中人所想象的要宽广得多），继而发掘、交换这些利益，就容易取得谈判的成功。那些对人际关系敏感的谈判者天生就具备了洞察力，拥有察言观色和进行有效人际沟通方面的本领，在此基础上利用沟通技巧，有效地交换信息从而获得谈判的成功。当然，这样的能力需要通过长期经验积累和系统性的训练才能获得。

第三，谈判要学会发挥想象力和进行变通。在常人觉得生意做不成的情况下，谈判高手却能把握住机会，靠的就是创意性的提议和约定。老练的谈判者固然能够在很短的时间内对谈判关键点和成交的可能性做出准确判断，然而成就事业靠的是悟性，仅仅依靠标准化的套路是难以取得非凡的谈判业绩的。此外，职业谈判者也需要不断拓宽视野，创造出突破障碍的解决方案，才能屡屡化解危局，出奇制胜。

第四，借鉴国际经验和向职业谈判者学习，从他们的成功案例中领悟谈判的新境界。随着经济全球化进程的加速，企业跨国性商业交往的机会增多，各国企业家之间增进理解、了解谈判多元商业文化的迫切性与日俱增，商务谈判也随之向着职业化的方向发展。一些公司抓住商机，为海外企业家举办商务谈判和文化的培训项目，取得了良好的业绩。近年来国际谈判协会正在日益壮大，该组织成员职业背景非常宽广，有职业外交官、企业家、法律界人士和政治家等。这不仅标志着谈判是各界人士共同的兴趣所在，也为跨行业谈判提供了经验交流的舞台。以美国为例，首席贸易谈判代表属于内阁级的官员，可见其受重视程度之高。商业活动的普及也催生了许多与谈判有关的行业和职业，如外交官、律师、市场部经理，职业采购经理、经纪人、绿化公司、法院、政府反倾销的机构、仲裁庭、世界贸易组织等，他们或是专业从事谈判和协调的商务机构，或是服务于谈判的专业人士。经纪人和律师等专业人士的介入提高了商务谈判的效率，以致国内大企业的总经理都会向其律师或法律顾问咨询。虽然法律人士的介入会使谈判程序化的效率提高，但过分强调这一点也会削弱人与人之间的感情交流，有商业化气氛过浓之嫌。因此，谈判者在情感和理性交流之间应当保持良好的平衡，此是后话。

第五,向最挑剔的对手们学习谈判。如同向高手学习棋艺可以突飞猛进,人际间的交往也会影响到处事者的风格。强硬的谈判对手虽然会带来心理上的压力,但是也能磨炼人。也许与完美主义者和“穿制服的人”打交道是最难的。完美主义者以挑剔的眼光打量一切对手、底线和条款,固守事先制定的战略和底线。身着制服会使人倾向于坚持“原则立场”,服从长官意志,形成别人有求于己的思维惯性,因而失去应有的灵活性,由此形成严重的交流障碍。可想而知,与这两类人进行谈判,其进程十分艰难。谈判者会面临一批难缠的对手,诸如成功人士、拥有权威地位和感觉的专家、法律界人士、女强人、权力在握的官员、警察等等,因为他们习惯于发号施令,要求别人无条件地服从自己。与这些对手进行谈判,自然需要十二分的小心、耐心和细心,坚强的意志和宽容的心理素质是不可或缺的。正因为如此,与他们进行日积月累的谈判自然获益匪浅,这往往是最有价值的人生经历。

光凭这些还不够!成功的谈判者需要拥有专业的理论知识,归纳适合自身的谈判实战经验,才能上升到自如驾驭谈判的境界,成长为商界的杰出人士。尽管每个成人都有许多谈判的经历和自己的心得,但要进一步成为职业的谈判者,还需要进行系统性的谈判战略和技巧方面的培训。商务谈判的理论来源于丰富的商务实践活动,案例研究和归纳法成为主要的学习方式。与财务管理等专业不同,谈判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,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,一方面,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。另一方面,商务谈判策略还涉及管理学、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。

在专业化分工十分发达的市场经济条件下,企业内部和外部的分工形式和内容都在变化,管理成本日渐增加。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、特许经营、战略联盟等边缘化的合作形式也有所发展,这对谈判者掌握各种知识提出了更高的要求,仅仅凭经验已经很难驾驭内容更新的商业模式和关系。正是因为市场竞争日趋激烈的背景下,与企业内、外部沟通的水平决定了企业的生存能力,所以商务谈判正在发展成专门性学科,成为国际知名商学院竞相开设的热门课程。有些工商管理专业的管理沟通课程里,也包含了商务谈判的内容。与一些法学院、商学院、外贸学院和外交学院所开设的谈判课程相比,商学院开设的相关课程更加侧重于讲授商务谈判的策略。商务谈判课程涵盖了个人谈判技能、双边谈判、多边谈判和国际谈判策略等不同侧重点的课程。它们与战略管理、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方面也有所贡献。

学习商务谈判的知识从何入手呢？谈判的不确定性决定了，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，以及运气等，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，而不能当做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”。与演说一样，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，而谈判所需要的则是双向的语言沟通甚至唇枪舌剑。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。谈判家的成长历程是不断学习的历程，是不断总结经验、吸取教训的历程。幸运的是，商务谈判已经发展成为一门系统性的课程，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，可以提高谈判的成功率（见图 0—2）。

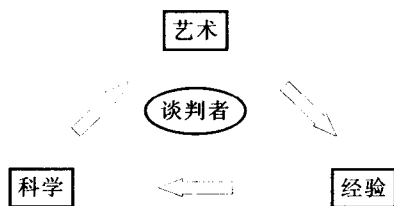


图 0—2 谈判者的素质

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姿的商务实践，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。

在大量不确定的客观因素和谈判者主观能力差异的影响下，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（即一方所得未必是另一方所失）。由于世界在变化，新的信息和知识在涌现，价值观和商业文化在潜移默化，商业环境也在改变，因此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而言，应当避免受固有经验的束缚，接受新的思维尤显重要（比如学会运用知识产权保护的相关法律，经常了解解决国际商务纠纷的案例）。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。

总之，只有进行系统培训、积累经验、制定战略和策略、深思熟虑、群策群力，或设身处地地移情思考（感受对方的情绪和审视其立场），才能提高成功的可能性。换言之，