

第二章 商务谈判理论

【学习要点及目标】

通过本章的学习，使学生能够从经济学、心理学的角度出发，掌握商务谈判的理论基础，明确整合性谈判模式与双赢原则、博弈论与诚信原则等，为谈判的进行打下基础。

【引导案例】

打赢心理战，销售获佳绩

某年，我国南方某省的茶叶丰收了，茶农们踊跃地将茶叶交到了茶叶收购处，这使得本来库存量就不小的茶叶进出口公司更增加了库存，形成了积压。

面对如此多的茶叶，让该公司的业务员很犯愁，怎样才能设法销出去呢？正当这时，有外商前来询问。公司感到这是一个极好的机会，一定要利用这个机会，既把茶叶卖出去，还要设法卖个好价钱。为此，公司人员做了周密的布置。

在向外商递盘时，我方将其他各种茶叶的价格按当时国际市场的行情逐一报出，唯独将红茶的价格报高了。外商看了报价，当即提出疑问：“其他茶叶的价格与国际市场行情相符，为什么红茶的价格那么高？”我方代表坦然地说道：“红茶报价高是因为今年红茶收购量低，库存量小，加上前来求购的客户很多，所以价格只得上涨。中国人有句古话叫‘僧多粥少’，就是这个意思。”外商对我方所讲的话将信将疑，谈判暂时中止了。随后的几天，又有客户前来询盘。我方照旧以同样的理由、同样的价格回复了他们。

虽然外商对红茶报价高心存疑问，但他们只能通过间接的途径去了解。而所谓间接的途径，就是向其他客户询问，可询问的结果与自己得到的信息是一致的。于是外商赶快与公司关于购销红茶一事签订了合同，唯恐晚一点就无货了。这样一来，其他客户纷纷效仿，积压的红茶不仅在很短的时间内被抢购一空，而且还卖了个好价钱。

(资料来源：刘园. 国际商务谈判[M]. 北京大学出版社，2016)

第一节 商务谈判的经济学理论基础

我们在贸易价格确定时，经常用比较优势学说模型和相互需求理论模型进行探讨。在贸易理论模型中，我们主要谈贸易为什么会发生？贸易发生后，利益是如何分配的？在这种分配中，利益是否平衡？在这一交易活动中，贸易参与者的行为可以用很简明的一句话概括：“两利相权取其重，两弊相衡取其轻。”换言之，如果一方在劳动生产率上处于绝对劣势，另一方处于绝对优势，只要双方劳动生产率的差距不是在各种产品上都一样，那么处于劣势的一方进入贸易也能有利可图。然而，比较优势学说并未明确价格应该如何

确定。

表 2-1 给出了比较优势的例子。在表 2-1 中有两个生产者，即 A 国与 B 国，它们都生产两种产品，即 X 产品、Y 产品。在这个表格中，用单位时间所生产产品的不同数量来表示劳动生产率的不同，即 A 国单位时间如果全部用于 X 产品的生产，能够生产 10 个单位的 X 产品，如果全部用于 Y 产品的生产，则可以生产 15 个单位的 Y 产品；而 B 国单位时间能够生产 10 个单位的 X 产品，或者 20 个单位的 Y 产品。

按照表 2-1 的假设，A 国和 B 国在生产 X 产品上具有相同的劳动生产率；而在 Y 产品的生产上，则是 B 国的生产效率比较高。

表 2-1 比较优势

	X	Y
A	10	15
B	10	20

另外，自表中数据还可以得出，在 A 国国内，两种产品等价交换的原则为 10 单位 X 产品换取 15 单位 Y 产品，因为这么多数量的产品在 A 国需要付出相同的劳动，因此它们的价值相同。类似地，在 B 国国内，这两种产品的交换比率为 10X：20Y。

按照比较优势的原理，A 国在生产 X 产品上具有比较优势，而 B 国在生产 Y 产品上具有比较优势。因此，如果两国开放市场进行贸易，则 A 国应该生产并出口 X 产品、进口 Y 产品，而 B 国则应该生产并出口 Y 产品、进口 X 产品。

那么，两国在进行贸易时，X 产品与 Y 产品的交换比例是多少？

我们先考虑 A 国，该国国内同样的资源可以生产 10 个单位的 X 产品或者 15 个单位的 Y 产品。如果在与 B 国的贸易中，A 国生产的 10 个单位的 X 产品所换取的 Y 产品少于 15 个单位，则对 A 国来说，选择贸易不如选择自己在国内进行生产。因此，对 A 国来说，最低交换比例是 10X：15Y。对 A 国而言，只要 10 个单位的 X 产品可以交换的 Y 产品超过 15 个单位，比如 16、17、18、19 个单位的 Y 产品，那么 A 国就有了进入国际市场的动力。

相应地，B 国在贸易中以自己生产的 Y 产品换取 A 国生产的 X 产品，如果要使开展贸易比在本国生产更有利，则最低交换比例是 20Y：10X。对 B 国来说，它能用少于 20 个单位的 Y 产品换得 10 个单位的 X 产品，比如 18、19 个单位的 Y 产品，或者用 20 个单位的 Y 产品来换取更多的 X 产品，比如 11、12 个单位的 X 产品，它就有兴趣进入国际市场。

因此，A 国的利益是自上而下的，B 国的利益是自下而上的，但它们都有边界。虽然 A 国希望用 10 个单位的 X 产品能换取更多的 Y 产品，但其界限是 10X：20Y，一旦达到 10X：20Y，B 国就会退出交易，因为其在国内生产更有利。反过来，B 国也是如此，尽管它希望用更少的 Y 产品来换取同量的 X 产品，但其上限是 10X：15Y，一旦达到这样的比例，A 国就会退出交易。

如图 2-1 所示，横轴表示 X 产品，纵轴表示 Y 产品，两条射线分别表示 A、B 两国国内的交换比率，贴近 X 轴的是 A 国国内的交换比率 10X：15Y，贴近 Y 轴的是 B 国国内的交换比率 10X：20Y。从图中可以发现，在 A 国国内交换比率线以下部分的区域是 A 国的非贸易区，因为在这个区域内 10 个单位的 X 产品换取的 Y 产品的数量少于 15 个，所以 A 国没有必要进行国际贸易，不如在国内进行生产和交易；同理，在 B 国国内交换比率线的



左边，更贴近 Y 轴的区域是 B 国的非贸易区，因为在这个区域里，B 国需要用大于 20 个单位的 Y 产品才能换取 10 个单位的 X 产品，这样还不如在 B 国国内生产和交易。此外，A 国国内交换比率线的上面和 B 国国内交换比率线的右边所在的区域是双方的贸易区，而交易价格就是通过原点 O 引出的一条射线。在这个区域内，可以从原点引出无数条射线。因此，李嘉图的比较优势学说能够确定双方的交易界限，但是不能确定这条价格线究竟应落在什么地方。

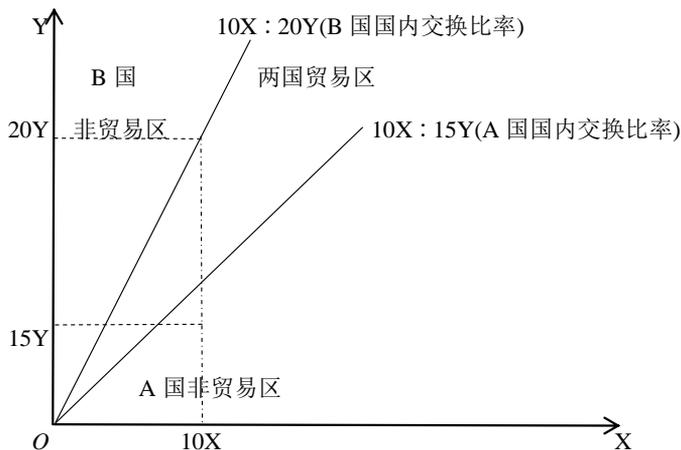


图 2-1 国际交易的比较优势模型

要确定这条价格线，需要用相互需要理论予以解释。与国内经济活动一样，国际经贸活动中的价格也由供求来决定，但这种供求与国内有很大的区别，见图 2-2。

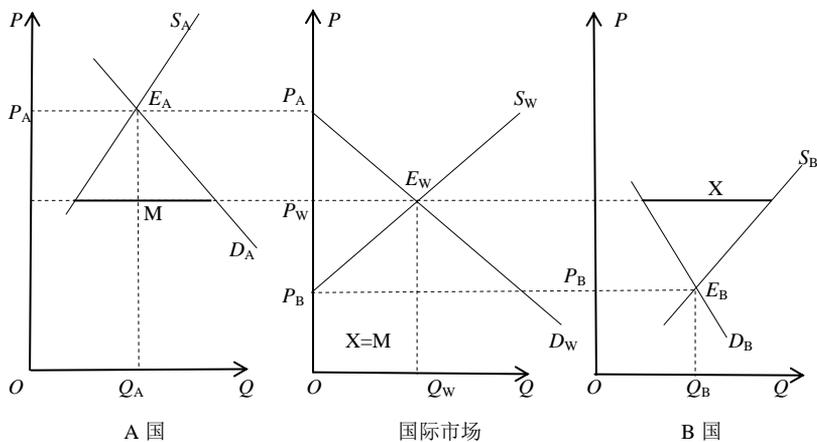


图 2-2 国际交易的相互需求模型

三个坐标系中，左图是 A 国的供求基本情况图，右图是 B 国的供求基本情况图，中图是国际市场的供求基本情况图。A 国的这张图是一个局部均衡图，横轴是产品数量，纵轴是产品价格，在均衡点 E_A 上可找到相应的均衡数量和均衡价格。

E_A 点是供给曲线 S_A 、需求曲线 D_A 的交点。同样，在 B 国的这张图中，也能找到相应的均衡点。从图上可看出，A 国生产这种产品时，其单位产品的价格远高于 B 国。我们假

设世界市场由 A、B 两国组成，即 A 国和 B 国要构成整个国际市场。在这种情况下，产品就会从价格低的国家流向价格高的国家，前提是国与国之间没有贸易障碍。产品必然从价格低的国家流向价格高的国家，以获取更多的利润，这样的流动过程从中图中可以找到。

从图中可以明显看出 A 国制造产品的价格高于 B 国，因而 B 国的产品就会流入 A 国从而获得更多的利润。

下面再从图例角度来分析这个过程。从 A 国产品的价格出发，向国际市场画一条平行虚线，在国际市场坐标图纵轴上找到一点 P_A ；同理，从右图中 B 国市场的均衡价格 P_B 引一条平行虚线，在国际市场坐标图纵轴上找到一点 P_B ， P_A 与 P_B 分别是两个国家的均衡价格，也是国际市场上的价格上限与下限。要找到国际市场中的 P_W ，即国际市场价格均衡点，我们需要找到一条平衡线，在这条平衡线水平上，右图中供给曲线与需求曲线中间的 X 段，其长度恰恰等于 A 国供给曲线与需求曲线之间的长度 M 段。这样，国际市场上 B 国的出口供给刚好满足 A 国的进口需求，而 P_W 就是国际市场的均衡价格。

如果两国市场供求发生变化，那么产品价格与均衡数量就会发生变化，此时国际市场上的均衡价格和均衡数量也会发生变化。如果不是需求偏好发生变化，而是产品价格产生波动，那么就会有一个自动调节机制，产品价格会自动回归到这个均衡点。从理论上说，国际市场中的产品价格就是由供求关系的不断变化来调节的。在现实生活中，除了供求关系外，还有许多其他因素也会影响价格，如双方的政治关系、经济实力、国内经济状况等。因此，A、B 两国之间存在很大的产品价格差异。

从长远的角度讲，产品价格停留在均衡点是必然的趋势，但由于双方谈判技巧的运用，也有可能使现实的产品价格偏离均衡价格，即谈判双方在交易中获得的利益有大有小，这就是谈判的力量所在。

第二节 商务谈判的心理学理论基础

谈判的心理原则是指在谈判中，谈判者要利用对方的心理活动因素，因势利导，促成交易。

由于谈判中的心理活动对于谈判有重要影响，当今世人对于谈判心理学的探讨研究越来越深入，对于谈判中心理活动的分析，正逐渐发展为一个新的心理学分支学科。卡耐基曾经讲过，要想让别人亲自去试，天下只有一条路，那就是调动他的欲望。因此，他经常做的是用客户的名字来命名自己的工厂，然后向客户去推销，人们如何拒绝与自己同名的工厂呢？

【资料链接】

1. 一位年轻的谈判者因为失去了一笔大生意而垂头丧气，在向经理汇报时，经理批评了他。年轻人并不服气，小声嗫嚅道：“我可以把马牵到河边，但没有办法强迫它喝水。”经理说：“你的工作不是强迫它喝水，而是让它感觉到渴！”这就是谈判心理学。

2. 有的小动作，我们不以为然，其实不然，它正是那些泄露我们心理状态和情绪的透视镜。通过一些小动作，我们便可以了解到当下个体的心理和情绪状态。在商务谈判中，双方面对面，对于谈判对手潜意识里没有意识到的某些小动作，我们可以很好地加以利用。



例如，在日本就有很多企业通过观察这种泄露谈判对手心理的小动作，取得了谈判的压倒性胜利。比如手不停地摩擦椅子把手，或者不自觉地习惯性碰触水杯，这样的小动作在行为心理学上被认为是一种想要赶快逃离、离开的心理情绪的外在表现，这种迫不及待的情绪往往会被谈判对手利用。在一次谈判中，快到中午用餐的时间，谈判仍在进行，日方谈判人员注意到对方谈判人员表现出手不停地摩擦椅子把手，并且不自觉地习惯性碰触水杯，日方谈判人员立刻明白，对方急于结束谈判并去用餐。此时，尽管午餐已准备好，日方谈判人员却利用对方的急躁感，转而采用消磨时间的谈判方法，不急不躁地慢慢谈，一旦对方不同意自己的条件，便以“那我们就慢慢谈”的话语加剧对方的急躁感，最终对方迫于自身心理情绪而答应本来不愿意答应的条件，日方取得完胜。

可见，心理学中这些潜意识反射在行为上的小动作是完全可以被利用的，我们在商务谈判中，不仅要利用对方的泄密小动作，而且要注意自身的小动作，并利用理智保持克制，不让它泄露我们的心理状态。

(资料来源：黄卫平. 国际商务谈判[M]. 中国人民大学出版社，2016)

一、不同需求层次的人有着不同的心理活动

不同需求层次的人群要求满足的需求水平也不同，因此在商务活动中，针对谈判对手所处的需求层次给予相应的满足，就比较容易因势利导，促成交易的达成。

马斯洛(Maslow)在1954年发表的代表作《动机与个性》中提出了人类的需求层次理论，他把人类的需要分为以下七个层次。

- (1) 生理需要：吃穿住行。
- (2) 安全保障：人身安全、地位安全。
- (3) 爱与归属感：爱情、友情、亲情、隶属关系。
- (4) 受人尊重：对身份地位的尊重；对学识、能力的尊重。
- (5) 自我实现。
- (6) 被人理解。
- (7) 追求美感。

该理论认为，被不同需求驱动的人将采取各种各样的行动以满足自己的需求。由此，我们了解到：在谈判过程中做出金钱和资源上的让步固然重要，表现出对对方的尊重、建立起某种关系、充分肯定对方的名誉和声望、增强对安全的信心等也同样重要。例如，在家庭关系中，各家庭成员学会倾听和彼此尊重，将有利于缓解紧张关系，从而进行有建设性的讨论。在公司组织中，工人为了保障职位的安全而自愿接受削减薪水。

充分关注对方需求的谈判者应首先探寻谈判方案所隐含的价值观和需求，通过信息交流了解对方的需求。最终的谈判解决方案必须同时满足物质的和非物质的需求才有可能达成满意的协议。

二、贯彻心理原则的措施

心理原则是指善于利用对方的心理因素，因势利导地促成交易。要使该原则得以贯彻，

可以采取以下若干措施。

(一)从对方的需要入手，为对方的需要着想

如果仅从己方的需要着手考虑，在谈判中会引起对方反感。当你考虑自己的需要而完全不考虑对方，并在语言中不加任何修饰地把自己的需要赤裸裸地、过分地表现出来时，极易引起对手反感。如果把自己的需要隐藏在照顾对方的旗帜下，则不至于引起反感，你就很可能达到目的。

不能否认的是，大多数人比较容易接受看起来符合自己利益的提议，因此在谈判中提出的提议，应该尽可能地考虑到对方的需要，双方才有可能达成一致。

【资料链接】

米开朗琪罗的雕塑作品《大卫》举世闻名，这是他花费三年心血，用一块完整的大理石制作的 5.5 米高的男性裸体雕像。大卫左手拿着投石带，右手握着石块，注视着前方。全身健壮有力的肌肉，象征着勇士战斗前的勇气和力量；炯炯有神的眼睛，闪烁着克敌制胜的决心。这尊雕像是意大利“鲜花之城”佛罗伦萨的标志之一。

关于这尊雕像还有一个故事：据说雕像完成之日，罗马市政厅长官对雕像的鼻子不满意，要求艺术家进行修改。米开朗琪罗答应了长官的要求，爬到雕像的头部，随后石头碎屑纷纷落下，长官终于点头认可。事实上，米开朗琪罗爬上去的时候，手里就握了一把碎屑，他在上面只是做出雕凿的动作，却丝毫没有碰到雕像的鼻子。米开朗琪罗这么做是从市政厅长官的需求来考虑的。很显然，市政厅长官的需求层次是面子，是受人尊重。对米开朗琪罗来说，必须对长官的意见表现出充分的尊重，才能使自己的雕像得以完整保存，并能屹立在市中心的西尼奥列广场上。

由此可见，从对方的需要出发，最终满足自己的需要，是贯彻心理因素的一种很好的措施。

(资料来源：黄卫平. 国际商务谈判[M]. 中国人民大学出版社, 2016)

(二)引导对方从他的利益出发，最终促成交易，并满足己方的需要

如前所述，如果从对方的利益出发，满足对方的需要，有可能达到促成交易的目的。引导对方从他的利益出发，认识到交易带来的益处，那么达成一致的可能性会大大提高。

笔者见过一个小男孩，有小朋友到他家里玩。当天晚上，大人跟他商量能否让小朋友在他们家睡一个晚上。他非常欢迎这个小朋友，可是他不喜欢别人睡在他的床上，但小男孩没这么说，却说出了好几个问题来提醒客人睡在他家里的不便之处：你会不会想家啊？睡在这么小的床上，你会不会不舒服？住在这里，明天你上学会不会太远了？后来小朋友一想，他说得还真有道理，就回自己家了。

在谈判中，能够从对方的利益出发来提出建议固然好，不过，人们常说“无商不奸”，因此在谈判中自然而然地要对对方的提议多想一下，努力探寻其中有没有对己方不利的因素。如果能引导对方提出解决的方案，成交的可能性无疑会大大增强。



(三) 兼顾自己和对方的需要

在谈判的过程中，既要考虑自己的利益，也要考虑别人的利益。这样，对方才愿意与你合作，最终完成交易过程。既要照顾自己，又要照顾对方，兼顾双方利益就是从自己和对方的需要及利益角度出发。比如分比萨饼，一个人持刀，另一个人先挑，这种做法既考虑了双方都有第一需要，又有可操作性。

(四) 抛弃自己的需要，满足别人的需要

这种情况在商务交往中有时也会见到，如为了满足老客户的某个加急订单，不计成本地高价买进原材料、安排加班生产、紧急订舱运输，而且并不在其他方面(如价格上)要求相应补偿。从表面上看，这样做是完全不顾己方的利益，一心满足对方的要求，但我们都知道，这么做的目的只有一个，就是加强双方的友好合作，为今后双方关系的进一步发展奠定基础，所谓舍眼前小利，顾长远大局。

因此，在商务关系中，我们认为本质上不存在这种舍己为人的选择。

(五) 不顾对方的需要，仅考虑自己的需要

这是某种贯彻心理原则的做法，尽管它会引起别人的反感，但有可能出现，尤其是在谈判一方处于非常强势地位的情况下，容易出现此类情况。强势一方依靠自己的有利地位，想要得到交易中尽可能多的利益，而给对方留的余地非常小。

显然，这样的做法会对今后双方的再次合作造成障碍。

(六) 不顾自己与对方的需要，一意孤行地做任何事情，从而达到某种目的

这是贯彻心理原则的一种做法，谈判一方采取这样的态度，事实上是认为某些因素比从谈判中获取的物质利益更重要。这种做法在立场式谈判中最为常见。

例如，工会组织有时会为了自己的地位，不顾业主、雇员的利益而举行无限期罢工，既损害了业主的利益，也损害了雇员的利益，实属一意孤行。

三、谈判中需要注意的一些心理因素

在谈判中，如果能够认识到人们普遍具有的某些心理因素，并且有意识地进行观察、加以利用，相应地调整己方的谈判策略，将给谈判带来诸多积极影响。

(1) 对商品大加赞美的人未必就是买主，而对商品百般挑剔的人倒有可能是潜在的顾客，也就是中国人所说的“挑剔是买主”。

(2) 当潜在客户对商品的性能、质量、规格等频频发问并仔细探讨的时候，往往意味着交易机会的到来。

(3) 如果客户详细询问商品的售前、售后服务，表明他确实有了要买的打算，往往意味着交易成功的来临。

(4) 售卖者在售卖过程中的主要任务是引导买家产生购买欲望，减轻其付款时的心理负效应。而购买者应该明了想要购买商品的基本功能，理性对待商品的附加功能，以最小

的投入获得最大的效用满足。

(5) 在生活中,有很多商品的购买日就是其被束之高阁的日期。因此,我们要理性地对待卖家的花言巧语,避免买回自己并不需要的商品。

(6) 一旦确定交易达成,买方或者卖方要求减价或加价的努力可以不用理会。这只是购买者和售卖者心存侥幸的心理活动而已,对交易本身已经没有绝对的影响。

【资料链接】

一家实验设备生产企业与某大学研究所谈一笔买卖合同。该研究所的主要负责人虽然出身贫寒,但依靠自己的努力接受了良好的教育,在美国取得了博士学位。回国后,他领导自己的科研小组在科研上取得了突出成就,得到了学校领导的赏识,三十几岁就身居要职,可以说年纪轻轻就已经功成名就。他就是这次谈判的最后决策者。

根据谈判的心理学原则,面对这样一位年轻气盛的谈判对手,在谈判中应该考虑哪些心理因素?采取什么样的策略比较容易达成交易,并且能为企业争取到最大利益?

(资料来源:黄卫平.国际商务谈判[M].中国人民大学出版社,2016)

第三节 整合性谈判模式与双赢原则

谈判关系到双方的切身利益,从各自的利益角度出发,双方一定会尽力为自己的利益据理力争。因此,在任何的影视和平面媒体的宣传中,谈判的场面总是剑拔弩张或者钩心斗角,给人的印象往往不是很好,最终形成零和博弈。

长期以来,西方著作对谈判双方的输赢关系做了非常深入而系统的探讨,将谈判分为分配性谈判(distributive approach)与整合性谈判(integrative approach)。简单说来,分配性谈判将冲突视为一场竞赛,双方利益呈现完全负相关关系,也就是增加一方的获利必然同时减少另一方的获利,“彼之所得即我之所失”。整合性谈判假设当事者间的冲突经常只是一种认识上的错觉,尽管双方表面上存在冲突,但事实上双方的根本利益是相容或互补的。

在分配性谈判中,谈判方认为双方的目标和利益彼此相斥,一方想要以另一方付出的代价为己方获得尽量多的利益,也就是说,一方所获得的每一美元恰恰是对方所失去的,结果必然是一赢一输。美国学者约翰·凯尔特纳(John Keltner)认为,在此类谈判中,双方显然是竞争对手关系,谈判的目标是赢取胜利,一方要求对方必须做出让步才能维持商务关系,他们苛求对方、不信任彼此、坚持己见、使用威胁性的语言,努力隐藏己方底线或者误导对方做出错误的理解。

美国学者马克斯·H.巴泽曼(Max H.Bazerman)和玛格丽特·A.尼尔(Margaret A.Neale)认为,在这种谈判模式下,谈判方试图分取一个想象中的大小固定的馅饼。由于双方都想得到超过一半的份额,因此努力竞争、争论以获取自己那一份。这种谈判模式的重大缺陷,在于争论中失败的那一方将久久不能忘怀此次失利。因此,如果双方必须再次合作,协商将更加困难。

分配性谈判的典型行为包括争吵和辩论、过分的要求、勉强做出的让步、不愿意倾听、立场式声明以及有争议的手段。实践中,人们在国家间谈判、劳资谈判、离婚纠纷、体育



谈判中经常使用这一模式。

整合性谈判建立在对问题的共同理解上，并且试图整合谈判各方的需求，认为各方的目标彼此可以兼容，问题的解决给双方都带来了利益，即所谓的双赢(win-win)。整合性谈判的典型行为包括与对方坦诚相见、分享信息、信任对方、以各自看重的利益进行交换、进行以利益为基础的讨论。整合性谈判能够为各方创造更多的利益，从而把馅饼做大。

在整合性谈判模式中，谈判不是零和博弈，它是一种妥协、一种沟通以及双方技巧的对抗和运用。分析可知，由于谈判关乎双方的利益，因此谈判的最高境界是做到兼顾双方的利益，也就是做到双赢。谈判双方之所以能够坐到谈判桌前，耗费人力、物力探讨可能达成的协议，就是因为基于一种信念，即双方合作达成协议要比达不成协议给合作双方带来更大的利益。

【资料链接】

中国入世这一事件，尽管经历了长达 15 年的唇枪舌剑、锱铢必争，但结果达成后，在美国媒体的报道中，认为中国广阔的市场空间就此向美国产品开放，因此美国赢了；中国从此获得公平的贸易地位，获得对各项规则制定的参与权，因此中国赢了；WTO 作为世界性的贸易管理组织，终于迎来了世界第一大发展中经济体的加入，毫无疑问，这提高了 WTO 在世界贸易中的代表性和影响力，因此 WTO 也赢了。这是一个多赢的结果。

(资料来源：黄卫平. 国际商务谈判[M]. 中国人民大学出版社, 2016)

表 2-2 总结了分配性谈判与整合性谈判的主要区别。

表 2-2 分配性谈判与整合性谈判的主要区别

分配性谈判	整合性谈判
隐藏信息	坦诚相见、分享信息
要求获取利益	以看重的利益进行交换
立场性讨论	以利益为基础的讨论
强迫对方接受方案	协商解决问题
争论	解释
牺牲合作关系	建设合作关系
针对人	只针对问题

分配性谈判只关注自己的目标，冲突当事人的目标是使自己的利益最大化(或将损失降至最低)。整合性谈判关注共同目标，假定谈判者同时关切自己的利益和对方的利益。

分配性谈判将可分配的资源视为固定不变。整合性谈判假定可提供给双方进行分配的资源并非固定不变。

在分配性谈判中，冲突的当事者采取竞争战术，追求自己分配到最大的利益。在整合性谈判中，当事者共同探求彼此可以接受的冲突解决方案，也就是发展足以调和双方冲突的利益，并提供双方高联合利润的整合性协议。

在很多问题中，采取整合性谈判方式就意味着各方在存在差异的基础上进行合作，这有助于找出商务关系中存在的问题，提出解决方案，更深入地了解对方，使得问题的解决

和转化成为可能。

美国学者理查德·E.沃尔顿(Richard E. Walton)和罗伯特·B.麦克西(Robert B. Mckersie)指出,实践中双赢和一赢一输两个极端之间存在着很多潜在的可能,通过权衡交易,参与方可能在某些方面获得利益,而在其他一些方面则失去利益。谈判各方的利益在某些方面是一致的,在某些方面相互冲突,而在其他方面则有可能相互补充。这种复杂的情况意味着,一方面,谈判者要合作,以创造共同价值;另一方面,谈判者也要竞争,以获得自己的那一份利益。共同价值可能涉及经济利益与社会心理利益的交换。例如,谈判一方愿意放弃某些有价值的资源而获得对决策过程更大的发言权,另一方可能愿意放弃权利而获得经济利益。事实上,双赢的达成是由于各方对每项利益的看重程度不同。

美国学者默顿·多伊奇(Morton Deutsch)指出,谈判双方获得利益的多少对他们合作意愿强烈与否有非常大的影响。他解释说:“在通常情况下,人们不会为了相对比较低的回报而采取竞争性的行为,相对比较高的回报容易激励竞争性的、侵犯性的行为。”这部分解释了为什么在汽车购买、房屋购买、劳资关系、运动谈判以及离婚谈判中,尽管参与方非常愿意进行合作,但极易发生争论,原因就是事关重大利益的得失。

学者对分配性谈判模式与整合性谈判模式一直有不同的见解,并呈现多元的看法。首先,分配性谈判模式较整合性谈判模式的发展更早,而整合性谈判模式的出现主要是因为分配性谈判模式较为简单及不切实际;但学者都认为,以上两种模式各有利弊,应该依冲突情境的特性来选择适用的模式。其次,越来越多的学者主张上述两种模式所探讨的冲突解决过程,其实是冲突解决过程的一体两面,两者之间属于一种互相依存的关系。

比较符合实践的看法是,实际的冲突解决过程应该是两种模式的混合体,冲突当事者一方面必须采取积极的、有创意的合作行为来解决问题,创造尽量多的可供分配的资源,另一方面也必须采取必要的竞争手段,以确保自己最后的获利。

需要强调的是,在争取自己利益的过程中,即使是在实力相差悬殊的谈判中,占优势的一方也不能企图把所有利益都占为己有。俗话说:吃亏上当只有一次。当你取得这次胜利的时候,也就把你的客户和你未来的利益赶尽杀绝了。所以,双方在谈判中至少应该是合作的利己主义,双方都获得利益才是谈判所应达到的最高境界。

分配性谈判模式注重的竞争手段,正是多数谈判者习惯的思维方式。下面重点讨论商务谈判中兼顾双方利益,也就是整合性谈判所强调的双赢原则的几个问题。

一、双赢中“赢”的概念(成本—效益分析)

如果谈判者抱定双赢的思路来进行谈判,那么在谈判中就会注重合作、互惠,在自己的利益得到满足的同时尽量让对方也有所收获。要使双赢原则在实践中得以体现,谈判者首先应该明了谈判中的成本—效益问题。

(一)谈判的效益

谈判的效益是指谈判中目标实现的程度,或者谈判者预期目标的完成程度。谈判的效益可以从谈判远期目标的实现、商务关系的维系与发展以及眼前财务目标的实现这三个方面来加以考虑。



在某些时候，近期的财务利益和远期的商务关系或者长期的目标是吻合的，但在很多情况下，三者之间也会产生矛盾。这就需要在近期的财务目标和远期的商务目标之间达成妥协，寻找一个交叉点。

(二)谈判的成本

- (1) 谈判中所做的让步，即预期目标与实际的差距。
- (2) 商务谈判中所涉及的人、财、物等资源的耗费。
- (3) 谈判中所占用资源的机会成本，即所占用的资源用于其他用途所能创造出的最大收益。这一点在实际中很重要，但往往被人们所忽视。

从商务谈判的角度，我们应充分考虑到商务关系的发展与维系对于本方未来利益的重要作用，同时也应该考虑到这种商务关系的维系除了在未来很可能带来直接的利益之外，还可能通过这层商务关系发展出与其他方的商务关系，从而形成一个商业的网络。这种谈判所带来的网络关系在很多情况下比谈判本身还要重要。

在各项成本中，由于实践中的机会成本不是很明确，所以很多人就认定它比在谈判中所耗费的人、财、物的绝对值要小，甚至忽略其存在，这是十分错误的。在重视人、财、物占用的实际值时，要对机会成本本身进行充分的考虑，要考虑除谈判自身之外，还可能发生什么情况。

在谈判的过程中兼顾了成本和效益两方面的问题，就能使谈判在比较高的层次上开展，也就比较容易达到双赢的状态。

二、寻求兼顾双方利益的做法和策略

国内外许多谈判专家都认真研究了达到双赢的方法和途径，概括说来，在谈判中要遵循以下几项原则。

- (1) 如果无法达成协议，可能的备选方案是什么？会产生什么影响？对此要进行充分的评估。
- (2) 将重点放在利益、需求上，而不是过多强调各自的立场。
- (3) 就利益背后的信息和逻辑进行充分沟通，以便增进彼此的理解。
- (4) 评价利益分配是否合理，协议条款是否可以接受，应采用双方均认可的标准。
- (5) 应该建立一个机制，在某些选择方案失败或者情况变化时，双方有机会重新探讨协议。

(一)尽量做大利益，避开利益冲突，在做大的基础上进行利益分割；分散目标，制造多层次的需要，从而避开利益冲突

谈判的最高境界是双赢，即双方均要有利益的获得和满足。我们从分析中发现：对于利益的理解，谈判双方可能是一致的，也可能是不一致的。换句话说，双方在谈判中发自内心的利益追求可能是重合的，也可能是有差异的。进一步分析可知，如果双方所追求的利益目标是重合的，即利益冲突较大，那么谈判很可能会陷入一种竞争状态。如果双方的利益目标本身就有差异，那么彼此竞争的一面就要弱一些，合作求得双方利益最大化的愿望就可能强劲一些。因此，如何区分谈判双方追求的利益；双方的利益有多大程度的重合，

有多大程度的差异；如何制造多层次的需要，使得利益不相互冲突，就成为追求双赢的一个重要命题。

【资料链接】

1. 在 20 世纪 40 年代，美国著名女明星珍·拉塞尔和制片人休斯签订了一部影片的商业合同，片酬约定 100 万美元。影片上映后大获成功，但休斯却无力马上兑现 100 万美元的现金片酬。拉塞尔几番交涉后仍然无法拿到钱，于是决定诉诸法律。此时，一位著名谈判学家建议拉塞尔：由于休斯现在的确实无力支付 100 万美元的现金，而他又是一个以诉讼闻名的制片人，因此官司不一定能够打赢；即使打赢了，要真正拿到钱也很困难。作为演员，很难每年都有 100 万美元的稳定片酬收入。如果最终休斯一次性支付全部片酬，根据美国法律，政府会收取高额的所得税，所以不如再签订一个合约，让休斯分期支付片酬并附带利息。拉塞尔听从了这个建议，与休斯签订了一个 20 年付款的新合约。这样，休斯有了周转的机会，不用一次性支付 100 万美元的现金，减轻了巨大的财务负担；而拉塞尔也获得了为期 20 年的稳定收入，同时又避免了一次性向联邦政府缴纳巨额的税款。谈判学家的介入使得双方获得了一个双赢的结果。

2. 在某合资企业的谈判中，合资双方都想要控股新成立的合资企业，从表面上看，双方的矛盾不可调和。事实上，双方进行了深入的沟通后发现，一方希望借助自己对当地市场的了解和在该行业长期的经营经验进行生产管理；另一方则因为拥有矿山，因此希望确保己方与新建合资企业之间的原料供应关系。至此，双方的利益点出现差异，那么就不难找出令双方满意的解决方案。

3. 一对新婚夫妇买了房子要装修，找到设计师后，两个人却提出了完全不相容的要求：女主人要求墙面必须是红色，而男主人却要求是白色。从表面上看，这两种选择无论如何都不可调和。于是有人建议，交叉使用两种颜色，竖条或横条间隔；或某一面墙用一种颜色，其他用另一种。可是，这些方案都无法满足客户，遭到了两个人的一致反对。事实上，设计师问了两个人一个简单的问题就把这个矛盾圆满化解了，而且装修方案让两个人都很满意。

他问了一个很简单的问题：“为什么喜欢这种颜色？”经过与两个人的进一步交流发现，男、女主人要用不同的颜色是因为心理上的不同需求。女主人希望有热烈、浪漫的感觉，男主人希望有洁净、广阔的空间感，而这些需求并不一定要用颜色来满足，完全可以通过其他手段得到满足，这对专业设计师来说是小菜一碟。

(资料来源：黄卫平. 国际商务谈判[M]. 中国人民大学出版社, 2016)

以上几个例子都说明，在现实生活中，利益的差异总是存在的，因此合作的可能也是存在的，关键在于如何去发现和利用。利益有差异，而差异促成合作，合作又产生新的利益，最终达到一个双赢的结果。

(二)为对方着想，最终达到自己的目的

要想追求自己的利益，就必须给他人以利益。如果把他人的利益通通占为己有，那么当对方被迫退出谈判的时候，自己所应获得的利益也随之全部丧失。站在对方的立场，从对方的角度设身处地地考虑问题，就能充分体现一方谈判的诚意，在十分友好的谈判气氛



中一方提出的设想和方案就能比较顺利地得以采纳，从而达到谈判的目的。这一点也是兼顾双方利益，使双方利益共享原则得以贯彻的要求。

(三)消除对立

在谈判中，如果双方情绪对立、语言趋于激烈，此时很难判定双方的利益所在，而面子上的小损失可能导致利益上的大损失。由于合作的利益总是大于对抗的利益，所以应该消除对立、寻求合作。

(四)求同存异，缩小不同点

谈判中，在双方利益重合之处容易产生争执，在双方利益差异之处则比较容易达成协议。有差异性的利益使得双方从不同的角度获得各自利益的满足，从而产生双方利益的共同之处。需要强调的是，利益的共同之处和利益的重合之处是两个不同的概念。利益的共同之处是指双方均能获得各自不同的利益，双方都满意，从而达到双赢结果的那部分利益；利益的重合之处是指双方都想得到，从而产生争执的那部分利益。

因此，求同存异是指在利益的共同之处求同，在利益的重合之处存异，尽量做大共同的蛋糕，这样谈判就能顺利进行，双赢的局面才有可能产生。

(五)分中求合

分中求合是指为了共同的利益，必须有分有合。在日常的商务谈判中，运用分中求合要注意：不能抱着害人的心态，但也不能一点儿都不提防。这样，就能较好地做到分中求合，有分有合。

在此，分是手段，合是目的。当然，从更大的范围来讲，从谈判的总体来看，合作就变成了手段，利益才是真正的目的。这是一个层次高低的问题，不同的层次要有不同的做法，遵循不同的原则。

第四节 诚信原则与博弈论

一、商务谈判中的诚信原则

在谈判中，“诚”主要是指谈判动机要诚，含有两方面相互联系的内容。

(1) 光明正大，即不能怀着不可告人的目的，不能心怀鬼胎。在各国及国际组织有关商业的法律及守则中对此均有明确的规定，并且从动机的真诚可信与诚实叙述事实两个方面加以限制。

(2) 诚心诚意，也就是对谈判的双方而言，对于在谈判中出现的分歧，双方应抱着真诚合作的态度与对方磋商，以期结果的达成。

在谈判中，“信”主要是指谈判人员在谈判中要言而有信，出口有据，言必信、行必果，这是“信”在谈判中最突出的表现。如果自己的立场摇摆不定、信口开河，这很可能使对方对你谈判的诚意产生怀疑，从而导致双方谈判的中止或终止。对于自己的失言，最

好的挽救办法就是“承认错误”，这种“承认错误”也是谈判的技巧之一。通过“承认错误”使双方能重新坐在谈判桌前，继续已经中止的谈判，以实现双方都期望得到的利益。

二、博弈论在诚信问题中的应用

博弈论是从棋弈、扑克和战争等带有竞赛、对抗和决策性质的问题中借用的术语，其准确的定义是：个人、团体或其他组织，面对一定的环境条件，在一定的规则约束下，依靠所掌握的信息，同时或先后，一次或多次，从各自允许选择的行为或策略中进行选择并加以实施，而后各自取得相应结果或收益的过程。

要了解博弈论在商务中的应用，首先要了解博弈论的基本模型“囚徒困境”。

(一)囚徒困境

警方对同一案件的两个犯罪嫌疑人进行隔离审讯，每个犯罪嫌疑人都有坦白和抵赖两种策略。当两个犯罪嫌疑人共同坦白时，他们将分别被判处 5 年徒刑；如果一方坦白，而另一方抵赖，坦白者将被判处 1 年徒刑，而抵赖者将被判处 10 年徒刑；如果双方都抵赖，则会因法庭证据不足而被同时判处 2 年徒刑，如表 2-3 所示。表中的数字代表两人的刑期，第一个数字是甲的刑期，第二个数字是乙的刑期。

表 2-3 囚徒困境

	犯罪嫌疑人乙抵赖	犯罪嫌疑人乙坦白
犯罪嫌疑人甲抵赖	2, 2	10, 1
犯罪嫌疑人甲坦白	1, 10	5, 5

在这个模型中，最终两人选择的策略都是坦白。因为对甲而言，如果乙选择坦白，那么当他选择坦白时将入狱 5 年，当他选择抵赖时将入狱 10 年，因而选择坦白的策略比较好；如果乙选择抵赖，那么当他选择抵赖时将入狱 2 年，当他选择坦白时将入狱 1 年，因而选择坦白的策略比较好。所以，选择坦白是甲的最优策略。同理，选择坦白也是乙的最优策略。由于两人选择的策略是相同的，所付出的代价也是同等的，即都被判处 5 年徒刑。

但是，我们在表 2-3 中明显能够看到，存在另一种对双方都有利的策略(即抵赖)和更有利的结局(即分别被判 2 年徒刑)。

囚徒困境有着广泛而深刻的意义。个人理性与集体理性的冲突，个人追求利己行为而导致的最终结局是一个纳什均衡(这一结果以其研究者数学家纳什(Nash)的名字命名)，也是对所有都不利的结局。他们两人都是在坦白与抵赖策略上首先想到自己，这样他们必然要服更长的刑期。只有当他们都替对方着想或者相互合谋(串供)时，才可以得到最短刑期的结果。

这个结果首先对亚当·斯密的“看不见的手”这一原理提出了挑战。按照亚当·斯密的理论，在市场经济中，每一个人都是从利己的目的出发，而最终全社会达到利他的效果。不妨让我们重温一下这位经济学圣人在《国富论》中的名言：“通过追求(个人的)自身利益，他常常会比其实际上想做的那样更有效地促进社会利益。”我们从纳什均衡中引出了“看不见的手”原理的一个悖论：从利己目的出发，结果损人不利己，既不利己也不利他。两



个囚徒的命运就是如此。从这个意义上说，纳什均衡提出的悖论实际上动摇了西方经济学的基石。

因此，我们从纳什均衡中还可以悟出一条真理——合作是有利的“利己策略”，但它必须符合以下黄金律：按照你愿意别人对待你的方式来对待别人，但只有他们也按同样方式行事才行。这就是中国人所说的“己所不欲，勿施于人”，但前提是“人所不欲，勿施于我”。其次，纳什均衡是一种非合作博弈均衡。在现实中，商务伙伴之间非合作的情况要比合作的情况更普遍，因此对非合作博弈的研究更具现实意义。

(二)囚徒困境模型对商务谈判的启示

在商务谈判中，采取何种谈判策略有时类似于囚徒困境模型中囚徒的选择。谈判双方都存在欺诈和合作两种策略，当一方欺诈、一方不欺诈时，能够给欺诈方带来额外的利益，见表 2-4。

表 2-4 诚信困境

	乙公司诚信	乙公司欺诈
甲公司诚信	3, 3	-3, 9
甲公司欺诈	9, -3	-1, -1

表 2-4 中的数字代表两家公司的交易结果，即获得的收益或者遭受的损失，第一个数字是甲公司的交易结果，第二个数字是乙公司的交易结果。例如，当甲公司诚信而乙公司采取欺诈手段时，甲公司将遭受 3 个单位的损失，而乙公司获得 9 个单位的收益。

依据前面对囚徒困境的分析，我们很容易得出，这个模型的纳什均衡是双方都欺诈，结果双方都遭受损失。显然，这不是最有利于双方的结果，也不是我们所提倡的在商务交往中应该遵循的诚信原则。事实上，商务交易与囚徒困境最根本的区别在于：囚徒困境模型对双方来说都是一次性的，而现实中的商务交易则大多不是一次性的。

在纳什之后的美国数学家罗伯特·阿克塞尔罗德对多次博弈进行了研究，根据他的研究成果，我们可以将谈判双方的交易分为以下 4 种不同类型。

1. 双方的合作是一次性的

在这种情况下，由于不考虑长期商务关系的维系，理性的谈判者都是从私利的角度出发为自己谋取最大的利益，双方合作的可能性几乎为零。例如，在囚徒困境模型中双方都选择坦白，但谈判双方所采取的最佳策略是相互欺骗。此时，每一方都会自以为在这种策略下的损失不会比对方大，甚至可以获得额外的利益。

这种情况会出现在谈判双方还没有建立起相互信任，社会还没有强烈的商业信用观念的时候。在一次性的商务谈判中，为了谋取自己最大的私利，欺骗就成了最佳的选择，但是这一类商务往来达成交易的可能性非常低。

2. 双方有有限次的商务往来

通常来说，在谈判的最初阶段，由于考虑到以后的商务往来，双方都会尽量避免欺骗而寻求合作，但随着双方的往来进入后期，欺骗的可能性逐渐增大。

3. 双方有长期无限次的商务往来

由于谈判双方的商务往来是长期的，所以双方都清楚：如果自己欺骗了对方，那么将来必然会遭到对方同样的欺骗。同样是从自己的私利出发，双方就有可能避免欺骗，而是采取合作的态度以争取最大的谈判利益，此时类似于囚徒困境模型中双方合谋的情况。双方商务往来的时间越长，合作的可能性就越大。

4. 双方的商务往来期限不明确

这种情况比较常见。由于不知道合作的期限，因此双方都知道：如果欺诈一次，未来会为此付出代价，所以双方采取合作的态度更符合双方的利益。

由此可见，商务往来的期限和谈判的轮次决定了双方在谈判中所采取的态度。由于多数商务往来的期限是不明确的，因此，诚信是最符合企业自身利益的策略。

香港著名实业家李嘉诚曾经说过：“一笔生意，诚信可以赚十万元，欺诈可以赚一百万元。眼前利益看起来似乎是欺诈更有利，事实上，从企业长期经营来看，诚信更有利。”“每次欺诈都在自己身边竖起了一面墙，今后再也没有合作的可能性，随着欺诈次数的增多，将在现代商业社会举步维艰。”中国许多民营企业的经营不超过两年，就是因为企业只图眼前利益，缺乏诚信经营理念。

第五节 其他理论

谈判作为一门综合学科，涉及多个领域，因此各个领域的专家都尝试以自己的研究背景为基础提出对谈判的解释。这些理论虽源于对其他学科的研究，但对于谈判同样具有重要的指导意义。

一、身份理论

该理论尝试解释社会身份如何影响个人行为。个人从其扮演的社会角色出发形成了个人的身份定位，比如，父母、配偶、男性、女性、雇员、上司等，还包括资历、归属的群体以及通过生活经历获得的知识。忠诚于自己的社会身份对人们一生的影响可能比其他许多因素都要强。

身份理论在谈判中的应用可以解释为人们需要被认可、需要安全感、需要能够控制局面等。如果一个谈判者具有很强的身份需求，他可能会从以下角度来考虑问题：“如果我同意你的建议，别人会怎么看我呢？”

许多谈判从表面上看来是有关利益的冲突，实际上可能涉及与谈判者身份相联系的意图、期望、行为。例如，一个雇员要求与上级经理谈谈他的工作职责。经理很有可能会把这一要求看作威胁他在工作分配上的权威，即身份问题。雇员的意图本来是要修改工作职责，但是，除非他能够消除经理的权威被质疑这种印象，否则这一要求不会得到解决。在这场谈判中，从表面上看来是岗位职责的分歧，而问题的重点根本不在职责的分配是否合理，而在于雇员是否充分尊重经理的身份定位。



身份问题在国际背景下长期存在。斯里兰卡、巴勒斯坦、巴尔干地区、阿富汗以及北爱尔兰的不同民族采用武装手段来争取尊重、自治和独立，恰恰是源于其身份需求。

反映出身份问题的谈话包括：

“你在质疑我的判断能力吗？”

“我做这一行 20 年了，我很熟悉这个问题。”

谈判一方出现上述谈话时，表示谈判对手对其身份的认识已经出现问题。要缓解紧张气氛，另一方应该认真倾听对方谈话，要充分肯定谈话者的专业知识水平，并且充分表现出对谈话者所重视的身份的尊重，而后再回到争论的问题本身。

二、社会作用理论

虽然多伊奇为人们所熟悉是因为他对冲突管理研究的贡献，但是他的许多观点在谈判中同样可以得到非常好的应用。他认为，人们在解决问题中所涉及的一系列理解、预期、技巧与其社会背景紧密联系。如果你的目标是想要改变现实环境，首先必须改变人们对于环境的理解。

例如，在谈判中澄清双方对于问题的理解会使谈判更加有效。交流不充分、态度带有敌意或者对差异过于敏感，这些都是竞争的常见现象，会导致观点扭曲，从而强化冲突，甚至导致冲突永久化。相反，如果能够在谈判时澄清己方的期望、相互作用的规则以及问题有关的价值，将会影响谈判中所传达的信息。

另外，将冲突定义为“需要通过共同努力来解决的共同问题”，将有助于谈判获得成功。谈判各方使用“我们的问题”“我们的解决方案”这一类语言，有助于强化对共同利益的追求。虽然各方不太可能达成自己希望的所有成果，但他们可以进行有益的对话，更好地理解双方的需求，这将有助于未来对问题的解决。

如何进行增进理解的沟通呢？方法之一是确立有助于合作关系的规则。对此，多伊奇给出的建议包括以下内容。

- (1) 当意见出现不一致时，努力从对方的角度来理解其观点。
- (2) 充分肯定对方想法的价值。
- (3) 强调对方积极的、正面的因素，尽量少表达消极的、负面的感受。
- (4) 对对方的合理要求做出积极响应。
- (5) 恳请对方提出看法，同时专心倾听、积极响应和分享信息，从而促进双方合作性的交流。
- (6) 表现出诚实、有道德、关注他人、正直的品质。

多伊奇的观点可以总结如下：沟通和语言是协调行动的核心，是一种渠道，连接谈判各方。人们以语言进行争论，因此我们应该重塑语言，使其减少威胁性，从而变得更有利于合作。

三、场理论

在物理学中，我们知道原子的运动受到许多更小的颗粒(如质子和电子)的影响，质子和

电子又受到更小的颗粒(如夸克、介子、轻子、重子)的影响。虽然我们看不到这些潜在的力量,但它们影响了生活中的所有运动。

正如在物理世界中发挥作用的亚原子力,社会力量在人类交往中也发挥着巨大作用。夫妻会受到亲戚的影响,公司决策会受到市场力量的影响,社团组织会受到亚文化的影响。许多力量是可见的,但有些力量是无形的,像亚原子颗粒一样发挥着作用。

德裔美国学者库尔特·卢因认为,个人行为不能独立于社会背景,每一种组织或社会背景都会形成系统力,构成心理环境,从而影响人们的思维和行动方式。

气氛被用来描述整体的背景特征,经常被定义为“热烈而安全”或者“冷淡而紧张”。在谈判中,气氛可能是合作的或是竞争性的。

心理气氛形成谈判的背景,将支持或者阻碍双方形成信任的态度、进行开诚布公的沟通,影响双方以何种方式讨论和解决分歧。美国学者约瑟夫·P.福尔杰、马歇尔·斯科特·普尔和兰德尔·斯图曼认为:冲突环境的主流气氛会影响各方对彼此的看法,从而激励某种行为方式,并且再反过来强化环境气氛。

例如,最近一位调解员为一家大型金融公司讲授两天的谈判课程,在授课期间,有几名参与者告诉他:“这个公司的文化缺乏领导力,多数雇员不信任上级经理。”对气氛的评价在课堂讨论中也得到体现,参与者相互竞争、不信任彼此,在课堂练习和讨论中拒绝分享信息。这些感觉形成了一种气氛,并笼罩了整个团体,它影响各方如何计划他们的行为和猜测对方的反应。心理气氛会影响到冲突的发生、发展和解决。一个具体的事件是否会导致冲突,在很大程度上取决于团体内部的紧张水平和社会气氛。

场理论揭示了在谈判中许多潜在的力量会影响谈判者对措辞、情绪反应、压力以及技巧的选择。我们在谈判中的语言和沟通受到各自所属文化群体的影响。例如,一个工会代表如何理解对方经理所说的话以及在谈判中选择什么样的策略,将受到他所在的工会对他的期望的影响。

谈判者必须对这些潜在的力量保持敏感,并且相应调整谈判策略以应对,甚至有效利用这些力量的影响。

四、理性选择理论

理性选择理论把人们在冲突中的行为描述为一系列的选择,即冲突各方为了收益最大化或损失最小化而做出的一系列行动和反应行动。该理论认为,人们受自我利益的驱动,因此在做出选择时所依据的偏好相对比较稳定。从这个角度出发的谈判者通常会从收益、损失或者结果衡量的角度来理解语言和事件,他们经常会考虑:“这会给我带来什么?”

该理论表明了认知标准的重要性。该标准确立了参考点,低于该标准,交易不能补偿成本;高于该标准,交易才是值得的。虽然这些标准可能是主观的判断,但它们决定着谈判中什么是重要的,对风险和损失的衡量具有显著影响。2002年诺贝尔经济学奖得主、心理学家卡尼曼指出:人们厌恶损失、避免损失的想法对谈判的影响与获得收益至少同样重要,甚至前者更甚。

博弈论是理性选择的一个例子,实验者试图通过模拟来了解、反映行动,了解人们为了使自己的利益最大化和达成目标会做出何种选择。阿克塞尔罗德使用囚徒困境模型进行



研究，总结了实施该策略的四项原则。

- (1) 正直待人，不要先于对方采取欺诈行为(指试图以他人的损失换取己方的利益)。
- (2) 如果对方欺诈，则采取惩罚行动。
- (3) 采取惩罚性的欺诈行动后，应该原谅对方，要避免引起进一步的对抗升级。
- (4) 不要聪明过头，过分“聪明”的策略会使其他人做出错误的推断。

通过谈判解决冲突就是为问题的解决提供便利的过程。通过谈判，人们做出判断，没有必要再使冲突升级，或者认识到社会体制对利益的分配方式是可以接受的。如果争论各方认为谈判过程是公平的、恰当的，那就更可能找到各方都接受的解决方案。只要游戏规则看起来公平，各方认为交易符合他们的最大利益，就会达成协议。

五、转化理论

美国学者路易·克里斯伯格认为冲突转化是一个过程，在这一过程中，长久的争斗通过冲突管理和谈判发生了根本性的、持久的变化。冲突各方可能从抗拒到开始认可对方的主张，他们开始认为各自的目标是相容的，他们以新的、不同以往的方式看待彼此的关系，探讨存在的问题，他们对于冲突的看法从只是关心自己这一方的问题，转换到把冲突看成更大背景中的一部分。当双方改变自己的行为时，对于彼此的感受、态度和看法，以及冲突的问题本身都会发生变化。谈判能够改变人们看待和谈论问题的方式，从而使冲突发生转化。

克里斯伯格认为转化需要经历四个阶段。

第一个阶段是试探性的。各方发现长久的争斗成本过高，因此会提出建议来缓解冲突、促进和解。也就是说，一方会尝试性地伸出和平的触角，测试一下另一方是否会接受这一建议，并将其作为冲突解决的一部分。

第二个阶段涉及公开的姿态或行动，显示出一方愿意为合作解决冲突而努力。在谈判中，这可能涉及让步、公开声明表示或者暂停敌对行为。

第三个阶段是就某些具体细节达成协议，这为相互理解和更大的进步提供了动力。

第四个阶段包括协议的实施和监督。协议、合同、条约和备忘录是最终协议的主要构成要素。

美国社会学家 L.A.科泽认为，双方进行谈判以弥合差异或管理冲突，能够产生新的规则或者新的制度。在这种情况下，协议可能只是一个副产品，而规则发生的变化更加深入和持久。

乍看起来，对于谈判，我们不需要了解什么理论观点。但是，深入了解我们为什么要做出某种战略选择，更有利于解决冲突，有利于在谈判中获取最佳利益。

很多理论都解释了什么原因导致谈判成功或者破裂，包括以下几个方面。

- (1) 对于谈判对手的身份和角色需求应充分理解并且给以足够的尊重，这种需求有可能会使谈判者不能专心于谈判的关键问题。
- (2) 意识到社会力量、环境力量对人们的行为产生的影响。
- (3) 确认哪些心理、社会、生理基本需求会增加人们达成协议的愿意。
- (4) 了解行为选择、推动或者抑制力量和结果之间的关系。

(5) 谈判过程中彼此关系、角色和意识所发生的变化。

在谈判中对本章提及的理论和原则善加利用，将会有效提高谈判的成功率，改善谈判的结果。

本章小结

商务谈判的经济学理论基础——比较优势理论：“两利相权取其重，两弊相衡取其轻。”换言之，如果一方在劳动生产率上处于绝对劣势，另一方处于绝对优势，只要双方劳动生产率的差距不是在各种产品上都一样，那么处于劣势的一方进入贸易也能有利可图。

国际商务谈判的心理学理论基础——心理需求理论：不同需求层次的人群要求满足的需求水平也不同，因此在商务活动中，针对谈判对手所处的需求层次给予相应的满足，就比较容易因势利导，促成交易的达成。

整合性谈判模式与双赢原则：谈判关系到双方的切身利益，从各自的利益角度出发，双方一定会尽力为自己的利益据理力争。因此，在任何的影视和平面媒体的宣传中，谈判的场面总是剑拔弩张或者钩心斗角，给人的印象往往不是很好，最终形成零和博弈。

博弈论与诚信原则、身份理论、社会作用理论、场理论、理性选择理论、转化理论的介绍。

自测题

1. 商务谈判的基本理论有哪些？
2. 什么是谈判的“囚徒困境”？
3. 简述双赢原则在谈判中的运用。

案例分析

美国钢铁大王戴尔·卡耐基曾经有这样一次经典的谈判。有一段时间，他每个季度都有 10 天租用纽约一家饭店的舞厅举办系列讲座。后来，在某个季度开始时，他突然接到这家饭店经理的一封信，要求租金提高两倍。当时，本季度举办系列讲座的票已经印好并发出去了。收回讲座的票不但会造成一定的经济损失，也会对商业信誉造成很大的影响，卡耐基当然不愿意看到这样的结果，也不愿意支付多了一倍的租金。过了几天，他去饭店找到了经理，对他说：“我收到你关于提高租金的通知，开始有些震惊，不过我一点也不埋怨你们。如果我处在你们的地位，可能也会写一封类似的通知。作为一个饭店经理，你的责任是尽可能多为饭店谋取利益。如果不这样，你就可能被解雇。如果你提高租金，那么让我们拿一张纸写下将给你带来好处和坏处。”然后，他在纸中间画了一条线，左边写“利”，右边写“弊”，在“利”的一边写下了“舞厅，供租用”。然后说：“如果我租用的这个舞厅空置，就可以出租供舞会或会议使用，这是非常有利的，因为这些活动给你



带来的利润远比办系列讲座的收入多。如果我在一个季度中连续 10 个晚上占有你的舞厅，这就意味着你将失去一些非常有利可图的生意。”

“现在让我们考虑一下‘弊’。首先，你并不能保证办舞会会在整体意义上获得更高的收入。如果你提价，从我这里获得的收入只会更少，因为我付不起你要求的价，所以我只能被迫改在别的地方办讲座，实际上你是在取消这笔收入。其次，对你来说，还有一弊。这个讲座吸引知识文化水平较高的人来到你的饭店，无疑对饭店起到了很好的宣传作用。事实上，可能你花 5000 美元在报上登个广告也吸引不了比我的讲座能吸引的更多的目标消费者来这个饭店，从而为你节约了很大的一部分成本。”

卡耐基把两项“弊”写了下来，交给经理说：“我希望你能仔细考虑一下，权衡一下利弊。然后告诉我你的决定。”第二天，卡耐基收到一封信，通知他租金只提高为原来的 1.5 倍。

卡耐基在整个谈话过程中一句也没提到自己的要求和利益，而始终在谈对方的利益以及怎样实现才对对方更有利，但却成功地达到了自己的目的。

(资料来源：刘春生. 国际商务谈判[M]. 中国工信出版集团、电子工业出版社, 2016)

思考题：在谈判过程中，双方的利益不一致时，此案例用了什么方法来解决？

阅读资料

一次双赢的商务谈判案例

淮海医药分公司经过短短的几年发展，由一个小小的区域医药物流批发公司，快速成长为国内最具有发展前景的知名医药公司。2005 年快速实现了销售收入 9.8 亿元人民币，据该公司高层管理人员告知，2006 年预期实现销售收入 16 亿元人民币。如此快速发展的秘诀在于“低价，快速批发，快速配送”的经营理念。“低价”是其抢占市场，控制锁定下游终端客户的法宝，也正因为有此法宝给许多厂家带来了许多的市场问题和风险。笔者所服务企业的产品也存在着同样的问题和风险。

笔者所服务企业销售的产品是一个美国原装进口的补钙产品，进入国内市场已有 6 年时间。在这 6 年的时间里经过公司在医药市场上专业化的学术推广和精耕细作，已在市场上拥有了一批稳定的忠实消费者，在国内补钙市场上享有较高的品牌知名度和影响力。医药市场上销售额排名在第二位，国内市场上排名在前 5 名。正是基于这样的市场基础以及院外其他市场的需求，加上淮海医药分公司有广泛的下游终端客户群和较强的下游终端配送能力，在 2004 年我所服务的企业与淮海医药分公司一拍即合，建立起了厂商供货关系。

刚开始的时候，双方的合作一直都很好。笔者所服务企业在“大力拓展整合销售渠道，精耕细作”的时候，由巩固院内市场销售向 OTC 和社区医院市场快速拓展，在国内市场上的销售量得到大幅提升。淮海医药分公司产品的销售量也由过去的月 1000 盒，快速达到每月 4000 盒左右，销售增长率达到 300%。这本来是厂商皆大欢喜的事情，可问题一桩接一桩的来了。

事情的起因是这样的：该企业办事处在和淮海医药分公司建立起厂商供货业务关系的

时候，双方有个约定(公司总部要求)，公司尊重淮海医药分公司的销售渠道和销售网络，在销售区域上公司总部没有限制。只是要求淮海医药分公司销售本公司产品时要提供真实的产品销售流向，产品的出货开票价不得低于大迪 32.5/盒、小迪 23.27/盒。该企业产品在淮海医药分公司的进销存查询是在网上完成的。大约在 6 月份的时候，笔者在每月的例行网上查询中发现，淮海医药分公司在当月共有 280 笔销售业务，其中大迪有 72 笔违规低价销售，小迪有 42 笔违规低价销售，违规销售占正常销售业务的比例达 41%。这对该企业全国经销商和办事处来说，是一次很严重的医药公司违规低价销售事件。在当月华东片区、华北片区的办事处也分别向该企业总部投诉淮海医药分公司以低于全国统一的医药公司出货价销售其产品，对当地部分医药批发公司引起不好的影响。这对于公司今年好不容易建立起来的价格保护体系和市场维护带来较大的冲击。不仅如此，附近省区的一级经销商为了把丢掉的市场和下游终端客户抢过来，也开始蠢蠢欲动。

为了推动公司刚推出的“商务渠道管理条例”得以全面、权威的执行，也为了维护公司来之不易的价格保护体系和市场保护体系得以保障，更为了广大遵守公司管理体系的全国经销商得以持续稳定地销售该产品而获得合理的商业利润，笔者在向上级总监汇报后，当即决定：责成江苏办事处经理和商务主管老谢在本周内尽快解决淮海医药分公司低价销售一事。办事处在接到公司总部通知和指示后，责成商务主管老谢与之交涉。第二天一早老谢就去淮海医药分公司，找到采购部相关负责人，向其说明此事件的严重性和给咱们公司产品及其他附近省区带来的负面影响。采购部采购当即表示会尽快整改。老谢满怀心喜地向办事处经理汇报已搞定，办事处经理也立即向公司总部汇报事情的进展情况和结果。尽管如此，总部还是加大了每天网上查询监管的力度。此后几天内淮海医药分公司依然是我行我素，全然不顾与办事处老谢的交涉，还在低价销售该企业产品。与此同时，在周围省区的公司一级经销商也不约而同地反馈给各办事处，投诉淮海医药分公司。下游终端客户有部分都转到淮海分公司，不从其他公司进货了，他们希望公司总部加强管理，维护市场的合理正常销售秩序。于是笔者又责成江苏办事处经理亲自去与淮海医药公司交涉。办事处经理带着商务主管老谢赶到淮海分公司去进行沟通，在与采购部采购沟通过程中，采购部负责人依然表示会尽快改善、遵守双方共同商定的产品出货价。事后办事处经理即时把沟通的进展和结果及时告诉了笔者，但同时也对淮海分公司能否照此执行要多打几个问号。此后的几天中笔者每天都在网上查询淮海的销售流向，从网上销售流向看依然是没有改善。

在沟通交流中寻求厂商共赢

笔者向上级总监汇报后，充分征求了江苏办事处经理的意见。在企业中高层领导内部达成了共识：“上策是公司以积极的心态去应对此事件的发生，积极与淮海分公司中高层管理人员进行充分的沟通交流、配合公司的市场管理政策得以实施；下策是取消淮海分公司一级经销商资格，转为二级经销商进行管理，也就是断它的货，请其从其他医药公司进货。”并为下策可能会出现的情况做了安排：办事处在近几天内不再给淮海分公司发货，赶紧把未收货款收回，以免谈判破裂使企业处于被动，在货款上存在应收账款风险。笔者安排好在该企业的工作后，电话通知办事处经理和商务主管老谢在第二天全都赶到淮海医药分公司。到淮海分公司后，笔者带上办事处经理和商务主管老谢先是找到该公司总经理谈了此事。总经理表示知道这个事情，想不到总部的人这么快就来了。我们以正式和严肃的态度向总经理说明了事件的过程，表明了企业总部的立场，希望贵公司能够给予理解和



配合。同时向其阐述企业商务渠道政策的制定，目的有二：其一是保障经销商在销售企业产品时能获得持续、稳定、长远、合理的商业利润；其二是确保企业商务政策得以贯彻执行，使企业产品市场保护体系和价格体系处于总部可控之内，使产品获得持续稳定的高速发展。该公司总经理对于企业总部这样有利于厂商双赢的“商务渠道管理”表示理解和支持，会在开会时要求开票部负责人和开票部的所有人员高度重视，并采取措施和安排。即在公司电脑上锁定本公司产品的最低出货价。也就是说，任何一个电脑开票员要想低于“大迪 32.5/盒，小迪 23.27/盒”销售是开不出销售明细单的。对此安排我们也表示感谢和认同。从总经理办公室出来后，紧接着与采购部经理和采购负责人进行了接触，把和该公司总经理谈话的过程和结果重述一遍，采购部经理和采购表示将严格按公司总经理的指示办，同时也希望企业总部的人能经常过来与他们保持密切的沟通和交流。以便有分歧时双方能有一个及时畅通的沟通渠道，可以在第一时间把问题解决清楚。在采购经理的引见下也分别与开票部经理和营销部经理做了简单的沟通和交流，希望他们部门能尽快按照公司总经理的承诺去抓紧执行，开票部经理表示在近几年完成电脑锁定最低限价事情。离开淮海公司后，笔者请办事处经理和商务主管老谢在近几年，从淮海分公司电脑上看是否已锁定公司产品的最低出货价。

事后的追踪

过几天后办事处老谢来到淮海医药分公司，在采购部和开票部电脑上分别看到了公司产品在电脑的最低出货价已被锁定。在这几天当中笔者在每天的工作中也会从电脑上随时关注淮海分公司的销售明细动向。笔者注意到几天以后在网上就没有出现过低于企业规定的最低出货价销售了。此事件已解决，但过后却留给了笔者一些思考。在厂商合作的过程当中，产品的销售流向是否真实，产品的价格销售政策在医药公司能否得以贯彻落实，恶意低价倾销厂家产品的事情能否杜绝。如此类医药公司不规范的销售行为，作为厂家来说是要坚决给予杜绝和制止的，这是原则性的问题。但是在坚持原则的基础上笔者认为又有灵活性可讲。在事件出现后要及时与医药公司进行多沟通，在沟通中找到解决问题的措施和办法。在合作之前，双方要签订一个大家共同遵守的“销售合作协议”。协议中如医药公司要提供真实的产品销售流向，不能低于什么价销售，遵守双方约定的销售区域，不得恶意低价倾销公司产品等，用以保障厂商间来共同遵守双方约定的协议事项，一旦有违规销售行为时大家有章可循。但同时笔者也认为在平时工作当中，各级管理人员要与主要的医药公司保持密切的接触，以便有问题时能在第一时间沟通处理、防患于未然。

(资料来源：网络整理)