

# 第15章 谈判技巧

魏 江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学  
管理学院

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 本章学习要求

## 本章基本要点

- 了解谈判的基本含义、步骤与注意要点
- 理解不同分配性谈判与整合性谈判的差异
- 具备处理分配性谈判与整合性谈判的沟通技能
- 掌握有效处理冲突与谈判问题的技能



# 1 认识谈判 (Negotiation)

## 讨论：

- 分析案例15-2：丁磊如何通过谈判来说服麦托公司？

## 谈判：

- 谈判：每天都在进行着，不一定惊心动魄
- 谈判：一种通过与他人讨论和讨价还价实现自己目标的艺术
- 谈判：两方或多方交换商品或服务，并就交换的比率取得一致意见的过程



## 2 谈判者的最佳替代方案 (BATNA)

### ➤ BATNA

- 最佳可替代方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement)；
- 谈判者对什么时候可以放弃谈判，选择其他备选方案的一种估计；
- 谈判者需要比较谈判方案和其他可选择方案之间的价值，通过BATNA决定什么样的谈判结果是可以接受的；
- 最佳的谈判准备方式是不断改进你的BATNA

### ➤ 使用技巧：

谈判前把你的BATNA写在纸条上并放在口袋里。如果你觉得自己受到对方的诱惑，眼看就要满足于低于BATNA标准的条件时，最好拿出纸条，在谈判中叫暂停，然后清醒头脑，对目标重新进行一次客观的估价。



## 3 保留点 (RV)

### ➤ 保留点(Reservation Point):

——指的是谈判者所形成的BATNA代表的价值;

——不是由谈判者决定, 而是由他的BATNA所代表的利益决定;

### ➤ 举例——雇员有关雇佣条款的谈判:

假定公司A给某位员工10万元的年薪, 还有股票期权、安家费, 但这个人对公司B提出的待遇很感兴趣。这样, 公司A就是他的BATNA了, 也就是在他与B公司进行谈判时的一个最佳备选方案。而B公司给出的这个价格则成了这个人的保留点RV, 包括所有B公司可能给他的所有待遇, 不仅是工资、股权、交通费, 还包括生活质量以及他对将迁入的城市的感觉等。

保留点是一个谈判者BATNA的量化





## 4 案例：BATNA和RV的确定过程

- 步骤1 用头脑风暴法确定备选方案
- 步骤2 估价每个备选方案
- 步骤3 试着改进你的BATNA
- 步骤4 决定你的保留价格





# 在谈判中获得优势的策略

## ➤ 多给自己一些选择

——不断考虑各种可行性，尽可能创造可能的选择

## ➤ 让对方知道你还有其他选择

——隐藏你的BATNA，但要让对方知道你还有其他选择

## ➤ 估计对方的BATNA

——尽可能掌握相关信息，估计对手偏好和效用特点等



## 5 谈判中的效用决策陷阱

- 非理性的坚持与升级 (**Commitment Escalation**)
- 虚构的固定份额 (**Fixed Pie Assumption**)
- 锚定效应 (**Anchoring**)
- 谈判的框架效应 (**Framing Effect**)
- 信息的易利用性 (**Availability**)
- 赢者的诅咒 (**Winner's Curse**)
- 过于自信与谈判者的行为 (**Overconfidence**)



## 6 分配性谈判 (Distributive Negotiation)

- 分配性谈判：在零和条件下进行，即双方的即得利益总和是固定的
- 谈判区域（**bargaining zone**）：又称解决区域，代表双方的保留点之间的区域
- 谈判者盈余（**Negotiator's Surplus**）：谈判结果和谈判者的保留点之间的顺差



## 分配性谈判的策略

- 策略1：了解自己的BATNA
- 策略2：研究对方的BATNA
- 策略3：制定更高的期望
- 策略4：最先给出提议
- 策略5：马上提出反提议
- 策略6：避免说出范围
- 策略7：做出双边让步，而不是单边让步
- 策略8：使用客观性标准支持自己的提议
- 策略9：用公平标准来解决问题
- 策略10：不要钟情于折衷策略



## 7 整合性谈判 ( Integrative Negotiation )

### ➤ 整合性谈判：

- 双方能够找到一个达到双赢的解决办法
- 能建立起长期的关系，并促使将来的合作
- 成功的前提条件：双方信息公开、真诚相待、善于理解对方的需求、互相信任、灵活处理冲突等一系列方面

### ➤ 限制整合性谈判的错误假设：

- 虚假冲突
- 固定馅饼假设



# 整合性谈判过程实例分析

## ——风城剧院的买卖谈判

- 准备：确认问题并将问题按优先次序排列
- 谈判期间：寻找权衡点而避免妥协
- 寻求二级扩大馅饼协议
- 增加问题而扩大馅饼
- 围绕不同的观点设计出或有合同



## 风城剧院需要谈判的问题清单

- 门票收入的利益划分(一般地，剧院和制作公司会分享门票收入，但具体的百分比需要谈判解决)。
- 演职人员的薪水(风城剧院付给POP公司一笔演职人员的薪水，但总额需要谈判)。
- 每周演出的次数(通常的演出数量是9场，包括5场晚间演出和4次周末日场；但演出数量也可以减少到7场或者增加平日的2个日场，这也是可以谈判的)。
- 演职人员的食宿开支(100名演职人员整个一周演出的食宿开支非常大——谁该付账呢?这又是一个需要谈判的问题)。



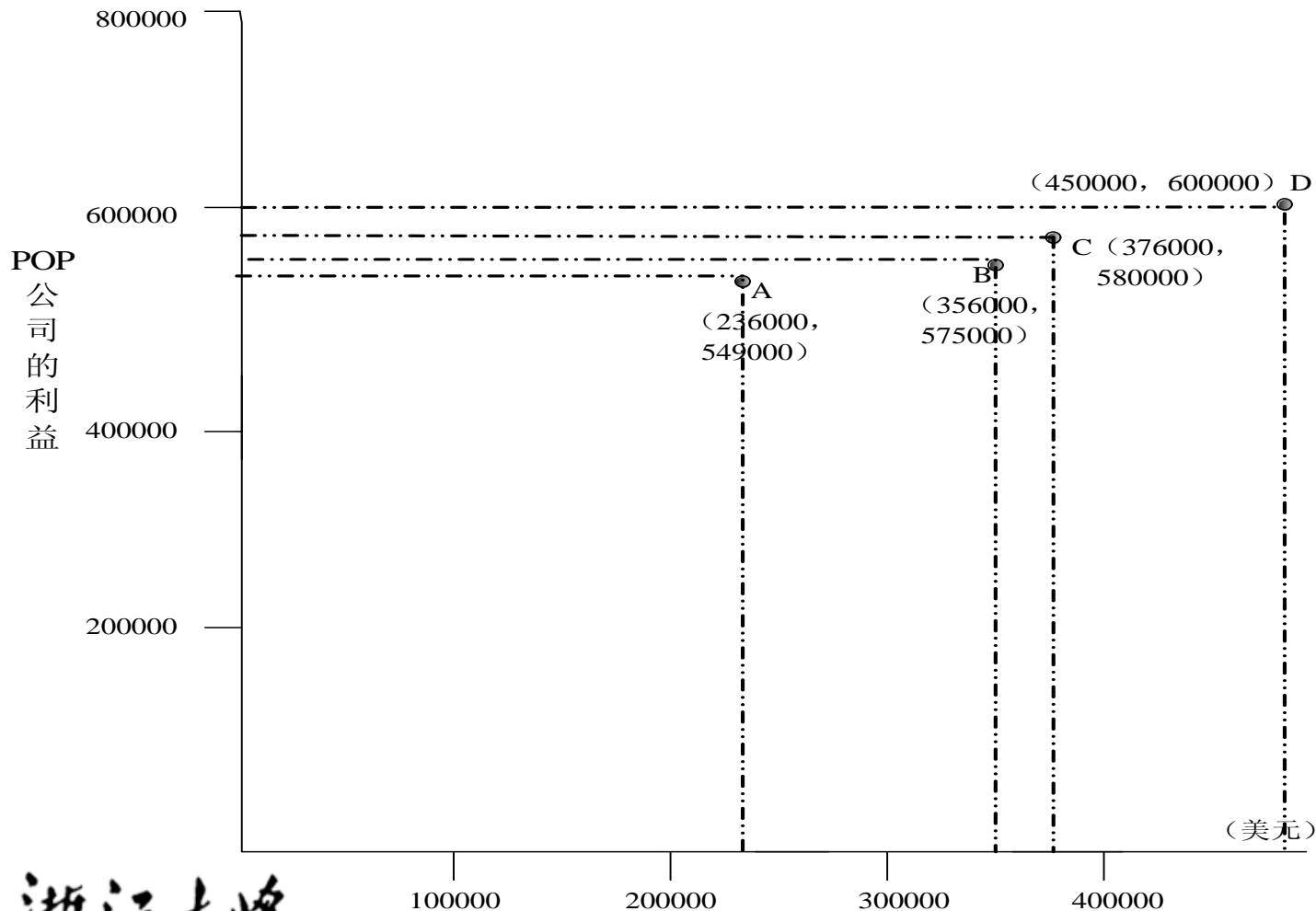


## 风城剧院问题的分配性谈判框架

需要谈判的问题	风城剧院的初始提议	POP公司的初始提议
利益划分 (风城剧院：POP公司)	70：30	50：50
演职人员薪水（元/周）	200000	250000
每周演出次数	11	7
食宿安排	POP公司支付	风城剧院支付



## 风城剧院问题的整合性谈判



## 整合性谈判策略

- 策略1：建立信任与共享信息(Bazerman & Neale,1992)
- 策略2：询问诊断性问题(Bazerman & Neale, 1992)
- 策略3：提供信息(Bazerman & Neale, 1992)
- 策略4：对问题进行分类(Lax & Sebenius, 1986)
- 策略5：做一揽子交易，而不是单一问题的提议
- 策略6：同时做出多项提议(Bazerman & Neale, 1992)
- 策略7：利用差异缔结或有合同
- 策略8：提醒便签
- 策略9：协议前协议
- 策略10：寻求协议后协议



# 分配性谈判与整合性谈判

谈判的特征	分配性谈判	整合性谈判
可利用的资源	分配固定量的资源	分配不定量的资源
主要的动机	我赢，你输	我赢，你也赢
主要的利益	双方对立	双方相似或相同
对关系的关注	短期	长期

资源来源：Based on R. J. Lewicki and J. A. Litterer, Negotiation (Homewood, IL:Irwin,1985) 280.



# 中国人谈判的文化特征

- 影响中国人谈判的6种文化规范：关系、社会等级、家长式领导、“面子”问题、全局观念、高情境文化
- 与中国人谈判的注意要点：
  - 准备阶段的注意要点
  - 谈判过程中的注意要点
  - 谈判的后继执行阶段的需要注意的要点



# 与中国人谈判的注意要点

## ➤ 准备阶段：

- 组建团队
- 明确决策程序
- 关注谈判前的关系建立

## ➤ 谈判过程：

- 了解利害关系
- 全局性思维与讨价还价策略

## ➤ 谈判的后继执行阶段：

- 对契约合同的认识差异



# 情景模拟

## 二手车的买卖谈判

### ➤ 对表演的要求：

- 仔细阅读情景模拟中角色与任务说明，分别扮演买主与卖主
- 阅读与自己角色有关的内容
- 时间不超过15分钟

### ➤ 对观察者的要求：

- 仔细观察表演者在整个准备与谈判过程中的表现；
- 根据评分单来评价各方扮演者控制冲突和进行谈判的技能；
- 谈谈如果由你担任其中的某一个角色，你会怎么做？





# 案例分析

仔细阅读两个案例，思考并讨论：

- 1、面对茶叶丰收、仓库积压的情况，我方公司采用了什么样的策略？
- 2、面对这种情况，你是否还有其他策略？
- 3、简述一种你认为最合理的计策。

