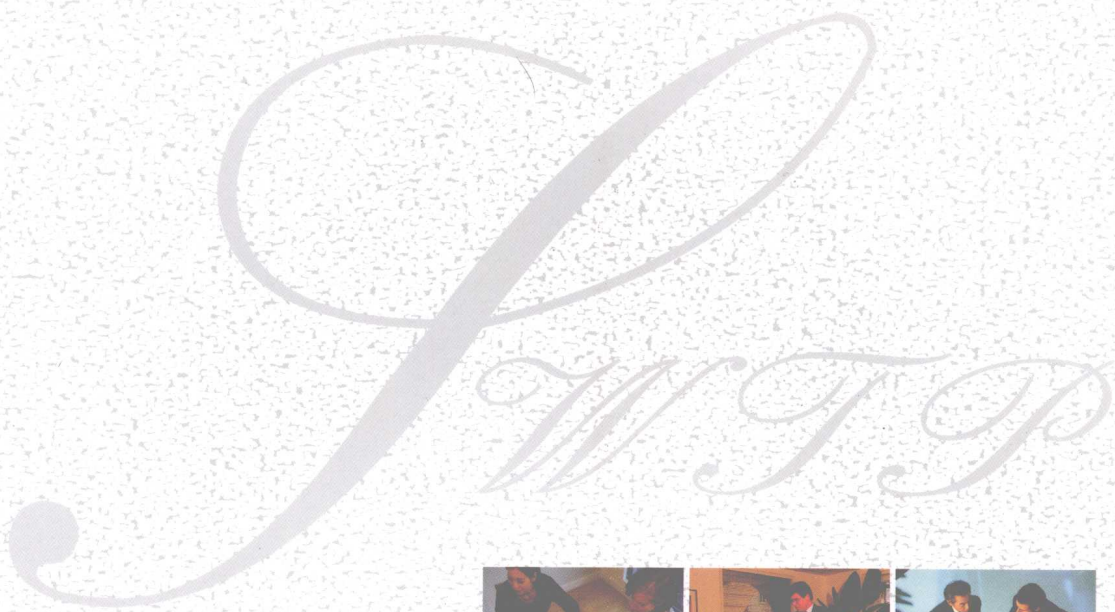




商务谈判理论与实训

LILUN YU SHIXUN

张翠英 ◎主 编

赖月云 方志坚 ◎副主编

本书突破传统编写体例，集理论、模拟实训、案例于一体，根据商务谈判过程来组织内容，采用模块化和项目式的编写形式，囊括了商务谈判的所有环节，是目前市场上的一本难得的操作性极强、案例丰富的商务谈判理论与实训教程，适用于高等院校各层次教学和企业相关人员培训。



首都经济贸易大学出版社



商务谈判理论与实训

LILUN YU SHIXUN

张翠英 ◎主 编
赖月云 方志坚 ◎副主编

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实训/张翠英主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2008.9

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1562 - 3

I. 商… II. 张… III. 贸易谈判—高等学校—教材
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 137024 号

商务谈判理论与实训

张翠英 主编 赖月云 方志坚 副主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 393 千字

印 张 20.5

版 次 2008 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~4 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1562 - 3/F·901

定 价 29.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

目前市场上的商务谈判教材种类繁多,概括起来有三类:第一类是以介绍理论为主的著作;第二类是商务谈判的案例集;第三类是随着教育改革中对实践动手能力的强调和重视所出现的一些关于商务谈判的实训和技能培养的著作。但是能够兼顾理论和实践且体系完整、结构合理、实用性和操作性均较强的教材,目前市场上还不多见。

为此,本书的编写正是试图从“理论和实践并重”出发,本着系统、实用、创新、整合的原则,突出能力培养,按照项目教学法来组织内容,对以往商务谈判教材的编写体系有较大的改革和创新。全书兼顾教学用书和学生自学,集中体现出以下特点:

1. 理论和实践并重——集理论、实训和案例于一体。本书将商务谈判理论、案例、实训项目综合成一体,在集中介绍理论的基础上,通过训练项目来强化理论,同时附以相关案例辅助理解,并对理论、训练和案例的比例作了较合理安排。

2. 体系完整——包含了商务谈判的所有环节。全书共七章,内容依次为:商务谈判基础知识、商务谈判调研、商务谈判方案的撰写、商务谈判组织和准备、商务谈判过程、商务谈判的备忘录和合同及合同的履行。涉及商务谈判的所有内容。并在全书最后安排了若干综合案例,帮助读者更深入地了解商务谈判的实际过程和技能。

3. 结构合理——根据谈判过程来组织课程内容。本书突破了以往教材编写的章节体系,根据谈判过程来组织内容,并采用模块化和项目式形式进行编写,将每章内容分成若干模块,每一模块下再细分若干项目,这样的编写模式思路清晰、结构合理,同时也方便读者使用。

4. 操作性强——大量实训项目来自于教学实践。本书中的实训项目部分来自于作者多年讲授商务谈判课程的教学实践,部分来自于目前比较流行的素质拓展有关训练项目,其中每个训练项目都经过多次操作和反复改进,经过实践检验被证明非常适合教学组织和实施。另外,在教材中为了便于广大师生的使用,作者尽可能详细地介绍了每个项目的训练过程。

本书由张翠英担任主编,由赖月云、方志坚担任副主编,具体分工如下:第一、四、五章及最后综合案例由张翠英编写;第二、三章由赖月云编写;第六、七章由方志坚编写,全书由张翠英总纂定稿。

本书的编写参考了许多国内外的相关著作,但囿于作者的时间和经验,难免会有疏漏,书中不当之处恳请各位专家、学者和广大读者批评指正。

2008年·杭州

目 录

第一章 商务谈判基础知识

模块一 商务谈判基础概念 / 3

模块二 商务谈判的原则 / 14

模块三 商务谈判心理 / 21

第二章 商务谈判调研

模块一 商务谈判调研的目的和内容 / 45

模块二 谈判信息收集的方法和途径 / 58

模块三 谈判信息整理的方法 / 64

模块四 谈判双方实力的分析与评估 / 71

第三章 商务谈判方案的撰写

模块一 谈判方案的内容 / 87

模块二 谈判主题与目标的确定 / 97

模块三 谈判议程的安排技巧 / 107

模块四 评价和选择谈判方案 / 116

第四章 商务谈判组织和准备

模块一 人员配备 / 143

模块二 谈判礼仪 / 151

模块三 物质条件的准备 / 164

第五章 商务谈判过程

模块一 商务谈判环节 / 183

模块二 商务谈判策略 / 202

模块三 商务谈判沟通技巧 / 214

第六章 商务谈判的备忘录和合同

模块一 备忘录的签订 / 235

模块二 合同的签订 / 240

模块三 签订合同或协议的技巧 / 254

第七章 商务谈判合同的履行

模块一 合同的履行 / 271

模块二 合同的转让、变更、解除
纠纷处理 / 276

模块三 合同转让、变更和解除拟
的模训练 / 288

综合案例 / 295

参考文献 / 321

第一章

商务谈判基础知识

主要内容

本章主要概述谈判与商务谈判的含义、特点,商务谈判的要素、基本原则,并介绍商务谈判的相关理论和谈判心理。

学习目标

- 掌握商务谈判的含义和特点
- 知晓构成谈判的基本要素
- 理解商务谈判的原则

能力训练目标

- 掌握商务谈判的含义和特点,能区分一般谈判与商务谈判
- 理解商务谈判的原则,并能在商务谈判中正确运用
- 掌握商务谈判的心理,在谈判中能把握和分析对方的心理

模块一

商务谈判基础概念

项目一 认识谈判

本项目理论知识点主要是介绍谈判的范围、概念,产生谈判的条件和谈判的特征,其训练项目可以培养学生对谈判概念的把握,并对能否产生谈判进行判断,通过训练,学生可正确掌握和加深理解谈判的基础知识。

理论知识点

1. 谈判的范围

谈判有广义和狭义之说,广义的谈判是人类交往行为中一种非常普遍的现象,它是指各种交涉、洽谈、磋商等,这样的谈判无处不在。正如美国谈判专家荷伯·科恩所说:“世界是张谈判桌,万事均可谈判。”大到国家之间政治、军事、经济、外交等方面的谈判,小到一家人为了晚饭吃什么而进行的商量,都属于广义的谈判范围。

狭义的谈判是指在专门场合下安排和进行的谈判,这样的谈判经过事先的安排和准备,相对而言要正式和严肃一些。

2. 谈判的概念

不同学者从不同的角度去定义谈判的概念,综合各种关于谈判的概念,本书将谈判定义为:人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

3. 产生谈判的条件

谈判的产生需要以下三个基本条件:

(1)产生需求并希望得到满足,同时这种需求还无法自我满足。这是谈判的前提条件。

(2)知道并愿意为需求的满足付出代价。这一点是谈判能否进行的关



键所在。

(3) 谈判的对方同时具备上述两个条件。

这三个条件是谈判形成和产生的基本条件,缺少其中任何一个条件谈判都无法进行。

4. 谈判的特点

理解谈判的特点有助于正确界定谈判的范围并准确理解谈判。谈判具有以下特征:

(1) 目的性。这是指谈判是建立在双方需要的基础上的,这是人们进行谈判的动机,也是谈判产生的原因。当人们想满足自己的某种物质或者精神利益时就会产生各种需要,如交换意见、改变关系、寻求合作等,如果这种需要无法通过自身满足,只能借助他人的合作才能满足时,人们就会开始谈判。人们对谈判要求的迫切程度与需要的强烈程度有关。

具有目的性的谈判区别于一般的“聊天”或者“闲谈”,聊天和闲谈没有明确的谈判目的,为什么而谈和谈论什么都是不明确的,也没有经过事先计划,率性而为的聊天和闲谈不是谈判。

(2) 相互性。谈判需要双方或多方的参与。谈判产生的条件里要求有“需求没有满足且无法自我满足和愿意为满足需求而付出代价”的谈判对方,这里的对方可以是一方,也可以是几方,但不会是自己。

具有相互性特征的谈判区别于某些人认为的人们可以自己和自己进行的谈判——“自我谈判”,如一个人为周末去郊游还是去看望朋友而犹豫不决,为晚饭吃米饭还是吃面条而进行思想斗争。显然,这种所谓的“谈判”不具备谈判产生的条件,不过是个体在遇到两难困境时需要作出自我决策而已,这里的个人需要是很容易自我解决和满足的需要,因此它不属于谈判。

(3) 协商性。谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系需要调解。而谈判则是一种协调行为的过程,在这一过程中,双方需清楚地阐述自己的立场和观点,同时认真听取对方的要求和陈述,从而不断调整策略、沟通信息,以求缩小分歧、达成共识。但是由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同,存在一定程度的冲突和

差异,因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程。

(4)博弈性。谈判过程也就是谈判者选择和使用策略的过程,因而也是谈判双方博弈的过程。在这个过程中,谈判方根据自己掌握的信息和资料,在对对方进行深入分析并推测对方可能采取的方法策略的基础上,制定和决策己方的谈判方案。在这里,掌握谈判各方面的信息、对对手的分析 and 策略的决策选择都非常重要。

(5)公平性。只要谈判各方是自愿参与谈判,在谈判时对谈判结果具有否决权,这样的谈判就是公平的,无论它的结果看起来是多么不平等。谈判的公平性体现在谈判的自愿参与、自主决策和自我负责上,只要是没有强迫性、不存在一方“打劫”的谈判就都是公平的谈判。至于谈判结果的不平等,则是由于谈判各方实力、水平、能力和对成交的迫切程度差异造成的。

训练项目1-1

是否具备产生谈判的条件

训练目标:

要求学生掌握谈判产生的三个条件,实践中能判断展开谈判的条件是否具备。

训练材料:

1. 员工为了炒股、玩游戏,希望和老板谈谈办公室电脑更新的事情。
2. 妈妈发现6岁的儿子因为长时间看电视导致视力下降,打算和孩子谈谈减少看动画片的时间。
3. 作为消费者协会的工作人员,李大姐打算和某超市负责人就消费者投诉在该超市买到假货一事进行商谈。
4. 大学生张华等5人已在某公司实习5个月之久,按照公司当初约定的3个月实习期,他们5人应该已经是公司正式员工了,但至今他们仍然只能领到实习生的工资,他们希望和公司有关负责人进行面谈。
5. 演员阿佳妮在和丈夫、女儿一起外出就餐时,因为她和丈夫喜欢不同食物,阿佳妮先和女儿意见达成一致,然后和丈夫商谈希望吃自己喜欢的



饭菜。

6. 8岁的表哥和5岁的表妹为选择自己喜爱的电视频道起了分歧,表哥决定用表妹一直喜欢而得不到的彩色画笔作为交换条件和表妹进行谈判。

7. 一位班主任只有批准半天假期的权力,并且最近他的班级正在争取“纪律模范班级”,这时他班上的一名学生为了去看自己喜欢的演唱会,打算和老师请假一天。

8. 警察为了解救人质,派出谈判专家准备和恐怖分子展开谈判。

根据你的分析,以上情景中哪些可以展开谈判,哪些不能,可以展开谈判的具备了哪些条件,不能展开谈判的原因是什么,请将它们的序号和你的答案写在训练记录中。

训练记录:

1. 可以展开谈判的有:

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

2. 不能展开谈判的依次是:

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

序号_____原因有_____

将你的答案在小组或全班进行公布,和其他同学展开讨论,并做好答辩的准备。

经过讨论后,你认为哪些情境可以展开谈判,其中_____是你刚才判断失误的,你判断失误的原因是_____

训练提示:

学生可以从谈判产生的三个条件去分析。三个条件必须同时具备,缺一不可。

项目二 了解商务谈判

本项目理论知识点主要集中在商务谈判的概念、基本要素和特点方面,其训练项目是通过商务谈判和一般谈判的辨析,加深学生对商务谈判概念的认识,培养学生分析商务谈判要素的能力。

理论知识点**1. 商务谈判的概念**

商务谈判是指谈判参与方为了协调彼此间的商务关系和满足商务需求,通过信息沟通与磋商寻求达成双方共同利益目标的行为互动过程。

对于商务谈判这一概念,不仅要正确把握其中“谈判”的概念,同时也要把对这一概念的理解建立在对“商务”这一概念的理解和界定的基础上。商务是指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际惯例的划分,商务可分为以下四种:

- (1)直接的商品交易活动,如批发、零售业。
- (2)直接为商品交易服务的活动,如运输、仓储、加工整理等。
- (3)间接为商品交易服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等。
- (4)具有服务性质的活动,如咨询、广告等服务。

商务谈判各方之间的商务关系归结起来可能是上述一种或者几种,因此,商务谈判也是围绕上述商务活动展开的。实际中的买卖行为可能很多,但不是任何一项买卖行为都是商务行为。

2. 商务谈判的基本要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素,它包括商务谈判主体、商务谈判客体、商务谈判目标和商务谈判方法,这也同样是构成其他任何谈判的要素。



(1)商务谈判主体。商务谈判主体是“谁来谈”的问题,它是指参加谈判活动的双方或多方。谈判主体既可以是组织或企业,也可以是自然人。谈判主体有关系主体和行为主体之分:关系主体是有资格参与谈判并能承担谈判后果的自然人或法人;行为主体是完成谈判行为的具体谈判者。

(2)商务谈判客体。商务谈判客体是“谈什么”的问题,是谈判的内容指向,也就是谈判的议题。议题是商务谈判双方共同关心并期望在谈判中解决的问题,是谈判的主要内容,也是谈判主体利益要求所在。

议题的特点在于双方认识的一致性,即谈判的议题包含双方的利益,双方愿意就此进行协商。如果没有一致性,就无法形成谈判议题进而构成谈判客体。商务谈判的议题可以涉及各方面的内容,可以属于物质方面、资金方面、技术合作方面,也可能属于行为方式等方面。

(3)商务谈判目标。商务谈判目标是“希望是什么”的问题。一般来说,商务谈判的直接目标就是最终达成协议,无论是满足经济利益还是改善关系,在现代生活中都可以通过协议来约束和实现。实际谈判中,谈判双方各自的具体目标往往是不同的,甚至是对立的,但它们都统一于商务谈判活动的直接目标,只有商务谈判的直接目标实现了,最终达成了协议,谈判各方的具体目标才能够实现。没有目标的谈判不是真正的谈判。

(4)商务谈判方法。商务谈判方法是“如何谈”的问题,也就是谈判中策略、方式、技巧等的选择运用。围绕同样的议题,由不同的谈判主体进行谈判,结果可能完全不同,这其中除了谈判目标的差异外,还因为谈判方法的不同,或者围绕同样的议题,由同一谈判主体采用不同的方法进行谈判,其结果可能也完全不同。结果的差异可以说完全是由于谈判方法的差异造成的。因此,谈判方式、策略和技巧是商务谈判中非常重要的因素。

【案例】

做生意还是找合作伙伴

一次,IBM公司同一家大银行做一笔计算机生意,双方为价格争执不下,银行搬出另一家公司来压IBM公司。

在关键时刻,IBM公司的业务经理向银行的负责人问道:“阁下,你是想和一个硬件商人做生意,还是想找个合作伙伴?”

对方愣了一下,旋即明白了他的意思,立即说:“我想找个合作伙伴。”

“那么,和你的新伙伴握手吧。”

随后两只大手握在一起,生意就此成交了。

3. 商务谈判的特点

商务谈判除了具有一般谈判的目的性、相互性、协商性、博弈性、公平性特征外,还具有以下特点:

(1)以获得经济利益为目的。这一特点既是由谈判主体的特殊性决定的,也是由商务活动本身的特点决定的。

(2)以价值谈判为核心。价值是双方利益的集中点和重点所在,因此,商务谈判的核心就在于对价值的表现——价格的谈判。

(3)合同的准确严密性。合同既是商务谈判结果的文字体现,也是双方行使权力和履行义务的依据,因此,合同条款的严密性与准确性是保障谈判双方获得的各种利益的重要前提。

4. 商务谈判的三个层次

商务谈判一般分为三个层次,即竞争型谈判、合作型谈判和双赢谈判,如图1-1所示。

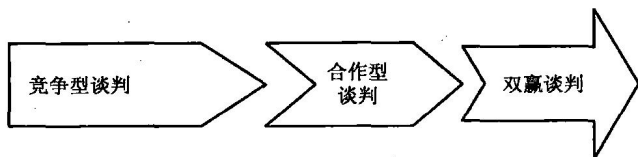


图 1-1 谈判的三个层次

(1)竞争型谈判。竞争型谈判的典型特点是谈判双方的利益关系为“一方所得必使另一方所失”,在此谈判指导思想下,谈判者的谈判目标就在于完全地否定谈判对手的方案。这种谈判从本质上来讲是一种双方共分既定利益且一方多得利益必使另一方损失利益的谈判,因此不存在把蛋

糕做得更大的问题,我们可以用图 1-2 来表示竞争型谈判的成果分配方式。

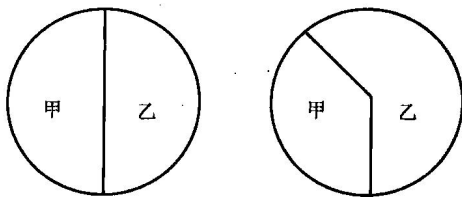


图 1-2 竞争型谈判成果分配方式

随着现代社会竞争的日益激烈,人们面临着越来越多的竞争型谈判。竞争型谈判的技巧旨在削弱对方评估自身谈判实力的信心。因此,谈判者对谈判对手的最初方案作出明显的反应是极为重要的,即不管谈判者对对方提出的方案如何满意,都必须明确表示反对这一方案,声明它完全不合适,从而使谈判对手误认为其方案是完全不能被对方接受的。

(2)合作型谈判。现代社会越来越多的谈判者开始意识到谈判双方不是你死我活的关系,而是为着一个共同的目标对相应的解决方案所进行的探讨。如果对方的报价有利于当事人,当事人又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判,作出合作型反应则是恰当的。合作型反应一般是赞许性的,承认和欣赏对方实事求是地对待谈判的态度,但还必须强调进一步谈判的必要性。这里对进一步谈判必要性的强调,能够避免对方错误以为我方低估了谈判现状,进而防止对方直接采取防御性策略。

(3)双赢谈判。“双赢”谈判是把谈判当做一个合作的过程,把对手当做合作伙伴看待,共同去找到满足双方需要的方案,使费用更合理、风险更小。“双赢”谈判强调的是:通过谈判,不仅要找到最好的方法去满足双方的需要,而且要解决责任和任务的分配,如成本、风险和利润的分配。“双赢”谈判的结果是:你赢了,但我也没有输。

从倡导和发展趋势的角度说,“双赢”谈判无疑是有巨大发展空间的。