



新世纪高职高专实用规划教材

经管系列

商务谈判

(第2版)



冯华亚 主编
张锡东 马干朝 周堃 副主编

赠送
电子课件



清华大学出版社

新世纪高职高专实用规划教材 经管系列

商 务 谈 判

(第2版)

冯华亚 主 编

张锡东 马干朝 周 莖 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是经济管理类的教材。全书从实践出发,以必要的商务谈判理论为依据,以培养商务谈判的实际技能为重点,对商务谈判的基本理论和在实际中的具体运用做了全面的阐述,使理论与实践紧密地结合在一起。本书相关案例的选用充分考虑了我国的具体国情,侧重于应用性和实践性,既易于理解掌握,又有利于指导商务谈判的具体实践。

本书主要对商务谈判的基本知识、谈判的计划与管理、谈判的开局与较量过程、谈判策略的运用、讨价还价、谈判结束、谈判的技巧、商务谈判的基本礼仪、国际商务谈判的基本知识以及在实际应用过程中的技巧进行了阐述,并且还结合每章的内容,精心安排了相应的思考题、实例练习和案例分析,旨在帮助学生提高谈判的实际技能。

本书可作为高职高专市场营销、商务、经济管理类专业教材,亦可供商务谈判工作人员学习参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/冯华亚主编;张锡东,马干朝,周堃副主编. —2版. 北京:清华大学出版社,2009.5
(新世纪高职高专实用规划教材 经管系列)
ISBN 978-7-302-19680-8

I. 商… II. ①冯… ②张… ③马… ④周… III. 贸易谈判—高等学校:技术学校—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 033627 号

责任编辑:彭欣 葛小莉

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:王晖

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:18.5 字 数:397千字

版 次:2006年5月第1版 2009年5月第2版

印 次:2009年5月第1次印刷

印 数:34001~38000

定 价:28.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:031570-01

前 言

随着市场经济的发展,商务谈判日益频繁,商务谈判在经济活动中所起的作用越来越重要。商务谈判的成功与否对个人的发展、企业的生存与发展、社会经济的发展都起着重要的作用。

当今社会日益强调在竞争中的合作,人们介入谈判的几率不断增加,因此商务谈判的能力已成为现代人必须具备的基本能力。

本书在编写过程中结合了编著人员多年的教学经验和实践心得,充分考虑了我国的具体国情、文化背景和高职教育的特点,坚持理论联系实际的原则,以培养实际商务谈判技能为主,以适应高等职业教学为目标,设计了基本知识、基本理论和实际应用等相关内容。

本书在编写过程中,遵循理论知识够用的原则,坚持以实践能力培养为主,形成了以下重要特点:

(1) 实际性

本书从我国的实际情况出发,深入浅出地介绍了商务谈判的基本理论,阐述了商务谈判人员应该具备的基本理论知识。

(2) 实用性

本书以培养实际的商务谈判能力为主,从谈判的过程入手,重点说明在谈判的各个环节应该如何进行,从而提高学习者处理实际问题的能力。

(3) 注重突出实践性

为达到指导实际谈判工作的目的,本书重点介绍了谈判的组织、策略的谋划和技巧的使用等内容,使学习者能够领悟其中的要点,并能够将所学知识联系到自身的实际工作中,从而学以致用、提高自己的商务谈判水平。

(4) 侧重于能力培养

本书各章之后均附有思考题、相关练习和具体案例分析,注重工学结合,以提高读者分析问题和解决问题的能力。

本书由冯华亚担任主编,为本书的编写设计总体思路;张锡东、马干朝和周堃任副主编。全书分为九章,其中第一、三、四、五章由冯华亚编写,第二、八章由张锡东编写,第七、九章由马干朝编写,第六章由周堃编写。本书的第一至七章为重点章节。全书大约可安排42课时。

本书在编写过程中引用和参考了大量国内外各方面的资料(详见参考文献),同时也得到

了清华大学出版社、辽宁省交通高等专科学校、广西经济管理干部学院和辽宁经济技术学院等单位的领导和同志们的大力支持,以及刘亚杰、刘建华、霍太林、贾圆圆、张丽莉、姚凤莉、闫晓平、蒋红涛、宁波等的帮助与支持,在此表示衷心感谢。

本次再版是在第1版的基础上删除了一部分实践性不强的理论内容,增加了一些更具有实际操作性的具体谈判方法和策略,并对部分章节的结构进行了调整,每章后的练习增加了讨论内容,同时增添了更具有说服力的案例,有利于提高学习者的实际谈判能力。全书修改和增加的内容超过第1版的30%以上。

由于作者的水平有限,书中难免存在偏颇、疏漏之处,诚请同行专家和读者批评指正。

冯华亚

目 录

第一章 商务谈判概论	1
第一节 什么是商务谈判	1
一、商务谈判的概念和实质	2
二、商务谈判的特点	6
三、商务谈判的成果价值评价标准	9
四、商务谈判的要素	10
第二节 商务谈判的类型及原则	12
一、商务谈判的类型	12
二、商务谈判的原则	21
三、谈判的相关理论	28
思考题	33
练习与讨论	33
案例	35
第二章 商务谈判的组织与管理	40
第一节 商务谈判的计划	40
一、为什么要制定谈判计划	41
二、商务谈判计划的内容	41
三、制定谈判计划要考虑的因素	42
四、制定谈判计划的过程	49
第二节 商务谈判的组织与管理	56
一、谈判小组的构建	56
二、谈判人员的选择	60
三、谈判人员具备的素质与能力	62
四、谈判小组的负责人	65
五、谈判人员的分工与相互支持	66
六、对谈判的管理和控制	68
思考题	71
练习与讨论	71
案例	73
第三章 商务谈判的开局	80
第一节 商务谈判的开局	80
一、商务谈判的过程	80
二、谈判的开局	82
三、开局气氛建立的必要性	84
四、如何建立良好的开局气氛	85
五、开局气氛建立的过程	88
六、谈判人员的精力分配	88
七、开局应该注意的事项	88
第二节 商务谈判开局的策略	90
一、具体谈判的结构	90
二、谈判开局的方式与原则	90
三、商务谈判开局的策略	92
四、使用谈判开局的策略应该注意的问题	93
五、开局策略的调整	95
六、开局的策略要能够激发对方的欲望	95
思考题	96
练习与讨论	96
案例	98
第四章 商务谈判的磋商与策略	102
第一节 谈判的磋商与较量	102
一、谈判磋商阶段应遵循的原则	102
二、磋商过程的注意事项	105

三、谈判目标和方案的调整.....	108	第五章 价格谈判	170
四、谈判磋商过程时间		第一节 价格的内涵.....	170
因素的利用.....	111	一、谈判中价格的内涵.....	171
第二节 较量过程的威胁与僵局.....	112	二、谈判中对价格贵的理解.....	175
一、威胁战术.....	112	三、卖方对价格的解释.....	176
二、应对竞争者的威胁.....	114	四、买方对价格的评论.....	177
三、谈判中施加压力.....	118	五、进行报价解释时必须	
四、谈判较量过程中的僵局.....	119	遵循的原则.....	178
五、谈判中的障碍.....	124	六、价格谈判中应该注意的	
第三节 磋商过程的策略.....	126	几个问题.....	179
一、商务谈判策略的含义与特征.....	126	第二节 报价的策略和技巧.....	179
二、较量过程针对人心理		一、报价的基本要求.....	179
因素的策略.....	129	二、报价的基础与基本原则.....	180
三、谈判中针对对方人员的策略.....	130	三、报价的先后.....	181
四、针对谈判过程的策略.....	131	四、报价的方式与实施.....	183
五、商务谈判不同地位的		五、报价的策略.....	185
应对策略.....	132	六、如何对待对方的报价.....	186
六、针对对方谈判作风的策略.....	135	第三节 讨价还价.....	187
七、针对谈判人员		一、讨价还价的目的.....	187
不同性格的策略.....	139	二、讨价.....	187
八、谈判经常使用的一些策略.....	141	三、还价前的准备.....	189
九、谈判人员应具备的应变意识.....	143	四、如何还价.....	190
第四节 商务谈判的让步与进展.....	145	五、讨价还价中的让步方法.....	193
一、对谈判让步的认识.....	145	六、价格谈判中让步要	
二、让步的原则和因素.....	145	注意的问题.....	195
三、让步的方式.....	147	第四节 价格谈判策略与技巧.....	196
四、让步的种类.....	148	一、价格范围的确定.....	196
五、买卖双方可作为让步的内容.....	150	二、发现对方价格临界点的方法.....	197
六、让步中的错误.....	151	三、价格谈判策略与技巧.....	199
七、迫使对方让步的策略.....	151	思考题.....	203
八、取得谈判的进展.....	156	练习与讨论.....	203
思考题.....	159	案例.....	206
练习与讨论.....	160	第六章 商务谈判的结束	210
案例.....	163	第一节 商务谈判的结束过程.....	210

一、交易条件	210	第二节 谈判人员的个人礼仪	245
二、谈判结束的时间	211	一、仪表(规范的个人行为)	245
三、谈判结束的策略	212	二、见面握手与介绍	247
四、对交易条件进行全面的检索	214	三、谈判人员服饰的基本要求	249
五、确保交易条款的准确无误	214	四、西装的穿着	249
六、谈判的记录	215	五、谈判人员日常服装“五忌”	251
七、谈判结束后的管理	216	六、服饰方面的注意事项	251
第二节 结束谈判的方法与技巧	217	第三节 宴请礼仪	252
一、达到合作的条件	217	一、宴请的分类	252
二、有效结束谈判的方式与技巧	218	二、宴请的组织	254
思考题	224	三、赴宴	256
案例	224	四、餐具的使用	259
第七章 商务谈判的沟通技巧	228	第四节 与谈判相关专题活动的礼仪	259
第一节 商务谈判语言的类型	228	一、开业庆典	259
一、商务外交语言	228	二、展销会	262
二、商务法律语言	229	三、发布会	263
三、商务性军事语言	230	四、参观	265
四、商务文学语言	231	思考题	267
第二节 商务谈判中的沟通技巧	232	练习与讨论	267
一、说话的技巧	232	案例	267
二、提问的技巧	234	第九章 国际商务谈判	269
三、回答的技巧	235	第一节 国际商务谈判概述	269
四、说服的技巧	236	一、国际商务谈判的概念	269
五、示范的技巧	237	二、国际商务谈判的类型	270
六、电话洽谈的技巧	239	三、国际商务谈判的环境	270
思考题	240	第二节 国际商务谈判的过程与	
练习与讨论	240	策略选择	273
案例	241	一、准备阶段	273
第八章 商务谈判礼仪	243	二、实质性谈判阶段	273
第一节 礼仪概述	243	三、协议签订阶段	274
一、礼仪的定义	243	四、后续阶段	275
二、礼仪的地位与作用	243	第三节 世界主要国家和地区的商业和	
三、谈判礼仪的基本原则	244	风俗习惯	275
		一、美国	276

二、日本	276	十、犹太商人	279
三、英国	277	十一、浙商、晋商、徽商、 广东商人	280
四、德国	277	思考题	280
五、法国	277	练习与讨论	281
六、俄罗斯	278	案例	282
七、阿拉伯国家	278	参考文献	283
八、中国台湾和香港地区	278		
九、北欧人	279		

第一章 商务谈判概论

本章学习要点:

- 掌握商务谈判的概念和实质
- 掌握商务谈判的特点
- 了解商务谈判的成果价值评价标准
- 了解商务谈判的类型
- 掌握商务谈判的原则
- 了解谈判的相关理论

商务谈判是现代市场营销的重要内容，也是营销的关键性环节和重要手段。在市场经济机制条件下，市场的供求与合作越来越频繁，合作各方通过谈判的手段来消除分歧，寻求彼此间的共识，进行信息沟通，已经成为社会经济生活中普遍存在的现象。从企业营销的角度，商务谈判不仅是企业市场营销活动的重要内容，而且其成败与否，也在很大的程度上影响着企业的发展和与外部的合作。因此了解和掌握商务谈判的一些基本知识、原则和原理，对谈判的实际工作有重要的指导作用。

第一节 什么是商务谈判

随着市场经济的发展，谈判逐渐渗透到社会经济生活的各个领域。在法人组织的经济联系和贸易往来中，商务谈判正日益成为彼此谋求一致的重要途径和手段，即使在消费者的日常购买中，“讨价还价”的现象也非常普遍。谈判正在越来越大地受到社会的广泛关注。

谈判成为一个普遍存在的现象，甚至进入普通人的日常生活，是我们当前所处时代的一个重要特征。事实上，在社会生活中经常发生并与许多普通人有关的谈判，主要是关于经济活动的谈判，即商务谈判，也称商业谈判或商事谈判。这里所说的商务，不是指一般意义上的商业事务，而是泛指各种交换活动，包括各种市场主体之间发生的一切有形货物和无形劳务的交换活动，以及商务合作活动。

我们在工作和生活中经常使用商务谈判，但很多人不能正确理解它的概念和含义，所以下面先来正确认识一下商务谈判。

一、商务谈判的概念和实质

(一)商务谈判的概念

谈判,有狭义和广义之分。狭义的谈判,仅指在正式专门场合下进行的谈判。而广义的谈判,则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”、“磋商”和“合作”等。

所谓谈判是指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。在中文中“谈”是“交流和沟通、彼此对话”;“判”则可解释为“评断”。所以谈判实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈,就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标,充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法;判,即确定合作的条件,它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的条款,最后通过相应的正式协议予以确认。

商务,是指一切有形与无形的产品、服务以及资产交换或合作事宜。诸如对交换或买卖物品品名、特性、价格和收发货物等事项进行的谈判称之为商务。

一切谈判,包括商务谈判,首先都是一种活动,是由包括至少两方在内的参与者共同推动的行为过程。在形式上,商务谈判表现为谈判双方通过协商来确定与交换有关的各种条件。而实质上,商务谈判反映着双方在经济利益上的对立与依存关系。商务谈判谋求的是双方的共同利益的满足。

于是,给谈判下一个大家都认同的定义,也还需要一个“谈判”的过程。目前,出现在各类文献中关于谈判的定义,见仁见智、多种多样。比较有代表性的至少可列举如下几个例子。

美国谈判学会主席杰勒德·尼尔伦伯格(Gerafd Niernberg)于1968年在其所著的《谈判的艺术》中写道:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点,只要人们是为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

英国学者 P.D.V.马什(P.D.V.Marsh)1971年在《合同谈判手册》一书中对谈判所下的定义是:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的,在一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,最终达成一项各方较为满意的协议,这是一个不断协调的过程。”

美国著名谈判咨询顾问 C.恩·巴罗(C.Wayne Barlow)和格莱恩·P.森(Glenn P.Eisen)在合著的《谈判技巧》一书中指出:“谈判是一种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能。其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”

我国学者为谈判所下的定义,主要有以下观点:“所谓谈判,乃是个人、组织或国家之间,就一项涉及双方利害关系的标的物,利用各种手段,反复调整各自目标,在满足己

方利益的前提下取得一致的过程。”其具体有下面几种观点：

“谈判是谈判双方(各方)观点互换、情感互动、利益互惠的人际间的交往活动。”

“谈判是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。”

“谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。”

研究以上定义便可发现，虽然中外学者对谈判概念的文字表述不尽相同，但其内涵却包含着一些相近的或相通的基本点。这些基本点大致如下。

1. 谈判的目的性

谈判双方(各方)均有各自的需求、愿望或利益目标，所以谈判是目的性很强的活动。没有明确的谈判目的，不明白为什么而谈，和在谈什么，至多只能叫做“聊天”或“闲谈”。因此，上述定义都强调谈判的目的性，即追求一定的目标这一基本点，如，“满足愿望”和“满足需要”、“对双方都有利”或者“满足己方利益”、“利益互惠”、“满足各自的需要”以及“为了各自的利益动机”等。

2. 谈判的相互性

谈判是一种双边或多边的行为和活动，谈判总要涉及谈判的对象。否则，自己和自己谈，就不能称其为谈判，也达不到谈判的目的。因此，人们在谈判的定义中都指出谈判的相互性，即谋求一种合作这一基本点，如，“为了改变相互关系”、“涉及各方”、“双方致力于说服对方”或者“个人、组织或国家之间”、“使两个或数个角色合作”、“谈判双方”、“协调彼此之间的关系”等。

3. 谈判的协商性

谈判是通过相互合作实现各自目标的有效手段。谈判不是命令或通知，不能由一方说了算。所以，在谈判中，一方既要清楚地表达其立场和观点，又必须认真地听取他方的陈述和要求，并不断调整对策，以求沟通信息、增进了解、缩小分歧、达成共识，这就是彼此之间的协商或磋商。因此，谈判的定义不能不阐明谈判的协商性，即寻求一致意见这一基本点，如，“交换观点”、“利用协商手段”、“进行磋商”、“说服对方”、“观点互换”、“通过协商”、“进行相互协商”等。

综合上述的基本点，可以把谈判理解为：谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动。因此可以给出商务谈判的定义如下：

商务谈判是指不同的经济实体各方为了自身的经济利益和满足对方的需要，通过沟通、协商、妥协、合作、策略等各种方式，把可能的商机确定下来的活动过程。

商务谈判的内容包括经济活动和法律活动两方面。经济活动是指各方的利益，法律活动是指所承担的义务和责任。

(二)谈判的动因

人们为什么要谈判? 谈判发生的一般动因是什么? 对此, 可以从商务谈判的概念中得出。

1. 追求利益

谈判是一种具有明确的目的性的行为。这里, 最基本的目的就是追求自身的利益。人们的利益需要是多种多样的, 从内容看, 有物质需要、精神需要; 从层次看, 有生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要、自我实现需要; 从时间看, 有短期需要、长期需要; 从主体看, 有个人需要、组织需要、国家需要等。人们的种种利益需要, 有些可以依靠自身及其努力来满足, 但是, 更多的需要则必须与他人进行交换。显然, 这种交换的直接动因是为了利益需要得到更好的满足。

其实, 在利益需要的交换中, 双方或各方都是为了追求自身的利益目标, 就一方而言, 当然是要追求自身利益的最大化。但是, 这种自身利益的扩大如果侵害或者不能保证对方的最低利益, 对方势必退出, 利益交换便不能实现。可见, 在利益交换中, 有关各方追求并维护自身的利益是谈判的首要动因。

2. 谋求合作与维护关系

谋求合作可分为短期和长期的合作, 其实就是维系合作各方的关系。在现实生活中, 由于社会分工、发展水平、资源条件和时空等原因, 人们及各类组织乃至地区或国家之间, 往往形成各种各样的相互依赖关系。例如, 一方生产某产品, 另一方正需要该产品; 一方拥有农产品但需要工业品, 另一方拥有工业品而需要农产品; 一方拥有市场但需要技术, 另一方拥有技术而需要市场等。这种相互差异, 为各方发挥优势、实现互补提供了客观依据。

当今时代, 科学技术的发展和社会的进步, 出现两种平行的趋势: 一是社会分工日益明显, 生产和劳动的专业化日益提高; 二是社会协作日益紧密, 人们之间的相互依赖性日益增强。在这种社会生活相互依赖关系不断增强的客观趋势下, 人们的某种利益目标的实现和实现的程度, 不仅取决于自身的努力, 而且越来越取决于与自身利益目标相关的各方面的态度和行为, 取决于彼此之间的互补合作。相互之间的依赖程度越强, 就越需要加强相互的合作。由此可见, 社会依赖关系的存在, 不仅为相互间的互补合作提供了可能性, 同时也是一种必要。正是这种在相互依赖的可能中谋求合作的必要, 成为谈判的又一重要动因。

3. 寻求共识

借助他人的资源满足自身的利益需要, 必然出现利益归属的要求和矛盾。随着社会文明的发展和社会生活相互依赖关系及观念的增强, 人们越来越认识到对抗不是处理矛盾的

理想方式。它不仅造成许多严重后果并留下诸多遗憾，而且大多最终仍要通过谈判的方式解决；人们也越来越认识到应该抛弃对抗，谋求合作才是处理日益密切的社会联系和相互依赖关系的明智之举，而商务谈判正是实现互利的最佳选择。所以谈判的各方在共识的基础上协商就更容易达成合作的协议。

(三)商务谈判的实质

商务谈判是伴随交换而产生的一种现象，与交换活动紧密相关。但是，这并不意味着一切交换都必须通过谈判来实现。任何交换都要涉及交换的条件以及如何确定交换条件的问题，对此菲利普·科特勒曾经指出，交换可分为两大类：一类是惯例化的交换，一类是谈判的交换。前者的交换条件是根据定价和营销的控制计划确定的。比如在百货商店和超级市场的交换，产品的价格是标定的，并且不能改变。对于这一既定的价格，顾客只要简单地决定买或者不买，买卖双方无需进行谈判。而在后一类交换中，交换条件是不固定的，并且，在人们进行业务往来的过程中，交换条件也随有关因素的变化而发展变化。在这种情况下，价格和其他交换条件就需要通过双方谈判来最终确定。谈判就是为了确立交换的各项条件。

把原本不固定的交换条件，如价格水平、付款方式和交割期限等确定下来，无疑是商务谈判的一项重要任务。但是，商务谈判并非只是彼此协商确定交换条件的过程。事实上，谈判双方从一开始就必定存有某些共同的需要，否则他们就不可能走到一起。同时，他们彼此又必定有着某些不同的需要，如果他们之间不存在分歧，就会立即达成协议，也就没有必要进行谈判。因此，商务谈判实质上包含着谈判双方在利益上既相对立，又相依存的关系。

通过一个例子来说明这一问题。某制造商与某零售商进行一项在销售淡季经销电器的谈判。零售商的目的是通过淡季购买产品，享受价格上的优惠，提高产品的价格竞争能力。而制造商则希望通过淡季销售回笼资金，以使前一阶段的投入产生效益。对零售商来说，要想获得价格上的优惠，就必须在销售淡季向制造商购进产品。而对制造商来说，如果不在价格上向对方提供优惠，就不可能达到尽快回笼资金的目的。双方都希望通过达成某项协议来实现自身的利益，而彼此对利益的共同追求，使其中任何一方都不能无视他方的利益和需要，只有满足了对方的需要才能满足己方的需要。双方利益的实现和需要的满足都依赖于他方，以他方实现利益和满足需要为前提，这是双方在利益上相互依存的一面。但在另一方面，谈判双方又存在着分歧。零售商希望以尽可能低的价格购进，并且在价格以外的其他方面获得好处。而制造商则希望以较高的价格销售产品，以便在尽可能大的程度上实现利润。在谈判过程中，双方都会设法为自己争取较多的利益，而任何一方获利的大小和需要满足程度的高低，又必然会直接影响到另一方的利益和需要的满足，这是谈判双方在利益上相互对立的一面。

一方要取得利益就必须给予对方利益,一方取得利益的大小又直接取决于对方所能得到的利益,双方既需要互相交换利益,又必须合理地切割利益。谈判双方这种在利益上既相互依存,又相互对立的关系,反映了商务谈判的实质所在。商务谈判实际上是人们相互调整利益,减少分歧,并最终确立共同利益的行为过程。

二、商务谈判的特点

1. 商务谈判是谈判各方“给予”与“接受”兼而有之的一种互助过程,是双方的,不是单方的给予

谈判双方都有自己的需要,而一方需要的满足又是以另一方的需要能否满足为前提的。因此,在任何一项谈判中,都必定同时存在着给予与取得。谈判双方都要做出一定的让步,每一方都必须在不同程度上修改其期望达到的目标,并准备降低某些要求,以便满足对方的期望和要求。

从某种意义上讲,谈判这一行为本身就意味着存在让步的可能性。如果一方有足够的力量将其所有的条件强加给对方,而可以无视对方的利益和需要,这是迫使对方无条件投降,而不是在谈判,也不可能被接受。在谈判过程中,任何一方都必须根据对方的意愿和要求,相应的调整自己的需要,互相让步,最终达成彼此在利益上的平衡。需要注意的是,谈判中的让步对双方来说可能并不对等,因此,利益上的平衡并不意味着利益上的平均。

2. 谈判双方同时具有“冲突”和“合作”的成分

谈判是双方合作与冲突的对立统一。谈判是确立共同利益,减少分歧,最终达成一项协议的过程。协议至少能最低限度地被谈判双方所接受,因而对双方来说都是有利的。为了取得利益,双方必须共同解决他们所面临的问题,以便最终达成某项对双方都有利的协议,这是谈判的合作性的一面;与此同时,双方又都希望在谈判中获得尽可能多的利益,为此而积极地讨价还价,这是谈判的冲突性的一面。

在现实的谈判活动中,有些谈判人员只注意到谈判双方合作的一面,不了解谈判还存在冲突的一面。他们过分重视维护双方的合作关系,在面临对方的进攻时,往往一味地退让,尽力避免冲突,而不是积极地为己方争取利益。与此相反,另一些谈判人员只看到谈判冲突性的一面,而忽视了双方友好合作的积极意义。他们认为谈判为一场战争,被击败的必须是对方,而取得胜利的只能是自己。由于无视对方的利益而导致谈判破裂,最终也损害了自己的利益。所以这两种认识都是不正确的。

任何一项谈判都必然包含着合作与冲突两个方面,认识到两者的对立统一,在规划谈判活动时,必须注意既不应损害双方的合作关系,又要尽可能合理地利用冲突来为己方谋取更多的利益,也就是要在这两者之间求得平衡。

3. 商务谈判是互惠的，是均等的公平，多么不平等也是公平的

如果谈判不是互惠互利的，一方只想从另一方索取利益，只想满足自己的需要，则这种谈判缺少最起码的基础，谈判的双方也不可能真正坐到一起。谈判的双赢并不意味着均等，有些谈判者从中获得的好处多，有些谈判者从中获得的好处少。这是因为谈判双方所拥有的实力与技巧的差异，导致了这种不平等的结果。不过，谈判的结果使一方绝对吃亏也是不现实的，谈判参与的双方对谈判结果都有否决的权力，谈判结果都能保证自己的基本利益，双方共同认可的结果无论是多么不平等，这样的谈判也都是公平的。

4. 商务谈判的过程是双方用适用的法律政策及道德规范形成统一意见的过程

谈判双方通过论证自己的观点，反驳对方，说服对方，再经文字记录，最终达成谈判协议。从这个意义上来看，商务谈判的过程实际上也是订立合约的过程，这个合约是双方意志的体现，是双方责、权、利的依据，是追究法律责任的要约。另外在现代营销理念的指导下，商务谈判要遵守商业道德，做到不欺骗、守承诺，不能损害合作者，更不能“卖了就走”。

5. 商务谈判是双方运用经验、智慧、勇气、能力与技巧并达成统一意见的过程

谈判各方所得利益的确定，取决于各自的谈判技巧和实力。谈判是使双方获利的活动，但各方所能获得的利益，在谈判之前是无法借助某种规则来精确计算的。如甲乙双方进行谈判，需要确定的实际上是：各自从中间利益部分所得到的份额。从理论上讲，这部分有待切割的利益是明确的；而从实际来看，如何进行切割则是不确定的。任何一方都希望了解对方的最低需要，以确定这一利益的存在。双方又都必须在谈判中做出让步，并控制己方的进攻，以便合理地切割这一利益，从而确定各自所得的利益。离开了有效的谈判技巧，不能适度地安排各项活动，谈判双方是难以在利益上达成平衡的。谈判技巧的发挥靠的是谈判人员的经验、智慧、勇气与能力。

谈判技巧的发挥受谈判双方实力的影响。谈判实力不仅指经济实力，还包括时间、空间、经验和心理等方面的因素。实力强的一方往往在谈判中居于有利地位，可以把握谈判的主动权，以较少的代价换取较多的利益，而实力弱者则常常被迫做出较大的让步。除了谈判技巧与谈判实力外，谈判中存在的各种环境因素，诸如供求和竞争等，也会在一定程度上影响到双方的利益切割。

6. 以价格作为谈判的核心

虽然商务谈判所涉及的因素不只是价格，价格只是谈判内容之一，谈判者的需要或利益也不一定表现在价格上，但价格几乎在所有的商务谈判中都是谈判的核心内容，这是因为价格最直接地表明了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益因素上的得与失，拥有的多与少，在很大情况下都可以折算为一定的价格，通过价格的升降得到体现。比如，质量因

素,一辆一等品的自行车售价 850 元,同样牌子规格的二等品自行车售价为 600 元,价格的核心作用就体现出来了。又如,数量因素,购买一盒磁带花 5 元钱,购买三盒总价 12 元。价格差就把数量差折算表现出来了。再比如,付款时间,即时付款比 120 天远期付款可给予 5%折扣优惠。这就通过价格差把时间差的折算表现出来了。

当然,并非在任何时候,任何情况下都能够进行这样的折算,即谈判者并不一定接受这种折算。例如,从国外卖方引进一套商定为具有 21 世纪初技术水平的新设备,结果到货后发现,该设备只有 20 世纪 90 年代的水平,根本不具备 21 世纪初的水平,尽管外商提出愿意折让 50% 价格。我们也不愿意接受,因为其价值太低,已不能靠价格来补偿。

对于一个商务谈判者来讲,了解价格是商务谈判的核心,价格在一定条件下可与其他利益因素相折算这一点很重要。在谈判中,谈判人员一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,要拓展自己的思路,在其他利益因素上争取利益。有时,与从价格上争取对方让步相比,在其他利益因素上要求对方让步可能更容易做到,并且行动也比较隐蔽。

7. 商务谈判要实现双赢

商务谈判的最终目的是实现双赢或多赢,这是时代的要求,也就是使通过谈判达成的协议对参与的各方都有利,而且都是基本满意的。这种满意可能体现在经济利益上,也可能体现在相互的关系上或是在心理上,因为每个人的需求不一样,所以所取得的满足也不一样。例如,一个啤酒经销商在第一次与生产厂家购销的谈判中达成的价格协议比其他的经销商略低,但其每年的销售量比较大,双方以后有着很好的合作前景,生产厂家认为这样的谈判结果也是满意的。因为这样的谈判有利于保持和发展双方的合作关系,对双方都是有利的,这就是双赢。

美国克莱斯勒汽车公司是早期美国第十大制造企业,但进入 20 世纪 70 年代以来该公司却一直走下坡路,1978 年亏损额达 2 亿多美元。在此危难之际,艾柯卡出任总经理,并请求政府给予紧急经济援助,提供贷款担保。对这一请求美国国会和社会舆论几乎众口一词:克莱斯勒赶快倒闭吧。按照企业自由竞争原则,政府绝不应该给予经济援助,国会为此举行了听证会。

在听证会的最后,艾柯卡说:“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者,我是极不情愿来到这里的。但我们目前的处境是,除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款,否则根本没办法去拯救克莱斯勒。其实在座的参议员们比我还清楚,克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上,你们的账上目前已经有了 4090 亿美元的保证贷款,因此,务必请你们不要到此为止,请你们全力为克莱斯勒争取 4 亿美元贷款吧!因为克莱斯勒是美国的第十大公司,它关系到几十万人的工作机会。”艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入,如果克莱斯勒倒闭了,国家在第一年里就得为所有失业人口支付 27 亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说:“各位眼前有个选择,你们愿意现在就付出 27 亿呢?还是将它的一