

“21世纪多元整合一体化”教材系列 • 市场营销专业

MARKETING

高
职
专
教
育

商务谈判

——理论、实务、案例、实训

中国高等院校市场学研究会
中国教育技术协会实践教学委员会

组编

李品媛 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高职高专教育“21 世纪多元整合一体化”教材系列·市场营销专业

商务谈判

——理论、实务、案例、实训

Shangwu Tanpan——Lilun、Shiwu、Anli、Shixun

中国高等院校市场学研究会
中国教育技术协会实践教学委员会 组编

李品媛 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书的主要内容包括:谈判概述、谈判理论、谈判原则、谈判准备、谈判策略、化解和排除谈判障碍、谈判的语言艺术、谈判者心理、各国商人的谈判风格和谈判中的法律问题。

本书引用了较多的案例和学习资料,从而将对谈判活动的解析尽可能置于社会或企业的实际场景中,目的在于增强学习者的阅读兴趣和了解战术应用的具体环境,以便其更好地掌握谈判的策略技巧,进一步增强实战能力。从实践来讲,应用谈判技巧的关键在于学习者怎样领会谈判的精髓,创造性地应用其策略与技巧,而不可单纯复制以往经验。

本书内容简明扼要,论述深入浅出,实战案例丰富,习题与训练多样,融通俗性、可读性和应用性于一体。

本书不仅适合作为高职高专院校市场营销、工商管理等专业的课程教材,而且也适合作为企业营销人员、各行各业管理者以及相关从业人员的培训教材与参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判——理论、实务、案例、实训/李品媛主编;
中国高等院校市场学研究会,中国教育技术协会实践教学委员会组编. —北京:高等教育出版社,2010. 6

ISBN 978 - 7 - 04 - 029342 - 5

I. ①商… II. ①李… ②中… ③中… III. ①贸易
谈判 - 高等学校 - 教材 IV. ①F715. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 056648 号

策划编辑	杨世杰	责任编辑	牛杰	封面设计	张志奇	责任绘图	尹文军
版式设计	范晓红	责任校对	金辉	责任印制	朱学忠		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

开 本 787 × 1092 1/16
印 张 19.75
字 数 470 000

购书热线 010 - 58581118
咨询电话 400 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landraco.com>
<http://www.landraco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2010 年 6 月第 1 版
印 次 2010 年 6 月第 1 次印刷
定 价 27.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 29342 - 00

前言

进入 21 世纪以来,我国高速发展的经济列车已驶入日益规范的市场经济快车道,谈判在我国社会经济生活中逐渐发挥着重要作用,成为人与人之间、企业之间沟通交流、交易联系的桥梁与纽带。与此相适应,我们编写了本书。本书是高职高专系列教材之一,倾注了作者大量的心血,从内容到形式进行了较大的创新和改造,不仅适应了知识经济时代社会发展的大背景,也更好地贴近了本教材所面对的主要读者群。

本书主要具有以下几个特点:

第一,理论体系完整,结构框架合理。全书共分 10 章。前 3 章,重点介绍基本概念和相关理论,如谈判的含义与特点,谈判基础理论中的博弈论与谈判、公平理论与谈判、信息论与谈判等知识,并在谈判原则章节中系统介绍了谈判思想,以期使学生对谈判形成一个系统的认识,在更深的层面上把握谈判活动,提高其综合素质。从第 4 章开始,主要是围绕着谈判准备和战术技巧展开论述,主要内容包括谈判准备、谈判策略、化解和排除谈判障碍、谈判的语言艺术、谈判者心理、各国商人的谈判风格以及谈判中的法律问题等。这些内容的安排一方面使学生系统了解谈判课程体系结构,另一方面促进理论与实践相结合,提高学生的综合素质。

第二,谈判是一门实用性较强、融多学科于一体的综合学科。因此,力求做到兼收并蓄、恰到好处地将多领域的相关研究成果融入谈判学中,也是本书的一大特色。如运用心理学理论分析解释谈判中特定的心理现象,将经济学和管理学原理运用到谈判活动的现象分析中,以及系统介绍谈判签约与执行的法律程序等。作者在这方面花费了大量的心血,并进行了认真的查证,力求在表述上深入浅出,理论结合实际,使不同学历层次的读者和不同年级的学生都能够理解和接受。

第三,为了提高学生的学习效率,在本书的每章前后都设计有若干个学习项目,每个项目下又有若干个活动子项目,力争做到使学习者通过各章中理论、实务、案例、实训的作业和训练能够最大限度地理解课程内容,增强实战技能。同时,为了使學生能很好地完成作业,教师更好地监督、检查并且评判学生的作业成果,本书还提供了各种形式的考核试题,并设立考核的标准和形式,以达到系统学习、深入领会、便于操作的教学目标,从而使學生不仅有健全的人格和良好的职业操守,能系统地掌握理论知识,还能具备很好的执行和操作能力,胜任商务谈判工作。

第四,本书具有丰富的案例资料,即作者将对谈判活动的解析尽可能置于社会或企业的实际场景中,从而增强学生的阅读兴趣并使其了解谈判战略和战术应用的具体环境,更好地掌握这门学科的理论知识和实战技巧。从实践来讲,谈判不可能通过复制以往经验而获得成功,其关键在于学生怎样领会这其中的精髓,创造性地应用这些策略与技巧。通过案例分析和研讨,授课教师应有目的地增强学生的谈判意识,使其树立正确的谈判思路,提高其谈判能力和谈判效率。

为方便教学,本书“附录”配有《考核手册》以及《案例分析报告》和《决策设计方案》范

文,并编制了与主教材配套的“教学资源包”。使用本教材的师生可登录高等教育出版社网站使用或下载(或来函来电索取)“教学资源包”中的“PPT 电子课件”、“自测系统”、“章后‘习题和训练’参考答案与提示”、“‘综合实务’参考答案”、“‘综合案例’分析提示”、“‘综合实训’教学建议”等。

本书根据高等教育出版社特约总策划许景行教授提供的“‘多元整合一体化’I 型”教材代型设计编写,由李品媛教授主编。其中:“附录一”由许景行编写,其余章节由李品媛执笔。

总而言之,谈判是一门融多学科于一体的综合学科,也是一门复杂的、需要综合运用各种技能与技巧的艺术。由于作者的学识、水平及经验有限,本书不妥之处在所难免,恳切希望广大读者不吝赐教。

作者

2010 年 4 月

目 录

第 1 章 谈判概述 1

学习目标 / 1

1.1 谈判的含义 / 3

1.2 谈判的作用 / 6

1.3 谈判的特征 / 9

本章小结 / 12

主要概念和观念 / 13

重点实务和操作 / 13

习题和训练 / 13

第 2 章 谈判理论 17

学习目标 / 17

2.1 博弈论与谈判 / 18

2.2 公平理论与谈判 / 25

2.3 信息论与谈判 / 28

本章小结 / 34

主要概念和观念 / 34

重点实务和操作 / 34

习题和训练 / 34

第 3 章 谈判原则 39

学习目标 / 39

3.1 坚持谈判双方合作 / 40

3.2 避免在立场上磋商问题 / 44

3.3 坚持互利选择 / 47

3.4 区分人与问题(事) / 50

3.5 坚持客观标准 / 55

本章小结 / 62

主要概念和观念 / 62

重点实务和操作 / 62

习题和训练 / 63

第 4 章 谈判准备 67

学习目标 / 67

4.1 谈判人员选择 / 68

4.2 谈判信息收集 / 72

4.3 谈判方案拟订 / 76

4.4 物质条件准备 / 83

本章小结 / 86

主要概念和观念 / 86

重点实务和操作 / 86

习题和训练 / 87

第 5 章 谈判策略 93

学习目标 / 93

5.1 互利型谈判策略 / 94

5.2 对己方有利型谈判策略 / 102

5.3 讨价还价谈判策略 / 112

本章小结 / 123

主要概念和观念 / 124

重点实务和操作 / 124

习题和训练 / 124

第 6 章 化解和排除谈判障碍 132

学习目标 / 132

6.1 打破僵局 / 134

6.2 改变谈判中的劣势 / 138

6.3 学会处理反对意见 / 142

6.4 识破谈判中的阴谋诡计 / 145

本章小结 / 155

主要概念和观念 / 156

重点实务和操作 / 156

习题和训练 / 156

第 7 章 谈判的语言艺术 163

学习目标 / 163

7.1 谈判中的语言表达 / 164

7.2 倾听对方的讲话 / 169

7.3 成功地运用问话 / 173

本章小结 / 178

主要概念和观念 / 179

重点实务和操作 / 179

习题和训练 / 179

第 8 章 谈判者心理 185

学习目标 / 185

8.1 谈判者的需要 / 186

8.2 谈判者的动机 / 190

8.3 谈判者的心理挫折 / 195

8.4 谈判者的性格 / 199

本章小结 / 205

主要概念和观念 / 205

重点实务和操作 / 205

习题和训练 / 206

第 9 章 各国商人的谈判风格 212

学习目标 / 212

9.1 日本商人的谈判风格 / 214

9.2 美国商人的谈判风格 / 219

9.3 俄罗斯商人的谈判风格 / 223

9.4 欧洲商人的谈判风格 / 225

9.5 阿拉伯商人的谈判风格 / 230

9.6 犹太商人的谈判风格 / 234

9.7 拉丁美洲商人的谈判风格 / 237

本章小结 / 242

主要概念和观念 / 244

重点实务和操作 / 244

习题和训练 / 244

第 10 章 谈判中的法律问题 250

学习目标 / 250

10.1 商务谈判签约应注意的事项 / 252

10.2 商务谈判签约适用的法律 / 257

10.3 商务谈判合同的履行、让与和
终止 / 261

10.4 商务谈判协议纠纷的处理 / 264

本章小结 / 269

主要概念和观念 / 270

重点实务和操作 / 271

习题和训练 / 271

综合实务 278

综合案例 279

综合实训 283

附录一 考核手册 289

附录二 《案例分析报告》和《决策
设计方案》范文 302

主要参考文献 306

第 1 章

谈判概述

●	学习目标 /1
引例	1 148 万与 500 万美元之差 /2
1.1	谈判的含义 /3
1.2	谈判的作用 /6
1.3	谈判的特征 /9
●	本章小结 /12
●	主要概念和观念 /13
●	重点实务和操作 /13
●	习题和训练 /13

● ● ● ● 学习目标

通过本章学习,应该达到以下目标:

理论目标:深入了解谈判的概念和主要特征;明确谈判含义的五个层次;理解谈判在现代社会的作用和意义。

案例目标:通过谈判案例分析,了解谈判在企业活动中的作用过程、作用形式和实际结果,培养和提高学生对谈判特征的理解能力。

引例:1 148 万与 500 万美元之差

20 世纪 80 年代,在工业发达国家中不锈钢生产已经采用炉外精炼、连铸等先进工艺,而这在我国还是空白。我国上海某企业欲引进该项技术,并先后与日本 S 公司、德国 D 公司、英国 E 公司、意大利 N 公司和奥地利 L 公司等五个国家的厂商进行了多次交流和考察,发现 L 公司和 D 公司在技术上最先进,属于世界一流。在价格方面,S 公司最高,为 2 300 万美元;其次是 D 公司 1 800 万美元;E 公司 1 350 万美元;L 公司 1 149 万美元;意大利 N 公司最低为 700 多万美元。我方由于外汇管制,谈判中采取了价格优先原则。我方在不同的场合,运用不同的方法,或者明讲或者暗示投标方降低价格:“这个项目有好几个国家的厂商在竞争,除非你们报最优惠的价格,否则很难达成交易。”结果这些公司竞相降价:S 公司从 2 300 万美元降到 891 万美元,D 公司从 1 800 万美元降到 883 万美元,E 公司从 1 350 万美元降到 709 万美元,L 公司则从 1 149 万美元降到 807 万美元,N 公司从 700 多万美元降到 585 万美元。

按照我国当时的规定,各地引进技术设备的审批权限不能超过 500 万美元,这样就初步确定为引进意大利 N 公司的产品。我方人员经分析后发现该公司知名度虽不高,但设备还可以。对我方的有利条件是该公司在北京设立办事处已经两年多了,至今一笔生意还没做成,心情相当焦躁。对方的急于求成是我方可以利用的地方。经过与 N 公司几个回合的谈判压价,最后降到 500 万美元。合同的其他条件都已谈妥,合同文本也准备好了。

这时又出现了新的情况,上海方面争取到更大的外汇审批权,与其 500 万美元买 N 公司的产品,倒不如超出一点买更好的。根据新情况,我方提出 N 公司的报价还是偏高,N 公司表示已经无钱可赚,这是最终价格,并且只保留一星期。我方利用这个机会,给 L 公司发出信息,要求其在限定的时间内向我方报价,希望他们勿错过机会。随后 L 公司专程派香港办事处经理来上海商谈。三天后,L 公司报价从 807 万美元降到 550 万美元,并希望总部派人来上海做最后一轮谈判。随后,L 公司一个高级代表团来到上海。我方代表表示:“对你们在价格上的让步十分感谢!但是 550 万美元的标价与竞争者还有较大差距,除非你们再做进一步降价。”L 公司代表马上说:“差距是多少?”我方的答复是:“你们的竞争者报价 480 万美元,而且合同文本也准备好了。现在这个机会是特地为你们保留的,如果你们没法再降价,我们只能与你们的竞争者签约成交了。”对方听后表示:“我们实在已无钱可赚了,为了战胜竞争者,我们董事会才下了这么个不计成本的决心。”我方表态:“考虑到 L 公司的设备技术好,价格略高一点也可以。”最后经双方讨价还价,终于以 499.6 万美元成交。

(资料来源:李品媛.现代商务谈判.大连:东北财经大学出版社,2008:121.)

由上述案例我们可以看出,谈判在现代交易中的重要作用。谈判策略的运用为企业的本次交易节省了近 60% 的外汇成本。

与此同时,谈判是现代社会无处不在、随时发生的活动。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题,都要进行谈判。因此,我们首先要了解谈判的含义、谈判的意义、谈判在现代社会中的作用以及谈判的基本程序。

1.1 谈判的含义

1.1.1 谈判的概念

要给谈判下一个定义,既简单又困难。说它简单,是因为谈判对我们并不陌生,它几乎每天、每时都出现在我们的生活中,谈判就是人们的一种交际活动。说它困难,是因为谈判的内容极为广泛,人们很难用一两句话就能准确地、充分地表达谈判的本质。尽管如此,我们还是试图通过对谈判所包含层次的分析来描绘出谈判的大概轮廓,以便把握谈判概念的一些基本要素。

美国著名谈判专家尼伦伯格的观点是“谈判是人们的一种意见交流,也是一种磋商行为,目的是改善人们之间的关系”。美国法学教授罗杰·费希尔和谈判专家威廉·尤瑞合著的《谈判技巧》一书把谈判认定为一种交往,目的是达成某种协议。在他们的概念中,谈判是作为人与人之间的一种交往活动而存在的。

美国谈判专家威恩·巴罗也认为谈判是一种交换意见的技能,目的是达成合作协议。巴罗坚持认为谈判活动的核心是交换意见并致力于说服对方,要很好地实现这一目的,就不能只是简单地表述,而是要有高超的“交换”技巧。

而我国主流学派将谈判认定为一种协商过程。通过协商满足当事人多方面的利益,并就利益达成协议。这一观点强调谈判活动的持续性,这在正规、大型的谈判活动中十分突出,由此也表明谈判不同于简单的、规律性的重复活动。

综合上述观点,本书认为谈判是指参与各方出于某种需要,在一定的时空条件下,采取协调行为的过程。要很好地理解谈判的含义,至少应包括以下几方面的内容。

第一,谈判是建立在人们需要的基础上的。尼伦伯格指出:当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时,就开始谈判。这里,交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。需要包括的具体内容极为广泛,如物质的需要、精神的需要、低级的需要和高级的需要等。需要推动人们进行谈判,需要越强烈,谈判的动因就越明确。但谈判又是两方以上的行为,只有各方的需要能够通过对方的行为满足时,才会产生谈判。因此,无论什么样的谈判,都是建立在需要的基础上的。需要不仅有显现的,也有潜在的,许多情况下,需要本身要靠发现、发掘,并在谈判过程中很好地运用。

第二,谈判是两方以上的交际活动。要谈判,就要有谈判对象,只有一方则无法进行谈判活动。从采购员与推销员的一对一谈判到联合国的多边谈判,都说明谈判至少要有两方以上的参加者。既然有两方以上的人员参加,这种活动就是一种交际活动,就需要运用交际手段、交际策略实现交易的目的。这是谈判活动与人类的其他行为的重要区别。谈判中需要沟通与交流,因而交际手段和策略是十分重要的。事实证明,许多谈判失败或没有达到预期的效果,主要原因是沟通或交流不够。

第三,谈判是寻求建立或改善人们的社会关系。人们的一切活动都是以一定的社会关系为背景的。以买卖活动为例,看起来是买卖行为,但实际上是人与人之间的关系,是商品的所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生,取决于买方和卖方新的关系的建立。谈判的目的是要获得某种利益,要实现追求的利益,就需要建立新的社会关系,或

改善原有的社会关系,而这种关系的建立是通过谈判实现的。

第四,谈判是一种协调行为的过程。任何谈判协议的达成,都是寻求协调、达到统一的结果。没有达成协议,则是协调活动的失败。谈判的整个过程,就是提出问题和要求,进行协商,又出现矛盾,再进一步协商的过程。这个过程可能会重复多次,直至谈判终结。没有任何一项谈判,双方一接触就立刻一拍即合、达成协议的。众多条款需要不断协商沟通,取得双方的一致认可。有的谈判甚至拖延数年时间。例如,中国海洋石油公司与英国壳牌石油公司的一项涉及金额高达40亿美元的合作项目,就是双方在谈判了12年后,才最终达成协议的。谈判期间经历了五次大的反复,先后有中国石油公司、中国石油化工公司、香港招商局集团和广东省政府参与合作与谈判,投资方案出台了数十个,可行性分析也做了无数遍,参与谈判的人员更是数不胜数,最终的结果还比较圆满。这也进一步印证了谈判本身就是人们不断沟通协商的过程。

第五,选择恰当的谈判时间和地点。谈判是两方以上面对面的接触,这就需要选择谈判时间和谈判地点。一般来讲,谈判时间和地点是谈判双方根据实际需要协商确定的。谈判的参与者都十分重视选择恰当的时间和地点。这在政治谈判和军事谈判中尤为重要。在世界比较著名的谈判事例中,很多谈判活动都精心选择谈判地点,确定谈判的相关人员。例如,以色列和巴勒斯坦人的停战谈判,地点却是在美国,由美国人充当中间调节人,从而有了著名的“戴维营”协议。而20世纪70年代末越南和美国人的停战谈判,地点选择在法国,由法国充当双方的调解人,最终使两方都接受了调停协议。

谈判的范围是十分广泛的,国家间的和平协定,政府的外交联系,企业销售产品、购买材料、职工要求加薪,甚至是家庭纠纷等,都可以成为谈判的内容。为了研究问题方便,本书把发生在经济领域中的商务谈判作为研究的主线,并以此展开分析与论述。

1.1.2 正确认识谈判

1. 人人都可能成为谈判者

谈判是社会生活中经常发生的事情,几乎每个人都有可能在某一特定条件下成为一个谈判者。与小商贩讨价还价、与单位的领导讨论个人的待遇、作为企业代表与其他谈判者磋商某一交易合同,以及作为外交人员与其他国家的官员商讨国际事务等,这些都是谈判,谈判是我们生活中不可缺少的一部分。有关研究资料表明,发达国家约有10%的人每天直接或间接从事谈判活动,其中职业的商务谈判占5%以上。

尽管谈判在我们的实际生活中扮演了重要角色,但是人们对谈判活动的认识与重视程度还是远远不够的,更没有把谈判看成是涉猎广泛、需要多方面专业知识、技能与技巧的复杂的、高层次的社会活动。一些人把谈判仅仅看做是人们讨价还价的手段,是解决纠纷的途径,甚至认为谈判是玩弄权术、使用伎俩的代名词。此外,许多人只是凭经验、凭直觉从事谈判活动。现实中不难发现在许多交易谈判中,时常出现盲目、草率进行洽谈乃至受骗上当的事例。所以说,缺乏高水准的谈判人员,导致出现了诸多不应有的谈判失误,极大地影响了谈判结果,进而降低了人们经济活动的效率。

如今,如何更好地进行谈判已引起人们的思考,并引发了社会各界的广泛关注。特别是对于工商企业,诸多的合作、开发、生产、经营等活动都是通过谈判行为实现的。社会实践的需要推动和促进了谈判理论的形成和发展,也进一步加深了人们对谈判活动的认识。

2. 谈判学是诸多学科交叉的产物

谈判是一门综合性较强的应用学科,有关谈判的研究是建立在诸多相关学科的基础上的,被认为是经济学、技术科学、社会科学、法学的交叉产物。

以一宗出口交易谈判为例,谈判者不仅要熟悉了解交易产品的技术性能、生产工艺,还要了解进出口国有关贸易的各项规定、法令、关税政策以及民族习俗、消费特点、购买心理等,要学会熟练地运用各种谈判的策略和技巧。否则,就难以进行有效的协商,无法更好地完成交易活动,当然,也难以实现企业追求利润最大化的目标。

从另一角度说,谈判活动的科学性或规律的分析可以借鉴许多学科的研究成果。例如,买卖双方的讨价还价实质上就是博弈,在博弈理论中的经典博弈模型,如囚徒困境、田忌赛马、智猪博弈等都可以用来研究谈判者交易结果或讨价还价过程;而谈判活动的交易成本问题更是当前诸多谈判学家关注并研究的热点问题。从谈判学发展趋势看,由于众多学者采用经济、管理和计量方法研究谈判问题,建立各种谈判模型,有关谈判学的研究已由传统的注重社会学、心理学方法研究转向各种方法并重、谈判理论和实践应用成果不断涌现、百花齐放的局面。这不仅丰富和发展了谈判理论,进一步增加了谈判学的科学性,而且在实践应用中也取得了很好的效果。

3. 谈判是一门艺术

谈判是一种复杂的、需要运用多种技巧与方法的专项活动,因此也有人称谈判为一门艺术。

首先,谈判的艺术性表现在要求谈判人员具有较高的素质,包括掌握各种专业知识、具有较高的修养、善于与人相处、能灵活地处理各种问题。实践表明,从来没有两项谈判活动是用同一种方式进行的,人们也不可能事先准确预料谈判的结果。谈判的成功与否在很大程度上取决于谈判双方人员能力和水平的较量,取决于谈判人员策略技巧的应用。这不同于人们练习某一种劳动技能,操作的次数越多,动作越固定、越熟练,劳动技巧越高,谈判的核心在于其灵活性、变通性、创造性。因此,没有较高素质或是缺乏专业训练的人,是很难获得理想的谈判结果的。

其次,谈判也是沟通的艺术。谈判双方的信任与合作是建立在良好的沟通基础上的。沟通的内容十分广泛,包括交流双方的情况、反馈市场信息、维护对方面子、运用幽默语言、活跃谈判气氛、倾听对方的讲话、控制自己的情绪、建立双方的友谊与信任等。谈判专家认为只有善于沟通的谈判者才是真正的谈判高手,所以,谙熟沟通谋略,善用沟通手段也是谈判者必备的专业素养。此外,谈判地点、时间和时机的选择,谈判场所的布置、安排,都有一定的策略性,善于谋划和利用这一点,会收到事半功倍的效果。

最后,谈判的艺术性表现在人们的语言运用上。谈判是一种交际活动,语言则是沟通的工具。怎样清晰、准确地表达自己的立场、观点,了解对方的需要、利益,巧妙地说服对方,以及体现各种社交场合的礼仪、礼貌,都需要运用沟通的艺术。

综上所述,谈判既是科学,又是艺术。这是因为它广泛地运用和借鉴了当今世界最新的学科理论与研究成果,总结了适合于谈判活动的原则与方法,从而形成了较为完整的学科体系。它的艺术性则充分表现在谈判策略、谈判语言及各种方法的综合运用与发挥上,只有这样,才能收到良好的谈判效果。

【同步案例 1-1】

一场看似不可能的合作

实业家爱米德在发展企业的过程中,曾经因为过度扩张而遇到了资金短缺的困难。当时,他正投资建造一座饭店,由于资金不足,他无法支付购买建筑材料的费用和工人的工资,眼看着工程就要被迫停工。

爱米德考虑再三,决定去向房地产商大卫贷款。到了大卫的办公室,爱米德如实相告:“大卫先生,我的饭店没钱盖了。”大卫漠不关心地说:“那就停工吧,等有钱的时候再说。”

爱米德开门见山地说:“大卫先生,我是来向你贷款的。”大卫一口回绝:“爱米德先生,你知道,我是只卖地皮,从来不贷款给别人的。”爱米德说:“这个我知道,但有几句话我不得不向你交代一下。”接着爱米德严肃地说:“如果我的饭店半途而废,受损失的将不只是我一个人,恐怕你的损失比我还要大。”

大卫耸了耸肩,问道:“我不明白你的话是什么意思?”爱米德说:“道理很简单,自从我的饭店开工以来,饭店附近那些属于你的地皮已经开始涨价了。如果我的饭店停工不盖了,你那些地皮的价格一定要下跌。如果再向外发布新闻,说爱米德的饭店停工不盖,是因为这里环境不好,要另选新址,你的地皮就更不值钱了。”

大卫不高兴了,他说:“爱米德先生,你不是来威胁我的吧?”爱米德语气温和地说:“我只不过是说明一下事实。”大卫反驳说:“你是因为没有钱才停工的,这才是事实。”爱米德答道:“可是别人不知道这一点。”大卫说:“我可以去告诉他们。”爱米德不慌不忙地说:“也许有人会相信你的话,但是也有许多人会相信我的话。人们在半信半疑的时候总是倾向于相信不利的消息。”结果,大卫经过仔细地思考,最终答应了爱米德贷款的要求。

(资料来源:孙建秋,李华瑞.谈判者.北京:经济管理出版社,2004:63-64.)

问题:你认为爱米德采用什么谈判策略说服了大卫和他合作?

分析提示:爱米德在这场谈判中,处处强调大卫和他有共同的利害关系,终于说服了大卫与他合作。他寻找与合作方共同利益的角度和谈判手法,对我们有很好的启示。

1.2 谈判的作用

谈判的内容涉猎十分广泛,谈判的作用也体现在多个层面上。这里我们主要通过三个层面介绍谈判在现代社会中的重要作用。

1.2.1 谈判是市场经济发展的产物

从古至今,谈判一直是人们生活的组成部分。但是,只有在商品经济发展到一定阶段,人类社会进入文明阶段时,谈判才在社会生活中发挥了巨大的作用。这是由于商品经济的基本原则是等价交换,只有通过买卖双方的平等协商,才能在互利的基础上实现彼此的联系,促进经济的不断发展。可以说,商品经济的发展,使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色;而谈判手段的广泛而有效的运用,又极大地促进了商品经济的繁荣与兴旺。

在人类社会形成初期,由于生产力水平极其低下,集体狩猎的食物都是平均分配。虽然当

时也有协调行为,但这种协调是自发的、无意识的,可以看做是人的“天性”。随着社会生产力的进一步发展,产品出现了大量剩余,有了交换的可能性和必要性。这时,出现了通过谈判进行部落间交换的现象。在第三次社会大分工形成后,出现了专门从事商品交换的商人,交换已发展为经常的、广泛的社会活动,谈判则成为这种贸易交往的媒介,成为人们社会活动的重要内容。

商品经济存在的基础是社会分工、生产资料及产品属于不同所有者,由此决定了人们之间的交往关系必须是平等、互利的,人们之间的经济联系必须是有偿的、等价的。与此相适应,谈判便成为人们实现这种联系的重要形式,为谋求各方之间的联系与合作发挥着巨大的作用。实践证明,商品经济愈发达,谈判的应用愈广泛,谈判的范围就越多样化、复杂化,出现了民间谈判、企业间谈判、政府间谈判等各种层次的谈判。同时,谈判广泛运用于社会生产、生活的各个领域,进一步促进了社会的繁荣与经济的发展,更好地实现了人们在平等互利基础上的联系,改善了相互间的关系,提高了交易的成功率。

当前,谈判已经成为市场经济社会中不可缺少的组成部分,成为各种组织和公众解决彼此间的矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。不论人们是否意识到,人们都曾在现实生活中扮演了、并将继续扮演着“谈判者”的角色,正如谈判专家所说的那样,“世界就是一张偌大的谈判桌”。

1.2.2 谈判是企业间联系的纽带

谈判,特别是贸易谈判,大多是在企业与企业之间、企业与其他组织之间进行的。每个企业都要通过沟通与联系,才能完成生产经营活动。事实上,经济越发展,分工越细,专业化程度越高,企业间的联系与合作越紧密,越是需要各种有效的沟通手段。但同时,在市场经济条件下,企业是社会的经济细胞,是独立的商品生产者,具有独立的法人资格。企业之间的交往与联系,必须遵从市场经济的客观规律,在自愿互利的基础上,实行等价交换,公平交易。因此,谈判理所当然地成为企业之间经济联系的纽带。

改革开放 30 多年来,我国的企业完全进入了市场经济的发展模式,成为自主运营的商品生产经营者。企业在追求利润最大化的同时,必须维护自己独立的经济利益和各种合法权益。因此,谈判成为实现企业之间经济往来的主要方式和手段。企业通过谈判,实现资金、技术、设备、原材料和劳动力的最佳组合;通过谈判,协商解决交易活动中的一系列问题;通过谈判,处理合同纠纷;通过谈判,磋商解决企业生产经营过程中所有涉及双方利益的问题。谈判加强了企业之间的联系,促进了社会经济的发展。

1.2.3 谈判是开展国际贸易的重要手段

任何一个国家都不能只依靠本国的资源、生产能力、科学技术来满足国内的需求。随着社会生产的不断发展,不论是科学技术先进的国家,还是落后的国家,都必须注意学习、利用其他国家的长处、优势,借鉴其科技成果。众所周知,日本在 20 世纪 70—80 年代靠引进先进技术,实现了经济起飞,一跃成为世界经济强国。纵观世界市场,从 50 年代到 80 年代,世界贸易额增长了 20 多倍,进入 21 世纪,经济全球化更是已成为世界经济发展的大趋势,各国间的贸易早已跨越了国界和地域的限制。

截至 2008 年,我国 GDP 达到 4.5 万亿元,年增长达到 9%,对外贸易进出口总值达到 2.5 万亿元,增长 17.8%。这样一个经济大国、贸易大国,各种交易行为随时随地都在发生,

谈判在其中扮演了重要角色,发挥了重要作用。

谈判对于我国发展国际贸易发挥了越来越重要的作用,在我国吸引外资、引进国外先进技术和设备,以及实现中国企业参与国际企业间的并购和合作中扮演了重要角色。尽管在2008年发生了全球性的金融危机导致世界经济出现大幅度下滑,但中国最早走出危机,展现了强劲经济增长的实力,国际贸易将有复苏的趋势。随着经济全球化进程的加快为一种主导潮流,中国在其中发挥的作用越来越大。这预示着将有更多的国际知名企业进入中国市场,国内企业也将大举向国际市场进军,众多企业将直接同外商打交道。

这一切使得缺乏高水平谈判人员的问题更加突出。同时,从目前国际贸易发展的态势看,国际商务谈判不仅需要精通专业的专门人才,更需要一专多能的复合型人才。如在引进技术、设备的谈判中,技术谈判与商务谈判如若不能很好地结合起来,懂技术的人员不懂贸易,懂贸易的人员不懂技术,将有可能导致一些企业与外商签订的合同出现条款不清等问题,不仅给企业 and 国家造成了不必要的损失,也影响了我国国际贸易的发展。

发展国际贸易,参与国际竞争,开拓国际市场,必须要掌握高超的谈判技巧,了解熟悉国际贸易活动的基本规律、准则以及各国的民俗、消费习惯等,把握不同国家谈判者的谈判风格。只有这样,才能有效地运用谈判手段,在国际贸易活动中掌握主动,运筹帷幄,赢得胜利。

【同步案例 1-2】

国际深海采矿合同协议的达成

在深海海底,蕴藏着许多价值连城的各类金属矿产,这引起了世界上各国相关公司的关注和投入。美国的洛克希德公司、阿莫科公司、美国钢铁公司以及荷兰皇家壳牌公司等都先后参与了这种风险高、投资大的开发项目。私营采矿公司要获得深海采矿的权利,需要与国际海底管理局就海底采矿权达成协议,其核心内容就是向该部门支付一定的特许使用费。同时,按照惯例,作为海峡沿岸、海岸沿线的发展中国家,可以依据海域权利决定是否授予开发者深海开采的自由权利,这种状况导致了20世纪七八十年代关于国际深海采矿合同的谈判。

在谈判中,发达国家的政府提出,他们进行深海开采所获得的收益,可以以经营收入提成和利润分享的方式与海岸沿线的国家合作,作为交换,发展中国家给予采矿公司船只等运输工具自由出入的权利。但是,在实际谈判中,由于涉及关系复杂,多方利益博弈使得谈判僵持已久,屡遭挫折。其中最为棘手的是私营采矿公司向国际海洋管理局支付特许使用费的比例问题。私营采矿公司认为,由于深海采矿投资巨大,使用费用和收入提成这样的固定支出对项目成本和利润的影响较大,尤其是前期成本的回收。而对于发展中国家和海洋管理局来说,他们更希望在协议中签订一个较高的使用费率和提成比例,因为他们认为深海采矿的盈利前景很好,投资回报相当诱人。

在经历了两年艰苦卓绝的努力后,谈判终于柳暗花明,各方达成了协议。它包含两个方案,一个是低支付方案,即较低的开采权使用费和较低的利润分成;另一个则是高支付方案。在项目的全部现金流足以弥补项目的前期投资成本之前,实行低支付方案。此后,则以高支付方案取代低支付方案。这是一个协调了谈判各方在可行性预期、风险偏好的种种差异基础上,利用各方明智妥协所达成的多赢协议,使国际海洋资源得到更好的开发利用。

(资料来源:王洪耘.商务谈判.北京:首都经贸大学出版社,2005:51-52.)

问题:为什么私营采矿企业和海洋管理局对深海开采的看法迥异?是什么因素导致最终各方相互妥协、达成一致?

分析提示:国际上的合作,主要是通过谈判行为实现的。但是,各国经济发展差别较大,利益博弈纷繁复杂,导致许多谈判活动旷日持久,难以达成有效协议。本案例就是谈判各方最初都是站在各自的立场上强调单方面的利益,忽略了对方的风险。而协议的达成正是解决了最关键的问题,即找出合作各方可能的利益共同点,灵活变通地寻求达成协议的方案。

1.3 谈判的特征

1.3.1 谈判是人际关系的一种特殊表现

谈判是由两方以上的人员参与的活动,这就必然表现为一种人与人之间的关系。人与人之间存在着多种多样的关系,譬如生产关系、血缘关系、师徒关系、邻里关系、同乡关系等。但上述这些人际关系并不等同于我们所研究的谈判活动所体现的人际关系。在这里谈判活动所体现的人际关系具有一定特殊性,即参与谈判活动的各方是出于某种利益而结成的相互关系或利益共同体,这种关系不同于上述人际关系所具备的稳定性、持久性的特点,而是短暂的和动态的。由谈判活动所建立的人际关系,一旦协调过程完成,相互之间的关系便随之结束。当然,我们也并不排除这种关系有可能转换为另外一种相对稳定、持久的协作或合作关系。

与此同时,谈判行为所形成的人际关系的范围是十分宽泛的,即介入这种关系的人的来源可能是多方面的,不仅仅是负责谈判的专业人员,生活在社会各个层面的人都会在某特定的情况下从事谈判活动。例如,公司员工工会向公司的管理层提出增加员工工资或寻求加班费等事宜。

1.3.2 谈判的参与各方是地位平等、相对独立的主体

谈判——作为人类广泛的社会行为,其核心是参与各方体现了一种平等互利的关系,任何一方都不能凌驾于另一方之上。谈判的各方只有地位平等,才能有效地磋商问题、协调分歧、精诚合作。

人类的平等意识由来已久,人类社会历史上出现的两次大的“摆脱共同体束缚而争取个性自由”的“社会进步”行为——摆脱原始氏族共同体走向古典自由民社会、摆脱封建宗法共同体走向近代市民社会,其核心都是一个平等的问题。其中,最具声望的“雅典道路”之说就是由“氏族族长制”转变为“民主制”,即古希腊的议会制。但是在人类的历史进程中,人们的平等体现得并不充分,其表现都是局部的或不完善的。由于种族和阶层的差异,战争、暴力和一些不平等条约还是大量地充斥在人类的行为中,破坏了人们之间的交往与沟通。

随着人类社会的不断进步,自由、平等、博爱已成为人们普遍接受的价值观,市场经济的高度发达排斥一切强权,人们需要平等自由的交往和联系,这使得谈判这种建立在平等协商基础上的活动逐渐成为人们社会活动的主角,发挥着越来越大的作用。

从另一角度看,在谈判中人们实施的各种谋略与技巧,其实质在于掩饰本身的不足而维护表面上的对等;或试图打破表面上的对等而取得形式上的优势,从而获得维护自身利益或取得

更好谈判结局的效果。由此,我们可以得出,维护在物质力量、人格、地位等方面的相对独立或对等不仅是构成真正谈判关系的一个条件,而且也是双方在谈判中进行较量的一个焦点。

1.3.3 谈判是信息传递的过程

谈判的各方在一起磋商问题,都需要阐述自己的想法和意见,同时也要听取对方的想法和意见,这一过程是一个借助于思维—语言链交换信息的过程,即不断传递信息并随时反馈的过程。这一过程伴随着双方或多方的心理活动,体现的不仅仅是交易的结果,同时也是参与各方价值观和思维模式的较量或是展现。

尽管谈判各方的地位是平等的,实现的利益也是双赢的,但不等于各方是机械地妥协,谈判应该是双方展示各自的实力,利用各种条件或优势争取最大利益的过程。由于参与谈判的各方在观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突的现象,并且双方各自都企图说服对方理解或接受自己的观点,在双方之间交换信息越充分,沟通越彻底,彼此走向一致的可能性就越大。世界著名的迪斯尼公司在20世纪90年代初遇到这样一件事情。迪斯尼公司耗资50亿美元在巴黎附近兴建的主题公园准备于1992年4月12日开张,但临近工期结束时,建筑承包商却要求迪斯尼公司为工人的额外劳动追加近150万美元的工资。建筑承包商之所以在此时要钱,其奥秘不言自明。欧洲迪斯尼总经理最初称这一要求为敲诈并完全不予理会。但在第二次的交涉中,公司进一步了解了事态的发展过程,发现建筑承包商获得了法国新闻界的支持,许多报纸公开报道并夸大宣传此事,一时间闹得满城风雨。更令迪斯尼公司感到威胁的是,对方决定要在主题公园的盛大开张日举行示威游行。在认识到自己处于一个无法取胜的境况后,迪斯尼公司立刻转变态度,声称与对方全面协商,并很快付清了抗议呼声最高的40%工人的工资,与其余60%工人的工资补偿谈判也顺利地完成了。

1.3.4 谈判没有特定的模式可遵循

古语“兵无常势,水无常形”是比喻事物的发展没有可遵循的定式,没有可完全照搬的模式,谈判就是这样的一种活动或行为。著名的谈判专家尼伦伯格曾参加过无数的谈判,其总结的经验是没有两个谈判模式是完全一样的,尽管有时交易的内容没有太大的差别。

谈判难以寻求一种特定的模式还表现为,判定参与谈判的人胜任与否十分困难。人们会同意“在谈判过程中谈判人员的经验、对谈判技巧的熟练掌握等具有重要作用”这样的观点,但对于怎样才算是个成熟、老练的谈判者却没有统一的定论。在尼伦伯格看来,老练的谈判者难求,但透过研究和实际体验,人们可以基本了解其中之道。他列举查理·艾克在《国际谈判》一书中的观点证实他的主张:“根据17、18世纪外交手册,全能的谈判者,必须反应敏锐,又有无限的耐心,知道如何隐瞒又不至流于欺诈;能激发别人的信任,自己却不轻信他人;看似温和,实则果敢;能吸引人,却又不为人所吸引。”

因此,真正高明的谈判者不会拘泥于某种特定的模式,他们会随进展调整自己的战略。他们了解妥协和调解的艺术,知道找出共同利益的重要性,而且他们会避免陷入“我要赢得这场游戏”的竞争态度。谈判时,双方会做最大的让步,并对对方的让步作最低的期望。但他们不会做得很明显,而是间接、灵活地表现出来。这需要有长期的训练和经验积累,才能达到这种境界,也唯有这样成熟的谈判者,才能圆满地解决问题。