



教育部职业教育与成人教育司推荐教材
职业技术教育规划教材——高职·财经类

商务谈判

卢海涛 ◎主编



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
职业技术教育规划教材——高职·财经类

商 务 谈 判

主 编 卢海涛

武汉理工大学出版社

· 武 汉 ·

内 容 提 要

随着市场经济和经济全球化的深入发展,国内外商务活动日趋频繁。商务谈判的理论、原则、策略、方法和实务技巧成为现代商务人员必须掌握的知识。我们从职业技能培养和高等职业素质教育的要求出发,在谈判的原理、原则,谈判的策略与技巧的运用和商务谈判的具体实践等方面进行了较全面的介绍,书中加入了丰富而又生动的典型案例与阅读材料,使之更加符合现代社会商务实践的要求。本书突出了以学生的应用能力和综合素质培养为主的高职教育特色,不仅强化了学生对商务谈判的策略、方法和技巧的学习,而且更注重学生在理念领悟和观念创新方面的综合素质培养。本书可作为高职高专院校营销、贸易和管理类专业的教材,也可作为企业商务谈判人员和管理人员的培训教材与读物。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/卢海涛主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2010.5
ISBN 978-7-5629-3113-3

I. ①商… II. ①卢… III. ①贸易谈判—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F715.4
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 077963 号

出版发行:武汉理工大学出版社(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮编 430070)

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:16

字 数:410 千字

版 次:2010 年 5 月第 1 版

印 次:2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~3000 册

定 价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

本社购书热线电话:(027)87397097 87394412

E-mail:quswwutp@163.com wutp2005@126.com



谈判作为人类一种普遍的社会活动,自古有之。美国著名谈判理论家荷伯·科恩先生说过:“世界是张谈判桌,万事均可谈判。”随着市场经济的发展,商务活动日趋频繁,商务谈判已成为现代经济活动中的重要环节。从小商小贩到现代企业集团,从国内经贸活动到国际的跨国经济贸易等,都离不开商务谈判。尤其在经济全球化不断发展、国际竞争日趋激烈的今天,商务谈判更显示了其无法替代的地位和举足轻重的作用。

商务谈判是谈判体系的重要组成部分。商务谈判的原则、策略、方法、技巧,是现代商务人员必须掌握的知识。本书从高等职业教育的培养目标出发,以培养现代商务人员的职业应用能力为目的进行编排,遵循理论知识够用为度、应用和操作技能突出以及语言生动易懂的原则,力求反映高职高专教育教学的改革方向,从商务谈判的实务程序与构成要素入手,重点阐述进行商务谈判的原则、方法、策略和技巧,强化学生综合职业能力的培养、基础理论知识创新和整体素质的提高。

本书力求突出以下特色:

1. 实践性

本书从我国的实际情况出发,以培养实际的商务谈判能力为主,从谈判的过程和环节入手,重点说明在商务谈判的过程中策略、方法和技巧的运用,从而提高学生处理商务谈判实际问题的能力。

2. 创新性

本书打破传统的单一叙述模式,在内容、结构、模式上有所创新。在总结多年教学经验和调研的基础上,每一章以足够篇幅设置了“本章导航”、“学习目标”、“引导案例”、“谈判窗口”、“典型案例”、“复习思考题”、“观念应用与实训”、“阅读材料”等栏目与板块,形成了内容活泼、要点明确、贴近实际、立体互动的教材编写模式。众多具有特色的栏目设计,既体现了高职的特色,也有利于高职的教学。

本书由卢海涛主编,负责本书总体框架的设计、编写大纲的拟定以及书稿的总撰和完善。具体编写分工如下:卢海涛(伊春职业学院)执笔第1、4章;程国秀(郑州经贸职业学院)执笔第3、5章;王玉(唐山科技职业技术学院)执笔第6、7章;万莉(番禺职业技术学院)执笔第2、8章;马楠(伊春职业学院)执笔第9章。

本书可作为高职高专经济管理类专业的商务谈判课程教学用书,也可作为企业谈判人员以及营销管理人员自学的参考读物。

本书在编写过程中,参考了大量国内外教材、论著和相关文献资料,在此表示衷心的感谢。特别感谢武汉理工大学出版社曲生伟编辑的大力支持和帮助。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请同行专家和广大读者批评指正。

编者

2010年1月

目 录

1 商务谈判概述	(1)
1.1 商务谈判的概念和特征	(3)
1.1.1 谈判的含义和特征	(3)
1.1.2 商务谈判的含义和特征	(4)
1.2 商务谈判的类型和原则	(7)
1.2.1 商务谈判的类型	(7)
1.2.2 商务谈判的原则	(11)
1.3 商务谈判相关理论	(14)
1.3.1 谈判需要理论	(14)
1.3.2 谈判的“三方针”	(16)
1.3.3 谈判的公平理论	(18)
1.3.4 哈佛“原则谈判法”	(21)
1.4 商务谈判的环节	(27)
1.4.1 谈判准备阶段	(27)
1.4.2 正式谈判阶段	(29)
1.4.3 谈判结束阶段	(31)
1.4.4 商务谈判的评价	(33)
2 商务谈判的准备	(40)
2.1 商务谈判的信息准备	(41)
2.1.1 商务谈判的环境分析	(41)
2.1.2 商务谈判的信息准备	(43)
2.2 商务谈判计划	(46)
2.2.1 谈判目标的确定	(46)
2.2.2 谈判方案的制订	(47)
2.2.3 谈判执行计划	(48)
2.3 商务谈判队伍的组织	(50)
2.3.1 谈判队伍的构建	(50)
2.3.2 谈判人员的分工与配合	(52)
2.3.3 谈判人员的素质要求	(54)
2.4 商务谈判物质条件的准备	(56)

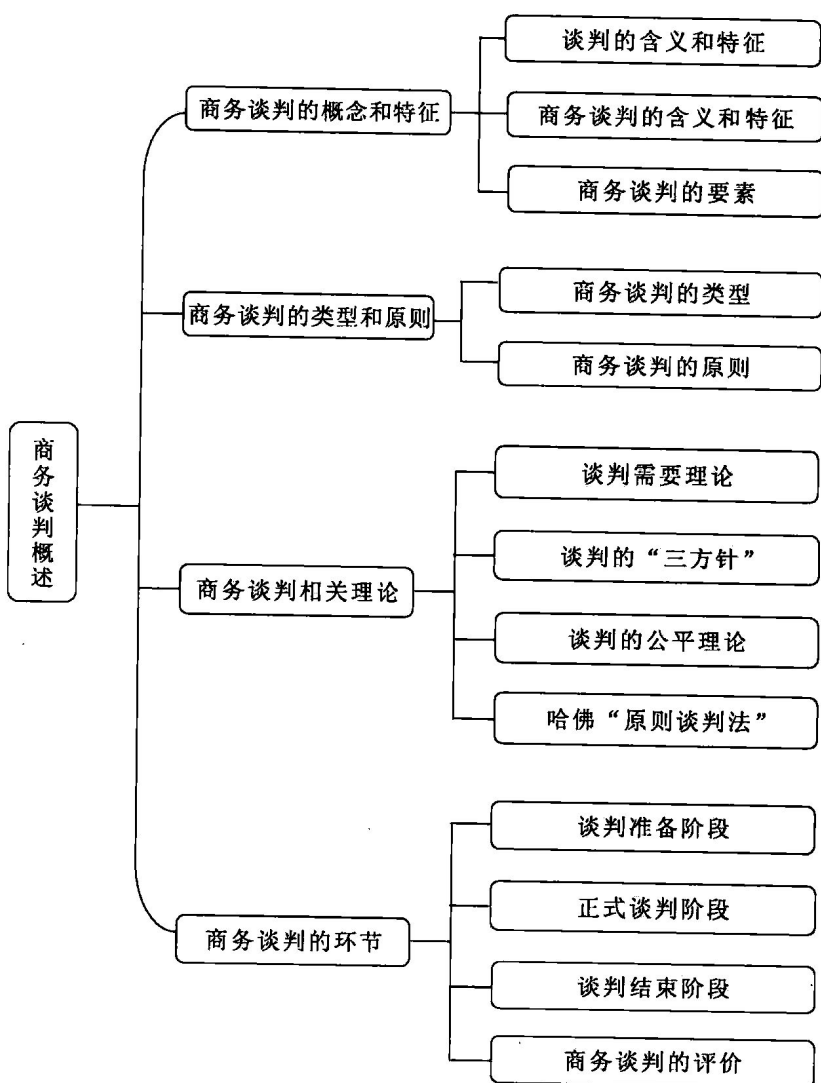
2.4.1	谈判时间与地点的选择	(56)
2.4.2	谈判会场的布置与安排	(57)
2.4.3	食宿服务安排	(58)
2.5	商务谈判活动的模拟	(59)
2.5.1	模拟谈判的任务	(59)
2.5.2	模拟谈判的方法	(59)
2.5.3	模拟谈判应注意的问题	(61)
3	商务谈判的开局和磋商	(65)
3.1	商务谈判的开局	(66)
3.1.1	开局阶段的主要任务	(67)
3.1.2	建立良好的谈判气氛	(67)
3.1.3	商务谈判开局的方式	(71)
3.2	商务谈判的磋商	(72)
3.2.1	磋商阶段的基本要求	(73)
3.2.2	报价	(73)
3.2.3	讨价还价	(79)
3.2.4	让步	(83)
3.2.5	再谈判	(87)
4	商务谈判的终结与合同签订	(92)
4.1	商务谈判终结的判断与结束方式	(93)
4.1.1	商务谈判终结的判断	(93)
4.1.2	商务谈判终结前应注意的问题	(96)
4.1.3	商务谈判的可能结果及终结方式	(96)
4.2	合同的签订与担保	(98)
4.2.1	商务谈判合同的特征	(98)
4.2.2	商务谈判合同的总体构成	(99)
4.2.3	商务谈判合同的主要内容	(100)
4.2.4	合同的签约与担保	(101)
4.3	合同的履行与纠纷的处理	(104)
4.3.1	合同的履行	(104)
4.3.2	合同纠纷的处理	(106)
5	商务谈判心理分析	(116)
5.1	商务谈判的需要与动机	(117)
5.1.1	商务谈判心理	(117)
5.1.2	商务谈判的需要	(119)
5.1.3	商务谈判的动机	(120)

5.1.4 商务谈判需要的分析	(123)
5.2 商务谈判心理的运用	(124)
5.2.1 商务谈判中的个性利用	(124)
5.2.2 如何利用谈判期望心理	(128)
5.2.3 正确运用商务谈判的感觉和知觉	(130)
5.2.4 商务谈判情绪及调控	(132)
5.2.5 商务谈判中的心理挫折	(134)
5.2.6 正确理解身体语言	(135)
6 商务谈判的策略	(145)
6.1 主要的谈判策略	(146)
6.1.1 商务谈判策略的含义	(146)
6.1.2 主要的商务谈判策略	(147)
6.2 谈判过程各阶段的策略	(152)
6.2.1 开局阶段的谈判策略	(152)
6.2.2 磋商阶段的谈判策略	(153)
6.2.3 成交与结束阶段策略	(155)
6.3 商务谈判策略的采用	(157)
6.3.1 按对手的态度制定策略	(157)
6.3.2 按对手的实力制定策略	(158)
6.3.3 按对手的谈判作风制定策略	(160)
7 商务谈判的技巧	(166)
7.1 商务谈判的语言技巧	(167)
7.1.1 商务谈判语言的特征	(167)
7.1.2 商务谈判中的语言技巧	(169)
7.2 商务谈判的实战技巧	(174)
7.2.1 打破僵局的技巧	(174)
7.2.2 对付威胁的技巧	(179)
7.2.3 应对进攻的技巧	(181)
7.2.4 拒绝对方的技巧	(185)
8 商务谈判的礼仪	(191)
8.1 商务礼仪概述	(192)
8.1.1 礼仪概述	(192)
8.1.2 商务谈判礼仪	(193)
8.2 商务谈判中的礼仪	(194)
8.2.1 服饰礼仪	(194)
8.2.2 谈吐礼仪	(197)

8.2.3	迎送礼仪	(198)
8.2.4	洽谈礼仪	(199)
8.2.5	宴请礼仪	(201)
8.2.6	馈赠礼仪	(202)
8.2.7	日常礼节	(203)
8.3	国际商务礼俗与禁忌	(206)
8.3.1	欧洲以及北美洲国家的礼俗与禁忌	(206)
8.3.2	南美洲主要国家的礼俗与禁忌	(209)
8.3.3	亚洲国家的礼俗与禁忌	(210)
8.3.4	非洲国家的礼俗与禁忌	(212)
9	世界各国商人的谈判风格	(217)
9.1	文化差异与谈判	(218)
9.1.1	文化与谈判	(218)
9.1.2	不同文化的不同谈判特点	(219)
9.1.3	文化差异对谈判的影响	(221)
9.1.4	商务谈判中应对文化差异的策略	(222)
9.2	商务谈判的风格及其类型	(223)
9.2.1	谈判风格的定义	(223)
9.2.2	商务谈判风格的类型	(225)
9.2.3	世界各国商人的谈判风格	(228)
	参考文献	(247)



商务谈判概述



学习目标

通过本章的学习,要掌握谈判是有意识的社会活动,是利益双方就共同关心的或志趣相同的问题进行的磋商,谈判的目的是协调利益冲突,实现共同利益。商务谈判具有谈判的所有特点,但它又不同于其他谈判,要掌握商务谈判的概念和含义,了解商务谈判的特点和内容,把握商务谈判的原则,掌握商务谈判的类型、形式和内容,了解商务谈判的程序,灵活地运用商务谈判的理论。

引导案例

有一对老夫妻,两人看到一座在杂志广告中当做背景的老式时钟,其式样十分优雅。妻子说:“多漂亮啊,把它放在我们的客厅当中一定很不错吧?”丈夫回答:“的确不错!我也正想找个类似的钟挂在家里,不知道多少钱?广告上没有标明价格。”研究之后,他们决定到古董店找找看,并且商定如果找到那座钟,最多出价 500 元。

经过三个月的搜寻后,他们终于在一个古董展会场的橱窗里看到了那座钟。妻子兴奋地叫起来:“没错,就是这座钟。”丈夫说:“记住,我们决不能超出 500 元的预算。”他们走近那个展示摊位。妻子说道:“时钟上的标价是 800 元,我们还是回家算了。我们说过只有 500 元的预算,记得吗?”“我记得”,丈夫说:“不过还是试一试吧,我们已经找了那么久,不如与他谈一下。”

夫妻俩私下商谈,决定由丈夫作为谈判者,争取以 500 元买下那座钟。随后,丈夫鼓起勇气,对售货员说:“我注意到你们有座钟要卖,定价就贴在钟座上,而且蒙了不少灰尘,显得的确很古老。”之后,又说:“告诉你我的打算吧,我给你出个价,只出一次价买那座钟,就这么说定。你可能会吓一跳,你准备好了吗?”他停了一下以增加效果。“你听着——250 元。”售货员连眼也不眨一下,说道:“卖了,那座钟是你的了。”

那个丈夫的第一反应是什么?得意洋洋?绝不是!我们都曾经碰到类似的情况。他的最初反应是:我真蠢!我该对那家伙出价 150 元才对!他的第二个反应则是:这座钟应该很重才对,怎么那么轻呢?我敢说里面一定有些零件不见了。回家后,他把那座钟放在家里的客厅中,它看起来非常美丽,而且也似乎没什么毛病,但是他和太太却始终感到不安。那晚,他们半夜曾三度起来,为什么?因为他们没有听到时钟的声响。这种情形持续了好多天,他们的健康迅速恶化,开始感到紧张过度,甚至患上了高血压。为什么?只因为那个售货员不经交涉就以 250 块钱把钟卖给了他们。

【思考与启示】 这个案例,从侧面反映了谈判的本质,即通过运用知识和努力,得到自己所需要的,同时,在这个过程中寻求对方的许可。而一方要求什么,另一方完全满足,这不是谈判。夫妻二人的买钟之行,由于没有经历谈判过程而不令人满意。每一个要求满足的愿望、每一项寻求满足的需要,都是引发人们展开谈判过程的诱因。

哪里有人类,哪里就有谈判。谈判的历史与人类活动的历史一样悠久,它是伴随着人类社会经济基础和上层建筑的变化而不断发展的。历史上的许多重大事件都闪烁着谈判者高超的智慧和精彩的谈判技巧。文学作品中很多吸引人的地方常常是精彩的谈判对话情节,故有“三寸不烂之舌,强于百万之师”的古训。商务谈判在商务活动中起着举足轻重的作用,而如今的世界就好像是一个巨大的谈判桌一样。

1.1 商务谈判的概念和特征

1.1.1 谈判的含义和特征

据《辞海》解释:谈,为“讲论,彼此对话”之意。判,是指“评判”。谈判就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。

谈判是一个过程,在这个过程中利益双方就共同关心的或志趣相同的问题进行磋商,协调和调整各自的经济、政治和其他利益,谋求妥协,从而使双方都感到是在有利的条件下达成协议,促成均衡。谈判的目的是协调利益冲突,实现共同利益。

谈判作为协调各方面关系的重要手段,广泛运用于政治、经济、军事、外交、科技等各个领域。

谈判的直接原因是因为谈判双方都有自己的需求,需求是谈判的内在动力。谈判者只有为了保护或寻求某种利益才会去谈判。1972年,在中美建交前的一次谈判中,基辛格对邓小平说:“我们的谈判是建立在健全的基础上的,因为我们都无求于对方。”第二天,毛泽东会见基辛格时反驳道:“如果双方都无求于对方,你到北京来干什么?如果双方都无所求的话,那么,我们为什么要接待你和你的总统?”可见,谈判中,若谈判者以一种“高姿态”的口气表达自己“无求于对方”,可以肯定地说,这只不过是一个把戏而已。

谈判的内在动力是需求,而且满足一方的需求会涉及或影响另一方需求的满足,任何一方都不能无视他方需求的满足。可以这样说,谈判双方之间各自的需求是既对立又统一的矛盾关系。例如,中外双方经过磋商洽谈在中国境内建立一个合资企业,合资企业所需的先进技术由外方提供。对外商而言,举办这种合资企业,其目的和需求应该是利用技术上的优势,通过合资这种形式,绕过直接贸易的障碍,利用中国政府给予中外合资企业的许多便利,开拓和占领中国广阔的市场,并获得长期丰厚的利润。而对中方来讲,其目的和需求则是利用外商的先进技术,并积极消化和吸收这种技术的精华,提高我国在该项产品上的技术水平。同时,中方还可以向外商学习其对先进技术革新的管理,并在使产品满足国内市场的同时,积极争取出口创汇。显而易见,中外双方的目的和需求是既统一又矛盾的:对中方而言,是以市场换技术,而对外商而言则是以技术换市场。

谈判作为人类的一种有意识的社会活动,可以概括出如下特点:

(1) 谈判是实现和满足利益需求的行为

谈判是有着十分明确的目的的行为,谈判的参与者有各自的独立性、明确的利益需求,参与谈判的目的是为了实现满足各自的利益需求。当需求无法仅仅通过自身而需要他人的合作才能满足时,就要借助于谈判的方式来实现。而且,需求越强烈,谈判的要求越迫切。

(2) 谈判是谈判者相互影响相互作用的过程

谈判者利益的实现和满足是相互依赖的,同时又是相互冲突的,这使得谈判的过程既是一个沟通与信息共享、说服与被说服的过程,也是一个相互影响和相互制约的策略性的相互作用的过程。

(3) 谈判是一种协调行为的过程

谈判是在谈判者利益存在相互依赖和相互冲突的情况下,各方寻求以共同和协调一致的行动来获取比单方行动更有利的结果。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,是一种协调行为的过程,是一种寻求达成协议的过程。

1.1.2 商务谈判的含义和特征

1.1.2.1 商务谈判的含义

商务谈判可以由商务和谈判两词的定义引申出来。

商务是指商品经济领域中一切有形与无形资产的交易和各种为社会服务的业务,以及其他由货币度量的相关事宜。其大体有以下几类:商品交易活动,如商品的批发、零售业务和技术与商品的转让业务;直接为商品交易提供的保管、运输等物流服务业务;间接为商品交易提供的各种金融服务业务,如信贷、保险、融资、租赁等;各种社会服务业务,如旅游、餐饮、信息、咨询、广告服务、会务服务、教育服务等。商务的概念概括了商务谈判的适用范围和存在的领域。

谈判是一种人们为了各自的目的改变相互关系而交换意见,为了取得一致而相互磋商的行为和过程。谈判是一种普遍的行为,广泛存在于政治活动、经济活动、社会活动以及国际关系中。随着社会经济的发展,随着人们之间的经济交往日趋频繁,为实现一定的交易行为或实现一定的商务利益而进行的谈判——商务谈判迅速发展起来,日益成为现代社会中谈判的重要形式之一。

商务谈判是在经济活动中,以经济利益为目的,因各种业务往来而进行的谈判。它包括一切国内经济组织间的商务谈判及国内经济组织与国外经济组织间的涉外商务谈判。它包括经济活动和法律活动两方面的内容。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。

1.1.2.2 商务谈判的特征

作为一种谈判,商务谈判具有谈判的所有特点,但它又不同于其他谈判,具有自身的特征:

(1) 商务谈判是以获得经济利益为目的

以经济利益为目的为商务谈判的本质特征。谈判的类型很多,谈判的主题也是各式各样的,不同的谈判者参加谈判的目的也是不同的,如外交谈判涉及的是国家利益,政治谈判关心的是政党、团体的根本利益,军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但是常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然,在商务谈判过程中,谈判者可以调动和运用各种因素,而各种非经济利益的因素,也会影响谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比,商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的重点或技术的成本、效率和效益。所以,人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

(2) 商务谈判是以价值谈判为核心的

商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,我们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,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人员需要注意的。

(3) 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大气力,好不容易为自己争取到了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已作了许多让步,这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但如果在拟订合同条款时掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,其结果会被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入陷阱。这不仅会使到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价,这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此,在商务谈判中,谈判者不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的准确和严密。

(4) 谈判对象的广泛性和不确定性

商务谈判是没有地区界限的,无论是买者还是卖者,其交易对象都可能遍及全国甚至世界各地。同时,为了使交易更有利于自己,谈判者自身也需要广泛地接触交易对象,以便从众多的交易对象中选择一个特定的对象进行交易。谈判对象的广泛性和不确定性,要求谈判者不仅要充分了解市场行情,及时掌握价值规律和供求变化状况,而且还要经常与社会各方面保持联系。这样,才能在需要的时候寻找到合适的谈判对象。

(5) 谈判双方的排斥性与合作性

在商品社会中,人们在生产、分配、交换等方面都存在着各自不同的物质利益,而参与商务谈判的双方,都希望对方能满足自己的利益,所以,利益上的矛盾和冲突在所难免,双方在谈判中都会表现出对对方的排斥。但是,没有排斥就没有谈判的必要。相反,如果只有排斥,没有协商,谈判也不会进行下去。在谈判活动中,谈判双方都要从对方那里得到满足,双方都是以对方的要求和策略为自己思考的起点,所以,谈判又具有合作性。谈判的目的是达成协议,不是一方战胜另一方。在谈判中,双方不断调整自己的行为 and 态度,作出必要的让步,而且能够理解对方的要求,这样,谈判才能取得成功。

(6) 谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性,是经济谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济活动竞争激烈、变化无常,作为经济活动重要组成部分的商务谈判,不仅比一般商务活动变化更快、更丰富,而且也更难以预料。由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性,谈判会表现出各种各样的变化形式。多变性促使偶发因素的出现,结果带来了许多随机性。谈判中,随机性越大,变数越多,可控性就显得越小,这给谈判双方带来了更大的挑战,给谈判者提出了更高的要求。

(7) 谈判的公平性与不平等性

商务谈判受当时国际、国内供求关系的影响,也受价格波动的影响。每一次谈判的具体结果,双方在需求满足问题上是具有不同得失的。也就是说,谈判的结果总是不平等的,即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些,另一方可能低一些。但不论谈判的结果如何不平等,只要最终协议是双方共同达成的,则说明双方在谈判中的权利和机会是均等的,谈判便是公平的。

(8) 商务谈判的科学性和艺术性

商务谈判是一门科学,同时又是一门艺术,是科学性与艺术性的有机结合。一方面,商务谈判是人们协调彼此的利益关系,满足各自需要的行为过程,人们必须从理性的角度对所涉及的问题进行系统的分析研究,根据一定的规律、规则来制订谈判的方案和对策。谈判者不仅有着特定的目标,而且谈判行为的发生、发展又依存于某些特定的环境和条件,并受这些环境条件的制约。如果离开了科学的分析和决策,不对谈判活动作出科学的规划,就不可能有效地引导谈判行为的发展变化,使之始终朝向谈判者预期的方向和目标。另一方面,商务谈判活动是由特定的谈判人员进行的,所以谈判又是不同的人直接进行交流的一种活动。在这种活动中,谈判人员的知识、经验、情绪、情感及个性心理特征等因素,又在一定程度上对谈判的过程和结果产生影响作用。在商务谈判过程中,属于个人特性的那些因素往往是难以预测的,在许多情况下,它们对谈判所可能产生的影响,很难在事先作出估测,调动和运用这些因素就具有某种艺术性。一般来说,在涉及谈判双方的实力认定、谈判环境分析、谈判方案的评估选择及交易条件的确定等问题时,较多地强调科学性的一面。而在具体的谈判策略、战术选择和运用方面,则较多地突出艺术性的一面。

在商务谈判过程中,谈判者应当既坚持科学,又讲究艺术,遵循科学性与艺术性相结合的原则。只有用理性的思维,抱着科学的态度去对待谈判,才能发现谈判中带有规律性的现象和实质要求,把握其一般的发展趋势。同时,只有运用艺术化的处理手法,能及时化解谈判中可能出现的问题,灵活地调整自己的行为,从而使自己在面对不断变化的环境因素时,能保持反应的灵敏性和有效性。从某种意义上讲,坚持谈判的科学性,谈判者则能够正确地规划自己的行为。而坚持谈判的艺术性,谈判者则可能找到更好的途径来争取实现预期目标。

1.1.2.3 商务谈判的要素

一项完整的谈判活动须具备以下要素,否则,谈判活动就无法进行。

(1) 谈判主体

在谈判活动中,谈判主体也就是谈判当事人。一般来说,谈判当事人常常具有双重性:一是谈判的代表者,即谈判的个体或团队;二是谈判组织,即谈判者所代表的组织。

(2) 谈判客体

谈判活动要有谈判的标的和议题,即谈判客体。所谓谈判标的是指谈判的事物,如贸易型谈判的标的是指买卖的货物,服务型谈判的标的是指服务的内容等;所谓谈判的议题是指谈判的具体内容或交易条件,如价格、数量、质量、付款方式等。

(3) 谈判目的

谈判目的是构成谈判活动不可缺少的因素。只有谈判主体和客体,而没有谈判目的,就不能构成真正的谈判活动,而是闲谈。正因为谈判各方鲜明的目的性,才会使得谈判活动具有较强的冲突性和竞争性,而闲谈则不涉及各方的利害关系,也不会导致双方的对立和竞争。

(4) 谈判行为

谈判活动是通过谈判双方的谈判行为进行的,有谈判的主体、客体和目的,而没有谈判的行为,则只是谈判的构想,而不是谈判的现实。谈判行为是指谈判主体的言行举止或具体活动,是解决谈判结果的主要因素。

(5) 谈判环境

谈判活动都是在特定的环境下进行的,受到环境的具体制约,脱离了具体的环境去谈论谈判就没有意义。这种环境既包括外部的大环境,如政治、经济、文化、市场、竞争等,亦包括谈判的小环境,如时间、地点、场所、交往空间等。

(6) 谈判结果

一项完整的谈判活动必须有谈判结果。无论谈判成功与否,都需要有相应的结果。没有结果,则意味着谈判活动还没有结束。有些谈判旷日持久或相持不下,但只要没有明确的谈判结果,谈判就有继续的可能。谈判活动不了了之,只能称为“不完整的谈判”,应尽力避免。

以上因素既是谈判的构成要素,也是影响谈判活动具体进行的因素,更是分析和研究谈判的依据和来源。

谈判窗口 1.1

我国某企业在与外国某著名跨国公司合作时,鉴于该公司信誉良好,是我方的长期合作伙伴,而我们利用的是低息优惠贷款,我方决定向该公司提供 20% 的项目预付款。一般来说,在项目签约之后,项目委托方向项目受托方提供的预付款占整个项目应付款的比例为 5%~10%,极少有超过 15% 的。我方提出向对方提供 20% 的项目预付款,只是改变了用款计划,并没有增加开支。我方这种突破常规的做法,避免了对方原本需借用更多较高利率的商业贷款。帮助对方降低成本就等于增加了双方的共同利益,对方认为自己的利益已经在项目预付款这一项上得到了许多弥补,也就愿意降低价格,这项谈判进行得很顺利,双方都从做大蛋糕中获得了利益。

1.2 商务谈判的类型和原则

1.2.1 商务谈判的类型

1.2.1.1 按照参加谈判的利益主体分类

在谈判中,根据谈判各方即利益主体构成状况的不同,形成了谈判的不同类型。根据谈判在几个主体之间进行,可以分为双边谈判和多边谈判两种类型。

双边谈判是指只有两个利益主体参加的谈判,多边谈判是指有两个以上利益主体参



加的谈判。双边和多边谈判的区别不仅仅是主体表面数量的不同,更重要的是谈判复杂程度在质上的区别。例如,在建立中外合资企业的谈判中,若是中方 A 公司和外方 B 公司之间进行谈判,可称为双边谈判,只需协调两公司的关系即可。若是中方 A、E 两家公司和外方 B、C 两家公司进行谈判,显然关系复杂多了。这种多边谈判,不仅要协调 A 与 E、B 与 C 之间的利益关系,而且还要协调 A 与 B+C、E 与 B+C、A+E 与 B、A+E 与 C、A+E 与 B+C 等之间的利益关系。这种矛盾的点和面大大增加,关系自然复杂了。

1.2.1.2 按照参加谈判的人数规模分类

按照参加谈判的人数规模可以将谈判分为个体谈判和集体谈判两种。个体谈判是指双方各出一人参加的谈判,即一对一的谈判。集体谈判是指谈判各方都以多人参加的谈判。往往较为重要且关系复杂的谈判多选择集体谈判。由于人员规模上的差异,决定了个体谈判和集体谈判在谈判人员的选择、谈判的组织与管理等方面都有很大的不同。例如,若是一对一的个体谈判,这时就要选出具备较全面知识与经验的人选。因为这时要求这个人选能够独立应付全局,他必须灵活地运用自己已有的知识和经验,对谈判桌上出现的真真假假、虚虚实实做出分析、判断和决策。当然,个体谈判能够充分履行谈判者的设想和意愿,而不像集体谈判那样需要在内外部协调上耗费精力。

1.2.1.3 按照谈判进行的地点分类

根据谈判进行的地点来划分,可将谈判分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判三种类型。主场谈判是指谈判在参与谈判的某一方所在地区或国家进行,那么这个参谈方即为东道主,对其而言就是主场谈判。相应地,对于其他参谈方来讲,是以宾客的身份参与谈判的,称为客场谈判。显然,中立地谈判就是指在谈判双方所在国家或地区以外的其他地点进行的谈判,谈判各方均无主宾之分。例如,中方 A 公司与美方 B 公司在北京举行合资企业的洽谈,对 A 公司来讲为主场谈判,对 B 公司来讲为客场谈判。若该谈判是在新加坡举行,则被称为中立地谈判。

由于谈判地点的不同,谈判者的身份也有差别。谈判者往往会很自然地去利用在此次谈判中的身份和条件,选择恰当的策略和技巧来影响谈判,争取主动,实现谈判目标。

1.2.1.4 按照谈判各方所采取的态度与方针分类

根据谈判者所采取的态度和方针可将谈判分为软型谈判、硬型谈判和价值型谈判三种。

(1) 软型谈判

软型谈判也称为让步型谈判,即谈判者准备随时做出让步达成协议,回避一切可能发生的冲突,追求双方满意的结果。持这种态度参与谈判的人,更看重的是双方友好关系的建立与维持,而较看重利益获取的多少。在谈判双方关系较好,并有长期而稳定的业务关系的情况下,采取软型谈判可能会取得较为满意的谈判结果,也会节省谈判成本,提高谈判效率。可是若对方是利益型的人物,并且由于人生观及个性特点的不同,采用软型谈判方式可能会吃亏上当。因此,这种谈判方式在实际商务谈判中较少采用。

(2) 硬型谈判

硬型谈判者认为,在谈判这种意志力的竞赛和搏斗中,态度越强硬,其最后的收获也就越多,即强硬的程度与收获成正比关系。硬型谈判的双方如果都采取强硬的态度和方

针,必然会导致双方关系紧张,增加谈判的时间和成本,降低谈判的效率。因为他们只注意维护自己的利益而否定对方利益,这显然忽视了谈判的真实意义,最终也不能解决问题。从谈判的价值评判标准来看,硬型谈判没有真正的胜利者,更无法谈论其成功与否。

(3) 价值型谈判

价值型谈判在注意与对方人际关系的同时,建议和要求谈判双方尊重对方的基本需求,寻求双方利益上的共同点,积极设想各种使双方都有所收获的方案。当双方发生利益冲突时,坚持公平的原则来做评判,而不像硬型谈判那样,通过双方意志力的较量来决胜负。价值型谈判者认为,在双方对立面的背后,存在着共同性利益和冲突性利益。在实际谈判中,谈判者发现,共同性利益往往多于冲突性利益。如果双方都能认识并看重共同性利益,冲突性利益也就很好解决了。价值型谈判强调通过谈判取得经济和人人际关系的双重价值,是一种既理性又富有人情色彩的谈判,是目前商务谈判人员普遍追求的谈判形式。

不论是软型谈判、硬型谈判,还是价值型谈判,都是比较理论化的谈判方式,实际运用时往往是比较复杂的,有时也可能是几种方式的综合。何时采用何种谈判方式可视以下具体情况来定:

(1) 看今后有无与对方维持业务关系的必要。如果本方已与对方有过良好的业务往来经历,而且还需保持这种关系,那么在选择谈判方式时,应采取价值型谈判与软型谈判相结合的方式。如果双方是一次性交易,或者本方认为没有必要再往来下去,这时可适当增加硬型谈判的比例,尽可能地为本方多争取些利益。

(2) 看该笔交易的重要程度。如果该笔交易对于本方来讲非常重要,可以采取价值型谈判与硬型谈判相结合的办法进行,反之则可视具体情况来定。

(3) 看双方谈判实力的对比情况。如果双方谈判实力相近,可选择价值型谈判法。如果本方谈判实力大于对方,则可适当考虑增加硬型谈判的成分。如果本方谈判实力小于对方,则应视具体情况来决定,在明确本方实力弱在何处、本方希望达到什么样的结果、对方采取的态度等情况后,再想具体对策。

(4) 看谈判成本是否受限制。如果本方在谈判的人力、物力、财力和时间等方面花费较大,会导致本方难以承受的话,则应该考虑采取价值型谈判与软型谈判相结合的办法。

(5) 看双方的谈判艺术与技巧。一般来说,在某项业务的具体谈判过程中,很难做到只采用一种方式进行谈判,总是掺杂几种谈判方式。因此,如果谈判的某一方在艺术与技巧方面运用得体,就有可能结合多种谈判方式“击败”对手。

(6) 看谈判人员的个性特征与谈判风格。人的自然个性各有不同,这就决定了谈判人员的谈判风格各有千秋。尽管有人主张在谈判过程中,谈判人员应掩饰自己自然个性的弱点,发挥自然个性的优点,即所谓自然个性与自在个性的结合,但在实际运用时却很难把握好这个“结合”的尺度,于是有些谈判人员就会表现出争强好斗的天性,这样,谈判中的竞争性就大为加强,在谈判的方式方法上也就比较多地偏向于采用硬型谈判方法。相反,有的谈判人员则表现出其个性中随和友善的一面,于是在谈判中就会比较多地偏向于软型谈判。