



新世纪高校市场营销专业系列教材

XIANDAI SHANGWU TANPAN

现代商务谈判

易开刚 编著

(第二版)

上海财经大学出版社

新世纪高校市场营销专业系列教材

现代商务谈判

(第二版)

易开刚 编著



上海财经大学出版社

再版前言

《现代商务谈判》第一版于2006年1月出版以来得到了广大读者的支持和厚爱,获得了不错的销量。在再版之际,笔者就商务谈判与沟通有两点想法与大家分享,期望能对读者有一定的启发。

在以知识化、信息化和全球化等为主要特征的21世纪,人类交往和商务方式发生了巨大变革。虚拟交往、虚拟谈判、网上交易、电子商务成为这个时代出现频率极高的名词。学会商务谈判与沟通,几乎是一个人生存和发展的必备技能。而要真正掌握商务谈判的致胜秘诀,就必须做到术道相济:既要掌握商务谈判中关于信息采集与处理、开局与报价、讨价与还价、妥协与让步、签约与履约等各种各样的技巧,又要明白谈判技巧后面的智慧和谋略。如在谈判中我们应学会把握坚持与让步、舍与得、多与少、短期与长期的辩证关系。《孙子兵法》说:“凡战者,以奇胜,以正合”。“百战百胜,非善之善者也。不战而屈人之兵,乃善之善者也。”也是强调这个道理:打仗的最高境界不是百战百胜,而是不战而胜。当然,如果需要战争,除了具备足够的实力和资本之外,还需要出奇制胜。事实上,真正的优秀谈判者不是一般的技巧型选手,而是充满智谋的智慧型选手。正因为如此,在本书再版之际,新增了第十一章《孙子兵法在商务谈判中的应用》,希望广大读者能吸取精华,并应用到谈判实践中去。

此外,还想说的是,商务谈判无论如何应看成是一种解决问题和创造价值的工具和手段。只要能创造出新的价值,商务谈判就是有意义、有成效的。当然,价值不仅仅体现为经济利益,还可以体现为商务关系;既可以是短期的,也可以是长期的。只要读者围绕价值创造这一核心要义,秉承双赢谈判观,不断实践,假以时日,我们的事业将会越来越成功,我们服务的企业会越来越发达,我们的国家也会越来越繁荣和富强。

易开刚

2009年8月18日于浙江工商大学

前 言

谈判,一个大家耳熟能详的名词。它的意思非常简单,“谈而判之”,“在交谈、沟通过程中就某一主题为达成一致意见而作出自己的主张和判断”。大到国家之间的政治、军事谈判,小到企业之间、个人之间的商务谈判,不管谈判的复杂程度如何、谈判的规模大小、谈判持续时间的长短,谈判的核心要义就是沟通,通过沟通消除分歧,创造价值。沟通正成为我们生存的必需手段和技能。正所谓,人人都是谈判者,世界就是一张巨大的谈判桌。

在现代商业活动中,谈判已是交易的前奏曲,谈判是销售的主旋律。可以毫不夸张地说,从事商业经营活动,除了谈判我们别无选择。然而尽管谈判天天都在发生,时时都在进行,但要使谈判的结果尽如人意,却不是一件容易的事,需要谈判的理念指导、战略规划、战术策划。作为 21 世纪的现代商务人员,面对日益复杂的市场竞争,面对知识经济、信息化和全球化浪潮的挑战,我们的商务人员究竟应该树立什么样的商务谈判观?应该具备什么样的商务谈判能力与素养?我们该如何提升自身的商务谈判技能?我们该遵守什么样的商务谈判礼仪……所有这些问题都值得我们深思和研究。而这些都将在本书中找到答案。

《现代商务谈判》是一门研究现代商务谈判活动及其规律性的学科。本书是一本系统介绍现代商务谈判理论、实践策略的教材,全部内容分为两部分,共 10 章。第一部分为理论篇,分为 5 章。作者通过对商务谈判理论和原理进行全方位分析和论述,力求使读者对商务谈判理论有一个很清晰的认识。第二部分为实践篇,分为 5 章。这一部分主要为读者介绍商务谈判过程的各个环节,通过理论与案例相结合的方法,突出商务谈判实践中的策略和技巧应用,使读者从中受益,不断提升自己的商务谈判能力和水平。

本书与一般的商务谈判学教材相比,主要特色及创新之处有三:一是结构安排新颖科学。全书分为两篇,理论部分内容全面、脉络清楚,策略与实战部

分针对性强,理论结合实践,深入浅出,既具备深刻的知识性,又具备较好的易读性。每一章配有学习要旨、案例及阅读材料。二是注重商务谈判理论的诠释和挖掘,尤其是商务谈判的人性理论、模式理论和沟通理论等是其他商务谈判教材中缺乏的。三是本书增加了学习深度,这不仅反映在理论上进行了深入归纳和著述,在实践环节方面也更注重读者的理解深度,力争全方位提高商务谈判人员的谈判能力。本书可作为普通高等院校和职业技术学院营销、管理专业的本专科生以及企业中高级商务谈判人员和管理人员的培训教材与读物。

作者在编著过程中参阅、借鉴和引用了大量与商务谈判相关的内容和案例,有的已经在书中和末尾加以注释,有的则可能没有加以注明。没有他们的研究成果,本书无疑是不完整的。对于他们,我除了表示衷心的感谢,说什么也是多余的了。

最后,还要非常感谢上海财经大学出版社的徐超先生和刘光本先生,在他们的热情和大力帮助下,本书得以顺利出版!

由于时间紧迫和水平有限,错误和不妥之处在所难免,希望读者不吝指正!

易开刚

2005年11月于浙江工商大学

目 录

再版前言	(1)
------------	-------

前言	(1)
----------	-------

第一部分 理论篇

第一章 商务谈判概述	(3)
------------------	-------

学习要旨	(3)
------------	-------

第一节 谈判及商务谈判的内涵	(3)
----------------------	-------

第二节 商务谈判的要素与原则	(8)
----------------------	-------

第三节 商务谈判的类型	(14)
-------------------	--------

案例分析	(19)
------------	--------

复习思考题	(21)
-------------	--------

第二章 商务谈判的人性、需求与素质理论	(22)
---------------------------	--------

学习要旨	(22)
------------	--------

第一节 商务谈判与人性	(23)
-------------------	--------

第二节 商务谈判中的人性之辩	(24)
----------------------	--------

第三节 商务谈判的需求理论	(26)
---------------------	--------

第四节 原则性商务谈判理论	(30)
---------------------	--------

第五节 商务谈判人员的素质与能力	(32)
------------------------	--------

案例分析	(38)
------------	--------

复习思考题	(42)
-------------	--------

第三章 商务谈判沟通理论	(43)
学习要旨	(43)
第一节 商务谈判沟通概述	(43)
第二节 商务谈判沟通的流程与绩效	(51)
第三节 有效沟通的技巧	(55)
第四节 跨文化商务谈判沟通	(63)
案例分析	(68)
复习思考题	(75)
第四章 商务谈判观念、心理与伦理理论	(76)
学习要旨	(76)
第一节 商务谈判观及其转变	(76)
第二节 商务谈判心理及其规律	(80)
第三节 谈判人员心理素质的培养	(91)
第四节 商务谈判心理战的技巧	(94)
第五节 现代商务谈判伦理观	(97)
案例分析	(99)
复习思考题	(101)
第五章 商务谈判流程与模式	(102)
学习要旨	(102)
第一节 商务谈判的流程	(102)
第二节 APRAM 商务谈判模式	(108)
第三节 谈判方格理论	(113)
案例分析	(116)
复习思考题	(120)

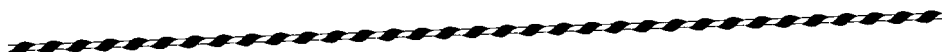
第二部分 实践篇

第六章 商务谈判的准备	(123)
学习要旨	(123)
第一节 商务谈判信息采集	(123)
第二节 商务谈判环境与谈判双方情况分析	(130)

第三节 商务谈判战略与方案制定·····	(135)
第四节 商务谈判班子组成与人员配备·····	(142)
案例分析·····	(145)
复习思考题·····	(152)
第七章 商务谈判磋商·····	(153)
学习要旨·····	(153)
第一节 商务谈判开局·····	(153)
第二节 商务谈判报价·····	(160)
第三节 商务谈判的讨价还价·····	(170)
案例分析·····	(176)
复习思考题·····	(181)
第八章 商务谈判妥协与让步·····	(182)
学习要旨·····	(182)
第一节 商务谈判让步的原则和方式·····	(182)
第二节 促使对方让步的策略·····	(185)
第三节 商务谈判拒绝的艺术·····	(192)
第四节 商务谈判僵局及其化解·····	(196)
案例分析·····	(200)
复习思考题·····	(206)
第九章 商务谈判的签约与履约·····	(207)
学习要旨·····	(207)
第一节 现代商务谈判的成交观·····	(207)
第二节 商务谈判成交阶段的工作内容·····	(209)
第三节 商务合同成立的条件及内容·····	(212)
第四节 商务谈判签约时的注意事项·····	(213)
案例分析·····	(216)
复习思考题·····	(226)
第十章 商务谈判礼仪·····	(227)
学习要旨·····	(227)

第一节 商务谈判的基本礼仪·····	(227)
第二节 常见商务谈判场合的礼仪·····	(239)
案例分析·····	(250)
复习思考题·····	(253)
 第十一章 《孙子兵法》在商务谈判中的应用·····	(254)
学习要旨·····	(254)
第一节 《孙子兵法》的核心思想·····	(254)
第二节 《孙子兵法》对谈判的借鉴意义·····	(259)
第三节 《孙子兵法》在商务谈判中的应用·····	(261)
案例分析·····	(265)
复习思考题·····	(268)
 参考文献·····	(269)

第一部分



理 论 篇

第一章 商务谈判概述

学习要旨

1. 掌握谈判的内涵及其基本特征。
2. 掌握商务谈判的内涵及其基本特征。
3. 掌握商务谈判的要素。
4. 理解商务谈判的基本原则。
5. 联系实际,分析商务谈判的基本流程。
6. 了解商务谈判的分类,尤其是按商务谈判结果、商务谈判者的态度、商务谈判者的观念所进行的分类。重点理解和掌握双赢或多赢型谈判、竞合型谈判和原则式谈判。

第一节 谈判及商务谈判的内涵

谈判(Negotiation),对我们每个人、每个企业乃至国家来说都是司空见惯和必然经历的事情。谈判存在于我们的生活、工作、学习等各个领域,谈判无处不在。可以说,“世界就是一张巨大的谈判桌,生活就是谈判的舞台,人的一生就是谈判的一生,我们正处于一个谈判的时代”。谈判是实力与智慧的较量、学识与口才的较量、魅力与演技的较量,谈判体现了个人的内在修养、专业素养和综合素质。当然,每个人都不是天生的谈判专家,而是需要对谈判的理论加以学习、融会贯通、不断实践,最后才能不断提升自我的谈判水平。

一、谈判的内涵及其基本特征

(一)谈判的内涵

关于谈判的内涵,有广义和狭义之分。广义的谈判,就是交往主体(双方或多方)为协调双方或多方利益而进行的沟通行为,或者说就是利益主体间的利益协调行为,包括各种形式的交涉、洽谈、磋商等;狭义的谈判,指仅在正式

专门场合下,为达成协议而安排和进行的谈判。广义和狭义的谈判在概念上的主要差别在于谈判的正式程度,很多时候人们往往所说的谈判就是狭义的谈判,而把一般的沟通和交流行为不称之为谈判,而称之为沟通或人际交往。

谈判,从字面上看,包含了“谈”和“判”两个紧密联系的环节。“谈”,即说话或讨论,就是当事人明确阐述自己的思想、意愿和追求的目标,充分发表关于各方应当承担的权利和义务等看法。判,即判断和评定,它是当事各方根据自己的价值观和利益导向,对双方提出的各种方案进行各自的判断,努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见,以期通过相应的合同或协议正式予以确认。因此,“谈”是“判”的前提和基础,“判”是“谈”的结果和目的。“谈”表现为过程,充分的、有效的、顺畅的“谈”有助于达成协议;“判”是“谈”的延续,表现为过程的终结。

综观谈判的定义和内涵,古今中外,众说纷纭,出现在各类文献中关于谈判的定义比较有代表性的有:

美国谈判学会主席杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)1968年在其所著的《谈判的艺术》(The art of Negotiating)写道:“谈判的定义最简单,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,或是人们为了某种目的企求取得一致而磋商协议,即是谈判。”

英国学者 P. D. V. 马什(P. D. V. Marsh)1971年在《合同谈判手册》(Contract Negotiation Handbook)一书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,对各项涉及各方利益的事务进行磋商,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样一个不断协调的过程。”

美国著名谈判咨询顾问 C. 威恩·巴罗(C. Wayne Barlow)和格莱恩·P. 艾森(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。其目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦(Christophe Dupont)全面研究了许多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中给谈判下了这样的定义:“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立,但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际行动,以便终止分歧,并在他们之间(即使是暂时性的)创造、维持、发展某种关系。”

美国著名谈判学家霍华德·雷法在其《谈判的艺术与科学》(The art and science of negotiation)一书中,不主张对谈判下精确的定义。他认为谈判包括艺术和科学两个方面。所谓艺术,包括社交技巧、信赖别人和为人所信服、巧妙的应用各种讨价还价手段的能力以及知道何时和怎样使用以上能力的智慧。所谓科学,是指为了解决问题所进行的有系统的分析。

综上所述,我们可以发现,给谈判下一个很科学的定义确实很难,因为与其说谈判是一门科学,不如说是一门艺术。不过,尽管关于谈判的定义颇多,我们还是得出一个比较普遍的定义:谈判就是为达成一致,各方谈判当事人通过信息交流、互相让步与妥协所进行的沟通行为。

(二)谈判的基本特征

1. 主体性

谈判活动必须在两个或两个以上的谈判主体之间进行,任何个人或组织都无法独自进行谈判。任何参与谈判的当事人都是谈判的平等主体,谈判是谈判主体之间的主体性行为,反映了谈判主体的主观意愿。

2. 利益性

也可以称为“需求性”。谈判是一种利益协调活动,是一种满足谈判主体需求的活动。不管是政治、军事、文化还是商业谈判,满足谈判主体的需求是任何谈判的基础性动机。事实上,参与谈判的双方均有各自的需求、愿望或利益目标,谈判是目的性很强的活动。人们的需求包括交换意见、改变关系、购买商品和取得共识等。这些需求促使人们去谈判。

3. 冲突性

如果谈判主体之间没有任何冲突,就没有谈判的必要。事实上,在资源和条件的约束下,谈判的各方之间经常存在着某种观点、立场、利益方面的分歧和冲突。谈判各方为了自身需要最大程度的满足,势必处于利益冲突的对抗状态。他们试图通过谈判来缩小或消除分歧,缓和或调解冲突,建立或改善关系,最终达成一致。一定程度上说,正是因为利益主体的利益冲突性才有谈判行为的产生,才需要谈判这种协调活动。

4. 关系性

从本质上说,所有的利益关系只有与人本身建立关系,这种利益关系才变得有意义。利益的背后是人,关涉人的物质利益、精神需求。所以,谈判是一种协调各方行为的人际交往活动,谈判的目的既在于满足谈判主体的利益需要,还在于建立良好的主体关系。事实上,世界本身就是一个关系体,不管是个人还是企业甚至国家,谁也不可能离开与他人的关系而生存。聪明的谈判

者总是视谈判对手为伙伴或朋友,非常友善地对待谈判者,花大量的时间与谈判对手建立信任、合作、和谐的人际关系,而不是把大部分时间花在利益的争夺和强占上。因为他们深刻地认识到,一个永远的、忠诚的客户远比一单生意来得重要和值得。从某种程度上说,关系远比利益重要。当然,我们不是说,谈判与利益就没有关系,而是说,我们在谈判时应该从多个角度,从利益和关系、短期和长期等视角来关注谈判的成功与否。

二、商务谈判的内涵及基本特征

(一)商务谈判的内涵

在谈判中有一种“谈判”是关于经济利益方面的协调和磋商,这种谈判就是“商务谈判”。天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。司马迁早在 2000 多年前,就精辟地描述了人们对利益的追求。但是,现实是,并非所有熙熙攘攘的人都能实现他们追逐利益的愿望。谈判是实现利润的关键步骤。从商品经济的本质来看,商品经济就是一种交换经济,而交换得以成功必然涉及买卖各方的利益协调问题。因此,商品谈判是一种在商品经济中普遍存在的活动,不管是对于供应商,还是生产企业,还是终端客户,商务谈判技能和能力都是必备的。在当今的知识经济时代,社会生产力获得空前发展,可供交换的有形产品、无形产品数量极其丰富,竞争日益激烈的商品市场使卖方与卖方、买方与买方、买卖双方必须发挥自己的谈判能力、技巧与智慧,才能在商品经济中获得更多的实惠。而且,除了商品交换以外,人们之间、企业之间的经济合作关系也越来越密切,需要协调和处理的经济利益问题越来越复杂,因而,商务谈判在现代社会各种经济交往活动中越来越占重要的地位。

严格地讲,商务谈判(Business negotiation)作为谈判中的一种,也有广义和狭义的理解。广义的商务谈判是指一切与商品交换有关的谈判活动;狭义的商务谈判是指人们为实现有形商品的交易或买卖而相互协商的活动。在日常生活中,人们遇到较多的还是有形商品买卖的商务谈判,不过随着服务业尤其是现代服务业的发展,无形贸易或者租赁、合资合作的谈判也日益成为谈判的重要内容。

(二)商务谈判的基本特征

商务谈判是谈判的类型之一,当然具有谈判的普遍特性。但是,商务谈判作为谈判的一种特定形式,又必然具有自己的个性特性。认识商务谈判的个性特性,有助于更好地把握商务谈判。

1. 谈判内容的交易性

可以这样说,商务谈判的目的就是达成某一项交易或合作。“无事不登三宝殿”,之所以进行或参与商务谈判,其根本原因是各自需要所产生的交易愿望及其交易目标。所谓交易即买卖商品,和赠与不一样,交易讲求的是“对价”,即任何一方的获得都必须付出同等数额的代价为前提。在市场经济的条件下,货物、技术、劳务、土地、资金、资源、信息、人才甚至管理模式等,都具有使用价值和价值,都是有形商品或无形商品的不同形式,因而都可以成为交易内容。这一特征是商务谈判的基本属性,它也表明拥有对路的交易标的物,是能够与他方进行商务谈判并取得成功的条件。

2. 谈判主体的多样性

通常商务谈判的当事各方是各种类型的企业,但政府机关、军队部门、科研院所、医疗机构、文化团体、各类学校以及广大的人民群众等,为采购所需的物资、设备、器具、用品等,同样会成为谈判的当事方,即谈判的主体。而且,国际间经济贸易合作项目的官方谈判也比比皆是,此时国家就成为谈判主体。可见,作为商务谈判主体的当事各方,涉及经济、政治、文化等各类社会组织和千千万万的消费者,这就是商务谈判主体的多样性特征。这一特征是商务谈判成为各类谈判活动中人们参与最为普遍、与人们息息相关之所在。正是因为这样,我们才说,“人人都是谈判者,世界就是谈判桌”。

3. 谈判利益的导向性

主流的商务谈判理论认为,商务谈判以追求和实现交易目标的经济利益为目的。在商务谈判中,谈判当事人的谈判战略、计划和策略都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿点的,离开这种经济利益,商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此,商务谈判就是以经济利益为目的的谈判,谈判的利益导向实质上就是物质利益导向。诚然,商务谈判追求经济利益无可厚非,但需要指出的是,商务谈判中的利益是否就只有经济利益,没有其他的利益可言?答案显然是否定的。我们认为,商务谈判固然有很强的物质利益导向,但对情感利益、关系利益等精神利益方面的追求也是必不可少的。事实上,商务谈判的过程本身就是一个情感交流、增进交往的过程,成功的商务谈判是既能满足需求又能改善关系的商务谈判。而且,作为谈判者在追求自身利益的同时,应站在对方的立场上,考虑对方的利益能否被满足,将心比心,换位思考,在这样的谈判心态下,商务谈判就容易取得成功。

4. 谈判议题核心的价格性

以商品交易为内容和以经济利益为目的的商务谈判,其谈判议题必然以

价格为核心。谈判议题很多,涉及到标的物的名称、品质、数量、价格、包装、运输、交货时间、支付、保险、检验、不可抗力、索赔与仲裁等,但这些议题中最重要的就是价格了,价格与其他的谈判议题均有着极其紧密的关系,比如支付的方式,现付的价格往往就低于远期支付的价格。所以,我们经常发现,其他交易条件谈来谈去,最终又回到了价格谈判这一核心了。原因就在于,价格是谈判所获得价值的最直接表现,价格的高低直接表明谈判各方通过交易可以实际获得的经济利益的大小。因此,在商务谈判中,无论谈判议题如何,其实质不是直接围绕着价格,就是间接体现着价格,价格总是商务谈判议题的核心。这就是商务谈判议题核心的价格性特征。这一特征要求商务谈判的当事人在进行商务谈判时,应全面估计各项交易条件与价格之间的关系,制定出以价格为核心的整合式的谈判方案。只有这样,才会避免“顾此失彼,拾东丢西”的现象,实现自己的谈判目标。

5. 谈判策略的智慧性

商务谈判是一门科学,更是一门艺术,在谈判中应用一定的谈判策略是再正常不过的事情了。不过,我们认为,谈判策略应该是智慧型的策略,不应是“雕虫小技”,更不能是“阴谋诡计”,靠“不诚信和欺诈”来赢得谈判。所以,一流的谈判高手都非常注重谈判智慧的激发和运用,靠聪明的智慧、优雅的举止、大方的谈吐和不凡的气度来赢得对手的尊重和谈判的成功。我国台湾地区的台北谈判研究发展协会理事长刘必荣先生甚至提倡达到谈判的“美学”境界。他认为:“谈判是一种双方共同决策的过程,赢得漂亮,就是一种谈判的美学。而要想达到这一境界,谈判者必须在语意、平衡、速度、节奏方面都拿捏得恰到好处。这几个问题,有的是战术,有的是谈判素养,但有一点是相通的,那就是谈判也必须讲究‘背影’,下台也要看身段,下台下得好,就是对手都会对你肃然起敬。”

第二节 商务谈判的要素与原则

一、商务谈判的要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素。一般来说,任何一项具体的商务谈判,都由商务谈判主体、商务谈判议题和商务谈判环境构成。这三个要素各自有着特定的内容。