

校企合作系列丛书



应用英语专业

Practice Course for Business Negotiation Skills

商务谈判技巧实训教程

主编 · 刘春玉



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

校企合作系列丛书

应用英语专业

Practice Course for Business Negotiation Skills

商务谈判技巧实训教程

主编 刘春玉



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判技巧实训教程/刘春玉主编. —武汉:武汉大学出版社,2016.8
校企合作系列丛书. 应用英语专业
ISBN 978-7-307-18581-4

I. 商… II. 刘… III. 商务谈判—英语—口语—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 209771 号

责任编辑:刘小娟 李嘉琪 责任校对:杜筱娜 装帧设计:吴 极

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)
(电子邮件:whu_publish@163.com 网址:www.stmpress.cn)

印刷:湖北画中画印刷有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:10.75 字数:247千字

版次:2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

ISBN 978-7-307-18581-4 定价:28.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

本书以职业工作过程为导向,以项目为载体,按实际商务谈判工作流程制订多种商务谈判必需的商务文件,指导学生按实际工作步骤和内容完成一个完整的谈判工作过程,让学生在做的过程中掌握操作方法和技能,并在操作过程中引入相关的理论知识。较以往商务谈判教材的编写体系而言,本书有较大的改革和创新。全书兼顾教师教学和学生自学,集中体现出以下特点。

(1)理论和实践并重——集理论、案例和实训于一体。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,通过训练项目强化理论,同时附以相关案例辅助理解,并对理论、案例和实训的比例做了较合理的安排。

(2)体系完整——包含了商务谈判的所有环节。全书共有五个项目,十项任务,项目内容依次为:谈判准备、方案制订、执行谈判方案、签订书面合同、合同的履行。本书涉及国内购销谈判、国际商务谈判、并购谈判、索赔谈判,难度逐渐增加,几乎涵盖商务谈判的所有内容。教师在讲授的过程中可以自由选取适当的内容进行教学。

(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,并采用项目形式进行编写,每一项目下再细分若干任务,这样的编写模式思路清晰、结构合理,方便读者使用。

本书注重实用性,结合编者近十年来的教学改革成果,书中提供了大量实际操作资料 and 程序供读者使用。同时,该门课程的 MOOC(大型开放式网络课程)也在建设当中,不久将与读者见面。

本书由上海行健职业学院商务外语系刘春玉老师担任主编,并负责全书的统稿和审稿工作。施璐德亚洲有限公司董事合伙人池勇海先生长期从事外贸工作,对本书的编写提出了很多建议。上海行健职业学院经济管理系张成武老师为本书的编写提供了一些资料。本书在编写过程中参考了大量的书籍等资料,在此向相关作者表示衷心的感谢。

由于时间仓促,书中难免存在不足之处,敬请广大读者不吝赐教,提出宝贵的意见和建议。编者邮箱:chunyuliu210@163.com。

编 者

2016 年 4 月

目 录

项目一 谈判准备	(1)
任务一 谈判知识准备	(1)
项目二 方案制订	(19)
任务二 商务谈判调研	(19)
任务三 制订谈判方案	(26)
任务四 商务谈判组织准备	(33)
项目三 执行谈判方案	(38)
任务五 国内购销谈判(商务谈判过程)	(38)
任务六 国际商务谈判	(70)
任务七 并购谈判	(90)
项目四 签订书面合同	(114)
任务八 撰写备忘录	(114)
任务九 签约仪式	(119)
项目五 合同的履行	(136)
任务十 索赔谈判	(136)
附录	(150)
附录一 “商务谈判技巧”课程考核改革及其设计方案	(150)
附录二 课程考核评分标准	(153)
附录三 “商务谈判技巧”试卷	(155)
参考文献	(162)

项目一 谈判准备

【知识目标】

掌握有关谈判的基本知识。

【能力目标】

能够正确认识谈判与生活、工作的关系,辨别一般的谈判类型,分析一般的谈判过程,能够应用谈判的原则。

任务一 谈判知识准备



案例导入

一对夫妻在浏览杂志时看到了一幅广告中当作背景的老式座钟,非常喜欢。妻子说:“这座钟是不是你见过的最漂亮的一个?如果把它放在我们的过道或客厅中,看起来一定不错吧?”丈夫答道:“的确不错!我也正想找个类似的钟挂在家里,不知道多少钱。”商量之后,他们决定要去古董店里找寻那座钟,并且商定最多出500元。

他们经过三个月的找寻后,终于在一家古董店的橱窗里看到了那座钟,妻子兴奋地叫了起来:“就是这座钟!没错,就是这座钟!”丈夫说:“记住,我们绝对不能超出500元的预算。”他们走近那座钟。“哦喔!”妻子说道,“时钟上的标价是750元,我们还是回家算了,我们说过不能超过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,不差这一会儿。”

夫妻私下商量后,由丈夫作为谈判者,争取500元买下。随后,丈夫鼓起勇气,对售货员说:“我注意到你们有个座钟要卖,定价就贴在座钟上,蒙了不少灰,显得有些旧了。”随后,他又说:“告诉你我的打算吧,我给你出个价,只出一次价,就这么说定。想你可能会吓一跳,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。”

那个丈夫的第一个反应是什么呢?得意洋洋?“我真的很棒!不但得到了优惠,还得到了我想要的东西。”不!绝不!他的最初反应必然是:“我真蠢!我该对那个家伙出价150元才对!”你也知道他接下来的反应:“这座钟怎么这么便宜?一定是有什么问题!”

然而,他还是把那座钟放在了客厅里,座钟看起来非常漂亮,好像也没什么毛病。但是他和妻子却始终感到不安。那晚他们安歇后,半夜曾三度起来,因为他们没有听到时钟的声响。这种情况持续了无数个夜晚,他们的健康状况迅速恶化,开始到过度紧张并且都患了高血压。

(来源:周忠兴,商务谈判原理与技巧,南京:东南大学出版社,2014.)

思考:为什么会这样?



理论知识

一、谈判概述

(一)谈判的概念

谈判是指有关方面就共同关心的问题互相磋商、交换意见、寻求解决的途径和达成协议的过程。谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切协商、交涉、商量、磋商,等等,都可以看作谈判。狭义的谈判仅仅指正式场合下的谈判。

(二)谈判产生的条件

1. 谈判源自各自的需求

谈判产生的基本动因是需求,人们为了满足某种需求才去谈判,不存在需求就不需要谈判。这种需求可能是经济上的,也可能是政治上的,或者是其他方面的。总之,谈判是带有某种动机和目的的,而这些动机和目的既催生了谈判,又制约着谈判。

讨论:路上遇到两个孩子要分一个橙子,你会怎么给他们分?看完下述案例后,你又会怎么分呢?为什么?

【案例1】两小孩分橙子

妈妈把一个橙子给了邻居家的两个孩子。这两个孩子便讨论如何分这个橙子。两个人吵来吵去,最终达成了一致意见,由一个孩子切橙子,另一个孩子选橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子,高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橙子拿到家,把皮剥掉扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机里榨成果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把留下来的橙子皮磨碎了,混在面粉里烤蛋糕吃。

2. 交易条件的差异性(利差)、联系性、可调性

谈判产生的直接条件是谈判各方的交易条件存在着差异性、联系性和可调性。即谈判双方的交易条件存在着分歧或差异才需要谈判,各交易条件之间需有一定的联系或相对接近才有可能谈判,而谈判之所以能进行是因为谈判双方的交易条件可以调整,存在着谈判的余地。

讨论:只要人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致,就一定会产生谈判吗?

3. 行为主体资格的独立性和对等性

谈判主体的有关各方,其利益是独立的,在谈判中享有平等的地位。谈判的过程是一个磋商和调整的过程,是一种平等地位的相互协商和妥协,是一种心理斗争艺术,而不是强迫、命令或武力威胁。

讨论:奴隶和奴隶主在以上方面既相互联系又有差别,他们之间会出现谈判现象吗?

【案例 2】 香港主权的丧失与恢复

1841 年 1 月 26 日,英国军队强行登上香港岛,举行升旗仪式,单方面宣布香港岛归英国所有。1842 年 8 月 29 日,英国政府强迫清政府签订了令中国人感到屈辱的《南京条约》。从此,中国的香港区域沦为英国的殖民地。1984 年 12 月 19 日,中英两国政府在经过 22 轮的谈判后,签署了《中华人民共和国政府和大不列颠及北爱尔兰联合王国政府关于香港问题的联合声明》,邓小平的“一国两制”构想解决了香港问题。1997 年 7 月 1 日,中国对香港正式恢复行使主权,香港结束了英国的殖民统治。这 100 多年香港主权“失”与“归”的谈判说明了什么?

(来源:张国良,赵素萍.商务谈判.杭州:浙江大学出版社,2010.)

(三)成功谈判的含义

谈判是人们有意识、有目的的交易活动,因此确立若干谈判得失的评估标准是非常重要的。评估标准可以指导谈判者的实际谈判工作,并对自己的谈判结果进行评价。那么,什么样的谈判才可以称为成功的谈判?如何来衡量商务谈判的成功与否呢?

商务谈判本质上是谈判双方确立共同利益的过程。理想的谈判应该确保双方都能从中获得利益,得到满足,而不仅仅是某一方获得利益和满足。杰勒德·尼伦伯格也指出,谈判不是一场棋赛,不要求决出胜负;谈判也不是一场战争,要将对方消灭或置于死地。相反,谈判是一项互惠的合作事业。从这个意义上讲,可以把评价商务谈判是否成功的价值标准归纳为以下四个方面。

1. 谈判目标

谈判具有鲜明的目的性,这种目的性取决于谈判者的谈判目标。谈判目标不仅把谈判者的需求具体化,通过某些量化的指标来体现,而且目标是驱动谈判者行为的基本动力,引导着谈判者的行为,使之始终朝向预期的方向。商务谈判的目标是与经济利益直接相关的,是指谈判者预期从谈判中获得的经济利益。参与谈判的双方都存在一定的利益界限,谈判目标应至少包括两个层次的内容,即努力争取的最高目标及必须确保的最低目标。如果一味地追求最高目标,把对方逼得无利可图进而导致谈判破裂,就不可能实现预期的谈判目标;同样,为了达成协议而未能守住最低目标,预期的谈判目标也是无法实现的。因此,成功的谈判应该是既达成了某项协议,又尽可能接近本方所追求的最佳目标。谈判的最终结果在多大程度上符合预期目标的要求是衡量商务谈判是否成功的首要标准。

2. 谈判效率

谈判效率是指谈判者通过谈判所取得的收益与所付出的成本之间的对比关系。谈判的成本包括三项:一是谈判桌上的成本,这是谈判的预期收益与实际收益之间的差额。二是谈判过程的成本,即在整个谈判过程中耗费的各种资源,包括为进行谈判而支出的人力、财力、物力和时间、精力等。三是谈判的机会成本,即由于放弃最有效的使用谈判所占用的资源而造成的收入损失。谈判者的一部分资源因为投入某项谈判而被占用,从而丧失了其他的盈利机会,损失了有望获得的利益。对这三项谈判成本,人们往往比较关注第一项,而不重视另外两项。他们致力于降低谈判桌上的成本,最终却导致了谈判总成本的增加。

如果谈判成本很低,而收益很大,则本次谈判是成功的、高效率的。反之,如果谈判成本很高,而收益很小,则本次谈判是失败的、低效率的。

3. 心理的满足

谈判中获得利益多少或成功与否,并没有绝对的判别标准,很大程度上取决于谈判者个人的理解和感受。成功的谈判不仅需要考虑对方的客观利益,还需要考虑谈判者的主观感受。因此,成功的谈判者都懂得影响对方的心理期望值,增强对方的心理满足感,培养对方对合作的愉悦感。

4. 增进双方关系

谈判达成了协议,双方的关系可能会维持原状,可能会更好,也可能会破裂。成功的谈判应该是增进谈判各方的关系。谈判各方通过谈判不仅满足了各自的需要,还通过交往和合作增强了彼此的感情和信任,建立了良好的关系,从而有利于实现各方的长期和友好合作。

根据以上四个方面的评判标准,一次成功的商务谈判应该是这样的,即谈判双方的需要都得到了最大程度的满足,双方的互惠合作关系有了进一步的发展,任何一方的谈判收益都远远大于谈判成本,整个谈判是高效率的。

【案例 3】

美国约翰逊公司的研究开发部经理从 A 公司购买了一台分析仪器,使用几个月后,一个价值 2.95 美元的零件坏了,约翰逊公司希望 A 公司免费调换一个零件。A 公司却不同意,认为该零件是因为约翰逊公司使用不当造成的,并特别召集了几名高级工程师来研究,寻找证据。双方为这件事争执了很长时间,最后几名高级工程师费了九牛二虎之力证明了责任在约翰逊公司一方,A 公司取得了谈判的胜利。但此后整整 20 年间,约翰逊公司再未在 A 公司买过一个零件,并且告诫公司的职员,今后无论采购什么物品,宁愿多花一点钱,多跑一些路,也不与 A 公司发生业务往来。请你评价一下 A 公司的这一谈判究竟是胜利的还是失败的,原因何在?

二、商务谈判的含义、要素及分类

商务谈判是准备进行某项商业交易的各方,就将进行交易的具体实施方式等,通过

讨论达成一致意见的行为。这种一致意见在根本上都是对双方共事过程中权利、义务的规定,所以最后都用合同作为正式形式。

商务谈判活动有五个构成要素:谈判主体、谈判客体、谈判议题(事项)、谈判时间、谈判地点。前三者是基本构成要素。

(1)谈判主体。

谈判主体是指参与谈判的各方,一般是两方,也可能是三方及更多方;每方可能是一个代表,也可能是两个代表,还可能是一个小组或代表团。

(2)谈判客体。

谈判客体是指谈判涉及的目的物,即合同中讲的“标的”。

(3)谈判议题。

谈判议题是指谈判的事项,即对标的的处理。若标的是房子,则事项可能是买卖、租赁、修缮等。

商务谈判可以按许多标准进行分类。

1. 按谈判主体划分

(1)一对一谈判。

一对一谈判是指谈判各方参加谈判的人数均为一,通常适用于项目较小或比较次要的谈判。这类谈判对谈判人员的要求较高,要选择有主见、有决断能力、有谈判经验并善于单兵作战的谈判人员。

对谈判人员多、规模大的谈判,有时根据需要,也可以在首席代表之间安排这种“一对一”的谈判,专门磋商某些关键与要害问题。

(2)小组谈判。

一般较大的谈判项目,情况比较复杂,各方有几个人同时参加,各人之间有分工、有协作,取长补短,各尽所能,可以大大缩短谈判时间,提高谈判效率。

(3)大型谈判。

大型谈判是指关系国计民生、影响地方乃至国家经济发展的重大项目的谈判。这类谈判通常由若干人组成,一两名负责人作为谈判的总指挥,参加谈判的成员中既有主要人员,又有聘请的有关专家和顾问。谈判时,在负责人的指挥下,全体人员各负其责、相互配合、共同作战。这类谈判的程序比较严密,时间较长,一般还要分为若干层次和阶段。

2. 按谈判客体划分

(1)商品贸易谈判(有形商品贸易谈判)是指商品买卖双方就商品的买卖条件所进行的谈判。商品贸易谈判的内容是以商品为中心,主要包括商品的品质、数量、包装、运输、价格、货款结算支付方式、保险、商品检验及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

(2)非商品贸易谈判是指除商品贸易谈判之外的其他商务谈判,包括工程项目谈判、技术贸易谈判、服务贸易谈判、资金谈判等。

3. 按谈判方式划分

(1)横向谈判。对所有谈判问题不拘泥于顺序,可以先就已达成一致的问题进行谈判。

(2)纵向谈判。所要谈判的众多问题都有一定的顺序,必须循序一个个谈判并达成一致。

4. 按谈判的法律性划分

(1)非正式谈判。在条件不成熟的情况下进行的私下协商,不要求最终形成合同或协议文本,往往是正式谈判的前奏。

(2)正式谈判,指按法律要求进行的最后要形成受法律保护的合同或协议文本的谈判。

5. 按谈判的沟通方式划分

(1)口头谈判。

口头谈判,包括面对面谈判和电话谈判。

① 面对面谈判是指谈判当事人直接地、面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈。面对面谈判是谈判活动的主要方式,其主要优点有:当面陈述、解释,直接、灵活,为谈判人员展示个人魅力提供了舞台;便于谈判人员在知识、能力、经验等方面相互补充、协同配合,提高整体谈判能力;反馈及时,利于有针对性地调整谈判策略;能够利用情感因素促进谈判的成功等。其缺点是比较正式和耗时、耗材,也容易受到场地和时间的制约,因此面对面谈判往往适用于谈判的正式阶段。

② 电话谈判是借助电话通信来沟通信息、协商,以达成交易的一种谈判方式。电话谈判的主要优势是快速、方便、联系广泛。由于电话谈判的双方相距较远,以及电话自身功能的局限,给电话谈判带来了不便,主要有:容易产生误解,易被拒绝,某些事项容易被遗漏,时间有限、决策仓促,无法验证等。因此,电话谈判往往适用于惯例交易或谈判的试探、缓和阶段,为面对面谈判做准备。

(2)书面谈判。

书面谈判是指谈判人员利用文字或者图表等书面语言进行交流和协商。书面谈判一般通过信函、电报、电传等方式。书面谈判通常作为口头谈判的辅助方式,其主要优点是:思考从容,利于审慎决策;表达准确、正式;避免偏离谈判主题和徒增不必要的矛盾;费用较低,利于提高谈判的经济效益等。书面谈判切忌文不达意和马虎粗心,因此对谈判人员的书面表达能力和工作作风有较高的要求。

6. 按谈判地点划分

(1)主座谈判。

主座谈判又称主场谈判,指对谈判的某一方而言,在其所在地进行的谈判。比如,将我国企业同国外企业进行的商务谈判安排在我国境内,我国企业就处于主座谈判的位置。主座谈判人员具有很多有利之处:熟悉的环境会使自己产生一种安全感;可以依靠自己的信息渠道,充分搜集各种资料;能随时与自己的上级、专家顾问保持沟通,商讨对策,等等。

(2)客座谈判。

客座谈判(或客场谈判)是指在国际商务活动中,到对方国进行谈判;在一般性谈判中,一方到另一方选择的地方,按照对方的规格和习惯进行的谈判。客场谈判人员不仅要受旅途劳顿之苦,而且会因为不适应环境而在谈判中心理紧张、情绪不稳定。当然凡事都不是绝对的,客场谈判可以省却那些东道主必须承担的迎来送往,同时在谈判僵持

时可借必须回国请示而暂时退出谈判。另外,结合对谈判另一方的实地考察,将有助于对对方进行深入了解与准确认识,因此,选择客场谈判也有许多好处。

(3)主客座轮流谈判。

为了平衡主、客场谈判的利弊,如果谈判需要进行多轮,通常安排主、客场轮换。在这种情况下,谈判人员应善于抓住主场机会,使其对整个谈判过程产生有利的影响。

(4)第三地谈判。

第三地谈判,是指在谈判双方(或各方)以外的地点安排的谈判。第三地谈判可以避免主、客场对谈判的某些影响,为谈判提供良好的环境和平等的气氛。但是,第三地谈判可能会由于第三方的介入而使谈判各方的关系发生微妙变化。

三、商务谈判理论和原则

在谈判过程中,谈判双方必须掌握谈判的基本理论知识,遵守一定的基本准则或规范。遵循必要的谈判原则,是谈判获得成功的基本保证。充分了解商务谈判理论和原则,有助于掌握和运用谈判的策略和技巧,保护谈判当事人的权利与利益。

1. 博弈论

(1)博弈论的基本内涵。

“博弈论”译自英文 Game Theory(对策论),其中 Game 一词的英文基本含义是游戏。“游戏”(如下棋、打牌、竞赛等)都有一个共同特点,即策略或计谋起着举足轻重的作用。当确定了游戏的基本规则后,参与各方的策略选择将成为左右游戏结果的关键因素。

博弈根据不同的基准也有不同的分类。

① 一般认为,博弈主要可以分为合作博弈和非合作博弈。合作博弈和非合作博弈的区别在于相互发生作用的当事人之间有没有一个具有约束力的协议,如果有,就是合作博弈;如果没有,就是非合作博弈。

【案例 4】 囚徒困境(prisoner's dilemma)

一个案子的两个嫌疑犯被分开审讯,警官分别告诉两个囚犯,如果你招供,而对方不招供,则你将被立即释放,对方将被判刑十年;如果两人都招供,将均被判刑两年。如果两人都招不招供,将最有利,只被判刑半年。其收益矩阵见表 1-1。

表 1-1

收益矩阵

乙方 \ 甲方	招供	不招供
招供	-2, -2	0, -10
不招供	-10, 0	-0.5, -0.5

根据表 1-1,可以发现这个博弈中存在两个均衡点,分别是两人都招供及两人都招不招供。都招供对双方来说所获得的总收益较小(损失最大),而都不招供对双方来说所获得的总收益最大(损失最小)。在囚犯之间无法沟通,且这个博弈只进行一次的情况下,囚

犯们通常会选择都招供的策略。但如果囚犯之间有沟通或这个博弈在规则不变的情况下重复进行多次时,囚犯们则会选择不招供。

② 从行为的时间序列性,博弈进一步分为静态博弈和动态博弈。静态博弈是指在博弈中,参与人同时选择或虽非同时选择,但后行动者并不知道先行动者采取了什么具体行动;动态博弈是指在博弈中,参与人的行动有先后顺序,且后行动者能够观察到先行动者所选择的行动。通俗地来理解,“囚徒困境”就是同时决策的,属于静态博弈;而棋牌类游戏等决策或行动有先后次序,属于动态博弈。

③ 按照参与人对其他参与人的了解程度分为完全信息博弈和不完全信息博弈。完全信息博弈是指在博弈过程中,每一位参与人对其他参与人的特征、策略空间及收益函数有准确的了解。如果参与人对其他参与人的特征、策略空间及收益函数信息了解得不够准确,或者不是对所有参与人的特征、策略空间及收益函数都有准确的了解,那么,在这种情况下进行的博弈就是不完全信息博弈。

(2) 博弈论在谈判中的运用。

从博弈论角度来分析谈判,只有双方合作才有剩余(合作产生的更大价值),才谈得上双方的分享。因此可以将谈判过程分为三个步骤:一是建立风险价值,二是确立合作剩余,三是达成分享剩余的协议。

① 建立风险价值。

风险价值是指打算合作的双方对所要进行的交易内容的评估确定。例如,要购买的货物,估计可能的价值是多少,最理想的价格是多少,总共需要多少资金,其他的附带条件是什么,可接受的最高价是多少,其中包括产品风险、资金风险、舆论风险、社会风险等。风险价值是双方谈判的基础,没有风险价值则构不成谈判。例如,张三有辆旧车,假定他拥有并使用这辆车的利益为 3000 元,而李四一直想买辆旧车,他年终奖发了 5000 元,决定从张三那里买这辆旧车。当他检查车后,认为这车值 4000 元。双方之间的差额 1000 元就是谈判的余地。

② 确立合作剩余。

风险价值确立后,会形成双方合作的剩余。合作剩余既有显现的利益,也可能有潜在的利益。谈判双方应该善于分析和发现全部的剩余,去构建合作方案。如上面所说的 1000 元就是显现的合作剩余。又如我国江苏仪征化纤工程上马,实行对外招标,德国公司中标标的是 1 亿多美元。正是这一次他们在世界上最大的化纤基地中标,才使得他们在全世界连续 15 次中标。那么这 15 次中标就是德国额外的剩余,这也是我国在后续谈判中的重要筹码。

③ 达成分享剩余的协议。

合作剩余确立后,如何进行分配是最关键的问题。关于剩余的分配,从来没有统一的标准,一般取决于双方实力的对比和谈判策略与技巧的运用。在既定的利益中进行分配,一方的收益增加必定使另一方的收益减少,这种情况称为零和博弈。现代谈判观念认为:谈判不是将一块蛋糕拿来后商量怎么分,而是要想方设法把蛋糕做大,让每一方都能多分,这是变和博弈。在谈判中应尽量争取变和博弈,双方共同合作,使蛋糕做大,使每一方都多得。

【案例 5】 海盗分金币

5 个海盗抢到 100 枚金币后,讨论如何进行公平分配。他们商定的分配原则如下:

① 抽签确定各人的分配顺序号码(1、2、3、4、5);

② 由抽到 1 号签的海盗提出分配方案,然后 5 人进行表决,如果方案得到超过半数人的同意,就按照他的方案进行分配,否则就将 1 号扔进大海喂鲨鱼;

③ 如果 1 号被扔进大海,则由 2 号提出分配方案,然后由剩余的 3 人进行表决,当且仅当超过半数的人同意时,才会按照他的提案进行分配,否则也将其扔入大海;

④ 以此类推。

这里假设每一个海盗都是绝顶聪明且理性的,他们都能够进行严密的逻辑推理,并能很理智地判断自身的得失,即能够在保住性命的前提下得到最多的金币。同时还假设每一轮表决后的结果都能顺利得到执行,那么抽到 1 号的海盗应该提出怎样的分配方案才能使自己既不被扔进海里,又可以得到更多的金币呢?

2. 双赢原则(兼顾双方利益的原则)——谈判的最高境界

双赢原则,也就是互利互惠的原则,是达成交易的前提,是商业谈判必须遵循的原则。双赢谈判是把谈判当作一个合作的过程,谈判的双方通常在利益与需求上存在一定的矛盾,需要通过谈判来化解矛盾,并尝试像伙伴一样对待对手,共同去找到满足双方需要的方案,使冲突更少、费用更合理、风险更小。

双赢谈判强调的是:通过谈判,不仅要化解矛盾,还要找到最好的方法去满足双方的需要,解决权利、责任和义务的分配问题,如成本、风险、市场和利润的分配。“双赢谈判”的结果是你赢了,但我也没有输。

“双赢谈判”需要双方沟通妥协,提倡合作的利己主义。达成双赢,需要采取以下方法。

(1)打破传统的分配模式,提出新的分配方案:做大“蛋糕”,同心协力放大既定利益;

(2)以对方的利益为出发点,为对方着想,满足对方,实现自己的利益;

(3)遇到难办的事情,则需承认分歧,求同存异。例如,古代三国分天下,现代我国用“一国两制”解决香港问题。

【案例 6】 制片方和女明星合作

某制片商和某女明星合拍电影成功,合同约定片酬为 100 万人民币。但是该制片商称有资产无现金,女明星拿不到片酬准备打官司,而该制片商在此方面很难缠。有一谈判高手找到明星分析,赢得官司后将面临下列情况:① 较难拿到现金;② 拿到现金后要交税,收入会大打折扣;③ 作为演员,青春不在时片酬也会下降。考虑这些情况,你会为女明星想出什么办法来解决这个问题?为什么?

3. 客观标准原则

所谓客观标准,就是独立于各方主观意志、合乎情理和实用的准则。它既可能是一

些惯例、通则、法规,也可能是职业标准、道德标准、科学准则等。在谈判中,谈判各方应依照客观标准而不是根据压力来进行谈判,谈判者应当把注意力放在问题的价值上,而不是双方的耐力上。使用客观标准的好处是,它可将双方立场、观点、意志力的较量转换为双方共同解决问题的努力,变“对方是否愿意做”为“问题该如何解决”,变双方以各种方法竞争上风为彼此有诚意地沟通。

在谈判中,当利益冲突不能采取其他方式协调时,客观标准的使用能在商务谈判中起到非常重要的作用。坚持客观标准,能够很好地克服双方在讨价还价上所产生的弊病,有利于谈判者达成公正的协议。

商务谈判所涉及的内容极其广泛,客观标准也是多种多样的。在谈判中坚持客观标准要注意以下几点。

(1) 标准的公正性。

通常,在商务谈判中一般遵循的客观标准有:市场价值、科学原则或计算、产业标准、成本、有效性、对等的原则等。客观标准的选取要独立于双方的意愿,公平、合法,并且在实践中是可行的。

(2) 寻找客观依据,建立公平的利益分配方法。

在谈判中,多问对方以下这些问题:提出这个方案的理论依据是什么,为什么是这个价格,这个价格是如何算出来的。

【案例 7】 穷人和富人分金币

一位穷人和富人在海边钓鱼,不幸的是,他们的鱼钩绞在了一起。二人只好合力将渔钩拉了上来,意想不到的事情发生了。在两个渔钩交缠处竟挂着一个沉甸甸的钱袋,钱袋里装着 100 枚金币,两人喜出望外,都想独吞这笔钱,从互不相让到大动干戈,最后只好诉诸法院。四位法官做出了四种裁决。

法官甲的裁决是以不同经济能力的人所具有的不同心理承受能力为标准,按 7:3 的比例对这笔钱进行了分配,富人得 70 枚,而穷人只得 30 枚。在他看来,30 枚金币对穷人来说是一个大数目,穷人得 30 枚金币要比富人得 70 枚更加高兴。

法官乙是以“补偿原则”为裁决的标准,分配的比例不变,只是交换了受益人,富人得 30 枚,而穷人得 70 枚。在他看来,法官甲的裁决就好比乌龟与兔子的赛跑,两者如果同时起步,那么乌龟将会被兔子越甩越远,真正的公平是让乌龟先跑一程,然后使两者同时到达终点。

法官丙的裁决则是尊崇“绝对公平”的原则,既然是两人合力钓上来的,那么理所当然两人应各得一半。

法官丁从税务角度出发,做出了新的裁决。他以纳税标准作为分配的原则,将两人分到的钱以完税的数目作为基数,基于富人的税率比穷人高,富人纳税后的所得比穷人少,故而将 100 枚金币按纳税的比例进行了分配。

上述四种分配方案见表 1-2。

表 1-2

四种分配方案

分配方案	适用情况举例
方案一:以心理承受能力为标准	赈灾救助经常按人们的收入多寡进行募捐
方案二:以实际需要的补偿为标准	穷国和富国义务的不平等
方案三:以绝对平均分配为标准	子女遗产继承、社会救助金的发放
方案四:以实际所得平等为标准	企业给职工的工资较低,但以较高的福利找平

4. 心理活动的原则(需求)

需求是谈判产生的基础和动因。马斯洛需求理论的核心是需求层次论,他把人的需求由较低层次到较高层次分为 5 个层次,分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类。

(1)生理需求,是个人生存的基本需求,如衣、食、住、行。

(2)安全需求,包括心理上与物质上的安全保障,如不受盗窃和威胁、预防危险事故、职业有保障、有社会保险和退休基金等。

(3)社交需求,人是社会的一员,需要友谊和群体的归属感,人际交往需要彼此互助和赞许。

(4)尊重需求,包括要求受到别人的尊重和自己的自尊心。

(5)自我实现需求,指通过自己的努力,实现对生活的期望。

不同层次的需求需要不同层次的满足。

【案例 8】

一艘载有不同国籍游客的游船在海面上航行,突然发生触礁,船很快就要沉没了,船长必须让所有游客穿上救生衣跳海逃生。但是船长意识到,如果在甲板上马上宣布这个消息,一定会引起极大的恐慌,船会沉得更快。于是船长灵机一动,将不同国籍的游客分别召集至不同的船舱部位,然后依次发布不同的命令。

船长对德国游客说:“我以船长的名义命令你们,立即跳海求生,否则以军法论处!”德国游客跳了海。

来到中国游客面前,船长说:“你们有父母和妻儿在等着你们照顾,快点逃生吧!”中国游客跳了海。

在英国游客面前,船长说:“你们看,那么多妇女儿童都落水了,可爱的绅士们,快点去救救他们吧!”英国游客也跳了海……

(来源:周忠兴.商务谈判原理与技巧.南京:东南大学出版社,2014.)

5. 其他原则

(1)言而有信。

决定谈判结果的是谈判双方的信任感。诚信对于谈判者来说非常重要。作为谈判者,一定要可以依赖,说话算数。但诚信并不等于把己方的一切和盘托出。谈判者既要

言而有信,又必须有分寸、有原则。

(2)留有余地。

当对方提出某项要求,即使能全部满足,也不应和盘托出,而是先答应其部分要求,留出余地,以备讨价还价之用。

(3)多听少讲。

人际交往中,多听可获取信息,可表示出对对方的尊重,给自己留有思考余地,谈判中,“多听少讲”可发掘事实真相,探索对手动机所在。倾听要领如下。

① 倾听时要专注。

② 要弄清语言中的真正含义。不应凭一个人的外表和说话的水平来判断对方能否说出值得一听的话语来。

③ 不可随意中断倾听。

④ 不可疏忽大意或不懂装懂。

⑤ 注意回答的方式。

【案例 9】 倾听改变客户的敌对立场

迪特毛料公司经理迪特先生改变客户的敌对立场正是运用倾听的结果。一天,一位客户突然专程赶到迪特公司,声称他接到一份通知,是催还迪特公司 15 美元欠款的。这让他十分恼火,因为他从不欠该公司的款,还是这么少的钱。同时,他生气地告知经理,发誓再也不买这家公司的东西了。迪特先生耐心听完这位客户的诉说后,非但没有责怪他,反而感谢他专程来这里提意见,承认错误可能在公司方面,并按惯例请他吃饭。结果,该客户不仅消了气,还在这个公司签了一大笔订单。回去后他重新检查了自己的账目,发现有一张账单放错了位置,这一张正是欠迪特公司 15 美元的账单。于是,他马上给迪特公司寄了一张支票,并附上一封道歉信。

(来源:周忠兴.商务谈判原理与技巧.南京:东南大学出版社,2014.)

(4)把人与问题分开。

① 谈判者自始至终都应该充分注意人的问题。

在谈判中,任何一个谈判人员都肩负着双重的利益,满足自己实际利益的同时,也应与对方把关系处好,做到“对事不对人”。

② 处理实质问题与保持良好工作关系。

把关系与实质分开,把双方的关系建立在正确的认识、明朗的态度、适当的情绪上。认识有偏差,让对方“发泄”;有误解,进行思想交流。

【案例 10】

在一家服装店,一对老年顾客挑选了一件肥大的上衣,售货员见老人挑的这件衣服过于肥大,就说:“这件衣服您不能穿。”老人感到奇怪,就随口问道:“怎么不能穿?”售货员说:“这件衣服能装您俩。”老人一听,不高兴了,怒气冲冲地质问道:“什么叫装俩?你这是卖衣服还是卖棺材呢?”平心而论,售货员是好意,觉得衣服过于肥大不适合这位老人穿,但由于说话不得体,不仅生意没有做成,还招致不愉快。