

普通高等教育“十三五”规划教材

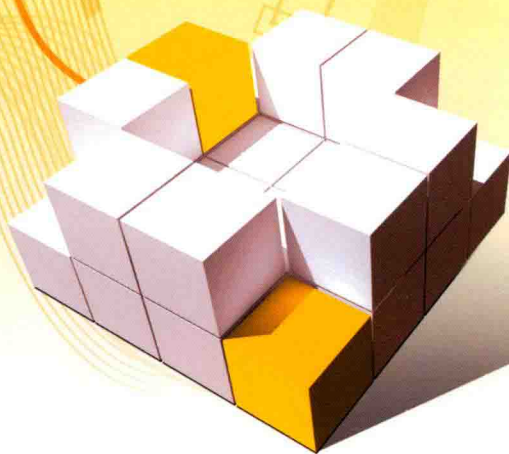
SHANGWUTANPAN

商务谈判



赠教学课件

叶小荣 主编



延边大学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

商务谈判

主编 叶小荣 孙艺

延边大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判 / 叶小荣, 孙艺编著. — 延吉: 延边大学出版社, 2017.4
ISBN 978-7-5688-2327-2

I. ①商… II. ①叶… ②孙… III. ①商务谈判—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 080342 号

商务谈判

主编: 叶小荣 孙艺

责任编辑: 孙淑芹

封面设计: 曾宪春

出版发行: 延边大学出版社

社址: 吉林省延吉市公园路 977 号 邮编: 133002

网址: <http://www.ydcbs.com>

E-mail: ydcbs@ydcbs.com

电话: 0433-2732435

传真: 0433-2732434

发行部电话: 0433-2732442

传真: 0433-2733266

印刷: 北京文星印刷厂

开本: 787×1092 毫米 1/16

印张: 13

字数: 360 千字

版次: 2017 年 4 月第 1 版

印次: 2017 年 4 月第 1 次

ISBN 978-7-5688-2327-2

定价: 38.00 元

前 言

《商务谈判》是普通高等教育国际商贸、市场营销、工商管理等专业核心技能课程,该课程以“项目导向、任务驱动、工学结合、能力培养”为原则,以培养学生“双赢”谈判的理念,利益共享、关系合作的意识,培养学生商务谈判策划、利益磋商、签约履行策略与技巧的职业能力为目标。为此,本教材采取以工作过程为导向,以项目为载体,融“教、学、做”为一体的项目化教材编写体例,按照商务谈判的工作过程要求,将全书分为七大项目,每个项目下分若干项任务,且在每个项目下都有相应的技能训练,最后有八个由简单到复杂“递进式”的综合模拟商务谈判。

本教材体现高等教育的特点,尽量淡化枯燥的谈判理论,突出“实际、实用、实效”的宗旨,将诸多谈判案例贯穿于全书始终——各章先以开篇案例引出主题,正文中连续穿插相关案例佐以分析,结尾有总结,有实训。全书以这种有节奏地将读者引入各种商务谈判情景的方式,期望达到持续激发读者学习兴趣、强化对商务谈判策略的理解和沟通技巧掌握的目的。

本教材的内容突出体现了应用性、针对性和实践性的原则,反映了当前教学的新内容,突出了基础理论知识的应用和实践技能的培养,与就业市场结合得更加紧密,具有实用性和前瞻性的特点。

本书在编写过程中,参考了大量国内外书刊资料和业界的研究成果,在此表示衷心的感谢。由于作者水平有限,难免出现疏忽,恳请各位专家和读者给予批评指正。

编者

目 录

项目一 商务谈判的概述	(1)
任务1 了解商务谈判	(2)
任务2 了解商务谈判的理论知识	(21)
项目二 商务谈判的组织与准备	(28)
任务1 收集信息	(29)
任务2 信息情报的整理和筛选	(34)
任务3 商务谈判计划的制订	(38)
项目三 商务谈判的开局	(51)
任务1 东道主对客方谈判小组的迎接	(52)
任务2 营造良好的谈判开局气氛	(58)
任务3 开局陈述	(65)
项目四 商务谈判的报价	(67)
任务1 价格谈判的信息准备	(67)
任务2 实施报价	(77)
任务3 价格谈判的策略与技巧	(87)
项目五 商务谈判的磋商	(98)
任务1 讨价还价	(99)
任务2 让步策略	(109)
任务3 谈判僵局的处理	(118)
项目六 商务谈判的成交	(128)
任务1 成交阶段的谈判策略	(129)
任务2 谈判结束的契机	(133)
任务3 结束谈判的技术准备	(137)
任务4 结束谈判的技巧	(142)
项目七 商务谈判合同的签订	(150)
任务1 签订合同的程序	(151)
任务2 合同的撰写	(153)
任务3 签字仪式操作	(162)
综合模拟商务谈判实训	(165)
参考文献	(202)

项目一

商务谈判的概述

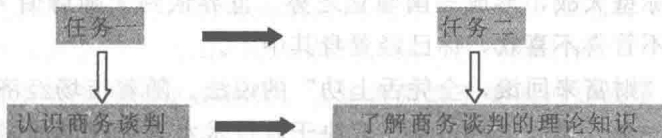
技能目标

➤ 掌握商务谈判的定义、构成要素

➤ 熟悉商务谈判类型和基本原则

➤ 了解商务谈判的流程

➤ 了解商务谈判的理论基础



案例导入

案例 1: 美国前总统克林顿的首席谈判顾问罗杰·道森说：“全世界赚钱最快的办法就是谈判！”美国通用汽车公司是世界上最大的汽车公司之一，早期通用汽车曾经启用了—个叫罗培兹的采购部经理，他上任半年，就帮通用汽车增加了净利润 20 亿美金。他是如何做到的呢？汽车是由许许多多的零部件组成，其大多是外构件，罗培兹上任的半年时间里只做一件事，就是把所有的供应配件的厂商请来谈判。他说，我们公司信用这样好，用量这样大，所以我们认为，现在要重新评估价格，如果你们不能给出更好的价格的话，我们打算更换供应的厂商。这样的谈判下来之后，罗培兹在半年的时间里就为通用省下了 20 亿美金！

案例 2：吴仪巧对美国代表

吴仪任外经贸部部长时，有一次率团去美国参加中美知识产权谈判。美方财大气粗，摆出一副盛气凌人的架势，他们抓住中国市场上极少数人的侵权行为，小题大做，企图贬低中国。

双方刚一见面，美方代表就给了中国代表团一个下马威：“我们是在和小偷谈判！”此语一出，场上的气氛立即紧张起来，人们都看着吴仪，都担心谈判难以顺利地进行下去。

面对美方的无礼和挑衅，吴仪从容不迫地回敬道：“今天，我们不远万里前来，竟是和强盗在谈判！请看你们的博物馆里的东西，有多少是从中国抢来的！”

话音刚落，中方人员的脸上都露出敬佩的笑容，对方代表也无言以对，谈判的气氛才缓和下来。

任务1 了解商务谈判

任务介绍

谈判是普遍存在的行为，只要有分歧、有矛盾、有利益冲突，就会有谈判。谈判是解决分歧，化解矛盾，平衡利益的必然选择。翻开历史的画卷，在跌宕起伏的历史进程中，许多重大历史事件，无不闪烁着谈判者无穷的智慧和谈判技巧。春秋战国时期苏秦、张仪凭三寸不烂之舌，成合纵连横之动，开中国说家之先河，诸子百家中自成一家；晏子出使楚国，扬国威而不辱使命；蔺相如大义凛然，据理力争完璧归赵；诸葛亮舌战群儒，促成吴蜀联盟，才有赤壁大战，形成三国鼎立之势。世界谈判大师赫伯·寇恩说：“人生就是一大张谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中了。”

中国自古就有“财富来回滚，全凭舌上功”的说法。随着市场经济的深入发展，商务活动越来越频繁。一个公司的成败，不仅取决于其技术水平、产品质量、价格，在很大程度上还取决于谈判人员的能力。实践证明，谈判是进行经济贸易活动的一个极其重要的环节，交易中涉及的品质、数量、价格、支付等所有交易条件都通过谈判予以确定。也就是说，买卖双方在一笔交易中的权利及义务将通过谈判确定下来，双方在这方面签署的协议具有法律的约束力，不得轻易改变。所以，谈判的结果如何，直接关系到国家的宏观利益和一个企业的微观利益。深谙商务谈判的奥秘，游刃有余于其中者，往往能在谈笑间获取可观的经济利益。不谙此道者，往往会精疲力竭、无所适从。因此，对于已经和即将从事经济贸易业务的公司、个人来说，学习商务谈判知识具有非常重要的现实意义。

从本篇开始，我们将一起走进谈判的圣殿，领略其博大精深的内涵，解读其运筹帷幄的奥妙。

任务分析

一、什么是谈判

（一）谈判理论于何时产生

谈判活动古已有之，但对谈判理论的研究却始于二十世纪60年代。1968年，由美国谈判学会会长著名律师和谈判专家杰勒德·I·尼尔伯格开启谈判理论之先河，其出版于1968年的代表作《谈判的艺术与科学》一书，在20多年里先后被译成十几种文字行销世界。该著作的中译本于1985年由上海翻译出版公司在我国出版。

（二）谈判的定义及特点

1. 谈判的定义

什么是谈判？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。美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伯格在《谈判的艺术》一书中所阐明的观点更加明确,他说:“只要人们为改变相互关系而交换观点,只要人们为取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

美国谈判专家威恩·巴罗认为,“谈判是一种双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的交换意见的技能,其最终目的是要达到一项对双方都有利的协议。”

我国学者也为谈判所下了定义。中国人民大学教授董卫平认为:谈判是“不同国家,不同经济体之间为了彼此的利益协调各自的关系,通过沟通、协商和妥协,最终达成一致,把一种可能的商机确定下来的过程。”

综上所述,我们可概括为: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。谈判的本质是合作的过程。

在古代社会,当国际间、民族间产生各种冲突时,古人还是寄希望于和平解决相互争端,即使以武力来解决,也往往先有外交技能和谈判。

近代社会,由于资本主义制度的建立,生产力迅速发展,国际交往日益密切,国际贸易不断扩大,各种领域里的磋商谈判发挥了越来越多的作用,如在美国独立战争时期,杰出的外交家富兰克林出使法国,利用英法之间的矛盾,与法国进行了将近十个月的谈判,签订了同盟条约和通商条约,法国开始向英国宣战,在国际上孤立了英国。没有富兰克林的出使和谈判就不会有美军的迅速胜利,这场谈判对于美国独立战争的胜利所起的作用难以估量。现代一些著名政治家、外交家往往也是谈判大师,由于他们的谈判艺术高超使谈判在处理复杂政治事务中发挥了重要作用,如丘吉尔、罗斯福、基辛格都留下了脍炙人口的谈判佳话。周恩来同志一生中主持了无数次谈判,像著名的西安事变、重庆谈判、和平共处五项原则,中美恢复外交关系的谈判等等都表现了极其高超的谈判艺术,为世人所传承。

2. 谈判的特点

作为调节利益和关系的谈判有以下四个特点:

第一,谈判不是单纯追求自身利益需要的过程,而是双方通过不断的调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程。也就是说,谈判是提出要求,作出让步,最终达成协议的一系列过程。

案例:发展中国家与工业发达国家谈判建立一个合资企业,发达国家方面的目的和需要可能是:利用技术上的优势,通过举办合资企业的形式,绕过直接贸易的障碍,开拓发展中国家的广阔的市场,或扩大原有市场份额,以期获得长期丰厚的利益。而发展中国家的目的和需要可能是:利用先进技术,提高本国的生产水平,获得丰厚利润,从而积极争取出口,开拓国际市场。在谈判中对发展中国家来讲,是以市场换技术,对发达国家来讲则是以技术换市场,发达国家提供什么技术换取多少市场,发展中国家让出多少市场换取什么技术,经过谈判在技术先进程度,产品销售比例及占总投资的份额达成一致的意见,最后签约成交。谈判需要时间,复杂的谈判更是如此。

第二,谈判不是“合作”与“冲突”的单一选择,而是“合作”与“冲突”的矛盾统一;通过谈判达成的协议应该对双方都有利,各方的基本利益从中得到了保障,这是谈判合作性的一面;双方积极地维护自己的利益,希望在谈判中获得尽可能多的利益,这是谈

判冲突性的一面。了解和分析了谈判是合作与冲突的矛盾统一,对于一名谈判者来说非常重要。为此,谈判者在制定谈判方针,选择和运用谈判策略时就要防止两种倾向:一是只注意谈判的合作性,害怕与对方发生冲突,当谈判陷入僵局时,茫然不知所措,面对对方提出的要求,只是一味地退让和承诺,不敢据理力争,遇到一些善于制造矛盾的强硬对手,更是显得软弱无力,结果只会吃亏受损;二是只注意冲突性的一面,将谈判看做是一场你死我活的争斗,一味进攻,寸步不让,不知妥协,结果导致谈判破裂,双方都未获利。这两种倾向都不可取。

案例:拿中国大蒜开刀真不值

2000年上半年,韩国政府宣布对进口的大蒜征收315%的高额关税,其理由是:进口大蒜增加,导致韩国大蒜市场价格下跌,产业受损。由于此举突然,我国山东省蒜农损失惨重,仅山东苍山地区,就有6人为此事自杀,后果十分严重。对此,我国政府宣布暂停进口韩国手机和聚乙烯。

有外资专家测算,仅从经济利益分析,1999年韩国手机和聚乙烯两项向中国出口5亿美元,全年韩国的中国进口大蒜还不到1500万美元;而从其他方面分析,韩国的损失就更惨重了:中国市场的无限潜力,手机市场方兴未艾、韩国贸易顺差的一半来自中国。有韩国媒体指出:“拿中国大蒜开刀不值。”

第三,谈判不是无限制的满足自己的利益,而是有一定的利益界限。谈判者要保障自己的利益,就要在可能的范围内追求更多的利益。但是任何谈判者都必须满足对方的最低需要,不能把眼光只盯着在自己的利益上,如果无视对手的最低需要,无限制地逼迫对方,最终会因对手的退出,使自己已经到手的利益散失殆尽,正如尼尔伯格所述:“谈判不是一场棋赛,不要求决出胜负,谈判也不是一场战争,要把对方消灭或置于死地,谈判恰恰是一场互惠互利的合作事业。”

案例:美国纽约印刷工会领导人波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业老板举行的谈判中,不顾客观情况,坚持强硬立场,甚至两次号召报业工人罢工,迫使报业主满足了他提出的部分要求。该社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资,并且承诺不采用排版自动化等先进技术,防止工人失业。结果是以波厄斯为首的工会一方大获全胜,但是却使报业主们陷入困境。首先是三家大报被迫合并,接下来便是倒闭,数千名工人失业。由于贪求谈判的彻底胜利,忽视经济背景,导致了双方实际利益的完全损失。

第四,判定一切谈判是否成功不是以实现某一方的预定目标为唯一标准,而是有其一系列具体综合的价值评价标准。

有的人常常习惯于把自己在谈判中获得利益的多少作为谈判是否成功的评判标准,如果在谈判中自己得到的很多,而对方所获甚少,则认为自己的谈判已成功,这种看法比较片面,甚至可能有害。事实上,有时候自以为自豪的那一部分利益,可能远远小于本来可获得的利益。或者说只获得了谈判桌上看得见的眼前利益,而失去了双方真诚合作可能产生的潜在利益和长远利益。因此,不能仅从一场谈判的结果论谈判是否成功。有时,一些谈判从表面上看获得利益较少,但却能获得长远的利益。

案例:价格以外的收益

一家日本客商急需加工一批新款式流行套装,于是他来到我国一家著名的羽绒服生

产厂进行业务谈判,要求定做一批符合他的样品要求的羽绒服套装。由于日本客商需要的产品数量不多,难以进行批量加工生产,而加工的难度又比较高,使得加工方的成本核算相当高。此外,日本方要求的交货时间又非常短,因此跑了中国很多地方,没有厂家愿意和他合作。

最后,一家中方工厂从长远的眼光出发,决定同日本客商签订加工合同,并且保证一定按质按量按时交货。中方的态度深深打动了日本客商的心,对方感到我方既能为客户着想,又具备相当的实力,对双方今后的合作充满了强烈的信心。

这批产品刚刚加工完,日方就决定继续和这家中方工厂合作。他主动提出签订一份10万套羽绒服的委托加工合同,使中方在这次交易中获得了十分可观的利润。此后,双方建立了长期的合作关系。

3. 成功谈判的标准

从谈判是一项互惠的合作事业出发,一场成功的谈判应该有三个价值评判标准:

其一,目标实现标准。即谈判的最终后果有没有达到预期目标?在多大程度上实现预期目标?这是人们评价一切谈判是否成功的首要标准。如果原先所设定的预期目标完全没有达到,就宣布自己获得了这场谈判的胜利,这非常可笑,人们是以行为有没有达到预期的目标,来看待行为的有效性。

其二,成本优化标准。天下没有免费的午餐,谈判需要花费一定成本,通常一场谈判有三种成本:一是为达成协议所作出的让步,也就是预期谈判收益与实际谈判收益的差距,这是谈判的基本成本;二是人们为谈判所耗费的各种资源,如投入的人力、物力、财力和时间,这是谈判的直接成本;三是因参加该项谈判而占用了资源,失去了其他获利的机会,损失了可望获得的其他价值,即谈判的机会成本。因此在计算谈判的总收益中要减去这三种成本,剩下的才是货真价实的真金白银。

其三,人际关系标准。谈判是人们之间的一种交流活动,所以,对于商务谈判而言,谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低,利润分配的多少,以及风险与收益的关系上,更主要体现在人际关系上,即还要看谈判是加强还是削弱了双方的友好合作关系。一个谈判者要具备战略眼光,不计较也不过分看重某一场谈判的得失,而是着眼于长远,着眼于未来。虽然在某一次的谈判中少得了一些,但如果保持良好的合作关系,长期的收益将会补偿目前的损失。因此在谈判中除了争取实现自己的预期目标,还应重视建立和维护双方的友好合作关系,正所谓“生意不成友情在”应该是商场上一条普遍适用的基本原则。

综上所述,一场成功的谈判应该是:在实现预期目标的过程中,谈判的总收益与它的成本的比最大,同时使双方的友好合作关系得到更好的发展和加强。

第五,谈判不能单纯地强调科学性,要体现科学性与艺术性的有机结合。谈判是一门科学。谈判有其自己的理论体系,这是一门综合性的边缘交叉性学科,吸收了市场学、语言学、逻辑学、哲学、经济学、传播学、管理学、公共关系学和人际关系学等学科的基础理论,还具有某些操作过程中的规范和要求,具有系统的思维过程和工作步骤,有完整的计划,策略和实施方案。

谈判也是一门艺术性的技术,谈判是人们之间的一种直接交流活动,在这种活动中,

谈判人员的素质,能力,经验,心理状态等各种变化的因素及其临场发挥,对谈判过程和结果有着极大的影响。同样的谈判内容,同样的理论和条件,不同的人去谈判,最终的结果往不尽相同,这就反映出谈判是具有艺术性的一面。因此,对于一个谈判者来讲,在谈判中既要讲科学性,又要讲究艺术性。科学促使谈判者正确的去做,而艺术促使谈判者把事情做得更好。

二、商务谈判的定义、特点及类型

(一) 什么是商务谈判

谈判的种类很多,有外交谈判,政治谈判,军事谈判,经济谈判等,而商务谈判则是经济谈判的一种,是指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人,为了满足自身经济利益的需要,对涉及各自切身利益的分歧进行意见交换和磋商,谋求取得一致和达成协议的经济交往活动。商务谈判一般包括货物买卖,工程承包,技术转让,融资谈判等经济实体或个人利益的经济现象。

(二) 商务谈判的特点

商务谈判除了具备一般谈判的五个特点之外,还有自己的特点,表现在:

第一,商务谈判以获得经济利益为基本目的。不同的谈判者参加谈判的目的不同,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整体利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。而商务谈判是以获取经济利益为基本目的。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判的成本、效率和收益。所以,人们通常以经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否,而不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

第二,商务谈判以价值谈判为核心。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,但价值几乎是所有商务谈判的核心内容,这是因为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的都可以折合为一定的价格,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。

案例:洛克菲勒赠送联合国土地

1945年联合国成立时,联合国成员国并不多,会员费没收上来多少。在这种情况下,联合国连一块土地都没有,在哪里盖联合国大厦呢?没有钱盖不起来,这时,洛克菲勒看到这一点,他主动出资,用850万美元在纽约曼哈顿地区买下了72公顷土地。当时曼哈顿地区远不像今天这么繁华,是纽约相对偏僻的地方。这72公顷土地送给联合国,但不是白送,象征性地收费,象征性地收税,每年联合国要交给洛克菲勒一美元。把72公顷土地送给联合国,使得联合国大厦建了起来,联合国其他机构也都在这里建了起来,围绕着联合国所有的服务业等各行各业都要在这里发展起来。这是一次馈赠行为,联合国对洛克菲勒特别感谢,而其他入认为洛克菲勒疯了,怎么会干这种事,850万美元在1945年是一笔巨款,他白白地拱手相送,事情会是这样吗?洛克菲勒买了这72公顷土地的同时,把72公顷周边的土地全部买了下来,他知道,只要联合国的大厦在这里起来,这块土地

就会成倍地上涨。事情正像洛克菲勒事先估计的那样,随着联合国在这里扎下根来,周边的土地飞涨,洛克菲勒在这里盖了洛克菲勒中心,其中最主要的一幢楼就是帝国大厦。这个洛克菲勒中心在过去的几十年里为洛克菲勒带来了数百亿美元的利润。

第三,商务谈判要特别注意合同条款的严密性与准确性。商务谈判的结果由双方协商一致协议或合同来体现,合同条款实质上反映了各方的权利与义务,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。有的谈判者在商务谈判中付出了很大的努力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了求得合同,也迫不得已做了许多让步,似乎这时谈判者已经获得了这场谈判的胜利。但如果拟订合同条款时,谈判者掉以轻心,不在意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,结果被谈判对手在条款措词上略施小计,掉进陷阱,不仅把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,更要重视合同条款上的准确与严密。

第四,在商务谈判中若涉及不同国家或地区之间的谈判,会导致资产的跨国转移,因而要涉及国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题。同时,在国际商务谈判中要以国际商法为准则,熟识对方所在国家的法律条款,熟识国家经济组织的各种规范和国际法。

(三) 商务谈判的一般类型

商务谈判客观上存在着不同的类型。认识商务谈判的不同类型,目的在于根据其不同的类型的谈判特征和要求更好的参与谈判并采取有效的谈判策略。对谈判类型的正确把握,是谈判成功的起点,我们可以按照一定的标准把商务谈判划分为各种不同的类型。

1. 按谈判所在地划分

按谈判所在地划分,分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

(1) 主场谈判。主场谈判是指在自己一方所在地,由自己一方做主人所进行的谈判。主场谈判,占有“地利”优势,会给主方带来诸多便利。如熟悉工作和生活环境,利于谈判的各项准备,便于问题的请示和磋商等。因此,主场会谈在谈判人员的自信心、应变能力及应变手段上,均占有天然的优势。如果主方善于利用主场谈判的便利和优势,往往会给谈判带来有利影响。当然,主场谈判也有不足,需要支付较大的谈判成本,或容易被对方了解虚实,攻破防线等。

案例:历史上有很多谈判的成功,在很大程度上都得益于谈判地点的精心选择。美、埃、以的戴维营协议的签订就是一个著名的案例。

1978年9月17日,美、埃、以签订了戴维营和平协议,埃以关系进入缓和时期。为了促进埃以关系改善,促使双方早日签订协议,卡特把谈判的地点安排在戴维营一个十分偏僻、没有任何生气的地方。这里没有繁华的街道,根本找不到喧闹的市场、电影院、酒吧或者夜总会。时髦男女不见出没,普通人也不去那里消闲。卡特在那里安排了两辆自行车,供前来谈判的14个人玩,此外再也没有增加其他娱乐设施。晚上休息时,人们可以任意选择3部影片中的任何1部来观看,这3部影片一个比一个乏味。

埃及总统萨达特和以色列总理贝京从9月6日开始,先在这座别墅休息了几天。每天也没什么好玩的,三部影片看来看去都快背熟了。

这样到了第8天早上8点时,萨达特和贝京几乎同时听到了同一节奏的敲门声,然后是一个熟悉的声音友好地说:“你好,我是卡特,我们再把那个乏味的题目讨论一天吧。”

从此以后,每天早上8点,萨达特和贝京都会经历这一幕。起初他们还以为这种消遣持续不了多长时间,双方都顶着牛不让步,到了第13天,两人实在受不了了,脾气也被磨平了,双方无可奈何地签了字。

关于戴维营协议的签字经过,卡特后来调皮地对人说:“那招是我向最小的儿子学来的。”卡特是向谁学的暂且不论,不过他这几招确实高明。选择一个没有生气的谈判地点、两辆自行车、三部电影,就磨平了谈判双方的意志,让他们无可奈何地签了字。正是卡特在谈判地点以及环境上的精细安排,才促使了戴维营和平协议的顺利签署。

(2) 客场谈判。客场谈判是指在谈判对手所在地进行的谈判。客场谈判人员会受到各种条件的限制,需要去克服种种困难。客场谈判人员,面对谈判对手必须审时度势,认真分析谈判背景、主方的优势与不足,以便正确运用并调整自己的谈判策略,发挥自己的优势,争取满意的谈判结果。

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,谈判人员也应善于抓住主场的机会,使其对整个谈判过程产生有利的影响。

案例:以己之长攻人之短

日本的铁矿砂和煤炭等资源相当匮乏,而澳大利亚的这些资源则要丰富很多,所以日本非常希望能从澳大利亚购买到足够的铁矿砂。澳大利亚的资源占据着绝对优势,从来都不愁找不到好的合作伙伴。因此在他们之间进行的谈判,澳大利亚应该占据绝对的优势和主动,而日本处于相对弱势才对。但是,由于日本方面抓住了澳大利亚的弱点,并将自己的劣势很好地隐藏起来,反而将原本占据主动地位的澳大利亚商人最终击败。

原来在谈判之前,日本人仔细分析了澳大利亚人的特点,深知澳大利亚商人过惯了富裕和舒适的生活,对日本的生活环境和习惯很不适应。而且,澳大利亚人一般都比较谨慎,又特别讲究礼仪,不会过分侵犯东道主的权益。根据这些分析,日本人有意识地把谈判地点设在了本国,邀请澳大利亚商人来日本进行谈判。澳大利亚商人不好拒绝,只好前去日本,这就正好中了日本人的圈套。

由于环境的不适应,这些澳大利亚商人在饮食、语言、风俗习惯等各个方面都很被动。他们一到日本就表现出拘谨和急躁。没过几天,就思念起本国的别墅、游泳池、海滨丛林以及自己的妻儿子女。

这些正是日本人所预料和期望的表现。在后来的谈判中,日本人镇定自若、态度温和,他们在价格方面和对手展开拉锯战,紧紧咬住自己的价格丝毫不让步。日本人的主动和顽强完全征服了此时急躁不安的澳大利亚商人。日本人控制了谈判的主动,澳大利亚人的优势则统统消失了。经过双方的谈判,日本人只花了相当小的经济代价做诱饵,就把澳大利亚这条超级大鱼顺利捕获了。

在日本人与澳大利亚商人的谈判中,原本是澳大利亚处于优势,日本处于劣势,但日本人却巧妙地利用了对对方对环境不适应这一弱点,最终取得了谈判的主动权。这是日本人的聪明之处,他们在极为不利的情况下仍能发现自己的长处和对方的短处,并能以己之长攻人之短,这也是澳大利亚人的失误和大意之处,他们在具备绝对优势的情况下,却没有

很好地运用自己的力量,使谈判最终以己方利益的损失而告结束。

(3) 中立地谈判。中立地谈判是指在谈判双方(或各方)以外的地点进行的谈判。中立地谈判,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,可能引起第三方的介入而使谈判各方的关系发生微妙变化。

2. 按谈判形式分为横向式谈判和纵向式谈判

(1) 横向式谈判:是指在谈判双方确定谈判所涉及的主要问题后,开始逐个讨论预先确定的问题,在某一问题上出现矛盾或分歧时,就把这一问题放在后面,先讨论其他问题。如此周而复始的讨论下去,直到所有议题都谈妥为止。

例如,在资金借贷谈判中,谈判内容要涉及货币、金融、利息率、贷款期限、担保、还款及宽限期等问题,如果双方在贷款期限上不能达成一致意见,就可以把这一问题放在后面,继续讨论担保和还款等问题。当其他问题解决之后,再回过头来讨论这个问题。

这种谈判方式的特点是灵活、变通,只要有利于问题解决,经过双方协商同意,讨论的条款可以随时调整。也可以采用这种办法,即把与此有关的问题一起提出来,一起讨论研究,使双方所谈的问题相互之间有一个协商让步的余地,这非常有利于问题的解决。

(2) 纵向式谈判:是指在确定谈判的主要问题之后,逐个谈论每一问题和条款,讨论一个问题,解决一个问题,一直到谈判结束。

例如,一项商品贸易谈判,双方确定的谈判议题主要有价格、交货期、运输、保险和索赔等。如果价格无法确定,就不谈其他条款。只有价格谈妥之后,才依次讨论其他问题。

对横向谈判而言,要求谈判者的素质要高,能够以俯瞰的形式搞清楚各个局部,最终形成一个对全局的把握。有这种把握全局的能力,就可以轻松地去进行横向谈判。而纵向谈判正好相反,因为总是一个问题解决了再解决另一个问题。这对谈判者的素质要求并不一定高,但对把一个整体划分为一个一个片段,使得素质并不高的人能够去从事其中一个片段的确定,这要求很高。美国人在谈判中间往往是把一个有很完整的有机的事物划分为一个一个非常简单的片段,然后每一个负责谈判的人去解决一个一个片段的问题。但是对东方人而言则不然,东方人要求的是全面、综合,所以跟日本人、其他外商谈判,需要有总揽全局,掌握全局的过程,才能够在谈判中间做到应付自如,这是东西方彼此之间的差异。

3. 从立场的角度将谈判分为硬式谈判、软式谈判和原则式谈判

(1) 硬式谈判也称主场式谈判。硬式谈判最大的特点是往往将自己的立场凌驾于自己的利益之上,为了立场可以牺牲利益,所以谈判的主线是一种对抗,打斗,顽固地维持自己的立场,让别人感觉非常难接触,而且非常的固执。在这种情况下,谈判的最可能的结果,是一种情绪上的对立,互相不尊重,造成两败俱伤,这种谈判方式应该说相当不可取。如果主谈选得不对,往往就可能陷入这么一种情况。在国际经济和国际政治中间经常出现这种情况,不是考虑利益,只考虑立场,以致双方无法达成某种协议。

(2) 软式谈判也称让步式谈判。谈判者采取尽量避免冲突,随时准备为达成协议而让步,希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议,或者至少签订一个能满足基本利益的协议,不至于空手而归。这种谈判不是把对方当成敌人,而是当成朋友看待。他们强调的不是占

有优势，而是达成协议。于是在一场软式谈判中，一般的做法是：信任对方→提出建议→作出让步→达成协议→保持友善以及为了避免对立而屈服于对方。

软式谈判强调的是建立及维护双方的关系，有些国家绝大多数产品依赖于国际市场，作为单一国家，又作为外向型经济国家，出口就是经济，经济的发展要依赖出口，所以经济要想增长，唯独一个办法就是增加出口。如果说这种产品在国际市场已经占有相当的份额，那么增加出口，绝不是收入增加，而会导致价格的下跌，为补偿这种损失，再次增加出口，又形成价格进一步下跌，形成恶性循环，对这类国家很不利。因此在谈判中间往往处于一个相当不利的地位，这时如果他国断掉该国的出口的话，对该国就是一种灾难。在谈判中，该国唯一能做的事就是以一种屈服、顺从的态度来适应这个国际市场的变化，在这个时候软式谈判采用得比较多。

(3) 原则式谈判（也称价值式谈判）。原则式谈判最早是由哈佛大学谈判研究计划中心提出，所以又称哈佛谈判术。这种谈判比较注重人际关系和相互间的尊重，不以对抗为出发点，而是以尊重对手为出发点，以保证对方最低利益为前提条件，否则，对方会退出谈判，使得双方谁也无利所获。尊重对方的需要实际就是保证自己的利益。

三种谈判方式在适用的时候有可能发生转化，比如，在中美关于 WTO 谈判期间，美方有一个副代表叫安德森，不懂得尊重人。有一次他在龙永图同志办公室讲，凡是我们的方向你中方出口的肉类，我们经过检验之后，你中方就不用再检验了，这种说法从业务角度上讲也是没有任何道理，因为从正常的进出口业务角度，出口方的检验是作为结汇的证据，进口方的检验是作为将来索赔的证据，所以根本没有道理说出口的肉类，美方检验了，中方就可以不检验了，龙永图问为什么不用检验了呢？他说我到中国市场上做过调查，中国市场卖的这类肉，标准之低比我美国的狗食的标准还要低，当时龙永图同志一拍桌子“你出去，今天咱们没什么好谈的，你走！”安德森走后，过了一段时间，自己也觉得太过分了，于是采取了原则式的谈判。

4. 从商务谈判的内容上划分，可划分为货物买卖谈判，投资谈判，租赁及“三来一补”谈判，建设项目谈判，技术贸易谈判，融资谈判，服务贸易谈判，损害和违约索赔谈判。

(1) 货物买卖谈判。货物买卖谈判涉及两种形式，一是现汇贸易谈判，一是易货贸易谈判。货物买卖谈判主要是买卖双方就买卖货物本身的有关内容，如货物数量、质量，货物的转移方式和时间，货物买卖的价格条件和支付方式，货物交易中双方的权利、义务和责任等问题进行的谈判。货物买卖谈判是国际商务谈判中数量最多的一种谈判，在企业的国际经济活动中占有很重要的地位。

(2) 投资谈判。投资谈判主要是创办企业方面的谈判，就我国企业而言主要涉及以下两个方面：

① 举办海外企业的谈判。主要是指我国企业到境外开办企业的谈判。

② 举办外商投资企业的谈判。主要是指外商在中国境内举办中外合资企业、中外合作企业和外商独资企业的谈判。

这种谈判是就涉及投资者在投资活动中的权利、义务、责任和相互间的关系所进行的谈判。这类谈判对于企业来说是经常性的国际商务谈判，由于涉及面广，影响大，周期

长,而尤其显得举足轻重。以往谈判中,有的企业经验不足,为了达到协议一再让步,结果造成的损失很难挽回。也有的企业一味采取硬式谈判对待对方,结果谈判旷日持久,直至达不成协议。这两种极端的做法都不可取。

(3) 租赁及“三来一补”谈判。租赁谈判是指我国企业从国外租用机器设备而进行的国际商务谈判。这种谈判主要涉及机器设备的选定、交货、维修保养、租赁期终的处理、租金的计算与支付,以及在租赁期内租赁公司与承租企业双方的责任、权利、义务等方面的谈判。

“三来一补”谈判是在我国许多企业,尤其是在中小企业中开展十分活跃的一种商务谈判。“三来”是指国外来料加工、来样加工和来件装配业务。这方面谈判的内容主要包括来料、来件的时间,加工质量的认定,成品的交货时间,原材料、加工费的计算与支付等。“一补”就是指补偿贸易谈判涉及技术设备的作价,质量的要求,补偿产品的选定与作价,补偿的时间和支付方式等方面的问题。随着我国对外经济活动的活跃,“三来一补”的形式也有所发展。不仅有从外方“三来”,也可以是我方“三去”。补偿贸易也可以是我们提供设备由外方用产品补偿,也就是在谈判中进行权利、义务、责任的换位,其基本要求一样。

(4) 建设项目谈判。建设项目谈判通常又称大型项目谈判,例如,利用外国政府或国际金融组织的贷款,对一些大型市政建设和环保项目以及重要的技术改造项目进行的谈判。这种谈判主要是围绕着项目的目的、内容、发展前景、融资条件招标与发包等一系列经济与技术上的问题进行谈判。建设项目的谈判通常分两部分进行,第一部分是由双方政府主管该项目的部门同有关经济部门就双方合作的总体设想和商务关系进行的原则谈判,谈判涉及面较广,包括建设项目的性质、建设项目的投资、贷款总额及支付方式,建设项目建设过程中双方的权利、责任等。第二部分是具体的技术和商务谈判,由双方的具体实施建设工程的部门或企业进行直接谈判,谈判涉及的内容较专业化,往往就其中一些技术细节和工程所用材料和设备、工程的技术标准、验收方式等进行谈判。前后两部分谈判相辅相成,第一部分的谈判决定了第二部分谈判的范围和要求,而第二部分谈判也对第一部分的谈判做了必要的补充。两部分的有机结合和相互补充决定了整个建设项目的成败,所以这种谈判要比其他谈判更加负责、要求也更高。

(5) 技术贸易谈判。技术贸易谈判是指技术的接收方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就转让技术的形式、内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等双方在技术转让中的一些权利、义务和责任等方面所进行的谈判。随着我国经济建设的发展和改革开放的深化,一方面需要从国外引进大量的先进技术,另一方面国内的技术也将越来越多地进入国际市场。因此,国际技术贸易谈判正在成为我国企业国际商务谈判的重要方面,受到更多的重视。

(6) 融资谈判。融资谈判是指双方就如何提供进出口信贷、组织国际银团融资、在对方国发行债券、股票、提供资金担保等方面的谈判。这些谈判常常涉及融资的条件、融资的成本、支付的方法、担保的范围以及发展中国家外汇管理问题等等。

(7) 服务贸易谈判。这是目前国际贸易应用面十分广泛并且发展得较快的谈判,包括运输、咨询、广告、项目管理、设计、劳务、旅游等方面的商务合作谈判。服务贸易涉及

的常常不是货物，也不是有形的企业、工程，它涉及的主要是无形的贸易，是以提供某一方面的服务为特征。随着第三产业的发展和国际交流的频繁，服务贸易在国家之间的开展越来越经常化和多样化，这类谈判所占的比重也越来越大，成为国际经济活动中越来越重要的方面。

(8) 损害和违约赔偿谈判。损害和违约赔偿谈判是一种较为特殊的谈判。损害是指在商务活动中由于某方当事人的过失给另一方造成的名誉损失、人员伤亡损失和财产损失；违约是指在商务活动中并非不可抗力发生，合同的一方不履行或违反合同的行为。损害和违约负有责任的一方应向另一方赔偿经济损失。在损害和违约赔偿谈判中，首先要根据事实和合同分清责任的归属，在此基础上，才能根据损害的程度，协商谈判经济赔偿的范围和金额，以及某些善后工作的处理。随着我国国际商务活动的发展，损害和违约赔偿谈判经常发生，这方面的谈判应引起充分的重视，以维护我方的合法权益。

三、商务谈判的基本原则

商务谈判的原则是指商务谈判中谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则。商务谈判的原则是商务谈判内在的、必然的行为规范，是商务谈判的实践总结和制胜规律。因此，认识和把握商务谈判的原则，有助于维护谈判各方的权益，提高谈判的成功率和指导谈判策略的运用。

商务谈判都依存于特定的环境和条件，并服从于谈判者对特定目标的追求。因而在现实中存在的大量商务谈判行为，必然各具特色、互不相同。但是，任何一项商务谈判又都是谈判双方共同解决问题，满足各自需要的过程，从这个意义上讲，不同的商务谈判对谈判者的行为又有着共同的要求。或者说，无论人们参与什么样的商务谈判，都必须遵循某些共同的准则。商务谈判是一种原则性很强的活动，在商务谈判中，谈判者应遵循的原则主要有下述几个方面。

1. 平等协商原则

谈判的双方在互相磋商中都处于同等的社会地位，享有相同的权利，谈判的时候应该公平往来。在涉外经贸中，这是我国对外经济关系中一项基本原则。谈判是一种相互间寻求合作的交往行为，其前提是谈判各方必须互视平等，如果一方不能用平等的态度看待对方，合作就不可能成立，谈判也就无法进行。我国与各国进行经济交流时，反对以任何借口，附带任何特权来谋求政治和经济上的特权。同时，我国也决不接受对方附加任何不平等的条件与不合理的要求。

案例：深圳蛇口工业区管委会主任袁庚一次出访某国，同国外某财团洽谈合资经营新型浮法玻璃厂的问题。洽谈闪电战中，对方恃其技术设备先进，态度倨傲，漫天要价，使谈判一度陷于僵局。这时袁庚说：“中国是个文明古国，我们的祖先早在一千多年前就将四大发明——指南针、造纸、印刷、火药的生产技术，无条件地贡献给了人类，而他们的子孙后代，从未埋怨他们不要专利权的做法是愚蠢的，相反，却盛赞祖先为推动世界科学的进步做出了杰出的贡献。现在，中国在与各国的经济合作中，不要求各国无条件让出专利权，只要价格合理，我们一分钱也不少给。”这番话以雄辩的事实宣传了中国人民对促进世界科学文明进步的无私精神和在对外交往中平等互利的方针，终于赢得了对方的理解和赞赏，表示愿意降低专利费与我方携手合作，最后双方达成了协议。