

高职高专市场营销专业系列规划教材

商务谈判

—— 原理 · 策略 · 禁忌

主审 严世清 主编 戴军

赠送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判——原理·策略·禁忌/戴军主编. —西安:
西安交通大学出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-5605-3962-1

I. ①商… II. ①戴… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 130282 号

书 名 商务谈判——原理·策略·禁忌
主 编 戴 军
责任编辑 李升元 袁 娟

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 西安明瑞印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 13.125 字数 312 千字
版次印次 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-3962-1/F·277
定 价 24.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书采用任务驱动型课程理论开发商务谈判课程教学，实施案例和任务教学互动的架构，并且结合各个实训项目，穿插技能训练形式，对学习者的能力进行训练，体现了商务谈判课程改革的特色和趋势。

本书分为三大模块：第一模块“商务谈判原理”，第二模块“商务谈判策略”，第三模块“商务谈判禁忌”。从准备阶段、开局阶段、磋商阶段、成交阶段这几个任务模块展开。

本书具有如下特色和价值：

1. 本书在编写时做到：选题注重实用性，内容注重系统性，表达注重简练性，案例注重经典性，全书以培养学习者的实战技能为主要指导思想；

2. 站在学习者的角度，而不是学者的角度进行编写，突出换位思考；

3. 重在实用，存商务谈判的精华，去相关琐碎和熟知的信息；

4. 严格按照每个任务、每个子任务（课题、策略、禁忌）操作，非常便于学习；

5. 任务实施模块可以帮助学习者进一步达到学以致用目的。

本书既可以作为高职高专院校各专业的教材使用，也可以作为本科院校相关管理类专业的教材使用，还可以作为从事商务谈判事业的相关人员的参考用书和各企事业单位的培训用书。

前言

Foreword

“商务谈判”是一门建立在经济学、社会学、心理学、行为科学和现代管理理论等学科基础之上的一门基础科学,是主要研究以谈判为中心的企业相关活动及其规律性的交叉性学科,属于管理学范畴。其概括了现代商务谈判的理论和实践,总结了一系列指导谈判活动的战略、策略和方法,具有极强的实际应用价值,因此受到企业界和其他社会各界的广泛重视。

“商务谈判”是管理课程体系中的专业基础课程,又是工商管理类、经济学类各专业通开的核心课程,还是其他专业的学生扩展知识领域、构建完整知识结构的重要选修课程。本教材就是为商务谈判课程而编写的。全书紧扣课程特点,突出实用性。

本教材特色:实行任务驱动型,每个任务中又包括“知识(技能)框架图”、“知识目标”、“技能目标”、“任务导入”、“任务分析”、“主要知识和技能”、“任务实施”、“拓展性阅读”、“综合案例”、“任务小结”和“复习思考题”。全书课程体系别具特色,强调前沿、实战、系统、原创等原则,注重知识与实践相结合,具体讲授与总结凝练相结合。

通过本课程的教学,使学生比较全面系统地掌握商务谈判的基本理论、基本知识、基本方法、基本策略,确立学生的商务谈判中心意识,树立商务谈判观念,初步培养学生运用商务谈判理论发现、分析和解决现实问题的能力,力图使学生理论联系实际,掌握并提高商务谈判运作的操作技能,拓展学生的视野,活化学生的思维,为进一步学习相关专业的其他课程打下基础。

本书系苏州工业园区服务外包职业学院、苏州大学、温州科技职业学院、浙江东方职业技术学院、渭南师范学院、江苏盱眙技师学院、河北工程技术高等专科学校、西安欧亚学院、镇江高等专科学校的相关同志共同努力的结果,由苏州工业园区服务外包职业学院戴军同志任主编。具体分工如下:戴军与刘陆梅(浙江东方职业技术学院)共同编写任务2;刘章文(温州科技职业学院)编写任务1、5、9;刘陆梅编写任务3、6、7;狄建勇(江苏盱眙技师学院)编写任务4、8;戴军与单敏飞(河北工程技术高等专科学校)共同编写任务12;戴军与侯云辉(渭南师范学院)共

同编写任务 10、11、13。本书由戴军同志策划统稿并完成全部章节的相关修改、整理工作,高谦(西安欧亚学院)、陶薇(镇江高等专科学院)两位同志也参与了部分章节的整理工作;最后请苏州大学副院长、苏州工业园区服务外包职业学院副院长、党委书记、博士生导师严世清教授担任主审。

本书在编写过程中,参考了许多专家和学者的研究成果,在此表示真诚谢意!另外,由于本书编者水平有限,书中难免存在疏漏和不足,敬请各位读者批评指正。

各位授课教师若需课件请与出版社编辑同志联系。

编者

2011 年 3 月

目录

Contents

模块一 原理篇/001

002	任务 1 商务谈判概述
003	课题 1.1 商务谈判概念和作用
007	课题 1.2 商务谈判原则和特征
011	课题 1.3 商务谈判类型和内容
024	任务 2 商务谈判准备原理
025	课题 2.1 商务谈判人员准备
029	课题 2.2 商务谈判知识准备
031	课题 2.3 商务谈判心理准备
033	课题 2.4 商务谈判方案准备
038	课题 2.5 商务谈判模拟准备
042	任务 3 商务谈判开局原理
044	课题 3.1 商务谈判开局任务
045	课题 3.2 商务谈判开局氛围
054	任务 4 商务谈判磋商原理
055	课题 4.1 商务谈判磋商中报价的概念和作用
059	课题 4.2 商务谈判磋商中的讨价还价
068	任务 5 商务谈判成交原理
069	课题 5.1 商务谈判成交信号
073	课题 5.2 商务谈判成交签约

模块二 策略篇/087

088	任务 6 商务谈判准备策略
089	策略 6.1 商务谈判准备前期策略
091	策略 6.2 商务谈判准备中期策略
093	策略 6.3 商务谈判准备后期策略
102	任务 7 商务谈判开局策略
103	策略 7.1 商务谈判开局策略
106	策略 7.2 策划开局策略应考虑的因素
110	任务 8 商务谈判磋商策略
111	策略 8.1 商务谈判中的报价策略
117	策略 8.2 商务谈判中的还价策略
124	任务 9 商务谈判成交策略
125	策略 9.1 结束策略
130	策略 9.2 取舍由之策略
130	策略 9.3 折中调和策略
131	策略 9.4 一揽子交易策略
131	策略 9.5 冷冻策略
131	策略 9.6 时间策略
132	策略 9.7 激将法策略
133	策略 9.8 场外交易策略

模块三 禁忌篇/137

138	任务 10 商务谈判准备禁忌
139	禁忌 10.1 商务谈判调查中的禁忌
141	禁忌 10.2 制订谈判计划方案中的禁忌
150	禁忌 10.3 商务谈判心理禁忌
155	任务 11 商务谈判开局禁忌
156	禁忌 11.1 建立良好谈判气氛的禁忌
160	禁忌 11.2 谈判开局策略的禁忌
168	任务 12 商务谈判磋商禁忌
169	禁忌 12.1 磋商时的心理禁忌
171	禁忌 12.2 磋商时的语言禁忌
172	禁忌 12.3 磋商时的肢体禁忌
173	禁忌 12.4 磋商时的策略禁忌
177	禁忌 12.5 磋商阶段的禁忌案例及错误解析
185	任务 13 商务谈判成交禁忌
186	禁忌 13.1 谈判终结的判断和成交时机的选择
193	禁忌 13.2 合同签订的禁忌
196	禁忌 13.3 合同履行的禁忌

参考文献/200

模块一

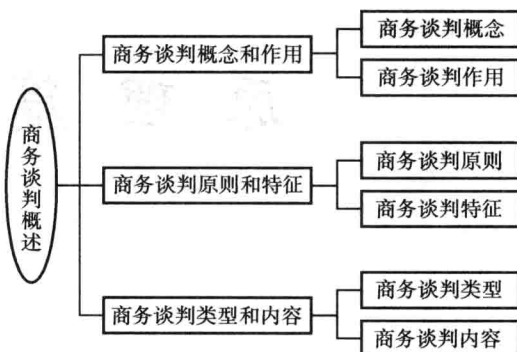
原 理 篇

任务1

商务谈判概述



知识（技能）框架图



知识目标

- ◆ 了解商务谈判的概念,准确把握商务谈判的特征
- ◆ 了解商务谈判的类型及商务谈判的内容
- ◆ 理解商务谈判的原则



技能目标

- ◆ 能够区分谈判与商务谈判
- ◆ 能够比较各原则内容的不同及掌握各商务谈判原则的要点



任务导入

20 世纪 90 年代中期,中美贸易摩擦频繁。如美国对华的经济制裁,中国知识产权保护、市场准入,中美贸易逆差,美国对中国出口美国的产品实施反倾销调查等,摩擦接连不断。美国对中国的压力仍在不断升级,动辄挥舞其“特殊 301 条款”的大棒,以贸易报复相威胁。美国在“特殊 301 条款”中规定,美国贸易代表有权将没有对美国的知识产权给予充分有效的保护和未对持有知识产权的美国人给予公平的市场准入的国家列为重点国家。1994 年 6 月 30 日,美国再次将我国列为重点国家,对所谓中国侵犯知识产权的行为进行调查,并扬言,在 6 个月里一经调查属实,就将实行贸易报复。自美国将中国列入“重点观察国家”之后,中美两国就知识产权保护问题展开谈判。美国贸易代表坎特甚至指责中国“至今不愿采取必要措施保护

美国的知识产权”,美国将这场争端同中国要求恢复关贸总协定的地位联系起来,宣称,如果中国不在版权上满足美国的要求,美国就很难支持中国复关。美国同时开出了许多干涉我国立法、司法和内政等的条款要求中国做出让步:要求中国立即关闭 29 个工厂;一周打击两次侵权行为,并向美国报告,直到美国满意为止;修改民法,对涉外案件的一审期改为 6 个月,修改诉讼费的收取办法,把按比例收取变为收取固定费用;取消涉外商标代理;国家版权局对国家机关使用计算机软件进行调查,调查结果面向美国政府、报社、侦探所等机构公布;立即授予各知识产权行政部门搜查、没收、销毁侵权产品和设备的权利等。



任务分析

其实,中美两国在是否保护知识产权的问题上是没有根本分歧的,问题是美国对中国保护知识产权方面所做的努力和所取得的进展熟视无睹,片面夸大中国个别企业侵犯知识产权方面的问题。我方应充分收集资料,积极准备与美方的贸易战。



主要知识和技能

课题 1.1 商务谈判概念和作用

课题 1.1.1 商务谈判概念

现代社会充满了谈判,谈判逐渐渗透到社会经济生活的各个领域。生活在社会中的每一个人都在自觉或不自觉地进行着一场又一场的谈判,大到参与涉及国际关系处理的谈判,小到与家人或同事之间日常琐事的协商。可以说,只要人类之间有交往,就会有谈判。谈判已成为越来越多的人需要掌握的一种能力。随着国际分工和专业化的发展,谈判在维持人类合作中所起的作用将会越来越大。

1. 谈判的内涵

(1) 谈判的产生

谈判的历史非常悠久,早在原始社会末期,当一个原始社会的人牵着一头牛与另一个原始人交换鸡蛋时,双方就要通过讨价还价才能确定两种商品的交换比率,即一头牛换多少个鸡蛋。到了奴隶社会和封建社会,随着私有制的确立和私有财产的增多,交换的商品种类和地理范围逐渐扩大,当然这些之间的交换也少不了谈判。人类为什么要谈判?

- ① 社会资源是有限的,不能满足每个人的需要。
- ② 人有逐利最大化的需求,但由于资源的有限性,利益冲突不可避免,需要谈判加以解决。
- ③ 市场经济的私有产权属性决定了有商品交换就有谈判。

【重要知识 1-1】

谈 判

谈判(negotiation)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。简单地说,谈判就是一种沟通,通过信息交流消除分歧,共同让步达成一致意见,从而使各自获得自己的利益。

(2) 谈判的理解

①谈判的目的性。谈判各方均有各自的需求、愿望或利益目标,所以谈判是一种目的性很强的活动。在谈判的过程中要明确谈判目的,为什么而谈,谈什么。基本上人们参与谈判通常都是为了实现某种目的或满足某种需要。

②谈判的协商性。谈判是一种交流、沟通和说服的过程,是一个双方或多方互动的过程。这个过程,既是一个信息交换与信息共享的过程,也是一个说服与被说服的过程。谈判的基本手段就是说服。谈判的核心任务就是企图说服对方理解、允许或接受己方所提出的观点、所维护的基本利益以及所采取的行为方式。

③谈判的互惠性。谈判双方或各方是平等互惠的,但利益常常是不均等的。谈判各方在具体谈判进程中的主体地位是平等的,利益是互惠的。如果一方只想达到自己的目的,而不考虑对方的利益,那么就不可能达成一致。谈判就是要实现双赢。但是,由于谈判各方拥有的地位、实力的悬殊和运用策略、技巧的差异,谈判的结果必然是不对等的,各方取得的利益也绝对不会一样多,需求满足的程度也绝对不会一样。

2. 商务谈判的内涵

商务谈判作为一种主要的谈判类型,既具有一般谈判的质的规定性,又具有商务活动的本质特征。

【重要知识 1-2】

商务谈判

商务谈判,是指有关商务活动双方或多方为了达到各自的目的,就一项涉及双方利益的标的物的交易条件,通过沟通和协商,最后达成各方都能接受的协议的过程。

商务,是指商品经济领域中一切有形与无形资产的买卖及其各种为社会服务的业务,以及其他由货币度量的相关事宜。

(1) 商务谈判的理解

①商务谈判的主体是相互独立的利益主体。商务活动中谈判的主体必须是独立的利益主体或其代表,只有在谈判主体的利益相互独立的条件下,他们才会为了实现自己的利益而进行磋商。例如,一宗产品购销业务的谈判,购货方和销货方都有自己独立的经济利益需求。而上级领导向下级布置工作等,就不是商务谈判。

②商务谈判的目的是为了获得经济利益。即当事人之间交谈的目的—清二楚,双方谈判的目的就是为了满足自身的某种经济利益,而一方做出的让步也通常是经济利益方面的让步。经济利益是谈判双方的核心利益,也是谈判目的之所在。

③商务谈判的核心议题是价格。以经济利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题。因为价格的高低直接关系到实际所能获得的经济利益的大小。除价格之外的其他交易条件,如产品的质量、数量、交货方式与支付方式等与价格条件存在着密不可分的关系,这些条件都可以通过价格的变化表现出来。例如,一辆一等品的自行车售价 850 元,同样牌子规格的二等品自行车售价为 600 元,价格的核心作用就体现出来了。又如,购买一盒磁带花 5 元钱,购买三盒总价 12 元,价格差就把数量差折算表现出来了。

④商务谈判是当事人进行协商调整、妥协让步的过程。即商务谈判是双方互动操作的过程。谈判双方都有自己的需要,而一方需要的满足又是以另一方的需要能否满足为前提的。

因此双方都要做出一定的让步,在不同程度上修改其期望达到的目标,并准备降低某些要求,以便满足对方的期望和要求。

【案例 1-1】

某小型机械厂为一大型设备企业提供配件,在价格问题上双方相持不下。卖方出价每个配件 8 元,理由是低于此价将面临亏损;买方只给 7 元,理由是如果成本降不下来,产品的市场竞争力将受到影响。问题的解决上升到双方老总层面,各自经过冷静分析后,不约而同地一致认为,一方离开配件,就面临整机设备不可能出厂的境况,因为没有替代厂家;而另一方所生产的配件则没有其他市场需要,企业将全面停产。权衡利弊,双方都必须妥协让步,结果以 7.6 元的价格成交。

⑤商务谈判是互惠互利、双赢的。如果谈判不是互惠互利的,一方只想从另一方索取利益,只想满足自己的需要,则这种谈判缺少最起码的基础,谈判的双方也不可能真正坐到一起。谈判的双赢并不意味着绝对的公平均等,有些谈判者从中获得的好处多,而另一方从中获得的好处少。这是因为谈判双方所拥有的实力与技巧的差异,导致了这种不平等的结果。谈判结果都能保证双方的基本利益。

⑥商务谈判是产生法律后果的法律行为。谈判双方通过论证自己的观点,反驳对方,说服对方,再经过文字记录,最终达成谈判协议。从这个意义上说,商务谈判的过程实际上也是订立合约的过程,这个合约是双方意志的体现,是双方责、权、利的依据,是追究法律责任的要约。

【重要知识 1-3】

谈判主体:是指参与谈判活动的谈判者。作为谈判一方的谈判主体,可以只有一个人,也可以由若干人组成。

谈判客体:即谈判的标的,有时也称谈判对象。商务谈判客体包括的种类比较多,有普通的商品或货物、劳务、服务、国际工程项目、专利及相关文字资料、商务信息等。

谈判议题:是指谈判中谈判双方共同关心的并希望解决的问题。比如价格、品质、交货方式、支付方式、保险、索赔、仲裁方式等。

(2) 商务谈判的评判标准

各方参加谈判是想借此来满足各自的某些需要,每一个谈判者都希望谈判能够取得理想的结果。那么什么样的谈判才可以称之为成功的谈判?如何来衡量商务谈判的成功与否呢?

理想的谈判应该确保双方都能从中获得利益,得到满足,而不仅仅是谋求某一方的利益和满足。谈判是一项互惠的合作。从这个意义上讲,可以把评价商务谈判是否成功的标准归纳为以下三个方面。

①谈判目标的实现程度。谈判目标不仅把谈判者的需要具体化,通过某些量化的指标来体现,而且,目标还是驱动谈判者行为的基本动力,引导着谈判者的行为。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。谈判目标包括努力争取的最高目标和必须确保的最低目标。为了追求最高目标,把对方逼得无利可图甚至谈判破裂,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协议,又尽可能接近己方预先制订的最高目标,也尽可能接近对方预先制订的最高目标。即最好的谈判结局是在利益均等基础上的“皆大欢喜”。

②谈判效率的高低。经济领域里的任何经济活动都是讲投入与产出的,商务谈判是经济活动的一部分,也讲究成本与效率。商务谈判的成本包括三项:一是谈判桌上的成本,即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、物力和时间等各项成本之和;三是谈判的机会成本,即由于放弃最有效地使用谈判所占用的资源而造成的收入损失(一部分资源因为投入某项谈判而被占用,从而丧失了其他的赢利机会,损失了可望获得的利益)。对这三项谈判成本,人们往往比较关注第一项,而忽视了另外两项,其典型的表现形式就是无休止地“玩谈判”,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。

谈判效率,是指谈判所获的收益与上述三项成本的比率。如果成本很高而收益很小,则谈判是低效率的,是不经济的。相反,如果成本很低而收益很大,则谈判就是高效率的,经济的。只有高效率的商务谈判,才能称之为成功的谈判。

③谈判后的合作关系。谈判的结果不只体现在利益的分配和与此相关的各项交换条件上,还应体现在人们之间的相互关系上,即谈判是促进和加强了双方的互惠合作关系,还是削弱甚至瓦解了双方的互惠合作关系。精明的谈判者往往具有战略眼光,他们不过分计较某场谈判的获益多少,而是着眼于长远与未来,因为融洽的关系为彼此未来的合作铺平了道路。因此,在谈判中应当重视建立和维护双方的互惠合作关系,以谋求长远的利益。

综合以上三个方面的评判标准,一场成功的商务谈判是谈判双方的需要都得到了最大限度的满足,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。

课题 1.1.2 商务谈判作用

1. 商务谈判是企业实现经济目标的手段

买和卖对企业来说至关重要,买和卖实现得不好,影响企业的再生产和经济目标的实现。在现实经济生活当中,买和卖受到各种复杂条件的制约,它的完成是一件非常困难的工作,而且需要由人所操作的交易工作去完成,这交易又直接取决于商务谈判人员对买卖规律的认识和谈判的水平。一个企业要完成交易并实现经济目标,就要取决于商务谈判人员对每项交易所涉及的购买者方面的各项状态的认识水平,具体地说,是对购买者的需求、购买动机、购买行为的运动变化规律,生产方面的能力、条件、期望等情况和产需两方面市场上的平衡状况的认识水平;取决于他们对客户当时的交易意图、交易方式、交易动机的掌握和诱导水平;也取决于他们对客户潜在的需求分析和挖掘能力等。只有通过谈判者高水平的谈判,企业才能最终完成交易过程,取得经济效益,实现经济目标。

2. 商务谈判是企业获取市场信息的重要途径

随着市场经济的发展,各种竞争越来越激烈,企业的生存和发展将以市场为导向,而要了解市场,获取市场信息是至关重要的。及时、准确的市场信息有利于企业生产或销售对路的产品,设计正确的市场营销组合,做出有效的经营决策。企业购销人员、商务谈判人员的报告是企业获取信息的重要方式,通过谈判可以了解对方、竞争者和消费者等各方面的信息。

3. 商务谈判是企业开拓市场的重要力量

企业的发展和壮大需要依靠广阔的市场,商务谈判是企业由国内市场向国外市场转变的渠道。比如三资企业,外方一般都以技术、设备投资,由于外方的这些实物投资的估价普遍过

高,有些企业被外商欺骗,损失惨重。这些情况的发生多半是因为不懂得进行国际商务谈判造成的。

课题 1.2 商务谈判原则和特征

在明确商务谈判概念和作用的基础上,为了更好地实施商务谈判,还必须把握商务谈判原则。

课题 1.2.1 商务谈判原则

【重要知识 1-4】

商务谈判原则

商务谈判原则,是指在谈判过程中谈判双方必须遵守的基本准则或规范。充分了解谈判原则,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。

在商务谈判的过程中,还应该遵循一些最基本的原则,这些原则都是在长期谈判实践中的经验积累,应该为商务谈判者所重视。

1. 平等互利原则

在商务活动中,双方是为了满足各自需要才坐在一起进行磋商的,如果没有平等的地位,就不可能有真正意义上的谈判。所以,谈判双方的法律地位上是平等的。

一次成功的谈判,每一方都必须让对方得到某些好处。谈判如果只有利于一方,不利方就会退出谈判,谈判的胜利方也就不复存在。只要一方发现不能得到某些预期的好处,就会停止谈判,或者得到的比给予的少得多,也不会愿意继续谈判下去。所以商务谈判者都必须作好各项准备,在平等的基础上,满足对方的某些要求,不仅自己要遵循这一原则,而且也要让谈判对手知道这一原则。

【案例 1-2】

我国曾有一个水电工程项目面向全世界招标。我国从国外争取到一笔数额很大的优惠贷款,我方就水电设备采购选择供货商时,为便于统一标准以利于评估,按照国际惯例,同意由各国厂商用信用证支付(L/C)方式报价(我方开证),最后 A 公司中标。当供货合同将要签字时,我方内部就付款方式产生了分歧。在通常情况下,利用这类国外贷款我方都是以托收方式付款的,因为采用信用证方式付款,我方业主没有审单权(银行有),风险较大,另外,开立信用证要支付较高的开证费,所以提出改用托收方式付款。但是 A 公司对此表示强烈反对,他们提出原来的报价是基于 L/C 方式付款而计算的,若中方一定要改为托收方式,则合同价格要增加 110 万美元。经了解,A 公司若以托收方式收款,其间隔时间比 L/C 方式收款要长 10 天左右,这就意味着要多占用其资金 10 天,即等于其要承担大致相当于向银行借款 10 天所需支付的利息的资金,整个供货合同分 8 次付款,则累计起来 A 公司差不多要多承担 110 万美元的银行利息。我方业主为此请教银行专家,设法做到了开立 L/C 的费用与托收方式支付的银行费用相同。同时为了减少风险,我方业主与供货商谈判商定,并得到双方开户银行确认,有关 L/C 方面的条款将确保把真正的支付地点放在中国。在这样的条件下,我方业主内部很快统一了思想,一致同意采用 L/C 方式向 A 公司付款,由此加快了向外方的付款时间,避免了外方所要承担的额外费用,同时又使我方避免了因合同价格提高而带来的损失,体现了平等互利

原则。

(资料来源:刘向丽.国际商务谈判.机械工业出版社,2007.)

2. 求同存异原则

谈判既然是作为谋求一致而进行的协商,必然蕴涵各方在利益上的“同”和“异”。求同原则要求谈判各方首先要立足于共同利益,在总体上、原则上必须一致,摒弃细枝末节的分歧和不同的意见,从而使参与谈判的各方都感到满意。存异原则要求谈判各方要承认利益分歧,必须做出适当的让步,容许与自己的利益要求不一致的“异”存在于谈判之中。可以说,求同存异原则是商务谈判成功的关键,历来是谈判高手拥有智慧的表现。

【案例 1-3】

让我们来看美国政治家和科学家富兰克林的一个故事:那年,富兰克林在费城的选举中获胜,担任了公职。但在竞选过程中与一位著名人士结下了难解之怨。在某些问题上他们观点相异,而富兰克林又非常需要那位先生的支持。

经过了解,富兰克林得知那位先生酷爱藏书,常引以为荣,他特别珍藏了一套书籍,其中有一册是非常珍贵的善本。于是富兰克林写了一封信给那位先生,表示了自己也酷爱读书,并请求他帮忙,将那册善本借给自己。那位先生接信后,几乎马上就派人把书送了过来。一星期以后,富兰克林将书送还,并附了一封热情洋溢的感谢信,向他深表谢意。结果,下一次两人碰面时,那位先生第一次主动与富兰克林交谈,殷勤地表示愿意竭尽全力与富兰克林合作,支持富兰克林。富兰克林运用求同存异的原则赢得了那位先生的友谊。

(资料来源:陈文汉.商务谈判实务.电子工业出版社,2009.)

3. 合理合法原则

商务谈判的合法原则,具体体现在以下三个方面:一是谈判主体合法,即谈判参与的各方组织及其谈判人员具有合法的资格;二是谈判议题合法,即谈判所要磋商的交易项目具有合法性,如贩卖人口、走私货物等,其谈判显然是违法的;三是谈判手段合法,即应通过公正、公平、公开的手段达到谈判目的,而不能采用某些不正当的,如行贿受贿、暴力威胁等手段来达到谈判的目的。总之,只有在商务谈判中遵守合法原则,谈判及其协议才具有法律效力,当事各方的权益才能受到法律的保护。

【案例 1-4】

20 世纪 80 年代中期,美国一家大型企业来中国投资,兴办合资企业。在完成技术、商务谈判的许多细节磋商后,中外双方在起草合资企业合同时,发生了严重的意见分歧。美方谈判代表坚持要求在合同中写明,该合同的适用法为美国某州(该公司所在的州)州法。我方谈判代表则认为,这是无视我国涉外经济法规的无理要求,坚决不予考虑,双方立场僵持。美方负责此项谈判的福特先生眼看谈判将要前功尽弃,不禁黯然神伤,多次叹息道:我无路可走,精神要崩溃了,要丢饭碗了!这时,我方谈判人员向一位通晓中美双方经济法的专家咨询,这位专家约福特先生晤谈,从中了解到美方的要求是出于对当时中国在保护知识产权方面法律体系不完备的担忧。对此情况,我方十分理解,于是,我方直接与该公司总部的法律部负责人联系,解释我国法制建设情况及对保护知识产权的积极态度;同时我方提出一个建设性方案,即在合同中明确表达:该合同适用法为中国法律,在中国现有法律的个别不完备之处,再补充几个专

门的保护条款,这些补充条款适用纽约州州法。因为我方对该公司所在州的州法知之甚少,故建议改成适用纽约州州法。这一方案提出后,美方代表对我方的诚意十分敬佩,并很快同意我方方案,僵局化解。两年后合资企业已正常生产。其后几年,其业务不断发展,效益颇佳。后来,美方又追加了2000万美元投资,扩展了业务。

20世纪90年代中期,福特先生再次陪其总裁访华,一再强调:正是由于我方采取的合理合法的做法才使僵局巧妙化解,给其公司业务的拓展带来生机,他本人也因此而得到提升,他表达了自己对中国谈判人员的真诚与才华的钦佩。

(资料来源:刘向丽.国际商务谈判.机械工业出版社,2007.)

4. 灵活机动原则

谈判中并不排除采取灵活机动的战略战术,使用切实可行的谈判技巧。谈判进程中,如果遇到对手的交易条件与我方的预定方案相比对我方较为有利时,我方应适时提高交易条件以争取获得更大的利益。如果没有实现整体目标的灵活性,谈判成功的概率将十分低。

【案例1-5】

我国某企业打算从国外引进一组大型化工设备,事先技术部门已经做好了技术规划方案。后来消息公布以后,国外卖主十分踊跃,6个国家的10多家公司纷纷表示愿意承办这个项目。我方在此情况下,要求国外公司提供较详细的方案以作对比。经过审阅,我方技术人员从这些方案中发现了更先进、更经济的工艺,了解了许多最先进的技术,这样便适时地将原有方案作了修改,我方的方案变得更为完善。最后以合理的价格获得了最先进的设备,也选择到了最合适的合作伙伴。

5. 立场服从利益原则

谈判者所持的立场与其所追求的利益是密切相关的。人们持有某种立场为的是争取他所期望的利益,立场的对立无疑来自利益的冲突。在商务谈判中,就立场相互对立的双方来说,完全可以通过合作来消除立场的对立。也就是说立场必须服从利益,该让步妥协时要抓住时机做出姿态,把注意力集中于相互的利益而不是立场。

例如,某一项谈判追求的利益是取得尽可能大的销售收入,谈判者的立场可能是坚持在价格上不做或少做让步,也可以是坚持要对方在己方认可的某一个较低的价格水平上增加订货量。上述两种立场都是为谋求某种利益服务的,都有可能满足本方对利益的追求。如果谈判者过于看重立场,尤其是在与对方发生严重冲突的情况下,仍一味地坚持自己的立场,就可能动摇双方共同合作的基础,从而丧失原本可以获取的利益。

6. 人事分开原则

商务谈判所涉及的是有关双方利益的事物,而不是谈判者,所以,对事应是强硬的,坚持原则;而对人则应是友好的,温和的,关系融洽。在谈判过程中,当双方互不理解,出现争执,以及因人论事时,想解决问题达成协议是极其困难的。这是因为参与谈判的是有血有肉、有感情、有自我价值观的人。随着谈判时间的推移,双方建立起一种相互信赖、理解、尊重和友好的关系,使谈判进行得更顺利、更有效。相反,发怒、沮丧、仇视和抵抗心理,会使谈判破裂。

一个具有战略眼光的谈判家,其追求的是一种长期的合作关系,一种共同承担风险的气度。在谈判中都非常注重建立和维护双方的友好关系,把争论和冲突的焦点集中在“事”上,所讨论的是“问题”本身,而不是“人”本身。