



现代经济与管理类规划教材

商务谈判

——理论策略实训

(第2版)

龚荒 主编

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社



◇现代经济与管理类规划教材

商务谈判

——理论·策略·实训

(第2版)

龚 荒 主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书以商务谈判过程为逻辑顺序,全面系统阐述商务谈判活动的原理、方法、策略和技巧。全书共分8章,包括商务谈判概述、商务谈判组织与管理、商务谈判的筹划与准备、商务谈判策略、商务谈判思维与沟通、国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判签约。

本书体系完整,内容新颖,表述通俗,案例丰富,突出谈判策略技巧的实战训练,强调实践能力的培养。各章均设计安排了学习目标、关键术语、复习思考题、案例与训练等内容,并在各章正文中穿插有实例、专栏和背景资料,同时附了两套模拟试卷,为该课程的教学提供方便。

本书适合作为本专科院校的商务、营销及经济管理类专业的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判:理论·策略·实训/龚荒主编.—2版.—北京:北京交通大学出版社:
清华大学出版社,2015.5

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-2265-9

I. ①商… II. ①龚… III. ①商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第095919号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:林夕莲

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

发 行 者:全国新华书店

开 本:185×260 印张:13.75 字数:343千字

版 次:2015年5月第2版 2015年5月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-2265-9/F·1497

印 数:1~3 000册 定价:32.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

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、规则来制定谈判的方案和策略。另一方面，商务谈判活动是由特定的谈判人员进行的，所以，谈判又是不同的人之间直接发生交流的一种活动。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，又都在一定的程度上对谈判的过程和结果产生影响作用。而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，很难在事前做出估测，调动和运用这些因素就具有某种艺术性。

因此，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。一般来说，在涉及谈判双方的实力认定、谈判的环境分析、谈判方案的评估选择以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、战术的选择和运用方面，则较多地突出艺术性的一面。从某种意义上讲，坚持谈判的科学性，谈判者就能够正确地规划自己的行为；而坚持谈判的艺术性，谈判者就可能找到更好的途径来争取实现预期的目标。

基于上述认识，我们编写了《商务谈判——理论·策略·实训》这本教材。本书的主要特色体现在：

- 力求理论、策略、实训三位一体，便于谈判知识的系统学习和谈判技能的有效提升；
- 强调前沿理论观念与国内外商务实践的结合，体现思想性与实用性的结合；
- 关注商务谈判的基本原理、策略技巧和操作实务的介绍及实际应用；
- 贯彻案例教学的思想，选用最新案例材料并注重案例训练；
- 体现研究型教学的需要，便于任课教师的课堂拓展和互动教学。

本书第2版在原版基础上进行了适当补充修订。对理论知识介绍以“适度够用”为原则，做了进一步精炼压缩，同时各章节新增了一些谈判实例和背景专栏；改写和新增了部分章节的案例训练题；强化了商务谈判中的沟通

技巧，拓展了口头沟通的内容，新增了非语言沟通、电话沟通、网络沟通等新章节。

本书第2版由龚荒任主编，杨雷、李克东、叶美玲、周莉、龚薇、丁巍等参与了编写修订工作。

在本书编写过程中，作者借鉴、参考和引用了国内外专家学者的教材、著述和研究成果，恕不一一列举；本书的出版得到了清华大学出版社、北京交通大学出版社的大力支持，得到了吴嫦娥编辑的许多帮助，在此一并致以诚挚的谢意。

为便于教师教学，本书配有教学课件及部分章后案例训练题答案，可在出版社网站 <http://www.bjtup.com.cn> 下载或发邮件至 cbswce@jg.bjtu.edu.cn 索取。由于作者学识水平有限，书中定有疏漏之处，恳请读者批评指正（作者信箱：gonghuang@163.com）。

编 者

2015年5月

目 录

第1章 商务谈判概述	(1)
1.1 商务谈判的概念与评价标准	(2)
1.2 商务谈判的原则与方法	(8)
1.3 商务谈判的类型与过程	(17)
◇关键术语	(23)
◇复习思考题	(23)
◇案例与训练	(24)
第2章 商务谈判组织与管理	(29)
2.1 商务谈判人员的素质要求	(29)
2.2 商务谈判班子的构成	(34)
2.3 商务谈判的管理	(38)
◇关键术语	(42)
◇复习思考题	(42)
◇案例与训练	(43)
第3章 商务谈判的筹划与准备	(46)
3.1 商务谈判的信息准备	(46)
3.2 谈判的可行性研究与方案制订	(56)
3.3 谈判的物质条件准备	(63)
3.4 模拟谈判	(68)
◇关键术语	(72)
◇复习思考题	(72)
◇案例与训练	(72)
第4章 商务谈判策略	(77)
4.1 开局阶段的谈判策略	(77)
4.2 报价阶段的谈判策略	(80)
4.3 磋商阶段的谈判策略	(86)
4.4 谈判僵局处理的策略	(96)
4.5 结束阶段的谈判策略	(99)
◇关键术语	(101)

◇复习思考题	(101)
◇案例与训练	(102)
第5章 商务谈判思维与沟通	(110)
5.1 商务谈判的思维方法	(110)
5.2 有效的口头表达	(116)
5.3 谈判过程中的非语言沟通	(125)
5.4 电话沟通	(128)
5.5 网络沟通	(130)
◇关键术语	(135)
◇复习思考题	(135)
◇案例与训练	(135)
第6章 国际商务谈判	(139)
6.1 国际商务谈判概述	(140)
6.2 美洲商人的谈判风格	(147)
6.3 欧洲商人的谈判风格	(152)
6.4 亚洲商人的谈判风格	(156)
◇关键术语	(161)
◇复习思考题	(161)
◇案例与训练	(161)
第7章 商务谈判礼仪	(166)
7.1 礼仪的基本概念	(166)
7.2 商务礼仪的规范要求	(170)
◇关键术语	(178)
◇复习思考题	(178)
◇案例与训练	(178)
第8章 商务谈判签约	(183)
8.1 商务合同的种类及内容	(183)
8.2 商务合同的审核及签订	(187)
8.3 商务合同的履行及维护	(191)
8.4 涉外商务合同与国际惯例	(194)
◇关键术语	(197)
◇复习思考题	(197)
◇案例与训练	(198)
附录A 试卷一	(201)
附录B 试卷二	(206)
参考文献	(211)

➔ 第 1 章

商务谈判概述

▶▶ 学习目标

通过本章的学习，使学生了解和掌握以下知识点：

- ◎ 谈判行为的普遍意义
- ◎ 谈判的概念与特征
- ◎ 谈判的价值评判标准
- ◎ 商务谈判的原则与方法
- ◎ 商务谈判的要素与类型
- ◎ 商务谈判的一般程序

“谈判”一词对人们来说并不陌生。自有人类社会以来，谈判就存在于人类活动的各个方面。

随着社会经济的发展和进步，人们越来越多地感到，谈判是经济生活中不可缺少的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式。面对商务活动及日常生活中日益频繁的谈判活动，有人为此而困惑，也有人为此而兴奋；有人希望尽可能回避谈判，也有人则为缺乏对谈判的基本了解而苦恼。事实上，谈判是一个无法回避的事实，要想在生活和工作实践中，特别是在商务活动中得到满意的谈判结果，必须掌握谈判的基本特征和规律，并结合实际加以运用。

1.1 商务谈判的概念与评价标准

实例 1-1

琼文和苏卡的一天^①

琼文和苏卡是一对年轻的夫妻。一大早，他们就起来了。他们家的热水器制热效果不好。昨天已经修过了，换了两个零件，共花去 413 元钱，但热水效果还是不好。于是琼文拿着换下的零件去鉴定，零件是好的。琼文知道上了当，还好零件在自己手里，明天维修人员才过来取零件。琼文心里明白，明天要讨回 413 元钱，可能需要一场艰难的谈判，必要时可能需要采取一些诸如情绪爆发的谈判策略。

琼文是一家制造厂设计组的负责人。琼文到达公司后，在办公室门口遇到了采购部经理艾笛。艾笛提醒必须解决一个问题：在琼文主管的部门中，工程师们没有通过采购部而直接与供应商进行了联系。琼文知道，采购部希望所有与供应商的接触都通过他们进行，但他也知道工程师们进行设计非常需要技术信息，而等着采购部反馈信息将大大延长设计时间。琼文与艾笛都意识到了上司希望他们部门经理之间不存在分歧。如果这个问题被提交到总经理那里，那么对他们双方来说都不好。看来，琼文得准备和艾笛进行一次内部谈判，以解决艾笛提出的问题。

临近中午时，琼文接到一个汽车销售商打来的电话。琼文想买一辆好车，但怕苏卡不同意花太多钱。琼文对销售商的报价很满意，但他认为他能让销售商的价格再优惠一些，因为他把他的顾虑告诉销售商，从而给销售商增加压力，压低车价。

琼文下午的大部分时间被一个年度预算会议所占用。在会上，财务部门随意将各部门的预算都削减 30%，接着所有的部门经理都不得不进行无休止的争论，以努力恢复他们在一些新项目的预算。琼文已经确定了所能退让的限度（即谈判的底线），而且决定一旦这个限度被打破，他就要进行抗争。

傍晚时苏卡和琼文去逛商店。他们看到一件新潮大衣，标价 590 元。苏卡反复看了这件大衣后，对店主说：“能不能便宜点？”店主说：“那你给个价吧。”苏卡想了一下说：“480 元怎么样？”店主二话没说，取下大衣往苏卡手里一送：“衣服归你了，付钱吧。”苏卡犹豫了，她想走。店主火了：“你给的价格怎能不要？你今天一定得要。”苏卡又要面临一场艰难的谈判了。

^① 资料来源：石永恒. 商务谈判精华 [M]. 北京：团结出版社，2003.

1.1.1 谈判与谈判学

1. 谈判是一种普遍的人类行为

正如案例中所描述的那样,谈判是一个无法回避的现实,它存在于人们生活和工作的各个层面和各个方面。现实世界就是一个巨大的谈判桌,无论你愿意与否,你都是一个谈判的参与者。

长期以来,人们经常有一种误解,似乎谈判只是谈判人员的事,是职业外交人员、政治家、商务主管人员才会面对的事。事实上,无论是在政治、文化、教育、家庭、婚姻、社交等活动中,还是在大量的经济活动中;无论是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾冲突中,还是在人们日常的社会生活中,处处、时时都有谈判发生。

实际上谈判有广义、狭义之分。广义的谈判包括一切有关“协商”“交涉”“商量”“磋商”的活动,如在市场购物时的讨价还价、找工作时的求职面试、与同事协商工作上的安排等;狭义的谈判是指在正式场合下两个或两个以上的组织按一定的程序,对特定问题进行磋商,最后达成协议的过程。

谈判作为一种普遍的生活现实,并不是人类社会发​​展至今才有的独特现象,而是古往今来始终存在的一种事实。所不同的只是,由于现代社会人们之间的交往大大增加,从而需要通过谈判协调的事务也大大增加。与古代社会相比,人们以比过去更高的频率,参与到更广层面的谈判之中。

谈判不仅是一种普遍的人类行为,而且是一种必须要予以认真对待的生活现实。谈判进行的过程如何,取得怎样的结果,对人们的未来生活和工作可能会产生十分重大的影响。著名未来学家约翰·奈斯比特(J. Naisbitt)在评价尤里的《逾越障碍:寻求从对抗到合作的谈判之路》一书时认为,“随着世界的变化,谈判正逐步变成主要的决策制定形式。”作为一种决策制定形式,谈判的过程及其结果直接关系到当事者各方的相关利益能否得到满足,关系到决策各方的未来关系,关系到相关各方在未来相当长的时期内的活动环境。一次成功的谈判可能帮助企业化解重大危机,一场失败的谈判则可能使企业为开拓一个新市场所付出的若干努力付诸东流。

2. 谈判学是一门正在成长的年轻学科

由于谈判与其他人类活动有着密不可分的联系,谈判行为的普遍性及其过程和结果的重要性促使人们去探究谈判活动的内在规律。自古以来,在大量文献中都有与谈判有关的研究,如对人们日常交流中的语言技巧的研究,对跨文化交流技巧的研究,对外交、军事关系的研究等。在古今中外的历史上,也有大量掌握了高超的谈判技巧,出色完成各自使命的人物记载。如中国历史名著《史记》中所记载的蔺相如、毛遂、晏婴等,古希腊和古罗马时期的思辩奇才等。

将谈判作为一门学科来加以系统地研究是20世纪中期以后的事。曾任美国谈判学会会长的美国著名律师杰勒德·尼尔伦伯格(Gerard Nierenberg)在其《谈判的艺术》一书的再版导言中宣称:“当《谈判的艺术》一书于1968年出版之时,它开拓了一门新的学科,展示了一个新的研究领域。‘谈判’一词,第一次获得了它的社会地位……作为一门学科……它已被视为一个包罗万象的体系,可以用来解决有关人类存在的一些

最为棘手的问题——人际关系、企业间的关系和政府间的关系。”确实，自 20 世纪 60 年代以来，越来越多的学者将他们的研究视角转向谈判及其有关的问题。其中，罗杰·费雪尔所领导的哈佛谈判研究项目享有很高的声誉。20 世纪 80 年代中期后，以大量的谈判研究成果为基础，顺应人才培养的需要，谈判课程进入越来越多的美国大学课堂。对谈判基本原理的理解和对某些基本技巧的学习运用已成为许多专业，尤其是商科学生的必修课程。^①

在我国，随着经济体制改革和对外开放的不断深入，生活中各个层面和各个方面的谈判实践大量增加，对谈判理论和实践技巧的需求也十分迫切。在过去若干年国内学者的一些零星研究及 20 世纪 80 年代起对西方若干谈判研究成果引进、介绍的基础上，谈判研究也引起了越来越多学者的兴趣。从 20 世纪 90 年代初起，谈判课程也逐步进入了我国一些高等学校的课堂。

谈判作为一门学科的历史十分短，虽然发展十分迅速，但谈判学仍然是一门年轻的学科。

1.1.2 谈判的概念及特征

为了提高实际谈判的效率，人们需要弄清楚什么是谈判。这个问题同样是很多谈判研究者们试图回答的第一个问题。

什么是谈判？在谈判研究发展的初期，无论是在美国还是在中国，都曾有人对谈判作为一门独立学科的科学性，甚至对谈判活动是否存在一定的规律性、是否需要谈判进行研究等提出疑问。有人甚至认为，所谓谈判，就是两条狗在抢一块肉骨头，因此谈判是一种狗咬狗的游戏。也有人则认为，就其本质而言，谈判是一种骗术，并没有什么科学性或艺术性可言。随着对谈判实践和理论研究的不断深入，人们越来越认识到，成功的谈判实践需要有优秀的谈判理论作指导；否定谈判研究的必要性及其科学性的人越来越少。但是，在同样认可谈判理论研究的科学性的前提下，由于文化背景的差异或考虑问题角度的不同，人们对谈判所做出的解释存在着很大差异。^②

背景资料 1-1

各国学者对谈判的定义

美国学者杰勒德·尼尔伦伯格认为，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为，是“一个能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程”。

美国著名谈判咨询顾问威恩·巴罗（Wayne Barlow）和格莱恩·艾森（Glen Eisen）认为，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。

① 李扣庆. 商务谈判概论：理论与艺术 [M]. 上海：东方出版中心，1998.

② 李扣庆. 商务谈判概论：理论与艺术 [M]. 上海：东方出版中心，1998.

英国学者马什 (P. Marsh) 认为, 谈判是“有关贸易双方为了各自的目的, 就一项涉及双方利益的标的物在一起进行磋商, 通过调整各自提出的条件, 最终达成一项双方满意的协议这样一个不断协调的过程”。

在《谈判基础——概念、技巧与练习》一书中, 拉尔夫·约翰逊 (Ralph Johnson) 则认为, 谈判是个人或组织通过与他人达成协议来寻求实现自身的某些目标的过程。

在《作为谈判者的管理者》一书中, 拉克斯和塞宾纽斯 (Lax 和 Sebenius) 提出的观点是, 谈判是存在着明显冲突的双方或多方, 通过共同决策而不是其他行动来谋求更好结果的潜在的相互作用的过程。

中国学者田志华等则认为, “谈判是谈判双方 (各方) 观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。”

有关谈判的定义还有许多。从上面引述的若干定义中可以看出, 有些学者主张将谈判理解为一种技能, 有些则理解为一个过程, 等等。总结这些观点, 可以将谈判定义为:

谈判是有关组织或个人为协调关系或化解冲突, 满足各自的利益需求, 通过沟通协商以争取达成一致的行为过程。

理解谈判的这一定义, 必须掌握谈判所具有的以下几个特征。

1. 谈判是一种目的性很强的活动

谈判是双方或多方为实现各自的目标所进行的反复磋商的过程。人们参与谈判通常都是为了达到某些目的。

2. 谈判是一种双向交流与沟通的过程

这个过程既是双方或多方共同参与的过程, 也是一个说服与被说服的过程。

3. 它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程

这就是说, 单方面的施舍或单方面的承受 (不论它是自愿的还是被动的), 都不能算作是一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”, 所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利, 不是那种“我赢你输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果, 而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利, 才能得到确认成交的良性结果。

“博弈”, 也叫“对策”。所谓“非零和博弈”, 是相对于“零和博弈” (即: $1+(-1)=0$) 而言的。对谈判来说, “非零和博弈”的原则, 应始终贯穿于全过程。一场成功的谈判, 每一方都是胜者。

4. 它同时含有“合作”与“冲突”两种成分

任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议, 这是之所以要进行谈判的原因。为了达成协议, 参与谈判的各方均须具备某一程度的合作性。缺乏合作性, 双方就坐不到一起来。但是, 为了使自身的需要能得到较大的满足, 参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态; 否则, 谈判就没有必要。因此, 任何一种谈判均含有一定程度的合作与一定程度的冲突。

5. 它是“互惠”的, 但并非均等的

“互惠”是谈判的前提, 没有这一条, 谈判将无从继续。“非均等”是谈判的结果, 导致产生这种谈判结果的主要原因在于: 谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基

础不同,包括双方的策略技巧各不相同。

1.1.3 商务谈判的概念及特征

商务谈判,也叫商业谈判,是指当事人各方为了自身的经济利益,就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商,以争取达成协议的行为过程。任何一项协议,都是因为各方利益不同才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中,买主和卖主对商品和货币都喜欢,但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣,买主则相反,于是,交易就这样达成了。

商务谈判作为谈判的一个种类,除了具有一般谈判的特质外,还有它自身的特点:

① 商务谈判是以经济利益为目的,讲求经济效益,一般都是以价格问题作为谈判的核心;

② 商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近,争取最终达成一致意见的过程;

③ 商务谈判必须深入审视他方的利益界限,任何一方无视他人的最低利益和需要,都将可能导致谈判破裂。

因此,共同性的利益和可以互补的分歧性利益,都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利益,更不是为了打倒对方。谈判也是一种合作,必须追求共同利益,才能使双方都得利。

1.1.4 商务谈判的价值评价标准

什么样的谈判才是成功的谈判呢?是不是实现了己方利益最大化的谈判就是最成功的谈判?我们先来看下面一个实例。

实例 1-2

三源公司的经营已连续两年亏损,目前财务状况资不抵债,最大债主是荣欣公司,全公司所剩资产正好相当于对荣欣公司的负债,债务利息更无着落,为此两家公司进行了多次谈判,仍无解决办法。

最近,三源公司进行了改组,新任总经理决心改变经营方向。他们与生化研究所联系,提出对研究所的一些实用性强的研究专利进行生产开发。但研究所对这些专利索价800万元,这是三源公司难以承受的,况且正式开展生产,三源公司还缺少一笔约100万元的启动资金。

新任总经理召开领导班子会议,研究分析“二企一所”之间的关系与各自的需要。三源公司要还债、要起死回生改变经营方向,需要资金,包括购买专利的资金和启动资金;荣欣公司要讨还欠款和利息;生化研究所要出让专利。经过详细的探讨,在这个会议上形成了一个既满足自身需要又满足对方需要的计划。

新任总经理首先与生化研究所谈判,诚恳说明己方的开发计划和能力,希望对方能

以500万元的价格出让专利,并以参股形式将此笔款项作为投资资本。显然,研究专利关在研究所里是不会产生效益的,对研究所来说,以专利作投资资本可以获得长期稳定的收益,是一种有吸引力的理想方式,但500万元的价格偏低了,经过磋商,谈定专利的价值为620万元。

接着三源公司总经理又找荣欣公司谈判,把他的计划及与生化研究所的谈判作了详细介绍,着重说明新的经营方向的美好前景,提出延期偿还债务,同时为实现此项生产,向荣欣公司增借100万元启动资金,希望能得到荣欣公司的理解和支持。事实上,如果一定要三源立刻偿清以前的债务,那三源公司只好倒闭,其资产的账面价值虽与债务数额相当,但若通过拍卖,将这些资产变现,可能还不足以抵偿债务数额的1/3,而生化专利项目的发展前景确实看好,研究所不是也以入股方式做了投资吗?荣欣公司经过对风险和收益的认真调查,终于同意三源公司的计划。他们与三源公司详细研究了启动所需的资金,经过新一轮磋商,确定新增贷款80万元。至此,谈判取得了圆满成功,这是一个漂亮的、三赢的结局。

商务谈判以经济利益为目的,以价格问题为核心,但并不等于说能够取得最大经济利益,尤其是最大的短期利益的谈判就是成功的谈判。在进行谈判之前,明确谈判的目标,合理把握评价谈判成败的标准,对于最终顺利地实现谈判目标,有着十分重要的意义。评价谈判的成败,最关键的是要看谈判结束后各方面的结果是否对企业目前和未来的发展有利。从这一角度出发,谈判人员的眼光不能局限于经济利益,特别是短期的经济利益,而必须要善于从长远和全局的观点看问题;不能仅仅看通过努力所取得的成果的大小,还必须要看为取得这一成绩所付出的成本的大小。

一般说来,可以从以下3个方面评价谈判成功与否。

1. 谈判目标实现的程度

谈判是一种具有很强目的性的活动,如商品买卖谈判中卖方的主要目的是以理想的价格和支付条件销售一定数量的产品,或是与特定买主之间建立长期稳定的合作关系;而买方的主要目的则是以较为低廉的价格和较合理的支付条件购买一定数量的产品,或是与特定卖主之间建立较为稳定的供货关系。评价谈判的成败,首先就是要看是否实现了这些最基本的目标。

2. 所付出的成本的大小

谈判过程是一个“给”与“取”兼而有之的过程。为了达到自身的目的,获取企业所希望获取的利益,通常就需要向对方提供一定的利益,需要付出一定的成本代价,即为获取所得而向对方所提供的直接利益及其风险的大小。如一个拥有较高知名度的品牌的企业为获得进入某一地区或国家市场的机会而与当地的某一企业合作,其所获得的是当地企业将协助其建立销售网络,所付出的则是允许该企业在一定期限内使用其知名品牌。如果该公司在与当地企业订立协议时,没有对当地企业使用其知名品牌的限制措施,如对商品质量的监督、销售数量乃至地区的控制,则该企业为获得对方在建立渠道方面的合作所付出的成本代价就可能太高,可能会承担很大的风险。

对谈判成本的考虑不仅要包括为获得对方所提供的一定利益而提供给对方的利益和风险的大小,而且还要包括进行谈判所需要支付的时间成本和直接的货币成本投入,包括

人力、物力等。这里尤其值得注意的是时间成本。企业经营活动对谈判时间有一定的要求。比如工厂要保持生产的连续性或要在限定的时间内完成一定的生产任务,就需要或加大原材料的库存量,或是缩短原材料采购谈判的时间和程序,在库存材料不敷使用的情况下,对谈判的时间则有极其严格的要求。时间的重要性不仅仅在于企业的生产经营活动具有一定的时间要求,而且还在于时间本身就具有重要的经济价值,在于商业机会的价值会随着时间的变化而发生重大的变化。有些经营活动只有在特定的时间内进行才可能取得较为理想的效果。时间的流逝很可能使一个原本极有价值的商业机会变得毫无价值。

机会成本是在评价谈判成败时应当考虑的另一项成本。企业与特定对手谈判合作,就可能失去了与另一些企业合作的机会,而与那些企业合作也许能为企业带来更为理想的合作效果;在决定与某一企业在某一领域合作后,企业同样也就可能失去了利用其有限的资源在其他投资领域谋取较好的经济利益的机会。所有这些机会损失都构成企业利用与某一对象谈判合作谋取一定利益的机会成本,必须在作出谈判决策时予以考虑。一项成功的谈判应当能为企业把握住最好的商业机会创造条件。

3. 双方关系改善的程度

成功的谈判应当有助于维持或改善企业与谈判对手之间的关系,有助于树立良好的企业形象。在现代市场经济环境下,越来越多的企业决策者认识到树立良好的企业形象、建立与合作伙伴之间良好关系的重要性。谈判者在谈判桌上所树立的形象是企业形象的一个重要组成部分。双方之间在一次谈判中所形成的关系状况将直接影响到相互之间在未来的合作。在企业的产品市场或原材料来源较为集中、仅限于几个对象的情况下,通过谈判建立良好的关系就具有特别重要的价值。即便是在双方将来不太可能再度合作,但在许多企业都较为注重了解潜在的合作对象以往的谈判行为的情况下,树立良好的形象,仍具有一定的价值,可能为企业带来新的合作机会。鉴于此,在一般情况下,一项成功的谈判在以较低的成本实现谈判目标的同时,应当能够促进双方之间合作关系的改善,树立良好的谈判形象,至少应当能够维持双方之间原有的合作关系。

1.2 商务谈判的原则与方法

1.2.1 商务谈判的原则

每一项商务谈判,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,必然是各具特色、互不相同的。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,无论人们参与何种商务谈判,都必须遵循某些共同的准则。

实例 1-3

20世纪70年代末,“可口可乐”公司和“百事可乐”公司先后与印度政府谈判,想到该国设厂,扩大它们的饮料生产和销售业务。谈判初期,印度政府出于对本国饮料工业的保护,拒绝它们进入。双方谈判都陷入僵局。但是上述两家美国饮料公司并未气馁,而是继续寻机谈判,以求抓住对方。后来印度政府提出:如欲进入印度,必须规定今后生产的产品要有相当的份额出口到其他国家,而且要接受印度政府的监督,使用当地的原料,雇用当地的劳力,按印度的有关规定汇出利润……出现了又一个僵持的局面。要是过去,看了这些苛刻的规定,百事可乐公司很可能一走了之。但是现在它却一改高傲态度,抢在可口可乐公司前面向印度政府提出了三项保证。

(1) 百事可乐公司无论是在印度开设分厂,还是合资企业,保证就地取材,每年按比例收购11万吨水果和蔬菜(其中8万吨用于饮料生产)、2.5万吨土豆(用以加工成炸土豆片)、5000吨粮食(用以加工成其他产品)。

(2) 百事可乐公司开设的分厂,将全部雇用当地工人或农民。如允许工厂扩大规模,则相应增加劳动力的雇用。

(3) 百事可乐公司在印度兴办的饮料和食品加工厂的50%的产品将出口外销。

这一系列保证有利于印度农副产品的销售,并能增加印度的就业机会,提高印度职工的技术水平和管理能力,促进印度国民经济的发展,从而满足经济相当落后、刚刚实行开放、困难很多的印度的需求和欲望。从表面上看,百事可乐公司让步太多。但是从深层次看,百事可乐公司从此不仅打入印度这个蕴藏巨大潜力的饮料市场,而且能向印度输入自己的特有技术,能利用印度的廉价劳动力和原料生产产品向印度及其周边国家销售,并在印度人心中建立起了一个慷慨无私、互利合作的世界性公司的形象,在与可口可乐公司的竞争中赢得了一个新的筹码,从而在印度这块饮料市场阵地上成为一个无与伦比的主动竞争者。

百事可乐谈判的成功就在于它坚守了谈判中的一些重要原则。事实上,商务谈判是一种原则性很强的活动,了解商务谈判的原则,对于我们有效地规划谈判行为,从而正确地引导谈判活动的发展,争取谈判的成功,将是十分重要和有益的。在商务谈判中,谈判者应遵循的原则主要有以下5个方面。^①

1. 平等互利原则

商务谈判是一项互惠的合作事业。在任何一项商务谈判中,双方都应该是平等相待、互惠互利的。平等互利反映了商务谈判的内在要求,是谈判者必须遵循的一项基本原则。

商务谈判是涉及谈判双方的行为,这一行为是由谈判双方共同推动的,谈判的结果并不取决于某一方的主观意愿,而是取决于谈判双方的共同要求。在商务谈判过程中,谈判双方都是独立的利益主体,他们共同构成了谈判这一行为的主体,彼此的力量不分

^① 张春法,崔新有.推销技巧与商务谈判[M].成都:西南交通大学出版社,1995.

强弱，在相互关系中处于平等的地位。从某种意义上讲，双方力量、人格、地位等的相对独立和对等，是谈判行为发生与存在的必要条件。如果谈判中的某一方由于某些特殊原因而丧失了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他作为谈判对手，并且可能试图去寻找其他的而不是谈判的途径来解决问题，这样，谈判也就失去了它本来的面目。

参与商务谈判的双方都想实现自己的目标，都有自己的利益，并希望通过谈判获取尽可能多的利益，因此谈判双方都是“利己”的。但对谈判双方而言，任何一方要实现自己的利益，就必须给予对方利益，每一方利益的获取都是以对方取得相应利益为前提，因此，谈判双方又都必须是“利他”的。每一项商务谈判都包含了上述相互依存、互为条件的两个方面。

商务谈判必须在平等的基础上进行，谈判所取得的结果应该对双方都有利，互惠互利是谈判取得成功的重要保证。但这并不是说双方从谈判中获取的利益必须是等量的，互利并不意味着利益的相等。在谈判过程中，任何一方都有权要求对方做出某些让步；同时，任何一方又都必须对他方提出的要求做出相应的回应。让步对确立双方利益而言是必需的，但让步的幅度在不同的谈判方又可以是不相等的。

谈判双方为了某些共同的需要而走到一起，互相合作；同时，谈判双方又都有着自己的需要，他们作为不同的利益主体相互对立，发生冲突。如果谈判的某一方只考虑自己的利益，只想满足自己的需要，那么，这种谈判就缺乏最起码的基础，最终也不能取得理想的结果。许多谈判者往往过分强调商务谈判中的冲突因素，他们认为可用来切割的利益是有限的、固定不变的。而没有意识到通过合作，他们还可能找到更有效的解决问题的途径。西方学者常常用合作制作更大馅饼的情况来说明这一问题。谈判双方共同切割某一既定的利益，一方所得越多，另一方所得就越少；一方增加所得，另一方的所得就必然随之减少。这是一种典型的“赢一亏”式的谈判，其中冲突的因素要比合作的因素更为突出。

事实上，谈判双方可以共同努力来增加可能切割的利益总数。如果双方联合起来制作更大的馅饼，尽管其相对的份额（假设为 50% 对 50%）保持不变，但各自的所得却增加了。这是一种典型的“赢—赢”式的谈判，其重点是合作，而不是冲突。例如，与美国摩托公司谈判的美国联合汽车工会领导人发现，如果坚持原来的立场将迫使公司大幅度停工，甚至破产。由于认识到了这是一个共同的问题，双方达成了一项长期协议。根据这一协议，双方各自做出让步，以便在未来得到更多的利益。这样，他们双方就合作制作了一块更大的馅饼。

实例 1-4

双赢还是双输

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“谈判毫不让步”而闻名全美。他在一次与报业主进行的谈判中，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全部要求。报业主被迫同意为印刷工人大幅度增加工