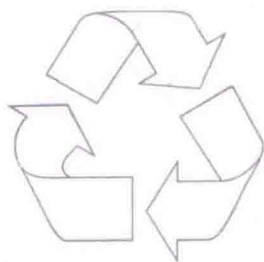




21 世纪高等院校经济管理类精品规划教材

SHANGWUTANPAN
LILUNYUSHIWU

◎主编 辛 诚 李 静 于春雨



商务谈判

理论与实务



谈判桌上风云变幻,任何情形都会发生,而谈判又是有时间限制的,不容许无限期地拖延谈判日程。这就要求在谈判前应对整个谈判过程中双方可能做出的一切行动作正确的估计,并选择相应的对策。

一切谈判的共同目标是各方都想满足自己的需要。谈判是不平衡转变到平衡的过程,是从无序到有序的过程。

中国传媒大学出版社

• 21 世纪高等院校经济管理类精品规划教材

商务谈判理论与实务

主 编 辛 诚 李 静 于春雨
副主编 王 鑫 张玉涛

中国传媒大学 出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判理论与实务 / 辛诚, 李静, 于春雨主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2010. 7
ISBN 978-7-81127-992-4

I. 商… II. ①辛…②李…③于… III. ①贸易谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 132672 号

商务谈判理论与实务

作 者: 辛 诚 李 静 于春雨

责任编辑: 王 进 田 洁

责任印制: 曹 辉

封面设计: 千山书苑

出 版 人: 蔡 翔

出版发行: 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010-65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京金明盛印刷有限公司

开 本: 787×960 毫米 1/16

印 张: 18.75

字 数: 347 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81127-992-4/F·992

定价: 34.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前 言

商务谈判在现代经济社会中扮演着非常重要的角色,有交易的地方,就有商务谈判,小如农贸市场上的讨价还价,大到成套自动化生产设备的引进,都离不开商务谈判。由此可见,掌握商务谈判技能,具备掌控谈判局面的能力,是一个现代商务人士最为重要的业务素质之一。商务谈判课程正是为这一目的而设立的,它是一门实践性较强的专业课程,因此在商务谈判课程的教学中,理论知识的传授是第二目标,第一目标应该是通过本课程的学习,使得学生在语言表达能力方面有所提高,能够有效地进行人际沟通,掌握商务谈判的基本策略和技巧,最终达到全面提升学生综合商务素质的目的。为此,我们编写了这本《商务谈判理论与实务》。

本书对商务谈判的理论及活动过程进行了较为全面的阐述和分析,包括商务谈判概述、商务谈判的原则与评价标准、商务谈判的心理与行为分析、商务谈判的准备工作、商务谈判的开局、商务谈判的磋商、商务谈判的终局、商务谈判的策略、商务谈判的技巧、货物买卖业务谈判的主要内容、国际商务谈判、商务谈判礼仪等内容。

本书力求全面系统,理论联系实际。既详细介绍了商务谈判的基本理论、基本技巧和基本策略,同时又选择了一些经典的案例,以避免空洞的理论说教,使理论与实际较为紧密地结合,便于读者理解;也考虑到商务人员的实用特点,突出一些方法、技巧和实战思路。每章后均附有思考与练习、案例分析、实训题等内容,便于学生对所学知识的巩固与运用。

本书系统、务实、简明,理论基础扎实,可操作性强,不仅适合高等院校管理类专业用做专业基础课教材,也适合作为国际经济与贸易专业的学生用书。

本书由辛诚、李静、于春雨担任主编,王鑫、张玉涛担任副主编。参加本书编写的有(以姓氏笔画为序):于春雨、王鑫、邢红央、辛诚、李静、张玉涛。

本书在编写过程中,参考和选用了有关专家学者出版的著述和文献资料,在此表示感谢。限于编者水平,加之时间仓促,本书难免有不妥之处,敬请读者及同仁批评指正。

编 者

2010年8月

目 录

前 言	(1)
第一章 商务谈判概述	(1)
第一节 谈判与商务谈判	(2)
第二节 商务谈判的类型	(4)
第三节 商务谈判的构成要素	(10)
第四节 商务谈判的作用	(13)
第二章 商务谈判的原则与评价标准	(16)
第一节 商务谈判的基本原则	(16)
第二节 商务谈判的评价标准	(21)
第三节 商务谈判的成功模式	(23)
第三章 商务谈判的心理与行为分析	(29)
第一节 商务谈判的心理	(30)
第二节 商务谈判的谋略心理	(45)
第三节 商务谈判的成功心理	(47)
第四节 商务谈判的行为分析	(52)
第四章 商务谈判的准备工作	(57)
第一节 商务谈判的信息准备	(58)
第二节 商务谈判的组织与人员的准备	(63)
第三节 商务谈判方案的制订	(67)
第四节 商务谈判的管理	(73)
第五章 商务谈判的开局	(81)
第一节 谈判开局的目标	(82)
第二节 营造谈判气氛	(95)
第六章 商务谈判的磋商	(104)
第一节 报价策略	(104)
第二节 讨价策略	(114)
第三节 还价策略	(121)

第四节	拒绝的技巧	(129)
第五节	商务谈判的僵局策略	(133)
第六节	商务谈判的让步策略	(151)
第七章	商务谈判的终局	(160)
第一节	商务谈判终结的判断与结束的方式	(161)
第二节	结束谈判的方法与策略	(166)
第三节	合同的签订与担保	(172)
第八章	商务谈判的策略	(180)
第一节	预防性策略	(181)
第二节	处理性策略	(183)
第三节	综合性策略	(184)
第九章	商务谈判的技巧	(213)
第一节	商务谈判沟通技巧	(214)
第二节	商务谈判中应对威胁的技巧	(219)
第三节	商务谈判中应对进攻的技巧	(224)
第十章	货物买卖业务谈判的主要内容	(231)
第一节	一般商品交易谈判的基本内容	(231)
第二节	国内货物买卖业务的谈判	(237)
第三节	国际货物买卖业务的谈判	(241)
第十一章	国际商务谈判	(250)
第一节	国际商务谈判概述	(251)
第二节	不同国家商务谈判风格的比较	(255)
第十二章	商务谈判礼仪	(275)
第一节	迎送礼仪	(276)
第二节	会见礼仪	(277)
第三节	商务谈判会谈礼仪	(282)
第四节	宴请礼仪	(285)
第五节	签约礼仪	(287)
第六节	馈赠礼仪	(289)
参考文献		(293)

第一章

商务谈判概述

【知识学习目标】

- 领会商务谈判的基本内涵、构成要素。
- 掌握商务谈判的概念与特征。
- 了解不同地点谈判和不同地位谈判的特点。

【技能培养目标】

- 能正确辨别不同类型的商务谈判。
- 学会在实际谈判中灵活运用上述概念和知识。

【引导案例】

顾客：“这件上衣卖多少钱？”

售货员：“这件上衣很漂亮，只卖 98 元。”

顾客：“喂，你看上面有一点线头，我看只值 28 元。”

售货员：“假如你真的想买，请你认真出个价钱好不好？28 元太少了。”

顾客：“好吧！38 元，怎么样？我可是诚心想买。”

售货员：“小姐，你杀价也太凶了。78 元算啦！”

顾客：“48 元！”

售货员：“我的成本还不止 48 元哩！请你再认真出个价钱。”

顾客：“58 元！这是我愿意付出的最高价。”

售货员：“你看到衣服上的人工绣花了吧！这件衣服到了明年，价钱将是 58 元的两倍，我看你是诚心想买，你再加 10 元钱，这件衣服就是你的了。”

顾客：“你退一步，我退一步，63 元成交！”

售货员：“好吧，穿得好下次再来哟。”

在这个案例中，顾客需要的是物美价廉的商品，售货员需要的是资金的回收与销售利润的实现，双方通过协商解决了问题，满足了各自的需要。中国自古就有“财富来回滚，全凭舌上功”的说法。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，人生在世，你无法逃避谈判；从事商业经营活动，除了谈判你别无选择。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。怎样才能做到在谈判中挥洒自如、游刃有余,既实现己方目标,又能与对方携手共庆呢?从本章开始,读者可以走进谈判的圣殿,领略其博大精深的内涵,解读其运筹帷幄的奥妙。

第一节 谈判与商务谈判

1. 谈判的概念

所谓谈判是指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。在现代社会生活中,矛盾和争议无处不在,无处不有。随着交往的发展与文明的进步,两个或更多的当事人认识到彼此在利益目标和价值观上的分歧,应当越来越多地运用谈判手段来促进沟通,解决争议和达成交易。谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判是泛指一切为寻求意见协调而进行的思想、意愿交流磋商的全过程。例如国与国之间的关系处理,公司为分发红利而召集的讨论会等。而狭义的谈判是指为寻求意见协调,有准备、有步骤地用书面形式予以反映的磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征。书中所介绍的正是这种谈判。

2. 商务谈判的概念

“商”字有多重字义,其一为交易。商务,亦即交易之事务,是指在各种市场主体之间发生的一切有形与无形的产品、服务或资产的交换以及合作活动。因此,所谓商务谈判,就是人们为了实现交易目标而相互协商的活动。从专业角度探析,商务谈判是指在商务活动中,具有利害冲突的双方或诸方,为了各自的利益谋求消除分歧、达成协议而进行洽商、沟通、协调的经济交往活动。这里的商务谈判有两层含义:一是“商务”,二是“谈判”。前者表明行为目标和内容性质,后者表明运作过程和活动方式。在商务谈判中,没有“商务”,就不能说明谈判的特定目标和内容性质;没有“谈判”,也就不能说明商务的运作过程和活动方式。可见,商务谈判,正是这样一种为实现商品交易目标,而就交易条件进行相互协商的活动。

3. 谈判与商务谈判的特征

古今中外,人们所经历过的谈判可以说是形形色色,数不胜数。但是,谈判作为一种特定的沟通协调活动,有如下一些共同的基本特征:

第一,谈判必须有两个或两个以上的参加者。任何一次谈判,至少需要有

两个人参与，否则就无从谈起；而最大的谈判，可算是联合国的大会辩论，它有 150 多个国家（或地区）的代表参加，代表或反映世界上几十亿人的利益与意愿。

第二，谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标。因此，谈判的中心任务在于一方企图说服另一方接受或理解自己的观点并且维护己方的基本利益。当然，谈判的双方都有各自的需求，都有追求的目标，所以，双方都应该相互理解，为建立持久的利益关系和沟通交往而努力。

第三，谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动。也就是说，只有在物质力量、人格、地位等方面都相对独立或对等的双方，才有可能构成谈判关系。

第四，谈判是一种协调双方行为方式的交际活动。因为谈判通常是在双方的观点、利益等方面既有一致性又有差异性的时候才开始的。所以，谈判总是围绕着促进双方改善原有关系、建立新的良好关系，从而谋求更多的一致性、协调性、和谐性这一中心议题而进行的。

第五，谈判是借助思维——语言链传递信息、交换信息的过程。根据有关科学家的研究，谈判活动其实也是一种信息传播活动，在生理条件与物质条件都具备的前提下，提高谈判者的思维能力与语言表达能力是十分重要的。

谈判的适用范围是相当广泛的：两国边界纠纷的谈判、联合国大会的讨论、律师就当事人的法律纠纷进行调解、几家公司为共同拟订的合作项目商量协议、美国国务卿与苏联外交部长面对面商讨限制核武器问题等都是谈判。当然，谈判并不只是政治家、外交活动家、贸易谈判专家和法律工作者所专营的事情。人们在现实社会中，也会遇到各种各样的问题需要谈判，碰到各种各样的谈判题材。总而言之，每个人在各自的工作、学习、生活中都有可能成为一个谈判者。

以上表述明确了一般谈判的含义及特征。商务谈判属专业性谈判，是谈判的一种，它具有谈判的一般特征，但作为专业性谈判，又有其自身的特点，商务谈判所具有的特点主要表现在以下几个方面：

- (1) 谈判双方或诸方具有自身利益性。
- (2) 谈判对象的广泛性和不确定性。
- (3) 谈判双方或诸方具有平等性。
- (4) 谈判各方的参与谈判者具有层次性。
- (5) 谈判双方或诸方具有法律约束性。
- (6) 谈判双方或诸方都注重合同签署的严密性、准确性。
- (7) 谈判双方或诸方都具备语言和文字表达的一致性。

(8) 谈判双方或诸方都具有公共关系的平衡性。

(9) 谈判以追求经济利益为目的, 以价格谈判为核心。

第二节 商务谈判的类型

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, 目的在于根据不同类型的谈判特征和要求更好地参与谈判和采取有效的谈判策略。对于商务谈判类型的正确把握, 是商务谈判成功的起点。

一、按商务谈判的内容划分

1. 货物买卖谈判

货物买卖(亦称商品买卖)谈判涉及两种形式, 即货物贸易谈判和易货贸易谈判。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(如货物的数量、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。货物买卖谈判是商务谈判中应用最多的一种谈判, 在企业的经济活动中占有很重要的地位。

2. 投资融资谈判

投资谈判主要是创办企业方面的谈判, 就中国企业而言主要涉及以下两种: 一种是创办海外企业的谈判, 主要是指中国企业到境外开办企业的谈判; 另一种是创办外商投资企业的谈判, 主要是指外商在中国境内创办中外合资企业、中外合作企业和外商独资企业的谈判。投资谈判涉及的内容主要有投资者在投资活动中的权利、义务、责任和相互间的关系等。对于现代企业来说, 这类谈判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。在以往谈判中, 有的企业经验不足, 为了达成协议一再让步, 结果造成的损失很难挽回; 也有的企业一味采取强硬态度, 寸步不让, 使谈判旷日持久, 迟迟达不成协议。这两种极端的做法都是不可取的。

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。这类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等问题。

3. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就技术转让的形式、内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等问题对双方应有的权利、义务等所进行的谈判。随着中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中国企业国际商务谈判的重要方面,应受到更多的重视。

4. 合同违约纠纷谈判

合同违约纠纷谈判主要是指损害和违约赔偿谈判。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、人身伤亡损失和财产损失;违约是指在商务活动中并非由于不可抗力而发生,合同的一方不履行或违反合同的行为。发生损害和违约,负有责任的一方应当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和违约给对方造成经济损失的大小,协商经济赔偿的范围和金额以及某些善后工作的处理事宜。

5. 工程承包谈判

工程承包是指一个工程建筑企业(称为承包人)通过国际通行的投标或接受委托等方式,与兴办某项工程项目的另一个企业或个人(称为发包人或业主)签订合同或协议,以提供技术、劳务、设备、材料等,负责承担合同所规定的工程设计、工程建造和工程机械设备安装等任务,并按合同规定的价格和支付条款,向发包人收取相关费用及应得利润的活动。就上述工程承包有关事项进行的谈判叫工程承包谈判。

6. 租赁业务谈判

租赁业务是指出租人(租赁公司)按照契约规定,将从供货人(厂商)处购置的资本货物,在一定时期内租给承租人(用户)使用,承租人按规定付给出租人一定租金的活动。在租赁期间,出租人对出租的资本货物拥有所有权;承租人享有使用权和受益权;租赁期满后,租赁的资本货物退还给出租人或按合同规定处理。

二、按商务谈判参与利益主体的多少划分

1. 双边谈判

双边谈判是指两个不同利益主体参加的商务谈判。

双边谈判一般来说涉及的责、权、利划分较为简单明确,因而谈判也比较易于把握。

2. 多边谈判

多边谈判是指三个或三个以上不同利益主体之间展开的商务谈判。

多边谈判,参与方越多,其谈判条件越错综复杂,需要顾及的方面就越多,也难以在多方面的利益关系中加以协调,从而增加谈判的难度。

例如,在建立中外合资企业的谈判中,若是中方 A 公司和外方 B 公司之间进行谈判,可称为双边谈判,只需协调两个公司的关系即可。若是中方 A、E 两家公司和外方 B、C 两家公司进行谈判,显然关系就复杂多了。这种多边谈判,不仅要协调 A 与 E、B 与 C 之间的利益关系,而且还要协调 A 与 B+C、E 与 B+C、A+E 与 C、A+E 与 B+C 等之间的利益关系。这样矛盾的点和面大大增加了,关系也就自然变得复杂了。

三、按商务谈判双方接触的方式划分

1. 面对面谈判

面对面谈判就是谈判双方直接地、面对面地就谈判的内容通过语言进行沟通和交流的谈判方式,是最经常使用的谈判方式。双方当面洽谈,彼此都能够察言观色、了解对方意图、掌握彼此心理及沟通情况,便于施展谈判技巧,促使谈判取得成功。

2. 电话谈判

随着电话这一通信工具的广泛使用和日益普及,运用电话沟通信息、洽谈商务的谈判方式便产生了,并且被越来越多的人所认识和采用。使用电话进行谈判的主要优点是快速、方便、联系广泛。但由于谈判的双方相距较远,只能听到对方的声音,不能看见对方的表情、手势等,使这一谈判方式具有一定的局限性,如容易产生误解,有时谈判者精力难以集中等。

3. 函电谈判

在国际商务中,外贸业务函电是在日常业务中使用的一种具有特定格式和内容的公务文件,包括电报、电传、信函等。函电谈判是交易双方通过函电形式来发盘、还盘、接受,从而达成交易、签订协议的过程。函电谈判具有方便、及时、快速的特点,而且白纸黑字、准确无误,不会出现电话中的错听、误解等现象。函电谈判往往具有法律效力,在国际商务活动中,函电谈判一旦达成协议,买卖双方的交易行为就受其约束,双方都要承担法律责任。

四、按商务谈判的所在地划分

1. 客场谈判

客场谈判是指在谈判对手所在地进行谈判。“客场”从某种意义讲,也可以说是“海外或国外”。从广义的角度讲,在同一国家的不同城市,在同一个城市不同的办公所在地,只要不在本方企业所在地或办公楼内谈判均可以视之为客场谈判。

2. 主场谈判

主场谈判是指在自己所在地进行的谈判。主场包括在自己所居住的国家、城市或办公所在地。总之，主场谈判不远离自己熟悉的工作生活环境，不远离谈判人为之工作的机构或单位，是在自己做主人的情况下进行谈判。

3. 主客场轮流谈判

主客场轮流谈判，是指在某一项商务谈判中，谈判地点互易的谈判。可能开始在卖方，结束在买方，或者相反。

主客场轮流情况的出现，说明交易是不寻常的，它可能是大宗商品买卖，也可能是成套项目的交易。

4. 中立地谈判

中立地谈判是指谈判地点设在第三地的商务谈判。第三地作为谈判地点表现为其不存在倾向性，双方均无东道主地域优势，策略运用的条件相当，双方谈判地域环境较为公平。但是，在第三地谈判会造成谈判成本的增加。而且，双方首先要为谈判地点的选择和确定而谈判，地点确定本身比较复杂。显然，中立地谈判通常为相互关系不融洽、信任程度不高的谈判双方所选用。

五、按商务谈判的方法划分

1. 纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判的主要问题后，对主要问题和条款逐一进行讨论和解决的谈判，某个问题或某项条款不彻底解决，就不谈下一个。如在一项产品交易谈判中，双方确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项主要内容后，首先就价格条款进行磋商。如果价格确定不下来，就不谈其他条款。只有价格谈妥之后，才依次讨论其他问题。

这种谈判方法的优点是：程度明确，有利于将复杂的问题简单化；避免多头牵制、议而不决的弊病；每次只谈一个问题，讨论周详，解决彻底。其不足之处在于：议程的确定过于刻板，不利于双方的沟通交流；当某一问题面临僵局时，不利于其他问题的解决。

2. 横向谈判

横向谈判是指在确定谈判所涉及的主要问题后，同时讨论预先确定的几个问题，当某一问题出现矛盾或分歧时，就把这一问题暂时放到后面，先讨论其他问题，如此周而复始地讨论下去，直到把所有问题都谈妥为止。例如，在资金借贷谈判中，谈判内容要涉及货币币种、金额、利息率、贷款期限、担保、还款以及宽限期等问题，如果双方在贷款期限上不能达成一致意见，就可以把这一问题暂时放在后面，继续讨论担保、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。

这种谈判方法的优点是灵活、机动，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。其不足之处是：在磋商过程中会加剧双方的讨价还价，容易促使双方搞对等让步的谈判；容易使谈判人员纠缠细枝末节，而忽略了主要问题。

六、按商务谈判双方的关系划分

1. 竞争型谈判

大部分谈判都属于竞争型谈判。现代社会竞争越来越激烈，企业之间的竞争、同类产品之间的竞争、人才之间的竞争都已经达到白热化程度，如果不参与竞争或者竞争能力不强，就会被淘汰。因此，在社会经济发展中，人们面临着越来越多的竞争型谈判。竞争型谈判的技巧旨在先声夺人，削弱对方对谈判的信心。在竞争型谈判中，谈判者对谈判对手的最初方案作出明显的反应是极为必要的，即不管谈判者对对方提出的方案是否满意，都必须先明确表示反对这一方案，声明它完全不合适，使谈判对手相信，他的方案是不合适的，难以让人接受。

2. 合作型谈判

尽管谈判中有各种各样的矛盾和冲突，但谈判双方还是有合作诚意的，能一起为一个共同的目标协商解决彼此间的分歧。如果对方的报价有利于己方，当事人又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判，不失时机地作出合作型反应是恰当的。合作型反应一般是赞许性的，承认和欣赏对方实事求是地对待谈判的态度，但仍然要强调进一步谈判的必要性，以免对方认为自己低估了局势从而转入防御性交锋。

七、按商务谈判的人数规模划分

1. 一对一谈判

一对一谈判是指在一个卖主与一个买主之间的商务谈判。交易额小的商务谈判，往往是一对一的。一对一谈判的主要特点，在于它往往是一种最困难的谈判类型。因为双方谈判者各自为战，得不到助手的及时帮助。因此，这类谈判一定要选择有主见，决断力、判断力较强，善于单兵作战的人员参加，并要做好充分的准备。而性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。规模大、人员多的谈判，有时根据需要，也可在首席代表之间一对一地进行，以便仔细地磋商某些关键问题或微妙敏感的问题。

2. 小组谈判

小组谈判是指买卖双方各有几人参加的商务谈判。这是最常见的一种商务谈判类型,一般适用于项目较大或内容比较复杂的谈判。小组谈判的重要前提是正确选配小组成员,并有一位主要发言人或主谈者,除特殊情况外,他是最终决策者。小组谈判的主要特点,在于各方有几个人同时参加谈判,分工合作,取长补短,各尽所能,这样可以缩短谈判时间,取得较好的谈判效果。

3. 大型谈判

大型谈判是指项目重大、各方谈判人员多、级别高的商务谈判。国家级、省(市)级或重大项目的谈判,都必须采用这种类型。大型谈判的主要特点:一是谈判班子阵容强大,拥有由各种高级专家组成的顾问团;二是这种谈判的程序严密,时间较长,有时还要把整个谈判分成若干个层次和阶段。

八、按商务谈判双方的态度倾向划分

1. 让步型谈判

让步型谈判,也称软式谈判。让步型谈判者希望避免冲突,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。采取这种谈判方式的人,把对方不是当做敌人,而是当做朋友。谈判的目的是要达成协议而不是获取胜利。在一场让步型的谈判中,一般的做法是:提议、让步、信任对方、保持友善,以及为了避免冲突对抗而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽大及让步的心态进行谈判,那么达成协议的可能性、达成协议的速度以及谈判的成本与效率都会比较理想,并且双方的关系也会得到进一步的加强。然而,由于利益的驱使,加上价值观及个性方面的差异,并非人人在谈判中都会采用这种谈判的方法。而且,这种方法并不一定是明智的、合适的,在遇到强硬的谈判者时,极易受到伤害。因而在商务谈判实践中,采取让步型谈判的人是极少的,一般只限于双方有长期的业务往来,并且合作关系非常友好的条件下。

2. 立场型谈判

立场型谈判,也称硬式谈判。立场型谈判者将谈判看成是一场意志力的竞争和搏斗,认为立场越强硬者,最后的收获也越多。谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,进而固执地加以坚持。只有在谈判难以为继、迫不得已的情况下,才会做出极小的松动和让步。在双方都采取这种态度和方针的情况下,必然导致双方的关系紧张,增加谈判的时间和成本,降低谈判的效率。即使某一方屈服于对方的意志而被迫让步、签订协议,其内心的不满也是显然的。因为在这场谈判中,他的需要没能得到应有的满足,这会导致他在以后协

议的履行过程中会产生消极行为，甚至是想方设法阻碍和破坏协议的履行。从这个角度来讲，立场型的谈判没有真正的胜利者。

总之，立场型谈判使双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔，因不注意尊重对方的需要和寻求双方利益的共同点，所以很难达成协议。

3. 原则型谈判

原则型谈判，也称价值型谈判。原则型谈判要求谈判双方首先将对方作为与自己并肩合作的同事对待，而不是作为敌人来对待。也就是说，要首先注意与对方的人际关系。但是，原则型谈判并不像让步型谈判那样只强调双方的关系而忽视利益的获取。

它要求谈判的双方都尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方都有所获的方案。当双方的利益发生冲突时则坚持根据公平的标准来作决定，而不是通过双方意志力的比赛一决胜负。

与立场型谈判相比，原则型谈判注意调和双方的利益而不是改变对方的立场。这样做常常可以找到既符合自己利益，又符合对方利益的替代性立场。

原则型谈判者认为，在谈判双方对立立场的背后，存在着某种共同性利益和冲突性利益。我们常常因为对方的立场与我们的立场相对而认为对方的全部利益与我方的利益都是冲突的，但事实上在许多谈判中，深入地分析对方的立场背后所隐含的或代表的利益，就会发现双方共同性的利益要多于冲突性利益。如果双方能认识到并看重共同性利益的话，调和冲突性利益也就比较容易了。

原则型谈判强调通过谈判所取得的价值。这个价值既包括经济上的价值，也包括人际关系的价值，是一种既理性又富有人情味的谈判，为世界各国的谈判研究人员和谈判实践人员所推崇。

以上具体介绍了商务谈判的几种主要类型，还可以按其他不同的标准对商务谈判进行分类。

第三节 商务谈判的构成要素

商务谈判要素是指谈判的构成因素和内部结构，主要包括：商务谈判主体、商务谈判客体、商务谈判目的、商务谈判行为及其有机构成。

1. 商务谈判主体

商务谈判主体由关系主体和行为主体构成。关系主体是有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义

务的各种实体。行为主体是实际参加谈判的人。关系主体和行为主体有时是分离的,有时合而为一。如中国某进出口公司和美国某公司谈判一笔进出口贸易业务,谈判关系主体是两个公司,而行为主体则是两个公司派出的谈判小组。在这种分离的情况下,行为主体要正确反映关系主体的意志。

对商务谈判主体有关规定的研究和认识是很有必要的。因为商务谈判主体是谈判的前提,在谈判中,要注意避免因谈判的关系主体和行为主体不合格,而使谈判失败造成损失。如果谈判的关系主体不合格,便无法承担谈判的后果;如果未经授权或超越代理权等的谈判行为主体则为不合格,谈判的关系主体也不承担谈判的后果。

在现实商务谈判中,由于忽视了事先考虑己方或对方的主体资格,而使谈判归于无效,并遭受经济损失的事例常有发生。特别要注意对对方的主体资格进行审查。不能仅凭对方的一面之词,要审查对方的各种证件,并进行实地考察。在商务谈判中的各种材料主要有自然人身份方面的证件,法人资格方面的证件和经营资格方面的证件,代理权方面的证件,技术设备项目进行谈判中涉及履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。如果对方的证件有可疑之处,对方言辞狡猾、狡辩,就不能与之合作。有的还可以委托有关中介组织,如咨询机构,进行了解考察。

2. 商务谈判客体

商务谈判客体是指谈判的议题和标的。议题有属于资金方面的,如价格和付款方式等;有属于技术合作方面的,主要是技术标准方面的问题;有属于商品方面的,如商品的品质、数量、储存、装运、保险和检验等。总之,涉及交易双方利益的一切问题,都可以成为谈判的议题。标的是承载物质利益的载体,可以是有形物,也可以是劳务或者是知识产权。在一定的社会环境中,商务谈判的事项受到诸如法律、政策、道德等内容的制约。因此,商务谈判内容是否符合有关规定,是决定谈判成功的关键。

在商务谈判中,搁置不谈的议题,不明确的标的,在合同履行阶段会造成双方的争执。在商务谈判最后阶段,一定要解决搁置的问题。

3. 商务谈判目的

商务谈判目的是构成谈判活动不可或缺的因素。只有商务谈判主体和客体,而没有商务谈判目的,就不能构成真正的商务谈判活动。正因为商务谈判各方鲜明的目的性,才使得商务谈判活动具有较强的冲突性和竞争性,而闲谈则不涉及各方的利害关系,也不会导致双方的对立和竞争。

4. 商务谈判行为

商务谈判行为主要指商务谈判的行为主体围绕谈判事项进行的信息交流和