



全国高等职业学校·高等专科学校教材

商务谈判技术

夏圣亭 编著

5.4-43

高等教育出版社

F715.4-43

X26

267

全国高等职业学校·高等专科学校教材

商务谈判技术

夏圣亭 编著



A0929698

高等教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判技术/夏圣亭编著. —北京:高等教育出版社, 2000. 7

ISBN 7-04-007877-5

I. 商… II. 夏… III. 贸易谈判 IV. F716.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 62017 号

责任编辑 黄 燕 黄 勇 封面设计 乐嘉敏 责任印制 潘高峰

书 名 商务谈判技术

作 者 夏圣亭

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号 邮政编码 100009

电 话 010-64054588 传 真 010-64014048
021-62587650 021-62551530

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

经 销 新华书店上海发行所

排 版 南京理工排版校对公司

印 刷 江苏如皋印刷厂

开 本 850×1168 1/32 版 次 2000 年 7 月第 1 版

印 张 7.875 印 次 2000 年 7 月第 1 次

字 数 200 000 定 价 9.00 元

凡购买高等教育出版社图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前言

谈判几乎每时每刻在我们的周围发生着,可以说人类世界充满谈判。谈判是人们为解决彼此之间各种各样的争议和问题而采取的一种文明行为。现实生活中的每个人都是一名“谈判者”,大家都在进行“谈判”,大家都在研究谈判。古往今来,人们对谈判的研究不断促进谈判技术的发展。谈判既是一门科学,又是一门艺术。在市场经济发展的今天,谈判技术已经发展成集语言学、心理学、逻辑学、沟通学、公共关系学等诸多学科为一体的综合性现代科学。尤其在商务活动中,对谈判技术的研究日益受到重视,把握商务谈判技术对商务的成功有着重要的,有时甚至是决定性的影响。

随着我国国民经济的发展,商务活动越来越频繁。特别是随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善,社会对高等职业技术人才的需求提出了新的更高的要求。商务谈判技术作为市场营销专业的一门专业技术课程,迫切需要有一本理论联系实际,适应高等职业与高等专科学校教育特征,强调实际可操作性的教科书,本书就是为了顺应这一要求而编写的。

本书在介绍谈判的基本知识和理论时,尽量贴近生活实践;在考察商务谈判过程时,着重于如何操作;在探讨文化习惯、心理、逻辑对谈判的影响时,着重于如何把握;在研究商务谈判的技巧和策略时,着重于如

何运用。我认为这种写作方式也许更有利于有效培养学生商务谈判的职业技术能力。为此,本书在论述过程中穿插了大量生动有趣的例子,在全书的适当部分配置了案例,并提出思考与讨论的要求,以期激发学生学习的兴趣,鼓励学生拓展自己的思维。

职业技术的培养,离不开实践训练。本书依据技术能力培养的要求,系统地安排了9次实训。这些实训经过一定的组织准备后都是可以实施的。实训的目的不仅在于培养学生的职业技术能力,还在于发挥学生在学习中的主观能动性,将以教为主的教学方式改变为以学为主的方式。

本书在高等职业与高等专科学校教育《商务谈判技术》教科书的编写上,按上述方向作了一个初步的尝试,希望广大师生能灵活运用本书,并为本书的进一步修订提供宝贵意见。

在本书的编写过程中,得到了岑詠霆教授的支持和马景焘、黄燕、黄勇三位编辑的帮助,朱根娣同志为本书做了许多文字工作,在此特致谢意!

本书由上海交通大学李国振教授主审。

由于作者学识水平和实际经验所限,加上成书时间十分仓促,书中不足之处在所难免,恳请读者提出宝贵意见。

夏圣亭

第一章 商务谈判的一般考察

本章就商务谈判的基本概念和基本理论作一个一般性的考察。本章从什么是谈判开始,讲述了商务谈判作为诸多种谈判中的一种,它有些什么特征?实用中,又有哪些类型?在现代,经过多方面、多层次的研究,商务谈判又有哪些有价值的理论等等。这些基础知识对以后的学习是至关重要的,通过考察,将打开商务谈判研究的大门。

第一节 商务谈判的涵义

一、什么是谈判

(一) 人类世界充满了谈判

谈判是人类的一种极其普遍的沟通行为,人的学习、工作、生活,以及企业之间、政府之间都离不开谈判。

案例 1-1

“妈妈,今天我在学校里看到有人穿一种茄克皮装,看上去非常帅,你也给我买一件好吗?”孩子向母亲提出要求。

“可以,但是你必须读好书,这次考试如果每门课都在 80 分以上,我就给你买。”母亲也向孩子提出要求。

“妈妈,现在天气正好适宜穿皮装!考试以后天气变了,今年就没法穿了。”

“啊呀!小孩子,你知道这皮装有多贵吗?”

“我知道,妈妈,你会给我买的,我读书一直很用功,这次一定考好,让你满意!”

最后,母亲同意星期天带他上街去买。

案例 1-2

“这个东西卖多少钱?”顾客问。

“这是一件艺术品,只卖 215 元。”

“215 元?太贵了,我看 100 元差不多!”

“啊呀!”店员叫起来,“我的成本还不止 100 元哩!如果你真想买,我把零头去掉,算 200 元吧。”

“150 元,大家不吃亏,怎么样?”

“小姐,你杀价实在太凶了,你总得给我一点利润吧,180 元如何?”

“165 元,这是最高价了,不卖就算了!”

“小姐,你真会买东西!”店员同意了。

案例 1-3

某移动通讯器材公司向银行融资,双方代表已接触过几次,这次在银行的办公室内作最后洽谈。公司代表说:“为了引进设备,我公司以公司大厦作为抵押,要求以 4% 的利息贷款 1 亿元,3 年后一次性清偿本息。”

“根据我方估价,这个大楼不足以抵押贷款 1 亿元。”银行代表提出异议。

“我公司是你行的老客户,一向信誉好,前几次贷款不是都如期归还的吗?”公司代表解释说,“这一次因为要引进设备,资金不足,还请你能给予照顾。”

银行代表不再坚持地说:“只是这次贷款利率太低,时间太长,是否每年还一次,3 次还清,利率按 8% 计算。”

“可以,”公司代表同意道:“就按 3 次偿还,那么利率折衷,按 6% 计算,好吗?”

又经过一番具体的讨论,双方终于达成了协议。

案例 1-4

当今世界经济的一个显著特点和必然趋势是经济全球化。进入 21 世纪以后,新一轮世界性经济结构大调整,将促进全球化进程的进一步加快。WTO 是世界贸易组织的简称,是现今世界最具广泛性的国际经济组织之一,是推进经济全球化的重要组织。它的职能是制定并监督执行国际经济贸易规则,组织各成员国之间进行市场准入和开放的谈判,建立协调解决成员国之间贸易争端的机制。这些职能主要通过谈判来实现。中国是世界上最大的发展中国家,人口约占全世界人口的 1/4,可以说是全世界潜力最大的市场。到 1999 年底为止,中国经济总量已跃升为世界第七位,外贸进出口总值已分别为世界第十一位和第九位。因此,WTO 没有中国参加是不完整的,不能体现 WTO 的世界性。另一方面,中国发展的历史表明,闭关锁国只能导致落后,只有坚定地实行对外开放,才能更快、更好地发展自己。所以,中国加入 WTO 是主动参与经济全球化进程的重大决策。经过一系列的双边谈判,1999 年 11 月 15 日,中国与美国就中国加入 WTO 问题达成双边协议。此后,中国与澳大利亚就中国加入 WTO 问题相继达成协议,中国加入 WTO 的谈判进程大大加快。

因此,人类世界充满了谈判,人们通过谈判来寻求某种平衡,来维系、推进人类的文明和社会的发展。谈判是多种多样的,有家庭生活谈判、工作管理谈判、关系定位谈判、资源分配谈判、技术谈判、商务谈判、党派谈判、宗教谈判、外交谈判、军事谈判、政治谈判等等。谈判成功则促进双方关系,谈判破裂则使双方关系更趋紧张。人类文明发展到今天,越来越多地使用谈判来解决各种问题。要在谈判中获得胜利,就必须要了解谈判的意义,了解谈判的基本理论,把握谈判的原则,掌握谈判的各种策略和技巧。

(二) 谈判的定义

谈判是具有依赖关系的各方,为满足各自的需要和平衡各自的利益而进行的旨在达成协议的一系列沟通和磋商过程。关于谈判的

定义有许多说法,这里我们摘引美国和英国的谈判学家对谈判所作的定义,以供参考。

(1) 美国谈判学会主席尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)认为,“只要人们是为了改变相互关系而交换观点,只要人们是为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”^①

(2) 英国谈判学家马什(P. D. V. Marsh)认为,“所谓谈判是指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洽商,通过调整各自提出的条件,最终达成一项双方满意的协议的一个不断协调的过程。”^②

(三) 谈判的特点

从前面关于谈判的例子和关于谈判定义的叙述,我们可以归纳出谈判具有下列特点:

1. 谈判各方具有依赖关系

这种依赖关系包含了双方的需要和利益,是产生谈判讨论的问题和解决问题的基础。没有这种关系,几乎不可能产生谈判,也不可能通过谈判去解决问题。谈判双方的依赖关系常常是互相补充又互相矛盾的。

2. 谈判是由各方当事人共同参与的

谈判至少要有两个当事人参加,否则就无法进行。

3. 谈判的目的是为了平衡各方的需求和利益

正是由于参与各方在需求和利益上既互相需要又互相矛盾的缘故,才有必要通过谈判来寻求权利和义务的平衡,而谈判的结果也将会在相当长的时间内对谈判者产生影响。

4. 谈判成功与否的标志是最终是否达成协议

谈判最终可能达成协议,也可能破裂,我们称前面这种谈判是成

① [美]Gerard I. Nierenberg 著:《谈判的艺术》,上海翻译出版公司 1986 年第 1 版。

② [英]P. D. V. Marsh 著:《合同谈判手册》,上海翻译出版公司 1988 年第 1 版。

功的。一个成功的协议必定是互惠的,但不一定是对等的。

5. 谈判是一种信息交流过程

谈判各方由于各自的条件不同,所掌握的信息也不相同。在现代信息社会里,谈判本身就是一种“信息战”,是通过信息的“进攻”和“防卫”来完成的。可以说信息活动贯穿于整个谈判过程。

(四) 谈判三要素

- (1) 谈判必须有谈判对象,即有谈判意愿的双方或多方;
- (2) 谈判必须有内容,即有双方或多方共同认可的议题;
- (3) 谈判具有达成一致的明确目的性。

谈判与交谈不同,交谈可以是随意的、漫无目标的,不一定非要达成一致;谈判则是为了达成一致才走到一起来的,虽然结果有达成一致或不一致两种可能。所以,仅有“对象”和“内容”两项,还不能构成谈判,当且仅当上述3项都具备时,才能构成谈判,这就是谈判的三要素。

二、商务谈判及其特征

(一) 商务活动与商务谈判

简单地说,商务就是买卖或交易,一般是指企业资产(包括无形资产)的买卖或交易,广义的商务还包括企业的组织、兼并与资金的筹措等。所谓商务活动是指与此有关的所有经济活动,通常商务活动主要过程包括寻求买方或卖方,进行交易条件谈判、履行协议等。而其中的商务谈判是商务活动过程中最关键的活動。

商务谈判是一种谈判,它具有谈判的所有特点,它是交易双方为了实现交易,以一定的方式和程序对交易条件进行磋商的谈判过程。商务谈判是商务接触的启动环节,又是实现商务目标的重要过程。一旦谈判成功,协议成立,后续的商务活动就是履行协议的过程。

(二) 商务谈判的职能

- (1) 商务谈判的主要职能是通过谈判将交易确定下来,即通过

商务谈判明确交易条件,明确双方的利益分配和责任、权利的划分,提出解决纠纷的办法,达成协议。

(2) 成功的商务谈判是企业获得一定经济效益的重要保障,可以说企业的利润有很大一部分是通过谈判争取得来的,所以,商务谈判一定要保证有利可图。

(3) 商务谈判是了解、掌握市场信息的重要途径。许多有价值的商务信息都是通过谈判时的信息交流而获得的。例如,有关产品的品质和价格信息,供应与需求信息,质量指标与技术指标信息,科技发展与用户期望信息,有关竞争方面的信息,关于自身策略与措施的效果的反馈信息等等。

当然,谈判也有迷惑和虚诈的一面,对于通过谈判所获得的信息,必须进行由表及里、去伪存真的分析,才能掌握有关信息的精髓和真谛。

(4) 商务谈判有助于确立良好的企业形象。实际上,谈判本身就是对企业形象的一种宣传,谈判中的方方面面,尤其是谈判代表的言行举止,一定会给对方留下深刻的印象,对方正是借助于这种印象来了解一个企业的方方面面,从而对交易产生深远的影响。因此,商务谈判不仅是塑造企业形象的重要手段,也是企业形象的一面镜子。

(三) 商务谈判的特征

作为一种谈判,商务谈判具有谈判的所有特点,但它又不同于其他谈判,它有自己的特点。

1. 交易标的物的经济利益是商务谈判的主题

谈判的类型很多,谈判的主题也是各式各样的,有的以对某一问题的观点和意见作为谈判主题,如工作管理谈判和党派谈判;有的以对某一问题的处理方式作为谈判主题,如军事谈判和政治谈判;有的以相互关系的定位作为谈判主题,如某些外交谈判。而商务谈判是以围绕交易标的物的经济利益为谈判主题的,具有鲜明的经济性。

2. 商务谈判的谈判对象可以自由选择、自由结合

在商务谈判中,交易双方都可以自由地在市场中选择合适的交易伙伴,不像有些谈判如军事谈判和政治谈判往往具有确定的、不可自由变更的谈判对象。

3. 影响商务谈判的因素复杂多变

商务谈判涉及面广,主要影响因素为:

(1) 环境因素。它包括政治环境、社会环境、文化环境、法律环境、政策环境、科技环境、市场环境等。

(2) 自身因素。它是指企业实力与竞争能力。

(3) 技术因素。它涉及经济学、语言学、心理学、法学、管理学、社会学、文化学、行为科学等多门科学。

因此,商务谈判需要考虑分析众多的随着时间不断变化的因素,需要具备众多的信息和知识,需要掌握胜人一筹的技术和策略,它是一种非常复杂而又难以尽善尽美的带有一定艺术性的工作。谈判者只有不断学习,知难而进,在实践中不断磨炼,才能掌握商务谈判的诀窍和规律。

三、商务谈判的类型

(一) 双方谈判与多方谈判

这是将商务谈判按参与方的数量来划分。双方谈判又称双边谈判,是指2个代表不同利益方的当事人之间所进行的商务谈判。例如只有一个买方和一个卖方参加的交易谈判。

多方谈判又称多边谈判,是指有3个或3个以上代表不同利益方的当事人之间所进行的商务谈判。例如三方合资谈判和多边贸易谈判。此外,在股份公司中,股东大会从某种意义上讲,也是一种多边谈判。

与双方谈判相比,多方谈判常常更为复杂。双方谈判时,谈判的对方只有一个,各种情况相对来说都比较容易掌握,因而也容易达成协议。在多方谈判中,谈判的参与方越多,利益矛盾就越复杂,要达成

一个使谈判各方都能接受的协议就要花费更多的时间与精力,而且有时还不一定能达成协议。由于谈判各方的情况不尽相同,难于详细掌握每一方的情况;同时,各方利益的差异会使各方分别采取不同的谈判态度,在相互之间形成对立和同盟;随着谈判的进展,这种同盟还会发生变化,原先的对立方也可能成为同盟方,原先的同盟方也可能成为对立方。因此,在多方谈判中,对谈判者的要求也就更高,不仅要求谈判者掌握协调参与各方利益的技巧,还要求能根据不断变化的情况调整谈判策略。

(二) 单人谈判与小组谈判

这是将商务谈判按各方参加的人员数量来划分,单人谈判又称一对一的谈判,是指谈判各方均只有1个人出席的商务谈判。小组谈判是指谈判各方均派出2个以上人员组成谈判小组所进行的商务谈判。

单人谈判与小组谈判各有千秋。单人谈判是一个人独当一面、独立决断,可以避免小组内部的分歧或不协调。但一个人要同时对付多项问题,得不到集体的辅助,压力较大,谈判过程也较长。小组谈判时,各人之间分工协作,谈判效率大大提高,万一发生失误,互相可以及时补救,取长补短,增强战斗能力。但谈判小组的内部协调是一个需要注意的问题,要防止出现意见和策略的分歧。

(三) 口头谈判与书面谈判

这是将商务谈判按谈判方式来划分。口头谈判是指当事各方直接用口头语言方式进行的商务谈判,有面对面的口头谈判和电话谈判,通常比较简单的商务谈判采用电话谈判的方式。书面谈判是指当事各方运用函电方式进行的商务谈判,常用的函电方式有书信、电报、电传等。在国际贸易中,书面谈判形式表现为询盘、发盘和还盘。询盘是询问商品交易条件的书面文件;发盘是有关商品交易条件,主要是报价的书面文件;还盘是对交易条件的修改或确认的书面文件。口头谈判和书面谈判各有优点和缺点。

(1) 口头谈判的优点主要有:①口头谈判比较灵活,通过对话可以详细阐明自己的意见和正确理解对方的意见,可以激发谈判双方的积极思考,有助于谈判的创造性发挥,有助于提出建设性的解决方案,甚至有可能谈出双方新的合作机会。②口头谈判比较直接,谈判中信息传递量大、速度快,有利于谈判者及时采取措施把握谈判方向,增强谈判的效果。③口头谈判容易拉近双方的距离,增进双方的感情和友谊,使得感情因素成为影响谈判的重要因素,这是其他谈判方式所难以达到的。④口头谈判使谈判者能够比较全面地了解对方,把握谈判对手的情绪和心理变化,从而有针对性地运用适当的谈判技巧和谈判策略,以获取谈判的成功。

(2) 口头谈判的缺点主要是:直接谈判比较紧张,对谈判者的技术与素养的要求比较高,稍有不慎,容易引起对方的反击,或导致失误。

(3) 书面谈判的优点主要有:①书面谈判避免了当场决策的时间压力,有比较充裕的时间研究对策。②书面谈判避免了直接谈判所面对的某些情绪上的摩擦、冲突和头脑发热,解决问题相对比较冷静、平和。③书面谈判使用文字比较慎重,谈判自始至终都有根有据,可靠性较高,不易反悔或取消。④书面谈判不需要差旅费、招待费等开支,谈判本身的成本较低。

(4) 书面谈判的缺点是不够灵活、比较刻板,一旦出现问题,双方不能及时磋商,缺乏“感情”这个谈判的“助推器”,信息沟通比较狭隘,谈判技巧和谈判策略的运用受到相当的制约,一般较难出现创造性成果。

必须注意的是书面谈判与口头谈判一样要签订协议(合同),作为成交的凭证和今后实施交易的依据。

口头谈判和书面谈判各有利弊,应该根据实际情况灵活掌握,也可将2种形式结合起来运用。实际上,在很多口头谈判中,也通过互相交换书面文件的形式来传递信息。

(四) 公开谈判与秘密谈判

这是将商务谈判按谈判过程和谈判结果的透明程度来划分。公开谈判是指谈判的内容、时间、地点、参与人员、进展情况和谈判结果等均可公开的商务谈判。秘密谈判则是上述各项全不公开的商务谈判。通常谈判都是采取公开谈判的方式。当然,公开谈判不是说谈判双方互相全部公开,没有一点秘密。实际上,谈判双方各自的“底”、所获取的“情报”和各自的策略都是向对方保密的。在下述情况发生时可以考虑采用秘密谈判:

(1) 有关谈判的信息和结果会对双方或其中一方的现状和利益构成冲击或引起混乱时。例如有关企业兼并的谈判常采用秘密谈判方式。

(2) 双方对谈判过程和谈判结果感到比较难于把握,为避免万一谈判失败引起不利影响时。例如谈判一项几乎有生死攸关影响的大宗贸易时,常采用秘密谈判方式。

(3) 公开谈判信息会给谈判过程带来不必要的干扰时。例如国际上曾对某国实施贸易制裁,该国为了本国的利益不得不与有些国家进行秘密的贸易谈判,就是此种情况。

(4) 公开谈判信息和结果会影响与其他交易伙伴的关系时。例如在商务谈判中,有时候对某一客户由于某种需要,给予了一定的价格优惠,而又不希望其他客户照此仿效,常采用秘密谈判方式。

有时,秘密谈判在解决了某些关键问题以后也可能转为公开谈判。究竟采用公开谈判还是秘密谈判,要视实际需要而定。

(五) 主场谈判与客场谈判

这是将商务谈判按谈判所在地来划分,主场谈判是指在己方所在地进行的商务谈判,客场谈判是指在对方所在地进行的商务谈判。显然,主场谈判比客场谈判有利得多,至少有下列优势:

(1) 谈判场地在己方,给谈判工作带来许多方便。无论是谈判资料的准备、向上级的请示、策略的调整等,都可以及时就近解决,而客

场谈判就没有这么方便。

(2) 主场谈判的环境是自己熟悉的,心理上没有压力,谈判时自主发挥较好;而客场谈判的环境如文化习俗、政治经济情况等通常是不熟悉的,心理、情绪上比较拘束,有一个或短或长的适应过程,对谈判发挥有一定影响。

(3) 主场谈判在组织与安排上包括谈判程序、业余活动等可以采取主动,有时甚至可以安排得对己方十分有利;而客场谈判在这方面的选择性就受到较大限制,特别是客居时间有限制,在策略的运用上也受到相应的制约。

(六) 国内谈判与国际谈判

这是将商务谈判按谈判各方是否属于同一国家来划分。国内谈判是指谈判各方在同一国家的商务谈判,国际谈判是指谈判各方分属2个以上国家或地区的商务谈判。比起国内谈判来,国际谈判要复杂得多。

(1) 国际谈判的文化背景不同,如语言、宗教、法律、政治、科技、教育、社会习俗、传统价值观等均有或多或少的差异,对谈判构成微妙影响,是参与国际谈判者不得不注意研究的。

(2) 国际谈判所适用的法律、法规不同,要参照国际惯例和国际法,遵循各有关国家或地区的相关法律。这些国家惯例、国际法和相关法律、法规是参与国际谈判者所必须熟悉的。

(3) 国际谈判常涉及不同的商品标准、不同的计量体制、不同的货币,涉及外汇、关税、运输、保险等多项知识,因此对国际谈判者的知识要求比较高。

(4) 国际谈判由于语言不同,需要通过翻译进行,因此,在谈话、听讲及拟写合同文本时要格外小心在意。些微的失误可能铸成重大错误,导致不可挽回的损失。

(七) 合同前谈判与合同后谈判

这是将谈判按谈判时间与签约的关系来划分。合同前谈判是指

当事各方为达成协议、签订合同所进行的商务谈判。合同后谈判一般是在合同生效以后在履行过程中发生分歧、争议,或主、客观情况发生变化使合同履行发生困难时,原合同各方为解决问题所进行的谈判。所以,合同后谈判是与合同前谈判有联系而又完全不同的谈判。

(八) 不同内容的商务谈判

一般的商务谈判是关于企业资产(包括无形资产)的交易谈判,通常是指产品或商品的交易谈判。此外,根据商务活动的内容,还有技术贸易谈判、投资和融资谈判、企业组织形式的谈判等等,这里不再赘述。不同内容的商务谈判有不同的要求,但产品或商品的交易谈判是最具代表性的商务谈判。

第二节 商务谈判理论

一、商务谈判的基本理论

可以这么说,现今的时代是谈判的时代,人们越来越认识到谈判在社会各方面的重要作用。对谈判理论的研究正方兴未艾,这里介绍2种著名的谈判理论。这些谈判理论一般适合于各种谈判,当然也包括商务谈判。

(一) 谈判需要理论

美国谈判学家杰勒德·I·尼尔伦伯格在他所著的《谈判的艺术》一书中提出了谈判需要理论。他认为需要是产生动机的前提,是人类各种行为的原动力。谈判的实质是谈判各方在各自需要的驱动下,通过谈判来寻求满足这种方式。由于谈判是由人来进行的,谈判中还掺杂着人的个体需要,因此,要把握谈判首先要把握人的需要,把握谈判的需要。