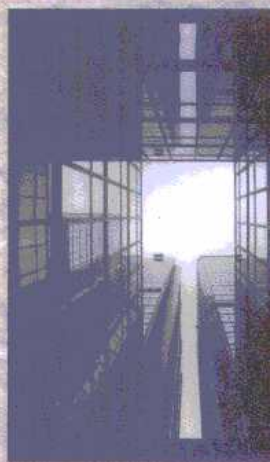


SHANG WU TAN PAN PAN YU GOU TONG JI QIAO

复旦大学出版社

商务 谈判与 沟通技巧

潘肖珏 谢承志 著



商务谈判与沟通技巧

潘肖珏 谢承志 著

复旦大学出版社

第一章 商务谈判的基本概念

一、商务谈判的基本概念

(一) 生活中充满了谈判

谈判,是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。每人每天都在不知不觉中进行着谈判。如一只蛋糕让两个孩子分,他们因都坚持要切一块大的而争了起来。于是,家长向他们建议,一个孩子先来切蛋糕,他愿意怎么切就怎么切,但没有挑选权;另一个孩子则可以先挑自己想要的那一块。这个建议被他俩接受了,两人都觉得自己得到了公平的待遇——这就是一个“圆满”的谈判例子。又如,在一家旧货店中,顾客和营业员之间讨价还价的对话,也是日常生活中常见的谈判的典型例子:

顾客:“这个铜盘卖多少钱?”

营业员:“这个铜盘很漂亮,只卖 75 元。”

顾客:“喂,你看上面还有凹痕,我看只值 15 元。”

营业员:“假如你真的想买,请你认真出个价钱好

不好? 15 元太少了。”

顾客：“好吧！我把价钱提到 20 元。可是我不会接受 75 元这个价钱。你出个合理价钱吧！”

营业员：“小姐，你杀价太凶了。那么 60 元吧！”

顾客：“25 元！”

营业员：“我的成本还不止 25 元哩！请你再认真出个价钱。”

顾客：“37 元 5 角。这是我愿意付出的最高价。”

营业员：“你看到盘上的刻花吧！这种盘子到了明年，价钱将是你现在付出的两倍。”

这样，双方经过交谈，进行价值判断，逐步向互利合作的“成交”契合点上靠拢。

（二）谈判的定义

谈判是有关组织(或个人)对涉及切身权益的分歧和冲突进行反复磋商，寻求解决途径和达成协议的过程。

理解谈判的这一定义，必须掌握谈判所具有的三个特质：

第一，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，才能实现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”($1 + [-1] = 0$)而言。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。

第二，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获得较大的满足，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。

第三，它是“互惠”的，但并非均等的。“互惠”是谈判的前提，没有这一条，则谈判将无从继续。“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。

(三) 商务谈判的概念

1. 商务谈判的定义

商务谈判是指当事人各方为了自身的经济利益，就交易的各种条件进行洽谈、磋商，最终达成协议的过程。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:第一,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;第二,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。第三,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。

2. 商务谈判的类别

商务谈判的类别,按谈判性质划分可分为:意向性谈判,实务性谈判,决定性谈判等三种;按谈判主题划分可分为:单一型谈判,统筹型谈判等两种;按谈判内容划分可分为:投资谈判,商品供求谈判,技术引进与转让谈判等三种。

【按谈判性质划分】

(1) 意向性谈判

意向性谈判,是指双方派出一般人员,在约定的时间、地点所进行的先期探询性谈判。主要是就双方买卖交易的有关信息、行情、各自的意愿、交易的规模方向、条件等进行

粗略的交流与探测,属于预备性的非正式谈判。一般人数不多,有时因双方意向投合程度较高,也可以拟签意向书,为进一步深入洽商奠定基础。

(2) 实务性谈判

这种谈判,也可称之为实质性谈判,只有反复地进行多次谈判,才能就实质性的问题求同存异。如价格、规格、包装、货运、折扣、付款方式、条件、售后服务、退货条件、增量订购优惠条件、违约惩罚条款等诸多实质问题,按轻重缓急、逐项逐条进行反复洽商。每次洽商之前,都应按谈判过程程序,确立主题,列出讨论点,确定谈判方式,规定人选及时间地点。对每次谈判的内容都有完整记录,记录不但要准确无误,还要经双方认同签字。

(3) 决定性谈判

又叫关键性谈判,大多指决定谈判全过程成败的最后一轮谈判。谈判的主题都是此前多轮谈判中遗留下来的个别难点或棘手的问题。例如,关于双方报价的争执、拒绝、让步、变通、妥协等直接涉及双方利害得失的难题。难题的解决与否,意味着最后谈判结果的产生,要么签约、鼓掌、干杯;要么宣布谈判终止,双方一无所获而分道扬镳。

【按谈判主题划分】

(1) 单一型谈判

单一型谈判,是指谈判的主题单一,要求双方必须确定某个能共同调节的连续变量的值。如买卖双方的销售谈判,其中“能共同调节的连续变量”就是价格,卖方期望这个值要高,且愈高愈好;而买方则企望这个值越低越好。如卖

方报价 1 000 万元,买方报价 600 万元,经过谈判,双方“共同调节的连续变量”变化为买方报价升为 780 万元,卖方报价降为 820 万元,最后以 800 万元卖价成交。单一型谈判的一般规律,是首先要全面准确地掌握对方的情况,吃透对方欲求目标的底线和顶线等,然后制定谈判策略。单一型谈判多为接近成功的谈判,应尽力寻求双方利益的交合点。各方又要警惕自己不要越过“临界点”的饱和警戒线,既要防止“心黑吃薄粥”,又要防止紧逼对方导致“箍紧必炸”,双方拼得鱼死网破,一无所获。毕竟,一切商贸谈判的目的不是为了拒绝或让步,而是为了获利,或者为了减少损失,一言以蔽之,是为了谈判成功。故不能意气用事,而要善于作“退一步,进两步”的巧妙妥协。

(2) 统筹型谈判

统筹型谈判,多指双方洽商谈判的主题系由多个议题构成。由于涉及的不是单一议题,故而双方在不同的议题上所寻求的“理想值”互有参差,双方不仅可以避免单一化的激烈交锋,而且可以在不同的议题上有进有退,互谅互让,以不同议题的利益互补,达到合作,使得双方各得其所,同时会得到较多的利益实惠。如甲乙双方正在进行谈判:一个是关于金钱问题,甲方要求成交价至少为 3 万元才能签约,而乙方则坚持最多只能考虑 2 万元,双方不存在达成协议的临界范围;另一个是交货时间问题,甲方提出最早 6 个月才能交货,而乙方则要求最晚不超过 4 个月交货,双方同样不存在达成协议的可能。在很难找到双方都可以接受的妥协方案时,用统筹型谈判的方式,协议就可能达成,即如果乙方愿意在价格上接受 3 万元的成交价,那么,甲方也愿意在交货时间上接受乙方不超过 4 个月的期限。

综上所述,统筹型谈判是把双方所存在的两种不同的交换比率(即“金钱”和“时间”)结合起来,使他们有机会利用这个差异。这种谈判艺术的关键是:为了得到某项利益,而甘愿放弃另一项利益去换取它。有退才有进,不可能企求项项得好处。因此,在谈判时,许多主谈者往往表现得很明智:在一个问题上坚持自己意见,而在另一个问题上则乐意接受对方的意见。“棋逢敌手,将遇良才”,即在于双方进退有方,各取所需,利益互补,达到左右逢源。

【按谈判内容划分】

(1) 投资谈判

投资谈判,以投资方式看,可分单独投资和合伙投资两种。单独投资又可分为投资到对方和让对方投资到本方两种;合伙投资是用协议或其他具有法律约束效力的合同来维系的双方或多方的投资。

作为投资谈判者,谈判的动机不一样,采用的谈判策略具有明显的差异。投资到对方,目的是获取投资回报率,那么就应该在可行性分析的基础上,同对方谈互利合作,以保障投资权益;若是出于吸收对方资金,则应在谈判时注重创造适宜的投资环境条件;若是合伙投资,谈判双方则在投资可行性论证后,对各自投入的内容(如不动产、资金、技术、人力等)、合伙期限、权益、资产管理等进行谈判。

(2) 商品供求谈判

商品供求谈判是最普遍的商务谈判。由于商品的种类十分繁多,按不同的分类可分成数量、内容不同的商品类别。因此,商品供求谈判的内容也十分广泛。但是,不论什

么种类的商品购销谈判,其谈判的内容在一般情况下都应包括标的、数量、质量、价格、日期、验收、责任等条款。

(3) 技术引进与转让谈判

在商品经济社会,技术是一种特殊的商品。技术与生产的结合过程,往往是通过技术引进与转让谈判开始的。因此,技术引进与转让谈判是现代经济活动的重要内容。它的类别主要有技术服务、专利、专门知识、工程服务、商标和专有权六种。

二、商务谈判三要素

任何一次商务谈判都必须具备三个要素:当事人(谈判的关系人)、分歧点(协商的标的)、接受点(协商达成的决议)。这三个要素是缺一不可的,如缺少其中任何一个,商务谈判都不可能进行。

(一) 当事人(谈判的关系人)

当事人,即谈判的关系人,是指代表各方利益谈判的人员。当事人概念包含以下几点含义:

① 一般是双方,但在某些特殊情况下,也可能不止双方。因此,当事人至少由两个“角色”承担。

② 对一些比较重大的商务谈判,当事人通常以谈判小组的形式参加。谈判小组一般由3—5人组成,不宜过多。谈判小组除了应有一位富有谈判经验、业务知识全面的主

谈人外,还应有与谈判议题相关的专业人员参加,像法律、金融、财务等专业人员,对外谈判则需要配备翻译人员。另外,可根据谈判议题的具体要求,对谈判小组人员进行动态组合。

③ 对于一般的、常规性的业务谈判,可由一两位有经验的人员参加即可。

④ 当事人可能是接受委托,亦可能是谈判利益的承受者。

⑤ 商务谈判是一种各方自愿参加的社会活动,在任何一方面前都有“不愿谈判”和“不可谈判”的选择。换言之,有的问题一方认为不能谈或超越了谈判的“临界点”,就会退出谈判,谈判即告破裂。

(二) 分歧点(协商的标的)

分歧点,即当事人之间为“需求”或“利害得失”协商的标的。这是商务谈判的核心,也是商务谈判行为产生的绝对必要条件。分歧点概念包含以下几点含义:

① 分歧所引起的谈判,总是在一定范围内进行的。通常人们对待“分歧”有六种方法:回避、对抗、妥协、谈判、行政决定、诉诸法律。其中能构成平等角色之间相互作用的办法有:对抗、妥协和谈判。其中“对抗”和“妥协”构成谈判区域界线的两个极端(如下图所示)。

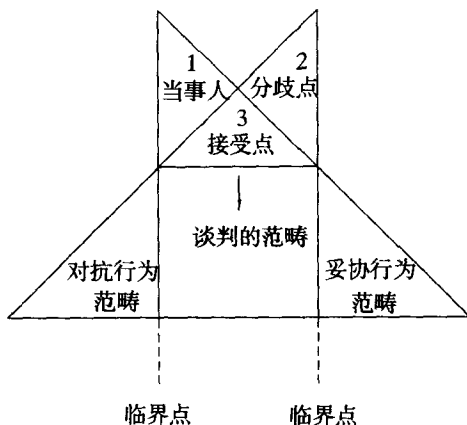


图 1-1 谈判近似活动示意图

② 标的,一般是指目标、结果、协商的方向等。商务谈判的标的是由谈判当事人事前磋商、确定的议题、事项等,一切可以买卖的有形商品或无形商品,以及这些商品交易过程中的相关事项或是条件,都可以称为商务谈判的标的。

③ 商务谈判标的本质属性是“责、权、利”。任何商务谈判都离不开责任、权利、利益的划分、分享、承担等问题。“责、权、利”普遍地存在于所有的商务谈判标的之中。如商品交易中有关交货责任、支付义务、索赔权利等议题,都是围绕着当事人相互之间的“责、权、利”问题而展开的。

④ 商务谈判标的代表着一定的经济利益,即双方参加谈判的目的都是为了争取各自的某种经济利益。

(三) 接受点(协商达成的决议)

接受点,即各当事人都谋求的、能为各方接受的条件。这里必须指出,当事人之间都须进行协商,以达成一致意见。而将协商后的一致意见写成决议就是协议。

第二章 商务谈判理论

一、需要理论

(一) 需要与动机

1. 需要

需要,就是有机体缺乏某种事物时产生的一种主观状态,它是有机体对客观事物需求的反映。需要和对需要的满足是商务谈判的共同基础。如果不存在尚未满足的需要,人们便不会去谈判。谈判的前提是,大家都有合理分割“大蛋糕”的需求。否则,一方会对另一方的需求充耳不闻,双方也不会有任何协商的可能性了。

掌握“需用理论”能使谈判当事人知己知彼,找出与对方相联系的需求,懂得如何选择不同的方法去适应、抵制或改变对方的动机。了解每一种需要的相应动力和作用,以便选择最佳的谈判方法。

2. 动机

在商务谈判领域,对对方行为动机的研究具有特别重要的意义。因为,只有深刻了解对方行为的动因,预测其某种行为的出现,因势利导或防微杜渐,才能使谈判获得最佳的效果。由于谈判双方的需要是多层次、多方面,而且是不不断变化的。所以,由此产生的行为动机是复杂的,它的形成过程的模式如下图所示:

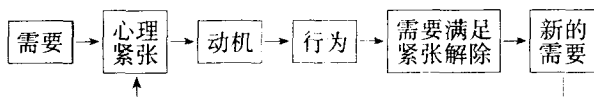


图 2-1 需要与动机形成模式图

当人们产生某种需要而又未得到满足时,会产生一种不安和紧张的心理状态;当遇到或估计需要的目标能够得到满足时,紧张的心理状态就转化为动机,推动人们去从事实现动机目标的行为;当目标达到时,紧张的心理状态就会解除,需要得到满足,这时,人们又会产生新的需要,开始一个新的动机形成过程,不断走向新的目标。

什么是动机和行为动机呢?

以愿望、兴趣、理想等的形式,激励人们发动和维持其行动,并导向某一目标的一种心理过程或主观因素,谓之动机。所谓行为动机,是指在需要的基础上产生的社会行为的直接原因或内在动力。动机和行为动机是有区别的,前者指从行动中表露的个体观念;后者则是指导致行动的原因或动力。当然,这种区别是相对的,相对于动机来说,行

为动机是某种观念或意向的外在形式；反之，相对于行为动机来说，动机则是内在观念，是某一行为所包含的意义。

谈判双方的动机系统和需要系统是一致的，但需要不等于动机，两者不能划等号，需要是动机产生和形成的基础，而无对象的需要是不会引起谈判双方的行为动机的。需要引起动机，动机决定行为。因此，预测、了解谈判对象的需要，进而了解其行为动机是使商务谈判达到最佳效果的必要前提。

(二) 马氏需要理论

关于需要的理论，最有代表性的是马斯洛的需要层次论。马斯洛认为，人类具有两种性质的需要：一类是沿着生物系谱上升方向逐步变弱的本能或需要，即低级需要或生理需要；一类是随着生物进化而逐步呈现的潜能或需要，即高级需要或心理需要。在此基础上，他又将这些需要分为五个梯级。生理需要、安全需要两层是低级需要，偏重于对物质的需求；而社交需要、尊重需要、自我价值需要三层是高级需要，偏重于对精神方面的需求。

根据需要优势递进规律，只有在生物性即自然需要得到满足后，人们才可能去企求对安全、社交、尊重及自我价值等需要的充分满足。这里，将着重讨论安全需要、社交需要、尊重需要和自我价值需要。

1. 安全需要

安全需要是指在生理需要得到满足的前提下产生的需要。它包括得到保证、稳定、依赖、保护、秩序、法律、保护者的

力量等。如对企业内部的员工来说,他们对生产设备的安全装置、职业病的防治、环境污染的治理等关系到人身安全的需要尤为关心。在现代社会,企业内部员工更关心企业的生存,这不仅是就业的保障,更是自身地位的显示,表现出一种强烈的生存需要;不仅考虑到当前,还考虑到未来,考虑到自身的地位以保证将来生理上的需要不受到威胁。因此,有时候对大多数人来说,安全需要往往上升为最重要的需要。下图就是人的安全需要占优势的需要结构。

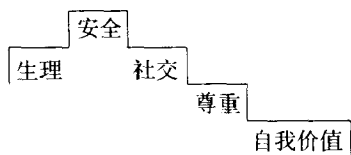


图 2-2 需要结构图之一

2. 社交需要

人与人、人与群体、群体与群体间,都渴望相互交往,希望通过交往互通信息、促进理解、共同合作和增进友谊,这是一种“社会互动”。作为社会性的人或群体必然有了解外部环境信息的需要,以调节自己的行为。另外,也有一种归属于一定集团或群体的情感要求,成为其中的一员有得到爱的需要。如下图就是社交需要占优势的需要结构。

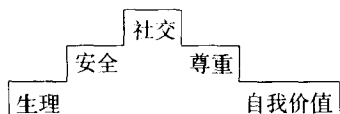


图 2-3 需要结构图之二