

校级精品课程

21世纪高职高专精品教材

市场营销类

商务谈判

Shangwu Tanpan

彭庆武 主 编

周 蓉 副主编

21世纪高职高专精品教材
市场营销类

商务谈判

Shangwu Tanpan

彭庆武 主 编
周 蓉 副主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大 连

© 彭庆武 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判 / 彭庆武主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2008.3

(21 世纪高职高专精品教材·市场营销类)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 296 - 8

I. 商… II. 彭 III. 贸易谈判 - 高等学校: 高等学校
- 教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 017071 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 281 千字 印张: 13 1/4

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 龚小晖 张晓鹏 责任校对: 杨慧敏

封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 296 - 8

定价: 20.00 元

前言

“谈判”作为人类的一种协调活动，自古就有，内容极其广泛，涉及政治、军事、外交、经济等各个方面。美国语言学家、哈佛大学教授约克·肯说：“生存就是与社会、自然进行的一场长期谈判，从而获取你的最大利益。”约翰·肯尼迪说：“我们永远也不要惧怕谈判。但是，我们永远也不要由于惧怕而谈判。”

管理学上有一个很经典的故事。有三个人要被关进监狱三年，监狱长答应满足他们每人一个要求。美国人爱抽雪茄“万宝路”，要了三箱雪茄，法国人最爱浪漫，要了一个美丽的女子相伴，而犹太人说，他要一部与外界沟通不受阻碍的电话。三年过去了，大家想想会出现什么情况？三年以后，第一个冲出来的是美国人，嘴里、鼻孔塞满了雪茄，他大喊着：“给我火，给我火！”原来他忘记要火了。接着出来的是法国人，只见他怀里抱着一个小孩，美丽女子手里牵着一个小孩，肚子里还怀着第三个小孩。最后出来的是犹太人，他紧紧地握住监狱长的手，说：“这三年来我每天都与外界联系，我的生意不但没有停顿反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳斯莱斯。”什么样的要求决定什么样的结果。在谈判桌上，我们今天的要求也会决定我们将来的合作结果走向，销售技巧好只能增加商谈几率，谈判能力好才能创造业务缔结机会。

商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动，是当事人之间为实现一定的经济目的，明确相互的权利义务关系而进行协商的行为。随着我国经济的迅猛发展，尤其是加入WTO后，我国各企业和单位所面临的商务谈判越来越多。商场如战场。了解商务谈判的惯例做法、制订合理的谈判方案、确定合适的谈判人选，对于商务谈判是至关重要的。谈判过程不仅能体现出一位商务人员的语言沟通能力，更对一名合格商务人员提出了专业技能、人格魅力、心理素质等方面的要求。对国内一些有竞争实力的企业来说，其高层领导人及具体业务人员专业谈判水平的高低在一定程度上将直接影响企业的收益。

本书遵循谈判理论—谈判实务—谈判技术的逻辑顺序依次展开，在本书框架系统、科学的前提下，力图体现以下特点：

1. 内容新颖。在系统阐述商务谈判理论和方法的同时，本书强调了环境分析的重要性及内涵，并结合电子商务活动的日益普及，增加了网络谈判的内容。

2. 重实际操作。商务谈判是一门实践性极强的学科，因此本书各章内都配备了小资料、小思考及分析提示，章后不仅有案例分析，还有实践训练，以便学生理解与掌握相关知识和技能，提高实际操作能力。

3. 方便学习。本书各章前都有学习目标、引例，章后有本章小结、关键概念、

基础训练、案例分析以及实践训练,会极大地方便教师教学及学生自学。

本书内容简明、易懂,偏重案例教学及模拟教学,适合高职高专院校市场营销专业学生使用,同时从事商务活动尤其是市场业务的人员通过阅读本书也会掌握一些谈判技巧,规避常见错误。

本书由武汉职业技术学院商学院商务谈判教学资深教师彭庆武老师主持编写,其中彭庆武编写了第2章、第4章、第8章,周蓉编写了第1章、第5章、第9章,苏琴编写了第3章、第6章、第7章、第10章,同时,在编写过程中,许多公司商务人员、其他院校从事商务谈判教学的教师也提出了许多宝贵意见,我们也参考和借鉴了不少参考资料,在此对各位朋友及同仁一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在缺憾与不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2008年3月于江城武汉

目 录

第1章 谈判与商务谈判	001
1.1 谈判概述	001
1.2 商务谈判的概念和特点	006
1.3 商务谈判的类型	009
第2章 商务谈判环境分析	018
2.1 商务谈判环境分析概述	018
2.2 宏观环境分析	020
2.3 谈判对手分析	024
2.4 企业自身情况分析	028
第3章 商务谈判策划	035
3.1 商务谈判的理论基础	035
3.2 商务谈判的形式	042
3.3 商务谈判的内容	047
3.4 商务谈判方案	057
第4章 商务谈判的沟通	065
4.1 商务谈判的沟通基础	065
4.2 商务谈判沟通中语言的运用	069
4.3 商务谈判中的沟通技巧	073
第5章 商务谈判的程序	084
5.1 商务谈判的准备阶段	084
5.2 商务谈判的开局阶段	088
5.3 商务谈判的报价阶段	093
5.4 商务谈判的磋商阶段	096
5.5 商务谈判的交易达成阶段	101
第6章 商务谈判的策略	108
6.1 报价策略	109
6.2 让步策略	112
6.3 拖延策略	116
6.4 拒绝策略	118
6.5 最后通牒策略	120

6.6 签约策略	121
第7章 商务谈判的技巧	125
7.1 语言技巧	125
7.2 开局的技巧	133
7.3 讨价还价的技巧	138
7.4 处理僵局的技巧	143
第8章 商务谈判的组织与管理	153
8.1 商务谈判人员的组成	153
8.2 商务谈判的团队合作	159
8.3 商务谈判的控制	162
第9章 商务谈判礼仪	176
9.1 商务谈判礼仪概述	176
9.2 不同阶段的商务谈判礼仪	178
9.3 其他的商务谈判礼仪	182
第10章 网络谈判	190
10.1 网络谈判的概念与特征	190
10.2 网络谈判的策划	192
10.3 网络谈判的签约	199
参考文献	205

第1章 谈判与商务谈判

学习目标

通过本章学习,你应该:

1. 了解谈判和商务谈判的概念和构成要素,以及商务谈判的特点。
2. 熟悉谈判的基本原则。
3. 掌握各种谈判类型的特点。

引例 生活中的谈判

有个10岁的男孩每天都不肯洗澡,于是妈妈决定和儿子谈谈。妈妈问儿子:“你如果每天洗澡,我就答应你提出的一个要求。”儿子回答:“那我每天能多和小朋友玩一个小时吗?”妈妈认为一个小时太长了,于是说:“儿子,你如果每天洗澡,我可以每天让你多和小朋友玩半小时。”儿子答应了。于是,妈妈和儿子都各得其所。

资料来源 作者根据相关资料整理。

分析:妈妈和儿子之间为了取得一致而进行的协商就是一次简单的谈判,谈判是人类社会生活中最常见、最不可或缺的活动之一,也是从别人那里得到你所需要的东西的一个基本手段。

1.1 谈判概述

美国谈判专家荷伯·科恩说过:“世界是张谈判桌,万事均可谈判。”谈判是人类交往行为中一种非常广泛和普遍的社会现象。大到国家之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来(如我国的“入世”谈判),小到个人之间的交往(如商议去哪儿度假),都离不开谈判。谈判涉及诸多领域,如政治领域、经济领域、军事领域等。随着市场经济的发展,经济领域的谈判,特别是商务谈判,在社会生活中扮演着越来越重要的角色。本章主要概述谈判与商务谈判的含义、商务谈判的特点和类型。

1.1.1 谈判的概念与构成要素

1) 谈判的概念

谈判说起来既简单又复杂。说它简单,是因为谈判与我们的生活息息相关,随处可见。说它复杂,是因为它的内容极为广泛,是一项充满智慧、勇气,又充满艺术和技巧的人类活动,要给它下一个准确的定义,并不是一件容易的事。在给谈判下一个

准确而完整的定义之前,我们首先来看看谈判的几个基本特征。

(1) 谈判必须要有两方或多方参与。这是谈判的首要特征。谈判必须要有两方或多方参与,自己和自己谈不能称为谈判。当谈判参与方为两个以上时,则称为三方谈判、四方谈判或多边谈判等。例如,2004年在我国举行的关于朝鲜问题的“六方会谈”就是由朝、韩、中、美、俄、日六国参与的。

(2) 谈判有明确的目标。谈判产生的直接动因就是谈判的参与者有需求并希望得到满足,这种需求无法自我满足,必须有他人的许可。谈判者参与谈判的最终目的是为了~~实现和满足各自的利益需求~~,而这种需求的满足又不能无视他方需求的存在。满足利益的需求越强烈,谈判的需求也越强烈。没有明确的目标,谈判就没有产生的理由。1972年,在中美建交前的一次谈判中,基辛格对邓小平说:“我们的谈判是建立在健全基础之上的,因为我们都无求于对方。”第二天,毛泽东会见基辛格时反驳道:“如果双方都无求于对方,你到北京来干什么?如果双方都无所求的话,那么,我们为什么要接待你和你的总统?”可见,如果谈判对方表示自己“无求于对方”,这只是一个把戏而已。

(3) 谈判是一个交流的过程。谈判不能由一方说了算。谈判各方的目的和需求都会涉及和影响他方需要的满足。对于谈判而言,谈判的开始意味着某种需求希望得到满足或某个问题需要得到解决。由于谈判参与者的各自利益、思维方式不尽相同,存在一定的差异和冲突,因而谈判的过程实际上就是各方相互作用、磋商和沟通的过程,在此过程中不断调整各方的利益关系,直至最后达成一致意见。

综上所述,我们认为谈判是参与各方为了满足各自的需求,协调彼此之间的关系,通过磋商而共同寻找双方都能接受的方案的活动。

谈判有广义和狭义之分。广义的谈判泛指一切为寻求意见一致而进行协商、交涉、商量、磋商的活动,比如说,公司职员为加薪或升职与老板进行的沟通,父母为孩子购买玩具进行的协商等都属于广义的谈判。可以说,广义的谈判在日常工作和生活中是随处可见的。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判,并且用书面形式予以反映谈判结果。

2) 谈判的构成要素

谈判的构成要素,是指从静态的角度分析构成谈判活动的必要因素。没有这些构成要素,谈判就无从进行。

(1) 谈判主体。所谓谈判主体,是指参加谈判活动的当事人。谈判主体具有双重性:一是指参加谈判一线的当事人,即出席谈判、上谈判桌的人员;二是指谈判组织,即出席谈判者所代表的组织。一线的当事人,除单兵谈判外,通常是一个谈判小组。小组成员包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导和场上核心的作用;主谈人是谈判桌上的主要发言人,他不仅是谈判桌上的主攻手,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责就是根据事先制定的谈判目标和策略,同谈判负责人密切合作,运用各种技巧与对方进行协商和沟通,使对方最终接受己方的建议和要求或和对方一起寻找双方都能接受的共同点;陪谈人包括谈判中的专业技术人员和记录员、翻译,他们主要为谈判提供技术咨询服务以及记录谈判过程,消除语言障碍。谈判的当事人可以是双方,也可以是

多方。

(2) 谈判客体。谈判客体是指谈判中双方所要协商解决的问题,也就是谈判议题。谈判客体大致要具备三个条件:一是它对于双方的共同性,也就是这一问题双方共同关心并希望得到解决的;二是可谈性,亦即谈判的时机要成熟;三是它必然涉及参与各方的利益关系。

(3) 谈判目的。谈判目的是构成谈判活动不可缺少的因素。只有谈判主体和谈判客体,而没有谈判目的,就不能构成真正的谈判活动,而只是闲谈。正因为谈判各方鲜明的目的性,才使得谈判是在涉及各方利益、存在尖锐对立或竞争的条件下进行的,无论谈判桌上表面看来是多么谈笑风生,实质上都是各方智慧、胆识、应变能力的一次交锋。而闲谈由于不涉及各方的利害关系,通常都是轻松愉快的。

(4) 谈判背景。谈判背景是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然处在一定的客观条件之下并受其制约。客观存在的谈判条件能为谈判者实施谈判策略与技巧提供依据。这种背景既包括了外部的大环境,如政治、经济、文化等,也包括了外部的微观环境,如市场、竞争情况等,还包括了参与谈判的组织和人员背景,如组织的行为理念、规模实力、财务状况、市场地位等,谈判当事人的职级级别、教育程度、工作作风、心理素质、谈判风格、人际关系等。

以上因素是构成谈判的四个基本要素,这些要素不仅影响谈判活动的具体进行,也是分析和研究谈判的依据。

1.1.2 谈判的原则

谈判的基本原则是谈判的指导思想、基本准则。它决定了谈判者在谈判中将采用什么谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧。

谈判的基本原则可总结为以下几条:

1) 诚信原则

美国谈判学会会长、著名谈判大师尼尔伦伯格在其《谈判的艺术》一书中明确提出:“从本质上讲,谈判是一项诚实的活动。”这是谈判首先必须遵守的原则。它包含两方面的内容。一方面,在谈判中,各方要有合作的诚意。在谈判中,双方的关系既有竞争的一面,又有合作的一面。但从根本上说,谈判各方是为了合作以取得谈判成功才到一起的。因此,在谈判过程中,各方都应抱有合作的诚意,以诚相待,将己方的观点、要求明确地摆到桌面上来,求同存异,相互理解,这样会大大提高工作效率和增加相互信任。比如,作家陈敦德写的《毛泽东·尼克松在1972》记叙了周总理在谈判中以真诚的态度,取得了与美国朋友的心理沟通,并为今后的和平谈判创造了良好的条件。另一方面,经过谈判签约后各方也应高度重视信用,遵守诺言,建立一种互相信任的关系,为签约后的长期合作打下基础。犹太人以善于经商理财、精于谈判而闻名于世,但他们的诚实、他们对协议的尊重与信守也同样举世皆知。在签约前他们会运用各种策略与你周旋,争取目标利益的最大化,一旦签约则会充分信守合同,决不反悔。如果只追求眼前利益,急功近利,不守诚信,将会给今后各方的合作带来极大的负面影响,最后吃亏的往往是自己。

当然,遵守诚信原则,并不排斥谈判策略和技巧的运用,我们主张在谈判中以诚信为前提,最大限度地维护自身根本利益,运用各种技巧与策略追求预期收益目标的

最大化。

2) 双赢或多赢原则

双赢或多赢原则是指谈判应使谈判各方都取得利益,谈判取得成功的唯一标志是达成了于各方都有利的协议,而绝不是一方全胜,一方皆输。也就是说,谈判只有按照双赢或多赢的模式进行,才能取得真正的成功。有人认为,成功的谈判是自己得到了最大的利益,而对方几乎一无所得,这是很偏颇的谈判观念。这样的谈判是不存在的。谈判不是竞技,它与竞技在目标以及实现目标的手段和方法、结果和当事人的关系上有很大的不同,具体见表1—1。当然双赢决非摒弃竞争。恰恰相反,正因为通过竞争,通过谈判参与各方的较量,通过对各方共同兴趣目标的不懈追求,寻找到一个能满足各自利益目标的最佳契合点,谈判才真正成功了。另外,人们在同一事物上的利益不一定就是矛盾的,是此消彼长的关系。他们很可能有不同的利益,在利益的选择上有很多途径。比如说一项产品出口贸易的谈判,卖方关心的可能是货款的一次性结算,而买方关心的是产品质量是否属于一流。因此,谈判的一个重要原则就是协调双方的利益,提出互利性的选择。

表1—1

谈判与竞技的差异

比较内容	谈 判	竞 技
目标	满足双方的利益需要,是双赢	通过一方战胜另一方实现,是输—赢
实现目标的手段和方法	协商,协调彼此之间利益上的矛盾	想方设法在规则的范围内使用各种手段限制对方,置对方于失败
结果	使双方利益要求都得到满足,双方均是胜利者	尽管有时也有握手言和的平局,但是在最终排名或淘汰赛时仍要分出胜负
当事人的关系	在协商的基础上建立一种互惠互利的友好合作关系	是决一雌雄的竞争对立关系

3) 明确利益目标的原则

在谈判过程中,目标决定着人们的行为方向,激励着人们的行为。而通常这个利益目标并不是一个固定不变的值,而往往是一个区间、一个范围。按照目标从高到低的顺序,可包括最优期望目标、实际需求目标、可接受目标以及最低目标。

通常在实践中最优期望目标是可望而不可及的,很少有实现的可能,但是最优期望目标往往是谈判进程开始的话题。如果谈判者一开始就推出其实际希望达到的目标,那么,由于谈判心理作用和对方的预期目标,他将没有讨价还价的余地,最终反而达不到实际需求目标。

实际需求目标是谈判各方根据主客观因素,考虑到各方面的情况,经过科学论证、预测及核算后,纳入谈判计划的正式谈判目标,也是谈判者要调动各种积极因素,使用各种谈判策略,力争要达到的利益目标。

可接受目标介于实际需求目标和最低目标之间。在谈判过程中,由于对方能力有限,或者由于客观条件限制,不能达到实际需求目标时,应及时调整自己的利益目

标,制定出相应的可接受目标。

最低目标则是谈判者必须死守的“最后防线”。如果没有最低目标作为心理底线,一方面,谈判当事人容易盲目乐观,对谈判过程中出现的众多意料不到的情况缺乏充分的思想准备;另一方面,明确最低目标也就知道了谈判有无继续进行下去的底线。

4) 注重长期合作原则

谈判是人们之间的一种交往活动,它有反复性、广泛性等特点。因此,一个谈判者应该有战略的眼光,不过分看重或计较一时一事的得失,更应注重长远,着眼未来。“生意不成友情在”。有时由于利益差距过大会使合作不成,这是正常的。但是,如果在谈判的过程中建立、维护和保持双方的友好合作关系,就为今后的发展开辟了广阔的道路。生意场上朋友越多越好,政治、外交乃至社会生活领域其实也是如此。良好的人际关系是谈判的润滑剂,能为将来获得更多的合作和发展的机会。谈判中应切忌目光短浅,而要强调建立长期的合作关系。

5) 讲求效益原则

讲求效益原则就是指人们在谈判过程中,应当节约成本,讲求效益,提高谈判效率。谈判总要花费一定的成本。通常一场谈判有三种成本:一是谈判的基本成本,即为了达成协议而作出的让步,也就是预期的谈判收益和实际的谈判收益之差距;二是谈判的直接成本,它是人们为谈判所耗费的各种资源,如投入的人力、财力、物力和时间等;三是谈判的机会成本,指因为参加该项谈判而占用了资源,失去了其他获利机会,损失了可望获得的其他价值。这三种成本是一个整体,忽视其中任何一方面都很难圆满实现预定的目标。

坚持效益原则,不光要有成本意识,要注重节约成本,还要关注谈判的效益。谈判的效益不光包括经济效益,还要关注社会效益。比如说,有的谈判项目如能投产,可能会给合作者带来可观的经济效益,但同时也会给自然环境造成严重污染。在环保呼声越来越高的今天,这样的项目投产后,自然会遭到社会的抵制,最终会给合作者带来损失。所以,成功的谈判不光要有良好的经济效益,还要有良好的社会效益。

6) 合法原则

任何谈判都是在一定的法律约束下进行的,谈判必须遵循合法原则。合法原则,是指谈判及其合同的签订必须遵守相关的法律法规。其主要体现在三个方面:谈判主体必须合法;谈判客体必须合法;谈判各方在谈判过程中的行为必须合法。

谈判主体合法是谈判的前提条件。谈判主体必须具备合法的资格,否则就是无效的谈判。谈判客体合法是指谈判所要磋商的交易项目合法,对于法律不允许的行为,如买卖毒品、贩卖人口、走私货物等,其谈判显然违法。谈判各方在谈判过程中的行为必须合法,是指应通过公正、公平、公开的手段达到谈判目的,而不能采取某些不正当的,如行贿受贿、暴力威胁等手段来达到目的。

总之,只有在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保护。随着法制的完善,各方的交易活动将在越来越广的范围内受到法律的保护和约束。

小资料1—1 报业风波

20世纪70年代初期,纽约发生了大规模的报业风波,纽约市印刷工会主席伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业主的谈判中,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。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资,并且承诺不采用排版自动化等技术,防止工人失业。结果以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜,但是报业主陷入困境。首先是三家大报被迫合并,接下来便是倒闭。数千名报业工人失业。

资料来源 方其:《商务谈判——理论、技巧、案例》,北京,中国人民大学出版社,2004。

小思考1—1

报业工人为什么会失业?

分析提示:纽约市印刷工会主席虽然在谈判中取得了胜利,为工人争取了很大的利益,但是他没有考虑到报业主的实际困难,没有遵循谈判中的双赢原则,导致谈判虽然胜利了,但工人却面临着更大的困境。

1.2 商务谈判的概念和特点

人类谈判的种类是多种多样的,有国与国之间的外交谈判,有政党与政党之间的政治谈判,还有敌对双方之间的军事谈判,以及艺术团体或个人之间的文化艺术谈判等。本书所指的商务谈判是国际间或国内企业之间的商务活动中进行的谈判。

1.2.1 商务谈判的概念

商务,是指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际习惯的划分,商务行为可分为四种:

- 1) 直接的商品交易活动,如批发、零售商品业
- 2) 直接为商品交易服务的活动,如运输、仓储、加工整理等
- 3) 间接为商品交易服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等
- 4) 具有服务性质的活动,如饭店、商品信息、咨询、广告等

此外,按照商务行为所发生的地域概念,商务还有国内商务和国际商务之分。

商务谈判通俗地说就是“谈生意”,是指参与谈判各方以某一具体商务目标为谈判客体,以获得经济利益为目的,通过信息沟通和磋商,寻求达成双方利益目标的活动。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的,它已经成为现代社会经济生活中必不可少的组成部分。例如,日常生活中的购物还价,虽数额小而且简单,但却包含了商务谈判的一切必备要素条件和基本环节,并且选择和实施着各种谈判技巧。可以说,没有商务谈判,经济活动便无法进行。

1.2.2 商务谈判的实质

商务谈判是伴随交换和买卖行为而产生的一种现象,但这并不意味着一切的交换和买卖行为都必须由谈判来实现。比如,在超市里购物,产品的价格是标定的,在这个既定的价格面前,顾客所需做的只是决定买和不买,而无需和超市谈判修改价

格。而有的交换和买卖行为中,交换条件是不固定的,那么交换条件——价格水平、付款方式和交割期限等就必须通过双方谈判固定下来。所以,商务谈判是为固定交换条件而服务的。而在这个过程中,谈判双方在利益上既互相依存,又相互对立,这就是商务谈判的实质所在。

举个例子来说明。某制造商与某零售商进行一项在销售淡季经销电器的谈判。零售商的目的是通过淡季购买,享受价格上的优惠,提高产品的价格竞争能力。而制造商则希望通过淡季销售回笼资金。对零售商而言,要想获得价格上的优惠,就必须在销售淡季向制造商购买商品。而制造商如果不在价格上提供优惠,零售商就不会购买他的产品,那么他也达不到资金回笼的目的。在这种情况下,双方利益的实现和需要的满足都依赖于对方,只有满足了对方的需要才能满足己方的需要。这就是双方在利益上相互依存的一面。但另一方面,双方在利益上又相互对立。这是因为零售商希望以尽可能低的价格购进,并且在价格以外的其他方面获得好处。而制造商则希望以较高的价格销售产品,以便尽可能地获得利润。在谈判中,任何一方获利的大小,又必然会直接影响到另一方的利益的满足。

在这个例子中,我们看到双方要获得利益首先必须给予对方利益,而一方取得利益的大小又直接取决于对方所得到的利益。商务谈判实质上反映了谈判双方利益既相互依存又相互对立的关系,谈判的过程就是双方寻求利益上的共同点,减少分歧的过程。

1.2.3 商务谈判的特点

商务谈判既有谈判的一般特征,又有它独特的一面。

1) 商务谈判的目的以获取经济利益为主

谈判是具有鲜明的目的性的。通常来说,谈判不止一个目的,但不同类型的谈判都有自己的首要目的。比如说,政治谈判关心的是政党、团体的根本利益,军事谈判的目的涉及双方的安全利益,虽然这些谈判都可能会涉及经济利益,但其重点并不在经济利益。而商务谈判的首要目的则是以获取经济利益为主,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。当然,各种非经济利益也会影响到商务谈判的结果,但其最终目的仍是经济利益。比如,购销谈判中,供方希望把价格定得尽量高一些,而需方则希望尽量压低价格。在借贷谈判中,借方总是希望借款期限长些,利息低一些;而贷方则希望利息高一些,期限短一些。所以,人们通常以获取经济利益的大小来评价一项商务谈判的成功与否。

2) 价格谈判是商务谈判的核心环节

有人把商务谈判称为讨价还价,这是因为商务谈判所涉及的因素很多,但其核心角色是价格。双方经过谈判,最后经济利益的划分,主要通过价格表现出来,双方在其他利益上的得失,多数情况下或多或少都可以折算为价格,并通过价格的升降反映出来。例如,在购销谈判中,买方可以加大购买量来诱使卖方降低价格,这是数量因素在价格上的折算。另外,产品质量、付款条件等因素都可以影响最终的价格。但是,有些情况下这种折算是行不通的。比如,卖方提供的产品质量低于了买方的最低心理标准,这时候,即使卖方大幅降低价格,买方也可能不会接受,或者会退货,甚至提出索赔。

了解了这一点之后,在商务谈判中,我们应该一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的。

3) 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中下了很大气力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已作了许多让步,似乎已经获得了这场谈判的胜利,但在拟订合同条款时,掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,其结果是被谈判对手在条款措词或表述技巧上,设置陷阱并引诱掉进,不仅把到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价,这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此,在商务谈判中,谈判者不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的准确和严密。

4) 商务谈判更讲求时效性

与其他政治、军事谈判相比,商务谈判更注重时效性。这是因为商场上竞争激烈,商机稍纵即逝,错过了时机,即使在谈判中取得了胜利,也会使谈判的结果失去了价值和意义。比如,在零售购销谈判中,错过了销售旺季,就只能大打折扣或不计成本销售了。所以,商务谈判中,谈判者都非常讲求谈判的自身效率和合同履行的时间保证。

以上是商务谈判的个性特点。对于国际商务谈判,由于其业务是一种跨国界的活动,所以还具有一定的特殊性。其特殊性表现在政治性强,适用的法律以国际商法为准则,以及由于经济体制和社会文化背景、价值观、思维方式、风俗习惯、语言等不同,影响谈判的因素大大增加,造成谈判的难度加大。

小资料1-2: 固执己见的矿主

麦克曾代表一家大公司到德国买一座煤矿。该煤矿的主人是一个强硬的谈判者,他的报价为2 600万美元,麦克还价为1 500万美元,但矿主始终坚持2 600万美元的原始报价不变。谈判在几个月的讨价还价中艰难地进行。麦克已将价格抬到了2 150万美元,但矿主始终坚持2 600万美元,拒绝退让。因此,谈判陷入僵局。麦克意识到这背后肯定有其他的原因,只有挖出这一信息,谈判才能进行下去。

麦克非常诚恳地与矿主交流,并邀请他打网球。终于,矿主被麦克的耐心和诚意所打动,向麦克说出了他的意图。他说:“我的兄弟卖了2 500万美元,外带一些附加条件。”麦克恍然大悟,矿主坚持原始报价的真正原因是他要与他兄弟攀比,他要超过他的兄弟,这是矿主的特殊需求。

找到矿主的特殊需求后,麦克就去了解矿主兄弟的卖价及附加条件,然后采取了新的谈判方案,而矿主也作出了让步,双方终于达成了协议。最后的买价并没有超出预算,但付款方式及附加条件使矿主感到自己远远超过了他的兄弟。

资料来源 杨晶:《商务谈判》,北京,清华大学出版社,2005。

小思考1—2

麦克和矿主为什么能达成协议？

分析提示：在谈判中，当麦克和矿主在价格上僵持时，麦可适时地找出矿主的特殊需求，从而巧妙地在其他因素上使矿主得到满足，顺利地达成双方都满意的协议。这个案例告诉我们：在其他利益因素上满足对方，有时可以更容易地从价格上争取利益，这是精明的谈判人员习惯的做法。

1.3 商务谈判的类型

商务谈判分类的目的，在于有的放矢地组织谈判，提高谈判人员分析问题的能力，增加自觉能动性，减少盲目性，争得谈判的主动权。商务谈判按照不同的标准可以分为不同的类型，见表1—2。

表1—2

商务谈判的分类

序号	分类标准	分类结果
1	谈判的形式	横向谈判、纵向谈判
2	谈判双方所采取的态度	硬式谈判、软式谈判、原则式谈判
3	谈判的目标	不求交易结果的谈判、意向书和协议书的谈判、准合同和合同的谈判、索赔谈判
4	谈判地点	主场谈判、客场谈判、中立场谈判
5	交易方的地位	买方谈判、卖方谈判、代理谈判
6	谈判内容	商品贸易谈判和非商品贸易谈判

1.3.1 按谈判的形式分类

按谈判的形式，可以将商务谈判分为横向谈判和纵向谈判。

1) 横向谈判

所谓横向谈判，就是在谈判过程中，谈判者对所有的问题要综合考虑，其中关联的事情都要搞清楚，全盘铺开。比如，就金融领域而言，在谈一个金融产品交易的时候，要涉及方方面面的情况，如币种、金额、利率、期限等，其中币种变了，显然利率就会发生变化，因此是牵一发而动全身，不得不用一种横向谈判解决。

2) 纵向谈判

所谓纵向谈判，就是指谈判当事人在确定谈判所涉及的主要问题后，开始逐个讨论谈判涉及的每个问题和条件，讨论一个问题，解决一个问题，依次进行谈判，一直到谈判结束。比如说，像商品贸易谈判，可能必须要讨论价格，讨论要货条件，讨论付款条件和质量，讨论装船等，讨论完了一个，才能再讨论一个，这就是一种典型的纵向谈判。

横向谈判对于谈判者的素质要求比纵向谈判要高一些。换句话说，从事横向谈判的谈判者，一定要有把握全局以及能够俯瞰各个局部并最后全盘铺开的能力。而纵向谈判，是一个问题解决了再解决另外一个问题，这时候对谈判者的素质要求并不一定

高。但对于他所要解决的问题,则一定要熟悉。两种谈判各有千秋,谈判人员可根据情况具体应用,也可以将两种方式结合起来运用。

1.3.2 按谈判双方所采取的态度分类

按谈判双方所采取的态度,可将商务谈判分为硬式谈判、软式谈判、原则式谈判。

1) 硬式谈判

硬式谈判又叫立场式谈判。这种谈判最大的特点就是谈判者认为谈判是一场意志力的竞赛和搏斗,当事方往往顽固地坚持自己的立场,而否认对方的立场,忽视双方的谈判目的和双方在谈判中真正需要什么,甚至使立场凌驾于利益之上,为了立场宁肯放弃利益,从而使谈判极易陷入误区和僵局。在这样情况下,谈判的结果肯定是情绪的对立,你不尊重对方,对方也不会尊重你,因此往往是两败俱伤。这种谈判的方式是不可取的。在国际经济和国际政治中,经常出现这种情况。不是考虑利益,而是考虑市场,以至于双方根本没有办法达成某种协议。

2) 软式谈判

软式谈判又称让步式谈判,即谈判者准备随时为达成协议而作出让步,回避一切可能发生的冲突,追求双方满意的结果。持这种态度参与谈判的人,更看重的是双方友好合作关系的建立与维持,而比较看重利益获取的多少。在谈判双方关系较好并有长期而稳定业务关系的情况下,采取让步式谈判可能会取得较为满意的谈判结果,同时也能节省谈判成本,提高谈判效率。可是,如果遇到的是利益型对手,采用让步式谈判态度的就会吃亏上当。从产生软式谈判的条件来说,双方的需求往往是不对称的。这种不对等,就造成一方的地位弱一点,另一方的地位强一点,弱的一方想硬也硬不起来。

3) 原则式谈判

原则式谈判又称价值式谈判,在这种类型的谈判中,谈判者坚持谈判原则,注重谈判的本质,注重与对方保持良好人际关系的同时,尊重对方的基本需求,寻求双方利益上的共同点,积极设想各种使双方都有所获的方案。原则式谈判者认为,在双方对立面的背后,存在着共同性的利益和冲突性的利益,而且共同性的利益大于冲突性的利益。如果双方都能认识到共同性利益,冲突性利益也可以很好地解决。原则式谈判强调通过谈判取得经济和人际关系上的双重价值,是一种既理性又富有人情色彩的谈判,是目前商务谈判人员普遍追求的谈判类型。

在谈判实践中,究竟会采取硬式谈判、软式谈判还是原则式谈判,是受很多种因素影响的。比如说,如果己方想与对方保持长期的业务关系,并且具有这样的可能性,那么就不能采取硬式谈判,而要采取原则式谈判;如果是一次性的、偶然性的业务关系,则可适当考虑硬式谈判;再者,如果己方的人力、财力、物力等方面的支出受到比较大的制约,谈判时间过长,必然难以承受,则应考虑软式谈判或价值式谈判。除了以上这些因素外,具体采用何种谈判方式还受到诸如双方的谈判实力和地位、交易的重要性、谈判人员的个性和风格等因素的影响。另外,在实践中,往往不是单独采用一种谈判方式,而是几种谈判方式相混合,如软式谈判和原则式谈判相混合的谈判方式。