

21 世纪高职高专规划系列教材

商务谈判

鲁小慧 主编

河南出版集团

21 世纪高职高专规划系列教材

商务谈判

主 编 鲁小慧
副主编 姬爱国 徐晓飒
刘 阳 赵灵芝

河南出版集团

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/鲁小慧主编. — 郑州: 中原农民出版社,
2007.8
(21 世纪高职高专规划系列教材)
ISBN 978 - 7 - 80739 - 077 - 0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 127465 号

出版: 河南出版集团 中原农民出版社

(地址: 郑州市经五路 66 号 电话: 0371 - 65751257

邮政编码: 450002)

发行单位: 新华书店

承印单位: 河南省诚和印制有限公司

开本: 787mm × 1092mm

1/16

印张: 22

字数: 504 千字

版次: 2007 年 8 月第 1 版

印次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 80739 - 077 - 0

定价: 36.00 元

本书如有印装质量问题, 由承印厂负责调换

前言

天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。司马迁早在两千多年前,就精辟地描述了人们对利益的追求。但现实是,并非所有熙熙攘攘的人都能实现他们追求利益的愿望。而谈判是实现他们追求利润的关键步骤。

“世界就是一张巨大的谈判桌”,只要你生活在这个世界上,就免不了谈判。上至国家首脑有关军事、商贸、领土、战争大事,下至平民百姓的柴米油盐酱醋茶等生活琐事,无不有谈判的活动和行为。可以毫不夸张地说,人生就是谈判,生活在这个世界上,你就无法逃避谈判。“山姆大叔”是这样说的:“在我们美国,人们每天身边都要带着律师,每天都要进行谈判,每天都要签合同。”市场竞争犹如战场角逐,兵家以诈而立,企业以争而存,均需斗智赛谋。谈判作为人类生活中常见且又重要的一种社会活动,在我国市场经济的大潮中获得了新的内容,发挥着越来越大的作用。

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。谈判不是普通的对话,它是智慧的较量,才能的拼搏,是科学与艺术的结晶。当然,一个未熟知兵法、熟读兵书的人上阵作战,凭其运气也许能赢得一招半式,但要想经常取胜,那简直是天方夜谭了。

凡有志于获得更多的效益或更好的结果,有志于掌握并提高谈判技能,有志于取得成功的人士必将从此书获益匪浅。在编写本书时,我们力求简明扼要、通俗易懂,以实例介绍、案例分析作为引导,详细介绍商务谈判的有关概念、原理和策略。旨在帮助您揭开商务谈判的神密面纱,掌握谈判策略与技巧,在风起云涌的谈判桌上挥洒自如,从容应对商场的唇枪舌剑,既实现己方目标又能与对方携手共庆。

本书采用现代国际上流行的结构形式,每章设有学习目标、引例、本章小结、复习思考选择测试、补充阅读和案例分析,并遵循“学以致用”、培养技能的原则,根据所学内容设置实训内容,着力于培养学生的综合运用能力和实践操作能力。内容丰富,案例生动,既适合于自学,又适合于教师根据教学课时灵活组织教学。

本书主要面向大专院校经济管理类的本、专科学生,以满足教学需要为主,兼顾社会的培训需求和营销管理干部自学的需要。其他普通读者,也可从中获得有益的启示。

本书各章作者如下:第一章、第三章、第四章、第五章、第七章由河南商业高等专科学校鲁小慧编写,第六章、第十章由河南商业高等专科学校姬爱国编写,第八章、第九章由河南商业高等专科学校徐晓飒编写,第二章由河南商业高等专科学校刘阳编写。全书由鲁小慧负责统编定稿。

本书在编写过程中,参考了大量的书籍和资料以及有关专家、学者的最新研究成果,也得到了河南出版集团以及参编老师所在学校的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

由于商务谈判研究的问题很多,加之编者水平有限,时间紧迫,书中难免有错误或不足之处,谨请专家和读者批评指正。

鲁小慧

2007年6月

目 录

第一章 商务谈判概述	1
第一节 谈判的定义及构成要素	1
第二节 商务谈判的概念及特点	7
第三节 商务谈判的类型	9
第二章 商务谈判的基本理论	30
第一节 哈佛“原则谈判法”	30
第二节 需要理论	39
第三节 博弈论及其他谈判基础理论	48
第四节 商务谈判的成功模式	61
第三章 商务谈判的准备	71
第一节 商务谈判背景资料的调查	71
第二节 商务谈判人员的准备	82
第三节 商务谈判计划的制订	91
第四节 商务谈判的物质准备	94
第四章 商务谈判的开局策略	108
第一节 开局阶段的基本任务	109
第二节 营造谈判开局气氛的方法	113
第三节 商务谈判开局策略	119
第四节 引起谈判对手注意与兴趣的技巧	123
第五章 商务谈判的实质性磋商	132
第一节 报价	133
第二节 讨价还价	140
第三节 让步	148
第六章 打破商务谈判中的僵局	176
第一节 商务谈判僵局产生的原因及处理原则	178
第二节 打破谈判僵局的策略	184
第七章 商务谈判的终结	198
第一节 把握时机,结束谈判	200
第二节 签订书面协议或合同	206

第三节 商务合同条款的内容·····	208
第八章 商务谈判中的沟通技巧·····	221
第一节 商务谈判中的有声语言·····	222
第二节 商务谈判中的身体语言·····	245
第九章 国际商务谈判·····	264
第一节 国际商务谈判的特征与要求·····	265
第二节 商务谈判风格的国别比较·····	270
第三节 商务谈判中的道德问题·····	287
第十章 商务谈判中的禁忌·····	299
第一节 谈判准备阶段的禁忌·····	299
第二节 谈判过程中的禁忌·····	304
第三节 谈判策略上的禁忌·····	310
第四节 不同谈判对手的禁忌·····	314
第五节 国际商务礼俗与禁忌·····	319
附录·····	336
参考文献·····	344

第一章 商务谈判概述

学习目标:通过本章的学习,要掌握谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动;谈判的目的是协商利益冲突,实现共同利益。商务谈判具有谈判的特点,但又不同于其他谈判,要了解商务谈判的特点及不同类型商务谈判的共同特征,学会预测谈判可能遇到的问题 and 结果。

引例

如何拉赞助

新学期开学不久,学院公共关系协会进行了换届选举,李明真如愿当上了协会副秘书长。分配给李明真的任务是配合本学期协会组织的两个活动,向企业拉赞助。对于李明真来说,这可是一个非常具有难度的工作任务。

为了完成任务,一方面,李明真要求协会的干部每人提供一份资料,把自己熟悉的、自己亲戚开办的或者能够联系上的企业资料,包括企业性质、联系人、生产的产品等信息汇集成一张表格交给李明真,然后由李明真带人前去联络;另一方面,李明真找到刘教授,请刘教授审查一下他的计划,同时希望刘教授帮忙拉一下赞助。

刘教授看了计划后告诉李明真,赞助是不能靠拉的,是需要谈判取得的,这里面既有推销的成分,也有谈判的成分,是双赢的结果。他希望李明真好好看一看有关商务谈判的书籍。刘教授要求李明真认真考虑一下公共关系协会的两个活动,确定好主题,研究一下这样的活动对什么样的企业有吸引力;再研究一下这样的企业为什么会关注学校学生会的活动。然后,制订出一个推销和谈判的计划。

商务谈判是现代社会市场经济中谈判活动的主要类型。作为首篇,本章将从总体上论及商务谈判,阐述商务谈判的涵义、特征及其分类。

第一节 谈判的定义及构成要素

一、谈判的概念

谈判一词听起来比较严肃和深邃。其实,在我们的日常生活和工作中,涉及谈判的业

务无处不在,请看下面的资料:

某历史题材的影片中,关于1945年国共合作的重庆谈判,毛泽东与蒋介石初次见面时的对白如下:

蒋:真是三十年河东,三十年河西呀!

毛:是呀,18年前我们同在一个锅里吃饭,是你把我撵到了河西。(18年前国共两党合作,进行北伐战争)

蒋:是呀,18年后是我的三封电报把你请到了河东。(蒋介石连拍三封电报邀请毛泽东赴重庆谈判,重庆在黄河之东,延安在黄河之西)

毛:18年来你骂了我18年共匪,我骂了你18年蒋匪,看来我们两个今天又走到一起来了,都是匪,没有一个人好人。

蒋:是啊,今天也不骂了,也不打了,还是坐到一条板凳上来吧。

(毛大笑,双方坐了下来,开始谈判)

某食品加工企业要采购一批原料,各供应商纷至沓来,对该企业来说是福音多多。负责采购的业务主管立即召开由本企业相关人员参加的专题会议,研究对策,制订具体的谈判方案,以期寻找长期合作的业务伙伴,保证质量最优,价格最低,服务最好,而且友谊久远。

某职业培训机构招收学员,学生入学时交了一学年的学费,不久就发现招生简章上的承诺与实际情况出入较大。学习不足一个月又发现教学水平是出乎意料地差,遂提出退学。该机构同意其退学但不退还学费,于是该生将对方告到了法院。

父母已过世的刘某与其妻离异,二人有两个孩子,刘亡后留有大笔遗产,两子女因遗产继承问题展开了旷日持久的纷争。

以上四种情景说明,围绕一定的政治、经济、社会、文化及家庭生活中的各种利益关系形成的类似的情况比比皆是。要解决这一系列问题就离不开协商、调解,这就是谈判,而且社会越发展,谈判扮演的角色就越重要。尤其是随着商品经济的产生,与之共生的商务业务为谈判的发展提供了更加崭新和丰富的内容。

谈判,有狭义和广义之分。狭义的谈判,仅指在正式专门场合下安排和进行的谈判;而广义的谈判,则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”、“磋商”等。作为探讨谈判实践内在规律的谈判理论,主要以建立在广义谈判基础之上的狭义谈判为研究对象。

谈判,实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈,即说话或讨论,就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标,充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法;判,即分辨和评定,它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同意见,以期通过相应的协议正式予以确认。因此,谈是判的前提和基础,判是谈的结果和目的。

不过,给谈判下一个大家都认同的定义,可能也还需要一个“谈判”的过程。目前,出现在各类文献中关于谈判的定义,多种多样,见仁见智,现将比较有代表性的列举如下:

美国谈判学会主席杰勒德·I·尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)1968年在其所著的

《谈判的艺术》(The Art of Negotiating)中写道:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们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。”

英国学者 P. D. V. 马什(P. D. V. Marsh)1971 年在《合同谈判手册》(Contract Negotiation Handbook)一书中对谈判所下的定义是:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的,在一项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦(Christophe Dupont)全面研究了欧美许多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》(Negotiation Conduct, Theory, Application)中给谈判下了这样的定义:“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立,但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际态度,以便终止分歧,并在他们之间(即使是暂时性的)创造、维持、发展某种关系。”

美国著名谈判咨询顾问 C. 威恩·巴罗(C. Wayne Barlow)和格莱恩·P. 艾森(Glenn. P. Eisen)在二人合著的《谈判技巧》一书中指出:“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。其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”

我国学者为谈判所下的定义,主要有以下观点:

所谓谈判,乃是个人、组织或国家之间,就一项涉及双方利害关系的标的物,利用协商手段,反复调整各自目标,在满足己方利益的前提下取得一致的过程。^①

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。^②

谈判是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。^③

谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。^④

研究以上定义便可发现,虽然中外学者对谈判概念的文字表述不尽相同,但其内涵却包含着一些相近或相通的基本点。这些基本点大致有:

(一)谈判的目的性

谈判均有各自的需求、愿望或利益目标,是目的性很强的活动。没有明确的谈判目的,不明白为什么而谈和在谈什么,至多只能叫做“聊天”或“闲谈”。因此,上述定义都强调谈判的目的性即追求一定的目标这一基本点,如:“满足愿望”和“满足需要”、“为了自身的目的”、“对双方都有利”或者“满足己方利益”、“利益互惠”、“满足各自的需要”、“为了各自的利益动机”等。

① 赵大生等:《涉外公共关系与谈判交往技巧》,北京:科学技术文献出版社 1989 年版,第 105 页。

② 田志华等:《实用谈判学》,北京:中国青年出版社 1991 年版,第 10 页。

③ 张祥:《国际商务谈判》,上海:上海三联书店 1995 年版,第 2 页。

④ 许晓明等:《经济谈判》,上海:复旦大学出版社 1998 年版,第 4 页。

(二) 谈判的相互性

谈判是一种双边或多边的行为和活动,谈判总要涉及谈判的对象。否则,自己和自己谈,就不能称其为谈判,也达不到谈判的目的。因此,人们在谈判的定义中都指出谈判的相互性即谋求一种合作这一基本点,如:“为了改变相互关系”、“涉及各方”、“使两个或数个角色处于面对面位置上”、“双方致力于说服对方”或者“个人、组织或国家之间”、“谈判双方”、“协调彼此之间的关系”等。

(三) 谈判的协商性

谈判是通过相互合作实现各自目标的有效手段。谈判不是命令或通知,不能由一方说了算。所以,在谈判中,一方既要清楚地表达其立场和观点,又必须认真地听取他方的陈述和要求,并不断调整对策,以便沟通信息、增进了解、缩小分歧、达成共识,这就是彼此之间的协商或磋商。因此,谈判的定义不能不阐明谈判的协商性即寻求一致意见这一基本点,如:“交换观点”、“进行磋商”、“说服对方”或者“利用协商手段”、“观点互换”、“通过协商”、“进行相互协商”等。

综合上述的基本点,我们可以把谈判理解为:谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动。

二、谈判的动因

人们为什么要谈判? 谈判发生的一般动因是什么? 对此,应从谈判的内涵去思考。

(一) 追求利益

谈判是一种具有明确的目的性的行为。这里,最基本的目的就是追求自身的利益需要。

人们的利益需要是多种多样的。从内容上看,有物质的需要、精神的需要;从层次上看,有生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要、自我实现需要;从时间上看,有短期需要、长期需要;从主体上看,有个人需要、组织需要、国家需要等。人们的种种利益需要,有些是可以依靠自身及其努力来满足的,但是,更多的则必须与他人进行交换。显然,这种交换是比较效益的客观要求,其直接动因是为了利益需要得到较大的满足。

其实,在利益需要的交换中,双方或各方都是为了追求自身的利益目标。就一方而言,当然是要追求自身利益的最大化,但是,这种自身利益的扩大如果侵害或者不能保证对方的最低利益,对方势必就会退出,利益交换便不能实现。可见,在利益交换中,有关各方追求并维护自身的利益需要,不仅成为谈判之必要,而且是谈判的首要动因。

不要忽视细小的事情

某外商和某中国企业洽谈合资事宜,当外商谈起当地环境时,认为当地的饮用水质量差,空气污染严重,中方人员则认为这些都无关痛痒,也就随意附和。谁知到了讨论外方派驻中国的人员的待遇时,外方提出,为了他们驻外人员的健康,饮用水必须从国外进口,费用应该由合资企业承担。到这时,中方人员才明白,表面上与经济利益无关的议题,其实也是和经济利益密切相关的。

(二) 谋求合作

在现实生活中,由于社会分工、发展水平、资源条件、时空制约等原因,人们及各类组织乃至地区或国家之间,往往会形成各种各样的相互依赖关系。例如,一方生产某产品,另一方正需要该产品;一方拥有农产品但需要工业品,另一方拥有工业品而需要农产品;一方拥有市场但需要技术,另一方拥有技术而需要市场等。这种相互之间的差异,为各方发挥优势、实现互补提供了客观基础。

当今时代,科学技术的发展和社会的进步,出现了两种平行的趋势:一是社会分工日益明显,生产和劳动的专业化日益提高;二是社会协作日益紧密,人们之间的相互依赖性日益增强。在这种社会生活相互依赖关系不断增强的客观趋势下,人们的某种利益目标的实现和实现的程度,越来越不仅仅取决于自身的努力,而且取决于与自身利益目标相关的诸方面的态度和行为,取决于彼此之间的互补合作。相互之间的依赖程度越强,就越需要加强相互的合作。可见,社会依赖关系的存在,不仅为相互间的互补合作提供了可能性,同时也是一种必要。正是这种在相互依赖的可能中谋求合作的必要,成为了谈判的又一重要动因。

(三) 寻求共识

借助于他人的资源满足自身的利益需要,必然会出现不同主体利益归属的要求和矛盾。古往今来,强权掠夺、发动战争的确是达到一方利益目标的手段。然而,随着社会文明的发展和社会生活相互依赖关系及观念的增强,人们越来越认识到暴力并非处理矛盾的理想方式,它不仅会造成许多严重后果并留下诸多隐患,而且大多同时或最终仍要通过非暴力的方式得以解决;人们也越来越认识到摒弃对抗、谋求合作才是处理日益密切的社会联系和相互依赖关系的明智之举,而谈判正是实现互利的最佳选择。

谈判行为的特征是平等协商,即在相互依赖的社会关系中有关各方的地位相对平等,并在此基础上通过彼此商讨和相互沟通来寻求互利合作中各方都能认可和自愿接受的交换条件与实施程序。伴随着社会的进步以及社会生活的法制有序,利益主体维护自身权益的意识自觉增强并日益受到社会的尊重与保护。在这种社会环境下,只有通过谈判来寻求相互合作的共同利益并达成共识,形成协议,才能使互助互惠成为客观现实。因此,寻求共识进而实现互利合作,同样是谈判的动因之一。

综上所述,追求利益、谋求合作、寻求共识是谈判的主要动因。其中,追求利益是谈判的必要;谋求合作及其所依据的相互依赖关系既是谈判的必要,又是谈判的可能;寻求共识则是谈判中能够使追求利益和谋求合作的必要与可能最终成为现实的有效途径。

三、谈判的基本要素

谈判的要素,是指构成谈判活动的必要因素。它是从静态结构上,对谈判行为的剖析。换言之,没有这些要素,谈判就无从进行。

不论何种谈判,通常由谈判当事人、谈判议题、谈判背景三个要素构成。

(一) 谈判当事人

谈判总是在人们的参与下进行的。谈判当事人,是指谈判活动中有关各方的所有参与者。从谈判组织的角度看,谈判当事人一般有两类人员:台上的谈判人员和台下的谈判人员。

台上的谈判人员,指参加谈判一线的当事人,即出席谈判、上谈判桌的人员。一线的当事人,除单兵谈判外,通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人,即谈判当事一方现场的行政领导,也是上级派到谈判一线的直接责任者,他虽然可能不是谈判桌上的主要发言人,但有发言权,可以对主谈人的阐述进行某些补充甚至必要的更正,是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导的作用,是场上的核心;主谈人,即谈判桌上的主要发言人,他不仅是场上的主攻手,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责是按照既定的谈判目标及策略同谈判负责人默契地配合着与对方进行有理、有利、有节、有根、有据的论辩和坦率、诚恳的磋商,以说服对方接受自己的方案或与对方寻求双方(各方)都能接受的方案;陪谈人,包括谈判中的专业技术人员、记录人员、译员等,其主要职责是在谈判中提供某些咨询、记录谈判的过程与内容以及做好翻译工作等。

台下的谈判人员,指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席,但是对谈判发挥着重要的影响或起着重要的作用。他们包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员。其中主管单位的领导,其主要责任是组班布阵、审定方案、掌握进程、适当干预;辅助人员,其主要作用则是为谈判做好资料准备工作和进行背景分析等。

(二) 谈判议题

谈判议题,是指谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的,并决定当事各方参与谈判的人员的组成及策略,所以,它是谈判活动的中心。没有议题,谈判显然就无从开始和无法进行。

谈判议题不是凭空拟定或单方面的意愿。它必须是与各方利益需要相关,为各方所共同关心,从而成为谈判内容的提案。谈判议题的最大特点在于当事各方认识的一致性。如果没有这种一致性,就不可能成为谈判议题,谈判也就无从谈起。

谈判中可谈判的议题几乎没有限制,任何涉及当事各方利益需要并共同关心的内容都可以成为谈判议题。正所谓:“一切都可谈判。”谈判议题的类别形式,按其涉及的内容分,有政治议题、经济议题、文化议题等;按其重要程度分,有重大议题、一般议题等;按其纵向和横向结构分,有主要议题及其项下的子议题(议题中的议题)、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。由于谈判议题的多样性,那么谈判的复杂程度也就不同。

(三) 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。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有着重要的影响,是谈判时不可忽视的要件。

谈判背景主要包括:环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

在环境背景方面,一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。其中,政治背景在国际谈判中是一个很重要的背景因素,它包括所在国家或地区的社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。如国家关系友好,谈判一般较为宽松,能彼此坦诚相待,充满互帮互助情谊,出现问题也比较容易解决;反之,国家关系处在或面临对抗与冷战状态,谈判会受到较多的限制,谈判的难度也较大,甚至会出现某些制裁、禁运或其他歧视性政策。有时由于政治因素的干扰,即使谈判当事人有诚意达成的

某些协议,也可能会成为一纸空文。此外,政局动荡,各方谈判者自然就地位脆弱;政府人事更迭,有可能导致现行政策的某些变化等。经济背景,也是很重要的背景因素,尤其对商务谈判有直接的影响,它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。如经济水平反映了谈判者背后的经济实力;某方占有市场的垄断地位,那么他在谈判中就具有绝对的优势;市场供求状况不同,谈判态度及策略也会不同;财政政策与汇率,既反映了谈判方的宏观经济健康状况,又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度;股市行情,则往往是供谈判者参照和借鉴的“晴雨表”。文化背景,同样不可忽视,它包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。在这方面,东西方国家之间、不同种族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大差异。

在组织背景方面,一般包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响着谈判议题的确立,也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

在人员背景方面,一般包括谈判当事人的职务地位、文化程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的,因此,人员背景直接影响着谈判策略的运用和谈判的进程。

上述是构成谈判活动的三个基本要素。对于任何谈判来说,这三个要素都是不能缺少的。

第二节 商务谈判的概念及特点

一、商务谈判的概念

当今时代,社会生产力获得了空前发展,人们之间的经济关系越来越密切,经济交往越来越频繁,需要协调和处理的经济利益问题也越来越复杂,因而,商务谈判在现代社会各种谈判活动中越来越占有重要的地位。

“商”,有多重字义,其一为交易。“商务”,即交易之事务。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。这里,“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。

二、商务谈判的特点

商务谈判是谈判的类型之一,当然具备谈判的共性特征,如行为的目的性、对象的相互性、手段的协商性;包含谈判当事人、谈判议题、谈判背景等各要素。但是,商务谈判作为谈判的一种特定形式,又必然具有自己的个性特征。认识商务谈判的个性特征,有助于更好地把握商务谈判。

(一) 普遍性

商务谈判中,当事各方通常是各种类型的企业。但是,决不仅仅限于企业等经济组织,政府机关、军队部门、科研院所、医疗机构、文化团体、各类学校等,为采购所需的(或

者销售所生产的)各种物资、设备、器具、用品、服务等,同样会成为谈判的当事方。此外,国际间经济贸易合作项目的官方谈判也比比皆是。可见,作为商务谈判主体的当事各方,涉及经济、政治、文化等各类社会组织,这就是商务谈判主体组织的普遍性特征。这一特征,是商务谈判成为各种谈判活动中人们参与最为普遍、与人们息息相关的原因之所在。

(二) 交易性

各类社会组织之所以进行或参与商务谈判,其根本原因是各自需要所产生的交易愿望及交易目标。所谓交易,即买卖商品。在市场经济的条件下,货物、技术、劳务、资金、资源、信息等,都具有使用价值和价值,都是有形商品或无形商品的不同形式,因而,都可以成为交易内容即谈判标的。所以,作为实现交易目标的商务谈判,其实不在于谁来谈判,而在于谈什么。凡是当事各方为实现交易目标而就交易条件进行的协商,即为商务谈判。因此,商务谈判就是针对商品交易的谈判,这就是商务谈判内容性质的交易性特征。这一特征,是商务谈判的基本属性,并表明,拥有对路的交易标的物,是能够与他方进行商务谈判并取得成功的条件。

(三) 利益性

商务谈判内容的交易性,决定了商务谈判是以追求和实现交易目标的经济利益为目的。在商务谈判中,谈判当事人的谈判计划和策略,都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿的,离开了这种经济利益,商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此,商务谈判就是以经济利益为目的的谈判,这就是商务谈判目的的利益性特征。当然,任何谈判都有利益追求,但商务谈判的利益性特征特指直接的经济利益,这是与其他谈判不同的。

需要指出的是,商务谈判中的经济利益,是谈判各方的共同追求。所以,这种利益性应当是“合作的利己主义”,即应当在相互合作中实现自身利益的最大化。在商务谈判中,以双方谈判为例,其利益关系界限如图 1-1 所示:

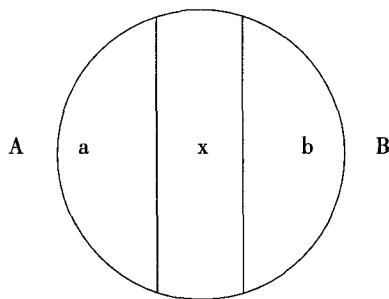


图 1-1 商务谈判利益关系界限图

图中,整个圆代表 A、B 双方谈判的总利益。其中, a 为 A 方必须从谈判中获得的最低利益, b 为 B 方必须从谈判中获得的最低利益, x 则为 A、B 双方可以争取分割的利益。在这种利益关系界限中, A 方的最低利益为 a , 最高利益为 $a+x$; B 方的最低利益为 b , 最高利益为 $b+x$ 。谈判中, A、B 双方的利益区间应分别为 $a \leq A \leq a+x$ 和 $b \leq B \leq b+x$ 。如果 $A < a$, 即 $B > b+x$; 或 $B < b$, 即 $A > a+x$, 那么 A 方或 B 方就会因不能满足其最低利益而退出谈判, 谈判也就会因此而破裂, 对方超过其最高利益的奢望也不可能实现。



了解和把握商务谈判的利益关系界限十分重要。谈判中,如果一方的期望持高不下,超越了对方利益的临界点,势必导致谈判失败。所以,谈判当事人不仅要考虑己方的利益,同时还要站在对方的立场上,考虑对方的利益和己方提出的要求能否被对方接受。只有在对方所能接受的临界利益之上考虑己方的利益,谈判才有可能成功,己方的利益追求也才有可能实现。

(四) 价格性

以商品交易为内容和以经济利益为目的的商务谈判,其谈判议题必然以价格为核心。价格是商品价值的货币表现。一方面,价格的高低直接表明谈判各方通过交易可以实际获得的经济利益的大小;另一方面,虽然商务谈判的议题还会涉及价格以外的其他因素,但这些因素都与价格存在着密切的关系,并往往可以折算为一定的价格。因此,在商务谈判中,无论谈判议题如何,其实质不是直接围绕着价格,就是间接体现着价格,价格总是商务谈判议题的核心。这就是商务谈判议题核心的价格性特征。这一特征,要求商务谈判的当事人必须坚持以价格为核心实现自己的利益。同时,又要善于拓宽思路,从其他因素同价格的联系上争取更多的利益。如某谈判至关重要,但经讨价还价后对方在价格上不肯再做让步,双方形成僵局。那么这时己方就可以转而要求对方在其他方面提供若干优惠条件,并使对方易于接受。这样做,实际上己方正是灵活运用谈判议题核心的价格性特征,赢得了谈判的成功。

第三节 商务谈判的类型

同样的谈判内容,由于换了一种谈判形式,结果就会大不相同。谈判的形式千变万化,一个谈判人员一生中不可能经历所有的谈判。要想在谈判前做好有针对性的准备,在谈判中把握谈判的一般变化,预测谈判可能面临的问题及谈判的结果,就有必要了解谈判的一些共性。商务谈判的分类就是谈判共性的一种体现。商务谈判的分类有:按谈判目标分类;按谈判地位分类;按谈判时间分类;按谈判者或谈判所属部门分类;按谈判地点分类和按谈判内容分类等。

一、按谈判目标分类

(一) 不求结果的谈判

谈判都是有目的的,不管你求不求,有目的就会有结果。或者成功,或者失败;要么达成协议,要么不能达成协议,但谈判想求的结果是什么呢?当然是签约、合作、得利。但有的谈判并不能直接得到签约、合作、得利的结果,或有的谈判当事人不想得到以上结果,我们把这样的谈判称为“不求结果的谈判”。不求结果的谈判有以下几种谈判形式:

1. 一般性商务会谈

谈判一方或双方有意寻找合作目标,为此广泛交换意见,增进互信和了解,以确定合作的可能性和合作方向。

这种会谈也协商有关问题,但因没有确定合作内容,也就不存在利益之争,所以谈判一般都在亲切友好的气氛中进行。遇到有分歧的问题,一般各抒己见,但避免争论。

这种会谈是否会进一步发展,一是和谈判的结果有关,即各方的条件是否合适,是否

找到合作目标;二看谈判人员的级别,企业最高级人员参加的会谈,一般不会无的放矢。

2. 技术交流性会谈

当企业在技术上取得了成绩,或为了推广企业的技术及产品,特地邀请一些企业的技术同行进行技术交流,这很可能成为合同谈判的前奏。它的表现形式也比较丰富,不拘一格,以适应技术特点为主。如报告会、讨论会、演示或操作等。不管其表现形式如何,突出的特点主要是:

(1)广告性强 即与会各方都会利用机会,大力宣扬自己企业的技术及产品是“世界第一流”的。

(2)审视性强 这是与广告性相对的特点。与会各方会对主办方的技术充分询问,百般挑剔或论证。

(3)保密性强 若不是合作性技术交流,而是赢利性、交易性的技术交流,必然具有保密性强的特点。技术人员在技术解释与介绍、回答同行的提问时,都要严格按照保密要求行事,不透露研制方法和途径,不泄露配方,隐藏技术和商品的缺陷等;在演示和操作时,要严防有人利用特殊方法和技术手段窃取技术机密;主办方的有关人员要具有很强的保密意识和保密能力。

3. 封门性会谈

封门性会谈适用于有交情、有关系的谈判对象。当这样的对象要和你合作,而你不能和对方合作时,你不能一口拒绝你的合作伙伴,只能借会谈做对方的思想工作,在谈判中向对方表明,己方很有合作诚意,可是各方面情况都显示,合作是有害而无利的,所以希望对方能理解,以友情为重等。这种谈判有以下特点:

(1)表达的委婉性 不直接拒绝对方的要求,通过引导让对方自己看到合作的不现实性,看到拒绝方的苦衷;对对方的不满或指责,能诚心诚意地解说,决不对抗,不批评,不责怪。

(2)拒绝加希望 为了安慰对方,平息对方心中的不满,或照顾对方的自尊心,在拒绝合作的同时,有时会向对方保证,如果以后有机会、有条件的话,一定优先考虑双方的合作,也就是所谓的“空头支票”,以使对方怨无可怨,恨无可恨,气无可气,总算失败得还有些体面。被拒绝了还得到一点希望,不能算是一无所获,一败涂地。

(二)求结果的谈判

求结果的谈判,就是有明确的利益目标,追求得利、合作、签约等结果的谈判,其特点和不求结果的谈判大不相同。

1. 意向书的谈判

(1)定义 在广泛交换意见之后,为了明确谈判双方交易的愿望,尤其是为了保持谈判的连续性、合作的可靠性,谈判双方在谈判暂告结束时要签订一份意向书。这可能是一场谈判的目标,也可能是结果。前者是谈判主持人一开始便具有的要求,后者为谈判中产生的想法。不少西方谈判者,如法国人、意大利人都很喜欢在谈判的某个阶段结束后搞个意向书。意向书的内容,主要是强调双方愿意在哪方面合作,但不具有合作的具体条件。如果具有合作的具体条件,比如文件中包括了“明确的承诺”,即合作或交易标的、价格条件、实施期限等具体的规定,规定了当事人的职责、权利、义务等,那就不是意向书,而是合