

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

商务谈判实务

主编 徐斌 王军旗

GUIDE TO
BUSINESS NEGOTIATION

O
R
I
E
N
T
E
D

A
P
P
L
I
C
A
T
I
O
N

 中国人民大学出版社

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

商务谈判实务

主编 徐斌 王军旗

**GUIDE TO
BUSINESS NEGOTIATION**

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判实务/徐斌, 王军旗主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 6
“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销
ISBN 978-7-300-22805-1

I. ①商… II. ①徐… ②王… III. ①商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 083342 号

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

商务谈判实务

主编 徐斌 王军旗

Shangwu Tanpan Shiwu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
刷 刷	北京密兴印刷有限公司		
规 格	185mm×260mm 16 开本	版 次	2016 年 6 月第 1 版
印 张	15 插页 1	印 次	2016 年 6 月第 1 次印刷
字 数	320 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



近几年来,我国市场经济快速发展,新情况、新问题层出不穷,为了适应应用型人才培养的需求,我们抱着对读者高度负责的态度,组织精干力量下工夫编写了这本教材。在保持原有比较优势的基础上,本书突出了以下四个特点:一是对商务谈判理论进行了适当的压缩,加大了实训方面的容量,帮助读者在掌握基本理论知识的基础上,进一步提高谈判技能;二是从案例导出理论,以理论阐释案例,帮助读者更多地掌握谈判技巧;三是增加了最新的阅读拓展,帮助读者扩大视野,提高思维能力;四是对全书结构进行了梳理安排,压缩为10章,逻辑体系更加严密,有助于读者更好地理解和掌握商务谈判的基本原理和实战技能。另外,为便于教学,我们还制作了配套多媒体课件,将其放在中国人民大学出版社工商管理出版分社的网站(<http://www.rdjg.com.cn>)上,供教师在教学使用时下载。

本书是集体智慧的结晶。参与初稿撰写的有方其、张康、张微微、李宏强、杨雷、张双等。本次修订由徐斌、王军旗任主编,进行总体设计和统稿;韩育萍、徐亮任副主编,帮助主编收集资料和初步统稿。参加修订者的具体分工为:王军旗第1~2章,徐斌第4~5章、第8章,韩育萍第6~7章,徐亮第3章、第9章,吴昊第10章;多媒体课件由潘奕辉制作。在此,我们还要向所有对本书作出贡献的学者、作者、读者、研究生以及各界同仁致以诚挚的谢意!



第 1 章 商务谈判概述 // 1

- 1.1 谈判与商务谈判 // 3
- 1.2 商务谈判的特点 // 6
- 1.3 商务谈判的基本原则 // 8
- 1.4 商务谈判的评价标准 // 14

第 2 章 商务谈判的类型与内容 // 21

- 2.1 商务谈判的类型 // 22
- 2.2 商务谈判的形式 // 30
- 2.3 商务谈判的内容 // 33

第 3 章 商务谈判的心理与行为分析 // 44

- 3.1 商务谈判的心理 // 45
- 3.2 商务谈判的谋略心理 // 49
- 3.3 商务谈判的成功心理 // 52
- 3.4 商务谈判的行为分析 // 58

第 4 章 商务谈判准备 // 68

- 4.1 商务谈判前的信息收集 // 69
- 4.2 商务谈判的组织准备 // 75
- 4.3 商务谈判计划的制定 // 85

4.4 商务谈判前的模拟 // 89

第5章 商务谈判的过程 // 95

5.1 商务谈判之开局 // 96

5.2 商务谈判之磋商 // 99

5.3 商务谈判之终结 // 109

第6章 商务谈判的合同签订及履行 // 114

6.1 商务谈判合同的签订与担保 // 115

6.2 合同的履行与纠纷处理 // 123

第7章 商务谈判策略 // 132

7.1 商务谈判策略概述 // 133

7.2 预防性策略 // 136

7.3 进攻性策略 // 138

7.4 综合性策略 // 141

第8章 商务谈判技巧 // 149

8.1 语言技巧 // 150

8.2 处理僵局技巧 // 154

8.3 优势谈判技巧 // 164

8.4 劣势谈判技巧 // 170

8.5 均势谈判技巧 // 175

第9章 涉外商务谈判技巧 // 186

9.1 涉外商务谈判的概念及特点 // 187

9.2 文化差异及影响 // 192

9.3 涉外商务谈判技巧 // 195

第10章 商务谈判的礼仪与禁忌 // 210

10.1 公开交往的礼仪与禁忌 // 211

10.2 私下交往的礼仪与禁忌 // 214

10.3 馈赠礼品的礼仪与禁忌 // 216

10.4 不同地域的习俗与禁忌 // 219

主要参考文献 // 232



商务谈判概述

本章要点

1. 把握谈判的定义，了解谈判在日常生活中的普遍性。
2. 掌握商务谈判的含义、特征等，能用所学理论知识指导“商务谈判概述”中的相关认知活动。
3. 能运用商务谈判的要素与类型和“阅读扩展”等知识，规范“商务谈判概述”中的相关技能活动。
4. 运用所学“商务谈判概述”中的理论与实务知识研究相关案例，培养和提高在特定业务情境中分析问题与设计决策的能力；能结合本章教学内容，依照职业道德与企业伦理的行业规范或标准，分析企业行为的善恶，强化职业道德素质。

引例

首席财务官成功的秘诀

2014年10月7日，第三季《中国好声音》冠军争夺战落下帷幕，历时3个月的好声音选秀终于画上了圆满的句号。此刻，连续半年的高强度作战、收获观众“心满意足”的好声音制作团队——灿星制作悄悄松了一口气，其幕后的财务团队也如释重负。

自2012年《中国好声音》爆红中国，广告收入、版权费一路上涨，其所属公司星空华文传媒也收获颇丰。2014年《中国好声音》的收入更甚于往年。据统计，在2013年的浙江卫视广告招商会上，第三季《中国好声音》获得了13亿元的广告

及相关收入,较上一年增长30%。9月10日,决赛夜冠军产生前60秒的广告费最终成交价格高达1 070万元,溢价率167.5%。

在星空华文传媒首席财务官余滨眼里,一位优秀的首席财务官必须具备三种素质:宏观战略把控能力、微观财务基础及高效的沟通能力。其实,《中国好声音》的成功来自对赌协议下的制播分离和巧妙沟通。前者在与播出方签订的协议中,以收视率等作为对赌条件,超过约定的收视率则可共享广告分成;若收视率达不到预期,播出平台只支付约定的底线制作费。后者更显示了余滨高超的谈判艺术。

首席财务官余滨在企业一直扮演“黑脸包公”的角色,经常要说“不”及不断追问“为什么”,对内对外的沟通能力就显得格外重要。在星空华文传媒内部,财务部日常工作中要面对无数上下游供应商、灯光舞美、线上线下宣传、广告商、播出平台、新媒体等。富有丰富新媒体经验和人脉的余滨,在公司各项重大合同谈判及商务发展中也时常需要承担重要的角色。

资料显示,操作《中国好声音》这条生产线的工作人员不到200人,按职能分为导演组、制片组、艺人组、宣传组、选管组等。节目组、导演组作为内容制作的主要团队,在业界拥有非凡的实力。面对如此庞大的团队,财务部的管理者需要更巧妙地沟通。

余滨领导的团队不到10人,各个财务人员一专多能。其团队内部关系十分和谐,上下左右处于沟通无障碍的状态。余滨对此深有体会:在真人秀制作过程中,从筹备到播出横跨数月。整个过程从模式研发、确定播出平台和导师、寻找选手、搭建场地,到最后的现场拍摄及后期剪辑,再到节目播出,环节众多复杂,成本结构多样,对财务管理具有一定的挑战。如何既保证节目的质量和收视率,又做到严格控制成本,这个平衡的把握是一个重要命题。同时,每档节目的制作团队和班底都不同,所以在沟通上也需要更加灵活。只有这样,才能保证立项预算制度、大合同集中招投标、周制片例会制度、总导演负责制、封关账等各项规章制度落到实处。

资料来源:王馨妍:《好声音?好生意!》,载《首席财务官》,2014(14)。

启示:

1. 如何理解谈判与交流、沟通的关系?
2. 谈判在日常生活中扮演什么样的角色?

谈判无处不在、无时不有、无所不包,大到国家之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来,小到企业之间、个人之间的联系与合作,都离不开谈判。在诸多涉及不同领域的谈判中,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,已成为现代社会不可缺少、无法替代的组成部分。本章主要介绍谈判与商务谈判的含义,商务谈判的要素、特点和基本原则。

1.1 谈判与商务谈判

谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义上一切协商、交涉、商量、磋商等，都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。美国《哈佛谈判学》丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤里认为：“谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段，你或许与对方有共同利益，或许遭到对方的反对，谈判是为达成某种协议而进行的交往。”美国谈判学会主席杰勒德·I·尼尔伦伯格1986年在其名著《谈判的艺术》中对谈判作了这样的定义：“只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为了某种目的企求取得一致而进行磋商，即是谈判。”另一位英国谈判学家马什于1972年在《合同谈判手册》一书中对谈判的定义是：“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的一个不断协调的过程。”罗杰·道森在《优势谈判》中说道：生活就是一场谈判：幸福需要谈判，商业互动需要谈判，与人合作需要谈判，团队领导需要谈判，国与国之间需要谈判，夫妻关系需要谈判，亲子教育需要谈判……

我们认为，谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要，在一定的时空条件下，就所关心或争执的问题进行相互协调和让步，力求达成协议的过程和行为。具体地说，这一概念可以从以下四个方面来理解。

1. 谈判以某种利益的满足为目标，建立在人们需要的基础之上

需要是人们进行谈判的动机，也是谈判产生的原因。谈判学的奠基人、美国著名律师尼尔伦伯格指出，当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，就开始谈判。这里的交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要来自人们想满足自己的某种利益，这些利益包含的内容非常广泛，有物质的、精神的，有组织的、个人的等。当某种需要无法通过自身而需要他人的合作才能满足时，就要借助于谈判的方式来实现，而且需要越强烈，谈判的要求越迫切。

2. 谈判必须是两个或两个以上参与者之间的交际活动

只有参与谈判各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时，才会产生谈判。

3. 谈判是寻求建立或改善人们社会关系的行为

人们的一切活动都是以一定的社会关系为前提的。就商品交换活动来讲，从形式上看是买方与卖方的商品交换行为，但实质上是人与与人之间的关系，是商品所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能够发生，有赖于买方或卖方新的关系的建立。谈判的目的是满足某种利益，要实现所追求的利益，就需要建立新的社会关系或巩固已有

的社会关系，而这种关系的建立和巩固需要通过谈判来实现。当然，失败的谈判也可能会破坏良好的社会关系，这可能会激起人们改善社会关系的愿望，产生新一轮新的谈判。

4. 谈判是一种协调行为的过程

谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同，存在一定程度的冲突和差异，因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程，是一种协调行为的过程。解决问题、协调矛盾，不可能一蹴而就，总需要一个过程，这个过程往往不止一次，而是随着新问题、新矛盾的出现不断重复，意味着社会关系需要不断协调。

➡ 商务谈判的含义及要素

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，商务行为可分为以下四种：

- (1) 直接的商品交易活动，如批发、零售。
- (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、广告等服务。

所以，商务谈判是两个或两个以上从事商务活动的组织或个人，为了满足各自经济利益的需要，对涉及各方切身利益的分歧进行意见交换和磋商，谋求取得一致和达成合同的经济交往活动。简言之，就是业务双方为了协调彼此的关系，满足各自的需要，经过沟通交流、协商对话以争取达到意见一致的过程和行为。

作为一种主要的谈判类型，商务谈判既具有一般谈判的共性，又具有商务活动的特质。把握这一概念，需要抓住四点：谈判双方为相互独立的利益主体；双方谈判的目的在于获得经济利益；商务谈判的核心议题是价格；评价商务谈判的主要指标是经济利益。

2. 商务谈判的基本要素

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素，它是从静态结构揭示经济谈判的内在基础。任何谈判都是谈判主体和谈判客体相互作用的过程。因此，商务谈判的基本要素应该包括商务谈判的主体、商务谈判的客体和商务谈判的目标。

(1) 商务谈判的主体。商务谈判的主体由行为主体和关系主体构成。行为主体是实际参加谈判的人。在商务谈判活动中，谈判主体是主要因素，起着至关重要的作用，商务谈判活动的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性和创造性。关系主体是在商务谈判中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。

谈判的行为主体和关系主体二者之间既有区别，又相互联系。其区别是：

1) 谈判的关系主体直接承担谈判的后果，而行为主体不一定承担谈判的后果。只有在两者一致的情况下，谈判的行为主体才承担谈判的后果。

2) 谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人。而谈判的关系主体则不然，它既可以是自然人，又可以是国家、组织或其他社会实体。

谈判的行为主体与关系主体的联系表现在以下三个方面：

1) 无论是何种谈判的关系主体的意志和行为，都需要借助于谈判的行为主体来表示或进行，没有任何一个谈判可以仅有谈判的关系主体而没有行为主体。如中国某进出口公司与美国某公司谈判一笔进出口贸易业务，谈判的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。

2) 当自然人与自然人或自然人与团体、组织间进行谈判时，如果自然人不委托他人代表自己谈判，此时谈判的关系主体同时也是谈判的行为主体，即谈判的后果承担是通过自己的具体行为来完成的。

3) 在谈判的关系主体与行为主体不一致的情况下，只有正确反映关系主体的意志，并在关系主体授权范围内行为主体所发生的谈判行为才是有效的。否则，关系主体不可能承担谈判的后果。

对谈判主体的有关规定进行研究和认识是很有必要的。因为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导致谈判失败，进而造成损失。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行为主体不合格，谈判的关系主体也不能承担谈判的后果。

在现实谈判中，由于事先忽视了考虑己方或对方的主体资格问题导致谈判归于无效，并遭受经济损失的案例常有发生。例如，某中药厂与所在市经济开发区的一家公司签订了代理出口中药酒至香港的合同。由于中药厂未审查对方是否有按照合同内容承担履约责任的资格，结果大批产品被海关扣下，不仅使双方遭受经济损失，港商还前来索赔，产生了不良后果。在商务谈判中需要验证的材料主要包括自然人的身份证件，法人的资格证件和经营资格证件，代理权方面的证件，技术设备项目引进谈判中涉及履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。有的还会委托有关中介组织，如咨询机构，进行了解和调查。

(2) 商务谈判的客体。商务谈判的客体是指谈判的议题和各种物质要素结合而成的内容。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，包括技术标准方面的问题等；有属于商品方面的，如商品的品质、数量、仓储、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。在一定的社会环境中，谈判的事项受到法律、政策、道德等内容的制约。因此，谈判的内容是否符合有关规定，是谈判成功与否的关键所在。

(3) 商务谈判的目标。商务谈判是人们的一种目标很明确的行为。概括地讲，商务谈判的直接目标就是最终达成协议。谈判双方各自的具体目标往往是不同的，甚至是对

立的，但都统一于商务谈判活动的目标，只有商务谈判的直接目标实现了，最终达成了协议，谈判各方的目标才能够实现。没有目标的谈判，只能叫做双方有所接触，或称为无目的的闲谈，而不是真正的谈判。没有目标的商务谈判就像没有目的地的航行，是无法完成的。商务谈判的目标与商务谈判相伴而生，它是谈判活动的有机组成部分，是商务谈判的基本要素之一。

1.2 商务谈判的特点

商务谈判是一门科学，又是综合运用多学科知识于商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋，与其他经营活动相比，具有以下六个特点。

1. 谈判对象的广泛性和不确定性

商务活动绝大多数是跨地区、跨国界的。如购销谈判中的商品，从理论上讲，可以出售给任何一个人。作为卖方，其商品销售范围具有广泛性；作为买方，其采购商品的选择范围遍及全国乃至全世界。因此，无论是买方还是卖方，其谈判的对象可能遍及全球的各个角落。此外，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。虽然不论是买方还是卖方，每一笔交易都是同具体的交易对象成交的，但具体的交易对象在存在竞争的情况下是一个变数。

谈判对象的广泛性和不确定性这一特点，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握价值规律和供求关系运动状况，而且要选择适当的广告媒体宣传自己，选择适当的交易对象，树立形象，经常与社会各方面保持联系，维持老客户，发展新客户。

2. 谈判双方的冲突性和合作性

谈判是确立共同利益，减少分歧，最终达成一项协议的过程。协议至少能最低限度地被谈判双方接受，因而对双方来说都是有利的。为了获取利益，双方必须共同解决他们所面临的问题，最终达成某项对双方都有利的协议，这是谈判中合作性的一面。与此同时，谈判双方又都希望获得尽可能多的利益，为此而积极地讨价还价，这是谈判中冲突性的一面。

在现实的谈判活动中，有些谈判人员只注意到谈判双方合作性的一面，不了解谈判还存在冲突性的一面，因而过分重视维护双方的合作关系，在面临对方的进攻时，往往一味地退让，尽力避免冲突，而不是积极地为己方争取利益。与此相反，另一些谈判人员只看到谈判冲突性的一面，而忽视了双方友好合作的积极意义。他们将谈判视为一场战争，被击败的必须是对方，而取得胜利的只能是自己，由于无视对方的利益而导致谈判破裂，最终也损害了自己的利益。这两种认识都是不正确的，任何一项谈判都必然包含合作性与冲突性两个方面，认识到两者的对立统一，在规划谈判活动时，必须注意既不应损害双方的合作关系，又要尽可能合理地利用冲突来为己方谋取更多的利益，也就

是要在这两者之间求得平衡。

商务谈判是谈判各方给予与接受兼而有之的一种互助过程，是双方而不是单方的给予。谈判是双方不断调整各自的需要，相互适应并最终趋于一致的过程。谈判双方都有自己的需要，而一方需要的满足又是以另一方需要的满足为前提的。因此，在任何一项谈判中，都必定同时存在给予与取得。谈判双方都要做出一定的让步，都必须在不同程度上修改其期望达到的目标，并准备降低某些要求，以满足对方的期望和要求。从某种意义上讲，谈判这一行为本身就意味着存在让步的可能性。如果一方有足够的力量将其所有的条件强加给对方，而可以无视对方的利益和需要，这其实是在迫使对方无条件投降，而不是在谈判，因而也不可能被接受。在谈判过程中，任何一方都必须根据对方的意愿和要求，相应地调整自己的需要，互相让步，最终达成彼此在利益上的平衡。需要注意的是，谈判中的让步对双方来说可能并不对等，因此，利益上的平衡并不意味着利益上的平均。谈判双方同时具有冲突与合作的成分，谈判是双方合作与冲突的对立统一。

3. 谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性，是商务谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济运行处于激烈竞争和瞬息万变的市场中，作为经济活动重要组成部分的商务谈判，它的进展和变化又与谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因此，它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富，而且难以预料。由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性，谈判会表现出各种各样的变化形式。

第一种形式是因势而变，就是根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说，谈判形势是不断变化的，有时利于这一方，有时又利于另一方。双方应根据自己所处的优势、均势或劣势，采取不同的策略，以变应变，而变则是围绕谈判的目标进行的，一旦突破任何一方可接受的极限，谈判就会破裂。

第二种形式是因时而变，就是随着时间的变化而变化。不同的时间，谈判双方的位势可能不同，谈判主体的精神状态也会大不相同。成功的谈判者往往把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

第三种形式是因机而变，就是随机会、时机的变化而变化。在谈判中当机会偶然出现时，谈判的一方应善于把握机会，当机立断，调整自己的谈判计划和策略，促成谈判状况的改变或改善。此时，谈判的一方如果仍按照常规行事就会失去机会，追悔莫及。

多变性促使偶发因素的出现，带来了随机性。谈判中，随机性越大，变量越多，可控性就越小，从而给谈判双方带来了更大的挑战，对谈判者提出了更高的要求。

4. 谈判的公平性与不平等性

谈判中，双方在需求满足问题上是有不同得失的。也就是说，谈判的结果总是不平等的，即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些，另一方差一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自所拥有的实力；二是谈判双方各自所掌握的谈

判技巧。不论谈判的结果如何不平等,只要最终协议是双方共同达成的,并且谈判双方对谈判结果具有否决权,则说明双方在谈判中的权利和机会是均等的,谈判便是公平的。

5. 谈判的博弈性

商务谈判受当时国际、国内多种因素的影响,尤其是经济因素。商务谈判的结果更是双方围绕目的依靠实力和谈判技巧进行博弈的结果。谈判的过程就是谈判者选择和使用策略的过程,是谈判各方的信息、对对手的分析 and 策略的选择、谈判技巧、谈判人员个人素质等综合因素共同博弈的过程。谈判双方需在谈判中做出让步,并控制己方的进攻,从而确保各自所得的利益。离开有效的谈判技巧,双方是难以顺利在利益上达成平衡的。谈判技巧的发挥靠的是谈判人员的经验、智慧、勇气与能力;谈判技巧的发挥受谈判双方实力的影响,谈判实力不仅指经济实力,还包括时间、空间、经验和心理等方面的因素。实力强的一方往往在谈判中居于有利地位,可以把握谈判的主动权,以较少的代价换取较多的利益,而实力较弱的一方则常常被迫做出较大的让步。

6. 谈判的科学性和艺术性

谈判是一门综合性的交叉性边缘学科,以语言学、逻辑学、哲学、经济学、传播学、管理学、公共关系学和人际关系学等学科为基础理论,具有某些操作过程中的规范和要点、系统的思维过程和工作步骤以及完整的计划、策略和实施方案。谈判也是一门艺术性的技术,谈判者应该掌握其基本知识。谈判者必须掌握必要的谈判技术,进行谈判技术方面的训练,熟练掌握谈判技巧,在实际谈判中进行创造性的探索,并根据不同对象和不同环境使用不同的技巧。有时按照主观的思维进行处理,可能会产生意想不到的效果。谈判过程如果没有艺术性的成分就会使谈判变得死气沉沉,也不利于谈判合作的达成。

1.3 商务谈判的基本原则

谈判的基本原则是谈判的指导思想和基本准则,它决定了谈判者在谈判中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。商务谈判的基本原则主要体现在以下八个方面。

1. 合作原则

商务谈判的合作原则是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合进行谈判,力争达成双赢的谈判协议。我们知道,商务谈判是企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段,但是,参与谈判各方都是合作者,而非竞争者,更不是敌对者。

首先,谈判是一个协调行为的过程,其目的在于满足双方的需要,建立和改善双方

的关系,这就要求参与谈判的双方进行合作和配合。如果没有双方的提议、谅解与让步,就不会达成最终的协议,甚至导致双方的关系破裂。

其次,如果把谈判纯粹看成一场战斗,非要论个成败,那么,双方都会站在各自的立场上,把对方看成敌人,并千方百计地压倒对方、击败对方,以达到自己单方面的目的。这样做的最终结果往往是两败俱伤。即使签订了协议,达到目的的一方成了赢家,心情舒畅,做出重大牺牲或让步的另一方成了输家,也郁愤难平。因而这一协议缺乏牢固的基础,自认为失败的一方会寻找各种理由和机会,延缓合同的履行以挽回自己的损失。

事实上,谈判的终极目标是双赢,最重要的是在谈判中明确双方不是对手,而是朋友,是合作的伙伴关系。只有在这一指导思想下,谈判者才能本着合作的态度,消除达成协议的各种障碍,并认真履约。

坚持合作原则,主要应从以下几方面着手:

第一,着眼于满足双方的实际利益,建立和改善双方的合作关系。经济交往都是互利互惠的,如果谈判双方都能够充分认识到这一点,就能极大地增加谈判成功的可能性。谈判的成功,会给双方带来实际的利益,建立或改善双方的关系,进而奠定长期合作的基础。

第二,坚持诚挚与坦率的态度。诚挚与坦率是做人的根本,也是谈判活动的准则。古人说得好,“精诚所至,金石为开”。任何交易活动,不论是哪一方缺乏诚意,都很难取得理想的合作效果。在相互合作、相互信任的基础上,双方坦诚相见,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进相互信任。

坚持合作的原则,并不排斥谈判策略与技巧的运用。合作是解决问题的态度,策略和技巧则是解决问题的方法和手段,二者并不矛盾。

2. 互利互惠原则

互利互惠原则是指谈判双方在讨价还价、激烈争辩中,重视双方的共同利益,尤其是考虑并尊重对方的利益诉求,从而在优势互补中实现自己利益的最大化。事实上,人们在同一事物上的利益不一定是此消彼长的关系,他们很可能有不同的利益,在利益的选择上有多种途径。合理的选择可以最大限度地实现两个人的利益。

坚持互利互惠原则,应注意三点:一是提出新的选择。在多数情况下,可以设计兼顾双方利益的多种分配方案,让谈判双方进行充分的选择。为此,要打破传统的思维方式,进行创造性的思维活动。要做到这一点,既要收集大量的信息、资料作为考虑问题的依据,又要鼓励谈判组成员大胆发表个人见解,集思广益。二是寻找共同利益。从理论上讲,提出满足共同利益的方案对双方都有好处,有助于达成协议。但在实践中,当双方为各自的利益讨价还价、激烈争辩时,很可能忽略了双方的共同利益。即使意识到了谈判成功将会实现共同的利益,也往往会忽略谈判破裂将会带来共同的损失。如果双方都能从共同的利益出发,认识到双方的利益是互补的,就会形成“努力使整个馅饼变

大,这样我就能多分”的共识。尽管每一次合作都存在共同的利益,但共同利益大部分是潜在的,需要谈判者去挖掘,最好能用明确的语言和文字表达出来,以便谈判双方充分了解和掌握。三是协调分歧,在分歧中求生存。利益、观念、时间上的分歧,都可以成为协调分歧的基础。比如,一方主要关心问题解决的形式、名望与声誉、近期的影响;另一方则主要关心问题解决的实质、结果、长期的影响。此时,不难找到可以兼顾双方利益、双方都比较满意的方案,谈判自然也会获得成功。协调分歧比较有效的方法是指出自己能接受的几种方案,问对方更喜欢哪一种。你要知道的是哪一种方案更受欢迎,而不是哪一种方案能被接受。你可以对受欢迎的方案进行再次加工,再拿出至少两个以上的方案,征求对方的意见,看看对方倾向哪一种。如果把协调分歧总结为一句话,那就是寻求对你代价低、对对方好处多的方案。而且,当你寻求的方案不被对方接受时,要努力使对方意识到,所确定的方案是双方参与的结果,包含双方的利益和努力,客观地指出履行方案给双方带来的结果,重点指出对双方的利益和关系的积极意义,促使对方回心转意,做出决策。



例 1—1 分橙子的学问

3. 立场服从利益原则

立场服从利益原则是指谈判双方在处理立场与利益的关系中立足于利益而在立场方面作出一定的让步。在日常生活中,人们往往在立场上斤斤计较,常常事与愿违。例如,两个人在图书馆里发生

了争执,一个要开窗户,一个要关窗户。他们斤斤计较于开多大:一条缝、一半还是 $1/4$ 。没有一个办法使他们都满意。工作人员走过来,她问其中的一个人为什么要开窗户,回答是“呼吸一些新鲜空气”。问另一个人为什么要关窗户,回答是“不让纸页被吹乱”。她考虑了一分钟,把旁边屋子的窗户打开,既让空气流通又不吹乱纸页。

无论是商务谈判,还是个人之间纠纷的解决,或是国家之间的外交谈判,人们习惯在立场上讨价还价,双方各持一种立场来磋商问题,其结果是很难通过让步达成妥协,往往会使谈判破裂,不欢而散。事实上,在立场上讨价还价,既违背了立场服从利益的谈判准则,也会破坏谈判的和谐气氛,还会导致偏离双方本来利益目标的协议。在立场服从利益的前提下,谈判者则变得灵活、机敏,只要有利于己方或双方,没有什么是不能放弃的,没有什么是不可更改的。成功的谈判者需要强硬,更需要灵活。

4. 对事不对人原则

对事不对人原则是指在谈判中区分人与问题,把对谈判对方的态度和讨论问题的态度区分开来,就事论事,不因各自坚持立场而伤害双方的感情。

事实上,你谈判时打交道的不是抽象的谈判对手,而是富于理智和情感的具体的人。凡人都有自己的个性情感和价值观,再加上不同的工作和生活背景,使谈判的过程和结果在很大程度上受到人的主观因素的双重影响:一方面,人们在谈判过程中会产生互相都满意的心理,随着时间的推移,自然建立一种相互信赖、理解、尊重和友好的关

系,使下一轮的谈判更顺利、更有效率;另一方面,人们也会变得愤愤不平、意志消沉、谨小慎微、充满敌意或尖酸刻薄。

造成谈判中从个人利益和观点出发来理解对方提议的一个原因在于,谈判者不能很好地区分谈判中的人与谈判中的问题,混淆了人与事的相互关系,要么对人对事都抱一种积极的态度,要么对人对事都抱一种对抗的态度。把对谈判中问题的不满意发泄到谈判者个人的头上,或者把对谈判者个人的看法转嫁到对谈判议题的态度上,都不利于谈判的进行。

在谈判中,导致人与事相混淆的另一个原因是人们常常没有根据地从对方的态度中得出结论。比如在家里说“厨房里乱七八糟”,“房间里的摆设不太协调”,可能仅仅是就事论事,但听起来却像是对主人的指责。这会导致对方个人感情上的变化,使对方为了保全个人的面子,顽固坚持个人的立场,影响谈判的顺利进行。

坚持对事不对人原则,争取因人成事,避免因人误事,具体做法有:

(1) 站在对方的角度考虑问题。在谈判中,当提出建议和方案时,要站在对方的角度考虑提议的可能性,理解和谅解对方的观点、看法。当对方拒不接受己方的提议,或提出己方难以接受的条件时,不可暴跳如雷,拍案而起,抱怨、指责对方,而要心平气和、不卑不亢地阐述客观情况,摆事实,讲道理,争取说服对方。

(2) 让双方都参与提议与协商,利害攸关。一个由双方共同起草和协商的包含双方主要利益的建议,会使双方都认为是利于自己的,这样达成协议就比较容易,这就是因人成事的技巧。

(3) 保全面子,不伤感情。伤害感情,不给面子,会使谈判双方产生敌意,不利于达成一致协议。为此,要注意以下三点:善于和乐于认识、理解自己和对方的情感;当谈判对方处于窘困和尴尬的境地时,应给对方一个台阶下,千方百计顾及对方的面子;注意同对方多沟通,因为谈判本身就是一种交流,如果能及时、经常地面对面沟通和交流,把话摆在桌面上,就会避免和消除误会。

5. 坚持使用客观标准原则

坚持使用客观标准原则是指在谈判中双方因坚持不同的标准而产生分歧时,坚持运用独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的标准来达成协议。这些客观标准既可能是一些惯例通则,也可能是职业标准、道德标准、科学标准等。

“没有分歧就没有谈判”,这句话说明谈判双方利益的冲突和分歧是客观存在、无法避免的。你希望房租低一点,而房东却希望高一点;你希望货物明天到,而供应者却想在下周送到;你希望得到对自己有利的结果,而对方也持同样的观点。这些分歧如阳光下的影子一样,是无法消除的。

谈判的任务就是消除或调和彼此的分歧,达成协议。实现的方法有很多,一般是通过双方的让步或妥协来完成。坚持客观标准能够克服主观让步可能产生的弊病,有助于双方和睦相处,冷静客观地分析问题,有利于谈判者达成明智、公正的协议。由于协议的达成依据客观标准,双方都感到自己利益没有受到损害,因而会积极有效地履行