

Business Negotiation



新坐标管理系列精品教材

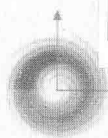
商务谈判

(第2版)

杨 晶 编著



清华大学出版社



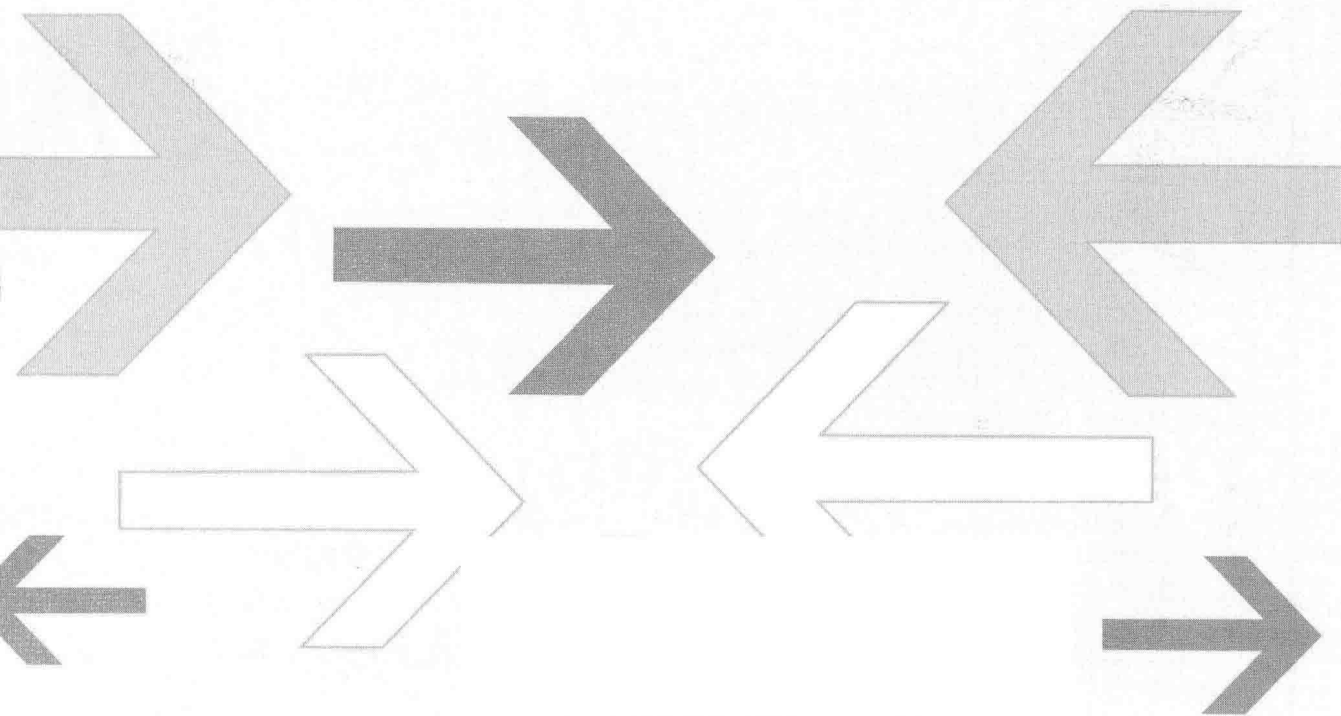
新坐标管理系列精品教材

Business Negotiation

商务谈判

(第2版)

杨 晶 编著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书全面系统地阐述了商务谈判的理论、策略与方法。其理论阐述前沿,框架结构新颖,内容全面,语言平实,案例丰富,可读性、实用性强。全书共分为商务谈判基础、商务谈判过程、商务谈判策略和商务谈判实务四篇,在系统地阐述商务谈判基本理论的基础上,重点分析了商务谈判活动的组织与管理、如何运用各种不同的商务谈判策略与技巧,并对常见具体业务谈判的开展进行了详尽的论述。

本书是市场营销、国际贸易、工商管理及其他经济管理类专业学生、MBA 市场营销研究方向学生、营销部经理、商务部经理、企业管理人士及对商务谈判有兴趣的有识之士的理想读物,也是广大工商界人士、企业营销人员、业务人员和中高层管理人员的学习蓝本和操练要典。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判 / 杨晶编著. —2 版. —北京:清华大学出版社,2016

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-44609-5

I. ①商… II. ①杨… 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 175390 号

责任编辑:王 青

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24.5 插页:1 字 数:563 千字

版 次:2005 年 2 月第 1 版 2016 年 8 月第 2 版 印 次:2016 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:45.00 元

产品编号:066803-01



FOREWORD

本书自2005年出版以来受到理论界和企业界的很大关注,已经连续加印近20次,感谢同行们的支持和有关部门的肯定,以后将会定期及时更新版次,以满足广大教师和读者之需。笔者一直从事商务谈判方面的教学与研究,试图建立适合商科类院校和企业实际培训之需的商务谈判教材的框架体系,希望能对商务谈判研究体系的建立与教材的建设做出一点贡献。

商务谈判是研究有关商务活动的谈判规律及策略的学科,实用性很强,全国开设商务谈判课程的高校也越来越多。国内高校一般将商务谈判列为商科类专业学生的必修课程,还有很多非商科类专业列为选修课程。商务谈判理论和实践的发展为我们提供了一些新的素材,一些高校同行和企业谈判专家针对本书的建设提出了一些很好的建议,结合理论界的最新研究成果和商务谈判实践的新发展,得益于同行们的支持,第2版的修订终于完成了。

商务谈判已成为现代社会经济生活中一个不可缺少的重要组成部分。国家与国家之间、企业与企业之间、个人与个人之间,由于存在经济利益的协调,都需要进行商务谈判。

我们都渴望成为一名成功的商务谈判者。然而谈判理论的精通、谈判策略的掌握,并非一朝一夕之功,它需要谈判者切切实实的知识积累和千辛万苦的努力磨炼。

商务谈判是一门科学,也是一门艺术。商务谈判不是简单的握手、签字和酒宴,它需要知识、智慧与谋略。一项成功的谈判可以使陷入困境的企业绝处逢生,而一项失败的谈判则可能断送企业的青春。事实证明,谁掌握了谈判艺术、成为谈判高手,谁才能在商战中占据有利地位。在几千年的谈判历史中,人类积累了许多宝贵的谈判经验,其中许多谈判的原则、策略与技巧被人们继承、发展和完善。这些为我们研究商务谈判学提供了丰富的营养。

第2版沿袭了第1版的基本框架思路,对篇章结构进行了调整,使得体系结构更加合理,更好理解。全面更新了商务谈判的案例,每一章增加了引例和案例讨论,去掉了原来单独的案例篇,使理论与案例结合得更加紧密。对有关章节的内容进行适当调整,对第1版中陈旧的内容予以删除,增加了一些新的内容,调整了部分思考题,总体篇幅适当压缩。

全书共分四篇,即商务谈判基础、商务谈判过程、商务谈判策略和商务谈判实务。基础篇主要对商务谈判的基本知识和技能进行了总结和概括,包括商务谈判概论、商务谈判心理、商务谈判思维、谈判礼仪与谈判风格共四章内容。过程篇主要就商务谈判的准备及谈判各阶段应注意的问题进行阐述,包括商务谈判准备、开局与报价、磋商与成交、驾驭谈判进程共四章内容。策略篇阐述了各种谈判策略与技巧,针对不同的谈判阶段、不同的谈判场景、不同的谈判对手介绍了不同的谈判应对技法,包括打破谈判僵局、回避商务风险、商务谈判要诀、商务谈判策略与技巧纵览共四章内容。实务篇主要对各种常见具体业务谈判的运作及应采取的对策进行了详细论述,包括合同签订及纠纷谈判、货物买卖谈判、合资合作谈判、商务代理谈判共四章内容。

本书力求全面系统、结合实际、简洁明快、语言平实。本书内容既不是空洞的理论说教,也不是简单的案例罗列,而是理论与实践的融合,希望给读者一个新的整体的思路,从总体上把握商务谈判学,使读者仿佛置身谈判桌旁来研修此书。

本书是市场营销、国际贸易、工商管理及其他经济管理类专业学生、MBA 营销研究方向学生、营销部经理、商务部经理、企业管理人士以及对商务谈判有兴趣的有识之士的理想读物,也可以满足企业营销人员、中高层管理人员的专业培训之需。本书由中国人民大学杨晶负责全书修订的框架设计和总纂定稿。参加第二版修订的主要有:中国人民大学杨晶、李先国,北京工商大学罗朝能,广东财经大学彭雷清,湖南大学胡志勇,广东外语外贸大学王卫红,中华女子学院任锡源,广东金融学院刘志梅。杨亮、张乐、李沐阳、宋明蕊、李双丰、江红红、何新宇、赵咏涛、王忠华、蔺媛媛、凤陶、赵建峰、张海涛、温慧生、张茜、汪昆、李妍嫣、许华伟、黎学深、蔡玉元、雷达、乔迪、段祥昆、肖文戈、刘雪敬、张倩、王小洋、杜江、王超、佟香影、韩迪、陈宁颖、张新圣、于潇宇、刘婷婷、郑琛誉、樊亚凤、周笑、郑一妹、李双武、刘刚、杨安怀参与了增补案例、修订个别章节的工作。本书的修订参考了大量国内外有关商务谈判的著作和资料,得到了国内同行、专家和清华大学出版社编辑的大力支持和帮助,他们提出了很多宝贵意见,在此一并表示衷心感谢。书中不当之处敬请大家批评指正,以便我们今后更好地修订此书。

本书配有教学课件,以备教师教学之需。欢迎各界人士共同探讨这一重要课题(E-mail:rdyj6215@126.com)。

杨 晶

于中国人民大学

教学支持说明



扫描二维码在线填写
更快捷获取教学支持

尊敬的老师：

您好！为方便教学，我们为采用本书作为教材的老师提供教学辅助资源。鉴于部分资源仅提供给授课教师使用，请您填写如下信息，发电子邮件给我们，或直接手机扫描上方二维码在线填写提交给我们，我们将会及时提供给您教学资源或使用说明。

（本表电子版下载地址：<http://www.tup.com.cn/subpress/3/jsfk.doc>）

课程信息

书 名			
作 者		书号（ISBN）	
开设课程1		开设课程2	
学生类型	☐ 本科 ☐ 研究生 ☐ MBA/EMBA ☐ 在职培训		
本书作为	☐ 主要教材 ☐ 参考教材	学生人数	
对本教材建议			
有何出版计划			

您的信息

学 校			
学 院		系/专业	
姓 名		职称/职务	
电 话		电子邮件	
通信地址			

清华大学出版社客户服务：

E-mail: tupfuwu@163.com

电话：010-62770175-4506/4903

地址：北京市海淀区双清路学研大厦B座506室

网址：<http://www.tup.com.cn/>

传真：010-62775511

邮编：100084



CONTENTS

第 1 篇 商务谈判基础

第 1 章 商务谈判概论	3
1.1 谈判与商务谈判的含义及特征	4
1.2 商务谈判的内容与种类	10
1.3 商务谈判的基本原则	15
1.4 商务谈判的成功模式	18
第 2 章 商务谈判心理	27
2.1 商务谈判心理概述	28
2.2 谈判中的需要心理	31
2.3 谈判中的谋略心理	35
2.4 谈判中的成功心理	38
2.5 谈判中的群体心理	41
第 3 章 商务谈判思维	47
3.1 思维的分类	48
3.2 谈判中的思维艺术	50
3.3 谈判中的逻辑艺术	55
第 4 章 谈判礼仪与谈判风格	66
4.1 基本社交礼仪	67
4.2 商务谈判中的礼仪	72
4.3 不同谈判对手的禁忌	77
4.4 国际商务礼俗与禁忌	82
4.5 不同的谈判风格	89

第2篇 商务谈判过程

第5章 商务谈判准备	107
5.1 谈判人员的组合	108
5.2 谈判调研与分析	112
5.3 谈判方案的制订	122
5.4 谈判活动的安排	125
第6章 开局与报价	132
6.1 开局	133
6.2 报价	136
第7章 磋商与成交	145
7.1 磋商	146
7.2 成交	159
第8章 驾驭谈判进程	168
8.1 主谈人在谈判进程中的作用	169
8.2 谈判各阶段的驾驭	173
8.3 合同签字过程的驾驭	179
8.4 驾驭联合型外贸谈判的技巧	181

第3篇 商务谈判策略

第9章 打破谈判僵局	191
9.1 商务谈判僵局的种类	192
9.2 商务谈判僵局的成因	193
9.3 打破商务谈判僵局的策略	197
第10章 回避商务风险	208
10.1 商务活动中的风险分析	209
10.2 商务风险的预测与控制	215
10.3 回避商务风险的策略	217
第11章 商务谈判要诀	224
11.1 商务谈判中“听”的要诀	225

11.2	商务谈判中“问”的要诀	230
11.3	商务谈判中“答”的要诀	234
11.4	商务谈判中“看”的要诀	237
11.5	商务谈判中“叙”的要诀	241
11.6	商务谈判中“辩”的要诀	243
11.7	商务谈判中“说服”的要诀	245
第 12 章	商务谈判策略与技巧纵览	251
12.1	常见的谈判策略	252
12.2	常见的谈判技巧	265
第 4 篇 商务谈判实务		
第 13 章	合同签订及纠纷谈判	285
13.1	合同的种类和形式	286
13.2	合同的签订	289
13.3	合同纠纷的谈判	292
第 14 章	货物买卖谈判	304
14.1	货物买卖谈判的内容	305
14.2	货物买卖谈判的程序	314
14.3	货物买卖谈判的策略	316
第 15 章	合资合作谈判	327
15.1	中外合资经营企业设立的谈判	328
15.2	中外合作经营企业设立的谈判	337
15.3	中方对外投资设立企业的谈判	341
15.4	国际劳务合作业务的谈判	343
15.5	对外工程承包业务的谈判	346
第 16 章	商务代理谈判	355
16.1	商务代理概述	357
16.2	销售代理谈判前的准备	360
16.3	销售代理谈判的内容和策略	364
附录一：谈判能力测验		370
附录二：国际货物买卖谈判协议参考格式		376
参考文献		382

第 *1* 篇

商务谈判基础

- 第 1 章 商务谈判概论
- 第 2 章 商务谈判心理
- 第 3 章 商务谈判思维
- 第 4 章 谈判礼仪与谈判风格



CHAPTER 1

商务谈判概论

本章要点

- ☐ 谈判的含义与特点
- ☐ 谈判的构成要素
- ☐ 商务谈判的含义与特征
- ☐ 商务谈判的内容与种类
- ☐ 商务谈判的基本原则
- ☐ 商务谈判的成功模式

引例

沉默是金

某企业要改进内部管理系统,A 咨询公司率先得到了这个消息,几番较量下来,在竞争中脱颖而出,对方要求报价。A 公司分析后认为,对方既然迫切希望项目上马,而且对我方的方案非常认可,资金又雄厚,于是总体报价 200 万元,就算对方“砍价”,也有足够的价格空间。

然而一周过去了,对方没有任何反应。侧面了解,对方并没有与其他咨询公司接洽。又两周过去了,对方还是老样子。A 公司着急了,有人提出:看来是价格报高了,对方肯定觉得这个价格离谱,都懒得理我们……其实销售经理在报价时心里就在打鼓,早就准备好一旦这次“搏”不进马上降价。于是他们迅速报了第二次价格——150 万元,并解释上次是打印错误。

没想到对方还是没消息。于是他们又报价 120 万元、100 万元……等报出 80 万元的时候,销售经理已经非常沮丧。这时对方回应了:请马上过来签约!

项目的进展很顺利。接近尾声时大家聚餐,销售经理称赞对方的总经理是他所见过的最会谈判的人。然而,对方的一番话让 A 公司的精英们都闷了好长的时间。

“其实你们最初报价的时候,我确实感到有些高,我们的预算是150万元。不过你们的方案确实不错。经过讨论,我们决定将成交价定在150万~180万元。但这时我们内部出现了反对管理改革的呼声,尤其部分董事也有所顾虑。所以我们就花了将近一个月的时间做内部解释协调工作,在争取到他们的支持后,计划马上找你们谈。没想到你们的第二份报价到了,是150万元。这大出我们的意料,而且你们重新报价的理由居然是‘打印错误’。这让我们感到你们的报价还有下降的空间,而且你们显得很急迫。于是我们静观其变,结果大家都知道了:80万元成交。非常感谢大家卓有成效的工作。从这个项目完成的质量和效果来看,80万元确实是非常超值的。我一定会在其他企业面前替你们好好宣传,当然这次的价格我会保密的。”

资料来源:程烈.销售谈判之讨价还价篇[EB/OL].第一营销网,<http://www.cmmo.cn/article-105526-5.html>,2012-08-10.

商务谈判是商务活动中的重要环节,很多情况下交易的达成都需要双方进行紧张而激烈的谈判。在了解和研究商务谈判理论之前,必须对商务谈判的基本知识有所认识。首先,要了解的是商务谈判的含义及特征。何谓谈判?作为一项有意识的社会活动,商务谈判具有何种特征?其次,需要熟悉商务谈判的内容和种类,以此指导实践工作,在实际工作中做到辨别情况,有的放矢。最后,必须理解和掌握商务谈判的基本原则以及商务谈判的成功模式,以便在谈判活动中有章可循,找到一条能够顺利到达成功彼岸的道路。

1.1 谈判与商务谈判的含义及特征

1.1.1 何谓谈判

“谈判”一词听起来似乎有些神秘、玄妙,有时甚至令人生畏。其实,我们每个人每天都会接触到有关谈判的内容,只是我们没有明确地意识到而已。比如我们上街购物,会很自然地与货主讨价还价。如果说谈判真的有什么玄妙之处的话,那么它的玄妙之处就在于:它是一项既充满智慧、勇气,又充满艺术和技巧的人类活动。在当今经济发展的世界,谈判活动已成为企业对外交往的重要手段,直接影响着各种人际关系。谈判不仅包括一切正式场合的谈判活动,也包括一切个人间、企业间和政府间的关系。如今,谈判已发展成了一门新的学科,即谈判学。谈判不再是欺诈或其他敌对关系的同义语;相反,它已被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。作为一门学科,它使任何谈判人员都能受到启迪,得到有益的借鉴,并获得圆满的成功。

那么,什么是谈判呢?

谈判就是指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需求,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。简言之,谈判是一种人们为了改变相互关系而交换意见,为了取得一致而相互磋商的行为和过程。

为了很好地理解和把握谈判的内涵,我们可以从多个角度来消化吸收它。

1. 谈判的内在动力

谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需求,是基于一定的需求而进行的人类

活动。

谈判的内在动力是需求,而且,满足一方的需求会涉及或影响另一方需求的满足,任何一方都不能无视他方需求的满足。也就是说,客观上谈判各方之间各自的需求是既统一又矛盾的关系。例如,中外双方经过磋商谈判在中国境内建立一个合资企业,合资企业所需先进技术由外方提供。对外商而言,举办这种合资企业,其目的和需求应该是利用技术上的优势,通过合资这种形式,绕过直接贸易的障碍,利用中国政府给予中外合资企业的许多便利,开拓和占领中国广阔的市场,并获取长期丰厚的利润。而对中方来讲,其目的和需求则是利用外商的先进技术,并积极消化和吸收这种技术的精华,提高我国在该项产品生产上的技术水平。同时,还可向外商学习其对先进技术的管理,在使产品满足国内市场的同时,积极争取出口创汇。显而易见,中外双方的目的和需求是既统一又矛盾的。其统一的一面体现在:中外双方要想实现各自的愿望和需求,就必须通过双方努力,建立合资企业才能实现。通过合资,一方面,中方能够引进外商的先进技术;另一方面,外商能够绕过直接贸易的种种限制和不便,直接接近和开拓中国市场。诚然,这里所指的先进技术,是技术的拥有者所不愿出售的。其不愿出售的原因不外乎是出售技术所获取的利润没有通过使用技术、生产出产品加以出售丰厚;也可能是将技术转让给他人会反过来危及原技术拥有者的产品市场,结果会出现失大于得的“飞镖效应”。因此,双方都会认为合资是统一各自需求的最佳途径。其矛盾的一面体现在:外商提供先进技术的目的是要开拓和占领中国的广阔市场,并获取高额利润,而不是真正地从中国国情出发,来帮助中国提高技术水平;中方举办合资企业的目的是要吸收国外先进技术和先进的管理经验,提高国内现有技术水平,最终实现产品国产化,并积极发展出口,多创外汇,而绝对不是真正地敞开大门,把国内市场拱手相让给外商。可见,对中方来讲,是以市场换技术,而外商则是以技术换市场。没有市场,就无法引进外商的先进技术;没有先进技术,就难以打入中国市场。这就充分体现了中外双方之间既统一又矛盾的利害关系。

2. 谈判各方的联系

参与谈判的各方必须有一定关系。不管是直接联系还是间接联系,总之,他们之间必须有一定关系或联系,否则,他们就不会走到一起来谈判。很显然,彼此毫无关系的各方肯定不会进行谈判,只有当他们之间存在一定的联系或关系时,才有可能进行谈判。

3. 谈判中的信息交流

谈判各方之间在需求上的既统一又矛盾的关系,使得各方必须通过信息交流、磋商来解决,通过协商来求得一致意见,满足各自的需求。谈判不可能是单方面的,也不可能不通过信息传递这种方式来交换意见。即使是发生在哑人之间的谈判,也会借用手势或文字来传递信息、交流意见,最终达成一致。

4. 知识与手段

谈判是人们为了确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的一种积极的行为。这种行为和活动要涉及有关人的许多方面和领域。作为一个合格的谈判人员,不仅要精通谈判内容所涉及的专业知识,还要很好地认识和了解有关人文方面的知识。既然谈判不可能是单方面所完成的行为,那么,一方就要通过谈判与他方进一步发生关系。这种关

系在各方谈判人员的努力下,或是得到加强,或是变更,或是消除。例如,房屋租赁关系,可以通过谈判变更为买卖关系。人们可以借助谈判的手段来有意识地、积极地改变他们各方间的相互关系,是一种有效解决矛盾的积极行为和活动。

5. 谈判过程

谈判是一个过程。谈判不只是指各方达成协议的一时一刻,还包括人们为谈判所作的调研及一切准备工作,以及双方达成协议后的贯彻和实施过程。因此,谈判是需要时间的,也是要耗费一定谈判成本的,复杂的谈判更是这样。

通过以上五点,我们已对谈判的内涵有所了解。另外,从谈判的外延上分析,谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判是泛指一切为寻求意见协调而进行的思想、意愿交流磋商的全过程。比如说,公司为分发红利而召集的讨论会,父母为给儿子购买小汽车而进行的协商,等等,都是一种广义的谈判。日常生活中的每个角落都充斥着这类谈判;生活中的每个人都是广义谈判的谈判者。因此说,生活中只要我们稍加留意就会发现,谈判,是现代社会无时不在、无时不有的现象,整个世界就像一张偌大的谈判桌。狭义的谈判是指有准备、有步骤地,为寻求意见协调,并用书面形式予以反映的磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征。

1.1.2 谈判的特点

作为人类一种有意识的社会活动,谈判具有以下几个特点。

1. 谈判是一个通过不断调整各自需求,最终使谈判各方的需求相互得以调和,互相接近,从而达成一致意见的过程

比如,在裤子交易市场内,买主正在为批发裤子交易与卖主谈判。卖主根据货物买卖的常规做法是,首先开价 160 元,买主又一次仔细地看看裤子的做工,并指着一处有些粗糙的地方说:“能否将价格压低?”卖主再次要价 150 元,并且强调已是合理价,买主见机报了自己的价为 130 元。卖主再一次将价格降到 145 元,买主又还了一个价为 135 元,最后双方以 140 元成交。可见,在这场谈判中,买卖双方都是通过不断调整各自的报价而使价格相互接近,最后在 140 元这一价格点上达成利益的平衡。需要指出的是,利益上的平衡不等于利益上的平均,而是双方各自在内心所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成是谈判。

2. 谈判具有“合作”与“冲突”的二重性,是“合作”与“冲突”的对立统一

谈判的合作性表现在,通过谈判而达成的协议对双方都有利,各方利益的获得是互为前提的。而谈判的冲突性则表现在,谈判各方希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此要进行积极的讨价还价。为了很好地解决谈判中的这对矛盾,首先必须对此有深刻的认识。其次在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略和战术时,必须注意既要不要损害双方的合作关系,又要尽可能为本方谋取最大的利益,即在这二者之间找到一个平衡点。

在实际谈判过程中,这个平衡点不是所有参与谈判的人员都能找到的。实践中我们常常会看到有些谈判人员只注意谈判存在的合作性的一面,而忽视谈判的冲突性,十分害怕与对方发生冲突,当谈判因存在冲突而陷入僵局时便茫然不知所措。因而,为了避

免冲突而对对方提出的意见和要求,只是退让和承诺,不敢据理评价和反驳,不敢积极地争取自己的正当利益。如果遇到那些善于制造冲突、乐于通过战而取胜的强势谈判对手,则常常会吃亏受损。与此相反,有的谈判人员只注意谈判冲突性的一面,而忽视合作性的一面,视谈判为一场你死我活的战斗,只讲究一味地进攻,甚至最终将对手逼出谈判场外,回过头来看自己也是劳而无获。对于谈判人员来讲,应该提倡在合作前提下达到利益最大化,即在使对方通过谈判有所收获的同时,使自己获得更多的收获。此所谓“合作的利己主义”做法。

3. 对谈判的任何一方来讲,谈判都有一定的利益界限

对此,美国谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格有这样一段精彩的论述:谈判人员的目光不能只盯着“再多要一些”,当接近临界点的时候,必须清醒警觉,毅然决断,当止即止。参与谈判的每一方都是有某些需要应该得到满足的,如果把其中任何一方置于死地,那么最终大家都将一无所得。这段话意在告诉人们,参与谈判的人员应该注意把握彼此的利益关系,明确利益界限。有关这一特征我们可十分形象地用图 1-1 来表示。

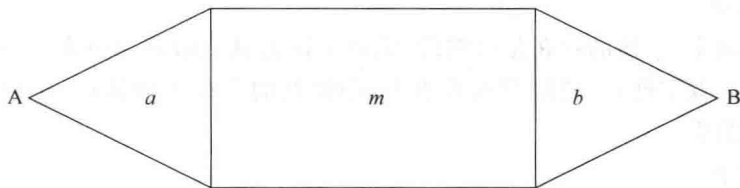


图 1-1 谈判双方利益关系

在这里,我们形象地称谈判的双方为 A、B,整个图形内区域即 $a+m+b$ 代表谈判的总利益。 a 代表 A 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益, b 代表 B 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益, m 代表 A、B 双方经过磋商、积极争取得到的利益。对 A 方来说,很显然,其利益界限是 $a \leq A \leq a+m$,如果谈判的结果不在此范围内成交(如 $A < a$),则 A 方必然难以承受,只好退出谈判而使谈判破裂;若 $A > a+m$,这时 B 方又会感到不利而退出谈判。同样,对 B 方来讲,他在谈判中的利益界限应是 $b \leq B \leq b+m$,如果谈判的结果不在此范围内达成协议,比如 $B < b$ 或 $B > b+m$,都会使 B 方或 A 方退出谈判而使谈判破裂。因此,了解和把握谈判的利益界限问题是非常重要的。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求,不能一味地要对方让步,否则最终会因对方退出而使自己可能到手的利益丧失掉。当然,自己也不能无止境地退步,这就是人们常说的在谈判中要把握住进攻的“度”。把握住成交的时机是非常关键的,对“度”的恰当把握,是衡量谈判者在谈判中作用大小的重要指标。

诚然,具体谈判各方所得利益的确定,完全取决于谈判各方的实力以及谈判艺术与技巧的运用。谈判前人们是无法准确预计谈判的结果的,无法根据某些规则具体计算出彼此之间最后所得的利益。最终如何划分谈判的总利益,完全取决于双方的谈判实力对比,以及谈判的艺术与技巧的发挥。

4. 谈判既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机整体

首先,谈判是人们协调彼此之间的利益关系、满足各自的需求并达成一致意见的一

种行为和过程,谈判人员必须以理性的思维对所涉及的问题进行系统的分析和研究,根据一定的规律、规则来制订方案 and 对策,这就充分地体现了谈判的科学性的一面。其次,谈判是人们的一种直接交流活动,谈判人员的素质、能力、经验、心理状态以及思维的运用,都会直接影响谈判的结果,具有难以预测性。同样的谈判内容、条件和环境,不同的人去谈判,其最终结果往往会不同。这就是谈判的艺术性的体现。

对于一个谈判者来讲,在谈判中既要讲究科学,又要讲究艺术。也就是说,在涉及对谈判双方实力的认定、对谈判环境因素的分析、对谈判方案的制订以及对交易条件的确定等问题时,更多地体现出谈判科学性的一面,而在具体的谈判策略与战术的运用上,则比较多地体现了谈判的艺术性的一面。“科学”告诉我们在谈判中如何做,而“艺术”则帮助我们吧谈判做得更好。

1.1.3 谈判的构成要素

一项完整的谈判活动须具备以下要素,否则,谈判活动就无法进行。

1. 谈判主体

在谈判活动中,主体的存在是必然的,谈判主体也就是谈判当事人。一般来说,谈判当事人常常具有双重性:一是谈判的代表者,即谈判的个体或团队;二是谈判组织,即谈判者所代表的组织。

2. 谈判客体

谈判活动要有谈判的标的和议题,即谈判客体。所谓谈判标的是指谈判的事物,如贸易型谈判的标的是买卖的货物,服务型谈判的标的是服务的内容等;所谓谈判的议题是指谈判的具体内容或交易条件,如价格、数量、质量、付款方式等。

3. 谈判目的

谈判目的是构成谈判活动不可缺少的因素。只有谈判主体和客体,而没有谈判目的,就不能构成真正的谈判活动,而是闲谈。正因为谈判各方面鲜明的目的性,才会使得谈判活动具有较强的冲突性和竞争性,而闲谈则不涉及各方的利害关系,也不会导致双方的对立和竞争。

4. 谈判行为

谈判活动是通过谈判双方的谈判行为进行的。有谈判的主体、客体和目的,而没有谈判的行为,则只是谈判的构想,而不是谈判的现实。谈判行为是指谈判主体的言行举止或具体活动,是解决谈判结果的主要因素。

5. 谈判环境

谈判活动都是在特定的环境下进行的,受到环境的具体制约,脱离了具体的环境去谈论谈判就没有意义。这种环境既包括了外部的大环境,如政治、经济、文化、市场、竞争等,亦包括了谈判的小环境,如时间、地点、场所、交往空间等。

6. 谈判结果

一项完整的谈判活动必须有谈判结果。无论谈判成功与否,都需要有相应的结果。没有结果,则意味着谈判活动还没有结束。有些谈判旷日持久或相持不下,但只要没有明确的谈判结果,谈判就有继续的可能。谈判活动不了了之,只能成为“不完整的谈判”,