

**SHANGWU
TANPAN**

高职高专市场营销专业精编系列教材

商务 谈判

主编◎庞如春 刘文广



首都经济贸易大学出版社

SHANGWU
TANPAN

高职高专市场营销专业精编系列教材

商务 谈判

主编◎庞如春 刘文广

/// 首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/庞如春,刘文广主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2008.1
(高职高专市场营销专业精编系列教材)

ISBN 978-7-5638-1456-5

I. 商… II. ①庞… ②刘… 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 173673 号

商务谈判

主 编 庞如春 刘文广

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 307 千字

印 张 16

版 次 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1456-5/F·851

定 价 23.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前 言

商务谈判已经成为各类工商企业经营与发展、合作与购销的重要商务活动内容,商务谈判的原则、策略、方法以及技术技巧,是现代企业商务人员必须掌握的职业技能。

按照全国第三次教育工作会议的精神和教育部关于全国高职高专教材建设的基本要求,我们从职业岗位和高等职业教育的要求出发,基于理论必须够用为度、应用和操作技能突出的原则,以商务谈判的程序与要素为线索,以谈判的原则、方法、策略和技术技巧为轴心,设计了本教材的内容体系,力求生动、易懂、连贯、直截了当,系统而实际地反映商务谈判的实务内容与方法。本教材主要有3个特点:一是内容体系以商务谈判为轴心,将理论融于实务技能的体系中;二是将商务谈判定位于现代营销系统,将营销理念作为理论根基,突出实务运用;三是语言通俗易懂、引人入胜,可读性强,首尾与正文呼应,提高学生理解与训练的积极性和自觉性。

本书由庞如春、刘文广主编,岳元峰、王晓芳参编。全书设置了8章内容:商务谈判概述、商务谈判的策划与组织管理、谈判开局与实质磋商、较量过程中的谈判策略、协调过程中的谈判技巧、价格谈判、商务谈判的结束、国际商务谈判。全稿由著名市场学家吴建安教授审阅。

在本书编写过程中,得到了各方面的大力支持,首都经济贸易大学出版社赵杰编辑对教材的形式等提出了有价值的意见。此外,本稿还借鉴了大批国内外的优秀著作与成果,借此机会,一并表示真诚的谢意!

作者

2007年7月于长春

内 容 提 要

《商务谈判》一书以理论必须够用为度、突出实用与技能为原则。其内容体系以商务谈判为轴心,不谈与商务谈判关联度不高的内容,不搞理论专论,而是将理论融于实务技能的体系中;将商务谈判定位于现代营销系统,有理论根基,突出实务运用;语言引人入胜,可读性强,以提高学生理解与训练的积极性和自觉性。全书的学习目标、案例导读、正文、相应案例解析、小结、思考与训练等相互呼应,语言通俗易懂,选材实用生动。

本书以谈判过程为线索,包容各类商务谈判要素,设置了8章内容:商务谈判概述、商务谈判的策划与组织管理、谈判开局与实质磋商、较量过程中的谈判策略、协调过程中的谈判技巧、价格谈判、商务谈判的结束、国际商务谈判。

本书可供高职高专经济管理类专业的师生使用,也是实际商务谈判工作者的案头必备参考书。

目 录

CONTENTS

第一章 商务谈判概述 / 1

第一节 营销时代的商务谈判 / 2

第二节 商务谈判的原则 / 9

第三节 商务谈判的基本要领 / 15

第二章 商务谈判的策划与组织管理 / 22

第一节 谈判方案策划概述 / 23

第二节 商务谈判的结构及其设计 / 32

第三节 对商务谈判人员的管理 / 35

第三章 谈判开局与实质磋商 / 43

第一节 建立和谐的谈判气氛 / 44

第二节 谈判的开局策略 / 50

第三节 激发欲望的方法 / 56

第四节 实质磋商阶段的规律与策略 / 61

第四章 较量过程中的谈判策略 / 71

第一节 处理需求与行为 / 72

第二节 排除障碍 / 81

第三节 应变策略 / 89

第四节 压力的施加与解除 / 92

第五节 实施让步 / 103

第六节 取得进展 / 110

第七节 如何对待竞争者 / 118

第五章 协调过程中的谈判技巧 / 130

第一节 讲话技巧 / 131

第二节 提问的技巧 / 136

- 第三节 回答与说服的技巧 / 140
- 第四节 反对意见的处理方法 / 144
- 第五节 示范的技巧 / 146
- 第六节 电话谈判的技巧 / 150

第六章 价格谈判 / 159

- 第一节 价格谈判的哲学 / 160
- 第二节 谈判中的报价 / 166
- 第三节 还 价 / 173
- 第四节 价格谈判策略与技巧 / 178

第七章 商务谈判的结束 / 188

- 第一节 谈判结束的契机 / 189
- 第二节 结束谈判的准备工作 / 193
- 第三节 结束谈判的技巧 / 197

第八章 国际商务谈判 / 212

- 第一节 进入国际市场 / 213
- 第二节 国际商务谈判的过程与策略选择 / 224

参考文献 / 246

第一章 商务谈判概述

学习目标

- 准确理解商务谈判的内涵及其在营销时代的定位
- 辩证看待立场与利益、人与事、意愿与客观标准之间的关系以及谈判双方的利益要求
- 掌握商务谈判实施中的策略性、技巧性原则和一般要领
- 将谈判要义内化为一种思维方式
- 能够灵活运用谈判的基本原则和基本要领解决实际问题
- 能找出双方共同利益



买戒指

贾先生想为他的女朋友买一枚戒指。他已经攒了大约 800 元,并且每星期还继续攒 20 元。一天,他在东方明珠宝店,一下子被一枚标价 1 200 元的戒指吸引住了。他认为这枚戒指就是他想送给女朋友的礼物,但他买不起!该店老板说,他可以几个星期以后来买,但不能保证那时是否会被别人买去。贾先生很沮丧。随后他偶然进入另一家店,那里有一枚与前一家店的那枚很相似的戒指,标价 800 元。他想买,但仍惦记着东方明珠店的那枚 1 200 元的戒指。几个星期以后,东方明珠店的那枚戒指仍未售出,还降价 20%,减为 960 元。但贾先生的钱仍然不够。他把情况向老板讲了。老板很乐意帮助他,再向他提供 10% 的特别优惠现金折扣,现付 864 元。贾先生当即付款,怀着喜悦的心情离开了。

其实两家店的戒指是完全相同的,都是从批发商那里以每枚 700 元进的货。东方明珠店获利 164 元,而另一家店标价虽低,却未能吸引贾先生。贾先生为自己聪明地等待了数星期后获得减价的好处而感到愉快,还为与老板讨价还价后又得到 10% 的特别优惠而高兴。这不是皆大欢喜吗?的确,获得优惠都会使人有好的感受!

【案例评析】

1. 一样的产品,买者却乐于接受高一些的价格,这就是谈判;一方要求什么是

什么,或者一方完全满足另一方的要求,这就不是谈判。

2. 谈判是知识和努力的汇聚,目的在于得到自己所需要的,并寻求对方的许可。

现实生活中的谈判比比皆是,谁都会自觉不自觉地参与其中,尤其是从事商务活动,不可避免地要进行商务谈判。在谈判过程中,怎样将自己的成本压到最低,怎样使自己的利益达到最大化,等等,都是需要在谈判过程中好好把握的问题。

第一节 营销时代的商务谈判

企业在经营活动中,为了实现自己的经济利益,必须寻求对方的许可,这就需要进行谈判。虽然谈判是一项历史悠久的活动,但是,随着现代社会生产、采购、销售、消费以及各种形式的合作在理念、方法及手段上发生的巨大变化,仅凭对谈判的直接感觉或朴素认识,已无法透彻地反映出谈判的本质,更难以准确地把握商务谈判的精髓。因此,站在一个全新的视角来审视商务谈判已成为现代企业的必然要求。

一、商务谈判在营销时代的定位

(一) 营销时代的企业理念

1. 企业的首要任务是确定目标市场的需求、愿望与价值。企业认定顾客握有最终的决断权,常以顾客的观点来指导和检查自己的经营策略,即所谓透过顾客的眼光看企业。

2. 企业认识到,顾客的需求比产品的精美更为重要。因此,企业的重心从寻求生产方面的特权,转向重视市场方面的特权,以提高市场占有率为目标,力求比竞争对手更有效、更优秀地满足目标市场的需求。

3. 企业的一切经营活动都是建立在市场调查预测的基础之上,争取消费者的行动是在整体的营销控制之下进行的。

4. 企业认识到,只有满足用户的需求并使其满意,才能建立企业信誉,促使顾客形成对商品的偏爱与忠诚。

以上这些,便是判断企业营销活动优劣的标准,是实现企业营销目标的保证,也为商务谈判提供了基本依据。

(二) 市场营销中的商务谈判

市场经济要求企业必须将营销活动从推销商品的简单模式中跳出来,进行全方位的努力。

1. 市场营销的含义。市场营销是企业从满足社会需要的目的出发,通过企业可控制的组合力量适应不可控制的环境要求,以期实现经济目标的企业整体活动。换言之,它是有计划地组织企业,为满足社会需要,通过市场营销手段的组合力量来适应外部环境,以实现预期经济目标而进行的企业经营管理活动。企业的市场

营销活动是指企业的整个业务经营过程,包括市场调研、产品开发、定价、分配、销售、促销以及售后服务,等等。调研、销售以及促销仅仅是企业整个市场营销活动的有机组成部分。

2. 商务谈判在市场营销中的定位。市场营销是适应较高生产力发展水平的企业经营活动,它不仅活动内容丰富,而且活动本身形成了完整的系统,包括以满足市场消费需求为目的的产前产中活动、各种不同的销售组合形式和售后服务等。这种系统活动本身形成了两个截然相反的信息流向,即生产信息流和消费信息流。生产信息流是指从生产企业流向消费者的信息;消费信息流是指从消费者流向生产企业的信息。企业的商务谈判是生产信息和消费信息以及企业间商务往来的具体沟通方式之一。商务人员通过谈判实现整体营销目标、价格政策以及产品价值,实现各方的合作,并树立企业的形象和产品的声誉。因此,在市场营销的一系列环节中,商务谈判是其中的一个重要环节。商务谈判人员不是一部单纯的发言机器,而是企业营销思想与战略的重要执行者,执行者所运用的战术之一就是通过商务谈判将企业的经济利益最终体现出来。

事事皆可谈判,商务尤其需要谈判。商务早已有之,而营销是在第二次世界大战之后才产生的。在营销方针的指导下,商务谈判在精神上已具有新意——勉强顾客、损伤对方的利益、仅强调技巧性的“卖了就走”的做法,已为现代企业商务精神所抛弃,成为历史的遗迹。



案例 1-1

招商银行

招商银行成立于 1987 年 4 月 8 日,经过 20 年的发展,它从一家深圳市的地区性银行成长为全国性的商业银行。2005 年 3 月 12 日,英国《银行家》杂志的中国商业银行竞争力研究中心在北京公布了中国商业银行竞争力排行榜,招商银行在综合竞争力排名中荣登榜首。

招商银行致力于为消费者提供优质服务。针对市场和消费者需求的变化,招商银行开发了与之相适应并具有高科技含量的金融产品和金融服务,打造了一卡通、一网通、金葵花理财、国际标准双币信用卡等知名金融产品品牌,通过网上银行、电话银行、手机银行、自助银行等电子服务网络,极大地满足了消费者对方便快捷的银行服务的需求。

招商银行不断提高服务水平。对于要求高水准、专业化和个性化金融服务的消费者群体,招商银行为他们提供了一对一量身订制的金融服务产品。为提高消费者满意水平,招商银行率先在国内构建了“客户满意度指标体系”,并成为中国内地第一家通过 ISO 9001 认证的商业银行。

招商银行称得上是一家真正为消费者服务的企业,它向我们展示了现代市场营销的魅力,消费者也因此把“中国最受尊敬企业”的殊荣赠予它。

〔案例评析〕

1. 银行、医院、工厂及政府都是为消费者服务的元素,那种脱离消费者的行为将会一事无成。

2. 招商银行处处想消费者所想,急消费者所急,以现代市场营销思想指导企业经营,受到消费者欢迎。

3. 商务谈判是企业实现为消费者服务的行为,因此,要以市场营销思想为指导进行。

二、商务谈判概述

(一)商务谈判的定义

谈判是企业进行经济贸易活动的重要手段,它有自身的规律和规则,是科学性与艺术性的统一。

美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·I. 尼尔伦伯格在《谈判艺术》一书中指出:“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。只要人们是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。”谈判是知识和努力的结晶,目的是在取得对方同意的情况下得到自己的利益。

商务谈判是指企业为了实现自己的经济目标和满足对方的需要,运用书面或口头的方式说服、劝导对方接受某种方案的协调过程。它包括为了实现产品购销而进行的常规性谈判及实现战略目标而从事的具有开拓意义的谈判,如联合、兼并、合作等。

(二)商务谈判的特性

任何事物之所以存在,就在于它具有与众不同的地方,商务谈判也有它的特性,具体体现在以下几个方面。

1. 谈判是双方“给予”与“接受”兼而有之的一种互动过程。不论参与双方是自愿的或被动的,单方面的施舍或接受都不是真正意义上的谈判。

2. 谈判是双方“冲突”与“合作”的结合体。参与谈判的双方都在争取自身利益的最大化,这势必会显现出利益冲突的对抗性。但是,双方也都心领神会,只有争取使谈判能够达成协议,才能实现自己的经济利益。因此,参与谈判的双方要自觉地向共同接受的条件靠近,这又使谈判显现出一定程度的合作性。尽管在不同的谈判场合下,合作与冲突的程度不同,但可以肯定,任何一种谈判均须含有这两种性质。谈判就是合作中的冲突以及冲突中的合作相互包含的一个结合体。

3. 谈判是互惠基础上的不均等的公平。如果谈判不是互惠互利的,一方只想从另一方索取利益,只想满足自己的需要,则这种谈判缺少最起码的基础,谈判的双方也不可能真正坐到一起。所以,美国汽车大王李·艾柯卡有一句发自肺腑的感慨:“要经常为别人的利益着想。”但是,互惠并不意味着均等,有些谈判者从谈判中获得的好处多些,有些谈判者从谈判中获得的好处少些。谈判双方所拥有的实力

与技巧的差异,导致了这种事实上不能绝对平等的结果。不过,谈判的结果使一方绝对吃亏也是不现实的,因为,谈判参与的双方对谈判结果都有否决的权力,如果谈判的结果不能保证自己的基本利益,必然导致谈判的中止;而谈判中双方共同认可的结果无论是多么的“不平等”也是事实上的平等,这就是谈判中的不均等的公平。

4. 商务谈判是双方自觉地运用适用的法律、政策及道德规范而形成统一意见的过程。谈判中的以理服人,以数字和事实说话,均须建立在遵守现行的法律法规及合情合理的基础之上,并通过论证自己的观点,反驳对方,说服对方,取得对方的理解和信任,再用文字记录下双方的意志,最终达成谈判协议。从这个意义上来看,商务谈判的过程实际上也是订立合约的过程,这个合约一经建立又受现行的法律法规保护,成为确定双方责、权、利和纠纷发生后追究法律责任的依据。

(三) 商务谈判的目标

在市场经济条件下,以市场营销思想为指导的商务谈判的目标主要表现为下述三个方面。

1. 确保价值的实现。发展企业、吸引顾客和争取利润是商务人员的重要目标。要创造效益、发展企业就必须设法使顾客的愿望得到满足,或者使顾客尚未意识到的愿望转化为有效的需要,这一切必须通过满足需要的商务活动来实现。可以说,没有需求就没有商务,也就不会有预期的收益。

2. 顾客利益至上。一个好的商务谈判者,不只是专心于单纯的推销和为企业创造高额利润,或以花言巧语欺骗顾客,而是把顾客切实放在心上,体会他们的心情,解决他们的困难,从而为自己创造广阔的利润空间。企业为了获得更大的收益,必须要有这种长远的观念。

3. 贡献于社会的发展。一个成功的企业必定是经济效益和社会效益和谐统一的载体。如果商务谈判人员不就商品或技术的转让、维护、改造及使用使用方法对顾客进行指导,顾客便不会产生购买那种商品的意向。因此,代表现代文明的商品被顾客所认可,不仅使社会物质文明本身得以进步,而且社会文化水准也必然获得提高,这反过来又促进了产品的升级换代,使公司永远立于不败之地。实际上,现代营销活动具有两种机能,即以确保收益为主的公司内部机能和以贡献社会发展为主的社会机能。这两个机能构成一个整体,才能推动社会的不断发展进步。因此,为了确保长期利益,商务谈判人员就要采取共同获利的方针,必须对社会的发展有所贡献。

三、商务谈判人员充当的角色

从企业和社会这两个角度来看,商务谈判人员担当着多种角色,这是现代营销思想的要求,也是企业和社会所需功能的体现。

(一) 商务谈判人员是公司的代表

商务谈判人员走出公司去访问顾客,这时他已经成为公司的化身,向潜在的客户或合作者递上名片之后的一言一行和每一个观点都是站在公司的立场上表现出来的。虽然商务谈判人员不是公司的法人代表,但当顾客签下了订单之后,他是把

前来谈判的商务谈判人员作为公司的代表来看待的。如果谈判进行得很糟糕,客户对谈判人员很恼火,那么谈判人员所代表的公司的不良印象也就同时印在了客户的脑海中。

(二) 商务谈判人员是顾客的代言人

商务谈判人员是顾客的代言人,这是现代营销原则赋予商务谈判人员的使命。谈判人员应做顾客的顾问,做顾客的朋友,代表顾客利益。在买卖双方的谈判中,如果有关条件能够顺利地取得一致见解,合约会很容易签订,双方心满意足,这自然说明谈判人员充分考虑了买主的利益。但是,多数商务谈判都是困难重重的,顺利的谈判很少。在顾客提出重要的请求、意见、怨言以及在获利与吃亏之间捉摸不定的时候,优秀的谈判人员就要站在顾客的立场上,将顾客的问题、要求、意见反映给公司,帮助顾客解决问题,使顾客产生确有其着想的感受,进而打消顾客的忧虑,使双方建立良好的合作关系。从这一点来看,谈判人员是公司产品信息与消费信息的重要沟通者,他有着既代表公司又代表客户的双重身份。

(三) 商务谈判人员是社会文化的开拓者

谈判人员在不断向顾客说明商品的使用价值和指导顾客如何发挥它的使用价值的同时,也在推广着崭新的物质文明,特别是那些全新的产品或服务,随着对它的广泛使用而改变了人们的消费习惯和生活方式。在谈判人员的这种活动中,无论销售是否成功,只要买卖双方进行了接触,顾客就会受到谈判人员的指导与启蒙,所以,商务谈判所产生的文化渗透作用是客观存在的。

(四) 商务谈判人员是企业发展的向导

坐在家中难知天下事,要想在这种情况下推动企业发展更是难上加难,而谈判人员的工作正是在企业之外的广阔领域拓展市场、解决企业的各种问题。他们不仅可以听到许多崭新的概念,而且会看到许多有利于公司发展的新鲜事物,还会在常规性的谈判中得到顾客对产品、公司以及经营政策等方面的具体意见。谈判人员完全站在领航人的位置上,根据自己的所见所闻,对公司的前景和发展方向提出有益的建议。可以说,商务谈判人员始终站在公司发展的信息前沿,他及时而有效地反馈相关信息是公司发展的不竭动力之一。



案例 1-2

专为我做的一样

在一家鞋店,顾客挑剔地对老板说:“这双鞋子后跟太高了。”老板再拿出一双递给她,她说:“这种式样我不喜欢。”老板又拿出一双,她又莫名其妙地说:“我的右脚比较大,很难找到合适的鞋子。”这时,老板才开口说了一声:“请等一下!”便转身进到里面,拿出另外一双鞋子说:“我想这双鞋子您一定会满意,请您试穿看看。”顾客半信半疑地试穿那双鞋子,果然如老板所说的那样令她非常满意,于是她高兴地买下来,说:“这双鞋子好像专为我做的一样。”

〔案例评析〕

1. 买方市场上,那种巧舌如簧的推销者只能让消费者生厌,且对商品的生产企业产生反感。

2. 只有为消费者着想,为消费者解决困难,才能赢得消费者的青睐;谈判不仅是一种商业行为,它体现了人与人之间、人与企业之间、人与社会之间的关爱。

四、商务谈判者应该了解什么

营销时代是一个信息充足的时代,对谈判做到心中有数,是谈判取胜的一个重要因素,所以,谈判人员必须了解如下几个方面的信息。

(一)了解人们购买什么

人们购物是为了满足自己的某种需要,买卖行为只是达到这一目的的方式。因此,商务谈判人员的最高境界应立足于满足对方的需要,而不是单纯的推销产品。谈判人员能够利用所推销的产品唤起并刺激顾客的需要,进而使对方产生购买欲望,均应出于这一原则。从表1-1中可以看出,谈判人员的真正目的不是推销产品本身,而是销售产品的某种有用性。

表1-1 人们购买什么

缝纫机	用廉价的材料,做称心的服装
计算机	工作效率高,记录绝对可靠
家具	储藏、整洁和节省空间
化妆品	使皮肤柔嫩、光洁
洗衣机	节省时间与劳动力
电动剃须刀	简便、省时

(二)了解产品

谈判人员有时会遇到这样的情况:对方对其产品的所有情况了如指掌,这时如果谈判人员对产品的注意力不够,或是对产品缺乏透彻的了解,或是没有相应有效的销售策略,其结果是可想而知的。

1. 了解产品的含义。了解产品有两层含义:①全面了解产品,即不仅要知道产品是什么,有什么样的价格和成本,而且要知道产品有什么功用。②实事求是地看待产品。涉及产品优点的时候,要说老实话,避免夸张,如果结果被证明是夸张的说法,那么对方就有理由认为你所说的话都是不可靠的,不仅会失掉这笔交易,而且可能永远失掉这位顾客。

2. 适时地以事实说话。谈判人员在较真的顾客面前,利用单纯的语言介绍已经不能完全征服对方,这时,以顾客满意的方式当场示范使用产品的方法则是非常奏效的。

总之,产品是诱发顾客的欲望与动机,进而满足顾客,并使可能顾客成为真正

顾客的工具与依托,切实可行的劝说方法是实现自身利益的可靠保障。

(三)了解谈判对手

越了解谈判对手,取得成功的机会就越大,正所谓“知己知彼,百战不殆”。一个知识面宽广而又充分了解谈判对手的谈判者,在谈判中会有明确的方向,并会随着对方的动向而调整谈判方式和方针。

1. 区别特殊情况。例如,保险业的谈判者知道他的顾客没有孩子,就不要讨论孩子的教育保险问题;倘若购买者是在经营廉价商品的小商场工作,就不要设法推销昂贵的产品给他。

2. 区别不同对象。如果谈判对手是日本人,就应该放弃要对方接受(哪怕最著名的)荷花商标的想法(在日本,荷花被认为是不吉祥的象征)。

(四)了解竞争者

充分了解竞争者对谈判和劝说工作十分有利。

1. 掌握竞争者的情况。不仅要知道竞争者的产品、管理、设备和销售的详细资料,还要知道竞争者的价格及成本等情况。

2. 不要侮辱和贬低竞争者及其产品。谈判时,对竞争者的产品也可以用其他的方式来说明,如大公司的谈判者可以说:“就小公司来说,他们是蛮不错的,但由于我们的公司规模大,设备好,实力雄厚,我们能够提供更低的价格和更快的交货日期。”反之,小公司的谈判者也可以说:“是的,他们是一家很好的公司,但我们公司以服务周到著称,我们特别重视每一位顾客,务求使你满意。”这会让谈判对手因佩服我们不贬低竞争者而对我方产生好的印象,进而对谈判产生积极的影响。

(五)了解自己的公司

谈判者不了解自己的公司,往往会被一些无法回答的问题所困扰。

1. 谈判者可以在日常工作和业务往来中,从同事、老顾客、竞争者那里获得详细的资料。其中包括公司的成长历史、资产规模、财务状况、制造技术与设备、销售情况、广告政策、营销计划、顾客关系、销售方式、人事制度、产品项目等。

2. 谈判者掌握上述资料可以有备无患。当对方在谈判中提出有关问题时可以立即作出回答;对方没有对这些问题提出要求时,就不要无谓地涉及,以减少不必要的麻烦。



案例1-3

日本与澳大利亚的煤铁谈判

日本的铁矿石和煤炭资源短缺,渴望购买煤炭和铁矿石。澳大利亚拥有丰富的煤炭和铁矿石,并且在国际贸易中不愁找不到买主。按理来说,日本的谈判者应该到澳大利亚去谈生意,但日本人总是想尽办法把澳大利亚人请到日本去

谈生意。

澳大利亚人一般都比较谨慎,讲究礼仪,且不会过分侵犯东道主的权益。澳大利亚人到了日本,使日本方面和澳大利亚方面在谈判桌上的地位发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了富裕、舒适的生活,他们的谈判代表到了日本之后不几天,就急于想回到故乡的别墅、海滨,回到妻儿身边去,在谈判桌上常常表现得比较急躁;而作为东道主的日本谈判代表则不慌不忙地讨价还价,他们掌握了谈判桌上的主动权。结果,日本谈判代表仅仅花费了少量款待费做“鱼饵”,就钓到了“大鱼”,获得了巨大的经济利益。

〔案例评析〕

1. 从此案例中我们可以感觉到了解谈判对手的重要性,在与日本人的谈判中,不掌握对手——日本商人的谈判特点,就会像澳大利亚人一样,掉入日本人的陷阱。

2. 日本人在了解了澳大利亚人恋家的特点之后,宁可多花招待费用,也要把谈判地点争取到自己的主场进行,并充分利用主场优势掌握谈判的主动权,使谈判的结果最大限度地对己方有利。

第二节 商务谈判的原则

在谈判立场上争执不休、讨价还价,往往会降低谈判的效率,尤其会损害谈判双方的关系,这样做违背了谈判的基本准则,无法达成一个明智、有效而友好的协议。因此,商务谈判应该坚持以下一些原则。

一、注重利益而不是立场

在谈判过程中,由信任、了解、尊敬和友谊所建立的工作关系,可以使每一项新的谈判变得更为顺利和有效。人们都希望自己称心、惬意,也关心别人对自己的看法,但却常常对对方的利益并不敏感。

(一) 谈判中立场与利益的关系

利益是谈判者实质的需求、欲望、关心或忧虑的核心问题;立场则是谈判者利益上的形式要求或依此而作出的某种决定。谈判双方的利益是谈判的基点,每一位谈判者都应该把重点放在双方的利益上来考虑问题。谈判中的基本问题不是双方在立场上的冲突,而是双方在利益上的冲突。促使谈判者作出决定的是利益,利益是隐藏在立场背后的动机。

(二) 谈判中双方的利益关系

商务谈判讲究“双赢”,讲究合作中的冲突、冲突中的合作,这一原则体现了现代商务谈判的内在要求。可见,协调谈判双方的利益,不是调和双方的立场,而是作为打破谈判僵局的钥匙,政治、军事、商业上的谈判都是如此。每一种利益都有多种可以满足它的方式或要求,当双方越过对立立场去寻找促使支持这

种立场的利益时,往往就能够找到既符合这一方利益,又符合另一方利益的替代性立场。

人们常常因为对方的立场与自己的立场对立,就认定对方的利益与自己的利益相反,认为只要维护自身的利益,对方就必然会发起攻击。但实际上,在许多谈判中,仔细观察双方对立立场背后的基本利益就会发现,双方的共同利益与协调利益要多于冲突利益。双方的共同利益可以促成协议的达成,双方的不同利益也有达成协议的可能。例如,你和一位卖鱼的商贩都喜欢鱼和钱,但双方偏爱的对象不同,他对10元钱的兴趣超过了对1公斤鱼的兴趣,你则相反,对1公斤鱼的喜欢程度甚于10元钱,于是交易便达成了。共同利益和不同(却可以互补的)利益都可以成为达成一项明智协议的原因。因此,协调双方的利益是一切谈判的基础。

(三)谈判中获得利益的方法

谈判的立场往往是具体而明确的,但隐藏在立场后面的利益却可能是不明确、不具体的,甚至可能是互相不一致的,那么如何理解并确认谈判中的利益呢?

1. 站在对方的立场上考虑问题。谈判中获得利益最基本的方法是换位思考,探讨对方提出的每一个要求后面有什么可能的利益,并且要问一个“为什么”。这样做的目的不是要评价这个立场,而是要搞清楚对方的需要、希望、担心或要求。例如,为什么出租房屋的单位要在5年内逐年确定房租价钱?得到的答案可能是:为应付上涨的物价。这可能是其利益之一。

2. 要考虑双方的多重利益。每一方都有多种利益,而不是仅有一种利益。例如,一个建筑工程队在进行承包谈判中,想得到一个有利的承包合同,想要少费力而高效率,想要与对方保持良好关系等。在谈判中,应该同时追求自身的利益和对方的利益,谈判双方的利益不仅会影响协议的达成,而且会影响协议的结果。为了理出双方的各种利益,有必要将利益点记录下来,列成表格,这样不仅可以帮助记忆,还可以突出重点,激发出满足这些利益的新想法。

3. 要特别注意对方的基本要求。在公开立场的背后寻找基本利益时,要特别注意那些驱动行为的基本需要。人的基本需要包括:安全感、良好的经济状况、归属感、被人承认和主宰自己的命运。如果谈判中能考虑这些基本需要,达成协议的可能性就会增大,而且还会使对方信守不渝。人类的基本需要虽然很重要,但却很容易被忽视,因此在谈判中要特别注意这一点。

4. 提出双方得益的方案。人们在谈判中容易坚持自己的立场不放,一方面是由于人们常常围绕单一的内容进行谈判;另一方面,是由于人们有时候感到的是非此即彼的唯一选择。真正富于创造力的谈判者应该尽量构思各种互相得益的方案,选择其中能最大限度满足双方需求的方案达成协议。要提出创造性的选择方案,必须注意:将提出方案的过程与谈判其可行性的过程分开,以防止不成熟的判断扼杀了方案的形成;谈判时不能一开始就想得到唯一的最佳答案,而要增加各种可能的选择方案,再将它们逐一筛选;努力寻求共同利益,尽量使不同利益变为互