

SHANGWU TANPAN

SHANGWU TANPAN

商务谈判

张 煜 编著



四川大学出版社

商务谈判

张 煜 编著

四川大学出版社

责任编辑:毕 潜 孙滨蓉

责任校对:罗 丹

封面设计:罗 光

责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判 / 张煜编著. — 成都: 四川大学出版社,
2005.1

ISBN 7-5614-3022-1

I. 商... II. 张... III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 006707 号

内 容 提 要

本书共十章。第一章对商务谈判的概念、特征、基本类型及标的做出了简约分析,勾勒了商务谈判的轮廓。第二章到第九章详尽地讨论了商务谈判过程涉及的各个方面,对商务谈判的谈判阶段、谈判人、谈判背景、谈判心理、谈判策略、谈判语言技巧、谈判中僵局的处理策略和谈判的礼仪与礼节等问题做了较为全面的介绍、分析和阐释,并辅之以案例说明。第十章描述了世界上主要国家、地区、民族的商人的谈判风格。本书内容的安排在突出了科学性与理论性的同时,又兼顾了实用性和可读性。本书既可作为大专院校《商务谈判》课程的教材,又可作为商务谈判人员的必备读物。

书名 商务谈判

编 著 张 煜

出 版 四川大学出版社

地 址 成都市一环路南一段24号(610065)

发 行 四川大学出版社

印 刷 华西医科大学印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14.25

字 数 344千字

版 次 2005年1月第1版

印 次 2005年1月第1次印刷

印 数 0001~4000册

定 价 22.00元

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究

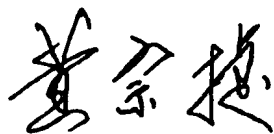
序

应《商务谈判》作者之邀，在《商务谈判》付梓之时，写上几句开篇的话以为序。

“谈判”与人类社会同生共长，它是一种解决人与人之间矛盾冲突的方法。具体地说，伴随着社会的进步与发展，它成为解决不同个人或群体间，不同国家、民族、地域间利益冲突的一种行之有效的常规活动。当市场经济出现之后，谈判便同商务活动结为孪生姊妹而出现在经济活动舞台上，进而衍生出一门学问或者说一门新兴学科——商务谈判学。

商务谈判学旨在揭示商务谈判的规律、原则、方法和技巧。本书作者将书名定名为《商务谈判》而不叫《商务谈判学》，这既表明了作者严谨的治学态度，更表明了本书侧重于给读者以应用性、实用性的知识。作者力图通过展现商务谈判的方方面面，给人以实践的指南。诚如作者向我表达的，本书在注重科学性、理论性的同时，更侧重于应用性、可读性。纵览全书，无论在章节的安排还是在内容的选择上，应该说，均实现了作者研究与编撰的初衷。

我国正在塑造和谐社会，我国的市场经济正在蓬勃向前发展，实践表明，谈判和商务谈判既可增加当事人双方合作共事的凝聚力，又可增加谈判双方的亲和力，从而伴随市场经济进步而为塑造和谐稳定的社会出力气。正是在这个意义上，《商务谈判》一书的出版，可以说是十分有益的。我向作者致贺，并愿读者们能从本书获得谈判或商务谈判的一些基本理论知识与必要的技能。



2005年1月



目 录

第一章 商务谈判概述	(1)
第一节 商务谈判的概念与特征	(1)
一、谈判与商务谈判	(1)
二、商务谈判的特征	(4)
三、商务谈判的经济功能	(6)
第二节 商务谈判的基本原则	(7)
一、诚信原则	(7)
二、言之有据原则	(9)
三、平等自愿原则	(10)
四、互惠互利原则	(10)
五、求同存异原则	(11)
六、扬长避短与契约化原则	(11)
第三节 商务谈判的类型及谈判标的	(12)
一、商务谈判的多种类型	(12)
二、谈判的标的	(14)
第二章 商务谈判的阶段	(19)
第一节 摸底阶段	(19)
一、建立谈判气氛	(19)
二、交换意见及开场陈述	(24)
第二节 报价阶段	(25)
一、报价阶段的概念和原则	(25)
二、报价的形式	(25)
三、确定报价起点和报价方法	(26)
第三节 磋商阶段	(28)
一、磋商阶段中的筹划	(28)
二、磋商中的讨价	(30)
三、磋商中的还价	(32)
四、磋商中让步的类型及其评析	(33)
第四节 交易达成阶段	(35)
一、交易达成阶段的谈判技巧	(35)
二、最后的总结和最后一次报价	(36)
三、谈判记录的整理和签订书面协议	(37)



第三章 商务谈判人	(38)
第一节 谈判的当事人	(38)
一、谈判的台前当事人	(38)
二、谈判的台后当事人	(42)
三、单兵谈判的谈判人及其要求	(43)
第二节 商务谈判人类型	(45)
一、商务谈判人态度类型	(45)
二、商务谈判人的人员与结构类型	(48)
三、商务谈判人技巧类型	(50)
第四章 商务谈判背景	(54)
第一节 商务谈判的政治背景及制度背景	(54)
一、商务谈判的政治背景	(54)
二、商务谈判的制度因素	(57)
第二节 商务谈判的经济文化背景	(58)
一、谈判的商业习惯和财政金融状况背景	(58)
二、谈判国标的的国际市场地位背景	(60)
三、文化背景及其他	(61)
第三节 谈判对手的背景	(62)
一、商务谈判对手的背景	(62)
二、人际关系背景	(66)
第五章 商务谈判心理	(68)
第一节 谈判者的心理	(68)
一、谈判者的气质	(68)
二、谈判心理的表现形式	(73)
三、谈判者的个性	(77)
第二节 谈判成功心理	(79)
一、商务谈判中的成功心理	(79)
二、谈判成功的行为标准	(81)
三、谈判者追求的成功目标	(83)
四、谈判者成功心理类型	(84)
第三节 谈判需要心理	(87)
一、马斯洛的“需求层次”理论	(87)
二、需要与商务谈判实践	(90)
第六章 商务谈判策略	(92)
第一节 人员组合策略	(92)
一、布阵策略	(92)



二、攻心策略	(94)
三、擒将策略	(95)
第二节 消耗和蚕食策略	(98)
一、消耗策略	(98)
二、蚕食策略	(100)
第三节 价格和情报信息策略	(102)
一、价格策略	(102)
二、情报信息策略	(106)
第四节 智取强攻策略	(110)
一、智取策略	(110)
二、选择谈判方法策略	(118)
三、强攻策略	(120)
第七章 商务谈判语言技巧	(127)
第一节 提问与回答的语言技巧	(127)
一、提问的语言技巧	(127)
二、回答的语言技巧	(138)
第二节 陈述、说服与论证的语言技巧	(145)
一、陈述的语言技巧	(145)
二、说服的语言技巧	(150)
三、论证的语言技巧	(154)
第三节 其他语言技巧	(158)
一、幽默的语言技巧	(158)
二、赞美的语言技巧	(160)
三、激将法	(163)
第八章 商务谈判中僵局的处理策略	(165)
第一节 僵局的类型、成因和处理原则	(165)
一、商务谈判中僵局的多种类型	(165)
二、商务谈判中僵局的成因分析	(167)
三、处理和避免僵局的原则	(168)
第二节 僵局的处理办法	(170)
一、妥善处理潜在僵局的方法	(170)
二、情绪性僵局缓解策略	(174)
三、严重僵局的处理方法	(176)
第三节 突破谈判僵局的策略与技巧	(177)
一、突破利益僵局的策略与技巧	(177)
二、论理在僵局中的运用	(179)
三、扭转僵局的手段技巧	(180)



第九章 商务谈判的礼仪与礼节	(181)
第一节 礼仪	(181)
一、迎送	(181)
二、会谈与宴请	(182)
三、签字仪式和商务文书	(184)
四、礼仪中的其他事项	(184)
第二节 礼节	(185)
一、日常交往中的礼节	(185)
二、见面时的礼节	(186)
三、交谈中的礼节	(187)
四、参加宴请的礼节	(189)
五、出席文体活动和进入住所的礼节	(191)
六、日常卫生及其他	(191)
第三节 涉外商务谈判的礼仪与禁忌	(193)
一、美国和澳大利亚商务谈判的礼仪与禁忌	(193)
二、亚洲国家商务谈判的礼仪与禁忌	(193)
三、欧洲国家商务谈判的礼仪与禁忌	(194)
第十章 世界各地商人的谈判风格	(197)
第一节 各国商人的谈判风格	(197)
一、认识各国商人谈判风格的重要性	(197)
二、亚洲商人的谈判风格	(197)
三、其他国家商人的谈判风格	(203)
第二节 各地域和各种族商人的谈判风格	(213)
一、大洋洲商人的谈判风格	(213)
二、犹太人的谈判风格	(213)
三、华侨的谈判风格	(214)
四、阿拉伯人的谈判风格	(214)
五、北欧人的谈判风格	(215)
六、拉美人的谈判风格	(216)
七、非洲人的谈判风格	(217)
参考文献	(218)
后 记	(219)



第一章 商务谈判概述

商务谈判是人类社会经济生活中的重要内容之一，是企业间及企业与外部信息沟通、业务往来的重要手段。随着市场经济的不断发展，现代科技的不断出现和应用，经济交往的不断增加，商务谈判遵循着特有的原则，在企业开拓国内外市场的过程中，愈来愈显示出其鲜明特征与不可或缺的积极作用。

第一节 商务谈判的概念与特征

一、谈判与商务谈判

(一) 谈判的概念

对于什么是“谈判”，人们从不同角度出发会有不同的认识。比如，哲学家培根认为，谈判是个“发现的过程”。当代美国谈判专家、谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格认为，谈判是交换意见、相互磋商的行为，是影响人际关系、对参与者产生持久利益的过程，是包括一切协商、交涉的包罗万象的体系，是需要掌握相应理论、方法和技巧的一门艺术。尼尔伦伯格说，只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为某种目的企求取得一致并进行磋商就是谈判。法国著名辞典《拉罗斯》解释谈判（negotiation）为：使大宗交易得到良好结果的行动。

以上这些对“谈判”一词的界说虽然并非规范，但都不同程度地有着某种独到的见解。

为对“谈判”的概念有更深刻的认识，我们不妨从语言学的语意角度对“谈判”本身的原有词意或字意作一些分析。

在英语的词汇中，“谈判”一词 negotiation 最初源于拉丁语 Neg Otium，Neg 即“不”，而 Otium 是“空闲”的意思。也就是说，negotiation 的拉丁语原意是“忙碌”、“没有空闲”的意思。

德语中的“谈判”Verhandeln，其前缀 ver 是为加强原词的意义，handeln 则是“行动”的意思，Verhandeln 的原意可以被理解为一种强化的、很重要的行动。

汉语中的“谈判”是一个外来语。据上海辞书出版社出版的《汉语外来词词典》介绍，该词源于日文汉字“谈判”，而日文“谈判”则意译自英语 negotiation。尽管如此，我们通过对汉字“谈”与“判”的字义剖析，仍然可以体会到东方人的智慧在其中的表现。汉代许慎的《说文解字》对“谈”字的解释：“谈”字本身由“言”字旁加上“炎”而成，是指“纵言也”，比说、讲、聊、侃的含意更为广泛。而“判”字的构成是在立刀



旁加一个“半”字，它的原意是“剖分”与“评断”。由此，我们不妨把汉语“谈判”一词的原意理解为：人们为对某事物剖分和评断而好好地放开地说。

西方语言的谈判和汉语中的谈判一词语意虽有不同，但这一词在语言中的反复出现表明“谈判”活动已经成为一种经常性的社会实践活动。

在学术界，对谈判尚无公认的定义，但一般的认识是：谈判是当事人之间为了满足各自的需要和维护各自的利益，为妥善解决某一问题而进行的协商。

不过，通常有一种认识上的误区，认为只有重大问题才需要谈判。其实，我们的生活中充满着谈判，小到家庭、亲戚、朋友、同事，大到政治、军事、外交、经济，世界本是一张硕大的谈判桌，谈判是生活中不可缺少的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式，商务谈判是其中重要的一种。

（二）商务谈判的概念

1. 商务谈判的概念

商务谈判是指具有独立资格的买卖双方，为了实现各自的目的，围绕涉及双方利益的商品（或劳务）所进行的沟通、协商，最终达成一致的行为过程。这就是说，商务谈判是具有独立资格的买卖双方（或多方）通过信息沟通，进行磋商，追求最终一致的过程。谈判是人与人打交道，并最终说服对方的深奥艺术。人是有感情、有倾向性的，同时人又是具有理性的，如何去迎合对方的心理，抓住问题的关键，去打动与说服对方，最终达成协议，这是商务谈判应研究的内容。

2. 商务谈判概念的理解

理解商务谈判这一概念，主要应把握以下几方面：

（1）需要是商务谈判的基本动因

“需要”是指人对某种事物感到缺乏的渴求状态。当人对其物质条件现状不满足时，需要便产生了。客观上，人类总是存在着种种不同的需要，旧的需要满足时，新的需要又产生了。

需要和对需要的满足，是人的活动的基本动力，是谈判的共同基础。如果不存在尚未满足的需要，人们便不会进行谈判；谈判的前提是，双方都要得到对方的某些东西，否则一方会对另一方的要求置之不理，双方也就不会有任何讨价还价的过程发生。美国谈判专家杰勒德·I·尼尔伦伯格认为，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，他们就是在谈判。按照这个观点，我们不难推断出，商务谈判的产生是由于谈判双方（或多方）之间有各自的经济利益的需要。例如，在商品交易中，买方希望满足的是自己对商品的消费需要，卖方希望满足的是自己对货币的需要。怎样才能彼此满足？满足多少？这样，正由于需要和对需要的满足，才形成了谈判的基础和动力。

（2）差异是商务谈判的前提

商务活动中存在着各种各样的差异，谈判的前提既存在于谈判双方的观点、利益和行为的差异上，又存在于双方既相互联系又相互矛盾的各种差异上。例如，在商品交易中，买方希望的是以最低价格买到最合适的商品，卖方则希望以最高的价格卖出商品；而双方又都希望对对方获得某种需要的满足。如何才能既维护本方的利益，又让对方能够接受，这就需要借助于谈判。如果双方没有意见的分歧，没有什么差别的话，就没有必要进行谈



判了。

(3) 商务谈判是竞争的高级形式

人类发展史本身就是一部竞争史。只有竞争，人类才能在竞争中取得优胜地位，并发展壮大起来。谈判是现代文明的产物，是竞争的高级形式，但它的出发点是不求必胜，而求双方共存、共发展的“双胜”，交易双方采用谈判的形式，来调停利益争端、维护共同的利益，是一种最聪明的选择。现代企业正是通过谈判创造出了竞争中有合作、合作中有竞争的环境，使双方不断发展、不断壮大。

(4) 独立和平等是商务谈判的基本条件

这里有两点含义：一是商务谈判双方必须具有独立财产、独立的经济地位、独立的经济利益，二是商务谈判双方地位是平等的。只有当双方关系呈现出相对的独立性和平等性时，才能形成谈判关系。差异虽然是谈判的前提，但并非人们在经济利益等方面出现了有联系的差异时，就一定会发生谈判现象。如奴隶社会，奴隶和奴隶主之间有利利益的差异，但绝不可能产生谈判现象，因为奴隶主认为，奴隶只是“会说话的工具”。可见，形成谈判的各方，必须在物质力量、人格、地位等方面获得相对独立和对等的资格。或者说，独立和平等是商务谈判的基本条件。

(5) 商务谈判是互利互惠的过程

商务谈判不是一般意义上的商务行为，而是在差异和对等的前提下，谋求双方都有利结果的一种活动。按照一般的理解，认为谈判总是有一家赢一家输；其实，现代谈判最基本的原则是谋求“双胜”或“双赢”，即双方都是胜利者。美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格认为：谈判不是一盘棋赛，不要求决出胜负；谈判也不是一场战争，要将对方消灭；相反，谈判是一种双赢的事业。在商务谈判中，你坚持了某一条款，放弃了另一点，放弃的那一点，对你来说，可能无关紧要，但对对方来说可能是至关重要的，这就是之所以可以最终“双胜”或“双赢”的原因。“双胜”或“双赢”，即 $1+(-1)>0$ ，你所放弃的，对你无所谓，但对对方很重要。因此，商务谈判是互利互惠的过程。

(6) 商务谈判是个过程

谈判是借助于思维、语言、文字及态势进行磋商并达成一致的过程。商务谈判全过程是信息双向沟通的过程，在此过程中，双方都站在某种角度上表明自己的立场、观点、意图和要求，并进行不断的磋商，争取使双方的想法和意见趋于一致。为此，谈判者必须借助于信息的交流，通过摆事实、讲道理，以理服人，最终实现商贸谈判的目标。

谈判双方签订的协议是谈判的实质性成果。商务谈判的成果必须如实地反映在具有法律意义的书面协议中，双方当事人依照实施；一旦一方违约，也可依据协议追究其法律责任。

(7) 商务谈判是科学和艺术的统一

谈判学是一门综合性的边缘学科，是现代商务谈判的理论基础，它有自己的理论体系，语言学、传播学、心理学、逻辑学、经济学、哲学、管理学、公共关系学、人际关系学与艺术学等学科知识，都是谈判学的理论基础。商务谈判是在融合了众多基础学科的内容的基础上建立、发展和完善起来的，谈判人想要在商务谈判实践中取得更好的业绩，必须掌握以上学科的相关知识，因此，商务谈判具有科学性的一面。然而，在商务谈判的实践中，仅仅掌握谈判学科的基础知识是不够的，谈判人还必须艺术地处理谈判中面临的问



题，将人的禀赋、实践中总结的经验技巧与学科基础知识结合起来，才能在商务谈判中有较好的发挥。因此，我们说，商务谈判是科学和艺术的统一。

二、商务谈判的特征

商务谈判与谈判既有共同性，又有其独有的特征。

（一）商务谈判与谈判的共有特征

谈判是人类社会生活中存在的一种客观现象，在人类生活中无处不在；而商务谈判是特指买卖双方所进行的谈判活动。因此，商务谈判具有与一般谈判相同的特征，其表现是：

1. 两者均为人际关系的一种特殊表现

谈判与商务谈判两者之所以是人际关系的特殊表现，就是因为两者都反映着双方之间的联系及利益。这些联系有些或有时是一致的、互利的，但有时是矛盾的、相互冲突的。因此，人们在相处时就需要谈判或商务谈判。

2. 两者的核心都是为各自的基本利益所采取的行为方式

谈判或商务谈判的核心往往都是企图说服对方接受自己的观点、维护自己的基本利益所采取的行为方式。不过，商务谈判的焦点多是集中在经济利益在谈判各方的分配比例上，如购销合同中的讨价还价问题等，所以商务谈判双方能否达成一致的意见，多是取决于商务谈判双方对各自经济利益的坚持与让步的态度。如果双方都坚持自己的利益第一，寸土必争，谈判必将流于失败。因此，商务谈判中的买卖双方要具有互利、互惠的意识，强调双方合作中利益相关的点，才能促成谈判的成功。

3. 两者的行为都是因为差别而产生的

谈判和商务谈判都是在双方的观点、利益和行为方式等方面既互相联系又发生冲突或差别时产生的。这一点要求商务谈判的各方必须权衡利弊，对自己利益的上限、下限有一个明智的估计，同时也要对对方的利益上限、下限有一个比较准确的估计，以便找到双方都可以协议接受的条件，保证谈判成功。

4. 两者都是在对等的情况下进行的

谈判与商务谈判都是在物质力量、人格地位等方面对等的情况下进行的。在商务谈判中，买卖双方都是相对独立的，它们有各自的利益。这样在谈判中，双方都必须尊重对方的各种权益，以文明合法的方式进行谈判，而不能以欺骗、违法的手段进行谈判，这是保证商务谈判顺利进行的一个重要条件。

5. 两者都是借助思维的过程

谈判和商务谈判都是借助于思维即用语言链条传递信息、交换信息的过程。在商务谈判中，人们传递、交换的信息多是与买卖活动有关的信息。在进行商务谈判时，影响商务谈判的信息是多方面的。谈判人员只有借助于思维——语言链条充分掌握各种经济信息，做到知己知彼，才能引导商务谈判双方的思路向着有利于达成一致意见的方向发展。

（二）商务谈判的特征

商务谈判是现代企业经营中一项难度很大、十分复杂的综合性活动。与一般谈判相比，它又具有自己的特征。



1. 谈判对象的广泛性和随机性

当今,随着科技进步,生产力的发展,地区与地区、国与国之间的经济交流日益加强,世界经济融为一体。中国企业已把眼光瞄向国外市场,外国企业也把他们的眼光瞄向了中国市场。现代市场的这一状况决定了商务谈判的对象具有广泛性和随机性的特点。无论是作为买方的企业还是作为卖方的企业,都可以在交易条件的比较、利益和风险的权衡中选择遍及整个地区、全国乃至世界范围内的贸易伙伴。正是由于这种广泛性,企业在众多的贸易伙伴中要确定具体的交易对象,并通过谈判来确定双方之间的贸易关系,就具有相当程度的随机性;这样,市场的频繁变化也就突出了选择和确定某一具体对象的随机性。同时,经济运行是处于激烈的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,也自然会受到瞬息万变的市场环境的制约和影响。因此,在谈判桌上对抗的双方的态势是不断发生变化的,时而有利于这一方,时而又会有利于另一方。市场的这种多变性,会促使偶发因素的出现;偶发因素的出现,又带来了许多随机性。

现代商务谈判的这一特点,要求企业商务人员必须掌握所经营的商品流向规律,广泛收集信息,了解市场行情,并选择适当的广告媒体传递商品信息,树立企业形象,经常与社会各方面保持联系,维持老客户,发展新客户。双方在进行谈判时,还需要注意观察市场动态,把握对己有利的时机,采取不同的策略,以变应变,争取主动。

2. 谈判环境的多样性和复杂性

随着企业生存空间的扩展,市场竞争的加剧,现代企业所处的外部环境越来越复杂多变,加上谈判对象选择的广泛性和随机性,谈判的环境也更趋于多样化。与企业内部从事生产、经营的管理人员的工作环境相比,谈判人员所处的工作环境更为复杂多样。

这一特点,要求谈判人员应具有较强的社交能力,从而能为企业获得更多的信息,并与企业外部各方面保持经常和友好的联系,为企业开展购销活动提供良好的外部条件。

3. 谈判双方利益的相斥与共融性

在现代商务活动中,双方基于所处的不同立场,针对与双方利害攸关的交易条件进行洽谈,都希望本企业利益得到完全实现。卖方希望价格高,交货期长,供货条件降低一些;而买方希望价格低,供货快,供货条件好一些。这就是双方利益的互斥性,即在洽谈中产生冲突与分歧的根本原因。同时,谈判双方又都不同程度地认识到自身的利益只有在与对方的合作中才能实现,片面强调自身的利益只会适得其反,这就是谈判双方利益的共融性,也是双方谈判合作的基础。

这一特点,要求商务谈判的人员既要坚持本方的主要利益,同时也要善于从双方利益的共融性出发,根据实际情况,随机应变,作出必要的让步。“予”与“取”是统一的,有时候,让步可以给企业带来更为长远的利益,商务谈判人员应培养把握“予”与“取”的度的能力。

4. 谈判的专业性

商务谈判具有很强的专业性。参加商务谈判的人员,必须要具有相关的知识才能代表国家、企业或个人去进行谈判。比如企业间的购销谈判,既要求谈判者具有丰富的谈判知识和经验,同时还必须深知自己的商品及企业财务状况,这样才可能全面地介绍自己的商品或检查自己所要购买的商品,进行讨价还价,并利用谈判策略去影响对方。所以,商务谈判对谈判人员的素质要求是很高的。



5. 进攻防守和让步的统一性

谈判双方由于利益互斥性,在商务洽谈时总是力图使本企业利益得到完全实现或利益最大化,因而都容易采取进攻策略,提出较高或最高条件,往往在第一轮洽谈中会因此出现分歧和僵局。又由于双方利益的共融性,在贸易洽谈过程中,交易双方都在考虑对方的要求和己方的对策,进攻、防守、让步往往是谈判过程中讨价还价的三部曲,只有将进攻、防守、让步艺术地统一在谈判的过程中,才会取得双方认可的满意结果。

这一特点,要求企业的商务谈判人员在谈判中,要注意研究双方的利益差异、对方的主要要求和目的,采取灵活适当的对策,提高谈判的技巧。其中,关键是要把握好让步的时机和尺度。

6. 机会与临界点的一致性

谈判的实践表明,抓住机会,以变应变,会获得意外的成功;而失去机会,有时则会失去对谈判的控制,使己方处于被动地位。商务谈判涉及企业内外关系的方方面面,谈判双方也处于激烈竞争与频繁变动的市场体系中,因此商务谈判的分歧点、格局、态势、环境和策略也常常发生迅速而微妙的变化,而洽谈成功的机会则寓于各种变化之中。在谈判中,当机会与临界点一致时,谈判者应立即拍板。

临界点是指达成协议的最低交易条件,如价格条款中的保利、保本临界点等。一般来说,在每一轮商务谈判中都客观存在着双方各自恪守的临界点,若一方抓住了机会,另一方就会面临自己的临界点被攻破的危险;对抓住机会、掌握主动的一方来说,应该正确认识到本身的最大利益的基点只能是对方的临界点,这时不能再逼迫对方,否则就会适得其反,最终导致谈判失败。

机会与临界点一致的特点,要求企业的谈判人员要善于收集市场情报及对手情报,准确把握对手临界点,及时成交,切忌“得利不饶人”。

7. 语言表达和文字表达的一致性

商务谈判是信息沟通、磋商、最终达成协议的过程,这一过程包含了口头谈判和书面谈判两种形式。在谈判过程中,双方的意愿、交易条件的表达及讨价还价都是通过口头语言表达的。谈判语言要求中心突出,条理清楚,用词恰当,逻辑性强,有说服力。当谈判成功、交易达成时,一般要通过签订具有法律效力的书面合同来确定双方的权利义务关系。合同中的文字表达要与谈判中的语言表达相一致,并且具有准确性、完整性和逻辑性;否则,精心促成的谈判结果就会走样,甚至会因此产生纠纷,给企业带来损失,这样的情况在现实生活中屡有发生。

这一特点,要求企业的商务谈判人员要有较高的文字修养和语言表达能力,并要有较丰富的业务经验和法律知识。

三、商务谈判的经济功能

(一) 企业获取良好经济效益的必要手段

通过经营活动获取良好的经济效益是企业追求的根本目标。如果做到产销两旺,就能实现这一目标。但是要实现这一目标并非易事,除企业自身的状况,规模、实力、设备水平、产品开发能力等各种主客观条件外,很重要的一点就是商务谈判,即企业的商务谈判人员能否及时有效地把产品推广出去。商务谈判工作绩效的好坏,直接影响企业的经济效



益。商务谈判是企业获取良好经济效益的必要手段。

(二) 企业开拓市场与强化联系的主要方法

企业应不断开拓市场,这就需要寻求新的贸易伙伴,与之建立横向和纵向的经济联系或协作关系。横向联系是指企业之间的联系或协作关系,纵向联系是指国家和地方与所属企业之间的联系。企业运用自己的经营优势、产品优势、价格优势、营销手段优势等来开拓市场,寻求新的贸易伙伴,建立横向的、纵向的、国内的、国际的各方面的经济联系。但是,所有这些都要通过商务谈判来实现。因此,商务谈判是企业开拓市场、强化经济联系的主要方法。

(三) 企业获取市场信息的重要途径

市场信息是对市场运行及其属性的一种客观描述,是经济活动中各种发展变化和特征的真实反映。准确、全面地掌握市场信息是企业采取正确对策的基本依据,是企业生存的基础。现代市场纷繁复杂、瞬息万变,及时、准确地采集市场信息,对企业具有特别重要的意义。

商务谈判是企业获取市场信息的重要途径,其表现是:为了使本方在商务谈判中取得有利的地位,企业必须尽可能多地了解对手及市场的信息,这种了解对方并与市场进行比较的过程,本身就使企业获得了大量的信息;谈判双方对谈判内容各个方面的要求及其磋商,也是一种信息交流,在一定程度上反映了市场的需求及其发展趋势,如对方对产品品种的选择、订货数量及对产品的改进意见等都反映了市场的要求;谈判双方在自身掌握信息及通过谈判了解对手信息的基础上,可以分析出有利于企业发展的新的有价值的市场信息,及时调整产品的品种结构和数量结构,开发适销对路的产品。

(四) 企业经营行为协调与统一的重要保证

商务谈判,一是以市场为核心使企业经营行为与市场需求协调、统一的过程。不同企业在追求利益的驱使下,围绕市场机制的运转,通过谈判,各自对其生产、经营策略作适当调整,以达成协议,取得谈判的成功,实现产品的销售或购进。二是企业内部各职能部门、各机构之间的协调、统一的过程。谈判协议的签订,是实现企业内部每个成员的经济利益目标的基本前提。这能调动企业员工的工作积极性。只有当产品的销售协议签订后,产品才有销路,他们的心才能稳定下来,企业内部的生产经营行为才能实现协调和统一。

第二节 商务谈判的基本原则

一、诚信原则

商务谈判与其他经济活动一样有着一定的基本规律,遵循这些规律是企业的商务谈判取得成功的关键。商务谈判的原则是指导企业商务谈判活动的行为准则,它反映的是市场经济的必然要求。诚信原则,即诚实信用的原则,是经商的第一信条,也是我们对商务谈判者的最基本要求。诚信原则就是在谈判中要以诚相见,以信取人。

“人事无信难立,买卖无信难成。”信任感在经济谈判中的作用是很大的。如果双方没



有信任感，任何协议都不可能达成，也就不可能有任何谈判。诚实是创造信任感的基石，只有让对方感到你是有诚意的，那么对方才可能对你产生信任感。所以，谈判人员在谈判桌上一旦作出许诺，就要遵守、兑现，要言而有信。对谈判人员来说，诚信重于泰山。在谈判中要说老实话，做老实事，讲信用，重信誉，对谈判对手要诚实守信。坚持诚信原则是取得谈判对象理解、信赖与合作的基础。

市场上也有“假冒伪劣猖獗，坑蒙拐骗横行，欠账赖账有理，虚假广告盖地”等恶劣现象，这些不讲信誉的行为，虽然使个别人、个别企业获得了眼前的利益，但从长远来看，这些人、这些企业不可能成功。古今中外的企业发展史，都证明了这一点。“同仁堂”之所以百年不衰，成为正宗名贵中成药的象征，正在于一个“信”字，“同仁堂”的中成药绝对货真价实、绝不以次充好，因而赢得了消费者的信任。香港富豪李嘉诚之所以能从一个推销员成为一个拥有上百亿美元资产的大企业家，也得益于“诚信”二字，得益于他在客户心目中的绝对信誉。下面的案例对讲诚信的李嘉诚和不讲诚信的周正毅进行了对比，从他们的经历可以看到，诚信是商务人员的生命。

[相关案例链接]

李嘉诚出身小职员，周正毅出身棚户区；李嘉诚卖塑料花起家，周正毅卖馄饨起家；李嘉诚靠炒地产完成原始积累，周正毅靠炒卖烂尾楼一鸣惊人。

李嘉诚和周正毅有很多相同的地方。李嘉诚号称华人首富，周正毅号称上海首富。他们都是个人奋斗的典型。所不同的是发迹之后，李嘉诚成为财富的榜样，而周正毅成为问题富豪。周正毅为什么拥有和李嘉诚同样的起点，但却不能拥有和李嘉诚同样的终点呢？

刘梦熊是香港京华山国际投资公司的首席顾问，和李嘉诚打过交道，也和周正毅打过交道。2002年李嘉诚旗下的长虹生物科技公司要上市融资，当时长科公司全年的营业收入才几十万港元，根本就不赢利，但是股票发行时还是获得了好几倍的认购。为什么？刘梦熊说，因为香港人相信李嘉诚的信誉，相信跟着李嘉诚投资不会吃亏，“李嘉诚”三个字就是金字招牌。

几乎就在同时，周正毅找到刘梦熊让他帮助收购壳公司，刘经过多方调查，为周找到了一个拥有几亿现金的干净公司“上海地产”，事成之后周正毅却赖掉了几千万元的佣金。刘梦熊对周正毅的手下说，告诉你们老板，这样没诚信，注定要完蛋。结果，刘梦熊的判语应验了，周正毅垮了。

在资本的市场上，只要诚信在，不怕没资金，而且钱找人越找越多，人找钱越找越少。李嘉诚决定在伦敦以私人方式出售他持有的香港电灯集团公司股份的10%。计划过程中，港灯却即将有获得丰厚利润的消息宣布，李嘉诚的得力助手马世民马上建议他暂缓出售，以便卖个好价钱，但是，李嘉诚却坚持按原计划出售。李嘉诚说，还是留些好处给买家好，将来再配售会顺利点，赚钱并不难，难的是保持良好的信誉。《远东经济评论》对此发表评论，非常精辟地说，“有三样东西对长江实业至关重要，它们是名声、名声、名声”。

在李嘉诚这位华人首富领先商界的诸多强项中，做人是李嘉诚最强的项目。李嘉诚最看重的生意秘诀就是一个字——“信”。当然，所谓的“信”不是抽象的，必然与对他人的“诚”分不开，诚信结合，即为“义”。李嘉诚坦言，以往99%是教孩子做人的道理，现在也会谈生意，约1/3谈生意，2/3教他们做人的道理。为什么？为世才是大学问，



世界上每一个人都精明，要令人家信服并喜欢和你交往，那才最重要。“沙地里长出的树再怎么扶也扶不起来。”对于商人而言，如果从小没有养成遵守信用的习惯，那么就不可能取得别人的信任，生意也就很难做。李嘉诚曾戏言自己不是“做生意的料”，因为他觉得自己不会骗人，不符合中国人无商不奸的标准，令人感叹的是偏偏这么一块“废料”，做成了全亚洲独一无二的大生意。

李嘉诚的致富路中做人是第一条。做人什么最难？做人最难的是不做加法做减法。李嘉诚说，有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意合作。假如拿10%的股份是公正的，拿11%也可以，但是如果拿9%的股份，就会财源滚滚来。

李嘉诚和周正毅有什么不一样呢？最大的不一样其实就是做人。如果说一定要作个形象的对比的话，那么，同样的利润，李嘉诚可能只要应得的90%，周正毅要的则是110%甚至150%。周正毅缺钱吗？他不缺钱，但是他最终还是栽在钱上，根源就在于太“贪”。

“重信诺、重诚意、讲义气、宽待人”，这样的李嘉诚是生活中的李嘉诚，最适合普通人学习和效仿。

诚实守信，并非原原本本地把企业的谈判意图和方案告诉对方，而是一方面要站在对方的立场上，将其希望了解到的情况坦率相告，以满足其权威感和自我意识；另一方面，也要把握时机，以适当的方式向对方袒露本方意图，过早容易导致对方看轻本方，过迟会使对方感到本方没有诚意。最重要的一点是必须以诚挚的态度，创造和谐友好的谈判氛围，增强对方的信任感，缩短双方的距离，消除对方的心理障碍，化解疑虑，为谈判打下坚实的信任基础。

诚信原则并不反对谈判中的策略运用，而是要求企业在基本的出发点上要诚挚可信，讲究信誉，要言必信，行必果，要在人格上取得对方的信赖。

诚信原则还要求在谈判时，观察对手的谈判诚意、信用程度，以避免不必要的损失。

二、言之有据原则

言之有据原则要求谈判者在谈判的过程中，无论是维护本方的观点，还是对对方观点提出异议，都要举事实、讲道理，要以理服人。这是获得谈判成功的基础。

言之有据原则要求谈判者在谈判之前，要掌握丰富翔实的资料，对己方和对手的各种情况都要了解清楚，要做到“知己知彼”。这样，一方面能够有力地阐述本方的观点，另一方面也能够及时准确地洞察对方的意图，找出其漏洞，令其信服，以掌握谈判的主动权。

言之有据才能以理服人，再配以其他谈判技巧，就可在谈判的整个过程中，使己方始终处于有理、有利、有节的主动地位，从而也可使本方取得最大的成功。

【相关案例链接】

1982年，上海耀华玻璃厂与英国皮尔金顿公司就引进“浮法工艺技术”进行谈判，谈判前，从上海专利管理局获得了一条重要信息：在皮尔金顿公司拥有的137项专利中，已失效的有51项。耀华玻璃厂的谈判人员掌握这一情况后，在谈判桌上，有理有节，最终迫使对方作出让步，最终使引进的浮法工艺费用从开价的1250万英镑降至52.5万英镑。

实施言之有据原则还要求企业收集的资料必须绝对准确，而且要有时效性。