

商务谈判

姜利军 编著
彭 江



中国物资出版社

判 谈 务 商

姜利军 彭江
江苏工业学院图书馆
藏书章

中国物资出版社

046041

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/姜利军主编. —北京:中国物资出版社, 19

98. 7

ISBN 7-5047-0850-X

I. 商… II. 姜… III. 贸易谈判 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 16725 号

责任编辑:张国维

特约编辑:张 辉

装帧设计:郭同桢

责任校对:张 辉

中国物资出版社出版发行

(北京市西城区月坛北街 25 号 邮编:100834)

全国新华书店经销

安徽省蚌埠市方达印刷厂

850×1168 毫米 1/32 印张:9 字数:234 千字

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数:00001—10000 册

ISBN 7-5047-0850-X/G · 0180

定价:12.80 元

前 言

商务谈判是经济组织和企业经营管理人员从事商务活动并实现其目标的重要经营活动。在社会主义市场经济条件下,商务谈判作为商务活动的载体和实现形式,正以其特有的方式和魅力,在各类经济组织和企业的改革与发展中发挥着越来越重要的作用。

本书根据国内外商务谈判的实践与经验,运用各种相关的理论和知识,力图探索商务谈判的基本规律和技巧。我们认为,商务谈判作为一门科学,应当有其基本的理论体系。本书力图使读者从理论上了解商务谈判的概念、特点以及谈判中应遵循的基本原则和要求;了解谈判人员作为谈判主体应具备的条件和素质;了解商务谈判的基本程序及包括的主要内容。商务谈判作为一种复杂的经营行为,涉及各种理论和知识。因此,谈判人员又必须了解谈判行为所涉及的心理、思维、语言以及各种有关的礼仪知识。商务谈判还是一种艺术性很强的实践活动。所以,谈判人员还要在掌握各种理论和知识的基础上,正确而灵活地运用有关开局、讨价、还价、排除障碍以及定局的技巧,以使商务谈判富有成效。

基于以上考虑,本书在编著中,突出了以下特点:

一是理论性,即通过对商务谈判的实践进行高度的理论抽象和概括,阐述商务谈判的科学性,刻意追求其理论框架的建立及知识体系的完善,力图使其具有一定的指导意义。

二是技巧性,即通过阐述商务谈判的不同阶段应采取的不同对策与技巧,从而使商务谈判融理论性与艺术性为一体,使谈判更具操作性。

三是实用性,即通过各章大量的实例、案例、测试题和有关附录,使富有活力和创造性的商务谈判再现于书本之中,为理论联系实际提供良好的素材,使本书更贴近于商务谈判的实践。

本书由姜利军教授、彭江副编审共同编著而成的。在编著过程中,作者参考了国内外大量书籍和有关报刊资料,得到了蒋玉珉教授、沈太基教授、何平博士、汪雷副教授以及尹晓平和张超等老师的指教和帮助,在此一并致谢。

由于编写时间仓促,编者水平有限,书中错误和疏漏之处在所难免,恳请有关专家、学者、师生、企业经营管理人员及读者不吝批评指正。

编者

1998年7月

目 录

第一章 商务谈判概述	(1)
第一节 商务谈判的概念	(1)
第二节 商务谈判的类型	(4)
第三节 商务谈判的要求	(11)
第四节 商务谈判的原则	(18)
【案例】 奥迪汽车诞生记	(21)
第二章 商务谈判主体	(24)
第一节 谈判主体的素质	(24)
第二节 谈判队伍的组成	(29)
第三节 谈判人员的管理	(35)
【附录】 谈判人员综合测试题	(38)
第三章 商务谈判程序	(53)
第一节 谈判准备阶段	(53)
第二节 正式谈判阶段	(64)
第三节 谈判后续阶段	(69)
【案例】 泰佛尔公司谈判过程实录	(75)
第四章 商务谈判内容	(85)
第一节 商品贸易谈判	(85)
第二节 技术贸易谈判	(93)
第三节 劳务贸易谈判	(99)
【附录】 中外货物买卖合同书(AOB 条款)	(102)
【案例】 百万元巨款丢在哪儿	(108)
第五章 商务谈判行为	(113)
第一节 商务谈判心理	(113)
第二节 商务谈判思维	(121)

第三节 商务谈判语言.....	(136)
【案例】 证据抗辩.....	(150)
第六章 商务谈判礼仪.....	(152)
第一节 社交的一般礼仪.....	(152)
第二节 待客与出访的礼仪.....	(162)
第三节 洽谈的礼仪.....	(169)
【附录】 各国谈判的习惯和风格.....	(179)
第七章 开局技巧.....	(187)
第一节 创造谈判气氛.....	(187)
第二节 开局表达技巧.....	(193)
第三节 提出交易条件.....	(198)
【案例】 商务谈判技巧四则.....	(205)
第八章 讨价还价技巧.....	(208)
第一节 报 价.....	(208)
第二节 还 价.....	(215)
第三节 让 步.....	(221)
【案例】 “劳斯莱斯”出售风波.....	(227)
第九章 排除障碍技巧.....	(231)
第一节 谈判的主要障碍.....	(231)
第二节 排除障碍的技巧.....	(240)
第三节 调解和仲裁.....	(249)
【案例】 智化干戈为玉帛.....	(255)
第十章 定局技巧.....	(259)
第一节 定局时机的选择.....	(259)
第二节 定局的催促技巧.....	(264)
第三节 谈判的收尾技巧.....	(270)
【案例】 谈判定局技巧 ABC	(275)
主要参考文献.....	(279)

第一章 商务谈判概述

商务谈判是企业经营活动的重要内容。商务谈判的成功与否,直接关系到国家经济的发展以及企业经济效益的实现。在商务谈判的实践中,人们进行了各种有益的和成功的探索,积累了许多宝贵的经验。但是,也应当看到,在谈判中不讲求科学性和艺术性,导致交易中中断和谈判失败的现象也屡见不鲜。其重要原因是对商务谈判的基本规律缺乏全面的认识 and 了解。本章将着重阐述商务谈判的基本概念、类型、基本要求和基本原则,旨在对商务谈判的质的规定性进行分析,建立一个比较完整的商务谈判的概念,从而确定商务谈判的基本规范和基本准则。

第一节 商务谈判的概念

何谓商务谈判?它的内涵和特征是什么?这是我们研究商务谈判理论与技巧的最基本的命题,是认识商务谈判的实质和基本规律的基础。

一、商务谈判的定义

谈判是人类为满足各自不同的需要而进行的协商活动。这种活动在人类社会生活中,无处不在,无时不在。只要是为了改变相互关系而交换观点,或者是为了取得一致而磋商协议,都属于谈判活动。当然谈判不是一种无原则、无规划的“游戏”,不是尔虞我诈和其它种种敌对关系的同义词。它是一个有着自身特点,并在一定的原则指导下,融科学与艺术为一体的活动,是能够深刻影响各种人际关系和对

参与各方产生持久利益的复杂过程。

我们所研究的商务谈判是谈判中的一种主要类型,它既有一般谈判的质的规定性,又具有“商务”之特性。所谓商务活动系指一切有形与无形资产的交换与买卖活动,它包括各种形式的经济资源(如商品、技术、劳务、资本)在不同所有者和经营者之间的转移。商务谈判,是指在商务活动中,具备一定条件和资格的交易各方,为了满足各自的某种经济需要,实现各自的目标,就涉及各方利益的标的物(包括一切无形与有形资产)进行洽谈磋商,通过不断调整各自提出的交易条件以达成一致协议的过程。

二、商务谈判的特征

根据商务谈判的定义,我们应当把握商务谈判以下几个重要特征:

(一)主体性

商务谈判的主体与行为必须具备一定的资格和条件。首先,谈判者必须是法人代表人或其代理人,其商务谈判行为必须依法成立,这样才能保证商务谈判活动自始至终是合法有效的。其次,谈判各方必须在一定物质力量的基础上,拥有相对独立的权、责、利。没有相当的权力,就不能保证谈判深入而有效地进行;没有责任的约束,就不能确保谈判结果的合理和最后的履行;没有相对独立的利益,就不能也没有必要建立起商务谈判的关系。

(二)互惠性

商务谈判的目的是满足交易各方的某种经济需要,实现互惠互利。它不像战争或辩论那样,一定要分出我胜你败,我是你非,我赢你输。交易各方之所以要进行谈判,是因为各方都要从对方那里满足某种经济需要,而且各方都要给予,使对方的需要得到直接或间接的满足,以达到共同盈利性的目的。因此,成功的谈判最终一般都应使各方达到互惠互利。如果企图通过谈判来达到一方全赢或全输的结果,

或者以非经济手段强行造成完全有利于一方而不利于另一方的话,就势必导致谈判的失败和商务往来活动的中断。

(三)广泛性

商务谈判的标的物包括有形商品、技术和劳务,交易各方洽谈以构成标的物交易的诸因素(如质量、数量、价格、支付、检验、保险、索赔等)为内容。商务谈判内容的广泛性,决定了商务谈判与其它类型的谈判(如政治、外交、战争、文化、教育、卫生等谈判)在利益结构、方法与技巧以及谈判规律方面具有不同的特点。

(四)说服力

商务谈判的基本方式是说服。虽然商务谈判的目的是互惠互利,但是由于谈判各方的具体情况不同,他们之间的需要和所维护的基本利益在一定范围和程度上是有所差异的。在商务活动中,解决这个矛盾的最好方式是谈判,而谈判的基本方式则是说服,即通过交易各方的阐述和说服,使各方认识、理解、承认以至最后共同接受某些事实、观点以及所维护的利益。除此之外的其它方式,如强迫、威胁、固执己见、自我欣赏等等,在商务谈判中均不能起到积极而有益的效果。

(五)复杂性

商务谈判是一个不断调整各方提出的交易条件、不断协商的过程。由于交易各方需求、对利益的分析和评价不一致,再加上互不熟悉具体的交易条件,因而使得商务谈判只能是一个循序渐进的协商过程。谈判各方为了互惠互利,必须不断调整各自的交易条件。另外,商务谈判活动本身就是艰巨复杂和微妙的,在谈判中发生争论、冲突、僵持、风险甚至投机和利用等,往往是难以避免的,而企图通过一次协商或一帆风顺就达成协议更是不现实的。

第二节 商务谈判的类型

任何商务谈判都是通过谈判各方的共同努力来达成一项或多项各方都愿意接受的协议。但这并不是说,所有商务谈判都是同一的。由于商务谈判涉及的领域非常广泛,各种因素(如交易的内容、交易各方的地理位置和文化背景以及谈判的具体目标等)都会对商务谈判的计划、准备、时间和方式产生影响。研究商务谈判的类型及其特点,是为了从谈判的一般深入到特殊,然后再从特殊上升到谈判的一般,进而使谈判人员全面掌握商务谈判的基本内容和规律性,并根据不同谈判类型采取适当的谈判策略。

一、国内商务谈判与国际商务谈判

国内商务谈判是指我国境内的各种法人企业之间有关商品、劳务和技术的谈判,由于国内商务谈判具有国籍同一、法律统一、语言相同、文化习俗基本相似,并处于同一经济体制之中等特点,其谈判的基本观念、程序、策略、技巧都具有相当的相通性和可控性。国际商务谈判是指具有国际性、跨国界的法人企业之间的商品、技术和劳务的谈判。从我国角度而言,国际商务谈判是指中国法人企业同外国法人企业之间所进行的商务谈判。

国内商务谈判和国际商务谈判有相同的一面,如商务谈判的主、客体都必须合法;谈判各方都处于平等的地位;谈判的目标都是为了取得双方都可以接受的协议,等等。但是,与国内商务谈判相比,国际商务谈判无论是从准备工作到谈判中涉及到的问题都要复杂得多。因此,在国际商务谈判中,必须特别注意以下几个问题:

首先,国际商务谈判涉及面广,更具复杂性。因为,在国际商务谈判中的谈判议题要比国内谈判广泛;合同的履行也比国内困难。由于国际商务谈判要涉及到谈判人员的出入境,谈判的时间和费用都比

国内谈判大,谈判中的所有议题都要求高效率地达成共识。因此,没有充分的准备,就会使谈判难上加难。

其次,交易各方在社会、经济和法律上具有差异性。由于不同的国家之间在法律、贸易政策、商业习惯以及度量衡制度等方面存在着差异,因此,在谈判之前,谈判人员必须了解对方国家有关的法律和贸易政策,并熟悉国际上通行的有关法律和惯例,在谈判中要理解其提出的问题及其态度,这样才能减少谈判障碍。

第三,国际商务谈判的风险因素较多。在国际商务谈判中,除了要考虑运输风险、价格风险、商业信用风险以外,还要考虑政治风险和外汇风险等。因此,在对外谈判的准备和谈判过程中,都要注意摸清对方的资信情况和经营能力,密切注意有关市场变化情况、外汇市场的走势以及国际风云的变幻,并综合考虑对方国家对我国的政治态度和两国政府之间的经贸关系,以便在谈判过程中正确决策,避免失误。

最后,国际商务谈判涉及到不同的社会经济制度和文化背景,使交易各方在谈判过程中的合作与交流更为困难。因此,在谈判之前,就应当努力了解和熟悉对方的习惯和办事方法,克服偏见,尊重对方的地位和礼节,尤其要重视语言在对外谈判中的特殊作用。目前,国际通行的商业语言是英语。但德语、法语、西班牙语在一些国家和地区(如东欧、北欧、中西非、中南美洲)还比较盛行。而我国目前国家政策允许进行直接对外贸易的大多数工商企业中,中高级管理人员和业务人员精通外语的为数并不多,在国际商务谈判中必须借助翻译人员来完成双方的信息交流。因此,翻译的水平和语言表达能力的高低对谈判的结果有着重要的影响。

二、价格谈判与成本谈判

价格谈判是谈判各方都把达成一项各方都能接受的价格协议作为整个谈判的核心问题。谈判总是围绕着“公平合理”的价格来展开

的,各方都把价格作为是否达成交易的唯一因素,一切直接影响价格的因素都是价格谈判中各方冲突的焦点,如总价、折扣、交易的各项直接费用(包括包装材料费、装卸费、运费、保险费和其它各种费用等),而质量要求、成交的数量、交货时间、支付时间和方式等,都被作为谈判中的前定因素。因此,交易各方都会不遗余力、绞尽脑汁地想出种种方案,寻找“公平合理”的价格。只要价格问题解决了,谈判就算大功告成。一般来说,多数商品交易谈判都属于价格谈判。

价格谈判的基本目标对谈判各方来说是不同的。对卖方来说,基本目标是保本价格,即有关成本、各项费用和预期最低利润之和,而从交易成立到合同履行期间的利息贴水、市场价格潜在的不利变化趋势以及货币风险等,都是在保本价格基础上派生的目标。对买方来说,基本目标是在过去的经验和搜集到的有关市场信息基础上,建立一套价格目标中的底价以外的任何价格。底价是买方愿意支付的最高价格,只要谈判各方对于市场有比较全面和准确的信息,通常情况下买方的底价总是要高于卖方的保本价格,故在价格谈判中双方的互融性比较大,谈判各方易于达成都能接受的协议。但是,在价格谈判中,买卖双方的利害关系都集中在价格问题上,如果在某项交易的谈判中,保本价格与底价比较接近,谈判的过程就会是各方激烈的讨价还价过程,谈判失败的危险性很大。

成本谈判是交易各方都以卖方的成本作为交易品的基本价格。在谈判中,双方必须考虑构成卖方成本的各种要素、各种要素的价格如何计算以及怎样确定各种必需的费用等。劳务交易、成套设备交易和工程合同都是采用成本谈判。

成本谈判中买主支付给卖主的价格构成因素通常包括材料费、折旧、人工费、间接费、行政管理费和该行业的平均利润。双方容易产生分歧的往往是价格构成中的主要因素,特别是材料和人工的耗费往往是双方争论的焦点。不同的卖主由于其技术力量、采用的工艺以及管理制度上的差异,其材料和人工的耗费往往有比较大的差别,而

买主在这方面获得的信息是不全面的。因此,在工程、设备安装以及各种劳务合同的谈判中,买主通常要采取招标的方式,使潜在的卖主之间先进行技术、工艺和成本竞争,在各种投标方案中选择比较适宜的卖主,然后在投标的方案基础上进行谈判,这样可以缩短谈判过程,节省谈判费用,使复杂的谈判变得简单一些,尤其对买方特别有利。

三、签约前的谈判与签约后的谈判

签约前的谈判是指为了签订合同而进行的一系列谈判。它包括一般性会见、技术性交流、意向书或协议书的谈判以及正式合同的谈判。一般性会见旨在确定商务谈判的可能性与方向性,一般来说,注重气氛的友好和谐;技术性交流(如技术性的讨论会、演示、鉴定等)是交易的前奏,它具有广泛的宣传性与技术内容的保密性等双重特点,其目的是既要扩大知名度,吸引客户,又要使客户有一定的“神秘感”,并确保己方的技术利益不受侵犯;意向书或协议书谈判是在交易各方表达交易愿望进行广泛接触的基础上,为了保证前期谈判成果以及以后谈判的连续性,而签订意向书或协议书的谈判。意向书或协议书因其很难全面地对各项交易条件作出明确的承诺,一般只起总结与期望之作用,无法律约束力。因此,该类型谈判往往具有阶段性与保留性的特点。如果谈判各方以达成协议为目标进行谈判,则协议书便具有契约性的法律效力。正式合同谈判是指就各种交易条件进行磋商,并最终签订合同的谈判。它是任何富有成效的商务谈判的基本形式,一旦签订合同,对各方均具有法律约束力。因此,它要求各项条款全面、具体,注重法律依据,追求各项交易条件的平衡,确保合同条件明确、严谨,符合合同文本的要求。

签约后的谈判是指合同生效后,合同义务不能或未能完全履行而产生的违约谈判、索赔谈判、重审合同义务的谈判以及清算合同最终债务的谈判等。签约后的谈判就谈判内容而言较签约前的谈判简

单。因为此类谈判仅限于违约条款、索赔事项及债务清算,谈判的回旋余地不大,如选择谈判对象的权力已丧失,合同条文的修改也不大可能,失误和疏忽亦不能作为谅解的理由。进行此类谈判,一般应注意以下基本问题:

第一,信守合同,把合同作为制定和处理是否违约的唯一基本条件;

第二,以事实为依据,提供一系列充分的证据,确保违约、索赔成立;

第三,要检查合同的有关保证、索赔权限的规定以及索赔期限,以确定该谈判的必要性;

第四,根据违约的性质、损失情况以及己方利益的权衡,确立谈判的目标、策略和方式,并尽可能地处理好交易各方的关系;

第五,如果各方有“仲裁协议”,必要时也可以向仲裁者提交仲裁书面协议申请仲裁,以避免谈判结果无效与无休止的纠缠。

这里需要着重介绍的是签约后谈判中的合同重新谈判问题。所谓合同重新谈判是指在长期合同中,由于市场风云多变,买卖双方在合同中规定,在合同截止期前重新谈判的条款或条件。在初始合同中,必须设定重新谈判之前必须具备的条件,只有在出现了重新谈判条款中所规定的客观条件时,买卖双方的任何一方才可以提请双方对初始合同中允许变动的条款进行谈判,而另一方则有义务接受重新谈判的建议。这样可以避免双方陷入“为重新谈判”而进行“谈判”。对于订有“重新谈判”条款的合同,一般都是合同执行期限比较长,如工程合同,从勘探设计到建成验收一般需要几年时间,在此期间内,不仅卖主因材料和人工价格上涨需要提出合同总价变动及变动幅度,而且买主在卖主施工过程中也许会因为事先难以预料的情况提出变更部分工程设计的要求,这就需要双方讨论工程变更所应当增加的施工费用。但是对长期合同中重新谈判的范围必须慎重地确定,应当在原合同中规定允许双方提出的重新谈判的特定条件和特定内容。

一般来说,初始合同中的“重新谈判”条款通常涉及到下列条件:

主卖(一)价格

如前所述,在成本谈判中,由于市场价格的变化,使得卖主执行合同中所使用的材料和人工等价格上涨,买卖双方可以在原合同中规定,若出现此类情况,卖主可以提出重新谈判。但同时应规定,重新谈判后所变更的合同价格,最多只能吸收价格上涨所导致的成本变动,而不是一切成本的变动。

买入(二)规格

如果在原合同执行期间政府提出提高合同产品的质量要求,应允许买方按照政府的规定提出变更货物的规格要求,同时,应当规定卖主可以合理提出价格变动的要求,这样就会导致原有合同的重新谈判。

在(三)工程合同中一般都订有“重新谈判”的条款

重新谈判的范围通常包括变更设计所增加的施工工作量和材料、人工费用等。

在合同执行期间,由于发生难以预料的情况或市场行情出现较大的变化,就有可能出现买卖双方中的一方不能履约的情况,但以卖方违约为多。卖方违约主要包括交货延误,交货数量短缺,品种、规格不符,以及包装不合要求造成货损等。买方违约主要反映在延期支付或无理拒付以及不按合同规定时间开立信用证等。此外,在单项或成套设备项目的买卖中,带有保证目标的工程设计或技术服务的合同,在最后验收其质量时未能达到合同规定时,也有可能产生争议,导致原合同基础上的重新谈判。

四、口头谈判与书面谈判

一般来说,商务活动要求各方进行直接的接触,彼此相互了解,反复磋商。因而绝大多数商务谈判均需要进行口头谈判。口头谈判主要是指典型意义上的交易各方面对面地进行谈判。按照各方参加

谈判人数的不同,口头谈判分为一对一谈判和小组谈判。一对一谈判是指谈判双方各自选派一名谈判人员进行交易洽谈。每当一位卖主拜访另一位买主、或者一位买主拜访另一位卖主,某种交易的谈判就自然而然地开始了,很多商务交易都是在这种谈判中达成的。一对一谈判不仅不需要花费过多的时间和精力为谈判做准备,而且可以不拘形式和场合自然地完成。但在大多数情况下,一对一谈判总是一方的谈判人员到对方的经营处所进行洽谈,对主动拜访的一方业务人员来说,在心理上总是处于不利的境地。因此,企业推销和采购人员应当具备良好的身体素质和心理素质。小组谈判是双方各自选派两人以上的谈判队伍进行谈判,通常用于重大的或内容比较复杂的正式谈判。小组谈判的成败,不仅取决于参加谈判人员的个人素质,而且更重要的是取决于谈判队伍的整体素质。

口头谈判有利于交易各方直接接触,增进各方的了解和友谊,开拓和发展商务活动;有利于各方详尽地陈述自己的观点,提出各项具体的交易条件;便于通过反复磋商,达成一致意见;有利于各方察言观色,了解对方的心理活动及反应的程度,并根据谈判的现场气氛和进展情况,施展谈判策略和技巧。但是,口头谈判一般要在一定的谈判期限内做出成交与否的决策,并要根据谈判的具体情况随机应变。因此,它要求谈判人员具有良好的业务素质、较高的决策水平以及敏锐的应变能力;另外,由于口头谈判一般需要支付谈判人员的往返差旅费、礼节性的招待费、业务费,既费时又费力,这就要求谈判各方需要慎重地选择正式的谈判对象,做好各项准备工作,以便尽可能提高谈判效率与效益。基于以上特点,口头谈判更适用于首次商务谈判、大宗交易谈判、技术性较强的谈判以及贵重商品的谈判。

书面谈判是指交易各方利用信函、电报、电传等通讯工具和载体所进行的谈判。随着通讯手段的迅速进步,书面谈判在国内外贸易谈判中具有越来越重要的作用。书面谈判的过程一般要经过询盘、发盘、还盘、接受四个程序。但在谈判中起决定作用的是发盘和接受(这