

SHANGWUTANPAN

商务谈判 理论与实战

主 编 周晓琛 副主编 张晓月 辛 天

LILUN

YU

SHIZHAN

知识产权出版社
www.cnipr.com

中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



SHANGWU
TANPAN
LILUN
YU
SHIZHAN

封面设计 王鹏

ISBN 7-80198-008-5



9 787801 980083 >

ISBN 7-80198-008-5 / F · 008

(1226) 定价: 32.00 元

S H A N G W U T A N P A N

商务谈判 理论与实战

主 编 周晓琛 副主编 张晓月 辛 天

L I L U N

Y U

S H I Z H A N

知 识 产 权 出 版 社

www.cnipr.com

中 国 水 利 水 电 出 版 社

www.waterpub.com.cn



内容提要

本书主要介绍了谈判的基本概念、谈判的心理和思维研究、谈判的管理等基本理论,并详细介绍谈判过程中的沟通技巧(包括谈判中的听、说、问、看、写等方面技巧)、谈判的全过程(包括探询、开局、报价、讨价还价、成交等过程)、各过程的策略、战术的选择和运用以及各国的商业文化和礼仪等谈判实务知识。

本书既可作为高等院校经济管理专业的教材,也可供商务工作者以及政府工作人员参考。

选题策划:南京城市节奏科技有限公司

责任编辑:张宝林 阳 森 E-mail: z_baolin@263.net; yangsanshu@vip.sina.com

编辑加工:段软瑜

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实践/周晓琛主编. —北京:知识产

权出版社:中国水利水电出版社, 2004.1

ISBN 7-80198-008-5

I. 商... II. 周... III. 贸易谈判 IV.F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第126278号

商务谈判理论与实战

主 编 周晓琛

副主编 张晓月 辛 天

知 识 产 权 出 版 社 出 版 发 行 { 北京市海淀区马甸南村1号; 传真: 010-82000893
中国水利水电出版社 北京市西城区三里河路6号; 电话: 010-68331835 68357319 }

全国各地新华书店和相关出版物销售网点经销

北京市兴怀印刷厂印刷

787mm×1092mm 16开 17.5印张 373千字

2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

印数: 0001~3100册

定价: 32.00元

ISBN 7-80198-008-5

F·008

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题, 可寄知识产权出版社发行部调换

(邮政编码 100088; 公司 E-mail: cjp@cnipr.com, yangsanshu@vip.sina.com, z_baolin@263.net)

前 言

商务谈判既是一门有着丰富内涵的融多方面知识为一体的综合性学科，又是一项充满艺术和技巧的人类活动，它已成为企业日常经营中不可或缺的一部分。随着中国加入 WTO，涉外性质的商务谈判也越来越频繁，在实践方面也显现出一些新的特点和问题。怎样进行谈判，如何获得谈判的成功已经成为人们迫切希望了解和掌握的问题。据此，我们通过大量的调查研究和案例、资料的搜集，在多年教学实践的基础上，参考国内外一些著名谈判专家和学者的论著，编写了这本《商务谈判理论与实战》。本书在阐述了谈判的理论、原则的基础上，着重介绍了谈判的各种技巧，以期能给读者一定的帮助。

本书有以下几个特点：

(1) 很强的实践性。本书浓墨重彩地讲述了谈判各方面的技巧。为了方便读者的理解，在每一章中都设了开篇案例，并在后面的章节中结合开篇案例进行了详细的分析。每一章结束时，不但给出了本章小结和思考题，更选编了一些自测题和游戏，以期让读者在自我检测中完善自身的谈判技巧。在附录中还特别增设了一套自我测试题、几个案例和模拟谈判题，使读者能够身临其境地感受所学所知。

(2) 广泛的适用性。本书因为特别针对了大学课程量的设置以及高校在培养学生的创新能力和实务操作水平的要求，所以非常适合作为大专院校经济管理专业的教材和参考资料使用。此外，由于本书的高实践性的特点，以及兼顾了实际工作者的需要，所以它也适用于不同层次、不同领域的商务工作人士以及政府部门工作者自学和参考。

(3) 一定的理论性。本书不但系统地介绍了谈判的基本理论，科学地总结了谈判的内在规律，还对谈判的伦理问题、电子沟通进行了一定的创新和初探，希望能够抛砖引玉，促进谈判理论的发展。

总之，我们希望本书对读者能够真正有用，并能在未来或实际工作中有指导意义。由于作者的学识、水平的限制，本书难免有不妥之处，希望各位读者不吝赐教！

编 者

2003 年 10 月于石头城

目 录

前言

第一章 涉外商务谈判概论	1
第一节 谈判概述	3
第二节 影响谈判结果的诸因素	9
第三节 商务谈判的分类	14
第四节 商务谈判的管理	21
第二章 谈判前的管理	27
第一节 谈判前的信息准备	28
第二节 谈判目标与谈判计划的制定	35
第三节 谈判队伍的建立	40
第四节 模拟谈判	47
第三章 谈判中的管理	50
第一节 谈判中的心理研究	52
第二节 谈判思维	63
第四章 谈判后的管理	69
第一节 合同的签订	70
第二节 合同的履行	84
第三节 风险的防范	86
第五章 商务谈判中的沟通技巧	91
第一节 沟通概述	94
第二节 如何“听”	99
第三节 如何“说”	103
第四节 如何“问”	114
第五节 如何“看”	121
第六节 最新的沟通方式简介	128
第六章 谈判的过程与讨价还价技巧	133

第一节 谈判前的准备	136
第二节 谈判的开局阶段	141
第三节 报价	144
第四节 讨价与还价	150
第五节 成交	159
第七章 谈判中的战略与战术	164
第一节 谈判中的战略战术	165
第二节 谈判战略设计	167
第三节 谈判中的战术应用	170
第四节 谈判中的商业伦理	183
第八章 商务谈判的礼节与礼仪	189
第一节 商业礼节	190
第二节 商业礼仪	204
第九章 世界各国的谈判特点	223
附录 1 谈判能力自我测试题	243
附录 2 谈判案例精选	257
附录 3 模拟谈判	269
参考文献	272
后记	273

第一章 涉外商务谈判概论

学习目的

学完本章后，应了解掌握以下几点：

- (1) 谈判的概念、特点。
- (2) 影响谈判结果的因素。
- (3) 谈判的分类。
- (4) 谈判的管理过程。

【开篇案例】 美日食品合作

瓦那公司食品是入围美国《财富》杂志的世界 500 强企业。该公司负责海外事务的董事马莱在对日本市场进行缜密调查后，决定开拓日本市场，并开始了寻找日本合作伙伴的活动。日本五大食品公司之一的夏山株式会社对瓦那公司表现出了极大的兴趣。马莱与夏山株式会社的山下二郎（该人后成为夏山株式会社的社长）于 1982 年 9 月签署了合作协议。该协议规定，由夏山株式会社在日本独家代理瓦那公司的产品。1984 年 1 月，夏山株式会社得到瓦那公司的授权，开始在日本生产并销售原由瓦那公司生产的塑料盒装的奶酪甜食点心。与此同时，夏山株式会社继续代理和销售瓦那公司生产的同类甜食。

1984 年底，夏山株式会社在日本国内生产的奶酪甜点心的销售额远不能达到合同签订时所期待的水平。但是根据生产授权许可证合同规定，在销售远低于预期水平时，夏山仍必须向瓦那支付生产该产品的最低专利使用费。1985 年 3 月 7 日，马莱给夏山株式会社寄信催要有关生产许可的专利费。夏山株式会社对此表示了异议，他们认为夏山在生产瓦那公司的甜点方面损失较大，这和瓦那公司有一定关系。因为瓦那公司继续在向日本市场销售同类的罐装食品，这客观上给夏山公司生产的塑料盒装甜点构成了竞争压力。此外，瓦那公司还通过销售许可获取专利费，这就是的瓦那公司获得了生产和销售两方面的利益。夏山内部的一些经理甚至认为瓦那公司是以最低专利使用费为借口，试图从夏山株式会社那里勒索双重利益。夏山的社长山下二郎也认为马莱是诬骗夏山，勒索资金的罪魁祸首，对马莱也就特别恼火。

不巧的是，山下有事离开日本，将谈判事务全权交给了部下。没想到其部下在会见瓦那公司时居然同意全额支付专利使用费。山下回国后，十分气愤，在与律师商量后，给瓦那食品公司会长写信，要求退还山下年轻职员支付的款项，同时要求与会长直接谈判。可该会长十

分信任马莱,结果由马莱以会长的名义给山下回信。马莱的回信形式主义色彩过于浓厚,使得山下更为恼火,于是瓦那公司没有得到山下的任何回复。后来,瓦那公司给夏山的销售负责人写信,要求就关于专利使用费进行谈判。于是双方于1985年8月在东京进行谈判。

瓦那方面派出了马莱和其他三名成员组成的小组;夏山则是山下和其他四位成员。谈判中,马莱准备充分,志在必得。但是山下一上来就给其下马威,骂瓦那是“一帮装模作样、戴着善良假面具的吸血鬼、守财奴。”对瓦那公司提出的问题一概加以回绝,在三个半小时的谈判中,山下不时怒气冲冲地重复同一主张,最后大家不欢而散。事后马莱在回忆当时的情景时指出:“这是一种野蛮、非理性的语言,在历次商业谈判中我从没听过这种语言,也没想到在日本会听这种措辞。因此,对山下的措辞我们感到莫大震惊和困惑,一时无言以对,那时的关系简直濒临破灭的境地。”

这时,尽管瓦那方面摸不清山下发火的原因,但确已感到彼此间的关系岌岌可危。他们曾侧面向夏山的年轻职员打听过事态的原因,但一无所获。丧失了信心的瓦那公司面临两个选择:一是进一步寻找破解僵局的良策;二是痛苦地告诉夏山方面解除合作关系。抱着最后一丝希望,瓦那公司派人到设在日本的国际谈判研究所商量对策。谈判研究所的专家为他们指点迷津,并给出了如下建议:

(1) 因为山下对马莱个人存在看法,这是导致双方无法沟通的一个重要原因。所以,瓦那方面要彻底改变交流方式,不再依赖书信往来。以后碰到难题时要与对方对面座谈,并检讨之前谈判中的问题。

(2) 在与夏山方面进入正式谈判以前,有必要充分调整瓦那公司在日本发展事业的必要性和最终目标,并就目前能否与夏山建立合作关系做出客观判断。

(3) 为使日方恢复到正常状态,应承诺进行永久性投资。

(4) 在与夏山进行下一轮谈判时,要按照如下顺序对以前的谈判背景和状态做出有计划的充分说明。

1) 有关当今国际形势以及日美关系对国际通商的影响。

2) 叙述事件的原委、瓦那公司的目标以及自己所理解的夏山株式会社的目标,说明在现阶段哪些目标已经达到,如何看待存在的问题,同时坦率承认自己感到弄错的地方及对夏山方面误解的地方。

3) 坦率表明可取的统一意见和仍存在分歧的问题,特别是就销售、专利使用费,两公司关系以及有关瓦那公司在日事业的发展提出建议。

瓦那公司在权衡利弊后,决定与夏山株式会社进行再次谈判。1985年12月4日,双方会谈如期举行。首先,马莱要求准许总结一下到目前为止的双方关系。20分钟后,夏山方面对马莱的讲话表示出了极大的兴趣,并流露出赞许、亲切的神情。特别是当马莱检讨自己作为主谈人言行有误时,日方的上述表现更为突出。马莱在开场白接近尾声时,提出希望能讨论有关生产许可费问题,夏山方面愉快地接受了这本不愿意接受的事实。当马莱还想继续发言时,山下打断了他,用近乎谢罪的语调说明了他对这

一问题的看法。山下谈到夏山株式会社内部存在的问题,财政的制约以及优先顺序等,他解释说,将优先考虑夏山和瓦那之间业已开展的合作。

第一节 谈判概述

一、什么是谈判

谈判是我们在日常生活中经常碰到的事件。当你和小商小贩讨价还价时,当你组织协调一次春游活动时,你可能没意识到,你所经历的事就是谈判。或者,当你翻开报纸,打开电视时可以看到一条条新闻:以色列与巴勒斯坦矛盾再度激化,各国政要积极斡旋;美欧农产品贸易纠纷再度升级,数轮谈判毫无结果等等,谈判活动无时无刻都会发生在我们身边,我们或亲身参与其中,或可以耳闻目睹。尽管谈判对大多数人来说并不陌生,但如果提这样的问题,什么是谈判?谈判有何特征?谈判能解决怎样的问题?我们并不一定能脱口而出。更进一步,我们继续提问:谈判是不是就是讨价还价?谈判过程是不是尔虞我诈?谈判的结果是不是必然你输我赢?这可能会进一步增加我们回答的难度。

在开篇案例中我们看到,上述这些问题同样体现在夏山株式会社与瓦那食品公司的谈判过程中。两公司的谈判可谓一波三折,其间有过激烈的冲突,夏山方面大骂瓦那公司是“一帮装模作样、戴着善良假面具的吸血鬼、守财奴”,在谈判中有意通过欺诈的手段向夏山方面进行双重收费,骗取夏山的钱财。因此,夏山株式会社在谈判中回绝了瓦那公司提出的所有建议,抱着一副鱼死网破的架势。这使得谈判一度陷入僵局,并有可能导致两公司的合作最终破裂。但是峰回路转,当瓦那公司在咨询了国际商务谈判专家后,调整了谈判策略,两公司的合作出现了戏剧性的转机,夏山的社长山下二郎与瓦那公司的负责人马莱达成了谅解,最终又重新走上合作的道路。导致这一切变化的原因究竟是什么呢?谈判究竟在协调两公司的纠纷中起了怎样的作用?我们首先来看以下问题。

(一) 谈判与冲突纷争

冲突或纷争是我们经常遇到的情况。导致冲突或纷争发生的原因在于冲突(纷争)双方彼此间在立场、观点、利益等方面的不一致。冲突不仅存在于个人与个人之间,也存在于团体与团体之间和国家与国家之间。凡是彼此之间存在相互依存的关系,就会有冲突或纷争存在。冲突或纷争会使当事人感到不适,因此必然会寻求解决冲突纷争的方法。

解决冲突纷争的方法大致有两种:其一为彻底击败对方;其二为寻求双方均能接受的合理安排。第一种方法显然是极端的做法,冲突纷争双方以暴力为解决手段,彼此间直接发生激烈的对抗,最终一举确定胜负。这种做法给对抗的双方都会带来较大的影响,历史上国与国之间的战争往往源自于双方冲突的升级,其结果则是给各方都

造成了深重的灾难。解决冲突纷争的第二种方法相对于诉诸暴力显然较为“文明”，它是我们经常使用的解决方案。该方案的关键在于安排的合理性。有个例子可以说明这一点：一对兄弟在争着分一个苹果，谁都想要一块大的，闹得不可开交。此时孩子们的父亲想出了一个方法说：“现在谁也不许闹，你们要按照我的方法分苹果。大明负责切苹果，小毛先拿。”此话一出，兄弟俩谁也不闹了，最后一人得到了一半苹果。在这种安排下，大明显然只有老老实实地把苹果切成均等的两块。不然的话，小毛自然会选择那块大的，而大明只有选择小的了。

分苹果的案例类似于我们在实践中用法律解决冲突纷争，因为在这个例子中父亲的角色就是一个中立的裁决者，而且他拥有权威力。但是应用法律来解决问题，对于冲突纷争双方来说可能并非处于自愿，因此彼此的合作度较低。通过谈判形成合理的制度安排则是另外一种做法，也就是在缺少外部强制约束力的情况下，冲突纠纷各方坐下用协商与沟通的方式谋求解决。显然，以谈判的手段解决纠纷对双方而言往往出于自愿，因此彼此的合作度较高。

所以谈判是解决冲突纠纷，协调彼此立场、观点、利益的一种平和方式。通过谈判来解决冲突纠纷需要各方能站在合作的基础上，以协商、沟通等手段确立一个合理的、可被各方接受的解决方案。

（二）谈判的定义

我们首先看以下几个定义：

（1）谈判就是为了满足需要而进行的一种语言的活动。

（2）谈判是一种在不同利益、甚至对立状况下应采取的战略，但各方在这一点上（谈判）却互为依存，达成一项协议对任何一方都有好处。

（3）谈判是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一种行为，是能够深刻影响各种关系和对参与各方产生持久利益的过程。

（4）谈判是集团情境中的一种相当特殊的情境，它既不是单纯的解决问题，又不是说服对方的行动，也不是纯粹的冲突情境，而是三者兼而有之。

（5）谈判就是交流信息的过程，此外还包括“创造新现实”、改变固有价值观念、运用实力等。

以上定义反映了谈判活动的各个方面，谈判首先源自于各方在观点、利益上的冲突，但各方对于通过谈判解决冲突这一点上存在着共识。于是谈判过程就是各方协调分配利益，逐渐达成一致、妥协的过程。在这期间，各方努力运用各种手段，谋求最终结果的达成。在整个谈判活动过程中，既有各方的直接冲突，也就有各方的彼此合作。

所以，我们给谈判的定义是：谈判是一个过程，在此过程中各方就彼此感兴趣的问题进行协商沟通，努力谋求消除分歧，达成使各方都感到有利可图的协议。谈判的类型很多，按照谈判中各方讨论的问题内容划分，可分为商务谈判、政治谈判、军事

谈判等等。商务谈判是谈判各方以商业事宜为主要内容的谈判。在商务谈判中,参与各方以经济利益为谈判的目的,经济利益是谈判的主要评价指标,而价格则是谈判中的核心问题。如果按照谈判参与者的国别划分,我们可以把谈判划分为国际谈判和国内谈判。涉外商务谈判就是谈判的参与各方跨越了国界的商务谈判。

二、谈判的特点

(一) 谈判是各方间的合作

谈判是解决冲突纷争的方式之一,它最鲜明的特点就是合作。冲突各方以合作为基础解决纠纷,就总体而言,可以获得相对其他方式(如对抗)的更多利益。博弈论中的一个著名案例就可以说明这一点。

博弈论(game theory)也称对策论,是研究对抗的主体之间如何选择策略的数学理论。该理论研究的问题与谈判很类似,因为谈判活动的参与各方彼此间也一样存在着对抗,他们希望能通过谈判来消除冲突和纷争,在某种程度上达成妥协,这就是谈判中的合作。美国普林斯顿大学的约翰·纳什(John Nash)在对博弈论的研究过程中提出了著名的纳什定理,该定理研究的是非合作博弈,即对抗的主体之间仅从自身利益角度出发来考虑对抗中的决策问题。非合作博弈中的一个著名的例子就是“囚徒困境”,通过它我们可以清楚地看到在冲突纷争的解决过程中,采取合作的态度和采取不合作的态度两者之间的差异。“囚徒困境”是这样描述的:

有两个人(囚徒)因为被怀疑犯了罪而分别给关在隔离的房间受审,在这种情况下他们彼此之间就无法交流、通气,也就不会存在合作的可能。警察在审讯前分别向两人说明:如果两个人都承认此案是他们干的,则每人各判刑7年;如果两人都拒不承认,则由于证据不足,两人各判刑1年;如果只有一人承认,则承认者予以宽大释放,不承认者罪加一等,判刑9年(具体情况如图1-1)。因此,对于两个囚徒来说,都面临着一个在“承认”和“不承认”这两个策略间进行选择的问题。

我们也许会很快做出选择:两个囚徒都选择不承认,这样就都只被判1年,这是最好的结果。但是出现这样的局面必须有一个前提,就是两人能够沟通,能够确知对方会做出不承认的决策。而在这个例子中我们已经把两个囚徒分别关在不同的房间里,他们之间无法进行交流。所以在此情形下,情况会有所不同。首先,我们从囚徒甲的角度

		囚徒乙	
		不承认	承认
囚徒甲	不承认	-1, -1	-9, 0
	承认	0, -9	-7, -7

图 1-1 囚徒困境

看。如果他选择不承认,当囚徒乙也不承认时,他会被判1年,但若囚徒乙承认他会被判9年。由于囚徒乙两种选择的概率都是50%,所以囚徒甲在选择不承认时的被判刑预期为5年;如果囚徒甲选择承认,当囚徒乙不承认时,他会被判0年。若囚徒乙

也承认则他会被判 7 年。那么囚徒甲在选择承认时的被判刑预期为 3.5 年, 显然小于选择不承认。同样, 囚徒乙的情况也是一样的, 他也会选择不承认。所以, 在两囚徒不存在合作的情况下, 他们共同的选择会是承认, 各获 7 年徒刑。由于两囚徒彼此的选择趋于一致, 这种状况在纳什定理中也被称为纳什均衡。

“囚徒困境”的结果是一个貌似荒谬, 但事实上又十分合理的策略选择。形成该局面的根本原因在于对局双方之间无法进行合作, 为此进行决策的双方必须从自身的利益出发, 通过预测对方的策略选择做出合理的判断。相反, 如果双方能进行有效的沟通, 那么它们的决策就可能建立在合作的基础上, 即以双方利益的最大化为原则进行决策。在这两种情况下的结果显然是不同的, 具体情况见图 1-2:

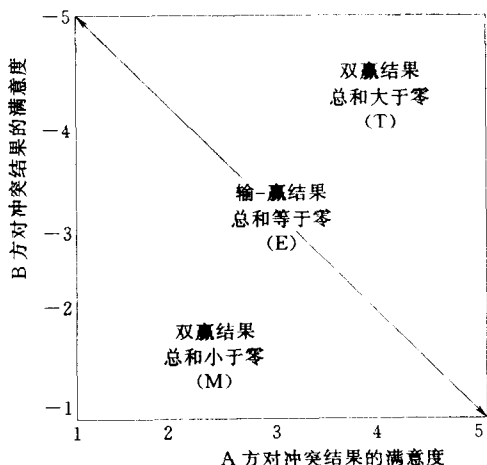


图 1-2 冲突与满意度

图中正方形的横坐标为冲突中 A 方对结果的满意度, 纵坐标为 B 方对结果的满意度。其中任意一点 T、E 或 M 都代表 A、B 方对结果满意度的组合。由于冲突中双方的利益存在相互对立的现象, 我们假设衡量 A 方满意度指标度量为正值, 而衡量 B 方满意度指标度量为负值。E 点位于正方形的对角线上, 代表 A、B 方对传统结果的满意度之和为零, 它表明冲突的结果对于双方来说: 一方所得即为一方所失, 因此是输-赢的对局; M 点位于对角线的下方, 代表 A、B 方对冲突结果的满意度之和小于零, 它表明冲突的结果对于双方来说使彼此的共同利益受损,

因此是输-输对局; T 点位于对角线的上方, 它代表 A、B 对冲突结果的满意度之和小于零, 它表明冲突的结果对于双方来说使彼此的共同利益达到最大, 因此是赢-赢对局。M 点代表了“囚徒困境”的结局, 而 T 点则代表了谈判的结局。这正是通过谈判解决冲突纷争与其他解决方式的最大不同: 合作是谈判的重要特点, 以此为基础各方能够避免相互对抗所造成的你赢我输、损人不利己等不利局面, 在可能的限度上实现双赢或共赢。在现实社会中, 通过谈判使各方的利益得到扩大化的例子比比皆是, 如根据世界贸易组织的宣称, 通过各国之间的多边贸易谈判达成的协议, 如果全部得到遵守, 每年可以使世界增加 5100 亿美元的财富。

(二) 谈判是对参与各方利益协调而不是均等分配

谈判过程是对参与各方利益协调的过程。我们假设如图 1-3, A、B 两方就他们共同关心的价格问题进行协商。

在图 1-3 的上图中, 表示 A 方的利益区间为 $[a, b]$, 表示 B 方的利益区间为

$[c, d]$ ，显然两个区间没有重叠之处，也就是说A、B两方没有共同的利益区间。谈判以合作为特征，在此种情况下，A、B双方缺乏合作的共同利益区间。而在下图中，A方的利益区间 $[a, b]$ 与B方的利益区间 $[c, d]$ 有了重叠之处，即 $[c, b]$ 。区间 $[c, b]$ 是A、B双方谈判的共同基础，最终结果也是在该区间内对双方的利益进行

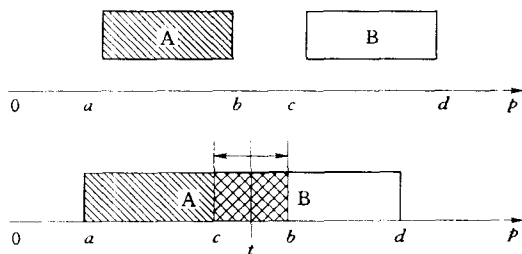


图 1-3 谈判中利益的分配

分配。如果双方通过谈判协商把价格最后定位在 t ，那么恰好对双方的利益区间进行了均等分配，这意味着谈判的结果对双方来说是完全平等的。但是在现实中，并不能做到如此平等分配。最终的协商价格有可能落在 t 的右边，也有可能落在 t 左边。此时，如果仅价格对双方的利益影响来看，那么就是A方得利B方吃亏或者B方得利A方吃亏。我们能否说形成这种局面就是对谈判合作基础的破坏呢？这倒不一定。公平对等是谈判双方合作的重要基础，除此之外，由于现实条件下情况复杂，影响因素众多，双方的合作还要受限于其他诸多因素。比如，谈判双方的实力对比会影响最终的利益分配。在图中，如果A方的整体实力较强，B方较弱，那么谈判的结果就可能落在 t 点右边，表明B方限于自身实力因素向A进行了一定的让步。但是我们还要看到，虽然B方让A方获得了更多的利益，只要最终的价格不落在 b 点的右边，那么对于B方来说，谈判的结果仍然是在其可接受范围之内的，它依然可以通过谈判获得一定的利益。再比如，谈判结果对于一方的利益影响有近期与远期之分。我们经常可以看到这样的情况，在谈判中，一方为了获得长期合作的利益而舍弃一部分近期利益，向对方做出让步。所以，公平对等是谈判双方合作的重要基础，但它并不一定要在利益分配上实现。谈判的过程是双方利益协调分配的过程。公平对等除了在谈判利益上体现外，它还可以表现在谈判双方的相互尊重、平等互利等方面。

（三）谈判活动以双方的自愿为基础

谈判区别于其他冲突纷争解决方式的标志之一就是采用谈判方式解决问题，必须建立在各方自愿的基础上。我们很少遇到被强行要求进行谈判的情景，即使这种情况发生了，那么结局往往是无果而终。谈判各方出于自愿进行谈判，是基于它们对共同利益（即合作）的认可。只有如此，各方在谈判中才能以诚相待。在缺乏诚意的谈判中，参与方彼此之间只是考虑如何欺骗对手，如何拖延时间，如何使本方的利益最大化，那么最终的结果大都会是中途夭折，更不用说合作关系的维持了。

三、涉外商务谈判的特点

涉外商务谈判由于参与各方跨越了国界，相对国内商务谈判涉及因素更多，面临局面更为复杂。首先，信息是谈判决策中的重要依据。如，对手的资信、实力，对方

市场的容量、消费者行为等等。在涉外商务谈判中要想完全真实地获取这些信息的难度无疑要较仅限于国内的情况大得多。其次,由于涉及跨国交流,文化因素对谈判的进程也有重要的影响。来自不同国家、地区的谈判人员有着不同的社会文化背景:人们的价值观念、思维方式、行为方式、语言以及风俗习惯各不相同,在谈判中,这些因素会造成彼此间国内交流所不存在的理解沟通方面的障碍。最后,商务谈判主要涉及的是商务与法律方面的问题,对于商务、法律问题的规范,在涉外商务谈判中不能完全以任何一方所在国家或地区的法律规章为标准,而主要依靠有关国际惯例来行事,这也是涉外商务谈判区别于国内谈判的特点。正是由于以上这些特点,涉外商务谈判往往对于谈判人员的知识结构和层次要求更高。一方面,参与涉外商务谈判的人员应当通晓商务、法律、文化、语言等诸方面的知识;另一方面,进行一次商务谈判还需要商务、法律、工程、翻译等多方面人员的通力合作。

四、谈判的理论研究

谈判的理论研究是指把过去人们相关的经验、体会等加以总结和升华,上升到理论高度。这项工作一般认为是始于20世纪50年代,美国的约翰·纳什在对策论的研究中提出谈判问题的协商解决,使谈判作为一门学科跻身于管理学科之列。此后,1968年美国谈判学会会长、著名律师与谈判专家尼尔伦伯格出版了《谈判的艺术与科学》一书,开启了谈判理论研究的先河。该书风靡世界,在20多年里先后被译成十几种语言畅销世界。同时,美国洛杉矶“无敌谈判中心”主任卡洛斯根据他在哈佛大学的研究成果,出版了《谈判竞争》、《商业谈判》等著作,也同样在西方社会风靡一时。美国谈判专家赫伯·柯汉综其30年谈判经验和在哈佛、密歇根等著名高校的研究机构对谈判的研究成果,出版了《实用谈判技术》一书,也引起了轰动。再后,美国决策理论专家雷法等人从行为科学、决策论、对策论的角度对谈判理论进行了深入研究,于1984年出版了《谈判的艺术》。该书对谈判理论进行了总结,并以案例为主导展开了对谈判各有关问题的研究,还把数学作为研究工具引入研究之中。谈判作为一门新兴的管理学科,也引起了高等学校对其的关注。美国哈佛大学专门制定了谈判研究计划——哈佛谈判研究计划,该计划包括“建立理论”、“教育训练”、“出版刊物”、“冲突缓解”四项工作。该计划的实施结果就是形成了著名的“哈佛原则谈判法”。

谈判的理论研究就目前来看,应当说仍处于起步阶段,主要理论涉及对策论、决策论、行为科学理论等几方面。由于现实世界的复杂性,目前尚不能形成一个具有普遍意义的理论模型来指导应用。因此,在谈判实践中除了依靠相关理论为指导外,还有赖于谈判人员根据自身经验的积累,灵活地运用各种策略与战术,进行技巧性的沟通,创造性的提出各种问题的解决方案,以应付谈判过程中出现的各种复杂情况。这也就是我们所说的谈判艺术性的体现,谈判一门科学与艺术相结合的学科。

第二节 影响谈判结果的诸因素

我们通过谈判是为了解决彼此间的冲突纷争,因此在谈判中如何占得先机,取得理想的结果对参与各方影响重大,是我们最为关心的问题。但是,谈判活动往往是在复杂的背景下进行的。谈判结果的不仅仅取决于双方的实力,时间、信息、文化等诸因素也同样对谈判的结果起到重要的影响。

美国著名谈判专家赫伯·柯汉在其所著《万事皆可谈判》一书中,指出成功的谈判必须具备下列三大要件:权力(Power)、时间(Time)和信息(Information),三者缺一不可。

一、权力

权利是指在谈判中各方的力量对比。在谈判中,参与各方的力量往往有强有弱,不会完全均等。这种力量对比常常决定了谈判的结果。比如A公司是一个著名的服装生产商,其产品形象良好,在市场很有号召力。谁能够经销该公司的产品,就意味着财源滚滚。B公司是一个专门代理服装销售的贸易公司,它非常希望能够代理A公司的产品,于是就与A公司进行了有关服装代理权的谈判。很明显,A公司具有一项明显的优势,即其产品畅销。如果B公司在其他方面(比如经销网络)不具有优势的话,那么在该代理谈判中A公司无疑会取得较大的利益,B公司为了获取代理权就得接受较低的代理费用或较高的销售额等条件。

在上例中,双方的力量对比主要是表现在竞争力方面。在谈判中,各方的力量对比还可以表现在其他各方面。赫伯·柯汉认为谈判桌上双方所展示的权力,由其有多少来源(Resources)决定,因而这些来源也可称为一方握有的筹码,现将主要的权力来源分析如下:

(一) 竞争力(The Power of Competition)

任何时候,一方若能几方相互竞争,想得到该方所拥有的某项东西时,那么该方就拥有较强的竞争力。换言之,当一方拥有所选择权时,就握有权力了。在上例中,A公司拥有畅销的产品,这是它的竞争力所在。B公司非常想获得该产品的代理权,因为得到它就意味着能赚得利润。此时A、B公司的竞争力对比,B公司无疑处在弱势地位。进一步,如果还有其他公司(C、D)也加入到产品代理的争夺当中,那么A公司拥有选择权,B公司在力量对比中就更处于弱势。相反,若B公司在国内是一个大型的贸易公司,拥有庞大的销售网络。而且,B公司在甲地区拥有独一无二的垄断权利,而甲地区也恰巧是A公司迫切希望开辟的新市场。那么此时A、B公司之间的力量对比就会发生较大的变化,因为B公司也拥有了A公司所希望得到的市场。

(二) 冒险力(The Power of Risk Taking)

谈判活动的过程是参与各方斗智斗勇的过程。各方在谈判中的具体行动依赖于它

们在谈判前的分析决策，而事先的决策尽管有事实做依据，但也不可避免其中的风险。在谈判中，敢于冒风险可增加谈判的权力，不敢冒险就可能受对方操纵。假设某家人一致看上一栋房子，售价 500 万元。卖主从买方的举动中判断他们可能是刚到此地工作的搬迁户，急需住房。于是看准了该人家的心理，决不肯降价。如果卖主判断正确，那么买家就只好付 500 万元，让卖主大赚一笔。相反，如果卖主判断失误，买主另有选择，不一定要此栋房子，其他类似的房子亦可，或者慢慢找，宁可买不成，也不愿付高价，则他讨价还价的权力就增加了，等待卖主的就是要么降价要么希望落空。所以，冒险需要勇气与常识兼具，二者缺一不可，决定冒险之前必须计算自己所能付出的代价的极限。

（三）承诺力（The Power of Commitment）

在谈判中，若一方就某问题做出肯定的承诺，表示将遵守诺言，履行时决不反悔。那么对于被承诺方而言，它会在谈判中占有相应的优势。

战国时候齐桓公得到管仲的辅佐，国力日强，战胜了宿敌鲁国，于是双方举行和谈。当鲁庄公正要签署降书时，鲁国将军曹沫突然跑到台阶上，用匕首指向齐桓公说：“请齐王归还夺去的土地。”齐桓公无可奈何地说：“好吧！”齐桓公说完，曹沫马上丢下匕首，走下台阶向齐桓公深深鞠躬。齐桓公虽然答应了这个条件，却心有不甘，费尽心思想杀曹沫，并否认这个承诺。管仲劝阻他：“杀了曹沫是背信行事，这么做一定会在诸侯间失去信用，为天下人所耻。”齐桓公想通了，就遵守约定归还了夺来的鲁国土地。听到这件事后，天下人都称赞齐桓公是一位守信用的君主，和齐国联盟可以放心。一年之后，齐桓公被诸侯推举为霸主。

言而有信是将帅之本，君子一言既出，驷马难追，齐桓公的故事说的正是这个道理。虽然谈判中的承诺并不一定有相应的规章约束，但是诺言一出，对于承诺方而言，其调整的余地往往大为减小，因而相对于被承诺方而言，就会处在弱势的地位。

（四）专业知识（The Power of Expertise）

在谈判桌上如果没有展示专业知识即被对方所轻视，专业知识是权力的一项非常重要的来源。第二次世界大战，盟军在北非战场上的著名元帅乔治·巴顿将军，他自视甚高，目空一切，认为自己不但会打仗，琴棋书画亦无一不专精，然而他对他旗舰上的领航员却非常地谦卑，因为他不懂航海，旗舰在海上航行全靠领航员的专业知识。在谈判活动中往往会涉及多方面的问题，比如财务、法律、工程、商业习惯等等。如果在洽谈工程问题时，对方派出了一名经验丰富的工程师，而本方阵营中的人员对此问题皆一无所知，那么谈判结果不言自明。所以一个优秀的谈判员不仅能提问聪明的问题，而且他应该能用专业知识来判断所得到的回答是否正确。此外，一个人的力量、精力是有限的，在谈判中我们还需要各方面的专业人士组成团队（谈判小组）来共同完成谈判任务。当对手得知它所面对的是一个由专家组成的谈判小组时，无论从敬畏的角度还是实力对比，我方都会借此占得先机。