

工商管理、市场营销本科系列教材



商务谈判

Shangwu Tanpan

主 编 卢润德



重 庆 大 学 出 版 社

内 容 提 要

本书是工商管理、市场营销专业本科教材，旨在使学生掌握商务谈判的基本理论、方法和技巧，并能运用所学知识解决实际问题。全书共分八章，第一章介绍商务谈判的概述，包括谈判的定义、特征、分类、作用等；第二章介绍谈判的准备，包括谈判目标的确定、谈判对手的分析、谈判策略的制定等；第三章介绍谈判的开局，包括开局的礼仪、开局的策略、开局的技巧等；第四章介绍谈判的磋商，包括磋商的原则、磋商的方法、磋商的技巧等；第五章介绍谈判的成交，包括成交的条件、成交的技巧、成交的礼仪等；第六章介绍谈判的僵局，包括僵局的成因、僵局的处理、僵局的预防等；第七章介绍谈判的礼仪，包括谈判的着装、谈判的举止、谈判的言谈等；第八章介绍谈判的案例分析，包括谈判的成功案例、谈判的失败案例、谈判的经验教训等。

工商管理、市场营销本科系列教材

商务谈判

主 编 卢润德

副主编 谭建伟 梁青玉

重庆大学出版社

内 容 提 要

本书应用系统的理论与方法,较完整地阐述了商务谈判的理论知识与实务技能体系,其中包括商务谈判原理、商务谈判理论与方法、商务谈判组织、谈判者素质、国际商务谈判等理论知识以及商务谈判策划、商务谈判实施与过程管理、商务谈判技巧等实务技能。考虑到理论—实务—实践的教学规律,方便开展实验教学,本书特意增加了同类教科书都不曾有的新内容——模拟商务谈判实验。此外,为引发学生的学习兴趣,培养学生分析和解决谈判问题的能力,还在附件中设置有谈判能力测试、典型案例综合分析两部分内容。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/卢润德主编. —重庆:重庆大学出版社,2003.2

工商管理、市场营销本科系列教材

ISBN 7-5624-2830-1

I. 商... II. 卢... III. 贸易谈判—高等学校—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005113 号

工商管理、市场营销本科系列教材

商 务 谈 判

主 编 卢润德

副主编 谭建伟 梁青玉

责任编辑:孙英姿 曹书军 版式设计:孙英姿

责任校对:蓝安梅 责任印制:秦 梅

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400044

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(市场营销部)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:18.5 字数:332千

2003年2月第1版 2003年2月第1次印刷

印数:1—5 000

ISBN 7-5624-2830-1/F·286 定价:22.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

前言

加入 WTO 为中国企业提供了更加广阔的舞台,中国企业要想在这个大舞台上有所表现,就要求企业管理者必须具备多方面的知识与技能,而商务谈判就是其中的主要知识与技能之一。商务谈判作为经济往来活动的纽带,既关系到其活动的是否存在,活动的开端,又直接涉及到活动双方的利益和合作的成败,因而凸显出它的重要作用。

把握谈判局面,促成谈判成功,对于一般谈判者而言并非易事。要想获得较为理想的谈判结果,就要求谈判者不仅要掌握谈判的专业知识和众多的相关知识,而且还要掌握谈判的技能,具备较强的应变能力。

商务谈判既是一门专业性科学,又是一门知识面涵盖宽泛的综合科学,还是一门实践性很强的应用科学,同时也是一门艺术。要想较好地掌握这门科学的知识与技能,就需要学习者刻苦钻研,并在实践中不断去总结经验。

找到一本好的教材是学好商务谈判知识与技能的先决条件,本书编写的宗旨就在于力求为读者提供一本这样的教材。本书与已面世的同类教材相比具有如下的长处与特色:

其一,系统性好。总体上按理论到实务再到实验的教学规律布局,各部分内容严格按商务谈判的逻辑程序进行系统编排,如谈判组织后接谈判方案策划再谈谈判展开与过程管理等;

其二,结构完整。在结构上没有短缺部分,除有一般教材中常设的章节外,还增设了谈判策划、谈判者素质、谈判能力测评、模拟谈判实验等章节,几乎涉及商务谈判的所有环节;

其三,内容新颖。不论是从对问题的阐述角度,还是对案例的引用(相当一部分未曾被其他教材引用)与分析都颇具创新。值得一提的是,模拟商务谈判

B3V 25/02

实验部分是所有已面世的同类教科书不曾有的部分(其出自主编正式立项的教改项目成果),此外,商务谈判策划部分为已面世的同类教科书所少有;

其四,深入浅出,易读易懂。语言通俗,理论联系实际,每一章后都安排有案例分析和复习思考题,而且最后部分安排有典型案例综合分析,便于读者理解内容,系统掌握知识;

其五,有利于开展实验,强化学生对知识的掌握,提高学生的实际操作技能。书中所给出的5个模拟商务谈判实验资料,类型多样,代表性强,内容较为完整与详细,且均出自经济生活实际,因而可直接用于模拟实验,此外其实验规划、指导书、实验资料、成绩测评方法等可作为教师开实验的一个参考;

其六,内容剪裁得当,重点突出。对重要章节,如商务谈判理论与方法、商务谈判展开与过程管理做了详细阐述,而对一般性章节,如商务谈判组织则只做了简述。

本书主要适用于工商管理类本科专业的教学,其次也可用于除研究生层次外的开有此课的其他经济管理类各层次各专业的教学。此外,还可以作为自学习者的学习读本、企业管理者的参考书籍。

本书的编写分工情况是:梁青玉撰写第1、第2章和附录I的第1、第2个案例与附录II;谭建伟撰写第5章、第7章;严宗光撰写第4章;付滨撰写第3章和第8章;卢润德撰写第6章、附录I的第3个案例、附录III和前言。本书由卢润德担任主编,谭建伟、梁青玉担任副主编。卢润德对全书的写作框架进行了策划,并对全书进行总纂以及负责写作过程的组织协调工作。

为了编写好这本书,达到预期的写作目的,确实让编写者颇费心血,并为此付出了艰辛的劳动。由于编写者的学识水平和积累有限,本书难免会出现一些偏颇、错误与遗漏等瑕疵,诚请读者批评指正。

编 者



目 录

第1章 商务谈判概论

1.1 商务谈判及其构成要素	1
1.2 商务谈判的性质	4
1.3 商务谈判的基本原则	6
1.4 商务谈判类型及其主要议题	12
案例点评 谈判圣手实战记	27
复习思考题	30

第2章 商务谈判理论与方法

2.1 商务谈判原理	32
2.2 商务谈判理论	46
2.3 商务谈判一般方法	61
案例点评 协调一致,谋求共同利益	76
复习思考题	76

第3章 商务谈判组织

3.1 谈判人员组织	78
3.2 谈判所需的信息搜集	80
3.3 策划谈判方案	83
3.4 物质条件准备	84
3.5 模拟谈判	86

案例点评 在异国招标会上·····	88
复习思考题·····	89

第4章 商务谈判方案策划

4.1 商务谈判方案策划概述·····	90
4.2 确定谈判目标·····	92
4.3 搜集谈判所需要的情报资料·····	92
4.4 确定谈判争议点·····	93
4.5 谈判双方的优劣势分析·····	94
4.6 估计谈判对手的底价及初始立场·····	98
4.7 制定谈判的战略、战术方案·····	99
4.8 确定谈判议程·····	105
4.9 谈判方案策划书编写·····	107
案例点评 LIQU 公司收购其他企业谈判方案策划·····	108
复习思考题·····	110

第5章 商务谈判展开与过程管理

2 5.1 邀请·····	112
5.2 谈判开局·····	113
5.3 实质性洽谈与磋商·····	119
5.4 突破谈判僵局·····	129
5.5 成交与合同签订·····	136
5.6 谈判过程管理·····	140
案例点评 引入竞争,占据主动·····	145
复习思考题·····	147

第6章 商务谈判技巧

6.1 初始接触与开局技巧·····	148
6.2 定价与报价技巧·····	152
6.3 讨价还价技巧·····	155
6.4 交锋中的攻防技巧·····	158
6.5 打破僵局与促成交易技巧·····	164
6.6 签约技巧·····	168
案例点评 机关算尽,皆大欢喜·····	170

复习思考题 173

第7章 谈判者素质

7.1 谈判者思想品德和心理素质 174

7.2 谈判者语言与交际能力 178

7.3 谈判者变通能力 181

7.4 商务谈判人员应具备的基础知识和专业知识 182

7.5 谈判者综合素质培养 185

案例点评 用语言技巧战胜石油大亨 190

复习思考题 191

第8章 国际商务谈判相关实务

8.1 国际商务谈判中的文化因素 192

8.2 国际商务谈判中的策略 199

8.3 世界主要国家商人的谈判风格 202

案例点评 在莫斯科决斗场 221

复习思考题 223

附录

附录 I 典型案例综合分析 224

附录 II 谈判素质能力测评 237

附录 III 模拟商务谈判实验 257

参考文献



第 1 章 商务谈判概论

1.1 商务谈判及其构成要素

1.1.1 商务谈判的概念

所谓商务谈判,是指存在利益差异和利益互补关系的商务活动当事双方(或多方),为谋求各自目标的实现,所进行的公平磋商。商务谈判是商务活动的重要内容,贯穿了商务活动的全过程。

(1) 商务谈判是众多商务活动的启动环节

一般意义上的商务指一切有形资产与无形资产的买卖或交换。广义的商务指与资产买卖或交换有关的一切活动,包括企业组建、企业运行过程中的买卖、企业破产后的资产处理等。

无论是广义的还是狭义的商务活动,往往都要借助于谈判来开始。企业再生产过程要能持续不断地进行,就必须不断完成资金的货币形态向生产形态的转化及商品形态向货币形态的转化,也即要购进符合要求的生产要素,推销产成品,而买卖或交换事宜的发生,必然要求买卖双方根据各自的意图,就买卖标的物的内容、价格、交货和付款的形式等进行充分的协商,达成有关协议,使买卖由潜在可能变为现实。此外,企业组建时资金的筹措、企业组织形式的确定等,也需要借助于谈判来明确有关关系。

(2) 商务谈判过程是实现商务活动目标的过程

商务活动中的许多目标,如与外界建立友好关系、商品购买与推销等,都需要借助于商务谈判才能实现。以推销为例,推销人员以销售一定数量的商品为目的,在接近顾客后,均应采用各种方式、方法和手段,说服顾客购买其推销的商品。说服顾客的过程就是商务谈判中的推销谈判过程。优秀的推销员能通过成功的推销谈判,实现推销目标,反之则难以创下优异的销售业绩。

(3) 商务谈判是明确商务活动当事人权利和义务的主要方式

商务活动是活动当事人享受一定的权利,同时又履行一定的义务和承担一定责任的过程,责任、权利、义务的划分,除依据法律、规章外,主要是由当事各方通过谈判协商确定。

(4) 商务活动过程是履行谈判协议的过程

在有关当事人通过协商达成一致,协议签署生效之后,整个后续的商务活动过程就成为履行协议的过程,商务活动将以谈判协议的规定为依据而展开。对承接来料加工、来样订货的企业,尤其如此。随着市场竞争的不断加剧,为减轻较低的市场透明度所可能带来的不利影响,企业在直接生产前的调研工作量将大幅度增加,越来越多的企业将在寻找到具有购买意向的买主或是签订了购销协议后再组织生产。

商务活动离不开商务谈判。协议签署之后的商务活动将围绕协议展开,若在协议履行过程中出现纠纷,则可能引发再谈判。而在协议顺利履行完毕后,为继续双方之间良好的商务合作,也可能开始新一轮的商务谈判。

1.1.2 商务谈判的构成要素

1. 谈判主体

所谓谈判主体,就是指在谈判中通过主动了解对方并影响对方,从而企图使对方或理解或接受自己的观点、基本利益和行为方式的一个方面。作为谈判主体,可以仅有一人,也可以有两人组成,还可以通过一个代表团代表某一群体。在谈判中,谈判主体的最大特点在于表现出充分的主观能动性和创造性。

2. 谈判客体

所谓谈判客体,就是指在谈判过程中主体所要了解并施加影响的一方。在谈判中,谈判客体的最大特点在于他有一定程度的被动性。

谈判主体和谈判客体是相对而言的。其实谈判双方既是主体又是客体,具

有双重身份。

3. 谈判议题

所谓谈判议题,就是指双方共同关心并希望解决的问题。它反映着双方的利益互补和差别所在。

4. 谈判意向

所谓谈判意向,就是指对谈判争议的问题所持的态度,包括双方的谈判立场、谈判原则,对谈判事项所提出的解决办法。一般是通过所提出的谈判方案,表现出双方真正的谈判态度。在谈判中,如果能实现测知对方的谈判意图,那么在谈判过程中就会处于很有利的位置,在谈判公正的前提下,尽量使己方的方案得到通过。在表达己方的谈判意向时,应用简单明了的语言清楚地表达,不能拖泥带水。谈判意向是测定双方有无诚意,立场是否一致,谈判者素质高低的一个重要标准。它能表示出谈判者在谈判中所处的位置。谈判能否成功,取决于双方谈判意向的异同。

5. 谈判情报

情报是谈判的耳目,是决策的依据,没有可靠的情报,便没有成功的谈判。在商务谈判中,以卖方为例,需要了解的商务情报有:顾客对企业营销组合的评价;顾客购买或不购买本企业产品的原因;顾客对竞争对手的综合评价;顾客的新需求;顾客的资信状况等。

6. 谈判时间

所谓谈判时间,就是指谈判过程中涉及到的时间量的总称。包括谈判期限、谈判所用时间、谈判协议生效时间、谈判协议有效期限等。谈判时间适当与否,对谈判结果影响很大,不可掉以轻心。首先,要认识“死线”的概念。谈判是一个特定开端及结束的事件,有固定的时间结构。例如,一个职员找经理商谈,为什么工作年限已到,却不增加薪水的问题。假设进办公室时是上午9点,而10点经理要赶去某一地方与人洽谈,那么这位职员谈话就应该在10点前结束,结束的时间(10点)就称为“死线”。如果你把握了这个“死线”,那么你就应当在这个“死线”的关键时刻,给对方施加压力或施展妙计,以达到预期的目的。一般来说,在谈判过程中让步往往在“死线”发生。具体地说,如果开端时间为A,谈判几个阶段分别为A、B、C、D,结束时间是R,那么让步就往往在D和R之间,可能性更大的是一直到R才发生奇迹。这样,谈判往往会形成这样一种情况:双方都希望摸到对方在谈判中的“死线”,以争取主动,与此同时,都对“死线”严格保密。

7. 谈判环境

所谓谈判环境,就是指举行谈判的场所和条件。它包括会议的地点、谈判室的布置等因素。因为这些因素可以直接影响谈判者的心境。谈判首先需要一个安静、舒适、整洁的场所,这样才能使谈判参加者集中精力解决问题。另外会场的室内装饰也很重要,在舒适明朗、色彩悦目的房间内举行谈判成功率都较高,房间内的某些装饰品如壁挂、雕塑等,往往可以起意想不到的调节作用,使谈判者心情舒畅、态度明朗。会议的时间安排也很重要,事实证明,上午的办事效率为全天工作中最高,所以谈判应尽量安排在上午或其他参加人员精力最充沛的时间。会议安排要有间歇性,过于紧张的环境气氛对谈判有害无利。因此,谈判环境也是谈判成功与否的一个重要因素,谈判者对它绝对不能有所忽视。

1.2 商务谈判的性质

(1) 商务谈判是以获得经济利益为目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的是国家利益;政治谈判关心的是政党、团体的根本利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获得经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然,在商务谈判过程中,谈判者可以调动和运用各种因素,而各种非经济利益的因素,也会影响谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比,商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的产品或技术的成本、效率和效益。所以,人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

(2) 商务谈判是以价格谈判为核心

商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价格则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中的价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不

知不觉中让步。这是从事商务谈判需要注意的。

(3) 商务谈判是一个“合作”与“冲突”兼而有之的过程

商务谈判,既是合作又是竞争。谈判双方之间存在利益上的联系和分歧,利益联系使双方走在了一起,从而产生了合作的关系,而利益分歧则使双方要进行积极的讨价还价,从而产生激烈的冲突。商务谈判的这一特点,要求谈判者必须认识到:一方面,参与谈判的双方都是合作者,而不是你死我活的敌对关系,因而不能只会进攻,不会妥协。应把谈判看成是一项对双方互利的事情,都应为实现共同的目标而努力。另一方面,参加谈判的双方又都存在利益矛盾,因而必须与对方进行针锋相对的据理力争,否则自己的利益就会受损。合作并没有摒弃冲突,相反,冲突只是一种抗衡手段,许多谈判都是以冲突开始,在寻找到共同点后走向合作的。谈判过程中的冲突与合作会发生相互转换,冲突可能会转化为合作,合作也可能会转化为冲突。冲突的极端,致使谈判破裂和非谈判手段的使用,而冲突消除,双方达成共识则为达成谈判协议打开了通道。

谈判中的冲突可分为两类,一是客观条件所造成的冲突,也称为客观冲突,即由于客观条件的制约,使得当事人之间在某一问题的谈判中无法一拍即合;二是作为谈判技巧运用的冲突,也称主观冲突,即谈判者为实现其特定目的而有意识地制造的情绪冲突。两种冲突不尽一致,但又相互联系,有时也难以截然分开。谈判者应当认识到,为了达成协议,需要消除客观冲突,实现有效合作,但同样是为了达成协议,冲突有时也是需要的,适度的主观冲突有助于实现合作。问题的关键是谈判者不应为冲突而冲突,而要善于把握谈判进程,善于运用冲突的谈判技巧,如“双簧戏”、“制造僵局”等,在制造冲突的同时要能够控制冲突、转换局面。

(4) 商务谈判的结果具有双赢性

公平磋商的结果是双方都从谈判中获得了一定的利益,双方都是谈判的胜者。若能达成协议,则协议的履行会给双方都带来一定的利益,若不能达成协议,则谈判各方也可以从谈判中获得某些需要的信息。但是,谈判不是简单的“零和”运算,即使是双赢的谈判,当事人各自所获得的谈判成果并不一定等于总成果的二分之一。总而言之,由于谈判形式的变化,谈判各方协议的总成果也不一定等于谈判之初可划分的价值。双方谈判的可能结果如图 1.1 所示。

图中显示了五种可能的结果,其中 A' 、 B' 分别代表 A、B 两方可能获得的利益,“1”代表谈判之初预期双方可获得的谈判成果。在实际谈判中,到底出现哪种结果,往往要取决于双方各自的谈判实力、地位、谈判当事人的谈判观念及谈判思维的创造性等。

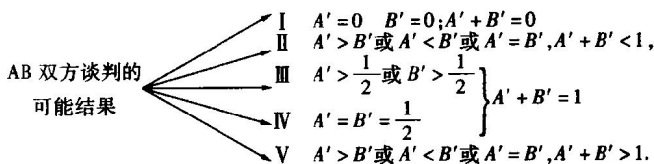


图 1.1 双方谈判的可能性结果

1.3 商务谈判的基本原则

1.3.1 扩大总体利益的原则

在谈判中双方应一起努力,首先扩大双方的共同利益,而后再来讨论与确定各自分享的比例,也就是常说的“先把蛋糕做大,再分蛋糕”。有的人一开始谈判,就急于拿起刀去切蛋糕,以为蛋糕就这么大,先下手为强,如果对方切得多一点,就意味着自己分到的少一点,于是在蛋糕的如何切法上大伤脑筋。其实,这种做法并不明智。

谈判的本事,在很大程度上取决于能不能把蛋糕做大,通过双方的努力降低成本、减少风险,使双方的共同利益得到增长,最终使双方都有利可图。项目越大,越复杂,把蛋糕做得更大的可能性也越大。

扩大双方的总体利益,是可能的,在现实中总体利益是客观存在,而发掘这些现实的潜在利益,却需要双方的合作精神和高超的技艺。比如,两位技艺高超的艺术家共同拥有一块未经雕琢的美玉,美玉被包裹在质朴的岩石中,如果两位艺术家不从整体上发掘美玉的天生丽质,将美玉击碎而后瓜分,很可能双方所得无几。艺术家凭着丰富的经验从矿石表面的纹理、晶体结构中,遐想出美玉的优美形态和绚丽色彩,共同构思出雕琢美玉的方案,而后下手雕琢,并且在雕琢的过程中,不断修正方案,充分根据美玉的材质设计、雕琢,避开美玉的瑕疵,最终两位艺术家得到的是一件稀世珍品。经过雕琢,不仅使美玉价值倍增,而且通过这件艺术品,传出艺术家的美名,今后会有更多拥有朴实玉石的人找上门来,以求得到艺术家的合作。

在谈判中,为了扩大双方的总体利益,有时会遇到对一些传统做法的挑战。当然,对涉及双方基本原则和立场的一般不能做出让步,但对一些传统的规定,则是可以通过谈判予以调整。

1.3.2 坚持客观标准的原则

无论是将谈判看成双方的合作,还是看成双方的较量,都无法否认谈判中双方利益冲突这一客观现实。买方希望价格低一点,而卖方希望价格高一些,贷方希望高利率,借方希望低利率。从这种观点出发,一方希望得到对自己有利的结果,另一方也持同样的观点。这些分歧在谈判中时时刻刻存在着,谈判双方的任务就是清除或调和彼此的分歧,达成协议。

消除或调和彼此的分歧有多种方法。一般是通过双方的让步或妥协来实现的。而这种让步或妥协是基于双方的意愿,即愿意接受什么,不愿意接受什么。所以常常会出现一方做出让步以换取另一方对等的让步,这样,调和消除双方的分歧就变得十分困难,付出的代价也是巨大的。

坚持客观标准能够很好地克服建立在双方意愿基础上的让步所产生的弊病,有利于谈判者达成一个明智而公正的协议。

所谓客观标准是指独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的准则。它既可能是一些惯例、通则,也可能是职业标准、道德标准、科学鉴定等。在商务谈判中,在谈到价格的时候,双方应撇开购销双方的主观要求,而选择市场价格(国际市场上同类商品的价格)、成本等作为客观标准进行谈判,从而保证双方获取公平合理的利益。

评价某一标准是否客观、公平合理,应从两个方面去分析,其一是从实质利益上看,其二是从处理程序上看。从实质利益上看,是以不损害双方应有的利益为原则;从处理程序上看,就是解决问题的方法本身是公平合理的,应该有公平的程序。被认为公平的方法,如“轮流”、“抽签”、“由第三者决定”、“按顺序”等。

在谈判中坚持使用客观标准有助于双方和睦相处,冷静而又客观地分析问题,有助于双方达成一个明智而又公正的协议。由于协议的达成是依据通用的惯例和公正的标准,双方都感到自己的利益没有受到损害,因而会有效地、积极地履行合同。

1.3.3 互利互惠的原则

谈判破裂的原因之一就是双方为维护各自的利益,互不相让。但是双方的根本利益所在是否集中在一个焦点上,确实值得认真研究和考虑。一个很有趣

的例子说明了这一道理:两个人争一个桔子,最后协商的结果是把桔子一分为二,第一个人吃掉了分给他的一半,扔掉了皮;第二个人则扔掉了桔子,留下了皮做药。这说明人们在同一事物上可能有不同的利益,在利益的选择上有多种途径。

在现代谈判中,传统的分配模式不但无助于协议的达成,反而可能有害。往往是对争论的东西,或者是我得到,或者是你得到。一方多占一些,就意味着另一方要损失一些。而新的谈判观点则认为,在谈判中每一方都有各自的利益,但每一方利益的焦点并不是完全对立的。一项产品出口贸易的谈判,卖方关心的可能是货款的一次性结算,而买方关心的是产品质量是否是一流的。因此,谈判的一个重要原则,就是协调双方得利,提出互惠互利的选择。

〔案例〕 电影制片人休斯与电影演员拉塞尔签订了一个一年付给电影演员1 000 000美元的合同。12个月后,拉塞尔合理合法地说:“我想要我合同上规定的钱”。休斯声明,他现在没有现金,但有许多不动产。拉塞尔不听他的解释,坚持只要他的钱。结果原先亲密的合作关系成了互相敌对的对立关系,双方都通过律师进行交涉,一时间谣传纷纷。

最后,拉塞尔对休斯说,你我是不同的人,有不同的奋斗目标,如果我们这样争斗下去,恐怕获胜的只是律师,让我们看看,能不能在相互信任的气氛下分享信息和需要呢?于是,他们以合作者出现,纠纷得到了创造性的解决。合同改为休斯每年付拉塞尔50 000美元,20年付清。结果休斯解决了资金周转的困难,并获得了本金的利息,而拉塞尔的所得税逐年分散缴纳,有了20年的可靠收入,他也不用担心自己的财务收入问题了。

在一定情况下,谈判能否达成协议取决于提出的互利性选择方案。为了更好地协调双方的利益不要过于仓促地确定选择方案,在双方充分协商、讨论的基础上,进一步明确双方各自的利益,找出共同利益、不同利益,从而确定哪些利益是可以调和的。

坚持互惠互利原则,应做到:

(1) 打破传统的分配模式,提出新的选择

人们习惯思维的结果是:对于争论的东西,或是我得到,或是你得到,好像没有更好的选择形式。这种观念是影响人们寻找互惠互利解决方案的主要障碍。要打破传统的分配方法,提出新的选择形式,就要考虑头脑中没有的东西,需要创造性和灵感。一方面要收集大量的信息、资料作为考虑问题的依据;另一方面,要突破原有的习惯思维模式,鼓励谈判小组成员大胆发表个人见解,集思广益,并付诸实施。

(2) 寻找共同利益, 增加合作的可能性

当双方为各自的利益讨价还价、激烈争执时, 很可能会忽略了双方的共同利益。如果不考虑谈判破裂所受到的损失, 很可能坚持不动摇、不退让。这样一来, 谈判就会陷入僵局。实际上经常会出现这样的情况, 双方为某一条款争执不下, 结果不欢而散, 致使谈判破裂。事后冷静下来, 权衡考虑达成协议对己方的利益, 常常追悔莫及。如果当时能从共同利益出发, 认识到双方的利益是互为补充的, 那么就会想: 我怎样才能使整个馅饼变大, 这样我的所得就能更多了。

当然寻找共同利益时要注意到尽管每一合作都存在着共同利益, 但是这些利益大部分都是潜在的, 需要谈判者去挖掘、发现。共同利益不是天赐, 要将其明确地表示出来, 最好将它系统地阐述为共同目标, 强调共同利益给双方带来的益处, 会使谈判更为和谐、融洽。

(3) 协调分歧利益, 达成合作目标

协议的签订是建立在双方分歧的基础上。最典型的如股票的买卖。股票购买者总是认为股票看涨才买, 而股票出售者正是看中股票可能要跌落才卖。这就是观念上的分歧构成了交易的基础。

交易双方的分歧表现如表 1.1。

表 1.1 交易双方的分歧

甲方关心的主要内容	乙方关心的主要内容
形式	实质
经济上的考虑	政治上的考虑
内部的考虑	外部的考虑
象征性的考虑	实用上的考虑
近期的	远期的
具体的结果	双方的关系
行动上的	思想上的
创新	守旧
名望与声誉	实际利益

在强调共同利益的同时, 还要重视分歧利益。更重要的是如何协调双方的分歧利益。调和利益的较好方法是提出互惠互利的选择方案。在双方充分协商、讨论的基础上, 进一步明确双方各自的利益, 寻找共同利益, 协调分歧利益。因此, 要在谈判中尽可能发挥每个人的想像力、创造力, 扩大选择范围, 广泛吸收听取各方意见, 多寻找几种比较理想的选择方案。