

EM 高等院校经济管理类规划教材

BUSINESS NEGOTIATIONS

商务谈判

叶伟巍 朱新颜 主编

BUSINESS NEGOTIATIONS

BUSINESS NEGOTIATIONS

BUSINESS NEGOTIATIONS



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

高等院校经济管理类规划教材

商务谈判

叶伟巍 朱新颜 主 编
张晓辉 刘 伟 赖 勤 副主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判 / 叶伟巍, 朱新颜主编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-308-13053-0

I. ①商… II. ①叶… ②朱… III. ①商务谈判
IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 063105 号

商务谈判

叶伟巍 朱新颜 主编

责任编辑	周卫群
封面设计	俞亚彤
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	德清县第二印刷厂
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	18.5
字 数	450 千
版 次	2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-13053-0
定 价	35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

前 言

谈判是在不确定的情景下追求确定性的艺术,也是各方合作探索解决方案的科学。商务谈判是一门实践性较强的课程,本书注重基础理论,强调实务性、突出实践性,在编写过程中根据学科特点和培养目标,以阐明基础理论为编写宗旨,注重理论和实用相结合,以培养学生的应用性技能为主要指导思想,在对基础理论进行阐述的基础上,增加了很多实际案例,使学生在读案例的轻松气氛中去理解基本理论。

本教材有如下特点:

1. 理论与实践相结合。作者通过篇章结构的安排,理论与实践相结合,由浅入深地向学生介绍了商务谈判的基础知识及运作规律,为造就经济与商务活动的成功的谈判人才开辟了道路。

2. 贴近实际,更真切地反映商务活动的内在规律,有机地将国际商务与国内商务谈判的操作技巧结合起来,使“商务谈判”涵盖内容更广。围绕商务谈判提出的新的概念、程序规则、谈判理念,为商务谈判的操作与理论提供了基础知识。本书亦为实务操作和理论研究指明了方向。

3. 结构新颖,选材实用生动,可读性强。在结构安排上,按本章摘要、正文、案例分析讨论、思考题为顺序,循序渐进,由浅入深,以清晰的线条帮助读者掌握商务谈判的基本理论和实务,加强其对商务谈判知识的巩固和对其谈判实践能力的培养,以达到引人入胜、首尾呼应、引发思考和乐于实践的目的,培养学生学习与训练的积极性和自觉性,提高分析问题和解决问题的能力。穿插的案例使内容显得活泼生动。

本书共分十章,主要内容包括谈判概述、商务谈判概述、商务谈判的行动者、商务谈判的战略设计、商务谈判的组织、商务谈判的实施策略、商务谈判的实施技巧、商务谈判的礼仪、各大洲商人的谈判风格及商务谈判经典案例赏析。本书可作为高等院校本、专科市场营销、国际贸易、工商管理及其他经济管理类

专业学生使用,同时也可以作为企业、事业单位相关人员的参考用书。

本教材由叶伟巍总纂和定稿。由叶伟巍、朱新颜任主编,张晓辉、刘伟、赖勤任副主编,本教材编写人员具体编写分工如下:

第一、四章由叶伟巍编写,第六、七章由朱新颜编写,第二、九章由张晓辉编写,第三、十章由刘伟编写,第五、八章由赖勤编写。

受篇幅所限,本教材编入案例较少,有待教学时,由教师在课堂上补充。

本书在编写过程中,参阅了大量的资料和书籍,也得到了浙江大学出版社以及参编老师所在学校的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免出现疏漏和差错。恳请各相关教学单位和读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 谈判概述	1
第一节 谈判的概念及内涵	1
第二节 谈判的动因	5
第三节 谈判的场合	7
第四节 谈判程序	8
第二章 商务谈判概述	12
第一节 商务谈判的概念及特点	12
第二节 商务谈判的类型	13
第三节 商务谈判的原则	18
第四节 商务谈判的程序	22
第五节 商务谈判的基本模式	28
第三章 商务谈判的行动者	32
第一节 谈判者的身份	33
第二节 谈判者的知识要求	35
第三节 谈判者的心理素质要求	38
第四节 谈判者的能力要求	43
第五节 谈判者的礼仪素质要求	47
第六节 谈判者的身体素质要求	48
第四章 商务谈判的战略设计	51
第一节 商务谈判的战略设计	51
第二节 谈判目标的确定	53
第三节 相关信息的搜集	55
第四节 谈判风险的评估	63
第五节 谈判实力的比较分析	70

第六节 商务谈判的战略设计	72
第五章 商务谈判的组织	75
第一节 谈判队伍的组织与管理	75
第二节 谈判地点的选择	80
第三节 谈判方案的制订	82
第四节 模拟谈判	85
第六章 商务谈判的实施策略	90
第一节 商务谈判策略概述	90
第二节 开局的策略	91
第三节 报价的策略	97
第四节 磋商的策略	103
第五节 僵局的策略	118
第六节 终局的策略	126
第七章 商务谈判的实施技巧	136
第一节 商务谈判中的语言沟通技巧	136
第二节 商务谈判中的非语言沟通技巧	142
第三节 商务谈判中陈述的技巧	149
第四节 商务谈判中提问的技巧	153
第五节 商务谈判中应答的技巧	157
第六节 商务谈判中的说服技巧	161
第七节 商务谈判中的探测技巧	165
第八章 商务谈判的礼仪	168
第一节 基本商务礼仪	168
第二节 服饰礼仪	173
第三节 馈赠礼仪	182
第四节 宴请礼仪	186
第五节 举止和谈吐礼仪	193
第六节 日常交往礼仪	198
第九章 各大洲商人的谈判风格	207
第一节 亚洲商人的谈判风格	207

第二节 美洲商人的谈判风格	219
第三节 欧洲商人的谈判风格	227
第四节 非洲商人的谈判风格	238
第五节 大洋洲商人的谈判风格	239
第十章 商务谈判经典案例赏析	242
案例一:艾柯卡寻求政府支持	242
案例二:中日索赔谈判中的议价沟通与说服	243
案例三:农机设备谈判中的竞争与合作	245
案例四:撒切尔夫人的强硬智慧	247
案例五:该拒绝而不拒绝的代价	249
案例六:墨菲卖车	251
案例七:避实击虚	253
案例八:日航利用限制性因素贱买麦道机	254
案例九:大学生创业谈判	256
案例十:索尼公司成功应对美国市场拒绝	259
案例十一:商务谈判方案范文参考	260
案例十二:别开生面的较量	269
案例十三:一次有风险的谈判	270
案例十四:美国瓦那公司与日本夏山株式会社的经济合同纠纷	272
案例十五:上海炒货协会与家乐福的对抗	276
附:谈判能力的测验	279
参考书目	287

第一章

谈判概述



本章摘要

谈判是在不确定的情景下追求平衡的艺术,也是谈判各方博弈最可接受解决问题方案的科学。谈判的本质是解决问题和创造价值。谈判失败主要有两个原因:一是该谈判的时候没有谈判,不了解谈判场合;二是想谈判时不知道如何谈判,不了解谈判程序。什么是谈判的概念?什么是谈判场合?什么又是谈判程序?以上这些关键性问题的解答有利于更好地了解谈判的本质,这也是本章的学习重点。

完成本章的学习之后你将能够:

1. 了解谈判的概念及特点;
2. 准确把握谈判场合及特点;
3. 掌握谈判的复杂过程;
4. 深刻理解谈判的本质。

第一节 谈判的概念及内涵

一、谈判的概念

谈判的历史同人类的文明史同样长久。在古代社会,当国际间、民族间发生各种冲突时,首先是寄希望于和平解决相互争端;即使无奈以武力来解决,在这之前也往往有外交接触和谈判。如古代印度的《摩奴法典》就主张:“国际生活中最复杂的问题,应首先经外交途径求得解决,武力则应退居第二位。”我国《战国策》也认为处理国际争端,应该“式与政,而不式于武”。在很多情况下武力只是增加谈判实力的砝码。三国时期诸葛亮说服东吴联合抗魏的历史故事,非常生动地记载了优秀谈判家舌战群儒的过程。高超的谈判技巧,往往可以折服千军万马,左右几国局势。谈判成为解决外交争端创造和平局面的主要手段。

人类社会进入近代之后,由于资本主义制度的确立,生产力迅速发展,国际交往日益密

切,各种领域里的磋商谈判越来越多地发挥了十分重要的作用。如在美国独立战争时期,杰出的外交家富兰克林出使法国,利用英法之间的矛盾,与法国进行了将近十个月的谈判,签订了同盟条约和通商条约,法国开始向英国宣战,在国际上孤立了英国。没有富兰克林的出使谈判,就不会有美军的迅速胜利,这场谈判对美国独立战争的最后胜利所起的作用是难以估量的。

现代一些著名政治家、外交家往往同时也是谈判大师,由于他们的谈判艺术高超,使谈判在处理复杂政治事务中发挥了重要作用,如丘吉尔、罗斯福、基辛格都留下了脍炙人口的谈判佳话。尤其是周恩来总理,一生中主持了无数次谈判,像著名的西安事变、重庆谈判、和平共处五项原则谈判、中日中美恢复外交关系的谈判等等,都表现了极其高超的谈判艺术,为世人所传颂。

谈判不仅是处理国家大事的有效手段之一,而且也是解决家庭和个人问题的和平途径。每一个人活着都在解决问题,谈判是利用和谐方式解决问题的主要途径,所以人们无时无刻不在谈判(Lewiki, Barry, Sanders, Minton, 2006)。朋友通过谈判决定在哪里吃饭;孩子们通过谈判决定看哪个电视节目;商人通过谈判决定采购哪种原料、销售哪种产品;律师通过谈判争取使法律诉讼还是庭外调解;警察和挟持人质的恐怖分子谈判,等等。

不论是国家之间的外交谈判,还是公司谈判或个人谈判,谈判的本质和谈判的过程都基本相同。谈判是在不确定的情景下追求确定性和均衡性的过程;谈判的本质是解决问题和创造价值。美国谈判学会会长、著名律师尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中明确阐明:“每一个要求满足的愿望和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。”所以简单地讲,谈判(Negotiation)就是人们为了解决需求上的差异而进行的磋商。如果人们之间没有需求的差异,就不会有谈判的发生。可见,谈判是在不确定的情景下追求平衡的艺术,也是谈判各方协同探索最可接受解决问题方案的科学,是达成协议的过程和手段。

二、谈判和辩论的区别

谈判并不是辩论的同义词。尽管谈判包括语言沟通,常常离不开激烈的辩论,但是并不意味着谈判各方是相互对立的唇枪舌剑(尼伦伯格,卡莱罗,2012)。两者的区别在于:

(一)辩论和谈判的限制条件不同

辩论一般受到某些规则的限制和发言时间的限制,辩手必须在严格限制的时间内表明自己的看法和观点,而谈判在没有达成一致协议前,谈判的时间并不是如此严格,谈判往往会经历“暂停—改期—继续”的过程,直至协议达成或协议取消。另外,谈判的规则也是双方协商的结果,并在谈判过程中被共同遵守。

(二)辩论和谈判的目标不同

辩论是以一方的获胜为结果的,因为一场辩论只有一个胜利者;但是在谈判中谈判的目标是最大限度满足谈判利益相关者的需求,参与各方很有可能实现共赢。

(三)辩论与谈判的最主要差别在于,参与方是否作出妥协和让步。

经验丰富的辩论者是不会作出任何妥协和让步的;而一般谈判者都认同,妥协和让步是谈判得以顺利进行的前提。

(四) 辩论者和谈判者最主要的区别在于倾听方式

辩论者倾听的目的是找出对方漏洞为反驳对手的论述;而经验丰富的谈判者除此之外,还与其他目的而倾听,比如在倾听中发现对方的真实需求、可能达成协议的突破点、期望价格或价格底线,以及对方的疑问、态度和情绪等。谈判者还会采取辩论者不会采取的行动,比如主动向对方提问,这有助于掌控谈判节奏、收集信息找到解决方案等。

三、谈判的内涵

(一) 谈判是一个过程

谈判是提出要求,做出让步,最终达成协议的一系列过程。谈判不是单纯追求自身利益需要的过程,而是双方通过不断地调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程。比如,举办合资企业,发达国家提供什么技术换取多少市场,发展中国家让出多少市场,换取何种技术,经过谈判在技术先进程度、产品销售比例及占总投资的份额达成一致的意见,最后签约成交。

(二) 谈判是追求平衡

谈判不是“合作”与“冲突”的单一选择,而是“合作”与“冲突”的矛盾统一。通过谈判达成的协议应该对双方都有利,各方的基本利益从中得到了保障,这是谈判合作性的一面;双方积极地维护自己的利益,希望在谈判中获得尽可能多的利益,这是谈判冲突性的一面。可以说合作中有冲突,解决冲突是为了合作,两者共存。

谈判者在制定谈判方针,选择和运用谈判策略时,要特别注意防止两种倾向:一是只注意谈判的合作性,害怕与对方发生冲突,当谈判陷入僵局时,茫然不知所措,对对方提出的要求只是一味地退让和承诺,不敢据理力争,遇到一些善于制造矛盾的强硬对手,更是显得软弱无力,结果是吃亏受损;二是只注意冲突性的一面,将谈判看做是一场你死我活的争斗,一味进攻,寸步不让,不知妥协,结果导致鱼死网破,谈判破裂。这两种倾向都是不可取的,在谈判中更要尽量避免。

(三) 利益存在临界点

谈判不是无限制地满足自己的利益,而是有一定的利益界限。谈判者要保障自己的利益,就要在可能的范围内追求更多的利益。但是,任何谈判者都必须满足对方的最低需要,如果无视对手的最低需要,无限制地逼迫对方,最终会因对方的退出,使自己已经到手的利益丧失殆尽。谈判者的眼光不能只盯着自己的利益上,尤其当对方利益接近“临界点”的时候,必须保持清醒和警觉,毅然决断,当止即止,以免过犹不及。如果把对方逼出谈判场,最终会使自己一无所获。正如尼伦伯格所述:“谈判不是一场棋赛,不要要求决出胜负,谈判也不是一场战争,要把对方消灭或置于死地,谈判恰恰是一项互惠互利的合作事业。”

(四) 评判标准多元性

判定一场谈判是否成功不是以实现某一方的预定目标为唯一标准,而是有一系列具体综合的价值评判标准的。虽然不少人参加过谈判,有的甚至是久经沙场的谈判老手,但对什么是成功谈判的认识却不一定正确。有的人常常习惯于把自己在谈判中获得利益的多少作为谈判是否成功的评判标准。如果在谈判中自己得到的很多,而对方所获甚少,则认为自己的谈判是成功的。这种看法其实是片面的,甚至可能是有害的,是“谈判近视症”的

一种表现。事实上,他引以为自豪的那一部分利益,可能远远小于他本来可获得的利益。或者说他只获得了谈判桌上看得见的眼前利益,而失去了双方真诚合作可能产生的潜在利益和长远利益。一场成功的谈判有三个价值评判标准:

1. 目标实现标准

即谈判的最终结果有没有达到预期目标?在多大程度上实现了预期目标?这是人们评价一场谈判是否成功的首要标准。人们是以行为有没有达到预期的目标,来看待行为的有效性的,如果原先所设定的预期目标一点也没有达到,就宣布自己获得了这场谈判的胜利,这是任何人都不能够同意的。

2. 成本优化标准

谈判是要花费一定成本的,成本越低收益越大。然而人们往往对于谈判成本的构成并不很清楚。一场谈判一般包含三种成本:

一是基本成本,为达成协议所做出的让步,预期目标与实际结果的差距,这是谈判的基本成本;

二是桌上成本,为谈判所耗费的各种资源,如投入的人力、物力、财力和时间,这是谈判的直接成本;

三是机会成本,因参加该项谈判而占用了资源,失去了其他获利机会,损失了可望获得的其他价值,即谈判的机会成本。

在三种成本中,由于人们常常特别注重谈判桌上的得失,所以往往较多地注重第一种成本,而忽视第二种成本,对第三种成本考虑得更少,这是需要予以注意的。例如,我们进行了一场旷日持久的谈判,投入了大量的人力、物力、财力,最终圆满地实现了预定的目标,当人们在庆贺谈判胜利的时候,有没有想到原本可以花较少的人力、物力、财力来获得同样的结果?有没有想到获得这项成功同时失去了其他获利机会?如果注意到了,那么就会在谈判中表现出更大的主动性和能动性。

3. 人际关系标准

谈判是人们之间的一种交流活动,所以,对于商务谈判而言,谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低、利润分配的多少以及风险与收益的关系上,它还应体现在人际关系上,即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系,还是因此而削弱了双方的友好关系。商务谈判可能的人际关系变化的结果有以下几种情况:

达成交易,并改善了关系;

达成交易,但关系没有变化;

达成交易,但关系恶化;

没有成交,但改善了关系;

没有成交,关系也没有变化;

没有成交,但关系恶化。

谈判者必须清楚地认识到人际关系是实现利益的基础和保障。谈判是不同利益主体之间就双方感兴趣的问题进行协商的一种社会活动。既然谈判是社会活动,就有人与人之间的一系列关系存在,这种人际关系不仅影响本次交易的成败,也关系到今后的交易,因此建立良好的人际关系应该看作一切谈判者不可忽视的重要问题。良好的人际关系会使谈判双方绕开冲突性的利益而寻找共同性的利益;对立的人际关系则使人斤斤计较,寸步

不让,拘泥于立场拒不退让,大大地削弱了谈判成功的可能性。除了利益关系以外,树立重视谈判者之间人际关系的谈判意识,有助于人们调和相互间的利益关系,建立长远合作的人际关系,这不仅增加了达成协议的可能性,而且为以后的往来交易铺平道路,打下基础。

从上述三个评价标准看,一场成功的谈判应该是:在实现预期目标的过程中,花费的各项成本最低,同时使双方的友好合作关系得到进一步发展和加强。正确地认识谈判的价值评价标准,不仅使我们知道什么是成功的谈判,而且还使我们知道,应该怎样去取得谈判的成功。

(五)既是科学也是艺术

谈判不能单纯地强调“科学性”,要体现科学性与艺术性的有机结合。既然谈判是作为人们彼此之间协调利益关系,满足各自需要并达成共同意见的一种行为和过程,那么就必须以理性的思维对涉及的双方利益进行系统的具体的分析研究,根据一定规律、规则来制定谈判的方案和对策,这就是谈判具有科学性的一面,这一点必须引起重视和尽力体现的。同时,谈判又是人们之间的一种直接交流活动,那么在这种活动中,谈判人员的素质、能力、经验、心理状态等各种变化的因素及其临场发挥对谈判过程和结果又有着极大的影响,具有某种难以预测、难以把握的特征。同样的谈判内容,同样的环境和条件,不同的人去谈判,最终的结果往往是不同的,这就反映出谈判具有艺术性的一面。对于一个谈判者来讲,在谈判中既要讲究科学性,又要讲究艺术性。“科学”能使谈判者正确地去,而“艺术”则能使谈判者把事情做得更好。

第二节 谈判的动因

谈判的动因是需求,它不仅影响谈判各方立场,也影响谈判各方的谈判关系,谈判关系又确定了谈判各方的谈判战略和策略。很多谈判者往往只盯住谈判结果,而缺乏对谈判各方关系和立场方面分析的洞察力,以至于无法落实可控的谈判策略去实现自己的目标。正如1972年,在中美建交前的一次谈判中,基辛格对邓小平说:“我们的谈判是建立在健全的基础上的,因为我们都无求于对方。”第二天,毛泽东会见基辛格时反驳道:“如果双方都无求于对方,你到北京来干什么?如果双方都无所求的话,那么,我们为什么要接待你和你的总统?”可见,谈判中,若谈判者以一种“高姿态”的口气表达自己“无求于对方”,可以肯定地说,这只不过是谈判的一种策略而已。

无论哪个人在职场中都会遇到“孤注一掷”的谈判,也就是面临不惜一切代价也要挽救的特殊情况。在那种极端情况下谈判变得非常艰难,因为你几乎没有讨价还价的优势。为了处理好这种情况,深入分析对方的谈判动机是关键突破点。理论上,如果没有人对你的问题感兴趣,那么你已经失去了谈价还价的谈判资本;但是事实上,是人就会有需求,至少会存在本能的“自我需求”,如果在谈判前做好大量的准备工作,从对方的“自我需求”着手,可能会找到最后一根稻草。Lewicki, Barry, Sanders, Minton(2006)基于双边谈判的视角认为,谈判产生的原因主要有两个:第一,是创造双方都无法独立完成的价值或新事物;第二,是解决双方的问题和争端。尼伦伯格和卡莱罗(2012)总结了谈判的主要动因,具体如下:

一、需要帮助

需要别人(其他组织或国家)帮助,已解决无法独立完成的事情;或需要别人(其他组织或国家)帮助,应付对己不利的影响,而对方能够帮助实现这个目标,在这时候主动谈判成为解决问题和摆脱困境的主要理由。除非对方也存在相同的困惑,具有同样的谈判动机;但是在多数情况下,一方会更需要与对方谈判来改变诸多不利的因素,而且将承担说服对方的艰苦工作。在这种情景下,主动方找到并提出能让对方心甘情愿地坐在谈判桌前的条件,并时时心存感激感谢对方提供的帮助。

二、共同威胁

当双方或者多方共同面对一个威胁时,需要共同协作以找到解决问题的方法。在这种情况下,构建在共同利益上的通力合作框架,比单纯地激励对方参与谈判更为重要。首先,双方或各方必须统一认识,清醒地了解共同威胁对大家的影响作用;其次,因为威胁是共同面临的,所以共同努力协商探索解决方案,应该成为共同的目标;第三,为了达到公共目标,大家都需要作出应该有的努力,避免搭便车等不利现象的出现。

三、拯救关系

当关系遭到破坏必须采取修复性措施时,谈判就成为一种需要。在脆弱不堪的关系中挣扎,错误的言辞或不当的行为都会使谈判的努力功亏一篑,这种境地是谈判者面临的最微妙的情形之一。在这种极其敏感的情况下,只采取守势已经收效甚微,只有找到冲突的原因,并毫不拖延地处理那些容易导致关系进一步恶化的事件,才是谈判成功的关键。所以,充分的事前冲突原因分析和积极承担自己应负责任的心理准备,将成为基本前提。

四、取得优势

旨在取得优势的谈判,往往是谈判者想通过谈判看看是否有机会获得好处。在这种情况下,谈判各方的动因可能会相当一致,都想通过谈判寻求对自己有利的好处。因为谈判者并不会失去什么,相反可能获得一些好处,所以谈判过程中没有特别紧急的情况,也没有关键性议题,谈判者往往具有很高的灵活性;谈判者之间处于同一战壕,通常还会产生一种同仇敌忾的微妙感受。唯一需要警惕的是,不要被可能的益处冲昏了头脑。

五、业务关系

很多商业谈判的动机是建立业务联系,想推销或购买一种产品和服务。首先,是旨在建立营销关系的谈判。营销是一个刺激别人购买的过程。在建立营销关系过程中,事前分析购买者的潜在需求、经济状况、消费习惯等客户购买的动因是谈判成功的前提条件;另外有意识地培养潜在客户对某种产品或服务的需求,而这种产品或服务又是能够提供的,有利于为客户创造价值。其次,是旨在建立采购关系的谈判。在采购谈判中,清楚地陈述自己的需求和愿望,并判断对方能够满足自己的需求和愿望,是谈判的关键。货比三家成为采购谈判的首要法则,不要过早陷入“谈价还价的余地是有限的”这一思维误区。第三,是旨在重新对业务合同进行谈判。在原始合同或协议到期时需要重新进行谈判,因为比较谈

判方都了解对方,所以有可能存在相互揭短的行为而影响合作的氛围,谈判者一定要注意避免这种双输结局的出现。第四,是旨在解除业务关系的谈判。大多数人认为解除业务关系不需要谈判,只要通知对方就可以终止业务;但是在某些特殊的情况下,例如终止正式建立的商业伙伴关系,因为必须对资产进行分割或就可能遗留的债务达成相关协议,谈判就是很有必要的。在这种谈判场合中,谈判的焦点是争论自己对过去的业务贡献很大、收益也应该越大,谈判过程往往会异常尖锐和充满报复性,这是其他谈判很少涉及的一种谈判。

第三节 谈判的场合

一、谈判场合的概念

谈判场合导致谈判失败的原因主要有两个:一是在可以谈判的场合没有谈判;二是在不应该谈判的场合却很积极地谈判。首先,在本来可以谈判的场合没有谈判,往往是因为没有意识到自己面临着可以讨价还价的境地,而是简单地按照别人建议做出被动选择,往往错失了谈判良机。其次,很多场合其实是不需要或不适合谈判的,却谈判得过于积极。例如当处于将失去一切的境地时,不要进行谈判,而应该寻求其他的解决方法;当需要用人格和信誉做交换时、不要谈判;当不谈判也可以解决问题时,不谈判是最好的策略;当没有任何回报时,也不要谈判;当没有时间可以谈判时,更不应该谈判(Lewicki, Barry, Sanders, Minton, 2006)。由此可见,谈判是存在谈判环境约束的。谈判场合(Negotiation situation)就是能够用谈判方式来解决问题的场合。

二、谈判场合的特征

谈判场合一般具有一些共同的特征(Lewicki, Barry, Sanders, Minton, 2006; Lewicki, 1992; Rubin & Brown, 1975):

(一)事件涉及者多元

事件涉及的对象越多,说明局面越复杂,谈判也就越具有可能性。首先,因为事件涉及者众多,相互之间一定存在分歧,为争取谈判支持者提供了可能性。其次,事件涉及者众多,往往存在信息不对称情况,沟通效果会比较显著。第三,事件涉及者众多,谈判者有很大的周旋余地,有利于发挥谈判技巧。

(二)双方或者多方存在利益的矛盾

如果存在的只是利益问题,而不是信仰、价值观等原则性问题,往往存在谈判的可能性。信仰和价值观是无法谈判的,但是利益却可以协商。谈判的过程就是让步和妥协的过程,解决利益分歧谈判往往大有可为。最难的是问题即涉及利益分歧又有价值观冲突,那么如果利益巨大时,一般情况下价值观的分歧会求同存异;但是如果利益有限时,谈判会异常艰苦,甚至无法继续。

(三)没有什么可以失去的情况下

当最差的结果已经出现,谈判只会有好处不会有坏处的情况,就是必须谈判的场合。

在这种谈判情景下,谈判者即可以采用怀柔的谈判策略,也可以采用激进的谈判策略,极端时甚至可以采取非常规的谈判方法,比如“一哭二闹三上吊”等。因为在结果已经不能再坏时,谈判者再也没什么可以失去,放手发挥谈判技巧可能是最好的选择,而且如果谈判前能够充分分析谈判的突破点,可能会更见效。

在大多数情况下,谈判都被认为是有效的。谈判是解决争端的最便利方式。谈判可以是探索性的,它有助于系统阐述观点和理清意见分歧;谈判也可以是为了达成切实可行的协议而进行商谈。谈判场合的判别主要取决于三个方面:第一主体是否可以谈判,例如买卖毒品、贩卖儿童等谈判主体,是法律明令禁止的。第二是谈判者不仅存在需求而且愿意付出成本,愿意进行价值交换和作出妥协。第三谈判各方在一定程度上存在相互信赖。

第四节 谈判程序

谈判活动要么以规则的方式连续进行,要么以不连续甚至混乱的方式相互叠加在一起。深入探索谈判活动动态过程的决定性力量,把握谈判程序的本质和实际过程,对于了解谈判活动具有深远意义。很多谈判的失败,往往是因为谈判者不知道谈判过程是什么样的程序,所以无法有效实施一次成功的谈判。绝大多数的谈判活动均可以分成许多具有明确功能的阶段,尽管有时候阶段间界限会比较模糊,每一个阶段持续的时间长度也可能存在差异,阶段间关系还可能相互重叠、甚至往返重复,然而从整个过程来看,谈判过程的阶段性还是明显的。

一、谈判过程

谈判过程是一切影响谈判的因素对谈判结果产生应有影响的程序。谈判结果是一些影响因素的函数,影响因素则即包括宏观环境、谈判环境、谈判者个人、信息情况、文化因素、谈判结构、沟通情况等等诸多因素,可见谈判过程是一个非常复杂的、高度不确定性的程序。但是,按照时间顺序的最简单划分,谈判可以看成是谈判准备阶段和正式谈判阶段的组合。

(一) 谈判准备阶段

绝大多数的谈判在谈判开始前均有一个初次接触的阶段,这种接触可以是正式的,也可能是非正式的,在国外人们常常通过社会活动或休假等新式展开接触,在国内则往往以喝茶、吃饭等活动方式展开前期的接触。谈判前的准备阶段主要目的是为谈判铺平道路,并捕捉最佳的谈判时机。

(二) 正式谈判阶段

正式谈判一般在正式的场合以开场白作为起点,然后双方相互介绍,举行仪式,沟通信息,深入交流和争论,调整和让步,然后进行总结。时间跨度上可以使一次谈判活动结束,也可以由几个回合组成。正式谈判又可分为两个阶段:一是程式化阶段,二是细节化阶段。在程式化阶段,谈判者的目标是缩小谈判问题理解上的分歧,选择确定谈判的议题和议程,并形成一些指导原则,作为达成解决方案的基础。在细节化阶段,谈判者将设计出各方面

都能接受的具体原则,并按照原则进行深入协商。

二、谈判过程的影响因素

在谈判过程中起作用的诸多因素中,有很多因素是谈判者无法完全掌控,但是对谈判产生影响的,例如个人情况、信息情况和谈判结构等等;也有许多因素是谈判者可以直接或完全掌控的,例如谈判策略、沟通方式以及谈判者的思维习惯和价值观。

(一)可控因素

可控因素是谈判者直接或完全可控的因素,具体包括谈判战略、文化因素、沟通方式和谈判者价值观和思维模式。

1. 谈判战略

在谈判过程中,主要有两种谈判战略:适应性战略和强制性战略。适应性战略是一种合作的战略,强调双方在平等的基础上达成协议,可见适应性战略的主要目标是达成协议;而强制性战略是一种竞争性的谈判战略,强调收益在谈判者之间的分配,这一战略源于零和游戏,所以强制性战略的主要目标是使自己利益最大化。谈判者在谈判过程中可以根据形势危急程度和紧张状态,选择某一种战略或选择两种战略的组合。谈判战略的选择,会影响谈判者的让步节奏,从而会极大地影响谈判的进程。

2. 文化因素

在异质性文化间谈判的情景中,文化是影响谈判进程的重要因素之一。文化决定了谈判者的价值观、行为规范和意识形态,对谈判过程具有三个层面的影响作用:一是认知层面,二是行为层面,三是一致性层面。

3. 沟通方式

沟通是一种媒介,谈判者以语言或非语言的方式传递和接受一些与谈判程序有关的信息。谈判中的沟通包括信息交流,影响和争论策略,以及利用信号、信息和态度来塑造谈判者之间的关系。信息交流包括对问题的解释、揭露、歪曲以及对谈判意图的陈述等;影响和争论策略包括尽力改变谈判对手信念的方式,通过改变谈判对手的认知,发挥影响和说服作用。与谈判沟通相关的是语言模式问题,包括谈判风格、回答问题的次序、通报信息的时间和方式、象征和礼仪的形式、语言和非语言暗示的协同程度,以及在表达上的限定等。最后,威胁、警告等方式也是另外一种沟通方式,但是这些沟通方式如果使用不当,会使矛盾升级,影响谈判进程。

4. 谈判者的因素

谈判者的因素是指那些有意无意间影响谈判者在谈判过程中行为的因素,其中面子问题是所有文化下的普遍现象。其他的因素还包括价值观和利益的冲突。关于价值观和意识形态的谈判很难产生积极的效果,如果让谈判者放弃他一致坚持的某些原则,这无疑是在向对手表明自己的软弱无能,这往往是无法让人接受的,所以在谈判过程中必须避免就价值观进行谈判。利益冲突是谈判者就某一种稀缺资源的分配方式产生的分歧,分歧越大越将影响谈判进程。

(二)不可控因素

除了可控因素之外,还有许多因素是谈判者所无法控制的,这些因素虽然没有直接介入谈判程序,但是仍然对谈判程序产生影响。这些因素包括个人因素、信息因素和结构因