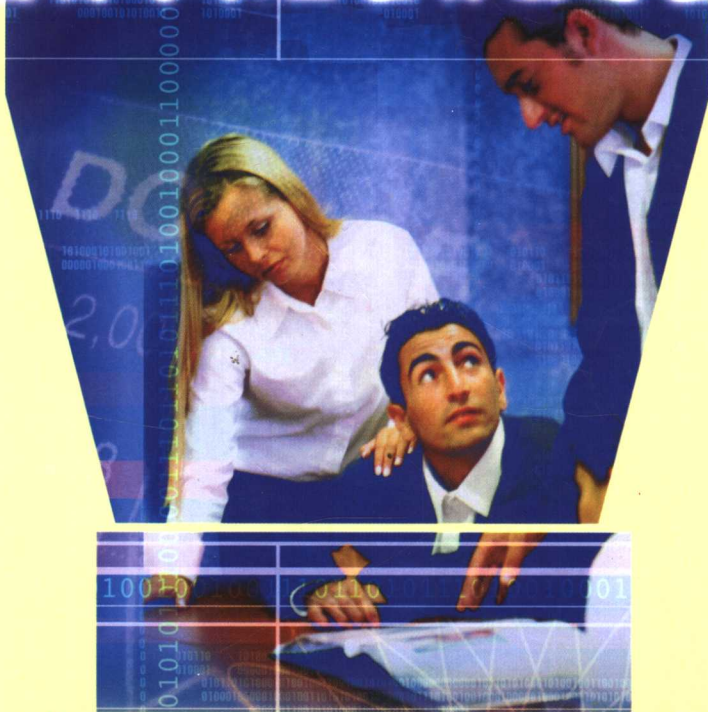


全国高等职业教育规划教材



商务谈判

理论与实务操作技巧

鲁小慧 编



南大出版

南京大学出版社

全国高等职业教育规划教材

商务谈判理论与实务操作技巧

鲁小慧 编

南京大学出版社

内 容 简 介

本书系统深入地阐述了商务谈判的理论知识与实务技能,包括商务谈判原理、商务谈判的准备、商务谈判的运作过程及应用的策略技巧、打破商务谈判僵局的主要方法、世界主要国家的谈判风格、商务谈判的语言策略、商务谈判中的礼仪和礼节等内容。本书注重理论性和实践性相结合,具有切实的指导价值。书中穿插有鲜活的谈判案例,而且每章后都附有情景案例,以期增进谈判者分析问题和解决问题的能力,掌握商务谈判策略与技巧,增强谈判本领。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实务操作技巧/鲁小慧主编. —南京:南京大学出版社,2005.8

全国高等职业教育规划教材

ISBN 7-305-04553-5

I. 商... II. 鲁... III. 商务谈判-高等学校;技术学校-教材 IV. F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第107099号

书 名 商务谈判理论与实务操作技巧
主 编 鲁小慧
出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路22号 邮编 210093
电 话 025-83596923 025-83592317 传真 025-83328362
网 址 <http://press.nju.edu.cn>
电子函件 nupress1@public1.ptt.js.cn
经 销 全国各地新华书店
印 刷 合肥学苑印务公司印刷
开 本 787×960 1/16 印张 21.25 字数 420千
版 次 2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷
书 号 ISBN 7-305-04553-5/D·504
定 价 29.00元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”，司马迁早在 2000 多年前，就精辟地描述了人们对利益的追求。但是，现实是，并非所有熙熙攘攘的人都能实现他们追求利益的愿望。而谈判是实现他们追求利润的关键步骤。

“世界就是一张巨大的谈判桌”，只要你生活在这个世界上，你就免不了谈判。上至国家首脑有关军事、商贸、领土、战争大事，下至平民百姓的柴米油盐酱醋等生活琐事，无不有谈判的活动和行为。可以毫不夸张地说，人生就是谈判，生活在世，你无法逃避谈判。“山姆大叔”是这样说的：“在我们美国，人们每天身边都要带着律师，每天都要进行谈判，每天都要签合同。”市场竞争犹如战场角逐，兵家以诈而立，企业以争而存，均需丰智赛谋。谈判作为人类生活中常见且又重要的一种社会活动，在我国市场经济的大潮中获得了新的内容，发挥着越来越大的作用。

尽管谈判天天都在发生，时时都在进行，但要使谈判的结果尽如人意，却不是一件容易的事。谈判不是普通的对话，它是智力的较量、才能的拼搏，是科学与艺术的结晶。当然，一个未熟知兵法、熟读兵书的人上阵作战，凭其运气也许能赢个一招半式，但如果要经常取胜，那简直是天方夜谭了。

凡有志于获得更多的效益或更好的结果，有志于掌握并提高谈判技能，有志于取得成功的人士必将从此书中获益匪浅。《商务谈判理论与实务操作技巧》为您提供您所需要的谈判技巧。本书不仅适用于政府、经济、外贸、工商企业管理人员和购销人员阅读，还可供有关院校师生和研究人员参考。作为一个普通读者，也可从中获得有益的启示。

为了培养商务谈判精英，本书汇集了谈判大师的经验及战略战术计谋，从谈判理论到实践，从心理到行为，从实践策略到应用技巧全面系统地阐述了从谈判前准备到结束的全过程。本书旨在帮助您揭开商务谈判的神秘面纱，掌握谈判策略与技巧，在风起云涌的谈判桌上挥洒自如，从容应对商场的唇枪舌剑，既实现己方目标又能与对方携手共庆。

由于商务谈判研究的问题很多，加之编者水平有限、时间紧迫，书中难免有错误或不足之处，敬请专家和读者批评指正。

编者

2005 年 7 月 1 日

目 录

第一章 走进谈判——商务谈判概论	(1)
第一节 谈判的定义及构成要素	(1)
第二节 商务谈判的概念及特点	(6)
第三节 商务谈判的类型	(9)
第四节 商务谈判的基本原则	(28)
第五节 需要理论及其在谈判中的运用	(37)
第二章 未雨绸缪——商务谈判的准备	(48)
第一节 商务谈判人员的准备	(48)
第二节 商务谈判背景资料的调查	(60)
第三节 商务谈判计划的制定	(69)
第四节 商务谈判地点的选定与谈判场景的布置	(73)
第三章 开局大吉——商务谈判的开局策略	(79)
第一节 开局阶段的基本任务	(79)
第二节 营造谈判开局气氛的方法	(83)
第三节 商务谈判开局策略	(88)
第四节 引起谈判对手注意与兴趣的技巧	(92)
第四章 一报一还——商务谈判的实质性磋商	(96)
第一节 报价	(96)
第二节 讨价还价	(104)
第三节 让步	(112)
第五章 披荆斩棘——打破商务谈判中的僵局	(134)
第一节 商务谈判僵局产生的原因及处理原则	(135)
第二节 打破谈判僵局的策略	(142)
第六章 一诺千金——商务谈判合同的签订	(152)
第一节 商务谈判的签约	(152)

第二节	商务合同的条款	(159)
第三节	买卖合同的漏洞及其防范	(168)
第七章	舌卷残云——商务谈判中的语言应用技巧	(173)
第一节	商务谈判语言的分类及应用原则	(173)
第二节	商务谈判中有声语言运用的技巧	(178)
第三节	商务谈判中的行为语言沟通	(194)
第八章	放眼世界——国际商务谈判	(202)
第一节	国际商务谈判的特征与要求	(202)
第二节	世界主要国家商人的谈判风格	(212)
第九章	兵家之道——商务谈判实战策略及运用	(245)
第一节	商务谈判策略的定义及作用	(245)
第二节	商务谈判策略及应用	(248)
第三节	商务谈判策略的选择	(310)
第十章	有礼有节——商务谈判礼仪与礼节	(318)
第一节	商务谈判礼仪	(318)
第二节	商务谈判礼节	(323)
参考文献	(333)

第一章

走进谈判——商务谈判概论

商务谈判是现代社会市场经济中谈判活动的主要类型。作为首篇,本章将从总体上论及商务谈判,阐述商务谈判的含义、特征、分类及商务谈判的基本原则和需求理论在谈判中的应用。

第一节 谈判的定义及构成要素

谈判是日常社会生活中极其普遍的事情,人的学习、工作、生活以及企业之间、政府之间都离不开谈判。

一、谈判的概念

谈判,有狭义和广义之分。狭义的谈判,仅指在正式专门场合下安排和进行的谈判。而广义的谈判,则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”、“磋商”等。作为探讨谈判实践内在规律的谈判理论,主要以建立在广义谈判基础之上的狭义谈判为研究对象。

谈判,实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈,即说话或讨论,就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标,充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法;判,即分辨和评定,它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见,以期通过相应的协议正式予以确认。因此,谈是判的前提和基础,判是谈的结果和目的。

不过,给谈判下一个大家都认同的定义,可能也还需要一个“谈判”的过程。目前,出现在各类文献中关于谈判的定义,见仁见智、多种多样,比较有代表性的列举如下:

美国谈判学会主席杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerard. I. Nierenberg)1968年在其所著的《谈判的艺术》(*The Art of Negotiating*)中写道:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,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。”

英国学者P·D·V·马什(P. D. V. Marsh)1971年在《合同谈判手册》(*Contract*

Negotiation Handbook)一书中对谈判所下的定义是:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的,在—项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成—项各方较为满意的协议这样—个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦(Christophe Dupont)全面研究了欧美许多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》(*Lanegociation Conduite, Theorie, Applications*)中给谈判下了这样的定义:“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一—项活动。各角色因持有分歧而相互对立,但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际态度,以便终止分歧,并在他们之间(即使是暂时性的)创造、维持、发展某种关系。”

美国著名谈判咨询顾问C·威恩·巴罗(C. Wayne Barlow)和格莱恩·P·艾森(Glenn P. Eisen)在合著的《谈判技巧》—书中指出:“谈判是—种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的—种交换意见的技能。其最终目的就是要达成—项对双方都有利的协议。”

我国学者为谈判所下的定义,主要有以下观点:

“所谓谈判,乃是个人、组织或国家之间,就—项涉及双方利害关系的标的物,利用协商手段,反复调整各自目标,在满足己方利益的前提下取得—致的过程。”^①

“谈判是谈判双方(各方)观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。”^②

“谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见—致的行为和过程。”^③

“谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成—致意见的行为。”^④

研究以上定义便可发现,虽然中外学者对谈判概念的文字表述不尽相同,但其内涵却包含着—些相近的或相通的基本点。这些基本点大致有:

(1) 谈判的目的性。

谈判均有各自的需求、愿望或利益目标,是目的性很强的活动。没有明确的谈判目的,不明白为什么而谈和在谈什么,至多只能叫做“聊天”或“闲谈”。因此,上述定义都强调谈判的目的性,即追求—定的目标这—基本点,如“满足愿望”和“满足需要”、“为了自身的目的”、“对双方都有利”或者“满足己方利益”、“利益互惠”、“满足各自的需要”、“为了各自的利益动机”等。

(2) 谈判的相互性。

谈判是—种双边或多边的行为和活动,谈判总要涉及谈判的对象。否则,自己和自己谈,就不称其为谈判,也达不到谈判的目的。因此,人们在谈判的定义中都指出谈判的相互

① 赵大生等. 涉外公共关系与谈判交往技巧. 北京:科学技术文献出版社,1989. 105 页

② 田志华等. 实用谈判学. 北京:中国青年出版社,1991. 10 页

③ 张祥. 国际商务谈判. 上海:上海三联书店,1995. 2 页

④ 许晓明等. 经济谈判. 上海:复旦大学出版社,1998. 4 页

性,即谋求一种合作这一基本点,如“为了改变相互关系”、“涉及各方”、“使两个或数个角色处于面对面位置上”、“双方致力于说服对方”或者“个人、组织或国家之间”、“谈判双方”、“协调彼此之间的关系”等。

(3) 谈判的协商性。

谈判是通过相互合作实现各自目标的有效手段。谈判不是命令或通知,不能由一方说了算。所以,在谈判中,一方既要清楚地表达其立场和观点,又必须认真地听取他方的陈述和要求,并不断调整对策,以沟通信息、增进了解、缩小分歧、达成共识,这就是彼此之间的协商或磋商。因此,谈判的定义不能不阐明谈判的协商性,即寻求一致意见这一基本点,如“交换观点”、“进行磋商”、“说服对方”或者“利用协商手段”、“观点互换”、“通过协商”、“进行相互协商”等。

综合上述的基本点,我们可以把谈判理解为:谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动。

二、谈判的动因

人们为什么要谈判?谈判发生的一般动因是什么?对此,应从谈判的内涵中去思考。

(一) 追求利益

谈判是一种具有明确的目的性的行为。这里,最基本的目的就是追求自身的利益需要。

人们的利益需要是多种多样的。从内容看,有物质的需要、精神的需要;从层次看,有生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要、自我实现需要;从时间看,有短期需要、长期需要;从主体看,有个人需要、组织需要、国家需要等。人们的种种利益需要,有些是可以依靠自身及其努力来满足的,但是,更多则必须与他人进行交换。显然,这种交换是比较效益的客观要求,其直接动因是为了利益需要得到更好地满足。

其实,在利益需要的交换中,双方或各方都是为了追求自身的利益目标。就一方而言,当然是要追求自身利益的最大化,但是,这种自身利益的扩大如果侵害或者不能保证对方的最低利益,对方势必宁肯退出,利益交换便不能实现。可见,在利益交换中,有关各方追求并维护自身的利益需要,不仅成为谈判之必要,而且是谈判的首要动因。

(二) 谋求合作

在现实生活中,由于社会分工、发展水平、资源条件、时空制约等原因,人们及各类组织乃至地区或国家之间,往往形成各种各样的相互依赖关系。例如,一方生产某产品,另一方正需要该产品;一方拥有农产品但需要工业品,另一方拥有工业品而需要农产品;一方拥有市场但需要技术,另一方拥有技术而需要市场等。这种相互差异,为各方发挥优势、实现互补提供了客观基础。

当今时代,科学技术的发展和社会的进步,出现了两种平行的趋势:一是社会分工日益明显,生产和劳动的专业化日益提高;二是社会协作日益紧密,人们之间的相互依赖性日益增强。在这种社会生活相互依赖关系不断增强的客观趋势下,人们的某种利益目标的实现和实现的程度,越来越不仅取决于自身的努力,还取决于与自身利益目标相关各方面的态度和行为,取决于彼此之间的互补合作。相互之间的依赖程度越强,就越需要加强相互的合作。可见,社会依赖关系的存在,不仅为相互间的互补合作提供了可能性,同时也是一种必要。正是这种在相互依赖的可能中谋求合作的必要,成为了谈判的又一重要动因。

(三) 寻求共识

借助他人的资源满足自身的利益需要,必然出现不同主体利益归属的要求和矛盾。古往今来,强权掠夺、发动战争确是达到一方利益目标的手段。然而,随着社会文明的进步和社会生活相互依赖关系及观念的增强,人们越来越认识到暴力并非处理矛盾的理想方式,它不仅造成许多严重后果并留下诸多隐患,而且大多同时或最终仍要通过非暴力的方式得以解决;人们也越来越认识到摒弃对抗、谋求合作才是处理日益密切的社会联系和相互依赖关系的明智之举,而谈判正是实现互利的最佳选择。

谈判行为的特征是平等协商,即在相互依赖的社会关系中有关各方的地位相对平等,并在此基础上通过彼此商讨和相互沟通来寻求互利合作中各方都能认可和自愿接受的交换条件与实施程序。伴随着社会的进步以及社会生活的法制有序,利益主体维护自身权益的意识自觉增强并日益受到社会的尊重与保护。在这种社会环境下,只有通过谈判来寻求相互合作的共同利益并达成共识、形成协议,才能使互助互惠成为客观现实。因此,寻求共识进而实现互利合作,同样是谈判的动因之一。

综上所述,追求利益、谋求合作、寻求共识是谈判的主要动因。其中,追求利益是谈判的必要;谋求合作及其所依据的相互依赖关系既是谈判的必要,又是谈判的可能;寻求共识则是谈判中能够使追求利益和谋求合作的必要与可能最终成为现实的有效途径。

三、谈判的基本要素

谈判的要素,是指构成谈判活动的必要因素。它是从静态结构上,对谈判行为的剖析。换言之,没有这些要素,谈判就无从进行。

不论何种谈判,通常由谈判当事人、谈判议题、谈判背景三个要素构成。

(一) 谈判当事人

谈判总是在人的参与下进行的。谈判当事人,是指谈判活动中有关各方的所有参与者。从谈判组织的角度看,谈判当事人一般有两类人员:台上的谈判人员和台下的谈判人员。

台上的谈判人员,指参加谈判一线的当事人,亦即出席谈判、上谈判桌的人员。一线的

当事人,除单兵谈判外,通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人,即谈判当事一方现场的行政领导,也是上级派在谈判一线的直接责任者,他虽然可能不是谈判桌上的主要发言人,但有发言权,可以对主谈人的阐述进行某些补充甚至必要的更正,是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导和场上核心的作用;主谈人,即谈判桌上的主要发言人,他不仅是场上的主攻手,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责是按照既定的谈判目标及策略同谈判负责人默契配合与对方进行有理、有利、有节、有根、有据的论辩和坦率、诚恳的磋商,以说服对方接受自己的方案或与对方寻求双方(各方)都能接受的方案;陪谈人,包括谈判中的专业技术人员、记录人员、译员等,其主要职责是在谈判中提供某些咨询、记录谈判的过程与内容以及做好翻译工作等。

台下的谈判人员,指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席、不上桌,但是对谈判发挥着重要的影响或起着重要的作用,包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员。其中,主管单位的领导,其主要责任是组班布阵、审定方案、掌握进程、适当干预;辅助人员,其主要作用则是为谈判做好资料准备和进行背景分析等。

(二) 谈判议题

谈判议题,是指谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的,并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,所以是谈判活动的中心。没有议题,谈判显然无从开始和无法进行。

谈判议题不是凭空拟定或单方面的意愿,它必须是与各方利益需要相关,为各方所共同关心,从而成为谈判内容的提案。谈判议题的最大特点在于当事各方认识的一致性。如果没有这种一致性,就不可能作为谈判议题,谈判也就无从谈起。

谈判中可谈判的议题几乎没有限制,任何涉及当事方利益需要并共同关心的内容都可以成为谈判议题,正所谓“一切都可谈判”。谈判议题按其涉及内容分,有政治议题、经济议题、文化议题等;按其重要程度分,有重大议题、一般议题等;按其纵向和横向结构分,有主要议题及其项下的子议题(议题中的议题)、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。由于谈判议题的多样性,其谈判的复杂程度也就不同。

(三) 谈判背景

谈判背景,是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然处在一定的客观条件之下并受其制约。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。

谈判背景主要包括环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

在环境背景方面,一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。其中,政治背景在国际谈判中是一个很重要的背景因素,它包括所在国家或地区的社会

制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。例如,国家关系友好,谈判一般较为宽松,能彼此坦诚相待,充满互帮互助情谊,出现问题也比较容易解决;反之,国家关系处在或面临对抗与冷战状态,谈判会受到较多的限制,谈判过程的难度也较大,甚至会出现某些制裁、禁运或其他歧视性政策。有时由于政治因素的干扰,即使谈判的当事人有诚意达成的某些协议,也可能成为一纸空文。此外,政局动荡,该方谈判者自然地位脆弱;政府人事更迭,有可能导致现行政策的某些变化等。经济背景,也是很重要的背景因素,尤其对商务谈判有直接的影响,它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。例如,经济水平反映了谈判者背后的经济实力;某方占有市场的垄断地位,他在谈判中就具有绝对的优势;市场供求状况不同,谈判态度及策略也会不同;财政政策与汇率,既反映了谈判方的宏观经济健康状况,又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度;股市行情,则往往是谈判者可供参照和借鉴的“晴雨表”。文化背景,同样不可忽视,它包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。在这方面,东西方国家之间、不同种族和不同民族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大差异。

组织背景包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立,也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

人员背景包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的,因此,人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

上述是构成谈判活动的三个基本要素。对于任何谈判来说,这三个要素都是不能缺少的。

第二节 商务谈判的概念及特点

当今时代,社会生产力获得了空前发展,人们之间的经济关系越来越密切,经济交往越来越频繁,需要协调和处理的经济利益问题也越来越复杂,因而,商务谈判在现代社会各种谈判活动中越来越占有重要的地位。

一、商务谈判的概念

“商”,有多重字义,其一为交易。“商务”,亦即交易之事务。因此,所谓商务谈判,就是人们为了实现交易目标而相互协商的活动。这里,“商务谈判”有两层含义:一是“商务”,二是“谈判”。前者表明行为目标和内容性质,后者表明运作过程和活动方式。在“商务谈判”中,没有“商务”,就不能说明谈判的特定目标和内容性质;没有“谈判”,也就不能说明商务

的运作过程和活动方式。可见,商务谈判正是这样一种为实现商品交易目标,而就交易条件进行相互协商的活动。

二、商务谈判的特点

商务谈判是谈判的类型之一,当然具备谈判的共性特征,如行为的目的性、对象的相互性、手段的协商性,包含谈判当事人、谈判议题、谈判背景等各要素。但是,商务谈判作为谈判的一种特定形式,又必然具有自己的个性特征。认识商务谈判的个性特征,有助于更好地把握商务谈判。

(一) 普遍性

商务谈判,谈判当事各方通常是各种类型的企业。但是,绝不仅仅限于企业等经济组织,政府机关、军队部门、科研院所、医疗机构、文化团体、各类学校等为采购所需的(或者销售所生产的)各种物资、设备、器具、用品等,同样会成为谈判的当事方。此外,国际间经济贸易合作项目的官方谈判也比比皆是。可见,作为商务谈判主体的当事各方,涉及经济、政治、文化等各类社会组织,这就是商务谈判主体组织的普遍性特征。这一特征,是商务谈判成为各种谈判活动中人们参与最为普遍、与人们息息相关之所在。

(二) 交易性

各类社会组织之所以进行或参与商务谈判,其根本原因是各自需要所产生的交易愿望及其交易目标。所谓交易,即买卖商品。在市场经济的条件下,货物、技术、劳务、资金、资源、信息等,都具有使用价值和价值,都是有形商品或无形商品的不同形式,因而,都可以成为交易内容即谈判标的。所以,作为实现交易目标的商务谈判,其实不在于谁来谈判,而在于谈什么。凡是当事各方为实现交易目标,而就交易条件进行的协商,即为商务谈判。因此,商务谈判就是针对商品交易的谈判,这就是商务谈判内容性质的交易性特征。这一特征,是商务谈判的基本属性,它也表明,拥有合乎需求的交易标的物,是能够与他方进行商务谈判并取得成功的条件。

(三) 利益性

商务谈判内容的交易性,决定了商务谈判以追求和实现交易目标的经济利益为目的。在商务谈判中,谈判当事人的谈判计划和策略,都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿的,离开了这种经济利益,商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此,商务谈判就是以经济利益为目的的谈判,这就是商务谈判追求的利益性特征。当然,任何谈判都有利益追求,但商务谈判的利益性特征特指直接的经济利益,这是与其他谈判不同的。

需要指出,商务谈判中的经济利益,是谈判各方的共同追求。所以,这种利益性应当是

“合作的利己主义”，即应当在相互合作中实现自身利益的最大化。在商务谈判中，以双方谈判为例，其利益关系界限如图 1-1 所示。

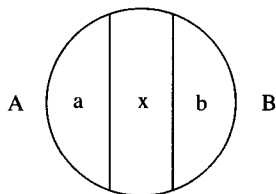


图 1-1 商务谈判利益关系界限

图中，整个圆代表 A、B 双方谈判的总利益。其中，a 为 A 方必须从谈判中获得的最低利益，b 为 B 方必须从谈判中获得的最低利益，x 则为 A、B 双方可以争取分割的利益。在这种利益关系界限中，A 方的最低利益为 a，最高利益为 $a+x$ ；B 方的最低利益为 b，最高利益为 $b+x$ 。谈判中，A、B 双方的利益区间应分别为 $a \leq A \leq a+x$ 和 $b \leq B \leq b+x$ 。如果 $A < a$ ，即 $B > b+x$ ；或 $B < b$ ，即 $A > a+x$ ；A 方或 B 方就会因不能满足其最低利益而退出谈判，谈判也就会因此而破裂，对方超过其最高利益的奢望也不可能实现。

了解和把握商务谈判的利益关系界限十分重要。谈判中，如果一方的期望持高不下，超越了对方的临界点，势必导致谈判失败。所以，谈判当事人不仅要考虑己方的利益，同时还要站在对方的立场上，考虑对方的利益和己方提出的要求能否被对方接受。只有在对方所能接受的临界利益之上考虑己方的利益，谈判才有可能成功，己方的利益追求也才有可能实现。

（四）价格性

以商品交易为内容和以经济利益为目的的商务谈判，其谈判议题必然以价格为核心。价格是商品价值的货币表现。一方面，价格的高低直接表明谈判各方通过交易可以实际获得的经济利益的大小；另一方面，虽然商务谈判的议题还会涉及价格以外的其他因素，但这些因素都与价格存在着密切的关系，并往往可以折算为一定的价格。因此，在商务谈判中，无论谈判议题如何，其实质不是直接围绕着价格，就是间接体现着价格，价格总是商务谈判议题的核心。这就是商务谈判议题核心的价格性特征。这一特征，要求商务谈判的当事人必须坚持以价格为核心实现自己的利益。同时，又要善于拓宽思路，从其他因素与价格的联系上争取更多的利益。例如，某次谈判至关重要，但经讨价还价后对方在价格上不肯再做让步，双方形成僵局。那么，己方就可以转而要求对方在其他方面提供若干优惠条件，并使对方易于接受。这样做，实际上己方正是灵活运用了谈判议题核心的价格性特征，赢得了谈判的成功。

第三节 商务谈判的类型

同样的谈判内容,由于换了一种谈判形式,结果大不相同。谈判的形式千变万化,一个谈判人员的一生不可能经历所有的谈判。要想在谈判前做好有针对性的准备,要在谈判中把握谈判一般的变化,预测谈判可能面临的问题、谈判的结果,就有必要了解谈判的一些共性。商务谈判的分类就是谈判共性的一方面体现。商务谈判的分类标准有:按谈判目标的分类;按谈判地位的分类;按谈判时间的分类;按谈判者或谈判所属部门分类;按谈判进行的地点分类和按谈判内容分类等。

一、按谈判目标分类

(一) 不求结果的谈判

谈判都是有目的的,不管你求不求,有目的就会有结果。或者成功,或者失败;要么达成协议,要么不能达成协议。但谈判想求的结果是什么呢?当然是签约、合作、得利。但有的谈判并不能直接得到签约、合作、得利的结果,有的谈判当事人不想得到以上的结果,我们把这样的谈判称为“不求结果的谈判”。不求结果的谈判有以下几种谈判形式。

1. 一般性商务会谈

谈判一方或双方有意寻找合作目标,为此广泛交换意见,增进互信和了解,以确定合作的可能性和合作方向。

这种会谈也协商有关问题,但因没有确定合作内容,也就不存在利益之争,所以谈判一般都在亲切友好的气氛中进行。遇到有分歧的问题,一般各抒己见,但避免争论。

这种会谈是否会进一步发展,一和谈判的结果有关,即是否各方的条件合适,是否找到合作目标;二看谈判人员的级别,企业最高级人员参加的会谈,一般不会无的放矢。

2. 技术交流性会谈

当企业在技术上取得了成绩,或为了推广企业的技术及产品,特地邀请一些企业的技术同行进行技术交流,这很可能成为合同谈判的前奏。它的表现形式也比较丰富,不拘一格,以适应技术特点为主,如报告会、讨论会、演示或操作等。不管其表现形式如何,突出的特点主要是:

(1) 广告性强。即与会各方都会利用机会,大力宣扬自己企业的技术及产品是“世界第一流”。

(2) 审视性强。这是与广告性相对的特点。与会各方会对主办方的技术充分询问,百

般挑剔或论证。

(3) 保密性强。若不是合作性技术交流,而是赢利性、交易性的技术交流,必然具有保密性强的特点。技术人员在技术解释与介绍、回答同行的提问时,都要严格按照保密要求行事,不透露研制方法途径,不泄露配方,隐藏技术和商品的缺陷等;在演示和操作时,要严防有人利用特殊方法和技术手段窃取技术机密;主办方的有关人员要具有很强的保密意识和高强的保密能力。

3. 封门性会谈

封门性会谈适用于有交情、有关系的谈判对象。当这样的对象要和你合作,而你不能和对方合作时,你不能一口拒绝你的合作伙伴,只能借会谈做对方的思想工作,在谈判中向对方表明,己方很有合作诚意,可是各方面情况都显示,合作是有害而无利的,所以希望对方能理解,以友情为重等。这种谈判有以下特点:

(1) 表达的委婉性。不直接拒绝对方要求,通过引导让对方自己看到合作的不现实,看到拒绝方的苦衷;对对方的不满或指责,能诚心诚意地解说,绝不对抗,不批评,不责怪。

(2) 拒绝加希望。为了安慰对方,平息对方心中的不满,或照顾对方的自尊心,在拒绝合作的同时,有时会向对方保证,如果以后有机会、有条件的话,一定优先考虑双方的合作,也就是所谓的“空头支票”。以使对方怨无可怨、恨无可恨、气无可气,感觉总算失败得还有些体面,被拒绝了还得到一点希望,不能算是一无所获、一败涂地。

(二) 求结果的谈判

求结果的谈判,就是有明确的利益目标,追求得利、合作、签约等结果的谈判,其特点和不求结果的谈判大不相同。

1. 意向书的谈判

(1) 定义。

在广泛交换意见之后,为了明确谈判双方交易的愿望,尤其是为了保持谈判的连续性、合作的可靠性,谈判双方在谈判暂告结束时签订一份意向书。这可以是一场谈判的目标,也可能是结果。前者是谈判主持人一开始便具有的要求,后者为谈判中产生的想法。不少西方谈判者,如法国人、意大利人都很喜欢在谈判的某个阶段结束后,签订一个意向书。意向书的内容主要是强调双方愿意在哪方面合作的意向,但不具有合作的具体条件。

如果具有合作的具体条件,如文件中包括了“明确的承诺”,即合作或交易标的、价格条件、实施期限等具体的规定,规定了当事人的职责、权利、义务等,那就不是意向书,而是合同了,这在起草意向书时要注意。

(2) 特征。

从法律的角度讲,意向书作为初步谈判结果的记录,起到总结当前谈判,展望后来谈判

的作用,但无法律约束力。但当一方弃意向书于不顾时,必须给另一方一个合理的解释;否则,这也是一种背信弃义,将有损一方的声誉。也就是说,意向书虽然没有法律上的约束力,但有道德上的约束力,不可说弃就弃的。

从谈判的角度讲,只要不涉及交易细节——合同要件,一般谈判气氛轻松,态度坦诚,地位平等,不以优势压人。但如果谈判内容涉及具体利益、具体条件,谈判气氛会出现紧张,甚至针锋相对的局面,但往往会选择折中的办法,把问题留给以后的谈判解决。

例如,甲国与乙国间有一项合作计划,为了完成这项计划,双方技术和行政、商务专家一起讨论该项目应达到的技术水平。在投影屏上、黑板上、白纸上,甲国专家介绍了其技术的许多特征,而在最后要写到意向书上去时,他们坚持不写刚才“讲过的”,而只写稍低档次的技术。最后,双方相持不下,只好把意向书中有的条文写成“双方一致认为”,而有的则写成“甲方认为可以……,而乙方要求应该……”等。

由此可见,这种谈判具有两重性:未进入“商务—经济”条件谈判前的意向性与预备性,以及为了达到将来经济目标的保留性和计较性。

2. 准合同与合同的谈判

(1) 定义。

准合同是带有先决条件的合同。该先决条件是指决定合同要件成立的条件:如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字(相对草签而言)等。准合同是合同的前身,有时是达成合同的一个阶段。该阶段有时是自然形成,有时是人为促成的。如谈判时间较长或人员不足,在完成合同谈判后,因为文本的检查、审核、草稿的清理打字需要时间,双方不得不先草签或小签各项文件,待出来正式文本后再正签。这种情况也可以说是自然形成的准合同谈判。如因许可证、外汇、立项与设备分交(成套项目谈判)尚存问题,但交易双方均有诚意,同意继续谈判直至达成合同条件,并在反映合同条件的合同文本或文件上签字,明确以上述条件为前提,那么这场谈判也是准合同谈判,属人为的一种情况。

合同的谈判是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同即应具有其最基本的“要件”,包括商品特性、价格、交货期等。倘若不是商品买卖合同,那么广而概之可理解成标的、费用、期限等。一旦就这几个要件达成协议,合同的谈判也就基本结束。

准合同与合同从形式上无根本区别,内容格式均一样,只是有草本与正本之别。从法律上说,准合同和合同有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效,而无需承担任何责任,而合同则必须执行,否则就构成违约。因为这二者均是在有交易诚意的情况下所进行的谈判,所以从谈判的角度讲,二者无本质区别,它们所表现的谈判特征也相似。

(2) 特征。

① 谈判直冲目标。合同谈判事先就有明确的交易目标,要么是技术贸易,要么是商品买卖,要么是合作经营等。因此,有经验的谈判人员事先即已知道,要达到该目标应做什么