



高职高专“十二五”规划教材

商务谈判

SHANG WU TAN PAN

齐玉兴 何 静 主编



经济科学出版社

高职高专“十二五”规划教材

商务谈判

齐玉兴 何 静 主 编

王 艳 副主编

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/齐玉兴,何静主编. —北京:经济科学出版社,2010.8
高职高专“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5058-9782-3

I. ①商… II. ①齐… ②何… III. ①贸易谈判—高等学校:技术学校—教材
IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第155448号

责任编辑:王东萍
责任校对:徐领弟
技术编辑:李长建

商务谈判

齐玉兴 何 静 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲28号 邮编:100142

教材编辑中心电话:88191344 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esbj3@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

787×1092 16开 15.5印张 377千字

2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5058-9782-3 定价:29.80元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

随着中国经济社会的发展,商务谈判已经成为经济交往的焦点,渗透到我们生活的方方面面,各种各样的商务谈判时时刻刻都在进行。商务谈判作为一种人类社会行为,是人与人之间、机构与机构之间、国家与国家之间协调、合作必不可少的沟通方式。我们必须掌握其技巧与能力,这将有助于我们尽早适应现代社会的步伐。

这是一本介绍商务谈判理论知识和商务谈判技能实务的高职高专教育教材,本书系统地阐述了商务谈判的原理和规律,同时又注重对商务谈判实务和技巧的详细介绍,加入了丰富而生动的案例与补充阅读,内容新、形式活,满足了高职高专院校培养应用型技能型人才的需要。

全书共分十章,包括商务谈判概述、商务谈判的一般程序、商务谈判的主要沟通方法、商务谈判的核心——价格谈判、商务谈判结束、一般商务合同谈判、商务谈判中的风险防范、跨文化背景商务谈判、商务谈判的礼仪、商务谈判风格。

本书体系科学,内容新颖,知识讲述详略得当,以理论够用为原则,突出谈判策略技巧的实战训练,强调实践能力的培养。各章均设计安排了知识目标、能力的培养、先导案例、实践训练、谈判游戏模块。凸显了高职课程改革的新思维。

本书同时适合高等职业院校、成人高等院校的商务、营销及经济管理类专业的教材。

由于本书作者水平所限,书中不免有不妥之处,敬请各位读者、同仁不吝指教。

编 者

目 录

第一章 商务谈判概述	1
第一节 商务谈判的基本概念	1
第二节 商务谈判的基本原则	9
第二章 商务谈判的一般程序	16
第一节 商务谈判的前期准备	17
第二节 商务谈判的过程	26
第三章 商务谈判的主要沟通方法	44
第一节 商务谈判中的提问方法	45
第二节 商务谈判中的回答方法	50
第三节 商务谈判中的倾听方法	56
第四节 商务谈判中的说服、辩论方法	60
第四章 商务谈判的核心——价格谈判	65
第一节 商务谈判中的价格内涵	65
第二节 商务谈判中报价的策略和方法	77
第三节 商务价格谈判中的讨价和还价	83
第四节 商务价格谈判中的沟通策略和方法	85
第五章 商务谈判结束	92
第一节 商务谈判终结时机的把握	93
第二节 商务谈判的终结方法	101
第三节 商务谈判结束前的准备措施	104
第六章 一般商务合同谈判	112
第一节 合同条款谈判的原则	113
第二节 商务合同的构成	115
第三节 商务合同条款的谈判	122
第四节 商务合同的履责执行	126
第七章 商务谈判中的风险防范	130
第一节 商务谈判中常见的风险类型	133
第二节 商务谈判风险的规避	144
第三节 外汇风险的防范	148

第八章 跨文化背景商务谈判..... 153

 第一节 文化的基础..... 153

 第二节 跨文化领域的商务谈判..... 158

第九章 商务谈判的礼仪..... 177

 第一节 商务谈判的礼仪要点..... 178

 第二节 美洲人的礼仪与禁忌..... 196

 第三节 欧洲人的礼仪与禁忌..... 198

 第四节 亚洲人的礼仪与禁忌..... 201

 第五节 商务谈判签约仪式礼仪..... 203

第十章 商务谈判风格..... 206

 第一节 个人谈判风格..... 207

 第二节 小组谈判风格..... 211

 第三节 谈判人员的修养..... 216

章末案例..... 222

第一章 商务谈判概述



知识目标

1. 了解谈判的定义;
2. 理解商务谈判的基本特征;
3. 掌握商务谈判的要素构成;
4. 牢记商务谈判的基本原则。



能力培养

灵活运用谈判的原则。



先导案例

张大妈去菜市场买鸡蛋,发现鸡蛋涨价了,便跟卖鸡蛋的摊主要求仍旧采用昨天3.8元/斤的价格,但是摊主不答应,仍坚持目前的新价格4.0元/斤。张大妈便说:“我一直在你们这里买鸡蛋,昨天我就要买,是因为我买的东西太多,拿不了啦,所以改为今天才来买,昨天说好的价钱,现在怎么能变呢?以后,你们可以对我涨价,但是,这次不行,因为昨天我们已经说好了的。”摊主听后,觉得张大妈说得有道理,便按照原来的价格3.8元/斤卖给了张大妈。

第一节 商务谈判的基本概念

谈判,对每个人、每个企业乃至每个国家来说都是司空见惯和必须经历的事情。谈判存在于人们的生活、工作、学习等各个领域,谈判无处不在。可以说,“世界就是一张巨大的谈判桌,生活就是谈判的舞台,人的一生就是谈判的一生,我们正处于一个谈判的时代”。谈判是实力与智慧、学识与口才、魅力与演技的较量,谈判体现了个人的内在修养、专业素养和综合素质。当然,每个人都不是天生的谈判专家,只有对谈判的理论加以学习、融会贯通、不断实践,才能不断提升自身的谈判水平。

商务谈判只是众多谈判类型中的一种,因而,谈判的基本原理以及谈判理论对商务谈判同样具有重要的指导意义。



一、商务谈判的定义

(一) 谈判的定义

谈判是指有关方面在一起相互通报或协商,以便对某些重大问题找出解决办法,或通过讨论对某事取得某种程度的一致或妥协的行为或过程。

(二) 商务谈判的定义

商务谈判是指不同的经济实体各方为了自身的经济利益和满足对方的需要,通过沟通、协商、妥协、合作、策略等各种方式,把可能的商机确定下来的活动过程。

(三) 对谈判定义的理解

对于“谈判”的定义,中外学者虽然表述不尽相同,但是其理论基础和基本含义在以下几方面是一致的。

1. 谈判的基石是需求

谈判的定义是在需求理论上演绎出来的概念,换言之,需求理论是谈判理论的基石。谈判的范围之所以“最为广泛”,是因为人们的需求是各式各样的,并呈现出不同的层次。人们为了满足各自不同的需求进行各种类型的谈判,以便实现各自的需求。

比如,中国与美国谈判建立一个合资企业,由中国提供生产场地,美国提供先进技术。建立这样一个合资企业,美国的需求是:凭借其技术上的优势,通过创办合资企业,利用中国廉价的劳动力降低生产成本,绕过直接贸易壁垒,开拓或扩大中国的市场,以期获得长期丰厚的利润。而中国的需求是:解决中国国民的就业问题,提高人民生活水平;利用美国的先进技术,提高本国的生产水平,获得利润,进而积极争取出口,开拓国际市场。

2. 谈判源于分歧

没有分歧就没有谈判,因此可以说,谈判是建立在意见分歧基础上的一项对话活动。对上述假设例子做进一步分析,我们还会发现,虽然美国和中国只是因为满足各自需求才走到一起来兴办合资企业,但是并不意味着双方在所有内容上都完全一致,相反,双方在许多具体的需求意向方面都有可能存在分歧。比如,双方可能对市场潜力的评估存在分歧,一方认为前景非常好,而另一方却可能认为市场前景一般。这一分歧又可能派生出技术转让价格、投资方向等方面的分歧。正因为存在这些分歧,才需要进行谈判。谈判正是为了解决这些分歧而进行的一种讨论,所以说,没有分歧也就没有了谈判的基础。

谈判是化解分歧的最好途径,大到国际事务(如中、美、朝、韩、日、俄之间的“六方会谈”)小到集市小摊上的讨价还价,均是力图通过谈判这一途径“使两个或数个角色处于面对面位置上的”当事人,“为了改变相互关系”而“终止分歧”。

3. 谈判的途径是沟通、协商

谈判是人与人之间相互沟通、平等协商的过程。谈判者之间的沟通就是利用谈判为各方进行信息交流搭建了一个平台,因此,谈判实际上是谈判各方“交换意见”的过程。

4. 谈判的目的是理顺关系、实现多赢

谈判是建立和发展社会关系的一种有效途径,是实现双赢甚至多赢的最好方式。谈判的实践证明,无论是各国政府间的贸易谈判还是经济体之间的商务谈判,都是在一定社会关系背



景下进行的。友好国家之间的贸易谈判相对要容易得多;老朋友之间的商务谈判沟通起来更容易。可是谈判往往并不是在友好国家或朋友之间展开,更多的是需要通过谈判建立新的合作关系,或者通过谈判改善原来不友好甚至是敌对的关系、建立良好互信的合作关系。

补充阅读

谈判是每个人都必须学习的。做贸易的人要学,因为数字谈判是最典型的资源分配谈判;不是做贸易的也要学,因为劳资也好、环保也好、外交也好,只要有立场上的不同,或利益上的差异,就必须靠谈判解决。

谈判不是打仗,它只是解决冲突、维持关系或建立合作架构的一种方式。它是一种技巧,也是一种思考方式。其关键是要造势,把“势”造起来,才能逼得对方上桌,逼得对方跟我方双赢。

(资料来源:刘必荣.《谈判圣经》.呼伦贝尔,内蒙古文化出版社,1997)

二、商务谈判的基本特征

商务有广义与狭义之分。狭义的商务应理解为商业活动,以及商品或服务的买卖行为;广义的商务可以理解为在一定利益动机驱使下的经济活动。在现代社会中,商务谈判几乎涉及现实生活中的所有内容,比如,乌拉圭和欧盟之间的关税这一议题,仅欧盟的减让产品谈判,就涉及 6700 页。可见商务谈判无所不谈,无所不可谈。作为谈判的一种类型,商务谈判具有不同于其他谈判的特征。

(一) 商务谈判是以追求经济利益为目的的

“天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往”,在市场经济条件下,追求自身利益最大化,是人性的本质特征,也是产生商务谈判的根本原因。商务谈判所追求的利益,集中体现为经济利益。虽然在商务谈判的过程中,谈判对手可能会利用其他非经济因素以期对谈判产生积极的影响,但是其最终目的是实现自身经济利益的最大化。比如购买设备的公司经常会对出售设备的公司提出:“贵方的设备中科技含量与同类设备相比低得多,但价格却差别不大,这是我们所无法接受的”,显然其目的是压低价格,以获取更好的经济效益。

(二) 商务谈判追求平等互惠

国家不分大小贫富,企业不论实力强弱,个人不管权势高低,在经济贸易谈判中地位一律平等。平等是商务谈判得以顺利进行和取得成功的重要前提。在经济往来中,企业间的洽谈协商活动,相互间要求在尊重各自权利的基础上,平等地进行贸易与经济合作事务。

在商务谈判中,平等是互利的前提,互利是平等的目的。平等与互利是平等互利原则密切联系、有机统一的两个方面。打仗、赛球、下棋,结局通常是一胜一负。但是国际商务谈判不能以胜负输赢而告终,要兼顾各方的利益。在商务活动中进行谈判,说到底就是为了从对方获取己方所需要的东西。“欲取之必先予之”,想得人之物,应先予人。只想得利而不付出,只顾自己需要而无视他人利益,是不可能在谈判中如愿以偿的。

案例

某国曾经与墨西哥就天然气的买卖进行谈判。但该国谈判代表以强国自居,无视墨西哥谈判代表团的感受,单方面拟定合同,并在合同文本中,将墨西哥的需求置之度外。结果,墨西哥代表团感到受到侮辱而中断了谈判。

不公平的谈判必然导致双方利益的损失。

(案例来源:周琼,吴再芳.商务谈判与推销技术.北京:机械工业出版社,2005)

(三)商务谈判注重合同的准确性和严密性

合同是商务谈判双方协商结果的书面文件,因而,合同中的条款是对双方各种责任、利益、义务的文字表述,条款要求严密,且各条款之间不能出现自相矛盾的情况。实践证明,合同条款的准确、严密是保证各方经济利益的重要前提,“害人之心不可有,防人之心不可无”,拟定合同条款时的任何失误,都有可能被对方抓住不放进而造成经济利益的损失。最常见的情况是落入对方条款措辞和表述技巧的陷阱。因此,在商务谈判中,谈判各方不仅要重视对方的口头承诺,更要重视合同条款表述的严密、准确、完整、详细。

案例

浙江台州某卡车经销商跟一客户签订了一份30台的售车合同,其中关于交货付款的条款为:“甲方(经销商)确保4月10日前到10台车,4月20日前再到10台车,4月25日前全部到齐,乙方(客户)待车辆到齐后,交付80%的车款,上牌后3个工作日内结清剩余的20%车款。”后由于厂家产能受限,致使经销商无法按时交车,故而使交货期一再延后,直到6月中旬才将30台车提全,由此引发客户的强烈抱怨,要求索赔相应的损失。由于客户要求的赔损额度过高,经销商拒不接受,客户一气之下将经销商告上法庭,但是由于合同中没有明确规定交货延迟的具体赔偿问题,最终,客户还是接受庭外调解了事。

上述结果就是由于合同条款订立不够严密造成的。

三、商务谈判的分类

由于商务谈判的内容丰富多彩,组织类型多种多样,因此,为了提高谈判人员对商务谈判的驾驭能力,增强其运用谈判策略的灵活性,需要对商务谈判进行分类。分类的方式包括按目标分类、按交易地位分类、按所属部门分类、按谈判方交流方式分类分为四种。

(一)按目标分类

1. 谈漠结果的谈判

谈漠结果的谈判亦即不求结果的谈判,主要分为以下三种:一般性会见、技术性交流、终止性会谈。

(1)一般性会见。即谈判的初级阶段或准备阶段,其实质就是相互拜见,礼节性的会晤、交流,会见可在技术人员之间进行,也可在行政人员之间进行。跟技术人员的会见,应较注重商品的性能与特点,或者介绍自己商品的特色;在同高级行政人员会见时,则旨在确定方向性



或可能性,气氛大多热情友好,注意培养友谊和连续性;跟中低级行政人员的会见,则具有较强的探询性与表述性,要注意礼貌,并在条件许可的情况下尽力争取会见对方更高级领导,以求更加明确地得知对方的真实意向;此间要注重第一印象,时间上则根据具体情况,尽力在对方方便的时候进行。无论同什么类型的人员会见,均应重视信息的传递,构建相互之间的认同点,为下一步工作的开展打好基础。

(2)技术性交流。这是贸易来往的前奏,有报告会、讨论会、演示或展示等各种形式,双方就有关商品的技术特征或合作项目概况进行专业层面的交流。但是,许多时候技术人员的技术解释与介绍往往会保守技术秘密、隐藏商品缺陷。

(3)终止性会谈。无论是主动邀请还是应邀会谈,都是想消除某项交易的可能性,或了结正在进行的谈判。它既具有“外交的委婉性”,而且一般还会伴随着开“远期空头支票”这一特征。为了不伤及双方的友谊,谈判人在终止谈判时,常常做远期、有条件的许诺,使对手可望而不可即,可气而不可恼;有时还会伴有“卸责陈述”,即要摆出不能继续的责任在彼、在客观而不在己,以减缓情绪上的压力;甚至在自我批评时,仍会转嫁到与己无关的客观上,做到有错而无过,以便溜之大吉。优秀的谈判者,从不在封门的尴尬的谈判中,刺激对方情绪。

2. 意向书与协议书的谈判

为了明确双方交易的愿望,保持谈判的连续性、交易的可靠性,谈判双方提出要求签订意向书或协议书。这可以是一场谈判的目标,也可能是结果,这两个文件有许多共同的特点,但也存在差异。

从法律的角度讲,这两种文件作为初步谈判结果的记录时,具有同样的效果:起到总结与展望的作用,但无约束力。但是如果文件中包括了对合作或交易商品型号、数量、价格条件,实施期限,约束条件等详细的信息时,且明确了生效日期及条件,则文件的性质就具有契约性。签订的是意向书、备忘录、准合同还是正式合同,主要取决于写法。

从谈判的角度讲,只要不涉及交易细节——合同要件,一般情况下谈判气氛轻松、态度坦诚、地位平等,不以势压人。

3. 准合同与合同的谈判

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。

合同的谈判,是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。合同应具有其最基本的要件,包括商品特性、价格、交货期等,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,内容格式均相同,只是有草本或正式本之分。但从法律上说,两者有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效,而无须承担任何损失责任;而合同则必须执行,否则就是违约。因为这二者均是在交易诚意下所进行的谈判,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。

4. 索赔谈判

索赔谈判是指在合同不能或未能完全履行时而进行的谈判。在现实经济活动中,因种种原因违约或部分违约的事件屡见不鲜,因此,商业谈判形成了一种特定的谈判——索赔谈判。索赔谈判属于谈判的一个特例。既然属于特例就应该注意把握以下谈判要点:合同中相关条款的约定、未完全履行合同的相关证据、违约的时效性等。



(二)按交易地位分类

1. 买方地位的谈判

买方地位的谈判是指以商品、证券、服务等购买者身份参与的谈判。买方地位谈判的优势在于“顾客就是上帝”的商业准则,尤其是在商品供大于求的买方市场氛围中。但是在卖方市场的情况下,这种优势就荡然无存了。买方地位谈判的劣势在于对商品信息的了解与卖方比较具有不对称性,一般情况下,卖方总是比买方更全面、深入地了解商品的各种有效信息。

因此,买方地位的谈判要特别注意搜集研究商品的价格、型号、质量、国家法规、标准等各种相关信息,做到“有备无患”,力争谈判的主动权。

2. 卖方地位的谈判

卖方地位的谈判是指以供应商的身份参与的谈判。卖方地位谈判的优势集中于对商品各种信息的准确、全面、深入掌握。卖方地位谈判的劣势在于买方市场环境对卖方构成的种种压力,这就要求谈判人员有过硬的本领、高超的谈判技巧,精确把握谈判的火候,该出手时果断出手,该退让时毫不犹豫。

3. 代理谈判

代理谈判,是指受当事方(生产厂家、经销商、买方等)委托参与某项交易或合作的谈判。代理有两种情况:无签约权代理与全权代理。

(1)无签约权代理。特点是:主动性小、无权签约,说话底气不足,分量不重,但谈判手的心理压力小,显得更加洒脱,在谈判席上更容易发挥能力。

(2)全权代理。特点是:机动性强、权力大,同时责任也重,所以绝大多数高明的代理人,总是谨慎地、准确地在委托范围内行事。

4. 商务合作谈判

商务合作谈判是指以合作方式(合资经营、合作生产、合作研发、“三来一补”合作开发等)从事商务活动的谈判。

商务合作谈判是建立在相关各方互补前提下进行的谈判,这对于谈判人员之间的沟通十分有利,多有亲和力,少见对抗性。谈判人员共同关心的核心问题是:合作目标是否具有可行性,达成合作目标的途径(各方的责、权、利)怎么确定。

(三)按所属部门分类

1. 官方谈判

官方谈判,是指国家之间、国家组织之间、国家各级政府之间以及其相关职能部门之间进行的谈判。官方谈判具有浓厚的政治色彩,即使是属于商务性质的谈判,也难免会掺杂浓重的政治因素。比如中国加入 WTO 跟各组织成员方之间的谈判,不仅要充分考虑贸易本身的特点,还要充分考虑跟相关组织成员方之间的政治关系。官方谈判的主要特点是:主要谈判人员级别高,谈判节奏快,信息丰富、及时、准确,保密级别高,谈判条件(场地、设备、翻译、礼仪等)优越。

2. 民间商务谈判

民间商务谈判,是指具有独立经营核算的经济实体之间就某项商务活动(商品交易、项目合作、并购、债务重组等)举行的谈判。

民间商务谈判最重要的特点是注重经济利益,故而谈判者之间的唇枪舌剑均充满经济利



益得失之争。

当然,民间商务谈判也会重视相互关系,尤其是在谈判过程中,注重相互之间、领导人或谈判人之间的关系。关系深则交易谈判成功的希望大;反之则难。

3. 半官半民谈判

半官半民谈判,是指由官方和民间共同参与的谈判。

在谈判过程中,官方往往会在注重经济利益的同时更偏向于强调社会利益,民间参与方则在注重与自身相关的社会利益(比如其周边的环境等)的同时更偏向于强调经济利益。典型的官方与民间的谈判有:政府与拆迁户之间的谈判、政府征用农民用地的谈判等。

(四)按谈判方交流方式分类

1. 文字谈判

文字谈判是指谈判人员利用信函、传真、E-mail、电报等文字或图表方式进行交流与协商。文字谈判适合于有经常性的业务往来、相互距离远的谈判各方,其主要优点在于有利于各方从容思考、审慎斟酌、慎重决策、准确表述等。

2. 口头谈判

口头谈判是指相关各方面对面或通过电话等用语言交流的方式进行协商。口头谈判在实际工作中具有普遍的实用性,如合作伙伴之间在茶馆的“亲谈”、谈判桌上的正式会谈、农贸市场上的“侃谈”等。

但口头谈判有明显的缺点,包括口说无凭,尤其是在无人佐证的时候,往往会产生反悔、推诿等情况。因此,在现实商务活动中,文字谈判和口头谈判往往会同时或交替使用,不会拘泥于某种固定的形式,只要便于谈判的进行,实现各方的利益,其具体形式是灵活多变的。

四、商务谈判的构成要素

不论商务谈判种类有多少,其构成要素通常有三个:谈判当事人、谈判议题和谈判背景。

(一)谈判当事人

谈判当事人,是指参与谈判的各方人员。根据工作内容,当事人可以分为两类:①台前,即直接上谈判桌谈判的;②台后,即不上谈判桌,而是专为台前的谈判人提供服务的。

1. 台前谈判人

台前谈判人员可能由3种身份的人组成:负责人、主谈人、陪谈人。

(1)负责人。负责人是在台前的行政领导,他可能不是谈判桌上的主要发言人,但其发言有很大影响力,他可以对主谈人的论述进行补充甚至必要的修正,使谈判按照他的意图向着他设想的方向发展,因此,负责人是谈判一线的领导者、指挥者,起核心作用。

(2)主谈人。主谈人是谈判桌上的主要发言人。他的主要作用是通过有理、有力、有节的陈述、辩论,说服对方接受或放弃某种提案或者通过相互妥协寻求双方都可以接受的提案,以实现既定的目标。因此,主谈人须具有思维敏捷、逻辑清晰、表述精确、富有专业知识的特点。

大型项目的谈判,桌面上的主谈人可能有两名:一名商务主谈人,一名技术主谈人。主谈人是与对手在谈判桌上的主要交锋者,对谈判的走势、结果影响重大,因此,对主谈人的挑选要非常谨慎。一般情况下,对主谈人的选择主要依据以下四个方面。

①地位:无论是商务主谈还是技术主谈,其在企业、公司或部门的地位,对他承担的主谈人



角色有很大的影响。地位是权力的象征,也是谈判决策能力的标志,谈判双方均会对此予以相当的关注。通常情况,各方主谈人的身份应大致相等。

②年龄:主谈人的年龄大概可分为三档:30岁以下、30~40岁、40岁以上。30岁以下的年轻业务人员,可以承担单一交易的主谈人;30~40岁的业务人员,可以承担中、小型谈判的主谈人;40岁以上的业务人员,可以承担中、大型谈判的主谈人。当然,这仅仅是通常情况下的选择原则,还要综合考虑能力和实践经验。

③性别:在商务谈判中,通常是男性居多,尤其重大谈判更是如此,女性则较少。这有其历史性和传统性,由于国际贸易本身具有的谈判流动性、冒险性,加之体力要求高等因素,男性从事该项活动已成传统。新中国成立以来,我国培养了不少外贸工作人员及工程技术人员,其中不乏女性佼佼者,但相比较而言仍是男性居多。

④气质:主谈人的气质,往往会对谈判的成功与否起特殊的作用。气质,涉及外表与内涵两个方面,包括长相、衣着与举止行为等。主谈人良好的气质形象会给谈判带来额外的润滑作用,可以愉悦谈判参与者的身心精神,调整谈判的气氛。

(3)陪谈人。陪谈人包括参与谈判的专业技术人员、记录人员、翻译等,其主要职责是给其他人员提供技术咨询等服务。

2. 台后谈判人

台后谈判人是幕后人员,主要包括负责该项谈判相关业务的领导、为台前谈判人员准备资料的辅助人员等。台后人员的工作效率往往会严重影响台前谈判人员的工作效率和最终成果。

(二) 谈判议题

谈判议题是需谈判商议的具体问题,是谈判的核心,是一切谈判各方讨论的中心。谈判议题决定各参与方谈判人员的构成、各项准备工作的内容及其谈判策略,因此,各谈判参与方都会非常关注这一问题。

1. 谈判议题是谈判的核心,须反映各方的共同关切

谈判议题不是凭空拟定的,它是各方共同的关切,是谈判内容的“中心思想”。在商务谈判中,谈判议题或标的几乎没有限制,任何可以买卖、转让的商品、服务、品牌等都可以成为商务谈判议题或标的。

2. 谈判议题几乎没有限制,类型众多,丰富多彩

谈判议题的类别形式繁杂多样。一般而言,按其涉及内容可以分为政治议题、经济议题、国防议题、文化议题等;按其重要程度可以分为重大议题、一般议题等。

3. 谈判议题具有普遍性

这里的普遍性是指任何一项谈判议题都会涉及参与各方的责、权、利等,不管什么谈判议题,只要属于商务谈判范围,就离不开责、权、利的划分。

(三) 谈判背景

谈判背景即谈判所处的客观环境或进行谈判的客观条件,是影响谈判的重要因素,是进行谈判不可或缺的要害。

谈判背景主要包括政治背景、社会背景、经济背景、公司背景和人员背景。

(1)政治背景在国际商务谈判中是一个很重要的背景因素,它主要是指谈判对方所处国



家或地区与己方所在国家或地区之间的关系状况,如关系友好,谈判的后顾之忧就比较少,一般较为宽松,能彼此坦诚相待,出现问题也比较容易借助于国家干预解决,合同的执行可靠性也就比较高,如欧盟成员国之间的商贸谈判;反之,如国家关系处在敌对或冷战状态,谈判就会受到较多的限制,交易成败的自主性小,签约以后履约的难度也较大。所以,在谈判的准备过程中应该仔细审查各种基本条件(如许可证、支付、运输方式、验收方式等),而后方可开展商贸的谈判,否则劳而无功不说,还可能会带来消极的政治影响。

(2) 社会背景是指谈判方所处国家或地区的社会治安、环境、文化、宗教信仰、生活习俗、价值观念等。社会背景对谈判的礼仪风格、合同条款的执行落实等,都会产生很大的影响。

(3) 经济背景是指谈判方所在国家或地区的经济状况,包括 GDP 增长速度、财政货币政策、产业政策、区域经济特殊政策、股市行情等。如积极稳定的财政货币政策反映了谈判者所处国家或地区的宏观经济健康运行情况;产业政策反映所谈标的市场是否会在近期产生剧烈震动。

(4) 公司背景主要包括公司的历史发展、产权结构、行为理念、资信状况、规模实力、经营管理、财务状况、市场地位、谈判目标等。公司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。

(5) 人员背景主要包括谈判当事人的级别地位、教育程度、个人阅历、专业知识、工作作风、行为追求、谈判风格、心理素质、人际关系甚至个人品质等。人的因素在商务谈判中具有特殊的地位,它直接影响着谈判策略的落实和谈判技巧的运用。

第二节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则,是指商务谈判中,参与谈判的各方在进行交换意见、解决分歧的过程中都应当遵循的指导思想和基本准则。商务谈判的基本原则是商务谈判的经验积累,是通过广泛的实践活动逐渐总结出来的,因此,它反过来又作用于谈判的实践活动,对其有着重要的指导意义。

一、合法原则

任何商务谈判都必须符合相应国家或地区的法律、政策,这是最基本的原则。商务谈判的合法原则,具体体现在以下四个方面。

(一) 谈判主体要合法

即参与谈判的各方组织及人员必须具有合法的资格和地位,否则,谈判的过程及结果就很可能受到各种意想不到的干涉,即使谈判本身很成功,其结果(比如合同、协议等)也很可能无法受到法律的有效保护。

(二) 谈判议题要合法

即谈判的核心内容和项目必须合法,对于法律不允许的行为,如买卖毒品、贩卖人口、走私货物等显然是违法的,这种谈判结果不但不会受到法律的保护,反而还会受到法律的追究与制裁,那么谈判结果的执行就无法得到应有的保护,对于违约方也就很难进行有效的责任追究。



(三) 谈判手段要合法

即谈判应通过公正、公平、公开的手段达到目的,而不能采用违法的、不正当的方式、方法,如通过行贿受贿、暴力威胁、欺诈、故意隐瞒信息等手段来达到谈判的目的。

(四) 谈判结果要合法

即通过谈判达成的各项协议、合同的条款要合法。即使通过貌似合法的手段诱骗对方签署了这种合同、协议,其内容也是不受法律保护的,是无效的。

故而谈判各方只有在商务谈判中遵守合法原则,谈判的结果(通过谈判达成的合同、协议等)才具有法律效力,当事各方的权益才能受到法律的保护,谈判过程才有意义。因此合法原则是商务谈判的根本。

案例

2010年4月,中央电视台“经济与法”频道曝光了北京市丰台区一家车辆贷款担保公司在与客户进行谈判的过程中,用尽各种哄骗、引诱的手段,使客户签订隐含有诸如第一年保险到期续保时必须到其指定保险公司买保险(注:指定的保险公司规模非常小、信誉极差、收费高出市场价40%)、不能提前向银行还款等不合理、违法违规条款的协议,面对这类协议,客户几乎不可能不违约,但是,一旦违约,担保公司便以协议上有“一旦乙方(客户)违约,甲方(担保公司)扣除全部风险担保金”条款为由,拒不返还客户风险担保金。由此引发客户的广泛质疑,通过投诉、报警、曝光后,该担保公司终于受到了相应的制裁和处理。

这个案例说明,合法原则在谈判中是必须遵守的一项原则,它是最为基本的谈判原则。

二、平等原则

在商务谈判的过程中,无论对方的经济实力强弱还是组织规模大小,都不可使用强迫的手段,应该坚持地位平等、自愿合作、平等协商、公平交易,不能将自己的意愿强加给对方,只有这样才能有益于进行长期的合作,也才更容易获得对方合理的让步,进而促成谈判的成功。

在商务谈判中,当事各方对于议题都拥有同样的否决权,达成协议只能协商一致,不能一方说了算或少数服从多数。这种同样的否决权和必须协商一致的要求,客观上赋予了各方平等的权利和地位。因此,谈判各方必须充分认识这种相互平等的权利和地位,自觉贯彻平等原则。平等互利反映了商务谈判的内在要求,是谈判者必须遵循的一项基本原则。贯彻平等原则,要求谈判各方互相尊重、以礼相待,任何一方都不能仗势欺人、以强凌弱,把自己的意志强加于人,否则,“谈判”就不是谈判了。比如,晚清政府跟西方列强在签订各种不平等条约时所进行的谈判,晚清政府的代表只有点头的份儿,只有在人家制定的协议上签字的份儿,这种“谈判”不能叫做真正的谈判。因此可以说,平等原则是商务谈判的基础。

三、双赢(多赢)原则

双赢(多赢)原则是指谈判的结果应该对于各方都是有利的,双赢(多赢)是平等的客观要



求和直接结果。商务谈判不是竞技比赛,不能一方胜利一方失败,因为,谈判如果只有利于一方,不利方就会退出谈判,这样自然导致谈判破裂,谈判的胜利方也就不复存在,可见双赢(多赢)是商务谈判的目标。坚持双赢(多赢),就要重视合作,没有合作,双赢(多赢)就不可能实现。谈判各方在对商务谈判进行准备时,以及在谈判过程中,都应该坚持在不损害自身利益的前提下尽可能地替对方着想,主动为对方保留一定利益的原则。

当然,双赢(多赢)原则不等于利益均等,不等于各方在谈判中获取的利益必须是等量的。在谈判过程中,任何一方基本上都会要求对方做出某些让步,通常情况下,对方又都会对这种要求做出适当的反应。谈判的过程,在某种意义上可以说就是各方相互进行妥协、让步的过程,让步对于确立双方利益而言是必需的,但是让步的幅度却需要根据本方的底线及现场的情况进行审慎把握。

事实上,谈判各方可以通过共同努力来增加可以切割的利益总数。如果各方通力合作来做更大的蛋糕,尽管其相对的份额保持不变,但各自的所得却增加了,这是一种典型的双赢(多赢)式的谈判,其重点是合作,而不是冲突。

案例

与美国摩托公司谈判的美国联合汽车工人工会领导人发现,如果坚持原来的立场将迫使公司大幅度停工,甚至破产。由于认识到了这是一个共同的利益,双方达成了一项长期协议。根据这一协议,双方各自做出让步以便在未来取得更多的利益。这样,他们双方就合作制作了一块更大的蛋糕。当然,在谈判中,50%对50%的做法仅仅是一种可能的结果,更为常见的是谈判各方都力图从那一块新的较大的蛋糕中取得较多的一份。尽管商务谈判强调合作更甚于强调冲突,但在任何一项谈判中又都存在冲突的因素。一个出色的谈判者应该善于合理地运用合作和冲突,在平等互利的基础上,努力为本方争取最大的利益。

(资料来源:晋城大学生创业网络服务平台《商务谈判的原则》)

四、对事不对人原则

从根本上说,商务谈判所涉及的是有关各方的利益,是谈判的议题,而不是谈判的当事人,因此,在谈判的过程中,各方应该将注意点集中在议题上,而不能因事及人,对当事人进行人身攻击。否则,如果在商务谈判过程中各方互不了解,出现争执,因人论事,那么想解决问题达成协议是极其困难的。这是因为谈判当事人都是有血有肉、有感情、有自我价值观的人。人与人之间可以经由了解、信任、尊敬和友谊建立起良好的关系,从而使谈判活动变得顺利、有效、愉快;反之,发怒、沮丧、疑惧、仇视和抵抗心理,则会将个人的人生观与现实问题结合在一起,使之产生沟通障碍,从而导致各方误解加深,抱有成见,甚至导致谈判破裂。因此,对事不对人是商务谈判获得成功的重要方法之一。

对事不对人,并不意味着可以完全不考虑有关人性的问题。事实上谈判者要避免的是把人的问题与谈判的议题混杂在一起。在处理人的问题时,应该注意以下两个方面的事项。

- (1) 谈判各方当事人都应设身处地去理解对方所秉持的观点。
- (2) 谈判各方当事人都应明确那些在谈判中掺杂的感情问题,并设法进行疏通。