



普通高等院校“十二五”规划重点教材
国际贸易系列



国际商务谈判



李朝民 / 主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



普通高等院校“十二五”规划重点教材

国际贸易系列



国际商务谈判



李朝民 / 主编

张旭 辛小瑞 / 副主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判/李朝民主编. —上海:立信会计出版社,2012.5

普通高等院校“十二五”规划重点教材. 国际贸易系列

ISBN 978-7-5429-3535-9

I. ①国… II. ①李… III. ①国际商务—商务谈判—高等学校—教材 IV. ①F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 086666 号

责任编辑 赵新民

封面设计 周崇文

国际商务谈判

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号 邮政编码 200235

电 话 (021)64411389 传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 16

字 数 366 千字

版 次 2012 年 5 月第 1 版

印 次 2012 年 5 月第 1 次

印 数 1—3 100

书 号 ISBN 978-7-5429-3535-9/F

定 价 26.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

普通高等院校“十二五”规划重点教材·国际贸易系列

总 主 编

李朝民

专家指导委员会

主 任	陈金贤	李小建	郭爱民	司林胜
	张占东	史自力	冯宗宪	毛天羽
委 员	江光林	师求恩	王怀民	赵 楠
	杨 华	孙 涛	方润生	赵予新
	李翔迅	董新宇	黎 洁	郭根龙
	李志学	吕卓清	刘五一	华远鹏
	马国领	赵为民	商建伟	焦 军
	吴向新	李 冉	方 琼	高丽慧

总 序

改革开放以来,尤其是加入WTO之后,中国的对外贸易得到了快速发展,为国民经济的健康发展作出了巨大贡献。在这种背景下,培养高素质的外贸从业人员,保持国际贸易持续快速增长,就显得十分重要。高素质的外贸从业人员,需要掌握系统的相关理论、知识和技能,这套国际贸易系列教材就是为这一目的而编写的。

本套教材共13本,分别是《国际营销学》、《中国对外贸易概论》、《国际贸易》、《国际贸易实务》、《国际贸易法》、《国际金融》、《外贸英语函电》、《国际商务英语》、《国际服务贸易》、《国际贸易结算》、《国际货物运输与保险》、《国际贸易单证实务》、《国际商务谈判》,其中前8本可作为商务部外销员的考试用书。这8本教材以商务部最新外销员考试大纲为指导,在涵盖大纲全部内容的基础上,适当进行了扩充,使其既可满足外贸从业人员参加外销员考试复习之用,亦可供高等院校国际贸易及相关专业的学生学习使用。

本套教材的最大特点,在于注重理论性、知识性和趣味性的同时,也注重实用性和可操作性。比如,《国际贸易实务》介绍了如何选择进出口商品和寻找贸易商的各种有效途径,还有如何办理出口外汇核销和出口退税手续的相关内容等;《外贸英语函电》的案例几乎全部来源于外贸公司的真实案例;《国际贸易单证实务》的各种单证全部来源于外贸公司和外贸运输公司的真实单证,以便学生学以致用,提高实际业务操作技能,毕业后能快速适应外贸工作。全套教材都适当增加了“知识拓展”和“案例分析”,便于学生理解、掌握相关理论和知识。

本套教材的另一特点,是内容的前沿性和新颖性。最新相关理论、惯例、政策、规章制度以及所涉及的相关最新知识、信息等均纳入教材中,紧跟时代步伐。

本套教材的编者,有长期从事国际贸易相关专业的教学和科研工作的专家、学者,还有长期从事国际贸易实务、管理及相关工作的专业人士,既确保了理论知识的深度、广度和系统性,又确保了应用知识的真实性和实用性。

本套教材的广泛使用,将有助于改变长期以来教材与国际贸易实践脱节的现状,有利于培养理论知识系统、全面、扎实,操作技能强的综合性外贸专门人才。

李朝民

前 言

国际商务谈判是对外经济贸易工作中不可缺少的重要环节。在现代国际社会中,许多交易往往需要经过艰难繁琐的谈判。尽管交易的成败往往与所提供商品质量的优劣、价格的高低和技术的先进与否有关,但在一定程度上也取决于谈判的成功与否。在国际商务活动中,不同的利益主体需要就共同关心或感兴趣的问题进行磋商,协调各自的经济利益,谋求在某一点上取得妥协,使双方都感到有利从而达成协议。因此,国际商务谈判是对外经济贸易活动中普遍存在的一项十分重要的经济活动,是调整 and 解决不同国家和地区政府及商业机构之间不可避免的经济利益冲突的必不可少的一种手段。

国际商务谈判是一门理论与实践并重的学科。从理论上讲,它具有很强的综合性,涉及经济学、管理学、行为学、语言学、逻辑学等学科;从实践上看,它是一门注重实践、讲求实用、解决实际问题的应用科学。国际商务谈判既有其规律性和原则性,又有其灵活性和创造性。国际商务谈判是实力与智慧的竞争,也是学识与口才的较量。要想成为商界的谈判高手,就必须学好这门课程。

本书系统地介绍了国际商务谈判的基本理论、基本原理、谈判形式和谈判过程,同时也介绍了谈判的策略与技巧,以及如何在谈判中避免不同文化的冲突等问题。本书尽可能反映本学科发展的前沿动态,吸收谈判学领域的最新成果。相对于其他谈判学教材,本书具有覆盖面广、实用性强、内容新颖等特点。

本书主编为李朝民,副主编为张旭、辛小瑞,李万军、赵绿明、魏一卓等参与了本书的编写。编写中我们参考了一些相关图书及网站资料,引用的案例有的稍做改动,在此对各位作者深表谢意。本书可作为普通高等院校涉外专业的教材,亦可作为希望提高自身谈判能力的社会各界人士的读物。

编 者

目 录

第一章 国际商务谈判概述	1
第一节 国际商务谈判的概念、特征及作用	1
第二节 国际商务谈判的种类	3
第三节 国际商务谈判的基本程序	9
第四节 国际商务谈判的基本原则	11
本章小结	14
思考与练习	14
案例分析题	16
第二章 国际商务谈判理论	18
第一节 商务谈判的经济学理论	18
第二节 商务谈判的心理学理论	19
第三节 整合性谈判模式与双赢原则	21
第四节 博弈论	26
本章小结	29
思考与练习	29
案例分析题	30
第三章 国际商务谈判的主要类型	33
第一节 国际货物买卖业务的谈判	33
第二节 国际技术贸易的谈判	35
第三节 国际补偿贸易的谈判	41
第四节 国际融资租赁业务的谈判	44
本章小结	48
思考与练习	49
案例分析题	50
第四章 影响国际商务谈判的主要因素	51
第一节 国际商务谈判中的环境因素	51
第二节 国际商务谈判中的法律因素	56



第三节 国际商务谈判中的心理因素	61
本章小结	69
思考与练习	69
案例分析题	70
第五章 国际商务谈判人员	71
第一节 国际商务谈判人员的构成	71
第二节 国际商务谈判的道德规范	75
第三节 国际商务谈判人员的个体素质	77
第四节 国际商务谈判人员的组织和管理	79
本章小结	82
思考与练习	82
案例分析题	84
第六章 国际商务谈判的准备	85
第一节 国际商务谈判前的准备	85
第二节 国际商务谈判的信息准备	91
第三节 国际商务谈判的准备	101
第四节 模拟谈判	106
第五节 谈判时间、地点的选择	110
本章小结	112
思考与练习	112
案例分析题	114
第七章 国际商务谈判各阶段策略划分	115
第一节 国际商务谈判策略概述	115
第二节 开局阶段的策略	120
第三节 报价阶段的策略	128
第四节 磋商阶段的策略	133
第五节 妥协阶段的策略	141
第六节 成交阶段的策略	146
本章小结	149
思考与练习	149
案例分析题	151



第八章 国际商务谈判中的沟通	152
第一节 谈判沟通概述	152
第二节 国际商务谈判的语言沟通	156
第三节 国际商务谈判语言沟通的技巧	159
第四节 国际商务谈判的非语言沟通	172
本章小结	177
思考与练习	178
案例分析题	179
第九章 国际商务谈判礼仪	181
第一节 商务谈判礼仪概述	181
第二节 日常交往习俗	184
第三节 迎送礼仪	185
第四节 仪容与着装礼仪	186
第五节 会见中的礼仪	189
第六节 国际商务谈判中的其他礼仪	193
本章小结	196
思考与练习	196
案例分析题	197
第十章 国际商务谈判的风格	198
第一节 商务谈判风格概述	198
第二节 亚洲商人的谈判风格、风俗与禁忌	200
第三节 欧洲商人的谈判风格、风俗与禁忌	206
第四节 美洲商人的谈判风格、风俗与禁忌	212
第五节 其他地区商人的谈判风格、风俗与禁忌	216
本章小结	218
思考与练习	218
案例分析题	219
第十一章 国际商务谈判的风险管理	220
第一节 国际商务谈判中的风险概述	220
第二节 国际商务谈判中风险的防范与规避	228
本章小结	233
思考与练习	233



案例分析题	234
附录 国际商务谈判策划书	236
专业词汇索引	241
参考文献	244

第一章 国际商务谈判概述



学习目标

通过本章的学习,学生应了解国际商务谈判的概念、特征、种类、基本程序,以及开展国际商务谈判的基本原则。

第一节 国际商务谈判的概念、特征及作用

谈判是对外经济贸易工作程序中必不可少的一个环节,在整个对外经济贸易活动中,每一次进出口贸易活动能否通过谈判达到自己的目的,以及怎样谈判可以提高谈判效率,已引起了买卖双方的普遍关注。如今,在国际社会中,任何交易都须经过艰难的谈判,尽管有时企业可以凭借商品的优质或价格的低廉取胜,但交易的成败往往取决于谈判,而谈判结果就是买卖双方博弈的支付。

一、国际商务谈判的概念

国际商务谈判(international business negotiations)是指在国际商务活动中,处于不同国家或地区的商务活动当事人为了达成某笔交易,彼此通过信息交流,就交易的各项要件进行协商的行为过程。国际商务谈判是国际商务活动的重要组成部分,也是国际商务理论的主要内容。国际商务谈判是一种在对外经贸活动中普遍存在的、解决不同国家或地区的商业机构之间不可避免的利害冲突、实现共同利益的必不可少的手段。

国际商务谈判中,利益主体的一方通常是外国的政府、企业或公民(在现阶段,还包括我国香港、澳门和台湾地区的企业和商人),另一方是本国的政府、企业或公民。在国际商务活动中,不同的利益主体需要就共同关心或感兴趣的问题进行磋商,协调各自的经济利益或政治利益,谋求在某一点上取得妥协,使双方都感到有利从而达成协议。

由于谈判双方的立场不同,所追求的具体目标各异,因此,在谈判过程中充满了复杂的利害冲突。正是这种冲突才使谈判成为必要,而如何解决这些冲突,恰是谈判人员所承担的任务。一项谈判能否取得成功,就在于参加谈判的双方能否通过各种不同的讨价还价的方式或手段,最后取得妥协,得到一个双方都能接受的公平合理的结论。这就要求参加谈判的人员具备高度的原则性和灵活性,具备广博的知识和丰富的想象力,既有远见卓识,又有灵活机智的策略和技巧,这样才能立于不败之地。



二、国际商务谈判的特征

国际商务谈判同其他贸易谈判一样,既具有一般谈判的共性,又具有其自身的特殊性。

1. 国际商务谈判的共性

国际商务谈判的共性表现在以下几点:

(1) 以经济利益为谈判的目的。人们之所以要进行各种谈判是因为有一定的目标和利益需要得到实现。国际商务谈判的目的集中而鲜明地指向经济上的利益,虽然参与商务谈判的双方要受政治、外交因素的制约,但他们考虑的最终只是如何在现有政治、外交关系的格局下取得更多的经济利益。

(2) 以经济效益作为谈判的主要评价指标。商务谈判是经济活动的组成部分或本身就是一项经济活动,任何经济活动都要讲究经济效益,不仅要注意从谈判中能获得多少经济效益,还要核算谈判的三项成本,即谈判桌上的成本、谈判过程的成本和谈判的机会成本。

(3) 以价格作为谈判的核心。虽然商务谈判所涉及的项目和要素不仅仅是价格,谈判者的需要和利益也并不仅仅表现在价格上,但在几乎所有的商务谈判中,价格都是谈判的核心内容,占据最显赫、最重要的地位。这不仅是因为价格的高低最直接、最集中地表明了谈判双方的利益分割,而且还在于谈判双方在其他条件,诸如质量、数量、付款形式、付款时间等利益要素上的得与失,在很多情况下都可以折算为一定的价格,通过价格的升降而得到体现或予以补偿。

2. 国际商务谈判的特殊性

国际商务谈判的特殊性表现为以下几点:

(1) 国际商务谈判既是一笔交易的商洽,也是一项涉外活动,具有较强的政策性。谈判双方之间的商务关系是一个国家或地区同别的国家或地区之间的经济关系的一部分,并且常常涉及一国或地区同别国或地区之间的政治关系和外交关系。国际商务谈判必须贯彻执行国家有关的方针政策,尤其是外交政策和某些国别政策,执行有关对外经济贸易的一系列法律和规章制度。例如,我国政府的对外开放政策极大地推进了涉外商务谈判及由其带来的商务交易活动,而美国国会以前一年一度的关于是否保留中国最惠国待遇的辩论和投票,以及西方国家实施或取消对中国的经济制裁等,都对中美之间和中西方国家之间的商务谈判产生了积极或消极的影响。因此,各类国际商务谈判的参与者都会设法通过各种渠道,积极寻求谈判参与方国家政府或地区当局的支持与认可。

(2) 国际商务谈判的当事人通常属于不同的国家或地区,应按国际惯例办事。国际商务谈判商讨的是两个或多个国家或地区的企业之间的商务关系,因此在适用的法律方面就不能完全以任何一方所在国家或地区的经济法为依据,而必须以国际经济法为准则,按国际惯例行事。当需要仲裁时,与仲裁地点及仲裁所适用的规则直接相关。一般来说,规定在哪一国仲裁,往往就要使用该国的仲裁规则和程序。

(3) 影响谈判的因素复杂。谈判者来自不同的国家或地区,这些国家或地区有着不同的社会文化环境和政治经济体制,人们的价值观念、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同,从而使影响谈判的因素大大增加,导致谈判更为复杂、难度更大,稍有不慎,就会面



临挫折和失败。

(4) 谈判涉及的内容广泛。由于谈判结果是导致有形或无形资产的跨国转移,因而要涉及国际贸易、国际金融、会计、保险、运输等一系列相关的问题,这就对从事国际商务谈判的人员在专业知识方面提出了更高的要求。

三、国际商务谈判的作用

在国际商务谈判活动中,不同的利益主体需要就共同关注或感兴趣的问题进行磋商,协调和调整各自的经济利益,谋求在某一点上取得妥协,从而使双方都能获利而达成协议。国际商务谈判的作用体现在如下几个方面:

(1) 传递、沟通信息。谈判人员是公司与客户间的桥梁,谈判使沟通成为现实。在谈判过程中,谈判的双方都会得到诸如产品设计、质量、包装以及市场等方面的信息资料。

在谈判过程中,不仅要搜集到自己所需的情报,还要向顾客传递有关产品、服务和企业发展的信息。有时对方是因为产品本身而购的产品,有时是因服务而购的产品,还有时是因为企业的生产条件和声望而购的产品。可见,这些信息对于签订合约和扩大企业的影响是非常重要的。

(2) 解决利害冲突、实现共同利益。在市场经济条件下,组织与组织之间、组织与个人之间存在冲突是不可回避的现实,谈判可以消除和避免组织和上级部门、政府机构、合作者和竞争者等各类人员之间的误解、纠纷。有时在经济合作过程中,合同的某些缺陷会给工作带来麻烦,通过谈判求同存异,寻找解决问题的方法,可以使双方的利益都得到保证。

(3) 满足国际商务的需要。在经济全球化的今天,任何一个国家都不可能将自己封闭起来。世界在缩小,贸易往来日益频繁。国际贸易比国内贸易复杂得多,其特点在于语言不同、法律与风俗习惯不同、货币与度量衡制度不同、商业习惯不同,贸易各国存在壁垒、沟通接洽不便、海关及汇兑手续复杂、运输困难、保险及索赔技术不易把握,信用、汇兑、运输、价格、政治和商业风险极大。尽管国际上经过长期的努力已形成了多种贸易术语,但明确贸易中彼此权利和义务仍是贸易双方谈判必不可少的环节。只有通过面谈、函电、电子网络进行磋商,才能更好地达成协议,化解双方的误解。

第二节 国际商务谈判的种类

根据不同的标准,可以将国际商务谈判划分为各种不同的类型。

一、按参加谈判的人数规模来划分

按参加谈判的人数规模来划分,可以将谈判分为谈判双方各只有一人参加的一对一的个体谈判和双方都有多人参加的集体谈判。一般来说,关系重大且比较复杂的谈判大多是集体谈判。

谈判的人数规模不同,则在谈判者的选择、谈判的组织与管理上都有很大的不同。例如,在人员的选择上,如果是一对一的个体谈判,那么所选择的谈判者必须是全能型的,即必须具备本次谈判所涉及的各个方面的知识和能力,如国际金融、国际贸易、商品、技术和法律



等方面的知识。个体谈判尽管有谈判者不易得到他人帮助的不足,但也有有利之处,这就是谈判者可以随时有效地把自己的谈判设想和意图贯彻到谈判中去,不存在集体谈判时内部意见协商困难以及某种程度上的内耗问题。

二、按参加谈判的利益主体的数量来划分

根据参加谈判的利益主体数量的不同,可以将谈判分为双方谈判(两个利益主体)和多方谈判(两个以上的利益主体)。

很显然,双方谈判的利益关系比较明确具体,也比较简单,因而容易达成一致意见。相比之下,多方谈判的利益关系则要复杂得多,难以协调一致。

三、按谈判双方接触的方式来划分

按谈判双方接触的方式,可以将谈判划分为直接的、面对面的口头谈判与间接的书面谈判两种。

直接的、面对面的口头谈判的好处是便于双方谈判者能够交流思想感情。双方谈判者随着日常的直接接触,会由生人变为熟人,产生一种所谓的互惠要求,因此,在某些谈判中,有些交易条件的妥协、让步完全是出于情感上的原因。在一般情况下,在面对面的谈判中,即使实力再强的谈判者也难以保持交易立场的丝毫不动摇,或者拒绝作出任何让步。面对面的谈判还可以通过观察对方的面部表情、姿态动作,借以审查对方的为人及交易的可靠性。

书面谈判是谈判双方不直接见面,而是通过电传、电报、互联网、传真、信函等方式进行商谈。这种谈判方式的好处在于:在阐述自己的主观立场时,用书面形式比口头形式显得更为坚定有力;在向对方表示拒绝时,书面谈判要比口头谈判方便得多;书面谈判还比较节省费用。书面谈判的缺点在于:不便于谈判双方的相互了解,信函、电报、电传、传真等通信媒介所能传递的信息量有限。因此,这种谈判方式只适用于交易条件比较规范、明确,内容比较简单,谈判双方彼此比较了解的情况。对一些内容比较复杂多变而双方又缺少必要了解的谈判,这种方式是不适用的。

四、按谈判进行的地点来划分

根据谈判进行的地点不同,可以将谈判分为主场谈判(home negotiations)、客场谈判(away negotiations)和中立地谈判(neutral negotiations)三种。

所谓主场谈判,是指对谈判的某一方来讲谈判是在其所在地进行,他就是东道主;相应地,对谈判的另一方来讲就是客场谈判,他是以宾客的身份前往谈判的谈判。所谓中立地谈判,是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。在中立地进行谈判,对谈判双方来讲就无宾主之分了。不同的谈判地点使得谈判双方具有不同的身份,谈判双方在谈判过程中都可以借此身份和条件,选择运用某些谈判策略和战术来影响谈判,争取主动。

五、按谈判中双方所采取的态度与方针来划分

根据谈判中双方所采取的态度,可以将谈判划分为三种类型:让步型谈判(concession-based negotiations)或称软式谈判,立场型谈判(position-based negotiations)或称硬式谈判,



原则型谈判(principle-based negotiations)或称价值型谈判。

(一) 让步型谈判

让步型谈判者希望避免冲突,随时准备为达成协议而让步,希望通过谈判签订一个双赢的协议。在让步型谈判中,一般的做法是:提议、让步、信任对方、保持友善,以及为了避免冲突、对抗而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽大及让步的心态进行谈判,那么达成协议的可能性、速度、成本与效率都比较令人满意,并且双方的关系也会得到进一步的发展。然而,由于利益的驱使,加上价值观及个性方面的差异,并非人人在谈判中都会采取这种谈判方法。并且,让步型谈判并不一定是恰当的,在遇到强硬的谈判者时,让步者往往会受到伤害。因而,在实际的商务谈判中,采取让步型谈判的人是极少的,一般只限于双方的合作关系非常友好,并有长期业务往来的情况。



知识拓展

著名谈判实战专家盖温·肯尼迪(Gavin Kennedy)对有志成为谈判专家的人们提出如下建议:“面对艰难的对手,较好的办法是先作出些微小的让步,以换取对方的善意。”据说这是谈判能力的一块“试金石”。表示同意的人将被判定谈判行为的基本态度不正确,因为只要作出让步,对手将步步紧逼,从而导致你放弃更多的利益。一个关于谈判的悖论出现了:“让步,将导致对手的步步紧逼;不做让步可能导致对手因得不到利益的满足而终止谈判。”何去何从,要具体情况具体分析。

在利益冲突不能采取其他方式协调时,客观标准的让步策略的使用在商务谈判中会起到非常重要的作用。成功让步的策略和技巧表现在谈判的各个阶段,但是,要准确、有价值地运用好让步策略,总体来讲必须服从以下原则。

1. 目标价值最大化原则

应当承认,在商务谈判中,很多情况下的目标并非是单一的一个目标,在处理这些多重目标的过程中,不可避免地存在着目标冲突现象。谈判的过程事实上是寻求双方目标价值最大化的一个过程,但这种目标价值的最大化并不是所有目标的最大化。如果是所有目标最大化的话,就违背了商务谈判中的平等公正原则,因此也避免不了在处理不同价值目标时使用让步策略。不可否认,在实际过程中,不同目标之间的冲突是时常发生的,但是不同目标的重要价值及紧迫程度也是不相同的,所以在处理这类矛盾时需要在目标之间依照重要性和紧迫性建立优先顺序,优先解决达到重要及紧迫目标的问题,在条件允许的前提下适当争取其他目标。其中的让步策略首先就是保护重要目标价值的最大化,如关键环节、价格、付款方式等。成功的商务谈判者在解决这类矛盾时所采取的思维顺序是:① 评估目标冲突的重要性、分析自己所处的环境和位置,在不牺牲任何目标的前提下冲突是否可以解决。② 如果在冲突中必须有所选择的话区分主目标和次目标,以保证整体利益最大化,但同时



也应注意目标不要太多,以免顾此失彼,甚至自相混乱,留给谈判对手可乘之机。

2. 刚性原则

在谈判中,谈判双方在寻求自己目标价值最大化的同时也对自己最大的让步价值有所准备,就是说,谈判中可以使用的让步资源是有限的,所以,让步策略的使用是具有刚性的,其运用的力度只能是先小后大,一旦让步力度下降或减小则以往的让步价值也就失去意义;同时,谈判对手对于让步的体会具有抗药性,一种方式的让步使用几次就失去效果,同时也应该注意到谈判对手的某些需求是无止境的。必须认识到,让步策略的运用是有限的,即使你所拥有的让步资源比较丰富,但是在谈判中对手对于你的让步的体会也是不同的,并不能保证你取得预先期望的价值回报。因此,在刚性原则中必须注意到以下几点:① 谈判对手的需求是有一定限度的,也是具有一定层次差别的,让步策略的运用也必须是有限的、有层次区别的。② 让步策略的运用效果是有限的,每一次的让步只能在谈判的一定时期内起作用,是针对特定阶段、特定人物、特定事件起作用的,所以不要期望满足对手的所有意愿,对于重要问题的让步必须给予严格的控制。③ 时刻对于让步资源的投入与你所期望效果的产出进行对比分析,必须做到让步价值的投入小于所产生的积极效益。在使用让步资源时一定要有一个所获利润的测算,你需要投入多大比例来保证你所期望的回报,并不是投入越多回报越多,而是寻求一个两者之间的最佳组合。

3. 时机原则

所谓让步策略中的时机原则,就是在适当的时机和场合作出适当适时的让步,使谈判让步的作用发挥到最大、所起到的作用最佳。虽然让步的正确时机和不正确时机说起来容易,但在谈判的实际过程中,时机是非常难以把握的,常常存在以下种种问题:① 时机难以判定。例如,谈判的对方提出要求时就认为让步的时机到了,或者认为让步有一系列的方法,谈判完成是最佳的时机。② 对于让步的随意性导致时机把握不准确。在商务谈判中,谈判者仅仅根据自己的喜好、兴趣、成见、性情等因素使用让步策略,而不顾及所处的场合、谈判的进展情况及发展方向等,不遵从让步策略的原则、方式和方法。这种随意性导致让步价值缺失、让步原则消失,进而促使对方的胃口越来越大,在谈判中丧失主动权,导致谈判失败,所以在使用让步策略时千万不得随意而为之。

4. 清晰原则

在商务谈判的让步策略中的清晰原则是:让步的标准、让步的对象、让步的理由、让步的具体内容及实施细节应当准确明了,避免因为让步而导致出现新的问题和矛盾。常见的问题有:① 让步的标准不明确,使对方感觉自己的期望与你的让步意图错位,甚至感觉你没有在问题上让步而是含糊其辞。② 方式、内容不清晰,在谈判中你所作的每一次让步必须是对方所能明确感受到的。也就是说,让步的方式、内容必须准确、有力度,对方能够明确感觉到你所作出的让步,从而激发对方的反应。

5. 弥补原则

如果迫不得已,己方再不作出让步就有可能使谈判夭折的话,也必须把握住“此失彼补”这一原则。即这一方面(或此问题)己方给了对方优惠,但在另一方面(或其他地方)必须加



倍地或至少均等地获取回报。当然,在谈判时,如果发觉此问题己方若是让步可以换取彼处更大的好处时,也应毫不犹豫地给其让步,以保持全盘的优势。

在商务谈判中,为了达成协议,让步是必要的。但是,让步不是轻率的行动,必须慎重处理。成功的让步策略可以起到以局部小利益的牺牲来换取整体利益的作用,甚至在有些时候还可以达到“四两拨千斤”的效果。

让步策略要因人、因地、因时而异,基本原则是以小博大。

(二) 立场型谈判

立场型谈判者把任何情况都看作是一场意志力的竞争和搏斗,立场越强硬者,最后的收获也就越多。在立场型谈判中,双方把注意力都投入到如何维护自己的立场、否定对方的立场上,而忽视双方在谈判中真正需要的是什麼,以及能否找到一个兼顾双方需要的解决方法。

立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,进而固执地加以坚持。只有在谈判难以为继、迫不得已的情况下,才会作出极小的让步。双方都采取这种态度和方针,必然导致双方的关系紧张,延长谈判的时间,增加谈判的成本,降低谈判的效率。即使某一方屈服于对方的意志而被迫让步、签订协议,其内心的不满也是显然的,因为在这场谈判中,他的需要没能得到应有的满足,这会导致他在以后协议履行过程中的消极行为,甚至是想方设法阻碍和破坏协议的执行。从这个角度来讲,立场型谈判中没有真正的胜利者。

总之,立场型谈判中双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔,不注意尊重对方的需要和寻求双方利益的共同点,所以很难达成协议。

(三) 原则型谈判

原则型谈判要求谈判双方将对方视为与自己并肩合作的同事,而不是作为敌人来对待,即要注意与对方的人际关系。但是,原则型谈判并不像让步型谈判那样只强调双方的关系而忽视利益的获取,它要求谈判双方尊重对方的基本需要,寻求双方利益上的共同点,设想各种使双方各有所获的方案。当双方的利益发生冲突时,则坚持根据公平的标准来作出决定,而不是通过双方意志力的比赛一决胜负。

与立场型谈判相比,原则型谈判注意调和双方的利益而不是立场,从而可以找到既符合自己利益,又符合对方利益的替代性立场。

原则型谈判认为,在谈判双方对立立场的背后,存在着某种共同性利益和冲突性利益。己方常常因为对方的立场与己方的立场相对立而认为对方的全部利益与己方的利益都是冲突的。但事实上,在许多谈判中,深入地分析双方对立立场背后隐含的或代表的利益,就会发现双方共同性的利益要多于冲突性利益。如果双方都能认识到并看重共同性利益的话,调解冲突性利益也就比较容易了。

原则型谈判强调通过谈判所取得的价值。这个价值既包括经济上的价值,也包括人际关系的价值,因而是一种既理性又富有人情味的谈判,为世界各国的谈判研究人员和谈判人员所推崇。

表1-1所述的三种方法都是比较理论化的谈判方法,现实中的谈判往往与上述三种方法有所差别,准确地说是三种方法的综合。