



Business Negotiation Practice

商务谈判实务

(第二版)

高职高专国际商务核心课程系列

张炳达 周琼琼 编著



上海财经大学出版社

高职高专国际商务核心课程系列

华东地区大学出版社工作研究会第九届优秀教材奖二等奖

商务谈判实务

(第二版)

张炳达 周琼琼 编著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判实务/张炳达,周琼琼编著.-2版.-上海:上海财经大学出版社,2013.11

(高职高专国际商务核心课程系列)

ISBN 978-7-5642-1756-3/F·1756

I.①商… II.①张… ②周… III.①商务谈判-高等职业教育-教材
IV.①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 220902 号

☐ 责任编辑 李成军

☐ 封面设计 钱宇辰

☐ 责任校对 王从远

SHANGWU TANPAN SHIWU

商务谈判实务

(第二版)

张炳达 周琼琼 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装璜印刷厂印刷装订

2013 年 11 月第 2 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 17 印张 402 千字

印数:4 001—8 000 定价:35.00 元

第二版前言

随着商务活动的日趋频繁,商务谈判已成为经济活动中的一个重要环节。可以说,谈判在当今社会经济生活中几乎无处不在。工商企业大量地利用外资、引进技术,企业界人士的对外交往日益增多,各种各样的贸易活动与日俱增,各式各样的谈判无时无刻不在进行;国内的企业间、部门间也是如此,随着企业间各种商务往来及合作交流的増加,谈判已成为人们必不可少的日常工作之一。毫不夸张地讲,我们现在比以往任何时候都需要了解和掌握商务谈判方面的基本知识,对谈判策略和技巧的运用已成为提高商品竞争力、扩大成交额、维护商家利益的一个重要因素。

谈判并不是一件轻而易举的事情,它既是一门科学,又是一门艺术。谈判桌上风云变幻,波澜起伏,不仅会使缺乏经验的谈判者束手无策,即使是老练的谈判人员,有时也会遭遇穷于应付、难有作为的局面。我们不能指望依靠玩弄诡计和欺诈来谋取谈判的胜利,现代谈判强调的是合作与多赢,构建和谐社会和强调可持续发展应成为主旋律。掌握谈判这门艺术就是为了争取更多地创造多赢的结局,它是企业经营成功的一个重要因素与手段。

本书以国际、国内商务活动为对象,立足商务活动实践,较为全面、深刻地阐述了商务谈判的基本理论、策略与方法,全书由浅入深,把谈判理论与实战操作紧密结合,覆盖了谈判实践的诸多方面,并能紧扣企业现状和发展需要。本书最大的特点是:以案例引导出理论,并以理论阐释案例。案例分析时,不是单方面地从甲方或乙方的角度去分析,而是将谈判中的甲乙双方置于同一平台展开深度剖析,让读者全景式地透视谈判一方如何出招,另一方又如何接招、拆招,从中汲取有益的谈判经验,并防范那些不规范的、风险性的操作。

在本书的编写过程中,参考了许多国内外的有关著作,在此致以由衷的谢意。本次修订过程中,修改了个别文字疏漏之处,换掉了一些陈旧的案例,增加了一些新案例,补充了部分知识点和资料卡。由于编者的水平所限,且时间仓促,难免存在错误和不足之处,恳请专家、学者及广大读者提出宝贵的批评意见。

另外,为了方便教师的教学,上海财经大学出版社备有教师教学用的课件。如有需要,请致电或 E-mail 联系。联系人:李成军,电话 021—65904706, E-mail: littlelcj2@163.com。

编 者

2013 年 9 月

目 录

第二版前言	(1)
第一章 商务谈判理论基础	(1)
第一节 商务谈判的内涵与特征	(2)
第二节 商务谈判的原则	(5)
第三节 商务谈判的分类	(13)
第四节 商务谈判的过程	(25)
第二章 商务谈判的准备工作	(36)
第一节 商务谈判前的信息收集	(37)
第二节 商务谈判的组织准备	(49)
第三节 商务谈判计划的制定	(56)
第四节 商务谈判前的模拟	(61)
第三章 商务谈判的开局与磋商	(64)
第一节 商务谈判的开局阶段	(67)
第二节 商务谈判的磋商阶段	(76)
第四章 商务谈判的终结与合同签订	(101)
第一节 商务谈判终结的判断	(105)
第二节 商务谈判终结的方式	(108)
第三节 合同的签订与担保	(110)
第四节 合同的履行与纠纷处理	(119)
第五章 商务谈判的策略与技巧	(129)
第一节 商务谈判的策略	(130)
第二节 打破僵局的技巧	(152)
第三节 应对威胁的技巧	(167)

第四节 拒绝对手的技巧·····	(171)
第五节 谈判中的语言技巧·····	(174)
 第六章 商务谈判的礼仪·····	(205)
第一节 商务谈判的基本礼仪·····	(207)
第二节 日常交往礼仪·····	(213)
第三节 涉外商务礼仪与禁忌·····	(223)
 第七章 文化差异对商务谈判的影响·····	(230)
第一节 文化差异与谈判分析·····	(232)
第二节 世界各地商人的谈判风格·····	(243)
 参考文献·····	(260)
 附录·····	(262)

第一章 商务谈判理论基础



谈判在人类生活中占有的地位越来越重要,从某种意义上讲,谈判贯穿了生活的全部细节。在现代商业活动中,谈判已是交易的前奏曲,是销售的主旋律,是解决纠纷的重头戏。那些成功者总是能说会道、口若悬河,善于把握谈判的整体趋势。

【学习目标】

学完本章,你应能够:

1. 了解商务谈判的概念和特征;
2. 熟悉商务谈判的类型和环节;
3. 掌握在谈判区谈判的意义。

导入案例

谈判——最赚钱的商业策略

美国通用汽车(GM)是世界最大的汽车公司之一,早期曾启用了一位叫罗培之的采购部经理,他上任半年,就替通用创造了 20 亿美元的经济效益。他是如何做到的呢?

汽车由许许多多的零部件组成,且大多是外购件。罗培之在上任的半年时间里只做了一件事,就是把通用所有的配件供应商请来谈判。他说,我们公司信用这样好,用量这样大,所以我们认为,现在要重新评估价格,如果你们不能给出更好的价格,我们打算更换供应的厂商。这样的谈判反复较量下来,结果就是,罗培之先生用半年的时间为通用省下了 20 亿美元。与此同时,供货商在产品质量、供货时间、售后服务等方面也有了很大的改善。罗培之先生因此成为对通用公司有特别贡献的一位管理者。

谈判不是战斗,但其过程就像一场战争,它几乎运用了所有能够在战争中运用的策略;同时,谈判与战争有根本区别,战争是毁灭性的,谈判是创造性的。谈判的胜利不是任何一方会有损失,而是共同获利。谈判是最赚钱的一种商业策略。中国自古就有“财富来回滚,全凭舌上功”的说法。从事商业活动,无法逃避谈判。学习、掌握好谈判这门科学和艺术,就能做到在商务谈判中挥洒自如、游刃有余。

第一节 商务谈判的内涵与特征

一、商务谈判的内涵

美国南加利福尼亚大学莉萨·霍普·佩勒德(Lisa Hope Pelled)教授对谈判的理论基础和阶段性进行了总结,并对谈判领域将来研究的方向做了展望。什么是商务谈判呢?商务谈判是关于商业事务上的谈判,具体指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人,为了满足各自经济利益的需要,对涉及各方切身利益的分歧进行意见交换和磋商,谋求取得一致和达成合同的经济交往活动,也有人称之为经济谈判。简单地说,就是业务双方为了协调彼此的关系,满足各自的需求,经过协商对话以争取达到意见一致的行为和过程。产生谈判的前提是:(1)双方(或多方)有共同利益,也有分歧之处;(2)双方(或多方)都有解决问题和分歧的愿望;(3)双方(或多方)愿意采取一定行动达成合同;(4)双方(或多方)都能互利互惠。谈判的基本要素包括:谈判的主体、谈判的客体和谈判的目标。

商务谈判是商品经济的产物。商品经济是交换经济,在商品交换中,买方希望以较少的货币,获取较多较好的商品,而卖方则希望同样的商品较快、较多地换回货币,买卖双方各自的需要与欲望及其相互矛盾产生了商务谈判。现代经济社会离不开商务谈判,商务谈判有促进商品经济的发展、加强企业间的经济联系和促进对外贸易的发展等作用。

商务谈判作为一种主要的谈判类型,既具有一般谈判的特点,又具有商务活动的本质特性。理解商务谈判这一特殊的谈判活动,应着重把握以下内涵:

1. 商务谈判的主体是相互独立的利益主体。只有在谈判主体的利益相互独立的条件下,他们才会为了自己的利益而进行磋商。利益的独立性是商务谈判发生的基础。
2. 商务谈判的目的是为了获得经济利益。双方谈判的目的就是为了满足自身的某种经济利益,而做出的让步也通常是经济利益方面的让步。经济利益是谈判双方的核心利益与谈判目的所在。
3. 商务谈判的核心议题是价格。以经济利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题。因为价格的高低直接关系到实际获得的经济利益的大小。其他条件也都可以通过价格的变化表现出来,这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。
4. 商务谈判的主要评价指标是经济利益。商务谈判与其他类型的谈判相比,更为重视谈判的经济利益,因为商务谈判本身就是一种经济活动。当然,这并不仅仅局限于短期的经济利益,还要从长远的方面看问题。

二、商务谈判的特征

商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动,它除了包含一系列经济活动的特点以外,同样具有一般谈判的特征。因此,在讨论商务谈判特征之前,有必要先了解一下谈判的共性。

什么是谈判?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

到意见一致的行为和过程。人类为什么要谈判呢?从本质上说,谈判的直接原因是因为参与谈判的各方有自己的需要,或者是自己所代表的某个组织有某种需要,而一方需要的满足又不可能无视他方的需要。因此,谈判双方参加谈判的主要目的,就不能仅仅以只追求自己的需要为出发点,而应该是通过交换观点进行磋商,共同寻找使双方都能接受的方案。例如,发展中国家与工业发达国家谈判建立一家合资企业,由发展中国家提供生产场地,发达国家提供先进技术。创办这样一家合资企业,发达国家的目的和需要可能是:利用技术上的优势,通过创办合资企业的形式,绕过直接贸易的障碍,开拓发展中国家广阔的市场或扩大原有市场份额,以期获得长期丰厚的利润。而发展中国家的目的和需要可能是:利用先进技术,提高本国的生产水平,获得丰厚利润,进而积极争取出口,开拓国际市场。显然,双方的目的和需要会涉及和影响他方需要的满足,在谈判中任何一方都是既统一又矛盾的。其统一性表现为,如果双方都要达到各自的目的,就必须通过建立合资企业来实现。其矛盾性表现为,发达国家的目的是要开拓发展中国家的市场,获得高额利润;发展中国家的目的是吸收外国先进技术,提高国内技术水平,积极发展出口,而不是单纯让出国内市场。总之,没有市场,拥有先进技术的发达国家就不感兴趣;同样,没有先进技术,发展中国家就难以接受。对发展中国家来讲,是以市场换技术;对发达国家来讲,则是以技术换市场。这是谈判双方既统一又矛盾的利益关系。双方就是带着这种既统一又矛盾的需要和目的来参加谈判的。通过谈判,寻找双方都能接受的方案,使矛盾在一定条件下达到统一。

谈判的种类有很多,有外交谈判、政治谈判、军事谈判、经济谈判等。而商务谈判是经济谈判的一种,一般包括:货物买卖、工程承包、技术转让、融资谈判等涉及群体或个人利益的经济事务。商务谈判有其自己的特点:

(一)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,例如,外交谈判涉及的是国家利益,虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但常常围绕着某一种基本利益进行,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下再涉及其他非经济利益。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。

(二)以价值谈判为核心

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,但价值几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——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,并通过价格升降得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,我们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,不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步,这是从事商务谈判的人需要注意的。

(三)注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商

务谈判中花了很大气力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已作了许多让步,这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但如果在拟订合同条款时掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,反而会让谈判对手在条款措辞或表述技巧上引你掉进陷阱,这不仅会把到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价,这种例子在商务谈判中屡见不鲜。

(四)同时含有“合作”与“冲突”两种成分

商务谈判的合作性表现在,通过谈判而达成的合同对双方都有利,各方利益的获得是互为前提的。谈判的冲突性则表现为谈判各方都希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此要进行积极的讨价还价。尽管在不同的谈判场合下,合作程度与冲突程度各不相同,但可以肯定的是,任何一种谈判均含有一定程度的合作与冲突。

(五)商务谈判具有平等性

商务谈判一定要遵循价值规律并根据等价交换的原则进行。参加商务谈判的各方不论组织规模大小还是实力强弱,在价值规律面前都是平等的。这是商务谈判的平等性。当然,这并不是说,在商务谈判中双方利益的分配是绝对平均的,而是要达成平衡,只要一方的要求得到满足,另一方也得到补偿,双方相互满意,就是达到了平衡。

(六)环境的多样性和复杂性

在商务谈判中,能够对谈判产生影响的一切外部因素构成了谈判环境。谈判环境是谈判不可缺少的组成部分,是影响谈判结果和成败的重要因素。谈判环境主要包括政治环境(政治与法律因素)、经济环境(经济与市场状况)、人际关系环境(谈判双方的人际关系)、时间环境(谈判的时间选择与时间安排)和空间环境(谈判的地点选择与场所布置)等。这些环境因素是复杂多样和不断变化的,因此要求商务谈判人员广泛地搜集各种环境信息,与企业外部保持良好的协作关系,灵活调整谈判中的交易条件,有针对性地采取谈判策略和技巧。

国际商务谈判既具有一般商务谈判的特点,又具有国际经济活动的特殊性,表现在:

1. 政治性强。国际商务谈判既是一种商务交易谈判,也是一项国际交往活动,具有较强的政策性。国际商务谈判必须贯彻执行国家的有关方针政策和外交政策,同时,还应注意国别政策,以及执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。



资料卡 1-1 忽略国际商务谈判政治性的代价

在美国向墨西哥购买天然气的谈判中,美国希望低价购买墨西哥的天然气,美国的能源部长认为,当时墨西哥还没有其他可能的买主,他们肯定会同意降低售价的,这只不过是一项“价格谈判”。因此,他拒绝批准美国石油工会与墨西哥人经过谈判达成的天然气涨价协议。但是,墨西哥不但有高额售价的要求,而且有“受尊重”和“平等对待”的要求。而美国的行为似乎是“以大欺小”,因此激怒了墨西哥人。结果,墨西哥政府不把天然气售给美国,而宁愿把它烧掉。这样,由于政治上的原因,达成低价协议就变得不可能了。

2. 以国际经济法为准则。由于国际商务谈判的结果会导致资产的跨国转移,必然要涉及国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题。因此,在国际商务谈判中要以国际经

济法为准则,并以国际惯例为基础。这些问题是一般国内商务谈判所无法涉及的,要引起特别重视。

3. 坚持平等互利的原则。在国际商务谈判中,要坚持平等互利的原则,既不强加于人,也不接受不平等条件。所谓平等互利,是指国家不分大小,不论强弱,在相互关系中,应当一律平等。在相互贸易中,应根据双方的需要和要求,按照公平合理的价格,互通有无,使双方都有利可得,以促进彼此经济的发展。

4. 谈判的难度大。由于国际商务谈判的谈判者代表了不同国家和地区的利益,有着不同的社会文化和经济政治背景,人们的价值观、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更为复杂,谈判的难度更大。

第二节 商务谈判的原则

在商务活动中,谈判的双方或多方都有着一定的共同利益,但他们之间也存在商业利益的冲突。应该承认,在商务活动中无时无刻不充满矛盾和冲突,而关键是我们如何运用有效的手段来化解这些冲突和矛盾。

就买卖合同来讲,一般都有单独的条款规定解决合同纠纷的方法,如双方应先通过友好协商解决,也可请专家或双方信任的第三者进行调解;如果还不能解决合同争议,合同当事人可以将争议提交指定的仲裁机构来进行裁决。即使当事人不约定仲裁条款,合同当事人还可以选择司法诉讼的方式来解决争议。但是,一般来讲,买卖合同的当事人都不愿采取将合同争议提交仲裁或诉讼来解决,因为仲裁或诉讼等方式使得合同的当事人对争议的解决失去了控制。这些解决争议的方法作为防备措施,只有在万不得已的情况下才使用。

国际商务谈判与国内商务谈判的区别主要在于谈判环境和谈判对象,即国际商务谈判的地点可能在国外,涉及的对象可能是外国人。尽管存在上述差别,但更应该看出它们的共性。特别是在国际经济一体化趋势下,讨论共性更具有实际意义。因此,我们需要对国际上一般能接受的谈判原则和方法进行研究和介绍。

一、在谈判区谈判

在商务谈判实务中,谈判区指谈判双方可以进行磋商的范围。该范围允许谈判参与者使用各种可以运用的谈判手段(进取或妥协),以争取交易的成功。对范围的理解还应分两个层次:一是区间意义,二是角度意义。

(一) 区间意义

谈判区范围概念的第一个层次应理解为一个有上限和下限的区间概念。这也是谈判区的外在构成形式。该层次的概念区别于谈判的下限或最低成交点的概念。谈判区是由明示的上限(某方报出的成交代码或条件)与暗定的下限(某方内定的成交代码或条件)划定而成的。由于存在“暗定”,使得谈判区变幻莫测,使谈判具有刺激性。

例如,某方欲卖其汽车,报出价格为2.5万美元。那么,2万美元,他会不会卖呢?这里,2.5万美元是卖方的上限,下限是2万美元还是1.5万美元?不得而知。

图 1.1 可直观地表示谈判区的区间意义,图中的数字为本例中的报价。

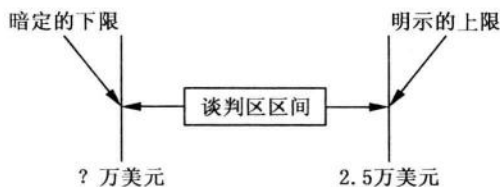


图 1.1 谈判区区间示意

上图表示从某一方的角度来看谈判区的情况,当从另一方来看该图时,他只能理解你的立场,但对其立场未必承认。因此,区间的概念不能单一地看,还应考虑角度问题。

(二) 角度意义

谈判区范围的角度意义多指从谈判双方不同的角度来看区间,并确定区间的概念。这也是谈判区的内在构成形式。该层次的概念不同于单一的区间概念,而是复合的区间概念,称之为公共区间或共认区间。谈判实务中,在公共区间谈判时,双方均有热情,若在区间外谈判,可能会一方有情,另一方无意。

例如,卖方欲卖一艘摆渡船,报价 340 万美元(为简单说明区间问题,其他条件暂不考虑),而买方欲购这艘船,出价为 260 万美元。图 1.2 可反映单一区间和复合区间,并可看到双方可以谈判的共认区间。

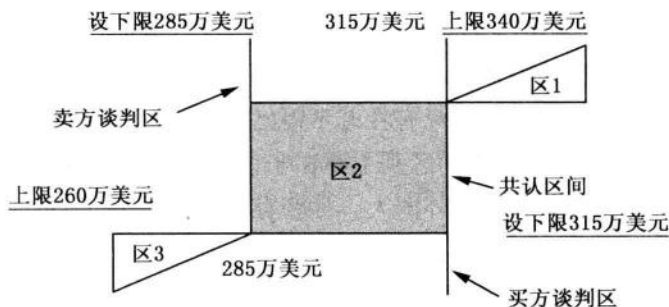


图 1.2 共认谈判区区间示意

从上图不难看出两个单一的谈判区间,或者说,两个不同角度的谈判区间可以复合成三个区间:即区 1、区 2、区 3。其中,区 1 和区 3 为卖方或买方一方所认可的区间,对方几乎不屑一顾;区 2 则是双方有可能认同的谈判区间。

谈判区的作用是指谈判区观念存在的意义及其对谈判的影响。从实务角度讲,运用谈判区的观念主要有两个意义:一是确立谈判的主战场,二是预测谈判后果。这两个作用会自然产生一个副产品——降低谈判成本。

1. 确立谈判的主战场

谈判程序决定着谈判的过程、谈判的议程和谈判的阵地。谈判者必须“过关斩将”,才能达到追求的目标。如果不懂得运用谈判区的概念,谈判者可能在谈判的全部过程中,就所有的可能进行顽强的争论,以求一逞。倘若运用谈判区的概念,就可能在一系列谈判中,或在某次谈

判中,仅针对其可以谈判的部分进行切磋,力求有所取。两者相比,后者显然更为明智。谈判区给定的谈判主战场客观上将谈判的组织划分为两种不同的谈判:辅助谈判与实质谈判。前者为次战场,后者为主战场。

(1) 辅助谈判

相对谈判的目标而言,辅助谈判仅起压制作用,为实质谈判的准备条件。例如,面对谈判对方提出了更高的要求(这是不可能的条件),辅助谈判可以渲染你的态度和立场,建立一种心理影响力,迫使对方在实质谈判时提出更好的条件。所以,辅助谈判的内容并非待定,其追求的谈判目标应是理想化的,否则,就不是辅助谈判。讲辅助谈判即次战场,正是说明,谈判对手不会在这儿与你有什么建树,也不会去争夺该战场的目标,仅是侦察虚实而已,因为该条件不会让对方有兴趣,没有兴趣就绝不会引起双方认真的谈判。

(2) 实质谈判

对谈判双方来讲,实质谈判是愿意考虑对方条件的、是有可能向谈判目标靠拢的谈判。由于双方认真、积极且有希望,所以,该谈判自然会形成主战场——决定胜负的谈判区域。主战场的确立对谈判对手的准备、态度和组织手法提出了更高的要求。在次战场,谈判者不会损失实际条件,最多是“势”上的损失;而在主战场,谈判者的失误就是具体条件。

2. 预测谈判后果

由于共同谈判区是以谈判双方的最低成交线来划定的,自然会给谈判者一种预示:成交点将在该区中,在此区域外,不可能成交。这是一种成交范围的简单预测。这一特点也告诉谈判者,找不到共同谈判区可先列出实质条件,否则只有出没有进,收支不平衡。条件不在共同谈判区内,不必坚持,因为这么做无成功可言。

3. 提高谈判效率和效益

承认了共同谈判区,谈判者就分清了谈判的主次战场。于是,在谈判的组织、态度、立场上即应做相应的调整,这样谈判面会更清晰,混战情况必然减少。无用功少了,谈判效率提高了。特别是对实质谈判的认识,大大提高了谈判者的自觉性,使谈判者谨慎地对待主战场,谈判误会与失误因此减少,成功概率增加,其谈判效益更是显而易见。

二、尽量扩大总体利益

在谈判中双方应一起努力,首先扩大双方的共同利益,然后再来讨论与确定各自分享的比例,也就是我们常说的“把蛋糕做大”。有的人一说开始谈判,就急于拿起刀要去切“蛋糕”,以为这“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就少一点,于是在“蛋糕”如何切上大伤脑筋。其实,这种做法并不明智。谈判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,这将使双方都有利可图。项目越大,越复杂,把“蛋糕”做大的可能性也就越大。

扩大双方的整体利益,从另一个角度看,现实中的总体利益是客观存在的,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技艺。例如,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,将美玉击碎后瓜分,很可能双方所得无几。若艺术家凭着丰富的经验从矿岩表面的纹

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,然后下手雕琢,并且在雕琢过程中,不断修正方案,充分根据美玉的特质设计、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,今后就会有更多拥有璞玉的人找上门来,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,有时会遇到对传统做法的挑战。当然,对涉及双方的基本原则和立场一般不容作出让步,但对一些传统的规定则是可以通过谈判予以调整的。



资料卡 1-2 改变计算承诺费方法节约数百万美元

某国曾向我国某一项目提供了一笔数额较大的政府贷款。根据当时有关规定,贷款合同一经生效,该贷款额就已经全部筹集好并存放在指定银行里,不得挪作他用,借款者根据需要来提用。为了催促借方按期完成项目的进度,对未提用的部分则需支付承诺费。由于这笔贷款数额很大,而且计划用款时间相当长,前后经历 6 年,经计算,所需支付的承诺费数额将十分可观。为此,我方认为,有关支付承诺费的计算方法只是一种传统规定而已,不是原则问题,是可以与外方进行谈判的。我方提出,把这笔贷款按年度分成六部分使用,根据工程用款计划,对方按年度将资金先后调拨到位;每一年的额度若没有用完,应按当年未用部分计算承诺费,而以后若干年的贷款额则不计在内。经过谈判,双方认为这样做对彼此都有利。对中方来说,这不仅可避免支付一笔可观的承诺费,而且可以使贷款的实际使用额增加;而对外方来说,资金逐年到位更容易些,它还可以将其余资金投入其他方面取得效益,从而帮助贷款国降低了成本。于是外方接受了我方的要求,我方由此节约了几百万美元。可见蛋糕做大了,双方的立场接近了许多,有利于以后谈判的进行。



资料卡 1-3 增加预付款推动谈判顺利进行

某公司在与外国某一著名跨国公司合作时,鉴于该公司信誉良好,是我们的长期合作伙伴,而我们利用的是低息优惠贷款,我方决定向该公司提供 20% 的项目预付款。一般来说,在项目签约之后,项目委托方向项目受托方提供的预付款占整个项目应付款的比例为 5%~10%,极少有超过 15% 的。我方提出向对方提供 20% 的项目预付款,只是改变了用款计划,并没有增加开支。我方这种突破常规的做法,避免了对方原本需借用更多较高利率的商业贷款,帮助对方降低成本。这等于增加了双方的共同利益,对方认为自己的利益已经在项目预付款这一项上得到了许多弥补,也就愿意降低价格。这项谈判进行得很顺利,双方从做大的蛋糕中都获得了利益。

这两个例子仅仅反映了“把蛋糕做大”的某些侧面。其实,能把蛋糕做大的地方比比皆是,比如降低风险,扩大双方利益,而不减少我方利益;扩大我方利益,而不减少对方利益;增加部分开支,而使利益的增长幅度超过开支的增长;减少部分开支,而使利益的减少小于开支的减少。这些因素都是通过谈判者周到全面地分析了经济、技术、金融、贸易等条件后才能找到的。这些因素的综合平衡要通过对项目各种条件做出定量分析和系统概括后达到。

在国际商务谈判中,如果把一些主要方面的原则先确定好,然后通过双方的努力把“蛋糕”做得足够大,那么其他方面的利益及其划分问题就显得相对容易多了。

三、善于营造公开、公平、公正的竞争局面

在项目谈判中,避免选择伙伴单一,要善于营造公开、公平、公正的竞争局面,以利于扩大自己的选择余地,从而在技术方案制定、资金运作、合作伙伴选择等方面获得有利的地位,也有利于打破垄断,避免因不了解情况而陷入被动局面。

例如,某企业打算引进一组大型化工装置,事先技术部门设计了一些技术规划方案,后来消息公布之后,引来了6个国家十余家公司纷纷表示愿意承办这一项目,并提供了各自的方案。经过消化,我方技术人员从这些方案中发现了更先进、更经济的工艺技术,了解了许多最先进的技术,原先的技术方案经过修改后变得更为完善,为高水平地完成项目引进走出了关键的一步。公平竞争的局面能为我们带来最公平合理的价格与最合适的合作伙伴。

再比如,按照习惯做法,争取国外优惠贷款,一般先确定资金来源的国家,而后才寻找合适的合作厂商。这样做无异于作茧自缚,因为各国政府在提供政府贷款时大多要求借款国必须把占总金额70%~80%以上的合同由该国企业来承签。这样一来,一方面,我们在选择上受到了很大的限制;另一方面,某些外商会乘机利用特殊的地位,来谋求正当利益之外的好处,使我们很被动。鉴于此,我们改变了原来的做法,采取了“在寻找融资渠道的同时,与各国商人谈判合作项目”的做法,这样就形成了一个有利的竞争局面,使争取国外优惠贷款与选择合适的合作伙伴有机地结合起来,使我们有了更大的主动权。

实践证明:营造公开、公平、公正的竞争局面,可以为我们赢得谈判的主动,避免可能的机会成本损失,争取最有利的合作条件。同谈判对手进行的竞争应该是一种“公平竞争”,同潜在的合作外商的谈判应该建立在平等互利的基础上,而不应采取“轮番压价式”的做法。有的谈判者认为,货比三家总是不会错的,于是同时向若干家公司询价,当对方报价后,又以A公司的价压B公司,以B公司的价压C公司,以C公司的价压A公司,试图从中得到最有利于自己的价格,这样做看起来很聪明,其实很不明智。首先,这种方式,不像前面例子讲的那样让对方参与公平竞争,我们从中选择最合适的合作伙伴,而是用不公平的方式,诱使对方做出让步。其次,这样做又将谈判简易化了,自以为货比三家,以A压B,以B压C,以C压A,岂不知,对手也可串通起来捉弄你,把一场本可通过公平竞争取得合理价格的谈判给搞砸了。这种做法既不符合商业道德,也不符合国际商务活动的基本准则。作为商人,在公开、公平、公正的竞争中被淘汰是心服口服的;然而一旦受到不公正的对待,即使双方签了合同,也不能认为是成功的。因为,一个商人在不公正的竞争中失败了,是绝不会服气的,他会在今后的竞争机会中表现出消极的态度。

例如某地有一个很诱人的项目,原先估计会有许多企业参与竞争,而实际上无人问津,经过深入摸底得知,由于当地先前不久的一次项目招商中采用了不正当的轮番压价,造成了许多商人心有余悸,不愿再来合作。对于该地来说,看上去一时痛快的压价,却造成了客商敬而远之的后果。其实,多少价格最合理,谈判者心中要有数,在作了项目的可行性分析后,自然知道这项目需要投入多少资本,谈判者所要选择的只是在合理的价格范围内的比较。有时看起来某家外商的报价明显地低于其他人,谈判者从节省费用的角度出发对此作出选择,表面上占了

不少便宜,事实上可能潜伏着利益损失的危机。谈判者必须懂得明显的低价往往包含着三种可能:一是对方计算失误,以后在工程实施过程中对方会陷入进退两难的境地,就不得不偷工减料,结果质量不能保证,到头来还是自己吃亏;二是对方为了应付竞争故意报低价来取得该项目,但是在取得项目后,就可能把这部分损失从别的地方捞回来,结果你并没有得到便宜,反而陷入一系列争执之中;三是对方低价仅仅是一种策略,是在轮番压价中屈从的权宜之计,然而由于价格差异太大,最后实在没能力完成,只能赔偿或被罚款,看起来自己并没有吃亏,但事实上想做的事没做成,再重新由别的公司做,延误了时机,这实在是得不偿失的。所以,轮番压价的做法是不恰当的,要知道,国际商务活动中“一分钱一分货”(“You get what you pay for”或“You pay what you get”)是一条原则,价格与履约是联系在一起的,善于竞争就要正确地把握这层关系。

四、明确目标,善于妥协

在谈判中,我们经常会发现由于双方对同一问题的期望存在差异导致谈判进程受阻。事实上,在很多情况下,大家只要认准最终目标,在具体的问题上完全可以采取灵活的态度、变通的办法,使问题迎刃而解。

妥协有些时候是种让步,在某些时候仅仅是为了寻求折中的替代方案。这就要求我们不应在自己的立场上固执己见,而应积极去寻找隐藏于各自立场背后的共同利益。



资料卡 1-4 上海某公司的“妥协”之道

某国进出口银行向上海市某一项目提供数千万美元的优惠贷款,这是这家银行第一次向上海提供优惠贷款,我方对此相当重视,并有意保持和加强同这家银行的联系,所以决定由上海某投资信托公司出面与这家银行发生业务关系。由于是第一次发生业务交往,该银行对我方公司的性质、实力、信誉不了解,而表现得相当谨慎。为此,根据对方银行提出的要求,上海市人民政府出具了中文证明信函,表示该投资信托公司是隶属于上海市人民政府的地方国有企业,市政府愿承担因其负债、破产、合并、资产转移等引起的一切责任;同时,主管官员签发了经过公证的一封内容完全相同的英文信函给该银行负责人。正当我方办理这笔贷款的时候,该银行因故突然提出要我方出具一份证明,说明原来的中文函件无效,必须以英文函件为准。这样做,意味着要求我们声明以本国文字形成的文件无效,这是不能接受的。由此引起了一场危机。经商谈,了解到对方是有诚意的,并非节外生枝、故意刁难,只是不久前在这个方面发生过不愉快的事,从而更加小心谨慎。我方认为,从共同的利益出发,必须找出一个中性的解决方案,既显示出诚意,又要主动找到一个可以妥协让步的地方。为此,我方再次出具一封函件给该银行的负责人。信中指出:原来交给贵行的英文函件是中文函件的正确翻译,你可以从贵方的立场出发,以该英文文本作为正式文件来处理有关事务。这不仅回避了以哪个文本为准的问题,而且授予了对方用英文函件进行解释的权利。于是双方在立场上的分歧得以消除,并由此为以后谈判的顺利进行开辟了道路。

在我国不断改革开放的过程中,可以发现,我国的一些法律法规尚不健全,原有的一些体制上的问题和一些政策规定也不完全符合国际上的习惯做法,由此使我国与国外厂商的某些商务谈判举步维艰,陷入僵局。在这种情况下,我们要积极地、创造性地开展工作,提出建设性方案,有时作出一些必要的让步,以求获得更多的有利条件和发展机遇,这不仅是必要的,也是明智的,绝不能与“丧失立场”相提并论。

例如,美国一家大型企业来华投资,兴办合资企业。在完成技术、商务谈判的许多细节磋商后,中外双方在起草合资企业合同时,发生了严重的意见分歧,美方坚持要求在合同中写明,该合同的适用法为美国某州州法,中方代表则认为这是无视我国涉外经济法规的无理要求,坚决不予考虑,双方立场僵持。美方负责此项谈判的福特先生花费了大量时间、精力和费用,眼见谈判将要前功尽弃,不禁黯然神伤,多次叹道:“It makes me crazy, I will lose my job.”(我无路可走,精神要崩溃了,要丢饭碗了。)这时,我方向一位通晓中美双方经济法的专家咨询。这位专家约福特先生晤谈,从中了解到美方的要求是出于对当时中国在保护知识产权方面法律体系不完备的担忧,因为若干年前,这家公司由于对公司生存至关重要的专有技术在向他国转让时未能受到应有保护而险些破产,因此他们在技术转让问题上变得格外谨慎。对此情况,我方十分理解,并意识到我们的法律确有待完善。于是,一方面我们直接与该公司总部的法律部主任联系,解释我国法制建设情况及对保护技术的积极态度;另一方面我们提出一个建议方案,即在合同中明确表达:该合同适用法为中国法律,在我国现有法律一些个别不完备之处,补充几个专门的保护条款,这些补充条款适用法为美国纽约州州法(因为我们对美国另一州的法律知之甚少,故建议改成适用纽约州州法)。这一方案提出后,美方代表对我方诚意十分敬佩,并很快同意我方方案,僵局随之化解。2年后,合资企业已正常生产。其后几年,其业务不断发展,效益颇佳。于是美方投资者再追加投资2 000万美元以扩展在华业务。1993年,福特先生再次陪其总裁访问中国见到老朋友时,一再强调:正是由于当初谈判僵局被巧妙化解,才给其公司业务发展带来新的生机,与中国合作取得了突破性的成就,也使自己得到了提升,他因此十分钦佩中国朋友的真诚与才华。

当然,今天我国的有关涉外经济法规已不断完善了,类似这样的僵局,可能不会再发生,但当时处理这个僵局时所采取的实事求是的态度,创造性地提出妥协方案,对今后谈判还是有现实指导意义的。

所以,谈判就如一个天平,每当我们找到一个可以妥协之处,就等于找到了一个可以加重自己的砝码。当然,并不是什么都可以妥协,在原则问题上是不允许退让半步的。但是,在非原则问题上,如果你能找到可以退让的地方,并在适当的时候运用自如,就说明你的谈判准备得比较充分。通常,一个对国内、国外情况胸中有数,且知己知彼的谈判者更容易找到妥协点。我们不应忘记:我们谈判的出发点毕竟是为了成功而非失败。

国际商务谈判的上述原则是由具备正确谈判意识的谈判者去体验和灵活运用的。一场复杂的商务谈判,犹如一场人物众多、情节曲折的戏。中国戏曲演员特别讲究“精、气、神”,一个演员只有当他在舞台上做到“精满、气足、神到”,即全身心地投入到角色创造中时,才能驾驭舞台,打动观众的心灵;而他平时所掌握的表演技巧及对生活的体验,才能融为一体,创造出丰富、典型、栩栩如生的形象来。同样,在谈判的舞台上也应要求谈判者做到“精满、气足、神到”,