

第 3 章

国际商务谈判的原则



案例 3-1

铁女人的“铁”魅力

1972 年 12 月,在欧共体的一次首脑会议上,英国首相撒切尔夫人又一次让人们领教了她的坚毅刚强的意志力的“铁”魅力。

她在这次会议上表示,英国在欧共体中负担的费用过多。她说,英国在过去几年中,投入了大笔的资金,却没有获得相应的利益,因此她强烈要求将英国负担的费用每年减少 10 亿英镑。这个高得惊人的要求使各国首脑脸色发青,他们认为撒切尔夫人的真正目标是减少 3 亿英镑(其实这也是撒切尔夫人的真正意图)。于是他们提议只能削减 2.5 亿英镑,他们认为这个数字是能解决问题的。可是,素有“铁女人”之称的撒切尔夫人是不可能为这样一个在她看来微不足道的数字所动的,她仍然坚持原有的立场,于是,谈判陷入了僵局。一方的提案是每年削减 10 亿英镑,而另一方则只同意削减 2.5 亿英镑,差距太大,双方一时难以协调。

其实,这种情况早在撒切尔夫人的预料之中。她的真实目标并不是 10 亿英镑,但她的策略是以提出的高价,来改变各国首脑的预期目标。然而对手却并没有轻易地改变自己的立场,双方处于一种僵持状态。这时,英国和法国这个在欧共体中处于领导地位的国家相互使用了威胁的手段。撒切尔首相告诉下议院,原则上按照她提出的方案执行,暗示对手并无选择的余地,同时也在含蓄地警告各国,并对法国施加压力。针对英国的强硬态度,法国也采取了报复的手段,他们在报纸上大肆刊登批评英国的文章,说英国在欧共体中采取低姿态,企图以此来解决问题。

面对法国的攻击,撒切尔夫人明白,要想让对手接受她提出的目标是非常困难的,因此,必须让对方知道,无论他采取什么手段,英国都不会改变自己的立场,绝不向对手妥协。由于撒切尔夫人顽强的抵制,终于迫使对手做出了很大的让步。一旦对方的立场发生了动摇,撒切尔夫人就逐渐地把欧共体各国首脑的期待转向自己所期待的目标。最后,欧共体终于同意每两年削减 8 亿英镑。撒切尔夫人的真实目标终于得到了实现,她的高起点的策略取得了应有的效应。

3.1 国际商务谈判的原则要领

马克思说:“商品价值的实现是惊险的跳跃”,而谈判是实现跳跃的关键。谈判是商品流通的前奏曲,它最先吹奏起流通的号角;谈判是商品流通的桥梁,它是商品流通的必

由之路;谈判是“助跳器”,它决定着商品跳跃成绩的高低;谈判是导航船,只有经过它的疏通引导,商海中商品的滚滚洪流才得以畅通无阻。任何成功的商品交换必然以成功的谈判为前提,否则,商品交换便不能顺利完成。只有通过谈判越过荒野,才能到达希望之乡。

3.1.1 商务谈判的原则

1. 真诚求实,以信待人

真、善、美既是人类社会永恒话题,又是多么令人向往的字眼!而“真”位居其首,真是道德的基石,科学的本质,真理的追求。被毛泽东尊称为“伟大的人民教育家”的陶行知先生的名言是:“千教万教,教人求真;千学万学,学做真人。”“要教人求真,首先要教己求真,求真的知识,真的本领,真的道德。”人格就是力量,信誉则是无价之宝。人们是为了满足各自的需要才会坐在一起进行洽谈和磋商的,没有平等性,由强权和暴力主宰的社会是不会有意义的谈判的,即使签订了协议也是一种霸王合同。

2. 清醒理智,沉着冷静

谈判往往是在不同利益集团或个人之间进行的,由于利益关系不同,谈判者往往要“各为其主”,谋求不同的利益,但是谈判的规则又不能让一方占有优势,要谋求合作、寻求共识,要想取得成功必须互利互惠。一场成功的谈判应该是双方都大笑,而不是一方大笑,另一方苦恼,应该是双赢策略。

遇险不惊,遇乱不烦,沉着冷静,要有大将风度、大家风范。谈话彬彬有礼,处事富于情感又不乏理智;意志顽强又善于适度适时让步;善于交际又不失原则,长于用谋又无可挑剔;威而不怒,严而不骄,冷而不寒,热而不躁,不卑不亢,落落大方。谈判桌上是对手,谈判场外是朋友;每临大事有静气,凡遇原则皆商量;重大问题不让步,次要问题得饶人处且饶人;军师之智和大将风度集于一身,当一个“勇敢而明智的将军”。

3. 求同存异,拓展共识

人们总希望用自己的观点去影响别人,让别人接受自己的观点,除了强迫手段(只能是屈服,但不能心悦诚服)以外,唯一的方式就是通过谈判的形式,向别人说明你的观点,使别人在了解和理解的基础上接受你的观点,维护自己的利益。任何谈判都必须分清各方面的利益所在,然后在分歧中寻求共同之处,或互补之点,达成一致协议。对于一时不能弥合的分歧,不强求一律,允许保留,以后再谈。把谈判的重点放在探求各自的利益上,而不是对立的立场上。因为从固有的立场出发,难以取得一致,而从利益的探求中才能发现共同点进而达成协议。

4. 胸有成竹,有备无患

不打无准备的仗、不打无信心之战和能否做到有备无患是取胜的关键。凡在谈判前做了有准备的谈判者,就能胸有成竹,积极调动对方的兴趣,谈判开始就能占有很强的主动性,要了解对方越多越好。在谈判之前您应该先了解一下对手他是谁。英国哲学家培根说过:“与人谋事,则须知习性,以引导之;明其目的,以劝诱之;与奸猾之人谋理,唯一刻不忘其所图,方能知其所言;说话至少。且须出其最不当意之际,于一切的艰难的谈判之中不可存一蹴而就之想,唯徐而图之,经得起瓜熟蒂落”,这段论述十分精彩。

5. 后发制人,以逸待劳

纵观古今,市场如战场;历览中外,商战若兵战。在市场经济的激烈竞争中,有识时机者“金风未动蝉先觉”捷足先登;有深谋远虑者“将军盘弓故不发”后发制人。先发制人,虽然可以取得一定的主动和暂时的优势,但情况不明,贸然行动,就会暴露出自己许多弱点,给对方以可乘之机,所以在情况不明时应该后发制人。在双方的“谈”与“判”中,事情在发展,情况在变化,利益在延展。

6. 多听少讲,用心感悟

谈判的共同目的是追求利益,谋求合作,寻求共识,互利互惠。上帝给了我们双耳一口就是让多听少讲,但少讲不等于不讲,讲要讲到点子上,切不可漫天乱讲。要记住律师是能言善辩的,法官一般都是沉默寡言的,但最后的判决是法官做出的而不是律师做出的,所以要少一点律师的作风,多一点法官的派头。周恩来在万隆会议上,由于反华者的叫嚣,掀起反共反华的高潮,会议有失败的危险,周恩来说:“我们是来谋求和平和发展而来的,不是吵架的,并提出了和平共处五项原则:尊重各国主权和领土的完整、不侵犯别国、不干涉别国内政、平等互利、和平共处的原则来处理国与国之间的关系。”这些成为世界各国共同认可的准则,他用微笑征服了全世界。

7. 豁达包容,人事相别

海纳百川,有容乃大。宽容、容忍、容人、容事,是一种美德。容人的实质是容才的问题。兼容并包,指能团结不同能力的人一道工作。战国时代著名的思想家荀子提出:应能“贤而能容罢,知而能容愚;博而能容浅,粹而能容杂”。意思是说,有才能的人,要能容纳弱不胜任的人;有智慧的人要容纳愚笨的人;有专才技能的人,要容纳杂而不精之人。这里提出了“兼容并包”的原则。谈判者要有尊人之心,容人之量;要宽人小过,容人小短,“胸中天地宽,常有渡人船”。谈判者应像弥勒佛一样,大肚能容,容天容地,容天下难容之事,特别要容纳异己。做合作的利己主义者,生意不成友谊在。在谈判中,注重人的因素对谈判的影响是双方的关系问题。任何一个谈判人员都肩负着双重的利益,满足自己实际利益,与对方关系也应处好。做到“对事不对人”。尽量阐述客观情况,避免责备对方,心平气和、彬彬有礼,保全面子,不伤感情。设身处地,将心比心。换位思考,换心思考,换脑思考。把关系与实质分开,把双方的关系建立在正确的认识、明朗的态度和适当的情绪上。

8. 有声无声,话度适中

谈判不仅是语言的交流,同时也是行为的交流,内有所思,外有所表。体态语、态势语等作为一种语言形式,也在传递着各种各样的信息。商务谈判有时需要谈判者伶牙俐口,或如小溪流水,潺潺东流;或如春风化雨,随风潜入夜,润物细无声;或如暴风骤雨,倾盆而下;或如冲锋陷阵,爆竹连响。有时需要谈判人员一言不发,沉默是金。从语言概念来讲,沉默也是一种语言,或点头摇头,或耸肩摆手,或装聋作哑,或以坐姿表现轻蔑,或以伏案记录表示重视。眨眼摸耳皆含深意,一颦一笑皆成曲调,恰到好处的沉默不仅是一种语言艺术,而且有时能做到“此时无声胜有声”,达到语言艺术的较高境界。这一切都需要话度适中的原则,话度适中是指与说话质量语言艺术相关的各种因素都要掌握适度的原则,防止“过犹不及”。话度包括听度、力度、深度等。

(1) 听度。听度也就是让听者可以接受的程度,会说的不如会听的,表述中注意渗入听者顺心的话以及某些靠近其念向的条件。听者自然爱听,注意听。要激发对方的兴趣,语出惊人,造成悬念,引人入胜,适应语境。否则,听者将跟不上谈判思路,就摸不到谈判的脉搏,更达不成协议。

(2) 力度。说话力度是指谈判者论述中说话的强弱与用词的锋芒。声强表现为声音强劲有力,但不是高喉咙大嗓门儿;而声弱,表现为声轻而有气度,这样既使声调抑扬顿挫,又使论述内容富有感情色彩。

(3) 深度。深度指语言及其内容的深刻全面程度。在论述中灵活变化的深度可以反映不同的论述目的,只有长度没有深度,泛泛而谈,不得要领,不如画龙点睛,一语中的。军事上有句术语“伤其十指不如断其一指”。要使深度适当,还要注意结合问话的技巧,什么时候问话,怎样问话都是很有讲究的。对手直率,提问要简洁;对手内向,提问要含蓄;对手严肃,提问要认真;对手暴躁,提问要委婉;对手开朗,提问要随意,不可千篇一律。

3.1.2 国际商务谈判的原则

1. 平等性原则

平等是国际商务谈判得以顺利进行和取得成功的重要前提。在国际经济往来中,企业间的洽谈协商活动不仅反映着企业与企业之间的关系,还体现了国家与国家的关系,相互间要求在尊重各自权利和国格的基础上,平等地进行贸易与经济合作事务。在国际商务谈判中,平等性要求包括以下几方面内容。

(1) 谈判各方地位平等。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。不可颐指气使,盛气凌人,把自己的观点和意志强加给对方。谈判各方面尊重对方的主权和愿望,根据彼此的需要和可能,在自愿的基础上进行谈判。对于利益、意见分歧的问题,应通过友好协商加以妥善解决,而不可强人所难。切忌使用要挟、欺骗的手段来达到自己的交易的目的,也不能接受对方带强迫性的意见和无理的要求。使用强硬、胁迫手段,只能导致谈判破裂。

(2) 谈判各方权利与义务平等。各国之间在商务往来的谈判中权利与义务是平等的,既应平等地享受权利,也要平等地承担义务。谈判者的权利与义务,具体表现在谈判各方的一系列交易条件上,包括涉及各方贸易利益的价格、标准、资料、方案、关税、运输、保险等。如在世界贸易组织中,国与国之间的贸易和谈判,要按照有关规则公平合理地削减关税,尤其是限制或取消非关税壁垒。谈判的每一方,都是自己利益的占有者,都有权从谈判中得到自己所需要的,都有权要求达成等价有偿、互相受益、各有所得的公平交易。价格是商贸谈判交易条件的集中表现,谈判各方讨价还价是免不了的,但是按照公平合理的价格进行协商,对进出口商品作价应以国际市场价格水平平等商议,做到随行就市,对双方有利。为弥合在价格以及其他交易条件上的分歧,顺利解决谈判中的争执,就需要以公平的标准来对不同意见进行判定,而公平的标准应当是谈判各方共同认定的标准。在谈判的信息资料方面,谈判者既有获取真实资料的权利,又有向对方提供真实资料的义务。谈判方案以及其他条件的提出、选择和接受,都应符合权利与义务对等的原则。谈判者享受的权利越多,相应地需要承担的义务也就越多,反之亦然。

(3) 谈判各方签约与践约平等。商务谈判的结果,是签订贸易及合作协议或合同。协议条款的拟定必须公平合理,有利于谈判各方目标的实现,使各方利益都能得到最大程度的满足。签约、践约要使“每方都是胜者”,美国学者尼尔伦伯格的这句话充分体现了谈判的平等性要求,可以说是谈判成功的至理名言。谈判合同一经成立,谈判各方面须“重合同,守信用”,“言必信,行必果”,认真遵守,严格执行。签订合同时不允许附加任何不合理的条件,履行合同时不能随意违约和单方面毁约,否则,就会以不平等的行为损害对方的利益。

2. 互利性原则

在国际商务谈判中,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。国际商务谈判不能以胜负输赢而告终,要兼顾各方的利益。在国际商务活动中进行谈判,说到底就是为了说服对方进而得到对方的帮助和配合以实现自己的利益目标,或是通过协商从对方获取己方所需要的东西。

(1) 应将自己置身于对方的立场上设身处地地为其着想。把对方的利益看成与自己的利益同样重要,对其愿望、需要与担忧表示理解和同情,富于人情味,建立起情感上的认同关系,从心理上启开对方接纳自己之门。要记住:谈判虽为论理之“战”,然而谈判桌上为人所动的是“情”,常常是“情”先于“理”。

(2) 要了解对方在商务谈判中的利益要求是什么。谈判的立场往往是具体而明确的,利益却隐藏在立场的后面,出于戒心,对方不会轻易表白,即使显露,也是很有分寸、注意程度的。因而,了解对方的需求,应巧妙地暗探、策略地询问、敏锐地体味“话中之话”,机智地捕捉“弦外之音”。

(3) 在对对方有所知的基础上有的放矢地满足其需求。这是前面行为的目的,是最重要的一环。在商务谈判中考虑和照顾对方的利益,会引起对方的积极反应,促进互相吸引、互相推动的谈判格局的形成。自己的主动利他之举,能唤起对方投来注意和关心。谈判各方通常都有在该谈判中努力实现的利益目标,因此,为对方着想就要根据对方的利益目标满足其基本需要。在目标要求不一致的情况下,要尽可能寻求双方利益的相容点而投其所需。此外,还要注意对方非经济利益的需求,如安全感、归属感、自尊感、认同感、荣誉感等,这类需求得到满足,有时会产生某种意想不到的效果,使谈判的实质性问题得到轻而易举的解决,使自己受益无穷。莎士比亚说:“人们满意时,会付高价钱。”高明的谈判者自然明白个中奥妙。

3. 求同存异原则

谈判各方的利益要求完全一致,就无须谈判,因而产生谈判的前提是各方利益、条件、意见等存在分歧。国际商务谈判,实际上是通过协商弥合分歧使各方利益目标趋于一致而最后达成协议的过程。如果因为争执升级、互不相让而使分歧扩大,则容易导致谈判破裂。而如果想使一切分歧意见皆求得一致,在谈判上既不可能也无必要。因此,互利的一个重要要求就是求同存异,求大同,存小异。谈判各方应谋求共同利益,妥善解决和尽量忽略非实质性的差异。这是商务谈判成功的重要条件。

(1) 要把谋求共同利益放在第一位。在国际商务谈判中,各方之“同”,是使谈判顺利

进行和达到预期目的的基础,从分歧到分歧等于无效谈判。谈判中的分歧通常表现为利益上的分歧和立场上的分歧。参与谈判的每一方都要追求自身的利益,由于所处地位、价值观念及处理态度不同,对待利益的立场也就不同。需要指出的是,谈判各方从固有的立场出发,是难以取得一致的,只有瞄准利益,才有可能找到共同之处。而且,国际商务谈判的目的是求得各方利益之同,并非立场之同。所以,要把谈判的重点和求同的指向放在各方的利益上,而不是对立的立场上,以谋求共同利益为目标。这就是求大同,即求利益之同。

然而,求利益之同难以求到完全相同,只要在总体上和原则上达到一致即可,这是对求大同的进一步理解。求同是互利的重要内容,如果谈判者只追求自己的利益,不考虑对方的利益,不注重双方的共同利益,势必扩大对立局面,中断谈判,各方均不能有所得。一项成功的商务谈判,并不是置对方于一败涂地,而是各方达成互利的协议。谈判者都本着谋求共同利益的态度参与谈判,各方均能不同程度地达到自己的目的。林肯曾颇有感触地说:“我展开并赢得一场谈判的方式,是先找到一个共同的赞同点。”谈判的前提是“异”,谈判的良好开端则是“同”,谈判的推动力和谈判的归宿更在于“同”。

(2) 努力发现各方之“同”。国际商务谈判是一种交换利益的过程,而这种交换在谈判结束时的协议中才明确地体现出来。谈判之初,各方的利益要求还不明朗或不甚明朗,精明的谈判者能随着谈判的逐步深入从各种意见的碰撞中积极寻找各自利益的相容点或共同点,然后据此进一步探求彼此基本利益的结合部。谈判各方利益纵然有诸多相异之处,总能找到某种相同或吻合之点,否则在一开始就缺乏谈判的基础和可能。为了引导对方表露其利益要求,应在谈判中主动而有策略地说明己方的利益。只要你不表现出轻视或无视对方的利益,你就可以用坚定的态度陈述自己利益的重要性。坚持互利原则内在包含着坚持自己的利益,只是要把这种自我坚持奠定在对对方利益的认可与容纳的基础之上。忽视、排斥对方的利益和隐藏、削弱自身的利益,都不利于寻求相互之间的共同之处,都会妨碍谈判目标的正常实现。在解释自己的利益时,要力求具体化、生动化、情感化,以增加感染力,唤起对方的关切。在协调不同要求和意见的过程中,应以对方最小的损失换取自己最大的收获,而不是相反。

(3) 把分歧和差异限定在合度的范围内。求大同同时意味着存小异,存小异折射着谈判各方的互利性。绝对无异不现实,而差异太大难互利。就商务谈判而言,“小异”不只是个数量概念,更重要的是有质的含义。其质的要求有两个方面,一是谈判各方非利益之异,二是若存在利益上的差异则应为非基本利益之异。这是互利性要求的内在规定,是谈判协议中保留分歧的原则界限。谈判各方的不同利益需要,又可分为相容性的和排斥性的。属于排斥性的,只要不与上述原则要求相悖,允许存在于谈判协议之中;如是相容性的,则能各取所需,互为补充,互相满足。

在国际商务谈判中,互利不仅表现在“互取”上,还表现在“互让”上。互利的完整含义,应包括促进谈判各方利益目标共同实现的“有所为”和“有所不为”两个方面。既要坚持、维护己方的利益,又要考虑、满足对方的利益,兼顾双方利益,谋求共同利益,是谓“有所为”;对于难以协调的非基本利益分歧,面临不妥协不利于达成谈判协议的局面,做出必要的让步,此乃“有所不为”。谈判中得利与让利是辩证统一的。妥协能避免冲突,让步可

防止僵局,妥协让步的实质是以退为进,促进谈判的顺利进行并达成协议。

3.2 国际商务谈判的开局阶段

所谓商务谈判开局阶段,一般是指双方在讨论具体、实质性交易内容之前彼此熟悉和就本次谈判的内容双方分别发表陈述与倡议的阶段。它是在双方已做好了充分准备的基础上进行的。通过本阶段的商谈为以后具体议题的商谈奠定基础。因此,该阶段也称为非实质谈判阶段,或前期事务性磋商阶段。

谈判的开局对整个谈判过程起着至关重要的作用,它往往关系到双方谈判的诚意和积极性,关系到谈判的格调和发展趋势。一个好的开局将为谈判的成功奠定良好基础。这一阶段的目标主要是对谈判程序和相关问题达成共识,双方人员互相交流,创造友好合作的谈判气氛;分别表明己方的意愿和交易条件,摸清对方情况和态度,为实质性磋商阶段打下基础。为达到上述目标,开局阶段主要有两项基本任务:建立良好的谈判气氛和召开预备会议。

3.2.1 建立良好的谈判气氛

所谓谈判气氛,是指谈判双方通过各自所表现的态度、作风而建立起来的谈判环境。一般来说,谈判气氛可分为四种:热烈的、积极的、友好的;平静的、严谨的、严肃的;冷淡的、对立的、紧张的;慢慢腾腾的、松松垮垮的、旷日持久的。谈判气氛直接作用于谈判的进程和结果,不同的谈判气氛可能会导致不同的谈判效果。良好的谈判开局气氛应该有以下几个特点:一是礼貌、尊重的气氛;二是自然、轻松的气氛;三是友好、合作的气氛;四是积极进取的气氛。那么,怎样才能营造很好的谈判气氛呢?

1. 建立良好的谈判气氛的方法

1) 注意个人形象

一个人的形象主要包括服装、仪表、语言、行为等方面。一个人的形象在他人眼中是最重要的第一印象。有经验的谈判者可以从一个人的形象中看出该人是信心十足,还是优柔寡断;是精力充沛,还是疲惫不堪;是轻松愉快,还是怀疑猜测;是好战型,还是合作型。故此,作为一个谈判者应该特别注意个人形象的树立,不但要注意服装整洁,还要重视仪表美和行为端庄,才能为创造和保持良好的谈判气氛打下基础。

2) 沟通思想,加深了解,建立友谊

为了营造一种良好的谈判气氛,在谈判开始时,谈判人员不宜单刀直入或首先提出棘手敏感的问题,而应运用可以引起双方感情共鸣、交流的轻松话题和语言来开启谈判之门。如畅谈谈判的目的、议事日程安排、进展速度、谈判人员的组成情况等,也可以谈论双方感兴趣的题外话,还可以回忆往日合作成功的欢乐、感受等。在双方通过轻松的交谈感情已渐趋近、气氛比较和谐的情况下,一方才可以试探性地选择一些相同或近似的正式话题进行交流,以此由表及里、由浅入深地循序渐进,使正式谈判之门慢慢开启。

(1) 以谦和、坦诚来奠定谈判气氛的基础。热爱谦和是人类的共性,谦和往往比精明逞强更能获得人们的帮助和信赖。谦和不是谈判各方地位的反映,而是谈判力量的表现,

坦诚可以使谈判各方相互信任,创造感情上的相互接近。尽管谈判会出现争论,使用某种策略、技巧,但谦和与坦诚是不变的信条,应当成为谈判主旋律。只有这样,才能真正使整个谈判始终保持和谐的气氛。

(2) 营造谈判气氛应考虑的因素。不同内容和类型的谈判,需要有不同的谈判气氛与之对应。一般来说,确定恰当的谈判气氛需要考虑以下因素:

① 双方人员个人之间的关系。如果谈判人员双方之间有交往,且关系比较好,开局时,就可以畅谈友谊、畅谈以往的交往情境,还可以询问对方的家里情况,等等,以增进双方的个人感情。实践证明,一旦双方之间建立了良好的个人感情,那么,提出要求、做出让步、达成协议就比较容易。通常情况下,还可以提高谈判效率。

② 考虑谈判双方企业间的关系。谈判双方企业之间的关系,主要有以下几种情况:双方过去有过业务往来,且关系很好;双方过去有过业务往来,但关系一般;双方过去有过业务往来,但己方对对方印象不佳;双方过去没有业务往来。

双方在过去有过业务往来,且关系很好。在这种情况下,开局阶段的气氛应是热烈、真诚、友好和愉快的。开局时,己方谈判人员在语言上应该是热情洋溢的,内容上可以畅谈双方过去的友好合作关系或双方之间的人员交往,亦可适当地称赞对方企业的进步与发展,态度应该比较自由、放松、亲切。在结束寒暄后,可以这样将话题切入实质性谈判:“过去我们双方一直合作得很愉快,我想,这次我们仍然会合作愉快的。”

双方过去有过业务往来,但关系一般。那么,开局的目的是要争取创造一个比较好、和谐的气氛。这时,己方的谈判人员在语言的热情程度上要有所控制。在内容上,可以简单聊一聊双方过去的业务往来及人员交往,亦可说一说双方人员在日常生活中的兴趣和爱好,态度可以随和自然。寒暄结束后,可以这样把话题切入实质性谈判:“过去我们双方一直保持着业务往来关系,我们希望通过这一次的交易磋商,将我们双方的关系推进到一个新的高度。”

双方过去有过一定的业务往来,但己方对对方的印象不好。那么开局阶段谈判气氛应是严肃、凝重的。己方谈判人员在开局时,语言上在注意礼貌的同时,应该比较严谨,甚至可以带一点冷峻。内容上可以就过去双方的关系表示不满和遗憾,以及希望通过磋商来改变这种状况。在态度上应该充满正气,与对方保持一定距离。在寒暄结束后,可以这样将话题引入实质性谈判:“过去我们双方有过一段合作关系,但遗憾的是并不那么令人愉快,千里之行,始于足下,让我们从这里开始吧。”

过去双方从来没有业务往来。那么第一次的交往应努力创造一种真诚、友好的气氛,以淡化和消除双方的陌生感以及由此带来的防备,为后面的实质性谈判奠定良好的基础。因此,己方谈判人员在语言上,应该表现得礼貌友好,但又不失身份。内容上多以天气情况、途中见闻、个人爱好等比较轻松的话题为主,也可以就个人在公司的任职时间、负责的范围、专业经历进行一般性询问和交谈。态度上是不卑不亢,沉稳中不失热情,自信但不傲气。寒暄后,可以这样开始实质性谈判:“这笔交易是我们双方的第一次业务交往,希望它能够成为我们双方发展长期友好合作关系的一个良好开端。我们都是带着希望来的,我想,只要我们共同努力,我们一定会满意而归。”

③ 双方的实力。就双方的实力而言,无外乎有以下三种情况。

双方谈判实力相当。为了防止一开始就强化对手的戒备心理或激起对方的对立情绪,以致影响到实质性谈判,在开局阶段,仍然要力求创造一种友好、轻松、和谐的气氛。己方谈判人员在语言和姿态上要做到轻松又不失严谨、礼貌又不失自信、热情又不失沉稳。

己方谈判实力明显强于对方。为了使对方能够清醒地意识到这一点,并且在谈判中不抱过高的期望值,从而产生威慑作用,同时,又不至于将对方吓跑,在开局阶段,在语言和姿态上,既要表现得礼貌友好,又要充分显示出己方的自信和气势。

己方谈判实力弱于对方。为了不使对方在气势上占上风,从而影响后面的实质性谈判,在开局阶段,在语言和姿态上,一方面要表示出友好和积极合作;另一方面也要充满自信,举止沉稳,谈吐大方,使对方不能轻视己方。

3.2.2 召开预备会议

召开预备会议即在正式谈判之前召开会议,目的是使双方明确当次谈判的目标,以及为此目标而共同努力的途径和方法,为以后各阶段的谈判奠定基础。其任务有二:一是谈判通则的协商;二是进行开场陈述。

1. 谈判通则的协商

谈判通则的协商即双方就谈判目标(purpose)、计划(plan)、进度(pace)和人员(personalities)等内容进行洽商。谈判双方初次见面,要互相介绍参加谈判的人员,包括姓名、职衔以及在谈判角色等。然后双方进一步明确谈判要达到的目标,即双方共同追求的合作目标;同时双方还要磋商确定谈判的大体议程和进度,以及需要共同遵守的纪律和共同改造的义务等问题。

2. 进行开场陈述

所谓开场陈述,是指在开始阶段双方就当次谈判的内容,陈述各自的观点、立场及其建议。它的任务是:让双方能把当次谈判所要涉及的内容全部提示出来,同时,使双方彼此了解对方对当次谈判内容所持有的立场与观点,并在此基础上,就一些分歧分别发表建设性意见或倡议。当双方在预备会议上就当次谈判的目标、计划、进度和参加的人员等问题进行协商并基本达成一致意向以后,就需将开始阶段的谈判推进一步,即分别就当次谈判的基本内容发表开场陈述。

开场陈述的内容主要如下。

(1) 己方的立场。己方的立场即己方希望通过谈判应取得的利益,其中哪些又是至关重要的;己方可以采取何种方式为双方共同获得利益做出贡献;今后双方合作中可能会出现的成绩或障碍;己方希望当次谈判应遵循的方针;等等。

(2) 己方对问题的理解。己方对问题的理解即己方认为当次会谈应涉及的主要问题,以及对这些问题的看法、建议或想法等。

(3) 对对方各项建议的反应。如果对方开始陈述或者对方对己方的陈述提出了某些建议,那么己方就必须对其建议或陈述做出应有的反应。

开场陈述的特点是:双方分别进行开场陈述;谈判双方的注意力应集中在自己的利益上,不要猜测对方的立场;开场陈述不是具体的,而是原则性的;开场陈述应简明扼要。

开场陈述的方式一般有两种:一种是由一方提出书面方案发表意见;另一种是会晤

时双方口头陈述。在开场陈述时,到底采用哪一种方式,不能一概而论,应根据具体的谈判环境而定。但是有一点是非常明确的,即陈述应是正式的,应以轻松、愉快的方式表达出来,要让对方明白自己的意图,而不是向对方提出挑战。

陈述的时间要把握好度,双方尽量平分秋色,切忌出现独霸会场的局面。发言内容要简短而突出重点,恰如其分地把意图、感情倾向表示出来即可,但这并不是说态度模糊,关键的话还是要准确、肯定地讲清楚。例如,“希望有关技术方面问题的讨论结果,能使我们双方都满意”等。语言用词和态度上要尽量轻松愉快,具有幽默感,减少引起对方焦虑、不满和气愤的可能。否则,只会使对方产生敌意,筑起一道防御之墙,丧失对方原来可能协助或支持自己的机会。

陈述的结束语需特别斟酌,表明己方陈述只是为了使对方明白己方的意图,而不是向对方挑战或强加给对方接受。例如,“我是否说清楚了”“这是我们的初步意见”等都是比较好的语句。陈述完毕后,要留出一定时间让对方表示一下意见,把对方视为“回音壁”,注意对方对己方的陈述有何反应,并寻找出对方在目的和动机上与己方的差别。

对于对方的陈述,己方一是倾听,听的时候要思想集中,不要把精力花在寻找对策上;二是要搞懂对方陈述的内容,如果有什么不清楚的地方,可以向对方提问;三是归纳,要善于思考理解对方的关键问题。

3.3 国际商务谈判的磋商阶段

谈判磋商阶段又称实质性谈判阶段或讨价还价阶段,是指双方就各交易条件进行反复磋商和争辩,最后经过一定的妥协,确定一个双方都能接受的交易条件的阶段。它是关系到谈判的成败和效益盈亏的最重要阶段。一般来讲,本阶段又可细分为报价阶段和议价阶段。不过,值得说明的是:在谈判中这两个阶段往往不仅没有明确的界限,而且有时还相互不断交织在一起,但是经验丰富的谈判人员对谈判进入到什么阶段是十分清楚的。无论这两个阶段明显与否,有经验的谈判人员都竭力按照各阶段的先后顺序进行谈判。下面主要介绍一下报价阶段的有关内容。

3.3.1 报价阶段

所谓报价,是指谈判的某一方首次向另一方提出一定的交易条件,并愿意按照这些条件签订交易合同的一种表示。

在经历了谈判双方最初的接触、摸底,并对所了解和掌握的信息进行相应的处理之后,商务谈判往往由横向铺开转向纵向深入,即从广泛性洽谈转向对一个个议题的磋商。在每一个议题的磋商之初,往往由一方当事人报价,另一方当事人还价,这种报价和还价的过程就是报价阶段。不过这里所指的“价”是就广义而言,并非单指价格,而是指包括价格在内的诸如交货条件,支付手段,违约金或押金,品质与检验,运输与保险,索赔与诉讼等一系列内容。故此,所谓报价与还价,简言之就是双方当事人所报出的交易条件。在本阶段中,对报价者来说,他需要考虑的问题主要是如何确定和提出开盘价。而对于还价者来说,他需要考虑的问题则是如何确定还盘价以及如何向对方提出还盘价。当然,谈判双