

第 *1* 篇

商务谈判基础

- 第 1 章 商务谈判概论
- 第 2 章 商务谈判心理
- 第 3 章 商务谈判思维
- 第 4 章 谈判礼仪与谈判风格

第 1 章

CHAPTER 1

商务谈判概论

本章要点

- 谈判的含义与特点
- 谈判的构成要素
- 商务谈判的含义与特征
- 商务谈判的内容与种类
- 商务谈判的基本原则
- 商务谈判的成功模式

引例

沉默是金

某企业要改进内部管理系统，A 咨询公司率先得到了这个消息，几番较量下来，在竞争中脱颖而出，对方要求报价。A 公司分析后认为，对方既然迫切希望项目上马，而且对我方的方案非常认可，资金又雄厚，于是总体报价 200 万元，就算对方“砍价”，也有足够的价格空间。

然而一周过去了，对方没有任何反应。侧面了解，对方并没有与其他咨询公司接洽。又两周过去了，对方还是老样子。A 公司着急了，有人提出：看来是价格报高了，对方肯定觉得这个价格离谱，都懒得理我们……其实销售经理在报价时心里就在打鼓，早就准备好一旦这次“搏”不进马上降价。于是他们迅速报了第二次价格——150 万元，并解释上次是打印错误。

没想到对方还是没消息。于是他们又报价 120 万元、100 万元……等报出 80 万元的时候，销售经理已经非常沮丧。这时对方回应了：请马上过来签约！

项目的进展很顺利。接近尾声时大家聚餐，销售经理称赞对方的总经理是他所见过的最会谈判的人。然而，对方的一番话让 A 公司的精英们郁闷了好长的时间。

“其实你们最初报价的时候,我确实感到有些高,我们的预算是150万元。不过你们的方案确实不错。经过讨论,我们决定将成交价定在150万~180万元。但这时我们内部出现了反对管理改革的呼声,尤其部分董事也有所顾虑。所以我们就花了将近一个月的时间做内部解释协调工作,在争取到他们的支持后,计划马上找你们谈。没想到你们的第二份报价到了,是150万元。这大出我们的意料,而且你们重新报价的理由居然是‘打印错误’。这让我们感到你们的报价还有下降的空间,而且你们显得很急迫。于是我们静观其变,结果大家都知道了:80万元成交。非常感谢大家卓有成效的工作。从这个项目完成的质量和效果来看,80万元确实是非常超值的。我一定会在其他企业面前替你们好好宣传,当然这次的价格我会保密的。”

资料来源:程烈. 销售谈判之讨价还价篇[EB/OL]. 第一营销网, <http://www.cmmo.cn/article-105526-5.html>, 2012-08-10.

商务谈判是商务活动中的重要环节,很多情况下交易的达成都需要双方进行紧张而激烈的谈判。在了解和研究商务谈判理论之前,必须对商务谈判的基本知识有所认识。首先,要了解的是商务谈判的含义及特征。何谓谈判?作为一项有意识的社会活动,商务谈判具有何种特征?其次,需要熟悉商务谈判的内容和种类,以此指导实践工作,在实际工作中做到辨别情况,有的放矢。最后,必须理解和掌握商务谈判的基本原则以及商务谈判的成功模式,以便在谈判活动中有章可循,找到一条能够顺利到达成功彼岸的道路。

1.1 谈判与商务谈判的含义及特征

1.1.1 何谓谈判

“谈判”一词听起来似乎有些神秘、玄妙,有时甚至令人生畏。其实,我们每个人每天都会接触到有关谈判的内容,只是我们没有明确地意识到而已。比如我们上街购物,会很自然地与货主讨价还价。如果说谈判真的有什么玄妙之处的话,那么它的玄妙之处就在于:它是一项既充满智慧、勇气,又充满艺术和技巧的人类活动。在当今经济发展的世界,谈判活动已成为企业对外交往的重要手段,直接影响着各种人际关系。谈判不仅包括一切正式场合的谈判活动,也包括一切个人间、企业间和政府间的关系。如今,谈判已发展成了一门新的学科,即谈判学。谈判不再是欺诈或其他敌对关系的同义语;相反,它已被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。作为一门学科,它使任何谈判人员都能受到启迪,得到有益的借鉴,并获得圆满的成功。

那么,什么是谈判呢?

谈判就是指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需求,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。简言之,谈判是一种人们为了改变相互关系而交换意见,为了取得一致而相互磋商的行为和过程。

为了很好地理解和把握谈判的内涵,我们可以从多个角度来消化吸收它。

1. 谈判的内在动力

谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需求,是基于一定的需求而进行的人类

活动。

谈判的内在动力是需求,而且,满足一方的需求会涉及或影响另一方需求的满足,任何一方都不能无视他方需求的满足。也就是说,客观上谈判各方之间各自的需求是既统一又矛盾的关系。例如,中外双方经过磋商谈判在中国境内建立一个合资企业,合资企业所需先进技术由外方提供。对外商而言,举办这种合资企业,其目的和需求应该是利用技术上的优势,通过合资这种形式,绕过直接贸易的障碍,利用中国政府给予中外合资企业的许多便利,开拓和占领中国广阔的市场,并获取长期丰厚的利润。而对中方来讲,其目的和需求则是利用外商的先进技术,并积极消化和吸收这种技术的精华,提高我国在该项产品生产上的技术水平。同时,还可向外商学习其对先进技术的管理,在使产品满足国内市场的同时,积极争取出口创汇。显而易见,中外双方的目的和需求是既统一又矛盾的。其统一的一面体现在:中外双方要想实现各自的愿望和需求,就必须通过双方努力,建立合资企业才能实现。通过合资,一方面,中方能够引进外商的先进技术;另一方面,外商能够绕过直接贸易的种种限制和不便,直接接近和开拓中国市场。诚然,这里所指的先进技术,是技术的拥有者所不愿出售的。其不愿出售的原因不外乎是出售技术所获取的利润没有通过使用技术、生产出产品加以出售丰厚;也可能是将技术转让给他人会反过来危及原技术拥有者的产品市场,结果会出现失大于得的“飞镖效应”。因此,双方都会认为合资是统一各自需求的最佳途径。其矛盾的一面体现在:外商提供先进技术的目的是要开拓和占领中国的广阔市场,并获取高额利润,而不是真正地从中国国情出发,来帮助中国提高技术水平;中方举办合资企业的目的是要吸收国外先进技术和先进的管理经验,提高国内现有技术水平,最终实现产品国产化,并积极发展出口,多创外汇,而绝对不是真正地敞开大门,把国内市场拱手相让给外商。可见,对中方来讲,是以市场换技术,而外商则是以技术换市场。没有市场,就无法引进外商的先进技术;没有先进技术,就难以打入中国市场。这就充分体现了中外双方之间既统一又矛盾的利害关系。

2. 谈判各方的联系

参与谈判的各方必须有一定关系。不管是直接联系还是间接联系,总之,他们之间必须有一定关系或联系,否则,他们就不会走到一起来谈判。很显然,彼此毫无关系的各方肯定不会进行谈判,只有当他们之间存在一定的联系或关系时,才有可能进行谈判。

3. 谈判中的信息交流

谈判各方之间在需求上的既统一又矛盾的关系,使得各方必须通过信息交流、磋商来解决,通过协商来求得一致意见,满足各自的需求。谈判不可能是单方面的,也不可能不通过信息传递这种方式来交换意见。即使是发生在哑人之间的谈判,也会借用手势或文字来传递信息、交流意见,最终达成一致。

4. 知识与手段

谈判是人们为了确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的一种积极的行为。这种行为和活动要涉及有关人的许多方面和领域。作为一个合格的谈判人员,不仅要精通谈判内容所涉及的专业知识,还要很好地认识和了解有关人文方面的知识。既然谈判不可能是单方面所完成的行为,那么,一方就要通过谈判与他方进一步发生关系。这种关

系在各方谈判人员的努力下,或是得到加强,或是变更,或是消除。例如,房屋租赁关系,可以通过谈判变更为买卖关系。人们可以借助谈判的手段来有意识地、积极地改变他们各方面的相互关系,是一种有效解决矛盾的积极行为和活动。

5. 谈判过程

谈判是一个过程。谈判不只是指各方达成协议的一时一刻,还包括人们为谈判所作的调研及一切准备工作,以及双方达成协议后的贯彻和实施过程。因此,谈判是需要时间的,也是要耗费一定谈判成本的,复杂的谈判更是这样。

通过以上五点,我们已对谈判的内涵有所了解。另外,从谈判的外延上分析,谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判是泛指一切为寻求意见协调而进行的思想、意愿交流磋商的全过程。比如说,公司为分发红利而召集的讨论会,父母为给儿子购买小汽车而进行的协商,等等,都是一种广义的谈判。日常生活中的每个角落都充斥着这类谈判;生活中的每个人都是广义谈判的谈判者。因此说,生活中只要我们稍加留意就会发现:谈判,是现代社会无时不在、无时不有的现象,整个世界就像一张偌大的谈判桌。狭义的谈判是指有准备、有步骤地,为寻求意见协调,并用书面形式予以反映的磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征。

1.1.2 谈判的特点

作为人类一种有意识的社会活动,谈判具有以下几个特点。

1. 谈判是一个通过不断调整各自需求,最终使谈判各方的需求相互得以调和,互相接近,从而达成一致意见的过程

比如,在裤子交易市场内,买主正在为批发裤子交易与卖主谈判。卖主根据货物买卖的常规做法是,首先开价 160 元,买主又一次仔细地看看裤子的做工,并指着一处有些粗糙的地方说:“能否将价格压低?”卖主再次要价 150 元,并且强调已是合理价,买主见机报了自己的价为 130 元。卖主再一次将价格降到 145 元,买主又还了一个价为 135 元,最后双方以 140 元成交。可见,在这场谈判中,买卖双方都是通过不断调整各自的报价而使价格相互接近,最后在 140 元这一价格点上达成利益的平衡。需要指出的是,利益上的平衡不等于利益上的平均,而是双方各自在内心所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成是谈判。

2. 谈判具有“合作”与“冲突”的二重性,是“合作”与“冲突”的对立统一

谈判的合作性表现在,通过谈判而达成的协议对双方都有利,各方利益的获得是互为前提的。而谈判的冲突性则表现在,谈判各方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。为了很好地解决谈判中的这对矛盾,首先必须对此有深刻的认识。其次在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略和战术时,必须注意既要不要损害双方的合作关系,又要尽可能为本方谋取最大的利益,即在这二者之间找到一个平衡点。

在实际谈判过程中,这个平衡点不是所有参与谈判的人员都能找到的。实践中我们常常会看到有些谈判人员只注意谈判存在的合作性的一面,而忽视谈判的冲突性,十分害怕与对方发生冲突,当谈判因存在冲突而陷入僵局时便茫然不知所措。因而,为了避

免冲突而对对方提出的意见和要求,只是退让和承诺,不敢据理评价和反驳,不敢积极地争取自己的正当利益。如果遇到那些善于制造冲突、乐于通过战而取胜的强势谈判对手,则常常会吃亏受损。与此相反,有的谈判人员只注意谈判冲突性的一面,而忽视合作性的一面,视谈判为一场你死我活的战斗,只讲究一味地进攻,甚至最终将对手逼出谈判场外,回过头来看自己也是劳而无获。对于谈判人员来讲,应该提倡在合作前提下达到利益最大化,即在使对方通过谈判有所收获的同时,使自己获得更多的收获。此所谓“合作的利己主义”做法。

3. 对谈判的任何一方来讲,谈判都有一定的利益界限

对此,美国谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格有这样一段精彩的论述:谈判人员的眼光不能只盯着“再多要一些”,当接近临界点的时候,必须清醒警觉,毅然决断,当止即止。参与谈判的每一方都是有某些需要应该得到满足的,如果把其中任何一方置于死地,那么最终大家都将一无所得。这段话意在告诉人们,参与谈判的人员应该注意把握彼此的利益关系,明确利益界限。有关这一特征我们可十分形象地用图 1-1 来表示。

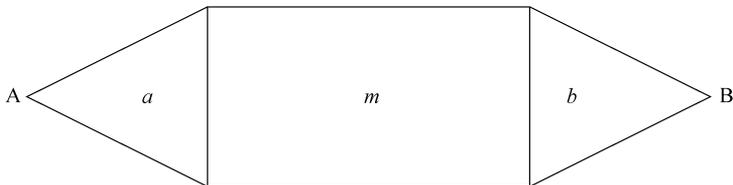


图 1-1 谈判双方利益关系

在这里,我们形象地称谈判的双方为 A、B,整个图形内区域即 $a+m+b$ 代表谈判的总利益。 a 代表 A 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益, b 代表 B 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益, m 代表 A、B 双方经过磋商、积极争取得到的利益。对 A 方来说,很显然,其利益界限是 $a \leq A \leq a+m$,如果谈判的结果不在此范围内成交(如 $A < a$),则 A 方必然难以承受,只好退出谈判而使谈判破裂;若 $A > a+m$,这时 B 方又会感到不利而退出谈判。同样,对 B 方来讲,他在谈判中的利益界限应是 $b \leq B \leq b+m$,如果谈判的结果不在此范围内达成协议,比如 $B < b$ 或 $B > b+m$,都会使 B 方或 A 方退出谈判而使谈判破裂。因此,了解和把握谈判的利益界限问题是非常重要的。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求,不能一味地要对方让步,否则最终会因对方退出而使自己可能到手的利益丧失掉。当然,自己也不能无止境地退步,这就是人们常说的在谈判中要把握住进攻的“度”。把握住成交的时机是非常关键的,对“度”的恰当把握,是衡量谈判者在谈判中作用大小的重要指标。

诚然,具体谈判各方所得利益的确定,完全取决于谈判各方的实力以及谈判艺术与技巧的运用。谈判前人们是无法准确预计谈判的结果的,无法根据某些规则具体计算出彼此之间最后所得的利益。最终如何划分谈判的总利益,完全取决于双方的谈判实力对比,以及谈判的艺术与技巧的发挥。

4. 谈判既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机整体

首先,谈判是人们协调彼此之间的利益关系、满足各自的需求并达成一致意见的一

种行为和过程,谈判人员必须以理性的思维对所涉及的问题进行系统的分析和研究,根据一定的规律、规则来制订方案 and 对策,这就充分地体现了谈判的科学性的一面。其次,谈判是人们的一种直接交流活动,谈判人员的素质、能力、经验、心理状态以及思维的运用,都会直接影响谈判的结果,具有难以预测性。同样的谈判内容、条件和环境,不同的人去谈判,其最终结果往往会不同。这就是谈判的艺术性的体现。

对于一个谈判者来讲,在谈判中既要讲究科学,又要讲究艺术。也就是说,在涉及对谈判双方实力的认定、对谈判环境因素的分析、对谈判方案的制订以及对交易条件的确定等问题时,更多地体现出谈判科学性的一面,而在具体的谈判策略与战术的运用上,则比较多地体现了谈判的艺术性的一面。“科学”告诉我们在谈判中如何做,而“艺术”则帮助我们吧谈判做得更好。

1.1.3 谈判的构成要素

一项完整的谈判活动须具备以下要素,否则,谈判活动就无法进行。

1. 谈判主体

在谈判活动中,主体的存在是必然的,谈判主体也就是谈判当事人。一般来说,谈判当事人常常具有双重性:一是谈判的代表者,即谈判的个体或团队;二是谈判组织,即谈判者所代表的组织。

2. 谈判客体

谈判活动要有谈判的标的和议题,即谈判客体。所谓谈判标的是指谈判的事物,如贸易型谈判的标的是买卖的货物,服务型谈判的标的是服务的内容等;所谓谈判的议题是指谈判的具体内容或交易条件,如价格、数量、质量、付款方式等。

3. 谈判目的

谈判目的是构成谈判活动不可缺少的因素。只有谈判主体和客体,而没有谈判目的,就不能构成真正的谈判活动,而是闲谈。正因为谈判各方面鲜明的目的性,才会使得谈判活动具有较强的冲突性和竞争性,而闲谈则不涉及各方的利害关系,也不会导致双方的对立和竞争。

4. 谈判行为

谈判活动是通过谈判双方的谈判行为进行的。有谈判的主体、客体和目的,而没有谈判的行为,则只是谈判的构想,而不是谈判的现实。谈判行为是指谈判主体的言行举止或具体活动,是解决谈判结果的主要因素。

5. 谈判环境

谈判活动都是在特定的环境下进行的,受到环境的具体制约,脱离了具体的环境去谈论谈判就没有意义。这种环境既包括了外部的大环境,如政治、经济、文化、市场、竞争等,亦包括了谈判的小环境,如时间、地点、场所、交往空间等。

6. 谈判结果

一项完整的谈判活动必须有谈判结果。无论谈判成功与否,都需要有相应的结果。没有结果,则意味着谈判活动还没有结束。有些谈判旷日持久或相持不下,但只要没有明确的谈判结果,谈判就有继续的可能。谈判活动不了了之,只能成为“不完整的谈判”,

应尽力避免。

以上因素既是谈判的构成要素,也是影响谈判活动具体进行的因素,更是分析和研究谈判的依据和来源。

1.1.4 商务谈判的含义

人类谈判的种类是多种多样的。有国与国之间的外交谈判,有政党与政党之间的政治谈判,还有敌对双方之间的军事谈判,以及艺术团体或个人之间的文化艺术谈判等。商务谈判是指经济组织在经济活动中,以经济利益为目的,因各种业务往来而进行的谈判,包括一切国内经济组织间的商务谈判以及国内经济组织与国外经济组织间的涉外商务谈判。不管是国内商务谈判还是国际商务谈判中的“商务”一词,都泛指经济组织或企业的经济事务,而不是指狭义上的商业活动事务,以区别于政治事务、军事事务和外交事务。

谈判是门艺术,商务谈判则更能具体体现出谈判的艺术魅力。在涉外商务谈判过程中,常常会涉及外贸、科技、法律、金融、哲学、文学、艺术、演讲等多种学科的知识,对这些知识的灵活运用,能够在涉外经济交往中,对业务的效率、经济效益等方面起到不可忽视的作用。这正是商务谈判所追求的艺术效果,也是商务谈判展示给每个经济组织或企业的机遇,谁能把握好这个机遇,谁就将在商务谈判中取胜,为企业或经济组织争得近期乃至长远利益。

1.1.5 商务谈判的特征

商务谈判除了具有谈判的共性特点外,还具有其个性特征。

1. 以经济利益为目的

人们之所以要坐下来进行谈判,就是因为各自有一定的需求要得到满足。参与谈判的各方,其目的或需求是不尽相同的。商务谈判的目的就是要获得经济上的利益。在具体的谈判中,有的谈判人员可能会调动和运用各种因素,运用各种战略及战术,有的甚至运用许多非经济的因素来影响谈判,但是不管怎样,其最终目的仍然受经济利益的驱使,目标仍然是经济利益。

2. 以价格作为谈判的核心

尽管商务谈判所涉及的因素不仅仅是价格,价格只是谈判的内容之一,而且谈判者的需求或利益也不唯一表现为价格,但价格却在几乎所有的商务谈判中扮演着核心内容的角色,这主要是因为双方经过谈判,最后经济利益的划分可直接通过价格表现出来。谈判各方在其他利益因素上的得与失,拥有的多与少,在多数情况下均能折算为一定的价格,通过价格的升与降得到体现。例如,质量因素。不同等级的产品,标志着产品质量上存在差别,其价格当然有所不同。又比如,数量因素。多买少算是人们习惯的做法。买一双袜子需要3元,两双则只要5元。这就是通过价格差将数量差折算了出来。

另外像付款时间因素、交易方式因素等,都可折算为价格因素。但是,这样的折算并非在任何时候都能行得通,也就是说,有些时候谈判人员并不一定愿意接受这种折算。

在谈判中,对于商务谈判人员来讲,了解价格是商务谈判的核心,价格在一定条件下

可与其他利益因素相折算这一点很重要。因为我们一方面要以价格为中心,坚持自己的利益;另一方面又不要仅仅局限于价格,可以拓宽自己的思路,从其他利益因素上争取利益。有时,在其他利益因素上要求对方让步可能比从价格上争取对方让步更容易做到,并且可以隐蔽自己的行动,这是精明的谈判人员习惯的做法。

3. 讲求谈判的经济效益

商务谈判本身就是一项经济活动,而经济活动本身要求讲究经济效益。与其他政治、军事类谈判相比,商务谈判更重视这一点。在商务谈判中,谈判者必须时刻注意谈判的成本和效率如何,也就是必须考虑效益的问题。事实上,经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标,不讲求经济效益的商务谈判,本身就失去了价值和意义。

以上为商务谈判的个性特点。对于涉外经济业务来讲,其商务谈判除了具有以上特点外,由于涉外业务作为一种跨国界的活动,还具有一些特殊性,表现在适用的法律方面是以国际经济法为准则的,经济体制和社会文化背景、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,从而使得影响谈判的因素大大增加。这些都关系到国际贸易、国际金融、国际保险、国际运输等一系列问题。显然,这些问题在国内企业之间的业务谈判中是不会涉及的。

1.2 商务谈判的内容与种类

1.2.1 商务谈判的内容

商务谈判是商业事务的谈判,包括商品买卖、劳务买卖、工程承包、咨询服务、中介服务、技术转让和合资合作等方面的谈判。但无论是哪一方面的商务谈判,一般都包括下述基本内容。

1.2.1.1 合同之外的商务谈判

合同之外的谈判,是指合同内容以外事项的谈判,它是谈判的一个重要组成部分,为谈判直接创造条件,影响着合同本身的谈判效果,因此要加以重视。它主要包括以下几个部分。

1. 谈判时间的谈判

它是关于谈判举行时间的谈判。谈判时间可能是一方决定的结果,也可能是双方协商的结果。谈判时间不同,对双方的影响是不同的,这是因为时间不同,双方的准备程度不同,外部环境的变化不同,双方的需求程度不同,进而谈判实力也不同。因此,谈判者要尽量争取于己方有利的时间。

2. 谈判地点的谈判

它是关于谈判举行地点的谈判。一般来说,主场谈判比客场谈判更有利。谈判到底在哪一方举行,往往由谈判实力强的一方决定,但也是可以通过谈判策略争取的。

3. 谈判议程的谈判

它是关于谈判的议题安排的谈判,先谈什么、后谈什么,该谈什么、不该谈什么,主要谈什么、次要谈什么等,对谈判结果的影响是显而易见的。谈判议程是谈判策略的重要