

商务谈判概述

〔学习目标〕

了解商务谈判的基本类型和特征；
理解商务谈判的重要意义，深刻地认识到谈判就在我们身边；
明确商务谈判的基本概念、基本要素和商务谈判的目的；
掌握商务谈判的基本原则。

〔技能要求〕

掌握商务谈判的基本方法；
学会用商务谈判的三种不同方法处理问题。

〔学习指导〕

本章是对全篇概括性的论述。商务谈判是综合性的学问和艺术，需要广博的知识、雄辩的口才、灵敏的思维和灵活的方法。

本章的重点是要求学生掌握商务谈判的含义和目的、商务谈判的基本原则和方法，深刻理解商务谈判的重要意义。

本章的难点是商务谈判的方法在实践中的应用。

第一节 商务谈判的内涵

一、谈判就在我们身边

当今时代，世界上充满着各种各样的谈判。不管你是否意识到，在现实生活中我们每个人每天都在进行谈判。在家里，夫妻双方为如何教育孩子争执不休，是谈判；在单位，为争取提高待遇与领导交换意见，是谈判；在商场，买卖双方为一种商品讨价还价，也是谈判。

当你拿起报纸,上面总会有中美就知识产权进行谈判、苏美就间谍案纠纷进行谈判、中国企业收购国际著名品牌进行谈判之类的内容。

当你打开电视,屏幕上就会出现中东谈判陷入僵局,美国同各国就 9·11 事件后的反恐怖行动进行谈判,印度同巴基斯坦就克什米尔问题进行谈判的信息。

让我们大胆设想一下,在同一分钟里,在世界的各个角落正在进行着多少种谈判呢?恐怕谁也说不清楚,谈判覆盖了人们生活的方方面面,人们需要谈判。

美国谈判协会会长尼尔伦伯格说:“只要人们为改变相互关系而交换观点,只要人们为了达成一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

谈判是普遍存在的。有分歧、有矛盾、有利益冲突,就会有谈判。谈判是解决分歧、化解矛盾、平衡利益的必然选择。

翻开历史的画卷,在跌宕起伏的历史进程中,许多重大历史事件,无不闪烁着谈判者超人的智慧与谈判技巧。春秋战国时期,苏秦、张仪凭三寸不烂之舌,成合纵连横之功,开中国说家之先河,诸子百家中自成一家;晏子出使楚国,扬国威而不辱使命;蔺相如大义凛然,据理力争方能完璧归赵;诸葛亮舌战群儒,促成吴蜀联盟,才有赤壁大战,形成三国鼎立之势。

在经济发达的现代社会里,人们不知不觉地卷入形形色色的商务活动之中。因为人类种种复杂的需要,是人类活动的基本动力。人们众多的需要,需从周围的人们中间获得满足,构成一定形态下的交换关系。这种关系得以实现,是双方经过沟通互相满足了对方需要的结果,是谈判的结果。

时代的车轮已经驶入 21 世纪,由于信息时代的到来,世界正变得越来越小,国际间的交往日益频繁。我国的改革开放政策和现代化建设所取得的巨大成就,及其广阔的市场,吸引着各国商人纷至沓来,中国人也越来越多地走出国门,把生意做到了世界各地。

在如今的商务活动中,无论是政府组织的建设项目,还是企业开展的技术引进或是货物买卖、金融保险、国际运输、咨询服务等都需要商务谈判。

谈判是现代社会无时不在、无处不有的现象。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题就要进行谈判。在商业领域,谈判更是商务人员的必修课。他们与贸易伙伴、竞争对手之间,为了达到一定的目的,形成某种共同的意愿,都需要谈判。

总之,现实世界就是一个巨大的谈判桌,不管你是否愿意,你都是一个参加者。人们为了适应生活、满足工作要求、处理冲突,都会坐到谈判桌边来,想方设法利用谈判来满足需要和欲望,以达到自己目的。如果没有需要和欲望,也就不会有谈判了。因此,为了事业的成功,为了谋求一个美好的生活氛围,我们每一个人都应学习和掌握谈判。

二、商务谈判的含义

(一) 商务的含义

按照我国上海辞书出版社出版的《辞海》(缩印本)上的解释,商务应理解为商业活动,即贸易或交易,指买卖行为。商务是法人在市场上从事的一切有形资产与无形资产的交

换或买卖活动的泛指和总称。即通俗意义上的“做生意”。

按照国际习惯划分,商务行为可以分为四种:

第一种,直接媒介商品的交易活动,如批发、零售商业,直接从事商品的收购与销售活动,成为“买卖商”。

第二种,为“买卖商业”直接服务的商业活动,如代理、经纪、运输、仓储、加工、整理等,成为“辅助商”。

第三种,间接为商业活动服务的行为,如金融、保险、信托、租赁等,成为“第三商”。

第四种,具有劳务性质的活动,如宾馆、旅行社、美容院、影剧院以及商品信息、咨询、广告等劳务,成为“第四商”。

(二) 谈判的含义

什么是谈判?美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·I. 尼尔伦伯格在《谈判艺术》一书中指出:“谈判的定义极为简单,而涉及的范围最为广泛,每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们是为了改变相互关系或交换观点,只要人们是为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

人们常常把“谈判”理解为“洽谈”。按照我国《辞海》的解释:洽,为协和、和睦之意。而对谈判的解释:谈是“讲论,彼此对话”;判则为“评断”,谈判意为评断性的讲论。一切有关“协商”、“交涉”、“商量”、“磋商”的活动都是谈判,这是就谈判广义而言。

狭义的谈判,是指在正式的场合下,两个或两个以上的组织或个人,对涉及切身权益的有待解决的问题进行充分交换意见和反复磋商,以寻求解决的途径,最后达成协议的合作过程。

理解谈判的内涵,要注意把握两点:一“谈”,就是谈各自的合作意向。谈其必要性,谈发展的前景,谈采取的措施和实施的手段。二“谈”,就是对合作而引起的责任承担、风险分担、亏损或赢利的分配、权利分享、义务贡献等,逐条逐句地做出数字、范围、界限标准和时限方面的判定。

(三) 商务谈判的含义

商务谈判是关于商业事务上的谈判,具体是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协议的经济交往活动。所以也有人把商务谈判称为经济谈判。

商务谈判产生的前提是:

- (1) 双方(或多方)有共同的利益,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)愿意采取一定的行动达成协议;
- (4) 双方(或多方)都能互利互惠。

随着我们社会主义经济体制建设的完善,企业作为独立法人的地位得到充分的体现,尤其是加入了 WTO 后,企业自主权越多,意味着活动的空间越大,而需要处理的与外界事物之间的关系也越多。

企业在扩大对内与对外经济交往的活动中,需要用谈判来促进彼此的了解,共通信息,推销商品,引进设备,采购原材料、燃料,广泛地扩展经济与基础合作。与此同时,由于种种原因出现的经济利益冲突、争议、纠纷也越来越多,企业需要运用谈判方式来解决。因此越来越多的企业家把更多时间和精力放在商务谈判活动上。

(四) 商务谈判是科学性和艺术性的统一

商务谈判是一门科学。首先,商务谈判涉及多门学科的知识。商务谈判所研究的是在激烈市场竞争中,对参与谈判的买卖双方,彼此相互制约、相互合作、相互竞争并在特定方式下体现相互的经济利益关系,以及由这样的经济利益关系所决定的相应的谈判方针、原则、方式、技巧和策略,整个谈判活动,涉及贸易、金融、企业管理、市场营销、商法等知识;同时又涉及社会学、心理学、公务关系学、语言学、运筹学、逻辑学等广泛的知识领域。从这个意义上说,商务谈判是以上各门学科知识的综合。其次,商务谈判存在一定的规律性。商务谈判的规律性要求谈判者在发挥主观能动作用的同时,应有所遵循,并根据具体情况来制订对策。

商务谈判是一门艺术。在谈判的过程中参与人员的素质、能力、经验、心理状态、情感,以及临场的发挥状态对谈判进程的结果有极大影响,使谈判的结果体现出极大的不确定性。在实践中人们常常会听到“与某某人谈判很愉快”,“与某某人谈判令人赏心悦目”,“与某某人谈判让人心闷气憋”,“与某某人谈判令人讨厌”。其实这些都与谈判艺术有很大的关系。

无论谈判的具体内容如何,为了达到预期的目的,在实施既定方案的过程中,谈判者应注意将原则性与灵活性结合起来。以理服人、以情动人,抓住一切机会与对方沟通感情,进而影响对方的观点和立场,这就是谈判艺术的体现。

阅读资料 1-1

语言艺术的典范

我们敬爱的周恩来总理蜚声海内外,他应变机敏、气魄非凡、言辞犀利、柔中有刚,是谈判中能够出色运用语言艺术的典范。有一次在北京举行的一次记者招待会上,周总理在介绍我国经济建设的成就及对外方针后,一西方记者问道:“中国人民银行有多少资金?”这明显是一种讥笑。

对此,周总理婉转地说道:“中国人民银行的货币资金嘛,有 18.88 元。”这一回答,全场愕然,顿时场内鸦雀无声,静听他细作解释:“中国人民银行发行面额为 10 元、5 元、2 元、1 元、5 角、2 角、1 角、5 分、2 分、1 分共 10 种主辅人民币,合计 18.88 元。中国人民银行是由全中国人民当家作主的金融机构,有全国人民做后盾,信誉卓著,实力雄厚,所发行的货币,是世界上最具有信誉的一种货币,在国际享有声誉。”一番话,语惊四座。接着,全场爆发出热烈的掌声……

资料来源:刘文广、张晓明. 商务谈判. 北京:高等教育出版社,2000

三、商务谈判的意义

1. 增加对谈判双方的了解

当谈判双方明确表示谈判意向时,一方所了解的仅仅是对方交易的需要,对其他却一无所知,或知之甚少。仅有谈判意向并不构成谈判行为,因此还需要通过谈判加强彼此的了解。

当然,在正式谈判前,一方可对对方的资信、经营等一般状况作一些间接的调查,但这只是一种抽象的了解,因为一项交易的内容和目的是具体的,对方在这次交易活动中的具体态度、实力等情况必须在与对方发生联系的谈判中,面对面地观察、判断才能明确。

2. 平衡谈判双方的利益

商务谈判中合同的签订、协议的执行,直接影响谈判双方经济利益的得失。成功的商务谈判常常使双方获得的利益大体相同。在最初的谈判中,双方所提出交易无不是有利于自己的一方或者说有意过分强调自己的利益,正所谓“买者喊低价,卖者叫高价”。

但这只不过是一种策略,因为双方都清楚地知道,最后交易很难按照任何一方喊出的初始条件来达成,这样做无非是为自己谈判中留有余地。双方这种共同的交易心理会导致交易利益上的平衡。只有平衡谈判双方的利益,达到双赢结果才是成功的谈判。

3. 约束谈判双方履行义务

在现货交易中,通过短暂的讨价还价,买卖双方即按约履行义务,并获得相应权利,极少发生纠纷。通过商务谈判而达成的非现货交易活动大多数都是在未来某一时间进行,尤其是劳务、技术、资金转让等,履行义务有一个较长的时间范围,为防止一方不履行义务,通过谈判及合同的签订加以约束。

不仅如此,在正式谈判中,任何一方的行为都具有一定的法律意义,受到某种程度的约束。询盘、发盘、还盘、接受等要按一定的要求进行并对谈判发生作用与影响。

4. 发展和开拓谈判双方合作领域

从表面上看某次谈判活动成功是一方从该项交易中获得尽可能多的现实经济利益。但真正的商务谈判成功者却并不这样想,他们所谋求的是通过每次谈判活动与对方成长久、稳固、友好的合作关系,注重双方交易的长期利益,开拓双方新的业务合作领域,促进双方事业的共同发展。

5. 提高和改进交易双方管理水平

商务谈判是管理活动的一部分,科学地进行谈判可以提高企业的管理水平。企业管理活动主要是对企业经营过程进行计划、组织、指挥、监督和调节,其中经营计划除了接受国家宏观计划粗线条的指导外,还与其他经济组织之间发生联系。计划的执行,都是通过先谈判后签订合同实现的。

通过谈判还可以发现和借鉴对方管理上的先进经验,分析寻找本企业管理中存在的问题,从而制订有效措施予以纠正。谈判具体表现为业务活动上的竞争和管理能力上的较量,有竞争、有较量就能给自己的业务管理活动以启发和提高,是学习借鉴对方经验的好时机。

四、商务谈判的基本要素

商务谈判的基本要素是指形成整个商务谈判所必需的、最基本的元素,它是从静态结构来揭示商务谈判的内在基础。它包括商务谈判当事人、商务谈判标的、商务谈判环境三个方面。

1. 商务谈判当事人

商务谈判的当事人是指参与商务谈判的所有人,分别由谈判双方派出。另外,有些商务谈判是一种代理或委托活动,如果交易当事人因故不能参与谈判,其代理人可凭当事人委托的文件代理谈判。

在被委托权限内,代理人的意志就是被代理人的意志,对代理人行为的约束最终是对被代理人的约束。交易双方是交易过程中的行为主体,交易活动的结果直接涉及他们的经济利益和其他利益,而谈判活动是交易活动的前奏,对交易结果起定调作用,因此,谈判中必须有交易双方当事人参加。当事人是商务谈判的主体。

2. 商务谈判标的

商务谈判的标的是谈判双方的当事人权利与义务共同指向的客观事物,是权利和义务的基础。商务谈判的标的可能是商品,可能是劳务,也可能是工程项目技术、资金等。商务谈判的标的不同,决定了谈判参加人和各方所在企业、部门的态度,同时也决定了谈判的组织准备工作的方式及内容。

商务谈判的标的构成了商务谈判的客体。没有谈判标的,双方交易的目的是无法实现的。

3. 商务谈判环境

商务谈判议题是指谈判双方所处的环境条件:政治局势、经济局势以及人际关系等状况。这些环境条件均会给谈判烙上印记,谈判人员应有所认识,并注意其对谈判的影响。

商务谈判是由谈判当事人、谈判标的、谈判环境三个要素构成的。商务谈判的当事人构成了谈判的主体,商务谈判的标的构成了谈判的客体,商务谈判的环境构成了谈判的影响因素,三者给商务谈判的每一个活动构成了商务谈判特定的个性。

这三个要素是互相结合、缺一不可的,缺少任何一个要素都不能构成特定的商务谈判。

第二节 商务谈判的类型与特征

一、商务谈判的类型

(一) 按谈判内容划分

1. 商品贸易谈判

商品贸易谈判即一般商品买卖谈判,主要是指买卖双方就买卖货物本身有关内容,如

质量、数量、货物转移方式和时间、买卖价格条件与支付方式以及交易过程中双方的权利、责任、义务等问题所进行的谈判。商品贸易谈判是商务谈判中最常见也是最多的一种谈判。

2. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术贸易中关于技术、性能、使用权益等的谈判。它包括技术服务、技术培养、专有技术保密、商标以及标准和考核验收等内容。技术本身的特点使得技术贸易谈判与一般贸易谈判有很大差别。

3. 投资项目谈判

投资是指把一定的资本(包括货币形态资本、物质形态资本、所有权形态资本和智能形态资本等)投入和运用于某一项目之中,以获取一定的利益。投资项目谈判是指谈判双方就双方共同参与或涉及双方关系的某项投资活动,对与该投资活动有关的投资项目、投资方向、投资形式、投资内容、投资项目可行性、投资者在活动中的权利、义务、责任及相互之间关系进行的谈判。

近年来,随着资本市场的开放,企业资产重组、兼并、产权交易日益活跃,这类谈判也日益增多。

4. 索赔谈判

索赔谈判是指在合同义务不能或未能完全履行时合同当事双方进行的谈判。它不同于法律上的仲裁。在众多的合同履行中,因种种原因,违反或部分违反的实践屡见不鲜,也给商务谈判提供了一种特定形式。

5. 劳务贸易谈判

劳务贸易谈判是指提供人员及相应服务的双方就提供的形式、服务、时间、价格、计算方法,劳务费的支付方式,以及买卖双方权利、责任和义务关系所进行的谈判。

(二) 按谈判地点划分

1. 主场谈判

主场谈判指谈判人员以东道主身份在自己所在地进行的谈判。主场谈判比较受欢迎,主要优势是以理压客;可以同时在场内外或两个领域开展活动;易于建立心理优势。当然,主场谈判也有不足,需要支付较大的谈判成本,或容易被对方了解虚实,攻破防线等。

2. 客场谈判

客场谈判指谈判人员到对方所在地进行交易谈判。在商务谈判中,如一方为主场谈判,则另一方必为客场谈判。客场谈判,为客的一方有可能进一步了解东道主一方的虚实,但由于身处异地,特别是在国际商务谈判会上形成客观上的劣势,如谈判期限、谈判授权、信息交流,以及言语障碍方面的不便。因此,客场谈判是一种难度较大的谈判,在谈判中不但要审时度势、反映灵活,还要采用客随主便的方式。

3. 中立地谈判

中立地谈判是指在谈判双方在所在地以外的其他地点的谈判。在中立地进行谈判,

对双方来说,没有宾主之分,这就避免了其中某一方处于客场的不利地位,为双方平等地进行谈判创造了条件。当然,采用中立地也有不足,主要是不利于双方进行实地考察和了解对方的状况等。

(三) 按谈判双方接触方式划分

1. 直接谈判

直接谈判又称面对面对谈判,是指谈判双方(或多方),进行面对面的口头磋商。双方谈判人员在一起直接进行交谈磋商,有利于双方谈判人员交流思想感情。随着双方谈判人员深入接触,产生一种互惠要求。

一般情况下,面对面对谈,即使谈判者实力再强,也难以保持交易立场的不可动摇性。面对面对谈,可以观察对方的面部表情、态度,进而审查双方交易的诚实性。

2. 间接谈判

间接谈判是双方不直接见面,而通过信函、电话、电传、互联网的方式谈判。这种谈判的好处在于简单、快捷、成本低,而且在向对方表示拒绝时,要比面对面的谈判方式方便得多。

间接谈判的不足之处是不便当事人双方的相互了解、直接交流与反馈。同时,用电传、函电、传真传递的信息量有限,因此,适合交易条件比较明确规范、内容比较简单的业务。

(四) 按谈判的透明度划分

1. 公开谈判

公开谈判是指谈判主题、时间、地点、参谈人员、谈判过程均向外界公开的谈判。

2. 秘密谈判

秘密谈判是指谈判主题、时间、地点、参谈人员、进程及结果均不公开的谈判。

公开谈判与秘密谈判是相对而言的。公开谈判不是指没有秘密,尤其不是指谈判各方不保留各自秘密的谈判。

秘密谈判的秘密也是相对,在适当的时机,秘密谈判的结果也会公开,而且,公开谈判和秘密谈判也可能在同一问题的过程中交叉出现。

(五) 按谈判参与人划分

1. 单人谈判

单人谈判即一对一谈判,是指谈判各方只派一个谈判人的谈判。它的优势在于谈判规模小,各种工作安排上都可以灵活变通。谈判方式可以灵活选择,可以克服小组谈判中相互配合不利的状况,既有利于沟通,又有利于封锁信息。

它的缺陷是一个人要对付多方面的问题,而且要单独做出决策,压力较大;无法使用小组谈判某些策略。

2. 小组谈判

小组谈判也称团队谈判,是指谈判各方,派两名或两名以上谈判者进行谈判。它的优势是可以集思广益,寻找更多的对策方案,可以运用谈判的各种策略,发挥团队优势;可以分散对手注意力,减轻个人的压力。它的不足是,因参与谈判的人多,彼此的协调沟通易出现问题。

(六) 按谈判性质划分

1. 正式谈判

正式谈判是指从谈判场所安排到出场的人员,以及涉及的议题,双方均认识到对所言所行应承担责任的谈判,比如就贸易、资本、技术等商务活动相关问题进行实质性的磋商洽谈。而且双方经磋商达成一致意见,所签订的协议受法律约束。

2. 非正式谈判

非正式谈判指在比较随意、自由的环境下或双方用“非正式”的方式就贸易意向进行广泛的讨论、交换意见。在非正式谈判中,双方可以无拘无束的谈话,也可以以活动的形式展开交流。这些谈话和活动,就像润滑剂一样增进情感,使问题顺利解决。

(七) 按谈判方所采取的态度划分

1. 软式谈判

软式谈判是指谈判者设法避免冲突,强调互相信任、互相让步,不以甲方压倒乙方或乙方胜过甲方为出发点,而以达成互相满意的协议、为将来进一步扩大合作打好基础为目的。

2. 硬式谈判

硬式谈判是指谈判方各有自己的实力,各提自己的条件,各方强调各方的意愿,申明自己的观点和立场不能改变,把谈判看作是一种意志力的竞赛,各方都想达成对自己更为有利的协议。

3. 原则型谈判

原则型谈判也称实质利益谈判,它是指谈判的出发点和落脚点均在交易的关键点,如公正利益目标上,友好而高效地取得谈判各方均感满意的结果。

二、商务谈判的基本特征

1. 商务谈判具有利益性

商务谈判是以为己方谋取较大的经济利益为目标的谈判。因此,在商务谈判过程中,谈判者时时刻刻注意谈判的经济效益,即谈判成本和效益如何。商务谈判这一利益,决定了商务谈判是以价格为核心的谈判。谈判双方在其他利益上的得与失,拥有的多与少,在许多情况下,都可以折算为特定价格,通过价格的高低而得到体现。

商务谈判者一方面要以价格为核心坚持自己的利益,另一方面,也可在价格之外,从

其他利益因素上争取更多利益,达成一致的意见。例如,对方在价格上不肯让步,那么就可以要求对方在售后服务等方面提供优惠条件,以此让对方易于接受,并且相对也比较隐蔽。

2. 商务谈判具有平等性

参加商务谈判不论组织大小,实力强弱,在价格规律面前和相互关系上都是平等的,这是商务谈判的平等性。在商务谈判中谈判者向对方提出什么条件,如何进行讨价还价,可以做出何种最大限度的让步,根据什么标准来确定能达成协议等,一系列问题的思考和解决都受价值规律和等价交换原则制约,并且迫使谈判双方既要争取自己经济利益,又要估计对方的经济利益。

无视商务谈判的平等性,只想要对方让步而自己不想作丝毫妥协,是不可能达成协议和取得谈判成果的。当然,这并不是说在商务谈判中双方在利益的分配上是绝对平均的。只要一方利益得到满足,另一方也得到补偿,双方相互满意,就是达到了利益上的平衡。

3. 商务谈判具有多样性

商务谈判多样性是指商务谈判当事人是多种多样的,既有企业或其他经济法人之间的各种商务谈判,也有个人之间的谈判,还有各层次之间相互交叉进行的商务谈判。就商品的买卖而言,买者可以面向千家,同信用好的用户或经销商建立协作关系。

商务谈判者要正确认识自己所进行的商务谈判所处的层次,选择具有可合作性的对象建立谈判和买卖关系。从多方面建立业务联系。

4. 商务谈判具有组织性

早期的商务谈判大多限制在易货贸易的范围,只需要一个人就可以,而现代商务谈判的范围为契约贸易领域,已经扩大到劳务、技术、基金、信息等方面,交易条款多而复杂,给谈判增大了难度,尤其是大型、综合性谈判,必须成立由各方面专家组成的谈判小组,分工协作处理谈判中的事务。

5. 商务谈判具有约束性

商务谈判在内容和结果上受外部环境的制约,这是商务谈判的约束性。政治法规环境对国际商务谈判影响最大;经济环境中的市场供求变化和竞争情况对商务谈判的约束性最强;社会环境如风俗习惯、宗教信仰、教育程度等因素制约着商务谈判者的沟通和交流。

为此,商务谈判人员不仅要掌握商务知识、谈判策略和技巧,而且还要掌握政策法规、社会文化等知识,不断提高自身素质,这样才能控制复杂的谈判局势,实现谈判的目标。

第三节 商务谈判的基本原则与方法

一、商务谈判的目的

企业是市场经济条件下社会化大生产的一个活细胞,它们遵循着等价交换的原则,在千丝万缕的联系中,追求企业目标的实现。可以说,满足自身商务活动需求,是产生商务