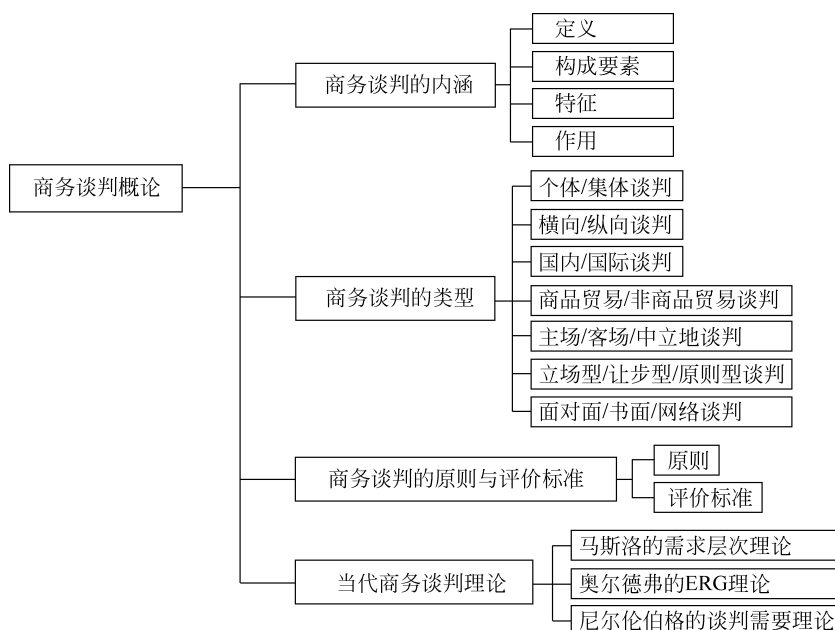


第一章

商务谈判概论



本章思维导图

【主要目标】

- (1) 明确商务谈判的定义和构成要素,了解商务谈判的主要特征和作用;
- (2) 了解不同类型的商务谈判及其特征;
- (3) 明确商务谈判的主要原则及评价标准,正确评判商务谈判结果;
- (4) 了解当代商务谈判相关理论,掌握马斯洛需求层次理论及其在商务谈判中的应用。

课前“剧透”

【“剧透”片段】 在美剧《小谢尔顿》(Young Sheldon)中外婆(Meemaw)要带着外孙子谢尔顿(Sheldon)和外孙女米西(Missy)去草坪上卖老物件。外婆教他俩如何讨价还价,两个孩子现学现卖,顺势为自己的工钱与外婆展开了谈判。



扫描二维码观看短视频后回答问题:

1. 从视频中你学到了关于谈判的哪些知识?
2. 你对商务谈判有何认识?



导入案例

中国入世谈判：中美之间的较量

中国入世谈判是多边贸易体制史上最艰难的一次较量,在世界谈判史上也极为罕见。1999年11月15日,中美谈判进入最后阶段。经过多年谈判,好解决的都已经解决,沉淀下来的是双方互不让步的几个难题,所以谈起来格外艰难。双方此时的分歧已经非常清晰:美方要求在保险和电信行业拥有持股51%的权利、取消化肥的专营贸易、拥有15年的反倾销条款和特殊保障条款以及音像制品的出版和发行权利。这天上午10点,朱镕基总理来到谈判现场亲自谈判。

朱镕基总理:“在前天的会见中,我对我们之间有重大分歧的问题作了明确的表态,只能到这个程度了,我们能做的让步就那么多了……昨天中国的最高层领导人召开会议,作出了让步,现在不可能再作让步了……如果今天因为这些小问题达不成协议,就是放弃了一个历史性的机会,今后不可能再有了。如果能接受我们的条件,就可以达成历史性的协议,实现双赢,其他问题本着互谅互让的原则解决。能不能签字,希望明确表态,这不是最后通牒。我与斯珀林先生相比,平常脾气要大得多,但我没有对你们发火,可江主席也没有这个耐心了。”

经过随后几轮的磋商,最终朱镕基亲自拍板了日后备受争议的“特殊保障条款”15年的期限。这一条款,换来了美方不再要求对电信和保险行业持股超过51%的妥协。在音像方面,中国承诺日后每年进口20部美国电影,但驳回了美方在中国出版、制作、发行音像制品以及对电影院控股的要求……经过六天六夜的艰苦谈判,中美终于签署了中国入世双边协定。

案例节选自:会见巴尔舍夫斯基等时的谈话(1999年11月15日)//朱镕基讲话实录:第三卷[M].北京:人民出版社,2012.

问题: 如何理解商务谈判? 在现代社会商务谈判有何作用?

谈判是解决分歧、化解矛盾、平衡利益的必然选择。在上述案例中,中美双方之所以能达成共识,是因为双方在坚持自己利益的同时还适当顾及对方的利益。谈判促成了中国加入世界贸易组织(简称入世)。入世后中国与世界经济贸易往来愈加频繁,谈判的作用也日益凸显。

谈判广泛存在于社会活动与日常生活之中,大到国与国之间的政治、经济、军事交往,小到企业间、个人间的沟通与合作,都离不开谈判。谈判也是一门古老的艺术,很多历史事件都与谈判相关。早在春秋战国时期苏秦、张仪凭三寸不烂之舌,成合纵连横之动;晏子出使楚国,扬国威而不辱使命;蔺相如大义凛然,据理力争完璧归赵;诸葛亮舌战群

儒,促成吴蜀联盟;宋真宗凭借澶渊之盟平息辽宋多年战火。商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的,已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。随着社会的发展,谈判已经成为商务活动中一个重要的“战略制高点”。因此,学会谈判是在当今社会立身处世的必备技能之一。

第一节 商务谈判的内涵

商务谈判已深入社会生活的各个领域,如为了成交一笔买卖而进行的业务洽谈,为了达成互利、互助或合作经营的协议而进行的讨论磋商,为了解决某项争端或改善与某个外部组织的关系而进行的交涉、协商和调解等。本节主要介绍商务谈判的定义、构成要素、特征和作用,旨在对商务谈判有初步的认知。

一、商务谈判的定义

《新华字典》将“谈”定义为“彼此对话、讨论”,将“判”解释为“评断”。可见,“谈”意味着过程,“判”意味着结果。谈判在《现代汉语词典》中的含义为:有关各方就需要解决的重大问题进行的会谈。哈佛商学院(Harvard Business School)的教科书《谈判力》(Getting to Yes)中写道:“所谓谈判,是利益相关方或多方为寻求共识而进行的沟通与协调活动。”美国谈判专家伊沃·昂特(Ivo Ante)认为:“谈判是日常生活的一部分,它可以像伙伴一样与对手合作,共同寻找能够满足双方需求的解决方案。”

可见,一般意义上的谈判是指参与各方为了改变和建立新的社会关系,使各方获得一定利益而采取的某种协调的行为过程。谈判各方之间具有一定的联系、拥有各自的需求,并且各自的需求必须通过谈判互相得到满足。谈判有广义和狭义之分:广义的谈判是指正式场合下的谈判,以及其他一切协商、交涉、商量和磋商等行为;狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。商务谈判是谈判的一种。商务谈判中的“商务”也有广义与狭义之分:广义的商务泛指各种交换活动,包括在市场主体之间发生的一切有形商品和无形服务的交换以及商业合作活动;狭义的商务指商品的买卖交易行为。商务谈判是一种经济谈判,指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人,为寻求和达到自身的经济利益目标,彼此进行交流、阐述意愿、协调关系、磋商协议,最终设法达成一致意见的行为和过程。商务谈判一般包括商品销售、工程承包、技术贸易、劳务合作、合资合作、融资谈判等经济实体或个人利益的经济现象。

二、商务谈判的构成要素

商务谈判的构成要素是指商务谈判活动的必要因素。一般认为,商务谈判的构成要素主要包括谈判主体、谈判客体和谈判环境。

(一) 谈判主体

谈判主体,即参与谈判的当事人,是谈判的主要要素,起着至关重要的作用。根据谈

判的需要,谈判主体可以是一个人,也可以是两个人或两个人以上的组织。一般而言,谈判主体应该是经济法人的代表或授权代理人,即所有参与商务谈判的当事人都必须依法具有法人资格,保证谈判内容的有效性。谈判主体包括两类:关系主体和行为主体。关系主体是在商务谈判中既能以自身名义参与谈判,又能独立承担谈判后果的法人或自然人;行为主体是有权参与谈判并能通过自身的努力完成谈判任务的谈判代表,即实际参加谈判的人。因此,关系主体和行为主体既有相同点又有不同点。

1. 关系主体与行为主体的联系

(1) 关系主体的行为和意志都需要通过谈判的行为人来进行或表示,不存在仅有关系主体而没有行为主体的谈判。

(2) 当谈判一方为自然人时,如果自然人不委托他人代表自己进行谈判,那么该自然人不仅是谈判的关系主体,也是谈判的行为主体,即自然人实际参与谈判并应该承担相应的后果。

(3) 当谈判的关系主体与行为主体不一致时,也就意味着谈判的关系主体会授权给行为主体,通过委托行为主体进行谈判。这时,只有当行为主体在关系主体授权的合理范围内正确反映关系主体的意志时,才能认定谈判行为是有效的,关系主体才会因此承担本次谈判产生的后果。

2. 关系主体与行为主体的区别

(1) 谈判的关系主体与行为主体的区别主要在于是否承担谈判后果,关系主体对谈判的后果直接负责,而行为主体不一定对谈判的后果负责。当且仅当行为主体是关系主体时,该行为主体才承担谈判的后果。

(2) 谈判的行为主体必须是除限制行为能力人之外的自然人。谈判的关系主体则不同,它既可以是自然人又可以是国家及其部门、经济组织或其他社会团体。

(二) 谈判客体

谈判客体,又称谈判标的、议题,即商务谈判双方共同关注并希望解决的问题,它是谈判的核心内容。谈判客体的最大特征在于它不是凭空产生的或由谈判单方决定的,而是具有双方共同性的特点。虽然商务谈判中对谈判客体几乎没有限制,正所谓“一切皆可谈”,但是只有涉及谈判双方共同关心的内容才可以成为谈判议题,即谈判客体是由双方谈判主体共同决定的。

人是商务谈判的第一类客体,该谈判客体的主要特点是具有可说服力。可说服力是人成为谈判客体的主要标志。议题是商务谈判的第二类客体。议题是指各种有关利益诉求的内容结合在一起,形成在商务谈判过程中需要沟通协商的具体问题,其最大的特点是统一性。

(三) 谈判环境

谈判环境也就是进行商务谈判的客观条件。任何商务谈判都不可能孤立地进行,而

是在一定客观环境下进行的。即使是相同的谈判主体和相同的谈判客体,随着谈判环境的变化,商务谈判的结果也会发生变化。因此,谈判环境对商务谈判的发生、进展及结局均有重要的影响,是谈判中不可忽视的重要因素。

商务谈判环境可以分为外部环境和内部环境两大类。外部环境包括政治环境、经济环境、文化环境和自然环境等;内部环境包括组织环境和人员背景等。商务谈判环境在商务谈判中起着重要作用,因此在进行商务谈判前,谈判主体应该对谈判环境进行分析,也就是对影响商务谈判的所有因素的相关信息收集、整理、评价,这是商务谈判策划的依据,也是商务谈判中不可或缺的步骤。

三、商务谈判的特征

商务谈判作为谈判的一种类型,既有谈判的共性,又具备一些独有的特征。下面介绍商务谈判的几个主要特征。

(一) 以经济利益为目的

不同类型的谈判,其目的也是不同的:外交谈判关注的主要是国家利益;政治谈判涉及的是政党和团体的核心利益;军事谈判关心的是敌对方是否影响本国的安全利益。虽然这些谈判最后或多或少都涉及经济利益,但获取经济利益并不是其最初或直接目的。

相较其他类型的谈判,商务谈判的目的非常明确,最终是以获得可靠的经济利益为基本目的。在商务谈判过程中,谈判主体通常是以获取的经济利益的多少来评价商务谈判的成功程度。因此,在商务谈判中,谈判人员会充分运用各种技巧和策略进行谈判,以追求经济利益的最大化。商务谈判中买方最大的经济利益是以最低的成本获得满意的产品或服务,而卖方最大的经济利益则是以最高的利润售出自己的产品或服务。

(二) 以价值谈判为核心

谈判各方的需求和利益来源于许多方面,因此商务谈判涉及的因素很多,但价值普遍是商务谈判最为核心的内容。价值之所以在商务谈判中有着不可动摇的核心地位,是因为商务谈判追求的是经济利益最大化。因为价格在一定程度上等同于价值,价格能简易地计算出各方在谈判中的得失和利益,从而直接反映各方在谈判中的诉求。因此,大部分情况下谈判人围绕价格展开谈判,以坚守己方的根本利益。但是谈判结果的判断不应局限于价格,而应拓宽思维范畴,努力从价值的其他方面获利。例如,若谈判对手不愿在价格上让步,己方就可以通过争取售后服务来弥补高价格造成的利益损失。

(三) 以互利互惠为导向

商务谈判是双方在遵循市场经济规律的前提下自愿互通有无的行为,是互利互惠的过程。谈判双方不论实力强弱和组织大小,在市场经济的条件下,相互的关系和谈判地位都是平等的。在商务谈判中,谈判双方要严格遵循“你卖我买”的原则,在“互惠”“公平”的基础上进行。只有商务谈判一方愿意“给出”,同时另一方愿意“取回”,才能进行商务谈

判。当然,谈判双方分得的利益可能会受谈判双方所在组织的实力和谈判实力的影响,各自分配的利益不可能是绝对平均的,得到的满足程度也不可能一样。但是从双方都能通过谈判得到各自利益的满足这一点来看,商务谈判是互利互惠的,相反,只有利他性或只有利己性的谈判是根本不可能成功的。当然,商务谈判人员不能无限制地满足自己的利益。商务谈判有一个临界点,即达成协议的最低要求。商务谈判人员在追求自己利益的同时,不能无视对方的利益诉求,特别是对方的最低利益诉求,否则会迫使对方退出,使自己已经到手的利益丧失殆尽。当对方利益接近临界点时,必须保持警觉,毅然决断,以免过犹不及。

(四) 注重合同的严密性与准确性

商务谈判的结果一般通过双方签订协议或者合同体现,合同条款反映各方的权利和义务,因此合同条款的严密性与准确性是保障谈判各方获得各种利益的先决条件。谈判人员要特别注重合同的严密性与准确性,即注意谈判对手在条款措辞或表述技巧上是否完整、严密、准确、合理、合法,因为稍有不慎就有可能掉进陷阱,可能会把到手的利益丧失殆尽,甚至付出惨重的代价。尤其是国际商务谈判涉及多个国家或地区之间的交易,存在国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题,谈判人员在签订协议或者合同时,需以国际商法为准则,掌握对方所在国家的法律条款,明确国际经济组织的各种规范和国际法,更加重视合同的严密性与准确性。

(五) 兼具科学性与艺术性

谈判就像走钢丝,充满刺激、悬念和满足感。商务谈判是一门科学(但不同于自然科学),也是一门艺术。商务谈判的科学性主要体现在谈判方式、谈判方法和谈判策略等方面。随着社会经济发展和文明社会的演进,商务活动的舞台在不断扩展,流通的规模、结构、内容也越来越复杂,商务谈判的方式也就必须科学化。很多商务谈判内容本身便具有科学性。例如,引进大型设备谈判和技术贸易、工程招标谈判等,其科学性都很强。如果谈判人员不懂与谈判内容相关的科学技术常识、商务惯例和有关术语,在谈判中不注意谈判方法的科学性,就很难使谈判取得成功。即使有些谈判不涉及科学技术较强的内容,也都会涉及哲学、心理学、社会学、语言学、公共关系学、运筹学、逻辑学、计算机等科学知识和科学方法,善于运用这些科学知识和方法有助于谈判的成功。此外,商务谈判中一些策略的运用也是谈判科学性的重要体现。

商务谈判的艺术性体现在语言的表达和谈判技巧的运用上。通过语言的表达可以建立良好的人际关系,把握对方的情感,在适当的时机通过情感说服对方,达到谈判目的;通过谈判技巧的运用可以灵活地引导谈判对手,减少谈判阻力,促成谈判的成功。英国谈判学家马什说:“所谓谈判,是指相关各方为了自身的目的,在一项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成一项各方都较为满意的协议的不协调的过程。”这就是说谈判过程中,要善于运用有说服力的语言艺术,向对方说明自己的观点和意见,将自己的观点和意见逐步灌输进对方的头脑中,促使双方结合彼此的利益需求,调整相关策略和要求条件,以达成一致协议。

（六）兼具竞争性与合作性

商务谈判双方的冲突源于双方追逐的利益差异，因此在整个谈判过程中，双方都会积极地维护自己的利益，希望在谈判中获得尽可能多的利益，这是谈判竞争性的一面。然而，这种竞争性并非完全对立的，当谈判双方立场不同时，为了达成双方满意的协议，谈判的每一方都必须采取合作的态度，作出适当的让步，放弃自身的某些利益，进而达成合作。因此，谈判不是单纯追求自身利益需要的过程，而是双方通过不断地调整各自的需要而相互接近，最终达成一致意见的过程。通过谈判达成的协议应该对双方都有利，各方的基本利益从中得到了保障，这是谈判合作性的一面，可以说合作也是谈判的前提和手段。



案例 1.1：威廉的销售谈判

四、商务谈判的作用

商务谈判本质上是一种商榷活动，是实现商品交易的必需环节。了解商务谈判的作用，有助于加深对商务谈判的认识和强化对商务谈判的运用。商务谈判的主要作用如下。

（一）加强经济实体的联系

经济实体包括个人、机构、企业、集团等各类市场经济实体。世界就是一个大舞台，而谈判就是连接不同微观经济实体的桥梁。代表不同经济实体的人们每天会以不同的角色在不同的场所参与商务谈判，如销售商与消费者、老板与员工及招标者与投标者等，他们都通过谈判加强双方的联系。

（二）促进商品的流通

在整个经济社会中，要开展商品的生产、加工、包装、运输、销售等运营活动，商务谈判是必不可少的环节。在市场经济条件下，商品经济主张等价交换，排斥一切特权干预，于是商务谈判就成为市场经济的重要产物，成为衡量商品价值和达成交易的手段。总而言之，商务谈判可以促进有形和无形商品的流通，在中观层面也具有不可忽视的作用。

（三）推动国家贸易的发展

国际商务谈判还可以促进一国发展对外贸易，参与国际分工，开拓国际市场。当然，在进行国际商务谈判之前，谈判人员必须了解各国的法律、民俗、惯例和谈判对手的谈判风格，掌握并灵活运用商务谈判的技巧和规则，这样才能在国际商贸活动中把握主动，促进交易的进行，推动国家贸易的发展。

第二节 商务谈判的类型

谈判可以按不同的标准、从不同的角度进行分类。不同类型的谈判，其准备工作、运作、应采用的策略不尽相同。了解谈判的类型有助于谈判获得成功，否则谈判将会是盲

目、无效益的。根据不同的分类标准,可以将谈判分为不同类型,常见的谈判类型如表 1.1 所示。

表 1.1 商务谈判的类型

划分方式	按规模划分	个体谈判	划分方式	按内容划分	商品贸易谈判
		集体谈判			非商品贸易谈判
	按方式划分	横向谈判		按态度划分	立场型谈判
		纵向谈判			让步型谈判
	按所在国家或地区划分	国内谈判			原则型谈判
		国际谈判		按沟通方式划分	面对面谈判
	按所在地划分	主场谈判			书面谈判
		客场谈判			网络谈判
		中立地谈判		其他类型	

一、个体谈判与集体谈判

按照参加谈判人员的规模,可以将谈判分为个体谈判和集体谈判。

如果谈判当事人中只有一个人从头到尾进行谈判,则是个体谈判;如果谈判双方当事人各有两人或以上,则是集体谈判。此外,根据参与谈判的人员数量,谈判可分为大型谈判(12 人以上)、中型谈判(4~12 人)、小型谈判(4 人以下)。

二、横向谈判与纵向谈判

按照谈判方式的不同,可以将谈判分为横向谈判和纵向谈判。

(一) 横向谈判

横向谈判是指确定谈判需要协商的主要议题后,首先讨论事前确定的焦点问题,如果对特定焦点问题存在矛盾或意见不一致,则把这一问题放在后面,先讨论其他问题。待其他问题确定之后,再有针对性地解决遗留问题,直到所有内容都谈妥为止。

例如,一项产品交易谈判,双方确定价格、质量、运输、保险、索赔等几项主要内容后,开始就价格进行磋商。如果价格确定不下来,则可以把这一问题放在后面,继续讨论商品质量和数量等其他问题。等这些问题解决之后,再回过头来讨论价格。横向谈判的核心在于变通、灵活,只要有利于谈判的进展,谈判方都同意,谈判的议题可以随时调整顺序。也可以把与本次谈判相关的议题汇集起来,与谈判方共同研究,使协商的议题之间有一个让步的余地,这对解决问题很有帮助。

横向谈判具有自身的优点,具体包括:横向谈判的议程灵活,方法多样;不过分拘泥于议程所确定的谈判内容,只要有利于双方的沟通与交流,可以采取任何形式;方便多项议题同时讨论,有利于找出变通的解决办法;有利于更好地发挥谈判人员的创造力、想象力,更好地运用谈判策略和谈判技巧。

横向谈判也存在缺点:横向谈判可能促使双方进一步讨价还价,容易使谈判双方做

对等让步；谈判人员很容易纠结于细枝末节的问题，而忽略了主要问题。

（二）纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判的主要议题后，逐一讨论每一个焦点问题，讨论一个问题并解决一个问题，直到谈判结束。例如，在资金借贷谈判中，谈判内容涉及货币种类、金额、利率、贷款期限、担保、还款及宽限期等问题，如果双方在货币上不能达成一致，就不能谈其他条款。只有谈妥货币种类之后，才依次讨论金额、利率、贷款期限、担保和还款等其他问题。

纵向谈判方式的优点包括：程序明确，把复杂问题简单化；每次只谈一个问题，讨论详尽，解决彻底；避免多头牵制、议而不决的弊病；适用于原则性谈判。但是这种谈判方式也存在一些不足：议题设置过于严格，不利于双方沟通交流；讨论议题时谈判方不能相互迁就，当其中一个问题陷入僵局后，其他问题很难得到解决；无法充分发挥谈判人员的创造力和想象力，不能灵活地处理谈判问题。

至于采用哪一种形式，主要根据谈判的内容、复杂程度，以及谈判双方的规模来确定。一般情况下，大规模谈判或者参与谈判方超过两个的谈判通常采用横向谈判的形式；而较小、业务简单，特别是双方已有过合作历史的谈判，则可采用纵向谈判的方式。此外，东方人倾向于横向谈判方式，而以美国人为代表的西方人则偏爱纵向谈判。

三、国内谈判与国际谈判

商务谈判根据谈判参与方所在的国家或地区可分为国内谈判与国际谈判。国内谈判是指谈判参与者都在同一个国家内。国际谈判是指谈判参与者来自两个或两个以上国家或地区。二者的区别在于谈判背景有很大的差异。国际商务谈判与国内商务谈判之间有如下联系：

（1）国际商务谈判属于商务谈判的一部分，是国内商务谈判的拓展和延伸。国际商务谈判是指国际商务活动中诸多利益不同的谈判方，为达成特定交易目标，就交易的多种条件进行谈判的过程。

（2）国际商务谈判不但具有一般商务谈判的特点，而且具有国际经济活动的特殊性，如以国际商法为原则、政治性强、谈判的难度大等。

（3）国际商务谈判的内容涉及商务与技术方面的问题，还包括法律与政策问题，是一项政策性、策略性、技术性和专业性很强的工作。国际商务谈判的结果决定着合同条款的具体内容，从而决定合同双方当事人的权利和义务，因此买卖双方都很重视商务谈判这项重要的活动。

四、商品贸易谈判与非商品贸易谈判

商务谈判按谈判内容可分为商品贸易谈判和非商品贸易谈判。商品贸易谈判是指双方就商品的销售和购进条件进行的谈判。非商品贸易谈判是指商品贸易以外的其他贸易谈判。

（一）商品贸易谈判

1. 商品贸易谈判的类型

（1）农副产品购销谈判。农副产品购销谈判是在以农副产品为谈判对象，就买卖双方的权利和义务进行谈判的基础上进行的。农副产品种类繁多，包括水果、蔬菜、副食品、棉花、家禽等。这些商品不仅是人们生活的必需品，也是一些工业生产不可缺少的原材料。因此，这一领域的谈判随处可见，在我国的经济生活中占据重要的地位。

（2）工矿产品购销谈判。工矿产品购销谈判是在工矿产品谈判各方权利、义务谈判的基础上进行的，是生产、供应、销售与全国各部门活跃经济之间最基本的沟通形式。

2. 商品贸易谈判的内容

商品贸易谈判的内容是以商品为中心的，主要包括商品的品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、结算支付方式、索赔和仲裁，以及不可抗力等条款。

（1）商品的品质。商品品质是指商品的内在质量和外观形态。这往往是交易双方最关心的问题，也是洽谈的主要问题。商品品质取决于商品本身的自然属性，其内在质量具体表现在商品的化学成分、生物学特征及其物理、机械性能等方面；其外在形态具体表现为商品的造型、结构、色泽、味觉等技术指标或特征。

（2）商品的数量。商品的数量是商务谈判的主要内容。成交商品数量的多少不仅关系卖方的销售计划和买方的采购计划能否完成，而且关系商品的价格。同一货币支付后所购买的商品数量越多，说明这种商品越便宜，因此商品的数量直接影响交易双方的经济利益。

（3）商品包装。在商品交易中，除了散装货、裸装货外，绝大多数商品都需要包装。包装具有宣传商品、保护商品、便于储运、方便消费的作用。近年来，随着我国市场竞争日趋激烈，各企业为了提高自己的竞争能力，扩大销路，已改变了过去传统的“一等产品，三级包装”的包装方法。市场上商品包装样式不仅变化快，而且设计的档次越来越高，由此看来，包装也是商品交易的重要内容。为了使双方满意，商务谈判人员必须精通包装材料、包装形式、装潢设计、运输包装标志等方面的知识。

（4）商品的运输。在商品交易中，卖方向买方收取货款是以交付货物为条件的，所以运输方式、运输费用及交货地点依然是商务谈判的重要内容。目前，在国内贸易中主要采用铁路运输、公路运输、水路运输、自运和托运等方式；对外贸易中主要采用海运、航运、托运和租运等方式。谈判中应根据运输条件、市场需求、运输距离、运输工具，码头、车站、港口和机场等设施，以及货物的自然属性和气候条件做综合分析，明确装运条件、交货费用和交货日期。

（5）保险。保险是以投保人交纳的保险费集中组成保险基金用来补偿因意外事故或自然灾害所造成的经济损失，或对个人因死亡伤残给予物质保障的一种方法。我们这里所指的保险主要是货物保险。货物保险的主要内容包括贸易双方的保险责任，明确办理保险手续和支付保险费用的承担者。

(6) 商品检验。商品检验是对交易商品的品种、质量、数量、包装等项目按照合同规定的标准进行检查或鉴定。通过检验,由有关检验部门出具证明,作为买卖双方交接货物、支付货款和处理索赔的依据。商品检验主要包括商品检验权、检验机构、检验内容、检验证书、检验时间、检验地点、检验方法和检验标准。

(7) 商品价格。商品价格是商务谈判中最重要的内容,其高低直接影响贸易双方的经济利益。商品价格是否合理是决定商务谈判成败的重要条件。

谈判人员在针对商品价格进行谈判时需要注意以下几点:首先,谈判人员应当熟悉成本核算,根据价格的高低,估算对方利润,从而有针对性地讨价还价;还应该在商品品质的基础上,货比三家,确定合理价格。其次,商品的价格还受市场供求状况的影响,谈判人员应根据商品在市场上现在和将来的需求状况进行分析,确定商品交易价格时应考虑该商品的市场生命周期、市场定位、市场购买力等因素,同时还要确定价格发生变动时的处理办法。再次,竞争者的经营策略也会直接影响商品交易的价格,谈判人员在价格谈判时要密切关注市场竞争状况。最后,各国在不同时期有关价格方面的政策、法令、作价原则,也会影响交易双方有关价格的谈判。买卖双方在谈判时应遵守国家的价格政策、法令,并依照政策、法令来确定价格形式、价格变动幅度和利润率。

值得注意的是,在国际商务谈判中谈判双方还应明确规定使用何种结算货币和货币单位进行交易。一般来讲,出口贸易要争取采用“硬通货”,进口贸易则力求使用“软货币”或在结算期内不会升值的货币。总之,要注意所采用货币的安全性及币值的稳定性、可兑换性。

(8) 结算支付方式。在商品贸易中,货款的结算与支付是一个重要问题,直接关系到交易双方的利益,影响双方的生存与发展。在商务谈判中应注意货款结算支付的方式、期限、地点等。

(9) 索赔和仲裁。在商品交易中,买卖双方经常会因彼此的权利和义务产生争议,并由此引起索赔和仲裁等情况的发生。为了使争议得到妥善处理,买卖双方在洽谈交易中应充分针对引发争议后所出现的索赔和仲裁事项进行商谈,并做出明确的规定。此外,对于不可抗力因素对合同履行产生影响的状况,也要做出规定。

3. 商品贸易谈判的特点

与其他商务谈判相比,商品贸易谈判具有以下特点:

(1) 复杂程度相对较小。首先,大部分商品都有通用的技术标准;其次,大多数交易是重复性的;最后,谈判主要是关于实物商品的权利和义务。因此,商品贸易谈判没有非商品贸易谈判那么复杂。

(2) 条款比较全面。商品买卖是商品交易的基本形式,商品买卖谈判也是商务谈判的基本形式。在商品销售的谈判中,通常包括货物的谈判,如标的物、质量、数量、包装、检验等;法律方面的谈判,如不可抗力、仲裁、法律适用等。在这些内容中,谈判人员习惯上把货物部分和商业部分的条款作为主要条款,它们属于交易的个别条款;其他条款则作为通用条款。总之,这些内容涉及货物交易的各个方面和环节,不能忽视,以免将来发生纠纷。此外,商品销售谈判的条款和条件往往可以作为其他商务谈判的基础。



案例 1.2

美国韦格曼斯公司与中国汇源集团有限公司的谈判

美国一直是中国浓缩苹果汁最大的海外市场。美国韦格曼斯公司(Wegmans)是美国最大的超市(杂货)连锁店,年销售额达1200亿美元,希望在全球找到稳定且质优价廉的供货商。2018年7月,韦格曼斯公司中国区采购负责人刘总来到中国汇源集团有限公司位于北京的总部。汇源集团浓缩果汁事业部的负责人张经理接待了他。张经理安排专人陪同刘总考察苹果种植基地和现代化的浓缩果汁加工厂。刘总对加工设备很满意,并说会向美国总部提交洽谈报告。一周后,美国韦格曼斯公司总裁率代表团到中国汇源集团做进一步交流,最终通过谈判达成如下结果:

经过几轮磋商,美国韦格曼斯公司最终向中国汇源集团有限公司采购酸度值在2.8以上的特级浓缩苹果汁6万吨,采购酸度为1.8~2.8的一级浓缩苹果汁10万吨。在国际市场上酸度被用作浓缩苹果汁售价的一个重要标准,酸度越高维生素C含量越高,售价也就越高。采购价格为特级1900美元/吨、一级1800美元/吨。包装使用铁箱,以减少在终端地点对外包装进行再处理的费用。付款及结算方式为信用证,程序繁杂但风险低。

案例来源:根据MBA学员提供的真实案例改编。

上面的案例属于商品贸易谈判,涉及商品的品质、数量、包装、价格、结算支付方式五项内容,商品的品质体现为特级和一级浓缩苹果汁,数量分别为6万吨和10万吨,价格分别为1900美元/吨和1800美元/吨,采用的是铁箱包装和信用证结算方式。从上述案例我们可以了解商品贸易谈判应该包含的基本内容。

(二) 非商品贸易谈判

非商品贸易谈判包括技术贸易谈判、工程项目谈判、合资项目谈判和商务纠纷谈判等。

1. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术的接受者(买方)与技术的转让者(卖方)之间就形式、内容、质量规定、使用范围、价格条款、转让技术的付款方式进行的谈判,一般涉及双方在转让中的一些权利、责任和义务。技术贸易谈判通常包括有关技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和特许权的谈判。值得注意的是,技术的引进和转让是同一过程的两个方面,有进口技术的接受人的地方,就有提供技术的许可人。引入和转让的过程是双方之间的谈判过程。

技术贸易谈判通常分为技术谈判和业务谈判两个部分。技术谈判是双方就技术和设备的名称、型号、规格、技术性能、质量保证、培训、试生产和验收进行的谈判。业务谈判是指双方在价格、付款方式、税金、仲裁和索赔方面的谈判。技术贸易谈判一般包括以下基本内容。

(1) 技术的种类、名称和规格,即技术的标的。技术贸易谈判最基本的内容是讨论技术供应商可以提供哪些技术,进口技术的接受者希望购买哪些技术。

(2) 技术经济条件。由于技术贸易转让的一些技术或研究成果是无形的,很难保留样品作为未来的验收标准,因此双方应对其技术经济参数采取谨慎和负责任的态度。技术转让方应如实介绍情况,技术受让方应认真调查核实,然后把各项技术经济要求和指标详细地写在合同条款中。

(3) 技术转让期限。虽然科技合作的最后期限往往很难准确预测,但仍然有必要设定一个大致的期限,否则很容易产生冲突和纠纷。

(4) 技术商品交换形式。这是双方权利和义务的重要组成部分,也是谈判中不可避免的问题。技术商品交换有两种形式:一种是所有权的转移,买受人付清技术商品的全部价款,有权转售,卖方无权出售或使用该技术,这种形式不太常用;另一种是不转让所有权,购买者只得到所使用的技术产品。

(5) 技术贸易的定价和支付方式。技术商品价格是技术贸易谈判中的关键问题。为了获得更多的利润,转让方所报的价格总是偏高。受让方不会轻易接受报价,往往经过反复谈判,对价格进行比较分析,找出报价中不合理的因素,尽可能压低价格。价格对比是指参与竞争的厂商在同等条件下或与类似技术商品的价格水平比较。价格水平比较主要涉及商业条款和技术条件两个方面。商业条款主要是比较技术贸易的计价条款、支付条款、货币条款和索赔条款。技术条件主要是对技术物资供应范围的大小、技术水平和技术服务数量进行比较。

(6) 责任和义务。转让方在技术贸易谈判中的主要义务是:按合同中规定的时间和进度,完成科学研究或开发工作,在规定的期限内完成科研成果或样品,报告确认合格的科学研究,试生产样品及将所有技术数据和技术鉴定全部交付验收,积极协助和指导技术受让方掌握科技成果,确保技术经济指标的一致,以获得预期的经济效益等。技术受让人的主要义务是:根据协议规定的时间和要求及时为合作项目提供必要的基本材料,分配资金用于科学研究和试验生产,根据合同规定的合作模式为科学研究提供条件和试验生产,根据接收到的科技成果支付报酬。

2. 工程项目谈判

工程项目谈判是指项目使用者与项目承包人之间的商务谈判。工程项目谈判不同于产品交易谈判。从买方和卖方的角度来看,买方是项目的用户,卖方是项目的承包商。工程项目谈判是最复杂的谈判之一。这不仅是因为谈判的内容广泛,还因为谈判往往涉及两个以上的当事人:使用一方当事人,设计一方当事人,签订一方当事人。承包商可以包括分包商、施工单位,用户也可以包括投资者、管理者及其他相关人员。

3. 合资项目谈判

合资项目谈判是指各方为争取各自的经济利益而进行协商和协调的过程。基本上可以分为两个阶段:准备谈判和正式谈判。其中,正式谈判是在磨合过程中实现双方利益的重要阶段,涉及商业、法律、技术等一系列具体问题。正式谈判的基本程序一般包括双

方进入角色、开始谈判、确定谈判议程、进行彻底的调查、投标、讨价还价、作出决定和签订合同。

合资项目谈判的内容一般包括以下内容：①企业名称、地址、经营范围和经营规模；②投资总额、注册资本、各方出资比例与出资方式；③合资各方利润和亏损分摊的比例；④合资期限、解散及清算程序；⑤合资企业董事会的组成、职责，高级管理人员的人选和任免；⑥采用的主要技术设备、生产技术及其来源，提交方式；⑦产品销售方式和国内外销售比例；⑧原材料采购方；⑨外汇资金收支平衡的安排；⑩违约处理、争议解决方式等。

4. 商务纠纷谈判

商务纠纷谈判的目的是解决双方在合作过程中的矛盾和冲突。这样的争端产生于过去的关系或事件。例如，合同双方因履行合同发生争议而进行谈判。又如，两辆车的司机就碰撞的责任和赔偿等问题进行协商。

五、主场谈判、客场谈判与中立地谈判

根据商务谈判所在地不同，可将商务谈判分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

（一）主场谈判

主场谈判是指在己方所在地进行的谈判。一般主场谈判由己方组织，因此己方会占据“地利”优势，也给己方带来了诸多便利，如熟悉的工作和生活环境、利于谈判的各项准备以及随时可请示上级和与己方人员磋商的便利性等。因此，主场谈判在增强己方谈判人员的自信心、应变能力及应变手段方面均具有天然的优势。如果主方善于利用主场谈判的便利和优势，往往会给谈判带来有利影响。当然，作为东道主，谈判的主方应当礼貌待客，做好谈判的各项准备工作。

（二）客场谈判

客场谈判是指在对方所在地进行的谈判。由于客居他乡，客场谈判人员会受到各种条件的限制，也需要克服种种困难。客场谈判人员面对谈判对手，必须审时度势，认真分析谈判背景，以便正确运用并调整谈判策略，发挥自己的优势，争取满意的谈判结果。

（三）中立地谈判

中立地谈判是指在谈判双方(或各方)以外的地点安排的谈判。中立地谈判可以避免主、客场对谈判的某些影响，为谈判提供良好的环境、营造平等的气氛，但是也可能由于第三方的介入而使谈判各方的关系发生微妙的变化。

以中美贸易磋商为例，美方代表来到北京进行谈判，对于中方来说是主场谈判，对于美方来说则是客场谈判；中方代表团前往华盛顿谈判，对于美方而言是主场谈判，对于中方来说则是客场谈判。2018年6月朝美在任领导人金正恩和特朗普的首次会晤地点选在了新加坡，这场谈判对于双方而言就是中立地谈判。

六、立场型谈判、让步型谈判与原则型谈判

根据谈判双方在谈判中采取的态度,可将商务谈判分为立场型谈判、让步型谈判和原则型谈判。

(一) 立场型谈判

立场型谈判,也称硬式谈判,是谈判人员通过意志力的较量,较少顾及或根本不顾及对方的利益,以取得己方胜利的一种立场坚定、主张强硬的谈判方法。立场型谈判的特点为:谈判目标是取得胜利;视对方为对手,各有势力、各提条件;强调各方意愿、观点,立场不能改变,对任何问题都态度强硬。显然,立场型谈判具有明显的局限性,一般应用于以下两种情况:一是一次性交往,这种谈判必然是“一锤子买卖”,也就是为取得一次胜利而拿未来的合作做赌注;二是实力悬殊,在这种情况下,己方一般处于绝对优势地位。



案例 1.3

坚决守住底线

自2018年以来中美贸易摩擦愈演愈烈,美方一再向中方施压,在增大中国出口美国的关税额度和力度,打压中国高科技企业的同时,要求中国进一步降低关税,取消迫使美国公司转让技术的政策,还要求放宽对外国企业的市场准入以减少中美贸易逆差。此举是贸易保护主义抬头的行为,违反了世界贸易组织规则,是对多边规则的蔑视和践踏,不利于经济全球化的发展,同时严重侵犯了中国人民的合法权益。面对美方如此行径,中方外交发言人表示:“中国有底气、有信心应对任何贸易投资保护主义做法,中方将采取一切适当措施,坚决捍卫国家和民众利益。希望美方悬崖勒马,否则我们将奉陪到底。”面对中方的强硬态度,美方逐渐“松口”,开启与中方一次又一次的协商谈判,在一些问题上逐渐取得建设性的合作意见。

案例来源:美拟对华2000亿输美商品加征关税 商务部:将反制[EB/OL]. 中国新闻网. (2018-09-06) <http://www.chinanews.com/gn/2018/09-06/8620282.shtml>.

在本案例中,美方采用了典型的立场型谈判,即美方对事对人的态度都十分强硬,他们在谈判过程中坚持己方立场、一味追求己方的利益。面对美方的强势打压和棍棒威胁,中方坚决守住底线,强势维护自身合法权益,始终坚定平等对话,展现大国的责任和担当。中美合作是双方根本利益决定的,维护好双边关系既有利于中方,又有利于美方,更有利于整个世界。正如习近平主席所说:“大国更应该有大国的样子,承担大国责任,展现大国担当。中国将继续做世界和平的建设者、全球发展的贡献者、国际秩序的维护者。”^①这为商务谈判人员如何应对立场型谈判提供了借鉴和参考。

^① 承担大国责任,展现大国担当[EB/OL]. <http://politics.people.com.cn/n1/2020/0925/c1001-31874216.html>.

(二) 让步型谈判

让步型谈判,也称软式关系型谈判,是一种为了保持同对方的某种关系而采取退让与妥协的谈判类型。

让步型谈判的主要特点是:谈判人员通常将对方当朋友;谈判的目标是达成协议或维持某种良好关系,以扩大合作;谈判时只提出自己的最低要求,避免双方冲突,重视彼此间的信任;对人和问题态度温和,不固守自己的正当利益,常用自己的单方面损失来达成谈判。

达成协议的手段一般是屈服于对方的压力,不断向对方让利让步,对方得寸进尺己方也不阻挡,无原则地满足对方的欲望。在这种情况下,己方一般处于劣势地位。



案例 1.4

通用汽车与美国联合汽车工会的谈判

通用汽车公司(简称通用汽车)试图在美国汽车业预期衰退之前采取缩减成本的举措,计划2019年内关闭两个零件厂和两个整车厂,通过裁员缩减成本。而美国联合汽车工会(UAW)则要求获得更高的薪酬、更多的工作保障及更好的福利。2019年9月通用汽车与美国联合汽车工会谈判破裂,致使全美4.8万名工人罢工抗议。罢工行动导致通用汽车的多家工厂陷入停顿。

谈判悬而难决,且已经对通用汽车造成了伤害。10月11日,通用汽车的股价收于34.91美元,较罢工前下跌了10%。华尔街普遍对通用汽车给出了负面的期望。摩根大通估计,通用汽车工会工人的持续罢工已使该公司第三季度的损失超过10亿美元。虽然工会一方也存在一定损失,但7亿美元的罢工基金的补贴使工人们始终坚持立场,要求通用汽车做出让步。

为了避免更惨重的损失,通用汽车只能在谈判中做出妥协,于2019年10月25日的谈判中与工会签订协议,约定工会成员获得包括每年3%~4%的加薪或一次性奖金,还同意向现有工厂投资77亿美元,增加数千个新工作岗位。美国劳工部称,罢工已造成通用汽车逾20亿美元的损失。

案例来源:通用汽车工人投票通过最新劳动合同40天罢工终落幕[EB/OL]. (2019-10-26) <http://news.eastday.com/eastday/13news/auto/news/world/20191026/u7ai8881249.html>.

在这场长达40天罢工的谈判中,通用汽车公司在最初谈判时并未计算好谈判失败双方的代价,匆匆结束了第一轮谈判,致使工人们拉开了罢工序幕。随着罢工战线的拉长,通用汽车公司的损失越来越大,逐渐处于被动地位。如果继续拖下去,后果将不堪设想。为了避免更惨重的损失,通用汽车公司不得不做出妥协,最终签订了令工会满意的协议。通用汽车公司的让步主要是为了增进公司与工人之间的关系,尽快签约让他们复工。显然,通用汽车公司最终选择了让步型谈判。

（三）原则型谈判

原则型谈判,也称价值型谈判,是把谈判双方都看作问题的解决者,既不把对方当朋友,也不当作敌人,而是就事论事,竭力寻求双方的利益共同点、消除分歧,争取双赢结果的谈判方式。双方都有责任和义务妥善解决争议;谈判人员把人与问题分开,以公平的态度参与谈判,不掺杂个人感情。

在谈判中,双方应采用客观标准、科学原则、法律和国际惯例、风俗习惯、传统道德规范和宗教规则来解决分歧。任何一方都不得主观地制定自己的原则和标准,而应以不同的态度对待人和事,以温和的态度对待人,以强硬的态度对待事,按照原则处理事件。



案例 1.5: 以退为进



七、面对面谈判、书面谈判与网络谈判

根据商务谈判的沟通方式可以将谈判分为面对面谈判、书面谈判和网络谈判。

（一）面对面谈判

面对面谈判,顾名思义就是谈判双方(或多方)直接面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈。日常生活中,大到每日电视、广播和报纸报道的国际国内各类谈判,小到推销员的上门推销、售货员对顾客的商品介绍、顾客与小商贩的讨价还价等,都属于面对面谈判。

面对面谈判方式是最古老、最广泛、最常使用的谈判方式。一般来讲,凡是正规的、重要的、高规格的谈判,都以面对面谈判的方式进行。

1. 面对面谈判的优点

(1) 谈判具有较大的灵活性。在正式商务谈判前,谈判双方可以广泛了解市场动态,开展各种市场调研,全面深入了解对方的资金、信誉、谈判风格,制定详细可行的谈判方案。在商务谈判桌上,你甚至可以利用直接面试或私人联系,进一步了解需求、动机、策略和谈判对手的性格,及时、灵活地根据具体情况在谈判进程中调整谈判计划、策略和技巧。

(2) 谈判的方式比较规范。面对面谈判是商务谈判各方在谈判桌前就座,营造正规谈判的气氛,使每个参加谈判的人产生一种开始正式谈判的心境,很快进入谈判角色。此外,面对面谈判都是按照开局—讨价还价—达成协议或签订合同的谈判过程进行的,所以它是比较规范的谈判方式。

(3) 谈判的内容比较深入细致。面对面谈判方式可使谈判各方反复沟通,便于讨论谈判过程中的关键问题、难点及具体条款,因此谈判的内容更深入、详细,谈判的目标更容易实现。

(4) 谈判的形式比较直观。面对面谈判方式下,可以通过对方的言行举止、神情态度、面部表情等推测其心理活动,可以有针对性地采取措施,取得谈判的成功。

(5) 有利于建立长久的贸易伙伴关系。由于面对面谈判是通过双方或多方的直接接触进行的,很容易产生感情。特别是谈判后的热点话题或娱乐活动有助于双方增进了解、培养友谊,可以建立长期的贸易伙伴关系。这种关系对谈判协议的实施和未来新一轮谈判具有积极意义。

正是因为面对面谈判或多或少会产生一些感情,谈判人员可以利用这种感情因素来强调自己的谈判条件,使对方难以提出异议,所以谈判成功的可能性高于其他谈判方式。

2. 面对面对谈判的缺点

(1) 容易被谈判对手了解己方的谈判意图。在面对面谈判中,谈判对手可以从己方谈判人员的行为、语言甚至面部表情来推断己方的最终目标和追求最终目标的坚定程度。

(2) 决策时间短。面对面对谈判通常需要在谈判期间决定是否订立协议,没有足够的考虑时间,很难充分利用谈判后台人员的智慧,因此要求谈判人员具有较高的决策水平。

(3) 费用高。对于面对面的谈判,谈判各方都要支付一定金额的差旅费用或接待费用,从而会增加商务谈判的成本。可以说,面对面对谈判是所有谈判方式中最昂贵的。此外,面对面对谈判很费时间,客户联系也相对较少。

(二) 书面谈判

书面谈判是指谈判双方利用信函、电报、电传等通信工具所进行的谈判。它要求由卖方或买方以函件、电报等载体,将交易要求和条件通知对方,一般应规定对方答复的有效期限。

1. 书面谈判的优点

(1) 可灵活选择谈判时间、地点及对象。书面谈判方式可以使双方对问题有比较充足的考虑时间。在谈判过程中有时间同自己的助手、企业领导及决策机构进行讨论和分析,有利于慎重决策。书面谈判一般不需要谈判人员四处奔走,他们可以坐镇企业,向国内外许多单位发出信函、电报,并对不同客户的回电进行分析比较,从中选出对自己最有利的交易对象。

(2) 无须考虑双方的身份、地位。由于具体的谈判人员互不见面,代表的是本企业,双方都可不考虑谈判人员的身份,把主要精力集中在交易条件的洽谈上,从而避免因谈判人员的级别、身份不对等而影响谈判的开展和交易的达成。

(3) 节省成本。由于书面谈判只花费通信费用,不花费差旅费和招待费,若是利用电子邮件进行谈判,成本几乎为零,因而书面谈判因费用开支较少而大大节省了谈判成本。

2. 书面谈判的缺点

(1) 易造成误解。书面谈判多采用信函、电报等方式,文字要求精练,如果文不达意,容易造成双方理解差异,引起争议和纠纷。

(2) 难以捕捉对方心理。双方代表不见面,无法通过观察对方的语态、表情、情绪及习惯动作等来判断对方的心理活动,难以运用行为语言技巧达到沟通意见的效果。

(3) 可控性差。书面谈判使用的信函、电报需要邮电和交通部门的传递,如果这些部门的设备发生故障,则会影响双方的联系,影响时效,从而丧失交易的时机。

鉴于书面谈判具有上述局限性,所以多适用于双方经常有交易活动的谈判,以及跨地区、跨国界的谈判。

为了发挥书面谈判的作用,使对方了解自己的交易要求,卖方可以把事先印好的具有一定格式的表单寄给客户。表单上应比较详细地列明卖方商品的名称、规格、价格、装运等条件,使客户对卖方的交易意图有一个全面、清楚的了解,避免因文字表达不当而引起误解。同时,谈判双方都要认真、迅速、妥善处理来函和回函,能达成的交易要迅速通知对方,不要贻误时机,即使不能达成的交易也要委婉地及时答复,维护好与客户的关系,“生意不成人情在”。书面谈判最忌讳的是函件处理不及时,也忌讳有求于人时丧失企业的品格,而人求我时冷眼相待,这不仅会影响企业购销活动的持续开展,而且会影响企业的经营作风和商业信誉。

(三) 网络谈判

网络谈判是基于互联网等信息化工具,使谈判人员能进行适时交流、互动沟通而进行的谈判。第八章将对网络谈判的特点、优缺点进行详细介绍,所以本节不再赘述。

谈判形式的使用完全取决于对各种谈判形式的掌握,要根据交易的需要和各种谈判形式的特点正确选择谈判形式。在实际工作中,这三种谈判形式不应完全分离,而应结合起来,扬长避短。一般情况下须经书面谈判的交易,在特殊情况下可改为口头谈判。在实际谈判中,商务谈判人员应根据实际需要,正确选择和灵活运用合适的谈判形式。

第三节 商务谈判的原则与评价标准

在竞争激烈的商务谈判活动中,谈判各方都希望获得谈判的胜利,但在谈判中还需要遵守一定的原则。为了真正把握商务谈判的真谛,还需要了解衡量、判断谈判成功的标准。

一、商务谈判的原则

商务谈判的原则是指商务谈判中谈判各方应遵循的指导思想和基本准则。商务谈判的原则是商务谈判内在的、必然的行为规范,是商务谈判的实践总结和制胜规律。因此,认识和把握商务谈判的原则,有助于维护谈判各方的权益,提高谈判的成功率及指导谈判策略的运用。

商务谈判是一种原则性很强的活动,在商务谈判中,谈判人员应遵循以下原则。

(1) 平等协商原则。平等协商原则是指谈判双方出于自愿参与谈判,并且在商务谈判中双方处于平等的地位,享有相同的权利,任何一方提出的议案都需要经过对方的认可,或经过各方的协商取得一致方可确立。贯彻平等协商原则,首先要求谈判双方互相尊重,以礼相待,任何一方都不能仗势欺人、以强凌弱,将自己的意志强加于他人。只有坚持

平等协商原则,商务谈判才能在互信合作的气氛中顺利进行,才能达到互助互惠的谈判目标。可以说,平等协商原则是商务谈判的基础。

(2) 合法性原则。合法性原则是指独立于谈判各方主观意志之外的,能够被谈判各方接受的,合乎情理又切实可行的准则,即客观标准。它可以是国际惯例、国际标准条款,也可以是道德标准、科学鉴定等。在谈判过程中,制定客观标准的原则是要能给双方平等的机会,确保谈判的合法性。

(3) 互利互惠原则。互利互惠原则是指谈判达成的协议要以能为谈判各方带来较大的利益或减少损失为根本出发点。谈判人员无论是在准备进行商务谈判时,还是在谈判过程中,均应在不损害自身利益的前提下,尽可能替谈判对手着想,主动为对方保留一定的利益。

(4) 求同存异原则。商务谈判的实质就是谈判主体为了实现自身的经济利益目标,通过协商甚至妥协解决涉及各自利益的分歧,从而找到利益的交叉点。这就意味着谈判各方必须坚持求大同存小异的原则,即不纠缠于细枝末节问题,而着眼于双方的共同利益,最终才能实现双赢。

(5) 人事分开原则。人事分开原则,就是在谈判中区分人与问题,把对谈判对手的态度与对讨论的问题区分开来,就事论事,不要因人误事。例如,当谈判出现分歧时,应该“对事不对人”,不能相互抱怨、指责,而要通过理性协商解决分歧以提高谈判效率。

(6) 灵活应变原则。商务谈判过程中存在很多不确定因素,因此,要把握灵活性,确保谈判形式、内容、程序和阶段等各方面都有一定的调节空间。变则通,目的在于取得谈判的成功。

二、商务谈判的评价标准

在商务谈判过程中运用策略和技巧固然重要,但评价商务谈判结果成功与否的标准也不容忽视。建立合理的评价标准对制订谈判计划、设定谈判目标和策略有着非常重要的指导作用,会在很大程度上影响商务谈判的结果。在谈判过程中用“标准”进行谈判能避免谈判各方根据自己的利益主观、片面地判断谈判的成败。一般而言,可以从“效益”和“效率”两个方面评价商务谈判结果,具体如下。

(1) 谈判效益。谈判效益是指谈判目标的实现程度。具体来讲,谈判目标的实现程度通过三个方面体现:一是具体的财务目标,即赚多少利润;二是远期的商务目标,如未来几年的合作模式;三是商务关系的维系。商务关系是建立在人际关系基础上的,属于谈判的社会效益,是指商务谈判所产生的社会效果和社会反映。因此,在评价一场谈判成功与否时,不仅要看谈判各方市场份额的划分、出价的高低、资本及风险的分摊、利润的分配等经济指标,而且要看谈判后双方人际关系如何。把人际关系作为评价商务谈判的成败标准,有利于使谈判当事人的谈判哲学提升到一个新的高度。

(2) 谈判效率。谈判效率是指谈判的收益与所费成本之间的比率。谈判的成本包括三项:一是谈判桌上的成本,即谈判的预期收益与实际收益之间的差额;二是谈判过程的成本,即在整个谈判过程中人、财、物和时间等资源的耗费;三是资源占用的机会成本。

第四节 当代商务谈判理论

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的,因而具有很强的实践性。最初,人们仅重视商务谈判经验总结而忽视理论研究,导致他们对商务谈判的理解仅局限于感性认识。后来,随着社会经济的发展和人们之间经济交往的日益频繁,商务谈判逐渐成为一门新兴的、融多学科的、实务性强的边缘学科。专家和学者们从实践中提炼出的一套系统的理论,对商务谈判实践具有重要的指导作用。与商务谈判相关的主要代表理论有需要理论、博弈论和公平理论等。本节主要介绍谈判需要理论的主要内容,并阐述如何利用需要理论更好地满足谈判对手的需要,从而获得理想的谈判效果。

一、马斯洛的需求层次理论

(一) 马斯洛的需求层次理论的具体内容及特点

马斯洛的需求层次理论(need-hierarchy theory)是人本主义科学的重要理论之一,由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Harold Maslow)于1954年在其代表作——《动机与个性》中提出。书中将人类的需求像阶梯一样从低到高按层次分为五种,分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

(1) 生理需求(physiological needs)是人类生存和发展最基本的需求,指的是人类为维持生存和繁衍而对衣、食、住、行等各方面的需求。

(2) 安全需求(safety needs)也是人类生存的基本需求之一,指的是在生理和心理方面获得保护、免受伤害、拥有安全感的需求。

(3) 社交需求,即归属和爱的需求(belongingness and love needs),指的是在给予他人的友谊或接受他人的关怀和爱护时,能融入某些群体并获得这些群体的认可的需求。一般情况下,只有当生理和安全的需求得到满足后,人类才能将社交的需求摆在重要位置。

(4) 尊重需求(esteem needs),指的是希望通过获得荣誉、受到他人的尊重、得到他人的赞许,成为有价值的人,进而在社会上获得一定的地位,让他人尊重和承认自己的个性、身份和能力的需要。

(5) 自我实现需求(self-actualization needs),是人类最高层次的需求,指的是能够尽可能发挥自己的潜能,力求实现理想和抱负的需求。

具体如图1.1所示。

根据马斯洛需求层次理论,各层次需求之间存在以下关系:

(1) 五种需求可以分为高低两级,其中生理需求、安全需求和社交需求都属于低级需

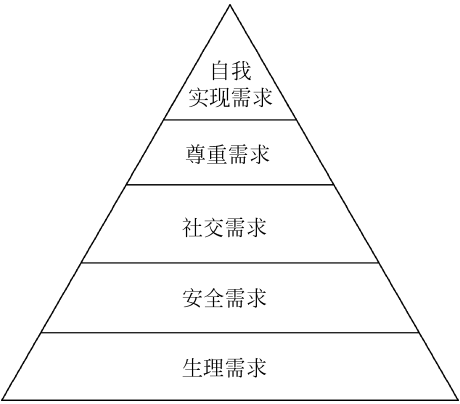


图 1.1 马斯洛的需求层次理论

求,这些需求通过外部条件就可以得到满足;而尊重需求和自我实现需求则是高级需求,这些需求必须通过自身因素才能得到满足,并且每个人对高级需求的欲望是无穷无尽的。

(2) 一般而言,人类在某一层次的需求得到满足后,就会向高一层次的需求发展,追求更高一层的需求就成为驱使人类奋斗的动力。相应地,已经得到满足的低层次需求则不足以成为一个激励因素。

(3) 各层次需求之间不但有高低之分,而且有先后之别;只有低一层次的需求获得满足之后,高一层次的需求才会产生。但仍然有可能出现特例。例如,理想主义者坚持“不为五斗米折腰”,对于这些人,即使他们的生理、安全等层次需求可能并未得到满足,但仍然会达到尊重以及自我实现需求的高度。

(4) 一个国家多数人的需求层次结构,与该国的经济发展、科技水平、文化习俗及教育程度密切相关。在不发达国家,低级需求占主导的人数比例大;而在发达国家,高级需求占主导的人数比例较大。

(二) 马斯洛的需求层次理论在商务谈判中的应用

谈判的需求类型表现为物质性需求和精神性需求。商务谈判的物质性需求是指对资金、资产、物质资料等的需求,而精神性需求是指对尊重、公正、成就感等的需求。在进行商务谈判时,不仅应该注意对方在物质方面的需求,也应该注意对方在尊重、独立自主、平等方面的需求。

与马斯洛的需求层次理论的需求类型相一致,商务谈判需求也有各种相应的需求表现:谈判人员有较强的安全需求。出于信用安全的考虑,谈判人员通常愿意与老客户打交道,在与新客户打交道时往往会心存顾虑,对其主体资格、财产、资金、信誉等状况会较为关注。谈判人员一般都有很强的尊重需求,得不到应有的尊重往往是导致谈判破裂的原因。有着强烈尊重需求的人,当自尊心受到伤害而感到没面子时,在心理防卫机制的作用下,很可能会出现攻击性的敌意行为或者不愿意继续合作,这会给谈判带来很大的障碍。在谈判中,谈判人员的需求主要表现为对权力、交际和成就的需求。此外,商务谈判人员也有社交、自我实现等方面的需求。值得注意的是,商务谈判需求不仅表现为谈判人员个人的需求,还表现为谈判主体群体或组织的需求。这是商务谈判需求表现得较为特殊的地方。

那么,如何有效地利用马斯洛的需求层次理论投其所好地满足谈判人员的需求呢?应重点注意以下几个方面:

(1) 谈判人员在谈判过程中表现出来的动机、行为和态度,都是受自身需求所驱动的。只有充分了解谈判对手的需求,才能有效地与之沟通,进而推动谈判进程,最终达到预期目的。

(2) 谈判人员的需求分为低级需求和高级需求,其中低级需求容易受外部因素影响,而高级需求来源于精神层面,很难被外界左右。因此,谈判人员不要轻易尝试改变对方的世界观和价值观这种精神层面的信仰,以免造成谈判破裂。

(3) 谈判人员的需求并不是一成不变的,而是随时间、环境的变化而改变。尤其是低级需求,因为低级需求容易受外部环境的影响。因此,谈判人员应充分了解对方成员,并

投其所好,以便为己方赢得优势。

总而言之,需求是谈判的心理基础。没有需求,就没有谈判。通过谈判,可以达到满足需求的目的。一方的需求越迫切,越想达成协议,相应地,要取得理想的谈判结果就越困难,而形势对另一方就越有利。从这一点上说,需求程度直接影响谈判的结果。

二、奥尔德弗的 ERG 理论

(一) 奥尔德弗的 ERG 理论的具体内容

为探究更接近实际经验的需求理论,耶鲁大学的科雷顿·奥尔德弗(Clayton Alderfer)基于马斯洛的需求层次理论,提出了一种更切实可行的人本主义需要理论。

奥尔德弗认为,人有三种需求——生存需求(existence)、相互关系和谐需求(relatedness)、成长需求(growth),因此,这一理论被称为 ERG 理论。其中,生存需求是指心理与安全的需求;相互关系和谐需求是指有意义的社会人际关系;成长需求是指人类潜能的发展、自尊和自我实现。ERG 理论不仅反映了“满足—上升”的思想,还体现了“挫折—倒退”的含义。“满足—上升”意味着如果一个人在某个层面上满足了需求,他会保持对更高层次需求的追求;而“挫折—倒退”意味着如果一个人满足不了特定水平的需求,他就会减少欲望,即把需求放在较低的层面上。此外,ERG 理论区别于马斯洛需求层次理论的是,他认为需求次序没那么严格,反而可以越级,有时甚至可能有一个或更多的需求。

同时,他还提出了下面三个概念。

(1) 需求满足:在同一层次的需求中,当某个需求得不到充分的满足时,通常会产生更强烈的需求愿望。

(2) 需求加强:较低层次的需求满足得越充分,对高层次的需求越强烈。

(3) 需求受挫:高层次的需求满足程度较低时,低层次需求会迅速扩大和加强。

(二) 奥尔德弗的 ERG 理论在商务谈判中的应用

在商务谈判中要想有效地利用奥尔德弗的 ERG 理论必须做好三个方面的准备工作:第一,在进行商务谈判之前,谈判人员要分析、确定对方的需求等级状况,这是决定其谈判行为的首要因素;第二,谈判人员应该了解对方的主导需求,并在巩固己方利益的同时尽力满足对方的主导需求;第三,谈判人员在谈判前期可以合理地拒绝对方的要求,以降低对方的需求,使后期谈判能够更加顺利地进行。

三、尼尔伦伯格的谈判需要理论

(一) 尼尔伦伯格的谈判需要理论的具体内容

美国谈判学会主席路德·尼尔伦伯格(Ludd Nierenberg)在总结马斯洛的需求层次理论的基础上,针对谈判进一步提出了谈判需要理论。

谈判需要理论认为,人们各种有意图的行动都对应着特定的需要,而满足需要正是谈

判产生的动机。对谈判主体而言,如果不存在某种未被满足的需要,人们就不会走到一起谈判。谈判人员应努力发现与谈判各方相联系的需要,重视驱动对方的各种需要,以选择不同的方法去影响对方的动机。谈判可以划分为三个层次:国家之间的谈判、组织之间的谈判及个人之间的谈判。在前两个层次的谈判中都存在两种需要,即组织(或国家)的需要与个人的需要。谈判人员不仅要重视组织的需要,也要重视个人的需要,通过发现和诱导对方个人的需要,影响其立场、观点,使谈判朝有利于己方的方向发展。

(二) 尼尔伦伯格的谈判需要理论在商务谈判中的运用

在商务谈判中,可以利用尼尔伦伯格的谈判需要理论从以下几个方面满足谈判对手的需要:

- (1) 生存需要方面,谈判主方应合理安排对方的衣食住行。
- (2) 安全需要方面,除身体安全与财产安全外,谈判主方更要注重对方的人格安全(人品、产品质量、信誉等)。
- (3) 社交需要方面,建立商务关系的同时,应争取与对方建立和谐的友谊关系,并通过日常的交流维系双方的感情。
- (4) 尊重需要方面,谈判过程中应学会肯定、赞美对方,最重要的是尊重对方。
- (5) 自我实现需要方面,对于最终谈判结果最好双方都能获得成功感(达到目标)和成就感(自我实现)。

本章小结

商务谈判已成为现代社会中不可或缺的一部分。商务谈判是指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人,为寻求和达到自身的经济利益目标,彼此进行交流、阐述意愿、协调关系、磋商协议,最终设法达成一致意见的行为和过程。商务谈判由谈判主体、谈判客体和谈判环境构成。商务谈判的基本特征为以经济利益为目的、以价值谈判为核心、以互利互惠为导向、注重合同的严密性与准确性、兼具科学性与艺术性、兼具竞争性与合作性。

为了灵活地选择不同的谈判方式,谈判人员必须了解不同类型的谈判:个体谈判与集体谈判,横向谈判与纵向谈判,国内谈判与国际谈判,商品贸易谈判与非商品贸易谈判,主场谈判、客场谈判与中立地谈判,立场型谈判、让步型谈判与原则型谈判,面对面谈判、书面谈判与网络谈判。商务谈判是一种原则性很强的活动,谈判人员应遵循平等协商、合法性、互利互惠、求同存异、人事分开和灵活应变的原则。同时,谈判人员应该从谈判效益和效率方面正确评价谈判结果。此外,掌握马斯洛的需求层次理论、奥尔德弗的ERG理论和尼尔伦伯格的谈判需要理论能有效提高谈判效率。

本章关键术语

商务谈判 国际商务谈判 谈判主体 谈判客体 谈判需要理论 立场型谈判 让

步型谈判 原则型谈判 横向谈判 纵向谈判 谈判原则与标准 马斯洛需求层次理论
ERG 理论

名言分享

1. “人生就是一大张谈判桌,不管喜不喜欢,你已经置身其中了。”
——赫伯·寇恩(Herb Cohen)
2. “谈判就像走钢丝,充满刺激、悬念、满足感。既是一门科学(但不同于自然科学),也是一门艺术。”
——佚名
3. “谈判是实力与智慧的较量,学识与口才的较量,魅力与演技的较量。”
——尼尔伦伯格(Nierenberg)
4. “谈判的目的不是输赢、单赢,而是双赢、多赢。”
——佚名
5. 谈判是一种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的交换意见的技能。其目的就是要达成一项对双方都有利的协议。
——威恩·巴罗(C. Wayne Barlow)和格莱恩·P. 艾森(Glenn P. Eisen)

25

巩固练习

自学自测



扫描此码

一、简答题

1. 什么是商务谈判? 商务谈判具有哪些特征?
2. 举例说明马斯洛需求层次理论在商务谈判中的运用。
3. 横向谈判与纵向谈判有何区别?

二、案例题

1. 当美的“看上”库卡

2016年5月18日,美的集团董事会通过议案拟全面要约收购德国库卡集团。公告一经发布,立即在国外掀起一阵风暴。首先是布鲁塞尔和柏林的高级官员齐声反对,他们认为库卡集团在战略规划上很成功,对欧洲数字行业发展的未来具有至关重要的影响。德国副总理嘉布瑞尔也表示了对此项收购的担忧。还有库卡集团小股东跳出来称中方控制库卡集团将使管理层失去独立性。

在外媒舆论一边倒的紧要关头,美的集团一方面坦诚解释这宗交易对双方的双赢意

义,另一方面告知德国政府和大众,中国公司收购不会导致库卡集团内部裁员和核心技术流失。此时“巧遇”国际友人神助攻,其间路透社发表了一篇关于三一重工收购德国普茨迈斯特后成功整合的报道,也起到了一定的安抚作用。

美的集团深刻理解“擒贼先擒王”的道理,集团 CEO 方洪波于 6 月 10 日与库卡集团大股东福伊特(Voith)公司 CEO 休伯特·林哈德会面,双方讨论了美的集团对库卡集团的本次要约收购。林哈德向方洪波询问其是否欢迎福伊特继续作为持有 25% 股份的股东存在。方洪波回答:“我认为你们不会(受欢迎)”。之后,福伊特公司在内部会议上达成一致,认为公司继续在美的集团身边作为小股东存在并不具备战略或经济意义,并明确表示计划把持有的库卡集团 25.1% 股份全部出售给美的集团。同时,库卡集团第三大股东弗莱德汉姆·洛(Friedhelm Loh)在接受采访时也暗示,他可能愿意出售其全部股份。

7 月 3 日,库卡集团第一大股东福伊特公司宣布,公司将以大约 12 亿欧元(约合 13 亿美元)向美的集团出售所持有的 25.1% 库卡集团股份。在美的集团承诺保留库卡集团工厂和员工至 2023 年年底后,库卡集团 CEO 表达了对美的集团要约收购的支持。在福伊特集团宣布退出后,其他股东也呈土崩瓦解之势接受了美的集团的要约收购,其中包括第三大股东弗莱德汉姆·洛及其他机构投资者。

在此期间,美的集团再次强调将努力保持库卡集团的独立性,并表示没有订立控制协议或促使其退市的意愿。公告还称,这次签订协议的前提是,库卡集团监事会及执行管理委员会达成一致意见推荐库卡集团股东接受本次要约收购。

7 月 20 日,美的集团公布了最新进展,接受美的集团本次要约收购的股份已达 72.18%,收购完成后,美的集团将持有库卡集团 85.69% 的股份。2017 年 1 月 6 日,美的集团完成了要约收购库卡集团股份的交割工作,并已全部支付本次要约收购涉及的款项。至此,美的集团这起全面要约收购画上了圆满的句号。

案例来源: <http://news.cheaa.com/2016/0725/484674.shtml>.

根据案例回答以下问题:

- (1) 本案例的谈判主题、谈判主体和客体各是什么?
- (2) 美的集团采用了什么谈判方式? 如何评价此次谈判?
- (3) 查阅美的集团收购库卡集团的相关背景,利用谈判需要理论分析美的集团是如何满足谈判对手的需要,从而获得理想的谈判效果的。

2. 视频案例:《首席执行官》中的谈判片段

【案例背景】 1985 年春,青岛电冰箱厂还是一个欠债 147 万元、濒临倒闭的集体企业。为了使它起死回生,35 岁的新任厂长凌敏第一次踏出国门,去德国科隆为引进利勃公司生产线而展开谈判……



扫描二维码,观看《首席执行官》片头的谈判片段,回答以下问题:

- (1) 本视频案例体现了商务谈判的哪些主要特征?
- (2) 根据不同的分类标准,该视频案例属于什么谈判类型?



课后拓展

模拟商务谈判

模拟谈判情景：

某大型建筑公司(甲方)准备采购 10 台挖掘机,收到几个公司的报价。其中三一公司(乙方)的报价是:33 万元/台,包括送货、安装以及售后服务。该建筑公司仔细研究了几份价格较低的相似报价后,要求三一公司把价格降低到 31 万元/台。三一公司的底价是 31.5 万元/台,如果低于这个单价就会有损失。

请根据以上案例情景,完成下列任务:

(1) 2~4 人为一组,分别扮演甲、乙方进行模拟谈判,要求在 20 分钟内运用你从本章学到的知识和技巧,商定双方满意的价格。

(2) 分享本次模拟谈判所运用的商务谈判知识和技巧。