

第一章 商务谈判概述

学习目标

（一）知识目标

- 了解商务谈判的概念和特点；
- 了解商务谈判的类型与基本原则；
- 掌握商务谈判的基本理论。

（二）技能目标

- 掌握商务谈判的原则，并能够遵照这些原则进行谈判；
- 熟悉商务谈判的各种类型，并在谈判过程中针对不同的谈判类型灵活运用谈判原理；
- 在商务谈判中能够利用谈判理论具体指导实践。

谈判是人类交往活动中无时不在、无处不有的社会现象。从古到今，国与国之间政治、军事、经济、文化和外交的相互往来，团体、企业及个人之间的联系合作，都离不开谈判。尤其是在现代商务活动中，为了适应现代社会经济的要求，人们之间要交流信息、相互了解、改善关系和协商业务，就要进行商务谈判。商务谈判作为现代商务活动中的一个环节，日益凸显出它极其重要的作用。

第一节 商务谈判的概念和特点

随着人类社会的发展，人们相互合作的机会增多，谈判逐渐在人们的生活中得到应用，尤其在商务活动中，谈判已成为一种很重要的接触和交往的方式。人们研究商务谈判的规律，研究它的特点和技巧，逐渐使这一活动成熟起来。

一、商务谈判的概念

商务谈判仅是谈判以商务活动为主要内容划分的一种谈判的类型，所以它符合谈判的一般概念。那么，什么是谈判呢？美国谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerafd I. Nierenberg)在《谈判艺术》中指出：“谈判的定义最为简单，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而交换观点，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。”换句话说，一切有关“协商”、“交涉”、“磋商”的活动，都是谈判。这就是谈判的广义概念。



而狭义的谈判是指在正式场合下,两个或者两个以上有关的组织或个人,对涉及切身权益的、有待解决的问题进行充分意见交换和反复磋商,以寻求解决的途径,最后达成协议的合作过程。

商务谈判是指以商务活动为主要内容,围绕经济利益这一主题进行的谈判,具体是指两个或两个以上的从事商务活动的组织或个人,为了满足自身经济利益的需要,对涉及各方切身利益的分歧进行意见交换和磋商,谋求取得一致并达成协议的经济交往活动。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的,它已经成为现代社会生活必不可少的组成部分。小到生活中的购物还价,大到企业法人之间的合作、国家与国家之间的贸易和经济技术交流,都离不开商务谈判。

二、商务谈判的特点

商务谈判不同于其他谈判,除具有经济活动的特点和包含一般谈判的特征外,商务谈判的特征集中表现在以下几点:

1. 商务谈判是信息传递的过程

信息是谈判人员制胜的法宝。根据谈判进行的不同阶段,可以将商务谈判分为准备阶段、开始阶段、磋商阶段、签约阶段和履约阶段。不管处在哪个阶段,谈判人员谈判策略的运用、谈判决策的作出和谈判节奏的掌握,都要依据各阶段信息的分析和把握。例如,在谈判准备阶段,如何制订谈判目标,如何确定谈判议程以及如何制定谈判的具体策略,都要围绕前期的调查和信息收集工作进行。同样,在谈判进行过程中,谈判人员也要根据环境和形势的改变,根据收集的信息随时改变谈判的策略。



小案例

信息决定成败

有一次,科恩到一家企业进行一项原料供应业务谈判,在谈判过程中,双方由于某些分歧不能达成一致意见,谈判陷入僵局。为了调整心情,理清思路,科恩走出谈判室,在企业的办公楼外与工人闲谈。无意间,这名工人说:“科恩先生,你们什么时候能供货呢?我们的原料都用完了。”听了这话,科恩表面上没有什么反应,心里却打定了主意。过了一会儿,科恩走进谈判室,谈判继续进行。但是在接下来的谈判中,科恩故意放缓了谈判的节奏,尤其用交货期限来压制对方。对方没有办法,连连让步,最终科恩以非常大的优势赢得了谈判的胜利。

2. 商务谈判的工具是语言

在谈判过程中,根据谈判的载体不同,可以将谈判分为不同的形式,如面对面谈判、电话谈判、函电谈判和网络谈判等。但是,不管是哪种形式的谈判,谈判的工具都是唯一的,那就是语言。当然,不同形式的谈判使用的语言符号也是不同的。例如,在面对面谈判中,口头语言可能是使用最多的语言形式,也是最主要的语言形式,但肢体语言同样在谈判中无时无刻不在传递着信息。而在函电谈判等书面谈判中,则要求谈判人员的书面语言组织和表达能力比较高。总之,语言是谈判的必备工具。



资料卡

肢体语言的差异性

在谈判过程中,人们在使用不同的语言形式时,一定要注意文化背景的差异性。例如,在不同国家,同一种肢体语言却代表着不同的含义。

在第二次世界大战中,领导英国进行战争的首相丘吉尔曾做了一个手势,当时引起了轰动。他出席一个场面盛大而又重要的集会,一露面,观众对他鼓掌欢呼。丘吉尔做了一个表示胜利(victory)的V形手势——用食指和中指构成V形。做这个手势时,手心要对着观众。不知丘吉尔是不知道还是一时失误,把手背对着观众了。群众当中,有人鼓掌喝倒彩,有人发愣,有人忍不住哈哈大笑。这位首相所做的手势表示的不是“胜利”的V形,而是一个很不雅观的动作。

另一个例子同赫鲁晓夫有关。他是20世纪50年代后期到60年代初期的苏联最高领导人。在美国访问期间,他的言论和举止曾引起一些争议。引起争议的手势之一是,他紧握双手,举过头顶,在空中摇晃。他的意思显然是表示问候,表示友谊。但是,在场的人和电视观众对此并不欣赏。美国人很熟悉这个动作——这是拳击手击败对手后表示胜利的姿势。在此之前,赫鲁晓夫曾说过“要埋葬美国资本主义”之类的话,因此,许多美国人认为,这种手势表示他好像已经取得胜利,洋洋得意。难怪令许多美国人感到不快。

3. 商务谈判的最终目标是获得经济利益

在商务谈判中,谈判当事人的谈判计划和策略,都是以获取其自身的经济利益为出发点和最终目的的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然在商务谈判过程中,双方要受其他非经济因素的影响和制约,甚至可能影响到谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的商品或技术的成本、效率和效益,因此,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和成果的大小。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

4. 商务谈判双方在物质力量、人格、地位等方面都相对独立或对等

商务谈判活动不同于行政活动,当事人之间不存在隶属关系,商务活动的当事人之间是完全相互独立的关系,在经济实力和组织规模上,其地位都是平等的。当事人各方对于交易项目及其交易条件拥有相同的否决权,达成协议只能通过协商,不能一方说了算或少数服从多数。只有这种相互独立的社会关系才能使商务谈判顺利进行。

5. 商务谈判是一个冲突和合作的过程

商务谈判的双方在谈判中都有他们各自的利益,谈判双方的利益总是存在冲突。谈判人员总是想让己方获得更多的利益,这就造成了利益上的矛盾。解决这一矛盾的唯一途径就是均衡利益,即双方的利益一致性。商务谈判的双方必须能够产生合力,双方都把对方纳入到共同认可的轨道上来,这样谈判才能顺利进行。商务谈判不是竞技比赛,竞技比赛只能一方胜利、一方失败,一方盈利、一方亏本。谈判如果只有利于一方,不利方就会退出谈判,谈判的胜利方也就不存在。谈判双方只有在追求自身利益的同时,尊重对方的利益追求,立



足于互补合作,才能互谅互让,达到双赢。

6. 谈判具有一定的严密性和准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。这里的严密性和准确性是指合同或协议条款实质上反映了各方的权利和义务,是保障谈判获得各种利益的重要体现。因此,在拟订合同条款时,掉以轻心是谈判者的大忌,要注意合同条款是否完整、严密、准确、合理、合法,避免被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入陷阱,否则前期谈判的努力会功亏一篑,到手的利益也丧失殆尽,还有可能为此付出惨重代价。因此,在商务谈判中,谈判者不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的严密性和准确性。

第二节 商务谈判的类型和原则

商务谈判活动按照不同的标准,可以划分为不同的类型。对于不同类型的商务谈判,谈判双方如何沟通,即用什么方式和手段进行对话和协商,这就形成商务谈判的方式。准确地认识商务谈判的类型、选择合理的谈判方式,对于正确地制定谈判策略和顺利地开展谈判有着十分重要的意义。

一、商务谈判的类型

(一) 按参与谈判各方的国别划分

按参与谈判各方国别不同,商务谈判可分为国际商务谈判和国内商务谈判。

1. 国际商务谈判

国际商务谈判又称涉外商务谈判,是指谈判参与方是分属不同国家的利益主体,为了达成某笔交易,就交易的各项条件进行协商的谈判。国际商务谈判是对外经济贸易活动中普遍存在的一项十分重要的经济活动,是调整 and 解决不同国家、地区政府及商业机构之间不可避免的经济利益冲突的必不可少的一种手段。由于谈判双方来自不同的国家,在语言、信仰、价值观念、生活习惯、行为规范、道德标准以及谈判心理等方面存在着较大的差异,因而在谈判的形式和内容上,国际商务谈判都比国内商务谈判复杂。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;还应注意国别政策,以及对外经济贸易的一系列法律和规章制度;坚持平等互利的原则。除此之外,谈判者必须有广博的知识和高超的谈判技巧,不仅能在谈判桌上因人而异、运用自如,而且要在谈判前做好资料的准备、信息的收集等各项工作。



资料卡

不同国家的人的谈判风格

不同的国家有不同的历史,同时也会形成不同的文化背景,在此基础上塑造了不同国家国民的性格。在谈判场上,不同国家的人体现出不同的谈判风格。

(1) 日本人的谈判风格。日本人有耐心,决策过程长;准备充分;重视谈判班子的组织;注意留一手;制造僵局(有迎接僵局的心理准备);避免直接竞争和冲突;注重礼仪;比较自制,不易表露自己的感情,沟通起来较为困难;等级制度森严,性别观念强烈。



(2) 美国人的谈判风格。美国人灵活多变,独立决策,预测能力差;注重实际和效率,时间观念强;重视合同的制定和履行。

(3) 英国人的谈判风格。英国人交往空间很小,不轻易与别人建立个人关系;等级观念强,注重身份和等级,注重谈判对手的职级和身份;保守,他们愿做风险小、利润少的买卖;缺乏灵活性,不喜欢讨价还价;不重视合同的履行。

(4) 德国人的谈判风格。德国人沉稳、自信、好强、勤奋、严谨,对发展个人关系和商业关系都很严肃,不太灵活,不太容易沟通;决策程序简单,强调个人能力,不习惯分权或者集体负责;时间观念强,非常守时;德国人有“契约之民”的雅称,非常重视和尊重契约。

(5) 俄罗斯人的谈判风格。俄罗斯人热情好客,注重个人关系的发展;谈判节奏缓慢,但是很守时;对合同的态度非常认真,严格执行,但很少接受对方变更合同条款的要求。

(6) 中国人的谈判风格。中国人注重人际关系,借以寻求信任和安全;采用自下而上型决策方式;时间观念不强,比较保守,求稳心切,办事效率比较低;爱面子;随着法律观念的增强,逐渐地重视商务活动中的合同。

(7) 阿拉伯人的谈判风格。阿拉伯人热情好客,谈判可能因来了新客人而被中断;时间观念差;谈判中有三个撒手锏:IBM(I:神的意志;B:明天;M:不要介意);十分重视对代理商的选择。

(8) 韩国人的谈判风格。韩国人谈判前重视咨询,准备周密细致;注重谈判礼仪和创造良好的谈判气氛;十分注意选择谈判地点;守时;注重谈判技巧与策略的运用;善于讨价还价。

(9) 拉美人的谈判风格。拉美人不喜欢妥协;强调建立关系,强调合作;注重真诚。

2. 国内商务谈判

国内商务谈判是指当事人都是国内的企业。由于双方都处于相同的文化背景下,双方具有相同的语言、一致的观念,因此,双方谈判的主要问题集中在怎样调整双方的不同利益、寻找更多共同点等方面。这就需要谈判人员充分利用谈判的策略和技巧,发挥谈判人员的积极性与主动性。这里需要说明的是,港、澳、台地区的同胞与内地同胞进行的谈判,虽然属于国内谈判,但由于这几个地区特殊的政治、经济、社会因素,谈判中也要注意一些差别。

(二) 按谈判的地点划分

按谈判地点的不同,商务谈判可分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

1. 主场谈判

商务谈判在某一方谈判者的所在地进行,对于这一方的谈判者来说,就是主场谈判。主场谈判在商务谈判中比较受欢迎,尤其在关键的、复杂的交易谈判阶段更受欢迎。

(1) 优点:易于树立心理优势、可以以礼抑客。由于是在本企业所在地进行谈判,企业在谈判过程中能及时向上级汇报情况,得到及时有效的指导,能全面及时地收集与己方有关的各种资料,并且谈判班子的调整都比较方便。此外,如果主方在谈判活动中注意礼节,创造良好的谈判环境,无疑会给客方留下良好印象,甚至会使其在谈



视频
重庆谈判



判中作出一定的让步。对于谈判人员来说,主场谈判可谓占据了天时、地利、人和的优势。因此,各方谈判人员都尽量争取在主场谈判。

(2) 缺点:主场谈判会涉及谈判现场的布置、谈判议程的安排等问题,所以主场谈判可能会支付较大的谈判成本;谈判地点因为设在主场,主场谈判人员在谈判中可能会受到其他工作的打扰;可能因随时接到上级对谈判情况的询问和过多干涉而影响谈判人员能力的发挥;容易被对方了解虚实、攻破防线等。

2. 客场谈判

与主场谈判相对应的就是客场谈判,是指谈判人员到对方所在地进行有关交易的谈判。

(1) 优点:客方有可能进一步了解主方的虚实;可以借口资料不在手或以未经领导同意为托词,拒绝给出答复;可以省去烦琐的接待工作。对于一般性的、较容易解决的问题或需要到对方所在地了解具体情况时,可选择客场谈判。

(2) 缺点:当谈判发生意外情况时,不能及时请示上级;临时查找资料不方便等。特别是在国际商务谈判中,身处异国会形成一些客观上的劣势,如谈判期限、谈判授权、信息交流以及可能的语言障碍等。因此,客场谈判是一种难度较大的谈判。

一旦在客场进行商务谈判,不但要恪守己方的总部署,而且要审时度势,灵活反应。此外,在谈判初始阶段还可采用“客随主便”的策略,以观对方的虚实。同时,还要进行调查研究,切忌贸然行事,导致己方陷入被动。随着谈判的逐步展开,对环境及对方情况均逐步加深了解,使谈判向以我方为主的方向过渡。

3. 中立地谈判

为了排除主场谈判和客场谈判的弊端,有时人们将谈判地点确立在主场和客场之外的场地来进行,这种谈判即中立地谈判,也称第三地谈判。

(1) 优点:在中立地进行谈判,对谈判双方来说没有宾主之分,从而避免了其中的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。如果双方距离太远或有特殊需要,如商检、运输等,可以考虑选择中立性谈判。

(2) 缺点:主要是不利于双方实地考察、了解对方的状况,且极易形成双方的对立和抵触情绪。

需要注意的是,中立地所在一方不能和谈判主体任何一方有利益关系,否则很难确保谈判的公正性。

(三) 按谈判的透明度划分

按谈判的透明度不同,商务谈判可分为公开谈判、半公开谈判和封闭式谈判。

1. 公开谈判

公开谈判是指可以将谈判的议题、地点、时间、参谈人员、谈判过程和谈判结果都向外界公开的谈判。谈判时不需要完全排除他人到场。这种商务谈判往往是主方为节省成本,同时与来自不同单位的几个谈判组进行谈判。

2. 半公开谈判

半公开谈判是指谈判安排在某一特定的时间,有保留地对外公布谈判类型,谈判当事人一般根据自己的需要选择对外公布的谈判信息及公布这些信息的时间。谈判双方有时可利



用这种谈判方式来提升企业形象。目前,大部分商务谈判都采取此种谈判类型。

3. 封闭式谈判

封闭式谈判也称秘密谈判,是指谈判各方对谈判的议题、地点、时间、参谈人员及谈判过程均不向外界公开的谈判类型。这种谈判往往是由于种种原因所引起的、不宜公开的谈判,如为了避免因涉及其他方面而引起矛盾,或是谈判公开的时机不到,为避免对谈判的期望过高而采取的一种谈判形式。

(四) 按谈判参与的人数划分

按谈判参与人数的不同,商务谈判可分为单兵谈判和小组谈判。

1. 单兵谈判

单兵谈判又称单人谈判,是指谈判各方只派一名代表出席的商务谈判。这种谈判类型由于参与谈判的人数少,与其他谈判类型相比,具有比较突出的优点和缺点。

(1) 优点:谈判规模小,灵活易变通;谈判双方既有利于沟通,也有利于保密和封锁信息;参加谈判的人员一人说了算,可避免小组谈判中成员之间相互配合不力的状况。

(2) 缺点:对谈判人员要求很高,需要具备各方面的知识和能力,对一些复杂的谈判,有时谈判者会感觉力不从心;谈判者要单独作出决策,面临的压力较大;无法使用小组谈判的某些策略。

2. 小组谈判

小组谈判是指谈判每一方派出两名及两名以上代表参加的商务谈判。按照小组人数的不同,小组谈判可分为小型谈判(2~4人)、中型谈判(4~12人)和大型谈判(12人以上)。谈判小组人数由谈判的复杂程度和谈判的规模来决定,但是需要注意的是,各种规模的谈判都有其优缺点。

(1) 优点:谈判者可以得到同伴的支持,运用各种谈判战略战术,取长补短,发挥团队优势,从而提高谈判决策的准确程度。

(2) 缺点:组队本身就有一定的难度,而且谈判过程中彼此的协调更难;在操作上比较复杂,责任关系较多,容易相互推诿。

(五) 按谈判的接触方式划分

按谈判的接触方式的不同,商务谈判可分为直接谈判和间接谈判。

1. 直接谈判

直接谈判又称面对面谈判,是指谈判双方直接接触,面对面口头磋商的谈判。这种谈判对于谈判人员的口头语言表达能力要求较高,同时需要注意在面对面的接触过程中,谈判人员的肢体动作也会作为一种语言形式传递给对方信息。

(1) 优点:信息传递速度比较快,出现错误的概率小;反应比较直接、灵活;谈判的内容比较深入和细致,交流不受时空的限制;双方谈判人员在一起直接进行交谈协商,有利于双方谈判人员交流思想感情,易产生一种互惠的谈判结果。

(2) 缺点:通过观察对方的表情可能会增加双方谈判的难度;决策时间短,没有更充分的时间进行必要的研讨;费用相对较高。



2. 间接谈判

间接谈判是指双方不直接见面,而是谈判当事人通过信函、电话、电传、互联网等媒介进行商谈,或者委托第三方来进行的谈判。

(1) 优点:简单、成本低、快捷;便于有效保护双方的商业秘密;减少双方从表情上分析彼此意图的机会。因此,间接谈判适合于交易条件比较规范、明确,内容比较简单,谈判双方彼此比较了解的情况。

(2) 缺点:不便于当事人双方的相互了解,易产生不必要的误解;传递的信息量有限,容易遗漏某些事项;存在不安全因素,容易产生欺骗行为。

(六) 按谈判方所持态度划分

按谈判方所持态度的不同,商务谈判可分为让步型谈判、立场型谈判和原则式谈判。

1. 让步型谈判

让步型谈判又称软式谈判,谈判双方随时准备为达成协议而让步,希望通过谈判签订让双方都满意的协议。同时,谈判人员所持态度比较友好,把对方当成朋友,以建立和维持良好的关系。其做法为:信任对方—提出建议—作出让步—达成协议—维系关系。这种谈判的效率高、成本低,当事人各方相互关系也会得到进一步加强。然而,由于价值观念和利益驱动等原因,往往这只是一善良的愿望和理想化的境界,现实中很难实现。这种谈判只适用于有长期友好关系的互信合作伙伴之间,或者在合作高于局部或近期利益的情况。

2. 立场型谈判

立场型谈判又称硬式谈判,谈判双方注重谈判立场的坚定性,强调针锋相对;谈判人员态度非常强硬,极力维护自己的立场、否定对方的立场,忽视双方在谈判中的真正需要。这种谈判方式易使谈判双方陷入对峙状态,最后导致关系的紧张,甚至完全破裂。立场型谈判只适用于对方玩弄谈判手段的阴谋需加以揭露、在事关自身的根本利益而无退让的余地、在竞争性商务关系、在一次性交往而不考虑今后合作等情况。在使用这种谈判类型时要注意:什么时候使用比较合适,什么人使用比较合适。一般来说,位高权重和处于市场优势的谈判人员适合使用。



小案例

联合国的一次谈判

在一次联合国的谈判会议上,参会的有苏联国家领导人赫鲁晓夫。作为世界上第一个建立的社会主义大国,实力雄厚的苏联在国际上有着举足轻重的地位。同样,赫鲁晓夫也以“脾气暴躁”著称,所以没人敢惹他。会上就联合国提出的一项方案,赫鲁晓夫很不认同,这个“坏脾气”的小老头儿大发雷霆。据参会成员描述,当赫鲁晓夫发脾气时,竟然拿着鞋子“砰砰”地敲桌子。这一情形吓坏了当时在场的其他国家的领导人。因此,谈判以苏联获得极大的利益而告终。

但是,后来人们再重新观看当时谈判会场的录像时,发现了一个有意思的画面,就是当赫鲁晓夫拿着鞋子敲桌子时,有一个镜头正好拍到他的脚上,人们发现他的两只脚上都穿着鞋子。



3. 原则式谈判

原则式谈判又称价值型谈判,要求谈判双方尊重对方的基本需要,寻求双方利益上的共同点,消除分歧,积极设想使双方均有所获的方案;当双方发生利益冲突时,坚持以公平的原则来作评判,并且在谈判中开诚布公而不施诡计,追求利益而不失风度;求同存异,互谅互让,争取双赢。这种谈判态度与方法,同现代谈判强调的实现互惠合作的宗旨相符,日益受到社会的推崇。

(七) 按谈判的内容划分

按谈判内容的不同,商务谈判可以分为商品贸易谈判、投资项目谈判、技术贸易谈判、劳务谈判和索赔谈判。

1. 商品贸易谈判

商品贸易谈判即一般有形商品的交易谈判,主要是指买卖双方就买卖货物本身的有关内容,如质量、数量、货物的转移方式和时间,买卖的价格与支付方式,以及交易过程中双方的权利、义务和责任等问题所进行的谈判。此种商务谈判是最常见,也是数量最多的一种谈判。

2. 投资项目谈判

投资项目谈判是指当事人一方把一定量的资金投入到一个开发、建设和经营项目中,而产生的投资人和共同投资人之间就双方共同出资,对该项活动所涉及的有关投资目的、投资方向、投资形式、投资内容与条件、投资项目的经营与管理,以及投资者在投资活动中的权利、义务、责任及相互之间的关系进行的谈判活动。

3. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指当事人之间就某一项技术转让与许可交易,对其中关于技术的内容、性能和使用权限等方面的谈判。谈判内容同时包括技术服务、技术培训、专有技术的保密、商标、标准和考核验收等。技术贸易属于无形贸易,技术贸易谈判与一般商品贸易谈判有着较大的区别。

4. 劳务谈判

劳务谈判是指当事人一方向对方提供劳务或接受对方提供的劳务,而产生的就劳务提供的形式、内容、时间、劳务的价格、计算方法及劳务费的支付方式等有关劳务双方的权利、义务和责任关系等内容所进行的谈判。由于劳务本身不是物质商品,因此,劳务谈判与一般货物买卖谈判是有本质区别的。这类以劳务为对象的谈判还可分为完成一定工作性质的劳务和加工承揽性质的劳务谈判。

5. 索赔谈判

索赔谈判是指在合同违约或部分违约时,合同当事双方就违约责任及补偿等相关事宜进行的谈判。进行索赔谈判时要注意四点,即重合同、重证据、注意时效和注意关系。当事人双方宜本着从长远考虑、互相体谅的原则达成索赔协议,以使双方的关系保持融洽。

二、商务谈判的基本原则

谈判的基本原则也是谈判的指导思想、基本准则。它决定了谈判者在谈判中将采用什



么谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧。

1. 对事不对人原则

在商务谈判中,应把对人(谈判对手)的态度和所讨论的问题的态度区分开来,不能因为和某个谈判人员谈判时出现一些不愉快,就将原因归咎于对方谈判人员,从而对对方人员使用一些不礼貌的语言和行为;要具体问题具体分析,坚持对事不对人原则。具体来说,谈判双方要做到:注重礼仪,尊重对方;站在对方角度上思考问题,理解对方的难处;具体分析问题出现的原因,双方共同努力以解决问题。

2. 双赢原则

商务谈判是有利于双方的经济活动,在谈判过程中,各方要从对方的角度出发,提出互利选择,达到各方利益最大化。

首先,需要谈判人员打破传统的分配方式,提出新的选择,CC程式在谈判领域被人们公推为比较公平的分配方式。CC(one cuts,one choices)程式是指谈判各方在利益分配时,为了达到一定的公平性,一方有权做分割,另一方就有优先选择权。

其次,寻找各方真正的需求,增加合作的可能性,最终达到双赢。

在谈判界,有一则被人们津津乐道的小故事。姐弟俩争一个橘子,妈妈按照自己认为公平的方法给姐弟俩一人一半。弟弟拿到一半橘子后吃掉了果肉;而姐姐则对分到的一半橘子很不满意,顺手扔到垃圾桶里。见状,妈妈分别问姐弟俩原因。弟弟表示争抢橘子就是想吃橘子肉,而姐姐争抢则是因为在学完《小橘灯》后,老师留了制作小橘灯的家庭作业。姐弟俩表面上看起来争夺的利益集中在一点上,但仔细分析就会发现,其实两个人的利益并不冲突。因此,谈判人员在谈判过程中一定要认真分析各自真正的利益所在,努力“将蛋糕做得更大”,达到谈判的双赢。

3. 客观看待谈判的结果

在确定谈判是否成功的时候,一般有两个标准:一是协议是否达成,二是双方关系是否改善。据此,可以将谈判的结果分为以下六种,各种不同的谈判结果影响着双方现在以及后续的合作,也代表着谈判成功的程度。这六种结果依次是:协议达成,关系改善;协议达成,关系没有改变;协议达成,关系恶化;协议没有达成,关系改善;协议没有达成,关系没有改善;协议没有达成,关系恶化。专业谈判人员应该从谈判是一种更高层次的合作的高度去看待谈判的结果,努力追求谈判结果的完善,以使各方的合作达到可持续性。

4. 墨菲原则

墨菲原则又称墨菲定律、墨菲法则,源于一位名叫墨菲的美国上尉。因为他认为某位同事是个倒霉蛋,便不经意地说了句笑话:“如果一件事情有可能被弄糟,让他去做就一定会弄糟。”后来这句话被延伸拓展,出现了一些其他的表达形式,比方说“如果坏事有可能发生,不管这种可能性多么小,它总会发生,并引起最大可能的损失”等。后来,这一含义逐渐被人们应用在生活中,警告准备工作没有做好却存在侥幸心理的人们。根据墨菲原则,要求谈判人员在谈判的准备阶段和谈判进行中一定不要存有侥幸心理,事先要对整个谈判有充分和严谨的论证,把谈判中的可能性当做必然性,以引起足够重视,从而防患于未然。



视频
不可思议的谈判



资料
衡量商务谈判是否成功



第三节 商务谈判的基本理论

商务谈判在社会活动中发挥了越来越大的作用,成为人们合作交往的重要方式。实践活动需要理论的指导,所以有关商务谈判的理论研究也逐渐完善。本节主要介绍一些有代表性的谈判理论。

一、需要层次理论

需要是人的一种心理行为,这种心理行为会推动人的外在行为,支配其行动。人的各种各样的需要成为谈判最主要的原因,同样,谈判的过程和结果也会在某种程度上或者在某些方面满足人的需要。需要具有不同的特征,不同的人有不同的需要,同一人在不同时期也有不同的需要。需要虽然具有相对的满足性,但是从长期来看,需要却是持续的。在满足了较低的需要之后,个人有短暂的满足,但接下来可能是对更高目标的需要。

谈判的活动同样是基于谈判人员个人或者组织的某种需要而进行的。例如,个人作为谋生手段满足生理需要而进行谈判,组织为了长久发展而进行谈判,等等。

马斯洛的需要层次理论主要从个人角度提出几个层次的需要。商务谈判中的需要层次理论可分为以下几个方面:

1. 生理需要

在现代各种类型的经济活动中,无论交易洽谈怎样紧张激烈,谈判者必须保证生理上的需要的满足,以恢复体力与精力,才能保证谈判的顺利进行。如果这方面的需要不能得到很好的满足,就会直接影响到谈判结果。

2. 安全需要

安全需要是指人的安全感和稳定感。参与商务谈判的人员普遍对交易中的风险比较关注和担心,有时宁可选择比较稳妥的小额交易,也会放弃有吸引力但很有风险的大笔交易,这里所说的风险主要包括资金风险、产品性能风险等。

3. 社会需要

人生活在社会中,必然要适应社会,所以个人必须努力寻求和改善人际关系。社会需要作为人类一种较高层次的需要,就成为商务谈判等活动的主要目标和动力。

4. 尊重的需要

尊重的需要包括自尊、自重、威信和成功,人们都希望自己有能力,渴望得到社会的承认。这种需要表现在商务谈判中就是显示自己的身份、地位和权威,喜欢排场与豪华。人们在谈判中可能会因为没有被对方尊重而愤怒,以致退出谈判,也可能为了取得令人佩服的谈判业绩而废寝忘食地工作。



资料

取经队伍的需要层次



小案例

谈判专家的一次谈判经历

美国著名谈判专家科恩(Herb Cohen)一次在墨西哥旅行期间,被一名当地的小贩缠住了。小贩向科恩推销一件毛毯披肩,而科恩根本不想买这东西,所以开始没太理会,继续赶路。小贩的开价由开始的1200比索一直向下降,当降到200比索时,科恩开始心动了。对方说:“好吧,你胜利了,只对你卖200比索。”科恩接过披肩,边走边想:“我喜欢吗?我需要吗?都不是,但是我却改变了不想买的主意。是我把他的要价由最初的1200比索降到现在的200比索。”于是,科恩开始与小贩讨价还价。

小贩告诉他,在墨西哥历史上,以最低价格买到这样一件披肩的人是一名来自加拿大的温尼塔格人,他花了175比索。最后,科恩花了170比索买下了披肩,他创造了墨西哥历史上以最低价格买毛毯披肩的“新纪录”。因此,直到他回到旅馆见妻子之前,还一直沉醉在他的成功喜悦之中。回到旅馆,他迫不及待地向妻子报告他的胜利:“一个土著谈判家要1200比索,而一个国际谈判家花了170比索就买下来了。”当他的妻子告诉他,她花了150比索买到了同样的披肩时,他的兴奋喜悦顿时烟消云散。他仔细回想不由得感叹到,这个土著的谈判家最巧妙地利用了自己的自尊的心理,因为最能打动自己的是“你是墨西哥历史上以最低价格购买毛毯披肩的人”。

5. 自我实现的需要

人的需要层次随着以上四种需要得到满足后会上升到自我实现的需要。这一层次的需要又被称为创造性需要,即每个人都处于最适于自己的工作岗位,充分发挥每个人的能力。

当然,利用需要层次理论来分析组织进行谈判的行为也是同样的道理。组织为了获得生存和发展的机会,也要在谈判过程中来实现自己的目标。

二、博弈论



资料
经典的博弈问题

博弈其实是一种斗智的竞争。“博弈论”译自英文 game theory,其中 game 一词的基本含义是游戏。作为一门学问,博弈论就是研究不同主体之间相互影响行为的一种学问。或者准确地说,博弈论是研究决策主体之间发生直接相互作用时的决策以及这种决策的均衡问题的学问,因此,也有人把它称为“对策论”。

现代经济学发展的一个引人注目的特点,就是将博弈论引入其中。博弈论强调在确定了游戏的基本规则之后,策略和计谋对游戏结果起着举足轻重的作用。从这一角度出发,许多经济现象和经济行为都可以被理解为某种博弈问题,都可以用博弈方法进行分析研究。经济活动中的经营决策、政治活动中的竞选、军事领域中的战斗等,也都与一般游戏一样,在一定规则之下,参与方进行决策较量。近年来,随着博弈论运用领域越来越广泛,博弈理论在谈判活动中的应用也越来越受到人们的关注。将复杂的、不确定的谈判行为通过简洁明了的博弈分析,使研究进一步科学化、规范化和系统化,寻找某些规律性的东西,建立某种分析模式,从而构建谈判理论分析的基础框架。

利用博弈论研究谈判,主要解决三个问题,即合作的必要性、合作是谈判的基础以及博弈论对于谈判的指导意义。



（一）合作的必要性

在研究“人们为什么要合作”这个问题上，美国人艾克斯罗德(Robert Axelrod)首先设定了两个前提：

(1) 每个人都是自私的，即从人的基本需求提出合作的原始动力问题。

(2) 没有权威干预个人决策，也就是说，个人可以完全按照个人利益最大化的企图进行决策。这是从人的自然性的角度出发，指出追求满足是个人的权利。

当然，作为谈判人员来说，他不是一个完全意义上的自然人，而要隶属于一个组织，所以个人追求满足的过程要受到很多条件的制约。但是，人的基本需求却不会因为组织的存在而消失。

在此前提下，合作要研究的问题是：

(1) 人为什么要合作。

(2) 人什么时候是合作的，什么时候又是不合作的。

(3) 如何使别人与自己合作。

谈判人员对这三个问题的回答则是确定谈判关系、决定合作形式、采取谈判策略以达到谈判成功的依据。

（二）合作是商务谈判的基础

谈判是一种竞争，同样也是一种合作。依据博弈论，可以将谈判分为两种形式的博弈。

1. 合作博弈

合作博弈是谈判人员非常明确谈判各方的真正利益，而且各方采用非常坦诚的、公开的方式来进行合作的谈判方式。在一些有着友好的合作经历的谈判主体之间，完全可以采用这种公开的、协商的方式明确各自利益，以取得谈判成功。其实质就是“如何将蛋糕做得更大”的问题。因此，这种意义上的谈判是最好的一种博弈。

2. 非合作博弈

在研究合作的过程中，人们利用博弈论思想去探讨决策者的一种心理行为时，更多借鉴的是非合作博弈理论，即背靠背情况下的合作。在谈判过程中，谈判各方在制订自己的谈判目标时，一般都有一个弹性范围，目标的实现在最低限度目标和最高理想目标之间就算谈判成功。谈判各方在无法知悉对方底线的情况下进行谈判，其实质就是一种背靠背情况下的合作。如何进行全面的决策，如何实现双赢结果，可以利用博弈论思想来探讨。

在现实的经济社会中主要存在两种博弈情况：一是各方主体实力均衡情况下的博弈，二是各方主体实力不均衡情况下的博弈。

人们经常用一则“囚徒困境”的故事来说明博弈各方主体实力均衡情况下的博弈。

甲、乙两个人一起携枪准备作案，被警察发现抓了起来。因为没有其他犯罪证据，警方只能以非法携带枪支的轻罪处罚他们。但是警方怀疑这两个人可能还犯有其他重罪，于是分别进行审讯。警方告诉他们：如果主动坦白，就有可能得到宽大处理；否则，一旦同伙主动交代，抗拒者则必将受到重罚，而坦白者可以立功减刑。

在这种情形下，这两个囚犯必须作出自己的选择：或者他们相互背叛，与警方合作；或者保持沉默，和自己的同伙合作。这样就会出现以下几种情况（为了更清楚地说明问题，可以给每种情况设定具体刑期）：



- (1) 如果两人都不招供,警方会以非法携带枪支罪各判两人1年徒刑。
 - (2) 如果其中一人招供,而另一人不招供,招供者被判刑半年,另一人将会被重判10年。
 - (3) 如果两人都招供,则两人都会因抢劫罪各判5年。
- 具体情形如图1-1所示。

		囚徒甲	
		不招供	招供
囚徒乙	不招供	甲、乙各判1年	甲判半年,乙判10年
	招供	甲判10年,乙判半年	甲、乙各判5年

图 1-1 “囚徒困境”博弈模型图

假设这是两个聪明的囚犯,现在这两个聪明的囚犯该怎么办呢?是选择相互合作还是相互背叛?从表面上看,他们应该相互合作,保持沉默,因为这样他们俩将得到对双方来说都是较好的结果——只获刑1年。但是,由于信息被封闭,两人无法交流,而他们又不得不考虑对方可能采取的选择。由于甲、乙两个人都十分聪明,所以他们都会优先考虑如何才能减少自己的刑期,至于同伙被判多少年已经顾不得那么多了。

甲会这样推理:

假如乙不招,我只要一招供,只被判刑半年,而不招却要坐牢1年,显然招比不招好;假如乙招了,我若不招,则要坐牢10年,他却只被判刑半年,而我招了也只坐5年,显然还是招了好。可见无论乙招与不招,我的最佳选择都是招认,所以还是招了吧。所以在这种情况下,如果甲认为乙会合作,则甲背叛能得到更多的利益;如果甲认为乙也将背叛,则甲的背叛也能得到更多的好处。因此,无论乙采取什么样的行动,选择背叛对甲来说结果总是好的。

于是,甲似乎知道该怎样做了。但是,相同的逻辑对乙也是同样适用的。因此,乙也会选择背叛,而不管甲如何做。这样一来,甲、乙两人都选择招供,这对他们个人来说都是最佳的决定,即最符合他们个体理性的选择。按照博弈论的说法,这是他们双方的“优势策略”,也是他们所能选择的唯一平衡点。在这一点上,任何人单方面改变选择,他只会得到较差的结果。

于是,他们的最佳选择就是双方背叛,一起去坐5年牢,这比他们双方合作,都只坐1年牢的结果显然要差很多。由此,可以注意到个体理性往往导致双方得到的实际利益比可能得到的要少得多,这就是著名的“囚徒困境”。为什么两个聪明的囚犯却无法得到最好的结果?两个人都招供,对两个人而言并不是集体最优的选择。无论对哪个人来说,两个人都不招供要比两个人都招供好得多。

“囚徒困境”是一些非常普遍而有趣的社会情形的简单抽象,可以说是理性的人类社会活动最形象的比喻。它准确地描述了人类社会中所存在的互相之间不信任和相互防范的真实一面。从个体的角度来说,背叛总是最好的选择,但双方背叛一定会导致对双方都不甚理想的结果。“囚徒困境”为探讨合作是怎样形成的提供了极为形象的解说方式,产生不良结



局的原因是当事人都基于自私的角度考虑问题。只有当人们都首先替对方着想时,或者相互合作时,才可以得到对双方来说都是最好的结果,也就是实现双赢。对于谈判活动来说,同样也需要谈判双方的相互合作和信任,只有建立在坦诚和信任的基础上的合作才能实现各自利益的最大化。

在各方主体实力不均衡时,人们又采取何种合作方式呢?下面也用一则“智猪博弈”的故事来说明问题。

猪圈里有两头猪,一头大猪,一头小猪。猪圈一边有个踏板,每踩一下踏板,在远离踏板的另一端投食口就会落下少量食物,如果有一只猪去踩踏板,另一只猪就会有抢先吃到落下来的食物。当小猪踩动踏板时,大猪会在小猪跑到食槽之前刚好吃光所有的食物;若是大猪踩动踏板,则还有机会在小猪吃完落下的食物之前跑到食槽,争到另一半残羹。那么,两只猪各会采取什么策略呢?人们能够看到的结果就是小猪在悠闲地等着吃大猪踩踏板落下来的食物,而大猪为了能够吃到一点残羹冷炙却不停地在食槽和踏板之间疲于奔命。

谈判的整个过程就是各方谈判人员博弈的过程,在这个过程中,人们为了实现各自的利益,都在进行决策,决策的结果直接影响谈判的成功。

(三) 博弈论对于商务谈判的指导意义

人们研究博弈论的理论,分析不同形势下的博弈,其实质就在于应用博弈论理论来研究在谈判中如何提高各方主体之间的合作性,以达到利益的最大化。要达到这个目的,谈判人员需要做到以下几点:

(1) 在确立谈判关系之前,谈判人员可以通过一些私下交往的方式,建立一种友谊关系,以感情来约束和限制谈判人员的背叛行为。

(2) 要增强识别对方行动的能力,以争取决策的主动性。

(3) 在谈判过程中,个人的形象和声誉一定要维持,这是对方决定以什么方式来对待自己的主要依据。

(4) 能够分步完成的对局不要一次完成,以维持长久关系。在博弈论中称为“一报还一报”,其真正含义指的是“以德报德,以怨抱怨”。在谈判中,谈判人员通过对方对自己的态度,如让步还是施加压力,来决定接下来对对方的态度。

(5) 谈判人员要坦诚相待,不要首先背叛,否则,在承担道德压力的同时,也会影响对方的决策,从而危害到谈判全局。

三、公平理论

商务谈判的实质是人们相互交换意见、协调行为,这就必须要遵循一些原则,制定一些规章,才会使得这种活动更有成效。而公平就是人们所依据的一个重要原则,公平理论对商务谈判具有重要的指导意义。

(一) 公平理论的基本内涵

公平理论是美国行为科学家亚当斯(John Adams)在1967年提出的。此理论说明人们在对待分配是否公平时,不是比较所获得结果绝对量的多少,而是比较所获与所付出的比值,并与其他人或自己的过去或期望的值进行对比。通过公式来表示,即 $O_p/I_p = O_r/I_r$,式中,



O代表结果,即分配中的所得,包括物质的、精神的和当事者认为值得计较的任何事物;I代表投入,即人们所付出的,包括物质的、精神的和相关的任何要素;p代表当事者;r代表比较中的参照对象,可以是具体的人或群体的平均状态,也可以是当事者经历过的或对未来所设想的状态。当公式两侧相等时,人们就会感到公平;公式两侧不等时,人们则会对分配的结果产生不公平感(如 $O_p/I_p < O_r/I_r$,人们会觉得吃了亏;反之,人们会觉得占了便宜,有时也会产生歉疚感,这是另外一种不公平感,但多数人此时会心安理得)。

人们在研究公平时遇到很多问题,例如,如何界定公平,为何不同的人对同一事物的结果产生不同的公平感,如何在组织的管理过程中消除员工的不公平感,等等。公平问题之所以复杂,主要原因有以下几个方面:

(1) 和个人主观判断有关。个人在评价公平问题时,经常以自己的经历、经验和要求为标准,就会出现不同的人对同一事物的评价不尽相同的情况。另外,人们在和别人比较时,会不自觉地过高估计自己的水平和能力,也会导致不公平感的产生。

(2) 与个人所持的公平标准有关。个人所持的公平标准不同,评价结果也会有所不同。

(3) 与评定者定的标准和指标有关。评定者定的标准高,评价结果往往会比实际偏低;反之,评定者定的标准低,评价结果会偏高。

(二) 人们对不公平感的消除方法

不公平感产生的原因很多,导致的不公平的类型也比较多,如起点不公平、过程不公平以及结果不公平等。此外,人们偶然还会产生过高不公平感,这是一种由于受到比预期更高的待遇而产生的不公平感即前面提到的歉疚感,但是这种感觉随着对自我评价的提高和重新定位会很快消失,所以本书阐述的是人们在由于感觉待遇不如预期的好时而产生的过低不公平感。

当人们产生过低不公平感时,就会心存不满或产生怨恨,进而影响到整个情绪与行为,后果是极其负面的。为了恢复公平感,就需要消除产生不公平的根源,一般采取以下几种措施:

1. 积极的方式

在产生过低不公平感时,人们首先应当采取积极的态度和行为,客观、科学地面对问题,寻找解决问题的方法。

(1) 客观面对不公平,调整心态,增强受挫能力。在社会工作领域和社会生活领域,不公平现象是很常见的,所以对于这一问题应当客观对待,随时调整心态。

(2) 冷静分析不公平产生的原因,是外部原因还是内部原因,找到消除不公平感觉的解决方法。不公平问题的出现有时是内部原因(即个人原因),有时是外部原因。如果是内部原因,个人应当从自身出发去寻找解决问题的办法;如果是外部原因,则要根据具体问题灵活处理。

(3) 以积极的态度去扭转别人对自己的评价,提高对自己的补偿,从而减少不公平感。

2. 消极的方式

在面对过低不公平时,人们难免会产生一些消极情绪和行为,这些都会影响到个人和组织的发展。

(1) 消极合作或不合作,从而减少自己的付出。例如,一名积极工作的职工,如果在领



取报酬时,没有拿到他期望的较多的奖金,而是和其他人一样,那么,他就会产生不公平感,他既不能左右老板给他增加工资,又不能降低别人的工作热情,但他能够让自己敷衍了事、消极怠工。

(2) 重新确定参照对象。改变参照对象,可以很快消除人们的不公平感。当人们改变参照对象后,其心理状态会发生变化。如“比上不足,比下有余”,就是一种典型的心理安慰。

(3) 另外补偿以达到公平。人们在感觉不公平时,会采用一些能够实际补偿的方式或方法来弥补这种不公平。在组织中研究比较多的就是员工的行为,发现其中很多不符合组织需要的行为就是在不公平感驱使下产生的。



小案例

偷或不偷:这是个问题

员工偷窃是组织面临的最严重的问题之一,美国管理协会估计,员工偷窃每年给美国组织造成 100 亿美元以上的损失。以下是两个对跨边界工资削减的原因说明及其对员工偷窃的影响。

该组织在经营困难时期不解雇工人,而是将每一个工厂所有员工的工资削减 15%,并在 10 周内保持不变。管理层起草了两份有关削减工资的说明,但在每个工厂只念一份。宣布削减工资以前,每年偷窃率约为 3%,请预测宣读说明后哪一组的偷窃率上升。

说明 A 的内容:

我与你同获这个消息,想要你理解这里正在发生的事情。你们可能知道,我们失去了一份关键的合同,我们的收益将会减少。我们每个人的工资将减少 15%,你、我、每个人都一样。不过福利待遇不会动。我想这次工资削减不会超过 10 周。希望经过这次困难后,我们会比过去更强。我个人谢谢你们大家和我们一起共渡难关。

说明 B 的内容:

在像我们这样的一个企业里,不可避免地需要采取降低成本的措施。不幸的是,现在是我们采取这种措施的时候了。我知道,这不是对每个人都容易的事,但是总裁已经决定自星期一一起实行普遍减薪。所有雇员,包括总裁在内,将共同作出这种努力以拯救我们的公司。我们有理由相信这次减薪只会持续 10 周。我将回答几个问题,然后要赶飞机去参加另外一个会。

听了说明 B 后,员工的偷窃率上升了 250%。为什么呢?因为他们认为没有听到事情的全部。他们通过偷窃来缩小不公平。公平解释要想有效,就得让人感受到诚实和真实,而不是感到被玩弄。听到说明 A 后,员工保持了原来的劳动生产率水平。

3. 公平理论对于商务谈判的指导意义

在谈判过程中,会有很多因素影响双方谈判者的心理,哪怕是微妙的心理变化也会对谈判的结果产生或多或少的影响,这种心理变化会直接影响谈判人员是否能理智地处理问题。例如,在谈判过程中,各方作出的让步即使是同样的,但是由于各方实力不同,或者谈判人员的个性特征不同,总会有人感觉不公平。怎样消除谈判一方的不公平感,防止由此带来的消极作用,对每名谈判者都是十分重要,也是十分必要的。高明的谈判者必须谙熟各种谈判技



巧,及时觉察谈判对手心理的微妙变化,使谈判各方处于有助于达成协议的积极的心理状态。公平理论对于理解并处理谈判活动中的许多问题具有重要的指导意义,主要体现在以下几个方面:

(1) 要对合作中利益公平分配的标准达成共识与认可。由于人们选择的标准和角度不同,人们对于“公平”的看法及所采取的分配方式会有很大的差异,完全绝对的公平是不存在的。因此,要想在谈判过程中减少谈判人员的不公平感,应当先统一分配的标准。

(2) 感觉上的公平很重要。谈判者要努力找到对方所需,如在对方作出让步之后,可以在其他方面让对方感觉作的让步很有价值,从而产生一种公平感。

(3) 人们对“公平”的看法常常取决于心理因素,无论在什么样的公平分配方法中,心理因素的影响都发挥着越来越重要的作用。

本章小结

本章主要介绍了商务谈判的基本知识和理论。

第一节介绍了商务谈判的基本知识。商务谈判是指以商务活动为主要内容,围绕经济利益这一主题的谈判,具体是指两个或两个以上的从事商务活动的组织或个人,为了满足自身经济利益的需要,对涉及各方切身利益的分歧进行意见交换和磋商,谋求取得一致并达成协议的经济交往活动。商务谈判作为一种商务活动,具有一系列的特点,如商务谈判是信息传递的过程,商务谈判的工具是语言,商务谈判的最终目标是获得经济利益,等等。

第二节介绍了商务谈判的类型与原则。商务谈判按照不同的标准,可以划分为不同的类型。按谈判各方国别的不同,商务谈判可以分为国际商务谈判和国内商务谈判;按谈判地点的不同,商务谈判分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判;按谈判透明度的不同,商务谈判分为公开谈判、半公开谈判和封闭式谈判;按谈判参与人数的不同,商务谈判分为单兵谈判和小组谈判;按谈判接触方式的不同,商务谈判分为直接谈判和间接谈判;等等。谈判的基本原则也是谈判的指导思想、基本准则,主要包括:对事不对人原则、双赢原则、客观看待谈判的结果和墨菲原则。

第三节介绍了商务谈判的基本理论。首先是需要层次理论,商务谈判活动是基于谈判人员个人或者组织的某种需要而进行的,需要作为人的一种心理行为,会推动人的一种外在行动。博弈论将复杂的、不确定的谈判行为通过简洁明了的博弈分析,使研究进一步科学化、规范化和系统化,寻找某些规律性的东西,建立某种分析模式,从而构建谈判理论分析的基础框架。公平理论则从公平的内容和复杂性入手,介绍几种常见的不公平类型,分析人们在不公平情况下的行为表现,强调了公平感对谈判人员在谈判过程中的行为影响比较大。

复习思考题

1. 什么是商务谈判?
2. 商务谈判的特点是什么?
3. 商务谈判的类型和原则是什么?



4. 如何理解博弈论对商务谈判的指导作用?
5. 公平理论的内涵是什么? 商务谈判人员如何采用积极的方法消除不公平感?

案例 分析

褪色的西服

一位顾客在一家百货公司买了一套西服,才穿了一次,就发现它褪色,把穿在里面的白衬衫的领子都弄脏了。他感到被欺骗了,就拿着西服到这家百货公司去讲理。可是其中的一位店员却不耐烦地对他说:“像这样的西服,我们已经卖出去上千套了,从没有听到顾客有什么不满的,你是第一个说衣服有问题的人。”如果仅用文字表达,她所说的话就是这些。可是她说话时的语气和神情,就好像在说“你别撒谎”、“你不要骗我”一样。这位顾客和她正争论,旁边的一位店员也插嘴说道:“黑色的衣服刚开始穿的时候,都会有些褪色。而且这样的价钱也只能买到这样的货,这是染料不太好的缘故。”这么一来,这位顾客简直无法再忍下去了。第一个店员的口气是怀疑他在说谎,而第二个店员居然认为他花那样的钱,买到这种货,已经很不错了。顾客被她们气得满脸通红,正要把西服朝她们俩扔去时,这家百货公司的总经理闻声及时赶到。总经理的到来,不但制止了事情的继续恶化,而且使这个气得快要发疯的顾客很快恢复了平静。总经理是这样做的:第一,静静地听顾客说话;第二,等顾客说完后,才让店员发表自己的意见,而且一直是站在顾客的立场上和她们争论,不仅承认西服褪色是导致白衬衫领子被弄脏的原因,还命令店员不得再将这类商品卖给顾客;第三,表示不知道这种西服会掉色;最后,还说:“真抱歉,您看现在该怎么处理呢?本公司完全听从您的意见。”本来这位顾客是非常愤怒的,听总经理这么诚恳地征求他的意见,也就不由自主地说:“我想问问您,褪色是不是仅是个暂时现象?有没有什么方法可以防止褪色呢?”总经理想了一下,建议他试穿一个星期之后再作决定。

总经理说:“假如您还是不满意的话,就请您退货吧。我一定替您换一套。真对不起,让您为这件事烦恼。”顾客点头答应了,很满意地离开了那家百货公司。果然,一个星期后,西服就不再掉色了。那家公司的总经理仅仅是站在了顾客的角度替顾客着想,不但平息了一场风波,维护了公司的名誉,而且还感动了一位素不相识的人。

讨论题

1. 这是一场什么类型的谈判?
2. 为什么会出现谈判僵局? 总经理又是如何化解的?
3. 总经理在处理此事的过程中,符合商务谈判的哪一项原则?

实训 设计

1. 新学期开始,在课余时间组织学生去市场购物,在购物过程中,让学生充分理解商务谈判的特点,如何实现商务谈判的双赢,并组织大家相互交流。
2. 博弈游戏。这个游戏用简单的形式再现了商业领域的竞争关系和定价策略,从而为



学生提供了实战演习的机会。这个游戏是典型的博弈论思想的体现,反映出在“背靠背”的情况下怎样应对和猜测对手的想法。

游戏规则和程序:

(1) 将班级学生分成 5~6 个小组,每个小组将分别代表一家汽车公司。

(2) 市场经营的规则就是:市场的开放增加了竞争与合作的机会。每个公司面临的问题都是很严峻的。国内市场和国外市场的竞争加剧。因此,公司必定要改革和创新以寻找生存和发展的机会。当前所有汽车公司的利润率都维持在 9%;如果有三家以下的公司采取降价策略,降价的公司由于薄利多销,利润率可达 12%,而没有采取降价策略的公司利润率为 6%;如果有三家和三家以上的公司同时降价,则所有公司的利润都只有 6%。

(3) 每个小组派代表到隔壁教室里,老师给他们交代上述游戏规则,并告诉小组代表,他们之间需要通过协商初步达成一种协议。初步协商之后小组代表回到小组,并将情况向小组汇报。

(4) 小组经过五分钟讨论之后,需要作出最终的决策:降还是不降,并将决定写在纸条上,同时交给老师。

(5) 老师公布结果。

讨论题

1. 作为小组代表,在和别组代表讨论时,你的出发点是什么?
2. 作为小组代表,回到自己的小组中,你们的决策是在什么基础上作出的? 你们是否遵守了几个小组达成的共识? 是否运用了博弈?
3. 游戏的结果是什么? 这种结果是否在你们的意料之中? 为什么会出现这样的结果?
4. 你受到什么启发? 如何将这一过程应用到商务谈判中?