

第一章 商务谈判概述

学习目标

(一) 知识目标

- 了解商务谈判的定义、特征及要素；
- 熟悉商务谈判的各种类型及基本过程；
- 掌握成功的商务谈判的评价标准。

(二) 技能目标

- 能熟练划分各种类型的谈判；
- 根据不同类型的谈判对谈判中的三种成本进行区分。



贸易谈判

A 国贸易公司在与 B 国经销商进行大米贸易的谈判前,先进行了全面而细致的调查分析,准备工作做得十分充足。他们首先了解到该地区正遇上农业歉收,需要进口大量大米以保证供应。不过对方目前外汇短缺,大幅度提高售价是不可能的。经过周密的研究,A 方决定采用该地区所产的优质咖啡豆和可可作为抵价支付条件。

A 方在谈判桌前言谈谦虚,态度热忱,目的在于赢得对方的好感,为谈判打下好的基础。

A 方代表说:“我方大米的质量是世界一流的,价格也是极有竞争力的。目前行情一直在看涨,所以价款要用美元来支付,付款方式采用即期汇票、信用证付款方式。”B 方代表答道:“我国正推行外汇管制计划,美元用汇一直紧张,看能否用一种变通办法付款或推迟时间付款。”A 方代表说:“不行,这是我们的先决条件。”B 方代表提出建议:“如果用国际上现在很好销的咖啡豆和可可来支付怎么样?”

A 方原计划按国际市场成交价 50% 的水平换来咖啡豆和可可,可是对方虽然急需大米,但他们准备了变通的方法:在关键时刻干脆向第三国购买。A 方只好对其原先的提案进行修正,不仅在价格上以市场价格的 30% 取得易货贸易权,而且在提出的运输条款中又增加了产品的报价。

A 方对议题的不断修正引起了 B 方的警觉,B 方有意放缓了谈判节奏。A 方没有因此自乱阵脚,此时 B 方也在承受市场需求转旺的压力。最后,在 A 方提出价格再退让 5% 的基础上,双方拍板成交。谈判结束的当天,双方马上进行了书面合同的签订工作。

后来的实际履约证明,双方的合作是成功的。双方在这次谈判中展示了高超的谈判艺术。

商务谈判是企业进行经济贸易活动的重要手段。它是一种特殊类型的谈判,有自身的规律、规则,是科学性与艺术性的统一。商务谈判由于关系到交易的成败、关系到企业的生存与发展,而越来越得到企业的普遍重视。因此,现代营销人员必须深入认识商务谈判的基本特征及要素,切实掌握商务谈判的主要方法及其内在规律。

第一节 商务谈判的含义与特征

一、商务谈判的含义



微课

商务谈判的含
义与特征

商务谈判是指不同利益群体之间,为了寻求和达到自身的经济利益目标,围绕涉及双方利益的标的物,借助于思维、语言、策略、技巧进行的沟通和协商,最终达成一项双方都能接受的协议的行为和过程。为把握商务谈判这一概念,有必要从以下几个方面来认识商务谈判的内涵:

(1) 商务谈判的目的是经济利益。在不同类型的谈判中,谈判者虽然都要求得到一定的满足,但其目的是不完全相同的。谈判者所追求的谈判目标,总的来说可以分为三种类型,即理论观点、经济利益和行为方式。例如,在商务谈判中,买方希望在最有利的条件下购买货物或服务,以满足自己的消费需要;而卖方则希望在最有利的条件下出售货物或服务以收回货币,实现赢利。

(2) 商务谈判产生的前提是不同经济主体之间既相互联系又有冲突或差别的需要。但并不是经济主体产生的每一个未满足的需要都会诱发商务谈判,只有这种未满足的需要与其他经济主体之间存在对立统一关系时,才会催生谈判。例如,一方能够提供某种商品或服务,另一方恰巧需要这种商品或服务,且双方的交易条件之间存在交集时这笔交易才有可能达成。

(3) 商务谈判的实质是谈判各方为互利互惠而进行的沟通和协商。商务谈判绝不是谈判各方相互为敌、施展诡计或相互欺诈。谈判各方之所以要谈判,其根本原因是谈判各方都要从对方那里得到一些经济上的满足,都要给予一定的让步,要使对方的经济需要直接或间接的得到某种程度的满足。因此,商务谈判的结局一般都表现为双方互惠互利、皆大欢喜。即使一方作了让步,也必须以基本的需求得到保证为条件。如果企图造成所谓一方全赢或全输的结果,这样的谈判一般很难完成。由于双方的需求有差异、双方对利益的分析 and 评价不一致、谈判双方互不了解,这就需要一个“谈”的过程,即通过沟通和协商的过程来交流有关条件,调整 and 平衡双方的利益,以保证双方需求的满足。

(4) 商务谈判的内容是涉及买卖双方利益的标的物,即与交易有关的各项交易条件。以商品贸易谈判为例,谈判的内容主要包括交易商品的质量、数量、包装、价格、货款结算支付方式、保险、商检、索赔等条款。

(5) 商务谈判的手段是说服。谈判是借助于思维、语言、态势进行磋商并达成协议的过程。谈判双方是在相互联系又相互冲突的前提下进行谈判的。由于谈判各方认识上的差异和有待实现的需要不同,对这项交易就会产生各自的立场和观点。要想达成最终的协议就必须说服对方,让对方同意己方的立场和观点,让对方承认己方的利益和要求是合理的。当

然说服并不仅限于摆事实、讲道理,也包括谈判策略、技巧的运用。

可见,商务谈判是交易双方通过协商对话以争取达成某项商务交易的行为和过程。商务谈判的每一方都应是胜利者,最终达成的协议必须对双方都有利,即各方都满足了自己的需要。因此,一场成功的商务谈判不应该是你输我赢、“胜者为王,败者为寇”的对决,而应该是双方互利合作“双赢”的过程,否则,谈判就不会取得成功。

二、商务谈判的特征

商务谈判是谈判双方或多方通过协商和采取协调性行为,寻求实现一定商业利益的互动的过程。商务谈判是谈判的一种形式,它必然具备谈判的基本要素,同时也具有谈判的一般特征。

(一) 商务谈判的一般特征

1. 谈判的目的性

谈判是目的性很强的活动。没有明确的目的,不知道谈什么和为什么谈,那是聊天和闲谈。谈判各方坐在一起,心里都非常明白自己所追求的目的,谈判追求的目的有以下三个层次:

(1) 寻求共识。谈判各方通过沟通和协商,其目的是追求对谈判的各种交易条件达成共识,只有这样,谈判各方才有合作的基础。但因为谈判涉及双方的利益,而双方立场各异,要达成共识非常不易,双方都要有寻求共识的愿望,才能达到谈判的基本目的。

(2) 谋求合作。谈判的目的是合作,谈判之所以能达成协议,是因为参与谈判的各方有一定程度合作的要求。而且只有合作才能出现“双赢”的局面。在合作的基础之上切割利益,谈判双方都要有一种新的谈判理念,即谈判对方不是敌手,而是合作伙伴。

(3) 追求利益。追求利益是谈判的最基本的目的。谈判各方在追求利益目标时,都追求利益目标的最大化,但是,这种最大化不能侵犯到对方的最低利益。否则,对方会退出谈判,而已方的利益也无从实现。所以,谈判必须树立“双赢”原则。当然,这种“双赢”不是绝对的公平,可能一方得到的利益较多,一方得到的利益较少,利益的多少取决于双方的实力和谈判技巧的运用。



小案例

把握合作原则

为了适应消费潮流,一位日本客商急需加工一批新款式的流行套装,于是他来到我国一家著名的羽绒服生产厂进行业务谈判,要求定做一批按照他的样品要求的羽绒服套装。本来这是一件对双方都有好处的商业合作,但是我方厂家从谈判中了解到,由于日本客商需求的产品数量不多,难以进行批量加工生产,且加工的难度又很高,成本核算也相当高。除此之外,日本客商要求的交货期又非常短,他跑了中国的许多地方,都遭到了厂家的婉言拒绝,没有一个羽绒服厂家愿意与他合作。这个日本客商一次次地碰壁而归。

这次,该羽绒服的厂家通过仔细核实和察看货品来样,确认日本客商要求制作的羽

羽绒服加工难度的确相当高。在这种情况下,如果工厂接受了这批订单,不仅可能没有什么利润可图,还极有可能亏本经营。但是如果不接受这笔生意,损失的可能就是双方今后的合作前景。看到日本客商愁容满面、内心十分着急的样子,该羽绒服厂家谈判代表从对方的利益出发,本着合作的原则急人所急,当场拍板,同日本客商签订了加工合同,并且保证一定按质按量按时交货。中方的合作与豁达爽快的谈判态度,深深地打动了日本客商的心。对方感到该厂家既能够替客户着想,又具备相当的实力,对双方的合作充满了信心。后来,经过双方进一步的沟通、探讨和商议,日本客商随即决定增加货品的数量,主动向中方厂家提出,加工数量由开始签订的5 000件增加到10万件,拟在日本做大批量的促销。这样一来,该羽绒服厂家由于批量生产不仅使得成本大大降低,产生了效益,而且利润相当可观,此后,与对方成了长期的合作伙伴。

中方羽绒服生产厂家以诚心换取了对方的信任,使得对方主动提出改变需求量,最终取得了这场谈判的胜利。如果羽绒服生产厂家不是本着诚恳合作的态度来与日本客商合作,而是从眼前利益出发,结果很可能就与日本厂商先前的数次遭遇一样,双方不但达不成任何协议,而且还将失去一个重要的合作伙伴。可见,合作性在谈判中能够给谈判者带来意想不到的好处和收益。

2. 谈判的互动性

谈判是一种双方或多边的社会交往和互动的过程,这就决定了谈判双方不能各谈各的,要根据对方的情况作出反应。在整个谈判过程中,谈判的一方以行为和语言等手段向对方传递各种信息,另一方也要对该方传递的信息作出反应,或向该方传递新的信息。双方都要对对方的信息“接收”、“加工整理”、“反馈”,并相应调整或改变自己的行为,通过持续不断的信息传递与反馈进行相互影响、相互适应、并最终达成一致。

3. 谈判的协商性

谈判是信息的交流与沟通,它不是命令也不是通知,不能由一方说了算。所以在谈判的过程中,一方除了要清楚地表达自己的观点和立场外,还要通过协商作出一定的妥协和让步,谈判就是由对立到妥协的过程。

商务谈判作为谈判的一种主要类型,当然具有一般谈判所表现出的特征。但是,作为商务活动方面的一种特殊类型的谈判,商务谈判除了一般特征外,还具有其个性特征。

(二) 商务谈判的个性特征

1. 商务谈判的交易性

各类社会组织之所以进行或参与商务谈判,其根本原因是各自需要实现所产生的交易愿望及交易目标。所谓交易,即买卖商品。在市场经济的条件下,货物、技术、劳务、资金、资源、信息等,都具有使用价值和价值,都是有形商品或无形商品的不同形式,因而,都可以成为交易内容即谈判标的。所以,作为实现交易目标的商务谈判,其实质不在于谁来谈判,而在于谈什么。凡是当事各方为实现交易目标,而就交易条件进行的协商,即为商务谈判。因此,商务谈判就是针对商品交易的谈判,这就是商务谈判内容性质的交易性特征。这一特征是商务谈判的基本属性,它也表明,拥有合适的交易标的物,是能够与他方进行商务谈判并

取得成功的条件。

2. 商务谈判的利益性

商务谈判内容的交易性,决定了商务谈判以追求和实现交易目标的经济利益为目的。在商务谈判中,谈判当事人的谈判计划和策略,都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿的,离开了这种经济利益,商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此,商务谈判就是以经济利益为目的的谈判,这就是商务谈判目的追求的利益性特征。当然,任何谈判都有利益追求,但商务谈判的利益性特征特指直接的经济利益,这是与其他谈判不同的。

3. 商务谈判的价格性

以商业利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题,因为价格的高低直接关系到实际所能获得的利益的大小。谈判中除价格之外的其他条件,比如:商品的质量、数量、交货方式与支付方式等,都与价格条件存在着密不可分的关系,其他条件都可以通过价格的变化表现出来,这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。这一特征,要求商务谈判的当事人必须坚持以价格为核心实现自己的利益。同时,又要善于拓宽思路,从其他因素同价格的联系上争取更多的利益。例如,某谈判至关重要,但经讨价还价后对方在价格上不肯再做让步,双方形成僵局。那么,己方就可以转而要求对方在其他方面提供若干优惠条件,并使对方易于接受。这样做,实际上正是灵活运用谈判议题核心的价格性特征,从而赢得谈判的成功。

4. 商务谈判的平等性

商务谈判一定要遵循价值规律并根据等价交换的原则进行。参加商务谈判的各方不论组织大小还是实力强弱,在价值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。这一特征决定了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,可以作出何种最大限度的让步,根据什么标准来确定能否达成协议等一系列问题的思考和解决,都受到价值规律和等价交换原则的制约,并且迫使谈判双方既要争取自己的经济利益,又要顾及对方的经济利益。无视商务谈判的平等性,只想要对方让步而自己不想做丝毫妥协,是不可能达成协议和取得谈判成果的。

5. 商务谈判的多样性

商务谈判的多样性,不只是指谈判内容的多样性,而且指商务谈判的当事人多种多样。既有企业或其他经济法人之间的各种商务谈判,也有个人之间进行的谈判,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,买者可以货比百家,同商品质量好、价格合理的卖者建立谈判关系和买卖关系;卖者可以面向千家,同结算形式、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关系和买卖关系。

6. 商务谈判的组织性

早期的商务谈判大多限制在货物贸易的范围,只需要一个人就可以完成,而现代商务谈判领域已经扩大到劳务、技术资金借贷、信息等方面,交易条款多而复杂,给谈判增大了难度,尤其是大型的、综合性的、一揽子的谈判,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有关事务。

7. 商务谈判的严密性与准确性

商务谈判的结果是通过双方达成的合同来体现的。合同条款反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判者获得谈判利益的重要前提。在有些商务谈判中,谈判者花了很大气力,通过反复磋商,好不容易与对方签订合同,谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但由于在订立合同条款时疏忽大意,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,掉进了谈判对手在条款措辞上设下的陷阱,为此付出了惨重的代价。这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此,在商务谈判中,谈判者要高度重视合同条款的准确性和严密性。

8. 商务谈判的约束性

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更强,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。因此,商务谈判人员不仅要掌握商务知识、谈判策略和技巧,还要了解政策法规、社会文化等方面的知识,这样才能驾驶和控制复杂的谈判局势,实现谈判目标。

第二节 商务谈判的要素及类型

谈判的要素,是指构成谈判活动的必要因素。它是从静态结构上对谈判行为的剖析。换言之,没有这些要素,谈判就无从进行。商务谈判是一种特殊的谈判方式,但它与一般谈判方式一样,也有其构成要素。

一、商务谈判的要素



微课
商务谈判的
要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素,它是从静态结构揭示商务谈判的内在基础的。在现实中,商务谈判的构成要素是多方面的。目前国内外有各种划分法,有的把谈判要素分为观念、目标、人员、议题等;有的把谈判要素分得更细,在上述要素中再加上方法、地点条件、时间条件、信息、环境、策略、需求等。但是,对于任何商务谈判来说,商务谈判当事人、商务谈判的议题、商务谈判的背景是最为基本的构成要素。

(一) 商务谈判当事人

谈判总是在人们的参与下进行的。谈判当事人,是指谈判活动中有关各方的所有参与者。另外,有些商务谈判是一种代理或委托活动,代理人充当卖方(或买方)的发言人,在买卖双方中起中介作用,在这种情况下代理人也成为商务谈判的当事人。当事人是商务谈判的主体。从谈判组织的角度来看,谈判当事人一般有两类人员:台上的谈判人员和台下的谈判人员。

台上的谈判人员,指参加谈判一线的当事人,即出席谈判、上谈判桌的人员。一线的当事人,除单人谈判外,通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人,即谈判当事一方现场的行政领导,也是上级派在谈判一线的直接责任者,他虽然可能不是谈判桌上的

主要发言人,但有发言权,可以对主谈人的阐述进行某些补充甚至必要的更正,是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导的核心作用;主谈人,即谈判桌上的主要发言人,他不仅是谈判桌上的主攻手,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责是按照既定的谈判目标及策略同谈判负责人默契配合与对方进行有理、有利、有节、有据的论辩和坦率、诚恳的磋商,以说服对方接受自己的方案或与对方寻求双方(各方)都能接受的方案;陪谈人,包括谈判中的专业技术人员、记录人员、译员等,其主要职责是在谈判中提供某些咨询、记录谈判的过程与内容以及做好翻译工作等。

台下的谈判人员,指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席、不上桌,但是也对谈判发挥着重要的影响和作用。他们包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员,其中:主管单位的领导,其主要责任是组班布阵、审定方案、掌握进程、适当干预;辅助人员,其主要作用则是为谈判做好资料准备和进行背景分析等。

(二) 商务谈判的议题

谈判议题,是指谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的,并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,是谈判活动的中心。没有议题,谈判显然无从开始和无法进行。商务谈判议题是指谈判双方所共同关心并希望解决的问题。虽然商务谈判的议题可能非常多,但都有一个共同点,即都是既相互联系又相互冲突的问题,是双方共同面临的选择。解决商务谈判议题是商务谈判的目的。

商务谈判议题的磋商,最终体现在双方是否达成协议。为了达成协议,使商务谈判有一个可为各方接受的结局或结果,谈判双方当事人可能会采取必要的妥协和让步,以谋求达成一致。但是,如果谈判中的一方在谈判中谋求不到最低的经济利益,就可能达不成协议。因此,商务谈判议题的解决可能有三种情况:一种是谈判取得成功,在谈判中消除了分歧,达成了能为双方接受的协议,订立了经济合同;一种是谈判双方在某一分歧上争执不下,但都认为有必要进行进一步磋商,从而使谈判暂时中止或谈判时间延长;一种是一方或双方都没有谋求到最低限度的经济利益或双方都不肯做出妥协和让步,从而退出谈判,使该商务谈判破裂。

(三) 商务谈判的背景

谈判背景,是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然要处在一定的客观条件之下并受其制约。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。商务谈判背景主要包括环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

环境背景一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。其中,政治背景包括所在国家或地区的社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。比如,政局动荡,该方谈判者自然地位脆弱;政府人事更迭,有可能导致现行政策的某些变化等。经济背景,也是很重要的背景因素,尤其对商务谈判有直接的影响,它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。例如,经济水平反映了谈判者背后的经济实力;某方占有市场的垄断地位,他在谈判中就具有绝对的优势;市场供求状况不同,谈判态度及策略也会不同;财政政策与汇率,既反映了谈判方的宏观经济状况,又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度;股市行情,则往往是谈判者可供参照和借鉴的“晴雨表”。文化背景,同样不可忽视,它包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风

俗习惯等。在这方面,东西方国家之间、不同种族和不同民族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大差异。

组织背景包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立,也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

人员背景包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的,因此,人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

在商务谈判中,商务谈判的当事人构成了谈判的主体,商务谈判的议题构成了谈判的目的,而任何谈判都离不开环境背景的制约。这三个要素是互相结合、缺一不可的,缺少任何一个都不能构成商务谈判。

二、商务谈判的类型



微课
商务谈判的
分类

商务谈判涉及的内容和范围相当广,而且在现实生活中存在的大量商务谈判行为也是各不相同的。人们可以按照一定的标准把商务谈判划分为各种不同的类型,这些不同类型的商务谈判活动各有其特点,也有其所适用的范围。认识商务谈判的不同类型,其目的在于根据其不同的特征和要求更好地参与谈判和采取有效的谈判策略。可以说,对谈判类型的正确把握,是商务谈判成功的起点。

(一) 按商务谈判参与方的数量为标准划分

按商务谈判参与方的数量划分,商务谈判可分为双方谈判和多方谈判。

1. 双方谈判

双方谈判,是指只有两个当事方参与的谈判。例如,一个卖方和一个买方参与的交易谈判或者只有两个当事方参与的合资谈判均为双方谈判。在国家或地区之间进行的双方谈判,也叫双边谈判。

2. 多方谈判

多方谈判,是指有三个或三个以上的当事方参与的谈判。如甲、乙、丙三方合资兴办企业的谈判。在国家或地区之间进行的多方谈判,也叫多边谈判。

双方谈判和多方谈判,由于参与方数量的差别而有不同的特点。双方谈判,一般来说涉及的责、权、利划分较为简单明确,因而谈判也比较易于把握。多方谈判,参与方越多其谈判条件越错综复杂,需要顾及的方面就越多,也难以在多方的利益关系中加以协调和平衡,从而会增加谈判的难度。

(二) 按参加谈判的人数规模为标准划分

按参加谈判的人数规模划分,商务谈判可以分为个体谈判和集体谈判。若双方都只有一个人参加,一对一地进行协商谈判,就是个体谈判;若各方都有两个或两个以上的人员参加谈判,就是集体谈判。在集体谈判中,各方参加谈判的人数并不一定要完全相同,往往较为重要且关系复杂的谈判多为集体谈判。

1. 个体谈判

(1) 谈判者可以随时有效地把自己的设想和意图贯彻到实际的协商行为中。但由于个

体谈判只有一个人独立应付全局,故容易出现决策失误,而且无法得到及时且必要的帮助。

(2) 由于整个谈判始终是以个人为中心的,谈判者必须根据自己的知识和经验,对协商中出现的各种问题,及时地进行分析,予以处理,独立地作出决策。因此,要求谈判者必须具备全面的知识和丰富的经验以及完成该项谈判所需的各项能力。

2. 集体谈判

(1) 有利于充分发挥每位谈判人员的特长,形成整体优势。但如果谈判参与人员之间配合不当,就会出现内部协调困难,在一定程度上影响谈判的效率。

(2) 集体谈判可以根据谈判需要,选择来自不同领域的专家,相互协同,构成一个知识互补、密切配合的谈判组织,提升谈判能力。

(三) 按商务谈判的地点为标准划分

按商务谈判举行的地点为标准进行划分,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

主场谈判指某一谈判方以东道主身份在自己所在地进行的谈判。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,这是由主场谈判的优势所决定的。一般来说,主场谈判具有以下三个方面的优势:

(1) 易于建立心理优势。由于是在本企业所在地进行谈判,特别是国际商务谈判,无论是谈判日程的安排、各种资料的准备、新问题的请示,还是谈判班子的调整都比较方便,从而很容易使主场谈判方建立心理优势,谈判过程中底气十足,心中有数。

(2) 可以以礼压客。由于一方为主,一方为客,东道主便要对客方承担邀请、迎送、接待、组织洽谈等义务。如果东道主在上述活动中能够注意礼节,给客方创造良好的谈判环境,那么无疑会给客方留下良好印象,使其在谈判中以一定的让步作回报。尤其是谈判间隙专为客方安排的游览观光和领导人接见等活动,更能给客方以“礼遇”的感觉,非常有利于交易的达成。因此,“礼遇”在商务谈判中对主场谈判方来讲是一种非常有效的促成谈判成功的手段,它不但可以促使客方谈判人员积极思考主人的各种要求,还能加强主场谈判人员谈判技巧的效果。但是要注意,不要把这种压力变成“要挟”,那样不仅无助于谈判成功,有时还会导致谈判破裂。

(3) 可以同时谈判场内或两个领域展开活动。在主场谈判中,由于是在本地进行谈判,主场谈判人员就有条件更多地了解主方的内部情况,以作为修改自己谈判策略的依据。在谈判中,客方可能要求进行实地参观考察,也可能要求会见主方的上级,通过会见,进一步探口风,告主方谈判人员的状,或是提出谈判的最终条件。所以,主方谈判人员在主场谈判中不仅要盯好外线,注意客方的反应,还要注意内线反应,尤其是要向助手们讲明谈判意图,向上级及时汇报谈判中出现的问题及解决的方案,只有做到内外线兼顾,才能有效地利用主场谈判的优势。

当然,主场谈判也有不足。例如,要承担较大的谈判成本,或容易被对方了解虚实、攻破防线等。

2. 客场谈判

客场谈判是主场谈判的对称,指谈判人员到对方所在地进行有关交易的谈判。在商务



视频
重庆谈判

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,为客一方由于身处异地,特别是国际商务谈判,身处异国会形成一些客观上的劣势,诸如谈判期限、谈判授权、信息交流以及可能的语言障碍等。所以,客场谈判是一种难度较大的谈判。尽管如此,客场谈判仍是不可避免的。一旦在客场进行商务谈判,要注意把握两点:

一是审时度势,灵活应对。在客场谈判中,为了取得谈判成功,不但要恪守己方的总部署,而且要审时度势,灵活应对。常见的审时度势方法有:分析市场、主人地位、心理变化等。灵活应对则表现在谈判态度的灵活转换上,即有成功希望则坚持原立场,无成功希望则要把握谈判要诀;对方有签约诚意则灵活调整可提供的优越条件,若无意成交则不必随便降低自己提出的条件。

二是采取客随主便的方式。由于身处异地,彼此生疏会形成一道认识的屏障,所以,在谈判初始阶段往往采用“客随主便”的策略,以试探对方的虚实。与此同时,要积极进行调查研究,避免因贸然行事而使自己陷入被动,随着谈判的逐步展开,对环境及对方情况的了解逐步加深,使谈判向以我方为主的方向过渡。

3. 中立地谈判

中立地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。在中立地进行谈判,对谈判双方来说没有宾主之分,这样也就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。当然,采用中立地谈判也有不足,主要是不利于双方实地考察、了解对方的状况等。

(四) 按商务谈判的态度和方法为标准划分

按谈判的态度与方法,商务谈判可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

1. 软式谈判

软式谈判,也称关系型谈判。这种谈判,不把对方当成对头,而是当成朋友;强调的不是要占上风,而是要建立和维持良好的关系。软式谈判的一般做法是:信任对方—提出建议—作出让步—达成协议—维系关系。当然,如果当事各方都能视“关系”为重,以宽容、理解的心态,互谅互让、友好协商,那么,无疑谈判的效率高、成本低,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,有时这只是一时善良的愿望和理想化的境界。实际上,对某些强硬者一味退让,最终往往只能达成不平等甚至是屈辱的协议。在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近期利益、今天的“失”是为了明天的“得”的情况下,软式谈判的运用是很有意义的。

2. 硬式谈判

硬式谈判,也称立场型谈判。这种谈判,视对方为劲敌,强调谈判立场的坚定性,强调针锋相对;认为谈判是一场意志力的竞赛,只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。采用硬式谈判,常常是互不信任、互相指责,谈判也往往易陷入僵局、旷日持久,无法达成协议。而且,这种谈判即使达成某些妥协,也会由于某方的让步而履约消极,甚至想方设法撕毁协议、予以反击,从而陷入新一轮的对峙,最后导致相互关系的完全破裂。在对方玩弄谈判工具时,对其阴谋必须加以揭露,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、在对方思维天真并缺乏洞察利弊得失之能力等场合,运用硬式谈判也是有必要的。

3. 原则式谈判

原则式谈判,也称价值型谈判。这种谈判,最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出,故又称哈佛谈判术。原则式谈判,吸取了软式谈判和硬式谈判之所长而避其所短,强调公正原则和公平价值,主要有以下特征:

(1) 谈判中对人温和、对事强硬,把人与事分开。

(2) 主张按照共同接受的具有客观公正性的原则和公平价值来取得协议,而不简单地依靠具体问题的讨价还价。

(3) 谈判中开诚布公而不施诡计,追求利益而不失风度。

(4) 努力寻找共同点、消除分歧,争取共同满意的谈判结果。

原则式谈判是一种既理性又富有人情味的谈判态度与方法。运用原则式谈判的要求有:当事各方从大局着眼,相互尊重,平等协商;处理问题坚持公正的客观标准,提出相互受益的谈判方案;以诚相待,采取建设性态度,立足于解决问题;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。

(五) 按商务谈判的内容为标准划分

按商务谈判的内容划分,商务谈判可分为货物买卖谈判、投资项目谈判、技术贸易谈判、劳务贸易谈判、索赔谈判和租赁业务谈判。

1. 货物买卖谈判

货物买卖谈判即一般商品的买卖谈判,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、买卖的价格条件与支付方式以及交易过程中双方的权利、责任和义务等问题所进行的谈判。

2. 投资项目谈判

投资项目谈判是指谈判的双方针对共同参与或涉及双方关系的某项投资活动,就投资目的、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、责任及相互关系所进行的谈判。

3. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就双方在转让技术的形式、内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等技术转让的权利、义务和责任关系等方面所进行的谈判。随着中国经济建设的发展和改革开放的深化,一方面需要从国外引进大量的先进技术,另一方面国内的技术也将越来越多地进入国际市场。因此,国际技术贸易谈判正在成为中国企业国际商务谈判的重要方面,应受到更多的重视。

4. 劳务贸易谈判

劳务贸易谈判是指双方就劳务提供的形式、内容、时间、劳务的价格、计算方法等有关买卖双方的权利、责任和义务关系所进行的谈判。由于劳务本身不是某种物质商品,而是通过人的特殊劳动,改变某种物资或物体的性质或形状来满足人们一定需要的劳动过程,因此,劳务贸易谈判与一般货物买卖谈判是有本质区别的。

5. 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。在众多的合同履行中,因种种原因违反或部分违反合同约定的事件屡见不鲜,也给商务谈判提供了一种特定的形式——索赔谈判。

6. 租赁业务谈判

租赁业务谈判主要是指我国企业从国内或国外租用机器和设备而进行的谈判。它主要涉及机器设备的选择、交货情况、维修保养、租期到后的处理、租金的计算及支付方式以及租赁期内租赁者与承租者双方的责任、权利、义务关系等问题。

(六) 按商务谈判的沟通手段为标准划分

按商务谈判的沟通手段划分,商务谈判可分为面对面谈判、电话谈判、书面谈判和网上谈判。

1. 面对面谈判

面对面谈判是指谈判双方直接地、面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈。一般地讲,凡是正规的谈判、重要的谈判、高规格的谈判,都以面对面的谈判方式进行。



视频
不可思议的
谈判

(1) 面对面谈判的优点:首先是谈判具有较大的灵活性。谈判不仅是语言的直接交流,而且各方均能直接观察对方的仪容、手势、表情和态度,甚至利用私下接触,进一步了解谈判对手的需要、动机、策略以及主谈人的个性等,能够及时、灵活地调整谈判计划和谈判策略。其次是谈判的方式比较规范。商务谈判各方在谈判桌前就座,就形成了正规谈判的气氛,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。再次是谈判的内容比较深入细致。面对面谈判便于各方就某些关键问题或难点进行反复沟通,就谈判协议的具体条款进行反复磋商、洽谈,从而使谈判目标更容易达成。最后是有利于建立长久的贸易伙伴关系。面对面的沟通容易产生感情,特别是在谈判工作之余谈论热门话题或文娱活动,可以加深了解,培养友谊,从而建立一种比较长久的贸易合作伙伴关系。

(2) 面对面谈判的缺点:一是容易被对方了解己方的谈判意图。对方可以从己方谈判人员的举手投足、语言态度,甚至面部表情来推测己方所选定的最终目标以及追求最终目标的坚定性。二是决策时间短。通常在谈判期限内作出成交与否的决定,没有充分的考虑时间,也难以充分利用谈判后台人员的智慧,因而要求谈判人员有较高的决策水平。三是费用高。谈判各方都要支付一定的差旅费或礼节性的招待费等,从而增加了商务谈判的成本。可以说,在所有的谈判方式中,面对面谈判费用最高。

2. 电话谈判

电话谈判是指借助电话通信进行沟通信息、协商,寻求达成交易的一种谈判类型。

(1) 电话谈判的优点是快速、方便、联系广泛。

(2) 电话谈判的缺点有两点:一是易被拒绝,有风险。电话谈判,双方互相看不见,“不”字更容易出口,而且,由于无法验证对方的各类文件,有被骗的风险。二是某些事项容易被遗漏和删除,出现失误。多数情况下,电话方式谈判是一次性叙谈,往往是在毫无准备的状态下仓促面对某一话题,甚至进行某一项决策。谈判者有意无意地会出现遗漏,因此容易出现失误。

3. 书面谈判

书面谈判,是指谈判人员利用文字或图表等书面语言进行交流和协商。书面谈判一般通过信函、电报、电传等具体方式进行。

(1) 书面谈判的优点主要有三点:首先是方便、准确,有利于谈判决策。利用现代化通信手段沟通,能够做到方便、及时、快速。来往的电传、信函都是书面形式,做到了白纸黑字,准确无误。其次是思考从容,利于审慎决策。最后是省时、低成本。书面谈判方式可以使谈判人员无须四处奔波,一来省时,二来省去了差旅费等费用。

(2) 书面谈判的缺点有两点:一是书面谈判用书面文字沟通,有可能出现词不达意的情况,使谈判双方不能准确理解对方意图。如果因此造成谈判双方各自作出了不同的解释,就会引起争议和纠纷。二是谈判双方代表不见面,就无法通过观察对方的语气、表情、情绪以及习惯性动作等来判断对方的心理活动,从而难以运用语言与非语言技巧,讨论问题往往不够深入、细致。

4. 网上谈判

网上谈判就是借助互联网进行协商、对话的一种特殊的书面谈判。网上谈判为买卖双方的沟通提供了丰富的信息和低廉的沟通成本,因而有强大的吸引力。

(1) 网上谈判的优点主要有两点。一是加强了信息沟通,有利于慎重决策。网上谈判具有谈判快速、联系广泛、可以备查的特点,既可使企业、客户掌控他们需要的最新信息,又能使谈判双方有时间进行充分的分析,慎重决策。二是降低了成本。采用网上谈判方式,企业大大降低了人员开销、差旅费、招待费以及管理费等,降低了谈判成本。

(2) 网上谈判的缺点体现在商务信息公开化导致竞争对手的加入和互联网的故障病毒影响商务谈判的开展这两点上。

第三节 商务谈判的程序及评价标准

一、商务谈判的程序

商务谈判是一项比较复杂的活动,易受各种主、客观因素的影响。同时,各种类型商务谈判的具体内容不同,当事各方的目标、实力、风格、策略等不同,所以,各种商务谈判千差万别、多姿多彩。当然,一般比较正式的商务谈判,总是依照一定的程序进行的。了解并熟悉商务谈判的程序是恰当使用商务谈判策略与技巧的前提和基础。

商务谈判的程序或步骤,大体上可以分为四个阶段:商务谈判准备阶段—商务谈判开局阶段—商务谈判磋商阶段—商务谈判终结阶段。

(一) 商务谈判准备阶段

商务谈判准备阶段是商务谈判过程的第一阶段。在这一阶段中,谈判各方尚未进行正式的接触,他们各自在为将要开始的谈判做一些准备工作,以求在谈判中做到有备无患。谈判的准备工作包括:寻找谈判对手情况、收集谈判信息、组建谈判队伍、制订谈判计划等。一般来讲,谈判的准备工作做得越充分,谈判的效果就会越好。同时,在商务谈判的准备阶段,

谈判的各方要就谈判的时间、地点等问题进行简单磋商,从而为下一步正式接触打好基础。

(二) 商务谈判开局阶段

商务谈判开局阶段是谈判双方正式接触、就谈判的非实质性内容进行交谈的过程。在谈判开局阶段中,谈判各方依照既定的谈判计划,逐步向谈判对方展示己方的要求、意图及其他一些信息,并根据谈判对方传递的信息推测对方的实力和特点,为下一步讨价还价做好准备。在开局阶段,谈判各方刚刚开始接触,彼此对对方的实力和特点还不太了解,所以,传达信息和收集信息是这一阶段的主要行为。在这一阶段,谈判各方还不会对交易的一些实质性的、具体的问题进行交底。在有些情况下,谈判各方会在开局阶段对谈判议题,即对“先谈什么,后谈什么”进行磋商。

(三) 商务谈判磋商阶段

商务谈判磋商阶段是继谈判开局之后进入的讨价还价的谈判阶段。由于在准备阶段和开局阶段,谈判各方都对谈判对手的意图有了一定程度的了解,所以,在这一阶段,谈判各方可以根据自己所获得的信息与谈判对手就交易的各项条件进行磋商。磋商过程是谈判各方不断冲突与较量的过程。在这一过程中,谈判各方经过讨价、还价、妥协及让步,试图向达成一致意见的方向过渡。所以,磋商阶段对谈判技巧有很高的要求。磋商阶段是对各种谈判信息的一个充分展示与运用的过程。

(四) 商务谈判终结阶段

在经过讨价还价阶段的较量之后,谈判双方的利益分歧越来越小,谈判各方就交易项目的各项条款逐渐形成一致意见,谈判过程将进入结束阶段。谈判终结,即是一项交易谈判的结束。在谈判终结阶段,谈判各方当事人经过磋商,谈判的内容及结果要以一定的法律形式确认并固定下来,为将来各方在交易过程中合理处理相互关系提供可靠的依据。因此,谈判各方要在这一阶段签订合同。该合同具有一定的法律效力,对谈判各方在今后的交易合作中的行为有一定的约束力。签订合同是谈判过程全部结束的标志,同时,它也预示着交易合作过程的开始。

二、商务谈判的评价标准

在商务谈判中,追求谈判的成功是每个谈判者的心愿和目的,但对谈判成功标准的认识却不一定正确。有的谈判者把自己在商务谈判中获得利益的多少作为谈判是否成功的评价标准,持这种观点的谈判者往往只获得了谈判桌上看得见的眼前利益,而忽视了双方真诚合作可能产生的潜在利益和长远利益。

商务谈判是一项平等互利的合作事业,从这个观点出发,可以把评价商务谈判是否成功的标准归纳为三个方面:实现目标、优化成本、建立人际关系。

(一) 实现目标

实现谈判目标,即谈判的最终结果是否达到了预期目标?在多大程度上实现了预期目标?这是人们评价一场谈判是否成功的首要标准。没有人愿意为一个不能达到目标的谈判去耗费太多的时间和精力。

(二) 优化谈判成本

通常一场谈判有三种成本:一是为了达成协议所做的让步,也就是预期谈判收益与实际

谈判收益的差距,这是谈判的基本成本;二是人们为谈判所耗费的各种资源,如投入的人力、物力、财力和时间,这是谈判的直接成本;三是因参加该项谈判而占用了资源,失去了其他获利机会,损失了有望获得的其他价值,即谈判的机会成本。在这三种成本中,由于人们常常特别注重谈判桌上的得失,所以往往较多地注重第一种成本,而忽视第二种成本,对第三种成本考虑得则更少,这是需要我们注意的。

例如,我们进行了一场旷日持久的谈判,投入了大量的人力、物力、财力,最终圆满地实现了预定的目标,当人们在庆贺谈判胜利的时候,有没有想到你原本可以花较少的人力、物力、财力来获得同样的结果?有没有想到获得这项成功的同时失去了其他获利机会?如果意识到了这一点,那么人们就会在谈判中表现出更大的主动性和能动性。

(三) 建立良好的人际关系

衡量商务谈判是否成功的第三个标准是双方能否建立良好的人际关系。谈判是人们之间的一种磋商交流活动,所以,对于商务谈判而言,谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低、利益分配的多寡以及风险与收益的关系上,它还应体现在人际关系上,即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系,还是因此而削弱了双方的友好合作关系。一个谈判者应该具有战略眼光,不计较也不过分看重某一场谈判的得失,而是着眼于长远、着眼于未来。虽然在某一次的谈判中利益少了一些,但如果能与之保持良好的合作关系,其长远的收益将足以补偿当前的损失。“买卖不成仁义在”应该是商场上一条普遍适用的基本法则。

从上述三个评价标准来看,一场成功的或理想的谈判应该是:通过谈判,双方的需求都得到了满足,谈判所获收益与所消耗成本之比最大,而且这种较为满意的结果是在高效率的过程中完成的,同时双方的友好合作关系得以建立或进一步发展和加强。正确地认识谈判的评价标准,不仅使我们知道什么是成功的谈判,而且还使我们知道应该怎样取得谈判的成功。



资料
衡量商务谈判
是否成功

本章小结

谈判是人类行为的一个组成部分,在人们社会交往活动中起着越来越重要的作用。商务谈判是谈判的特殊类型,所以具有目的性、互动性、协商性三个基本特征,同时还具有交易性、利益性等个性特征。商务谈判是科学性与艺术性的统一。

商务谈判在商业交易活动中起着“桥梁”与“纽带”的作用,是信息流的载体和企业营销战略思想的具体实践。它由谈判当事人、议题和背景三个要素构成。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商务谈判。

商务谈判依据不同的标准可分为多种类型,而不同类型的商务谈判对谈判者提出了不同的要求。所以,谈判者应当根据需求和可能,进行合理选择,并针对特定类型的商务谈判采取相应的措施。

商务谈判的步骤可以分为四个阶段:商务谈判准备阶段、商务谈判开局阶段、商务谈判磋商阶段、商务谈判终结阶段。成功的商务谈判应该由三个标准来判断,即:实现目标、优化谈判成本和建立良好的人际关系。

复习思考题

1. 什么是商务谈判?
2. 商务谈判的个性特征有哪些?
3. 按商务谈判的沟通手段划分,商务谈判有哪几种类型?
4. 简述商务谈判的基本过程。
5. 怎样正确理解商务谈判的成功?

案例分析

开诚布公,以诚相见

克里斯蒂娜是意大利一家国有公司的总经理,在她刚刚接手这家公司的时候,公司正处于濒临破产的边缘,几乎每年都要亏损1亿欧元左右。克里斯蒂娜上任伊始发现问题的严重程度远比她想象的要严重得多。原来公司年年亏损的一个主要原因就是:这是一家国有公司,公司里的员工生产积极性非常差,不仅编制冗余,而且公司内部千丝万缕的关系非常复杂,过多的公司员工不仅不能够创造出更多的生产效益,反而成为公司的累赘。为了解决这一根本矛盾,克里斯蒂娜决定对公司进行裁员。但是按照意大利的法律,要解雇国有公司的正式员工,必须得到工会的同意与批准,否则将因为触犯法律而不能够实施。由于工会代表的是大多数职员的根本利益,以至于许多年以来,工会与公司的关系都相当糟糕,双方的矛盾、冲突非常严重。而克里斯蒂娜又从没有同工会打过交道,同工会的谈判将会面临巨大的压力与不可预测的困难。

为了促使谈判取得成功,达到让工会与公司达成裁减员工的协议的最终目的,克里斯蒂娜决定改变过去的谈判方式,采用开诚布公的方式与工会进行交流和交涉。首先,克里斯蒂娜给每个公司员工的家庭都送了一份资料,把公司的想法和目的告诉这些员工以及他们的家庭,并且详细叙述了公司之所以这样做的必要性和苦衷。同时也让工会领导知道自己是尊重他们的。然后,克里斯蒂娜还精心制定了一个提前退休、公司负责支付一笔数额不菲的解雇费的基本方案。同时,克里斯蒂娜还派人告知公司员工们,如果不采取行动,由于公司每年的巨额亏损,在不久的将来公司的裁员幅度会更大。

克里斯蒂娜的这种做法使得公司的员工和工会都基本上对公司的现状和困难以及造成目前局面的根本原因有了一个大体上的了解,让他们自己先权衡一下利弊,想想公司究竟应该怎么做,裁员的方式是否可行与必要,如果公司不裁员而是按照现在的局面继续发展会造成什么样的结果等。然后,在双方的直接谈判过程中,克里斯蒂娜再次采取直截了当的方式,襟怀坦白,与工会和员工进行晓之以理、动之以情的磋商,权衡利弊以图解决问题,公司有什么实际情况,实事求是地告诉员工和工会。这样反而使对方消除了疑虑和不满,表示同意与公司进行配合,结果使谈判双方顺利地达成了协议,两年之内将15 000名员工削减到9 000名。公司裁员的最终结果不仅使公司减轻了巨大的负担,同时提高了生产效益,而且在很大程度上改善了劳资双方多年的紧张关系。

问题

1. 根据商务谈判知识,对克里斯蒂娜取得谈判成功的原因进行分析说明。
2. 本案例中,克里斯蒂娜采取了什么样的谈判方法?说明其特点。

实训设计

1. 选择生活中的谈判事件(比如购物、旅游、人际交往等),以小组为单位,每位成员畅谈个人经历过的谈判事件,通过小组进行全体讨论。选择一个典型的谈判事件,就谈判内容、方式、策略等方面进行集中分析,判断其是否为一场成功的谈判,进而提出改进方案。
2. 请列举某一商务谈判中的谈判要素,并分析这些谈判要素对谈判双方的影响。

第二章 商务谈判中的心理、思维和伦理

学习目标

(一) 知识目标

- 了解商务谈判中的心理、思维和伦理的基本内容；
- 了解商务谈判中心理、思维所起的作用。

(二) 技能目标

- 能熟练划分谈判需求所属的不同层次；
- 熟练掌握有效给予谈判对手刺激使之产生需要的手段；
- 能够根据态度的不同维度提出改变态度的具体方法。



谈判“破裂”的威胁

1994年,我国与突尼斯 SIAP 公司代表就在我国秦皇岛市建立化肥厂的有关事宜进行谈判。通过几轮的谈判后,双方敲定了这个利用秦皇岛优越地理条件建化肥厂的项目。到了年底,科威特石油化学工业公司也要参与进来合办化肥厂。谈判由两方变成了三方。第一次三方谈判,科威特方面就派出公司董事长做首席谈判代表,此人威望极高,在科威特地位仅次于石油大臣,精明强干,富有谈判经验。他一出场就对中突双方前期的筹备工作予以否定,表示要一切从头开始。中突双方都很惊讶,因为仅编制可行性报告就耗费了 20 多万美元,动员了 10 多名专家,费时 3 个月,全盘否定是毫无道理的。然而,慑于他的地位和威望,没人起来反驳这位董事长。这时,作为中方谈判代表之一的秦皇岛市副市长,不怕谈判破裂,大胆声明:“我代表地方政府声明:为了建立这个化肥厂,我们安置了一处靠近港口,地理位置优越的场地。也为了尊重我们的友谊,在许多外商表示要得到这块土地的使用权时,我们都拒绝了。现在如果按照董事长刚才的建议,事情将要被无限期地拖延下去,所以,我们只好把这块土地出让给别的外商。对不起,我宣布退出谈判。”副市长说完,拎起皮包就走。这下突尼斯和科威特的代表都急了,就连中方代表,一位主管部门的领导也追出来,叫他快回去。他诡秘地笑着说:“我不走,就在别的房间坐一会。”半小时后,一位中方代表跑过来对副市长说:“你这一招真灵,形势急转,那位董事长说了,快请市长先生回来,我们强烈要求迅速征用秦皇岛的场地!”副市长重新回到谈判桌上,谈判已经变得十分顺利,并很快取得了谈判成功。

商务谈判是一种特定的人与人之间的交流行为,谈判行为是一个复杂的过程,这个过程涉及谈判者的心理活动。心理因素对谈判行为产生着强烈的影响,谈判者对谈判方针、谈判作风、谈判策略、谈判技巧的选择和谈判结果的认定都包含着心理因素的作用。认识、掌握商务谈判心理在商务谈判中的作用,对于培养良好的商务谈判心理意识,正确地运用商务谈判的心理技巧有着十分重要的意义。

第一节 商务谈判中的心理

一、谈判者的心理

人的心理是人脑对客观现实的主观能动的反映。谈判者的心理是指谈判者在谈判过程中对各种客观存在的条件、现象的主观能动的反映。这种主观能动的反映主要体现在谈判者的知觉、需要、动机、个性和态度等心理活动中。

(一) 需要与动机

人的一切行为都是从需要开始的,需要引发动机,动机驱动行为。谈判者的需要是商务谈判行为的心理基础。谈判者必须抓住需要→动机→行为的这一内在联系去对商务谈判活动进行分析,从而准确地把握商务谈判活动的脉搏。

1. 谈判者的需要

需要是人缺乏某种东西时产生的一种主观状态,是人对一定客观事物需求的反映,也就是人的自然和社会的客观需求在人脑中的反映。所谓客观需求,可以是人体的生理需求,也可以是外部的社会需求。而需要有一定的事物对象,它或者表现为追求某东西的意念,或者表现为避开某事物、停止某活动而获得新的情境的意念。需要有周而复始的周期性并且随着社会历史的进步,一般由低级到高级,由简单到复杂,由物质到精神,由单一到多样而不断地发展。

有了以上的认识,我们就可以对谈判者的需要这个定义作出概括:所谓谈判者的需要,就是商务谈判人员的谈判客观需求在其头脑中的反映。

人们的需要是多种多样的,并存在着由低到高的不同层次。首先要求满足的是最低层的基本需要,在此基础上,再要求满足更高层次的需要。美国布兰迪斯大学心理学教授亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow)在其“需求层次理论”中把决定人类行为的需要分为五个层次,即:生理的需要、安全的需要、社交的需要、获得尊重的需要、自我实现的需要。

需要是谈判的基础和动力。尼尔伦伯格认为,任何谈判都是在人与人之间发生的,他们之间之所以要进行谈判,都是为了满足人的某一种或几种“需要”。这些“需要”决定了谈判的发生、进展和结局。他把谈判行为中的人的需要、人的动机和人的主观作用作为其理论的核心并应用于谈判实践,归纳成谈判的策略和方法。按照对谈判成功的控制力量的大小排列,将其分为六种基本类型:

(1) 谈判者顺从对方的需要。谈判者在谈判中站在对方的立场上,设身处地地为对方着想,从而最终达成一致协议。这种方法最容易促使谈判成功。人的需要是多种多样的,需



微课
商务谈判的
心理

要的层次越高,谈判成功的难度就越大,谈判者对谈判能否成功的控制力也就越小。

(2) 谈判者使对方服从自身的需要。这种类型的谈判,双方都得到利益,每一方都是胜利者。

(3) 谈判者同时服从对方和自己的需要。这是指谈判双方从彼此共同利益出发,为满足双方每一方面的共同需要进行谈判洽商,进而采取符合双方需要与共同利益的谈判策略。

(4) 谈判者违背自己的需要。这是谈判者为了争取长远利益的需要,抛弃某些眼前的或无关紧要的利益和需要而采取的一种谈判谋略。谈判者为了达到某种目的而不惜损害自己的需要。这并不是非理性行为,而是经过深思熟虑的、实现预期目标的有效谈判手段。

(5) 谈判者不顾对方的需要。这类方法是谈判者只顾自己的利益,不顾他人的需要和利益动机,是一种你死我活的谈判谋略。采用这一策略的一方往往处于强者的主动的地位,但更多的情况是导致谈判破裂。

(6) 谈判者不顾对方和自己的需要。这是谈判者为了达到某种特定的预期目的,完全不顾双方的需要与利益,即双方“自杀”式的谈判方法。

上述六种不同类型的谈判谋略,都显示了谈判者如何满足自己的需要。从第一种到第六种,谈判的控制力量逐渐减弱,谈判桌上的危机逐渐加重。

2. 谈判动机

从产生谈判需要到需要满足的过程,是谈判动机的形成过程。

谈判动机是被意识到的谈判者的需要,需要的意识则成为一种激发谈判行为的驱动力,推动着个体的活动以满足其需要。当需要得到满足时,这一动机过程也随即告终。之后,新的需要又可能产生,从而诱发新的谈判动机,谈判动机始终是一种动态的过程。

动机这一概念是由伍德沃斯于 1918 年率先引入心理学的。他把动机视为决定行为的内在动力。一般认为,动机是“引起个体活动,维持已引起的活动,并促使活动朝向某一目标进行的内在作用”。人们从事任何活动都由一定动机所引起。引起动机有内外两种条件,内在条件是需要,外在条件是诱因。需要被唤醒后会产生驱动力,驱动有机体去追求需要的满足。例如,血液中水分的缺乏会使人(或动物)产生对水的需要,从而使驱动力处于唤醒状态,促使有机体从事喝水这一行为使之得以满足。由此可见,需要可以直接引起动机,从而导致人朝特定的目标采取行动。动机既可能源于内在的需要,也可能源于外在的刺激,或源于内在需要与外在刺激的共同作用。人们总是受着内心的驱使去减轻精神的紧张而恢复平衡状态,而动机的形成有赖于需要受到强烈的吸引和刺激。因此,谈判双方在谈判过程中要注意寻找彼此需求的共同点,促使预期交易的达成和扩展。假设对方没有需要的动机,那么就应该给予其某种刺激,使之产生需要,并付之以积极的行动,努力使谈判达成一致的协议。

有效给予其刺激使之产生需要的手段如下:

(1) 强化。强化是人们对自身行为进行定向控制的一种方法。对于人们的某种行为给予肯定或赞赏,从而使这种行为能够保持和巩固,这叫做“正强化”;反之,就是“负强化”。对于谈判对手,促成其谈判活动的一个主要因素是产生需求的动机。为了使谈判活动顺利地进行下去,就应当不断强化谈判对手的心理动机。例如,在谈判开始阶段,必须创造一种良好融洽的谈判气氛,使对方愿意坐下来进行商议洽谈;在谈判过程中,让对手先发言,并专心地倾听对方的发言,尊重对手,使谈判的对方产生好感与合作的愿望;在谈判结束阶段,通过

合理的讨价还价暗示给对手带来的利益与好处,为与谈判对手的下次合作打好基础。

(2) 结合。对于共同利益的追求是谈判双方取得一致的巨大动力。所以,谈判心理活动中的“结合”就是使谈判对手认识到,按他方的条件达成交易,对满足自己的需要有多大益处;按己方条件达成协议,则对满足他方本身的需要有多大益处。只有当谈判对手认为相当满意时,才可能有谈判成功的可能性。

心理学家与谈判专家拟了一个公式:激发力量=效价×期望。在这里,效价是指达到目标对于满足需求的价值,期望是指达到目标能满足需要的概率。也就是说,谈判对手对于目标的估计价值越大,达到目标能实现需求的概率越高,则激发的力量就越大。因此,谈判人员应该努力提高谈判对手对达成协议的期望值的估计,进一步激发其谈判成功的积极性。

(3) 针对。所谓“针对”就是要善于对从事谈判活动的团体、组织及个人的动机进行认真的分析考察,搞清对手从事谈判活动究竟出于什么动机,这些动机包含多少种需求,其中最基本的需求是什么。动机产生于需要,只有认真把握谈判对手的需要,才能有针对性地激发其成交的动机。通过控制谈判对手的心理动机,就可以促使其产生谈判行为,达成协议。同时需求的多层次性决定了激发方式的多样性,对于谈判对手各种各样的需要,应采取多种方式进行激发,如对方提供质量上乘的产品,己方则在价格方面适当作一些让步,让对方谈判人员产生自己赢得本次谈判的满足感,从而促使双方达成圆满的谈判协议。



小案例

找准需求,征服矿主

美国著名谈判大师荷伯·科恩曾代表一家大公司去购买一座煤矿。公司给荷伯一个可以接受的心理价格是2 400万美元,但矿主长期经营煤矿,对自己苦心经营多年的煤矿有深厚的感情,并且十分固执,开口要价2 600万美元,荷伯还价1 500万美元。

“你在开玩笑吧?”矿主粗声吼道。

“不!我们不是开玩笑,请你把实际售价告诉我们,我们好做考虑。”荷伯说。

但矿主坚持2 600万美元不变。这次谈判陷入了僵持局面。在以后的几个月时间里,荷伯的出价逐渐提高:1 800万元、2 000万元、2 100万元、2 150万元,但是卖主毫不心动。

这个时候,由于价格的原因造成双方僵持不下,谈判陷入僵局。如果就价格问题继续谈下去,而不从对方需要方面考虑,谈判将肯定不会有所进展。那么,卖主为什么固守己见,不接受这个显然是公平的还价呢?荷伯始终没有了解到卖方的真实意图。

在不断的接触中,荷伯反复向矿主解释自己的还价合理,可是矿主就是不说话或说别的。一天晚上,矿主终于对荷伯的反复解释正面应对了。他说:“我的一个朋友的煤矿卖了2 550万美元,而且还有一些附加利益。”

这句话终于使荷伯明白了症结所在,荷伯马上跟公司的有关经理人员联系。荷伯说:“我们首先要搞清楚他朋友究竟得到了多少,然后我们才能商量我们的对策。我们首先应该处理好个人的重要需要。这跟市场价格并无关系。”

公司同意了,按照荷伯这个思路进行工作。他们对煤矿进行了更深入的走访,最终他们发现了该矿主的另外一些需求:

(1) 矿主对他苦心经营的煤矿有很深的感情,他不希望将煤矿卖掉后就和煤矿没有丝毫关系了。这是从和他一同创业的一个同事那里了解到的。

(2) 这个煤矿的大部分工人都在这里工作了很久,他们和矿主的关系很好,矿主很担心煤矿卖掉后这些老员工丢掉饭碗。这是从一位老工人那里了解到的。

(3) 矿主所提到的他的朋友是他一直以来的竞争对手,他一直都不想输给他。这是荷伯和他一起吃饭时了解到的。

针对这些需求,荷伯与矿主又对交易的额外条件进行了商谈,最后达成了几个附加条件:

(1) 收购后的煤矿仍旧沿用老煤矿的名称,并且聘请矿主担任技术顾问。事实上,公司也缺乏一个经验丰富的人来把关。

(2) 煤矿中80%的工人与新东家签订了劳动合同,继续为煤矿服务。其实公司也正在为招聘人手发愁,这只是顺水推舟。

(3) 公司一次性付清款项。这比他的那位朋友的5年之内付清交易额的条件好得多。

不久,谈判就达成了协议。最后的成交价格为2250万美元,并没有超过公司的预算,但是附加条件却使矿主感到自己干得远比他的朋友强。正是这些附加条件使矿主得到了更大的满足,而公司为此并没有真正付出额外的代价。

(二) 知觉

知觉就是对直接作用于感觉器官的客观事物的整体属性的反映。谈判知觉是谈判个体选择、组织和解释感官刺激,使之成为一个有意义的和连贯的现实映像的过程,是谈判者心理表现的主要因素之一。谈判者的行为是始于对客观刺激的认识过程,这种认识过程是由感性认识和理性认识两个阶段组成的。知觉属于感性认识。

知觉的这些特点告诫谈判者,谈判者知觉的整个过程都要受到个体的个性、动机、学习、态度、期望、经验等众多因素的影响,因而表现出明显的选择性和理解性。在商务谈判中,谈判个体面对的客观刺激是大量的,大量的客观刺激和众多主体心理因素的影响,使谈判主体对存在着的客观刺激的知觉表现出不同的倾向性。例如,在机械设备的销售谈判中,如果对方的主谈人是专家,他首先注意的是设备的性能;如果对方是公司的经营者,他首先注意的是该设备的经济价值。根据谈判个体知觉的选择性特点,在谈判过程中,应有针对性地提供刺激物,吸引谈判对方的注意力,向对方施加一定的影响。知觉的理解性,即个性对客观刺激的解释紧密依赖于个体先前的经验、动机、情绪、态度等个体因素,以个体原有的印象解释刺激。这种解释并非是对刺激本身的直接反应,而在很大程度上是个体自身的潜在需要、愿望和向往的反应。知觉的理解会导致对刺激的曲解,形成误解和偏见。在谈判过程中,谈判者对客观刺激的曲解将导致谈判策略与技巧运用的失误。

(三) 态度

态度是人们对客观事物认识的基础上所持有的较为稳定的心理倾向。它往往通过对人们的意见、判断和行为倾向表现出来。人们对事物的态度会影响以后的行为。在商务谈判中,个体对谈判客观对象的态度由认知、情感、意动三种心理成分组成。认知是谈判个体对客观对象(谈判议题、谈判条件、谈判背景、谈判对手及其行为等)带有评价意义的理解和

认识,如在对谈判条件充分理解的基础上形成的肯定或否定的态度。认知是整个态度的基础。情感是谈判个体对客观对象的情感体验,即个体根据对客观对象的理解所产生的对客观对象的重视与轻视、感兴趣与不感兴趣的情感反应,谈判个体对客观对象的情感制约着最终的态度强度。意动是谈判个体根据其认知和情感而产生的行为指向,即行为的准备状态,如是准备让步还是准备拒绝。

谈判者的态度形成以后,能在较长的时间内发生作用,但不是一成不变的,它会随着客观条件的变化而形成新的态度。为此,当谈判对手的态度对己方不利时,谈判者应当通过自己的努力,尽量改变对方的认识,促使其态度朝着有利于己方的要求转变。转变对方的态度主要通过给对方提供新的、可以相信的信息来达到。

二、商务谈判的心理禁忌

商务谈判的禁忌是多方面的,其中心理禁忌显得尤为重要,商务谈判的心理禁忌主要有以下几点:

1. 忌盲目谈判

俗话说:不打无准备之仗。尚未知己知彼、尚未准备充分的谈判都不能盲目地开始。在谈判正式开始之前,应该收集与谈判相关的资料和信息,在充分研究的基础上,初步构想谈判的策略,把握谈判的重点。只有这样,才能做到知己知彼,百战不殆。因此,谈判人员一定要充分做好谈判之前的准备工作,避免盲目介入,以至于上一谈判桌就陷入被动局面。

2. 忌感情用事

谈判是一件非常严肃的事情,它是企业实现经济利益的常见的业务活动。因此,对于谈判人员而言,谈判是代表企业去实现其经济利益的重大使命,谈判者切不可在谈判中感情用事。对于谈判对方提出的所有条件和问题,谈判人员都要冷静地分析,客观地判断,谨慎地作出答复,否则容易酿成大错,给企业带来经济损失,给自己留下遗憾。

3. 忌掉以轻心

谈判永远是不可掉以轻心的事业,不仅获胜前不能掉以轻心,就是获胜后也不能掉以轻心。一般来讲,在谈判中一方设置陷阱的情况经常发生,有些商家在提出条件时不显出露水,故意掩盖事情的真相。如果谈判者不能及时地发现问题,很容易被对手所迷惑,而陷入被动。一旦情况发生了变化,对方以各种理由不执行协议,结果将导致企业经济损失。

4. 忌缺乏自信

缺乏自信往往是商务谈判遭受失败的原因。没有自信心,就难以勇敢地面对压力和挫折。面对艰辛曲折的谈判,只有具备必胜的信心才能促使谈判者在艰难的条件下通过坚持不懈的努力到达胜利的彼岸。

5. 忌主观臆断

据说哈佛商学院用了十年的时间研究出“原则谈判法则”,其核心就是打破立场的僵化,破除假设的自缚,寻求利益的合理分配。有哲人指出:主观臆断是一般人的通病。别让你有限的经验成为永恒的事实;作为谈判者就是要冒风险,摆脱过去经历的先例,对臆测提出疑问,从你现有的经验之中做些新的尝试。不要表现得仿佛你有限的经验代表了全球性的真

理。尽量先去试验一下自己的猜测是否正确,迫使自己走出经验之外,别固守着落伍的方式做事情。

6. 忌只顾自己

只顾自己的谈判大抵都是失败的谈判,“双赢”结局是当今世界的基本谈判理念。当然,“双赢”不是利益的完全均衡。“只顾自己”可能导致“拒不妥协”,须知“没有妥协就没有谈判”,善于妥协是有智慧的表现。谈判的座右铭是:理想的谈判就是对双方都有利益的谈判。

7. 忌不能突破

在谈判中,谈判人员要禁忌出现被对方抛出的一大堆数字、先例、原则或规定所唬住,寻找不到突破口的谈判现象。要知道,谈判中没有不使用数字、原则的谈判,也没有不能突破数字、原则的谈判。在谈判双方的“谈”与“判”中,情况瞬息万变,谈判人员要善于寻找突破口,能够从对方提出的各种专业性术语或数据中解脱出来,抓住问题的实质,击中对方的要害,从而取得谈判的重大突破。

8. 忌失去耐心

谈判也是一项关于耐心的考验,没有耐心的人,不易参与谈判。一帆风顺的谈判中,一般都含有某种危机在其中;多数谈判都是双方耐力、耐心的较量。所以,在充满波谲云诡的谈判桌上,忍耐是一个不可忽视的制胜因素。



资料
美越战争结束
谈判

三、研究商务谈判心理的意义

商务谈判,既是商务问题的谈判,同时又是谈判各方心理的较量。此外,商务谈判的虚虚实实、真真假假的心理策略对谈判的结果影响很大。熟悉商务谈判的心理,有助于提高谈判人员的谈判艺术,从而灵活有效地处理好各种复杂的谈判问题。研究和掌握谈判者的心理和心理禁忌,对于商务谈判有以下几方面的作用:

1. 有助于培养谈判人员自身良好的心理素质

谈判人员良好的心理素质是谈判取得成功的重要条件,是谈判者抗御谈判心理挫折的条件和铺设谈判成功之路的基石。谈判人员对商务谈判心理有正确的认识,就可以有意识地培养自身优良的心理素质,摒弃不良的心理行为习惯,从而把自己打造成从事商务谈判方面的人才。谈判人员对谈判成功的坚定信心、对谈判的诚意、在谈判中的耐心等都是保证谈判成功不可或缺的心理素质。

(1) 自信心。所谓自信心,就是相信自己的实力和能力。它是谈判者充分施展自身潜能的前提条件。自信不是盲目的自信和唯我独尊。自信是在充分准备、充分占有信息和对谈判双方实力的科学分析基础上对自己充满了信心,相信自己要求的合理性、所持立场的正确性及说服对手的可能性。自信的人才会有惊人的胆魄,才能做到大方、潇洒、不畏艰难、百折不挠。

(2) 耐心。商务谈判的状况各种各样,有时是非常艰难曲折的,商务谈判人员必须有抗御挫折和打持久战的心理准备。因此,耐心及容忍力是谈判人员必不可少的心理素质。耐心是抗御压力的必备品质和谈判争取机遇的前提。在一场旷日持久的谈判较量中,谁缺乏耐心和耐力,谁就将失去在商务谈判中取胜的主动权。

(3) 诚意。一般来讲,商务谈判是一种建设性的谈判,这种谈判需要双方都具有诚意。

诚意,不但是商务谈判双方应有的出发点,也是谈判人员应具备的心理素质。诚意,是一种负责的精神,是合作的意向,是诚恳的态度,是谈判双方合作的基础,也是影响、打动对手心理的策略武器。

2. 有助于揣摩谈判对手心理,实施心理诱导

谈判人员对商务谈判心理和心理禁忌有所认识,经过实践锻炼,便可以通过观察来分析谈判对手言谈举止,揣摩谈判对手的心理活动状态,如其个性、心理追求、心理动机、情绪状态等。谈判人员在谈判过程中,要仔细倾听对方的发言,观察其神态表情,留心其举止包括细微的动作,以了解谈判对手心理,了解对手的实质意图、想法。识别其计谋或攻心术,防止掉入对手设置的谈判陷阱并正确作出自己的谈判决策。

了解谈判对手心理,可以针对对手不同的心理状况采用不同的策略。了解对手的谈判思维特点、对谈判问题的态度等,可以开展有针对性的谈判准备和采取相应的对策,把握谈判的主动权,使谈判向有利于我方的方向转化。

3. 有助于恰当地表达和掩饰我方心理

商务谈判必须进行沟通。了解商务谈判心理,有助于表达我方心理,可以有效地促进沟通。如果对方不清楚我方的心理要求或态度,必要时我方可以通过各种合适的途径和方式向对方表达,以有效地促使对方了解并重视我方的心理要求或态度。

作为谈判另一方,谈判对手也会分析研究我方的心理状态。我方的心理状态,往往蕴含着商务活动的重要信息,有的是不能轻易暴露给对方的。掩饰我方心理,就是要掩饰我方有必要掩饰的情绪、需要、动机、期望目标、行为倾向等。在很多时候,这些是我方在商务谈判中的核心机密,失去了这些机密也就失去了主动。

4. 有助于营造谈判氛围

研究商务谈判心理,还有助于帮助谈判人员与对方的交际,形成一种良好的交际和谈判氛围。

为了使商务谈判能顺利达到预期的目的,需要有适当的谈判氛围的配合。适当的谈判氛围可以有效地影响谈判人员的情绪、态度,使谈判顺利推进。一个商务谈判的高手,也是营造谈判氛围的高手,会对不利的谈判气氛加以掌控。谈判者对谈判气氛的调控往往根据双方谈判态度和采取的策略、方法而改变。

第二节 商务谈判中的思维

思维活动贯穿于商务谈判全过程。谈判中双方策略的运用与变化,就是双方实力的较量。正确的谈判,就是正确、合理思维的体现。

一、商务谈判中的思维过程

谈判思维是谈判者在谈判过程中理性地认识客观事物的行为与过程,是谈判者对谈判活动中的谈判议题、谈判背景、谈判对手及其行为间接的、概括的反映。谈判思维是谈判者的一种有意识的行为。商务谈判思维是商务谈判前准备阶段的思维活动与谈判过程中临场

的思维活动的总称。

人的思维过程,从思维形式来说,就是运用概念进行判断、推理、论证的过程。在这个过程中,概念是思维的基本细胞和出发点,并由它组成判断,由判断组成推理,再由推理组成论证。判断是概念的展开,推理及论证则是概念、判断的联系和转化形式。同样,概念、判断、推理及论证各逻辑环节构成商务谈判的思维过程。

二、商务谈判中的逻辑思维

商务谈判活动中,一个成功的谈判者除了要具备敏锐、细腻、合作等素质外,还要能够正确认识谈判双方在谈判中的地位、相互作用的形式、性质、条件及其发展的趋势,能够站在一定的高度上把握谈判的局部变化,并根据这些变化采取相应的措施。所有这些都将在一个严密的逻辑与思维指导下进行。否则,谈判就会显得缺乏必要的理性,谈判策略的运用也会因失去方向性而变得盲目。

(一) 逻辑在商务谈判中的作用

1. 逻辑贯穿于商务谈判始终

逻辑作为正确思维和有效交际的理论,它联结着商务谈判的各个环节,并制约着有关的商务谈判活动,使谈判者在整个谈判过程中保持思维和表达的准确性、一贯性、明确性和论证性。如果谈判活动缺乏整体上的逻辑主线,前后互不照应,相互脱节,甚至首尾冲突,整个谈判就不能自圆其说,自然也就难以说服对方了。

无论是谈判目标的确定,谈判计划的编制,还是谈判决策的作出,均需要有相应的逻辑联结;同时,谈判活动的每一个程序的实施,都离不开周密严谨的逻辑分析。因此,逻辑贯穿于商务谈判的始终。

2. 逻辑是商务谈判中的重要工具

贯穿于商务谈判始终的逻辑是商务谈判中推理和判断的强有力的工具,这就要求谈判者能依据多种多样的信息,尤其是对谈判过程中对方通过言谈举止所表达出来的各种含义,进行去伪存真、由表及里地分析推理。只有推理准确,判断得当,才能有效地发挥“谈”的作用,才能有的放矢。从逻辑的角度来看,要作出正确有效的推断,其基本的要求在于前提的真实性和推理形式的正确性。这就要求谈判者不仅要熟练地掌握各种推理方法,而且要使所运用的推理符合相应的逻辑规则。

谈判中的语言具有其特殊性。谈判中的词语、语句和句群对应着逻辑的概念、判断和推理。谈判首先要求用词准确,逻辑概念明确;其次要求句子通顺、完整和正确,实际上就是逻辑判断恰当;最后要求正确组织复句和句群,也就是合乎逻辑地推理。概念准确、判断恰当、推理合乎逻辑是谈判语言正确表达的基础。不仅如此,在谈判中还需要进行周密严谨的论证,要以理服人,使谈判对方心悦诚服。这个过程实际上就是运用归纳论证、类比论证和演绎论证的过程。因此,具有说服力的成功谈判,总是包含着无懈可击的逻辑性。

(二) 逻辑思维要素

1. 概念

概念是商务谈判逻辑思维的第一个环节,是反映事物及其特有属性的思维形态,是思维

的细胞。任何概念都有两个逻辑特征,即内涵和外延,它们是概念在质和量两个方面表现出来的逻辑特性。内涵是概念对事物本质或特性的反映,体现着认识对象的质的规定性。外延是概念所确指的对象的范围,即概念所反映的全部对象。

运用概念必须遵守一条基本的逻辑规则,即概念要明确。所谓“概念明确”,包括两层含义:一是明白,二是准确。具体地讲是指概念的内涵和外延都要明白准确。违背运用概念的基本要求,就会出现许多与概念有关的逻辑错误。从内涵方面来讲主要有:

(1) 概念模糊。在具体的语句中,某些概念的内涵和外延都似是而非,模棱两可,难以说清楚、明白。

(2) 概念混淆。把两个既有联系又有区别的不同概念混同起来,当做同一概念使用。

(3) 概念歧义。表达概念的同义词或词组可能会有几种不同的意义。

商务谈判的特殊性,决定了一切法律和贸易的概念是商务谈判的起点。因此,谈判者如果不具有对谈判涉及的复杂的、通用的有关法律以及贸易惯例概念的认识,是无法控制谈判的方向和占据主动地位的。

2. 判断

判断是对事物的情况有所断定的思维方式。“有所断定”是指有所肯定或者有所否定。判断有四个逻辑特征:① 两极性,即任何判断都有主词和宾词。② 断定性,即对事物的情况有所断定,既不肯定又不否定就不是判断。③ 同异性,即任何判断都是对象与属性的同一与差异的反应。④ 真假性,即一个判断对事物的断定如果符合客观实际情况,就是真判断,不符合,就是假判断。

判断是谈判思维过程中不可缺少的重要环节。人们的思维活动过程就是运用概念作出判断进行推理的过程。在思维活动中,判断与概念、推理都是密切地联系着的。从判断与概念的关系来看,概念是判断的组成因素,判断是对概念内容的揭示,没有概念就不能作出判断,但只有一个单纯的概念也不能表示一个完整的思想。从判断与推理的关系来说,判断是推理的组成因素,又是推理的逻辑结果。任何推理都是从前提出发的,而推理的前提就是判断;任何推理的目的都是在于从前提中推出正确的结论,而推理的结论又是判断。没有判断就不可能进行推理。由此可见,判断在揭示概念的内容、组成逻辑推理以及实现概念向推理过渡方面都起着十分重要的作用。

在商务谈判中要做到判断恰当,必须对判断形式及其规律有所认识。充分认识和把握判断形式及其规律,是作出恰当判断的必要条件。比如,在商务谈判中,为了取得有利的成果或使自己的谈判目标得以实现,谈判一方往往会制造一些假象,以掩盖自己的真实企图或行为,这就需要恰当的判断。

3. 推理

推理是根据已知的判断推出未知的新判断的思维形式。任何一个完整的推理都是由前提和结论两部分组成的。前提是已知的判断,是推理的根据和理由,它是推理过程的出发点。结论是根据前提引出的新判断,是推理的目的和结果。

根据推理方向的不同,推理可分为演绎推理、归纳推理和类比推理三种形式。演绎推理主要是由一般性前提推出个别性的结论的推理。归纳推理是由个别性的前提推出一般性的结论的推理。类比推理是由个别性前提推出个别性结论的推理。这些推理形式在整个谈判

过程中随处可见。如果在商务谈判过程中能够综合地运用这些推理形式去揭示某一论点或论据的实质,则效果更佳。在商务谈判中要正确运用推理,必须要遵循推理的逻辑要求,一个正确的推理要符合两个条件:一是前提真实,二是推理形式正确。

在商务谈判中,经常可以看到这样的推断形式:“是的,你的话有一定的道理(你讲的道理我完全理解),但是,我认为还有某些方面的因素你没有考虑到,所以,我不能同意(不能完全同意)你的条件。”在此,肯定了对方有理的部分,体现了“客观性”,使对方佩服自己的态度。“但是”之后又进行否定,体现了“具体性”。避开对方有理之处,攻其理短之点。“所以”而做的结论,则抹杀了对方“有理”部分的价值。通过“量”的概念,“理解”不等于“全部”同意对方的条件或要求,从而变被动为主动。

4. 论证

商务谈判中的逻辑论证,是指各种逻辑形式、逻辑规则和逻辑规律在商务谈判中的综合运用,它是根据已知为真的判断来确定某个判断的真实性或虚假性的思维过程。论证具有两个特点:一是证明的根据是已知为真的判断,二是证明的方法是通过逻辑推理。

逻辑论证一般由论题、论据和论证三部分组成。论题是指论证的对象,即真实性需要加以确定的判断;论据是论证的依据,即用来证明论题真实性的依据;论证是运用论据证明论题的方式。一场谈判总要提出讨论的议题,即论题。在开谈之前由对方或由双方议定;或在讨论过程中,由对方选择自己论证过程中的某一论据、某一论断为新的议题;自己也可以选择对方论证中的论断或论据为新的论题,这就是论题的产生。谈判中要以各种论据判断分析问题,然后经过综合得出解决问题的方式。在商务谈判中要进行成功的论证,必须遵循一定的逻辑论证规则。



小案例

松下巧妙利用谈判技巧战胜对手

日本经营之神松下幸之助在与荷兰飞利浦公司的谈判中,运用以理服人的谈判技巧,迫使飞利浦公司认可3%的经营指导费。松下幸之助介绍说,人们对于那些看得见摸得着的东西比较容易判断其价值,而要认识无形的东西的价值则十分困难。1952年,松下电器公司计划与外国企业进行电子方面的技术合作,经过调查了解,发现美国在规模及其他方面与日本相去甚远,其先进的技术对日本不大合适。而荷兰这个小国的国情倒与日本相似,并且荷兰的飞利浦公司也是60年前靠个人起家逐渐发展壮大的,其发展史与松下电器公司相似。因此,松下决定选择飞利浦公司作为松下电器公司的技术合作伙伴,并且立即开始谈判。谈判中遇到的一个最大的问题,就是飞利浦公司索要高达6%的技术指导费。这个数目与美国公司的3%相比要高出一倍。

飞利浦公司拥有遍布世界48个国家的工厂,面对飞利浦公司的这种自信,大多数谈判对手往往把目光从提成6%这一苛刻的条件上挪开,转而注视飞利浦公司的雄厚实力,并且暗自庆幸能与它合作。实际上,任何人经过冷静的思考,都会对6%这个数字望而生畏。松下虽然感到技术指导费的要价太高,不能接受,但仍然不愿放弃这个机会。当然,松下对迫使对方降低条件也充满信心。通过认真的分析,松下悟出了一个道理:无论美国的公司,还是飞利浦公司,他们的技术本身并没有多大差距,差距仅仅在于技

术以外的其他因素,即运用自己的技术取得成功的能力。甚至可以这样说,他们的技术输出能否获得成功,在很大程度上取决于引进技术的国家、公司内部情况的优劣及其经营能力的高低。这就好比教师和学生,即使教师的教学水平再高,由于学生的接受能力参差不齐,其教学效果也会各不相同。飞利浦公司要求提取6%的技术指导费,无异于在表明其教学水平高,但是他们显然忽视了我们松下公司作为学生的能力因素。根据这一认识,松下对飞利浦公司方面说:“与我方合作,获得成功的概率将大大超过你方以前同任何公司的合作。假设与其他公司合作的成功率为100%,那么同我方合作的成功率将是300%。我们松下电器公司既然有如此高超的经营指导能力,那么,提取3%的经营指导费就是理所当然的了。而飞利浦公司的技术指导费则应降为4.5%。”对方还是第一次听说经营指导费,显得十分惊讶,随之提出了种种反对意见。但是,由于松下耐心说服,以理服人,对方很快表示理解。最终,双方按松下提出的条件,以4.5%的技术指导费对3%的经营指导费达成了合作协议。于是,松下电子工业公司便应运而生。

三、商务谈判中的思维艺术

在谈判思维中,逻辑是谈判思维的基本构成单元,但不是唯一的,各种非逻辑的要素也会介入谈判思维过程,从而形成谈判思维的不同类型。在复杂且瞬息万变的谈判交锋中,谈判者对各种思维方式灵活、有效地选择和组合运用,便产生了谈判中的思维艺术,思维艺术对谈判思维中的逻辑的运用有着不可忽视的作用,它使逻辑的思维差别化、个性化,使谈判策略成为一个非常繁杂的体系。

(一) 商务谈判中的思维模式

在商务谈判思维中,逻辑与非逻辑的要素——社会的、文化的、心理的、个人的要素作为谈判思维的基本构成单元介入谈判思维过程中,形成了互有差异的谈判思维模式,主要有以下五种:

1. 动态思维

动态思维是一种依据客观环境的变动情况而不断地调整和优化思维的程序、方向和内容,以达到思维目标的思维活动。动态思维在思维过程中与客观外部环境通过信息的交流与协调来不断地调整和修正思维的方向和目标,提高思维的正确性和有效性。

商务谈判的特点之一是其复杂性和多变性。随着谈判双方意见交流的展开,各种因素都在不断地变动,谈判人员必须针对这种变动,迅速地调整思维的方向、重点和角度,优化思维的过程和结构。

2. 散射思维

散射思维是对谈判对象和谈判内容的各个方面同时进行全方位扫描的思维活动模式。它的具体方法是对有关信息进行筛选、过滤、加工、整理和鉴别,筛除与谈判内容无关的信息,留下与谈判密切相关的可靠信息。分析处理后的信息应具有客观性、真实性、时效性、全面性、典型性、权威性和适应性。散射思维的优点在于多角度出击,消除死角,推动谈判的进行,促进谈判的发展并大幅度提高谈判成功的概率。

3. 跳跃思维

跳跃思维是指在谈判中把事物发展过程的某些内容跳跃过去,而迅速抓住自己想要说明的问题的思维方式。这种思维方式由于能在复杂的事物或大量的信息面前迅速抓住问题的本质,因而被谈判者普遍采用。跳跃思维方式的心理基础是找到要害一举成功。无论是在说明问题还是反击对方时,运用这种思维方式均能取得明显的效果。

4. 逆向思维

逆向思维是在思维过程中从已有的结论逆向推论其前提条件的一种思维方式。其公式是:结论→推向依存的前提条件→评价前提条件的客观性与真实性→肯定或否定结论。逆向思维是一种违反常规思维的思维方式,是一种强迫性的思维方式,因而在谈判中运用逆向思维方式容易发现一些在正常思维条件下不容易发现的问题,利用这些问题可以作为与对方讨价还价的条件或筹码。

5. 超常思维

超常思维是指超越常规、打破思维定势,用不同于一般思维的方式进行思考的思维形式。在谈判实践中,人们常常有这样的感觉,困难不是来自于对方实力的威胁,而是来自自己谈判思路的枯竭或是感觉到谈判对手咄咄逼人的思维攻势。在对手快捷、奇特思维的攻击下,如果谈判者按其思路应答,往往会发现自己十分被动、处处受制于人。而此时,超常思维便是进攻和防卫的最有效的谈判武器。运用超常思维,可以超出对手想象力,能有效地控制谈判局势,有时甚至能使对方立刻接受你的方案。

超常思维具有不同于一般性或逻辑性思维的特点,它的主要特征是机智、灵活、富于创造性。它没有固定的格式,有时从正面进攻,有时从反面思考,有时又从侧面挖掘。它提倡逆向、横向、多向思维,提倡多角度、多方位思维,而排斥常规思维。

(二) 商务谈判思维中的诡辩

商务谈判是运用正确的思维方式进行的“说理”活动。但是,在商务谈判过程中,有的谈判者故意运用思维方式的缺陷或不正当的推理方法把局面搅乱,使对手陷入“有理说不清”的窘境,以达到维护自己利益的目的,这种狡诈的手段便属于诡辩术的范畴。诡辩术实际上是谈判者以防卫为基本的出发点,在谈判过程中使对方不知不觉陷入自己设置的思维“陷阱”中,从而陷入被动局面的一种思维方式。

商务谈判中的诡辩术的运用常常会面临一种“道德风险”。在谈判过程中,虽然谈判者的任何不违背法律和行为规范的行爲仅仅是谈判技巧的问题,而与道德问题毫不相关,诡辩术的运用与伦理道德也是并行不悖,但是,我们提倡在运用谈判诡辩术时,在道义方面应掌握分寸,适可而止。

谈判中的诡辩术主要以偷换主题、以现象代替本质、以相对为绝对等手法表现出来。弄清诡辩术的主要表现手法,是谈判过程中对付诡辩者的首要条件。

1. 偷换主题

偷换主题是指在谈判中当一方在论证对方的某个弱点时,对方觉得继续论战下去对自己不利,于是不作正面答复,而是虚晃一枪,另辟战场,对另一方的某一问题的弱点紧盯不放,或是故意提出新的论题同时论证,从而使谈判改变原来的方向,从而改变自己所处的不

利地位。偷换主题由于可以不知不觉地分散对方的注意力,并能使自己变被动地位为主动地位,因而在现实谈判中时有发生。

2. 以现象代替本质

在商务谈判中,以现象代替本质的做法常被采用。它是指在谈判中只强调一些表面现象,不谈问题的实质,从而掩盖自己的真实意图。由于谈判中的现象和本质往往是不一致的,有些现象又可能是假象,因而用现象代替本质便成为谈判中常用的诡辩手法。例如,在谈判讨价还价阶段,卖方以虚伪的让步迎合对方的需要和心理,但让步缺乏实质性内容。防范这种诡辩手段的对策是能够从复杂的现象中找到事物的本质,然后抓住不放。例如,在上述情形出现时,买方面对卖方降低报价,要分析其让步是否具有实质性内容。只要没有实质性改善,买方就应继续抓住报价中的实质性内容或关键的谬误,盯住不放。同时依据对方的权限,双方实力对比及关系的好坏,制订或改变询价策略,进一步改变对方的期望,迫使对方作出实质性的改善报价的行为。

3. 以相对为绝对

以相对为绝对是指谈判者在说明问题时把一个相对的概念与绝对的概念混合使用,并用相对的概念取代绝对的概念,以掩盖自己命题的错误,从而取得谈判的有利地位。这种诡辩术多用在技术的新旧、价格的高低等有相对概念的谈判中。例如,卖方说:“我方提供的设备其生产能力比原定能力高 25%,而新的报价没有变动。这就相当于我方报价降低了 25%,因此,我方的价格不能再降低了。”这是谈判中卖方常用的一种很典型的以相对为绝对的诡辩。在这里,关于价格高低的论证就是把“相对的生产能力提高”和“绝对的价格降低”混淆在一起,将相对变成了绝对。



小 案 例

精明的买车人

在美国,有一个卖主在报纸上刊出了一份广告,愿意以 3 万美元的价格出售一部汽车。广告登出以后,有几家感兴趣的买主前来看货,希望做成这笔交易。在讨价还价的过程中,有一个客户愿意出价 28 500 美元并预先交付了 500 美元订金。由于还价明显高出其他买主,所以汽车所有者便欣然接受了这个还价,并且回绝了所有其他的买主,一心等待订金的交付者交来剩余的 28 000 美元货款,就可以正式完成这笔交易了。就在卖主满心欢喜地等待那位买主前来交款提货时,事情却发生了令他意想不到的变化。一连等了好几天,却丝毫没有那位买主的消息。卖主在焦急中又过了几天,买主才打来电话,他很遗憾地向卖主说明,由于合伙人不同意,实在无法继续完成这部汽车的交易。不仅如此,买主还在电话中提到,他们之所以不同意继续交易,是因为他们已经调查和比较过市场中同类车的价格,认为这种汽车的价格最多不超过 25 000 美元,如果以 28 500 美元的价格买走汽车,会遭到别人的耻笑。更何况他还担心这部车子的其他方面,如发动机引擎、轮胎等是否能够让他满意。听到这里,卖主自然非常生气,感到愤愤不平,因为他已经回绝了其他所有的买主,甚至连他们的电话号码都一起扔掉了,再和那些买主联系已经非常困难而且毫无头绪。卖主的心里郁闷烦躁,觉得自己受到了买主的愚弄。接着,

卖主开始怀疑起自己当初制定的价格来,也许市面上同类汽车的价格实际上真的只值 25 000 美元。再加上如果交易不成,卖主还得再去登广告,再去和买主接洽,再去做令人厌烦的讨价还价,总之一切过程又得重新开始。更何况如果再遇到一个这样的买主,结果又会怎么样呢?出于这些考虑,卖主在很不情愿的情况下,决定以 25 000 美元的价格卖掉这部汽车。于是他打电话给那位买主,告诉他自己愿意按照对方的出价将汽车卖给他。就这样,卖主完成了一项很不愉快的交易,而那位精明的买主则趁机以超低的价格得到了那部汽车。在这项不愉快的交易中,买主在卖主没有防范的情况下,使用了假出价的谈判欺诈技巧,侵占了卖主的利益,满足了自己的私欲。而卖主由于对买主过分的信任,早早地回绝了所有其他的买主,切断了自己的退路,使对方的阴谋得逞。更为可悲的是,卖主在上当受骗的情况下,不是检讨自己的对策和吸取失败的教训,而是开始怀疑自己的出价是否真的太高,是否买主的价格才是公正的。

第三节 商务谈判中的伦理观

商务谈判中的伦理观是调整从事商务谈判活动的相互关系的行为规范,它为商务谈判参与者的行为提供标准和方向。伦理观贯穿于商务谈判的始终,树立正确的谈判伦理观是进行有效的商务谈判的必备条件。

一、商务谈判伦理观的本质

商务谈判的伦理道德观念,是调整从事商务谈判活动的人们的相互关系与行为的道德规范及准则,它为谈判主体的行为提供更大范围的社会认同标准与价值。商务谈判的伦理道德观念包含两方面的内容,即职业道德和谈判者隶属的经济组织应具备的道德观。

(一) 职业道德

商务谈判职业道德是谈判者从事谈判职业所应遵守的行为规范,它可以跨越国界、超越谈判各方的经济组织,在表现形式上具有共性。

职业道德有着鲜明的表达特定职业或行业工作、劳动性质的具体内容。而商务谈判是涉及谈判参与者相互间在利益上的联系和分歧,以平等自愿、有偿交换、互惠互利为原则而展开的交易磋商活动,因此,商务谈判的职业道德是以“礼、诚、信”表达出来的。“礼、诚、信”是规范、约束和调整商务谈判中人们相互关系及其行为的基本道德准则。

1. 礼

“礼”即礼貌待人,处事有修养及分寸。商务谈判职业道德中的“礼”还包含认同和尊重谈判对方的文化习俗、接受和适应谈判对方所特有的文化模式的含义。商务谈判中表现出的“礼”,自然是多方面的,它存在于商务谈判整个过程,从言谈举止到待人接物都应充满礼仪。比如,讲话的用语与口气,无论是客场谈判还是主场谈判,均应使对方感到友善和受到尊敬;接待的礼仪、出面人的身份、会谈的程序以及起居的条件等都应给人一种受到礼遇的

感觉。

2. 诚

“诚”即光明正大,诚心诚意地谈判。这一点在各国及国际组织的有关经济活动的法律及守则中有明确的条文予以强调,并且从动机与事实两方面对非光明正大的行为加以限制。在谈判者的动机上不应有不可告人的目的;在谈判运用的依据上应是“存在的事实”,而不是“虚构的或者是歪曲的事实”。不仅如此,谈判者还应具有“诚意”,即在谈判的进展中始终坦诚对待谈判对手。既注意对方的各种意见,也从行动上响应其合理的意见与要求。主动了解事实、正视事实、放弃或纠正自己无理的或过分的要求,使谈判能顺利进行。

3. 信

“信”是指谈判者言而有信。在曲折复杂的谈判过程中,在反复多变的辩论中,说话前后一致,出口即有凭据,言必信,行必果,这是“信”的突出表现。信口开河、随便表态、说了不算,是背离这一道德标准的,它们会导致谈判效力的降低。此外,“信”还表现为谈判策略的运用要维护自己的信誉。在商务谈判中,运用好的策略既能取得谈判的成功,又能赢得对方的赞誉,从而与对方保持良好的合作关系。注重信誉则体现了商务谈判双方这种既合作又竞争的辩证统一关系。

(二) 谈判者隶属于经济组织应具备的道德观

商务谈判中的每一个谈判者都不是孤立的个人,而是隶属于某一经济组织,受某一经济组织的委托参与商务谈判。这就要求谈判者应具有责任感和组织利益感的道德观念。

1. 责任感

责任感,即由谈判者自觉地或被命令承受一种使命或义务的意识,一种约束其谈判行为的意志力量。有了责任感,谈判者就会尽力地进行谈判,争取良好的谈判结果。

2. 组织利益感

组织利益感,即谈判者以所隶属的经济组织利益的需要作为自己的行动准则,并以此为荣的感情。谈判者代表经济组织的利益参与谈判,这种组织利益感渗透到谈判的各环节中,使谈判者的行为始终以此为准则。失去组织的利益就是“失职”,就是失败;赢得组织的利益就是“尽职”,就是成功。

二、商务谈判伦理与法律

(一) 商务谈判的法律约束

商务谈判的法律约束,是指由通行的法律以及各种国际商务惯例所确定的商业方法和行为规范构成的对谈判行为的约束。

商务谈判是一种人际交往行为,但同时又是一种不同理性主体之间进行的交易行为。因此,谈判行为既要受到伦理的约束,又要受到法律的约束。商务谈判中的法律约束,正是谈判主体的理性体现。这是因为遵循法律框架与行为规范的谈判行为,可以加快交易双方的谈判进程,同时,也使双方的最终合同和协议符合法律的规定,从而降低谈判成本,减少谈判风险。商务谈判的法律约束要求谈判者必须将其谈判策略的实施和运用置于法律的谈判行为规范的框架之内,以不违反法律为基本前提。

（二）商务谈判中伦理与法律的界限

商务谈判的行为既受到伦理的约束,又受到法律的制约。在一定范围内是伦理问题,在一定条件下超过了伦理的范围就可能是法律问题。因此,谈判者应充分认识谈判伦理观与法律的界限,以便准确地把握自己谈判言行的分寸。法律可以被看成一整套前后一致的、公开的、被广泛接受的、通常带有强制性的普遍规则。这些规则规定,人们应该在哪些情形下按照自己与社会其他成员之间的关系采取行动。它们是对人们在特定情况下如何行动的要求,而不仅仅是对他们应该怎样行动的期望、建议或请求。法律要求和道德标准之间有很大一块重叠的部分,但却不是完全一样的,并且法律要求是从消极被动的角度提出的,而道德标准往往是积极主动的。

法律与道德的根本区别在于其实施的手段不同。法律义务是由国家以法律的形式规定的,在内容和方式上都有精确切实的具体规定,如果不履行这种义务,就要受到相应的法律制裁。而道德义务却不是由国家以法律形式规定的,往往是对行为的一种原则性的要求,而没有确切的具体规定。

在我国,从事经济活动应遵守相应的法律。我国《合同法》和涉外经济贸易合同规则都认为:合同的内容不得违反国家的法律和政策,不得违反社会公共利益和社会主义道德准则,如有违反,合同就无效。无效合同从其订立时起就没有法律约束力。在实际商务谈判中,人们确立了订立经济合同应遵循的几个原则:

(1) 国家、集体财产不得侵犯的原则。在我国全民所有制和集体所有制企业的财产都属于社会的公共财产,均受国家的保护。

(2) 具有独立活动的能力和资格的原则。签约人必须有独立法人资格和诉讼能力。

(3) 遵循法律规范要求的原则。

(4) 权利义务一致平等的原则。

(5) 贯彻等价有偿的原则。

(6) 坚持正大光明、诚实守信的原则。

三、商务谈判伦理的运用与处理

伦理规范的约束对商务谈判的曲直有着匡扶和引导的作用,它有效地促进了商务谈判的健康发展。因此,研究和正确认识商务谈判的伦理约束,正确运用和处理谈判的伦理准则,是商务谈判中的一个重要内容。

（一）商务谈判伦理的产生

在商务谈判过程中,谈判参与者之间存在一定的利益关系,即利益的一致性和分歧性。双方在利益上的一致性,使谈判各方不断调整各自的利益关系,以妥协、让步换取自己的利益;利益分歧使各方必须与对方进行针锋相对的据理力争,使对方能在自己的观点或在对自己有利的基础上达成协议。因此,商务谈判过程,就是谈判各方为获得自己预定的利益而进行的讨价还价的过程,是谈判各方将各自要求的交易条件去伪存真、谈判态度由虚到实的转化过程。谈判伦理的产生正是在这个过程中,在商务谈判虚与实的转化过程中实现和完成的。

（二）商务谈判伦理的运用

1. 伦理是商务谈判的准则

伦理是商务谈判的准则,这是商务谈判伦理在运用中首先要明确的问题。商务谈判的伦理约束仅仅勾勒出商务谈判的规则,它绝不制止谈判者运用策略或技巧去获取最佳的谈判结果,因此,不是谈判进取的障碍。谈判者遵守法律框架和行为规范的谈判策略的运用与伦理道德是不矛盾的。

谈判的伦理观不提倡通过不诚实或欺骗的手段来达到更有利于自己利益的谈判行为,但也不反对在谈判中运用策略时的狡猾与精明,因为这并不违反伦理规则。谈判中的伦理规则在一定条件下可以完全被谈判者遵守。但是,在现代市场经济条件下,影响交易活动的因素的日趋复杂以及谈判主体有限理性特点的存在,使得谈判者在谈判过程中不可避免地各自怀有投机取巧的动机,可能借助不诚实或欺骗手段来达到更有利于自己利益的目的。

2. 商务谈判伦理的主体精神是谈判参与者的进取精神

商务谈判伦理约束虽然不具有普遍的、平等的约束力,但是它却是激发谈判参与者积极进取的动力。谈判参与者的进取精神是谈判伦理的主体精神,这就要求谈判者制定富有进取精神的谈判目标。谈判目标是衡量进取精神的首要标志。体现谈判进取性的另一方面是富有进取性的谈判手法。

（三）维护商务谈判伦理

谈判双方都在积极地运用谈判的伦理准则争取达到最佳谈判结果。然而,在现实商务谈判中,或许双方尽了最大的努力,谈判的条件仍无法达成一致;或许谈判从一开始就可能无结果;或许交易的性质就决定了谈判地位的不平等,谈判的条件几乎注定了不可能令双方满意。那么,谈判者以维护谈判的伦理为目标,亦不失其进取性。比如,即使达不成一致,但整个谈判仍充分体现了谈判者的谈判伦理观念及态度。在对待分歧的态度上,在对待谈判破裂的结局处理上都反映了谈判伦理——诚意与善良。又如,本来无结果的谈判,谈判结果已经不是主要的了,而谈判伦理表现却变得重要。像“买卖不成仁义在”等均反映了“无结果中的结果”。因此,维护谈判的伦理仍是发挥伦理规则作用的重要方面。

本章小结

商务谈判行为是一个复杂的过程,这个过程涉及谈判者的心理、思维和伦理三个因素,这三个因素对谈判行为产生强烈的影响。

谈判者对谈判方针、谈判作风、谈判策略、谈判技巧的选择和谈判结果的认定都包含着心理因素的作用。要认识掌握商务谈判心理不仅要研究谈判者的需要与动机、知觉和态度,还要认识到谈判者的各种心理禁忌。

商务谈判思维的过程,就是运用概念进行判断、推理、论证的过程。在这个过程中,概念是思维的基本细胞和出发点,并由它组成判断,由判断组成推理,再由推理组成论证。判断是概念的展开,推理及论证则是概念、判断的联系和转化形式。商务谈判中的非逻辑思维模式主要有动态思维、散射思维、跳跃思维、逆向思维和超常思维五种。

商务谈判中的伦理观是调整从事商务谈判活动的相互关系的行为规范,它为商务谈判

参与者的行为提供标准和方向。它包含两方面的内容,即职业道德和谈判者隶属的经济组织应具备的道德观。

复习思考题

1. 请简述态度对商务谈判心理的影响。
2. 请举例说明谈判思维在商务谈判中的作用。
3. 谈判人员在谈判中应遵循哪些伦理道德?
4. 商务谈判中非逻辑思维模式有哪些?

案例分析

案例一

买卖中的诚意

伯德在纽约大街上散步,无意中看见陈列在一家皮箱商店橱窗中的一只手提箱。店主正好站在门口,他看到伯德注意皮箱,就马上走过来,用英语说道:“怎么,先生,你对这只皮箱很感兴趣吗?”伯德当时并没有想购买的意思,他回答说:“不,我只是随便看看而已。”但是店主观察到伯德的目光一直没有离开过那只皮箱,于是开始推销他的商品说:“你只要花 15 美元就可以把它拿走,这是很划算的,你不这么认为吗?”可是伯德家里已经有了一只相当好的手提箱,所以回答说他并不想买。

“那好吧,就降到 14 美元吧,给你优惠一点。”店主将报价缓慢递减,伯德还是一直在那里摇头,表示并无意购买。“13 美元怎么样?这下可真的值了,13 美元买这样一只皮箱,我保证整条街上没有这个价格,怎么样伙计?”店主继续推销。

这个时候,伯德产生了一些兴趣,他并不是真正想买这只皮箱,而只是出于好奇心,想知道这位店主最后能把价格降到多少为止。所以,他只是在橱窗前来回地转着,也不多说什么。“我再降到 12 美元。在这条街上,你再也别想用这样便宜的价钱买到这样好的手提箱了。”店主再三相让,可是伯德还是不动声色。“好吧,你显然身上没带多少现钱,给你破个例,11 美元你拿走吧,怎么样,小伙子?”

过了一会儿,正当伯德开始动心这个价格,准备买下皮箱时,店主又赶紧说:“这是我最后的让步,如果你答应不对别人说出去,那么我就以 12 美元的超低价格卖给你。”“嘿,等一下。”伯德打断了店主的话,质问对方,“你刚才不是说答应以 11 美元卖给我吗?”“我是那样说了吗?真糟糕,也许是我说错了。我真不该那样答应你。可是,就算我说错了,我也要讲信誉,所以对于你,仅仅对你一个人,我卖 11 美元,OK?”店主无可奈何地对伯德说。最后伯德以 11 美元的价格买走了那只精美的皮箱。

问题

1. 本案例中反映了怎样的谈判伦理?试述谈判伦理在谈判中的作用。
2. 店主运用了怎样的谈判策略?这种策略在实际谈判中有什么作用?

▶▶ 案例二

分橙子的学问

有两个孩子去邻居家做客,不过邻居家只剩下一个橙子,于是女主人只有把这个橙子给这两个孩子吃,并且告诉他们俩,这个橙子属于他们双方共有,这两个孩子立即讨论起来如何分这个橙子。两个人讨论了半天,最后终于决定了,他们中的一个负责把橙子切开,另一个选择哪一半属于他,结果橙子切开了,两个人每人得到一半,高高兴兴地回家去了。

然而这两个孩子对橙子的用途完全不同,其中一个把橙子带回家之后,把橙子皮剥掉扔进了垃圾桶里,把剩下的果肉放到果汁机上榨果汁喝,因为他只想喝果汁,并不需要橙子皮。另一个孩子恰恰相反,他回家以后把果肉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来研磨碎了,然后与面粉一起做成烤蛋糕吃。这样的结果是,两个孩子每个人都得到了他们想要的,但是每个人都浪费了一半橙子。虽然两个孩子都拿到了看似非常公平的一半橙子,可是由于他们事先并没有沟通好自己到底想要橙子的哪一部分,也就是说两个孩子并没有申明各自的利益所在,这就导致了他们在把橙子分开以后,并没有在谈判中得到最大利益,一个人只能得到半个橙子皮,而另一个人也没有榨到足够的橙汁,剩下的橙子皮与果肉都被扔到了垃圾桶里,造成了不必要的浪费。

问题

1. 分析案例中涉及哪些思维模式?
2. 结合案例论述需求在商务谈判中的作用。

实训设计

1. 选择一个典型的谈判事件,以小组为单位,通过小组全体讨论,就谈判中的心理活动和思维过程进行集中分析,讨论心理、思维在商务谈判中的作用,并写出分析报告。
2. 集体讨论遵循谈判中的伦理观和谈判策略的运用是否矛盾。

第三章 商务谈判准备阶段

学习目标

(一) 知识目标

- 了解商务谈判准备阶段的基本内容；
- 掌握谈判信息收集的途径、方法；
- 掌握商务谈判的目标、时间和地点的选择以及商务谈判方案的制订。

(二) 技能目标

- 能熟练进行商务谈判前的环境分析和信息的收集准备工作；
- 根据商务谈判的内容组织人员、安排场地，科学地拟定谈判方案。



中海油收购尤尼科功败垂成

2005年6月23日凌晨,傅某通过电话向美国尤尼科石油公司董事长查尔斯·威廉姆森进行了口头报价。5小时后,中海油以传真形式,正式向尤尼科石油公司的报价为185亿美元(加5亿美元违约补偿金)。

此前的4月4日,美国第二大石油巨头雪佛龙公司已经开出约170亿美元(现金加换股)的收购价格,并于6月10日获得美国交易委员会同意。按照计划,这项交易还要在7月底的股东大会上讨论。

中海油的报价比雪佛龙高出约15亿美元,而且是全现金要约,中海油还承诺接收尤尼科所有的债务(约16亿美元),并保证收购后不裁员。作为一家市值只有225亿美元的企业,中海油已经倾尽全力,未留任何退路。但中海油的诚意并未打动美国人。8月2日,面对来自美国的政治压力,中海油还是不得不退出此次收购。

作为一个希望在全球商业市场上参与竞争的中国企业,中海油更多地应该反思在操作上是否很到位,比如从成本效益分析的角度,中方对自己通过收购想要达到的目的、能够获取的战略和经济利益并没有进行足够的深入分析。

中海油收购尤尼科的案例几乎有讽刺意味:一向注重政治的中方一开始竟完全从经济理性眼光来作判断,没想到在人们眼里一贯只追求经济利益最大化的美方反而将政治因素掺杂到此项谈判中来,使中方不知所措。这说明在谈判之前中国对美国各方面的情况没有做好充分的准备,比如美国国会中有一部分人提出的“中国威胁论”以及像这种重大收购案涉及的政治因素等。

约翰·肯尼迪曾说,“我们永远不要惧怕谈判。但是,我们永远也不要由于惧怕而谈判。”谈判和恐惧感一样,成为我们生活中的一个天然的组成部分。在谈判过程中,如果没有做好准备,恐惧就会在谈判中突然间冒出来,任何交易都会由于不确定的感觉而被毁掉。“凡事预则立,不预则废。”《礼记·中庸》中的这句名言再次深刻地阐述了在行动实施之前准备工作的重要性。

第一节 商务谈判的组织准备

一般来说,商务谈判组织是为了实现一定的谈判目标,依照某种方式组合的群体。商务谈判组织放大了个人的力量,并且形成了一种崭新的力量,与个人的力量相比有着本质的区别,它具有组织的整体效应,并依附于组织的存在。组织力量的来源一方面是由组织成员的个人素质和能力,另一方面是组织成员之间的协助能力。

一、谈判组织的构成原则

如果谈判小组成员在两人以上,就涉及谈判小组成员的选拔与配备问题,一个结构合理、素质过硬、知识全面、配合默契、行动有力的谈判队伍是谈判取得成功的关键。谈判组织的构成原则一般有以下三点:

1. 结构原则

谈判小组的人员层次构成,将因谈判项目的难易、大小而定。一般的具体商品交易的谈判,通常可以由项目主管参加,如果是重要的交易则应该由经理主谈;对于技术引进的谈判,通常应由业务人员、技术人员、法律工作者等共同组成谈判小组,在统一的领导下,分工协作;对于一些非常重要的国际贸易谈判,由于所需的知识和资料非常多,而且要求较高,这就需要由各种专门的人才组成谈判小组,如必须具备商品知识、金融知识、运输知识,另外还必须懂得外语、相关国家的法律知识、外国民族心理特点和风土人情等方面的知识。

2. 需要原则

谈判小组组织的构成规模目前没有统一的规定。在考虑谈判时,应该根据环境、谈判的主题及其重要性,明确到底是单独谈判还是由一个小组参加谈判。小组谈判的好处是具有不同的技术背景的人参加谈判,能够集思广益,考虑更周全;而一对一谈判可以防止内部意见的分歧,谈判人员可以随机应变,当场作出决定等。

现代管理理论认为,在复杂多变的环境中,管理的幅度不宜过宽。3~4人的管理幅度便于经理人员或谈判小组负责人对谈判过程实施监督,对小组成员进行协调,也便于成员间进行信息的沟通和情况的交流。

要完成谈判全过程以及更好地发挥各类谈判人员的作用并及时处理谈判中的意外情况,有时需要调整或更换谈判人员。例如,在谈判摸底阶段和谈判磋商阶段,需要市场调查人员和生产技术人员参与,此时可能就不需要律师。但在签订合同时,需要律师审查合同草案,以便确保合同的每一条款都措辞严谨,具有法律效力,因此,律师可能代替技术人员成为谈判小组成员。但从整个谈判过程来说,谈判小组成员数量不会有太大的变化。



微课

谈判组织的构成及管理

3. 知识互补、性格协调原则

知识互补包含两方面：一是谈判人员各自具备专长知识，都是处理不同问题的专家，在知识方面相互补充，形成整体的优势。例如，谈判人员分别精通商业、外贸、金融、法律、专业技术等，就可以构成一支知识全面而又各自精通一门专业的谈判队伍；二是谈判人员理论知识与实践经验的互补。在谈判队伍中，高学历的专家可以发挥其丰富的理论知识和专业技术特长，有实践经验的成员可以发挥其见多识广、成熟老练的优势，这样知识与经验互补，有助于提高谈判队伍的整体谈判能力。

另外，谈判队伍中的谈判人员性格也要相互协调，将不同性格的人的优势充分发挥出来，弥补各自的不足，发挥队伍的整体优势。其中，性格开朗的人，善于表达、反应敏捷、处事果断，但是性情也许比较急躁，容易疏忽大意；而性格沉稳的人，办事缜密，原则性强，善于观察与思考，但可能不够热情，表达相对迟钝，灵活性较差。如果能够将上述两类人组合在一起，分别担当不同的角色，就可以发挥各自的特长，实现优势互补。

二、谈判人员的选择

谈判不但要求参与谈判的个体要有良好的心理、专业技术等方面的素质，还要具备坚定的政治思想素质、杰出的能力素质和健康的身体素质。此外，还要求谈判人员能够充分发挥各自的优势，互相补充，以团队的力量征服谈判对手。谈判人员的选择直接关系到谈判的成败，它是谈判谋略中最具艺术的组成部分。



微课
商务谈判人员
的素质要求

在一般的商务谈判中，所需的知识大体可以概括为以下四个方面：第一是有关技术方面的知识；第二是有关价格、支付、交货条件等商务方面的知识；第三是有关合同条款涉及法律方面的知识；第四是语言翻译方面的知识。

根据商务谈判对知识方面的需求，商务谈判人员的选择应该包括业务熟练的财务人员、技术精湛的专业人员、熟悉经济法的法律人员、熟悉业务的翻译人员等，由这些精通本专业的人员组成一个素质过硬、知识全面、配合默契的队伍。同时每个谈判成员不仅要精通本专业的知识，对其他领域的知识也要比较熟悉，这样才能彼此密切配合。比如，商务人员懂得一些法律、金融方面的知识，法律人员要懂得一些技术方面的知识，技术人员也要懂得商务和贸易方面的知识等。

不同类型和专业的人员组成一支分工协作、各司其职的谈判队伍。

1. 首席谈判代表

首席谈判代表是指对谈判负领导责任的高级谈判人员，他们在谈判中的主要任务是领导谈判工作，这就决定了除具备一般谈判人员的素质之外，他们还应该具备审时度势、随机应变、当机立断的能力，具有善于控制与协调谈判小组成员的能力。具体而言要符合以下条件：一是具备较全面的知识，二是具备果断的决策能力，三是具备较强的管理能力，四是具备一定的权威地位，五是具备良好的心理素质。首席谈判代表的职责也是十分明确的，其主要职责有以下几点：监督谈判程序，掌握谈判进程；听取专业人员的建议，协调谈判成员的意见；决定谈判过程中的重要事项；代表单位签约和向上级汇报谈判工作。

2. 商务人员

由熟悉商业贸易习惯、市场价格行情的人员担任。他们在谈判过程中配合首席谈判代

表进行合同条款和合同价格条件等方面的谈判,拟定合同文本,进行有关商务事宜的对外联络工作。

3. 技术人员

由熟悉生产技术、产品标准和相关技术发展动态的工程技术人员担任。他们在谈判中配合首席谈判代表进行有关生产技术、产品性能、质量标准、产品验收、售后服务等方面问题的谈判,也可以为商务谈判中价格决策作技术顾问。

4. 财务人员

由熟悉财务会计知识和金融知识、具有较强的财务核算能力的财会人员担任。主要职责是负责对谈判中的价格核算、支付条件、支付方式、结算货币等与财务相关的问题把关。

5. 翻译人员

翻译人员一般由精通外语、了解业务的专职或兼职翻译担任,主要负责口头与文字翻译工作。在涉外商务谈判中,翻译人员的作用很重要:一方面,他们可以起到沟通双方意图的作用,翻译人员的水平将直接影响谈判双方的有效沟通和磋商;另一方面,翻译人员还可以在谈判中配合首席谈判代表执行有效的谈判战术。

三、谈判组织的管理

要使谈判取得成功,不仅需要建立一支优秀的谈判队伍,还要通过有效的管理,充分发挥每个谈判成员的潜能,使整个团队朝着正确的方向努力工作,最终实现谈判目标。谈判组织的管理主要包括谈判组织首席代表对谈判组织的直接管理和高层领导对谈判过程的宏观管理。

(一) 谈判首席代表对谈判组织的直接管理

谈判首席代表对谈判组织的直接管理主要体现在以下五个方面:

(1) 负责挑选谈判人员,组建谈判队伍,并就谈判过程中的人员变动与上层领导取得协调。

(2) 管理谈判队伍,协调谈判队伍各成员的心理状态和精神状态,处理好成员间的人际关系,增强队伍凝聚力,团结一致,共同努力,实现谈判目标。

(3) 领导制订谈判执行计划,确定谈判各阶段目标和战略策略,并根据谈判过程中的实际情况灵活调整。

(4) 主管己方谈判策略的实施,负责对具体的让步时间、幅度,谈判节奏的掌握以及决策的时机和决策的安排。

(5) 负责向上级或有关利益各方汇报谈判进展情况,获得上级的指示,贯彻执行上级的决策方案,圆满完成谈判任务。

(二) 高层领导对谈判过程的宏观管理

高层领导对谈判过程的宏观管理主要体现在以下三个方面:

1. 确定谈判的基本方针和要求

在谈判开始前,高层领导应向谈判首席代表和其他人员指出明确的谈判方针和要求,使谈判人员有明确的方向和工作目标。必须让谈判人员明确这次谈判的使命和责任是什么,

谈判的成功与否对企业的影响有哪些,谈判的达成目标是什么,满意目标是什么,谈判的期限以及谈判权限范围有多大,哪些可以由谈判队伍根据实际情况自行决定,哪些问题必须请示上级才可以决定等问题。

2. 在谈判过程中对谈判人员进行指导和调控

高层领导应该与谈判人员保持密切联系,随时给予谈判人员指导和调控。谈判内外的情况在不断发展变化,谈判桌上有些重要决策需要高层领导批准。有时谈判的外部情形发生变化、企业决策有重大调整,高层领导要给予谈判者及时指导和建议,发挥出指挥谈判队伍的作用。遇到下述情况时,与谈判队伍的联系是必要的。

(1) 谈判桌上出现重大变化,与预料的情况存在较大的差别,交易条件变化已经超出授权的界限时,需要高层领导做出策略调整,确定新的目标和策略。

(2) 企业本部或谈判队伍获得某些重要的新信息,需要对谈判目标、策略做出重大调整时,高层领导应及时根据新信息作出决定,授权谈判队伍执行。

(3) 谈判队伍人员发生变动时,尤其是首席谈判代表发生变动时,要任命新的首席谈判代表,并明确调整后的分工职责。

3. 关键时刻适度干预谈判

当谈判陷入僵局时,高层领导可以主动出面干预,可以会见谈判对方高层领导或领导班子,表达友好合作的意愿,调节矛盾,创造条件使谈判走出僵局,顺利实现谈判目标。

第二节 谈判信息调查

一、谈判信息的概念和作用

(一) 谈判信息的概念

谈判信息是指对那些与谈判活动有着密切联系的各种情况及其属性的一种客观描述。不同的谈判信息对谈判活动的影响是存在差异的,有的起直接作用,有的起间接作用。宏观层面的谈判信息主要有以下几点:

1. 市场信息

这主要是指对进出口市场信息的收集。在国外同一市场上,销售着各国同类的产品。而这些同类商品中,总有一些国家的商品市场占有率高,一些国家的商品市场占有率低,这与商品的品质、规格、花色品种、包装装潢是否适应市场需要等有密切关系。企业应摸清这些不同品种商品在市场上的销售情况,特别是研究市场畅销商品的特点,以便积极主动适应市场的需要,扩大出口。同时,还要了解国外产品技术的先进程度、工艺程度和使用效能,以便“货比三家”,进口企业最需要的、价格最合适的商品。市场信息方面需要了解的内容有五个方面。

(1) 市场分布情况。市场分布情况包括有关商品的市场分布、地理位置、运输条件、市场配套设施等。

(2) 产品销售情况。产品销售情况包括同类产品 in 满足市场需求方面的程度,替代品

的影响情况。

(3) 市场竞争情况。市场竞争情况包括竞争对手的规模、竞争产品的质量和成本、竞争对手的市场占有率和营销策略、销售渠道和采购途径等。

(4) 市场供求情况。市场供求情况包括商品的生产状况,可供市场销售的商品量、商品的库存情况,运输能力及其变化,商品的进出口情况,替代产品的情况等。

(5) 价格信息。市场上各类商品的基本价格,受宏观政策、市场供求等因素的影响,价格可能的变动趋势等。

2. 科技信息

科技信息方面包括:① 新技术、新产品、新工艺、新包装、商标等情况的信息。② 企业产品与其他产品相比在性能、质地、标准、规格等方面的优缺点以及该产品的生命周期的竞争力等方面的资料;同类产品在专利转让或应用方面的资料。③ 产品生产单位的技术力量和设备状态等方面的资料。④ 有关对产品的品质或性能进行鉴定的重要数据或指标、各种鉴定机构以及可能会导致该产品发生技术问题的各种潜在因素等方面的资料。

3. 政策法规

在政策法规方面,应收集的资料主要有:①有关国家或地区的有关经济政策、经济合作的相关法令以及企业的管理体制与政策;②谈判对方有关谈判内容的法律规定以及从事该行业的有关法令;③对方国家或地区各种关税的税率、税则和征税方法方面的资料;④了解对方国家或地区的外汇管制政策;⑤对方国家或地区的进出口配额与进口许可证制度方面的情况等。

4. 金融信息

金融信息主要包括有:各种主要货币的汇率及其波动情况,进出口地主要银行的经营情况,主要银行的收费情况以及对方国家的进出口外汇管制措施。

5. 宗教信仰和社会习俗

不同的国家可能有不同的宗教信仰和社会习俗,是否尊重对方的宗教信仰和习俗会直接或间接影响商务谈判的结果。需要了解的相关信息大致有:对方的国家和地区在礼仪方面的社会规范和标准是什么;是否只在谈判桌上谈业务;社交场合娱乐活动的习惯有哪些;对待赞扬和批评的态度如何;赠送礼物、交换名片有哪些习俗;等等。这些也是影响谈判能否成功的重要因素。

6. 气候因素

一个国家和地区的气候状况也会间接地对业务洽谈产生影响。如该国雨季的长短及雨量的大小、平均气温状况、夏季高温情况、冬季冰雪霜冻情况、地震情况等,都会对商务谈判标的物的物流环节产生重大影响。

(二) 谈判信息的作用

谈判信息在商务谈判中的作用主要表现在以下四个方面:

1. 谈判信息是制定谈判战略的依据

谈判战略是为了实现谈判的战略目标而预先制定的一套纲领性的总体设想。谈判战略正确与否,在很大程度上决定着谈判的成功与否。一个好的谈判战略方案应当是战略目标

正确可行、适应性强、灵敏度高,这就必须有大量可靠的信息作为依据。知己知彼,百战不殆。在商务谈判中,谁在谈判资料信息上拥有优势,掌握对方的真正需要和探明谈判利益的界限,谁就有可能制定正确的谈判战略,在谈判中掌握谈判的主动权。

2. 谈判信息是控制谈判过程的手段

要对谈判过程做到有效控制,必须先掌握“谈判的最终结果是什么,对手需要的究竟是什么”这一谈判信息,依据谈判战略和谈判目标的要求确定谈判的正确策略。为了使谈判过程始终指向谈判目标,使谈判能够按照己方的步骤进行,必须有谈判信息作为保证。

3. 谈判信息是谈判双方互相沟通的中介

在商务谈判活动中,尽管各种谈判的内容和方式各不相同,但有一点是共同的,即都是一个相互沟通和磋商的过程。沟通就是通过交流有关谈判信息以确定双方共同的经济利益和相互关系。没有谈判信息作为沟通中介,谈判就无法排除许多不确定的因素,就无法进一步磋商,也就无法调整 and 平衡双方的利益。因此,掌握一定的谈判信息,就能够从中发现机会与风险,捕捉到达成协议的支点,使谈判活动从无序到有序,最终促使双方达成协议。

4. 谈判信息是商务谈判成败的决定性因素

对于每一场商务谈判,其主体、标的、议题都可能不一样,受影响和制约的因素也不相同,但都包含三个影响谈判的决定性变数,即权力、时间、信息。就一项商务谈判而言,不仅仅是价格的高低和结算方式问题,还涉及利益的变化、银行利率的变动、资金供求情况等,对这些信息的了解和掌握程度将直接影响谈判的结果。

二、己方信息

己方信息收集的目的在于准确地评估自身的实力,主要内容有以下几个方面:

1. 经济实力的评价

己方经济实力包括当前形势及环境状态,己方产品状态、财务状态、销售状态、采购状态、经营场地及设备、服务项目等。对己方经济实力的评价可以从己方经济组织的计划、经营、财务、信用等方面进行。掌握己方经济实力评价的信息,有备无患,在商务谈判中才能有针对性地发挥己方拥有的优势,当对方在谈判中提出相关问题时做到胸有成竹,从容应对。

2. 谈判策略与目标

己方的谈判策略与目标包括此项谈判中己方的最大让步限度、最高目标、实现目标的最佳方案和预备方案、商务谈判的策略和准备使用的战术措施等。满足需要是谈判的主要目的,清楚己方需要的各方面情况,才能制定切实可行的谈判目标和策略。所以,谈判人员应该明确以下几个问题:

(1) 希望借助谈判满足己方哪些需要。例如,作为谈判中的买方,应该仔细分析自己到底需要什么样的产品和服务,需要多少,要求达到怎么样的质量标准,价格可以出多少,必须在什么时间内购买,等等。

(2) 各种需要的满足程度。己方的需要是多种多样的,各种需要的重要程度并不一样。要搞清楚哪些需要必须得到全部满足;哪些需要可以降低要求;哪些需要在必要条件下可以不考虑,这样才能抓住谈判中的主要矛盾,保护己方的根本利益。

(3) 需要满足的可替代性。需要满足的可替代性大,谈判中己方回旋余地就大;如果需要满足的可替代性小,那么谈判中己方讨价还价的余地就小,就很难达到预期结果。

需要满足的可替代性包括两个方面的内容:一是谈判对手可选择性的大小。如果和他谈不成,是否还有其他的谈判对手可以选择?如果和其他对手谈判可得到的收益和损失是什么?二是谈判内容可替代性的大小。如果价格需要不能得到满足,可不可以用供货方式、提供服务等需要的满足来替代?眼前的需要满足不了,是否可以用长期合作的需要满足来替代?这种替代的可能性大小,要通过认真权衡利弊的评价来确定。

(4) 满足对方需要的能力鉴定。谈判人员不仅要了解自己从对方得到哪些需要的满足,还必须了解自己能满足对方哪些需要,满足对方需要的能力有多大,在众多的竞争对手中,自己具有哪些方面的优势以及占据怎么样的竞争地位等。

满足自身的需要是参加谈判的目的,满足他人需要的能力是谈判人员参与谈判、与对手合作交易的资本。谈判人员应该分析自己的实力,弄清楚自己到底能满足对方的哪些需要,哪些方面做得比其他企业更好。这样在谈判过程中,谈判人员就拥有更多的讨价还价的优势。

3. 谈判人员的心理准备

商务谈判人员必须做好充分的心理准备。一是要有遇到强硬对手的心理准备;二是要有进行马拉松式谈判的心理准备,在设计谈判方案时应尽量把困难考虑得多一些,把谈判过程的复杂程度想象充分点,把谈判时间考虑长一些;三是要做好谈判破裂的心理准备,以便应对各种突然变化,事先准备好应对各种变化的预备方案。

4. 谈判的有关资料

对在商务谈判过程中要用到的资料必须进行充分的收集、整理和分析,同时形成电子、纸质文档等资料,妥善保管,携带到谈判现场,包括产品的价格表、产品目录、产品样本等,以备谈判之需。



视频
力拓窃密案的
警示

三、对手信息

对谈判对手的调查是谈判准备工作关键的一环,“知己知彼、百战不殆”已在商务谈判中屡试不爽。如果同一个事先毫无任何了解的对手谈判,会有极大的困难,有时甚至冒很大的风险。

谈判对手的情况是复杂多样的,对谈判对手的调查分析主要包括对方的身份、资信、合作欲望等几个方面的情况。

1. 身份情况

首先是对谈判对手属于哪一类客商进行了解,避免错误估计对方,使自己失误甚至上当受骗。

(1) 在世界上享有一定声望和信誉的跨国公司。对待此类公司,要求我方提供的数据准确、及时和完整,信誉证明令人信服。而且,谈判前要做好充分的准备;谈判中要有高超的谈判技巧,要有充足的信心,不能一味迎合对方条件而损害自己的根本利益。这类公司是很好的贸易伙伴,应积极发展双方的合作关系。

(2) 享有一定知名度的客商。该类客商比较讲信誉,占领市场的愿望比较迫切,技术服

务和培训工作比较好做。这样的客商对我方合作生产的条件比较易于接受,是较为理想的贸易伙伴。

(3) 没有任何知名度的客商。对待该类客商,要确认其身份,深入了解其资产、技术、产品和服务等方面的情况。这类客商也会成为很好的合作伙伴。因为其知名度不高,谈判条件不会太苛刻,同时,他们也希望多参与合作创造更高的知名度。

(4) 知名母公司的下属子公司。知名母公司的下属子公司也称为“大树底下好乘凉”的客商。对待此类客商,不要被其母公司的光环所迷惑,应持谨慎的态度。如果是子公司,应要求其出示母公司准予以母公司的名义洽谈业务、并承担子公司一切风险的授权书。母公司拥有的资产、商誉并不意味着子公司也是如此,要警惕子公司打着母公司招牌虚报资产的现象。如果是分公司,它并不具备独立的法人资格,公司资产属于总公司,它无权独自签约。

2. 经济实力与资信

对方的经济实力和资信包括对方的财务状况、流动资金状况、盈亏状况及经营管理状况,包括产品的生产、销售、售后服务状况,合同履行情况,收付款期限和方式,对方的市场目标和竞争方式等。掌握了对方的经济实力和资信信息,才能确定交易的规模,判定是否与对方建立长期的商务关系。对谈判对手的资信情况的调查包括两个方面的内容:

(1) 合法资格的审查。商务谈判的结果是有一定的经济法律关系的,作为参加商务谈判的企业组织必须具备法人资格。对对方法人资格的审查,可以要求对方提供有关证明文件,如法人成立地注册登记证明、法人所属资格证明和企业法人营业执照等。谈判人员不仅要详细掌握对方企业名称、企业住所、成立时间、注册资本、经营范围等,还要弄清楚对方法人的组织性质,同时还要确定其法人的国籍,即应受到哪个国家法律管辖,因为国籍不同,适用的法律也不同。对于对方提供的证明文件首先要通过一定的手段和途径进行验证。

对客商合法资格的审查还包括对前来谈判的客商的代表资格或签约资格进行审查。从法律角度来说,只有董事长和总经理才能代表其公司或企业进行签约。当对方当事人找到保证人时,还要对保证人进行调查,了解其是否具有担保资格和能力;在对方委托第三者谈判或签约时,应对代理人的情况加以了解。

(2) 对资本和商业信誉的调查。对谈判对手资本审查主要是审查对方的注册资本、资产负债表、收支等有关情况。对方具备了法律意义上的主体资格,并不一定具备很强的行为能力。因此,应该通过审计后的年度报告、银行、资信征询机构出具的证明来核实。对谈判对手商业信誉及履约能力的审查,主要包括调查对方经营历史、经营作风、产品的市场声誉与金融机构的财务状况以及在以往的商务活动中是否具有良好的商业信誉等。

3. 真正的需求

对方真正的需求包括进行商务谈判的真正目的,通过谈判想要达到的目标,可能接受的最高、最低交易条件等。当然,对方的需求可能有许多方面,所以还要分析对方需求的差异性。掌握对方真正需求的信息,才能有针对性地采取各种策略,围绕对方的需求和交易条件进行协商,促进交易成功。

4. 谈判人员的权限

如果对方参加谈判的是主要决策人物,说明对方非常重视这次谈判活动。如果对方参加谈判的人员地位比较低,己方就应该了解对方是否得到授权以及在多大程度上能够独立

作出决定。在商务谈判中要切记：同没有任何决定权的人谈判等同于浪费时间，而且可能会泄露己方的商业信息。

5. 谈判的诚意

判断对方谈判的诚意需要了解对方是否将己方视为唯一的谈判对象，谈判对方同我方合作的意图是什么，合作的愿望是否真诚，对方对己方的评价和信任程度如何，等等。掌握这些信息可以更好地设计商务谈判方案，争取主动权。

6. 谈判的期限

谈判期限的压力常常迫使谈判者不得不采取快速行动，甚至立即作出决定。掌握这些信息，可以利用对方的压力促使对方接受有利于己方的条件，所以实战中我们强调一般不能事先泄露谈判的期限。



小案例

11个农夫和1个农夫

在美国的一个边远小镇上，由于法官和法律人员有限，因此，成立了一个由12名农民组成的陪审团。按照当地法律规定，只有当这12名陪审团成员都同意时，某项判决才能成立，才具有法律效力。有一次，陪审团在审理一起案件时，其中11名陪审团成员都已经达成一致的看法，认定被告有罪，但是另外一名陪审团成员却不这样认为，认为应该宣告被告无罪。审判由于陪审团内意见不一致而陷入了僵局。其中的11名代表用尽浑身解数企图说服另外一名代表，但是这个代表是个年纪很大、头脑很顽固的人，就是不肯改变自己的看法。从早上就开始的审判到下午还不能结束，11个农夫都有些身心疲倦，但是另外一个农夫还是丝毫没有让步的意思。

就在11名代表一筹莫展的时候，突然天空布满了阴云，有经验的农夫们都知道一场大雨即将来临。此时正值秋收过后，各家各户都将收获下来的粮食晒在场院里。眼看着一场大雨即将来临，那11名代表都在为自家晒在外面的粮食着急，一年的收成如果都被雨淋了还吃什么？明年的粮种又没有着落了。他们都希望赶快结束这次判决，尽快回家去收粮食。于是都对另外一个农夫说：“老兄，你就别再坚持了，眼看就要下大雨了，我们各家各户都有粮食在外面晒着，我们还是赶快结束判决回家收粮食吧。那些粮食可是我们的命根子啊。”可是那个农夫却丝毫不为之所动，坚持说：“不成，我们是陪审团的成员，我们要坚持公正，这是国家赋予我们的责任，岂能轻易作出决定！在我们没有达成一致意见之前，谁也不能擅自作出判决！”这令那11个农夫更加着急，他们急得如热锅上的蚂蚁，哪还有心思讨论判决的事情。为了尽快结束这令人难受的讨论，11个农夫都开始动摇了，考虑改变自己的立场。这时一声惊雷震破了11个农夫的心，他们再也忍受不住了，纷纷表示愿意改变自己的态度，转而投票赞成那一位农夫的意见，宣告被告无罪。

在这个故事中，并不是那一个农夫主动运用了最后期限法，而是那11个农夫为自己设计了一个最后的期限，并掉进了自己设的陷阱里。

在众多谈判中，高明的谈判者往往利用最后期限的谈判技巧，巧妙地设定一个最后期限，使谈判过程中纠缠不清、难以达成的协议在期限的压力下，得以尽快解决并最终达到自

己的目的。

7. 谈判的风格

谈判的风格是谈判人员在多次商务谈判中反复表现出来的一贯风格,包括个人性格脾气、品德、价值取向、经验和情绪等。了解对手的谈判风格可以更好地采取相应的策略,从而争取有利地位。

四、竞争者信息

竞争者是商务谈判时各方力量对比中的重要因素,有时竞争者会对商务谈判产生决定性的影响。竞争者信息的主要内容有两个方面。

1. 现有竞争者情况

现有竞争者情况具体包括现有竞争对手的产品情况,如产品的数量、品种、性能、包装等方面的优缺点;现有竞争对手的价格情况,如价格策略、让价措施、付款方式;现有竞争对手的销售途径,如有关销售网络、储运能力;现有竞争对手的信用情况,如企业的成长史、履约、资信等级;现有竞争对手的促销措施,如人员推销、广告、营销促进、公共关系等。对现有竞争者情况的分析可以让己方知道双方的优势和劣势所在,以利于制定出相应的竞争策略。

2. 未来竞争者情况

未来竞争者情况主要指未来可能出现的竞争情况,包括可能出现的竞争对手、替代产品等,包括本行业的市场特点和发展趋势。分析未来竞争者的情况,有利于明白将来面临的机遇与挑战;掌握这些信息,有利于正确认识己方在竞争中所处的地位,从而更好地把握谈判的主动权。

五、商务谈判信息收集的主要方法

信息的调查工作应该坚持长期一贯性,企业应该不间断地收集各种信息,为制定战略目标提供可靠依据;同时,面对某一具体谈判,又要有针对性地调查具体情况。调查要寻求多种信息渠道和调查方法,使调查的结果全面、真实、准确地反映现实情况。

(一) 信息收集的重要渠道

1. 印刷媒体



微课
收集商务谈判
资料

印刷媒体主要是指通过报纸、杂志、内部刊物和专业书籍中登载的文字消息、图表、数字、照片来获取信息。这个渠道可提供比较丰富的各种环境信息、竞争对手信息和市场行情信息。谈判者可以通过这些渠道获得比较详细而准确的综合信息。这是收集信息的最简便的渠道。美国的一位总统曾经说过:“我们的秘密情报,有95%被报刊发表了。”美国情报机构的官员认为,即使是世界第一流的情报机关,其情报来源也有80%以上要靠公开材料,秘密情报是极为有限的。如果一个公司是上市公司,还可以从它公开披露的资料和证券市场的股票行情中作出比较客观的判断。

2. 网络和电波媒介

互联网是非常重要的获取资料的渠道。在计算机网络上可以非常方便快捷地查阅国内

外许多公司信息、产品信息、市场信息以及其他多种信息。电波媒介即通过广播、电视播放的有关新闻资料,如政治新闻、经济动态、市场行情、广告等。其优点是迅速、准确、现场感强;缺点是信息转瞬即逝,不易保存。

3. 统计资料

统计资料主要包括各国政府或国际组织的各类统计年鉴,也包括各银行组织、国际信息咨询公司、各大企业的统计数据 and 各类报表,可提供大量详细的原始数据。

4. 各种会议

通过参加各种商品交易会、展览会、订货会、企业界联谊会、各种经济组织专题研讨会来获取资料,特点是信息新且全面,要善于从中捕捉有价值的东西。

5. 各种专门机构

各种专门机构包括国内贸易部、对外贸易部、对外经济贸易促进会、各类银行、进出口公司、本公司在国外的办事处、分公司、驻各国的大使馆等。这些机构会定期或不定期地出版一些报告或文件,分析国际贸易、投资发展动向和评估各国的经济发展状况。这些出版物的显著特点就是数据比较新而且权威,内容比较全面,对一些热点问题的分析比较透彻,是研究各国经济状况不可或缺的参考资料。

6. 实地考察

在对外商务活动中,如果交易标的比较复杂、交易金额比较大、交易履行周期比较长,为了确保万无一失,可以直接派人到对方企业所在地实地考察需要了解的信息,以获得第一手资料,缩短准备时间,提高谈判效率。但是应注意两个问题:一是这种方式的成本比较高,事先应认真核算;二是派出人员的结构应该合理,避免出现出国人员只有领导而没有或缺少技术人员和商务人员的情况,同时派出人员应熟练掌握当地语言,以免落入对方有意布置的陷阱中。

7. 知情人士

知情人士主要包括各类记者、公司的商务代理人,当地的华人、华侨,驻外使馆人员、留学生等。

(二) 信息调查的主要方法

1. 见面访谈法

调查者直接面对访问对象进行问答,包括个别对象采访,也包括召集多人举行座谈。在访谈之前,应准备好一份调查提纲,有针对性地设计一些问题。访谈对象回答问题可录音或记录,以便事后整理分析。这种方法的特点是可以有针对性地抽样选择访谈对象,可以直接感受到对方的看法和态度。访谈法调查效果较好,用得比较多,既可以当面听取被调查者的意见,又能观察其反应,发现新的问题。当然,见面访谈法调查也有其难以弥补的缺点,除了费用高和范围窄之外,调查人员的技术熟练程度和个人偏见也常会影响收集信息资料的准确性。为了节约调查费用,可以采用不见面访谈调查法。此法利用现代沟通技术如电话、互联网,由调查人员提出问题,请对方作出回答。能在较短时间内调查较多的样本,但一般只限于调查简单、易获得对方合作的问题。由于电话、互联网的普及范围有限,因此这种调查方法主要集中在城市范围。

2. 问卷法

调查者事先印刷好问卷,发放给相关人士,填写好以后收集上来进行分析。问卷的设计要讲究科学性和针对性,既有封闭式问题又要有开放式问题。这种方法的特点是可以广泛收集相关信息,利于实现调查者的主导意向,易于整理分析;难点在于如何调动被调查者填写问卷的积极性以及保证填写内容的真实性。填写问卷调查法组织工作简单,成本也低,其做法是通过信件、报刊广告页、产品包装等途径,把事先准备的问卷分发给被调查者,从被调查者的回答中获得资料。此法调查面广,能深入城乡各地和各个阶层,被调查者也有充分的时间来考虑,但时间长,答复率低。有的企业采取有奖征答的办法,提高了答卷的回收率。

运用问卷调查法能否成功达到预期的目的,在很大程度上取决于问卷调查表的设计。问卷调查表一般的要求:主题明确,问题简单易懂;表达清楚,不能模棱两可;内容不能过多,以易于回答;多采用填空和选择等简单方式(多种选择比简答选择为好);问题次序清晰,避免杂乱无章;用词要亲切,并能引起被调查者的兴趣;避免提出被调查者难以回忆或不愿回答的问题。

有四种提问方式是调查表可以采用的。

一是有限答案的封闭提问方式。这类问题通常只有两个或者多个有限的而且能够估计到的答案,可以在调查表上明确列出来,让被调查者选择回答(用画“√”或者画“○”方式)。例如:

(1) 请问您最近一个月里是否光顾过肯德基快餐店?

- ① 是 ② 否

(2) 如果是,请问最近一次光顾肯德基快餐店是几个人一起去的?

- ① 一个人 ② 两个人 ③ 三个人 ④ 四个或更多的人

二是检测印象的回想提问方式。这类问题主要用于了解顾客的兴趣、注意力、选择记忆和平常生活习惯。例如:

(1) 请您回想一下,最近一年来引起您注意的牙膏品牌有哪些?

(2) 请您回想一下含有“福”字的商品品牌,看看能够写出多少个?

三是带有程度估计性质的提问方式。这类问题能够反映被调查者对有关事物的看法、观点和评价,也能够用于比较不同人认识上的差距。可以有多种方式让被调查者对有关事物进行评价。常用的是打分法和排序法。例如:

(1) 在您看完广告节目 A 以后,请您就以下几个评价指标在相对位置打分:

_____ 程度打分 (最差) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (最佳) _____

- ① 主题是否突出
② 画面是否清晰
③ 品牌是否明确
④ 是否引人注目
⑤ 是否容易记忆

(2) 在您看完产品 A、B、C 的介绍材料后,对下属各个方面,请按从强到弱的顺序把三个产品进行排序:

- ① 在产品使用的方便性方面_____
- ② 在制造成本的合理性方面_____
- ③ 在产品质量的可靠性方面_____
- ④ 在产品功能的新颖性方面_____

四是要求发表意见、说明观点的一般提问方式。例如：

(1) 在您的家庭近三年的开支计划中，主要考虑哪几方面的开支需要？您计划通过哪些方式来满足这些需要？

答：_____

(2) 您对现在市场上许多商品供过于求的现象怎么看？您认为应当如何解决这个问题？

答：_____

由于回答这类问题有一定的难度，再加上被调查者个人的观点可能会比较分散且表达能力不同，因而难以得到理想的调查结果。通常情况下，应该较少采用甚至不用这样的提问方式。

3. 文献法

文献法是用于收集第二手资料的方法。可以从公开出版的报纸、杂志、书籍中收集，也可以从未公开的各种资料、文件、报告中收集。文献法的特点是可以收集到比较权威、比较准确的信息，但是要注意信息是否陈旧、过时。

4. 电子媒体收集法

电子媒体指电话、电脑、电视、广播等媒体。电子媒体收集信息的作用越来越重要，通过电子媒体收集信息有许多优点：传播速度快，可以及时获取最新信息；传播范围广，可以毫不费力地收集到各个国家的重要信息；表现力生动，可以提供声音、图像、文件，提供真实的现场情景，尤其是计算机，储存的信息相当丰富。

5. 观察法

观察法是指调查者亲临调查现场收集事物情景动态信息。此外在收集信息资料时，不直接向被调查者提出问题，而是通过直接的观察和记录，研究被调查者的行为和心理。这种调查是在被调查者不知情的情况下进行的。例如，调查消费者对商标、装潢和设计的喜好与反映，就可以通过在零售商业柜台前直接观察得到。

观察法可以弥补以上几种方法的不足，优点主要有两点：一是由于亲自观察，得到的信息真实可靠；二是根据调查目的作实地观察和记录，所得结果实用性较大。此外，一些不能用调查法实施的项目，也可以运用观察法进行。但是这种方法也有局限性，例如，受交通条件限制，有些现场不能亲自去观察；受观察者自身条件限制，观察不全面；受主观意识的影响而带有偏见；等等。另外，只能观察到事实的发生，不能说明其原因。

6. 实验法

实验法即对调研内容进行现场实验的方法。比如，通过商务活动的运转，商品试销、试购，谈判模拟等方法来收集事物动态信息。这种方法比观察法又进一步，可以发现一些静学时不易发觉的新信息。



资料
最著名的照片泄密案



视频
通过观察获取重要信息

采用实验法有一定的困难和难以克服的缺陷,主要是:时间长,费用大,选择的实验市场不一定有典型性,影响市场需求的多种可变因素不易掌握,所得结论不易相互比较等。

(三) 信息收集的原则

1. 可靠性

收集的信息要力求真实可靠,要选用经过验证的结论、经过审核的数据和经过确认的事实。不要满足只用一种方法收集信息,可以采用多种方法,从不同角度来反映客观事实;也不要凭主观判断片面地作出结论。如果收集的信息不可靠甚至是错误的,就会给谈判工作埋下隐患,造成不可估量的损失。

2. 全面性

信息收集的资料力求全面系统,应该从整体上反映事物的本质,不能仅仅靠支离破碎的信息来评估某些事物。尤其对一些重要信息,如经济环境、市场状况、商品销售情况、谈判对手的实力和商誉情况,在时间上和空间上都会存在差异,只有将调查工作做得更全面一些,才能保证所获得信息的完整、准确。

3. 可比性

调查资料要具备可比性。一方面可以横向比较,针对同一问题收集多个资料,就可以在比较中得出正确的结论;另一方面可以纵向比较,如市场行情、产品销售状况、企业商誉情况等。有了不同时期的资料,就可以通过对事物的过去分析其现在和未来的发展趋势,找出事物发展的规律性。

4. 针对性

信息收集工作是一项内容繁杂的工作,需要耗费大量的精力和时间,短时间内不可能把所有的背景资料都收集全。要将与谈判目标联系最密切的资料作为重点调查内容,要将最急需了解的问题作为优先调查内容,这样才能提高调查工作的效率。

5. 长期性

信息收集既是谈判前的一项准备工作,又是企业的一项长期任务。在企业经营管理工作重视信息的重要作用,建立完善的信息收集网络,不间断地将各种重要信息随时进行收集存档,就可以不失时机地为企业经营、商务谈判提供各种决策依据。如果平时不重视信息收集工作,事到临头匆匆忙忙搞调查,就很难保证调查工作的周密和完善。从这个角度来看,背景调查工作不仅仅是谈判人员的临时任务,而应该是企业各方面都要承担的长期任务。

(四) 信息资料的加工整理

(1) 要将收集的资料进行鉴别和分析,剔除某些不真实的信息、某些不能有足够证据证明的信息、某些带有较多主观臆断色彩的信息,保存那些可靠的、有可比性的信息,避免造成错误的判断和决策。

(2) 要在已经证明资料可靠性的基础上将资料进行归纳和分类。将原始资料按时间顺序、问题性质、反映问题的角度等要求分门别类地排列成序,以便于更明确地反映问题的各个侧面和整体面貌。

(3) 将整理好的资料作认真的研究分析,从表面现象探求其内在本质,由此问题逻辑推理到彼问题,由感性认识上升到理性认识,然后提出有重要意义的问题。

(4) 将提出的问题作出正确的判断和结论,并对谈判决策提出有指导意义的意见,供企业领导和谈判者参考。

(5) 写出信息调查报告。调查报告是调查工作的最终成果,对谈判有直接的指导作用。调查报告要有充足的事实、准确的数据,还要有对谈判工作起指导作用的初步结论。



小案例

巧用信息

日本某家株式会社拥有的农业加工机械是中国几家工厂急需的设备。为了进口这些设备,中方某公司代表准备与日本方面在上海举行谈判。按照规定,日本方面首先提出1 000万日元的报价。中方主要谈判代表知道对方的报价大大超出了产品的实际价格,便回复说:“根据我们对同类产品的了解,贵公司的报价只能是一种参考,很难作为谈判的基础。”日方代表似乎没有料到我方会马上判断出其价格的不确定性,有些措手不及,便答非所问地介绍产品的性能与质量,说明自己的产品如何好,质量如何高,等等。

其实,中方对这类产品的性能、成本以及国际市场上的销售行情早就了如指掌。中方故意问道:“不知贵国生产此种产品的公司有几家?贵公司的产品优于其他公司的依据是什么?”这貌似请教,实际上暗示出生产厂家并非只你一家,不是非买你一家东西不可。

日方代表对中方代表的问话非常吃惊,他们不便回答也不能回答。于是,日方代表借故离开谈判桌,另一位代表也装着找什么东西,低下头不言语。为了摆脱困境,日本主谈回到谈判桌前,假装询问他的助手:“这个报价是什么时候定的啊?”其助手当即省悟过来,灵机一动地说:“哦,是以前定的。”于是日方主谈对中方代表笑笑,忙做解释。当双方休会后,又重新回到谈判桌前时,日方忙说,经过与有关方面领导核实,同意削价100万日元。中方根据手中掌握的信息,并且以对方不经请示就可擅自降价10%的信息作为还价的依据,提出给价750万日元的要求。可是遭到日方坚决反对,谈判陷入僵局。

为了打开谈判局面,使日方接受中方的条件,中方代表郑重指出:“这次引进设备,我们从几个厂家中选择了贵公司,这已经说明我们的诚意了。你们说价格太低,其实不然。此价虽比贵公司销往别国的价格低一点,但由于中日之间运费很低,所以总的利润并没有减少。更为重要的是,现在还有其他国家的几个公司正等待着我们的邀请,希望和我们签订销售协议。”说完,中方代表将其他外商给中方的电传拿给日本人看。日方代表被中方所掌握的翔实的谈判信息及坦诚的态度所感动,他们觉得中方所说的有理有据,无可挑剔,只好握手成交。

在这场谈判中,中方代表之所以能够获得成功,跟他们掌握了大量的信息并巧妙地利用这些信息为谈判服务是分不开的。其一,中方谈判不仅在谈判之前对引进产品的性能、成本、在国际市场上的销售行情等信息了如指掌,而且在谈判过程中也及时掌握了对方在价格上的有用信息。其二,利用自己掌握的信息,造成竞争态势,以此削弱对方的谈判实力,即把其他国家和中国方面联系的情况如实告知日方,给他们造成巨大的心理压力,从而最终取得谈判的成功。

高明的谈判者能够掌握信息,利用信息,在信息上下工夫。这就要求谈判者在谈判之前收集相关的谈判信息,收集的信息越多,可能有价值的东西就越多,就越能增加自己在谈判中的胜算。在谈判过程中,所利用的信息要保证尽量准确无误,不确切甚至错误的信息不但无助于谈判,反而会给谈判带来麻烦和失败。利用信息要适当,该用的时候用,不该用的时候不要乱用。另外,在谈判过程中也要注意收集信息,如上述案例中,中方谈判代表以对方不经请示就可擅自降价 10% 的信息作为还价的依据,结果有效地达到了自己的目的。

第三节 商务谈判计划与目标的制订

一、商务谈判计划的要求与内容

(一) 商务谈判计划的要求

1. 商务谈判计划的合理性

商务谈判计划要有一定的合理性,必须建立在周密细致的调查和准确的科学分析的基础之上,真正体现出企业的根本利益和发展战略,并能对谈判人员起到纲领性指导作用。同时,谈判计划的合理性要考虑以下几个方面问题:

(1) 合理只能是相对合理,而不能做到绝对合理,现实中任何一个可行方案都难以达到绝对合理的要求。这是由于制订计划前所掌握的资料和各类信息不可能绝对准确和全面,对社会环境、经济环境、谈判对手的评价和预测不可能绝对正确。谈判过程中会受到偶然因素的影响,会出现意外的变化,谈判人员思想水平、认识能力也会有一定的局限性。所以很难制订出一个绝对合理的谈判计划,所谓谈判计划的合理性只能是一个相对概念。

(2) 合理是一个应从理性角度把握的概念。任何谈判都不可能追求十全十美,也不容易达到最满意的目标。幻想没有任何妥协和让步获得全盘胜利是不现实的。谈判不能以最理想的方案作为目标,而只能以比较令人满意的目标作为评估标准。谈判计划如果符合国家大政方针,符合企业根本利益,有利于企业长远合作和发展,能满足谈判实践的要求,能够在确保可接受的最低限度的基础上,实现期待目标值,这就是一个合理的计划。

(3) 合理是谈判双方都能接受的合理。谈判计划虽然是己方人员制订给自己人看的计划,但是这个计划应该是和对方进行过多次接触和交流之后,双方在一些关键性问题达成共识之后制订的,因此它已经考虑了对方的意愿。而且计划目标能否实现,谈判策略能否奏效,让步幅度是否合适等,这些都要受到对方态度的影响。只顾己方利益和条件而不考虑对方的各种因素,那么这个计划的合理性是没有可靠保证的。

2. 商务谈判计划的实用性

商务谈判计划内容力求简明、具体、清楚,要尽量使谈判人员很容易记住其主要内容和基本原则。此外,商务谈判计划涉及的概念、原则、方法、数字、目标一定要明确,不要因为概念含糊不清而导致理解上的混乱。计划内容还要做到具体,不能过于空泛和抽象,不要有过多的夸张、描绘、情感语言,内容具体才便于在谈判中实际操作运用。

3. 商务谈判计划的灵活性

谈判过程中各种情况都可能发生突然变化,要使谈判人员在复杂多变的谈判过程中取得比较理想的结果,就必须使谈判计划具有一定的灵活性。谈判人员在不违背根本原则的情况下,根据情况的变化,在权限允许的范围内灵活处理有关问题,取得较为有利的谈判结果。谈判计划的灵活性表现在:有几个可供选择的谈判目标;根据实际情况可选择某一策略方案;指标有上下浮动的余地;还要把可能发生的情况考虑在计划中。如果情况变动较大,原计划不适合,可以实施第二套备用计划。

(二) 商务谈判计划的内容

商务谈判计划主要包括谈判目标、谈判策略、谈判议程、谈判人员的分工职责、谈判地点等内容。其中,比较重要的是谈判策略的部署和谈判议程的安排等内容。

1. 谈判策略的部署

谈判策略包括多种策略,如开局策略、报价策略、磋商策略、成交策略、让步策略、打破僵局策略、进攻策略、防守策略、语言策略等。要根据谈判过程中可能出现的情况,事先有所准备,心中有数,在谈判中灵活运用。

2. 谈判议程的安排

谈判议程的安排对谈判双方非常重要,议程本身就是一种谈判策略,必须高度重视这项工作。谈判议程一般要说明谈判时间的安排和谈判议题的确定。谈判议程可由一方准备,也可双方协商确定。议程包括通则议程和细则议程,前者由谈判双方共同使用,后者供己方使用。

(1) 时间安排。时间安排即确定谈判在什么时间举行、进行多长时间、各个阶段时间如何分配、议题出现的时间顺序等。谈判时间的安排是议程中的重要环节。如果时间安排得很仓促,准备不充分,仓促上阵,就很难沉着冷静地在谈判中实施各种策略;如果时间安排得很长,不仅会耗费大量的时间和精力,而且随着时间的推移,各种环境因素都会发生变化,还可能会错过一些重要的机会。从“时间就是金钱,效益就是生命”的观点来看,精心安排好谈判时间是很必要的。

在确定何时开始谈判、谈判用多长时间结束时要考虑以下几个因素:

第一,谈判准备的程度。如果已经做好参加谈判的充分准备,谈判时间安排得越早越好,而且也不怕马拉松式的长时间谈判;如果没有做好充分准备,则不宜匆匆忙忙开始谈判,俗话说“不打无准备之仗”。

第二,谈判人员的身体和情绪状况。如果参加谈判的人员多为中年以上的人,要考虑他们身体状况能否适应较长时间的谈判。如果谈判人员身体状况不太好,可以将一项长时间谈判分成几个较短时间的阶段谈判。

第三,市场形势的紧迫程度。如果所谈项目与市场形势密切相关,瞬息万变的市场形势不允许稳坐钓鱼台式的长时间谈判,谈判就要及早及时,不要拖太长的时间。

第四,谈判议题的需要。对于多项议题的大型谈判,不可能在短时间内解决问题,所需时间相对长一些;对于单项议题的小型谈判,没有必要耗费很长时间,力争在较短时间内达成一致。

此外,谈判过程中时间的安排也要讲究策略,需要注意以下几点:

第一,对于主要的议题或争执较大的焦点问题,最好安排在总谈判时间的 3/5 时提出来,这样既经过一定程度的交换意见,有一定基础,又不会拖得太晚而显得仓促。

第二,合理安排好己方各谈判人员发言的顺序和时间,尤其是关键人物关键问题的提出应选择最成熟的时机,当然也要给对方人员足够的时间表达意向和提出问题。

第三,对于不太重要的议题、容易达成一致的议题可以放在谈判的开始阶段或即将结束阶段,而把大部分时间用在关键性问题的磋商上。

第四,己方的具体谈判期限要在谈判开始前保密,如果对方摸清己方谈判期限,就会在时间上用各种方法拖延,等到谈判期限快要临近时才开始谈正题,迫使己方为急于结束谈判而匆忙接受不理想的结果。

(2) 确定谈判议题。谈判议题就是谈判双方提出和讨论的各种问题。确定谈判议题首先需明确己方要提出哪些問題,要讨论哪些问题,然后再把所有问题全盘进行比较和分析:哪些问题是主要议题,将其列入重点讨论范围;哪些问题是非重点问题,将其列入次要讨论范围;哪些问题是可忽略的。这些问题之间是什么关系,在逻辑上有什么联系。最后还要预测对方要提出哪些问题,哪些问题是需要己方必须认真对待、全力以赴去解决的;哪些问题是可以根据情况作出让步的;哪些问题是可不予以讨论的。

(3) 通则议程与细则议程的内容。

① 通则议程:通则议程是谈判双方共同遵照使用的日程安排,一般要经过双方协商同意后方能正式生效。在通则议程中,通常应确定以下一些内容:

- 第一,谈判总体时间及各分阶段时间的安排;
- 第二,双方谈判讨论的中心议题,尤其是第一阶段谈判的安排;
- 第三,列入谈判范围的各种问题讨论的顺序;
- 第四,谈判中各种人员的安排;
- 第五,谈判地点及招待事宜。

② 细则议程:细则议程是对己方参加谈判的策略的具体安排,只供己方人员使用,具有保密性。其内容一般包括以下几个方面:

- 第一,谈判中的统一口径,如发言的观点、文件资料的说明等。
- 第二,对谈判过程中可能出现的各种情况的对策安排。
- 第三,己方发言的策略,包括何时提出问题,提什么问题,向何人提问,谁来提问,谁来补充,谁来回答对方问题,谁来反驳对方提问,什么情况下要求暂时停止谈判,等等。
- 第四,谈判人员更换的预先安排。
- 第五,己方谈判时间的策略安排、谈判时间期限。

二、确定谈判目标

商务谈判目标即与对手磋商所要解决的问题和要达到的经济、技术目标,它是企业在进行谈判磋商过程中的出发点和归结点。谈判的目标实际上是在谈判桌上所要争取的利益目标,任何一种谈判都应当以既定目标的实现为导向。

谈判目标指明了谈判的方向、谈判要达到的目的以及企业对本次谈判的期望水平,商务谈判的目标主要是以满意的条件达成一笔交易。确定正确的谈判目标是保证谈判成功的基础。

（一）谈判目标的层次

1. 最低限度目标

最低限度目标是在谈判中对己方而言毫无退让余地,必须达到的最基本的目标。对己方而言,宁愿谈判破裂,放弃商贸合作项目,也不愿接受比最低限度目标更低的条件。因此,也可以说最低限度目标是谈判者必须坚守的最后一道防线。

2. 可以接受的目标

可以接受的目标是谈判人员根据各种主、客观因素,经过对谈判对手的全面估价,对企业利益的全面考虑、科学论证后所确定的目标。这个目标是一个区间或范围,是己方可努力争取或作出让步的范围。谈判中的讨价还价就是在争取实现可接受的目标,所以可接受的目标的实现,往往意味着谈判取得成功。

3. 最高期望目标

最高期望目标是对谈判者最有利的一种理想目标,实现这个目标,将最大化地满足己方利益。当然,己方的最高期望目标可能是对方最不愿接受的条件,因此,很难得到实现。但是,确立最高期望目标是很有必要的,它可以激励谈判人员尽最大努力去实现高的期望目标,也可以很清楚地评价出谈判最终结果与最高期望目标存在多大差距。在谈判开始时,以最高期望目标作为报价起点,有利于在讨价还价中使己方处于主动地位。

谈判目标的确定是一个非常关键的工作。首先,不能盲目乐观地将全部精力放在争取最高期望目标上,而很少考虑谈判过程中会出现的种种困难,造成束手无策的被动局面。谈判目标要有一点弹性,定出上、中、下限目标,根据谈判实际情况随机应变,调整目标。其次,所谓最高期望目标不仅有一个,可能同时有几个,在这种情况下就要将各个目标进行排队,抓住最重要的目标努力实现,而其他次要目标可让步,降低要求。最后,己方最低限度目标要严格保密,绝对不可透露给谈判对手,这是商业机密。一旦因疏忽大意而透露出己方最低限度目标,对方就会主动出击,使己方陷于被动。

（二）制定商务谈判目标的原则

1. 实用性

谈判双方要根据自己的实力和条件制定目标,保证目标可以实现。谈判是双方实力的一种较量,也是各自利益的妥协的过程。谈判双方限于实力和条件,必须制定切实可行的目标,不能一味追求过高的目标,以免希望落空,打乱全盘计划。

2. 合理性

合理性包含谈判目标的时间合理性和空间合理性。谈判目标是一个时空的产物,在不同的时间和空间,谈判的宏观背景会有显著的变化,如企业实力,交易价格,金融政策等,所以,谈判双方所制定的目标一定要具有合理性,符合当时的环境因素。

3. 合法性

商务谈判的目标必须符合一定法律规则。谈判总是围绕着一一定的标的物进行的,所以在谈判的过程中就必须注意:假使谈判能达成,在交易的进行过程中,一定要符合谈判双方所在国或地区的法律规则,否则整个交易是得不到法律保障的。因此,谈判目标要有合

法性。

三、模拟谈判

当商务谈判的计划与目标制定下来之后,就可以通过模拟谈判来检验计划与目标的可行性,同时还可以就谈判中可能出现的各种问题提前做好准备。

(一) 模拟谈判的概念及意义

所谓模拟谈判,就是将谈判小组成员一分为二,一部分人扮演谈判对手,并以对手的立场、观点、作风来与另一部分扮演己方者交锋,预演谈判的过程。通过站在对方角度进行思考,可以使我方在谈判策略设计方面显得更有预见性和有针对性,同时,也将丰富我方在消除双方分歧方面的建设性思路。

模拟谈判是在谈判正式开始前,按照既定的谈判计划先进行预演,并对在谈判中可能遇到的问题提出各种设想,总结经验、发现问题,以便在实战中取得更好的结果。

在谈判之前我们往往都会根据掌握的信息资料,谨慎地制订谈判目标和计划。但是谈判的过程是动态发展的,影响谈判进程的因素有可能发生变化,谈判对手的决策与行为有很大的不可预知性,同时我们手头掌握的信息资料也不一定完全正确和全面。所以,没有经过实践检验的谈判计划也可能会较大幅度地偏离实际,在进行中大型谈判之前,模拟谈判是十分必要的。

首先,它可以帮助我们纠正谈判计划中的一些错误,因为通过模拟预演,己方人员有可能发现谈判计划中的疏漏之处;其次,模拟谈判还能帮助己方的谈判人员积累一定的经验,提高谈判能力,这是因为我们在谈判计划中提出的构想,可能己方的谈判人员原先也没有实施过,通过模拟真实环境的演练,可以帮助我们在这方面积累经验;最后,通过模拟谈判,使谈判人员在相互的角色扮演中,找到自己所扮演的角色的感觉,可以训练和提高谈判人员的应变能力,为临场发挥做好心理准备。

(二) 模拟谈判的过程

1. 提出假设

提出假设就是针对己方谈判计划、战术中的某个具体问题提出各种假设。比如,己方原先的战术安排是:如果己方提高订货的数量,对方应该相应地降低售价。那么这个设想是否站得住脚呢?我们可以通过提出假设来检验它,因为在己方提高订货数量的同时,假设对方货源紧张而且又不想盲目的扩大生产,甚至有可能出现相反的情况。又比如,己方订货数量是否对对方构成吸引?如果对方的“胃口”较大,那么不把订货数量提高数倍,对方是不会轻易降价的。再比如,己方提高订货数量后能否完成销售任务?国内市场的销售状况如何?如果己方提高订货量,国内市场出现滞销现象,那么对己方是不利的。

我们可以通过上述的类似方法,针对谈判计划中的一些具体问题提出假设,再通过相关的信息资料分析对这些假设进行评判。如果假设不能够成立,那么我们就有必要修正原先的谈判计划。此外,我们应当注意的是,在针对某个问题提出假设的时候要思路开阔,能够举一反三,这样才能够帮助我们发现原先计划中的疏漏之处。

2. 集体模拟

仅仅针对谈判计划中的某些具体问题提出假设,进行探讨,只是一种局部性的行为。要

想从宏观角度考虑己方的谈判计划是否恰当,还需要通过集体模拟来实现。

所谓集体模拟就是己方人员分成两组,分别扮演真实谈判中的己方与对方,按照事先制订的谈判计划进行模拟演练。集体模拟的情形接近于真实,和提出的环境假设相比,能够更有效地检验谈判计划、战术中的不足。在更接近于真实的环境下,更有利于己方人员开阔思路,针对谈判计划中的某些议题提出对抗性措施。同时战术实施也是一个动态的过程,光凭假设和想象是无法预料真实情况的。

此外,集体模拟还有助于己方谈判人员积累相关战术应用的经验,这主要是指集体模拟可以帮助己方谈判人员熟练掌握和运用战术,从而在真实的谈判中做到心中有数。

(三) 模拟谈判的方法

1. 全景模拟法

全景模拟法是指在想象谈判全过程的前提下,谈判有关人员扮成不同的角色所进行的实战性排练式模拟谈判方法。这种方法一般适用于大型的、复杂的、关系到企业重大利益的谈判。

在采用全景模拟法时,应注意以下两点:一是合理地想象谈判全过程,二是尽可能地扮演谈判中所有会出现的人物。这里有两层含义:一方面是指对谈判中可能出现的人物都有所考虑,要指派合适的人员对这些人物的行为和作用加以模仿;另一方面是指谈判的首席代表应扮演谈判中的每一个角色,包括自己、己方的顾问、对手和他们的顾问。

2. 讨论会模拟法

讨论会模拟法类似于“头脑风暴法”,它分为两步。

第一步,企业组织参加谈判的人员和一些其他相关人员召开讨论会,请他们根据自己的经验,对企业在本次谈判中谋求的利益、对方的基本目标、对方可能采取的策略、我方的对策等问题畅所欲言。不管这些观点、见解如何标新立异,都不会有人指责,有关人员只是忠实地记录,再把会议情况上报领导,作为决策的参考。

第二步,请专人针对谈判中种种可能出现的情况、对方可能提出的问题等提出疑问,由谈判组成员一一加以解答。

3. 列表模拟法

列表模拟法是最简单的模拟方法,一般适用于小型的、常规性的谈判。具体操作过程:采用表格的形式,在表格的一方列出我方经济、科技、人员、策略等方面的优缺点和对方的目标及策略,另一方则相应地罗列出我方针对这些问题在谈判中应采取的措施。

第四节 商务谈判的场景布置

一、商务谈判场景布置的目的与原则

商务谈判中的场景布置包括谈判地点的选择及谈判场所的布置两个方面。商务谈判中场景布置的目的是为谈判创造一个良好的局部环境,使谈判能够顺利进行,并达到预期的谈判目标。

场景布置的原则一般有：

- (1) 在条件具备的状况下,应力求主场谈判;
- (2) 在各方面条件与因素不利但谈判又必须举行的状态下,必须做好充分的准备,拟订好计划,以进行客场谈判;
- (3) 确定中间地点必须经过双方的协商认可;
- (4) 绝不选择在任何娱乐场所进行谈判,因为其不具备谈判的氛围。

二、商务谈判地点的选择与场景布置



微课

商务谈判的场所及其他物质准备

(一) 谈判地点的选择

谈判地点的选择包括两个方面:一是国家、地区的选择;二是谈判场所的选择。一般说来,前者应以通信方便、交通便利为首要条件;后者的选择要根据谈判的性质而定,正式谈判应选择安静和方便的场所,非正式谈判则不受限制。可供选择的谈判地点有三种,即主场谈判、客场谈判、中立地谈判。对谈判人员来说,选择不同的场所会产生不同的影响。谈判专家认为,谈判地点不论设在哪一方都各有利弊(详见第一章商务谈判类型)。



资料卡

聪明的日本人

除了谈判技巧,经验丰富的谈判专家对谈判环境也是十分重视和在意的。谈判者在自己熟悉的环境下作战、比赛或者谈判,总是镇定自若,易于发挥其所长。因此,谈判环境对于谈判者的成功与失败相当重要。不少谈判者在谈判之前着意于谈判环境的选择和布置,以此来期望谈判能够取得好的结果。

作为一个以进口资源为主要发展手段的岛国,日本的钢铁和煤炭资源是相当匮乏的,而澳大利亚的钢铁和煤炭资源则相对要丰富得多。由于要发展自己的工业,日本非常希望能够从澳大利亚那里购买到足够的铁矿石和煤炭,而由于资源方面的绝对优势,澳大利亚从来都不愁找不到好的贸易伙伴。照理,日本人的谈判筹码要比澳大利亚人少得多,应该处于弱势地位,澳大利亚是占有绝对的优势和主动权的。但是,由于日本人在谈判环境上大做手脚,反而将自己的劣势很好地隐藏了起来,倒是原本占据主动地位的澳大利亚商人最终败在日本人的手里。

日本人在谈判前充分考虑并分析了对方的各种情况和特点,他们深知澳大利亚商人过惯了富裕和舒适的生活,对日本的生活环境和习惯很不适应,而且根据澳大利亚人的习惯和做法,他们一般都比较谨慎小心,又特别讲究礼仪,不至于过分侵犯东道主的权益。根据这些情况,日本人有意识地把谈判地点设在本国,邀请澳大利亚商人到日本来进行生意谈判。澳大利亚商人当然不好拒绝,就动身前往日本进行双方之间的直接对话。结果澳大利亚商人正好陷入日本人的圈套。由于环境方面的不适应,澳大利亚商人在饮食、语言、风俗习惯等各方面都相当的被动,他们一到达日本,就表现出拘谨和急躁不安的情绪,没过几天,就着急地想回到澳大利亚海滨丛林以及自己妻子儿女的身边去,表现出对谈判环境的不适应。

作为东道主的日本人,澳大利亚商人的这些不适应正是其所预料和期望的,因此,他们在谈判过程中相当镇定自如,不仅态度温和、不急不躁,而且在价格方面和对手展开拉锯战,紧紧咬住自己的价格丝毫不让步。在谈判过程中,日本方面的这种主动和顽强完全征服了急躁不安的澳大利亚商人,日本人完全占据了谈判的主动权,而所谓的资源短缺和澳大利亚的资源优势等统统消失了,双方在谈判桌上的相互地位发生了180度大转变。经过双方的讨价还价,日本方面仅仅花费了相当小的经济代价做“诱饵”就把澳大利亚这条“超级大鱼”顺利捕获了,最终日本人取得了按照常规方式难以得到的巨大的经济利益。

在日本人与澳大利亚商人的谈判中,日本方面之所以能够轻松地取得极大的成功,关键在于他们事先充分研究了对手的特点和生活习性,并在谈判环境上大做文章,巧妙地利用了谈判环境的技巧和方法,将对方置于一个极不舒服的环境中进行交涉和谈判。而澳大利亚人碍于情面又不好拒绝,只有被日本人牵着鼻子走,他们在极不熟悉的环境中和对手谈判,同时又受到思乡思亲的情绪干扰,轻易地就放弃了自己的优势和主动权,被日本商人钻了空子,最终将一次原本相当有把握的谈判变成了失败之旅。

巧妙地利用环境,最终取得谈判的主动权,这是日本人的聪明之处。首先,选择自己熟悉的环境,使对手处于客人的身份,就会觉得拘谨,不会过分侵犯主人的利益。其次,在自己熟悉的环境中谈判,比较有利于自己水平的正常发挥,更容易进入角色,而不必花时间去适应环境。相反,对于处于客人位置的手来说,来到一个新的环境,一切都不适应,这在心理上就给自己带来了阴影,从而不利于水平的发挥。

(二) 谈判场所的布置

1. 谈判场所的要求

谈判场所应该满足以下几个方面的要求:

- (1) 交通、通信方便,便于有关人员往来,满足双方的通信要求;
- (2) 环境优美安静,避免外界干扰;
- (3) 应配备必要的办公设施,便于双方人员及时处理文件;
- (4) 生活设施、医疗条件良好,使双方精力充沛,安心谈判;
- (5) 尽量征求客方人员意见,使客方满意。

2. 谈判场所的具体布置

较为正规的谈判场所可以有三类房间:一是主谈判室,二是密谈室,三是休息室。

(1) 主谈判室的布置。为了使谈判双方能心情愉快、精神饱满地参加谈判,主谈判室应当宽大舒适,光线充足,色调柔和,空气流通,温度适宜。谈判桌居于房间中央,一般不宜装设电话,以免干扰谈判进程,泄露有关的秘密。主谈判室也不宜安装录音设备,录音设备对谈判双方都会产生心理压力,难以畅所欲言,影响谈判的正常进行。当然,如果双方经协商需要对谈判过程进行录音,也可以配备。

(2) 密谈室的布置。密谈室是供谈判双方内部协调机密问题单独使用的房间,它最好靠近主谈判室,有较好的隔音性能,室内配备黑板、桌子、笔记本等物品,窗户上要有窗帘,光线不宜太亮。作为东道主,绝不允许在密谈室安装微型录音设施偷录对方密谈信息;作为客

户在外地对方场所谈判时,使用密谈室一定要提高警惕。

(3) 休息室的布置。休息室是供谈判双方在紧张的谈判间隙休息用的,休息室应该布置得轻松、舒适,以便能使双方放松一下紧张的神经。室内最好布置一些鲜花,放一些轻柔舒缓的音乐,准备一些茶点,以便于调节心情,舒缓气氛。

(三) 谈判桌摆放及座次安排

谈判双方座位的安排对谈判气氛、内部人员之间的交流都有着影响。谈判座位的安排也要遵循国际惯例,讲究礼节,通常可以安排三种方式就坐。

1. 长方形或椭圆形

双边谈判一般采用长方形或椭圆形谈判桌。通常主方、客方各坐一边,若谈判桌横放,则正面对门为上座,应该用于客方;背面对门为下座,应属于主方。这种座位安排方法适用于比较正规、比较严肃的谈判。它的好处是双方相对而坐,中间有距离相隔,有利于己方信息的保密,各方谈判人员相互接近,便于商谈和交流意见,也可形成心理上的安全感和凝聚力。它的不利之处在于人为地造成双方对立感,容易形成紧张、呆滞的谈判气氛,对融洽双方关系有不利的影响,需要运用语言、表情等手段缓和这种紧张对立的气氛。

2. 圆形

多边谈判一般使用圆形谈判桌,国际上称为“圆桌会议”。采用圆桌谈判,谈判各方围桌交叉而坐,尊卑界限被淡化了,彼此感到气氛较为和谐、融洽,容易达成共识。不利之处是双方人员被分开,每个成员都有一种被分割、被孤立的感觉。同时也不利于己方谈判人员之间协商问题和资料保密。

3. 马蹄形

小型的谈判,也可不设谈判桌,直接在会客室沙发上进行,双方主谈人在中间长沙发就坐,“主左客右”,翻译人员在主谈人后面。双方其余人员分坐两边,呈马蹄形。这样双方交谈比较随和友好。但较正式的谈判,不宜采用这种方式。

本章小结

商务谈判的准备阶段是商务谈判成功的必经环节,它包括商务谈判组织的准备、谈判信息的调查、商务谈判计划与目标的制订、商务谈判场景的布置四个部分。

根据谈判对知识方面的要求,谈判队伍应配备相应的人员:熟悉业务的财务人员、技术精湛的专业人员、精通经济法的法律人员、熟悉业务的翻译人员等。

谈判所需信息的收集应从公开的和未公开的各种资料中分别获取,也可以由专门人员进行实地调查了解,并对信息资料进行整理和分析。

谈判计划的制订应当从选择谈判对手,制定谈判目标等方面进行设计。模拟谈判可以帮助己方纠正谈判方案中的一些缺陷,还能帮助己方的谈判人员积累经验,提高谈判能力。

谈判场景的布置包括谈判地点的选择和具体谈判场所的布置等。

► 复习思考题

1. 商务谈判人员应具备哪些方面的素质?
2. 如何制定谈判目标?
3. 商务谈判前如何做好信息准备工作?
4. 模拟谈判有什么作用?

► 案例分析

2007 年铁矿石谈判中方看跌 中方希望价格保持稳定

在 2006 年中国制钢原料及钢材大会上,2007 年的铁矿石长期价格协议谈判也自然成为主要议题。宝钢与铁矿石巨头巴西淡水河谷公司的预先谈判已于 11 月底在上海开始。从记者掌握的协会组织和大型钢铁企业的情况看,中方普遍认为今年谈判结果出现价格大幅度上涨的可能性不大,极有可能小幅波动,甚至出现略有下降趋势。但从国内进口铁矿石依然保持增长的态势看,三大铁矿石巨头不会轻易妥协。

此前,中国钢铁工业协会负责人就明确表示,由于中国进口铁矿石已由过去五年的高速增长转变为今年的稳定增长,且国内钢铁产能的扩张速度放缓,所以,预期明年铁矿石价格将保持稳定,并有可能出现小幅下调的现象。首钢集团董事长朱继民对此也持相同的看法。

目前,国内进口铁矿石位居前列的中钢集团总裁黄天文也表示了相同意见:铁矿石价格小幅波动的可能性较大。对记者提出的此次谈判将主要采取“16+2”(即 16 家大型钢铁生产企业加上中钢和五矿两家大型贸易商)的模式,黄天文也表示认可。他说,这只是谈判的一种方式,并不起决定性的作用。而唐钢集团总经理王义芳则表示,2007 年铁矿石价格不会大涨,应该保持稳定,但降价也未必能成功。目前,国内矿和进口矿的价格有小幅波动,由于多数钢厂要进行冬储,2007 年初的铁矿石进口及现货价格小幅度上涨是正常的现象。也有业内人士认为,国内进口铁矿石增速放缓以及国产矿的激增都可能成为中方谈判的筹码,但从简单的供求关系来看,需求继续增长使价格上涨有其合理性,除非需求持平或者下降才可能出现降价。

为了缓和新一年度谈判的气氛,矿业巨头们事先也做足了工作,澳大利亚必和必拓、力拓和巴西淡水河谷三大巨头的高管近期频频造访中国,会晤政府高官、行业协会负责人、大型钢铁企业领导,甚至又谈下几个大单。近期在青岛举行的钢铁原料研讨会上,矿业巨头首次给予赞助。

但从国外媒体报道及三大铁矿石巨头高管的言论分析,外方对中国的需求估计较为充分,表态也是软中带硬,甚至把铁矿价格与铜矿价格相比较,认为铁矿价格并未触顶,铁矿石供需形势仍然偏紧,上涨价格的意愿依然十分强烈。

据了解,谈判开始前外方对中国市场的情报收集工作早已经在三大巨头驻中国代表处开展,有知情人士透露:“外方 2006 年准备再宰中国一刀。”虽然近年来中国在西藏、新疆等地发现并评价了一批富铁矿床,累计探明铁矿石资源量 7.63 亿吨,远景资源量 20 亿吨以上,有望缓解中国铁矿资源紧缺压力。但海外一些机构分析师也对此提出看法,认为目前中方的资源开采率极低,由于中国铁矿产量增加而产生的降价预期“还为时过早”。

中国五矿商会会长陈浩然昨日则对宝钢的谈判代表深表同情,因为其承受了国内外的巨大压力。陈浩然说,目前铁矿石价格谈判不能只说不涨或一定要降,既违背规律又不现实。而且目前的价格定价机制存在一定缺陷和不合理性,值得探讨。而且游戏规则也不是一成不变的,去年巴西淡水河谷就绕过规则,除非谈判企业先确定价格,不然会瓦解钢铁企业的谈判阵线。

问题

1. 面对2007年的铁矿石谈判,中方应该做哪些信息资料的准备工作?可以通过哪些途径和方法来收集所需的信息资料?
2. 中方是如何确定谈判目标的?试阐述谈判目标的具体层次。

实训设计

熟悉商务谈判的实务,结合所学的商务谈判理论掌握商务谈判各个环节的谈判技巧和策略,并灵活运用,尽量做到理论与实际相结合,以达到学生在掌握理论知识的同时,提高谈判技能水平的目的。实训内容包括谈判过程、谈判活动安排、谈判模拟练习等方面。

第四章 商务谈判开局阶段

学习目标

(一) 知识目标

- 了解商务谈判开局阶段的主要作用与任务；
- 熟悉开局的方式与原则；
- 掌握谋求不同开局地位的原则。

(二) 技能目标

- 能熟练利用不同的因素,运用不同的策略来营造良好的开局气氛；
- 根据在开局中的不同地位采取合理而有效的策略以获得谈判的主动地位。



良好气氛奠定谈判开局基础^①

1972年2月,美国总统尼克松访华,中美双方将要展开一场具有重大历史意义的国际谈判。为了创造一种融洽的、和谐的谈判环境和气氛,中国方面在周恩来总理的亲自过问下,对谈判过程中的各个环节都作了精心而又周密的准备和安排。在欢迎尼克松一行的国宴上,当军乐队熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时,尼克松总统简直听呆了,他绝对没有想到能在北京听到他如此熟悉的乐曲,因为这是他平生最喜爱的并且是在他的就职典礼上演奏的家乡乐曲。敬酒时,他特别到乐队前表示感谢,此时,国宴达到了高潮,一种融洽而热烈的气氛感染了美国客人。一个小小的精心安排,赢得了和谐融洽的谈判气氛,这不能不说是一种高超的谈判艺术。

日本首相田中角荣20世纪70年代为恢复中日邦交正常化到达北京,他怀着紧张的心情在迎宾馆休息。迎宾馆气温舒适,田中角荣的心情逐渐放松下来,开始与随从人员谈笑风生。他的秘书仔细看了一下房间的温度计,是17.8摄氏度。这一田中角荣习惯的温度使得他心情舒畅,也为谈判的顺利进行创造了条件。

^① 刘向丽:《国际商务谈判》,北京,机械工业出版社,2009:108页。

开局阶段主要是指谈判双方见面后,在进入具体实质性交易内容讨论之前,相互介绍、寒暄以及就谈判内容以外的话题进行交谈,从而对谈判对手的底细进行试探的过程。谈判的开局是谈判双方在做了各种准备工作之后的第一次亮相,是整个商务谈判的起点。开局的好坏在很大程度上决定着整个谈判的走向和发展趋势。因此,一个好的开局将为谈判的成功奠定坚实的基础,谈判人员应给予高度的重视。

第一节 商务谈判开局概述

一、开局阶段的作用与任务

(一) 开局阶段的作用

谈判开局对整个谈判过程起着至关重要的作用,它不仅决定着双方在谈判中的力量对比,决定着双方在谈判中采取的态度和方式,同时也决定着双方对谈判局面的控制,进而决定着谈判的结果。所以,应该研究谈判的开局,把握和控制谈判的局势。

开局阶段中的谈判双方对谈判尚无实质性认识。各项工作千头万绪,无论准备工作做得如何充分,都免不了遇到新情况、新问题。在此阶段中,谈判双方的心理都比较紧张、态度比较谨慎,都在调动一切感觉功能去探测对方的虚实和心理状态。

谈判开局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,一个好的开局能奠定良好的谈判基础。开局还是双方阐明各自立场的阶段,谈判双方的准备情况、阵容中的个人所承担的角色在开局阶段完全展示出来。有经验的洽谈人员都能在这一阶段采取各种有效措施,充分发挥其应有的作用,使谈判朝着健康的方向发展。

(二) 开局阶段的任务

开局阶段的目标主要是对谈判程序和相关问题达成共识;双方人员相互交流,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,摸清对方的情况和态度,为实质性磋商阶段打下基础。为达到以上目的,开局阶段主要有以下三项基本任务:

1. 谈判核心问题的说明

所谓核心问题的说明主要包括谈判成员、谈判目的、谈判计划及谈判进度四个方面的内容。

谈判双方初次见面,要互相介绍参加谈判的人员,包括姓名、职务、谈判角色等情况。然后双方进一步明确谈判要达到的目标,这个目标应该是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履行的义务等问题。这些核心问题的说明其目的就是为了使谈判双方能够友好接触,统一共识,明确规则,安排议程,掌握进度,把握成功。

2. 营造的适当谈判气氛

谈判气氛是谈判场所的氛围,它形成于谈判对手之间的相互态度,这种态度能够影响谈判人员的心理、情绪和感知,从而引起相应的反应。因此,谈判气氛对整个谈判过程具有重要的影响,其发展变化直接影响到整个谈判的前途。



微课

开局方案与
开局阶段主
要任务