

## 第一章

# 商务谈判概述

### 学习目标

了解谈判的概念和特征；  
理解商务谈判的概念、要素和特征；  
掌握商务谈判的基本原则；  
了解商务谈判的层次；  
理解商务谈判的评估标准。

### 引导案例

#### 说服萨达姆释放人质

1991年的一个夜晚,罗杰·道森在家中接到一个电话。对方说自己在科威特石油公司的兄弟被萨达姆扣为人质,想聘请罗杰·道森为谈判顾问,说无论花多少钱都愿意赎回他的兄弟;但是让对方大感意外的是,罗杰·道森说不用花一分钱赎金就能救回他的兄弟。

罗杰·道森联系了一名哥伦比亚广播公司的著名记者,问其是否愿意陪他去巴格达一趟,与萨达姆展开谈判,如果他愿意,就把独家采访权给他。时逢美伊开战,此举乃天赐良机,该记者表示非常乐意,但其领导却不同意该记者上战场。于是,这位谈判大师又拿出第二套方案:让记者在伊拉克的邻国约旦采访萨达姆。几经波折,罗杰·道森在约旦见到了萨达姆,并说服萨达姆在镜头前发表20分钟的演讲。结果,萨达姆喋喋不休地对电视说了两个小时之后便释放了那名人质,而且是那段时期萨达姆所放出的唯一的人质。

“金钱并不能打动萨达姆,我们必须真正明白萨达姆想要什么。”罗杰·道森说。他认为,海湾战争期间,全世界对萨达姆的印象都很不好,萨达姆当时亟须提升自身形象,因此,他开始发动新闻媒体来报道这一事件,从而促成萨达姆释放人质。

从这个案例我们可以看出,谈判时,己方必须站在对方的立场考虑问题,必须明白对方想要什么,因为我们自己想要的东西可能对对方来说是毫无价值的。同时,这也说明,在现代社会,谈判非常重要;谈判专家是一个既具挑战,又很有成就感的职业。

“谈判”一词对于我们来说并不陌生,自有人类社会以来,各种形式的谈判就存在于人类社会活动之中,是一种非常广泛的社会现象。古代社会的部落相争、君位禅让、皇权世袭、两国修好和民间纠纷等都离不开谈判活动。如今,谈判作为解决分歧的一种有效手段,已经渗透到政治、军事、外交、经济、文化等各个领域之中,成为人与人之间、机构与机构之间、国家与国家之间沟通、协调、合作必不可少的工具。谈判学作为一门专门的学科,从20世纪70年代开始建立,并逐渐发展成为一门集政治性、技术性和艺术性为一体的综合性学科。在诸多涉及不同领域的谈判中,经济领域的谈判,特别是商务谈判占据非常重要的地位,在社会中扮演着越来越重要的角色,已成为现代社会必不可少的组成部分。

### 第一节 谈判的概念、特征与产生的条件

“天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。”司马迁早在2000多年前就精辟地描述了人们对利益的追求。但现实中,并非所有熙熙攘攘的人都能轻易实现他们追逐利益的愿望,因此谈判便应运而生,成为人们生活 and 工作中实现利益的主要途径。世界谈判大师赫伯·柯恩曾说:“人生就是一个巨大的谈判桌,无论你是否愿意,你都是一个谈判的参与者。”

#### 一、谈判的概念

为了更好地认识谈判和提高谈判效率,我们首先需要明白什么是谈判。该问题同时也是谈判研究者们需要回答的第一个问题或基本问题。

谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判泛指一切为寻求意见统一和协调而进行的思想、意见的交流磋商等,除正式场合下的谈判外,一切的协商、交涉、商量、磋商等都可以看作谈判,如公司为发放年终福利而召集的谈论会,医生规劝病人戒烟戒酒,父母与儿子就买小汽车玩具还是买糖果进行的协商等都是广义的谈判。狭义的谈判仅指正式场合下的谈判,是两个或两个以上有关的组织或个人对涉及有关权益的有待解决的问题进行充分交换意见和反复磋商,以寻求解决的途径,最后达成协议的过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征。

谈判的本质是人际关系的一种特殊表现,其核心任务在于一方企图说服另一方理解、允许或接受自己所提出的观点。谈判的产生是由于谈判双方在观点、利益和行为方式等方面既互相联系,又相互冲突或存在差别。

纵览有关谈判的重要文献,我们发现,对谈判的定义可谓是众说纷纭而又各具特色,比较有代表性的如下:

美国著名谈判专家杰勒德·尼尔伦伯格在《谈判艺术》中认为,谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,每一个要求满足的愿望和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在因素。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意向一致而进行磋商和商议,他们就是在进行谈判。

美国法学教授罗杰·费希尔和谈判专家威廉·尤瑞在《哈佛谈判学》中认为,谈判是你从别人那里得到你所需要的东西的基本手段,你或许与对方有共同利益,或许遭到对方的反对,谈判是为了达成某种协议而进行的交往。

美国谈判专家威恩·巴罗认为,谈判是一种双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能,其最终目的是要达成一项对双方都有利的协议。

英国谈判专家 P. D. V. 马什在《合同谈判手册》一书中,从经济贸易的角度对谈判的定义是:“所谓谈判,是指有关各方为了自身的目的,在—项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成—项各方较为满意的协议的这样的—个不断协调的过程。”按照马什的观点,整个谈判是—个“过程”。

法国谈判学家克里斯托弗·杜邦在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中对谈判下的定义为:“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一—项活动。各个角色因持有分歧而相互对立,但他们彼此又相互依存。他们选择谋求达成协议的实际态度,以便终止分歧,并在他们之间创造、维持并发展某种关系(即便是暂时的)。”

我国学者认为,谈判是当事人为满足各自需要和维持各自利益而进行的协商过程。

有关谈判的定义还有很多,以上各家之说从不同的视角阐述了谈判的实质,但又都不够全面。综合分析,我们认为谈判的定义可以概括为:谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要,在—定的时空条件下就所关心或争执的问题进行相互协调和让步,力求达成协议的过程和行为。我们可以从以下四个方面来理解谈判的概念:

(1) 谈判总是以某种利益的满足为目标。谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需要,当某种需要无法通过自身而需要他人的合作才能满足时,就要借助于谈判的方式来实现,而且需要越强烈,谈判的要求就越迫切。由此可见,满足自己的需要会涉及和影响其他各方需要的满足,任何一方都不能无视他方需要。

(2) 谈判必须是两个或两个以上的参与者之间的交际活动。谈判各方均愿意通过协商达成一致的方式来满足自己的需要。只有参与谈判各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时,才可能进行谈判,即谈判双方或多方之间—定的联系和直接的关系,只有一方不可能进行谈判。例如,当卖方不能提供买方需要的产品,或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时,都不可能进行谈判。至少有两个或两个以上的参与者是进行谈判的先决条件。

(3) 谈判是寻求建立和改善人们社会关系的行为。人们的一切活动都是以—定的社会关系为前提的。就商品交换活动来看,从形式上来说是买方与卖方的商品交换行为,但实质上是人与人之间的关系,其有赖于买方或卖方新的关系的建立。谈判的目的是满足某种利益,人们要实现所追求的利益,就需要建立新的社会关系或巩固已有的社会关系,而这种关系的建立和巩固需要通过谈判来实现。但是,并非所有的谈判都能起到积极的效果,失败的谈判可能会破坏良好的社会关系,并且可能会激起人们改善社会关系的愿望,从而产生新一轮谈判。

(4) 谈判作为一种协调人们行为的活动,涉及有关人员的许多方面和领域。谈判的产生意味着人们的某种需要希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系出现了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同,存在一定程度的冲突和差异,因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程,是一种协调行为的过程。解决问题、协调矛盾不可能一蹴而就,总需要一个过程,这个过程往往不止一次,而且随着新问题、新矛盾的出现而不断重复。这意味着社会关系需要不断协调。



### 知识拓展

## 谈判人生

你就是一个谈判者!你已经进行过无数次的谈判!

当你呱呱坠地时,就用哭声同你的父母谈判,来争取你想要得到的食物、温情和爱护。你已在用你的感情武器来同别人谈判。

到了上学的年龄,你也许与同学商量课桌上的“三八线”应当怎样画,最后你们在桌子上画了一条线。你还说:“如有越界,将罚违约者擦一个星期的桌子。”你是用恐惧唤醒术在进行谈判。

步入青春年华,你准备结婚了,未来的岳母提出的购买清单超出了你的预算,你必须拒绝。你说:“妈妈,您的想法很对,我也想把婚事办得好一些,可是……”最后,你在不失未来岳母的欢心的前提下避免了你的财政赤字。你这是在运用赞赏拒绝术与未来的岳母进行谈判。

建立家庭了,你可能是一个贤妻良母或模范丈夫,你必然要常去集市,经常同商贩讨价还价。商贩对你说:“少一分也不卖!”你对他说:“不卖就算了!”并且故意装作一副无所谓的样子抬腿就要走。就在你将跨出这一步时,商贩做出了让步,照你的要价把商品卖给了你。你应该意识到,这就是最后通牒术的威力。

在单位里,为了让领导、同事了解和支持你的工作、你的计划,你进行多方游说,甚至还要耍些“小手腕”。如果你能运用谈判中的众多策略,你将获得胜利。

如果你想成为一名产品推销员,那么谈判对你来说就是家常便饭。你向任何一位顾客推销产品的过程就是一个谈判的过程。你说这台电视机不贵,它可以无故障工作25 000个小时,平均每小时只花1角钱,顾客便感到2 500元的电视机不贵。你这是在运用除法报价术。

如果你想某一天成为一个企业家,那么首先学习谈判吧!它是你踏入企业家之门的第一个阶梯。因为,如果你不能说服董事会任命你为厂长或经理,纵然你有满腹经营之道也无从施展。如何说服董事会的董事们?这是一种推销自己的谈判。

如果你是一个私营业主,那么谈判是你经营致富的必备素质。你作为买主时,你要与批发商软磨硬泡,对货物吹毛求疵,以最低廉的价格购得商品;然后,你摇身一变又成为卖主,要与消费者谈判,你可能会想尽办法鼓励你的顾客以较高的价格买下你的商品。

如果你想成为一个政治家,那么谈判对于你来说更是一门必修课。你将要和你的选民们谈判,要满足他们的合理要求,让他们投你的票;你还要和其他的政治家谈判,寻求必要的支持。在这个过程中,你允诺、拒绝;你发怒、大笑,使出浑身解数……

不管你从事什么工作,你天天都在进行着一场又一场的谈判。不管你是否意识到,谈判已经成了我们生活中不可缺少的一部分。毫不夸张地说,人生就是谈判,谈判构成了人生的重要部分。

## 二、谈判的特征

作为人类的一种有意识的社会活动,谈判具有以下五个方面的主要特征:

### 1. 谈判参与各方的主体性

谈判活动的开展必须在两个或两个以上的谈判主体之间进行,任何单一的个人或组织都无法进行谈判。参与谈判的当事人都是平等的谈判主体,谈判是谈判主体之间的主体性行为,反映谈判主体的主观意愿。参与方为两个以上时,则根据参与方的数量分别称为三方谈判、四方谈判或多边谈判,如从 2004 年开始在我国举行的关于朝鲜半岛问题的“六方会谈”就是由中、朝、韩、美、俄、日六国参与的谈判。

### 2. 谈判具有明确的目的性

谈判是一种目的性很强的活动,是双方或多方为了实现各自目的所进行的反复磋商的过程,谈判各方均有明确的目标。谈判的产生是因为有需求出现,且需要通过他人的合作才能满足。因此,谈判的最终目标是获取某种利益以满足自身的需要。没有明确的谈判目的,不明白为什么谈及谈什么,只能称之为聊天或闲谈。因此,任何谈判的定义都会强调谈判的目的性,即追求一定的目标这一基本点。

### 3. 谈判过程的互动性

谈判是一种双边或多边的交流活动。这个活动既是双方或多方互动的过程,也是说服与被说服、争取与妥协的过程,还是一个给与取、施与受兼而有之的过程。

(1) 谈判是一种交流,即参与各方信息的相互传递与影响。谈判中,一方通过谈判将己方的需求目标、需求理由及需求代价通过信息载体(口头语言、书面语言、网络语言、通信语言或肢体语言)向对方进行完整传达;另一方通过获取对方的信息,了解对方的实质性需求目标,并逐步调整自身的预期目标和具体谈判对策,通过直接交锋,最终双方达成共同目标。在谈判过程中,谈判人员的言行举止乃至装扮都有可能成为一种影响对方抉择的信息。

(2) 谈判是给与取、施与受兼而有之的过程,这也是谈判的基本要求。谈判总要涉及谈判的对象,如果是单方面的施舍或者单方面的接受,不论是自愿接受还是被动接受,都不能算是一种谈判。因为谈判涉及的至少是两方,所寻求的是双方互惠互利的结果。真正的谈判,双方有得必有失,谈判双方都期望对方会对其公开陈述的要求或需求做出某种程度的修改或让步。尽管谈判初期双方都会尽力为自己的利益与对方争议,每一方都希望对方先做出让步,但通常到最后双方都会改变立场,每一方都会向对方做出让步,最终实现互惠互利。互惠互利不是那种你赢我输、你死我活的单利性零和博弈结果,而是你赢我也不输的双赢非零和博弈结果。唯有达成双方互惠互利,才能实现确认成交的良性结果。

#### 4. 谈判的合作性与冲突性

谈判双方各自需要的实现都离不开对方的合作,这是谈判的必要性所在,也是为什么谈判各方能坐下来协商的唯一理由,这就是谈判的合作性,又称为相互依存性,而这种相互依存关系又是十分复杂的。谈判双方都知道,己方可以影响对方的谈判结果;同样,对方也可以影响己方的谈判结果。当双方都在设法影响对方时,整个谈判就是在双方对计划达成方案的不断协调中进行的。这里的相互影响就是指谈判的合作与冲突。为了让谈判能达成协议,参与谈判各方均须具备一定程度的合作性。但是,为了各自利益需要能获得较大的满足,谈判各方势必处于利害冲突的对抗状态。尽管在不同的谈判场合下,合作程度与冲突程度各不相同,但可以肯定的是,任何一种谈判均含某一程度的合作与某一程度的冲突。这种合作与冲突共存的局面正是谈判的实质所在,纯粹的合作无须谈判,单一的冲突更无谈判的必要,直接用战争解决会更简单。从严格意义上来说,导致谈判的大多数机会都是由合作中的冲突成分所引起并促成的。

#### 5. 谈判结果的不可预知性

由于谈判具有合作性,因而通过谈判,双方都能在一定程度上实现自己的利益目标;但这种目标实现的程度,或者说互惠互利的结果并非是均等的。即有的谈判者获得的好处多,有的谈判者获得的好处少,原因就在于谈判的参与方所拥有的实力(包括政府背景、市场背景、企业背景及技术背景)和技巧(包括谈判者的能力、水平,谈判的策略运用)各不相同。

谈判结果的不可预知性是指即使拥有同样的谈判条件,但是,由于不同谈判行为主体的谈判方法和技巧具有一定的差异性,其谈判结果可能会有很大的差异。因此,虽然在谈判以前可以大致了解谈判双方优势的大小,但对谈判结果是很难准确预测的。谈判的这一特征使得谈判的艺术性和技巧性在谈判中占据了重要的位置,使得谈判成为少数人所拥有的特殊技能。

### 三、谈判产生的条件

为了更好地理解与把握谈判的内涵与外延,我们有必要了解谈判产生的条件,即谈判存在的前提。

#### 1. 客观需要

谈判的直接原因是谈判各方都有自己的需要,并且这种需要无法自我满足。为了满足自身需要,人们可以采取多种方式,如自产自用、强取豪夺、行政命令、不正当竞争、谈判等手段。可见,谈判是人们满足需要的众多方式之一。没有需要,就没有谈判。谈判各方都必须有需要,然后才可能进行谈判,即需要是谈判的内在动力,是谈判得以进行的前提条件。

#### 2. 可谈判性

知道并愿意为自身需要的满足付出代价,这一点是谈判进行的关键所在。可谈判性是指谈判各方的需要即谈判的标的物是可交换的,具有让步与妥协的余地和可能性。当各方的需要之间存在着某种形式的妥协余地和交换的可能性时,谈判才有可能发生。即参与谈判的各方均愿意通过谈判来协调彼此利益并达成一致意见,从而满足彼此的需要;否则,谈判就很可能不会发生,或在谈判过程中出现僵局或中止的状况。

### 3. 谈判环境

谈判总是在一定的社会环境中进行的,谈判的事项要受到国内和国际上的法律法规和道德等方面的制约和约束。因此,谈判事项是否符合特定的社会环境、政策、法律法规、道德规范等要求,是决定谈判能否进行的前提。可见,谈判环境是为满足各方需要而进行交换或妥协的外在客观条件。谈判环境既可以是自然存在的,也可以是通过人为的作用形成的。

## 第二节 商务谈判的概念、要素和特征

### 一、商务谈判的概念

商务谈判是谈判中的一种主要类型。它既有一般谈判的质的规定性,又具有商务的特性。商务即交易的事务,是指经济组织或企业之间发生的一切有形与无形的产品、服务或资产的交换活动与买卖及合作活动等事宜。在商品交换中,买方希望以较少的货币获取较多的商品,而卖方则希望以较少的商品获取较多的货币。买、卖双方各自的需要、欲望及矛盾的对立性为商务谈判的产生提供了可能性。商务行为按照国际习惯可以划分为以下四种:

- (1) 直接的商品交易活动,如批发、零售商业,直接从事商品的收购与销售活动,称为买卖商。
- (2) 为买卖商直接服务的商业活动,如运输、仓储、居间行为、加工整理等,称为辅助商。
- (3) 间接为商务活动服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等服务活动,称为第三商。
- (4) 具有劳务性质的活动,如饭店、理发店、浴池、影剧院等提供的服务活动,以及有关单位提供的商品信息、咨询、广告等劳务,称为第四商。

从商品经济的本质来看,商品经济就是一种交换经济,而交换成功与否必然涉及买卖各方的利益协调问题。因此,商务谈判是商品经济中普遍存在的一种活动。它是在商品经济条件下发展起来的,已经成为现代经济社会生活中必不可少的组成部分。可以说,没有商务谈判,经济活动就很难进行。小到日常生活中购物的讨价还价,大到企业之间的交易、国家之间的技术合作和交流等,都离不开商务谈判。

为了更好地理解和把握商务谈判的概念,我们有必要分析商务谈判的内涵与外延。从商务谈判的概念,我们不难看出,商务谈判的实质就是交易或合作的双方为达到互惠互利的目的而进行的协商过程。在这个过程中,交易或合作双方就共同关心或感兴趣的问题(主要指交易或合作条件)进行磋商,调整各自的利益,谋求在某一问题或多个问题上进行妥协并取得一致,从而达成满足双方需要的协议。交易或合作双方之所以要谈判,原因在于都要从对方那里获得一种或几种需要的满足。双方都要有所给予,从而使双方的需要相互得到满足。谈判是为了协调双方的利益冲突,最终实现共同利益,谈判结果一般都要做到互惠互利,皆大欢喜。

随着商品经济的不断发展,商品范畴的不断扩大,经贸活动内容的不断丰富,商务谈判概念的外延日益扩大,具体包括商品买卖谈判、技术贸易谈判、投资谈判、劳务输出谈判、工程承包谈判等。

综上所述,商务谈判是指在经济领域中买、卖双方为了协调、改善彼此的经济关系,满足交易或合作的需求,彼此通过信息交流、磋商协议以达到交易或合作目的的行为过程。

显然,商务谈判是一个复杂的社会性沟通和联合决策的全过程。谈判者为了实现自己的利益,依据对资源和利益的支配权,通过与对方沟通实现某种约定,以调整、交换、分割和保障自己的经济利益。通常情况下,拥有优势的一方在谈判中拥有主动权,然而,即便拥有优势的一方拥有资源独占权和信息方面的优势,有时仍然需要通过谈判和交易的方式来实现利益的最大化,也就是“兑现”优势;处于弱势的一方经过充分的准备和制定合适的战略战术,也可以通过谈判来增进和保障自己的利益。从局部利益的角度来看,如果各方拥有不同的利益,存在着互相交换利益的可能性,则互惠性质的合约就有可能通过谈判实现;从动态的角度来观察谈判,如果各方存在着通过合作来共同获取利益的机会,也就是通常所说的双赢或多赢的可能性,谈判就是通向发现新机遇的有效桥梁;从全局的角度来看,成功的谈判能够降低风险、弱化商业利益的冲突,从而提高整个社会资源配置的效率。

成熟与和谐的商业社会高度依赖诚信和人际间的良好沟通,因而经济效率要高于缺少有效沟通的社会。商务谈判的要旨在于进行有效的沟通,以效率当先。这既包括处理好人际关系和组织之间的利益分歧,也包括协调好彼此间的利益关系,进而稳固和发展相互间的协作关系。由于谈判者在标准、立场、道德、认知等方面存在很大的差异,使商务纠纷本身并不一定定位于对错之评,诸如国际贸易中的反倾销和“自愿限制出口的配额”等都打着“保护国家利益”的旗号。事实上,判断分歧的性质、选择解决问题的方法和提高沟通的效率才是谈判者的中心工作。商务谈判取得成功的诀窍在于辨别利益和冲突的根源,发掘并增进商务谈判所能获得的现实和潜在利益的总和,通过有效沟通和交换活动达成合约,以满足有关各方的关键利益。

为了满足各方的利益,提供多种选择是非常关键的环节,在同等情况下,选择权的赋予会增加谈判者的满意度。谈判者需要拥有非凡的眼光,善于用局部利益换取全局利益,用短期利益换取长远利益,建立和维护长期性利益。在经验和技巧方面,有经验的谈判者通过交流很快会发现各方利益重叠的区间,明确各自的真正要价和做出让步的可能性。这样,就可以通过努力消除非确定性的风险,达成正式和非正式的契约。

## 二、商务谈判的要素

谈判的要素是指构成谈判活动的必要因素。它能从静态结构揭示谈判的内在基础。我们认为,任何谈判都是谈判主体和谈判客体相互作用的过程。不论何种商务谈判,通常由商务谈判主体、商务谈判客体、商务谈判目标三个要素构成。

### (一) 商务谈判主体

商务谈判主体是指“谁来谈”的问题,这是商务谈判活动的主要因素。任何一种商务谈判都是在人与人之间进行的协商,商务谈判活动不可能离开人而进行。因此,商务谈判主体是指参与商务谈判的当事人。作为商务谈判的主体,可以是一个人,也可以是一个组织,但并不是什么人都是商务谈判主体。商务谈判主体应具有商务谈判的科学知识和能力,拥有相应的权力。在商务谈判中,商务谈判主体的最大特点就在于表现出充分的主观能动性和创造性,商务谈判活动的成效在很大程度上取决于商务谈判主体的表现。



### 1. 关系主体与行为主体

一般来说,商务谈判主体由关系主体和行为主体构成。关系主体是指有资格参加谈判,并能承担谈判后果的自然人、组织或其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的实体;行为主体是实际参加谈判的人。

在商务谈判中,关系主体和行为主体两者之间既有联系又有区别。

(1) 谈判的关系主体和行为主体的区别主要表现在以下两个方面:

① 谈判的关系主体是谈判结果的直接承担者,而行为主体不一定承担谈判后果。只有在两者一致的情况下,即当谈判的行为主体同时又是谈判的关系主体时,行为主体才承担谈判结果。

② 谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人;而关系主体则不然,它既可以是自然人又可以是国家、组织或其他社会实体。

(2) 谈判的关系主体和行为主体的联系主要表现在以下三个方面:

① 谈判的关系主体的意志和行为都要借助行为主体来表示或进行,没有任何一个谈判可以仅有关系主体而没有行为主体。例如,某两个公司就一笔商品的进出口贸易业务进行谈判,谈判的关系主体是两个公司,而行为主体则是两个公司派出的具体参与谈判的人或小组。

② 当自然人与自然人或自然人与组织之间进行谈判时,如果自然人不委托他人代表自己谈判,此时谈判的关系主体同时也是行为主体,即谈判结果的承担是通过谈判者自己的具体行为来完成的。

③ 当谈判的关系主体与行为主体不一致时,谈判的行为主体只有正确反映谈判关系主体的意志,并在关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的;否则,谈判关系主体不可能承担谈判结果。

### 2. 谈判主体资格的审查

在商务谈判活动进行之前对谈判主体的资格进行审查是十分必要的,其目的是保证谈判活动从一开始就建立在一个合法的基础之上。因为谈判主体是谈判的前提,在谈判中对谈判主体的资格进行审查可以避免因谈判的关系主体和行为主体不合格而导致谈判失败,造成损失。在谈判中,由于忽略了事先对己方或对方的主体资格的审查而导致谈判无效并蒙受巨大经济损失的实例比比皆是。

谈判主体资格是指谈判者能够以自己的名义参与谈判并承担谈判结果的能力。谈判主体不合格是指谈判者本身不具有参与谈判的主体资格,其既不享有谈判的权利,又不能履行谈判的义务,更不能承担谈判的结果。具体而言,谈判主体不合格的情况大致有以下几种:

(1) 谈判主体不具有某些谈判的特定法人资格。例如,代理出口业务必备的出口代理商法人资格。

(2) 谈判主体不具有谈判所必需的行为能力。例如,没有相应的经济实力或经营范围不相符,或者谈判的行为主体有精神障碍等。

(3) 谈判主体没有代理权或超越代理权。这是指谈判的行为主体未得到关系主体的相应授权或超越了其授权范围。

 课堂案例

### 谈判主体资格审查的必要性

某中药厂与某公司签订了代理出口中药酒至香港的合同。由于谈判进行之前,中药厂没有审查对方能否按照合同的内容承担应履行的义务,结果大批产品被海关扣下,使双方遭受经济损失,而且造成港商前来索赔的恶果。

这一案例说明,代理出口的一方本无此项权利,即其不具有代理出口的谈判主体资格,无法承担谈判规定的义务。因此,这一谈判从一开始就没有建立在一个合法的基础之上。在谈判之前,为了避免因谈判主体不合格而导致谈判失败和遭受损失,己方应当通过直接或间接的途径审查对方的谈判主体资格。最简单的方法就是要求对方主动提供所必须具备的证件和材料,如自然人方面的证件、法人资格方面的证件、资信方面的证件等;也可以委托其他一些部门进行考察,如在涉外商务谈判中,可以委托中国国际信托投资公司进行了解。

#### 3. 台前谈判人员与台后谈判人员

在正式的和规模较大的商务谈判中,各方参加商务谈判的人员可根据其承担的任务分为台前谈判人员与台后谈判人员两类。

(1) 台前谈判人员。它是指在谈判桌上直接与对方面对面进行谈判的人员,亦即出席谈判、上谈判桌的人员,如首席谈判代表、技术代表、营销代表、财务代表、记录人员、翻译等。首席谈判代表也称为谈判负责人或谈判小组组长,是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导谈判的作用,是谈判台前的核心人物。其主要职责是按照既定的谈判目标和策略与对方进行有理、有利、有节、有根、有据的论辩和坦率诚恳的磋商,以说服对方接受己方的方案,或寻求和创造出双方都能接受的方案。其他的谈判代表均称为辅谈人员,包括谈判中的各种专业技术人员、记录人员、翻译等,其主要职责是在谈判中提供某些咨询,回答与自己专业相关的问题,记录谈判的过程与内容及做好翻译工作等。

(2) 台后谈判人员。它是指不直接与对方谈判但为己方谈判人员出谋划策、准备资料的人员,如高层智囊、高级顾问、谈判秘书、后勤人员等。虽然他们在谈判中不出席、不上台,但是对谈判的顺利进行发挥着重要的作用。

#### (二) 商务谈判客体

商务谈判客体是指“谈什么”的问题,是指谈判的议题和各种物质要素结合而成的内容。不同类型的商务谈判有不同内容的谈判议题。例如,商品进出口谈判所涉及的谈判议题包括价格术语、支付条件、品质、数量、运输、保险、索赔、不可抗力等,工程项目谈判所涉及的谈判议题包括规格、检验、管理、价格、交货、付款方式等,金融谈判所涉及的谈判议题包括货币、利率、贷款期限、担保、还款时间、宽限期等。总之,商务谈判的谈判议题几乎没有限制,任何涉及当事方利益且共同关心的内容都可以成为谈判议题。在一定的社会环境中,谈判的事项受诸如法律、政策、道德等的约束。因此,谈判的内容应符合有关规定,这是谈判成功与否的关键所在。

谈判议题的最大特点就在于它不是凭空拟定或根据单方面的意愿提出的,而应有着双

方认识的一致性,即谈判双方通过协商对谈判议题达成一致意见。如果不具有这一特点,就无法作为谈判议题构成商务谈判客体。在商务谈判中,谈判议题的解决一般有以下三种情况:

- (1) 谈判双方就谈判议题达成了一致,谈判取得了成功。
- (2) 谈判双方对谈判议题的看法不一,存在着较大分歧,谈判暂时中止或陷入僵局。
- (3) 谈判双方都固执己见,不肯做出妥协和让步,致使双方退出谈判,谈判破裂。

第一种情况当然是最理想的;第二种情况下,双方依然存在继续协商的可能,双方一旦找到谈判的突破口,谈判就可能绝处逢生;第三种情况是最糟糕的。

### (三) 商务谈判目标

商务谈判目标是指谈判的最终结果“是什么”,即要达成协议,签订合同。商务谈判的直接目标就是最终达成协议。实际谈判中,谈判双方各自的具体目标往往有所差异,甚至是对立的,但都统一于商务谈判目标,只有商务谈判的直接目标实现了,协议达成了,谈判各方的目标才能够得以实现。没有目标的谈判,只能称之为双方有所接触,或称为无目的的闲谈,而不是真正的谈判。没有目标的谈判就像没有目的的航行,是无法完成的。商务谈判目标与商务谈判相伴而生,它是谈判活动的有机组成部分,是商务谈判的基本要素之一。

## 三、商务谈判的特征

商务谈判是一项十分复杂的综合性工作。它是综合运用政治、经济、管理、技术、法律、语言文学、心理、社交等诸多学科知识于商务活动的一门艺术,并具有其自身的特征。它主要有以下几个特征:

### 1. 谈判对象具有广泛性和不确定性

商品可以在国内市场和国际市场上流通。作为卖方,其商品可以出售给任何一个人,其销售范围十分广泛;同理,作为买方,也可以选择购买任意卖主的商品,其选择范围也具有广泛性。因此,无论是卖方还是买方,其谈判交易对象遍布全国甚至全世界。此外,为了使交易更有利,交易者也需要广泛接触交易对象。但是交易者总是同具体的交易对象成交,不可能同广泛的对象谈判成交,而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下是不确定的。这不仅是交易对象方面的要求和变化,也是自身方面的要求和变化所决定的。

交易对象具有广泛性和不确定性这一特征要求谈判者不仅要充分了解市场行情,及时掌握价值规律和供求关系的变动趋势;而且要选择适当的广告媒体宣传自己的企业和产品,选择适当的交易对象,并树立良好的企业形象,经常与社会各界保持良好的关系;还要通过各种方式、方法发展新顾客,并维系好老顾客。

### 2. 谈判双方具有合作性和竞争性

谈判是确立共同利益,减少分歧,最终达成协议的博弈过程。协议至少能最低限度地被谈判双方所接受,因而对双方来说都是有利的。双方为了取得利益,必须共同解决他们所面临的问题,以便最终达成某项对双方都有利的协议,这是谈判的合作性的一面;与此同时,双方又都希望在谈判中获得尽可能多的利益,因此,谈判的过程就是谈判主体选择和使用谈判策略的过程,是谈判双方的策略选择、谈判技巧、谈判人员素质等因素共同博弈的结果。这是谈判的竞争性的一面。

在商务谈判中,谈判各方之间存在利益上的联系和分歧,利益联系使各方走在了一起,从而产生了合作的关系;利益分歧使各方要进行积极的讨价还价,从而产生了激烈的竞争。谈判各方为了更好地解决谈判中的这一矛盾,首先,必须对此要有深刻的认识;其次,在制定谈判的战略方针,选择与运用谈判策略及战术时,必须注意既不要损害双方的合作关系,又要尽可能为本方谋取最大的经济利益,也就是要在这两者之间求得平衡。这就要求谈判者必须认识到:一方面,谈判各方都是合作者,而不是你死我活的敌对关系,因而不能只进不退,也不能只退不进。应把谈判看成是一项双方互利的事情,都应为实现共同的利益而努力;否则,对方就会退出谈判,而使自己前功尽弃。另一方面,谈判各方同时又存在利益矛盾,因而必须与对方针锋相对地据理力争,否则自己的利益就会受到损失。双方虽合作但并没有放弃竞争;相反,双方在合作的前提下每时每刻都有竞争,但是,竞争只是一种抗衡手段,竞争所得到的报酬就体现在谈判各方合作的成果上。

### 3. 谈判过程具有多变性和规律性

商务谈判的多变性是商务谈判中最常见、最富挑战性的特征。经济运行处于激烈的竞争中和瞬息万变的市场中,作为经济活动重要组成部分的商务谈判,其进展和变化还受到谈判主体的思维和行为方式的影响。因此,商务谈判不仅比一般经济活动的变化更急速、更突出,而且也更难以把握。对于许多人来说,谈判是深奥莫测的,其原因就在于谈判要随着谈判对方、谈判形势、谈判时间、谈判地点等的变化而不断变化。但是,谈判又是一种有规律可循的活动,从谈判过程、谈判内容、谈判方式到谈判策略技巧,都有其内在的活动规律,都可以通过学习、实践、研究而把握它。正是由于这一特征,谈判才成为一门研究协调各方之间利益关系的边缘科学。了解了谈判的这一特征,谈判者就必须对谈判理论、原则、方法和技巧等进行认真研究,以提高自己的谈判水平。例如,针对商务谈判的多变性,谈判者可以通过学习而采取因势而变、因时而变、因机而变的策略,克服因谈判的多变性所造成的盲目性,以确保实现谈判目标。

(1) 因势而变。这是指根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说,谈判形势是不断变化的,有时有利于己方,有时有利于对方。谈判者应根据自己所处的地位因势利导,采取不同的优势策略、均势策略或劣势策略,以变应变;而变则是围绕谈判目标进行的,一旦突破任何一方可接受的极限,谈判就会破裂。

(2) 因时而变。这是指随着时间的变化而变化。不同的时间,谈判双方的地位可能会随着外部环境的变化而发生逆转,谈判主体的地位和状态可能会有较大的反差。成功的谈判者往往把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

(3) 因机而变。这是指随着机会和时机的变化而变化。在谈判中,当机会偶然出现时,谈判者应善于把握机会,当机立断,调整自己的谈判计划和策略,促成谈判状况的改变或改善。此时,谈判者如果仍按照常规行事就会失去机会,会追悔莫及。

### 4. 谈判结果具有公平性和不平等性

在商务谈判中,谈判双方在需要的满足问题上是有不同的得失的。也就是说,谈判结果总是不那么平等的,即谈判双方可能一方需要满足的程度高一些,而另一方需要满足的程度低一些。导致谈判结果不平等的主要因素有:一是谈判双方各自拥有的实力的差异性,二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧的差异性。不论谈判结果存在多大程度的不平等性,只要

最终协议是双方共同协商的结果,并且谈判双方对谈判结果具有否决权,就说明双方在谈判中的权利和机会是均等的,谈判便是公平的。此即商务谈判的公平性与不平等性的统一。

#### 5. 谈判活动具有科学性和艺术性

商务谈判是一门科学。它需要精密的计算、准确的数据、严格的推理、翔实的论证,有自己的理论体系。其理论是从长期的实践中总结出来的,同时涵盖了市场学、语言学、逻辑学、哲学、经济学、管理学、公共关系学和人际关系学等学科的基础理论。其具有可操作性的规范和要点,具有系统的思维过程和工作步骤,有完整的计划、策略和实施方案。

商务谈判还具有艺术性。谈判者必须掌握必要的谈判技术,进行谈判技术方面的训练,熟练掌握谈判技巧。在实际谈判中,谈判者要揣摩对方的心理,观察场上的气氛,灵活掌握谈判原则,恰当使用谈判技巧,做到遵循原则而不呆板,数据精确而不死抠数据,能最大限度地发挥主观能动作用和创造性思维,并根据不同对象、场合使用不同的技巧,既做得对又做得好,这样才能使谈判取得较好的效果。谈判技巧的使用会使谈判过程变得丰富多彩、跌宕起伏,也有利于谈判合作的达成;相反,如果谈判过程没有艺术性的成分,就会使谈判变得死气沉沉,也不利于协议的达成。

### 四、商务谈判的作用

商务谈判本质上是一种沟通活动,是实现商品交换的必要环节。商务谈判作为商务交往和商务合作的重要形式和手段,随着商品经济的发展和市场竞争的加剧,在现代经济社会中的作用显得越来越重要,成为经济生活中不可或缺的部分。深入了解商务谈判的作用,有助于加深对商务谈判的认识和提升对商务谈判的灵活运用。商务谈判的作用主要体现在以下几个方面:

#### 1. 有利于促进流通,创造价值

商务谈判从古至今一直是人们生活的组成部分。但是,只有在商品经济发展到一定阶段时,商务谈判的作用才得以更好地发挥和体现。这是由于市场经济是商品交换的经济,谈判作为实现交换的重要手段可以更好地反映交换各方的意愿与需求,可以更好地拓展合作的空间与方案,从而促进商品流通。特别是成功的商务谈判,可以扩大交易的范围和数量,提高交换的效率,从而创造更高的价值。可以说,商品经济的发展使商务谈判扮演了社会经济生活中的重要角色,商务谈判的成功运用极大地促进了商品经济的发展与社会的繁荣。

#### 2. 有利于加强联系,实现双赢

随着经济的发展,社会分工越来越细,专业化程度越来越高,企业与企业之间的联合与合作越来越紧密。这样,企业之间就更需要各种有效的沟通手段。因此,谈判理所当然地成为企业之间经济联系的桥梁和纽带。同时,在现代市场经济条件下,任何市场经济主体都渴望创造利润和价值,而达成交易才是创造利润和价值的唯一手段。但买、卖双方往往处于信息不对称状态,客户需要什么、需要多少、如何才能满足客户的需要往往是卖方最为关心却又最难搞清楚的问题,商务谈判恰恰能起到这个作用。通过商务谈判,谈判各方可以充分提出自己的利益诉求,通过交换意见、深入沟通来减少信息的不对称,使买、卖双方的需要有效对接,最大限度地发现和满足各自的需要,从而实现双赢。可以说,商务谈判是市场经济条件下买、卖双方加强联系、获得信息、沟通有无、实现双赢的最为文明和有效的手段之一。

### 3. 有利于开拓市场,促进外贸

企业的发展和壮大需要依靠广阔的市场,商务谈判是企业由国内市场向国际市场转变的渠道。例如,三资企业中的外方一般都以技术、设备进行投资,由于外方对这些投资的实物估价普遍过高,有些企业被外商欺骗,损失惨重。这些情况的发生多半是因为这些企业不懂得进行国际商务谈判造成的。因此,企业要发展对外贸易,参与国际竞争,开拓国际市场,就必须学习国际贸易谈判,了解和掌握国际商务活动的规律和准则,了解各国的民俗、法律及国际惯例,熟练掌握商务谈判的规律和技巧,并加以灵活运用。只有这样,企业才能有效地运用谈判手段在国际市场上运筹帷幄、掌握主动,从而促进企业更好地发展。

## 第三节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是对商务谈判实践的高度归纳和总结。它全面、深刻地揭示了商务谈判的客观规律,是任何谈判都适用的最高规范,是商务谈判的基本指导思想。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。因此,正确认识和把握商务谈判的基本原则有助于维护谈判权益,提高谈判的成功率和指导谈判策略的运用。具体来说,商务谈判应遵循合作原则、互惠互利原则、立场服从利益原则、对事不对人原则、坚持客观标准原则、遵守法律原则、讲究诚信原则等基本原则。

### 一、合作原则

合作原则是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合进行谈判,力争达成双赢的谈判协议。谈判中的双方应当明确认识到,参与谈判的各方都是合作者,而非竞争者,更非敌对者。

谈判是为了满足双方的需要,建立和改善双方的关系,是一个协调行为的过程。这就要求参与谈判的双方进行合作和配合。如果没有双方的提议、妥协与让步,就不可能达成最终协议,双方的需要都无法得到满足,合作关系也无法建立。

如果把谈判纯粹看成一场比赛或一场战斗,非要论个输赢,那么双方就会站在各自的立场上把对方看成是对手或敌人,千方百计地想打压对方,击败对方,以达到自己的目的。这样做的最终结果往往是两败俱伤,导致谈判破裂。即使双方签订了协议,也会因为这一协议缺乏牢固的基础而难以切实执行,或自认为失败的一方会寻找各种理由和机会延缓协议的履行,以挽回自己的损失,因此,最终的结果必然是两败俱伤。

谈判是一种合作。在谈判中,最重要的是应当明确双方不是对手或敌人,而是合作的伙伴。只有明确并遵守这一指导思想,谈判者才能本着合作的态度消除达成协议的各种障碍,并认真履约。坚持合作原则,并不排斥谈判策略和技巧的运用,合作是解决问题的态度,而策略和技巧则是解决问题的方法和手段,两者并不矛盾。

### 二、互惠互利原则

互惠互利原则是指谈判双方在讨价还价、激烈争辩中,重视双方的共同利益,尤其是考虑并尊重对方的利益诉求,在优势互补中实现自己利益的最大化。认为谈判双方的利益对

立的传统观念是片面的。事实上,人们在同一事物上存在着利益分歧不一定是矛盾的,也可能是此消彼长的关系。人们很可能有不同的利益,在利益的选择上有多种途径,并不会导致利益获得的矛盾。下面的小案例很好地阐释了这个道理。

### 课堂案例

#### “你切我挑”的陷阱

有位妈妈要把一个橙子分给两个孩子,但不管她想从哪里下刀切橙子,两个孩子都觉得那样分不公平。两个人吵来吵去,但最终达成了一致意见,即由一个孩子负责切橙子,另一个孩子先选橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法各自取得了认为公平的一半橙子。

这个故事中解决分橙子不公的方法是“你切我挑”。在商务谈判中,人们经常会用到“你切我挑”的方法。这种方法看似公平,但存在着致命的双方利益损失陷阱。其主要的原因是没有事先了解清楚双方的需求。例如,有个教授续编了上面的故事:第一个孩子把半个橙子的皮剥掉扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机上打果汁喝;另一个孩子把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来磨碎了,混在面粉里烤蛋糕吃。从续编的故事内容我们可以看出,虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半,但他们对各自得到的东西并未做到物尽其用。这说明,他们在事先并未做好沟通,也就是两个孩子并没有申明各自的利益所在。由于他们没有事先申明各自的利益所在而导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平,结果双方各自的利益并未达到最大化。

我们试想,如果两个孩子充分交流各自所需,或许会有多种分橙子的情况出现。可能的一种情况就是遵循上述情形,两个孩子想办法将皮和果肉分开,一个拿到果肉去做果汁,另一个拿果皮去做蛋糕。然而,也可能经过沟通后是另外的情况,恰恰有一个孩子既想要果皮做蛋糕,又想喝橙汁。这时,如何能创造价值就非常重要了。结果,想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说:“如果把整个橙子全给我,你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实,他的牙齿被蛀得一塌糊涂,父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了一想,很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了5元钱,准备买糖还债。这下他可以用这5元钱去打游戏,才不在乎这酸溜溜的橙汁呢。两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通创造价值的过程。双方都在寻求满足自己最大利益同时也满足对方的最大利益的方案。

商务谈判的过程实际上也是一样的。好的谈判者并不是一味地固守立场,追求寸步不让,而是要与对方充分交流,从双方的最大利益出发创造各种解决方案,用相对较小的让步来换得最大的利益,而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上,如果还存在达成协议的障碍,那么就不妨站在对方的立场上替对方着想,共同扫清达成协议的一切障碍。这样,最终的协议是不难达成的。

互惠互利原则在于使所有参与谈判的主体都能获利,获得双赢、共赢和多赢。现代谈判观点认为,谈判中的每一方都有各自的利益,但每一方的利益的焦点并不是完全对立的。例如,在一项产品出口贸易谈判中,卖方关心的可能是货款的一次性结算,而买方关心的是产品质量是否属于一流。因此,谈判的一个重要原则就是协调双方的利益,提出互利性的选

择。正是从这一原则出发,尼尔伦伯格把谈判称为“合作的利己主义”。他认为,合作是互利的前提;没有合作,互利就不能实现。谈判各方只有在追求自身利益的同时也尊重对方的利益追求,立足于互补合作,才能互谅互让,争取互惠互利,才能实现各自的利益目标,获得谈判的成功。

遵循互惠互利原则应从以下三个方面着眼:

### 1. 提出新的选择

商务谈判不是竞技比赛,更不是零和博弈,不能是一方胜利、一方失败,一方盈利、一方亏本。因为如果只利于一方,不利方就会退出谈判,这样自然会导致谈判破裂,谈判的胜方也就不复存在;同时,谈判中所耗费的劳动也就会成为无效劳动,谈判各方都会成为失败者。实际上,在多数情况下,可以设计出兼顾各方利益的分配方案,如同前面分橙子的案例,可以在谈判各方充分沟通的基础上提出多种方案,以便谈判各方进行选择。这就要打破传统的思维方式,进行创造性的思维活动,一方面要收集大量的信息、资料作为考虑问题的依据;另一方面要鼓励谈判者充分表达各自的想法,集思广益。

### 2. 寻找共同利益

从理论上说,提出满足共同利益的方案对双方都有好处,有助于达成协议。但在实践中,当双方为各自的利益讨价还价、激烈争辩时,往往可能会忽略了双方的共同利益;即使意识到了谈判成功将实现共同利益,也往往会忽略谈判破裂所带来的共同损失。如果双方都能从共同利益出发,认识到双方的利益是互为补充的,就会形成共同做大“蛋糕”的良性局面。例如,我国某公司在与外国某著名跨国公司谈判某项工程合作项目时,鉴于外方公司是我方公司的一个信誉良好的长期合作伙伴,而我方公司可利用的是政策性免息贷款,我方决定向外方公司提供20%的工程预付款。一般来说,在签约后,项目委托方向项目受托方提供的预付款占整个工程预付款的比例为5%~10%,极少有超过15%的。我方提出向对方提供20%的工程预付款,只是改变了用款计划,并没有增加额外的开支。这种突破常规的做法使对方减少使用须支付较高利率的商业贷款,帮助对方降低了成本,从而也可以增加双方的共同利益。对方认为自己的利益已经在工程预付款上得到了补偿,也就愿意进一步降低价格,从而使这项谈判进行得很顺利,双方从做大“蛋糕”中都获得了额外利益。

尽管合作都会存在共同利益,但共同利益往往都是潜在的,需要谈判者去挖掘与发现,并且最好能用明确的语言和文字表达出来,以便谈判双方了解和认知。

### 3. 协调分歧

通常,我们会认为分歧会导致问题产生;但实际上,分歧往往也是解决问题的根本所在。这一点在股票市场上得到了淋漓尽致的体现。在信息不对称的条件下,股票出售者看跌,而股票购买者看涨。于是,前者抛售股票,后者买入股票。正是出售者和购买者对未来行情判断的分歧促成了交易的实现。

利益、观念、时间上的分歧,其实都可以成为协调分歧的基础。例如,一方主要关心问题解决的形式、名望与声誉、近期的影响;另一方则主要关心问题解决的实质、结果和长期的影响。此时,很容易找到可以兼顾双方利益、满足双方需要的方案,谈判也自然会很顺利。

概括来说,协调分歧就是要寻求己方付出代价小而使对方获利多的方案。当一方提出的方案不被对方接受时,要努力使对方意识到最后所确定的方案是双方积极参与协商的结



果,包含着双方的利益和努力,要客观地指出履行方案能够给对方带来的利益,重点指出对双方的利益和关系的积极意义,从而促使对方转变思维,做出有利的决策。

### 三、立场服从利益原则

利益第一、立场第二这是谈判桌上亘古不变的原则。从表面上看,谈判就像一场足球比赛,双方踢过来、踢过去,彼此真真假假、虚虚实实。足球比赛的真正目的是射门,而谈判双方争论的焦点是商业利益的分配,而不像我们通常认为的是原则立场或其他问题。谈判双方的根本动机是对各自利益的追求,要避免陷入立场上的讨价还价,否则容易破坏和谐的谈判气氛,无法达成一个明智、有效、友好的协议。

#### 课堂案例

#### 开关窗户的争执

有一天,有两个人在图书馆发生了争执,一个人要打开窗户,一个人要关闭窗户。他们斤斤计较于窗户到底应该开多大,是全部打开,还是打开一半或者四分之一,争执了好长时间也没有找到一个可以使双方都满意的结果。这时,工作人员走过来,了解到两个人争执的根本原因,一个人要打开窗户是为了通风换气,另一个人要把窗户关闭是为了防止风太大把书页刮乱了。工作人员考虑一分钟后把隔壁房间的窗户打开,从而既让空气得到流通,又不至于风太大而影响人们看书,使两个人的矛盾迎刃而解。

#### (一) 立场服从利益的必要性

商务谈判中,双方不同的立场归根到底缘于双方不同的商业利益。如果没有商业利益的纠缠,双方就没有谈判的必要。如果在谈判中双方发生了冲突,最根本的动机只能是对各自利益的追求。因此,谈判一定要紧紧围绕利益这个中心,要致力于解决双方在利益上的分歧,而不要总是纠缠于立场。

在商务谈判中,双方各执一种立场来磋商问题,很难通过让步达成妥协,其结果往往会导致谈判破裂,双方不欢而散。虽然坚持立场也许会使谈判一方在谈判中争取到一定的利益,但在捍卫立场的前提下达成的协议,其后果往往是消极的。立场上的讨价还价的消极作用主要体现在以下几个方面:

(1) 在立场上的讨价还价违背了谈判的基本原则,使双方无法达成一个明智、有效而又最佳的协议。在谈判中,利益是目标,立场是由利益派生出来的,是为利益服务的,因而立场应服从利益;反之则不成立。谈判成功与否的衡量标准是谈判目标的实现程度、谈判效率的高低、谈判各方的互惠关系改善与否。

(2) 立场上的讨价还价往往会破坏谈判的和谐气氛,使谈判成为一场意志的较量,严重阻碍谈判协议的达成。如果双方都想凭意志的力量使对方改变立场,那么结果是要么一方做出重大牺牲以求达成协议,要么双方各不相让而使谈判破裂。

(3) 立场上的讨价还价会导致达成不明智的协议。当谈判者在立场上讨价还价时,往往囿于这些要求,所采取的行动和对策都是为了捍卫己方的要求或立场,很少考虑对方的诉求,甚至会因坚持自己的立场而导致偏离自己本来的利益目标。

(4) 立场上的讨价还价还会严重地阻碍谈判协议的达成。谈判者越是坚持自己的立场,所做的让步就越小,谈判花费的时间就越多,协议也就越难达成。

可见,为捍卫立场而进行的磋商,往往会给谈判带来难以克服的困难,甚至造成无法弥补的损失。为了克服立场上的讨价还价带来的弊端,谈判者应当在谈判中着眼于利益,而不是立场,在灵活变通的原则下寻找增进共同利益和协调利益冲突的解决办法。

### 课堂案例

## 劳资谈判

在20世纪七八十年代,世界上比较发达的资本主义国家的劳资关系是截然对立的,双方的立场是水火不容的。之所以这样,一个根本原因就是,不论是劳方,还是资方,都把双方的关系看作敌对的。资方认为工人工资的增加和福利的改善就是企业利润的减少,而工会一方则千方百计地维护工人的利益。劳、资双方的对峙给双方带来的后果都是很不好的,通常是两败俱伤。

例如,时任美国纽约印刷工会领导人的伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全美。他在一次与报业主的谈判中不顾客观情况,坚持强硬立场,甚至两次号召报业工人罢工,迫使报业主满足了他提出的全部要求。例如,同意为印刷工人大幅度增加工资;承诺不采用排版自动化等先进技术,防止工人失业。谈判结果以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜,但报业主却陷入困境。最终结果是3家大报社被迫合并,接下来便是倒闭,使数千名报业工人失业。这个例子表明,一方贪图谈判桌上的彻底胜利,往往会导致双方实际利益的受损。

如果劳、资双方是合作者,情况则会大不一样。例如,日本采用家族理念的管理模式就十分成功。现在,西方国家的企业工会领导人与企业管理层都转变了观念。因为他们认识到双方的利益是休戚相关、荣辱与共的。这样做的结果是罢工现象减少了,工人待遇提高了,企业的管理水平也因此大大提升。

### (二) 协调立场、利益的方法

#### 1. 站在对方的立场上考虑问题

谈判者应站在对方的立场上考虑问题,探讨对方提出的每个要求的背后有什么可能的利益,并且要多想“为什么”。这样做的目的不是评价对方的立场,而是理解对方的需要、希望、用意或要求。

#### 2. 考虑双方的多重利益

每一方都有多种利益,而不是仅有一种利益。例如,在一个工程承包谈判中,建筑工程队想得到一个有利的承包协定,想少费力而高效率地达成协议,想与对方保持良好的关系等。谈判双方的利益不仅在于达成协议的效率,而且在于协议的结果。谈判者应该同时追求自身的利益和共同的利益。在谈判中,有必要将自身要得到的利益和共同的利益记录下来,列成表格。这样不仅可以帮助记忆,还可以突出重点,激发出满足这些利益的新想法。

#### 3. 特别注意对方的基本需要

在公开立场的背后寻找基本利益时,要特别注意那些驱动行为的基本需要。如果在谈

判中能考虑这些基本需要,达成协议的可能性就会增大。人类的基本需要很重要,但很容易被忽视。我们常常以为谈判双方唯一感兴趣的利益是钱,但实际并非如此。许多谈判中所涉及的基本需要不仅是钱,还有用钱来增加心理的安全感或用钱来满足被人承认的需要。这点无论对个人、团体或国家都是如此。只要谈判的任何一方认为自己的基本需要受到另一方的威胁,谈判就不可能有多大的进展。

### 课堂案例

#### 一次失败的天然气谈判

在美国向墨西哥购买天然气的一次谈判中,美国希望低价购买墨西哥的天然气。时任美国能源部长认为,当时墨西哥还没有其他可能的买主,他们肯定会同意降低售价的,这只不过是一项“价格谈判”。因此,他拒绝批准美国石油工会与墨西哥人经过谈判达成的天然气涨价协议。但是,墨西哥不但有高额售价的要求,而且有受尊重和被平等对待的要求。而美国的行为似乎是以大欺小,这激怒了墨西哥人。结果,墨西哥政府宁愿把天然气白白烧掉也不售给美国。这样,由于政治上的原因,达成低价协议就变得不可能了。

#### 4. 提出对双方有利的方案

人们在谈判中容易坚持自己的立场不放,一方面是由于人们常常围绕单一的问题进行谈判,另一方面是由于人们有时候做的是非此即彼的选择。真正富于创造性的谈判高手能构思各种能使双方得益的方案,并选择其中能最大限度地满足双方需要的方案,从而达成协议。谈判者要提出创造性的选择方案,必须注意将提出方案的过程与谈判其可行性的过程分开,以防因不成熟的判断扼杀了方案的形成;谈判时不能一开始就想得到唯一的最佳答案,而要增加各种可能的选择方案,再对它们逐一进行筛选;努力寻求共同利益,尽量使不同利益变为互补利益;不仅要考虑己方的利益,还要同时兼顾对方的利益。

### 四、对事不对人原则

对事不对人原则是指在谈判中区分人与问题,把对对方谈判人员的态度和对所讨论问题的态度区分开来,就事论事,不要因人误事。

商务谈判中的一个基本事实就是打交道的不是抽象的一方,而是人;商务谈判所涉及的是有关双方利益的事,而不是谈判者。因此,在商务谈判中对事应是强硬的,坚持原则;而对人则应是友好、温和的,做到关系融洽。在谈判过程中,当双方互不理解、出现争执、因人论事时,想解决问题或达成协议是极为不易的。

#### (一) 对事不对人的必要性

在商务谈判中遵循对事不对人原则,要求谈判者在谈判中把对对方谈判人员的态度和对所讨论问题的态度区分开来。谈判的主体是人,谈判的进行必然会受到谈判者个人的感情、需要、价值观、性格等方面的影响。在谈判过程中,一方面,会产生相互满意的心理,建立起一种相互信赖、理解、尊重和友好的关系,使谈判进行得更顺利、更有效。因为,在心情愉快、感觉良好的心理状态下,人们会更乐于助人,乐于关心他人利益,乐于做出让步。另一方

面,也会出现相反的情况,即双方谈判人员意气用事,互相指责、抱怨,甚至语言尖酸刻薄、充满敌意,好像谈判中双方争执的每个问题都是谈判者个人的问题。如果谈判者习惯于从个人的利益和成见出发来理解对方的提议,那么就无法对解决问题的办法做出合理的探讨。因此,谈判者在谈判中应坚持对事不对人原则。

在谈判中坚持对事不对人原则,就要克服把人与事相混淆的现象。造成谈判中人与事相混淆的主要原因有以下几个:

(1) 谈判者不能很好地区分谈判中的人与谈判中的问题,混淆了人与事的相互关系,要么对人、对事都采取软弱的态度,要么对人、对事都采取强硬的态度。由于对谈判中的问题处理不满意,导致将不满情绪发泄到与此联系的谈判人员身上。

(2) 谈判者从没有根据的推论中得出结论,并把这些作为对人的看法和态度。例如,谈判中一方常常会有认为对方开价太高而表示无法接受的情形,这是对对方要求的不满;但这往往会被对方谈判人员认为是对其指责、抱怨。这会导致对方谈判人员个人感情上的变化,使对方谈判人员为了保全个人面子而顽固地坚持个人立场,从而影响谈判的进行。

(3) 双方把彼此当作对手。在这种情况下,谈判者说的每一句话都容易被对方理解为是冲着个人来的;双方都注意防卫并做出反击,全然忽视了对方的合理利益和公正要求,使得容易解决的问题反而变得复杂,要达成一个明智而公正的协议也就变得渺茫无望。

谈判者应针对以上原因,改变思路与做法,切实做到对事不对人,使谈判获得成功。

## (二) 对事不对人的方法

### 1. 全面、正确地分析谈判形势

在谈判中,提出方案和建议要从对方的立场出发考虑其可能性;理解对方提出的观点、看法,使自己全面、正确地分析整个谈判形势,从而缩小冲突范围,缓和谈判气氛,使谈判得以顺利进行,当然,理解并不等于同意。

只看问题的某一角度仅反映一个事物的一个侧面,综合各个角度就是事物的整体。站在对方角度上考虑问题,才能全面、正确地分析谈判形势。当然,站在对方的立场上分析问题、估计形势是有一定困难的;但是这样做对谈判的成功又是十分必要的。仅认识到对方与自己看问题有差别是不够的。如果要在谈判中说服对方或对对方施加影响,就要了解对方的想法,掌握对方的心理。如果你对对方的理解比他们自己理解得还要深,那你就增加了取得谈判成功的机会,减少了产生误解的可能。

### 2. 尽量阐述客观情况,避免责备对方

在谈判中,当对某些问题不满意时,谈判者常常会归罪于某一方或某个人,进而出现把问题搁在一边,而对对方进行指责、攻击,甚至谩骂的情况。这种做法虽然维护了个人的立场,但产生了相反的效果。对方在你的攻击下会采取防卫措施来反对你所说的一切,他们或是拒绝,或是反唇相讥,这就是典型的人事不分。

要避免这种情况的出现,就要注意区分人与问题。尽量多阐述客观情况,在对方没有首先推卸责任的情况下,不要先提责任在谁。这样才能既避免对方不承担责任,又调动对方解决问题的积极性。因此,明智的做法是抨击问题而不责难人。要以开诚布公的态度将双方的分歧点摆出来,在提出你的见解的同时尊重对方的意见,做到心平气和、彬彬有礼,可表达对占用对方时间的歉意和对对方所做努力的尊重,避免使用责难对方的言辞。这样就能争

取到主动,消除由于双方分歧、对立所带来的紧张气氛,消除对方的戒心,使对方感到你是在抨击问题、讨论问题,而不是针对对方个人。

在这种情况下,一种比较好的方法是:一方面,对对方的提议或见解给予某种肯定性的支持;另一方面,客观地抨击问题,强调双方的分歧问题。这种支持与抨击的结合看起来并不协调,甚至矛盾;但是,这样做才有助于问题的解决。

心理学中有一种认识不协调理论,认为人们讨厌不协调,并愿意消除它。如果你在肯定对方提议的同时,能指出其提议与谈判中问题的不一致性造成了双方认识的不和谐,那么对方会放弃原先的主张而与你取得一致,以克服这种不和谐。

在话语的表达上,也需要一定的策略和技巧。事实证明,如果你讲述自己的看法而不是讲别人的行为与原因,那就会有更好的效果,如说“我感到失望”,而不说“你背信弃义”;“请原谅,我没有理解你的意思”而不说“是你没有表达清楚”等。这样既讲明了客观情况,又避免了责备对方,避免了因责备对方而引起其防卫性反应,这种反应常使对方拒绝接受你的意见。

### 3. 使双方都参与提议与协商

当谈判中出现矛盾、分歧,双方争得面红耳赤、不可开交,导致僵局产生时,改变一下策略往往会有意想不到的收获。改变的方式很简单,就是让对方积极参与到问题解决方案的拟订过程中。应充分询问对方有什么建议,把对方有建设性的意见写进问题解决方案中,并对对方的想法、观点表示尽可能的称赞,使对方感受到自己是问题解决方案的主要参与者、制订者,那么达成协议就会变得比较容易。

### 4. 保全面子,不伤感情

谈判人员有时会固执地坚持己见,并不是因为对方的建议无法接受,而只是因为他们在感情上过不去,即使是出于无奈而让步,也往往会因此而耿耿于怀。因此,在谈判中,顾及对方面子,不伤对方感情是十分重要的。伤害对方的感情可能只是几句话,但带来的后果是严重的。对方的感情被伤害,会激起他的愤怒,导致反击,也可能引起他人的恐慌,导致自卫,甚至采取对抗性、报复性的行动,这只能破坏双方的关系,使谈判陷于僵局。

## 五、坚持客观标准原则

坚持客观标准原则是指在谈判中双方因坚持不同的标准而产生分歧时,坚持运用独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的标准来达成协议。这些标准可能是一些国际标准、国家标准、行业标准、企业标准、国际惯例、社会惯例、法律法规,也可能是职业标准、道德标准、科学鉴定等。

无论把谈判看成双方的合作,还是看成双方的较量,都无法否认谈判中双方有利益分歧这一严酷现实。因此,谈判双方的任务就是清除或协调彼此的分歧,达成协议。如果双方都能从坚持客观标准这一原则出发,那么在协调过程中所提出的要求和条件就比较客观、公正,而不会出现漫天要价、不着边际的现象,调和双方的利益也就变得可能和可行。

在谈判中坚持客观标准要注意以下三个方面:

### 1. 标准的公正性

标准可以有多种形式,而且不同国家、社会制度的标准差异也极大。但如果坚持公

正、公平的原则确定标准,就可以使标准更好地发挥权威作用,并以此来协调人们的相互关系。

### 2. 标准的普遍性

谈判者必须从各个方面寻找客观标准作为谈判的依据。有时,由于交易的内容比较特殊,没有现成的客观标准可供参考,谈判双方可根据类似的情况拟定出一个参考标准。客观、公正的标准可能是多种多样的,在考虑标准的普遍性时应尽量发掘可以作为协议基础的形式,然后从诸多的可选形式中进行比较、筛选,参与谈判各方都发表意见。通过各方讨论而确立的标准会得到大家的认可和执行。

### 3. 标准的适用性

某些谈判内容可参照的标准有很多。例如,涉及谈判中的价格,既有同类产品交易的惯例价格,也有某种情况下的市场价格,那么采用哪一个作为谈判的客观标准取决于标准的适用性。很多情况下,谈判双方出现分歧就是因为依据的标准不同。如果对问题进行彻底讨论后双方仍无法确定哪个标准是最合适的,那么比较好的做法是找一个双方都认为其公正的第三方,请其建议一种解决争端的标准,这样会使问题得到比较圆满的解决。

在谈判中坚持客观标准有助于双方冷静而客观地分析问题,也有助于双方达成一个明智而公正的协议。由于协议的达成是依据通用的惯例或公正的标准,双方都感到自己的利益没有受到损害,因而会有效地、积极地履行达成的协议。

## 六、遵守法律原则

遵守法律原则是指在商务谈判及签订合同的过程中,要遵守国家的法律法规,符合国家政策的要求;涉外谈判则要求既要符合国际法则,又要遵守双方国家的有关法律法规。遵守法律原则具体体现在以下三个方面:

- (1) 谈判主体合法,即参与谈判的企业、组织、机构或谈判人员具有合法资格。
- (2) 谈判议题或标的合法,即谈判的内容、交易项目具有合法性。与法律、政策有抵触的,即使出于参与谈判各方自愿并达成协议,也是不允许的。
- (3) 谈判手段合法,即应通过合理的手段达到谈判的目的,而不能采取行贿受贿、欺骗、暴力胁迫等不正当的方式。

## 七、讲究诚信原则

讲究诚信原则是指在谈判中双方都要诚实守信。讲究诚信也是谈判的根本原则。诚即真诚、诚实;信即恪守承诺、讲信用。诚信是指遵守承诺,履行契约,不欺诈。没有诚信,言而无信,出尔反尔,朝令夕改,势必失信于人,破坏双方合作,谈判必然失败。因此,讲究诚信原则是商务谈判成功的法宝。

谈判中遵循讲究诚信原则,谈判人员应做到以下几点:

- (1) 讲信用。遵守谈判诺言,不出尔反尔,正所谓一诺千金。
- (2) 信任对方。这是守信的基础,也是取信于人的根本。
- (3) 不轻易许诺。这是讲究诚信的重要保障。轻诺寡信,必将失信于人。
- (4) 以诚相待。这是取信于人的积极的方法。诚实的意义在于不欺诈。诚实与保守商

业机密并不矛盾。

## 第四节 商务谈判的层次与评估标准

商务谈判的评价标准可以帮助谈判者对谈判过程和结果进行总结和评价。在确定谈判标准之前,应当先明确商务谈判的层次,确定商务谈判的层次可以让谈判者更好地把握谈判的要点,提升驾驭谈判的能力,提高商务谈判的效率。

### 一、商务谈判的层次

根据商务谈判结果的不同,商务谈判可以分为三个层次,即竞争型谈判、合作型谈判和双赢型谈判。

#### 1. 竞争型谈判

大部分谈判都属于竞争型谈判。现代社会的竞争越来越激烈,企业之间的竞争、同类产品之间的竞争、人才之间的竞争已经达到白热化的程度,如果不竞争或者竞争能力不强,就会被淘汰,这种非此即彼的情况在谈判中就是竞争型谈判。在日常生活中,人们面临着越来越多的竞争型谈判。竞争型谈判有时也被称为非赢即输的谈判,多见于处于冲突状态的双方,每一方都将打败对方作为自己的目标。因此,在竞争型谈判中,谈判者对对方的最初方案做出明显的反应是极为重要的,即使谈判者对对方提出的方案非常满意,也必须明确对这一方案表示反对,声明完全不合适,让对方觉得其方案是令人讨厌、不能接受的。

对处于积极状态的谈判双方来说,竞争型谈判往往会引发消极策略的运用,更易促使双方形成对抗而难以取得一个令人满意的结果。因此,我们应尽量避免采用竞争型的谈判。

#### 2. 合作型谈判

在现代社会,越来越多的谈判者逐渐意识到谈判双方不是你死我活的关系,而是为了一个共同的目标对相应的解决方案所进行的探讨。诚然,谈判中有各种各样的矛盾和冲突,但谈判双方还是存在合作与交流的空间的。如果对方的报价有利于己方,己方又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判,做出合作型反应则是恰当的。合作型反应一般是赞许性的。承认和欣赏对方实事求是地对待谈判的态度,但还必须强调进一步谈判的必要性。这种对进一步谈判必要性的强调,能够避免对方错误地以为己方低估了谈判现状,从而转入防御性交锋的可能性。在激烈的交锋中,维护自身的利益和需要是进一步合作的基础,但交锋也是有限度的,需要防止关系破裂。

#### 3. 双赢型谈判

双赢型谈判把谈判当作一个合作的过程,谈判双方均着眼于协议的达成,从而致力于共同去找到满足双方需要的方案,使谈判费用更合理、谈判风险更小。双赢型谈判强调的是,通过谈判,不仅要找到最好的方法去满足双方的需要,而且要解决责任和任务的分配,如成本、风险和利润的分配等。双赢型谈判的结果是:你赢了,但我也没有输。从倡导和发展趋势的角度来说,双赢型谈判无疑是有巨大的发展空间的。但在实际谈判过程中,双赢型谈判的实施有着一定的障碍,对谈判者的谈判方法和技巧有着较高的要求。

## 二、商务谈判的评估标准

谈判是人们有意识、有目的的交易活动,因而确立若干谈判得失的评估标准是非常重要的。评估标准可以指导谈判者的实际谈判工作,并对自己的谈判结果进行评价。

关于商务谈判的评估标准,有的人认为,在谈判中己方获得利益的多少是评估谈判的标准,获得的利益越多表示谈判越成功;有的人则认为,在谈判中己方气势越高,对方气势越低,谈判越容易成功。其实,这些看法都是片面的,有时甚至是有害的。尼尔伦伯格认为,谈判不是一场棋赛,不要求决出胜负;也不是一场战争,要将对方消灭或置于死地。恰恰相反,谈判是一项互利的合作事业。我们主张,谈判中的合作是互惠互利的前提,只有合作才能谈及互利。因此,从谈判是一项互惠互利的合作事业和谈判要实行合作的利己主义观点出发,我们认为,商务谈判成功与否的评估标准有以下三个:

### 1. 谈判目标的实现程度

满足自身需要是谈判者追求的基本目标,因此谈判是否取得积极成就取决于谈判者自身需要的满足程度,谈判者的一切活动都要围绕满足自身需要这个中心。谈判目标不仅把谈判者的需要具体化,而且是驱动谈判者行为的基本动力,引导着谈判者的行为。商务谈判的目标是与经济利益直接相关的,是指谈判者预期从谈判中获得的经济利益。谈判目标包括努力争取的最高目标和必须确保的最低目标。谈判者为了追求己方的最高目标,把对方逼得无利可图甚至谈判破裂,就不可能实现预期的谈判目标;同样,为了达成协议而未能守住己方的最低目标,预期的谈判目标也是无法实现的。因此,成功的谈判应该是既达成了协议,又尽可能接近己方预先制定的最高目标,同时也尽可能接近对方预先制定的最高目标。

### 2. 谈判效率的高低

经济领域里的任何经济活动都是讲究投入与产出的,商务谈判是经济活动的一部分,也讲究成本与效率。商务谈判的成本包括以下三项:

(1) 谈判桌上的成本,即谈判的预期收益与实际收益之间的差额。

(2) 谈判过程的成本,即在整个谈判过程中耗费的各种资源,包括为进行谈判而支出的人力、财力、物力和时间等各项成本之和。

(3) 谈判的机会成本,即由于放弃最有效地使用谈判所占用的资源而造成的收入损失(一部分资源因为投入某项谈判而被占用,从而丧失了其他的获利机会,损失了期望获得的利益)。

以上的三项谈判成本,人们往往比较关注第一项而忽视了另外两项,典型的表现形式就是致力于降低谈判桌上的成本,其最终却导致了谈判总成本的增加。

谈判效率是指谈判者通过谈判所取得的收益与上述三项成本之间的对比关系。如果成本很高而收益很小,则谈判是低效率的,是不经济的;相反,如果成本很低而收益很大,则谈判就是高效率的,是经济的。只有高效率的商务谈判才能称之为成功的谈判。

### 3. 谈判各方的互惠关系改善与否

谈判的结果不只体现在利益的分配和与此相关的各项交换条件上,还应体现在人们之间的相互关系上,即谈判是促进和加强了双方的互惠合作关系,还是削弱甚至瓦解了双方的互惠合作关系。谈判者应当充分考虑到眼前与长远利益的关系,除非能够确认本次谈判的



交易事项是一次性的;否则,谈判者就必须足够重视与对方关系的建立与改善。精明的谈判者往往具有战略眼光,他们不过分计较一时的得失,而是着眼于长远与未来,在谈判中重视建立和维护双方的互惠合作关系,以谋求长远的利益。

综合以上三个评估标准,一项成功的商务谈判应该是谈判双方的需要都得到了极大限度的满足,任何一方的谈判收益都远远大于谈判成本,整个谈判是高效率的;双方的互惠合作关系有了进一步的发展。由于需要、效率、人际关系三者在实现途径上存在差异,它们很难同时实现,因而谈判者在谈判场合需要在三者之间进行协调,争取获得最佳的结果。



### 本章小结 >>>>

谈判是指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。谈判的本质是人际关系的一种特殊表现,其核心任务在于一方企图说服另一方理解、允许或接受己方所提出的观点。

商务谈判是指在经济领域中买、卖双方为了协调、改善彼此的经济关系,满足交易或合作的需求,彼此通过信息交流、磋商协议以达到交易或合作目的的行为过程。

商务谈判的要素包括商务谈判主体、商务谈判客体和商务谈判目标。

商务谈判应遵循的基本原则有合作原则、互惠互利原则、立场服从利益原则、对事不对人原则、坚持客观标准原则、遵守法律原则、讲究诚信原则。

谈判一般分为竞争型谈判、合作型谈判和双赢型谈判三个层次。商务谈判的评估标准有谈判目标的实现程度、谈判效率的高低和谈判各方的互惠关系改善与否。



### 思考与练习 >>>>

1. 如何把握商务谈判的基本概念?
2. 商务谈判有哪些特征?
3. 商务谈判应遵循哪些基本原则?
4. 商务谈判的评估标准有哪些?



### 案例分析 >>>>

#### 家庭游泳池方案

有一年,美国谈判专家史蒂芬斯决定建一个家庭游泳池。该游泳池的建筑设计要求非常简单:长 30 英尺(1 英尺=0.304 8 米),宽 15 英尺,有温水过滤设备。该游泳池工程定于当年的 6 月 1 日前竣工。

隔行如隔山。虽然谈判专家史蒂芬斯在游泳池的造价及建筑质量方面是个彻头彻尾的外行,但是这并没有难倒他。史蒂芬斯首先在报纸上刊登了建造游泳池的招商广告,具体写明了建造要求。很快有 A、B、C 三位承包商前来投标,各自报上了承包的详细标单,里面有各项工程的费用及总费用。史蒂芬斯仔细地看了这三张标单,发现所提供的抽水设备、温水设备、过滤网标准和付款条件等都不一样,总费用也有不小的差距。

于是,史蒂芬斯约请这三位承包商于 4 月 15 日到自己家里商谈。三位承包商如约准时

到来,但史蒂芬斯客气地说自己有件急事要处理,一会儿再与他们商谈。三位承包商只得坐在客厅里一边彼此交谈,一边耐心地等候。过了半个小时,史蒂芬斯出来请第一位承包商 A 先生进到书房去商谈。A 先生一进门就介绍自己干的游泳池工程一向是最好的,建史蒂芬斯的家庭游泳池实在是小菜一碟。同时,还顺便告诉史蒂芬斯,B 先生通常使用陈旧的过滤网;C 先生曾经丢下许多未完的工程,现在正处于破产的边缘。

接着,史蒂芬斯出来请第二位承包商 B 先生进行商谈。史蒂芬斯从 B 先生那里又了解到,其他人所提供的水管都是塑胶管,只有 B 先生所提供的才是真正的铜管。

后来,史蒂芬斯出来请第三位承包商 C 先生进行商谈。C 先生告诉史蒂芬斯,其他人所使用的过滤网都是品质低劣的产品,并且往往拿到钱之后就不认真负责了,而自己则绝对能做到保质、保量、保工期。

不怕不识货,就怕货比货,有比较就好鉴别。史蒂芬斯通过耐心地倾听和旁敲侧击的提问,基本上弄清楚了游泳池的建筑设计要求,特别是掌握了三位承包商的基本情况:A 先生的要价最高,B 先生的建筑设计质量最好,C 先生的价格最低。经过权衡利弊,史蒂芬斯最后选中了 B 先生来建造游泳池,但只给其 C 先生提出的标价。经过一番讨价还价之后,谈判终于达成一致。就这样,三位精明的承包商没斗过一个谈判专家。史蒂芬斯在极短的时间内,不仅使自己从外行变成了内行,而且还找到了质量好、价钱便宜的建造者。

**问题:**

1. 结合案例谈谈你对谈判的认识。
2. 这个案例给你什么启示?
3. 如果你是承包商,你该如何做?

## 第二章

# 商务谈判的类型、形式与内容

### 学习目标

- 了解商务谈判的常见划分标准及类型；
- 理解商务谈判的形式；
- 了解商品贸易谈判的主要内容；
- 了解技术贸易谈判的基本方式和主要内容；
- 了解劳务合作谈判的基本内容。

### 引导案例

#### 衬衣里的蚂蚁从何而来

北京一家制衣厂通过日本某商社出口了一批衬衫。3个月后,制衣厂突然收到了日本商社的退货函,理由是出口的衬衫里有蚂蚁,导致顾客争相退货,给商社造成了很大的损失。日本商社要求制衣厂退货并赔偿损失,随函还附了两份蚂蚁样品。

收到退货函后,制衣厂立即对全厂的各个车间和办公室进行全面、仔细的检查。最后得出结论,蚂蚁不是从制衣厂内进入衬衫的。为了澄清事实,维护工厂的品牌,该厂派人到我国某著名农业大学,请有关专家协助查找蚂蚁的来源。专家鉴定表明,日方送来的蚂蚁样品是伊氏臭蚁,这种蚂蚁的分布地区在日本,而在我国根本没有这种蚂蚁。为了进一步证实农业大学专家的鉴定结果,制衣厂派人沿着衬衫的运输路线逐站搜集蚂蚁样品。他们行程数千里,充分证实了专家的鉴定结果。

制衣厂在充分掌握了证据以后便与日本商社代表进行谈判。在谈判中,中方代表指出,衬衫中的蚂蚁是在货到日本后的运输和存放过程中侵入衬衫的。日本商社代表在事实面前只好承认错误并道歉。“蚂蚁事件”得以圆满解决。后来日方又向该厂增订了100万件

衬衫。

由于在签订合同时总免不了会有一些考虑不周的地方,因此合同中总要写清楚未尽事宜及争议的处理方法。发生争议并不可怕,关键是要冷静,以实事求是的科学态度来处理争议。处理涉及纠纷的谈判,关键是掌握确凿的证据,分清责任,理性应对。

商务谈判是现代谈判活动中数量最多、范围最广的一种谈判形式,对其进行分类研究是商务谈判学习不可忽视的一个方面,有利于我们更好地理解 and 掌握不同谈判类型的特点。商务谈判按照不同的标准可以划分为不同的类型。

## 第一节 商务谈判的类型

对商务谈判进行分类有助于我们更好地掌握商务谈判的内容和特点,有的放矢地组织谈判,提高谈判人员分析问题的能力,增加自觉能动性,减少盲目性,争取谈判的主动权。按照不同的标准,商务谈判可以划分为不同的类型。

### 一、按谈判人员数量划分

按谈判人员的数量,商务谈判可划分为个体谈判和集体谈判。

#### (一) 个体谈判

项目小的商务谈判往往是以一对一的形式进行的,一对一的谈判即个体谈判,也称为一对一谈判。虽然一方只有一个人,但并不意味着谈判不重要,也不意味着谈判人员不要做准备。个体谈判对谈判人员有较高的要求。因为双方谈判人员只能各自为战,得不到助手的及时帮助,谈判人员必须是全能型的,需要具备该项谈判所涉及的各个方面的知识,包括贸易、金融、技术和法律等方面的知识。在确定这类谈判的人选时,必须选择那些有主见,决断力、判断力强,善于单独作战的人;性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。在规模大的谈判中,根据需要,有时也在首席代表之间安排一对一的谈判,以磋商某些关键问题或微妙敏感问题。

#### 1. 个体谈判的优点

个体谈判具有其他谈判形式无可比拟的优点,主要体现在以下几个方面:

(1) 谈判方式灵活,有利于建立和谐气氛。由于谈判双方各自只委派一个人进行谈判,因而谈判方式的选择可以比较灵活。谈判气氛也可以更加和谐,特别是当双方谈判人员彼此比较熟悉和了解时,谈判就显得更为融洽。因为这样可以避免和消除集体谈判中正式、紧张的会谈气氛,有利于建立和谐、友好的谈判氛围,有利于双方的有效沟通与合作,从而使谈判更加高效、顺利地进行。

(2) 决策迅速。一般而言,个体谈判的谈判人员都是企业的全权代表,他们都有很大的权限,一般有权处理谈判中的一切问题,从而避免了集体谈判中相互协调、令出多头、无法决策和决策迟缓等情况。

(3) 避免了小组谈判人员之间相互配合不力的状况。谈判是谈判人员之间相互默契配

合的活动,谈判一方人员之间能否相互配合、相互协调、相互信任是战胜对方、争取谈判主动的必要条件。如果谈判人员之间不能很好地配合、有效地协同作战,就会暴露己方的弱点,给对方以可乘之机。在商务谈判中,许多重要的谈判活动之所以经常以个体谈判与集体谈判交叉进行,正是基于这种原因考虑的。

(4) 有利于谈判内容的保密。商务谈判的内容对企业而言是机密。因此,一般而言,谈判内容应该严格保密。个体谈判能够有效地保守秘密,特别是当某些谈判内容高度机密,或由于时机不成熟而不宜让外界了解时,选择个体谈判则是最好的谈判方式。

## 2. 个体谈判的缺点

个体谈判主要有以下几点不足:

(1) 谈判人员会感到力不从心。谈判人员一人要同时对付多方面的问题,担负多方面的工作,从而可能会影响工作的效果。因此,个体谈判对谈判人员的要求比团队谈判的要高。

(2) 谈判人员的决策压力大。谈判人员要单独做出决策,其面临的决策压力较大。

(3) 会影响谈判策略的运用。单人参加谈判,一个人要扮演多种类型的角色,会使谈判策略的运用受到很多限制。

(4) 谈判人员会感到孤立无援。在谈判时,谈判人员没有人能辅助与配合,也没有人可以商量和沟通,常常会处于孤立无援的状态。

(5) 容易产生商业贿赂行为。由于个体谈判会无人监督,因而容易产生舞弊现象。

可以说,个体谈判既是最简单的谈判,也是最复杂的谈判。这是由于谈判人员在谈判中没有别的依靠,只能靠个人的智慧和技能。适合采用个体谈判的情形有:供、需双方有着长期的合作关系,谈判双方比较熟悉,交易条款、交易内容比较明确;推销员或采购员拜访顾客,双方各自有权决定成交条件;续签合同,主要条款已经确定,只需在个别地方进行调整与修改;对谈判中的细节进行讨论;等等。

## (二) 集体谈判

集体谈判是一种较为常见的谈判类型,是指每一方都派出两个或两个以上的谈判人员参加协商的谈判。一般而言,大型项目或内容复杂的谈判一般都采用集体谈判的形式。

由于集体谈判的谈判项目影响重大,关系到企业的发展前景,影响到企业乃至国家的形象,甚至可能关系到企业或者直接影响地方乃至国家的经济发展速度、外汇平衡等。因此,在谈判过程中,必须准备充分,计划严谨,不允许出现任何纰漏或差错。为此,必须为谈判班子配备阵容强大的智囊团。谈判人员之间既有分工又有协作,取长补短,各尽所能,以大大提高谈判效率、缩短谈判时间。一般来说,集体谈判的谈判程序严密,谈判时间较长,通常分成若干层次和阶段进行。

### 1. 集体谈判的优点

集体谈判的优点主要体现在以下几个方面:

(1) 可以有效地发挥集体的智慧与力量。由于经验、能力、经历受各种客观条件限制,每个人不可能具备谈判所需要的一切知识和技能,而需要其他人员的补充与配合。集体谈判可以克服个人的不足,利用集体的智慧和力量取得谈判的胜利。

(2) 采取集体谈判方式,可以更好地运用谈判策略和技巧,更好地发挥谈判人员的创造

性、灵活性。

(3) 集体谈判有利于谈判人员采用灵活的方式消除谈判僵局或障碍,特别是可以有效地避免个体谈判中出现僵局无法挽回的尴尬情况。

(4) 集体谈判达成的协议具有更高的履约率。这是因为双方认为这是集体协商的结果,而不是某个人谈判的产物;集体的决定对其成员具有更大的约束力,经集体讨论产生的协议具有极大的合理性。

## 2. 集体谈判的缺点

集体谈判的缺点主要体现在以下几个方面:

(1) 集体谈判容易产生分歧,引起内耗。在集体谈判中,如果一方谈判人员内部对某些问题产生了重大分歧,很可能会影响到谈判的进程,甚至会影响到谈判的结果。

(2) 集体谈判所花费的费用比较高。由于集体谈判涉及人员比较多,因而谈判所需要的各项费用会比较高。

显而易见,集体谈判的最大优点是能充分发挥集体智慧。因此,慎重选择和配备谈判小组成员是十分重要的,包括谈判组组长的确定、主谈人的确定、主要成员和专业人员的选配等。

## 二、按谈判地域划分

根据谈判地域的不同,商务谈判可划分为主座谈判、客座谈判、主客座轮流谈判和中立地点谈判。

### 1. 主座谈判

主座谈判也称为主场谈判,是指在谈判一方自己所在地进行的谈判,包括自己所居住的国家、城市或办公所在地。由于主座谈判在自己比较熟悉的环境进行,这给主方带来不少便利之处,有利于主方谈判的各项工作准备,便于对谈判问题进行请示和磋商等,因而主座谈判相对比较轻松自如、底气十足。但是,作为东道主,必须做好对客方的接待工作,包括邀请、迎送、组织娱乐活动等。

### 2. 客座谈判

客座谈判也称为客场谈判,是指在谈判对方所在地进行的谈判。进行客场谈判时,客方会受到多种条件的限制,如客居异地生活不习惯、远离驻地请示不方便、资料获得不便利等。作为客方,必须注意以下两个事项:

(1) 入境问俗、入国问禁。客方要了解各地、各国不同的风俗和国情、政情,以免做出伤害对方感情的事。

(2) 审时度势,争取主动。客方要审时度势、灵活反应,认真分析谈判背景、主方的优势与不足,正确地运用并调整自己的谈判策略,发挥自己的优势,争取满意的谈判结果。

### 3. 主客座轮流谈判

主客座轮流谈判也称为主客场轮流谈判,是一种谈判地点互易的谈判方式。谈判可能开始在买方,然后轮换到卖方,最后又到买方进行。主客座轮流谈判适用于大宗商品或成套设备交易项目等的谈判,应注意以下两个方面的问题:

(1) 确定阶段利益目标,争取不同阶段的最佳谈判效益。采用主客座轮流谈判,说明所谈交易项目比较复杂,每次更换谈判地点必定有新的理由和目标。谈判人员在利用有利条件、寻找有利条件或创造有利条件时,应围绕阶段利益目标实现的可能性来考虑。

(2) 尽量避免换人。在谈判中换人尤其是换主谈人是不利于谈判的。但在实际谈判中,换主谈人的情况仍经常发生,其主要原因有公司进行人事调整,主谈人已经不适合再担任主谈人;主谈人的时间安排不开;主谈人的上级认为其谈判结果不好或表现不够出色;等等。无论出于何种原因换主谈人,都会给谈判带来不利的影响,也会使对方产生不快;而新的主谈人也并不一定能完全达到既定目标。因为谈判已经展开,原来的基础条件已定,对方不会因己方换主谈人而改变立场;另外,新换的主谈人能否比前任主谈人有更好的表现仍是未知数。因此,谈判中应尽量避免换人,尤其是换主谈人,除非在谈判开始就设置了两个主谈人。

#### 4. 中立地点谈判

中立地点谈判是指在谈判双方以外的地点进行的谈判。由于中立地点不存在倾向性,双方均无东道主地域优势,谈判策略运用的条件相当,双方谈判的地域环境较为公平。选择中立地点谈判的情形有:谈判双方对谈判地点的重要性都有较为充分的认识;因谈判双方冲突性大、政治关系微妙等原因,在主、客场谈判都不妥当;谈判双方相互关系不融洽,信任程度不高;等等。在中立地点谈判,由于气氛冷静,较少受环境干扰,双方都比较注意自己的声望、礼节,容易减少误会,再加上各方的诚意,因而双方都能比较客观地处理各种复杂的问题和突发事件。但是,中立地点谈判会增加谈判成本,如地点确定比较复杂,双方首先要为谈判地点的选择和确定而进行磋商。

### 三、按交易地位划分

按交易地位的不同,商务谈判可划分为买方谈判、卖方谈判和代理谈判。

#### 1. 买方谈判

买方谈判是指以购买者身份参与的商务谈判。买方谈判主要有以下几个特征:

(1) 重视谈判信息的搜集。大凡采购谈判,买方首先会收集大量有关信息,如技术标准、价格水平等,以确定自己的谈判目标。这种收集信息的工作贯穿于整个谈判过程,尤其是在谈判的准备阶段和开始阶段。

(2) 极力压价。没有买方在谈判中不极力打压对方价格的。即使是老客户,买方也总是以种种理由来争取更优惠的价格。

(3) 以势压人。顾客就是上帝,买方往往会产生卖方有求于我的优越感,甚至会盛气凌人,因而在谈判过程中往往会对标的物评头论足、吹毛求疵,特别是当市场上有多个供货商时,这种情况表现得更为明显。

#### 2. 卖方谈判

卖方谈判是指以供应商身份参与的谈判。卖方谈判主要有以下几个特征:

(1) 主动性强。由于卖方会比较关注公司和个人利益,以及市场占有率、收益、投资回报等问题,因而谈判的主动性较强。

(2) 虚实结合。在谈判时,卖方的表现往往是态度诚恳,交易心切,软中带硬,待价而

活,似明若暗,亦真亦假。当己方为卖方时,应注意恰当运用虚实结合的策略,争取好的卖价;而当对手为卖方时,也应注意识别其虚实。

(3) 紧疏结合。卖方谈判常表现为时而紧锣密鼓,似急于求成;时而鸣金收兵,观察动静。采取这种形式有利于克服来自买方的压力和加强本方的地位。

### 3. 代理谈判

代理谈判是指受人委托参与的谈判。代理包括全权代理谈判和无签约权代理谈判。代理谈判主要有以下几个特征:

(1) 谈判人员的权限观念强,一般都在授权范围内谨慎和准确地行事。

(2) 由于谈判人员不是交易的所有者,会更加客观和超脱。

(3) 由于谈判人员是受人之托,为表现其能力和取得佣金,其态度一般都比较积极、主动。

## 四、按谈判态度划分

按谈判的态度的不同,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

软式谈判也称为让步型谈判或关系型谈判。这种谈判把对方当作朋友,谈判中随时准备做出让步,以追求双方满意的效果,避免一切可能发生的冲突,以求达成协议。采取这种谈判方式的人,更看重的是双方之间关系的建立与维持,而较少关注自身获得利益的多少。在软式谈判中,一般的做法是提议—让步—磋商—达成协议。

当然,如果双方都能以关系为重,以宽容、理解的态度,互相体谅,友好协商,那么无疑会减少谈判的时间和成本,提高谈判效率。然而,出于对利益的考虑,由于一方谈判者的出发点、价值观等不同,遇到一些问题时会采取强硬态度,此时若另一方一味地退让,只会更容易失去利益,最终往往达成不平等甚至是不合理的协议。因而,一般来说,软式谈判并不多见,只是一种善意的愿望或理想化的境界。只有合作关系非常好,并有长期业务往来的双方,或者在合作高于局部近期利益,今天的失是为了明天更好的得的情况下,软式谈判的运用才有意义。

### 2. 硬式谈判

硬式谈判也称为立场谈判。这种谈判视对方为劲敌,强调谈判立场的坚定性,强调谈判中针锋相对;认为态度越强硬收获的可能性就越大,获得的利益也就越多。在硬式谈判中,双方都把注意力集中到维护自己的立场和否定对方的立场上,而忽略对方的谈判要求和条件,不注意寻求双方利益的共同点,会导致双方关系紧张,往往容易使谈判陷入僵局,因而很难达成协议。

### 3. 原则式谈判

原则式谈判也称为价值型谈判或实质性谈判。由于其最早由哈佛谈判研究中心提出,因而也称为哈佛谈判术。原则式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,积极创造对双方都有利的方案。原则式谈判吸取并综合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。当双方发生利益冲突时,谈判双方能够坚持以公平原则来处理问题。



在谈判双方对立立场的背后,存在着共同性利益和冲突性利益。人们常常会因为对方的立场与自己的立场对立,而认为对方的全部利益与自己的利益都是冲突的;但事实上,在许多谈判中,深入分析双方对立的立场背后所隐含的或代表的利益,就会发现双方的共同性利益要多于冲突性利益。如果双方都能认识到并看重共同性利益,那么协调冲突性利益就比较容易了。

软式谈判、硬式谈判、原则式谈判各有特点,下面我们从收益结构、目标、关系等方面对它们的特点进行比较,如表 2-1 所示。在实际谈判中,要根据实际需要与这三种谈判方式的特点灵活选用,有时还需要把两种或三种方式结合起来使用。

表 2-1 软式谈判、硬式谈判、原则式谈判的特点比较

项 目	软式谈判	硬式谈判	原则式谈判
收益结构	分享数目固定的资源	分享数目固定的资源	分享数目可变的资源
目标	为迎合对方而将己方的目标置于次要位置	一方目标的实现以对方的损失为基础	双方有着共同的目标
关系	也许是短期的(让对方占据上风以求得和平局势);也许是长期的(让对方占优势,以便为将来的互惠关系打下基础)	关注短期,双方并不期望将来会有长久的合作	关注长期,双方希望将来长期合作
动机	最大化对方收益;或者甘愿让对方占上风,以加强和巩固双方的关系	最大化单方收益	最大化联合收益
信任度与开放性	一方完全公开,把自己的弱点完全暴露给对方	双方的保密与防御性强;对己方信任度高,对方信任度低	双方是互相信任的,能共享信息与利益
需求的满足程度	一方对对方的需要过于响应,反而忽略了自己的需要	各方都悉知自己的需要,却秘而不宣;任何一方都不想让对方知道自己真正的需要	各方都知道对方的需求与共同需要,并响应对方的要求
可预测性	一方的行为是可预测的,总是在迎合对方的需要	双方都竭力表现出不可预测性,以期迷惑对方	双方都是可预测的,灵活但适当,都努力使对方不迷惑

续表

项 目	软式谈判	硬式谈判	原则式谈判
积极性	一方主动妥协,以求息事宁人	各方采取威胁、要挟等手段,谋取占上风	各方能共享信息,理解和尊重对方
寻求解决方案的途径	一方努力寻求能满足对方的方案	各方努力通过驳斥和操纵对方以占领上风	各方都进行创造性与建设性的努力,寻求令双方都满意的解决方案
成功的衡量标准	最小化和完全避免冲突是成功的标志;为取得和谐的关系,一方会完全忽略自己的感受	各方都以击败对方为自己的目标,以对方的形象或利益的受损为己方的胜利;助长了敌意和小集团现象	以摒弃对方形象的损害和肯定各方的价值为标志
缺陷与弊端	牺牲个人或谈判者所代表的集团的利益或目标	为零和博弈,一方的收益必然意味着另一方的损失,博弈各方的收益和损失相加总和永远为零,双方不存在合作的可能	当一方完全把自己的利益带入共同目标时,会失去自我识别能力与自我责任感
关键态度	你赢,我输	我赢,你输	使双方利益均最大化
挽救措施	当谈判陷入僵局时,结果多半是关系的完全破裂	当谈判破裂时需要协调或仲裁	当出现困境时,需要一方进行动态地协调

## 五、按谈判目标划分

按谈判目标的不同,商务谈判可分为不求结果的谈判、意向书与协议书的谈判、准合同与合同的谈判、索赔谈判。

### (一) 不求结果的谈判

不求结果的谈判主要是一般性会见、技术性交流和封闭性会谈。从这三种表现形式来看,有不求结果的情况,也有准备未来出结果的情况。

#### 1. 一般性会见

一般性会见是谈判的初级阶段或准备阶段常用的一种谈判形式。会见可以是高级的,也可以是中、低级的;可在行政人员之间进行,也可在技术人员之间进行。一方谈判人员同对方高级行政人员会见时,旨在确定谈判的方向性和可能性,气氛大多热情友好,注意培养关系和连续性,还要注意礼貌,并力争会见对方更高层次的领导,以求得到更多的信息;一方谈判人员同对方技术人员会见时,则应较注重商品的性能与市场考察,或者介绍自己的商品优点。无论同什么类型的人员会见,都要特别注重第一印象,时间上要视对方方便;均应重视信息的传递,努力创造具有吸引力的效果。

## 2. 技术性交流

技术性交流是交易的前奏。它的表现形式也较丰富,如报告会、讨论会、演示或展示等。不管其表现形式如何,突出的特点是广告性强,即大力宣扬自己的商品;与广告性相对应的特点是审视性强,对交易方的技术能力充分地提问或讨论。若不是合作性技术交流,而是营利性、交易性的技术交流,则又有保守性特征。因此,许多时候技术人员所进行的技术解释与介绍,都要按领导的意图行事;为了保证交易的价值,交易方也会在广告性上做些文章,如保守技术秘密、隐藏商品的不足等。

## 3. 封闭性会谈

无论是主动约请还是应约会谈,只要是进行封闭性会谈,其目的就是为了堵死某项交易的可能性,或了结正在进行的谈判。封闭性会谈的首要特点是具有外交的委婉性,一方为了不伤害与对方的友谊,常常做远期的、有条件的许诺,使对方可望而不可即,可气不可恼,并常伴有卸责陈述;一方总要罗列、分析无法继续进行谈判的责任在对方而不在己方,是客观原因造成不能继续谈判等。在封闭性会谈中,优秀的谈判者能做到避免造成尴尬的局面,以免刺激对方的情绪。

### (二) 意向书与协议书谈判

为了明确双方交易的愿望,保持谈判的连续性和交易的可靠性,谈判双方会提出要求签订意向书或协议书。这可以是一场谈判的目标,也可以是谈判的结果。这两个文件有许多共同的特点。

从法律的角度来说,这两种文件作为初步谈判结果的记录,具有同样的效果,起到总结与展望的作用,但无约束力。但如果文件中包括了“明确的许诺”,即对合作或交易标的、价格条件、实施期限等有了比较具体的规定,那就具有契约性,且具有约束力。尤其是协议书,更具有两重性。对于意向书,它是备忘录式还是准合同、合同式,主要取决于写法。

应提醒的是,协议书有时也有契约的法律约束,关键在于所写的内容。有时谈判双方以达成协议为目标,一旦达成协议并在协议书上签字,该协议书对日后双方的义务就有一定的法律约束力。这种谈判要求表述准确无误,为以后执行协议求得主动地位。

### (三) 准合同与合同谈判

准合同是带有先决条件的合同。该先决条件是指决定合同要件成立的条件,如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文件的打印、正式签字(相对草签而言)等。

合同谈判是指为实现某项交易并使之达成契约的谈判。合同是指平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。商务谈判合同的内容包括商品特性、价格、交货期,也就是标的、费用、期限。谈判中,一旦对这几个要件达成了协议,合同谈判也就基本结束了。

准合同与合同在形式上无根本区别,内容、格式均一样,只是有草本与正式本之别;但从法律上说,两者有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效,而无须承担任何责任;而合同则必须执行,否则就是违约。因为这两者均是在交易诚意下所进行的谈判,所以从谈判的角度来说,两者无本质区别,它们所表现的谈判特点也相似。它们的特点表现在以下四个方面:

### 1. 谈判目标明确

准合同与合同谈判的目标十分明确。有经验的谈判人员对达到该目标事先就已知道应做什么或不应做什么,从哪儿谈起,也会彼此相互关照,共同努力。

### 2. 谈判争议力强

由于商业交易是以利益贯穿其中的,更何况商业的主旨就是获利,因而在准合同与合同谈判中,双方必然要围绕责任与义务、给予与收益、利益与风险之类的问题进行争论。

### 3. 谈判策略多变

因为准合同和合同谈判是双方围绕权利、义务、风险等方面的具体问题协商,双方均会十分敏感。在谈判中,双方都会采取各种谈判策略,如攻心战、强攻战、迂回战、蚕食战等,为己方赢得尽可能多的利益。

### 4. 多以须“申请批准”作为回旋

在准合同和合同谈判中,除一些简单的、涉及面窄的货物交易谈判外,多数谈判在谈判结束时,谈判人员会明确表示双方已经协商过的内容还要经过“申请批准”,以给自己留下余地。尤其是复杂、大型的交易,即使谈判人员地位较高,也常以此条件作为保护手段。

## (四) 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。在合同的履行过程中,由于种种原因违约或部分违约的事件屡见不鲜,因而就有了索赔谈判。索赔谈判主要有以下几个特点:

### 1. 重合同

违约是相对于守约而言的,“违”与“守”均以“约”即合同为依据。因此,合同是界定违约的唯一基础条件。

### 2. 重证据

违约与否除依合同判定外,许多时候还需要提供证据才能使索赔成立。例如,质量问题需要有技术鉴定证书,数量问题需要有商检的记录,有些索赔需要提供传真、照片等证据。当然,索赔情况多种多样,所需证据难以一一罗列出来。

### 3. 时效性强

不论是什么商品、服务或合作项目,索赔的权利均不是无限期的。出于公平,也出于安全或减少风险考虑,交易人视不同的合同目的,一般在合同中均对有效索赔期进行规定,过期则不负责任。因此,在签订合同时,要注意索赔期的规定;在进行索赔谈判前,要检查合同的有关索赔的规定,以确定该索赔有无谈判的必要性。

### 4. 注意双方关系

索赔并不是件令人愉快的事。谈判双方均应注意索赔谈判对双方关系的影响。这里的关系表现为签约人的关系和索赔后的关系两种情况。签约人能够互相理解,且在过去的交易中都具有信誉,那么对偶发的索赔事件将会较易于处理。

## 六、按谈判展开方式划分

按谈判展开方式的不同,商务谈判可分为纵向谈判与横向谈判两类。

### 1. 纵向谈判

纵向谈判是指谈判当事人在确定谈判所涉及的主要问题后依次逐个讨论这些问题,讨论一个问题解决一个问题,直到所有问题谈妥为止的一种谈判方式。

这种谈判方式的优点有:一是程序明确,能把复杂问题简单化;二是每次只谈一个问题,能够使问题得到彻底解决;三是避免多头牵制、议而不决的弊病;四是适用于原则性谈判。

但是这种谈判方式也存在一些不足之处,主要表现在:一是议程确定过于死板,不利于双方进行更加有效的沟通交流;二是讨论问题时难以相互融通,当某一问题陷入僵局后不利于其他问题的解决;三是不能充分发挥谈判人员的想象力、创造力,不利于灵活、变通地处理谈判中的问题。

### 2. 横向谈判

横向谈判是指谈判当事人在确定谈判所涉及的主要问题后再逐个进行讨论,当讨论某一问题出现矛盾和分歧时就把这一问题暂时放置一边而讨论其他问题,如此周而复始,直到所有问题谈妥为止的一种谈判方式。

这种谈判方式的核心就是灵活、变通,只要有利于问题解决,经过双方协商同意,讨论的问题可以随时调整。采用这种谈判方式可以将有关问题一起提出来,一起研究讨论,使所谈问题有回旋余地,有利于问题的解决。

横向谈判的优点有:一是议程灵活,方法多样;二是多项议题同时讨论,有利于寻找变通的解决方法;三是更有利于更好地发挥谈判人员的创造力、想象力,更好地运用谈判策略和技巧。

横向谈判的不足有:一是加剧双方的讨价还价,容易促成谈判双方做出对等让步;二是容易使谈判人员在枝节问题上过于纠缠而忽略主要问题;三是受多个议题牵制,会产生议而不决的弊病。

采用纵向谈判还是横向谈判,主要应根据谈判的内容、复杂程度及谈判的规模等来确定。一般来说,大型谈判、多边谈判大都采用横向谈判;而规模小、业务简单,特别是双方已有合作历史的谈判可采用纵向谈判。

## 第二节 商务谈判的形式

为了正确选择和运用谈判形式,促使交易顺利进行和最终达成交易,谈判者有必要掌握商务谈判的形式。

### 一、口头谈判

一般来说,商务活动要求各方进行直接的接触,彼此相互了解,反复磋商,因而绝大多数商务谈判均需要进行口头谈判。口头谈判是指谈判人员面对面直接用口头语言来交流信息

和磋商交易条件,或者在异地通过电话进行商谈。

### 1. 口头谈判的优点

口头谈判是谈判活动的主要方式,这种谈判方式主要有以下几个优点:

- (1) 有利于各方直接接触,增进各方的了解和友谊,开拓和发展商务活动。
- (2) 有利于各方详尽地陈述自己的观点,提出各项具体的交易条件。
- (3) 有利于各方谈判人员交流思想感情,便于通过反复磋商达成一致意见。

(4) 有利于各方察言观色,了解对方的心理活动及反应的程度,并根据谈判的现场气氛和进展情况灵活运用谈判策略和技巧。

### 2. 口头谈判的缺点

口头谈判主要有以下几个缺点:

(1) 决策时间短。口头谈判一般要在一定的谈判时间内做出成交与否的决策,并要根据谈判的具体情况随机应变,因此要求谈判人员具有良好的业务素质、较高的决策水平及敏锐的应变能力。

(2) 谈判成本高。由于口头谈判一般需要支付谈判人员的往返差旅费、礼节性的招待费、业务费,既费时又费力。这就要求谈判各方慎重地选择正式的谈判对象,做好各项准备工作,以便尽可能提高谈判的效率与效益。

基于以上这些特点,口头谈判更适用于首次交易或合作谈判、大宗交易谈判、技术性较强的谈判及贵重商品的谈判。

## 二、书面谈判

书面谈判是指谈判双方不直接见面,而是通过传真、电报、信函等通信方式进行的商谈。书面谈判要求交易或合作的一方以传真、电报、信函等为载体,将交易或合作要求和条件通知对方,一般要规定对方答复的有效期限。随着通信手段的迅速发展,书面谈判发挥着越来越重要的作用。

### 1. 书面谈判的优点

(1) 书面谈判有利于参与谈判各方进行充分的调查和准备。

(2) 双方有充分的决策时间。书面谈判更有利于谈判各方在规定答复的有效期限内进行充分的考虑、分析和研究,进行认真的答复。

(3) 谈判更公正。书面谈判有利于谈判各方克服因谈判人员的身份、级别、资历、心理素质等因素而造成的不良影响,使谈判在更为客观、公正的条件下进行。

(4) 谈判成本低。书面谈判只需花费较少的通信费用,比口头谈判的费用大为减少。

### 2. 书面谈判的缺点

(1) 书面谈判对文字表述的要求高。书面谈判要求文字表述符合商业习惯,措辞严谨,含义确切,内容完整,以防止词不达意引起不必要的纠纷。

(2) 书面谈判缺乏灵活性。由于谈判各方难以运用各种说服技巧,往往会使磋商过程不易变通,进而增加谈判的次数与时间,影响谈判的效果。

(3) 不便于谈判双方的相互了解。传真、电报、信函等通信媒介所能传递的信息量有限,不利于双方进行深入的了解。

(4) 书面谈判易受书面资料传递因素的影响。书面谈判受控于书面资料的传递送达,一旦延误和遗失就会影响各方的联系,甚至丧失交易时机。

基于以上特点,书面谈判方式只适用于交易条件比较规范、明确,内容比较简单,谈判各方彼此比较了解的情况。谈判内容比较复杂多变,谈判各方又缺少必要了解时,这种方式是不适用的。对于相距较远的跨地区、跨国界的谈判,书面谈判可作为口头谈判的辅助形式。

为了发挥书面谈判的作用,有利于对方了解己方的交易要求,作为卖方,可以把事先印好的具有一定格式的表单寄给买方,表单上对商品的名称、规格、价格、装运等条件进行较为详细的介绍,让买方对卖方的交易意图有一个全面、清晰的了解,避免因词不达意而引起的误解。同时,谈判双方都要认真、迅速、妥善地处理回函和来函,能达成的交易要迅速通知对方,以免贻误时机;即使是不能达成的交易,也要委婉地进行答复,搞好与对方的关系。书面谈判除了要求函件处理应及时外,还不能有求于人时丧失企业的品格而人求我时冷眼相待,这样不仅会影响到企业经营活动的持续开展,而且会影响企业的经营作风和商业信誉。

需要指出的是,口头谈判与书面谈判的利弊是相对的,谈判人员应根据商务活动的实际需要进行正确选择。在实际谈判工作中,无须把它们截然分开,可以根据需要结合起来使用。

### 三、网络谈判

网络谈判是指谈判双方基于互联网技术和工具,通过互联网所进行的谈判。在人类历史上,谈判作为一项人类的基本活动,并没有因为科技的进步与发展而受到太多的影响。而如今互联网彻底改变了我们的生活方式,互联网对我们的工作和生活的影晌是史无前例的,同样,互联网对谈判的影响也是深远的。虽然面对面的互动仍然是最主要的谈判方式,并且可以发挥它的优势;但是当出现双方因情绪因素而无法达到预期结果,或双方进入谈判的某个阶段,需要将注意力集中在合同文本上时,通过互联网进行谈判显得更为有效。

网络谈判具有口头和书面谈判的优点,是商务谈判活动在知识经济时代的产物。网络谈判使双方谈判者可以在不同的地点进行谈判,可以减少谈判费用(如交通费、住宿费和会议房间费等),也可以节省差旅的时间,增强谈判的灵活性,并提高效率。网络谈判具有多方实时通信和交互的功能,谈判者和调解者能够通过多种方式相互进行实时交互,如热线协调、信息交换和文件共享等;谈判者还可以集成各种谈判模型和工具,为谈判提供过程支持,还可根据需要为谈判者提供多种辅助决策分析和支持。

基于网络谈判技术的不断开发和完善,网络虚拟会议、语言辨识技术、计算机个性化信息处理技术等技术的使用,使网络谈判真正人性化,使谈判进程更加顺畅。互联网技术的不断进步使得基于互联网的交易飞速增长。但由于网络身份认证、网络安全、网络法规等方面还不健全,使网络谈判还存在一定的不足,尤其是在合同谈判和索赔谈判方面更突出。

综上所述,不同的谈判形式各有利弊。谈判人员应根据交易的需要和各种谈判形式的特点加以综合利用。在实际谈判过程中,不必把这三种谈判形式截然分开,可以扬长避短,综合运用。

值得注意的是,只要是必须通过谈判才能达成的交易,那么无论采取哪种谈判形式,最后都必须签订书面合同。交易谈判的内容烦琐而复杂,每项内容都关系到双方的经济利益,将谈判的结果用书面合同反映出来,就会加强签约双方的责任心,促使双方按照合同办事。一旦执行中出现问题或发生纠纷,可以有据可查,便于公平、合理地进行处理。

### 第三节 商务谈判的内容

商务谈判的内容是指谈判双方要谈的与产品交易有关的各项交易条件。为了有效地进行谈判,买、卖双方在制订商务谈判计划时,必须把有关的内容纳入谈判的议题中。如果在谈判内容上出现纰漏,势必影响合同的履行,从而给企业带来难以估量的损失。因此,谈判人员在谈判之前应对谈判的各项内容进行全面掌握。商务谈判的标的不同,谈判的内容也不尽相同。下面以常见的商品贸易谈判、技术贸易谈判和劳务合作谈判为例进行简要介绍。

#### 一、商品贸易谈判

商品贸易谈判是指商品买、卖双方就商品的买卖条件所进行的谈判。商品贸易谈判的内容主要包括商品的品质、价格、数量、包装、运输、保险、检验、货款的结算与支付,以及索赔、仲裁、不可抗力等。

##### (一) 商品品质

商品品质是指商品的内在质量和外观形态。它们由商品的自然属性决定,具体表现为商品的化学成分、物理性能,以及造型、结构、色泽、气味等。进行商品品质谈判的关键是掌握商品品质构成的有关内容,以及常用的表示商品品质的方法。

##### 1. 表示商品品质的方法

不同种类的商品有不同的品质表示方法,常用的表示方法有以下几种:

(1) 规格。商品的规格是反映商品品质的技术指标,如成分、含量、纯度、大小、长短、粗细等方面的指标。由于各种商品的品质特征不同,因而规格也有差异。如果交易双方用规格表示商品的品质,并作为谈判条件,就称为凭规格买卖。一般来说,凭规格买卖是比较准确的,商品交易活动中大多采用这种方法。

(2) 等级。商品的等级是对同类商品规格差异的分类。通常用一、二、三或甲、乙、丙或大、中、小等数码、文字或符号来表示同类商品的等级。买、卖双方对商品品质的磋商可以借助已经制定的商品等级来表示。

(3) 样品。样品是指最初设计加工出来或者从一批商品中抽取出来的能够代表贸易商品品质的少量实物。样品可由买、卖的任意一方提出,只要经双方确认,卖方就应该供应与样品一致的商品,买方也应该接收与样品一致的商品。为了避免纠纷,样品一般要一式三份,由买、卖双方各持一份,另一份送给合同规定的商检机构或其他公证机构保存,以备买、卖双方发生争议时作为核对品质之用。在商品买卖实务中,一般在确认样品时应再规定商品的某个或某几个方面的品质指标作为依据,如色彩样品、形式样品等。

(4) 牌名或商标。牌名是商品的名称,商标是商品的标记。有些商品由于其品质优秀且稳定,知名度和美誉度都很高,在用户中享有盛名,为广大用户所熟悉和赞誉,在谈判中只要说明牌名或商标,双方就能明确商品品质情况。但磋商时要注意,同一牌名或商标的商品是否来自不同的厂家,这些商品是否由于某些原因造成了损坏或变质,是否为假冒商标的商品。



(5) 标准。标准是指在一定范围内统一化、规范化了的规格、等级及检验方法。商品贸易中常用的有国际标准、国家标准、行业标准、企业标准,以及供、需双方确定的协议标准等。标准常随生产技术的发展而有所修改和变动,因此在援引标准时应注明援引标准的年份,以免以后发生争议。

(6) 说明书。大型专用设备或精密仪器的构造复杂,无法用几项指标来反映其全貌,又无标准可依,必须凭详细的说明书对其构成等进行详细说明,必要时还要辅以图样或照片。

表示商品品质的几种方法可以单独使用,也可以结合起来使用。谈判中应根据具体的交易情况进行选择。

## 2. 确定商品品质的注意事项

在确定商品品质时,应注意以下几点:

(1) 商品品质表示的多种方法共同使用时,应避免出现相悖和不清的情况。有时条款中应标明以哪种方法为基准,哪种方法为补充。

(2) 当交易的商品品质容易发生变化时,应尽量收集引起其变化的原因,以防患于未然。对允许供货方交付的商品品质可以高于或低于品质条款的幅度即品质公差时,可以采用同行业所公认的品质公差,也可以在磋商中商定其极限,即上下浮动范围。

(3) 商品品质标准会随着科技的发展而发生变化。应注意商品品质标准的最新规定,有关条款中应明确双方认定的交易商品的品质标准是以何国、何时、何种版本中的规定为依据,避免日后发生误解和争议。

(4) 商品品质的其他主要指标,如商品寿命、可靠性、安全性、积极性等条款的磋商,都应力求明确,便于检测和操作认定。

(5) 商品品质条款的磋商应与商品价格条款紧密联系,相互制约。

## (二) 商品价格

商品价格是商务谈判中最重要的内容。它直接影响到交易各方的经济利益,也与其他交易条件有着密切的联系,商品价格是否合理是决定商务谈判成败的重要因素。商品价格的构成一般受商品成本、商品质量、成交数量、供求关系、竞争条件、运输方式和价格政策等多种因素的影响。谈判人员只有深入了解市场情况,掌握实情,切实注意上述因素的变动情况,才能取得谈判的成功。

### 1. 价格谈判的内容

一般来说,商品贸易谈判中的价格条款主要涉及以下几个方面的内容:

(1) 价格水平。价格水平即单价。它通常是在买、卖双方报价的基础上经过讨价还价最终确定的,而且价格水平的确定必须与其他各项交易条件统筹考虑。

(2) 价格计算方式。在货物买卖中,通常采用固定价格,即在合同中明确规定交易的价格,并在合同期内不进行调整;有时也采用非固定价格,即只规定作价原则或暂行价。价格谈判中,应对价格计算方式进行具体磋商并达成一致意见。

(3) 价格术语的运用。价格术语是贸易(主要是国际贸易)中习惯采用的,是指用以概括价格构成并说明交易各方权利与义务的专门用语。使用价格术语有助于简化交易磋商的内容和规范交易各方的责任,应在订立合同时根据交易需要予以运用。

## 2. 价格谈判中的注意事项

(1) 有品质机动幅度和数量增减条款的商品,其价格计算的问题是买、卖双方应该磋商的一个重要内容。

(2) 谈判人员要考虑交易商品的市场生命周期、市场定位、市场购买力等因素,判断市场供求变化趋势和签约后可能发生的价格变动等,以正确确定商品交易价格,并确定对价格发生变动的处理办法。一般来说,在合同规定的交货期内交货,不论价格如何变动,仍按合同定价执行(国家定价的,调整后按规定变动执行)。如果逾期交货,交货时市价上涨,按合同价执行;市价下跌,按下跌时的市价执行。总之,应使价格变动造成的损失由有过失的一方承担,以督促合同的按期履行。

(3) 在国际商务谈判中,谈判双方还应明确规定使用何种货币和货币单位。一般来说,出口贸易要争取采用“硬货币”,进口贸易则力求使用“软货币”或在结算期不会升值的货币。总之,要注意所采用货币的安全性及币值的稳定性、可兑换性。

(4) 在国际商务谈判中,谈判人员应尽量了解各国及国际组织对价格有关问题的不同解释或规定,并在合同中加以明确,选定对己方有利的价格术语。

### (三) 商品数量

商品交易数量也是商品买卖的主要交易条件。它既影响合同的总金额,又与单价直接相关。商品交易数量的多少,不仅关系到企业市场目标的实现,也关系到消费者消费需求的满足程度。因此,商品交易数量影响着贸易双方计划的完成、价格策略的制定和经济利益。许多国家的法律规定,卖方所交货物的数量如果小于或大于合同规定,买方有权拒收。商品数量条款谈判应注意以下几个方面:

(1) 应根据商品的性质和交易需要选用适当的计量单位。商品的计量单位有多种,如重量单位、长度单位、个数单位等。在数量的计量中,对重量的计量最易引起纠纷,须对毛重、净重及皮重的扣除方法等予以明确。毛重是指商品和包装物的总重量;净重是指商品本身的重量。由于净重不包括包装物的重量,因而按净重计算就必须为毛重减去包装物的重量即皮重。一般来说,计算皮重的方法主要有以下四种:

① 按实际皮重计算。按实际皮重计算即对全部包装物的实际重量进行计量,而不是估算,也不是只计算一部分包装物的重量。

② 按平均皮重计算。在包装物比较划一的情况下,可从全部商品中抽取一定件数的包装物加以称量,求出平均每件包装物的重量,作为皮重标准。

③ 按习惯皮重计算。按习惯皮重计算适用于公认规格的包装方式。其包装的重量已为人所共知,无须称量,如对包装粮食的机制麻袋和包装面粉的面袋重量等的确定就采用这种方法。

④ 按约定皮重计算。这是指双方事先以协商约定的包装重量为标准所进行的皮重计算。

在商品贸易中,以重量计量的交易商品大部分是按净重计算的。因此,在商务谈判中如何计算商品重量与用什么方法扣除皮重必须协商明确,以免交货时出现争议。

(2) 在选择计量单位时,要特别注意有关的度量衡制度。在国内贸易中,按国家的有关制度规定,应采用法定计量单位;在国际贸易中,有国际单位制、英制、美制等多种度量衡制

度。在商品数量条款中,应明确规定使用哪种度量衡,以免造成误会和争议。

#### (四) 商品包装

商品包装是指为保护商品的实体质量,方便装卸、储存、运输,采用一定技术、材料、容器盛装商品的行为总称。包装不仅有利于保护货物的使用价值,也有利于实现和增值货物的价值。包装分为运输包装和销售包装两种。在商品交易中,除了散装货、裸体货外,绝大多数商品都要包装。交易的商品不同,包装的种类、材料、成本、技术、方法也不同。商品是否需要包装和采用何种包装方式,主要取决于商品的特点和买方的要求。在商品包装方面,买、卖双方一般主要就包装材料、包装方式、包装标志和包装费用等进行磋商。为了合理选择商品包装和避免出现包装纠纷,谈判双方在谈判时应注意以下几点:

##### 1. 包装材料

包装材料涉及采用何种物质对商品进行包装,如纸箱、木箱、麻袋、塑料袋、钢瓶等。包装材料直接关系到包装成本,应尽量选择资源丰富、价格低廉的物质作为包装材料。

##### 2. 包装形式

包装形式涉及如何对商品进行包装,如筐装、外包麻布、麻绳捆扎等。

##### 3. 包装费用

按照一般的交易惯例,包装所涉及的费用是包含在货价之中的,卖方不再向买方另行收取。但如果买方有特殊要求,双方可另行商定,或提高商品的价格,或另行收取包装费。

除此之外,双方在谈判中还应就运输标记以及包装物的供应方法等进行商谈或确定,并在合同中予以明确。

#### (五) 商品运输

在商品交易中,交易的一方向另一方收取货款是以交付货物为条件的,如何将货物按照合同规定及时、完整地交付给对方,这是卖方的责任和义务。因此,谈判双方如何交接货物,即如何确定运输方式、运输费用,以及装运的时间、地点,交货的时间、地点等是商品贸易谈判的重要内容。

##### 1. 运输方式

运输方式按照不同的划分标准,可以分为不同的类型。按运输工具划分,可以分为公路运输、铁路运输、水路运输、航空运输和管道运输;按运营方式划分,可以分为自运、托运、联运和邮政运输等;按是否分批划分,可分为零担、分批和整批装运;按是否直达划分,可分为直达和转运。运输方式直接受自然环境、交通设施等因素的制约,不同的运输方式在速度、方便程度、费用等方面都有着很大的不同。谈判中,应根据商品性质、运货量大小、装卸地点、运输距离、自然条件、货物投放市场或使用时间的紧急程度、商品自身价格的高低,以及运输工具及设备的状况等因素全面衡量,综合分析,选定合理的运输方式。但是,不管谈判中确定采用哪种运输方式,都应在合同中有明确的规定。

##### 2. 运输费用

运输费用的计算标准通常有按商品重量、商品体积、商品件数、商品价格等计算。谈判中双方应全盘考虑,合理规划,科学选用合理的计算标准,尽可能减少运输费用的开支;另外,对装运中发生的装、卸、整理及其他附加费用,交易双方在谈判中也应明确规定双方各自

承担的费用范围。

### 3. 装运时间、地点与交货的时间、地点

由于装运时间、地点与交货时间、地点不仅直接影响买方能否按时收到货物,满足需求或投放市场并回收资金,还会因交付时空的变动引起价格的变化及经济效益的差异,因而谈判中应综合分析各项条件,明确装运的时间、地点与交货的时间、地点,不得含糊,以防因过于笼统或混淆而引起合同履行纠纷。

规定装运时间的方法有多种,但均要明确、具体、适当,要结合商品的性质、季节性因素等来确定。卖方谈判人员应在充分考虑货源情况、运输条件、市场供应情况及商品状况等因素的基础上决定装运时间或交货时间。双方在确定交货时间后,应明确卖方延期交货或买方不能按期接货所应负的责任,以及由此给对方带来损失的赔偿。如果卖方未能在合同规定的时间内装运货物,即构成违约,买方有权撤销合同并要求赔偿。另外,货物装卸费用的承担也是双方需要磋商的重要内容。对买、卖双方来说,交、接货时间应争取与自己的生产计划和营销计划相吻合。买、卖双方可以确定唯一的装运地(港)和目的地(港),也可以确定多个装运地(港)和目的地(港)。对于是否允许分批装运和转运,双方在谈判时也必须达成一致意见,同时要注意与国际贸易惯例相适应。另外,在大宗商品贸易中多数使用承租船运输,这就涉及滞期与速遣条款的磋商。

## (六) 商品保险

保险是指投保人根据合同约定,向保险人支付保险费,保险人对合同约定的可能发生的事故因其发生所造成的财产损失承担赔偿责任,或者被保险人死亡、伤残、疾病或者达到合同约定的年龄、期限等条件时承担给付保险金责任的商业保险行为。在商品贸易中,由于商品在运输、装卸中可能会发生各种风险,为了避免损失,需要办理商品保险。商品保险谈判主要解决贸易双方的保险责任问题,即具体明确由谁来办理保险手续,投保什么险种,运输中的风险由谁承担等。

在商品买卖合同中,为了明确交易双方在商品保险方面的责任,通常都要订立保险条款。其主要包括以下几个方面的内容:

### 1. 保险投保人

由于每笔交易的交货条件和所使用的贸易术语不同,故对投保人的规定也不相同,买、卖双方应在合同中明确规定是由买方投保还是由卖方投保。

### 2. 投保公司

保险公司的资信状况与卖方的关系不大,但与买方却有着重大的利害关系,买方一般均要求在合同中明确规定投保的保险公司。

### 3. 保险险别

按照国际惯例,在双方未约定险别的情况下,卖方可按最低的险别予以投保。可见,双方应在合同中尽可能明确规定投保险别。

### 4. 保险金额

按照国际惯例,预期利润一般按到岸价格的10%计算。因此,如果合同中未规定保险金额时,习惯上是按到岸价格的110%投保。

在国际贸易中,商品价格条款中的价格术语确定后,也就明确了双方的保险责任。对同类商品,各国在保险的险别、投保方式、投保金额方面的通用做法或对商品保险方面的特殊要求和规定,谈判双方必须加以明确。对世界各国主要保险公司在投保手续与方式、承保范围、保险单证的种类、保险费用、保险费用的支付方式、保险的责任期和范围、保险赔偿的原则与手续等方面的有关规定要加以考虑筛选,最后加以确定。对保险业务术语上的差异和名词概念的不同解释要给予注意,以避免争议。

### (七) 商品检验

商品检验是指对交易商品的品种、质量、数量、包装等项目按照合同规定的标准进行检查或鉴定。有关检验部门出具的检验证明可作为买、卖双方交接货物、支付货款和处理索赔的依据。

商品储存时间、存储地点的变化及转移,以及商品运输、生产、装卸条件等都有可能造成商品在数量、质量上出现问题,买方为了保证贸易商品在质量、数量、包装上与合同规定的一致性,就必须对交货商品进行检验。商品检验合格是卖方履约的重要标志,也是买方支付货款的前提条件。许多国家的法律与有关国际公约都明确规定或默示了买方收到货物后的检验权利和卖方对所供货物不符合合同规定须承担的违约责任。因此,双方在谈判时必须协商如何检验商品。商品检验谈判主要包括以下几个方面的内容:

#### 1. 商品检验的内容和方法

商品检验通常针对商品品种、规格、数量、质量、包装等基本内容进行检验。数量检验比较简单,一般采取点数、称重的方法。质量检验除了采取视觉、味觉、嗅觉、触觉及一些简单的操作方法检验商品的外观形态和内在性能外,主要是用仪器和科学的方法检验商品的内在性能。

检验方法是指物理检验还是生化检验,抽样检验还是总体检验,一般检验还是法定检验等。在进行商品质量检验时,一般采用按比例抽样检验,对个别贵重、量少的商品可进行全部检验。谈判时应确定交验产品的数量及检验费用的负担。

#### 2. 商品检验的时间和地点

商品检验的时间和地点容易在以后的合同执行中发生纠纷,谈判者应当在谈判时慎重考虑。检验商品总需要一定的时间,而检验时间的长短直接关系到买、卖双方的经济利益,因而应根据商品的性质和车站、码头、港口的情况合理、明确地加以确定。商品检验的时间和地点通常有三种:一是以商品离岸的品质和数量等为准;二是以商品到岸的品质和数量等为准;三是以装运港的检验证明为依据,但商品到达目的港后买方有复验权利并可依此索赔。在以上三种做法中,第一、第二种做法分别有利于卖方和买方;第三种做法兼顾了双方利益,比较公平、合理,是目前普遍采用的做法,但在给予买方复验权的情况下,也须对复验时间和地点做出明确规定。

#### 3. 商品检验机构

商品检验机构应具有资格并与交易双方无利害关系。商品检验机构有三类,即国家设立的商检部门,私人、行业协会开设的公证机构,厂商、使用单位设立的检验部门。在我国的商品贸易中,有些商品必须由国家商检部门强制进行法定检验,其他的一般商品检验由贸易双方协商确定的检验部门检验。

#### 4. 检验证书

检验证书是检验机构对交易商品进行检验、鉴定后就检验结果所出具的具有法律效力的文字鉴定证明。一般来说,检验机构出具的检验证书应包括商品的数量、重量、包装、规格、产地等有关内容。交易双方应根据商品的特性、种类、贸易习惯、政府的有关规定等确定检验证书的种类。

#### (八) 货款的结算与支付

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

国内贸易货款的结算方式分为现金结算和转账结算。现金结算即一手交货,一手交钱,直接以现金支付货款的结算方式。转账结算是指通过银行在双方账户上划拨款项的非现金结算方式。非现金结算方式有两种:一种是先货后款,包括异地托收承付、异地委托收款、同城收款;另一种是先款后货,包括汇款、限额结算、信用证、支票结算等。《中华人民共和国现金管理暂行条例》规定,各单位之间的经济往来,除按照该条例规定的范围可以使用现金外,应当通过银行进行转账结算。这种规定的目的是节约现金使用,有利于货币流通,加强经济核算,加速商品流通和加快资金周转。

转账结算可分为异地结算和同城结算。前者的主要方式有托收承付、信用证、汇兑等;后者的主要方式有支票、付款委托书、限额结算等。

#### (九) 索赔、仲裁和不可抗力

为了防止争议、纠纷并妥善解决争议,谈判双方除认真磋商有关合同条款外,还应就索赔、仲裁和不可抗力等有关内容达成一致。

##### 1. 索赔

索赔是指一方认为对方未能全部或部分履行合同的义务时向对方提出索取赔偿的要求的行为。引起索赔的原因除了买、卖一方违约外,还有由于合同条款规定不明确,一方对合同的某些条款理解与另一方不一致而认为对方违约。索赔谈判一般有几个环节:

(1) 磋商确定是否有违约行为,以及违反了哪些合同条款。双方磋商索赔方所提供的事实与合同中的品质、检验等条款规定是否相吻合,所提供检验证书的出证机构是否符合合同规定。

(2) 磋商索赔期限。索赔期限是指索赔一方提出索赔的有效期限。索赔期限的长短应根据交易商品的特点合理商定。

(3) 磋商索赔金额。索赔金额包括违约金和赔偿金。只要确认是违约,违约方就得向对方支持违约金,予以惩罚。赔偿金常有补偿性质,如违约金还不够弥补对方的全部损失,则应赔偿补足。

##### 2. 仲裁

仲裁一般是指根据当事人订立的仲裁协议,自愿将其争议提交由非司法机构的仲裁员组成的仲裁庭进行裁判,并受该裁判约束的一种制度。谈判双方应经过谈判后在合同中约定,在本合同履行过程中发生争议,经协商或调解不成时,自愿把争议交给双方约定的第三者(仲裁机构)进行裁决。合同中的仲裁条款包括仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序规则等

内容。

(1) 仲裁地点。仲裁地点可为卖方所在地、买方所在地或双方约定的第三地。

(2) 仲裁机构。有关贸易的仲裁机构包括国内贸易仲裁机构与国际贸易仲裁机构。谈判双方应根据情况在仲裁条款中约定仲裁机构。在仲裁谈判中,一般应争取在本国或友好国家仲裁。

(3) 仲裁程序规则。仲裁程序规则是指当事人和仲裁员在进行仲裁时所遵循的行动准则。其主要有提出仲裁申请、委托仲裁员、进行答辩和仲裁审理、做出仲裁裁决、裁决效力和仲裁费用的支付等方面的规则。

### 3. 不可抗力

不可抗力又称为人力不可抗力,通常是指合同签订后,不是由于当事人的疏忽和过失,而是由当事人所不可预见也无法事先采取预防措施的事故,如地震、火灾、旱灾等自然原因或战争、政府封锁、禁运、罢工等社会原因,造成不能履行合同或不能如期全部或部分履行合同的客观情况。在这种情况下,遭受事故的一方可以据此免除履行合同的责任或推迟履行合同,另一方无权要求其履行合同或向其索赔。在合同谈判中,双方应商谈并制定不可抗力条款,以防发生不可抗力事故而造成巨大损失。为避免有不同解释,条款中应明确不可抗力事故的范围,不可抗力事故出现的后果和发生不可抗力事故后的补救方法、出具证明的机构和通知对方的期限等。

## 二、技术贸易谈判

技术贸易是随着技术作为商品进入商品流通领域而发展起来的。在现代社会,技术的种类很多,随着国际贸易和科学技术的发展,技术贸易得到了迅速的发展。技术贸易谈判则成为商务谈判中较为重要的一项谈判内容。

### (一) 技术贸易的概念和方式

#### 1. 技术贸易的概念

技术贸易也称为技术转让。它有两种形式:一种是无偿的非商业性技术转让,是指政府间的援助,以及政府、不同国家的团体或个人的技术情报交换、学术交流、技术考察等所进行的无偿的技术转让;另一种是有偿的商业性技术转让,是指不同国家或同一国家的政府机构、企业或个人按商业条件进行的有偿技术转让。技术贸易中拥有和提供技术的一方称为供方或转让方,接受技术的一方称为受方或引进方。

#### 2. 技术贸易的方式

技术贸易的基本方式有许可证贸易、合作生产、交钥匙合同、顾问咨询、技术服务与协助等。

(1) 许可证贸易。许可证贸易是受方通过支付一定数额的报酬,获得专利权人或商标所有人或专有技术所有人作为供方的某项许可,可以按供方所提供的技术进行生产。许可证贸易有专利许可、商标许可和专有技术转让(许可)三种基本类型。在技术贸易中,单纯的专利许可、商标许可和专有技术许可较为少见,大多数情况下是两种或三种类型相结合。

(2) 合作生产。合作生产是指两个不同的企业之间根据所签协议,在某项或某几项产品的生产、销售中采取联合行动,通过合作生产和销售产品,技术上较强的一方将有关产品

的生产技术知识逐步传授给另一方。合作生产可以是双方分别生产对方所需的部件,进行交换,再各自组装成产品出售;也可以由一方按另一方的需要进行生产。

(3) 交钥匙合同。交钥匙合同也称为工程承包,是指由技术供方承担为受方建设某项工程所必需的全部技术工作与管理工作,包括工程设计、土建施工、提供机器设备、施工安装、提供技术、培训人员、投产试车、提供原材料供应和质量管理等。交钥匙合同是一种综合性的经济技术合作合同,其中包括了大量的技术转让内容。

(4) 顾问咨询。顾问咨询是指技术受方与工程咨询公司公开签订合同,由咨询公司负责找技术供方谈判技术转让事项的活动。一些技术受方的技术力量不足或缺乏解决某项技术的经验,通过咨询公司引进技术可以节约资金,节省寻找技术的成本,但是要支付一定的咨询费用。由于咨询公司的努力,受方在购进技术和设备时所节约的资金往往超过咨询费用,因而通过顾问咨询引进技术对受方来说还是有利的。

(5) 技术服务与协助。技术服务与协助主要是请供方的技术专家和有关人员为受方提供服务。技术贸易的技术可以是公开的技术知识,也可以是秘密的技术知识和经验。另外,有一些技术知识和经验很难通过学习书面资料来掌握,必须通过言传、示范等方式来传授。

技术贸易除了上述五种形式外,还可以采用外国直接投资、特许专营等方式。在实际的技术贸易中,通常把多种方式结合起来,如许可证贸易包括技术服务等。

## (二) 技术贸易谈判的主要内容

一般来说,技术贸易谈判主要包括以下几个方面的内容:

### 1. 技术类别、名称和规格

技术类别、名称和规格即技术的标的。技术贸易谈判的最基本内容是磋商具有技术的供方能提供哪些技术,引进技术的受方想引进哪些技术。

### 2. 技术经济要求

因为技术贸易转让的技术商品有些是无形的,难以保留样品以作为今后验收的标准,所以谈判双方应对其技术经济参数采取审慎和负责的态度。技术供方应如实地介绍情况,受方应进行调查、核实,然后把各种技术经济指标及要求详细地写在合同条款中。

### 3. 技术转让的期限

技术转让的供方与受方应对技术转让期限通过协商做出一个规定。虽然有的技术转让项目的期限事先很难准确地预见,但是规定一个较宽的期限还是很有必要的。

### 4. 技术贸易的形式

技术贸易的形式是双方权利和义务的重要内容,也是谈判不可避免的问题。技术贸易的形式有两种:一种形式是技术商品发生所有权的转移,买方付清技术商品的全部价值并可转卖,卖方无权再出售或使用此技术,这种形式较少使用;另一种形式是技术商品不发生所有权转移,买方只获得技术商品的使用权。

### 5. 技术贸易的计价、支付方式

技术商品的价格是技术贸易谈判中的关键问题。供方为了更多地获取利润,报价总是偏高。受方不会轻易地接受报价,往往通过反复谈判与进行价格对比、分析,找出报价中的不合理成分,将报价压下来。价格对比一般是比较参加竞争的厂商的商品在同等条件下的



价格水平或相近的技术商品的价格水平。价格水平的比较主要比较两个方面,即商务条件和技术条件。商务条件方面的比较主要是从技术贸易的计价方式、支付方式、索赔等方面进行比较;技术条件方面的比较主要对技术商品供货范围的大小、技术水平的高低、技术服务的多少等进行比较。

#### 6. 双方的责任和义务

在技术贸易谈判中,双方应明确各自的责任和义务。供方的主要义务是按照合同规定的时间和进度进行科学研究或试制工作,在规定的期限内完成科研成果并制作出样品,并将经过鉴定合格的科研成果报告、试制的样品及全部技术资料、鉴定证明等全部交付委托方验收,积极协助和指导受方掌握技术成果,达到协议规定的技术经济指标,以期收到预期的经济效益。受方的主要义务是按协议规定的时间和要求及时提供协作项目所必需的基础资料,拨付科研、试制经费,按照合同规定的协作方式提供科研、试制条件,并按合同规定支付酬金。

供方如完全未履行义务,应向受方退还全部委托费或转让费,并承担违约金。供方如部分履行义务,应根据情况退还部分委托费或转让费,并偿付违约金。供方如延期完成履行义务的,除应承担因延期而增加的各种费用外,还应偿付违约金。供方所提供的技术服务如因质量缺陷给受方造成经济损失的,应负责赔偿;如由此引起重大事故,造成严重后果的,还应追究主要负责人的行政责任和刑事责任。

受方不履行义务的,已拨付给供方的委托费或转让费不得追回,同时还应承担违约金;受方未按协议规定的时间和条件进行配合的,除应允许供方顺延完成外,还应承担违约金;如受方给供方造成损失的,还应赔偿损失;如因受方提供的基础资料或其他协作条件本身的问题造成技术服务质量不符合协议规定的,后果自负。

### 三、劳务合作谈判

劳务合作谈判的基本内容是关于某一具体劳动力供给方所能提供的劳动者的情况和需求方所能提供给劳动者的有关生产环境条件和报酬、保障等实质性的条款。其基本内容有劳动力的层次、数量、素质、职业和工种、劳动地点、劳动时间和劳动条件,以及劳动报酬、福利和劳动保险等。

#### 1. 劳动力的层次

劳动力的层次是指由于劳动者的学历、知识、技能、经验和职业要求的差别而形成的不同水平的劳动力级别。

#### 2. 劳动力的数量

劳动力的数量通过劳动者人数来体现。

#### 3. 劳动力的素质

劳动力的素质是指劳动者的智力、体力的总和。一般可以从劳动者的年龄、文化程度、技术水平上加以体现。

#### 4. 职业和工种

职业是指具有一定特征的社会工作类别,是一种或一组特定工作的统称。工种是根据

劳动管理的需要,按照生产劳动的性质、工艺技术的特征,或者服务活动的特点而划分的工作种类。我们经常使用的“工种”概念,实质上就是将职业按不同需要或要求进行的具体划分。一般来说,一个职业包括一个或几个工种,职业与工种之间是一个包含和被包含的关系。

#### 5. 劳动地点、劳动时间和劳动条件

劳动地点对于某一具体劳动力需求方来说一般是固定的,只有少数是流动的。劳动者主要考虑离家远近、交通状况,并结合劳动时间、劳动条件和劳动报酬等选择工作。

#### 6. 劳动报酬、福利和劳动保险

劳动报酬、福利和劳动保险是双方磋商的核心问题。它是发展劳动力市场,推动劳动力在不同职业和工种、地区、单位间转移的重要动力。

劳务合作谈判中,应注意依据劳动法律法规的规定制定谈判内容与条件。



### 本章小结 >>>>

商务谈判按不同的标准可以划分为不同的类型:按谈判人员的数量可以分为个体谈判、集体谈判;按谈判地域可以划分为主座谈判、客座谈判、主客座轮流谈判和中立地点谈判;按交易地位可以划分为买方谈判、卖方谈判和代理谈判;按谈判的态度可以划分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判;按谈判目标可以划分为不求结果的谈判、意向书与协议书谈判、准合同与合同谈判、索赔谈判;按谈判展开的方式可以划分为纵向谈判和横向谈判。

商务谈判的形式一般分为口头谈判、书面谈判和网络谈判。

商务谈判的内容是指谈判双方要谈的与产品交易有关的各项交易条件。商品贸易谈判的内容主要包括商品的品质、价格、数量、包装、运输、保险、检验、货款的结算与支付,以及索赔、仲裁、不可抗力等。

技术贸易的基本方式有许可证贸易、合作生产、交钥匙合同、顾问咨询、技术服务与协助等。



### 思考与练习 >>>>

1. 商务谈判的类型有哪些?
2. 软式谈判、硬式谈判和原则式谈判各有哪些特点?
3. 口头谈判和书面谈判分别有哪些优、缺点?
4. 技术贸易谈判的基本内容有哪些?



### 案例分析 >>>>

#### 午餐会上的杰作

在蛇口招商局负责人袁庚同美国某集团公司就合资生产浮法玻璃的协议进行谈判时,在蛇口每年付给美方的知识产权费用占销售总额的比例问题上双方产生了较大的分歧。美方要价是6%,而蛇口方面还价是4%,经过一番讨价还价的争论,美方被迫降了一个百分

点,要价为5%;而蛇口方面还价是4.5%。这时,双方都不肯再让步了,于是谈判出现了僵局。怎么办?在休会期间,袁庚出席了美方的午餐会,在应邀发表演讲时,他故意将话题转向谈论中国文化上。他充满豪情地说:“早在千年以前,我们民族的祖先就将四大发明——指南针、造纸术、印刷术和火药无条件地献给了全人类,而他们的后代子孙却从未埋怨过不要专利权是愚蠢的。恰恰相反,他们盛赞祖先具有伟大的风格和远见。”他的这一席豪情奔放的讲话把会场的气氛激活了。接下来,袁庚转到正题上:“我们招商局在同贵方的合作中,并不是要求你们无条件地让出专利,只要求你们要价合理——只要价格合理,我们一分钱也不会少给!”这番话,虽然是在谈判桌外说的,却深深地触动了在座的某集团公司的谈判者。回到谈判桌以后,某集团公司很快做出了让步,同意以4.75%达成协议,为期10年。这个比例比其他城市的同类协议低了一大截。从达成的协议来看,与最初的要价相对比,美方的让步是1.25个百分点,而我方的让步仅0.75个百分点。

**问题:**

这场谈判属于哪种类型的谈判? 此类谈判的主要内容有哪些?

## 第三章

# 商务谈判的基本理论

### 学习目标

了解谈判的发展历史及学派划分；  
理解马斯洛的需要层次理论；  
理解尼尔伦伯格的谈判主体需要理论；  
掌握需要层次理论在商务谈判中的应用；  
理解博弈论在商务谈判中的应用；  
掌握建立在博弈论基础上的谈判程序；  
理解公平理论；  
理解谈判实力理论。

### 引导案例

#### 史密斯没能得到降价

美国著名谈判专家荷伯·科思曾讲过以下一则故事：

在一次谈判技巧研讨会上，史密斯先生告诉我他最近打算买一套漂亮的房子，幸运的是他已经看中了一处。

史密斯对我说：“是这样的，卖主要 15 万美元，而我准备付 13 万美元。你看我怎样才能少付那两万美元呢？请给我介绍点谈判诀窍吧。”我问他：“如果你不买这所梦寐以求的房子又如何呢？”他答道：“那可不行。那样一来，我的妻子就会悲伤，我的孩子也会离家出走。”我于是问他：“哦……告诉我，你对你的妻儿好不好？”他答道：“啊，荷伯，我很爱他们，为了他们，我可以做一切。但现在我必须使房子的要价降低。”

最后，史密斯还是花了 15 万美元。就他那种迫不及待的态度，他没付 16 万美元已够幸

运的了。

谈判有着悠久的历史,人们的谈判实践及人们对谈判规律的探索与认识在几千年前就有了;然而,谈判真正发展成为一门系统、独立的学科是近半个世纪的事情。因此,谈判是一门既古老又年轻的学科。在谈判的如此短暂的学科发展过程中,西方各种研究谈判理论的出版物有很多,反映了人们对谈判的兴趣和社会对谈判理论的需要。因此,学习并了解谈判理论的形成与发展的历史可以加深我们对谈判本质的认识。

## 第一节 谈判理论的体系及发展

谈判理论是指导人们有效地进行谈判实践的利器。它之所以能指导人们进行谈判,是因为它来自人们的谈判实践,是人们对谈判实践中规律性经验的总结。

### 一、谈判的发展历史

谈判的历史最早可以追溯到原始社会。然而,由于受到社会经济、文化发展水平与人类交往水平的限制,谈判在古代被更多地应用于军事、外交、政治领域,很少涉及商业领域。当时的谈判缺乏共同遵守的法律规则或社会公认的基本规则,谈判的成功往往取决于谈判者个人的智慧和勇敢。诚然,古人的成功经验与高超艺术对于今天的谈判依然具有十分重要的借鉴作用。

一般认为,第一部关于谈判的著作于1714年出自卡里叶之手,他从外交的角度论述了谈判这一活动。弗雷德·查尔斯·艾克尔的《国家如何进行谈判》一书也是从同样的角度出发来研究谈判的。英国著名哲学家培根在16世纪写过一本涉及谈判的小册子,但人们通常将它当作一部哲学和心理学的随想录。

美国国际政治理论家托马斯·谢林于1960年专门对谈判进行了研究,形成了谈判学研究的转折点。后来,美国学者卡斯特·卡洛斯与尼尔伦伯格等人开始陆续总结介绍有关谈判的经验与谈判的原则等问题。美国早期的这些谈判理论主要是对人们谈判经验的描述,还没有形成系统的理论。随着心理行为理论的发展,人们开始从心理与行为的层面来研究谈判策略,这时谈判理论逐渐系统化,并被视为一门重要的社会学科来加以研究。到了20世纪60年代中后期,美国学者以游戏对抗理论作为分析工具,将谈判因素进一步量化,使得谈判成为一门可以用来进行分析、计算,以及决定最佳策略或价格的学问。由于策略性思考及游戏对抗理论的引入,使人们对谈判的研究进入了一个新的纪元,人们的谈判意识逐步增强,谈判的运用日趋广泛,谈判原则更臻完善。

在谈判问题上最有创见的学者是威廉·扎特曼(william Zartman),他大力倡导“我们的时代是谈判的时代”,从而进一步促进了对谈判理论研究的开展。到了20世纪80年代初,谈判学已具备了有效的理论基础。随着各种研究方法与成果的不断积累,谈判理论已基本建立起来,并逐步趋向成熟。

当前,谈判理论在取得了明显进步的同时,由于各种流派的存在,还没有形成人们公认的、统一的谈判理论体系。从发展趋势来看,人们更关注以什么标准来评价谈判、谈判者和

谈判结果,极度强调个人利益和积极照顾共同利益分别起到何种作用,谈判中讨价还价的作用如何,让步的作用及其与名声、信誉、自尊等的关系怎样等。

## 二、谈判理论学派的划分

近年来,谈判理论的研究基本上按照学科方向而分野。总结欧美学者的研究成果,不难发现,对谈判理论的研究有四大倾向:其一是借鉴心理学、社会学、行为科学等方法,以尼尔伦伯格的谈判需要理论为最典型;其二是采取纯功利论的方法,只强调谈判的结果而忽视过程,以博弈论专家纳什(John F. Nash)的理论为最突出;其三是分析谈判过程的方法,其中巴托斯模式颇具代表性;其四是对谈判中有效因素的解释,如德鲁克曼将谈判的基本参数分为认识性分歧参数、意识形态参数、动机导向参数、谈判各方的态度参数,以及个性与角色参数等五类,这些参数也就是影响谈判过程的五大因素。

扎特曼在1976年将谈判理论分为以下六大学派:

(1) 历史描述学派。其特点是研究直接与谈判有关的事实,代表人物主要有扎特曼、艾里森等。

(2) 结构-动机学派。其按谈判议题的结构、动机或目的做出分析,代表人物是德鲁克曼等。

(3) 博弈论学派。其借助于博弈论对谈判进行模拟研究,代表人物为纳什、拉波波特等。

(4) 有效行为学派。其分析对象为成功谈判的有效行为,代表人物有尼尔伦伯格、卡洛斯等。

(5) 谈判过程学派。其将谈判视为一系列的行动与挑战,通过供求、让步、战略战术等缩小双方差距以解决问题,属于这一学派的有科丁顿、克罗斯、巴扎斯等。

(6) 角色实验学派。其采用模拟法或实验室法来对谈判进行研究,代表人物有戴维斯、斯佩克特等。

## 第二节 需要层次理论

### 一、马斯洛的需要层次理论

需要层次理论是研究人的需要结构的一种理论,由美国心理学家马斯洛首创。他在1943年发表的《人类动机理论》一书中提出了需要层次理论。需要层次理论有三个基本假设:第一,人是有需要的动物,人要生存,需要能够影响人的行为。一个人的需要取决于一个人已经得到了什么,还缺少些什么。只有尚未满足的需要才能够影响人的行为。换言之,已经得到满足的需要不再对人起激励作用,只有未被满足的需要才能够影响人的行为。第二,人的需要按重要性和层次性排成一定的次序,从低级需要(如生理需要)到高级需要(如自我实现需要)。第三,当人的某一层级的需要得到最低限度的满足后,才会追求更高一层次的需要,如此逐级上升,成为推动人继续努力的内在动力。

马斯洛将人的需要按由低级到高级的顺序分成五个层次或五种基本类型。

### 1. 生理需要

生理需要是指人类对维持生存、延续生命的基本物质的需要,如对食物、水、住房等物质条件的需要。马斯洛认为,人们的生理需要是第一位、最优先的需要,如果这一层次的需要不能较好地得到满足,那么其他层次的需要就没有什么意义了。也就是说,生理需要是人类最低层次的需要,也是最强烈的需要。它的满足是其他层次的需要产生的基础,很好地满足它是满足其他层次需要的条件。

### 2. 安全需要

安全需要是指人们为了保障自身的安全与健康,或者在经济上、财产上不受威胁等的需要。这是在人类的生理需要得到满足或基本满足之后接踵而来的追求舒适、稳定和安全的一种需要。它仍然属于较低层次的需要,如对劳动安全、职业安全、生活稳定和身体健康等的需要。在实际生活中,直接或间接表达安全需要的现象随处可见。例如,在市场经济大潮中,相当一部分人对国家机关、银行等单位的铁饭碗情有独钟。这就是对就业保险、退休金制度、医疗保险等的安全需要。又如,人们对食品的卫生、期限等特别关注。这是出于自身健康安全需要。在商务谈判中,给对方以安全感、稳定感是非常重要的,尤其是对于对安全需要较强的谈判者更为重要;否则,其宁可放弃有较大吸引力的大笔交易而选择比较保险的小额交易,或者放弃交易。

### 3. 社交需要

社交需要也称为归属需要。社交需要是当一个人的物质需要和安全需要获得了相对的满足后产生的一种需要,如希望与人保持友谊,希望得到信任和友爱,渴望有所归属,成为群体的一员等。社交需要是人的中等层次的需要。人是生产关系的总和,这种社会属性决定了任何人在社会中都不能孤立地存在和生活。人们需要交往、组织家庭、参加团体活动等,需要被集体所接纳。如果一个人不被他人或集体所接受,将会产生孤独感、自卑感,会感到精神压抑和心情郁闷。在经济文化较发达的社会,社交需要就更加重要,直接关系到人类社会的生存和发展。商务谈判是当今社会实现人与人之间交往、协调的典型的社交活动。

### 4. 尊重需要

尊重需要是指人们的自尊得到满足、在社会中有一定地位、受到认可的需要。这是属于人类较高层次的需要。马斯洛认为,所有正常人都有自尊心和荣誉感,希望有一定的社会地位和自我表现的机会,能获得别人的尊重,得到社会的认可,使自尊心得到满足。社会和其他人的承认和鼓励无疑会使人们增强信心,从而有所作为、有所成就。有人曾做过这样一个试验,将同等水平的一些孩子分成三个班,对第一个班的孩子经常表扬、鼓励,采取对孩子给予认可的教育方法;对第二个班的孩子采取放任的教育方法;对第三个班的孩子采用批评的教育方法。结果发现,第二个班的孩子学习最差;第三个班的孩子学习较好,但缺乏自信;第一个班的孩子学习最好,而且充满信心和热情。这个例子说明,尊重需要的满足对人的成长、成功,乃至整个社会的发展都是非常重要的。

### 5. 自我实现需要

自我实现需要是最高层次的需要,是指实现个人的理想抱负、充分发挥个人潜力、按照自己想要的方式生活、实现自己人生价值的需要。因此,自我实现需要也称为创造性需要。

马斯洛认为,每个人在社会上都担任一定的角色,担任什么角色就应该做什么事情。演员就应该演戏,画家就必须绘画,音乐家就离不开音符……只有这样,人们才能感到最大的快乐,取得最大的成就。

马斯洛所提出的五个层次的需要是按照从低层次到高层次的顺序来排列的。也就是说,只有在低层次需要得到满足以后才会产生高一层次的需要。但是,并不等于产生了高层次的需要后低层次的需要就不存在了。在一般情况下,高层次的需要与低层次的需要是并存的。只不过在并存的情况下,低层次的需要所产生的动力和强度及影响力会有所下降。例如,对一位白领来说,生理需要、安全需要对其而言都不再是很重要的,而社交需要、自尊需要和自我实现需要对其行为活动会产生较大的影响。

马斯洛的需要层次理论虽然存在着诸如离开一定的生产关系抽象地谈论人的需要等不科学的方面,但其把人的需要分为不同层次这一点无疑是正确的,是可供我们借鉴吸收的“合理内核”。抛开它的不科学的方面,马斯洛的需要层次理论是商务谈判心理方面的重要理论依据。

## 二、尼尔伦伯格的谈判主体需要理论

谈判活动的主体是人。无论谈判的客体是什么,都必须通过人来进行。如果谈判者只注意到谈判内容的重要性,而忽视了对参与谈判的人的研究,就很难全面把握谈判的主动权。尼尔伦伯格将需要层次理论及相互性原则进行总结并应用到谈判领域。其在《谈判的艺术》等著作中提出了著名的谈判主体需要理论,将谈判行为中人的需要、动机和主观作用作为谈判主体需要理论的核心。其认为,需要和对需要的满足是谈判的共同基础,需要是谈判的策动力,谈判的过程就是发现需要、引导需要的过程。

尼尔伦伯格将马斯洛的需要层次理论作为他的学说的基础,在马斯洛提出的五个需要即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要的基础上加上了认识和理解需要、美的需要,从而形成了七个层次的需要。这七种需要出现的顺序对于大多数人来说是正确的,但对于有些人可能不那么正确。因此,在谈判的过程中,发现和满足对方的需要应因人而异,切忌生搬硬套;否则,会使自己陷入窘境。他认为人类的这七个层次的需要,在谈判过程中会通过谈判者的追求表现出来。他还提出相互性原则,即如果己方对对方表示出尊重、喜欢与亲密,那么对方也会对己方表示相应的尊重、喜欢与亲密;反之,如果己方敌视对方,那么也会遭到对方的敌视。

尼尔伦伯格将谈判分为三个层次,即个人与个人之间的谈判、组织与组织之间的谈判、国家与国家之间的谈判。他认为,在任何一种非个人的谈判中,都会有两种需要同时起着作用,一个是组织或国家的需要,另一个是谈判者个人的需要。谈判的正确方法是通过某种方式或手段去发现、诱导对方的个人需要,进而影响其立场、观点与看法,弱化其组织或国家的需要,使谈判向有利于实现己方目标的方向发展。

尼尔伦伯格归纳出六种基本类型的谈判策略,按照对谈判成功的控制力量的大小排列,分别为谈判者顺从对方的需要、谈判者使对方服从自身的需要、谈判者同时服从对方和自己的需要、谈判者违背自己的需要、谈判者不顾对方的需要、谈判者同时不顾对方和自己的需要。这六种谈判策略均显示出谈判者如何满足自己的需要。随着谈判者对谈判成功的控制力量逐渐减弱,其在谈判桌上的危机则逐渐加剧。



依照上述三个维度,尼尔伦伯格排列组合出 126 种可能的谈判模型。其指出,要取得谈判的成功,谈判双方都应在谈判之前考察分析谈判人员的需要层次、种类和内容,预计可实施的谈判策略的难易度以尽可能调整己方的需要层次,灵活改变谈判策略。

### 三、谈判中的需要的发现

#### 1. 谈判中的需要的类型

需要是谈判活动的动力和目的。我们可以把影响谈判过程和最后结果的需要分为以下两类:

(1) 谈判的具体需要。这类需要是产生谈判的直接原因和谈判所要达到的第一目的,相对比较具体,可以协商调整的幅度较小。这类需要是谈判必须满足或应基本得到满足的;否则,谈判本身也就不存在了。

(2) 谈判者的需要。谈判者的需要并不是谈判的动力和目的,但它直接影响着谈判的进行和结果。谈判者是谈判活动的当事人和直接操作者,其需要虽然不是谈判的目的,但通过对当事人的行为活动的影响决定着谈判的成功与否。这类需要是指谈判者生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要。在具体的谈判活动中,表现最为强烈、影响最大的主要是社交需要、权利需要(尊重需要)和成就需要(自我实现需要)。

#### 2. 了解对方潜在需要的方法

在商务谈判中,可以通过以下四种方法全面了解对方全方位、多层次的潜在需要,并想方设法予以满足:

(1) 在谈判的准备阶段要尽可能多地收集谈判对方的有关信息,诸如财力状况、性格特点、社会关系、目前状态等。这些是谈判中发现需要、了解需要、满足需要的基础,也是谈判成功的条件。

(2) 在谈判过程中要多提一些问题,在对方讲话时要注意分析其中的内在含义,借此了解并发现对方的潜在需要和真正需要。

(3) 谈判过程中要善于察言观色,通过对方的肢体语言发现其需要。

(4) 对于一些在谈判过程中无法了解到,但对谈判又非常重要的需要,可以想办法通过私下的形式或其他渠道获得。

### 四、需要层次理论在商务谈判中的应用

需要层次理论是人们在商务谈判中获胜的理论依据,其在商务谈判中的应用主要体现在以下几个方面:

#### 1. 可以为满足谈判者的高层次需要提供条件

谈判者应把握好以下几点要求:

(1) 必须较好地满足谈判者的生理需要。虽然谈判者的生理需要并不是其进行谈判的直接动力和目的,但是会直接关系到谈判的成功与否。对谈判者而言,如果其最基本的生理需要都得不到很好的满足,那么其将很难做到全身心投入谈判,进而对谈判结果带来很不利的影响。

(2) 营造一个安全的谈判氛围。在这里,安全不仅包括谈判者的人身、财产安全,更重要的是谈判内容本身的风险情况。谈判者的人身、财产安全有保障,这是使谈判者全身心投入谈判活动并积极促成谈判成功的必要保证。对于一般的商务谈判而言,除满足谈判者对人身、财产安全的需要外,更重要的是要在谈判的具体经济项目上给谈判者以安全、稳定、可靠的感觉。这对于一些对安全需要比较敏感的谈判者来说更显得重要。

(3) 在进行谈判的过程中,要与对方建立起一种信任、融洽的谈判气氛。就谈判活动本身而言,它是满足人们社会需要的一种典型的活动,是为了满足人与人之间的交往、友情、归属问题的。谈判双方建立相互信任、依赖的关系,有利于联合起来共同处理分歧,为把冲突和对立转化为满意结果打下良好的基础。

(4) 在谈判时,要使用谦和的语言,注意满足对方的尊重需要,促使谈判圆满成功。

(5) 对于对方谈判者的最高层次需要,在不影响满足己方需要的同时,也应尽可能予以满足。

总之,在谈判的整个过程中都要注意谈判对方各个层次的需要,并尽可能地 from 低层次到高层次对这些需要给予满足。当然,这是要在满足己方需要的前提之下进行的。只有这样,才能使谈判不至于陷入僵局并得以顺利进行,为最终的成功创造良好的环境和条件。

## 2. 通过满足其他层次的需要来弥补谈判中无法满足的条件

例如,某广告公司急需一名设计人员,招聘广告登出数日后,有一个各方面条件都符合要求的人前来找人事部门领导应聘,并提出年薪 10 万元的要求。按照公司的工资级别和其他员工的工资情况,只能给他年薪 7 万元,而应聘人员反复强调 10 万元是最低要求。如果就此问题进行讨论,很显然无法达成协议,谈判是不会成功的。那么这个分歧、差异就无法解决了吗?不是的。这位人事部门领导在讲明年薪无法增加的前提下,又许诺可以满足一些其他条件。经过坦率的协商,他们最后达成了协议。他们达成的协议是,应聘者担任广告总策划的职务,公司付给他 7 万元的年薪,同时为他免费提供一套住房供其居住,并协助其解决子女入学问题。

虽然这名应聘者最终拿到的年薪只有 7 万元,与他的要求相差 3 万元。也就是说,他的这一需要没有得到满足,但公司给予的其他条件满足了其生理、安全、社交、尊重及自我实现等需要,在一定程度上弥补了应聘者提出的工资待遇需要未被满足的不足,使谈判走向成功。可见,满足其他层次的需要对谈判的最后结果有着决定性的意义。

人类的需要是复杂多样的,每个人的需要更是千变万化的。需要层次理论只是针对一般意义上的需要的一种理论,无法反映一些特殊情况下的需要。例如,在某种特定条件下,人们需要的层次会发生变化,尊重或自我实现的需要会比其他需要更为强烈、重要,这是需要层次理论无法解释说明的。因此,要具体问题具体分析,不能生搬硬套,一概而论。

## 第三节 博 弈 论

### 一、博弈论简介

博弈论是研究决策主体的行为在直接相互作用时,如何进行决策以及这种决策如何达到均衡的问题。博弈论起源于2 000多年前。在古代文献中有大量记载博弈的典故,虽然不是研究意义上的博弈论,但也或多或少地反映出许多博弈思想。我国的《孙子兵法》不仅是一部军事著作,还是一部博弈论专著。博弈论最初主要研究象棋、桥牌、赌博中的胜负问题,人们对博弈局势的把握只停留在经验上。到20世纪初,博弈论发展成为一门学科。1928年,冯·诺伊曼证明了博弈论的基本原理,标志着博弈论的正式诞生。1944年,冯·诺伊曼和摩根斯特恩合著的《博弈论与经济行为》将两人博弈推广到 $n$ 人博弈结构,并将博弈论系统地应用于经济领域,奠定了博弈论的理论基础和理论体系,标志着有限度博弈论的形成。1950—1951年,纳什利用不动点定理证明了均衡点的存在,为博弈论的一般化奠定了基础。20世纪50年代以来,通过纳什、海萨尼、泽尔腾等人的努力,博弈论终于成熟,进入到了应用阶段。

商务谈判行为既是一个寻求互相合作的过程,又是各项策略博弈的过程;既是谈判双方共同利益的实现过程,也是利益冲突的协调过程。因此,谈判桌上的磋商与下棋一样,双方都会进行“见招拆招,多重博弈”的活动。博弈的本质是策略的选择和互动,即一些个人、团队或组织在一定的环境中和一定的规则约束下,依据所掌握的信息,同时或先后、一次或多次从各自允许选择的行为或策略中进行选择并加以实施,从中各自取得相应结果或收益的过程。

#### 1. 合作博弈和非合作博弈

按照参与人之间是否合作分类,可以把博弈分为合作博弈和非合作博弈。两者的区别主要在于人们的行为相互作用能否达成一个具有约束力的协议。如果有,就是合作博弈;反之,则是非合作博弈。合作博弈强调的是团体理性,强调效率、公正、公平;非合作博弈强调的是个人理性,个人优先决策,其结果可能有效率,也可能无效率。一场商务谈判可能是合作博弈,也可能是非合作博弈。这取决于谈判双方的实力对比。

#### 2. 零和博弈、常和博弈和变和博弈

在博弈论中,把赢或输都叫作收益,只是用正、负号加以区别。收益即参加博弈的各方从博弈中所获得的利益,是各方追求的根本目标,也是各方进行判断并做出相应行为的主要依据。收益可以是本身得到的一定数量的收入、利润等,也可以是量化的效用、社会效益、福利等。从收益的角度来分类,商务谈判中的博弈可区分为零和博弈、常和博弈和变和博弈。

(1) 零和博弈。在商务谈判中,只要达成协议,签订合同,各方在每种结果下都有各自相应的收益。博弈论将各方在同一种结果中的收益相加,算出各方收益的总和,并将其看成是小范围的“社会总收益”。在商务谈判中,一方的收益必定是另一方的损失,最后的社会总收益即各博弈方收益的总和总是为零,我们称这种类型的谈判为零和博弈。这种谈判的特

点是各方之间的利益总是相对立的,因而很难和平相处。

(2) 常和博弈。与零和博弈不同,在有些商务谈判中,每种结果之下各方的收益之和不等于零,但总是等于一个非零常数,我们称这种类型的谈判为常和博弈。在常和博弈中,各方的利益关系也是对立的,但不一定要有输家。其利益的对立性体现在利益的多少上,其结果可能会让各方都满意。因此,谈判中双方比较容易相互妥协。

(3) 变和博弈。除以上两种博弈之外,其他博弈可称为变和博弈。这种博弈意味着在策略组合(结果)下各博弈方的收益之和一般是不相同的。变和博弈是最一般的博弈类型,而常和博弈和零和博弈则是它的特例。变和博弈的典型案列“囚徒困境”对商务谈判有参考意义。

### 课堂案例

#### 囚徒困境

“囚徒困境”是1950年数学家阿尔伯特·塔克(Albert Tucker)任斯坦福大学客座教授时,在一次讲演中举的一个十分典型的例子。他运用两个囚徒的故事对博弈论进行了生动而贴切的描述,进而成为现在广为人知的经典案例。这个案例描述的情形大致如下:

甲、乙两个人在大楼里面放了一把火,准备等大火燃起来时偷东西。当大火点燃后,他们两个人便进去偷东西。但当他们准备离开时,被警察发现并因偷窃罪被抓了起来。警方怀疑大火可能是他们两个人放的,但没有证据。于是,警方分开囚禁这两个人,使他们不能相互交流,同时对他们分别进行审讯,告诉他们相同的内容:“你有两个选择,坦白或不坦白。如果你坦白火是你们放的,而你的同伴没有坦白,你就可以从轻处理,只被监禁1年,而你的同伴将被监禁15年;同样,如果你不坦白,而你的同伴坦白,他就被监禁1年,你会被监禁15年;如果你坦白,对方也坦白,那么你们两个人都会被监禁10年;如果你们两个人都不坦白,那么你们都将被监禁3年。”

这两个囚徒的选择及其结果可以用表3-1来表示。

表3-1 囚徒的选择及其结果

囚徒乙的选择	囚徒甲的选择	
	坦白	不坦白
坦白	甲被监禁10年 乙被监禁10年	甲被监禁15年 乙被监禁1年
不坦白	甲被监禁1年 乙被监禁15年	甲被监禁3年 乙被监禁3年

很显然,对于这两名囚徒来说,最好的结果是都不坦白,都只被监禁3年。这样会使双方利益最大化。但由于双方不能交流,无法建立合作协议。于是,对于任何一个囚徒来说,自己坦白,就只被监禁1年。这是个人利益最大化的最佳选择。因此,最终可能两个人都会选择坦白就会都被监禁10年。我们把两个囚徒都不坦白的结果称为双赢,而把两个囚徒都坦白的结果称为双输。

在商务谈判中,同样存在着“囚徒困境”。从上述例子可以看出,只有合作才能实现整体利益最大化。因此,在谈判中,只有考虑双方利益的最大化,才能避免“囚徒困境”,使谈判达成双赢;在谈判中仅考虑自己利益的最大化,而不考虑双方利益,其结果就是双输。

一般认为,成功的商务谈判应该是一场合作性的、非零和的、动态的多重博弈。首先,商务谈判必须建立在合作的基础上,如果没有合作的诚意,谈判将难以继续下去。其次,谈判的结果应该是两方所得之和大于零。如果等于零,即一方所得为另一方所失,这种谈判不属于价值创造型谈判;如果小于零,那就是完全失败的谈判了,没有一方甘心承担比对方所得还要多的损失。再次,谈判者之间的博弈是动态博弈。由于谈判场上的时与势瞬息万变,可能刚准备好的对策很快就用不上了。双方都必须本着以变应变的态度来对待谈判。最后,商务谈判一定是多重博弈,即谈判双方就一项交易条件要谈多次才能达成一致意见;同时,商务谈判的交易条件比较多,需要经过多次博弈方能最后达成交易。

## 二、博弈论在谈判中的运用

应用博弈论,可以将复杂的、不确定的谈判行为通过博弈分析,使之进一步科学化、规范化、系统化,并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。要分析博弈在谈判中的作用,首先需要建立一个简单的谈判模型。例如,假设谈判双方为A和B。B是零售商,想从生产商A处购进一批产品用于零售,这批产品对A来说是50 000元的利益,而B则认为这批产品的零售价值为70 000元。所以交易时,A对其要价50 000元以上,B只愿意对其支付70 000元以内的价格,双方之间的差额使谈判有了成功的可能性。假如双方通过自愿谈判,在50 000到70 000元之间的某个点上达成交易。从合作博弈的角度来说,A和B双方都从合作行为中得到了利益。具体来说,这个交易将这批产品从对其评价较低的生产商手里转移到对其评价较高的零售商手里,使这批产品的潜在利益从50 000元增加到70 000元,其净增的20 000元利益即为合作剩余,为双方带来了利益分享。如果成交价为60 000元,交易各方都从该批产品的转移中分享了10 000元的利益。假如成交价为58 000元,那么分享的比例就不再平均了,A分得8 000元,而B分得12 000元。可见,从博弈角度来分析谈判,只有双方合作,才会有合作剩余,才谈得上双方的分享;如果谈判破裂,则双方都不会获得合作剩余。

## 三、建立在博弈论基础上的谈判过程

通过上述分析,我们可以将建立在博弈的基础上的谈判过程分为三个步骤,即建立风险值、确立合作剩余、达成分享合作剩余的协议。

### 1. 建立风险值

建立风险值是指打算合作的双方对所要进行的交易内容的评估确定。例如,要购买某一商品,购买方要估计可能的价格是多少,最理想的价格是什么,最后的成交价是多少,共需要多少资金,其他的附带条件是什么。这其中包括产品风险、资金风险、社会风险、舆论风险等。有许多合作项目,对其风险值的确定本身就是一个庞大的系统工程。首先,合作项目的收益可能是长远的,短期内难以确定。其次,合作项目的收益取决于谈判双方是竞争者还是

合作者,若为前者,则双方的利益是对抗的;若为后者,则双方的利益是一致的。显然,后者的风险值比较容易确定。

### 2. 确立合作剩余

风险值确定后,会形成双方的合作剩余。在上面的例子中,生产商 A 对产品的估价 50 000 元和零售商 B 对产品的估价 70 000 元之间的差额 20 000 元就是合作剩余。如何对其进行分配却是最关键的问题。双方的讨价还价就是为了确定双方的合作剩余。对合作剩余的分配没有统一的标准,一般取决于双方实力的对比和谈判策略与技巧的运用。实际上,许多谈判项目的合作剩余是多少也是难以确定的,因为合作剩余还应该包括一些附加的利益。

现代谈判观念认为,谈判不是将一块“蛋糕”拿来后商量怎么分,而是如何想办法把“蛋糕”做大,让每一方都能分得更多。这一点已被博弈论所证明,即谈判双方的博弈应为变和博弈,使博弈各方的得益之和增大。这就意味着参与谈判(博弈)各方之间存在着相互配合,即在各自的利益驱动下自觉、独立地采取合作的态度和行为,大家共同合作,将利益扩大,使每一方都多得,其结果也就皆大欢喜。

### 3. 达成分享合作剩余的协议

我们认为,谈判是一种充满不确定性的行为。即使谈判是可能的,谈判者也无法保证谈判会成功。如果谈判不能坚持下去,各方就不能进行有效的合作,也就无法创造新的价值,实现更大的利益。阻止谈判顺利进行和各方有效合作的最大障碍是谈判各方难以在如何分享合作剩余问题上达成一致协议,即我们通常所说的确定成交价格。当然,这里所指的成交价格含义较广,包括以价格为主的一切交易条件。

就上例来说,对于 20 000 元这一合作剩余应该怎样分配,是平均还是不公平,取决于许多不确定的因素。实际上,在诸多的谈判中,人们对双方的合作剩余是多少也很难确定。就公平理论来讲,有许多分配方法。如果他们都能认识到达成协议对他们彼此都有益,双方能互相谅解,那么双方进行合作就是完全可能的。因此,达成协议是谈判各方分享合作剩余的保证,也是维系各方合作的纽带。

## 第四节 公平理论

谈判的实质就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,而公平就是人们所要依据的一个重要原则。公平理论对谈判活动有着重要的指导意义。

### 一、公平理论的内涵

公平理论又称为社会比较理论。美国行为科学家亚当斯于 1965 年提出的公平理论最有代表性,并在人们的社会实践活动中产生了深远的影响。该理论的基本要点是,人们的工作积极性不仅与个人实际报酬的多少有关,而且与人们对报酬的分配是否感到公平密切相关。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人的进行比

较,并对公平与否做出判断。公平感直接影响人们的工作动机和行为。因此,从某种意义上说,动机的激发过程实际上是人与人进行比较,做出公平与否的判断,并以此指导行为的过程。

亚当斯根据人们认知公平的基本要素,确立了这些要素相互间的函数关系,从而归纳出人们衡量分配公平感的公式,即

$$\frac{O_P}{I_P} = \frac{O_R}{I_R}$$

式中, $O$ 表示结果,即分配中的所获,包括物质的、精神的或当事者认为值得计较的任何事物; $I$ 表示投入,即人们所做出的贡献,包括精神的、物质的和相关的任何要素; $P$ 表示感受公正或不公正的当事者; $R$ 表示比较中的参照对象,这可以是具体的他人或群体的平均状态,也可以是当事者自身过去经历过的或未来所设想的状态。

由于公平理论的建立主要是从人们认知的心理感觉出发的,因而我们可以这样理解:当公式两边相等时,人们就会感到公平、公正。这说明人们在对待分配是否公平时,并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。

当公式两边不相等时,人们会产生分配不公平感。例如,当 $\frac{O_P}{I_P} < \frac{O_R}{I_R}$ 时,人们会觉得自己吃了亏;反之,当 $\frac{O_P}{I_P} > \frac{O_R}{I_R}$ 时,人们会觉得自己占了便宜,这也会产生另外一种不公平感,即歉疚感,但多数人此时会觉得心安理得。

由于人们主观上的比较估量标准极易调整,产生的歉疚感也非常容易消除,因而人们的不公平感便主要是指当 $\frac{O_P}{I_P} < \frac{O_R}{I_R}$ 时所产生的吃亏感。

## 二、不公平感的消除

当人们感觉到吃了亏而产生不公平感时,就会心存不满或产生怨恨,进而影响到情绪与行为,后果是极其消极的。为了恢复公平感,就需要消除产生不公平感的根源。一般采取以下几种措施来消除不公平感:

(1) 调整所得与付出。从理论上说,当事者可以扩大自己的所得 $O_p$ 或增大对方的贡献 $I_r$ 、减少自己的付出 $I_p$ 、减少对方的所得 $O_r$ 。但实际上,当事者除减少自己的付出 $I_p$ 外,其他三种方法都不能自我控制。因此,恢复公平感的主要方法是减少自己的付出 $I_p$ 。例如,一个比别人工作更积极的职工,如果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奖金,又不能影响别人的工作干劲,但他能够使自己消极怠工,敷衍了事。

由于不公平感主要是人们的自我认知形成的,因而人们对不公平感的调整也在很大程度上取决于人们的认知水平。

(2) 改变比较的参照对象,以便达到心理上的平衡。有句老话说:“比上不足,比下有余。”这说明人们改变比较的参照对象可以很快消除不公平感。例如,当有的大学毕业生与他同届毕业的有成就的同学相比时会产生不公平感,抱怨自己的机遇不好,感叹怀才不遇;但如果他改变了比较对象,与没考上大学并且事业、生活不如自己的同学比,他又会感到自己很幸运,生活、工作也很不错,不满意感也会随即消失。

(3) 退出比较,以恢复平衡。在现实生活中,人们不公平感的产生多是在与参照物的比较下形成的。因此,消除不公平感的最简单的办法就是退出比较,当参照物消失后,不公平感也就随之消除。这种事例在现实中不胜枚举。

综上所述,人们不公平感的形成在很大程度上是人们的一种心理感觉,而且参照物十分重要,要消除不公平感也应从这些方面入手。

怎样消除谈判一方的不公平感,防止由此带来的消极作用是十分重要的。一个高明的谈判者必须熟悉各种谈判技巧,及时觉察谈判对方的微妙心理变化,使谈判各方处于有助于达成协议的心理状态。

### 三、公平的判定标准

人们对公平的判定除了主观感受、心理因素以外,西方学者还对公平的判定标准进行了研讨和分析,并指出公平是一个多重标准的概念。下面就以一个博弈论专家们经常讨论的例子来分析人们对公平的感受与判定。这个例子说的是一个穷人和一个富人如何分配 200 美元双方才感到公平,有以下四种分配方案:

(1) 以心理承受的公平为标准进行分配,按 150 : 50 的比例进行分配,让富人多拿。因为在心理上,50 美元对穷人来说是个大数目,穷人失去 50 美元相当于富人失去 150 美元。这种以心理承受为标准的划分也有一定的道理。

(2) 以实际需要的补偿为标准进行分配。按这个标准分配,让穷人多拿,这对于双方的实际需要来说是合理的,即对弱者实行补偿原则。例如,世界上的国家可以分为穷国和富国,在许多国际谈判中富国可以免除穷国欠富国的债务。

(3) 以平均分配为标准进行分配,即按 100 : 100 的比例进行分配,穷人与富人各得 200 美元的一半。这种分配从表面来看也很公平,但由于富人的税率比穷人高,富人缴税后的剩余要比穷人少。因此,有人也指责这种分配不公平。但在现实中,这种方法简便易行,是最为常见的分配方法。

(4) 以实际所得平等为标准进行分配,按 142 : 58 的比例进行分配,富人在拿到 142 美元之后须纳税款 84 美元,最后实际所得为 58 美元,与穷人不够纳税的 58 美元正好相等。这种分配方式经常用于企业,如企业给职工的工资较低,但通过较高的福利待遇给予弥补。

以上四种分配方案说明,人们选择的角度与标准不同会导致分配的结果不同。尽管分配的结果有重大的差异,但是人们仍然可以认为这四种方案所采用的分配方法是公平的分配方法。显然,公平是有多重标准的。例如,同样是上述对 200 美元进行分配的例子,人们还可以用年龄大小、地位高低、饥饿程度、先后顺序、资历深浅等作为标准,制定出其他形式的认为公平的分配比例。关键在于,参与分配的双方要对公平的标准事先达成共识与认可。这也说明,在具体的谈判中适用何种标准来讲求公平是一个很重要的问题。

### 四、公平理论在谈判中的应用

公平理论的基本内涵对于我们理解并处理谈判活动的各种问题有重要的指导意义,主要体现在以下几个方面:



(1) 由于人们选择的角度与标准的不同,人们对公平的看法及所采取的分配方式会有很大的差异,完全绝对的公正是不存在的。人们坐下来谈判就是要对合作中利益的公平分配的标准达成共识与认可。

(2) 公平不是绝对的,在很大程度上取决于人们的主观感受。公平感是支配人们行为的一种重要的心理现象。如果一个人产生不公平感,就会极大地影响其行动的积极性。因此,我们在谈判中不应盲目地追求所谓的绝对公平,而应该去寻找对双方都有利的感觉上的相对公平。在谈判中,谈判者应从心理方面入手,提升谈判对方的公平感,以促成合作。例如,谈判场地的布置、时间的安排应尽量符合对方的喜好;注意使用礼貌策略,获得对方的好感等。

公平始终贯穿于谈判过程,只有坚持公平原则,双方才有可能达成共识,最终达成协议。

## 第五节 谈判实力理论

### 一、谈判实力理论简介

美国著名谈判学家约翰·温克勒长期从事谈判技巧的研究,他在《讨价还价的技巧》一书中比较系统地提出了谈判实力理论。温克勒的谈判实力理论不仅具有极强的实用性和操作性,亦具有很高的理论价值,尤其是在商务谈判领域有着广泛的影响力和接受度。

温克勒认为,谈判技巧运用的依据和成功的基础是谈判实力,技巧的运用与实力的消长有着极为密切的关系,建立并加强谈判实力的关键在于对谈判的充分准备和对对方的充分了解。谈判者可以通过恰当的语言和交往方式,在对方面前树立或加强关于己方的印象,采取一切可能的措施增强己方的谈判实力。温克勒还极为强调谈判行为对谈判的影响,认为当事人在谈判过程中的行为举止对谈判的成败有着至关重要的影响。谈判者在谈判中的行为将被看作他所代表的组织的素质中最有说服力的标志。针对商务谈判,温克勒提出了“十大谈判原则”和具有普遍适用性的“价格—质量—服务—条件—价格”逻辑循环谈判法则。即如果对方在价格上要挟你,就和他谈判质量;如果在质量上苛求你,就和他谈判服务;如果在服务上挑剔你,就和他谈判条件;如果在条件上逼迫你,就和他谈判价格。以此循环,而不能直接和轻易地在价格上做出让步。

### 二、谈判实力的概念及特征

所谓谈判实力,是指谈判者在谈判中相对于对方所拥有的综合性制约力量。它包括谈判者所拥有的客观实力,如企业的经济实力、科技水平、独特性、规模、信誉、品牌等;还包括谈判者与对方相比所拥有的心理势能,这是谈判策略和技巧运用的主要来源。如果己方的谈判实力强于对方,就能在谈判中占据优势、掌握主动,取得于己方更有利的谈判结果。谈判实力与谈判权力虽有共同之处,但不是同一个概念,谈判实力包括谈判权力,而谈判权力主要指谈判者本身所具有的影响力。谈判实力具有以下几个明显的特征:

#### 1. 综合性

谈判实力来源于影响谈判结果的各种因素,既包括主观、客观因素,也有内部、外部因

素。它受到多种因素的影响和制约,不能简单地将其等同于经济实力或固有实力。

## 2. 相对性

谈判实力是针对某一特定的谈判对方、谈判环境和谈判事项而言的。它是谈判各方对比所形成的相对力量。

## 3. 动态性

正因为谈判实力是种相对的力量,因此它是可变的。谈判者可能在此时的实力强于对方,但在彼时的实力又可能弱于对方;可能在此项上的实力强于对方,但在另一项上的实力又可能弱于对方。由于谈判者的谈判技巧和行为举止对谈判实力的影响极大,而且这些因素的变化是微妙的,因而谈判实力的变化也是微妙的。这种微妙性不仅决定了谈判实力的可变性,也决定了谈判更是一种心理斗争。

## 4. 隐蔽性

谈判实力一般不会轻易地暴露出来,常常被虚实结合地表现出来,构成谈判谋略的重要部分。因此,谈判者要懂得实力的展示方式和使用时机,而不可将自己的实力底细轻易地泄露给对方。

# 三、影响谈判实力的主要因素

## 1. 目标内容的重要性

交易内容对一方越重要,说明该方的需求程度越高,其主动权就越小,因此,其谈判实力就越弱;反之,其谈判实力就越强。

### 课堂案例

#### 纽曼的失败

纽曼因某种原因已失业一年多了,急需一份工作。他来到一家玩具公司,向人事部经理递上了求职书和证明。人事部经理扫了一眼他的材料,问:“在过去的一年里,你干了哪些工作而使你在社会上不落伍呢?”

人事部经理问的问题很尖锐,纽曼鼓足了勇气回答道:“干得不多。当过一阵家庭教师和顾问。”人事部经理说:“谢谢,我以后再找你。”纽曼听了这句话心里很不舒服,以致失去冷静,脱口说出:“那么,什么时候?你能给我定个日子吗?”

就是这句话让人事部经理看出他确实需要这份工作,他现在没有选择的余地。人事部经理呆板地说:“将由我们的办公室跟你联系。”纽曼显得无奈又无助:“但是是什么时候?”经理说:“这有什么关系?反正你不会到别的地方去。”

确实,纽曼使自己置于没有选择的余地,失去了竞争的权利。最终,他也没得到这份对他来说十分重要的工作。

## 2. 交易条件的满足度

交易条件对一方的满足程度越高,说明交易条件对其越有利,回旋的余地也就越大,在谈判中就越拥有主动权,其谈判实力就越强;反之,其谈判实力就越弱。

### 3. 竞争对手的强弱

谈判者面临的竞争对手越多,自身的实力就越弱,其所承受的压力就越大,谈判的主动权和影响力就越小,其谈判实力就越弱;反之,谈判者面临的竞争对手越少,自身的优势越明显或独特性越高,其谈判实力就越强。

### 4. 谈判者的信誉度

谈判者的信誉包括资信状况、业绩记录、企业形象、知名度、美誉度、口碑、社会影响等因素。在商务谈判中,信誉是谈判者最宝贵的资本,是构成谈判实力最重要的组成部分之一。谈判者的信誉越高,谈判实力就越强。

### 5. 谈判者的经济实力

经济实力通常表现为谈判者的资金状况、规模、技术水平、经营状况、市场占有率等。谈判者的经济实力越强,其承受力和影响力就越强,谈判实力自然越强。但需要再次指出的是,经济实力不等于谈判实力,它只是形成谈判实力的基础因素和潜在条件。

### 6. 谈判者的时间耐力

时间是改变谈判实力对比的重要因素。谈判者对时间的耐力反映了其需求的强度和迫切程度。时间耐力越强,谈判的承受力和主动性越强,谈判实力自然就越强。因此,谈判者在谈判中应有充分的时间余地和耐心。

### 7. 谈判者的信息掌握程度

在谈判中,谁具有信息优势,谁就拥有主动权。掌握相关信息的多少、真伪、及时性等与谈判实力息息相关,两者基本成正比。

### 8. 谈判者的素质

谈判是通过人来完成的,谈判者的基本素质、谈判能力、谈判技巧等对谈判实力也具有十分重要的影响。因此,选择优秀的谈判人员,并且谈判人员的举止适当,是增强谈判实力的重要途径。

## 四、温克勒的商务谈判十大原则

### 1. 只有在非谈不可的情况下才去谈判

该原则有两重含义:一是没有必要谈判就不要谈判;如果不用谈判就可以解决问题,那自然是最理想的结果。二是不要轻易给对方讨价还价的余地,应努力使自己处于一种没有必要讨价还价的地位;即使要做出让步,也要让对方感觉至多只能在枝节问题上交涉,核心问题是不可谈判的。

### 2. 一定要有所准备

通常,谈判开始的15分钟内就可明了谁占优势。尽管后面的谈判还长,但在此期间内,谈判的总体框架已确定下来了。因此,事先一定要充分准备,应尽一切可能了解对方,如对方的需求如何、问题在哪里、谁是做决定的人等;同时,要了解自己想要达到的目标,确立对方的期望,以便能更好地掌握谈判的主动权。在没有准备的情况下,应尽量避免谈判;如仓促应战或在自己没有意识到的情况下就被卷入谈判,那么所处谈判地位是非常不利的。

### 3. 通过给予对方更多的心理满足来增强谈判的吸引力

在谈判中,一方面,谈判者需要保持强硬的姿态,在主要问题上尽量坚持不让步,或让对方先提出条件以保持己方的主动性;另一方面,谈判的技巧来源于给对方心理上的更多满足,而不是实际利益上的更多满足,谈判者要使对方保持对谈判的兴趣,增强其心理满足感,如给对方适当的称赞,让对方感觉所得来之不易等。

#### 课堂案例

#### 不情愿的卖家

一位不动产投资商的事业非常成功,手下有众多不错的物业。其采用的策略非常简单:以适当的价格和条件购买适当的房产,然后持有一段时间,等物业升值后再以一个更高的价格卖出去。许多投资客户都找上门来,希望从他众多的房产中买走一处。

他会认真看完对方的报价单,然后抬起头来看看对方,一边挠着耳朵,一边说:“你不知道,在我所有的房产中,我对这一处房产有着特殊的感情。我想把它保留下来给我的女儿作为毕业礼物。因此,除非你给的价格非常合适,否则我想我是不会出手的。你知道,这处房产对我来说有着特殊的意义。不过,还是要感谢你的报价。为了公平起见,也为了不浪费双方的时间,我想请问,你最多可以出到什么价钱?”就这样,通过这种方式,他一次又一次地在几秒钟的时间里,从客户那里多赚了成千上万美元。

### 4. 使用你的力量,但开始时不宜操之过急

谈判者要善于使用力量来增强对对方的影响力。在谈判过程中,应把己方相对于对方的力量关系盘算清楚,并决定是否有必要提高己方的力量。例如,可以通过让对方感到内疚、问心有愧,或邀请对方到你的办公室谈判等方式来提高你的谈判力量。但使用谈判力量时不宜过急或过于直露,以免对方加强防备。最好是通过暗示或间接的方式来展示自己的谈判力量,如来自第三者的影响、舆论的压力等。

#### 课堂案例

#### 不适当的实力表达

在某次中美合作建厂的谈判中,美方代表对中方提出的各项条件都十分满意,特别是,中方厂长是一位踏实、稳重又具有开拓和冒险精神的人,非常符合美方代表的要求,谈判才进展得非常顺利。但在谈判进入尾声,中方举行的酒会中,这位厂长可能出于显示自己厂子实力的目的,向美方代表说现在他领导的工厂员工已达到2 000人,每年能为国家创收600万元人民币。本来厂长的意图是想显示工厂的实力,争取美方的好感而赢得谈判;但是事与愿违,本来顺利进行的谈判在这次酒会后被无限期地搁置。

问题出在了什么地方呢?原因就出在那次酒会上。在美方看来,一个拥有2 000人的工厂,每年才创收600多万元,相当于不到100万美金。这与美方的要求还有很大一段距离;但该厂长却把这当作了炫耀的资本。这让美方大失所望。于是,美方决定放弃此次合作计划,另谋他选。

### 5. 让对手们去竞争

要找到一个能成为对方势均力敌的对手的竞争者,让对手们去竞争,这样己方将会更有主动权。无论何时,作为卖方,总可以找到一个质量比己方差而价格比己方高的竞争者;而作为买方,总可以找到一个出价比对方低而质量比对方好的竞争者。

### 6. 给自己留有余地

当你获取时,应提出比你预想的目标还高的要求(如你想要 20,那么先提出要 25);当你付出时,应提出比你预想的目标要低的要求(如你愿意给 10,那么先提出给 7)。给自己留有适当的余地,不仅可以增强谈判的主动权,还可以增强对方的满足感。一般情况下,不可把自己的底牌一次亮给对方或根本不给对方讨价还价的空间。

### 7. 智圆行方

优秀的谈判者不会轻易地暴露自己能做到或愿意做到的是什么,也不会透彻地把自己需要什么及为什么需要等告诉对方。他们总是在十分必要的情况下才会把自己的想法一点一滴地透露出来,他们也不会暴露出他们正在承受的压力。当然,谈判者也没有必要去做一个说谎的人。保持正直非常重要,所说的话必须要让对方信得过。如果做出了什么承诺,那就得践诺;如果要放弃,则必须给自己留一条很好的退路。谈判者的个人品质若能被对方所喜欢,会大大有利于谈判。

### 8. 多听少说

谈判不等于演讲,也不同于推销,并非要滔滔不绝、口若悬河;恰恰相反,好的谈判者懂得多听、少说。这是因为要尽可能多地了解对方的情况,并通过问和听对双方的相互关系施加某种控制。过多地泄露己方的信息会使己方失去主动。优秀的谈判者总是让对方先把他的情况透露出来,在说明自己的情况时说得不多不少,仅仅为了引起对方的兴趣而已;且仅提必要的问题,并仔细倾听对方的回答。

### 9. 要与对方的期望保持接触

谈判者在谈判中提出高要求是很值得的,但必须与对方的期望保持一定的接触。如果己方提出的要求过高,使对方失去了谈判的兴趣,对方就会撤退。在谈判中,提出的要求应该是可以调整的。应用信号进行试探,掌握对方的谈判期望。己方的要求与对方的要求之间距离越大,则己方必须发出的信号也应该越多,必须做更多的事使对方的期望接近己方的期望,直到彼此均在对方的期望范围之内为止。

## 课堂案例

### 为什么会有两种结果

在某交易会上,一个商人以每件 38 美元的价格销售救生衣。一个路人以一种带有挑衅性的口气说他愿意出 28 美元买一件。该商人拒绝与他交谈。过了一会儿,商人无意中听见有个男人在对其妻子说想买一件救生衣,刚才经过的一个摊位每件才卖 25 美元,并问妻子是否记得那个摊位在什么地方。就在这对夫妇快离开的时候,那位男人似乎注意到了该商人的救生衣,他彬彬有礼地询问:“这位先生也许愿意每件也卖 25 美元,是吗?”接着他说他的妻子和孩子们都快要没钱去吃饭了,都是因为他买了某

件不该买的东西等。他说了不少,双方都笑了起来。该商人说一件救生衣卖 25 美元会让他赔本。尽管如此,他还是以每件 25 美元的价格把救生衣卖给了那个男人。

第一个买主因没有在价格上与该商人的期望进行接触,他突如其来的 28 美元大大低于商人的设想,所以交易失败了。因此,该商人不想跟他做生意。但是在后面,那位男人与他妻子的对话是有预谋的,虽是故意但又不明显,是在商人听觉所及的范围内发出了信号,从而影响了该商人的期望。他们继而又想走开,使得该商人认为他将失去一位可能的买主。就这样,他们一边有礼貌地开着玩笑,一边把交易做成了。

#### 10. 让对方习惯于你的大目标

谈判者应努力追求所能得到的最大值,而不能轻易地放弃。谈判者要懂得“降落伞”效应,即先把价格的降落伞在较高的空中打开,并慢慢地向地面飘落,直到进入对方的视线范围内为止。通过非正式渠道让对方了解你的目标和要求是极为重要的技巧。其好处在于,一方面,它表明了你所追求的高度,对对方产生某种心理影响和心理适应;另一方面,它不是正式和具体的承诺,而具有相当的灵活性。



#### 本章小结 >>>>

马斯洛和尼尔伦伯格的理论揭示了在进行商务谈判时要发现对方的需要,不断创造对方新的需要。通过需要的满足,为谈判建立信任、融洽的气氛;通过不断沟通,寻找双方的共同利益,并以此作为谈判成功的基础。

博弈论表明,谈判双方很多时候都会陷入“囚徒困境”。合作才能取得最好的结局,斗争是为了取得博弈的优势。这为合作和双赢奠定了理论基础。

公平理论对于理解商务谈判活动如何取得优势有着指导意义和启示。找到一个双方都认可和接受的公平的标准,才能促成交易的达成,得到双方认可的公平的结果。

谈判技巧运用的依据和成功的基础是谈判实力,技巧的运用与实力的消长有着极为密切的关系,建立并加强谈判实力的关键在于对谈判的充分准备和对对方的充分了解。



#### 思考与练习 >>>>

1. 简述在商务谈判中如何运用需要层次理论。
2. 建立在博弈论基础上的谈判程序分为哪些步骤?
3. 简述公平理论在谈判中的应用。
4. 影响谈判实力的主要因素有哪些?



#### 案例分析 >>>>

#### 瞄准对方的需要

美国著名谈判专家荷伯·科恩曾代表一家大公司到俄亥俄州就购买一座煤矿与矿主进行谈判。矿主是个强硬的谈判者,开口要价 2 600 万美元,荷伯还价 1 500 万美元。“你在开玩笑吗?”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。”

矿主坚持 2 600 万美元不变。在以后的几个月时间里,买方的出价逐渐提高,从 1 800 万美元、2 000 万美元、2 100 万美元到 2 150 万美元,但是矿主毫不动心。双方在出价 2 150 万美元与要价 2 600 万美元对峙起来,谈判形成僵局。如果就价格问题继续谈判下去而不从对方的需要方面考虑,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?还真是个谜。荷伯·科恩一次接一次地请矿主吃饭,反复向矿主解释自己的还价合理,可是矿主总是顾左右而言他。有一天晚上,矿主终于对荷伯·科恩的反复解释搭腔,他说:“我兄弟的煤矿卖了 2 550 万美元,而且还有一些附加利益。”荷伯·科恩明白了,他有别的需要,显然自己忽略了。有了这点信息,荷伯·科恩马上跟公司的有关经理联系,说:“我们首先要搞清楚他兄弟究竟得到多少,然后我们才能商量我们的建议。显然,我们应该处理好个人的重要需要,这跟市场价格并无关系。”公司的有关经理同意按荷伯·科恩的这个思路进行工作。不久,谈判达成了协议。最后的价格并没有超过公司的预算,但是付款方式 and 附加条件使该矿主感到自己的所得远比他的兄弟强。

**问题:**

1. 这场谈判中达成协议的关键是什么?
2. 结合本案例,谈谈需要在商务谈判中的重要性。
3. 在商务谈判中,谈判者应如何正确判断和挖掘对方的需要?