

第一章

导论



学习目标

1. 掌握谈判与商务谈判的概念；
2. 了解商务谈判的特点、要素、职能和流程；
3. 熟悉商务谈判的类型；
4. 了解商务谈判的理论。

导入案例

大二开学前,小张打算把他那辆自行车卖了,五成新,进入大学时买的,当时买来 240 元。有很多同学都卖过自行车,买主是修理自行车的老板,根据询问卖过车的同学,小张得出结论,生活园 A 区的修理部,收购价格偏低。依次为:新车买来是一百多元的车,无论多久收购价格都是 20 元,价格在 200 元以上的,收购价格 30~40 元,300 元以上的才 50~70 元。

小张认为在校园里是卖不出一个好价钱的,这样让人觉得很不值得,买来时的价格和卖出的价格落差太大,心理上不好接受。于是决定选择在校外自行车修理部出售。他的心理满意价是 50 元左右。

下面是小张和自行车修理部老板的谈判过程。

小张:老板,收购旧车吗?(看了修理部里面没有一辆二手车,判定老板可能很久没有收了。)

老板:回收啊。

小张:你看我这辆自行车,我想卖了,你出个价吧?

老板:为什么要卖啊?

小张:我放着很少骑,所以打算卖了。

老板:有发票没有?

小张:发票不见了,你放心,不会是什么不干净的车,上面有学校的车牌,我有证的。可以查得到我名字。

老板:你说吧,多少钱,你出个价。

小张:你看我的车几乎都是新的,你是老板你出个价吧,只要你出个我满意的价格,大家都好说的。

老板:你这样的车大概就 35 块。



小张:不会吧,老板,我到学校里面也可以卖45块,特意把生意留给你做了,早知道我在学校卖了也不用骑车出来了,一会卖了我坐三轮回去也要3块呢。

老板:学校怎么可能是这个价格啊,行情我知道,学校最多也就40块了。

小张:40太低了,车是好车,不信你骑下,你是老行家了,东西好坏你是知道的。

老板:你车后面都生锈了。

小张:不会吧,老板,这个都要说啊,你是修车的,喷漆设备都是有的,你买去稍微整下跟新的没啥区别。而且你看,我是有车牌的,没车牌进不了学校,现在开学到了,有学生买车,肯定也会到你这里买,看到有车牌肯定先要的了,一个车牌也要10块钱呢。是吧?

老板想了想,看了看说:那好吧,50块了,这个是我的最高价了。

(已经到了理想的价格了)

小张:50,不会吧,老板,我来去一趟也辛苦,我以后多介绍朋友卖车给你呢。60吧,多了我也不要。你买过去,肯定可以赚两倍以上。

老板:赚那么多肯定没有了,这样吧,我们各让一步,取中间价55块。

小张:那好吧。

老板:以后介绍同学到我这里啊。

小张:没问题。

【思考与讨论】

在这个案例中,谈判主体和客体分别是什么?

同样的商品,在不同的商店、不同的季节、不同的地区,价格可能会不一样。而人们总是希望以最少的钱买到最多的东西,由此便产生了讨价还价。讨价还价是对商品价值的衡量和谈判,这是商务谈判的雏形。

谈判从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、艺术性为一体的综合性学科。随着我国货物经济的发展,以及国际经济地位的不断上升,具有商务谈判能力的人才将越来越受社会的青睐。

第一节 谈判与商务谈判

谈判是人类不可缺少的一种活动,自有人类社会以来,谈判就广泛地存在于人类活动的各个方面。它是人类交往行为中的一种最广泛、最普遍的社会现象。随着人类文明的进步,大家越来越依赖于通过谈判来解决各种问题,大到国际国家之间的政治谈判,小到日常生活中的买衣买菜都离不开谈判活动。谈判不是一件轻而易举的事情,谈判桌上风云变幻、波澜起伏,即使老练的谈判人员,有时也难免失去心理上的平衡而束手无策。人们不应指望



依靠玩弄诡计和欺诈来和获取的胜利。谈判是一门高超艺术。对于这门艺术,我们有必要学习它,研究它,掌握它,以指导我们的谈判活动。

一、谈判的概念

谈判,实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈,即说话或讨论,就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标,充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法;判,即“分辨”和“评定”,它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见,以期通过相应的协议正式予以确认。因此,谈是判的前提和基础,判是谈的结果和目的。

谈判(Negotiate)有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切协商、交涉、商量、磋商等,都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。关于谈判的定义有许多说法,这里我们摘引美国和英国的谈判学家对谈判的理解,以供参考。

美国谈判学会会长、著名律师杰德勒·尼尔伦伯格(Gerard. I. Nierenberg)1968年在其所著的《谈判的艺术》(*The Art of Negotiating*)中写道:“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因。只要人们为了改变相互关系而交换观点,只要人们是为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

英国学者马什(P. D. V. Marsh)1971年在《合同谈判手册》(*Contract Negotiation Handbook*)一书中对谈判所下的定义是:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的,在一项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”

对于谈判的理解,我国学者主要有以下几种观点:

“所谓谈判,乃是个人、组织或国家之间,就一项涉及双方利害关系的标的物,利用协商手段,反复调整各自目标,在满足己方利益的前提下取得一致的过程。”

“谈判是谈判双方(各方)观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。”

“谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。”

要给谈判下一个准确的定义,并不是件容易的事情,因而我们尝试从谈判的形式、内容和特征等方面入手,对谈判的内涵进行分析,描绘出比较清晰的谈判轮廓,以便把握谈判的基本概念。

(1)谈判总是以某种利益的满足为目标,是建立在人们需要的基础上的。这是人们进行谈判的动机,也是谈判产生的原因。尼尔伦伯格指出,当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时,人们开始谈判。这里,交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要来自于人们想满足自己的某种利益,这些利益包含的内容非常广泛:有物质的、精神的,组织的、个人的等。当需要无法仅仅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,谈判的要求越迫切。

(2)谈判是两方以上的交际活动,只有一方则无法进行谈判活动。只有参与谈判的各方



的需要有可能通过对方的行为而得到满足时,才会产生谈判。比如,商品交换中买卖双方的谈判,只有买方或者只有卖方时,不可能进行谈判;当卖方不能提供买方需要的产品时,或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时,也不会有双方的谈判。至少有两方参与是进行谈判的先决条件。

(3)谈判是寻求建立或改善人们的社会关系的行为。人们的一切活动都是以一定的社会关系为条件的。就拿商品交换活动来讲,从形式上看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,是商品所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生,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,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是通过谈判实现的。但是,并非所有的谈判都能起到积极的社会效果,失败的谈判可能会破坏良好的社会关系,这可能会激起人们改善社会关系的愿望,产生新一轮新的谈判。

(4)谈判是一种协调行为的过程。谈判的开始意味着某种需求希望要得到满足,某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。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。这个过程往往不是一次,而是随着新问题、新矛盾的出现而不断重复,意味着社会关系需要不断协调。

(5)一般情况下,谈判都选择在参与者认为合适的时间和地点举行。这是区分狭义的谈判和广义的谈判的一个很重要的依据。谈判时间与地点的选择实际上已经成为谈判的一个重要组成部分,对谈判的进行和结果都有直接的影响。尽管某些一般性的谈判不一定对此非常苛求,但至少企业之间、团体之间乃至国家之间的谈判都是这样的。购销谈判、项目谈判、外贸谈判等都对时间和地点的选择十分重视。尤其是军事谈判,更注重地点的选择。美越战争,双方选择在法国巴黎进行和谈;朝鲜战争,中美双方在朝鲜三八线上的板门店举行谈判,谈判桌的放置,一半在三八线的左侧,一半在三八线的右侧;20世纪60年代的中苏会谈,在各自代表的国家轮流进行。可见谈判双方对地点选择的重视。

综上所述,我们认为谈判是指参与各方在一定的时空条件下,为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商来争取达成意见一致的行为过程。

典例链接

伦敦柯斯塔罗旅行社的业务代表与西班牙一家连锁旅馆的业务经理见面会谈,讨论下一季度的订房。会谈的时候,柯斯塔罗旅行社的业务代表提出两点:客户抱怨旅馆的各个服务项目,要求变动;要求旅馆改善几项服务。西班牙的经理一项一项地查看,同意改善大部分项目。最后他停下来,叹口气说:“先生,我以为这是一次谈判,但

我全在让步。”“不错,”旅行社代表说,“你停止让步,我就开始谈判。”

一样的产品,买方却乐于接受高一些的价格,这就是谈判;一方要求什么是什么,或者一方完全满足另一方的要求,这就不是谈判。谈判是知识和努力的汇聚,目的在于得到自己所需要的,并寻求对方的认可。



二、谈判的要素

构成谈判的三要素,是指谈判必须有谈判对象,即有谈判意愿的双方或多方;谈判必须有内容,即有双方或多方共同认可的议题;谈判双方或多方有达成一致的明确目的性。

谈判与交谈不同,交谈可以是随意的、漫无目的的,不一定非要达成一致;而谈判则是为了达成意见一致才走到一起来的。所以,仅有“对象”和“内容”两项,还不能构成谈判,只有当上述三个条件都具备时,才能构成谈判。

三、商务谈判的概念

商务简单地说就是买卖或交易,通常的商务活动主要有:寻求客户、进行交易条件谈判、履行协议等。商务谈判(Business Negotiation)是谈判的一种,具体是指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人,为了满足各自经济利益的需要,对交易标的物的交易条件进行交换和磋商,谋求取得一致和达成协议的行为与过程。商务谈判所涉及的知识领域极广,是融市场营销、金融、法律、科技、文学、艺术、地理、心理和演讲等多种学科为一种的综合性学科,是一项集政策性、技术性和艺术性于一体的社会经济活动。

第二节 商务谈判概述

一、商务谈判的特点

商务谈判除了具有一般谈判的共性外,还有其个性特点,主要表现为以下 6 点。

1. 以经济利益为目的

人们之所以要谈判,是因为有一定的需要要得到满足。不同的谈判,谈判者的需要即目的是不同的,商务谈判的目的是要获得经济上的利益。虽然谈判者可以调动和运用各种因素来影响谈判,其中许多可以是非经济因素,但其最终的目的仍然是经济利益。

2. 讲求谈判的经济效益

谈判本身就是一项经济活动,而经济活动要讲求经济效益。商务谈判更是如此。在商务谈判中,人们时时刻刻必须注意谈判的成本和效率,考虑效益问题。事实上,经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标,不讲求经济效益的商务谈判本身就失去了价值和意义。

3. 以价格为谈判的核心

虽然商务谈判所涉及的因素不只是价格,谈判者的需要或利益也不唯一表现在价格上,但价格在几乎所有的商务谈判当中都是谈判的核心内容,这是因为价格最直接地表明了谈判双方的利益。谈判各方在其他利益因素上的得与失,拥有的多与少,在很多情况下都可以



折算为一定的价格,通过价格的升降而得到体现。例如,一辆一等品的自行车售价为 250 元,同样牌号规格的二等自行车售价为 205 元,这个价格差就把质量差折算表现出来了。又如,购买一支玫瑰花花 4 元钱,购买三支总价 10 元,这个价格差就把数量差折算表现出来了。再比如,一次性付款比分期付款可以享受 2% 的折扣优惠,现在付款比一百天后付款可以享受 2% 的折扣优惠,这就是通过价格差把时间差折算表现出来了。对一个商务谈判者来讲,了解价格是商务谈判的核心,价格在一定条件下可与其他利益因素相折算,这一点很重要。在谈判中一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不要仅仅局限于价格,也可以拓宽思路,从其他方面争取利益。有时,与从价格上争取对方让步相比,在其他因素上要求对方让步可能更容易做到,并且行动也比较隐蔽。例如,我们买一件产品,产品的成本价是既定的,我们要求降价已没有可能,这时,我们可要求对方提供一些其他的服 务,实际上也争取到了一定利益。

4. 影响因素复杂多变

影响商务谈判的因素具体包括:政治因素、社会因素、文化因素、法律因素、政策因素、科技因素、市场因素、自身因素等。自身因素,譬如企业实力和竞争能力等;技术因素,它涉及经济学、语言学、心理学、法学、管理学、文化学、社会学、行为科学等多门学科。因此,商务谈判要求谈判者具备广阔的知识 and 信息,需要掌握胜人一筹的策略和技巧,它既是一门科学也是一门艺术。

5. 谈判的内容具体明确

商务谈判的内容一般比较具体明确,而且通常有量化的指标。例如,在合资企业谈判中,谈判的项目包括合资的方式和规模、合资各方的出资方式 and 作价、合资的期限和清算方式等;在工程承包谈判中,谈判的项目包括合同的种类、作价方式、工程范围、工程师和工程师代表的职责权利、工程的保护、工程推迟或停工、竣工和维修、工程变更等;在贸易谈判中,谈判的项目一般包括货物的价格、支付方式、货物品质、交货日期、包装、运输、保险、索赔等。商务谈判除了内容较具体之外,通常还有量化指标。

6. 注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由参与谈判的各方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上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各种利益的重要前提。如果在拟订合同条款时掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,可能会被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入歧途。

二、商务谈判的要素

商务谈判的要素是构成商务谈判活动的必要因素。就一项具体的商务谈判活动而言,商务谈判由谈判主体、谈判客体和谈判议题构成。这三个要素又有特定的内容。

(一)商务谈判主体

商务谈判的主体是指参与商务谈判的所有人。商务谈判是人与人之间进行智力和心理较量的过程,而商务谈判的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性和创造性,因此



没有谈判当事人,就没有谈判。谈判主体是商务谈判活动的主要因素,起着至关重要的作用。在正式的和规模较大的商务谈判中,买卖双方参加商务谈判的人员根据各自承担的任务,可分为两类:一类是在谈判桌上直接与对方进行面对面谈判的人员,称为商务谈判的台前人员;另一类是不直接与对方谈判而为己方谈判人员出谋划策、准备资料的人员,称为商务谈判的台后人员。在这样的商务谈判中,有一个如何发挥谈判小组效率的问题。在一些规模较小的商务谈判中,如单项采购或单项推销的谈判,谈判当事人只有单个业务员与对方谈判,对方也可能派出单个业务员进行谈判,这就要求谈判当事人要熟悉业务,讲究策略,才能高质量地完成谈判任务。

(二)商务谈判客体

商务谈判客体是指谈判涉及的交易或买卖的内容,也即标的物,在谈判过程中,谈判标的是核心,其对谈判的影响是深刻的。标的物多样性以及在交易中的复杂性,造成它对谈判带来的冲击也是多层次的。不了解标的,就很难了解谈判的真实面貌。在商务谈判中,商务谈判的标的几乎没有什么限制,类别十分广泛,不同的商务谈判具有不同的标的。货物贸易的谈判标的是货物;技术贸易的谈判标的是专利技术、商标、专有技术等;服务贸易的谈判标的是服务。谈判标的的各种交易条件,直接关系到谈判双方的切身利益。

(三)商务谈判议题

谈判议题不是凭空拟定的,也不是单方面的意愿。它必须是与各方利益需要相关,为各方所共同关心,从而成为谈判内容的提案。谈判议题的最大特点在于当事各方认识的一致性。如果没有这种一致性,就不可能作为谈判议题,谈判也就无从谈起。

谈判议题的确定,需要注意以下 6 方面的内容。

(1) 确定谈判议题,须明确己方要提出哪些问题,要讨论哪些问题,要把所有问题进行全盘比较和分析。

(2) 哪些问题是主要议题,要列入重点讨论范围;哪些问题是非重点问题;哪些问题可以忽略。

(3) 这些问题之间是什么关系,在逻辑上有什么联系。

(4) 要预测对方会提出什么问题,哪些问题是己方必须认真对待、全力以赴去解决的。

(5) 哪些问题可以根据情况做出让步。

(6) 哪些问题可以不予讨论。

以上是构成商务谈判活动的三个基本要素。对于任何商务谈判来说,这三个要素都是不能缺少的。

三、商务谈判的职能

商务谈判的职能,即它的应有作用或功能。了解商务谈判的职能,



商务谈判议题



商务谈判的职能



有助于提高对商务谈判的认识和强化对商务谈判的运用。商务谈判的主要职能如下。

（一）实现购销

在现代市场经济中,流通即买和卖,实际上就是商务问题。任何商务活动都只能和必须借助这样或那样的商务谈判才能成为现实。例如,在货物的买卖中,其品种、规格、品质、数量、价格、支付、交货、违约责任等,都要通过商务谈判来确定,只有当事各方经过认真的谈判就上述一系列交易条件达成协议,货物的买卖才能进行。其他,如技术贸易、合资、合作等更广泛意义的购销交易,也只能通过相应的商务谈判并达成协议才能实施。所以,商务谈判在现代社会举足轻重,它是各种购销活动的桥梁,决定着各种商品购销关系的实现。

（二）获取信息

商务谈判作为获取信息的重要途径,体现在商务谈判的议题确定、对象选择、背景调查、计划安排、谈判磋商、合同履行等方面,贯穿在商务谈判的始终。例如,与对方进行货物买卖谈判,首先需要了解对方的资质和市场的生产、需求、消费、技术、金融、法律等各种信息,还要了解其所提供的产品的来源、数量、品质、价格、服务、供货能力等,并将其同市场上的同类产品相比较,以便在此基础上提出己方具体的交易条件要求与对方磋商。而且,谈判中的相互磋商,本身也是信息沟通,它反映着市场的供求及其趋势,其中许多信息往往始料不及;同时,这种相互磋商,常常使当事各方得到有益的启示,从中可以获得许多有价值的信息。

（三）开拓发展

商务谈判是促进组织开拓发展的重要纽带,就各类企业组织而言,开拓发挥在那主要是指市场的不断开辟和扩展,其内容具体包括产品的扩大销售和各種生产要素的扩大引进,即卖和买两个方面的不断扩大。这里,卖和买两个方面的扩大及其所涉及的各项交易,显然是通过一系列商务谈判来完成的。当然,企业开拓市场,通常还要采取产品、价格、渠道、促销等营销组合策略和其他各种经营策略。但是,这些策略的效果,最终必然要在商务谈判中得到反映、受到检验,并使之成为现实。

此外,商务谈判还有助于树立良好的企业形象,谈判本身就是对企业形象的一种宣传。上述三大职能,实现购销是商务谈判的基本职能。随着我国社会主义市场经济体制的进一步健全和完善,随着我国步入世界经济步伐的加快,人们必将越发认识到搞好商务谈判和充分发挥其职能的重要作用和深远意义。

四、商务谈判的流程

商务谈判的程序,一般都包括三个阶段。





（一）准备阶段

凡事预则立，不预则废。进行一场商务谈判，前期准备工作非常关键。谈判准备工作做得充分可靠，谈判者就会增强自信，从容应对谈判过程中的变化，处理好各种问题，在谈判中处于主动地位，为取得谈判成功奠定基础。事实证明，大部分重要的谈判工作是在准备阶段完成的。商务谈判准备工作一般包括谈判背景调查、谈判组织准备等任务。

（二）谈判阶段

谈判阶段具体包括：开局、磋商、协议。谈判开局对整个谈判过程起着至关重要的作用，它往往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，一个好的开局将为谈判成功奠定良好基础。开局阶段要创造友好合作的谈判气氛，表明己方的意愿和交易条件，摸清对方情况和态度，为实质性磋商阶段打下基础。进入磋商阶段之后，谈判双方要针对对方的报价讨价还价。双方之间难免会出现提问和解释、置疑和表白、指责和反击、请求和拒绝、建议和反对、进攻和防守，在协议阶段，谈判各方经过交锋和妥协，求同存异或求同去异，基本或在一定程度上达到自己的目的，于是便拍板同意，各自在协议书上签字，握手言欢，谈判宣告结束。

（三）履约阶段

履约阶段主要指后续合作，即检查协议的落实并做好沟通和总结，如对方违约应照章索赔，出现争议需按协议解决等。

上述三个阶段，难度最大、情况最复杂的是谈判阶段，这个阶段的具体内容我们会在后面的章节详细阐述。

第三节 商务谈判的类型

一、按商务谈判的内容划分

（一）货物买卖谈判

货物买卖谈判主要是指有形商品的供应和需求的谈判，包括双方易货贸易。货物供需谈判（或购销谈判）的内容十分广泛，一般都要围绕买卖货物的数量、质量、价格、交货日期、支付方式，以及在交易过程中双方的权利、责任和义务等问题进行谈判。货物买卖谈判是商务谈判中最常见的一种谈判，也是本教材研究的重点。



(二) 劳务合作谈判

劳务本身不是物质商品,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,所以,劳务合作谈判与一般货物买卖谈判有本质的区别。劳务合作谈判的主要内容包括:劳务形式、劳务内容、劳动时间和劳务价格的计算、劳保和其他费用等。

(三) 投资谈判

投资是指把一定的资本投入或运用到某一项目之中,以获得一定的利益。投资的类型很多,按国民经济部分分,有农业投资、工业投资、商业投资等;按投资对生产的影响可分为生产性投资和非生产性投资;按资金来源又可分为国内投资和引用外资投资。无论哪种类型的投资,在谈判过程中都应注意投资回收期、利率、风险、利润等经济因素,以及参加投资谈判双方的素质、投资起止等因素。

(四) 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术贸易中关于技术的内容、性能、使用权益等方面的谈判。技术服务贸易是技术使用权的转让,由于技术本身的特殊性,使得技术贸易谈判与货物贸易谈判存在较大的差别。技术贸易谈判有如下特点:技术价格的不确定性,交易关系的长期性,技术服务贸易受技术转让方政府的干预和限制较多,技术服务贸易涉及的法律和问题较多。

二、按谈判参与方的数量划分

(一) 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。一般而言,双方谈判涉及的责、权、利划分较为简单明确,因而谈判也比较易于把握。双方谈判的利益关系比较明确、具体,彼此之间的协调比较容易。

(二) 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,例如,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,如朝核六方会谈。

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,从而会增加谈判的难度。





三、按谈判所在地划分



(一)主场谈判

主场谈判是指某一谈判方以东道身份在自己所在地进行的谈判。主场谈判,占有“地利”,会给主方带有诸多便利。如熟悉的工作和生活环境、利于谈判的各项准备、便于问题的请示和磋商等。因此,主场谈判在谈判人员的自信心、应变能力及应变手段上,均占有天然的优势。如果主方善于利用主场谈判的便利和优势,往往会给谈判带来有利影响。当然,主场谈判也有不足,如需支付大量的谈判成本,或容易被对方了解虚实、攻破防线等。尽管如此,在商务谈判中,参与方往往都会主动争取主场谈判。

(二)客场谈判

客场谈判是指谈判人员到对方所在地进行的谈判。客居他乡的谈判人员会受到各种客观条件的限制,需要克服种种困难。客场谈判人员,面对谈判对手必须审时度势,认真分析谈判背景、主方的优势与不足等,以便正确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。

到客场谈判时必须注意以下几点。

(1)要入境问俗、入国问禁。要了解各地、各国的不同风俗和国情、政情,以免做出会伤害对方感情但稍加注意即可防止的事情。

(2)要审时度势、争取主动。在客场谈判中,客居他乡的谈判者,受到各种条件的限制,如客居时间、上级授权的权限、信息沟通的困难等。面对顽强的对手可以施展的手段有限,除了市场的竞争条件外,就是让步或坚持到底。客场谈判人在这种处境中,要审时度势、灵活反应、争取主动,包括分析市场、主人的地位、心理变化等。有希望则坚持,无希望成功则速决,对方有诚意就考虑可能给予的优惠条件,若无诚意则不必随便降低自己的条件。

(3)如果是在国外举行的国际商务谈判,遇到的首先是语言问题。要配备好的翻译、代理人,不能随便接受对方推荐的人员,以防泄露机密。

(三)中立地谈判

中立地谈判是指在谈判双方(或各方)所在地以外的地点进行的谈判。如中日客户的货物贸易谈判选择在美国的纽约进行。中立地谈判可以避免主、客场对谈判的某些影响,同样避免了其中的某一方处于客场的不利地位,为双方平等的进行谈判创造了条件。

四、按谈判方的态度与方法划分



(一)软式谈判

软式谈判也称关系型谈判或让步式谈判。这种谈判过程中,谈判者



设法避免个人冲突,强调互相信任、互相让步,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→做出让步→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,有时这只是一种善良的愿望和理想化的境界。事实是,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。在实际的商务谈判中,采取这种谈判的人很少,一般只限于双方合作关系非常友好,并有定期的业务往来。

(二)硬式谈判

硬式谈判也称立场型谈判,谈判诸方各有自己的实力,各提自己的条件,各方强调各方的意愿,申明自己的观点和立场不能改变,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圆满胜利。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,由于这种谈判不注意尊重对方的需要和要求,不注意双方利益的共同点,也很难达成理想的协议。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,运用硬式谈判是很有必要的。

(三)原则式谈判

原则式谈判也称价值型谈判。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。这种谈判的出发点和落脚点均建立在公正的利益目标上,友好而又高效地取得谈判各方均感满意的结果。原则式谈判,吸取了软式谈判和硬式谈判之所长而避其极端,强调公正原则和公平价值,主要有以下特征:谈判中对人温和、对事强硬,把人与事分开;主张按照共同接受的具有客观公正性的原则以及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;谈判中开诚布公而不施诡计,追求利益而不失风度;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,受到社会的推崇。

软式谈判、硬式谈判、原则式谈判三种类型的谈判,在目标达成、谈判出发点、使用手段、态度、立场、做法、方案、表现、结果等方面,都有很大的不同。

五、按谈判的沟通方式划分

(一)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协商



原则式谈判



按谈判的沟通方式划分



条件,或者在异地通过电话进行商谈。口头谈判是谈判活动的主要方式,主要优点是:当面陈述、解释,直接、灵活,也为谈判人员提供了展示个人魅力的舞台;便于谈判人员在知识、能力、经验等方面相互补充、协同配合,提高整体谈判能力;反馈及时,利于有针对性的调整谈判策略;能够利用情感因素促进谈判的成功等。口头谈判也存在某些缺陷:如利于对方察言观色,推测己方的谈判意图及达到此意图的坚定性;易于受到对方的反击,从而动摇谈判人员的主观意志。但是,这些缺陷,反过来也是可供运用的优点。

(二)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、电报和电传等具体方式。书面谈判通常作为口头谈判的辅助方式,主要优点是:思考从容,利于慎重决策;表达准确、郑重,利于避免偏离谈判主题;在向对方表示拒绝时,要比口头形式方便易行。特别是在已与对方人员建立了良好的人际关系的情况下,通过书面形式既直接表明了本方的态度,又有利于减少不必要的矛盾,费用较低,有利于提高谈判的经济效益等。书面谈判的缺点在于:不利于双方谈判人员的相互了解。并且,信函、电报和电传等所能传递的信息是有限的,谈判人员仅凭借各种文字资料,难以及时、准确地对谈判中出现的各种问题做出反应,因而谈判的成功率较低。

书面谈判,切忌文不达意和马虎粗心,因此,这种谈判方式对谈判人员的书面表达能力和工作作风有较高的要求。一般来说,书面谈判适用于那些交易条件比较规范、明确,谈判双方彼此比较了解的谈判。对一些内容比较复杂、交易条件多变,而双方又缺乏必要了解的谈判,则适宜采用口头谈判。

六、按商务谈判的透明度划分

(一)公开谈判

公开谈判指谈判的主题、时间、地点、谈判人员情况及谈判过程均可向外界公开的谈判。在现代社会中,由于市场竞争不断加剧,商业机会相对越来越少,所以,人们一般都不愿意过度地暴露自己的商业机密,公开谈判也很少被人们采用。不过,有些情况下,公开谈判可以吸引多个谈判对手并使他们展开竞争,从而在交易中获取最佳利益。

(二)秘密谈判

秘密谈判是指谈判的主题、时间、地点、谈判人员情况、谈判过程及谈判结果等均不公开的谈判。虽然秘密谈判可以减少企业商业机会的流失概率,但是,它有时会影响公平竞争的原则,会受到法律的约束和限制。

公开谈判与秘密谈判是相对而言的,公开谈判不是指没有秘密的谈判,秘密谈判的保密也是相对的,在时机适当、条件成熟时,秘密谈判的情形特别是结果通常也会公开。有时候,公开谈判与秘密谈判也可能在同一问题的谈判过程中交叉出现。谈判各方有可能在前期通



过秘密谈判,解决了关键问题,进而转为公开谈判,达成某些公开协议。

七、按谈判参与方的国域界限划分

(一)国内商务谈判

国内商务谈判是指谈判参与方均在一个国家内部的商务谈判。它包括国内的商品购销谈判、商品运输谈判、仓储保管谈判、联营谈判、经营承包谈判、借款谈判和财产保险谈判等。

国内商务谈判的双方都处于相同的文化背景中,避免了因为文化背景差异所带来的影响。又由于谈判双方语言相同、观念一致,所以谈判的主要问题在于怎样调整双方的不同利益,寻找更多的共同点。

(二)国际商务谈判

国际商务谈判是指谈判参与方分属两个及两个以上的国家或地区的商务谈判。

比起国内谈判,国际谈判要复杂得多。首先,国际谈判的文化背景不同,如语言、宗教、法律、政治、科技、教育、社会习俗及传统价值观等均有或多或少的差异,对谈判构成微妙影响,是参与国际谈判者不得不注意研究的。其次,国际谈判所适用的法律、法规不同,要参照国际惯例和国际法,遵循各有关国家或地区的相关法律。这些国家惯例、国际法和相关法律、法规是参与国际谈判者所必须熟悉的。再次,国际谈判涉及不同的商品标准、不同的计量体制、不同的货币,涉及外汇、关税、运输及保险等多项知识,因此对国际谈判者的知识要求比较高。最后,国际谈判由于语言不同,因此,在谈话及拟订合同文本时要格外小心在意。

八、按谈判双方接触的方式划分

(一)直接谈判

直接谈判又称面对面谈判,是指谈判各方进行面对面的口头磋商。面对面谈判是所有的谈判形式里应用最广泛、最古老的一种谈判方式。日常生活中,大到每日电视、广播和报纸报道的国际国内各类谈判,小到推销员上门推销,售货员向顾客介绍商品,顾客与小商贩的讨价还价等,这些都属于直接谈判。

直接谈判的主要优点有:首先,谈判具有较大的灵活性。在商务谈判桌上,可以利用直接面谈的机会,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,结合谈判过程中出现的具体情况,及时、灵活地调整谈判计划和谈判策略、技巧。其次,谈判的方式比较规范。商务谈判各方在谈判桌前就座的同时,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,并迅速进入谈判角色,而且,面对面谈判又都是按照开局——讨价还价——达成协议或签订合同的谈判过程进行的,所以,它是比较规范的谈判方式。再次,谈判的内容比较深入细致。面对面谈判方式便于谈判各方就某些关键问题或者难点进行反复沟通,就谈判协议的具体条款进行反复磋商、洽谈,从而使谈判的内容更加深入、





细致,谈判的目标更容易达成。最后,有利于建立长久的贸易伙伴关系。因此面对面的沟通容易增进感情,培养友谊,从而建立较长久的贸易合作伙伴关系。但直接谈判也有一定的缺陷,表现在诸如容易被谈判对手了解己方的谈判意图、决策时间短以及费用高等。

(二)间接谈判

间接谈判顾名思义,谈判各方不直接见面,而是通过信函、电话、传真、互联网商务方式进行商谈。这种谈判,好处在于简单、快捷、成本低,在向对方表示拒绝时,要比面对面的谈判方式方便得多;不足之处是不便于当事人双方的互相了解,直接交流和反馈。同时,像信函、电话、电传等通信媒介所能传递的信息量有限。因此,这种方式更适合于交易条件比较规范、明确,内容比较简单的谈判。

近年来,随着电子商务的发展,网络谈判成了新兴的热门谈判方式,网络谈判是人类以电子计算机网络作为手段的一种沟通协调行为过程。作为谈判,它具有广域性、快速性、规范性和隐蔽性的特征,同时,既有电视、广播等媒体宣传商品的广告活动功能,又有双向及时的反馈功能。

九、按谈判内容与目标的关系划分

(一)实质性谈判

实质性谈判往往是在比较严肃的气氛下,双方就谈判内容与谈判目标直接相关的实质性问题进行磋商洽谈。

(二)非实质性谈判

非实质性谈判是指为实质性谈判而事前进行的关于议程、范围、时间、地点、形式、人员等的磋商和安排,事中进行的有关各方面具体事项的联络和协调;事后进行的对协议拟作技术处理和其他善后工作等的事务性谈判。

一般情况是,谈判越是重要、复杂、大型、国际化,非实质性谈判与实质性谈判的关系就越密切、越不可轻视。所以,不能认为非实质性谈判是无关紧要的谈判。那些善于利用自身的主动性,对谈判的议程、范围、时间、地点等进行周密安排的,往往能在实质性谈判还没有开始就已经事实上取得了主导和优势。这种主导和优势,有可能在实质性谈判中产生有利于己方的谈判结果。反之,某些稳操胜券的谈判,可能由于事前安排的一个小小疏漏或者变动而酿成败局。



第四节 商务谈判的理论

一、商务谈判心理

人是具有心理活动的,谈判人员更是如此。心理是人脑对客观现实的主观能动的反映。



人的心理活动一般有感觉、知觉、记忆、想象、思维、情绪、情感、意志、个性等。人的心理是复杂多样的,人们在不同的专业活动中,会产生各种与不同活动相联系的心理。一般说来,做一个正常的人,当面对壮丽的河山、秀美的景色、善良、热情的人们,他就会产生喜爱、愉悦的情感,进而会形成美好的记忆;当看到被污染的环境、恶劣的天气、战争的血腥暴行,会出现厌恶、痛苦、逃避的心情,并会留下不好的印象。这些就是人的心理活动、心理现象,即人的心理。

(一)商务谈判心理的含义

商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动。它是谈判者在谈判活动中面对各种情况、条件等客观现实的主观能动的反映。例如,当谈判人员在商务谈判中第一次与谈判对手会晤时,对手着装干净整齐、言谈举止彬彬有礼,态度诚恳,易于沟通,就会对方留下深刻的好印象,对谈判取得成功抱有希望和信心。反之,如果谈判对手态度狂妄、盛气凌人、难以相处,谈判人员就会对其留下坏的印象,从而对谈判的顺利开展存在顾虑并对后期谈判表示担心。

(二)商务谈判心理的特点

1. 内隐性

商务谈判心理的内隐性是指商务谈判心理是藏之于脑、存之于心,是别人无法直接观察到的。

尽管如此,但由于人的心理会影响人的行为,行为与心理有密切的联系,因此,人的心理可以反过来通过其外显行为加以推测。例如,在商务谈判中,对方作为购买方对所购买的商品在价格、质量、售后服务等方面的谈判协议条件都感到满意,那么在双方接触中,谈判对方会表现出温和、友好、礼貌、赞赏的态度反应和行为举止;如果很不满意,则会表现出冷漠、粗暴、不友好、怀疑甚至挑衅的态度反应和行为举止。掌握这其中的一定规律,我们就能较为充分地了解对方的心理状态。

2. 相对稳定性

商务谈判心理的相对稳定性是指人的某种商务谈判心理现象,产生后往往具有一定的稳定性。例如,商务谈判人员的谈判能力会随着谈判经历的增多而有所提高,但在一段时间内却是相对稳定的。

正是由于商务谈判心理具有相对稳定性,我们才可以通过观察分析去认识它,而且可以运用一定的心理方法和手段去改变它,使其利于商务谈判的开展。

3. 个体差异性

商务谈判心理的个体差异,就是指因谈判者个体的主客观情况的不同,谈判者个体之间的心理状态存在着一定的差异。商务谈判心理的个体差异性,要求人们在研究商务谈判心理时,既要注重探索商务谈判心理的共同特点和规律,又要注意把握不同个体心理的独特之处,以有效地为商务谈判服务。



(三)研究和掌握商务谈判心理的意义

商务谈判,既是商务问题的谈判,又是心理的较量。它不仅被商务实际条件所左右,也受到商务谈判心理的影响。在商务谈判中,运用谈判心理知识对谈判进行研究,分析“对手的言谈举止反映什么?”“其有何期望?”“如何恰当地诱导谈判对手?”等,对成功地促进谈判,很有必要。掌握商务谈判心理现象的特点,认识商务谈判心理发生、发展、变化的规律,对于商务谈判人员在商务谈判活动中养成优良的心理素质,保持良好的心态,正确判断谈判对手心理状态、行为动机,预测和引导谈判对手的谈判行为,有着十分重要的意义。

此外,商务谈判的虚虚实实、真真假假的心理策略对谈判的成果影响很大。对商务谈判心理的熟悉,有助于提高谈判人员谈判的艺术性,从而灵活有效地处理好各种复杂的谈判问题。

研究和掌握商务谈判心理,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基础条件。谈判人员相信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。良好的心理素质,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。谈判人员加强自身心理素质的培养,可以把握谈判的心理适应。

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提高自身优良的心理素质,摒弃不良的心理行为习惯,从而把自己造就成从事商务谈判方面的人才。商务谈判人员应具备的基本心理素质有以下几种。

(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。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走向胜利的彼岸。自信是在充分准备、充分占有信息、对谈判双方实力科学分析的基础上对自己有信心,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。只有自信,才有惊人的胆魄,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。由此可知,耐心及容忍力是必不可少的心理素质。耐心是谈判时抗御压力的必备品质和为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。有了耐心可以调控自身的情绪,不被对手的情绪牵制和影响,使自己能始终理智地把握正确的谈判方向。有了耐心可以使自己能有效地注意倾听对方的诉说,观察了解对方的举止行为及其他各种表现,从而获取更多的信息。有了耐心可以有利于提高自身参加艰辛谈判的韧性和毅力。耐心也是对付意气用事的谈判对手的策略武器,它能起到以柔克刚的良好效果。



此外,在僵局面前,也一定要有充分的耐心,以等待转机。谁有耐心,沉得住气,谁就有可能在打破僵局后获取更多的利益。

(3) 诚心

商务谈判需要双方都具有诚意。具有诚意,不但是商务谈判应有的出发点,也是谈判人员应具备的心理素质。诚意,是一种负责的精神,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。有了诚意,双方的谈判才有坚实的基础;才能真心实意地理解和谅解对方,并取得对方的信赖;才能求大同存小异取得和解和让步,促成上佳的合作。要做到有诚意,在具体的活动中,对于对方提出的问题,要及时答复;对方的做法有问题,要适时恰当地指出;自己的做法不妥,要勇于承认和纠正;不轻易许诺,一旦承诺便要认真兑现。诚心能使谈判双方达到良好的心理沟通,保证谈判气氛的融洽稳定,能排除一些小事的干扰,能使双方谈判人员的心理活动保持在较佳状态,建立良好的互信关系,提高谈判效率,使谈判向顺利的方向发展。

2. 有助于揣摩谈判对手心理,实施心理诱导

谈判人员经过实践锻炼,通过观察分析谈判对手的言谈举止,揣摩弄清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,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,了解其深藏于背后的实质意图、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做出自己的谈判决策。

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。了解对手人员的谈判思维特点、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。比如,需要是人的兴趣产生和发展的基础,谈判人员可以观察对方在谈判中的兴趣表现分析了解其需要所在;相反地,也可以根据对手的需要进行心理的诱导,激发其对某一事物的兴趣,促成商务谈判的成功。

3. 有助于恰当地表达和掩饰己方心理

了解商务谈判心理,有助于表达己方心理,可以有效地促进沟通。如果对方不清楚己方的心理需求或态度,必要时己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己方的心理需求或态度。

作为谈判另一方,谈判对手也会分析研究己方的心理状态。己方的心理状态,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。掩饰己方心理,就是要掩饰己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,这些是己方在商务谈判中的核心机密,失去了这些秘密也就失去了主动。这些秘密如果为对方所知,就成了助长对方滋生谈判诡计的温床。商务谈判的研究表明,不管是红白脸的运用,撤出谈判的胁迫,最后期限的通牒,拖延战术的采用等,都是以一方了解了另一方的某种重要信息为前提,与一方对另一方的心理态度的充分把握有关的,因而对此不能掉以轻心。

为了不让谈判对手了解己方某些真实的心理状态、意图和想法,谈判人员可以根据自己对谈判心理的认识,在言谈举止、信息传播、谈判策略等方面施以调控,对自己的心理动机(或意图)、情绪状态等作适当的掩饰。如在谈判过程中被迫做出让步,不得不在某个已经决



定的问题上撤回,为了掩饰在这个问题上让步的真实原因和心理意图,可以用类似“既然你在交货期方面有所宽限,我们可以在价格方面做出适当的调整”等的言词加以掩饰;如己方面面临着时间压力,为了掩饰己方重视交货时间的这一心理状态,可借助多个成员提出不同的要求,以扰乱对方的视线,或在议程安排上有意加以掩饰。

4. 有助于营造谈判氛围

商务谈判心理的知识还有助于谈判人员处理与对方的交际与谈判,形成一种良好的交际和谈判氛围。为了使商务谈判能顺利地达到预期的目的,需要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控制。对谈判气氛的调控往往根据双方谈判态度和采取的策略、方法而变。一般地,谈判者都应尽可能地营造出友好和谐的谈判气氛以促成双方的谈判。但适当的谈判氛围,并不一味都是温馨和谐的气氛。出于谈判利益和谈判情境的需要,必要时也会有意地制造紧张甚至不和谐的气氛,以对抗对方的胁迫,给对方施加压力,迫使对方做出让步。

二、商务谈判的基本理论

谈判活动是建立在人们需要的基础上的,正是因为有了需要,才使谈判的各方坐下来进行磋商,最后达成满足彼此需要的目的。我们研究需要,是要研究是哪一层次的需要支配着人的活动,是显现的需要还是潜在的需要,在什么条件下人的需要会发生转化,从而更好地探究人的行为变化的内因。

美国谈判学家尼尔伦伯格在他所著的《谈判的艺术》一书中提出了谈判需要理论。他认为需要时产生动机的前提,是人类各种行为的原动力。谈判的实质是谈判各方在各自需要的驱动下,通过谈判来寻找满足这种需要的方式、方法。由于谈判是由人来操作进行的,谈判中还掺杂着人的个体需要,因此,要准确把握谈判首先就要把握人的需要,把握谈判的需要。

(一) 人类需要层次

人类的需要是多种多样的,根据美国人本主义心理学家马斯洛需要层次论的观点,人有五大层次的需要。

1. 生理需要

生理需要是人类为维持和发展生命所必需的最原始、最基本的需要,如呼吸空气、饮食、穿衣取暖、休息睡眠等需要。人总是在生理需要满足之后,再考虑其他较高层次的需要。

2. 安全需要

安全需要就是人类希望保护自身的肉体和精神不受威胁,保证安全的欲望,这也是人类的一项基本需要。它表现为希望生命不受伤害、职业得到保障、健康得到维护、财产不受损失和免受不公正待遇等方面的需要。



3. 社交需要

社交需要是追求社会交往中人际关系的需要。它表现为两方面的内容：一个内容是爱的需要，也就是希望得到和给予友谊、关怀、忠诚和爱护，希望得到爱并给予别人爱；另一个内容是归属的需要，也就是人有一种要求归属于团体的愿望，如属于某个集体，加入某一社区，建立幸福家庭等。

4. 尊重的需要

尊重的需要包括自尊和他尊两方面。他尊指人们希望自己的人格、身份、能力得到他人尊重的欲求；自尊指人希望在各种不同的情境中，有胜任自身角色的能力，有自信心。

5. 自我实现的需要

自我实现的需要是人们渴求实现自身价值的一项心理需求，如追求成功、渴望完成任务等。

与马斯洛需要层次论的需要类型相一致，商务谈判需要也有各种相应的需要表现。

(二)组织的需要

在以人为本的组织如企业里，人的五种需要也得到了几种反映，形成了相应的组织需要。

1. 企业的生存需要

企业的生存需要，如保持企业的产品占有最低限度的市场份额，维持员工的最低工资，维持企业的最低流动资金，企业最基本的办公场地。

2. 企业的安全保障需要

任何一家企业经营过程都会面临风险，如保持产品的技术先进性、保持市场占有率、保障安全生产、反盗窃、反技术泄露等。

3. 企业的社交需要

任何企业为了自身的正常运转，都有和上下游企业保持密切友好关系的需要，取得社会公众的认可。

4. 企业的尊重需要

企业都有使自身的社会意义和作用得到社会认同和赞扬的需要，有使自己的产品或服务获得市场普遍好评的需要，获得好的口碑的需要。

5. 企业自我实现的需要

任何企业都祈求昌盛发达，如追求企业扩展、追求资产增值、追求利润最大化等。

这里需要说明的是，组织需要的顺序不像个人需要那么有规律，有时会有较大的变化。

(三)谈判者的需要

作为商务谈判人员，他反映的需要是个人需要、组织需要甚至国家需要（国际商务谈判）的交叉组合，有一定的复杂性。商务谈判人员又作为企业的代表，在谈判过程中，不仅会寻求个人需要的满足，同时更注重组织和国家需要的满足。谈判者有安全需要，出于信用安全的考虑，谈判人员通常乐意与老客户打交道；在与新客户打交道时往往会心存顾忌，对其主



体资格、财产、资金、信誉等状况会较为关注。而且在许多情况下,谈判人员所代表的群体、组织需要的满足应摆在优先地位。作为一个组织的谈判代表,从职业道德来看,应当经过自己的努力,尽力实现群体、组织需要的满足。当然,也有极少数人把个人利益放在前面,而置组织和国家利益于不顾。如利用谈判中饱私囊,故意向对方泄露谈判机密,签署使己方受损的合同等。这些谈判中的丑陋现象为谈判纪律所不容,属于严重触犯法律的行为,应受到法律的严厉制裁。作为谈判者一定要严格要求自己,遵纪守法。

(四)谈判需要理论的应用

尼尔伦伯格在他的著作《谈判的艺术》一书中,在分析了谈判者的需要之后,运用大量的实例说明了需要理论的运用,并把谈判理论的应用按照其对谈判控制的难易程度归结为6种基本方法。

1. 顺从对方的需要

顺从对方的需要是指谈判者在谈判中根据对方的需要,主动为对方着想,特别是针对对方尚未满足的基本需要,采取相应的措施,使之得以满足。这样做,谈判成功的可能性最大。在这种情况下,要善于分析、发现对方的尚未满足的最基本、最重要的需要是什么,然后,考虑采取适当的办法去满足这些需要,促使谈判的成功。

2. 使对方满足其自身的需要

谈判者在谈判中使用各种策略说服对方满足己方需要,所有的谈判活动都是从满足自身需要出发,这种方法在谈判中比较常见。

3. 同时服从对方和己方的需要

同时服从对方和己方的需要是一种容易实现谈判双赢的方法。谈判者在谈判中,通过研究己方和对方的需要,若发现双方的需要是交错的,并不完全矛盾,就可以采用这种办法;若发现双方需要相互矛盾,应用这种方法就可设法平衡双方的利益需要,互惠互利。由于这样方法照顾到双方的需要,一般比较容易成功,但难点在于找到平衡双方利益需要的方案。

4. 违背己方的需要

谈判是一件非常复杂的事情,有时候谈判者牺牲己方一些不重要的需要,换来己方的重要需要;有时候,谈判者牺牲己方的重要需要,意在获取长远的利益。谈判者违背自己的需要,一定有其深远目的和意义的。

5. 损害对方的需要

谈判者在谈判中不必要的损害对方需要是不可取的。当双方利益出现碰撞、互相矛盾时,采用损害对方需要的做法是一种强硬的做法。通常处于优势地位的一方才这样做,这样做的风险是很容易导致谈判的破裂,但在谈判双方实力悬殊比较大的情况下,强大的一方常采用这种方法,而对方则往往被动接受、无力反抗。

6. 同时损害对方和己方的需要

谈判者同时损害对方和己方的需要是一种损人不利己的做法,除非有特殊目的,一般谈判都不采用。但在市场竞争中,有时会发生下面这种情况,同类企业在商务谈判中,竞相压价,甚至不计成本,当时看来是违背了自己的盈利需要,也封杀了别人的盈利需要。不久,实力弱小企业由于



无利可图或亏本,只好倒闭或被兼并。而实力强的大企业等到竞争对手纷纷倒下之后,再回过头来提升价格。这时有力的竞争者都不复存在了,大企业就实现了长远的利益需要。

三、原则谈判理论

美国哈佛大学与麻省理工学院的一批著名学者和专家,通过研究与讨论创造出一个以罗杰·费希尔(Roger Fisher)为代表的新的谈判理论——原则谈判理论,也称理性谈判理论。它的核心思想是通过理性的分析来寻求达成协议的现实方案。费希尔的原则谈判理论有以下4个要点。

(一)把人与问题分开

谈判中常常会遇到个人的感情、价值观方面的碰撞,有时会不由自主地把关系弄得很紧张,把人和问题纠缠在一起,对谈判造成不良的影响。

原则谈判理论要求理性地把人与问题分开。对人要热忱友好,以礼相待。在受到对方攻击时,应不受对方情绪误导。处理问题要冷静,解决问题与感情好恶无关。



(二)从利益需要而不是从立场出发考虑问题

谈判桌上的讨价还价使谈判成为一场意志力的较量,各方都想迫使对方改变立场,而自己则寸步不让。往往忽视任何满足各方的基本利益需要,使达成协议的可能性变得很小,谈判紧张而效率很低。原则谈判理论要求从利益需要而不是从立场出发考虑,不仅要明确自身的需要,而且要了解、发现对方的需要,在此基础上寻求平衡或满足各方利益需要的解决方案。



(三)探索所有的可能性

原则谈判理论要求理性分析所有可能,探索各种可行的解决方案,然后选出最佳方案。这样既灵活又科学,谈判效率高,容易达成各方满意的协议。

(四)坚持使用客观标准

谈判中,若各方使用自己的标准,容易造成分歧,互相谈不拢。原则谈判理论要求在谈判中坚持使用客观标准,这样不仅使谈判各方有一个共同的判断基础,而且容易说服对方接受己方的意见或建议。

四、商务谈判的原则

有人认为,谈判成功与否完全取决于谈判者个人综合水平的发挥和技巧的运用,没有什么必须遵循的原则可言,也有人认为:只要谈判能够达到自己预期的目的,可以不择手段,更谈不上什么原则不原则的。这些观点显然是错误的。国内外从事谈判研究的学者都认为,谈判是有原则可循的。谈判所应遵循的原则是从谈判实践中高度抽象出来的,是



任何商务谈判都普遍适应的最高规范,也是谈判取得圆满成功的基本要求,具有普遍的指导意义。

(一)实事求是原则

实事求是原则的含义由“实事”与“求是”两部分组成。同人类其他活动一样,谈判从本质上讲也是人们的信息传递活动,所不同的是,谈判的各方是处在相互对立的各边。这种对立关系就使得谈判者在既定的立场、自身利益和强烈感情的支配下,更容易陷入固执己见,甚至某些偏见的泥潭中,不顾事实,远离客观真相,一意孤行,从而离谈判的目标越来越远。因此,谈判者必须遵循实事求是的原则。

谈判者提出的根据应该是真实的、符合实际的,所采取的标准应该是客观的、公正的,所提出的要求应该是合理的、恰如其分的,而不是过分的或强人所难的,这就是所谓的“实事”。谈判者应该在谈判之前切实做好调查研究和信息积累工作。在谈判中不仅要了解己方,还要了解对方,即知己知彼。在此基础上通过积极认真地思索与分析,寻求一个满足各方需要、平衡各方利益的最佳解决方案,这就是所谓“求是”。

实事求是原则是在谈判中解决棘手的利益需要问题的一条切实可行的重要原则,许多成功的谈判都是遵循这一原则而达成协议。背弃这一原则的谈判将是失败的,甚至产生无效协议。

(二)平等互利原则

平等互利是商务谈判活动中必须遵循的一条重要原则。只有遵循平等互利的原则,才能帮助企业同外界建立良好的业务往来关系。

1. 谈判的各方没有高低贵贱之分

遵循平等自愿、协商一致的原则,要求买卖双方都处在平等地位,在自愿交易的基础上,相互充分协商,达成交易。虽然各企业从事经济活动的职能、规模、范围及经营方式、经营能力各不相同,但他们都是自主经营、自负盈亏的商品生产者,在商品交易面前均处于平等地位。进行任何一项交易都应出于双方自愿,是否成交和怎样成交,都要经过双方充分协商。任何凭借自己或他人的权势,在谈判桌上欺压对方的做法都是不足取的,除非你自己想赶走对方。只有将自己的架子放下来,才有可能继续下去。

2. 谈判各方的需求都要得到满足

因为需求,才使谈判各方走到一起来,也正是因为彼此需求上的分歧,才使各方坐下来进行交流。谈判各方均应竭力寻求使每一方都能受益的,即互利的解决方案,达到双赢的谈判结果。美国谈判学会会长尼尔伦伯格认为:在一场成功的谈判中,双方都有利可图,每一方都是胜利者。

实践证明,运用互利原则是有相当的优势。由于强调互利,着眼于寻求使每一个都能得利的方案,谈判的价值就凸显出来。这促使谈判双方尽力发挥各自的积极性和创造性,加强合作解决问题的信心,避免流于表面的观点之争、立场之争,从而大大缩短了谈判的进程,提高了谈判的效率。



谈判中不作任何让步是不可能的,因为互利的原则告诉我们,谈判的某一方在某一问题上的让步,就是另一方在该问题上的需求;而对于接受让步的一方,也会在其他问题上做出让步才能得到这次需求。只有充分认识并做出让步才能换取自己的真正需求。

(三)合法原则

所谓合法原则,是指在商务谈判及合同签订的过程中,必须遵守国家法律和政策,对外商务谈判,还应当遵循国际法则及尊重对方国家有关法规。

经济活动的宗旨是合法盈利。在市场经济条件下,企业通过商务谈判达成交易,谋取经济利益是无可非议的。但是,谈判双方在谈判的内容、方法、技巧等方面,只有符合法律和政策,才能真正促进社会主义市场经济的发展。否则,如果采用非法手段去谋利,结果不仅损害国家利益,自己也达不到盈利的目的,严重者甚至会导致自身破产。因此,商务谈判及其协议的签订,只有遵循合法原则,才具有法律效力,当事人的权益才能受到保护,才能达到当事人预期要达到的结果。与法律相抵触的谈判,即使出于双方的自愿并且意见一致,也是不允许的。

(四)时效性原则

所谓时效性原则,就是要保证谈判的效率和效益的统一。商务谈判要在高效中进行,不能搞马拉松式的谈判。随着科学技术的发展,科技进步与经济发展的关系日益密切,因而依赖科技进步的新产品开发周期、产品的有效生命期越来越短。企业在获得经济信息的基础上,为了开发新产品,延长产品的经济生命周期,就要广泛开展供需双方的谈判,以赢得消费市场。另外,为延长产品的有效生命周期,选择恰当的商务谈判对象也十分重要。从我国国内情况来看,由于地区间在经济条件、技术水平、文化素质等方面存在较大差别,不同地区对某一产品的需求高峰就存在着时间差异。商务谈判可以利用空间分布的需求时间差异来延长产品生命周期。也就是说,要在某一地区某一产品还处在需求的朦胧状态或者需求高峰尚未出现之前,去占领和开辟销售市场。企业要善于掌握市场信息,遵循时效性原则,有效地利用商务谈判的手段实现经济目标。

(五)最低目标原则

目标是人们行为的方向,激励着人们的行为。目标是由目标体系所构成的。目标体系又由无数个具体目标构成。一般来说,目标有大目标和小目标、长远目标和眼前目标、总目标和具体目标之分。人们在实现这些不同类型的目标时,通常只能分阶段、分步骤地进行。在商务谈判过程中,遵循最低目标原则是谈判获得成功的基本前提。也就是说,谈判双方在不违背总体经济利益的原则下,按照双方的意愿各自可作适当的让步。从心理学角度看,初次接触和合作,人们最忌讳的是过高的要求和苛刻的条件。只有在相互交往加深了解之后,信任程度才会逐步加深,才能引发出诱人的合作前景。

从每一个企业的具体情况来看,它的客户并非只有一个。如果与每一个谈判对象都能达成最低目标协议,这些最低目标的集合就能在实现整体目标体系的过程中,逐步向最高目标逼近。商务谈判同其他事物的发展一样,也有量的积累到质的飞跃的变化过程。虽然单



个协议对企业来说可能是无关大局的,但多个协议的集结,却能增强企业活力,使之成为市场竞争的强者。

典例链接

某年,我国某大型钢铁公司曾经为引进两台大型轧钢机,与两个国家的四个公司进行了接触,他们都报了价。其中,D国的X公司的技术对我国来说最适用,但这家公司的报价最高,而且该公司认为其与中国的交往甚多,与官方往来密切,以为稳操胜券。该公司的代表态度十分傲慢,立场十分强硬。

这两台轧钢机是国家急需的成套设备,价格昂贵,事关重大。我方主谈人员从多方面考虑,主动找了D国的X公司的谈判代表,希望他能降低报价。但对方却说,现在不是降价的问题,而是升价的问题。他特别提醒我方主谈人员,他们公司的报价有效期是3月15日晚上12点,过了这个时间,他们将涨价15%。

为了争取主动,打开谈判的局面,经验丰富的中方主谈人员采用了“货比三家”的策略,撇开D国的X公司,转向其他三家公司。经过与R国的B公司进行多次谈判后,B公司的谈判代表一再让步,价格已经比X公司低了很多。我方主谈人员又通过某些渠道,把与B公司谈判的情况透露给了X公司的上层领导,说X公司的谈判代表要价太高,而B公司的报价比较优惠,X公司将失去这笔大买卖。

X公司的总经理一听急了,马上通知该公司的谈判代表,把他骂了一顿,要他无论如何也要谈

成这笔生意。

X公司的代表再也坐不住了,他放下架子主动来找我方主谈人员,说接到了新的指示,愿意降低价格同我方进行新一轮的谈判。这回我方主谈人员却说:“你们等着吧!到了‘3月15日’,我会给你答复的。请注意,这是贵公司规定的最后时限。”

X公司代表很是着急,我方主谈人员抓住对方急于谈判的心理,以其人之道还治其人之身,狠狠地报了一个低价,比B公司的报价还要低2000万美元,并且也规定了一个最后时限,先他在3月15日晚上12点以前答复。理由很简单,因为我方和B公司的谈判有了一定的成果,如果要撇开B公司与X公司达成协议,除非X公司的价格比B公司还低,否则我方将失去信誉。此时离3月15日只剩两天时间,X公司的谈判代表很生气,他指责我方主谈人员存心不和他做生意,他要向有关方面控告,要打官司,要我方赔偿他来华谈判所花的费用。我方主谈人员义正词严地把他顶了回去。

到了3月15日晚上11点45分,离最后时限还有15分钟,X公司的谈判代表敲开了我方主谈人员的房门,无可奈何地同意了我方的还价。我方主谈人员不仅为国家引进了急需的、技术先进的大型轧钢设备,而且还为国家节约了好几千万美元的外汇。

● ● ● 本章小结 ● ● ●

谈判总是以某种利益的满足为目标,是建立在人们需要的基础上的;是两方以上的交际活动,只有一方则无法进行谈判活动;是寻求建立或改善人们的社会关系的行为;是一种协调行为的过程;一般情况下,谈判都选择在参与者认为合适的时间和地点举行。



构成谈判的三要素,是指谈判必须有谈判对象,即有谈判意愿的双方或多方;谈判必须有内容,即有双方或多方共同认可的议题;谈判双方或多方有达成一致的明确目的性。

商务谈判除了具有一般谈判的共性外,还有以经济利益为目的,讲求谈判的经济效益,以价格为谈判的核心以及影响因素复杂多变等特点。

商务谈判的要素是构成商务谈判活动的必要因素。就一项具体的商务谈判活动而言,商务谈判由谈判主体、谈判客体和谈判议题构成。这三个要素又有特定的内容。

商务谈判的职能,即它的应有作用或功能。了解商务谈判的职能,有助于提高对商务谈判的认识和强化对商务谈判的运用。商务谈判的主要职能包括:实现购销、获取信息、开拓发展。

商务谈判的流程一般分为准备阶段、谈判阶段和履约阶段这三个阶段。

商务谈判根据不同的划分方式可以划分为不同的类型。按商务谈判的内容可划分为货物买卖谈判、劳务合作谈判、投资谈判和技术贸易谈判;按谈判参与方的数量可划分为双方谈判和多方谈判;按谈判所在地可分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判;按照谈判方的态度与方法可划分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判;按谈判的沟通方式划分为口头谈判和书面谈判;按商务谈判的透明度可分为公开谈判和秘密谈判;按谈判参与方的国域界限分为国内谈判和国际谈判;按谈判双方接触的方式划分为直接谈判和间接谈判;按谈判内容与目标的关系可划分为实质性谈判和非实质性谈判。

商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动。一般来说,商务谈判心理具有内隐性、相对稳定性、个体差异性等特点。

商务谈判的虚虚实实、真真假假的心理策略对谈判的成果影响很大。对商务谈判心理的熟悉,有助于提高谈判人员谈判的艺术性,从而灵活有效地处理好各种复杂的谈判问题。

商务谈判的基本理论有谈判需要理论和原则谈判理论。

商务谈判的过程中要遵循实事求是原则、平等互利原则、合法原则、时效性原则和最低目标原则。

● ● ● 课后练习 ● ● ●

一、名词解释

1. 商务谈判
2. 商务谈判心理
3. 硬式谈判
4. 原则式谈判

二、简答题

1. 商务谈判的要素是什么?



2. 研究和掌握商务谈判心理,对于商务谈判有什么作用?
3. 简述人类需要层次理论的内容是什么?
4. 简述什么是原则谈判理论?

三、案例分析题

案例一

在一家由美国人投资经营的日本工厂中,因为劳资纠纷,工人举行了罢工,据美方经理介绍:工人早在六周前就向资方提出了警告,举行罢工的当天,双方经过协商达成了一致的意见,罢工结束之后,工人们主动打扫了示威场地,清理了满地的烟头、咖啡杯,恢复了原来清洁的面貌。第二天,工人们又自发地加班,完成了因罢工而拖欠的生产任务。美方经理对此种做法非常不解,就询问其中的一位罢工工人。这位工人是这样回答他的:“我们对资方有些意见,要想让您知道我们对此事是极其严肃的,唯一的办法就是举行罢工,但这也是我们的公司,我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的。”

案例二

某房客和东家的关系,按租约规定,室内原有设备如果不是故意损坏的,由房东负责修理、更换。但房东说没有钱买新的更换。拖一段时间,房东仍不肯让步。最后,房客找到房东说:“我今天来通知你,我下个星期搬出你这儿,你必须在下周一前,把预交的三年的租金如数退还。如果你下一周前不退钱,我将采取其他方式迫使你退。”房东心想,预收的租金已经用在盖楼房了,退不了租金可能就要被告到法庭上去。最终房东作了让步,电暖气得到更换,问题得到解决。这个问题之所以能得到解决,是因为在他们对立的立场背后既存在着冲突性利益,又存在着共同的利益。

【思考题】

结合上面两个案例,谈谈你对原则谈判理论的认识,并分析这两个案例分别体现了原则谈判理论中的哪个要点?

