

浅谈商务谈判的最后通牒策略

代桂勇

(山东省青年管理干部学院, 山东 济南 250014)

摘要: 最后通牒包括最后出价和最后时限两个方面,它是商务谈判中打破僵局的一种非常规的谈判策略。最后通牒是一把双刃剑,谈判者实施它时需要一定的条件和技巧,使用时要慎之又慎,否则会导致谈判破裂。谈判一方发出最后通牒时,另一方应根据具体情况采取恰当的策略对付最后通牒,使之失败。当最后通牒失败后,为了使谈判继续进行,发出方可以采取一定的方法补救。

关键词: 商务谈判;僵局;最后通牒;对付;补救

中图分类号: F740.41 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008—7605(2007)04—0122—02

Abstract: The ultimatum is a non-convention strategy for commercial negotiations to break the deadlock, which includes final bid and final time. It is a double-edged sword. The implementer needs certain conditions and skills. When one issues the ultimatum, another side should adopt the appropriate strategy to cope with it according to the special details. When the ultimatum fails, the issuer can take certain remedies in order to continue negotiations.

key words: Commercial negotiations; Deadlock; Ultimatum; Coping with; Recovery

无论是政治谈判、军事谈判还是商务谈判,使用最后通牒并不是一种常规的做法,它是一种在特定的环境中不得已而为之的策略。最后通牒中的最后出价和最后时限不但针对对方,同时也给己方套上了枷锁,双方在其中都没有回旋的余地,所以很容易造成双方的尖锐对抗,导致谈判破裂。所以,谈判者在使用这一策略时,一定要在考虑成熟的情况下才能使用,否则后果不可收拾。最后通牒若成功,能有效地逼迫对方让步,己方获取巨大的利益;但若使用失败,不仅与对方的关系恶化,己方还丧失了宝贵的市场机会,因此最后通牒是一把双刃剑,使用时要慎之又慎。

一、最后通牒的实施

(一)实施最后通牒的条件

1. 谈判者知道自己处于一个强有力的地位,特别是该笔交易对谈判对方来说,要比己方更为重要;或者其他竞争对手不具备同等的条件,如果要继续进行交易的话,对方只能找己方。这是运用这一策略的基本条件。

2. 谈判的关键时刻或最后阶段才能使用最后通牒。一方面,当谈判处于激烈交锋时,己方不能让

步,否则可能在以后的谈判中损失巨大,甚至使此次谈判对己方毫无意义,为了逼迫对方让步,己方可以发出最后通牒。另一方面,在谈判的最后阶段,对方已在谈判中投入了大量的人力、物力、财力和时间成本,一旦拒绝己方的要求,这些成本将付之东流,并且其谈判代表回去后还不好向企业交代;同时,只有到最后阶段,对方才能知道此次谈判可能给他们带来的巨大利益,当意识到只要在最后一两个问题上做出让步即可获得这些利益时,他们可能接受最后通牒。^{[2] (P243)}

3. 对方所持立场是己方最低目标或达不到最低目标。最低目标是谈判者必须坚守的最后一道防线。若对方所持立场是己方最低目标甚至低于最低目标,则此次谈判对己方来讲,意义不大。若仅仅甚至不能实现最低目标,即使发出最后通牒后使谈判破裂,也毫不可惜。

4. 己方的建议和交易条件在对方的接受范围之内。己方提出的要求并不过分,在对方的最低目标之上,这时,己方发出最后通牒后,不会引起强烈的对抗和反击,对方可能会表明对己方的不满态度,然后接受我方的要求。

收稿日期: 2007—03—17

作者简介: 代桂勇(1972—),男,山东诸城人,山东省青年管理干部学院助理讲师,硕士,研究方向:市场营销。

5. 试用其他方式无效。当谈判陷入僵局, 对方给己方施加太大的压力, 己方无计可施, 妥协退让也无法满足对方的欲望时, 最后通牒往往是最后一个可供选择的策略。此时, 若最后通牒也无法迫使对方让步, 则只能接受谈判破裂的结局。

(二) 实施最后通牒的技巧

1. 最后通牒最好由谈判队伍中身份最高的人来表述。发出最后通牒的人身份越高, 其真实性也就越强。当然, 改变的难度也就越大。

2. 用谈判桌外的行动来配合己方的最后通牒。发出最后通牒后, 再以实际行动表明己方已做好了谈判破裂的准备, 如酒店结账, 预定回程的车、船、机票等, 从而进一步向对方表明最后通牒的决心。

3. 最后通牒的态度要强硬, 语言要明确、毫不含糊, 应讲清正反两方面的利害, 不让对方存有任何幻想。同时, 己方也要做好对方真的不让步而退出谈判的思想准备, 以免到时惊慌失措。

4. 实施最后通牒前必须向自己的上级通气, 使他明白为何实施最后通牒, 究竟是处于不得已, 还是作为一种谈判策略, 否则, 上级很可能由于不明真实情况, 而对实施最后通牒横加干涉, 破坏己方的谈判策略和步骤。^{[1] (P155)}

总之, 实施最后通牒需要一定的条件和谈判技巧, 既要让对方相信己方的最后通牒是真实可信的, 又要让对方无法还手, 接受最后通牒的条件。

二、如何对付最后通牒

1. 制造竞争: 对方发出最后通牒, 目的是逼迫己方让步, 答应其提出的条件。当对方存在竞争对手时, 己方如果不理会对方的最后通牒, 寻找其竞争对手, 摆出与第三方谈判和即将达成协议的架势, 对方的谈判实力就会大大削弱, 其最后通牒就有可能不攻自破。

2. 反下最后通牒: 面对对方的最后通牒, 如果己方的谈判实力也很强, 就可以反向对方发出最后通牒, 以其人之道还治其人之身, 打破对方的最后通牒。但是, 使用时要注意发出最后通牒的条件, 否则局面将越搞越糟, 不可收拾, 结果两败俱伤。

3. 中断谈判: 若己方不怕谈判破裂或者发现对方实施最后通牒仅仅是谈判的一种策略, 就不妨中断谈判, 静观对方的变化, 让其明白实施最后通牒意味着谈判破裂。在中断谈判时, 可以向对方阐明谈判成功与否对双方的利弊得失, 使之知晓其中利害; 也可以向对方甚至对方的上级提出抗议, 抗议对方对己方的态度和对谈判没有诚意的做法。这就把球踢给了对方, 看其下一步行动。因为对方下一步最多是中断谈判, 或者宣布谈判失败。在很多情况下, 如果对方发现最后通牒对己方不起作用, 就有可能采取某种补救措施, 甚至降低出价, 这样, 己方就掌握了谈判的主导权。

4. 调解人调解: 在商务谈判中, 有些谈判必须取得成果, 而不能用中止或破裂来结束。当对方发出最后通牒导致谈判陷入僵局时, 为了尽快结束谈判, 己方不妨请一个与双方没有直接关系、威望较高的第三者作为调解人协调双方的矛盾, 使谈判顺利进行。调解人站在旁观者的立场对双方的矛盾和共同利益进行分析, 然后提出一个新的方案让双方讨论。由于新方案照顾了双方的利益, 顾全了双方的面子, 因而较容易被双方接受。对方一旦接受了调解人的方案, 其发出的最后通牒也就无效了。

5. 有效退让: 对于谈判的任何一方而言, 坐在谈判桌上的目的是为了谈判成功达成协议, 而绝不是抱着失败的目的前来谈判。因此, 当对方发出最后通牒后, 如果发现接受最后通牒而使协议达成所带来的利益要好于因坚守原有立场而使谈判破裂所带来的结果, 己方可以做出某些适当让步。不过在做出让步之前, 应用恰当的语言, 向对方表示对其做法的不满态度, 然后找一些体面的理由作为己方让步的借口。千万不能在未表明态度之前就做出让步, 这样是在对方面前示弱, 并可能鼓励对方在以后的谈判中用强硬的手段对付己方。

三、实施最后通牒失败后的补救

1. 新指示法: 一旦最后通牒失效, 己方不妨向对方说, 刚刚从上级那里获得了新的指示, 可以在新的条件基础上进行新一轮谈判。这样无形中就把最后通牒的失误、条件变化的责任推到了上级的头上。这种“从上级那里获得的新指示”可真可假, 当然, 也绝没有那种傻乎乎的对手会问是真的还是假的。

2. 换将法: 最后通牒失败后, 为了消除对方的成见, 缓和双方的紧张关系, 可采用换将法。用新的一组谈判队伍取代以前的谈判人员, 这样就在无形中使发出最后通牒的人和最后通牒一起成为过去, 从而顺理成章地开始了新一轮谈判。更换谈判人员, 首要的是更换谈判的主谈人或负责人, 在级别上可以是平级, 也可以是上级。

3. 重新出价法: 最后通牒的失败也就是对方拒绝了己方提出的交易条件。己方如果想挽救谈判, 使谈判取得成功, 往往要做出一些让步。但有时己方由于某些客观或主观原因, 不能妥协退让, 这时, 可以采取一种与原先出价本质不同的出价, 即重新出价法, 而不是在原来出价基础上的让步。这种重新出价法可以是一种新的谈判思路, 也可以是一种全新的方案。重新出价法是一种很好地保全最后通牒失败方面子的补救方法。^{[1] (P157)}

参考文献:

[1] 潘肖珏, 谢承志. 商务谈判与沟通技巧[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004.

[2] 杨晶. 商务谈判[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.