

浅谈商务谈判的准备

广东轻工职业技术学院 张霓

摘要: 商务谈判要取得成功,做好充分准备十分关键。本文分析当前商务谈判准备的不足,指出商务谈判充分准备的好处,归纳阐述了政策法规研究、了解对手的个人特点与风格、准备备用方案、组织协调与精干的谈判团队、关注现场细节等容易被忽视的五项准备工作。

关键词: 商务谈判 充分准备 成败关键

中图分类号: F715.4

文献标识码: A

文章编号: 1005-5800(2011)08(c)-230-02

现代社会各行各业都离不开谈判,在经济领域更是如此。随着经济的发展,人们之间的各种经济往来不断增加。需要协调、解决的利益问题,希望达成的交易也越来越多。商务谈判就是人们为了实现交易目标而相互协商的活动。凡事预则立,不预则废。商务谈判前的准备工作非常重要,由于充分准备而带来的信息、信心、状态,往往会直接影响你的决策,成为谈判成败的关键,而实际工作中谈判前的充分准备往往得不到应有的重视,准备工作片面而不细致,不少人往往只考虑行情、价格而很少顾及其他,其实准备工作中对行情、价格的了解固然很重要,但却远远不够,笔者结合多年的商务谈判实践经验,归纳出五项容易被忽视而又十分重要的准备工作,并通过一些实例加以说明。

1 当前商务谈判准备的不足

商务谈判是一项项目工程,也是一项系统工程,必须做好充分的准备才有可能取得预期的效果。知己知彼,百战不殆。就是说不打不了解的仗,不打无准备的仗,只有了解对方,了解自己,才能立于不败之地。

当前商务谈判经常由于准备不足而出现一些问题,使谈判处于被动地位。

1.1 不太了解对方的利益点

谈判,关键是要调和各方的利益,满足各方的需求,只有找准对方的利益点,才能使谈判获得超预期的效果。要找准对方的利益点,就必须对对方的状况进行充分的调查,包括对方的发展历史、发展现状、竞争优势、核心竞争力、资信状况、资金和技术需求、企业领导人风格等。要了解本次谈判对方最迫切需要的是什,利益点是什么,要达到谈判的利益点,对方会做出什么让步,或者会牺牲什么。通过这些了解,估算对方的底线,评估对方的最佳替代方案。这样,才能在商务谈判中把握主导地位,取得超预期的效果。

1.2 对己方评估不足

合作讲究的是双赢或者多赢,对方之所以选择跟我方合作,与我方谈判,肯定有我方突出的特点或优势。要充分评估我方的优点在哪里,弱点在哪里,对方看中我方哪些方面。这就要求我方要分析自己,内部充分沟通,确定我方在判断达到的目标。我方也要估算自己的底线,如果退到底线还没成功,那就必须启用最佳替代方案。因此,我方必须估算确定底线,而且要评估我方最佳的替代方案。

对己方的评估,重点要列出我方的优势,确定若谈判失败会给对方造成什么损失。要做到抓大放小,要学会放弃小利益,才会获得大利益。

1.3 没有找准谈判时机

挑选正确的人,在正确的时间做正确的事。判断必须找准判断时机,要在对方最需要的时候谈,对方紧迫,我从容,我方就把握主动,在谈判处于主导地位。最忌讳的是由于延误了领导要求在规定时间内必须完成的谈判的时机,这样处于被动地位的谈判,效果肯定不理想。

2 商务谈判准备充分的好处

谈判前的充分准备,利于营造良好的谈判气氛,使谈判桌上沟通融洽,容易达成共识,甚至有些情况下通过谈判前双互充分了解,可形成默契,在谈判桌上实质上只是决定谈判条款,沟通感情。

商务谈判准备充分有很多的好处:

(1)掌握可靠的信息,了解对手的意图、谈判风格等,可以制订对应的谈判策略,组建合适的谈判团队;

(2)充分评估找准己方和对方的利益点,使谈判容易达成共识,缩短谈判的时间;

(3)对一些问题可以找对方私下沟通,达成默契,避免在谈判桌上陷入僵局;

(4)能把握主动,使在谈判过程中处于主导地位,容易在谈判过程中取得超预期的效果;

(5)做好备选方案,在谈判失败时可随时推出新方案;

(6)针对对手的资金、信用、经营习惯等方面的优缺,修订相关合同条款,保证合作、交易的顺利进行。

3 商务谈判中容易被忽视的准备工作

3.1 政策法规研究

政策法规研究属于商务谈判准备背景调查,背景调查内容一般包括谈判相关环境的调查、谈判内容的调查、谈判对手的调查、谈判者自身情况的了解。而政策法规研究属于相关环境调查中的法律环境调查,十分重要而常被忽视。

(1)掌握法律基础知识。商务谈判在达成一致后,绝大多数要形成书面合同,合同条款都是谈判内容,如果没有一定的法律基础,不熟悉《合同法》及相关的法规,在谈判中是要吃亏的。例如:《合同法》第四十一条规定:“对格式条款的理解发生争议的,应当按照通常理解予以解释。对格式条款有两种以上解释的,应当作出不利于提供格式条款一方的解释。格式条款和非格式条款不一致的,应当采取非格式条款。”实际中,提出格式条款方往往是强势方,《合同法》第四十一条实质是对弱势方的一种救济和保护,如果我们知道这一法律条文,在谈判中碰到对方提供的格式条款,我们就会自信地、大胆地质疑或协商,同时可以以非格式条款予以否定。实际中,常常可以在对方提供的打印好的固定格式合同中的“其他”或“其他要说明事项”等项下,以手书条款对格式条款进行补充、修改甚至否定,手书条款属于《合同法》所指的非格式条款,其效力优于格式条款,这样会使弱势方利益得到保障。

(2)熟悉相关政策法规。宏观经济政策及具体的规定细则对该行业、该产品的支持或约束在谈判中是要充分考虑的,由于政策法规的变化,会让本来看似公平的交易变得有明显的利益偏差。特别是在市场经济环境较为复杂的情况下,政府的宏观调控作用更应重视。例如:对商场、商铺的投资,如果你不考虑城市规划的发展和变化,则很可能会因拆迁、中心区域转移等的原因,使原购买或租

赁的旺地、旺铺变得萧条,而无法经营。又如:收购一个企业,必须了解该企业的所属行业是国家鼓励发展的行业,还是列入产能过剩限制发展的行业,还要知道环保、卫生等的政策法规,才能作出正确的选择。

3.2 了解对手的个人特点与风格

商务谈判的特点是通过双方或多方的沟通,而且多数为面对面的交谈而达成的,所以你的谈判对手的个人特点、经历特长、性格爱好、谈判风格等具体情况,你应该尽可能地去调查了解,这对你的顺利沟通十分有利。

在一次大型集团的巨额债权债务转移谈判中,甲、乙双方均为大型的集团公司,笔者作为乙方的谈判人员,由于对甲方的公司情况及可能参与谈判的人员的具体情况作了充分的了解,在谈判准备工作会议上,笔者明确建议我方首席谈判代表应避开对方董事长与部门经理,而以其总经理为突破口。理由是由于对方公司当时内部管理的特殊性,上述三人对该谈判涉及的事项都有决策权。其总经理的个人经历及处事风格都很有特点,是从最基层的非对口专业工作岗位开始一步一脚印成为高层领导,以敢想敢干、决策果断而出名。该总经理的经历与我方首席代表很相似,而我方首席代表的性格则属于擅长理解对方、以柔克刚型,估计双方交流会很容易融洽,我方会较容易说服对方接受我方观点,并促成对方作出决策,速战速决,达成协议。

3.3 准备备用方案

如果你去问别人为什么答应那样苛刻的谈判条件,常会得到这样的回答:“我输不起!”在谈判中往往会因为怕输所以吃亏,不怕输才会赢,怎样才能不怕输呢?最好的办法是事前准备备用方案,如果谈判失败,即可使用备用方案。

美国前总统克林顿先生首席顾问,世界著名谈判大师罗杰·道森,两年多前曾到广州进行巡回演讲和商务谈判训练活动,在接受媒体专访时透露成功谈判最重要的三大秘诀之一就是:“让对方感觉你随时可以离开谈判桌”,强调要有第二套方案,不能让对方认为你是他的唯一选择。

在谈判前必须作这样的准备,这次谈判如果达不成一致,我方将会有何损失?损失多少?是否可以承受?有什么可补救的方法?制定备用方案。那你在谈判桌上便可以轻松地洽谈,让对方觉得你有很多选择,有很多退路,类似常言所说的“以退为进”,这样才容易在谈判中取得优势,让对方接受你的提议,最终达成一致。

3.4 组织协调与精干的谈判团队

商务谈判中,双方都是只有一个人参加的个体谈判比较少。多数都是集体谈判,即双方(或多方)都有两个或两个以上的人员参加的谈判,故谈判团队的组织是一项重要的准备工作。团队人员的挑选应考虑知识结构、能力结构、基本素质、协调能力等多个因素,其中协调能力的重要性大家都理解,但在实际工作中往往得不到充分的重视。在过去多年本人参与或主持的大小、无数次商务谈判中,已形成一种习惯:在谈判桌上从对手谈判人员表现的不统一、不协调中判断对方的真正目的、底牌,这一习惯(或说技巧)往往在超过半数的谈判中是可以发挥作用。而在本人主持或参与的谈判的本方团队,经常也会由于上司的安排或部门沟通等各种原因,往往使本方的谈判团队很难协调,在谈判桌上很容易意见不统一,使谈判处于被动。故对于我主谈的项目,如果可能我都会向上司要求一个授权:谈判团队由我本人挑选、确定,这样才容易协调,统一意见,一致对外。同时也可解决另一个实际中经常出现的问题,就是谈判团队人数过多,不精干。人数过多首先是难协调,出行、沟通等都

不方便。日常普通的小型谈判单方团队2~3人;中大型的3~5人即可。人员过多浪费人力、物力;难协调、难出成果、效率低、弊病很多。

3.5 关注现场细节

商务谈判前应作充分的准备,但实际工作中,由于时间、资源等的限制,我们的准备往往会有这样或那样的不足,留心现场的细节常常可对事前准备作很好的补充和修正,有时不起眼的细节,你留心并利用之,她会成为成败的关键。

笔者曾作为一个国有公司的管理人员代表公司就一笔房地产项目借款与一位房地产公司老板洽谈。我方有800万元资金投入该公司,对方由于资金紧逾期多年未还,我方已提起诉讼。如果按法律程序走下去,我方一定胜诉,但经一审、二审程序到判决书生效,一般需要一年时间,对方有足够的时间转移资金及财产,我方根本收不回资金或财产。所以我们主动找对方洽谈,希望对方能与我方达成和解协议,自觉归还欠款。这个协议按常理是不可能达成的,因为双方都已经走上了法庭,而且都知道诉讼结果:我方一定胜诉,但财产无法回收,对方只需陪我方走完法律程序,而无需归还资金或财产。我是该清理项目的负责人,坚持只要有一线希望都不能放弃,而大家则认为这次谈判充其量只能是“例行公事”,不会有结果。

谈判地点是该老板的办公室,在见面客套之间,我发现在该老板的办公桌面显眼的位置上,放着一本当时的热销书《现代化的陷阱》,该书我也正在看,其反映的焦点问题之一是国有资产的流失成就了部分人的资本原始积累。与我们正在进行洽谈的业务对应相关。一个私人老板把这样的一本书放在自己的办公桌上,说明他自己作为得利者也在思考,也认同,也在受良知的考验。我不露声色地思考着,这样的老板,心理上一定觉得理亏,不和他谈法律,要讲良知、讲事实。于是,我说:“如果官司打下去,我们一定赢,但什么都收不回,而您只需要调调帐把钱和物业转走,一分钱都不用还,但是改变不了您欠了别人钱的事实!天理良知,欠债还钱,这是天经地义,我们都是有良知的,不用走法律程序,不用法律救济!我们自己能解决。你们民企,发展不容易,有困难可以提出来,钱是一定要还的!……”也许是因为彼此正在研读同一本书,我讲起话来特别的坦诚而赋感染力,该老板也很接受,表情凝重,偶尔轻轻地点头。

4 结语

现代经济活动离不开商务谈判,商务谈判要取得成功则离不开谈判准备,无准备的谈判犹如无准备的战争,注定失败。充分准备对于成功的谈判十分必要,本文归纳阐述了政策法规研究、了解对手的个人特点与风格、准备备用方案、组织协调与精干的谈判团队、关注现场细节等五项容易被忽视而又十分重要的准备工作。特别要说明的是它并不是准备工作的全部,也不是说每次谈判都必须完成,而是不应忽视、应该充分考虑的工作。要注意“具体问题,具体分析”,有些准备工作在个案中没有条件、时间、机会去进行,或者完成的成本过高,那么,我们就应该放弃。

参考文献

- [1] 樊建廷.商务谈判[M].大连:东北财经大学出版社,2007.
- [2] 陈向军,周庆,刘宗主.商务谈判技术[M].武汉:武汉大学出版社,2004.