

# 如何准备业务谈判

李治国 译

众所周知,周全的计划和准备是业务谈判成功的重要因素。有经验的谈判人员只有在花大量时间作好这些准备后才会坐下进行谈判。一般来说,准备谈判的业务项目越复杂,所需的准备时间就越长。与外国客商谈判

业务所需的准备时间就比和本国客商谈判业务所需的时间长,原因在于前者需要收集必要的讯息。但大多数公司能利用一整套系统的方式进行准备,达到他们的出口目标。

## 一、重要因素

经常出现的业务谈判错误就说明准备不充分。如果事前能够给予充分关注,极大多数该类错误就能避免或大大减少。

准备业务谈判是花时间、同时又是复杂和高标准的工作,涉及到许多方面。诸如:(1)必须了解自己的地位;(2)必须了解对方的地位;(3)必须了解所处的竞争情况;(4)必

须了解在谈判中的最高或最低极限点;(5)必须有恰当的战略与战术。

以上五点被认为是事前准备的要素。如果忽略以上的要素,谈判结果就不会令人满意。请记住有经验的谈判者所说的话:“如果没有准备,就干脆不谈。”

## 二、必须了解自己的地位

在准备业务谈判时,首先要清楚地了解自己打算达到什么样的目标。这个目标必须是毫不含糊的,并且是切实可行的。千万不要把自己的目标与理想中的愿望混为一谈。

有的目标是有形的,有的是无形的,有的兼而有之。人们往往会忽略一些无形的方面,认为这些方面并不重要。例如,作为一名出口商,希望人家承认你能提供可靠的和高质量的货源。这一无形目标就有可能影响到你的总体的谈判战略。

了解自己的地位就是对自己公司的长处和短处了如指掌。在分析自己的长处时,必须考虑到现实的情况和假想的情况。例

如,你的国家能生产某种高质量产品,就可以设想比其他供货商有更多的优势。为此,你必须了解公司的实力,以便在谈判时加以利用。

同时还必须了解自己的缺点与短处,以及所采取的改进措施。你的谈判对手为了获得其最大限度的优势,有可能在最关键的时刻把你公司的弱点亮出来。有些弱点是无法消除的,但是其它的却是可以减少的,或者甚至可以被转化为有利因素的。

小型或中型的出口商在面临大公司的买主时经常会认为自己处于劣势地位。然而,尽管你代表的仅是一个只具有有限规模产

量的小出口公司,只要充分强调成本低,生产上具有的灵活性,转换产品时所需时间少,以及愿意接受小批量订单,就可把不利因素转化成为有利因素。但是,很多出口商对于这一点却几乎没有认识。

### 三、必须了解对方的地位

非常重要是在谈判前不仅应该清楚自己想从这次谈判中得到些什么,而且必须了解对方想得到些什么。这方面的讯息并非每次都能得到,特别是与新客户谈判前,更难得到。为了做到这点,最好是适身处地把自己放在对方的位置上去考虑问题,设想对方的目标、实力和不足之处,并在谈判中加以验证。

为了得到对方的详细情况,还应多渠道地开发讯息源,如他们过去的客户、银行、商务参赞、咨询机构、商会及各种贸易组织。这

小型的出口商在面对大的进口商时,往往会设法加强自己的力量,而大公司在与小公司接触时往往会过分自信,以至于谈判前准备不足。凡在谈判前认真作好准备的公司有更多的机会获得所期望的结果。

些机构有可能帮助你全面了解对方的情况。

你有可能会事先问对方一些有关的问题,以期得到一些背景情况。但是,有经验的谈判者知道,听对方说话时必须全神贯注,同时也知道在什么时候该问些什么问题。在准备工作中,很重要的是了解对方的长处及短处,以及他们的目标是什么。这些因素对于制定谈判的策略、战术均极为重要。熟练运用自己实力也是很重要的一环。往往是具有优势较多的一方能左右谈判的胜负。

### 四、必须了解所处的竞争情况

除了考虑上述诸点之外,还须知道谁是竞争者。然而,在业务谈判中往往会忽略这一点。在双方的业务谈判中,经常会有一位看不见的第三者,这就是一个或好几个竞争对手,正是这些对手,会影响谈判的结果。

例如,在业务谈判中,对方有多少次问过出口商是否可以把价格开得更易接受,否则,其它竞争者的价格就更有竞争性?因此,需要事先考虑到这种情景并且想好了对

付的办法,否则,在谈判中就会难以获得理想的结果。为此,也有必要研究竞争的情况,以便了解这第三者的实力与不足,特别是竞争对手在价格方面的竞争能力。具体而言:(1)对于这项生意,谁是我们的竞争者?(2)面临这样的竞争,我们的实力是什么?不足之处又是什么?(3)这些竞争会怎样影响我们达到谈判的目标?

### 五、必须了解在谈判中的最高和最低极限点

事先的准备工作中如何设定可作出的让步的极限,这是非常重要的,如果你是出口商,要设定最低价格,如果你是进口商,要设定最高价格。例如,出口商必须知道,价格到了什么程度,就无利可图。这就需要各方面的核算。同样,进口商必须明了可接受的最高价格和条件。这两者之间的界限也就是可以谈判,并达成协议的基础。

作为出口商,谈判一开始应把自己的位子定在产品可接受的最低价格和期望对方能接受的最高价格之间。重要的是,首次发盘应是符合实际的和合情合理的,这样,对方才会对此作出反应。如果一开始就希望对自己方面特别有利,这实际上就是给对方一个否定的讯息,结果会导致对方缺乏信任感和采取更为积极的策略。

谈判一开始,就应考虑到对方的文化背景、市场情况以及业务情况。在有些情况下,谈判开始后就作出迅速的让步被认为是正常的。

一般来说,当设定高极限及低极限时,有经验的谈判者仍为自己准备了充分的余地。缺乏经验的谈判者经常错误地设定了一

个固定的目标,在谈判时,给自己几乎没有留下任何回旋的余地。

在设定高极限与低极限时,应考虑下列问题:(1)我能接受的最低价格是多少?(2)我能接受的最高价格是多少?(3)我认为最现实的价格是多少?

## 六、制订战略战术

准备策略时应考虑到自己公司在谈判中的目标、对方的目标和地位、竞争情况以及其它有关的情况。作为一名谈判者,有好几种策略可以选择。例如,在某种情况下,首先作出让步的谈判者被认为是软弱,为对方提供进一步的进逼机会,而在另一些情况下,则被认为是采取的合作态度。

在设计策略时也应考虑到长期的行动。例如,你与某进口商做了好多年生意,业务关系也不错,那末,在和他谈判时应采取合作的策略。这意味着双方将愿意交换讯息、各自作出让步、共同寻找互利的结果。反之,没有经验的谈判者一般都对短期利益较感兴趣,所以往往采取竞争性的策略较多。

在国际贸易中,双方应该互利,采取合作的态度和策略,以利于建立牢固的业务关系。但是,为合作而合作是不切实际的,对方会因此而采取竞争性的策略,以达到为自己争取最大的利益。因此,最好是采取既合作又竞争的策略,并在谈判达到尾声时,以合作的姿态为主。

如果对方把你的合作态度视之为软弱,那末,不妨在事前就作好这方面的思想准备,在必要时采取竞争的策略。如果对方咄咄逼人,迫使你让步,那就有必要改变谈判的方式。

作为一名业务谈判者,必须事先考虑到

可以作出什么样的让步,这就是说,要核算成本,并决定在什么时候以什么方式作出让步。好的业务人员把这一点看得非常重要。例如,你作出的让步尽管不大,但采取的方式方法恰到好处,对方有可能感到这就是一个大收获。如果对方感到这一点,他们就变得更加合作,并且会给你回报。

在国际贸易中,让步的结果是很重要的。例如,在有些地方,受某种文化的影响,在谈判的初期,谈判者几乎不作什么让步,直到最后才作出较大的让步。在其它文化的影响下,可能情况就不同,一开始就不断地作出让步,而在接近谈判结束时却不再作出什么让步。因此,事先就要想好一些应急的措施。

在业务谈判中,要搞清让步的性质。除了要了解哪些是必要的,还要估计它们的价值,并且了解这些让步会换来什么结果,还要知道什么时间是最佳时间。

掌握好时间的尺度,这是准备工作和具体谈判中重要的一环。如果时间掌握不好,换来的结果往往不理想。同样,业务员没有很好准备就进入谈判,也容易作出不必要的让步。

为了避免这些缺点,应该安排出足够的时间作好准备工作。对于谈判经验不多的人来说,或者正准备进入新的市场,这一点尤为重要。

## 七、结 论

在任何谈判中,双方的会谈仅是谈判过

程中的一个方面。而最关键的因素则是作好

计划和准备。然而,这个方面却经常被人所忽略,特别是被新手们所忽略。有经验的业务人员深知,宁可准备充分而绝不准备不足。双方各有其实力,也各有弱点,但是,总是工作更为投入、为自己的目标更为积极进

取的那一方才能获得最好的结果。而事先作好充分准备也许就是作为一个业务人员在进入国际营销谈判前能作出的最好投资。

本文选自《国际贸易论坛》1996 第二期  
作者克劳德·西力却

~~~~~

(上接第 57 页)

知识,又能结识一些客户,熟悉国际市场行情。另外,还可以送高等院校培训,提高现有人员的文化层次,培养一批高层次的外贸人

才。三是每年可以从应届大中专毕业生中吸收一批人才。这些人才在目前可能发挥不出大的作用,但是经过实战锻炼后,将成为县级外贸公司的中坚力量。