



锦囊一

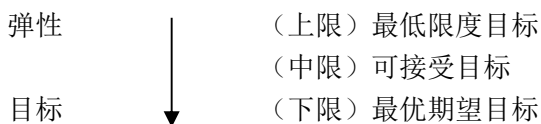
（评价标准一）预期目标实现

预期目标的实现是评价谈判结果的核心内容。

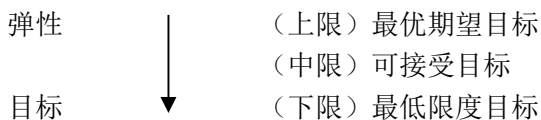
衡量国际商务谈判成功与否的首要标准就是对谈判中预期目标的实现。在正式磋商前，谈判各方都会制定或确立谈判目标。在成功的谈判中，无论谈判各方采用何种谈判技巧和策略，他的最终目的都是实现预期目标，为己方创造最大利益。成功的谈判应该是既达成了协议又能实现己方的预期目标，同时还保障了对方的预期目标的实现。这是最好的谈判结局，保证了双方的利益，可谓是“皆大欢喜”。

一般来说，谈判的目标往往有一定的弹性，谈判者可以在一定的活动空间内随机应变，提高获胜的可能性。通常，谈判双方都会事先商定好弹性目标的上限、中限和下限。以货物买卖谈判为例，买方的理想界限为弹性目标的下限而最低限度的目标界限即为弹性目标的上限。而对于卖方来讲，最优期望目标即为弹性目标的上限，最低限度的谈判目标即为弹性目标的下限。可接受的谈判目标即为弹性目标的中限，如下图所示：

买方谈判的弹性谈判目标界限



卖方谈判的弹性谈判目标界限



最终的谈判结果中，只有双方都实现了彼此目标的最大化，实现了谈判的“双赢”，才是最佳的谈判结果。

（评价标准二）谈判结果

具体说来，谈判结果可以分为以下几个方面：

1. 谈判目标超额实现。谈判取得的超额回报，谈判结束时取得的成果超乎己方上限目标，谈判结果超乎想象的成功，获得了超额利润。

2. 谈判目标完全实现，谈判结果达到了己方上限目标，即理想期望目标。从效益的角度讲，谈判获得了高于行业一般水平的利润。

3. 谈判目标实现，即谈判结果符合己方预期目标，谈判取得的利润一般或等同于行业平均利润。

4. 谈判目标基本实现。即己方放弃了一些弹性的中限目标，保证了谈判的下限目标，通过达成一致，实现了保本，不赔不赚。

5. 谈判目标未能实现。谈判双方因僵局、争议等原因无法取得一致，谈判以失败告终，双方不欢而散。即使达成一致，结果也是赔本的买卖。

（评价标准三）谈判效率

谈判效率的评价标准是评价谈判结果的次要内容。

谈判效率也是评价谈判成功与否的重要因素之一。谈判效率是指谈判各方在有效的时间内达成协议的效率。这也是取得双赢的内容之一。

谈判中的任何一方如果为了达到己方的预期目标或是利益最大化或是为了一个无关轻重的让步，而无限期地拖延谈判进程，甚至会导致谈判破裂，我们称之为无效率的谈判。有效率的谈判不是说不顾一切地加速谈判进程，而是要在有效的时间内实现己方最大效益化。谈判中小小的让步可能会直接加速谈判最终达成协议，也为己方争取了更多的时间以便开拓了更有效益的业务。

（评价标准四）谈判投入成本

谈判投入成本的评价标准是评价谈判结果的重要内容。

谈判中投入成本的多少需要与其产出成正比。谈判投入成本指的是谈判中所耗费的人力、物力、财力和时间等各项成本之总和。在谈判中，人们往往只侧重于要不要做出让步，而忽视了己方所投入的各项成本，无休止地“谈判”，谈后又“谈”。成功的谈判就是能利用少量的成本投入，产出高收益，这种谈判是经济的、高效率的。如果成本投入很高，而产出效益很低，没有与成本成正比，那么谈判是不成功的、不经济的、低效率的。

（评价标准五）双方关系的维持

双方关系的维持和发展的评价标准是评价谈判结果的超越性思维。

评价一场谈判的成功与否不仅要看谈判各方的市场份额的划分、出价高低、资本及风险的分摊、利润的分配等经济指标，还要看谈判后的双方的关系是否友好，是否得以维持。谈判结果或者是促进和加强了双方的互惠合作关系，或者由此削弱和瓦解了双方的互惠合作关系。

谈判应该可以改进或至少不会伤害谈判各方的关系。谈判的结果是要取得利益，然而，利益的取得却不能以破坏或伤害谈判各方的关系为代价。从发展的眼光看，商务上的合作关系会带来更多的商业机会。然而，立场争辩式谈判往往忽视了保持商业关系的重要性，使谈判变成了各方意愿的较量，看谁在谈判中更执着或更容易让步。这样的谈判往往会使谈判者在心理上产生不良的反应，容易伤害脸面从而破坏谈判各方的续存关系。



锦囊二

制定评价标准，自有一套原则，包括：

（评价标准一）效益目标原则

谈判的效益是指谈判结果对目标效益的实现程度。谈判的效益有两种，一种是谈判的近期目标的实现，另外一种则是远期目标的实现。近期目标的实现是指谈判结果对谈判者预期目标的影响以及谈判中预期目标的实现程度。远期目标是指谈判结果为谈判方带来的潜在的效益和影响。近期目标的实现对于远期目标的发展有着深远影响。评价谈判成功时既要考虑到双方近期目标的实现程度，又要考虑谈判带来的远期发展效益。

（评价标准二）双赢原则

评价谈判成功的另一原则就是双赢原则。双赢是指谈判双方在谈判中都获得了利益和满足。双赢是谈判的最高境界。谈判双方通常在利益和需求上都存在一定的差异，需要通过合作，共同去寻找能够满足双方利益目标和需求的合理方案。要达到双赢，谈判双方要寻求合理的利益分配和求同存异。

1. 合理的利益分配

成功的谈判应是谈判双方在谈判过程中，共同寻求合理的方案和方法来解决己方和对方的利益目标和需求。那么，成功的谈判应该是建立在满足对方需求的基础之上，同时又能使双方在利益分配上相对平等，各有所得，从而达到双赢。

2. 求同存异

谈判中，谈判双方都希望取得的利益往往会相互冲突。谈判中，谈判者在追逐利益和满足既定目标时，往往会产生共鸣，即能满足各自需求的共同点，这就是所谓的共同利益。谈判的结果可以是你输我赢、我输你赢、你输我输或你赢我胜四种结果。谈判中，谈判双方的利益所得只能是各有所得，而不能是双方都拿到相等的利益。成功的谈判中，谈判双方需就利益共同点合作，就利益矛盾点存异，尽量将双方能取得的利益扩大，最终达到双赢。



锦囊三

商务谈判中的额外收益也是评价谈判结果的重要方面。

额外收益是谈判中己方谈判目标超额实现的一种体现。双方在平等协商，积极寻求共同点的基础上，实现了谈判结果的最大化，做大了蛋糕，实现了绝对成交。谈判本就是双方实力和谈判能力的一场博弈，因此，双方应在求同存异的基础上积极寻找共同点，尽最大的努力促成谈判，通过双方的合作创造出额外收益，从而实现真正的双赢。



锦囊四

同理，商务谈判中的意外情况的应对是否得当也影响对谈判结果的评价。

商务谈判是双方相互沟通探底并最终达成一致的过程，在这种沟通和决策的过程中，往往会出现种种意外的情况，又可以具体分为以下几种情况：

（意外一）谈判开始前的意外情况：包括谈判场地的变更、谈判团队人员的变更。不管哪种情况，都应及时调整己方的谈判预案，尽快制定出新形势下的应急预案。

（意外二）谈判开始后的意外情况：包括正式谈判时才发现对方的谈判重点与己方初定的预案不符；谈判双方在争议性条款的认识上有失偏颇，不能统一；谈判中等。

对于与己方预案不符的问题，可以通过争取休会、谈判小组对谈判方案重新制定、再重新开局的方式予以解决。予以双方在争议性条款上认识有偏差的问题，也应在谈判人员共同协商讨论下，尽快拿出有针对性的方案，以期求同存异，争取谈判的成交。

谈判人员可根据以下两种情况随机应变：

（应对一）谈判小组已获得高层授权：即需要做出的决定在谈判人员的授权范围以内。在这种情况下，要么由谈判小组开会讨论、表决产生最终决策，要么由谈判小组领导独裁决定即可。

（应对二）谈判小组没有得到高层授权：这种情况下则需要采用休会等方式暂时中止谈判，向高层汇报谈判进展状况，获得高层的进一步指示方可进行进一步谈判。