



高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

商务谈判

赵素洁 主编



冶金工业出版社

www.cnmp.com.cn

高职高专“十一五”规划教材·经管类

商务谈判

主 编 赵素洁

副主编 孙言雅 高宇飞

江苏工业学院图书馆
藏书章

北 京
冶金工业出版社
2008

内 容 简 介

本书系统地介绍了商务谈判理论和技能,其中包括商务谈判概述、商务谈判理论、商务谈判原则、商务谈判准备、商务谈判过程、商务谈判僵局的处理、商务谈判礼仪、商务谈判语言技巧和国际商务谈判等内容。为了便于开展实践教学,本书增加了模拟商务谈判案例,供学生进行演练。每一章内容都有技能训练和案例分析,以培养学生分析和解决问题的能力。

全书内容新颖、形式多样、重视理论和实践的结合,突出能力培养。本书可作为高等职业院校商务谈判课程的教材,也可作为本科院校经济类专业的教学参考书。同时,凡有志于掌握并提高谈判技能、有志于通过谈判获得成功的人士,也必将从本书中获益。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/赵素洁主编. —北京:冶金工业出版社, 2008.6
ISBN 978-7-5024-4662-8

I.商… II.赵… III. 贸易谈判 IV.F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 092781 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 刘 源

ISBN 978-7-5024-4662-8

北京天元印务有限公司印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2008 年 6 月第 1 版, 2008 年 6 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 10.5 印张; 234 千字; 162 页; 1-3000 册

23.00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号(100711) 电话: (010)65289081

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

高等职业教育是一种比普通高等教育更需要紧密联系社会的教育类型，高等职业教育的教学目标是使学生获得相应职业领域的职业能力，这就要求增强课程设置方面的职业针对性。为此，越来越多的职业院校在教育中坚持以服务为宗旨、以就业为导向，始终关注能力课程的构建。基于这一目标，我们在教学实践和研究的基础上，编写了《商务谈判》一书，以培养相关岗位的职业能力。

商务谈判作为一种常见并且重要的社会活动，在我国的市场经济建设中，发挥着越来越重要的作用。而商务谈判本身是一项十分复杂的综合性经营活动，它是智慧的较量、才能的拼搏，是科学和艺术的结晶。为培养商务谈判的实战人才，我们编写此书时力求简明扼要、通俗易懂，以案例分析作为引导，详细介绍商务谈判的有关概念、原则和策略。

本书的特色创新之处体现在以下几个方面。

(1) 体例新。本书在保持原有体系的基础上，加入了多种形式的学习内容，每章开篇以引例导入，章节中适当插入案例、参考资料和小思考等内容；每章后均有小结、重要概念、技能训练、案例分析等，便于拓展视野，强化对所学知识的理解和运用，从而使学生从实践层面掌握商务谈判的技巧。

(2) 理论与实践相结合。按照“学以致用、培养技能”的原则，根据每章学习内容，设有技能训练题，着力培养学生的综合运用能力和实践操作能力，让学生在实践中获得真实体验。

(3) 注重能力的培养。本书附有模拟谈判案例，通过对案例的演练，可以帮助学生把课堂上所学的知识用于实践，把较枯燥的理论变成生动有趣的实践过程，帮助学生熟悉和了解商务谈判的各个环节，提高学生的商务谈判能力。

全书由赵素洁担任主编，孙言雅、高宇飞任副主编。本书在编写过程中参考和借鉴了国内外许多理论工作者的研究成果，在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限，书中如有不足之处敬请读者批评指正，以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议，恳请向编者（bjzhangxf@126.com）踊跃提出。

编 者

目 录

第一章 商务谈判概述.....1	第二节 报价还价阶段..... 73
第一节 商务谈判及其特征 1	第三节 磋商阶段..... 79
第二节 商务谈判的类型 4	第四节 成交阶段..... 84
第三节 商务谈判的构成要素 10	第六章 商务谈判僵局的处理..... 90
第四节 商务谈判的评判标准 15	第一节 商务谈判僵局的成因..... 90
第二章 商务谈判理论..... 18	第二节 商务谈判僵局的利用和制造 95
第一节 “双赢”理论与谈判..... 18	第三节 打破谈判僵局的策略..... 96
第二节 需要理论与谈判 21	第七章 商务谈判礼仪 105
第三节 公平理论与谈判 30	第一节 商务谈判者的仪容仪表 105
第三章 商务谈判的原则 34	第二节 商务谈判过程礼仪 112
第一节 处理利益和立场关系的原则 34	第八章 商务谈判语言技巧 123
第二节 以人为本的原则 38	第一节 商务谈判语言表达的技巧 123
第三节 坚持客观标准 41	第二节 商务谈判中陈述与倾听技巧 129
第四节 谈判的其他原则 42	第三节 商务谈判中的发问与回答技巧 ... 133
第四章 商务谈判的准备 45	第四节 谈判中的身体语言技巧 137
第一节 商务谈判信息 46	第九章 国际商务谈判 145
第二节 组建谈判班子 52	第一节 国际商务谈判的文化差异 145
第三节 制定谈判计划 56	第二节 世界主要国家商人的谈判风格 ... 150
第四节 模拟谈判 62	附录 模拟谈判案例 160
第五章 商务谈判过程..... 66	参考文献 162
第一节 商务谈判的开局 66	

第一章 商务谈判概述

学习目标：通过本章学习，明确谈判的目的和手段，树立正确的谈判观；了解商务谈判的类型和构成要素，并能通过对各个要素的理性选择达到谈判目的；掌握评估商务谈判的正确标准，学会全面客观地评价商务谈判的结果。

引例：靠谈判拉赞助

新学期刚开始，某学院商贸协会就进行了换届选举，张明如愿当上了协会会长。上任伊始，张明就计划组织了两个活动，为保证活动的顺利进行，必须要有企业的赞助才行，这可是个有难度的工作。

为了达到目的，张明发动协会的干部每人提供一份资料，把自己熟悉的、自己亲戚开办的或者能够联系上的企业资料，汇集成一张表格交给他，然后由他带人前去联络；同时，张明又找到系里的王教授，请他审查自己的计划，并希望王教授帮忙拉赞助。

王教授看了计划后告诉张明，赞助不是靠拉的，而是靠谈判取得的。这里面既有推销的成分，也有谈判的成分，是双赢的结果。他希望张明认真考虑一下商贸协会的两个活动，确定好主题，研究一下这样的活动对什么样的企业具有吸引力；再弄清楚这样的企业为什么要关注学院协会的活动；然后，制定一个详细的谈判计划。

商务谈判是不同经济主体进行合作的重要途径，谈判双方合作的意愿不取决于任何人的主观意志，而取决于人们在自愿平等的基础上进行的交流与沟通，这个平等协商的过程就是谈判。只有双方都认识到谈判的结果是合理的，是可以接受的，谈判方宣告成功。

第一节 商务谈判及其特征

西方经济学里有一个很重要的概念，叫资源的稀缺性。这里的稀缺不是指资源绝对数量的多少，它是一个相对的概念，是指相对于人的需要和欲望而言，资源是稀缺的。因为人的欲望是无限的，所谓“欲壑难填”，说的就是这个道理。

资源的有限性、稀缺性与人的需要的无限性的矛盾，决定了不同的经济利益主体之间会争夺和瓜分经济利益。为了争夺和瓜分经济利益会采取很多办法，如争吵、械斗甚至战争。但这些办法并不能从根本上解决所有的矛盾，同时也很不文明。后来人们在瓜分经济利益时选择了一种和平的、文明的解决办法，这就是谈判。

一、谈判的概念

谈判是现代社会无时不在、无处不有的现象。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题等都要进行谈判。不管你是否意识到，在现实生活中我们每个人每天都在进行谈判。可以毫不夸张地说，人生在世，你无法逃避谈判。在现实的商业经营活动中，交易双方要想做成交易并得到理想的经济利益，除了谈判别无选择。谈判已然成为交易的前奏曲、销售的主旋律。然而，尽管谈判天天都在发生，时时都在进行，但要使谈判的结果尽如人意，却不是一件容易的事。要想做到在谈判中挥洒自如、游刃有余，既实现己方目标，又

能与对方携手共庆，就必须了解谈判的技巧和谈判的策略。那么什么是谈判呢？

所谓谈判，是指有相关利益的当事者，为了实现各自的利益目标，运用各种互动手段而进行的自愿、平等的协商过程。

从以上表述可以看出，判断一个事件是否是谈判，要看它们是否具备 3 个条件，即目的性、互动性和协商性。

（一）谈判的目的性

谈判是目的性很强的活动。没有明确的目的，不知道谈什么和为什么谈，那是聊天或闲谈。谈判各方坐在一起，心里都非常明白自己追求的目标或目的。谈判追求的目的有以下 3 层。

1. 寻求共识

谈判各方通过沟通和协商，目的是追求对谈判的各种交易条件达成共识，只有这样，谈判各方才有合作的基础。但因为谈判涉及双方的利益，而双方立场各异，要达成共识非常不易，双方都要有寻求共识的共同意愿，才能达到谈判的这个基本目的。

2. 谋求合作

谈判的目的是合作。谈判之所以能够达成协议，是因为参与谈判的各方都有一定程度的合作要求，而且只有合作才可能出现双赢的局面，在合作的基础上切割利益。谈判双方都要具有一种新的谈判理念，即谈判双方不是敌手，而是合作伙伴。在谈判的过程中，双方都要把自己的要求明确提出来，并对对方的合理要求表示理解与肯定。在处理双方分歧时，要注意寻找双方都有可能接受的条件，“赶尽杀绝”的做法不会出现合作的局面。只有谈判的结果对双方都有利，谈判才能达成协议。

【案例 1.1】 合作达到的双赢

某市有一个广播电视修理商，生意很不景气，总想找机会突破这种局面，以求有所发展。于是修理商主动找电台谈判，期望合作。通过谈判，双方达成如下协议：电台为广播电视修理商免费做广告宣传，修理商则把电台的节目单张贴在修理铺的橱窗上，还保证所有修好的收音机都能收到该电台的节目。协议的结果是双方都获益，修理商得到了免费广告，而电台得到了更多的听众。结果双方一直保持良好的合作关系。

3. 追求利益

追求利益是谈判的最基本目的。谈判各方在追求利益目标时，都追求利益目标的最大化，但这种最大化不能侵犯对方的最低利益。否则，对方肯定会退出谈判，而本方的利益也无从实现。所以，谈判必须树立“双赢”原则。当然，这种“双赢”也不可能是绝对的公平，可能一方得到的利益较多，另一方得到的利益较少，利益的多与少取决于双方的实力和谈判技巧，但结果应该是双方均有所得。

【参考资料 1.1】 寻求双赢谈判

现代谈判观念认为，谈判不是将一块蛋糕拿来后商量怎么分，而是要想办法把蛋糕做大，让每一方都能多分。这说明参与谈判的各方之间存在着相互配合，即在各方利益的驱

动下自觉采取合作的态度和行为。大家共同合作,将利益扩大,使每一方都多得,结果是皆大欢喜。

(二)谈判的互动性

谈判是一种双边或多边的社会交往和互动过程。这就决定了谈判的各方不能各谈各的,要根据对方的情况作出反应。在整个谈判过程中,谈判一方以行为和语言等手段向对方传递有关产品、企业、市场、服务等信息,另一方也会对该方传递的信息作出反应,或向该方传递新的信息。双方都对对方发出的信息作出“接收”、“加工整理”、“反馈”等反应,并相应地调整或改变自己的行为,通过持续不断的信息传递与反馈进行相互影响、相互适应。

(三)谈判的协商性

谈判是信息的交流与沟通。它不是命令也不是通知,不能由一方说了算。所以在谈判过程中,一方除了要清楚地表达自己的观点和立场外,还要通过协商作出一定的妥协,谈判是由对立到妥协的过程。

综上所述,所谓谈判,是指各方首先以追求利益为出发点,而一方利益的满足又不能无视他方的需要的过程。因此,谈判各方就不能仅仅以追求自己的需要为出发点,而是应该通过交换观点进行磋商,共同寻找使双方都能接受的方案。

在商务活动中,人们为实现商品交易目标,也会经常就交易条件进行协商,这就是商务谈判。在“商务谈判”中,“商务”说明了谈判的特定目标和内容性质,“谈判”说明了商务的运作过程和活动方式。

【思考 1.1】

只要人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致,就一定会产生谈判吗?为什么?

答:不一定。因为产生谈判的必要条件之一,就是两个人或两方在观点、基本利益和行为方式等方面出现了既相互联系又相互差别或冲突的状况。相互联系是谈判的基础,相互差别或冲突是谈判的焦点。

二、商务谈判的特征

凡一切涉及商务活动的谈判,都是商务谈判。商务谈判一般包括货物买卖、工程承包、技术转让和融资等涉及群体或个人利益的经济事务的谈判活动。具体地说,商务谈判是指存在着利益互补和利益差异的商务活动当事者,为了实现各自的经济利益目标所进行的自愿平等的协商活动过程。

商务谈判是企业开展经济活动的重要手段,所以商务人员必须掌握商务谈判的方法及策略,才能在谈判过程中为企业争取更多的利益。

(一)谈判对象的多样性

商务谈判和其他类型的谈判不同,如军事和外交谈判,它们都有较为固定的谈判对象,不能自主选择。而商务谈判可以自由地选择合作伙伴。因为追求市场的最大化是任何企业与生俱来的本能,是企业生存和发展的必然要求。只要有可能,企业就会千方百计地寻找更多

的合作伙伴，以便获得更大的销售量和更丰厚的利润。此外，随着全球经济一体化的进程，谈判对象的选择余地会更大。因此谈判前，要从众多的谈判对象中挑选最佳的合作伙伴。

(二)追求利益的永恒性

商务谈判的议题很多，如价格、交货期、付款方式、交货条件等，但这些议题实质的内容依然是经济利益。经济利益是谈判追求的永恒主题。在商务谈判中，谈判当事人的谈判计划和谈判策略，都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿的。离开了经济利益，商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此商务谈判就是以追求经济利益为目的的谈判，这是商务谈判永恒的追求，也是与其他谈判的本质区别。

需要指出的是，商务谈判中的经济利益是谈判各方的共同追求。所以在商务谈判中要兼顾各方利益，片面追求一方利益的最大化，置对方利益于不顾，势必会导致谈判的破裂。谈判应当是“合作的利己主义”，应当在相互合作中实现自身利益的最大化。

【思考 1.2】

谈判者应该只关注自身的经济利益，对吗？为什么？

答：错，谈判者追求经济利益，并不单纯追求本方的经济利益，而是双方不断地调整各自的需要而互相接近，最终达成协议。如果谈判双方都只关心自身的利益，只想满足自己的需要，这种谈判缺乏最起码的基础，谈判双方也不可能真正坐到一起。

(三)谈判议题的价格性

以商品交易为内容和以经济利益为目的的商务谈判，其谈判议题必然以价格为核心。一方面价格的高低直接表明谈判各方通过交易可以获得实际经济利益的大小；另一方面，虽然谈判议题表现的具体内容很多，但这些内容都与价格存在着密切的关系，并往往可以折算为一定的价格。因此在商务谈判中，无论谈判议题呈现出何种形式，其实质不是直接围绕着价格，就是间接体现着价格，价格总是商务谈判的核心。这就是商务谈判议题的价格性特征。这就要求商务谈判的当事人必须坚持以价格为核心实现自己的利益。同时又善于拓宽思路，从其他因素与价格的联系上争取更多的利益。如某项谈判至关重要，虽经过讨价还价，对方在价格上不肯再做让步，双方谈判形成僵局，这时己方就可以提出变通的办法，要求对方在其他方面提供若干优惠条件。实际上，这正是己方灵活运用谈判议题的价格性特征，赢得了谈判的成功。

第二节 商务谈判的类型

商务谈判的类型是研究商务谈判不可忽视的一个方面，它有助于更好地掌握商务谈判的内容和特点，以便在实际经济生活中加以灵活运用。商务谈判可以按不同的标准划分类型，如按谈判的方向划分，按谈判双方接触的方式划分，按谈判方所采取的态度划分，按谈判的性质划分，按谈判参加的人数划分，按谈判的透明度划分，按谈判的范围划分，以及按谈判的内容划分。

一、按谈判的方向划分

按谈判的方向不同，可以把谈判划分为纵向谈判与横向谈判。

(一)纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判的主要问题后,逐个商谈每一个问题和条款,讨论一个问题,解决一个问题,一直到谈判结束。例如,一项大米交易谈判,双方确定的谈判议题主要有价格、交货期、运输、保险和索赔等。谈判一开始,卖方就简单介绍商品的情况,然后双方开始就价格进行磋商。如果价格确定不下来,就不谈其他条款。只有价格谈妥之后,才依次讨论其他问题。

这种谈判方式的优点有以下两点:

- (1) 谈判主题明确,每次只谈一个问题,讨论详尽,解决彻底,把复杂问题简单化。
- (2) 避免多头牵制,不存在议而不决的弊病。

采用纵向谈判时,需要把谈判的众多议题,按照内在逻辑要求整理成一个系列,依顺序进行谈判。但是这种谈判方式也存在着不足,主要有下面3点。

- (1) 议程确定过于死板,不利于双方沟通交流。
- (2) 讨论问题时不能相互通融,当某一问题陷于僵局后,不利于其他问题的解决。
- (3) 不能充分发挥谈判人员的想象力和创造力,不能灵活地、变通地处理谈判中的问题。

(二)横向谈判

横向谈判是指在谈判双方商定谈判议题后,开始逐个讨论预先确定的问题,在某一问题不能达成共识或分歧不能解决时,就先放置该问题,继而讨论其他问题,如此周而复始地讨论下去,直到所有议题都谈妥为止。

例如,在资金借贷谈判中,谈判内容要涉及货币、金额、利息率、贷款期限、担保、还款及宽限期等问题,如果双方在贷款期限上不能达成一致意见,就可以把这一问题放在后面,继续讨论担保和还款等问题。当其他问题解决之后,再回过头来讨论这个问题。

这种谈判方式的特点是灵活、变通,只要有利于问题解决,经过双方协商同意,讨论的条款可以随时调整。也可以采用这种方法,即把与此有关的问题一起提出来,一起讨论研究,使双方所谈的问题相互之间有一个协商让步的余地,这非常有利于问题的解决。例如,贷款期不能确定,可与利息率、还款以及宽限期一起讨论磋商,促进问题的解决。

横向谈判的优点有以下几点。

(1) 谈判议程灵活,方式多样,不过分拘泥于议程所确定的谈判内容,只要有利于双方的沟通与交流,可以采取任何形式。

(2) 多项议题同时讨论,有利于寻找变通的解决办法,促使谈判双方作对等让步。

(3) 有利于更好地发挥谈判人员的创造力和想象力,更好地运用谈判策略和谈判技巧。

这种谈判方式的不足之处有以下2点。

(1) 加剧双方的讨价还价,使谈判复杂化。

(2) 容易使谈判人员纠缠在枝节问题上,而忽略了主要问题。

总之,在商务谈判中,不是横向谈判,就是纵向谈判,至于采用哪一种形式,主要根据谈判的内容、复杂程度及谈判的规模来确定。一般来讲,大型谈判、涉及两方以上人员参加的谈判大都采用横向谈判的形式;而规模较小、业务简单,特别是双方已有过合作历史的谈判,则可采用纵向谈判的方式。

二、按谈判双方接触的方式划分

按谈判双方接触的方式划分，可以把谈判分为面对面对谈判、电话谈判和网上谈判。

(一)面对面对谈判

面对面对谈判是指谈判双方(或多方)直接地、面对面对地就谈判内容进行磋商和洽谈。推销员上门推销、售货员向顾客做产品介绍、顾客与小商贩进行的讨价还价等都属于面对面对谈判。一般来讲，凡是重要的、高规格的谈判，都是以面对面的谈判方式进行的。这种谈判方式的优点有以下3点。

(1) 谈判具有较大的灵活性。在举行正式的商务谈判以前，谈判双方能够通过市场调研广泛了解市场动态；深入了解对方的资金、信誉和谈判人员的谈判风格，并据此进行谈判策划，制定可行的谈判方案；在谈判桌上，还可以利用面对面对接触的机会，进行私下交流，进一步了解对方的需要、动机和策略，及时、灵活地调整己方的谈判方案。

(2) 谈判方式比较规范。谈判双方在谈判桌前就坐，形成了正规的谈判气氛，使每个参与谈判的人员能很快找准自己的角色，进入谈判状态。同时面对面对谈判的程序规范，按照开局→磋商→交锋→缔结协议的环节，有条不紊地进行。所以它是一种比较规范的谈判类型。

(3) 有利于沟通情感，建立长期关系。由于这种谈判方式是面对面对地进行的沟通，因此双方容易在沟通过程中建立感情，特别是谈判双方的私下交流，更容易使双方增进了解、培养友谊，从而建立一种比较长久的合作关系。这种关系对于双方今后的可持续合作具有积极的意义。

面对面对谈判的缺点，主要有以下几点：

(1) 容易被对手了解己方意图。在面对面对谈判中，双方不但可以用有声语言进行沟通，还可以近距离观察对方的肢体语言，并通过肢体语言流露的信息判断对方真正的谈判意图。

(2) 费用高。面对面的谈判方式，要求谈判双方都要支付一定的差旅费或招待费，从而增加了商务谈判的成本。可以说，在所有的谈判方式里，面对面对谈判方式费用最高。

(二)电话谈判

电话谈判因其快速、方便、联系广泛等优势，在现代商务交往中占据了越来越重要的地位。不少大公司已设有专门的电话销售队伍，因此，了解电话谈判，掌握电话谈判的技巧也极为重要。

采用电话谈判要注意以下几点：

(1) 干净利落的开头。通话时，要干脆利落，首先介绍你的身份，说明你的意图。

(2) 确认对方是否有时间跟你谈判。如果对方没有时间，就跟对方约定再次通话的时间并取得对方的认可，以便下次他能认真与你沟通。

(3) 注意电话的音量。尽量要使对方能够清楚听到你的声音。过于微弱的低音或是令人烦躁的高音，都是对对方耐心的考验。

(4) 注意信息反馈。尽量给对方听觉上的反馈，因为如果你长时间不出声，对方会认为电话断线或你心不在焉。如果是你在讲话，你也可以在某一个观点结束时，礼貌地询问

一下对方是否听清。

电话谈判因电话功能自身的局限，在谈判中也存在不足，如误解较多、易被拒绝、时间紧等。因此除非必要，否则不要轻易使用这种谈判方式。

(三)网上谈判

网上谈判是伴随着电子商务的兴起而发展起来的新的谈判方式。网上谈判出现的时间较短，但因其提供的信息量大且成本低廉，展现出了强大的生命力。网上谈判的特点主要有以下几点：

(1) 有利于慎重决策。网上谈判以书面形式提供议事日程和谈判内容，又能快速传达，使企业双方既可以仔细考虑自己所提出的要点，又能对不太明了的条件进行书面传递，事先说明情况，使谈判双方均有时间进行充分的讨论和分析，甚至请教专家，有利于慎重决策。

(2) 降低了成本。采用网上谈判可以节省谈判人员的差旅费。谈判者可以通过网络向各个目标企业发布信息，并根据客户的回函，从中选择谈判对象，这样大大降低了企业的谈判成本。

(3) 增强了企业的竞争力。在网站上的企业只是一个个的页面，无论规模大小，面对的都是同样的市场，都处于平等的竞争条件，尤其是有助于消除中小企业与大企业相比在信息化程度上的弱势，从而有利于提高中小企业的竞争力。

(4) 提高了谈判效率。网上谈判，由于具体的谈判人员互不见面，所以可以不必考虑谈判人员的身份，不揣摩对方的心理，而把主要精力集中到双方的谈判条件上，从而加快交易的达成，提高谈判效率。

当然，网上谈判也有缺点，如商务信息的公开化，易导致竞争对手的加入；网上的病毒和故障等也会影响商务谈判的开展。

三、按谈判方所采取的态度划分

按谈判方所采取的态度，谈判可划分为让步型谈判、立场型谈判和原则型谈判。

(一)让步型谈判

让步型谈判，也称软式谈判。这种谈判不把对方当敌手，而是当作朋友。谈判的目的是建立和维持良好的关系。让步式谈判的一般做法是：信任对方→提出建议→作出让步→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，这种谈判结果将非常理想。事实上，由于谈判双方的价值观念和追求本方利益的驱动，这种谈判只是谈判者的良好愿望。在谈判过程中，如果有一方一味退让，另一方往往会得寸进尺，最终只能达成不平等的协议。但对于注重长期利益的谈判者来说，这种谈判还是很有意义的。

(二)立场型谈判

立场型谈判，也称硬式谈判。这种谈判视对方为劲敌，注重谈判立场的坚定性。谈判时，双方针锋相对，各自坚守己方的立场，谈判成功率很低，即使达成协议也很难做到双赢。立场型谈判主要适用于下面几种情况：在对方玩弄谈判手段及阴谋需加以揭露时；在事关自身的根本利益确实无法退让时；在谈判双方属竞争性商务关系时等。因此立场型谈

判尽管比较生硬，但适时采用也很有必要。

(三)原则型谈判

原则型谈判，也称价值型谈判。这种谈判最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出，因此又称哈佛谈判术。这种谈判方式吸取了让步型谈判和立场型谈判的优点又避其极端，强调公正原则和公平价值，其特征有如下几点：

- (1) 强调人事分开，对人温和、对事强硬。
- (2) 主张按客观公正的原则及公平价值达成协议。
- (3) 利益第一，立场第二。
- (4) 努力寻找共同点，开诚布公，不施诡计，争取达成双赢结果。

四、按谈判的范围划分

按谈判的范围，谈判可划分为国内商务谈判和国际商务谈判。

(一)国内商务谈判

国内商务谈判是国内各种经济组织及个人之间所进行的商务谈判。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基本处于相同的文化背景中，这就避免了由于文化背景的差异可能对谈判所产生的影响。由于双方语言相同，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。这就需要商务谈判人员充分利用谈判的策略与技巧。

国内商务谈判比较突出的问题是谈判双方不太注重对合同条款的协商和履行。许多应该明确写入合同条款中的内容双方却没有考虑到，或者认为理所当然就应该这么做。结果，出现纠纷时无以为据，自然也就难以追究违约一方的法律责任及赔偿责任。还有许多企业签订合同之后，并不认真履行，甚至随意撕毁合同，单方中止合同。出现这种情况，一是由于商务谈判人员的准备工作不充分、不细致，不清楚哪些问题应该成为合同的条款，以及对方如不履约将给己方带来的损失；二是商务谈判人员法律观念淡薄，认为谈判只是把双方交易的内容明确一下，交易靠的是双方的关系、面子甚至交情，合同条款过于琐碎、细致，反倒伤了感情，失了面子。事实证明，这不仅不利于谈判双方关系的维系，使合同失去应有的效用，长此以往，还会影响双方的合作，这是谈判人员应该坚决避免和克服的。

(二)国际商务谈判

国际商务谈判是指本国政府及各种经济组织与外国政府及各种经济组织之间所进行的商务谈判。国际商务谈判包括国际产品贸易谈判、易货贸易谈判、补偿贸易谈判、加工和装配贸易谈判、现汇贸易谈判、技术贸易谈判、合资经营谈判、租赁业务谈判和劳务合作谈判等。不论是从谈判形式还是从谈判内容来讲，国际商务谈判远比国内商务谈判复杂。这是由于谈判人员来自不同的国家，其语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准乃至谈判的心理等都有着极大的差别，而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

五、按谈判的内容划分

按谈判的内容，谈判可划分为商品贸易谈判、非商品贸易谈判和索赔谈判。

(一)商品贸易谈判

商品贸易谈判是指商品买卖双方就商品的买卖条件所进行的谈判。这是商务谈判中最常见,也是数量最多的一种谈判。这种类型谈判的内容主要有:商品质量、数量、运输的形式、交易价格和支付方式,以及围绕交易过程中就双方的权利、义务和责任等问题进行的谈判。

(二)非商品贸易谈判

非商品贸易谈判是指除商品贸易之外的其他商务谈判,包括工程项目谈判、技术贸易谈判和资金谈判等。

工程项目谈判是指工程的使用单位与工程的承建单位之间的商务谈判。工程项目谈判十分复杂,这不仅仅是由于谈判的内容广泛,还因为谈判常常是两方以上的人员参加,即使用方、设计方、承建方等。技术贸易谈判是指对技术有偿转让所进行的商务谈判。技术贸易谈判一般分为技术谈判和商务谈判两个部分。技术谈判是供需双方就有关技术和设备的名称、型号、规格、技术性能、质量保证、培训、试生产、验收等问题进行的商谈。商务谈判是供需双方就有关价格、支付方式、税收、仲裁和索赔等条款进行的商谈。资金谈判是资金供需双方就资金借贷或投资内容所进行的谈判。资金谈判的主要内容有货币、利率、贷款、保证条件、还款、宽限期和违约责任等。

(三)索赔谈判

索赔谈判是指在合同义务不能或未能完全履行时,合同当事双方就违约责任及补偿等事项进行的谈判。

进行索赔谈判有以下4点要求。

(1) 重合同。违约是相对守约而言,“违”与“守”均以合同为依据。合同是判断是否违约的唯一条件。

(2) 重证据。违约与否除按合同判定外,还需要提供证据来使索赔成立。如质量问题,需提供技术鉴定书。“证据”是索赔谈判的重要法律依据。

(3) 注重时效。不论是商品还是合作项目,“索赔的权利”均不是无限期的,因此在开展索赔谈判之前要检查合同的有关保证与索赔权限的规定,以确定该索赔谈判的实效性。

(4) 注意关系。索赔不是一件令人愉快的事。谈判者处于问题的两端,十分难受,所以在谈判时,“关系”的影响是不可忽视的。谈判双方均应从远处着眼,互相体谅,共同达成索赔协议。这样,即使索赔成立,双方的关系依然融洽。

六、按谈判参加的人数划分

根据谈判人员数量的多少,商务谈判可以分为一对一谈判、小组谈判和大型谈判。

(一)一对一谈判

项目小的商务谈判往往是“一对一”式的。出席谈判的各方虽然只有一个人,但并不意味着谈判者不需要做好准备工作。“一对一”谈判往往是一种最困难的谈判,因为双方谈判者只能各自为战,得不到助手的及时帮助。因此,在安排参加这类谈判的人员时,一

定要选择有主见,决断力、判断力强,善于单兵作战的人参加,性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。谈判人员多、规模大的谈判,有时根据需要,也可在首席代表之间安排“一对一”谈判,磋商某些关键问题或微妙敏感问题。

(二)小组谈判

小组谈判是一种常见的谈判类型。一般较大的谈判项目,情况比较复杂,各方有几个人同时参加谈判,各人之间有分工协作,取长补短,各尽所能,可以大大缩短谈判时间,提高谈判效率。

(三)大型谈判

国家级、省(市)级或重大项目的谈判,必须采用大型谈判方式。由于关系重大,有的会影响国家的国际声望,有的可能关系到国计民生,有的将直接影响到地方乃至国家的发展速度、外汇平衡等,所以在谈判全过程中,必须准备充分、计划周详,不允许存在丝毫破绽、半点含糊。为此,就必须为谈判班子配备阵容强大的、拥有各种高级专家的顾问团、咨询团或智囊团。这种类型的谈判程序严密、时间较长,通常分成若干层次和阶段进行。

商务谈判的类型还可以从其他角度进行划分。例如,根据谈判内容的透明度可分为公开谈判和秘密谈判;根据谈判桌形可分为长桌谈判和圆桌谈判(前者是由两方参加的对等谈判,后者是由多方参加的对等谈判);按谈判时间的长短可分为马拉松式谈判和“闪电”式谈判等。

第三节 商务谈判的构成要素

商务谈判人员进行谈判以前,必须从总体上认识谈判的各构成要素,了解各个要素在谈判中的作用,以便创造条件,选择对本方有利的谈判要素。

在任何情况下,商务谈判构成的要素均是一致的,由谈判主体、谈判时间、谈判地点、谈判议题和谈判背景等因素构成。

一、谈判主体

谈判主体是指参与谈判活动的当事人。谈判是各方为获得经济利益而进行的博弈,参与博弈的各方当事人都是谈判主体。

一般来说,谈判主体可以分为关系主体和行为主体两种。

(一)关系主体

关系主体是指有资格参加谈判,并能承担谈判后果的自然人、组织或能在谈判或履约中享有权利、承担义务的实体。

在谈判中要了解对手的实力,这里“实力”的含义首先指谈判关系主体的主体资格。如果谈判主体不能享有权利并承担相应的义务,即谈判关系主体不合格,它就无法承担谈判的后果,谈判也会归于无效。因此在谈判前必须了解关系主体的情况。

在国际间进行的重要谈判中,谈判的第一个程序是谈判各方互相提交全权证书。经过彼此校阅,确认无误后,方能开始会谈。这说明在谈判中,谈判关系主体的资格是十分重要的。

【参考资料 1.2】 谈判主体的确认

1978 年《中日和平友好条约》会谈，两国外长互相校阅了全权证书后才进行谈判。有时，国家首脑参加谈判也要出具全权证书。例如，1919 年美国总统威尔逊出席“巴黎和会”签署《凡尔赛和约》时，也同其他代表一样，出具了全权证书。这对谈判前把好主体关是很重要的。

此外，除了要了解关系主体实力以外，还要了解关系主体的资金情况、信用情况、产品情况和该产品的市场行情等。这类信息的取得并不困难，例如，在谈判前要求参观工厂、企业，以了解情况、获取信息；也可以根据企业的生产经营规模、技术条件、职工人数和产品知名度等来估计其效益及财务状况。另外，各种公开的资料，如报表、新闻报道、上市公司动态等情况也为了解该企业的信息提供了依据。收集这类信息，可使企业在谈判中居于主动地位。

事实上，由于组织和实体不能参加谈判，其谈判行为经常由代理人实施。代理人不是谈判的关系主体，因为他不具有决策权，也不能承担谈判的后果。例如，你在报纸上看到一则出售房屋的广告，广告中要求有意购买者亲自去面谈。当你亲自出面时，却发现对方并非出售者本人而是他指定的代理人。在这种情况下，你应该弄清楚，该代理人是不是全权代理，如不是，应拒绝与之谈判。

(二)行为主体

行为主体是指通过自己的行为完成谈判任务的人。

组织和实体虽然是法人，是谈判的关系主体，但它无法参加谈判，于是就只能由组织和实体的法人代表或委托其他自然人参加谈判。有时关系主体是自然人，他本人又亲自参加谈判，这时他就有了双重身份，既是关系主体，又是行为主体。无论如何，行为主体是亲自参加谈判的人，他的行为直接影响谈判的效果。因此，在选择行为主体时，要充分考虑其是否具有谈判需要的基本素质和一定的谈判能力。

在谈判时，要全面了解行为主体的情况，包括他们的背景、爱好、习惯、文化程度和家庭状况等。这些情况了解得越充分，就越容易投其所好，由此可以利用本方掌握的对手的信息，调控谈判气氛。良好的谈判气氛有利于谈判协议的达成。例如，在 1972 年，尼克松总统首次访华。在欢迎尼克松总统的晚宴上，军乐队演奏的就是他最喜欢的乐曲。连自己最喜欢的乐曲都能洞悉，尼克松总统感到很意外，当然也很高兴。在这样的心情下，双方的谈判自然会很顺利。

二、谈判时间

任何谈判都要在一定的时间内进行，没有充足的时间，就不可能完成谈判任务。对于大部分谈判来说，谈判时间都是有限的，这就必然给谈判人员造成一定的心理压力。因此，在考虑谈判时间时要注意以下 3 点。

(一)谈判时限的设定应该有弹性

在任何情况下谈判都是有时间限制的，但这种时限不应该是刚性的，否则一旦谈判的

最后截止日期来临，谈判人员会因为时间的限制而仓促签约。在这种情况下，谈判结果显然对本方不利。

(二)不要泄露自己的谈判时限

谈判时限应该属于商业机密。因为对手很容易用时限做文章，使暴露谈判时限的一方处于被动地位。

【案例 1.2】 英国公司为什么在谈判中被动？

英国某大公司的总裁带领包括技术、财务等部门的副总裁及其夫人组成了一个高级商务代表团去日本进行一次为期 6 天的谈判。刚下飞机便受到了日方公司的热情接待。在盛情款待中，总裁夫人告诉对方接待人员回程机票的日期。日本人便安排了大量的时间让英国人到处参观、游览，让其领略东方文化的魅力并赠送了大量礼品。直到最后两天，日方方把一大堆问题摆到谈判桌上去讨论。由于时间仓促，英国人不知不觉地作出了许多不必要的让步。

(三)要选择对自己有利的时机谈判

众所周知，做任何事情都需要“天时、地利、人和”。所谓天时，就是要选择对自己有利的时机，让谈判时机主导胜负。要选择自己的体力、智力和情绪最好的时段与对手谈判，切忌在自己最低潮、客观环境对自己不利的时候和对手谈判，否则可能会未战先败。相反应选择对手最低潮时与之谈判，这样自己会处于有利地位，达到不战而屈人之兵的目的。

三、谈判地点

谈判总会在一定的空间进行，越是重要的谈判，对谈判地点的选择越是讲究。一般情况下，谈判地点的选择有 3 种，即主场谈判、客场谈判和双方轮流做东。

(一)主场谈判

主场谈判即谈判地点的选择在己方。己方以东道主的身份在己方所在地进行谈判。一般来说，主场谈判具有如下两点优势：

(1) 易于建立心理优势。由于谈判在己方进行，因此在谈判的资料准备、日程安排和谈判班子的调整等方面都很方便，再加上在熟悉的环境谈判，心理上有一种安全感，让人更有信心，从而容易建立起心理优势。

(2) 可以充分利用资料，便于寻找支援，同时也可以为控制谈判气氛提供更多的机会和条件。

当然，主场谈判也有不足，如要支付较大的谈判成本，或容易被对方了解虚实、攻破防线等。

(二)客场谈判

客场谈判即在对方的场地谈判。这样选择的优势有如下 3 点：

(1) 谈判地点选择在对方，本方在谈判的物质条件或其他事项的准备上，不必劳神费心。

(2) 主应客求。在谈判时经常有这样的情况，作为东道主，为了表示谈判的诚意，会主动征求客人的意见，对客人提出的条件和要求，也会尽可能地予以满足。