

“十三五” 高等院校“十三五”应用型规划教材

工商管理类

# 商务谈判理论与实务

主编 杨剑英 常军



非外借

 南京大学出版社



高等院校“十三五”应用型规划教材·工商管理类

ISBN 978-7-309-07304-3  
 I. ①商... II. 杨... III. ①商... II. ①商... III. ①商...  
 IV. Q611.1

# 商务谈判理论与实务

主 编 杨剑英 常 军



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实务 / 杨剑英, 常军主编. —南京:  
南京大学出版社, 2016. 8

高等学校“十三五”应用型规划教材·工商管理类

ISBN 978-7-305-17394-3

I. ①商… II. ①杨… ②常… III. ①商务谈判  
IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 192490 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出版人 金鑫荣

丛 书 名 高等学校“十三五”应用型规划教材·工商管理类

书 名 商务谈判理论与实务

主 编 杨剑英 常 军

责任编辑 武 坦 王抗战 编辑热线 025-83597482

照 排 南京理工大学资产经营有限公司

印 刷 南京鸿图印务有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 15.25 字数 352 千

版 次 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-17394-3

定 价 34.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

微信服务号: njuyexue

销售咨询热线: (025)83594756

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

## 前 言

随着我国市场经济的不断发展和对外贸易的力度加大,商务谈判在各类商务活动中的地位日益重要。商务谈判作为一门重要的专业课,在全国众多高校的经济管理类专业普遍开设,商务谈判课程的教学目标和教学任务更倾向于理论和实践相结合,除了系统讲授商务谈判理论外,还要通过案例分析讨论、商务谈判模拟实训等来强化学生对商务谈判知识的理解和运用。

在此背景下,为了满足高校经济管理类专业教学、企业培训以及在职人员自学参考之用,我们编写了这本系统介绍商务谈判理论与实务的新书。本书篇章结构和内容安排本着科学、应用及创新的理念进行编写,文字语言流畅、简洁,案例较丰富,便于阅读和理解,实训项目针对性、操作性强。本书除了系统地介绍商务谈判的基本原理、方法以及最新实践成果外,还兼具以下突出特色。

首先是案例教学。本教材将配备较多的商务谈判案例,在案例内容上除了选用一些国外较经典的营销案例外,特别注重选用一些较新颖的本土企业商务谈判案例;在案例形式和编排上,注重多样性,每个章节中间插入的阅读材料小案例,不仅有助于学生对相关谈判知识的理解,而且还可以活跃学生的思维。每章的章末案例内容较丰富,且稍有难度。各类案例的阅读与分析可以使学生理论联系实际地进行学习,增强学生对营销实践的感知能力和操作能力。

其次是注重能力培养。本教材不仅有较多的教学案例,每章还配有思考题、实训题目和案例分析题。鉴于商务谈判是一门应用型、实战性要求非常强的课程,在编写时每章章末配有实训练习题,这些实训题大多属于实际操作性较强的能力训练题,以实训题目来引导学生去思考,引导学生去实践,这一点对于培养学生的营销实践能力特别重要,但是目前市场上大多数同类教材所欠缺的。

最后,结构紧凑,重点突出,在考虑到知识的系统性和谈判必备的理论基础的前提下,突出了谈判的模拟实训和案例分析。本教材融理论、案例、实训于一体,语言流畅,简洁明快,内容充实,非常适合选用为经济管理类专业的商务谈判教学和自学。

本书的编写者是有着丰富商务谈判教学和实务经验的教师,他们通过近两年的时间认真编写、多次修改,终于成稿。本书由杨剑英、常军任主编,通过主编筹划编写大纲,按

照编写计划分工编写,具体编写分工如下:常军编写第一章、第二章、第三章、第四章、第五章;杨剑英编写第六章、第七章、第八章、第九章、第十章;由杨剑英审阅和校对了案例和实训题目;由杨剑英、常军对书稿进行了审校。最后由中国矿业大学管理学院营销管理与战略管理专家、博士生导师谢守祥教授在百忙中进行了审阅,并提出了宝贵意见。

本书在编写中参考了国内外同行的大量文献资料及同类教材,引用了一些专家和同行的观点,由于篇幅所限,未能一一列出,在此深表感谢和歉意。

由于编者水平有限,加之编写时间仓促,书中难免有欠妥和疏漏之处,恳请广大读者指正。

# 目 录

第一章 商务谈判概述	( 1 )
第一节 商务谈判的概念	( 2 )
第二节 商务谈判的类型	( 9 )
第三节 商务谈判的原则与评价标准	( 15 )
第四节 学习商务谈判的意义与方法	( 19 )
第二章 商务谈判理论	( 25 )
第一节 谈判需要理论	( 25 )
第二节 谈判实力理论	( 31 )
第三节 原则谈判理论	( 36 )
第四节 谈判博弈理论	( 39 )
第五节 谈判公平理论	( 41 )
第三章 商务谈判心理与谈判思维	( 45 )
第一节 商务谈判心理概述	( 45 )
第二节 商务谈判需要心理	( 48 )
第三节 商务谈判成功心理	( 51 )
第四节 商务谈判心理挫折	( 54 )
第五节 商务谈判思维	( 57 )
第四章 商务谈判前的准备	( 70 )
第一节 商务谈判的探询	( 70 )
第二节 商务谈判的信息准备	( 71 )
第三节 商务谈判前的布局准备	( 80 )
第五章 商务谈判过程	( 89 )
第一节 开局阶段	( 89 )
第二节 报价阶段	( 96 )
第三节 磋商阶段	( 102 )
第四节 成交阶段	( 114 )



<b>第六章 突破谈判僵局</b> .....	(122)
第一节 商务谈判僵局的类型.....	(122)
第二节 商务谈判僵局的成因.....	(124)
第三节 突破谈判僵局的策略与技巧.....	(126)
<b>第七章 商务谈判的语言艺术</b> .....	(141)
第一节 商务谈判语言类型与特征.....	(141)
第二节 商务谈判语言技巧.....	(144)
第三节 商务谈判中的非语言沟通.....	(154)
<b>第八章 商务谈判策略与技巧</b> .....	(164)
第一节 开局和报价阶段的谈判策略.....	(164)
第二节 磋商和成交阶段的谈判策略.....	(166)
<b>第九章 商务谈判的签约和履约</b> .....	(180)
第一节 签约谈判的策略.....	(180)
第二节 商务谈判合同签订.....	(184)
第三节 签订合同的技巧.....	(189)
第四节 商务谈判合同的履行.....	(192)
第五节 商务谈判合同的转让、变更、解除与纠纷处理.....	(195)
第六节 索赔谈判策略.....	(198)
<b>第十章 文化习俗与谈判风格</b> .....	(210)
第一节 文化习俗对谈判模式的影响.....	(210)
第二节 国际商务谈判人员的素质.....	(212)
第三节 不同国家的谈判风格.....	(215)
<b>参考文献</b> .....	(235)

# 第一章 商务谈判概述

## 教学目的和要求

1. 掌握谈判与商务谈判的含义与特点,了解商务谈判与一般谈判相比所具有的特点;
2. 了解商务谈判的不同类型及特征;
3. 掌握商务谈判的原则与价值评判标准;
4. 认识到学习这门课程的重要性和必要性,理解商务谈判的研究内容与学习方法。

## 教学内容

本章是概述性的一章,主要界定了谈判和商务谈判的概念与特征,分析了商务谈判的类型,阐述了商务谈判的原则与评价标准,介绍了商务谈判的科学性与艺术性,以及学习商务谈判的意义和基本方法等。

谈判有着悠久的历史,自从人类有了社会交往活动,就有了谈判。部落纷争、领土归属、人质问题、商品交易、劳资纠纷、外交关系等,有越来越多的争议需要解决。人类为了获得协调发展,谈判逐渐成为解决争议、实现各自目标的重要手段。可以说,我们所面对的世界是一个巨大的谈判桌,谈判每时每刻都在我们周围发生,不管喜欢与否,你都是局中人。本章主要介绍谈判与商务谈判的含义,商务谈判的要素、特点与内容,商务谈判的主要理论等。

## 引导案例

### 分橙子的故事

有一个妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去,最终达成了一致意见,由一个孩子负责切橙子,而另一个孩子选橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子,高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家,把皮剥掉扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机上打果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来磨碎了,混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形,我们可以看出,虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半,然而,他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明,他们在事先并未做好沟通,也就是两个孩子并没



有申明各自利益所在。没有事先申明价值,导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平,结果,双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

如果我们试想,两个孩子充分交流各自所需,或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况,就是遵循上述情形,两个孩子想办法将皮和果肉分开,一个拿到果肉去喝汁,另一个拿皮去做烤蛋糕。然而,也可能经过沟通后是另外的情况,恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕,又想喝橙子汁。这时,如何能创造价值就非常重要了。

结果,想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说:“如果把把这个橙子全给我,你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实,他的牙齿被蛀得一塌糊涂,父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了一想,很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱,准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去打游戏,才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通,创造价值的过程。双方都在寻求满足自己最大利益的方案的同时,也满足对方的最大利益的需要。

商务谈判的过程实际上也是一样。好的谈判者并不是一味固守立场,追求寸步不让,而是要与对方充分交流,从双方的最大利益出发,创造各种解决方案,用相对较小的让步来换得最大的利益,而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上,如果还存在达成协议的障碍,那么就不妨站在对方的立场上,替对方着想,帮助扫清达成协议的一切障碍。这样,最终的协议是不难达成的。

## 第一节 商务谈判的概念

### 一、谈判的概念与特点

我们每天都会接触到有关谈判的内容,只是我们没有明确地意识到而已,比如上街购物时的讨价还价就是一种谈判。在当今经济发展的世界,谈判已成为企业对外交往的重要手段,直接影响着各种人际关系。谈判不仅包括正式场合的洽谈活动,而且还包括人与人之间、企业之间和政府之间的关系。如今,谈判已发展成为一门学科,即谈判学,它不再是欺诈或其他敌对关系的同义词;相反,它已被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。那么,什么是谈判呢?

由于考虑问题所处的角度不同、人们所研究领域不同等原因,到目前为止,学术界关于谈判并没有统一的定义。谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切协商、交涉、洽谈、磋商等,都可以看作谈判,这样的谈判无处不在。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。美国首任谈判学会主席尼尔伦伯格于1968年在《谈判的艺术》(The Art of Negotiating)一书中对谈判下了这样的定义:“谈判是关于经验的学问,是经验的科学。只要人们为了改变相互关系而交换观点,或为某种目的企求取得一致并进行磋商,即是谈判。……一场成功的谈判,对每一方来说都是有限的胜利者。可见,谈判是一个合作的利己主义的过程。”尼尔伦伯格坚持认为,对人的行为的认识、分析、引导

是一切谈判的基本要素,了解商业伙伴的需要并创造性地探索满足需要的方式是谈判的共同基础。另一位英国谈判学家马什于1971年在《合同谈判手册》(Contract Negotiating Handbook)一书中对谈判下的定义是:“谈判是指有关各方为了自己的目的,在—项涉及各方利益的事务中磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成一个各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”马什特别强调在谈判过程中“调整各自提出的条件”的重要性,其结果就是折中。

美国谈判学家雷法不主张对谈判下精确的定义,他认为:在人们对谈判还缺乏深入系统的认识之前,过早地、过于清晰地界定谈判的概念,极易束缚谈判学的发展与完善。雷法认为谈判既是艺术,又是科学。说它是艺术,是因为它强调谈判者的社交技巧,信任他人、说服他人并为他人所信赖的能力,以及知道何时和如何运用这些能力的智慧。说它是科学,是因为它强调对谈判所要解决的问题进行系统的分析。

### (一) 谈判的含义

从实践角度看,可以把谈判看作是谈判各方为了协调彼此之间的关系,满足各方需求,通过反复磋商以求达成妥协或—致协议的一种交易过程,同时具有竞争性的活动。谈判无非要做两件事情:第一是“谈”,就是沟通观点,引导对方看问题的角度,特别要注意获取对实现谈判目标有价值的信息;第二是“判”,就是在获取谈判信息的基础上进行评估和推断,进而选择、决定己方的行动及其方式。谈是判的基础,没有谈就没有判。谈是人与—人之间的活动,主要依赖于情商;判是对信息进行科学的解读,主要依赖于智商。要作为—名成熟的谈判者,情商是智商的基础。

为了更好地把握谈判的内涵,可以从多个角度来理解、消化、吸收它。

#### 1. 谈判总是以某种利益的满足为目标

谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需求,这也是谈判的内在动力,任何谈判都是基于—定的需求进行的。

**【例1-1】**1972年,中美建交前,有—次基辛格说:“我们的谈判是建立在健全基础之上的,因为我们都无求于对方。”毛泽东反驳道:“如果双方都无求于对方,你到北京来干什么?如果双方都无所求的话,我们为什么要接待你和你的总统?”

在谈判中,如果有谈判者以—种“高姿态”的口气表达自己“无求于对方”,那只不过是—个把戏而已。人们都有追逐利益最大化的需求,但由于社会资源的有限性,利益冲突不可避免。为了保护和寻求某种利益,人们需要通过谈判加以解决,这些利益包含的内容非常广泛,有物质的、有精神的,有组织的、有个人的等。当某种需要无法通过自身而需要他人的合作才能满足时,就要借助于谈判的方式来实现,而且,需要越强烈,谈判的要求就越迫切。

#### 2. 谈判各方必须有一定的联系与交流

不管是直接的还是间接的,谈判各方必须有一定的联系,否则就不会走到—起进行谈判。毫无关系的各方是不会进行什么谈判的,只有当他们之间存在—定的联系或关系,方有可能进行谈判。在谈判中—定有信息的交流。谈判各方的需求是既统一又矛盾的关系,各方必须通过信息交流、反复磋商来解决,以求得—致意见,满足各自的需求。谈判不

可能是单方面的,即使是聋哑人之间的谈判,也要借助手语、文字、图画等来传递信息、交流看法,最终达成一致意见或协议。

### 3. 谈判是寻求建立或改善人们社会关系的行为

人们的一切活动都是以一定的社会关系为前提的。就商品交换而言,从形式上看是买卖双方的商品交换行为,但实质上是商品所有者和货币持有者之间的关系。谈判的目的是满足某种利益,要实现所追求的利益,就需要建立新的社会关系或巩固已有的社会关系,而这种关系的建立和巩固需要通过谈判来实现。但是,并非所有的谈判都能起到积极的效果,失败的谈判可能会破坏良好的社会关系,这可能激发起人们改善社会关系的愿望,产生新一轮的谈判。

### 4. 谈判需要一定的知识和手段

谈判是人们为了确立、变更、发展或消除他们相互关系而进行的一种积极的行为,这种活动涉及许多的领域,一个合格的谈判人员,不仅要精通谈判内容的专业知识,还要很好地认识和了解有关人文方面的知识。谈判不是单方面所完成的行为,一方要通过谈判与他方发生联系,这种关系在各方谈判人员的努力下,或是得到加强、变更,或是消除。因此,人们可以借助谈判手段来有意识地、积极地改变各方的相互关系。

### 5. 谈判是一种协调行为的过程

谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要解决,由于参加谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同,存在一定的冲突和差异,因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程,是一种协调行为的过程。这个过程包括人们为谈判所做的调研与一切准备工作,以及双方达成协议后的贯彻和实施过程。因此,谈判需要时间,要花费一定的成本,复杂的谈判更是如此。

## (二) 谈判存在的前提

谈判的直接原因是因为参与谈判的各方有自己的需要,或者是自己所代表的某个组织有某种需要,而一方需要的满足又可能无视他方的需要。因此,谈判双方参加谈判的主要目的,就不能仅仅以只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。

比如,发展中国家与工业发达国家谈判建立一个合资企业,由发展中国家提供生产场地,发达国家提供先进技术。成立这样一个合资企业,发达国家的目的和需要可能是利用技术上的优势,通过成立合资企业的形式,绕过直接贸易的障碍,开拓发展中国家广阔的市场或扩大原有市场份额,以期获得长期丰厚的利润。而发展中国家的目的和需要可能是利用其先进技术,提高本国的生产水平,获得丰厚利润,进而积极争取出口,开拓国际市场。如果双方都要达到各自的目的,就必须通过建立合资企业来实现。但是,发达国家提供技术的目的是要开拓发展中国家的市场,获得高额利润;发展中国家的主要目的是吸收外国先进技术,提高国内技术水平,积极发展出口,而不是单纯让出国内市场。总之,没有市场,拥有先进技术的发达国家就不感兴趣;同样,没有先进技术,发展中国家就难以接受。对发展中国家来讲,是以市场换技术;对发达国家来讲,则是以技术换市场。这是谈判双方既统一又矛盾的利益关系。双方就是带着这种既统一又矛盾的需要和目的来参加

谈判的。由此可见,客观需要、可谈判性、谈判意愿、谈判环境是谈判活动存在的前提。

### 1. 客观需要

客观需要是不以人的意志为转移的谈判需要。当这种谈判需要产生时,它将促进当事人互相寻求了解对方,将各自具有差异性的需要用共同利益的纽带联系在一起。

### 2. 可谈判性

可谈判性是指自己的需要与对方的需要之间可交换、可妥协的可能性。只要还存在着被某一方(或某几方)意识到的比交换和妥协更好的解决办法,谈判都不可能在事实上存在,某些所谓的谈判可能只不过是谈判者为实现自己的意图而向对方施放的烟幕弹,只是一种手段上的需要。

### 3. 谈判意愿

谈判意愿是指当事人愿意将自己的需要用于交换并在交换过程中期望对方做出让步的程度。当这种意愿不被对方认可时,它只能是单方谈判意图。单方谈判意图可能出现在某一阶段,它不是谈判的结束,更不是谈判的绝境。当这种意愿被参与谈判的各方认可时,它便构成了双方谈判意愿。

### 4. 谈判环境

谈判环境是指将各方的需要进行交换或各方达成妥协的外在客观条件。谈判环境可以自然形成,也可以人为制造出来。

## (三) 谈判的特点

### 1. 谈判是一个不断调整各自需求的过程

谈判是通过不断调整各自的需求,最终使谈判双方的需求相互得以调和,互相接近,从而达成一致意见的过程。比如,对于商品买卖的谈判,买方与卖方经过多次的讨价还价后,最终得到一个双方都认可的成交价格,这个最终价格就是买卖双方通过不断调整各自的报价而使价格相互接近,最后达成利益的平衡。需要指出的是,利益上的平衡不等于利益上的平均,而是双方各自在内心所能承受的平衡,任何单方面的“让步”或“索取”都不能被看作是谈判。

### 2. 谈判具有合作性与冲突性

谈判是确立共同利益,减少分歧,达成一项协议的过程。商务谈判的合作性表现在,通过谈判而达成的协议对双方都有利,各方利益的获得是互为前提的。而谈判的冲突性则表现在,谈判各方希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此要进行积极的讨价还价。为了很好地解决谈判中的这些矛盾,首先必须对此有深刻的认识。其次,在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略和战术时,必须注意既要不损害双方的合作关系,又要尽可能为本方谋取最大的利益,即在这二者之间找到一个平衡点。

在实际谈判中,这个平衡点不是所有参与谈判的人员都能找到的。实践中,常常会看到有些谈判人员只注意到谈判存在合作性的一面,而忽视谈判的冲突性,十分害怕与对方发生冲突,在面临对方的进攻时,往往一味地退让和承诺,尽力避免冲突,不敢据理评价和反驳,不敢积极地争取自己的正当利益。与此相反,有的谈判人员只注意谈判冲突性的一面,而忽视合作性,视谈判为一场你死我活的战斗,只讲究一味地进攻,由于无视对方的利



益而导致谈判破裂,最终也损害了自己的利益。这两种认识都是不正确的,任何一项谈判都必然包含着合作与冲突,要认识到两者的对立统一,这是一种互助过程,是双方而不是单方的给予。

### 3. 谈判有一定的利益界限

对于谈判的任何一方来说,谈判都是有一定的利益界限的。美国谈判学会会长尼尔伦伯格说过:谈判人员的目光不能只盯着“再多要一些”,当接近临界点的时候,必须清醒警觉,毅然决断,当止即止。参与谈判的每一方都是有某些需要应该得到满足的,如果把其中任何一方置于死地,那么最终大家都将一无所得。就是说谈判双方必须注意把握彼此的利益关系,明确利益界限。这一特征可以用图 1-1 来表示,A、B 为谈判双方,其中  $a$  代表 A 方谈判者必须在此谈判中得到的最低利益, $b$  代表 B 方谈判者必须在此谈判中得到的最低利益, $p$  代表 A、B 双方经过磋商、积极争取得到的利益,整个图形内区域( $a+p+b$ )代表谈判的总利益。对于 A 方来说,其利益界限是  $a \leq A \leq a+p$ ,如果谈判的结果不在此范围内,比如  $A < a$ ,则 A 方必然难以承受,只有退出谈判而使谈判破裂;若  $A > a+p$ ,这时 B 方又会感到不利而退出谈判。同样,对 B 方而言,他的利益界限是  $b \leq B \leq b+p$ ,如果谈判不在此范围内,都会使 B 方或 A 方退出谈判而使谈判破裂。

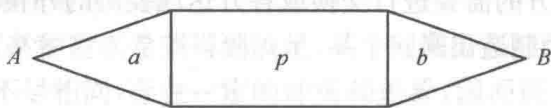


图 1-1 谈判双方利益关系

因此,了解和把握谈判的利益界限问题是非常重要的。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求,不能一味地要对方让步,自己也不能无止境地退步,否则最终会因对方退出而使自己可能到手的利益丧失掉。这就是人们常说的在谈判中要把握住进攻的“度”,这也是衡量谈判者在谈判中作用大小的重要指标。

### 4. 谈判具有多变性和随机性

谈判的多变性和随机性是谈判中最常见、最富有挑战性的现象。各个利益团体都是运行于激烈竞争且瞬息万变的市场经济环境中,作为经济活动中最重要的商务谈判,它的进展和变化与谈判主体的思维和行为方式有密切的关系,它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富,而且也难以预料。由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性,谈判会表现出各种各样的变化形式。多变性促使偶发因素的出现,带来了随机性。谈判中,随机性越大,变量越多,可控性就越小,给谈判双方带来了更大的挑战,对谈判者提出了更高的要求。

### 5. 谈判是科学与艺术的有机整体

谈判作为人们协调彼此之间的利益关系、满足各自的需求并达成一致意见的一种行为和过程,谈判人员必须要以理性的思维对所涉及的问题进行系统的分析和研究,根据一定的规律、规则来制定方案 and 对策,这充分体现了商务谈判的科学性的一面。另外,谈判是人们的一种直接交流活动,谈判人员的素质、能力、经验、心理状态以及思维的运用,都会直接影响谈判结果,具有难以预测性。同样的谈判内容、条件和环境,不同的人去谈判,

其最终结果往往会不同,这就是谈判的艺术性的体现。对一个谈判者来说,在谈判中既要讲究科学,又要讲究艺术。在涉及对谈判双方实力的认定、对谈判环境因素的分析、对谈判方案的制订以及对交易条件的确定等问题上,更多地体现出谈判的科学性,而在具体的谈判策略与战术的运用上,则要更多地体现出谈判的艺术性。

## 二、商务谈判的概念

商务谈判是谈判的一种。商务泛指一切有形资产与无形资产交换活动的总称。商务行为有四种类型:一是有形商品的交易活动,可称为“买卖商务”,如批发、零售业直接从事商品收购与销售的活动;二是为有形商品的交易活动直接服务的商业活动,称为“辅助商务”,如运输仓储、加工整理等;三是间接为商业活动服务的媒介商务,如金融、保险、信托、租赁、中介等;四是服务贸易的活动,如宾馆、饭店、旅游、理发、影剧院、娱乐厅,以及信息、咨询、广告等服务贸易。

### (一) 商务谈判的含义

所谓商务谈判,主要是指有经济组织参加的谈判,换句话说就是经济实体之间以经济利益为目的,因各种业务往来而进行的谈判,包括国内的商务谈判及国家间的涉外商务谈判。商务谈判的内涵包括三个重要方面:一是以经济利益为目的。任何商务谈判都是以取得一定的经济利益为目的。二是以价格作为谈判的核心。商务谈判所涉及的内容不仅仅是价格,谈判者的需求或利益也不唯一表现为价格,但价格在商务谈判中扮演着核心角色。三是讲求谈判的经济效益。谈判时必须注意谈判的成本和效率,就是要考虑效益的问题。

### (二) 商务谈判的基本要素

商务谈判的要素是指构成谈判活动的必要条件,它是从静态结构揭示商务谈判的内在基础。任何谈判都是谈判主体和谈判客体相互作用的过程,因此,商务谈判的基本要素包括谈判主体、谈判客体、谈判目的、谈判结果四个方面。

#### 1. 谈判主体

在谈判活动中,主体的存在是必然的,谈判主体就是谈判当事人。在商务谈判中,谈判主体是主要因素,起着至关重要的作用,商务谈判活动的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性和创造性。谈判者将人的问题解决了,组织的问题也就随之解决了。谈判主体往往具有双重性:一是谈判的代表者,即谈判的个体或团队;二是谈判组织,即谈判者所代表的经济组织(如企业)。

#### 2. 谈判客体

商务谈判活动的客体指谈判的议程、议题及内容。谈判的议程、议题及内容不能凭空拟定或只反映单方面的意思,必须是当事人共同关心的、与各自利益有某种程度联系的、需要谈判各方相互协调才能实现的提案、方案、观点或事务,如价格、质量、支付方式、技术标准等。没有议题,谈判就无法进行。



### 3. 谈判目的

谈判目的是指参与商务谈判各方实现根据各自的利益需要所确定的,但必须通过与对方打交道并促使对方在特定时间、空间条件下采取某种行动或做出某种承诺才能实现或部分实现的目标。如果只有谈判主体、客体而没有谈判目的,谈判仍是不完整的,我们将无特定目的的交流称为闲谈。闲谈与谈判的区别在于:闲谈不涉及各方利益冲突和经济关系,不会导致各方的尖锐对立或竞争,通常是轻松愉快的;谈判恰恰是在涉及各方利益、存在相互依存、尖锐对立或竞争的条件下进行的。有无目的性和达到这种目的的手段决定了闲谈与谈判在一定条件下相互转换的可能性。

### 4. 谈判结果

一个完整的谈判必须有相应的结果,无论成功或者失败、成交或者破裂,都标志着一一次谈判的完成。对于无结果的谈判,我们称之为“不完整谈判”。陷入僵局的谈判或者出现“怪圈”的谈判往往容易演变为不完整谈判。不完整谈判会极大降低工作效率,耗费谈判者的精力,对谈判者的自信心产生不利影响。

## 三、商务谈判的特征

商务谈判除了具有谈判的共同特点外,还具有其个性特征。

### (一) 商务谈判以经济利益为谈判目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的是国家利益;政治谈判关心的是政党、团体的根本利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然在商务谈判过程中,谈判者可以调动和运用各种因素,而各种非经济利益的因素,也会影响谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比,商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的重大技术的成本、效率和效益。所以,人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去价值和意义。

### (二) 商务谈判以价值作为谈判的核心

商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格——最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,我们一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面需要注意商务谈判所涉及的内容不仅仅是价格,谈判者的需求或利益也不唯一表现为价格,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。

**【例 1-2】** 麦克曾代表一家大公司到德国买一座煤矿。该煤矿的主人是一个强硬

的谈判者,他的开价为2 600万美元,麦克还价为1 500万美元,但矿主始终坚持2 600万美元的原始报价不变。谈判在几个月的讨价还价中艰难地进行,麦克已经将价格抬高到了2 150万美元,但矿主始终坚持2 600万美元,拒绝退让。因此,谈判陷入了僵局。麦克意识到这背后肯定有其他的原因,只有挖出这一信息,谈判才能进行下去。麦克非常诚恳地与矿主交流,并邀请他打网球。终于矿主被麦克的耐心和诚意所打动,向麦克说了他的意图。他说我的兄弟卖了2 600万美元,外带一些附加条件。麦克恍然大悟,矿主坚持原始报价的原因是为了和兄弟攀比,要超过兄弟。找到原因后,麦克去了解矿主兄弟的卖价及附加条件,然后采取了新的方案,而矿主也让了步。

### (三) 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大气力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已做了许多让步,这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但如果在拟订合同条款时,掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,其结果往往会被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入陷阱。这不仅会把到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价,这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此,在商务谈判中,谈判者不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的准确和严密。

## 第二节 商务谈判的类型

为掌握商务谈判的主动权,运用好谈判的各种策略和方法,要了解商务谈判的类型,分析各种类型的特点。现代商务谈判的种类繁杂,我们可以按照不同标准把它划分为不同的类型。谈判者在参加谈判前,应当明白自己将要进行的是哪一类型的商务谈判,根据不同类型谈判的特点和要求,采取相应的对策。

### 一、按照参加谈判的利益主体数量分类

谈判可以在几个主体之间进行,根据参加谈判的利益主体的数量,商务谈判可以分为双方谈判和多方谈判两种类型。

#### (一) 双方谈判

双方谈判是指只有两个利益主体参加的谈判。例如,一个买方和一个卖方参与的交易谈判就是双方谈判,在两个国家或地区间进行的双方谈判,也叫双边谈判。

#### (二) 多方谈判

多方谈判是指有三个及以上的利益主体参加的谈判,在国家或地区间进行多方谈判,也叫多边谈判。

双方谈判和多方谈判的区别不仅仅是主体数量的不同,更重要的是谈判复杂程度上的区别。双方谈判所涉及的责权利划分比较简单明确,因而谈判也比较容易把握。多方谈判由于参与方数量较多,其谈判条件相应的复杂,需要顾及的方面也较多,难以在多方的利益关系中加以协调,从而会增加谈判的难度。例如,在中外合资企业的谈判中,A与B公司之间的谈判只需协调两个公司的关系,若中方A、E公司与外方B、C公司进行谈判,关系就复杂多了。

## 二、按照参加谈判的人数规模划分

按照参加谈判的人数规模可以将谈判分为个人谈判、小组谈判和大型谈判。

### (一) 个人谈判

个人谈判是指双方各出一个人参加的谈判,即一对一的谈判。一般地,项目小的商务谈判,各方往往指派一个人进行。个人谈判最大的优点在于其灵活性,参加谈判的人员一人说了算,其积极性比较高。但是这种谈判往往也是最困难的谈判类型,因为谈判双方都无法得到助手的帮助,只能各自为战。所以,在安排人员参加这种类型谈判时,一定要谨慎选择人员。

### (二) 小组谈判

一般较大的谈判项目,情况比较复杂,各方都会同时选派多个人参与谈判,人员一般在4~12人之间,称为小组谈判。他们之间有明确的分工,各尽所能,相互协作,这样可以大大提高谈判效率,缩短谈判时间。

### (三) 大型谈判

对于一些重大项目,由于关系重大,有的可能会影响到国家的声望及国家整体利益,所以必须准备充分、计划周详,需要成立由各种高级专家组成的谈判团队,人数一般在12人以上,这样的谈判称为大型谈判,其谈判程序比较严密,时间也较长,一般会分为若干阶段进行。

小组或大型谈判的优点在于:谈判者不像个体谈判那样孤军奋战,可以得到同伴的支持;可以提高谈判决策的准确程度;可以发挥集体的才智,完成比较复杂的谈判。但同时集体谈判也存在着一些问题:因参加谈判的人数多,存在着如何协调内部意见分歧的问题;在操作上比较复杂,责任关系较多,出了问题易相互推诿等。

## 三、按照谈判所在地点划分

根据谈判进行地点的不同,可以将谈判划分为主场谈判、客场谈判和第三地谈判。

### (一) 主场谈判

主场谈判是指在自己一方所在地组织的谈判。主场谈判的有利之处:①能及时向上级汇报情况,得到有效的指导;②能全面及时地搜集与己方有关的谈判资料;③能得到