

| 财政部规划教材 | 全国高等院校应用型教材 |

商务谈判

鲁小慧/主编

SHANGWU
TANPAN

财政部规划教材
全国高等院校应用型教材

商 务 谈 判

鲁小慧 主 编
王香芬 徐晓飒 刘阳 副主编

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判/鲁小慧主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2016. 8

财政部规划教材 全国高等院校应用型教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6806 - 4

I. ①商… II. ①鲁… III. ①商务谈判 - 高等学校 - 教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 143696 号

责任编辑: 王佳欣

责任校对: 刘 靖

封面设计: 北京兰卡绘世

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 21.5 印张 527 000 字

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 43.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6806 - 4/F · 5476

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492, QQ: 634579818

前言

本书适合应用型本科及高职院校学生选用,针对高等院校学生的培养要求和学习特点,按照相关理论知识为支撑、实际案例贯穿全书、理论与实践结合的编写思路进行编写,具有理论知识面宽、实操性强、体系自成一派、适用范围宽泛等特点。通过大量案例分析与模拟谈判实践,帮助学生系统、深入地理解和把握商务谈判的有关理论、原则和方法,学习和掌握商务谈判的有关经验、策略与技巧,使学生对商务谈判的发生原理、商务谈判的原则和程序、商务谈判的整个过程、谈判策略与技巧的使用、商务合同的签订与履行等有一个较全面正确的了解,并通过案例教学 and 实际训练,使学生具备一定的谈判能力和谈判技能。本书每章开始设有案例导入;案例分析穿插在正文中,突出案例分析在教材中的重要性以及在教学中的作用。本书将课本知识与实践问题结合起来,培养学生分析问题、解决问题的能力。便于学生理论联系实际,增强教材的可读性,提高学习兴趣。教材适用性强,主要适用于高等院校市场营销、工商管理专业的教学,同时可供高等院校其他专业学生、经济管理干部及自学者参考使用,教材的内容非常适合于自主学习。

本书共十二章,按照商务谈判大纲培养要求,内容由浅入深,理论与实践紧密结合,学术性与实践性兼并。本书由鲁小慧任主编,并负责全书的统稿和定稿工作,王香芬、徐晓飒、刘阳任副主编。各章编写情况如下:鲁小慧编写第一章、第三章,徐晓飒编写第二章、第八章,王香芬编写第五章、第六章,孙言雅编写第十章、第十一章,贾琳琳编写第九章,豆琨编写第七章,刘阳编写第四章、第十二章。上述作者除王香芬老师来自郑州科技学院,其余均系河南牧业经济学院教师。

本书在编写过程中,参阅了大量的文献资料,得到了企业和专家的大力支持和帮助,在此一并表示感谢。商务谈判是一门涉及面广、实践性强的综合性课程,由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请同行专家和广大读者批评指正。

编者

2016年6月

目录

第一章 商务谈判概述	(1)
第一节 谈判的定义及构成要素	(2)
第二节 商务谈判的概念及特点	(8)
第三节 商务谈判的类型	(11)
第四节 商务谈判的原则及基本模式	(16)
第二章 商务谈判的相关理论	(27)
第一节 需求层次理论	(28)
第二节 原则谈判理论	(34)
第三节 博弈论	(40)
第四节 公平理论	(46)
第五节 谈判力理论	(51)
第三章 商务谈判的组织与管理	(62)
第一节 选择谈判人员	(63)
第二节 组建谈判队伍	(67)
第三节 对谈判行为及过程进行管理	(77)
第四章 商务谈判的筹划与准备	(84)
第一节 调研商务谈判信息	(85)
第二节 制订商务谈判计划	(100)
第三节 选择商务谈判地点及布置谈判场所	(105)
第四节 进行模拟谈判	(114)
第五章 商务谈判的开局	(121)
第一节 开局阶段的基本任务	(122)
第二节 营造谈判开局气氛的方法	(132)

第三节 商务谈判开局策略	(141)
--------------------	-------

第六章 磋商过程中的报价与讨价还价	(150)
-------------------------	-------

第一节 报价	(151)
--------------	-------

第二节 讨价还价	(161)
----------------	-------

第七章 磋商过程中的让步和打破僵局	(173)
-------------------------	-------

第一节 让步的原则与方式	(174)
--------------------	-------

第二节 迫使对方让步的策略	(181)
---------------------	-------

第三节 阻止对方进攻的策略	(193)
---------------------	-------

第四节 打破商务谈判中的僵局	(198)
----------------------	-------

第八章 商务谈判的结束与签约	(216)
----------------------	-------

第一节 把握时机 结束谈判	(217)
---------------------	-------

第二节 做好谈判的收尾工作	(226)
---------------------	-------

第九章 商务谈判中的沟通技巧	(233)
----------------------	-------

第一节 商务谈判语言概述	(234)
--------------------	-------

第二节 商务谈判中的有声语言	(240)
----------------------	-------

第三节 商务谈判中的肢体语言	(259)
----------------------	-------

第四节 物体语言技巧	(267)
------------------	-------

第十章 国际商务谈判	(274)
------------------	-------

第一节 国际商务谈判的特征与要求	(275)
------------------------	-------

第二节 世界主要国家的谈判风格	(279)
-----------------------	-------

第十一章 商务谈判的礼仪与禁忌	(303)
-----------------------	-------

第一节 服饰的礼仪与禁忌	(304)
--------------------	-------

第二节 不同活动中的礼仪与禁忌	(307)
-----------------------	-------

第三节 世界各国的礼仪与禁忌	(313)
----------------------	-------

第十二章 商务谈判案例赏析	(323)
---------------------	-------

第一节 案例的特征及分析方法	(323)
----------------------	-------

第二节 商务谈判案例赏析	(325)
--------------------	-------

参考文献	(337)
------------	-------

第一章

商务谈判概述

学习目标



知识目标

- ☐ 掌握商务谈判的含义、构成要素和主要类型
- ☐ 了解商务谈判的基本内涵和原理
- ☐ 熟悉商务谈判的价值评判标准

技能目标

- ☐ 通过学习和训练,能够树立谈判是寻求双赢的理念,深入理解商务谈判是科学性与艺术性的统一,能够根据商务谈判类型并灵活运用,培养商务谈判的职业素养



案例导入

谈判大师基辛格,有一次主动为一位农民的儿子说媒,想要试试自己的说服技巧。他对老人说:“我为你儿子物色了一位最好的媳妇。”老人回答说:“我从来干涉儿子的事情。”基辛格说:“可这姑娘是罗斯切尔德伯爵的女儿。”老人说:“哦,如果是这样的话……”基辛格又找到伯爵说:“我为你儿子找到了一个万里挑一的好丈夫。”伯爵婉言拒绝道:“我的女儿还太年轻。”基辛格说:“可这位年轻人是世界银行的副行长。”“哦,如果是这样……”基辛格找到世界银行行长说:“我给你找了位副行长。”“可我们现在不需要增加一位副行长。”基辛格说:“可你知道吗?这位年轻人是伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意。基辛格促成了这桩美满的婚姻,老人的儿子成为金融寡头的乘龙快婿。

(资料来源:周忠兴,商务谈判原理与技巧,东南大学出版社,2003.)

案例分析:

基辛格运用自己高超的谈判技巧,把一件看似不可能的事情变成了可能,说明了谈判技巧运用领域的广泛性和谈判所产生的巨大作用,说明谈判是由分歧到达成一致的过程。

基辛格很好地运用了满足对方的心理需求和交易条件这一基本的谈判策略,同时也运用了谈判对手信息的有限性来达到谈判的目的。学习谈判的原理和技巧,可以帮助人们学会解决生活中的矛盾和困难,获得更大的成功。

第一节

谈判的定义及构成要素

一、谈判的概念

谈判一词听起来比较严肃和深邃。其实,在我们的日常工作和生活中,涉及谈判的业务无处不在,请看下面的例子:



案例

琼文和苏卡的一天

琼文和苏卡是一对年轻的夫妻,他们这一天的生活像往常一样。他们家的热水器制热效果不好,昨天已经找维修公司上门修过了,换了两个零件。共花费413美元,但制热效果还是不好。于是琼文拿着换下的零件去鉴定,经过鉴定得知换下的零件是好的,琼文知道上当了,还好没有让维修人员拿走换下的零件,约定维修人员明日来取零件。琼文知道,明天要讨回413美元,可能需要一场艰难的谈判,必要时可能需要采取一些诸如情绪爆发的谈判策略。

临近中午时,琼文接到一个汽车销售商打来的电话。琼文想买一辆好车。但怕苏卡不同意花钱太多。琼文对销售商的新报价很满意,但他认为他能让销售商的价格再优惠一些。因为他把他的顾虑告诉销售商,从而给销售商增加了压力。

琼文下午的大部分时间被一个年度预算会议所占用。在会上,财务部门随意将各部门的预算都削减30%,接着所有的部门经理都不得不进行无休止的争论,以努力维持他们在一些新项目的预算数额。琼文已经确定了所能退让的限度(谈判的底线),而且决定一旦这个限度被超过,他就要进行抗争。

傍晚时琼文和苏卡去逛商店。他们看到一件新潮大衣,标价590美元。苏卡反复看了这件大衣后,对店主说:“能不能便宜点?”店主说:“那你给个价吧。”苏卡想了一下说:“480美元怎么样?”店主二话没说,取下大衣往苏卡手里一送说:“衣服归你了,付钱

吧。”苏卡犹豫了，她想走。店主火了：“你给了价怎么能不要？一定得买。”苏卡又有一场艰难的谈判了。

（资料来源：龚荒.商务谈判与推销技巧.清华大学出版社，2005.略有修改。）

如上所述，琼文和苏卡在一天中经历了数次谈判。谈判是人类社会生活中的一种非常普遍的社会现象，现实社会生活中充满了谈判，每一个人都是谈判的参与者，都自觉或不自觉地进行着一场又一场的谈判。

谈判，有狭义和广义之分。狭义的谈判，仅指在正式专门场合下安排和进行的谈判；而广义的谈判，则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”、“磋商”等。作为探讨谈判实践内在规律的谈判理论，主要以建立在广义谈判基础之上的谈判为研究对象。

谈判，实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节：谈，即说话或讨论，就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标，充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法；判，即分辨和评定，它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见，以期通过相应的协议正式予以确认。因此，谈是判的前提和基础，判是谈的结果和目的。

不过，给谈判下一个大家都认同的定义，可能也还需要一个“谈判”的过程。目前，出现在各类文献中关于谈判的定义，见仁见智、多种多样，比较有代表性的至少可列举如下：

美国谈判学会主席杰勒德·I. 尼尔伦伯格（Gerard I. Nierenberg）1968年在其所著的《谈判的艺术》（The Art of Negotiating）中写道：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

英国学者 P. D. V. 马什（P. D. V. Marsh）1971年在《合同谈判手册》（Contract Negotiation Handbook）一书中对谈判所下的定义是：“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的，在一项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦（Christophe Dupont）全面研究了欧美许多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中给谈判下了这样的定义：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际行动，以便终止分歧，并在他们之间（即使是暂时性的）创造、维持、发展某种关系。”

美国著名谈判咨询顾问 C. 威恩·巴罗（C. Wayne Barlow）和格莱恩·P. 艾森（Glenn P. Eisen）在合著的《谈判技巧》一书中指出：“谈判是一种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能。其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”

我国学者为谈判所下的定义，主要有以下观点：

“所谓谈判，乃是个人、组织或国家之间，就一项涉及双方利害关系的标的物，利用

协商手段,反复调整各自目标,在满足己方利益的前提下取得一致的过程。”^①

“谈判是谈判双方(各方)观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。”^②

“谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。”^③

“谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。”^④

研究以上定义便可发现,虽然中外学者对谈判概念的文字表述不尽相同,但其内涵却包含着一些相近的或相通的基本点。这些基本点大致有:

(一) 谈判的目的性

谈判均有各自的需求、愿望或利益目标,是目的性很强的活动。没有明确的谈判目的,不明白为什么而谈和在谈什么,至多只能叫作“聊天”或“闲谈”。因此,上述定义都强调谈判的目的性即追求一定的目标这一基本点,如:“满足愿望”和“满足需要”、“为了自身的目的”、“对双方都有利”或者“满足己方利益”、“利益互惠”、“满足各自的需要”、“为了各自的利益动机”等。

(二) 谈判的相互性

谈判是一种双边或多边的行为和活动,谈判总要涉及谈判的对象。否则,自己和自己谈,就不称其为谈判,也达不到谈判的目的。因此,人们在谈判的定义中都指出谈判的相互性即谋求一种合作这一基本点,如:“为了改变相互关系”、“涉及各方”、“使两个或数个角色处于面对面的位置上”、“双方致力于说服对方”或者“个人、组织或国家之间”、“谈判双方”、“协调彼此之间的关系”等。

(三) 谈判的协商性

谈判是通过相互合作实现各自目标的有效手段。谈判不是命令或通知,不能由一方说了算。所以,在谈判中,一方既要清楚地表达其立场和观点,又必须认真地听取他方的陈述和要求并不断调整对策,以沟通信息、增进了解、缩小分歧、达成共识,这就是彼此之间的协商或磋商。因此,谈判的定义不能不阐明谈判的协商性,即寻求一致意见这一基本点,如:“交换观点”、“进行磋商”、“说服对方”或者“利用协商手段”、“观点互换”、“通过协商”、“进行相互协商”等。

综合上述的基本点,我们可以把谈判理解为:谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动。

二、谈判的动因

人们为什么要谈判?谈判发生的一般动因是什么?对此,应从谈判的内涵中去思考。

① 赵大生. 涉外公共关系与谈判交往技巧. 科学技术文献出版社, 1989. 105.

② 田志华. 实用谈判学. 中国青年出版社, 1991. 10.

③ 张祥. 国际商务谈判. 上海三联书店, 1995. 2.

④ 许晓明. 经济谈判. 复旦大学出版社, 1998. 4.

（一）追求利益

谈判是一种具有明确目的性的行为。这里，最基本的目的就是追求自身的利益需要。

人们的利益需要是多种多样的。从内容看，有物质的需要、精神的需要；从层次看，有生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要、自我实现需要；从时间看，有短期需要、长期需要；从主体看，有个人需要、组织需要、国家需要等等。人们的种种利益需要，有些是可以依靠自身的努力来满足的，但是，安全需要、社交需要、尊敬需要、自我实现需要却不是，更多则必须与他人进行交换才能得到。显然，这种交换是比较效益的客观要求，其直接动因是为了利益需要得到更好的满足。

其实，在利益需要的交换中，双方或各方都是为了追求自身的利益目标。就一方而言，当然是要追求自身利益的最大化，但是，这种自身利益的扩大如果侵害或者不能保证对方的最低利益，对方势必退出，利益交换便不能实现。可见，在利益交换中，有关各方追求并维护自身的利益需要，不仅成为谈判的必要，而且是谈判的首要动因。



案例

某外商和某中国企业洽谈合资事宜，当他谈起当地环境时，认为当地饮水质量差，空气污染严重，中方人员认为这些无关痛痒，也就随意附和。谁知到了议论外方派驻中国的人员的待遇时，外方提出，为了他们驻外人员的健康，饮用水必须从国外进口，费用应该由合资企业承担。到这时，中方人员才明白，表面上与经济利益无关的议题，其实也是和经济利益密切相关的。

（资料来源：鲁小慧. 商务谈判. 河南科学技术出版社，2012.）

（二）谋求合作

在现实生活中，由于社会分工、发展水平、资源条件、时空制约等原因，人们及各类组织乃至地区或国家之间，往往形成各种各样的相互依赖关系。例如，一方生产某产品，另一方正需要该产品；一方拥有农产品但需要工业品，另一方拥有工业品而需要农产品；一方拥有市场但需要技术，另一方拥有技术而需要市场等等。这种相互差异，为各方发挥优势、实现互补提供了客观基础。

当今时代，科学技术的发展和社会的进步，出现着两种平行的趋势：一是社会分工日益明显，生产和劳动的专业化日益提高；二是社会协作日益紧密，人们之间的相互依赖性日益增强。在这种社会生活相互依赖关系不断增强的客观趋势下，人们的某种利益目标的实现和实现的程度，越来越不仅取决于自身的努力，而且取决于与自身利益目标相关的方面的态度和行为，取决于彼此之间的互补合作。相互之间的依赖程度越强，就越需要加强相互的合作。可见，社会依赖关系的存在，不仅为相互间的互补合作提供了可能性，同时也是一种必要。正是这种在相互依赖的可能中谋求合作的必要，成为谈判的又一重要动因。

（三）寻求共识

借助他人的资源满足自身的利益需要，必然出现不同主体利益归属的要求和矛盾。古往今来，强权掠夺、发动战争确是达到一方利益目标的手段。然而，随着社会文明的进程和社会生活相互依赖关系及观念的增强，人们越来越认识到暴力并非处理矛盾的理想方式，它不仅造成许多严重后果并留下诸多隐患，而且大多仍要通过非暴力的方式得以解决；人们也越来越认识到摒弃对抗、谋求合作才是处理日益密切的社会联系和相互依赖关系的明智之举，而谈判正是实现互利的最佳选择。

谈判行为的特征是平等协商，即在相互依赖的社会关系中有关各方的地位相对平等，并在此基础上通过彼此商讨和相互沟通来寻求互利合作中各方都能认可和自愿接受的交换条件与实施程序。伴随着社会的进步以及社会生活的法制有序，利益主体维护自身权益的意识自觉增强并日益受到社会的尊重与保护。在这种社会环境下，只有通过谈判来寻求相互合作的共同利益并达成共识、形成协议，才能使互助互惠成为客观现实。因此，寻求共识进而实现互利合作，同样是谈判的动因之一。

综上所述，追求利益、谋求合作、寻求共识是谈判的主要动因。其中，追求利益是谈判的必要条件；谋求合作及其所依据的相互依赖关系既是谈判的必要条件，又是谈判的可行性；寻求共识则是谈判中能够使追求利益和谋求合作的必要条件与可能最终成为现实的有效途径。

三、谈判的基本要素

谈判的要素，是指构成谈判活动的必要因素。它是从静态结构上，对谈判行为的剖析。换言之，没有这些要素，谈判就无从进行。

不论何种谈判，通常由谈判当事人、谈判议题、谈判背景三个要素构成。

（一）谈判当事人

谈判总是在人们的参与下进行的。谈判当事人，是指谈判活动中有关各方的所有参与者。从谈判组织的角度，谈判当事人一般有两类人员：台上的谈判人员和台下的谈判人员。

台上的谈判人员，指参加谈判一线的当事人，亦即出席谈判、上谈判桌的人员。一线的当事人，除单边谈判外，通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中，谈判负责人，即谈判当事一方现场的行政领导，也是上级派在谈判一线的直接责任者，他虽然可能不是谈判桌上的主要发言人，但有发言权，可以对主谈人的阐述进行某些补充甚至必要的更正，是谈判桌上的组织者、指挥者，起到控制、引导和场上核心的作用；主谈人，即谈判桌上的主要发言人，他不仅是场上的主攻手，也是谈判桌上的组织者之一，其主要职责是按照既定的谈判目标及策略同谈判负责人默契配合与对方进行有理、有利、有节、有根、有据的论辩和坦率、诚恳的磋商，以说服对方接受自己的方案或与对方寻求双方（各方）都能接受的方案；陪谈人，包括谈判中的专业技术人员、记录人员、翻译员等，其主要职责是在谈判中提供某些咨询、记录谈判的过程与内容

以及做好翻译工作等。

台下的谈判人员,是指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席、不上桌,但是对谈判发挥着重要的影响或起着重要的作用。他们包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员,其中:主管单位的领导,其主要责任是组班布阵、审定方案、掌握进程、适当干预;辅助人员,其主要作用则是为谈判做好资料准备和进行背景分析等。

(二) 谈判议题

谈判议题,是指谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,所以,是谈判活动的中心。没有议题,谈判显然无从开始和无法进行。

谈判议题不是凭空拟定或单方面的意愿。它必须是与各方利益需要相关,为各方所共同关心,从而成为谈判内容的提案。谈判议题的最大特点在于当事各方认识的一致性。如果没有这种一致性;就不可能作为谈判议题,谈判也就无从谈起。

谈判中可谈判的议题几乎没有限制,任何涉及当事方利益需要并共同关心的内容都可以成为谈判议题。正所谓:“一切都可谈判”。谈判议题的类别形式,按其涉及内容分,有政治议题、经济议题、文化议题等;按其重要程度分,有重大议题、一般议题等;按其纵向和横向结构分,有主要议题及其项下的子议题(议题中的议题)、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。由于谈判议题的多样性,其谈判的复杂程度也就不同。

(三) 谈判背景

谈判背景,是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然处在一定的客观条件之下并受其制约。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。

谈判背景,主要包括:环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

在环境背景方面,一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。其中,政治背景在国际谈判中是一个很重要的背景因素,它包括所在国家或地区的社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。如国家关系友好,谈判一般较为宽松,能彼此坦诚相待,充满互帮互助情谊,出现问题也比较容易解决;反之,国家关系处在或面临对抗与冷战状态,谈判会受到较多的限制,谈判过程的难度也较大,甚至会出现某些制裁、禁运或其他歧视性政策。有时由于政治因素的干扰,即使谈判的当事人有诚意达成的某些协议,也可能成为一纸空文。此外,政局动荡,该方谈判者自然地位脆弱;政府人事更迭,有可能导致现行政策的某些变化等。经济背景,也是很重要的背景因素,尤其对商务谈判有直接的影响,它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。如经济水平反映了谈判者背后的经济实力;某方占有市场的垄断地位,他在谈判中就具有绝对的优势;市场供求状况不同,谈判态度及策略也会不同;财政政策与汇率,既反映了谈判方的宏观经济健康状况,又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度;股市行情,则往往是谈判者可供参照和借鉴的“晴雨表”。文化背景同样

不可忽视,它包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。在这方面,东西方国家之间、不同种族和不同民族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大差异。

在组织背景方面,例如包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立,也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

在人员背景方面,例如谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的,因此,人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

上述是构成谈判活动的三个基本要素。对于任何谈判来说,这三个要素都是不能缺少的。

第二节

商务谈判的概念及特点

一、商务谈判的概念

当今时代,社会生产力获得了空前发展,人们之间的经济关系越来越密切,经济交往越来越频繁,需要协调和处理的经济利益问题也越来越复杂。因而,商务谈判在现代社会各种谈判活动中越来越占有重要的地位。

“商”,有多重字义,其一为交易。“商务”,亦即交易之事务。因此,所谓商务谈判,就是人们为了实现交易目标而相互协商的活动。这里,“商务谈判”有两层含义:一是“商务”,二是“谈判”。前者表明行为目标和内容性质,后者表明运作过程和活动方式。在“商务谈判”中,没有“商务”,就不能说明谈判的特定目标和内容性质;没有“谈判”,也就不能说明商务的运作过程和活动方式。可见,商务谈判,正是这样一种为实现商品交易目标,而就交易条件进行相互协商的活动。

二、商务谈判的特点

商务谈判是谈判的类型之一,当然具备谈判的共性特征,如行为的目的性、对象的相互性、手段的协商性,包含谈判当事人、谈判议题、谈判背景等。但是,商务谈判作为谈判的一种特定形式,又必然具有自己的个性特征。认识商务谈判的个性特征,有助于更好地把握商务谈判。

(一) 普遍性

商务谈判中谈判当事各方通常是各种类型的企业。但是,绝不仅仅限于企业等经济

组织、政府机关、军队部门、科研院所、医疗机构、文化团体、各类学校等，为采购所需的（或者销售所生产的）各种物资、设备、器具、用品等，同样会成为谈判的当事方。此外，国际间经济贸易合作项目的官方谈判也比比皆是。可见，作为商务谈判主体的当事各方，其涉及经济、政治、文化等各类社会组织，这就是商务谈判主体组织的普遍性特征。这一特征，是商务谈判成为各种谈判活动中人们参与最为普遍、与人们息息相关之所在。

（二）交易性

各类社会组织之所以进行或参与商务谈判，其根本原因是各自需要所产生的交易愿望及其交易目标。所谓交易，即买卖商品。在市场经济的条件下，货物、技术、劳务、资金、资源、信息等，都具有使用价值和价值，都是有形商品或无形商品的不同形式，因而，都可以成为交易内容即谈判标的。所以，作为实现交易目标的商务谈判，其实不在于谁来谈判，而在于谈什么。凡是当事各方为实现交易目标，而就交易条件进行的协商，即为商务谈判。因此，商务谈判就是针对商品交易的谈判，这就是商务谈判内容性质的交易性特征。这一特征，是商务谈判的基本属性，它也表明，拥有对路的交易标的物，是能够与他方进行商务谈判并取得成功的条件。

（三）利益性

商务谈判内容的交易性，决定了商务谈判以追求和实现交易目标的经济利益为目的。在商务谈判中，谈判当事人的谈判计划和策略，都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿的，离开了这种经济利益，商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此，商务谈判就是以经济利益为目的的谈判，这就是商务谈判目的追求的利益性特征。当然，任何谈判都有利益追求，但商务谈判的利益性特征特指直接的经济利益，这是与其他谈判不同的。

需要指出，商务谈判中的经济利益，是谈判各方的共同追求。所以，这种利益性应当是“合作的利己主义”，即应当在相互合作中实现自身利益的最大化。在商务谈判中，以双方谈判为例，其利益关系界限如图 1-1 所示。

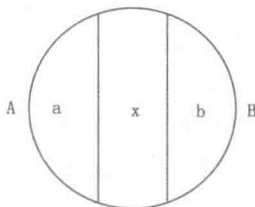


图 1-1 商务谈判利益关系界限

图 1-1 中，整个圆代表 A、B 双方谈判的总利益。其中，a 为 A 方必须从谈判中获得的最低利益，b 为 B 方必须从谈判中获得的最低利益，x 则为 A、B 双方可以争取分割的利益。在这种利益关系界限中，A 方的最低利益为 a，最高利益为 $a+x$ ；B 方的最

低利益为 b ，最高利益为 $b+x$ ，谈判中， A 、 B 双方的利益区间应分别为 $a \leq A \leq a+x$ 和 $b \leq B \leq b+x$ 。如果 $A < a$ ，即 $B > b+x$ ；或 $B < b$ ，即 $A > a+x$ ； A 方或 B 方就会因不能满足其最低利益而退出谈判，谈判也就会因此而破裂，对方超过其最高利益的奢望也不可能实现。

了解和把握商务谈判的利益关系界限十分重要。谈判中，如果一方的期望持高不下，超越了对方的临界点，势必导致谈判失败。所以，谈判当事人不仅要考虑己方的利益，同时还要站在对方的立场上，考虑对方的利益和己方提出的要求能否被对方接受。只有在对方所能接受的临界利益之上考虑己方的利益，谈判才有可能成功，己方的利益追求也才有可能实现。

（四）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。价格是商品价值的货币表现。一方面，价格的高低直接表明谈判各方通过交易可以实际获得的经济利益的大小；另一方面，虽然商务谈判的议题还会涉及价格以外的其他因素，但这些因素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，无论谈判议题如何，其实质不是直接围绕着价格，就是间接体现着价格，价格总是商务谈判议题的核心。这就是商务谈判议题核心的价格性特征。这一特征，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，又要善于拓宽思路，从其他因素同价格的联系上争取更多的利益。如某谈判至关重要，但经讨价还价后对方在价格上不肯再做让步，双方形成僵局。那么，己方就可以转而要求对方在其他方面提供若干优惠条件，并使对方易于接受。这样做，实际上己方正是灵活运用谈判议题核心的价格性特征，赢得了谈判的成功。



案例

满意的报价

20 世纪 90 年代初，我国一个经贸代表团访问某发展中国家。该国连年战乱之后百废待兴，需要建设一家大型化肥厂来支持农业复兴。我方提出成套设备转让的一揽子方案后，该国谈判代表认为报价较高，希望降低 20%。我方经过认真分析，认为我方的报价是合理的，主要是该国在支付能力上有实际困难。

于是，我们详细介绍了所提供的设备与技术的情况，强调了项目投产后对发展该国农业生产意义，同时，我们又提出了从设计、制造、安装、调试、人员培训到技术咨询等方面的一揽子服务和有利于该国的支付方式。对方经过反复比较，终于确认了我们的报价是合理的。

（资料来源：乔淑英，商务谈判，北京师范大学出版社，2007，略有修改。）

案例分析：

提供有利于对方的附加条件、服务等，于对方接受自己的报价往往能起到很大的促进

作用。

第三节

商务谈判的类型

商务谈判涉及的内容复杂,根据谈判性质、特点等差异,商务谈判可分为不同类型。不同类型的谈判,其准备内容、采取的策略和技巧都是不相同的,因此,谈判者在谈判前首先须明确自己将要进行的是哪种类型的谈判。商务谈判者对谈判类型的恰当确认,是谈判成功的开始。一般而言,商务谈判类型可按以下标准进行划分:

一、按谈判议题展开方式分类

按谈判议题展开方式,可分为纵向谈判和横向谈判。

(1) 纵向谈判。进行纵向谈判时,在确定谈判议题后,按照所确定的议题展开顺序进行谈判,直到谈判结束。例如,一项产品交易谈判,双方确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项内容后,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,只等价格谈妥后,才依次讨论其他议题。可以看出,这种谈判方式有些死板,容易出现僵局;但好处是困难的议题一旦解决,其他议题的谈判可以得到快速解决。

(2) 横向谈判。这是较常使用的一种谈判方式。在横向谈判中,当确定谈判所涉及议题及议题展开顺序后,逐个讨论预先确定的议题,在某议题上有分歧时,可以把该议题放一放,讨论其他议题,直到所有内容都谈妥为止。与纵向谈判相比,横向谈判议程灵活,可以避免谈判过早陷入僵局。

二、按谈判人员数量分类

按谈判人员的数量,商务谈判可分为“一对一”谈判、小组谈判和大型谈判。

(1) “一对一”谈判。“一对一”谈判对谈判者要求高,因为双方谈判人员只能靠个人的力量。因此,要求谈判者具有高水平的独立作战能力。如果一方增加谈判人员时,另一方则要随机应变,以避免被动局面的出现。

该类谈判的优点表现为:谈判者可随时根据情况变化做出自己的判断,及时做出决策以捕获稍纵即逝的机遇;不必担心对方向自己一方较弱的成员发动攻势,以求个别突破。此外,一个人参加谈判独担责任,必然会一丝不苟、兢兢业业。“一对一”谈判只适于谈判内容比较简单的情況。涉及较复杂的商务谈判往往是以小组方式进行的。

(2) 小组谈判。小组谈判是最常见的一种商务谈判类型,每一方由3~5人参与。小组成员间有明确的分工,相互协调,这样可以提高谈判效率。小组谈判最大的优点是发挥集体的智慧,但存在的问题是要支付一定的协调成本。

(3) 大型谈判。重大项目的谈判,涉及内容广泛,有的会影响地方乃至国家经济发