

# 商务谈判与沟通

## ——理论、技巧、实务

龚荒◇

21世纪高等学校经济管理类规划教材

立足于理论、技巧、案例的三位一体  
突出谈判沟通的策略技巧和操作实训  
贯彻案例教学和行动学习的思想精髓



 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



014039681

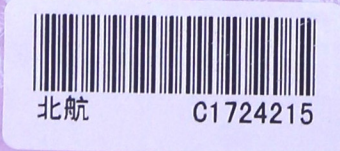
F715.4  
86

# 商务谈判与沟通

## ——理论、技巧、实务

龚荒 ◇ 主编

21世纪高等学校经济管理类规划教材



人民邮电出版社  
北京

F715.4  
86

183830310

## 图书在版编目 (C I P) 数据

商务谈判与沟通：理论、技巧、实务 / 龚荒主编

— 北京：人民邮电出版社，2014. 4

21世纪高等学校经济管理类规划教材

ISBN 978-7-115-33511-1

I. ①商… II. ①龚… 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(2013)第289075号

## 内 容 提 要

本书以商务谈判的流程为主线，全面而系统地阐述了谈判与沟通的基本原理、方法、策略和技巧，主要章节包括：商务谈判概念与原则、商务谈判组织与管理、商务谈判的筹划与准备、商务谈判思维与策略、商务谈判的沟通技巧、推销谈判中的沟通技巧、国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判签约等。

本书立足于理论、技巧、案例三位一体，强调思想性与实用性的结合、前沿理论观念与国内外商务实践的结合；突出谈判沟通的策略技巧和操作实务的介绍及实际应用，促进受训者谈判沟通技能的有效提升；贯彻案例教学的思想，编写和选用最新案例材料并注重案例训练，各类实训性的案例讨论、背景知识专栏、情景模拟练习题、测试题占到全书的较大篇幅。本书案例包括章节中穿插的实例和每章末的案例，有的是来自对谈判实践的总结提炼，有的是从上百部教材、专著中精选出来的，大多数案例具有较强的思辨性和启发性。章末案例紧扣本章的核心知识点，是以情景模拟的形式对本章知识做进一步诠释或延伸，每个案例后附有讨论题，可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论，也便于任课教师的课堂拓展和互动教学。同时附录了两套模拟试卷，为该课程教学提供方便。

本书适合作为本专科院校的营销、商务及经济管理类专业教材，也可以用作职业培训或相关人员学习参考用书。

- 
- ◆ 主 编 龚 荒  
责任编辑 武恩玉  
责任印制 彭志环 杨林杰
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：787×1092 1/16  
印张：14.5 2014 年 4 月第 1 版  
字数：345 千字 2014 年 4 月北京第 1 次印刷
- 

定价：36.80 元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316  
反盗版热线：(010)81055315

# 前言

谈判与沟通能力在当前经济社会中越来越重要，无论是商务经营、职场发展，还是日常交往都离不开这个基本能力。美国普林斯顿大学曾对1万份毕业生人事档案进行分析，发现智慧、专业技术、经验三者只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。哈佛大学类似的调查结果显示，在500名被解职的员工中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。可以说，沟通能力在某种程度上决定人的职业生涯。

谈判与沟通在本质上是一致的。沟通是指不同主体围绕各种信息所进行的传播、交换、理解和说服工作，谈判是一种特殊的、带有博弈性的沟通活动，谈判活动同时含有“合作”和“冲突”的两种成分。与一般的沟通活动相比，谈判需要更高的语言技巧和思维谋略。

本书以商务谈判的流程为主线，系统阐述了谈判和沟通的基本原理、方法、策略和技巧。谈判是一门实用性和实践性较强，科学性和艺术性紧密融合的综合学科。基于这一特征，本书在框架结构设计上做了精心构思和安排，既考虑到该学科的整体性和系统性，又突出了实战技能和策略技巧的培训。全书共分9章，内容包括：商务谈判概念与原则、商务谈判组织与管理、商务谈判的筹划与准备、商务谈判思维与策略、商务谈判的沟通技巧、推销谈判中的沟通技巧、国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判签约。各章均设计安排了内容提要、实例、专栏、关键术语等内容，并在每章后面附有若干个复习思考题、情景模拟练习题与案例训练题。

本书案例丰富而精练，包括章节中穿插的实例和每章末的案例。这些案例有的来自对谈判实践的总结提炼，有的是从上百部教材、专著中精选出来的，大多数案例具有较强的思辩性和启发性。章末案例紧扣本章的核心知识点，是以情景模拟的形式对本章知识做进一步诠释或延伸，每个案例后附有讨论题，可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。尤其是第4章商务谈判思维与策略，作为本书的学习重点，较为集中地设计了各类训练题。

本书由龚荒任主编。杨雷、李克东、叶美玲、周莉、崔永春、龚薇、何艳君、丁巍等参与了编写工作。本书的出版得到了人民邮电出版社武恩玉编辑的大力支持和帮助，借鉴和参考了有关书籍和文章，在此一并表示感谢。

为方便教师教学，本书编制了教学课件及练习题、案例训练题参考答案，可发邮件至 [liuxiangrong@ptpress.com.cn](mailto:liuxiangrong@ptpress.com.cn) 索取。书中如有疏漏不妥之处，恳请读者提出宝贵意见和建议。

作者

# 目录

第1章 商务谈判的概念与原则..... 1	2.4 商务谈判的管理 ..... 36
1.1 商务谈判的特征与评价标准 ..... 1	2.4.1 商务谈判过程中的管理 ..... 37
1.1.1 谈判与谈判学 ..... 2	2.4.2 谈判后的管理 ..... 39
1.1.2 谈判的概念及特征 ..... 3	◇关键术语 ..... 40
1.1.3 商务谈判的概念及特征 ..... 5	◇复习思考题 ..... 40
1.1.4 商务谈判的价值评价标准 ... 5	◇案例与训练 ..... 41
1.2 商务谈判的原则与方法 ..... 7	第3章 商务谈判的筹划与准备..... 45
1.2.1 商务谈判的原则 ..... 7	3.1 商务谈判的信息准备 ..... 45
1.2.2 商务谈判的方法 ..... 14	3.1.1 商务谈判信息的作用 ..... 46
1.3 商务谈判的类型与过程 ..... 15	3.1.2 信息收集的主要内容 ..... 47
1.3.1 商务谈判的基本要素 ..... 15	3.1.3 信息收集的途径方法 ..... 50
1.3.2 商务谈判的主要类型 ..... 16	3.1.4 商务谈判信息的处理 ..... 54
1.3.3 商务谈判的一般过程 ..... 19	3.2 谈判的可行性研究与方案制定 ... 55
◇关键术语 ..... 22	3.2.1 谈判环境的分析 ..... 55
◇复习思考题 ..... 22	3.2.2 谈判对手的分析 ..... 56
◇案例与训练 ..... 23	3.2.3 谈判者的自我评估 ..... 56
第2章 商务谈判组织与管理..... 28	3.2.4 成本与效益分析 ..... 57
2.1 商务谈判人员的素质要求 ..... 28	3.2.5 商务谈判方案及其执行计划... 58
2.1.1 政治素质要求 ..... 28	3.3 谈判的物质条件准备 ..... 60
2.1.2 业务能力要求 ..... 29	3.3.1 谈判地点的选择 ..... 60
2.1.3 心理素质要求 ..... 30	3.3.2 谈判场景的布置 ..... 62
2.2 商务谈判班子的构成 ..... 32	3.3.3 食宿安排 ..... 64
2.2.1 商务谈判班子的组织构成 ... 32	3.4 模拟谈判 ..... 65
2.2.2 商务谈判班子的业务构成 ... 33	3.4.1 模拟谈判的作用 ..... 65
2.2.3 商务谈判班子成员的性格 构成 ..... 33	3.4.2 模拟谈判的假设条件拟定 ... 66
2.2.4 商务谈判的智囊团组织 ..... 34	3.4.3 模拟谈判的人员选择 ..... 66
2.3 商务谈判人员的选拔 ..... 35	3.4.4 模拟谈判的方法 ..... 67
2.3.1 商务谈判人员识别的基本 观点 ..... 35	3.4.5 模拟谈判的总结 ..... 68
2.3.2 商务谈判人员的选择方法 ... 36	◇关键术语 ..... 68
	◇复习思考题 ..... 68
	◇案例与训练 ..... 68

第4章 商务谈判思维与策略 .....	72	5.2.3 有效倾听的要则 .....	117
4.1 商务谈判的思维方法 .....	72	5.3 谈判过程中的非语言沟通 .....	118
4.1.1 辩证思维 .....	72	5.3.1 非语言沟通的作用 .....	118
4.1.2 权变思维 .....	74	5.3.2 人体语言技巧 .....	118
4.1.3 逆向思维 .....	75	5.4 电话沟通 .....	120
4.1.4 诡道思维 .....	76	5.4.1 电话沟通的准备 .....	121
4.2 开局阶段的谈判策略 .....	77	5.4.2 打电话的技巧 .....	121
4.2.1 谈判气氛的建立 .....	77	5.4.3 接电话的技巧 .....	122
4.2.2 确定谈判议程 .....	78	5.5 网络沟通 .....	123
4.3 报价阶段的谈判策略 .....	79	5.5.1 网络沟通的优势与不足 .....	123
4.3.1 报价的原则 .....	79	5.5.2 电子邮件的礼仪和技巧 .....	124
4.3.2 报价的方式 .....	80	◇关键术语 .....	127
4.3.3 报价的策略 .....	83	◇复习思考题 .....	128
4.3.4 应价的处理及其策略 .....	84	◇案例与训练 .....	129
4.4 磋商阶段的谈判策略 .....	85	第6章 推销谈判的沟通技巧 .....	134
4.4.1 让步的策略 .....	85	6.1 推销的内涵和特征 .....	134
4.4.2 迫使对方让步的策略 .....	88	6.1.1 推销的内涵 .....	134
4.4.3 阻止对方进攻的策略 .....	91	6.1.2 现代推销活动的特征 .....	135
4.5 谈判僵局处理的策略 .....	93	6.1.3 推销的一般程序 .....	136
4.5.1 僵局形成的原因分析 .....	93	6.2 推销洽谈的方法和技巧 .....	137
4.5.2 处理僵局的策略 .....	94	6.2.1 提示法 .....	137
4.6 结束阶段的谈判策略 .....	96	6.2.2 演示法 .....	140
4.6.1 谈判结束阶段的主要标志 .....	96	6.3 处理顾客异议的原则和技巧 .....	141
4.6.2 促成缔约的策略 .....	97	6.3.1 正确对待顾客异议 .....	141
4.6.3 谈判的收尾工作 .....	98	6.3.2 顾客异议的类型 .....	142
◇关键术语 .....	100	6.3.3 处理顾客异议的方法与技巧 .....	144
◇复习思考题 .....	100	6.4 成交信号与成交技巧 .....	150
◇案例与训练 .....	101	6.4.1 顾客的成交信号 .....	150
第5章 商务谈判的沟通技巧 .....	110	6.4.2 成交的方法和技巧 .....	151
5.1 有效的口头表述 .....	110	◇关键术语 .....	156
5.1.1 谈判过程中的陈述技巧 .....	110	◇复习思考题 .....	156
5.1.2 谈判过程中的提问技巧 .....	112	◇案例与训练 .....	156
5.1.3 谈判过程中的应答技巧 .....	115	第7章 国际商务谈判 .....	161
5.2 倾听 .....	116	7.1 国际商务谈判原理 .....	162
5.2.1 听的功能与效果 .....	116	7.1.1 国际谈判与国内谈判的共性 .....	
5.2.2 有效倾听的障碍 .....	117		

特征 .....	162	◇复习思考题 .....	195
7.1.2 国际谈判与国内谈判的 区别 .....	162	◇案例与训练 .....	196
7.1.3 国际谈判成功的基本要求 .....	167		
7.2 美洲商人的谈判风格 .....	168	<b>第9章 商务谈判签约 .....</b>	<b>200</b>
7.2.1 美国商人的谈判风格 .....	168	9.1 谈判终结的方式和原则 .....	200
7.2.2 拉美商人的谈判风格 .....	171	9.1.1 谈判终结的方式 .....	200
7.3 欧洲商人的谈判风格 .....	172	9.1.2 商务谈判终结的原则 .....	201
7.3.1 英国商人的谈判风格 .....	172	9.2 商务合同的种类和内容 .....	202
7.3.2 德国商人的谈判风格 .....	173	9.2.1 商务合同的特点和种类 .....	202
7.3.3 法国商人的谈判风格 .....	174	9.2.2 商务合同的构成及条款 .....	202
7.3.4 意大利商人的谈判风格 .....	175	9.3 商务合同的审核及签订 .....	205
7.3.5 俄罗斯商人的谈判风格 .....	176	9.3.1 商务合同的订立程序 .....	205
7.4 亚洲商人的谈判风格 .....	177	9.3.2 商务合同的拟定与审核 .....	207
7.4.1 日本商人的谈判风格 .....	177	9.3.3 合同签订中有关问题的 处理 .....	207
7.4.2 韩国商人的谈判风格 .....	179	9.4 商务合同的履行及维护 .....	208
7.4.3 东南亚商人的谈判风格 .....	180	9.4.1 商务合同的履行 .....	208
7.4.4 阿拉伯国家商人的谈判 风格 .....	180	9.4.2 商务合同争议的处理 .....	209
◇关键术语 .....	182	9.5 涉外商务合同与国际惯例 .....	210
◇复习思考题 .....	182	9.5.1 涉外商务合同的特殊性 .....	210
◇案例与训练 .....	182	9.5.2 涉外商务合同的重点条款 .....	210
<b>第8章 商务谈判礼仪 .....</b>	<b>186</b>	9.5.3 国际规则及惯例 .....	211
8.1 礼仪的基本概念 .....	186	9.5.4 合同、法律和国际惯例三者 之间的关系 .....	212
8.1.1 礼仪的含义 .....	186	◇关键术语 .....	213
8.1.2 礼仪的作用 .....	187	◇复习思考题 .....	213
8.2 商务礼仪 .....	188	◇案例与训练 .....	213
8.2.1 服饰 .....	188	<b>附录A 《商务谈判与沟通》</b>	
8.2.2 会面 .....	188	试卷一 .....	217
8.2.3 名片 .....	189	<b>附录B 《商务谈判与沟通》</b>	
8.2.4 举止 .....	190	试卷二 .....	221
8.2.5 交谈 .....	191	<b>参考文献 .....</b>	<b>225</b>
8.2.6 接待 .....	192		
8.2.7 签字 .....	194		
8.2.8 馈赠 .....	194		
◇关键术语 .....	195		

# 第1章 商务谈判的概念与原则



## 内容提要

- ◆ 谈判行为的普遍意义
- ◆ 谈判的概念与特征
- ◆ 谈判的价值评判标准
- ◆ 商务谈判的原则与方法
- ◆ 商务谈判的要素与类型
- ◆ 商务谈判的一般程序及模式

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。随着社会经济的发展和进步，人们越来越多地感到，谈判是经济生活中不可缺少的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式。面对商务活动以及日常生活中日益频繁的谈判活动，有人为此而困惑，也有人人为此而兴奋；有人希望尽可能回避谈判，也有人则为缺乏对谈判的基本了解而苦恼。事实上，谈判是一个无法回避的事实，要想在生活和工作实践中，特别是在商务活动中取得满意的谈判结果，必须掌握谈判的基本特征和规律，并结合实际加以运用。

## 1.1 商务谈判的特征与评价标准



### 实 例

#### 果园里的价格谈判

一对夫妇趁节日自驾游，开车路过一家果园，想顺路批发一些水果。于是丈夫走进了果园，找到卖主，问：“多少钱一斤？”

“3块一斤。”

“2块5角行吗？”

“少一分也不卖。”

目前正是苹果上市的时候，来问价的买主不少，卖主显然不肯让步。

“商量商量怎么样？”“没什么好商量的。”



“不卖拉倒！死了张屠夫，未必就吃混毛猪！”

几句说呛了，买卖双方不欢而散。

妻子见丈夫空手而归，问明原因，决定由她试试。于是，妻子走进果园，问：

“多少钱一斤？”

“3块一斤。”

“整筐卖多少钱？”

“零买不卖，整筐3块一斤。”

卖主仍然坚持不让。买主却不急于还价，而是不慌不忙地打开筐盖，拿起一个苹果在手里掂量着，端详着，不紧不慢地说：“个头还可以，但颜色不够红，这样上市卖不上价呀。”

接着伸手往筐里摸，摸了一会儿摸出一个个头小的苹果：

“老板，您这一筐，表面是大的，筐底可藏着不少小的，这怎么算呢？”

边说边继续在筐里摸着，一会儿，又摸出一个带伤的苹果：

“看！这里还有虫咬，也许是雹伤。您这苹果既不够红，又不够大，有的还有伤。”

这时，卖主沉不住气了，说话也和气了：“您真的想要，那么，您还个价吧。”

“农民一年到头也不容易，一斤给您2块5角钱吧。”

“那可太低了……”卖主有点着急，“您再添点吧，我就指望这些苹果过日子哩。”

“好吧，看您也是个老实人，交个朋友吧，2块6角一斤，我买两筐。”

双方终于成交了。

在这个实例中，为什么第一个买主遭到拒绝，而第二个买主却能以较低的价格成交？这背后实际上隐含着—个谈判沟通策略和技巧的运用问题。

### 1.1.1 谈判与谈判学

#### 1. 谈判是一种普遍的人类行为

正如案例中所描述的那样，谈判是日常生活中很常见的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的行为方式。双方经过交谈，进行价值判断，逐步向互利合作的“成交”契合点上靠拢。可以说每人每天都在不知不觉中进行着谈判，谈判是一个无法回避的现实，它存在于人们生活的各个层面和各个方面。现实世界就是一个巨大的谈判桌，无论你喜欢与否，你都是一个谈判者。

长期以来，人们经常有一种误解，似乎谈判只是谈判人员的事，是职业外交人员、政治家、商务主管人员才会面对的事。事实上，无论是政治、文化、教育、家庭、婚姻、社交等活动中，还是在大量的经济活动中；无论是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾冲突中，还是在人们日常社会生活中，处处、时时都有谈判发生。

实际上谈判有广义、狭义之分。广义的谈判包括一切有关“协商”“交涉”“商量”“磋商”的活动，如在市场购物时的讨价还价、找工作时的求职面试、与同事协商工作上的安排等；狭义的谈判是指在正式场合下两个或两个以上的组织按一定的程序，对特定问题进行磋商，最后达成协议的过程。

谈判作为一种普遍的生活现实，并不是人类社会发展至今才有的独特现象，而是古往今来始终存在的一种事实。所不同的只是，由于现代社会人们之间的交往大大增加，从而需要通过谈判协调的事务也大大增加。与古代社会相比，人们以比过去更大的频率，参与到更广层面的谈判之中。

谈判不但是一种普遍的人类行为，而且是一种必须要予以认真对待的生活现实。谈判进行的过程如何，取得怎样的结果，对人们的未来生活和工作可能会产生十分重大的影响。著名未

来学家约翰·奈斯比特(J.Naisbitt)在评价尤里的《逾越障碍:寻求从对抗到合作的谈判之路》一书时认为,“随着世界的变化,谈判正逐步变成主要的决策制定形式。”作为一种决策制定形式,谈判的过程及其结果直接关系到当事各方的有关利益能否得到满足,关系到决策各方的未来关系,关系到有关各方在未来相当长的时期内的活动环境。一次成功的谈判可能帮助企业化解重大危机,一场失败的谈判则可能将企业为开拓一个新的市场所付出的若干努力付诸东流。

## 2. 谈判学是一门正在成长的年轻学科

由于谈判与其他人类活动有着密不可分的联系,谈判行为的普遍性及其过程和结果的重要性促使人们去探究谈判活动的内在规律。自古以来,在大量文献中都有与谈判有关的某些研究,如对人们日常交流中的语言技巧的研究,对跨文化交流技巧的研究,对外交、军事关系的研究等。古今中外,有大量掌握了高超谈判技巧、出色完成各自使命的人物记载,如中国历史名著《史记》中所记载的蔣相如、毛遂、晏婴等,古希腊和古罗马时期的思辩奇才等。

将谈判作为一门学科来加以系统研究是在20世纪中期以后的事。曾任美国谈判学会会长的美国著名律师杰勒德·尼尔伦伯格(Gerard Nierenberg)在其《谈判的艺术》一书的再版导言中宣称:“当《谈判的艺术》一书于1968年初版之时,它开拓了一门新的学科,展示了一个新的研究领域。‘谈判’一词,第一次获得了它的社会地位。……作为一门学科……它已被视为一个包罗万象的体系,可以用来解决有关人类存在的一些最为棘手的问题——人际关系、企业间的关系和政府间的关系。”确实,自20世纪60年代以来,越来越多的学者将他们的研究视角转向谈判及其有关的问题。其中,罗杰·费雪尔所领导的哈佛谈判研究项目享有很高的声誉。20世纪80年代中期后,以大量的谈判研究成果为基础,顺应人才培养的需要,谈判课程进入越来越多的美国大学课堂。对谈判基本原理的理解和对某些基本技巧的学习运用已成为许多专业,尤其是商科学生的必修课程。

在中国,随着经济生活中各个层面谈判实践的大量增加,对谈判理论和实践技巧的需求也十分迫切。随着相关学科的学者纷纷介入商务谈判理论研究领域,商务谈判学的研究内容日益丰富。从与实践相结合的角度看,更能反映商务谈判学的学科属性和基本特征的主要研究内容有:对商务谈判活动及谈判者行为模式的研究;对不同谈判类型的特征研究;对商务谈判思维方式与谈判语言运用的研究;对商务谈判环境、谈判心理、谈判气氛的研究;对商务谈判信息及其对于谈判活动的作用的研究;对商务谈判的数学及经济分析方法的研究;对政治谈判、外交谈判、军事谈判、经贸谈判、事务性谈判等与商务谈判的关联性和差异性的研究;对特定的政治、经济、法律及社会文化背景对商务谈判的制约作用的研究,等等。从20世纪90年代初起,谈判课程也逐步进入我国大多数高等学校的课堂。

谈判学作为一门学科的历史十分短,虽然发展十分迅速,但仍然是一门年轻的学科。

### 1.1.2 谈判的概念及特征

为了提高实际谈判的效率,人们需要弄清楚什么是谈判。这也是很多谈判研究者们试图回答的第一个问题。

什么是谈判?在谈判研究发展的初期,无论是在美国还是在中国,都曾有人对谈判作为一门独立学科的科学性,甚至对谈判活动是否存在一定的规律性、是否需要谈判进行研究等提出怀疑。有人认为,就其本质而言,谈判是一种骗术,并没有什么科学性或艺术性可言。随着对谈判实践和理论研究的不断深入,人们越来越认识到成功的谈判实践需要有优秀的谈判理论的指导。否定谈判研究的必要性及其科学性的人越来越少。但是,在同样认可谈判理论研究的科学性的前提下,由于文化背景的差异或是考虑问题角度的不同,人们对谈判所做出的解释存在着很大差异。



### 各国学者对谈判的定义

美国学者杰勒德·尼尔伦伯格认为，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为，是“一个能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程。”

美国著名谈判咨询顾问威恩·巴罗（Wayne Barlow）和格莱恩·艾森（Glen Eisen）认为，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。

英国学者P.马什（P.Marsh）认为，谈判是“有关贸易双方为了各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议，这样一个不断协调的过程。”

在《谈判基础——概念、技巧与练习》一书中，拉尔夫·约翰逊（Ralph Johnson）则认为，谈判是个人或组织通过与他人达成协议来寻求实现自身的某些目标的过程。

在《作为谈判者的管理者》一书中，拉克斯和塞宾纽斯（Lax 和 Sebenius）提出的观点是，谈判是存在着明显冲突的双方或多方，通过共同决策而不是其他行动来谋求更好结果的潜在的相互作用的过程。

中国学者田志华等则认为，“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。”

有关谈判的定义还有许多。从我们上面引述的若干定义中可以看出，有些学者主张将谈判理解为一种技能，有些则理解为一个过程，等等。总结这些观点，可以将谈判定义为：

谈判是有关组织或个人为协调关系或化解冲突，满足各自的利益需求，通过沟通协调以争取达成一致的行为过程。

理解谈判的这一定义，必须掌握谈判所具有的几个特征。

（1）谈判是一种目的性很强的活动。谈判是双方或多方为实现各自的目的所进行的反复磋商的过程。人们参与谈判通常都是为了满足某些目的。

（2）谈判是一种双向交流与沟通的过程。这个过程既是双方或多方共同参与的过程，又是一个说服与被说服的过程。

（3）它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。这就是说，单方面的施舍或单方面的承受（不论它是自愿的还是被动的），都不能算作是一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”，所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利，不是那种“我赢你输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果，而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利，才能实现确认成交的良性结果。

“博弈”，也叫“对策”。所谓“非零和博弈”是相对于“零和博弈”（ $1+[-1]=0$ ）而言。对谈判来说，“非零和博弈”的原则，应始终贯穿于全过程。一场成功的谈判，每一方都是胜者。

（4）它同时含有“合作”与“冲突”两种成分。任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议，这是所以要进行谈判的原因。为了达成协议，参与谈判的各方均须具备某一程度的合作性。缺乏合作性，双方就坐不到一起来。但是，为了使自身的需要能获得较大的满足，参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态。否则，谈判就没有必要。因此，任何一种谈判均含有一定程度的合作与一定程度的冲突。

(5) 它是“互惠”的，但并非均等的。“互惠”是谈判的前提，没有这一条，则谈判将无从继续。“非均等”是谈判的结果，导致产生这种谈判结果的主要原因在于：谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基础不同，包括双方的策略技巧各不相同。

### 1.1.3 商务谈判的概念及特征

商务谈判，也叫商业谈判，是指当事人各方为了自身的经济利益，就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商，以争取达成协议的行为过程。任何一项协议，都是因为各方利益不同才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中，买主和卖主对商品和货币都喜欢，但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣，买主则相反，于是，交易就这样达成了。

商务谈判作为谈判的一个种类，除了具有一般谈判的特质外，还有它自身的特点。

(1) 商务谈判是以经济利益为目的，讲求经济效益，一般都是以价格问题作为谈判的核心。

(2) 商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近，争取最终达成一致意见的过程。

(3) 商务谈判必须深入审视他方的利益界限，任何一方无视他人的最低利益和需要，都将可能导致谈判破裂。

因此，共同性的利益和可以互补的分歧性利益，都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利益，更不是为了打倒对方。谈判也是一种合作，必须追求共同利益，才能使双方都得利。

### 1.1.4 商务谈判的价值评价标准

什么样的谈判才是成功的谈判呢？是不是实现了己方利益最大化的谈判就是最成功的谈判？我们先来看下面一个实例。



#### 实例

三源公司的经营已连续两年亏损，目前财务状况资不抵债，最大债主是荣欣公司，全公司所剩资产正好相当于对荣欣公司的负债，债务利息更无着落，为此两家公司进行了多次谈判，仍无解决办法。

最近，三源公司进行了改组，新任总经理决心改变经营方向。他们与生化研究所联系，提出对研究所的一些实用性强的研究专利进行生产开发。但研究所对这些专利索价 800 万元，这是三源公司难以承受的，况且正式开展生产，三源公司还缺少一笔估计为 100 万元的启动资金。

新任总经理召开领导班子会议，研究分析“二企一所”之间的关系与各自的需要。三源公司要还债、要起死回生改变经营方向，需要资金，包括购买专利的资金和启动资金；荣欣公司要讨还债款和利息；生化研究所要出让专利。经过详细的探讨，在这个会议上形成了一个既满足自身需要又满足对方需要的计划。

新任总经理首先与生化研究所谈判，诚恳说明己方的开发计划和能力，希望对方能以 500 万元的价格出让专利，并以参股形式将此笔款项作为投资。显然研究专利关在研究所里是不会产生效益的，对研究所来说，以专利作投资可以获得长期稳定的收益，是一种有吸引力的理想方式，但 500 万元的代价偏低了，经过磋商，谈定专利的价值为 620 万元。

接着三源公司总经理又找荣欣公司谈判，把他的计划及与生化研究所的谈判作了详细介绍，着重说明新的经营方向的美好前景，提出延期偿还债务，同时为实现此项生产，向荣欣公司增借 100 万

元启动资金，希望能得到荣欣公司的理解和支持。事实上，如果一定要三源立刻偿清以前的债务，那三源公司只好倒闭，其资产的账面价值虽与债务数额相当，但若通过拍卖，将这些资产变现，可能还不足以抵偿债务数额的 1/3，而生化专利项目的发展前景确实看好，研究所不是也以入股方式作了投资吗？荣欣公司经过对风险和收益的认真调查，终于同意三源公司的计划，他们与三源公司详细研究了启动所需的资金，经过新一轮磋商，确定新增贷款 80 万元。至此谈判取得了圆满成功，这是一个漂亮的、三赢的结局。

商务谈判以经济利益为目的，以价格问题为核心，但并不等于说能够取得最大经济利益，尤其是最大的短期利益的谈判就是成功的谈判。在进行谈判之前，明确谈判的目标，合理把握评价谈判成败的标准，对于最终顺利地实现谈判目标，有着十分重要的意义。评价谈判的成败，最关键的是要看谈判结束后各方面的结果是否对企业目前和未来的发展有利。从这一角度出发，谈判人员的眼光不能局限于经济利益，特别是短期的经济利益，而必须要善于从长远和全局的角度看问题；不能仅仅看通过努力所取得的成果的大小，还必须要看为取得这一成果所付出成本的大小。

一般说来，可以从以下三个方面评价谈判成功与否。

### 1. 谈判目标实现的程度

谈判是一种具有很强的目的性的活动，如商品买卖谈判中卖方的主要目的是以理想的价格和支付条件销售一定数量的产品，或是与特定买主之间建立长期稳定的合作关系；而买方的主要目的则是以较为低廉的价格和支付条件购买一定数量的产品，或是与特定卖主之间建立较为稳定的供货关系。评价谈判的成败，首先就是要看是否实现了这些最基本的目的。

### 2. 所付出的成本的大小

谈判过程是一个“给”与“取”兼而有之的过程。为了达到自身的目的，获取企业所希望获取的利益，通常就需要向对方提供一定的利益，需要付出一定的成本代价。即为获取所得而向对方所提供的直接利益及其风险的大小。如一个拥有较高知名度的品牌的企业为获得进入某一地区或国家市场的机会而与当地的某一企业合作，其所获得的是当地企业将协助其建立销售网络，所付出的则是允许该企业在一定期限内使用其品牌。如果该公司在与当地企业订立协议时，没有对当地企业使用其品牌的设定限制措施，如对商品质量的监督、销售数量乃至地区的控制，则该企业为获得对方在建立渠道方面的合作所付出的成本就可能太高，可能会蒙受很大的风险。

对谈判成本的考虑不仅要包括为获得对方所提供的一定利益而提供给对方的利益和风险的大小，而且还要包括进行谈判所需要支付的时间成本和直接的货币成本投入，包括人力、物力等。这里尤其值得注意的是时间成本。企业经营活动对谈判时间有一定的要求。比如工厂要保持生产的连续性或是要在限定的时间内完成一定的生产任务，就需要或是加大原材料的库存量，或是缩短原材料采购谈判的时间和程序，在库存材料不敷使用的情况下，对谈判的时间则有极其严格的要求。时间的重要不仅仅在于企业的生产经营活动具有一定的时间要求，而且还在于时间本身就具有重要的经济价值，商业机会的价值会随着时间的变化而发生重大变化。有些经营活动只有在特定的时间内进行才可能取得较为理想的效果。时间的流逝很可能使一个原本极有价值的商业机会变得毫无价值。

机会成本是在评价谈判成败时应当考虑的另一项成本。企业与特定对手谈判合作，就可能失去了与另一些企业合作的机会，而与那些企业合作也许能为企业带来更为理想的合作效果；在决定与某一企业在某一领域合作后，企业同样也就可能失去了利用其有限的资源在其他投资领域谋取较大经济利益的机会。所有这些机会损失都构成企业利用与某一对象谈判合作谋取一定利益的机会成本，必须在做出谈判决策时予以考虑。一项成功的谈判应当能为企业把握住最好的商业机会创造条件。

### 3. 双方关系改善的程度

成功的谈判应当有助于维持或改善企业与谈判对手之间的关系，有助于树立良好的企业形象。在现代市场经济环境下，越来越多的企业决策者认识到树立良好的企业形象、建立与合作伙伴之间良好关系的重要性。谈判者在谈判桌上所树立的形象是企业形象的一个重要组成部分。双方之间在一次谈判中所形成的关系状况将直接影响到相互之间在未来的合作。在企业的产品市场或原材料来源较为集中，仅限于几个对象的情况下，通过谈判建立良好的关系就具有特别重要的价值。即便是在双方将来不太可能再度合作，但许多企业都较为注重了解潜在合作对象以往的谈判行为的情况下，树立良好的形象，仍具有一定的价值，可能为企业带来新的合作机会。有鉴于此，在一般情况下，一项成功的谈判在以较低的成本实现谈判目标的同时，应当能够促进双方之间合作关系的改善，树立良好的谈判形象，至少应当能够维持双方之间原有的合作关系。

## 1.2 商务谈判的原则与方法

### 1.2.1 商务谈判的原则

每一项商务谈判，都依存于特定的环境和条件，并服从于谈判者对特定目标的追求。因而，在现实中存在的大量商务谈判行为，必然是各具特色、互不相同的。但是，任何一项商务谈判又都是谈判双方共同解决问题，满足各自需要的过程。从这个意义上讲，不同的商务谈判对谈判者的行为又有着共同的要求。或者说，无论人们参与何种商务谈判，都必须遵循某些共同的准则。



#### 实 例

20世纪70年代末，可口可乐公司和百事可乐公司先后与印度政府谈判，想到该国设厂，扩大它们的饮料生产和销售。谈判初期，印度政府出于对本国饮料工业的保护，拒绝它们进入。谈判都陷入僵局。但是上述两家美国饮料公司并未气馁，继续寻机与印度政府谈判。后来印度政府提出：如欲进入印度，必须规定今后生产的产品要有相当的份额出口到其他国家，而且要接受印度政府的监督，使用当地的原料，雇用当地的劳力，按印度的有关规定汇出利润……出现了又一个僵持的局面。要是过去，看了这些苛刻的规定，百事可乐公司很可能一走了之。但是现在它却一改高傲态度，抢在可口可乐公司前面向印度政府提出了三项保证。

(1) 百事可乐公司无论是在印度开设分厂，还是合资企业，保证就地取材，每年按比例收购11万吨水果和蔬菜（其中8万吨用于饮料生产）、2.5万吨土豆（用以加工成炸土豆片）、5000吨粮食（用以加工成其他产品）。

(2) 百事可乐公司开设的分厂，将全部雇用当地工人或农民。如允许工厂扩大规模，则相应增加劳动力的雇用。

(3) 百事可乐公司在印度兴办的饮料和食品加工厂的50%的产品将出口外销。

这一系列保证有利于印度农副产品的销售，并能增加印度的就业机会，提高印度职工的技术水平和管理能力，促进印度国民经济的发展，从而满足经济相当落后、刚刚实行开放、困难很多的印度的需求和欲望。从表面上看，百事可乐公司让步太多。但是从深层次看，百事可乐公司从此不仅打入

印度这个蕴藏巨大潜力的饮料市场，而且能向印度输入自己的特有技术，能利用印度的廉价劳动力和原料生产产品向印度及其周边国家销售，并在印度人心目中建立起一个慷慨无私、互利合作的世界性公司的形象，在与可口可乐公司的竞争中赢得了一个新的筹码，从而在印度这块饮料市场阵地上成为一个无与伦比的主动竞争者。

百事可乐谈判的成功就在于它坚守了谈判中的一些重要原则。事实上，商务谈判是一种原则性很强的活动，了解商务谈判的原则，对于我们有效地规划谈判行为，从而正确地引导谈判活动的发展，争取谈判的成功，是十分重要和有益的。在商务谈判中，谈判者应遵循的原则主要有以下5个方面。

### 1. 平等互利原则

商务谈判是一项互惠的合作事务。在任何一项商务谈判中，双方都应该是平等相待，互惠互利的。平等互利反映了商务谈判的内在要求，是谈判者必须遵循的一项基本原则。

商务谈判是涉及谈判双方的行为，这一行为是由谈判双方共同推动的，谈判的结果并不取决于某一方的主观意愿，而是取决于谈判双方的共同要求。在商务谈判过程中，谈判双方都是独立的利益主体，他们共同构成了谈判这一行为的主体，彼此的力量不分强弱，在相互关系中处于平等的地位。从某种意义上讲，双方力量、人格、地位等的相对独立和对等，是谈判行为发生与存在的必要条件。如果谈判中的某一方由于某些特殊原因而丧失了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他作为谈判对手，并且可能试图去寻找其他的而不是谈判的途径来解决问题，这样，谈判也就失去了它本来的面目。

参与商务谈判的双方都想实现自己的目标，都有自己的利益诉求，并希望通过谈判获取尽可能多的利益，因此谈判双方都是“利己”的，但对谈判双方而言，任何一方要实现自己的利益，就必须给予对方利益，每一方利益的获取都是以对方取得相应利益为前提，因此，谈判双方又都必须是“利他”的。每一项商务谈判都包含了上述相互依存、互为条件的两个方面。

商务谈判必须在平等的基础上进行，谈判所取得的结果应该对双方都有利，互惠互利是谈判取得成功的重要保证。但这并不是说双方从谈判中获取的利益必须是等量的，互利并不意味着利益的相等。在谈判过程中，任何一方都有权要求对方做出某些让步，同时，任何一方又都必须对他方提出的要求做出相应的反应。让步对确立双方利益而言是必需的，但让步的幅度在不同的谈判方又可以是不相等的。

谈判双方为了某些共同的需要而走到一起，互相合作；同时，谈判双方又都有着自己的需要，他们作为不同的利益主体相互对立，发生冲突。如果谈判的某一方只考虑自己的利益，只想满足自己的需要，那么，这种谈判就缺乏最起码的基础，最终也不能取得理想的结果。许多谈判者往往过分强调商务谈判中的冲突因素，他们认为可用来切割的利益是有限的，固定不变的。而没有意识到通过合作，他们还可能找到更有效的解决问题的途径。西方学者常常用合作制作更大馅饼的情况来说明这一问题。谈判双方共同切割某一既定的利益，一方所得越多，另一方所得就越少；一方增加所得，另一方的所得就必然随之减少。这是一种典型的“赢一亏”式的谈判，其中冲突的因素要比合作的因素更为突出。

事实上，谈判双方可以共同努力来增加可能切割的利益总数。如果双方联合起来制作更大的馅饼，尽管其相对的份额（假设为50%对50%）保持不变，但各自的所得却增加了。这是一种典型的“赢一赢”式的谈判，其重点是合作，而不是冲突。例如，与美国摩托公司谈判的美国联合汽车工人工会领导人发现，如果坚持原来的立场将迫使公司大幅度停工，甚至破产。由

于认识到这是一个共同的问题，双方达成了一项长期协议。根据这一协议，双方各自做出让步，以便在未来取得更多的利益。这样，他们双方就合作制作了一块更大的馅饼。



## 实例

### 双赢还是双输

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“谈判毫不让步”而闻名全美。他在一次与报业主进行的谈判中，不顾客观情况，坚持强硬立场，甚至两次号召报业工人罢工，迫使报业主满足了他提出的全部要求。报业被迫同意为印刷工人大幅度增加工资，并且承诺不采用排版自动化等先进技术，防止工人失业。谈判结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜，报业主却陷入困境。最终结果是三家大报被迫合并，接下来便是倒闭，数千名报业工人失业。这一例证表明，一方贪求谈判桌上的彻底胜利，往往会导致双方实际利益受损。

当然，在谈判中，50%对50%的做法仅仅是一种可能的结果，更为常见的是谈判各方都力图从那一块较大的馅饼中取得较多的一份。尽管商务谈判强调合作更甚于强调冲突，但在任何一项谈判中又都存在有冲突的因素。一个出色的谈判者应该善于合理地利用合作和冲突，在平等互利的基础上，努力为本方争取最大的利益。

#### 2. 把人与问题分开的原则

无论何种类型的商务谈判，无论其服从于谈判行为主体的何种目的，谈判都必须是由特定的谈判人员参加，并由谈判各方的所有参与者共同推动的。参加谈判的每一个人都有自己的价值观念，有自己的个性特征以及对客观事物的认知和情绪、情感体验。因此，任何一项商务谈判都会在一定程度上融入属于谈判者个人的某些因素，人的感情往往与正在谈判的问题的客观是非纠缠在一起。

商务谈判是以经济利益为目的的，每一个谈判者都希望达成自己的利益目标，人们对实际谈判活动的规划无疑也是以此为基础的。偏离了这个核心，不从谈判双方的利益关系出发，而是根据有关人员的个性来构想谈判的问题，人们就可能游离于影响至深的实质性问题之外，从而使谈判丧失效率。在商务谈判过程中，人性的因素，包括各谈判人员所具有的正常的感情和理性，不可避免地会对谈判的进程产生影响。如果把谈判看作是对对方意志的考验，而不把它当作是共同解决问题的活动，人们就可能陷入一些无谓的争执或对立之中，最终导致谈判的失败。每一个谈判人员都应意识到，商务谈判不是解决人性问题的过程，而是人们共同解决谈判问题的过程。把人的问题与谈判的问题分开，这是谈判者必须遵循的一项重要原则。

把人与问题分开，并不意味着可以完全不考虑有关人性的问题。事实上，谈判者要避免的是把人的问题与谈判的问题混杂在一起，而不是放弃对这一问题的处理。在处理人的问题时，应该注意以下3个方面的事项。

(1) 每一方都应设身处地去理解对方观点的动因，并尽量弄清这种动因所包含的感情成分。人们对事物所持的观点或看法，都有其特定的背景和动因。谈判者站在对方的立场而不是自己的立场上去看待对方的观点，就不难发现在他们的观点背后，包容了多少理性的思考和感情的成分。离开了对人性问题的深刻理解和把握，处理人的问题的努力也就失去了基本的依托。





实 例

从他人的立场看问题

同样的一件事在不同的人物心中往往有不同的看法。这就要求谈判者必须要有一种素养，即能够遇事站在他人的角度去看问题。只有这样，谈判者才能真正地知己知彼。下面是一位房东与他的房屋租用在交涉过程中，房客对八个问题的感受或见解。您能否推断出房东对于这八个问题将产生怎样的感受或见解。

- (1) 房租本来已经太高!
- (2) 现在什么都涨价，我付不起更多的房租。
- (3) 这房子早就该粉刷或修补。
- (4) 有些朋友也租了同样的房子，但他们付的租金比我少。
- (5) 这房子周围的环境差，所以租金也该相应减低。
- (6) 我是一位不讨人厌的好房客。
- (7) 只要房东一开口，我立即缴租。这种房客哪里找?
- (8) 搬进来这么久了，房东却从未来看过，真是不通人情!

(2) 谈判者应明了那些在谈判中掺杂进去或衍生而来的感情问题，并设法进行疏通。人们总是在一定的情绪、情感状态下参与谈判，人们的情绪、情感又随谈判行为的发展而发生变化。任何一方都不能无视对方的感情体验，任何一方都应该对他方的感情要求做出积极的反应。直率地讨论双方易动感情的问题，而对过激的情绪不做出直接的反应等，都有助于防止谈判陷入毫无成效的相互指责。

(3) 谈判双方之间必须有清晰的沟通。双方都应该以积极的姿态来对待对方，主动地听取和注意对方的言谈，互相沟通对问题的看法，寻找彼此的共同点，而不是指责对方的缺点。双方都应当在适度的范围内进行信息的沟通，以使双方能明确地认识到彼此追求的利益所在。沟通的目的不是为了让人倾听你的谈话，而是讲清双方的利益关系。

总之，把人与问题分开，就意味着谈判双方肩并肩地处理问题，而不是面对面地看问题。这对于消除感情因素可能引发的不利影响，变消极因素为积极因素，有着非常重要的实践意义。

3. 重利益不重立场的原则

谈判者所持的立场与其所追求的利益是密切相关的。立场反映谈判者追求利益的态度和要求，而谈判者的利益则是使其采取某种立场的原因。利益在许多情况下是内隐的，而一个人的立场则由他自己决定，并常常通过自己的言谈举止显现出来。

人们持有某种立场为的是争取他所期望的利益，立场的对立无疑源于利益的冲突。如果谈判者所持的立场无助于他对利益的追求，他就会重新审视这一立场，适当地修改和调整，甚至放弃这一立场。在商务谈判中，谈判者的立场服从于他对利益的追求。就立场对立的双方来说，重要的不是调和双方的立场，而是调和彼此的利益。

把注意力集中于相互的利益而不是立场，对谈判双方来说都是十分有益的。这是因为以下两方面的原因。

- (1) 每一种利益通常都存在几个可能使这一利益得到维护的立场。谈判者追求某一利益的