

面的，甚至是错误的。本书不仅阐述商务谈判的理论知识，培养学生的谈判技能，更重要的是帮助学生树立正确的谈判理念，如合作共赢、平等协商、谈判实力决定利益分配、价值式谈判等现代谈判理念。唯有在正确的理念指导下，学生才能全面培养和提高自己的商务谈判素质和能力。

本书由代桂勇任主编，曲科进任副主编。代桂勇设计教材框架，拟定编写提纲，编写了第一章至第八章的内容，曲科进编写了第九章和第十章的内容。代桂勇最后审定。

本书可作为高等院校市场营销、国际经济与贸易、工商管理等专业商务谈判课程的教学用书，也可作为企业营销人员、商务人员等相关从业人员的培训教材或参考用书。

本书在编写过程中参考了谈判领域国内外的相关论著和研究成果，恕不能一一列举，在此，谨向相关作者表示深深的敬意和由衷的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有不足和疏漏之处，敬请同行专家和广大读者批评指正。

编 者

2014年03月

目 录

第一章 商务谈判概论	(1)
第一节 谈判概述	(1)
第二节 商务谈判概述	(6)
第三节 商务谈判的过程和内容体系	(18)
第四节 商务谈判理论	(23)
第二章 商务谈判准备阶段	(41)
第一节 谈判信息的调研	(41)
第二节 商务谈判方案	(47)
第三节 商务谈判的组织与管理	(57)
第三章 商务谈判开局阶段	(69)
第一节 商务谈判的开局	(69)
第二节 商务谈判开局策略	(76)
第四章 商务谈判磋商阶段 (一)	(81)
第一节 价格的内涵	(81)
第二节 报价	(85)
第三节 讨价还价	(91)
第四节 价格谈判策略	(96)
第五章 商务谈判磋商阶段 (二)	(107)
第一节 谈判障碍	(107)
第二节 让步	(111)
第三节 谈判僵局	(120)
第六章 商务谈判终结阶段	(129)
第一节 商务谈判的终结	(129)
第二节 制定和签署合同	(139)

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。这段论述告诉我们，参与谈判的任何一方都有一定的利益界限范围，获得的利益不在这个利益界限范围内，谈判肯定会失败。我们可以用图 1-1 来说明谈判的这一特征。

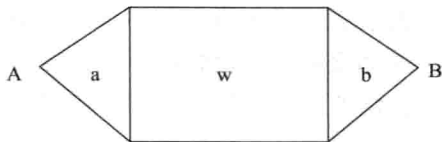


图 1-1 谈判双方的利益界限

A 和 B 分别代表谈判的双方，整个图形内的区域 $a + w + b$ 代表谈判的总利益。a 代表 A 谈判者在此次谈判中必须获得的最低利益，b 代表 B 谈判者在此次谈判中必须获得的最低利益，w 代表 A 和 B 双方经过谈判协商确立的合作利益。对 A 来说，其利益界限范围是 $a \leq A \leq a + w$ ；对 B 来说，其利益界限范围是 $b \leq B \leq b + w$ 。谈判的结果对任何一方来说，如果获得的利益不在自己的利益界限范围内，都会使自己或对方退出谈判而使谈判破裂。因此，理解和把握谈判的利益界限问题对谈判成功与否是非常重要的。正如尼尔伦伯格对谈判的另一段精彩论述：凡是成功的谈判，对每一方来说都是有限的胜利者；谈判实际上是一个合作的利己主义的过程。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求，不能一味地要求对方让步，自己也不能无限地让步，否则要么对方会退出谈判而使自己可能到手的利益丧失掉，要么自己无利可图而失去合作的意愿，谈判都将不可避免地走向破裂。

在满足自己最低利益的基础上，谈判各方最终能获得多少利益呢？从理论上讲，谈判各方经过协商确立的合作利益 w 是明确的，而从实际来看，如何分割合作利益 w 是不确定的，每一方都想获得尽可能多的合作利益。谈判肯定是各方对合作利益的分割，但如何分割，各方最后获得多少利益，完全取决于各方的谈判实力。谈判实力是影响谈判各方获得利益的各种因素的总和。具体地说，谈判实力是由各方所在企业的实力、谈判人员谈判艺术的运用水平和谈判的环境因素构成的。企业实力包括企业的信誉、规模、技术水平和市场占有率等，谈判人员谈判艺术的运用水平即谈判人员在谈判中主观能动性的发挥，取决于谈判人员的素质、经验和能力等，谈判的环境因素包括竞争形势、时间和地点等，这些都在一定程度上影响到谈判各方利益的分割。实力强的一方往往在谈判中居于有利地位，能掌握谈判的主动权，以较少的代价换取较多的利益，而实力弱的一方则常常被迫做出较大的让步，获取较少的利益。

5. 科学性和艺术性

谈判既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。谈判的科学性体现在：作为人类的一种行为和活动，谈判有其准备、开局、磋商和结束的内在规律，谈判人员必须遵循谈判的规律，以理性的思想做好谈判的每一个阶段的工作；谈判的艺术性体现在：谈判是人们协商利益的一种活动，谈判人员的素质、能力、经验、心理状态和思维活动都会直接影响着谈判的结果。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，这是谈判艺术性的典型体现。

在谈判中，每一个谈判人员既要讲究科学，又要讲究艺术。也就是说，在涉及谈判信息的调研、谈判各方实力的判断、谈判方案的制定以及交易条件的确定等问题时，应更多地体现出谈判科学性的一面；而在谈判现场上，谈判语言的表达、谈判策略的运用以及谈判心理的诱导等应更好地体现谈判艺术性的一面。“科学”告诉我们在谈判中如何去做，而“艺术”则帮助我们将谈判做得更好。

三、谈判的构成要素

一次完整的谈判活动必须具备以下要素，否则，谈判活动就不会发生。

1. 谈判主体

谈判主体即谈判的当事人。谈判主体可分为关系主体和行为主体。关系主体是指在谈判中能够参与谈判并承担谈判后果的自然人和社会组织等各种实体；行为主体是指实际参加谈判的个体或团队。在关系主体和行为主体一致的情况下，行为主体能够反映关系主体的意志，同时也能承担谈判的后果；在关系主体和行为主体不一致的情况下，行为主体只有正确反映关系主体的意志，在关系主体授权范围内发生的谈判行为才是有效的，由此产生的谈判后果，关系主体才能承担。

2. 谈判客体

谈判客体即谈判的标的和议题。谈判标的指谈判的对象，如货物买卖谈判中的商品，投资谈判中的投资活动等；谈判议题指谈判的具体内容或交易条件，它是谈判活动的中心，如价格、数量、质量和付款方式等，总之，涉及谈判各方利益的一切问题，都可以成为谈判的议题。

3. 谈判目的

谈判目的是谈判各方参与谈判活动的动机。没有谈判目的，只有谈判主体和客体，就不能是真正的谈判，而是闲谈。

4. 谈判行为

谈判行为是指谈判主体的言行举止或具体活动，是导致谈判结果出现的要素。如果说谈判主体是指谈判“谁来谈”，谈判客体指“谈什么”，那么谈判行为则是指谈判中“怎么谈”。其内容包括谈判中各方的语言交流、谈判策略和技巧的运用、谈判心理活动等。

5. 谈判环境

谈判活动都是在一定环境中进行的，受到环境的影响和制约，离开了具体的环境，谈判活动也就失去了存在的意义。谈判环境包括外部的宏观环境，如政治、经济、文化、市场等，也包括谈判的具体环境，如时间、地点、场所等。谈判环境会影响到谈判各方的实力强弱。

6. 谈判结果

一次完整的谈判活动必须要有谈判结果。无论谈判成功还是失败，都会产生相应的结果。没有结果，则意味着谈判活动没有结束。有些谈判陷入僵局或旷日持久，但只要没有明确的结果，谈判都有可能继续进行。谈判活动不了了之，就会演变为“不

的利益；另一方面又不能仅仅局限于价格，要拓展自己的思路，在其他交易条件上争取利益。有时，与在价格上争取对方让步相比，在其他交易条件上要求对方让步可能更容易做到，并且也不易为对方察觉。

3. 商务谈判注重合同条款的严密性和准确性

商务谈判的结果是由谈判各方磋商一致后签订的合同或协议来体现的，合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性和准确性是保障谈判者获得所协商的利益的重要前提。有些谈判者在谈判中做出了很大努力，艰难地获得了有利的结果，对方为了达成协议，也迫不得已做了很多让步，似乎谈判者已经获得了这场谈判的胜利。但在拟订合同条款时，如果谈判者掉以轻心，不重视合同条款的完整性、严密性、准确性和合法性，结果被对手在条款措辞上略施小计就掉进陷阱，不仅把到手的利益丧失殆尽，而且还要为此付出惨重代价。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性和严密性。

4. 商务谈判的谈判对象具有可选择性

在商务谈判中，交易双方都可以自由地在市场中选择合适的交易伙伴，不像某些谈判如政治谈判往往具有确定的、不能自由选择的谈判对象。就商品买卖而言，买方可以货比百家，同商品质量好、价格合理的卖方建立谈判关系和交易关系；卖方可以面向千家，同结算方式合理、信用好的买方建立合作关系。商务谈判者选择什么对象作为谈判对手，具有相对自由的权力。

三、商务谈判的类型

商务谈判是现代社会非常普遍的一种经济活动，按照不同的标准，我们可以把商务谈判分为各种不同的类型。了解不同的商务谈判类型，我们可以把握商务谈判的规律，采取正确的谈判策略和技巧，实现谈判目标。

（一）按照参加谈判的利益主体的数量，分为双边谈判和多边谈判

谈判是两方或多方利益主体之间展开磋商的一种活动，按照参与谈判的各方即利益主体的数量，形成了不同的谈判类型。

1. 双边谈判

双边谈判是指在谈判活动中只有两个利益主体，不存在第三方。例如，仅有一个买方和一个卖方参与的商品买卖谈判。

2. 多边谈判

多边谈判是指在谈判活动中有两个以上的利益主体参加的谈判。例如，A、B、C三家企业联合组建合资企业的谈判。

双边和多边谈判的区别不仅仅是利益主体数量上的不同，更重要的是谈判复杂程度上的区别。一般而言，双边谈判的利益关系比较具体和明确，双方之间的协调比较容易，因而谈判也比较容易把握；多边谈判，参与者越多，谈判的利益关系就越复杂，各方的协调就越困难。多边谈判必须兼顾到每一方谈判者的利益，使参与谈判的各方都能获得相应的利益和需求满足，这样才能达成一致意见，取得谈判成功。

（二）按照参加谈判的人数规模，分为个体谈判和集体谈判

谈判越重要，涉及的内容越多，各方参与谈判的人员数量就会越多。按照各方谈判桌上的人员数量，将谈判分为个体谈判和集体谈判。

1. 个体谈判

个体谈判是指各方出席谈判的人员只有一人，为“一对一”谈判。个体谈判最大的优点是比较灵活，参加谈判的人员一人说了算，其积极性比较高；但个体谈判是独立作战，对谈判人员的素质和能力要求较高。对于比较简单的谈判可以采用个体谈判，但对于大多数商务谈判来说，由于涉及的内容复杂，单靠个人的力量是不行的，所以现代商务谈判多为集体谈判。

2. 集体谈判

集体谈判是指谈判各方有两个或两个以上谈判人员参加的谈判。当然，集体谈判各方参加谈判的人数并不一定要完全相同。集体谈判可以发挥每个谈判人员的特长，集中集体的智慧，完成比较复杂的谈判；但如果谈判人员内部之间配合不当，就会增加内部协调的难度，在一定程度上发生内耗和影响谈判的效率。集体谈判谈判者个人可以得到同伴的支持，不必像个体谈判中的谈判者那样必须具备此次谈判所需的全部知识和技能；但是集体谈判责任关系复杂，发生问题易相互推诿。集体谈判又可分为：小型谈判，4人以下的谈判；中型谈判，4~12人的谈判；大型谈判，12人以上的谈判。

（三）按照谈判所在的地点，分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判

谈判地点是谈判环境的要素之一，谈判地点的不同，会对谈判各方的心理和谈判工作产生微妙的影响。

1. 主场谈判

主场谈判是指在自己一方所在国家和地区，由自己一方做主人所进行的谈判。主场谈判占有“地利”，有许多优势：主场谈判者在心理上有一种安全感和优越感，易于树立自信心；能及时搜集与己方有关的谈判资料并予以充分利用；能及时向上级领导汇报情况，得到有效的指导；可以利用谈判室内布置、座位安排乃至食宿款待等创造某种气氛给对方施加压力和影响。当然，主场谈判也有不利之处：谈判对手会以种种借口如资料不全、权力有限等中止谈判；可能因随时接到上级领导对谈判情况的询问和过多的指导，使谈判人员的能力不能充分发挥；要支付较大的谈判成本，而且可能会出现因对方实地参观和考察而引发的一系列未曾预料到的问题。

2. 客场谈判

客场谈判是指在谈判对手所在的国家和地区所进行的谈判。客场谈判是主场谈判的对称，其优缺点正好与主场谈判优缺点相反。客场谈判的优点有：可以省去烦琐的接待工作；谈判人员全心全意参加谈判，减少本企业事务的干扰；当谈判形势对己方不利时，可以用各种借口故意拖延时间或中止谈判；可以现场考察对手的实力，了解对方的真实情况。客场谈判的缺点有：谈判人员身处异地他乡，会有拘束感，客观上形成某些劣势；查找资料不方便，向上级领导不能及时汇报请示等。

3. 价值式谈判

价值式谈判也称原则式谈判,是指谈判各方将对方作为合作伙伴而不是作为敌人,谈判的出发点和落脚点均建立在公正的利益目标上,友好而高效地取得各方均满意的谈判结果的商务谈判。价值式谈判不像软式谈判那样只强调各方的关系而忽视了利益的获取,也不像硬式谈判那样只关注自己利益的获取而忽视人际关系的建立和维持。价值式谈判建议和要求谈判各方都要尊重对方的基本需要,寻找各方利益上的共同点,设想各种使谈判各方能够各有所获的方案;当各方发生利益冲突时,坚持根据公平的标准来做出决定,强调公正原则和公平价值。

价值式谈判者认为,在谈判各方对立立场的背后,存在着共同性利益和冲突性利益,共同性利益往往大于冲突性利益。如果双方都能认识并看重共同性利益,冲突性利益也就很好解决了。价值式谈判强调通过谈判取得经济和人际关系的双重价值,是一种既理性又富有人情色彩的谈判,同现代谈判互惠合作的宗旨相符,是目前商务谈判人员普遍追求的谈判形式。

上述三种谈判都是比较理论化的谈判方式,实际谈判往往比较复杂,经常是几种谈判方式的综合运用。采用哪种谈判方式,要视具体情况而定。

(1) 看今后是否有与对方保持业务关系的必要。如果己方已与对方有过良好的业务关系,而且还需继续保持这种关系,那么在选择谈判方式时,应采取软式谈判或价值式谈判相结合的谈判方式。反之,如果是一次性或偶然的业务关系,或者己方认为没有必要继续和对方合作,则可以适当地考虑使用硬式谈判,尽可能为己方争取利益。

(2) 看该笔交易的重要性。如果某项交易对己方来说非常重要,可以考虑采取价值式或硬式谈判的方式,反之,可视具体情况而定。

(3) 看各方谈判实力的对比情况。如果各方谈判实力相近,可选择价值式谈判;如果己方谈判实力强于对方,则可适当增加硬式谈判的成分;如果己方谈判实力弱于对方,则应视具体情况而定。

(4) 看谈判成本是否受限制。如果己方在谈判的人力、物力、财力和时间等方面支出较大,己方难以承受,则应考虑采取软式谈判和价值式谈判,尽快促成谈判的成功。

(5) 看各方的谈判艺术与技巧。谈判者在实现谈判目标的过程中要充分发挥自己的主观能动性。如果谈判者具有丰富的谈判经验、较高的谈判艺术水平,往往会根据谈判的具体情况,有张有弛,软硬结合,灵活运用每一种谈判类型及其结合。

(6) 看谈判人员的个性特征与谈判风格。谈判风格是人的个性在谈判活动中的体现。有的谈判人员天性争强好斗,这样,谈判中的竞争性就比较强,谈判过程中就比较多地偏向硬式谈判;有的谈判人员比较随和友善,在谈判中就比较多地偏向软式谈判。所以应根据谈判对手的个性和谈判特征,采取有针对性的谈判方式。

(五) 按照谈判的具体内容,分为货物买卖谈判、劳务贸易谈判、投资谈判、技术贸易谈判、索赔谈判等

1. 货物买卖谈判

货物买卖谈判即一般的商品买卖谈判,主要是指买卖双方就买卖货物本身的有关

妹妹将半个橙子把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放进果汁机里打果汁喝。



[案例1-4]

姐妹分橙子 II

邻居又送给了姐妹俩一个橙子。姐姐想要整个橙子，既想要皮做蛋糕，又想喝橙子汁。她对妹妹说：“如果把这个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了”。其实，妹妹的牙齿被蛀得一塌糊涂，父母上星期就不让她吃糖了。妹妹想了一想，很快就答应了。她刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买棒棒糖还债。这次妹妹就可以用这五块钱去玩游戏了，才不在乎那酸溜溜的橙子汁呢。

四、商务谈判的原则

商务谈判原则是指商务谈判中各参与方应当遵守的指导思想和行为准则。商务谈判原则是商务谈判内在的、固有的行为规范，是商务谈判的实践总结和成功经验。因此，认识和遵循商务谈判的原则，有助于维护谈判各方的利益，正确运用商务谈判的策略和技巧，可以提高谈判的成功率。商务谈判原则具有普遍的适用性，一般来讲，谈判人员应当遵循的原则主要有以下方面：

1. 平等自愿原则

平等原则是指商务谈判中无论谈判各方的经济实力强弱、组织规模大小，其法律地位都是平等的。谈判活动存在的基础告诉我们，谈判各方在法律地位上相对独立和平等，是谈判行为发生与存在的前提条件。如果谈判中的某一方由于某些原因而丧失了与对方平等的地位，那么另一方就很可能不再把他作为谈判对手，并且可能试图寻找其他方法而不是谈判的途径来解决问题。这样，谈判也就不会存在或失去了其真正的意义。

在商务谈判中，各参与方对于交易项目和交易条件都拥有同样的否决权，协议的达成只能是各方协商一致的结果，决不能一方说了算或少数服从多数。这种相同的否决权和协商一致的要求，客观上赋予了各方平等的权力和地位。谈判各方必须充分认识这种相互平等的权力和地位，自觉贯彻平等原则。平等原则要求各方互相尊重，以礼相待，任何一方都不能仗势欺人，以强凌弱，把自己的意志强加于人。平等原则是商务谈判的基础。

自愿原则是指谈判的当事各方是处于自身利益目标的追求和互利互惠的意愿来参加谈判的，而非由于外来的压力和他人的驱使。自愿原则是平等原则的延伸。自愿原则表明，谈判各方都具有独立的行为能力和决策能力，能够按照自己的意志自由地决定是否参与某次谈判以及在谈判中就有关交易条件做出决策，谈判协议是各方自愿达成的结果。

2. 客观诚信原则

谈判的客观性原则是指谈判者必须尊重客观事实，理性评价各方的谈判实力和确定自己的利益目标，从客观情况出发，而不是仅凭自己的意志、感情主观地去谈判。由于谈判的冲突性，谈判者处于相互对立的局面，在自身利益和感情支配下，容易形

种谈判信息，寻求和选择谈判对象。探询阶段的工作组织、信息搜集的多少会直接影响到后续的谈判工作。

当寻求和选择好谈判对象后，谈判即进入了准备阶段。

（二）准备阶段

准备阶段，是指从确定好谈判对象到谈判双方正式见面开始谈判之间的时间和过程。一次谈判能否实现预期的利益目标，不仅要靠谈判桌上谈判人员灵活运用和发挥各种谈判艺术，还有赖于谈判前充分细致的准备工作。俗话说，“不打无把握之仗”。谈判前准备阶段的工作做得如何，对谈判的顺利进行和取得成功至关重要。谈判前准备阶段的工作主要包括以下五项：

1. 选择谈判对象

选择谈判对象也就是选择谈判对手。当决定进行某项商务谈判时，首先要做的准备工作就是选择谈判对象。选择谈判对象，应根据己方的谈判目标和相互间建立商务关系的可能性，从探询阶段寻求的谈判对象中认真寻找，在若干候选对象中进行分析、比较和谈判可行性的研究，找到己方目标和谈判对象条件的最佳结合点，以实现优化选择。

2. 收集谈判信息

在商务谈判活动中，谈判人员对信息的搜集、分析和利用的能力，对整个谈判活动有着极大的影响。在谈判信息方面占据优势的一方往往总能把握谈判的主动权。“知彼知己，百战不殆”。因此，在确定了谈判对象的基础上，对与本次谈判活动有关的各种信息都要进行认真的收集和研究。收集的信息主要分为三大类：己方的信息、对方的信息和谈判环境的信息，谈判双方的信息包括组织的信息和谈判人员的信息，环境的信息包括宏观环境的信息和微观环境的信息。

3. 组建谈判队伍

商务谈判是一项有目标、有计划、有组织经济活动，不论是谈判前认真细致的准备工作还是谈判中艰苦的讨价还价和最后达成协议的过程，都必须依靠具体的谈判人员去实现。所以组建好谈判队伍是谈判前最重要的准备工作。在很多情况下，某些组织在即将进行的谈判中其实具有相当的优势，但由于缺乏优秀的谈判人员和协调有序的谈判队伍，反而招致了谈判的失败。因此，组建好谈判队伍是谈判取得成功的组织保证。一般来说，优秀的谈判队伍的组建和运作，要抓好三个环节：一是人员个体素质优化，即按照一定的思想品德、知识、能力、心理和身体素质等方面的要求，做好对谈判人员的选择；二是谈判队伍规模和结构要适当，即一方面要根据谈判的客观需要和组织的资源条件，使谈判队伍规模适当，另一方面应从知识、经验、性格和年龄等构成方面，使谈判队伍结构合理、珠联璧合；三是实现谈判队伍的有效管理和控制，即通过挑选合适的谈判队伍负责人，并使其有效履行职责，通过确定谈判方针和上级领导的适当干预，实现对谈判队伍间接和直接的有效管理。

4. 制定谈判方案

谈判方案是谈判人员在收集和分析有关信息资料的基础上，对谈判目标、谈判议程、谈判策略、谈判人员等预先所做的设计和规划。在了解谈判环境、谈判对手和自

1. 报价

报价是指在开场陈述的基础上,谈判中的一方向对方报出全部的交易条件的过程。报价是报价方立场和利益需求的具体体现。报价既要考虑对己方最有利,又要考虑为对方接受的可能性。报价是整个谈判过程中必不可少的核心环节。没有报价,就没有谈判。

2. 讨价还价

对方向己方报价后,己方不还价而让对方改善报价,这是讨价;对方向己方报价后,己方向对方也报出了自己的交易条件,这是还价。讨价还价意味着谈判双方正式开始了交锋。在这个阶段,谈判双方为了实现各自的谈判目标和获得最大的利益,通常针锋相对,据理力争,斗智斗勇,力争说服对方接受己方的条件。

3. 成交

在讨价还价过程中,为了使谈判成功,谈判双方不可能无休止地争论和坚持己见,都要做出不同程度的让步。为了寻求可以接受的条件和共同利益,适当的让步是必须的。当双方的让步相互进入对方可接受的交易条件时,谈判就走向了成交。

(五) 小结或休会阶段

小结或休会在谈判中是非必然的过程,并不是所有的谈判都一定要经历这个阶段。只有当谈判过程需要清理局面,或需要重造气氛,或需要各方修改交易条件,或需要第三方介入调解等情况出现时,这个阶段才有意义。

1. 小结

通过小结,既可总结前面已经达成共识的积极成果,并适时地加以引导,又可清理某些混乱的局面。在谈判过程中,因为各方的立场对立,或翻译人员的误导,或文字交流的歧义,或谈判人员的言行,或谈判形式的影响,都可能会使谈判复杂化,这时就需要通过及时的小结来进行清理。另一方面,只要进行谈判,只要双方有合作的诚意,无论谈判多么复杂,总会取得某项成果,有经验的谈判人员会抓住那些谈判中已经形成的共识,及时总结引导,既为后续谈判打好基础,又可通过清理把对方的承诺记录下来成为文字化的成果。

2. 休会

有时谈判各方在某些问题上不能达成一致意见,又无权修改自己提出的条件;或谈判过程中出现了新的形势或新的问题,谈判者不能控制或无权解决;或谈判陷入僵局,各方按现行办法行事无法打破或摆脱僵局;或一轮正常谈判结束后,无论其有无成果,双方都需要向上级汇报等。在这些情况下,谈判需要一个暂停的时间,休会是暂停谈判较好的形式。休会以后,双方可以依照约定的时间另行复会,也可以宣布无限期休会,待将来形势变化或条件成熟后再复会。休会期间,谈判者必须积极地寻求解决问题的新办法,而不应被动地等待环境的变化,比如举行更高级别的领导人的会晤,或引入第三方,或更换谈判人员,或改变谈判环境条件等。

(六) 终结阶段

终结阶段是谈判的最后阶段,它标志着谈判即将结束。终结阶段的到来有一些特

职位的保持和晋升,因此,有时会发生“签订一个坏的协议总比没有签协议空手而回要好”的情况,就说明了谈判者存在地位安全的需要。利益安全需要是指谈判人员觉察到交易中存在风险而避免己方利益受到损失的需要。对谈判对手资信情况的审查就是为了验证对手的可靠性,消除交易的风险,保证己方的利益安全。有时谈判已到了合理的成交价位,但对方还是要求更优惠的条件,真正的原因可能是对方担心利益上的安全,因为对方可能缺乏判断的标准,生怕吃亏。对于利益安全比较敏感的谈判者,宁可放弃很有吸引力的大笔交易,而选择比较稳妥保险的小额交易,甚至放弃交易。为了谈判取得成功,谈判人员应该提供有关证明和信息,以消除对方的疑虑,满足对方利益安全的需要。



[案例1-5]

忠犬八公

一家日本公司与另一家公司共同承担风险进行投资经营,但是双方都不了解对方的信誉。为了解决这个问题,有关人员请两家公司的决策者在一个特别的地方会商。这是个小火车站,车站门口有一座狗的雕像,周围站满了人,但几乎没有人看这座雕像,只是在等人。

为什么要在这儿等人呢?原来这儿有个传说。传说有一只犬叫“八公”,对主人非常忠诚,有一次主人出门未回,这只狗不吃不喝,一直等到死,后来,人们把它称为“忠犬八公”,把它当成了“忠诚和信用”的象征,并在传说的地方为它塑了像。所以,许多人为了表示自己的忠诚和信用,就把这儿当成了约会地点。当两个公司的决策人来到这里时,彼此心领神会,没有太多的语言交流,就顺利地签订了合同。

3. 爱和归属的需要

即人们对归属感、爱情、友谊和摆脱孤独的需要。它包括希望得到别人的安慰与支持,获得伙伴和同事之间的融洽关系,得到信任、互爱和归属感。马斯洛认为,人是社会的动物,每个人都有一种归属于团体或群体的感情,希望成为其中的一员并得到关心和照顾,因此有爱和归属的需要。这种需要比前两者更细致,更难以捉摸,它和个人的性格、经历、教育、所属国家和民族以及宗教信仰都有关系。

在谈判中,谈判人员的爱和归属的需要主要体现在两个方面:第一,谈判人员与谈判对方建立友好关系的希望。由于涉及利益的划分,谈判双方的关系经常处于紧张和对立的状态中。但是,在一般情况下,人们不愿意在紧张对立的环境中开展活动,希望在友好合作的气氛中共事。谈判人员应该抱有一种友好合作的心态,利用一切机会促成和发展与对方的友谊,比如,为对方举行家宴,邀请对方联欢,赠送对方礼品等。一旦谈判双方产生了友情,就为谈判的顺利进行和达成协议奠定了坚实的基础。第二,谈判人员对谈判小组的依赖并希望加强小组内部的团结和凝聚力。谈判小组内部成员之间必须保持高度的团结协作,才有可能实现谈判目标,这是每一个谈判人员必须要牢记的。谈判负责人要尽可能协调统一本方成员的思想和意见,保持内部的高度团结协作。如果谈判小组内部在某些问题上达不成一致意见,可以让个别人保留不同的意见,但是在与对方谈判过程中决不允许表现出来。如果某个成员出现了过失,

千万不要相互指责和埋怨，而应迅速研究补救办法。在谈判中，内求团结，外讲友好，这样才能满足谈判人员对爱和归属的需要。

4. 尊重需要

尊重需要可分为内部尊重需要和外部尊重需要。内部尊重需要是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主，即人的自尊。外部尊重需要是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价，即他人的尊重。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己存在的价值。

在谈判中，谈判人员的尊重需要具体体现在不仅要在人格上得到尊重，而且要求在地位、身份、学识与能力上得到尊重和欣赏。谈判中对人格的尊重主要是言辞要有礼貌，不能使用侮辱性的语言。谈判中的问题是对事不对人，不能对谈判对手进行人身攻击。对身份、地位的尊重主要是处事、接待的礼节要符合一定的规格和要求，特别是在双方谈判人员的级别职务上要讲究对等。对学识和能力的尊重是要承认对方的学识和能力不比自己差，不要有意或无意地指责甚至讥讽对方学识浅薄、能力低下或胡搅蛮缠。一个人受到尊重会竭力保持自尊，他会受到“尊重”的束缚而不能去做不受人尊重的事情，而这些事是他本来想做的。有时，如果对方受到足够的尊重，当面对某些本来可以拒绝的要求时，会为了受人尊重而不得不接受。

5. 自我实现需要

即人们对实现自己的潜能、创造力、理想和信念的需要。它要求最充分地发挥自身的潜力，实现个人理想和抱负，能做自己认为有意义、有价值的事情。这种需要包括：胜任感——表现为出色完成任务的欲望，喜欢承担具有挑战性的工作等；成就感——表现为进行创造性的活动并取得成功。

在谈判中，自我实现需要体现在追求谈判目标的实现，为己方争取尽可能多的利益，以在谈判中取得的成就来实现自己的价值。从谈判的角度看，要在谈判中满足对方的自我实现需要是比较困难的，需要较高的谈判艺术和技巧。因为对方是以其在谈判中取得的成就来体现并评价其自我实现需要是否得到满足及满足的程度。而谈判中的成就，实际上就是通过谈判获得的利益。成就大意味着所获利益多，反之则意味着获得的利益少。在对方通过谈判取得较多利益，或者实现了其既定的利益目标时，对方的自我实现需要得到了满足；而当其通过谈判没有达到既定的利益目标时，那么其自我实现需要就只得到部分满足。从另一个角度看，满足对方的自我实现需要与己方利益的获得是矛盾的。争取尽可能多的利益是每一个谈判人员追求的目标。在一般情况下，除了策略上的需要外，任何人都不会放弃自己的利益去满足对方自我实现的需要。

如何在己方获得较多的利益，对方只获得较少利益的情况下，满足对方自我实现需要呢？很显然，这是一个难题，解决它需要深入地进行理性分析，也需要一定的艺术技巧。

人们的自我实现需要也就是要体现自己的价值，而价值能否得到体现，取决于他人和社会对其价值的认识和评价。对商务谈判而言，企业和上司对谈判人员的评价，不仅要看到他通过谈判争取到多少利益，还要看他是在什么情况下争取到的。比如，

一个工人昨天在身体健康的状态下,生产了9单位的产品,而今天在身体生病的情况下,生产了8单位的产品,你能说他今天的成绩不如昨天吗?

由此,我们可以想到,在对方通过谈判只获得较小利益情况下,己方可以通过强调种种客观上对其不利的条件,赞赏他出色的能力和主观上的勤奋努力,从而使他在面子上和内心得到平衡,满足其自我实现的需要,而己方的利益并没有受到什么损失。这可以说是一个圆满的解决办法。

掌握马斯洛的需要层次理论,谈判人员可以发现谈判双方的需要,进而选择合适的方法去尽量满足或者改变双方的需要。须知,谈判的目的实质上是满足双方的需要,只有那些在整个谈判过程中,能及时发现、全面掌握、恰当解决双方需要的谈判者,才会掌握谈判的主动权,才会取得谈判的成功,也才能真正满足自己的需要。

(二) 尼尔伦伯格的谈判需要理论

美国谈判学会主席杰勒德·尼尔伦伯格运用行为科学和心理学等知识,总结了自己不下数千次的谈判经验,系统地提出了谈判的需要理论。谈判的需要理论认为:谈判的前提是,谈判各方都希求从谈判中得到某些东西,否则各方会对另一方的要求充耳不闻或熟视无睹,当然不会再有必要进行什么谈判了。即使谈判仅是为了维持现状的需要,亦当如此。

1. 谈判层次

谈判的需要理论将谈判分为三个层次:个人与个人之间的谈判、组织与组织之间的谈判、国家与国家之间的谈判。个人与个人之间的谈判构成了这三个层次的基础。

在任何一种非个人的谈判中,实际上有两种需要在同时起着作用:一种是该组织或国家的需要,另一种是该谈判者个人的需要。由于自居的心理作用,在某些情况下,个人将会在一定程度上失去其作为自然人的特征,而在精神上成为某一组织、群体的一部分,这时,组织或群体的需要在表面上将会显得高于其个人的需要。谈判的需要理论强调,在自居作用出现时,并不意味着个人的需要不再起作用了,认识并抓住这一点,谈判者应努力通过一定的方式和方法,发现和诱导个人的需要,进而影响其立场、观点和看法,以使谈判向有利于实现己方目标的方向发展。

作为一个企业的谈判人员,有自己的个人需要是正常的,企业也应该尽可能地通过各种手段和措施,确保企业需要和个人需要的协调,力争既能实现企业的需要,也能满足谈判者个人的需要。但是,谈判人员必须清醒地认识到,不能因为个人需要没有很好地满足,而利用谈判来报复企业,更不能因为要满足个人的需要而出卖企业的利益。谈判人员应该始终把企业的利益放在第一位,个人的需要必须服从于企业的需要。

2. 谈判适用方法

谈判的需要理论将对待谈判需要的谈判方法或策略分为六种类型:

(1) 谈判者顺从对方的需要

谈判者在谈判过程中站在对方的立场上,为对方着想,满足对方的需要和利益,从而最终达成一致。这种谈判方式最容易取得成功。当然,顺从对方的需要,不是损害自己的利益,而是利用双方需要的必然联系,以此来同时满足双方的利益。

(2) 谈判者使对方服从其自身的需要

这是一种定向诱导的谈判策略。商店的营业员与顾客之间的“谈判”普遍使用这种方法。营业员表面上用种种热情的方法满足顾客的需要，实际上是为了推销商品，从而实现自身的利益需要。此种类型的谈判，双方都能得到利益，每一方都是胜利者。

(3) 谈判者同时服从对方和自己的需要

谈判双方从彼此的共同利益出发，为满足双方每一方面的共同需要进行洽谈磋商，进而采取符合双方共同需要和利益的谈判策略。例如，双方进行货物买卖谈判，买方要求将商品品质、规格、数量和交货日期写进合同中，而卖方则要求合同签订后买方交付 20% 的定金等。尽管双方可能以前进行过多次交易，但双方这样做都是出于利益安全的需要。

(4) 谈判者违背自己的需要

谈判者为了争取更大或长远利益的需要，抛弃某些眼前利益或无关紧要的利益与需要而采取的一种谈判方法。谈判者违背或者损害自己的需要似乎荒谬，但这并不是一种非理性的行为，而是经过深思熟虑，为了实现预定目标而采取的一种有效的谈判手段。例如，某些商业企业有意识地违背自身收入增长的需要，采取薄利多销的营销手段招揽顾客，以此扩大影响，提高企业的品牌价值，从而为自己争取长远或更大的利益奠定基础。

(5) 谈判者不顾对方的需要

谈判者只顾自己的利益，不顾他人的需要和利益动机，这是一种你死我活的谈判方法。采用这一方法的谈判者往往凭借自身的强者地位，以强凌弱，这不仅违背了平等互利的谈判原则，而且会导致激烈的对抗，最终使谈判陷入僵局或破裂。

(6) 谈判者同时损害对方和自己的需要

谈判者为了达到某种特定的预期目的，完全不顾双方的需要和利益，实施一种双方“自杀”型的谈判方法，最终导致双方利益受损。例如，在国家与国家之间发生贸易争端时，如果双方坚持互不让步，通过协商不能解决问题，将会陷入报复和反报复的贸易战局面，结果双方利益都会受到重大损失。

一般来说，对于上述六种不同的谈判方法，当人们运用它们去实现某种目的时，谈判的控制力量从第一种到第六种依次逐渐减弱，而谈判桌上的危机则逐渐加重。在把握与运用需要理论与谈判策略的关系上，首先我们应该认识到人们的需要及其转换关系，要了解人的各种不同需要在时间上是继起的，在空间上是并存的，在现实上是可交换的。总而言之，需要理论与谈判策略之间有着多重的联系。熟练地掌握相关的理论，并有效地运用到谈判的实践活动中去，这对于提高谈判能力、增强谈判效果无疑是十分重要的。

二、谈判技巧理论

英国谈判学家比尔·斯科特在谈判研究中，十分注重技巧性，并有一套独特的谈判技巧理论。他通过总结来自不同国家、不同企业的四百多位从事商贸谈判的专家的亲身经历和经验，认为谈判技巧就是谈判者在长期的商务实践中逐渐形成的、以丰富

三、博弈论与谈判

如果注意发生在身边的一些事情,如下棋、打牌这种休闲娱乐活动,我们会发现,许多游戏都有这样一个共同点,即策略或计谋起着举足轻重的作用。因为当确定了游戏规则后,参与游戏各方的策略选择将成为左右游戏结果的最关键因素。再观察现实社会,我们平时不以游戏相称的许多重要活动,如经济活动中的经营决策、政治活动中的竞选、军事领域中的战斗等,如果抽象出它们的本质,也都与一般游戏一样,是在一定规则之下参与各方的决策较量,这就是博弈现象。近年来,将博弈论应用到谈判活动,越来越引起了人们的关注和兴趣。博弈论有多种形式,这里主要借助于博弈论,来分析建立谈判合作的基本模式。

(一) 以博弈论解释谈判

博弈论中最广为人知的例子是“囚徒困境”。假设有两个嫌疑犯被分别关在隔离的房间里受审,他们彼此之间无法交流和通气。警察分别向两名嫌疑犯表明:如果一个人招供,而同伙不招供,招供者会被关押半年,而同伙将被关押 10 年;如果都招供,将被各判 5 年徒刑;如果都不招供,将被各判 1 年徒刑。我们知道,对这个博弈来讲,两个嫌疑犯最佳的策略选择是双方都不认罪,但这需要两个囚徒有足够的机会串供,而且彼此相信对方绝不会背叛自己。而隔离审讯破坏了他们取得相互信任的机会,最后导致明知可能有更好的选择,却不得不放弃的“囚徒困境”。由于“囚徒困境”的存在,理性的囚徒都会选择互相不合作的方式,即招供,这样,双方都坦白认罪,结果是各监禁 5 年,如表 1-1 所示。

表 1-1 囚徒困境

		囚徒 II	
		不坦白 (年)	坦白 (年)
囚徒 I	不坦白	1, 1	10, 0.5
	坦白	0.5, 10	5, 5

“囚徒困境”是一种典型的非合作性的博弈状况。囚徒 I 和囚徒 II 在事件中都是存在个人利益的当事人,他们的利益既相互依存又相互冲突。由于二者缺乏信任和合作,为使个人利益最大化,导致了“囚徒困境”的出现。商务谈判中的谈判双方也是存在单方利益的当事人。所不同的是,囚徒二人被相互隔离,没有串供和取得相互信任的机会。而在谈判中,谈判双方有沟通交流并取得相互信任的机会,这样,谈判结果就与谈判双方在谈判中的策略选择相关了。

(二) 在博弈基础上建立谈判程序

首先建立一个谈判模型。王二有一辆修理一新的旧车,他拥有并使用这辆车的利益为 3000 元;李三一直渴望买一辆旧车,他年终发了 5000 元奖金,便决定从王二那里买这辆车。当他检查了这辆车后,认为这辆车值 4000 元。若两人要进行交易,王二的

就公平理论来讲,有许多利益分配方法,如果谈判各方对某种分配方法达成共识和认可,那么谈判顺利进行和双方达成协议是完全可能的。

公平理论的建立,主要是从人们认知的心理感觉出发。其基本观点是:当一个人做出了成绩并取得报酬以后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,而且关心自己所得报酬的相对量。因此,他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理,比较的结果将直接影响其今后工作的积极性。

当事人将自己获得的“报酬”(包括金钱、工作安排以及获得的赏识等)与自己的“投入”(包括教育程度、工作的努力程度、用于工作的时间和精力等)的比值与某参照对象进行比较,只有比值与参照对象相等时,他才认为公平,如下述公式所示。

$$O_p/I_p = O_r/I_r$$

O_p : 当事人对自己所获报酬的感觉;

I_p : 当事人对自己所做投入的感觉;

O_r : 当事人对参照对象所获报酬的感觉;

I_r : 当事人对参照对象所做投入的感觉。

当上式为不等式时,可能出现以下两种情况:

1. $O_p/I_p < O_r/I_r$ 。在这种情况下,当事人可能要求组织增加自己的收入或减少自己今后的努力程度,以便使公式左边增大,趋于相等;或者可能要求组织减少参照对象的收入或让其今后增大努力程度,以便使公式右边减少,趋于相等。此外,当事人还可能改变参照对象,以便达到心理上的平衡。

2. $O_p/I_p > O_r/I_r$ 。在这种情况下,当事人可能会要求减少自己的报酬,或者开始时主动多做一些工作,但久而久之,他会重新估计自己的工作情况,当他觉得确实应当得到那么多的报酬时,工作状态便又回到过去的水平了。

在 $O_p/I_p < O_r/I_r$ 的情况下,人们会产生不公平的感觉,这可能导致其工作积极性的下降。不公平感主要是由人们的自我认知形成的,因此对不公平感的消除在很大程度上取决于人们的认知水平。人们消除不公平感的方法有三种:扩大自己的所得或增大参照对象的贡献,减少自己的付出或减少参照对象的所得;改变参照对象,以避免不公平;退出比较,以恢复平衡。在现实生活中,人们不公平感的产生,多是在与参照对象的比较下形成的,所以消除不公平感的最简单方法,就是退出比较,当参照对象消失后,不公平感也随之消失。

除了心理因素,西方学者还对公平的判定标准进行了研究,并指出公平是一个有多重标准的概念。以穷人和富人如何公正地分配 200 美元为例说明。

方法一:以心理承受的公平为标准,按 150:50 的比例分配,富人拿多的一份。因为在心理上,50 美元对穷人来说是一个大数目,穷人失去 50 美元相当于富人失去 150 美元。

方法二:以实际需要的补偿原则为标准,还是按 150:50 的比例分配,不过让穷人拿多的一份。这种分配对双方的实际需要来说是合理的,穷人需要的更多,即对弱者实行补偿。

方法三:以平均分配为标准,按 100:100 的比例分配,穷人和富人各得 200 美元的一半。这种分配方法不考虑其他因素,在现实生活中,简便易行,是最常见的分配

方法。

方法四：以实际所得相等为标准，按 142:58 的比例分配，富人在拿到 142 美元后需纳税 84 美元，最后实际所得 58 美元，与穷人不纳税实际所得 58 美元正好相等。

由以上四个分配方法可以看出，人们选择的标准不同，导致了分配比例结果的不同。显然，公正是有多重标准的。同样是上述 200 美元的例子，人们还可以用年龄大小、地位高低、饥饿程度、先后时序、资历深浅等作为标准进行分配。问题的关键在于，参与分配的双方要对公正的标准事先形成共识和认可。

公平理论对人们参与谈判活动的重要启示：

第一，由于人们选择的标准不同，对于公正的看法和所采取的分配方法会有很大的差异，完全绝对的公正是不存在的。谈判成功后，人们对获得的利益感到公平，关键在于参与分配的双方事先找到了一个共同认可的利益分配标准。

第二，公平感是一个支配人们行为的重要心理现象，它会极大地影响人们的行动积极性。在谈判中，任何一方产生了不公平感，谈判就很难顺利进行下去。即使勉强达成协议，也会导致协议的消极履行。

第三，无论选择哪种公平分配方法，心理因素的影响都很重要。有时谈判中的一方做出了很小的让步，但其却觉得不公平；而有时一方做出了很大的牺牲，但其觉得很公平。一个高明的谈判者必须及时觉察谈判对手的心理变化，借助各种谈判技巧和策略，使谈判各方处于有助于达成协议的积极的心理状态。

五、原则谈判法

从 20 世纪 60 年代末开始，许多谈判专家出于对未来发展的考虑，致力于研究能够使谈判者在更加理性、更为公平的环境中简单而有效地进行谈判的新的谈判方法；另一方面出于对不择手段的诡辩伎俩和过分依赖谈判者个人能力的传统谈判思维方式的抛弃，谈判者也亟需更为高明和更加实用的理论来指导实践。经过数年的探索，哈佛大学法律学院教授罗杰·费希尔等人于 20 世纪 70 年代末期提出了一种普遍适用的谈判理论，这种理论主张不从传统的角度去研究谈判过程，不采用诡计，也不故作姿态，而是根据价值和公平的标准达成协议。它使谈判者既能得到希望的结果，又能不失风度。这种理论的雏形为价值谈判法，后经费希尔、尤瑞、雷法等人发展完善为原则谈判法。该理论有四个基本要点：

（一）人（关系）与问题（利益）分开

在商务谈判中，谈判所涉及的只是关系到双方利益的问题，如商品的价格、质量等，而不是谈判人员，谈判人员只是表达问题的载体，谈判桌上发生冲突的是关系双方利益的问题。由于参加谈判的是有感情、有自尊心和有自我价值观的活生生的人，所以当双方互不了解、互相猜疑和仇视、争执不休时，会将谈判问题与个人的关系纠缠在一起，产生沟通障碍，从而导致双方误解加深，成见强化，最后使谈判破裂；而当双方之间互相信任、理解、尊敬和建立起良好的关系时，双方的沟通和交流会非常顺畅，谈判会顺利进行直至成功。所以在谈判中，要将人和问题分开，也就是说要将