

成人(网络)教育系列规划教材

CHENGRÉN (WANGLUO) JIAOYU XILIE GUIHUA JIAOCAI

# 现代商务谈判

XIANDAI SHANGWU TANPAN

张煜 编著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

成人(网络)教育系列规划教材

CHENGREN (WANGLUO) JIAOYU XILIE GUIHUA JIAOCAI



# 现代商务谈判

XIANDAI SHANGWU TANPAN

张煜 编著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

## 图书在版编目(CIP)数据

现代商务谈判/张煜编著. —成都:西南财经大学出版社,2013. 11  
ISBN 978 - 7 - 5504 - 0938 - 5

I. ①现… II. ①张… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 002759 号

## 现代商务谈判

张 煜 编著

责任编辑:向小英

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

|      |                                                            |
|------|------------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)                                 |
| 网 址  | <a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a>  |
| 电子邮件 | <a href="mailto:bookcj@foxmail.com">bookcj@foxmail.com</a> |
| 邮政编码 | 610074                                                     |
| 电 话  | 028 - 87353785 87352368                                    |
| 照 排  | 四川胜翔数码印务设计有限公司                                             |
| 印 刷  | 四川森林印务有限责任公司                                               |
| 成品尺寸 | 185mm × 260mm                                              |
| 印 张  | 14.25                                                      |
| 字 数  | 325 千字                                                     |
| 版 次  | 2013 年 11 月第 1 版                                           |
| 印 次  | 2013 年 11 月第 1 次印刷                                         |
| 印 数  | 1—3000 册                                                   |
| 书 号  | ISBN 978 - 7 - 5504 - 0938 - 5                             |
| 定 价  | 28.00 元                                                    |

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

# 目 录

|     |                          |       |
|-----|--------------------------|-------|
| 1   | 商务谈判概述.....              | (1)   |
| 1.1 | 商务谈判的概念、特征与经济功能 .....    | (1)   |
| 1.2 | 商务谈判的基本原则 .....          | (8)   |
| 1.3 | 商务谈判的类型及谈判标的 .....       | (13)  |
| 2   | 商务谈判的过程 .....            | (18)  |
| 2.1 | 摸底阶段 .....               | (18)  |
| 2.2 | 报价阶段 .....               | (25)  |
| 2.3 | 磋商阶段 .....               | (28)  |
| 2.4 | 交易达成阶段 .....             | (35)  |
| 3   | 商务谈判人 .....              | (38)  |
| 3.1 | 谈判的当事人 .....             | (38)  |
| 3.2 | 商务谈判人的类型 .....           | (45)  |
| 4   | 国际国内商务谈判背景及进出口贸易谈判 ..... | (53)  |
| 4.1 | 宏观背景 .....               | (53)  |
| 4.2 | 微观背景 .....               | (64)  |
| 4.3 | 进出口贸易谈判 .....            | (68)  |
| 5   | 商务谈判心理 .....             | (82)  |
| 5.1 | 谈判者的心理 .....             | (82)  |
| 5.2 | 谈判成功心理 .....             | (95)  |
| 5.3 | 谈判需要心理 .....             | (103) |

6 商务谈判策略..... (109)

6.1 人员组合策略..... (109)

6.2 消耗策略..... (115)

6.3 价格情报信息策略..... (119)

6.4 智取强攻策略..... (128)

7 商务谈判语言技巧..... (144)

7.1 提问与回答的语言技巧..... (144)

7.2 陈述、说服与论证的语言技巧..... (161)

8 商务谈判中僵局的处理策略..... (176)

8.1 僵局的类型、成因和处理原则..... (176)

8.2 僵局的处理办法和技巧..... (182)

9 商务谈判礼仪..... (194)

9.1 日常个人礼仪..... (195)

9.2 交际礼仪..... (209)

9.3 涉外商务谈判的礼仪与禁忌..... (219)

参考文献..... (223)

后记..... (224)

# 1 商务谈判概述

## [本章学习目的与要求]

1. 弄清商务谈判的概念、特征与经济功能;
2. 弄清商务谈判的基本原则;
3. 认识商务谈判的类型及谈判标的。

商务谈判是人类社会经济生活中的重要内容之一,是企业间及企业与外部信息沟通、业务往来的重要手段。随着市场经济的不断发展,现代科技的不断出现和应用,经济交往的不断增加,商务谈判遵循着特有的原则,在企业开拓国内外市场的过程中,愈来愈显示出其鲜明特征与不可或缺的积极作用。

## 1.1 商务谈判的概念、特征与经济功能

### 1.1.1 谈判与商务谈判

#### 1.1.1.1 谈判的概念

对于什么是“谈判”,人们从不同角度出发会有不同的认识。比如,哲学家培根认为,谈判是个“发现的过程”。当代美国谈判专家谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格认为,谈判是交换意见、相互磋商的行为,是影响人际关系、对参与者产生持久利益的过程,是包括一切协商、交涉的包罗万象的体系,是需要掌握相应理论、方法和技巧的一门艺术。尼尔伦伯格说,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就是谈判。法国著名辞典《拉罗斯》中对谈判的解释是:谈判是使大宗交易得到良好结果的行动。

以上这些对“谈判”一词的解说有的可能并不十分规范,但都有着某种独到的见解。

为对“谈判”的概念有更深刻的认识,我们不妨从语言学的角度对“谈判”本身的原有词意或字意作一些分析。

在英语的词汇中,“谈判”(negotiation)最初源于拉丁语 Neg Otium, Neg 即“不”,而 Otium 是“空闲”的意思。也就是说, negotiation 的拉丁语的原意是“忙碌”,“没有空闲”的意思。

德语中的“谈判”(Verhandeln),其前缀 ver 是为加强原词的意义, handeln 则是

“行动”的意思。Verhandeln 的原意可以被理解作为一种强化的、很重要的行动。

汉语中的“谈判”是一个外来语。据上海辞书出版社出版的《汉语外来词词典》介绍，该词源于日文汉字“谈判”，而日文“谈判”则意译自英语 negotiation。尽管如此，我们通过对汉字“谈”与“判”的字义剖析，仍然可以体会到东方人的智慧在其中的表现。汉代许慎的《说文解字》对“谈”字的解释是：“谈”字本身由“言”字旁加上“炎”而成，是指“纵言也”，比说、讲、聊、侃的含意更为广泛。而“判”字的构成是在立刀旁加一个“半”字，它的原意是“部分”与“评断”。由此，我们不妨把汉语“谈判”一词的原意理解为：人们为对某事物剖分和评断而好好地放开地去说。

西方语言的谈判和汉语中的“谈判”一词的语意虽有不同，但这一词在语言中的反复出现表明“谈判”活动已经成为一种经常性的社会实践活动。

在学术界，谈判尚无公认的定义，但一般的认识是：谈判是当事人之间为了满足各自需要和维护各自利益，为妥善解决某一问题而进行的协商。

不过，通常有一种认识上的误区，认为只有重大问题才需要谈判。其实，我们的生活中都充满着谈判，小到家庭、亲戚、朋友、同事，大到政治、军事、外交、经济，世界本是一张硕大的谈判桌。谈判，是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，商务谈判是其中重要的一种。

#### 1.1.1.2 商务谈判的概念

##### (1) 商务谈判的概念

商务谈判是指具有独立资格的买卖双方，为了实现各自的目的，围绕涉及双方利益的商品（或劳务）所进行的沟通、协商，最终达成一致的行为过程。也就是说，商务谈判是具有独立资格的买卖双方（或多方）通过信息沟通、磋商，追求最终一致的过程。

谈判是人与人打交道，并最终说服对方的深奥艺术。人是有感情、有倾向性的，同时人又是具有理性的，如何去迎合对方的心理，抓住问题的关键，去打动与说服对方，最终签订协议，这是商务谈判应研究的内容。

##### (2) 对商务谈判概念的理解

理解商务谈判这一概念，主要应把握以下几方面：

###### ① 需要是商务谈判的基本动因

“需要”是指人对某种事物感到缺乏的渴求状态。当人对其物质条件现状不满足时，需要便产生了。客观上，人类总是存在着种种不同的需要，旧的需要满足时，新的需要又产生了。

需要和对需要的满足，是人的活动的基本动力，是谈判的共同基础。如果不存在尚未满足的需要，人们便不会进行谈判。谈判的前提是，双方都要得到对方的某些东西，否则一方会对另一方的要求置之不理，双方也就不会有任何讨价还价的过程发生。美国谈判专家杰勒德·I. 尼尔伦伯格认为，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，只要人们是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，他们就是在谈判。按照这一个观点，我们不难推断出，商务谈判的产生是由于谈判双方（或多方）之间有各自的经济利益的需要。例如，在商品交易中，买方希望满足的是自己对商品的消费需要；卖方需要满足的是自己对货币的需要。怎样才能彼此满足？满足多少？这样，由于需要和对需要的满足，才形成了谈判的基础和动力。

### ②差异是商务谈判的前提

商务活动中存在着各种各样的差异，谈判的前提是既存在于谈判双方的观点、利益和行为的差异上，又存在于双方既相互联系又相互矛盾的各种差异上。例如，在商品交易中，买方希望的是以最低价格买到最合适的商品；卖方则希望以最高的价格卖出商品。而买卖双方又都希望从对方获得某种需要的满足，如何既维护本方的利益，又让对方能够接受，这就需要借助谈判。如果双方没有意见的分歧，没有什么差别的话，就没有必要进行谈判了。

### ③商务谈判是竞争的高级形式

人类发展史本身就是一部竞争史。只有竞争，人类才能在竞争中取得优势地位，并发展壮大起来。谈判是现代文明的产物，是竞争的高级形式。现代企业正是通过谈判创造出了竞争中有合作，合作中有竞争的环境，使双方不断发展、不断壮大。

### ④独立和平等是商务谈判的基本条件

这里有两个含义：一是商务谈判双方必须具有独立的财产、独立的经济地位、独立的经济利益。二是商务谈判双方地位是平等的。只有当双方关系呈现出相对的独立性和平等性时，才能形成谈判关系。差异虽然是谈判的前提，但并非人们在经济利益等方面出现了有联系的差异时，就一定会出现谈判现象。如奴隶社会，奴隶和奴隶主之间有利益的差异，但绝不可能产生谈判现象。因为奴隶主认为，奴隶只是“会说话的工具”。可见，形成谈判的各方，必须在物质力量、人格、地位等方面获得相对独立和对等的资格；或者说，独立和平等是商务谈判的基本条件。

### ⑤商务谈判是互利互惠的过程

商务谈判不是一般意义上的商务行为，而是在差异和对等的前提下，谋求双方都获利的一种活动。按照一般的理解，认为谈判总是有一家赢一家输。其实，现代谈判最基本的原则是谋求“双胜”或“双赢”，即双方都是胜利者。美国谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格认为：谈判不是一盘棋赛，不要求决出胜负；谈判也不是一场战争，要将对方消灭；相反，谈判是一种双赢的事业。在商务谈判中，你坚持了某一条款，就放弃了另一点。放弃的那一点，对你来说，可能无关紧要，但对对方来说可能是至关重要的，这就是可以最终“双胜”或“双赢”的原因。“双胜”或“双赢”，即  $1 + (-1) > 0$ 。你所放弃的，对你无所谓，但对对方很重要。因此，商务谈判是互利互惠的过程。

### ⑥商务谈判是个过程

商务谈判是双方信息沟通、磋商，最后形成协议的过程。谈判是借助思维、语言、文字及态势进行磋商并达成一致的过程。商务谈判全过程是信息双向沟通的过程。在此过程中，谈判双方都站在某种角度上表明自己的立场、观点、意图和要求，并进行



不断的磋商,争取使双方的想法和意见趋于一致。为此,谈判者必须借助信息交流,通过摆事实、讲道理,以理服人,最终实现商贸谈判的目标。

谈判双方签订的协议是谈判的实质性成果。商务谈判的成果必须如实反映在具有法律意义的书面协议中,双方当事人依此实施,一旦一方违约,也可依据协议追究其法律责任。

#### ⑦商务谈判是科学和艺术的统一

谈判学是一门综合性的边缘学科,是现代商务谈判的理论基础。它有自己的理论体系,语言学、传播学、心理学、逻辑学、经济学、哲学、管理学、公共关系学、人际关系学与艺术学等学科知识,都是谈判学的理论基础。商务谈判是在融合了众多基础学科内容的基础上建立、发展和完善起来的,谈判人想要在商务谈判实践中取得更好的业绩,必须掌握以上学科的相关知识。因此,商务谈判具有科学性的一面。然而,在商务谈判的实践中,仅仅掌握谈判学科的基础知识是不够的,谈判人还必须艺术地处理谈判中面临的问题,将人的禀赋、实践中总结的经验技巧与学科基础知识结合起来,才能在商务谈判中有较好的发挥。因此,商务谈判是科学和艺术的统一。

### 1.1.2 商务谈判的特征

商务谈判与谈判既有共性又有其独有的特征:

#### 1.1.2.1 商务谈判与谈判的共有特征

谈判是人类社会生活中存在的一种客观现象,在人类生活中无处不在;而商务谈判是特指买卖双方所进行的谈判活动。因此,商务谈判具有与一般谈判相同的特征。其表现是:

##### (1) 两者均为人际关系的一种特殊表现

谈判与商务谈判之所以是人际关系的特殊表现,就是因为两者都反映着双方之间的联系及利益。这些联系有些或有时是一致的、互利的,但有时又是矛盾的、相互冲突的,因此,人们在相处时就需要进行谈判或商务谈判。

##### (2) 两者的核心都是为各自的基本利益所采取的行为方式

谈判或商务谈判的核心往往都是企图说服对方接受自己的观点、维护自己的基本利益所采取的行为方式。不过,商务谈判的焦点多是集中在经济利益在谈判各方的分配比例上,如购销合同中的讨价还价问题等。所以,商务谈判双方能否达成一致的意见,多是取决于商务谈判双方对各自经济利益的坚持与让步的态度。如果商务谈判双方都坚持自己的利益第一,寸土必争,谈判必将失败。因此,商务谈判中的买卖双方要具有互利、互惠的意识,才能促成谈判的成功。

##### (3) 两者的行为都是因为差别而产生的

谈判和商务谈判都是在双方的观点、利益和行为方式等方面既互相联系又发生冲突或差别时产生的。这一点要求商务谈判的各方必须权衡利弊,对自己利益的上限、下限有一个明智的估计,同时也要对对方的利益上限、下限有一个比较准确的预判,以便找到双方都可以接受的条件,保证谈判成功。

#### (4) 两者都是在双方对等的情况下进行的

谈判与商务谈判都是在物质力量、人格地位等方面对等的情况下进行的。在商务谈判中买卖双方都是相对独立的，它们有各自的利益。这样，在谈判中商务谈判的双方都必须尊重对方的各种权益，以文明合法的方式进行谈判，而不能以欺骗、违法的手段进行谈判，这是保证商务谈判顺利进行的一个重要条件。

#### (5) 两者都是借助思维的过程

谈判和商务谈判都是借助思维即用语言链条传递信息、交换信息的过程。在商务谈判中，人们传递、交换的信息多是与买卖活动有关的信息。在进行商务谈判时，影响商务谈判的信息是多方面的。谈判人员只有借助于思维——语言链条，充分掌握各种经济信息，做到知己知彼，才能引导商务谈判双方的思路向着有利于达成一致意见的方向发展。

### 1.1.2.2 商务谈判的特征

商务谈判是现代企业经营中一项难度很大、十分复杂的综合性活动。与一般谈判相比，它又具有自己的特征。

#### (1) 谈判对象的广泛性和随机性

当今，随着科技进步，生产力的发展，地区与地区之间、国与国之间的经济交流日益加强，世界经济融为一体。中国企业已把眼光瞄向国外市场，外国企业也把他们的眼光瞄向了中国市场，这一状况决定了商务谈判的对象具有广泛性和随机性的特点。无论是作为买方的企业还是作为卖方的企业，都可以在交易条件的比较、利益和风险的权衡中选择遍及整个地区、全国乃至世界范围内的贸易伙伴。正是由于这种广泛性，企业才能在众多的贸易伙伴中确定具体的交易对象，并通过谈判确定双方之间的贸易关系，故具有相当大的随机性。同时，经济运行是处于激烈的竞争和瞬息万变的市场中，作为经济活动重要组成部分的商务谈判，也自然会受到瞬息万变的市场环境的制约和影响。因此，在谈判桌上对抗的双方的态势是在不断发生变化的，时而有利于这一方，时而又会有利于另一方。市场的这种多变性，会促使偶发因素的出现，偶发因素的出现，也会带来许多随机性。

现代商务谈判的这一特点，要求企业商务人员必须掌握所经营的商品流向规律，广泛收集信息，了解市场行情，并选择适当的广告媒体传递商品信息，树立企业形象，经常与社会各方面保持联系，维持老客户，发展新客户。谈判双方在进行谈判时，还需要注意观察市场动态，把握对己有利的时机，采取不同的策略，以变应变，争取主动。

#### (2) 谈判环境的多样性和复杂性

随着企业生存空间的扩展，市场竞争的加剧，现代企业所处的外部环境越来越复杂多变，加上谈判对象选择的广泛性和随机性，谈判的环境也更趋于多样化。与企业内部从事生产、经营的管理人员的工作环境相比，谈判人员所处的工作环境更为复杂多样。

现代商务谈判的这一特点，要求谈判人员应具有较强的社交能力，从而能为企业

获得更多的信息，并与企业外部各方面保持经常和友好的联系，为企业开展购销活动提供良好的外部条件。

### （3）谈判双方利益的互斥性与共融性

在现代商务活动中，谈判双方基于所处的不同立场，针对与谈判双方利害攸关的交易条件进行洽谈，都希望本企业的利益得到完全实现。卖方希望价格高、交货期长、供货条件降低一些；而买方希望价格低、供货快、供货条件好一些。这就是双方利益的互斥性，也是在洽谈中产生冲突与分歧的根本原因。同时，谈判双方又都不同程度地认识到自身利益的实现，只有在与对方的合作中才能实现，片面强调自身的利益只会适得其反，这就是谈判双方利益的共融性，也是双方谈判合作的基础。

现代商务谈判的这一特点，要求商务谈判的人员既要坚持本方的主要利益，同时也要善于从双方利益的共融性出发，根据实际情况，随机应变，作出必要的让步。“予”与“取”是统一的，有时候，“退一步海阔天空”，让步可以给企业带来更为长远的利益，商务谈判人员应把握好“予”与“取”的尺度。

### （4）谈判的专业性

商务谈判具有很强的专业性。参加商务谈判的人员，必须具有相关的知识才能代表国家、企业或个人去进行谈判。比如企业间的购销谈判，既要求谈判者具有丰富的谈判知识和经验，同时还必须熟悉了解自己的商品及企业财务状况，这样才可能去全面介绍自己的商品或选择自己所要购买的商品，进行讨价还价，还可以利用谈判策略去影响对方，所以它对谈判人员的素质要求是很高的。

### （5）进攻防守和让步的统一性

谈判双方由于利益的互斥性，在商务洽谈时总是力图使本企业利益得到完全实现或利益最大化，因而往往在第一轮洽谈中就会因此出现分歧和僵局。又由于双方利益的共融性，在贸易洽谈的过程中，交易双方都在考虑对方要求和己方的对策，而进攻、防守、让步往往是谈判过程中讨价、还价的“三部曲”，因此只有将进攻、防守、让步艺术地统一在谈判的过程中，才会取得双方认可的满意结果。

现代商务谈判的这一特点，要求企业的商务谈判人员在谈判中，要注意研究双方利益的差异、对方的主要需求和目的，采取灵活适当的对策，提高谈判的技巧。其中，关键是要把握好让步的时机和尺度。

### （6）机会与临界点的一致性

谈判的实践表明，抓住机会，以变应变，会获得意外的成功，而失去机会，有时则会失去对谈判的控制，使己方处于被动的地位。商务谈判涉及企业内外关系的方方面面，谈判双方也处于激烈竞争与频繁变动的市场体系中，因此商务谈判的分歧点、格局、态势、环境和策略也常常发生迅速而微妙的变化，而洽谈成功的机会则寓于各种变化之中。在谈判中，当机会与临界点一致时，谈判者应即时拍板。

谈判中的临界点是指达成协议的最低交易条件，如价格条款中的保利、保本临界点。一般来说，在每一轮商务谈判中都客观存在着双方各自恪守的临界点，若一方抓住了机会，另一方必然会面临临界点被攻破的危险；对抓住机会、掌握主动的一方来说，应该正确认识对方的临界点，达到对方的临界点时不可再逼迫对方，否则就会

适得其反，最终导致谈判失败。

机会与临界点一致的特点，要求企业的谈判人员要善于收集市场信息及对手情报，准确把握对手的临界点，及时成交，切忌“得利不饶人”。

### (7) 语言表达和文字表达的一致性

商务谈判是信息沟通、磋商，最终达成协议的过程。这一过程包含了口头谈判和书面谈判两种形式。在谈判过程中，双方的意愿、交易条件的表达及讨价还价都是通过口头语言表达的。谈判语言要求中心突出、条理清楚、用词恰当、逻辑性强、有说服力。而当谈判成功、交易达成时，一般则要通过签订具有法律效力的书面合同来确定双方的权利和义务的关系。合同中的文字表达要与谈判中的语言表达相一致，并且具有准确性、完整性和逻辑性；否则，精心促成的谈判结果就会走样，甚至会因此产生纠纷，给企业带来损失。这样的情况在现实中屡有发生。

现代商务谈判的这一特点，要求企业的商务谈判人员要具有较高的文字修养和语言表达能力，并要有较丰富的业务经验和法律知识。

## 1.1.3 商务谈判的经济功能

### 1.1.3.1 商务谈判是企业获取良好经济效益的必要手段

通过经营活动获取良好的经济效益是企业追求的根本目标。企业如果做到产、销两旺就能实现这一目标。但是要实现这一目标并非易事。除企业自身的状况、规模、实力、设备水平、产品开发能力等各种主观条件和客观条件外，很重要的一点就是商务谈判，即企业的商务谈判人员能否及时有效地把产品销售出去。商务谈判工作绩效的好坏，直接影响到企业的经济效益。商务谈判是企业获取良好经济效益的必要手段。

### 1.1.3.2 商务谈判是企业开拓市场与强化联系的主要方法

企业不断开拓市场，就需要寻求新的贸易伙伴，与之建立横向和纵向的经济联系或协作关系。横向联系是指企业之间的联系或协作关系；纵向联系是指国家和地方与所属企业之间的联系。企业运用自己的经营优势、产品优势、价格优势、营销手段优势等来开拓市场，寻求新的贸易伙伴，建立横向的、纵向的、国内的、国际的各方面的经济联系。但是，所有这些联系都要通过商务谈判来实现。因此，商务谈判是企业开拓市场、强化经济联系的主要方法。

### 1.1.3.3 商务谈判是企业获取市场信息的重要途径

市场信息是对市场运行及其属性的一种客观描述，是经济活动的各种发展变化和特征的真实反映。全面、准确地掌握市场信息是企业采取正确对策的基本依据，是企业生存的基础。现代市场复杂、多变，及时、准确地采集市场信息，对企业具有特别重要的意义。

商务谈判是企业获取市场信息的重要途径。为了使本方在商务谈判中取得有利的地位，企业必须尽可能多地了解对手及市场的信息，这种了解对方并与市场进行比较的过程，使企业获得了大量的信息；谈判双方对谈判内容各个方面的要求及其磋商，

也是一种信息交流，在一定程度上也反映了市场的需求及其发展趋势。如对方对产品品种的选择、订货数量及对产品的改进意见等都反映了市场的要求；谈判双方在自身掌握信息及通过谈判了解对手信息的基础上，可以分析出有利于企业发展的新的有价值的市场信息，并及时调整产品的品种结构、数量结构，开发适销对路的产品。

#### 1.1.3.4 商务谈判是企业经营行为协调与统一的重要保证

商务谈判是以市场为核心使企业经营行为与市场需求协调、统一的过程。不同的企业在追求利益的驱使下，围绕市场机制的运转，通过谈判，各自对其生产、经营策略作适当调整，以达成协议，取得谈判的成功，实现产品的销售或购进。商务谈判也是企业内部各职能部门，各机构之间的协调、统一的过程。谈判协议的签订，是实现企业内部每个成员的经济利益目标的基本前提。只有当产品的销售协议签订后，产品才有销路，企业内部的生产经营行为才能实现协调和统一。

## 1.2 商务谈判的基本原则

### 1.2.1 诚信原则

商务谈判与其他经济活动一样有着一定的基本规律，而遵循这些规律的要求是企业商务谈判取得成功的关键。商务谈判的原则是指导企业商务谈判活动的行为准则，反映的是市场经济的必然要求。诚信原则，即诚实信用的原则，这是经商的第一信条，也是我们对商务谈判者的最基本要求。也就是说，在谈判中要以诚相见，以信取人。

“人事无信难立，买卖无信难成”。信任感在经济谈判中的作用是很大的。如果双方之间没有信任感，任何协议都不可能达成，也就不可能有任何谈判。诚实是创造信任感的基石，只有让对方感到你是有诚意的，那么对方才有可能对你产生信任。所以，谈判人员在谈判桌上一旦作出许诺就要遵守、兑现，要言而有信。对谈判人员来说，诚信重于泰山。在谈判中要说老实话，做老实事，讲信用，重信誉，对谈判对手要诚实守信。坚持诚信原则是取得谈判对象理解、依赖与合作的基础。

市场上也有“假冒伪劣猖獗，坑蒙拐骗横行；欠账赖账有理，虚假广告满天飞”等恶劣现象。这些不讲信誉的行为，虽然个别人、个别企业获得了眼前的利益，但从长远来看，这些人、这些企业不可能成功，古今中外的企业发展史，已经证明了这一点。“同仁堂”之所以百年不衰，成为正宗名贵中成药的象征，正在于一个“信”字，“同仁堂”的中成药绝对货真价实、绝不以次充好，从而赢得了消费者的信任；香港富豪李嘉诚之所以能从一个推销员成为一个拥有上百亿美元资产的大企业家，也得益于“诚信”二字，得益于他在客户心目中的绝对信誉。下面的案例对比了讲诚信的李嘉诚和不讲诚信的周正毅，从他们的经历可以看到，诚信是商务人员的生命。

#### [相关案例链接] 李嘉诚和周正毅有什么不一样

李嘉诚小职员出身，周正毅出生于棚户区；李嘉诚靠卖塑料花起家，周正毅靠卖

馄饨起家；李嘉诚靠炒地产完成原始积累，周正毅靠炒卖烂尾楼一鸣惊人。

李嘉诚和周正毅有很多相同的地方。李嘉诚号称华人首富，周正毅号称上海首富。他们都是个人奋斗的典型。所不同的是发迹之后，李嘉诚成为财富的榜样，而周正毅成为问题富豪。周正毅为什么拥有和李嘉诚同样的起点，但却不能拥有和李嘉诚同样的终点呢？

刘梦熊是香港京华山——国际投资公司的首席顾问，和李嘉诚打过交道，也和周正毅打过交道。2002年李嘉诚旗下的长虹生物科技公司要上市融资，当时该公司全年的营业收入才几十万港元，根本就不赢利，但是股票发行时还是获得了好几倍的认购。为什么？刘梦熊说，因为香港人相信李嘉诚的信誉，相信跟着李嘉诚投资不会吃亏，“李嘉诚”三个字就是金字招牌。

几乎就在同时，周正毅找到刘梦熊让他帮助收购上市的壳公司，刘梦熊经过多方调查为周正毅找到了一个拥有几亿元现金的干净公司“上海地产”，事成之后周正毅却赖掉了几千万元的佣金。刘梦熊对周正毅的手下说，告诉你们老板，这样没诚信，注定要完蛋。刘梦熊的判语应验了，周正毅垮了。

在资本的市场上，只要诚信在，不怕没资金。李嘉诚决定在英国伦敦以私人方式出售他持有的香港电灯集团公司股份的10%。计划过程中，香港电灯集团公司将有获得丰厚利润的消息宣布，李嘉诚的得力助手马世民马上建议他暂缓出售，以便卖个好价钱，但是，李嘉诚却坚持按原计划出售。李嘉诚说，还是留些好处给买家好，将来再配售会顺利点，赚钱并不难，难的是保持良好的信誉。

在李嘉诚这位华人首富领先商界的诸多强项中，做人是李嘉诚最强的项目。李嘉诚最看重的生意秘诀就是一个字：“信”。当然，所谓的“信”不是抽象的，必然与对他人的“诚”分不开，诚信结合，即为“义”。李嘉诚坦言，以往99%是教孩子做人的道理，现在也会谈生意，约1/3谈生意，2/3教他们做人的道理。为什么？为世才是大学问。世界上每一个人都精明，要令人信服并喜欢和你交往，那才最重要。“沙地里长出的树再怎么扶也扶不起来”。对于商人而言，如果从小没有养成守信用的习惯，那么就不可能取得别人的信任，生意也就很难做。李嘉诚曾戏言自己不是“做生意的料”，因为他觉得自己不会骗人，不符合“无商不奸”的标准，令人感叹的是偏偏是这么一块“废料”却做成了全亚洲独一无二的大生意。

李嘉诚的致富秘籍做人是第一条。做人什么最难？做人最难的是不做加法做减法。李嘉诚说，有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意合作。假如拿10%的股份是公正的，拿11%的股份也可以，但是如果拿9%的股份，就会财源滚滚来。这段话被印在介绍李嘉诚的书的封底上，其中也可以看出编辑的价值取向。

李嘉诚和周正毅有什么不一样呢？最大的不一样就是做人。如果说一定要作个形象的对比的话，那么，同样的利润，李嘉诚可能只要应得的90%，周正毅要的就是110%甚至150%。周正毅缺钱吗？他不缺钱，但是他最终还是栽在“钱”字上，根源就在于“贪”。

“重信诺、重诚意、讲义气、宽待人”，这样的李嘉诚最适合普通人学习和模仿。



诚实信用，并非原原本本地把企业的谈判意图和方案告诉对方，而是一方面要站在对方的立场上，将其希望了解到的情况坦率相告；另一方面也要把握时机，以适当的方式向对方坦露本方意图，过早相告容易导致对方看轻本方，过迟会使对方感到没有诚意。但最重要的一点是，必须以诚挚的态度，创造和谐友好的谈判氛围，增强对方的信任感，缩短双方的距离，消除对方的心理障碍，化解疑虑，为谈判打下坚实的信任基础。

坚持诚信原则并不反对在谈判中的策略运用，而是要求企业在基本的出发点上要诚挚可信，讲究信誉，要在人格上取得对方的信赖。

诚信原则还要求在谈判时，要观察对手的谈判诚意和信用程度，以避免不必要的损失。

### 1.2.2 言之有据原则

言之有据原则要求谈判者在谈判的过程中，无论是维护本方的观点还是对对方的观点提出异议，都要举事实、讲道理，要以理服人。这是获得谈判成功的基础。

言之有据原则要求，谈判者在谈判之前，要了解掌握丰富翔实的资料，对己方和对手的各种情况都要了解清楚，要做到“知己知彼”。这样，一方面能够有力地阐述本方的观点；另一方面也能够及时、准确地洞察对方意图，找出其漏洞，令其信服，以掌握谈判的主动权。

言之有据才能以理服人，再配以其他谈判技巧，就可以在谈判的整个过程中，使己方始终处于有理、有利、有节的主动地位，从而也可以使己方取得最大的成功。

#### [相关案例链接]

1982年，上海耀华玻璃厂与英国皮尔金顿公司就引进“浮法工艺技术”进行谈判。谈判前，从上海专利管理局获得了一条重要信息：皮尔金顿公司拥有的137项专利中，已失效的有51项。上海耀华玻璃厂的谈判人员掌握这一情况后，在谈判桌上，有理有节，最终迫使对方作出让步，最终使引进的浮法工艺费用从开价的1250万英镑降至52.5万英镑。

实施言之有据原则还要求企业收集的资料必须绝对准确，而且要有时效性。

### 1.2.3 平等自愿原则

平等自愿原则要求商务谈判双方坚持在地位平等、自愿合作的前提下建立商务谈判关系，并通过平等协商、公平交易来实现双方的权利和义务的对等。

在商品经济条件下，作为交易双方的企业，都是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。虽然各企业从事经济活动的职能、规模、范围及经营方式、经营能力各不相同，但他们的法律地位是平等的。因此，在谈判桌前，无论企业的大小、强弱、效益如何，都要平等对待。

市场的商品交换是自愿让渡，进行任何一项交易都应出于双方的自愿，是否能成交和怎样成交，都要经过双方充分磋商。在商务谈判中，谈判双方在观点、利益或行

为上分歧是难免的，解决分歧的办法只能是平等自愿的协商，而不应以优势自居，将自己的意愿强加给对方。我国《经济合同法》规定，凡是通过强迫命令、欺诈、胁迫等手段签订的合同，在法律上是无效的。

#### 1.2.4 互惠互利原则

互惠互利原则，要求商务谈判双方在适应对方需要的情况下，互通有无，使谈判双方都能得到满足；在利益上不仅考虑己方利益，也要为对方着想，最终实现等价交换，互惠互利。

经济学原理告诉我们，虽然交换价值可以有不同的比例，但商品交换实质上是等量劳动相交换。这种等量交换的本质决定了历来的谈判双方都必须遵循等价交换的基本要求，商务谈判中的互惠互利原则正是这一基本要求的具体体现。同时，坚持互惠互利原则也是平等原则在经济上的要求。

商务谈判的结果有四种可能：①你赢我输；②你输我赢；③你输我也输；④你赢我也赢。前两种结果实际上是一方侵占了另一方的利益。第三种结果说明双方由于相互争夺，导致两败俱伤，这是双方都不愿看到的结果。第四种结果表明双方达到了互惠互利，是商品交易中双方应当努力争取的结果。

谈判中最忌讳只以自己的利益为重，斤斤计较、寸土不让。谈判者应该牢记：谈判不是棋赛。美国谈判学先驱杰勒德·I. 尼尔伦伯格曾经说过：把谈判看成是一盘对弈，就意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易；怀着这种态度，谈判者就要竭力压制别人，以达到自己单方面所期望的目标。而一项成功的商业交易的目标，并不是要置竞争者于死地。谈判的目标应该是双方达成协议，而不是一方独得胜利，整个格局应该是双方各有所得，否则就会自食恶果。谈判中谈判人员不但要明确自己的利益目标，还应善于从谈判双方的利益出发考虑问题，在双方满意的基础上达成协议。

互惠互利应是商务谈判双方的基本出发点。企业应把眼光看得远一些，要有现代竞争意识，不要计较一时的得失，不要只追求眼前利益的最大化；而要立足长远，争取企业的长远发展和长远利益的最大化，要认识到只有大家都有钱赚，生意才会做长，利益才会久远。

下面的案例中的美国电影明星珍·拉塞尔正是顾及了与她发生经济纠纷的制片商休斯的利益，最终才使自己的利益得到了保证。

#### 〔相关案例链接〕拉塞尔巧妙修正合同

在20世纪40年代，美国电影明星珍·拉塞尔与制片商休斯签订了一个一年100万美元的雇佣合同。拉塞尔因为自己日常开支有一定困难，于是要求休斯按时付款。到了年底，拉塞尔找休斯履行合同，休斯说他没有现金，要她等一等。

在这个时候，拉塞尔首先想到的是合同具有法律性，但休斯的资金周转不灵又确实是事实，如果诉诸法律，对双方都没有任何好处。后来，拉塞尔想出妙策，以双方的共同需要、共同利益作为出发点，经过双方协商，修正合同，签署了有利于双方的协议：雇佣金由一年付清改为20年付清，每年5万美元。这样，拉塞尔每年就有5万



美元的稳定收入，不必为日常开支所困扰，而休斯也由此缓解了资金周转的困难。

拉塞尔与休斯的谈判之所以取得成功，就在于她考虑了双方的共同需要、共同利益。这正是谈判走向成功的基础。

拉塞尔要求休斯按照合同办事，如期付清雇佣金本是合理合法的要求，但是休斯的资金周转不灵却又是客观事实，并非休斯有意拖欠。在这个时候，拉塞尔如果诉诸法律，无疑她会赢得胜利。但毋庸讳言，拉塞尔只会看到休斯接受法律的制裁，而她自己也会因此而失去一笔可观的收入。那样对双方都没有半点利益可谈。在这个时候，拉塞尔所想出的修改合同的办法确实是一个“妙策”，既解决了休斯支付现金的困难，拉塞尔自己在今后的20年中也有了一笔可观的固定收入。

拉塞尔考虑了双方的利益，作了必要的让步，最后也保证了自己的利益，这是她明智的地方，也是她成功的关键。由此可见，在谈判过程中，不要只追求眼前的利益，而要立足长远，从互惠互利的原则出发，方能促使可能失败的谈判走向成功。

### 1.2.5 求同存异原则

求同存异原则要求谈判双方在谈判过程中，要将能暂时放下的分歧放在一边，而从双方的共同利益和目标出发，进行建设性的磋商，寻求一致，达成谈判的成功。

谈判中的分歧是客观存在、不可避免的，任何谈判都会有这样或那样的分歧。如何解决，其关键不是紧抓分歧不放，而是应从使谈判获得成功的这一共同目标出发，围绕双方的共同利益，互利互惠，开展有建设性的交流；在求同的过程中，既竞争又合作，既力争又让步，最终消除分歧，实现谈判的成功。

求同的过程也可以看成是双方不断妥协的过程，在妥协中，消除分歧，最终实现谈判的成功。为此，有人认为“必要的妥协是成功之母”，“求同存异是横渡谈判之水的良舟，必要的妥协是连接谈判沟壑的桥梁”。

### 1.2.6 扬长避短与契约化原则

扬长谈判原则要求谈判人员在谈判前要做好充分的准备工作，要利用各种信息做到知己知彼；要对自己的优势是什么，不足是什么了如指掌。这样，才能在谈判桌上争取主动。

契约化是市场经济的重要特征，它是通过各国的法律、法规、政策及国际贸易惯例体现出来的。市场经济离开契约化，生产经营者的行为就难以制约，其权益也得不到保障。所以，从本质上看，商务谈判的契约化，既使企业行为受到法律的约束，也使其行为受到法律的保护。

契约化原则要求商务谈判双方必须依法进行谈判活动，做到从内容到形式都要合法；最关键的是，商务谈判的最终结果应形成符合法律规定的经济合同，以法律的形式将双方的权利和义务关系确定下来；当出现不依约履行合同的情况时，违约方应依法承担相应的责任，双方协商未果时，可交由司法机关进行仲裁。