

新世纪新概念经济管理类系列教材



Business Negotiation

商务谈判

——理论、技巧、案例

(第三版)

主 编 方 其

新世纪新概念经济管理类系列教材



Business
Negotiation

商务谈判

——理论、技巧、案例
(第三版)

▶▶ 主编 方 其

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判：理论、技巧、案例/方其主编. —3版. —北京：中国人民大学出版社，2011.6
新世纪新概念经济管理类系列教材
ISBN 978-7-300-13745-2

I. ①商… II. ①方… III. ①贸易谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 090946 号

新世纪新概念经济管理类系列教材
商务谈判——理论、技巧、案例 (第三版)
主编 方其
Shangwu Tanpan: Lilun, Jiqiao, Anli

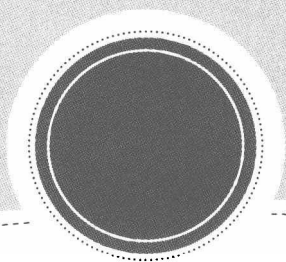
出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京民族印务有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2004 年 5 月第 1 版 2011 年 6 月第 3 版
印 张	22.5 插页 1	印 次	2011 年 6 月第 1 次印刷
字 数	470 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



新世纪新概念经济管理类系列教材编委会

主 任	白永秀	王军旗		
副主任	韩 刚	惠碧仙		
编 委	王军旗	白永秀	邓海潮	许 军
	刘国靖	刘 儒	刘立祥	杜跃平
	李丽霞	李丽辉	陈长民	张存禄
	张倩肖	侯云翔	杨胜利	康 伟
	惠碧仙	雷宏振		



前 言

承蒙广大读者的厚爱，在中国人民大学出版社的大力支持与作者的不懈努力下，《商务谈判——理论、技巧、案例》（第三版）终于和大家见面了。

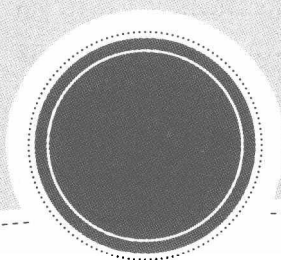
在风起云涌的市场经济大潮中，在“没人逛街，不一定没人购物”的网络经济时代，商务谈判仍是市场活动中不可或缺的基本元素，是从菜市场大妈到e-Bay购销双方都必须掌握的生存技能，是人们从竞争走向合作的重要桥梁，也是获取最大利润或者减少损失的可靠手段。常言道：“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌胜过百万雄师。”西方人曾把舌头、金钱、原子弹并称为“世界三大威力（Power）”；现在又把辩才、资金与网络同样作为商海“三大武器”，而谈判能力独占三大武器之首，足见谈判的社会作用已被推到惊人的高度。在商务谈判中，“瞬息之间，利益攸关；三尺桌面，风起云涌”。谈判中荟集八方英才、共逞豪辩，还要有洞烛先机的眼光，见人所未见，争利所必争。在双方势均力敌的情况下，谈判的实力与技巧便是决胜的重要法宝；在弱势情况下，更是谋取最大利益、实现己方目标的有效方法。

第三版增设了“商务谈判理论”等章节和阅读扩展、案例链接等内容，其中收录了中外商务谈判活动中的最新谈判实例，使本书具有更强的针对性、指导性和实用性。修订后的另一个特点是行文更加流畅、简洁明快、易读易记。相信本书的出版能使商务谈判的教学更加得心应手，也能给广大读者以一定的指导和启迪，对参与商务谈判的各界人士将更有辅弼之功效。

本次修订分工如下：方其任主编，进行总体设计和统稿；张康、李宏强任副主编，帮助主编收集资料和初步统稿；方其、张康、张徽徽、李宏强、杨雷、张双参与了全书修订；多媒体课件由王岳龙制作。

如第二版前言中所云：“我们深信，商务谈判方面探索的每一项成果，都是大家努力的结果。”在此，我们还要向所有对本书作出过贡献的学者、作者、研究生以及各界同仁致以深深的谢意！

方 其



目 录

第一章 商务谈判概述	1
第一节 谈判与商务谈判.....	1
第二节 商务谈判的特点和作用.....	4
[案例链接] 说服萨达姆释放人质	7
第三节 商务谈判的基本原则.....	9
[阅读扩展] 双赢还是双输	9
[阅读扩展] 尼尔伦伯格的十大谈判原则.....	16
第四节 商务谈判的评价标准	17
[阅读扩展] 阻碍有效谈判的主要问题.....	20
[案例链接] 如何分好橙子.....	21
小结	21
复习与思考	22
第二章 商务谈判的类型与内容	24
第一节 商务谈判的类型	24
第二节 商务谈判的形式	32
第三节 商务谈判的内容	35
[阅读扩展] 谈判的 PRAM 模式	43
小结	44
复习与思考	45
第三章 商务谈判理论	46
第一节 需要层次理论	46

2 商务谈判——理论、技巧、案例（第三版）

[案例链接] 通过调查了解对方的需要·····	50
第二节 博弈理论·····	52
[案例链接] “以外制内”的博弈价格谈判·····	53
第三节 公平理论·····	56
第四节 谈判实力理论·····	59
第五节 其他谈判理论·····	61
[阅读扩展] 谈判理论的不同学派·····	64
[案例链接] 向和尚卖梳子·····	65
小结·····	67
复习与思考·····	67
第四章 商务谈判准备 ·····	68
第一节 商务谈判目标的确定·····	68
第二节 谈判情报的搜集和筛选·····	73
[案例链接] 情绪也能暴露信息·····	77
[案例链接] 公开的秘密·····	78
[案例链接] 情报分析的作用·····	80
第三节 制定谈判计划·····	81
[案例链接] AB公司与PH公司合资成功的秘诀·····	83
第四节 谈判物质条件的准备·····	87
第五节 谈判方式的选择·····	88
第六节 模拟谈判·····	89
[阅读扩展] 竞争情报分析法·····	92
[案例链接] 分析谈判对手·····	93
小结·····	94
复习与思考·····	95
第五章 商务谈判过程 ·····	96
第一节 商务谈判过程概述·····	96
[阅读扩展] 谈判前五步准备法·····	100
第二节 开局·····	101
[案例链接] 创造融洽的谈判氛围·····	103
第三节 交锋·····	105
第四节 引导与让步·····	114
[案例链接] 闲谈中也有引导·····	115
[案例链接] 留有余地的交锋·····	117
第五节 商务谈判的终结·····	118
第六节 成交与签约·····	123

[阅读扩展] 主要贸易术语	125
[案例链接] 关键是掌握有效的证据	126
小结	126
复习与思考	127
第六章 商务谈判人员及其心理	128
第一节 谈判人员准备	128
[阅读扩展] 首席代表的选择	134
[案例链接] 营业员的谈判能力	137
第二节 谈判人员的谈判思维	138
[案例链接] 从技术方面寻求帮助	139
第三节 商务谈判中的心理挫折	142
第四节 成功谈判者应具备的心理素质	144
[阅读扩展] 谈判者需要熟知的八种基本心理现象	146
第五节 商务谈判心理的禁忌	147
[阅读扩展] 商务谈判七大忌	151
[案例链接] 谈判组长的决定	152
小结	153
复习与思考	154
第七章 商务谈判策略	155
第一节 商务谈判策略概述	155
第二节 预防性策略	158
[阅读扩展] 商务谈判的 18 种策略	162
第三节 进攻性策略	164
第四节 综合性策略	167
[阅读扩展] 委托人未到的魔力	168
[案例链接] 眼观六路 耳听八方	169
小结	171
复习与思考	172
第八章 商务谈判语言技巧	173
第一节 商务谈判语言概述	173
[案例链接] 再熟悉的客商也要进行充分交流	175
第二节 有声语言技巧	177
[案例链接] 克莱斯勒贷款案得以通过的诀窍	179
第三节 无声语言技巧	183
[案例链接] 语言的视角决定交易的成败	189

小结	189
复习与思考	190
第九章 处理僵局技巧	191
第一节 僵局产生的原因	191
第二节 避免僵局的发生	195
[案例链接] 有意的安排	202
第三节 应对僵局的技巧	202
[案例链接] 用发展的思路处理僵局	205
[阅读扩展] 僵局是谈判成功之母	215
[案例链接] 利用僵局的秘诀	215
小结	217
复习与思考	218
第十章 优势谈判技巧	219
第一节 不开先例技巧	219
第二节 价格陷阱技巧	221
第三节 先苦后甜技巧	222
[案例链接] 诚意的回报	224
第四节 规定期限技巧	225
第五节 最后出价技巧	226
[案例链接] 最后通牒的妙用	226
第六节 故布疑阵技巧	228
[案例链接] 层层阻击的艺术	230
小结	231
复习与思考	232
第十一章 劣势谈判技巧	234
第一节 吹毛求疵技巧	234
[案例链接] 让对方“理屈”的回报	236
第二节 先斩后奏技巧	236
第三节 攻心技巧	238
[案例链接] 索尼的“先斩后奏”	240
第四节 疲惫技巧	242
第五节 权力有限技巧	243
第六节 对付阴谋型谈判作风的技巧	244
[案例链接] 谈判本身也能成为幌子	247
小结	248

复习与思考	249
第十二章 均势谈判技巧	250
第一节 迂回绕道技巧	250
[案例链接] 转换话题可能海阔天空	251
第二节 货比三家技巧	252
[案例链接] 谈判专家的优势	253
第三节 旁敲侧击技巧	254
第四节 为人置梯技巧	255
第五节 激将技巧	256
第六节 休会技巧	257
第七节 开放技巧	259
[案例链接] 假装糊涂有时候就是精明	259
第八节 投石问路技巧	261
[案例链接] 双赢的特大索赔案	262
小结	264
复习与思考	265
第十三章 涉外商务谈判技巧	266
第一节 涉外商务谈判的概念及特点	266
第二节 文化差异及影响	272
[阅读扩展] 语境文化差异导致不同的谈判模式	276
第三节 涉外商务谈判技巧	278
[阅读扩展] 世界文化的三大“线型”分类	293
小结	294
复习与思考	295
第十四章 商务谈判的法律规定	296
第一节 法律在商务谈判中的地位与作用	296
第二节 合同文本谈判	298
第三节 国际商务谈判中的法律规定	302
第四节 国内商务谈判的有关法律规定	306
[阅读扩展] 外贸谈判中的报价六要素	311
[案例链接] 中国钢铁工业协会的《公约》	312
小结	313
复习与思考	314
第十五章 商务谈判协议的履行	315

6 商务谈判——理论、技巧、案例（第三版）

第一节 要约与承诺·····	315
第二节 协议的签订·····	318
[案例链接] 应对涉外贸易摩擦的法律武器·····	321
第三节 协议的履行·····	322
第四节 协议的转让、变更、解除与纠纷处理·····	323
[阅读扩展] WTO 的争端解决机制·····	325
[案例链接] 中国企业胜诉美国政府机构第一案·····	325
小结·····	326
复习与思考·····	327
第十六章 商务谈判的礼仪与禁忌·····	328
第一节 公开交往的礼仪与禁忌·····	328
第二节 私下交往的礼仪与禁忌·····	331
第三节 馈赠礼品的礼仪与禁忌·····	335
第四节 不同地域的习俗与禁忌·····	337
[案例链接] 感情也能发挥作用·····	346
小结·····	347
复习与思考·····	347
参考文献·····	348

第一章

商务谈判概述

谈判是人类交往行为中一种非常广泛和普遍的社会现象。古今中外，大到国与国之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来，小到企业之间、个人之间的联系与合作，都离不开谈判。在诸多涉及不同领域的谈判中，经济领域的谈判特别是商务谈判，在社会生活中扮演着越来越重要的角色，已成为现代社会不可缺少、无法替代的组成部分。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、作用和基本原则。

第一节 谈判与商务谈判

一、谈判的概念

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、商量、磋商等，都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。美国《哈佛谈判学》丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤瑞认为：“谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段，你或许与对方有共同利益，或许遭到对方的反对，谈判是为达成某种协议而进行的交往。”美国谈判学会主席杰勒德·I·尼尔伦伯格 1986 年在其名著《谈判的艺术》(The Art of Negotiating) 中对谈判下了这样的定义：“只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为了某种目的企求取得一致而进行磋商，即是谈判。”另一位英国谈判学家马什于 1972 年在《合同谈判手册》(Contract Negotiation Handbook) 一书中对谈判下的定义是：“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

协议的一个不断协调的过程。”罗杰·道森在《优势谈判》中认为：生活就是一场谈判：幸福需要谈判，商业互动需要谈判，与人合作需要谈判，团队领导需要谈判，国与国之间需要谈判，夫妻关系需要谈判，亲子教育需要谈判……

我们认为，谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要，在一定的时空条件下，就所关心或争执的问题进行相互协调和让步，力求达到协议的过程和行为。具体地说，这一概念可以从以下四个方面来理解：

(1) 谈判总是以某种利益的满足为目标，建立在人们需要的基础之上，是人们进行谈判的动机，也是谈判产生的原因。谈判学的奠基人、美国著名律师尼尔伦伯格指出，当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，人们开始谈判。这里的交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要来自人们想满足自己的某种利益，这些利益包含的内容非常广泛：有物质的、精神的，有组织的、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，谈判的要求越迫切。

(2) 谈判必须是两个或两个以上的参与者之间的交际活动，只有参与谈判的各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时，才会产生谈判。比如，商品交换中买方卖方的谈判，只有买方或者只有卖方时，不可能进行谈判；当卖方不能提供买方需要的产品，或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时，也不会有双方的谈判。至少有两个或两个以上的参与者是进行谈判的先决条件。

(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。就商品交换活动来讲，从形式上看是买方与卖方的商品交换行为，但实质上是人与人之间的关系，是商品所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生，有赖于买方或卖方新的关系的建立。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，这可能会激起人们改善社会关系的愿望，产生新一轮新的谈判。

(4) 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、某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同，存在一定程度的冲突和差异，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。解决问题、协调矛盾，不可能一蹴而就，总需要一个过程，这个过程往往不止一次，而是随着新问题、新矛盾的出现而不断重复，意味着社会关系需要不断协调。

二、商务谈判的含义及要素

(一) 商务谈判的概念

商务是指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际习惯的划分，商

务行为可分为以下四种：

- (1) 直接的商品交易活动，如批发、零售商品业。
- (2) 直接为商品交易服务的活动，如运输、仓储、加工整理等。
- (3) 间接为商品交易服务的活动，如金融、保险、信托、租赁等。
- (4) 具有服务性质的活动，如饭店、商品信息、咨询、广告等服务。

所以，商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动，或是为了解决买卖双方的争端，并取得各自的经济利益的一种方法和手段。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，它已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。可以说，没有商务谈判，经济活动便无法进行，小到生活中的讨价还价，大到企业法人之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。

(二) 商务谈判的基本要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素，它是从静态结构揭示经济谈判的内在基础。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应该包括谈判的主体、谈判的客体和谈判的目标。

1. 商务谈判的主体。商务谈判的主体由行为主体和关系主体构成。行为主体是实际参加谈判的人。在商务谈判活动中，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。关系主体是在商务谈判中有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的各种实体。

谈判行为主体和关系主体二者之间既有区别，又相互联系。其区别是：

(1) 谈判的关系主体直接承担谈判的后果，而行为主体不一定承担谈判后果。只有在两者一致的情况下，谈判的行为主体才承担谈判的后果。

(2) 谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人。而谈判的关系主体则不然，它既可以是自然人又可以是国家、组织或其他社会实体。

谈判的行为主体与关系主体的联系表现在以下三个方面：

(1) 无论是何种谈判的关系主体的意志和行为，都需要借助于谈判的行为人来表示或进行，没有任何一个谈判可以仅有谈判的关系主体而没有行为主体。如中国某进出口公司与美国某公司谈判一笔进出口贸易业务，谈判关系主体是两个公司，而行为主体则是两个公司派出的谈判小组。

(2) 当自然人与自然人或自然人与团体、组织间进行谈判时，如果自然人不委托他人代表自己谈判，此时谈判的关系主体同时也是谈判的行为主体，即谈判的后果承担是通过自己的具体行为来完成的。

(3) 在谈判的关系主体与行为主体不一致的情况下，谈判的行为主体只有正确反映谈判关系主体的意志，并在谈判关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的。否则，谈判后果谈判关系主体不可能承担。

对谈判主体的有关规定进行研究和认识是很有必要的。因为谈判主体是谈判

的前提，在谈判中要注意避免因谈判的关系主体和行为主体不合格而导致谈判失败造成的损失。如果谈判的关系主体不合格，便无法承担谈判的后果；如果未经授权或超越代理权等的谈判行为主体不合格，谈判的关系主体也不能承担谈判的后果。

在现实谈判中，由于事先忽视了考虑己方或对方的主体资格问题导致谈判归于无效，并遭受经济损失的事例常有发生。例如，某中药厂与所在市经济开发区的一家公司签订了代理出口中药酒至香港的合同。由于中药厂未审查对方是否有按照合同内容承担履约责任的资格，结果大批产品被海关扣下，不仅使双方遭受经济损失，港商还前来索赔，产生了不良后果。在商务谈判中需要验证的材料主要包括：自然人的身份证件、法人的资格证件和经营资格证件、代理权方面的证件，技术设备项目引进谈判中涉及履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。有的还可委托有关中介组织，如咨询机构，进行了解和调查。

2. 商务谈判的客体。商务谈判的客体是指谈判的议题和各种物质要素结合而成的内容。有属于资金方面的，如价格和付款方式等；有属于技术合作方面的，主要是技术标准方面的问题；有属于商品方面的，如商品的品质、数量、仓储、装运、保险和检验等。总之，涉及交易双方利益的一切问题，都可以成为谈判的议题。在一定的社会环境中，谈判的事项受诸如法律、政策、道德等内容的制约。因此，谈判的内容是否符合有关规定，是谈判成功与否的关键所在。

3. 商务谈判的目标。商务谈判是人们的一种目标很明确的行为。概括地讲，商务谈判的直接目标就是最终达成协议。谈判双方各自的具体目标往往是不同的，甚至是对立的，但都统一于商务谈判活动的目标，只有商务谈判的直接目标实现了，最终达成了协议，谈判各方的目标才能够实现。没有目标的谈判，只能叫做双方有所接触，或称为无目的的闲谈，而不是真正的谈判。没有目标的商务谈判就像没有目的地的航行，是无法完成的。商务谈判的目标与商务谈判相伴而生，它是谈判活动的有机组成部分，是商务谈判的基本要素之一。

有的研究者认为，谈判的行为也是谈判的要素：谈判的行为主要指谈判的行为主体围绕谈判事项进行的信息交流和观点的磋商。如果说谈判主体是指谈判由“谁来谈”，谈判客体指谈判的“谈什么”，那么谈判行为则是指谈判中的“怎么谈”。其内容包括谈判各方的信息交流、评判谈判胜负标准、谈判策略、方式、方法和技巧等。

第二节 商务谈判的特点和作用

一、商务谈判的特点

商务谈判是一门科学，又是综合运用多学科知识于商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋，与其他经营活动相比，具有以下六个特点。

（一）谈判对象的广泛性和不确定性

商务活动绝大多数是跨地区跨国界的。如购销谈判中的商品，从理论上讲，可以出售给任何一个人。作为卖方，其商品销售范围具有广泛性；作为买方，其采购商品的选择范围遍及全国乃至全世界。因此，无论是买方还是卖方，其谈判的对象可能遍及地球的各个角落。此外，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。虽然不论是买方还是卖方，每一笔交易都是同具体的交易对象成交的，但具体的交易对象在竞争存在的情况下是一个变数。

谈判对象的广泛性和不确定性这一特点，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握价值规律和供求关系运动状况，而且要选择适当的广告媒体宣传自己，选择适当的交易对象，树立形象，经常与社会各方面保持联系，维持老客户，发展新客户。

（二）谈判双方的冲突性和合作性

谈判是确立共同利益，减少分歧，最终达成一项协议的过程。协议至少能最低限度地被谈判双方所接受，因而对双方来说都是有利的。为了取得利益，双方必须共同解决他们所面临的问题，以便最终达成某项对双方都有利的协议，这是谈判中合作性的一面。与此同时，谈判双方又都希望获得尽可能多的利益，为此而积极地讨价还价，这是谈判中冲突性的一面。

在现实的谈判活动中，有些谈判人员只注意到谈判双方合作的一面，不了解谈判还存在冲突的一面而过分重视维护双方的合作关系，在面临对方的进攻时，往往是一味地退让，尽力避免冲突，而不是积极地为己方争取利益。与此相反，另一些谈判人员只看到谈判冲突性的一面，而忽视了双方友好合作的积极意义。他们视谈判为一场战争，被击败的必须是对方，而取得胜利的只能是自己，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两个方面，认识到两者的对立统一，在规划谈判活动时，必须注意既不应损害双方的合作关系，又要尽可能合理地利用冲突来为己方谋取更多的利益，也就是要在这两者之间求得平衡。

商务谈判是谈判各方“给予”与“接受”兼而有之的一种互助过程，是双方而不是单方的给予。谈判是双方不断调整各自的需要，相互适应并最终趋于一致的过程。谈判双方都有自己的需要，而一方需要的满足又是以是否满足另一方的需要为前提的。因此，在任何一项谈判中，都必定同时存在着给予与取得。谈判双方都要做出一定的让步，各方都必须在不同程度上修改其期望达到的目标，并准备降低某些要求，以满足对方的期望和要求。从某种意义上讲，谈判这一行为本身就意味着存在让步的可能性。如果一方有足够的力量将其所有的条件强加给对方，而可以无视对方的利益和需要，这是迫使对方无条件投降，而不是在谈判，也不可能被接受。在谈判过程中，任何一方都必须根据对方的意愿和要求，相应地调整自己的需要，互相让步，最终达成彼此在利益上的平衡。需要注意的

是，谈判中的让步对双方来说可能并不对等，因此，利益上的平衡并不意味着利益上的平均。谈判双方同时具有“冲突”和“合作”的成分，谈判是双方合作与冲突的对立统一。

（三）谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性，是商务谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济运行处于激烈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，它的进展和变化又和谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因此，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。

第一种形式是因势而变，就是根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说，谈判形势是不断变化的，有时利于这一方，有时又利于另一方。双方应根据自己所处的优势、均势或劣势，采取不同的策略，以变应变，而变则是围绕谈判的目标进行的，一旦突破任何一方可接受的极限，谈判就会破裂。

第二种形式是因时而变，就是随着时间的变化而变化。不同的时间，谈判双方的位势可能不同，谈判主体的精神状态也会很不相同。成功的谈判者往往把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

第三种形式是因机而变，就是随机会、时机的变化而变化。在谈判中当机会偶然出现时，谈判的一方应善于把握机会，当机立断，调整自己的谈判计划和策略，促成谈判状况的改变或改善。此时，谈判的一方如果仍按照常规行事就会失去机会，追悔莫及。

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。

（四）谈判的公平性与不平等性

谈判中，双方在需求满足问题上是有不同得失的。也就是说，谈判的结果总是不平等的，即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些，另一方可能差一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自拥有的实力；二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧。不论谈判的结果如何不平等，只要最终协议是双方共同达成的，并且谈判双方对谈判结果具有否决权，则说明双方在谈判中的权利和机会是均等的，谈判便是公平的。

（五）谈判的博弈性

商务谈判受当时国际、国内多种因素的影响，尤其是经济因素。商务谈判的结果更是双方围绕目的依靠实力和谈判技巧进行博弈的结果。谈判的过程就是谈判者选择和使用策略的过程，是谈判各方的信息、对对手的分析 and 策略的选择、