

焦爱英 主编

房地产项目 商务谈判策略与技巧

FANGDICHAN XIANGMU
SHANGWU TANPAN CELUE YU JIQIAO

- 注重理论与实践相结合
- 联系房地产项目实践
- 解决商务谈判实际问题
- 学习房地产项目谈判策略、技巧与谈判案例



化学工业出版社

房地产项目商务谈判策略与技巧

焦爱英 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书以房地产项目开发经营为主线, 兼顾理论与实践, 介绍商务谈判基础知识和房地产项目开发过程, 详细探讨了房地产项目开发前期阶段、建设阶段、营销阶段、运营阶段的主要工作与谈判关系, 重点论述各阶段的商务谈判策略与技巧。全书体系完整、语言流畅、内容实用, 有助于读者学习房地产谈判的技巧和要领。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教学用书, 也可作为房地产业内人士提高谈判能力的培训用书, 同时还可供从事房地产项目管理的工作人员参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目商务谈判策略与技巧/焦爱英主编. —北京: 化学工业出版社, 2011.4
ISBN 978-7-122-10537-0

I. 房… II. 焦… III. 房地产-贸易谈判 IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 023757 号

责任编辑: 董琳
责任校对: 陶燕华

文字编辑: 吴悦
装帧设计: 周遥



出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印刷: 北京云浩印刷有限责任公司
装订: 三河市万龙印装有限公司
787mm×1092mm 1/16 印张 13 字数 352 千字 2011 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究

前言



近年来,随着我国经济的发展、城市化进程的加快、居民收入水平的提高及政府拉动内需政策的实施,房地产业已成为国民经济的支柱产业、新的经济增长点和居民消费的热点。现代房地产项目具有投资金额大、风险高、运作周期长等特点,其主要参与方包括开发商、政府、金融机构、委托机构与承包商、材料供应商等众多部门,是一个复杂的系统工程。

商务谈判是一门科学,也是一门艺术,更是一种实践活动,是贯穿于房地产项目中的开发商与其他利益主体的合作过程,是房地产项目全生命周期中重要的商务活动和必不可少的重要环节。房地产项目商务谈判的成功,主要取决于谈判人员的谈判水平,而不仅仅依靠谈判人员的专业技术,它是谈判策略与技巧的角逐,是实力与智慧的较量。

本书以房地产项目开发经营为主线,介绍商务谈判基础知识和房地产项目开发过程,详细探讨房地产项目开发前期阶段、建设阶段、营销阶段、运营阶段的主要工作与谈判关系,重点论述各阶段的商务谈判策略与技巧。

本书注重理论与实践相结合,密切联系房地产项目实践,强调解决商务谈判的实际问题,内容新颖、体系完整、设计合理、简洁明快、语言平实,具有较强的系统性、实用性和可操作性。读者可以沿着房地产项目进程,全面掌握具体的商务谈判内容、谈判目的、谈判策略与技巧,详细理解各阶段的合同示范文本。读者既能系统了解商务谈判知识,又能全面掌握房地产项目的理论知识;既能学习房地产项目的谈判策略与技巧,又能学习各阶段的谈判案例。

本书可作为高等院校经济管理类专业的教学用书,也可作为房地产业内人士提高谈判能力的培训用书,还可作为从事房地产项目管理工作人士的参考用书。

本书编写成员在多年从事房地产开发与经营、商务谈判、房地产市场营销的教学研究基础上,结合房地产项目实践内容编写本书。全书共分六章,由焦爱英担任主编。其中,第一、二、四(除第六、第七节以外)章由焦爱英编写,第三章由赵燕华编写,第五、六章由李文忠编写,第四章的第六、七节由王潇编写,全书由焦爱英负责定稿。在本书编写过程中,参阅了不少专家、学者的论著和有关文献,在此一并表示衷心的感谢。

由于国内缺乏关于房地产项目商务谈判专门的论著,研究和实践活动还不够深入,因此本书只能尝试性地将二者结合。加之作者水平所限,如本书有不当之处,敬请专家、学者、同行和读者批评指正,以便在今后的研究实践中加以修改和完善。

编者
2011年1月

目 录



第一章 商务谈判的基础知识	1
第一节 商务谈判概述	1
一、商务谈判的概念	1
二、商务谈判的基本特征	2
三、商务谈判的原则	3
四、商务谈判的类型	4
五、商务谈判理论	7
第二节 商务谈判程序	10
一、准备阶段	10
二、正式谈判阶段	12
三、结束阶段	14
第三节 商务谈判策略与技巧	14
一、商务谈判策略与技巧的概念	14
二、商务谈判策略与技巧的作用	14
三、商务谈判策略的分类	15
四、商务谈判技巧的分类	19
第二章 房地产项目谈判与合同管理	21
第一节 房地产项目开发概述	21
一、房地产的含义	21
二、房地产的特征	22
三、房地产的分类	23
四、房地产项目的开发程序	25
第二节 房地产项目谈判概述	29
一、房地产项目主要参与者	29
二、房地产项目谈判的内涵与特征	31
三、房地产项目谈判类型	32
第三节 房地产项目合同管理	33
一、房地产项目合同体系	33
二、房地产项目合同的订立	36
三、房地产项目合同的谈判	37
四、房地产项目合同的履行	39

第三章 房地产项目开发前期阶段的谈判策略与技巧	42
第一节 项目开发前期阶段的工作概述	42
一、项目开发前期阶段的工作内容及流程	42
二、项目开发前期阶段的谈判关系	44
第二节 项目可行性研究阶段谈判策略与技巧	44
一、可行性研究的基本内容	44
二、可行性研究谈判内容	48
三、可行性研究谈判策略与技巧	49
第三节 土地取得谈判阶段策略与技巧	54
一、土地使用权取得过程分析	54
二、土地使用权取得谈判内容	58
三、土地使用权取得谈判策略与技巧	59
四、拆迁谈判	66
第四节 项目融资谈判的策略与技巧	69
一、房地产项目融资的基本内容	69
二、房地产项目融资谈判内容	70
三、房地产项目融资谈判策略与技巧	71
第五节 项目规划设计谈判策略与技巧	73
一、项目规划设计工作概述	73
二、房地产项目规划设计谈判内容	74
三、《建设工程设计合同（示范文本）》解读	74
四、房地产项目设计谈判策略与技巧	77
第六节 案例分析	80
案例1 以挂牌方式出让土地使用权	80
案例2 项目转让方式获取土地使用权的谈判	81
案例3 建筑设计委托谈判	82
第四章 房地产项目建设阶段谈判策略与技巧	85
第一节 房地产项目建设阶段工作概述	85
一、开工前准备阶段	85
二、现场施工阶段	86
三、项目竣工验收及备案阶段	86
四、项目移交阶段	87
第二节 房地产项目委托监理谈判策略与技巧	88
一、建设监理概述	88
二、监理单位的选择	90
三、委托监理谈判内容	93
四、《建设工程委托监理合同（示范文本）》解读	94
五、委托监理谈判策略与技巧	94
第三节 房地产项目施工承包谈判策略与技巧	95
一、工程招标投标概述	95
二、招标投标过程管理	96
三、工程承包谈判准备与目的	100

四、《建设工程施工合同（示范文本）》解读	102
五、工程承包谈判策略与技巧	106
第四节 房地产项目货物采购谈判策略与技巧	107
一、房地产项目货物采购概述	107
二、货物招标采购的组织	109
三、货物采购谈判的组织	110
四、货物采购谈判内容	113
五、货物采购谈判策略与技巧	115
第五节 全装修房地产项目谈判策略与技巧	116
一、装修工程概述	116
二、住宅全装修的开发模式	118
三、住宅全装修的项目管理模式	119
四、住宅全装修的谈判准备与内容	120
第六节 房地产项目合同索赔谈判策略与技巧	122
一、索赔管理	122
二、索赔谈判的类型与特点	124
三、索赔谈判策略与技巧	125
第七节 案例分析	126
案例 1 工程承包谈判案例分析（1）	126
案例 2 工程承包谈判案例分析（2）	127
案例 3 货物采购谈判案例分析	128
案例 4 装修采购谈判案例分析	128
案例 5 业主索赔案例分析	129
第五章 房地产项目营销阶段的谈判策略与技巧	130
第一节 房地产项目营销阶段工作概述	130
一、房地产项目营销阶段主要工作	130
二、房地产项目营销阶段谈判概述	132
第二节 房地产项目委托代理销售谈判策略与技巧	133
一、委托代理销售类别	133
二、委托代理谈判内容	135
三、委托代理销售谈判准备	135
四、委托代理销售谈判的策略与技巧	136
第三节 房地产产品销售谈判策略与技巧	137
一、商品房销售谈判内容	137
二、销售谈判准备	138
三、针对客户类型的销售谈判策略	139
四、《商品房买卖合同》解读	141
五、房地产销售谈判的技巧	143
第四节 房地产销售人员素质要求与技能培训	150
一、房地产销售人员成功因素	150
二、销售人员知识结构	150
三、职业道德规范体系	155

四、仪容仪表规范·····	160
五、行为举止规范·····	162
六、交往礼节规范·····	163
七、角色模拟——房地产销售谈判人员培训·····	165
第五节 案例分析·····	167
案例 1 某开发商房地产项目的销售代理计划·····	167
案例 2 了解客户心理主动出击而成功完成售楼谈判·····	168
第六章 房地产项目运营阶段的谈判策略与技巧·····	170
第一节 房地产项目运营阶段谈判概述·····	170
一、房地产项目运营阶段的主要工作·····	170
二、物业管理的行业管理规范·····	174
三、房地产项目运营阶段的谈判关系·····	179
第二节 前期物业服务阶段谈判策略与技巧·····	180
一、前期物业管理企业的选择·····	180
二、前期物业服务合同谈判内容与特征·····	181
三、前期物业服务合同谈判策略与技巧·····	182
第三节 物业服务阶段谈判策略与技巧·····	183
一、物业服务合同内容分析·····	183
二、物业服务合同谈判·····	187
三、物业服务合同谈判特征·····	189
四、物业服务合同谈判策略与技巧·····	190
第四节 处理投诉谈判策略与技巧·····	191
一、物业管理的顾客满意理念·····	191
二、物业管理的投诉内容·····	193
三、处理投诉的基本原则·····	194
四、处理投诉谈判的策略与技巧·····	194
第五节 案例分析·····	195
案例 1 前期物业服务竞标谈判·····	195
案例 2 业主暖气问题的投诉处理·····	197
案例 3 万科投诉处理策略·····	198
参考文献·····	200



第一章

商务谈判的基础知识

第一节 商务谈判概述

一、商务谈判的概念

1. 谈判的概念

谈判从字面的词义上分析，谈即说话与讨论，就是明确阐述自己的意愿和所要追求的目标，充分发表各方应当承担和享有的责、权、利等看法；判即分辨与评定，是各方努力寻求关于各项权利与义务的共同一致意见，以此来相互确认。狭义的谈判指在正式专门场合下安排和进行的谈判；广义的谈判指各种形式的“交涉”、“磋商”等，其中，谈是判的前提和基础，判是谈的结果与目的。

美国谈判协会会长、著名律师杰勒德·尼尔伯格在《谈判艺术》一书中认为：“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人际关系和对参与各方产生持久利益的过程。”美国谈判咨询顾问威恩·巴罗认为：“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。”

英国学者马什认为：“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。”英国著名谈判大师比尔·斯科特认为：“贸易谈判是双方面对面会谈的一种形式。”拉尔夫·约翰逊认为：“谈判是个人或组织通过与他人达成协议来寻求实现自身某些目标的过程。”拉克斯和塞宾纽斯提出的观点是：“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。”

我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行动。”丁建忠认为：“谈判是为妥善解决某个问题或分歧，并力争达成协议而彼此对话的行为或过程。”

从上述一些有代表性的谈判定义中可以看出，谈判是一种技能，同时还是一个过程。谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动。

谈判有着悠久的历史，从人类有社会交往活动以来就有了谈判。最早的谈判只是作为解决双方争议的手段之一，但随着人类社会的发展与文明的进步，彼此间交流、理解、沟通、协商逐步成为人类历史发展的必然。因此，在当代，谈判在我们的政治、经济和社会生活中占有重要的位置。每天各种各样的谈判不计其数，有关资料表明，在发达国家中有 10% 的人每天直接或间接从事谈判工作，其中仅职业性的商务谈判人员就占总人口的 5% 以上。随着知识经

济、网络时代的到来，经济全球化的推进，谈判作为良好沟通的渠道变得日益重要，谈判不仅决定着一个人的成功与否，也决定着一个人能否享有充实、愉快、满足的生活。

现实世界就是一个巨大的谈判桌，不管你是否愿意，你都是一个参与者。哈佛商学院流传着这样一名格言：“世界上的一切皆可谈判。”人们为了适应生活、满足工作、处理冲突，都会想方设法坐到谈判桌前，利用谈判来满足需要和欲望，来达到自己的目的。因此，为了谋求一个美好生活的氛围，我们每一个人都有必要学习和掌握谈判的原理及技巧。

2. 商务的概念

商务是指商品经济领域中一切有形与无形资产的交易和各种为社会服务的业务，以及其他由货币度量的相关事宜。

商务大体分为以下几类：商品交易活动，如商品的批发、零售业务和技术与商品的转让业务；直接为商品交易提供的保管、运输等物流服务业务；间接为商品交易提供的各种金融服务业务，如信贷、保险、融资、租赁等；各种社会服务业务，如旅游、餐饮、信息、咨询、广告服务、会务服务、教育服务等。

商务的概念包含了谈判的适用范围和存在领域。

3. 商务谈判的概念

商务谈判可由商务和谈判两词的定义引申出来。所谓商务谈判就是关于商业事务上的谈判，具体是指：两个或两个以上从事商务活动的组织或个人，为了满足各自经济利益的需要对涉及各方切身利益的分歧进行交换意见和磋商，谋求取得一致和达成协议的经济交往活动。

商务谈判是最普遍的谈判类型，产生商务谈判的前提是：双方（或多方）有共同的利益，也有分歧之处；各自都有解决问题和分歧的愿望；各自都愿意采取一定行动达成协议；各自都能互惠互利。

二、商务谈判的基本特征

商务谈判具有谈判的一般特征，但是其谈判主体、谈判目的和谈判内容与其他谈判有着明显的区别，它反映的是商业事务关系，并以赢利为目的。具体表现在以下几方面。

1. 商务谈判的目的是追求经济利益

任何谈判都有利益追求，但商务谈判的双方，其谈判的目的就是为了满足自身的某种经济利益需求，而谈判中所做出的让步也通常是某方面经济利益的让步，这是与其他谈判不同的。谈判者可以调动和运用各种因素，也包括很多非经济因素，但其最终目的仍然是追求经济利益。只不过在有些情况下，谈判者所追求的是长期经济利益，对眼前的经济利益要求表现得不是十分明显而已。因此，我们得出：商务谈判中最有效的谈判策略就是扩大双方目前或将来所能获得的经济利益。

2. 商务谈判更重视经济效益

商务谈判本身就是一项经济活动，而经济活动本身是要追求经济效益。与其他谈判相比，商务谈判更为重视这一点。在商务谈判中，谈判者必须时刻注意谈判的成本和效益如何，经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标，不注重经济效益的商务谈判，其本身就失去了价值和意义。

3. 商务谈判核心是价格问题

追求经济利益必然决定了商务谈判的中心议题是价值和价格问题。虽然商务谈判中价格只是谈判内容之一，谈判者的需求或利益不止体现在价格上，但价格几乎在所有的商务谈判中都是谈判的核心内容。究其原因，一方面，价格的高低直接关系到实际所能获得的经济利益的大小；另一方面，商务谈判中除价格之外的其他若干条件与价格条件之间实际上存在着密不可分的关系，价格最直接地表明了谈判双方的利益。扩大经济利益，实际上就是希望能以尽可能少

的投入获得尽可能大的产出。就谈判所涉及的问题而言，投入是指谈判者为获得某种利益而要向对方提供的某种利益，产出是指谈判者在向对方提供某种利益后所能获得的利益。

4. 商务谈判主体间互惠互利

商务谈判是谈判双方在平等自愿的基础上展开的，是通过协商、沟通达到相互满足对方需求的目的，而不是单纯满足己方的需求，只不过谈判双方的满足程度可能会有所不同。换言之，谈判的主要目的还是为了达成交易，它是一种在充分考虑利益双方的需求与承受力的基础上，以等价交换为原则，实现互惠互利的价值转换过程。

5. 有组织地进行商务谈判

商务谈判的过程是建立在国际法、合同法等相关法律法规的基础上的。谈判双方通过论证自己的观点，反驳对方、说服对方，再经文字记录，最终达成谈判协议，即订立合约。这个合约是双方意志的体现，是双方责、权、利的依据，也是追究法律责任的要约。为了达成这个目标，谈判双方必须成立由各方面的专家组成的谈判小组，他们在谈判前要做充分的准备工作，在谈判过程中要运用各种谈判策略与技巧实现己方的目的，在履行合约时要协调企业内部的资源，分工协作处理谈判中和谈判后的有关事务。

6. 商务谈判影响因素的多样性

商务谈判涉及的范围很广，在谈判内容和结果上都会受众多外部环境因素的影响。商务谈判虽然是一项经济活动，但宏观方面的政治法律环境对商务谈判的影响最大。一定时期、一定国家或地区的政治状况会影响商务谈判对象的选择，而一定的法律和政策则确定了商务谈判的合法地位以及所拥有的权利和义务，并且规定了谈判双方发生纠纷的处理程序和解决办法等。同时，经济环境的市场供求和竞争情况对商务谈判的约束性最强，社会环境中的风俗习惯、宗教信仰等也制约着谈判双方的沟通和交流。另外，影响商务谈判过程和结果的因素还包括行业、产业的发展状况等客观因素，也包括谈判者个人素质、双方企业经营状况等主观因素。

三、商务谈判的原则

商务谈判的基本原则是指商务谈判过程中要遵循的指导思想和基本准则，必要的商务谈判原则是取得商务谈判成功的基本保证。

1. 平等原则

平等原则是指，在商务谈判中，无论各方的经济实力、组织规模如何，都应该坚持地位平等、自愿合作、平等协商、公平交易的原则。本着平等互惠的原则出发，有助于企业同外界建立良好的业务往来关系，这既是维持长期业务关系的保障，也是商务谈判的基础。

从某种意义上讲，双方力量、人格、地位等方面的相对独立和对等，是谈判行为发生与存在的必要条件。尽管大企业实力强，小企业或个人实力较弱，但是双方是基于对方有满足自己需求的潜在可能性才坐到谈判桌前的，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。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。如果凭借自己或他人的权势打击、压制对方，这种做法是不可取的。

2. 互利原则

在商务谈判中，平等是互利的前提，互利是平等的客观要求和直接结果。谈判双方不能以胜负输赢而告终，谈判所取得的结果应该兼顾各方的利益，共同努力来扩大可以分享的利益总额。具体来讲，应该在对对方调查了解的基础上有的放矢地满足其需求，通过协商求同存异，做出合理的妥协让步，双方都把分歧和差异限定在合理的可接受范围内，从而达到互通有无的目的，实现经济利益的互惠互利。

互惠互利是谈判取得成功的重要保证，但并不表示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。

3. 合法原则

合法原则是指商务谈判必须遵守国家的法律、政策。随着市场经济的发展，商务活动越来越受到法律、法规的约束和制约，谈判双方必须要在法律允许的框架内开展商务谈判活动，包括谈判主体、谈判内容、谈判手段的合法性，即参与谈判的各方组织及其谈判人员要具有合法的资格，谈判所要磋商的交易项目要具有合法性，如果属于法律不允许的行为，那么，谈判活动本身就没有存在的必要性，即便签订了合同也不会受到法律的保护；谈判所用的手段应公正、公平、公开，而不能采用某些不正当的手段来达到谈判的目的。总之，合法守法是开展商务谈判最基本的要求，恪守合法原则是公正、有效地进行商务谈判的基础，也是履行所签订协议和合同的保证。

4. 信实原则

信实原则即守信与诚实原则。诚实、守信是奠定谈判成功的基础，如果双方缺乏诚信，互相猜疑、互相欺骗，势必会破坏双方的合作，使谈判陷入困境，最终无法达成合作的目的。

为了在谈判中遵循这一原则，谈判者应该做到以下几点。

① 守信，遵守并实现谈判中的诺言。所谓“一诺千金”是取信于人的核心。

② 信任对方是守信的基础，也是取信于人的方法，只有相互信任，才有谈判的基础。

③ 不轻易承诺对方是守信的重要保障。随意地承诺一些自己无法完成或达成的结果，容易造成失信于人的后果。

④ 诚实、以诚相待是取信于人的积极方法。诚实与保守商业机密并不矛盾，诚实的意义在于不欺诈对方。

5. 客观原则

客观原则是指商务谈判中要遵循一定的客观标准。这种客观标准是指独立于谈判意志之外的社会标准，如国家政策和法律规定的标准、行业标准、通行的惯例，具体包括职业标准、道德标准、科学标准等。商务谈判中的许多分歧都是源于各方所坚持不同的标准。面对分歧，有些谈判者往往持强硬的态度，试图迫使对方不断地让步；有些谈判者则大方地让步，将自己陷入微利甚至于无利的状态。这都不是解决分歧的好办法。在谈判过程中一定要坚持原则，确定切合实际的客观标准，如果无法确定哪一种标准是最合适的，较好的办法就是找到双方认可的公正、有权威的第三方，请他们提出一种解决争端的标准，可能会使分歧得到较好的解决。

6. 灵活原则

商务谈判是一门科学，同时又是一门艺术，是科学性与艺术性的有机结合。一方面，商务谈判必须从理性的角度对所涉及的问题进行系统的分析研究，根据一定的规律、规则来制定谈判的方案和对策。另一方面，商务谈判活动主体是人，人都是有复杂情感的，所以与人交流更需要艺术手段。

因此，在商务谈判过程中，坚持合作互利的原则并不排除这些灵活机动的战略战术。谈判者要敏锐地依据谈判局势灵活调整自己的行为，使用切实可行的谈判技巧及时化解谈判中的僵局和问题，从而面对不断变化的环境因素，以控制谈判的进程和发展方向。

四、商务谈判的类型

在现实中存在大量不同类型的商务谈判，其行为各不相同。了解商务谈判的种类，是正确分析商务谈判的原则、方法和策略的基础。

1. 按商务谈判地域划分

按商务谈判所涉及的地域划分，商务谈判可分为国际商务谈判与国内商务谈判。这种划分的意义在于，国际商务谈判与国内商务谈判有着不同的政治、经济、法律背景和影响因素，对

谈判人员基本素质的要求也不尽相同。

(1) 国际商务谈判是指本国政府或组织与外国及国际组织之间进行的国家与国家、经济体与经济体以及各国际组织之间的商务谈判。这类谈判形式多种多样，内容复杂，影响因素众多。

(2) 国内商务谈判是指国内各种经济组织、企业或个人之间所进行的商务谈判。由于所处的政治、文化、语言等环境基本一致，谈判各方可以集中精力就各方的利益分歧进行磋商。

国内商务谈判较之国际商务谈判，其所花时间少，效率高，协议履行中发生争议可以较快地得到解决。

2. 按商务谈判地点划分

按商务谈判地点划分为主场谈判、客场谈判与第三地谈判。

(1) 主场谈判 主场谈判又称主座谈判，是指在己方所在地，由己方做主人所进行的谈判，包括所在的国家、城市、办公所在地等。其优势是：占有“地利”之便，熟悉环境，利于谈判的各项准备；在谈判过程中便于向上级及时汇报、请示和磋商等；谈判人员不会产生焦虑感；利用室内布置、座位安排乃至食宿招待等创造某种机会和谈判气氛，给对方施加压力 and 影响。

不过，主场谈判也存在一些弊端：一是在谈判进入白热化阶段时，客方为了摆脱没有把握的决策压力，可以借口资料不全而扬长而去；二是远离工作之地的各种不便，会成为客方中止谈判的正当借口。

(2) 客场谈判 客场谈判又称客座谈判，是指在谈判对手所在地进行的谈判。客场谈判人员会受到各种条件的限制，需要克服种种困难，入境随俗，审时度势，随机应变，创造条件，正确运用并调整自己的谈判策略，争取满意的谈判结果。在客场谈判最需要注意的是：必须保持头脑冷静，与对方保持一定的距离，时刻记住自己的使命；过分地款待对方以及接受款待、参与娱乐活动会使谈判人员失去斗志。

当然，客场谈判也存在一些优点：一是谈判人员可以不受日常工作干扰，专心致志，集中精力在谈判上；二是在外谈判，不必事事向上级汇报，有利于发挥谈判人员主观能动性；三是对方无法借口自己的权力有限而故意拖延时间。

为了平衡主客场谈判的利弊，在必要时可以进行主、客场轮流谈判，这种形式一般适用于大宗交易、复杂交易和耗时较长的谈判。

(3) 第三地谈判 第三地谈判又称中立地谈判，是指在谈判双方（或各方）以外的地点进行的谈判。第三地谈判可以避免主、客场因素对谈判的影响，谈判环境对双方的影响是平等的。但要注意第三地谈判的时间效益和消费负担，拖延时间太长可能会对谈判产生不利的影响，租用谈判室和食宿安排会给双方带来不必要的负担。总的来说，这种谈判类型往往适用于谈判双方冲突激烈或者谈判对双方具有重大影响的情况。

3. 按商务谈判参与方的数量划分

按谈判参与方的数量划分为双方谈判和多方谈判。

(1) 双方谈判 双方谈判是指谈判只有两个当事方参与的谈判。例如，一个卖方和一个买方参与的交易谈判或者只有两个当事方参与的合作谈判均为双方谈判，在国家或地区之间进行的双方谈判叫双边谈判。

(2) 多方谈判 多方谈判是指有3个及3个以上的当事方参与的谈判。例如，甲、乙、丙三方合资兴办企业的谈判。在国家或地区之间进行的多方谈判叫多边谈判，如政府为阻止罢工而与工会和资方进行的谈判，或者两个以上的国家共同为一项多边条约进行的谈判等。

双方谈判和多方谈判由于参与方数量的差别而有不同的特点。双方谈判一般来说涉及的责、权、利划分较为简单明确，因而谈判也比较易于把握。多方谈判，参与方越多，其谈判条

件越错综复杂，需要顾及的方面就越多，也难以在多方的利益关系中加以协调，协议的达成往往十分困难，谈判的难度较大。

4. 按商务谈判内容划分

按商务谈判的内容划分为商品贸易谈判与非商品贸易谈判。

(1) 商品贸易谈判 商品贸易谈判是指商品买卖双方就商品的买卖条件，如商品的质量、数量、运输方式、交货时间与地点、产品价格与支付方式、双方责任、权利和义务等问题所进行的谈判。商品贸易谈判是商务谈判中最常见也是数量最多的一种谈判，包括商品采购谈判和商品销售谈判两种。

(2) 非商品贸易谈判 非商品贸易谈判是指除商品贸易以外的其他商品谈判，包括工程项目谈判、技术贸易谈判、资金谈判、租赁业务谈判、劳务贸易谈判和索赔谈判等。

① 工程项目谈判 工程项目谈判是指工程的建设单位与工程的承建单位之间的商务谈判。工程项目谈判是最复杂的谈判活动之一，这不仅由于谈判的内容涉及广泛，还由于谈判常常是两方以上的人员参加，即工程建设单位、工程设计单位、工程承包单位。而承包单位又可能分为总包商和分包商，工程建设单位可能包括投资单位、管理单位等。

工程承包业务一般是按照国际通行的招投标方式获得的，即发包方则通过招标、评标的方式来选择承包方，而承包方通过对工程项目人工成本、分包商成本、所购原材料和建筑安装成本等的计算，以提高标价来获取利润。承包方投标价格太高可能会导致不中标，投标价格太低可能利润偏低。在谈判开始之前，双方对标价都有一个大概的估价，在谈判中着重讨论的是工程预算的各项成本费用、工程的质量标准、工期、保险等条款。另外发包方和承包方的信誉、能力以及技术人员的经验，也是影响谈判双方的重要因素。

② 技术贸易谈判。技术贸易谈判是指技术的转让方与技术的接受方就技术有偿转让条件，如转让技术的形式与内容、质量规定、使用范围、价格条件与支付方式、双方责任、权利和义务等问题所进行的谈判。技术贸易谈判比一般的商品贸易谈判复杂得多，其主要内容包括技术谈判和商务谈判两部分，在谈判中会涉及技术产权的保护、技术风险以及限制与反限制等问题，这就要求谈判小组需由技术人员和商务人员共同组成，能够具备更好的谈判知识和谈判素养。

③ 资金谈判。资金谈判是资金供需双方就资金借贷或投资内容进行的谈判。资金谈判的主要内容有货币币种、约定利息、出资比例、分红方案、保证条件、借还款期限、违约责任等。资金谈判的主要形式有投资项目谈判、合资经营谈判、合作经营谈判、融资项目谈判等。

④ 租赁业务谈判。租赁业务谈判是出租方就租赁物品在一定时期内租给承租方使用而收取的租金额度与支付方式、使用条件等问题所进行的谈判。租赁业务具有鲜明的融资性质，即承租人所需的租赁物品由出租人提供或垫资购买；租赁物品的财产所有权和使用权分离，即出租人享有所有权，承租人只享有使用权和受益权。

⑤ 劳务贸易谈判。劳务贸易谈判是劳务贸易双方就劳务提供的形式、内容、时间，劳务的价格与计算方法，劳务费的支付方式等有关买卖双方的权利、责任和义务关系所进行的谈判。由于劳务本身不是物质商品，而是一种通过人的特殊劳动将某种物资或物体改变其性质或形状来满足人们一定需要的劳动过程，劳务贸易谈判与一般的商品贸易谈判有着本质的区别。

⑥ 索赔谈判。索赔谈判是指在合同义务不能或未能全部履行的情况下，合同当事双方就违约事宜进行的谈判。在合同执行过程中，会由于各种原因出现双方或一方违约的情况，所以索赔谈判也是一种主要的谈判类型。索赔谈判双方彼此要从长远着想，互相体谅，共同达成索赔协议。进行索赔谈判有四点要求：一要重合同，二要重证据，三要重时效，四要重关系。

⑦ 竞争性谈判。所谓竞争性谈判是指采购人或者采购代理机构直接邀请三家以上的供应商就采购事宜进行谈判的方式，即整个采购过程是通过谈判来完成的。从这个意义上来说，竞

竞争性谈判是一种典型的商务谈判。《中华人民共和国政府采购法》规定，凡符合下列情况之一的货物或服务，均可以采用竞争性谈判方式进行采购：招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；采用招标方式所需时间不能满足用户紧急需要的；不能事先计算出价格总额的。

竞争性谈判采购方式的特点是：可以缩短准备期，能使采购项目更快地发挥作用；减少工作量，省去了大量的招标、投标工作，有利于提高工作效率，减少采购成本；供求双方能够进行更为灵活的谈判；能够激励供应商自觉将高科技应用到采购产品中，同时又能转移采购风险。

除了以上七种类型的谈判，商务谈判还可按透明程度划分为公开谈判和秘密谈判，按商务谈判双方接触的方式划分为直接谈判和间接谈判，按商务谈判参与的人数划分为单人谈判和小组谈判，按谈判者所采取的态度划分为让步型谈判、立场型谈判和原则型谈判。

五、商务谈判理论

1. 博弈论与谈判

博弈论是当今经济学乃至整个社会科学中极为重要的一门理论学科，它利用数学工具对社会现象进行深入的规范分析，获得了丰硕的研究成果。近年来，博弈论在谈判活动中的应用也越来越受到人们的关注，引起了人们的兴趣。将复杂的、不确定的谈判行为，经过简明的博弈分析，使研究更具科学化、规范化和系统化。

(1) 博弈论基本内涵 博弈论译自英文 Game Theory，其中 Game 一词的基本含义是游戏。小到象棋之类的游戏，大到经济生活中的各种交易，直至国家之间的征伐战争，其间无不涉及人与人之间的斗智，即参与方需要琢磨对方可能的选择，并由此确定自己的对策。博弈论研究的是人与人之间在利益相互制约下进行策略选择时的理性行为及相应结局，正如豪尔绍尼在他 1994 年获得诺贝尔经济学奖的获奖词中这样定义：“博弈论是关于策略相互作用的理论，它是关于社会形势中理性行为的理论，其中每个局中人对自己行动的选择必须以他对其他局中人将如何反应的判断为基础。”

假设，张三有一辆修理后的旧车，对他来讲，拥有并使用这辆车的利益为 10000 元。而李四一直想买一辆旧车。他现在有 15000 元，决定从张三那里买这辆旧车，他认为这辆车值 12000 元。根据上述情况，如果张三和李四要进行交易，张三要价在 13000 元以上，而李四愿支付的价格在 12000 元以内，双方之间就产生了差额，这就是谈判的余地。如果交易完全是自愿的，那么这笔交易就会在 12000~13000 元的某个点上成交，并假定成交价格为 12500 元。从合作的角度讲，交易双方都能从合作行为中得到利益。具体地说，这个交易使某个资源（旧车）从对它评价较低的所有者手里转移到对它评价较高的人手里，这个资源的潜在利益在这一交易过程中从 12000 元增加到 12500 元，净增 500 元的利益，同时也带来了利益分享。但是，合作性结果的出现需要谈判双方拥有充分的信息交流，一旦谈判双方不能进行信息交流，就难以实现一个有利于每个当事人的利益合作，这种谈判即被称为“囚徒困境”。

“囚徒困境”是一种非合作性的博弈情况。假设有两个嫌疑犯被分别关在隔离的房间里受审，他们彼此之间无法进行交流和沟通。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，同伙将被关 10 年；如果都招供，将被各判 5 年徒刑；如果都不招供，将各判 1 年。我们知道，两个嫌疑犯最佳的策略选择是双方都不认罪，但监禁半年是最吸引人的结果，所以，每个嫌疑犯都有了认罪的潜在动机。这样，双方可能都会认罪，结果是各监禁 5 年。

可见，如果从博弈角度来分析谈判，只有双方通过沟通交流达成合作，才会有剩余利益，双方才谈得上利益分享。

(2) 在博弈基础上建立谈判程序 通过上述分析,可以将谈判过程分为三个步骤:一是建立风险值;二是确立合作的利益;三是达成分享利益的协议。

现代谈判观念认为,谈判不是将一块蛋糕拿来后商量怎么分,而是应该想办法把蛋糕做大,让每一方都能多分,这一点被博弈论所证明。使博弈各方的利益之和增大,这就意味着参与谈判的各方之间需要相互配合,即在各自的利益驱动下自觉、独立地采取合作的态度和行为。大家合作,将利益扩大,使每一方都能多得,结果是皆大欢喜。然而最大问题是谈判各方难以在如何分割或分享价值上达成一致。究竟应该怎样分配剩余利益,是平分还是不平分,这都取决于许多不确定的因素。实际上,在很多谈判中,谈判者对双方合作的剩余利益是多少也难以确定。

2. 公平理论与谈判

谈判的实质就是人们相互间交换意见,协调行为,这就要求谈判各方必须遵循一些原则,制定一些规章制度,使谈判活动更有成效。而“公平”就是人们需要遵循的一个重要原则。公平理论对谈判活动有着重要的指导意义。

(1) 公平理论的基本内涵 美国行为科学家亚当斯在 20 世纪 60 年代提出的公平理论很有代表性,并在人们的社会实践活动中产生了深远的影响。亚当斯根据人们认知公平的基本要素建立了要素间的函数关系,归纳出衡量人们公平感的公式:

$$O_p/I_p=O_r/I_r$$

式中 O ——结果,即分配中的获得,包括物质的、精神的或当事人认为值得计较的任何事物;

I ——付出,即人们的付出,也包括物质的、精神的或相关的任何要素;

p ——感受公平或不公平的当事者;

r ——比较中的参照对象,可以是具体的他人或群体的平均状态,也可以是当事者自身过去经历过的或未来所设想的状态。

由于公平理论的建立主要是从人们的心里感觉出发的,因此,当公式两端相等时,人们就会感觉到公平,即比较获得与付出的比值相等;当两端不相等时,如左端小于右端,人们就会感觉吃亏了,会感受到不公平;如左端大于右端,人们占了便宜,也会产生不公平感,即歉疚感,但多数人会心安理得。

当人们感觉吃亏而产生不公平感时,就会心存不满或产生怨恨,进而影响到整个情绪与行为。在这种情况下,一般会采取几种调整措施:一是调整变量,使其公平;二是改变参照对象,逃避不公平;三是退出比较,以恢复平衡。

谈判活动具有极大的不确定性,谈判双方在接触过程中会从各方面对双方谈判人员的心理产生微妙的影响,从而影响其公平感。谈判的成功与否关键在于谈判双方是否感觉谈判的结果相对公平,从而达成合作协议。

(2) 在公平理论基础上建立谈判程序 通过上述分析,可以将谈判过程分为三个步骤:一是各自确立公平的标准;二是沟通协商调整公平的期望标准;三是达成双方认可的公平协议。就公平理论而言,有许多分配方法均可运用,如果谈判各方能认识到达成协议对各自有益,各方的谅解与合作是完全可能的。

公平或公正的实际分配方法影响着公平理论的贯彻,这里介绍两种有代表性的方法,即朴素法和拍卖法。

① 朴素法。朴素法由哈佛大学的谈判专家们提出,他们通过对遗产继承问题的研究,以遗产继承者对所继承的遗产评估的期望值,得出一种“公正”分配遗产的方法。

假如某夫妇意外死亡,没有留下遗嘱,他的三个孩子——乔丹、迈克尔、玛丽将如何公正平等地分配 ABCD 四件物品呢?

首先，让孩子评估每件物品的价格，得出的结果见表 1-1。

表 1-1 评估价格

单位：美元

项 目	乔丹	迈克尔	玛丽
物品 A	10000	4000	7000
物品 B	2000	1000	4000
物品 C	500	1500	2000
物品 D	800	2000	1000

按照朴素法的分配原则，乔丹以在三个孩子中对物品 A 的最高评估价格（10000 美元）得到物品 A；同样，迈克尔以 2000 美元得到物品 D；玛丽以 4000 美元和 2000 美元的价格分别得到物品 B 和物品 C。将四件物品的价格相加，得到可供分配的遗产总额为 18000 美元，三个孩子应当各得三分之一，即 6000 美元。相应地减去他们对物品的评估价格，即乔丹减去他得到的物品 A 的价值 10000 美元后，他应该支付 4000 美元才可以得到物品 A；同样，迈克尔在得到物品 D 的同时还可以得到 4000 美元；玛丽得到的物品 B 和物品 C 与她应得的 6000 美元相当。此分配方法是大家可以接受的公正方法。

② 拍卖法。拍卖法是以类似于公开拍卖的方式处理遗产，然后分配者再平分全部拍卖所得。由于在拍卖的过程中出最高价者只需高出其他出价者少许，因而上述物品的价格会发生变化，见表 1-2。

表 1-2 拍卖法的出价

单位：美元

项 目	乔丹	迈克尔	玛丽
物品 A	7002	4000	7000
物品 B	2000	1000	2002
物品 C	500	1500	1502
物品 D	800	1002	1000

按照拍卖法的分配原则，乔丹以 7002 美元得到物品 A，迈克尔以 1002 美元得到物品 D，玛丽以 2002 美元和 1502 美元的价格分别得到物品 B 和物品 C。将四件物品的价格相加，得到可供分配的遗产总额为 11508 美元，三个孩子应当各得三分之一，即 3836 美元。相应地减去他们对物品的评估价格，即乔丹减去他得到的物品 A 的价值 7002 美元后，他应该支付 3166 美元才可以得到物品 A；同样，迈克尔在得到物品 D 的同时还可以得到 2834 美元；玛丽得到的物品 B 和物品 C 的同时还可以得到 332 美元。此分配方法也是大家可以接受的公正方法。

在实际拍卖活动中，情况比较复杂，人们选择的角度与标准的不同，人们对公正的看法及所采取的分配方式有很大的差异，完全绝对的公正是不存在的。所以，人们坐下来谈判就是要对合作中利益的公平分配的标准达成共识与认可。

3. 控制论与谈判

(1) 控制论的基本内涵 20 世纪 40 年代，美国科学家维纳创立了控制论，指出“控制”就是运用某种手段，将被控制对象的活动限定在一定范围之内，或使其按照某种特定的模式运作。将控制论运用于谈判领域，使谈判者将谈判活动更加程序化，能够应用最佳模式产生最佳效果，从而达到理想境界。

在控制论中，通常把人们所不知道的系统和区域称为“黑箱”，而把全知的系统和区域称为“白箱”，处于黑箱与白箱之间的称为“灰箱”。在客观世界里，完全知晓的“白箱”不多