

# 商务谈判

理论与实务

主 编 张秋林

商务谈判理论与实务

谈判理论与实务

商务谈判理论

商务谈判理论与实务

商务谈判理论与实务

商务谈判理论



南京大学出版社

# 商务谈判

理论与实务

主 编 张秋林

副主编 席庆高 张晔林

田家林 张玉艳



南京大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实务 / 张秋林主编. —南京: 南京大学出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 305 - 05411 - 2

I. 商… II. 张… III. 贸易谈判—高等学校—教材  
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 115683 号

出版者 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093  
网 址 <http://press.nju.edu.cn>  
出版人 左 健

书 名 商务谈判理论与实务  
主 编 张秋林  
责任编辑 梅 洁 编辑热线 025 - 83592193

照 排 南京玄武湖印刷照排中心  
印 刷 南京人民印刷厂  
开 本 787×1092 1/16 印张 15.25 字数 381 千  
版 次 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷  
ISBN 978 - 7 - 305 - 05411 - 2  
定 价 28.00 元

发行热线 025 - 83594756  
电子邮箱 [sales@press.nju.edu.cn](mailto:sales@press.nju.edu.cn)(销售部)  
[nupress1@public1.ptt.js.cn](mailto:nupress1@public1.ptt.js.cn)

---

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

## 前 言

“商务谈判与推销”课程自1994年开设以来,一直深受广大学员的欢迎和好评,取得了良好的教学效果。如今她已走过了十五年的历程,数万人从中受益。学员中既有“纸上谈兵”的高校学生,也有市场实战的企业销售与管理人员。那么他们究竟学到了些什么呢?

高校学生们把学到的推销本领立竿见影地应用于求职时的自我推销,并在上岗后极易上手,很快脱颖而出。他们中的相当一部分70后80初,现在已经是企业的销售主管、区域经理级“人物”了。他们由衷地体会到:“这门课程的受益不仅仅是有用的知识,它还传授了许多初入社会待人处世的道理,缩短了我们新人进入社会的磨合期,尤其是在工作中碰到的很多难题,其实都能从书中找到答案。”

企业销售与管理人员久经沙场具有丰富的实战经验,而通过这门课程系统地学习,不仅了解了推销和谈判的知识,掌握了行之有效的方法技巧,切实提高了推销与谈判的能力,更重要的是,他们固有的推销与谈判的理念得到了更新。“商务谈判与推销让我们树立了‘双赢’的谈判理念与推销理念,把维护和保持客户关系作为处理顾客关系、处理商务事务的核心,使我们的眼光看得更长远,使我们的顾客关系更融洽,奠定了我们事业成功的基础。”

学员们的评价对我们老师既是奖赏也是鞭策。十五年来,我们不断地修改教案,探索教学方法,力图使之更为实用。实践是最好的老师。本教材最大的特色就在于“实用性”——着重加强对学员的操作能力和创新能力的培养。因此,首先欢迎您愿意花费时间成本来学习这本书。您学习时如能进入角色、学以致用,如能大胆尝试、融会贯通,相信您的谈判与推销的能力将会大有提高。

现在呈现在您面前的教材是根据本课程教案的第五版编写的,这其中凝结了我们老师大量的心血。参加《商务谈判理论与实务》编写的人员有:张秋林(第一章、第二章)、席庆高(第三章、第四章)、张晔林(第五章)、田家林(第六章)、李洁(第七章)、赵郡(第八章)、王艳秋(第九章)、张玉艳(第十章)。本教材在编写过程中参阅了国内外相关教材及论著的研究成果,除注明出处的部分外,限于体例未能一一说明。在此,谨向营销学界的师友、同仁及作者表示衷心的感谢!

编写高质量的教材是一项任重而道远的长期工作,我们希望全国高等院校的师生在教学实践中积极提出宝贵意见,同时也诚恳地欢迎具有商务谈判和推销实践经验的业界朋友积极给我们传经,以便我们不断丰富教材内容,为社会奉献更新、更好的高质量教材。

张秋林

2008年8月

# 目 录

第一章 商务谈判概论	1
第一节 商务谈判的概念	1
一、谈判的涵义	1
二、正确理解谈判的涵义	2
三、商务谈判的概念	2
四、谈判的实质	3
第二节 商务谈判的特征	3
一、谈判的特征	3
二、商务谈判的特征	7
三、商务谈判的价值评判标准	8
四、商务谈判的作用	9
第三节 商务谈判的要素	9
一、谈判主体	9
二、谈判客体	10
三、谈判背景	10
四、谈判目的	11
五、谈判结果	11
第四节 商务谈判的类型	11
一、单人谈判和小组谈判	11
二、双方谈判和多方谈判	12
三、直接谈判和间接谈判	12
四、纵向谈判和横向谈判	13
五、主场谈判、客场谈判、主客场轮流谈判和第三地谈判	13
六、大型谈判、中型谈判、小型谈判	15
七、国内谈判和国际谈判	15
八、传统式谈判和现代式谈判	16
第五节 谈判理论	19
一、我国的谈判理论	19
二、尼尔伦伯格的“谈判需要理论”	19
三、马什的“谈判结构理论”	20
四、斯科特的“谈判三方针”	20
五、温克勒的“谈判实力理论”	22
六、哈佛的“原则谈判法”	23
第六节 谈判的性质	26
一、谈判是人的行为	26

二、谈判是满足需要、获取利益的行为 .....	27
三、谈判是人与人之间相互沟通的行为 .....	27
<b>第二章 商务谈判的原则 .....</b>	<b>29</b>
<b>第一节 合作原则 .....</b>	<b>29</b>
一、合作的含义 .....	29
二、合作原则的基本要求 .....	29
三、合作原则的谈判思路 .....	30
<b>第二节 诚信原则 .....</b>	<b>30</b>
一、诚信原则的含义 .....	30
二、诚信原则的作用 .....	30
三、经济法对诚信原则的基本规定 .....	31
四、诚信原则的基本要求 .....	31
<b>第三节 平等互利原则 .....</b>	<b>31</b>
一、平等互利原则的含义 .....	31
二、平等互利原则的基本要求 .....	32
<b>第四节 知己知彼原则 .....</b>	<b>34</b>
一、知己知彼原则的含义 .....	34
二、知己知彼原则的要求 .....	34
<b>第五节 合法原则 .....</b>	<b>35</b>
一、合法原则的含义 .....	35
二、合法原则的要求 .....	35
<b>第六节 人与问题分开处理的原则 .....</b>	<b>36</b>
一、人与问题分开处理原则的含义 .....	36
二、人与问题分开处理原则的要求 .....	36
三、实质性利益与关系利益分开处理 .....	37
<b>第七节 重利益不重立场的原则 .....</b>	<b>38</b>
一、重利益不重立场原则的含义 .....	38
二、重利益不重立场原则的谈判思路 .....	38
<b>第八节 坚持使用客观标准的原则 .....</b>	<b>40</b>
一、坚持使用客观标准原则的含义 .....	40
二、客观标准的涵义 .....	40
三、如何有效地运用客观标准 .....	40
<b>第九节 求同存异的原则 .....</b>	<b>42</b>
一、求同存异原则的含义 .....	42
二、求同存异原则的要求 .....	42
<b>第十节 妥协互补原则 .....</b>	<b>42</b>
一、妥协互补原则的含义 .....	42
二、妥协互补原则的运用 .....	42

<b>第三章 商务谈判的准备</b> .....	45
<b>第一节 谈判人员准备</b> .....	45
一、谈判班子的规模 .....	45
二、谈判人员应具备的素质 .....	46
三、谈判人员的配备 .....	48
四、谈判班子成员的分工与合作 .....	50
<b>第二节 商务谈判的心理准备</b> .....	51
一、谈判心理准备的要求 .....	52
二、谈判的心理准备 .....	52
三、成功谈判者应具备的心理素质 .....	54
<b>第三节 商务谈判的信息准备</b> .....	56
一、谈判信息是制定谈判战略的依据 .....	56
二、谈判信息是控制谈判过程的手段 .....	56
三、谈判信息是谈判双方相互沟通的中介 .....	57
<b>第四节 谈判信息收集的主要内容</b> .....	57
一、市场信息 .....	57
二、科技信息 .....	59
三、有关政策法规 .....	59
四、金融方面的信息 .....	60
五、有关谈判对手的情况资料 .....	60
六、对谈判者自身情况的了解 .....	62
<b>第五节 谈判方案的制订</b> .....	63
一、选择谈判对手 .....	63
二、制订谈判目标 .....	63
三、估量谈判中的问题 .....	64
四、确定谈判中各交易条件的最低可接受限度 .....	64
五、拟定谈判议程 .....	65
六、规定谈判的期限 .....	66
七、安排谈判人员 .....	66
八、选择谈判地点 .....	67
九、确定谈判的基本策略 .....	67
十、形成具体的谈判方案 .....	68
<b>第六节 模拟谈判</b> .....	68
一、模拟谈判的必要性 .....	68
二、拟定假设 .....	68
三、模拟谈判的总结 .....	69
<b>第四章 商务谈判策略的谋划</b> .....	70
<b>第一节 商务谈判策略的重要性</b> .....	70
一、商务谈判策略的涵义 .....	70

二、商务谈判策略的特征 .....	70
三、商务谈判策略的重要性 .....	71
四、制定商务谈判策略的步骤 .....	72
第二节 对合作型谈判对手的策略 .....	72
一、合作型谈判对手的含义 .....	73
二、对合作型谈判对手的策略 .....	73
第三节 对不合作型谈判对手的策略 .....	75
一、不合作型谈判对手的含义 .....	75
二、对不合作型谈判对手的策略 .....	75
第四节 对实力强于己方的谈判对手的策略 .....	78
一、谈判实力的含义 .....	78
二、影响谈判实力的因素 .....	79
三、对实力强于己方的谈判对手的策略 .....	79
第五节 对实力弱于己方的谈判对手的策略 .....	80
一、先声夺人策略 .....	80
二、出其不意策略 .....	81
第六节 对付“强硬型”谈判作风的策略 .....	81
一、“强硬型”谈判作风的特点 .....	81
二、对付“强硬型”谈判作风的策略 .....	81
第七节 对付“阴谋型”谈判作风的策略 .....	84
一、对付以假乱真的策略 .....	84
二、对付车轮战的策略 .....	85
三、对付“假出价”的策略 .....	85
四、对付“抬价”的策略 .....	85
五、对付滥用权威的策略 .....	86
六、“假痴不癫”策略 .....	86
七、“兵临城下”策略 .....	86
<b>第五章 商务谈判过程与策略 .....</b>	<b>88</b>
第一节 开局阶段的谈判策略 .....	88
一、营造谈判气氛 .....	88
二、开局陈述 .....	89
三、察言观色 .....	90
第二节 摸底阶段的谈判策略 .....	90
一、投石问路 .....	90
二、虚张声势 .....	91
三、主动出击 .....	92
四、以静制动 .....	93
五、浑水摸鱼 .....	94
第三节 报价阶段的谈判策略 .....	95



一、报价的先后问题 .....	95
二、如何报价 .....	96
三、怎样对待对方的报价 .....	98
四、如何进行价格解释 .....	99
五、如何进行价格评论 .....	100
六、如何进行讨价还价 .....	101
第四节 磋商阶段的谈判策略 .....	104
一、让步策略 .....	104
二、迫使对方让步的策略 .....	108
三、阻止对方进攻的策略 .....	112
四、打破僵局策略 .....	113
第五节 缔结协议阶段的谈判策略 .....	115
一、把握进入成交阶段的迹象 .....	115
二、促成协议缔结的策略 .....	116
三、协议缔结过程中的策略 .....	117
<b>第六章 谈判僵局的产生与破解 .....</b>	<b>119</b>
第一节 产生僵局的原因 .....	119
一、谈判双方角色定位不均等 .....	119
二、人事不分 .....	119
三、双方关注的焦点过于集中 .....	119
四、信息沟通的障碍 .....	120
五、双方的要求相差甚远 .....	120
六、其他情况 .....	120
第二节 避免僵局的发生 .....	121
一、避免僵局形成的态度 .....	121
二、避免僵局发生的方法 .....	123
第三节 打破僵局的对策 .....	125
一、攻心为上 .....	125
二、荣辱与共 .....	126
三、避重就轻,转移视线 .....	127
四、推心置腹 .....	127
五、运用体会策略 .....	127
六、改变谈判环境 .....	127
七、利用调节人 .....	127
八、调整谈判人员 .....	128
九、积极疏导 .....	128
十、让步技巧 .....	128
十一、寻求第三方案 .....	128
十二、中止谈判 .....	128

十三、回顾成果技巧	129
十四、问题上交	129
十五、调解和仲裁	129
<b>第七章 商务谈判语言技巧</b>	<b>130</b>
<b>第一节 商务谈判语言概述</b>	<b>130</b>
一、谈判语言的类别	130
二、谈判语言的作用	132
<b>第二节 商务谈判语言的标准</b>	<b>134</b>
一、客观性	134
二、针对性	134
三、逻辑性	135
四、说服力	135
五、规范性原则	135
<b>第三节 商务谈判陈述的技巧</b>	<b>136</b>
一、入题的技巧	136
二、叙述的技巧	136
三、结束语的技巧	137
四、注意的问题	137
<b>第四节 商务谈判发问的技巧</b>	<b>138</b>
一、发问的目的	138
二、发问的类型	138
三、发问的技巧	140
四、发问的要领	141
<b>第五节 商务谈判说服的技巧</b>	<b>142</b>
一、说服三阶段	142
二、说服的技巧	143
<b>第六节 商务谈判答复的技巧</b>	<b>145</b>
一、应答时应遵循的原则	145
二、答复的类型	146
三、答复的技巧	147
<b>第七节 无声语言技巧</b>	<b>149</b>
一、人体语言技巧	149
二、物体语言技巧	151
三、无声语言表现规律	152
四、运用无声语言技巧应注意的问题	152
<b>第八章 商务谈判的内容</b>	<b>154</b>
<b>第一节 货物买卖谈判</b>	<b>154</b>
一、货物买卖谈判的概念	154

二、货物买卖谈判的特点	154
三、货物买卖谈判的主要内容	155
第二节 技术贸易的谈判	157
一、技术与技术贸易的概念	157
二、技术的形式与技术贸易的对象	158
三、技术贸易的方式	158
四、技术贸易的特点	159
五、技术贸易谈判的主要内容	160
第三节 其他类型的商务谈判	164
一、工程承包谈判	164
二、对外加工装配谈判	166
三、租赁业务谈判	167
四、合资合作经营谈判	168
五、合作经营谈判	169
<b>第九章 商务合同的书写</b>	<b>170</b>
第一节 商务合同概述	170
一、商务合同的概念	170
二、商务合同的特点	170
三、合同的基本原则	171
四、合同的效力	173
第二节 商务合同条款的议订	175
一、合同条款的类型	175
二、合同条款的法律意义	176
三、订立合同条款的基本要求	176
四、合同主要条款的议订及常见错误的防范	177
第三节 商务合同的书写	182
一、商务合同书写的原则	182
二、商务合同的格式	184
第四节 签约	188
一、签字前的审核	188
二、合同的签字盖章及有关手续	189
第五节 商务合同的履行	190
一、合同的履行	190
二、合同履行的规则	190
三、合同履行中的抗辩权	192
四、合同履行的保全	194
五、履行的时间、地点	195
六、履行的效力	195
七、合同的担保	195

第六节 合同的变更、解除和消灭 .....	197
一、合同的变更 .....	197
二、合同的解除 .....	197
三、合同的消灭 .....	198
第七节 违约责任 .....	200
一、违约行为 .....	200
二、免责事由 .....	201
三、违约责任 .....	204
<b>第十章 商务谈判礼仪</b> .....	207
<b>第一节 商务谈判中的礼仪与礼节</b> .....	207
一、会面礼仪 .....	207
二、交谈礼仪 .....	210
三、座次安排礼仪 .....	211
四、宴请与赴宴礼仪 .....	212
五、馈赠礼仪 .....	213
六、签约礼仪 .....	213
七、送别礼仪 .....	214
八、非当面谈判中的礼节 .....	214
<b>第二节 部分国家的商务谈判风格</b> .....	216
一、日本 .....	216
二、韩国 .....	218
三、美国 .....	219
四、英国 .....	220
五、法国 .....	221
六、德国 .....	222
七、加拿大 .....	223
八、意大利 .....	224
九、荷兰 .....	224
十、印度 .....	225
十一、西班牙 .....	226
十二、澳大利亚 .....	226
十三、俄罗斯 .....	226
十四、阿拉伯 .....	227
十五、北欧 .....	228
<b>参考书目</b> .....	230

# 第一章 商务谈判概论

## 【学习目的与要求】

1. 了解谈判、商务谈判的概念
2. 理解谈判的涵义、实质
3. 理解谈判、商务谈判的特征
4. 了解商务谈判的要素、类型
5. 掌握谈判的基本理论

谈判,作为解决争端、调节人际关系的重要手段,在政治、经济、军事、外交,乃至日常生活领域都普遍存在,是人类社会生活中不可缺少的组成部分。

谈判,是一项充满智慧、勇气、艺术和技艺的人类活动,是智慧与实力的较量,是谋略与技巧的角逐。从诸葛亮的舌战群儒到周恩来的风趣幽默,从基辛格的能言善辩到邓小平的睿智灵活,无不体现着高超的谈判艺术。

谈判,往往使人感到神秘、玄妙,甚至令人生畏。它既是一门科学,又是一门高超的艺术,其中包含着许多策略、方法与技巧。

商务谈判作为经济活动的重要组成部分,已经渗透到人们经济生活的方方面面,它已成为我们生活中的重要内容,特别是对于工商企业,诸多的合作、开发、销售都是通过谈判方式实现的。

因此,认识和掌握谈判,尤其是商务谈判的原理、策略、方法和技巧,对每一个从事商务活动的人来说都是十分必要的。

## 第一节 商务谈判的概念

为了更好地了解和把握商务谈判,我们先从一般谈判的概念入手。

### 一、谈判的涵义

什么是谈判?说起来既简单又复杂。说它简单,是因为它并不陌生,几乎每天、每时都出现在我们的日常生活和工作之中;说它复杂,是因为谈判的内容极为广泛,人们很难用一两句话准确、明白地表达出来。

(1)《现代汉语词典》解释为:有关方面对有待解决的重大问题进行会谈。其实,谈判也有狭义和广义之分。狭义的谈判,即为解决较为重大的问题,在正式专门场合下进行的会谈;广义的谈判,则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”、“协商”等。作为探讨谈判实践内在规律的谈判理论,主要以建立在广义谈判基础之上的狭义谈判为研究对象。

(2)美国谈判学会主席杰勒德·尼尔伦伯格认为:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,每一个要求满足的愿望和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。只要人们为了改变相互关系而交换观点,只要人们为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

(3) 英国学者 P. D. V. 马什对谈判所下的定义是:“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这样一个不断协调的过程。”

(4) 法国谈判学家克里斯托夫·杜邦全面研究了欧美许多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中给谈判下了这样的定义:“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立,但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际行动,以便终止分歧,并在他们之间(即使是暂时性的)创造、维持、发展某种关系。”

(5) 美国著名谈判咨询顾问威恩·巴罗和格莱恩·艾森在他们合著的《谈判技巧》一书中指出:“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。其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”

综上所述,谈判是指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达成意见一致的行为和过程。

## 二、正确理解谈判的涵义

### 1. 谈判的双方之间必须有一定的联系和直接的关系

谈判双方之间必须有一定的联系和直接的关系,也正因为他们之间存在这种联系和关系,他们才会走到一起来进行谈判。若彼此毫无关系肯定不会,也不需要进行谈判,这是显然的。

### 2. 需要是谈判的前提

谈判的直接原因是因为谈判双方都有自己的需要。并且,满足一方的需要会涉及和影响另一方需要的满足,任何一方都不能无视对方需要的存在。

### 3. 谈判是相互协商的行为

谈判双方各自需要的这种既矛盾又统一的关系,使得双方必须通过协商的方法来解决,通过协商来求得一致意见,满足各自的需要。

### 4. 谈判是人的行为和活动

谈判要涉及到有关人的许多方面和领域。作为一名合格的谈判人员,不仅要精通谈判内容所涉及到的专业知识,还要很好地认识和了解有关人的知识。

### 5. 谈判是一个过程

谈判不只是指双方达成意见一致时的一时一刻,还包括为谈判所作的精心准备与双方达成协议后的贯彻实施和切实履行。因此,谈判是需要时间的,复杂的谈判更是如此。

## 三、商务谈判的概念

所谓商务谈判,就是指人们为了协调彼此之间的商务关系,满足各自的商务需要,通过协商对话以争取达成某项商务交易的行为和过程。

商务谈判分为两个部分:一是“谈”,即谈各自关于合作的意向,谈合作的必要性和可能性,谈合作的前景,谈合作采取的措施和实现方式;二是“判”,即对因合作而引起的责任、风险、亏损或盈利、权益分配、义务分担等诸多方面的内容,逐项作出数量、范围、界限标准和时限等方

面的判定。

“谈”和“判”是相辅相成的。“谈”是“判”的前提，“判”是“谈”的目的。谈得比较充分、广泛，判得才能更加准确、合理，从而为实现合作奠定基础。由此可见，谈判行为是“谈”和“判”有机统一的整体。

当前的谈判，特别是发生在我们周围，常常把普通人卷入进去的谈判，绝大多数都是关于经济活动的谈判，即商务或商事谈判。这里的商务或商事，泛指一切有形的和无形的资产的交换或买卖事务，比如交换或买卖物品，引进或转让技术，购买或提供服务，等等。

#### 四、谈判的实质

根据谈判的定义可以看出，谈判的实质在于谈判双方在利益上既离不得又让不得，他们在相互交换利益和切割利益。

谈判双方都有自己的需要，一方面，满足一方的需要才会满足另一方的需要，因而任何一方都不能无视他方需要的满足；另一方面，对一方需要满足的程度又会反过来影响另一方需要满足的程度，因而任何一方都要努力为自己争取更多的利益。

前一方面使谈判双方具有各得其所、荣辱与共的协作关系，后一方面又使谈判双方形成你争我夺、互不相让的竞争关系。

## 第二节 商务谈判的特征

明白了谈判的实质在于双方交换利益和切割利益，就不难理解商务谈判的特征。让我们先从一般谈判的特征讲起。

### 一、谈判的特征

#### （一）目的性

“目的”就是需要（双方都有彼此的目的和需要），这是任何谈判之所以会发生的前提，如果没有“目的”、没有需要（或仅一方有需要），谈判就不可能发生。任何谈判都是基于一定的目的的（双方都有彼此的目的和需要），没有目的的谈判是不存在的。人们只有为了寻求某种目的（需要）才去进行谈判。

#### 案例 1-1

1972年，在中美建交前的一次谈判中，基辛格对邓小平说：“我们的谈判是建立在健全基础之上的，因为我们都无求于对方。”第二天，毛泽东会见基辛格时反驳道：“如果双方都无求于对方，你到北京来干什么？如果双方都无所求的话，那么我们为什么要接待你和你的总统？”

显而易见，谈判者在谈判中“无求于对方”的表白，无非是“此地无银三百两”的故作高姿态或自欺欺人的把戏而已。

#### （二）对立统一性

谈判中的对立统一性，是指谈判具有“对立”与“合作”的二重性，是“对立”与“合作”的有机结合体。

然而,在实际的谈判过程中,某些谈判人员只注意到双方存在合作性的一面,而不了解双方还存在冲突性的一面,害怕与对方发生冲突。他们为了避免冲突,对对方提出的意见和要求只是一个劲地退让和承诺,不敢据理反驳,不敢积极地争取自己的利益。一旦谈判因冲突而陷入僵局,他们由于缺乏思想准备,往往茫然不知所措。他们在那些善于制造冲突、通过战而取胜的强硬谈判对手面前常常吃亏、受损,真可谓“以君子之心度小人之腹,可悲也”。

另一些谈判人员则走上相反的极端,他们只注意到双方存在冲突性的一面,而忽视了双方还存在合作性的一面,将谈判看作是一场你死我活的战斗,一味地进攻,以战胜和压倒对手为乐,最终将对方逼出谈判场外,自己也劳而无获。特别是在面对通情达理、富有诚意的对手时,他们实在是“以小人之腹度君子之心,可鄙也”。

鉴于谈判是双方合作关系和冲突关系的对立统一,谈判者在制订谈判方针、选择和运用谈判策略时,就应当在保持合作的基础上追求自己的利益最大化,在使对方通过谈判有所收获的前提下,使自己的收获更多些。

### 案例 1-2

在一次国际会议中,一位西方外交人士挑衅我方代表说:“如果你们不向美国保证不用武力解决台湾问题,那么显然是没有和平解决的诚意。”我方代表当即予以回击:“台湾问题是中国的内政,采取何种方式解决是中国人民自己的事,无须向他国做什么保证,请问:难道你们竞选总统也需要向我们做什么保证吗?”言简意赅的几句话,如同一记响亮的耳光打在对方的脸上。

可是这位西方外交人士话题一转说:“阁下!这次在西方逗留了一段时期,不知是否对西方有了一点开明的认识?”“弦外之音”是挖苦我方代表粗俗无知。

我方代表坦然一笑:“我是在西方受教育的,40年前我在巴黎受高等教育,我对西方的了解比你少不了多少,遗憾的是你对东方了解可真是太少了。”一席话驳得对方哑口无言。

除了对立外,谈判最终需要通过合作来尽可能地实现彼此的目标,这就是所谓的“争吵归争吵,最终还是要合作”。

### (三) 相互协商性

谈判是双方通过不断调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程。因此,谈判者不能只看到自己的利益而不顾对方的利益。谈判实际上是双方利益的磋商过程。

例如,在某服装店里,买主正为一件衣服而与卖主谈判。卖主首先出价 180 元,买主杀价到 120 元;继而卖主将价格降到 160 元,买主也将价格提高到 130 元;最后双方以 140 元成交。在这场谈判中,买卖双方都通过不断调整各自的出价而相互接近,最终在 140 元这一价格上达成意见的一致和利益的平衡。这就是一场最简单、也最常见的谈判。

由此可见,在谈判中双方都得作出某种让步。倘若只是单方在让步,另一方毫不松动,比如卖方来个“不准还价”,让买方“愿者上钩”,或买方“一杀到底”,逼卖方就范,无论最后能否成交,都不能被称作谈判。因此参加谈判的行动本身,就意味着存在让步的可能性,否则就无须参加谈判。当然,双方通过让步达成利益上的平衡,并不等于你退十尺,我也一定要退一丈,实现利益上的平均。比如此例当中,买主让了 20 元(由 120 元的还价让到 140 元成交),卖主让了 40 元(由 180 元的报价让到 140 元成交),他们让步的幅度就不相同。

### (四) 利益的有限性

对于谈判的任何一方来讲,都不可能无限制地从对方获取利益,谈判是一个要达成双方互



利互惠的过程。

仍以上例为例,卖方在谈判中必须死守的利益界限比较清晰,因而也较为缺乏弹性,那就是衣服的成本价。所谓“赔本大贱卖”、“跳楼价”等等都是招来顾客的花招,只能信其无,不可信其有。相比之下,买方在谈判中的利益界限就不那么清晰,因而也就具有很大的弹性,取决于他口袋中的钱数和对该服装的需求程度。倘若他的钞票少或需求不强烈,其利益界限就比较僵硬,迫使他的出价低而不易松动;倘若他的钞票多或需求强烈(又别无选择非买不可),其利益界限就很宽松,可以出较高且易松动的价格。当然,不管买方的利益界限多么模糊、多么富有弹性,这种利益界限的存在仍是不容置疑的。

对谈判的各方来讲,他们在谈判中都有必须死守的利益界限,谈判的行为特别是协议的产生不能突破双方的利益界限。

利益界限对于本方来说是必须死守住的“生命线”,对于对方来说则是千万不能触摸的“高压线”。谈判过程中双方的全部活动,都只能在本方“生命线”和对方“高压线”之间的“开阔地”上进行。(图 1-1)

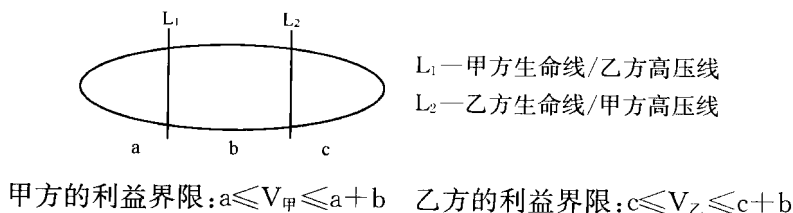


图 1-1 谈判利益界限示意图

了解和把握谈判的利益界限有着十分重要的实践意义。

首先,它告诉我们,在谈判中自始至终都要对本方“生命线”的位置严守秘密,否则就会过早地丧失 b 领域中的绝大部分地盘,使自己“门前险象环生”,造成很大的被动。

其次,则要想方设法刺探到对方“生命线”的位置,以便明确本方在谈判中进攻的目标。实践证明,一旦掌握了谈判对手的“生命线”即对手的“坚持点”,就一定会稳操谈判的胜券。

再次,在谈判中要把握好进攻的“度”,把握准成交的时机与火候。为本方争取利益时要适可而止,过犹不及。参与谈判的每一方都有某些利益需要满足,如果把其中任何一方置于死地,那么最终大家都将一无所获。由此可见,参与谈判的双方都应该注意把握彼此的利益界限,不要“两败俱伤”,而要共同受益。

最后,在谈判中也要讲究让步的时间和幅度。让步既会激励对方进攻的劲头,也会使对方因顾虑得而复失而减弱攻势。精明的谈判人员常常恰到好处地作出某些让步,使对手既觉“食之无味”,又觉“弃之可惜”(如同“啃鸡肋”的感觉),从而拖住对手,为本方谋取更多的利益。

### (五) 灵活性

谈判是斗智斗勇的活动,是原则性与灵活性的有机统一。这就要求谈判者既能总揽全局,把握(左右)谈判形势发展的趋向,又能以务实的态度灵活地处理双方的利益分歧。

谈判必须灵活,否则极容易陷入立场之争,而使谈判陷入僵局,或中断,或破裂。

谈判的灵活性表现在:

(1) 策略的灵活性。谈判要讲究策略,不能一头钻进“死胡同”。灵活多变,声东击西,让对方不知虚实,然后才能乘机取胜。