



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



B 通用管理系列教材·市场营销
Business Negotiation

商务谈判

理论、技巧与案例

(第5版)

主 编 王军旗
副主编 徐 斌 高 岫 王 雷

 中国人民大学出版社



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



通用管理系列教材·市场营销

Business Negotiation

商务谈判

理论、技巧与案例

(第5版)

主 编 王军旗

副主编 徐 斌 高 岫 王 雷

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、技巧与案例/王军旗主编.—5版.—北京：中国人民大学出版社，2018.6
通用管理系列教材·市场营销
“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
ISBN 978-7-300-25740-2

I. ①商… II. ①王… III. ①商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 083328 号

通用管理系列教材·市场营销
“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
商务谈判：理论、技巧与案例 (第 5 版)

主 编 王军旗

副主编 徐 斌 高 岫 王 雷

Shangwu Tanpan: Lilun, Jiqiao yu Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (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 北京昌联印刷有限公司

版 次 2004 年 5 月第 1 版

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

2018 年 6 月第 5 版

印 张 17.5 插页 1

印 次 2018 年 6 月第 1 次印刷

字 数 430 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

古往今来，谈判无处不在，无时不有，无所不包。遥望古代，刘邦在鸿门宴上刚柔相济，迫使项羽日后乌江自刎，开创了大汉的数百年伟业；刘备三顾茅庐，与诸葛亮隆中之对，谈出了三分天下有其一的江山；赵匡胤“杯酒释兵权”，以超强的智慧结束了地方割据局面，顺利实现了政权的交接。再看现代，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，小到公司、企业之间的联系与合作，乃至兄弟姐妹之间遗产的分割，都离不开谈判。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、原子弹并提，称为“世界三大威力”；现在又把辩才、资金与网络同样作为“商海三大武器”，而谈判能力独冠三大武器之首，足见谈判的社会作用已被提到惊人的高度。在谈判家族中，商务谈判扮演着越来越重要的角色，已成为现代市场活动中不可或缺的基本元素。可以说，“瞬息之间，利益攸关；三尺桌面，风起云涌”。取得商务谈判的成功，既要有雄厚的谈判实力，又要汇集古今中外豪辩英才的实战经验、培育洞烛先机的敏锐眼光，还要借助理论和技巧的力量。一个人一旦具备了扎实的理论功底，掌握了高超的谈判技巧，就会拥有克敌制胜的重要法宝。再加上典型案例的示范作用，就会使其锦上添花，在商务谈判中无往而不胜。

正是基于这种考虑，我们与中国人民大学出版社通力合作，于2004年推出了《商务谈判——理论、技巧、案例》一书。斗转星移，时过境迁，本书初版至今已有十多个年头。十多年来，世界进入大发展大变革大调整时期，世界多极化、经济全球化、社会信息化、文化多样化深入发展，非传统安全威胁持续蔓延，人类面临许多共同挑战。我国经济实力、科技实力、国防实力、综合国力进入世界前列，中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃。伴随着新时代的来临，该书也在不断与时俱进，先后修订过四次，其中第三版还被教育部评为“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材，深受广大读者的喜爱，印数屡创新高。在众位作者的共同努力下，现推出第5版。与前四版相比，本版以学生为主体，注重学生学习能力和实践能力的培养，在教材的形式和内容组织方面也进行了有益的尝试，尤其是按照《中华人民共和国宪法》《中华人民共和国合同法》的新要求，对第14章、第15章的内容进行了较大修改，使其更能充分体现法律的权威性和严肃性。我们还组织力量制作了图文并茂的多媒体课件，编写了教师用书（包括四套测试题及其答案），因而具有更强的针对性、操作性和实用性。

本书是集体智慧的结晶。参与论证策划和初稿撰写的有白永秀、韩刚、华昊、刘旭青、吴昊、林成、高岫、王玉龙、张康、周益锋、王雷、罗云瀚、王迪、王强、王潼、李

鹏、吴照峰等。本次修订由文化名家暨“四个一批”人才、国家“万人计划”哲学社会科学领军人才入选者、博士生导师王军旗教授任主编，进行总体设计和统稿；徐斌、高岫、王雷任副主编，帮助主编收集资料和初步统稿。参加修订者的具体分工为：王军旗第1章至第3章、徐斌第4章至第5章、高岫第6章至第7章、王玉龙第8章至第9章、王雷第10章至第11章、王迪第12章至第14章、王潼第15章至第16章；多媒体课件由潘奕辉制作。在此，我们还要向所有对本书做出过贡献的学者、作者、读者、研究生以及各界朋友致以深切的谢意！

王军旗

目 录

第 1 章 商务谈判概述	1
第 1 节 谈判与商务谈判	1
第 2 节 商务谈判的特点和作用	4
第 3 节 商务谈判的基本原则	7
第 4 节 商务谈判的评价标准	13
第 2 章 商务谈判的类型与内容	16
第 1 节 商务谈判的类型	16
第 2 节 商务谈判的形式	24
第 3 节 商务谈判的内容	26
第 3 章 商务谈判理论	35
第 1 节 需求层次理论	35
第 2 节 博弈理论	41
第 3 节 公平理论	44
第 4 节 谈判实力理论	46
第 5 节 其他谈判理论	47
第 4 章 商务谈判准备	52
第 1 节 商务谈判目标的确定	52
第 2 节 谈判情报的收集和筛选	56
第 3 节 制定谈判计划	62
第 4 节 谈判物质条件的准备	66
第 5 节 谈判方式的选择	67
第 6 节 模拟谈判	69

第5章 商务谈判过程	74
第1节 商务谈判过程概述	74
第2节 开 局	78
第3节 交 锋	80
第4节 引导与让步	89
第5节 商务谈判的终结	92
第6节 成交与签约	97
第6章 商务谈判人员及其心理	100
第1节 谈判人员准备	100
第2节 谈判人员的谈判思维	108
第3节 商务谈判中的心理挫折	110
第4节 成功谈判者应具备的心理素质	112
第5节 商务谈判的心理禁忌	114
第7章 商务谈判策略	119
第1节 商务谈判策略概述	119
第2节 预防性策略	122
第3节 进攻性策略	124
第4节 综合性策略	126
第8章 商务谈判语言技巧	130
第1节 商务谈判语言概述	130
第2节 有声语言技巧	133
第3节 无声语言技巧	138
第9章 僵局处理技巧	145
第1节 产生僵局的原因	145
第2节 避免僵局的产生	149
第3节 应对僵局的技巧	156
第10章 优势谈判技巧	169
第1节 不开先例技巧	169
第2节 价格陷阱技巧	171
第3节 先苦后甜技巧	172
第4节 规定期限技巧	173
第5节 最后出价技巧	174

第 6 节 故布疑阵技巧	175
第 11 章 劣势谈判技巧	179
第 1 节 吹毛求疵技巧	179
第 2 节 先斩后奏技巧	181
第 3 节 攻心技巧	182
第 4 节 疲惫技巧	186
第 5 节 权力有限技巧	187
第 6 节 对付阴谋型谈判作风的技巧	188
第 12 章 均势谈判技巧	192
第 1 节 迂回绕道技巧	192
第 2 节 货比三家技巧	194
第 3 节 旁敲侧击技巧	195
第 4 节 为人置梯技巧	195
第 5 节 激将技巧	196
第 6 节 休会技巧	197
第 7 节 开放技巧	199
第 8 节 投石问路技巧	199
第 13 章 涉外商务谈判技巧	203
第 1 节 涉外商务谈判的概念及特点	203
第 2 节 文化差异及影响	208
第 3 节 涉外商务谈判技巧	212
第 14 章 商务谈判的法律规定	228
第 1 节 法律在商务谈判中的地位与作用	228
第 2 节 合同文本谈判	230
第 3 节 国际商务谈判中的法律规定	234
第 4 节 国内商务谈判的有关法律规定	238
第 15 章 商务谈判协议的履行	243
第 1 节 要约与承诺	243
第 2 节 协议的签订	246
第 3 节 协议的履行	250
第 4 节 协议的转让、变更、解除与纠纷处理	251

第16章 商务谈判准备	255
第1节 公开交往的礼仪与禁忌	255
第2节 私下交往的礼仪与禁忌	258
第3节 馈赠礼品的礼仪与禁忌	260
第4节 不同地域的习俗与禁忌	262
参考文献	271

第 1 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概念，商务谈判的基本要素、特点、作用和基本原则。

第 1 节 谈判与商务谈判

一、谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义上的谈判，除了包括除正式场合下的谈判，还包括一切协商、交涉、商量、磋商等，它们都可以看作谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合的谈判。美国《哈佛谈判学》丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤里认为：“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*）中对谈判做了这样的定义：“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。”英国谈判学家马什 1972 年在《合同谈判手册》（*Contract Negotiation Handbook*）一书中对谈判的定义是：“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》（*Secrets of Power Negotiating*）一书中说道：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，力求达成协议的过程和行为。具体地说，这一概念可以从以下四个方面来理解。

(1) 谈判以某种利益的满足为目标，建立在人们需要的基础之上。需要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，就开始谈判。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参与者之间的交际活动。只有参与谈判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。

(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。买卖行为之所以能够发生，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。当然，失败的谈判也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、新矛盾的出现不断重复，意味着社会关系需要不断协调。

二、商务谈判的概念及基本要素

（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、零售等。
- (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，如商品信息收集、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，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

商务谈判的基本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商务谈判的内在基础。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商务谈判的主体、商务谈判的客体和商务谈判的目标。

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,行为主体是主要因素,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行为主体的主观能动性和创造性。关系主体是有权参加商务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。

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) 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的后果。只有在两者一致的情况下,行为主体才承担谈判的后果。

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

商务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) 无论是何种关系主体的意志和行为,都需要借助行为主体来表示或进行,没有任何一个谈判可以仅有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,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、组织进行谈判时,如果自然人不委托他人代表自己谈判,此时关系主体同时也是行为主体,即谈判的后果承担是通过自己的具体行为来完成的。

(3) 在关系主体与行为主体不一致的情况下,只有正确反映关系主体的意志,并在关系主体授权范围内行为主体所发生的谈判行为才是有效的。否则,关系主体不可能承担谈判的后果。

对商务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关系主体和行为主体不合格而导致谈判失败,进而造成损失。如果关系主体不合格,便无法承担谈判的后果;如果因未经授权或超越代理权等导致行为主体不合格,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,并遭受经济损失的案例常有发生。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。有的还会委托有关中介组织,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，如技术标准方面的问题等；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，谈判的事项受到法律、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的直接目标，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。

第2节 商务谈判的特点和作用

一、商务谈判的特点

商务谈判既是一门科学，又是一门综合运用多学科知识于商务活动中的艺术。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全球的各个角落。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存在竞争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，最终达成协议的一个过程。协议至少能最低限度地被谈判双方接受，因而对双方来说都是有利的。为了获取利益，双方必须共同解决他们所面临的问题，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性的一面，不了解谈判双方还存在冲突性的一面，因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

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。他们将谈判视为一场战争，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合作性与冲突性两个方面，要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另一方需要的满足为前提的。因此，在任何一项谈判中，都必定同时存在给予与取得。谈判双方都要做出一定的让步，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条件强加给对方，而可以无视对方的利益和需要，这其实是在迫使对方无条件投降，而不是在谈判，因而也不可能被接受。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与合作的成分，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，它的进展和变化又与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大不相同。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，就是随着机会、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，从而给谈判双方带来了越大的挑战，对谈判者提出了更高的要求。

（四）谈判的公平性和不平等性

商务谈判中，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，另一方低一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自所拥有的实力；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，就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、谈判技巧、谈判人员个人素质等综合因素共同博弈的过程。谈判双方需在谈判中做出让步，并控制己方的进攻，从而确保各自所得的利益。离开有效的谈判技巧，双方是难以顺利在利益上达成平衡的。谈判技巧的发挥靠的是谈判人员的经验、智慧、勇气与能力；谈判技巧的发挥受谈判双方实力的影响，谈判实力不仅指经济实力，还包括时间、空间、经验和心理等方面的因素。实力强的一方往往在谈判中居于有利地位，可以把握谈判的主动权，以较少的代价换取较多的利益，而实力较弱的一方则常常被迫做出较大的让步。

（六）谈判的科学性和艺术性

谈判是一门综合性的交叉性边缘学科，以语言学、逻辑学、哲学、经济学、传播学、管理学、公共关系学和人际关系学等学科为理论基础，具有某些操作过程中的规范和要点、系统的思维过程和工作步骤以及完整的计划、策略和实施方案。谈判也是一门艺术性的技术，谈判者应该掌握其基本知识。谈判者必须掌握必要的谈判技术，进行谈判技术方面的训练，熟练掌握谈判技巧，在实际谈判中进行创造性的探索，并根据不同对象和不同环境使用不同的技巧。有时按照主观的思维进行处理，可能会产生意想不到的效果。谈判过程如果没有艺术性的成分，就会使谈判变得死气沉沉，也不利于谈判合作的达成。

二、商务谈判的作用

有商务活动就有商务谈判，商务谈判是商务活动过程中最关键的元素。随着市场经济的进一步发展，商务谈判在现代经济社会中扮演着越来越重要的角色，其作用具体体现在以下三个方面。

（一）有利于促进经济发展

谈判并不是今天才出现的事物，但是，只有商品经济发展到一定阶段，才能使其在社会生活中发挥巨大的作用。这是由于商品经济崇尚等价交换，排斥一切特权干预，只有通过买卖双方的平等协商谈判，才能在互利的基础上达到双赢，进一步促进商品经济的发展。可以说，商品经济的发展使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色；谈判广泛运用于社会生产与生活的各个领域，促进了社会的繁荣和经济的发展。它更好地实现了人们在平等互利基础上的联系，改善了相互关系，提高了交易的成功率。今天，谈判已经成为经济社会中不可缺少的组成部分，成为各种组织和公众解决彼此间矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。不论人们是否承认，有没有意识到，每个人都曾在现实生活中扮演并将继续

扮演“谈判者”的角色，正如谈判专家所说，世界就是一张巨大的“谈判桌”。

（二）有利于加强企业间的经济联系

商务谈判大多是在企业与企业之间、企业与其他部门之间进行的。每个企业要与其他部门或单位进行协作，才能完成生产经营活动。事实上，经济越发展，分工越细，专业化程度越高，企业之间的联系与合作越紧密，就越需要各种有效的沟通手段。同时，企业具有独立的法人资格，企业之间的交往与联系也必须在自愿互利的基础上实现等价交换、公平交易。因此，谈判理所当然地成为企业之间经济联系的桥梁和纽带。

（三）有利于促进对外贸易

随着经济全球化步伐的进一步加快，我国对外贸易额迅速增长。据海关统计，2001年末，我国对外贸易进出口总额为5 056.51亿美元，其中出口总额为2 660.98亿美元，进口总额为2 435.53亿美元。2016年，我国货物进出口总额24.33万亿元人民币，比2015年下降0.9%。其中，出口13.84万亿元人民币，下降2%；进口10.49万亿元人民币，增长0.6%；贸易顺差3.35万亿元人民币，收窄9.1%。^①在长期的贸易实践中，我国的商业节奏已经与世界同步，商业习惯和做法逐渐与世界接轨。面对未来的世界经济竞争新态势，党的十八届三中全会指出：“必须推动对内对外开放相互促进、引进来和走出去更好结合，促进国际国内要素有序自由流动、资源高效配置、市场深度融合，加快培育参与和引领国际经济合作竞争新优势，以开放促改革。”这也对国际贸易谈判提出了更高的要求。因此，我们必须学习国际贸易谈判，了解和掌握国际商贸活动的规律和准则，了解各国的民俗、法律、习惯做法和谈判者的谈判风格，熟练掌握商务谈判的规律和技巧并加以灵活运用。只有这样，才能有效地运用谈判手段，在国际商贸活动中运筹帷幄，掌握主动，赢得胜利。

第3节 商务谈判的基本原则

谈判的基本原则是谈判的指导思想和基本准则，它决定了谈判者在谈判中采用什么谈判策略和谈判技巧，以及怎样运用这些策略和技巧。商务谈判的基本原则主要体现在以下八个方面。

一、合作原则

商务谈判的合作原则是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合进行谈判，力争达成双赢的谈判协议。我们知道，商务谈判是企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段，但是，参与谈判的各方都是合作者，而非竞争者，更不是敌对者。

首先，谈判是为了满足需要、建立和改善关系，是一个协调行为的过程，这就要求参与谈判的双方进行合作与配合。如果没有双方的提议、谅解与让步，就不会达成最终的协

^① 根据中国网2017年1月13日资料整理。

议，双方的需要都不能得到满足，合作关系也无法建立。

其次，如果把谈判纯粹看作一场比赛或一场战斗，非要论个输赢，那么，双方都会站在各自的立场上，把对方看作敌人，并千方百计地压倒对方、击败对方，以达到自己单方面的目的。这样做的最终结果往往是谈判破裂。即使签订了协议，也会出现这种情况：达到目的的一方成了赢家，心情舒畅；做出重大牺牲或让步的另一方成了输家，郁愤难平。因此这一协议缺乏牢固的基础，自认为失败的一方会寻找各种理由和机会，延缓合同的履行以挽回自己的损失，其结果往往是两败俱伤。

阅读扩展

合作原则谈判法

合作原则谈判法的核心和精神实质是通过强调双方的共同利益，而非讨价还价本身，以及通过寻求双方各有所获的方案来取得谈判的成功。从哈佛谈判项目发展而来的合作原则谈判法，通过强调事物的原则来确定事物的性质，而不是在双方曾经表示的要做什么或不做什么的问题上讨价还价、争论不休。合作原则谈判法鼓励人们尽可能寻求使双方都获益的途径，在双方的利益发生冲突时，坚持以客观标准，也就是以独立于双方意志的标准为基础解决冲突。合作原则谈判法强调谈判中不用诡计，不故作姿态；它既使你得到理所应得的，又使你不失风度；它既使你保持公正，又不致使对方利用你的公正。

合作原则谈判法由以下四部分组成：

(1) 对待谈判对手：对事不对人。谈判气氛是决定谈判及双方关系的一个重要因素。众所周知，在诚挚友好的气氛中谈判，双方的心态比较平和，因而谈判中的难题也比较容易解决。但遗憾的是，友好的谈判气氛可能时常由于双方互有偏见，或者在谈判过程中对对方形成不良印象，或者是对对方意图有否定看法等而被破坏。此种情况发生时，就无法围绕谈判议题展开谈判，而是演变成个人之间的攻击和对抗，从而破坏相互之间的信任和感情，导致谈判无法正常进行。

(2) 对待双方利益：着眼于利益而非立场。罗杰·费希尔和威廉·尤利通过两个人在图书馆吵架的故事，区分了利益和立场。故事中一个人想开窗户，而另一个想关上窗户。他们不断地争论窗户究竟应该开多大：一条缝， $1/3$ ，还是一半。没有一个办法使他们都满意。这时一个图书管理员走过来，询问其中的一个人为什么要开窗户，那人回答：“想呼吸新鲜空气。”她又问另一个人为什么要关上窗户，那人回答：“避免有穿堂风。”图书管理员考虑了一会儿后打开了邻屋的一扇窗户，这样既可以有新鲜空气又避免了穿堂风。这个故事是许多谈判中的典型例子。谈判中双方的问题看起来是立场的冲突，而双方谈判的目的也是对一个立场达成一致，他们自然要考虑而且要讨论立场问题，因而在谈判过程中常常陷入僵局。

(3) 对待利益获取：创造双赢方案。合作原则谈判法的前两部分主要针对谈判者与问题、利益与立场之间的关系，解决好这两对关系可以帮助谈判双方正确对待彼此，正确对待彼此间的利益，找准谈判的重点和立足点。合作原则谈判法的第三部分创造双赢方案，则为双方实现自己的利益提供了一条可行的路径。

(4) 对待评判标准：引入客观评判标准。上面虽然强调从双方的利益出发考虑分配方案，以求得令双方都满意的解决办法，然而无论双方如何从对方的角度考虑问题、理解双方的需求、争取提出具有创造性的方案，都无法抹杀双方利益冲突和对抗的一面。这种矛