

高等学校工程管理专业规划教材

Programmed Textbook of Construction Management
Specialty for Colleges and Universities

建设工程商务谈判

马 力 崔文波 主编
李忠富 主审

中国建筑工业出版社

高等学校工程管理专业规划教材

建设工程商务谈判

马 力 崔文波 主编
王 淋 副主编
李忠富 主审

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程商务谈判/马力, 崔文波主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2018. 7

高等学校工程管理专业规划教材

ISBN 978-7-112-22269-8

I. ①建… II. ①马… ②崔… III. ①建筑工程-商务谈判-高等学校-教材 IV. ①TU723

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 109228 号

本书从商务谈判的基础理论入手, 结合建设工程项目交易与运作的准则、规律和特点, 以建设工程项目各阶段为主线, 讲授建设工程商务谈判的基本原则、谈判组的构成与管理、准备与开局、投标与报价、合同与签约、变更与索赔、竣工与结算等各阶段的策略与技巧, 以及谈判者的礼仪与涉外工程承包项目谈判技术等。

本书第 1 章是全书的基础理论部分, 对谈判的基本概念、类型、原理、过程、技巧等进行了介绍; 第 2 章比较了建设工程商务谈判与普通商务谈判的异同, 着重讲述了建设工程商务谈判的基本内容、特点及流程; 第 3 章讲述了建设工程招标投标阶段的谈判要点以及常用的投标策略; 第 4 章讲述了建设工程合同谈判中需要做好哪些工作; 第 5 章阐述了变更与索赔中的策略与谈判技巧; 第 6 章重点研究了工程竣工结算阶段产生争端的原因及解决办法; 第 7 章说明了涉外工程谈判需要注意的礼仪、风俗以及禁忌等特殊的谈判技巧; 第 8 章重点叙述了如何编制建设工程谈判的相关文书资料; 第 9 章通过案例分析, 强化理论与实践的联系。

为更好地支持相应课程的教学, 我们向采用本书作为教材的教师提供教学课件, 有需要者可与出版社联系, 邮箱: cabpkejian@126.com。

* * *

责任编辑: 王 跃 张 晶 牟琳琳

责任校对: 王雪竹

高等学校工程管理专业规划教材

建设工程商务谈判

马 力 崔文波 主编

王 淋 副主编

李忠富 主审

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路 9 号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 17½ 字数: 432 千字

2018 年 8 月第一版 2018 年 8 月第一次印刷

定价: 38.00 元 (赠课件)

ISBN 978-7-112-22269-8

(32143)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前 言

商务谈判强调理论与实践并重，它集法律、政策、知识、技术、信息与技巧于一体。通过协商、沟通、妥协、合作等各种策略方式，协调双方或多方之间的商务关系，妥善处理存在分歧和争议的事件，基于共同利益，达成交易合同。尽管谈判过程充满利益的博弈，但是通过谈判解决问题的方式更为直接和快捷，达成的决议更能为当事人所接受和执行，费用更为经济，更有利于维护当事人之间的友好关系，更容易化解矛盾，从而建立长期合作的基础。

建设工程项目实践的全过程涉及工程项目营销、合同谈判、工程索赔等诸多事宜，商务谈判有着不可替代的重要作用。由于建设周期长、系统性、风险性等特征，建设工程项目在各个环节都有可能面临商务谈判。依靠严谨有序、运作自如而游刃有余的谈判可以在初始阶段提高获取项目的成功率，在招标投标阶段争取到更为有利的价格条件，在签约阶段保障合同的严密性和可执行性，在项目执行过程中减少变更和索赔风险，促使项目进展更顺利，通过合同变更谈判在发生纠纷时妥善化解纠纷，保护当事人的利益和友好合作关系。建设工程商务谈判不同于一般的货物贸易谈判，其综合性更强，复杂性和难度更高，涉及土木工程、项目管理、工程经济以及经济管理等多学科的理论知识和从业技能，也涉及心理、语言、行为、礼仪等问题。

建设工程领域工程商务谈判成为各类建设工程相关企业经营管理活动的重要内容，工程管理、工程造价、房地产类专业学生迫切需要掌握工程商务谈判知识与技能。“建设工程项目商务谈判”成为工程管理、工程造价、房地产类专业的重要专业课程。

本书致力于培养建设工程商务谈判专业人才所具备的知识、能力和素质，可作为工程管理、工程造价、房地产经营管理等相关专业本科教材，也可作为建设工程领域内各企业谈判人员的参考用书。对于理解建设工程中的商务谈判方法和技巧，掌握基本商务谈判技能，能灵活自如地应对各种谈判情况，提升自身的谈判素质与能力是必不可少的学习和培训。本书主要特色体现在：

(1) 在传统的《商务谈判》类教材的基础上，针对建设工程项目谈判的各个阶段、各个环节及其不同的特点，安排章节内容，并针对国际上和我国建筑行业的实际情况及谈判中可能面临的各种局面给出合理的策略和方法。教材丰富的案例设置使课程突出实训教学环节，对现有课堂理论讲授为主的教学过程进行改革。

(2) 内容体系以建设工程商务谈判为轴心，以谈判基本知识传授与能力培养为本位，将理论融于实务技能的体系中，解决工程项目建设各阶段实际问题。既强调建设工程项目谈判的规律和原则性，又突出灵活性和创造性。致力于知识结构改革和知识阐述方式创新，不作理论知识的简单堆砌，在教材风格上作出新的突破。

(3) 将商务谈判定位于建设工程领域，构建建设工程商务谈判教学框架。内容翔实且重点突出、针对性强。在体例编排、内容选择上，本书从建设工程管理学科的特点出发，

注重知识的系统性、连续性，力求内容新颖、简明、详略得当、深入浅出，结构安排合理，将理论性、实用性和可操作性并举。

(4) 本书在广泛考察有关建设工程项目与商务谈判方面的教材编写体例的基础上，立足于近年来国内外建设工程商务谈判领域的研究进展和实践变革，吸收大量的相关研究成果和案例素材，结合实务界在实际谈判工作中的经验和教训，系统阐释建设工程商务谈判的相关理论和实际操作流程。

本书由大连理工大学建设管理系马力教授、崔文波博士担任主编，王淋博士担任副主编，李忠富教授担任主审。作者的几位工程管理和企业管理专业的在校博士生和硕士生共同参与了编写工作。所以本书是集体劳动与智慧的结晶。具体参与编写人员及其分工如下：第1章，薛建、杭捷；第2章，方珂、滕培胜；第3章，王亮；第4章，黎明、石芮；第5章，杨杰；第6章，李传星；第7章，张禄；第8章，王淋；第9章，张禄。崔文波、刘金凤对全书统撰定稿。已经毕业的张平博士也参与了统稿过程，在此一并对他们表示感谢。本书在编写的过程中参考并引用了国内外专著和教材的内容，在此谨向这些文献的作者致以诚挚的谢意。

由于编写时间仓促，编者水平有限，本书写作中难免有疏漏之处，恳请专家学者以及广大读者批评指正！

目 录

1 商务谈判概述	1
1.1 商务谈判的内涵与特征	1
1.2 商务谈判的基本类型	3
1.3 商务谈判的基本理论	7
1.4 商务谈判应遵循的原则	16
1.5 商务谈判成功的评价标准	19
1.6 商务谈判成功的影响因素	20
本章小结	23
思考题	23
2 建设工程商务谈判的基本理论	24
2.1 建设工程商务谈判的基本内容	24
2.2 建设工程商务谈判的特点	31
2.3 建设工程商务谈判的流程	32
2.4 建设工程商务谈判的模式	41
2.5 建设工程商务谈判的双赢观	44
本章小结	44
思考题	45
3 建设工程招标投标谈判	46
3.1 建设工程招标投标概述	46
3.2 建设工程招标投标阶段谈判	54
3.3 建筑招标投标市场竞争性谈判	62
3.4 建设工程招标投标商务谈判策略分析	65
3.5 建设工程招标投标谈判的主要内容	77
本章小结	84
思考题	84
4 建设工程合同签约谈判	85
4.1 建设工程合同谈判的标书与答辩	85
4.2 建设工程合同谈判的目的	86
4.3 建设工程合同谈判准备	88
4.4 建设工程合同谈判的内容	99
4.5 建设工程合同的文本确定及签订	114
4.6 优劣势条件下的建设工程商务谈判策略	119
本章小结	122

思考题	122
5 建设工程变更与索赔谈判	123
5.1 工程变更、索赔谈判概述	123
5.2 工程变更、索赔谈判的原因及要点	130
5.3 工程变更、索赔谈判的程序	137
5.4 工程变更、索赔谈判的主要内容	144
5.5 工程变更、索赔谈判策略	157
本章小结	160
思考题	160
6 建设工程竣工结算谈判	161
6.1 建设工程竣工结算谈判基础	161
6.2 建设工程竣工结算谈判依据	165
6.3 建设工程竣工结算谈判争端的起因	174
6.4 建设工程竣工结算争端的解决方式	178
6.5 竣工结算阶段的策略技巧	182
本章小结	187
思考题	188
7 涉外建设工程商务谈判	190
7.1 涉外建设工程商务谈判概述	190
7.2 涉外建设工程商务谈判过程	192
7.3 涉外建设工程商务谈判的管理	196
7.4 涉外建设工程商务合同	199
7.5 涉外建设工程商务谈判的风险及规避	204
7.6 涉外建设工程商务谈判的注意事项	205
7.7 涉外建设工程商务谈判礼仪及谈判用语	207
7.8 涉外建设工程谈判中各国商务礼仪与禁忌	211
本章小结	219
思考题	219
8 建设工程商务谈判的文书工作	220
8.1 谈判文书的基础知识	220
8.2 国内建设工程项目常用的谈判文书	222
8.3 涉外建设工程项目常用的谈判文书	235
本章小结	249
思考题	249
9 建设工程商务谈判综合案例	250
9.1 电厂脱硫涉外工程合同谈判	250
9.2 公路改建项目合同谈判	252
9.3 坦赞铁路 TOT 项目合同谈判	253
9.4 业主未及时提供材料引发的变更与索赔谈判	255

9.5 高摩赞水利枢纽工程项目变更及索赔谈判	256
9.6 S 国 NY 供水工程项目变更及索赔谈判	259
9.7 某项目竣工结算谈判	266
本章小结.....	266
参考文献.....	267

1 商务谈判概述

【本章学习重点】

本章是全书的基础理论部分，介绍谈判的基本概念、类型、原理、过程、技巧等。通过本章的学习要求掌握谈判的基本要素，了解商务谈判的基本理论、类型及特点，重点掌握商务谈判技巧的应用和成功要素。

1.1 商务谈判的内涵与特征

1.1.1 谈判

全球化背景下经济高速发展，合作交流活动日益频繁。谈判俨然已成为一种生活和工作方式。可以说，谈判广泛地存在于每个人的职业生涯和个人生活之中。

谈判有广义和狭义之分。狭义的谈判，仅指在正式专门场合下安排和进行的磋商。广义的谈判，是指参与各方基于某种需要，彼此进行信息交流，磋商协议，从而协调其相互关系，赢得或维护各自与共同利益的行为过程，包括各种形式的“磋商”、“洽谈”等。谈判的目的是协调利害冲突，促进利益均衡。

1.1.2 商务谈判

商务谈判广泛存在于经济交易行为中，是参与各方为协调彼此的经济关系，满足贸易需求，围绕标的物的交易条件，通过信息交流，磋商协议达成交易目的的行为过程。商务谈判具有谈判的基本特征以及经济交易行为的广泛性和特殊性，随着经济的全球化，商务谈判也呈现出自身独有的特点。

1.1.3 商务谈判三要素

商务谈判必须具备三要素，即：当事人（谈判关系人）、分歧点（协商的标的）、接受点（协商达成的决议），三要素缺一不可。

1. 当事人

当事人，即谈判的关系人，是指谈判中代表各方利益的人员。当事人概念包括以下几点含义：

（1）谈判关系人一般是双方，也可能是多方。因此，当事人至少有两个“角色”承担；

（2）对一些比较重大的商务谈判，当事人通常以谈判小组的形式参加。谈判小组一般由2人以上组成，但不宜过多。谈判小组应具有至少一位富有谈判经验、业务知识全面的主谈判人，以及与谈判议题相关的专业人员，例如，法律、财务、技术等专业人员，涉外谈判则需要配备翻译人员，即使当事人都精通外语，翻译人员的存在也可给当事人以一定的思考时间和回旋余地。另外，可根据谈判议题的具体要求，对谈判小组人员进行动态组合；

(3) 对于一般的、常规性的业务谈判,由一两位有经验的人员参加即可;

(4) 当事人可以是接受他人委托的第三方,亦可是谈判利益的直接相关者;

(5) 商务谈判是一种各方资源参加的社会活动,在任何一方面前都有“不愿谈判”和“不可谈判”的选择。换言之,当一方认为不能谈判或超越了谈判的“临界点”,就会退出谈判,谈判就会宣告破裂。

2. 分歧点

分歧点,即当事人之间为“需求”或“利害得失”而进行协商的“标的”。这是商务谈判的核心,也是商务谈判行为产生的必要条件。分歧点概念包括以下几点含义:

(1) 分歧所引起的谈判,总是在一定范围内进行的。通常人们对待分歧有6种方法:回避、对抗、妥协、谈判、行政决定、诉诸法律。在这6种方法中,在各方地位平等的前提下,谈判是促成各方交流,解决分歧的重要途径和手段,而“对抗”和“妥协”则是谈判的两个极端。

(2) 标的,一般是指目标、结果、协商的方向等。商务谈判的标的是谈判当事人事前磋商、确定的议题、事项等,一切可以买卖的有形商品或无形商品,以及这些商品交易过程中的相关事项或是条件,都可以成为商务谈判的标的。

(3) 商务谈判标的本质属性是“责、权、利”,任何商务谈判都离不开责任、权力、利益的划分、分享、承担等问题。

(4) 商务谈判标的代表着一定的经济利益,即各方参加谈判的目的都是为了获取各自的某种特定的经济效益。

3. 接受点

接受点,即协商达成的决议。决议是当事人共同谋求的一个可为当事人各方共同接受的结果。这个结果可能具有多种形式:相互让步的交换,附加的抵偿或补偿,情景的更新或改变等。

1.1.4 商务谈判的特征

作为谈判的一个主要类型,商务谈判具有谈判的一般共性特征。同时,作为经济活动进行的重要手段,商务谈判也有其自身的特点。

(1) 普遍性:所有交易都可能存在商务谈判,商务谈判涉及各种类型的组织,可选择的谈判对象众多、范围广泛,谈判环境复杂、多变。因此,商务谈判具有普遍性,适用性广的特点。

(2) 交易性:商务谈判的目的是实现交易行为。其前提条件是谈判各方有交易意愿和能够交易的内容。交易内容可以是货物、技术、劳务、资金的交易,也可以是资源、信息等的交易。

(3) 经济利益性:在商务谈判过程中,谈判者的目的和需要虽然不同,但必须始终注重谈判的成本和效益问题,商务谈判的目的是谋求己方的经济利益,这也决定了商务谈判的经济利益性。

(4) 价格性:商务谈判的经济利益性决定了商务谈判是以价格作为谈判的核心的。尽管商务谈判所涉及的因素不仅仅是价格,价格也不是谈判者经济利益的唯一表现,但由于价格直接表明了谈判双方的利益,因此,价格几乎是所有商务谈判的核心。谈判双方在其他利益上的得与失在多数情况下都可以折算为一定的价格,并可以通过价格的得失得到体现。

1.2 商务谈判的基本类型

商务谈判客观上存在着不同的类型。对商务谈判进行分类,不仅在于帮助商务谈判人员更好地认识谈判,更在于依据不同类型谈判的特性及要求更好地参与谈判,采取更为有效的谈判策略。按照不同的分类方法和视角,谈判的类型是多种多样的。主要的分类方式包括谈判范围、参与人数、所在地、谈判方式、谈判态度等。

1.2.1 按谈判范围分类

依据商务谈判的范围,商务谈判可以分为国内商务谈判和国际商务谈判。

1. 国内商务谈判

国内商务谈判,是指谈判各方均同属一个国家。具体到我国而言是指,我国公民、企事业单位、经济团体等在我国境内发生的以交换或合作为目的的,就关心的经济利益和经济关系问题进行的各种形式的协商活动。包括商品购销谈判、商品运输谈判、仓储保管谈判、联营谈判、经营承包谈判、借款谈判、财产保险谈判等多种形式。

国内商务谈判各方均处于大致相同的社会文化环境中,谈判各方的语言、习俗基本相同,观念基本一致,文化背景差异造成的对谈判不利的因素会大大减少。因此,国内商务谈判的主要问题集中于如何协调谈判双方的不同利益需求和创造更多的利益共同点。

2. 国际商务谈判

国际商务谈判,是指谈判各方分属两个或两个以上的国家或地区。具体而言,国际商务谈判是指在全球商务活动中,处于不同国家或地区的商务活动当事人,为达成某种交易,通过彼此沟通信息,就交易的各项条件进行协商的过程。包括国际产品贸易谈判、易货贸易谈判、补偿贸易谈判、加工和装配贸易谈判、现货贸易谈判、技术贸易谈判、合资经营谈判、租赁业务谈判、劳务合同谈判等多种形式。

国际商务谈判是国内商务活动谈判的延伸。随着全球贸易活动的日益频繁,国际商务谈判需要谈判各方做更多的准备工作。国际商务谈判参与者需要通晓谈判各方的商业习惯和法律,尊重各国的风俗习惯,保证谈判的顺利进行。因此,在国际商务谈判中应注意以下几点:

(1) 谈判之前应充分了解和尊重谈判各方的风俗习惯、相关法律、商业习惯和办事规则。了解并熟悉谈判各方的社会文化背景,以利于谈判的顺利进行和后续工作的开展。

(2) 谈判中应坚持客观公正,克服偏见。国际商务谈判中应当尊重谈判各方的地位,克服对参与各方的偏见,不能因为对参与方国家的偏见而影响对客观事实的态度。

(3) 谈判中应保证沟通顺畅。国际商务谈判各方具有不同的社会文化背景,谈判中应配备必要的翻译人员,保证沟通的顺畅和有效。同时,应避免使用对方推荐的翻译人员,避免商业机密的泄露和不必要的损失。

国内商务谈判与国际商务谈判的区别在于谈判背景存在较大差异。国际商务谈判中,谈判人员必须首先认真研究各方所属国家或地区相关的政治、法律、经济、文化等社会背景。同时,需要研究各方谈判人员的个人阅历和谈判风格等人员背景。需要注意的是,在国际商务谈判中,对谈判人员的外语水平、外事或者外贸知识与纪律等方面也有相应的要求。

1.2.2 按参与人数分类

根据参加谈判的人员数量,谈判可分为单人谈判和团队谈判。

1. 单人谈判

单人谈判,是指各方出席谈判的人员只有1人,为“一对一”谈判。单人谈判多发生在以下情况中:谈判双方比较熟悉、续签合约谈判、大型谈判中的细节商讨、保密性要求较高等商务谈判活动。

单人谈判有着多方面的优势。首先,单人谈判由于缩减了谈判人员规模,因此在谈判时间、地点及准备工作上比较灵活;其次,谈判者作为谈判双方的全权代表,有权处理谈判中的一切问题,能够避免谈判过程中令出多头、相互牵制的局面;第三,单人谈判可以灵活选择谈判方式,能够营造比较好的谈判氛围;第四,单人谈判可以有效地避免团队成员掣肘的状况,避免暴露己方的弱点;第五,单人谈判能够保证沟通的有效性和信息的保密性。

2. 团队谈判

团队谈判,也称小组谈判,是指各方出席谈判的人员在2人以上组成小组进行谈判。谈判小组人员较多或职务较高,也称谈判代表团。团队谈判一般多用于正式谈判,特别是内容复杂的重大谈判。由于团队中每个人的自身阅历、能力、教育背景等客观条件的限制,难以满足谈判中所需要的一切知识和技能,因此需要发挥小组谈判的团队协作优势。团队谈判往往可以集思广益,更好地运用谈判策略和技巧,充分发挥集体智慧。在商务谈判中,由于谈判参与人员较多,谈判达成的协议对集体成员的约束力较大,认同性更好,对于后续协议的落实起到更好的保障作用。

1.2.3 按谈判地点分类

按谈判所在地不同,分为在己方地点谈判、在对方地点谈判、在双方所在地交叉轮流谈判和在第三地谈判。

1. 在己方地点谈判

是指在己方所在地、由己方主导的谈判。由于谈判是在己方所在地进行,能够为己方在谈判时间、谈判准备等方面提供诸多方便,因而能够提升谈判人员的自信心,从心理上给主座谈判方一种安全感。作为东道主,己方应当礼貌待客,营造良好的谈判氛围,赢得信任以便于谈判工作的顺利开展。

2. 在对方地点谈判

是指在谈判对手所在地进行的谈判。在对方地点谈判会受到各种条件的限制,也需要克服诸多困难,由于对谈判地的不熟悉往往会比较被动,易受到冷落。因此,客场谈判人员面对谈判对手需要审时度势,认真分析谈判对手的背景,对方的优势与不足等,以便正确运用谈判策略,发挥自己的优势。

3. 在双方所在地交叉轮流谈判

是大宗商品买卖或成套项目引进中为平衡主、客场谈判的利弊,谈判需要多轮并在主、客场轮换进行。这种谈判复杂程度高,耗时长,因此采取主客轮换方式,各方谈判人员必然会考虑谈判时间表对各方利益的影响,从而采取措施创造条件实现较高的效益。主客场轮换谈判的每一次轮换都会有明确的阶段利益目标,要充分利用现有条件,努力实现阶段利益。需要注意的是,由于谈判耗时较长及其他因素,在谈判过程中要坚持换座不换

帅的原则,要避免谈判过程中主谈判人的更换,最好能有两个主谈判人,保证谈判的连续性。

4. 在第三地谈判

中立场谈判也称第三地谈判,是指在谈判双方以外的地点安排的谈判。该地点一般属于中立或与各方关系比较密切的利益无关方。中立场谈判的优势在于没有主客之分,谈判中受到的干扰较少,能够为谈判营造比较好的谈判氛围。

1.2.4 按谈判方式分类

按谈判方式,可以分为纵向谈判和横向谈判。

1. 纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判问题后,逐个讨论每个问题和条款,讨论一个问题、解决一个问题,直到谈判结束。这种谈判方式程序明确,讨论详尽,能够把复杂问题简单化,每个问题能够得切实地解决,避免多头牵制,适合原则性谈判。但由于谈判过程较为死板,不利于双方沟通,易使谈判陷入僵局。

2. 横向谈判

横向谈判是指在确定谈判所涉及的主要问题后,开始逐个讨论预先确定的问题,当在某一问题上出现矛盾时就把这一问题暂时搁置而讨论其他问题,如此周而复始讨论下去直到所有内容全部谈妥。这种谈判方式优势在于议程灵活,不拘泥于谈判内容,多项议题同时进行,能够发挥谈判人员的创造力,更好地应用谈判策略和技巧,寻找变通的解决方法。但会加剧双方的讨价还价,使谈判人员在细枝末节上纠缠,忽略主要问题。

谈判方式的选择主要根据谈判内容、规模以及谈判项目的复杂程度来确定,一般大型或者多方谈判采取横向谈判,对于规模小、业务简单尤其是双方有合作历史的谈判最好采用纵向谈判。有时双方讨论的议题需要磋商二至三轮,第一轮磋商是对所列的问题提出大致的意见和要求,互相摸底,直到第二轮和第三轮才逐步确定完成讨论的问题。

1.2.5 按照谈判态度分类

按照谈判的态度不同,分为软式谈判、硬式谈判和原则型谈判。

1. 软式谈判

软式谈判,也称关系型谈判、让步型谈判,是指谈判者随时准备为达成协议而让步,回避一切可能的冲突,追求双方均满意的结果。这种谈判把对手当作朋友,强调建立和维护良好的关系。

软式谈判的一般过程是:建立信任,提出建议,作出让步,达成协议,维护关系。如果谈判各方都能以宽容、理解的心态友好协商,会提高谈判效率,降低谈判成本。但由于价值观和利益驱动等因素,如果对于强势一方绝对退让,往往会达成不平等协议。因此,软式谈判多适合于长期友好的合作伙伴之间,或者长期合作利益高于近期局部利益的情况。

2. 硬式谈判

硬式谈判,也称立场型谈判,认为谈判是一场意志力的竞赛,态度越强硬,其后的收获就越多。这种谈判将谈判对手视为劲敌,强调立场的坚定性,认为只有按照己方的意愿达成的协议才是谈判的胜利。因此,商务谈判者往往将注意力放在维护和加强自己的立场上,处心积虑要压倒对方。这种方式有时很有效,往往能达成十分有利于自己的协议。

但是在硬式谈判中，谈判双方往往是互不信任的，谈判易陷入僵局，容易导致双方关系的破裂。如果双方都采用这种方式进行商务谈判，就容易陷入骑虎难下的境地，使商务谈判旷日持久，这不仅增加了商务谈判的时间和成本，降低了效率，而且某一方迫于压力而签订的协议，在协议履行时也会采取消极的行为。因此，硬式谈判多适合一次性交易、对方阴谋败露、竞争性关系等情况。

3. 原则式谈判

原则性谈判，也称价值型谈判。这种谈判最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出，故又称“哈佛谈判术”。原则型谈判强调公正原则和公平价值，要求谈判中把人和事分开，主张按照谈判各方接受的公平性和价值观达成协议，谈判各方开诚布公，寻找共同点，消除分歧，争取各方满意的谈判结果。

原则式商务谈判与硬式商务谈判相比，主要区别在于主张调和双方的利益，而不是在立场上纠缠不清。这种方式致力于寻找双方对立面背后存在的共同利益，以此调解冲突。它强调双方地位的平等性，在平等基础上共同促成协议。这样做的好处是，商务谈判者常常可以找到既符合自己利益，又符合对方利益的替代性方案，使双方由对抗走向合作。因此，原则式谈判日益受到社会的推崇。

不难发现，软式谈判、硬式谈判和原则式谈判在谈判目标、谈判态度、谈判立场、谈判做法、谈判结果上有很大不同。表 1-1 详细说明了三者的具体区别。

软式谈判、硬式谈判和原则式谈判区别 表 1-1

	软式谈判	硬式谈判	原则式谈判
目标	达成协议	赢得胜利，要有所获才肯达成协议	有效地解决问题，达成对双方都有利的协议
态度	对人和事都比较温和；尽量避免意气用事；信任对方，视对方为朋友	对人和事都强硬；视谈判为双方意志力的竞赛；不信任对方，视对方为敌人	对人温和，对事强硬；视对方为问题的共同解决者；信任与否与谈判无关；根据客观标准达成协议
立场	轻易改变自己的观点，坚持达成协议	坚持自己的立场	重点在利益而非立场。坚持客观的标准
做法	提出对方能接受的方案和建议	威胁对方，坚持自己接受的方案	规划多个方案共双方选择。共同探究共同性利益
结果	屈服于对方压力，增进关系，作出让步	施加压力使对方屈服；迫使对方让步，不顾及关系	屈服于原则，不屈服于压力；将问题与关系分开，既解决问题又增进关系

1.2.6 按谈判内容分类

根据谈判所涉及的经济活动内容，分为投资项目谈判、商品贸易谈判、技术贸易谈判、租赁谈判、承包谈判等。

1. 投资项目谈判

投资项目谈判，是指谈判双方共同参与或涉及双方关系的某项投资活动进行的谈判，谈判涉及投资目的、投资方向、投资形式、投资内容与条件、项目经营与管理、投资者权利、责任、义务及相互之间的关系。

2. 商品贸易谈判

商品贸易谈判,是指买卖双方就货物本身的有关内容进行的谈判。商品贸易谈判的内容是以商品为中心的。它主要包括商品的品质、数量、包装、运输、价格、货款结算支付方式、保险、商品检验及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

3. 技术贸易谈判

技术贸易谈判,是指对技术有偿转让所进行的商务谈判。主要是指买卖双方就转让技术的形式、内容、质量规定、适用范围、价格条件、支付方式以及双方在转让中的一些权利、义务关系等问题进行的谈判。技术贸易谈判一般包括三个部分:技术谈判、商务谈判和法律谈判。技术谈判是双方就技术设备的名称、型号、规格、技术性能、质量保证、培训、试生产、验收等进行商谈。商务谈判是双方就价格、支付方式、税收、罚款、索赔等条款进行商谈。法律谈判主要涉及侵权与保密、不可抗力与法律适用等问题。

1.3 商务谈判的基本理论

1.3.1 谈判需要理论

谈判需要理论,也称尼尔伦伯格谈判模式,最初由美国谈判专家尼尔伦伯格在1971年与H·H·科罗合著的《如何阅读人这本书》(How to Read a Person Like a Book)中提出,并在其撰写的《谈判艺术》(The Art of Negotiating)一书中对谈判需要理论作出了系统的阐述。谈判需要理论以心理学家阿布拉罕·H·马斯洛的需求理论及“相互性原则”理论的心理学为基础,认为人类的每一种有目的的行为都是为了满足某种需要,谈判就是为了满足某种需要。

1. 需要理论及层次

1954年美国著名的社会心理学家马斯洛教授对人类的行为进行了研究分析,提出了人类行为的五种需求阶梯,包括:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。

马斯洛教授认为,人类需要的阶梯或层次是逐级上升的,当低一级需要获得相对满足以后,人们就追求高一级层次的需要,有时在某一时刻,同时会存在好几种需要,但其强度是不均等的。

2. 谈判需要理论

“谈判需要理论”认为:谈判的前提是谈判各方都希望从谈判中得到某些东西,否则各方会彼此对另一方的要求充耳不闻,熟视无睹,各方当然不会再有必要进行谈判。即使谈判仅是为了维持现状的需要,亦当如此。

马斯洛需要理论认为,当人的较低层次的需要受到威胁或难以获得满足时,人就会放弃较高层次的需要获得满足的追求,转而去寻求满足较低层次的需要。就大多数人和大多数人类行为而言,这个顺序是成立的。尼尔伦伯格正是基于这样的看法才指出,从总体上说,谈判者抓住的需要越是基本,获得成功的可能性就越大。

谈判与需要的关系是极其密切的,需要是一切谈判的基石。了解对方、做好准备是赢得谈判成功的前提。在谈判桌上,谈判各方的需要是变化的,关键在于因势利导。不了解对方需要、不尊重对方,谈判不会成功。因此,相互尊重对方需要是成功的关键。

“谈判需要理论”的作用在于：①它能促使谈判者去发现与谈判各方相联系的需要；②引导谈判者对驱动对方的各种需求加以重视，以便选择不同的方法去顺势、改变或对抗对方的动机；③在上述基础上还可以估计每一种谈判方法的相应效果，为谈判者在谈判中进行论证和辩护提供广泛的选择空间。在实际谈判中，没有绝对的单一的需要，常常是多种类型、多个层次的需要共存的。

3. 需要理论在商务谈判中的运用

需要是谈判的基础和动力。“需要”和对需要的满足是谈判的共同基础，双方都为各自的需要所策动，才会进行一场谈判。马斯洛和尼尔伦伯格的需要理论要求在进行商务谈判时，力求做好以下几点：

- (1) 必须较好地满足谈判者的生理需要；
- (2) 尽可能地为商务谈判营造一个安全的氛围；
- (3) 要与对手建立起一种信任、融洽的谈判气氛；
- (4) 要使用谦和的语言和态度，满足谈判对手尊重和自尊的需要；
- (5) 对于谈判者的最高要求，在不影响满足自己的同时，也应尽可能使之得到满足。

4. 需要的发现

尼尔伦伯格指出，发现需要并不难，因为归根到底，所有的谈判都是在人与人之间进行的。要发现对方真正的需要，必须采用一些方法和技巧。包括：倾听，搜集材料，调查了解，证实。

精明的谈判者总是十分注意捕捉对方思想过程中的蛛丝马迹，仔细倾听对方的发言、注意观察对方每个细微的动作、注意对方的仪态举止、神情姿态、重复语句以及说话语气等，这些方面都是反映对方思想、愿望和要求的重要线索。

(1) 适时提问。在谈判过程中要在合适的时机多提一些问题，在对方讲话时要注意分析其中的内在含义，借此发现对方的潜在需求，了解对方的真正需求。

(2) 恰当陈述。包括：①鼓励，如，不断地微笑、点头、用目光赞赏；②理解，如，用“是，对”等表示肯定；③激励，如，适当运用反驳和沉默，来刺激对方，让对方表达出最真切的想法和最真实的需求。

(3) 悉心聆听。沟通是获取信息的重要渠道，在双方进行谈判交易的过程中，仔细辨别谈判对方的言语，辨别对方对谈判焦点的态度，有利于己方充分获得信息，占据有利地位。

(4) 注意观察。行为是策略的具体体现，谈判的关键要素之一在于观察谈判各方的具体行为和反应，获得谈判对方不易察觉的细节，为己方下一步的谈判计划提供可靠的参考。

1.3.2 原则谈判理论

谈判原则理论，即“原则谈判法”(Principled Negotiation)，是由哈佛大学费舍尔等人于20世纪70年代末期提出的一种普遍适用的谈判理论。

原则谈判理论是根据价值和公平的标准达成协议，它不采用诡计，也不故作姿态；它使谈判者既能得到希望的结果，又能不失风度。该理论所强调的是价值，是与人友善，对当时的美国政府处理中东事务并促成埃以和谈起到了积极的指导作用。

1. 原则谈判理论的基本内涵

“原则谈判法”的基本内涵是以公平价值为标准，以谈判目的为核心，在相互信任和尊重的基础上，寻求双方各有所获的方案。

“原则谈判法”的实质是根据价值来寻求双方的利益而达成协议，并不是通过双方的讨价还价来做最后的决定。

“原则谈判法”的核心是标的物。当双方的利益发生冲突时，则坚持使用某些客观标准，而不是双方意志力的比赛。

“原则谈判法”的基础是双方的信任和尊重。

“原则谈判法”的目的是寻求双方各有所获的方案。

2. 原则谈判法基本内容

根据原则式谈判的思路，费舍尔对谈判过程的关键要素进行了重新诠释，并从人、利益、方案、标准等四个方面提出处理谈判问题的四个基本原则，构成了一种几乎可以在任何条件下加以运用的谈判方法。

(1) 人与问题：始终强调谈判中要将人与问题分开，在谈判中要对事不对人；在谈判中将人的因素与谈判的问题分开，把谈判对手的态度和讨论问题的态度区分开。

人与问题的分开可以从以下三个方面着手：

- 1) 看法。当对方的看法不正确时，应寻找机会给予纠正。不要用敌意去推测。
- 2) 情绪。如果对方的情绪太激动时，应给予他发泄情绪的机会，同时给予一定的理解。
- 3) 沟通。当双方发生误解时，应设法加强沟通，善于倾听对方的意见，同时阐明自己的观点，以寻求对方的理解。

(2) 利益与立场：主张谈判的重点应放在利益上，而不是立场上。在解决有争执的问题时，应尽量克服立场上的争执，仅针对利益。

谈判中的基本问题，不是双方立场上的冲突，而是双方利益、需求、欲望的冲突。在大多数情况下，双方的利益是矛盾的，因而，立场也常常是对立的。

在谈判中双方所发生的冲突，是双方利益冲突所造成的，而不是立场冲突。

(3) 方案与选择：提倡在决定实施方案之前，预先构思、设计各种可能的选择和预案，构思彼此有利的解决方案。在谈判前及谈判遇到障碍时，应安排一段时间，暂时抛开所有限制和约束，构思各种能够包容双方共同利益的可能的解决方案，努力避免或减少各方利益上的冲突。

(4) 标准与公平：要根据价值和公平的标准去达成协议，坚持客观标准。评价谈判是否成功的标准不应该是某方所取得的利益，而应该是谈判的价值。

“客观标准”是指在谈判中所采用的独立于谈判各方主观意志之外的，划分谈判双方利益得失的准则。具有公平性、有效性和科学性的特点。应符合以下5个条件：

- 1) 独立于各方主观意志之外。
- 2) 具有合法性和切合实际性。
- 3) 至少在理论上适合于双方。
- 4) 在实质利益上必须以不损害双方各自的利益为原则。
- 5) 在处理程序上必须是公平的，即解决方法是公平的。

原则式谈判是一种既注重理性又注重感情，既关心利益也关心关系的谈判理论，在谈