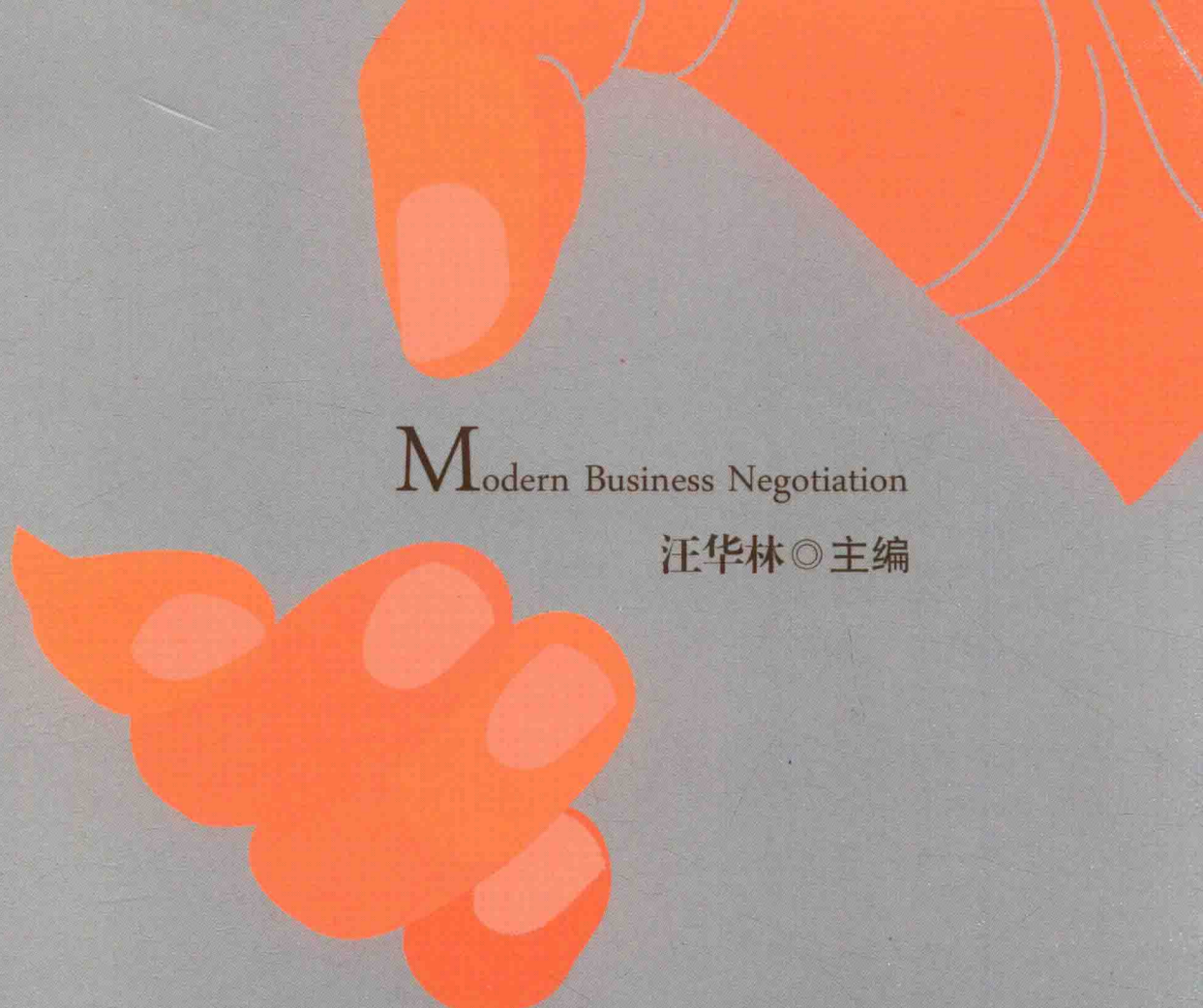




Modern Business Negotiation

汪华林◎主编

现代 商务谈判

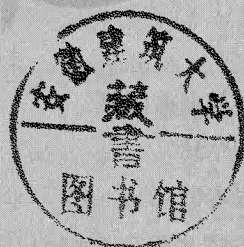


企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Modern Business Negotiation

汪华林◎主编



现代 商务谈判



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商务谈判 / 汪华林主编. -- 北京: 企业管理出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-5164-1758-4

I. ①现… II. ①汪… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 172375 号

书 名: 现代商务谈判

作 者: 汪华林

责任编辑: 侯春霞

书 号: ISBN 978-7-5164-1758-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 经济管理教材与学术分社 (010) 68420309

电子信箱: zhaoxq13@163.com

印 刷: 三河市聚河金源印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 16.5 印张 361 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前言

谈判是社会活动中常见的一种形式。《辞海》中对谈判的解释为：谈为“讲论，彼此对话”之意，判是指“评判”。谈判广泛应用于政治、经济、军事、外交、科技等各个领域，需要人们去探究其内在规律。关于谈判理论的系统研究，美国与欧洲国家起步较早，自 20 世纪 60 年代以来已经取得了一定的成果。到了 20 世纪 80 年代，谈判学课程进入大学课堂，对谈判理论、实务、技巧的学习已成为许多专业学生尤其是商学院学生的必修课程。

中国加入世界贸易组织后，参与世界经济一体化的进程加快，许多企业具备了对外贸易的主体资格，同外国企业的各种贸易谈判与日俱增，各种各样的涉外谈判无处不在。另外，随着国内市场经济的发展和深化，企业之间的沟通交流、交易联系必不可少，企业越来越重视谈判行为及商务沟通在社会中的影响和作用。正是基于这些原因，大多数高校通过开设商务谈判课程，让广大学生更好地理解谈判的理念，掌握谈判的技巧，从而更好地适应当今社会对人才的要求。

本书内容可分为三个部分：第一部分为商务谈判原理，主要介绍商务谈判的基本内涵及相关理论，包括第一章和第二章；第二部分为商务谈判实务与操作，主要介绍商务谈判的内容、建立谈判团队、谈判各阶段准备、讨价还价和签订合同等，包括第三至九章；第三部分为商务谈判技巧，主要介绍谈判沟通与语言技巧、谈判各阶段的策略运用、涉外谈判中的礼仪和习俗等，包括第十至十三章。在编写过程中，编者试图给本书塑造以下三个特点，以增强本书的可读性和实用性。

1. 理论与实践并重

商务谈判教材大多重视谈判的策略和方法。但是谈判不仅需要技巧，而且需要指导思想和原则，要使谈判者取得更好的合作结果，应采用正确的谈判指导思想达到对商务谈判本质的认识和理解，否则难以达到双赢的目的。一方面，本书从六个方面来论述谈判的指导思想，让读者结合具体实践来思考，增进谈判人员对谈判本质的认识；另一方面，每个章节都选用了大量现实企业中生动、具体的案例，可以对学生未来从事商务谈判活动起到指导作用。

2. 商务谈判经典案例，可读性强

本书每章都有案例导入，每章后有思考题和案例讨论。本书选取的案例结合了时代特点，大多是原创性案例，是近年来笔者从事 MBA 教学时对企业经理们商务谈判实战经验的访谈和总结，可激发学生的学习兴趣，可读性强。正文中也安排了谈判小故事，以增加趣味性和引发学生思考。本书各章节的案例与章节的内容紧扣，有助于读者理解和掌握商务谈判的理论知识。

3. 语言简洁，详略得当

本书理论部分简洁凝练，深入浅出。在对谈判理论某一问题进行表述时，注意到对内容的把握，分析较为细致。如在商务谈判策略方面，对每一阶段的策略运用都进行了介绍，使读者易于理解。另外，在本书中使用了较多插图，表达直观，可增强阅读效果。

本书提供教学 PPT、习题及习题答案、模拟试卷等资源，读者可通过作者邮箱 (wanghualin2002@163.com) 索取。书中亦提供了课外案例阅读，可通过扫码学习。

在本书编写过程中，参阅了大量书籍和网络资料，在此向这些资料的作者表示由衷的感谢！书中选用的个别图片，无法联系到原作者，原作者如发现本书，请及时联系我们，我们一定按相关规定付费。由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 商务谈判概述 1

案例导入 锅炉设备订货谈判 1

第一节 谈判的内涵、动因与要素 2

一、谈判的定义 2

二、谈判的动因 3

三、谈判的要素 4

第二节 商务谈判的内涵、特征、过程和评价标准 7

一、商务谈判的内涵 7

二、商务谈判的特征 8

三、商务谈判的程序 9

四、商务谈判的评价标准 15

第二章 商务谈判的理论基础 19

案例导入 A 银行与 B 联通公司信用卡购机合作谈判 19

第一节 博弈论与商务谈判 20

一、博弈论 20

二、商务谈判中的博弈 21

三、商务谈判模型 23

第二节 双赢理念与商务谈判 25

一、双赢理念的内涵及其意义 25

二、如何理解双赢谈判 28

三、如何实现双赢谈判 28

第三节 公平理论与商务谈判 30

一、公平理论的基本内涵 30

二、人们如何对待公平感 31

三、“公平”的分配方案 31

第四节 心理学理论与商务

谈判 34

一、谈判需要 34

二、马斯洛的需要层次理论 35

三、需要理论在商务谈判中的运用 36

第五节 信息理论与商务谈判 38

一、信息理论概述 38

二、信息理论在商务谈判中的运用 40

第六节 时间、地位观念与商务谈判 42

一、谈判时间的安排 42

二、谈判地位 43

第三章 商务谈判的类型及内容 45

案例导入 中国铁矿石谈判 45

第一节 商务谈判的类型 46

一、按谈判者所在的地区范围划分 46

二、按谈判条款之间的逻辑联系划分 47

三、按谈判人员的组织形式划分 48

四、按谈判的沟通方式划分 49

五、按商务谈判的地点划分 50

第二节 商务谈判的内容 52

一、货物买卖谈判 52

二、加工承揽谈判 60

三、技术贸易谈判 63

第四章 商务谈判前的准备 71

案例导入 A 通信公司业务

谈判.....	71	要求.....	95
第一节 商务谈判前的信息 准备.....	72	第六章 商务谈判组织与管理.....	99
一、商务谈判相关环境信息	72	案例导入 范蠡错派使者害子.....	99
二、商务谈判背景调查的手段	76	第一节 商务谈判团队构成	100
第二节 商务谈判计划的制订.....	78	一、谈判团队的规模	100
一、商务谈判计划的要求	78	二、谈判团队构成的原则.....	101
二、商务谈判计划的内容	79	三、谈判团队成员的构成.....	101
第三节 商务谈判地点的选定.....	82	第二节 商务谈判团队管理	104
一、在己方地点谈判	82	一、谈判团队负责人对谈判团队的 直接管理	104
二、在对方地点谈判	83	二、高层领导对谈判过程的宏观 管理.....	104
三、在双方地点之外的第三地 谈判	83	第七章 商务谈判中的价格谈判 ...	107
四、在双方所在地交叉谈判	83	案例导入 M公司的原材料采购 谈判	107
第四节 商务谈判场景的布置	84	第一节 报 价	108
一、商务谈判场所的选择	84	一、影响价格形成的因素.....	109
二、商务谈判场所的布置	84	二、报价的类型及原则	111
第五章 商务谈判人员的气质、性格与 素质能力.....	89	三、报价的先后及解释	114
案例导入 病人与强盗的故事	89	第二节 价格磋商	117
第一节 谈判人员需要具备良好的 气质和性格.....	90	一、卖方与买方的价格目标	117
一、气 质	90	二、讨 价	118
二、性 格	91	三、还 价	118
第二节 谈判人员应具有良好的 素质.....	94	四、讨价还价中的让步幅度	120
一、谈判人员要有自信和开拓 精神	94	第八章 商务谈判中僵局的处理 ...	127
二、谈判人员要有高度的责任感和 原则性	94	案例导入 2011年NBA停摆谈判 僵局始末	127
三、谈判人员需要坚韧不拔的精神并 尊重对手	94	第一节 商务谈判僵局形成的 原因	129
四、谈判人员需要具有丰富的 知识	95	第二节 化解商务谈判中的 僵局	133
五、谈判人员要具有较好的 身体素质	95	第九章 商务谈判合同的签订与 履行	139
第三节 商务谈判人员的能力		案例导入 商品买卖合同范本 ...	139

第一节 商务谈判合同的磋商过程	141	四、商务谈判的答复	173
一、要 约	141	五、商务谈判的说服	174
二、承 诺	143	第十一章 商务谈判策略	177
三、商务合同的结构及条款	143	案例导入 A 市邮政局与交管局合作谈判	177
四、商务合同文本应具备的条款	144	第一节 开局阶段的谈判策略	178
第二节 商务合同的鉴证和公证	145	一、协商式开局策略	179
一、鉴证程序	145	二、坦诚式开局策略	179
二、公证程序	145	三、慎重式开局策略	179
三、合同鉴证与公证的区别	146	四、进攻式开局策略	180
第三节 商务合同的履行	147	第二节 报价阶段的谈判策略	180
一、谈判协议的担保	147	一、价格起点策略	180
二、外贸合同的履行	148	二、除法报价策略	181
第四节 签订合同易犯的错误	154	三、加法报价策略	182
一、协议条款不全,规定不明确	154	四、差别报价策略	182
二、签订协议的主体不明确或不合法	156	五、对比报价策略	182
三、合同没有违约责任条款或违约责任表述不正确	157	六、数字陷阱策略	183
四、草率签订、任意中止协议	158	第三节 磋商阶段的谈判策略	184
五、协议条款互不衔接,相互之间发生矛盾	158	一、优势条件下的谈判策略	185
第十章 商务谈判沟通及语言技巧	159	二、劣势条件下的谈判策略	189
案例导入 农夫卖玉米	159	三、均势条件下的谈判策略	193
第一节 商务谈判沟通	159	第四节 签约阶段的谈判策略	199
一、商务沟通的现场气氛	160	一、最后通牒	199
二、提出自己的想法	160	二、恐惧唤醒	199
三、如何回应对方的提议	161	三、利益诱导	200
四、商务沟通中的肢体语言	162	第五节 商务谈判的其他策略	200
第二节 商务谈判中的语言运用	168	一、信息沟通	200
一、商务谈判语言的特征	168	二、商务谈判中施加压力和抵御压力的策略	202
二、商务谈判的叙述	169	三、利用时机的策略	205
三、商务谈判的提问	171	第十二章 谈判礼仪与禁忌	207
		案例导入 礼仪非小事	207
		第一节 日常礼仪规范	207
		一、男女站姿	208
		二、男女坐姿	208
		三、男女行姿	209

四、用餐礼仪	209	三、拉丁美洲商人的谈判风格、礼仪与禁忌	238
第二节 商务谈判礼仪与禁忌 ...	210	第三节 欧洲商人的谈判风格 ...	240
一、服饰礼仪	212	一、德国商人的谈判风格、礼仪及禁忌	240
二、交谈礼仪要求与禁忌	213	二、法国商人的谈判风格、礼仪与禁忌	241
三、开局礼仪要求与禁忌	215	三、英国商人的谈判风格、礼仪与禁忌	242
四、谈判阶段礼仪要求与禁忌	215	四、意大利商人的谈判风格、礼仪与禁忌	244
五、迎送礼仪要求与禁忌	216	五、俄罗斯商人的谈判风格、礼仪与禁忌	245
第三节 涉外谈判礼仪与禁忌 ...	221	第四节 亚洲商人的谈判风格、礼仪与禁忌	247
一、遵守国际商务谈判原则	222	一、日本商人的谈判风格、礼仪与禁忌	247
二、涉外谈判的礼仪要求	223	二、印度商人的谈判风格、礼仪与禁忌	251
三、涉外商务礼仪禁忌	229	三、韩国商人的谈判风格、礼仪与禁忌	252
第十三章 国际商务谈判	233	四、泰国商人的谈判风格、礼仪与禁忌	253
案例导入 国际商务谈判中的文化差异	233	参考文献	255
第一节 国际商务谈判的特点与要求	233		
一、国际商务谈判的含义与特点	233		
二、国际商务谈判工作的基本要求	234		
第二节 美洲商人的谈判风格 ...	236		
一、美国商人的谈判风格、礼仪与禁忌	236		
二、加拿大商人的谈判风格、礼仪与禁忌	237		

第一章 商务谈判概述

【学习目的及要求】

掌握谈判及商务谈判的内涵与特征；了解商务谈判的一般过程；掌握谈判摸底要达到的目的；了解评价商务谈判成功与失败的标准；通过学习本章内容，能拟订简单的商务谈判计划书。

案例导入

锅炉设备订货谈判

A集团公司作为一家专业从事集中供热及新能源产业的企业，目前正处于飞速发展的关键时期。锅炉是A集团公司集中供热项目中最主要的设备之一，因此锅炉设备的订购显得特别重要。为此，公司高层领导对锅炉设备的订购从选型、考察、价格、市场行情等方面做了周密的安排，并组织技术部、工程部、采购招标部、财务部等召开专题会议，对锅炉设备的订购事宜做具体分工。

首先，由技术部、工程部人员会同设计院对锅炉设备的选型做了充分的技术论证和经济性分析。大家一致认为，循环流化床锅炉是目前中小型集中供热项目和热电联产锅炉的首选炉型，该锅炉具有脱硫燃烧、燃料适应性强、可燃烧劣质煤、操作方便等特点。目前我国正在大力推广，其技术已相当成熟。

其次，由采购招标部组织相关人员对目前国内主要生产厂家进行考察，对各供应商的生产能力、技术实力、销售状况、市场占有率以及合作意向等多方面的情况进行调查对比，确定合格的供应商名单。

再次，由财务部对采购资金做好计划，并对各供应商厂家的财务状况进行调查。

最后，各部门把情况统一汇总，报告给高层领导，形成统一意见。选择了适合A集团公司的四家供应商：郑州锅炉厂、济南锅炉厂、太原锅炉厂及无锡锅炉厂，统一由采购招标部向外发出招标邀请函，确定商务谈判时间为一个月，完成锅炉设备订货合同的签订。

A集团公司是私营企业，招标采用议标的方式进行，前一轮已经通知四家锅炉厂家做了技术及商务报价标书。通过综合评标，对四家锅炉厂锅炉的性价比进行排名，排名先后顺序为济南锅炉厂、郑州锅炉厂、无锡锅炉厂、太原锅炉厂，确定本轮谈判的对象是济南锅炉厂。

谈判安排在A集团公司项目部所在地。主要考虑是：便于项目部人员的参与，拥有主动权。谈判时间定于2014年5月某日。参会人员为A集团公司六人：商务部两人，技术部两人，工程部一人，公司副总一人；济南锅炉厂五人：营销副总一人，销售科两人，设计部两人。

由于双方有过投标时的沟通及前期方案的准备，此次谈判的议题有两个：一个是对技术方案进一步沟通和完善，另一个是商务报价。A集团公司希望济南锅炉厂给出一个合适的价格。

谈判中济南锅炉厂设计部两位工程师就此次循环流化床的详细设计理念向A集团公司谈判人员做了介绍，对锅炉设计的独特性能及参数做了重点说明。对此，A集团公司技术部及工程

部谈判人员针对济南锅炉厂在国内运行的锅炉的特点做了评价,并重点对其存在的缺陷及问题进行了分析。如济南锅炉厂的锅炉在国内运行的同等吨位的锅炉中占有率处于领先地位,运行稳定性总体不错;缺点和问题主要集中在设计方面,锅炉的热效率在同行业中没有优势,炉膛关键部位的磨损问题没有得到有效的解决,分离器的分离效率不是太高,分离器的中心靶区磨损也很严重。另外,还有以前其他合作项目交货时间不够及时、发货顺序与安装方面的配合不好等问题。A集团公司提出济南锅炉厂在设计及生产制造方面需要加强技术力量。A集团公司谈判人员通过分析济南锅炉厂存在的软肋,为后续的商务谈判讨价还价打下了坚实的基础。

A集团公司谈判人员通过以上的详细分析和前期的准备,提出的问题起了作用。济南锅炉厂销售部对报价进行了调整,愿意在原商务报价的基础上再给出5%的优惠。A集团公司采购招标部人员针对此报价再次提出了自己的意见,他们认为,从目前的市场行情看,济南锅炉厂的价格还高于市场上的价格;从锅炉耗钢量及吨位造价来看,也偏高。由于A集团公司从其他途径了解到目前济南锅炉厂的项目资金回款不好,A集团公司提出在货款支付上可以从优考虑。同时,A集团公司在前期进行了大量的市场行情调查,了解到济南锅炉厂的销售订单情况并不理想,近几年有下滑的趋势。A集团公司声明目前还有好几个项目要启动,如果谈判成功,以后就可以进行长期合作,双方可以建立战略合作伙伴关系。

启发思考:

从以上的商务谈判来看,谈判的过程就是双方共同协商、谋求合作和维护关系的过程。谈判的前期要进行详细的市场调查,掌握市场的变化和趋势,前期的信息获得越多、越详细,在谈判桌上议价就越主动,从而做到“知彼知己,百战不殆”。

第一节 谈判的内涵、动因与要素

一、谈判的定义

什么是谈判?谈判(Negotiate)一词源于拉丁语Negotiarī,意思是“做生意、做买卖”。《现代汉语词典》对谈判的解释为:有关方面对有待解决的重大问题进行会谈。谈判有狭义和广义之分。狭义的谈判指为解决较为重大的问题,在正式场合下进行的会谈;而广义的谈判则包括各种形式的“交涉”“洽谈”“协商”等,一般泛指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而达成意见一致的行为和过程。



谈判,实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈,即说话或讨论,就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标,充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等的看法;判,即分辨和评定,是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见,以期通过相应的协议正式予以确认。因此,谈是判的前提和基础,判是谈

的结果和目的。

可以将谈判定义为：谈判是有关组织或个人为协调关系或化解冲突，满足各自的利益需求，通过沟通协商以争取达成一致的行为过程。



【小故事 1-1】

“朝三暮四”的典故

春秋时期，宋国有一个养猴人，他养了一大群猴子，并把这些猴子看作自己的孩子，所以他能和猴子沟通，能理解它们所表达的思想，当然猴子们也懂得养猴人的心意。猴子每天的食物是橡子，可是后来养猴子的人越来越穷，已经买不起那么多的食物给猴子吃。于是，他打算控制猴子每餐橡子的数量，每只猴子一天给七个橡子。于是他就对猴子们说：“早上给你们三个橡子，晚上四个橡子，够吃吗？”猴子们一听，立即大声地叫嚷，以示反对。于是他想了想说：“唉，那这样吧，早上给你们四个橡子，晚上三个橡子，这该够吃了吧？”猴子们一听，个个手舞足蹈，非常高兴。

启发思考：

这个小故事就是成语“朝三暮四”的典故。这个故事看似荒唐可笑，但透露着商务谈判中的沟通技巧问题。我们往往会发现在与客户谈判时存在着“朝三暮四”的现象，通常体现为双方在某个重要问题上僵持的时候，一方让一步，抛出些小利，作为补偿，把僵局打破，用小利换大利，或把整个方案调换一下顺序，这乍听起来让人觉得不可思议，但在实际谈判中常会出现这样的情况。所以，谈判时要学会以退为进。在谈判中，最大的学问就是学会适时让步，只有这样才能使谈判顺利进行。

二、谈判的动因

1. 追求利益

谈判是一种具有明确的目的性的行为，其最基本的目的就是追求自身的利益。人们的利益需要多种多样。从内容来看，有物质需要、精神需要；从层次来看，有生理需要、安全需要、社交需要、尊敬需要、自我实现需要；从时间来看，有短期需要、长期需要；从主体来看，有个人需要、组织需要、国家需要等。

人们的种种利益需要，有些可以依靠自身及其努力来满足，但是更多的需要则必须与他人进行交换。显然，这种交换的直接动因是为了使利益需要得到更好的满足。

其实，在利益需要的交换中，双方或各方都是为了追求自身的利益目标，就一方而言，当然是要追求自身利益的最大化。但是，这种自身利益的扩大如果侵害或者不能保证对方的最低利益，则对方势必退出，利益交换便不能实现。可见，在利益交换中，有关各方追求并维护自身的利益是谈判的首要动因。

2. 谋求合作与维护关系

合作可分为短期和长期的合作，其实就是维系合作各方的关系。在现实生活中，由于社会分工、发展水平、资源条件和时空制约等原因，人们及各类组织乃至地区或国家之间往往形成各种各样的相互依赖关系。例如，一方生产某产品，另一方正需要该产品；一方拥有农产品但需要工业品，另一方拥有工业品但需要农产

品；一方拥有市场但需要技术，另一方拥有技术但需要市场等。这种相互差异，为各方发挥优势、实现互补提供了客观条件。

当今社会，科学技术的发展和社会的进步出现两种平行的趋势：一是社会分工日益明显，生产和劳动的专业化日益提高；二是社会协作日益紧密，人们之间的相互依赖性日益增强。在这种社会生活相互依赖关系不断增强的客观趋势下，人们某种利益目标的实现和实现的程度越来越不仅取决于自身的努力，还取决于与自身利益目标相关的各方面的态度和行为，取决于彼此之间的互补合作。相互之间的依赖程度越强，就越需要加强相互的合作。可见，社会依赖关系的存在，不仅为相互之间的互补合作提供了可能性，同时也是一种必要。正是这种在相互依赖的可能中谋求合作的必要，成为了谈判的又一重要动因。

3. 寻求共识

借助他人的资源满足自身的利益需要，必然会出现利益归属的要求和矛盾。随着社会文明的进步和社会生活相互依赖关系及观念的增强，人们越来越认识到对抗不是处理矛盾的理想方式，它不仅会造成许多严重后果并留下诸多隐患，并且大多情况下最终仍要通过谈判的方式解决；人们也越来越认识到抛弃对抗、谋求合作才是处理日益密切的社会联系和相互依赖关系的明智之举，而商务谈判正是实现互利的最佳选择。

【案例 1-1】

生活中的合作谈判

小明和小华是大学生，他们是室友，小明打算考研究生，小华毕业之后打算就业。两人在宿舍内的作息时间和起居习惯有一些冲突：小明由于要复习考研，他通常学习到比较晚，需要一个安静的学习环境；而小华需要参加各种招聘会，白天比较辛苦，晚上则需要早点睡，而且常需要接打电话。作为室友的两人为了避免相互影响，决定通过谈判来更好地利用宿舍这个公共空间。双方约定：小明晚上在学习的时候，通过遮挡灯光来避免影响小华的休息，而小华在接打电话的时候尽量把声音压低，并且比较长的通话到室外接打，以免影响小明的学习，他们通过这样的协商来帮助彼此更好地实现各自的人生规划。

启发思考：

由于生活或工作中的需求差异，人们经常会产生矛盾或冲突，对此人们总会通过协商来解决。案例中的小明和小华由于各自的人生目标，在作息时间安排上产生了矛盾，于是通过协商，自觉地从对方的利益考虑问题，相互妥协。

三、谈判的要素

谈判要素指构成谈判活动的必要因素。它是从静态结构上对谈判行为的剖析。换言之，没有这些要素，谈判就无从进行。不论何种谈判，通常都是由谈判当事人、谈判议题、谈判背景三个要素构成。

1. 谈判当事人

谈判是在人们的参与下进行的。谈判当事人是指谈判活动中有关各方的所有参与者。从谈判组织的角度来看，谈判当事人一般有两类人员：台上的谈判人员和台

下的谈判人员。

台上的谈判人员指参加谈判一线的当事人，即出席谈判、上谈判桌的人员。一线的当事人，通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中，谈判负责人即当一方的行政领导，也是上级委派在谈判一线的直接责任者。他虽然可能不是谈判桌上的主要发言人，但有发言权，可以对主谈人的阐述进行某些补充甚至必要的更正。他是谈判桌上的组织者和指挥者，起着控制、引导的核心作用。主谈人即谈判桌上的主要发言人，他不仅是场上的主攻手，也是谈判桌上的组织者之一。其主要职责是按照既定的谈判目标及策略同谈判负责人默契配合，与对方进行有理、有利、有节的辩论，坦率、诚恳地磋商，以说服对方接受自己的方案，或与对方寻求双方都能接受的方案。陪谈人包括谈判中的专业技术人员、记录人员、译员等，其主要职责是在谈判中提供咨询、记录谈判的过程与内容以及做好翻译工作等。

台下的谈判人员指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席、不上桌，但是对谈判起着重要的影响或作用。他们主要是该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员，其中，主管单位的领导，其主要责任是组队布阵、审定方案、掌握进程、适当干预；辅助人员的主要作用则是为谈判做好资料准备和进行背景分析等。

2. 谈判议题

谈判议题是谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的，它决定了当事各方参与谈判的人员组成及策略。所以，它是谈判活动的中心。没有议题，谈判显然无从开始且无法进行。

谈判议题不是凭空拟定或单方面的意愿。它必须与各方利益需要相关，为各方所共同关心，从而成为谈判内容的提案。谈判议题的最大特点在于当事各方认识的一致性。如果没有这种一致性，就不可能形成谈判议题，谈判也就无共同语言。

谈判中可谈判的议题几乎没有限制，任何涉及当事方利益需要且双方共同关心的内容都可以成为谈判议题。正所谓：“一切皆可谈判。”谈判议题的类别形式，按其涉及内容分，有政治议题、经济议题、文化议题等；按其重要程度分，有重大议题、一般议题等；按其纵向和横向结构分，有主要议题及其项下的子议题、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。由于谈判议题具有多样性，因而谈判的复杂程度也因每个议题的具体情形而各不相同。

3. 谈判背景

谈判背景是谈判所处的客观环境条件。谈判是在一定法律制度和特定社会背景下进行的，这些背景条件将直接或间接影响谈判活动。背景条件不仅涉及政治、经济、文化、法律、传统习惯、意识形态、宗教信仰，还包括人文、地理、气候、人际关系等方面的内容。谈判背景主要包括环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

在环境背景方面，一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。其中，政治背景在国际谈判中是一个很重要的背景因素，它包括所在国家或地区的社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。例如，如果国家关系友好，则谈判一般较为宽松，能彼此坦诚相待，充满互帮互助的情谊，出现问题也比较容易解决；反之，如果国家关系处在或面临对抗与冷战状态，

则谈判会受到较多的限制，谈判过程的难度也较大，甚至会出现某些制裁、禁运或其他歧视性政策。有时由于政治因素的干扰，即使谈判的当事人有诚意达成某些协议，但这些协议也可能成为一纸空文。此外，政局动荡一方的谈判者自然职位不稳，再加上政府人事更迭，有可能导致现行政策的某些变化。

经济背景也是很重要的背景因素，特别是对商务谈判有直接的影响，它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。例如，经济水平反映了谈判者背后的经济实力；某方占有市场的垄断地位，其在谈判中就具有绝对的优势；市场供求状况不同，谈判态度及策略也就不同；财政政策与汇率既反映了谈判方的宏观经济健康状况，又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度；股市行情则往往是谈判者可供参照和借鉴的“晴雨表”。

文化背景同样不可忽视，它包括所在国家或地区的历史溯源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。在这方面，东西方国家之间、不同种族和不同民族之间，甚至一个国家内的不同区域之间，往往会有很大差异。

在组织背景方面，包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立，也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

在人员背景方面，包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的，因此，人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

【案例 1-2】

A 银行社保 IC 卡项目谈判

A 银行是一家国有股份制商业银行，在同业中处于领先地位，市场占比高，业务发展较好。当地主管社会保障业务的 B 部门是 A 银行的重点客户之一，与 A 银行合作良好，在 A 银行有长期稳定存款 40 亿元，占总存款的 13%，对 A 银行利润贡献较高。

2015 年是 A 银行所在省的民生建设年，该区决定实施 50 项重点民生工程。“城乡社会保障提升工程”就是其中一项重要的工程，关系到广大群众的切身利益。其工程目标为扩大城镇社会保险覆盖面，实现城镇基本养老保险人数 20 万人，新增社保 IC 卡持卡人数 15 万人。为有效推动该项目，当地主管部门 B 部门提出，合作方 A 银行应严格履行以下事宜（以下甲方为 B 部门，乙方为 A 银行）：

（1）乙方发卡份额为 15 万张，每张社保 IC 卡需在合同生效后三个工作日内一次性支付制卡费用 50 元，合计 750 万元。

（2）为保证项目所需资金，乙方需先向甲方提供 50 万元保证金，合同期满后归还，按活期计息，合作期为五年。

（3）乙方发行的社保 IC 卡，需全额免去年费、工本费、跨行取款费和同城跨行转账手续费。

（4）乙方需承担社保卡账户的建立、注资、挂失、清户等工作，确保卡面金融账户安全。

甲方将履行以下事宜：

（1）制订社保卡建设目标和实施计划，组织协调各项工作。

（2）负责社保卡申领人相关信息采集、初始化、送检、相关培训和宣传工作。

（3）负责落实社保卡在社保经办机构 and 定点医疗机构等使用。

(4) 负责与乙方共同确认金融服务功能的社保卡面样式。

同时,合作双方依法负有保密义务,任何一方不得将合作涉及信息披露给其他方,或用于非协议项下的其他用途。

在谈判过程中,A 银行对 B 部门提出的(1)、(2)、(3)项条款应履行事宜提出了异议:

关于第(1)项,A 银行认为,参照 A 银行和同业财务与会计制度规定,卡费用的支付应遵循权责发生制要求,即应根据实际制卡数量按进度列支,而不应一次性支付。

关于第(2)项,A 银行反映,银行系统内分行中亦有开展此类业务的,但均未上缴过任何保证金,建议 B 部门出示相关保证金缴纳必要性文件等材料。同时,因合作期限长达五年,应按五年定期利率计息,如按活期计息,将损失利息收入达两万元,B 部门提议缺乏合理性。

关于第(3)项,A 银行提出,建议借鉴 A 银行代发工资客户的费用豁免标准,即免去年费、工本费,但不免去跨行取款费和同城跨行转账手续费。

关于 A 银行的意见和建议,B 部门认为其制定的履约条款制定科学合理。而 A 银行需遵守银行制度,难以接受 B 部门提出的条款。考虑到与 B 部门的长期良好合作关系和客户地位,A 银行多次与 B 部门沟通协调,但 B 部门仍坚持其条款符合该省政策导向,当地其他同业也无异议,因此将不予调整,谈判僵持不下。

启发思考:

上述案例中,A 银行与 B 部门谈判僵持不下,主要原因是 B 部门提出的部分履约条款不符合 A 银行的制度要求,或缺乏必要性和合理性,但 B 部门作为社保业务主管部门,在谈判主动权上有相对优势,不肯让步,而 A 银行作为经营机构和乙方,相对被动。从整个案例来看,如果想要谈判继续进行,A 银行需要进一步开展以下工作:一是对项目的成本效益进行全面的测算,包括社保卡未来能够带来的各项业务及收益、制卡费用、保证金收益、手续费、营业税金,业务未开展的话将损失的各项收益等,以综合评估该项目的投入产出。即以数据说话,如评估结果为第五年仍不能盈利,则无须再进一步谈判。二是将项目情况和综合收益测算结果一并提交 A 银行总部,请示能否接受 B 部门的各项履约要求。只有 A 银行总部同意,谈判方能顺利进行。三是社保卡将是未来社会保障工作的一项重要内容,因此,为保证后续合作的稳定,A 银行可考虑与 B 部门签订一个更长年限的合约。

第二节 商务谈判的内涵、特征、过程和评价标准

商务谈判产生的根本原因在于人们追求经济上的需要。在商品生产和交换过程中,涉及直接媒介的商品交易活动,也涉及为直接媒介服务的商品交易活动,内容相当广泛,遍及物质生产部门,以及金融、保险、信托、租赁、服务等各个方面。在这些商务活动中,往往会产生各种各样的矛盾,这些矛盾常常可以通过谈判予以解决。

一、商务谈判的内涵

商务谈判也称商业谈判,是当事各方为了自身的经济利益,就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商,以争取达成协议的行为过程。任何一项协议,都是因为各方

利益不同。也正因为如此，当事各方才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中，买主和卖主对商品与货币都喜欢，但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过对其商品的兴趣，买主则相反，于是，交易就这样达成了。

商务谈判作为谈判的一个种类，除了具有一般谈判的性质外，还有它自身的特点：商务谈判是以经济利益为目的，讲求经济效益，一般都是以价格问题作为谈判的核心；商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近，争取最终达成一致意见的过程；商务谈判必须深入审视他方的利益界限，任何一方无视他人的最低利益和需要，都可能导致谈判破裂。

因此，共同性的利益和可以互补的分歧性利益都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利益，更不是为了打倒对方。谈判也是一种合作，必须追求共同利益，才能使双方都得利。

二、商务谈判的特征

理解商务谈判的实质，必须掌握商务谈判所具有的特征。商务谈判是双方或多方为实现各自的目的而反复磋商的过程。人们参与商务谈判通常都是为了满足某些目的。一般商务谈判具有以下特征。

1. 商务谈判是谈判各方“给”与“取”兼而有之的一种互动过程

商务谈判是商品经济发展时期，解决单位之间、个人之间物质利益关系矛盾的一种途径。通过谈判解决矛盾，能促进商品生产和交换的发展。

商品交换关系是一种买卖关系，买卖渠道不通，交换便受阻，使生产处于停滞状态。以物质生产部门为例，生产者要买进所需的原材料，生产出实物产品并交换出去，这样再生产才得以进行。如果这个过程出现买不进来又卖不出去的现象，商品生产和交换就难以发展。而商务谈判作为沟通买卖双方的桥梁，可以使买卖双方的利益都能在协调一致的前提下实现。一个需要买，一个需要卖，通过商务谈判达成一致，各取所需，共同发展。购销谈判如此，技术谈判、商贸谈判也是如此。也就是说，单方面的“给”或单方面的“取”，不管这种“给”与“取”是自愿的还是被动的，都不能认为是谈判。所以，在商品经济社会里，商务谈判是推动商品经济发展不可缺少的途径。

2. 商务谈判同时具有“合作”与“冲突”两种成分

在商品经济社会中，人们在生产、交换、分配等方面存在着错综复杂的物质利益关系。

不同的群体，有着不同的物质利益。即使在以社会主义公有制为主体的部门中，仍然存在着不同企业之间、个人之间的物质利益关系。例如，买方希望卖方提供货物以满足消费的需要，而卖方则需要售出货物以满足对货币的需求。因此，为了使谈判能达成协议，谈判各方必须具备一定的合作性。但是，谈判各方又都希望能在对己方最有利的条件下获得自身需要的满足。这样，谈判各方必定要处于利害冲突的对抗状态中。在不同的谈判场合，对不同的谈判主题，其合作与冲突的程度显然各不相同。但任何一种谈判都具有一定程度的合作与冲突，这一点是确定