

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

# 商务谈判

SHANGWU  
TANPAN

程英春 李娟 主编  
李鹏 刘晓宇 副主编

赠送  
电子课件

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例分析与阅读资料开阔视野 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

# 商 务 谈 判

程英春 李 娟 主 编

李 鹏 刘晓宇 副主编



清华大学出版社  
北 京

## 内 容 简 介

本书借鉴中外谈判书籍之精华,在保持传统教材重视应用性和操作性的基础上,力求吸纳国际谈判领域最新的发展实践和理论研究成果。

全书共分十章,以谈判过程为主线,对商务谈判进行全方位的阐述。第一章首先对商务谈判的概念、特点及原则进行了介绍,勾勒了商务谈判的轮廓。第二章至第九章从理论与实践两个方面,详细阐述了谈判的组织管理,针对谈判的关键环节和关键过程中的技巧,对商务谈判的谈判阶段、谈判人、谈判背景、谈判心理、谈判策略、谈判语言技巧的注意事项,谈判中僵局的处理策略等问题做了较为全面的介绍、分析和阐释,并辅之以案例说明。第十章介绍了国际商务谈判的礼仪与文化对谈判的影响以及谈判的禁忌事项。

本书语言通俗易懂,表述深入浅出,部分案例以编者多年进出口业务经验为依据撰写,力求生动、接近实际。在章节安排上,首先介绍学习要点及目标,以引导案例开篇,包括正文、本章小结、自测题、案例分析和阅读资料等内容,书后有模拟试题及答案,内容丰富,便于读者阅读,师者讲授。

本书既适合作为高等院校本、专科相关专业的商务谈判课程的教材,也可供从事商务谈判工作的商务人员参考阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/程英春,李娟主编. —北京:清华大学出版社,2018

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列)

ISBN 978-7-302-50579-2

I. ①商… II. ①程… ②李… 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 140933 号

责任编辑:陈冬梅

装帧设计:刘孝琼

责任校对:李玉茹

责任印制:董 瑾

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:三河市吉祥印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:17.25 字 数:416 千字

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

定 价:48.00 元

产品编号:080110-01

# 前 言

当今世界，经济全球化使国际贸易的重要性日益突出，中国目前已经成为全球第二大经济体，“一带一路”倡议的提出意味着我国对外开放实现战略转变，这些都给我们的社会经济带来深远的影响。经济的发展对传统国际经济与贸易等专业的教育带来更加深入的挑战，培养适合社会发展需要的高层次的复合型经济贸易人才是当务之急。无论是日常生活还是商务往来，谈判无处不在，谈判人员的能力水平直接影响着交易双方利益的分配。在步入社会前，系统地进行谈判思维的培养，全面深入了解谈判的理论和政策，一是可以为大学生顺利就业提供良好的保障，二是可以给公司、国家带来丰厚的商业利润。所以，越来越多的学校把商务谈判课作为学生必修必选课，本书就是在这样的背景下完成的。

本书是国际经济与贸易专业的专业基础课，也是市场营销、保险学、电子商务专业的选修课，同时兼顾成人高等院校经济与管理类及相关专业本科类专业学生，还可作为商务人士的学习参考书和企业培训用书。

谈判是一门实用性较强、融多学科于一体的边缘科学。因此，本书参编老师由理论和实践经验丰富的、多个专业的老师担任，四位老师均不同程度地有过商务谈判教学及实践经验，有的曾在进出口公司工作多年，有的是在读博士，在谈判理论方面功底深厚。本书由哈尔滨金融学院程英春副教授、李娟副教授担任主编，哈尔滨金融学院李鹏老师及刘晓宇老师任副主编。具体的写作分工如下：程英春编写第三、五章，李娟编写第一、二、四、六章，刘晓宇编写第七、十章，李鹏编写第八、九章。

在本书编写的过程中，参阅了大量的资料和书籍，并得到清华大学出版社的大力支持，在此向相关单位及人员表示衷心的感谢！

由于谈判领域理论和实践的发展变化日新月异，加之编者水平有限，本书虽经多次修改完善，仍难免有偏颇、疏漏之处，诚请同行专家和读者批评指正。

编 者

# 目 录

|                                |    |                                |    |
|--------------------------------|----|--------------------------------|----|
| 第一章 商务谈判概述 .....               | 1  | 第三节 整合性谈判模式与双赢原则 .....         | 29 |
| 第一节 商务谈判的概念与特点 .....           | 2  | 一、双赢中“赢”的概念<br>(成本—效益分析) ..... | 31 |
| 一、何谓谈判 .....                   | 2  | 二、寻求兼顾双方利益的做法和<br>策略 .....     | 32 |
| 二、谈判的特点 .....                  | 4  | 第四节 诚信原则与博弈论 .....             | 34 |
| 第二节 商务谈判的形式 .....              | 6  | 一、商务谈判中的诚信原则 .....             | 34 |
| 一、按参加谈判的人数规模来划分 .....          | 6  | 二、博弈论在诚信问题中的应用 .....           | 35 |
| 二、按参加谈判的利益主体的数量<br>来划分 .....   | 7  | 第五节 其他理论 .....                 | 37 |
| 三、按谈判双方接触的方式来划分 .....          | 7  | 一、身份理论 .....                   | 37 |
| 四、按谈判进行的地点来划分 .....            | 8  | 二、社会作用理论 .....                 | 38 |
| 五、按谈判中双方所采取的态度与<br>方针来划分 ..... | 8  | 三、场理论 .....                    | 38 |
| 第三节 商务谈判的基本原则 .....            | 10 | 四、理性选择理论 .....                 | 39 |
| 一、平等互利原则(双赢原则) .....           | 10 | 五、转化理论 .....                   | 40 |
| 二、随机应变原则 .....                 | 11 | 本章小结 .....                     | 41 |
| 三、友好协商原则 .....                 | 11 | 自测题 .....                      | 41 |
| 四、依法办事原则 .....                 | 11 | 案例分析 .....                     | 41 |
| 五、结合策略的原则 .....                | 11 | 第三章 商务谈判准备 .....               | 45 |
| 第四节 商务谈判的程序与管理 .....           | 12 | 第一节 国际商务谈判的调研 .....            | 46 |
| 一、商务谈判的基本程序 .....              | 12 | 一、调研的作用 .....                  | 46 |
| 二、商务谈判的管理模式——<br>PRAM 模式 ..... | 16 | 二、调研的渠道与方法 .....               | 46 |
| 本章小结 .....                     | 18 | 三、调研的主要内容 .....                | 48 |
| 自测题 .....                      | 19 | 第二节 谈判人员的准备 .....              | 53 |
| 案例分析 .....                     | 19 | 第三节 对谈判的管理和控制 .....            | 59 |
| 阅读资料 .....                     | 21 | 一、对谈判人员的管理和控制 .....            | 59 |
| 第二章 商务谈判理论 .....               | 22 | 二、对谈判地点的选择 .....               | 61 |
| 第一节 商务谈判的经济学理论基础 .....         | 22 | 三、信息传递工作的准备 .....              | 62 |
| 第二节 商务谈判的心理学理论基础 .....         | 25 | 四、其他行政事务的准备 .....              | 63 |
| 一、不同需求层次的人有着不同的<br>心理活动 .....  | 26 | 第四节 谈判计划的拟订 .....              | 64 |
| 二、贯彻心理原则的措施 .....              | 26 | 一、谈判计划的要求 .....                | 64 |
| 三、谈判中需要注意的一些心理<br>因素 .....     | 28 | 二、确定谈判的主题和目标 .....             | 65 |
|                                |    | 三、拟订谈判的议程 .....                | 67 |
|                                |    | 四、制定谈判的基本战略 .....              | 68 |
|                                |    | 第五节 模拟谈判 .....                 | 71 |



|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、模拟谈判的必要性..... | 71 |
| 二、模拟谈判过程.....   | 72 |
| 本章小结.....       | 74 |
| 自测题.....        | 75 |
| 案例分析.....       | 75 |
| 阅读资料.....       | 77 |

## 第四章 商务谈判开局阶段..... 84

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一节 开局阶段概述.....      | 84 |
| 一、开局阶段的含义.....       | 84 |
| 二、开局阶段的基本任务.....     | 85 |
| 第二节 开局阶段的常见策略.....   | 89 |
| 一、商务谈判的开局策略.....     | 90 |
| 二、策划开局策略时应考虑的因素..... | 93 |
| 本章小结.....            | 95 |
| 自测题.....             | 95 |
| 案例分析.....            | 95 |
| 阅读资料.....            | 96 |

## 第五章 价格谈判..... 100

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第一节 价格内涵.....         | 100 |
| 一、影响价格的因素.....        | 100 |
| 二、价格谈判中的价格关系.....     | 102 |
| 三、“昂贵”的确切含义.....      | 105 |
| 四、进行报价解释时必须遵循的原则..... | 106 |
| 第二节 报价的策略和技巧.....     | 106 |
| 一、报价.....             | 106 |
| 二、报价必须遵循的原则.....      | 107 |
| 三、报价的形式.....          | 108 |
| 四、报价策略.....           | 108 |
| 五、西欧式报价术与日本式报价术.....  | 112 |
| 六、对待对方报价的策略.....      | 113 |
| 第三节 讨价还价.....         | 113 |
| 一、讨价.....             | 113 |
| 二、还价.....             | 114 |
| 第四节 价格谈判的策略和技巧.....   | 117 |
| 一、临界价格的探测.....        | 117 |
| 二、价格谈判的策略与技巧.....     | 117 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 本章小结..... | 120 |
| 自测题.....  | 121 |
| 案例分析..... | 121 |
| 阅读资料..... | 121 |

## 第六章 商务谈判的磋商阶段..... 124

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 磋商阶段的概述.....     | 125 |
| 一、磋商阶段的含义.....       | 125 |
| 二、磋商阶段的主要内容.....     | 126 |
| 三、谈判磋商阶段应遵循的原则.....  | 128 |
| 四、磋商过程的注意事项.....     | 129 |
| 五、磋商阶段谈判策略的特征.....   | 131 |
| 第二节 磋商阶段的常见策略.....   | 132 |
| 一、磋商阶段不同地位的应对策略..... | 132 |
| 二、对不同谈判风格对手的策略.....  | 139 |
| 三、磋商阶段针对谈判过程的策略..... | 142 |
| 第三节 磋商过程中的让步策略.....  | 143 |
| 一、让步的基本原则和要求.....    | 144 |
| 二、让步的类型.....         | 145 |
| 三、让步的节奏和幅度.....      | 146 |
| 四、让步的技巧.....         | 151 |
| 五、迫使对方让步的策略.....     | 153 |
| 六、阻止对方进攻的技巧.....     | 155 |
| 第四节 磋商过程中僵局的处理.....  | 158 |
| 一、商务谈判中僵局形成的原因.....  | 158 |
| 二、处理和避免僵局的原则.....    | 159 |
| 三、打破僵局的策略.....       | 160 |
| 本章小结.....            | 161 |
| 自测题.....             | 162 |
| 案例分析.....            | 162 |
| 阅读资料.....            | 163 |

## 第七章 商务谈判的结束..... 165

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一节 结束时的准备.....  | 165 |
| 一、谈判结束的方式.....   | 166 |
| 二、谈判结束的原则.....   | 167 |
| 三、判断谈判终结的时机..... | 167 |

|                           |     |                        |     |
|---------------------------|-----|------------------------|-----|
| 第二节 结束谈判的技术准备及谈判后的管理..... | 170 | 第四节 商务谈判中“回答”的技巧.....  | 193 |
| 一、了解结束谈判的技术准备.....        | 170 | 一、给自己留有充足的思考时间.....    | 193 |
| 二、谈判合同的签订.....            | 172 | 二、针对真实心理进行答复.....      | 193 |
| 三、谈判后的管理.....             | 174 | 三、不要彻底地回答.....         | 193 |
| 第三节 谈判结束的方法与技巧.....       | 175 | 四、避正答偏式的回答.....        | 194 |
| 一、比较结束法.....              | 175 | 五、不要轻易回答拿不准的问题.....    | 194 |
| 二、优待结束法.....              | 175 | 六、重申和打岔.....           | 194 |
| 三、利益结束法.....              | 175 | 第五节 商务谈判中“倾听”的技巧.....  | 195 |
| 四、诱导结束法.....              | 175 | 一、倾听的障碍.....           | 195 |
| 五、渐进结束法.....              | 176 | 二、如何做到有效地倾听.....       | 196 |
| 六、检查性提问结束法.....           | 176 | 第六节 商务谈判中“辩论”的技巧.....  | 199 |
| 七、必然成交结束法.....            | 177 | 一、观点明确，立场坚定.....       | 199 |
| 八、趁热打铁结束法.....            | 177 | 二、思路敏捷、严密，逻辑性强.....    | 200 |
| 九、歼灭战结束法.....             | 177 | 三、掌握大原则，不纠缠细枝末节.....   | 200 |
| 十、推延决定结束法.....            | 177 | 四、辩论时应掌握好进攻的尺度.....    | 200 |
| 十一、书面确认结束法.....           | 178 | 五、态度客观公正，措辞准确严密.....   | 200 |
| 十二、结束洽谈的其他方法.....         | 178 | 六、妥善处理辩论中的优劣.....      | 200 |
| 本章小结.....                 | 178 | 七、注意辩论中个人的举止和风度.....   | 201 |
| 自测题.....                  | 178 | 本章小结.....              | 201 |
| 案例分析.....                 | 179 | 自测题.....               | 201 |
| 阅读资料.....                 | 179 | 案例分析.....              | 201 |
| 第八章 商务谈判的沟通技巧.....        | 180 | 阅读资料.....              | 202 |
| 第一节 商务谈判技巧概述.....         | 180 | 第九章 商务谈判中的伦理与法律问题..... | 204 |
| 一、对事不对人.....              | 181 | 第一节 商务谈判中的伦理.....      | 204 |
| 二、注重利益，而非立场.....          | 182 | 一、商务伦理的含义.....         | 204 |
| 三、创造双赢的解决方案.....          | 183 | 二、商务伦理的特征.....         | 205 |
| 四、使用客观标准，破解利益冲突.....      | 184 | 三、商务伦理学说.....          | 205 |
| 第二节 商务谈判中“观察”的技巧.....     | 185 | 四、商务伦理的基本原则.....       | 207 |
| 一、面部表情.....               | 185 | 第二节 商务谈判中的法律.....      | 210 |
| 二、上肢的动作语言.....            | 187 | 一、商务谈判中适用的法律.....      | 211 |
| 三、下肢的动作语言.....            | 188 | 二、商务谈判中合同履行及注意的问题..... | 213 |
| 四、腹部的动作语言.....            | 188 | 三、商务谈判中合同的违约及处理方法..... | 215 |
| 第三节 商务谈判中“提问”的技巧.....     | 189 |                        |     |
| 一、商务谈判中提问的类型.....         | 189 |                        |     |
| 二、商务谈判中提问的时机.....         | 190 |                        |     |
| 三、提问的要诀.....              | 191 |                        |     |
| 四、其他注意事项.....             | 192 |                        |     |



|                                |            |                      |            |
|--------------------------------|------------|----------------------|------------|
| 第三节 商务谈判合同的让与和消灭 .....         | 217        | 第二节 礼仪 .....         | 231        |
| 一、合同的让与 .....                  | 217        | 一、商务谈判礼仪的含义和特征 ..... | 231        |
| 二、合同的消灭 .....                  | 218        | 二、商务谈判礼仪的作用 .....    | 232        |
| 第四节 商务谈判协议纠纷的处理 .....          | 219        | 三、商务谈判的基本礼仪 .....    | 233        |
| 本章小结 .....                     | 223        | 第三节 禁忌 .....         | 242        |
| 自测题 .....                      | 223        | 一、装扮的禁忌 .....        | 242        |
| 案例分析 .....                     | 223        | 二、个人卫生禁忌 .....       | 244        |
| 阅读资料 .....                     | 224        | 三、称呼的禁忌 .....        | 244        |
| <b>第十章 商务谈判的文化、礼仪与禁忌 .....</b> | <b>225</b> | 四、握手的禁忌 .....        | 246        |
| 第一节 文化 .....                   | 225        | 五、交谈的禁忌 .....        | 248        |
| 一、语言及非语言行为差异与国际商务谈判行为 .....    | 226        | 六、使用名片的禁忌 .....      | 251        |
| 二、价值观差异与国际商务谈判行为 .....         | 227        | 本章小结 .....           | 252        |
| 三、思维决策过程差异与国际商务谈判行为 .....      | 229        | 自测题 .....            | 253        |
|                                |            | 案例分析 .....           | 253        |
|                                |            | 阅读资料 .....           | 253        |
|                                |            | <b>模拟题及答案 .....</b>  | <b>255</b> |
|                                |            | <b>参考文献 .....</b>    | <b>266</b> |



# 第一章 商务谈判概述

## 【学习要点及目标】

通过本章的学习,使学生明确谈判的概念、特征以及商务谈判的基本类型,掌握商务谈判的基本原则、程序及各个阶段和环节的主要内容、管理模式。

## 【引导案例】

### 智慧的父亲

在现代社会生活中,矛盾和纷争可以说无时不在、无处不在,它充斥着我们生活的每个角落,人们所经历的谈判可以说形形色色、数不胜数。有一个颇有趣味的小故事,是关于一位父亲面对孩子纷争时的裁决。

以下是这位父亲的描述:最近,我的两个儿子为了分一个苹果而争吵不休,两人都坚持要得到较大的一块,无论怎么劝说两人都不同意。最后,我建议他们,由其中一个人切开苹果,然后由另一个人挑选切开的半块苹果。兄弟俩都觉得这一办法很合理,他们都认为这是公平、合理的分法。

谈判的双方就像两个人分一个苹果,谁都想要得到较大的一块,占对方一点便宜。若让第三者来切苹果,这个人也难以切得均匀;若采用我们通常用的“抓阄”方法,碰碰各自的运气,抓到大的一块的会高兴,抓到小的一块的就会扫兴。

那么,如何使两人分吃的苹果尽量均匀,而又都感到满意呢?这位父亲建议由其中一个人切,首先他获取了主动权,但他仅获得了一半的权利。而挑选苹果的权利则在另一方,另一方分享了主动权。切苹果的一方绝不会马虎,他力求切得两半大小均匀,生怕自己吃亏;而挑选苹果的一方,当然要选他认为大的一块。如果切开的苹果有大有小,便宜让对方占去了,他也心甘情愿,因为他已经尽自己最大的能力来切苹果了。

由此看来,这位父亲分吃苹果的建议,使兄弟两人做到了利益均沾,各有所取,皆大欢喜,可以说是最公平、合理的分法了。

这是一个典型的日常生活谈判的案例,兄弟两人在父亲的斡旋下,逐步找到互利合作的“成交”契合点,最后合作成功。

(资料来源:刘园.国际商务谈判[M].北京大学出版社,2016)

在了解和研究商务谈判理论之前,必须对商务谈判的基本知识有所认识。首先要了解的是商务谈判的内涵及特征、商务谈判的种类、商务谈判的基本原则和商务谈判的成功模式等。



### 第一节 商务谈判的概念与特点

人们在商务活动中，常常会遇到“商务谈判”(Commercial Negotiation)或“贸易洽谈”(Business Discussion)，这两者到底有何区别？据中华人民共和国《辞海》的解释：谈，为“讲论，彼此对话”之意；判，是指“评断”。并举例论证，唐庚《有所叹》诗云：“是非已付涣樵判，疑信难凭觉与传。”洽，指“协和、和睦”之意；也指“商量、交换意见”。其英文意思，根据法国著名字典《拉罗斯》(LAROUSSE)解释，“negotiation”为谈判协商，比如“使大宗交易得到良好结果的行动”或“政府之间的对话”。“discussion”即讨论、争论、异议。由此看来，谈判与洽谈在本质上并没有什么区别，即都要谋求一个“良好的结果”，但在字面上有着细微差异。“谈判”一词主要是注重表达对“分歧的评断”，更突出评断的结果。“洽谈”一词则强调“和睦与彼此对话”的表达形式，同时也承认对话各方分歧的存在。从字面上看，“洽谈”不强调对话的结果，比“谈判”更具有灵活性。正是由于“洽谈”的灵活性及其具有的温和色彩，所以，更多的业务人员喜欢使用“洽谈”一词。

#### 一、何谓谈判

“谈判”一词听起来似乎有些神秘、玄妙，有时甚至令人生畏。其实，我们每个人每天都会接触到有关谈判的内容，只是我们没有明确地意识到而已。比如，我们上街购物，会很自然地与货主讨价还价。如果说谈判真的有什么玄妙之处的话，那么它的玄妙之处就在于：它是一项既充满智慧、勇气，又充满艺术和技巧的人类活动。在当今经济飞速发展的世界，谈判活动已成为企业对外交往的重要手段，直接影响着各种人际关系。谈判不仅包括一切正式场合的洽谈活动，也包括一切人之间、企业之间和政府之间的关系。如今，谈判已发展成了一门新的学科，即谈判学。谈判不再是欺诈或其他敌对关系的同义语；相反，它已被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。作为一门学科，它能使任何谈判人员都能受到启迪，得到有益的借鉴，并获得圆满的成功。

那么，什么是谈判呢？

谈判就是指人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需求，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。简言之，谈判是一种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行为和过程。

为了更好地理解和把握谈判的内涵，我们可以从多个角度来消化吸收它。

#### (一)谈判的内在动力

谈判的直接原因是因为谈判双方都有自己的需求，是基于一定的需求而进行的人类活动。也就是说需求是谈判的内在动力，谈判者只有为了保护 and 寻求某种利益才会去谈判。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？”可见，谈判中，若谈判者以一种“高姿态”的口气表达自己“无求于对方”，可以肯定地说，这只不过是一个把戏而已。

谈判的内在动力是需求，而且，满足一方的需求会涉及或影响另一方需求的满足，任何一方都不能无视他方需求的满足。也就是说，客观上谈判各方之间各自的需求是既统一又矛盾的关系。例如，中外双方经过磋商洽谈在中国境内建立一个合资企业，合资企业所需先进技术由外方提供。对外商而言，举办这种合资企业，其目的和需求应该是利用技术上的优势，通过合资这种形式，绕过直接贸易的障碍，利用中国政府给予中外合资企业的诸多便利，开拓和占领广阔的中国市场，并获取长期丰厚的利润。而对中方来讲，其目的和需求则是利用外商的先进技术，并积极消化和吸收这种技术的精华，提高我国在该项产品生产上的技术水平。同时，还可向外商学习其对先进技术的管理。在使产品满足国内市场的同时，积极争取出口创汇。显而易见，中外双方的目的和需求是既统一又矛盾的。其统一的一面体现在：中外双方要想实现各自的愿望和需求，就必须通过双方努力，建立合资企业才能实现。通过合资，一方面，中方能够引进外商的先进技术；另一方面，外商能够绕过直接贸易的种种限制和不便，直接接近和开拓中国市场。诚然，这里所指的先进技术，是技术的拥有者所不愿出售的。其不愿出售的原因不外乎是：出售技术所获取的利润没有通过使用技术生产出产品加以出售丰厚；也可能是将技术转让给他人会反过来危及原技术拥有者的产品市场，结果会出现失大于得的“飞镖效应”。因此说，双方都会认为合资是统一各自需求的最佳途径。其矛盾的一面体现在：外商提供先进技术的目的是要开拓和占领中国的广阔市场，并获取高额利润，而不是真正地从中国国情出发，来帮助中国提高技术水平；中方举办合资企业的目的是要吸收国外先进技术和先进的管理经验，提高国内现有技术水平，最终实现产品国产化，并积极发展出口，多创外汇，而绝对不是真正地敞开大门，把国内市场拱手让给外商。可见，对中方来讲，是以市场换技术，而外商则是以技术换市场。没有市场，就引进不到外商的先进技术；没有先进技术，就难以打入中国市场。这就充分体现了中外双方之间既统一又矛盾的利益关系。

## （二）谈判各方的联系

参与谈判的各方必须有一定关系。不管是直接联系还是间接联系，总之，他们之间必须有一定关系或联系，否则，他们就不会走到一起来谈判。很显然，彼此毫无关系的各方肯定是不进行什么谈判的，只有当他们之间存在一定的联系或关系，方有可能进行谈判。

## （三）谈判中的信息交流

谈判各方之间在需求上的既统一又矛盾的关系，使得各方必须通过信息交流、磋商来解决，通过协商来求得一致意见，满足各自的需求。谈判不可能是单方面的，也不可能不通过信息传递这种方式来交换意见。

## （四）知识与手段

谈判是人们为了确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的一种积极的行为。这种行为和活动涉及有关人员的许多方面和领域。作为一个合格的谈判人员，不仅要精通谈判



内容所涉及的专业知识，还要很好地认识和了解有关人文方面的知识。既然谈判不可能是单方面所完成的行为，那么，一方就要通过谈判与他方进一步发生关系。这种关系在各方谈判人员的努力下，或是得到加强，或是变更，或是消除。例如，房屋租赁关系，可以通过谈判变更为买卖关系；感情不和的夫妻，可以通过协商解除婚姻关系。因此，人们可以借助谈判的手段来有意识地、积极地改变他们各方之间的相互关系，这是一种有效解决矛盾的积极行为和活动。

### (五)谈判过程

谈判是一个过程。谈判不只是指各方达成协议的一时一刻，还包括人们为谈判所做的调研及一切准备工作，以及双方达成协议后的贯彻和实施过程。因此，谈判是需要时间的，也是要耗费一定谈判成本的，复杂的谈判更是如此。

通过以上五点，我们已对谈判的内涵有所了解。另外，从谈判的外延上分析，谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判是泛指一切为寻求意见协调而进行的思想、意愿交流磋商的全过程。比如，公司为分发红利而召集的讨论会，医生规劝病人要戒烟，父母为给儿子购买小汽车而进行的协商等，都是一种广义的谈判。日常生活中的每个角落都充满着这类谈判；生活中的每个人都是广义谈判的谈判者。因此说，生活中只要我们稍加留意就会发现：谈判，是现代社会无时不在、无时不有的现象，整个世界就像一张偌大的谈判桌。狭义的谈判是指有准备、有步骤地，为寻求意见协调，并用书面形式予以反映的磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征。

## 二、谈判的特点

作为人类一种有意识的社会活动，谈判具有以下几个特点。

**(一)谈判是一个通过不断调整各自需求，最终使谈判各方的需求得以相互调和，互相接近，从而达成一致意见的过程**

比如，在裤子交易市场内，买主正在为批发裤子交易与卖主谈判。卖主根据货物买卖的常规做法，首先开价 160 元，买主又一次仔细地看了看裤子的做工，并指着一处有些粗糙的地方说：“能否将价格压低？”卖主再次要价 150 元，并且强调已是合理价，买主见机报了自己的价为 130 元。卖主再一次将价格降到 145 元，买主又还了一个价为 135 元，最后双方以 140 元成交。可见，在这场谈判中，买卖双方都是通过不断调整各自的报价而使价格相互接近，最后在 140 元这一价格点上达成利益的平衡。需要指出的是，利益上的平衡不等于利益上的平均，而是双方各自在内心所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成是谈判。

**(二)谈判具有“合作”与“冲突”的二重性，是“合作”与“冲突”的对立统一**

谈判的合作性表现在，通过谈判而达成的协议对双方都有利，各方利益的获得是互为前提的。而谈判的冲突性则表现在，谈判各方希望自己在谈判中获得尽可能多的利益，为

此要进行积极的讨价还价。为了很好地解决谈判中的这对矛盾，首先必须对此有深刻的认识。其次在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略和战术时，就必须注意既要不损害双方的合作关系，又要尽可能为本方谋取最大的利益，即在这二者之间找到一个平衡点。

在实际谈判过程中，这个平衡点不是所有参与谈判的人员都能找到的。实践中，我们常常会看到有些谈判人员只注意到谈判存在合作性的一面，而忽视谈判的冲突性，十分害怕与对方发生冲突，当谈判因存在冲突而陷入僵局时便不知所措。因而，为了避免冲突而对对方提出的意见和要求，只是退让和承诺，不敢据理评价和反驳，不敢积极地争取自己的正当利益。如果遇到那些善于制造冲突、乐于通过舌战而取胜的强势谈判对手，则常常会吃亏受损。与此相反，有的谈判人员只注意谈判冲突性的一面，而忽视合作性的一面，视谈判为一场你死我活的战斗，只讲究一味地进攻，甚至最终将对手逼出谈判场外，以至于自己也是劳而无获。对于谈判人员来讲，应该提倡在合作前提下达到利益最大化，即使在使对方通过谈判有所收获的同时，使自己获得更多的收获。此所谓“合作的利己主义”做法。

### (三)对谈判的任何一方来讲，谈判都有一定的利益界限

对此，美国谈判学会会长杰勒德·I.尼尔伦伯格有这样一段精彩的论述：谈判人员的目光不能只盯着“再多要一些”，当接近临界点的时候，必须清醒警觉，毅然决断，当止即止。参与谈判的每一方都是有某些需要应该得到满足的，如果把其中任何一方置于死地，那么最终大家都将一无所得。这段话意在告诉人们，参与谈判的人员应该注意把握彼此的利益关系，明确利益界限。有关这一特征我们可以十分形象地用图 1-1 来表示。

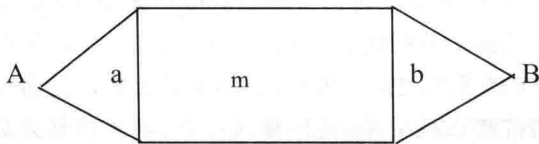


图 1-1 谈判双方利益关系

在这里，我们形象地称谈判的双方为 A、B，整个图形内区域即  $a+m+b$  代表谈判的总利益。 $a$  代表 A 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益， $b$  代表 B 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益， $m$  代表 A、B 双方经过磋商、积极争取得到的利益。对 A 方来说，很显然，其利益界限是  $a \leq A \leq a+m$ ，如果谈判的结果不在此范围内成交，比如， $A < a$ ，则 A 方必然难以承受，只好退出谈判而使谈判破裂；若  $A > a+m$ ，这时 B 方又会感到不利而退出谈判。同样，对 B 方来讲，他在谈判中的利益界限应是  $b \leq B \leq b+m$ ，如果谈判的结果不在此范围内达成协议，比如， $B < b$  或  $B > b+m$ ，都会使 B 方或 A 方退出谈判而使谈判破裂。因此，了解和把握谈判的利益界限问题是非常重要的。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求，不能一味地要对方让步，自己也不能无止境地退步，否则最终会因对方退出而使自己可能到手的利益丧失掉。这就是人们常说的在谈判中要把握住进攻的“度”。把握住成交的时机是非常关键的，对“度”的恰当把握，是衡量谈判者在谈判中作用大小的重要指标。

诚然，具体谈判各方所得利益的确定，完全取决于谈判各方的实力以及谈判艺术与技巧的运用。谈判前人们是无法准确预计谈判结果的，无法根据某些规则具体计算出彼此之



间最后所得的利益。最终如何划分谈判的总利益，完全取决于双方的谈判实力对比，以及谈判的艺术与技巧的发挥。

### (四)谈判既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机整体

首先，谈判作为人们协调彼此之间的利益关系、满足各自的需求并达成一致意见的一种行为和过程，谈判人员必须以理性的思维对所涉及的问题进行系统的分析和研究，根据一定的规律、规则来制定方案 and 对策，这就充分地体现了谈判的科学性。其次，谈判是人们的一种直接交流活动，谈判人员的素质、能力、经验、心理状态以及思维的运用，都会直接影响谈判的结果，具有难以预测性。同样的谈判内容、条件和环境，不同的人去谈判，其最终结果往往会不同。这就是谈判的艺术性的体现。

对于一个谈判者来讲，在谈判中既要讲究科学，又要讲究艺术。也就是说，在涉及对谈判双方实力的认定、对谈判环境因素的分析、对谈判方案的制定以及对交易条件的确定等问题时，更多地体现出谈判科学性的一面，而在具体的谈判策略与战术的运用上，则比较多地体现了谈判的艺术性的一面。“科学”告诉我们在谈判中如何做，而“艺术”则帮助我们吧谈判做得更好。

#### 【资料链接】

#### 2015 年以来国际市场猪肉价格走势情况及后期预测(摘要)

2015 年以来，国际市场猪肉价格总体呈震荡下行走势，目前价格与 2010 年最低水平相当，大幅低于去年同期水平。结合对全球生猪供需、饲料成本及猪肉价格周期等因素的分析，我们判断，今后几个月国际市场猪肉价格仍会维持弱势运行。

3 月底，美国芝加哥商业交易所瘦肉猪肉期货、美国猪肉现货价格分别为 1376.2 美元/吨、1227.1 美元/吨，比年初下跌了 23.2%、25.5%。4~8 月上旬，受国际市场饲料(玉米，豆粕)价格上涨影响，国际猪肉价格止跌反弹，美国猪肉期货、现货价格分别上涨了 21.4%、33.7%，此后价格止升转跌，小幅回落。9 月 10 日，美国猪肉期货、现货价格分别为 1511.3 美元/吨、1512.1 美元/吨，比年初分别下跌 15.7%、8.2%，比上年同期分别下跌 36.0%、27.6%，与去年 7 月的历史最高位相比，跌幅均接近 50%。

(资料来源：刘春生. 国际商务谈判[M]. 中国工信出版社，2016)

## 第二节 商务谈判的形式

### 一、按参加谈判的人数规模来划分

根据参加谈判的人数规模的不同，可以将谈判分为谈判双方各只有一人参加的一对一的个体谈判，以及各方面都有多人参加的集体谈判。一般来说，关系重大而又比较复杂的谈判大多是集体谈判。

谈判的人数规模不同，导致谈判人员的选择、谈判的组织与管理也有很大的不同。例如，在人员的选择上，如果是一对一的个体谈判，那么所选择的谈判人员必须是全能型的。



也就是说,他必须具备本次谈判所涉及的各个方面的知识和能力,如国际金融、国际贸易、商品、技术和法律等方面的知识。因为在谈判中只有他一个人独自应付全局,难以得到他人的帮助。虽然在谈判前的准备工作中,他可以得到同事的支持和协助,在谈判过程中也可以得到领导的指示,但整个谈判过程始终是以他一个人为中心来进行的。他必须根据自己的经验和知识做出分析、判断和决策。个体谈判尽管有谈判人员不易得到他人帮助的不足,但它也有有利之处,即谈判人员可以及时、有效地把自己的谈判设想和意图贯彻到谈判中去,不存在集体谈判时内部意见协商困难的现象以及某种程度上的内耗问题。

## 二、按参加谈判的利益主体的数量来划分

根据参加谈判的利益主体数量的不同,可以将谈判分为双方谈判(两个利益主体)以及多方谈判(两个以上的利益主体)。

双方谈判的利益关系比较明确具体,也比较简单,因而容易达成一致意见。相比之下,多方谈判的利益关系则要复杂得多,难以协调一致。例如,在建立中外合资企业的谈判中,如果中方是一家企业,外方也是一家企业,两家企业之间的意见就比较容易协调。如果中方有几家企业,外方也有几家企业,谈判将困难得多。这是因为中方几家企业之间存在着利益上的不一致,需要进行协商谈判;同样,外商几家企业之间也存在利益上的矛盾,需要进行谈判,然后才能在中外企业之间进行协商谈判。这样,矛盾的点和面就大大增加和扩展了,关系也就更为复杂。

## 三、按谈判双方接触的方式来划分

根据谈判双方接触方式的不同,可以将谈判分为面对面的口头谈判与间接的书面谈判两种。口头谈判是双方的谈判人员在一起,直接地进行口头交谈协商。这种谈判形式的好处是便于双方谈判人员交流思想感情。双方谈判人员随着日常的直接接触,会由“生人”变为“熟人”,产生一种所谓的“互惠要求”。因此,在某些谈判中,有些交易条件的妥协让步完全是出于感情上的原因。一般情况下,在面对面的谈判中,实力再强的谈判人员也难以保持整个交易立场的不可动摇,或者拒绝做出任何让步。面对面的谈判还可以通过观察对方的面部表情、姿态动作,借以审查对方的为人及交易的诚实可靠性。

书面谈判是谈判双方不直接见面,而是通过传真、电报、互联网、信函等方式进行商谈。这种谈判方式的好处在于:第一,在阐述自己的主观立场时,用书面形式比口头形式显得更为坚定有力;第二,在向对方表示拒绝时,书面谈判要比面对面的谈判方式方便得多,特别是在双方人员已经建立起个人交往的情况下更是如此;第三,书面谈判方式比较节省费用。书面谈判的缺点是不便于谈判双方相互了解,由于信函、电报、传真、电子邮件等通信媒介所能传递的信息量有限。因此,这种谈判方式只适用于交易条件比较规范、明确,内容比较简单,谈判双方比较了解的情况,而不适用于一些内容比较复杂、多变且双方缺少必要了解的谈判。

随着现代通信技术和互联网技术的发展,通过视频进行谈判的方式也日益增多。但由于国际商务谈判的复杂性,通过视频谈判的方式仍然不够普及。



### 四、按谈判进行的地点来划分

根据谈判进行的地点不同,可以将谈判分为主场谈判、客场谈判、中立地谈判三种。

所谓主场谈判,是指对谈判的某一方来讲,谈判是在其所在地进行,他就是东道主;相应地,对谈判的另一方来讲就是客场谈判,他是以宾客的身份前往谈判的。所谓中立地谈判,是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。中立地进行谈判,对谈判双方来讲就无宾主之分了。

不同的谈判地点使得谈判双方具有不同的身份(主人身份和客人身份,或者无宾主之分)。谈判双方在谈判过程中都可以借此身份和条件,选择运用某些谈判策略和战术来影响谈判,争取主动权。

### 五、按谈判中双方所采取的态度与方针来划分

根据谈判中双方所采取的态度,可以将谈判划分为三种类型:让步型谈判(或称“软式谈判”)、立场型谈判(或称“硬式谈判”)、原则型谈判(或称“价值型谈判”)。

#### (一)让步型谈判法

让步型谈判者希望避免冲突,随时准备为达成协议而让步,希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议。采取这种谈判方法的人,是把对方当作朋友。他们的目的是要达成协议而不是获取胜利。因此,在一场让步型谈判中,一般的做法是:提议、让步、信任对方、保持友善,以及为了避免冲突对抗而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽大及让步的心态进行谈判,那么达成协议的可能性、达成协议的速度以及谈判的成本与效率都会比较令人满意,并且双方的关系也会得到进一步的加强。然而,由于利益的驱使,加上价值观及个性方面的不同,并非人人在谈判中都会采用这种谈判方法。而且,这种方法并不一定是明智的,在遇到行事强硬的谈判者时,让步型谈判者极易受到伤害。因而在实际的商务谈判中,采取让步型谈判的人是极少的,一般只限于双方的合作关系非常友好并有长期业务往来的情况。

#### (二)立场型谈判法

立场型谈判者把任何情况都看作一场意志力的竞争和搏斗,认为在这样的竞赛中,立场越强硬者,最后的收获也就越多。

在立场型谈判中,双方都把注意力放在如何维护自己的立场、否定对方的立场上,而忽视双方在谈判中真正需要的是是什么以及能否找到一个兼顾双方需要的解决方法。

立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,进而固执地加以坚持。只有在谈判难以为继、迫不得已的情况下,才会做出极小的让步。在双方都采取这种态度和方针的情况下,必然导致双方的关系紧张,增加谈判的时间和成本,降低谈判的效率。即使某一方屈服于对方的意志而被迫让步、签订协议,其内心的不满也是显而易见的,因为在这场谈判中,他的需求没能得到应有的满足。这会导致他在以后协议履行过程中的消极行为,



甚至想方设法阻碍和破坏协议的执行。从这个角度来讲，立场型谈判没有真正的胜利者。

总之，立场型的谈判因双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔，不注意尊重对方的需求和寻求双方利益的共同点，所以很难达成协议。

### (三)原则型谈判法

原则型谈判法要求谈判双方首先将对方作为与自己并肩合作的同事对待。也就是说，首先要注意与对方的人际关系。但是，原则型谈判法并不是像让步型谈判法那样只强调双方的关系而忽视利益的获取，它要求谈判双方尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方各有所获的方案。当双方的利益发生冲突时，则坚持以公平的标准来做决定，而不是通过双方意志力的比赛一决胜负。

与立场型谈判相比，原则型谈判注意调和双方的利益而不是双方的立场。这样做常常可以找到既符合自己利益又符合对方利益的替代性立场。

原则型谈判法认为，在谈判双方对立立场的背后，存在着某种共同性利益和冲突性利益。我们常常因为对方的立场与我们的立场相对立而认为对方的全部利益与我方的利益都是冲突的。事实上在许多谈判中，深入地分析双方对立立场背后隐含的或代表的利益，就会发现双方的共同性利益要多于冲突性利益。如果双方能认识到并看重共同利益的话，调解冲突性利益也就比较容易了。

原则型谈判法强调通过谈判所取得的价值。这个价值既包括经济上的价值，也包括人际关系的价值，因而是一种既理性又富有人情味的谈判，为世界各国的谈判研究人员和实际谈判人员所推崇。

上述三种方法都是比较理论化的谈判方法，现实中的谈判往往与上述三种方法有所差别，或者是三种方法的综合。影响和制约上述方法运用的因素有以下4个方面。

#### 1. 今后与对方继续保持业务关系的可能性

如果一方想与另一方保持长期的业务关系，并且具有这样的可能性，那么就不能采取立场型谈判法，而要采取比较注意建立和维护双方关系的原则型谈判法与让步型谈判法；反之，如果是一次性的、偶然的业务关系，则可以适当地考虑使用立场型谈判法。

#### 2. 对方的谈判实力与己方谈判实力的对比

如果双方实力接近，可以采取原则型谈判法；如果己方的谈判实力要比对方强许多，则可以考虑适当采用立场型谈判法。

#### 3. 该笔交易的重要性

如果该笔交易很重要，则可以考虑采用原则型谈判法或立场型谈判法。

#### 4. 谈判在人力、物力、财力和时间方面的限制

如果谈判的花费很大，在人力、物力、财力上支出较多，谈判时间过长，必然会使谈判者难以负担，故应考虑采用让步型谈判法或原则型谈判法。