



高职高专“十一五”规划教材

★经管类★

SHANGWU TANPAN

商务谈判

王景山 范银萍 主编



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



中国商务谈判理论与实践

SHANGWU TANPAN

商务谈判

中国商务谈判理论与实践



中国商务谈判理论与实践

高职高专“十一五”规划教材·经管类

商务谈判

王景山 范银萍 主编

 **北京理工大学出版社**

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书以谈判过程为线索,以理论必需够用、突出实用技能为原则,本书共分为 11 章,主要包括商务谈判概论、商务谈判的原则、商务谈判的准备、商务谈判的开局、商务谈判的磋商、商务谈判僵局的处理、商务谈判的结束、商务谈判的战术及应用、商务谈判的语言艺术、商务谈判礼仪、商务谈判风格等。

本书简明扼要、通俗易懂,以实例介绍、案例分析作为引导,理论联系实际、详细地介绍商务谈判的有关概念、原理和策略。本书采用现代国际上流行的结构形式,每章设有案例导入、习题及案例分析,内容丰富、案例生动,既适合于自学、又适合于教师根据教学时数灵活组织教学。本书适用于高职、高专院校经济管理类专业的教学,并可作为商务谈判工作者的业务参考用书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/王景山,范银萍主编. —北京:北京理工大学出版社,
2007.7

高职高专“十一五”规划教材·经管类
ISBN 978-7-5640-1178-9

I.商… II.①王… ②范… III.贸易谈判-高等学校:技术学校-教材
IV.F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 122873 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市业和印务有限公司

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 16.5

字 数 / 354 千字

版 次 / 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 29.00 元

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

商务谈判既是一门科学，又是一门艺术，是现代企业商务人员必须掌握的一项职业技能。随着我国社会主义市场经济体制的进一步完善，世界贸易组织的加入，我国在世界经济一体化过程中的步伐正在不断加快，工商企业大量地利用外资、引进技术，同外国企业的各种贸易活动与日俱增；各界人士，特别是企业界人士对外交往日益增多，商务谈判已经成为各类工商企业经营与发展、合作与销售的重要商务活动，企业商务工作者迫切需要掌握科学、实用、艺术的谈判知识与技能。为此，我们以谈判过程为线索，以理论必需够用、突出实用技能为原则，设计了本书的内容体系，力求简明扼要、通俗易懂，以实例介绍、案例分析作为引导，理论联系实际、详细地介绍商务谈判的有关概念、原理和策略。

商务谈判是一项合作的事业，合则双赢，分则两伤；谈判更是解决冲突的重要手段，合作并非意味着不要冲突，而冲突的解决则需要谈判各方把握好“施”与“受”的基本原则，通过交锋与妥协，在谈判力的较量中寻求各方利益平衡的最佳结合点，这也是商务谈判的真谛之所在。

本书由王景山、范银萍任主编；其他参编人员有袁武林、孙耀乾、李萍、李艳、李新。

在本书编写过程中，参考了许多国内外的有关著作，他们的观点和独到的思维方法给了我们许多启迪，在此深表谢意。但由于作者水平有限，难免会有疏漏，书中不当之处，恳请各位专家、学者和广大读者批评指正，以便再版时进行修订。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议，恳请向编者(bjzhangxf@126.com)踊跃提出宝贵意见。

编 者

目 录

第 1 章 商务谈判概论 1

1.1 商务谈判基础知识 2

1.1.1 商务谈判的概念和特征 2

1.1.2 商务谈判的作用 4

1.1.3 商务谈判的类型 5

1.2 商务谈判者的素质和能力 9

1.2.1 商务谈判者的素质 9

1.2.2 商务谈判者的能力 13

1.3 商务谈判心理 15

1.3.1 马斯洛的需求层次论及其 在商务谈判中的应用 15

1.3.2 奥尔德弗 ERG 理论及其 在商务谈判中的应用 17

1.4 商务谈判的程序 18

1.4.1 准备阶段 19

1.4.2 开局阶段 20

1.4.3 明示与报价阶段 21

1.4.4 交锋阶段 21

1.4.5 让步阶段 21

1.4.6 签约阶段 22

习题及案例分析 23

第 2 章 商务谈判的原则 25

2.1 平等自愿原则 25

2.1.1 平等原则 26

2.1.2 自愿原则 26

2.2 重利益轻立场原则 27

2.2.1 重利益、轻立场的必要性 27

2.2.2 协调立场、利益的方法 29

2.3 人事分开原则 30

2.3.1 人事分开的必要性 30

2.3.2 人事分开的方法 31

2.4 商务谈判的其他原则 34

2.4.1 客观标准原则 34

2.4.2 合作的利己主义原则 36

2.4.3 灵活机动原则 38

2.4.4 诚信原则 39

2.4.5 合法性原则 41

习题及案例分析 41

第 3 章 商务谈判的准备 43

3.1 谈判背景调查 44

3.1.1 政治与法律环境 44

3.1.2 社会文化环境 45

3.1.3 商业习惯 46

3.1.4 财政金融状况 46

3.1.5 基础设施与后勤保障方面 47

3.2 收集、整理信息与确定谈判目标 47

3.2.1 收集、整理信息 47

3.2.2 确定谈判目标 52

3.3 谈判的议程 55

3.3.1 时间安排 55

3.3.2 确定谈判议题 56

3.3.3 通则议程与细则议程 56

3.3.4 商务谈判场所的选择 57

3.3.5 商务谈判场景的选择与布置 58

3.4 谈判班子组成 60

3.4.1 谈判班子组成原则 60

3.4.2 谈判班子人员组成 61

3.4.3 谈判班子成员的分工 63

3.4.4 谈判班子人员的配合 65

3.5 商务谈判模拟 66

3.5.1 模拟谈判的概念 66

3.5.2 模拟谈判的作用 67

3.5.3 模拟谈判的任务 67

3.5.4 模拟谈判的方法 68

3.5.5 模拟谈判时应注意的问题 69

习题及案例分析 70

第4章 商务谈判的开局	73	6.1.2 商务谈判僵局产生的原因	130
4.1 商务谈判开局概论	73	6.2 商务谈判僵局的处理原则	133
4.1.1 开局阶段的主要任务	73	6.2.1 正确认识谈判的僵局	133
4.1.2 商务谈判的开局方式	74	6.2.2 冷静的理性思考	134
4.1.3 谈判开局气氛的营造	76	6.2.3 协调好双方的利益	134
4.2 商务谈判的开局策略	84	6.2.4 避免争吵	134
4.2.1 商务谈判的开局策略	84	6.2.5 其他原则	135
4.2.2 策划开局策略应考虑的因素	87	6.3 商务谈判僵局的利用和制造	135
4.3 引起谈判对手注意与兴趣的技巧	88	6.3.1 僵局的利用	135
4.3.1 夸张法	89	6.3.2 僵局的制造	136
4.3.2 示范法	89	6.4 打破谈判僵局的策略	136
4.3.3 创新法	89	6.4.1 打破谈判僵局的策略	136
4.3.4 竞争法	90	6.4.2 运用打破僵局策略的 总体要求	145
4.3.5 利益诱惑法	90	习题及案例分析	146
4.3.6 防止干扰法	90	第7章 商务谈判的结束	149
习题及案例分析	91	7.1 谈判结束的契机	150
第5章 商务谈判的磋商	92	7.1.1 什么时间结束	150
5.1 报价	92	7.1.2 对最终意图的观察与表达	151
5.1.1 报价的原则	92	7.1.3 适时分手	152
5.1.2 报价的形式	94	7.2 结束谈判的技术准备	153
5.1.3 报价的顺序	97	7.2.1 对交易条件的最后检索	153
5.1.4 报价策略	98	7.2.2 确保交易条款的准确无误	153
5.2 讨价还价	100	7.2.3 谈判的记录	154
5.2.1 讨价	100	7.3 结束谈判的技巧	155
5.2.2 还价	102	7.3.1 达成交易的七个条件	155
5.2.3 讨价还价的策略	105	7.3.2 有效的结束技巧	156
5.3 让步	117	习题及案例分析	166
5.3.1 让步的意义和原则	117	第8章 商务谈判的战术及应用	169
5.3.2 让步的方式	119	8.1 情感渗透法	169
5.3.3 迫使对方让步的方式	121	8.1.1 甜言蜜语法	169
5.3.4 阻止对方进攻的方式	124	8.1.2 出其不意法	170
习题及案例分析	127	8.1.3 以情动人法	171
第6章 商务谈判僵局的处理	128	8.1.4 倾听与沉默法	172
6.1 商务谈判僵局产生的原因	129	8.2 巧打时间差法	173
6.1.1 僵局的含义及对 谈判的影响	129	8.2.1 时间战术	173
		8.2.2 戒急用忍法	174

8.2.3 后发制人法.....	175	9.3.5 吸烟动作的语言.....	212
8.3 其他方法.....	176	9.3.6 上肢动作的语言.....	213
8.3.1 投其所好法.....	176	9.3.7 下肢动作的语言.....	214
8.3.2 “升格”法.....	177	9.3.8 腰部动作的语言.....	214
8.3.3 激将法.....	177	9.3.9 腹部动作的语言.....	215
8.3.4 最后通牒法.....	178	9.3.10 其他姿势的语言.....	215
8.3.5 吹毛求疵法.....	179	习题及案例分析.....	216
8.3.6 竞争法.....	180	第 10 章 商务谈判礼仪.....	219
8.3.7 缓兵之计法.....	181	10.1 商务谈判礼仪.....	219
8.3.8 金蝉脱壳法.....	181	10.1.1 商务谈判礼仪的总体原则..	219
8.3.9 放线钓鱼法.....	182	10.1.2 迎送.....	220
8.3.10 化整为零法.....	182	10.1.3 会谈与宴请.....	220
8.3.11 捆绑利益法.....	183	10.1.4 礼仪中的其他事项.....	222
8.3.12 追根究底法.....	184	10.2 商务谈判礼节.....	223
8.3.13 针锋相对法.....	185	10.2.1 日常交往的礼节.....	223
习题及案例分析.....	185	10.2.2 见面时的礼节.....	224
第 9 章 商务谈判的语言艺术.....	188	10.2.3 交谈中的礼节.....	225
9.1 谈判语言概述.....	188	10.2.4 参加宴请的礼节.....	226
9.1.1 商务谈判语言的类型.....	188	10.2.5 日常卫生及其他.....	229
9.1.2 商务谈判语言运用的原则.....	189	10.3 一些国家的习俗与禁忌.....	231
9.1.3 影响商务谈判语言运用的因素.....	191	10.3.1 美国的习俗与禁忌.....	231
9.2 谈判有声语言运用的技巧.....	193	10.3.2 亚洲国家的习俗与禁忌.....	232
9.2.1 倾听的技巧.....	193	10.3.3 欧洲国家的习俗与禁忌.....	234
9.2.2 问的技巧.....	196	习题及案例分析.....	236
9.2.3 答的技巧.....	198	第 11 章 主要国家商务谈判风格.....	237
9.2.4 叙述的技巧.....	201	11.1 德国人的谈判风格.....	237
9.2.5 辩论的技巧.....	202	11.2 英国人的谈判风格.....	238
9.2.6 说服.....	205	11.3 法国人的谈判风格.....	240
9.3 谈判无声语言运用的技巧.....	208	11.4 美国人的谈判风格.....	242
9.3.1 特殊的语音现象.....	208	11.5 日本人的谈判风格.....	245
9.3.2 眼睛动作的语言.....	210	11.6 韩国人的谈判风格.....	248
9.3.3 眉毛动作的语言.....	211	11.7 阿拉伯人的谈判风格.....	250
9.3.4 嘴巴动作的语言.....	212	参考文献.....	253

第 1 章 商务谈判概论



案例导入

有一对夫妻，一天晚上在浏览杂志时，两人看到一幅广告中当作背景的老式时钟，把气氛衬托得十分优雅。妻子说道：“这座钟是不是你见过的最漂亮的一个？把它放在我们家的过道或客厅当中，看起来一定不错吧？”丈夫回答：“的确不错！我也正想找个类似的钟挂在家里，不知道多少钱？广告上没有标明价格。”研究之后，他们决定在古董店中寻找那座钟，并且只能出 500 元以内的价格。

经过三个月的搜寻后，他们终于在一家古董展示会场的橱窗里看到了那座钟。妻子兴奋地叫起来：“就是这座钟！没错，就是这座钟。”丈夫说：“记住，我们绝不能超出 500 元的预算。”他们走近那个展示摊位。“哦喔！”妻子说道：“时钟上的标价是 750 元，我们还是回家算了，我们说过只有 500 元的预算，记得吗？”“我记得，”丈夫说：“不过我们还是试一试吧，我们已经找了那么久，不差这一下子。”

他们私下商谈，指定丈夫作为谈判者，试试能不能以 500 元买下。丈夫鼓起勇气。对售货员说：“我注意到你们有座钟要卖，我知道定价就贴在钟座上，而且蒙了不少灰尘，显得这座钟的确很古老。”在有了信心之后，那个丈夫又说：“告诉你我的打算吧，我给你出个价，只出一次价买那座钟，就这么说定。我想你可能会吓一跳，你准备好了吗？”他停了一下以增加效果。“你听着，250 元。”那个售货员连眼也不眨一下，说道：“卖了，那钟是你的了。”

那个丈夫的第一个反应是什么？得意洋洋，“我真是棒透了，不但获得了优惠，而且又得到了我要的东西。”不！绝不！我们都曾经碰到过类似的情况。他最初的反应必然是：“我真蠢！我该对那售货员出价 150 元才对！”你也知道他的第二个反应：“这座钟应该很重才对，怎么那么轻呢？我敢说里面一定有些零件不见了。”然而，他仍然把钟表放在客厅中。那座钟看起来非常美丽，而且也似乎没什么毛病，但是他和太太却始终感到不安。那晚他们安歇之后，半夜曾三度起来，为什么？因为他们断定没有听到时钟的声响。这种情形持续了无数个无眠的夜晚，他们的健康状况迅速恶化。为什么？只因为那个售货员不经交涉就以 250 元钱把钟卖给了他们。

分析：该对夫妻以一半预算的价格买到自己中意的商品，为什么还不满意？它反映了谈判者什么样的心理？售货员在此过程中哪些方面做得不足？

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，它已成为现代经济、现代生活中不可缺少的部分。应当说，没有商务谈判，经济活动就无法进行。大到国际贸易争端，小到企业之间的交易，商务谈判无不起着重要的作用。

1.1 商务谈判基础知识

人们对事物的认识，一般都是从基本概念开始，然后了解它的含义，这是认识万物的思维程序。所以，学习商务谈判，首先要了解商务谈判的概念和特征。

1.1.1 商务谈判的概念和特征

1. 商务谈判的概念

我们经常将磋商、洽谈、交谈、谈判相提并论。在国外，这几个词多被赋予讨论、争议、异议、协商、对话之意，在我国多被看成是商量、交换意见、协商、评断的概念。所以，我们经常看到这几个词在同一场合被交替使用。不过，在这几个词中，谈判最具严肃性，不像其他几个词那样灵活温和，具有中性色彩。一般意义上的谈判是指参与各方为了改变和建立新的社会关系，并使各方达到某种利益目标所采取的某种协调行为过程。商务谈判是指经济交往各方为了寻求和达到自身的经济利益目标，彼此进行交流、阐述意愿、磋商协议、协调关系并设法达成一致意见的行为过程。商务谈判包括为了实现产品销售而进行的常规性谈判，也包括为实现营销目标而从事的所有具有开拓意义的谈判，如联合、兼并、合作谈判等。

2. 商务谈判的特征

在现代社会，商务谈判几乎涉及现实经济生活的所有方面，可以说，商务谈判无所不谈，作为谈判的一种类型，商务谈判具有明显的不同于其他谈判的特征。

商务谈判的基本特征如下：

1) 商务谈判是以追求经济利益为目的

在市场经济中，人们进行经济活动的目的是为了获取经济利益。经济利益只是利益中的一种，除此之外，利益还包括社会利益、政治利益、安全利益等。政治家们侧重的是政治利益，政府官员往往侧重于社会利益。商务谈判所追求的利益，就本质而言，集中体现为经济利益。

商务谈判所追求的经济利益有长（远）期和短（近）期之分。有时谈判主体为获得长期经济利益，会相应减少甚至放弃短期利益，但其目的是为了自身经济利益的最大化。

商务谈判的目的虽然是取得经济利益，但并不排除获取其他利益。争取经济利益，不应以损害社会利益和国家利益为代价。当一个企业的经济利益与社会利益相统一时，它所获得的经济利益也是长久的。

商务谈判所追求的经济利益往往是多元化的。比如，购买国外设备，除价格因素外，还要考虑到其技术转让深度、结汇方式、可能导致的污染情况等。

2) 商务谈判是一个互动过程

谈判双方是为实现某一个议题而进行谈判,如购销谈判等,商务谈判作为沟通买卖双方的桥梁,使买卖双方的利益都能在协调一致的前提下实现。在谈判达成一致的前提下,各取所需、各获所得。但是在谈判中,双方是通过不断地“取”与“舍”而进行的。谈判一方不可能只是“取”,只向对方提出要求,而不“舍”,不去考虑对方的要求。如果一方大获全胜,对方全面溃败,即使达成了协议,对方也不会认真履行,而会寻找各种借口,延缓或破坏协议的执行。实际上,谈判形成的协议是存在一个区间的,在这个区间内,谈判双方都想方设法为自己争取更多的经济利益;而争取更多的利益,就是通过讨价还价、沟通、磋商等手段来实现的。从一方的角度看,就是要求—让步—要求—让步的过程;从双方的角度看,就是争论—妥协—争论—妥协的过程。

3) 商务谈判是互惠的,是不均等的公平

如果谈判不是互惠互利的,一方只想从另一方索取利益,只想满足自己的需要,则这种谈判缺少最起码的基础,谈判的双方也不可能真正坐到一起。所以,美国汽车大王李·艾柯卡有一句发自肺腑的感慨“要经常为别人的利益着想”。但是,互惠并不意味着均等,有些谈判者从中获得的好处多,有些谈判者从中获得的好处少。谈判双方所拥有的实力与技巧的差异,导致了这种不平等的结果。毛主席在解放战争中曾说过:“在战场上得到的东西,决不能在谈判桌上丢掉。”就很好地说明了这个意思。不过,谈判的结果使一方绝对吃亏也是不现实的,谈判参与的双方对谈判结果都有否决的权力,双方共同认可的结果无论是多么的“不平等”,这样的谈判也都是公平的。

4) 商务谈判是合作与冲突的对立统一

在谈判过程中,双方都希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此,双方讨价还价,使谈判存在冲突。比如,在购销谈判中,卖方希望把价格定得尽量高一些,而买方则希望尽量压低价格;供方希望货到对方就付款,而买方却希望延缓结账时间。这些预期,都可能形成谈判双方行为上的冲突。但同时,买方希望卖方提供货物以满足消费的需要,而卖方则有出售货物以换取货币的需要。因此,为了使谈判能达成协议,谈判各方也会具备一定程度的合作性。在不同的谈判场合,对不同的谈判主体,尽管双方合作与冲突的程度各不相同,但任何一种谈判都具有一定限度的合作与一定程度的冲突。在实际谈判中,有些谈判人员只注意谈判存在合作性的一面,害怕发生冲突或出现谈判僵局,为了避免冲突,他们常常一再退让,不敢争取自己的利益,在那些善于制造冲突的强硬谈判对手面前经常吃亏,使自己的利益受损。也有一些谈判人员过于重视冲突的一面,将谈判看成是你赢我输或双方意志力的较量,在谈判中一味坚持强硬立场,最终让对手退出谈判,自己也劳而无功。因此,对明智的谈判者而言,应当在保持合作的基础上,追求自己利益的最大化,在使对方通过谈判获得利益时,自己也获得相应的利益。

5) 商务谈判涉及面广

商务活动是跨地区、跨国界的,无论是购销商品还是提供服务,其谈判对象可能遍及全国各地甚至世界各国。从谈判的标的看,商品和服务的种类数不胜数,大到航天卫星,小到日用商品,谈判的对象和谈判的标的物表现出巨大的广泛性。另外,受供求关系影响,商品和服务市场竞争激烈,价格变化多端,因此,进行商务谈判,要求谈判者充分了

解与谈判相关的各种情况，尤其必须重视市场调查，了解商务谈判对象所在国或地区的政治、经济、法律、政策、文化、民俗等情况。

商务谈判涉及面的广泛性，要求谈判人员不仅具备专业知识，还要善于调查研究，掌握大量信息，这样才能应对复杂的谈判局面。

1.1.2 商务谈判的作用

现代经济社会离不开商务谈判，事实证明，商务谈判在促进市场经济发展，实现企业的经济目标中发挥着非常重要和不可替代的作用。

1. 有利于促进市场经济的发展

市场经济存在的基础是社会分工。生产资料及产品分属不同的所有者，这就决定了人们之间的交往关系是平等、互利的，这是人类文明进步的表现。由于这种经济关系，人们在经济活动中必须遵循平等、有偿、等价的原则。与此相适应，商务谈判便成为人们实现经济活动目标的重要形式。实践证明，市场经济越发达，商务谈判的应用就越广泛，商务谈判及内容也就越多样和复杂。谈判既有国际间的重大谈判，也有企业间的一般贸易谈判，谈判议题几乎涵盖了全部的经济领域，可以说，哪里有经济活动，哪里就有谈判。同时，由于谈判广泛应用于社会生产、生活的各个领域，又进一步促进了社会的繁荣与发展。谈判更好地实现了人们在平等互利基础上的联系，改善了相互之间的关系，提高了社会经济活动的效率。

2. 有利于实现企业的经济目标

在市场经济条件下，企业是社会的经济细胞，是独立的商品生产者，具有独立的法人资格。企业之间的交往和联系要遵从市场经济规则，在自愿互利基础上实行等价交换和公平交易。企业要运转、要发展，就要将自己生产的商品或提供的服务销售出去，而为了进一步实现企业的战略目标，就要进行企业联营、组合等，实行资本运营，或者引进外资，实行技术改造，提高企业的核心竞争力。企业通过谈判，实现资金、技术、设备、原材料和劳动力等生产资料和要素的组合；通过谈判，解决对外交往中的纠纷等。企业通过各种经济活动实现自身的目标，这些活动离不开商务谈判。因此，商务谈判是实现企业经济目标的重要手段。

3. 有利于企业获取市场信息

随着市场经济的发展，行业之间、企业之间的竞争日趋激烈，企业对信息的掌握至关重要，企业离开市场信息就无法生存和发展。及时而准确的市场信息有助于企业产品的设计、开发和生产，有助于企业的经营与销售，而商务谈判是获得经济信息的重要渠道。在谈判前，谈判人员要收集大量的有关谈判的信息，包括谈判对手的各种信息；在谈判中，谈判人员在磋商和沟通过程中可以了解和掌握有关信息；在谈判后，从及时、准确的谈判报告中能够提炼出企业所需要的信息、资料，有助于企业做出正确的经营决策。

4. 有利于促进国际贸易发展

21 世纪是经济日益全球化的世纪, 国际贸易的规模加速扩大, 国际投资的领域空前拓展, 国际商务合作的形式日益多样。我国加入世界贸易组织 (WTO) 之后, 与世界各国的经济交往日益深化, 我国企业和世界各国企业的商务往来与日俱增。促进国际贸易发展, 可以更好地吸引资金, 引进国外先进的技术、设备, 提高生产质量和管理水平; 扩大国际贸易, 还可以提高我国企业的进出口能力, 积累资金, 增强竞争实力。

为了大力发展我国国际贸易, 急需一大批训练有素的能直接与外商打交道的国际商务谈判人员, 并且对国际商务谈判人员的要求比对国内贸易谈判人员的要求要高。由于缺少这方面的谈判人才, 许多企业丧失了不少贸易机会, 造成了不应有的损失。因此, 加强国际商务谈判人才的培养, 重视国际商务谈判的研究, 已经是促进我国国际贸易发展的当务之急。

1.1.3 商务谈判的类型

商务谈判客观上存在着不同的类型, 认识谈判的不同类型, 目的在于根据其不同特征和要求更好地参与商务谈判和制定实施有效的谈判策略, 对谈判类型的正确把握是谈判成功的关键一环。

1. 按谈判参与方的数量分类

谈判按谈判参与方的数量分类, 分为双方谈判和多方谈判。

(1) 双方谈判, 是指只有两个谈判主体参与的谈判。针对国家而言的双方谈判可以称为双边谈判。例如, 一个卖方和一个买方参与的交易谈判或者只有两个当事方参与的合资合作谈判均为双方谈判。值得注意的是, 双方谈判强调的是谈判主体方有两个, 不是说谈判参与的人数多少。双方谈判也可以有很多的谈判人员参加, 每一方可以由一个谈判小组组成。

(2) 多方谈判, 是指由三个或三个以上的当事方参与的谈判。针对国家而言的多方谈判可以称为多边谈判。如甲、乙、丙三方合资兴办企业的谈判; 客户经理、人事经理和生产经理之间关于某一项事务所进行的商务谈判。

双方谈判和多方谈判由于参与方数量的差别而有不同的特点, 双方谈判涉及的主体较少, 一般来说涉及的责、权、利划分较为简单明确, 因而谈判也比较易于把握; 多方谈判涉及的主体较多, 谈判条件错综复杂, 需要顾及的方面就越多, 难以在多方的利益关系中加以协调, 较难达成多方都满意的协议即获得多赢, 从而增加了谈判的难度和复杂性。

2. 按商务谈判各方参加谈判的人员数量分类

谈判按谈判各方参加谈判的人员数量, 分为大型谈判 (各方在 12 人以上)、中型谈判 (4~12 人)、小型谈判 (4 人以下), 或者分为小组谈判与单人谈判。一般情况下, 大、中型谈判适合于谈判项目内容以及涉及的谈判背景等较为复杂, 谈判持续的时间也较

长的谈判；小型谈判则适用于谈判内容、涉及背景、策略运用等均相对简单的谈判。谈判各方谈判人数最少为一个，即单人谈判。事实上，日常生活中，我们每个人均在扮演着单人谈判的角色，比如，买件衣服，我们和销售人员之间进行的谈判就是单人谈判。不过，对于较为负责的谈判，最好还是组建谈判小组进行谈判。谈判小组具有单个谈判人员不可比拟的最大优点在于能进行小组成员间的讨论，群策群力，通过集体配合赢得谈判的成功。

3. 按商务谈判所在地分类

商务谈判按谈判所在地可分为主场谈判、客场谈判、中立地谈判或主客轮流谈判。

(1) 主场谈判，也称主座谈判，是指在自己一方所在地、由自己一方做主人所组织的谈判。主场谈判占有“天时、地利、人和”的优势，便于谈判者进行内外结合，不需要适应环境，有时还可以通过良好的接待“以礼服人”，使对方很难找到拒绝的理由。但任何事情都是利弊兼具，主场谈判也具有“谈判者易受干扰、费心费力”等缺点。有时，反而是在客场谈判，容易让谈判者集中精力，同时没有接待压力，利用得好反而有利于取得谈判的成功。正因为如此，在球类比赛中经常有善于“打客场”的球队。

(2) 客场谈判，也称客座谈判，是指在谈判对方所在地进行的谈判。到客场进行谈判，一是要快速适应当地的气候、人文、风俗、语言等环境；二是要准备充分，消除紧张气氛，对可能出现的问题估计得更准确、更周全一些，做到临危不惧，应对自如；三是要理解和尊重对方，不作过分的接待要求。一般而言，主场优势要大于客场，球类比赛中就有“主场龙，客场虫”的说法，所以要求我们的谈判者必须提高客场谈判能力。

(3) 中立地谈判或主客轮流谈判，有时为了平衡主、客场谈判的利弊，就采取在中立地（第三地）谈判或者轮流主客场谈判。第三地谈判可以避免主、客场对谈判的某些影响，为谈判提供良好的环境和平等的气氛。但是，可能引起第三方的介入而使谈判各方的关系发生微妙变化。主客场轮换固然可以增加谈判的公平程度，来回奔波势必增加谈判的成本。

事实上，只要谈判者本着尊重对方、平等互利的原则进行谈判，主场、客场还是中立地或者主客轮流谈判，效果都是差不多的，究竟选择什么样的谈判方式关键在于看何种方式更有利于双方节省成本、提高效率。

4. 按商务谈判的结果分类

商务谈判的结果多种多样，有的是大家满意——“双赢或多赢”，有的则是大家都不满意——“双输或多输”，有的则是“输赢”，不是“你输我赢”就是“我输你赢”。

(1) 双赢或多赢型谈判，指通过谈判活动能最大限度地创造出最佳的解决方案，满足各方的利益要求。要获得双赢或多赢，有两个前提：一是大家必须是合作的，即博弈论中的“合作博弈”，一方不合作，就很难寻找大家都能接受的方案；二是创造价值，寻求出一个最大化的双赢的谈判结果的整合式谈判方案。国外有一句谈判界的警句：不要把钱留在桌子上。也就是说，很多时候我们的谈判都没有找到最大化的双赢的谈判方案；双方或多方不可能获得最大化的利益。它强调的是创造价值，而不是仅仅申明价值和

分配价值。

(2) 双输或多输型谈判,指双方或多方均没有在谈判中获得利益,实现谈判目标的谈判。这种谈判就是俗话说的“我得不到,你也别想得到”。这种思想反映到谈判中是极其错误的,不符合现代谈判伦理观,是谈判结果中最下等的谈判,既没有创造出新的价值,也没有合理分配价值。

(3) 输赢型谈判,指在谈判中一方所得为一方所失,一输一赢的谈判。如同博弈论中的“零和博弈”,即一方所得到的就是另一方所失去的。一般而言,这样一种谈判是不能获得成功的,至少是不能获得持续成功的。一个“没有赢总是输”的谈判者是绝对没有激情和动力长期谈判下去的。

5. 按商务谈判时谈判双方的态度进行分类

按商务谈判时谈判双方的态度进行分类,可以把谈判分为竞争型谈判、合作型谈判、竞合型谈判。

(1) 竞争型谈判,是指谈判双方以一种竞争的态度而进行的谈判。事实上,市场经济活动处处充满着竞争,大部分谈判都属于竞争型谈判。现代社会竞争越来越激烈,企业之间的竞争、同类产品之间的竞争、人才之间的竞争都已经达到白热化程度,如果不竞争或者竞争能力不强,就会被淘汰。因此,在日常生活中,人们面临着越来越多的竞争型谈判。竞争型谈判的技巧旨在削弱对方对自身谈判实力的信心。因此,谈判者对谈判对手的最初方案做出明显的反应是竞争性、对抗性的,即不管谈判者对对方提出的方案如何满意,都必须明确表示反对这一方案,声明它完全不合适,使谈判对手相信,他的方案是不可行的,不能接受的。

(2) 合作型谈判,是指谈判双方以一种合作的态度而进行的谈判。尽管谈判中有各种各样的矛盾和冲突,但谈判双方自始至终本着合作的态度来解决问题和冲突。谈判双方不是你死我活,你争我抢,而是为着一个共同的目标探讨相应的解决方案。如果对方的报价有利于当事人,当事人又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判,做出合作型反应则是恰当的。合作型反应一般是赞许性的,合作型谈判相对于竞争型谈判,更容易达成一致意见。

(3) 竞合型谈判,是指谈判双方本着“客观、平等、互利”的原则,通过适当的竞争与合作,寻求最佳解决方案。相比竞争型谈判,多一些合作,相比合作型谈判,又多一些竞争。21世纪是“竞争合作双赢”的时代,竞争中有合作,合作中有竞争。所以,聪明的谈判者总是把二者结合得非常好,如态度是合作的,但在某一项具体交易条件的磋商时又是竞争的;在原则方面是当仁不让、竞争的,在有些小事、细节方面又是宽容的、合作的。

当然,竞争型谈判、合作型谈判和竞合型谈判三者之间的区分都不是十分绝对的,没有“只有合作没有竞争”的谈判,也没有“只有竞争而没有合作”的谈判,我们应该在竞合中获得“双赢或多赢”。

6. 按商务谈判的沟通方式分类

商务谈判按谈判的沟通方式,分为口头谈判、书面谈判和网络虚拟谈判。

(1) 口头谈判是指谈判人员面对面直接用口头语言来交流信息和磋商交易条件,或者在异地通过电话进行商谈。口头谈判是谈判活动的主要方式,主要优点是:当面陈述、解释,直接、灵活,也为谈判人员展示个人魅力提供了舞台;便于谈判人员在知识、能力、经验等方面相互补充、协同配合,提高整体谈判能力;反馈及时,谈判效率较高,利于有针对性地调整谈判策略;能够利用情感因素促进谈判的成功等。口头谈判也存在某些缺陷:易于受到对方的反击,从而动摇谈判人员的主观意志,在语言不通、文化背景不同的情况下,易引起误会。

(2) 书面谈判是指谈判人员利用文字或者图表等书面语言来进行交流和协商。书面谈判一般通过信函、电报、传真等具体方式。书面谈判通常作为口头谈判的辅助方式,主要优点是:思考从容,利于审慎决策;表达准确、郑重、规范,利于遵循;避免偏离谈判主题和陡增不必要的矛盾;费用较低,利于提高谈判的经济效益等。书面谈判切忌文不达意和马虎粗心,因此对谈判人员的书面表达能力和工作作风有较高的要求。

(3) 网络虚拟谈判是基于互联网等信息化工具,使谈判者能进行适时交流、互动、沟通而进行的谈判。网络虚拟谈判具有了口头和书面谈判的优点,是商务谈判活动在知识经济时代的产物。网络虚拟谈判提供了一种分布同时谈判的可能,谈判者可以在不同的远程位置进行谈判(协商),这样可以减少谈判费用(如旅行费、旅馆费和会议房间费等);同时,还可节省旅行的时间,增强谈判的灵活性,并提高效率;网络虚拟谈判具有多方实时通信和交互的功能,谈判者和调解者能够通过多种方式相互进行实时交互,如热线协调、信息交换和文件共享等;而且,在网络虚拟谈判中,谈判者还可以集成各种谈判模型和工具,在为谈判提供谈判过程支持的同时,根据需要可为谈判者提供多种辅助决策分析和支持。

7. 按商务谈判的观念分类

商务谈判按谈判的观念,分为硬式谈判、软式谈判和原则式谈判。

(1) 硬式谈判,也称立场型谈判,是谈判者以意志力的较量为手段,很少顾及或根本不顾及对方的利益,以取得己方胜利为目的的立场坚定、主张强硬的谈判方法。硬式谈判法的指导思想是“不谈判则罢,要谈必胜”,谈判者为了达到自己的目的,丝毫不考虑别人的需要和利益,也不顾及自己的形象以及对以后合作的影响。

硬式谈判视对方为敌人,强调谈判立场的坚定性,强调针锋相对,认为谈判是一场意志力的竞赛,只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。硬式谈判有明显的局限性,一般应用于以下两种情况:一是一次性交往,这种谈判必然是“一锤子买卖”,也就是为取得一次胜利而拿未来的合作做赌注;二是实力相差悬殊。在这种情况下,己方处于绝对优势。

(2) 软式谈判,也称关系型谈判,一种为了保持同对方的某种关系所采取的退让与妥协的谈判类型。这种谈判有着以下几方面的特点:一是把对方当朋友,谈判者总是从个人的良好的愿望出发,把对方看成与自己同样善良的人,不相信对方会搞阴谋诡计,对方设下毒计,他还以为是送蜜糖给他,感激不尽,硬要去尝一口;二是追求某种虚假的名誉地位或维持某种单相思的良好关系,达成和解协议,这种和解协议对己不利、对对方

有利，他也不管；三是只提出自己的最低要求，生怕刺痛对方和伤害与对方的和气感情；四是不敢固守自己的正当利益，常以自己的单方面损失使谈判告终；五是屈服于对方的压力；六是达成协议的手段是向对方让利让步，对方得寸进尺他也不阻挡，无原则地满足对方的贪婪欲望。

(3) 原则式谈判，也称价值型谈判，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。原则式谈判吸取了软式谈判和硬式谈判之所长而避其所短，强调公正原则和公平价值，主要有以下特征：

一是把谈判者双方都看作问题的解决者，既不把对方当朋友，也不把对方当敌人，而是就事论事，就问题解决问题，双方都有责任和义务妥善解决问题。

二是把人与问题分开，谈判者以公正态度参加谈判，不带私人感情，不能以当事人的立场、观点、感情、身份参加谈判，而应以第三者的中间人身份参加，置身于事件之外。

三是谈判原则使用社会公认的客观标准、科学原则、国内和国际法律、风俗、习惯、传统的道德规范、宗教规则等解决分歧，双方不能主观自设原则或自立标准。

四是对人和事采取不同态度，对人采取软的态度，对事采取硬的态度，对事件按原则处理，对双方的谈判者仍以礼相待。

总体来看，硬式谈判与软式谈判都有着较多的缺陷，应用也较少。过于“软”或者过于“硬”都不利于谈判价值的创造和谈判目标的实现。原则式谈判是一种既理性又富有人情味的谈判态度与方法，是符合现代谈判观的一种谈判方式。现代谈判人员应该深谙原则式谈判的内涵，努力在谈判实践中加以应用。

1.2 商务谈判者的素质和能力

商务谈判人员作为企业的代表，承担着多方面的职责。因此，商务谈判人员必须具备良好的素质和能力。商务谈判人员素质和能力的高低，直接关系到商务谈判工作的成败。

1.2.1 商务谈判者的素质

一般来说，商务谈判人员的素质是由思想道德素质、业务素质、心理素质和身体素质四个方面构成的。商务谈判人员的素质既有先天与生俱来的，也有后天的，即通过自身的努力而获得的。但应当指出的是，商务谈判工作虽然要求谈判人员具有某些先天的禀赋和资质，但更重要的是在后天的学习和锻炼中积累经验，培养能力。

1. 思想道德素质

1) 强烈的事业心

商务谈判工作不仅是一种职业，也是一项事业，是具有一定目标、规模和系统的对社会发展有重要影响的事业。谈判人员通过恪守职业道德，塑造谈判人员形象，探索谈判规