

二十一世纪普通高等院校实用规划教材

商务谈判

SHANGWU
TANPAN

李爽 主编

高延鹏 冯 霆 刘 萍 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 •
- 案例导入教学 • 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

商 务 谈 判

李 爽 主 编

高延鹏 冯 霆 刘 萍 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书共十章,分为商务谈判基础理论篇和实务篇。第一篇包括:商务谈判概述,商务谈判准备,商务谈判过程和商务谈判心理。第二篇包括商务谈判语言技巧,商务谈判策略,商务谈判中僵局的处理,商务谈判礼仪与禁忌,国际商务谈判和商务谈判的风险与规避。

本书以基础理论为基本写作宗旨,注重实务性,突出实用性,以培养学生的应用性技能为主要指导思想,在基础理论的解释之后,增加了很多实际案例,使读者在读故事的轻松气氛中理解并学会枯燥的基本理论。本书语言通俗易懂、选材实用生动,可读性强。在结构安排上,按学习要点及目标、引导案例、正文、本章小结、案例分析和阅读资料为顺序,循序渐进,由浅入深,培养分析和解决问题的能力。

本书适合用作大学本、专科、独立学院、高职高专等商务及经济管理类专业学生的《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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/李爽主编;高延鹏,冯霆,刘萍副主编.—北京:清华大学出版社,2007.7

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材)

ISBN 978-7-302-15395-5

I. 商… II. ①李… ②高… ③冯… ④刘… III. 贸易谈判—高等学校—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 082664 号

责任编辑:彭 欣 闫光龙

封面设计:山鹰工作室

版式设计:北京东方人华科技有限公司

责任校对:李玉萍

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:20.75 字数:449 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版 印 次:2007 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:023549-01

前 言

商务谈判是一门科学，又是一门艺术，它带有很强的技巧性。商务谈判涉及价格学、心理学、公共关系学、市场营销学、社会学、逻辑学、会计学、广告学、行为科学、语言学、统计学等。随着世界经济一体化进程的加快，以及我国加入世贸组织后与国际经济贸易的接轨，越来越多的企业和个人需要同国内或国外的商家打交道。任何一次商务活动都离不开谈判，任何一次商务谈判都离不开准备工作的落实，制定计划，谈判技巧、策略的运用，商务谈判心理活动，商务礼仪，合同的签订和谈判的风险与规避。这就使得商务谈判这门专业知识也越来越重要了。可见，商务谈判知识的多少直接影响着经济利益和谈判的成功，掌握商务基本理论、礼仪等知识，将使个人及企业受益无穷。

本书共十章，分为商务谈判基础理论和商务谈判实务两篇。第一篇包括商务谈判概述，商务谈判准备，商务谈判过程和商务谈判心理。第二篇包括商务谈判语言技巧，商务谈判策略，商务谈判中僵局的处理，商务谈判礼仪与禁忌，国际商务谈判和商务谈判的风险与规避。

本书重点突出理论基础知识和应用性，所提供的案例分析有利于学生对理论知识的理解和分析，同时也增强了本书的趣味性和可读性；在结构安排上，层次清晰，以学习要点及目标、引导案例、正文、本章小结、案例分析和阅读资料为顺序，循序渐进，由浅入深，培养学生的分析和解决问题的能力。

本书可作为大学本科、专科、独立学院、高职高专等商务及经济管理类专业学生的《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。

本书由东北农业大学经济管理学院李爽担任主编，哈尔滨商业大学陈荣铎担任主审，哈尔滨商业大学高延鹏和冯霆、东北农业大学经济管理学院刘萍担任副主编。具体的编写分工如下：李爽编写第一、二、八、九章，高延鹏编写第七、十章，冯霆编写第三、五章，刘萍编写第四、六章。

本书在编写的过程中，参阅了大量的资料和书籍，也得到了清华大学出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，时间仓促，书中难免出现疏漏和差错。恳请各位专家和读者给予批评指正。

编 者

目 录

第一篇 商务谈判基础理论

第一章 商务谈判概述	1	第二节 谈判所需知识的积累和信息	
第一节 谈判的概念和含义	2	的收集	51
一、怎样正确认识谈判	2	一、了解谈判环境	51
二、谈判的形式、内容及特征	3	二、掌握市场行情	53
三、谈判的含义	5	三、摸清对方情况	54
第二节 商务谈判的概念和特征	7	四、谈判信息资料的收集	56
一、商务谈判的概念	7	五、谈判资料的整理与分析	58
二、商务谈判的特征	8	第三节 拟定谈判方案	59
第三节 商务谈判的原则和作用	10	一、选择谈判对手	59
一、商务谈判的基本原则	10	二、制定谈判目标	60
二、商务谈判的作用	13	三、谈判方案的基本要求	64
第四节 商务谈判的类型和内容	14	第四节 物质条件的准备	65
一、商务谈判的类型	14	一、谈判地点的选择	65
二、商务谈判的内容	21	二、谈判场所的设施	66
第五节 商务谈判的理论与方法	28	三、谈判房间的布置	66
一、商务谈判的主要理论	28	四、食宿安排	67
二、商务谈判的学习方法	29	本章小结	67
本章小结	30	自测题	67
自测题	31	案例分析	68
案例分析	31	阅读资料	69
阅读资料	32		
第二章 商务谈判准备	38	第三章 商务谈判过程	72
第一节 谈判人员准备	39	第一节 开局阶段	74
一、谈判班子的规模	39	一、开局的基本任务	74
二、谈判人员应具备的素质	40	二、开局气氛的营造	75
三、谈判人员的配备	47	三、开局行为的禁忌	77
四、谈判班子成员的分工与合作	49	第二节 磋商阶段	78
		一、确定报价标准	78
		二、选择报价时机	85



三、磋商交易阶段.....87	四、激励.....124
第三节 成交阶段.....96	第四节 商务谈判中的心理挫折.....125
一、注意成交信号.....96	一、心理挫折.....125
二、表明成交意向.....99	二、心理挫折对行为的影响.....125
三、注意合同条款.....101	三、商务谈判与心理挫折.....126
本章小结.....105	第五节 成功谈判者的心理素质.....128
自测题.....105	一、意志力.....128
案例分析.....106	二、自制力.....129
阅读资料.....108	三、应变力.....129
第四章 商务谈判心理研究.....113	四、感受力.....129
第一节 马斯洛的需要层次理论.....113	五、信念.....129
一、需要的含义.....113	六、诚意.....130
二、马斯洛的需要层次理论.....114	第六节 商务谈判心理的禁忌.....130
三、需要层次理论在商务谈判中 的应用.....116	一、必须避免出现的心理状态.....130
第二节 需要的发现.....119	二、对不同类型的谈判对手 要区别对待.....132
一、谈判中需要的存在.....119	三、了解不同性格谈判对手的 心理特征.....133
二、谈判中需要的发现.....119	本章小结.....134
第三节 知觉在商务谈判中的作用.....122	自测题.....135
一、首要印象.....123	案例分析.....135
二、晕轮效应.....123	阅读资料.....138
三、先入为主.....123	

第二篇 商务谈判实务

第五章 商务谈判语言技巧.....139	二、提问技巧.....148
第一节 商务谈判语言概述.....140	三、应答技巧.....152
一、商务谈判语言的类别.....140	第三节 无声语言技巧.....155
二、语言技巧在商务谈判中的 重要性.....142	一、无声语言的作用.....155
三、正确运用谈判语言技巧的 原则.....143	二、行为语言的观察.....156
第二节 有声语言技巧.....145	三、物体语言技巧.....159
一、陈述技巧.....145	四、行为语言的运用及注意.....160
	第四节 沟通的技巧.....161
	一、沟通的基本知识.....161
	二、沟通应注意的问题.....165

本章小结.....	166	第七章 商务谈判中僵局的处理.....	214
自测题.....	166	第一节 僵局的类型、成因	
案例分析.....	167	和处理原则.....	215
阅读资料.....	168	一、商务谈判中僵局的类型.....	215
第六章 商务谈判策略	171	二、商务谈判中僵局的成因分析.....	216
第一节 商务谈判策略概述.....	171	三、处理和避免僵局的原则.....	219
一、商务谈判策略的含义.....	171	第二节 僵局的处理方法.....	220
二、商务谈判策略是实现谈判目标		一、妥善处理潜在僵局的方法.....	220
的跳板.....	172	二、情绪性僵局缓解方法.....	222
三、商务谈判策略运用的基本		三、严重僵局的处理方法.....	226
原则.....	173	第三节 突破谈判僵局的策略与技巧.....	229
四、商务谈判策略的分类.....	174	一、突破利益僵局的策略与技巧.....	229
第二节 谈判过程策略.....	179	二、论理在僵局中的运用.....	232
一、开局阶段策略.....	179	三、扭转僵局的手段技巧.....	235
二、磋商阶段策略.....	180	本章小结.....	236
三、成交阶段策略.....	182	自测题.....	236
第三节 谈判地位策略.....	183	案例分析.....	236
一、主动地位策略.....	183	阅读资料.....	239
二、被动地位策略.....	191	第八章 商务谈判的礼仪与禁忌	241
三、平等地位策略.....	199	第一节 礼仪的本质及交往中的	
第四节 对付不同风格谈判对手的		一般礼仪.....	242
策略.....	205	一、礼仪的本质.....	242
一、对付“强硬型”谈判者的		二、交往中的一般礼仪.....	242
谈判策略.....	205	第二节 商务谈判中需要注意的	
二、对付“阴谋型”谈判者的		一些礼仪.....	244
谈判策略.....	206	一、迎送礼仪.....	244
三、对付“固执型”谈判者的		二、交谈礼仪.....	246
谈判策略.....	207	三、宴会礼仪.....	248
四、对付“虚荣型”谈判者的		四、见面礼仪.....	251
谈判策略.....	209	五、服饰礼仪.....	253
本章小结.....	209	六、其他礼仪.....	255
自测题.....	210	本章小结.....	257
案例分析.....	210	自测题.....	258
阅读资料.....	213	案例分析.....	258





阅读资料.....	260	自测题	299
第九章 国际商务谈判	261	案例分析	299
第一节 国际商务谈判的含义、特征 和要求	261	阅读资料	300
一、国际商务谈判的含义	262	第十章 商务谈判的风险与规避	302
二、国际商务谈判的特征	262	第一节 商务谈判中的风险	303
三、国际商务谈判的基本要求	263	一、商务谈判中的人员风险	303
四、文化差异对国际商务谈判 的影响	264	二、商务谈判中的非人员风险	307
第二节 世界各地商人的谈判风格	268	第二节 商务谈判中风险的规避	310
一、美洲商人的谈判风格	268	一、风险规避的含义	310
二、欧洲商人的谈判风格	275	二、风险规避的手段	313
三、亚洲商人的谈判风格	288	本章小结	316
四、大洋洲和非洲商人的谈判 风格	296	自测题	316
本章小结	298	案例分析	317
		阅读资料	318
		参考文献	321



第一篇 商务谈判基础理论

第一章 商务谈判概述

【学习要点及目标】

通过本章的学习,明确谈判、商务谈判的概念以及学习它们的意义和方法,掌握商务谈判的特征、类型、原则,了解商务谈判的作用、内容及主要理论;明确商务谈判的基本内容。

【引导案例】

基辛格说媒

堪称谈判大师的基辛格,有一次主动为一位穷老农的儿子说媒,想试试自己的劝说技巧。他对老农说:“我已经为你物色了一位最好的儿媳。”老农回答说:“我从来干涉不了我的事。”

基辛格说:“可这姑娘是罗斯切尔德伯爵的女儿(罗斯切尔德是欧洲最有名望的银行家)。”老农说:“噢,如果是这样的话……”

基辛格找到罗斯切尔德伯爵说:“我为你女儿找到了一个万里挑一的好丈夫。”罗斯切尔德婉言拒绝道:“可我女儿太年轻。”

基辛格说:“可这位年轻小伙子是世界银行的副行长。”“噢,如果是这样……”

基辛格又去找到世界银行行长,说道:“我给你找了位副行长。”“可我们现在不需要增加一位副行长。”基辛格说:“可你知道吗,这位年轻人是罗斯切尔德伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意。基辛格功德无量,促成了这桩美满的婚姻,让穷老农的穷儿子摇身一变,成了金融寡头的乘龙快婿。

这则故事说明了什么?基辛格运用自己高超的谈判技巧,把看似不可能的事变成了可能,说明了谈判技巧运用领域的广泛性和谈判所产生的巨大作用,说明谈判是由分歧到达成一致的过程。如何从分歧到一致?基辛格很好地运用了满足对方的心理需求和交易条件相当这一基本的谈判策略,同时也运用了谈判对手信息的有限性来达到了谈判的目的。学习谈判原理和技巧,将帮助人们学会解决矛盾和困难,在工作和生活中获得更多的成功。

(周忠兴. 商务谈判原理与技巧. 南京: 东南大学出版社, 2003)



第一节 谈判的概念和含义

一、怎样正确认识谈判

谈判是人类不可缺少的一种活动,自有人类社会以来,谈判就广泛地存在于人类活动的各个方面。它是人类交往行为中的一种最广泛、最普遍的社会现象。大至国与国之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化等的相互往来,小至企业之间、个人之间为寻求合作与支持,都离不开谈判活动。

谈判这种方式可以说是源远流长。自古以来,中国古代诸侯间,各地区政权间的政治、军事斗争都离不开谈判,例如,汉末诸葛亮在东吴“舌战群儒”导致孙刘联盟,是成功的军事外交谈判。现代社会,各种谈判更是数不胜数,例如,著名的“重庆谈判”、“朝鲜停战谈判”、“中美大使级会谈”,我国为恢复关贸总协定缔约国的地位、加入世界贸易组织长达十几年的双边和多边谈判等。无数事例说明,不论古今中外,不分政治、经济,谈判几乎是伴随着人类文明社会的形成而产生的。

当前,随着我国市场经济的发展,工商企业大量利用外资、引进技术,进一步同外国企业开展各种贸易活动。各界人士,特别是企业界人士对外交往的机会越来越多,各种各样的谈判无时无刻不在进行;就是国内的企业间、部门间也存在许许多多的谈判。但是,许多谈判是在谈判者准备不足,对对手毫无了解的情况下匆忙进行的。特别是有些谈判人员只满足于握手、碰杯、签订意向书等热闹的场面,其谈判的结果是可想而知的。

谈判并不是一件轻而易举的事情,谈判桌上风云变幻、波澜起伏,不仅会使缺乏经验的谈判者穷于应付,即使老练的谈判人员,有时也难免失去心理上的平衡而束手无策。人们不应指望依靠玩弄诡计和欺诈来获取谈判的胜利。谈判是一门高超艺术。对于这门艺术,我们有必要学习它,研究它,掌握它,以指导我们的谈判活动。

谈判是一门横断科学。它是以协调各种社会关系而举行的会晤活动为研究对象的学问,其直接的理论基础是需求理论。这种需求成为一种动力,驱使人们产生会晤的愿望,以致产生谈判的行为。这种需求可能是物质的,也可能是精神上的。这种需求总是为维护、实现谈判者的某种利益,而利益则育出谈判目标、谈判策略、谈判艺术和谈判心理。因此,谈判是社会学、行为学、心理学和众多的技术科学相互交叉的产物。以外交谈判为例,如果谈判者对本国的社会、经济、资源、地理和其他自然状况不了解;或对谈判国的风土人情、社会政治、经济甚至宗教习惯不了解,那么,他就不能进行有效的谈判。

谈判也是一门综合艺术。要使谈判达到或接近预期目标,首先需掌握合作艺术。要进行合作,就要有合作的愿望。表达合作的愿望本身就是艺术。欲使对方愿意谈判,就必须选择恰当的表达方式,让对方乐意接受邀请。其次,要有摸清对方真正需求的艺术。在谈

判中摸清对方需求,要靠正常的渠道和途径,这要讲究艺术和技巧。最后,一旦谈判正式开始,就必须了解对手的性格、气质、爱好等,这种了解也要讲究艺术。此外,像什么时候提出什么样的问题,哪些问题在谈判桌上提出,哪些在其他场合提出,也要讲究艺术。对于自己的言谈举止、衣着、表情,甚至怎样控制自己的情绪,都要讲究艺术性。就连谈判地点、时间和时机的选择,谈判场合的布置都包含着艺术性。

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合外的谈判,还包括一切协商、交涉、商量、磋商等,都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。

【案例 1-1】 一个英国旅行社业务代表的亲身经历

伦敦柯斯塔罗旅行社的业务代表跟西班牙一家连锁旅馆的业务经理见面会谈,讨论下一季度的订房。会谈的时候,柯斯塔罗旅行社的业务代表提出两点:客户抱怨旅馆的各个服务项目,要求变动;要求旅馆改善几项服务。西班牙的经理一项一项查看,同意改善大部分项目。最后他停下来,叹口气说:“先生,我以为这是一次谈判,但我全在让步。”“不错,”旅行社代表说:“你停止让步,我就开始谈判。”

一样的产品,买方却乐于接受高一些的价格,这就是谈判;一方要求什么是什么,或者一方完全满足另一方的要求,这就不是谈判。谈判是知识和努力的汇聚,目的在于得到自己所需要的,并寻求对方的许可。

二、谈判的形式、内容及特征

我们很难用一两句话准确、充分地表达谈判的全部内涵。下面我们从谈判的形式、内容和特征等方面入手,对谈判的内涵进行分析。

(1) 谈判总是以某种利益的满足为目标,是建立在人们需要的基础上的,这是人们进行谈判的动机,也是谈判产生的原因。美国谈判学会会长贾拉德·尼伦伯格指出,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,交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要来自于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。当需要无法仅仅通过自身而需要他人的合作才能满足时,就要借助于谈判这一方式,而且,需要越强烈,谈判的要求越迫切。

(2) 谈判是两方或多方的交际活动,只有一方则无法进行谈判活动。而且只有参与谈判的各方的需要有可能通过对方的行为而得到满足时,才会产生谈判。比如,商品交换中买方卖方的谈判,只有买方或只有卖方时,不可能进行谈判;当卖方不能提供买方需要的产品时,或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时,也不会有双方的谈判。至少有两方参与是进行谈判的先决条件。

(3) 谈判是寻求建立或改善人们的社会关系的行为。人们的一切活动都是以一定的社会关系为条件的。就拿商品交换活动来讲,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是通过谈判实现的。但是，并非所有的谈判都能起到积极的社会效果，失败的谈判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、新矛盾的出现而不断重复，意味着社会关系需要不断协调。

(5) 任何一种谈判都选择在参与者认为合适的时间和地点举行。这是区分狭义的谈判和广义的谈判的一个很重要的依据。谈判时间与地点的选择实际上已经成为谈判的一个重要组成部分，对谈判的进行和结果都有直接的影响。尽管某些一般性的谈判不一定对此非常苛求，但至少企业之间、团体之间乃至国家之间的谈判是这样的。购销谈判、项目谈判、外贸谈判等都十分重视时间和地点的选择。尤其是军事谈判，更注重地点的选择。美越战争，双方选择在法国巴黎进行和谈；朝鲜战争，中美双方在朝鲜三八线上的板门店举行谈判，谈判桌的放置，一半在三八线的左侧，一半在三八线的右侧；20世纪60年代的中苏会谈，在各自代表的国家轮流进行。可见谈判双方对谈判地点的重视。

【案例 1-2】

贾先生想为他的女朋友买一枚戒指。他已经攒了大约 800 元，并且每星期还继续攒 20 元。一天，他在东方明珠珠宝店，一下子被一枚标价 1 200 元的戒指吸引住了。他认为这就是他想送给女朋友的礼物。但他买不起！该店老板说：“你可以几个星期后来买，但我不能保证这枚戒指还在。”贾先生很沮丧。随后，他偶然进入另一家珠宝店，看见有一枚戒指与东方明珠的那枚很相似，每枚标价 800 元。他想买，但仍惦记着东方明珠那枚 1 200 元的戒指。几个星期后，东方明珠的那枚仍未售出，还降价 20%，减为 960 元。但贾先生的钱仍然不够。他把情况向老板讲了。老板很乐意帮助他，再向他提供 10% 的特别优惠现金折扣，现付 864 元。贾先生当即付款，怀着喜悦的心情离开了。

其实两家珠宝店的戒指是完全相同的，都是从批发商那里以每枚 700 元进的货。但东方明珠获纯利 164 元，而另一店标价虽低，却未能吸引贾先生。贾先生为自己等待数星期后获得降价好处的明智之举而感到愉快，还为与老板讨价还价后又得到 10% 的特别优惠而高兴。这不是皆大欢喜吗？确实，获得优惠无论如何都会使人有番感受！

(刘文广，张晓明. 商务谈判. 北京：高等教育出版社，2004)

三、谈判的含义

什么是谈判？说起来既简单又复杂。说它简单，是因为它并不陌生，几乎每天、每时都出现在我们的日常生活、工作中；说它复杂，是因为谈判的内容极为广泛，人们很难用一两句话准确、充分地表达出来。

“谈判”，按我国出版的工具书《辞海》中的解释，“谈”是“讲论、彼此对话”之意，“判”意为“评断”。据法国著名的拉罗斯(Larousse)词典解释，“Negotiation”意为“谈判”，如：“使大宗交易得到良好结果的行为”或“政府间的对话”。据英国权威的牛津词典解释，“Negotiation”则含有“谈判、商议、商订、磋商”之意，或指“借商议来处理问题”。

1. 国外关于谈判含义的代表观点

国外的代表观点主要有以下几种。

美国谈判学会会长贾拉德·尼伦伯格认为：“谈判的定义最为简单，涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的欲望，每一个寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

美国著名的交易谈判专家威恩·巴罗和格莱思·艾森认为：“谈判并不是什么新东西，它从古到今一直是人们生活中的一个组成部分。实质上，谈判是一种在双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能。其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”

美国《哈佛谈判学》丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤瑞认为：“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。”

《世界知识辞典》对“谈判”一词的解释为：“谈判是现代国际关系中解决争端时经常使用的方法之一。即在国家间发生争端时，由争端当事国通过相互接触来说明彼此的意图，并在交换意见后谋求双方所争执的问题而达成的协议。”

2. 国内谈判专家关于谈判含义的主要观点

谈判是双方或多方为了消除分歧、改变关系而交换意见，为了取得一致、谋取共同利益和契合利益而磋商协议的社会交往活动。

谈判是指人们为了各自的利益或责任，通过交换意见，谋求一致的交往活动。

谈判就是具有利害关系的双方或多方谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动。

谈判是指各方当事人在一定的条件下，为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协调行为的过程。

以上各种说法，虽然有的存在着明显的缺点和不足，但它们都从不同的侧面反映了谈



判的某些特点。我们通过对各种说法的分析,认为谈判的含义至少包括以下几个方面的内容。

(1) 谈判活动必须在两个或两个以上的参与者之间进行;谈判的各方之间必须有一定的利害关系;这种利害关系可以是现实的,也可以是潜在的。

(2) 谈判是建立在人们需要的基础上的。人们的需要包括交换意见、改变关系和寻求同意。这些需要促使人们去谈判,并且人们的这些需要越强烈,谈判的动因就越明确。

(3) 谈判的各方之间存在着某种观点、立场、利益等方面的分歧和冲突,他们试图通过谈判来缩小或消除分歧,缓和或解决冲突,建立或改善关系,并就所争执的问题相互让步,进而达成协议。

(4) 谈判是各方当事人运用策略和技巧、相互磋商与协调,努力达成协议的过程或行为。

综上所述,我们可以概括出谈判的含义:谈判是具有利害关系的各方为了满足各自的需要,就所关心的问题磋商,就所争执的问题相互协调与让步,努力达成协议的过程和行为。

【案例 1-3】

一对夫妻,在晚上浏览杂志时,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:“这座钟是不是你见过的最漂亮的一个?把它放在我们的过道或客厅当中,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找寻那座钟,并且商定假若找到那座钟只能出 500 元以内的价格。

他们经过 3 个月的搜寻后,终于在一家古董展示会的橱窗里看到那座钟,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,“不过还是试一试吧,我们已经找了那么久,不妨试一试。”

夫妻私下商谈,由丈夫作为谈判者,争取以 500 元买下。随后,丈夫鼓起勇气,对那座钟的售货员说:“我注意到你们有座钟要卖,定价就贴在钟座上,而且蒙了不少灰尘,显得的确很古老。”之后,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。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。”座钟的售货员连眼也不眨一下,说道:“卖了,那座钟是你的了。”

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。他的最初反应必然是:“我真蠢!我该对那家伙出价 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,他仍然把那座钟放在家里的客厅中,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?因为他们没有听到时钟的声响。这种情形持续了无数个

不眠的夜晚,他们的健康迅速恶化,开始感到紧张过度并且都有了高血压的毛病。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。

(刘文广,张晓明.商务谈判.北京:高等教育出版社,2004)

第二节 商务谈判的概念和特征

一、商务谈判的概念

商务,系指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际习惯划分,商务行为可分为以下四种。

- (1) 直接的商品交易活动,如批发、零售商品业。
- (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,如饭店、商品信息、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,或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,小到生活中的购物还价,大到企业法人之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流,都离不开商务谈判。

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经济谈判的内在基础。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谈判的主体、谈判的客体和谈判的目标。

(1) 商务谈判的主体。商务谈判的主体是指参与谈判的当事人。在商务谈判活动中,谈判主体是主要因素,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谈判主体的主观能动性和创造性。谈判的主体可以是一个人,也可以是一个合理组成的群体。但不是什么人都可以成为主体,主体是指具有商务谈判科学知识和能力,拥有相应权力,从事谈判活动的人。

(2) 商务谈判的客体。商务谈判的客体是进入谈判主体活动领域的人和议题。谈判活动的内容就是由谈判客体决定的。

人是商务谈判的第一类客体。商务谈判是基于人们的某种需求而产生的行为,谈判的进展或终止,谈判的要约和承诺都取决于人的动机和行为,只有说服了人,使对方理解和接受谈判主体的提议,才能达到一致的协议。第一类谈判客体的最大特点就是具有可说服力,这是它之所以成为谈判客体的主要标志。如果谈判对手是不可说服的,就不能进入谈判活动领域成为谈判对象。在商务谈判活动中,谈判主体是主导因素,在整个谈判中起着积极的、能动的作用。谈判客体是独立于谈判主体而存在的,它有着自身的利益和特性。



谈判主体和谈判客体是相对而言的。在谈判中,双方都力争成为谈判的主体,去说服和影响对方,但谈判的互利性和协商性决定了谈判双方在不同的问题、不同的时间可能是谈判的主体,也可能成为谈判的客体。

议题是商务谈判的第二类客体。所谓议题就是商务谈判涉及的具体问题,是各种物质要素结合而成的各种内容。谈判的任务就是要通过协商解决问题,没有需要解决的问题,就没有进行谈判的必要和可能。所以,议题是商务谈判必不可少的要素。议题的最大特点在于双方认识的一致性,也就是说,进行谈判的双方需要通过谈判获得的利益具有相关性,谈判的议题包含了双方的利益,双方愿意就此进行协商。如果失去了这一点,就无法形成谈判议题而构成谈判客体。商务谈判的议题可能涉及多方面的内容,它可以属于货物方面,也可以属于资金方面,可以属于技术合作方面,也可以属于思想行为方式方面。

(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,但它们都统一于商务谈判活动的目标,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,只能叫做双方有所接触,或叫做无目的的闲谈,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。

二、商务谈判的特征

商务谈判是一门科学,又是综合运用多学科知识于商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋,与其他经营业务活动相比,具有以下特点。

(一)谈判对象的广泛性和不确定性

商务活动是跨地区、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,其采购可以在商品国各地甚至全世界。此外,为了使交易更加有利,也需要广泛接触交易对象。但是,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,而具体的交易对象在竞争存在的情况下是不确定的。

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,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)谈判双方的排斥性和合作性

在商品经济社会中,人们在生产、交换、分配等方面存在着各自不同的物质利益,而

参与商务谈判的双方都希望对方能按己方的意愿行事，所以利益上的矛盾和冲突在所难免。

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；供应方希望交货期尽量长一些，而买方却要求尽快提货。借款谈判中借方总是希望借款期延长一些，利息低一些，而贷方则希望利息高一些，期限短一些。以上这些都反映了谈判双方行为上的排斥性。没有这种排斥，也就没有谈判的必要。相反，如果只有这种排斥性，没有协商合作性，谈判也不会进行下去。

在谈判活动中，谈判双方都要从对方那里得到满足，双方都是以对方的要求和策略为自己思考的起点，所以谈判又具有合作性。谈判的目的是达成协议，不是一方战胜另一方。在谈判中，双方要不断调整自己的行为 and 态度，做出必要的让步，而且能理解对方的要求，这样，谈判才可能取得成功，最终达成双方都较满意的协议。

(三)谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性，是经济谈判中最常见、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，它的进展和变化又和谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因而，它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富，而且更难以预料。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。

因势而变，即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。

因时而变，即随时间的变化而变化。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有很大变化。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。

因机而变，“机”即机会、时机。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，谈判的另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，结果带来了许多随机性。谈判中，随机性越大，变量越多，可控性就显得越小，给谈判双方带来了更大的挑战，对谈判者提出了更高的要求。

(四)谈判的公平性与不平等性

商务谈判受当时国际、国内供求关系的影响，也受价格波动的影响。每一次谈判的具体结果，双方在需求满足问题上是具有不同得失的。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，另一方可能差一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自拥有的实力；二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧。