

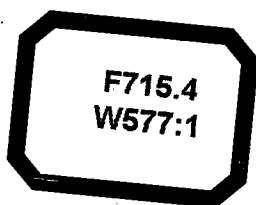
全国中等职业技术学校市场营销专业教材

商务谈判 实务



中国劳动社会保障出版社

15.4
77:1



10

全国中等职业技术学校市场营销专业教材

商务谈判实务

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判实务/魏炳麒编写. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2004
全国中等职业技术学校市场营销专业教材
ISBN 7-5045-4249-0

I. 商 … II. 魏 … III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 009400 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×1092 毫米 16 开本 8.25 印张 203 千字
2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印数: 3200 册

定价: 15.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

随着我国市场经济的发展,商品交换已不再局限于某一具体的时间和地点,而是贯串于商品交换过程的始终,人们不仅把市场看作交换的场所,而且将其作为整个交换关系的总和。因此,怎样组织生产和销售适销对路的商品,已经成为企业最需要解决的重要问题。

近些年,为了培养企业急需的市场营销人员,许多中等职业技术学校开设了市场营销专业,面向工商企业培养从事市场预测、业务洽谈、商品验收、推销、展销等的工作人员。为满足上述学校的教学需要,我们组织编写了市场营销专业教材。

中等职业技术学校市场营销专业的学生在校要系统学习市场、商品、广告、会计、商务、顾客消费心理等理论知识和相关技能,培养市场意识、商品意识、诚信意识和服务意识,毕业前参加企业或用人单位的岗位技能训练,锻炼自己从事实际工作的能力,并考取国家《推销员》职业资格等级证书。

考虑到中等职业技术学校市场营销专业与经营核算、商品经营等专业开设的专业基础课大致相同,因此,上述两专业已有的专业基础课教材均没有重新编写。学校在组织教学时可以参考劳动和社会保障部培训就业司颁发的市场营销专业的指导性教学计划和教学大纲,根据本地区经济发展的情况,合理安排专业基础课的教学和选用相关的教材。

此次市场营销专业编写的专业课教材有《商务谈判实务》《广告促销》《网络营销与客户服务》三种,以后,还将陆续推出各专业的营销知识与技能训练系列教材。上述三种教材的编写人员紧紧抓住“市场营销活动不再是从既定的产品出发,而是从市场的顾客需求出发”,以及“一切为了消费者”等主题,结合市场实际,认真组织教材内容,并列举了大量运作成功的案例,使教材更具有可读性和实用性。

由于编写时间仓促,教材中一定存在着不少问题和错误,诚恳地希望读者和教师们提出批评和建议。

劳动和社会保障部教材办公室

2004年3月

目 录

第一章 概述	(1)
§ 1—1 商务谈判的内涵与定义	(1)
§ 1—2 商务谈判的原因与作用	(2)
§ 1—3 商务谈判的特点与原则	(4)
复习思考题	(7)
第二章 商务谈判的结构、类型与方式	(8)
§ 2—1 商务谈判的结构	(8)
§ 2—2 商务谈判的方式	(10)
§ 2—3 商务谈判的类型	(11)
复习思考题	(23)
第三章 商务谈判的准备	(24)
§ 3—1 人员的准备	(24)
§ 3—2 信息的准备	(27)
§ 3—3 策略的准备	(31)
§ 3—4 其他准备	(35)
§ 3—5 模拟谈判	(37)
复习思考题	(38)
第四章 商务谈判的过程及主动权的谋取	(40)
§ 4—1 商务谈判的过程	(40)
§ 4—2 谋取谈判主动权的原则	(41)
§ 4—3 谋取谈判主动权的方法和技巧	(46)
复习思考题	(57)
第五章 开局和摸底的控制	(58)
§ 5—1 对开局阶段的控制	(58)
§ 5—2 对对方意图的探测	(60)
§ 5—3 对己方意图的陈述	(75)

§ 5—4 对对方窥测己方意图的防御	(78)
复习思考题	(82)
第六章 讨价还价的控制	(83)
§ 6—1 报价的控制	(83)
§ 6—2 还价的控制	(86)
§ 6—3 异议和争端的调解	(89)
§ 6—4 僵局的缓解	(94)
§ 6—5 让步的控制	(97)
复习思考题	(104)
第七章 交易的促成	(106)
§ 7—1 成交的含义与条件	(106)
§ 7—2 成交意图的表达	(108)
§ 7—3 成交信号的接收	(112)
§ 7—4 成交的促成	(116)
§ 7—5 签约阶段	(121)
复习思考题	(125)

第一章

概 述

商务谈判是市场经济活动的一项重要内容。它伴随着市场经济而产生和发展。在我国社会主义市场经济发展和国内外市场开拓的工作中，商务谈判的作用越来越重要。商务人员谈判的能力极大地影响着谈判的结果。虽然很多商务人员都经历过谈判，并取得了一定的成果，但很少有人能全面地总结每一次的成功和失败，从中理解谈判的科学性和艺术性。商务人员要想尽快提高自己的谈判水平，学习和掌握一些谈判的理论和方法十分必要。

§1—1 商务谈判的内涵与定义

谈判是人们为满足各自的需要及妥善解决某些问题所进行的活动，它广泛地应用 in 政治、经济、外交、军事等领域，商务谈判只是其中的一种。有关资料表明，发达国家约有10%的人每天直接或间接从事谈判活动，其中的商务谈判占5%以上。

商务谈判的根本原因是，人们寻求自身某种需要的满足。如果一方或双方认识到有可能从对方获得需要的满足，就可能萌发谈判的动机。“需要”是一个心理学概念，它指个体和社会生活中必需的事物在人脑中的反映。人类有种种复杂的需要，它们同人的活动相联系，是人的活动的基本动力，也就是说人活动的目的，总是为了满足某种需要。由于资源的稀缺性这一基本事实，人们为享用某一资源以满足某种需要，就必须与资源的所有者或是与资源的共享者达成某种协议，这就要借助于谈判手段。在商务谈判中，这种“需要”是强烈的，如：买方希望在最有利的条件下购买货物或服务，以满足自己的消费需要；而卖方则希望在最有利的条件下出售货物或服务；以满足自己对货币的需要。所以，需要和对需要的满足是谈判的共同基础和动力。

商务谈判的前提是，双方在观点、利益和行为方式等方面既相互联系又有意见分歧。商务谈判双方都期望从对方获得某种需要的满足，这就构成了之间的相互联系。但是，谈判双方又都希望能在己方最有利的条件下实现自身的需要，因此他们在观点、利益和行为方面又必然会产生分歧。如果不存在这种分歧，人们就用不着进行谈判。正是这种分歧，才使谈判成为必要。

商务谈判关系构成的条件，是谈判双方的地位必须符合有关的法律规定。根据我国法律，法人是指有一定的组织机构和独立支配的财产，能够以自己的名义进行经济活动，享受权利和承担义务，依照法律程序成立的企业、事业单位、国家机关、社会团体等。商品交易是实现一定经济目的的经济活动，凡是从事这种活动的社会组织必须是经国家审查批准并注

册登记的法人。只有这种法定代表人或其委托的代理人才有资格对外进行谈判签约，也就是说，只有当交易双方都有法人资格时，才能构成现实的商务谈判关系。

商务谈判的内容，是涉及买卖双方利益的标的物，即与商品、技术、服务等交易有关的各项交易条件，商务谈判就是对交易条件所进行的磋商活动。

商务谈判的核心任务是一方企图说服另一方或理解、或允许、或接受自己所提出的观点、所维护的基本利益以及所采取的行为方式。商务谈判双方是在相互联系又相互冲突的前提下进行谈判的。由于各方的主客观条件的差别和待实现的需要不同，对这项交易就产生了各自的观点，并造成行为方式的差别或冲突。谈判是解决双方冲突的有效途径。通过谈判，可能使一方理解、允许或接受另一方的观点，可能使双方的需要和基本利益得到协调和适应，可能使双方在行为方式方面取得协调和谅解。

商务谈判的手段是说服。谈判是借助于思维、语言、文字及态势进行磋商并达成一致的过程。商务谈判始终是信息双向沟通的过程，在此过程中，双方都站在各自的立场上表明自己的观点和意图，并进行不断的磋商，争取使双方的想法和意见趋于一致。为此，谈判者必须通过摆事实、讲道理等方式来实现商务谈判目标。当然，说服不是乞求，也不是欺骗，而是用正当的策略和技巧使对方接受己方的观点。一般来说，谈判者的思维和运用语言能力越强，其谈判能力也就越强。

商务谈判的结果往往是双方的部分或全部需要得到实现，或取得了实现的基础。因此，双方不仅都要有所“取”，而且还要有所“失”，也就是各方在满足自身需要的同时，使对方的需要也得到满足。可见，一场成功的商务谈判，每一方都是胜利者。

商务谈判的实质是，签订双方都能接受的、具有法律效力的书面协议。商务谈判的过程，实际上就是订立协议的过程。协议是双方意志的体现，是双方履约义务的依据，也是一方一旦违约时追究其法律责任的依据。

由此得出商务谈判的定义为：围绕商品交易而进行的谈判均为商务谈判。不仅消费资料、生产资料是商品，而且劳务、技术、资金、信息、房地产、有价证券等也是商品。

§1—2 商务谈判的原因与作用

一、商务谈判的原因

商务谈判的原因在于人们追求经济上的需要。具体表现在以下几个方面：

1. 减少成本或避免不该发生的成本

商务谈判的主要参与者，是众多的工商企业。企业有时作为卖方，有时作为买方。当它以买方身份出现在市场上时，总是力求减少购买成本。在任何出售商品的价格中，都含有多方面的成本因素，每一成本因素的减少或避免某项不该发生的成本，都能为买方节省开支。在保证商品质量和服务条件以后，购买成本的降低，通常是通过商务谈判获得的。

2. 增加销售，保障供应

产品销售的目的是实现大量生产和大量销售，这是卖方增加盈利的主要途径。增加销售是卖方的谈判动机。在供不应求的情况下，卖方就会选择愿意出更高价格的买方，而买方为

了保障商品能够正常持续地供应，则必须与卖方达成商务谈判协议。

3. 建立友好的合作关系

长期的贸易关系对买卖双方都是有利的。对于一个企业来说，寻找新的合作伙伴是需要时间和费用的。因此，大多数企业愿意与贸易伙伴保持长期的合作关系。甚至，有时为了建立这种关系，而不得不在商务谈判中做出一些让步。

4. 避免交易中的问题

当买卖双方相互不熟悉时，往往容易出现问题。比如，语言上的差异就很可能成为交易的障碍。开展商务谈判能促使各方理解对方的权利和义务，避免出现妨碍双方交易的问题。

5. 签订有利于双方的合同

一份理想的合同是商务谈判双方共同努力的结果。价格合理，按时发货，及时付款等，是双方谈判人员追求的最终目标。同时，商务谈判达成双方满意的结果，也可以使谈判人员获得职业上的满足感和成就感。

6. 寻求最高的经济利益

在市场经济条件下，企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，为了自身的生存和发展，必须寻求合法的最高的经济利益。商务谈判也是实现这一目的的有效手段。

二、商务谈判的作用

随着我国市场经济的不断发展，商务谈判在各类经济活动中所起的作用日益重要，主要表现在以下几个方面：

1. 商务谈判是企业实现经济目标的重要手段

企业是商品生产和商品流通的直接承担者，凡有经营活力的企业，其流通渠道必然通畅，其结果是购销两旺。但是，购销两旺绝非易事，在市场竞争条件下，企业的供销工作会受到各种主客观条件的制约。企业产品的畅销，除了商品要具备适销对路、质量优良、价格合理、包装美观等条件外，在很大程度上还有赖于供销人员搞好商务谈判工作。商务谈判是达成商品交换的前提，每一笔交易的价格、数量和其他条件都要通过谈判来确定。如果谈判不成功，产品销售就会受到影响，企业的经济效益下降，经济目标也会难以实现。

2. 商务谈判是企业开拓市场的主要方法

企业的发展壮大，需要有广阔的市场。在占领现有市场的基础上，不断开拓新市场，提高市场占有率，是企业生存和发展的基本条件。而开拓市场就需要寻求新的贸易伙伴，建立横向和纵向的经济联系或协作关系。横向联系是指企业之间的联系；纵向联系是指国家和地方与所属企业之间的联系。企业应该运用自己的经营优势、产品优势、价格优势、营销优势等来开拓市场，而所有这些都要通过商务谈判来实现。因此，商务谈判是企业开拓市场的主要方法。

3. 商务谈判是企业获取市场信息的重要途径

市场是瞬息万变的，而市场信息则是企业采取相应对策、掌握市场主动权的基本依据。商务谈判是企业获取市场信息的重要途径。通过商务谈判，谈判人员可以及时准确地收集诸如产品设计、质量、价格、服务、竞争者的经营策略、市场供求状况以及同类产品的市场变化等信息。及时、准确的市场信息，有利于企业预测和研究市场的发展趋势，提高经营决策的科学性，使企业在市场竞争中立于不败之地。

4. 商务谈判是形成企业内部良性循环的必要保证

企业产、供、销等环节的正常运转和循环，是企业兴旺发达的必要条件。企业通过商务谈判活动，一旦与购买其产品的买方，或与供应其原材料的卖方签约，那么这个企业的所有成员，从经理到职工都将为完成协议而努力工作。这就是成功的商务谈判所产生的一种群体心理效应。它激励着职工的积极性，并促进企业经济效益的提高，从而在企业利润和职工收益方面构成良性循环。

§1—3 商务谈判的特点与原则

一、商务谈判的特点

商务谈判需要综合运用诸学科知识与贸易业务。它与其他经营活动相比具有以下特点。

1. 商务谈判对象的广泛性和不确定性

商品流通规律表明：商品总是从产地流向销地，从商品多的地方流向商品少的地方，从价格低的地方流向价格高的地方。企业作为卖方，其商品销售范围具有广泛性；作为买方，其采购商品的选择范围也十分广泛。因此，买卖双方，其商务谈判的对象可能遍及全国乃至全世界；同时，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。但是，不论是卖者还是买者，每一笔交易都是同具体的交易对象成交的，而具体的商务谈判对象在市场竞争和多变的条件下又是不确定的。因此，商务谈判人员必须掌握所经营商品的流向规律，广泛收集市场信息，及时了解市场行情，并选择适当的广告媒体传递商品信息，树立企业形象，经常与社会各方面保持联系，维持老客户、发展新客户。

2. 所遇环境的多样性和复杂性

商务谈判人员大部分的工作时间用于联系和处理企业与外部的关系。所以，其工作环境比在企业内部工作的业务人员更加多变和复杂。因此，商务谈判人员应具备较强的社交能力，从而为企业获得更多的信息，并与企业外部各方保持经常和友好的关系，为企业开展购销活动提供良好的外部条件。

3. 谈判条件的原则性与灵活性

商务谈判的目的在于各方面都要实现自己的目标和利益，这些谈判目标或利益是企业确定的，并具体体现在各种交易条件上。这些交易条件虽然是可以谈判的，具有一定的灵活性，但其“底线”谈判人员必须坚守。因此，商务谈判人员既要坚持原则性，善于追求高目标，又要从实际出发，随机应变，采取灵活多变的对策来完成谈判的基本任务。

4. 内外各方关系的协调性

一次成功的商务谈判是双方努力的结果，同时需要协调好方方面面的关系。首先，要处理好与业务主管部门、工商、金融、税务、保险、交通、邮电等社会各方面的关系。因为一次商品交易的实现需要这些部门的支持，事先如果不同这些部门建立良好的业务关系，就不能顺利地同对方洽谈有关的交易条件。第二，要处理好与本企业所属各部门的关系。因为商务谈判者作为法人代表或其代理人，虽然拥有一定的权力，可以灵活地处理谈判事宜，但又必须考虑到所做出的决定能否在企业各部门得到落实。因此，商务谈判人员应具有综合分析能力、系统运筹能力和公关能力。



5. 语言表达和文字表达的一致性

商务谈判有口头谈判和书面谈判两种形式。在口头谈判过程中,双方的交易条件是通过口头语言表达的。所以谈判人的语言表达要清楚、用词要恰当,提出的条件要有充分的说服力。当谈判成功时,还要通过签订具有法律效力的书面合同或协议来确认。要注意,合同中的文字表达要与谈判中的语言表达相一致,否则,精心促成的谈判结果就有可能改变。因此,商务谈判人员不仅要有较高的文字修养和语言表达能力,还要有较丰富的业务经验和法律知识。

二、商务谈判的原则

遵循必要的商务谈判原则,是取得商务谈判成功的基本保证。商务谈判原则,是指导商务谈判活动的行为准则,它反映了商品经济关系的运动规律,具有普遍适用性。

1. 平等原则

平等原则要求商务谈判双方坚持在地位平等、自愿合作的条件下建立商务谈判关系,并通过平等协商、公平交易来实现双方权利和义务的对等。

在商品经济条件下,作为交易双方的企业,都是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,具有独立的法人资格。因此,商务谈判双方的法律地位完全平等,不论企业大小,经济实力强弱,都要平等相待。同时,商品交换客观上要求自愿;不自愿,双方就无法洽谈。在商务谈判过程中,双方在观点、利益或行为方式等方面的分歧,是客观存在的。存在的分歧只能通过平等协商来解决,不应该也不可能违背任何一方的意愿,将己方的意志强加给对方。我国的《合同法》规定,凡是通过强迫命令、欺诈、胁迫等手段签订的合同,在法律上是无效的。平等、公平的合同或协议,还表现在双方享有的权利与承担的义务是相对等的。

2. 互利原则

互利原则要求商务谈判双方在适应对方需要的情况下,互通有无,即在考虑己方利益的同时,要照顾双方利益,使商务谈判结果实现等价交换,互利互惠。等价交换是商品交换的客观规律。互利原则正是实现等价交换的前提。同时,坚持平等原则也要求商务双方在经济利益上的互利互惠。

一项商务谈判的结果有4种可能:我赢你输、你赢我输、你输我输、你赢我赢。前两种结果,实际上是一方侵占了另一方的利益。即使在特定情况下出现,也往往是“一锤子买卖”。第三种结果是双方都不愿意看到的,因而应尽力避免。而第四种结果达到了互利互惠,这是双方通力合作的成果。当然,互利互惠不等于利益均分。谈判双方可能一方获得利益多一些,另一方获得利益少一些。这主要取决于双方各自拥有的实力和谈判技巧等因素。

3. 合法原则

合法原则要求商务谈判的内容及其所签订的协议必须严格遵守国家法律和政策,对外商务谈判还应遵守国际惯例及尊重对方国家有关法规。

我国《合同法》规定,凡是违反国家法律和政策,违反国家利益或社会公共利益,采取欺诈等手段所签订的合同和代理人超越代理权限签订的合同,都是无效合同。无效合同从订立时起,不仅得不到法律的承认和保护,而且还要承担由此引起的法律责任。因此,商务谈判的内容及其最终签订的协议,只有遵循合法原则,才具有法律效力。也就是说,商务谈判当事人的发言和双方签订的书面文字必须法律化,必要时还应对用语的法定含

义做出具体明确的解释，一并写入协议中。

4. 信用原则

信用原则要求商务谈判双方都要讲信用、重信誉，遵守和履行诺言或协议。信用是诚实守信的职业道德，也是商务谈判双方交往的感情基础。诚实和信誉给人以安全感，使双方洽谈更顺利，还有利于消除顾虑，促进成交，甚至建立较长期的贸易关系。如果谈判人员出尔反尔，言而无信，那么要取得对方的诚意合作是不可能的。为此，商务谈判人员及其企业要坚持信用原则，以信誉为本，实事求是，言行一致，取信于人。同时，在谈判中也要注意不轻易许诺，一旦承诺或达成协议，就必须严格履行。

5. 相容原则

相容原则要求商务谈判人员在洽谈中要谦让、豁达，将原则性和灵活性有机结合，以便更好地达到谈判目的。

心理学研究表明，自信心越强的人，越善于与人相容。由于商务谈判过程是一个调整双方利益、以求得妥协的过程，双方出于利益的不同，引起分歧冲突在所难免。问题是用什么态度，根据什么原则，采用什么办法来妥善解决这些矛盾。在商务谈判中，我们既要坚持原则又要留有余地。对于关系企业根本利益的原则问题，寸步不让，但又要避免简单粗暴，要以不卑不亢的态度，从实际出发，耐心地、反复地说明立场，争取对方的理解和接受。对某些非原则性问题，必要时可以在不损害企业根本利益的前提下，做某些让步。在整个洽谈过程中，都要努力做到有理、有利、有节，以理服人。即使遇到重大分歧，几经协商仍无解决希望时，也要注意互相谅解。

【案例】

以下是一个在谈判界广为流传的经典小故事。

有两个孩子讨论如何分一个橙子，吵来吵去，最后决定由一个孩子负责切开橙子，另一个孩子首先挑选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子。

第一个孩子把半个橙子带回家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，将果肉打成果汁。另一个孩子回到家，把果肉挖掉扔进垃圾桶，磨碎橙子皮，混在面粉里烤蛋糕吃。

分析：虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，然而，他们各自得到的东西却没有物尽其用。这说明，他们事先并未做好沟通，导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平，结果双方各自的利益并未在谈判中达到最佳化。

如果两个孩子事先协商把皮和果肉分开，一个拿到果肉去喝汁，另一个用皮去烤蛋糕，两个人都能获得最好的结果。

或者还有另外一种结果。可以设想要整个橙子的孩子提议：“如果把整个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实他的牙齿已被蛀得一塌糊涂，父母上星期就喝令不让他吃糖了。另一个孩子想了想，很快就答应了。因为，他刚刚从父母那儿要了5元钱，准备买糖还债。这次他可以用这5元钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙子呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通的过程。双方最好在实现对自己最大利益方案的同时，也满足对方最大利益的需要。



商务谈判的过程如同两个孩子分橙子。聪明的谈判者应该善于与对方充分交流，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，用相对较小的让步来换得最大的利益。在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，也不妨站在对方的立场上，替对方想一想，这样，最终的协议是不难达成的。

复习思考题

一、单项选择题

1. 商务谈判的基本动机是 ()。
A. 满足某种需要 B. 说服对方
C. 要求对方接受自己的观点 D. 为了竞争的胜利
2. 谈判是企业赢利的 ()。
A. 惟一的手段 B. 重要手段 C. 辅助手段 D. 一般手段
3. 商务谈判的最佳结果是 ()。
A. 我赢你输 B. 你赢我输 C. 你输我输 D. 你赢我赢

二、问答题

1. 什么是商务谈判？
2. 人们为什么要进行商务谈判？
3. 商务谈判在社会经济生活中的作用有哪些？

第二章

商务谈判的结构、类型与方式

为了使谈判准备工作有的放矢并取得谈判主动权，谈判者在参加谈判之前，必须明确自己将要面临的商务谈判的结构和类型，预计可能采用的谈判方式。

§2—1 商务谈判的结构

一、商务谈判的构成要素

一场完整的商务谈判包括谈判主体、谈判客体、谈判议题、谈判时间、谈判地点以及其他的物质条件等。其中最基本的构成要素是谈判的主体、客体和议题。

所谓商务谈判主体，是在谈判中通过主动了解对方并影响对方，从而企图使对方接受自己交易条件的一方。

谈判主体，可以由一两个人组成，也可以是一个代表团。在商务谈判中，谈判主体的最大特点在于，它能够表现出充分的主观能动性。因此，商务谈判主体往往可能首先取得谈判的主动权。

所谓商务谈判客体，是谈判主体所要了解并施加影响，企图使之接受自己交易条件的一方。谈判客体，也可以由一两个人，或者一个代表团组成。在商务谈判中，谈判客体的最大特点，就在于他们有一定程度的被动性。

商务谈判主体和商务谈判客体是相对而言的。在谈判中，双方都力争使自己成为谈判主体，并把对方作为谈判客体。但是，在谈判过程中，自己要去了解对方，自己也被对方了解；自己要去影响对方，对方也要影响自己；自己企图说服对方接受自己的观点或交易条件，对方也企图说服自己接受其观点或交易条件。这样，谈判双方就互为谈判主体和谈判客体。

所谓商务谈判议题，就是谈判双方共同关心的并希望解决的问题。所有商务谈判，不论它涉及什么商品，都包含某些共同的主要议题，这些主要议题，就是商务谈判的基本内容，其中包括商品的品质、数量、价格、装运、保证条款和仲裁等一系列交易条件。每项具体的商务谈判议题，尤其是主要议题都不完全一样。但它们共同的最大特点，就在于双方的共同性。如果不具备这一特点，就不能成为谈判议题。

任何一项商务谈判，都要有谈判主体、谈判客体和谈判议题。这三项基本要素缺少任何一项，就不能构成商务谈判。

二、商务谈判基本要素的联结方式

商务谈判的三项基本要素是按照一定的方式联结起来的，主要有下面三种联结方式：

1. 先发制人式

先发制人方式是指一方主动选择并邀请谈判对手，或者主动设定商务谈判议题，从而使对方处于谈判客体地位而自己处于谈判主体地位，以使双方在自己设定的议题范围内进行洽谈。

例如，沈阳市 A 公司有一批冷轧薄板急需抛售，原因是该公司预测该商品市场行情将下跌，每吨可能从现在的 5 000 元降至 3 500 元，而且其他公司也有不少存货。当得知福州某工厂拟购进此类钢材，而且该厂的采购员正在赴沈阳途中时，A 公司推销人员便捷足先登，在福州某厂的采购员未与其他公司接触之前就将他请到 A 公司，出示样品，提出每吨 4 500 元的交易条件。在这场谈判中，由于双方的交易条件比较接近，很顺利地达成了协议。卖方处于谈判主体地位，买方处于谈判客体地位。谈判三要素的联结方式，从卖方（沈阳 A 公司）来看，就是采取了先发制人式。

先发制人式的主要特点，就在于使用它的一方能“先发制人”，易于取得谈判主动权，从而充分发挥自己的优势，以谋取最大限度的利益。

2. 后发制人式

后发制人式是指当一方主动选择并邀请谈判对手，或主动设定了谈判议题，作为谈判对手的另一方暂处于谈判客体地位，但却通过各种手段反客为主，转而占据了谈判主体地位，并使双方在已被改变了的谈判议题上进行洽谈。在上述案例中，假如已经处于谈判客体地位的买方在与卖方的谈判中不急于求成，而采取拖延时间的办法，设法抽身与该地的其他企业接触，就有可能反客为主。因为，这样做，既便于进一步了解该商品在当地的市场行情，又制造了卖方市场的竞争态势。然后提出自己的谈判议题，即主要交易条件，继续与原卖主谈判。这时的买方就已成功反客为主，拥有了选择卖主的主动权和谈判的控制权。在这里，商务谈判三要素的联结方式，从买方来看，就是采取了后发制人式。

又如，格林先生想向当地银行申请贷款，但是，格林先生经营的企业近来不景气，因此，银行拒绝贷款。格林先生想出了一个办法，他让财务部门整理出一些资料，说明企业近来之所以不景气，是因为银行的失误造成的。他利用这些情况在洽谈中向银行提出抗议。银行对他的抗议有些措手不及，于是银行经理向格林先生道歉，当银行经理正担心格林先生进一步问罪时，格林先生提出了贷款要求。银行经理当即同意。此案，作为亏损企业经营人的格林先生，在向银行提出贷款申请时，处于客体地位，但却通过技巧改变了谈判中的竞争态势，最终使银行处于被动，只好提供贷款。

后发制人式的主要特点，就在于变被动为主动，从而知己知彼，充分发挥自己的优势，以谋取最大限度的利益。

3. 对等式

对等式是指谈判双方互以对方为客体，但也互相承认对方拥有主体地位，主客体地位对等，谈判议题由双方友好协商确定。在上述采购冷轧薄板的例子中，买卖双方 in 洽谈之初或在买方反客为主之后，假如双方为谋求长期合作关系而平等协商、互利互让，在此基础上对钢材的价格等交易条件达成协议，则商务谈判三要素的联结方式就成了对等式。

对等式的主要特点，就在于采用了交易双方的“对等性”，有利于坚持平等互利、通力合作，从而取得双方都满意的谈判结果。

§2—2 商务谈判的方式

一、按议题展开的方向划分

1. 横向谈判方式

横向谈判方式，是首先把谈判的议题全部横向铺开，也就是几个议题同时讨论，同时取得进展，然后再同时向前推进，直到所有问题谈妥为止。

例如，谈一笔进出口贸易，双方先确定品质、价格、数量、支付、装运、保险和索赔等议题或条款。然后，先开始谈其中一个条款，待稍有进展后再去谈第二条，等到全部条款都轮流谈过以后，再回过头来进一步谈第一条款、第二条款。以此类推，如有必要可再进行第三轮以至更多轮的磋商。

横向谈判方式的基本特点，就在于按议题横向展开，一轮一轮地洽谈，每轮都要谈及各个问题。

横向谈判方式比较适合于对并列式复合问题的洽谈。所谓复合问题，是那些自身还能分解出若干小问题的问题。而并列式的复合问题，是指复合问题中包含的若干小问题各自独立存在，相互之间没有隶属关系。正由于它们是相互并列的，所以可以分别进行讨论。

2. 纵向谈判方式

纵向谈判方式，是在确定议题之后，逐个把条款谈完，这项条款不彻底解决就不谈下一个。例如，同样是上面那笔交易，在纵向谈判方式下，双方首先会把商品品质确定下来，品质问题解决不了，达不成一致意见，双方就不谈价格条款。纵向谈判方式的基本特点，就在于按议题纵向展开，每次只洽谈一个问题，谈透为止。

纵向谈判方式比较适合于对链条式复合问题的洽谈。所谓链条式复合问题，就是复合问题中分解出的若干小问题并不处在同一个层次上，而是像链条一样，一环扣一环，逐层展开。因此，把要谈的若干议题，按它们之间的内在逻辑要求，整理成一个系列，依顺序逐个进行谈判，适宜用纵向谈判方式。

二、按心理的倾向性划分

1. 常规式谈判

常规式商务谈判，是经反复往来，双方交易条件已趋固定，主客户之间以过去交涉的程序、条件、经验为基础进行商务谈判的方式。常规式谈判的心理特点是循规蹈矩，每次谈判的内容和形式均无重大变化。它多用于固定客户之间的洽谈，对于情况复杂多变的商务谈判则不太适合。

2. 利导式谈判

利导式商务谈判，是一方商务谈判人员在研究对方谈判人员心理动态的基础上，迎合、利用对手的主体意愿，诱发其向己方谈判目标靠拢的商务谈判方式。例如，将计就计、投其所好等就属于利导式谈判中通常使用的谋略。谈判高手在谈判时，经常首先提出一些双方都能够接受或双方有共同点的议题，给对手造成一种双方立场相近的印象，以赢得对手好感，借此再推进交易的成功。实际上这是在运用利导式的谈判方式进行谈判。

3. 迂回式谈判

迂回式商务谈判，是一方谈判人员在全面调查、分析谈判对手所处的环境和洽谈条件的基础上，不与对手直接就交易的内容进行协商，而抓住要害或利用某些外在条件，间接作用于对手的商务谈判方式。例如，买方采购时，通常的做法是货比三家，目的是利用不同谈判对手的不同报价，将其中最低的报价作为筹码，迫使对方把价格压下来，从而取得最有利的成交条件。

4. 冲击式谈判

冲击式商务谈判，是一方谈判人员采用正面对抗或冲突方法，使用强硬手段给对方施加压力，以实现自己目标的谈判方式。例如当谈判处于僵持状态时采用最后通牒的方式，要求对方要么接受条件，要么停止谈判，迫使对方就范；又如发生争端时，据理力争，都属于冲击式谈判方式。在一般商务谈判中，冲击式用得较少。万一需要用它时，要做到深思熟虑和有的放矢，并有相应的备用方案作为补救措施。如果使用不当，则往往事与愿违，甚至出现僵局，导致谈判破裂。

使用冲击式谈判关键要使对手相信己方给出的最后通牒是真实的，而不是一种策略。如果对手不相信通牒会实施，己方便陷入被动局面。

在实际商务谈判中，商务人员要纵观全局，从双方实力对比、事态趋向、对手的心理动态、发展转机等多种因素出发，选择一种或兼用多种谈判方式，灵活配合使用，以获得最有利的谈判效果。

§2—3 商务谈判的类型

一、根据参加谈判的人员组成划分

1. 一对一谈判

一对一谈判是谈判双方各派一位代表出面谈判。一对一谈判有多种形式，其中典型的有采购员与推销员的谈判、推销员与客户的谈判、采购员与供应商的谈判。

以下几种情况下可以采用一对一的谈判形式：

(1) 买卖双方有着长期的合作关系，相互比较熟悉，对交易的条款、内容也都比较清楚。

(2) 推销员或采购员拜访客户或供应商，双方有权决定在什么条件下销售或购买商品。

(3) 对续签合同的谈判。

(4) 在许多重要的、大型谈判过程中，对于某些具体细节的讨论，或者从更好地解决问题的角度出发，双方认为只派主要代表单独接触比较好，这时即可采取一对一的谈判形式。

一对一的谈判形式与其他的谈判形式相比有以下优点：

第一，谈判规模小，地点、时间安排比较灵活、容易变通；第二，谈判双方人员都是所属公司或企业的全权代表，有权处理谈判中的一切问题，可以避免出现多种观点无法统一的不利局面。第三，谈判的方式可以灵活选择，气氛也比较和谐，有利于双方代表的沟通与合