

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

商务谈判

主编 徐文 谷泓

副主编 马明 陈洁

S
A
H
N
G
W
U
T
A
N
P
A
N



21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

商务谈判

主 编 徐 文 谷 泓
副主编 马 明 陈 洁

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判/徐文, 谷泓主编

北京: 中国人民大学出版社, 2008

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

ISBN 978-7-300-09321-5

I. 商…

II. ①徐…②谷…

III. 贸易谈判-高等学校: 高等学校-教材

IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 064727 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

商务谈判

主 编 徐 文 谷 泓

副主编 马 明 陈 洁

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2008 年 6 月第 1 版

印 张 13

印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷

字 数 326 000

定 价 23.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

高职高专教育要完成培养高等技术性、综合性和技能型人才的根本任务,必须建立良好的教材基础。商务谈判是一门建立在现代经济活动与贸易实务基础之上的综合科学,是一门实践性、创造性很强的应用科学,也是一门多文化沟通与语言沟通的艺术,具有涵盖的知识面广、变化性强的特点。

随着我国社会主义市场经济的深入发展,商务谈判的理论、原则、策略、方法和实务技巧,是现代企业商务人员必须掌握的一项职业技能。为此,我们从职业技能培养和高等职业素质教育的要求出发,以商务谈判的实务程序为基础,以谈判理论、原则、方法、策略与技巧为主线,设计了本教材的内容体系,力求生动、翔实、通俗易懂、首尾连贯地介绍现代商务人员必备的谈判能力与素质,系统地还原商务谈判实景,提出相关理论和方法供学生学习。为了使本教材具有较强的可读性,并能达到引人入胜、首尾呼应、激发思考和实践的目的,我们在每一章中加入了“知识链接”、“案例链接”、“小思考”、“小知识”、“小故事”与“资料卡”等丰富多彩的版块,在丰富学生知识的同时,增强了学生阅读的兴趣,激发了学生主动搜集资料、认真领悟理论的兴趣,并在章末增加案例分析和技能训练项目以强化实训,辅导读者领会和熟练运用各种谈判策略与技巧。本教材每一章内容同时配有“案例导入”、“学习重点”等栏目,引导学生主动学习谈判程序与谈判策略,突出了以培养学生应用能力、综合知识掌握能力为主线的教育特色,不仅强化了学生对策略、方法和技巧的学习,更注重学生在理念领悟和观念创新方面的综合素质。

本书由徐文、谷泓担任主编,马明、陈洁担任副主编,教材各章节编写的具体分工如下:第一章由徐文编写,第二章由杨世鉴编写,第三章由谷泓编写,第四章由张红兵编写,第五章由陈洁编写,第六章由马明编写,第七章由周洪、马丽编写,第八章由霍芳艳编写,第九章由蔺子雨编写。本书在编写过程中参阅了大量文献,得到了有关部门领导、专家和老师的的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者的水平有限,书中疏漏在所难免,敬请同行专家和广大读者指正。

徐 文

2008年4月

目 录

第一章 导论	1
第一节 商务谈判概述	1
第二节 商务谈判的基本原则	9
第三节 商务谈判的类型	14
第二章 商务谈判的形式与内容	21
第一节 商务谈判的形式	21
第二节 商务谈判的内容	33
第三节 商务谈判三部曲	41
第三章 商务谈判的组织	46
第一节 商务谈判人员的素质及构成	46
第二节 商务谈判人员的管理	54
第四章 商务谈判的准备	67
第一节 谈判目标的选择与信息的搜集和分析	67
第二节 谈判计划的制订	77
第三节 模拟谈判	83
第五章 商务谈判的程序	90
第一节 商务谈判的开局阶段	90
第二节 商务谈判的磋商阶段	96
第三节 商务谈判的结束阶段	104
第六章 商务谈判的策略	110
第一节 价格谈判策略	110
第二节 处理谈判僵局的策略和技巧	121
第三节 不同形势下商务谈判的策略	124
第七章 商务谈判的技巧	134
第一节 倾听的技巧	134

第二节	表达的技巧·····	137
第三节	观察的技巧·····	145
第八章	商务谈判的礼仪 ·····	155
第一节	商务谈判礼仪的一般要求·····	155
第二节	商务谈判过程中的各种礼仪·····	166
第九章	文化差异对商务谈判的影响 ·····	179
第一节	文化在商务谈判中所起的作用·····	179
第二节	中国人的谈判风格和区域文化·····	184
第三节	世界主要国家和地区的谈判风格·····	190
参考文献·····		201

第一章 导论



【案例导入】

天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。司马迁早在2 000多年前，就精辟地描述了人们对利益的追求。

在比利时某画廊曾发生过这样一件事：一位美国商人看中了印度画商带来的三幅画，标价均为2 500美元。美国商人不愿出此价钱，双方各执己见，谈判陷入僵局。终于，那位印度画商被惹火了，怒气冲冲地跑出去，当着美国商人的面把其中的一幅字画烧掉了。美国商人看到这么好的画被烧掉，十分心痛，赶忙问印度画商剩下的两幅愿意卖多少价，回答还是2 500美元。美国商人思来想去，拒绝了这个报价。这位印度画商心一横，又烧掉了其中一幅画。美国人只好乞求他千万别再烧掉最后那幅画。当再次询问这位印度商人愿意多少钱出售时，印度商人说：“最后这幅画只能是三幅画的总价钱。”最终，这位印度商人手中的最后一幅画以7 500美元的价格拍板成交。

在这个故事里，印度画商之所以烧掉两幅画，目的是刺激那位美国商人的购买欲望，因为他知道那三幅画都出自名家之手，物以稀为贵，烧掉了两幅，不怕他不买最后一幅。聪明的印度画商施展这一招果然灵验，一笔生意得以成交。而那位美国商人是真心喜欢收藏字画的，所以，宁肯出高价也要买下这幅珍品。

中国自古就有“财富来回滚，全凭舌上功”的说法。在现代商业活动中，谈判是交易的前奏曲，谈判是商务活动的主旋律。在商务谈判中挥洒自如、游刃有余，既实现己方目标，又能与对方携手共庆，是商务活动的最佳境界。

学习重点

1. 谈判的含义及特征
2. 商务谈判的基本原则
3. 商务谈判的分类

第一节 商务谈判概述

谈判是人类交往行为中一种非常广泛和普遍的社会现象。古今中外，大到国与国之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来，小到企业之间、个人之间的联系与合作，都离不开谈判。在诸多谈判中，经济领域的谈判，特别是商务谈判，在社会生活中扮演着越来越重要的角色，已成为现代社会不可缺少、无法替代的组成部分。当代社会是一个谈判的社会。我们置身于这样一个社会中，解决问题的方

式正是谈判。有人说，世界是一个巨大的谈判场，不管你愿不愿意，你都是参加者。

一、理解谈判

在这样一个谈判社会中，人们日常的生活、工作几乎都和某种形态的谈判有关。每个人每天都在和别人谈判，而我们似乎已经习惯了谈判，常常置身其中而浑然不觉。国家、政府、公司、丈夫、妻子、父母、孩子……无论你扮演什么角色，都会被牵扯进某种形式的谈判中来。沉默是金的时代已经过去，现在会谈才会赢！

（一）谈判的含义

谈判是人们在日常生活中解决矛盾冲突的一种工具。谈判和人们的生活紧密结合，可以帮助人们思考，帮助人们解决各种各样的矛盾冲突。长期以来，很多人不敢面对冲突。因为他们既不了解冲突，也不知道如何解决冲突。特别是在当今社会变迁日益加速，人们交往、利益摩擦日益增多的情况下，解决矛盾、冲突的能力已成为每个人在社会上生存的基本技能。生活与事业上的赢家，永远是那些善于谈判、娴熟掌握谈判技巧、拥有谈判能力的人。只要人们生活着、工作着，谈判就是每一个人必须面对的。

究竟什么是谈判呢？

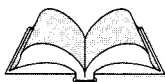
谈判是由“谈”和“判”两个字组成。“谈”就说话、讨论，是指双方或多方之间沟通和交流。“判”就是分辨、评定、判决，就是决定一件事情。谈判是人们为了消除分歧、改善关系、谋求共同的利益而相互交换意见、进行磋商的行为和过程。其中，“谈”是为了得到“判”的结果，“判”是双方或多方追求的结果。

谈判是人们出于某种欲望、需求，彼此阐述自我意愿，协调相互关系，为了取得一致、达到目的所进行的语言交流活动。美国谈判协会会长、著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在其名著《谈判艺术》中是如此阐述谈判的含义的：“谈判是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一种行为，是直接影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益的一种过程。”他认为：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的愿望，每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商、协议，他们就是在进行谈判。”

由此可见，尼尔伦伯格阐述的“谈判”含义十分广泛，它不仅包括一切正式场合的谈判，而且被引申为各种“协商”和“交涉”。

相对于尼尔伦伯格的谈判含义，日常我们所讲的谈判通常都是狭义的谈判，即主要指销售谈判和贸易谈判。而对于每一个从事商业活动的人来说，在社会再生产活动中，企业的生存、发展，材料和机器设备的购买，产品的销售等都需要有效地运用谈判这样一种行为工具，只有这样，才能够行之有效地解决经济活动中的各种矛盾、冲突，实现双方所追求的经济利益。

我们认为，谈判，简言之，就是双方将自己的观点从“最理想”调试到“最可行”的“谈”的过程。一切有关协商、交涉、商量、磋商的活动，都是谈判。



【资料卡】

“谈判”(negotiation)又称“洽谈”(discussion)。按《辞海》的解释:“洽”为协和、和睦之意,如融洽。《诗·大雅·江汉》云:“洽此四国”,即含和睦之意;也有商量、交换意见之说,如洽办、面洽。“谈”为讲论、彼此对话之意,如交谈、座谈、高谈阔论。《诗·卜雅·节南山》言:“忧心如焚,不敢戏谈。”其中的“谈”即为此意。“判”,意为评断,如唐庚《有所叹》诗曰:“起非已付渔樵判,疑信难凭党与传。”

据法国著名的《拉罗斯(Larousse)词典》解释,“discussion”意为讨论、争论;“negotiation”则指谈判协商,多指“使大宗交易得到良好结果的行动”或“政府间的对话”。据英国权威的《牛津词典》解释,“discussion”指讨论、议论、商讨;“negotiation”则含商议、商订、谈判、磋商之意,或指借商议来处理问题。

(资料来源:任正臣、庞绍堂、董星:《商务谈判》,3页,南京,译林出版社,1999。)

(二) 谈判产生的原因

谈判与人类文明的发展具有同样长久的历史,自有人类社会以来,谈判就出现在人类的交往活动中,成为人类之间交往与沟通的重要方式与手段。那么人们为什么要进行谈判呢?

我们在这里研究谈判产生的原因,是为了在商务活动中及时发现商机,正确发起谈判活动,以实现自己的利益。既然谈判是人们在日常生活中解决矛盾冲突的一种工具,那么人们之间的矛盾从何而来呢?究其原因是人与人之间的利益冲突。这种利益冲突表现为社会资源的有限性与人们对物质需求的无限性之间的冲突。当人们的需求和利益无法得到满足时,就需要通过各种手段去满足,其中之一便是双方或多方通过协商,以利益换取利益,这便产生了谈判。所以,谈判是人们谋求利益、满足需求的一种方式。

具体而言,谈判产生的原因包括下述三个方面。

1. 共同利益的寻求是谈判产生的前提

谈判活动的实质就是一个利益交换的过程,找到了共同利益,就找到了实现谈判的契机。谈判行为的产生,在于每一位谈判者都想从某一事物中得到期望的利益,而双方所追求的利益是相互交缠在一起的。任何一方都不可能无偿得到全部利益,他必须从与对方的合作中或从对方承诺的行为中实现自己的利益,相互之间形成利益的相互依赖性。因此,这种对利益的追求和相互依赖性激发了双方当事人之间愿意进行沟通与合作的欲望。

2. 对矛盾冲突的协调、统一是谈判产生的动力

由于各方当事人在某一事物面前立场不同,利益不同,在某一问题的解决上便会出现矛盾和冲突,这种矛盾和冲突将影响到各方利益的实现,一个令人头痛的、无法容忍的僵局摆在了人们的面前。同时,这种僵局的背后存在潜在的、达成统一的机会和可能性。当利益各方都认为靠自己一方的力量无法解决问题时,为了解决这个僵局,获得所追求的利益,各方当事人会调动一切可行的力量进行彼此之间的协商,推动谈判行为的产生。

3. 谈判行为的产生是实现利益的保证

人的行为来源于人的需求和利益。因此,当冲突发生时,冲突的各方认识到“谈一谈总比不谈要好”时,他们就会选择谈判的对象,将其希望得到的利益寄托于该谈判对象和该谈判行为上,并愿意采取一系列的谈判行动。冲突的现实、合作的欲望,推动冲突的双

方将对利益的追求付诸行动，谈判活动便应运而生了。

（三）谈判的要点问题

通常，谈判之前先要解决三个要点问题，即谈什么、跟谁谈、怎样谈。

首先，确定谈什么，就是确定谈判的目标。目标是谈判的灵魂，是所有谈判计划、准备、实施过程中围绕的主题。如果目标不明确，整个过程就会南辕北辙。在谈判中，确定谈判目标是一件非常重要，也是比较困难的事情，人们经常讲到的“与虎谋皮”就是一个沟通目标不恰当的典型例子。

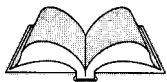
其次，确定跟谁谈，即确定谈判的对象。在谈判中使用同样的沟通信息、方法和过程，对不同的沟通对象产生的效果是不一样的。在谈判过程中，很多人把注意力仅仅集中在自身的谈判目标和谈判信息的清晰、简明和完整上，而忽视了另一方的感受，导致谈判的失败。实际上，评价谈判效果的最终标准是接受信息一方的理解和接受程度，而不是传递信息一方表达的清晰程度。如果一个十分清晰的表达方式所带来的结果只能是受众的一片茫然，甚至是误解，那么就要考虑他所选定的谈判对象和沟通方式是否恰当了。汉朝的牟融在《牟子理论》中记载的“对牛弹琴”的故事就向我们证实了这一点。

在谈判之前我们应搞清楚的问题包括以下几方面：

- （1）沟通的对象是谁。
- （2）属于哪一类人群。
- （3）他们的性别、年龄、种族、民族、受教育程度、地位、身份、经历如何。
- （4）他们对谈判信息了解多少。
- （5）他们对谈判本身以及谈判内容持有什么态度。

最后，确定怎样谈，即确定谈判的方法。这是最复杂和最困难的要素。有效地组织和实施沟通，需要考虑以下主要因素：

- （1）信息的表现形式是什么。
- （2）采用什么样的沟通媒介。
- （3）采用什么样的语气和表达风格。
- （4）谈判场所的选定和环境布置。
- （5）谈判时间、地点的选择。



【资料卡】

有效谈判者的特点

1. 他们知道自己想要得到的理想结果，并能耐心地、持之以恒地为之努力。
2. 只有当强硬表现成为提高他们谈判有效性的唯一选择时，他们才会采取强硬的态度。
3. 他们不畏惧谈判僵局。
4. 他们不会显露出自己在某一问题上获得了胜利。
5. 他们总是准备足够的信息，并仔细考虑可能出现的障碍。
6. 他们总是会事先排练谈判的过程。

（资料来源：[英] 大卫·奥利弗：《如何有效谈判》，169页，大连，东北财经大学出版社，2007。）

（四）谈判的特征

1. 谈判以某种利益的满足为目标

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。尼尔伦伯格指出，当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，人们开始谈判。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，就要借助于谈判的方式来实现，而且，需要越强烈，谈判的要求越迫切。

2. 谈判是两方以上的交际活动

谈判是两方以上的交际活动，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得到满足时，才会产生谈判。比如，商品交换中买方与卖方的谈判，只有买方或者只有卖方时，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. 谈判是一种特殊的人际关系

在各种社会关系中，谈判是以获取某种利益为前提而发生的人际关系。这种人际关系是人和人之间关于目标、需求和利益的活动。在谈判桌上培养并处理好人际关系是高效谈判的基本要求。好的人际关系可以提高人与人之间的信任度，减少不安，便于相互间的沟通。好的人际关系不但有助于我们实现谈判目标，还可以在某种程度上扩大谈判目标。例如，我们向一个陌生的或关系一般的公司索取某项专业服务的要价，与向好朋友索要的价格是不同的。

当然，人的行为总是复杂的、难以预测的。不论谈判开始或谈判过程中建立起怎样的关系，它也有可能随时发生变化。人们谈判的目的是为了满足某种利益需求。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，产生一轮新的谈判。谈判是寻求建立或改善人们的社会关系的行为。

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、外贸谈判等都对时间和地点的选择十分重视。尤其是军事谈判，更注重地点的选择。美越战争的双方选择在法国巴黎进行和谈；朝鲜战争的中美双方在朝鲜三八线上的板门店举行谈判，谈判桌一半放置在三八线的左侧，一半放置在三八线的右侧；20 世纪

60年代的中苏会谈在各自的国家轮流进行,可见谈判双方对地点选择的重视。

6. 谈判具有艺术性

随着社会交往的迅速发展,谈判已经发展成为一门集政治性、技术性、艺术性为一体的综合性学科。在谈判中既要遵循谈判的一般规律,更要掌握谈判的艺术技巧,只有这样才能实现谈判中的有效沟通,达到自己的目标。比如,有一位教徒问神父:“我可以在祈祷时抽烟吗?”“不行!”他的请求遭到神父的严厉斥责。而另一位教徒又去问神父:“我可以在吸烟时祈祷吗?”“当然可以!”后一个教徒的请求得到了允许,悠闲地抽起了烟。这两个教徒发问的目的和内容完全相同,只是语言表达方式不同,但得到的结果却相反。由此看来,谈判过程中高超的语言艺术能够赢得期望的谈判效果。

此外,在商务谈判中,谈判的语言技巧运用得好,还可带来营业额的高增长。比如,某商场休息室里经营咖啡和牛奶,刚开始服务员总是问顾客:“先生,喝咖啡吗?”或者是:“先生,喝牛奶吗?”其销售额平平。后来,老板要求服务员换一种问法,“先生,喝咖啡还是牛奶?”结果其销售额大增。原因在于,第一种问法容易得到否定的回答,而后一种是选择式,在大多数情况下顾客会选一种。

成功的谈判都是谈判双方出色运用语言艺术的结果。谈判中,谈判者通过手势、眼神、表情等非发音器官来表达的无声语言,往往在谈判过程中发挥着重要的作用。在有些特殊环境里,有时需要沉默,且恰到好处的沉默可以取得意想不到的效果。

知识链接

商务沟通的6C原则

1. 清晰 (Clear)。清晰是指表达的信息结构完整、顺序有致,能够被信息受众所理解。

2. 简明 (Concise)。简明是指表达同样多的信息要尽可能占用较少的信息载体容量。这样做既可以降低信息保存、传输和管理的成本,也可以提高信息使用者处理和阅读信息的效率。

3. 准确 (Correct)。准确是衡量信息质量的最重要的指标,也是决定沟通结果的重要指标。不同的信息往往会导致不同的结论和沟通结果。准确的沟通包括两个层面:一是信息发布者手中的信息要准确;二是信息表达方式要准确,特别是不能出现重大的歧义。

4. 完整 (Complete)。完整也是对信息质量和沟通结果有重要影响的一个重要因素。

5. 有建设性 (Constructive)。建设性实际上是对沟通的目的性的强调。沟通的目的是促进沟通双方的信息传播,态度、观念的转变以及可能采取的行动,因此,沟通中不仅要考虑到所表达的信息要清晰、简明、准确、完整,还要考虑信息接受者的态度和接受程度,力求通过沟通使对方的态度有所改变。

6. 礼貌 (Courteous)。情绪和感觉是影响人们沟通效果的重要因素。礼貌、得体的语言、姿态和表情能够在沟通中给予对方良好的第一印象,甚至可以产生移情作用,有利于沟通目标的实现。

(资料来源:王文潭编著:《商务沟通》,11页,北京,首都经贸大学出版社,2005。)

二、商务谈判的含义及构成要素

(一) 什么是商务

商务是指商业上的事务。包括一切有形、无形资产（即商品与劳务）的交换或买卖。按照国际惯例，商务包括四大部分：

- (1) 直接媒介商品的交易活动，如从事批发、零售的“买卖商”；
- (2) 为“买卖商”直接服务的商业活动，如运输、仓储、加工、整理等“辅助商”；
- (3) 间接为商业活动服务的“第三商”，如金融、保险、信托、租赁服务等；
- (4) 具有劳务性质的“第四商”，如酒店、餐馆、影剧院以及提供商品信息、咨询、广告等劳务。

(二) 什么是商务谈判

谈判的种类很多，有外交谈判、政治谈判、军事谈判、经济谈判等。商务谈判是经济谈判的一种，是指不同利益群体之间，以经济利益为目的，就双方或多方的商务往来关系而进行的谈判。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，小到人们生活中的购物还价，大到企业之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。

商务谈判有别于其他形式的谈判，它是在不同经济主体的商务活动中，为了各自的经济利益，就各方既相互联系又相互差异的各种提议和承诺进行洽谈、协商的过程。谈判中各方要不断地采取旨在确立、变更、发展或者消除相互间的商务关系的各种积极行为。商务谈判行为的目的是当事人之间为实现一定的经济目的，明确双方的权利、义务而进行协商的行为。商务谈判一般包括货物买卖谈判、工程承包谈判、技术转让谈判、融资谈判等涉及群体或个人利益的经济事务。

(三) 商务谈判的基本要素

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素，它从静态结构揭示经济谈判的内在基础。我们认为，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。这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。

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,它可以涉及物质方面,也可以涉及资金方面,可以涉及技术合作方面,也可以涉及行为方式方面。

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。

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。

三、商务谈判的特征

商务谈判是谈判的一种形式。商务谈判除了具备上述谈判的基本特征之外,还包括下述三个特征。

(一) 商务谈判以获得经济利益为目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的:外交谈判涉及的是国家利益,政治谈判关心的是政党、团体的根本利益,军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但是常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然,在商务谈判过程中,谈判者可以调动和运用各种因素,而各种非经济利益的因素也会影响谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比,商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的产品或技术的成本、谈判的效率和谈判的效益。所以,人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

(二) 商务谈判以价值谈判为核心

商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格的升降而得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,我

们一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的一点。

(三) 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得的各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大力气,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方也迫不得已作了许多让步,但如果在拟定合同条款时,掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,往往会被谈判对手引入其在条款措辞或表述技巧上设置的陷阱中。这不仅会把到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价。这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此,在商务谈判中,谈判者不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的准确和严密。

第二节 商务谈判的基本原则



【案例导入】

在某一服装销售的谈判过程中,生产厂方与销售商正为一批上衣的价格问题进行谈判。生产厂方首先提出出厂价为每件50元,而销售商则提出购进价为每件20元;在反复磋商过程中,厂方同意将价格降到每件40元,销售商也愿意将价格提高到每件25元,最后双方以每件30元的价格成交。

从这个案例中我们可以看出,买卖双方 in 交易过程中虽然存在着利益冲突,同时也存在解决冲突的可能性,即存在谈判的价值。买卖双方为了达成一致,取得共同的商业利益,需要不断调整自己的目标,通过作出某种让步达成有利于双方的协议。在这个谈判过程中,双方以经济利益为目的的谈判是围绕着价格进行的,最终利益的分割取决于各自的经济实力、策略与技巧的运用是否恰当,等等。而这种直接的讨价还价的过程,在一定程度上反映了谈判的基本规则以及谈判中的理性思维过程,遵循了商务谈判的指导思想,体现了商务谈判的科学性和艺术性。

商务谈判的原则是指谈判的指导思想和基本准则。它决定了谈判者在谈判中将采用什么谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧。感觉到的东西,人们不一定能理解它;只有理解了的东西,才能更深刻地感觉它。一个优秀的商务谈判人员应当能够自如地驾驭谈判的原则,指导自己的谈判实践活动。商务谈判的基本原则主要包括:诚信原则、合作原则、互利共赢原则、立场服从利益原则、对事不对人原则、守法原则、相容原则等。

一、诚信原则

诚信是商务谈判的基础与命脉,诚信原则是原则之中的原则。中国自古就有“货真价实,童叟无欺”的八字经典,在英文中也有“NO TRICKS”的真言。可见,在激烈

的市场竞争中，“诚信是最好的竞争手段”。作为商务谈判主体，在商务谈判中千方百计追求利益最大化是天经地义的，但是采用蒙骗手段达成交易则是不可取的。商务谈判人员应当认识到，任何一次商务交往都不是孤立的一单交易。在整个谈判活动中，谈判人员都应当信守商业道德准则，并将其贯穿于整个商务谈判活动的始终。谈判技巧的运用要以诚信作为前提，谈判的成本费用与谈判效率的高低在很大程度上也取决于诚信度。

商务谈判中的诚实信用原则有两个基本要求：一是言必信，即在谈判中讲真话，不讲假话；二是行必果，即遵守诺言，实践诺言。

商务谈判是商务主体基于一定的经济利益目标而进行的沟通与交流。在谈判过程中，以真诚的态度对待谈判并恪守信用具有非常重要的意义。它不但可以使谈判尽快达成令人满意的结局，而且可以给谈判对方留下良好的印象，为以后的长期合作，获取更大的利益打下坚实的基础。在商务谈判中奉行诚实信用原则，决不是“冒傻气”，而是一种深谋远虑、志存高远的“长期投资”，一定会给真诚守信者意想不到的超值回报。

诚信是一种美德。在商务谈判中诚信的人会得到对方的信任，使对方乐于接近。当一个人在赢得他人的信任的时候，也将使自己得到更多的机会。运用诚信原则应注意以下几个要点：

(1) 信守承诺。商务谈判中不要轻易许诺，一旦许诺，就要尽力去做到。

(2) 注意细节。商务谈判中即使微小的问题也不能轻易失言，它会让你失去信任。

(3) 坦诚以待。如果不希望别人对你产生不必要的期待，不妨在交往之初就说明白。

(4) 勇于道歉。勇于道歉就是要勇于承担责任。但道歉需要注意尺度，如果道歉次数太频繁，会让人觉得你不够真诚。

知识链接

“NO TRICKS” 的含义

从字面来看：“NO TRICKS”与中文的“货真价实，童叟无欺”意义非常相近。不过“NO TRICKS”并不仅仅代表字面的意思，每一个字母还有更深一层的含义——谈判中的八种力。这就是“NO TRICKS”每个字母所代表的八个单词——need, option, time, relationship, investment, credibility, knowledge, skill。

N代表需求（need）。对于买卖双方来说，谁的需求更强烈一些？如果买方的需求较迫切，卖方就拥有相对较强的谈判力；如果卖方越希望卖出产品，买方就拥有较强的谈判力。

O代表选择（option）。如果谈判不能最后达成协议，那么双方会有什么选择？如果你可选择的机会越多，对方认为你的产品或服务是唯一的或者没有太多选择余地，你就拥有较强的谈判资本。

T代表时间（time）。谈判中可能出现有时间限制的紧急事件。如果买方承受较大的时间压力，自然会增强卖方的谈判力。

R代表关系（relationship）。如果与顾客之间建立强有力的关系，那么在同潜在顾客谈判时就会拥有关系力。但是，也许有的顾客觉得卖方只是为了推销，因而不愿建立深入的关系，这样，在谈判过程中将会比较吃力。

I 代表投资 (investment)。即在谈判过程中投入了多少时间和精力。为此投入越多、对达成协议承诺越多的一方往往拥有较少的谈判力。

C 代表可信性 (credibility)。潜在顾客对产品的可信性也是谈判力的一种, 如果推销人员知道潜在顾客曾经使用过某种产品, 而其推销的产品具有价格和质量等方面的优势时, 无疑会增强卖方的可信性, 但这一点并不能决定最后是否能成交。

K 代表知识 (knowledge)。知识就是力量。如果你充分了解顾客的问题和需求, 并预测到你的产品能满足顾客的需求, 你的知识无疑增强了你对顾客的谈判力。反之, 如果顾客对产品拥有更多的知识和经验, 顾客就有较强的谈判力。

S 代表的是技能 (skill)。这可能是增强谈判力最重要的内容了, 不过, 谈判技巧是综合的学问, 需要广博的知识、雄辩的口才、灵敏的思维等。

二、合作原则

商务谈判是各类企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段。参与谈判的双方存在竞争关系, 但本质来讲是合作者, 而不是敌对者。谈判是一种在矛盾、冲突中寻求合作的过程。

正如尼尔伦伯格所言, 人们谈判是为了满足需要, 建立和改善关系, 是一个协调行为的过程。这个过程要求参与谈判的双方在满足利益上要进行合作和配合。双方只有在提议、谅解与让步的过程中, 才能达成满意的协议。如果无法建立合作关系, 把谈判纯粹看成是一场竞赛, 那么, 双方就会站在各自的立场上千方百计地想击败对方达到自己的目的, 其结果通常是两败俱伤。即使迫于一方压力而达成协议, 在执行过程中也会出现各种各样的问题。

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业主进行的谈判中, 不顾客观情况, 坚持强硬立场, 甚至两次号召报业工人罢工, 迫使报业主满足了他提出的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资, 并且承诺不采用排版自动化等先进技术, 防止工人失业。结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜, 但是却使报业主陷入困境。首先是三家大报被迫合并, 接下来便是倒闭, 数千名报业工人失业。这一例证表明, 一方贪求谈判桌上的彻底胜利, 导致了双方实际利益的完全损失。

可见, 谈判是一种合作关系。在谈判中, 最重要的是应明确双方不是对手、敌人, 而是朋友、合作的对象。只有在这一思想指导下, 谈判者才能本着合作的态度, 消除达成协议的各种障碍, 并能认真履约。

坚持合作原则, 应从以下两个方面入手:

第一, 着眼于满足双方的实际利益, 建立和改善双方的合作关系。经济交往都是互利互惠的, 如果谈判双方都能够充分认识到这一点, 就能极大地增加谈判成功的可能性。谈判的成功, 会给双方带来实际的利益, 建立或改善双方的关系, 奠定进行长期合作的基础和可能。

第二, 坚持诚挚与坦率的态度。诚挚与坦率是做人的根本, 也是谈判的准则。古人说得好: “精诚所至, 金石为开。”任何交易, 不论是哪一方缺乏诚意, 都很难取得理想的合作效果。在相互合作、相互信任的基础上, 双方坦诚相见, 将己方的观点、要求明确地摆到桌面上来, 求同存异, 相互理解, 这样会大大提高工作效率和增加相互之间的信任。