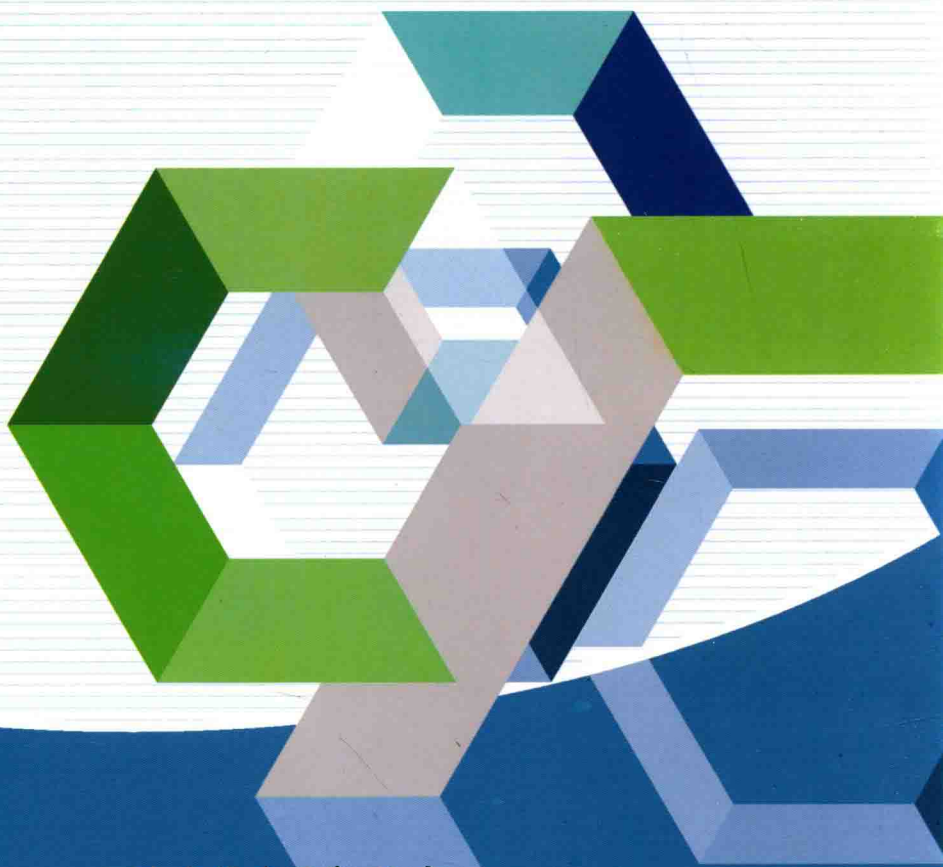




“十三五”职业教育规划教材

# 商务谈判

权 丽 陈文静 主 编  
梁 昊 王志刚 副主编



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



“十三五” 职业教育规划教材

# 商务谈判

主 编 权 丽 陈文静  
副主编 梁 昊 王志刚  
编 写 付英冉 黄鑫冉 黄 硕  
主 审 黄东坡



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内 容 提 要

本书为“十三五”职业教育规划教材。

本书共分十章, 主要内容包括谈判导论、商务谈判的基本原理、商务谈判的准备、商务谈判流程及策略的把握、商务礼仪、商务谈判的沟通协调、商务谈判的心理研究、商务谈判的管理、国际商务谈判风格及商务谈判实战演练等。本书每章前都有学习目标、导入案例, 各章内都根据理论教学需要配备了谈判案例和阅读材料, 各章后还有本章小结、思考题及练习题。为便于教学, 本书还提供练习题参考答案和电子课件。

本书可作为高职高专院校经济管理类专业教材, 也可作为经济管理类专业在职人员参考书。

## 图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/权丽, 陈文静主编. —北京: 中国电力出版社, 2015. 8

“十三五”职业教育规划教材

ISBN 978-7-5123-7623-6

I. ①商… II. ①权…②陈… III. ①贸易谈判-高等职业教育-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 084557 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

三河市百盛印装有限公司印刷

各地新华书店经售

\*

2015 年 8 月第一版 2015 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.75 印张 351 千字

定价 28.00 元

## 敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪  
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

# 前言

谈判作为人类一种普遍的社会活动，自古就有。美国语言学家、哈佛大学教授约克·肯说：“生存就是与社会、自然进行的一场长期谈判，从而获取你的最大利益。”可见，谈判在推动人类社会进步和经济繁荣的过程中，发挥着无可替代的作用。在竞争日益激烈的现代商场中，谈判更是一柄披荆斩棘的利剑。鉴于此，本书的编写小组在多年教学与实践经验的基础上，编写了《商务谈判》一书。

本书遵从教育部主持制定的相关教学大纲的要求，结合实际需要，进行了系统、科学的编写。以商务谈判为主题，力图扼要、透彻地阐述商务谈判的一些基本原理和原则，系统介绍了商务谈判的内容及一般程序，结合大量案例进行商务谈判战术及策略的研究，使读者掌握商务谈判所需的基本技巧。

本书的内容完整、逻辑性强，通过浅显易懂的语言和现实案例反映商务谈判的实战规律，将科学性、艺术性和策略性融为一体。为便于教学，本书提供练习题参考答案和电子课件，可联系出版社或编写组（hdp316@163.com）。

本书由权丽、陈文静担任主编，梁昊、王志刚担任副主编。权丽负责全书统稿。具体编写情况如下：郑州科技学院的权丽编写第三章、第四章、第十章，郑州升达经贸管理学院的陈文静编写第一章、第二章、第五章，郑州科技学院的梁昊编写第六章、第七章、第八章，郑州科技学院的王志刚编写第九章。付英冉（河南工程学院）、黄鑫冉（洛阳理工学院）和黄硕（河南工程学院）参与了书稿和电子课件的整理工作。

本书由河南工程学院黄东坡副教授担任主审。在本书的编写过程中还借鉴了许多专家学者的研究成果，在此一并致谢。

本书虽然经过多次讨论和修改，限于作者水平加之时间仓促，难免有不足和不当之处，真诚希望得到广大读者的批评和指正。

编者

2015年4月

## 目 录

## 前言

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一章 谈判导论         | 1  |
| 第一节 谈判的含义和特征     | 1  |
| 第二节 谈判的基本要素      | 4  |
| 第三节 谈判与生活        | 6  |
| 本章小结             | 7  |
| 思考题              | 7  |
| 练习题              | 7  |
| 第二章 商务谈判的基本原理    | 8  |
| 第一节 商务谈判的内涵      | 8  |
| 第二节 商务谈判的特点      | 9  |
| 第三节 商务谈判的类型与内容   | 10 |
| 第四节 商务谈判的一般步骤    | 18 |
| 第五节 商务谈判的原则与要领   | 20 |
| 本章小结             | 23 |
| 思考题              | 23 |
| 练习题              | 23 |
| 第三章 商务谈判的准备      | 25 |
| 第一节 商务谈判信息的准备    | 25 |
| 第二节 商务谈判人员的准备    | 33 |
| 第三节 商务谈判方案的制订    | 38 |
| 第四节 商务谈判执行计划的制订  | 41 |
| 本章小结             | 45 |
| 思考题              | 45 |
| 练习题              | 46 |
| 第四章 商务谈判流程及策略的把握 | 47 |
| 第一节 商务谈判的开局及策略   | 48 |
| 第二节 商务谈判的报价及策略   | 54 |
| 第三节 商务谈判的磋商及策略   | 59 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第四节 商务谈判的成交及策略 .....       | 65  |
| 第五节 商务谈判合同的签订 .....        | 72  |
| 本章小结 .....                 | 78  |
| 思考题 .....                  | 78  |
| 练习题 .....                  | 78  |
| <b>第五章 商务礼仪</b> .....      | 80  |
| 第一节 商务谈判中的见面礼仪 .....       | 80  |
| 第二节 商务谈判中的迎送礼仪 .....       | 85  |
| 第三节 商务谈判中的着装礼仪 .....       | 87  |
| 第四节 商务谈判中的座次礼仪 .....       | 94  |
| 第五节 商务谈判中的举止礼仪 .....       | 99  |
| 本章小结 .....                 | 108 |
| 思考题 .....                  | 108 |
| 练习题 .....                  | 108 |
| <b>第六章 商务谈判的沟通协调</b> ..... | 110 |
| 第一节 商务谈判语言概述 .....         | 110 |
| 第二节 商务谈判中有声语言的使用技巧 .....   | 117 |
| 第三节 商务谈判中无声语言的使用技巧 .....   | 122 |
| 第四节 常用的沟通协调策略 .....        | 124 |
| 本章小结 .....                 | 128 |
| 思考题 .....                  | 129 |
| 练习题 .....                  | 129 |
| <b>第七章 商务谈判的心理研究</b> ..... | 130 |
| 第一节 谈判中的个体心理 .....         | 130 |
| 第二节 马斯洛需要层次理论与商务谈判 .....   | 135 |
| 第三节 商务谈判中的心理挫折 .....       | 144 |
| 第四节 成功商务谈判者应具备的心理素质 .....  | 149 |
| 本章小结 .....                 | 152 |
| 思考题 .....                  | 152 |
| 练习题 .....                  | 152 |
| <b>第八章 商务谈判的管理</b> .....   | 154 |
| 第一节 商务谈判的主持 .....          | 154 |
| 第二节 商务谈判过程中的管理 .....       | 162 |
| 第三节 商务谈判后的管理 .....         | 167 |
| 本章小结 .....                 | 169 |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| 思考题                   | 169        |
| 练习题                   | 169        |
| <b>第九章 国际商务谈判风格</b>   | <b>171</b> |
| 第一节 商务谈判风格概述          | 171        |
| 第二节 亚洲部分国家商人的谈判风格     | 173        |
| 第三节 欧洲部分国家商人的谈判风格     | 177        |
| 第四节 美洲部分国家商人的谈判风格     | 182        |
| 第五节 大洋洲和非洲部分国家商人的谈判风格 | 184        |
| 本章小结                  | 186        |
| 思考题                   | 186        |
| 练习题                   | 186        |
| <b>第十章 商务谈判实战演练</b>   | <b>188</b> |
| 第一节 商务谈判综合案例赏析        | 188        |
| 第二节 模拟谈判              | 191        |
| 第三节 模拟谈判大赛            | 193        |
| 本章小结                  | 198        |
| 思考题                   | 198        |
| 练习题                   | 198        |
| <b>附录 练习题参考答案</b>     | <b>199</b> |
| <b>参考文献</b>           | <b>211</b> |

## 第一章 谈判导论

### 学习目标

- (1) 全面了解谈判的含义。
- (2) 准确把握谈判的特征。
- (3) 熟练掌握谈判的基本要素。

### 导入案例

#### 买钟的苦恼

有对夫妻在杂志的广告中看到一个老式时钟,非常喜欢。妻子说道:“这座钟是我见过最漂亮的一个,把它放在我们的客厅一定很好!”丈夫说:“的确不错!我也正想找个类似的钟挂在家里。广告上没有标明价格,不知道多少钱。”他们商量后,决定最高以500元的价格购买那座钟。经过三个月的搜寻,他们终于在一家古董展示会场的橱窗里看到了那座钟,但时钟上的标价是750元。怎么办?“算了,超出预算50%了。”妻子道。丈夫说:“我们试试看,能不能降一些。”他们私下商量,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:“我们注意到你们有座钟要卖,我看到定价就贴在座钟上,而且蒙了不少灰尘,显然这座钟不太好卖。”妻子在旁边附和道:“就是。”售货员没做声。丈夫在有了信心之后接着说:“告诉你我可以买,一口价。”他停了一下以增强效果。“你听着,300元。”那个售货员连眼都不眨一下,说:“成交!那钟是你们的了!”

那个丈夫的第一反应会是什么?“我太棒了,竟以如此低的价格得到了想要的钟。”其实他的最初反应是:“我真蠢!我出价200元才对。”接着他想:“这座钟应该很重才对,怎么那么轻呢?是不是有质量问题?”

他们把钟放在客厅,那座钟看起来真的非常美丽也非常协调,似乎很准,也没什么毛病,但是他和妻子却始终感到不安。那晚他们三度起床,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。

问题:该对夫妻只用将近一半的预算价格买到了自己满意的商品,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?

案例分析:没有一种谈判是双方一接触就成功的。这种“一触即成”不是谈判。价格磋商是谈判的需要,有谈判就有较量。在双方的较量中,你来我往,有要求与满足要求,有僵持与让步,甚至出现僵局。然而,经过相应的让步与双方的努力,使僵局被打破,又使前景柳暗花明,最终达成协议,这才是谈判。

(资料来源:甘华鸣、许立冬.谈判.北京:中国国际广播出版社,2001,经过改写。)

### 第一节 谈判的含义和特征

#### 一、谈判的基本含义

谈判(negotiation)的含义相当广泛,人们对谈判的定义从未形成过统一的认识,每个

人或者每个行业从不同角度出發，都可能对谈判有自己的理解。下面可以从四个方面来认识和理解谈判。

### 1. 谈判是一门艺术

谈判艺术，主要包括人际交往的技巧、说服交谈对象的能力、灵活运用谈判手法的能力等。在国际交往环境下，谈判的艺术还包括了解相关国家在国际交往方面的惯例、评价标准和可能采取的谈判策略，以及文化背景和民族习俗等，据此采用不同的人际交往技巧和谈判手法。

### 2. 谈判是一门科学

谈判的科学性要求分析各方讨价还价的相对实力及各方可能采取的战略选择，估计另一方对各种谈判手法的反应。所谓实力，是人们控制他人或事物的能力。实力只有在相互关联的各方之间才会发挥作用，也就是说，若各方之间没有任何关系，无论其中一方如何力量强大并具有影响力，也谈不上它对另一方的控制和影响。谈判实力取决于三个因素：双方对对方必须提供的条件的评价；双方各自所具有的可选择方案的数量；双方各自愿意用于谈判的时间长短。

### 3. 谈判是一种协调行为的过程

任何谈判协议的达成，都是寻求协调、达到统一的结果。若没有达成协议，则是协调活动的失败。谈判的整个过程就是提出问题和要求，进行协商，又出现矛盾，再进一步协商的过程。这个过程可能会重复多次，直到谈判终结。

没有任何一项谈判，双方一接触就一拍即合、达成协议的。众多条款需要不断协商沟通，取得双方的认可与接受，有的甚至拖延数年时间。例如：中国海洋石油公司与英国壳牌石油公司 40 亿美元的合作项目，就是双方在谈判了 12 年后才最终达成协议的。中间经历了五次大的反复，先后有中国石油公司、中国石化公司、中国香港招商局集团和相关企业参与合作与谈判，投资方案出台了数十个，可行性分析也做了无数遍，参与谈判的人员更是数不胜数，最终的结果还比较圆满。这也进一步印证了谈判本身就是人们不断沟通协商并取得共识的过程。

### 4. 谈判是获取收益的基本方式

谈判是在各方拥有共同利益或利益冲突的情况下，为达成一项协议而进行的相互间的交谈。谈判存在一定的利益冲突，同时也存在一定程度的共同利益，因为当利害完全一致时无需谈判，当利害全然对立则无谈判基础。美国谈判专家威恩·巴罗认为：“谈判是一种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双方都有利的协议。”可见，参与谈判的各方都有一个可接受的范围或区域，他们愿意在这一范围之内进行谈判。当谈判双方的可接受条件范围有所重叠时，便存在共同的谈判基础，但若双方范围没有重叠，谈判也并非一定以失败告终。通过相互沟通，双方可能会同意改变自己的条件，调整自己的可接受条件范围，进而找到解决问题的切入点或者共同点。

## 二、谈判的主要特征

### 1. 谈判是人际关系的一种特殊表现

谈判是由两方以上人员共同参与的活动，这就必然表现为一种人与人之间的关系。人与人之间存在着多种多样的关系，譬如生产关系、血缘关系、师徒关系、邻里关系、同乡关

系、同学关系、朋友关系等。但是，上述这些人际关系并不等同于我们所研究的谈判行为之间的人际关系。在这里，谈判活动所体现的人际关系具有某种特殊性，即参与谈判活动的各方是出于某种利益而结成的相互关系或共同体。这种关系不同于上述人际关系的稳定性、持久性的特点，而是短暂和动态的。也就是说，由谈判活动所建立的人际关系，一旦协调过程完成，相互之间的关系便宣告结束。当然，也并不排除这种关系可能转化为另外一种相对稳定、持久的协作或合作关系。

从另一方面看，谈判行为所形成的人际关系的范围是十分宽泛的，即介入这种关系的人的来源可能是多方面的，不仅仅是负责谈判的专业人员，生活在社会各个层面的人都会在某特定的情况下从事谈判活动。

### 2. 参与谈判的各方是地位平等、相互独立的个体

作为人类广泛的社会行为，谈判的核心是参与各方体现了平等互利的关系，任何一方都不能凌驾于另一方之上。谈判各方只有地位平等，相互之间才能有效地磋商问题、协调分歧、彼此合作。

人类的平等意识由来已久，人类社会历史上出现过两次大的“社会进步”行为——“摆脱共同体束缚而争取个性自由”，即摆脱原始氏族共同走向古典自由民主社会，摆脱封建宗法共同体走向近代市民社会，其核心都是一个平等的问题，最具声望的“雅典道路”之说就是由“氏族族长制”转变为“民主制”，即古希腊罗马的议会制。但是在人类的历史进程中，人类的平等并没有充分体现，表现都是局部的或不完善的。由于种族和阶层的差异，战争、暴力和一些不平等条约等还是大量地充斥在人类的行为中，扼杀和破坏了人们之间的交往与沟通。

随着人类社会的不断进步，自由、平等、博爱已成为人类普遍接受的价值观，市场经济的高度发达排斥一切强权，人们需要平等自由的交往和联系，这一切使谈判这种建立在平等协商基础上的活动逐渐成为人们社会活动的主角，发挥着越来越大的作用。

从另一角度看，在谈判中人们采取的各种策略与技巧，其实质在于掩饰本身的不足而维护表面上的对等，或试图打破表面上的对等而取得形式上的优势，从而获得维护自身利益或取得更好谈判结局的效果。由此可以得出，维护在物质力量、人格、地位等方面的相互独立或对等，不仅是构成真正谈判关系的一个条件，而且也是双方在谈判中进行较量的一个焦点。

### 3. 谈判是信息相互传递的过程

谈判各方在磋商问题的过程中，既要完整准确地阐述己方的想法和意见，又要认真听取并正确理解对方的想法和意见。这一过程是一个借助于思维——语言链交换信息的过程，即不断传递信息并随时作出反馈的过程。这一过程伴随着双方或多方的心理活动，体现的不仅仅是谈判结果，同时也是参与各方价值观念、思维模式、辨析水平、应变能力的充分展示和反复较量。

尽管谈判各方的地位是平等的，实现的利益也是双赢的，但不等于是谈判方机械妥协的结果，而应该是双方各自展示实力，利用各种条件或优势争取最大利益的过程。由于参与谈判的各方在主要观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突的现象，并且双方都企图说服对方理解或接受己方的观点。因此，在谈判过程中，双方之间交换信息越充分，沟通理解的心态越平和，彼此达成共识和达成协议的可能性就越大。

**【谈判案例 1.1】** 世界著名的迪斯尼公司在 20 世纪 90 年代初遇到这样一件事情。公司耗资 50 亿美元在巴黎附近兴建的主题乐园准备于 1992 年 4 月 12 日开张,但在这时,建筑承包商却要求迪斯尼公司为工人的额外劳动追加近 150 万美元的工资。建筑承包商之所以在此时要钱,其奥秘不言自明。欧洲迪斯尼总经理最初称这一要求为敲诈并完全不予理会。但在第二次的交涉中,公司进一步了解了事态的发展过程,发现建筑商获得了法国新闻界的支持,许多报纸公开报道并夸大宣传此事,一时间满城风雨。更令迪斯尼公司感到威胁的是,对方决定要在主题公园的盛大开张日举行示威游行。认识到自己处于一个无法取胜的境况,迪斯尼公司立刻转变态度,声称与对方全面协商,并很快付清了抗议呼声最高的 40% 工人的工资,与其余的 60% 工人的工资补偿谈判也顺利完成了。

(资料来源:于博远.商务谈判理论与实务.哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2009)

## 第二节 谈判的基本要素

要素是指构成事物及其活动过程的必要因素。从广义角度来看,商务谈判的要素通常由谈判当事人、谈判标的和谈判议题三个基本要素构成。这三个基本要素又各有特定的内涵。

### 一、谈判当事人

在国际商务谈判中,谈判当事人是指主持谈判、参与谈判的人员及与交易利益相关的人员。当事人出现的形式有两种情况:台前,即直接上谈判桌;台后,即不直接与对方面对面的谈判,而是为台前的谈判人员出谋划策或准备文件资料。台前的谈判当事人包括主谈人、谈判组长、辅助人员。这三类人员中主谈人、谈判组长最重要,存在两职分离、两职合一的情况。两种不同的情况,对于谈判活动的组织有着不同的影响。

#### (一) 谈判台前当事人

##### 1. 两职分离的当事人

在两种职责分离时,势必由两名代表组成一方的当事人为核心。若己方亦如此组织谈判当事人,则应掌握两种职责的界限及不同职责的作用。

主谈人是谈判桌上的主要发言人,也是谈判的组织者。其作用是将私下研究的谈判目标和策略在谈判中得以实现。一般来讲,谈判小组中应有一名技术主谈人,一名商务主谈人。

谈判组长是交易一方在台前的领导人,肩负交易一方对谈判目标实施的任务。他虽然在谈判桌上不是主要发言人,但有发言权。作为谈判组长,要深刻理解己方的谈判目标,熟悉标的的技术特征,对问题观察深入全面,组织能力强,工作方法灵活,实践经验丰富。

由于主谈人和谈判组长都是重要的谈判组织者,因此配合很重要。原则上,整个谈判组的所有活动应由谈判组长负责,比如组织谈判前的方案准备,在谈判桌上协助主谈人实现方案;每次谈判后,进行组织分析、小结,再拟出下一场的谈判方案,及时向上级请示汇报。主谈人在方案准备过程中,应服从谈判组长的领导,在每场谈判中是主要发言人,是谈判桌上的组织者,也是预定方案的执行者。无论出现何种情况,在谈判桌上,两者应互相尊重、互相合作、互相补充。

##### 2. 两职合一的当事人

当谈判组长和主谈人为同一人时,该人员就兼有二者的作用和功能。实际的谈判活动过

程中,这种两职合一的当事人并不是很多,即主谈人兼谈判组长的人总会有这样或那样的不足,无论谈判的哪一方均是如此。作为一身两职的人员,更应该随时保持头脑清醒,切忌主观片面,力求客观,尤其要向行政或企业主管多请示汇报,争取理解与指导,并虚心听取助手们的意见,及时吸收助手们的合理化建议。

## (二) 谈判后台当事人

谈判当事方的后台人员,主要是指负责该项谈判业务的主管企业、公司或部门的领导,以及谈判组中不上谈判桌,但要为上谈判桌的人员准备资料的人员。他们对谈判成败的影响也很大。

### 1. 主管领导

主管领导的职责在于监督并指导谈判组的全部工作进展,直至完成预定谈判目标。虽然谈判成败的命运掌握在主谈人和谈判组长的手中,但主管领导能否尽职,是任何一场谈判成败与否的关键。至于谈判是否需要主管领导的密切关注,当然要看谈判标的影响范围的大小、谈判内容的复杂程度,以及谈判成败与相关企业、部门、单位的利害关系。

### 2. 二线人员

二线人员的作用也很重要,尤其是在大型的谈判活动中,涉及面很宽,资料翻译、查阅、分析需要人力、时间。准备得越充分,掌握的资料越多,谈判的成功率就越大,失误的机会就越小。二线人员是后方的军工厂,为前方制造弹药、武器,谈判成败有他们的功与责。所以,要充分调动这些人员的积极性、主动性,最大限度地发挥他们的聪明才智。

## 二、谈判标的

谈判标的,是谈判双方当事人权利与义务共同指向的客观事物,是组织实施谈判活动的基础和依据,也是谈判活动的中心。谈判标的,可能是商品,可能是劳务,也可能是工程项目技术、资金等。谈判标的不同,决定着当事方的谈判参加人、各方所在企业或部门的态度,同时也决定了谈判组织准备工作的内容及内容。谈判标的构成了商务谈判的客体。

谈判标的是一切商务谈判活动的中心,既有普遍性,又有个别性。标的普遍性,是指无论什么标的,只要属于商务谈判范畴,就离不开“责、权、利”的划分,这是谈判人员都要遵循的基本规律;标的个别性,是就某一具体的商务谈判项目可能是商品交易或投资项目或咨询顾问等。内容和性质的不同,决定了其特性的不同。比如,投资合作项目的谈判标的可能表现为“取长补短”特性。这样,谈判人员就要紧紧抓住平等、互利、互惠这个根本,有针对性地开展谈判活动,方能达到预期的目标。

## 三、谈判议题

谈判议题,是指谈判双方所共同关心并希望解决的问题。虽然谈判的议题可能非常多,但都有一个共同点,即都是既相互联系又相互冲突的问题,是双方所共同面临的选择。解决谈判议题是谈判的最终目标。

谈判议题的磋商,最终体现在双方是否达成协议。为了达成协议,使商务谈判有一个可为各方接受的结局或结果,谈判双方当事人都需要做出必要的妥协和让步,谋求达成一致。但是,如果谈判中的一方在谈判中谋求不到最低的经济利益,就可能达不成协议。因此,谈判议题的解决可能有三种情况:一种是谈判取得成功,在谈判中消除了分歧,达成了能为双方接受的协议,订立了经济合同;另一种是谈判双方在某一分歧上争执不下,但都认为有必要进一步磋商,从而使谈判暂时中止或延长谈判时间;第三种是一方或多方都没有谋求到最

低经济利益或双方都不肯做出妥协和让步，从而退出谈判，使商务谈判破裂。

总之，谈判是由当事人、标的、议题三个基本要素构成的。谈判双方或多方的当事人构成了谈判的主体，谈判标的构成了谈判的客体，谈判议题构成了谈判的目的。这三个基本要素是相互结合、缺一不可的，缺少任何一个因素都不能构成完整的谈判活动。

### 第三节 谈判与生活

谈判，从字面上理解，就是“谈”和“判”的总和，就是既有交谈又有判断的沟通过程。谈判是生活中不可或缺的事实，不管你喜欢与否，你都是一位谈判者。小到家庭事务的处理，大到国与国之间的协作，谈判是一种调解必须采取的基本手段，它使你从别人那儿得到你想要的；它是一种双向沟通活动，针对与双方利害攸关的事项进行协调，并取得协议。下面是一个谈判在现实生活中应用的例子。

学生甲：“老板！这件衣服多少钱？”

店老板：“这位同学眼光真不错，这可是最新的款式啊！看你是个学生，就不赚你钱啦，一百五十块钱拿走算啦！”

学生甲：“老板！这个价？怎么也要不了那么多呀？不要糊弄我们学生啦！”

学生乙：“就是呀！这件衣服哪要得了那么多钱啊！”

店老板：“那你们说个价钱吧。看你们是学生也不容易。”

学生甲：“老板你说个最低价钱喽！”

店老板：“一百四十元已经是最低价格啦！”

学生甲：“太贵了吧？最多八十元，你看这件衣服线头都没有剪干净，而且去年就看到过这种款式啦，也不是最新款式嘛！”

店老板：“真的太少了啦！要不我们都让一步，看你也是诚心想买，我就当交朋友，你下次给我介绍顾客。一百二十五元，怎么样？”

学生甲：“话都说到这份儿上了，九十元怎么样？要不然，我就走了。”说着拉着学生乙就往门口走去。其实心中还是很想买这件衣服的。

店老板：“再加十块钱就拿走怎么样？我真的一分钱都没得赚啦。”

学生甲：“最多再加五块钱，不然，我们就去其他店看看。”

店老板：“小伙子讲价钱真厉害！看来，想赚你们的钱太难了。那请你记得下次买衣服还来我这儿哟！”

生活中经常出现的这种场景，也许每个人都有过类似的经历，其实在这貌似普通的砍价过程中，学生们也运用了许多谈判的策略。第一，知道卖方的初始报价与己方理想价格之间和低价间的虚报部分，这样就好掌握讨价还价的时机和空间，把握一个双方都满意的价格然后适当地施加压力。第二，他们谈判是为了合作，虽然和老板砍价非常狠，但也是为了买下这件衣服、要做到双方都有利益可取，为了达成合作，双方都可以有一定的让步，只有这样才能实现共赢，不需要把双方看成对立方。第三，抓住对手的漏点然后借题发挥，在本例中，就抓住老板说是新款，指出去年就已经有了，不是新款，让老板处于“理弱”的一方，这样他们就有了更多的主动权。第四，掌握欲擒故纵的时机和度。运用得好，可以让你在某些谈判场合无往不胜。在本案例中，学生甲以假装离开

这个店为由逼迫老板进一步降价，但当老板说再次降价的时候也没有过多的逼迫，如果那样就不可能达成这次合作了。第五，偶尔的让步也是不能少的，可以当成感情投资来建立良好的合作关系，一般都会有意外的收获。下次如果还有合作，就可以少了很多可以省略的谈判，直接进入正题，乃至于不需要谈判就可以完成合作。

谈判并不是什么很高深的学问，每个人可能都经历过谈判，但我们怎样才能做一个生活中的谈判高手呢？每一个领域都有自己的策略，谈判同样也有着自己的策略，本书第四章将介绍谈判的策略与技巧。



## 本章小结

谈判（negotiation）的含义相当广泛，人们对谈判的定义从未形成过统一的认识，每个人从不同角度出發，都可能对谈判有自己的理解。我们可以从谈判是一门艺术、谈判是一门科学、谈判是一种协调行为的过程和谈判是获取收益的基本方式这四个方面来理解谈判。

谈判主要有三个明显的特征：第一，谈判是人际关系的一种特殊表现；第二，谈判的参与各方是地位平等、相互独立的个体；第三，谈判是信息交互传递的过程。

谈判的要素是指构成谈判活动的必要因素，从广义角度来看，谈判常常由谈判当事人、谈判标的和谈判议题三个基本要素构成。这三个基本要素又有特定的内容。谈判当事人是指主持谈判、参与谈判的人员及与交易利益相关的人员。当事人出现的形式有台前和台后两种情况。谈判标的是指谈判双方当事人权利与义务共同指向的客观事物，它可能是商品，可能是劳务，也可能是工程项目技术、资金等。谈判议题是指谈判双方所共同关心并希望解决的问题。虽然谈判的议题可能非常多，但都有一个共同点，即都是既相互联系又相互冲突的问题，是双方所共同面临的选择。解决谈判议题，是谈判所追求的最终目的。



## 思考题

谈谈你身边发生的谈判事例有哪些？



## 练习题

- 一、如何认识谈判的含义？
- 二、谈判有哪些主要特征？
- 三、谈判活动的基本要素有哪些？



## 第二章 商务谈判的基本原理

### 学习目标

- (1) 了解商务谈判的内涵和特点。
- (2) 把握商务谈判的类型和内容。
- (3) 掌握商务谈判的步骤和阶段。
- (4) 熟悉商务谈判的原则和要领。

### 导入案例

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,他在珠宝店被一枚标价 1200 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,你可以数星期后来买,但不能保证那时是否被人买走。贾先生很沮丧。随后,他偶然进入另一家珠宝店,见有与前一店的那枚很相似的戒指,标价 800 元。他想买,但仍惦记着那枚 1200 元的戒指。数星期后,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,但第一家店获纯利 164 元,而另一家店标价虽低,但未能吸引贾先生。他为自己聪明地等待了数星期后获得减价的好处而感到愉悦,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,从别人那里获得优惠无论如何都会使人有一番特别的感受。

(资料来源:刘文广,张晓明.商务谈判.北京:高等教育出版社,2004)

### 第一节 商务谈判的内涵

商务谈判有着悠久的历史。从古至今,人们的交换关系已从简单的物物交换发展成为社会再生产各种要素的错综复杂的运动,交换关系已从国内发展到国际。商务谈判也从形式、内容、程序到手段都发生了巨大的变化,它伴随着国际经济关系的出现而诞生,同时又推动着国际经济关系不断向前发展。

所谓商务谈判(business negotiation)是指经济领域中,从事商务活动的双方为了满足贸易的需求,彼此间通过交流、沟通、协商、妥协而达成交易的行为过程。商务谈判是市场经济条件下经济领域最为普遍、较为广泛的业务活动。

商务谈判是商务活动的重要内容,也是商务活动的基础和核心,贯穿于商务活动的全过程。

首先,商务谈判是商务活动的起点。无论以什么为目标的商务活动,往往都要借助于谈判来开始。交易双方为了实现各自的目标,必然要根据各自的意图,就交易物品的内容、价格、时间、付款方式等条件进行充分的沟通、协调,达成有关协议,使双方的交易由潜在可

能变为现实。

其次,商务谈判过程是实现商务活动目标的过程。商务活动中的诸多目标,如商品的购销、资金的融通、资产的转让、合资合作等,都需要借助于商务谈判才能实现。商务谈判目标的达成过程,也就是向商务活动目标的趋近过程。

再次,商务活动当事人的权利和义务主要通过商务谈判加以明确和界定。商务活动是双方当事人享受一定的权利,获得一定的利益,满足各自需求的过程;同时也是履行相应义务,承担相应责任的过程。利益、权利、义务、责任的划分与分配,除法律规章的硬性约束之外,主要是由双方当事人通过谈判而协商确定的。

最后,商务谈判过程,也是交易双方维护商务活动利益、实现商务活动目标、享受商务活动成果的过程。双方当事人通过交流、协商和一定程度的妥协,完成协议的签署。该协议为后续的商务活动提供了法律依据,此后的商务活动将围绕着谈判达成的协议而展开。如果协议执行得顺利,完毕后,可能为双方之间新一轮的友好合作创造有利条件;如果协议执行得不尽如人意,也可能会引发新的矛盾甚至导致再次谈判。

## 第二节 商务谈判的特点

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,与其他经营性的商务活动相比,具有以下突出特点:

### 一、谈判对象的广泛性和不确定性

商务谈判,是一项跨地区、跨国界、跨学科、跨领域的业务活动。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,其采购活动可以在商品国各地,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征,要求卖方谈判者不仅要充分了解市场行情,及时掌握供求关系的现状及其变化,而且要借助适当的传媒手段宣传和推介己方的商品、产品或技术,经常与社会各方面保持联系,稳住老客户,发展新客户。要求买方谈判者既要充分了解市场行情,及时掌握供求关系的现状及其变化,又要随时关注国内、国际准备出售同类商品、产品或技术的商家,更要全面了解现有和潜在谈判对手的态度、策略及其风格。

### 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点,而买方则希望尽量压低价格;供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在主观意识上的排斥性。没有这种排斥,就没有谈判的存在,更没有谈判的必要。相反,如果只有这种排斥性,没有协商合作性,谈判活动也无法进行下去。

在谈判过程中,双方都想在对方那里得到满足,也都是把对方的要求和策略作为己方思

考的起点,所以谈判又具有合作性。谈判的最终目的是达成协议,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,最终达成双方都比较满意或者都能够接受的协议。

### 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习惯和行为方式有着密不可分的联系。因而,它不仅比一般经济活动变化更快、内容更丰富,而且其发展趋势和最终结果也难以预料。

由于商务谈判中议题、格局、环境和策略的多变性,谈判过程会表现出各种各样的变化形式。谈判者既要善于揣度变化、掌控变化,又要善于在变化中把握有利时机,这样才能使谈判朝着有利于自己的方向发展。

因势而变,即根据经济形势或谈判形势的变化而变化。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。当有利时机突然出现时,谈判者如果仍按照常规行事就会失去机会,后悔莫及。

多变性促使偶发因素的出现,亦会给谈判结果带来多种随机性。谈判过程中,随机性越大,变数就越多,显然可控性就越小。这种因果关系的可变性,将给谈判双方带来更大的挑战,同时也对谈判者的敏捷观察能力、局势掌控能力和灵活应变能力提出了更高的要求。

### 四、谈判的公平性和不平等性

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。但是,不论谈判的结果如何不平等,只要最终协议是双方共同达成的,并且双方对谈判结果都具有否决权,则说明双方在谈判中的权利和机会是均等的,谈判过程和结局便是相对公平的。

## 第三节 商务谈判的类型与内容

### 一、商务谈判的类型

商务谈判的类型是研究商务谈判不可忽视的一个方面,有助于更好地掌握商务谈判的内容和特点,以便在实际生活和经济活动中灵活运用。

商务谈判按照不同的标准,可以划分为各种不同的类型,见表 2.1。