

· 通用管理系列教材 ·

Business Negotiation

商务谈判

张 强 杨明娜 傅剑波 编著

 中国人民大学出版社

· 通用管理系列教材 ·

Business Negotiation

商务谈判

张 强 杨明娜 傅剑波 编著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判/张强, 杨明娜, 傅剑波编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 6
通用管理系列教材
ISBN 978-7-300-15881-5

I. ①商… II. ①张…②杨…③傅… III. ①商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F715. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 114414 号

通用管理系列教材

商务谈判

张 强 杨明娜 傅剑波 编著
Shangwu Tanpan

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	北京七色印务有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2012 年 6 月第 1 版
印 张	14.75 插页 1	印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷
字 数	316 000	定 价 28.00 元

自 20 世纪 80 年代中期以来,经过 20 多年不懈的努力,学界在商务谈判实践及理论研究的诸多方面,例如交易条件的构建、大型谈判的组织、谈判的技术分析方法等领域,取得了大量具有现实指导意义的成果。特别是从我国“入世”后的近十年里,我们与发达经济体之间在商务规则的解读、运用和商务活动组织、应对挑战的能力等方面存在的差距正在明显缩小,越来越多的企业和相关政府部门变得日益成熟、理性并充满活力。与此对应,国内许多“211”和“985”院校,已开始有了将商务谈判学课程通过大专业平台建设和调整教学计划扩大教学对象的安排,以使更多非经济、管理、贸易类专业的学生从中受益。接受商务谈判的系统知识学习和专业谈判能力的培养训练,正成为有效提高个体和组织适应环境变化、增强核心竞争力的重要途径之一。

在开放的现代社会,商务谈判活动广泛涉及社会学、政治学、市场学、法学、心理学、管理学、运筹学、语言学、公共关系学、有关自然科学及相应专业技术等知识领域,与之相应的商务谈判理论研究也就成为既包含多种学科又跨越多种学科的综合性和边缘学科领域。商务谈判学正是研究在一定的商务谈判环境条件下参与谈判的各方为了实现各自的经济目标,在商务战略和战术方面相互合作、相互制约、相互竞争的方式和在特定方式下表现出来的相互关系,以及由这种关系所决定的相应谈判策略、原则、方法和技巧的一门综合性边缘学科。

本书是专门为本科教学层次而特意设计的。全书共分 8 章,充分吸收和借鉴了最近 20 年来国内外商务谈判理论研究的成果,突出安排了商务谈判者的培养与成长、谈判信息管理、交易条件的构建、谈判过程的控制与管理、商务谈判策略与一般技术原则、谈判语言艺术、数学与经济分析方法在商务谈判中的运用等内容。针对本科学生的阅历和学习特点,本书以需要思考的问题为导向,通过学习要点的导读、配套案例阅读和讨论等方式,引导学生由浅入深地系统学习和用心感悟商务谈判的基本知识体系和用于指导具体工作实践时的基本原则。因此,本书既便于教师实施案例教学,又利于学生主动自学。

参与本书内容选材和编排的作者,有的伴随我国从重返 GATT 到加入 WTO 的全过程,一直从事商务谈判的理论研究和一线实践,积累了 20 多年从事贸易实践和面向 MBA、EMBA、EDP 的教学经验;有的长期从事财务管理和以 ERP 为核心的工商管理教学活动;有的具备十多年市场营销的实务工作经历。难能可贵的是,作者们具有专业而深刻的教学法体验,这为本书知识的系统性、方法的实用性和学习的方便性提供了坚实保障。



本书由张强提出内容体系设计并负责撰写第1章至第7章，由杨明娜负责撰写第8章并为全书统稿，傅剑波负责全部案例的整理、编写。本书得到了广东工业大学杨大兴教授，四川大学陈维政、黄德昌教授，北京大学丁建忠教授，加拿大卡尔顿大学J. Paltiel教授，武汉理工大学汪兴民、万君康教授及相关企业人士的帮助或采用了他们的部分研究成果。中国人民大学出版社的编辑对本书的出版给予了大力支持，他们在为商务谈判学的学科建设和我国谈判人才培养方面提供了许多专业的、中肯的建议。我们身边的钟峥老师、学生黄益诚参与了校对和资料整理工作。希望这部凝聚众家心血的书能为本科层次的商务谈判教学和人才的培养尽绵薄之力。

编著者

第1章 引言	1
第1节 商务谈判活动存在的前提条件	1
第2节 构成商务谈判活动的基本要素	5
第3节 商务谈判活动的类型	6
第4节 成功的商务谈判活动具有的基本特征	10
第5节 当代主要谈判理论及其代表人物	13
第2章 商务谈判者的培养与成长	41
第1节 商务谈判者应当具备的基本素质	41
第2节 商务谈判能力的培养	43
第3节 正确认识学习商务谈判理论与从事谈判实践的关系	50
第4节 学习商务谈判的基本方法	51
第5节 谈判行为的自我管理	52
第6节 明晰的道德观是正确运用谈判技巧的重要前提	55
第3章 谈判信息管理	62
第1节 寻求谈判信息的动态对称性优势对于谈判者的重要意义	62
第2节 商务谈判信息的识别与分析要点	63
第3节 收集商务谈判信息的途径和方法	69
第4节 商务谈判信息的传递	73
第5节 信息安全	77
第4章 交易条件的构建	84
第1节 交易条件的构成要素	84
第2节 交易条件磋商中最容易发生变异的关键环节	99
第3节 契约文本结构对维护谈判成果的重要作用	101
第4节 虚头设置水平对成交可能性的影响	104
第5章 谈判过程的控制与管理	110
第1节 谈判班子领导人与主谈人的责任分工	110
第2节 谈判班子领导人对商务谈判议程的把握	113



第3节	主谈人在商务谈判过程中应起的关键作用	118
第4节	高度重视商务谈判活动中场内与场外的配合	119
第5节	谈判开局的控制与管理	126
第6节	谈判班子内部协调与控制	131
第7节	谈判实力的构建	136
第6章	商务谈判策略与一般技术原则	143
第1节	商务谈判策略	143
第2节	正确认识谈判策略与具体战术的关系	147
第3节	一般谈判策略简介	148
第4节	实现谈判策略的一般技术原则	151
第7章	商务谈判语言艺术	170
第1节	商务谈判语言的应用	170
第2节	商务谈判语言的运用技巧	174
第3节	商务谈判语言的辅助手段	196
第4节	行为语言的效用	201
第8章	数学与经济分析方法在商务谈判中的运用	209
第1节	线性规划法在多边谈判预算中的运用	209
第2节	排列图法在谈判过程控制中的运用	212
第3节	决策树法在双边谈判中的运用	217
第4节	盈亏分析法在双边谈判中的运用	219
第5节	贴现法在投资项目谈判中的运用	221
第6节	效益—费用分析法在项目投资谈判中的运用	222
第7节	成本—效益分析法在项目投资谈判中的运用	223
第8节	定价决策方法在价格谈判中的运用	224
第9节	对策模型在内部授权博弈中的运用	225
参考文献		229

本章导读

- 我们了解商务谈判活动存在的前提,是为了尽快熟悉商务谈判的背景条件。进行商务谈判只是从事商务活动的重要工作之一,不是说凡从商皆须谈判。依照管理活动的一般原则,在实现商务目标与付出必要成本之间,谈判者必须考虑路径选择的合理性和提高工作效率的问题。
- 不同类型的谈判,涉及的环境资源状况和约束条件不同,学会识别不同类型谈判的特征对于谈判者正确选择谈判手段具有重要的现实意义。
- 基于时间和空间的变化逻辑,世界上没有哪两次商务活动会是一模一样的。即便谈判对手是原班人马,经验、知识的积累和运用也在变化。因此,没有商务谈判的成功模式,但是为谈判各方认同并能有效实现本方目标的谈判,都有某些共性的基本特征值得总结。只要市场活动还存在,认识和总结成功谈判的特征就是必要的。

第1节 商务谈判活动存在的前提条件

在市场经济环境下,是不是从商皆要谈判?换句话说,商务谈判存在的前提是什么?这个问题涉及商务谈判的必要性。当有关各方的“需要”产生时,他们将积极地寻求满足这种需要的方式和途径。各方或某一方在考虑满足需要的途径时,有可能作出不同的选择,并不一定从一开始就采取谈判的形式。从满足需要的难易性、效率和资源消耗上考虑,当然会首先选择容易满足需要、效率高和资源消耗少的形式,比如强权干预、行政命令、非正常渠道或不正当竞争等。如果存在着一个以上的路径选择时,商人当然会选择那条最便捷、高效、低成本的路径;当存在着通过当事人自己努力而无须与对手磋商就可以解决问题的选择时,那么谈判就是多余的。因此,商务谈判活动存在的前提条件是,有关各方存在着互相依赖的、难以绕开对手的“需要”。有了这样的前提,在特定的环境条件下,人们才可能走到一起进行谈判。

一、谈判活动存在的一般前提

只有当市场各方的需要之间存在着某种形式的依赖、交换余地及互利的可能性，并且离开了对手的合作就难以达到本方的目的时，谈判才可能产生。可见，客观需要、可谈判性、谈判意愿、谈判环境是谈判活动存在的一般前提。

（一）客观需要

如果离开对手的合作或配合就难以实现本方目的，谈判的客观需要才会产生。当这种谈判的需要产生并积累到一定程度时，它将以不同的形式去促使当事人寻求、了解对方，将各自带有差异性的需要联系在“共同利益”的纽带之上，并且只有当有关各方均有此需要时，谈判条件才客观成立。

（二）可谈判性

可谈判性主要是指自己的需要与对方的需要之间存在可交换、可妥协的余地和可能性。只要还存在着被某一方（或某几方）所意识到的比这种交换和妥协更好的解决办法，谈判都不可能在事实上存在（某些形式上存在的谈判实际上只不过是谈判者在实现自己意图过程中向对方或外部施放的烟雾，只是一种手段上的需要）。换句话说，即使存在着客观需要的谈判，由于各方之间的依赖程度不同，对于谈判对手依赖性低的一方，自主选择性更强，对于谈判的控制力度就大，可谈判性就弱，反之则相反。

（三）谈判意愿

谈判意愿是指当事人愿意把自己的需要付诸交换以及在交换过程中期望对方作出让步的程度，谈判意愿更多属于主观层面的需求。当这种意愿不被对方认可时，它只能作为一种形态而构成单方谈判意图。单方谈判意图可能出现在某一阶段，它不是谈判的结束，更不是谈判的绝境。谈判意愿可以单边存在，也可以双边存在，还可以多边存在，在一定条件下，它们之间可以相互转化。

（四）谈判环境

谈判环境是指谈判需要进行交换或妥协的外在客观条件。这种环境可能自然形成，也可以通过人为的推动或控制造就出来。谈判环境一般有两层含义：一层含义是指软环境，即影响市场交换可能性的行情、政策、法律、供需变化等因素；另一层含义是指硬环境，即谈判者具体从事谈判时的物质条件。

二、商务谈判活动存在的特殊前提

从具体的商务实践来看，只有谈判者认为是“公平交换”的条件（这里暂时不讨论等价交换问题，事实上，等价交换只是公平交换的一个特例），才可能产生谈判成果。因此，无论谈判者各自的价值观和判断标准如何，只有那些促使谈判者按照商业游戏规则进入公平交换的磋商过程的条件，才可以称得上是商务谈判活动的前提条件。

（一）没有对方的合作就无法实现本方经营目标

如果你的企业面临困难、不利局面或需要达到某种目标时，必须通过对方的合

作才能解决,那么谈判者应当在谈判之前弄明白,是否有一种路径,在解决对方困难或实现其目标的同时也能有效地解决本方的困难或实现本方的目标。如果这些困难不是对方引起的,但在解决问题时需要他们的帮助和参与,而对方又不一定有参与的积极性或愿望,那么本方必须提供一种能够使对方愿意参与的刺激或鼓励措施。

如果没有对方的帮助,你的经营目标就无法实现或实现起来的成本较高,这时你需要与对方谈判来解决问题。

(二) 共同的竞争威胁

如果谈判者和其商业伙伴遇到共同的竞争威胁,那么谈判者就不是提供能够使对方愿意参与合作的刺激或鼓励措施可以解决问题的。这时,双方都需要解决同样威胁自身的问题,双方唯有携手合作对付共同威胁才是化解危机的希望所在。

谈判者在这种情形下,不是去刺激或鼓励对方卷入进来,而是与对方就合作的方式和分工进行有益的磋商,力求在合作的方式或方法上取得一致意见。你需要帮助,谈判对手也同样需要帮助,因此,实现共同的利益和消除共同的危机是整个谈判的前提。此外,谈判者也因此避免了一个麻烦,那就是与对方争论采取的一系列行动究竟对哪一方更有利,对哪一方又不利。

在处置面对共同威胁的谈判中,加拿大学者杰夫瑞·鲍切爾指出:“谈判者要随时警惕制造威胁的那一方,它可能以分而治之的策略将你和你的商业伙伴各个击破。”^①

(三) 可能获得商业利益的机会

在商务活动中,谈判者随时都需要弄清楚,如果与对方合作,是否可以获得商业利益上的好处?这个好处有多大?

如果谈判者能够充当一个“被人所求”的角色,就可能获得比主动求人更多的好处。面对商业利益的诱惑,谈判者主动邀请对手合作和被对手邀请参与合作,二者在获得的心理优势上是不同的,后者通常在整个谈判过程中没有太大的压力和紧迫感,形势看起来并不危急,一般情况下,只会有所得而不会有所失,这使其对整个谈判活动都有积极的感受。

(四) 赢得对方的赞同

从战术上看,谈判的目标递减原则是:力争获得对方在谈判中对本方意见的赞同(达成协议);若遇到阻力或不确定性因素则应力争获得对方的尊重(联合公报);最低限度的目标是获得对方的谅解(谅解备忘)。谈判者能否赢得对方的尊重,不仅取决于谈判时的姿态,更多的是在过去的商业活动中谈判者所塑造的实力和“信用形象”。有时,如果对方没有选择与你合作,从表面上看,虽然你没有遇到什么威胁,但是可能某些潜在的需要却无法得到满足(例如,你或许在心中留下一点遗憾或抱怨,对方怎么就没有看清你的资信呢?怎么就不承认你在市场上所塑

^① 陈维政(中国,四川大学)、J. Paltiel(加拿大,卡尔顿大学)、张强(中国,成都大学)等:《中国—北美企业商务谈判行为模式比较研究》(西方谈判艺术研究部分),国家自然科学基金资助项目,1999。

造的良好形象呢？怎么就不明白与你合作是一件十分愉快的事情呢？怎么就不能把握住眼下的机会呢？等等）。事实上，你很需要采取有效、恰当的手段来赢得对方的尊重，赢得对方对你的支持，但是眼下你却发现对方对商业合作的反应很消极，由于对方以为你会有求于他，认为你的公司的实力与某个他们熟悉的小公司是一回事，甚至把你的公司的情况完全弄反了。

商业活动在一个信息比较闭塞、市场发育不完善、对手自我感觉良好的环境下开展时，谈判者要有应对这种环境的心理准备。让与对方关系良好的第三方适时地传递关于你的信息，在公开环境下保持你必要的沉稳风度，允许对方在商务自由原则下有所选择，这对谈判者是一个考验。

（五）创造面对面推销和宣传的机会

商业营销活动不能指望仅依靠媒体手段，尤其是生产资料、生产技术或设备的推销，面对特定的用户，面对面的谈判比广告的推销手段更有效率。在工程领域，对新产品、新技术的市场拓展，在市场需求还没有培育起来之时，谈判者想使潜在的客户认知、熟悉并产生认同，需要使他们相信，使用你们的产品或技术能达到他们改善产品或技术的目的。

从事商务工作的人常常遇到的问题是：业务工作与商务工作在层次上有什么不同？业务广告策略与企业 CIS^① 策略有何差异？事实上，业务工作属于“做事”的工作范畴，它有具体规定可循；商务工作属于“做人”的工作范畴，它取决于人与人在处理具体问题上的关系和技巧。业务广告强调的是：“我们能做什么？我们能给客户什么？”CIS 强调的是：“我们是谁？我们的使命是什么？”二者要精细地连接起来需要智慧，而这可能需要建立谈判的渠道和运用谈判的技巧。

在调查摸底、引导需要、促成行动的过程中，需要干得巧妙，保持可信度。如果谈判者只是弄清了对方的需要，但不能让对方相信只有你才是满足他们需要的最佳选择，也不能完成那最后的精彩一跃。

（六）采购

在过剩经济环境下，作为采购者，如果没有足够的买方优势可以利用，或者虽然具有买方优势但是信息不完备、不对称，依然需要谈判。专家指出^②：在采购过程中最需要考虑的要点是：你必须设法弄清楚对方是否真有条件满足你的需要和愿望；对方是不是唯一的可以满足你愿望的一方。换句话说，本方是否有条件货比三家，是决定本方谈判地位的关键。

（七）续约谈判

在已经履约的协议有效期即将届满时，如果谈判者想续约，则必须通过谈判来达到目的。例如一套低租金的房子、一个服务良好的后勤管理合同、低廉的交通工

^① CIS: corporate identity system 的缩写，即企业形象识别系统，分别由理念识别 (mind identity, MI)、行为识别 (behavior identity, BI) 和视觉识别 (visual identity, VI) 三方面构成。

^② 陈维政（中国，四川大学）、J. Paltiel（加拿大，卡尔顿大学）、张强（中国，成都大学）等：《中国—北美企业商务谈判行为模式比较研究》，国家自然科学基金资助项目，1999。

具租用条件等。续约谈判的关键是，这种延展是对一方有利还是对双方有利？如果是前者，则希望延展的一方必须采取主动姿态，努力让对方相信续约对于改善双方的关系和利益可能带来的好处；如果是后者，则谈判可以更多地围绕技术性细节展开。

（八）改善双边关系的需要

这是谈判者可能遇到的最微妙的情形。如果没有灵活、高超的周旋技巧来进行谈判，关系破裂的危险就时时存在。谈判者必须谨慎从事，一步走错就会把局面推向更糟糕的境地。谈判者虽然知道通过谈判解决分歧的必要性，但是路径在哪里？所谓微妙，就是谈判者必须真正弄明白究竟是什么问题使双方的关系恶化了，不能自以为是，不能简单地怪罪他人。谈判者如果不能承认自己在造成这一不利局面上也负有责任，那么就很难真正调动起全部的资源、注意力来力挽狂澜，说服对方摒弃前嫌。

第2节 构成商务谈判活动的基本要素

一、谈判主体

谈判主体是指参与商务谈判活动的当事人。由于商务活动总是在人的参与下进行的，所以有时从法律意义上（表面上）看是组织与组织之间的法人谈判，但在操作意义上（实际上）仍然是这些组织中的具体的自然人彼此之间的谈判。谈判者将彼此间人的问题解决了，组织的问题就随之解决了。谈判的当事人可以是双方，也可以是多方。确定好谈判主体，对于把握谈判主动权，赢得较好的谈判结果十分重要。主体一旦明确，各方的工作关系也就确定下来了，一个良好的关系对于促成谈判具有基础性影响。

二、谈判客体

谈判客体就是指谈判的议程、议题及内容。谈判的议程、议题及内容不是凭空拟定或单方面的意愿，它必须是当事人共同关心的、与各自利益有某种程度联系的、需要谈判各方相互协调才能实现的提案、方案、观点或事务。

三、谈判目的

谈判目的是指参与商务谈判各方都必须通过与对方打交道并促使对方在特定时间、空间条件下采取某种行动或作出某种承诺来达到本方的目标。如果只有谈判的主体和客体而没有谈判目的，谈判仍是不完整的，我们将无特定目的的交流称作闲谈。闲谈与谈判的区别在于：闲谈不涉及各方的利害冲突和经济关系，不会导致各方的尖锐对立或竞争，闲谈通常是轻松愉快的；谈判恰恰是在涉及各方利益、存在相互依存、尖锐对立或竞争的条件下进行的，无论谈判在表面上是不是轻松愉快、



诚挚友好、坦诚认真的，实质上都是有关各方智慧、胆识、应变能力的一次交锋。有无目的性和达到这种目的的手段决定了闲谈与谈判在一定条件下相互转化的可能性。

四、谈判结果

一次谈判活动无论成功或是失败、无论成交或是破裂，都是一种谈判结果。有时也会出现无结果的谈判活动，我们称之为“不完整谈判”。陷入僵局的谈判或出现“怪圈”的谈判往往容易演变为不完整谈判。不完整谈判会极大降低工作效率，耗费谈判者的精力，对谈判者的自信心产生不利影响。谈判者牢固树立商务谈判的成本效率意识，对于减少不完整谈判十分重要，它有利于减少无效谈判工作量。

第3节 商务谈判活动的类型

依照不同的环境资源状况和约束条件，商务谈判者会面对不同类型的谈判活动，这些谈判活动的性质、特征差异，要求对谈判手段和路径的选择必须审慎。换句话说，不同类型的谈判活动的交易方式、对话平台、资源条件甚至语言体系都不同，谈判者表错情、说错话比没有表情、不说话的后果还糟糕，因此了解和区分不同谈判活动的类型特征对谈判者具有现实指导意义。

一、大型谈判与中小型谈判

按照谈判活动的规模及谈判项目的多少、谈判内容的复杂程度和涉及谈判的人员范围等，可以将商务谈判分为大型谈判与中小型谈判。这种划分并没有严格的界限，通常情况下，谈判项目数多于参与谈判各方人数，并且当所有参与谈判方中最少一方参与谈判的人数超过12人时，即可认为是大型谈判了；如果各方参与的人数在4~12人，则可认为是中型谈判；如果参与谈判各方中最多一方的人数在4人以下，就是小型谈判。这种划分是英国谈判学家比尔·斯科特根据孔兹原理提出的。孔兹原理对正确认识管理成本与效率有重要价值。一般管理原则认为：在复杂多变的谈判形势下，任何一个管理者，最多只能有效地领导3~4人。实践中，随着参与商务谈判的人员增加，协调、组织、保密、决策和效率的提高会变得困难，而谈判内容的复杂化和谈判外部环境的变化又会对谈判领导人提出严峻的考验，因此谈判者不得不花相当大的精力去平衡和处理众多的非实质问题以使谈判得以顺利进行。

谈判的参与人数如何统计界定呢？通常指正式、直接参与实质性谈判的人数。事实上，就谈判各方而言，还有一些协助谈判的非正式成员，如官员、技术专家、法律顾问等，在划分时这些人不应计算在内。

大量的谈判实践表明，如果没有特别的原因，力求谈判规模的小型化比较有利于谈判班子的协调和控制，更有助于谈判效率的提高。

二、长期谈判与中短期谈判

按商务谈判活动持续时间的长短,可以将谈判分为长期谈判与中短期谈判。这种时间上的划分也没有严格界限(据一份调查结果显示,相当一部分谈判者认为一年之内得到结果的谈判可以认为是中短期谈判)。通常一次性谈判或一年之内的多轮谈判都是短期的,而超过一年的多轮谈判或部分的僵持性谈判可能是中期或长期的。最典型的长期谈判事例如中国加入世界贸易组织(WTO)的谈判(15年),建立亚太经合组织(APEC)的多边磋商(24年),2005年中美纺织品贸易争端谈判(4年),中国加入国际商会(ICC)的谈判(3年);中短期谈判事例如中国加入国际货币基金组织(IMF)的谈判(6个月),中国加入世界银行(WB)的谈判(2个月)。谈判者通过主观努力和有效的外部环境的配合,缩短谈判的时间,就可以有效地节约谈判资源,提高谈判的经济性。

三、对抗性谈判与非对抗性谈判

按谈判各方的相互关系的好坏与对立程度,可将商务谈判分为对抗性谈判(争议性谈判)与非对抗性谈判(非争议性谈判)。对抗性谈判与非对抗性谈判的差异不在于谈判议题、内容和目标有什么不同,而是根据在特定谈判议题、内容和目标下各方的相互关系以及由这种关系决定的谈判立场的合作或对抗程度来判断的。

加强沟通机制建设,是减少甚至消除无谓对抗的基础。互信是建立在了解基础上的,互信才可以赢得朋友。通常而言,在商务领域对抗性谈判的磋商效率和履约效果都差于非对抗性谈判。

四、实质性谈判与非实质性谈判

按谈判内容与谈判目标的关系,可以将商务谈判分为实质性谈判与非实质性谈判。实质性谈判是指谈判内容与参与各方的谈判目标直接相关的谈判。非实质性谈判是指为实质性谈判的顺利进行而事前进行议程、议题、地点、时间、范围、级别、形式、人数等的安排与磋商,事中进行各方具体事务的协调与联络,事后对各方在实质性谈判中形成的会议纪要、决议、协议、观点、立场进行技术处理等的事务性谈判。

谈判越是复杂、大型、国际化,实质性谈判与非实质性谈判的关系就越是紧密,因此不能错误地认为非实质性谈判只是从属性的、服务性的、无关紧要的谈判。在某些情况下,事务性的、技术性的处理往往对实质性谈判有极大的影响。有专家指出,善于利用自身的主动性,对议程、议题、地点、时间、范围、级别、形式、人数等进行安排并力争取得对方认可或迫使对方就范的谈判者,在实质性谈判还没有开始前,事实上便获得了谈判地位上的一定优势,这种优势极有可能导致在实质性谈判中产生出有利于自己的谈判结果。

如今,国际上对于非实质性谈判对实质性谈判的影响(有时甚至是决定性作



用)越来越重视。日、美、西欧的一些发达国家在大型的国际谈判中,几乎总要在谈判前派出谈判事务方面的专家对谈判议程、议题、地点、时间、范围、级别、形式、人数等进行安排和艰苦的磋商,有时甚至对于讨论的议题的顺序进行讨价还价,谈判高手总是不动声色地在非实质性谈判中建立自己的优势地位。

五、正式谈判与非正式谈判

按参与谈判各方代表的身份与对谈判议题和内容的准备与关切情况,可将商务谈判分为正式谈判与非正式谈判。通常正式谈判中各方代表的身份代表着官方或某一利益集团,对谈判议题和内容有较充分的准备,对所涉及内容持积极关切态度。正式谈判的特点是对级别和形式较为重视,谈判班子中的各成员都是专门负责某一方面工作并具有丰富经验的谈判老手。正式谈判的另一个特点是效率高、节奏快。正式谈判成员的高素质以及他们所代表组织的高级别,决定了谈判的快节奏。参与正式谈判的工作人员习惯上都很注意将谈判过程中双方的意见随时记录下来或立即形成会谈纪要并译成相应文字,而绝不是会后补写或凭记忆整理。往往会谈者口头介绍、解释某种方案或开出某种交易条件之后,助手马上将此形成译文或本国文字记录下来以供研究。对文件的全意及用词的选择、理解都很重要。随谈、随写、随改、随认可,为高效率的谈判创造了条件。

非正式谈判通常是接触性的、试探性的,它不一定要求对谈判议题和内容有充分的准备,一般起通报情况、解释立场、沟通关系的作用。非正式谈判的形式也可以是多样化的,它往往是为正式谈判探索前景,扫除障碍,或者当形势与前景不适合举行正式谈判时采用非正式谈判。如友好团体、政府特使、知名人士、第三方渠道、有关国际机构等都可以作为非正式谈判的代表。无论是正式谈判或非正式谈判,都既可能属于实质性谈判,又可能属于非实质性谈判。

六、直接谈判与间接谈判

按商务谈判各方的交往方式,可分为直接谈判与间接谈判。直接谈判是各方当事人在直接渠道下进行的谈判(如信函、电报、电传、电话及面谈等)。间接谈判是某方当事人不直接出面,而通过委托谈判代理人进行的谈判(如法律诉讼、聘请顾问、代理商、经纪人、监护人等)。

直接谈判形成的交易条件对各方的约束比较严格,或者说,在直接谈判条件下达成的协议可以再变更的可能性不大。在间接谈判条件下形成的协议,并不能立刻形成对各方的约束,还需要经过委托人确认(不管是事前授权确认还是事后审查确认)才产生效力。

七、受调停谈判与无调停谈判

在冲突情况下,按有无第三方作为中间人介入斡旋,可将商务谈判分为受调停谈判与无调停谈判。一般来说,陷入僵局的谈判都要受可能存在的外部介入者

的影响。这个介入者必须首先得到谈判各方某种程度的认可方能起到中间人的调停作用。当存在两方争议人时，习惯上称介入方为第三方。当存在 n 方争议人时，习惯上称介入方为 $(n+1)$ 方。受调停谈判通常都是对抗性谈判；无调停谈判则既可能属于对抗性谈判，也可能属于非对抗性谈判。受调停谈判中介入的第三方或 $(n+1)$ 方与间接谈判中的受委托人或谈判代理人的区别在于：介入的第三方或 $(n+1)$ 方在争议各方中是持中间立场的，而受委托人或谈判代理人却是代表某方利益，不持中间立场的。无论在国际事务或者在一般性事务中，受调停谈判与无调停谈判的情况都是屡见不鲜的。这两种谈判之间常常相互转化，如文物归属、商贸仲裁、财产分割、经济纠纷仲裁等。最常见的例子在民事纠纷案中俯拾可得。

八、有形谈判与无形谈判

按谈判各方对谈判的主观意识，可将商务谈判分为有形谈判与无形谈判。有形谈判是指谈判各方对于谈判对手、谈判议题、内容、各自的目标都有比较清晰的感知并且对相应的谈判原则、策略、方法等也有比较充分的准备的谈判。无形谈判则是指某一方或某几方对于谈判对手、谈判的议题、内容、目标缺乏清晰的认识或对谈判的原则、策略、方法没有充分准备的谈判。有形谈判一般比较容易辨识，无形谈判则往往以会议、劝说、舆论、宣传、广告、电视、报纸、杂志、广播、服务、流言、谣言、群体影响、风俗习惯、促销方案等方式来实现，一般不易辨识和察觉。

从谈判效率与成本上看，一般有形谈判的效率 high、直接成本高，无形谈判的效率低、直接成本低。

九、真实谈判与非真实谈判

按谈判各方的诚意，可将商务谈判分为真实谈判（中心谈判）与非真实谈判（陪衬谈判）。当谈判形式上的目的与谈判者的真实目的相一致时，则是真实谈判；反之，就是非真实谈判。

一般来说，真实谈判与非真实谈判是谈判者为了一定的战略或战术目的而同时采用的形式。谈判者处于暗处时，对于处于明处的若干谈判对手，通过某些非真实谈判的陪衬作用，向真实谈判中的对手施加压力和影响，从而获得对自己有利的结果。这种谈判方式广泛见之于商贸领域，如在招标、供货、销售等活动中的货比三家，各类商贸洽谈会上的集中供货、订购洽谈活动等。另外，在军事、外交领域，也常常采用这种谈判方式。

十、客座谈判、主座谈判及第三地谈判

按照谈判地点对谈判环境和谈判者心理的影响，可以将商务谈判分为客座谈判、主座谈判及第三地谈判。我国从事外贸工作的人员特别重视地点对谈判者的影

响和制约作用。客座谈判是指在谈判对手所在地进行的谈判。客座谈判由于受到环境的影响容易在时间控制、权限应用、通信汇报、让步方式等方面产生困难。主座谈判则是指在谈判者自己所在地进行的谈判。主座谈判由于在自己熟悉的环境里进行,从谈判的时间安排、各种谈判资料的准备、新问题的请示及与外部环境的配合上均比较方便,因此主座谈判人员在自信心、应变能力和应变的手段上均占有一定优势。如果主方善于利用自己“主人”的地位,发挥东道主在非实质性谈判中惯用的主导地位,无疑对实质性谈判会带来有利影响。美国学者帕伊在《谈判作风——如何与中国人谈判》一书中就提醒:“要特别警惕对方利用其东道主的身份在安排谈判议程方面做手脚。”由于运用礼貌的办法制造气氛,不但可以促使客座谈判者考虑主座谈判者的特殊要求,还能有效地增强这种技巧所产生的效力,它无疑会成为主座谈判者的一张有力的牌。

由于客观条件的限制和双方关系的原因,谈判者往往可能选择在第三地谈判。第三地谈判由于可能引进第三方的参与,会促使谈判各方的关系发生一系列的变化,在谈判姿态上和最后作出决定的问题上,容易留下充分的余地。无论是在哪里进行谈判,首先要解决的技术问题是统一的工作语言问题。语言的选择主要根据各方语言的差异、各方人员对所选语言的熟悉及掌握程度。谈判者应努力争取在语言选择方面的优势地位。另外,如果谈判要进行多轮,则可能出现客、主座轮流谈判的情况,这当中可能出现某方更换主谈人的情况。那么,这种易人好不好呢?应该说从谈判的复杂性上讲,这种谈判应从开始就强调主谈人的连贯性。由于某种原因导致中间易帅,可能对谈判的过程产生不良影响。有时出于谈判策略的考虑或某一方对长远工作安排的变化,也可能导致易帅。为了解决好这个问题,较好的办法是在多轮谈判中,领导者为本方选配好主帅和副帅,有两个主谈人(或保持在形式上的一个主谈人)就可以根据实际情况的变化,灵活地决定换与不换主帅的问题。

十一、其他分类

除了按上述标准对谈判进行分类外,还可以根据时间上的特征将谈判分为约定性(计划性)谈判与偶遇性(机遇性)谈判;根据谈判的公开程度,分为秘密谈判与公开谈判;根据谈判意图的确定性,分为意向性谈判与确定性谈判;根据谈判主体的特征,分为民间谈判与官方谈判,等等。

第4节 成功的商务谈判活动具有的基本特征

依照尼尔伦伯格的观点,一场成功的商务谈判对有关各方而言都是有限的胜利者。我们总结成功谈判的经验,与总结失败谈判的教训是同样重要的。基于时间和空间的变化逻辑,世界上没有哪两次商务活动会是一模一样的,即便谈判对手是原班人马,经验、知识的积累和运用也在变化之中,因此,目前个别理论著作(包括个别教材)总结出所谓“商务谈判的成功模式”,甚至为这种成功模式勾勒出四五