

普通高等教育经济与管理类专业核心课程规划教材

# 商务谈判

主 审 李锦成 主 编 雷 娟 全 婧 副主编 王 艳 李冰洁



赠 送  
电子课件



西安交通大学出版社  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

普通高等教育经济与管理类专业核心课程规划教材

# 商务谈判

主 编 雷 娟 全 婧 副主编 王 艳 李冰洁



西安交通大学出版社  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

## 内容提要

本教材从应用型本科院校的教学需求出发,遵循“理论以够用为度,强化技能训练”的编写原则,以商务谈判的程序与要素为主线,以商务谈判的原则、方法、策略和技巧为核心编写而成,整个教材按照“谈判前的准备、谈判过程、僵局和纠纷等的处理”的顺序,主要包括综合知识篇、实务篇和模拟综合实训三部分内容。

注重实用、操作性强是本书的一大特色。整个教材项目按照谈判实际操作流程来编写,每个项目附有复习思考题、案例分析与讨论、实训练习与操作等内容,以为教学提供方便。

---

### 图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/雷娟,全婧主编. —西安:西安交通大学出版社,2011.8

ISBN 978-7-5605-4014-6

I. ①商… II. ①雷…②全… 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(2011)第 163677 号

---

书 名 商务谈判  
主 编 雷 娟 全 婧  
责任编辑 赵怀瀛

---

出版发行 西安交通大学出版社  
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtpress.com>

电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)  
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280

印 刷 西安建科印务有限责任公司

---

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 13.5 字数 323 千字

版次印次 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5605-4014-6/F·280

定 价 27.00 元

---

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj\_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

# 前言

## Foreword

中国加入世界贸易组织后,作为其重要一员,随着参与世界经济的更加深入,商务谈判也逐渐进入了人们的日常生活。要想在生活和工作实践中,特别是在商务活动中取得满意的谈判结果,就必须掌握商务谈判的基本规律,并结合实际加以运用。只有了解、学习并掌握了商务谈判的基本规律,才能以胜利者的姿态面对纷繁复杂的商务交往而游刃有余。商务谈判过程是一门复杂的、需要综合运用多种技能与技巧的艺术。尤其在现代社会经济生活中,商务谈判作为一门学科,融汇了市场营销、国际贸易、金融、法律、科技、文学艺术、心理和演讲等多种学科,所涉及的知识领域更为广阔。为了满足社会经济发展和高等院校教育发展的需要,在认真总结多年教学实践的基础上,我们组织编写了本书。

本书从应用型本科院校的教学要求出发,遵循“理论以够用为度,强化技能训练”的编写原则,以商务谈判的程序与要素为主线,以商务谈判的原则、方法、策略和技巧为核心编写而成,主要包括综合知识篇、实务篇和模拟综合实训三部分内容。与以往的教材相比较,本书具有以下突出特点:

### 1. 编写体系新颖

本书在编写过程中大胆吸收了国内、国际,特别是发达国家 21 世纪以来较为成熟的理论和方法,同时注意反映和提炼我国商务经济领域的最新理论和实践。在编写体制上,本书核心部分是以谈判前的准备、谈判过程、谈判总结为顺序来安排教材内容,使读者能够更清晰地了解谈判过程。

### 2. 注重实用性

本书编写风格力求生动、易懂、实用,系统而真实地反映商务谈判的内容与技巧,让复杂的问题简单化、枯燥的原理形象化、零散的问题系统化。全书采用“项目导向,任务驱动”的编写方法,具体到每一个项目中,都明确了知识目标和技能目标,每一个项目在知识素养的基础上安排了实训内容,真正做到了“边学边做,学以致用”。

本书的编写定位是面向普通高等院校经管类专业课教材,特别适合应用型本科采用,也可作为其他各专业的公共选修课教材,还可以作为企业、公司及各类管理人员学习商务谈判知识和参加继续教育培训的教材。如果作为高职院校选用,建议项目二和项目三中的知识素养一和知识素养二可以不作为讲解内容。

本书的建议学时为 48~64 学时,其中项目一建议学时为 2~3 学时,项目二建议学时为 2~4 学时,项目三建议学时为 3~4 学时,项目四建议学时为 3~5 学

时,项目五建议学时为3~4学时,项目六建议学时为5~6学时,项目七建议学时为5~6学时,项目八建议学时为6~7学时,项目九建议学时为3~4学时,项目十建议学时为5~6学时,项目十一建议学时为6~7学时,项目十二建议学时为3~4,项目十三为3~4学时。

本书的编写人员及分工如下:雷娟(西安欧亚学院,项目二、六、七、八、九、十、十三),全婧(西安培华学院,项目三、四、十一),李冰洁(西安欧亚学院,项目一),王艳(西安培华学院,项目五),张莉娜、雷可为(西安欧亚学院,项目十二),答百洋(西安欧亚学院,项目十三)。其中,雷娟负责全书总体结构的设计、大纲的拟定和初稿的修改补充,并对全书进行总纂、定稿,李锦成老师对全书进行了审核。

本书在编写的过程中,参考和借鉴了大量国内外同类著作文献以及报刊资料,值此出版之际,特向这些作者表示诚挚的感谢!同时,西安交通大学出版社的各位老师对本书的出版做了大量的工作,在此一并表示感谢。

由于国际商务谈判理论和实践的发展变化日新月异,加之作者水平有限,本书虽经过多次修改,但仍难免有疏漏之处,敬请批评指正,以便再版时予以完善和纠正。

编者

2011年8月

# 目录

## Contents

### 第一篇 商务谈判综合知识 001

|     |                      |
|-----|----------------------|
| 002 | 项目一 商务谈判概述           |
| 002 | 知识素养一 商务谈判的基本概念和特点   |
| 006 | 知识素养二 商务谈判的类型和原则     |
| 011 | 知识素养三 商务谈判的要素和内容     |
| 015 | 实训项目                 |
| 017 | 项目小结                 |
| 017 | 思考与案例分析              |
| 018 | 项目二 商务谈判的理论及成果评价     |
| 018 | 知识素养一 博弈论在谈判中的运用     |
| 021 | 知识素养二 商务谈判的 APRAM 模式 |
| 024 | 知识素养三 商务谈判成果评价标准     |
| 025 | 实训项目                 |
| 025 | 项目小结                 |
| 026 | 思考与案例分析              |
| 027 | 项目三 商务谈判的心理研究        |
| 028 | 知识素养一 商务谈判心理         |
| 029 | 知识素养二 商务谈判的需要与动机     |
| 033 | 知识素养三 商务谈判中个性的运用     |
| 037 | 知识素养四 商务谈判中心理的运用     |
| 044 | 实训项目                 |
| 045 | 项目小结                 |
| 046 | 思考与案例分析              |

### 第二篇 商务谈判实务 047

|     |                    |
|-----|--------------------|
| 048 | 项目四 商务谈判准备阶段的策略与技巧 |
| 049 | 知识素养一 商务谈判前的信息准备   |
| 057 | 知识素养二 商务谈判目标与对象的确定 |
| 060 | 知识素养三 商务谈判人员的个体素质  |
| 063 | 知识素养四 商务谈判队伍的组织    |

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 066 | 知识素养五 商务谈判方案的制定     |
| 070 | 实训项目                |
| 071 | 项目小结                |
| 071 | 思考与案例分析             |
| 073 | 项目五 商务谈判开局阶段的策略与技巧  |
| 073 | 知识素养一 谈判开始气氛的营造     |
| 076 | 知识素养二 开局阶段的开场陈述     |
| 076 | 知识素养三 开局阶段的谈判策略与技巧  |
| 082 | 实训项目                |
| 083 | 项目小结                |
| 084 | 思考与案例分析             |
| 085 | 项目六 商务谈判报价阶段的策略与技巧  |
| 085 | 知识素养一 谈判价格          |
| 091 | 知识素养二 报价策略          |
| 093 | 实训项目                |
| 095 | 项目小结                |
| 095 | 思考与案例分析             |
| 096 | 项目七 商务谈判磋商阶段的策略与技巧  |
| 096 | 知识素养一 讨价还价          |
| 101 | 知识素养二 适当让步          |
| 107 | 实训项目                |
| 108 | 项目小结                |
| 109 | 思考与案例分析             |
| 111 | 项目八 商务谈判僵局及其处理策略与技巧 |
| 111 | 知识素养一 商务谈判僵局        |
| 114 | 知识素养二 僵局处理          |
| 124 | 实训项目                |
| 126 | 项目小结                |
| 126 | 思考与案例分析             |
| 128 | 项目九 商务谈判成交阶段的策略与技巧  |
| 128 | 知识素养一 商务谈判终结判断      |
| 132 | 知识素养二 终结阶段的谈判策略     |
| 136 | 实训项目                |
| 136 | 项目小结                |
| 136 | 思考与案例分析             |

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| 138 | 项目十 商务谈判中的沟通艺术            |
| 138 | 知识素养一 商务谈判中的语言与非语言        |
| 146 | 知识素养二 商务谈判中的“听”、“问”、“答”技巧 |
| 157 | 实训项目                      |
| 159 | 项目小结                      |
| 159 | 思考与案例分析                   |
| 161 | 项目十一 商务谈判的文化和礼仪           |
| 162 | 知识素养一 商务谈判礼仪              |
| 175 | 知识素养二 各国文化差异对商务谈判的影响      |
| 186 | 实训项目                      |
| 188 | 项目小结                      |
| 188 | 思考与案例分析                   |

### 第三篇 商务谈判模拟综合实训 191

|     |                  |
|-----|------------------|
| 192 | 项目十二 商务谈判综合策略    |
| 192 | 知识素养一 主动地位策略     |
| 197 | 知识素养二 被动地位策略     |
| 199 | 知识素养三 平等地位策略     |
| 202 | 实训项目             |
| 204 | 项目十三 综合模拟实训的方案设计 |
| 204 | 知识素养 模拟谈判知识      |
| 205 | 实训项目             |

### 参考文献 207



# 第一篇

## 商务谈判综合知识

# 项目一

## 商务谈判概述

### 学习目标

#### 一、知识目标

1. 熟悉商务谈判的概念和特点
2. 明确谈判的目的和手段,树立正确的谈判观
3. 了解商务谈判的类型和构成要素

#### 二、技能目标

1. 熟练运用商务谈判的基本原则
2. 通过各个要素的理性选择达到谈判目的

### 情境链接

小王是思远商务公司刚刚入职的商务代表,他的主管希望他先熟悉基本业务。因为小王将从事公司与客户的联系、接待及谈判的相关工作,所以他需要学习大量的商务谈判知识来满足工作的需要,小王决定先从入门知识学起。

## 知识素养一 商务谈判的基本概念和特点

### 一、谈判

谈判是人类行为的一个组成部分,在人们社会交往活动中起着越来越重要的作用。了解和借鉴古今中外有关谈判的一些理论、原则乃至不同的谈判风格,对提高自身素质、改善企业的经营管理和提高企业经济效益有着十分重要的意义。

现代社会中,对政府、企业组织或者对每一个人来说,每时每刻都在与社会发生着广泛而复杂的联系。家庭成员之间、人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间,都因社会交往的需要而要进行谈判。不管你是否喜欢,你都是一位谈判者;不论你是否意识到,你都在进行谈判。当你还是孩童的时候,拿到期末考试有意的成绩单,你会设法向父母争取奖励,而父母在奖励之后,则会向你提出下一个目标;当你长大成人之后,你会与自己的恋人商量是去听流行歌手的音乐会还是去看足球比赛;当你为公司工作时,你会作为公司代表与其他企业代表磋商交易;当你在公司的业绩不断提高时,你会小心地和公司老板商量加薪和升职事宜。这些都是谈判。总之,现实世界就是一个巨大的谈判桌,不管你是否愿意,你始终是一个参加者。人们为

了适应生活、满足工作要求、处理冲突,不管喜欢与否,都会坐到桌边来,想方设法利用谈判来满足需要和欲望,以达到自己的目的。需要和欲望则成为驱使人们谈判的原始动力。如果没有需要和欲望,也就不会有谈判。而成功的谈判应该是双方的需要和欲望通过磋商都有所满足,有所得益。因此,为了事业的成功,为了谋求一个美好的生活氛围,我们每一个人都有必要学习和掌握谈判的原理及其技巧。

### (一)谈判的含义

谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

谈判是一个过程,在这个过程中利益双方就共同关心的或志趣相同的问题进行磋商,协调和调整各自的经济、政治和其他利益,谋求妥协,从而使双方都感到是在有利的条件下达成协议,促成均衡。谈判的目的是协调利益冲突,实现共同利益。

谈判作为协调各方面关系的重要手段,广泛运用于政治、经济、军事、外交、科技等各个领域。

### (二)谈判的特点

#### 1. 谈判的目的性

谈判各方均有各自的需求、愿望或利益目标,是目的性很强的活动。没有明确的谈判目的,不明白为什么而谈和在谈什么,至多只能叫做“聊天”或“闲谈”。

#### 案例链接 1-1

1972年,在中美建交前的一次谈判中,基辛格对邓小平说:“我们的谈判是建立在健全的基础上的,因为我们都无求于对方。”第二天,毛泽东会见基辛格时反驳道:“如果双方都无求于对方,你到北京来干什么?如果双方都无所求的话,那么,我们为什么要接待你和你的总统?”可见,谈判中,若谈判者以一种“高姿态”的口气表达自己“无求于对方”,可以肯定地说,这只不过是一个把戏而已。

谈判的直接原因是因为谈判各方都有自己的需求,需求是谈判的内在动力。谈判者只有为了保护 and 寻求某种利益才会去谈判。

谈判的内在动力是需求,而且满足一方的需求会涉及或影响另一方需求的满足,任何一方都不能无视他方需求的满足。可以这样说,谈判各方之间各自的需求是既对立又统一的矛盾关系。例如,中外双方经过磋商洽谈在中国境内建立一个合资企业,合资企业所需先进技术由外方提供。对外商而言,举办这种合资企业,其目的和需求应该是利用技术上的优势,通过合资这种形式,绕过直接贸易的障碍,利用中国政府给予中外合资企业的许多便利,开拓和占领中国广阔的市场,并获得长期丰厚的利润。而对中方来讲,其目的和需求则是利用外商的先进技术,并积极消化和吸收这种技术的精华,提高我国在该项产品上的技术水平,同时还向外商学习其先进的管理经验,在使产品满足国内市场的同时,积极争取出口创汇。显而易见,中外双方的目的和需求是既统一又矛盾的:对中方而言,是以市场换技术;而对外商而言,则是以技术换市场。

#### 2. 谈判的相互性

谈判是一种双边或多边的行为和活动,这总要涉及谈判的对象。否则,自己和自己谈,就

不称其为谈判,也达不到谈判的目的。因此,人们在谈判的定义中都指出谈判的相互性,即谋求一种合作这一基本点,如,“为了改变相互关系”、“涉及各方”、“双方致力于说服对方”或者“个人、组织或国家之间”、“使两个或数个角色的合作”、“谈判双方”、“协调彼此之间的关系”等。

### 案例链接 1-2

某市有一个广播电视修理商,生意很不景气,总想找机会突破这种局面,以求有所发展,于是修理商主动找电台谈判,期望合作。通过谈判,双方达成如下协议:电台为广播电视修理商免费做广告宣传,修理商则把电台的节目单张贴在修理铺的橱窗上,还保证所有修好的收音机都能收到该电台节目。协议的结果是双方都获益,修理商得到了免费广告,而电台得到了更多的听众。结果双方一直保持良好的合作关系。

在整个谈判过程中,谈判一方以行为和语言等手段向对方传递有关产品、企业、服务等信息,另一方也会对该方传递的信息作出反应,或向该方传递新的信息。双方都对对方发出的信息作出“接收”、“加工整理”、“反馈”等反应,并相应地调整或改变自己的行为,通过持续不断的信息传递与反馈进行相互影响、相互适应。

#### 3. 谈判的协商性

谈判是通过相互合作实现各自目标的有效手段。谈判不是命令或通知,不能由一方说了算。所以,在谈判中,一方既要清楚地表达其立场和观点,又必须认真地听取他方的陈述和要求,并不断调整对策,以求沟通信息、增进了解、缩小分歧、达成共识,这就是彼此之间的协商或磋商。因此,谈判的定义不能不阐明谈判的协商性,即寻求一致意见这一基本点,如“交换观点”、“利用协商手段”、“进行磋商”、“说服对方”、“观点互换”、“通过协商”、“进行相互协商”等。

## 二、商务谈判的内涵及特征

### (一) 商务谈判的内涵

谈判是一种普遍的行为,广泛存在于政治活动、经济活动、社会活动以及国际关系中。随着社会经济的发展和人们之间的经济交往日趋频繁,为实现一定的交易行为或实现一定的商务利益而进行的谈判——商务谈判——迅速发展起来,日益成为现代社会中谈判的重要形式之一。

商务谈判是在经济活动中,以经济利益为目的,因各种业务往来而进行的谈判,包括一切国内经济组织间的商务谈判及国内经济组织与国外经济组织间的涉外商务谈判。

### (二) 商务谈判的特征

作为一种谈判,商务谈判具有谈判的所有特点,但它又不同于其他谈判,其具有自身的特征:

#### 1. 商务谈判的本质特征是以经济利益为目的

谈判的类型很多,谈判的主题也是各式各样的:有的以某一观点和意见作为谈判主题,如工作管理谈判和党派谈判;有的以对某一问题的处理方式作为谈判主题,如军事谈判和政治谈判;有的以相互关系的定位作为谈判的主题,如某些外交谈判。而商务谈判的目的就是要获得

经济上的利益。在具体实际的谈判中,有的谈判人员可能会调动和运用各种因素,运用各种策略和战术,有的甚至运用许多非经济因素来影响谈判。但是不管怎么样,其最终的目的仍然是受经济利益的驱使,目标仍然是经济利益。

## 2. 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。这是进行商务谈判时所需要的。

## 3. 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是通过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双方获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大气力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已作了许多让步,这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但如果在拟订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,其结果往往是谈判对手在条款措词或表述技巧上设制陷阱,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性和严密性。

### 案例链接 1-3

1988年8月,中国某大学机械厂与日本某株式会社办事处签订了一份标的物为“阴井盖”的加工合同,数量为16 000吨,金额为2 050万元。合同规定:机械厂严格按株式会社的图纸生产,材质规格必须符合标准,样品不合格或逾期交第一批货按违约处理。株式会社方面还收取机械厂3万元履行合同的保证金,机械厂另付中间人4.5万元介绍业务酬金,以及差旅费、招待费7 000元。随后机械厂又高薪聘请外单位工程师负责技术把关,组织样品生产。但是,到合同规定送样品截止日期只差一个星期的时候,机械厂还是生产不出符合要求的样品。这时机械厂厂长、工程师才恍然大悟:合同上对阴井盖的要求与图纸有矛盾,这样,“违约”百分之百是机械厂。这就是一种“规避法规”合同,机械厂因此共计损失10万元。这种手段也常被社会上一些不法分子在骗取金钱时使用。

## (三)国际商务谈判的特点

国际商务谈判是国际商务活动中不同的利益主体,为了达成某笔交易,而就交易的各项条件进行协商的过程。

国际商务谈判既具有一般商务谈判的特点,又具有国际经济活动的特殊性,其具体表现在:

### 1. 政治性强

国际商务谈判既是一种商务交易谈判,也是一项国际交往活动,具有较强的政策性。由于谈判双方的商务关系是两国或两个地区之间整体经济关系的一部分,常常涉及两国或地区之

间的政治关系和外交关系,因此在谈判中两国或两个地区的政府常常会干预和影响商务谈判。所以,国际商务谈判必须贯彻执行国家的有关方针政策和外交政策,同时,还应注意国别政策,以及执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。

## 2. 以国际商法为准则

由于国际商务谈判的结果会导致资产的跨国转移,必然要涉及国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题,因此在国际商务谈判中要以国际商法为准则,并以国际惯例为基础。所以,谈判人员要熟悉各种国际惯例、对方所在国的法律条款,以及国际经济组织的各种规定和国际法。这些问题是一般国内商务谈判所无法涉及的,要引起特别重视。

## 3. 谈判难度大

由于国际商务谈判的谈判者代表了不同国家或地区的利益,有着不同的社会文化和经济、政治背景,人们的价值观、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同,从而使影响谈判的因素更加复杂,谈判的难度更大。在实际谈判过程中,对手的情况千变万化,作风各异:有的热情洋溢,有的沉默寡言;有的果敢决断,有的多疑多虑;有的善意合作,有的故意寻衅。这种种表现,都与一定的社会文化、经济政治有关。不同表现反映了不同谈判者有不同的价值观和不同的思维方式。因此,谈判者必须具备广博的知识和高超的谈判技巧,不仅能在谈判桌上因人而异,运用自如,而且要在谈判前注意资料的准备、信息的收集,使谈判按预定的方案顺利进行。

### 案例链接 1-4

某总经理去广交会考察,恰巧碰上出口部经理和印尼客户热烈地洽谈合同。看见领导走过来,出口部经理忙向客户介绍,总经理因右手拿着公文包,便伸出左手握住对方伸出的右手。谁知刚才还笑容满面的客人突然笑容全无,并且就座后也失去了先前讨价还价的热情,不一会便声称有其他约会,急急地离开了。

## 知识素养二 商务谈判的类型和原则

### 一、谈判的类型

商务谈判按照不同的标准可以划分成不同类型,了解了不同类型的谈判,可以更好地参与谈判和采取有效的谈判策略。下面我们来看一下商务谈判可以分为哪些类型:

#### (一)按谈判的方向划分

##### 1. 纵向谈判

纵向谈判是指所确定的议题按先后顺序依次进行商讨的谈判方式,即在确定谈判的主要问题后,逐个讨论每一问题和条款,讨论一个问题,解决一个问题,一直到谈判结束。例如,一项产品交易谈判,双方确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项主要内容后,开始就价格进行磋商。如果价格确定不下来,就不谈其他条款。只有价格谈妥之后,才依次讨论其他问题。

## 2. 横向谈判

横向谈判是指在确定谈判所涉及的主要问题后,开始逐个讨论预先确定的问题,在某一问题上出现矛盾或分歧时,就把这一问题放在后面,讨论其他问题,如此周而复始地讨论下去,直到所有内容都谈妥为止。例如,在资金借贷谈判中,谈判内容要涉及货币、金额、利息率、贷款期限、担保、还款以及宽限期等问题,如果双方在贷款期限上不能达成一致意见,就可以把这一问题放在后面,继续讨论担保、还款等问题。当其他问题解决之后,再回过头来讨论这个问题。这种谈判方式的核心就是灵活、变通,只要有利于问题解决,经过双方协商同意,讨论的条款可以随时调整。谈判遇到分歧时也可以采用这种方法:把与此有关的异议提出来,一起讨论研究,使谈判双方对这些异议相互之间有一个协商让步的余地,这非常有利于问题的解决。例如,贷款期不能确定,可与利率、还款及宽限期一起讨论磋商,以促进问题的解决。

一般大型谈判、涉及两方以上人员参加的谈判大都采用横向谈判的形式;而规模较小、业务简单,特别是双方已有过合作历史的谈判,则可采用纵向谈判。

### (二)按谈判方所采取的态度划分

#### 1. 让步型谈判

让步型谈判又叫软式谈判,是指以妥协、让步为手段,希望避免冲突,为此随时准备以牺牲己方利益换取协议与合作的谈判方法,是硬式谈判的对称。软式谈判法往往适用于总体利益和长远利益大于一次具体谈判所涉及的局部的近期利益的谈判。

让步型谈判中谈判者把谈判对手视为朋友,信守“和为贵”的原则。让步型谈判的目标是取得协议,亦即协议本身高于本次谈判中自身的立场、利益,为取得协议而接受损失,强调建立和维持双方的关系。

#### 2. 立场型谈判

立场型谈判又称硬式谈判。立场型谈判者把任何情况看做是一场意志力的竞争和搏斗,认为在这样的竞赛中,立场越强硬者,最后的收获也就越多。立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,进而固执地加以坚持。

这种谈判,谈判者视对方为劲敌,强调谈判立场的坚定性和针锋相对,认为只有按照己方的立场达成了协议才是谈判的胜利。

### (三)按谈判人员的数量划分

#### 1. “一对一”谈判

项目小的商务谈判往往是“一对一”式。出席谈判的各方虽然均只有一个人,但并非意味着谈判者不需要做准备。“一对一”谈判往往是一种最困难的谈判类型,因为谈判者只能各自为战,得不到助手的及时帮助。

#### 2. 小组谈判

一般较大的谈判项目,情况比较复杂,谈判各方有几个人同时参加,各人之间有分工有协作,取长补短,各尽所能,可以大大缩短谈判时间,提高谈判效率。

#### 3. 大型谈判

国家级、省(市)级或重大项目的谈判,都必须采用大型谈判这种类型。



#### (四)按谈判的地域划分

##### 1. 主座谈判

主座谈判又称主场谈判,即在本方所在地组织的谈判。

##### 2. 客座谈判

客座谈判亦称为客场谈判,即在谈判对手所在地组织的商务谈判。客座谈判对客方来说需要克服许多困难,到客场谈判时必须注意:①要入境问俗,入国问禁;②要审时度势,争取主动;③要配备好自己的翻译、代理人,不能随便接受对方推荐的人员,以防泄密。

##### 3. 主客座轮流谈判

这是一种在商务交易中谈判地点互易的谈判。谈判可能开始在卖方,继续谈判在买方,结束又在卖方。谈判内容可能涉及大宗商品买卖,也可能涉及成套项目的买卖。进行主客座轮流谈判应注意以下两个方面的问题:①确定阶段利益目标,争取不同阶段最佳谈判效益;②坚持主谈人的连贯性,换座不换师。

##### 4. 第三地谈判(或中立地谈判)

第三地谈判是指谈判地点设在第三地的商务谈判类型。第三地谈判避免了地域上的优势,使得各方的地位较平等,谈判环境较为公平,但会造成谈判成本的提高。

#### (五)按谈判内容的透明度划分

##### 1. 公开谈判

公开谈判是指谈判的主题、时间、地点、参谈人员及谈判过程均向外界公开的谈判。

##### 2. 秘密谈判

秘密谈判是指谈判主题、时间、地点、人员、进程及结果等均不公开的谈判。

## 二、商务谈判的原则

商务谈判的原则是指商务谈判中谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则。商务谈判的原则是商务谈判内在的、必然的行为规范,是商务谈判的实践总结和制胜规律。因此,认识和把握商务谈判的原则,有助于维护谈判各方的权益、提高谈判的成功率和指导谈判策略的运用。

商务谈判都依存于特定的环境和条件,并服从于谈判者对特定目标的追求。因而在现实中存在的大量商务谈判行为,必然是各具特色、互不相同的。但是,任何一项商务谈判又都是谈判各方共同解决问题、满足各自需要的过程,从这个意义上讲,不同的商务谈判对谈判者的行为又有着共同的要求。或者说,无论人们参与什么样的商务谈判,都必须遵循某些共同的准则。商务谈判是一种原则性很强的活动,在商务谈判中,谈判者应遵循的原则主要有下述几个方面:

##### 1. 平等原则

平等原则是指商务谈判中不管各方的经济实力有多强,组织规模有多大,都应该坚持地位平等,自愿合作,平等协商,公平交易。

从某种意义上讲,双方力量、人格、地位等的相对独立和对等,是谈判行为发生与存在的必要条件。如果谈判中的某一方由于某些特殊原因而丧失了与对方对等的力量或地位,那么另



一方可能很快就不再把他作为谈判对手,并且可能试图去寻找其他的而不是谈判的途径来解决问题,这样,谈判也就失去了它本来的面目。在商务谈判中,当事各方对于交易项目及其交易条件都拥有同样的否决权,达成协议只能协商一致,不能由一家说了算或少数服从多数。这种同质的否决权和协商一致的要求,客观上赋予了各方平等的权力和地位。因此,谈判各方必须充分认识这种相互平等的权力和地位,自觉贯彻平等原则。平等原则反映了商务谈判的内在要求,是谈判者必须遵循的一项基本原则。商务谈判是涉及谈判各方的行为,这一行为是由谈判各方共同推动的,谈判的结果并不取决于某一方的主观意愿,而是取决于谈判各方的共同要求。

贯彻平等原则,要求谈判各方互相尊重、以礼相待,任何一方都不能仗势欺人、以强凌弱,把自己的意志强加于人。只有坚持这种平等原则,商务谈判才能在互信合作的气氛中顺利进行,才能达到互助互惠的谈判目标。可以说,平等原则是商务谈判的基础。

## 2. 互利原则

互利原则是指谈判达成的协议对于各方都是有利的原则。互利是平等的客观要求和直接结果。商务谈判不是竞技比赛,不能一方胜利一方失败,一方盈利一方亏本。因为,谈判如果只有利于一方,不利方就会退出谈判,这样自然导致谈判破裂,谈判的胜利方也就不复存在。同时,谈判中所耗费的劳动也就成为无效劳动,谈判各方也都只能是失败者了。可见,互利是商务谈判的目标。坚持互利,就要重视合作;没有合作,互利就不能实现。谈判各方只有在追求自身利益的同时,也尊重对方的利益追求,立足于互补合作,才能互谅互让,争取互惠“双赢”,实现各自的利益目标,获得谈判的成功。

谈判所取得的结果应该对各方都有利,因此互惠互利是谈判取得成功的重要保证。但这并不是说各方从谈判中获取的利益必须是等量的,因此互利并不意味着利益的相等。在谈判过程中,任何一方都有权要求对方作出某些让步;同时,任何一方又都必须对对方所提出的要求作出相应的反应。让步对于确立双方利益而言是必需的,但让步的幅度在不同的谈判上又可以是不相等的。

事实上,谈判双方可以通过共同努力来增加可以切割的利益总数。如果双方联合起来做更大的蛋糕,尽管其相对的份额保持不变,但各自的所得却增加了。这是一种典型的“赢—赢”式的谈判,其重点是合作,而不是冲突。例如,与美国摩托公司谈判的美国联合汽车工人工会领导人发现,如果坚持原来的立场将迫使公司大幅度停工,甚至破产,工人也会因此失业。由于认识到了这是一个共同的利益,因此双方达成了一项长期协议。根据这一协议,双方各自作出让步以便在未来取得更多的利益。这样,他们双方就合作制作了一块更大的馅饼。当然,在谈判中,50%对50%的做法仅仅是一种可能的结果,更为常见的是谈判各方都力图从那一块较大的蛋糕中取得较多的一份。尽管商务谈判强调合作更甚于强调冲突,但在任何一项谈判中又都不可避免地存在冲突的因素。一个出色的谈判者应该善于合理地运用合作和冲突,在平等互利的基础上,努力为本方争取最大的利益。

在实践中,商务谈判的结果有四种可能,即你赢我输,你输我赢,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;第三种结果说明双方由于相互争夺,导致都受损失;第四种结果表明双方达到了互利互惠,这是商务谈判中双方应当争取的结果。