

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

商务谈判与沟通

SHANGWU TANPAN YU GOUTONG

■ 主 编 李逾男 杨学艳

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

商务谈判与沟通

主 编 李逾男 杨学艳
副主编 张 丽 焦建平
主 审 孙曰瑶

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判与沟通/李逾男, 杨学艳主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 6481 - 5

I. ①商… II. ①李… ②杨… III. ①商务谈判 IV. ①F715. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 181608 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市正合鼎业印刷技术有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.5

字 数 / 291 千字

责任编辑 / 武丽娟

版 次 / 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

梁铜华

印 数 / 1 ~ 1500 册

责任校对 / 周瑞红

定 价 / 38.00 元

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

本书以现代商务谈判理论为指导,借鉴了管理学、心理学、公共关系等不同学科和课程的相关知识,主要就商务谈判与沟通的理论与实务进行了比较系统的介绍。本书介绍了商务谈判与沟通的基本含义、原则、特点、形式、内容;商务谈判的基本过程、过程控制、策略和技巧;对商务谈判的心理、商务谈判中的沟通方法和技巧、商务谈判的礼仪等内容进行了介绍。本书的主要特点是理论联系实际,实用性强,既可作为高等院校市场营销及相近类专业的教材,也可作为广大在职商贸人员的学习参考用书。

本书根据教育部相关文件精神,结合经济发展状况和日益频繁的商务活动,依据劳动和社会保障部制定的《营销师国家职业标准》,在认真总结课程教学经验的基础上编写而成。全书参照全国高校商务谈判课程教改成果,可以更好地满足市场营销及相关管理类专业的教学需要,以及精品课程资源库建设要求。

本书是在长期校企合作的基础上联合编排的。这些企业在人才培养规格分析、学科知识结构与技能分解等问题上对全书给出了建设性意见,并参与了内容的编写。

本书体系新颖,首先从提高学生实际运用能力的角度出发,划分了三个大的学习情境,其下分成各个项目,再分解为各个任务,一层扣一层,完成每个任务就达成了学习的总体目标。本书内容充实广泛、实践性强,突出案例教学,强调谈判技能的培养和综合素质的提高。为便于学习,在每个项目后都设置了基本训练、实训操作和案例分析,同时还配套了电子教案、课件、试题及参考答案等,供教学时参考。

全书共三个大的学习情境,其中分解为八个项目,教学时数约为64学时:

学习情境	项目	任务	学时
商务谈判的了解与准备	1. 商务谈判概述 2. 商务谈判的前期准备	商务谈判的基本概念、特征、原则、类型、形式和内容；商务谈判准备的内容和方法	16
商务谈判的实施过程	3. 商务谈判的开局 4. 商务谈判的报价与磋商 5. 商务谈判的成交与签约	商务谈判的过程控制、策略、方法和技巧	26
商务谈判实务	6. 商务谈判心理 7. 商务谈判的沟通 8. 商务谈判礼仪	商务谈判的心理分析，商务谈判中的沟通方法和技巧，谈判中的礼仪	22

本书由李逾男、杨学艳任主编，设计本书的编写思路，对全书进行编纂及定稿。张丽、焦建平任副主编，杨学艳负责学习情境的分解的项目整合，张丽负责辅助材料的归集与整理。本书编写的具体分工为：李逾男编写了项目一，王风国编写了项目二，杨学艳、田虹编写了项目三、项目六，张丽编写了项目四，李加明、刘朝霞编写了项目五，王坤、程相民编写了项目七，韩翠兰、徐莉编写了项目八，焦建平对教材的编写也做了大量工作。

本书由山东大学孙曰瑶教授主审，孙教授认真审阅了本书的全部稿件，对本书的编写思路、体例设计提出了大量宝贵意见，对此编写组深表谢意。同时，我们在编写过程中也参考了大量的文献资料，借鉴和吸收了国内外各位专家和学者的大量研究成果，在此一并致谢。

由于水平所限，不足之处在所难免，书中若有不妥之处，恳请读者赐教指正。

编 者

目 录

学习情境一 商务谈判的了解与准备

项目一 商务谈判概述	(001)
任务一 了解商务谈判	(002)
任务二 商务谈判的类型、形式和内容	(011)
项目二 商务谈判的前期准备	(033)
任务一 商务谈判的信息准备	(034)
任务二 商务谈判方案的制定	(042)
任务三 商务谈判队伍的组织与管理	(049)

学习情境二 商务谈判的实施过程

项目三 商务谈判的开局	(060)
任务一 商务谈判开局气氛的营造	(061)
任务二 开场陈述	(072)
任务三 商务谈判开局的策略	(075)
项目四 商务谈判的报价与磋商	(081)
任务一 报价	(081)
任务二 讨价还价	(088)
任务三 让步策略	(096)
任务四 谈判僵局的处理	(103)

项目五 商务谈判的成交与签约	(112)
任务一 商务谈判的成交与促成	(113)
任务二 商务谈判的签约	(125)

学习情境三 商务谈判实务

项目六 商务谈判心理	(139)
任务一 商务谈判心理概述	(140)
任务二 商务谈判的心理分析	(154)
任务三 商务谈判心理的运用技巧	(161)
项目七 商务谈判的沟通	(175)
任务一 商务谈判沟通概述	(176)
任务二 商务谈判沟通技巧	(186)
任务三 商务谈判语言艺术	(200)
项目八 商务谈判礼仪	(209)
任务一 商务谈判礼仪的概述	(210)
任务二 商务谈判中的礼仪	(215)
任务三 国际商务谈判礼仪	(232)

学习情境一 商务谈判的了解与准备

项目一

商务谈判概述

【项目目标】

- ❖ 了解商务谈判的含义，商务谈判的特征和商务谈判的基本原则。
- ❖ 熟悉商务谈判的类型及特点，商务谈判的模式。
- ❖ 掌握商务谈判的内容。

【项目导入】

谈判是一种普遍的行为，生活中的每一个人都是谈判的参与者。日常生活中，人们每天都在自觉或不自觉中进行着一场又一场的谈判。当人们与同事协商工作、与家人商谈旅游计划或购物支出计划、与农贸市场的老板讨价还价、与客户进行业务磋商等活动时，都是在经历商务谈判的过程。在经济快速发展的当今世界，谈判活动已经成为企业对外交往的重要手段，直接影响着各种人际关系。因此谈判已经成为越来越多的人需要掌握的一种能力。

【导入案例】

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，当着美国人的面把其中的一幅画烧掉了。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画愿意卖多少价，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。当美国人再次询问这位印度商人愿以多少价钱出售时，卖主说：“最后这幅画只能是三幅画的总价钱。”最终，这位印度画商手中的最后一幅画以7 500美元的价格拍板成交。

【引例分析】

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，烧掉了两幅，那么，物以稀为

贵，不怕他不买剩下的最后一幅。聪明的印度画商施展这一招果然灵验，一笔生意得以成功。而那位美国商人是真心喜欢藏古董字画的，所以，宁肯出高价也要买下这幅珍宝。

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，谈判已是交易的前奏曲，谈判是销售的主旋律。有资料表明，每天直接或间接从事谈判的人，约占全部商务活动人员的10%，专职从事商务谈判活动的人约有5%。随着人类交往活动的延续，谈判活动也必将延续。因此学习和掌握谈判的理论、技巧和实务，是现代人必须具备的基本素质。

【任务实施】

任务一 了解商务谈判

一、谈判与商务谈判

谈判已成为日常生活的一部分，其在本质上是一种利益交换、创造及妥协的过程，双方共同解决彼此的问题，就个人层次而言，小至菜市场买菜的讨价还价，大至买车、购房均会遇到谈判的场合，可以说谈判已成为人生活的一部分，谈判的运用可为个人谋得最大利益，或将个人损失减至最小；若是代表公司或国家进行谈判，所涉及的层面更为广大。

我们与身边的人产生联系、互动或进行各种行为活动时，有时看起来像是玩一场游戏，游戏中的每一个参与者皆希望取得最好的利益，或是取得一个令人满意的结果，在谈判的这场游戏中，我们可能成为参赛中的一个。

1. 谈判的概念

谈判实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈，即说话或讨论，就是当事人要明确地阐述自己的意见，表达某种愿望和所要追求的目标，即充分发表关于各方应承担的义务和应享有的权利等看法；判，即分辨和判断，要判断和界定说话者的语义、语境、范围和目的，它是当事人各方关于各项权利和义务达成的一致意见。谈判是一项综合性学科，涉及社会学、经济学、逻辑学、语言学、行为学、管理学、传播学、公共关系学，以及众多的经济与技术科学。谈判又是一种复杂的、需要运用多种技能和方法的专业活动。目前，从不同的角度，谈判有不同的定义。

美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在《谈判艺术》一书中对谈判的解释是：“每一个要求满足的愿望和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。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦在《谈判的行为、理论与应用》一书中，从社会关系的角度对谈判的解释是：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置的一项活动，各角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又互为依存，他们选择谋求达成协议的实际态度，以便终止分歧，并在他们之间（即使是暂时性的）创造、维持、发展某种关系。”

Ikkel (1964) 认为谈判 (Negotiation) 即“个人、团体或国家之间存在利益冲突，为达成协议而提出各种明示的提案，从事利益交换或实现共同利益的过程。”其本质上是一种利益交换、创造及妥协的过程，双方共同解决彼此的问题。谈判亦是双方在争与让、取与舍之间，尝试寻求对方都同意接受的条件和过程。换言之，谈判至少必须有两方以上而且彼此之间有冲突的利益，又不愿意这种冲突的情形继续下去，而使双方进入谈判。

我国台湾的刘必荣博士认为：“谈判不是打仗，它只是解决冲突、维持关系或建立合作架构的一种方式，是一种技巧，也是一种思维方式。”

我国大陆学者为谈判所下的定义，主要有以下观点：

赵大生在《涉外公共关系与谈判交往技巧》中提到：“所谓谈判，乃个人、组织或国家之间就一项涉及双方利益的标的物，利用协商手段，反复调整各自目标，在满足己方利益的前提下取得一致的过程。”

许晓明在《经济谈判》中指出：“谈判是人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。”

综上所述，中外谈判专家、学者对谈判定义的表述虽不尽相同，但其作为一种特定的沟通方式，内涵在以下几个方面是一致的：

(1) 谈判是一种具有明确的目的性的行为。这里最基本的目的就是追求自身的利益需要。当人们产生某种需要时，为了这种需要得以满足，就产生了谈判的动机，这也是谈判产生的原因。人们的利益需要多种多样，有物质的需要、精神的需要，有短期需要、长期需要，有个人需要、组织需要、国家需要等。人们的种种利益需要，有些可以依靠自身及其努力来满足，但更多的必须与他人进行交换，可以借助于谈判，通过相互沟通、寻求一致，从而使需要得以满足。

(2) 谈判是一种双边或多边的行为和活动，谈判总要涉及谈判的对象。谈判的核心是利益的交换，单方是无法完成这种交换的。所以，谈判对象至少要有两个，否则自己和自己谈，就不能成为谈判，也不能达到谈判的目的。比如，美日汽车贸易摩擦谈判、中美知识产权问题谈判等。谈判有时是多方参与的，比如，“朝核六方会谈”等。谈判的双边性、多边性，决定了谈判这种活动需要运用交际手段、交际策略来实现其活动的目的。

(3) 谈判是寻求建立或改善人们社会关系的行为。人们的一切活动都是以社会关系为背景的，人的活动离不开人群，人需要一个适宜的人际关系或人际氛

围。因此，人们要花费一定的时间去建立或改善人们的社会关系，而谈判是建立这种关系的重要手段。

(4) 谈判是一种协调双方行为方式的过程。谈判总是围绕着促进双方改善原有关系，建立新的良好关系，谋求更多的一致性、协调性、和谐性而进行的活动。谈判双方为了达成协议，就要进行协商、会谈。整个过程要经过提出问题、进行协商、可能出现新的问题、再进一步进行协商的多次反复，将自己的需要差距不断调整，直到双方感觉满意并达到一致为止。

(5) 谈判需要选择恰当的时间、地点。古今中外，无论是贸易谈判、军事谈判还是政治谈判，都对时间和地点的选择十分重视，并且演化成为一种控制谈判的策略。

综上所述，我们认为，谈判是指人们为了满足各自的需要而进行相互协商并设法达成一致意见的行为过程。

【案例】

有一个妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去，最终达成了一致的意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机上榨果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形，我们可以看出，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未物尽其用。这说明，他们在事先并未做好沟通，也就是两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值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大化。

如果我们试想，两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况，就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿到果肉去喝汁，另一个拿皮去烤蛋糕。然而，也可能经过沟通后是另外的情况，恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橙子汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。

结果，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把这个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀得一塌糊涂，父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了一想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五元钱，准备买糖还债。这次他可以用这五元钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通、创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益的方案的同时，也满足对方的最大利益的需要。

商务谈判的过程实际上也是一样。好的谈判者并不是一味固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分交流，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，而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。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，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，帮助扫清达成协议的一切障碍。这样，最终的协议是不难达成的。

2. 商务谈判的概念

商务谈判是谈判的一种，专指经济组织之间为达到一定的经济目的而进行的谈判。它是经济谈判的一种，商品买卖、劳务贸易、技术贸易、经济合作等方面的谈判均属于商务谈判的范畴。它具有以下诸方面的内涵：

(1) 某种未满足的需要是商务谈判的基本动因。如果交易的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。例如，商品交易中，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收回货币，实现盈利。

(2) 需要的冲突或差别是商务谈判的前提。经济活动中不是未满足的需要都会诱发商务谈判，只有这种需要与其他经济体之间存在对立统一关系时，才会催生谈判。例如，在商品交易时，买方需要一方能够以最低的价格买到最好的商品或服务，另一方则希望以最高的价格卖出商品，而双方又想从对方身上得到满足，且双方的交易条件之间存在交集时这笔交易才有可能达成。如何能够维护本方利益，又能让对方接受，这就需要谈判。

(3) 商务谈判的实质是一种平等协商的过程。商务谈判是当事人各方在地位平等的基础上进行协商调整、妥协让步的过程，充满了心理竞技。在英语里面的谈判与协商是同一个单词——Negotiation，即谈判就是协商。从当今众多的成功的国内、国外谈判案例中，我们不难发现，若要顺利完成谈判并取得良好的谈判效果，就要改变我们以往把“谈判”和“协商”绝然分开，并相互对立的想法，确立起“谈判就是协商”的观念。英国著名的谈判高手凯宾·卡纳迪说过“所有事都可以协商”，从这句话中，我们也可以看出谈判就是协商。

(4) 商务谈判的主题与标的涉及买卖双方的利益，即与交易有关的各项交易条件。以商品贸易谈判为例，谈判的内容主要包括交易商品的质量、数量、包装、价格、支付、保险、商检、索赔等条款。

(5) 商务谈判的手段是沟通。谈判是借助于思维、语言、态势进行磋商并达成协议的过程。商务谈判是双向沟通的过程，由于谈判各方认识上的差异和有待实现的需要不同，对这项交易就会产生各自的立场和观点。要想达成最终的协议就必须说服对方，让对方同意己方的立场和观点，让对方承认己方的利益和要求是合理的。当然沟通并不仅限于摆事实、讲道理，也包括谈判策略、技巧的运用。

可见，商务谈判是指经济领域中，两个或两个以上从事商务活动的组织或个人，为了满足各自的经济利益，进行意见交换和磋商，谋求取得一致和达成协议的行为过程。

【案例】

某小型机械厂为一大型设备企业提供配件，在价格问题上双方相持不下。卖方出价为每个配件8元，理由是低于此价格面临亏损；买方只给7元，理由是如果成本降不下来，产品的市场竞争力就会受到影响。问题的解决上升到双方老总的层面，他们各自经过冷静分析后，不约而同地一致认为，一方离开配件，就面临整机设备不可能出厂的境况，因为没有替代厂家；而另一方所生产的配件则没有其他市场会需要，企业将面临停产。权衡利弊，双方都妥协让步，结果以7.6元的价格成交。

二、商务谈判的特征

商务谈判作为谈判的一种，除了具有谈判的一般共性外，还有其自身的特征。

1. 以经济利益为目的

对于不同类型的谈判，谈判者参与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，但其核心是围绕着某一种关系国家、民族、政党最根本利益的立场和观点进行的，其重点往往不是经济利益。而商务谈判则十分明确，谈判者以获得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。在商务谈判中，谈判者更关注谈判所涉及的产品或技术的质量、价格和数量，而不是相互之间的立场和观念。所以，人们通常以获取经济利益的多寡来评价一项商务谈判的成功与否。

2. 以价值谈判为核心

在商务谈判中，尽管谈判者的需要和利益表现在众多方面，但价值几乎是所有商务谈判的核心内容。因为价格是价值的表现形式，价格最直接地反映了谈判双方的利益，所以讨价还价就成了商务谈判的代名词。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。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，设法从其他方面争取应得的利益。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。

3. 谈判对象的广泛性和不确定性

在当今经济贸易环境下，贸易自由化程度越来越高，绝大多数商品的流通客观上是没有地区和国家界限的，从逻辑上讲，只要是商品就可以出售给任何人。

作为卖方,其商品销售范围具有广泛性,同理,作为买方,对所购商品的选择权也是十分广泛的,因此无论是卖方还是买方,其交易对象会遍及全国,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,交易者总是同具体的交易对象谈判成交,不可能同广泛的对象成交,而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下是不确定的,使谈判对象表现出高度不确定的特征。

4. 合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是通过双方达成的合同来体现的。合同条款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者获得谈判利益的重要前提。在有些商务谈判中,谈判者花了很大气力,通过反复磋商,好不容易与对方签订合同,谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但由于在订立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,掉进了谈判对手在条款措辞上设下的陷阱,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,谈判者要绝对重视合同条款的准确和严密。

5. 谈判条件的原则性和灵活性

商务谈判是以获得经济利益为目的的,所以每个谈判对象对交易条件均设置了“底线”,这个“底线”是达成协议的最低要求。一般来讲,在商务谈判中“保本”是最起码的要求,除非有其他目的,经营者一般不会做亏本买卖,这就是交易条件的原则性。

一般来讲,由于谈判双方的目标期望具有对立性,双方的谈判目标之间是有一定的距离的,实现己方目标的途径往往是对方的妥协,如果谈判中的各方在谈判目标上居高不下,或欲将对方置于死地,将会导致谈判的破裂,双方都将一无所获。所以,谈判人员要想实现己方的谈判目标,也应站在对方的立场上,考虑对方的利益得失,考虑己方所提出的利益要求是否能被对方所接受,即己方的条件是否在对方的承受范围内,这是交易条件的灵活性。

【案例】

日本某公司向中国某公司购买电石。此时是他们之间交易的第五个年头,去年谈价时,日方压低了中方30万美元/吨,今年又要压低20美元/吨,即从410美元/吨压到390美元/吨。据日方讲,他已拿到多家报价,有430美元/吨,有370美元/吨,也有390美元/吨。据中方了解,370美元/吨是个体户报的价,430美元/吨是生产能力较小的工厂供的货,供货厂的厂长与中方公司的代表共4人组成了谈判小组,由中方公司代表为主谈。谈前,工厂厂长与中方公司代表达成了价格共同的意见,工厂可以在390美元成交,因为工厂需订单连续生产。公司代表讲,对外不能说,价格水平他会掌握。公司代表又向其主管领导汇报,分析价格形势;主管领导认为价格不取最低,因为中方公司是大公司,讲质量,讲服务。谈判中可以灵活,但步子要小。若在400美元以上拿下则可成交,拿不下时把价格定在405~410美元,然后主管领导再出面谈,请工厂配合。

中方公司代表将此意见向工厂厂长转达，并达成共识。中方公司代表作为主谈，和工厂厂长一起在谈判桌争取该条件。经过交锋，价格仅降了10美元/吨，在400美元成交，比工厂厂长的成交价高了10美元/吨。工厂代表十分满意。日方也满意。

三、商务谈判的原则

1. 客观真诚原则

遵循客观真诚原则就是要服从事实讲道理。为了更好地做到真诚客观，应从事实出发，掌握第一手资料。为了使谈判时本方有充足的依据，应全面搜集信息和材料。在争取各自利益时，要以事实为依据，讲出令人信服的理由。事实是不以人的意志为转移而客观存在的，具有客观性和直观性特点，在谈判过程中比数据、资料等更有说服力。

同时在承诺交易条件时，要守信用、重信誉，这是最基本的商业道德，也是谈判双方进行交往的最基本的情感基础。守信用即遵守自己在谈判中的承诺，是取信于对方的关键；信任对方，只有信任对方，才能获得对方的信任，这是取信于人的方法；不要轻易承诺，这是取信于人的保障。

【案例】

一次出口交易会上，某国的一位商人想向我国的某拖拉机厂订购一批农用拖拉机，但他不太相信该拖拉机厂的产品质量和销路。拖拉机厂的代表没有单纯地用一些枯燥的技术指标来说服他，而是拉家常式地问道：“贵国的×××经理您熟悉吗？”客商说：“熟悉，当然熟悉，我们都是做农用机械生意的，还合作过呢。”厂代表说：“噢，那你为什么不向他了解一下呢？去年他从我们厂买了一大批拖拉机，可是赚了一大笔啊。”客商回到住处，立即通过国际长途电话验证了这些情况，第二天，客商就高兴地与拖拉机厂签订了订购合同。

2. 平等互利原则

平等互利原则是商务谈判的一条重要原则。其含义是，谈判双方在法律地位上是对等的，在自愿合作的基础上建立商务谈判关系，并通过公平协商，平等交易来实现双方权利与义务的对等，做到互通有无、互惠互利。

谈判各方没有高低贵贱之分。在现代社会、经济条件下，交易双方不管是法人还是自然人，也不管经济实力的强与弱，在法律意义上都具有独立的资格，谈判双方的法律地位是平等的。同时，商品交换客观上要求自愿让渡。在商务谈判过程中，双方的观点、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，将自己的意志强加给对方。

谈判各方的需要都应给予满足。一场成功的商务谈判，每一方都必须通过谈

判实现某些需要，否则，对方就没有理由参加，一旦一方退出，那么另一方也不会获得任何利益。如果一方带着彻底击败另一方的想法来参与谈判，那么就是在心理上并没有做好谈判的准备。只要对方发现不能得到某些预期的利益时，就会停止谈判，或者得到的比给予的少得多，那么也会不愿意继续谈判。因此，参与谈判的各方都必须清醒地认识到，要在平等互利的基础之上进行商务谈判。比如，在进行国内联合协作、资产重组、优势互补的谈判时，必须本着对各方都有利的原则来谈判。

在商务谈判中，谈判各方必须遵循和维护平等互利这一原则，尽可能体现出各方的互利和互惠性。当然给予对方的利益，是要以我们得到相应的利益为条件，绝不能无端地牺牲己方的利益。

【案例】

美国钢铁大王戴尔·卡耐基曾经有这样一个谈判。有一段时间，他每个季度都有10天租用纽约一家饭店的舞厅举办系列讲座。后来在某个季度开始时，他突然接到这家饭店的一封信要求提高租金的信，将租金提高了2倍。当时举办系列讲座的票已经印好了，并且已经都发出去了。卡耐基当然不愿意支付提高的那部分租金。几天后，他去见饭店经理。他说：“收到你的通知，我有些震惊。但是，我一点也不埋怨你们。如果我处在你们的地位，可能也会写一封类似的通知。作为一个饭店经理，你的责任是尽可能多地为饭店谋取利益。如果不这样，你就可能被解雇。如果你提高租金，那么让我们拿一张纸写下将给你带来的好处和坏处。”接着，他在纸中间画了一条线左边写“利”，右边写“弊”，在利的一边写下了“舞厅。供租用”。然后说：“如果，舞厅空置，那么可以出租供舞会或会议使用，这是非常有利的，因为这些活动给你带来的利润远比办系列讲座的收入多。如果我在一个季度中连续20个晚上占有你的舞厅，这意味着你失去一些非常有利可图的生意。”

“现在让我们考虑一个‘弊’。首先你并不能从我这里获得更多的收入，只会获得的更少，实际上你是在取消这笔收入，因为我付不起你要求的价，所以我只能被迫改在别的地方办讲座。”

“其次，对你来说，还有一弊。这个讲座吸引很多有知识、有文化的人来你的饭店。这对你来说是个很好的广告，是不是？实际上，你花5 000美元在报上登个广告也吸引不了比我讲座更多的人来这个饭店。这对于饭店来说是很有价值的。”

卡耐基把两项“弊”写了下来。然后交给经理说：“我希望你能仔细考虑一下，权衡一下利弊，然后告诉我你的决定。”第二天，卡耐基收到一封信，通知他租金只提高原来的1.5倍，而不是2倍。

3. 求同存异原则

谈判作为一种谋求一致而进行的协商活动，谈判双方一定存在利益上的一致

与分歧，因此为了实现谈判的成功，谈判者应当遵循求大同存小异的原则。求大同是指谈判各方在总体上、原则上必须保持一致，摒弃细枝末节的分歧，从而使参与谈判的各方都感到满意，这是谈判的基础。存小异，就是谈判各方必须作出适当的让步，容许与自己的利益要求不一致的小异存在于谈判协议之中。

【案例】

苏格兰某轮胎公司为了加强产品的市场竞争力，希望将公司原来的每周4天的工作制改为每周工作5天，但工会拒绝了。在漫长的对抗过程中，公司一再表明，如果工会不肯合作，公司将可能被迫关闭。显然，公司的决心已下，但是工会的决心更大，始终不肯作出任何让步。双方僵持了一段时间，公司只好宣布关闭，工人随之全部失业。

分析提示：公司与工会的谈判陷入僵局的主要原因在于双方只看到了分歧，却未看到可能带来的共同利益，也没有就共同利益即工人延长工作时间、公司应提高工人报酬的问题进行磋商，从而造成了双方都不愿意看到的、令人遗憾的结局。

4. 公平竞争原则

公平竞争原则就是主张通过竞争达成一致，通过竞争形式的合作达到互利，通过竞争从对方承诺获得自己尽可能多的利益。这种竞争是指合法的竞争、公平的竞争、道德的竞争。这一原则要求双方首先具有公平的提供和选择。谈判中要解决利益矛盾，一定会提出许多方案，双方在提出方案时，机会是均等的，不能说一方条件优越就由这一方提供方案，或者一方实力强就独揽方案提供权。在方案选择时双方同样具有公平的机会，应尊重对方的选择，选出最佳方案，最大限度地满足双方的要求。其次，协议的达成和履行是公平的，协议应充分体现对各方利益的兼顾。通过公平的竞争，使谈判利益的分割让各方感到公正与公平，只有这样的协议才能得到有效的执行。再次，在履行协议上，双方都具有公平的义务和责任，不是说某一方可以自行决定某些做法，或者一方有超越合约的权利。最后，公平竞争原则还要求竞争者的地位一律平等，相关标准的适用是公平的。

【案例】

某国曾经与墨西哥就天然气的买卖进行谈判。但该国谈判代表以强国自居，无视墨西哥谈判代表团的感受，单方面拟定合同，并在合同文本中，将墨西哥的需求置之度外。结果，墨西哥代表团感到受到侮辱而中断了谈判。不公平谈判的结果必然是双方利益的损失。

5. 讲求效益原则

讲求效益原则，是指商务谈判要重视效益，不仅要节约谈判成本，重视谈判自身的效益，而且也要重视谈判项目的社会效益。谈判是一种投资，需要花费时间、人力、费用，只有以最短的时间、最少的人力和资金投入，达到预期的谈判目标，才是高效的谈判。同时，谈判还应该充分考虑合作项目的社会效益，努力