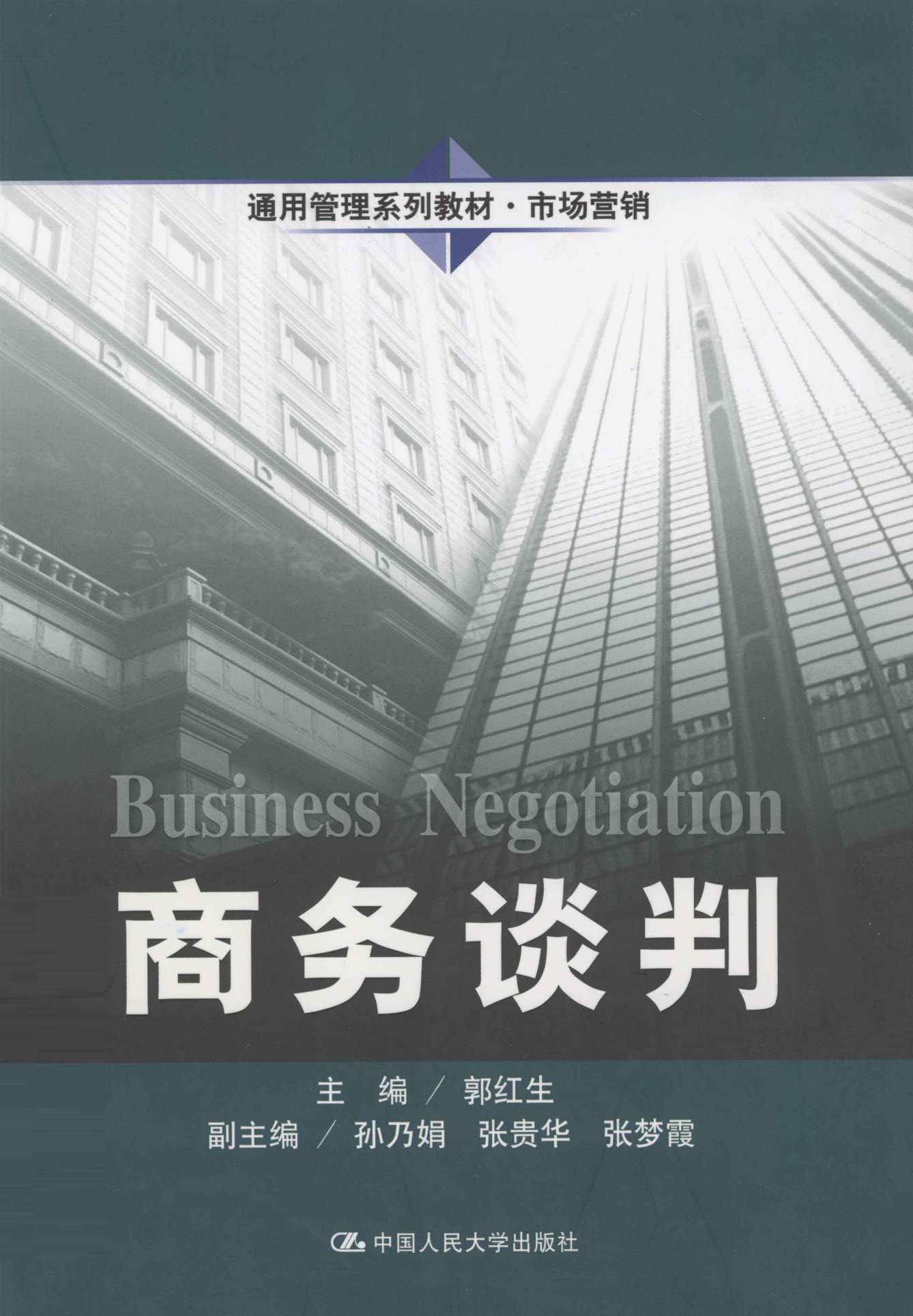




通用管理系列教材·市场营销

Business Negotiation

商务谈判

主 编 / 郭红生

副主编 / 孙乃娟 张贵华 张梦霞

 中国人民大学出版社

通用管理系列教材·市场营销

Business Negotiation

商务谈判

主 编 / 郭红生

副主编 / 孙乃娟 张贵华 张梦霞

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判/郭红生主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 9
通用管理系列教材·市场营销
ISBN 978-7-300-14240-1

I. ①商… II. ①郭… 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 170847 号

通用管理系列教材·市场营销

商务谈判

主 编 郭红生

副主编 孙乃娟 张贵华 张梦霞

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 北京密兴印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 张 16.5 插页 1

印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

字 数 374 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

在社会生活中,个人和组织为了满足自身生存和发展的需要,在创造价值的同时也承载着传递价值的功能,这就意味着个体和组织时刻需要同其利益相关者进行谈判。从更广的视角来看,无论是个人间、家庭间、组织间的联系和沟通,还是政府间、国家间、国际组织间的交流和合作,都必须依靠谈判和磋商才能得以实现。可以说,谈判普遍存在于社会生活的方方面面,在社会生活中的重要作用日益彰显。

谈判是一个内涵广泛的概念,具体落实到经济组织之间的交流和合作层面,我们将介入商务往来的各方当事人,为了满足各自的经济利益和需要,就涉及各自切身利益的分歧和交易的各种条件进行洽谈和磋商,谋求取得一致并达成协议的过程称为商务谈判。商务谈判的顺利进行对于经济组织实现商品和服务的流通、满足市场需求、提升企业形象和品牌价值具有十分重要的作用。

商务谈判既是一门科学,也是一门艺术。在商务谈判学科的发展演进中,社会学、管理学、心理学和博弈论的基本思想为其提供了丰富的理论底蕴,商务谈判逐渐融汇各派之所长,发展成为应用性极强的交叉性边缘学科,此即谓科学性;在具体的谈判策略、谈判战术、谈判技巧的选择和运用上,要针对谈判对象的心理、情绪、情感等特征巧妙驾驭,此即谓艺术性。因此,掌握商务谈判的基本理论及应用对于商务工作者而言具有重要的现实意义。

在我国高校商科课程设置体系中,商务谈判作为市场营销、企业管理专业的核心课程,目的是培养学生掌握谈判理论,运用谈判策略,提高谈判技巧及谈判能力,以期培养优秀的谈判工作者奠定基础。除了高等院校的本专科学生以外,企业中参与商务谈判的实际工作者、职业经理人、未来有志于从事销售和沟通工作的商务人士也是商务谈判课程的有效受众。

本书立足于近年来国内外商务谈判领域的研究进展和实践变革,吸收了大量的相关研究成果和案例素材,在构建商务谈判学科框架的基础上,结合实务界在实际谈判工作中的经验和教训,系统阐释了商务谈判的相关理论和实际操作流程。全书共分四篇,涵盖基本理论、工作程序、战略与策略、沟通与礼仪、法规及涉外谈判等主要框架,由浅入深地系统介绍商务谈判的理论与应用。我们认为,本书的特点主要表现在:

第一,系统全面。本书兼顾商务谈判的基本理论和实践特色,按照逻辑先后顺序依次介绍谈判的相关理论、谈判工作的流程及各阶段具体谈判策略的应用、谈判战略的选择、不同局势下的谈判技巧、沟通艺术与礼仪、相关法律规定以及国际商务谈判中的跨文化谈

判风格。可以说，全书内容深入浅出、系统全面，既可以作为高校商科学生的教材使用，也可以作为商务谈判者的工作手册。

第二，理论和实践并重。为了弥补原有教材偏重案例介绍，忽视理论溯源的弊端，本书集中介绍相关理论知识，在此基础上，兼顾理论、案例和实训，在每一章设置了引例和章末案例，并辅以概念总结和讨论题，以帮助学生加深理解。

第三，操作性较强。本书在写作过程中，案例和素材的选取力求贴近实际，部分案例以中国企业近几年的谈判实践为蓝本，部分案例是本书作者在讲授相关课程时引用的教学案例，经过筛选后的案例具有代表性，与每章的知识点联系紧密，实际操作性较强。

本书在编写过程中，参考了许多国内外同行的相关著作、统计资料、研究报告及其他研究成果，为此特向这些同行表示衷心感谢：郑锐洪、刘艳红、何飞、曾艳、于亚卓、李光明、陈志辉、罗石祥、符阳明、唐伟强、冯英平、卓志泉、胡献中、黎志强、李银良、杨湛、郭兴源、崔树瑞、王冬林、陈建军、刘角芬、李军德、黄瑞庆、李国柱、林育芬、杨志文、陈泽敏、梁雄奔、李倩倩、陈慧玲、程秀媚、张志忠、王宇、劳承福、刘光强、王浩吉、冯群英、梁秀芳、李军丽、黄苑芳、蔡小玲、左国华、莫兆群、卢秀容、唐雄英、蔡玉坤、朱晓惠、胡晶晶、刘婷婷、廖熠、齐悦、蒋晟、李子南、周肖燕、姚亚男、甘甜、贾淼磊。特别是中国人民大学郭国庆教授、钱明辉博士后以及北京师范大学张平淡副教授为本书的写作提出了许多宝贵的意见，武汉大学经济与管理学院周玲博士为本书的写作提供了鲜活的素材，丰富了本书的内容。在此，对为本书的出版提供帮助的所有同仁表示由衷的谢意。

由于本书作者的学识和经验有限，本书的内容编写难免存在纰漏，不当之处恳请业界专家、学者和广大读者批评指正。您的宝贵意见和建议对于本书的完善大有裨益，也必将推动国内商务谈判研究的新进展。

目 录

第 1 篇 商务谈判基本理论

第 1 章 商务谈判概述

第 1 节 商务谈判的概念及特征	4
第 2 节 商务谈判的基本原则	7
第 3 节 商务谈判的类型与内容	10

第 2 章 商务谈判的理论基础

第 1 节 需要理论	19
第 2 节 公平理论	23
第 3 节 社会交换理论	27
第 4 节 博弈论	29

第 2 篇 商务谈判程序和战略

第 3 章 商务谈判的准备阶段

第 1 节 谈判人员的选择与管理	42
第 2 节 谈判信息及情报准备	46
第 3 节 谈判方案的准备	52

第 4 章 商务谈判流程与策略应用

第 1 节 商务谈判的开局阶段	60
第 2 节 商务谈判的磋商阶段	66
第 3 节 商务谈判的结束阶段	80

第5章 商务谈判评估

- 第1节 目标实现程度评估 87
- 第2节 谈判成本与收益评估 89
- 第3节 谈判后人际关系的维持与发展评估 91

第6章 商务谈判战略

- 第1节 对立型谈判的战略 96
- 第2节 合作型谈判的战略 100
- 第3节 谈判战略的应用 102

第3篇 商务谈判沟通与礼仪

第7章 商务谈判心理研究

- 第1节 个性在谈判中的体现 118
- 第2节 社会知觉在谈判中的应用 120
- 第3节 谈判者的心理建设 122

第8章 商务谈判沟通

- 第1节 商务谈判沟通的内容 128
- 第2节 商务谈判沟通的方法 129
- 第3节 改善沟通的方法 133

第9章 商务谈判技巧

- 第1节 商务谈判语言技巧 140
- 第2节 优势条件下的谈判技巧 144
- 第3节 均势条件下的谈判技巧 149
- 第4节 劣势条件下的谈判技巧 154

第10章 商务谈判礼仪与禁忌

- 第1节 商务谈判基本礼节 161
- 第2节 商务谈判礼仪 171
- 第3节 商务谈判禁忌 177

第 4 篇 谈判团队建设及法律规则

第 11 章 谈判力的构建及应用

第 1 节 谈判力的内涵	183
第 2 节 谈判力的来源	185
第 3 节 应对强谈判力对手的策略	187

第 12 章 商务谈判人员素质及能力

第 1 节 商务谈判人员的基本素质要求	192
第 2 节 商务谈判人员的能力要求	194
第 3 节 商务谈判人员素质与能力的培养	197

第 13 章 商务谈判的法律规定

第 1 节 商务谈判中的法律适用	203
第 2 节 国内商务谈判的法律规定	206
第 3 节 国际商务谈判的法律规定	208

第 14 章 商务谈判合同的签订及履行

第 1 节 商务合同的种类及内容	213
第 2 节 商务合同的签订	219
第 3 节 商务合同的履行	220
第 4 节 商务合同的转让、变更与解除	223
第 5 节 商务合同的纠纷处理	225

第 15 章 国际商务谈判

第 1 节 国际商务谈判的内涵及原则	233
第 2 节 世界各国谈判风格比较	241

参考文献	252
------------	-----

第 1 篇

商务谈判基本理论

- 第 1 章 商务谈判概述
- 第 2 章 商务谈判的理论基础

第1章

商务谈判概述

学习目标

1. 理解商务谈判的概念；
2. 明确商务谈判的特征；
3. 熟悉商务谈判的基本原则；
4. 掌握商务谈判的类型和内容。

引例 李涛9岁时，想要一部游戏机，求父母给他买。最后李涛的父母同意，只要李涛期末考试全部80分以上，就给他买一部游戏机。另外，李涛的父亲微笑着说：“小涛，如果你各科都考90分以上，你还可以再挑选两盘游戏带。”

李涛11岁时，看上了邻居林峰的旱冰鞋，李涛对林峰说：“小峰，你可以在我的玩具中挑选你喜欢的一样玩具，不过，要用你的旱冰鞋来进行交换。”

李涛工作已经3年了，工作也很努力。有一天，李涛盘算，如果加把劲，这一年的工作任务能够超额完成，这又是一个加薪的好机会。李涛对经理说：“经理，今年工作难度挺大，我需要一些动力。如果我年底能够完成工作任务，能否给我加薪？”经理拍拍李涛的肩膀：“如果你超额完成工作任务，我会给你多加些。”李涛说：“好吧，如果我完成120%，给我加薪10%，怎么样？不过看来我得为公司拼出老命了。”经理高兴地说：“就这么定了，我还希望能给你颁奖呢。”

李涛工作6年后，升职为公司的管理人员，这很值得庆祝。这年夏天，李涛打算跟家人一起去西藏度假，不过房子需要有人帮忙看管。妻子陈梅说：“现在是夏天，大家都忙着度假，谁会帮我们看房子呢，我看还是花钱雇人来看管房子吧。”李涛没作声，他自有办法。李涛找到邻居周晓东：“嗨，晓东，这个夏天你们家打算去哪里度假呢？”

周晓东说：“我们打算去云南。”

“哦，那可是个好地方”，李涛接着问道：“你们什么时间去呢？”

“大概一个月后吧，我们得等到孩子们放暑假”，周晓东有些遗憾地说。

“我们下周出发去西藏，如果你能帮我们照看一下房子，等你们出去度假，我可以帮你们照看房子。”

周晓东兴奋地说：“哦，这简直太好了，我们也正发愁这事呢！”

李涛在公司工作越来越出色，公司已经送给李涛一部分股份作为奖励。同事对于年轻的李涛获得这么大的成就非常佩服，王建中在公司中的资历跟李涛差不多，工作也很努力，但似乎王建中并不走运。有次，王建中问李涛成功的秘诀时，李涛很感慨地说：“建中，实际上，你我工作能力不相上下。但是我们有个不同点，我是靠自己争取自己想要的。而你总是期待别人给你你想要的。”王建中听后若有所思，但似乎又找不到答案。

资料来源：中国营销传播网，本书编者整理。

第1节 商务谈判的概念及特征

谈判是人际交往过程中非常普遍的行为，是一种双向沟通的交往方式。不论你是否意识到，我们生活中每天都在进行着类似李涛所做的谈判与沟通。试想你工作很努力，业绩突出，但是连续几年你的薪酬一直没有增加，你想主动申请加薪，那么你将如何与领导沟通？你的好友急病住院向你借钱，你不得不动用孩子的教育储蓄，左右为难之际，你将如何说服妻子，又将如何答复朋友？你作为企业销售代表向大客户推销，无论怎样强调产品的优势和价值，大客户就是不买账，这时候你该怎么办？可见，生活中，我们每个人都是谈判的参与者，社会生活中的任何领域都充满沟通与谈判，谈判无处不在。

在当代社会，商务往来日益密切和频繁，组织之间、国家之间在商务领域的交流合作日趋增多。双方或多方之间要相互交往、改善关系、沟通协作就必须进行谈判。商务谈判已经成为联结当事各方利益与关系、减少摩擦、增进合作的纽带，在现代社会中发挥着重要作用。

一、商务谈判的概念

要了解商务谈判，首先需要明确商务的概念。按照《辞海》的解释，商务系指商业活动，引申为一切有形资产与无形资产的交易买卖事宜。

随着世界经济一体化进程的加快，商务往来日益频繁。在商品和服务的交换中，提供方希望以最高价格让渡商品和服务的使用价值，从而实现其价值。而需方则希望以最小成本获取商品和服务的使用价值。双方的需要相互交叉和碰撞，矛盾的存在使得谈判和沟通成为必然，商务谈判应运而生。

商务谈判一般是指介入商务往来的各方当事人，为了满足各自的经济利益和需要，就涉及各自切身利益的分歧和交易的各种条件进行洽谈和磋商，谋求取得一致并达成协议的过程。

商务谈判的主体包括个人和组织。个人谈判指个人作为买者或者卖者的个体化谈判行为，组织谈判指组织之间的团队化谈判行为。组织谈判按照谈判各方所处地域和文化背景的不同，可分为处于同一国家的组织之间的商务谈判和处于不同国家的组织之间的商务谈判。前者一般称为国内商务谈判，后者称为国际商务谈判。本书涉及的商务谈判既包括国内商务谈判也包括国际商务谈判，侧重介绍国内商务谈判；涉及的商务谈判主体既包括个人也包括组织，侧重介绍组织谈判活动。

二、商务谈判的构成要素

商务谈判的要素是构成商务谈判的要件，是整个商务谈判活动必备的基本元素。任何一次商务谈判都必须具备三个要素：谈判主体、谈判标的和谈判环境，这三者缺一不可，如果缺少任何一个，商务谈判活动都不能正常进行。

（一）谈判主体

谈判主体即参与商务谈判的各方当事人。一般情况下是双方，特殊情况下也可能是多方。谈判当事人由双方派出，具有丰富的谈判知识和能力，拥有一定的权力，能够驾驭和掌控谈判局势。谈判主体既可以是个人也可以是小组。

个人谈判适用于以下情形：谈判内容涉及常规性、重复性的业务，谈判双方具有长久且稳定的合作关系，谈判程序简洁、清晰，谈判复杂性和不确定性较低。

小组谈判适用于一些比较重大的商务谈判，这时当事人通常以谈判小组的形式参加。谈判小组一般由3~5人组成，通常分为谈判负责人、主谈人和陪谈人。谈判负责人起统筹作用，他可能不是主要的发言人，但却是谈判过程中的组织者和指挥者。主谈人是谈判中的主要发言人，通过科学的倾听与有根据的发问、应答和论辩，说服对方接受本方的提议和方案或寻找满足双方利益的折中方案。陪谈人的主要职责是在谈判活动中提供辅助性支持，如提供信息和数据，记录会议内容，整理文件以及做好翻译工作等。需要说明的是，以小组形式参与谈判时，谈判小组规模应当适中，分工应当明确，知识结构应既体现集中性、专业性，也应具备全面性和互补性。

（二）谈判标的

商务谈判标的也称为商务谈判客体或商务谈判议题，是谈判双方磋商和洽谈的具体指向物，是商务谈判需要商议的具体问题，也是谈判双方权利和义务的基础。商务谈判标的包括一切可以买卖的有形商品和无形商品，如劳务、项目技术和资金等。随着组织之间、国家之间商务往来范围的扩大和形式的多样化，商务谈判标的可以进一步细化为商品交易过程中的相关事项和条件，所谓“一切皆可谈判”，即任何涉及当事各方利益和共同关心的内容都可以成为谈判标的。

（三）谈判环境

商务谈判环境是指谈判当事人所处的客观背景条件。任何谈判活动都必然处于一定的客观环境当中，并受环境条件的制约和作用。商务谈判环境可分为宏观环境和微观环境两类。

商务谈判宏观环境是指谈判各方所处的外部环境,包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、自然环境和科学技术环境等。这些宏观环境因素是不可控的,企业必须顺应这些环境因素的影响,因势利导地利用这些环境因素谋求有利于己方的谈判局势。

商务谈判的微观环境是指制约谈判过程和结果的一系列内部条件,包括谈判各方的组织背景,如组织愿景、价值观、组织文化、规章制度、财务状况、市场影响力等。此外,还包括谈判各方的人员背景,如谈判人员的素质能力、谈判风格、教育程度、工作作风、沟通技巧等,这些谈判环境因素直接影响着谈判的进程和结局。

三、商务谈判的特征

商务谈判作为一门艺术,融合了多学科的研究成果,与其他类型的谈判活动和企业其他职能相比,商务谈判的特征表现如下:

(一) 多个参与方

商务谈判必须有两个或两个以上个人、群体或组织参与其中,尽管人有时也可以与自己进行“谈判”,如某人考虑在周六下午是选择学习、打网球还是踢足球,但这并不是商务谈判,严格意义上的商务谈判是发生在个人之间、群体之间或组织之间的一种双向沟通过程。

(二) 冲突与合作并存

商务谈判中双方的冲突表现在一方之所需并不是另一方之所欲,那么参与商务谈判的各方当事人必须寻求解决冲突的方法。可以说,没有矛盾和冲突的存在,也就没有谈判的必要。谈判在很大程度上是一种自愿的活动,双方参与谈判是因为比起单纯接受他方提议而言,谈判和磋商可以取得对双方都有利的双赢结局,即谈判具有互利性。在谈判中,双方不断调整己方的行为和态度,作出必要的让步,最终达成双方都满意的协议。

(三) “舍”与“得”兼备

在谈判开局时,任何一方都努力争取他们的关键利益,推动对方同意己方的提案和要求,此即谓“得”。随着谈判的深入,双方不断调整策略和态度,尝试接受对方的立场和提案,最终当事各方都对自己最初的利益作出一定的让步,从而达成一致。这种让步旨在寻求满足双方利益的折中方案,可以被看作是一种妥协,此即谓“舍”。商务谈判就是这样一种“舍”与“得”兼顾的过程,没有任何一方会无私地追求不“得”而“舍”,自然也没有任何一方能够霸道地不“舍”而“得”,真正富有创造性的谈判应该使当事各方能够找到符合各方利益和目标的创造性解决方案。

(四) 谈判过程的动态性

商务谈判是随外部环境和当事各方内部条件的变化而不断变化的动态过程。商务谈判的进展和结局与谈判主体的思想和行为方式、谈判对象、谈判主题、谈判环境等要素密切相关,因此整个商务谈判过程呈现出多样化的特征。在谈判过程中,当事人必须秉持灵活性原则,根据自己所处的形势采取相应的策略。此外,在商务谈判中,当事人应把握偶然

出现的机会，当机立断，调整己方的谈判策略和战术，应善于因势、因时而变，促成谈判状况的改善，最终达成一致，取得令双方都满意的谈判结果。

（五）无形因素的作用明显

商务谈判过程不仅包括对有形因素（如价格或协议条款）的解决，也包括对无形因素的处理，同时受无形因素的影响和制约。所谓无形因素是指在谈判过程中直接或间接影响谈判各方的潜在心理动机。具有代表性的无形因素包括：

- （1）取胜、打败对方或者避免输给对方的心理需要。
- （2）在对方面前表现出“友善”、“具有竞争力”或“强悍”的需要。
- （3）捍卫关键利益或在谈判中处于优势地位的需要。
- （4）对方面前表现出“公平”、“受人尊重”或维护尊严与威望的需要。

以上这些无形因素植根于个人的价值观念和情绪感受，对谈判的过程和结果具有重要的影响，我们不能忽视这些无形因素的作用，因为它们会影响谈判双方对于何为“公平”、何为“正确”、何为“适度”的判断标准，甚至会影响到谈判各方对于那些有形因素的解决方式和方法。

第2节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是商务谈判的指导思想和行为指南。遵循必要的商务谈判原则是商务谈判成功的保证，它决定了谈判当事人在谈判中所采用的谈判策略和技巧。

一般认为，商务谈判就是一场利益的纷争和较量，各方在谈判中竭尽所能使自身利益最大化，甚至有人把商务谈判比作你死我活的厮杀。从实质上说，商务谈判的确具有一定的冲突性。然而，从更为长远的战略角度来看，商务谈判完全可以也能够是一场双赢的博弈，谈判双方可以通过磋商寻求有利于双方的完美结局。那么，在可持续发展的哲学指引下，商务谈判各方要秉承以下原则进行磋商：

一、平等原则

平等原则似乎与现实的谈判情形是相悖的，在现实谈判活动中，各方为了谋求利益，以势压人、以大欺小、恃强凌弱，把自己的意志强加给对方，实力悬殊的各方话语权不对等是十分常见的事情。然而，从根本上说这是不符合谈判精神的，也不利于建立双方长期互利合作的友好关系。商务谈判是建立在平等自愿基础上的一种双向沟通行为，没有自愿和平等作为前提，双方就不能实现对话和磋商。在商务谈判过程中，双方在利益、观点和行为方式上的分歧是客观存在的，只能通过平等协商加以解决，而不应违背他方的意愿，将己方的意志强加给对方。

二、合作原则

现代谈判理论将商务谈判双方或多方视为合作者，而不是竞争者，更不是敌对者。这是因为，各方参与谈判的目的是满足各自需要、实现社会交换、建立和改善关系，这是一

个需要谈判各方进行配合、谅解与让步，最终达成协议的过程。如果各方之间不是秉持合作的态度，而是将对方看作是敌人，将谈判看成是一场战斗，必须分出输赢，也就是说将谈判视为一场零和博弈，那么双方都会想方设法地压倒对方，以达到自己的目的，结果是谈判破裂，无法达成协议，或者即使签订了协议，一方利益的取得是以另一方利益的损失为代价，协议缺乏牢固性，双方也不可能建立稳定和长久的合作关系。

坚持合作的原则还需要秉持坦率和真诚的态度，在平等合作、相互信任的基础上，双方坦诚交流，公开交换各自的意图、目标、观点和要求，相互理解，求同存异，有利于提高谈判效率并建立长久的合作关系。此外，在合作原则之下，双方还应遵循诚实守信的行为标准，以诚相待，实践诺言，既要取信于人，也要信任对方，避免互相猜疑、互相欺骗从而破坏双方的合作，使谈判陷入困境。

三、互利原则

互利原则是在平等基础上互通有无，相互实现对方利益的原则，这是商务谈判最终达成交易的前提。以往谈判破裂的原因之一就是双方只顾自己的利益，不顾对方利益，互不相让。现代谈判观点认为，在商务谈判中任何一方都有各自的利益，但各方利益焦点并不是完全对立的，商务谈判的一个重要原则就是协调双方的利益，提出互利性的选择。

例 1—1

橘子难题

下午 5:30，王军急忙赶往附近的一家水果店。王军在初中上学，在科学课上老师布置了科学实验，王军所在的小组需要一箱橘子，用橘子榨出汁来，再用汁做成饮料。小组成员还计划课后把做成的饮料通过慈善机构送给生活贫困的人。小组成员对任务进行了分工，王军负责把一箱水果买来，明天上午就要用。

下午 5:30，陈峰急忙赶往附近的一家水果店。陈峰在初中上学，在科学课上老师布置了科学实验，陈峰所在的小组需要一箱橘子，用橘子的皮分离出一种药用物质，此药用物质可以治疗目前非洲流行的一种疾病。小组成员还计划课后把分离出的药用物质进一步处理后通过慈善机构送给非洲贫困的人。小组成员对任务进行了分工，陈峰负责把一箱水果买来，明天上午就要用。

陈峰在路上遇到了另外一个班的学生王军，二人打了招呼，一聊，发觉都要去买一箱同样的橘子。王军说：“那正好，咱们一起去买吧。”二人高高兴兴地往店里走去。

到了店里，店老板刘刚正要下班。刘刚问：“二位小伙子，买点什么？”王军回答：“我们要各买一箱橘子。”陈峰也说：“是的，我们都各要这么大小的一箱橘子。”说着还比划了纸箱子的大小，那是标准的纸箱。刘刚说：“真遗憾，现在只剩下了一整箱橘子了，零散的也没了。你们谁可以明天再来？”王军和陈峰都表示，必须现在就要，明天早上学校科学课要用，明天就来不及了。刘刚赶紧给别处可能有水果卖的地方（其他水果店）打电话，结果其他店都已经下班了。对于熟悉的其他店主，他将电话打到他们家里，但都说没有橘子了。刘刚问：“你们二位谁可以让一让别买了？”王军和陈峰都表示必须买。刘刚又问：“能否一人买一部分？”王军和陈峰都表示必须买一整箱，

买一部分还不如不买。刘刚再问道：“那你们二位是谁先到达本店的呢？”刘刚注意到他们二人是一起来的。王军和陈峰互相看看，都承认是路上偶然遇到，同时到店里来的。

资料来源：石永恒编著：《商务谈判实务与案例》，北京，机械工业出版社，2008。本书编者整理。

以上例子说明，王军和陈峰的根本利益并不冲突，双方可以通过协商得到对双方都有利的购买方案，即双方合买一箱橘子，王军取果肉用之，陈峰取皮用之，如此，既可以解决只有一箱橘子的问题，又可以节约购买费用。

坚持互利原则，需把握以下几点：第一，另辟蹊径，提出新的选择。在传统的分配模式视角下，人们习惯于将谈判看作是一场比赛，双方必须分出输赢，赢方获取较多利益则意味着输方利益受到损失。这种此消彼长的旧式分配模式已被互利原则视角下的双赢哲学所取代。在互利原则指导下，谈判各方可以创造性地提出对各方都有利的新的选择，提倡大量收集信息资料，鼓励谈判各方大胆发表见解，集思广益，目的是拟定对谈判各方都有利的创造性解决方案，真正实现谈判各方的互惠互利。第二，寻找谈判各方的共同利益点。客观地讲，商务谈判各方既存在冲突和分歧，也存在共同利益。某种程度上，共同利益是双方坐下来进行谈判和磋商的前提，否则谈判就没有任何意义。然而在实际谈判过程中，双方经常是为了各自的利益讨价还价，激烈争辩，丝毫不退让、不动摇，甚至在细枝末节上都无法达成共识，最终导致谈判破裂。其实，双方很可能忽略了彼此的共同利益，如果能从大局着眼，寻找谈判各方的共同利益点，将双方立场由互相冲突转化为互为补充，那么就有可能找到对双方都有利的解决方案，使谈判更为和谐、融洽。

四、对事不对人原则

对事不对人原则也称为区分人与问题原则，或者人事有别原则。该原则是指在商务谈判过程中，把对谈判对手的态度和对所讨论问题的态度区分开来，就事论事，对事不对人。

谈判主体是人，谈判过程难免受到谈判主体个人情绪、情感、气质、心理、价值观和性格的影响。谈判主体的这些个人因素不仅影响着谈判的氛围，也影响着谈判的结果。在商务谈判中经常出现这样的情况，如果谈判过程中双方产生相互满意的心理感受，那么在这种愉悦的心理状态下，双方更乐意作出让步，使谈判进程更顺利，更有效率；反之，如果谈判双方充满敌意和猜忌，互相指责，则难以实现交易、达成一致。造成这种局面的原因在于，谈判主体往往混淆了人与事的相互关系，把对谈判者个人的喜怒情绪转移到谈判议题之上，在这种情况下，对方谈判者所说的每句话都会被理解成冲个人而发，谈判气氛和结果受个人心理因素和人际沟通顺畅度的影响，反对意见往往被理解为对对方代表个人的指责和抱怨，双方都注意防卫并作出反应。

在对事不对人的谈判原则之下，可供参考的具体做法如下：第一，学会换位思考。在商务谈判中谈判各方应尝试从对方的角度考虑问题，提出建议和方案时，应站在对方的角