

高等院校市场营销专业系列教材

商务谈判

SHANGWU TANPAN

汤海滨 主 编
黄高余 陈 剑 副主编

赠送
电子课件

- 全书注重案例导入、系统思考和延伸应用 •
- 包含全新的商务谈判案例、系统的商务谈判理论、开放性的思考与应用 •
- 在解决问题的过程中学习理论与知识，做到快乐阅读教材，
轻松掌握商务谈判 •

清华大学出版社



商务谈判

SHANGWU TANJIAPAN

—— 谈判技巧与策略 ——

高等院校市场营销专业系列教材

商 务 谈 判

汤海滨 主 编

黄高余 陈 剑 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书通过案例引导、问题分析、知识牵引、延伸运用的思维模式,介绍了商务谈判的组织实施过程及其中涉及的人员、计划、执行与控制的相关内容,对商务谈判过程中所需要掌握的策略、沟通技巧、理论支持进行了深入的探讨,使读者能够通过本书的学习迅速掌握商务谈判的基础知识并熟练运用在自身的工作或者学习过程中。

本书共分 10 章,分别介绍商务谈判概论、商务谈判人员管理、商务谈判的准备、商务谈判活动的组织实施、商务谈判策略、商务谈判理论、商务谈判的沟通技巧、商务谈判礼仪及国际商务谈判等内容,最后提供了若干经典案例以供读者参考。

本书可用于应用型本科院校的教学,也可作为高职高专、成人本科、在职采购、营销及其他商务人员的学习教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/汤海滨主编. --北京:清华大学出版社, 2015

(高等院校市场营销专业系列教材)

ISBN 978-7-302-39109-8

I. ①商… II. ①汤… 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(2015)第 017913 号

责任编辑:陈冬梅

装帧设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:19.75

字 数:474 千字

版 次:2015 年 3 月第 1 版

印 次:2015 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00 元

产品编号:058146-01

前 言

商务谈判课程作为经济管理相关专业的选修课程，一直得到学生的广泛认可。作为应用型本科院校，对于一门可广泛开设并能切实提高学生能力的专业课程，无疑会十分重视并希望不断提高教学质量。而通过教材的编写与更新，能够在提高教学效果的同时，也使学生保持学习的兴趣。

本书通过现实案例引出问题，进而展开相关理论与知识解决所面临的问题，并在此基础上提供具体应用环节，使读者可以轻松掌握所学的知识并能具体应用。本书共分 10 章，分别介绍商务谈判概论、商务谈判人员管理、商务谈判的准备、商务谈判活动的组织实施、商务谈判策略、商务谈判理论、商务谈判的沟通技巧、商务谈判礼仪及国际商务谈判等内容，最后提供了若干经典案例以供读者参考。

本书在编写安排上有以下 3 个方面的特色。

(1) 通过现实案例引出问题，进而在解决问题的过程中展开相关理论与知识的介绍，从而帮助读者解决具体问题而不是单纯学习知识。

(2) 在提供相应知识解决完问题之后，再次提供类似的案例，让读者有机会运用所学的知识解决问题，从而确定自己是否已经掌握相关知识与技能。

(3) 在掌握相关知识与技能的基础上，进一步延伸应用，引导读者进行开放性思考，将所学应用于未来可能遇到的问题。

本书可用于应用型本科院校的教学，也可作为成人本科、在职采购、营销及其他商务人员的学习教材。

本书由中山大学新华学院汤海滨担任主编，黄高余、陈剑担任副主编。本书各章编写分工如下：汤海滨编写第一、四、七章；黄高余编写第二、五章；陈剑编写第八、九章；张贵萍编写第三章；葛文霞编写第六章；广东工业大学华立学院陶泽邦编写第十章。

本书在编写过程中，参阅了大量的资料和书籍，也得到了清华大学出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免出现疏漏和差错，恳请各位专家和广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 商务谈判概论	1	第五节 商务谈判的影响因素	21
第一节 商务谈判概述	2	一、商务谈判的环境	21
一、谈判的概念	2	二、谈判者的实力和心理	22
二、商务谈判的概念	4	三、商务谈判人员的素质与能力	24
第二节 商务谈判的特点	6	本章小结	24
一、商务谈判是以获得经济利益 为目的	6	思考题	25
二、商务谈判是以价值谈判为核心	7	案例应用	25
三、商务谈判注重合同条款的严密性 与准确性	7	第二章 商务谈判人员管理	27
第三节 商务谈判的类型	8	第一节 商务谈判人员	29
一、按商务谈判参与方的数量分类	8	一、商务谈判人员构成因素	30
二、按商务谈判各方参加谈判的人员 数量分类	8	二、首席谈判官的选择	34
三、按商务谈判的地区范围分类	9	三、谈判小组成员之间的分工配合 与支持	35
四、按商务谈判的所在地分类	10	第二节 商务谈判人员的素质构成	36
五、按商务谈判的内容分类	11	一、商务谈判人员的个人素质	36
六、按商务谈判内容的透明度分类	12	二、商务谈判人员的基本立场 和品德	37
七、按商务谈判的目标分类	12	三、商务谈判人员的基本知识	38
八、按商务谈判参与各方的交易地位 分类	15	四、商务谈判人员的基本能力	39
九、按商务谈判时谈判各方的态度 和观念分类	16	五、商务谈判人员的心理素质	42
第四节 商务谈判的原则	17	第三节 商务谈判人员的组织和管理	44
一、自愿原则	18	一、商务谈判人员的培养	44
二、利益原则	18	二、商务谈判组织管理	45
三、双赢原则	18	第四节 商务谈判人员的选用禁忌	45
四、诚信原则	19	本章小结	46
五、人事有别原则	19	思考题	46
六、求同存异原则	20	案例应用	47
七、客观性原则	20	第三章 商务谈判的准备	49
八、合法原则	21	第一节 商务谈判信息的搜集和筛选	49
		一、商务谈判信息的作用	50
		二、商务谈判信息的收集	50



三、商务谈判信息收集的方法 和途径	54	第五节 商务谈判活动的过程管理	93
四、商务谈判信息的整理和筛选	55	一、商务谈判过程的控制	93
五、商务谈判信息收集时应注意的 问题	55	二、商务谈判结束后的总结与回顾	95
第二节 商务谈判计划的制订	56	本章小结	96
一、制订计划的要求	56	思考题	96
二、谈判计划的主要内容	56	案例应用	97
第三节 商务谈判物质条件的准备	60	第五章 商务谈判策略	99
一、谈判场所的选择	60	第一节 商务谈判策略	100
二、商务谈判会场的布置	61	一、商务谈判策略概述	100
三、谈判食宿的安排	63	二、商务谈判策略的构成要素	100
第四节 模拟谈判	63	三、商务谈判策略的拟定步骤	100
一、模拟谈判的必要性	64	第二节 商务谈判的角色策略	102
二、拟定条件假设	64	一、谈判中的角色	102
三、模拟谈判的形式	65	二、角色责任	103
本章小结	66	第三节 商务谈判各阶段的策略	104
思考题	66	一、开局阶段的谈判策略	104
案例应用	66	二、报价阶段的策略	112
第四章 商务谈判活动的组织实施	69	三、讨价还价阶段的策略	118
第一节 商务谈判的开局	70	四、谈判僵局的处理策略	133
一、建立良好谈判开局的重要性	70	五、成交阶段的策略	138
二、建立良好谈判开局的影响因素	71	第四节 情报策略	143
三、谈判开局的策略	75	一、厚积薄发——养兵千日，用兵 一时	143
第二节 商务谈判过程中的洽谈与磋商	75	二、获得有用情报，正确认定 价值	143
一、报价	75	三、掌握环境情报，以静制动， 静观其变	144
二、磋商	79	四、掌握情报，后发制人	144
三、让步	81	本章小结	144
第三节 商务谈判过程中的僵局与突破	84	思考题	145
一、僵局产生的原因	85	案例应用	146
二、谈判僵局的表现形式	86	第六章 商务谈判理论	149
三、僵局解决的原则	88	第一节 需要理论与谈判	151
第四节 商务谈判的完成与签约	89	一、马斯洛的需要层次理论	152
一、商务谈判完成的判定	89	二、尼尔伦伯格的谈判主体需要 理论	154
二、把握签约意向	91		
三、签订合同	93		



三、奥尔德弗的 ERG 理论	155	第二节 非语言沟通技巧	204
四、需要理论在商务谈判中的运用	156	一、肢体动作	204
第二节 博弈论与谈判	158	二、空间距离	207
一、博弈论的内涵	158	三、眼神	208
二、囚徒困境与谈判	159	四、面部表情	209
三、在博弈论基础上的谈判	161	五、无声语言	211
四、谈判中运用博弈对策需注意的问题	162	本章小结	212
第三节 原则性谈判理论	165	思考题	212
一、原则性谈判理论的产生与发展	165	案例应用	213
二、把人与问题分开	165	第八章 商务谈判礼仪	215
三、着眼于利益而非立场	167	第一节 商务谈判礼仪概述	215
四、提出双方得益的方案	168	一、商务谈判礼仪的含义	215
五、坚持使用客观标准	170	二、商务谈判礼仪的具体内容	216
第四节 公平理论与谈判	171	三、商务谈判礼仪的原则	216
一、公平理论的内涵	171	第二节 商务谈判中的日常礼仪	217
二、不公平感的消除	172	一、仪容着装礼仪	217
三、“公平”的判定标准	173	二、举止礼仪	219
四、公平理论对谈判活动的指导意义	174	三、交谈礼仪	220
第五节 其他谈判理论	174	第三节 商务谈判中的工作礼仪	221
一、社会交换理论	174	一、信函与电话礼仪	221
二、谈判实力理论	177	二、迎送礼仪	224
三、“黑箱”理论	179	三、会见礼仪	225
本章小结	180	四、谈判礼仪	227
思考题	181	五、宴会礼仪	228
案例应用	181	六、馈赠礼仪	233
第七章 商务谈判的沟通技巧	185	第四节 世界各国商务谈判礼俗与禁忌	234
第一节 语言沟通技巧	186	一、西方国家的商务礼俗与禁忌	234
一、语言沟通的基本原则	187	二、亚洲地区国家的礼俗与禁忌	239
二、商务谈判中听的技巧	190	三、阿拉伯国家的商务礼俗与禁忌	243
三、商务谈判中提问的技巧	194	四、非洲国家的礼俗	244
四、商务谈判中回答问题的技巧	199	本章小结	245
五、商务谈判中辩论的技巧	202	思考题	246
		案例应用	247
		第九章 国际商务谈判	249
		第一节 国际商务谈判概述	249



一、国际商务谈判的概念	250
二、国际商务谈判的特点	250
三、国际商务谈判的基本要求	251
第二节 世界各地商人的谈判风格	252
一、美洲商人的谈判风格	252
二、欧洲国家商人的谈判风格	255
三、亚洲国家商人的谈判风格	262
四、非洲商人的谈判风格	267
第三节 东西方商务谈判风格比较	268
一、中美在商务谈判风格上的主要 差异及文化解析	268
二、如何处理文化差异对商务谈判的 影响	270
本章小结	270
思考题	271
案例应用	271
第十章 商务谈判经典案例	273
本章小结	303
思考题	303
参考文献	305

第一章 商务谈判概论

【学习要点及目标】

- 了解谈判与商务谈判的定义。
- 能够识别不同类型的商务谈判。
- 能够描述商务谈判的特点。
- 能够用商务谈判的原则解释各种商务谈判行为。
- 掌握商务谈判的影响因素及作用。

【关键概念】 谈判 商务谈判 谈判原则 双赢谈判

【引导案例】

战国时期各国之间战争不断，公元前 265 年，赵太后刚刚统治赵国不久就遭到了秦国的猛烈进攻，被迫无奈，赵国只得向齐国求救。齐国国王尽管答应出兵相救，但是要求必须以赵太后的小儿子长安君作人质。赵太后非常疼爱自己的小儿子，所以严词拒绝，并且发出命令不准任何人再去劝谏。

这天，左师触龙求见太后，太后知道他又是来劝说她用长安君作人质的，所以非常不高兴。触龙步履蹒跚地进入宫内，走到太后跟前，对太后说：“老臣的脚有些毛病，行动不便，因此好久没能来见您。我担心太后的身体不适，今天特地来看望。怎么样？您的饭量还行吧？”太后回答说：“我每天只能吃粥过活。”触龙又说：“我近来食欲也不太好，但我每天坚持散步，饭量才有所增加，身体也渐好。”听到触龙闭口不提人质的事情，赵太后的怒气和戒备心也就渐渐地消失了，两位老人便亲切地攀谈起来。

聊了一会儿，触龙对太后说：“我有个小儿子，最不成才，可是我偏偏最疼爱这个小儿子，恳求太后允许他到宫里当一名卫士。”太后赶紧问道：“他几岁了？”触龙回答说：“今年 15 岁。年纪虽然不大，可我想趁我还活着时托付给您。”太后听到触龙这些爱怜小儿子的话，似乎找到了感情上的慰藉，对触龙说：“真想不到，你们男人也爱怜小儿子呀！”触龙说：“恐怕比你们女人还要更胜一筹呢！”太后不服气地说：“不会吧，还是女人更爱孩子。”

君臣二人谈到这里，触龙见时机已到，于是将话题慢慢地转到劝说太后以小儿子作人质，以挽救赵国的命运这个主要话题上去。他对太后说：“老臣以为您爱小儿子爱得还不够啊，远不如您爱女儿那样深。”太后并没有同意触龙的看法。触龙又继续解释说：“父母爱孩子，必须为孩子做长远的打算。想当初，您送女儿嫁到燕国去的时候，您抱着她痛哭，虽然为她的远离而伤心，但是又祷祝她不要返回来，希望她的子子孙孙相继在燕国当



国王。您为她想得这么长远，这才是真正的爱啊！”然后触龙又接着往下说：“您如今尽管赐给长安君好多土地、珠宝，如果不使他有功于赵国，您百年之后，长安君又将依靠谁呢？所以说，您对长安君并不是真正的爱护啊！”

左师触龙的一席话，至情至理，说得太后心服口服。太后心想，我现在可以给小儿子很多的土地和财富，但是这些并不是他自己挣来的，等我以后不在了，他对赵国没有任何功劳，那时可就真的会有麻烦了。想到这里，赵太后立即吩咐给长安君准备车马礼物，送他到齐国作人质，催促齐国马上出兵帮助赵国解围。齐国国王看到长安君果然作为人质来到自己这里，于是马上派兵援赵，两国军队共同联手击退了秦国的兵马，赵国的危难终于得以解除。

赵太后之所以被触龙说服，舍得送自己的小儿子去齐国作人质，从而为赵国解了围，其根本原因就在于触龙从太后的利益出发，从太后爱儿子的角度，动之以情，晓之以理，劝说太后放弃眼前的利益，着眼于长远利益和赵国的根本利益，引导太后主动让长安君为赵国立功，而后自立于赵国。

“谈判”一词对人们来说并不陌生。自从有了人类社会以来，谈判就存在于人类活动的各个方面。随着社会经济的发展和进步，人们越来越感受到谈判是经济生活中不可缺少的活动，是人与人之间一种特殊的双向沟通的交往方式。然而，什么时候需要谈判？商务谈判有何独特之处？商务谈判有其内在规律可循吗？能否找到适用于所有商务谈判的方法？如何才能让自己成为一个谈判高手？

(案例来源：刘向，战国策·赵国[M]，长春：时代文艺出版社，2008.)

第一节 商务谈判概述

世界谈判大师赫伯·寇恩曾说：“人生就是一大张谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中了。”谈判是实力与智慧的较量，学识与口才的较量，魅力与演技的较量，谈判是一个人内在修养、专业素质和综合素质的体现。

一、谈判的概念

关于什么是谈判的问题，人们有不同的理解。

英国谈判学家 P.D.V.马什认为：“谈判是有关贸易双方为了各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议，这样一个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦认为：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。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行动，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。”



美国谈判协会会长、著名律师杰勒德·尼尔伦伯格认为：“每一项要求满足的愿望，每一项寻求满足的需要，都是诱发人们展开谈判的潜因，只要人们为改变相互关系而交换观点，只要人们为取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

美国著名谈判咨询顾问威恩·巴罗和格莱恩·艾特认为：“谈判是一种双方致力于说服对方接收其要求时所运用的一种交换意见的技能。”

在中文中“谈”是“讲论，彼此对话”，“判”则可解释为“评断”，所以谈判实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈，指的是对话或讨论，就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标，充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法。判，即分辨和评定，它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见，以期通过相应的协议正式予以确认。因此，谈判是注重表达对“分歧的评断”。

由于文化背景的差异或考虑问题角度的不同，人们对谈判所做出的解释存在一定的差异。总结不同的观点，可以将谈判定义为：谈判是有利益关系的各方就共同关心的问题互相磋商，交换意见，寻求解决的途径和达成协议的过程。

以下通过对谈判的内涵进行分析，可以描绘出谈判比较清晰的轮廓，以便把握谈判的基本概念。

(一)谈判总是以某种利益的满足为目标

人们参与谈判通常都是为了满足自身的某种利益，因此，谈判是双方或多方为实现各自的目的所进行的反复磋商的过程。

【案例分析 1-1】

荷伯和一位同事去曼哈顿出差，由于离那天早上的第一个约会还有一点时间，他们可以吃一顿从容的早饭。点完菜之后，荷伯的同事出去买报纸。过了五分钟，他空手回来了。他摇摇脑袋，含糊不清地小声咒骂。

“怎么啦？”荷伯问。同事答道：“这里的人不友好！我到对面那个报亭拿了一份报纸，递给那家伙一张 10 美元的票子。他不是找钱，而是从我腋下抽走了报纸。我正在纳闷，他开始教训我了，说他的生意绝不是在这个高峰时间给人换零钱的。”

他们一边吃饭，一边讨论这一插曲，荷伯的同事认为这里的人傲慢无礼，都是“品质恶劣的家伙”，他以后再不让任何人给找 10 美元的票子了。饭后，荷伯接受了这一挑战，让荷伯的同事在饭店门口看着他，荷伯横过马路去。

当报亭主人转向荷伯时，荷伯和顺地说：“先生，对不起，我不知道你能不能帮个忙。我是个外地人，需要一份《纽约时报》，可是我只有一张 10 美元的票子，我该怎么办？”他毫不犹豫地把一份报纸递给荷伯道：“嗨，拿去吧，找开钱再来！”

荷伯兴高采烈地拿了“战利品”凯旋。荷伯的同事摇摇脑袋，随后他把这件事称为“54 街上的奇迹”。

这里，对方明知道荷伯不会回来把报费还给他，但他仍然毫不犹豫地把报纸给了荷伯。这是为什么？

(案例来源：刘林(编译). 谈判大师荷伯·科恩成功捷径[M]. 西安：西北大学出版社，2002.)



(二)谈判是两方以上的交际活动

谈判是一种双向交流与沟通的过程,这个过程既是双方或多方共同参与的过程,也是一个说服与被说服的过程。同时,只有参与谈判的各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时,才会产生谈判。比如,商品交换中买方卖方的谈判,只有买方或者只有卖方时,不可能进行谈判;当卖方不能提供买方所需要的产品时,或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时,也不会有双方的谈判。

(三)谈判同时含有合作与冲突两种成分

任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议。为了达成协议,参与谈判的各方均须具备某一程度的合作性,缺乏合作性,双方就坐不到一起。但是,为了使自身的需要能获得最大限度的满足,参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态,否则谈判就没有必要。因此,任何一种谈判均含有一定程度的合作与冲突。

(四)谈判是一种协调行为的过程

谈判的开始意味着某种需求希望得到满足,某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。由于参与谈判的各方的利益、思维及行为方式不尽相同,存在一定程度的冲突和差异,因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程,是一种协调行为的过程。

(五)谈判是互惠的,但并非均等的

互惠是谈判的前提,没有这一条,谈判将无从继续。非均等是谈判的结果,导致产生这种谈判结果的主要原因在于:谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基础不同,双方的策略技巧各不相同。

二、商务谈判的概念

商务谈判也叫商业谈判,是指当事人各方为了满足自身的经济利益,就交易活动的各种条件互相磋商,交换意见,寻求解决的途径和达成协议的过程。商务谈判具体包括:商品买卖、劳务贸易、技术贸易、投资、经济合作等。

(一)商务谈判的构成要素

商务谈判的构成要素包括:商务谈判主体、商务谈判内容、商务谈判环境。

1. 商务谈判主体

商务谈判主体是指参加谈判活动的双方或多方,可分为关系主体和行为主体。关系主体是指从法律的角度来看参与商务谈判的法人组织,如某企业法人。行为主体是指实际参与商务谈判的谈判代表。如果关系主体也是个人,而且是关系主体自己参与谈判,那么关系主体和行为主体就出现了重合的情况。事实上,商务谈判研究较多的是行为主体,即参



与商务谈判的谈判代表。

2. 商务谈判内容

商务谈判内容是指谈判涉及的交易或买卖的内容。它是谈判的起因，也是谈判的客体。在商务谈判中，任何涉及当事方利益并需要共同关心的内容都可以成为谈判的内容，正所谓：“一切皆可谈判。”

3. 商务谈判环境

商务谈判环境是指商务谈判所处的客观条件。任何商务谈判都是在一定的环境下进行的，商务谈判环境主要包括政治环境、经济环境、地理环境、人口环境、技术环境和文化环境等客观环境因素。

对于任何商务谈判来说，以上3个基本要素都是不能缺少的。商务谈判构成要素之间的关系如图1-1所示。

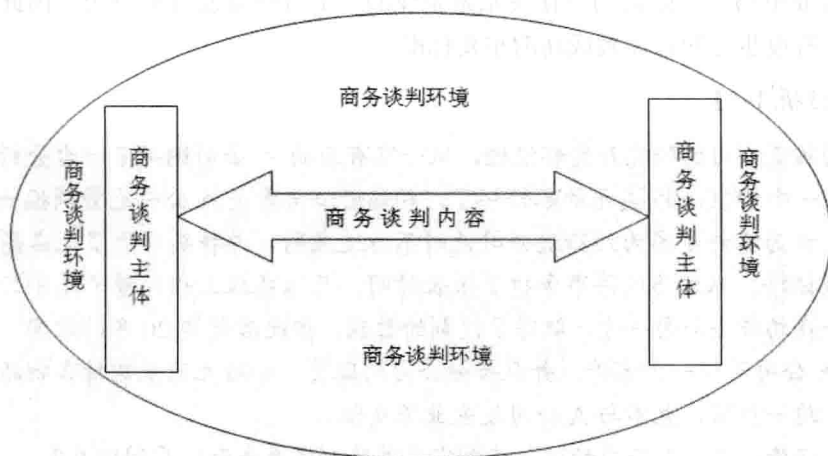


图 1-1 商务谈判构成要素示意图

(二)商务谈判的评价标准

商务谈判的评价标准主要包括以下几个方面。

(1) 自身的需要是否因谈判而获得满足，即谈判的目的是否达到。当然，一场成功的谈判不能以其中一方的“感受”来评价，谈判成功的标准不能单以获利多少来衡量。谈判是一个互惠的过程，互利是谈判的基础。如果其中一方只顾本方利益，丝毫不做让步，其结果要么对方被迫接受，要么导致对方退出谈判，谈判宣告破裂。无论哪一种都不能算作真正意义上成功的商务谈判。一场成功的商务谈判每一方都是胜利者，就其结果来说应该是双赢。

(2) 谈判的效率高低是一个重要的衡量指标。商务谈判是经济活动的一部分，需要讲究成本与效率。一般来说，谈判成本由以下3部分组成。

① 谈判中做出的让步之和，其数值等于该次谈判的预期收益与实际收益之差，即最佳目标同协议中的利益之间的差额。



② 所费各种资源之和，其数值等于所做出的人力、物力、财力和时间等各项成本之和。

③ 上述资源的机会成本，其价值是企业正常生产经营情况下，这部分资源所创造的价值量。

以上 3 部分之和构成某次谈判的总成本。对这 3 项成本，人们往往比较关注第一项，而忽略另外两项，特别是第三项，其中最典型的表现形式就是无休止地“玩谈判”。

谈判的效率，就是指谈判实际收益与上述 3 项成本总和之间的比率。如果成本很高而收益很少，则谈判是低效率的；如果成本很低而收益很大，则谈判是高效率的。

(3) 谈判后的合作关系。评价一场谈判成功与否，不仅要看到谈判各方市场份额的划分、出价高低、资本及风险的分摊、利润的分配等经济指标，还要看谈判后双方的关系是否“友好”，是否得以维持。成功的谈判其结果必然促进和加强了双方的互惠合作关系。精明的谈判者往往具有战略眼光，他们不会过分地计较某次谈判的获益多少，而是着眼于长远与未来。在商业贸易中，融洽的合作关系是企业的一笔可持续发展的资源。因此，互惠合作关系的维护程度也是衡量谈判成功的重要标准。

【案例分析 1-2】

美国约翰逊公司的研究开发部经理，从一家有名的 A 公司购买了一台分析仪器，使用几个月后，一个价值 2.95 美元的零件坏了，约翰逊公司希望 A 公司免费调换一个。A 公司却不同意，认为零件是因为约翰逊公司使用不当造成的，并特别召集了几名高级工程师来研究，寻找证据。双方为这件事争执了很长时间，几位高级工程师费了九牛二虎之力终于证明了责任在约翰逊公司一方，取得了谈判的胜利。但此后整整 20 年的时间，约翰逊公司再也未从 A 公司买过一个零件，并且告诫公司的职员，今后无论采购什么物品，宁愿多花一点钱，多跑一些路，也不与 A 公司发生业务交往。

请你来评价一下，A 公司的这一谈判究竟是胜利还是失败？原因何在？

(案例来源：[美]迈克尔·唐纳森，如何进行商务谈判[M]，北京：企业管理出版社，2000.)

综合以上 3 条评价标准，一场成功的商务谈判应该是谈判双方的需求都得到了满足，双方的互惠合作关系得以稳固并进一步发展。双方谈判实际获益都远远大于谈判的成本，谈判是高效率的。这就是人们通常所讲的“把蛋糕做大”，实现谈判中的“双赢”。

第二节 商务谈判的特点

商务谈判作为谈判的一种，除了具有一般谈判的特点以外，还具有其独有的特点，具体表现在以下几个方面。

一、商务谈判是以获得经济利益为目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的，商务谈判者以获取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。因此,在商务谈判过程中,谈判者调动和运用各种经济和非经济因素,最终的目标就是实现自身的经济利益。

在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的成本、效率和效益。人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否,不讲究经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

二、商务谈判是以价值谈判为核心

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。因此,商务谈判所涉及的因素虽然很多,但是价值谈判几乎是所有商务谈判的核心内容。谈判双方利益的得失,在很多情况下都可以折算为一定的价格,并通过价格的升降得到体现。因此,这就要求商务谈判者一方面要以价格为核心坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,要善于拓宽思路,设法从其他与价格相联系的因素上争取更多的利益。例如,当无法从价格上获得对方的让步时,可以要求对方在售后服务等方面提供优惠条件,让对方易于接受。

【案例分析 1-3】

有一位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该如何分这个橙子。两个人吵来吵去,最终达成了一致意见,由一个孩子负责切橙子,而另一个孩子先选橙子。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打果汁喝。第二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。

那么,你认为怎样才能做到让这两个孩子的利益最大化?如果有一个孩子既想要橙子皮做蛋糕,又想喝橙子汁,那他们还有可能达成一致吗?

(案例来源:王健.分橙子的故事与商务谈判[J].现代交际,2005,07.)

三、商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果一般通过协议和合同来体现。合同条款反映了谈判各方的权利与义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判者获得各种利益的重要前提。在商务谈判中,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,则可能会掉进谈判对手在条款措辞或表述技巧上的陷阱,这不仅会丧失到手的利益,还可能会付出惨重的代价。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。



第三节 商务谈判的类型

商务谈判是现代谈判活动中数量最多、范围最广的一种谈判形式。根据不同的标准，可以将商务谈判划分为不同的类型。认识商务谈判的不同类型，根据其不同的特征和要求，可以更好地参与商务谈判和制定实施谈判策略。

一、按商务谈判参与方的数量分类

按商务谈判参与方(主体方)的数量，商务谈判可以分为双方谈判和多方谈判。

(一)双方谈判

双方谈判是指只有两个谈判主体参与的谈判。例如，一个卖方和一个买方参与的交易谈判或者只有两个当事方参与的合资合作谈判均为双方谈判。需要注意的是，双方谈判强调的是谈判主体方有两个，而不是谈判参与人数的多少。

(二)多方谈判

多方谈判是指由3个或3个以上的当事方(主体方)参与的谈判。例如，甲、乙、丙3方合资兴办企业的谈判；销售经理、人事经理和生产经理之间关于某一项事务所进行的谈判等。

双方谈判和多方谈判由于参与方数量的差别而有不同的特点。双方谈判涉及的主体较少，相对来说涉及的责、权、利的划分较为简单明确，因而谈判也较易于把握。多方谈判涉及的主体较多，谈判条件错综复杂，难以在多方面的利益关系中加以协调，较难达成多方都满意的协议，从而增加了谈判的难度和复杂性。

二、按商务谈判各方参加谈判的人员数量分类

按商务谈判各方参加谈判的人员数量的多少，商务谈判可以分为一对一谈判、小组谈判和大型谈判。

(一)一对一谈判

一对一谈判是指谈判双方各由一位代表出面谈判的方式。项目小的商务谈判往往是“一对一”式的。出席谈判的各方虽然只有一个人，但同样需要做充分的准备。一对一谈判往往是最困难的谈判类型，因为双方谈判者得不到助手的及时帮助，只能靠谈判者自己。安排一对一谈判人员时，要选择有主见，决断力、判断力强，善于单兵作战的人员。在一些规模较大的商务谈判中，也可以根据需要安排首席代表之间进行“一对一”谈判，磋商某些关键问题或敏感问题。