

高等职业院校市场营销专业系列教材

现代商务谈判

XIANDAISHANGWUTANPAN

主 编 陶明达 王 威

副主编 武 文



中国物资出版社

高等职业院校市场营销专业系列教材

现代商务谈判

主 编 陶明达 王 威

副主编 武 文

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商务谈判/陶明达, 王威主编. —北京: 中国物资出版社, 2012. 2

(高等职业院校市场营销专业系列教材)

ISBN 978-7-5047-4080-9

I. ①现… II. ①陶…②王… III. ①商务谈判—高等职业教育—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 253658 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 田慧莹

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部)

010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部)

010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4080-9/F·1655

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 12.5

版 次 2012 年 2 月第 1 版

字 数 296 千字

印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 26.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

高等职业院校市场营销专业系列 教材编审委员会

- 顾问** 刘 岗 山东大学管理学院副院长 教授
- 主任委员** 高运华 西安商贸旅游技师学院 院长
- 朱作付 徐州工业职业技术学院信息管理学院 院长
- 李占军 青岛职业技术学院管理学院 院长
- 执行委员** 赵学礼 西安商贸旅游技师学院 副院长
- 主要委员** (按姓氏音序排列)
- | | | | |
|-----|-----|-----|-----|
| 曹睿亮 | 丁 菊 | 党荣辉 | 樊联辉 |
| 方 丹 | 亢会玲 | 侯 健 | 黄 静 |
| 寇雅仑 | 陶明达 | 刘维东 | 李 阳 |
| 牟永祥 | 任锡源 | 苏艳芳 | 宋 辉 |
| 宋洪波 | 商香华 | 王文华 | 王玉梅 |
| 王 威 | 王 维 | 武 文 | 薛彦登 |
| 薛 静 | 杨 丽 | 杨 洁 | 张宏彦 |
- 总 策 划** 寇俊玲

前 言

为了进一步落实“基于工作过程的课程改革”及“行动导向教学”的高等职业教育思想,高职市场营销专业与其他专业一样也在进行人才培养模式、课程体系、教学内容和教学方法的改革,而这一切的改革均离不开教材改革。《现代商务谈判》这本书就是基于这样的背景开发的,在吸收国内外先进理论成果的同时结合教学实际,突出新的特色,创新教学体系、方法,将国家规范与实际需要相结合,面向学生、面向市场,重点强调实际训练与操作,着力打造定位准确、易教易学、特色鲜明的市场营销专业的品牌教材。

本书共分为四个模块,首先是认知商务谈判,主要内容是:了解商务谈判的基本概念、掌握商务谈判的基本理论。其次是了解商务谈判程序,主要内容是:分析探询与准备阶段、分析磋商、小结与再谈判阶段、分析终结与重建谈判阶段。再次是分析商务谈判策略,主要内容是:掌握报价策略、掌握让步策略、掌握拒绝策略、掌握最后通牒策略。最后是掌握商务谈判技巧,主要内容是:掌握倾听技巧、掌握语言技巧、掌握时间技巧、掌握反应应对技巧。

本书每一模块又分为若干个任务,按“学习任务、情景案例、知识体系(其中又插入小知识、小思考及案例栏目)、任务实训、复习思考、案例分析”的体系来编写,深入浅出地阐述了“是什么”、“做什么”、“怎么做”及“如何做好”等最重要也是最基本的商务谈判内容。本书简洁通俗、突出重点,既宜于课堂教学,也适于学生自学阅读。书中所举案例力求贴切、新颖,具有较强的参照性。

本书是高等职业教育市场营销专业及其他相关专业的技能教材之一。适合于三(两)年制及五年制的学生使用,也可供其他企业、行业的市场营销人员学习及参考。

本书在编写过程中,参阅了大量著作,深受启发,在此对原著作者致以最诚挚的谢意。书中不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2011年12月



目 录

模块一 认知商务谈判	(1)
任务一 了解商务谈判的基本概念	(1)
一、商务谈判的基本概念	(2)
二、商务谈判三要素	(10)
三、商务谈判类型	(20)
任务二 掌握商务谈判的基本理论	(28)
一、需要理论	(30)
二、原则谈判法	(36)
模块二 了解商务谈判程序	(43)
任务一 分析谈判准备阶段及其策略	(43)
一、商务谈判探询阶段	(44)
二、商务谈判准备阶段	(51)
任务二 分析谈判实质性阶段及其策略	(59)
一、商务谈判磋商阶段	(60)
二、商务谈判小结阶段	(66)
三、商务谈判再谈判阶段	(71)
任务三 分析谈判结束阶段及其策略	(80)
一、商务谈判终结阶段	(81)
二、商务谈判重建谈判阶段	(86)
模块三 分析商务谈判策略	(92)
任务一 掌握报价策略	(92)
一、报价的原理	(94)
二、实施报价	(97)
三、报价技巧	(100)



任务二 掌握让步策略	(108)
一、让步的原理	(109)
二、让步的类型	(112)
三、让步策略	(116)
四、让步的注意事项	(118)
任务三 掌握拒绝策略	(120)
一、拒绝的原理	(120)
二、打破僵局的策略	(124)
三、拒绝的策略	(129)
任务四 掌握最后通牒策略	(139)
一、最后通牒的原理	(140)
二、最后通牒失败后的补救	(146)
模块四 掌握商务谈判技巧	(150)
任务一 掌握倾听技巧	(150)
一、倾听的原理	(151)
二、倾听的方法和技巧	(154)
任务二 掌握语言技巧	(157)
一、提问的技巧	(158)
二、应答的技巧	(163)
三、论辩与说服技巧	(165)
任务三 掌握时间技巧	(172)
一、运用战略时间的技巧	(174)
二、运用战术时间的技巧	(177)
任务四 掌握反应应对技巧	(186)
一、反对意见的处理	(187)
二、商务谈判拜访中的应对技巧	(188)
参考文献	(192)



模块一 认知商务谈判

任务一 了解商务谈判的基本概念

学习任务

1. 了解谈判及商务谈判的概念
2. 理解商务谈判的构成要素
3. 了解商务谈判的分类方法和谈判种类
4. 理解各种谈判的特点和差别, 提高对各类谈判的组织技能

情景案例

安古斯买游艇

安古斯从出售旧游艇和向银行贷款中能凑到的买游艇款大体有 14.5 万英镑。有天下午他在俱乐部里正好碰上了俱乐部主席, 两人谈得很投机。他表示有兴趣买下主席的游艇, 俱乐部主席豪爽地回答: “老兄是俱乐部里有名的好会员, 这笔交易就定了。”安古斯留了后手, 说道: “我凑到手的钱满打满算只有 14.3 万英镑, 你看怎么样?” 他以为接下来该有一番讨价还价了, 哪知主席却满口应承: “成! 14.3 万英镑就 14.3 万英镑! 成交了!”

两人起身握手后就分头去办过户手续。他们都懂法律, 知道在苏格兰, 口头协议也具有法律效力。

可是, 成交后还没过几分钟, 安古斯的心里就打起了鼓, 觉得这宗交易肯定有猫腻, 要不然, 对方怎么会答应得那么痛快呢? 他不但没有兴冲冲地给太太打电话报告喜讯 (太太也是位驾船能手), 反而忧心忡忡地怀疑自己上了当。

太太要是听见自己花 14.3 万英镑买下了要价 15.3 万英镑的游艇会怎么想? 她该问价钱是怎么砍下来的, 自己又做了哪些让步呢? 该怎么说呢: 如实告诉她, 痛快得很, 总共没有花上 15 秒钟时间? 那她肯定不会相信, 要么是怀疑自己多花了钱, 少报了账, 在冒充好汉; 要么就会怀疑游艇有大毛病, 否则对方不会那么急于脱手的。

这艘船他过去曾驾驶过好几次, 也的确发现过一些毛病, 不过似乎问题都不大, 可是



这么容易就到了手，他觉得问题严重了，兴许还有当时没有发现的更大毛病呢。他心里忐忑不安，不但没有顺利成交后的喜悦，反而好像吃下了一只酸得令人倒牙的柠檬。

案例点评

一方完全满足另一方的要求，这不是谈判。安古斯买游艇的过程，由于没有经历谈判而忧心忡忡。每一个要求满足的愿望、每一项寻求满足的需要，都是引发人们展开谈判过程的诱因。本任务将从谈判的含义开始，对商务谈判的构成要素、分类等进行论述。

知识体系

一、商务谈判的基本概念

（一）谈判的内涵

1. 生活中充满了谈判

人们每天都在为某些事情进行着谈判，如在农贸市场为购买商品与个体老板进行讨价还价；和家人商谈国庆七天假日的旅游度假计划；在单位中与同事、领导就工作上的问题进行协商；与外商建立合营企业进行商谈；为进口商品的质量问题与国外的出口商在谈判桌上反复磋商；中国为加入 WTO，进行的 15 年艰苦卓绝的谈判；为了解决朝鲜核问题在北京举行的中、美、朝、韩、日、俄六方会谈等，这些都可以归入谈判的范畴。可以说，以上这些都是不同性质和内容的谈判，谈判是生活中不可缺少的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式，谈判就在我们的身边，时时发生，无所不在。

看看发生在自己身边的谈判：大学毕业，你租了一套房子，准备买一个价格低廉，但质量还可以的沙发放在客厅里。你已经逛了一上午的家具店，不是价格太高，就是质量太差。这时，你在一家家具店里发现了一个标价 425 元的双人沙发。你对它的价位和质量很满意。你要求售货员打折扣，但得到的回答是：“这是刚刚降价之后的价格，根据店里的规定，价格是没有商讨余地的。”在这种情况下，你应该怎么办：①要求见经理；②接受售货员的说法；③再和售货员讨价还价？一般情况下，我们会选择第三种做法，实际上我们就开始了一场谈判，双方经过交谈，进行价值判定，逐步向互利合作的“成交”契合点上靠拢。

2. 谈判的发展历史

谈判有着悠久的历史。从人类有社会交往活动以来，就有了谈判。

（1）古代人的谈判。

就谈判的渊源而言，可追溯到氏族公社的末期。当时生产力的发展，出现了私有财产，并出现了产品交换。当一个人牵着一只羊与另一个人交换鸡和蛋时，到底是换 10 只鸡、20 只蛋，还是换 10 只鸡、30 只蛋，两个人免不了有一番讨价还价。这就是最早的谈判雏形。

当人类进入奴隶社会时，谈判便伴随着人类文明的诞生而诞生了。中国历史上著名的



完璧归赵的故事，就是一次成功的谈判。

赵国大夫蔺相如受赵王的重托，怀揣著名的和氏璧，去和凶恶似虎狼的秦王谈判。秦王嘴上说用 15 座城来换取和氏璧，可是一旦璧到手，就不提 15 座城了。谈判前早作了各种准备的蔺相如，摸透了谈判对手的心理，谎称此璧有瑕，秦王果然中计。当璧回到了蔺相如的手里，蔺相如便怒斥秦王无信，做出用头把璧撞碎在柱子上的样子，逼得秦王以礼相待，并趁机将璧送回赵国。后来，等到秦王追问璧的下落，蔺相如又抓住秦王想要称霸天下的野心，巧妙地躲过杀身之祸，安全地回到赵国。

蔺相如洞悉对手的阴谋，把握对手心理的能力堪称一绝。即使现在看来，“完璧归赵”的故事也是成功地研究谈判对象心理的典范。

又如，公元前 5 世纪，强大的雅典要兴兵攻打实力较弱的尼里安。尼里安人派出使节，向雅典人陈述利害，警告雅典人不要挑起兵端。《伯罗奔尼撒战争史》第五卷中，记载了尼里安使节的一段精彩陈词：

必须向你们阐明我们的利害之所在，倘若你我的利害相吻合，我们必将使你们相信这样一个事实：所有那些现在尚处中立的国家，目睹你们对我们如此肇启干戈，岂不虑及他们早晚也有遭你们兵临城下的一天，这样，你们岂不将树敌于天下？这不就意味着你们在加强自己现有的敌人，而且迫使别的国家也不得不违背自己的意愿和愿望而和你们为敌吗？

这一段话里蕴涵了谈判的基本原理之一——需要理论。

(2) 现代社会中的谈判。

应当说明的是，尽管早在人类文明的初期就有了谈判行为，尽管谈判伴随着人类社会的发展进入了现代社会，但是，谈判始终没有形成一门系统的科学。一直到 1968 年，才由美国的谈判学会会长、纽约市尼尔伦伯格—蔡夫—温斯坦法律事务所的著名律师杰勒德·I. 尼尔伯伦格写了《谈判的艺术》一书，从而开拓了一门新的学科，展示了一个全新的研究领域。他在该书再版导言中宣称：

当《谈判的艺术》一书于 1968 年出版之时，它开拓了一门新的学科，展示了一个新的领域。“谈判”一词，第一次获得了它的社会地位……作为一门学科……它已被视为一个包罗万象的体系，可以用来解决有关人类存在的一些最为棘手的问题——人际关系、企业间关系和政府间关系。

此书很快被翻译成十多国文字，各国学者纷纷研究适合本国国情的谈判理论和谈判方法。

在当代，谈判在我们的政治生活、经济生活中占有重要的地位。每天各种各样的谈判不计其数。有关资料表明，在发达国家有 10% 的人每天直接或间接从事谈判工作，其中仅职业的商务谈判人员就占其总人口的 5% 以上。随着知识经济、网络时代的到来，经济全球化的推进，谈判作为良好沟通的渠道变得日益重要。谈判不仅决定着一个人的成功与否，也决定着一个人能不能享有充实、愉快、满足的生活。



[小知识 1-1]

谈判寻求双赢

谈判是每个人都要学的。做贸易的人要学，因为数字谈判是最典型的资源分配谈判；不是做贸易的也要学，因为劳资也好、环保也好、外交也好、两岸也好，只要有立场上的不同，或利益上的差异，就必须要靠谈判解决。

谈判不是打仗，它只是解决冲突、维系关系或建立合作架构的一种方式，是一种技巧，也是一种思考方式。其关键是造势，把“势”造起来，才能逼得对方上桌，逼得对方跟我方双赢。

（资料来源：刘必荣．谈判圣经 [M]．海拉尔：内蒙古文化出版社，1997.）

3. 谈判的定义和作用

(1) 谈判的定义。

谈判是有关组织（或个人）对涉及切身权益的分歧和冲突进行反复磋商，寻求解决途径和达成协议的过程。

理解谈判的这一定义，必须掌握谈判所具有的三个特质：

①谈判是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。这就是说，单方面的施舍或单方面的承受（不论它是自愿的还是被动的），都不能算作是一种谈判。因为谈判涉及的必须是双方，所寻求的必须是双方互惠互利的结果。

[案例 1-1]

香港主权的丧失与恢复

1841年1月26日，英国军队强行登上香港岛，举行升旗仪式，单方宣布香港岛归英国所有。1843年6月26日，英国政府强迫清政府签订了令中国人屈辱的《南京条约》，从此，中国的香港区域沦为英国的殖民地。1984年12月19日，中英两国政府在经过22轮的谈判后，签署了《中华人民共和国和大不列颠及北爱尔兰联合王国政府关于香港问题的联合声明》，以邓小平的“一国两制”构想解决了中国香港问题。1997年7月1日，中国政府对香港正式恢复行使主权，结束了英国的殖民统治。

只有在物质、力量、人格、地位等方面都获得了相对独立或对等的资格，双方才能构成谈判关系，否则强势的一方就有可能采取非谈判方式，如武力强取等。一百多年前，中国经济落后，清政府软弱无能，无须谈判，英帝国主义就可以强行占有香港，因此，《南京条约》是一个完全不平等的条约。而改革开放后，中国经济建设成就举世瞩目，在世界舞台上赢得了地位，所以，才能在谈判桌上解决了香港问题。



互惠互利，不是那种“你赢我输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果，而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利，才能实现确认成交的良性结果。

[小知识 1-2]

什么是博弈

“博弈”，也叫“对策”。所谓“非零和博弈”是相对于“零和博弈” $[1+(-1)=0]$ 而言。对谈判来说，“非零和博弈”的原则，应该始终贯穿于全过程。一场成功的谈判，每一方都是胜者。

（资料来源：潘肖珏，谢承志．商务谈判与沟通技巧 [M]．上海：复旦大学出版社，2006.）

所以，谈判最终结果是要“双赢”，双方均获利才能使谈判进行下去，而最终结果无非是哪方获利多一些，哪方获利少一些，但前提是大家均“赢”。

[案例 1-2]

万隆会议

1955年4月18—24日，亚非会议在印度尼西亚万隆举行。这是历史上第一次由亚非国家自行发起召开、讨论与亚非各国有关重大问题的国际会议，亦称万隆会议。

由于与会国家在社会制度和意识形态方面存在着差异，加上历史遗留问题造成的某些国家之间的隔阂，彼此存在分歧是难免的。美国利用这些分歧，在会前、会外多方活动，使会议很难不受干扰。有少数代表的发言就重复了尽人皆知的西方的反共观点，并把矛头指向中国。有的诬蔑共产主义是一种“新形式的殖民主义”；有的提出“亚非国家当前面临的问题不是反对殖民主义，而是反对共产主义”，并要与美国联合反对共产主义；有的指责中国进行“颠覆活动”，要中国代表团表明“对和平共处的诚意”。这些发言一度把会议气氛搞得相当紧张，引起普遍忧虑和不安。在这种形势下，中国代表团团长周恩来总理将在19日下午发言的消息，引起会议内外格外的关注和重视。周恩来决定把原来准备的一个系统阐明亚非形势和任务以及我国和平外交政策的主要发言用书面形式散发，针对会议出现的情况，在大会上作补充发言。周总理的发言被安排在下午全体会议接近结束之前。当时会场上座无虚席，包括苏联大使、美国大使、荷兰高级专员等许多国家外交官都来列席旁听。数以百计的记者也涌进会议厅，有的人甚至站在椅子上，等待着中国代表团的发言。周总理首先向与会各国表明：“中国代表团是来求团结而不是来吵架的”，“中国代表团是来求同而不是来立异的”。他深刻地论述了亚非国家间存在着广泛的求同基础，他说：“亚非绝大多数国家和人民自近代以来都曾经受过，并且现在仍在受着殖民主义所



造成的灾难和痛苦。”“从解除殖民主义痛苦和灾难中找共同基础，我们就很容易互相了解和尊重、互相同情和支持，而不是互相疑虑和恐惧、互相排斥和对立。”周总理真挚地表示欢迎所有到会的各国代表来中国参观。他最后热忱地呼吁：“让我们亚非国家团结起来，为亚非会议的成功努力吧！”周总理及时地提出了“求同存异”方针，为下一阶段会议找到了一条绕开对立和争吵而继续进行的道路，为会议的成功作出了重要贡献。

关于和平共处问题。在讨论世界和平与合作的问题时，政治委员会出现了两种对立观点：坚持和平中立的国家主张同共产主义国家共处，避免结成任何军事联盟，提出以五项原则代替实力政策；参加西方军事联盟的国家则反对同共产主义国家共处，宣扬实力政策，他们把北约、东南亚条约组织等美化成“和平的支柱”，攻击和平共处是共产党的语言。两种观点截然对立、僵持不下，会议面临危机，在关键的时刻，周总理在4月23日上午会议上作了长篇发言。他提出亚非国家讨论世界和平和合作问题，应该撇开不同的意识形态和国家制度，以要求和平合作为共同基础，这样我们就能够达成协议，组成保卫世界和平的强大力量。他举例说，有人说“和平共处”（Co-existence）是共产党用的名词，那么可以换一个名词，可以采用联合国宪章中所用的“和平相处”（live in peace）。他说，如果有人反对五项原则的措辞和数目，那么五项原则的写法可以修改，数目也可以增减，因为我们所寻求的是把我们的共同愿望肯定下来，让大家来遵守。随之他提出了一项由中国代表团草拟的把各国代表连日发言中都同意的共同点归纳成为七项原则的“和平宣言”草案，并且就每项原则都作了详尽的解释。周总理的发言引起了与会代表的极大注意。大家感到就和平共处问题达成协议已经有良好的基础。许多代表团为增进友谊和了解，积极进行接触，展开了广泛的会外外交活动。

周恩来总理不只站在本国的角度上，而是从亚非国家的利益出发，提出了“求同存异”的方针；对非原则问题（比如措辞，五项原则的数目等）根据与会国家的共同愿望进行修订，避免无谓的争斗，力求获得共识。周总理“共赢”的谈判理念，睿智的外交智慧、灵活机动的策略，不仅为新中国赢得了朋友、赢得了尊敬，而且对确保亚非会议的成功，对扩大新中国的国际影响，对提高新中国的国际地位和国际威望，对发展新中国同亚非国家的正常关系和友好交往均发挥了重要作用。

【小思考 1-1】

怎样实现共赢呢

答：①利益拉开，制造多重需要；②做大蛋糕；③满足对方需要，达到自己利益；④求同存异。

②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，这是要进行谈判的原因。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，双方谈判就无法进行。但是，为了使自身的需要能获得较大的满足，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一定程度的冲突。

③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，则谈判将无从继续。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，包括双方的策略技巧均不相同。

形象地说，谈判好比双方在分割蛋糕，双方都要分到蛋糕，尝到甜头才肯坐下来谈怎么分（双赢），但是由于各种原因，最终分到的蛋糕并不一样大，所以谈判结果才会是一方得利多些，一方得利少些。如前所说，影响谈判结果有双方的实力因素（客观的，不可更改），也有策略技巧因素（主观的），在后两个模块中，主要介绍谈判的策略和技巧，以帮助大家取得更好的谈判结果。

（2）谈判的作用。

①谈判可以帮助公众协调争议、解决问题。作为一门学科，谈判的学习和训练，不仅对于政治家、外交家、律师、企业家、军事家需要，而且对于从事领导工作、公关行业、营销等职业者也需要。甚至对于随时发生利益分配问题，随时要“切蛋糕”的普通公民来说，他们不仅应该在学习谈判学的过程中，学习处理人际关系的艺术，而且应该学习分析对方心理、发现对方需要、用最佳替代方案来解决问题的技巧。

现实证明，普通公民之间的许多争议，常常因为没能友好和睦地解决，而使各方都受到损失。比如小孩子之间打架、邻居之间的争吵、夫妻之间的不和、劳资之间的纠纷，甚至动迁户与批租者之间的矛盾等，本来是可以达成一项对所有的争议人都有益的协议的，却常常因为谈判水平不高而最终没有达成协议，有时即使达成协议也常常被推翻。

由此可见，谈判学应该而且可以使任何人——无论是初学者还是有经验的谈判老手，都能学会和运用促使谈判圆满成功的“谈判术”。那么，如果将来有更多的公众掌握了谈判的技巧，就意味着会有更多的争议被有效地调解，即使一些极为棘手的问题，也能通过优秀谈判者的努力，得到最佳的解决。

②谈判可以促进企业交易，扩大销售。在市场经济条件下，企业的各类竞争越来越多，越来越激烈。企业间也越来越多地应用谈判手段来促进沟通、达成谅解、促成交易和解决争议。各行各业之间也有越来越多的争议需要斡旋、调停，甚至仲裁。

现代工商业成败的关键在于销售，而销售的好坏，关键在于是否进行了成功的市场营销以及谈判活动，而谈判成功的关键又在于能否掌握对方的心理，察言观色，随机应变及能否运用一整套正确的方法和技巧。

〔案例 1-3〕

蓝天宾馆的公关经理

几年前，海军系统在上海召开一个重要的订货会议。这是一个层次高、人数多、影响



面广的大型会议，自然对上海的各大宾馆具有很强的吸引力，竞争十分激烈。部队系统有四个宾馆参与竞争，涉外系统也有四个宾馆参与竞争，加上会议主办单位有四个，更增加了竞争的复杂性，竞争的激烈程度也就可想而知了。

上海空军系统蓝天宾馆的公关经理是一位现役女军人，她事先把这次会议的要求、主办单位的情况了解得一清二楚。在与筹办单位海军驻沪办8位同志谈判时，她以军人身份表示热烈欢迎。亲切的话语，职业的共性，一下子缩短了双方的心理距离。在谈判中，她的热情、大方和真诚，给客人留下了良好的第一印象，再加上蓝天宾馆的良好环境条件和服务态度，海军驻沪办同志倾向蓝天宾馆。

海军驻沪办的同志到北京向海军总部汇报了情况，但由于四个主办单位的意见不统一，就又组成了30人的代表团来到蓝天宾馆谈判。谈判中，公关经理实事求是地介绍了宾馆的软硬件设备，介绍了“蓝天”的种种优势和优惠条件，特别是400人的庞大队伍，买机票或车船票，蓝天宾馆具有绝对的优势。她只谈自家，不谈别人的劣势，不贬低人家；她处处为客户着想，而不光是做生意。在谈判中，对方有些人提出一些不合理的要求，公关经理不是一味迁就，低三下四地迎合，而是以理服人。最后，主办单位终于取得了一致意见，决定在蓝天宾馆召开订货会。

上述案例中，谈判的成功不仅显示了蓝天宾馆公关经理的谈判水平，同时，也充分说明了在现代市场经济的激烈竞争中谈判的重要作用。

③适应日益发展的对外贸易。由于我国经济的高速发展，涉外商务谈判也日益增多。我们很有必要了解现代发达国家有关谈判的理论和方法，借以改变我国落后的谈判现状，提高我国的谈判水平，促进我国谈判事业的发展。

[案例 1-4]

日本人的谈判技巧

一次，我国某外贸单位和日本某公司举行谈判。由于双方意见分歧，谈判工作进展困难，但气氛还比较融洽。在谈判中，日方一代表说：“关于我们和贵公司的合作，我公司董事会有不同的看法，但我们将力争合作的成功。”我方一谈判人员立即回答说：“对此，我们表示遗憾，我们将密切注视事态的发展。”话音一落，日方谈判人员显出了惊异而尴尬的表情，不知如何应答。会谈气氛立刻冷了下来，最后是不欢而散。

这则案例足以提醒我们要重视学习谈判的理论、谈判的知识，并掌握谈判的技巧。因为日本人说的话不过是谈判中常用的技巧（类似日常生活中的卖关子），可惜的是，上述中方人员虽为谈判代表，却不懂谈判技巧，胡乱应答，导致谈判破裂，实在是可悲可叹。



（二）商务谈判的概念

1. 商务谈判的定义

商务谈判是指当事人各方为了自身的经济利益，就交易的各种条件进行洽谈、磋商，最终达成协议的过程。任何一项协议，都是因为各方对自身利益的追求才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中，买主和卖主对商品和货币都喜欢，但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣，买主则相反，于是，交易就这样达成了。

2. 商务谈判的特点

商务谈判作为谈判的一个种类，除了具有一般谈判的特质外，还有它自身的特点。

（1）商务谈判是以经济利益为目的，讲求经济效益，一般都是以价格问题作为谈判的核心。

（2）商务谈判是双方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近，争取最终达成一致意见的过程。

（3）商务谈判必须深入审视他方的利益界限，任何一方无视他方的最低利益和需要，都将可能导致谈判破裂。

因此，共同性的利益和可以互补的分歧性利益，都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利益，更不是为了打倒对方。谈判也是一种合作，必须追求共同利益，才能使双方都得利。

3. 商务谈判的临界点

正因为商务谈判的特点是利己与合作，所以谈判者一定要记住：当止则止，即你的要求与对方的让步都有一个限度，犹如原子反应的临界点一样，一旦越过这个临界点，就会失去控制，后果将不堪设想。

临界点的问题是最容易被忽视的。有的谈判者看到对方一次又一次的让步，就会禁不住诱惑而一味穷追猛打；尤其在谈判到最激烈的时候，人们往往会身不由己，忘乎所以，进行最后一击，结果前功尽弃。因此，谈判者的眼光决不能盯着“再多要一点”，当接近临界点的时候（注意不是达到），必须高度警觉，当止则止。否则就可能会导致鱼死网破，最终都将一无所获。

〔案例 1-5〕

危险的谈判

房地产律师杰勒德接受了一位当事人之聘。那位当事人是一座将要拆除的四层大楼中的最后一家房客。新的房地产主打算在那儿盖一栋摩天大楼。这位房客处于非常有利的地位，因为租约还有两年。而新房地产主却急于动工，他意识到，要让房客搬家就得付钱，他的问题是：怎样才能少付一点？

房地产主一开始就亲自来找杰勒德（这是一个重大的失误），问道：“你想要多少钱？”杰勒德没有搭腔。房地产主迫不及待地开出 25000 美元（这又是一个失误）。杰勒德答道：“我的当事人不想搬。”房地产主拂袖而去。



杰勒德事先做了一些准备，估算出房地产主买下那大楼的价钱、大楼旷闲的代价，以及他的当事人租约期满为止房地产主的一切经济损失。杰勒德算出的数目是25万美元，不过他在心中打了对折（这是谈判前的必要准备之一）。

房地产主的下一步棋是拖延，但拖的时间越长，对他越不利。这一招不成后，房地产主又让他的律师来找杰勒德。杰勒德告诉那位律师，只有提出一个差不离的数目，才可以坐下来谈（这是一个高招）。“5万。”律师开价了，“差得远呢！”杰勒德答道。

谈判在继续，双方的报价越来越高，最后双方在12.5万美元的价格上拍板成交。杰勒德对这次谈判的结果非常满意。但是，对方律师支付支票时，一个年轻的助手对杰勒德说：“你要是再多要5美元，恐怕一部起重机就要撞上那栋大楼了。”杰勒德朝窗外一看，当时就出了一身冷汗。原来一部起重机已经停在楼边，只要起重机向那栋大楼撞一下——“出于意外”——大楼就会成为危险建筑而非拆不可了。那么一来，杰勒德的当事人将一无所获——因为按照美国的有关法律，危险房屋的房客必须无条件地马上搬出去。

为此，杰勒德事后进行了深刻的反省，他应该在11.5万，最多不超过12万就该打住，要12.5万已经把对方逼到了悬崖边上，面临同归于尽的险境了。

上述案例尽管是一次获得了最大利益的谈判，却不是一次成功的商务谈判。所以，这是一个值得商务谈判者汲取的教训。

二、商务谈判三要素

商务谈判由三个要素构成：谈判当事人、谈判标的和谈判背景。

（一）谈判当事人

没有谈判当事人，就没有谈判。当事人是谈判的主体。在商务谈判中，谈判的当事人是指主持谈判，参与谈判以及与交易利益相关的人员。从谈判组织的角度看，他们可以分成两类：台前和台后的谈判当事人，他们均会对谈判的结果产生影响。因此，对两类人员应有不同的要求。

1. 台前的当事人

台前的当事人是指参加谈判的人员，包括主谈、谈判组长、参谈人员。在商务谈判实务中，主谈人与谈判组长有时为一人，有时为两人，他们的工作对谈判影响最大。

（1）两职分离。

两职分离，即主谈人和组长由两人承担。这时应该考虑两人的责任界定与配合问题。

①责任界定。主谈人应是谈判桌上的主要发言人和组织者。他的任务是将台下研究的谈判目标和策略在谈判桌上予以实现。主要做法是：亲自或组织参加谈判的助手与对方进行有理、有利、有节、有据的辩论，或与对方进行坦率、诚恳的磋商，以说服对方接受自己的方案，或与对方共同寻求双方能接受的方案。

谈判组长是项目谈判班子的负责人，是台前谈判人员的领导者，也是上级派到谈判一线的直接代表。他虽然不是谈判桌上的主要发言人，但有发言权。其发言的内容可以是补