



应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材



商务谈判 理论与实务

费湘军 胡一鸣 编著



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材

商务谈判理论与实务

费湘军 胡一鸣 编著



西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

商务谈判是一门实践性很强的课程。本书注重基础理论,强调实务性,突出实践性和趣味性。全书结构完整,从基础理论入手,重点介绍了商务谈判的实务、艺术、礼仪,本着学以致用原则,提高学习者处理实际问题的能力。本书在知识介绍的同时辅以大量的案例、阅读,以提高读者的学习兴趣。各章之后均附有思考题与案例分析,尤其是最后一篇列举了几个典型的谈判案例,有助于学习者模拟谈判。

全书分为五篇,分别为商务谈判基础、商务谈判实务、商务谈判艺术、商务谈判礼仪与风格、商务谈判模拟,合计共10章内容,建议教学时数为36课时。本书强调商务谈判理论的规范性、系统性,注重谈判策略的实用性和可操作性,力求做到全面系统、重点突出,以满足应用型本科院校经济管理类专业学生以及广大企业界人士和其他读者的需要。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实务/费湘军,胡一鸣编著. —西安:西安电子科技大学出版社,2017.7

应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5606-4557-5

I. ①商… II. ①费… ②胡… III. ①商务谈判 IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第150616号

策 划 马 琼

责任编辑 祝婷婷

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西大江印务有限公司

版 次 2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印 张 14.5

字 数 341千字

印 数 1~3000册

定 价 28.00元

ISBN 978-7-5606-4557-5/F

XDUP 4849001-1

如有印装问题可调换

应用型本科管理类专业规划教材 编审专家委员名单

主任：施平(南京审计学院审计与会计学院院长/教授)

副主任：

范炳良(常熟理工学院经济与管理学院院长/教授)

王晓光(上海金融学院工商管理学院院长/教授)

左振华(江西科技学院管理学院院长/教授)

史修松(淮阴工学院经济管理学院副院长/副教授)

成员：(按姓氏拼音排列)

蔡月祥(盐城工学院管理学院院长/教授)

陈丹萍(南京审计学院国际商学院院长/教授)

陈爱林(九江学院经济与管理学院工商管理系副教授/系主任)

池丽华(上海商学院管理学院副院长/副教授)

费湘军(苏州大学应用技术学院经贸系主任/副教授)

顾艳(三江学院商学院副院长/副教授)

何玉(南京财经大学会计学院副院长/教授)

胡乃静(上海金融学院信息管理学院院长/教授)

后小仙(南京审计学院公共经济学院院长/教授)

贾建军(上海金融学院会计学院副院长/副教授)

李昆(南京审计学院工商管理学院院长/教授)

李葵(常州工学院经济与管理学院院长/教授)

陆玉梅(江苏理工学院商学院副院长/教授)

马慧敏(徐州工程学院管理学院副院长/教授)

牛文琪(南京工程学院经济与管理学院副院长/副教授)

宋超(南通大学管理学院副院长/教授)

陶应虎(金陵科技学院商学院副院长/教授)

万绪才(南京财经大学工商管理学院副院长/教授)

万义平(南昌工程学院经贸学院院长/教授)

王卫平(南通大学商学院副院长/教授)

许忠荣(宿迁学院商学院副院长/副教授)

张林刚(上海应用技术学院经济与管理学院副院长/副教授)

庄玉良(南京审计学院管理科学与工程学院院长/教授)

应用型本科经济类专业规划教材 编审专家委员名单

主任：孙文远(南京审计学院经济与贸易学院院长/教授)

副主任：

蔡柏良(盐城师范学院商学院院长/教授)

谢科进(扬州大学商学院院长/教授)

孙勤(徐州工程学院经济学院院长/教授)

赵永亮(盐城工学院经济学院院长/教授)

成员：(按姓氏拼音排列)

陈淑贤(上海杉达学院杨胜祥商学院副院长/副教授)

董金玲(徐州工程学院经济学院副院长/教授)

顾丽琴(华东交通大学 MBA 教育中心案例中心主任/教授)

蒋国宏(南通大学商学院院长/教授)

江涛涛(常州大学商学院副院长/副教授)

刘春香(浙江万里学院商学院副院长/副教授)

刘骅(南京审计学院金融学院副院长/副教授)

隆定海(皖西学院经济与管理学院副院长/副教授)

马军伟(常熟理工学院经济与管理学院院长助理)

马立军(三江学院文化产业与旅游管理学院副院长)

施继元(上海金融学院国际金融学院副院长/教授)

宣昌勇(淮海工学院商学院院长/教授)

项益才(九江学院经济与管理学院副院长/副教授)

于中琴(上海金融学院国际经济贸易学院副院长/副教授)

张言彩(淮阴师范学院经济与管理学院副院长/副教授)

赵彤(南京晓庄学院商学院副院长/教授)

前 言

谈判作为人类社会一种普遍的社会活动，自古即有。美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·尼尔伦伯格在《谈判艺术》一书中所阐明的观点更加明确，他说：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，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。谈判通常是在个人之间进行的，他们或者是为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看作人类行为的一个组成部分，人类的谈判史同人类的文明史同样长久。”如今，谈判作为解决分歧的一种有效手段，已经渗透到现代社会政治、军事、外交、经济、文化等各个领域之中，成为人与人之间、机构与机构之间、国家与国家之间沟通、协调、合作必不可少的手段。

人类为什么要进行谈判呢？从本质上说，谈判的直接原因是因为参与谈判的各方有自己的需要，或者是自己所代表的某个组织有某种需要。因此，谈判双方参加谈判的主要目的，就不能仅仅以只追求自己的需要为出发点，而是应该通过交换观点进行磋商，共同寻找使双方都能接受的方案。随着市场经济的发展，商务谈判日益频繁，商务谈判在经济活动中所起的作用越来越重要。商务谈判的成功与否，对个人的发展、企业的生存与发展、社会经济的发展都起着重要的作用。对于一个企业来说，增加利润一般有三种方法：增加营业额、降低成本、谈判。通过谈判，尽量以低价买进、高价卖出，一买一卖之间，利润就出来了。谈判是增加利润最有效也是最快的办法，因为谈判争取到的每一分钱都是净利润。所以，掌握谈判这门科学和艺术，的确是企业经营成功的一个重要因素与手段。

谈判学作为一个专门的学科，从 20 世纪 70 年代开始建立，并逐渐发展成为一门集政治性、技术性、科学性和艺术性为一体的综合性学科。商务谈判理论涉及的知识领域十分广阔，融会了管理学、经济学、营销学、国际贸易、金融、财务、公共关系、法律、科技、文学、艺术、地理、心理、演讲、交际礼仪等多种学科。

谈判既是一门科学，又是一门艺术，在社会政治、经济生活中几乎无处不在。尤其是随着我国市场经济的发展，我国在世界经济一体化进程中的步伐正在不断加快，工商企业大量地利用外资、引进技术，同外国企业的各种贸易活动与日俱增，各界人士，特别是企业界人士对外交往日益增多，各种各样的谈判无时无刻不在进行。国内的企业间、部门间也是如此，各种商务往来以及为了寻求合作与支持，都离不开谈判。因此可以说，我们比以往任何时候都更需要了解和掌握商务谈判。

但是，谈判并不是一件轻而易举的事情，谈判桌上风云变幻、波澜起伏，不仅会使缺乏经验的谈判者应接不暇，即使老练的谈判人员有时也会束手无策。为什么许多商业人士在谈判桌上横冲直撞，毫无斩获？为什么很多大的集团把谈判技巧的训练变成主管晋升的必修课程？当今社会日益强调在竞争中的合作，人们介入谈判的概率不断增加，谈判技能已经成为职业人士的必备技能，无论是对内沟通还是对外交流，都不可或缺。本书正是基于这种需求编写的。

本书在编写过程中，遵循理论知识够用的原则，坚持以实践能力培养为主，形成了以下主要特点：

(1) 实用性。本书从我国的实际情况出发，深入浅出地介绍了商务谈判的基本理论，阐述了商务谈判人员应该具备的基本理论知识。全书以培养实际的商务谈判能力为主，从谈判的过程入手，重点说明在谈判的各个环节应该如何进行，学以致用，从而提高学习者处理实际问题的能力。

(2) 侧重于能力的培养。本书各章之后均附有思考题与案例分析，尤其是最后一篇列举了几个典型的谈判案例，有助于学习者进行模拟谈判。本书注重工学结合，从认知学习到理论学习，再到实践学习，提高学习者的计划能力、组织能力、领导能力、决策能力、控制能力以及分析问题和解决问题的能力。

本书由费湘军、胡一鸣编著。在编写过程中，编者结合多年的研究成果、教学经验和实践心得，充分考虑了我国的具体国情、文化背景和应用型本科的特点，坚持理论联系实际的原则，以提高学习者实际商务谈判技能和培养应用型本科人才为目标，设计了理论+实践的结构体系。本书在编写过程中参考了国内外许多的相关著作文献，力求精益求精。但由于编者水平有限，书中难免会有疏漏，不当之处恳请各位专家、学者和广大读者批评指正，以便再版时进行修订。

费湘军

2017年2月

目 录

第一篇 商务谈判基础

第一章 商务谈判概述	2
第一节 商务谈判的概念、特征	2
第二节 商务谈判的原则和方法	3
第三节 商务谈判的类型、结构与要素	7
第四节 商务谈判的作用和价值评价标准	16
第五节 商务谈判的模式	18
思考题与案例分析	20
实践实训	21
第二章 商务谈判素质	23
第一节 商务谈判中的基本素质	23
第二节 商务谈判中的能力素质	25
第三节 商务谈判中的职业素质	28
思考题与案例分析	32
实践实训	33
第三章 商务谈判相关理论	34
第一节 马斯洛需要层次理论	34
第二节 谈判需要理论	36
第三节 谈判结构理论	37
第四节 博弈论	39
思考题与案例分析	44

第二篇 商务谈判实务

第四章 商务谈判准备	46
第一节 商务谈判的组织准备	47
第二节 谈判前的调查研究	51
第三节 谈判方案的制定	55
第四节 谈判的地点选择和现场布置	59
第五节 模拟谈判	61
思考题与案例分析	64
实训题	67
第五章 商务谈判过程	69
第一节 开局阶段	70
第二节 报价与磋商阶段	74
第三节 谈判僵局的处理	88
第四节 商务谈判的成交与签约	93

思考题与案例分析	106
实训题	107

第三篇 商务谈判艺术

第六章 商务谈判语言沟通	110
第一节 商务谈判语言概述	110
第二节 商务谈判中有声语言的运用	114
第三节 商务谈判中无声语言的运用	127
第四节 商务谈判交往空间	131
思考题与案例分析	133
测试题	134
第七章 商务谈判的策略和技巧	136
第一节 商务谈判策略概述	136
第二节 商务谈判开局阶段策略	139
第三节 商务谈判报价阶段策略	144
第四节 商务谈判磋商阶段策略	149
第五节 商务谈判僵局阶段策略	157
第六节 商务谈判的常用技巧	159
思考题与案例分析	162

第四篇 商务谈判礼仪与风格

第八章 商务谈判礼仪	166
第一节 商务谈判礼仪的一般要求	167
第二节 商务谈判中的行为礼仪	170
第三节 商务谈判中的着装礼仪	182
第四节 不同国家的商务礼俗与禁忌	184
思考题与案例分析	187
第九章 商务谈判风格	189
第一节 文化差异对商务谈判的影响	189
第二节 欧美主要国家商人的谈判风格	194
第三节 亚洲主要国家商人的谈判风格	206
思考题与案例分析	212

第五篇 商务谈判模拟

第十章 商务谈判典型项目模拟	216
模拟一 货物买卖谈判	217
模拟二 投资谈判	218
模拟三 技术谈判	220
模拟四 服务贸易谈判	221
参考文献	223

第一篇 商务谈判基础

全世界赚钱最快的办法就是谈判！

——美国前总统克林顿的首席谈判顾问罗杰·道森



第一章 商务谈判概述

急需难买便宜货。

——美国总统富兰克林·德拉诺·罗斯福

本章要点：学习与掌握商务谈判的概念与特征；掌握商务谈判的一般原则和方法并能够灵活运用原则谈判法；了解商务谈判的主要类型、结构与要素；了解商务谈判的功能和评价标准；掌握商务谈判的模式。

导入案例

情景一：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，最终达成了一致意见，一个孩子负责切橙子，而另一个孩子负责选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，并高兴地拿回家去了。

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。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。

思考：用商务谈判的方法理论分析以上两个孩子谈判的结果。

情景二：如果有一个孩子想要整个橙子，即既想要皮做蛋糕，又想喝橙子汁。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：“如果把整个橙子全给我，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块钱，准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

思考：用商务谈判的原则、方法理论分析他们是如何达成交易的。

第一节 商务谈判的概念、特征

一、商务谈判的概念

谈判的内容极其广泛，人们很难用一两句话准确、充分地表达谈判的全部内涵。谈判有广义与狭义之分。广义的谈判，指除正式场合下的谈判外，一切协商、交涉、商量、磋商等，也都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。

下面是对谈判内涵从几个方面进行的剖析，以便读者把握谈判的基本概念。

(1) 谈判是建立在人们需要的基础之上的，它总是以某种利益的满足为目标，这是人们进行谈判的动机，也是谈判产生的原因。



- (2) 谈判是两方以上的交际活动，只有一方则无法进行谈判活动。
- (3) 谈判是寻求建立或改善人们的社会关系的一种行为。
- (4) 谈判是一种协调行为的过程，是一种寻找共同点的过程。
- (5) 谈判是在参与者认为合适的时间和地点举行的。

那么什么是商务谈判呢？所谓商务谈判，是指在经济领域中，两个或两个以上从事商务活动的组织和个人，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。

二、商务谈判的特征

商务谈判是一项十分复杂的综合性经营管理活动，它跨政治、经济、管理、技术、法律、文学、心理、社交等诸多学科。商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动，除了包含一系列经济活动的特点和一般谈判的特征外，商务谈判作为一种专业谈判，还具有自身的特殊性，主要表现在以下五个方面：

(1) 以经济利益为目的，以价格问题为核心。这是商务谈判区别于其他谈判的主要特点。商务谈判的发生根本原因在于人们追求经济上的需要，其目的决定了当事人都必然注重经济效益，力争多得一些，少给一些。而商务谈判一般又是以价格为核心进行的，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，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。

(2) 商务谈判是一个过程。一般来说，商务谈判的过程可以划分为谈判准备阶段、开局阶段、摸底阶段、磋商阶段、成交阶段和协议后阶段等几个基本阶段。

(3) 商务谈判是双方“合作”与“冲突”的对立统一。谈判双方彼此有需求，这是合作的基础。但是由于利益上的冲突，在谈判桌上，竞争与抗衡往往是避免不了的。也就是说，谈判双方的利益既有统一的一面，又有冲突的一面。然而，谈判成功对双方都有利，因此就要求双方互相配合，共同努力。

(4) 商务谈判利益的权变因素较多。谈判最后利益的确定，取决于谈判双方的实力、客观形势、谈判策略技巧的运用。

(5) 商务谈判双方都具有一定的利益界限。如果无视对方的最低利益和需要，谈判会破裂。

第二节 商务谈判的原则和方法

一、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，是商务谈判活动内在、必然的行为规范，是商务谈判的实践总结和制胜规律。认识并把握这些原则有助于维护谈判各方的权益，提高谈判的成功率。



(1) 客观性原则。谈判要从客观实际出发,按客观的规律办事。不管是谈判的哪一方,都要根据事实做出合理的判断,采取恰当的措施,不能够违背客观的事实,一意孤行,否则会远离谈判的目标。在谈判过程中,一定要用客观标准来进行判断,不能只从一己之利出发而强加不合理的要求。这些客观标准,包括等价交换、国际惯例、法律法规等。只有坚持客观标准,才能更好地说服对方,才会使谈判有更高的效率。

(2) 合法性原则。商务谈判是一种法律行为,它必须遵守国家的有关法律、政策。在谈判的过程中,不仅要遵循本国的法律和政策,还要遵循国际法则,尊重别国的有关法律规定。谈判中不仅要考虑双方的利益,还必须考虑到国家的整体利益,否则,即使协议达成了,但终究会因不合法而引起法律纠纷,谈判的努力也将付之东流。商务谈判中所签署的协议,只有在合法的情况下才具有法律效力,才能保障谈判双方的合法权益。

(3) 平等互利原则。平等互利就是要平等协商、互利互惠。谈判的双方在互相磋商中都处于同等的社会地位,享有相同的权利,谈判的时候应该公平往来。成功的谈判是双方都有利可图。当然,谈判的双方各自都有不同的利益打算,谈判的利益互惠,其表现形式也是多种多样的,有物质上的互利,有精神上的互利,还有物质+精神方面的互利。当然,我们所说的互利,不可能是绝对的,即一半对一半好处的互利,互利是指双方的经济利益都能得到照顾和满足,而不能要求对等或相等,这是不现实的,也是做不到的,只能是按照当时的客观条件,在当时的利害关系下,为双方都自愿和乐意接受的一种相对的互利。

(4) 诚信原则。在商务谈判中,双方的关系既有竞争的一面,又有合作的一面,但从根本上来说,双方是为了合作才走到一起来的。市场经济既是一种规则经济,同时又是一种信用经济。为此,在谈判过程中,双方都应抱有合作的诚意,高度重视信用问题,以诚相待,信任对方,遵守诺言,在双方之间建立一种互相信任的关系,为签约后的长期合作打下基础。

(5) 公平竞争原则。该原则要求谈判双方应该具有公平的提供和选择的机会,并且要求协议的达成与履行必须是公平的。

(6) 时效性原则。该原则就是要保证商务谈判的效率和效益的统一。商务谈判要在高效中进行,因为时间也是有成本的,因此既要注重时间的效率,也要注重履约的效率,这些都是有利于各方效益的提升的。

(7) 最低目标原则。最低接受目标是商务谈判必须实现的目标,是谈判的最低要求,若不能实现,则宁愿谈判破裂。确定最低谈判目标,是因为如果没有最低目标作为心理安慰,一味追求高标准的目标,往往带来僵化的谈判策略。这样做不利于谈判的进程,不利于所属成员和团体经济行为的稳定。

(8) 求同存异原则。谈判既然是为了谋求一致而进行的协商洽谈,那么本身就蕴含着谈判各方在利益上的“同”和“异”。因此,为了实现成功的谈判,必须认准最终的目标,求大同、存小异。要能发现对方利益要求上的合理成分,并根据对方的合理要求,在具体问题上采取灵活的态度、变通的办法,作出相应的让步,这样才能推动对手作出让步,从而促使谈判有一个公正的协议产生。

阅读:做生意说话的技巧——幽默的演讲打开了谈判中的僵局

没有幽默感的家庭是一间旅店,没有幽默感的语言是一篇公文。深圳蛇口工业区党委书记袁庚一次出访某国,同某财团谈判关于合资经营新型浮法玻璃厂问题。对方恃其技术设备先进,向他漫天要价,谈判一度陷入僵局。后来,财团所在地的中商会



邀请袁庚发表演讲，他在演讲中若有所思，他说：“中国是个文明古国，我们的祖先早在一千多年前就将四大发明——指南针、造纸、印刷、火药的生产技术无条件地贡献给人类，而他们的子孙从未埋怨他们不要专利权是愚蠢的，相反，却盛赞祖先为推进世界科学的进步做出了杰出贡献。现在，中国与各国的经济合作中，并不要求各国无条件地让出专利权，只要价格合理，我们一个钱也不少给。”这场不卑不亢的精彩演讲赢得了与会者的赞赏，并促使这个财团在以后的谈判中表示愿意降低专利费，与我方合作。僵局就这样被打破了。

二、商务谈判的方法

商务谈判的方法很多，最核心的方法就是遵循双赢谈判的原则谈判法。原则谈判法就是根据价值来寻求双方的利益而达成协议，而不是仅仅通过讨价还价来做最后的决定。

面对谈判双方的利益冲突，首先要求谈判者在谈判中侧重谈判的实质利益，而非各自所持有的谈判立场。也就是说，谈判者首先应抛弃坚持立场的原则，重视并设法找出双方实质利益之所在，在此基础上应用一些双方都认可的方法来寻求最大利益的实现。

案例对比

不成功的交易案例

房地产发展商比尔打算在一个黄金地段建造一个仓库，而自由职业者建筑师约翰正寻找工作。于是，比尔要约翰为他的仓库绘制设计图，约翰接受了这份工作。比尔看到约翰急切地想得到这份工作，就只付给他正常工资的一半。约翰提出异议，但最终接受以正常工资的60%接受了这份工作。这是一份乏味而令人厌烦的工作，要花很长时间。大家都认为比尔赢了，约翰输了。几个星期以后，约翰接到了另一份大合同的工作，他开始厌烦比尔的工作，并且仅在“工作之余”才去干这份工作。

完工以后，比尔发现仓库有一个因设计不当引起的裂缝，比尔想廉价地修好它，但效果不好。后来，由于客户太少，5年后仓库不得不关闭。

议定公平的交易案例

胡安是计算机程序员，他有一个新计算机游戏的设想，并相信这个游戏会获得巨大的成功。然而，编这个游戏程序要花很长的时间，在此期间他需要一份工作来维持生计。

胡安的朋友玛丽亚是一家大的计算机公司的经理，她和同事都认为胡安的想法不错，但只能提供给他1万美元。胡安需要花几个月来设计游戏，虽然1万美元能够维持生活，但作为报酬是不够的。

因此，胡安建议把1万美元作为预付款，他和公司按25:75的比例分取将来的利润。最终，双方以20:80的比例达成了协议。这个游戏伴随着大规模的营销手段投入市场，取得了巨大成功，为双方赚了不少钱。

原则谈判法在使用时要注意以下几个要点：

(1) 把人与问题分开。谈判时要把“人”和“事”区别对待。每个人所处的环境及个人修养不同，所以对待同一问题的看法就不同，因此应当求同存异，多沟通理解，把谈判对手当作“人”来对待，把谈判中遇到的“问题”当作“事”来解决。当对方看法不正确时，设法找机会给予纠正；当对方情绪过于激动时，设法让其发泄出来；当与对方发生误解时，



设法进行沟通。同时还要注意自身的“人”的问题，以谈判的大局、利益为重，不感情用事。

案例：买衣服

在议价服装店里，一位老年顾客挑选了一件肥大的上衣，售货员见老人挑的这件衣服过于肥大，就说：“这件衣服您不能穿。”老人感到奇怪，就随口问道：“怎么不能穿？”售货员说：“这件衣服能装您俩。”老人一听，不高兴了，怒气冲冲地质问道：“什么叫装俩？你这是卖衣服呢，还是卖棺材呢？”

平心而论，售货员是好意，觉得衣服过于肥大而不适合这位老人穿，但由于说话不得体，不仅生意没有做成，反而招致不愉快。

点评：原则谈判法要求把双方看作是同舟共济的伙伴，把谈判看作携手共进的过程。把对方当作“人”来看待，了解对方的感想、需求，给予应有的尊重，把问题按价值来处理。谈判者要学会驾驭自己的情绪，特别是在谈判陷入僵局时，极容易出现生气、失望、不满、愤怒、敌视甚至自尊心受到伤害等情绪，如果谈判者不能正确认识谈判，不会驾驭自己的情绪，就可能出现误会，导致对抗心理的出现，最终导致谈判失败。

(2) 着眼于利益而不是立场。谈判中的基本问题，不是双方立场的冲突，而是双方利益、需求、欲望的冲突，应针对利益寻找双方可满足的方式。

案例：开窗户

两个人在图书馆吵架，一个要把窗户打开，另一个要把窗户关上。他们俩为了窗户应该开多大争执不休，是露条缝、半开还是打开四分之三，没有一种方案能让两人都满意。

这时图书馆管理员走了进来，她问其中一个人为什么要开窗户，回答说：“为了呼吸新鲜空气。”她又问另一个人为什么要关窗户，那人说怕有穿堂风。管理员想了一下，把隔壁房间的一扇窗户敞开了，这样既有了新鲜空气，又避免了穿堂风。

点评：明智的解决办法就是协调双方利益而不是立场。表面上看起来这两个人的问题在于他们的立场发生了冲突。既然双方的目标是在立场上达成共识，自然他们思考和谈论的都是立场——这往往使谈判陷入僵局。如果管理员只注重他们俩的立场，一个要开窗，一个偏要关窗，她就不可能找到解决问题的办法。但是她注意到双方的真正利益，即呼吸新鲜空气和避免穿堂风。利益是问题的关键，把立场与利益区别开来很关键，谈判的根本问题不在于双方立场上的冲突，而在于双方需求、愿望、想法乃至恐惧等方面的冲突。

(3) 提出对彼此有利的解决方案。许多时候，人们在谈判中不欢迎律师参加，其原因是把律师在谈判中的职责想象成是从法律角度计较得失，当谈判双方产生利益冲突时，律师会千方百计维护被代理人的利益。而实际上让好的律师参与谈判往往会取得意想不到的效果。因为，好的律师在谈判中有能力为谈判双方寻求对双方都有利的解决方案。如果将双方的利益比作切分一张饼，那么律师并不仅仅注重切在什么地方，而更重在切分这张饼之前，尽量使这张饼变得更大，把解决方案的“构思”与“决定”分开，确认“共有利益”，让双方“各得其所”。

(4) 坚持使用客观标准。在谈判的过程中，双方在了解彼此利益所在后，就会寻求各



种互利的解决方案，也非常重视与对方发展关系，但是棘手的利益冲突问题依然不是那么容易解决的。这种情况下，双方就某一个利益问题争执不下，互不让步，即使强调“双赢”也无济于事。因此，当利益冲突不能采取其他方式协调时，客观标准的使用在商务谈判中就起到了非常重要的作用。

案例：固定价格的土建专案谈判

业主与承包商谈判一个固定价格的土建专案，就地基问题，双方各执己见。承包商认为地基4米就足够了，而业主认为至少6米。承包商讲：“我用钢筋结构来做房顶，地基没有必要做那么深。”业主这时不肯让步。如何才能保证房屋坚固呢？业主可以用一些客观的安全标准来进行讨价还价。业主可以这样讲：“看，也许我是错的，4米的地基就可以了。我所坚持的是地基要坚实牢固，深度要足以使房子安全。政府对此类土地的地基有没有安全标准？这一地区的其他建筑物的地基深度如何？这一地区的地震风险有多大？”

点评：遵循一些客观的标准来解决这一地基深度问题，很可能就是谈判的出路所在。在实质利益上，以不损害双方各自利益为原则；在处理程序上，双方在扮演角色之前，可以先针对他们心中的“公平程序”进行谈判，借助客观标准，最终解决谈判利益冲突问题。

在谈判中，谈判者运用客观标准时还应注意以下几个问题：

(1) 建立公平的标准。商务谈判中，一般遵循的客观标准有市场价值、科学的计算、行业标牒、成本、有效性、对等原则、相互原则等。客观标准的选取要独立于双方的意愿，公平而合法，并且在理论和实践中均是可行的。

(2) 建立公平的利益分割方法。例如，大宗商品贸易由期货市场定价进行基差交易；在两位股东持股相等的投资企业中，委派总经理采取任期轮换法等。

(3) 将谈判利益的分割问题局限于寻找客观依据。在谈判中，多问对方：您提出这个方案的理论依据是什么？为什么是这个价格？您是如何算出这个价格的？

(4) 善于阐述自己的理由，也接受对方合理正当的客观依据。一定要用严密的逻辑推理来说服对手。对方认为公平的标准必须对您也是公平的。运用您所同意的对方标准来限制对方漫天要价，甚至于两个不同的标准也可以谋求折中。

(5) 不要屈从于对方的压力。来自谈判对手的压力可以是多方面的，如：贿赂、最后通牒、以信任为借口让你屈从、抛出不可让步的固定价格等。无论哪种情况，都要让对方陈述理由，讲明所遵从的客观标准。

第三节 商务谈判的类型、结构与要素

一、商务谈判的类型

商务谈判客观上存在着不同的类型，对谈判类型的正确把握，是谈判成功的起点。认识谈判的不同类型，根据其不同类型的谈判特征和要求可以更好地参与谈判和采取有效的



谈判策略。现实生活中存在的大量商务谈判其行为又是各不相同的，我们可以按照一定的标准把商务谈判划分为各种不同的类型。

(一) 按参与方的数量划分

按谈判参与方的数量，分为双方谈判和多方谈判。

双方谈判，是指谈判只有两个当事方参与的谈判。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谈判均为双方谈判。在国家或地区之间进行的双方谈判，也叫双边谈判。多方谈判，是指有三个及三个以上的当事方参与的谈判。例如，甲、乙、丙三方合资开办企业所进行的谈判。在国家或地区之间进行的多方谈判，也叫多边谈判。如两个以上的国家共同谈判一项多边条约等。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。双方谈判一般来说涉及的责、权、利划分较为简单明确，因而谈判也比较易于把握。多方谈判，参与方多，需要顾及的方面就多，难以在多方的利益关系中加以协调，从而会增加谈判的难度。比如在建立中外合资企业的谈判中，如果中方是一家企业，而外方也是一家企业，彼此的关系就比较容易协调。如果中方有几家企业，外方也有几家企业，谈判的难度就明显增大，因为中方几家企业之间存在利益上的矛盾，互相要进行协商，求得一致，而外方几家企业之间也存在着利益冲突，同样需要进行协商。在谈判过程中，中外双方都应该不断调整自己的需要，做出一定程度的让步。与双边谈判相比，多边谈判的利益关系错综复杂，各方之间不易达成一致意见，协议的形成往往十分困难。

(二) 按议题的规模及各方参加谈判的人员数量划分

按谈判议题的规模及各方参加谈判的人员数量，分为大型谈判、中型谈判和小型谈判，或者分为小组谈判和单人谈判。谈判议题的结构越复杂，涉及的项目内容越多，各方参加谈判的人员数量也会越多。这样，谈判自然有大型、中型和小型之分。但是，这种划分只是相对而言，并没有严格的界限。通常划分谈判规模，以各方台上的谈判人员数量为依据，各方在12人以上的为大型谈判，4~12人的为中型谈判，4人以下的为小型谈判。

(1) 规模谈判。一般情况下，大、中型谈判也称为规模谈判，由于谈判项目内容以及涉及的谈判背景等较为复杂，谈判持续的时间也较长，因而需要充分做好谈判的各方面准备工作。如，组织好谈判小组，了解分析相关的谈判背景和各方的实力，制定全面的谈判计划和选择有效的谈判策略，做好谈判的物质准备等。

(2) 小型谈判。该谈判由于其规模较小，虽也应做好准备，认真对待，但谈判内容、涉及的背景和策略运用等均相对简单。

(3) 单人谈判。该谈判也称单兵谈判，即指各方出席谈判的人员只有1人，为“一对一”的谈判。规模大的谈判，有时根据需要也可在首席代表之间安排“一对一”的单人谈判，以磋商某些关键或棘手问题；另外，单人谈判是独立作战，因而对谈判人员又有较高的要求。

有时也根据参加谈判的人数规模，将商务谈判区分为个体谈判与集体谈判两种类型。前一种类型，双方都只有一个人参加，一对一地进行协商洽谈；后一种类型，双方都有两个或两个以上的人员参加谈判。当然，在集体谈判中，双方参加谈判的人数并不一定要完全相同。个体谈判有着明显的优点，那就是谈判者可以随时有效地把谈判的设想和意图贯彻到实际的谈判行为中，不存在集体谈判时内部意见协调困难以及某种程度上的内耗问题。