

谈判理论与实务

TANPAN LILUN YU SHIWU

华洁芸 © 著



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

本书为2014年度江苏高校哲学社会科学研究基金指导项目
【2014SJD404】研究成果

谈判理论与实务

TANPAN LILUN YU SHIWU

华洁芸 ◎ 著



 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判理论与实务/华洁芸著. —北京: 首都经济贸易大学出版社, 2017. 11
ISBN 978-7-5638-2733-6

I. ①谈… II. ①华… III. ①谈判学—高等学校—教材 IV. ①C912. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 297092 号

谈判理论与实务

华洁芸 著

责任编辑 赵晨志 孟岩岭

封面设计



砚祥志远·激光照排

TEL: 010-65976003

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙 (邮编 100026)

电 话 (010) 65976483 65065761 65071505 (传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 北京砚祥志远激光照排技术有限公司

印 刷 北京市泰锐印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 220 千字

印 张 12.5

版 次 2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5638-2733-6/C·136

定 价 32.00 元

图书印装若有质量问题, 本社负责调换

版权所有 侵权必究



前言

我们所面对的真实世界，其实是一个巨大的谈判场。身处普遍联系的现实，其中的每个独立个体，难免需要与组织或他人商谈工作、协调事务，也难免会产生一些分歧与冲突。如何处理与他人、与组织的关系，如何化解冲突，人们常常会运用到谈判的技巧与艺术。必须认识到，谈判不是商业行为的专利，谈判是一种交涉艺术。

对秘书工作而言，部门与部门之间的协调是谈判，领导与员工之间的承诺与兑现是谈判，同事与同事之间工作任务的分配是谈判。谈判无处不在，它可以发生在任何时间、任何场合。谈判既是秘书职业基本技能，也是秘书工作沟通与协调的艺术体现。掌握谈判准则与技巧，不仅有助于个体摘取成功的桂冠，而且有助于个体所在组织的良好发展。

作者以严谨的治学态度，结合秘书在职场的谈判工作，吸收商务谈判理论，提炼秘书谈判技巧，为秘书谈判奠定实务基础，在充分准确掌握相关信息资料的前提下，编写了这部《谈判理论与实务》，以充实现代秘书专业建设系列教材。

作者长期从事秘书实务技能教学研究，并具有谈判工作的实践经验，追求理论与实践的完美融合。本书既准确阐述谈判的基本原理，又选取了谈判实践的典型案例，以满足理论与实际相结合的教学要求。内容上既尊重商务谈判传统，又崇尚秘书谈判创新理念，力求建构秘书谈判的完整领域。结构上全面简约，知



识实用，语言表述精炼易懂，适应学习者知识性与趣味性的学习要求。

全书共分九章：第一章概要介绍谈判的定义、要素、特征、原则、礼仪、评价标准，为理论部分；第二章至第七章分别介绍谈判的准备阶段、开局阶段、摸底阶段、磋商阶段、成交阶段、协议后阶段的要务与程序，同时解析每个阶段的方法与技巧；八、九两章综合介绍谈判整体策略与技巧，对秘书人员谈判素质养成和谈判对手风格做详细探究。

本书主要作为高等院校秘书类、管理类专业教材，同时适合相关职场人员学习参考。

本书原始讲义在高校秘书学、管理学、金融学等专业实务课程上被多次使用，内容不断充实、更新。在编写整理过程中，作者参阅了大量文献资料和有关网络资料，在此谨向资料作者表示衷心感谢！同时感谢首都经济贸易大学出版社各位老师的辛勤付出！

本书作者对书稿反复推敲，多次修改，付出了长期而艰辛的努力。由于作者水平有限，书中难免有不足之处，敬请专家与读者指正。

华洁芸

2017年10月10日

目 录

CONTENTS

第一章

谈判概述 / 1

第一节 谈判的概念和类型 / 1

第二节 谈判的要素和评价标准 / 8

第三节 谈判的特征和原则 / 11

第四节 谈判的程序和礼仪 / 16

第二章

谈判准备阶段 / 21

第一节 谈判前的调查研究 / 21

第二节 谈判方案的准备 / 27

第三节 谈判的组织准备 / 32

第四节 谈判策略的选择准备 / 44

第五节 谈判的场所准备 / 50

第三章

正式谈判阶段——谈判开始 / 57

第一节 谈判开局的基本任务 / 57

第二节 选择开局方式 / 70

第三节 开局阶段的策略 / 74

第四章

正式谈判阶段——谈判摸底 / 79

第一节 谈判摸底阶段的具体任务 / 79

第二节 摸底阶段的谈判技巧 / 92

|| 第五章

正式谈判阶段——谈判磋商 / 96

第一节 了解磋商 / 96

第二节 谈判报价阶段 / 107

第三节 讨价还价阶段 / 112

第四节 谈判让步阶段 / 115

第五节 谈判僵局处理 / 127

|| 第六章

正式谈判阶段——谈判成交 / 141

第一节 谈判终结 / 141

第二节 成交阶段 / 145

第三节 谈判签约 / 151

|| 第七章

谈判结束阶段——协议后 / 156

|| 第八章

谈判风格 / 161

第一节 谈判者的性格 / 161

第二节 谈判风格及相应对策 / 163

第三节 优秀谈判人员的养成 / 168

|| 第九章

谈判策略 / 170

第一节 谈判策略选择原则 / 170

第二节 谈判策略 / 172



第一章 谈判概述

在传统的思维定式中，我们通常认为拥有四个优势的人，容易被“成功”青睐。这四个优势是：拥有良好的教育背景，拥有令人惊奇的才能，拥有超出常人的资源，做出了突出贡献。事实上这些还远远不够，成功者至少还需要拥有谈判能力。

在我们的生活中，谈判无处不在。任何一个独立的个体，身处职场，难免需要与人商谈工作、协调事务，而所有的商榷与协调，并不都能顺畅达成，有时候话不投机会做无用功，或者话说得不得当造成对方反感，甚至产生冲突。如果用心观察可以发现，我们面对的真实世界，其实等同于一个巨大的谈判桌，不以你的意志为转移，无论喜欢与否，无论情愿与否，我们都身处其中，无法置身事外。

如何处理与他人、与组织的关系，如何化解冲突，人们常常会运用到谈判的技巧与艺术。必须认识到，谈判不是商业行为的专利，谈判是一种交涉艺术。谈判并不意味着必须在谈判桌前正襟危坐、神情严肃地针对某一问题进行明确讨论，谈判可以发生在任何时间、任何场合、任何地点。我们必须学会通过谈判整合各方面资源，找准最佳资源平衡点，以赢得自己的成长空间。

没有人生来就是谈判专家，但是我们坚信，每个人都能通过学习成为谈判专家。也就是说，谈判是需要不断学习的。

第一节 谈判的概念和类型

一、谈判的含义

谈判是人际交往中一种广泛而普遍的社会现象。大到国家与国家之间相互往来，小到团体、企业与个人之间的联系合作，都离不开谈判。

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判包括各种形式的交涉、洽谈、磋商、协作；狭义的谈判仅仅指在正式场合下专门安排和进行的谈判，是你进我退的博弈，往往有胜负之分。

“谈判”（negociation）一词源于拉丁词 negotiar，意为“做生意或贸易”。动词“谈判”本身来源于“拒绝”和“休闲”两个意思的组合，古罗马商人认为在交易达成之前是“不会闲下来去享受闲暇的”。今天来看，谈判本身其实是两个过程：谈和判。“谈”即交谈、说话、谈论、讨论，是双方或多方之间的交流与沟通；“判”即判别、判明、分别、分辨、判定、判决，是对事情的最后定夺。之所以需要谈判，是因为有分歧。所以谈判是为了达成共识、改善关系、谋求共同利益、磋商交流，最终消除分歧。

美国谈判学会会长杰勒德·L. 尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中指出：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围最为广泛。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前因。只要人们是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。”

英国谈判专家马什在《合同谈判》一书中认为：“所谓谈判，是指有关各方为了自身的目的，在每项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成一项各方较为满意的协议的这样一个不断协调的过程。”

美国哈佛大学教授罗杰·费希尔和威廉·尤里在《谈判力》一书中说：“谈判是你从别人那里取得你所需要的基本手段，你或许与对方有着共同的利益，或许遭到对方的反对，谈判是为达成某项协议而进行的交往。”

综上所述，谈判是各方为化解冲突而进行沟通的过程，目的是使各方达成一项协议，解决一个问题或做出某种安排。谈判是获取利益的基本方式。谈判是在各方拥有共同利益和冲突利益的情况下，为达成一项协议而进行的相互间的交谈。

本书对谈判的定义是：谈判的实质是有关各方为了各自的利益、为了改变相互之间现有的利益格局而进行的有组织、有准备的正式协商及讨论，以便互相谅解、求同存异，最终达成某种协议的过程。这种谈判一定不是最普通的社交，而是有备而至、方针既定、目标明确、志在必得的，具有技巧性和策略性。

从不同的角度，我们可以更好地了解谈判的内涵：

第一，谈判产生的原因。这主要包括：

- 共同利益的追求是谈判发生的前提。



- 对矛盾冲突的解决是谈判发生的动力。

- 谈判行为的发生是实现利益的保证。

第二，谈判主体的关系。谈判主体的关系是：

- 各方之间有一定的联系或关系，才有谈判可能。

- 各自需求既统一又矛盾，各方必须通过磋商求得一致意见，满足各自需求。

- 各方关系借助谈判的手段得以确立、变更、发展或消除。

第三，谈判是一个过程。谈判需要时间，需要耗费一定的成本。

二、谈判的类型

谈判头绪很多、纷繁复杂，根据不同的标准，谈判有不同的分类。

（一）根据交往活动的内容和性质分类

根据交往活动的内容和性质，谈判可以分为商务谈判、政务谈判和事务谈判。

1. 商务谈判专指各方当事人之间为了实现一定的经济目的，明确相互的权利义务关系而进行的磋商行为。它是指企业之间或经济实体之间，在经济活动中，以经济利益为目的，因各种业务往来而进行的谈判，包括国内经济组织之间的商务谈判，也包括国内经济组织与国外经济组织之间的商务谈判。

2. 政务谈判主要是国家外事行政机关的行为和活动，通常涉及双边或多边国家关系。政务谈判通常不以实利为中心，目的在于维护国家主权、利益和尊严，不同于单纯的为买卖成交而进行的讨价还价。

3. 事务谈判泛指同事之间因有关工作任务的分配、员工与老板有关薪酬之间的交涉、部门与部门之间的协调等而进行的协商、洽谈。

（二）根据谈判的地点不同分类

根据谈判地点的不同，谈判可分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

1. 主场谈判指某一谈判方以东道主身份在自己所在地组织进行的谈判。主场谈判东道主占尽天时地利与人和，比较利于东道主建立心理优势，可以以礼压客；但同时，东道主需要承担现场布置、议程安排等方面的费用，且容易被对方窥探虚实后攻破防线。

2. 客场谈判是主场谈判的对应称呼，是指在谈判对手所在地组织的谈判，一方为主场谈判，则另一方必定为客场谈判。客场谈判中的为客一方有诸如谈判期限、谈判权限、信息利用、语言障碍等劣势；但同时，也可以以上述

劣势做托词，拒绝给出具体答复、拖延时间，并省去烦琐的接待任务，专心一意于谈判工作。

3. 中立地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。在中立地谈判，对谈判双方来说，没有主宾之分，避免了某一方处于客场的不利地位，可以创造平等的谈判条件。

谈判地点选择的总原则是公平、互利。谈判地点的选择，往往涉及一个谈判的环境心理因素问题，有利的场所能增强自己的谈判地位和谈判力量。人们发现动物在自己的“领域”内，最有办法保卫自己。人，也是一种有领域感的动物，他与自己所拥有的场所、物品等有着密不可分的联系，离开了这些东西，他的感情和力量就会有无所依附之感。美国心理学家泰勒尔和他的助手兰尼做过一次有趣的实验，证明许多人在自己客厅里谈话更能说服对方。其原因在于人们有这样一种心理状况：在自己的所属领域内交谈，无需分心去熟悉环境或适应环境；而在自己不熟悉的环境中交谈，往往容易变得无所适从，导致出现正常情况下不该有的错误。

有一个案例很能说明问题。日本的钢铁和煤炭资源短缺，而澳大利亚盛产铁矿石和煤，日本渴望购买澳大利亚的铁矿石和煤，而在国际贸易中，澳大利亚一方却不愁找不到买主。按理说，日本人的谈判地位低于澳大利亚，澳大利亚一方在谈判桌上占据主动地位。可是，日本人把澳大利亚的谈判人员请到日本去谈生意。澳大利亚人到了日本之后，一般行为都比较谨慎，讲究礼仪，而不至于过分侵犯东道主的利益，因而日本方面和澳大利亚方面在谈判桌上的相互地位就发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了不受拘束的生活，派出的谈判代表到了日本不过几天，就急于想回到故乡去，所以在谈判桌上常常表现出急躁的情绪，而作为东道主的日本谈判代表可以不慌不忙地讨价还价，他们掌握了谈判桌上的主动权。谈判的结果是：日本方面仅仅花费了少量款待作“鱼饵”，就钓到了“大鱼”。

此案例说明谈判地点的选择对谈判结果具有一定影响。

对一些决定性的谈判，若能在自己熟悉的地点进行，可以说是最为理想的，但若争取不到这个地点，则至少应选择一个双方都不熟悉的中性场所，以减少因处于“场地劣势”而犯的错误，避免不必要的损失。最差的谈判地点，则是在对方的“自治区域”内。如果说某项谈判将要进行多次，那谈判地点应该依次互换，以示公平。

（三）根据谈判的技巧不同分类

根据不同的谈判技巧，谈判可分为单胜法谈判和双胜法谈判。



1. 单胜法谈判是指只为获胜，不惜不择手段，最后尽量做到一方胜利，另一方失败。其特点是：刁难的开端，有限的权限，情绪化策略，吝啬承诺，忽视期限。

2. 双胜法谈判是指达到“光荣的”胜利，谈判结果皆大欢喜。基本要诀是，以诚相见、气氛和缓；兼顾双方、客观公平。

(四) 根据谈判的态度和方法不同分类

根据谈判的态度和方法不同，谈判分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

1. 软式谈判也称关系型谈判、友好型谈判或让步型谈判，是指谈判人员为维系双方关系而设法避免产生冲突、达成互相满意的协议，以进一步扩大合作为目的而互相让步、强调信任的谈判。

谈判者可以为达成协议而让步，尽量避免冲突，总是希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议，或者至少能够签订一个满足彼此基本利益的协议，而不至于空手而归。

2. 硬式谈判也称立场谈判，指双方各具实力，视对方为劲敌，强调双方立场的坚定性，各提条件、针锋相对地进行谈判。这种谈判认为，只有按己方立场达成协议才是谈判胜利，一旦出现矛盾和困难，谈判双方就会互相指责、互不信任、互不让步，谈判容易陷入僵局。

谈判者将谈判看作一场意志力的竞争，认为在这种竞争中，立场越强硬的一方最后获得的收益也会越多。硬式风格的谈判者往往更多地关注如何维护自身的利益、抬高和加强自己的地位，总是处心积虑地要压倒对方。

根据荣格·费舍尔的观点，这两种谈判风格都是错误的，正确的态度和方法应该是所谓的原则式谈判风格。

3. 原则式谈判也称价值型谈判，或称哈佛谈判术。这是指谈判的出发点和落脚点均建立在公正的利益目标上，友好而高效地取得各方均满意的结果。原则式谈判强调公正原则和公平价值。

与软式谈判相比，原则式谈判也注意与对方保持良好的关系，但是并不像软式谈判那样只强调双方的关系而忽视利益的公平。与硬式谈判相比，原则式谈判主张注重调和双方的利益，而不是在立场上纠缠不清。因此，原则式谈判既不是软式谈判，也不是硬式谈判，而是介于两者之间的谈判。

原则式谈判是一种既注重理性又注重感情，既关心利益也关心关系的谈判，在谈判活动中的应用范围很广泛。实践证明，这种谈判风格达成的协议，在履行过程中比较顺利，毁约、索赔的情况也比较少。当然，原则式谈判也

有其应用范围。首先，它要求谈判双方能够仔细地在冲突性立场的背后努力寻求共同的利益；其次，谈判双方处于平等的地位，没有咄咄逼人的气势，也没有软弱无力的退让。

根据原则式谈判的思路，费舍尔对谈判过程的关键要素重新进行了诠释，并提出了处理这些问题的基本原则。

(1) 对人：谈判者要将谈判过程中人的因素与谈判的具体问题区别开。

(2) 对利益：谈判者应关注双方实质性的利益，而不是表面的立场。

(3) 对方案：为了共同的利益，谈判者要努力创造各种可供选择的解决方案。

(4) 对标准：如果遇到利益冲突，谈判者应该采用客观标准来衡量彼此的利益范围。

(五) 根据谈判利益主体数量的不同分类

根据谈判利益主体数量的不同，谈判分为双方谈判和多方谈判。

1. 双方谈判是指两个利益主体之间的谈判。不同国家或地区之间的双方谈判也叫双边谈判。

2. 多方谈判是指三个或三个以上的利益主体之间的谈判。不同国家或地区之间的多方谈判也叫多边谈判。

(六) 根据参加谈判人数的不同分类

根据参加谈判人数的不同，谈判分为一对一谈判和小组谈判。

1. 一对一谈判是指谈判各方只派一名代表出席的谈判，也叫单人谈判。单人谈判一人沟通，灵活机动，利于保密，但是单兵作战无人呼应，需要谈判者知识面广、应变能力强，其承受的压力巨大。

2. 小组谈判是指谈判各方派出两名及两名以上代表出席的谈判，可以有2~4人的小型谈判、5~12人的中型谈判、超过12人的大型谈判三种阵容。小组谈判参与者可以得到同伴支持、呼应，发挥团队优势，但组队本身有一定难度，谈判过程中的协调也较难，责任关系多头，容易互相依赖、推诿。

三、商务谈判类型

现代企业，为了自身生存和发展，为了实现购销、获取信息、开拓市场，常常进行各种各样的谈判。商务谈判是以经济利益为目的的谈判，讲究技术性和策略性。

从不同的角度看，商务谈判又分不同的类别。



(一) 从谈判阶段分类

从谈判阶段分类,商务谈判分为:

1. 合同外的先期商务谈判。这是指涉及有关合同谈判的前提条件,会影响谈判合同效果的先期谈判,用来为合同谈判打基础,是合同内容之外的谈判,具体包括谈判时间、谈判地点、谈判议程、谈判活动规定、谈判场所布置等。

2. 正式合同内的商务谈判。这包括商品价格谈判、交易条件谈判、合同条款谈判。

(二) 从谈判内容分类

从谈判内容分类,商务谈判分为:

1. 商品购销谈判。企业商品购销总体上包含两个环节,即商品购进和商品销售。为此目标进行的谈判,称为商品购销谈判。

2. 对外加工、装配业务谈判。对外加工是指一方提供原材料,另一方进行加工,成品由材料提供方处置,实际上是一种劳务合作。为达成对外加工、装配业务协议而进行的谈判,称为对外加工、装配业务谈判。

3. 技术贸易谈判。技术贸易是指技术拥有方把生产所需的技术和有关权利,出卖给技术需求方使用,即把技术当作商品,按商品贸易进行有偿转让。为此目的进行的谈判称为技术贸易谈判。

4. 工程承包谈判。工程承包谈判是指工程发包人向工程承包人支付一定的价款,由工程承包人按时、按质完成工程而进行相关谈判。

5. 租赁业务谈判。租赁业务谈判是指出租人按合约将资本货物给承租人使用,承租人向出租人支付租金而订立契约的谈判。

6. 索赔谈判。索赔谈判是指在合同义务不能或未能完全履行时,合同当事双方进行的谈判。

(三) 从商务沟通媒介分类

从商务沟通媒介分类,商务谈判可以分为面对面谈判、电话谈判、书面谈判、网上谈判。

1. 面对面谈判是指双方直接的、面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈的一种谈判类型。一般来说,凡是正规的、重要的、高规格的谈判,都采取面对面谈判方式。

2. 电话谈判是指借助电话沟通信息、协商,以达成交易的一种谈判。其优点是快速、方便、联系广泛,缺点是互相不见面而容易产生不信任和遭到拒绝,而且形式不够正式,难以当下拍板。



3. 书面谈判是指谈判双方利用文字、图表等书面语言进行交流沟通的一种谈判类型。其优点是可以传真,发邮件、信函,无须谈判人员四处奔波,方便、准确且省时省力,有据可查,利于决策。

4. 网上谈判是指借助网络进行协商、对话的一种谈判类型。其优点是成本低廉。

第二节 谈判的要素和评价标准

一、谈判的要素

谈判的要素是指谈判活动的构成因素和内部结构。谈判作为一种特定的沟通协调活动,通常由谈判主体、谈判客体和谈判环境三大要素构成。

(一) 谈判主体

谈判主体即谈判的参与者,是谈判各方的利益当事人。谈判主体不一定是一个人,谈判主体经常是以谈判团队或谈判小组的形式出现的。

谈判主体本身是一个相对宽泛的概念,按谈判过程和最终履约时享有的权利与义务,谈判主体其实是两类人,一类是关系主体,一类是行为主体。关系主体是指有权参加谈判并承担其后果的自然人或社会组织。行为主体是指实际参加谈判的人。两者可以合二为一,也可以身份分离。当谈判是代理或委托活动时,代理人仅仅充当发言人,在谈判活动中起沟通、交换意见、中介、协调者的作用,那么代理人就是行为主体。行为主体不一定承担谈判后果。只有当参加谈判者本身就是谈判利益的承担者时,谈判主体才是单一的当事人。

换个角度,谈判主体内部人员也有不同的分工,有现场谈判人员和幕后协助谈判人员。

现场谈判人员是指参加谈判的一线人员,直接出席谈判、上谈判桌的人员,包括谈判负责人、主谈判手、助理谈判手。他们共同实施谈判过程。

幕后协助谈判人员是指谈判活动的幕后人员,包括谈判标的所属单位的领导、为谈判实施做准备工作的辅助人员。他们主要是对谈判全程提供支持工作。

(二) 谈判客体

谈判客体即谈判协议协商的具体内容,也称标的。谈判客体包括谈判的缘由、目的,它决定谈判团队组成及谈判采取的策略。谈判客体是被谈的目



标,是双方共同关心并希望解决的问题,它可以是任何可以买卖的产品或服务、工程、理念,也可以是权利。商务谈判客体主要有商品的质量、数量、包装、价格、履约时间、地点、方式、支付方式、运输方式、违约责任等。政务谈判客体主要有领土主权、国家尊严等。事务谈判客体有收入报酬、职位晋升、考核激励、岗位调整、评价尺度等方面的内容。

(三) 谈判环境

谈判环境是指谈判所处的客观境况,是谈判发生时的外在条件。谈判环境主要牵涉政治气候、经济形势、文化背景、自然环境和客观情况等因素。

任何谈判都不是在“真空”里进行的,谈判必然处在一定的环境中,这个环境对谈判的发生、发展、结果都有影响,是谈判不容忽视的外在条件。具体来说,经济是计划配给还是市场调节,文化是提倡传统还是接受西化,自然资源是充足还是稀缺,主体是前瞻还是保守,团队是精英组合还是乌合之众,无不影响着谈判的策略运用和谈判的具体进程。

具体来说:

1. 政治背景在国际谈判中是一个很重要的背景因素,它包括所在国家或地区的社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。如国家关系友好,谈判一般较为宽松,能彼此坦诚相待,充满互帮互助情谊,出现问题也比较容易解决;反之,国家关系处在或面临对抗与冷战状态,谈判会受到较多的限制,谈判的难度也较大,甚至会出现某些制裁、禁运或其他歧视性政策。有时受政治因素干扰,即使是谈判当事人出于诚意达成的某些协议,也可能成为一纸空文。此外,政局动荡、政府人事更迭,都有可能导导致谈判出现某些变化。

2. 经济背景也是很重要的背景因素,尤其对商务谈判有直接的影响。它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。经济水平往往反映谈判者背后的经济实力。例如,某方占有市场的垄断地位,他在谈判中就具有绝对的优势。又如,市场供求状况不同,谈判态度及策略也会不同。再如,财政政策与汇率,既反映了谈判方的宏观经济健康状况,也反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度;而股市行情,则往往是谈判者可供参照和借鉴的“晴雨表”。

3. 文化背景同样不可忽视,它包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。在这方面,东西方国家之间、不同种族和不同民族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大差异。

4. 组织背景,包括组织的历史、行为理念、规模实力、经营管理、财务



状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立，也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

5. 人员背景，包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的，因此，人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

二、谈判成败的评价标准

追求谈判成功是所有谈判人员的最终目的，那什么是谈判成功呢？对其标准的认识却各不相同。有人把自我单方面获得最大利益作为谈判成功为标准，并不顾及对方的利益。有人把能够继续维系双方关系作为谈判成功为标准，而忽略自我在谈判中的应有利益。这些都是错误的标准。

谈判应该基于平等互利，是一项合作事务，谈判成功的标准大体可以从目标是否实现、成本是否优化、是否建立良好的人际关系等方面来考察。

（一）目标是否实现

目标是否实现是指谈判结束是否达到了预期目标、多大程度达成了预期目标。这是评价一场谈判是否成功的首要标准，一场不能达成目标的谈判是在浪费时间。谈判的结果应该是明智的。因为谈判是谈判双方为了达成某种共识而进行的一种行为，如签订一份合同，进行商贸谈判等，都是为了追求一种结果，谈判中有输有赢，而最好的结果是能够达到双赢，即达到双方都比较满意的程度。没有人愿意为一个不明智的结果耗费时间和精力去交流、沟通，甚至讨价还价。

（二）成本是否优化

谈判是要付出成本的，大体有基本成本、直接成本和机会成本三种。

1. 谈判的基本成本是指为达成协议做出的让步，即谈判的预期收益与实际收益之间的差距，包括让步给对方的利益和自身承担的风险。

2. 谈判的直接成本是指因为参加谈判而耗费的所有资源，包括人力、物力、财力、时间。谈判追求的是效率，最好能速战速决，除非万不得已，不要拖延时间。时间越长，谈判的成功率越低，双方耗费的人力、物力和财力越多。没有人愿意为一件没有结果、遥遥无期的事情耗费人力、物力和财力，因此，谈判要追求效率。

3. 谈判的机会成本是指因为参加谈判而占用的资源，失去了有望获得的