

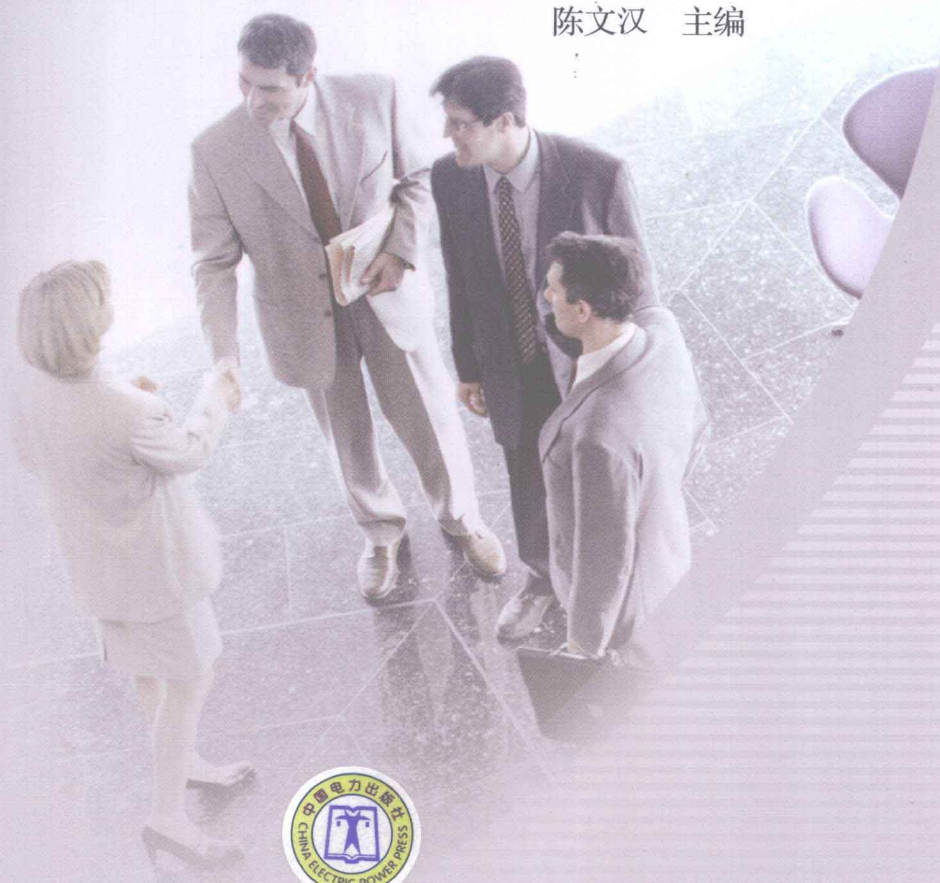
高等职业教育

市场营销专业 规划教材

MARKETING

商务谈判实务

陈文汉 主编



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

高等职业教育
市场营销专业 规划教材
MARKETING

商务谈判实务

主 编 陈文汉
副主编 吕湘戎



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

内 容 提 要

本书是根据教育部 2006 年 16 号文件“工学结合”精神中提出的教学基本要求进行编写的。

全书共有 12 章,包括商务谈判概述、商务谈判模式、商务谈判人员心理活动分析、商务谈判准备、商务谈判开局、商务谈判价格磋商与再谈判、商务谈判的终结与合同签订、商务谈判技巧、商务谈判策略、商务谈判的管理、文化差异与商务谈判风格、商务谈判礼仪。此外,以附录的形式对教学中模拟谈判的运用技巧和模拟谈判比赛的组织进行拓展,极大地丰富了教师的课堂教学。教师可根据各校的具体情况取舍,各章均附有思考练习、实习实训等内容,便于学生对所学知识的巩固与运用。

本书可作为高等职业院校市场营销、国际商务、工商管理等专业的教材,也可作为广大财经商贸人员、谈判学爱好者学习和教学改革试点的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判实务 / 陈文汉主编. —北京:中国电力出版社,2009
高等职业教育市场营销专业规划教材
ISBN 978-7-5083-8132-9

I. 商… II. 陈… III. 贸易谈判—高等学校:技术学校—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 187314 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2009 年 1 月第一版 2009 年 1 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.25 印张 444 千字

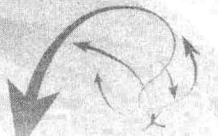
定价 29.00 元

敬告读者

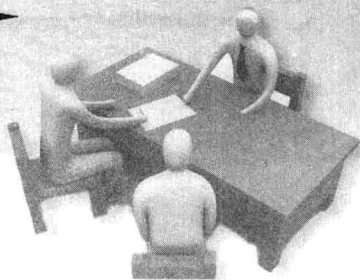
本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



前言



近年来,国际、国内经济快速发展,人们的思想和观念也发生了很大的变化。作为市场经济活动重要内容的商务谈判在理论、策略、技巧上都有了很大的发展。为适应这一变化以及广大读者的要求,我们编写了《商务谈判实务》一书。

本书充分贯彻和落实教育部16号文件精神,吸收了最新的理论研究成果,体现了以下特点。

1. 结构安排清晰、顺畅。前3章主要介绍商务谈判的基本概念和基本理论,目的是使读者能全面认识商务谈判活动,提高其综合素质。第4~7章按照谈判流程,从谈判准备、谈判开局、价格磋商、谈判小结、再谈判、谈判终结与签约等环节展开,具有很强的操作性。第8~10章是对商务谈判的策略、技巧以及谈判中管理的研究,属于提高的部分,有利于优秀谈判人员的培养。后2章属于知识的延伸,目的是丰富读者的相关知识,有利于读者综合素质的提高。

2. 突出能力培养。在注重理论知识的同时将实习与实训合并在一起,每一章都安排了实训教学部分,既可以在课堂上讲授,也可以用在实训指导中;创新地提出了商务谈判案例分析方法、模拟谈判教学在商务谈判课程中的运用、商务谈判大赛流程等实践性极强的教学内容,极大地丰富了商务谈判课程实训教学的手段,培养读者的实战能力。

3. 内容与概念创新。增加了部分最新的教学案例和背景材料,试图将谈判活动的解析置于社会或企业的实际场景中,增强了读者的阅读兴趣和了解战术运用的具体环境,更好地掌握谈判的策略与技巧。教材吸收和创新了最新的商务谈判理论,如商务谈判模式的研究;博弈论在商务谈判中的运用;礼貌交谈、争夺优势等新概念的提出,使得本教材极具前瞻性。

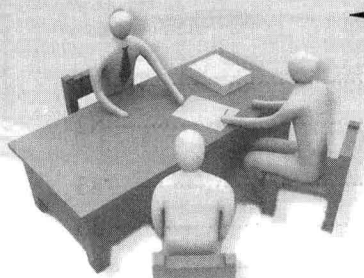
本书由广东海洋大学陈文汉任主编,吕湘戎任副主编,陈文汉负责大纲的修订并最后统稿,吕湘戎对大纲提出了不少修订意见。各章编写分工如下:第1章、第5章、第11章由吕湘戎编写;第8章由徐建强编写;第2章、第3章、第4章、第6章、第9章、附录由陈文汉编写;第7章由吴晓萍编写,第10章、第12章由栾淑彦编写。系统、务实、简明是本书的特点,本书可作为高等院校市场营销、国际商务、工商管理等专业教材,也可作为广大财经商贸人员以及谈判学爱好者学习的参考用书。

在编写过程中,许多先贤的研究成果给了我们启示并加以引用;张荣琴副编审、齐齐哈尔大学于翠华、臧良运,唐山职业技术学院钟立群、张启杰,浙江丽水职业技术学院薛辛光,浙江丽水职业技术学院胡德华、王培才,安徽工商职业学院张智清,青岛大学阮红伟、冯丽华等老师对大纲进行了讨论,提出了不少修改意见;广东海洋大学和中国电力出版社为本书出版所做的大量工作,在此一并表示感谢。

由于谈判学科发展迅速,加之编者才疏学浅,书中错漏之处在所难免,恳请读者批评指正。

陈 文 汉

2008年8月于湖光岩寓所



目 录

前 言

第1章 了解谈判——商务谈判概论	1
1.1 商务谈判的内涵与特征	1
1.2 商务谈判的形式与类型	5
1.3 商务谈判的原则与评判标准	13
本章小结	17
思考与练习	18
实训	20
第2章 了解谈判——商务谈判模式与案例分析	21
2.1 商务谈判的 APRAM 模式	21
2.2 商务谈判的赢—赢谈判模式	24
2.3 商务谈判的合作谈判模式	26
2.4 商务谈判案例分析方法	28
本章小结	35
思考与练习	35
实训	38
第3章 心有灵犀——商务谈判的心理研究	39
3.1 商务谈判心理简述	39
3.2 商务谈判需要与动机	40
3.3 商务谈判中个性的利用	44
3.4 商务谈判心理的运用	47
本章小结	56
思考与练习	56
实训	59
第4章 粮草先行——商务谈判准备	60
4.1 商务谈判的信息准备	60
4.2 商务谈判的组织准备	66
4.3 商务谈判方案的制定	70
4.4 商务谈判物质条件的准备	76
4.5 模拟谈判	79
本章小结	81

思考与练习.....	81
实训	82

第5章 良好开端——商务谈判开局.....83

5.1 谈判开局的目标——谈判气氛	83
5.2 营造谈判气氛.....	93
本章小结.....	104
思考与练习.....	105
实训	107

第6章 颠峰对决——商务谈判价格磋商与再谈判.....108

6.1 报价策略.....	108
6.2 讨价策略.....	113
6.3 还价策略.....	116
6.4 心平气和地讨价还价	118
6.5 商务谈判小结与再谈判	127
本章小结.....	132
思考与练习.....	133
实训	135

第7章 望穿秋水——商务谈判的终结与合同签订.....136

7.1 商务谈判终结的判断与结束方式	136
7.2 合同的签订与担保.....	141
7.3 合同的履行与纠纷的处理	146
7.4 商务谈判合同格式示例	150
本章小结.....	155
思考与练习.....	155
实训	156

第8章 四两拨千斤——商务谈判技巧.....157

8.1 打破商务谈判僵局的技巧	157
8.2 对付威胁的技巧.....	163
8.3 对付进攻的技巧.....	167
8.4 商务谈判中的沟通技巧	170
本章小结.....	183
思考与练习.....	184
实训	187

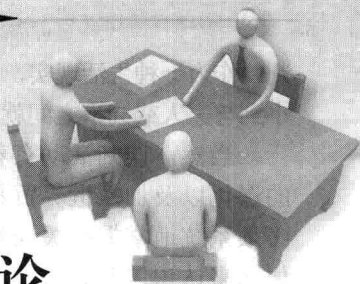
第9章 用兵之道——商务谈判策略.....188

9.1 商务谈判策略概述.....	188
9.2 根据谈判对手情况制定的商务谈判策略.....	191

9.3 让步策略	195
9.4 最后阶段的策略	209
9.5 其他谈判策略解析	211
本章小结	215
思考与练习	215
第 10 章 商务谈判的管理	217
10.1 商务谈判的主持	217
10.2 商务谈判信息的传递	222
10.3 商务谈判后的管理	224
本章小结	225
思考与练习	225
实训	226
第 11 章 文化差异与商务谈判风格	227
11.1 文化差异与谈判分析	227
11.2 商务谈判风格及其类型	233
11.3 不同国家和地区商人的谈判风格	236
本章小结	253
思考与练习	253
实训	255
第 12 章 有礼有节——商务谈判礼仪	256
12.1 会面礼仪	256
12.2 商务谈判过程礼仪	261
12.3 宴请礼仪	264
12.4 馈赠的礼仪	269
本章小结	272
思考与练习	272
实训	273
附录 A 模拟谈判教学模式在商务谈判课程中的应用	274
A.1 商务谈判课程中应用情景模拟教学模式的注意事项	274
A.2 模拟谈判的方式	275
A.3 模拟谈判的组织	277
附录 B 商务谈判大赛	278
参考文献	284

第1章

了解谈判——商务谈判概论



【学习要点】

- 谈判的基本内涵、构成要素
- 商务谈判的概念与特征
- 商务谈判的内容
- 不同地点谈判和不同地位谈判的特点
- 商务谈判的原则与评判标准

【技能要求】

- 能正确辨别不同类型的商务谈判
- 能尝试性的对商务谈判的成功与否进行评判

【引导案例】

某化肥公司准备建新产品线向银行融资，双方代表已接触过几次，这次是在医药公司的会议室进行最后洽谈。公司代表说：“为了引进设备，我们以公司大厦作为抵押，要求以5%的利息贷款1亿元，3年后一次性清偿本息。”

“根据估价，这个大楼不足以抵押贷款1亿元。”银行代表提出。

“我公司是你们的老客户，一向信誉好，前几次贷款不都是如期归还了吗？”公司代表解释说，“这一次是因为要引进设备，资金不足，还请你予以照顾。”

银行代表不再坚持地说：“只是这次贷款利率太低，时间太长，是否每年还一次，3次还清，利率按7%计算。”

公司代表说：“就按3次偿还，但是利率折中，按6%计算，好吗？”

又经过一番讨论，双方终于达成了协议。

（资料来源：夏圣亭.商务谈判技术.高等教育出版社，2003.）

在这个案例中，化肥公司需要的是资金，银行需要的是资金安全和利息收益，双方通过协商解决了问题，满足了各自的需要。可见，谈判是人类社会处理相互关系、协调双方利益以及合作发展的一个重要手段。本章就是介绍谈判的基本原理。

1.1 商务谈判的内涵与特征

1.1.1 谈判的概念

现代社会充满了谈判。生活在社会中的每一个人都在自觉或不自觉地进行着一场又一场的谈

判。作为一种生活现实，人们始终必须面对各种各样的谈判：大到参与涉及国际关系处理的谈判，小到与家人或同事之间就日常琐事的协商。谈判已成为越来越多的人需要掌握的一种能力。

当然，谈判活动有着自己独特的运行规律和技巧。随着我国市场经济的发展和对外开放的深化以及加入世界贸易组织，各种经贸与商务谈判活动大量增加。为了确保谈判的成功，必须系统地掌握有关谈判的理论、策略和方法。在这里，首要的问题是弄清楚什么是谈判，如何来认识谈判。

1. 谈判的一般定义

“谈判”一词是由拉丁词 *negotiar*（意为“做生意或贸易”）而来。该动词本身又来源于另一个意为“拒绝”的动词和意为“休闲”的名词。古罗马商人有交易达成之前是“不会闲下来去享受闲暇的”之说。那么什么是谈判呢？

我们认为：谈判是双方或多方为实现各自的目的所进行的沟通、说服，而争取达成意见一致的行为过程。

对于谈判的定义可以从以下几个方面来理解：

（1）谈判要有明确的目的性。谈判是一种目的性很强的活动，人们参与谈判通常都是为了实现某种目的或满足某种需要。

（2）谈判产生的前提是谈判双方在观点、利益和行为方式等方面，既相互联系又发生冲突或差别。双方都期望从对方获得某种需要的满足，这就构成了它们之间的相互联系。但是，双方又都希望能在对己方最有利的条件下实现自身的需要，这就必定发生冲突或差别，从而使谈判成为必要。

（3）谈判是一种交流、沟通和说服的过程。谈判是一个双方或多方互动的过程。这个过程既是一个信息交换与信息共享的过程，也是一个说服与被说服的过程。谈判的基本手段就是说服。谈判的核心任务就是企图说服对方理解、允许或接受己方所提出的观点、所维护的基本利益以及所采取的行为方式。

（4）谈判的结果，是使谈判者部分或全部需要得到实现，或取得实现的基础。其具体表现是达成双方都能接受的协议。谈判的过程，实际上就是参与方磋商和签订协议的过程。

（5）谈判双方是平等互惠的，但利益常常是不均等的。谈判双方在具体谈判进程中的主体地位是平等的，利益是互惠的。如果一方只想达到自己的目的，而不考虑对方的利益，那么就不可能达成一致。谈判就是要实现双赢。但是，由于谈判各方拥有的地位、实力的悬殊和运用策略、技巧的差异，谈判的结果必然是不对等的，各方取得的利益、好处也绝对不会一样多，需要满足的程度也绝对不会一样大。

【观点对照】

谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛复杂，只要人们为了改变相互关系而交换观点，为了取得一致而进行的磋商协议，他们就是在进行谈判。

美国杰勒德·尼尔伯伦，《谈判的艺术》

所谓谈判是指有关各方为了自身的目的，在一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，最终达成意向各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。

英国 P. D. V. 马什，《合同谈判手册》

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。

法国克里斯托夫·杜邦,《谈判的行为、理论与应》

2. 谈判的构成要素

一场完整的谈判作为一个整体,其构成要素包括谈判主体、谈判客体、谈判目的、谈判时间、谈判地点,以及其他物质条件等多方面。其中最基本的构成要素是谈判主体、谈判客体和谈判目的等三项。

(1) 谈判主体。所谓谈判主体,是指参与谈判的双方(或多方)当事人。谈判主体是构成谈判的基本要素,具体又分为两种:一种是关系主体,指能以自己的名义参加谈判,又能够独立承担谈判后果的法人或自然人。另一种是行为主体,指有权参与谈判并且能通过自己的行为完成谈判任务的谈判代表。例如:甲乙原为夫妻,因情感不和准备离婚,双方就财产分割进行谈判,因相互之间矛盾较大,不愿直接面对,因此,乙委托丙与甲进行谈判。但无论谈判的情况如何,最终结果都要由甲和乙来承担,丙只是以乙的名义参与谈判,并不承担谈判的结果。在这里,甲和乙为关系主体,而甲和丙则为行为主体,甲同时兼有关系主体和行为主体的双重身份。

在谈判中,主体资格问题十分重要,如果谈判的一方或双方不具备合法有效的主体资格,谈判的结果是无效的。如果谈判对方为一组织,则要注意审查对方是否具有独立的法人资格,派出的谈判代表是否得到了充分的授权。只有主体资格合法,谈判的结果也才会受到法律的保护。

(2) 谈判客体。谈判客体是指谈判的议题,即谈判的标的。谈判的议题是谈判各方共同关心并希望解决的问题。它往往与当事人的利益有切身的利害关系,如商品的品质、数量、价格、装运、保证条款和仲裁方式等。议题是谈判的核心。在商务谈判中,可谈判的议题几乎没有界限,凡是可以买卖、转让的有形和无形产品或是权利都可以成为谈判的议题。议题是谈判双方权利和义务的指向,一般通过合同或协议的形式表现出来。

(3) 谈判目的。所谓谈判目的,是指参与谈判的各方都须通过与对方打交道或真实洽谈,促使对方采取某种行动或做出某种承诺来达到自己的目的。应该指出,一场谈判如果只有谈判的主体和客体,而没有谈判的目的,那么这个谈判是没有意义的。

1.1.2 商务谈判的概念

谈判是一种普遍的行为,广泛存在于政治活动、经济活动、社会活动以及国际关系中。随着社会经济的发展,随着人们之间的经济交往日趋频繁,为实现一定的交易行为或实现一定的商务活动目的而进行的商务谈判活动迅速发展起来,成为现代社会中谈判的重要形式之一。

1. 商务谈判的定义

商务谈判,是指有关商务活动双方或多方为了达到各自的目的,就一项涉及双方利益的标的物的交易条件,通过沟通和协商,最后达成各方都能接受的协议的过程。

商务谈判作为一种主要的谈判类型,既具有一般谈判的质的规定性,又具有商务活动的本质特性。随着经济的发展,商品概念的外延不断扩大,商务活动的领域不断扩展。商务活动已涵盖一切有形与无形资产的交换与买卖活动,不仅包括一般的消费资料和生产资料商品,而且包括劳务、技术、资金、信息、房地产等经济要素商品。商务谈判包含了一切商品形态的商务交易洽谈活动。理解商务谈判这一特殊的谈判活动,应着重把握以下内涵:

(1) 商务谈判的主体是相互独立的利益主体。商务活动中谈判的主体必须是独立的利益主体或其代表。只有在谈判主体的利益相互独立的条件下,他们才会为了自己的利益而进行磋商。利益的独立性是商务谈判发生的基础。

(2) 谈判的目的是为了获得经济利益。双方谈判的目的就是为了满足自身的某种经济利益,而做出的让步也通常是经济利益方面的让步。经济利益是谈判双方的核心利益与谈判目的所在。

(3) 谈判的核心议题是价格。以经济利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题。价格的高低直接关系到实际所能获得的经济利益的大小。除价格之外的其他交易条件,如产品的质量、数量、交货方式与支付方式等与价格条件存在着密不可分的关系,其他条件都可以通过价格的变化表现出来,这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

(4) 商务谈判的主要评价指标是经济利益。商务谈判与其他类型的谈判相比,更为重视谈判的经济利益,可见商务谈判本身就是一种经济活动。在谈判过程中,谈判者不仅要考虑从谈判中得到什么、得到多少,还要考虑付出什么、付出多少,明确所得和所费的关系,讲求经济利益。当然,这并不仅仅局限于短期的经济利益,还要从长远的观点看问题。

2. 商务谈判的特征

由于商务活动的特殊性和复杂性,因而使商务谈判活动表现出以下一些个性特征:

(1) 谈判对象的广泛性和不确定性。商品流通不受时空的限制。从逻辑上看,作为卖者,其商品可以卖给任何一个人,其销售范围十分广泛;同理,作为买者,他可以随意选购任何卖主的商品,其选择范围也具有广泛性。无论是买还是卖,在交易中谈判对象就有可能遍布全国甚至全世界。此外,为了使交易更有利,也需要广泛接触交易对象。另一方面,交易者总是同具体的交易对象成交,不可能同广泛的对象成交,而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下是不确定的。这不仅是交易对象方面的要求和变化,也是由自身方面的要求和变化所决定的。

交易对象的广泛性和不确定性这一特征,要求谈判者不仅要充分了解市场行情,及时掌握价值规律和供求关系变化状况,而且要用不同的方式、方法对待新、老客户。

(2) 谈判环境的多样性和复杂性。商务谈判中,能够对谈判产生影响的一切外部因素构成谈判环境。谈判环境是谈判不可缺少的组成部分,是影响谈判结果和成败的重要因素。谈判环境主要包括政治环境(政治法律因素)、经济环境(经济与市场状况)、人际关系环境(谈判双方的人际关系)、时间环境(谈判的时间选择与时间安排)和空间环境(谈判的地点选择与场所布置)等。这些环境因素是复杂、多样和不断变化的,要求商务谈判人员广泛地搜集各种环境信息,与企业外部保持良好的协作关系,灵活调整谈判中的交易条件,针对性地采取有利的谈判策略和技巧。

(3) 谈判条件的原则性与可伸缩性。商务谈判的目的在于谈判各方都要实现自己的目标和利益,这些谈判目标或利益是企业确定的,并具体体现在各种交易条件上。这些交易条件虽然是可以谈判的,有一定的伸缩性,但其“底线”往往是谈判人员必须坚守的。

这一特点,要求商务谈判人员既要坚持原则性,善于追求高目标;又能从实际出发,随机应变,掌握好谈判条件的伸缩性,采取灵活多变的对策来实现谈判的基本目标。

(4) 内外各方关系的平衡性。一次商务谈判的成功是双方努力的结果,也是各方面关系平衡的表现。首先要使买卖双方满意成交,这是双方关系的平衡。第二,要处理好与业务主

管部门、工商、金融、税务、保险、交通、邮电等社会有关方面的关系，因为一次商品交易的实现需要这些部门的支持和服务，事先如果不同这些部门建立良好的业务关系，就不能顺利地同对方洽谈有关的交易条件。可见处理与外界有关方面的关系，是谈判成功的前提。第三，还要处理好与本企业及所属部门的关系。因为商务谈判者作为法人代表或其代理人，虽然拥有一定的权利，可以灵活地或创造性地处理谈判事宜，但又必须考虑到自己做出的决定能否在企业各部门得到落实。因此，必须与企业及其职能部门保持良好的关系。平衡各方面的关系，才能顺利达成和履行一项商品交易。

这一特点，要求商务谈判人员应具有综合分析能力、系统运筹能力和公关能力。

(5) 合同条款的严密性与准确性。商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。即使谈判者已经获得了谈判的胜利，但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，结果也会被谈判对手在条款措辞或表述方法上引入陷阱，这不仅会把到手的利益丧失殆尽，而且还要为此付出惨重的代价。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和严密。

1.2 商务谈判的形式与类型

1.2.1 商务谈判的形式

依据不同的划分标准，商务谈判表现为多种多样的形式。就商务谈判的外在表现形式而言，有一对一谈判、小组谈判和大型谈判；口头谈判和书面谈判；公开谈判、秘密谈判和半公开谈判；双方谈判和多方谈判；国内商务谈判和国际商务谈判等。就谈判的内在结构形式而言，有价格谈判和成本谈判；横向谈判和纵向谈判；让步型谈判、立场型谈判和原则型谈判；签约前谈判和签约后谈判等。

1. 按谈判的人数规模划分

(1) 一对一谈判。一对一谈判是指在一个卖主与一个买主之间的商务谈判。交易额小的商务谈判，往往是一对一的。

一对一谈判的主要特点，在于它往往是一种最困难的谈判类型。因为双方谈判者各自为战，得不到助手的及时帮助。因此，这类谈判一定要选择有主见，决断力、判断力较强，善于单兵作战的人员参加，并要做好充分的准备。而性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。

规模大、人员多的谈判，有时根据需要，也可在首席代表之间一对一地进行，以便仔细地磋商某些关键问题或微妙敏感的问题。

(2) 小组谈判。小组谈判是指买卖双方各有几人参加的商务谈判。这是最常见的一种商务谈判类型，一般适用于项目较大或内容比较复杂的谈判。小组谈判的重要前提是正确选配小组成员，并有一位主要发言人或主谈者，除特殊情况外，他是最终决策者。

小组谈判的主要特点，在于各方有几个人同时参加谈判，分工合作，取长补短，各尽所能，这样可以缩短谈判时间，取得较好的谈判效果。

(3) 大型谈判。大型谈判是指项目重大、各方谈判人员多、级别高的商务谈判。国家级、省（市）级或重大项目的谈判，都必须采用这种类型。

大型谈判的主要特点：一是谈判班子阵容强大，拥有由各种高级专家组成的顾问团；二

是这种谈判的程序严密，时间较长，有时还要把整个谈判分成若干个层次和阶段。

2. 按谈判双方接触的方式划分

(1) 口头谈判。一般来说，商务活动要求各方进行直接地接触，彼此相互了解，反复磋商，绝大多数商务谈判均需要进行口头谈判。口头谈判主要是指参与交易的各方，面对面直接进行的洽谈。

口头谈判有利于各方直接接触，增进各方的了解和友谊，开拓和发展商务活动；有利于各方详尽地陈述自己的观点，提出各项具体的交易的条件；便于通过反复磋商，达成一致意见；有利于各方察言观色，了解对方的心理活动及反应的程度，并根据谈判的现场气氛和进展情况，运用谈判策略和技巧。但是，口头谈判一般要在一定的谈判时间内做出成交与否的决策，并要根据谈判的具体情况随机应变，因此要求谈判人员具有良好的业务素质、较高的决策水平以及敏锐的应变能力。另外，由于口头谈判一般需要支付谈判人员的往返差旅费、礼节性的招待费、业务费，既费时又费力，这就要求谈判各方需要慎重地选择正式的谈判对象，做好各项准备工作，以便尽可能提高谈判效率与效益。基于以上特点，口头谈判更适用于首次商务谈判、大宗交易谈判、技术性较强的谈判及贵重商品的谈判。

(2) 书面谈判。书面谈判是指交易各方利用信函、电报、电传等通信工具和载体所进行的谈判。随着通信手段的迅速进步，书面谈判在国内外贸易谈判中具有越来越重要的作用。

书面谈判有利于要约方进行充分的调查和准备，慎重地提出交易条件；更有利于对方在规定答复的有效期限内，进行充分的考虑、分析和研究，认真答复；还有利于谈判各方克服因谈判人员的身份、级别、资历、心理素质等各方面造成的不良影响，使谈判在更为客观、公正的条件下进行。另外，书面谈判只需花费较少的通信费用，比口头谈判的费用大为减少。但是，书面谈判要求文字的表达符合商业习惯，措辞严谨，含义确切，内容完整，以防止文不达意等所引起的不必要的纠纷；书面谈判缺乏灵活性，难以运用各种说服技巧，往往会使磋商过程不易变通，进而增加谈判次数与时间，影响谈判效果；书面谈判所使用的信函、电报、资料受控于邮电、交通部门的传递送达，一旦延误和遗失，就会影响各方的联系，甚至丧失交易时机。因此，书面谈判主要适用于有固定交易的老客户之间的谈判，相距较远的跨地区、跨国界的谈判，可作为口头谈判的辅助形式。

需要指出的是，口头谈判与书面谈判的利弊是相对的，它要求谈判人员根据商务活动的需要，进行正确选择。在实际谈判工作中，无须把它们截然分开，可以根据需要交替使用，相互结合。

3. 按谈判内容的透明度划分

(1) 公开谈判。对谈判本身不保密，可以将其时间、地点甚至过程、结果公布于世。在谈判时也不需要完全排除他人在场。这种商务谈判往往是主方数人而客方是来自不同单位的一群人，可以节约谈判的人力、物力、财力，提高谈判的效率。一般规模较小的国内贸易的谈判常属此种类型。

(2) 秘密谈判。开展秘密谈判可能由多种原因引起。谈判不宜公开，可能是为了避免涉及其他方面而引起矛盾表面化、复杂化等；也可能是谈判公开化的时机未到，避免对谈判的期望过高，减小影响。一般国家间的政治谈判和较大规模的国内贸易谈判、对外贸易谈判等常属此种类型。

(3) 半公开谈判。半公开谈判，是指有关谈判的时间、地点、内容甚至过程，部分地对

外进行披露的谈判类型。显然,对外披露的内容完全是根据自己的需要来选择的。诸如公布一部分谈判信息,借以提高企业形象等。

4. 按谈判利益主体的数量划分

(1) 双方谈判。双方谈判是指两个谈判利益主体参加的商务谈判。很显然,双方谈判的利益关系比较明确具体,也比较简单,容易达成一致的意见。

(2) 多方谈判。多方谈判是指两个以上的谈判利益主体参加的商务谈判。相比之下,多方谈判的利益则要复杂得多,难以协调一致。例如,在建立中外合资企业的谈判中,如果中方是一家企业,外方也是一家企业,两家企业之间的意见就比较容易协调。如果中方有几家企业,外方也有几家企业,谈判将困难得多。这是因为中方几家企业之间存在着利益上的不一致,需要进行协商谈判;同样,外商几家企业之间也存在着利益上的不一致,需要进行协商谈判。这样,矛盾的点和面就大大增加了,关系也更为复杂。

5. 按谈判主体的地域范围划分

(1) 国内商务谈判。国内商务谈判是指国内企业、单位、个人之间有关商品、劳务和技术的谈判。由于国内商务谈判具有国籍同一、法律同一、语言相同、文化习俗基本相似,并处于同一经济体制之中等特点,其谈判的基本观念、程序、策略、技巧都具有一定的相通性和可控性。

(2) 国际商务谈判。国际商务谈判是指不同国家或地区的企业、单位、个人之间有关商品、技术和劳务的谈判。就我国来说,国际商务谈判就是对外贸易谈判。

国际商务谈判与国内商务谈判相比,既有基本相同的一面,又有不同的特征。

首先,国际商务谈判涉及面广,更具复杂性。国际商务谈判中的谈判议题要比国内谈判广泛,合同的履行也比国内困难。国际商务谈判要涉及谈判人员的出入境,谈判的时间和费用都比国内谈判复杂,谈判中的所有议题都要求高效率地达成共识。可见,没有充分的准备,就会使谈判难上加难。

其次,国际商务谈判的交易各方在社会、经济和法律上具有差异性。由于不同的国家之间在法律、贸易政策、商业习惯以及度量衡制度等方面存在着差异,因此,在谈判之前,谈判人员必须了解对方国家有关的法律和贸易政策,并熟悉国际上通行的有关的法律和惯例,在谈判中要准确理解其提出的问题及其态度,这样才能减少谈判障碍。

再次,国际商务谈判的风险因素较多。在国际商务谈判中,除了要考虑运输风险、价格风险、商业信用风险以外,还要考虑政治风险和外汇风险等。在对外谈判的准备和谈判过程中,都要注意摸清对方的资信情况和经营能力,密切注意有关市场变化情况、外汇市场的走势以及国际风云的变幻,并综合考虑到对方国家对我国的政治态度和两国政府之间的经贸关系,以便在谈判过程中正确决策,避免失误。

最后,国际商务谈判涉及不同的社会经济制度和社会文化背景,使交易各方在谈判过程中的合作与交流更为困难。在谈判之前,应当努力了解和熟悉对方的习惯和办事方法,克服偏见,尊重对方,注重礼节,尤其要重视语言在对外谈判中的特殊作用。目前,国际通行的商业语言是英语,但德语、法语、西班牙语在一些国家和地区(如东欧、北欧、中西非、中南美洲)还比较盛行。而我国目前的国家政策允许进行直接对外贸易的大多数工商企业中,中高级管理人员和业务人员精通外语的为数并不多,在国际商务谈判中必须借助翻译人员来完成双方的信息交流。可见,翻译的水平和语言表达能力的高低对谈判的结果有着重要的

影响。

6. 按谈判的核心议题划分

(1) 价格谈判。价格谈判是谈判各方都把达成一项各方都能接受的价格协议作为整个谈判的核心问题。谈判总是围绕着“公平合理”的价格来展开的，各方都把价格作为是否达成交易的唯一因素，一切直接影响价格的因素都是价格谈判中各方冲突的焦点，如总价、折扣、交易的各项直接费用（包括包装材料费、装卸费、运费、保险费和其他各种费用等），而质量要求、成交的数量、交货时间、支付时间和方式等，都被作为谈判中的前定因素。为此交易各方都会不遗余力、绞尽脑汁地想出种种方案，寻找“公平合理”的价格。只要价格问题解决了，谈判就算大功告成。一般来说，多数商品交易谈判都属于价格谈判。

价格谈判的基本目标对谈判各方来说是不同的。对卖方来说，基本目标是保本价格，即有关成本、各项费用和预期最低利润之和，而从交易成立到合同履行期间的利息贴水、市场价格潜在的不利变化趋势以及货币风险等，都是在保本价格基础上派生的目标。对买方来说，基本目标是在过去的经验和搜集到的有关市场信息基础上，建立一套价格目标中的底价以外的任何价格。底价是买方愿意支付的最高价格，只要谈判各方对于市场有比较全面和准确的信息，通常情况下买方的底价总是要高于卖方的保本价格，故在价格谈判中双方的余地比较大，谈判各方易于达成都能接受的协议。但是，在价格谈判中，买卖双方的利害关系都集中在价格问题上，如果在某项交易的谈判中，保本价格与底价比较接近，谈判的过程就会是各方激烈的讨价还价过程，谈判失败的危险性很大。

(2) 成本谈判。成本谈判是交易各方都以卖方的成本作为交易品的基本价格。在谈判中，双方必须考虑构成卖方成本的各种要素、各种要素的价格如何计算以及怎样确定各种必需的费用等。劳务交易、成套设备交易和工程合同都是采用成本谈判。

成本谈判中买主支付给卖主的价格构成因素通常包括材料费、折旧、人工费、间接费、行政管理费和该行业的平均利润。双方容易产生分歧的往往是价格构成中的主要因素，特别是材料和人工的耗费往往是双方争论的焦点。不同的卖主由于其技术力量、采用的工艺以及管理制度上的差异，其材料和人工的耗费往往有比较大的差别，而买主在这方面获得的信息是不全面的。在工程、设备安装以及各种劳务合同的谈判中，买主通常要采用招标的方式，使潜在的卖主之间先进行技术、工艺和成本竞争，在各种投标方案中选择比较适宜的卖主，然后在投标的方案基础上进行谈判，这样可以缩短谈判过程，节省谈判费用，使复杂的谈判变得简单一些，尤其对买方特别有利。

7. 按谈判议题展开的方向划分

(1) 横向谈判。横向谈判是指把拟谈判的议题全部横向铺开，也就是几个议题同时讨论，同时取得进展，然后再同时向前推进，直到所有问题谈妥为止。例如，谈一笔进出口贸易，双方先确定这样一些议题或条款，即品质、价格、数量、支付、装运、保险和索赔等。然后，先开始谈其中一项条款，待稍有进展后就去谈第二条，等到这几项条款都轮流谈到后，再回过头来进一步谈第一条款、第二条款……依次类推，如有必要可再进行第三轮以至更多轮的磋商。

横向谈判方式的基本特点，就在于按议题横向展开，一轮一轮地洽谈，每轮谈及各个问题。

横向谈判方式比较适合于对并列式复合问题的洽谈。所谓复合问题是指那些自身还能分

解出若干小问题的。并列式的复合问题是指复合问题中包含的若干小问题，它们各自独立存在，相互之间没有隶属关系。正是由于它们是相互并列的，所以可以分别进行讨论。

(2) 纵向谈判。纵向谈判是指在确定议题之后，逐个把条款谈完，一项条款不彻底解决就不谈第二个。例如，同样是上面那笔交易，在纵向谈判方式下，双方首先会把商品品质确定下来，品质问题解决不了，达不成一致意见，双方就不谈价格条款。

纵向谈判方式的基本特点，就在于按议题纵向展开，每次只谈一个问题，谈透为止。

纵向谈判方式比较适合于对链条式复合问题的洽谈。所谓链条式复合问题是指复合问题中分解出的若干小问题，并不处在同一个层次上，而是像链条一样，一环扣一环，逐步展开。这时，适宜用纵向谈判方式，把要谈的若干议题，按它们之间的内在逻辑联系，整理成一个系列，依顺序逐个地进行谈判。

8. 按谈判双方的态度倾向划分

(1) 让步型谈判。让步型谈判，也称软式谈判。让步型谈判者希望避免冲突，随时准备为达成协议而让步，希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议。采取这种谈判方式的人，把对方不是当做敌人，而是当做朋友。谈判的目的是要达成协议而不是获取胜利。在一场让步型的谈判中，一般的做法：提议、让步、信任对方、保持友善，以及为了避免冲突对抗而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽大及让步的心态进行谈判，那么达成协议的可能性、达成协议的速度以及谈判的成本与效率都会比较理想，并且双方的关系也会得到进一步的加强。然而，由于利益的驱使，加上价值观及个性方面的差异，并非人人都会在谈判中都会采用这种谈判的方法。而且，这种方法并不一定是明智的、合适的，在遇到强硬的谈判者时，极易受到伤害。因而在商务谈判实践中，采取让步型谈判的人是极少的，一般只限于双方有长期的业务往来，并且合作关系非常友好的条件下。

(2) 立场型谈判。立场型谈判，也称硬式谈判。立场型谈判者将谈判看成是一场意志力的竞争和搏斗，认为立场越强硬者，最后的收获也越多。谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场，进而固执地加以坚持。只有在谈判难以为继、迫不得已的情况下，才会做出极小的松动和让步。在双方都采取这种态度和方针的情况下，必然导致双方的关系紧张，增加谈判的时间和成本，降低谈判的效率。即使某一方屈服于对方的意志而被迫让步、签订协议，其内心的不满也是显然的。因为在这场谈判中，他的需要没能得到应有的满足。这会导致他在以后协议的履行过程中的消极行为，甚至是想方设法阻碍和破坏协议的履行。从这个角度来讲，立场型的谈判没有真正的胜利者。

总之，立场型谈判使双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔，因不注意尊重对方的需要和寻求双方利益的共同点，所以很难达成协议。

(3) 原则型谈判。原则型谈判，也称价值型谈判。原则型谈判要求谈判双方首先将对方作为与自己并肩合作的同事对待，而不是作为敌人来对待。也就是说，要首先注意与对方的人际关系。但是，原则型谈判并不像让步型谈判那样只强调双方的关系而忽视利益的获取。它要求谈判的双方都尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方都有所获的方案。当双方的利益发生冲突时则坚持根据公平的标准来做决定，而不是通过双方意志力的比赛一决胜负。

与立场型谈判相比，原则型谈判注意调和双方的利益而不是改变对方的立场。这样做常

常可以找到既符合自己利益，又符合对方利益的替代性立场。

原则型谈判者认为，在谈判双方对立立场的背后，存在着某种共同性利益和冲突性利益。我们常常因为对方的立场与我们的立场相对而认为对方的全部利益与我方的利益都是冲突的，但事实上在许多谈判中，深入地分析对方的立场背后所隐含的或代表的利益，就会发现双方共同性的利益要多于冲突性利益。如果双方能认识到并看重共同性利益的话，调和冲突性利益也就比较容易了。

原则型谈判强调通过谈判所取得的价值。这个价值既包括经济上的价值，也包括人际关系的价值，是一种既理性又富有人情味的谈判，为世界各地的谈判研究人员和谈判实践人员所推崇。

上述三种方法是比较理论化的划分，现实中的谈判往往与上述三种方法有所差别，或者是三种方法的综合。

9. 按合同谈判的进程划分

(1) 签约前的谈判。签约前的谈判是指为了签订合同而进行的一系列谈判。它包括一般性会见、技术性交流、意向书或协议书的谈判以及正式合同的谈判。一般性会见旨在确定商务谈判的可能性与方向性，一般来说，注重气氛的友好和谐；技术性交流（如技术性的讨论会、演示、鉴定等）是交易的前奏，它具有广泛的宣传性与技术内容的保密性等双重特点，其目的是既要扩大知名度，吸引客户，又要使客户有一定的“神秘感”，并确定己方技术利益不受侵害；意向书或协议书谈判是在交易各方表达交易愿望进行广泛接触的基础上，为了保证前期谈判成果以及以后谈判的连续性，而签订意向书或协议书的谈判。意向书或协议书因其很难全面地对各项交易条件做出明确的承诺，一般只起总结与期望的作用，无法律约束力。该类型谈判往往具有阶段性与保留性的特点。如果谈判各方以达成协议为目标进行谈判，则协议书便具有契约性的法律效力。正式合同谈判是指就各种交易条件进行磋商，并最终签订合同的谈判。它是任何富有成效的商务谈判的基本形式。一旦签订合同，对各方均具有法律约束力。它要求各项条款全面、具体、明确、严谨，注重法律依据，追求各项交易条件的平衡，符合合同文本的要求。

(2) 签约后的谈判。签约后的谈判是指合同生效后，合同义务不能或未能完全履行而产生的违约谈判、索赔谈判、重审合同义务的谈判以及清算合同最终债务的谈判等。签约后的谈判就谈判内容而言较签约前的谈判简单。此类谈判仅限于违约条款、索赔事项及债务清算，谈判的回旋余地不大，如选择谈判对象的权力已丧失，合同条文的修改也不大可能，失误和疏忽亦不能作为谅解的理由。

这里需要指出的是，签约后的谈判中的原有合同的重新谈判的问题。所谓合同重新谈判，是指在长期合同中，由于市场风云多变，因此买卖双方合同中规定，在合同截止期前重新谈判的条款或条件。在初始合同中必须设定重新谈判之前必须具备的条件，只有在出现了重新谈判条款中所规定的客观条件时，买卖双方的一方才可以提请双方对初始合同中允许变动的条款进行谈判，而另一方则有义务接受重新谈判的建议。这样可以避免双方陷入“为重新谈判”而进行“谈判”。对于订有“重新谈判”条款的合同，一般都是合同执行期限比较长，如工程合同，从勘探设计到建成验收一般需要几年时间。在此期间内，不仅卖主因材料和人工价格上涨需要提出合同总价变动及变动幅度，而且买主在卖主施工过程中也许会因为事先难以预料的情况提出变更部分工程设计的要求，这就需要双方讨论工程变更所应当增加的施