

# 商务谈判

主 编 甄 珍  
副主编 韩燕雄 王 瑶 唐文登



电子课件  
教学案例

习题及答案

SHANGWU TANPAN



首都师范大学出版社

21 世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

# 商 务 谈 判

主 编 甄 珍

副主编 韩燕雄 王 瑶

唐文登

首都师范大学出版社

北 京

## 内容简介

本书系统地介绍了商务谈判的理论与实务，重点突出对高职高专学生商务谈判能力与技巧的培训。

本书结合营销学、管理学、传播学、心理学、语言学等多门学科的知识，对商务谈判的基础理论、谈判心理、谈判礼仪、谈判语言、谈判程序、谈判策略、合同签订等内容进行介绍与探讨。本书在体例编排上实用新颖、案例丰富、实训扎实，具有系统性、实用性与延展性强的特点。

本书既可作为经济管理类相关专业的通用教材，又可作为商务工作人员的学习用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/甄珍主编—北京首都师范大学出版社, 2009. 8

21 世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

ISBN 978-7-81119-737-2

I. 商… II. 甄… 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(2009)第 138098 号

### 21 世纪高职高专应用型规划教材·经济管理系列

SHANGWUTANPAN

商务谈判

主 编 甄 珍

---

责任编辑 唐寅兴 马卉君

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路 105 号

邮 编 100048

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 www.cnupn.com.cn

E-mail master@cnupn.com.cn

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 21

印 数 1~4000

字 数 448 千

定 价 32.00 元

---

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

# 前言

当今的世界是一张巨大的谈判桌，大到国际争端，小到家庭纠纷，都需要通过谈判来解决。良好的谈判能力与高超的谈判技巧能使你生活幸福、事业顺利。而商务谈判在企业的经济贸易往来中更是发挥着巨大的作用。尤其是在经济全球化进程日益加速的今天，商务人员面临着更加复杂多变的贸易环境，谈判技巧的掌握和谈判能力的培养能提升商务人员的价值。

本书在编写中以高职高专“基础理论够用、注重实践能力培养”的原则为出发点，重新安排了教材的体系与内容，从内容的组织到体例的安排都有所创新，主要体现在下面几个方面。

(1) 理论精练，与实务内容紧密结合。理论内容的选择突出少而精，在理论的介绍中将实务的内容穿插介绍，避免了理论的枯燥，能吸引学生的学习兴趣，更好地理解理论的内容。

(2) 案例丰富，与谈判实践紧密结合。依据教材内容的需要，精选了100多个案例，包括历史典故、经典案例、谈判实录，既极大地丰富了教材的内容，也便于学生对谈判内容的理解与运用。

(3) 实训扎实，可操作性强。精心设计各章实训环节，突出技能培养。实训设计以实战演练为主、情境模拟为辅，突出对学生实战能力的培养。同时，与课堂讨论、课堂小游戏紧密结合，多角度培养学生的谈判能力。

(4) 内容充实，延伸阅读开阔视野。本书增加了知识链接、补充阅读的内容，补充了大量与谈判实际密切相关的知识，增加了趣味性与可读性。另外，由于国际商务活动往来的增多，本书补充了各国谈判人员的风格，以更好地促进企业商务工作的开展。

本书由石家庄职业技术学院的甄珍编写大纲及担任主编。各章节的编写分工如下：甄珍编写第四、六、七章以及附录、综合练习题；四川财经职业学院王瑶编写第一章；重庆传媒职业学院唐文登编写第二章；河北政法职业学院刘丽华编写第三章；陕西服装艺术职业学院韩燕雄编写第五章；陕西服装艺术职业学院宋安玲编写第八章。最后，由甄珍进行总纂定稿。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正，并对相关参考资料的作者一并表示感谢！

# 目 录

|                         |    |                         |    |
|-------------------------|----|-------------------------|----|
| <b>第一章 商务谈判概述</b> ..... | 1  | <b>第二章 商务谈判心理</b> ..... | 18 |
| 学习目标 .....              | 1  | 学习目标 .....              | 18 |
| 案例导入 .....              | 1  | 案例导入 .....              | 18 |
| 第一节 商务谈判的含义标准 .....     | 1  | 第一节 商务谈判心理概述 .....      | 19 |
| 一、谈判的含义 .....           | 1  | 一、谈判者的心理活动 .....        | 19 |
| 二、商务谈判的含义 .....         | 2  | 二、商务谈判心理的表现形式 .....     | 21 |
| 三、商务谈判的价值评判标准 .....     | 3  | 第二节 商务谈判的需要心理和          |    |
| 第二节 商务谈判的基本程序 .....     | 4  | 动机 .....                | 23 |
| 一、开局阶段 .....            | 4  | 一、商务谈判的需要心理 .....       | 24 |
| 二、摸底阶段 .....            | 5  | 二、商务谈判中的动机 .....        | 32 |
| 三、报价阶段 .....            | 5  | 三、商务谈判心理中需要和动机          |    |
| 四、磋商阶段 .....            | 5  | 的应用 .....               | 34 |
| 五、成交阶段 .....            | 5  | 第三节 商务谈判的个性心理 .....     | 37 |
| 六、签约阶段 .....            | 6  | 一、气质特征 .....            | 38 |
| 第三节 商务谈判的原则 .....       | 6  | 二、性格特征 .....            | 43 |
| 一、合乎法律原则 .....          | 6  | 三、能力 .....              | 47 |
| 二、合作互利原则 .....          | 6  | 第四节 商务谈判的知觉心理 .....     | 49 |
| 三、公平竞争原则 .....          | 7  | 一、首因效应 .....            | 50 |
| 四、妥协互补原则 .....          | 8  | 二、晕轮效应 .....            | 51 |
| 五、追求时效原则 .....          | 9  | 三、刻板印象 .....            | 53 |
| 第四节 商务谈判的种类 .....       | 10 | 第五节 商务谈判的成功心理 .....     | 54 |
| 一、谈判方式分类法 .....         | 10 | 一、自信心 .....             | 54 |
| 二、谈判地点分类法 .....         | 10 | 二、耐心 .....              | 55 |
| 三、交易地位分类法 .....         | 11 | 三、诚心 .....              | 55 |
| 四、谈判态度分类法 .....         | 12 | 第六节 谈判中的心理挫折 .....      | 56 |
| 本章小结 .....              | 15 | 一、心理挫折的含义及产生            |    |
| 本章练习题 .....             | 16 | 原因 .....                | 56 |



|                             |           |                            |            |
|-----------------------------|-----------|----------------------------|------------|
| 二、心理挫折行为的表现 .....           | 57        | <b>第四章 谈判礼仪与风格 .....</b>   | <b>116</b> |
| 三、心理挫折的应对 .....             | 58        | 学习目标 .....                 | 116        |
| 本章小结 .....                  | 60        | 案例导入 .....                 | 116        |
| 本章练习题 .....                 | 60        | 第一节 谈判中的礼仪 .....           | 116        |
| <b>第三章 商务谈判的语言与思维 .....</b> | <b>71</b> | 一、商务谈判的基本礼仪 .....          | 116        |
| 学习目标 .....                  | 71        | 二、商务谈判的礼仪 .....            | 119        |
| 案例导入 .....                  | 71        | 第二节 各国习俗与谈判风格 .....        | 122        |
| 第一节 商务谈判语言概述 .....          | 72        | 一、涉外礼仪的原则 .....            | 122        |
| 一、商务谈判语言的种类 .....           | 72        | 二、各国习俗 .....               | 124        |
| 二、商务谈判语言的应用条件 .....         | 75        | 三、各国谈判风格 .....             | 126        |
| 三、商务谈判语言的表达技巧 .....         | 76        | 本章小结 .....                 | 133        |
| 第二节 商务谈判的有声语言 .....         |           | 本章练习题 .....                | 133        |
| 运用 .....                    | 80        | <b>第五章 准备阶段及谈判策略 .....</b> | <b>136</b> |
| 一、商务谈判中叙述的技巧 .....          | 80        | 学习目标 .....                 | 136        |
| 二、商务谈判中提问的技巧 .....          | 82        | 案例导入 .....                 | 136        |
| 三、商务谈判中回答的技巧 .....          | 86        | 第一节 背景信息的准备 .....          | 136        |
| 四、商务谈判中倾听的技巧 .....          | 90        | 一、背景信息的重要意义 .....          | 137        |
| 五、商务谈判中说服的技巧 .....          | 93        | 二、背景信息的内容 .....            | 137        |
| 第三节 谈判中无声语言的 .....          |           | 三、背景信息的收集途径与 .....         |            |
| 运用 .....                    | 97        | 方法 .....                   | 143        |
| 一、体态语言及运用 .....             | 97        | 第二节 谈判人员的组织准备 .....        | 150        |
| 二、空间语言及运用 .....             | 101       | 一、谈判人员的素质 .....            | 150        |
| 三、物体语言及运用 .....             | 103       | 二、谈判班子的配备 .....            | 153        |
| 四、文字语言及运用 .....             | 104       | 三、谈判人员的分工与合作 .....         | 155        |
| 第四节 商务谈判的思维 .....           | 104       | 第三节 谈判计划和方案的 .....         |            |
| 一、商务谈判思维的分类 .....           | 105       | 制订 .....                   | 157        |
| 二、商务谈判的思维方法及其 .....         |           | 一、谈判目标与对象的确定 .....         | 157        |
| 运用 .....                    | 108       | 二、谈判议程的安排 .....            | 160        |
| 三、商务谈判中的诡辩术及其 .....         |           | 三、谈判的时空选择与环境 .....         |            |
| 对策 .....                    | 110       | 布置 .....                   | 161        |
| 本章小结 .....                  | 113       | 四、商务谈判方案的内容 .....          | 165        |
| 本章练习题 .....                 | 114       | 第四节 准备阶段的策略 .....          | 166        |

|                            |     |                            |     |
|----------------------------|-----|----------------------------|-----|
| 一、树立良好形象 .....             | 166 | 二、评价 .....                 | 209 |
| 二、建立积极关系 .....             | 167 | 三、讨价 .....                 | 209 |
| 三、模拟谈判 .....               | 167 | 四、还价 .....                 | 210 |
| 本章小结 .....                 | 169 | 五、讨价还价策略 .....             | 211 |
| 本章练习题 .....                | 169 | 第二节 僵持阶段的谈判及               |     |
| <b>第六章 开局阶段及其策略</b> .....  | 177 | 策略 .....                   | 214 |
| 学习目标 .....                 | 177 | 一、谈判僵局产生的类型 .....          | 214 |
| 案例导入 .....                 | 177 | 二、打破谈判僵局的策略 .....          | 215 |
| 第一节 开局阶段的作用与               |     | 第三节 让步阶段的谈判及               |     |
| 任务 .....                   | 177 | 策略 .....                   | 217 |
| 一、开局阶段的作用 .....            | 178 | 一、让步的原则 .....              | 217 |
| 二、开局阶段的任务 .....            | 178 | 二、让步的实施步骤 .....            | 218 |
| 第二节 开局气氛的特点与               |     | 三、让步的方式 .....              | 219 |
| 类型 .....                   | 179 | 四、促使对方让步的策略 .....          | 220 |
| 一、开局良好气氛的特点 .....          | 180 | 五、阻止对方进攻的策略 .....          | 228 |
| 二、商务谈判开局气氛的类型 .....        | 181 | 第四节 不同地位的谈判策略 .....        | 233 |
| 三、影响开局阶段气氛营造的              |     | 一、主动地位策略 .....             | 233 |
| 因素 .....                   | 181 | 二、被动地位策略 .....             | 234 |
| 第三节 谈判开局气氛的策略及             |     | 三、平等地位策略 .....             | 235 |
| 技巧 .....                   | 183 | 第五节 谈判中的阴谋诡计 .....         | 237 |
| 一、入场 .....                 | 183 | 一、制造错觉 .....               | 237 |
| 二、寒暄 .....                 | 186 | 二、人身攻击 .....               | 238 |
| 三、开局陈述 .....               | 189 | 三、虚报价格 .....               | 239 |
| 四、不同类型气氛的营造技巧 .....        | 192 | 四、威胁手段 .....               | 239 |
| 五、商务谈判开局策略 .....           | 197 | 五、行贿受贿 .....               | 239 |
| 本章小结 .....                 | 200 | 本章小结 .....                 | 239 |
| 本章练习题 .....                | 201 | 本章练习题 .....                | 240 |
| <b>第七章 磋商阶段及谈判策略</b> ..... | 202 | <b>第八章 成交阶段及谈判策略</b> ..... | 248 |
| 学习目标 .....                 | 202 | 学习目标 .....                 | 248 |
| 案例导入 .....                 | 202 | 案例导入 .....                 | 248 |
| 第一节 价格谈判及策略 .....          | 204 | 第一节 商务谈判的终结 .....          | 248 |
| 一、报价 .....                 | 204 | 一、商务谈判终结的判定 .....          | 249 |



|                    |     |                          |     |
|--------------------|-----|--------------------------|-----|
| 二、做好最后一次报价 .....   | 251 | 四、合同纠纷的诉讼 .....          | 283 |
| 三、做好最后让步 .....     | 252 | 第六节 商务谈判的风险 .....        | 283 |
| 四、做好谈判总结 .....     | 253 | 一、商务谈判活动的风险分析 ...        | 283 |
| 五、成交阶段常用策略 .....   | 255 | 二、商务谈判风险的防范与<br>回避 ..... | 286 |
| 第二节 合同条款的谈判 .....  | 257 | 本章小结 .....               | 287 |
| 一、合同概述 .....       | 257 | 本章练习题 .....              | 287 |
| 二、购销合同的一般条款 .....  | 259 | 附 录 .....                | 291 |
| 三、合同条款的谈判要求 .....  | 261 | 附录一 商务谈判备忘录 .....        | 290 |
| 四、合同文本的撰写 .....    | 262 | 附录二 商务谈判意向书 .....        | 291 |
| 五、合同文本的审核 .....    | 263 | 附录三 商务谈判购销合同 .....       | 292 |
| 六、签约仪式的安排 .....    | 264 | 附录四 商务谈判劳务合同 .....       | 294 |
| 第三节 合同的履约管理 .....  | 265 | 附录五 商务谈判转让合同书 ...        | 299 |
| 一、合同的履行 .....      | 265 | 附录六 商务谈判仲裁申请书 ...        | 303 |
| 二、合同的变更与解除 .....   | 268 | 附录七 商务谈判仲裁协议 .....       | 304 |
| 三、合同的管理 .....      | 270 | 综合练习一 .....              | 305 |
| 第四节 违约与索赔 .....    | 271 | 综合练习二 .....              | 309 |
| 一、违约 .....         | 271 | 综合练习三 .....              | 313 |
| 二、索赔 .....         | 274 | 综合练习四 .....              | 317 |
| 第五节 合同纠纷的处理 .....  | 277 | 综合练习五 .....              | 323 |
| 一、合同纠纷产生的原因 .....  | 277 | 参考文献 .....               | 327 |
| 二、合同纠纷的和解与调解 ..... | 280 |                          |     |
| 三、合同纠纷的仲裁 .....    | 282 |                          |     |

# 第一章 商务谈判概述

## 【学习目标】

- 掌握商务谈判的含义和标准;
- 熟悉商务谈判程序和原则;
- 了解商务谈判的种类;
- 理解商务谈判理论并学会运用。

## 【案例导入】

### 艰难的世贸谈判

2006年6月,世贸组织149个成员在日内瓦再次举行谈判,试图推动多哈回合谈判的进程。但如同过去几年历次会议一样,无论是发达成员还是发展中成员,各方均坚持自己的立场,拒不做出妥协,最终使得这次至关重要的谈判还是以失败而告终。

多哈回合谈判自2001年起已经启动将近六年,其基本目标就是使世界最富裕的国家,包括美国、欧盟和日本等取消农产品补贴,以此换取发展中国家同意对发达国家的农产品增加市场准入。多哈回合谈判之所以无法取得进展,僵持点就在此。也就是说,发达国家拒绝削减农业补贴,发展中国家也拒绝降低关税。

在这僵局中,相互对峙的两个主角,一个是美国,另一个是以印度和巴西为首的20个发展中国家,也就是所谓的“20国集团”(G20)。双方的对抗气氛一直相当激烈,导致谈判进程多次濒临崩溃的边缘。

问题分析:这次至关重要的谈判为什么以失败而告终?

## 第一节 商务谈判的含义标准

生存,就是与社会、自然进行的一场长期谈判,获取你自己的利益,得到你应有的最大利益,这就看你怎么把它说出来,看你怎样说服对方了。

——哈佛大学教授、美国语言学家约克·肯

### 一、谈判的含义

现代社会充满了谈判,而人类社会的发展史就是一部以谈判为线索的历史。生活在社会中的每个人都在自觉或不自觉地进行着一场又一场的谈判。作为一种现实生活,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,小到参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。

从广义上讲,谈判是指有关各方为了自己的利益和目的,在一项涉及各方面利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件以求达成一致的过程。这一定义揭示了谈判的



本质，即当事人各方就某一可合作的事项求同存异、达成一致，以实现各自利益的磋商过程。简言之，就是参与各方在一定的时空条件下，为改变和建立新的社会关系，并使各方达到某种利益目标所采取的协调行为的过程。美国著名谈判专家尼伦伯格说：“谈判是合作的程序，成功的谈判是每个人都赢。”

### 【案例1-1】

#### 求同存异的思想

在1955年的万隆会议上，曾经发生过意识形态的尖锐对立，会议甚至出现过“不欢而散”的苗头。但是出席会议的周恩来总理以一篇“我们是来求团结而不是来吵架的，我们是来求同而不是来立异的”的即席发言和雄辩说理，把会议拉回到预定主题上来。在“求同存异”思想的指导下，亚非国家在万隆超越了意识形态的分歧，突出团结、友谊、平等、合作的理念，使会议取得了成功，促进了亚非团结。

## 二、商务谈判的含义

一切社会活动和社会生活领域都存在谈判。原始社会的酋长主持会议决定部落内部的重大事宜、部落之间的战争和解等，实际上是最远古的谈判。在人类群体中，有纷争的地方就有谈判，人生也是这样。例如，择校读书、寻找工作、招聘人才、日常购物和合伙做生意等都要谈判；开办公司要与客商谈判；自己的权益一旦遭到侵犯，要同侵犯者进行谈判等。

商务活动是人类社会生活的基础之一，商务关系是任何人都很难完全回避的一种社会关系。它涉及的范围非常广泛，涉及的内容也十分复杂。人们采取各种措施来调节各种各样的商务关系，以便实现经济利益目标，而商务谈判就是这些措施中的一种重要方式。商务谈判是指企业为了实现自己的经济目标和满足对方的需要，运用书面或口头的方式来说服、劝导对方接受某种方案或产品与服务的协调过程。

### 【案例1-2】

#### 分橘子

有一位妈妈把一个橘子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便开始讨论如何分这个橘子。两个人吵来吵去，最终达成了一致意见，由一个孩子负责切橘子，而另一个孩子选橘子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橘子，高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橘子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机上榨果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橘子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

通过案例，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并没有物尽其用。试想一下，如果两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿果肉去榨汁，另一个拿皮去烤蛋糕。然而，也可能经过沟通后是另外的情况，

恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橘子汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。结果，想要整个橘子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把这个橘子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被虫蛀得一塌糊涂，父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了想，很快就答应了，其实，他刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买糖还债。而现在他可以用这五块钱去打游戏，自然不在乎这酸溜溜的橘子汁呢。两个孩子的谈判思考过程实际上就是阐述自我意愿、协调相互利益的过程。商务谈判具有以下四个方面的特性。

- (1) 谈判是双方“给予”与“接受”兼而有之的一种互助过程。
- (2) 谈判是双方“冲突”与“合作”的结合。
- (3) 谈判是在互惠基础上的不均等的公平，即地位平等、利益不均等。
- (4) 商务谈判是双方用所适用的法律、政策及道德规范形成统一意见的过程。

#### 课堂讨论

“我对谈判有丰富的经验”，这句话就你而言是（ ）

- A. 对              B. 错              C. 难以肯定

请就你的选项谈一谈为什么？

### 三、商务谈判的价值评判标准

美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格认为，谈判是一项互惠的合作事业。从谈判是一项互惠的合作事业和在谈判中应该实行合作的利己主义的观点出发，我们认为可以把评价商务谈判是否成功的价值标准归纳为以下三个方面。

#### 1. 谈判目标的实现程度

人们在谈判时总是把自己的需要转化成一定的谈判目标。谈判的最终结果有没有达到预期目标，在多大程度上实现了预期目标，这是人们评价一场商务谈判是否成功的首要标准。

对于不同类型的谈判，谈判者参与谈判的目的也有所不同：外交谈判涉及国家利益；政治谈判关心的是政党、团体的根本利益；军事谈判主要关心敌对双方的安全利益；商务谈判则是以获得经济利益为基本目的，谈判者更关注谈判经济利益目标的实现程度。

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。因此，在商务谈判中，尽管谈判者的需要和利益表现在诸多方面，但价值仍然是所有商务谈判的核心内容。

谈判目标最终表现为价值的高低以及经济利益的多少。

#### 2. 谈判的效率

谈判的效率就是指谈判收益与所费成本之间的对比关系。谈判的成本可以分为以下三种。



- (1) 达成协议所作出的让步。
- (2) 为谈判而耗费的各种资源支出, 包括人力、物力、财力和时间。
- (3) 企业的一部分资源(人、财、物、时间等)因参加该项谈判而被占用和消耗, 失去了其他的盈利机会, 损失了可望获得的价值, 也即机会成本。

### 3. 人际关系

谈判是人们之间的交流活动。就商务谈判而言, 谈判的结果不只是体现在最后价格的高低、市场份额的划分、资本与风险的分摊、利益的分配等经济数字上, 还体现在人们之间的关系上。谈判促进和加强了双方的友好合作关系。

根据以上三个评价标准, 一场成功或理想的谈判应该是: 通过谈判不仅使本方的需要得到满足, 也使对方的需要得到满足, 双方的友好合作关系得到进一步的发展和加强, 整个谈判是高效率的。

#### 课堂小游戏

游戏目的: 培养学生的团队精神, 为今后的谈判实训注入工作热情。

游戏时间: 15 分钟。

游戏要求: 全班按 5 人一组分组, 每一组为一个谈判团队, 要求学生群策群力为自己的团队制定出使命宣言。然后让各小组派人上台读一读。定义使命时要考虑以下几个问题:

1. 怎样能让客户记住我们?
2. 在团队内部, 我们曾以什么方式互相帮助?
3. 客户与我们打交道后有什么感受?
4. 我们的工作目标是什么?(比如全力以赴投入到谈判实战演练中, 并争取夺得第一。)

## 第二节 商务谈判的基本程序

### 一、开局阶段

开局阶段是指谈判人员自见面入座开始洽谈到话题进入实质性内容之前的阶段。开局是交易谈判的前奏, 其主要工作是建立适宜的谈判气氛和协商谈判议程。

一般来说, 双方谈判人员见面之后, 总要先相互寒暄一番, 介绍各自出席谈判的代表, 并就谈判以外的话题适度闲聊几句。双方正是在这种初步的接触中形成一定的谈判气氛, 这种谈判气氛对将要进行的谈判活动会产生非常重要的影响。商务谈判是一种合作性的经济活动, 因此, 所建立的谈判气氛应该有利于谈判的开展, 总体上应该是积极、友好、轻松愉快的。

谈判议程是指所谈事项的次序和时间安排, 议程安排将影响双方在谈判中的主被动地

位,同时也决定着谈判效率的高低,是开局阶段的一项重要工作。

## 二、摸底阶段

摸底阶段是双方进入实质性谈判的开始阶段,是指在正式谈判开始之后、没有报价之前,谈判双方通过交谈,互相了解各自的立场观点和意图的阶段。

双方在转入正式谈判之后,一般要有一个开局发言,这是摸底阶段的一个主要内容。这个发言是概括性的,发言中主要表明己方对本次谈判所持的态度、立场、希望取得的利益或期望达到的目的,提出应重点或优先考虑的问题,透露今后双方可能存在的合作机会等。这些阐述一般都是原则性的,不必作详细的解释和说明,只要能够表明己方谈判的意图即可。

摸底阶段的另一个主要内容是通过对方的开场陈述,了解对方的立场观点和意图,搞清楚最终成交条件的大致轮廓,明确哪些是对方主要关心的问题,是否需要调整己方的谈判策略等。

## 三、报价阶段

报价阶段是谈判一方或双方提出自己价格和其他交易条件的阶段。价格是商务谈判的核心问题,直接关系到交易双方的经济利益,所以报价阶段对谈判双方来说,是至关重要的阶段。

价格应该报多高、如何报是这一阶段主要考虑的问题。价格报得过高,会吓退谈判对手或被对方指责为没有诚意。价格报得过低,会损害企业的利益,也将使己方处于相对被动的地位。事实上,报价为谈判划定了一个框架,双方的谈判就是在这个框架内进行,因此这个框架的构造如何就显得非常重要。报价应把握的基本原则就是要报一个“留有余地的最高价”,既能保证谈判的顺利进行,又能最大限度地保障企业的根本利益。

按照商业惯例,一般是由卖方报价,买方还价。但也需要灵活地加以运用,不可教条主义。

## 四、磋商阶段

磋商阶段是指谈判双方为了实现各自的利益,就交易条件中不一致的地方进行磋商和探讨,以寻求双方利益共同点的阶段,也就是讨价还价阶段。这一阶段是双方力量的真正交锋,技巧策略也主要运用在这一阶段,双方在这一阶段会充分调动各自手段来试图达到自己的目的,最终的结果可能是条件逐渐趋于一致,也可能是僵持不下或者破裂。

磋商阶段的主要任务就是充分运用各种谈判策略与技巧,列举各种信息来说服对方接受自己的观点。当然,为了促成交易的成功,也不可避免地要做一些妥协和让步。

## 五、成交阶段

成交阶段是指谈判双方经过反复磋商,对各项交易条件已达成一致的意見拍板定案,



并采取一定交易行动的阶段。

经过反复磋商和双方的妥协让步，交易中的一些重要原则问题已达成一致意见，已经可以预见到谈判将取得的成果，虽然还存在一些小问题，但已不会对谈判有重要影响，这标志着谈判将进入成交阶段。

商务谈判在转入成交阶段后，要密切关注对方所表现出来的成交信号，及时把握成交机会，将要求与让步结合起来解决存在的遗留问题，回顾总结前面的谈判成果，表明成交的意图，促使双方尽快拍板定案。

成交阶段的关键在于遗留问题的解决，若处理不当，也会因小失大，使谈判功亏一篑，所以要特别注意。

## 六、签约阶段

签约阶段是交易谈判的最后阶段，是指用准确规范的文字表述谈判成果，并经双方有正当权限的代表依法签字，形成具有法律效力的合同文件的阶段。

签约阶段从表面来看仅限于文字表述，是一项纯技术性的工作，实际上事关交易谈判的根本。因为交易谈判的一切努力最终都是通过协议来进行表达的，如果表述不当、遗漏或含糊不清，会给企业带来严重的后果，造成难以预料的麻烦。因此，在签约阶段仍需以认真的态度，严谨的作风来继续做好这一工作。签约阶段的关键是以准确的文字来表述谈判成果，要求所签署的合同文件要合法、齐全、清楚、准确和穷尽，协议一经签署，整个谈判即告结束。

## 第三节 商务谈判的原则

商务谈判是当事人之间为实现一定的经济目的，明确相互的权利义务关系而进行协商的行为。认真研究谈判的原则，是谈判取得成功的保证。

### 一、合乎法律原则

符合国家一定时期经济法律的规定，是国内商务谈判活动应遵循的最基本的原则；否则，所签协议得不到国家认可，也不具有法律效力，参与当事人的权益也得不到国家法律的保护，有时还会产生极其严重的后果。在国际商务谈判中，一定要遵循国际公约所规定的行为规范和有关惯例，同时考虑对方国家的有关法律规定。总之，在现代商务谈判中，始终应遵循的最基本的行为规范，就是合法性。

### 二、合作互利原则

商务谈判是以商品贸易为核心的一种经济协调行为，其目的是寻求各参与方经济需求的结合点。无论是大企业还是小企业，其经济实力的差异性有多大，在法律面前一律平

等,所签协议,是参与方共同意见的体现。从法律角度剖析,任何协议,都不允许一方把意志强加给对方,凡通过欺诈、胁迫等不正当手段,把意志强加给对方所签的协议,是无效的协议。例如,利用某种优势要挟对方,或者利用对方急于购进或卖出的心理,强迫对方接受不合理的附加条件,所签协议应是无效的。协议中的权利与义务是对等的,任何“不平等条约”都不符合法律规范。

互利即相互有利,但互利并不等于获利均等。例如,某厂调整产品结构需要大量资金购买原材料,不得不将原有的设备卖掉,而这设备安装后一直未使用,都是新的。当卖方和买方一起坐下来谈判时,买方只愿意出原价的50%,最终以原价的55%成交。从设备的价值看,卖方似乎是吃亏了,但实质上这笔交易仍是互利的。因为卖方卖出了无用的设备,换取了急需的资金,为其调整产品创造了条件,买方以较低的价格买到了所需的设备,自然收益额多,双方都比较满意。

利益分配的不均等之所以能为双方接受,是由于双方在谈判中所追求的目标错位而引起的,卖方所追求的目标是商品的价值,买方追求的目标是商品的使用价值。就如上例中所讲,卖方需要的是资金,买方需要的是设备,双方目标不同,评价的标准也不同,只要符合各自的评价标准,即认为是可以接受的,这也是双方均感到满意的原因所在。

### 三、公平竞争原则

平等是商务谈判的一条最基本原则。其含义是,谈判方在法律地位上是对等的,在自愿合作的基础上建立商务谈判关系,并通过公平协商,平等交易来实现双方权利和义务的对等,做到互通有无、互惠互利。

在现代社会及现有经济条件下,交易双方不管是法人还是自然人,也不管经济实力的强弱,在法律意义上都具有独立的资格,谈判双方的法律地位是平等的。同时,商品交易客观上要求自愿让渡。在商务谈判过程中,双方的观点、利益或行为方式等方面的分歧是客观存在的,存在的分歧只能通过平等协商来解决,不应该也不可能违背任何一方的意愿,将自己的意志强加给对方。

#### 补充阅读

#### 对公平原则的理解

一位穷人和一位富人在海边钓鱼,不幸的是他们的鱼钩搅在了一起,两人只好合力将鱼钩拉了上来。意想不到的情况发生了:两个鱼钩上竟挂着一个沉甸甸的钱袋,钱袋里装了100个黄灿灿的金币。两人喜出望外,都想独吞这笔钱。从互不相让到大动干戈,最后只得诉诸法院。

在这笔钱的分配问题上,四位法官作出了四种截然不同的裁决。

法官甲的裁决是以不同经济能力的人所具有的不同心理承受能力为依据,按



70:30 的比例对这笔钱进行了分配,富人得 70 块,而穷人得 30 块。在他看来,30 块金币对穷人来说是一个大数目,穷人失去 30 块金币要比富人失去 70 块金币更加伤心。

法官乙以“补偿原则”作为裁决的标准,分配的比例不变,只是交换了受益的对象,富人得 30 块,穷人得 70 块。在他看来,法官甲的裁决好比乌龟和兔子赛跑,两者如果同时起步,那么兔子将会把乌龟甩得越远,真正的公平是让乌龟先跑一程再让兔子起步,通过对乌龟的“补偿”达到公平。

法官丙的裁决是尊崇一种“绝对公平”的原则,就是按 50:50 的比例平均分配。既然是两个人合力钓上来的,那么理所当然应该各得一半。

法官丁从税务的角度考虑,作出新的裁决。他以纳税的标准作为分配的原则,将两人分到的钱以完税的数目为基准,给予富人的税率比穷人高,富人纳税后所得的比穷人少,故将 100 块金币按纳税比例进行分配。

四位法官的裁决各有各的道理,人们对裁决结果的评判也会因每个人标准的不同而不同。事实上,在复杂多变的世界中处理事情,公平原则也是多种多样的。

(资料来源:田纭.谈判谋略与技巧.成都:四川大学出版社,1997)

## 四、妥协互补原则

谈判是为了要解决某些事情而与对方进行协商,从这种意义上看,谈判本身就是一种合作的事业。双方通过谈判,共同寻求一种方案,使得双方谈判结束时,都感到要比他们开始谈判时的情况要好。这样做的目的是寻求一个双赢的结果。为了探求一个双赢的结果,就需要双方真诚合作。在绝大多数的谈判活动中,谈判双方的目的是相互关联的,也正是由于这种关联,使得谈判已成为当前进行合作的普遍方式。

### 【案例 1-3】

#### 中欧谈判闭门交锋 10 小时

2005 年 6 月 11 日零点,在上海西郊宾馆 7 号楼的中欧纺织品谈判室外,闪光灯泛起一片银潮。时任中国商务部部长的薄熙来把一件灰色短翻领 T 恤衫送给了欧盟贸易委员曼德尔森。看到这件特殊的礼物,曼德尔森和欧盟大使都不禁大笑起来,这一场景第二天出现在世界上许多报纸的显要版面上。这件在中国生产的法国鳄鱼牌 T 恤衫是薄熙来选定的礼物。众所周知,欧盟最早对纺织品提出磋商并打算设限的产品就是 T 恤衫。现在,中欧纺织品贸易争端已画上了句号,无怪乎这件意味深长的礼物引起了在场记者的阵阵笑声和掌声。

#### 交锋:双方官员站着谈

欧盟贸易委员曼德尔森是在 6 月 10 日下午 2 点来到谈判地点的,从他最终决定启程

到第二天抵达上海，其间不过十来个小时。薄熙来把曼德尔森迎进谈判室后，双方即开始闭门谈判。

在外等候的记者们从谈判室偶尔打开的门缝中发现，中欧双方的官员居然是站着谈判。一位参加谈判的中方官员后来证实了这一点，他介绍说，谈判刚开始的时候，双方是按照惯例坐在谈判桌前展开讨论的。

大约谈了两个多小时以后，曼德尔森提议稍事休息，让各自的技术官员们对测算的数据重新进行分析，于是双方都站了起来，但谁也没有离开谈判室，而是自然而然地走到一起，围成一个个小圈子继续情不自禁地谈起来，一谈又是两个小时，但谁也没有再回到座位上。有旁观者出来说：“谈得可热闹呢！站累了，他们就靠在谈判桌上；困了，就喝咖啡。”一位曾经参加许多谈判的官员表示，像这样几个小时站着谈判的场景他从未经历过。

### 冒雨：两人走了几公里

6月10日下午6点左右，欧方官员离开了谈判室，据说他们要回房间进行内部讨论。随后，中方官员也到谈判室外的小咖啡厅休息，看见这么多在外等候的中外记者，薄熙来走过来。记者们马上发出连珠炮似的问题，薄熙来微笑着告诉大家，谈判还要进行一阵子，提醒“大家不要饿坏了，先去吃点东西”。按照薄熙来的安排，现场工作人员很快拿来了几箱矿泉水和一些点心，犒劳苦苦等候的记者们。

随后，薄熙来离开了谈判现场。据知情人士透露，这期间他和曼德尔森跑到西郊宾馆的大院里溜达去了，冒着雨，撑着伞，来回走了好几公里，好像是围绕谈判的主要分歧在交换意见，边走边谈。可惜不知情的记者们错过了这些场景。

### 僵局：欧方缩回原来立场

晚上7点多，现场传出消息，双方即将开始晚餐。随后，中欧双方的官员进入餐厅。可是晚餐并没有像外间想象的那样如期开始，据西郊宾馆的服务员介绍，尽管厨师精心准备的第一道菜已经端上餐桌，但是就餐者却仍然固执地站在餐桌边上展开辩论，服务员们只好一次次给大家拿来矿泉水和小饼干充饥。

几经反复，听说欧方终于在五六个小时的长谈之后同意了中方的意见，但在其他方面又出了问题，眼看双方就要达成一致的时候，欧方似乎突然缩回到原来的立场，谈判又陷入僵局，餐厅里沉寂下来，薄熙来起身离开了谈判现场，下一步怎么样？是个悬念，谁也不知道会发生什么。40多分钟以后，他重新回到餐厅，对曼德尔森说：“我们吃饭吧。”有人看了表，已经晚上10点半了，而此时曼德尔森却要求再谈5分钟，双方这一谈又是40多分钟。

### 和解：双方达成三赢协议

（资料来源：中欧谈判闭门交锋10小时。天府早报，2005-7-13）

## 五、追求时效原则

商务谈判要付出时间和精力，要投入人力、物力和财力。我们不能为了追求谈判桌上