

21世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

杨 晶◎主编

现代商务谈判



中国人民大学出版社

21 世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

现代商务谈判

杨 晶 主编

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商务谈判/杨晶主编

北京: 中国人民大学出版社, 2009

21 世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

ISBN 978-7-300-10755-4

I. 现…

II. 杨…

III. 贸易谈判-高等学校-教材

IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 086157 号

21 世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

现代商务谈判

杨 晶 主编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京民族印务有限责任公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 张 18.75

印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

字 数 351 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

21 世纪高等继续教育精品教材

编审委员会

顾 问 董明传

主 任 杨干忠 贺耀敏

副主任 周蔚华 陈兴滨 宋 谨

委 员 (以姓氏笔画为序)

王孝忠	王晓君	王德发	龙云飞	卢雁影
刘传江	安亚人	杨干忠	杨文丰	李端生
辛 旭	宋 玮	宋 谨	张一贞	陈兴滨
周蔚华	赵树嫒	贺耀敏	贾俊平	高自龙
黄本笑	盛洪昌	常树春	寇铁军	韩民春
蒋晓光	程道华	游本强	缪代文	

总序

21 世纪, 科学技术发展日新月异, 发明创造层出不穷, 知识更新日趋频繁, 全民学习、终身学习已经成为适应经济与社会发展的基本途径。近年来, 我国高等教育取得了跨越式的发展, 毛入学率由 1998 年的 8% 迅速增长到 2004 年的 19%, 已经进入到大众化的发展阶段, 这其中高等继续教育发挥了重要的作用。同时, 高等继续教育作为“传统学校教育向终身教育发展的一种新型教育制度”, 对实现“形成全民学习、终身学习的学习型社会”、“构建终身教育体系”的宏伟目标, 发挥着其他教育形式不可替代的作用。

目前, 我国高等继续教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右, 随着我国产业结构的调整、传统产业部门的改造以及新兴产业部门的建立, 各种岗位上数以千万计的劳动者, 需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构、提高自己的知识水平, 以适应现代经济与社会发展的要求。可见, 我国高等继续教育的发展, 既肩负着重大的历史使命, 又面临着难得的发展机遇。

我国的高等继续教育要抓住机遇发展, 完成自己的历史使命, 从根本上说就是要全面提高教育教学质量, 这涉及多方面的工作, 但抓好教材建设是提高教学质量的基础和中心环节。众所周知, 高等继续教育的培养对象主要是已经走上各种生产或工作岗位的从业人员, 这就决定了高等继续教育的目标是培养能适应新世纪社会发展要求的动手能力强、具有创新能力的应用型人才。因此, 高等继续教育教材的编写“要本着学用结合的原则,

重视从业人员的知识更新，提高广大从业人员的思想文化素质和职业技能”，体现出高等继续教育的针对性、实用性和职业性特色。

为适应我国高等继续教育发展的新形势、培养应用型人才、满足广大学员的学习需要，中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国高等继续教育的教学改革与教材建设进行专题研讨，成立了教材编审委员会，联合中国人民大学、中国政法大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、华中科技大学、黑龙江大学等 30 多所高校，共同编撰了“21 世纪高等继续教育精品教材”，计划在两三年内陆续推出百种高等继续教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者进行了严格的遴选，编写教材的专家、教授都有着丰富的继续教育教学经验和较高的专业学术水平。教材的编写严格依据教育部颁布的“全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学主要课程的教学基本要求”；教材内容的选择克服了追求“大而全”的现象，做到了少而精，有针对性，突出了能力的训练和培养；教材体例的安排突出了学习使用的弹性和灵活性，体现“以学为主”的教育理念；教材充分利用现代化的教育手段，形成文字教材和多媒体教材相结合的立体化教材，加强了教师对学生学习过程的指导和帮助，形象生动、灵活方便，易于保存，可反复学习，更能适应学员在职、业余自学，或配合教师讲授时使用，会起到很好的教学效果。

这套“21 世纪高等继续教育精品教材”在策划、编写和出版过程中，得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会的大力支持和帮助，谨表深切谢意。我们相信，随着我国高等继续教育的发展和教学改革的不深入，特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的实施，这套高等继续教育精品教材必将为促进我国高校教学质量的提高做出贡献。

杨干忠

前言

商务谈判是研究有关商务活动的谈判规律及策略的学科。在现代社会经济生活中，商务谈判是我们必须掌握的一门学问。作为一门课程，很多高校已经把它列为国际贸易、市场营销、工商管理、贸易经济等经济管理类专业的必修课或专业选修课。本人在中国人民大学已经开设本课程 10 多年了，一直从事商务谈判方面的研究，本书是在借鉴前人研究成果的基础上，根据多年的教学心得编撰而成的。希望本书的出版能对商务谈判的研究和教材建设作出一点贡献。

本书系统地阐述了现代商务谈判的理论、方法、策略与技巧，内容简洁，语言平实，案例丰富，理论与实际紧密结合，可读性、实用性强。本书包括商务谈判概述、商务谈判准备、谈判心理与思维、谈判礼仪与谈判风格、开局与报价、磋商与成交、驾驭谈判进程、商务谈判要诀、常见谈判策略与技巧、货物买卖谈判等十章内容，并附有谈判能力测试。

谁都想成为一名成功的商务谈判者。然而谈判理论的精通、谈判策略的掌握，并非一朝一夕之功，它需要谈判者切切实实的知识积累和千辛万苦的努力磨炼。相信本书对提高你的谈判能力有所裨益。在几千年的谈判历史中，人类积累了许多宝贵的谈判经验，其中许多谈判的原则、策略与技巧被人们继承、发展和完善。这些为我们研究商务谈判学提供了丰富的营养。书中参考和引用了大量国内外有关商务谈判的文献，在此向原作者致以诚挚的谢意。

本书可作为高校国际贸易、市场营销、工商管理及其他经济管理类专业学生的商务谈判课程的专用教材，也可用作企业商务部经理、营销部经理、商务谈判人员的培训教材，也是对商务谈判有兴趣的人士的理想读物。

杨晶任本书主编，负责全书的框架设计和总纂定稿。参加编写的主要人员有：杨晶、李先国、许华伟、黎学深、蔡玉元、雷达、乔迪、杨亮、张海涛、温慧生、汪昆和赵建峰。由于时间紧，水平有限，书中疏忽遗漏之处在所难免，敬请各位同仁指正，提出宝贵意见。欢迎各界人士共同探讨这一重要课题。

杨 晶

于中国人民大学

目 录

第一章 商务谈判概述	(1)
第一节 商务谈判的含义及特征	(1)
第二节 商务谈判的内容与种类	(6)
第三节 商务谈判的基本原则与成功模式	(12)
第二章 商务谈判准备	(22)
第一节 谈判人员的组合	(22)
第二节 商务谈判调研	(26)
第三节 制定谈判方案	(40)
第四节 谈判活动的安排	(43)
第三章 谈判心理与思维	(52)
第一节 商务谈判心理	(52)
第二节 商务谈判的思维艺术	(68)
第三节 商务谈判的逻辑艺术	(73)
第四章 谈判礼仪、谈判禁忌与谈判风格	(80)
第一节 商务谈判礼仪	(80)
第二节 不同谈判对手的禁忌	(89)
第三节 各国人不同的谈判风格	(92)
第五章 开局与报价	(106)
第一节 商务谈判的阶段划分	(106)
第二节 开局	(111)
第三节 报价	(115)

第六章 磋商与成交	(128)
第一节 磋商	(128)
第二节 成交	(143)
第七章 驾驭谈判进程	(153)
第一节 谈判各阶段的驾驭	(153)
第二节 突破谈判僵局	(161)
第三节 回避商务风险	(174)
第八章 商务谈判要诀	(187)
第一节 商务谈判中“听”与“看”的要诀	(187)
第二节 商务谈判中“问”与“答”的要诀	(197)
第三节 商务谈判中“叙”与“辩”的要诀	(203)
第四节 商务谈判中“说服”的要诀	(208)
第九章 常见谈判策略与技巧	(214)
第一节 常见谈判策略	(214)
第二节 常见谈判技巧	(231)
第十章 货物买卖谈判	(250)
第一节 货物买卖谈判的内容	(250)
第二节 货物买卖谈判的程序	(262)
第三节 货物买卖谈判的策略	(267)
附录 谈判能力测试	(278)
参考文献	(288)

第一章

商务谈判概述

本章要点

- ◇ 商务谈判的含义与特征
- ◇ 商务谈判的内容
- ◇ 商务谈判的种类
- ◇ 商务谈判的基本原则
- ◇ 商务谈判的成功模式

本章引言

商务谈判是商务活动中重要的环节，很多情况下交易的达成都需要双方进行紧张而激烈的谈判活动。在了解和研究商务谈判理论之前，必须对商务谈判的基本知识有所认识。首先要了解的是商务谈判的含义及特征；其次需要熟悉商务谈判的内容和种类，以此指导实践工作，在实际工作中做到辨别情况、有的放矢；最后，必须理解和掌握商务谈判的基本原则以及商务谈判的成功模式，以便在谈判活动中有章可循，找到一条能够顺利到达成功彼岸的道路。

第一节 商务谈判的含义及特征

当今世界，经济迅速发展，谈判活动已成为企业对外交往的重要手段，直接影响着各种人际关系。谈判不仅包括一切正式场合的洽谈活动，也包括协调人与人之间、企业之间和政府之间的一切关系的磋商活动。如今，谈判已发展成了一门新

的学科，即谈判学。谈判不再是欺诈或其他敌对关系的同义语；相反，它已被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。

一 商务谈判的含义

谈判就是指人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需求，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。简言之，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为和过程。

比如，在一家裤子批发店内，小杨正为购买一批裤子而与店主谈判。店主根据货物买卖的常规做法，首先开价 160 元，小杨又一次仔细地看看裤子的做工，并指着有些粗糙的地方说：“能否将价格压低？”店主又一次要价 150 元，并且强调已是合理价，小杨见机报了自己的价为 130 元，店主再一次将价格降到 145 元，小杨又还了一个价为 135 元，最后双方以 140 元成交。可见，在这场谈判中，买卖双方都是通过不断调整各自的报价而使价格相互接近，最终在 140 元这一价格点上达成利益的平衡。需要指出的是，利益上的平衡不等于利益上的平均，而是双方各自在心里所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成是谈判。

商务谈判是指经济组织在经济活动中，以经济利益为目的，因各种业务往来而进行的谈判，包括一切国内经济组织间的商务谈判和国内经济组织与国外经济组织间的涉外商务谈判。不管是国内商务谈判，还是国际商务谈判，“商务”一词都泛指经济组织或企业的经济事务，而不是指狭义上的商业活动事务，以区别于政治事务、军事事务和外交事务。

二 商务谈判的特征

（一）以经济利益为目的

我们知道，人们之所以要坐下来进行谈判，是因为各自有一定的需求要得到满足。参与谈判的各方，其目的或需求是不尽相同的。商务谈判的目的就是要获得经济上的利益。在具体实际的谈判中，有的谈判人员可能会调动和运用各种因素，运用各种战略及战术，甚至运用许多非经济的因素来影响谈判，但是不管怎样，其最终目的仍然是实现经济利益。

对商务谈判的任何一方来讲，谈判都有一定的经济利益界限。对此，美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格（Gerard I. Nierenberg）有这样一段精彩的论述：谈判人员的目光不能只盯着“再多要一些”，当接近临界点的时候，必须

清醒警觉,毅然决断,当止即止。参与谈判的每一方都应该有某些需要得到满足,如果把其中任何一方置于死地,那么最终大家都将一无所得。这段话意在告诉人们,参与谈判的人员应该注意把握彼此的利益关系,明确利益界限。有关这一特征我们可十分形象地用图 1—1 来表示。

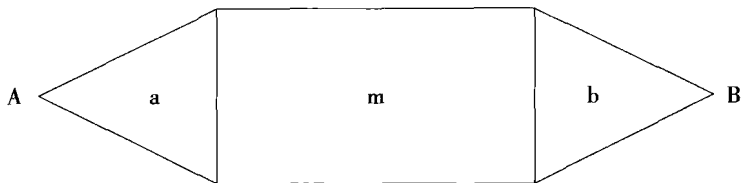


图 1—1 谈判利益示意图

在这里,我们形象地称谈判的双方为 A、B,整个图形内区域即 $a+m+b$ 代表谈判的总利益。 a 区域代表 A 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益, b 区域代表 B 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益, m 区域代表 A、B 双方经过磋商、积极争取得到的利益。对 A 方来说,很显然,其利益界限是 $a \leq A \leq a+m$,如果谈判的结果不在此范围内成交,比如 $A < a$,则 A 方必然难以承受,只好退出谈判而使谈判破裂,若 $A > a+m$,这时 B 方又会感到不利而退出谈判。同样,对 B 方来讲,他在谈判中的利益界限应是 $b \leq B \leq b+m$,如果谈判的结果不在此范围内达成协议,比如 $B < b$ 或 $B > b+m$,都会使 B 方或 A 方退出谈判而使谈判破裂。因此,了解和把握谈判的利益界限问题是非常重要的。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求,不能一味地给对方让步,自己也不能无止境地退步,否则最终会因对方退出而使自己可能到手的利益丧失掉。这就是人们常说的谈判中要把握住进攻的“度”。对“度”的恰当把握,是衡量谈判者在谈判中作用大小的重要指标。

(二) 以价格作为谈判的核心

尽管商务谈判所涉及的因素不仅仅是价格,价格只是谈判的内容之一,而且谈判者的需求或利益也不唯一表现为价格,但价格却在几乎所有的商务谈判中扮演着核心内容的角色,这主要是因为双方经过谈判得出的最后经济利益的划分,大多直接通过价格表现出来。谈判各方在其他利益因素上的得与失,拥有的多与少,在多数情况下均能折算为一定的价格,通过价格的升与降得到体现。例如质量因素,不同等级的产品,标志产品质量上存在差别,其价格当然有所不同。又如数量因素,多买少算是人们习惯的做法。买一双袜子需要 3 元钱,买两双则只要 5 元钱。这就是通过价格差将数量差折算了出来。

另外,像付款时间因素、交易方式因素等,都可折算为价格因素。但是,这

样的折算并非在任何时候都能行得通，也就是说，有些时候谈判人员并不一定愿意接受这种折算。比如，发展中国家从发达国家引进一套新的技术设备，谈判商定设备的技术水平为 20 世纪 80 年代末期水平，结果到货后技术人员核实发现，该设备只有 20 世纪 60 年代的水平。这时供货方便主动提出折让 45% 的价格，可购货方仍不愿接受，因为其技术价值太低，不能满足生产的需要，已不能靠价格来补偿。

在谈判中，对于一个商务谈判人员来讲，了解价格是商务谈判的核心、价格在一定条件下可与其他利益因素相折算这一点很重要。因为我们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，应拓宽自己的思路，从其他利益因素上争取利益。有时，在其他利益因素上要求对方让步可能比从价格上争取对方让步更容易做到，而且比较隐蔽，是精明的谈判人员的习惯做法。

（三）讲求谈判的经济效益

商务谈判本身就是一项经济活动，而经济活动本身要讲求经济效益。与其他政治、军事类谈判相比，商务谈判更重视这一点。在商务谈判中，谈判者时时刻刻必须注意谈判的成本和效率，也就是必须考虑效益的问题。事实上，经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标，不讲求经济效益的商务谈判本身就失去了价值和意义。

以上为商务谈判的特点。对于涉外经济业务来讲，由于涉外业务作为一种跨国界的活动具有一些特殊性，表现在适用的法律以国际经济法为准则，谈判各方的经济体制和社会文化背景、价值观、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同，这些都关系到国际贸易、国际金融、国际保险、国际运输等一系列问题。显然，这些问题在国内企业之间的业务洽谈中是不会涉及的。因此，涉外商务谈判除了具有以上特点外，还具有高度复杂性。

〔参考案例 1—1〕

印度商人的谈判技巧

在比利时某画廊曾发生过这样一件事：一位美国商人看中了印度画商带来的三幅画，标价均为 2 500 美元。美国商人不愿出此价钱，双方各执己见，谈判陷入僵局。

终于，那位印度画商被惹火了，怒气冲冲地跑出去，当着美国商人的面把其中的一幅画烧掉了。美国商人看到这么好的画被烧掉，十分心痛，赶忙问印度画商剩下的两幅画愿意卖多少钱，回答是每幅 3 750 美元，美国商人思来想去，拒

绝了这个报价。这位印度画商心一横，又烧掉了其中一幅画。美国商人只好乞求他千万别再烧掉最后那幅画。当美国商人再次询问这位印度画商愿以多少价钱出售时，印度画商说：“必须是三幅画的总价钱。”最终，这位印度画商手中的最后一幅画以 7 500 美元的价格售出。

在这个故事里，印度画商之所以烧掉两幅画，目的是刺激那位美国商人的购买欲望，因为他知道那三幅画都出自名家之手，烧掉了两幅，那么，物以稀为贵，不怕他不买剩下的最后一幅。聪明的印度画商施展这一招果然灵验，一笔生意得以成功。而那位美国商人是真心喜欢收藏古董字画的，所以宁肯出高价也要买下这幅珍宝。

资料来源：杨彬：《营销时代的商务谈判》，载 <http://monlyone.blog.sohu.com>。

三 商务谈判的构成要素

一项完整的商务谈判活动须具备以下要素，否则谈判活动就无法进行。

（一）谈判主体

在谈判活动中，主体的存在是必然的，谈判主体也就是谈判当事人。一般来说，谈判当事人常常具有双重性：一是谈判的代表者，即谈判的个体或团队；二是谈判组织，即谈判者所代表的组织。

（二）谈判客体

谈判活动要有谈判的标的和议题，即谈判客体。所谓谈判的标的是指谈判的事物，如贸易型谈判的标的是指买卖的货物，服务型谈判的标的是指服务的内容等；所谓谈判的议题是指谈判的具体内容或交易条件，如价格、数量、质量、付款方式等。

（三）谈判目的

谈判目的是构成谈判活动不可缺少的因素。只有谈判主体和客体，而没有谈判目的，就不能构成真正的谈判活动，而是闲谈。正因为谈判各方面鲜明的目的性，才会使得谈判活动具有较强的冲突性和竞争性，而闲谈则不涉及各方的利害关系，也不会导致双方的对立和竞争。

（四）谈判行为

谈判活动是通过谈判双方的谈判行为进行的，有谈判的主体、客体和目的，而没有谈判的行为，显然只是谈判的构想，而不是谈判的现实。谈判行为是指谈判主体的言行举止或具体活动，是取得谈判结果的主要因素。

（五）谈判环境

谈判活动都是在特定的环境下进行的，受到环境的具体制约，脱离了具体的

环境去谈论谈判就没有意义。这种环境既包括了外部的大环境，如政治环境、经济环境、文化环境、市场环境、竞争环境等，亦包括了谈判的小环境，如时间、地点、场所、交往空间等。

（六）谈判结果

一项完整的谈判活动必须有谈判结果。无论谈判成功与否，都需要有相应的结果。没有结果，则意味着谈判活动还没有结束。有些谈判旷日持久或相持不下，但只要没有明确的谈判结果，谈判就有继续的可能。谈判活动不了了之，只能成为“不完整的谈判”，应尽力避免。

以上因素既是商务谈判的构成要素，也是影响谈判活动具体进行的因素，更是分析和研究谈判的依据和来源。

第二节 商务谈判的内容与种类

一 商务谈判的内容

商务谈判是商业事务的谈判，包括了商品买卖、劳务买卖、工程承包、咨询服务、中介服务、技术转让、合资合作等方面的谈判。无论是哪一方面的商务谈判，一般都包括下述基本内容。

（一）合同之内的谈判

1. 价格（金额）的谈判

商务谈判的价格是指谈判双方让渡的金额，而不只是指商品价格。价格的谈判是商务谈判的核心，也是谈判中最敏感、最艰难的谈判，是商务谈判策略与技巧的集中体现。商务谈判的失败往往是价格谈判的失败。价格的谈判包括价格术语、价格计量、单价与总价、相关费用等方面的内容。

2. 交易条件的谈判

它是指关于以价格为中心的相关构成条件的谈判，这些条件与价格相辅相成、相互影响，并可以通过价格体现出它们的状况，是谈判者利益的重要组成部分。这些交易条件主要包括标的、数量与质量、付款方式、服务内容、交货方式、保险等。

3. 合同条款的谈判

合同条款是构成一份完整、有效的合同所必不可少的部分，是价格和交易条件的补充与完善，是履行合同的保证。它主要包括双方的权责约定、违约责任、

纠纷处理、合同期限、补充条件、合同附件等。合同条款的谈判应注意以下原则：注重法律依据，追求条件平衡，讲究条文明确严谨。

（二）合同之外的谈判

合同之外的谈判，是指关于合同内容以外事项的谈判，它是谈判的一个重要组成部分，为谈判直接创造条件，影响着合同谈判的效果，因此要加以重视。它主要包括以下几个部分。

1. 谈判时间的谈判

它是关于谈判举行时间的谈判。谈判时间可能是一方决定的结果，也可能是双方协商的结果。谈判时间不同，对双方的影响是不同的，这是因为时间不同，双方的准备程度不同，外部环境的变化不同，双方的需求程度不同，进而谈判实力也不同。因此，谈判者要尽量争取于己方有利的时机。

2. 谈判地点的谈判

它是关于谈判举行地点的谈判。一般来说，主场谈判比客场谈判更有利。谈判到底在哪一方举行，往往由谈判实力强的一方决定，但也可以通过谈判策略争取。

3. 谈判议程的谈判

它是关于谈判的议题安排的谈判，即决定先谈什么、后谈什么，该谈什么、不该谈什么，主要谈什么、次要谈什么等，这对谈判结果的影响是显而易见的。谈判议程是谈判策略的重要组成部分，其确定往往是双方协商的结果。

4. 其他事宜的谈判

例如谈判参加人员的确定、谈判活动的相关规定、谈判场所的布置等，关于这些事宜往往也应通过协商去争取于己方更有利的条件。

二 商务谈判的种类

按照不同的标准，可将商务谈判划分为各种不同的类型。

（一）按照参加谈判的利益主体分类

在谈判中，根据谈判各方即利益主体构成状况的不同，形成了谈判的不同类型。根据谈判在几个主体之间进行，可以区分为双边谈判和多边谈判两种。双边谈判是指只有两个利益主体参加的谈判，多边谈判是指有两个以上利益主体参加的谈判。

双边和多边谈判的区别不仅仅是主体表面数量的不同，更重要的是本质区别，即谈判复杂程度的不同。例如，在建立中外合资企业的谈判中，若是中方 A 公司和外方 B 公司之间进行谈判，称为双边谈判，只需协调两公司的关系即可。