

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材



陈文汉 徐 梅◎主编

商务谈判实务



本书提供配套电子课件和习题参考答案



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

商务谈判实务

陈文汉 徐 梅 主 编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

全书共有 13 章,包括商务谈判概论、现代商务谈判理论、商务谈判的心理、商务谈判中的文化与礼仪、商务谈判准备、商务谈判开局与报价、商务谈判价格磋商与再谈判、商务谈判的结束、商务谈判技巧、商务谈判策略、商务谈判管理、商务谈判中的道德、公平与信任和商务谈判的实战演练。最后一章对商务谈判案例分析方法、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。本书内容丰富,教师可根据各校的具体情况进行取舍。在前 12 章均有综合实训、综合练习等内容,便于学生巩固与运用所学的知识。

本书系统、务实、简明,理论基础扎实,可操作性强,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、谈判学爱好者的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判实务/陈文汉 主编. —北京:清华大学出版社, 2014

(普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-302-34405-6

I. ①商… II. ①陈… III. ①商务谈判—高等学校—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 262876 号

责任编辑:王 定 程 琪

封面设计:周晓亮

版式设计:牛静敏

责任校对:成凤进

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24.25 字 数:590 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版 印 次:2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3500

定 价:39.00 元

产品编号:051122-01

前 言

商务谈判既是一门内涵十分丰富、融汇多学科知识的交叉学科，又是一项集艺术性、科学性、发展性于一体的人类活动。要想成为一位谈判高手绝非易事。

本书系统地阐述了现代商务谈判的理论、方法、策略和技巧，内容简洁，语言平实，案例丰富，理论和实践相结合，吸收了最新的理论研究成果，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。本书体现了以下特点：

1. 结构安排清晰、顺畅。前4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5~8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，具有很强的可操作性。第9~12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。第13章是创新的内容，主要是针对实训提出一些参考性演练方法。

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，也可以用于实训指导。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。采用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。读者可以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，对商务谈判道德的研究等等，使得本教材极具前瞻性。

本书由陈文汉、徐梅进行主体创作。陈彦章、刘东玲、戴祥玉、付永昌、吴翠参与了部分章节资料的收集与编写。在编写过程中，许多先贤的研究成果给了我们启示并被加以引用，对于书中遗漏未能列出的参考文献，敬请作者谅解。

由于谈判学发展迅速，加之编者才疏学浅，书中不当之处在所难免，恳请读者批评指正，作者的交流邮箱为 cwhan2008@163.com。

作者于 2013 年秋

目 录

第 1 章 商务谈判概论	1	2.1.5 博弈论对实现商务谈判双赢的 启示	39
1.1 商务谈判的概念与特征	2	2.2 公平理论与商务谈判	39
1.1.1 谈判的概念	2	2.2.1 公平理论概述	40
1.1.2 商务谈判的定义与特征	4	2.2.2 消除不公平感的可行性 措施	40
1.2 商务谈判的类型与内容	6	2.2.3 公平理论在商务谈判中的 运用	42
1.2.1 商务谈判的类型	6	2.3 商务谈判需要理论	42
1.2.2 商务谈判的内容	16	2.3.1 谈判需要理论概述	43
1.3 商务谈判的原则与评判标准	20	2.3.2 需要理论在谈判中的运用	44
1.3.1 商务谈判的原则	20	2.4 商务谈判实力理论	46
1.3.2 商务谈判的评判标准	25	2.4.1 商务谈判实力的含义与特点	46
1.4 商务谈判模式	25	2.4.2 影响谈判实力的主要因素	47
1.4.1 商务谈判的 APRAM 模式	26	2.4.3 温克勒提出的商务谈判 十大原则	49
1.4.2 商务谈判的“双赢”模式	27	2.5 综合实训	52
1.5 综合实训	29	2.6 综合练习	53
1.5.1 情景实训	29	2.6.1 单项选择题	53
1.5.2 自由实训	30	2.6.2 多项选择题	53
1.6 综合练习	31	2.6.3 简答题	53
1.6.1 单项选择题	31	2.6.4 案例分析	54
1.6.2 多项选择题	31		
1.6.3 简答题	32		
1.6.4 案例分析	32		
第 2 章 现代商务谈判理论	34		
2.1 博弈论与商务谈判	35	第 3 章 商务谈判的心理	55
2.1.1 博弈论对谈判的解释	35	3.1 商务谈判心理概述	56
2.1.2 “红黑博弈”分析	37	3.1.1 商务谈判心理的概念	56
2.1.3 在博弈基础上的合作谈判 程序	38	3.1.2 商务谈判心理的特点	56
2.1.4 博弈论在合作谈判中的要素	38	3.1.3 商务谈判的心理机制	57
		3.2 商务谈判的需要与动机	60

3.2.1 商务谈判需要	61	4.3 商务谈判礼仪	120
3.2.2 商务谈判动机	68	4.3.1 会面礼仪	120
3.3 商务谈判中的个性利用	70	4.3.2 商务谈判过程礼仪	125
3.3.1 气质	70	4.3.3 宴请礼仪	128
3.3.2 性格	72	4.3.4 馈赠礼仪	133
3.3.3 能力	73	4.4 综合实训	136
3.4 其他商务谈判心理的运用	75	4.5 综合练习	137
3.4.1 如何利用谈判期望心理	75	4.5.1 单项选择题	137
3.4.2 正确运用商务谈判的感觉和 知觉	77	4.5.2 多项选择题	137
3.4.3 商务谈判情绪及调控	79	4.5.3 简答题	138
3.4.4 商务谈判中心理挫折的 防范与应对	81	4.5.4 案例分析	139
3.4.5 正确理解身体语言	83	第5章 商务谈判准备	142
3.5 综合实训	85	5.1 商务谈判的信息准备	144
3.5.1 情景实训一	85	5.1.1 商务谈判信息的概念和 作用	144
3.5.2 情景实训二	89	5.1.2 商务谈判信息准备的内容	145
3.6 综合练习	89	5.1.3 信息资料的搜集与整理	148
3.6.1 单项选择题	89	5.1.4 信息资料的传递与保密	149
3.6.2 多项选择题	90	5.2 商务谈判的组织准备	149
3.6.3 简答题	90	5.2.1 谈判小组的结构和规模	150
3.6.4 案例分析	90	5.2.2 确定谈判小组负责人和 谈判小组成员	152
第4章 商务谈判中的文化与礼仪	94	5.3 商务谈判方案的制定	153
4.1 商务谈判中的文化差异	95	5.3.1 商务谈判方案制定的要求	153
4.1.1 商务谈判与文化	95	5.3.2 商务谈判方案制定的内容	156
4.1.2 文化差异对谈判的影响	97	5.4 商务谈判物质条件的准备	160
4.1.3 商务谈判中应对文化差异 的策略	100	5.4.1 谈判场所的选择	160
4.2 不同国家和地区商人的 谈判风格	101	5.4.2 谈判会场的布置	162
4.2.1 日本商人的谈判风格	101	5.4.3 食宿安排	163
4.2.2 美国商人的谈判风格	104	5.5 模拟谈判	163
4.2.3 欧洲商人的谈判风格	107	5.5.1 模拟谈判的意义	164
4.2.4 阿拉伯商人的谈判风格	116	5.5.2 模拟谈判的内容	164
4.2.5 中国商人的谈判风格	118	5.5.3 模拟谈判的方式	164
		5.5.4 模拟谈判的方法	165
		5.6 综合实训	166
		5.7 综合练习	167

5.7.1 判断题	167	7.2 还价	207
5.7.2 单项选择题	167	7.2.1 还价前的准备以及己方目标 ..	207
5.7.3 多项选择题	168	7.2.2 还价的方式	208
5.7.4 简答题	168	7.2.3 还价起点	210
5.7.5 案例分析	168	7.2.4 还价的次数	210
第 6 章 商务谈判开局与报价	170	7.2.5 还价的措施	211
6.1 谈判开局的目标——		7.3 讨价还价的范围与让步	212
谈判气氛	171	7.3.1 讨价还价的范围	212
6.1.1 商务谈判开局的作用及其		7.3.2 讨价还价中的让步	213
影响因素	171	7.4 商务谈判小结与再谈判	221
6.1.2 开局目标的设计	172	7.4.1 商务谈判小结	221
6.1.3 谈判开局的表达	175	7.4.2 商务谈判的再谈判	223
6.1.4 谈判开局的实现	179	7.5 综合实训	227
6.2 营造谈判气氛	182	7.6 综合练习	228
6.2.1 高调气氛	182	7.6.1 单项选择题	228
6.2.2 低调气氛	185	7.6.2 多项选择题	229
6.2.3 自然气氛	188	7.6.3 简答题	229
6.3 报价策略	192	7.6.4 案例分析	229
6.3.1 报价的概念与意义	192	第 8 章 商务谈判的结束	233
6.3.2 报价原则	193	8.1 商务谈判终结的判断与	
6.3.3 报价策略	195	结束方式	233
6.3.4 报价的表达方式	197	8.1.1 商务谈判终结的判断	234
6.4 综合实训	198	8.1.2 商务谈判成交的促成	236
6.5 综合练习	199	8.1.3 商务谈判终结前应注意的	
6.5.1 单项选择题	199	问题	239
6.5.2 多项选择题	199	8.1.4 商务谈判的可能结果及	
6.5.3 简答题	200	结束方式	240
6.5.4 案例分析	200	8.2 商务谈判备忘录的签订	242
第 7 章 商务谈判价格磋商与再谈判	202	8.2.1 备忘录的含义、特点及类型 ..	242
7.1 讨价	203	8.2.2 商务谈判备忘录的撰写	243
7.1.1 价格评论	203	8.3 商务谈判合同的签订	245
7.1.2 讨价的方式	204	8.3.1 合同的概念	245
7.1.3 讨价的次数	205	8.3.2 商务谈判合同的特征	245
7.1.4 讨价的态度	205	8.3.3 商务谈判合同的总体构成 ..	246
7.1.5 讨价的方法	206	8.3.4 谈判合同的主要条款	246

8.3.5 合同的签约过程	247
8.4 商务谈判合同的履行与纠纷的处理	248
8.4.1 商务谈判合同的履行	248
8.4.2 商务谈判合同纠纷的处理	249
8.5 综合实训	255
8.5.1 实训项目一	255
8.5.2 实训项目二	256
8.6 综合练习	257
8.6.1 单项选择题	257
8.6.2 多项选择题	257
8.6.3 简答题	258
8.6.4 案例分析	258
第9章 商务谈判技巧	259
9.1 打破商务谈判僵局的技巧	260
9.1.1 僵局产生的原因	260
9.1.2 破解僵局的方法	261
9.2 威胁的种类与对付威胁的技巧	267
9.2.1 谈判中的威胁	268
9.2.2 对付威胁的技巧	269
9.3 对付进攻的技巧	270
9.4 商务谈判中的沟通技巧	275
9.4.1 礼貌交谈与实力较量	275
9.4.2 送出信息	277
9.4.3 送出清晰信号	280
9.4.4 接收信息	282
9.4.5 各式交谈	286
9.5 综合实训	289
9.6 综合练习	290
9.6.1 判断题	290
9.6.2 多项选择题	290
9.6.3 简答题	292
9.6.4 案例分析	292

第10章 商务谈判策略	295
10.1 商务谈判策略概述	296
10.1.1 商务谈判策略的含义	296
10.1.2 商务谈判策略的环境	297
10.2 商务谈判策略的采用	299
10.2.1 按对手的态度制定策略	300
10.2.2 按对手的实力制定策略	301
10.2.3 按对手的谈判作风制定策略	303
10.2.4 其他谈判策略解析	304
10.3 综合实训	309
10.4 综合练习	310
10.4.1 判断题	310
10.4.2 多项选择题	310
10.4.3 简答题	310
10.4.4 案例分析	311
第11章 商务谈判管理	312
11.1 商务谈判的主持	312
11.1.1 主持人的职责	313
11.1.2 主持谈判的依据	314
11.2 商务谈判过程中的管理	318
11.2.1 高层领导对谈判过程的宏观管理	318
11.2.2 谈判班子负责人对谈判小组的管理	319
11.2.3 谈判人员行为的管理	320
11.2.4 商务谈判实践的管理	321
11.2.5 商务谈判后的管理	321
11.3 综合实训	323
11.4 综合练习	324
11.4.1 名词解释	324
11.4.2 多项选择题	324
11.4.3 简答题	325
11.4.4 案例分析	325

第 12 章 商务谈判中的道德、公平与信任	327	第 13 章 商务谈判的实战演练	353
12.1 商务谈判道德	328	13.1 谈判案例分析方法	353
12.1.1 商务谈判的道德观	328	13.1.1 案例分析的目的	353
12.1.2 商务谈判的道德准则	330	13.1.2 案例分析的内容	354
12.1.3 商务谈判中非道德行为	331	13.1.3 案例分析的方法	355
12.1.4 商务谈判道德的 运作过程及效应	334	13.1.4 实例分析示范	356
12.2 商务谈判中的公平	336	13.1.5 如何书写案例分析文章	358
12.2.1 商务谈判公平的类别	336	13.2 商务谈判学生作业范例	360
12.2.2 商务谈判手段对公平的 影响	339	13.2.1 商务谈判案例分析报告	360
12.3 商务谈判的信任	343	13.2.2 商务谈判实训报告	361
12.3.1 信任的五个基础	343	13.3 商务谈判模拟演练	363
12.3.2 商务谈判关系中的信任	345	13.3.1 商务谈判情景模拟教学的 设计	364
12.3.3 信任与不信任	346	13.3.2 模拟谈判的方式	365
12.3.4 建立信任	348	13.4 商务谈判模拟大赛	367
12.3.5 评估谈判情况	348	13.4.1 商务谈判模拟比赛的 宣传发动	367
12.3.6 建立相互信任	348	13.4.2 商务谈判模拟大赛流程	368
12.4 综合实训	350	13.4.3 比赛评审标准	371
12.5 综合练习	351	13.4.4 商务谈判模拟大赛选用 案例	372
12.5.1 单项选择题	351	参考文献	375
12.5.2 多项选择题	351		
12.5.3 简答题	352		
12.5.4 案例分析	352		

第 1 章

商务谈判概论

【学习目标】

- 掌握谈判的基本内涵、构成要素
- 掌握商务谈判的概念与特征
- 掌握商务谈判的内容
- 掌握不同地点谈判和不同地位谈判的特点
- 掌握商务谈判的原则与评判标准
- 掌握商务谈判的双赢谈判模式
- 掌握商务谈判的合作谈判模式

【引导案例】

资金和收益，各取所需

某化肥公司准备建新产品线而向银行融资，双方代表已接触过几次，这次是在化肥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。”

“根据我方估价，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，还请你能给予照顾。”

银行代表不再坚持，说：“只是这次贷款利率太低、时间太长，是否每年还一次，分 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？”

又经过了一番讨论，双方终于达成了协议。

(资料来源：夏圣亭. 商务谈判技术. 北京：高等教育出版社，2003)

【启示】化肥公司需要的是资金，银行需要的是资金安全和收益，双方通过协商解决了问题，满足了各方的需要。

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。

1.1 商务谈判的概念与特征

谈判无论从渊源上说,还是作为一项社会活动来看,都是研究商务谈判的基础和前提。因此,对谈判概念的把握,是本课程研究的起点。

1.1.1 谈判的概念

谈判活动有着自己独特的运行规律和技巧。随着我国市场经济改革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”的动词和一个意为“休闲”的名词。因此,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。

从以上定义中可以看出,谈判这一概念应包括以下内涵。

(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。

【小资料】

1972年,中美建交前的一次谈判中,基辛格对邓小平说:“我们的谈判是建立在健全的基础之上的,因为我们都无求于对方。”第二天,毛泽东会见基辛格时反驳道:“如果双方都无求于对方,你到北京来干什么?如果双方都无所求的话,那么,我们为什么要接待你和你的总统?”

(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。

谈判的定义:双方或多方为实现各自的目的所进行的沟通和说服的过程。

【观点对照】

谈判是有关方面对有待解决的重大问题进行会谈。

——现代汉语词典

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态度,以便终止分歧,并在他们之间(即使暂时性的)创造、维持、发展某种关系。

——[法国]克里斯托夫·杜邦.《谈判的行为、理论与应用》

谈判,包含“谈”和“判”两个环节。谈,即说话或讨论,就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标,充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法;判,即分辨和评定,就是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见,以期通过相应的协议正式予以确认。因此,谈是判的前提和基础,判是谈的结果和目的。

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;另一类是行为主体,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,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。

【案例 1-1】谈判的主体资格要合法

某人参制品厂与该市一家公司签订了代理出口人参系列产品至澳大利亚的合同,由于谈判活动进行之前,人参制品厂没有审查对方能否按照合同的内容承担履行的义务,结果大批产品被海关扣押,使双方遭到经济损失,而且造成澳大利亚商人前来索赔的恶果。

【案例分析】该案例说明,为了避免因谈判主体不合格而导致谈判失败和遭受损失,在谈判之前应当通过直接或间接的途径,审查对方的主体资格。代理出口的一方,如不具有代为出口的谈判主体资格,就无法承担谈判规定的义务。因此,谈判从一开始就要求对方主动提供所必须具备的证件和材料,如自然人方面的证件、法人资格方面的证件、资信方面的证件等。另外,也可以委托其他一些部门进行考察,例如,涉外商务谈判中,可以委托中国国际信托投资公司进行了解。

(资料来源:作者整理)

(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需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 商务谈判的定义与特征

谈判是一种普遍的行为,广泛存在于政治活动、经济活动、社会活动及国际关系中。随着社会经济的发展,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。商务活动已涵盖了一切有形和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。可见,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) 谈判的目的是获得经济利益。双方谈判的目的就是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之所在。

(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。因为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,因为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,明确所得和所花费的关系,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,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。另外,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,而且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,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收集各种环境信息,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，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。因此，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 商务谈判的类型与内容

商务谈判的类型繁多，按照不同的标准，有不同类型的商务谈判。此外，商务谈判的内容虽因谈判目的而不同，但是会有一些共性的。

1.2.1 商务谈判的类型

依据不同的划分标准，商务谈判表现为多种多样的谈判类型。就商务谈判的外在表现而言，有一对一谈判、小组谈判和大型谈判；口头谈判和书面谈判、网络谈判；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。就商务谈判地点而言，有主场谈判、客场

谈判、主客场轮流谈判和中立地点谈判；就商务谈判实力而言，有主动地位谈判、被动地位谈判和平等地位谈判。

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：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：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：一是谈判班子阵营强大，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的接触，彼此相互了解，反复磋商，因而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、诓骗等所引起的不必要纠纷。由于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。另外,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。基于以上特点,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) 网络谈判。网络谈判是指借助于互联网进行协商、对话的一种谈判活动。随着电子商务的出现和迅猛发展,网络谈判方式逐渐被企业、个人所重视。

从本质上看,网络谈判属于书面谈判方式,与函电谈判一样,其谈判程序也包含着询盘、发盘、还盘、接受和签订合同 5 个步骤。这种借助于互联网的新的商务谈判方式,关键不在于更好地提供信息,而在于建立起与客户、合作伙伴之间的新的关系和沟通方式。

网络谈判有利于加强信息交流,通过互联网几分钟,甚至几秒钟就能收到,并且准确无误。而且,网络谈判兼具电话谈判快速、联系广泛,又有函电内容全面丰富、可以备查之特点,可使企业、客户掌握他们需要的最新信息。网络谈判有利于慎重决策,以书面形式提供议事日程和谈判内容,又能几秒钟抵达,使得谈判双方既能仔细考虑本企业所提出的要点,特别是那些谈判双方可能不清楚的条件能以书面传递,事先说明,又能使谈判双方有时间同自己的助手或企业领导及决策机构进行充分的讨论和分析,甚至可以在必要时向那些不参加谈判的专家请教,有利于慎重地决策。网络谈判还有利于降低谈判成本。采用网络谈判方式,谈判者无须外出,就可向国内外许多企业发出 E-mail,分析比较不同客户的回函,从中选出自己最有利的协议条件,从而大大降低了企业人员开销、差旅费、招待费以及管理费等,甚至比一般通信费用还要省得多,降低了谈判成本。网络谈判有利于改善与客户的关系。降低谈判成本还不是商务谈判的主要目的和收获,改善与客户的关系才是最大的收获,这样才能获取丰厚的回报。网络谈判所提供的是一年 365 天,每天 24 小时的全天候沟通方式。网络谈判有利于增强企业的竞争力。任何企业,无论大小,在网站上都是一个页面,面对相同的市场,都处于平等的竞争条件。互联网有助于消除中小企业较之大企业在信息程度方面的弱势,从而提高中小企业的竞争力。

【案例 1-2】网络谈判的运用

2003 年,受“非典”影响,我国三大航空公司取消了 14 774 个航班,餐饮业刮起了“关店风”,旅游业损失 2100 亿元……网络业却“因祸得福”,发挥了重要作用。

2003 年,为了避开“非典”影响,沃尔玛公司重新考虑了与中国厂商洽谈生意的方法。由于无法派遣员工去中国采购,沃尔玛公司采取应急措施,在一定程度上借助于互联网技