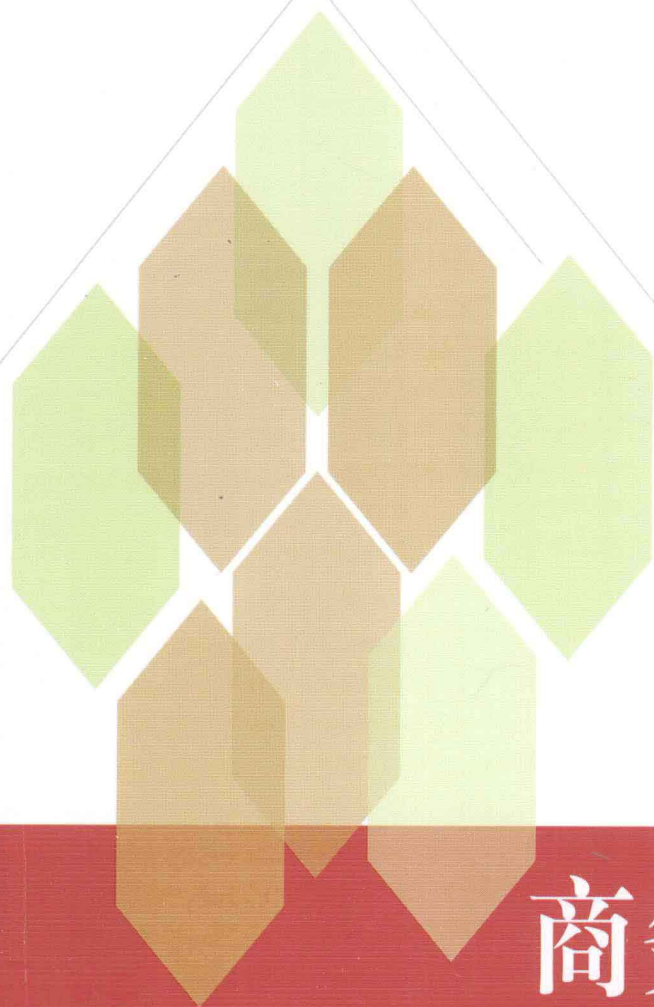




创优系列·经济学



商务谈判学

The Science of Business Negotiation

袁其刚 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



创优系列

商务谈判学

The Science of Business Negotiation

袁其刚 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

商务谈判是一门操作性强的整合性学科，是一门“艺术”。要真正掌握这门“艺术”，就必须掌握它的概念、理论、方法和技巧。因此，构建其完整的知识体系框架是首先要解决的问题。

本书构建了商务谈判学的知识体系框架，由五部分构成：理论篇阐述了其概念、类型和主要理论支撑；惯例篇阐述了一个完整的谈判过程；技巧篇讲述了谈判的策略和战术，谈判者手中的权力、时间和信息；增效篇系统阐述了谈判人员行为分析、语言和非语言沟通艺术及礼仪禁忌；跨文化比较篇对不同文化背景下谈判人员特征进行了分析，并对中国商务谈判人员特征和哈佛谈判法则做了专章论述。本书提供电子课件等教学资源，读者可登录华信教育资源网免费注册下载。

本书适合高等院校经济管理类师生作为教材使用，也可供社会广大经济管理人员阅读参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判学 / 袁其刚编著. —北京：电子工业出版社，2014.1

(华信经管创优系列)

ISBN 978-7-121-21938-2

I. ①商… II. ①袁… 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 277237 号

策划编辑：王志宇

责任编辑：王志宇

印 刷：涿州市京南印刷厂

装 订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：787×1 092 1/16 印张：16 插页：1 字数：419 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数：3 000 册 定价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

前 言

社会分工既是人类文明的标志之一,也是商品经济发展的基础。社会分工是在自然分工的基础上,随着生产力发展而逐步形成的。科技革命加速了劳动分工步伐;分工产生专业化并带来交换行为。在生产、分配、交换和消费四个相互联系的环节中,生产起决定作用;分配和交换是连接生产与消费的纽带和桥梁。

商务谈判是研究交换行为的一门学科。从微观视角分析,交易创造外推了交易各方的福利曲线。每一项特定的交易就是具体的商务活动,这些具体的商务活动要从谈判(既包括传统的谈判,也包括在线电子商务谈判)开始,它是达成一项交易的重要环节。从交易的全过程来看,一项交易的成本大体包括以下部分:信息收集成本、谈判成本、物流成本和履约成本(狭义上的)。所有这些成本几乎都与谈判有关。信息搜集就是甄别信息的过程;物流过程是众多人、财、物、组织的协调,几乎每个环节都是谈判的结果;谈判过程和狭义的履约过程也都是在具体商务协调中完成的。有效的商务谈判是降低交易成本、顺利完成交易、实现交易创新必不可少的内容,它是交易各方信号显示的平台。人们将烦琐的、具体的,花费了大量时间、精力、金钱的商务活动抽象为一般的理念和规则,就构成了商务谈判的学问。商务谈判作为一门综合性、实用性很强的学科,其理论支撑既来自社会科学(如历史学、法学、社会学、心理学,乃至控制论、普通语义学等)研究成果,又得益于抽象数学(博弈论)的深入探索。

改革开放以来,我们在商务谈判理论和实务研究上走过了三个阶段。第一个阶段是引进期(20世纪80年代初到90年代初)。此阶段,我国处于计划经济向商品经济的转轨期,企业商务实践迫切要求给以理论指导。国内学者开始从西方引进、翻译商务谈判方面的著作,影响比较大的如英国比尔·斯各特的《商务谈判技巧》、美国哈佛大学尤里和费希尔教授的《哈佛谈判法则》、法国克里斯托弗的《谈判艺术》、美国谈判协会会长赫伯·考恩的《人生与谈判》,等等。在此期间,国内少数高校开设了商务谈判或国际商务谈判课程^①。第二个阶段是消化吸收期(20世纪90年代初至21世纪初)。随着改革开放向纵深发展,建设有中国特色的社会主义市场经济方针被确立下来。这一时期,国内学者把西方商务谈判理论与中国实践相结合,出版了一系列具有中国特色的谈判方面的著作和教材。国内经济管理类高等院校陆续开设了与商务谈判有关的课程。第三个阶段是创新期。进入21世纪,中国以前所未有的胸怀,全方位、多领域实施对外开放战略。在此形势下,我们急需在商务谈判的研究上进行创新,把商务谈判理论和实务研究推向一个新高潮。这种创新应体现在三个方面:作为一门独立学科,商务谈判具有整合学科(interdisciplinary)的性质,它有自足(self-contained)、完备的体系;它的研究对象是开展商务谈判活动人员的行为,具有特定的概念和规律;其学科知识的生产方

^① 1979年美国大学的商学院和法学院开设谈判课程。原山东经济学院于1987年开设了国际商务谈判选修课。

法具有多样性^②。纵观国内相关研究，虽然在商务谈判独立学科体系、概念规律上取得了可喜成绩，但在研究方法上尚不足。

笔者从事商务谈判教学和研究近 24 年，总有些冲动想把商务谈判这门学科的知识框架和对它的理解总结出来。有幸认识电子工业出版社的王志宇编辑，在其大力支持下，发扬钉子精神，奋战一年有余，终于完成书稿。在研究和写作过程中，本着努力细化出该学科的知识框架，努力把读者当作共同的学习者和互动参与者的思想来行文。虽如此，限于个人学识水平，难免有不足之处。请读者批评指正，提出宝贵意见。

在写作过程中，参阅了国内外大量相关研究，并将其中绝大部分列于书后，在此表示感谢！最后，感谢我的家人给我的支持！

袁其刚

2013 年 12 月

^② 商务谈判研究方法具有多样性，如使用数学建模、计算机模拟、实验室技术、行为编码、跨文化比较研究、调查问卷、马尔科夫链分析方法、时间序列分析、实际案例研究、专题研究、比较案例分析，等等。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第一篇 商务谈判理论

第一章 商务谈判的概念、类型和作用……2

第一节 商人的来源……………2

第二节 商务谈判的概念与特征……………3

一、商务谈判的概念……………3

二、商务谈判的特征……………4

第三节 商务谈判的类型……………5

一、按谈判议题展开方式分类……………6

二、按参加谈判人员多少分类……………6

三、按谈判参与者的国籍分类……………6

四、按谈判目的分类……………7

五、按参加者的性质分类……………8

六、按谈判地点分类……………8

七、按谈判内容的透明度分类……………9

八、按双方洽谈的方式分类……………9

九、按谈判双方满意程度分类……………10

第四节 商务谈判的原则及作用……………10

一、商务谈判的基本原则……………10

二、商务谈判的作用……………11

三、商务谈判学在实践中不断丰富和

发展……………12

本章思考题……………12

第二章 商务谈判的“需要理论”……………13

第一节 需要的概念……………13

一、需要是人类一切行动的原动力……………13

二、马斯洛的“需求层次论”……………14

第二节 商务谈判的“需要理论”

诠释……………15

一、商务谈判的“需要理论”概述……………15

二、商务谈判在三个层次上进行……………15

三、与需要有关的商务谈判方法……………16

四、“需要理论”对谈判人员的影响……………16

第三节 发现谈判对方的需要……………18

一、倾听……………18

二、提问……………20

三、肯定的陈述……………23

四、无言的信息……………23

本章思考题……………24

第三章 商务谈判中的博弈论……………26

第一节 博弈不是“游戏”……………26

一、谁发明了博弈论……………26

二、什么是博弈论……………27

第二节 几个基本术语……………27

一、理性的游戏者……………27

二、博弈的类型……………28

第三节 几种典型的博弈……………28

一、囚徒的困境……………28

二、纳什均衡……………30

三、重复博弈……………31

四、连续博弈……………34

第四节 谈判者的困境……………35

一、“黑白”实验……………35

二、实验结果……………35

三、竞争转向合作……………37

四、谈判者的谈判风格——合作和

非合作……………37

第五节 博弈论在谈判中的应用举例……………38

本章思考题……………39

第二篇 商务谈判惯例

第四章 商务谈判前的准备工作	42
第一节 谈判前的探询工作	42
一、探询的作用	42
二、探询的原则	43
三、探询的方法	44
第二节 谈判准备工作的基本内容	46
一、了解对方	46
二、设计己方	51
三、决定谈判双方优劣地位及力量的 原则和基础	51
第三节 谈判计划的拟订	53
一、谈判计划的要求	53
二、确定谈判目标和主题	53
三、拟订谈判的议程	56
四、选定谈判的基本方针	57
第四节 谈判的组织管理工作	59
一、组建谈判小组	59
二、选择谈判地点	62
三、信息传递工作的准备	62
四、其他行政事务的准备	63
第五节 进行模拟谈判	65
一、进行模拟谈判的必要性	65
二、模拟谈判过程	66
本章思考题	68
第五章 商务谈判的结构和过程	69
第一节 商务谈判的结构	69
一、谈判的阶段性	69
二、横向谈判与纵向谈判	70
三、谈判双方交锋的形式	70
四、精力结构	71
第二节 商务谈判的开始阶段	72
一、启动谈判	72
二、建立谈判气氛	74
三、确定谈判议程	77
四、进行开场陈述和提出双方的谈判 方案	79
五、对谈判开始阶段的回顾总结	81
第三节 商务谈判的实质性阶段	82
一、价格解释	82
二、价格评论	87
三、讨价还价	89
四、价格谈判的结束	91
五、报价技巧	91
六、谈判僵局的处理	93
七、谈判双方策略的调整	94
第四节 商务谈判的交易明确阶段	95
一、向对方发出信号	95
二、交流和协调	95
第五节 商务谈判的结束阶段	97
一、最后的回顾	97
二、最后的让步	97
三、让步与要求同时并提	98
四、保证协议名副其实	98
五、谈判的记录	99
本章思考题	100
第六章 在线电子商务谈判	101
第一节 在线电子商务谈判诠释	101
一、电子商务的含义及优点	101
二、电子商务特性	102
三、在线电子商务谈判支持系统的 特征与类型	103
四、在线电子商务谈判过程	104
第二节 基于代理技术的在线电子 商务谈判支持系统	106
一、在线电子商务谈判支持系统有关 研究现状	106
二、基于代理技术的在线电子商务谈判 支持系统诠释	107
本章思考题	108

第七章 商务谈判的法律规范	109
第一节 商务谈判的合同签订	109
一、商务合同及其法律效力	109
二、商务合同的特征及种类	110
三、商务合同签订的原则	110
第二节 商务谈判的合同格式	111
一、商务合同应具备的条款	111
二、商务合同订立的程序和形式	112
三、商务合同的格式	114

第三节 商务谈判的合同履行	117
一、商务谈判中合同履行应符合的条件	117
二、商务谈判中合同履行的原则	118
三、商务谈判中合同履行的担保	119
第四节 商务合同的违约处理	120
一、商务合同的违约	121
二、商务合同的违约责任及处理	121
三、商务合同的违约免责	122
本章思考题	123

第三篇 商务谈判技巧

第八章 商务谈判技巧诠释	126
第一节 技巧的含义	126
一、定义	126
二、策略方针和路线的选择	126
第二节 技巧的类型	127
一、谈判策略类型	127
二、战术类型	133
第三节 商务谈判技巧的运用	145
一、商务谈判技巧制订的思维过程	145
二、商务谈判技巧的规划	148
三、商务谈判技巧的变换	150
本章思考题	151

第九章 商务谈判中的权力、时间和信息	152
第一节 商务谈判者手中的权力	152
一、竞争的权力	152
二、冒险的权力	152
三、正统性的权力	152

四、认同的权力	152
五、“专家”的权力	153
六、了解“需要”的权力	153
七、态度的权力	153
八、报酬或处罚的权力	154
九、说服对方的权力	154
十、被肯定的权力	154
十一、惯例的权力	155
十二、投资的权力	155
第二节 商务谈判过程中的时间战术	156
一、谈判的期限	156
二、最后期限的攻防战	157
第三节 商务谈判中的信息战术	158
一、如何获得信息	158
二、信息的提供者	158
三、适时回报对方	158
本章思考题	158

第四篇 商务谈判的增效艺术

第十章 商务谈判者行为的分析及预测	160
第一节 人行为的分析	160
一、人类行为是本能，还是理性	160
二、人行为的可预测性	162
三、人行动的原因	162

第二节 商务谈判者行为的分析及预测	165
一、谈判者的“人际关系导向性”	165
二、谈判者的背景差异	166
本章思考题	168

第十一章 商务谈判者的语言沟通	169
第一节 商务谈判的语言类型	169
一、外交语言	169
二、商业法律、惯例性语言	169
三、文学语言	170
四、军事语言	170
五、谈判语言的应用条件	171
第二节 语言沟通的艺术	171
一、文化与语言沟通	171
二、语言沟通的要领	172
三、语言沟通中的技巧	173
第三节 语言沟通的策略	176
一、沟通者策略	176
二、沟通对象策略	178
三、信息策略	178
四、渠道选择策略	178
五、文化策略	178
第四节 辩论的艺术	179
一、辩论的特点	179
二、辩论的原则	180
三、诡辩的识别	181
四、辩论中应注意的问题	183
本章思考题	183
第十二章 商务谈判的非语言沟通	184
第一节 非语言沟通的作用	184
一、非语言沟通的特点	184
二、非语言沟通在谈判中的作用	185
三、非语言沟通的传播符号	186
第二节 非语言沟通的表现形式	187
一、非语言沟通的表现形式分类	187
二、影响非语言认知的因素	190
第三节 商务谈判的个体空间	191
一、个体空间概念	191
二、个体距离	191
本章思考题	192
第十三章 商务谈判的礼仪与禁忌	193
第一节 服饰的礼仪与禁忌	193
一、商务谈判中穿着的一般原则	193
二、男装的选择	194
三、女装的选择	194
第二节 不同活动中的礼仪与禁忌	195
一、见面时礼仪	196
二、会谈时礼仪	197
三、参加宴会礼仪	198
四、其他情况下的礼仪	200
第三节 世界各国的风俗习惯与礼仪禁忌	201
一、日本礼仪与禁忌	201
二、美国礼仪与禁忌	201
三、英国礼仪与禁忌	202
四、法国礼仪与禁忌	203
五、德国礼仪与禁忌	203
六、中东国家礼仪与禁忌	203
本章思考题	205

第五篇 商务谈判的跨文化比较

第十四章 文化因素对商务谈判的影响	208
第一节 文化差异及对商务谈判影响分析	208
一、文化的含义	208
二、文化差异影响了国际商务谈判的成败	208
三、跨文化差异的特征分析	209
四、跨文化差异下谈判人员策略分析	211
第二节 影响在西欧谈判的文化因素	212
一、欧共体商业环境	212
二、文化对西欧谈判人员的影响	213
三、西欧商务谈判中几个注意因素	214
第三节 影响在北美谈判的文化因素	214
一、北美洲的商业环境	214

二、文化因素对在北美谈判的影响·····	215	二、商务中的“重合同，守信用”·····	225
三、北美商务谈判中几个注意因素·····	216	三、层层审批的管理体制·····	226
第四节 影响在中东谈判的文化因素·····	216	四、中国商务谈判人员的讨价还价·····	228
一、中东商业环境·····	216	五、固定的进出口合同格式·····	228
二、文化因素对在中东谈判的影响·····	217	六、中国人的交友价值观·····	228
三、中东商务谈判中几个注意因素·····	218	七、外国谈判人员的对策·····	228
第五节 影响在拉美谈判的文化因素·····	218	本章思考题·····	229
一、拉丁美洲商业环境·····	218	第十六章 哈佛谈判法则 ·····	230
二、文化因素对在拉丁美洲谈判的影响·····	218	第一节 哈佛谈判法则与传统谈判方式的比较·····	230
三、拉美商务谈判中几个注意因素·····	220	一、谈判方法好坏的评价标准·····	230
本章思考题·····	220	二、哈佛谈判法则与传统谈判的区别·····	230
第十五章 中国商务谈判人员特点 ·····	221	三、哈佛谈判的四个基本原则·····	231
第一节 中国商务谈判人员特点及中外对照·····	221	第二节 哈佛谈判法则的内容·····	232
一、中国商务谈判人员特点分析·····	221	一、把人际关系与实际利益分开·····	232
二、中外商务谈判人员对照分析框架·····	222	二、集中精力于利益，而不是阵地·····	233
第二节 国外理论界对中国谈判人员行为的研究·····	223	三、就共同利益设计方案·····	235
第三节 外国商人眼中的中国商务谈判人员·····	224	四、坚持运用客观标准·····	239
一、自尊心强·····	225	第三节 哈佛谈判法则的应用条件·····	240
		本章思考题·····	240
		附录 谈判模拟训练练习 ·····	241
		参考文献 ·····	244

第一篇 商务谈判理论

中国之地，宜于农桑，其时男务耕耘，女勤蚕织，以为衣食之源，而用以互相交换，农有余粟，则以易布，女有余布，则以易粟，此交易之始也。

——王孝通《中国商业史》

早在 4000 年前，黄河流域的部落首领“契”因协助大禹治水有功，受封领地为商，今河南商丘。契的六世孙王亥会做生意，商朝商业繁荣，有“商葩翼翼，四方之极”之称，商民善经商，周朝初将这些经商的人通称为“商人”。商人的工作离不开商务谈判。商务谈判是来自不同区域，代表自己或组织利益的商人之间通过协商、沟通分歧、达成互利共赢的一种社会活动。商务谈判的理论体系有两个支撑：一是抽象的数学学科中的博弈论；二是更接近现实生活的社会科学。本篇详细论述了商人起源、商业活动在经济生活中的作用，商务谈判的类型和特征，商务谈判的需要理论、博弈论在谈判中的运用，以及商务谈判学习的必要性，为以后各章的学习打下基础。



第一章

商务谈判的概念、类型和作用



第一节 商人的来源

《史记·殷本纪》记载，“殷契，母曰简狄，有娥^①氏之女，为帝喾次妃。三人行浴，见玄鸟堕其卵，简狄取吞之，因孕生契。契长而佐禹治水有功。”契受封领地为商。《诗经·商颂》有两句诗：“生命玄鸟，降而生商。”这是成语“玄鸟生商”的由来。契为商人始祖，是商族由母系氏族社会向父系氏族社会过渡的第一位男性首领。契死后，他的孙子相土继承了他的事业任火正^②。相土发明了马车，契的六世孙王亥发明了牛车，开始驯牛，史书上记载的“立皂牢，服马牛，以为民利”就是这件事。随着农业和畜牧业的发展，商部落便强大起来，部落生产的東西便有了剩余，王亥就用牛车拉着货物，赶着“牛帮”、“马帮”远足到“有易”之地去“贾”，进行交易，外部落的人因他们居住的地方叫“商”而称他们为“商人”，他们大规模以物换物的“易”地，成为贸易之“易”的专用名词。“商人”、“贸易”等名词便源于此，一直沿袭至今，因而王亥被后人尊为“商祖”。

从“玄鸟生商”揭示出商部族先人契和燕子崇拜部族起始，到契后裔王亥远程赴有易之地（即今天河北省易水流域）进行规模性以物易物交易，创造出了我国古代商业业态与文化，迈出中华商业文明的第一步，再经王亥的七世孙成汤发展商业，繁荣经济，壮大商部族的实力，从而推翻夏朝，建立中国历史上的第二个朝代——商朝，我们从“三商之源”的历史影响，找寻到了“商人”、“商业”、“商品”概念的由来。

商业在现代社会中的作用无须多言。我们对世界贸易组织（WTO）宗旨的解析有助于加深对商业的理解。WTO“以提高生活水平，保证充分就业和实际收入与有效需求的巨大持续增长，扩大商品与服务业方面的生产和贸易为目的。期望通过达成互惠互利安排，实质性削减关税和其他贸易壁垒，消除国际贸易关系中的歧视待遇，从而为实现这些目标做出贡献”^③。

生产、分配、交换和消费是社会扩大再生产紧密联系的四个环节。从WTO宗旨不难看出，要提高全世界人民生活水平，就必须保障人民实际收入的增长，而保障收入增长的前提是保证充分就业；保障充分就业的基础是社会生产环节的顺利进行，而生产顺利进行需要交换环节的通畅给予保障，所以WTO的宗旨就是要促进商品和服务领域的生产和贸易开展。WTO宗旨

① 有娥（yǒu sōng）。

② 火正是古代掌火的官职，有两大任务，一是祭祀火星，二是观测火星。

③ 《乌拉圭回合多边贸易谈判结果》法律文本，法律出版社，2000年10月第1版，第4页。



是促进世界贸易的顺利进行。事实上，在日常生活中，交换行为已经和空气、水一样成为我们所必需。社会扩大再生产能否顺利进行的必要条件是产品通过交换行为能顺利地送到消费者手中，唯如此，社会分工才能不断深化，生产才能得以实现；唯如此，经济可持续发展才能实现。



第二节 商务谈判的概念与特征

一、商务谈判的概念

美国南加利福尼亚大学派勒德(Lisa Hope Pelled)教授曾对谈判下过定义^①：“Negotiation is a process of joint decision making between people with different preferences. It has been studied by game theorists using an abstract mathematical approach and by other social scientists using a more real-life-oriented approach. The findings of both research streams have contributed to current knowledge about negotiation skills. Each stage of the negotiation process—exploration, bidding and bargaining, and settling—calls for a distinctive set of skills. The exploration stage calls for information-gathering and planning skills. Binding and bargaining call for using either competitive tactics or collaborative tactics, depending on the negotiation game plan. Key skills in the settling stage include recognizing when it is time to move towards agreement and controlling the drafting of the documents. Future work on the topics of negotiation skills is likely to include further investigation of how negotiation expertise is gained, how information processing influences negotiations, and how the effectiveness of various negotiation skills differs across cultures.”

派勒德教授对谈判的理论基础、谈判的阶段进行了总结，对谈判学研究的方向做了展望。那么，什么是商务谈判呢？商务谈判是利益相关的两个或两个以上的个人之间、组织和团体之间，为解决特定贸易问题，沟通歧见，而各自提出方案，就特定议题或范围进行磋商讨论，最终达成一项双方满意协议的一个不断协调的过程。

既然商务谈判是谈判双方通过磋商讨论方式解决彼此间的商务问题，并争取其最大利益或避免损失；那么在“扩大利益，减少损失的理性”(MinMax Rationality)的原则下，谈判当事双方只有在一定的需求上限和需求下限间才愿意达成协议。如图1-1所示， X 和 Y 轴分别代表甲、乙双方对特定谈判议题结果所持的态度，其两端分别表示其对特定结果正面或负面评价。在 $X-Y$ 平面我们可以获得一条谈判曲线 $A'B'$ ，由 A (代表甲方)最大需求 A' 到 B 方(代表乙方)最大需求 B' 。而谈判的过程便是双方在其可接受的曲线上所形成的拉锯战， A'' 、 B'' 分别代表 B 、 A 双方的最小需求。由于双方都极力争取本身利益，在保证己身利益前提下，为达成协议，尽量满足对方的需求；或者为达

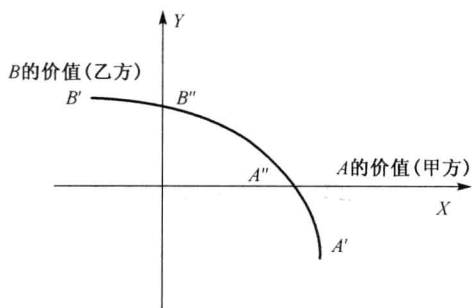


图 1-1 谈判曲线

^① Edited By Malcolm Warner <THE POCKET INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF BUSINESS & MANAGEMENT> International Thomson Publishing Inc. 1998: 211.



成协议，谈判一方改变对方对谈判结果的评价标准，使双方得到同时的满足或同时的不满足；有时也会存在着谈判一方牺牲他方的利益来取得己方的胜利，虽然达成这种输赢谈判会为以后双方关系的维持或协议的履行带来麻烦。

可见，在商务谈判中，谈判结果将视双方基本立场、谈判实力、是否了解对方的需要（或价值与期望）以及是否有良好的谈判技巧等而定。

二、商务谈判的特征

商务谈判是谈判双方为满足各自的经济利益，解决贸易问题的手段，在谈判过程中谈判双方均力求获得对己方最有利的协议。商务谈判具有下列特性。

（一）它以经济利益为目的，以价格谈判为核心

商务谈判的目的明确，谈判者以获取经济利益为其基本目的，不追求经济效益的商务谈判就失去了它的价值和意义。双方经过谈判达成的利益划分可直接通过价格高低表现出来，因此在达成协议的过程中，核心部分是价格谈判。谈判的核心是将有价值的东西（对方看来）与另一种有价值的东西（己方看来）交换。

（二）它是双方不断协调的过程

商务谈判是一个通过调整各自需求，最终使各谈判方需求得以调和，从而达成一致意见的过程，在此过程中，双方需要协调和做出妥协。需要指出的是，利益上的平衡不等于利益上的平均，而是双方各自在内心所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成谈判。

（三）它同时含有“合作”与“冲突”两种成分

谈判双方为获得利益而坐在一起，因此为了达成协议均须显示积极的合作性，须相互妥协、相互合作；但同时，谈判双方的目标是自身利益的最大化，双方又势必会在谈判中进行讨价还价，为了各自利益表现出一定的冲突性。通常情况下，谈判过程都不可避免地含有一定程度的合作与冲突，但由于影响双方合作冲突的因素不同，谈判中的合作与冲突程度不尽相同。

（四）它是“互惠的”，但却不是“绝对平等的”

商务谈判如果不是“互惠的”，谈判就无从谈起；但是互惠的结果不一定是绝对平等的。由于谈判双方拥有的地位、实力以及谈判技巧各不相同，谈判的结果难以达到完全平等，各方取得的利益也不会完全相同。只要参与谈判的各方对谈判结果具有否决权，则不论谈判结果是多么“不平等”，这样的谈判都是“公平的”。



阅读材料 1-1

分苹果的两种方法

两个孩子为分吃一个苹果发生了争执，两人都坚持要一块大的。于是，有人提议，一个孩子先切苹果，另一个孩子则可以先挑自己想要的那一块。这个建议双方都觉得公正。于是，两人愉快地分完了苹果，都觉得自己得到了公平的待遇。

同样还是两个孩子分苹果，这次是一个男孩和一个女孩间谈判，苹果是烟台国光苹果，1/4



是红颜色的, $\frac{3}{4}$ 是青颜色的。男孩子在谈判前确定的目标是以多得为原则。于是, 他采取了一系列劝说工作, 告诉女孩子如果得到苹果的红色部分将是非常幸运的事。假设女孩认同了男孩子所做的劝说工作, 二人在 $\frac{1}{4}$ 是红颜色的和 $\frac{3}{4}$ 是青颜色的地方把苹果分开。两个孩子同样觉得得到了公平的待遇。

由此看来, 商务谈判的结果是“绝对的不平等”, 但又是“相对的平等”。“公平交易”的标准应是使双方彼此都得到了平等的满足, 或者是平等的不满足。商务谈判结果的“平等”与“不平等”取决于谈判双方对它的看法或评价标准。现代谈判理论认为: 一场成功谈判的双方都是胜利者。

(五) 它是一项创造性工作

所有谈判都是一项创造性工作。创造性工作需要具备独立思考的能力, 在边“谈”边“判”和边“判”边“谈”中发挥主观能动性。创造性工作的属性使得每次谈判变得富有挑战性和戏剧性。



阅读材料 1-2

中美建交谈判中的创造性工作

1971年7月9—11日, 周恩来总理同基辛格进行了6次会谈。根据6次会谈结果, 中美双方各自提出了一个公告草案。中方的稿子说基辛格来中国同中方进行了会谈, 尼克松总统准备来中国访问。美方的稿子渲染了基辛格同中国的会谈, 说明会谈涉及亚洲和世界和平的基本问题, 是以诚挚、建设性的方式进行的。

最关键的争议出在关于尼克松访华的措辞上, 美方强调是“受中国邀请”, 中方认为是“同意邀请”, 基辛格认为中方的稿子含义很像尼克松自己邀请自己访华。

双方谈判在此表述上陷入僵局。涉及中美建交大事, 中方谈判人员立即向毛泽东主席进行汇报, 主席了解细节后, 同意了美方希望修改的要求。

如何改? 我们的广播、新闻报纸天天播送“全世界人民团结起来, 打败美帝国主义及其一切走狗”。显然, 在此环境下主动邀请美国总统访华在逻辑上讲不通。

7月16日双方发表的会谈《公告》表述: “获悉, 尼克松总统曾表示希望访问中华人民共和国, 周恩来总理代表中华人民共和国政府邀请尼克松总统于1972年5月前适当时间访问中国。尼克松总统愉快地接受了这一邀请。”

公报中的“获悉”一词, 称之为周总理的“杰作”。这个词避开了谁主动提出访华的问题, 基辛格因而在尼克松总统“接受了这一邀请”之前加上了“愉快地”这一副词, 投桃报李。



第三节 商务谈判的类型

商务谈判涉及的内容复杂, 根据谈判性质、特点等差异, 商务谈判可分为不同类型。不同类型的谈判, 其准备内容、采取的策略和技巧都是不相同的, 因此, 谈判者在谈判前首先须明确自己将要进行的是哪种类型的谈判。商务谈判者对谈判类型的恰当确认, 是谈判成功的开始。一般而言, 商务谈判类型可按以下标准进行划分。



一、按谈判议题展开方式分类

按谈判议题展开方式，可分为纵向谈判和横向谈判。

（一）纵向谈判

进行纵向谈判时，在确定谈判议题后，按照所确定的议题展开顺序进行谈判，直到谈判结束。例如，一项产品交易谈判，双方确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项内容后，开始就价格进行磋商。如果价格确定不下来，就不谈其他条款，只等价格谈妥后，才依次讨论其他议题。可以看出，这种谈判方式有些死板，容易出现僵局；但好处是困难的议题一旦解决，其他议题的谈判可以得到快速解决。

（二）横向谈判

这是较常使用的一种谈判方式。在横向谈判中，当确定谈判所涉及议题及议题展开顺序后，逐个讨论预先确定的议题，在某议题上有分歧时，可以把该议题放一放，讨论其他议题，直到所有内容都谈妥为止。与纵向谈判相比，横向谈判议程灵活，可以避免谈判过早陷入僵局。

二、按参加谈判人员多少分类

（一）“一对一”谈判

“一对一”谈判对谈判者要求高，因为双方谈判人员只能靠个人的力量。因此，要求谈判者具有高水平的独立作战能力。如果一方增加谈判人员时，另一方则要随机应变，以避免被动局面的出现。

该类谈判的优点表现为：谈判者可随时根据情况变化做出自己的判断，及时做出决策以捕获稍纵即逝的机遇；不必担心对方向自己一方较弱的成员发动攻势，以求个别突破。此外，一个人参加谈判独担责任，必然会一丝不苟，兢兢业业。“一对一”谈判只适于谈判内容比较简单的情况。涉及较复杂的商务谈判往往是以小组方式进行的。

（二）小组谈判

小组谈判是最常见的一种商务谈判类型，每一方由3~5人参与。小组成员间有明确的分工，相互协调，这样可以提高谈判效率。小组谈判最大的优点是发挥集体的智慧，但存在的问题是要支付一定的协调成本。

（三）大型谈判

重大项目的谈判，涉及内容广泛，有的会影响地方乃至国家经济发展。例如，中国加入WTO谈判。此类谈判准备内容广泛、谈判计划设计周详、谈判时间长。

三、按谈判参与者的国籍分类

按谈判参与者的国籍分类，商务谈判可以分为国内商务谈判和国际商务谈判。