



普通高等教育经济管理类专业精品教材

PPT
(详见前言)

商务谈判

实务、策略与案例

BUSINESS NEGOTIATION
PRACTICE · STRATEGY · CASE

龚荒 吉峰◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育经济管理类专业精品教材

商务谈判

实务、策略与案例

BUSINESS NE
PRACTICE · STRATEGY · CASE

龚荒 吉峰◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书全面阐述商务谈判活动的原理、方法、策略和技巧,主要章节包括:商务谈判概述、商务谈判组织与管理、商务谈判的筹划与准备、商务谈判策略、商务谈判思维与沟通、国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判签约等。

本书篇幅适中,体系完整,理论精要,内容新颖,表述通俗,突出谈判策略技巧的实战训练,强调实践能力的培养。各类实训性的案例讨论、背景知识专栏、情景模拟练习题、测试题占到全书的近一半篇幅。本书案例丰富而精练,包括章节中穿插的实例和每章末的案例。这些案例或来自对谈判实践的总结提炼,或从上百部教材、专著中精选而来,大多数案例具有较强的思辨性和启发性。章末案例紧扣本章的核心知识点,是以情景模拟的形式对本章知识作进一步诠释或延伸;每个案例后附有讨论题,可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。同时,附录了两套模拟试卷,为该课程教学提供方便。

本书适合作为本、专科院校经济管理类专业教材,也可作为职业培训或自学的教材和参考书。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判:实务、策略与案例/龚荒,吉峰主编. —北京:机械工业出版社, 2013.9

普通高等教育经济管理类专业精品教材

ISBN 978-7-111-44200-4

I. ①商… II. ①龚…②吉… 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 230518 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:易敏 责任编辑:易敏 王慧 冯钊

版式设计:常天培 责任校对:王欣

封面设计:鞠杨 责任印制:杨曦

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·13.5 印张·317 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-44200-4

定价:28.90 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

商务谈判是一门实用性和实践性较强、科学性和艺术性紧密融合的综合学科。基于这一特征,《商务谈判——实务、策略与案例》在框架结构设计上做了精心构思和安排,既考虑到了该学科的整体性和系统性,又突出了实战技能和策略技巧的培训。全书共分8章,内容包括:商务谈判概述、商务谈判组织与管理、商务谈判的筹划与准备、商务谈判策略、商务谈判思维与沟通、国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判签约。其中,商务谈判策略是全书学习的重点和核心章节。各章均设计安排了本章提要、实例、专栏、本章小结、关键术语等内容,并在每章后面附有若干个复习思考题、情景模拟练习题以及案例与训练。

本书案例丰富而精练,包括章节中穿插的实例和每章末的案例。这些案例或来自对谈判实践的总结提炼,或从上百部教材、专著中精选而来,大多数案例具有较强的思辨性和启发性。章末案例紧扣本章的核心知识点,是以情景模拟的形式对本章知识作进一步诠释或延伸;每个案例后附有讨论题,可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。尤其是第四章商务谈判策略,作为本书的学习重点,较为集中地设计了各类训练题。

本书在编写过程中,努力体现如下特色:

◆篇幅适中,体系完整,理论精要,内容新颖,表述通俗,便于高效学习和系统掌握。

◆力求理论、策略、实训三位一体,强调思想性与实用性的结合、前沿理论观念与国内外商务实践的结合。

◆突出谈判的策略技巧和操作实务的介绍及实际应用,关注学生谈判技能的有效提升。

◆贯彻案例教学的思想,编写和选用最新案例材料并注重案例训练。

◆体现研究型教学的需要,便于任课教师的课堂拓展和互动教学。

本书由龚荒、吉峰任主编。叶美玲、周莉、李克东、杨雷、黄迎富、薛松等参与了编写工作。本书在编写过程中借鉴和参考了有关书籍和文章,在此一并表示感谢。

为方便教师教学,本书编制了教学课件及练习题、案例训练题参考答案,可联系本书编辑索取(yimin9721@163.com)。书中如有疏漏不妥之处,恳请读者批评指正(作者信箱:gonghaung@163.com)。

编者

目 录

前言

第1章 商务谈判概述	1
1.1 商务谈判的特征与评价标准	1
1.1.1 谈判与谈判学	2
1.1.2 谈判的概念及特征	3
1.1.3 商务谈判的概念及特征	5
1.1.4 商务谈判的价值评价标准	5
1.2 商务谈判的原则与方法	7
1.2.1 商务谈判的原则	7
1.2.2 商务谈判的方法	15
1.3 商务谈判的类型与过程	17
1.3.1 商务谈判的基本要素	17
1.3.2 商务谈判的主要类型	17
1.3.3 商务谈判的一般过程	20
本章小结	24
关键术语	25
复习思考题	25
案例与训练	25
第2章 商务谈判组织与管理	31
2.1 商务谈判人员的素质要求	31
2.1.1 政治素质要求	31
2.1.2 业务能力要求	32
2.1.3 心理素质要求	33
2.2 商务谈判班子的构成	35
2.2.1 商务谈判班子的组织构成	35
2.2.2 商务谈判班子的业务构成	36
2.2.3 商务谈判班子成员的性格构成	37
2.2.4 商务谈判的智囊团组织	38
2.3 商务谈判人员的选拔	39
2.3.1 商务谈判人员识别的基本观点	39
2.3.2 商务谈判人员的选择方法	39

2.4 商务谈判的管理	40
2.4.1 商务谈判过程中的管理	40
2.4.2 谈判后的管理	43
本章小结	44
关键术语	45
复习思考题	45
案例与训练	45
谈判风格测试题	47
第3章 商务谈判的筹划与准备	50
3.1 商务谈判的信息准备	50
3.1.1 商务谈判信息的作用	51
3.1.2 信息收集的主要内容	52
3.1.3 信息收集的途径方法	55
3.1.4 商务谈判信息的处理	61
3.2 谈判的可行性研究与方案制定	61
3.2.1 谈判环境的分析	61
3.2.2 谈判对手的分析	62
3.2.3 谈判者的自我评估	63
3.2.4 成本与效益分析	64
3.2.5 商务谈判方案及其执行计划	65
3.3 谈判的物质条件准备	68
3.3.1 谈判地点的选择	68
3.3.2 谈判场景的布置	70
3.3.3 食宿安排	72
3.4 模拟谈判	72
3.4.1 模拟谈判的作用	72
3.4.2 模拟谈判的假设条件拟订	74
3.4.3 模拟谈判的人员选择	74
3.4.4 模拟谈判的方法	74
3.4.5 模拟谈判的总结	75
本章小结	76
关键术语	76
复习思考题	76
案例与训练	77
第4章 商务谈判策略	81
4.1 开局阶段的谈判策略	81
4.1.1 谈判气氛的建立	81
4.1.2 确定谈判议程	83
4.2 报价阶段的谈判策略	83

商务谈判——实务、策略与案例

4.2.1 报价的原则	84
4.2.2 报价的方式	85
4.2.3 报价的策略	87
4.2.4 应价的处理及其策略	89
4.3 磋商阶段的谈判策略	90
4.3.1 让步的策略	90
4.3.2 迫使对方让步的策略	93
4.3.3 阻止对方进攻的策略	96
4.4 谈判僵局处理的策略	98
4.4.1 僵局形成的原因分析	99
4.4.2 处理僵局的策略	99
4.5 结束阶段的谈判策略	101
4.5.1 谈判结束阶段的主要标志	101
4.5.2 促成缔约的策略	102
4.5.3 谈判的收尾工作	103
本章小结	105
关键术语	106
复习思考题	106
案例与训练	107
第5章 商务谈判思维与沟通	117
5.1 商务谈判的思维方法	117
5.1.1 辩证思维	117
5.1.2 权变思维	119
5.1.3 逆向思维	119
5.1.4 诡道思维	120
5.2 商务谈判的沟通技巧	121
5.2.1 谈判过程中的听	121
5.2.2 谈判过程中的说	123
5.2.3 谈判过程中的提问	125
5.2.4 谈判过程中的应答	127
5.3 谈判过程中的非语言沟通	129
5.3.1 非语言沟通的作用	129
5.3.2 人体语言技巧	130
本章小结	132
关键术语	132
复习思考题	133
案例与训练	133
沟通知识测试题	137

第6章 国际商务谈判	139
6.1 国际商务谈判原理	140
6.1.1 国际谈判与国内谈判的共性特征	140
6.1.2 国际谈判与国内谈判的区别	140
6.1.3 国际谈判成功的基本要求	144
6.2 美洲商人的谈判风格	145
6.2.1 美国商人的谈判风格	145
6.2.2 拉美商人的谈判风格	148
6.3 欧洲商人的谈判风格	149
6.3.1 英国商人的谈判风格	149
6.3.2 德国商人的谈判风格	150
6.3.3 法国商人的谈判风格	151
6.3.4 意大利商人的谈判风格	152
6.3.5 俄罗斯商人的谈判风格	153
6.4 亚洲商人的谈判风格	154
6.4.1 日本商人的谈判风格	154
6.4.2 韩国商人的谈判风格	156
6.4.3 东南亚商人的谈判风格	157
6.4.4 阿拉伯国家商人的谈判风格	158
本章小结	159
关键术语	159
复习思考题	159
案例与训练	160
第7章 商务谈判礼仪	163
7.1 礼仪的基本概念	163
7.1.1 礼仪的含义	163
7.1.2 礼仪的作用	164
7.2 商务礼仪	165
7.2.1 服饰	165
7.2.2 会面	166
7.2.3 名片	167
7.2.4 举止	167
7.2.5 交谈	168
7.2.6 接待	169
7.2.7 签字	172
7.2.8 馈赠	172
本章小结	173
关键术语	173
复习思考题	173

商务谈判——实务、策略与案例

案例与练习	173
第8章 商务谈判签约	178
8.1 谈判终结的方式和原则	178
8.1.1 谈判终结的方式	178
8.1.2 谈判终结的原则	179
8.2 商务合同的种类及内容	180
8.2.1 商务合同的特点和种类	180
8.2.2 商务合同的构成及条款	181
8.3 商务合同的审核及签订	183
8.3.1 商务合同的订立程序	183
8.3.2 商务合同的拟订与审核	185
8.3.3 合同签订中有关问题的处理	186
8.4 商务合同的履行及维护	187
8.4.1 商务合同的履行	187
8.4.2 商务合同争议的处理	188
8.5 涉外商务合同与国际惯例	189
8.5.1 涉外商务合同的特殊性	189
8.5.2 涉外商务合同的重点条款	189
8.5.3 国际规则及惯例	190
8.5.4 合同、法律和国际惯例三者之间的关系	192
本章小结	192
关键术语	193
复习思考题	193
案例与训练	193
附录	197
附录 A 商务谈判试题一	197
附录 B 商务谈判试题二	202
参考文献	207

第1章 商务谈判概述

- 本章提要**
- ◆ 谈判行为的普遍意义
 - ◆ 谈判的概念与特征
 - ◆ 谈判的价值评价标准
 - ◆ 商务谈判的原则与方法
 - ◆ 商务谈判的要素与类型
 - ◆ 商务谈判的一般程序及模式

“谈判”一词对人们来说并不陌生。自有人类社会以来，谈判就存在于人类活动的各个方面。

随着社会经济的发展和进步，人们越来越多地感到，谈判是经济生活中不可缺少的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式。面对商务活动以及日常生活中日益频繁的谈判活动，有人为此而困惑，也有人为此而兴奋；有人希望尽可能回避谈判，也有人则为缺乏对谈判的基本了解而苦恼。事实上，谈判是一个无法回避的事实，要想在生活和工作实践中，特别是在商务活动中取得满意的谈判结果，必须掌握谈判的基本特征和规律，并结合实际加以运用。

1.1 商务谈判的特征与评价标准

[实例 1-1]

日常生活中的价格谈判

这是发生在一家旧货店里的一次谈判：

顾客：“这个铜盘卖多少钱？”

营业员：“这个铜盘很漂亮，只卖 55 元。”

顾客：“喂，你看上面还有凹痕，我看只值 15 元。”

营业员：“假如你真的想买，请你认真出个价钱好不好？15 元太少了。”

顾客：“好吧！我把价钱提到 20 元。可是我不会接受 55 元这个价钱。你出个合理价钱吧！”

营业员：“先生，你杀价太凶了。那么 45 元吧！”

顾客：“25 元！”

营业员：“我的成本还不止 25 元哩！请你再认真出个价钱。”

顾客：“37 元。这是我愿意付出的最高价。”

营业员：“你看到盘上的刻花吧！这种盘子到了明年，价钱将是你现在付出的两倍。”

资料来源：潘肖珏，谢承志. 商务谈判与沟通技巧 [M]. 2 版. 上海：复旦大学出版社，2012.

1.1.1 谈判与谈判学

1. 谈判是一种普遍的人类行为

正如案例中所描述的那样，谈判是日常生活中很常见的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的行为方式。双方经过交谈，进行价值判断，逐步向互利合作的“成交”契合点靠拢。可以说每人每天都在不知不觉中进行着谈判，谈判是一个无法回避的现实，它存在于人们生活的各个层面和各个方面。现实世界就是一个巨大的谈判桌，无论你喜欢与否，你都是一个谈判者。

长期以来，人们经常有一种误解，认为似乎谈判只是谈判人员的事，是职业外交人员、政治家、商务主管人员才会面对的事。事实上，无论是在政治、文化、教育、家庭、婚姻、社交等活动中，还是在大量的经济活动中；无论是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾冲突中，还是在人们日常社会生活中，处处、时时都有谈判发生。

实际上谈判有广义、狭义之分。广义的谈判包括一切有关“协商”“交涉”“商量”“磋商”的活动，如在市场购物时的讨价还价、找工作时的求职面试、与同事协商工作上的安排等；狭义的谈判是指在正式场合下两个或两个以上的组织按一定的程序，对特定问题进行磋商，最后达成协议的过程。

谈判作为一种普遍的生活现实，并不是人类社会发展至今才有的独特现象，而是古往今来始终存在的一种事实。所不同的只是，由于现代社会人们之间的交往大大增多，从而需要通过谈判协调的事务也大大增多。与古代社会相比，人们以比过去更高的频率，参与到更广层面的谈判之中。

谈判不仅是一种普遍的人类行为，而且是一种必须要予以认真对待的生活现实。谈判进行的过程如何，取得怎样的结果，对人们的未来生活和工作可能会产生十分重大的影响。著名未来学家约翰·奈斯比特（J. Naisbitt）在评价尤里的《逾越障碍：寻求从对抗到合作的谈判之路》一书时认为，“随着世界的变化，谈判正逐步变成主要的决策制定形式。”作为一种决策制定形式，谈判的过程及其结果直接关系到当事各方的有关利益能否得到满足，关系到决策各方的未来关系，关系到有关各方在未来相当长的时期内的活动环境。一次成功的谈判可能帮助企业化解重大危机，一场失败的谈判则可能将企业为开拓一个新的市场所付出的若干努力付诸东流。

2. 谈判学是一门正在成长的年轻学科

由于谈判与其他人类活动有着密不可分的联系，谈判行为的普遍性及其过程和结果的重要性促使人们去探究谈判活动的内在规律。自古以来，在大量文献中都有与谈判有关的某些研究，如对人们日常交流中的语言技巧的研究，对跨文化交流技巧的研究，对外交、军事关系的研究等。在古今中外的历史上，也有大量掌握了高超的谈判技巧，出

色完成各自使命的人物记载。如中国历史名著《史记》中所记载的蔺相如、毛遂、晏婴等，古希腊和古罗马时期的思辨奇才等。

将谈判作为一门学科来加以系统地研究是在20世纪中期以后的事。曾任美国谈判学会会长的美国著名律师杰勒德·尼尔伦伯格（Gerard Nierenberg）在其《谈判的艺术》一书的再版导言中宣称：“当《谈判的艺术》一书于1968年初版之时，它开拓了一门新的学科，展示了一个新的研究领域。‘谈判’一词，第一次获得了它的社会地位……作为一门学科……它已被视为一个包罗万象的体系，可以用来解决有关人类存在的一些最为棘手的问题——人际关系、企业间的关系和政府间的关系。”确实，自20世纪60年代以来，越来越多的学者将他们的研究视角转向谈判及其有关的问题。其中，罗杰·费雪尔所领导的哈佛谈判研究项目享有很高的声誉。20世纪80年代中期后，以大量的谈判研究成果为基础，顺应人才培养的需要，谈判课程越来越多地进入美国大学课堂。对谈判基本原理的理解和对某些基本技巧的学习运用，已成为许多专业，尤其是商科的必修课程。

在中国，随着经济体制改革和对外开放的不断深入，生活中各个层面和方面的谈判实践大量增加，对谈判理论和实践技巧的需求也十分迫切。在过去若干年国内学者的一些零星研究及20世纪80年代起对西方若干谈判研究成果引进、介绍的基础上，谈判研究引起了越来越多学者的兴趣。从20世纪90年代初起，谈判课程也逐步进入了我国一些高等学校的课堂。

谈判作为一门学科的历史十分短，虽然发展十分迅速，但谈判学仍然是一门年轻的学科。

1.1.2 谈判的概念及特征

为了提高实际谈判的效率，人们需要弄清楚什么是谈判。这问题同样也是很多谈判研究者试图回答的第一个问题。

什么是谈判？在谈判研究发展的初期，无论是在美国还是在中国，都曾有人对谈判作为一门独立学科的科学性，甚至对谈判活动是否存在一定的规律性、是否需要谈判进行研究等提出过怀疑。有人甚至认为，所谓谈判，就是两条狗在抢一块肉骨头，因此，谈判是一种狗咬狗的游戏。也有人则认为，就其本质而言，谈判是一种骗术，并没有什么科学性或艺术性可言。随着对谈判实践和理论研究的不断深入，人们越来越认识到成功的谈判实践需要有优秀的谈判理论的指导。否定谈判研究的必要性及其科学性的人越来越少。但是，在同样认可谈判理论研究的科学性的前提下，由于文化背景的差异或是考虑问题角度的不同，人们对谈判所作出的解释存在着很大差异。

[专栏 1-1]

各国学者对谈判的定义

美国学者杰勒德·尼尔伦伯格认为，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，是“一个能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程”。

商务谈判——实务、策略与案例

美国著名谈判咨询顾问威恩·巴罗 (Wayne Barlow) 和格莱恩·艾森 (Glen Eisen) 认为, 谈判是一种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能。

英国学者 P. 马什 (P. Marsh) 认为, 谈判是“有关贸易双方为了各自的目的, 就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商, 通过调整各自提出的条件, 最终达成一项双方满意的协议, 这样一个不断协调的过程”。

在《谈判基础——概念、技巧与练习》一书中, 拉尔夫·约翰逊 (Ralph Johnson) 则认为, 谈判是个人或组织通过与他人达成协议来寻求实现自身的某些目标的过程。

在《作为谈判者的管理者》一书中, 拉克斯和塞宾纽斯 (Lax, Sebenius) 提出的观点是, 谈判是存在着明显冲突的双方或多方, 通过共同决策而不是其他行动来谋求更好结果的潜在的相互作用的过程。

中国学者田志华等则认为, “谈判是谈判双方 (各方) 观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。”

有关谈判的定义还有许多。从我们上面引述的若干定义中可以看出, 有些学者主张将谈判理解为一种技能, 有些学者则主张理解为一个过程等。总结这些观点, 可以将谈判定义为:

谈判是有关组织或个人为协调关系或化解冲突, 满足各自的利益需求, 通过沟通协调, 以争取达成一致的行为过程。

理解谈判的这一定义, 必须掌握谈判所具有的几个特征:

1. 谈判是一种目的性很强的活动

谈判是双方或多方为实现各自的目的所进行的反复磋商的过程。人们参与谈判, 通常都是为了实现某些目的。

2. 谈判是一种双向交流与沟通的过程

这个过程既是双方或多方共同参与的过程, 也是一个说服与被说服的过程。

3. 它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程

这就是说, 单方面的施舍或单方面的承受 (不论它是自愿的还是被动的), 都不能算做一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”, 所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利, 不是那种“我赢你输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果, 而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利, 才能实现确认成交的良性结果。

“博弈”, 也叫“对策”。“非零和博弈”是相对于“零和博弈” ($1 + [-1] = 0$) 而言。对谈判来说, “非零和博弈”的原则, 应始终贯穿于全过程。一场成功的谈判, 每一方都是胜者。

4. 它同时含有“合作”与“冲突”两种成分

任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议, 这是之所以要进行谈判的原因。为了达成协议, 参与谈判的各方均需具备某一程度的合作性。缺乏合作性, 双方就

坐不到一起来。但是,为了使自身的需要能获得较大的满足,参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态。否则,谈判就没有必要。因此,任何一种谈判,均含有一定程度的合作与一定程度的冲突。

5. 它是“互惠”的,但并非均等的

“互惠”是谈判的前提,没有这一条,谈判将无从继续。“非均等”是谈判的结果。导致产生这种谈判结果的主要原因在于:谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基础不同,双方的策略技巧也各不相同。

1.1.3 商务谈判的概念及特征

商务谈判,也叫商业谈判,是指当事人各方为了自身的经济利益,就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商,以争取达成协议的行为过程。任何一项协议,都是因为各方利益不同才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中,买主和卖主对商品和货币都喜欢,但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣,买主则相反,于是,交易就这样达成了。

商务谈判作为谈判的一个种类,除了具有一般谈判的特质外,还有它自身的特点:

(1) 商务谈判以经济利益为目的,讲求经济效益,一般都是以价格问题作为谈判的核心。

(2) 商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近,争取最终达成一致意见的过程。

(3) 商务谈判必须深入审视他方的利益界限,任何一方无视他人的最低利益和需要,都将可能导致谈判破裂。

因此,共同性的利益和可以互补的分歧性利益,都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利益,更不是为了打倒对方。谈判也是一种合作,必须追求共同利益,才能使双方都得利。

1.1.4 商务谈判的价值评价标准

什么样的谈判才是成功的谈判呢?是不是实现了己方利益最大化的谈判就是最成功的谈判?我们先来看下面一个实例。

[实例 1-2]

三源公司的经营已连续两年亏损,目前财务状况资不抵债,最大债主是荣欣公司,全公司所剩资产正好相当于对荣欣公司的负债,债务利息更无着落,为此两家公司进行了多次谈判,仍无解决办法。

最近,三源公司进行了改组,新任总经理决心改变经营方向。他们与生化研究所联系,提出对生化研究所的一些实用性强的研究专利进行生产开发。但生化研究所对这些专利索价 800 万元,这是三源公司难以承受的,况且正式开展生产,三源公司还缺少一笔估计为 100 万元的启动资金。

新任总经理召开领导班子会议，研究分析“二企一所”之间的关系与各自的需要。三源公司要还债、要起死回生改变经营方向，需要资金，包括购买专利的资金和启动资金；荣欣公司要讨还欠款和利息；生化研究所要出让专利。经过详细的探讨，在这个会议上形成了一个既满足自身需要又满足对方需要的计划。

新任总经理首先与生化研究所谈判，诚恳说明己方的开发计划和能力，希望对方能以 500 万元的价格出让专利，并以参股形式将此笔款项作为投资。显然，研究专利关在研究所里是不会产生效益的，对研究所来说，以专利作投资可以获得长期稳定的收益，是一种有吸引力的理想方式，但 500 万元的价格偏低了，经过磋商，谈定专利的价格为 620 万元。

接着三源公司新任总经理又找荣欣公司谈判，把他的计划及与生化研究所的谈判作了详细介绍，着重说明新的经营方向的美好前景，提出延期偿还债务，同时为实现此项生产，向荣欣公司增借 100 万元启动资金，希望能得到荣欣公司的理解和支持。事实上，如果一定要三源公司立刻偿清以前的债务，那三源公司只好倒闭，其资产的账面价值虽与债务数额相当，但若通过拍卖，将这些资产变现，可能还不足以抵偿债务数额的 1/3，而生化专利项目的发展前景确实看好，生化研究所不是也以入股方式作了投资吗？荣欣公司经过对风险和收益的认真调查，终于同意三源公司的计划，他们与三源公司详细研究了项目启动所需的资金，经过新一轮磋商，确定新增贷款 80 万元。至此谈判取得了圆满成功，这是一个漂亮的、三赢的结局。

商务谈判以经济利益为目的，以价格问题为核心，但并不等于说能够取得最大经济利益，尤其是最大的短期经济利益的谈判就是成功的谈判。在进行谈判之前，明确谈判的目标，合理把握评价谈判成败的标准，对于最终顺利地实现谈判目标，有着十分重要的意义。评价谈判的成败，最关键的是要看谈判结束后各方面的结果是否对企业目前和未来的发展有利。从这一角度出发，谈判人员的眼光不能局限于经济利益，特别是短期的经济利益，而必须要善于从长远和全局的观点看问题；不能仅仅看通过努力所取得的成果的大小，还必须要看为取得这一成绩所付出的成本的大小。

一般说来，可以从以下三个方面评价谈判成功与否：

1. 谈判目标实现的程度

谈判是一种具有很强的目的性的活动，如商品买卖谈判中卖方的主要目的是以理想的价格和支付条件销售一定数量的产品，或是与特定买主之间建立长期稳定的合作关系；而买方的主要目的则是以较为低廉的价格和支付条件购买一定数量的产品，或是与特定卖主之间建立较为稳定的供货关系。评价谈判的成败，首先就是要看是否实现了这些最基本的目的。

2. 所付出的成本的大小

谈判过程是一个“给”与“取”兼而有之的过程。为了达到自身的目的，获取企业所希望获取的利益，通常就需要向对方提供一定的利益，需要付出一定的成本代价，即为获取所得而向对方所提供的直接利益及其风险的大小。如一个拥有较高知名度品牌的企业，为获得进入某一地区或国家市场的机会而与当地的某一企业合作，其所获得的

是当地企业将协助其建立销售网络,所付出的则是允许该企业在一定期限内使用该知名品牌。如果该公司在与当地企业订立协议时,没有针对当地企业使用该知名品牌制定限制措施,如对商品质量的监督,对销售数量乃至地区的控制,则该企业为获得对方在建立渠道方面的合作所付出的成本就可能太高,可能会承担很大的风险。

对谈判成本的考虑,不仅要包括为获得对方所提供的一定利益而提供给对方的利益和风险的大小,而且要包括进行谈判所需要支付的时间成本和直接的货币成本投入,包括人力、物力等。这里尤其值得注意的是时间成本。企业经营活动对谈判时间有一定的要求。比如工厂要保持生产的连续性或是要在限定的时间内完成一定的生产任务,就需要或是加大原材料的库存量,或是缩短原材料采购谈判的时间和程序,在库存材料不敷使用的情况下,对谈判的时间则有极其严格的要求。时间的重要性不仅仅在于企业的生产经营活动具有一定的时间要求,而且还在于时间本身就具有重要的经济价值,在于商业机会的价值会随着时间的变化而发生重大的变化。有些经营活动只有在特定的时间内进行才可能取得较为理想的效果。时间的流逝很可能使一个原本极有价值的商业机会变得毫无价值。

机会成本是在评价谈判成败时应当考虑的另一项成本。企业与特定对手谈判合作,就可能失去了与另一些企业合作的机会,而与那些企业合作也许能为企业带来更为理想的合作效果;在决定与某一企业在某一领域合作后,企业同样也就可能失去了利用其有限的资源在其他投资领域谋取较好的经济利益的机会。所有这些机会损失,都构成企业利用与某一对象谈判合作谋取一定利益的机会成本,必须在作出谈判决策时予以考虑。一项成功的谈判,应当能为企业把握住最好的商业机会创造条件。

3. 双方关系改善的程度

成功的谈判应当有助于维持或改善企业与谈判对手之间的关系,有助于树立良好的企业形象。在现代市场经济环境下,越来越多的企业决策者认识到树立良好的企业形象、建立与合作伙伴之间良好关系的重要性。谈判者在谈判桌上所树立的形象是企业形象的一个重要组成部分。双方之间在一次谈判中所形成的关系状况将直接影响到相互之间在未来的合作。在企业的产品市场或原材料来源较为集中,仅限于几个对象的情况下,通过谈判建立良好的关系就具有特别重要的价值。即便是在双方将来不太可能再度合作,但在许多企业都较为注重了解潜在的合作对象以往的谈判行为的情况下,树立良好的形象,仍具有一定的价值,可能为企业带来新的合作机会。有鉴于此,在一般情况下,一项成功的谈判在以较低的成本实现谈判目标的同时,应当能够促进双方之间合作关系的改善,树立良好的谈判形象,至少应当能够维持双方之间原有的合作关系。

1.2 商务谈判的原则与方法

1.2.1 商务谈判的原则

每一项商务谈判,都依存于特定的环境和条件,并服从于谈判者对特定目标的追求。因而,在现实中存在的大量商务谈判行为,必然是各具特色、互不相同的。但是,任何一项商务谈判又都是谈判双方共同解决问题,满足各自需要的过程。从这个意义上讲,不同的商务谈判对谈判者的行为又有着共同的要求。或者说,无论人们参与何种商

务谈判，都必须遵循某些共同的准则。

[实例 1-3]

20 世纪 70 年代末，可口可乐公司和百事可乐公司先后与印度政府谈判，想到该国设厂，扩大它们的饮料生产和销售。谈判初期，印度政府出于对本国饮料工业的保护，拒绝它们进入。双方谈判都陷入僵局。但是上述两家美国饮料公司并未气馁，而是继续寻机谈判，抓住对方。后来印度政府提出：如欲进入印度，必须规定今后生产的产品要有相当的份额出口到其他国家，而且要接受印度政府的监督，使用当地的原料，雇用当地的劳动力，按印度的有关规定汇出利润……出现了又一个僵持的局面。要是在过去，看了这些苛刻的规定，百事可乐公司很可能一走了之。但是现在它却一改高傲态度，抢在可口可乐公司前面向印度政府提出了三项保证：

(1) 百事可乐公司无论是在印度开设分厂还是合资经营，保证就地取材，每年按比例收购 11 万 t 水果和蔬菜（其中 8 万 t 用于饮料生产）、2.5 万 t 土豆（用以加工成炸土豆片）、5000t 粮食（用以加工成其他产品）。

(2) 百事可乐公司开设的分厂，将全部雇用当地工人或农民。如允许工厂扩大规模，则相应增加劳动力的雇用。

(3) 百事可乐公司在印度兴办的饮料和食品加工厂的 50% 的产品将出口外销。

这一系列保证有利于印度农副产品的销售，并能增加印度的就业机会，提高印度职工的技术水平和管理能力，促进印度国民经济的发展，从而满足经济相当落后、刚刚实行开放、困难很多的印度的需求和欲望。从表面上看，百事可乐公司让步太多。但是从深层次看，百事可乐公司从此不仅打入印度这个蕴藏巨大潜力的饮料市场，而且能向印度输入自己的特有技术，能利用印度的廉价劳动力和原料生产产品向印度及其周边国家销售，并在印度人心目中建立起了一个慷慨无私、互利合作的世界性公司的形象，在与可口可乐公司的竞争中赢得了一个新的筹码，从而在印度这块饮料市场阵地上成为一个无与伦比的主动竞争者。

百事可乐谈判的成功就在于它坚守了谈判中的一些重要原则。事实上，商务谈判是一种原则性很强的活动，了解商务谈判的原则，对于我们有效地规划谈判行为，从而正确地引导谈判活动的发展，争取谈判的成功，将是十分重要和有益的。在商务谈判中，谈判者应遵循的原则主要有下述 5 个方面：

1. 平等互利的原则

商务谈判是一项互惠的合作事业。在任何一项商务谈判中，双方都应该是平等相待、互惠互利的。平等互利反映了商务谈判的内在要求，是谈判者必须遵循的一项基本原则。

商务谈判是涉及谈判双方的行为，这一行为是由谈判双方共同推动的，谈判的结果并不取决于某一方的主观意愿，而是取决于谈判双方的共同要求。在商务谈判过程中，谈判双方都是独立的利益主体，他们共同构成了谈判这一行为的主体，彼此的力量不分强弱，在相互关系中处于平等的地位。从某种意义上讲，双方力量、人格、地位等的相对独立和对等，是谈判行为发生与存在的必要条件。如果谈判中的某一方由于某些特殊