



高等学校“十二五”规划教材  
[经济管理类]

# 现代商务谈判

●主编 陈 伟 杨晓蒙 吴显英

**HEUP** 哈尔滨工程大学出版社  
Harbin Engineering University Press

高等学校“十二五”规划教材经济管理类

# 现代商务谈判

主 编 陈 伟 杨晓蒙 吴显英  
副主编 毕 鹏 陈建峰

哈尔滨工程大学出版社

## 内 容 简 介

本书全面系统地阐述了现代商务谈判的理论和方法,其内容包括:商务谈判概述、商务谈判的原则与程序、商务谈判的相关理论、商务谈判的准备、谈判过程中的策略技巧、商务谈判策略、商务价格谈判、合同条款的谈判、谈判合同的履行、商务风险的规避、各国商务谈判风格等主要内容,共十章。

本书可作为高等院校国际经济与贸易、工商管理、营销管理等经济管理类专业本科生的现代商务谈判、国际商务谈判课程的教材,也可作为高等院校工程类专业本科生选修现代商务谈判课程的教材。同时,也可供政府部门,经济、外贸领域,工商企业的高级管理人员作为学习和工作的参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

现代商务谈判 / 陈伟, 杨晓蒙, 吴显英主编. — 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2012. 8  
ISBN 978 - 7 - 5661 - 0424 - 3

I. ①现… II. ①陈… ②杨… ③吴… 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(2012)第 179187 号

---

出版发行 哈尔滨工程大学出版社  
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号  
邮政编码 150001  
发行电话 0451 - 82519328  
传 真 0451 - 82519699  
经 销 新华书店  
印 刷 哈尔滨工业大学印刷厂  
开 本 787mm × 960mm 1/16  
印 张 16.75  
字 数 354 千字  
版 次 2012 年 8 月第 1 版  
印 次 2012 年 8 月第 1 次印刷  
定 价 36.00 元  
<http://press.hrbeu.edu.cn>  
E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

---

# 前言

## PREFACE

随着信息时代的到来,以及经济全球化步伐的进一步加快,企业将面临日益激烈的竞争环境。而中国加入世贸组织的现实,也使得中国企业比以往更大程度地参与到了国内国际经济合作活动之中。但各种商务活动的实现、商务目标的达成,都离不开商务谈判活动,离不开高素质的谈判人才。本书正是为适应这一需要而编写。

本书广泛借鉴了国内外现代商务谈判的有关理论与实例,密切结合了我国企业商务活动的实际,系统地阐述了商务谈判的基本概念、谈判的过程与各阶段的策略技巧、商务价格谈判、合同条款的谈判与履行,并对国际商务谈判活动的特点、风险的规避以及不同商务谈判风格进行了介绍。另外,本书结合现代企业商务谈判的成功案例,对现代商务谈判的有关理论进行了概述和评价,使其在实际商务活动中更具指导与借鉴作用。

本书是由哈尔滨工程大学、佳木斯大学、黑龙江东方学院、黑龙江生态工程职业学院等单位的专家学者结合多年的教学和工作实践共同编写的。其中,陈伟撰写第一章,第八章;杨晓蒙撰写第二章,第三章;毕鹏撰写第四章,第五章;吴显英撰写第六章;陈建峰撰写第七章,第九章,第十章。本书由陈伟、杨晓蒙、吴显英担任主编,毕鹏、陈建峰担任副主编。

在本书的编写过程中,得到了哈尔滨工程大学出版社的热情支持,在此表示衷心的感谢。现代商务谈判是一门范围很广、内容丰富的学科,但由于编者学识水平有限,书中难免有不妥或疏漏之处,敬请读者批评指正。

编者

2012年4月



# 目录

## CONTENTS

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 第一章 商务谈判概述                         | 1  |
| 第一节 谈判与商务谈判                        | 1  |
| 第二节 商务谈判的种类                        | 5  |
| 第三节 商务谈判的地位与功能                     | 9  |
| 第四节 国际商务谈判                         | 12 |
| 思考题                                | 15 |
| 案 例 中欧谈判,一波三折——中国加入 WTO 谈判征程中的经典案例 | 15 |
| 第二章 商务谈判的原则与程序                     | 21 |
| 第一节 商务谈判的原则                        | 21 |
| 第二节 商务谈判的价值评价标准                    | 24 |
| 第三节 商务谈判的程序                        | 26 |
| 第四节 商务谈判的政治背景及制度背景                 | 29 |
| 第五节 商务谈判的经济文化背景                    | 32 |
| 第六节 谈判对手的背景                        | 36 |
| 思考题                                | 41 |
| 案 例 拉塞尔谈判目标的实现                     | 42 |
| 第三章 商务谈判的相关理论                      | 43 |
| 第一节 当代主要谈判理论概述                     | 43 |
| 第二节 谈判的需要理论                        | 47 |
| 第三节 原则谈判法                          | 53 |
| 第四节 成功谈判者的心理素质                     | 61 |
| 第五节 结构理论在贸易谈判中的应用                  | 64 |
| 第六节 心理学理论在商务谈判中的应用                 | 67 |
| 第七节 博弈论在商务谈判中的应用                   | 70 |
| 思考题                                | 75 |
| 案 例 一场未见输赢的谈判 美日半导体谈判              | 75 |
| 第四章 商务谈判的准备                        | 82 |
| 第一节 谈判人员的组织                        | 82 |
| 第二节 谈判信息的收集                        | 89 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 第三节 谈判方案的拟订·····             | 100        |
| 第四节 物质条件的准备·····             | 109        |
| 思考题·····                     | 113        |
| 案 例 一次争取银行优惠贷款的谈判·····       | 113        |
| <b>第五章 谈判过程中的策略技巧·····</b>   | <b>115</b> |
| 第一节 开局阶段的策略技巧·····           | 115        |
| 第二节 报价磋商阶段的策略技巧·····         | 121        |
| 第三节 达成协议阶段的策略技巧·····         | 132        |
| 第四节 突破谈判僵局的策略技巧·····         | 134        |
| 思考题·····                     | 142        |
| 案 例 谈判危机的化解·····             | 142        |
| <b>第六章 商务谈判策略·····</b>       | <b>144</b> |
| 第一节 互惠型谈判策略·····             | 144        |
| 第二节 利己型谈判策略·····             | 147        |
| 第三节 处于不同地位的谈判策略·····         | 151        |
| 第四节 对付不同风格谈判对手的策略·····       | 156        |
| 思考题·····                     | 159        |
| 案 例 著名青年企业家尤伯罗斯奥运资金筹集策略····· | 159        |
| <b>第七章 商务价格谈判·····</b>       | <b>160</b> |
| 第一节 影响价格的因素分析·····           | 160        |
| 第二节 价格谈判中的各种价格关系·····        | 162        |
| 第三节 技术价格的谈判·····             | 167        |
| 思考题·····                     | 173        |
| 案 例 冶金公司巧买组合炉及自动冶炼设备·····    | 173        |
| <b>第八章 合同条款的谈判·····</b>      | <b>175</b> |
| 第一节 合同条款谈判的原则·····           | 175        |
| 第二节 合同条款的构成·····             | 178        |
| 第三节 合同条款谈判·····              | 201        |
| 第四节 签订合同与合同的履行·····          | 212        |
| 第五节 谈判协议的鉴证和公正·····          | 215        |
| 第六节 谈判协议的履行·····             | 216        |
| 第七节 谈判协议的变更、解除与纠纷处理·····     | 218        |
| 思考题·····                     | 222        |
| 案 例 合同的成功签订·····             | 222        |



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第九章 商务风险的规避</b> .....  | 224 |
| 第一节 商务活动的风险分析.....        | 224 |
| 第二节 商务风险的预见与控制.....       | 231 |
| 第三节 规避风险的手段.....          | 233 |
| 思考题.....                  | 240 |
| 案 例 一次有风险的谈判.....         | 240 |
| <b>第十章 各国商务谈判风格</b> ..... | 243 |
| 第一节 跨文化商务谈判与谈判风格.....     | 243 |
| 第二节 日本人的谈判风格.....         | 247 |
| 第三节 美国人的谈判风格.....         | 249 |
| 第四节 俄罗斯人的谈判风格.....        | 251 |
| 第五节 欧洲人的谈判风格.....         | 252 |
| 第六节 阿拉伯人的谈判风格.....        | 255 |
| 第七节 拉美人的谈判风格.....         | 257 |
| 思考题.....                  | 258 |
| 案 例 我国企业引进设备的一次谈判.....    | 258 |
| <b>参考文献</b> .....         | 260 |

# 第一章 商务谈判概述

谈判作为人际交往的一种重要方式,在企业运营中是不可缺少的重要手段。企业作为社会经济活动的基本组织,在对内对外的交往活动中,均需要运用谈判这一手段来促进彼此的了解、信息的沟通,并进行商品物资的购销以及经济技术合作等。企业在与其他经济单位的经济交往中,难免会遇到冲突或争议,也需要运用谈判这一手段来进行协商、调解。同时,随着世界经济的全球化,越来越多的企业参与到跨国投资与经营中,开展跨国经济技术合作、国际商务谈判也随之日益增多。因此,了解商务谈判的原则、方法,善于运用商务谈判策略和技巧来处理复杂的商务活动,不仅是企业走进市场、参与市场竞争必须运用的重要手段,同时也是对商务工作者的基本要求。

## 第一节 谈判与商务谈判

### 一、谈判的概念

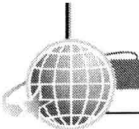
谈判是人们生活的组成部分,是一种普遍存在的社会现象。它与人类社会的发展具有同样长久的历史。谈判所涉及的范围非常广泛,在家里,孩子向父母请求买一个随身听或 CD;在学校里,即将毕业的大学生与教师和领导商谈毕业去向;在市场上,买主与卖主为了某项交易而讨价还价;在公司里,职员与他的上级讨论他的定职、提薪以及发展问题;在人才市场上,求职者与用人单位进行双向选择;在谈判厅里,公司的代表为签订一份合同而进行紧张的磋商;在国际会议上,外交官员为改善双边关系频繁接触和会晤;在国际组织大会上,各成员国为争取应得利益进行的多边讨论……在人类的交往活动中,随时随地都在发生着各种各样的谈判。那么,什么是谈判呢?

谈判是指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

首先,谈判的基本动因是人们某种未满足的需求。如果一方或双方认识到有可能从对方那里获得需要的满足,就有可能萌发谈判的动机。因而,可以这样说,成功的谈判者应是懂得说服对方、懂得制造需求的人。

其次,谈判是针对与双方利益攸关的事项进行协商、调整并达成协议的过程,也是一个“谈”与“判”的过程,即在此过程中双方都站在某种角度宣传和表明自己的立场、观点、意图和要求,即所谓“谈”;同时还要判断、理解对方的意图,可见谈判是进行信息的双向沟通,即所谓“判”。

最后,谈判至少在两个或两个以上的主体之间进行。谈判的结果是使谈判者部分或全部



的需要得以实现,或者说谈判是谈判者实现需求的基础和有效手段。

## 二、谈判的特点

谈判是人类交往活动的组成部分,首先具有普遍性的特点。它广泛存在于各个领域,从国家、政党之间的政治、军事活动,到民间经济主体之间的商业交往,再到家庭成员之间的纠纷,谈判遍及社会的各个角落。参与谈判也不只是国家领导人、企业主管们的专利,各种社会组织及个人都有可能参与谈判活动。

其次,谈判具有行为性的特点。谈判是人的理性行为。无论谈判在国家之间、组织之间进行,还是在个人之间进行,进行谈判活动的总是具体的人。人都有自己的思想、情感、爱好、性格、价值观念、欲望、需求,等等,这些因素可以引发人的动机,而动机又支配和影响人的行为。谈判就是在人的动机支配下而采取的一种为了满足需求的行为活动。每个人的需求各有不同,为了满足需求达到目的,就要互相交换条件。谈判就是双方不断调整各自需求而相互接近,最终达成一致的过程。

第三,谈判既有合作性,又有竞争性。谈判的前提是参与者都存在着尚未被满足的欲望和需求,而需求和对需求的满足正是谈判的共同基础,要想通过对方使自己的需求得到满足,就必须把谈判当作参与各方彼此合作的过程。谈判的目标不是一方独得所有的利益,而是参与各方都感到自己有所收获,这样才能达成协议。只有谈判双方都重视谈判的合作性特点,在合作的基础上进行协商,才能使双方有进有退,为实现双方的利益目标而努力。同时,谈判还具有冲突性的一面。即谈判双方都希望谈判中获得尽可能多的利益,为此双方进行积极的讨价还价,相互交换条件,采取适当的策略技巧,因此谈判也是双方实力的较量,具有很强的竞争性。了解和认识谈判的这种双重性,对于谈判者制定谈判的战略方针,以及选择和运用谈判策略和技巧有着十分重大的意义。

## 三、谈判的起源与发展

在原始社会中期以前,生产力水平极其低下,人们抵抗自然灾害、获取简单食物都需要靠集体的力量,个人只有在群体中才能生存,因此,协调行为就必不可少。这种自发的、原始的协调活动已经具备了谈判的基本属性,是谈判发展的雏形,是谈判活动的萌芽。在原始社会的中后期,开始出现原始的农业与畜牧业,人类开始有了物质财富。但是这种物质财富远远不能满足人们的需要,于是便出现了争夺物质财富的冲突与斗争。这种冲突既存在于原始氏族成员之间,也存在于各个氏族和部落之间。为了解决冲突可能会采取不同的办法。一种办法是诉诸武力,强者靠武力来征服弱者;另一种办法是谋求和平解决,有理者取胜或双方利益均沾。人们主要是通过非武力的手段来解决冲突的。即使使用武力来解决,在此之前一般也有双方的接触和协商。不管人们是否意识到,实际上他们已经在运用谈判了。

在奴隶社会,由于部族之间、奴隶主之间争夺土地和财富的战争接连不断,因此谈判活动



也逐渐多了起来。从古书中发现的有关谈判的文字记载表明,当时谈判已经成为常见的交际活动,而且谈判的方式、程序都比较完备。

人类社会进入近代之后,由于资本主义制度的确立,生产力迅速发展,国际交往日益密切,国际贸易不断扩大,各种领域里的磋商谈判越来越发挥着重要的作用。如在美国独立战争时期,杰出的外交家富兰克林出使法国,利用英法之间的矛盾,与法国进行了将近十个月的谈判,签订了同盟条约和通商条约,法国开始向英国宣战,在国际上孤立了英国。如果没有富兰克林的出使,就不会有美军的迅速胜利,这场谈判对美国独立战争的最后胜利所起的作用是难以估量的。现代一些著名政治家、外交家往往也是谈判大师,由于他们的谈判艺术高超,使谈判在处理复杂政治事务中发挥了重要作用,如丘吉尔、罗斯福、基辛格、周恩来等人都留下了脍炙人口的谈判佳话。可见,人类的谈判史确实同人类的文明史一样长久。

谈判伴随着人类社会的产生而产生,也伴随着人类社会的发展而发展。第二次世界大战以后,国际形势发生了巨大的变化,世界局势朝着用和平方式解决国际争端的方向发展。同时,各国间的联系与交往也越来越频繁,越来越密切,因此,谈判活动也越来越受到人们的普遍重视。这主要体现在以下几个方面。

### 1. 应用范围越来越广泛

首先,从参与谈判的人员来看,谈判再也不是少数人的专利,而是上至国家首脑,下至平民百姓人人都有可能参加的活动。其二,从谈判涉及的内容来看,谈判已经不仅局限于解决军事、政治、经济问题,而是扩展到包括科技、文化、教育、卫生、体育等各行各业。其三,从谈判波及的区域来看,谈判已不仅仅是两个国家、两个组织之间的交涉,而更多的重大谈判波及到多个国家、多个地区,甚至波及到全球各个国家。

### 2. 作用越来越重要

第二次世界大战以后,世界政治格局发生了重大的变化。帝国主义殖民体系土崩瓦解,第三世界的力量日益壮大,和平与发展已成为当今世界的主流,而和平与发展中遇到的问题,也需要通过谈判来协商解决。和平和进步力量的发展,使那种用武力解决冲突的行为逐渐受到人们的鄙弃,尤其是1945年的《联合国宪章》更明确规定,禁止违反宪章使用武力和武力威胁等一切非和平方法,并进一步规定了包括谈判在内并以谈判为主的和平解决争端的种种方法。通过谈判解决争端的办法在国际上已普遍应用,并且受到越来越多的国家的重视和肯定。此外,由于科学技术和社会经济的迅猛发展,出现了很多全球性的问题,全球范围内的生产和消费逐渐成为一个不可分割的有机整体。这种发展形势,促使人们必须通过谈判来协调行为、统一意志。

### 3. 谈判活动越来越正规

首先,谈判原则逐步确立。无论是国家间、组织间还是个人之间的谈判,无论是政治、军事、经济还是科技谈判,都需要有一些共同的原则来约束谈判人员、制约谈判活动,这些原则目前已基本完善。如《联合国宪章》原则、和平共处五项原则、国家主权和自然资源永久性原则、



公平互利同谋发展原则,等等。这些原则是保障谈判科学、公平、合理的准绳。其二,谈判策略、手法逐渐规范。随着社会的不断发展、文明程度的日益提高,那些不道德手法,如欺骗、离间、讹诈、强权等,逐渐受到人们的鄙弃,那些阴谋诡计已逐渐被淘汰,人们越来越趋向于在公平、合法的同等条件下展开竞争。其三,谈判技巧日趋提高。由于科学技术的迅速发展,各门科学的相互渗透,人们将人类在各种交往活动中积累起来的宝贵经验运用于谈判实践,逐渐地完善着谈判艺术、充实着谈判技巧。

#### 4. 谈判科学越来越受到关注

目前,在一些发达国家的现代管理教育中,谈判已作为一门重要课程。日本和美国早已成立了专门探讨研究谈判问题的学术团体。它们的宗旨是将有关谈判的一系列问题理论化,培养同经济发展相适应的谈判人才。国内外相继有不同文字、不同内容的谈判专著问世。这说明对谈判科学的研究已逐渐展开,并已初见成果。一门新兴的交叉应用科学,正以其特有的魅力吸引着众多的科研人员和谈判专家为其早日成熟而辛勤耕耘,苦心探索。

### 四、商务谈判的概念与特点

谈判的种类很多,有外交谈判、政治谈判、军事谈判、经济谈判,等等。商务谈判是经济谈判的一种,它是指不同利益群体之间,以经济利益为目的,就双方的商务往来关系而进行的谈判,一般包括货物买卖谈判、工程承包谈判、技术转让谈判、融通资金谈判等涉及群体或个人利益的经济事务。商务谈判除了具有谈判的一般特点外,还有自己的特点,具体表现在以下三个方面。

第一,商务谈判以获得经济利益为基本目的。不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的主要是国家利益;政治谈判关心的主要是政党、团体的根本利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判的目的则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然,参与商务谈判的双方要受其他非经济因素的影响和制约,但其最终目标仍是经济利益。

第二,以价值谈判为核心。商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这不仅因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益,而且还由于谈判双方在其他诸如质量、数量、付款形式、付款时间等利益要素上的得与失、拥有的多与少,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现或予以补偿。

第三,商务谈判特别注重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。有些谈判者在商务谈判中付出了很大努力,好不容易获得了较有利的结果,对方为了求得合同,也迫不得已作了许多让步,似乎这时谈判者已



经获得了这场谈判的胜利,但如果拟订合同条款时,谈判者掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,结果被谈判对手在条款措辞上略施小计就掉进了陷阱,不仅把到手的利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重代价,这种例子在商务谈判中屡见不鲜。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。

## 第二节 商务谈判的种类

根据不同的标准,可以将商务谈判划分为各种不同的类型。

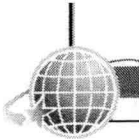
### 一、按参加谈判的人数规模划分

从这个角度来划分,可以将谈判分为谈判双方各只有一人参加的一对一的个体谈判,以及各方都有多人参加的集体谈判。一般关系重大而又比较复杂的谈判大多是集体谈判。

谈判的人数规模不同,则在谈判人员的选择、谈判本身的组织与管理上都有很大的不同。如在人员的选择上,如果是一对一的个体谈判,那么所选择的谈判人员必须是全能型的,也就是说,他必须具备本次谈判所涉及的各个方面的知识和能力,如国际金融、国际贸易、商品、技术和法律等方面的知识。因为在谈判中只有他一个人独立应付全局,难以得到他人的帮助。虽然在谈判前的准备工作中,他可以得到同事的支持和协助,在谈判过程中也可以得到领导的指示,但整个谈判始终是以他一个人为中心来进行的,他必须根据自己的经验和知识作出分析、判断和决策。个体谈判尽管有谈判者不易得到他人帮助之不足,但它也有有利之处,这就是谈判者可以随时有效地把自己的谈判设想和意图贯彻到谈判中去,不存在集体谈判时内部意见协商困难,以及某种程度上的内耗问题;集体谈判则正好相反,它在人员安排上可以互相配合,在运用战略上可以相互呼应,但是需要更多的协调和组织。

### 二、按参加谈判的利益主体的数量划分

根据参加谈判的利益主体数量的不同,可以将谈判分为双方谈判(两个利益主体)以及多方谈判(两个以上的利益主体)。很显然,双方谈判利益关系比较明确具体,也比较简单,因而比较容易达成一致意见。相比之下,多方谈判的利益关系则要复杂得多,难以协调一致。比如,在建立中外合资企业的谈判中,如果中方是一家企业,外方也是一家企业,两家企业之间的意见就比较容易协调;如果中方有几家企业,外方也有几家企业,谈判将困难得多。这是因为中方几家企业之间存在着利益上的不一致,需要进行协商谈判;同样,外商几家企业之间也存在利益上的矛盾,也需要进行谈判,然后才能在中外企业之间进行协商谈判,这样,矛盾的点和面就大大增加,关系也更为复杂。



### 三、按谈判双方接触的方式划分

从这个角度来分,可以将谈判划分为面对面的口头谈判与间接的书面谈判两种。前者是双方的谈判人员在一起,直接地进行口头交谈协商。这种谈判形式的好处是便于双方谈判人员交流思想感情。双方谈判人员随着日常的直接接触,会由“生人”变为“熟人”,产生一种所谓的“互惠要求”。因此,在某些谈判中,有些交易条件的妥协让步完全是出于感情上的原因。在一般情况下,在面对面的谈判中,即使实力再强的谈判者也难以保持整个交易立场的不可动摇性,或者拒绝作出任何让步。面对面的谈判还可以通过观察对方的面部表情和姿态动作,借以审查对方的为人及交易的诚实可靠性。后者是谈判双方不直接见面,而是通过信函、电报、电传的方式进行商谈。这种谈判方式的好处在于:在阐述自己的主观立场时,用书面形式比口头形式显得更为坚定有力;在向对方表示拒绝时,要比面对面的谈判方式方便得多,特别是在与对方人员已经建立起个人交往的情况下更是如此;这种谈判方式还比较节省费用。缺点是不便于谈判双方的相互了解,而且信函、电报、电传等通信媒介所能传递的信息量有限。因此,这种谈判方式只适合于交易条件比较规范、明确,内容比较简单,谈判双方彼此比较了解的谈判。对一些内容比较复杂,随机多变,而双方又缺少必要的了解的谈判是不适用的。随着现代通信事业的发展,通过电话进行谈判的形式也逐渐发展起来。

### 四、按进行谈判的地点划分

根据这个标准来划分,可以将谈判分为主场谈判、客场谈判、中立地谈判三种。

所谓主场谈判是指对谈判的某一方来讲,谈判是在其所在地进行,他就是东道主。相应地,对谈判的另一方来讲,这就是客场谈判,他是以宾客的身份前往进行谈判的。所谓中立地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。在中立地进行谈判,对谈判双方来讲就无宾主之分了。

不同的谈判地点使得谈判双方具有不同的身份(主人身份、客人身份,或者无宾主之分)。谈判双方在谈判过程中都可以借此身份和条件,选择运用某些谈判策略和战术来影响谈判,争取主动。

### 五、按谈判中双方所采取的态度与方针划分

根据谈判中双方所采取的态度与方针来划分,我们可以将谈判划分为三种类型:让步型谈判(或称软式谈判)、立场型谈判(或称硬式谈判)和原则型谈判(或称价值型谈判)。

让步型谈判也称友好型谈判,谈判者希望避免冲突,随时准备为达成协议而让步,希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议。采取这种谈判方法的人,他们不是把对方当作敌人,而是以朋友相待。他们的目的是要达成协议而不是占有优势。因此,在一场让步型的谈判中,一般的做法是:提议、让步、信任对方、保持友善,以及为了避免冲突对抗而屈服于对方。让步型谈判

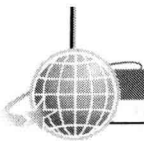


强调的是建立及维护双方的关系,是一种类似家人或朋友之间的谈判,从这种意义上讲,可以说让步型谈判是一种维持关系型谈判。如果谈判双方都能以宽大及让步的心态进行谈判,那么达成协议的可能性以及谈判的成本与效率是会令人比较满意的,并且双方的关系也会得到进一步的加强。然而,由于利益的驱使,加上价值观及个性方面的不同,并非人人在谈判中都会采用这种谈判的方法。而且,这种方法并不一定是明智的、合适的,在遇到强硬的谈判者时,则往往对己方十分不利。因而在实际的商务谈判中,人们很少采取这种方式,一般只限于双方的合作关系非常友好,并有长期的业务往来的场合。

立场型谈判也称硬式谈判,谈判者将谈判看作是一场意志力的竞赛,认为在这样的竞赛中,立场越强硬者,最后的收获也就越多。在立场型谈判中,双方把注意力都投入到如何维护自己的立场、抬高自己的地位等方面,处心积虑地要压倒对方。立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,进而固执地加以坚持。只有在谈判难以为继、迫不得已的情况下,才会作出极小的松动和让步。在双方都采取这种态度和方针的情况下,必然导致双方的关系紧张,增加谈判的时间和成本,降低谈判的效率,即使某一方屈服于对方的意志而被迫让步签订协议,其内心的不满也是显然的。因为在这场谈判中,他的需要没能得到应有的满足。这会导致他在以后履行协议过程中的消极行为,甚至是想方设法阻碍和破坏协议的执行。从这个角度来讲,立场型的谈判没有真正的胜利者。总之,立场型的谈判因双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔,不注意尊重对方的需要和寻求双方利益的共同点,很难达成协议。

原则型谈判最早是由哈佛大学谈判研究计划中心提出的。它强调四个特点:主张谈判对事强硬,对人温和,把人和事区分开来;主张开诚布公;主张在谈判中既要达到目的,又要不失风度;主张尽量保持公平正直,同时又要让别人无法占你的便宜。原则型谈判不像让步型谈判那样只强调双方的关系而忽视利益的获取。它要求谈判的双方尊重对方的基本需要,寻求双方利益上的共同点,设想各种使双方各有所获的方案。当双方的利益发生冲突时,则坚持根据公平的原则来寻找共同性利益,各自都作必要的让步,达成双方可接受的协议,而不是一味退让,由委曲求全来达成协议。原则型谈判也不像立场型谈判那样,在立场上各不相让。它主张注意调和双方的利益,这样,谈判者常常可以找到既符合己方利益,又符合对方利益的替代性立场。原则型谈判法认为,在谈判双方对立立场的背后,存在着某种共同性利益和冲突性利益。我们常常因为对方的立场与我们的立场相对立,而认为对方的全部利益与我方的利益都是冲突的。但是,事实上在许多谈判中,深入地分析双方对立立场背后所隐含的或代表的利益,就会发现双方共同性的利益要多于冲突性利益。如果双方能认识到和看重共同性利益,调解冲突性利益也就比较容易了。

1978年埃及和以色列在美国戴维营就西奈半岛归属问题所进行的谈判就是一个很好的例子。1967年的中东战争以后,以色列占领了埃及的西奈半岛。埃及对此一直耿耿于怀,十几年来通过种种手段想收复失地,但始终没有成功。1978年埃以双方在第三国撮合下坐下来进行谈判,不可避免地涉及到西奈半岛的归属问题。在开始谈判时,双方发现他们的立场是完



全对立的:以色列同意归还西奈半岛,但必须保留其中的某些部分,否则就不签订和约;埃及则坚持西奈半岛是埃及的领土,每一寸土地都要回归主权国,在领土问题上不可能妥协。但是要恢复到1967年以前的情况,则又是以色列不能接受的,双方的立场处于严重的对立当中。但是,如果分析一下双方的利益而不是停留在立场上,突破这种僵局是有可能的。以色列坚持必须占领西奈半岛的部分地区,他们不想让埃及的坦克、大炮布置在邻近自己的边界地区,是出于国家安全防卫上的需要,他们的利益是在安全上的;而埃及坚持要全部归还西奈半岛,是因为西奈半岛自法老王朝时代起就一直是埃及的一部分,以后被希腊人、罗马人、土耳其人、法国人和英国人占领了几个世纪,直至近代才夺回完整的主权,他们绝不能再把任何一部分主权让给另一位外国征服者,他们的利益是在主权上。经过谈判,双方认清了彼此的利益所在,于是埃及总统萨达特与以色列总理贝京达成了一项协议,这项协议规定把西奈半岛的主权完全归还给埃及,但大部分地区必须实行非军事化,不得在埃以边界地区布置重型武器,以此保证以色列的安全。这样,埃及的国旗可以在西奈半岛上到处飘扬,实现了埃及收复失地、维护主权的需要;同时,由于规定坦克和大炮不能接近以色列边界,也实现了以色列保证国家安全的需要。双方从坚持立场、僵持不下到重视利益、各获所需,使一场困难的谈判突破了僵局,达到了各自的目的。这场谈判就是采取原则型谈判,坚持利益而不固守立场的典型案列。

原则型谈判强调通过谈判所取得的价值。这个价值既包括经济上的价值,又包括人际关系的价值,因而是一种既理性又富有人情味的谈判,为世界各国的谈判研究人员和实际谈判人员所推崇。

上述三种方法都是比较理论化的谈判方法,现实中的谈判往往与上述三种方法有所差别,或者是三种方法的综合,三种谈判方法的比较见表1-1。

表1-1 三种谈判方法的比较

|     | 让步型        | 立场型        | 原则型           |
|-----|------------|------------|---------------|
| 视对手 | 为朋友        | 为敌人        | 问题的共同解决者      |
| 目 标 | 达成协议       | 赢得胜利       | 圆满解决问题        |
| 手 段 | 对人和事都温和    | 对人和事都强硬    | 对人温和、对事强硬     |
| 立 场 | 轻易改变       | 坚持不变       | 重点放在利益上而不是立场上 |
| 做 法 | 提出建议       | 威胁对方       | 共同探究共同性利益     |
| 方 案 | 找出对方能接受的方案 | 找出自己能接受的方案 | 规划多个方案供双方选择   |
| 结 果 | 屈服于对方压力    | 施加压力使对方屈服  | 屈服于原则而不是压力    |



## 六、根据谈判的内容划分

企业商务经济活动的内容是多种多样的,因此商务谈判的内容也是复杂多样的。从我国企业商务经济活动的主要内容和具体对象上看,经常碰到的商务谈判类型有:货物买卖谈判、投资谈判、租赁谈判、服务贸易谈判、技术贸易谈判和损害及违约赔偿谈判等。

货物买卖谈判主要是买卖双方就买卖货物本身的有关内容,如质量,数量,货物转移的方式和时间,买卖的价格条件与支付方式,交易过程中双方的权利、责任和义务等问题所进行的谈判。货物买卖谈判涉及两种形式,一是现汇贸易谈判,二是易货贸易谈判。在商务谈判中货物买卖谈判是数量最多的一种谈判。

投资,简单地讲就是把一定的资本(包括货币形态的资本、物质形态的资本、所有权形态的资本和智能形态的资本等)投入和运用于某一项以盈利为目的的事业。投资谈判是指谈判的双方就共同参与或涉及的某项投资活动,对该投资活动所要涉及到的有关投资金额、出资方式、投资周期、投资的内容与条件、投资项目的经营及管理,以及投资者在投资活动中的权利、义务、责任和相互之间的关系所进行的谈判。

租赁谈判是指企业从租赁公司或其他企业租用机器和设备而进行的商务谈判。这种谈判主要涉及机器设备的选定、交货、维修保养、租赁期终的处理、租金的计算及支付,以及在租赁期间内租赁公司与承租企业双方的权利、义务、责任关系等方面的谈判。

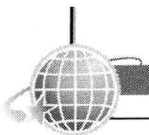
服务贸易是在贸易中应用十分广泛并且发展非常快的一种形式,包括运输、咨询、广告、项目管理、设计、劳务、旅游等方面的商务合作。随着第三产业的发展,服务贸易谈判所占的比重也越来越大。服务贸易谈判是服务的供求双方就服务形式、内容、时间、价格、计算方法及费用的支付方式等方面的权利、义务、责任关系所进行的谈判。由于服务本身不是物质商品,因此,服务贸易谈判与一般商品买卖谈判是有所不同的。

技术贸易谈判是指技术的接受方与技术的转让方就双方在转让技术的形式、内容、质量规定、使用范围、价格条件、支付方式等方面的一些权利、义务、责任关系问题所进行的谈判。由于技术本身特点,使得技术贸易谈判与一般商品货物买卖谈判有着较大的区别。

损害及违约赔偿谈判中,损害是指在商务活动中,由于一方当事人的过失给另一方造成的名誉损失、人身伤害和财产损失。违约是指在商务活动中,合同一方的当事人不履行或违反合同的行为。在上述两种情况下,负有责任的一方要向另一方赔偿经济损失。在损害及违约赔偿谈判中,首先必须根据事实和合同规定分清责任的归属,在此基础上,才能根据损害的程度,协商谈判经济赔偿的范围和金额,以及其他善后工作的处理。

## 第三节 商务谈判的地位与功能

有商务活动就有商务谈判。商务谈判是商务活动过程中最关键的活动。随着商品经济的



高度发展,企业间的经济交往越来越频繁,商务谈判也必将扮演越来越重要的角色。

## 一、商务谈判的地位

商务谈判贯穿于商务活动的全过程,在商务活动中居于重要的地位,主要表现在以下几个方面。

### 1. 商务谈判是商业交易活动中的桥梁和纽带

企业的商务活动,无论是采购商品还是销售商品,商务人员都会面临两方面的工作。从国内商务活动来看,需要与货源即供应商或用户进行联系,确认商品的数量、质量或服务量、商品价格、交货条件、结算条件、期限、包装与运输条件等。对国外商务活动而言,需要与外商就以上具体条件以及国际贸易管理进行谈判以求达成一致。从静态上看,商务谈判是桥梁和纽带,维系着买卖双方的关系;从动态上看,通过有效的谈判活动能够促成交易。

### 2. 商务谈判是信息流传播的有效途径和信息流的载体

商务谈判是商流、物流、信息流、资金流的统一过程,是一个完整的系统。这个系统活动本身形成了两个截然相反的信息流向,即生产信息流和消费信息流。前者是指从生产企业流向消费者的信息,后者是指从消费者流向生产企业的信息。商务谈判的过程是信息的交流过程。在这里,商务谈判成了生产信息流和消费信息流的具体传播途径与信息流的载体。

### 3. 商务谈判是企业营销战略思想的具体实践

现代企业市场营销导向的主要内容是树立良好的企业形象,采取以市场活动为中心、以消费者为中心的方针,视顾客为企业活动的最高目标,以顾客的观念来检验企业的营销策略。企业生产和营销那些能满足顾客现实和潜在需要的东西,那么,在这一思想指导下,企业的产品营销活动要体现三种精神:首先,确保产品价值的体现,吸引顾客和争取利润是商务活动中的重要目标;其次,“顾客利益至上”,顾客第一、服务第一;最后,贡献于社会发展,销售的商品为顾客所认可,使社会物质文明得以进步,社会文化水平得以提高。商务人员通过商务谈判来实践企业整个营销战略,满足顾客需求,实现商品的价值,改善企业形象和提高产品声誉。所以,商务谈判人员是企业营销战略的执行人、实施者,使营销战略思想最终在谈判过程中得以实践与体现。

### 4. 商务谈判是企业经营管理的重要内容

商务活动离不开商务谈判。要谈判,就要进行计划、组织和协调,要投入人力、财力、物力。商务谈判一旦达成协议,企业必须认真履行,按照协议规定的权利、义务组织生产经营活动,围绕协议条款安排人力、物力、财力。若在履行协议过程中出现纠纷,则需要协调甚至重新谈判,可见,商务谈判也是企业经营管理的一项重要内容。

## 二、商务谈判的基本功能

实践证明,一次成功的谈判可以拯救整个企业,而一次失败的谈判可能葬送一个企业。商