

中央广播电视大学教材

商务谈判 策略

The Strategy of
Business Negotiation

◎ 安贺新 主编



中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press

中央广播电视大学教材

商务谈判策略

安贺新 主编



中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判策略 / 安贺新主编. —北京: 中央广播电视
大学出版社, 2011.8

中央广播电视大学教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 05199 - 0

I. ①商… II. ①安… III. ①商务谈判—广播电视
大学—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 149014 号

版权所有, 翻印必究。

中央广播电视大学教材

商务谈判策略

安贺新 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200

总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李永强

版式设计: 夏 亮

责任编辑: 韦 鹏 朱翔月

责任版式: 韩建冬

责任印制: 赵联生

责任校对: 张 娜

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

印数: 0001~3000

版本: 2011 年 8 月第 1 版

2011 年 8 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 15 字数: 293 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05199 - 0

定价: 22.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

PREFACE

前言

在我国,随着社会主义市场经济的不断发展,买方市场已经基本形成,企业之间的竞争也日益激烈。在激烈的市场竞争中,企业为了求得自身的生存和发展,必须寻求合法途径下最高的经济利益和目标。然而,现实的情况往往是一方利益的满足会涉及和影响其他方利益的满足。在这种情况下,为了同时实现交易双方的利益和目标,要求有着不同目标和利益的人或组织坐下来,通过谈判来共同寻求能被双方或多方接受的方案。可以认为,商务谈判已经成为企业经营活动的重头戏。在商务活动过程中,怎样与交易对象沟通和谈判已经成为商务工作者必须了解和掌握的问题,企业也迫切需要能够掌握谈判技巧和方法的人才。

当然,商务谈判有着自己独特的运行规律和技巧。随着我国加入世界贸易组织,各种谈判的实践尤其是商务谈判实践活动大量增加。尽管人们经常与不同对象进行不同内容的谈判,但由于在很多时候谈判人员并没有正确把握谈判的内容、运行规律和技巧,因而谈判成功的概率较小。为了确保谈判的成功,要求谈判人员必须系统地掌握有关谈判的理论、策略和方法,本书的出版可谓应时之需。

本书以国际、国内商务谈判活动为对象,立足于商务活动的实践,较为全面、深刻地阐释了商务谈判的一般构成、程序及策略技巧。全书框架内容基本按照商务谈判活动发生的程序设计,力求理论与实践相结合,由浅入深地介绍商务谈判的基础知识、运作规律及策略技巧。

本书是专为中央广播电视大学市场营销专业的学生编写的教材。远程教育是以培养面向基层、面向商务第一线的人才为目标的大众化教育。因此,我们在编写过程中着重突出以下几个特点:

(1) 理论体系完整、系统性强。本书框架体系和主要内容,基本上是与商务谈判活动实际开展的程序和内容相吻合的,其内容涉及商务谈判整体活动的全过程,主要介绍和研究商务谈判的基本过程、基本内容与基本策略,包括商务谈判前的准备,商务谈判开局阶段、磋商阶段和终结阶段的策略,商务谈判合同的签订与履行,商务谈判中的思维与沟通,商务谈判中的礼仪、礼节与禁忌,国际商务谈判策略等。其结构设计既符合企业进行商务谈判活动的程序,其内容又涵盖商务谈判活动的全过程,关于商务谈判理论和实践知识的阐述层次分明、系统性强。

(2) 本书内容丰富和完善。我国经济的高速发展,为商务谈判理论与实务的研究和实践提供了广阔的发展空间。本书内容力求与时俱进,其基本理论和基本策略与现实商务活动紧密结合,内容丰富,对商务谈判实践具有很强的指导意义。

(3) 注重案例的研究和剖析。书中提供大量的谈判实例和实训题,以增强教学的实践性。

本书由中央财经大学商学院安贺新教授主持编写,于秀霞、张立晓、谭雅元、张恒杰参与编写。在编写过程中,本书参考了一些商务谈判方面的研究成果,得到了中央广播电视大学刘志敏教授、刘爱君副教授以及中央广播电视大学出版社的大力支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢!

由于编者的知识、能力及时间有限,书中难免存在缺点和不完善之处,敬请专家与读者批评指正。

编 者
2011年3月

CONTENTS

目 录

1	第一章 商务谈判概述
2	第一节 商务谈判的内涵
6	第二节 商务谈判的基本内容和类型
14	第三节 商务谈判的模式与基本程序
18	第四节 商务谈判的原则和成功标准
26	第二章 商务谈判前的准备
27	第一节 商务谈判的组织准备
33	第二节 商务谈判信息的收集与处理
38	第三节 商务谈判方案的制订
48	第三章 商务谈判开局阶段的策略
49	第一节 开局气氛的营造
58	第二节 控制开局气氛的策略
60	第三节 谈判摸底
68	第四章 商务谈判磋商阶段的策略
69	第一节 报价与还价
76	第二节 对抗与让步
83	第三节 克服谈判障碍的技巧

91	第五章 商务谈判终结阶段的策略
92	第一节 判定商务谈判终结的依据
97	第二节 商务谈判终结的方式
100	第三节 商务谈判终结的原则与各种可能
107	第六章 商务谈判合同的签订与履行
108	第一节 商务谈判合同的签订
115	第二节 商务合同的履行与解除
119	第三节 商务合同的纠纷与违约责任
121	第四节 商务合同的管理与纠纷的解决
124	第五节 商务合同的漏洞及防范
129	第七章 商务谈判常用策略
130	第一节 商务谈判策略的含义与作用
132	第二节 商务谈判的类型和常用策略
143	第三节 商务谈判策略的选择与运用
150	第八章 商务谈判中的思维
151	第一节 不同文化背景下的谈判思维
158	第二节 谈判思维中的论辩术及其对策
162	第三节 商务谈判中的思维艺术
168	第九章 商务谈判中的沟通
169	第一节 商务沟通概述
170	第二节 语言沟通
175	第三节 非语言沟通
179	第四节 商务谈判中的沟通技巧
190	第十章 商务谈判中的礼仪、礼节与禁忌
191	第一节 商务谈判中的礼仪

197	第二节 商务谈判中的礼节
203	第三节 商务谈判中的禁忌
207	第十一章 国际商务谈判策略
208	第一节 国际商务谈判的特点与要求
210	第二节 国际商务谈判的内容与过程
214	第三节 国际商务谈判主要策略
219	第四节 涉外商务谈判中的礼仪与禁忌
225	附录 部分练习与思考参考答案
228	参考文献

第一章

商务谈判概述



学习目标

学完本章后，应该能够：

- (1) 掌握谈判和商务谈判的内涵、商务谈判的程序、商务谈判的成功标准。
- (2) 熟悉商务谈判应遵循的原则。
- (3) 了解商务谈判的模式、商务谈判的基本内容和类型。



关键词

谈判 商务谈判 一人谈判 小组谈判 纵向谈判 横向谈判 主场谈判 客场谈判
口头谈判 书面谈判



导入案例

一次成功的谈判

上海某鞋厂与日本 A 株式会社做成一笔布鞋生意，因日方预测失误，加上运期较长，布鞋运抵日本后错过了销售季节，大量积压。日方提出退货，按惯例这是不行的，但中方分析之后认为，如果不退货，A 株式会社将立即破产，这样中方就少了一个合作的伙伴，在海外也会造成一些不利影响。如果答应退货，不仅上述情况可以避免，这批货还可以在国内外

场销售，估计并不会赔钱，因此，原则上答应了日方的要求。双方经过磋商，最终确定了用同等货值的一批畅销货换回积压的布鞋，所有退货的运杂费由日方支付。日方对此十分满意，我方也因此名声大振。此事在日方立即见报，很快就有几家商行来人来函要求与我方厂家合作，A 株式会社也一下子与我方厂家签了五年的销售合同，并积极向中方提供国际市场的供求信息。中方企业在这一事件中本着互利的原则，妥善进行了处理，取得了“双赢”的效果。

案例来源：王国梁．推销与谈判技巧．北京：机械工业出版社，2002：129.

谈判作为一种人类社会行为，是人与人、机构与机构、国家与国家之间协调、合作必不可少的沟通方式，在社会、政治、军事、外交、经济、文化等各个领域有所应用。随着中国市场经济的发展，商务谈判作为经济交往的焦点，已经渗透到经济生活的方方面面，各种各样的商务谈判时时刻刻都在进行。

商务谈判既是一门科学，又是一门艺术，有着自己的运行规律和技巧。因此，为了确保商务谈判的成功，必须系统地掌握有关理论、策略和方法。在这里，首要问题是明确什么是谈判和商务谈判，以及如何来认识商务谈判。

第一节 商务谈判的内涵

一、谈判与商务谈判

什么是谈判？谈判是人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达成一致意见的行为和过程。曾承担美国谈判学会会长的著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中指出：谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。谈判通常是在个人之间进行的，他们或者是为了自己，或者是代表有组织的团体。因此，可以把谈判看做人类行为的一个组成部分，人类的谈判史同人类的文明史一样久远。

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。什么是商务谈判呢？商务谈判（business negotiation）是经济谈判的一种，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、工程承包、技术转

让、融资等涉及群体或个人利益的经济事务的谈判。

谈判是一门艺术，商务谈判则更能具体体现出谈判的艺术魅力。在商务谈判中，常常会涉及外贸、科技、法律、金融、哲学、文学、艺术、演讲等多种学科的知识，谈判者如果能够灵活熟练地运用这些知识，就能够在商务谈判中掌握主动权，为企业争得短期乃至长远的利益。

二、商务谈判的特点

（一）商务谈判以获得经济利益为目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的，外交谈判涉及的是国家利益；政治谈判关心的是政党、团体的根本利益；军事谈判主要涉及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。虽然在商务谈判过程中，谈判者可以调动和运用各种因素，而各种非经济利益的因素，也会影响谈判的结果，但其最终目标仍是经济利益。在商务谈判中，谈判者都比较注意谈判所涉及的成本、效率和效益。所以，人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

（二）商务谈判以价格谈判为核心

一项商务谈判往往涉及很多内容，包括与个案有关的商品品质、价格、付款条件及售后服务等。但价格几乎是所有商务谈判的核心内容，这是因为价格集中地体现了谈判双方的经济利益。谈判双方在其他利益上的得与失，在多数情况下可以折算为一定的价格，并通过价格升降得到体现。需要指出的是，在商务谈判中，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，应该拓宽思路，设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为，与其在价格上与对手争执不休，还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意运用的一个策略。

（三）商务谈判具有临界点

所谓临界点，哲学上的概念表现为事物从量变到质变的飞跃点。商务谈判也有一个临界点，即谈判双方达成协议的最低要求，如果最低要求不能被满足，谈判目标也就不能实现。比如，保本价格就是价格条款的临界点。低于这个临界点，谈判就难以进行。一般来说，谈判双方的目标期望是有一定差距的，否则，双方就不会走到一起来谈判。实现己方目标一般需要对方作出一定的妥协。但如果有一方在价格或其他方面居高不下，或欲将对方置于死地，将会导致谈判的破裂，双方都将一无所获。了解了商务谈判的这一特征，谈判人员为了实现己

方的目标,就应该站在对方的立场上,重视对方利益的得失,考虑己方所提出的利益要求是否能够被对方所接受,即己方的条件是否在对方的承受范围内。如果谈判人员能够把握好谈判的临界点,谈判成功的概率将会大大提高。

[实例 1-1]

谈判地点是在一位律师的办公室。此律师代表一位大客户处理房地产,正在与一位有名的房地产经纪人谈判。他们谈判的内容是一栋位于市区中心的房子,此房子的公平市价是 55 万美元,其地理价值远大于居住价值。

房地产经纪人张某首先打开话题。

“你好,王先生,很高兴见到你。我的委托人对×××很有兴趣,(×××是这栋房子的地址)我受其委托,与你商谈价钱。”

“很好,张先生。你知道,我的委托人拥有这栋房子,所以我收到的任何出价,必须书面呈交他们,然后由其决定。此栋房子对适当的人来说是颇有价值的投资。”

“是的,我的委托人也是这么想。不过,他更感兴趣的是那块土地,不是房子。”

“那是当然了。不过,我现在不断地接到其他买主打来的电话,比如,上个星期我便拒绝了一位买主,因为价钱不合适。”

“王先生,你我都清楚,市场变化很快,时机很重要,若不是我的委托人对此栋房子颇有兴趣,我也不会占用你我宝贵的时间了。”

“是的,的确如此。那么,请问你的出价是多少?”

两人原先是坐着。此刻,房地产经纪人站直身躯,开始走向对手。“我代表我的委托人,出价 46.5 万美元,现金交易。此出价有效期限十天,这十天足够你和你的委托人商谈了。”说完这些话时,此经纪人站在律师面前,朝下看着律师,很明显地对律师施以压力。

“哈哈! 46.5 万美元,张先生,冲着你的面子,我会把这出价转告他们,不过我可以告诉你,上星期他们拒绝了一项更为优惠的出价。”

经纪人说道:“时机永远是考虑的因素。再者,此出价是来自一位信誉极好,所有银行、董事会都会见票即兑的人士。现在,这个信誉卓著的人就在你身边。”

最后,此次谈判因出价太低而无结果。

案例来源:安贺新.推销与谈判技巧.2版.北京:中国人民大学出版社,2006:211-212.(案例有改动)

（四）商务谈判具有互惠性和不平等性

商务谈判的互惠性，是指与其他谈判比较，商务谈判具有比较明显的互惠互利性，它是在平等自愿的基础上展开的，通过协商、协调相互满足对方的需要，而不是只满足单方面的需要。商务谈判的“不平等性”，是指谈判双方受实力、谈判环境、谈判人员的谈判技巧与策略的选用等因素的影响，对谈判需要满足的程度可能有所不同。

（五）商务谈判是科学和艺术的有机整体

商务谈判既是一门科学，又是一门艺术，是科学和艺术的有机整体。商务谈判的科学性体现在任何谈判必须以理性的思维对所涉及的问题进行系统的分析和研究，根据一定的规律、规则来制订方案和对策；商务谈判的艺术性体现在同样的谈判内容、条件、环境下，不同的人去谈判，其结果往往不同，谈判人员的经验、素质、心理状态以及思维方式直接影响谈判的结果。因此，对于谈判人员来说，在谈判中既要讲科学，又要讲艺术。在涉及对谈判双方实力的认定、对谈判环境因素的分析、对谈判方案的制订，以及对交易条件的确定等问题时，则更多地体现出科学性的一面；而在具体谈判技巧的运用和谈判策略的选用上，比较多地体现谈判艺术性的一面，“艺术”会帮助谈判者把谈判做得更好。

三、商务谈判的功能

商务谈判的功能，就是它应有的作用。了解商务谈判的功能，有助于提高对商务谈判的认识和强化对商务谈判的运用。一般来讲，商务谈判具有以下三个主要功能。

（一）获取市场信息

在现代市场经济条件下，市场竞争日益激烈，企业的生存和发展必须以市场为导向，及时、准确地掌握市场信息，才能知己知彼并作出正确决策，掌握市场竞争的主动权。因此，信息是现代社会的重要资源。商务谈判，是获取市场信息的重要途径；商务谈判过程也是获取信息的过程。例如，在谈判前，谈判双方需要对对方的资信、经营等一般情况进行调查了解，还通过明确表示谈判意向了解对方的交易需要。在谈判磋商阶段，双方相互磋商的过程本身也是信息共享的过程，它反映着市场供求状况。同时，这种相互磋商，常常使当事双方得到有益的启示，从中获得许多有价值的信息。

（二）实现商品购销

在现代市场经济中，任何商业目标都必须借助这样或那样的商务谈判才能成为现实。例如，货物的买卖，其品种、规格、品质、数量、价格、支付、交货、违约责任等，都要通过商务谈判来确定。只有当事各方经过认真地谈判，就上述一系列交易条件达成协议，货物的买卖才能实现。其他如技术贸易、合资合作、工程承包、企业并购等更广泛意义的购销交

易,也只有通过相应的商务谈判,达成协议,才能最终得以实施。所以,商务谈判在现代社会中占有举足轻重的地位,它是各种购销活动的桥梁,决定着各种商品购销关系的实现。

(三) 稳定与开拓市场

商务谈判关系到企业的生存和发展。它不仅可以帮助企业开辟市场,还能通过谈判活动保持与客户之间的业务关系。对于一个企业而言,应有规模经济与效益以及长期的发展目标,这就需要企业为建立长期稳定的销售渠道并保持其畅通无阻而努力。要发展和培养新顾客,维持与老顾客的关系,并借此开发和拓展新的市场,为企业赢得更广阔的发展空间,这些都离不开商务谈判这一有效手段。

第二节 商务谈判的基本内容和类型

一、商务谈判的基本内容

商务谈判是有关商业事务的谈判,它包括商品买卖、劳务买卖、工程承包、咨询服务、中介服务、技术转让和合资合作等方面的谈判。但无论哪一方面的商务谈判,一般都包括合同之内的商务谈判和合同之外的商务谈判两大类谈判内容。

(一) 合同之内的商务谈判

1. 价格(金额)的谈判

价格是商务谈判的核心,也是谈判中最敏感、最艰难的部分,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。商务谈判的价格是指谈判双方让步的金额,而不只是指商品价格。价格谈判包括价格术语、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

交易条件的谈判,是指以价格为中心的相关构成条件的谈判,它们与价格相辅相成、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谈判标的物的数量、质量、付款方式、服务内容、交货方式和保险方式等。

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。它们主要包括双方的权利义务约定、违约责任、纠纷处理、合同期限、补充条件和合同附件等多个方面的内容。

（二）合同之外的商务谈判

合同之外的谈判，是指合同内容以外相关事项的谈判，它也是商务谈判的一个重要组成部分，为谈判直接创造条件，影响着合同本身的谈判效果，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，进而谈判地位也不同。因此，谈判者要尽量争取对己方有利的谈判时间。

2. 谈判地点的谈判

谈判地点的谈判，是指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，但也是可以通过谈判策略争取的。

3. 谈判议程的谈判

谈判议程的谈判，是关于谈判的议题安排的谈判，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，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

其他事宜的谈判包括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，往往可以通过协商去争取对己方更有利的条件。

二、商务谈判的类型

按照不同的标准，商务谈判可分为不同的类型。

（一）按谈判人数分类

按参加谈判的人员来划分，谈判类型分为一人谈判和小组谈判。

1. 一人谈判

一人谈判是指谈判双方各由一位代表出面谈判的类型。它有多种形式，包括采购员与推销员的谈判、推销员与顾客的谈判、采购员与客户的谈判等。

采用这种谈判类型大多是基于以下原因：

（1）供需双方有着长期的合作关系，谈判双方都比较熟悉，对交易的条款、内容也都比较明确。

（2）推销员或采购员拜访客户（顾客）。双方各自有权决定在什么条件下出售或购买商品。

(3) 续签合同的谈判。由于具体内容及条款在以往的谈判中都已明确,只需在个别地方进行调整与修改,谈判内容简单、明确。

(4) 在许多重要、大型的谈判过程中,对于某些具体细节的讨论,不需要所有人都参加谈判,或者从更好地解决问题的角度出发,双方主要代表单独接触比较好,也会采取一人谈判的类型。

从某些角度看,一人谈判的类型有着其他谈判类型不可比拟的优点,具体包括:

(1) 谈判规模小(当然这并不等于说谈判内容不重要),因此在谈判工作的准备和地点、时间安排上都可以灵活、变通。

(2) 由于谈判双方人员都是自己所属公司或企业的全权代表,有权处理谈判中的一切问题,从而避免了令出多头、无法决策的不利局面。

(3) 谈判的方式可以灵活选择,气氛也比较和谐随意,特别是当双方代表比较熟悉、了解时,谈判就更为融洽。这就可以消除小组谈判中正式、紧张的会谈气氛和拘泥、呆板、谨慎的言行,有利于双方代表的沟通与合作。

(4) 一人谈判克服了小组谈判中人员之间相互配合不利的状况,谈判一方人员的相互配合与信任是战胜对手、争取谈判主动的主要条件。但是,如果相互间不能很好配合,反而会暴露己方的弱点,给对方以可乘之机。许多重要的谈判采取小组谈判与一人谈判交叉进行,正是基于这一原因。

(5) 一人谈判有利于双方沟通信息,也有利于双方封锁消息。当某些谈判内容高度保密,或由于时机不成熟而不宜向外界宣布时,一人谈判是最好的谈判类型。

许多谈判专家认为,一人谈判是最简单、也是最困难的谈判,因为谈判人员在谈判中没有别的依靠,只能靠个人的智慧和技巧。当然,谈判前的充分准备以及企业的强大后盾也是取得谈判成功的保证。

2. 小组谈判

小组谈判是指每一方都由两个以上的人员参加协商的谈判类型。小组谈判可用于大多数正式谈判。特别是内容重要、复杂的谈判,非小组谈判不可,这是由小组谈判的特点决定的。

(1) 每个人由于经验、能力、精力多种客观条件的限制,不可能具备谈判中所需要的一切知识与技能,因此需要小组其他成员的补充与配合。

(2) 集体的智慧与力量是取得谈判成功的保证。这在谈判双方人员对等的情况下表现得可能不太明显,但如果双方人数有差别,人多的一方就很可能在气势上占了上风,人少的一方可能寡不敌众,甚至丧失自信心,败下阵来。

(3) 采用小组谈判,可以更好地运用谈判谋略和技巧,更好地发挥谈判人员的创造性

和灵活性。

(4) 小组谈判有利于谈判人员采用灵活的形式以消除谈判的僵局或障碍。譬如, 小组某一成员可以担当谈判中间人或调解人的角色, 提出一些建议, 缓和谈判气氛, 也可以采用小组人员相互磋商的办法, 寻找其他的解决途径, 避免一对一的谈判中要么“不”, 要么“是”的尴尬局面。

(5) 经小组谈判达成的协议或合同具有更高的履行率, 因为双方认为这是集体协商的结果, 而不是某个人的产物。集体的决定对其成员有更大的约束力, 经由集体讨论产生的协议具有极大的合理性, 没有理由不执行。

由此可见, 小组谈判最大的优点是发挥了集体的智慧。所以, 正确选配谈判小组成员是十分重要的, 如小组领导人的选配、主要成员与专业人员的选配等。

(二) 按谈判方法分类

按谈判方法不同, 谈判类型划分为纵向谈判与横向谈判。

1. 纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判的主要问题后, 逐个讨论每一问题和条款, 讨论一个问题, 解决一个问题, 直到谈判结束。例如, 在某一项产品交易谈判中, 双方确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项主要内容后, 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, 只有价格谈妥之后, 才依次讨论其他问题。这种谈判方式适用于原则性谈判。

这种谈判方式的优点有:

- (1) 程序明确, 把复杂问题简单化;
- (2) 每次只谈一个问题, 讨论详尽, 解决彻底;
- (3) 避免多头牵制、议而不决的弊病。

这种谈判方式也存在不足, 主要有:

- (1) 议程确定过于死板, 不利于双方沟通和交流;
- (2) 讨论问题时不能相互通融, 当某一问题陷入僵局后, 不利于其他问题的解决;
- (3) 不能充分发挥谈判人员的想象力和创造力, 不能灵活、变通地处理谈判中的问题。

2. 横向谈判

横向谈判是指在确定谈判所涉及的主要问题后, 开始逐个讨论预先确定的问题, 在某一问题上出现矛盾或分歧时, 就把这一问题放在后面, 讨论其他问题, 如此反复进行, 直到所有内容都谈妥为止。例如, 在资金借贷谈判中, 谈判内容要涉及货币、金额、利息率、贷款期限、担保以及宽限期等问题, 如果双方在贷款期限上不能达成一致意见, 就可以把这一问题放在后面, 继续讨论担保、还款等问题。当其他问题解决之后, 再回过头来讨论这个问题。