

# 第一章 谈判与商务谈判

## 第一节 什么是谈判

随着社会经济的发展和进步，人们越来越多地感到，在经济生活中，不得不介入离自己的日常生活很远的谈判活动。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，要能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，必须要掌握谈判的基本规律，而首先就应当正确地理解什么是谈判。

### 一、无法回避的现实

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。诚如费雪尔（Fisher）和尤里 Ury 在《取得认可——在没有屈服的条件下达成协议》一书的引论中所说，“无论你喜欢与否，你都是一个谈判者。谈判是一种生活现实。”<sup>①</sup>长期以来，人们经常有一种误解，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，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某些日常琐事的协商。人们日常生活中主动或被动参与的谈判不仅在内容上多种多样，在形式上，也是多种多样的。既可能是双边谈判，也可能是多边谈判；既可能是一系列谈判中的一部分，也可能是一次独立

的谈判；既可能是围绕着某一简单问题展开的谈判，也可能是围绕若干复杂问题的谈判；既可能是为了维持或改善某种特定关系而进行的谈判，也可能是为了结束某种关系而进行的谈判；既可能是在谈判室内按照预定的议程进行的谈判，也可能是随机就某些问题而进行的磋商等等。总之，谈判技能不仅仅只是外交家在谈判桌上才需要的技能，它已经成为越来越多的人需要掌握的一种能力。

谈判作为一种普遍的生活现实，并不是人类社会发达到今才有的独特现象，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加，从而需要通过谈判协调的事务也大大增加。与古代社会相比，人们以比过去更大的频率，参与到更广层面的谈判之中。在古代中国和西方，都有大量的有关谈判活动的历史记载。

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。《2000年大趋势》的作者之一著名未来学家约翰·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的形式。”<sup>②</sup>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，关系到决策双方的未来关系，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。

事实上，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的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辩奇才等。但是，将谈判作为一门学科来加以系统地研究则还是在 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·I·尼尔伦伯格（Gerard I. 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。”<sup>③</sup>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，谈判课程进入越来越多的美国大学的课堂。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，尤其是商科学生的必修课程。

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认识的需求也十分迫切。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介绍、引进的基础上，谈判研究也引起了越来越多的学者的兴趣。从 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。

从以上分析中，可以知道，谈判是一种普遍而又重要的人类行为。古往今来，它都是人们生活中一种不可避免的现实。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。

## 二、谈判的定义

为了提高实际谈判的效率，人们需要弄清楚什么是谈判。这一问题同样也是很多谈判研究者们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，人们谈判所作出的解释存在着很大差异。

美国学者杰勒德·I·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。”<sup>④</sup>

美国著名谈判咨询顾问 C. 威恩·巴罗 (C. Wayne Barlow) 和 格莱恩·P. 艾森 (Glenn P. Eisen) 认为，谈判是一种双方致力于说服对方接收其要求时所运用的一种交换意见的技能。<sup>⑤</sup>

英国学者 P.D.V. 马什 (P.D.V. 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。”<sup>⑥</sup>

在《谈判基础——概念、技巧与练习》一书中 拉尔夫·A. 约翰逊 (Ralph A. 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行自身的某些目标的过程。<sup>⑦</sup>

在《作为谈判者的管理者》一书中 拉克斯和塞宾纽斯 Lax 和 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。<sup>⑧</sup>

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。”<sup>⑨</sup>

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，有些则理解为一个过程。避开字面解释上的某些差异，我们发现，在所有有关谈判的定义中，几乎都包含了这样一些成分：

第一，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满足某些目的。

第二，谈判是一种交流，是一个双方或多方互动的过程。这个过程既是一个说服与被说服的过程，也是一个“给”与“取”兼而有之的过程。

第三，这个过程必然是双方或多方共同参与的过程。

总结这些特点，我们可以将谈判定义为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。

有关谈判的理解可谓众说纷纭。但不管谈判是什么，在很多情况下，你都是一个谈判者。作为一个谈判者，要想取得谈判的成功，就需要在理解什么是谈判的同时，理解为什么要进行谈判，善于把握谈判的时机，善于在适当的时间、适当的地点，选择适当的谈判对手，运用适当的谈判战略和策略进行谈判。作为谈判者，必须要认识到：

第一，生活中充满了谈判，但是，并不是任何事都是可以谈判的。

第二，并不是任何能够满足你的需要的另一方都是合适的谈判对手。

第三，谈判者的实力会随着时间的推移而发生变化。

第四，在谈判实践中，存在着大量行之有效的谈判策略和方法，但在特定谈判情形下，谈判策略和方法具有极强的选择性。

对以上这些问题的把握是谈判成功的基本前提。本书写作的一个重要目的就是要阐述谈判活动中的一般规律和原理，展示商务谈判活动中的基本技巧，阐述跨文化谈判的共性和个性特征，促使谈判的成功由偶然走向必然。

## 第二节 谈判发生原理

人们为什么要谈判？为什么会自觉或不自觉地介入到谈判之中？谈判发生的基本动因是什么？这些问题同样值得谈判人员去思考和分析。

有些学者认为，某些感受到的矛盾冲突、相互之间的依赖性、潜在的机会及达成协议的可能性等是谈判的四个最重要的要素。<sup>⑩</sup>而列维齐(Lewicki)等在回答什么时候需要进行谈判时，则提出了这样三点，即双方或多方必须就他们之间相互依赖的目标作出决策，各方承诺以和平的方式解决争议，及目前尚不存在明确的或已建立的作出决策的程序或方法。<sup>⑪</sup>这些分析在一定程度上解释了谈判发生的原因。通过进一步分析，我们会发现，通过合作寻求利益的满足是谈判在两个或两个以上的特定对象之间发生的一般动因。

### 一、寻求利益满足

在日常生活和工作中，人们存在着多种多样的利益追求。从层次上看，马斯洛(Maslow)将人类需要分为五个不同的层次，包括生理需要、安全和保障的需要、爱与归属的需要、获得尊重的需要及自我成就的需要等。从时间角度看，人们的利益追求既可能

是着眼于短期的，也可能是着眼于长期的。从类型上看，既存在着个人自身的需要，也存在着组织以及国家的需要。谈判既可能是为了追求谈判者个人某种需要的满足，也可能是寻求满足谈判者所代表的组织（企业）或国家的某种需要，还可能同时寻求这几种类型需要的满足。从判断的难易程度看，有些利益追求是显在的，也有些则是利益追求者本身也尚未能够充分明确地认识的。

人们的利益追求是多种多样的，但能够满足利益需求的资源却始终是十分有限的。在有限资源约束下，通过谈判达成享受有限资源带来的利益的协议，是满足利益追求的重要手段。谈判是一种具有明确的目的性的行为，其中最为重要的目的就是为了寻求多种多样的利益满足。正是这种潜在动因，促使人们不断成为各种各样谈判中的一个角色。

事实上，不仅寻求利益满足构成谈判发生的首要动因，而且，谈判者的需要的满足状况、谈判者对不同层次、不同类型需要的重要性的认识也决定着其谈判行为。有鉴于此，谈判者就必须善于通过对对方谈判需要的分析来理解对方的谈判行为，在了解对方需要的基础上采取合适的谈判策略。进而言之，“采用的方法所针对的需要越是基本，就越有可能获得成功。”<sup>⑫</sup>

## 二、相互依赖与谋求合作

人们总是在寻求满足各种各样的利益需要。在众多的利益需要中，有些是单纯依靠其自身就可以满足的，有些则必须要借助于他人的合作才能得以实现。这种需要借助于他人的力量来满足自身需求的关系就是一种依赖关系。在现实生活中，存在着只有一方依赖于另一方的情形，但更多的则是双方或多方之间相互依赖，也即利益互补的情形。如生产某种产品的企业与需要购买该产品的企业之间的依赖关系，企业内部在完成企业目标过程中上级和下级之间的相互依赖关系、同事之间的相互依赖关系，以及国家与

国家之间在处理某些问题时的相互依赖关系等。社会分工不断促进着整个社会生产率的提高，但分工的细化也不断增强了人与人之间、企业与企业之间、国家与国家之间的依赖性。现代社会中企业和个人对于其他企业和个人的依赖程度比过去任何一个时代都要强。在这种依赖程度不断增强的情况下，某一企业或个人的某种利益目标能否实现，往往不仅取决于其本身所能作出的努力的大小，而且也取决于与其利益目标实现有关的另一方或几方的行为与态度。因此，寻求与有关利益方之间的合作就成为实现利益目标的必要前提。人们之间、企业之间及国家之间的这种依赖程度越强，就越是要寻求相互之间的合作。“合作正成为人类生存的关键。”<sup>⑬</sup>通过谈判，将双方或多方之间潜在的利益互补关系转变为正式的合作关系，明确参与合作各方在合作过程中的权利和义务，则是保障合作正常进行的重要手段。

### 三、避免或解决冲突

人们存在着多种多样的利益追求，但是，能够满足人们多种多样利益要求的资源却是十分有限的。在资源有限的条件下，存在着不同的利益追求，归属于不同的利益主体的人们为追求各自自身利益的满足必然会发生各种各样的矛盾和冲突。不仅如此，社会分工在促使人与人之间、组织与组织之间及国家与国家之间的联系不断增强，相互之间的依赖程度不断加大的同时，相互之间发生矛盾和冲突的可能性也不断加大。谈判过程中，冲突的发生不仅可能源于有限资源分配时的矛盾，也往往源于人们之间价值观念的差异及沟通不力。在达成合作协议、实现合作的过程中，也会出现多种多样的冲突。在国际经济活动中，尤其如此。随着企业经营国际化、全球化进程的不断深入，越来越多的企业走向国际舞台。但语言差异、文化价值观念的差异等必然使企业在国际化经营过程中面临着比国内市场经营中多得多的矛盾和冲突。

随着社会的进步，人们会遇到越来越多的类型多样的冲突。为此，人们一直在寻求成本低廉而又有效的解决手段。古往今来，战争一直是矛盾双方冲突急剧化的结果，也一直被用作解决某些冲突的重要手段。但是，文明的进步使人们越来越认识到，运用战争手段，使冲突进一步急剧化从而使冲突在短期内平息并非是解决冲突的理想手段，其结果往往是在解决眼前的冲突的同时，也为将来发生更大的冲突留下隐患，可能会带来许多难以预料的严重后果。在商业活动中，虽然依然有些企业谋求通过与竞争者之间的直接对抗来确立自身的市场地位，但在经营过程中，通过与产品的经销商、原材料的供应者及客户之间，乃至与直接的竞争者之间建立战略同盟来谋求发展，这些在传统的经营战略中难以想象的做法已经为越来越多的企业所采用。人们越来越认识到，放弃直接抗争，通过谈判来谋求合作，谋求尽可能扩大有限资源所可能带来的利益，这既是解决现有冲突的有效手段，也是防止或避免潜在冲突，尤其是防止冲突激化的有效手段。

#### 四、探求解决矛盾的有效程序

只有利益冲突的存在还不足以必然需要进行谈判。在长期的生活实践中，人们对某些矛盾和冲突的解决逐步达成了若干共识，形成了若干为一定人群所认可的解决冲突的程序和方法，从而避免了任何冲突都需要通过谈判或更剧烈的对抗手段来解决的情形，大大降低了整个社会冲突化解的成本。但是，随着社会的发展，冲突的形式和内容也越来越趋于多样化，从而引发出以下三种情形：一是出现了全新类型的冲突，无法用既定的程序和方法来解决；二是随着冲突发生环境的变异，原有的解决冲突的程序和方法已经不能适应新的条件下解决冲突的需要；三是随着人们的社会活动范围的扩大，许多冲突超出了既有的程序和方法所能约束的人群的范围，从而既有的、为原有人群认可的所有的解决冲突的程

序和方法都无法得到目前有关当事各方的共同认可。在出现以上任何一种情形时，通过谈判，制定新的程序和方法，或是修订原有的程序和方法，或是制定出能够为更大的人群所接受的程序和方法，就成为维持社会正常运转，降低冲突发生的可能性和冲突化解成本的重要手段。

总之，人们对利益满足的追求是谈判发生的最初动因。由于相互依赖关系的存在，迫使人们必须要通过寻求合作来实现利益的满足，谈判则是帮助个人、企业和国家之间通过合作实现利益目标的重要手段。而人们在追求利益满足过程中所可能面临的种种冲突及通过谈判手段解决冲突的有效性更使谈判成为一种普遍的生活现实。

### 第三节 谈判与讨价还价

在对谈判的理解和谈判实践中，有一个问题值得加以讨论，这就是谈判与讨价还价之间的关系问题。这是谈判理论和实践中一个十分具体的问题，也是一个关系到整个谈判战略和策略设计的问题。

#### 一、讨价还价的类型

关于谈判和讨价还价，存在着两种截然不同的看法。有人认为，谈判就是讨价还价，也有人则认为不能将谈判简单地理解为讨价还价。而在认为讨价还价和谈判有所不同的学者中，看法也有所不同。有人认为，讨价还价与谈判都是就有关条件进行的磋商，两者的不同点主要在于，一方面，讨价还价主要是指双方或多方就涉及到货币的问题，如价格、利润等进行的磋商，而谈判过程中磋商所涉及的则不仅仅包括价格，还包括其他所有双方要进行磋商的问题。<sup>⑭</sup>因此，两者的区别主要表现在磋商的内容上。从这个角

度去理解，讨价还价主要是双方就价格问题进行的谈判，是根据谈判内容来区分的若干种谈判中的一种。另一方面，两者的区别表现在磋商的正式程度上。谈判是较为正式的磋商，是较高层次的磋商，而讨价还价则是一种层次较低的非正式的磋商。换言之，两者的区别还表现为磋商发生的情形或场合。

近年来，在大量有关研究和著述中，出现了许多对讨价还价进行研究的成果。其中，较为引人注目的一项研究是将讨价还价区分为竞争型和整合型两类，分别研究其策略和方法。

### 1. 竞争型

根据有关研究，所谓竞争型或分配型的讨价还价（*distributive bargaining*），主要是指双方存在着不同但相互依赖的目标的情形。在这种情形下，双方的目标是不相容的，双方所要分配的利益总量是固定的，双方都试图获取尽可能多的有关对方的信息而又尽可能少地向对方提供信息。这种类型的讨价还价也被视为强硬型讨价还价或结果为要么是输要么是赢的谈判。工资谈判被作为这类谈判的典型案列。职工和管理层对公司创造的利润都十分关注，但劳方关心的是利润中将有多大的份额可用于提高工资；管理层则关心多少将被留作公司盈余。双方之间存在着明显的利益冲突，各自都希望能获得最大的份额。<sup>⑮</sup>

### 2. 整合型

整合型也称为合作型讨价还价（*integrative bargaining*）则被视为在下述情形下发生的谈判。双方在谈判中都朝着共同的或相容的目标努力。保证这种情形出现的关键是双方首先必须在总体目标上达成一致，而能否做到这一点的关键又在于双方之间能否进行准确的信息交流。<sup>⑯</sup>

## 二、谈判与讨价还价的关系

有关谈判和讨价还价问题的进一步讨论有助于人们更好地把

握其中的有关规律。我们认为，谈判和讨价还价之间既存在着相互联系，又存在着明显区别。

谈判和讨价还价之间存在着密切的联系。作为一种活动，广义上说，谈判和讨价还价都内在地存在于大多数人类活动之中，尤其是相互关系的处理之中。两者是密不可分的。通常情况下，有谈判发生，就会有双方或多方之间的讨价还价。但是，讨价还价与谈判又确实不是同一概念。要能清楚地理解有关的区别，首先需要清楚理解什么是讨价还价。讨价还价的目的是为自身争取更好的交易条件。就其中的某一方而言，讨价还价包括了两层含义，一是对目前对方所提供的条件表示不满，要求对方重新给出新的条件（讨价）；二是不愿接受对方目前所给出的条件，提出新的自己愿意接受的条件（还价）。就其本质而言，讨价还价是双方各自为获得更好的交易条件而进行的磋商。将讨价还价清楚地区分为竞争型和整合型两类是非常困难的。因为，实际磋商很难出现上述有关研究中所设定的有关条件，如很难出现双方之间进行十分准确的信息交流的情形等。如果双方的目标是完全不相容的，双方之间的磋商就很难达成任何协议。此外，在很多情况下，可供分配的利益总和固定与否并不仅仅取决于当时的客观情形，而且在相当程度上还取决于双方对某些基本问题的认识及其创造的意愿和能力。有关这一问题，在以后各章中我们还要做进一步的阐述。

基于对讨价还价的这一理解，我们认为，不应将讨价还价等同于谈判。但谈判和讨价还价之间的区别并不在于磋商的内容和层次上。因为，就内容而言，无论是在日常生活中，还是在商务活动中，双方磋商的内容都不仅仅只是价格。要求对方给出新的条件或提出一种新的条件的行为绝不仅限于价格，而是可能发生在所有与磋商有关的各个方面。就价格问题要求对方让步的行为是讨价还价，要求对方在交货期限、支付条件等方面作出让步的行为同样也是讨价还价。就层次而言，讨价还价既会发生在就日常生活

琐事所进行的磋商中，也同样会发生在国与国之间就领土问题、贸易关系问题等重大问题所进行的磋商之中。

讨价还价与谈判之间的区别不在内容和层次上。其区别的主要方面在于，就一般意义而言，讨价还价是整个谈判进行过程中的一个阶段。换言之，谈判是一个比讨价还价更为广泛的概念。在整个谈判过程中，除了双方各自为争取更好的交易条件而磋商外，双方还必须要致力于相互之间特定关系的建立，最初的交易条件的提出和解释，以及在讨价还价完成后协议的完善。在整个谈判过程中，讨价还价具有极其重要的地位，其状况直接关系到谈判双方是否能够实现各自预先设定的谈判目标，涉及到双方之间未来关系的发展。但是，如果将谈判仅仅理解为讨价还价，或是将谈判等同于讨价还价，是十分危险的。如忽略了谈判开始阶段双方之间特定关系的建立，没有利用足够的时间来进行心理上的调适，讨价还价过程就可能会变得十分困难；没有对对方所提出的最初的交易条件的深入理解，很难进行富有成效的讨价还价等。

## 第四节 商务谈判的特点

根据谈判所讨论的主要内容，可以将谈判区分为多种类型，如政治谈判、军事谈判、商务谈判等。随着整个社会经济的发展，国家与国家之间、企业与企业之间、个人与个人之间、个人与企业之间、企业与政府之间等的商务往来不断增多，从而为实现一定的商务活动目的而进行的信息交流和磋商，即商务谈判越来越成为一种十分普遍的人类行为。

### 一、商务谈判的特点

作为谈判的一种类型，商务谈判与其他各种类型的谈判具有许多共同点。商务谈判过程同样是双方或多方进行信息交流和相

互说服的过程，在谈判过程中可以采用的基本的谈判技巧和策略与其他谈判也是一致的。但是，与其他各种类型的谈判相比，商务谈判确实具有其自身的若干特点。把握这些特点，对于谈判的成功是十分重要的。

### 1. 经济利益是谈判的核心

商务谈判的主要当事方通常是各种类型的企业。经济利益的最大化是企业经营的最主要的目标。在商务谈判中，经济利益也就必然是谈判双方的核心利益所在。双方谈判的目的就是为了寻求满足自身的某种经济利益需求，而作出的让步也通常是某一方面的经济利益让步。无论是在商品买卖谈判、技术转让谈判、合资经营谈判，还是委托代理进行某种商务活动的谈判等，核心的问题都是经济利益问题。只不过在有些情况下，谈判者所追求的是长期经济利益，从而其经济利益要求表现得不是十分明显而已。认识到这一点，就有助于理解对方的谈判行为，有助于更有针对性地设计谈判的策略和方法。从商务谈判的这一特点出发，可以认为，最有效的谈判策略就是能够扩大谈判双方目前或将来所能获得的经济利益的策略。遵循这一思路所设计的谈判方案也最容易为双方所认可。

### 2. 以价值和价格问题为中心议题

以经济利益为核心必然决定了商务谈判的中心议题是价值和价格问题。一方面，价格的高低直接关系到实际所能获得的经济利益的大小。在成本、价格一定的情况下，销售价格提高就意味着能够获得的经济利益增大。另一方面，商务谈判中除价格之外的其他若干条件与价格条件实际上存在着密不可分的关系，不仅若干其他条件的变化会涉及到价格条件的变化，而且有关其他若干条件谈判的实质也是成本、价格和价值问题。以商品买卖谈判中的卖方担保期限为例，在其他条件不变的情况下，担保期限的延长实质上就意味着卖方为提供该商品所须付出的成本的增加，而

对买方来说，则意味着实际使用成本的下降，或是为获得该商品的使用功能所须付出的代价的下降，从而间接地就是其为购买该商品所实际支付的成本价格的下降。扩大经济利益，实际上就是希望能以尽可能少的投入（或付出，也即成本价格）获得尽可能大的产出（或回报）。就谈判所涉及的问题而言，投入（或付出）就是谈判者为获得某种利益而要向对方提供的某种利益；产出（或回报，也即价值）则是谈判者在向对方提供某种利益后所能获得的利益。交易双方在实际谈判中对几乎所有交易条件的处理都可以通过图 1-1 予以清楚展示。

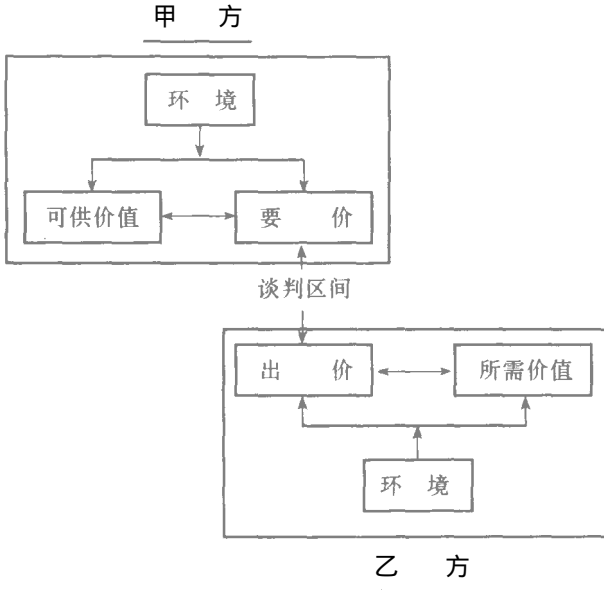


图 1-1 价格 - 价值模型

在模型中，我们将价值理解为某一状况的交易条件能够为谈判者所带来的利益或效用。对所有交易条件而言，无论是其在谈判中希望获得的，还是在谈判过程中可以向对方提供的，处于特定的环境条件之中，这些条件对谈判者都是具备一定价值的，只是不

同的条件具有不等的价值，以及在不同的环境下，同样的交易条件具有不同的价值而已。基于对愿意提供或希望得到的交易条件的价值，基于特定的交易环境，包括交易对象、交易时间、交易地点等，谈判双方会对其所希望获得的价值或愿意给出的价值设定一个价格，这就是价值提供者愿意提供价值时的价格和希望获取价值一方的成本价格，分别构成各自要价和出价的基础。这两个价格之间的区间就构成双方的谈判区间。当需要获取某种特定价值的乙方的最高出价低于提供特定价值的甲方的最低要价时，双方之间没有共同的区间，谈判就不可能取得成功。

在商务谈判中，双方之间的相互依赖关系决定了价值转移并不是单向的。模型中的甲方向乙方提供某种价值，乙方为获取该价值，而向甲方作出一定的承诺，甲方从这一承诺中同样也可获取其所需要的价值。成功谈判的结果是：双方各自都向对方提供一定的价值，同时又都从对方那里获取一定的价值。

### 3. 具有较强的计划性

与其他谈判，尤其是日常生活中发生的随机性较强的谈判不同，商务谈判双方在谈判开始前通常都有预先的约定，包括对谈判的时间、地点、内容等。由于这一特性，谈判双方在谈判开始前通常都会作相当的准备。谈判准备在决定谈判成败的因素中具有十分重要的地位。

### 4. 影响因素较为复杂

影响商务谈判过程及结果的因素十分复杂，其中既有微观因素，包括谈判者个人素质、双方企业的经营状况等的影响，也有若干宏观因素，如双方企业所处的整个产业的状况、政府的有关宏观经济政策等的影响。因此，就要求谈判人员能较为深入地了解和把握有关宏观和微观两方面的现有状况及其可能出现的变化，合理评判这些因素变化对企业利益所可能产生的影响。

## 二、评价商务谈判成败的标准

商务谈判以经济利益为核心，以价值价格问题为中心议题，但并不等于说能够取得最大经济利益，尤其是最大的短期利益的谈判就是成功的谈判。在进行谈判之前，合理把握评价谈判成败的标准，明确谈判的目标，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。

### 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。在这里，衡量谈判的成本，既需要衡量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的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知名品牌。如果该公司在与当地企业订立协议时，没有对当地企业使用知名品牌的限制措施，如对商品质量的监督、销售数