

第一章 现代商业谈判 的基本问题

随着市场经济的迅速发展，越来越多的商业企业家认识到谈判在工作中的重要性。他们在企业活动中把大量时间都用来谈判。虽然大多企业把许多时间和精力消耗在谈判上，但是很少有人能够充分理解谈判的艺术性和科学性。在商品经济快速发展条件下，商业企业管理者和具体工作人员急需提高谈判技术水平，恰当掌握计划和实施谈判的最佳方法。因此，在本章将阐述现代商业企业谈判的最基本的问题。

第一节 现代商业谈判

一、商业谈判

1. 谈判和谈判类型

谈判，对于我们并不陌生。在我们生活的各个方面都会认识到谈判的存在。谈判是双方或多方对有待解决的问题加以处理的会谈。

谈判是人们交往的产物，谈判长期伴随着人类的交往与发展。谈判是以利益为基础和纽带，是双方确定能否达成一个双方都可接受的协议的过程。也就是说，谈判是人际间通过信息处理相互作用的过程，是由两人或多人参与的过程。谈判是

一个不断变化的过程。从始至终，双方或多方都处于不断地评价和变化之中。在相互交往中评估各自的需要、利益和目的，以便确定谈判者的态度，去获得预期的谈判结果。

谈判的利益出发点不同即谈判的目标不同，谈判的手段和策略也不同。谈判者的素质的差异也导致谈判的技术水平不同。

谈判的类型很丰富。如果从谈判主体来划分、可分为双边谈判或多边谈判；如果从谈判客体来划分，有政治谈判、商务谈判、军事谈判和外交谈判；从谈判的目标和手段划分，可分为挑衅性谈判、竞争性谈判、合作性谈判、自我中心谈判、保护性谈判、综合性谈判等等。随着人类社会文明的发展，谈判的内容日益增多，谈判的手段和技巧不断变化，谈判的类型也会更加丰富。

2 商业谈判

商业谈判是谈判的一个重要类型，它是商品经济发展的产物，也是市场经济发展的客观需要。在市场经济条件下，国家之间、地区之间、各类经济组织之间存在着许多经济交往和贸易活动。因此，商业谈判已不可缺少。企业作为市场的主体，在参与市场竞争的活动中，存在着各种利益要求，从而会发生各种争议和纠纷。商业谈判能在经济交往过程中承担调停和解决争议与纠纷的责任。由此可见，商业谈判是买卖双方在经济交往中为了实现各自的利益、或因争议而进行协商的社会交往活动。商业谈判作为商业的一种行为具有互利性。

商业谈判是一种有目的商务活动，它以商品交易活动为核心，以商品交易的各项条件为基本内容。如买卖双方面针对的商品质量、数量、价格、样式、花色、包装、商标、质检、保险、储

存、运输、付款等条件。当然还包括双方的违约责任及自然的不可抗力等等。

二、商业谈判的原则和作用

1、商业谈判原则

商业谈判是一项十分复杂的商务活动。谈判的内容和方式千差万别，在纷繁复杂的谈判活动中应该掌握一些根本性的原则，这些原则不是主观臆造的，而是经过长期的商业谈判实践，根据实际的具体工作经验加以科学总结的。谈判的原则是取得谈判成功的一般规范和要求。根据经验和实践，商业谈判可归纳为以下几个基本原则：

(1)、客观原则

买卖双方谈判过程中各自具有独立的经济利益。他们往往以自我为中心，不考虑经济客观因素，双方很难达成一致意见。为了使谈判取得成功，谈判者必须尊重客观事实。一切从实际出发，抛开自己的主观偏见和情感因素。通过采取各种方法和手段，进行大量调查，搜集尽可能多的资料，客观准确分析资料，得出符合客观事实的观点，从而才能使谈判更客观、合理、公正，有利于谈判的顺利进行。

我们在具体的谈判中必须选择客观标准。这种客观标准应该独立于各方的意志之外，才能保证达成明智的协议，而且合情合理。

我们在选择谈判的客观标准必须注意以下几个基本要点：一是从各个问题上共同探讨客观标准；二是注意适用标准的原因及如何适用；三是遵从原则，不向压力屈服。

关于共同探讨客观标准。举例说明：如果你想买某房地产公司的一套房，你可以说：“你要高价，我出低价，让我们确

一个公平的价格吧。最相关的客观标准是什么？”假如房地产公司给你报价，那么你就问一问道理何在：“你怎么算出这个数字来的”？从而会使卖主也以客观标准为基础，寻求公平的价格。

值得一提的是，在信守谈判的客观原则方不应向任何压力屈服，相信公理产生力量。

(2) 互利原则

在商业谈判中很难想象，一项交易的某一方获利，而另一方亏损，或者双方都亏损，而交易能够成功。在实际的商务活动中，虽然有这样的现象可能发生，即某一方在经济上赔钱，可他是在另一方面必有所图。互利是商业谈判中必须遵循的一个原则。在交易活动中，如果你不考虑对方的利益，只顾自己赚更多的利益这很难实现自己的目的。在商战中，人人都是出色的战士，任何一位商人都不可能做赔本的生意。因此，为了使谈判顺利进行，并获得圆满成功。必须做到：在自己获得利益的同时，也应充分考虑对方的利益。即互惠互利。

(3) 求同存异原则

商业谈判因当事者各自的利益存在着分歧。分歧的存在不可能使商业谈判一拍即合。面对各自的利益，在客观分析的基础上，确定双方的利益所在，然后寻求共同之处，让共同的利益来弥补双方的分歧。在谈判过程中，任何一方都不应强求对方与自己完全一致，应允许谈判对手保留自己的意见。即求大同，存小异。求同存异是谈判弥补分歧寻求共同点的重要手段。在利益分歧中双方谋求互相补充的契合利益，避免双方分歧的扩大，最终达成双方均能接受的协议或合约。

在谈判过程中双方一旦出现重大分歧，明智的解决办法

旨在统一双方的利害关系，而不是双方的观点。谈判方的利害关系限定了谈判的问题。实际上，谈判的基本问题不在于各方冲突的观点上，而在于各方的需求、愿望、关心和忧虑的冲突上。面对这些冲突，我们应该清醒地认识到，在相对的观点中存在着不同的利益，同时也存在着共同的或相容的利益。可见，在谈判中，在对根本利益进行一番仔细地审查后，往往会发现谈判双方共同的或相容的利益要大大多于他们的相对利益。因此，谈判双方的共同利益和不同的但可兼顾的利益都是达成一项明智协议的基础。即求同存异是谈判取得成功的一项重要原则。

(4) 公平公开原则

公平是相对谈判双方的竞争而言。前面提出，商业谈判双方需要有合作的态度。但合作并不否认竞争，只有通过竞争达成一致，双方才能获得自身可能满意的结果。

那么，双方的竞争应该是公平的竞争，而不是不公平、不合理、不道德的竞争。

当然，世界上根本不存在绝对的公平。但是，我们应该使事情更合理一些，这是谈判双方都有意做到的事情。绝对的公平做不到，但谈判的任何一方应该做到使对方获得满足。用莎士比亚的话来讲：“只要能够满意，无论多高的代价也愿付出”。因而，在商业谈判中，坚持这一公平原则，创造公平的起点，寻找公平的标准，给予对方公平选择的机会，以有达成公平的协议。

在商业谈判中，信守公平的同时，还应遵循公开原则，公开是获得同情的好方法。对人公开坦诚往往能获得好效果，引起对方同情，因而得到对方的让步。与此相反，采取阴谋诡计

的方法欺骗别人，一旦被他人识破，后果不堪设想，这种手段是非法的或缺乏道德的。值得注意的是：在公开的原则面前，一定要权衡利弊考虑得失，切要注意冒着风险说出全部商业内情可能付出的代价。这一原则也需要在具体的谈判过程中灵活运用。

2 商业谈判的作用和地位

随着市场经济的发展，商业谈判在商务活动的作用日益重要。市场经济中的企业竞争愈加激烈，商业谈判在现代企业经营管理中的地位也显得十分重要。具体表现：

(1) 商业谈判有助于市场经济体制的发展和完善。在市场经济的运行过程中，从产品到流通，从成本到价格等等各种市场组合因素的实现，与商业谈判越来越密切。商业谈判可以搞活经济、促进竞争、加强经济交往，使价值规律在市场经济得以充分运用与发挥。

(2) 商业谈判有助于促进扩大开放。随着世界经济一体化的形成与发展，商业谈判已成为国际惯例。我们的经济想纳入到世界经济体系中，可以通过商业谈判的手段扩大我们的影响，增强我们的竞争能力，在经济的各个领域扩大交流与合作。

(3) 商业谈判构成企业经营程序中的一个重要环节。在错综复杂的市场环境中，企业要想顺利实现从生产到消费的过程，不论是生产还是营销，都需要通过艰苦的谈判。没有谈判很难实现双方的等价交换和利益互补，很难达成交易。企业在生产过程中也好、在销售过程也好，多数交易活动都要签属合同，因而也就伴随着一定的谈判活动，通过谈判来解决问题。随着现代企业经营管理水平的提高，商业谈判的重要性日益

显现出来。

(4) 商业谈判影响企业经营的成败。企业的生产经营活动是由若干次商品交易构成。每次商品交易的成败或多或少都会对企业产生一定的影响，尤其是重大商品交易活动，这直接关系到企业前途和命运。影响企业商品交易成败的因素很多，如供求、价格、质量等，但在一定条件下，谈判是否顺利，也关系着商品交易的成败，从而直接或间接地影响到企业整体经营活动的成功与否。

(5) 商业谈判有助于企业提高经济效益。企业的经济效益有长期经济效益、中期经济效益和近期经济效益。影响企业经济效益的因素很多，如生产技术水平、管理水平、产品成本、价格、各项费用等。在企业经营管理中，要想改变这些因素是与成功的谈判分不开的。通过成功的谈判可以降低采购成本，提高销售价格，节省费用开支，从而提高了企业经济效益。另一方面，企业通过商业谈判活动，可以同对方建立良好的业务关系，提高企业的信誉，从而给企业带来间接的长远的经济利益。失败的谈判或多或少会给企业带来经济损失，影响企业的声誉和效益。

三、商业谈判的类型

商业谈判的类型很多。从狭义上讲主要是商品交易活动方面的谈判。从广义上来看，商务谈判包括联营谈判、经营承包谈判、运输谈判、仓储保管谈判、财产保险谈判、技术谈判、借款谈判、建筑工程谈判、合资经营谈判等等。此外，商业谈判还包括对外商务谈判，主要有对外易货贸易谈判、补偿贸易谈判、现汇贸易谈判、技术贸易谈判、劳务合作谈判等。

从谈判的表现形式来看，商业谈判一般分为口头谈判和

书面谈判。

口头谈判是指谈判双方面对面地用语言或在异地用电话进行的谈判。采用这种形式进行谈判 双方都可以对自己提出的条件加以解释和说明 也可以向对方提出各种问题 既可以当机立断又可以让对方改变观点。口头谈判的特点是灵活、方便、效率高，一般需要双方在谈判期内作出成交与否的决定，对谈判者的决策水平和谈判能力有较高的要求，另外费用支出很大。

书面谈判是指谈判双方利用信函、电报、电传等通讯工具进行的谈判。这种谈判方式的特点是 谈判双方对谈判的条件有比较充分的时间进行考虑，可以发挥集体的力量，慎重决策 同时费用支出小。另一方面 书面谈判也存在着不足 双方用文字表达各自的意见 容易对内容产生误解 导致争议和纠纷。双方代表互不见面 无法对自己的条件及意见进行详细的解释和说明，也无法通过其他方法影响对方改变自己的观点。

口头谈判和书面谈判各有利弊。在具体的谈判实践中既可以单独使用 也可以结合使用。一般来说 口头谈判较适用于初次交易、大宗交易或建立长期交易关系的谈判活动。书面谈判只适用于双方经常有商务活动的谈判或与信誉好、产品批量大、质量有保证的企业进行谈判。但不管怎样使用这两种形式 只要是通过谈判达成交易 都应签订合同 以加强双方的责任心 巩固谈判成果。在谈判实际操作中 灵活运用两种方式。视谈判的内容而定 不应生搬硬套 以免谈判僵化而导致失利。

第二节 现代商业谈判的要素

任何商业谈判都必须具备一定的要素。从谈判活动来看，商业谈判应该具备的要素包括谈判主体、谈判客体、谈判环境和谈判行为。这四个基本的要素互相联系、密切相关，形成一个统一的有机体。

一、谈判主体

谈判主体是指直接参与谈判活动的行为人。谈判主体包括谈判个人和谈判集体。在商业谈判中，谈判主体是指买方和卖方，即谈判双方的谈判者。

谈判主体首先是人，而不是抽象的代表。这在公司企业谈判中很容易被忽视。谈判者有自己的感情，有自己的价值观，也有不同的背景和要求。谈判主体的复杂性是无法预测的。但从人的角度来考虑进行谈判，既可能有所得，也可能有所失。一方面谈判过程中会产生互相都满意的心理，随着时间的推移，双方可以建立起一种互相信赖、理解、尊重和友好的关系，会使新一轮谈判更顺利、更富有成效。另一方面，人也会变得愤愤不平、意志消沉、谨小慎微、充满敌意或尖酸刻薄。谈判者自身可能会感到威胁，他们从自己的角度看待世界，并常常把自己的感觉与现实混在一起，他们对你的意见的理解常常歪曲了原意，误解导致偏见，并可导致互相对抗的恶性循环，从而导致谈判以失败而告终，其代价则是牺牲双方的实质利益。

对于谈判主体来说都具有双重利益，即实质利益和关系利益。每个谈判者都希望达成满足自己实质利益的协议，这是

谈判者进行谈判的动机。除此之外，谈判者还有与对方的关系利益。如果能满足双方利益，谈判者至少希望保持一种能接受协议的工作关系。大部分谈判都是在保持关系的背景下进行的，重要的是用一种使谈判能进行下去的方式，以不损害未来的关系和未来的谈判。

从谈判主体的谈判地位来看，谈判者有直接谈判者和间接谈判者。也就是说，在商业谈判中，不论是买方还是卖方，除了必须和对方谈判外，还得和自己公司里的人士商谈。直接谈判者只是执行其所在公司的旨意，并非真正决策者。直接谈判者的任务就是想方设法使对手有效地和其公司真正的决策者商谈，从而达到自己所代表的利益。

在谈判中常常会遇到那些缺乏授权的谈判者，在分析有限授权谈判者应从以下几方面进行分析：(1) 以对方谈判者得到授权作为先决条件的可能；(2) 对方谈判者的影响力；(3) 对方谈判者妥协的方式。在此基础上再做出如下抉择：(1) 要求对方对其谈判者扩大授权；(2) 获得对方谈判者的支持；(3) 绕过谈判者。

谈判主体不论是直接谈判者还是决策者，他们都有个人利益。个人利益对谈判主体十分重要。即便对方谈判者并不是为自己谈判，他们在谈判中仍有自己的业务、专业、社会、心理与经济方面的利益。这些个人利益不同于、或者对立於他所代表的那一方利益。在这种谈判中，你必须察觉到这种区别，以及利用一切合法的机会通过诉诸个人利益来影响对方谈判者和实际决策者。

谈判主体除了谈判者个人以外，还有谈判集体。谈判集体中领导人最关键。在谈判中，领导人必须牢牢控制其他成员，

领导人能够利用暗中指示和体会讨论的办法来保持对其成员的控制。在集体谈判主体中，领导人始终指导谈判行动。谈判中，双方的领导人一般应面对面或肩并肩地坐。这样安排的目的在于：(1)便于沟通；(2)可以对非语言的沟通看得清楚；(3)在谈判集体中表明领导人的权力。

举例来理解集体谈判主体的构成。某企业的劳资谈判就可以按下列方式组成：(1)企业领导和主要的直接谈判者；(2)记录者；(3)财务专家；(4)生产专家；(5)律师。

谈判主体的人数可能是重要的。在谈判中谈判各方都应根据对方的人员规模来确定自己谈判的阵容。为了防止使对方担心人员数量，双方可以事先达成关于谈判人员的协议，避免谈判集体的人数安排大于或小于对方的可能。当然，对于确定的谈判来说，适当的谈判人数取决于谈判的性质，还取决于谈判主体特定的天赋和个性。

谈判主体规模没有固定的界限，人员构成也没有特定要求，完全由谈判项目的重要性、复杂程度、谈判双方的目标以及时间的长短等因素来决定。根据商业谈判的实践经验，对于常规性的小型营销业务谈判，可以由一、两个具有一定谈判经验的人承担谈判任务，这样便于对谈判过程进行控制，提高谈判效率。对于非常规的大型贸易、技术及经济合作等项谈判，需要组成一个规模适当、结构合理、配合默契的谈判集体。为了便于管理，对于较复杂的商业谈判一般以 4—5 人为宜。对于对外商贸谈判，还需要外语水平高、精通国际商贸事务、具备丰富的外交经验、熟知国际礼仪的人员参加。集体谈判基本具备商务、技术、金融、法律等方面的专业人才。

谈判主体是商业谈判最基本最主要的因素。谈判主体直

接决定谈判的成功与否。谈判主体是动态的组合，具有主观性。

二、谈判客体

谈判客体是指双方为了各自利益而进行谈判的内容。谈判客体是以利益为核心。商业谈判是以经济利益为核心，以价格为焦点，以谈判条件为主要内容，以资料和数据为辅佐。

1. 商业谈判的核心——经济利益

在谈判客体中，经济利益为心脏部位。谈判本身是着眼于利益，而不是立场。谈判双方之所以能够走在谈判桌上，是因为他们都在追求各自的利益。通过谈判和磋商，双方达成利益认定。谈判双方在对方身上寻求到利益的同时，也会给予对方利益。

举个简单的例子，房客甲和房东乙之间的谈判，甲乙谈判的核心是双方都获得需要与满足。甲乙双方谈判的客体是共同的利益：(1)双方为了寻求稳定，甲希望有稳定的房东，乙也希望有较固定的房客；(2)双方都希望保证房子的良好状态。甲想住环境清新的房屋，乙也希望自己的房屋保证整洁，以求提高房价和维护声誉；(3)双方都希望保持良好的关系。甲希望乙经常进行必要的房屋维修，乙也希望甲能按时交纳房租。

由此可见，甲乙双方的谈判客体即利益是他们始终关心的，尽管利益不同，但并非冲突。这种利益是双方谈判的核心内容。

2. 商业谈判的焦点——价格

价格谈判是商业谈判客体的焦点，也是谈判主体最关心的事情。那么价格作为谈判客体的重要组成部分，它具有自己独特的功能和作用，作为谈判主体必须充分认识价格这个重

要因素。

(1)、价格的形成

价格是商品价值的货币表现。价格的高低直接影响谈判双方的经济利益。价格是由生产成本、流通费用、税金和利润构成。面对价格构成，谈判主体在谈判过程中可以就生产成本、流通费用和利润进行讨价还价。当然在谈判中，也不容忽视商品的比价和差价，作为谈判主体必须熟悉各种比价和差价及计算方法，全面分析价格、成本、费用和利润等各项指标，以便在价格谈判中据理力争，从中获取更大的经济利益。

在商业谈判中，谈判主体都会不由自主地关心价格这一谈判客体。这里是存在着深层的原因：谈判者为了获取更大的经济利益，都想追求最低的价格，唯恐在谈判中吃亏；为了证明自己的谈判能力或提高自己的身份，力图通过讨价还价迫使对方让步，这是一种心理需求。因此谈判者要想在讨价还价中取胜，必须从事物现象中挖掘出本质——利益与满足，认真思考，采取恰当的对策。

(2)、影响商业谈判价格的因素

首先，谈判者对价格的主观评价。在实际的商务活动中，人们往往对同一种商品进行不同的价格评估，有时差距很大。有的人认为它很便宜，有的人认为它很贵，所以谈判的价格除了取决于价值和供求状况等因素，还受人们的主观心理因素影响。

其次，谈判者对产品的判断。对于复杂的产品，人们很难计量它的成本，因为它有可能包括极高的成本和复杂的工艺技术，价格弹性较大。

第三，影响价格的其他因素。产品成本的高低；市场的

求状况；产品的价值和使用价值；产品的销售渠道；产品的质量、性能、功能和优点 产品的声誉和企业的形象 产品的数量等。

第四，谈判双方的支付方式也会影响价格。从买方来讲，采取哪种付款方式，是现金，还是汇票；是分期付款还是一次付清。对于卖方来讲 是否具有‘三包’项目 是否售后服务 是否具有优惠条件等等。

最后，谈判主体的心理因素也很重要。人的心理活动和需求异常复杂，在制定价格谈判策略时要充分考虑随时可能发生的情况。

3 不同谈判客体的具体内容

不同的谈判客体具有不同的谈判条件，谈判的条件反映谈判客体的内容。

(1) 商品购销谈判的条件和内容包括：商品的质量、数量和包装 装运、保险和检验 价格和支付方式 违约和不可抗力及处理。等等。

(2) 联营谈判的具体内容 联营的目的 联营的范围 供销渠道 投资金额、方式和期限 利益分配和风险承担 组织领导和管理机构；劳资关系和人事制度；违约责任及其处理等。

(3) 经营承包谈判的具体内容：承包经营的形式和期限；承包经营的目标及基数；双方的权利和义务；承包的责任；承包合同的变更和解除条件等。

(4)、商品运输谈判的具体内容：托运方和承运方之间的要约与承诺的条件；托运和承运的凭证和手续；运输和付款方式；双方责任；违反合同及处理办法等。

(5) 仓储保管谈判的基本内容：明确储存保管商品的品

名、规格、数量和质量 验收项目及凭证 出入库手续 保管方法、损耗标准和损耗处理；交付期限和保管期限；仓储保管费用和结算 方法；双方违约及处理条款等。

(6)、财产保险谈判的主要内容 保险标的 投保地点 保险金额；保险责任和除外责任；保除费用和保险索赔办法；保险期限等。

(7)、技术贸易谈判内容 技术贸易谈判涉及技术转让、销售、租赁、使用或合作。技术贸易谈判的内容和形式很多 最主要的内容涉及价格、支付方式、法律适应、侵权与保密、合同有效期限等技术、商务、法律问题。

(8)、借款谈判的主要内容 贷款种类 贷款金额 贷款用途 贷款期限 贷款利息 还款方式 贷款担保 违约责任等等。

(9)、涉外商业谈判：随着中国改革开放的不断发展，我国涉外商业谈判迅速增加，谈判的形式和内容越来越多。其中商品贸易谈判包括易货贸易谈判、补偿贸易谈判、来料加工和装配谈判、现汇贸易谈判和协定贸易谈判等；技术贸易谈判又包括许可贸易谈判、技术协助谈判、合作生产合资经营与独资经营谈判、合作研究谈判、租赁业务谈判等；此外还有劳务合作谈判等。

以上涉外商贸谈判都要视具体情况，根据相关的商务、惯例、法律等方面的要求，确定具体的谈判内容和条件。

总之，谈判的客体不是一成不变的，它也属动态范畴。在实际谈判的工作中，具体问题具体分析，灵活掌握谈判进程，实施准确的谈判行为，确定客观的谈判条件，以求争得最大的经济利益。

4 谈判客体的附件——资料和数据

伴随着日益激烈的经济竞争，商业谈判工作者更加重视谈判的资料和数据，因此现代商业企业谈判中，资料和数据也成为谈判客体的组成部分。

我们知道，日本已发展成为世界经济大国。日本经济之所以能够迅速发展，其中一个重要原因就是它的工商企业员工中有许多“经济情报工作者”。他们随时随地搜集各种情报，包括别人认为没用的、随便公开的消息和材料，均加以整理、分类、归档，一旦与某个对手谈判，就能迅速检索出与对方有关的所有资料供谈判时参考。日本人之所以能成为世界上的谈判能手，与此不无关系。

那么谈判资料究竟有哪些，这不能全面准确地例举出来。一般来讲，公司的发展史、公司业绩、资金状况、财务报告、借贷情况、纳税金额、企业内部报表、产品质量报告、管理状况、信誉状况、发收贷记录、企业内部刊物、员工住址电话、法律判例、市场调研报告、股本报告书、报刊杂志等都可成为谈判资料。

谈判资料作为谈判客体的一部分，在商业谈判中的地位和作用日益重要，让我也引用一个曾被多人引用的例子来说明我的观点。

1964年4月20日，《人民日报》发表一篇题为“大庆精神大庆人”的文章。日本人知道了中国有个大庆油田，但位置在哪儿、产量多少却一无所知。1966年7月的《中国画报》刊登了一张“铁人”王进喜头戴皮帽子的照片，日本人由此推断出大庆油田是在零下几十度的东北地区，大约在哈尔滨与齐齐哈尔之间，又从运送原油的火车上的灰尘厚度，测出了油田与北京的大概距离。同年10月，《人民中国》杂志上发表了一篇

王进喜的文章，文章出现了一个叫马家窑的地名，日本人就确定出大庆油田在安达车站附近。日本人又从《中国画报》上刊登的大庆炼油厂的外景照片上，分析出炼油厂的加工原油的能力和年产油量。最后，这些丰富而准确的资料便成了日本人向我国进口炼油设备的谈判中的重要依据。从这个例子中我们发现，《人民日报》、《人民中国》上的文章、《中国画报》上的照片、火车上的灰尘厚度等都成为日本人谈判资料。由此也可以得出这样的结论：谈判资料是商业谈判的重要依据。

数据作为谈判客体也是十分重要的。因为数据也是谈判中具有说服力的论证。在人们看来，数字是客观和科学的。于是谈判主体越来越多地重视起数据来。正因这样。谈判数据具有说服力的一面，也有欺诈的可能。因为人们统计数字并非完全客观、准确。正如美国达雷尔·赫夫所著的《怎样用统计说谎》中讲到：“人们可以在合适的范围内恣意操纵甚至歪曲统计资料。统计学家通常要在多种方法中进行选择，找到他想要用来陈述事实的方法，而选择本身则是一个主观的过程。”作者的基本观点是虽然统计是以数学为基础的，但它既是一门科学也是一门艺术。

谈判数据作为一门科学，它具有准确性、真实性，是谈判的有利根据和武器；作为一门艺术，它又带有主观色彩。因而我们作为谈判者，一旦自己运用谈判数据，就应该精心选择和提炼并加以灵活操作。同时，我们对对方提供的谈判数据也应加以客观分析，不可盲目信从。

三、谈判环境

谈判环境是指影响商业谈判进行的各种内外条件的总体状态。商业谈判环境十分复杂，它既有自然因素，又有社会因