

高等职业教育财经类“十二五”系列规划教材·市场营销专业

商务 谈判

实务 (第3版)

陈文汉 主 编
吕湘戎 陈彦章 副主编
吴晓萍 刘东玲 参 编

SHANGWU TANPAN SHIWU

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

全书共 11 章，包括商务谈判概论、商务谈判的心理、商务谈判准备、商务谈判开局报价、商务谈判价格磋商与再谈判、商务谈判的结束、商务谈判的管理、商务谈判技巧、商务谈判策略、商务谈判中的文化与礼仪以及商务谈判实战演练。本书对商务谈判案例分析方法、教学中模拟谈判的运用技巧和模拟谈判比赛的组织进行了拓展，极大地丰富了教师的课堂教学，教师可根据各校的具体情况进行取舍。各章均附有综合实训、综合练习等内容，便于学生对所学知识的巩固与运用。

本书系统、务实、简明，理论基础扎实，可操作性强，可作为高等院校市场营销、国际商务、工商管理等专业的教材，也可为广大财经商贸人员、谈判学爱好者的参考用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

商务谈判实务 / 陈文汉主编 . — 3 版 . — 北京 : 电子工业出版社, 2013.8
高等职业教育财经类“十二五”系列规划教材 . 市场营销专业

ISBN 978-7-121-20808-9

I . ①商… II . ①陈… III . ①商务谈判—高等职业教育—教材 IV . ① F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 137512 号

策划编辑：张云怡

责任编辑：郝黎明

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1 092 1/16 印张：19.5 字数：499.2 千字

印 次：2013 年 8 月第 1 次印刷

印 数：4 000 册 定价：38.50 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，
联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前



本书自 2009 年 9 月第 2 版出版以来，在全国高校产生了一定的影响，许多院校将其作为经济、管理、贸易类等专业的教材或辅助参考书，销量在同类书籍中一直名列前茅，也是电子工业出版社经典畅销书之一。在此，向所有给予本书厚爱并提出宝贵意见的专家、学者及同行们表示感谢！

目前，我国已经成为全球第二大经济体，国际贸易发展迅速，对外直接投资额持续增长。同时，消费者网上购物，商户之间在网上交易等电子商务活动也在日益发展与深化。商务实践活动的新发展、新变化，为商务谈判的研究提供了实践条件和变革机会，丰富了商务谈判的理论内容。因此，为了更好地服务于广大师生及我们的忠实读者，在吸收使用本书的师生反馈意见的基础上，作者对本书内容进行了再次更新和调整，以第 3 版发行面市，希望获得广大师生一如既往的喜爱。

本次修订具体体现在以下几个方面。

1. 在保持原有教材框架的基础上，对章节内容进行了较大的调整。删掉了原来的第 2 章，其他章的顺序提前。第 7 章商务谈判的管理放在谈判流程完结之后，使得内容更为紧凑。第 11 章与第 12 章合并为新的第 10 章商务谈判中的文化与礼仪。另外，为了加强学生的实战技能，专门增加第 11 章商务谈判实战演练。另外，全书各章均删除了本章小结，增加了引导案例；将思考与练习和实训改版为综合实训、综合练习，并在内容、题型上进行了升级。

2. 对书中的一些章节进行了较大的调整。例如，将原第 2 章商务谈判模式，改为一

节内容并入第 1 章；原第 5 章商务谈判开局与第 6 章报价策略合并为新的第 4 章商务谈判开局与报价；等等。

3. 对书中的一些章节内容进行了较大的补充。例如，考虑到商务谈判形式的新变化，在第 1 章中增加了网络谈判的内容，对并入第 1 章的商务谈判模式进行了修改，对第 2 章商务谈判心理的内容进行了添加，从而使学生对商务谈判心理有一个全面系统的认识。第 7 章商务谈判的管理增加了商务谈判的过程管理，涉及面更宽。在新的第 10 章商务谈判中的文化与礼仪中，对原有内容进行了整合。此外，在每一章中，都对案例进行了更新，并补充了不少新案例，提高了教材时效性。

4. 在本书出版后，将及时更新教辅内容（包括案例、论文、视频、教案、大纲等），可供老师选用。选用本教材的师生，其电子版教学资源下载网址为 www.hxedu.com.cn，或者发送 E-mail 到 cwhan2008@163.com 索取。

本书由陈文汉担任主编并负责总纂，吕湘戎、陈彦章担任副主编。修订工作分工如下：第 1、2、3、4 章由陈文汉负责修订，第 6、10 章由吕湘戎负责修订，第 7、8 章由陈彦章负责修订，第 9、11 章由吴晓萍负责修订，第 5 章由刘东玲负责修订。

由于编者水平有限，书中难免存在不足和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

陈文汉

2013 年 5 月

目

录



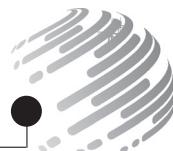
第 1 章 商务谈判概论	1
1.1 商务谈判的概念与特征	2
1.1.1 谈判的概念	2
1.1.2 商务谈判的定义与特征	5
1.2 商务谈判的类型与内容	6
1.2.1 商务谈判的类型	6
1.2.2 商务谈判的内容	14
1.3 商务谈判的原则与评判标准	17
1.3.1 商务谈判的原则	17
1.3.2 商务谈判的评判标准	21
1.4 商务谈判模式	22
1.4.1 商务谈判的 APRAM 模式	22
1.4.2 商务谈判的“双赢”谈判模式	23
综合实训	26
综合练习	27
第 2 章 商务谈判的心理	30
2.1 商务谈判心理概述	31
2.1.1 商务谈判心理的概念	31
2.1.2 商务谈判心理的特点	32
2.1.3 商务谈判的心理机制	32
2.2 商务谈判需要与动机	36
2.2.1 商务谈判需要	36
2.2.2 商务谈判动机	41
2.3 商务谈判中的个性利用	43
2.3.1 气质	43
2.3.2 性格	45
2.3.3 能力	46
2.4 其他商务谈判心理的运用	48
2.4.1 如何利用谈判期望心理	48
2.4.2 正确运用商务谈判的感觉和知觉	49
2.4.3 商务谈判情绪及调控	52
2.4.4 商务谈判中心理挫折的防范与应对	54
综合实训	56
综合练习	59
第 3 章 商务谈判准备	63
3.1 商务谈判的信息准备	65
3.1.1 商务谈判信息的概念和作用	65
3.1.2 商务谈判信息准备的内容	67
3.1.3 信息资料的搜集与整理	69
3.2 商务谈判的组织准备	70
3.2.1 谈判小组的结构和规模	70



商务谈判实务(第3版)

录

3.2.2 确定谈判小组负责人和谈判小组成员	72	4.3.4 报价的表达方式	111
3.3 商务谈判方案的制定	73	综合实训	112
3.3.1 商务谈判方案制定的要求	74	综合练习	112
3.3.2 商务谈判方案制定的内容	74	第5章 商务谈判价格磋商与再谈判	116
3.4 商务谈判物质条件的准备	78	5.1 讨价	118
3.4.1 谈判场所的选择	78	5.1.1 价格评论	118
3.4.2 谈判会场的布置	79	5.1.2 讨价的定义和作用	118
3.4.3 食宿安排	81	5.1.3 讨价的方式	118
3.5 模拟谈判	81	5.1.4 讨价的次数	119
3.5.1 模拟谈判的意义	82	5.1.5 讨价的态度	120
3.5.2 模拟谈判的内容	82	5.1.6 讨价的方法	121
3.5.3 模拟谈判的方式	82	5.2 还价	122
3.5.4 模拟谈判的方法	82	5.2.1 还价前的准备	122
综合实训	83	5.2.2 还价的方式	123
综合练习	85	5.2.3 还价起点	125
第4章 商务谈判开局与报价	87	5.2.4 还价的次数	125
4.1 商务谈判的开局	88	5.2.5 还价的措施	125
4.1.1 商务谈判开局的作用及其目标	88	5.3 讨价还价中的让步	126
4.1.2 开局目标的设计	89	5.3.1 讨价还价的范围	126
4.1.3 谈判开局的表达	91	5.3.2 讨价还价中的让步	128
4.1.4 谈判开局的实现	95	5.4 商务谈判小结与再谈判	132
4.2 营造谈判气氛	97	5.4.1 商务谈判小结	132
4.2.1 高调气氛	98	5.4.2 商务谈判的再谈判	135
4.2.2 低调气氛	100	综合实训	136
4.2.3 自然气氛	104	综合练习	136
4.3 报价策略	106	第6章 商务谈判的结束	141
4.3.1 报价的含义及原则	106	6.1 商务谈判终结的判断与结束方式	142
4.3.2 报价原则	108	6.1.1 商务谈判终结的判断	142
4.3.3 报价顺序与方式	109	6.1.2 商务谈判成交的促成	145



6.1.4 商务谈判的可能结果及结束方式	148	7.3.3 商务谈判人员的奖励	176
6.2 商务谈判备忘录的签订	150	7.3.4 谈判关系的维护	177
6.2.1 备忘录的含义、特点及类型	150	综合实训	177
6.2.2 商务谈判备忘录的撰写	151	综合练习	178
6.3 商务谈判合同的签订	151	第 8 章 商务谈判技巧	181
6.3.1 商务谈判合同的特征	151	8.1 打破僵局的技巧	182
6.3.2 商务谈判合同的总体构成	152	8.1.1 僵局产生的原因	183
6.3.3 商务谈判合同的签约过程	152	8.1.2 破解僵局的方法	184
6.3.4 商务谈判合同的格式	153	8.2 对付威胁的技巧	189
6.4 商务谈判合同的履行与纠纷的处理	153	8.2.1 谈判中的威胁	191
6.4.1 商务谈判合同的履行	153	8.2.2 对付威胁的技巧	192
6.4.2 商务谈判合同纠纷的处理	154	8.3 对付进攻的技巧	193
综合实训	158	8.4 商务谈判中的沟通技巧	197
综合练习	159	8.4.1 礼貌交谈与实力较量	197
第 7 章 商务谈判的管理	162	8.4.2 送出信息	199
7.1 商务谈判的主持	163	8.4.3 接收信息	203
7.1.1 主持人的职责	163	8.4.4 各式交谈	206
7.1.2 主持谈判的依据	165	综合实训	209
7.2 商务谈判过程中的管理	168	综合练习	210
7.2.1 高层领导对谈判过程的宏观管理	168	第 9 章 商务谈判策略	214
7.2.2 谈判班子负责人对谈判小组的管理	170	9.1 商务谈判策略概述	215
7.2.3 谈判人员行为的管理	170	9.1.1 商务谈判策略的含义	215
7.2.4 谈判信息的传递	171	9.1.2 商务谈判策略的环境	216
7.2.5 商务谈判时间的管理	174	9.2 商务谈判策略的采用	218
7.3 商务谈判后的管理	174	9.2.1 按对手的态度制定策略	218
7.3.1 谈判总结	174	9.2.2 按对手的实力制定策略	219
7.3.2 谈判总结的基本步骤	176	9.2.3 按对手的谈判作风制定策略	221
		9.2.4 让步策略	222
		9.3.5 最后阶段的策略	233
		综合实训	235



商务谈判实务(第3版)

目 录

综合练习.....	237	综合练习.....	279
第 10 章 商务谈判中的文化与礼仪	239	第 11 章 商务谈判实战演练	284
10.1 商务谈判中的文化差异.....	240	11.1 谈判案例分析方法.....	285
10.1.1 跨文化谈判概述	240	11.1.1 案例分析的目的	285
10.1.2 文化差异对谈判的影响.....	242	11.1.2 案例分析的内容	286
10.1.3 商务谈判中应对文化差异的 策略.....	244	11.1.3 案例分析的方法	286
10.2 不同国家和地区商人的谈判风格	245	11.1.4 实例分析示范	288
10.2.1 日本人的谈判风格.....	245	11.1.5 如何书写案例分析文章	289
10.2.2 美国商人的谈判风格.....	248	11.2 商务谈判学生作业范例.....	290
10.2.3 欧洲商人的谈判风格.....	250	11.2.1 商务谈判案例分析报告	290
10.2.4 阿拉伯商人的谈判风格.....	258	11.2.2 商务谈判实训报告	292
10.2.5 中国人的谈判风格.....	261	11.3 商务谈判模拟演练	294
10.3 商务谈判礼仪.....	263	11.3.1 商务谈判情景模拟教学的 设计	294
10.3.1 会面礼仪	263	11.3.2 模拟谈判的方式	295
10.3.2 商务谈判过程礼仪	268	11.4 商务谈判模拟大赛	297
10.3.3 宴请礼仪	270	11.4.1 商务谈判模拟比赛的宣传发动	297
10.3.4 馈赠的礼仪	275	11.4.2 商务谈判模拟大赛流程	298
综合实训.....	278	11.4.4 商务谈判模拟大赛选用案例	301
		参考文献	304

第1章

商务谈判概论



学习要点

- 谈判的基本内涵、构成要素
- 商务谈判的概念与特征
- 商务谈判的内容
- 不同地点谈判和不同地位谈判的特点
- 商务谈判的原则与评判标准
- 商务谈判的双赢谈判模式
- 商务谈判的合作谈判模式

- 1.1 商务谈判的概念与特征
 - 1.2 商务谈判的类型与内容
 - 1.3 商务谈判的原则与评判标准
 - 1.4 商务谈判模式
- 综合实训
- 综合练习





化肥公司与银行的谈判

某化肥公司准备建新产品线而向银行融资，双方代表已接触过几次，这次是在化肥公司的会议室进行最后洽谈。公司代表说：“为了引进设备，我们以公司大厦作为抵押，要求以5%的利息贷款1亿元，3年后一次性清偿本息。”

“根据我方估价，这个大楼不足以抵押贷款1亿元。”银行代表提出。

“我公司是你们的老客户，一向信誉好，前几次贷款不都是如期归还了吗？”公司代表解释说，“这一次是因为要引进设备，资金不足，还请你能给予照顾。”

银行代表不再坚持地说：“只是这次贷款利率太低、时间太长，是否每年还一次，分3次还清，利率按7%计算。”

公司代表说：“就按3次偿还，但是利率折中，按6%计算，好吗？”

又经过了一番讨论，双方终于达成了协议。

启示 化肥公司需要的是资金，银行需要的是资金安全和收益的大小，双方通过协商解决了问题，满足了各方的需要。

现代社会充满了谈判。生活在社会中的每一个人都在自觉或不自觉地进行着一场又一场的谈判。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日常琐事的协商。谈判已成为越来越多的人需要掌握的一种能力。

1.1 商务谈判的概念与特征

谈判无论是从渊源上说，还是作为一项社会活动来看，都是我们研究商务谈判的基础和前提。因此，对谈判概念的把握，是本课程研究的起点。

1.1.1 谈判的概念

当然，谈判活动有着自己独特的运行规律和技巧。随着我国市场经济改革和对外开放的深化以及加入世界贸易组织，各种经贸与商务谈判活动大量增加。为了确保谈判的成功，系统掌握有关谈判的理论、策略和方法，首要的问题是弄清楚什么是谈判，如何来认识谈判。

1. 谈判的定义

“谈判”一词是由拉丁词negotiar（意为“做生意或贸易”）而来。该动词本身又来源于另一个意为“拒绝”的动词和一个意为“休闲”的名词。因此，古罗马商人有交易达成之前是“不会闲下来去享受闲暇的”之说。那么什么是谈判呢？我们认为：谈判是双方或多方为实现各自的目的所进行的沟通、说服，而争取达成意见一致的行为过程。

从以上定义中可以看出，谈判这一概念应包括以下内涵。

(1) 谈判要有明确的目的性。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实现某种目的或满足某种需要。



小 资 料

1972年，中美建交前的一次谈判中，基辛格对邓小平说：“我们的谈判是建立在健全的基础之上的，因为我们都无求于对方。”第二天，毛泽东会见基辛格时反驳道：“如果双方都无求于对方，你到北京来干什么？如果双方都无所求的话，那么，我们为什么要接待你和你的总统？”

(2) 谈判产生的前提，是谈判双方在观点、利益和行为方式等方面，既相互联系又发生冲突或差别。双方都期望从对方获得某种需要的满足，这就构成了它们之间的相互联系。但是，双方又都希望能在对己方最有利的条件下实现自身的需要，这就必定发生冲突或差别，从而使谈判成为必要。

(3) 谈判是一种交流、沟通和说服的过程。谈判是一个双方或多方互动的过程。这个过程，既是一个信息交换与信息共享的过程，也是一个说服与被说服的过程。谈判的基本手段就是说服。谈判的核心任务，就是企图说服对方理解、允许或接受己方所提出的观点、所维护的基本利益以及所采取的行为方式。

(4) 谈判的结果，是使谈判者部分或全部需要得到实现，或取得实现的基础。其具体表现是达成双方都能接受的协议。谈判的过程，实际上就是磋商和签订协议的过程。

(5) 谈判双方是平等互惠的，但利益常常是不均等的。谈判双方在具体谈判进程中的主体地位是平等的，利益是互惠的。如果一方只想达到自己的目的，而不考虑对方的利益，那么就不可能达成一致。谈判就是要实现双赢。但是，由于谈判各方拥有的地位、实力的悬殊和运用策略、技巧的差异，谈判的结果必然是不对等的，各方取得的利益、好处也绝对不会一样多，需要满足的程度也绝对不会一样大。

谈判的定义：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。



观 点 对 照

谈判是有关方面对有待解决的重大问题进行会谈。

——现代汉语词典

谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛复杂，只要人们为了改变相互关系而交换观点，为了取得一致而进行磋商协议，他们就是在进行谈判。

——《谈判的艺术》(美国，杰勒德·尼尔伯伦)

所谓谈判是指有关各方为了自身的目的，在一项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成意向各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。

——《合同谈判手册》(英国，P·D·V·马什)

谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际态度，以便终止分歧，并在他们之间（即使是暂时性的）创造、维持、发展某种关系。

——《谈判的行为、理论与应用》(法国，克里斯托夫·杜邦)



三角眼：谈判，包含“谈”和“判”两个环节。谈，即说话或讨论，就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标，充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法；判，即分辨和评定，就是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见，以期通过相应的协议正式予以确认。因此，“谈”是“判”的前提和基础，“判”是“谈”的结果和目的。

2. 谈判的构成要素

一场完整的谈判，其构成要素包括谈判主体、谈判客体、谈判目的、谈判时间、谈判地点，以及其他物质条件等多方面。其中，最基本的构成要素是谈判主体、谈判客体和谈判目的三项。

(1) 谈判主体。所谓谈判主体，是指参与谈判的双方（或多方）当事人，谈判主体是构成谈判的基本要素。

在谈判中，主体资格问题十分重要，如果谈判的一方或双方不具备合法有效的主体资格，谈判的结果是无效的。如果谈判对方为一组织，则要注意审查对方是否具有独立的法人资格，派出的谈判代表是否得到了充分的授权。只有主体资格合法，谈判的结果也才会受到法律的保护。



小案例 1-1

小疏忽，大损失

某人参制品厂与该市一家公司签订了代理出口人参系列产品至澳大利亚的合同，由于谈判活动进行之前，人参制品厂没有审查对方能否按照合同的内容承担履行的义务，结果大批产品被海关扣押，使双方遭受经济损失，而且造成澳大利亚商人前来索赔的恶果。

分析 该案例说明，为了避免因谈判主体不合格而导致谈判失败和遭受损失，在谈判之前应当通过直接或间接的途径，审查对方的主体资格。代理出口的一方，如不具有代为出口的谈判主体资格，就无法承担谈判规定的义务。因此，谈判从一开始就要求对方主动提供所必须具备的证件和材料，如自然人方面的证件、法人资格方面的证件、资信方面的证件等。另外，也可以委托其他一些部门进行考察，例如，涉外商务谈判中，可以委托中国国际信托投资公司进行了解。

(2) 谈判客体。谈判客体是指谈判的议题，即谈判的标的。谈判的议题是谈判各方共同关心并希望解决的问题。它往往与当事人的利益有切身的利害关系，如商品的品质、数量、价格、装运、保证条款和仲裁方式等。议题是谈判的核心。在商务谈判中，可谈判的议题几乎没有界限，凡是能够买卖、转让的有形和无形产品或权利都可以成为谈判的议题。议题是谈判双方权利和义务的指向，一般通过合同或协议的形式表现出来。

(3) 谈判目的。所谓谈判目的，是指参与谈判的各方都须通过与对方打交道或真实洽谈，促使对方采取某种行动或做出某种承诺来达到自己的目的。应该指出，一场谈判如果只有谈判的主体和客体，而没有谈判的目的，那么这个谈判是没有意义的。

1.1.2 商务谈判的定义与特征

谈判是一种普遍的行为，广泛存在于政治活动、经济活动、社会活动及国际关系中。随着社会经济的发展，随着人们之间的经济交往日趋频繁，为实现一定的交易行为或实现一定的商务活动目的而进行的商务谈判活动迅速发展起来，成为现代社会中谈判的重要形式之一。

1. 商务谈判的定义

商务谈判，是指有关商务活动双方或多方为了达到各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物的交易条件，通过沟通和协商，最后达成各方都能接受的协议的过程。

商务谈判作为一种主要的谈判类型，既具有一般谈判的质的规定性，又具有商务活动的本质特性。随着经济的发展，商品概念的外延不断扩大，商务活动的领域不断扩展。商务活动已涵盖了一切有形和无形资产的交换与买卖活动，不仅包括一般的消费资料和生产资料商品，而且包括劳务、技术、资金、信息、房地产等经济要素商品。可见，商务谈判包含了一切商品形态的商务交易洽谈活动。理解商务谈判这一特殊的谈判活动，应着重把握以下内涵。

(1) 商务谈判的主体是相互独立的利益主体。商务活动中谈判的主体必须是独立的利益主体或其代表。只有在谈判主体的利益相互独立的条件下，他们才会为了自己的利益而进行磋商。利益的独立性是商务谈判发生的基础。

(2) 谈判的目的是为了获得经济利益。双方谈判的目的就是为了满足自身的某种经济利益，而做出的让步也通常是经济利益方面的让步。经济利益是谈判双方的核心利益与谈判目的之所在。

(3) 谈判的核心议题是价格。以经济利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题。因为价格的高低直接关系到实际所能获得的经济利益的大小。除价格之外的其他交易条件，如产品的质量、数量、交货方式与支付方式等与价格条件存在着密不可分的关系，其他条件都可以通过价格的变化表现出来，这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

(4) 商务谈判的主要评价指标是经济利益。商务谈判与其他类型的谈判相比，更为重视谈判的经济利益，因为商务谈判本身就是一种经济活动。在谈判过程中，谈判者不仅要考虑从谈判中得到什么、得到多少，还要考虑付出什么、付出多少，明确所得和所花费的关系，讲求经济利益。当然，这并不仅仅局限于短期的经济利益，还要从长远的观点看问题。

2. 商务谈判的特征

由于商务活动的特殊性和复杂性，使商务谈判活动表现出以下一些个性特征。

(1) 谈判对象的广泛性和不确定性。商品流通不受时空的限制。从逻辑上看，作为卖者，其商品可以卖给任何一个人，其销售范围十分广泛；同理，作为买者，他可以随意选购任何卖主的商品，其选择范围也具有广泛性。无论是买还是卖，在交易中谈判对象就有可能遍布全国甚至全世界。此外，为了使交易更有利，也需要广泛接触交易对象。另一方面，交易者总是同具体的交易对象成交，不可能同广泛的对象成交，而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下是不确定的。这不仅是交易对象方面的要求和变化，而且也是由自身方面的要求和变化所决定的。



交易对象的广泛性和不确定性，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握价值规律和供求关系变化状况，而且要用不同的方式方法对待新、老客户。

(2) 谈判环境的多样性和复杂性。商务谈判中，能够对谈判产生影响的一切外部因素构成谈判环境。谈判环境是谈判不可缺少的组成部分，是影响谈判结果和成败的重要因素。谈判环境主要包括政治环境（政治法律因素）、经济环境（经济与市场状况）、人际关系环境（谈判双方的人际关系）、时间环境（谈判的时间选择与时间安排）和空间环境（谈判的地点选择与场所布置）等。这些环境因素是复杂、多样和不断变化的，要求商务谈判人员广泛地收集各种环境信息，与企业外部保持良好的协作关系，灵活调整谈判中的交易条件，针对性地采取有利的谈判策略和技巧。

(3) 谈判条件的原则性与可伸缩性。商务谈判的目的在于谈判各方都要实现自己的目标和利益，这些谈判目标或利益是企业确定的，并具体体现在各种交易条件上。这些交易条件虽然是可以谈判的，有一定的伸缩性，但其“底线”往往是谈判人员必须坚守的。

这一特点，要求商务谈判人员既要坚持原则性，善于追求高目标；又能从实际出发，随机应变，掌握好谈判条件的伸缩性，采取灵活多变的对策来实现谈判的基本目标。

(4) 内外各方关系的平衡性。一次商务谈判的成功是双方努力的结果，也是各方面关系平衡的表现。首先，要使买卖双方满意成交，这是双方关系的平衡。第二，要处理好与业务主管部门、工商、金融、税务、保险、交通、邮电等社会有关方面的关系，因为一次商品交易的实现需要这些部门的支持和服务，事先如果不同这些部门建立良好的业务关系，就不能顺利地同对方洽谈有关的交易条件。可见处理与外界有关方面的关系，是谈判成功的前提。第三，要处理好与本企业及所属部门的关系。因为商务谈判者作为法人代表或其代理人，虽然拥有一定的权利，可以灵活地或创造性地处理谈判事宜，但又必须考虑到自己做出的决定能否在企业各部门得到落实。因此，必须与企业及其职能部门保持良好的关系。

这一特点，要求商务谈判人员应具有综合分析能力、系统运筹能力和公关能力。

(5) 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。即使谈判者已经获得了谈判的胜利，但如果在拟订合同条款时，掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，结果也会被谈判对手在条款措辞或表述方法上引入陷阱，这不仅会把到手的利益丧失殆尽，而且还要为此付出惨重的代价。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。

1.2 商务谈判的类型与内容

1.2.1 商务谈判的类型

依据不同的划分标准，商务谈判表现为多种多样的谈判类型。

1. 按谈判的人数规模划分

(1) 一对一谈判。一对一谈判是指在一个卖主与一个买主之间的商务谈判。交易额小

的商务谈判，往往是一对一的。

一对一谈判的主要特点，在于它往往是一种最困难的谈判类型。因为双方谈判者各自为战，得不到助手的及时帮助。因此，这类谈判一定要选择有主见，决断力、判断力较强，善于单兵作战的人员参加，并要做好充分的准备。而性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。

规模大、人员多的谈判，有时根据需要，也可在首席代表之间一对一地进行，以便仔细的磋商某些关键问题或微妙敏感的问题。

(2) 小组谈判。小组谈判是指买卖双方各有几人参加的商务谈判。这是最常见的一种商务谈判类型，一般适用于项目较大或内容比较复杂的谈判。小组谈判的重要前提是正确选配小组成员，并有一位主要发言人或主谈者，除特殊情况外，他是最终决策者。

小组谈判的主要特点，在于各方有几个人同时参加谈判，分工合作，取长补短，各尽所能，这样可以缩短谈判时间，取得较好的谈判效果。

(3) 大型谈判。大型谈判是指项目重大、各方谈判人员多、级别高的商务谈判。国家级、省(市)级或重大项目的谈判，都必须采用这种类型。

大型谈判的主要特点：一是谈判班子阵营强大，拥有由各种高级专家组成的顾问团；二是这种谈判的程序严密，时间较长，有时还要把整个谈判分成若干个层次和阶段。

2. 按谈判双方接触的方式划分

(1) 口头谈判。一般来说，商务活动要求各方进行直接的接触，彼此相互了解，反复磋商，因而绝大多数商务谈判均需要进行口头谈判。口头谈判主要是指参与交易的各方，面对面直接进行的洽谈。

口头谈判有利于各方直接接触，增进各方的了解和友谊，开拓和发展商务活动；有利于各方详尽地陈述自己的观点，提出各项具体的交易的条件；便于通过反复磋商，达成一致意见；有利于各方察言观色，了解对方的心理活动及反应的程度，并根据谈判的现场气氛和进展情况，运用谈判策略和技巧。但是，口头谈判一般要在一定的谈判时间内做出成交与否的决策，并要根据谈判的具体情况随机应变，因此要求谈判人员具有良好的业务素质、较高的决策水平以及敏锐的应变能力。另外，由于口头谈判一般需要支付谈判人员的往返差旅费、礼节性的招待费、业务费，既费时又费力，这就要求谈判各方需要慎重的选择正式的谈判对象，做好各项准备工作，以便尽可能提高谈判效率与效益。基于以上特点，口头谈判更适用于首次商务谈判、大宗交易谈判、技术性较强的谈判及贵重商品的谈判。

(2) 书面谈判。书面谈判是指交易各方利用信函、电报、电传等通信工具和载体所进行的谈判。随着通信手段的迅速进步，书面谈判在国内外贸易谈判中具有越来越重要的作用。

书面谈判有利于要约方进行充分的调查和准备，慎重地提出交易条件；更有利于对方在规定答复的有效期限内，进行充分的考虑、分析和研究，认真答复；还有利于谈判各方克服因谈判人员的身份、级别、资历、心理素质等各方面造成的不良影响，使谈判在更为客观、公正的条件下进行。另外，书面谈判只需花费较少的通信费用，比口头谈判的费用大为减少。但是，书面谈判要求文字的表达符合商业习惯，措辞严谨，含义确切，内容完整，以防止文不达意、诓骗等所引起的不必要的纠纷。由于书面谈判缺乏灵活性，难以运用各种说服技巧，往往会使磋商过程不易变通，进而增加谈判次数与时间，影响谈判效果。另外，书面谈判所使用的信函、电报、资料受控于邮电、交通部门的传递送达，一旦延误和遗失，



就会影响各方的联系，甚至丧失交易时机。基于以上特点，书面谈判主要适用于有固定交易的老客户之间的谈判，相距较远的跨地区、跨国界的谈判，可作为口头谈判的辅助形式。

需要指出的是，口头谈判与书面谈判的利弊是相对的，它要求谈判人员根据商务活动的需要，进行正确选择。在实际谈判工作中，无须把它们截然分开，可以根据需要交替使用，相互结合。

(3) 网络谈判。网络谈判是指借助于互联网进行协商、对话的一种谈判活动。随着电子商务的出现和迅猛发展，网络谈判方式逐渐被企业、个人所重视。这种借助于互联网的新型商务谈判方式，关键不在于更好地提供信息，而在于建立起与客户、合作伙伴之间的新的关系和沟通方式。

网络谈判有利于加强信息交流，通过互联网，几分钟，甚至几秒钟就能收到，并且准确无误，可使企业、客户掌握他们需要的最新信息。网络谈判有利于慎重决策，以书面形式提供议事日程和谈判内容，又能几秒钟抵达，使得谈判双方既能仔细考虑本企业所提出的要点，又能使谈判双方有时间同自己的助手或企业领导及决策机构进行充分的讨论和分析，甚至可以在必要时向那些不参加谈判的专家请教，有利于慎重地决策。网络谈判的谈判者无须外出，就可向国内外许多企业发出 E-mail，分析比较不同客户的回函，从中选出自己最有利的协议条件，从而令企业大大降低了人员开销、差旅费、招待费以及管理费等，甚至比一般通信费用还要省得多，降低了谈判成本。网络谈判有利于改善与客户的关系，网络谈判所提供的是一年 365 天，每天 24 小时的全天候沟通方式。网络谈判有利于增强企业的竞争力。任何企业，无论大小，在网站上都是一个页面，面对相同的市场，都处于平等的竞争条件。互联网有助于消除中小企业较之大企业在信息化程度方面的弱势，从而提高中小企业的竞争力。

当然，网络谈判也存在商务信息公开化，导致竞争者加入；Internet 存在故障、病毒等不足，这都会影响商务谈判的开展。



小案例 1-2

网上谈判的运用

2003 年，受“非典”影响，我国三大航空公司取消了 14 774 次航班，餐饮业刮起了“关店风”，旅游业损失 2 100 亿元人民币……网络业却“因祸得福”，发挥了重要作用。

2003 年，为了控制“非典”传播，沃尔玛公司重新考虑了与中国厂商洽谈生意的方法。由于无法派遣员工去中国采购，沃尔玛公司采取应急措施，在一定程度上借助于互联网技术，代替每年平均 500 人次的旅行。公司通过电子邮件，确定从衬衫的裁剪到鞋子的宽度等产品规格；通过视频会议使公司可以与供应商进行洽谈，为次年春季的销售下足了订单。

分析 由于“非典”的影响，沃尔玛公司无法派遣员工来中国直接采购，这会影响其货品的供应。但沃尔玛公司后来采用了网上洽谈的方式，从而按期完成了从中国采购商品的任务。随着科学技术的不断发展和通信手段的不断优化，商务谈判方式和手段也在不断地发展和变化。人们可以在网上聊天、交友、谈判、做生意等。正是因为高新技术的发展，使得现代商务谈判方式越来越丰富。

3. 按谈判内容的透明度划分

(1) 公开谈判。对谈判本身不保密，可以将其时间、地点甚至过程、结果公布于世。在谈判时也不需要完全排除他人在场。这种商务谈判往往是主方数人而客方是来自不同单位的一群人，因而可以节约谈判的人力、物力、财力，提高谈判的效率。一般规模较小的国内贸易的谈判常属此种类型。

(2) 秘密谈判。开展秘密谈判可能由多种原因引起。谈判不宜公开，可能是为了避免涉及其他方面，而引起矛盾表面化、复杂化等；也可能是谈判公开化的时机未到，避免对谈判的期望过高，减少影响。一般国家间的政治谈判和较大规模的国内贸易谈判、对外贸易谈判等常属此种类型。

(3) 半公开谈判。半公开谈判，是指有关谈判的时间、地点、内容甚至过程，部分地对外进行披露的谈判类型。显然，对外披露的内容完全是根据自己的需要来选择的。诸如公布一部分谈判信息，借以提高企业形象等。

4. 按谈判利益主体的数量划分

(1) 双方谈判。双方谈判是指两个谈判利益主体参加的商务谈判。很显然，双方谈判的利益关系比较明确具体，也比较简单，因而容易达成一致的意见。

(2) 多方谈判。多方谈判是指两个以上的谈判利益主体参加的商务谈判。相比之下，多方谈判的利益则要复杂得多，难以协调一致。例如，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着利益上的不一致，需要进行协商谈判。这样，矛盾的点和面就大大增加了，关系也更为复杂。

5. 按谈判主体的地域范围划分

(1) 国内商务谈判。国内商务谈判是指国内企业、单位、个人之间有关商品、劳务和技术的谈判。由于国内商务谈判具有国籍同一、法律同一、语言相同、文化习俗基本相似，并处于同一经济体制之中等特点，其谈判的基本观念、程序、策略、技巧都具有一定的相通性和可控性。

(2) 国际商务谈判。国际商务谈判是指不同国家或地区的企业、单位、个人之间有关商品、技术和劳务的谈判。就我国来说，国际商务谈判就是对外贸易谈判。

国际商务谈判与国内商务谈判相比，既有基本相同的一面，又有不同的特征。

首先，国际商务谈判涉及面广，更具复杂性。

其次，国际商务谈判的交易各方在社会、经济和法律上具有差异性。

再次，国际商务谈判的风险因素较多。

最后，国际商务谈判涉及不同的社会经济制度和社会文化背景，使交易各方在谈判过程中的合作与交流更为困难。

6. 按谈判的核心议题划分

(1) 价格谈判。价格谈判是谈判各方都把达成一项各方都能接受的价格协议作为整个谈判的核心问题。谈判总是围绕着“公平合理”的价格来展开的，各方都把价格作为是否



达成交易的唯一因素，一切直接影响价格的因素都是价格谈判中各方冲突的焦点，如总价、折扣、交易的各项直接费用（包括包装材料费、装卸费、运费、保险费和其他各种费用等），而质量要求、成交的数量、交货时间、支付时间和方式等，都被作为谈判中的前定因素。因此交易各方都会不遗余力、绞尽脑汁地想出种种方案，寻找“公平合理”的价格。只要价格问题解决了，谈判就算大功告成。一般来说，多数商品交易谈判都属于价格谈判。

(2) 成本谈判。成本谈判，是交易各方都以卖方的成本作为交易品的基本价格。在谈判中，双方必须考虑构成卖方成本的各种要素、各种要素的价格如何计算以及怎样确定各种必需的费用等。劳务交易、成套设备交易和工程合同都是采用成本谈判。

成本谈判中买主支付给卖主的价格构成因素通常包括材料费、折旧、人工费、间接费、行政管理费和该行业的平均利润。双方容易产生分歧的往往是价格构成中的主要因素，特别是材料和人工的耗费往往是双方争论的焦点。不同的卖主由于其技术力量、采用的工艺以及管理制度上的差异，其材料和人工的耗费往往有比较大的差别，而买主在这方面的信息是不全面的。因此，在工程、设备安装以及各种劳务合同的谈判中，买主通常要采用招标的方式，使潜在的卖主之间先进行技术、工艺和成本竞争，在各种投标方案中选择比较适宜的卖主，然后在投标的方案基础上进行谈判，这样可以缩短谈判过程，节省谈判费用，使复杂的谈判变得简单一些，尤其对买方特别有利。

7. 按谈判议题展开的方向划分

(1) 横向谈判。横向谈判是指把拟谈判的议题全部横向铺开，也就是几个议题同时讨论，同时取得进展，然后再同时向前推进，直到所有问题谈妥为止。例如，谈一笔进出口贸易，双方先确定这样一些议题或条款，即品质、价格、数量、支付、装运、保险和索赔等。然后，先开始谈其中一项条款，待稍有进展后就去谈第二条，等到这几项条款都轮流谈到后，再回过头来进一步谈第一条款、第二条款……依次类推，如有必要可再进行第三轮以至更多轮的磋商。

横向谈判方式的基本特点，就在于按议题横向展开，一轮一轮地洽谈，每轮谈及各个问题。

横向谈判方式比较适合于对并列式复合问题的洽谈。所谓复合问题，是指那些自身还能分解出若干小问题的问题。并列式的复合问题是复合问题中包含的若干小问题，它们各自独立存在，相互之间没有隶属关系。正是由于它们是相互并列的，可以分别进行讨论。

(2) 纵向谈判。纵向谈判是指在确定议题之后，逐个把条款谈完，一项条款不彻底解决就不谈第二个。例如，同样是上面那笔交易，在纵向谈判方式下，双方首先会把商品品质确定下来，品质问题解决不了，达不成一致意见，双方就不谈价格条款。

纵向谈判方式的基本特点，就在于按议题纵向展开，每次只谈一个问题，谈透为止。

纵向谈判方式比较适合于对链条式复合问题的洽谈。所谓链条式复合问题，就是指复合问题中分解出的若干小问题，并不处在同一个层次上，而是像链条一样，一环扣一环，逐步展开。这时，适宜用纵向谈判方式，把要谈的若干议题，按它们之间的内在逻辑联系，整理成一个系列，依顺序逐个地进行谈判。

8. 按谈判双方的态度倾向划分

(1) 让步型谈判。让步型谈判，也称软式谈判。让步型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。采取这种谈判方式的人，把对方不是当做敌人，而是当做朋友。谈判的目的是要达成协议而不是获取胜利。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。

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、达成协议的速度以及谈判的成本与效率都会比较理想，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差异，并非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，极易受到伤害。因而在商务谈判实践中，采取让步型谈判的人是极少的，一般只限于双方有长期的业务往来，并且合作关系非常友好的条件下。

(2) 立场型谈判。立场型谈判，也称硬式谈判。立场型谈判者将谈判看成是一场意志力的竞争和搏斗，认为立场越强硬者，最后的收获也越多。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，才会做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。这会导致他在以后协议的履行过程中的消极行为，甚至是想方设法阻碍和破坏协议的履行。从这个角度来讲，立场型的谈判没有真正的胜利者。

总之，立场型谈判使双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔，因不注意尊重对方的需要和寻求双方利益的共同点，所以很难达成协议。

(3) 原则型谈判。原则型谈判，也称价值型谈判。原则型谈判要求谈判双方首先将对方作为与自己并肩合作的同事对待，而不是作为敌人来对待。也就是说，要首先注意与对方的人际关系。但是，原则型谈判并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。它要求谈判的双方都尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方都有所获的方案。当双方的利益发生冲突时则坚持根据公平的标准来做决定，而不是通过双方意志力的比赛一决胜负。

与立场型谈判相比，原则型谈判注意调和双方的利益而不是改变对方的立场。这样做常常可以找到既符合自己利益，又符合对方利益的替代性立场。

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，也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谈判实践人员所推崇。

上述三种方法是比较理论化的划分，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。

9. 按商务谈判的进程划分

(1) 签约前的谈判。签约前的谈判是指为了签订合同而进行的一系列谈判。它包括一般性会见、技术性交流、意向书或协议书的谈判以及正式合同的谈判。一般性会见旨在确定商务谈判的可能性与方向性，一般来说，注重气氛的友好和谐；技术性交流（如技术性的讨论会、演示、鉴定等）是交易的前奏，它具有广泛的宣传性与技术内容的保密性等双



重特点，其目的是既要扩大知名度，吸引客户，又要使客户有一定的“神秘感”，并确定己方技术利益不受侵害；意向书或协议书谈判是在交易各方表达交易愿望进行广泛接触的基础上，为了保证前期谈判成果以及以后谈判的连续性，而签订意向书或协议书的谈判。意向书或协议书因其很难全面地对各项交易条件做出明确的承诺，一般只起总结与期望的作用，无法律约束力。因此，该类型谈判往往具有阶段性与保留性的特点。如果谈判各方以达成协议为目标进行谈判，则协议书便具有契约性的法律效力。正式合同谈判是指就各种交易条件进行磋商，并最终签订合同的谈判。它是任何富有成效的商务谈判的基本形式。一旦签订合同，对各方均具有法律约束力。因此，它要求各项条款全面、具体、明确、严谨，注重法律依据，追求各项交易条件的平衡，符合合同文本的要求。

(2) 签约后的谈判。签约后的谈判是指合同生效后，合同义务不能或未能完全履行而产生的违约谈判、索赔谈判、重审合同义务的谈判以及清算合同最终债务的谈判等。签约后的谈判就谈判内容而言较签约前的谈判简单。因为此类谈判仅限于违约条款、索赔事项及债务清算，谈判的回旋余地不大，如选择谈判对象的权力已丧失，合同条文的修改也不大可能，失误和疏忽也不能作为谅解的理由。

10. 按商务谈判的地点来划分

谈判地点的选择以及具体谈判场所的选择与布置是影响商务谈判的一个重要因素。依据谈判双方进行谈判的地域或地点来划分，商务谈判表现为以下几种类型。

(1) 主场谈判。主场谈判是在己方所在地进行的谈判。主场包括自己所居住的国家、城市或办公所在地。总之，主场谈判是在自己熟悉的工作、生活环境，由自己做主人的情况下进行的商务谈判。

主场谈判会给己方带来很多便利和优势，具体表现在以下方面。

① 谈判者在自己熟悉的环境中没有心理障碍，容易在心理上形成一种安全感和优越感。

② 在通信、联络、信息等方面占据优势，谈判人员可以随时与企业或上级领导联络，可以方便地获取各种资料，能够在谈判中保持极大的灵活性。

③ 由东道主身份所带来的谈判空间环境的主动权，会使谈判者在处理各种谈判事物时比较主动，便于主动掌握谈判进程。

当然，作为东道主，必须懂得礼貌待客，包括邀请、迎送、接待、洽谈组织等。礼貌的程度可以主动把握。礼貌可以换来信赖，它是主场谈判中的一张有力的牌，它会使客场谈判者积极思考主场谈判者的各种要求。

(2) 客场谈判。客场谈判是在谈判对手所在地组织的商务谈判。广义地讲，只要不是在自己所在地的谈判，均可视为客场谈判。

客场谈判的好处是，当谈判者在谈判中处于逆境或准备不足时，在对方所在地谈判可能更为主动，主要原因是退出方便。选择对方所在地点也是谈判者自信心强的表现。如果谈判者能够保持自信并不断发起进攻，就能取得初步的胜利。选择对方所在地进行谈判，更有利于谈判人员在企业和领导授权的范围内，发挥主观能动性。

当然，客场谈判对客方来说需要克服不少困难。参加客场谈判时必须注意以下几点。

① 入境问俗，入国问禁。要了解各地、各国不同的风俗和国情、政情，以免做出会伤害对方感情的事情，而这种情形通常是稍加注意即可防止的。

②审时度势，争取主动。客居他乡的谈判人员，受各种条件的限制，如客居时间、上级授予的权限、通信的困难等，面对顽强的谈判对象可以施展的手段有限，要么让步，要么坚持到底。客场谈判者在这种处境中，要审时度势、灵活反应、争取主动，既要分析市场，又要分析对方的真实要求、心理变化等，有希望则坚持，无希望则速决。对方有诚意，就灵活调整自己的目标；若无诚意，则不必随便降低己方的条件。

③配备好自己的翻译、代理人，不能随便接受对方推荐的人员，以防泄露机密。

(3)主客场轮流谈判。主场轮流谈判是一种在商务交易中互相交换谈判地点的谈判。谈判可能开始在卖方，继续谈判在买方，结束谈判又在卖方等。主场轮流情况的出现，说明交易是不寻常的，它可能是大宗商品买卖，也可能是成套项目的交易。这些复杂的谈判拖的时间比较长，应注意以下两个方面的问题。

①确定阶段利益目标，争取不同阶段最佳谈判效益。主场轮流谈判说明交易复杂，每次换场谈判必定有新的理由和目标。谈判者在利用有利条件或寻找、创造有利条件时，应围绕阶段利益目标实现的可能性来考虑。犹如下棋，要看几步。在“让与争”中，在成功与失败中掌握分寸、时机。阶段利益目标的实现应以“循序渐进、磋商解决”的方式为基础。

②坚持主谈人的连贯性，换场不换帅。在谈判中换人尤其是换主谈人是不利于谈判的，但实践中这种情况仍经常发生。由于公司的调整、人事的变迁等客观原因，或是出于谈判策略的考虑，如主谈人的上级认为其谈判结果不好、表现不够出色，为了下阶段的利益目标而易帅。无论属于哪种情况，易帅都会在主场轮流谈判中带来不利影响，使对方产生不快。而且谈判已经展开，原先的基础条件已定，过去的许多言论已有记载，对方不会因你易帅而改变立场，易帅不一定能争取到比以前更好的结果。避免主帅更换的最好方法，是在主场轮流谈判中配好主帅和副帅。有两个主谈人就可以应付各种可能，以确保谈判的连贯性。

(4) 中立地谈判。

中立地谈判是指谈判地点设在第三地的商务谈判。第三地作为谈判地点表现为其不存在倾向性，双方均无东道主地域优势，策略运用的条件相当，双方谈判地域环境较为公平。但是，在第三地谈判会造成谈判成本的增加。而且，双方首先要为谈判地点的选择和确定而谈判，地点确定本身就比较复杂。中立地谈判通常为相互关系不融洽、信任程度不高的谈判双方所选用。

11. 按商务谈判中双方实力的不同来划分

商务谈判实力是指谈判主体的经济实力，以及谈判主体的经济实力和谈判者的知识水平、谈判能力以及客观竞争环境等复杂因素综合作用的结果。谈判主动权的争夺则是反映了谈判一方为实现己方的谈判意图，通过积极谋求谈判资讯、时间和权利优势以左右和控制谈判进程，而另一方也力图进行反控制以变被动为主动的较量的过程。



角色扮演

在英国某机场的咖啡屋里，麦克与一位重要的客户在会谈合作事宜，客户的手机响了，他出去接电话，就在此时，麦克发现比尔·盖茨也在这间咖啡屋里。麦克走到比尔·盖茨



的桌旁，对他说：“比尔·盖茨先生，很抱歉打扰您，您能帮我个忙吗？我叫麦克，正与一位重要的客户会谈，一会儿他进来，您和我打个招呼，就像老朋友那样，行吗？”比尔·盖茨答应了。那位客户回来后就与麦克继续交谈，比尔·盖茨起身走到他们的桌旁，拍着麦克的肩膀说：“嗨！麦克，很高兴在这里见到你。”麦克说：“比尔，我正忙着呢，别打扰我！”

结果，麦克很顺利地与客户达成了协议。

分析 麦克很顺利地与客户达成协议的原因是什么？是利用比尔·盖茨发展和壮大了自己的物质力量，让客户高看自己，从而麦克很顺利地与客户达成了协议。

根据谈判双方在谈判中的地位的差异和实力的对比，商务谈判表现为以下三种类型。

(1) 主动地位的谈判。当谈判对手实力弱小，己方实力强大时，谈判者一般处于主动谈判地位。处于主动地位的谈判者，可以利用己方的强大的谈判实力，给对方造成压力，迫使对方做出让步，尽可能使己方谋取最大限度的谈判利益。谈判者可以摆出强硬的谈判姿态，充分运用“最后通牒”、“先苦后甜”等谈判策略，最终实现己方的谈判目的。通常，主动地位的谈判还表现为谈判者利用己方掌握的谈判资讯、时间和权利优势，采取先发制人的谈判方式，主动选择和邀请谈判对手，设定谈判议题，引导谈判进程和发展方向，制造特定的有利于己方的谈判氛围，努力扩大己方的谈判影响力，最终达成有利于己方的谈判协议。

(2) 被动地位的谈判。当谈判对手强大而已方实力弱小时，谈判者一般处于被动谈判地位。被动地位下的谈判，表现为对手实力强大、准备充分、充满自信、姿态强硬。因此，正面对抗显然占不到什么便宜。但是，这并不意味着己方就一定会在谈判中败北，而被对手绝对控制。被动地位的谈判者应善于保持克制、忍耐，避其锋芒，针对性地化解对方的谈判优势，运用“各个击破”、“迂回进攻”等谈判策略，设法削弱对方的谈判力量，保护己方的谈判利益，实现己方的谈判意图。通常，被动地位的谈判还表现为谈判者尽可能地利用己方的谈判资源条件，通过运用各种谈判策略和手段，采取后发制人的谈判方式，反客为主，变被动为主动，在谈判的议题范围内掌握谈判的主动权和控制权，甚至变更谈判议题，改变谈判氛围，左右谈判进程，引导整个谈判朝有利于己方的谈判方向发展，从而实现己方的谈判利益。

(3) 平等地位的谈判。当谈判双方实力相当，任何一方都不占据谈判优势时，谈判者一般处于平等的谈判地位。平等地位下谈判的基本原则是平等互利、求同存异。基于这一原则，谈判者应致力于建立一种和谐的谈判氛围，双方通力合作，从而实现双方都满意的谈判结果。应当注意的是，双方整体实力相当、地位对等并不等于谈判双方在任何一个方面都条件相同。谈判双方总是各有所长、各有所短。谈判者应采取“扬长避短”的谈判策略，努力将对方控制在自己的谈判优势范围内，用自己的长处制约对方的短处，迫使对方让步，尽可能从谈判中获取更大的谈判利益。

1.2.2 商务谈判的内容

商务谈判的内容非常广泛，既包括商品、技术、劳务的贸易谈判，也包括工程项目、投资和经贸合作谈判。作为最为基本和普遍的商务谈判活动，这里具体介绍商品贸易谈判的一般内容。

商品贸易谈判是谈判各方就与商品贸易有关的各项交易条件所进行的洽谈。就商务谈判合同基本条款而言，它一般包括以下基本内容。

1. 商品品质

商品品质是指商品的内在质量和外观形态。它们由商品的自然属性决定，具体表现为商品的化学成分、物理性能和造型、结构、色泽、味觉等特征。进行商品品质谈判的关键是要掌握商品品质构成的有关内容以及品质表示方法的通用做法。不同种类的商品，有不同的品质表示方法。常用的表示方法有规格、等级、标准、样品、牌名或商标以及说明书等。这些方法可以结合使用，也可以单独使用，谈判中应根据具体的交易情况来进行选择。

2. 商品数量

商品的数量是指商品贸易双方对具体商品的交易实物数量，主要由数字和计量单位构成。

商品的计量单位一般可采用重量、长度、体积、容积、面积和个数等单位表示。商品的性质不同，采用的计量单位也不同。例如：粮食、矿石、钢材、茶叶等通常使用重量单位；机器设备、服装、家电等通常采用个数单位；棉布通常使用长度单位；木材通常使用体积单位等。

商品的重量分毛重和净重两种。毛重是商品本身重量加包装物重量之和；净重是商品本身的重量。采取毛重还是净重，谈判中应当予以明确。例如：玉米，采用麻袋包装，在实际交货时，带包装测量会更容易一些，但如果规定是净重，则需要在毛重中扣除麻袋的重量。皮重（即包装物的重量）有多种计算方法，可以按实际皮重计算，也可以按约定皮重或抽检皮重计算，或者以毛作净，无论采用何种方法，谈判中均应明确做出规定。

根据惯例，应该规定“溢短装条款”，对有关商品的数量规定合理的机动幅度，以防止日后产生纠纷。

3. 商品包装

除少数商品因其本身特点无须包装外，大多数商品都需要有符合其特点的包装。按商品是否需要包装，可以分为三类，即散装货、裸装货和包装货。包装分为运输包装和销售包装两种。商品是否需要包装以及采用何种包装，主要取决于商品的特点和买方的要求。

4. 商品价格

价格是谈判中的核心问题。买方希望为买进商品所支出的货币越少越好，而卖方则希望价格在补偿成本的基础上越高越好。在许多交易中，价格的高低是影响双方利益分配的重要因素。有关价格的谈判往往是整个谈判进程中最为重要、最为敏感，也是最为艰巨的一环。

价格的确定与其他交易条件有密切联系，双方在确定最终价格时必须考虑这些因素，如商品品质、交易数量、交货期限、支付条件、运输方式、交货地点等。

价格由单价和总值构成。单价即单位商品的价格，包括计量单位、计价货币、单位金额和价格术语四个部分。

价格作为谈判中的核心内容，直接关系到谈判双方的经济利益，对此应给予高度重视。



5. 支付方式

在商品交易中，付款的方式也很重要。从表面来看，无论以什么方式付款，用什么支付工具付款，买方的付出和卖方的收入都是合同中规定的总额。但实际上，在不同的支付条件下，尽管支付的价格总额不变，但买卖双方实际的支付和收入水平可能会有很大差异。

6. 装运与交付

在合同中，对商品的装运和交接问题做出明确的规定，可以维护双方的利益。

(1) 运输方式。商品的交接必须借助于空间的转移来实现，运输方式不同，运费差别很大。双方应在明确由谁支付运费的基础上，规定运输方式及应负的责任。运输方式包括：海洋运输、铁路运输、公路运输、航空运输、管道运输和联合运输等。双方应根据时间的要求和运输成本，来选择合适的运输方式。

(2) 交货时间。在经济活动中，许多合同纠纷起因于装运和交接货物的时间规定比较模糊。为尽可能避免纠纷，谈判人员应在切实可行的基础上，力求把装运和交接货物的时间定得明确合理。通常情况下，卖方谈判人员应在充分考虑货源情况、运输条件、市场供应情况及商品本身状况等因素的基础上决定装运时间或交货时间。双方在确定交货日期后，应明确卖方延期交货或买方不能按期接货所应负的责任，以及由此给对方带来损失的赔偿。

(3) 交货地点。交货地点的选择关系到运费和结算价格的高低，同时也与交接双方所承担的责任有关。地点规定必须明确具体，谨防因过于笼统或重名问题引起合同履行中的麻烦。

7. 运输保险

商品运输保险是被保险人或投保人在货物装运以前，估计一定的投保金额（即保险金额），向保险人或承保人（即保险公司）投保货物运输险。被保险货物若在运输过程中遭受自然灾害或意外事故造成经济损失，则保险人负责对保险险别责任范围内的损失，按保险金额及损失程度赔偿保险利益人。

在国内贸易谈判中，谈判人员应当根据实际情况，把保险条件与交货地点联系起来考虑，即如果在卖方所在地交货，可由买方办理商品运输保险；如果在买方所在地交货，可由卖方办理商品运输保险。无论是何方办理保险，都应将保险费用计入经营成本。

在对外贸易谈判中，商品运输保险较为复杂，应在了解中国人民保险公司有关保险条款、对方国家的有关保险条款及国际的通用做法的基础上，根据商品的性质、金额、包装情况、装载条件及赔偿及时与否，合理确定保险金额、险种以及按何种保险条款办理保险等事宜。

8. 商品检验

商品检验是指对商品的品质、数量和包装所进行的检验，以确定其是否符合合同规定以及违约的责任归属。商品检验的洽谈应注意以下几个方面的问题。

检验的内容一般涉及商品的品质、数量等。检验的方法有视觉、味觉、嗅觉、触觉及科学仪器的检验。谈判中还应明确规定是抽样检验，还是全部检验。

商品检验的时间和地点可根据商品的性质和港口、车站、码头的情况来争取对己方有利的时间和地点。

此外，还应根据我国及国际上的有关规定以及检验机构的权限、信誉、检验设施等确

定合法、合格的检验机构，要结合各方所商定的检验标准、方法、时间、地点等条件，向有关检验部门提出申请，并从指定的检验机构取得检验证明，作为办理商品交接、结算、计费、处理争议的依据。我国对外贸易的商品检验，均由国家质量监督检验检疫总局和其委托的检验部门、检验机构进行。

9. 索赔、仲裁与不可抗力

索赔是一方认为对方未能全部或部分履行合同规定的责任时，向对方提出索取赔偿的要求。双方在谈判时，一般就索赔问题事先进行约定，避免日后产生纠纷。

仲裁是指双方当事人在谈判中商定，在双方发生争议时，如果通过协商不能解决，自愿将有关争议提交给双方所同意的第三者进行解决。有关仲裁问题的谈判主要包括仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序和仲裁效力等问题。

不可抗力是指在合同签订后，发生了当事人不能预见、不能避免、不能克服的客观事件，以至于影响到合同的顺利履行，甚至导致合同完全不能履行。不可抗力事件的发生，一种是由自然力量引起的，如地震、水灾、火灾等，另一种是由社会力量引起的，如战争、政策禁令等。

1.3 商务谈判的原则与评判标准

1.3.1 商务谈判的原则

所谓商务谈判的原则，是指在谈判过程中谈判双方必须遵守的基本准则或规范。谈判的原则作为谈判内在的、固有的规范，所有谈判者在谈判中都必须遵守。充分了解谈判原则，有助于掌握和运用谈判的策略和技巧，保护谈判当事人的权力与利益。遵循必要的谈判原则，是谈判获得成功的基本保证。商务谈判的原则要达到预定的谈判目标必须遵循以下几个基本原则。

1. 信用的原则



小案例 1-4

一件风衣 60 元，该不该卖？

一天，陈女士携女友到一家刚开业不久的百货大楼购物。在一排做工精致、用料考究的女式风衣前，陈女士发现一件成衣的标签上赫然印着 60 元的标价。这是一起明显的标价错误，因为这排风衣的统一标价是 160 元。售货员小姐非常友好地向陈女士致歉，并告之小标签上的价格是因为电脑的差错，“60”元前面的“1”字没有标清楚。但陈女士认为，既然小标签上印着“60 元”，这就意味着商家对顾客的一种承诺，因此，她坚持要以“60 元”的价格买走该风衣。售货员小姐不敢做主，她让陈女士留下联系地址，告之次日将给她一个满意的答复。百货大楼的负责人连夜经过紧急磋商，最后决定以“60 元”的售价将该风衣卖给陈女士。这件商业纠纷引起了新闻媒体的关注，一时间，当地各大报



刊纷纷报道了这则消息，并展开了一场讨论：陈女士该不该以60元的价钱买走这件风衣？大部分读者都支持百货大楼，纷纷谴责陈女士的行为是出于一种“占便宜”的动机。而这家刚开业不久的百货大楼由于严守信用、言出必行而赢得了非常好的口碑，从而提高了知名度，一时间，该百货大楼门庭若市、生意火爆。

分析 从这家百货大楼用100元钱买回一个“信誉”可以看出，言必信，行必果，对一个人，一家企业的形象具有何等重要的塑造力量，真可谓黄金有价，信誉无价。

诚实可信、言而有信、信誉至上是谈判中非常重要的原则，“人无信难立，买卖无信难存”。在谈判桌上，我们推崇一个“信”字，强调的也是谈判者应言而有信、行必有果。从人际关系的角度上讲，人与人之间的交往态度多半是游离于纯粹的信任和极度的猜疑这两极之间的。在这种利益冲突非常明显的谈判活动中，这一关系表现得更为强烈。在曲折复杂的谈判过程中，作为一个参与者，必须恪守说话前后一致、严守信用的准则。良好的信用将给谈判对手以信任感，消除疑虑和分歧，尽快地达成一致。如果没有信用，彼此之间相互猜疑，无疑将破坏谈判中的合作气氛，使谈判陷入困境，最终可能导致谈判破裂。

当然，谈判者有时也可能改变自己的立场，但这是有条件的。修改自己的意见必须寻找充分的理由，要么是初始意见的条件发生了变化，要么是对方做出了让步，或者对方的论点比自己的更有说服力。

为了在谈判中贯彻这一原则，谈判者应当：守信用，即遵守自己在谈判中的承诺，这是取信于对方的关键；信任对方，只有信任对方，才能获得对方的信任，这是取信于人的方法；不要轻易承诺，这是取信于人的重要保障，如果轻诺寡信，必将失信于人；以诚待人，这是取信于人的积极态度。

2. 求同存异的原则



小案例 1-5

政治家和科学家的故事

那年，富兰克林在费城的选举中获胜，担任了公职。但在竞选过程中与一位著名人士结下了难解之怨。在某些问题上他们观点相异，而富兰克林又非常需要那位先生的支持。

经过了解，富兰克林得知那位先生酷爱藏书，常引以为荣，他特别珍藏了一套书籍，其中有一册是非常珍贵的善本。于是富兰克林写了一封信给那位先生，请求他帮忙，将那册善本借给自己。那位先生接信后，几乎马上就派人把书送了过来。一星期以后，富兰克林将书送还，并附了一封热情洋溢的感谢信，向他深表谢意。结果，下一次二人碰面时，那位先生第一次主动与富兰克林交谈，殷勤地表示愿意竭尽全力与富兰克林合作，支持富兰克林。富兰克林运用求同存异的原则赢得了那位先生的友谊。

分析 求同存异，是我们处理很多问题的原则，周恩来总理在万隆会议上提出，国家和国家之间虽然社会制度不同但要和平，要谋和平。也正是这一原则的应用。

谈判既然是作为谋求一致而进行的协商，它本身必然蕴涵各方在利益上的“同”与“异”。为了实现成功的谈判，谈判者就应当遵循求大同存小异的原则。求大同是指谈判

各方在总体上、原则上必须一致，摒弃细枝末节的分歧和不同的意见，从而使参与谈判的各方都感到满意，这是谈判成功的基础。没有这一基础，谈判必然归于失败。存小异，就是谈判各方必须做出适当的让步，容许与自己的利益要求不一致的“小异”存在于谈判协议之中。

3. 精确数字的原则



小案例 1-6

只贷款 91 万元

日本一家药店老板向太阳银行申请贷款 91 万元。银行经理立刻注意到 1 万元的尾数，就问：“为什么不借 100 万元整数，而只借 91 万？”老板说：“经过计算，目前只需要 91 万元，90 万不够，100 万多了点，多借了也用不着，银行不会不方便吧？”银行经理相信这位老板是个盘算精细、经营有道的人，批准了这笔贷款。

分析 数字，是事物量变到质变的尺码，数字反映的是事实。从上面的案例可以看出，在商务谈判中，只要有实实在在的数字作为支撑，就像有了稳固的基石而不可动摇。精确数字的力量是很神奇的，有了精确的数字，在谈判中就能掌握主动权，从而赢得谈判。

这就要求我们在商务谈判中，对每一个流程、支撑、动作、支持，都需要量化。在谈判过程中对时间、价格、质量、数量都要做到精确化、细节化、具体化，只有这样，才能不被对手找到破绽，在谈判中赢得主动权，同时赢得对手的尊重。否则，整个谈判就显得很空洞，不切实际，既没有什么指导纲领可以依循，也找不到对付对手的方法和依据。

4. 运用事实的原则



小案例 1-7

贵国的 ×× 经理您熟悉吗？

在一次出口产品交易会上，某国的一位商人想向我国的某拖拉机厂订购一批农用拖拉机，但他不太相信该拖拉机厂的产品质量和销路。拖拉机厂的代表并没有单纯地用一些枯燥的技术指标来说服他，而是拉家常式地问道：“贵国的 ×× 经理您熟悉吗？”客商说：“熟悉，当然熟悉。我们都是做农用机械生意的，还合作过呢。”厂代表说：“噢，那你为什么不向他了解一下情况呢？去年他从我们厂买了一大批拖拉机，可是大赚了一笔啊。”客商回到住处后，立即通过国际长途电话验证了某些情况，第二天就高兴地与拖拉机厂签订了订购合同。

分析 一旦你所说的经验被证明是真实可信的，对方对你的信任也就油然而生。这也同时要求你在运用事实显示己方实力时一定要遵守规则，做到实事求是，绝不能言过其实。

事实是不以人的意志为转移而客观存在的，它具有客观性、直观性，有时候能比数据、资料等更具说服力。在谈判过程中，当你向对方介绍关于你的实力的某件事实后，对方一



定会以最快的速度去验证。在谈判中口气小一点，多留些余地，反倒会使你陈述的事实更具说服力。

有些谈判者就不注意这点，只空洞地说：“我们公司的产品远销美国、东南亚。”“我们的产品是最好的，人见人爱。”不但会让人觉得是“王婆卖瓜——自卖自夸”，而且会对你的诚实表示怀疑。这种方式是不会让对手相信你的实力的。俗话说，“事实胜于雄辩”，当你的介绍真实可信，就会事半功倍。

5. 人事有别的原则



小案例 1-8

对事不对人

在一家由美国人投资经营的日本工厂中，因为劳资纠纷，工人举行了罢工。据美方经理介绍：工人早在六周前就向资方提出了警告，举行罢工的当天，双方经过协商达成了一致的意见，罢工结束之后，工人们主动打扫了示威场地，清理了满地的烟头、咖啡杯，恢复了原来清洁的面貌。第二天，工人们又自发地加班，完成了因罢工而拖欠的生产任务。美方经理对此种做法非常不解，就询问其中的一位罢工工人，这位工人是这样回答他的：“我们对资方有些意见，要想让您知道我们对此事是极其严肃的，唯一的办法就是举行罢工。但这也是我们的公司，我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的。”这位工人的回答给我们的谈判问题拓展了一条新的思路，那就是：在谈判中基于我们对对方提出的某一条款有意见，我们不得不言辞犀利，那是因为我们希望对手知道我们对此事的重视程度和严肃性，我们并不想搞僵双方的关系，我们进行谈判的目的在于谋求一种互利、共赢的结局。

分析 从上面的案例可以知道，谈判是一项合作的事业，人事两分是合作的前提和基础，也是谈判者素质修养的体现。

在谈判中谈判的主体是人，谈判的进程必然要受到谈判者个人的感情、要求、价值观、性格等方面的影响。一方面，谈判过程中会产生相互都满意的心理，随着时间的推移，双方建立起一种相互信赖、理解、尊重和友好的关系，使谈判进行得更顺利、更有效。因为在心情愉快、感觉良好的心理状态下，人们会更乐于助人，乐于关心他人利益，乐于做出让步。另一方面，在谈判中也会出现相反的情况，谈判双方意气用事，互相指责、抱怨，甚至尖酸刻薄，充满敌意。好像谈判中双方争执的每个问题，都是谈判者个人的问题。他们习惯于从个人利益和成见出发来理解对方的提议，这样，就无法对解决问题的办法做出合理的探讨。造成这种情况的主要原因，就是谈判者不能很好地区分谈判中的人与谈判中的问题，混淆了人与事的相互关系，要么对人、对事都采取软的态度，要么对人、对事都采取硬的态度。由对谈判中问题的不满意，导致发泄到谈判者个人的头上，对某些情况的气愤会转向与此相联系的人的身上。

作为一个具有战略眼光的谈判家，他不仅应该具有一种兼容并蓄的胸怀，更应该具备一种高屋建瓴的睿智。他永远着眼于长远，着眼于未来，而不仅仅把目光局限在“一锤子买卖”上。他所追求的是一种长期的合作关系，一种共同承担风险的气度。为此在谈判中都非常注重建立和维护双方的友好关系，把争论和冲突的焦点集中在“事”上，所攻击的



是“问题”的本身，而不是“人”本身。

在谈判中应坚持人事分开，具体做法如下。

首先，在谈判中提出方案和建议时，也要从对方的立场出发考虑提议的可能性，理解或谅解对方的观点、看法。当然理解并不等于同意，对别人思想、行动的理解会使自己全面、正确地分析整个谈判形势，从而缩小冲突范围，缓和谈判气氛，有利于谈判顺利进行。

其次，尽量多阐述客观情况，避免责备对方。谈判中经常出现的情况，是双方互相指责、抱怨，而不是互相谅解、合作。其原因就是混淆了人与事的区别。当对谈判中的某些问题不满意时，就会归罪于某一方或某个人，从而出现了把问题搁在一边，对对方或某人进行指责、攻击，甚至谩骂。这种做法虽然维护了个人的立场，但却产生了相反的效果。对方在你的攻击下，会采取防卫措施来反对你所说的一切。他们或是拒绝听你的话，或是反唇相讥，这就完全把人与事纠缠在一起。明智的做法是抨击问题而不责难人，以开诚布公的态度将双方的分歧点摆出，在提出你的见解的同时，尊重对方的意见，心平气和、彬彬有礼。这样你就争取到了主动，消除了双方分歧，再次使双方都参与提议与协商。谈判出现矛盾分歧，有时双方甚至争得面红耳赤，在多数情况下是由于双方各自从自己的立场出发，拿出一个旨在让对方难以接受的提议或方案，这样即使是对谈判有利的协议，对方也因为怀疑而拒不接纳。如果提出的一方一味坚持，另一方也很可能态度强硬，结果常常会导致僵局。但如果改变方式，就可以避免出现上述情况。改变的方式很简单，这就是让双方都参与方案的起草、协商。一个能容纳双方主要内容、包含双方主要利益的建议会使双方都认为是自己的。如果他们切切实实地感到他们是提议的主要参与者、制订者，那么达成协议就会变得比较容易。当各方对解决的办法逐步统一和确认时，整个谈判过程就变得更加有秩序、有效率。

最后，是保全面子，勿伤感情。谈判人员有时固执地坚持己见，并不是因为谈判桌上的建议无法接受，而只是因为在感情上过不去，即使是出于无奈而让步，也往往会耿耿于怀。在谈判中顾及对方面子，不伤及对方感情十分重要。伤害对方感情的可能仅仅是几句话，但带来的后果却是严重的。对方的感情一旦被伤害，会激起他的愤怒而导致反击，也可能引起他的恐慌而导致自卫，甚至采取对抗性、报复性的行动，这只能破坏双方的关系，使谈判陷于僵局。正确的做法：我们要认识、理解自己和对方的感情；要善于忍耐、倾听；当谈判对方或己方的某人处于非常窘困的境地时，我方应尽量想办法减少对方的敌意，注意交流。

1.3.2 商务谈判的评判标准

1. 谈判既定目标的实现程度

谈判目标包括最佳目标和起码目标，为了追求最佳目标把对方逼得无利可图甚至谈判破裂，达不成协议实际上是既没有实现最佳目标，也没能守住起码目标，总之是没有实现谈判目标。成功的谈判应当是既达成了协议又尽可能接近本方预先制订的最佳目标，也尽可能接近对方预先制订的最佳目标。即最好的谈判结局是“皆大欢喜”，而且是在利益均沾基础上的“皆大欢喜”。

2. 谈判效率的高低

经济领域里的任何经济活动都是讲投入与产出的，商务谈判是经济活动的一部分，也讲究成本与效率。那么，谈判成本由三部分组成：做出的让步之和的数值等于该次谈判的



预期收益与实际收益之差，即最佳目标与协议所确保的利益之间的差额；所费各种资源之和的数值等于所付出的人力、物力、财力和时间等各项成本之和；机会成本的数值可用企业在正常生产经营情况下这部分资源所创造的价值来衡量，也可用因这些资源的被占用而损失某些获利机会所造成的损失来计算。对这三项成本，人们往往比较关注第一项，而忽视另两项（特别是第三项），其中最典型的表现形式就是无休止地“玩谈判”，这是非常不对的。谈判效率，就是指谈判实际收益与上述三项成本总和的比率。如果成本很高而收益甚小，则谈判是不经济的、低效率的；如果成本很低而收益甚大，谈判就是经济的、高效率的。

3. 谈判后的人际关系

如何评价一场谈判的成功与否，不仅要看谈判各方的市场份额的划分、出价高低，资本及风险的分摊、利润的分配等经济指标，还要看谈判后双方的关系是否“友好”，是否得以维持谈判结果或者是促进和加强了双方的互惠合作关系。精明的谈判者往往具有战略眼光，他们不过分计较某场谈判的获益多少，而是着眼于长远与未来，因为融洽的关系是企业的一笔可持续发展的资源。因此，互惠合作关系的维护程度也是衡量谈判成功的重要标准。

综合以上三条评价标准，一场成功的谈判应该是谈判双方的需求都得到了满足，双方的互惠合作关系得以稳固并进一步发展。从每一方的角度来讲，谈判实际获益都远远大于谈判的成本，显然谈判是高效率的。

1.4 商务谈判模式

1.4.1 商务谈判的APRAM模式

商务谈判是一个连续不断的过程，一般每次谈判都要经过评估、计划、关系、协议和维持五个环节，谈判不仅涉及本次所要解决的问题，而且致力于使本次交易的成功成为今后交易的基础。这就是当前国际上流行的APRAM (Appraisal、Plan、Relationship、Agreement、Maintenance) 模式，它由五个环节组成。

1. 进行科学的项目评估 (Appraisal)

商务谈判是否取得成功，取决于各项准备工作，准备工作主要是指正式谈判之前的项目评估工作。也就是说，一项商务谈判要想取得成功，首先要在正式谈判之前对这项商务活动做出科学评估。如果没有进行科学评估，或者草率评估，盲目上阵，不能达到企业的经济效益和社会效益、不能使谈判双方的资源得到充分利用，那么谈判就会失败或者有欠缺。“没有进行科学评估就不要上谈判桌”，这应该成为谈判者的一条戒律。虽然科学的评估，可能有的完整一些、复杂一些，有的简单一些，但都是必需的。

2. 制订正确的谈判计划 (Plan)

任何谈判都应有一个完整的谈判计划。一个正确的谈判计划首先要明确自己的谈判目标是什么，对方的谈判目标是什么，并把双方的目标进行比较，找出双方利益的共同点与

不同点。对于双方利益一致的地方，应该仔细地列出来，并准备在以后正式谈判中摆在桌面上，由双方加以确认，以便提高和保持双方对谈判的兴趣和争取成功的信心。同时，又为以后解决利益不一致的问题打下基础。对于双方利益不一致的地方，则要发挥创造性思维，根据“成功的谈判应该使双方的利益和需要都得到满足”的原则，积极寻找使双方都满意的方法来加以解决。

3. 建立谈判双方的信任关系（Relationship）

在一切正式的商务谈判中，建立谈判双方的信任关系是至关重要的。在一般情况下，人们是不愿意向自己不了解、不信任的人敞开心扉、签订合同的。如果谈判双方建立了相互信任的关系，在谈判中就会顺利许多，谈判的难度就会降低，而成功的机会就会增大。所以说，谈判双方的相互信赖是谈判成功的基础。

4. 达成使双方都能接受的协议（Agreement）

一旦谈判双方建立了充分的信任关系，就可以进入实质性的商务谈判。在谈判中，要弄清对方的谈判目标，然后对彼此意见一致的问题加以确认，而对意见不一致的方面通过充分交换意见、共同寻找使双方都能接受的方案加以解决。需要强调的是：达成令双方满意的协议并不是协商谈判的最终目标。谈判的最终目标应该是协议的内容得到圆满地贯彻执行，完成合作的事业，使双方的利益得到实现。

5. 协议的履行与关系的维持（Maintenance）

谈判仅仅达成协议是不够的，重要的是把协议的内容付诸实施。实践告诉我们，协议书不论规定得多么严格，也不能保障它执行。因此必须遵循“人+约定=实行”的准则，在达成协议之后，就必须有对方执行的条款的约定。

人和人之间关系再好，如果不对其进行维持、长期不进行沟通、联络，就会逐渐淡薄，甚至不能继续维持下去。因此谈判双方要进行长期交易，最好的办法就是保持、巩固和发展以往的关系。

1.4.2 商务谈判的“双赢”谈判模式



小案例 1-9

有一位妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去，最终达成了一致意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子负责选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放进果汁机里打果汁喝。另一个孩子回到家，把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

分析 从上面的情形，我们可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，然而，他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明，他们在事先并未做好沟通，没有能够达到“双赢”的结果，也就是说，两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平，结果，双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。



试想，如果两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况，就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿到果肉去喝果汁，另一个拿皮去做烤蛋糕。然而，也可能经过沟通后是另外的情况，恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橙汁。

这时，如何能创造价值就非常重要了。其实，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把这个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了”。其实，他的牙齿已经被蛀得一塌糊涂，父母上星期就不让他吃糖了。

另一个孩子想了一想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去打游戏，才不在乎橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通，创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益方案的同时，也满足对方的最大利益的需要。实际上，这就是谈判双方达成“双赢”的过程。

1. “双赢”商务谈判模式的概念

“双赢”商务谈判是指把谈判当做一个合作的过程，能和对手像伙伴一样，共同去找到满足双方需要的方案，使费用更合理，风险更小。

“双赢”商务谈判强调的是，通过谈判，不仅要找到最好的方法去满足双方的需要，而且要解决责任和任务的分配，如成本、风险和利润的分配。“双赢”谈判的结果是：你赢了，但我也没有输。

2. 实施“双赢”谈判的障碍

从倡导和趋势的角度说，“双赢”谈判无疑是有巨大的发展空间的。但是，在实际工作中，推广“双赢”商务谈判却有着诸多的障碍。

谈判中双赢目标的实现具有主观和客观的障碍。理论上的“双赢”与现实商务谈判中的“双赢”，往往具有一条难以逾越的鸿沟——各自利益的最大化。谈判双方之间也存在商务立场、商业利益等冲突。双方在谈判焦点问题上看法的不一致往往是争论的起因。在许多谈判中，谈判的结局并不理想的原因往往是因为谈判者更多的是注重追求单一的结果，坚持固守自己的立场，而从来不考虑对方的实际情况。导致谈判者陷入上述谈判误区主要有以下四个障碍：

(1) 过早地对谈判下结论。谈判者往往在缺乏想象力的同时，看到对方坚持立场，也盲目不愿意放弃自己既有的立场，甚至担心寻求更多的解决方案会泄露自己的信息，降低讨价还价的力量；

(2) 只追求单一的结果。谈判者往往错误地认为，创造并不是谈判中的一部分；谈判只是在双方的立场之间达成一个双方都能接受的点。

(3) 误认为一方所得，即另一方所失。许多谈判者错误地认为，谈判具有零和效应，给对方所做出的让步就是我方的损失，所以没有必要再去寻求更多的解决方案。

(4) 谈判对手的问题始终该由他们自己解决。许多谈判者认为，谈判就是要满足自己的利益需要，替对方考虑解决方案似乎是违反常规的。

商务活动充满着矛盾和冲突，关键是我们如何运用有效的手段去化解这些矛盾和冲

突。上述谈判的误区说明成功的谈判应该使双方都有赢的感觉。双方都是赢家的谈判才是真正的谈判，才能够使以后的合作持续下去，在合作中各自取得自己的利益。因此，如何创造性地寻求双方都能接受的解决方案就是谈判的关键所在，特别是在双方谈判处于僵局的时候更是如此。

3. 商务谈判达到“双赢”的途径

谈判的结果并不是“你赢我输”或“我赢你输”。谈判双方需要树立“双赢”的观念。在任何的商务活动中，谈判的双方或多方总是有着一定的共同利益作为基础，就像本文开头所述的例子一样。成功的谈判者并非一味固守立场，追求寸步不让，而是与对方充分交流，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，用相对较小的让步来换得双方最大的利益，而对方也遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，帮助扫清达成协议的一切障碍。这样要达成最终的协议并非遥不可及。

如何才能达到“双赢”的局面呢？

(1) 树立双赢的观念。将谈判建立在双方长久发展与合作的基础上，是谈判成功和实现双赢的首要保证。没有这个胸怀与基础，双方各行其是，难以达成一致。即使一方暂时的获胜，最终导致的也是长久的失败（彻底失去了这个合作伙伴）。企业的最大利益，只能在市场长期稳定的发展中获得，而不是在短期内“杀鸡取卵”式的掠夺。

(2) 将方案的创造与对方案的判断行为分开。谈判者应该先创造方案，然后再做出决策，不要过早地对解决方案下结论。比较有效的方法是采用所谓的“头脑风暴”式的小组讨论，即谈判小组成员彼此之间激发理想，在原方案的基础上创造出各种想法和主意，不管这些建议是否能够实现。然后再逐步对创造的想法和主意进行评估，最终决定谈判的具体方案。

在谈判双方是长期合作伙伴的情况下，双方也可以共同进行这种小组讨论。

(3) 充分发挥想象力，扩大方案的选择范围。在上述小组讨论中，参加者最容易犯的错误就是觉得大家在寻找最佳的方案。在激发想象阶段并不是寻找最佳方案的时候，我们要做的就是尽量扩大谈判的可选择余地。此阶段，谈判者应从不同的角度来分析同一个问题。甚至可以就某些问题和合同条款达成不同的约束程度，如不能达成永久的协议，可以达成临时的协议；不能达成无条件的，可以达成有条件的协议。

(4) 找出双赢的解决方案。双赢在绝大多数的谈判中都是存在的。创造性的解决方案可以满足双方利益的需要。这就要求谈判双方应该能够识别共同的利益所在。谈判者都应该牢记：每个谈判都有潜在的共同利益；共同利益就意味着商业机会；强调共同利益可以使谈判更顺利。另外，谈判者还应注意谈判双方兼容利益的存在，即不同的利益，但彼此的存在并不矛盾或冲突。

(5) 替对方着想，让对方容易做出决策。让对方容易做出决策的方法是：让对方觉得解决方案即合法又正当；让对方觉得解决方案对双方都公平；另外，对方的先例也是一个让对方做出决策的原因之一。



综合实训

一、情景实训

【实训目的】

(1) 使学生正确认识商务谈判的内涵，能正确理解谈判产生的原因。培养学生理解问题的能力。

(2) 加深学生对商务谈判原则的认识并学会运用这些原则。使学生充分贴近生活，提升学生的综合素质。

【实训主题】

认识商务谈判的概念，理解和运用商务谈判的原则。

【实训时间】

本章课堂教学内容结束后的双休日和课余时间，为期一周。或者指导教师另外指定时间。

【背景材料】

材料1：卡威特·罗伯茨是美国一位成功的律师、销售大师，以及美国演讲家协会的创始人。一天清晨，罗伯茨往窗外看，看见一个瘦骨伶仃的12岁男孩正在挨家挨户推销书。这时，罗伯茨发现男孩朝这边走来。罗伯茨转身对妻子说：“我要给这个男孩上一堂推销课。毕竟，这么多年来我写书教人如何沟通，在全国演讲，应该跟他分享一下我的智慧。我不想伤害他的感情，但我得在他明白之前搞定他。我会告诉他如何跟我这样的人打交道。”

罗伯茨太太看到男孩敲门了。罗伯茨先生开了门，迅速地解释说自己是个大忙人，他对买书没有兴趣。然后，他说：“虽然我很忙，但可以给你一分钟，因为我得去赶飞机了。”

小推销员并没有被罗伯茨的拒绝所吓倒。他只是注视这位身材高大、头发灰白、相貌高贵的男士——一位非常著名而又相当富有的男士。然后，男孩开口了：“先生，您就是大名鼎鼎的卡威特·罗伯茨吗？”对此，罗伯茨先生的回答是：“进来吧，孩子。”

他从小家伙手中买了几本书，也许这些书他根本就不会读。

材料2：在议价服装店，一对老年顾客在挑选一件肥大的上衣，售货员见两位老人挑的衣服过于肥大，就说：“这件衣服您不能穿。”老人感到奇怪，就随口问道：“怎么不能穿？”售货员说：“这衣服能装你俩。”老人一听，不高兴了，怒气冲冲地质问道：“什么叫装俩？你这是卖衣服呢，还是卖棺材呢？”平心而论，售货员是好意，觉得衣服过于肥大，不适合老人，但却招致老人不愉快。

【实训过程设计】

(1) 指导教师布置学生课前预习阅读案例。

(2) 将全班同学平均分成几个小组，按每组5~6人进行讨论。实训组各选择一例资

料进行讨论并设计方案。

- (3) 根据“材料1”讨论你对谈判的理解，分析案例中谈判的原因是什么？
- (4) 根据“材料2”，分析售货员的好意为何招致老人的不快？
- (5) 根据“材料2”，分析依据商务谈判的原则，这场谈判应如何进行？
- (6) 各实训组对本次实训进行总结和点评，参照11.2“作业范例”撰写作为最终成果的《商务谈判实训报告》。优秀的实训报告在班级展出，并收入本课程教学资源库。

二、自由实训

1. 我见过的“谈判”

要求学生以宿舍或小组为单位，回忆、收集、整理你有印象的谈判例子，在宿舍或小组内交流，并以宿舍或小组为单位提交案例和交流心得。

2. 家庭交流或企业访谈

利用回家的时间与父母交流，或走访学校周围的企业，请他们介绍一些他们经历的成功谈判。

综合练习

一、单项选择题

1. 下列关于谈判的论述正确的是（ ）。
 - A. 谈判的目的是实现自身的经济利益
 - B. 谈判产生的前提是谈判双方既相互联系又相互冲突
 - C. 谈判的基本手段是说服
 - D. 谈判双方地位平等、利益均等
2. 下列关于商务谈判论述正确的是（ ）。
 - A. 商务谈判的主体是相互独立的利益主体
 - B. 商务谈判的主要评价指标是经济效益
 - C. 商务谈判必须达成书面的谈判协议
 - D. 商务谈判注重合同条款的严密性和准确性
3. 商品贸易谈判的核心内容是（ ）。
 - A. 商品品质
 - B. 商品数量
 - C. 商品价格
 - D. 商品检验
4. 下列关于商务谈判形式的描述正确的是（ ）。
 - A. 小组谈判适用于项目较大或内容比较复杂的谈判
 - B. 书面谈判可以作为口头谈判的辅助形式
 - C. 价格谈判中买卖双方的价格目标是根本一致的
 - D. 原则型谈判强调谈判双方的关系而忽视利益的获取



5. 下列关于谈判地位的描述正确的是（ ）。
- A. 谈判者的谈判实力取决于谈判主体的经济实力
 - B. 主动地位的谈判者通常会采取先发制人的谈判方式
 - C. 被动地位的谈判者会因对手实力强大而失去谈判利益
 - D. 平等地位的谈判者应采取扬长避短的谈判策略

二、多项选择题

1. 谈判的构成要素有（ ）。
 - A. 谈判主体
 - B. 谈判客体
 - C. 谈判目的
 - D. 谈判经费
 - E. 谈判技术
2. 以下属于谈判特征的是（ ）。
 - A. 谈判对象的广泛性
 - B. 谈判环境的复杂性
 - C. 谈判条件的可伸缩性
 - D. 谈判各方关系的平衡性
 - E. 合同条款的严密性和准确性
3. 按谈判双方的态度倾向划分，谈判可分为（ ）。
 - A. 横向谈判
 - B. 纵向谈判
 - C. 让步型谈判
 - D. 原则性谈判
 - E. 立场型谈判
4. 商务谈判的评判标准是（ ）。
 - A. 谈判目标的实现程度
 - B. 谈判获得的利益多少
 - C. 谈判的效率高低
 - D. 谈判后的人际关系
 - E. 谈判经费的多少

三、问答题

1. 什么是谈判？怎样理解谈判概念的内涵？
2. 谈判有哪些构成要素？
3. 什么是商务谈判？怎样理解商务谈判概念的内涵？
4. 商务谈判活动有哪些特征？
5. 商品贸易谈判包括哪些基本内容？
6. 商务谈判有哪些表现形式？
7. 商务谈判的基本原则有哪些？
8. 成功的商务谈判如何判断？
9. 商务谈判APRAM模式的内容是什么？
10. “双赢”商务谈判模式的含义及其实现途径是什么？

四、综合分析题

【情景资料】

1. 单位派你去谈判，授给你全权，但对方出场的却是个代理人。你该怎么做？
 - (1) 坚持与对方实权人物谈判。

- (2) 询问代理人能否全权代理。
- (3) “不管三七二十一”，谈谈看。

2. 美国约翰逊公司的研究开发部经理，从一家有名的 A 公司购买一台分析仪器，使用几个月后，一个价值 2.95 美元的零件坏了，约翰逊公司希望 A 公司能免费调换一只。A 公司却不同意，认为零件是因为约翰逊公司使用不当造成的，并特别召集了几名高级工程师来研究，寻找证据。双方为这件事争执了很长一段时间，几位高级工程师费了九牛二虎之力终于证明了责任在约翰逊公司一方，取得了谈判的胜利。但此后整整 20 年时间，约翰逊公司再未从 A 公司购买过一个零件，并且告诫公司的职员，今后无论采购什么物品，宁愿多花一点钱，多跑一些路，也不与 A 公司发生业务往来。

问题 请你来评价一下，A 公司的这一谈判究竟是胜利还是失败？应该如何评价一场谈判的成败。

3. 某一项谈判的买方坚持要对对方延期发运货物给予严厉处罚，双方在这一立场上互不相让。但如果透过双方对立的立场可以发现，双方的利益又有一致的地方：卖方希望取得源源不断的订单，买方则想保证原材料的不断供应，立场的对立并不等于利益的完全对立，即使双方在立场上存在冲突，仍可以合作，争取共同的利益。

问题 在这一谈判活动中，双方应采取什么样的谈判形式？为什么？

4. 2012 年，某友好国家工业贸易代表团来华谈判，该国大使先找到有关领导要求促成贸易合作。有关领导指示，在可能的前提下尽量与对方达成协议。对方要求向中国出口矿山设备，要价高且质量不及先进国家水平。中方代表很为难，如果答应，中方损失太大；如果当场拒绝，又怕影响两国关系。最后中方代表想出了办法，要求对方拿出一台矿山设备到我国北方严寒地区进行一定时间的试验。如果能在零下 40℃ 条件下正常工作，我方可以留购，对方答应回去研究。两个月后，对方答复说，他们国家最低气温为零下 7.20℃，要适应我国零下 40℃ 的工作条件，技术上有困难。于是，对方放弃了向我国出口矿山设备的要求。

问题 (1) 这场谈判中体现出哪些谈判的基本原则？

(2) 你从这场谈判中得到什么启发？

【分析要求】

1. 过程要求

学生分析案例提出的问题，分别拟订《案例分析提纲》；小组讨论，形成小组《商务谈判案例分析报告》；班级交流并修订小组《商务谈判案例分析报告》，教师对经过交流和修改的各小组《商务谈判案例分析报告》进行点评；在班级展出附有“教师点评”的小组优秀《案例分析报告》，并将其纳入本校该课程的教学资源库。

2. 成果性要求

(1) 案例作业要求：以经班级交流和教师点评的《商务谈判案例分析报告》为最终成果。
(2) 作业的结构、格式与体例要求：参照 11.2 “作业范例”撰写《商务谈判案例分析报告》。