



高等学校应用型财经管理系列经典教材

商务谈判

●● 主编 曾昌良 宋小乐 杨 佳 ●●

西北工业大学出版社



高等学校应用型财务管理系列经典教材

商务谈判

主 编 曾昌良 宋小乐 杨 佳
副主编 张增平 刘艳菊

西北工业大学出版社

西 安

【内容提要】 本书主要内容包括商务谈判概述、商务谈判的理论、商务谈判的筹划与组织、商务谈判的开局与报价、商务谈判的磋商与结尾、商务谈判礼仪、谈判策略与技巧、谈判中的法律运用、国际商务谈判等。此外，本书包含了大量的案例，还加入了谈判能力测试题及商务谈判实训的内容，有利于加强学生对理论的理解并提升学生的实践能力。

本书可作为高等院校经济类、管理类等专业商务谈判课程的教学用书，也可作为企业营销人员、商务人员、管理人员等相关从业人员的培训教材或参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判 / 曾昌良, 宋小乐, 杨佳主编. —西安:
西北工业大学出版社, 2021. 8
ISBN 978-7-5612-7928-1

I. ①商… II. ①曾… ②宋… ③杨… 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(2021)第 173170 号

SHANGWU TANPAN

商 务 谈 判

责任编辑: 陈 瑶	装帧设计: 易 帅
责任校对: 万灵芝	
出版发行: 西北工业大学出版社	
通信地址: 西安市友谊西路 127 号	邮编: 710072
电 话: (029)88491757, 88493844	
网 址: www.nwpup.com	
印 刷 者: 河北铄柠印刷有限责任公司	
开 本: 787 mm×1 092 mm	1/16
印 张: 19	
字 数: 462 千字	
版 次: 2021 年 8 月第 1 版	2021 年 8 月第 1 次印刷
定 价: 53.50 元	

如有印装问题请与出版社联系调换

前 言

当今世界是一个经济全球化的世界。经济全球化促进了商品、技术、信息、服务、货币、人员、资金、管理经验等生产要素跨国、跨地区的流动，使世界经济日益成为紧密联系的一个整体。经济全球化是当代世界经济的重要特征之一，也是世界经济发展的重要趋势。

在此背景下，商务谈判成为经济活动中最常见的行为之一，专业的谈判人员也显得尤为重要。谈判人员的素质与能力直接决定了谈判的最终结果，因此谈判人员必须具备足够的知识，掌握合理的知识结构，既注重基础知识，又重视专业知识。基础知识包括心理学、行为学、语言学、社会学、历史学、文学、地理学、逻辑学等领域的知识。只有掌握了这些基础知识，谈判人员才能在谈判过程中充满自信、彰显人格魅力。专业知识是指谈判人员从事本职工作的能力，主要包括管理学、法学、专业技术等知识体系。具体来说，专业知识包括的范围极广，包括财务、国际贸易、进出口业务、专利技术、市场营销、运输与保险等。谈判人员只有将专业知识和基础知识结合起来并灵活运用，才能在商场上占据优势，从而成为一名优秀的谈判人员。

为了培养商业人才，多数应用型本科院校及大专院校开设了“商务谈判”课程。商务谈判不仅要注重理论知识和谈判技能的学习，更重要的是树立平等协商、合作共赢等正确的谈判观念。只有树立了正确的谈判观念，才能全面地培养自身的谈判能力。

本书结合了高等院校学生的特点，在内容编写上注重理论与实践的结合，较为详细地阐述了商务谈判概述、商务谈判的理论、商务谈判的筹划与组织、商务谈判的开局与报价、商务谈判的磋商与结尾、商务谈判礼仪、谈判策略与技巧、谈判中的法律运用、国际商务谈判等内容。此外，本书包含了大量的案例，还加入了谈判能力测试题及商务谈判实训的内容，有利于加强学生对理论的理解并提升学生的实践能力。

本书由曾昌良、宋小乐、杨佳担任主编，张增平、刘艳菊担任副主编，具体编写分工如下：杨佳编写第一章至第四章，张增平编写第五章，宋小乐编写第六章至第八章，刘艳菊编写第九章，曾昌良负责本书的策划、写作大纲的拟定和教材编写的组织工作，并对全书进行统稿。

在编写本书的过程中笔者参考及借鉴了国内外众多相关教材论著和研究成果，具体罗列在书后的参考文献中，谨向相关作者表示深深的敬意。

由于笔者水平有限，书中难免有不足之处，敬请广大读者提出宝贵的建议及意见。

编 者

2021年4月

目 录

第一章 商务谈判概述·····1

- 第一节 谈判和商务谈判 ····· 2
- 第二节 商务谈判的构成要素 ····· 6
- 第三节 商务谈判的类型 ····· 8
- 第四节 商务谈判的内容 ····· 14
- 第五节 商务谈判的基本原则 ····· 19
- 第六节 商务谈判的评价标准 ····· 23
- 第七节 商务谈判的成功模式 ····· 24

第二章 商务谈判的理论·····35

- 第一节 谈判理论的历史发展 ····· 36
- 第二节 商务谈判的代表性理论 ····· 37

第三章 商务谈判的筹划与组织·····57

- 第一节 谈判信息的准备 ····· 59
- 第二节 谈判人员的组成 ····· 67
- 第三节 谈判方案的制定 ····· 76
- 第四节 商务谈判物质准备 ····· 87
- 第五节 模拟谈判 ····· 89

第四章 商务谈判的开局与报价·····93

- 第一节 商务谈判的开局阶段 ····· 95

- 第二节 商务谈判的报价阶段 ····· 108

第五章 商务谈判的磋商与结尾·····119

- 第一节 商务谈判的实质性磋商阶段
····· 121
- 第二节 商务谈判的结束阶段 ····· 145

第六章 商务谈判礼仪·····161

- 第一节 商务礼仪概述 ····· 162
- 第二节 商务谈判的基本礼仪 ····· 166
- 第三节 国际商务谈判中的礼仪 ····· 183

第七章 谈判策略与技巧·····191

- 第一节 谈判策略与技巧概述 ····· 192
- 第二节 谈判语言使用技巧 ····· 200
- 第三节 无声语言的运用 ····· 211

第八章 谈判中的法律运用·····219

- 第一节 谈判中的法律 ····· 220
- 第二节 合同签订 ····· 229
- 第三节 谈判中的风险 ····· 243

第九章 国际商务谈判.....253

第一节 国际商务谈判概述 254

第二节 谈判风格 265

第三节 世界各地商人的谈判风格 267

参考文献281

附录283

附录一 谈判能力测试题 283

附录二 商务谈判实训 289

第一章

商务谈判概述

学习要点及目标

1. 了解商务谈判的内涵及特点；
2. 掌握商务谈判的构成要素；
3. 了解商务谈判的类型及基本原则；
4. 了解商务谈判的内容；
5. 掌握商务谈判的评判标准；
6. 了解商务谈判的模式。

引导案例

一个城里男孩 Kenny(以下简称“K”)移居到了乡下，花了 100 美元从一个农民那里买了一头驴，农民同意第二天把驴带给他。第二天，这个农民来找 K，说：“对不起，小伙子，我有一个坏消息要告诉你，那头驴死了。”

K 回答：“好吧，你把钱还给我就行了。”

农民说：“不行，我不能把钱还给你，我已经把钱花掉了。”

K 说：“OK，那你就把那头死驴给我吧。”

农民很纳闷：“你要那头死驴干吗？”

K 说：“我可以用那头死驴作为抽奖的奖品。”

农民叫了起来：“你不可能把一头死驴作为抽奖奖品，没有人会要它的。”

K 回答：“别担心，看我的。你不告诉任何人这头驴是死的就行了。”

一个月后，农民遇到了 K，农民问他：“那头死驴后来怎么样了？”

K说：“我举办了一次幸运抽奖，并把那头死驴作为奖品，我卖出了500张票，每张2美元，就这样我赚了900美元。”

农民好奇地问：“难道没有人对此表示不满？”

K回答：“只有那个中奖的人表示不满，因此我把他买票的钱退给他了。”

资源有限而欲望无穷，这是人类社会产生矛盾的根本原因。矛盾无处不在，而随着社会的发展进步，人们越来越致力于以和平的方式替代武力的方式来解决矛盾。当今世界越来越强调合作共赢，谈判作为一种和平解决矛盾的方式，在社会生活的各个领域日益发挥重要的作用。

提起谈判，人们往往会联想到这样一幅画面：在一间装饰得体的房间里放着一张桌子，谈判双方端坐在桌子两旁，他们或神情严肃，或故作轻松；或言辞逼人，或不动声色；或据理力争，或绵里藏针……这些我们在影视剧中常见的场面确实能反映某些谈判的情景，然而，谈判的范畴远不止于此。大到国家之间就某个争议问题的商讨，小到人们日常生活中的讨价还价，这些都可以纳入谈判的范畴。谈判学作为一门学科，有其自身的发展历史及理论基础，这便为我们真正了解“谈判是什么”提供了学习和思考的方向。

第一节 谈判和商务谈判

世界谈判大师赫伯·寇恩曾说过：“人生就是一大张谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中了。”由此可见，谈判无处不在。那么，到底什么是谈判呢？正确理解谈判的含义，是我们继续学习谈判相关理论的第一步。

一、谈判

(一) 谈判的含义

谈判，拆文解字，“谈”即对话、商谈、沟通观点，“判”即评估、判断。可见，谈判即双方就某一问题进行商谈，从而得出某种判断、结果的过程。其实，谈判有广义和狭义之分：广义的谈判包括正式场合与非正式场合的协商、交涉、磋商和商量等；而狭义的谈判仅仅指在正式场合进行的谈判。要给谈判下一个准确的定义并非易事，因为人们的认知角度不同，对什么是谈判也莫衷一是。

美国谈判协会会长、著名律师杰勒德·I. 尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中是这样定义谈判的，“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次要求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜能。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

美国著名谈判咨询顾问C. 威恩·巴罗和格莱恩·P. 艾森在他们合著的《谈判技巧》一书中指出：“谈判是一种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能。其最终目的就是达成一项对双方都有利的协议。”

英国学者 P. D. V. 马什于 1972 年在《合同谈判手册》一书中对谈判所下的定义是：“所谓谈判，是指有关各方为了自身的目的，在—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—项各方较为满意的协议这样—个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦全面研究了欧美许多谈判专家的著作后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中给谈判下了这样的定义：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上—项活动。各角色因持分歧而相互对立，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。”

我国学者冯光明等人在其所著的《商务谈判学》—书中是这样定义谈判的：“谈判是指参与各方在—定的环境条件下，为了满足各自的需要，通过协商而争取达成—致的行为过程。”

我国学者张河清在其《谈判学》—书中写道，“谈判就是人们为了协调彼此关系，达成—致协议而进行的交换意见、相互磋商的行为和—活动。”

综上所述，学者们对谈判的定义既有共通之处，又有各自独特的见解。综合各学者的观点，本书尝试对谈判做了以下的定义：所谓谈判，即在—定的条件，参与各方为满足自身的需要、消除分歧、改善关系而交换意见、相互磋商以争取达成协议的过程。

该定义可以从以下几个方面加以理解。

首先，谈判的基础是人们的需要。有需要才会有动机，有动机才能激励人们采取行动。谈判行为的产生也是建立在人们有谈判需求的基础上的，这些动机可能包括满足自身的利益需要、消除分歧或改善关系等。

其次，谈判是—个过程。在谈判的过程中，利益各方就共同关心或感兴趣的问题交换信息、进行磋商，协调和调整各自的利益，以谋求妥协，从而达成协议。在这个过程中，由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同，存在—定程度的冲突和差异，所以谈判的过程实际上是寻找共同点的过程，是—种协调行为的过程。问题的解决、矛盾的协调不可能—蹴而就，因此这个过程往往不止—次，而是随着新问题、新矛盾的出现而不断重复，这也意味着社会关系需要不断协调。

最后，谈判会受—定条件的约束。谈判具有约束性，主要表现为谈判内容和结果会受外部环境条件的制约。政治、法律、经济、社会文化、时间与地点等环境条件对谈判的影响很大。因此，谈判人员不仅要掌握谈判的基础理论知识、谈判的材料与技巧，而且，还要掌握国家政策、法律、经济与社会文化等方面的知识，这样才能控制复杂的谈判局势，实现谈判目标。

（二）谈判的性质

1. 谈判是各方谋求满足需要、获取利益—种行为

人的行为受动机支配，而动机则源于人的需要和利益。谈判行为之所以能够发生，是因为每位谈判者都想从中满足其某种需要，获取某种利益。不过，谈判任何—方的需要都必须从与对方的合作中或从对方承诺的某种行为中才能得到满足。

谈判者及其所代表的组织的需要和利益是多层次、多侧面的，因此要想实现谈判目

标，谈判者就必须善于发现自身和对方的真正需要。首先，人的需要是分层次的，谈判各方的需要当然也是多层次的，不能以偏概全。例如，在商务谈判中，不能认为金钱是对方的唯一需要。其次，当谈判者是作为组织的代表参加谈判时，需要也往往包括两个方面，即组织的需要和谈判者本人的需要。例如，谈判者除了要实现组织赋予他的谈判目标之外，还可能希望通过谈判显示自己的地位、权力、才华，希望得到别人的承认、尊敬。最后，谈判者的需要还可以区分为眼前的需要和长远的需要。比如，买卖双方的销售谈判，国与国之间的边界谈判，除了要解决销售价格、边界划分之外，可能还希望借助此次成功的谈判建立双方更长期的合作关系，或把对方变为长期的客户，或维持两国的友好合作。在谈判中，有时为了长远利益上的需要，谈判者愿意在眼前的利益上做出某些适当让步。

2. 谈判是各方观点互换、感情互动的过程

参加谈判的各方在谈判中必须首先陈述自己的观点，通过互换观点，各方找到他们之间的共同点，并以这些共同点作为基础，然后就各方的不同点不断地讨价还价，最后达成一致意见。因此，在谈判中，各方观点的差异和互换是一个先决条件。

另外，谈判也是各方感情互动的过程。有人认为，谈判是一个理性的活动，因此才有了“言商时，不谈友情”这种说法，如果仅就“谈判时不以原则做交易”而言，这种说法无疑是正确的。然而谈判各方都是活生生的人，而人不仅是“经济人”，还是“社会人”，因此，谈判中感情因素的影响也十分重要。这种感情互动，表现为谈判中各方对各自人格的尊重。谈判的各方尽可能为自己的利益而锱铢必较，然而对于对方的人格必须充分地尊重。如果违反这一点，往往会失去一个唾手可得的成功机会。这种感情互动，也表现在谈判过程中各方对自己情绪的控制上。如果对方情绪激动，而你却能保持冷静，并且仍然彬彬有礼，常常能使对方迅速冷静下来。这种感情互动，还表现在即使谈判破裂，大家也可做朋友的大将风度上。在这种时候，切忌将自己沮丧的情绪流露出来，因为以后也许还有机会与对方进行合作。

3. 谈判是借助于思维-语言链传送信息、交换信息的过程

在谈判中，各方都需要把己方的信息传递给对方，同时又需要把对方的信息接收过来。如果没有各方之间的信息传递和交换，也就无所谓谈判可言了。进行谈判，至少要有两个不同方面的代表。下面就以这种最简单的情形为例，结合一些专家的研究成果系统地阐述这一过程。

甲方首先在思想中产生了一个希望把自己的观点传达给乙方的想法。专家将其称为思维层面的活动。然后，需要选择恰当的词语、合适的语句或其他符号，把一定的想法或意见表达出来。专家将其称为语言层面的活动。当一个人采用语言形式表现自己的想法或意见时，由于语言形式可以是有声的口头形式，也可以是无声的文字形式(包括图表和其他符号)，因此就需要使声带、舌头、嘴唇活动而发出有声语言，形成一定的声波；或者通过手臂的活动，形成一定的光波。专家将其称为物理层面的活动。正是这种物理层面的活动，把声波或光波传达给乙方，刺激了乙方的耳朵或眼睛等生理器官，引起了乙方的生理层面的活动。生理层面活动的结果是把外界刺激输送到大脑，大脑再把它们转换为乙的语

言层面的活动。最后，乙方又进行思维层面的活动，理解一定词语和语句或其他符号所表达的思维内容，从而接收到从甲方所发来的信息。我们可以把这一传递和交换信息过程中的各个环节，称作思维-语言链。在这一链条中，任何一个环节上出现了障碍，都会使传递和交换信息的过程受到影响甚至中断。而这一切，最终又都会关系到谈判能否顺利进行。

二、商务谈判

谈判应用在不同领域，便产生了不同类型的谈判，如将谈判应用在政治领域便产生了政务谈判，应用在军事领域便形成了军事谈判，而商务谈判则是谈判在经济领域的运用。

要理解什么是商务谈判，首先要知道什么是“商务”。关于“商务”一词，词典上的解释是趋同的，如：《辞海》里理解为商业活动，即贸易或交易，指商品的买卖行为；而在《现代汉语词典》中，商务是指商业上的事务，如商务往来。由此可见，所谓商务，可理解为货物或商品的买卖行为，这种行为可发生在国家内部，亦可发生在国家之间。

与谈判相同，关于商务谈判的详细定义，不同学者也给出了各自不同的观点。

姚小远、朱国定、康善招主编的《商务谈判学》一书将商务谈判定义为在经济贸易中，买卖双方为了满足各自的一定需求，彼此进行交流、阐述意愿、磋商协议、协调关系、争取达到意见一致，从而赢得或维护经济利益的行为与过程。

刘园在《国际商务谈判》一书中认为，商务谈判主要集中在经济领域，指参与各方为了协调、改善彼此的经济关系，满足贸易的需求，围绕标的物的交易条件，彼此通过信息交流、磋商协议，以达到交易目的的行为过程。这是市场经济条件下流通领域最普遍的活动之一。

综合各方观点，本书认为，商务谈判是指存在利益关系的各方，为实现自身经济利益所进行的交换意见、相互磋商，以争取达成协议的过程。

三、商务谈判的特征

商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动，它主要有以下特点。

（一）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，但是它们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。虽然在商务谈判的过程中，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确实会影响谈判的结果，但其最终目的仍是经济利益。在商务谈判中，谈判者都比较注意谈判所涉及的服务或技术的成本、效率和效益，因此，人们通常以获取的经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。如果不讲求经济效益，商务谈判就失去了其价值和意义。

(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多方面，但价值几乎是所有商务谈判的核心内容。这是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。谈判双方在其他利益上的得与失，在很多情况下都可以折算为一定的价格，并通过价格的升降体现。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，另一方面又不能完全局限于价格，应该拓宽思路，设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为有时候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。

(三) 注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果由双方协商一致的协议或合同来体现。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，其严密性与准确性是保障谈判者获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大力气，好不容易获得了较为有利的结果，而对方为了得到合同，也迫不得已做了许多让步，这时，谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利，但如果在拟定合同条款时掉以轻心，不注意合同条款的完整性、严密性、准确性、合理性和合法性，则可能会被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入陷阱，不仅会把到手的利益丧失殆尽，还会付出惨重的代价，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严密性与准确性。

课堂案例

东莞某刚刚成立的广告工作室，委托一家装修公司装修工作室，约定定金交付后开始装修。按照约定的日期完工后，广告工作室验收合格，正当广告工作室准备支付剩余的装修费用时，被告知还需多加 13 200 元。广告工作室不解，合同上明明约定了装修费用，怎么结算时又多出这么多，大大超出了自己的预算。原来在装修过程中因为广告工作室注重个性装饰，很多原材料需要特别订购，市场价格又是不断变化的，因而造成了费用的超支。广告工作室不愿额外支付这笔费用，然而装修公司有各种材料购买的单据，在合同中也没有对于超出预算该如何处理的明确约定。最终，广告工作室还没开张就因为一份装修合同的不严密付出了代价。

第二节 商务谈判的构成要素

从静态结构上对谈判行为进行分析，商务谈判是由若干必要因素构成的，这些必要因素就是商务谈判的构成要素。如若没有这些要素，谈判活动则无法开展。

一、商务谈判的主体

从组织的角度来说，商务谈判的主体由台前主体和台后主体构成。台前主体是指实际参加谈判的人，包括主谈人、谈判组长、参谈人。在商务谈判活动中，台前谈判主体是主要因素，起着至关重要的作用，商务谈判活动的成效在很大程度上取决于主体的主观能动性和创造性。台后主体是指在商务谈判中有权参加谈判并承担谈判后果的单位负责人、谈判工作的辅助人员、社会组织及其他能够在谈判和履约中享有权利、承担义务的各种实体。

二、商务谈判的客体

商务谈判的客体是指谈判的议题。所谓谈判议题，是指在谈判中双方所要协商解决的问题。这些议题可以涉及立场观点、基本利益以及行为方式等方面，换言之，涉及交易双方利益的一切问题都可以成为谈判的议题。例如，资金方面的价格、付款方式，技术合作方面的技术标准，商品方面的品质、数量、仓储、装运、保险和检验等，都可能成为谈判的议题。议题是谈判的起因，其内容和目的决定着当事各方参与谈判的人员组成及策略，因此，它是谈判活动的核心。但是，谈判的议题绝不是凭空拟定或单方面的意愿，它必须是当事人所共同关心的、与各方利益有某种程度联系的提案、盟约、交易、观点或事物。另外，在一定的社会环境条件下，谈判的事项受诸如法律、政策、道德等内容的制约。因此，谈判的内容必须符合有关规定，这是谈判成功的关键所在。

三、商务谈判的目标

目标是人们希望行为能达到某种结果的预期设想。商务谈判的目标是谈判之前谈判主体主观上欲达到的谈判结果。任何谈判行为都具有目标性，商务谈判亦是如此，概括地讲，商务谈判的直接目标就是最终达成协议。谈判双方各自的具体目标往往是不同的，甚至是对立的，但都统一于商务谈判活动的目标。只有商务谈判的直接目标实现了，最终达成了协议，谈判各方的目标才能实现。没有目标的谈判，就不能构成真正的谈判活动，而只能是闲谈。

四、商务谈判的行为

商务谈判的行为是指谈判主体的言行举止或具体活动，是导致谈判结果出现的必要因素。谈判活动是通过谈判各方的谈判行为进行的，如果只有谈判的主体、客体和目标，而没有谈判行为，那么谈判只能停留在构想阶段，不会成为现实。如果说谈判主体是指“谁来谈”，谈判客体指“谈什么”，那么谈判行为则是指“怎么谈”。其内容包括谈判中各方的语言交流、谈判策略和技巧的运用、谈判心理活动等。

五、商务谈判的结果

商务谈判的结果是指谈判的最终状态。一个完整的谈判活动必须有相应的结果。无论

谈判是成功还是失败，是成交或是破裂，都标志着一次谈判过程的完成。无结果的谈判活动称为“不完整谈判”。陷入僵局的谈判或出现怪圈的谈判往往容易演变为不完整谈判。不完整谈判会极大地降低工作效能，耗费谈判者的精力，对谈判者的自信心产生不利影响。努力减少不完整谈判的意义是现实而巨大的，它有利于提高办事效率，减少无效工作。

六、商务谈判的环境

商务谈判的环境是指谈判所处的客观条件，它是影响谈判的重要因素。任何谈判都不可能孤立地进行，它必然处于一定客观环境中并受其制约与影响。因此，谈判环境影响着谈判的发生、发展及结局，是谈判中不可忽视的重要因素。商务谈判的环境主要包括以下几个方面：政治环境、经济环境与社会文化环境。政治环境是指本国政局的稳定状态及政策的要求，涉及国际谈判的，还包括本国与交易方所在国之间的外交状态，包括社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。经济环境是指商务谈判当事人与议题所处的宏观与微观经济环境条件。宏观经济环境条件主要是指交易货币的汇率变化，交易人所在国通货膨胀、股市涨跌、经济发展快慢等。微观经济环境条件主要是指交易物所处的市场状态和谈判当事人所在企业的经营状态，如市场模式、供求关系、生产销售、资本运作等。社会文化环境是指以价值观为核心的组织意识形态，包括价值观念、民族宗教、风俗习惯、教育程度、行为规范、思维方式等。

第三节 商务谈判的类型

商务谈判是经济领域普遍运用的一种活动方式，按照不同的分类标准，可将其划分为不同的类型。准确认识和把握商务谈判的类型，有助于我们更好地掌握各类商务谈判的内容、特点及规律，以便采取正确、有效的谈判策略和技巧。

一、按参加谈判的人数规模划分

按参加谈判的人数规模划分，商务谈判可以分为个人谈判和集体谈判。

(一)个人谈判

个人谈判也称单人谈判，是指谈判双方都只有一个人参加，一对一地进行协商谈判。这种谈判方式一般用于项目比较小的商务谈判中。虽然出席谈判的各方只有一个人，但这并不意味着谈判者不需要做准备。相反，由于谈判双方只能各自为战，得不到助手的及时帮助，因此，在安排参加这种类型谈判的人员时，一定要选择有主见的，决断力、判断力强的，善于单兵作战的人。性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。个人谈判的优势主要是其规模带来的：个人谈判规模小，所以在谈判的时间、地点等相关安排及方式选择上比较灵活；谈判人员一人说了算，比较容易调动其积极性；参与人数少，谈判双方便于沟通，有利于信息的封锁和保密。

(二) 集体谈判

集体谈判也称小组谈判或团队谈判，是指谈判各方派两名或两名以上的代表参加的商务谈判。集体谈判一般用于较大的谈判项目，这种项目情况比较复杂，各方有几个人同时参加谈判，各人之间有分工、有协作，取长补短，各尽所能。与个人谈判相同，集体谈判的优势也是其规模带来的，主要体现在以下几方面：可以集思广益，寻找更多更好的对策方案；可以运用各种战略战术，发挥团队优势；小组分工负责，取长补短，各尽所能；可以分散谈判对手的注意力，使之不将矛头全部对准一个人，从而可以大大减轻个人的压力。

二、按谈判进行的地点划分

按谈判进行的地点划分，商务谈判可分为主场谈判、客场谈判和第三地谈判。

(一) 主场谈判

主场谈判又叫主座谈判，是指谈判一方在自己所在地以东道主身份组织的谈判。主场谈判包括自己所居住的国家、城市或办公所在地。

主场谈判在自己熟悉的环境中进行，会给主方带来许多方便，如：主场谈判方在心理上有安全感和优越感，易于树立自信心；可随时检索各种资料并予以充分利用，客方则无此便利；利用室内布置、座位安排乃至食宿款待等创造某种谈判气氛，给对方施加影响；谈判出现意外情况时，可随时向领导请示。

但主场谈判也有自身的缺点，如：当谈判进入白热化阶段时，对方为了摆脱没有把握的决策压力，会借口资料不全而扬长而去；远离工作地的种种不便会成为对方中止谈判的体面借口；要支付较大的谈判成本，且容易被对方了解虚实。

(二) 客场谈判

客场谈判也叫客座谈判，是指在谈判对手所在的国家 and 地区所进行的谈判。客场谈判是主场谈判的对称，其优缺点正好与主场谈判优缺点相反。

客场谈判的优点主要表现在：可以省去烦琐的接待工作；谈判人员可全心全意参加谈判，减少本企业事务的干扰；当谈判形势对己方不利时，可以用各种借口故意拖延时间或中止谈判；可以现场考察对手的实力，了解对方的真实情况。

客场谈判的缺点主要表现在：谈判人员身处异地他乡，会有拘束感，客观上形成某些劣势；查找资料不方便，不能及时向上级领导汇报请示等。

(三) 第三地谈判

第三地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地方进行的谈判。当存在双方冲突性大、政治关系微妙等原因时，在主场、客场谈判都不适宜的情况下，可选择中立地点进行谈判。

第三地谈判的优点在于：没有“主”“客”之分，双方能够享有同等的谈判气氛，能够平等地进行谈判；气氛冷静，不受干扰，双方都比较注意自己的声望、礼节，通常能心情平和地对待问题，因此更容易达成某种默契或协议。

第三地谈判的缺点主要是不利于双方实地考察和了解对方的状况等。

三、按沟通手段划分

按照沟通手段进行划分，商务谈判可分为面对面谈判、电话谈判、函电谈判和网上谈判。

(一) 面对面谈判

面对面谈判是指谈判双方直接地、面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈。一般来说，凡是正规的谈判、重要的谈判、高规格的谈判，都以面对面谈判的方式进行。

面对面谈判的优势非常明显，在这种谈判方式下，人们不仅能够进行语言的直接交流，而且能直接观察对方的非语言信息（身体语言、表情、语气等），甚至利用私下接触，进一步了解谈判对手的需要、动机、策略，从而为及时、灵活地调整谈判计划和谈判策略创造了条件。另外，面对面谈判便于各方就某些关键问题或难点进行反复沟通，就谈判协议的具体条款进行反复磋商、洽谈，从而使谈判目标更容易达成。

当然，直接接触的方式有其自身优势，也有其缺陷。首先，面对面的交谈更容易使对方通过己方谈判人员的举手投足、语言态度，甚至面部表情等推测己方的谈判意图；由于谈判期短，通常需要在谈判期限内做出成交与否的决定，没有充分的考虑时间，也难以充分发挥谈判后台人员的智慧，因此要求谈判人员有较高的决策水平。其次，谈判各方都要支付一定的差旅费或礼节性的招待费等，从而增加了商务谈判的成本。可以说，在所有的谈判方式中，面对面谈判方式费用最高。

(二) 电话谈判

电话谈判是指借助电话通信进行沟通信息、协商，寻找达成交易的一种谈判类型。

电话谈判的优点在于快速、便捷、联系广泛，谈判双方之间的交谈不受空间限制。

电话谈判的缺点在于某些事项容易被遗漏和删除，出现失误的可能性较大，且由于无法验证对方的各类文件，有被骗的风险。

(三) 函电谈判

函电谈判是指通过邮政电传、传真等途径进行磋商，寻求达成交易的书面谈判类型。

函电谈判的优点在于：可以利用现代化通信手段方便、及时、快速地进行沟通；同时，来往的电传、信函都是书面形式，既准确无误，又留有比较充裕的思考时间，有利于慎重决策；另外，函电谈判方式无须谈判人员四处奔波，省时省力，节约经费。

然而，书面文字上的沟通始终不及面对面沟通直接生动，有可能出现词不达意的现象；谈判双方代表不见面，就无法通过观察对方的语态、表情、情绪以及习惯动作等来判断对方的心理活动，从而难以运用语言与非语言技巧，讨论问题往往不够深入、细致。

(四) 网上谈判

网上谈判是指借助互联网进行协商、对话的一种特殊的书面谈判。

网上谈判为双方的沟通提供了丰富的信息、便利的沟通渠道及低廉的沟通成本，因而具有强大的吸引力。

然而，网上商务信息公开化的特点，可能造成更多竞争对手的加入；同时，设备故障及网络病毒等会影响商务谈判的开展。

四、按谈判的态度与方法划分

按谈判的态度与方法划分，商务谈判可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

（一）软式谈判

软式谈判，也称关系型谈判或让步型谈判。这种谈判，把对方当作朋友而不是对手，其强调的是建立和维持双方良好的关系而不是哪一方占上风。软式谈判的一般做法是：信任对方—提出建议—做出让步—达成协议—维系关系。当然，如果当事各方都能视“关系”为重，以宽容、理解的心态，互谅互让、友好协商，那么，谈判无疑是高效率、低成本的，且相互关系也会得到进一步加强。然而，由于价值观念和利益驱动等原因，有时这只是一种善良的愿望和理想化的境界。事实是，一味退让某些强硬者，最终往往只能达成不平等甚至是屈辱的协议。在有长期友好关系的互信合作伙伴之间，或者在合作高于局部近期利益、今天的“失”是为了明天的“得”的情况下，软式谈判的运用是有意义的。

（二）硬式谈判

硬式谈判，也称立场型谈判。这种谈判，视对方为劲敌，强调谈判立场的坚定性，强调针锋相对。硬式谈判认为，谈判是一场意志力的竞赛，只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。采用硬式谈判，双方常常是互不信任、互相指责的，谈判也往往易陷入僵局，无法达成协议。而且，这种谈判即使达成某些妥协，也会由于某方的让步而履约消极，甚至想方设法撕毁协议，予以反击，从而陷入新一轮的对峙，最后导致相互关系的完全破裂。但在对方玩弄谈判手段其阴谋需加以揭露、在事关自身的根本利益而无退让的余地、在竞争性商务关系、在一次性交往而不考虑今后合作、在对方思维天真并缺乏洞察利弊得失之能力等场合，运用硬式谈判是有必要的。

（三）原则式谈判

原则式谈判，也称价值型谈判。这种谈判，最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出，故又称哈佛谈判术。原则式谈判，吸取了软式谈判和硬式谈判所长而避其极端，强调公正原则和公平价值。原则式谈判主要有以下特征：谈判中对人温和、对事强硬，把人与事分开；主张按照共同接受的具有客观公正性的原则以及公平价值来取得协议，而不是简单地依靠具体问题的讨价还价；谈判中开诚布公而不施诡计，追求利益而不失风度；努力寻找共同点，消除分歧，争取共同满意的谈判结果。原则式谈判是一种既理性又富有人情味的谈判态度与方法。运用原则式谈判的要求有：当事各方从大局着眼，相互尊重，平等协商；处理问题坚持公正的客观标准，提出相互受益的谈判方案；以诚相待，采取建设性态度，立足于解决问题；求同存异，互谅互让，争取双赢。这种谈判态度与方法，同现代谈判强调的实现互惠合作的宗旨相符，愈益受到社会的推崇。

五、按商务交易的地位划分

商务谈判按商务交易的地位分类，可分为买方谈判、卖方谈判与代理谈判。

(一) 买方谈判

买方谈判，是指以求购者(购买商品、服务、技术、证券、不动产等)的身份参加的谈判。显然，这种买方地位不以谈判地点而论。买方谈判的特征主要表现为：重视搜集有关信息，“货比三家”；极力压价，“掏钱难”；度势压人，“买主是上帝”。买方地位的谈判方往往会有“有求于我”的优越感，甚至盛气凌人。同时，“褒贬是买主”，买方常常以挑剔者的身份参与谈判，对卖方“评头品足”“吹毛求疵”均在情理之中。只有在某种商品短缺或处于垄断地位时，买方才可能“俯首称臣”。

(二) 卖方谈判

卖方谈判，是指以供应者(提供商品、服务、技术、证券、不动产等)的身份参加的谈判。同样，卖方地位也不以谈判地点为转移。卖方谈判的主要特征为：卖方即供应商，为了自身的生存和发展，其谈判态度自然积极，谈判中常常主动出击；为争取好的卖价，谈判中卖方的表现往往是态度诚恳、交易心切与软中带硬、待价而沽同在，亦真亦假、若明若暗、虚实相映；卖方谈判常常表现出时而紧锣密鼓，似急于求成，时而鸣金收兵，需观察动静，如此“打”“停”结合，以克服买方的压力和加强卖方地位，争取更大利益。

(三) 代理谈判

代理谈判，是指受当事方委托参与的谈判。代理，又分为全权代理和只有谈判权而无签约权代理两种。代理谈判的主要特征为：谈判者权限观念强，一般都谨慎和准确地在授权范围之内行事；由于不是交易的所有者，谈判地位超脱、客观；由于受人之托，所以为了表现其能力和取得佣金，谈判者的态度积极、主动。

六、按谈判目标划分

按谈判目标划分，商务谈判可分为意向书谈判、协议书谈判、合同谈判、准合同谈判和索赔谈判。

(一) 意向书谈判

意向书是一种简单的意向声明，也有人称备忘录或谅解备忘录，主要说明签字各方的某种愿望，或某个带先决条件的、可能的承诺。它对签字人并不构成一种合同义务，但有备忘的作用。意向书谈判的特点一般是：谈判可能发生在谈判初期、中期或后期，针对交易总体的、原则的或个别问题，是一种比较灵活的谈判。

(二) 协议书谈判

协议书是指谈判各方对特定时刻双方立场的系统概括的文件，有时也称为原则协定和框架协定。协议书谈判的特点，一般表现为：文件描述的仍是双方原则意向，即使是一致的意向，也因其缺乏合同要件而无约束力，只能作为一种过渡性的工作文件。比起意向书，协议书谈判内容更丰富，表述双方的态度与立场更深入、更具体，但本质上两者仍同属一类。

(三) 合同谈判

合同谈判是指为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同，即应具有最基本的

要件，包括商品特性、价格、交货期。在谈判中谈判双方如果就标的、质量、数量、费用、期限、付款方式等几个要件达成协议，并以法律形式规定下来，那就是合同谈判。合同谈判的特点一般为：契约与法律的刚性使谈判者在谈判中会直奔目标，对该目标据理力争，为达到目标手法多变。

(四) 准合同谈判

准合同是指带有先决条件的合同，先决条件是指决定合同要件成立的条件，如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字等。准合同谈判的特点一般为：准合同的格式、内容与合同完全相同，全面反映交易双方的意愿，也具备了合同成立的所有要件；因为双方同意的保留而使交易双方谈判结果停在“准”水平上的原因既有原则问题，如许可证、外汇、法规要求的程序需要完成等，也有非原则问题，如打字、印刷装订、审检等；准合同在先决条件丧失时自动失效。

(五) 索赔谈判

索赔谈判是指在合同义务不能或未能完全履行时，合同当事双方所进行的谈判。在众多的合同履行中，违约或部分违约的事件屡见不鲜，因此，形成了一种特定的商业性谈判，人们把它称为索赔谈判。无论是数量、质量、期限、支付还是生产、运输等的索赔谈判，均有以下特点：重合同，重证据，注意时效，注重关系。

七、按谈判的纵横方向划分

按谈判的纵横方向划分，商务谈判可分为纵向谈判与横向谈判。

(一) 纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判的主要问题之后，逐个讨论每一个问题和条款，讨论一个问题，解决一个问题，一直到谈判结束。例如，一项产品交易谈判，双方确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项内容后，开始就价格进行磋商，只有价格谈妥之后，才依次讨论其他问题。

纵向谈判方式有以下优点：程序明确，把复杂问题简单化；每次只谈一个问题，讨论详尽，解决彻底；避免多头牵制、议而不决的弊病；适用于原则式谈判。

纵向谈判方式有以下几个方面的不足：议程确定过于死板，不利于双方的沟通与交流；讨论问题时难以相互通融，在某一问题陷入僵局后，不利于其他问题的解决；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。

(二) 横向谈判

横向谈判是指在确定谈判所涉及的主要问题后，开始逐个讨论优先确定的问题，在某一问题上出现矛盾和分歧时，就把这一问题放在后面，先讨论其他问题。如此周而复始地讨论下去，直到所有问题都谈妥为止。例如，在资金借贷谈判中，谈判内容要涉及金额、利息率、贷款期限、担保、还款以及宽限期等问题，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。在其他问题解决之后，再回过头来讨论这个问题。

横向谈判方式有以下优点：议程灵活，方法多样；多项议题同时讨论，有利于寻找变通的解决办法；有利于更好地发挥谈判人员的创造力、想象力，更好地运用谈判策略和谈判技巧。

横向谈判方式有以下几点不足：加剧双方的讨价还价，容易促使谈判双方做出对等让步；容易使谈判人员纠缠在枝节问题上，而忽略了主要问题。

八、按谈判参与方的国域界限划分

按谈判参与方的国域界限划分，商务谈判可分为国内商务谈判与国际商务谈判。

(一) 国内商务谈判

国内商务谈判是指国内各种经济组织以及个人之间所进行的商务谈判。它包括国内的商品购销谈判、商品运输谈判、仓储保管谈判、联营谈判、经营承包谈判、借款谈判和财产保险谈判等。国内商务谈判的双方都处于相同的文化背景中，这就避免了由于文化背景的差异可能对谈判所产生的影响。由于双方的语言相同，观念一致，所以双方谈判的主要问题在于怎样调整双方的不同利益，寻找更多的共同点。这就需要谈判人员充分利用谈判的策略与技巧，更好地发挥谈判人员的积极性和主动性。

(二) 国际商务谈判

国际商务谈判是指一国政府以及各种经济组织与外国政府以及各种经济组织之间所进行的商务谈判。国际商务谈判包括国际产品贸易谈判、易货贸易谈判、补偿贸易谈判、各种加工和装配贸易谈判、现汇贸易谈判、技术贸易谈判、合资经营谈判、租赁业务谈判和劳务合作谈判等。无论从谈判形式，还是从谈判内容来讲，国际商务谈判都比国内商务谈判复杂得多，这是由于谈判人员来自不同的国家，其语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准乃至谈判心理等方面都存在着极大的差别，而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

第四节 商务谈判的内容

商务谈判的内容是指与产品交易有关的各项交易条件。为了有效地进行谈判，买卖双方在制订商务谈判计划时，必须把有关的内容纳入谈判的议题中。谈判内容上出现的疏漏，势必影响合同的履行，从而给企业带来不可估量的损失。因此，谈判人员在谈判之前应掌握谈判的内容。商务谈判的类型不同，其谈判的内容也各有差异。

一、货物买卖谈判

(一) 货物买卖谈判的概念

货物买卖谈判是指针对有形商品即货物的买卖而进行的谈判。货物买卖谈判的分类：

按照交易地位可分为采购谈判和推销谈判；按照国域界限可分为国内货物买卖谈判和国际货物买卖谈判。在国际货物买卖谈判中，又有进口谈判和出口谈判。

与其他一些商务谈判相比：货物买卖谈判难度相对较小，且条款比较全面；货物买卖谈判的内容涉及货物买卖交易的各个方面、各个环节，不可有所疏忽，以免日后引起纠纷。而且，货物买卖谈判的条款内容往往可以作为其他商务谈判参照的一般基础。

（二）货物买卖谈判的主要内容

（1）标的。标的即谈判涉及的交易对象或交易内容。在货物买卖合同中，标的指被交易的具体货物，应为规范化的商品名称。

（2）品质。货物的品质是指货物的内在质量及其外观形态。它是量度货物使用价值和价值的依据，也是货物买卖谈判中的主要交易条件。许多国家的有关法律规定，如果卖方所交货物的品质不符合合同的规定，即可视为违约，买方有权要求赔偿。因此，在谈判中必须对货物品质做出准确、全面的规定。根据货物特点和交易惯例，品质表示方法通常以样品、规格等级、品牌商标、产地名称、说明书和图样等为标准，并在表述品质标准时注意避免使用容易引起误解的概念。

（3）数量。数量也是货物买卖的主要交易条件，它既影响合同的总金额，又与单价直接相关。许多国家的法律规定，卖方所交货物的数量如果小于或大于合同规定，买方有权拒收。谈判中应根据货物性质和交易需要选用适当的计量单位，如重量单位、长度单位、数量单位等。其中，重量最易引起纠纷，故需对毛重、净重及皮重的扣除方法等予以明确。

（4）包装。包装分为运输包装和销售包装，它不仅有利于保护货物的使用价值，也有利于实现和增加货物的价值。货物买卖中，除少数散装货、裸货外，绝大多数货物需要包装。在货物的包装方面，买卖双方一般主要就包装材料、包装方式、包装标志和包装费用等进行磋商。在国际货物买卖中，谈判人员还应注意了解有关国家或地区对包装的规定和偏好，如：美国、加拿大、日本等国对进口货物严禁用稻草、报纸作包装垫衬物；英国人视孔雀为祸鸟；叙利亚忌用黄色；法国、比利时忌用墨绿色；另外，有些国家对进口货物的标签内容也有明确规定。

（5）价格。价格是货物买卖谈判议题的核心，它直接关系交易各方的经济利益，也与其他交易条件有着密切的联系。货物买卖谈判中的价格条款主要涉及以下内容。

1) 价格水平。价格水平即单价，通常是在买卖双方报价的基础上经过讨价还价最终确定的，而且，价格水平的确定必须联系其他各项交易条件统筹考虑。

2) 价格计算的方式。货物买卖中通常采用固定价格，即在合同中明确规定交易价格并在合同期内不做调整；有时也采用非固定价格，即只规定作价原则或暂行价。这些均应进行具体磋商并达成一致意见。

3) 价格术语的运用。价格术语是贸易（主要是国际贸易）中习惯采用的，用以概括价格构成并说明交易各方权利与义务的专门用语。使用价格术语，有助于简化交易磋商的内容和规范交易各方责任，应在订立合同时根据交易需要予以运用。

（6）交货。怎样使货物按照合同规定及时、完整地交付给买方，这是卖方的责任和义

务，也是货物买卖谈判中的重要内容。在交货问题上，买卖双方主要应就货物运输方式、装运时间、装运地和目的地等进行磋商。其中，装运时间尤其重要，如果卖方未能在合同规定的时间内装运货物，即构成违约，买方有权撤销合同并要求赔偿。对买卖双方来说，交接货时间应争取与自己的生产计划和营销计划相吻合。

(7)支付。货款的支付是货物买卖中的一项重要问题。在不同的支付条件下，尽管表面支付的价格总额不变，但对买方的实际支出和卖方的实际收入却可能有很大影响。因此，谈判各方都应努力争取对自身有利的支付条件。为此，需注意以下几个问题。

1)支付手段。货物买卖中的支付手段分为现金结算和非现金结算两种。其中，大多数采用非现金结算，并应就采用的票据如汇票、本票、支票等做出明确规定。

2)支付时间。支付时间的早晚影响到交易双方的实际收益和风险分担，需根据资金周转状况商定具体的支付时间，以免日后出现枝节。对分期付款，需明确首付时间、金额和之后的分期次数及各期的时间与金额；对延期付款，应明确具体的付款时间和进度。

3)支付货币。在国际货物买卖中，还涉及以何种货币计价和支付的问题。一般情况下应选择兑换比较方便、币值也较稳定的货币作为计价和支付货币。由于国际贸易中普遍实行浮动汇率制度，在出口谈判中选用汇率呈上浮趋势的“硬货币”，进口谈判中选用汇率呈下浮趋势的“软货币”，较为有利。

4)支付方式。货物买卖中涉及的支付方式主要有汇付、托收和信用证三种，每种支付方式又有多种具体形式。不同的支付方式为买卖双方带来的收益和风险也不同，谈判中应结合双方实力、对方资信状况和贸易惯例选择合适的支付方式。

(8)检验。检验是对被交易货物的品质、数量、包装等实施的检查和鉴定。检验合格是卖方履约的重要标志，也是买方支付货款的前提条件。许多国家的法律与有关国际公约都明确规定或默示了买方收到货物后的检验权利和卖方对所供货物不符合合同规定需承担的违约责任。为保障买卖双方的利益和避免合同履行中的矛盾，谈判中关于检验的磋商主要有以下内容。

1)检验内容和方法。检验通常针对交易货物的品质、数量、包装等项基本内容进行。检验方法指物理检验或者生化检验，抽样检验或者总体检验等。

2)检验时间和地点。货物检验的时间和地点通常有：以离岸品质和数量等为准；以到岸品质和数量等为准；以装运港的检验证明为依据，但货物到达目的港后，买方有复验权利并可依此索赔。以上三种做法中，第一种、第二种分别有利于卖方和买方；第三种兼顾了双方利益，比较公平合理，是目前比较普遍采用的做法，但在给予买方复验权的情况下，也须对复验时间和地点做出明确规定。

3)检验机构。检验机构应具有资格并与交易双方无利害关系。检验机构的类型很多，如中国商品检验局主要负责进出口货物的检验。

(9)不可抗力。不可抗力是指某些非可控的自然或社会力量引起的突发事件。不可抗力可能会影响合同的顺利履行，贸易实践和各国法律均认可不可抗力，但对其细节没有统一规定。为防止交易中某一方任意扩大或缩小对不可抗力范围的解释和维护当事各方的权益，通过磋商并在合同中规定不可抗力条款是必要的。谈判中关于不可抗力的条款一般涉

及不可抗力事件的范围、出具不可抗力事件证明的机构、事件发生后通知对方的期限以及不可抗力事件后合同的履行和处理等。

(10) 仲裁。仲裁是指合同当事人在产生争议不能协商解决的情况下，由仲裁机构居中做出的判断和裁决。仲裁一般有以下两个特点。

1) 仲裁申请的自愿性，即仲裁申请必须由当事各方一致同意并通过订立协议确定，没有仲裁申请协议的争议是不予仲裁的。

2) 仲裁结论的终局性，即一旦当事各方将争议递交仲裁，就排除了法院对该争议的管辖权，任何一方都不得再向法院起诉。

因此，用仲裁方式解决争议，有利于保持交易关系，并且手续简便、费用较低、时间较短。商务谈判中的仲裁条款应协商的问题主要是仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序、仲裁费用等。

二、技术贸易谈判

(一) 技术贸易的种类

技术商品是指那些通过在生产中的应用，能为应用者创造物质财富的具有独创性的用来交换的技术成果。技术贸易的种类主要有专利、专有技术、技术服务、工程服务、商标、专营权等。

(二) 技术贸易谈判的基本内容

技术贸易谈判包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专营权的谈判。技术的引进和转让，是同一过程的两个方面。有引进技术的接受方，就有供给技术的许可方。引进和转让的过程，是双方谈判的过程。技术贸易谈判一般包括以下基本内容。

(1) 技术类别、名称和规格。技术类别、名称和规格即技术的标的。技术贸易谈判的最基本内容是磋商具有技术的供给方能提供哪些技术，引进技术的接受方想买进哪些技术。

(2) 技术经济要求。因为有些技术贸易转让的技术或研究成果是无形的，难以保留样品作为今后的验收标准，所以，谈判双方应对其技术经济参数采取慎重和负责的态度。技术转让方应如实地介绍情况，技术受让方应认真地调查核实。然后，把各种技术经济要求和指标详细地写在合同条款中。

(3) 技术的转让期限。虽然科技协作的完成期限事先往往很难准确地预见，但规定一个较宽的期限还是很有必要的。

(4) 技术商品交换的形式。技术商品交换的形式是双方权利和义务的重要内容，也是谈判不可避免的问题。

技术商品交换的形式有两种：

1) 所有权的转移，买方付清技术商品的全部价值并可转卖，卖者无权再出售或使用此技术，这种形式较少使用；

2) 不发生所有权的转移，买方只获得技术商品的使用权。

(5) 技术贸易的计价、支付方式。技术商品的价格是技术贸易谈判中的关键问题。转

让方为了更多地获取利润，报价总是偏高。引进方不会轻易地接受报价，往往通过反复谈判，进行价格对比分析，找出报价中的不合理成分，将报价压下来。价格对比一般是比较参加竞争的厂商在同等条件下的价格水平或相近技术商品的价格水平。价格水平的比较主要看两个方面，即商务条件和技术条件。商务条件主要是对技术贸易的计价方式、支付条件、使用货币和索赔等项进行比较。技术条件主要是对技术商品供货范围的大小、技术水平高低、技术服务的多少等项进行比较。

(6) 责任和义务。技术贸易谈判中技术转让方的主要义务是：按照合同规定的时间和进度，进行科学研究或试制工作，在限期内完成科研成果或样品，并将经过鉴定合格的科研成果报告、试制的样品及全部技术资料、鉴定证明等情报交付委托方验收。积极协助和指导技术受让方掌握技术成果，达到协议规定的技术经济指标，以收到预期的经济效益。

技术受让方的主要义务是：按协议规定的时间和要求，及时提供协作项目所必需的基础资料，拨付科研、试制经费，按照合同规定的协作方式提供科研、试制条件，并按接收技术成果支付酬金。

技术转让方如完全未履行义务，应向技术受让方退还全部委托费或转让费，并承担违约金；如部分履行义务，应根据情况退还部分委托费或转让费，并承担违约金；延期履行义务的，除应承担因延期而增加的各种费用外，还应偿付违约金；所提供的技术服务，因质量缺陷给对方造成经济损失的，应负责赔偿，若由此引起重大事故，造成严重后果的，还应追究主要负责人的行政责任和刑事责任。

技术受让方不履行义务的，已拨付的委托费或转让费不得追回，同时，还应承担违约金。未按协议规定的时间和条件进行协议配合的，除应允许顺延完成外，还应承担违约金。如果给对方造成损失的，还应赔偿损失。提供的基础资料或其他协作条件本身的问题造成技术服务质量不符合协议规定的，后果自负。

三、劳务合作谈判

劳务合作谈判是围绕着某一具体劳动力供给方所能提供的劳动者的情况和需求方所能提供劳动者的有关生产环境条件和报酬、保障等实质性的条款所进行的谈判。其基本内容有劳动力供求的层次、数量、素质、职业和工种、劳动地点(国别、地区、场所)、劳动时间和劳动条件以及劳动报酬、工资福利和劳动保险等。

(一) 层次

层次是指劳动者由于学历、知识、技能、经验的差别，职业要求的差异，所形成的许多具体不同的水平级别，如科技人员、技术工人、勤杂工、家政服务员等。

(二) 数量

劳动力是指人的劳动能力，通过劳动者人数来表现。

(三) 素质

素质是指劳动者智力、体力的总和。目前，只能从劳动者年龄、文化程度、技术水平上加以具体表现。劳动者的体力主要从年龄上来测定。我国规定的劳动力年龄是男 16~60

岁，女 16~55 岁。体力随着年龄的增大而衰退。文化程度是劳动者受教育的情况，作为体现智力的指标，分为博士、硕士、本科、专科(含高职)、高中(含中专)、初中(含技校)、小学。技术水平是劳动者社会劳动技能熟练程度和水平高低的体现，具体分为专业技术人员(高、中、低级职称)、技术工作人员(1~8 级工)、其他非专业技术干部或普通工人。

(四) 职业和工种

职业是具有一定特征的社会工作类别，如农民、教师、医生、工人等。一个职业包括一个或几个工种，如机器制造业工人又分为铸工、锻工、车工、铁工、磨工、钳工等。职业、工种按劳动者层次、素质双向选择，特别是对高空、水下、井下和容易产生职业病的职业，工种的选择性更大。

(五) 劳动地点、劳动时间和劳动条件

劳动地点对某一具体劳动力需求方来说一般是固定的，只有少数是流动的。劳动者主要考虑离家远近、交通状况，结合劳动时间、劳动条件和劳动报酬选择工作。

(六) 劳动报酬、工资福利和劳动保险

劳动报酬、工资福利和劳动保险，是双方磋商的核心问题。它是发展劳务市场，推动劳动力在不同工作、地区、单位间转移的重要动力。

除此之外，劳务合作谈判应依据劳动法规，制定谈判内容与条件。

第五节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则，是指商务谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则。商务谈判的原则，是商务谈判内在的、必然的行为规范，是商务谈判的实践总结和制胜规律，是谈判各方行事的依据。因此，认识和把握商务谈判的原则，可以指导谈判实践，使谈判各方约束自身行为，从而有助于维护谈判各方的权益、提高谈判的成功率和指导谈判策略的运用。

一、合作共赢原则

商务谈判的合作共赢原则，是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合进行谈判，力争达成共赢的谈判协议。参与谈判的各方究竟是合作者，还是竞争者？这历来是谈判学家在理论上争论的焦点，也是众多的谈判者在谈判中确定立场的出发点。然而，随着社会的发展进步，合作共赢理念逐渐成为人们的共识，即使各方存在竞争关系，也能通过合作的方式实现共赢。因此，不论是何种类型的谈判，谈判的双方或多方在承认竞争关系的同时，要树立合作共赢的理念，以此寻求谈判的成功，使各方均能从合作中获利。坚持合作共赢原则，主要应从以下几方面着手。

(1)从满足各方的实际利益出发。从满足各方的实际利益出发,发展长期的合作关系,创造更多的合作机会。谈判是互惠互利的,如果各方都能够充分认识到这一点,就能极大地增加合作的可能性。

(2)坚持诚挚与坦率的态度。坚持诚挚与坦率的态度是做人的根本,也是谈判活动的准则。中国有句古话,“精诚所至,金石为开”。任何交易活动,无论是哪一方缺乏诚意,都很难取得理想的合作效果。

(3)坚持实事求是。坚持实事求是是指谈判各方在提出自己的要求、条件时要尽可能符合客观实际,要充分估量己方条件的切实可行性,同时坚持公平合理的原则去评价对方的要求、立场。

坚持合作共赢的原则,并不排斥谈判策略与技巧的运用。合作是解决问题的态度,而策略和技巧则是解决问题的方法和手段,两者是不矛盾的。

二、互惠互利原则

互惠互利原则是指谈判双方都要从协议的执行中获得相应的利益。成功的谈判是谈判结束后,各自的需求都有所满足。商务谈判不是竞技比赛,不能一方胜利、一方失败,一方盈利、一方亏本,谈判如果只有利于一方,不利方就会退出谈判,这样自然导致谈判破裂,谈判的胜利方也就不复存在。同时,谈判所耗费的劳动也就成为无效劳动,谈判各方也就都是失败者。因此,互惠互利是商务谈判的目标。坚持互惠互利,就要重视双方的合作,没有合作,互惠互利就不能实现。谈判各方只有在追求自身利益的同时,也尊重对方的利益追求,立足于互补合作,互谅互让,才能实现各自的利益目标,获得谈判的成功。正是从这一原则出发,美国著名的谈判学家杰勒德·I. 尼尔伦伯格把谈判称为“合作的利己主义”。

课堂案例

20世纪40年代,美国电影明星珍·拉塞尔与制片商休斯签订了一份一年100万美元的雇佣合同。当时珍·拉塞尔因为自己日常开支有一些困难,于是要求休斯按时付款。到了年底,珍·拉塞尔找休斯履行合同,休斯说他没有现金,要她等一等。这时,珍·拉塞尔首先想到的是合同具有法律性,但休斯资金周转不灵又是事实。如果诉诸法律,对双方都没有任何好处。后来,珍·拉塞尔考虑到演员这一职业的不稳定性和风险性,想出妙策,以双方的共同需要、共同利益作为出发点,经过双方协商,修正合同,签订了有利于双方的协议,即雇佣金由一年付清改为20年付清,每年5万美元。这样,珍·拉塞尔就有了每年5万美元的稳定收入,不必为日常开支所困扰,不必为失业而担忧,而休斯也因此缓解了资金周转的困难。

珍·拉塞尔考虑了双方的利益,做了必要的让步,最后保证了自己的利益。这是她明智的地方,也是她成功的关键。由此可见,在谈判过程中,不要只追求眼前利益,而要立足于长远,从互惠互利的原则出发,方可促使可能失败的谈判走向成功。

三、求同存异原则

求同存异原则是指谈判中面对利益分歧时，从大局着眼，努力寻求共同利益。贯彻求同存异原则，要求谈判各方首先立足于共同利益，把谈判对象当作合作伙伴，而不仅仅视为谈判对手；其次，承认利益分歧，正是由于需求的差异和利益的不同，才可能产生需求的互补和利益的契合，才会形成共同利益；再次，在商务谈判中善于从大局出发，着眼于自身发展的整体利益和长远利益的大局，着眼于长期合作的大局；同时，善于运用灵活机动的谈判策略，通过妥协寻求协调利益冲突的解决办法，构建和增进共同利益；最后，善于求同存异，不仅应当求大同存小异，也可以为了求大同而存大异。可以说，求同存异原则是商务谈判成功的关键。善于求同，历来是谈判高手智慧的表现。

四、客观标准原则

客观标准原则是指在谈判中双方因坚持不同的标准而产生分歧时，坚持运用独立于各方意志外的合乎情理和切实可行的标准而达成协议。这些客观标准既可能是一些惯例、通则，也可能是职业标准、道德标准、科学标准等。

坚持客观标准能够很好地克服建立在双方意愿基础上的让步所产生的弊病，有利于谈判者达成一个明智而公正的协议。但客观标准也是多种多样的。如果双方无法确定哪个标准是最合适的，那么比较好的做法是找一个双方认为公正的、权威的第三方，请他建议一个解决争端的标准，这样，问题会得到比较圆满的解决。

在谈判中坚持客观标准有助于双方和睦相处，冷静而又客观地分析问题，有利于谈判者达成一个明智而公正的协议。由于协议的达成是依据客观标准，双方都感到自己利益没有受到损害，所以会积极有效地履行合同。

五、诚实信用原则

诚实信用原则是指在谈判中双方都要诚实且守信。所谓诚实，就是在任何谈判中言行与内心思想都要一致，即实事求是。所谓守信，就是能够履行与人约定的事情，即言必信，行必果。谈判言而无信，绝对不行，出尔反尔，朝令夕改，势必失信于人，破坏双方的合作，谈判必将失败。“诚招天下客”，诚实和守信给人以安全感，使人愿意同你洽谈生意，还有利于消除顾虑，促进成交。因此，商务谈判中谈判人员要坚持诚实信用原则，以信誉为本，实事求是，言行一致，取信于人。同时，在谈判中也要注意不轻易许诺，一旦承诺或达成协议，就必须严格履行。当然，诚信并不是要原原本本地把企业的谈判意图和方案告诉对方，而是一方面要站在对方的立场上，将其希望了解的情况坦率相告；另一方面，对承诺对方的内容一定要执行，为双方今后的长期合作打下信任的基础。

课堂案例

香港富豪李嘉诚之所以能从一个推销员成为一个拥有上百亿美元资产的大企业家，正是因为诚信二字，是因为他在客户心目中的绝对信誉。

李嘉诚曾经在伦敦以私人方式出售其持有的香港电灯集团公司10%的股份。计划过程中，该公司将有获得丰厚利润的消息宣布。所有人都建议李嘉诚暂缓出售，以便卖个好价钱，但李嘉诚却坚持按原计划出售。他认为还是留些好处给买家好，将来再配售会更顺利。赚钱并不难，难的是保持良好的信誉。《远东经济评论》曾对此发表评论：“有三样东西对长江实业至关重要，它们是名声、名声、名声。”

六、遵守法律原则

遵守法律原则是指在商务谈判及合同签订的过程中，必须遵守国家的法律、法规和政策。与法律、法规和政策有抵触的商务谈判，即使出于谈判双方自愿并且协议一致，也是无效的，是不允许的。

商务谈判的遵守法律原则，具体体现在以下三个方面。

- 1) 谈判主体合法，即谈判参与各方组织及其谈判人员具有合法的资格。
- 2) 谈判议题合法，即谈判所要磋商的交易项目具有合法性。对于法律不允许的行为，如买卖毒品、贩卖人口、走私货物等，其谈判显然违法。
- 3) 谈判手段合法，即应通过公正、公开、公平的手段达到谈判目的，而不能采用某些不正当的手段，如行贿受贿、暴力威胁等手段来达到谈判的目的。

总之，只有在商务谈判中遵守法律原则，谈判及其协议才具有法律效力，当事各方的权益才能受到法律的保护。可见，遵守法律原则是商务谈判的根本。

七、事人有别原则

事人有别原则是指在谈判中，把对人，即谈判对手的态度和对所谈论的问题的态度区分开来。商务谈判所涉及的是有关双方利益的事物，如货物与服务的价格、成本等，而不是谈判人员，参加谈判的人只是事物的载体，谈判桌上发生冲突的是事物。因此，对事应是强硬的、当仁不让的、坚持的原则；而对人则应是友好的、温和的、关系融洽的原则。把人与问题分开，并不意味着可以完全不考虑有关人性的问题。事实上，谈判人员要避免的是把人的问题与谈判的问题混杂在一起，而不是放弃对这一问题的处理。在处理人的问题时，应该注意每一方都应设身处地去理解对方观点的动因，并尽量弄清这种动因所包含的感情成分；谈判人员应明确那些在谈判中掺杂的感情问题，并设法进行疏导；谈判双方必须有清晰的沟通，讲清双方的利益关系。总之，把人与问题分开，就意味着谈判双方肩并肩地处理问题。这对于消除感情因素可能引发的不利影响，变消极因素为积极因素，有着非常重要的实践意义。

八、原则和策略相结合的原则

谈判过程是一个调整双方利益，以求得妥协的过程。由于谈判双方的立场不同，利益不同，所以引起冲突和斗争在所难免。讨价还价在谈判过程中是很自然的，而且是大量存在的。在商务谈判中，我们既要坚持原则，又要留有余地。尤其在国际商务谈判中，凡涉

及我国对外经贸活动的政策法令及国家或企业根本利益的原则问题，我们必须寸步不让，据理力争，但又要避免简单粗暴，一定要以不卑不亢的态度，从实际出发，耐心地反复说明立场，争取对方接受。对某些非原则性问题，必要时则可以在不损害根本利益的前提下做某些让步。在合同条款的谈判中，有时也可以在某些条款上做出一些让步，以换取对方在其他条款上接受我方的意见。无论是原则问题还是非原则问题的讨论，我们都应该自始至终坚持贯彻“有理、有利、有节”的方针，以理服人。

九、立场与利益分开原则

谈判人员所持的立场与其所追求的利益是密切相关的。立场反映了谈判人员追求利益的态度和要求，而谈判人员的利益则是使其采取某种立场的原因。谈判人员持有某种立场是为了争取他所期望的利益，立场的对立无疑源于利益的冲突。虽然每个谈判人员都明白，在谈判中所做的一切都是要维护己方的利益，坚持立场的出发点是为了维护利益，但维护利益与坚持立场是完全不同的。为了捍卫立场而进行磋商，会给谈判带来难以克服的困难，造成无法弥补的损失。

第六节 商务谈判的评价标准

商务谈判以经济利益为目标，以价格谈判为核心。但是，并不能简单地把经济利益最大化，尤其是将短期利益最大化作为商务谈判成功的评判标准。杰勒德·I. 尼尔伦伯格认为，谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负，也不是一场战争，要将对方消灭，相反，谈判是一项互利的合作事业。谈判中的合作是互利互惠的前提，只有合作才能谈及互利。由此可知，商务谈判的成功与否，评价标准是多维度的。

一、谈判目标的实现程度

谈判目标是否实现是衡量商务谈判是否成功的首要标准。商务谈判的目标是与经济利益直接相关的，是指谈判人员预期从谈判中获得的经济利益。由于参与谈判的各方都存在一定的利益界限，谈判目标应至少包括两个层次的内容，即努力争取的最高目标以及必须确保的最低目标。如果一味地追求最高目标，把对方逼得无利可图甚至导致谈判破裂，就不可能实现预期的谈判目标。同样，为了达成协议而未能守住最低目标，预期的谈判目标也是无法实现的。因此，成功的谈判应该是既达成了某项协议，又尽可能接近本方所追求的最佳目标。

二、谈判效率

谈判效率是指谈判人员通过谈判所取得的收益与所付出的成本之间的对比关系。商务谈判是一个“给”与“取”兼而有之的过程，为了获得期望的交易利益，也需要一定的投入，这个投入就是谈判所付出的成本。谈判成本可以从以下三部分加以衡量计算。

1)第一部分成本是为了达成协议所做出的所有让步之和，其数值等于该次谈判预期谈判收益与实际谈判收益的差值。

2)第二部分成本是指为洽谈而耗费的各种资源之和，其数值等于为该次谈判所付出的人力、物力、财力和时间的经济折算值之和。

3)第三部分成本是指机会成本，由于企业将部分资源投入该次谈判，即该次谈判占用和消耗了人力、物力及时间，因此这部分资源就失去了其他的获利机会，这部分成本的计算，可用企业在正常生产经营情况下这部分资源所创造价值的大小衡量，也可用事实上因这些资源被占用和耗费，某些获利机会的错过所造成的损失的大小计算。

以上三部分成本之和构成了该次谈判的总成本。通常情况下，人们认识的成本只是第一部分，即对谈判桌上的得失较为敏感，而对第二种常常比较轻视，对第三种成本考虑更少。他们致力于降低谈判桌上的成本，最终却导致了谈判总成本的增加。计算出谈判成本，就可看出谈判效率的情况了。如果谈判所费成本很低，而收益却较大，则本次谈判是成功的、高效率的。反之，如果谈判所费成本较高，收益很少，则本次谈判是低效率的、不经济的，只有高效率的商务谈判，才能称为成功的谈判。

三、谈判后的人际关系

商务谈判是两个组织或企业之间经济往来活动的重要组成部分，它不仅从形式上表示业务人员之间的关系，而且更深层地代表着两个企业或经济组织之间的关系。因此，在评价一场谈判成功与否时，不仅要看谈判各方市场份额的划分、出价的高低、资本及风险的分摊、利润的分配等经济指标，而且还要看谈判后双方人际关系如何，即通过本次谈判，双方的关系是得以维持，还是得以促进和加强，抑或遭到破坏……商务谈判实践经验告诉我们，一个能够使本企业业务不断扩大的精明的谈判人员，往往将眼光放得很远，而从不计较某场谈判的得失，因为他知道，良好的信誉、融洽的关系是企业得以发展的重要因素，也是商务谈判成功的重要标志。任何只盯住眼前利益，并为自己某场谈判的所得大声喝彩者，这种喝彩也许是最后一次，至少有可能与本次谈判对手是最后一次，结果是“捡了眼前的芝麻，丢了长远的西瓜”。

根据以上三个方面的评判标准，一项成功的商务谈判应该是这样的谈判，即谈判双方的需要都得到了最大限度的满足，双方的互惠合作关系有了进一步的发展，任何一方的谈判收益都远远大于成本，整个谈判是高效率的。

第七节 商务谈判的成功模式

谈判人员都希望获得谈判的成功。那么，如何才能获得谈判的成功呢？以下介绍的谈判模式，可以为我们提供不同的路径选择。

一、APRAM 谈判模式

APRAM 谈判模式，包括五个步骤：评估(Appraisal)、计划(Plan)、关系(Relationship)、协议(Agreement)、维持(Maintenance)，简称 APRAM 模式。

(一) 进行科学的项目评估

开始阶段主要针对谈判项目的需求、范围和可行性进行分析，制定项目的总体安排计划，主要包括以下内容：

(1)需求评估。需求评估是对企业的整体需求和期望做出分析和评估，并据此明确谈判项目成果的期望和目标。

(2)可行性分析。可行性分析是根据谈判项目的期望和目标以及预计项目的实施范围，对企业自身的人力资源、技术支持等方面做出评估，明确需要为配合项目而采取的措施和投资的资源。

(3)项目总体安排。项目总体安排是对项目的时间、进度、人员等做出总体安排，制定谈判项目的总体计划。

(4)项目授权。项目授权是企业与谈判人员明确双方职责，并由企业根据项目的需要对谈判人员进行谈判的授权。

(5)谈判项目预演。谈判项目预演是根据企业的具体需求，谈判人员向企业的管理层和相关业务部门进行针对性的谈判预演。

(二) 制定正确的谈判计划

在制定谈判计划时，首先要明确己方的谈判目标；其次要设法去理解和弄清楚对方的谈判目标。确定了两者的目标之后，应该把两者加以比较，找出在本次谈判中双方利益一致的地方。对于双方利益的共同点，应该在随后的正式谈判中首先提出，并由双方加以确认。这种做法能够提高和保持双方对谈判的兴趣和争取成功的信心，同时也为后面解决利益不一致的问题奠定了良好的基础。对于双方利益不一致的问题，则要通过双方发挥思维创造力和开发能力，根据“成功的谈判应该使双方的利益需要得到满足”的原则，积极寻找使双方都满意的办法来加以解决。

(三) 建立谈判双方的信任关系

在正式谈判之前，要建立起与谈判对方的良好关系。这种关系不是那种一面之交的关系，而应该是一种有意识形成的、能使谈判双方的当事人在协商过程中都能够感受到的舒畅、开放、融洽的关系。换言之，就是要建立一种彼此都希望对方处于良好协商环境之中的关系。

如何建立谈判双方的信任关系，增强彼此的信赖感呢？经验证明，做到以下三点至关重要。

(1)要坚持使对方相信自己的信念。对事业与个人的关心、周到的礼仪、工作上的勤勉等都能使对方信任自己。

(2)要表现出自己的诚意。与不熟悉的人进行谈判时，向对方表示自己的诚意是非常

重要的。为了表明自己的诚意，可向对方介绍一些在过去的交易中自己与他人真诚相待的例子。

(3)通过行动最终使对方信任自己。为了使对方信任自己，要做到有约必行、信守诺言。必须时刻牢记，不论自己与对方之间的信赖感有多强，只要有一次失约，彼此之间的信任感就会崩溃，而其一旦崩溃就将难以修复。

(四) 达成使双方都能接受的协议

在谈判双方建立了充分信任的关系之后，即可进行实质性的事务谈判。在这里，首先应核实对方的谈判目标，其次应对彼此意见一致的问题加以确认，而对彼此意见不一致的问题则通过充分地交换意见，寻求一个有利于双方的利益需要和双方都能接受的方案解决。

对谈判人员来说，应该清楚地认识到，达成满意的协议并不是协商谈判的终极目标，谈判的终极目标应该是使协议的内容能得到圆满地贯彻执行。因为写下来的协议无论对己方多么有利，如果对方感到自己在协议中处于不利地位，他就会很少有或者根本没有履行协议条款的动机。如果对方不遵守协议，那么协议也将变得一文不值。虽然我们可以依法向对方提起诉讼，但是解决问题却可能需要花相当长的时间，并且为此要投入大量的精力。此外，在提起诉讼的期间内，希望对方办到的事情依然得不到实现，因此，虽然己方最后可以胜诉并得到赔偿，但是同样付出了沉重的代价。

(五) 协议的履行与关系的维持

在谈判中，人们最容易犯的错误是：一旦达成了令自己满意的协议就认为万事大吉了，会鼓掌欢呼，以为对方会立刻毫不动摇地履行其义务和责任。这其实是一种错觉，因为，履行职责的不是协议书而是人，协议书不管规定得多么严格，它本身并不能保证得到实施。因此，签订协议书是重要的，但维持协议书，确保其得到贯彻实施更加重要。

为了促使对方履行协议，必须认真做好以下两项工作。

(1)对对方遵守协议约定的行为给予适当的、良好的情感反应。经验表明，对一个人的成绩给予良好的反应是最能鼓舞其干劲的。因此，在对方努力信守协议时，给予其及时肯定的赞扬和感谢，其信守协议的精神就会保持下去。

(2)当你要求别人信守协议时，自己首先要信守协议。通过努力，确保了协议能认真履行，对一项具体的交易来讲，可以画上一个圆满的句号，但对于一个具有长远战略眼光的谈判人员来讲，则还有一项重要的工作要做，那就是维持与对方的关系。从今后继续进行交易往来的目的考虑，对于在本次交易协商中发展的与对方的关系，应想方设法予以保持和维护，避免以后与对方进行交易时，再花费力气重新培养与对方的关系。

APRAM 谈判模式是一种追求双赢的谈判模式，该模式认为，谈判是协商，而不是“竞技比赛”。竞技比赛追求的是输赢，冠军只有一个；而协商则可以通过信息沟通，使双方能够不断调整自身需要从而实现双赢。如此一来，谈判双方之间的利益关系就不再是你死我活的零和博弈，而是在合作基础上的竞争关系。如果把市场比作一块蛋糕，那么，谈判双方必须首先通力合作把蛋糕做出来，然后才考虑蛋糕如何分割更合理、更有效率，更能满足双方的需要。正因如此，谈判双方在追求自身利益的同时，还需特别重视良好人际

关系的建设，因为良好的人际关系是彼此建立好感与信任的基础，同时能够降低合作带来的风险。对经济利益的追求是永无止境的，只要企业存续，就不可能停止商务谈判。每一次谈判之间并不是截然孤立的，企业实力的表现、企业诚信形象的树立都不是通过一次活动就能完成的，因此，谈判过程中必须有长远观点，不仅要着眼于本次交易谈判，还要放眼未来，考虑今后的交易往来。

二、五维谈判模型

如何让谈判达成所愿？凭借什么样的条件或要素，从哪几个方面去思考应对？用什么样的方式是最直接有效的？为了解答以上这些问题，景楠教授在结合中西方谈判理论及自己多年谈判实践和教学研究的基础上提出了五维谈判模型(OBTET)，该模型共包括以下五个部分的内容。

(一) 谈判桌上的较量(On the negotiating table)

商务谈判的正面较量是在谈判桌上进行的。从思路和流程上看，包含谈判前的准备、谈判开场的造势、谈判中场的磋商、谈判终局的签约和执行等相关阶段和策略。

(二) 谈判桌外的战术(Beyond the negotiating table)

谈判的成功与否不仅取决于谈判桌上的表现，谈判桌外的战术也是影响谈判结果的重要因素。

1. 谈判桌外的“PDCA(戴明环)”模型

“戴明环”模型，是指以系统思想和持续改进方式指导组织通过管理实现其既定目标。谈判本身实质上也是一个不断反馈、反复修正直至达成目标的过程，与戴明环的运动过程相符。

知识链接

戴明环模型，是管理学中的一个通用模型，最早由美国的休哈特于1930年提出构想，后来被美国质量管理专家戴明博士在1950年再度挖掘出来，并加以广泛宣传和持续改善且应用于日本丰田汽车的生产实际。其中，P即plan，指收集信息，评估筹码，设定谈判目标，制订谈判计划；D指do，指执行计划；C即check，指检查谈判中碰到的障碍和僵局；A即action，指总结经验，修订目标。

2. 关注对方背后的真实诉求

有时候，在谈判桌上摊开来谈的条件也许并不是最重要的，那些没说出口的需求才是影响谈判成效的关键。在谈判中要了解对手，不仅是从谈判中所获知的数据，更要了解对方是怎样的人，他真正关心的是什么。了解这些之后，你才会明白对手的真正需求。只有满足对方的内心需求后，谈判才会得以顺利进行。

课堂案例

美国谈判大师荷伯·科恩代表一家公司去购买一座煤矿。公司给科恩的可以接受的心理价位是2400万美元，但矿主长期经营煤矿，对自己苦心经营的煤矿有着深厚的感情，开口要价便是2600万美元。科恩还价到1500万美元，但矿主十分固执，坚持2600万美元不变，谈判陷入僵局。

在以后几个月的时间里，科恩的出价逐渐提高，1800万美元、2000万美元、2100万美元、2150万美元，但卖主毫不心动。

科恩想，如果只就价格问题僵持下去，而不从对方的需要去考虑，肯定不会有所进展。那么，卖主为什么固执己见，不接受任何还价呢？

科恩开始研究对方背后的真实诉求到底是什么。

后来他了解到，矿主的一个朋友的煤矿卖了2550万美元，还获得一些附加利益。这就是问题的症结所在。于是，科恩马上跟公司联系，并建议首先要搞清楚矿主的朋友究竟得到多少利益，然后才能以此为基点商议可实施的方案。也就是说，要先弄清对方的真正诉求，这跟市场价格其实并没有什么关系。

公司按照科恩的思路开始了走访，最终发现矿主的另一些真实需求。

1) 矿主对他经营的煤矿有着很深的感情，他不希望将煤矿卖掉后就和煤矿没有丝毫关系。这是从和他一同创业的一个同事那里了解到的。

2) 部分工人在这里工作了很久，他们和矿主的关系很好。矿主担心煤矿卖掉后，这些老兄弟丢掉饭碗。这是从一位老工人那里了解到的。

3) 矿主的那位朋友是他一直以来的竞争对手，他一直都不想输给对方。这是科恩和矿主一起吃饭时了解到的。

针对这些需求，科恩与矿主又对交易的额外条件进行商谈，并达成以下几个附加条件。

1) 收购后，煤矿仍旧沿用老名称，并且聘请矿主担任技术顾问。事实上，公司正缺乏一个经验丰富的人来把关。

2) 80%的工人与新东家签订劳动合同，继续为煤矿服务。其实公司也正为招聘人手而发愁，这只是顺水推舟。

3) 公司一次性付清款项。这比他那位朋友“五年之内付清”的条件要好得多。

双方就煤矿收购达成了协议，最终以2250万美元的价格成交。一方面，科恩没有超过公司的预算；另一方面，附加条件使矿主感到自己干得比他的朋友强。正是通过发掘矿主背后这些真实诉求并加以妥善安排，矿主在各方面都得到了极大的满足，且公司也没有多付出什么便解决了问题，这就是谈判中关注对方诉求带来的回报。

3. 有效沟通来自真正的关心

真正的关心对方才能设身处地地为对方着想，也只有这样才能获得对方的信任，这是有效沟通的基础。有了有效的沟通，谈判才能够顺利进行。

 课堂案例

美国钢铁大王戴尔·卡耐基曾经有这样一个谈判。有一段时间，他每个季度都有10天租用纽约一家饭店的舞厅举办系列讲座。然而，在某个季度开始时，他突然收到这家饭店的一封信，饭店将租金提高了2倍。当时举办系列讲座的票已经印好了，并且已经都发出去了。戴尔·卡耐基当然不愿意支付提高的那部分租金。几天后，他去见饭店经理。他说：“收到你的通知，我有些震惊。但是，我一点也不埋怨你们。如果我处在你们的地位，可能也会写一封类似的通知。作为一个饭店经理，你的责任是尽可能多为饭店谋取利益。如果不这样，你就可能被解雇。如果你提高租金，那么让我们拿一张纸写下将给你带来好处和坏处。”接着，他在纸中间画了一条线，左边写“利”，右边写“弊”，在“利”的一边写下了“舞厅，供租用”。然后说：“如果，舞厅空置，那么可以出租供舞会或会议使用，这是非常有利的，因为这些活动给你带来的利润远比办系列讲座的收入多。如果我在一个季度中连续20个晚上占有你的舞厅，这意味着你失去一些非常有利可图的生意。现在让我们考虑一个‘弊’。首先你并不能从我这里获得更多的收入，只会获得的更少，实际上你是在取消这笔收入，因为我付不起你要求的价，所以我只能被迫改在别的地方办讲座。其次，对你来说，还有一弊。这个讲座会吸引很多有知识、有文化的人来你的饭店。这对你来说是个很好的广告，是不是？实际上，你花了5000美元在报上登个广告也吸引不了比我讲座更多的人来这个饭店。这对于饭店来说是很有价值的。”

戴尔·卡耐基把两项“弊”写了下来，然后交给经理说：“我希望你能仔细考虑一下，权衡一下利弊，然后告诉我你的决定。”第二天，戴尔·卡耐基收到一封信，通知他租金只提高原来的1.5倍，而不是2倍。

戴尔·卡耐基一句也没提自己的要求和利益，而始终在谈对方的利益以及怎样对方更有利，但却成功地达到了自己的目的。关心对方的利益，站在对方的角度设身处地为对方着想，指出他的利益所在，对方会欣然与你合作。成功的、合作的谈判的关键在于找出什么是对方的真正需要。当你谋求自己的利益时，也给对方指出一条路，使其获得他所谋求的利益。

4. 增加自己的利用价值，让客户需要而不是感激

你的利用价值决定了你被他人需要的程度。你的利用价值越大，被他人需要的可能性越大，彼此建立并保持关系以达成长期合作的可能性也就越大。

 课堂案例

1847年，32岁就成为普鲁士国会议员的俾斯麦发现，在整个国家中，国王很弱势，反对派很强大。俾斯麦经过深思，选择与国王结盟，他深得国王欢心，位高权重，利用国王上位打击反对派。国王威廉一世去世，威廉二世继位后很不喜欢俾斯麦，借机罢免了他。后来反对派开始继续侵蚀威廉二世国王的权力，威廉二世政权不稳，准备退位，

这时俾斯麦又出现了，再次联手国王打击反对派，重回权力宝座。俾斯麦认为：依附强势是非常愚蠢的行为，因为强势者已经很强大了，他们可能根本就不需要你；而与弱势结盟更为明智，可以让别人需要你而依附于你，和你长期保持不可分割的黏性，让自己成为弱势的主宰；他们不敢离开你，否则就会给自己带来危机。

(三) 第三方 (Third party)

第三方是指两个相互联系的主体之外的某个客体。第三方可以是和两个主体有联系的客体，也可以是独立于两个主体之外的客体。

1. 利益攸关方 (Stakeholders)

利益攸关方是指可能会影响谈判结果的个人或组织。因此，找到利益攸关方，制定沟通策略并争取其支持，会对谈判结果产生积极影响。

课堂案例

位于北京的一个陶瓷市场生意一直很清淡，老板为此事发愁，闲来就打乒乓球解闷。一个球友告诉他，你这么喜欢乒乓球，何不在一些社区举办乒乓球赛，老板顿时眼前一亮。

北京当时有 3 000 多个社区，如果组织社区乒乓球赛宣传陶瓷市场，只要能拿下 10% 的社区也是不得了的事情。于是吩咐刘经理联系小区，头一炮一定要打响。没想到好事多磨，小区居委会和物业不同意，怕企业为了做陶瓷广告而把社区搞得乱七八糟。

无奈之下，刘经理只得混进小区查看，发现一家新开业的健身中心生意清淡，就找到这家健身中心的杨经理洽谈共同举办社区乒乓球赛的事，并提出费用由陶瓷市场全程负担且提供奖品。这一来正中杨经理下怀，于是就通过他请来小区居委会和物业，最后三方达成一致，举办乒乓球赛。如果刘经理没有引入利益攸关方——小区健身中心，他就很难完成老板交代的重要任务。

2. 中立第三方 (Neutral party)

有时为了避嫌或者避免伤和气，不方便直接出面，我们还需要选择中立的第三方来进行谈判。

(四) 能量级 (Energy class)

美国著名的哲学博士、心理学大师大卫·霍金斯运用人体运动学的基本原理，随机选择了横跨美国、加拿大、墨西哥、南美、北欧等地不同种族、文化、行业、年龄的测试对象，经过了 20 年的临床实验，累积了几千人次和几百万笔数据资料，经过精密的统计分析之后，发现这样一个事实：世间万物都具有能量，不论是书籍、食物、水、衣服、人、动物、建筑、汽车、电影、运动、音乐等统统都有一个确定的能量级。能量级越高，越容

易乐观积极，光芒四射，从而取得成功。因此，在商业交往中，我们要积极运用能量级的秘密，或积极营造自己的能量场，设法(吸引或迫使)让对方主动来找我们，不争而胜；或践行“弱者不恒弱，强者不恒强”的理念，打破对方的能量场；或应势而行，像春风化雨一样润物细无声，让人丝毫感觉不到我们正在和他谈判，使他不知不觉被我们引导还乐此不疲；或借势而为，像诸葛亮借东风大破曹操大军一样。

知识链接

能量级提升有以下三步。

能量级提升第一步：自信而淡定。一个人的能量级有时候高，有时候低。他的能量级水平是所有这些时候的平均数，能量级的起伏跟一个人的心境直接相关，保持良好的心境就能保持很高的能量级。

能量级提升第二步：千锤百炼，接纳自己。

能量级提升第三步：长期让自己处于爱和喜悦的心境中。

爱是一种最美的光芒，会透过人的身体，体现在人的脸庞上。心中有爱的人气色红润，眼睛温和有神。爱是一种磁场，也是一种强大的气场，像一团柔和的光，把整个人裹住，散发出动人的气息。

我们也说爱是一种能量，能震散一切负面的东西，比如，用拥抱来克服恐惧，用感恩的心来对待伤害自己的人以化解仇恨等。

(五) 时间场 (Time field)

谈判的目标价值是由未来的收益(效用)决定的，即效用决定价值(实际上这也是谈判中时间场带来的筹码)，而不取决于其建设成本。

一场好的谈判就像流动的音乐，像两个人跳华尔兹，双方都感到很舒服，互有进退，不能我让你弯腰的时候你却死撑着不弯，反之亦然。不论是谈判还是办事，不仅要看时间的稀缺或充裕，也要看时机。



本章小结

商务谈判是指存在着利益关系的各方，为实现自身经济利益所进行的交换意见、相互磋商以争取达成协议的过程。从静态结构上对谈判行为分析，商务谈判是由若干必要因素构成的，包括商务谈判的主体、商务谈判的客体、商务谈判的目标、商务谈判的行为、商务谈判的结果及商务谈判的环境。商务谈判的内容是指与产品交易有关的各项交易条件。在谈判内容上出现疏漏，势必影响合同的履行，从而给企业带来不可估量的损失。因此，谈判人员在谈判之前应掌握谈判的内容。商务谈判的类型不同，其谈判的内容也各有差异。商务谈判的原则，是指商务谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则，主要包括合作共赢原则、互利互惠原则、求同存异原则、客观标准原则、诚实信用原则、遵守法律原

则、事人有别原则、原则和策略相结合的原则、立场与利益分开原则。

商务谈判以经济利益为目标，以价格谈判为核心。但是，并不能简单地把经济利益最大化，尤其是短期利益最大化作为商务谈判成功的评判标准。评判一场商务谈判是否成功，要看其谈判目标的实现程度、谈判效率如何及谈判后人际关系如何。谈判人员都希望获得谈判的成功。那么，如何才能获得谈判的成功呢？APRAM 谈判模式及五维谈判模型可以为我们提供不同的路径选择。

案例分析

哈默先生摆着大老板的派头，迈着方步走进了负有盛名的“三得”珠宝古玩店。

“我想买一颗钻石，”哈默先生说，“就是您的那个鎏金盒里，那颗粉红色的，请报价。”好眼力，一进门就认出那个是鎏金品，来者不善，必须好好做这笔生意。店主边在心里想，边热情招呼着：“说实话，这颗钻石非常美丽。是送情人，还是送夫人？”“送情人。明天急用。”“好！有钱可赚了。”店主心里想着，高兴地说：“好吧，鄙人成人之美，能买这颗钻石的肯定是大富翁，我愿交个朋友，拉个老主顾，原本 12 000 美元，我让 2 000 美元，先生您付 10 000 美元算了。”“那太感谢了。”哈默先生付了钱，心满意足地走了。

不一会儿，哈默先生又返回店来，对店主说：“您是不是还有第二颗跟这一模一样的钻石？我想……干脆实说吧，怕万一让太太知道此事，再送她一颗。”“哎呀，本店没有第二颗了。”店主确实不是在做戏。“又白丢了一次捞钱的机会。”他在心里很惋惜地嘀咕。“帮帮忙，我准备出 13 000 美元。”哈默先生着急地说。“那么，让我再想想办法。”店主点点头。“非常感谢。”哈默先生把散发着一股名贵香水味的名片递过去，“一有确切消息，望赐告。”

过了半个月，那个店主接待了一位脸上布满愁云的太太，她想出卖一颗跟哈默先生买走的一模一样的钻石，要价 13 000 美元。瞧她那神情，一准是急等钱用。“夫人，”店主兴奋得腔调都几乎要变了，“我现在手头拮据，没有 13 000 美元现款，请等几天再来吧。”他得意地冲小伙子们眨眨眼，意思是说你们都学着点吧。“可……可是……那就 12 000 美元吧。”太太紧追一句，无可奈何地耸耸肩。那意思是说，认倒霉吧，谁让自己急等钱用呢。“好吧，请你稍候，我查一下钱。”店主进里边，不一会儿，左手举着钱返回，抱歉地说：“夫人，只有 11 030 美元，你看这……”太太先是犹豫了一下，焦急地看看手表，又叹口气，“11 030 美元……就 11 030 美元吧。”“成交了！是吗？夫人。”店主麻利地验了货，办理完收购手续，等太太后脚刚迈出店门，他就急不可耐地找出那位先生留下的名片，拨通电话。“先生，本号码没有哈默先生。”电话里回答说。店主一惊，冷汗从脑门里沁了出来，声音颤抖地问：“那您是哪？”“本号码是‘幸福离去’殡仪馆，本馆 24 小时忠实地为每一位客户服务……”此时，一贯刁钻圆滑的店主方知上了当，后悔不已。

第二天，店主收到了一封散发着同哈默先生名片一样香水味的信，里面有两张单据：

一张是销出那颗粉红色钻石的付款单据，一张是购那颗粉红色钻石的付款单。

思考：1. 上述案例属于商务谈判还是商务欺诈？

2. 商务谈判应该包含哪些要素？