

21世纪高等学校市场营销系列教材 ▶▶▶▶

商务谈判

SHANGWU TANPAN

主 编 张志刚 谢 耿



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书共分为九章,包括商务谈判概述、商务谈判相关理论、商务谈判的筹备、商务谈判的基本程序、商务谈判的策略、商务谈判的语言技巧、各国文化差异与国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判风险及其规避。

本书既可作为普通高等院校电子商务、市场营销、工商管理、国际贸易及其他相关专业的教材,也可作为政府机构、经济贸易部门的培训教材,还可供工商管理人员、营销人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判 / 张志刚, 谢耿主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2021. 9

ISBN 978-7-313-25438-2

I. ①商… II. ①张… ②谢… III. ①商务谈判
IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 184498 号

商务谈判

SHANGWU TANPAN

主 编: 张志刚 谢 耿

出版发行: 上海交通大学出版社

地 址: 上海市番禺路 951 号

邮政编码: 200030

电 话: 021-64071208

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 417 千字

版 次: 2021 年 9 月第 1 版

印 次: 2021 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-313-25438-2

定 价: 58.00 元

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 022-29140509



前言

商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动，或是为了解决买卖双方的争端，并取得各自的经济利益而采取的一种方法和手段。商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，它已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。小到生活中的讨价还价，大到企业之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。可以说，没有商务谈判，经济活动便无法进行。

本书立足于近年来国内外商务谈判领域的研究进展和实践变革，吸收了大量的相关研究成果和案例素材，以商务谈判过程为逻辑顺序，全面系统地阐述了商务谈判的理论、策略与方法。本书框架结构新颖，内容全面翔实，案例丰富多样，可读性、实用性强。本书具有以下特点。

(1)用实例引入内容。每章的开头设置了“课前引例”模块，用一个相关的商务谈判案例引出章节内容，避免单刀直入地讲述理论，有助于学生顺利进入学习状态，并在后续学习中对案例进行积极思考。

(2)内容紧扣商务谈判的基本流程布局。本书涵盖了商务谈判从筹备、开局、磋商、僵局处理到成交签约的全部过程，还包含了谈判的策略、技巧及影响谈判的文化因素等内容，内容完整，层次清晰，具有整体性、条理性。

(3)理论与实践相结合。每章的结尾设有“本章回顾”“思考题”“课堂讨论”等模块，既包含针对所学内容的思考题，又包含相关的谈判实践案例，便于合理地安排学生的模拟谈判环节，增强了本书的实用性。

本书共分为九章，包括商务谈判概述、商务谈判相关理论、商务谈判的筹备、商务谈判的基本程序、商务谈判的策略、商务谈判的语言技巧、各国文化差异与国际商务谈判、商务谈判礼仪、商务谈判风险及其规避。

本书既可作为普通高等院校电子商务、市场营销、工商管理、国际贸易及其他相关专业的教材，也可作为政府机构、经济贸易部门的培训教材，还可供工商管理人员、营销人员学习参考。

商务谈判是一门涉及面广、实践性强的课程，由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 商务谈判概述	1
课前引例	1
第一节 谈判无处不在	2
第二节 谈判发生的原因	6
第三节 商务谈判的意义	8
第四节 商务谈判的内涵与特点	10
第五节 商务谈判的基本原则	15
第六节 商务谈判的分类	20
第七节 商务谈判的模式	28
本章回顾	31
思考题	31
课堂讨论	32
第二章 商务谈判相关理论	33
课前引例	33
第一节 需要层次理论	34
第二节 实质利益谈判法	41
第三节 谈判力理论	46
第四节 博弈论	53
本章回顾	58
思考题	58
课堂讨论	58
第三章 商务谈判的筹备	59
课前引例	59
第一节 收集谈判资料	60
第二节 甄选谈判人员	70
第三节 制定谈判方案	76
第四节 物质条件的准备	83
第五节 组织模拟谈判	85
本章回顾	88
思考题	88
课堂讨论	89



第四章 商务谈判的基本程序	91
课前引例	91
第一节 开局阶段	92
第二节 报价阶段	96
第三节 磋商阶段	100
第四节 签约阶段	108
本章回顾	112
思考题	112
课堂讨论	113
第五章 商务谈判的策略	117
课前引例	117
第一节 谈判过程策略	118
第二节 谈判地位策略	131
第三节 谈判对手差别化策略	134
第四节 谈判僵局的处理策略	147
本章回顾	166
思考题	166
课堂讨论	166
第六章 商务谈判的语言技巧	169
课前引例	169
第一节 商务谈判语言概述	170
第二节 有声语言技巧	172
第三节 肢体语言技巧	187
第四节 物体语言技巧	192
本章回顾	196
思考题	196
课堂讨论	197
第七章 各国文化差异与国际商务谈判	199
课前引例	199
第一节 文化差异概述	200
第二节 文化差异对国际商务谈判的影响	205
第三节 部分国家商人的谈判风格	209



本章回顾	230
思考题	230
课堂讨论	231
第八章 商务谈判礼仪	233
课前引例	233
第一节 商务礼仪概述	234
第二节 商务礼仪的一般要求	235
第三节 见面礼仪	244
第四节 迎送礼仪	248
第五节 电话礼仪	249
第六节 座次礼仪	252
第七节 仪式礼仪	254
本章回顾	260
思考题	260
课堂讨论	261
第九章 商务谈判风险及其规避	263
课前引例	263
第一节 商务谈判风险概述	264
第二节 商务谈判风险的预测与控制	271
第三节 商务谈判风险的规避手段	276
本章回顾	283
思考题	283
课堂讨论	283
参考文献	287

第一章 商务谈判概述



学习目标

- 认识商务谈判的必要性。
- 了解谈判及商务谈判的内涵及特点。
- 掌握商务谈判的基本原则。
- 熟悉商务谈判的分类依据及不同类型谈判的区别。



关键词

分享资源 谋求合作 解决纠纷 “赢—赢”谈判 整合谈判 价值型谈判
PRAM 谈判模式



课前引例

《新序·杂事》中有这样一则故事：秦国和魏国结成军事同盟，当齐、楚联军进犯魏国时，魏王深感寡不敌众，屡次向秦王求救，可是，秦王总是按兵不动。在魏国官兵束手待毙的危急关头，魏国有个年过九旬的、须发银白的、名叫唐雎的老人，自告奋勇地向魏王请求前去说服秦王出兵。魏王喜出望外，立即派车马送他出使秦国。

唐雎拜见秦王后，秦王说：“老人家竟然糊涂到了这种地步！何苦白跑一趟呢？魏王多次请求救兵，我已经知道贵国危在旦夕！”唐雎说：“大王既然知道魏国有燃眉之急，而不肯出兵相救，这不是秦王的过错，而是您手下谋臣的失策。”秦王忙问：“那万全之策是什么呢？”唐雎说：“在实力上，魏国拥有万辆战车；在地理上，魏国是秦国的天然屏障；在军事上，魏国与秦国同盟；在礼仪上，魏国定期派遣使臣出使秦国，魏国和秦国已经情同手足了。现在齐、楚联军兵临城下，大王的后援却迟迟未到。魏王只好割地求和，跟齐、楚订立城下之盟。到那时，即使秦国想救魏国，也来不及了。这样秦国就失去了万辆战车的盟友，而增强了齐、楚劲敌的实力。这难道不是大王您的谋臣们的失策吗？”

秦王听了恍然大悟，立刻发兵救魏，齐、楚联军得到情报后，撤兵而去。唐雎的一席话达到了一箭三雕的效果：一是促使秦国出兵救魏，二是吓退了齐、楚联军，三是解除了魏国的危难。短短一席话，字字珠玑，层层递进，真是“三寸不烂之舌，强于百万之师”。

（资料来源：丁建忠．九战四十五策：商业谈判战法[M]．北京：中信出版社，2002．略有删改．）

第一节 谈判无处不在

谈判作为一种人与人沟通、交流的重要形式由来已久，自从有了人类社会，产生了语言，人们就有了相互交往的需要。人与人之间频繁的交往难免会产生矛盾和利益冲突，社会的发展需要和谐的环境，于是谈判就成了调和矛盾和分配利益的产物，并且对人类生活的各个方面都产生了巨大的影响。整个世界是一张无形的谈判桌，人们无论喜欢与否、接受与否，都与谈判有着千丝万缕的联系。可以说，谈判无处不在，无时不有。

一、日常生活需要谈判

谈判不仅指那些具有丰富谈判经验的专业人士围坐在谈判桌前的技能较量，更是普通人生活中的一部分。例如，朋友之间讨论去哪里就餐，孩子们决定玩哪种游戏，夫妻之间协商由谁来完成家务，求职时通过有效的沟通向雇主争取满意的待遇，同事之间进行工作分配来满足每个人的意愿等，这些看似普通的行为，其实都涉及了谈判。无论我们愿意与否，谈判都是我们在日常生活中或职业生涯中做决定时所采取的最有效的途径。谈判是各方为了达成各自的利益诉求而交换彼此意见的过程，这不仅要求谈判者熟知谈判各方的动机，而且要求谈判者能够掌握一定的谈判技巧，力求在谈判中掌握全局、处于主导地位，尽可能获得最大限度的谈判利益。生活中的每个人都离不开谈判，谈判涉及了人们日常生活的方方面面。



案例1-1

琼文和苏卡是一对年轻的夫妻。有一天，他们一大早起床，发现家里热水器的制热效果不好。虽然昨天已经找维修公司的人修过了，更换了两个零件，共花了413元，但制热效果还是不好。琼文拿着换下的零件去鉴定，却得知零件是好的。琼文知道上当了，幸好零件还在自己手里，第二天维修人员才会来取零件。琼文心里明白，要讨回413元，可能需要一场艰难的谈判，必要时可能还需要采取一些谈判策略。

琼文是一家制造厂设计部的经理，到达公司后，他在办公室门口遇到了采购部经理艾笛。艾笛提醒琼文必须解决一个问题：在琼文主管的部门中，设计师们没有通过采购部而直接与供应商联系。琼文知道，采购部希望所有与供应商的接触都通过他们进行，但他也知道设计师们进行设计时急切需要技术信息，而等采购部反馈所需要的信息将大大延长设计时间。琼文与艾笛都意识到总经理不希望部门经理之间产生分歧。如果这个问题被提交到总经理那里，则对他们都是不利的。琼文需要和艾笛进行一次内部谈判，以解决艾笛提出的问题。

临近中午，琼文接到一个汽车销售商打来的电话。琼文想买一辆好车，但担心苏卡不同意花太多钱。琼文对销售商的报价很满意，但他认为销售商的价格可以再优惠一些，因此他把自己的顾虑告诉了销售商，从而给销售商施加压力，以压低车价。

琼文下午的大部分时间被一个年度预算会议所占用，会议上，财务部门随意将各部门的预算削减了30%。所有的部门经理不得不与财务部门负责人进行无休止的争论，以努力恢复各自的一些新项目的预算。琼文已经确定了所能退让的限度(谈判的底线)，并且决定一旦超出这个限度，他就要进行抗争。

傍晚，苏卡和琼文去逛商店，他们看到一件新潮大衣，标价590元。苏卡反复看了这件大衣后，对店主说：“能不能便宜点？”店主说：“那你给个价吧。”苏卡想了一下说：“480元怎么样？”店主二话没说，取下大衣往苏卡手里一塞：“衣服归你了，付钱吧。”苏卡犹豫了，她想走。店主火了：“你给的价格怎能不要，你今天一定得要。”苏卡也要面临一场艰难的谈判了。

(资料来源：淘豆网，略有删改。)

【案例解读】

本案例中，琼文和苏卡在一天中经历了数次谈判，他们的一天也是我们普通人生活的写照。我们每天都会面对各种各样的谈判，每个人都是谈判的参与者，都自觉或不自觉地面对着一场又一场的谈判。谈判是人类社会中一种非常普遍的社会现象。

二、专业人士需要谈判

谈判是调解必须采取的基本手段，是一种双向沟通，是针对与双方利益相关的事项进行协调并取得协议的过程。在公开竞争的场合里，谈判已渐渐成为专业人士做决定的主要方式。当公司之间进行生意往来时，谈判能决定哪一方能获得较大利益及双方能否保持长期的业务联系；即使到了诉诸法律的地步，律师也会优先通过谈判来寻求各方当事人的庭外和解；无论是战争时期还是和平时期，外交家们都积极代表政府参与本国同别国的各项谈判，以避免产生矛盾甚至发生战争。总之，各行各业涉及谈判时，首先，要明确谈判主题，确定谈判目标，权衡可以交换的筹码；其次，要对比谈判与否的利和弊，在二者之间博弈，选择最适合的谈判策略；最后，要进行实际谈判之前的演练，即做好各项谈判前的准备，包括谈判信息搜集和谈判人员组成，对正式谈判可能出现的各种状况做充分的预判。



延伸阅读

浙江奥康集团(以下简称“奥康”)是中国国内知名的鞋业生产企业, GEOX 是意大利著名的鞋业公司(以下简称“GEOX”)。2003年2月14日, 两家企业达成协议: 由奥康负责 GEOX 在中国的品牌推广、网络建设和产品销售, GEOX 则借助奥康的力量布网中国, 而奥康也借助 GEOX 的全球网络走向世界。

中国入世之初, GEOX 试图在中国建立一个亚洲最大的生产基地。2002年初, GEOX 总裁波莱加托先生进行亚洲的市场调研。经过一段时间的实地考察, 他将目标对准了奥康。但能否接住 GEOX 抛过来的“红绣球”, 实现企业发展的国际化战略, 奥康当时也没有把握。

一、谈判前的准备

GEOX 用了两年的时间对中国市场进行调研, 先后考察了中国 8 家著名的鞋业公司, 为最终坐到谈判桌前进行了周密的准备。谈判中, 波莱加托先生能把几十页的协议条款熟练地背出来, 这令在场的所有人惊叹不已。他在中国的行程安排得很满, 去奥康考察的可能性只有 20%, 谈判成功的可能性很小。然而即便如此, 波莱加托先生对可能性如此小的一个合作机会仍然做了这样充分的准备。

尽管奥康对于与 GEOX 合作成功的心理预期也很低, 但奥康的宗旨是即使只有 0.1% 的成功机会也决不会放过。因此, 为了迎接波莱加托先生一行, 奥康也进行了充分的准备。首先, 他们通过一位香港翻译全面了解了 GEOX 的情况, 包括该公司的资信情况、经营情况、市场地位、此行目的和谈判者个人的信息。其次, 奥康专门成立了以总裁为首的接待班子, 制定了周密的接待方案。从接待、谈判地点的选择, 谈判时间的安排到客人入住的酒店的预订, 整个流程都精心地策划, 使得 GEOX “一直都很满意”, 这为谈判成功奠定了基础。

二、以情感获得信任

1. 寻找共同点

奥康总裁王振滔努力寻找两家公司的共同点, 并把此次谈判的成功归结为“除了缘分更重要的是奥康与 GEOX 有太多相似的地方”。

① GEOX 以营销起家, 由一家酿酒企业跨入世界一流制鞋企业行列经过短短 10 年多的时间, 公司的年产值就达到了 15 亿欧元, 产品遍及全球 55 个国家和地区。

② 奥康从 3 万元起家, 以营销制胜于中国市场。经过 15 年的发展, 其年产值超过 10 亿元。

2. 营造良好的谈判氛围

奥康将第一场谈判安排在上海黄浦江预先租赁的一艘豪华游轮上, 时值中秋, 借助游江、赏月、品茗的美好氛围, 消除了双方之间的利益对抗, 给对方留下了深刻的印象。

三、相互让步, 谋求一致

GEOX 有备而来, 长达几十页的协议条款, 每一条都相当苛刻。为了达成合作, 在建立了良好的信任关系之后, 双方都做了让步。但在以下两件事上, 双方出现了



重大分歧。

①在担保银行的确认上，奥康提出以中国银行为担保银行，但 GEOX 坚决不同意，而奥康也不认同对方提出的担保银行，最后本着合作的原则，双方选择了中国香港某银行作为担保银行而达成一致。

②关于以哪国法律解决日后争端的问题，一度使谈判陷入僵局，波莱加托先生提出必须以意大利法律为准绳，而奥康总裁王振滔由于对意大利法律了解不多，所以坚决反对，并坚持用中国法律解决日后争端。

眼看合作就要前功尽弃，双方最后各让了一步，决定采用英国法律作为解决日后争端的法律依据而达成了协议。

(资料来源：道客巴巴，略有删改。)

三、国际交往需要谈判

谈判有着悠久的历史，自从有了人类社会，谈判作为人类交往的主要形式之一就从未间断。而随着人类社会的发展，出现了国家，国家之间的谈判更为普遍。从简单、偶然的剩余产品交换到有意识、有目的的大宗商品交换，通过谈判确定交换条件。从早期各诸侯国对领地的争抢到现代各国对资源再分配的诉求，谈判是促进问题解决的最直接方式，虽然历时久，不及战争方式取得立竿见影的效果，但却是人类文明的解决问题的最好表达方式。国家与国家之间的谈判涉及面很广，包括政治、军事、经济等各个方面。其中，经济谈判是当今和平年代最主要的谈判形式，也是利益群体或个体之间以经济利益为目的的谈判，包括货物买卖、工程承包、技术转让、国际融资等。



延伸阅读

气候变化问题是近年来国际社会一直关注的热点，从联合国到非政府组织，从多边舞台到双边关系，从政府到企业，从高端群体到普通个人，无不对其津津乐道。尤其是 2009 年的年底，在丹麦首都哥本哈根召开的《联合国气候变化框架公约》第 15 次缔约方大会暨《京都议定书》第五次缔约方会议，将人们对气候变化问题的关注推到了一个新的高度，越来越多的人关注气候变化问题。气候变化问题国际博弈已成为最新的国际博弈问题，并占有举足轻重的地位。但发达国家与发展中国家却存在多种差异，主要体现在减排行动、资金援助、领导地位、碳关税、碳排放责任、《京都议定书》的执行问题等方面。发达国家要求发展中国家“共进共退”，发展中国家要求发达国家大幅提高减排目标；发达国家没有提出资金援助数额，发展中国家要求发达国家资助。发达国家和发展中国家在诸多问题上无法达成共识，这也是阻碍遏制气候变化进行的原因。

(资料来源：豆丁网，略有删改。)

第二节 谈判发生的原因

人们为什么要谈判？谈判的出发点是什么？只有清楚己方和对方进行谈判的原因，正确分析各自的立场和利益的异同，才能取得谈判的成功。

一、分享有限资源的前提

我们赖以生存的自然资源在相当长的时间内是不可再生的，如泥炭、煤、石油、天然气、金属矿产、非金属矿产等，这些自然资源经历了漫长的地质时期才形成，与人类社会的发展相比，其形成过程非常缓慢。在一定条件下，人们共同占有这些自然资源，而进一步分配这些自然资源时，其中小部分已由传统的习惯自然形成，剩余的大部分则随着社会发展而不断改变。利益各方如果要获得更多的有限资源，那么需要通过不断协调以逐渐形成合理的配置。与有限的自然资源类似，人类通过自身劳动在开发、利用自然资源过程中所提供的社会资源同样十分有限，如劳动力资源、教育资源、资本资源、科技资源等非实物形态的资源。在当前的技术、经济条件下构成社会生产力的要素，同样需要利益各方进行事前或事后沟通才能进一步合理划分。因此，谈判就成了人们分享有限的自然资源和社会资源的重要前提。

二、谋求合作的可能

从本质上说，需要是谈判产生的最直接原因，而当利益各方的需要难以独自满足时，合作就成了最大限度地实现这种需要的一种方式。合作的重要前提是利益各方本着自愿的原则进行谈判，包括以下两个方面：

①参与谈判的各方明确己方或己方所代表的某个组织的需要，而这些需要恰好是对方可以满足或可以提供的。

②预测或分析对方的需要，准确判断己方的需要与对方的需要之间的替代性和互补性，这样合作才有成功的可能。

因此，谈判是各方合作前最重要的环节，谈判各方不能仅仅以追求己方的需要为出发点，而应该通过长时间的协商与沟通，交换观点进行磋商，共同寻找双方都能接受的方案，这样合作的可能性才能大大提高。

三、解决各方纠纷的途径

如果利益各方在有限资源的分配上有分歧，难以达成一致意见，他们就会产生冲突。而整个人类社会正是在协作与冲突的不断交替中进步的，即利益各方只要有需要，他们就会产生冲突，谈判已经逐渐演变成解决问题、消除冲突、协调利益的一种代表性手段。当人们产生纠纷时，是否选择谈判方式解决纠纷的重要考虑因素就是成本，即由于选择谈判放弃其他解决方式而丧失的机会成本。因为人们选择了谈判，就是希望通过谈判的方式得

到最优的解决方案，而这种方案是其他解决方案所不能实现的，并且可以得到更满意的结果。谈判中起决定作用的是谈判时采用的策略、技巧及谈判者自身的立场等，因为最可能解决各方纠纷的途径就是双赢谈判。



案例1-2

三源公司已连续亏损两年，目前的财务状况资不抵债。荣欣公司是三源公司最大的债主，三源公司所剩资产只能抵偿对荣欣公司的负债，债务利息更无着落，为此两家公司进行了多次谈判，但仍无解决办法。

最近，三源公司进行了改组，新任总经理决定改变经营方向。他们与生化研究所联系，提出对研究所的一些实用性强的研究专利进行生产开发。但生化研究所对这些专利索价800万元，这是三源公司难以承受的费用，况且即使正式开展生产，三源公司还缺少一笔约100万元的启动资金。

新任总经理召开领导班子会议，会议主要分析“二企一所”之间的关系与各自的需要。三源公司要还债、要改变经营方向起死回生，需要资金，包括荣欣公司要讨还债务和利息；生化研究所要出让专利；购买专利的资金和启动资金。经过详细的探讨，新任总经理在会议上拟订了一个既满足自身需要又满足对方需要的计划。

新任总经理首先与生化研究所谈判，诚恳地说明己方的开发计划和能力，希望对方能以500万元的价格出让专利，并以参股的形式将此笔款项作为投资资本。显然研究专利放在研究所里是不会产生收益的，而以专利作为投资资本可以获得长期、稳定的收益，对研究所而言，这是一种有吸引力的投资方式。但500万元的价格偏低了，经过磋商，确定专利的价格为620万元。

接着三源公司总经理又与荣欣公司谈判，将他的计划及与生化研究所的谈判做了详细介绍，展望新的经营方向的美好前景，提出延期偿还债务，同时为实现此项生产，向荣欣公司增借100万元的启动资金，希望能得到荣欣公司的理解和支持。事实上，如果一定要三源公司立刻清偿当前的债务，那么三源公司只能倒闭，其资产的账面价值虽与债务数额相当，但若通过拍卖，将这些资产变现，可能还不足以抵偿债务数额的1/3；而生化专利项目的发展前景确实可观，研究所也以入股方式做了投资。荣欣公司经过对风险和收益的认真分析，终于同意了三源公司的计划。荣欣公司与三源公司详细研究了启动资金，经过新一轮磋商，确定新增贷款80万元。至此，谈判取得了圆满成功，这是一个漂亮的三赢的结局。

(资料来源：百度文库，略有删改。)

【案例解读】

本案例中，三源公司的总经理通过分析荣欣公司与生化研究所各自的需要，经过长时间的沟通与协商，找到了各方都能接受的方案，最终达成共识，形成了三赢局面。可见，谈判是解决问题、协调利益的有效方法。

第三节 商务谈判的意义

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，已经成为现代经济生活中不可缺少的组成部分。没有商务谈判，各种经济活动就无法进行，因此在当今以经济活动为主体的社会中，商务谈判的意义不容忽视。

一、商务谈判是经济发展的内在稳定器

商品经济的实质是等价交换，它排斥一切政治权利的干预。只有通过平等协商，买卖双方才能在互利的基础上实现彼此的利益，促进经济的不断发展。例如，商品市场处于买方市场或卖方市场时，在资源稀缺的前提下会造成买卖双方利益不均衡，谈判就会自发地调节这种失衡状态，直到重新达到平衡；当经济社会中的各个利益集团对于占有的社会资源感到不公平时，谈判又会自然而然地成为各个利益集团寻求公平的直接手段，从而达到协调各方共同发展、促进整个商品经济发展的目的。因此商务谈判既是商品流通的桥梁和必由之路，又是商品流通的导航船，只有经过它的疏通、引导，各种商品流通才能畅通无阻。任何成功的商品交换必然以成功的谈判为前提，否则商品交换不能顺利完成。

二、商务谈判加强了企业间的经济联系

在市场经济条件下，企业是社会经济活动的主体并具有独立的法人资格，企业之间的交往与联系必须遵从市场经济的客观规律，在自愿、平等的基础上实行等价交换，而经济越发达、分工越细、专业化程度越高，企业之间的联系与合作就越紧密。因此，商务谈判顺理成章地成为联系各种经济主体的媒介，即企业之间经济联系的桥梁和纽带。企业与企业之间只有通过相互沟通，才能寻求新的贸易伙伴、开拓新的市场、提高市场的占有率；只有通过多次磋商，才能实现资金、技术、设备、原材料和劳动力的最佳组合；只有通过谈判协商，才能全面掌握市场信息，知己知彼，解决交易活动中出现的各种纠纷。

案例1-3

我国深圳某工业区的党委书记，某年进行了一次出国访问。当双方就合资经营浮法玻璃厂问题进行磋商时，对方认为自己的设备先进，于是向我方漫天要价，谈判一度陷入了僵局。经过几天的休整之后，在接下来的一次谈判中，这位书记不卑不亢地说：“中国是个文明古国，我们的祖先早在1 000多年前，就将指南针、造纸术、印刷术、火药四大发明的生产技术无条件地贡献给人类，而他们的子孙后代从未埋怨过自己的祖先不要专利是愚蠢的表现；相反，我们却盛赞祖先为推进世界的技术进步做出了杰出的贡献。现在中国在与各国的经济合作中，并不要求各国无条件地转让专利权，只要价格合理，我们一分钱也不少。”一席精彩的言辞赢得了在座所有人的赞赏，对方当场表示愿意降低价格，近亿美元的经济合作圆满地达成了。

（资料来源：段淑梅，商务谈判[M]，北京：机械工业出版社，2010，略有删改。）

【案例解读】

企业间的经济往来难免会遇到各种纠纷，而大多数纠纷的解决主要依靠企业间的友好协商，即谈判。在此过程中，企业不仅要交流各自的需要、利益，还应该明确交易的可能性和必要性，通过谈判协商加强企业间的联系，以促进长期合作。

三、商务谈判成为国际拓展的桥梁

当代经济活动是在国际之间拓展的，任何一个国家都不能只依靠本国的资源、生产能力、科学技术满足国内的需求。而且无论是发展中国家还是发达国家，都是沿着“国内发展→国际拓展→国内进一步发展”这一轨迹发展的，都是通过借鉴其他国家的经验发展本国经济的。而国际拓展的主要形式是通过扩大对外贸易促进以国际商品、服务流通的，通过技术交流更新生产方式的，通过人才流动提高各国的生产管理水平的。因此，一个国家要进行国际竞争、开拓国际市场，就必须学会外贸谈判，熟悉国际商务活动的一般规律、各国(地区)的民俗和消费习惯，以及各国(地区)谈判者的谈判风格等。

**案例1-4**

法国盛产葡萄酒是众所周知的，其他国家的葡萄酒很难打入法国市场。然而四川农学院留法研究生李华博士经过几年的努力终于使中国的葡萄酒奇迹般地打入了法国市场，可是中国的葡萄酒在香港特别行政区转口时却遇到了麻烦。港方说根据“土酒征80%的关税，洋酒征300%的关税”的规定，内地酒应按洋酒征税。“葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催。”李华在与港方谈判时吟出这句唐诗，并解释说，“这说明内地在唐朝就能生产葡萄酒了，唐酒距今有1300多年的历史了。英、法生产葡萄酒要比中国晚几个世纪，怎么能说内地葡萄酒是洋酒呢？”一席话驳得港方有关人士哑口无言，只好将内地葡萄酒按土酒征税。

(资料来源：吴炜，邱家明，商务谈判实务[M]，重庆：重庆大学出版社，2008，略有删改。)

【案例解读】

本案例中的内地葡萄酒谈判代表巧妙地运用谈判语言，使得己方获得了谈判的主动权，最终获得了预期的结果。

总之，谈判与个人生活、社会发展是密不可分的，是人人都需要的。谈判具有重要的现实意义，谈判的结果小到关系个人利益的得失，大到关系企业微观利益和国家宏观利益的取舍。因此熟知谈判奥秘并善于使用谈判技巧的人往往能获得最大的收益。

第四节 商务谈判的内涵与特点

谈判是以协调各种社会关系而举行的会晤活动为研究对象的一门学科，是以需求理论为指导研究维护谈判者某种利益为特征的一种行为。同时，谈判也是谈判各方不断追求合作、洞悉对方真正需求及寻求最优解决方案的一门艺术。

一、商务谈判的内涵

商务谈判作为谈判的重要内容，对其内涵的理解应该基于对普遍意义上“谈判”的理解。

目前“谈判”一词的定义很多，但并没有统一的说法。法国谈判学家克里斯托夫·杜邦在《谈判的行为、理论与应用》一书中认为：“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。”美国著名谈判咨询顾问 C. 威恩·巴罗和格莱恩·P. 艾森在其合著的《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，其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”英国谈判学家马什在《合同谈判手册》一书中指出：“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一个不断协调的过程。”而美国谈判协会主席尼尔伦伯格在《谈判的艺术》中给出的定义最具有代表性：“只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为某种目的企求取得—致并进行磋商，即是谈判。”

因此，谈判可以理解成两个或两个以上的组织或个人为了满足各自不同的需求，就所关心的问题进行交换意见和多次磋商、协调彼此之间的条件以寻求解决问题的途径，最终达成协议的过程和行为。

商务谈判是目前与人们日常生活联系最为紧密、在当前的经济环境下最为常见的一种谈判形式，这种形式存在于经济社会的整个过程中。商务谈判是指经济领域的参与各方为了满足自己的经济利益需求、协调彼此的经济关系而进行的信息交流、磋商并最终达成—致利益的行为过程，—般包括货物买卖、工程承包、技术转让、融资谈判等。随着各国之间的商务往来日益紧密，国际商务谈判也渐渐成为谈判舞台的主流，它具有—般贸易洽谈的共性，也具备外交、外事谈判的特殊性。总体而言，商务谈判集理论性、政策性、知识性、艺术性于—体：从理论上看，商务谈判具有较强的综合性，涉及经济学、市场学、营销学、管理学、心理学、行为学、语言学、人类学等多种学科的内容，运用了多种学科的基础知识和科研成果；从实践上看，它又具有较强的实用性，重在解决实际问题，既有规律性和原则性，又有灵活性和创造性。

二、商务谈判的特点

商务谈判不同于政治、外交、军事谈判等活动，它是商务活动中的重要组成部分，其特点集中表现在以下几个方面。

1. 谈判利益同时具有排他性与合作性

商务活动的目的在于获取当事人自身的各种利益。参与商务谈判的主体由于各自的经济(物质)利益存在差异，所以难免会产生矛盾和冲突，此时的谈判利益表现为排他性。例如，在商品买卖谈判中，卖方希望尽量以高价成交，而买方则想尽办法压低价格；在技术转让谈判中，技术转让方希望收取高昂的技术转让费，而技术接收方则希望获取除了技术以外的其他更大收益。相反，如果谈判双方只能通过对方才能达到某种利益，即表现为互相依赖，则唯一的解决途径就是均衡利益，此时的谈判利益表现为合作性。谈判的目的就是达成协议，获得双赢，而一方战胜另一方则不是此类谈判的理想结果。



案例1-5

某年，江苏某工厂、贵州某工厂、东北某工厂、北京某工厂希望引进环形灯生产，各厂家的产量也不尽相同。北京某进出口公司是北京某工厂的代理公司，在知道其他三家工厂的计划后，主动联合这三家工厂代表在北京开会，建议联合对外，统一谈判，这三家工厂代表觉得有意义，同意联合。于是该进出口公司代表将另外三家工厂代表召集在一起做谈判前的准备。根据市场调查得知，环形灯生产厂在日本有两家，在欧洲有一家，这些环形灯生产厂中，有的曾与以上四家工厂中的某家做过技术交流。该进出口公司代表仅与各外商谈了一轮，谈判就因为某种原因中止了。其中一家外商主动找到自己熟悉的某家工厂代表直接谈判，该工厂代表感到很高兴。外商与该工厂代表谈判的条件比与进出口公司联合谈判时灵活，条件也更优惠。其他工厂代表一看联合谈判对自己的好处并不多，于是便提出“退伙”，而其他外商此时故意对不同厂家报不同的价格，也与希望成交的工厂代表直接联系，请工厂代表吃饭、单独安排见面等。工厂代表认为这对自己有好处。北京进出口公司的代表知道后劝说工厂代表放弃单打独斗，工厂代表不接受，最终这四家各自为政，联合对外谈判也宣告失败。但是，这四家工厂最终各自都成功地与外商达成了合作。

(资料来源：段淑梅. 商务谈判[M]. 北京：机械工业出版社，2010. 略有删改.)

【案例解读】

商务谈判活动不是行政行为，谈判各方一般以物质利益作为自己的直接目标。北京进出口公司的倡议无论最初的意图如何，都忽略了参与厂家各自的利益。各工厂之所以后来独自与外商谈判，是因为其各自物质利益的差异性，因为没有物质利益就没有企业的活动。

2. 谈判当事人之间公平性与不公平性共存

商务谈判各方当事人大多是以营利为目的的经济组织、企业或个人，并具有独立的法人资格，可以从事商品生产或经营活动，在谈判中地位平等，为了各自的利益而进行周旋。商务谈判与以上下级隶属关系为主体的一般行政活动不同，谈判各方可以根据实际需要选择谈判方法与技巧，而不用考虑谈判中是否触及等级“越位”的问题。而实践中，谈判当事人的社会地位、经济实力、专业素质等因素，造成了谈判中当事人之间立场的差异。例如，一些规模庞大的公司与名不见经传的小公司谈判时，由于大公司占有更多的社会资源，处于主导地位，掌握着价格等主要方面的决定权，所以小公司为了与其建立业务联系，往往会牺牲一些重要利益，这就体现了谈判当事人之间的不平等性。



案例1-6

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，而另一个孩子选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自获得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橙子拿回家后，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到榨汁机里榨果汁喝。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。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橙子，然而，他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明，他们事先并未做好沟通，也就是这两个孩子并没有申明各自的利益所在。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，如果这两个孩子充分交流各自所需，那么或许会出现多种方案。一种可能的情况是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿果肉去榨汁，另一个拿果皮去烤蛋糕。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果皮做蛋糕，又想喝橙汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。结果，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块儿谈。他说：“如果把整个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”实际原因是他的牙齿被蛀得很严重，他父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了想，很快就答应了。他刚刚从父母那里要了五元钱，准备买棒棒糖还债。这次他可以用这五元钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙汁呢。

（资料来源：吕晨钟，学谈判必读的95个中外案例[M]，北京：北京工业大学出版社，2005，略有删改。）

【案例解读】

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。双方在寻求对自己最大利益的方案的同时，也尽量满足对方最大利益的需要。商务谈判的过程



也是如此。好的谈判者并不是一味固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分交流，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，那么不妨站在对方的立场上替对方着想。这样，最终的协议是不难达成的。

3. 谈判对象具有广泛性与确定性

随着经济全球化的深入发展，商务活动的范围也在不断扩大，跨地区或跨国界的业务联系早已司空见惯，因此，各谈判主体也有机会选择更多的谈判对象。例如，作为买方，其采购可以在本国或世界各地进行，为了交易顺利，不可避免地要广泛接触谈判对象；而作为从事跨国经营的卖方，将自己的产品打入各国市场则是自身发展的前提，这时就需要充分了解市场行情，广泛搜集各国与商品有关的供求变化信息，不断宣传自己，寻找新客户。而同时，对于老业务伙伴，各个商务活动主体也要重视与其建立的业务联系，因为这种确定的伙伴关系会使谈判进展顺利，节约成本。例如，乌克兰与俄罗斯长期保持着一种“痛苦的天然气友谊”，俄罗斯 80% 的输欧天然气需要过境乌克兰，而乌克兰自己的经济，特别是出口创收的几个行业，如金属和化学制品，同样非常依赖俄罗斯的天然气。虽然俄乌之间的天然气谈判总是因为各种原因搁置，且双方都在积极地寻找其他的贸易伙伴作为自己新的合作对象，但双方都不否认，他们已经成为确定的谈判对象，而且这种关系将会在未来很长的一段时间内继续保持。

4. 谈判过程应以合法性为基础

商务谈判主要是商讨企业之间的商务关系，其过程必须建立在国际法、合同法等相关法律、法规的基础上，并且按国际惯例行事。虽然谈判主体在谈判的实力上可能存在差异，谈判也不可能绝对平等，但也不存在以大欺小、以强凌弱的现象，否则就是非法的。例如，当需要仲裁时，仲裁地点与仲裁所适用的规则直接相关。一般来说，规定在哪个国家仲裁，往往就要使用该国的有关仲裁规则和程序。同时，随着经济全球化的深入发展和我国加入 WTO 后承担的责任和义务不断扩大，要求从事商务谈判的人员应该比较全面地掌握 WTO 的相关规则，熟悉市场经济体制运行的规律及世界各国经济政策和各项法律制度。只有建立在合法性基础上的商务谈判，才能通过使用各种策略、技巧赢得最终的成功。



延伸阅读

1935年,《纽约堡法令》付诸实施,开始对犹太人进行迫害,其中一条规定就是不允许犹太人把财产带出国。1936年,德国边境已经完全对犹太人封锁。然而一个犹太人——不动产投资商人,他以令人难以置信的机智和本领,不仅从德国死里逃生,而且还携带出积累的全部财产。因为他仔细研究了德国和美国的有关法律,从中找出了可钻的空子。

首先,他毅然变卖了自己的全部财产,然后找到一位比较可靠的瑞士代理商,委托其为自己在美国以一个新的犹太买主的名义,用全部财产购买了美国国债。他记住了号码连贯的债券编号后,擦了一根火柴烧掉了债券。他付了一笔买路钱之后,被允许“身无分文”地越过德国边境。一到美国,他就直接找到发行上述债券的公司,申报了债券焚烧的情况,并上报了全部债券,也就是说,他得到了自己的全部财产。

(资料来源:道客巴巴·略有删改。)

三、商务谈判的构成要素

商务谈判包括商务谈判的主体、商务谈判的客体、商务谈判的目标和商务谈判的环境等要素。

1. 商务谈判的主体

商务谈判的主体是指参与谈判的当事人,可以是个人或群体。商务谈判活动的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性、创造性、决策能力和专业素质。

2. 商务谈判的客体

商务谈判的客体是指谈判的标的物,也称谈判对象。谈判的客体因谈判内容的不同而不同,包括普通的商品或货物、劳务、服务、国际工程项目、专利及相关文字资料、操作诀窍、商务信息等。一般来说,谈判主体与客体之间存在着紧密的利益联系,谈判各方为了获得与谈判客体相关的利益而进行磋商。

3. 商务谈判的目标

商务谈判的目标是指谈判各方希望通过谈判获取各自所需的利益,包括最高目标和最低目标,同时也包括各阶段目标和最终目标。一般来说,最低目标是谈判的底线,达不到最低目标,基本上谈判协议也无法达成,而最高目标是谈判者通过谈判所预期的最理想状态,但一般情况下最高目标很难达到,实践中谈判目标的实现介于最低目标和最高目标之间。谈判者也可以同时指定若干阶段性目标,一步步地促进最终目标达成。一般来说,商务谈判的最终目标是参与谈判各方形成共识,最终达成协议。

4. 商务谈判的环境

商务谈判的环境是指能对谈判结果产生正面影响和负面影响的所有外部因素,包括一切主观因素和客观因素。主观因素包括谈判者自身的文化背景、性格特点等,这些因素会影响谈判者的团队合作、策略选择和决策判断。客观因素则包括影响谈判发生的所有硬环

境和软环境，如谈判场所的经济环境、政策制度、信息准备、人员配备、人际关系等。这些外部因素存在于商务谈判的各个阶段，谈判者只有对所有因素进行综合的判定与分析，才能把握全局，掌握谈判的主动权。

第五节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是谈判利益各方主要遵循的基本思想，对整个谈判过程有重要的指导作用。根据我国的国情和经济政策，谈判者应遵循以下的基本原则。

一、诚实守信原则

自古以来，诚信就是中华民族的传统美德，对于建设人类社会文明极为重要。而在现代社会，商人在签订合同时，都期望对方信守合约，因此诚信是各种商业活动中最有力的竞争手段，也是市场经济的灵魂。在谈判过程中，谈判人员都应当信守商业道德准则，并将其贯穿于商务谈判的始终。同时，谈判技巧的运用也要以诚信为本，切忌为达到目的而不择手段。



案例1-7

德国西门子公司被认为是世界上最大的通信公司之一，其业务遍及全世界，与该公司合作的商业伙伴都是实力强的大公司。西门子公司在中国的业务非常庞大，其原本有一个合作很久的业务伙伴，两家公司的主管关系也很好。但由于西门子中国公司进行了人员更替(包括业务、财务、技术等部门)，其新任业务主管佩德罗夫先生，上任后发现原业务伙伴在价格、付款等方面存在问题，决定重新寻找合作伙伴，同时希望通过与原合作伙伴进行谈判，使对方能退回之前多收的货款。此次谈判要求不能激起原合作伙伴的不满，否则索要退款的希望就会破灭。

在谈判桌上，佩德罗夫决定用诚实来征服对方。他首先告知对方，对方公司哪些方面的价格高于其他的公司，因此不得不暂停合作；然后如实告知对方，这些方面应如何改进，同时提出双方今后的合作前景，并没有斩钉截铁地说明未来不再合作。双方关系没有完全破裂，对方最后同意暂停合作。但在谈及西门子公司将收回多付货款的问题时，双方的谈判一度陷入僵局，对方由于中断合作会造成利润流失而不愿痛快地将所有货款如数退回。于是，佩德罗夫再次展开诚实攻势：首先，强调对方从法律义务或商业道德角度上，必须退还该货款；其次，明确说明由于自己刚刚接管中国区业务，如不能收回货款他将无法向上级交代；最后，又提出了一个新的合作设想，该公司将获取的利益远远超过这些货款。最终对方答应将多收的货款如数退回。

(资料来源：吕晨钟·学谈判必读的95个中外案例[M]，北京：北京工业大学出版社，2005，略有删改。)

【案例解读】

佩德罗夫以诚实的态度进行谈判，使得双方既保全了经济利益，又保住了未来的良好合作关系。西门子公司在对方明显违约的情况下，用诚实的态度感染对方，既让对方看出其决定的无可奈何，同时又抓住对方的弱点进行交涉，且在最关键的时刻拿出诚心，向对方摊牌，才获得了最终的胜利。

二、平等、互利原则

平等原则是指在商务谈判活动中，无论双方孰强孰弱，其谈判地位都是平等的，谈判各方对于交易标的物及交易条件拥有同样的话语权，即需要各方通过协商、交涉以取得一致意见达成协议或合同，而不能完全由一方决定，或一方把自己的意志强加于另一方。例如，我国与其他各国进行贸易谈判时，反对以任何借口、附带任何政治条件谋求政治上和经济上的特权，同时，我国也绝不接受任何不平等的条件和不合理的要求。此外，互利原则是指在商务谈判中，谈判各方虽然存在利益冲突，但同时也存在着某种共同的利益，应认识到各方所处的地位、考虑问题的角度及所持的态度，除了对谈判结果孰胜孰负的追求之外，也要考虑各自利益和共同利益的获取。因此，谈判的本质是对利益的追求与维护，实践中既要维护己方的利益，又要分析对方的利益诉求，本着立场服从利益的原则，以获取双方利益最大化。



案例1-8

某年，一家日本客商急需加工一批新款流行套装，于是与我国的一家知名服装生产厂进行谈判。我方了解到对方需求数量不多，且加工难度大、成本高，如果接受订单，则几乎无利可图，甚至可能亏本；但如果拒绝这单生意，则可能会影响双方未来的合作前景。于是，中方代表从对方的利益出发，本着合作的原则当场拍板，同日商签订了加工合同，并保证按时、按质、按量交货。中方的合作与豁达、爽快的谈判态度深深打动了日商的内心，经过短暂的沟通和商议，日商随即决定增加订货数量，由原来的5 000件增加到10万件。这样一来，中方厂家产生了批量生产的效益，不仅降低了成本，而且获得了可观的利润，一举与对方成为长期的合作伙伴。

（资料来源：吴炜，邱家明，商务谈判实务[M]，重庆：重庆大学出版社，2008，略有删改。）

【案例解读】

本案例中的中方代表在无利可图甚至亏本的情况下，依然以诚恳的态度为对方考虑，舍弃一时的小利最终换来了长久的合作和更大的利益，这正是站在互利的角度进行谈判而达到成功目的的典型范例。

三、友好合作原则

在商务谈判中，由于协议或合同的相关内容存在分歧，谈判双方很容易发生各种各样的争议，所以无论争议的内容和分歧程度如何，双方都应以友好协商的原则解决问题。古语道“精诚所至，金石为开”，任何交易，无论哪一方缺乏诚意，都很难获得理想的合作效果。因此，谈判者要具有较强的忍耐性、豁达宽广的心胸、能屈能伸，当遇到难题时，能主动退让、以退为进；当陷入困境时，又能主动进攻、避免冲突，以友好的姿态让对方感受到己方解决问题的诚意，切忌使用要挟、欺骗或其他强硬手段。

同时，虽然参与谈判的各方的利益差异存在竞争关系，但谈判本质是为了满足各自需要不断建立和改善关系、寻求合作的过程。双方只有在提议、谅解和让步的过程中，才能达成协议。如果无法建立合作关系，把谈判看成一场竞赛，双方就会站在各自的立场上想尽办法击败对方，结果往往会造成两败俱伤。因此，谈判双方要立足于其实际利益，友善地表现出愿意合作的态度，即本着友好合作的原则解决问题，促成谈判。



案例1-9

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。在一次与报业主的谈判中，他不顾客观情况，立场强硬，甚至两次号召报业工人罢工，迫使报业主满足了他提出的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资，并承诺不采用排版自动化等先进技术，以防止工人失业。结果以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜，但是却使报业主陷入了困境。首先是三家大报社被迫合并，接下来便是报社倒闭，数千名报业工人失业。

（资料来源：段淑梅. 商务谈判[M]. 北京：机械工业出版社，2010. 略有删改.）

【案例解读】

案例表明，一方贪求谈判桌上的彻底胜利导致了双方实际利益完全受损。可见，谈判各方是相辅相成的合作关系。在谈判中，最重要的是应明确双方不是充满敌意的对手，而是具有合作关系的伙伴。只有明确了这一点，谈判者才能本着合作的态度，消除达成协议的各种障碍，并认真履约。

四、灵活变通原则

在谈判之前，一般来说，谈判各方都应该做充分的准备，如制订谈判计划、确定谈判目标等，但在实际谈判中，往往会出现一些突发状况，而此时如果固守原有的谈判立场与谈判目的则显得十分牵强。而灵活变通原则要求谈判者具备运用各种谈判技巧和自身智慧解决谈判难题的能力，具有处变不惊的素质，从而占据谈判中的有利位置。比如，在商品贸易谈判中，作为卖方，当听到买方的报价远高于我方预先设计的售价时，我方处于较有利的位置，可适当提高已设计的售价，并改变其他交易条件，如支付、运输、保险等，以

使我方争取得到更大的利益；相反，如果买方的报价低于我方可承受的最低价格，但我方非常需要与对方建立业务联系，那么是否放弃原有的立场就变得十分关键，因此要具备灵活变通的能力，根据不同的谈判对象及谈判环境和条件，适当改变谈判策略，以达到最后的目标。



案例1-10

1952年，日本松下公司在其创建之初与荷兰的飞利浦公司进行了技术合作谈判。当时飞利浦公司的技术援助费是销售额的7%，松下公司的创始人松下幸之助通过努力将其降为4.5%，但飞利浦公司坚持要求松下公司一次性支付55万美元的技术转让费。当时松下公司的资本总额已不足5亿日元，而55万美元相当于2亿日元。如果一次性支付2亿日元，那么松下公司将陷入经营上的窘迫和资金周转不灵的局面，甚至是破产。正当松下幸之助进退维谷之际，调查人员获悉，飞利浦公司的研究所拥有3000名科研人员和世界上最先进的设备，如果创建一个同样规模和实力的研究所，则可能需要花费几十亿日元，现在花2亿日元就可以充分利用这个研究所的所有资源。经过一番权衡，松下幸之助终于下定决心，同意了飞利浦公司的要求。这些资源为松下公司发展成世界知名电器公司打下了坚实的基础。

（资料来源：李爽. 商务谈判[M]. 北京：清华大学出版社，2007. 略有删改.）

【案例解读】

松下幸之助正是为了获得长远的利益而放弃了对整体利益影响不大的小利益，做出一定程度的妥协和退让，可称其为“以退为进”，即面对各种利益得失的权衡，灵活地应对困难的抉择，通过退让和妥协达到进取的目的，最终使谈判获得了成功。

五、求同存异原则

谈判各方由于利益上的联系和区别，所以需要磋商。因此，为了实现各自的谈判目标，谈判各方必须坚持求同存异的原则，即意见一致时达成共同协议，对一时不能统一的分歧，允许保留不同意见，协调或签订补充条款。贯彻这一原则要注意以下几点：

①客观对待共同利益和分歧，应将分歧作为重点分析对象，明确造成分歧的原因及消除这些分歧的可能措施，切忌盲目逃避。

②基于各方的共同利益，强调自愿合作的一致原则，而不过分强调意见与分歧，以免引起争论。

③善于寻找解决问题的办法，以构建共同利益，建立长期的合作关系。



案例1-11

某厂家向一个公司经理推销自己生产的专利产品——防克菜篮，一种可以防止短斤少两的菜篮，并希望由该公司总经销。其他方面都没有问题，但是双方在价格方面始终谈不拢。一次、两次、三次，都因价格问题而使谈判失败。于是第四次谈判时，厂家改变了策略，双方刚一见面，经理就说：“价格不降，我们不能接受，即使再谈也没用。”厂家马上回答说：“经理先生，今天我不是来同您谈价格的，而是有一个问题向您请教，您能花一点时间满足我的要求吗？”经理愉快地接受了。“听说您是厂长出身，曾经挽救过两个濒临倒闭的企业。您能不能给我们一些点拨？”对方听到这一番话，面露微笑，厂家接着说，“我们的菜篮正如您所说，价格偏高，因此销售第一站在您这里就受阻了。再这样下去，工厂非倒闭不可。您有经营即将倒闭的企业的经验，能不能告诉我，如何才能降低这些菜篮的成本，达到您所要求的价格而我们又略有盈余呢？”

于是，厂家与经理逐项算账，从原材料的型号、价格、用量，到生产工艺、劳务开支等，进行了详细的核算，并对生产工艺进行了多方面的改进，结果价格却只是微微降了一些。对经理先生的付出，厂家报以真诚的感谢，送上了一份礼品，同时表示一定接受经理的意见，在工艺上进行改进，以降低生产成本。当厂家再谈到总经销价格时，经理没有任何犹豫就接受了，并说：“看来这个价格的确不能再降了，既然你们做了努力，那么我们也试试吧。”

（资料来源：豆丁网，略有删改。）

【案例解读】

为了实现谈判目标，厂家在前几次谈判失败的基础上，改变了第四次的谈判策略，使用求同存异的原则，与经理互相探讨，找到价格高的分歧，并进行分析，最终达成共识。可见，在谈判中，善于运用策略，分析双方的分歧，有利于谈判双方达成共识。

六、合理、合法原则

商务谈判是重要的商务活动。合理是指遵循一切经济价值规律，即谈判各方为了追求各自的经济利益而有目的地进行抉择。人们通常站在自己的角度看待整个世界，对“合理”有自己的理解并付诸行动。因此，谈判者应注意到谈判对手和自己一样做着自认为“合理”的事，并试图在双方达成共识的基础上寻求共同的“合理性”，即找到令双方都满意的、合理的、正确的解决方案。而合法要求谈判的各个细节应遵守所涉及的法律、法规和政策，这也同样符合发展市场经济、维持社会经济秩序的必然要求。而由于谈判各方所处的国家的法律制度通常存在着很大的差异，所以这就要求谈判者在使用语言和书面文字时要考虑法律后果，一方面应符合我国各种层次和类型法律的有关规定，不能做出有损我国法律权威的原则性让步，另一方面做出的一切承诺均应在法律所允许的范围内。因此，坚持合

理、合法的原则与提前做充分准备同样重要。



案例1-12

20世纪80年代中期，美国一家大型企业来中国投资，兴办合资企业。在完成技术等多方面的细节磋商后，中美双方在合同适合使用哪国法律解决日后的争端上产生了严重的分歧。美方坚持要求在合同中写明，适用法律为美国纽约州（该公司所在地）州法，我方代表则认为，这是无视我国涉外法的无理要求，不予考虑，双方陷入僵局。美方的谈判负责人福特先生眼看谈判即将前功尽弃，多次叹息：“我无路可走，就要丢饭碗了。”我方谈判人员在咨询相关法律专家后，了解到美方的要求是出于对中国知识产权方面的法律体系现状不完善的考虑，且该公司多年前确实因为知识产权问题险些破产。于是，我方提出一个建设性方案，即在合同中明确表示合同适用中国法律，但由于我国法律具有不完善之处，再补充几个专门的知识产权保护条款及美国纽约州州法相关条款。美方代表看出了我方合作的诚意，很快同意了我方的方案，僵局化解。

（资料来源：刘向丽，国际商务谈判[M]，北京：机械工业出版社，2009，略有删改。）

【案例解读】

本案例中，中方代表基于合理、合法的原则，巧妙地化解了谈判僵局，因此通晓谈判相关法律、规章制度是找到问题解决途径的重要前提。

第六节 商务谈判的分类

为了更好地理解商务谈判的主要内容，需要系统地对其进行分类，并掌握每种商务谈判的主要特点，为在谈判实践中更好地发挥谈判技能和取得良好的谈判结果奠定基础。按照不同的分类方法，商务谈判可分为以下类型。

一、根据商务谈判涉及的客观因素分类

商务谈判是同时包括谈判标的物 and 谈判主体的共同活动，所涉及的客观因素众多，包括谈判地域、谈判规模、标的物性质、谈判地点、谈判内容是否分开、谈判速度、参与谈判的利益方数量、谈判桌形状等。根据这些客观因素可以对商务谈判进行恰当的分类，但各类谈判严格意义上的划分并不明显，由于一种谈判往往具有几种不同的客观因素，所以将商务谈判按照客观因素进行分类，主要目的是掌握每种谈判的特性，以便更好地运用谈判技巧。

1. 按谈判地域划分

按谈判地域，可将商务谈判分为国内商务谈判和国际商务谈判。

(1) 国内商务谈判

国内商务谈判是指位于同一国境或地区内的各个经济组织、企业或个人进行的与商务



活动密切相关的各种谈判。由于谈判各方的语言、文化、习俗、法律制度等方面具有一致性，谈判往往主要关注于双方利益的分配及一致性协议是否能达成，所以国内谈判具有谈判方式直接、效率高等特点。此外，对谈判中的“度”的把握是国内商务谈判成功与否的关键。

(2) 国际商务谈判

国际商务谈判是指来自不同国家或地区的政府、组织、企业或个人之间进行的商务谈判，如政府间的经济援助、企业间的技术合作、有形商品的进出口及服务无形商品的国际流动。由于谈判人员存在地域差异，语言、信仰、价值观、生活习惯、法律、法规等因素带来的“文化冲击”尤为明显，所以消除“文化冲击”的任务贯穿于国际商务谈判的始终。消除“文化冲击”需要双方为沟通语言、解除误解、达成共识、取得信任付出巨大的努力，因此国际商务谈判呈现出耗时长、效率低、常反复、易陷入僵局等特点。

商务谈判按照谈判地域划分的意义在于国际和国内商务在政治、经济、法律、文化等方面存在着巨大的差异，要求参与谈判的人员具备相应的素质，以更好地促进一国、一地区乃至各个国家间的经济合作，逐步推进区域经济一体化和全球经济一体化。

2. 按谈判规模划分

按谈判规模涉及项目的大小和参与人数的多少，可将商务谈判分为个体谈判和小组谈判。

(1) 个体谈判

如果谈判涉及项目较小，则采用“一对一”的形式进行个体谈判，即谈判各方只派一个人作为代表，就相关内容进行磋商。个体谈判需要双方代表都做充分准备，如搜集对手及谈判标的物的相关信息、合理规划谈判进程、明确谈判目标、预测谈判结果等。个体谈判对谈判代表的个人素质也有较高的要求。由于“一对一”的谈判中，双方谈判代表单枪匹马，对各种突发的或预计可能出现的情况都要灵活应对，所以应选择有主见、决策力强、独立性的人作为个体谈判代表。此外，个体谈判中，由于谈判者得不到其他专业人士的协助，所以要求其具备谈判所涉及的各个方面的知识，如国际金融、国际贸易、商品、技术和法律等多方面的知识，并能将其应用到谈判的各个环节。最后要强调的是，个体谈判的谈判者具有独立决策的权力，谈判者可以随时将自己的谈判设想和意图有效地贯彻到谈判中，并掌握谈判节奏，从而避免了团体谈判中易出现的内部协商矛盾，这在某种程度上提高了谈判的效率。

(2) 小组谈判

小组谈判又称为团体谈判，是用途十分广泛的一种谈判类型，一般涉及的是相对较复杂、重要的谈判项目。由于小组谈判在人员数量上多于个体谈判，所以首先要求各个谈判人员分工明确、各尽其责、互相协作、取长补短。一般来说，小组谈判的谈判人员主要分为主谈人、记录员、翻译(国际商务谈判)、技术人员、财务人员等。其次，小组谈判要求每个谈判小组成员具有较强的团队精神，时刻以小组利益为重。由于每个人受经验、能力、精力等多种客观条件的限制，不可能具备谈判中所需要的一切知识、技能，所以集体的智慧与力量才是取得谈判成功的保证。小组谈判可以更好地运用谈判谋略和技巧，更好地发挥谈判人员的创造性、灵活性，促进小组内部的协调磋商，从而形成一致的意见，为

获取更多的利益奠定基础。再次，小组谈判要求谈判小组成员通过密切的配合应付谈判中的突发状况。例如，谈判双方就某项议题未达成一致，甚至争吵得面红耳赤时，小组某一成员可以担当谈判的中间人或调解人的角色，提出一些建议，缓和谈判气氛，也可以采用小组人员相互磋商的办法，寻找其他的解决途径，避免谈判陷入僵局、破坏双方的业务联系。总之，小组谈判取得的成果是集体智慧的结晶，是集体协商的成果，在实践中离不开称职的主谈人和积极配合的其他谈判人员。小组谈判是目前使用频率最高的一种商务谈判类型。

3. 按谈判标的物性质划分

按谈判所涉及的标的物性质，可将商务谈判分为商品贸易谈判和非商品贸易谈判。

(1) 商品贸易谈判

商品贸易谈判是指商品买卖双方就有形商品(主要包括农产品、工业品及一些初级产品或原材料等看得见、摸得着的商品)的购销条件所进行的磋商。商品贸易谈判时主要就货物本身的交易条件进行磋商，如质量、数量、包装、运输、保险、支付及交易过程中双方的权利、义务等，最终的目的是双方达成一致，签订具有法律效力的商品购销合同。

(2) 非商品贸易谈判

非商品贸易谈判是指除商品贸易之外的所有其他商务谈判，其涉及的内容主要是无形商品贸易谈判、技术贸易谈判、投资谈判及损害和违约赔偿谈判等。无形商品贸易谈判主要指服务贸易谈判和有关知识产权的技术贸易谈判等，实践中主要就国家间有关跨境提供、境外消费、商业存在及自然人流动等服务的输出或服务输入贸易形式等方面进行沟通。技术贸易谈判主要指供需双方就有关技术和设备的名称、型号、规格、技术性能、质量保证、培训、试生产、验收、仲裁、索赔等细节问题进行的洽谈。投资谈判涉及范围较广，包括与贸易有关的直接投资谈判，如企业跨国投资、跨国并购等，谈判内容主要涉及股权分配、管理责任安排、产品范围、定价策略、合作前提与利润分配等方面，同时也包括企业间或企业与金融机构间进行的资金拆借或资金借贷等投资谈判，其内容主要包括货币、利率、贷款、担保条件、还款期限和违约责任等细节。损害和违约赔偿谈判主要指谈判各方在履约过程中或结束后一旦发生由于一方的过失给另一方造成损失或由于其他原因造成合同终止或一方违约的情况，谈判各方就损害评估和赔偿方案进行磋商的事后谈判。它是一种特殊的谈判，其核心是在分清责任归属的前提下，根据损害的程度协商谈判赔偿的范围、金额及某些善后工作的处理。

4. 按谈判地点划分

按谈判举行的地点，可将商务谈判分为主场谈判、客场谈判、主客场轮流谈判及中立地谈判。

(1) 主场谈判

主场谈判又称主座谈判，通常是指在己方所熟悉的地方如己方所在国、城市，企业办公地点或己方安排的适合谈判的各种场所举行的谈判。其特点是己方作为谈判的东道主，不仅安排邀请、迎送、接待、食宿等事项，而且负责选择合适的场所作为谈判地点及处理一切相关的后勤事务。己方对谈判环境比较熟悉，可以减少由于陌生的环境所造成的压迫



感，有利于己方掌握主动权，控制谈判节奏，及时应对谈判的突发事件。

(2) 客场谈判

客场谈判也称客座谈判，是指应谈判对手邀请，在其所在地举行的谈判。客场谈判不可避免地会遇到由于己方不了解对方的环境而造成的失去谈判主动权等问题。因此，客场谈判要求己方谈判者在谈判之初了解对方所在地，包括其风俗习惯、法律、法规等，同时对具体的谈判场所先做预测或调查，以免被谈判地点所限制而影响谈判技巧的发挥。

(3) 主客场轮流谈判

主客场轮流谈判是指在谈判的不同阶段，谈判分别在己方所在地和对方所在地轮流举行，一般适用于大宗商品买卖或历时比较长的谈判。这种谈判基于公平的原则，避免了由于谈判场地的选择而让其中一方享有某种特权。主客场轮流谈判首先要注重谈判议程的拟定，这就要求谈判各方人员做充分的磋商，注意阶段性谈判目标的制定，以及谈判各方利益的均衡等，避免同一议题反复商议而降低效率；同时也要注意谈判团队的稳定，避免由于谈判人员的不定期更迭而引发新的问题。例如，谈判人员已经就某个问题取得某种一致，若随着谈判地点更换谈判人员，则各方谈判人员需要很长一段时间才能将新的谈判议程提到计划中来。

(4) 中立地谈判

中立地谈判又称第三地谈判，是指谈判举行地既不是己方所在地，又不是对方所在地，而是为了公平起见的其他地方，实践中多为第三国、第三城市或企业所在地之外的地区。中立地谈判往往用于谈判各方冲突激烈或对双方都有重大影响的谈判，如国际争端的调解等。

5. 按谈判内容是否公开划分

按谈判内容是否公开，可将商务谈判分为公开谈判与秘密谈判。

(1) 公开谈判

公开谈判是指根据国家相关法律、法规的规定，谈判的内容需要向公众或某些主管部门公开，或在各方同意的基础上，自愿将其谈判事宜公开在某些报纸、杂志、网络等大众媒体上，通常包括谈判进程、谈判标的物、谈判结果等内容的公开。例如，政府采购和部分单位的集体采购业务的相关责任人的协商、某些具体行业的劳资纠纷谈判按规定公开，或某些企业出于对企业宣传的需要，将其部分业务谈判公开于某些媒体上等。虽然公开谈判主要在于“内容”的公开，但这种公开是在一定的范围内或一定原则基础上的有条件的公开，而不是随意的公开。

(2) 秘密谈判

秘密谈判是指谈判各方对谈判的内容及有关谈判的一切安排都不向外界透露的谈判。秘密谈判所涉及的商业秘密的保护方面优于公开谈判。采用秘密谈判的原因各有不同，有时按某些国家的相关法律、法规规定，某些特殊项目的谈判信息不得公开，如国家特殊技术引进项目、军火项目、企业间特殊的优惠项目和针对特定地区或企业的长期合作项目等；有时谈判各方为获取最大的利益，往往在结果达成一致之前，保护一切谈判议题、取得的谈判结果等，以避免谈判过程中闯入意料之外的竞争者，瓜分已有的谈判利益。实践

中秘密谈判更常用一些。

此外，按谈判速度、参与谈判的利益方数量及谈判桌形状等，还可将谈判分为闪电式谈判和马拉松式谈判、双边谈判和多边谈判及长桌谈判和圆桌谈判等。不同类型的谈判并不具备明显的分隔界限，各种谈判交织在一起，具备一定的共性和特性。

二、根据商务谈判涉及的主观因素分类

传统意义上的谈判分类主要从谈判所发生的客观条件出发，根据谈判涉及的要素和本身的特性从直观上进行分类，但由于实践中的谈判往往包含多种谈判的特点，所以很难对其进行严格意义上的划分。随着现代谈判理论的发展，谈判与其他学科的融合度不断加强，可以从谈判的主观条件进行以下分类。

1. 按双方谈判结果划分

谈判者在谈判发生之前都会对谈判结果进行预期，如果实际谈判结果符合或优于预期，就称为“赢”，反之，就称为“输”。如果谈判有两方参加，那么可以将其划分为“赢一输”谈判、“赢一赢”谈判、“僵局”谈判，即一方的赢的结果可能对另一方来说是一种损失，双方都达到或没有达到预期结果。换言之，预期决定了谈判结果的输赢。

(1)“赢一输”谈判

虽然谈判一直以来被认为是解决冲突的和平方式，但是有时谈判者会面临极大的危险，因为他们将冒着生命危险与敌对的或利益分歧很大的对手谈判，否则将发生更严重的情况。赢的一方往往通过获得更多的经济利益如获得割地、赔款等方式停止军事打击，而输的一方则可能在未来发动更残酷的战争以挽回之前的损失。因此人们也将“赢一输”作为谈判的必然结果引入商务谈判中，具体做法体现在谈判各方非常重视己方的利益和立场，在谈判的各个阶段处处维护己方的利益，谈判中也不乏对各方让步的情况进行磋商。但由于各方都急于获得更多的利益，要达到预期目标，让步意见很难达成一致，所以往往会形成一方具有绝对的谈判优势并坚持谈判立场，最终以牺牲对方的利益而成就己方的胜利，即“赢一输”结果。但在实践中，失败一方很难接受己方的失败，这种谈判结果会给未来双方的合作埋下争执的种子，甚至会影响双方的远期合作，因为输的一方更愿意寻找新的合作伙伴解决原有的争执。

传统的“赢一输”模式遵循以下的步骤。

- ①确定己方的利益和立场。
- ②捍卫己方的利益和立场。
- ③各方讨论做出让步的可能性。
- ④达成妥协方案。
- ⑤宣布谈判失败。

(2)“赢一赢”谈判

随着经济全球化的不断发展，商品、服务、劳动力及资本的自由流动使得越来越多的国家融入一个相互依赖和相互融合的经济体系中，由于人们在处理国际和国内事务中逐渐意识到在平等互利基础上彼此作为伙伴比作为对手更有利于解决政治、经济纠纷，于是一



种新的观念——“赢—赢”，应运而生，一些学者也将其引入商务谈判中。这种谈判的关键是考虑双赢和互利，即一方在获取己方利益的同时要寻求某种方法也令对方满意，只有取得了双赢的结果才被认为是一个好的结局。“赢—输”模式中捍卫己方的利益和立场被寻求对方的利益和需求所取代，看似是一个文字简单改变，实则是一种思维方式的重大转变，因为在发现对方的利益和需求的过程中，谈判者可以更好地理解自己的谈判对手，并能够从对方的角度考虑一些问题，促使各方朝着理解和和解的方向发展，当各方建立了相互理解的关系后，便可在此基础上提出各方都可能接受的建设性解决方案。目前这种观念已得到了广泛认可，“赢—赢”谈判也成为处理纠纷和解决冲突的最常用的一种谈判方式。

“赢—赢”模式遵循以下的步骤。

- ①确定己方的利益和需求。
- ②寻找对方的利益和需求。
- ③提出建设性的提议和解决方法。
- ④宣布谈判成功。
- ⑤宣布谈判失败或谈判陷入僵局。

比较“赢—赢”模式和“赢—输”模式可以看出，两种模式最大的区别在第②步和第③步。“赢—赢”模式中，谈判各方不仅要寻求满足己方利益的方法，也要在此过程中考虑到对方利益的得失。这样各方就能在一个互相理解和真诚合作的气氛中进行磋商并最终达成一致，即使谈判因为某种原因未能取得一致，但在此前提下，双方的进一步合作也已经打下了良好的基础。

(3) 僵局谈判

僵局是指谈判各方未能达成一致意见，各方没有输赢发生，虽然经过长时间的谈判磋商，但各方最终还是未能取得各自的利益，也未能占据更有利的地位。僵局的产生往往是因为各方都坚持捍卫各自的立场而不愿做出任何让步，虽然无果而终，但往往比输的结果好一点，至少利益不会受损。因此，实践中有时也把僵局作为一种策略来推进谈判。

2. 按谈判议题的推进方式划分

谈判议题的推进是根据谈判之前设计的谈判方案有计划地进行的，谈判议题的推进方式会影响谈判的进度和谈判结果的产生，是重要的谈判方法，因此，根据谈判议题的推进方式，可进行以下分类。

(1) 零和谈判

“零和”是博弈论的一个概念，意思是双方博弈，一方得益必然意味着另一方吃亏，一方得益多少，另一方就吃亏多少，双方得失相抵，总数为零，因此称为“零和”。谈判的议题也可引入零和的概念，即谈判者在谈判之前仔细分析己方和对方的利益，将其分为最大利益和最次可接受利益。谈判者往往为了获得最大利益，可以放弃一些不太重要的利益。一般来说，最次可接受利益是通过放弃一些不太重要议题的相关利益来获取最大利益的方法。由于谈判各方都为了获取最大利益，谈判一般所涉及的议题也比较简单、具体、有限，表现为谈判议题分别提出、各个击破。例如，销售谈判中，价格是双方最重要的谈判内容，双方会花很多时间在此问题上，一旦谈成，其他问题便迎刃而解；一旦产生分歧，

轻则谈判陷入僵局，重则双方反目为仇。零和谈判的目的性极强，因此交易一般都是一次性的，双方往往不注意此次交易完成后未来的商业往来，如果一方获胜，则其一般不会关心另一方的损失，最容易产生“赢一输”结果。同时为了在零和谈判中取胜，注意减弱对方做出让步的抵抗力，精准分析切中议题的要害，不优柔寡断，并一举谈成。由于零和谈判的议题采用各个推进方式，往往会效率低下且与“赢一赢”谈判的初衷有所差距，所以实践中采用的范围较小。

(2) 整合谈判

与零和谈判相反，整合谈判是指将事物的各个方面放到整体中考虑，这隐含了某种合作或为了达到某种目的而融合各方的共同努力。通常来说，整合谈判包含了各方的充分信任。整合的定义引入谈判中体现在谈判各方为了达成一致，不仅考虑己方获取的最大利益，同时也考虑对方的利益得失，将谈判议题按利益多少进行分类。整合谈判往往先同时抛出一系列议题，再寻找各方共同感兴趣的议题进行讨论，讨论重点放在维护各方的整体利益上而不是每项单独议题下的利益得失，因此谈判气氛通常是融洽的。例如，某项议题有分歧时，各方会考虑做出可能的让步，或者先将其搁置，转而谈及其他问题，当各方在此问题上取得一致后，再重新考虑有分歧的议题。整合谈判的特点：首先，要求谈判者充分理解各方的立场，即尽量掌握己方和对方的相关信息，了解对方的利益、偏好，建立合作的基础；其次，谈判若遇问题，则要求各方积极寻求解决问题的方案，而不是尽可能获取己方的最大化利益，如果能做到站在别人的立场考虑问题，那么问题就不再是问题了；最后，把建立长远的业务联系作为首要考虑的目标，从多方面考虑问题，整合谈判随之水到渠成。因此，整合谈判是形成“赢一赢”结果的必要前提，可以按照整合谈判的要求来制订谈判计划，从而取得良好的成果。

案例1-13

某英美公司在赞比亚境内开采铜矿，为节省资金，该公司从当地雇了许多工人，包括成年男人和一些强壮的妇女。矿山内生活条件恶劣，工人既没有房子住，也没有可以饮用的干净自来水，他们只能去附近的河里洗澡、提水。可是那里有鳄鱼，已经有几名妇女失踪了。出于对工人安全的考虑，公司决定为工人安装抽水机并进行杀菌处理以便使用。出人意料的是，工人对此消息并不满意，且强烈反对，态度强硬。经调查，公司发现，工人认为如果接受了安装抽水机，那么公司就不会考虑他们的住房问题了，对这些工人而言，拥有像样的房子才是最重要的。因此当抽水机安装好后，工人很快就把它砸碎了，然后他们继续去河里提水。因工人中有谣言：“经过处理的水有一种节育的物质，会影响生育。”公司管理人员很委屈，认为自己本来出于好心，却得到了如此回报。当公司管理人员反复与工人沟通，表明公司的用意后，工人们还是不改变要求公司为其修建住房的立场。最后，为了工期顺利进行，公司不得不接受了工人的要求，修建正式的工人宿舍。

(资料来源：李爽，商务谈判[M]，北京：清华大学出版社，2007，略有删改。)

【案例解读】

本案例中，工人们为了迫使公司马上为其盖房，竟然不顾眼前利益，冒着生命危险去有鳄鱼的河里提水，因为工人们认为喝水和住房同是整体利益中的重要组成部分，如果接受了安装抽水机，那么等于放弃了住房这个更大的利益，所以工人从获取最重要的利益出发，放弃眼前的利益，这种用眼前利益来换取长远利益的方法经常被用在整合谈判中。

3. 按谈判者的态度划分

谈判者的态度往往决定了谈判中哪一方更有利，更能掌握主导权，以及谈判的结果如何。一般来说，根据谈判者的主观态度是否强硬可以将谈判分为以下三种。

(1)“软式”谈判

“软式”谈判又称让步型谈判。这种谈判是指谈判参与者希望避免冲突，皆大欢喜，随时准备为达成协议而让步。如果一方在整个谈判中表现出宽大、让步的气度，那么其往往可能通过损失己方的一定利益促进协议的达成，因为此次谈判获利，有可能驱动对方未来进一步与己方合作。但是这种软式谈判需要把握好让步的度，不要给对方留下软弱可欺的印象，否则会损失更多的利益。然而，由于利益的驱使和谈判者价值观和个性特征的差异，并不是各方都会采用这种软式方法，实践中频繁地使用这种方法并不明智，在遇到强硬的谈判者时，让步一方极易受到伤害，所以这种谈判只限于具备良好合作关系的谈判者之间使用，并且各方有意建立长期的业务联系。

(2)“硬式”谈判

“硬式”谈判又称立场型谈判。这种谈判是指谈判参与者将谈判看成是意志力的竞赛和搏斗，认为立场越强硬者，最后的收获也越多；他们将注意力集中在如何维护自己的立场、否定对方的立场上，忽视寻找能兼顾各方利益的解决办法；他们的目的不是达成协议，而是获取胜利。由于谈判者往往在谈判之初先提出一个极端的立场，进而固执地坚持，在谈判中更多地考虑采取强硬的手段捍卫己方的立场，所以对任何可能的解决方案都不愿考虑让步。这样极易引起对方报复性地采取同样的对策，最终导致双方不能达成一致，甚至使谈判陷入僵局。一般来说，性格较坚毅的人习惯采取这种方法，但他们的目的单一，只为坚守某种重要的利益，如果能分析采取“硬式”谈判者的初衷和己方的利益得失，则不难找到对策。

(3)价值型谈判

价值型谈判又称原则型谈判。这种谈判是指谈判参与者把对方看成是与自己并肩合作的人，既非朋友又非敌人；他们不像“软式”谈判者那样只强调双方的关系而忽视利益，也不像“硬式”谈判者那样只坚持本方的立场，不兼顾双方的利益，而是竭力寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方各有所获的方案。价值型谈判者认为，在谈判各方对立立场的背后，存在着某种共同性和冲突性，包括经济的、人际关系的价值，因而是既理性又富有人情味的谈判。谈判各方都有坚持的底线和原则。只有坚持一定的底线和原则，才能相应

地放弃一些不太重要的价值，即使各方在一次谈判中获取的价值有所差异，整个业务往来的磋商过程也会呈现均衡的价值分配。实践中，由于价值型谈判介于“软式”谈判和“硬式”谈判之间，结合两者，能取长补短，所以这种谈判方式受到广大谈判者的青睐。



案例1-14

中国南方某工艺品公司作为供货方，与某外商就工艺品买卖进行谈判。谈判开始后，中方人员坚持工艺品售价800元一件，态度十分强硬，而外商只愿意出500元的价格，且毫不示弱。谈判进行了两天，双方未取得任何进展。外商提出休会再谈一次，若双方不能达成共识，谈判只能作罢。第三天谈判开始，双方商定最后阶段谈判时间为3个小时。谈判进行了2个多小时仍然毫无进展，当谈判只剩最后10分钟时，双方代表已做好退场准备了，工艺品公司首席代表突然响亮地宣布：“这样吧，先生们，我们初次合作，谁都不愿看到不欢而散的结局，为表达我方的诚意，我们愿把价格降至660元，但这绝对是最后的让步。”外商代表先是一惊，而后沉默了几分钟，就在谈判结束的钟声即将敲响时，他们伸出手说：“成交了！”

（资料来源：王景山，商务谈判[M]，西安：西北工业大学出版社，2009，略有删改。）

【案例解读】

本案例中，工艺品公司在做了最大限度的坚持后，一步到位地让步，既取得了谈判的胜利，又博得了对方的信任，双方不失时机地握手言和了。

商务谈判除了上文介绍的分类依据之外，还有很多其他的分类方法：按照谈判方式分为口头谈判、书面谈判；按照谈判标的分为货物买卖谈判、对外加工装配业务谈判、技术贸易谈判、工程承包谈判、租赁业务谈判、合资合作经营谈判；按所属部门分为民间谈判、官方谈判等。需要再次强调的是，无论以何种标准进行分类，不同种类的商务谈判的基本原则和特点都大同小异，实践中应注意不同种类谈判策略的选择和技巧的使用。

第七节 商务谈判的模式

由于商务谈判的利益各方所追求的目标、谈判议题、背景条件等方面存在较大的差异，所以谈判很难有固定、统一的模式，但谈判者可以从评价商务谈判成败的标准上制定符合实际情况的谈判模式。

一、商务谈判的成败标准

评价商务谈判的成败标准，简单地说，是以效益为核心指导的，包括谈判带来的直接经济利益、可能支付的谈判成本及由此带来的社会效益。



1. 经济利益

评价商务谈判的成败，不能离开交易各方可以获得的直接经济利益。例如，进行货物买卖谈判时，作为买方，主要关心的是货物是否质优价廉、是否享有售后保障及在性价比方面是否优于其他产品；而作为卖方，则主要考虑售出价格是否存在利润空间、货款能否按期收回及是否能够建立稳定的客户群等。交易各方可获得的经济利益的大小，是评价商务谈判成功与否的首要标准，但却不是唯一的标准。

2. 谈判成本

为了获取一定的经济利益，就需要付出一定的成本，这是经济学中最简单的道理，因此谈判成本也是谈判者需要考量的一个重要因素，包括各项费用和机会成本。谈判者需要衡量利益和成本孰重孰轻，避免单纯追求利益而付出巨大的代价。

谈判费用是指在谈判过程中的费用损耗，包括从筹备谈判到协议签字生效整个过程中的时间、人力、物力、财力等各方面的损耗。在经济学上，它被称为显性成本，即在谈判产出的经济利益一定的情况下，谈判的费用越低，谈判的经济效益越高。

谈判的机会成本主要有以下两个方面的含义：

①把一定的时间、人力、物力、财力等成本投入到谈判中，而放弃了把这些要素用于其他生产经营过程所带来的收入。这种放弃的收入，就是谈判的机会成本。

②与现有对象谈判合作而放弃了与其他人合作的机会和可能获得的收入。

在经济学领域里，机会成本被称为隐性成本，与显性成本相比，它更有意义，因为谈判者在抓住一个谈判机会的同时可能也放弃了另一个收益更高的机会，所以一个好的谈判者从谈判筹备开始就不得不考虑成本问题。

3. 社会效益

商务谈判的社会效益是指通过商务谈判所产生的社会效果和社会反映。社会效益虽然不能用数字直接衡量，却是与谈判相生相伴的。因此，很多谈判者在考虑经济效益的同时，也希望能够获得一定的社会效益，如树立良好的信誉、促进行业的发展和加强国家与国家之间的联系等。例如，两国之间进行商品买卖的谈判，若签订了协议，除双方获得预期利润外，还能够建立和巩固双方的业务联系、有利于产品的市场开拓、提高品牌知名度、促进就业等。但是单纯考虑社会效益而忽视经济效益也是不符合经济发展规律的，因此，平衡经济效益和社会效益最好的方式是共赢。

二、PRAM 谈判模式

谈判者考虑到上述影响谈判成功与否的标准后，就可以制定合适的谈判模式以获取谈判的成功。PRAM 谈判模式提供了一条可借鉴的成功之路。PRAM 谈判模式由四部分构成，分别是制订谈判计划(plan)、建立关系(relationship)、达成双方都能接受的协议(agreement)及协议的履行和关系的维持(maintenance)。PRAM 谈判模式的设计与实施很重要的一个前提是必须树立把谈判看成协商而非竞争的谈判意识，这种意识类似于前面提到的“赢—赢”理论。

1. 制订谈判计划

制订谈判计划时，首先，要明确己方的谈判目标和对方的谈判目标，找到双方利益的共同点；其次，要估算达到目标需要支付的成本，包括显性成本和隐性成本；最后，要制订详细的计划达到以最小的成本换取最大收益的目的。计划越详细、考虑越周到，越可能成功。

2. 建立关系

在正式谈判之前，需要与对方建立良好的关系。因为在大多数情况下，人们不愿与自己不了解、不信任的人签协议，所以事前沟通是商务谈判模式中非常重要的一环。建立良好的关系可以从以下三个方面努力：

①力求使对方相信己方的理念，即通过以往的经营经验和其他渠道的描述及自我介绍向对方展示己方的经营理念，并感动对方。

②表现出己方的诚意，可以通过收集充分的资料向对方展示对合作伙伴的了解程度及周详的可行性计划向对方表达出合作的意愿。

③通过行动使对方信任己方，即通过细节展示己方的信用，如守时间、重承诺等，并适当放弃小利向对方展示己方的大度。

3. 达成双方都能接受的协议

在双方建立了一定的关系后，就进入正式谈判阶段。而根据谈判标的物的不同，谈判阶段可能经过的时间长短、采取的策略也不同，但无论何种谈判，达成一致的协议是双方共同的目的。但为了协议能够圆满地执行，实践中应考虑协议的细节，从整体上看，谈判是关于协议不同细节的磋商。

4. 协议的履行和关系的维持

商务谈判的利益各方往往希望通过一次又一次的谈判逐渐加深彼此的交往，而进一步交往的前提是保证所有协议能认真履行，包括己方履行合同和对方履行合同。履行合同必须做到以下两点：

①对对方遵守协议的行为给予适当的、良好的情感反应，包括在对方遵守协议时，以写信或打电话的方式给予赞扬和肯定。

②己方做出遵守协议的表率，做到根据协议履行各项义务，包括交货、运输、结算等交易的各个方面，营造良好的氛围感染对方并保持这种习惯，形成良性循环。

PRAM 谈判模式可以看成一般商务谈判的必经模式，其各个部分都是连续不断、不可割裂的。谈判人员应意识到每次谈判的成功与否都会对未来的交易产生影响，只有切实将这种模式灵活地运用到实践中，最终才能取得成功。

 本章回顾

谈判可以理解成两个或两个以上的组织或个人为了满足各自不同的需求，就所关心的问题进行交流意见和多次磋商、协调彼此之间的条件以寻求解决问题的途径，最终达成协议的过程和行为。商务谈判包括商务谈判的主体、商务谈判的客体、商务谈判的目标和商务谈判的环境等要素，并且具有以下特点：谈判利益同时具有排他性与合作性；谈判当事人之间公平性与不公平性共存；谈判对象具有广泛性与确定性；谈判过程应以合法性为基础。谈判者应遵循以下基本原则：诚实守信原则；平等、互利原则；友好合作原则；灵活变通原则；求同存异原则以及合理、合法原则。同时，按照不同的分类标准，商务谈判有不同的分类。根据商务谈判涉及的客观因素，有以下分类：按谈判地域，可将商务谈判分为国内商务谈判和国际商务谈判；按谈判规模涉及项目的大小和参与人数的多少，可将商务谈判分为个体谈判和小组谈判；按谈判所涉及的标的物性质，可将商务谈判分为商品贸易谈判和非商品贸易谈判；按谈判举行的地点，可将商务谈判分为主场谈判、客场谈判、主客场轮流谈判及中立地谈判；按谈判内容是否公开，可将商务谈判分为公开谈判与秘密谈判。根据商务谈判涉及的主观因素，有以下分类：按双方谈判结果，可分为“赢—输”谈判、“赢—赢”谈判、僵局谈判；按谈判议题的推进方式，可分为零和谈判和整合谈判；按谈判者的态度，可分为“软式”谈判、“硬式”谈判和价值型谈判。

 思考题

1. 进行商务谈判的原因是什么？
2. 商务谈判的意义是什么？
3. 什么是商务谈判？它有哪些特点？
4. 进行谈判时应遵循哪些基本原则？
5. 谈判有哪些构成要素？
6. 零和谈判和整合谈判的区别是什么？
7. 列举根据客观因素分类的谈判种类，至少列举三种。
8. 简述 PRAM 谈判模式。

 课堂讨论

北京某公司从法国买来了 50 吨奶酪残渣，又转卖给国内农业部系统的深圳某乳猪饲养单位。该公司与饲养单位就奶酪残渣的报告责任、最终售价、支付方式进行了谈判，双方基本达成一致，并在深圳签了合同。合同约定卖方（北京某公司）在奶酪残渣进口报关后，直接交给买方（深圳某乳猪饲养单位）雇的汽车运输公司，买方同时将合同货款总额的 90% 以汇票形式交给卖方，剩下 10% 的货款在买方验收合格后支付。

（资料来源：道客巴巴，略有删改。）

问题：

双方的谈判属于哪类谈判？为什么？除此之外，还有哪些谈判种类？