

➡ 第 1 章

商务谈判概述

▶▶ 学习目标

了解和掌握以下知识点：

- ◎ 商务谈判的概念与特征
- ◎ 商务谈判与推销的关系
- ◎ 商务谈判的原则与方法
- ◎ 商务谈判的基本要素与主要类型
- ◎ 商务谈判的一般过程

“谈判”一词对人们并不陌生。自有人类社会以来，谈判就存在于人类活动的各个方面。

随着社会经济的发展和进步，人们越来越多地感到，谈判是经济生活中不可缺少的活动，是人际一种特殊的双向沟通的交往方式。面对商务活动及日常生活中日益频繁的谈判活动，有人为此而困惑，也有人为此而兴奋；有人希望尽可能回避谈判，也有人则为缺乏对谈判的基本了解而苦恼。事实上，谈判是一个无法回避的事实，要想在生活和工作实践中，特别是在商务活动中得到满意的谈判结果，必须掌握谈判的基本特征和规律，并结合实际加以运用。

1.1 商务谈判的概念与特征

实 例

琼文和苏卡的一天

琼文和苏卡是一对年轻的夫妻。一大早，他们就起来了。他们家的热水器制热效果不

好。昨天已经修过了，换了两个零件，共花去 413 元钱，但热水效果还是不好。于是琼文拿着换下的零件去鉴定，零件是好的。琼文知道上了当，还好零件在自己手里，明天维修人员才过来取零件。琼文心里明白，明天要讨回 413 元钱，可能需要一场艰难的谈判，必要时可能需要采取一些诸如情绪爆发的谈判策略。

琼文是一家制造厂设计组的负责人。琼文到达公司后，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，工程师们没有通过采购部而直接与供应商进行了联系。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，但他也知道工程师们进行设计非常需要技术信息，而等着采购部反馈信息将大大延长设计时间。琼文与艾笛都意识到了上司希望他们部门经理之间不存在分歧。如果这个问题被提交到总经理那里，那么对他们双方都不好。看来，琼文得准备和艾笛进行一次内部谈判，以解决艾笛提出的问题。

临近中午时，琼文接到一个汽车销售商打来的电话。琼文想买一辆好车，但怕苏卡不同意花太多钱。琼文对销售商的报价很满意，但他认为他能让销售商的价格再优惠一些，因此他把他的顾虑告诉销售商，从而给销售商施加压力，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。在会上，财务部门随意将各部门的预算都削减 30%，接着所有的部门经理都不得不进行无休止的争论，以努力恢复他们在一些新项目的预算。琼文已经确定了所能退让的限度（即谈判的底线），而且决定一旦这个限度被打破，他就要进行抗争。

傍晚时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送：“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。”苏卡又要面临一场艰难的谈判了。

1.1.1 商务谈判的概念

正如案例中所描述的那样，谈判是一个无法回避的现实，它存在于人们生活和工作的各个层面和各个方面。现实世界就是一个巨大的谈判桌，无论你愿意与否，你都是一个谈判的参与者。

长期以来，人们经常有一种误解，似乎谈判只是谈判人员的事，是职业外交人员、政治家、商务主管人员才会面对的事。事实上，无论是在政治、文化、教育、家庭、婚姻、社交等活动中，还是在大量的经济活动中；无论是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾冲突中，还是在人们日常的社会生活中，处处、时时都有谈判发生。

实际上谈判有广义、狭义之分。广义的谈判包括一切有关“协商”“交涉”“商量”“磋商”的活动，如在市场购物时的讨价还价、找工作时的求职面试、与同事协商工作上的安排等；狭义的谈判则强调在正式场合下两个或两个以上的组织按一定的程序，对特定问题进行磋商，最后达成协议的过程。

根据前面的表述，可以将谈判定义为：

谈判是有关组织或个人为协调关系或化解冲突，满足各自的利益需求，通过沟通协商以

争取达成一致的行为过程。

商务谈判是指当事人各方为了自身的经济利益，就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商，以争取达成协议的行为过程。任何一项协议，都是因为各方利益不同才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中，买主和卖主对商品和货币都喜欢，但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣，买主则相反，于是，交易就这样达成了。

1.1.2 商务谈判的特征

商务谈判活动主要具有以下几点特征。

1. 商务谈判以经济利益为目的，通常以价格问题作为谈判的核心

与其他谈判相比，商务谈判更为注重经济效益。事实上，经济效益也是评价商务谈判成功与否的主要指标之一。值得注意的是，虽然商务谈判涉及的因素很多，谈判人员的需求和利益往往通过众多的因素和方面表现出来，但价格几乎是所有商务谈判的核心。这是因为价格最直接地表现出谈判双方经济利益的得失与分配，而商务谈判中涉及的价格以外的因素都与价格有着密切的关系，往往可将其折算成一定的价格。

作为商务谈判人员，了解价格是商务谈判的核心，价格在一定条件下可以与其他利益因素进行折算这一点很重要。这就要求谈判人员在谈判中，一方面要坚持以价格为核心，争取自己的利益；另一方面又不能仅仅局限于价格，要善于拓宽思路，从其他因素上争取应得的利益。因为价格因素较为敏感，所以很难让对方让步，相比较而言，在其他因素上要求对方让步更容易成功。

2. 谈判是参与各方“合作”与“冲突”的对立统一

在商务谈判中，谈判双方既存在利益联系，又存在利益分歧。利益联系使双方走到了一起，通过谈判达成对双方都有利的协议，也就是说，双方利益的获得是互为前提条件的，这是合作的一面。利益分歧则使双方进行积极的讨价还价，他们都希望通过较少的让步来换取尽可能多的利益，从而导致了激烈的冲突，这也体现了谈判双方相互对立的一面。因此，对于谈判人员来说，应提倡实行“合作的利己主义”，即在保持合作的基础上追求己方利益的最大化，在使对方通过谈判有所收获的同时，使自己收获更多。

3. 谈判是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程

在谈判过程中，单方面的施舍或单方面的承受（不论是自愿的还是被动的），都不能算是一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”，所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利，不是那种“我赢你输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果，而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利，才能实现确认成交的良好结果。

“博弈”，也叫“对策”。“非零和博弈”是相对于“零和博弈” $[1+(-1)=0]$ 而言的。对于谈判来说，“非零和博弈”的原则，应始终贯穿于全过程。一场成功的谈判，每一方都是胜者。

实 例

从“天价”到“平民”：医保谈判背后的双赢智慧

在 2021 年的国家医保目录药品谈判中，治疗罕见病脊髓性肌萎缩症的药物诺西那生钠注射液的谈判备受关注。

谈判前，诺西那生钠注射液每瓶高达近 70 万元的价格，让绝大多数患者家庭望而却步，根本无力承担长期的治疗费用。在谈判过程中，医保局代表从患者的利益和医保基金的承受能力出发，以“每一个小群体都不应该被放弃”为原则，努力为患者争取更低的价格。而药企代表则从药物的研发成本、市场定位及企业的可持续发展等角度，阐述了药物价格的合理性，希望能维持一定的价格水平。

经过张劲妮等医保代表与药企艰难的八轮谈判，双方都做出了巨大的努力和让步。药企最终将诺西那生钠注射液的价格降至每瓶 33 000 元左右，降幅达到了惊人的 95% 以上。对于医保局来说，成功将这款高价药纳入医保目录，大大减轻了患者家庭的经济负担，让更多罕见病患者能够有机会接受治疗，提升了医保对罕见病患者的保障水平，体现了医保的普惠性和对民生的关注。对于药企而言，虽然药品单价大幅下降，但进入医保目录后，意味着药品的市场需求将大幅增加，能够快速打开市场，提高药品的可及性和销售量，从长远来看，也为企业带来了更多的利润和良好的口碑，有利于企业的持续发展。

通过这次谈判，医保局和药企以让步换取让步，实现了互惠互利，既让患者得到了实实在在的好处，也为企业的发展提供了更广阔的空间，体现了医保谈判的重要意义和价值。



【视频拓展】
国家医保目录
药品谈判现场

4. 谈判是非均等的“互惠”，双方对利益的追求受到一定的利益界限的约束

“互惠”是谈判的前提，没有这一条，谈判将无从继续。“非均等”是谈判的结果，导致产生这种谈判结果的主要原因在于谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基础不同，以及双方的策略、技巧各不相同。

经济利益是商务谈判双方共同追求的目标，双方都希望以较少的成本支出，取得最大的谈判成果。但是，任何谈判都必须满足对方的最低利益要求，否则对方就会退出谈判并导致谈判破裂，而已方到手的利益也无法兑现。利益的过度或不足都会导致谈判的破裂，所以谈判双方不能突破利益界限的约束，应在相互合作中共同争取利益的最大化，实现双赢。

了解和把握谈判的利益界限是极其重要的。在谈判中，谈判各方不仅要考虑己方的利益，还要站在对方的立场上考虑对方的利益，只有将己方利益控制在对方所能接受的临界点之内，谈判才能成功，己方的利益才能实现。如果只注重己方的需求，而无视对方的最低需求，无限制地逼迫对方放弃自己的利益，则最终会因对方退出而使自己已经争取到的利益丧失殆尽。

5. 谈判各方最终获利的大小取决于各方实力和谈判能力

人们在谈判前可以确定目标利益，但无法准确预计谈判的结果如何，无法根据某一规则

具体计算出彼此最终将获得的利益。从前所述,商务谈判是非均等的“互惠”,最终获利大小取决于谈判各方的经济实力和谈判能力。

谈判各方的客观经济实力主要受谈判项目对各方的重要程度、谈判人员所代表的经济组织的实力、谈判时的市场状况及发展趋势等因素的影响。而谈判人员的素质和经验、对谈判策略和技巧的运用能力、谈判班子成员之间的协作能力等则直接影响谈判各方的谈判能力的发挥,而谈判能力的有效发挥又直接影响和决定了谈判利益的最终获得。



【视频拓展】从
《中国合伙人》看
商务谈判技巧

1.1.3 商务谈判与推销的关系

商务谈判是商务活动中各方为了达成协议、解决分歧或建立合作关系而进行的正式或非正式的协商过程。推销则是企业或个人通过系统的方法和技巧,向潜在客户介绍、展示产品或服务,并促成购买行为的活动。两者都是商务交往中不可或缺的环节,但侧重点和表现形式有所不同。

1. 商务谈判与推销的共同点

(1) 目标导向相同。两者最终目标都是促成商业交易,实现价值交换。谈判通过协商、妥协就交易条款达成一致,推销通过说服促成购买,但都指向商务合作的成功。

(2) 强调合作共赢理念。都需要关注对方的需求和利益点,通过满足对方需求来实现自身目标。同时,两者都注重建立良好客户关系,以真诚专业的态度赢得对方信赖。

(3) 沟通的本质一致。都是基于人际沟通的活动,需要运用语言技巧、非语言表达和心理洞察能力来影响对方。

(4) 策略技巧相通。两者都依赖沟通、说服、应变等策略与技巧,都需要预先规划策略,根据情况调整方法,具有明显的计划性和应变性特征。推销过程中,销售人员需通过有效的沟通吸引客户注意力,用说服技巧引导客户决策,并根据客户反馈灵活应变;商务谈判同样强调沟通的精准性,运用说服策略让对方接受己方观点,在面临矛盾时通过应变技巧化解冲突。

2. 商务谈判与推销的区别

(1) 角色定位差异。推销通常是卖方主动向潜在客户推介产品,卖方处于相对主动地位;谈判则是交易双方或多方就交易条件进行平等协商,各方权力关系更为平衡,需要相互妥协。

(2) 活动环节各有侧重。推销侧重产品价值传递,注重展示和说服;谈判涵盖更广泛的商务条款,如价格、交付、付款条件等,谈判过程更强调协商和妥协。因此。推销多发生在商务活动前期,是客户认知产品、产生兴趣的阶段;商务谈判则处于商务活动的中后期,是在客户有明确购买意向后,对交易细节进行敲定的关键环节。推销的成功为商务谈判创造条件,而商务谈判的成果则决定了交易能否最终达成。

综上所述,商务谈判与推销是商务活动中相互关联、相辅相成的两个环节。推销为谈判创造条件、奠定基础;谈判将推销成果制度化、合约化。在现代商务环境中,专业人士需要同时掌握这两种能力,并理解它们在不同商务场景中的应用逻辑。

1.2 商务谈判的原则与方法

1.2.1 商务谈判的原则

每一项商务谈判，都依存于特定的环境和条件，并服从于谈判者对特定目标的追求。因而，在现实中存在的大量商务谈判行为，必然是各具特色、互不相同的。但是，任何一项商务谈判又都是谈判双方共同解决问题，满足各自需要的过程。从这个意义上讲，不同的商务谈判对谈判者的行为又有着共同的要求。或者说，无论人们参与何种商务谈判，都必须遵循某些共同的准则。

1. 平等互利原则

商务谈判是一项互惠的合作事业。在任何一项商务谈判中，双方都应该是平等相待、互惠互利的。平等互利反映了商务谈判的内在要求，是谈判者必须遵循的一项基本原则。

在商务谈判过程中，谈判双方都是独立的利益主体，他们共同构成了谈判这一行为的主体，彼此的力量不分强弱，在相互关系中处于平等的地位。从某种意义上讲，双方力量、人格、地位等的相对独立和对等，是谈判行为发生与存在的必要条件。

商务谈判必须在平等的基础上进行，谈判所取得的结果应该对双方都有利，互惠互利是谈判取得成功的重要保证。但这并不是说双方从谈判中获取的利益必须是等量的，互利并不意味着利益的相等。在谈判过程中，任何一方都有权要求对方做出某些让步；同时，任何一方又都必须对他方提出的要求做出相应的反应。让步对确立双方利益而言是必需的，但让步的幅度在不同的谈判方又可以是不相等的。

谈判中如何尽可能实现互利共赢呢？关键是做好以下几点。

1) 扩大总体利益

在商务谈判中，双方应一起努力，首先寻找并扩大双方的共同利益，然后讨论与确定各自分享的比例，也就是人们常说的“先把蛋糕做大，再分蛋糕”，这样才有利于满足双方的共同利益。商务谈判能否成功，在很大程度上取决于能不能把蛋糕做大，通过双方的努力降低成本、减少风险，使双方的共同利益得到增长，最终使双方都有利可图。项目越大，越复杂，把蛋糕做大的可能性也就越大。在现实中，共同利益总是客观存在的，而发掘共同利益，却需要双方具备合作精神和高超的技巧。

2) 提出新的选择分配模式

人们的一种思维定式是，对于争论的东西，或是我方得到，或是对方得到，似乎没有更好的选择。这种观念是影响商务谈判者寻找互利方案的主要障碍。商务谈判者要突破传统的利益分配模式，提出新的选择分配形式。

3) 主动寻找共同利益

商务谈判中，谈判双方通常会死守己方利益而讨价还价，却往往会忽略双方的共同利益。一旦双方固执己见，商务谈判就会陷入僵局，甚至会使谈判破裂。事后冷静下来，权衡利弊得失，双方却又追悔莫及。反之，如果谈判双方都能从共同利益出发，认识到双方利益

是互补的,则会使共同的利益变多,使己方得利增多。因为共同利益对每一方都有利,寻求共同利益显然有助于达成合作。当然,共同利益在所有商务谈判中大部分是隐藏的,需要谈判双方去挖掘、发现。

2. 把人与问题分开的原则

无论何种类型的商务谈判,无论其服从于谈判行为主体的何种目的,谈判都必须是由特定的谈判人员参加,并由谈判各方的所有参与者共同推动的。参加谈判的每一个人都有自己的价值观念,有自己的个性特征及对客观事物的认知和情绪、情感体验。因此,任何一项商务谈判都会在一定程度上融入属于谈判者个人的某些因素,人的感情往往与正在谈判的问题的客观是非纠缠在一起。把人与问题分开的原则,要求谈判者尽量减少个人主观因素对解决谈判问题的负面影响,在谈判过程中就事论事,对事不对人。

商务谈判是以获取经济利益为目的的,每一个谈判者都希望达成自己的利益目标,人们对实际谈判活动的规划无疑也是以此为基础的。偏离了这个核心,不从谈判双方的利益关系出发,而是根据有关人员的个性来构想谈判的问题,人们就可能游离于影响至深的实质性问题之外,从而使谈判丧失效率。在商务谈判过程中,人性的因素,包括各谈判人员所具有的正常的感情和理性,不可避免地会对谈判的进程产生影响。如果把谈判看作对对方意志的考验,而不把它当作共同解决问题的活动,人们就可能陷入一些无谓的争执或对立之中,最终导致谈判的失败。每一个谈判人员都应意识到,商务谈判不是解决人性问题的过程,而是人们共同解决谈判问题的过程。把人的问题与谈判的问题分开,这是谈判者必须遵循的一项重要原则。

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,谈判者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,应该注意以下3个方面的事项。

(1) 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。人们对事物所持的观点或看法,都有其特定的背景和动因。谈判者站在对方的立场而不是自己的立场上去看待对方的观点,就不难发现在他们的观点背后,包含了多少理性的思考和感情的成分。离开了对人性问题的深刻理解和把握,处理人的问题的努力也就失去了基本的依托。



【视频拓展】采购谈判中的双赢案例

实 例

从他人的立场看问题

同样的一件事在不同的人心中往往有不同的看法。这就要求谈判者必须具有这样一种素养,即遇事能够站在他人的角度去看问题。只有这样,谈判者才能真正地知己知彼。下面是一位房东与他的房屋租用人人在交涉过程中,房客对8个问题的感受或见解。您能否推断出房东对于这8个问题将产生怎样的感受或见解?

(1) 房租本来已经太高!

(2) 现在什么都涨价,我付不起更多的房租。

- (3) 这房子早就该粉刷或修补。
- (4) 有些朋友也租了同样的房子，但他们付的租金比我少。
- (5) 这房子周围的环境差，所以租金也该相应降低。
- (6) 我是一位不讨人厌的好房客。
- (7) 只要房东一开口，我立即缴租。这种房客哪里找？
- (8) 搬进来这么久了，房东却从未来看过，真是不通人情！

(2) 谈判者应明了那些在谈判中掺杂进去或衍生而来的感情问题，并设法进行疏通。人们总是在一定的情绪、情感状态下参与谈判，人们的情绪、情感又随谈判行为的发展而发生变化。任何一方都不能无视对方的感情体验，任何一方都应该对他方的感情要求作出积极的反应。直率地讨论双方易动感情的问题，而对过激的情绪不作出直接的反应等，都有助于防止谈判陷入毫无成效的相互指责之中。

(3) 谈判双方之间必须有清晰的沟通。双方都应该以积极的姿态来对待对方，主动地听取和注意对方的言谈，互相沟通对问题的看法，寻找彼此的共同点，而不是指责对方的缺点。双方都应当在适度的范围内进行信息的沟通，以使双方能明确地认识到彼此追求的利益所在。沟通的目的不是让人倾听你的谈话，而是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，而不是面对面地看问题。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。

3. 立场服从利益的原则

立场服从利益原则是指谈判双方在处理立场与利益的关系中立足于利益，而在立场方面做出一定的让步。

谈判者所持的立场与其所追求的利益是密切相关的。立场反映谈判者追求利益的态度和要求，而谈判者的利益则是使其采取某种立场的原因。利益在许多情况下是内隐的，而一个人的立场则由他自己决定，并常常通过自己的言谈举止显现出来。

人们持有某种立场为的是争取他所期望的利益，立场的对立无疑源于利益的冲突。如果谈判者所持的立场无助于他对利益的追求，他就会重新审视这一立场，适当地修改和调整，甚至放弃这一立场。在商务谈判中，谈判者的立场服从于他对利益的追求。就立场对立的双方来说，重要的不是调和双方的立场，而是调和彼此的利益。

把注意力集中于相互的利益而不是立场，对谈判双方都是十分有益的。其原因如下。

(1) 每一种利益通常都存在着几个可能使这一利益得到维护的立场。或者说，谈判者追求某一利益的意愿，可以通过不同的立场来体现。例如，某一项谈判追求的利益是取得尽可能高的销售收入，谈判者的立场可能是坚持在价格上不做或少做让步，也可以是坚持要对方在本方认可的某一个较低的价格水平上增加订货量。上述两种立场都是为谋求某种利益服务的，都有可能满足本方对利益的追求。如果谈判者过于看重立场，尤其是在与对方发生严重冲突的情况下，仍一味在坚持自己的立场，就可能动摇双方共同合作的基础，从而丧失原本可以获取的利益。

(2) 在互相对立的立场背后，可能内隐着双方共同的和一致的利益。比如，某一谈判

立场可能是坚持合同必须包括一项对延期发运货物给予严厉处罚的条款，双方在这一立场上各不相让。但如果透过双方对立的立场，我们就不难发现，双方的利益又有一致的方面，卖方希望取得源源不断的订单，买方则想要保证原材料的不断供应。因此，立场的对立并不代表着利益的完全对立。弄清谈判双方都能理解的利益，同时又坚定地取得这些利益而采取灵活的措施，谈判双方就可以在彼此共同的利益上达成一致。

实 例

中日红豆贸易谈判

日本国内红豆歉收，一家日本公司急需从中国进口一批红豆。而中国有相当多的库存，不过有相当一部分是前一年的存货，中方希望先出售旧货，日方则希望全是新货。

在谈判中，中方开诚布公地介绍了红豆的情况，说明新货库存不足，陈货偏多，价格上新货要高一些，所以希望日方购买去年的存货，但日方仍然坚持全部购买新货，谈判陷入僵局。

之后，日方拿出一份报纸，称中国红豆丰收不存在供应量问题，仍坚持己见。中方指出，尽管红豆丰收，但国内需求大，政府对出口量有限制，如果日方不买陈货，等库存卖完再想买就晚了。日方陷入沉思。

为打破僵局，中方建议供应一部分新货和一部分旧货，日方要求订购3 000吨红豆，其中新货2 000吨，中方只承诺600吨新货，谈判再次陷入僵局。日方将订货量降为2 000吨，中方表示抗议。

过了两天，日方因未找到更合适的供应商且时间紧迫，主动将总订货量提高到2 200吨，其中600吨新货不变。中方称刚有客户订购了一批红豆包括200吨新货（实际只买走100吨），日方抱怨，中方据理力争。日方表示如果此事办不好回去会被降职降薪，希望中方考虑其难处。中方考虑到将来可能还有合作机会，便表示可以想办法再弄到100吨新货。最终，日方订购2 200吨红豆，其中1 500吨陈货，700吨新货，双方建立了互信的贸易关系。

在这个案例中，中方最初坚持让日方购买陈货的立场，但在谈判过程中，基于双方长期合作的利益以及日方的实际情况等因素，灵活调整立场，做出了一定让步，既解决了库存问题，又促成了交易，还建立了互信关系，体现了立场服从利益的原则。

4. 求同存异的原则

谈判作为一种为谋求一致而进行的协商活动，谈判双方一定蕴藏着利益上的一致与分歧，因此为了实现谈判目标，谈判者还必须遵循求同存异原则。所谓求同存异，是指谈判双方对于一致之处达成共同协议，对于一时不能弥合的分歧，不强求一致，允许保留意见，以后再谈。

遵守这一原则，应注意以下几个问题。① 要正确对待谈判各方的需求和利益上的分歧，谈判的目的不是扩大矛盾，而是千方百计地弥合分歧，使各方成为谋求共同利益、解决分歧的伙伴。② 把谈判的重点放在探求各自的利益上，而不是放在对立的立场观点上。③ 要在利益分歧中寻求相互补充的契合利益，达成能满足各方需求的协议。④ 谈判双方在关心自己利益的同时，也应关注对方的利益。只有这样，在你阐述自己的利益时，才可能减少对方

的抵触情绪。同时，你还必须向对方解释他的利益，这样才能使对方意识到，即使双方在立场上存在冲突，但仍然可以合作，争取共同的利益。

5. 客观标准的原则

商务谈判是谋求双方互利的过程，是双方互惠合作的过程。但是，无论谈判者是如何了解彼此的利益和需求，或者多么重视维护双方的合作关系，任何一方都不可避免要面对存在的分歧。人们都希望能够通过谈判来减少分歧，但分歧的减少甚至消除，不是靠谈判者良好的主观愿望就可以实现的。

面对存在的分歧，有些谈判者往往持强硬的态度，试图迫使对方不断做出让步；有些谈判者则过分突出感情的因素，在对方的压力面前不断地退让。靠压力来达成协议可能给谈判者带来一时的利益，但他不可能只凭借强大的压力来获取长久的成功。同样，宽厚大方的做法虽然维系了双方的良好关系，却陷自己于微利甚至是无利可图的境地，谈判的效率是低下的。

坚持客观标准的原则，就是坚持协议中必须反映出不受任何一方立场左右的公正的客观标准。谈判依据的是客观标准，而不是某一方的压力。通过对客观标准的讨论而不是固执地坚持自己的立场，就可以避免任何一方向另一方屈服的问题，使双方都服从于公正的解决办法。

在谈判中谈判者运用客观标准时，应注意以下几个问题。

(1) 建立公平的标准。可供双方用来作为协议基础的客观标准是多种多样的，通常在商务谈判中，一般遵循的客观标准有市场价格、行业标准、价格指数、科学的计算等。客观标准的选取要独立于双方的意愿，并且为双方所认可和接受。

(2) 建立公平的分割利益的步骤。例如，在两个小孩分橘子的传统例子中，“一个切，一个选”；大宗商品贸易由期货市场定价进行基差交易；在两位股东持股相等的投资企业中，委派总经理采取任期轮换法等，都是一些通过步骤来分割利益的例子。

(3) 将谈判利益的分割问题局限于寻找客观依据。在谈判中，多问对方：您提出这个方案的理论依据是什么？为什么是这个价格？您是如何算出这个价格的？

(4) 善于阐述自己的理由并接受对方提出的合理的客观依据。一定要用严密的逻辑推理来说服对手。对方认为公平的标准必须对您也公平。运用你所同意的对方标准来限制对方漫天要价，甚至于两个不同的标准也可以谋求折中。

(5) 不要屈从于对方的压力。来自谈判对手的压力可以是多方面的。例如，贿赂、最后通牒、以信任为借口让你屈从、抛出不可让步的固定价格等。但是无论哪种情况，都要让对方陈述理由，讲明所遵从的客观标准。

实 例

办公家具采购谈判

一、案例背景

某初创公司（甲方）需要采购 50 套办公桌椅，与本地家具供应商（乙方）展开谈判。双方核心分歧在于价格：

- 甲方预算：≤800 元/套（参考电商平台基础款价格）

- 乙方报价：1 200 元/套（强调实体店服务与材质保障）

谈判陷入僵局，甲方认为乙方虚高报价，乙方指责甲方忽视质量。

二、引入客观标准的破局过程

步骤 1：锁定争议焦点

双方明确唯一分歧点：单套桌椅的合理市场价格。

步骤 2：共同寻找客观依据

列出双方的主观立场，说明其采用的客观标准及数据来源，如表 1-1 所示。

表 1-1 采购双方的立场及采用的客观标准及数据

主观立场	采用的客观标准	数据来源
甲方：≤800 元	1. 政府集中采购指导价 2. 三家可比产品报价	• 市财政局公开数据：办公桌椅集采均价 950 元 • 京东/红星美凯龙/宜家同规格产品：860 元/980 元/1 050 元
乙方：≥1 200 元	1. 行业成本白皮书 2. 材质检测标准	• 家具协会发布：中端办公桌椅成本区间 900~1 100 元 • 国家 E1 级环保板材认证差价说明

步骤 3：建立计算模型

双方接受以“集采指导价×90% + 市场均价×10%”为基准：

$$(950 \times 0.9) + [(860 + 980 + 1\ 050) \div 3 \times 0.1] = 855 + 96.3 \approx 951 \text{ (元/套)}$$

步骤 4：附加服务量化

乙方提出配送安装服务价值（原含在报价中）：

- 参照物流公司报价：配送费 40 元/套，安装费 60 元/套
- 甲方选择自行安装，扣减安装费用

三、最终协议

- 基准价格：951 元/套（基于客观数据计算）
- 服务调整：扣除安装费 60 元，实际成交价 891 元/套
- 质量保障：必须提供 E1 级环保认证（国标 GB/T 3324—2017）

6. 科学性与艺术性相结合的原则

商务谈判是一门科学，同时又是一门艺术，是科学性与艺术性的有机结合。一方面，商务谈判是人们协调彼此的利益关系，满足各自需要的行为过程，人们必须从理性的角度对所涉及的问题进行系统的分析研究，根据一定的规律、规则来制订谈判的方案和对策。谈判者不仅有着特定的目标，而且谈判行为的发生、发展又依存于某些特定的环境和条件，并受这些环境条件的影响和制约，如果离开了科学的分析和决策，不对谈判活动做出科学的规划，就不可能有效地引导谈判行为的发展变化，使之始终朝向谈判者预期的方向和目标。

另一方面，商务谈判活动是由特定的谈判人员进行的，所以谈判又是不同的人们直接进行交流的一种活动。在这种活动中，谈判人员的知识、经验、情绪、情感及个性心理特征等因素，又都在一定的程序上对谈判的过程和结果产生影响。在商务谈判过程中，属于个人特性的那些因素往往是难以预测的，在许多情况下，它们对谈判所可能产生的影响，很难在事

先做出估测,调动和运用这些因素就具有某种艺术性。比如,在客观环境、条件完全相同的情况下,同样的谈判由不同的人去进行,最终的结果往往是不一样的。一般来说,在涉及谈判双方的实力认定、谈判的环境分析、谈判方案的评估选择及交易条件的确定等问题时,较多地强调科学性的一面。而在具体的谈判策略、战术的选择和运用方面,则较多地突出艺术性的一面。

在商务谈判过程中,谈判者应当既坚持科学,又讲究艺术,遵循科学性与艺术性相结合的原则。只有用理性的思维,抱着科学的态度去对待谈判,才能发现谈判中带有规律性的现象和实质要求,把握其一般的发展趋势;同时,只有运用艺术化的处理手法,才能及时化解谈判中可能出现的各种难题,灵活地调整自己的行为,从而使自己在面对不断变化的环境因素时,能保持反应的灵敏性和有效性。从某种意义上讲,坚持谈判的科学性,谈判者就能够正确地规划自己的行为;而坚持谈判的艺术性,谈判者就可能找到更好的途径来争取实现预期的目标。



【阅读拓展】尼尔伦
伯格的八大谈判原则

1.2.2 商务谈判的方法

1. 软式谈判法

所谓软式谈判法,又称让步型谈判,是指谈判者偏重维护双方的合作关系,以争取达成协议为其行为准则的谈判。在让步型谈判中,谈判者总是力图避免冲突。为了达成协议,他们随时准备做出让步,希望通过谈判签订一项令双方满意的协议。让步型的谈判者不是把对方当作敌人,而是当成朋友来对待,他们的目的在于达成协议而不是压倒对方。因此,软式谈判,较之利益的获取,谈判者更注重建立和维护双方的合作关系。在一项让步型谈判中,一般的做法是:提议、让步、信任、保持友善,以及为了避免冲突而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽宏大度的心态进行谈判,那么谈判中冲突的成分就会减少到最低的程度,达成协议的可能性、速度及谈判的效率都将是比较满意的;而且彼此的良好合作也会使双方的关系得到进一步的加强。但在现实的谈判活动中,这种情况很少发生。在绝大部分场合,许多谈判者都避免这种为了达成协议而不顾实际利益的做法,尤其在面临强硬的谈判对手时更是如此。让步型谈判通常只限于在双方的合作关系极为良好,并有长期业务往来的情况下使用,而且双方所持的态度和谈判的方针必须是一致的。

2. 硬式谈判法

所谓硬式谈判法,又称立场型谈判,是指参与者只关心自己的利益,注重维护己方的立场,不轻易向对方做出让步的谈判。立场型谈判者在任何情况下都将谈判看作一场意志力的竞赛和搏斗,认为在这样的搏斗中,态度越是强硬,立场越是坚定,最后的收获也就越大。

在立场型谈判中,谈判双方的注意力都集中在如何维护自己的立场、否定对方的立场上。谈判者只关心自己的需要,以及从谈判中能够得到的利益,而无视对方的需要及对利益的追求。他们只看到谈判内在的冲突的一面,总是利用甚至创造一切可能的冲突机会向他方施加压力,忽视去寻找能兼顾双方需要的合作途径。

立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,并始终持强硬的态度,力图维护这一立场,只有在迫不得已的情况下,才会做出极小的松动和让步。如果谈判双方都采取这

样的态度和方针，双方极易陷入立场性争执的泥淖，在根本难以找到共同点的问题上做出无谓的努力，增加谈判的时间和成本，降低谈判的效率。即使某一方服从于对方的意志力，被迫做出让步并最终签订协议，而其内心则是不以为然，甚至是极为不满的。因为在该项谈判中，他的需要并未得到应有的满足。这种结果很可能导致他有意消极地对待协议的履行，甚至想方设法阻碍和破坏协议的执行。从这个意义上讲，立场型谈判没有真正的胜利者。

3. 原则型谈判

原则型谈判也称价值型谈判，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。这种方法吸收软式谈判和硬式谈判之所长，而避其所短。

所谓原则型谈判，是指参与者既注重维护合作关系，又重视争取合理利益的谈判。在原则型谈判中，双方都将对方当作与自己并肩合作的同事，而不是作为敌人来对待。他们注重与对方建立良好的人际关系，但又不像让步型谈判那样，只强调维护双方的合作关系，而忽视利益的获取。原则型谈判者注意协调双方的利益而不是双方的立场。他们尊重对方的基本需要，寻求双方在利益上的共同点。谈判双方都努力争取自己的利益，当双方的利益发生冲突时，则坚持在公平的基础上协调双方的冲突，以获取对双方都有利的结果。

原则型谈判者认为，在谈判双方对立的立场背后，既存在冲突性的利益，也存在共同性的利益。立场的对立并不意味着双方在利益上的彻底对立。只要双方立足于共同的利益，以合作的姿态去调和冲突性的利益，双方就可能寻找到既符合本方利益，又符合对方利益的替代性立场。原则型谈判强调通过谈判而取得的“价值”。这个价值既包括经济上的价值，又包含了人际关系上的价值。因此，原则型谈判也称价值型谈判。原则型谈判是一种既理性而又富于人情味的谈判，在现实的谈判活动中具有很广泛的实用意义。

运用原则型谈判的要求如下。① 当事各方从大局着眼，相互尊重，平等协商。谈判中对人温和、对事强硬，强调把人与事分开。② 处理问题坚持公正的客观标准，提出互相受益的谈判方案，以诚相待，采取建设性的态度，立足于解决问题。③ 求同存异，互谅互让，争取双赢。谈判中谋求共同的利益，放弃立场，努力寻找共同点，消除分歧，争取共同满意的谈判结果。

3种谈判方法的比较如表1-2所示。

表 1-2 3种谈判方法的比较

	软式谈判法（让步型）	硬式谈判法（立场型）	原则型谈判法（原则型）
目标	达成协议	赢得胜利	问题共同解决者
出发点	为了增进关系而做出让步	要求对方让步作为建立关系的条件	人与问题分开
手段	对人和事都温和	对人和事都强硬	对人温和，对事强硬
态度	信任对方	不信任对方	信任与否与谈判无关
立场	轻易改变	坚持不变	重点放在利益上而不是立场上
做法	提出建议	威胁对方	共同探究共同利益
方案	找出对方能接受的方案	找出自己能接受的方案	规划多种方案供双方选择
表现	尽量避免意气用事	双方意志的较量	根据客观标准达成协议
结果	屈服于对方的压力	施加压力使对方屈服	屈服于原则而不是压力

需要说明的是,西方一些研究谈判的专家学者也对谈判双方的输赢关系进行了深入而系统的探讨,他们通常将谈判模式分为分配性谈判模式(distributive negotiation)与整合性谈判模式(integrative negotiation)。前一种模式与硬式谈判法、后一种模式与原则型谈判法基本相似。



【阅读拓展】分配性谈判模式与整合性谈判模式

4. 谈判方法的选择

上述3种谈判方法各具特点,适用于不同情况和不同条件下的谈判。在选择或运用时要考虑到以下几个制约因素。

(1) 与对方继续保持业务关系的可能性。如果己方希望与对方保持长期的业务关系,并且具有这种可能性,就不能采用立场型谈判,而应采取原则型谈判或让步型谈判;如果与对方发生的只是偶然的、一次性的业务往来,则可考虑使用立场型谈判。

(2) 谈判双方的实力对比。如果双方实力接近,可以采用原则型谈判;如果己方实力远远强于对方,可以考虑使用立场型谈判。

(3) 交易的重要性。如果某项交易于己方来说非常重要,可以考虑运用原则型谈判或立场型谈判。

(4) 谈判的资源条件。如果谈判的开支庞大,己方在人力、财力和物力等方面的支出又受较大的制约,谈判时间过长,必然难以承受,应考虑采用让步型谈判或原则型谈判。

(5) 双方的谈判技巧。谈判者都有既定的目标,而达成这一目标的方法可以是多种多样的。有些谈判者具有较高的谈判技巧,善于控制和引导谈判行为,往往是有张有弛,软硬结合,不拘泥于某一种谈判类型。

(6) 谈判人员的个性与谈判风格。某些谈判人员生性好胜,总期望成为胜利者,在谈判中倾向于坚持立场,多采用立场型谈判。有的谈判人员比较随和,倾向于使用让步型谈判。

1.3 商务谈判的形式与过程

1.3.1 商务谈判的基本要素

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素。它是谈判行为得以存在的基础,通常由谈判主体(当事人)、谈判客体(议题)、谈判环境3个要素构成。

1. 谈判主体

谈判主体由关系主体和行为主体构成。关系主体是在商务谈判中有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的各种实体。行为主体是实际参加谈判的人。也就是说,谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人,而谈判的关系主体则不然,既可以是自然人,又可以是国家、组织或其他社会实体。

无论是何种谈判,关系主体的意志和行为都需要借助于谈判的行为人(即行为主体)来表示或进行,没有任何一个谈判可以仅有谈判的关系主体,而没有行为主体。例如,中国某进出口公司和美国某公司谈判一笔进出口贸易业务,谈判关系主体是两个公司,而行为主体则是两个公司派出的谈判小组。当然,谈判的行为主体和关系主体也可以是同一主体,如

果自然人作为谈判一方而不委托他人代表自己谈判,此时谈判的关系主体同时也是谈判的行为主体,即谈判的后果承担是通过自己的具体行为来完成的。

谈判的关系主体直接承担谈判的后果,而行为主体不一定承担谈判后果;只有在两者一致的情况下,谈判的行为主体才承担谈判的后果。在谈判的关系主体与行为主体不一致的情况下,谈判的行为主体只有正确反映谈判关系主体的意志,在谈判关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的,由此而产生的谈判后果,谈判关系主体才能承担。

对谈判主体有关规定的研究和认识是很有必要的。因为谈判主体是谈判的前提,在谈判中要注意避免因谈判的关系主体和行为主体不合格,而使谈判失败造成损失。如果谈判的关系主体不合格,便无法承担谈判的后果;如果未经授权或超越代理权等的谈判行为主体则为不合格,谈判的关系主体也不能承担谈判的后果。

在现实谈判中,由于忽视了事先审核己方或对方的主体资格问题,而使谈判归于无效,并遭受经济损失的事例常有发生。审核主体资格的材料主要有自然人身份方面的证件、法人资格方面的证件和经营资格方面的证件、代理权方面的证件,技术设备项目引进谈判中涉及履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。有的还可委托有关中介组织(如咨询机构)进行了解考察。

2. 谈判客体

谈判客体也称谈判议题、谈判标的,是指谈判需商议的具体问题,包括谈判的起因、内容和目的。它决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,反映他们的利益互补和差别所在,所以其不是凭空拟定或单方面的意愿,而是与各方利益需求相关、为各方所共同关心,从而成为谈判内容的提案。

谈判议题的最大特点在于当事人各方认识的一致性。如果没有这种一致性,就不可能成为谈判议题,谈判也就无从谈起。按其涉及的内容分,有货物买卖、技术贸易、劳务、工程承包等;按其重要程度分,有重大议题、一般议题;按其纵向和横向结构分,有主要议题及其项下的子议题、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。由于谈判议题的多样性,其谈判的复杂程度也就不同。

3. 谈判环境

谈判环境是指商务谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必须处在一定的客观条件下并受其制约,脱离了具体的环境去谈论谈判就没有什么意义。谈判环境既包括了外部的大环境,如政治、经济、文化、市场、竞争等,也包括了谈判的小环境,如时间、地点、场所、交往空间等。

谈判的大环境方面,东西方国家之间、不同种族和不同民族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大的差异;而谈判的小环境可直接影响谈判者的心境。一个安静、舒适、整洁的场所,合理的时间安排,往往可以产生意想不到的调节效果,使谈判者心情舒畅、态度明朗,能更加集中精力解决问题;相反,过于紧张的环境氛围对谈判则有害无利。因此,谈判环境对商务谈判的发展过程有着重要的影响,是其不可忽视的要件。

1.3.2 商务谈判的主要类型

任何一项商务谈判指向的都是各方共同利益的满足,成功的商务谈判追求的都是一种

“赢—赢”的结局。但就某一项具体的商务谈判而言，它的发生总是依存于某些特定的条件，服从于谈判者特定的目标。因而，在现实生活中存在的大量商务谈判行为又是各不相同的。可以按照一定的标准把商务谈判划分为各种不同的类型，这些不同类型的商务谈判各有其特点，对实际的谈判行为也有不同的要求。比如，根据谈判中双方所采取的态度和方针，可以把商务谈判划分为3种类型，即让步型谈判、立场型谈判和原则型谈判。这3种谈判类型已在1.2节中做了介绍，这里不再重复。以下分5组来介绍目前常见的谈判形式。

1. 个体谈判与集体谈判

根据参加谈判的人数规模，可以将商务谈判区分为个体谈判与集体谈判两种类型。前一种类型，双方都只有一个人参加，一对一地进行协商洽谈；后一种类型，双方都有两个或两个以上的人员参加。当然，在集体谈判中双方参加谈判的人数并不一定要完全相同。

谈判的人数规模不同，在谈判人员的选择、谈判的组织与管理等许多方面都有不同的要求。比如谈判人员的选择，如果是个体谈判，那么参与谈判的人员必须是全能型的，他需要具备该项谈判所涉及的各个方面的知识，包括贸易、金融、技术、法律等方面的知识；同时，他还必须具备完成该项谈判所需的各种能力。因为对本方而言，整个谈判始终是以他为中心的，他必须根据自己的知识和经验，把握谈判行为的发展趋势。对谈判中出现的各种问题，他必须及时地作出分析，予以处理，独立地作出决策。如果是集体谈判，则可以选择一专多能型的谈判人员，他们可能分别是贸易、技术和法律方面的专家，相互协同，构成一个知识互补、密切配合的谈判班子。

个体谈判有着明显的优点和劣势，那就是谈判者可以随时有效地把谈判的设想和意图贯彻到实际的谈判行为中，但由于只有他一个人独立应付全局，不易取得本方其他人员及时而必要的帮助。集体谈判有利于充分发挥每个谈判人员的特长，形成整体耦合的优势，但如果谈判人员之间配合不当，就会增加内部协调的难度，在一定程度上影响谈判的效率。一般来说，关系重大而又比较复杂的谈判大多是集体谈判；反之，则可采用个体谈判。

2. 双边谈判与多边谈判

根据参加谈判的利益主体的数量，可以把商务谈判区分为双边谈判和多边谈判。双边谈判是只有两个利益主体参加的谈判，多边谈判则是指有两个以上的利益主体参加的谈判。在这里，利益主体实际上就是指谈判关系主体，可以是自然人，也可以是法人组织。

任何一项谈判都必须至少有两个谈判方，当然在某些情况下也完全可以多于两方。比如政府为阻止罢工而卷入了工会与资方的谈判之中，或者两个以上的国家共同谈判一项多边条约，等等。但无论谈判是由双方或多方参与，谈判各方都必然存在着特定的利益关系。一般而言，双边谈判的利益关系比较明确、具体，彼此之间的协调比较容易。相比之下，多边谈判的利益关系则较为复杂，各方的协调要困难得多。比如在建立中外合资企业的谈判中，如果中方是一家企业，而外方也是一家企业，彼此的关系就比较容易协调。如果中方有几家企业，外方也有几家企业，谈判的难度将明显增大。因为中方几家企业之间存在利益上的矛盾，互相要进行协商，求得一致；外方几家企业之间也存在着利益冲突，同样需要进行协商。在此基础上，中外双方企业之间才能进行合资谈判。在谈判过程中，中外双方都应该不断调整自己的需要，做出一定程度的让步。而无论是中方还是外方做出让步，都会涉及中方各企业或外方各企业之间的利益，因而中方企业之间及外方企业之间又必须通过不断协商，求得彼此的协调一致。而最终形成的协议也必须兼顾到每个谈判方的利益，使参与谈判的各

个企业都能得到相应的利益和满足。与双边谈判相比，多边谈判的利益关系错综复杂，各方之间不易达成一致意见，协议的形成往往十分困难。

3. 口头谈判、书面谈判与网络谈判

根据谈判双方接触的方式，可以将商务谈判区分为口头谈判、书面谈判与网络谈判。口头谈判是双方的谈判人员在一起，直接进行口头的交谈协商；书面谈判则是指谈判双方不直接见面，而是通过信函、函电、传真等书面方式进行商谈；网络谈判是指谈判方依靠各种网络服务和技术进行的谈判。

(1) 口头谈判。口头谈判的优点主要是便于双方谈判人员交流思想感情。在谈判过程中，双方谈判人员之间保持着经常性的接触。双方不仅频繁地就有关谈判的各个事项进行磋商，而且彼此之间的沟通往往会超出谈判的范畴，在谈判以外的某些问题上取得一致的认识，进而使谈判过程融入了情感的因素。不难发现，在某些商务谈判中，有些交易条件的妥协让步完全是出于感情上的原因。此外，面对面的口头谈判，有助于双方对谈判行为的发展变化作出准确的判断。谈判人员不仅可以透过对方的言谈，分析、把握其动机和目的，还可以通过直接观察对方的面部表情、姿态动作了解其意图，并借以审查对方的为人及交易的诚信程序，避免作出对己方不利的决策。但是，口头谈判也有其明显的不足。在一般情况下，双方都不易保持谈判立场的不可动摇性，难以拒绝对方提出的让步要求。

(2) 书面谈判。书面谈判在双方互不谋面的情况下即可进行，借助于书面语言互相沟通，谋求彼此的协调一致。它的好处在于：在表明己方的谈判立场时，显得更为坚定有力，郑重其事；在向对方表示拒绝时，要比口头形式方便易行。特别是在己方与对方人员建立了良好的人际关系的情况下，通过书面形式既直接表明了本方的态度，又避免了口头拒绝时可能出现的尴尬场面，同时也给对方提供了冷静分析问题、寻找应对策略的机会；在费用支出上，书面谈判也比口头谈判节省得多。书面谈判的缺点在于：不利于双方谈判人员的相互了解，并且信函、函电、传真等所能传递的信息是有限的。谈判人员仅凭借各种文字资料，难以及时、准确地对谈判中出现的各种问题作出反应，因而谈判的成功率较低。

一般来说，书面谈判适用于那些交易条件比较规范、明确，谈判双方彼此比较了解的谈判。对一些内容比较复杂、交易条件多变，而双方又缺乏必要了解的谈判，则适宜采用口头谈判。

(3) 网络谈判。网络谈判，又叫线上谈判，是借助于互联网进行协商、对话的一种特殊的谈判形式。互联网的出现和普及彻底改变了人类的生活方式，互联网对谈判的影响也是深远的，虽然面对面的互动仍然是最主要的谈判形式，尤其是高层次的谈判，但是互联网可以提供更多切实可行的谈判方式，并且可以发挥它的优势。

从电子邮件、文件处理到先进的网络会议、网络电话、网上视听系统、云会议等网络技术的不断进步，使得基于互联网的交易和谈判协商飞速增长。实践证明，基于互联网的谈判大大减少了某些交易的成本和时间，同时利用互联网及其搜索功能，更容易找到交易对象，相应降低了商业项目的开发成本和机会成本。但是也要看到，网络身份认证、网络安全、网络条例法规等方面还不健全，互联网要真正成为主要的谈判工具，还需假以时日，尤其是涉及网络合同谈判及其争端问题的解决时。基于网络的谈判技术，需要不断开发和完善，包括网络虚拟会议、语言辨别技术、计算机的个性化信息处理技术等，以便网络谈判真正人性化，使谈判进程更加顺利。

4. 主场谈判、客场谈判与中立地谈判

根据谈判进行时所在的地点,可以将商务谈判区分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判3种类型。主场谈判是指在本方所在地进行的谈判;客场谈判是指在他方所在地进行的谈判。对于某一项谈判来说,如果谈判是在该方所在地进行,该项谈判于该方称主场谈判,与此相对应,该项谈判于另一方而言就称为客场谈判。所谓中立地谈判则是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。

不同的谈判地点使谈判双方具有了不同的身份,并由此而导致了双方在谈判行为上的某些差别。如果某项谈判在某一方所在地进行,该方就是东道主,他在资料的获取、谈判时间与谈判场所的安排等各方面都将拥有一定的便利条件,就能较为有效地配置为该项谈判所需的各项资源,控制谈判的进程。对于另一方来说,他是以宾客的身份前往谈判地,己方的行为往往较多地受到东道主一方的影响,尤其是在对谈判所在地的社会文化环境缺乏了解的情况下,面临的困难就更大。当然,谈判双方有时完全不必囿于身份的差异,可以采取灵活的策略和技巧来引导谈判行为的发展。但身份差异所造成的双方在谈判环境条件上的差别,毕竟是客观存在的。为了消除可能出现的不利影响,一些重要的商务谈判往往选择在中立地进行。

5. 货物买卖谈判、技术贸易谈判与劳务合作谈判

根据谈判的事项所涉及的经济活动内容,商务谈判区分为多种形态,其中最主要的是商品贸易谈判、技术贸易谈判、投资项目谈判与劳务合作谈判,其他还有租赁、工程承包、咨询服务、中介服务、索赔补偿等方面的谈判。下面就上述4种主要的谈判类型作简单的分析。

(1) 商品贸易谈判。又叫货物买卖谈判,即买卖双方就买卖货物本身的有关内容,如数量、质量、货物的转移方式和时间,买卖的价格条件与支付方式,以及交易过程中双方的权利、责任和义务等问题所进行的谈判。协议的主要条款通常包括商品品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、货款结算支付方式以及索赔、仲裁和不可抗力等。

(2) 技术贸易谈判。是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就转让技术的形式、内容、质量规定、使用范围、价格条件、支付方式以及双方在转让中的一些权利、责任、义务关系问题所进行的谈判。技术贸易的标的物比较广泛,可以包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专利权等项目。

(3) 投资项目谈判。投资项目谈判是指商务谈判双方共同出资、开发、建设、经营某个项目,对该项目所涉及的有关投资目的、投资方向、投资形式、投资内容与条件、投资项目的经营与管理,以及投资双方在投资活动中的权利、义务、责任及相互之间的关系所进行的商务谈判。随着国内资本市场的放开,企业之间的资产重组、兼并及产权交易日益活跃,因而这类商务谈判也日益增多。

(4) 劳务合作谈判。是指劳务合作双方就劳务提供的形式、生产环境条件和报酬、保障以及有关合作双方的权利、责任、义务关系所进行的谈判。其基本内容有:劳动力供求的层次、数量、素质、职业、工种,劳动地点(国别、地区、场所)、时间、条件,劳动保护、劳动工资、劳动保险与福利等。由于劳务具有明显区别于货物的各项特征,因此,劳务买卖谈判与一般的货物买卖谈判有所不同。劳务合作谈判主要应依据劳动法规来确定谈判内容和条件。



【阅读拓展】某大型机械制造企业与劳务派遣公司关于劳务合作谈判的案例

1.3.3 商务谈判的一般过程

由于谈判所涉及的范围十分广泛，它不会仅有一套固定不变的模式；但一切较为正式的谈判，总是按照特定的程序进行的。谈判的基本步骤如图 1-1 所示。了解和熟悉谈判的程序是恰当地使用商务谈判的策略和技巧的前提和基础。一般来说，商务谈判的程序可以划分为准备阶段、开局阶段、报价阶段、磋商阶段、成交阶段 5 个基本阶段。

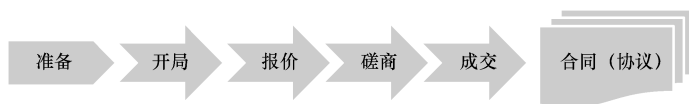


图 1-1 谈判的基本步骤

1. 准备阶段

谈判的准备阶段是指谈判正式开始以前的阶段。其主要任务是：进行环境调查，搜集相关情报，选择谈判对象，制订谈判方案与计划，组建谈判团队，做好谈判的物质条件准备，根据需要进行模拟谈判，等等。良好的谈判准备有助于增强谈判的信心和实力，为谈判的进行和成功创造良好的条件。

2. 开局阶段

谈判的开局又称非实质性谈判阶段，是指从谈判人员见面到进入具体交易内容的磋商之前，相互介绍、寒暄以及就一些非实质性的问题进行讨论的阶段，是谈判的前奏和铺垫。它包括开局导入阶段、商议谈判议程、双方开场陈述。

开局导入阶段是指从步入会场到寒暄结束的这段时间，主要是为了营造谈判气氛；商议谈判议程（或谈判通则）包括人员介绍、谈判目标、讨论的议题和顺序、日程安排等；双方开场陈述是指双方就本次洽谈的内容、各自的立场及建议进行分别陈述，也是双方彼此进行摸底的阶段。在此过程中，双方通过互相摸底，也在不断调整自己的谈判期望与策略。

虽然谈判开局阶段不长，但它在整个谈判过程中起着非常关键的作用。它为谈判奠定了一个大的氛围和格局，影响和制约着以后谈判的进行。因为这是谈判双方的首次正式亮相和谈判实力的首次较量，直接关系到谈判的主动权。开局阶段的主要任务是建立良好的第一印象、创造合适的谈判气氛、谋求有利的谈判地位等。

3. 报价阶段

报价就是双方各自提出自己的交易条件，是各自立场和利益要求的具体体现。因此，报价是整个谈判过程中必不可少的核心环节，事关谈判双方的切身利益。报价分为狭义报价和广义报价。狭义报价是指一方向另一方提出己方的具体价格；广义报价是指一方向另一方提出具体的交易条件，包括商品的数量、价格、包装、支付、保险、装运、检验、索赔、仲裁等内容。报价既要考虑对己方最为有利，又要考虑成功的可能性。报价的目的是双方了解对方的具体立场和条件，了解双方存在的分歧和差距，为磋商准备条件。

4. 磋商阶段

磋商阶段是指一方报价以后至成交之前的阶段，是整个谈判的核心阶段，也是谈判中最

艰难的阶段，是谈判策略与技巧运用的集中体现，直接决定着谈判的结果。它包括讨价、还价、抗争、异议处理、压力与反压力、僵局处理、让步等诸多活动和任务。

5. 成交阶段

成交阶段是指双方在主要交易条件基本达成一致以后，到协议签订完毕的阶段。成交阶段的开始，并不代表谈判双方的所有问题都已解决，而是指提出成交的时机已经到了。实际上，这个阶段双方往往需要对价格及主要交易条件进行最后的谈判和确认，但是此时双方的利益分歧已经不大了，可以提出成交了。成交阶段的主要任务是对前期谈判进行总结回顾，进行最后的报价和让步，促使成交，拟定合同条款及对合同进行审核与签订等内容。

关键术语

谈判 商务谈判 非零和博弈 平等互利原则 把人与问题分开的原则
立场服从利益的原则 客观标准原则 软式谈判法 硬式谈判法（立场型谈判）
原则型谈判 主场谈判 客场谈判 中立地谈判



复习思考题

1. 什么是商务谈判？有什么特征？
2. 为什么在商务谈判中要把人与问题分开？怎样才能做到把人与问题真正分开？
3. 谈判中如何坚持客观标准的原则？
4. 为什么说谈判既是一门科学，又是一门艺术？
5. 对于软式、硬式和原则型3种谈判方法，你更倾向于哪一种？为什么？
6. 谈判的基本要素包括哪些？
7. 谈判的一般过程是怎样的？
8. 请在生活经历中搜寻出3个本质与现象或利益与立场相关联的事物。
9. 根据你周围刚刚发生的同学间的纠纷，运用区分利益与立场、人与问题的原则要求，设计一份解决方案，并实施这一方案。



案例题

【案例 1-1】

分橙子的谈判

以下是一个在谈判界广为流传的经典小故事。

有一个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，把果肉放到果汁机上打果汁喝；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。

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，也就是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。

我们试想，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，又想喝橙子汁。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，才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

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的方案的同时，也满足对方的最大利益的需要。

商务谈判的过程实际上也是一样。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，而对方也是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，最终的协议是不难达成的。

问题：结合案例谈谈你对谈判本质的认识。

【案例 1-2】

吉利收购沃尔沃：一场惊心动魄的谈判历程

吉利是中国汽车自主品牌的领军企业之一，通过持续的技术创新和战略并购，迅速崛起为国内外市场的佼佼者。在吉利发展历程中，2010年吉利对沃尔沃的收购堪称一次具有里程碑意义的重大事件，这场“蛇吞象”式的跨国并购，不仅改变了两家汽车企业的命运轨迹，也为中国汽车产业走向世界舞台中央提供了宝贵的经验与启示。而在这一轰动全球的收购案背后，是一场充满挑战、充满智慧与博弈的谈判过程。

一、谈判背景

2008年国际金融危机爆发，汽车工业遭受重创。通用、福特等汽车巨头纷纷陷入困境，沃尔沃汽车作为福特旗下的豪华品牌，也未能幸免。沃尔沃在2008年亏损超过16亿美元，2009年亏损进一步扩大。与此同时，中国汽车市场却在危机中逆势增长，吉利汽车凭借在国内市场的积累，逐渐具备了走向国际化的实力。吉利的创始人李书福一直对沃尔沃的技术和品牌价值高度认可，认为收购沃尔沃不仅能提升吉利的技术水平，还能助力其实现国际化战略。同时，中国政府对汽车产业的国际化发展也持积极鼓励的态度，这为吉利的海外并购

之路营造了良好的政策环境。

二、谈判前奏：初步接触与准备

吉利对沃尔沃的关注由来已久，在得知福特有意出售沃尔沃后，吉利迅速组建了一支专业的谈判团队。吉利的谈判团队由李书福亲自挂帅，成员包括财务、法律、技术等多领域的专家。他们开始对沃尔沃进行全面而深入的尽职调查。

调查内容涵盖了沃尔沃的财务状况、技术实力、市场前景、品牌价值及企业文化等各个方面。通过对大量数据和信息的分析，吉利团队对沃尔沃的真实情况有了清晰的认识。他们发现，尽管沃尔沃面临着困境，但它的技术研发能力依然强劲，拥有9000多项专利，特别是在安全技术、新能源技术等领域处于世界领先水平。同时，沃尔沃的品牌在全球范围内仍具有较高的知名度和美誉度，这无疑是其巨大的无形资产。

在完成尽职调查后，吉利向福特表达了明确的收购意向。双方开始了初步的接触和洽谈，就收购的基本框架和原则进行了沟通。福特方面虽然急于出售沃尔沃，但也希望能够找到一个合适的买家，以确保沃尔沃的品牌价值和未来发展。为了缓解沃尔沃的担忧，吉利邀请沃尔沃管理层参观吉利的研发中心和生产基地，展示其在中国市场的潜力和对技术的重视。这一举措为双方建立了初步的信任基础。

三、谈判过程：激烈的博弈与较量

（一）价格谈判与利益博弈

价格是收购谈判的核心问题之一。谈判伊始，福特开出了60亿美元的高价。这个数字对于当时的吉利来说几乎是天文数字。吉利谈判团队深知这一价格远超自身承受能力，但他们并未直接拒绝，而是采取了“以退为进”的策略。李书福提出：“我们理解沃尔沃的价值，但请考虑中国市场的发展潜力。”随后，吉利团队详细阐述了中国市场的增长前景，以及吉利在本土市场的优势。这一策略成功将谈判焦点从单纯的价格转向了未来价值创造。

吉利最初提出的收购价格为15亿美元，显然沃尔沃方面认为这一价格低估了其品牌价值。沃尔沃管理层强调其技术优势和品牌影响力，尤其是在安全领域的领先地位，要求更高的收购价格。当时正值金融危机，汽车行业普遍不景气，吉利抓住这一时机，经过深入的市场调研和财务分析，提出沃尔沃的品牌价值虽然高，但其财务状况不佳，且市场前景存在不确定性。吉利建议通过第三方评估机构对沃尔沃的品牌价值进行重新评估。经过多轮协商，双方最终同意以18亿美元的价格成交。这一价格不仅考虑了沃尔沃的资产价值，也反映了市场环境的影响。

在价格谈判中，吉利展现了灵活的策略。一方面，吉利强调自身财务状况和收购后的资源整合能力，避免过高的收购价格对自身造成压力；另一方面，吉利也充分考虑了沃尔沃的期望，通过合理的让步换取对方的信任。

（二）技术限制与品牌的博弈

沃尔沃的核心竞争力在于其先进的安全技术和品牌形象。在技术转让问题上，双方展开了拉锯战。福特最初坚持核心技术不转让，担心技术外流。他们提出的条件是沃尔沃技术限制在沃尔沃汽车上，即使收购后吉利方也不能运用在原生产的汽车上，将吉利的中低端与沃尔沃的高端车严格区分开，以稳定沃尔沃的发展。这一条件对吉利无疑是一个巨大的挑战，

因为吉利收购沃尔沃的一个重要目的就是获取其先进技术，提升自身产品的竞争力。

吉利方面坚决反对这一条件，他们认为，收购沃尔沃后，如果不能共享其技术，那么收购的意义将大打折扣。双方就此展开了激烈的唇枪舌剑，谈判陷入了僵局。在这个关键时刻，双方都意识到，如果不能妥善解决这个问题，整个收购计划可能会面临失败的风险。

于是，双方开始重新审视自己的立场和需求，寻求突破僵局的方法。吉利谈判代表强调：“我们不是要拿走沃尔沃的技术，而是要共同发展。”经过多轮秘密谈判和沟通，双方最终达成了一个妥协方案：在一定期限内，吉利不能将沃尔沃的技术直接应用于原有的中低端车型上，但可以通过联合研发等方式，逐步实现技术的共享和融合。吉利获得沃尔沃现有技术的使用权，但必须保证技术研发的持续投入。吉利还承诺在收购后继续支持沃尔沃在瑞典的研发中心，确保其技术领先地位。这一让步既保护了沃尔沃的技术优势，又为吉利赢得了发展空间。

品牌独立性是另一个争议焦点。福特担心吉利收购后会影响沃尔沃的品牌形象。对此，李书福承诺：“沃尔沃将保持独立运营，吉利不会干涉其日常管理。”为打消福特顾虑，吉利同意设立独立的董事会，并保留沃尔沃原有的管理团队。这一让步体现了吉利的诚意，也维护了沃尔沃的品牌价值。同时，双方也明确了沃尔沃和吉利品牌各自的定位与发展方向，避免了品牌之间的冲突。

（三）管理架构与文化融合的挑战

管理架构和文化融合是跨国并购中的重要问题。沃尔沃作为一家具有深厚瑞典文化背景的企业，强调员工权益和管理层的独立性；吉利则希望在收购后能够实现资源整合和协同发展。

吉利深知，跨国并购的成功不仅取决于商业条款，更在于管理和文化融合。为此，李书福多次访问瑞典，与沃尔沃管理层和员工交流，表达尊重和合作的诚意。这种主动沟通的态度，为后续整合创造了良好氛围。

在管理架构的谈判中，吉利提出保留沃尔沃现有的管理层和运营模式，同时在董事会中增加吉利的代表，以确保对重大决策的参与权；沃尔沃方面则要求吉利尊重其企业文化，避免过度干预日常运营。

经过多轮协商，双方达成了一种“双轨制”管理模式：沃尔沃的日常运营由现有管理层负责，吉利通过董事会参与战略决策。这种模式既保证了沃尔沃的独立性，又实现了吉利对收购项目的有效管控。

四、谈判结果：双赢的结局

经过长达数年的艰苦谈判，吉利终于在2010年成功收购了沃尔沃。这场收购不仅是一次商业交易，更是一次文化、技术和市场的融合。对于吉利来说，通过收购沃尔沃，获得了先进的技术、研发体系和豪华品牌的基因，实现了品牌的高端化转型和技术的跨越式发展。领克、极氪等子品牌的成功推出，正是吉利借助沃尔沃品牌和技术优势的有力证明。

对于沃尔沃来说，加入吉利大家庭后，获得了强大的资金支持和广阔的中国市场。在吉利的支持下，沃尔沃加速了在中国的本土化进程，国产化率从30%提升至80%，销量和市场份额也实现了大幅增长。同时，沃尔沃也保持了其独立性和品牌特色，继续在全球豪华汽车市场中占据重要地位。

从财务数据上看，沃尔沃的营收从 2010 年的 120 亿美元增至 2023 年的 330 亿美元，吉利的净利率从 2% 提升至 8%。沃尔沃 2021 年 IPO 估值超 200 亿美元，吉利的股权价值也增长超 10 倍。这些数据充分证明了吉利收购沃尔沃这一决策的正确性和成功性。

问题：

1. 上述谈判活动符合商务谈判的哪些原则？列举你认为最符合的三条原则，结合案例予以阐释。
2. 案例中谈判双方采用的是哪种谈判方法？阐述理由。

➡ 第 2 章

商务谈判组织与准备

学习目标

了解和掌握以下知识点：

- ◎ 谈判人员的素质要求与班子构成
- ◎ 谈判过程中的行为管理规则
- ◎ 谈判环境及行业与市场分析
- ◎ 谈判对手分析与谈判者的自我评估
- ◎ 信息收集的方法和途径
- ◎ 商务谈判方案的制定
- ◎ 模拟谈判及模拟谈判比赛

凡事预则立，不预则废。进行一场商务谈判，其能否取得成功，不仅取决于谈判桌上的唇枪舌剑、讨价还价，而且有赖于谈判前充分、细致的筹划和准备工作。所谓“知彼知己，百战不殆”，任何一项成功的谈判都是建立在良好的筹划准备工作的基础上的。谈判筹划准备工作主要包括两个方面：一是组织准备，即谈判人员选择、谈判班子组建及谈判的行为规范管理；二是信息准备，即通过谈判环境和谈判双方信息的收集分析，拟订谈判方案，并在此基础上开展模拟谈判活动。

2.1 商务谈判人员的素质要求

谈判人员选择的关键在于要发现并任用那些具备基本的能力，能够并且愿意完成谈判任务的人员。对理想的谈判者的要求通常包括多个方面。艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中提出的“完美无缺的谈判者的标准”几乎包括了人类的一切美德。艾克尔写道：“根据17—18世纪的外交规范，一个完美无缺的谈判家，应该心智机敏，而且具有无限的耐心；能巧言掩饰，但不欺诈行骗；能取信于人，而不轻信他人；能谦恭节制，但又刚毅果敢；能施展魅力，而不为他人所惑；能拥巨富、藏娇妻，而不为钱财和女色所动。”在现实的商务

活动中，几乎很难找到类似的“完美无缺”的谈判者。但一个优秀的商务谈判人员至少应符合以下几个基本的素质要求。

2.1.1 政治素质要求

政治素质是商务谈判人员职业素养的重要组成部分，尤其是在涉及跨国、跨地区或具有战略意义的商务活动中，良好的政治素质能够帮助谈判人员更好地把握大局、维护国家和企业的利益。以下是商务谈判人员应具备的政治素质。

1. 高度的政治觉悟和政策水平

谈判人员需要了解国家的大政方针，把握政治方向，在谈判中确保各项决策和行为符合国家政治要求。在国际国内商务谈判中，应始终将国家利益放在首位，不因个人或企业利益而损害国家的经济安全、产业利益或国际形象。同时，要熟悉与谈判相关的法律法规、产业政策等，能运用政策法规来支持自己的观点和立场，使谈判合法合规。

在一些重大的涉外谈判中，商务谈判人员是作为特定组织的代表出现在谈判桌上的，不但代表组织个体的经济利益，而且在某种意义上还肩负着维护国家利益的义务和责任。因此，作为谈判人员必须遵纪守法、廉洁奉公，抵制任何不利于国家利益、违背国家政策的外部压力或诱惑，忠于国家、组织，时刻以国家、企业的利益为重，要有强烈的事业心、进取心和责任感。

2. 敏锐的政治洞察力

要能敏锐地观察和分析国际国内政治形势的变化及其对商务谈判的影响，如国际政治局势的动荡、贸易摩擦的加剧等，提前做好应对准备，调整谈判策略，以应对可能出现的风险和机遇。

3. 强烈的爱国情怀和民族自豪感

在国际谈判中，商务谈判人员代表着国家和企业的利益，要有强烈的爱国情怀，维护国家尊严和利益，不做有损国家形象和利益的事情，以民族自豪感为动力，争取在谈判中为国家和企业赢得更多利益。

2.1.2 伦理道德要求

商务谈判人员的伦理道德不仅是个人职业素养的体现，更直接关系到谈判的公平性、诚信度及企业的长期声誉。以下是商务谈判人员应具备的伦理道德规范。

1. 诚信原则

谈判中提供的信息要真实准确，不夸大产品性能，不隐瞒关键问题，不使用虚假信息、误导性陈述或隐瞒重要事实来获取谈判优势；同时信守承诺，一旦做出承诺，无论是口头还是书面，都应严格履行。诚信是商务合作的基础，违背承诺会严重损害个人和企业的信誉。

2. 公平竞争

在谈判中保持公平、公正的态度，不利用自身的优势地位或信息不对称强迫对方接受不合理条件，确保谈判结果是基于双方协商一致的结果。反对不正当的竞争手段，不使用贿赂、威胁或其他不道德手段来影响谈判结果。

谈判中拒绝接受贿赂、回扣等不正当利益,保持廉洁自律,不受私利诱惑而损害企业利益,维护谈判的公正性和纯洁性,坚守道德底线。

3. 保密义务

一方面要有保密意识。严格遵守国家和企业的保密制度,不泄露涉及国家安全、经济安全和企业核心利益的机密信息。另一方面要保护商业机密。在谈判过程中接触到的对方商业机密、技术资料、客户信息等,必须严格保密,不得泄露给第三方。同时还应遵守保密协议。如果双方签订了保密协议,应严格遵守协议条款,即使谈判最终未能达成合作,保密义务仍需持续到协议规定的期限届满。

4. 尊重与合作

尊重谈判对手的人格、观点、文化和风俗习惯等,使用礼貌、专业的语言,避免侮辱性、攻击性词汇,营造良好的谈判氛围。尤其在国际商务谈判中,应尊重不同文化背景下的商业习惯和礼仪,避免因文化冲突导致谈判失败。

在谈判中不仅要考虑短期利益,更要着眼于长期合作关系的建立与维护,避免因短期利益而损害双方的长期合作机会。努力寻求双方都能接受的解决方案,实现互利共赢,而不是单方面的利益最大化。

5. 社会责任

谈判活动应严格遵守国家法律法规和行业规范,不参与任何违法违规的商业活动,如走私、偷税漏税、非法交易等。同时要充分考虑双方谈判合作的可持续性,避免为了短期利益而损害环境、社会公共利益或他人的合法权益。在任何情况下都坚守道德底线,不因利益诱惑而违背伦理道德原则。

2.1.3 业务能力要求

商务谈判人员的业务能力是多方面知识和能力的集合,是在谈判中充分发挥作用、驾驭各种复杂局面所应具备的重要条件。

1. 复合型的知识结构

商务谈判是谈判各方利益关系的协调磋商过程,在这过程中,复合型的知识结构是谈判人员讨价还价、赢得谈判的重要条件。

复合型的知识结构是指谈判人员必须具备完善的相关学科的基础知识,要把自然科学和社会科学统一起来,普通知识和专业知识统一起来,在具备贸易、金融、营销等一些必备的专业知识的同时,还要对心理学、经济学、管理学、财务学、民商法等一些学科的知识广泛涉猎,具有较强的综合素质。在广博的知识面基础上,还要求谈判人员在专业知识(包括行业知识和产品知识等)的掌握上必须具有足够的深度,要求专业知识功底必须系统而精深,这是进行成功谈判的客观要求。

当然,满足多方面知识的需求应该依靠商务谈判组织的集体,而每一个谈判人员在自己成长的过程中应该尽快地掌握更多方面的有关知识,拓宽知识视野,深化专业知识,这是发挥自己才能的必须准备。

2. 较高的能力素养

谈判者的能力是指谈判人员驾驭商务谈判这个复杂多变的“竞技场”的能力,是谈判

者在谈判桌上充分发挥作用所应具备的主观条件。它主要包括以下几个方面。

1) 沟通表达能力

谈判是一个信息交流的过程。要能胜任谈判任务,谈判者就必须具备较强的信息沟通能力,善于恰当地传递信息,及时准确地理解、接受有关信息,并充分利用有关信息为实现谈判目标而服务。

沟通表达能力简单地可分为口头表达能力和书面表达能力,对于商务谈判人员来说,口头表达能力尤为重要。商务谈判少不了双方直接面对面的交锋,这就要求谈判人员具有超出普通人的口头表达能力。不仅要善于口头表达,同时还要掌握一些倾听和肢体语言沟通技巧。

2) 分析与决策能力

这个能力主要体现在3个方面。①数据收集与分析。在谈判前,广泛收集与谈判相关的数据和信息,如市场调研数据、竞争对手报价、行业标准等,并对这些数据进行深入分析,找出关键信息和趋势,为谈判策略制定提供依据。②问题识别与解决。在谈判过程中,敏锐地发现潜在问题和分歧点,快速分析问题的本质和影响因素,并提出有效的解决方案或替代方案,推动谈判进程。③决策能力。在复杂的谈判情境中,能够迅速权衡利弊,做出符合企业利益的决策,同时考虑决策的可行性和风险,避免因犹豫不决而错失良机。

3) 谈判技巧

谈判技巧主要包括:①策略运用。根据谈判目标和对方情况,灵活运用各种谈判策略,如先声夺人、以退为进、制造竞争等,以增强自身的谈判优势,但需注意策略的合理性和合法性。②议价能力。掌握有效的议价技巧,如设置价格区间、寻找价值差异、利用心理预期等,通过巧妙的议价过程,争取最有利的价格条件,同时保持与对方的良好关系。③情绪控制。在谈判中保持冷静、理智,不被对方的情绪或突发情况所影响,避免因情绪波动而做出冲动决策,同时能够通过观察对方情绪,调整自己的谈判策略。

4) 团队合作能力

由于商务谈判主体是以团队的形式参与谈判活动的,所以,任何谈判人员都是作为谈判团队的一员而非其个人来执行谈判工作。因此,对于一名合格的谈判人员,首先必须具备充分的团队精神和合作共事能力。如果没有团队意识,不善于与他人合作,那么,即使个人谈判能力再强,也不是一名合格的谈判人员。团队合作能力在谈判人员个人身上主要表现为:善于听取别人的意见;具备服从大局的意识;善于协调团队内部关系等。

5) 社交能力

商务谈判活动并不是孤立的,它必然与一些其他的社交活动交杂在一起。例如,宴会、酒会、招待会、新闻发布会以及一些户外社交活动等。所以,对于商务谈判人员来说,不仅要求其具有良好的商务交往能力,同时也需要具备一定的社会交往能力。事实证明,许多商务谈判成果的取得,并不完全是在谈判桌上,有一大部分来自谈判桌外。具有良好的社交素质的商务谈判人员,懂得通过在谈判桌外的努力,来解决谈判桌上无法解决的问题,或者进一步促进在谈判桌上的活动,为己方争取更大的利益。

良好的社交素质主要表现在以下几个方面。

(1) 仪表仪容礼仪。一般来说,谈判人员应保持衣着得体、彬彬有礼的风度,与对方交谈时应保持良好的体态,并面带微笑。

(2) 遵守交往原则。商务谈判中基本的交往原则应当是不卑不亢、有礼有节,要能够

正确处理与谈判对手的关系，做到亲近而不亲热、礼貌而不谄媚。由于商务谈判活动毕竟是为双方利益进行斗争的过程，与对方谈判人员的社交活动也是在己方谈判目标需要的前提下展开的。所以，在社交活动中要遵守交往的基本原则，和对方保持适度的关系，保证这种关系不至于影响到谈判目标的实现。

(3) 机智灵活。谈判人员在谈判中应时刻观察谈判形势，做到随机应变。在与谈判对手交往时，应注意能够根据谈判局势的变化灵活地调整谈判策略、语言等。例如，遇到气氛紧张的时候，应该能够试着用轻松的话题或者幽默的语言来缓和气氛，而不是火上浇油。

(4) 善解人意。谈判人员应该善解人意，表现在谈判中能够随时听出自己同伴或对方人员的话外之音，并且及时做出相应的回应。例如，在谈判对手对自己的还价为难的时候，应当表示可以给对方一点时间考虑，而不是步步紧逼。

2.1.4 心理素质要求

谈判是各方之间在精力和智力上的对抗，对抗的环境在不断变化，对方行为带有很大的不确定性，要在这种对抗中实现预定目标，谈判人员必须具有良好的心理素质。

1. 百折不挠

在商务谈判过程中，难免会因为谈判主体利益追求的差距，而在谈判中产生冲突，甚至使得谈判陷入僵局。在这个时候，谈判人员切忌灰心丧气，失去了继续谈判的信心和热情。作为商务谈判最重要的目的，就是达成交易，缔结谈判合约。所以，只要还有继续谈判的可能，就不应该放弃。百折不挠是商务谈判人员应该具备的首要心理素质，只有坚持到底的人，才有可能获得最后的胜利。

2. 宠辱不惊

商务谈判是一个长期而艰巨的过程，其中必然伴随着暂时的成功或失败。但是，谈判寻求的是最终目标的实现，所以，谈判过程中一时的成功或者失败都不意味着最后的结果。在谈判中，应该始终保持平和的心态，无论是一时的成功还是一时的失败都不能影响到自己的心态，要做到宠辱不惊。一时的沾沾自喜或者悲观失望都会影响到后面谈判中的心态，从而影响到谈判心理及谈判策略的使用，导致因小失大，无法实现最终的谈判目标。

3. 喜怒无形

在商务谈判漫长的过程中，商务谈判人员总会因为谈判中的得失而产生心理变化，可以是兴奋、激动、紧张、沮丧或者生气等。但是无论内心有什么心理变化，都切忌外露表现出来。因为一旦情绪外泄，被谈判对手看出来，很容易让对手利用自己的情绪变化，对谈判进程施加影响甚至操纵谈判的走向，这样会使己方陷于不利的境地。所以，在谈判中要学会控制自己的情绪不外泄，做到喜怒无形。

实 例

谈判桌上的心理博弈

张先生在一篇工作日志中描述了他首次参加一个重要谈判的心路历程。

我坐在谈判桌旁，能清晰地听见自己的心跳声。会议室里空调开得很足，但我感觉手心已经微微发汗。对面坐着的是行业龙头企业的采购总监李总，他正慢条斯理地翻看着我们的报价单，眼镜片反射着冷光。

“这个价格，恐怕我们很难接受。”李总终于开口，声音里带着不容置疑的威严。我感觉胃部一阵紧缩，这个项目对公司太重要了，但我必须保持镇定。我轻轻调整了一下坐姿，让后背完全靠在椅背上，这个动作让我感觉稍微放松了些。

谈判进入拉锯战，李总抛出一个又一个尖锐的问题。我能感觉到自己的太阳穴在跳动，但脸上依然保持着职业性的微笑。当他说到“如果贵方不能让步，我们只能考虑其他供应商”时，我的心脏几乎要跳出胸腔。我借着喝水的动作，快速平复情绪，感受着温热的茶水滑过喉咙。

我注意到李总在说话时，右手食指有节奏地敲击着桌面。这个细节让我想起谈判前做的功课：这是他思考时的习惯动作。我抓住这个信号，适时抛出了准备好的数据：“李总，根据我们的测算，采用我们的方案，贵司三年内的综合成本能降低15%。”我看见他的手指停了下来。

两个小时后，当我们终于达成共识时，我感觉整个人都要虚脱了。但我知道，正是在关键时刻控制住了自己的情绪，读懂了对方的肢体语言，才赢得了这场心理博弈的胜利。走出会议室时，我摸了摸衬衫，后背已经湿透了。这场谈判，不仅是对专业能力的考验，更是一场心理素质的较量。

4. 处变不乱

由于商务谈判活动的复杂性，谈判的发展过程很难完全都在预料和控制之内，难免会出现一些意外的突发情况。作为一名优秀的谈判人员，必须在谈判中做到处变不乱，对各种突发状况都能够从容不迫地应对。因为紧张慌乱非但不解决面对的问题，反而会失去方向，找不到合理解决问题的途径，而且会把紧张的情绪传染给其他的成员。另外，谈判对手也会抓住己方慌乱的机会争夺更多的利益。

5. 勇于决断

谈判是承诺（给予）和获取兼而有之的过程，它要求谈判者不断根据形势的变化，对对方的要求做出回答，对己方以后的策略作出决断。果断决策可以为企业赢得良好的机会，也可能赢得对方的尊重；反之，则可能坐失良机。但决策过程往往存在一定的风险，谈判者对决策相关因素的了解越少，风险越大；可供决策的时间越短，难度也越大。因此，要求谈判者具有在关键时刻敢于作出决策的勇气和魄力，能够对谈判中出现的问题做出快速反应，提出应变的对策措施。

勇于决断不是要谈判者盲目决策、随意决策。为避免谈判过程中决策的盲目性，谈判者要将谈判时的勇于决断建立在平时深思熟虑的基础上。只有在谈判之前就注意搜集信息，加强对谈判可行性的研究，才能提高谈判过程中决策的科学性，才能做到真正地勇于决策。

综上所述，一个优秀的商务谈判人员，在政治素质、伦理道德、业务能力、心理素质方面必须满足一些基本的要求，并注意这些方面素质、修养的培养和提高，不仅在实践中有意识地培养，还要以各种方式进行专门训练。

知识链接

美国谈判大师卡洛斯认为理想的商务谈判者应该具有的 12 种特质：

- ① 有能力和对方商谈，并且赢得他们的信任；
- ② 愿意并且努力地做计划，能了解产品及一般的规则，同时还能找出其他可供选择的途径，勇于思索及复查所得到的资料；
- ③ 具有良好的商业判断力，能够洞悉问题的症结所在；
- ④ 有忍受冲突和面对暧昧字句的耐心；
- ⑤ 有组织去冒险、争取更好目标的能力；
- ⑥ 有智慧和耐心等待事情真相的揭晓；
- ⑦ 认识对方及其公司里的人，并和他们交往，以助交易的进行；
- ⑧ 品格正直，并且能使交易双方都有好处；
- ⑨ 能够敞开胸怀，听取各方面的意见；
- ⑩ 商谈时具有洞察对方的观察力，并且能够注意到可能影响双方的潜在因素；
- ⑪ 拥有丰富的学识、周全的计划以及公司对他的信任；
- ⑫ 稳健，必须能够克制自己，不轻易放弃，并且不急于讨好别人。

2.2 谈判班子的构成与管理规则

2.2.1 谈判班子的组织构成

1. 谈判班子的规模

从某种意义上说，谈判班子的理想规模是一个人。因为这可使谈判人员在谈判中充分发挥作用，不会在协作和沟通上出现问题，可以完全控制自己一方。然而，谈判中常常需要掌握很多情报和专业知识，一个人不可能在各方面都成为权威性的专家，而且谈判时无暇仔细观察对方，以至于不能充分灵活地立即作出适时而正确的选择。因此，通常一个正规的谈判班子的人数超过一个人，由主谈人和陪谈人组成。

通常情况下，在国内商务谈判中谈判队伍的最佳规模是 3~4 人。因为在这种情况下，谈判班子较容易取得一致意见，有利于集体力量的发挥，上级领导也比较容易管理和控制。如果谈判涉及的内容比较多、性质复杂、时间短，或者需要分组谈判等，那么谈判班子规模可以适当扩大至 6~8 人。在大型国际商务谈判中，由于涉及的面比较广，需要各方面的专业人员，所以，谈判班子规模也要求比较大，一般在 10 人左右。

就谈判所需要的知识范围来看，长达几个月的大型谈判会涉及许多专业性知识，但从每一个洽谈阶段所需专业知识考虑，也不会超过三四种。从谈判的全过程看，参加谈判的人员也并非一成不变，随着各个阶段内容的不同，谈判人员需要及时变更。比如，在谈判开始阶段，负责起草协议的律师就无须登场。但是，在协议阶段，生产技术人员又完成使命了。如

果需要更多的专家参加谈判，他们可以作为谈判顾问，而没有必要以正式成员的身份出席谈判。

2. 主谈人的职责

主谈人又叫首席代表，对谈判的作用十分关键。他不仅要具备一般谈判人员的素质，还要具有更强的控制能力和协调能力；主谈人除了对谈判对手所提的问题要善于应答，还要有效地指挥与协调谈判班子每个成员的活动，发挥谈判班子的群体效应，担负起谈判的组织和领导责任。具体地说，主谈人的职责可归纳为以下几个方面。

1) 做好谈判前的准备工作

谈判桌上的成功主要还是来自谈判桌外的准备工作。作为主谈人，准备工作抓得实与虚直接影响谈判。主谈人在履行这一条职责时，必须做到4个“明确”，就是：明确了解与谈判有关的各种信息，使谈判目标有明确的定量指标和定性要求，使每个谈判成员明确自己的工作与谈判目标和策略的关系，使每个谈判成员明确自己的工作规范和行为准则。总之，主谈人要能领悟上级的指示精神并能向其他参与人员透彻地宣明，组织参与人员依此共同行动并能实现目标。同时，主谈人也应考虑谈判中如发生意外情况，将如何向上级汇报，以便领导及时作出决策。

2) 发挥谈判核心人的作用

主谈人的特定身份和谈判的惯例，决定了他是谈判班子的正式发言人。一方面，主谈人代表着上级的指示精神；另一方面，主谈人代表着谈判过程中一方的正式立场。无论对方在陪谈人身上做了多少工作，最终签约还取决于主谈人的意见。主谈人是双方互通信息的连接点。因此，除了试探对方动向，有经验的谈判者都会直接与对方的主谈人就实质性问题交换意见，以免浪费时间或造成误解。

正因为主谈人是一方的正式发言人，他就必须是信誉的代表。言出必信，承担责任，使对方认识到主谈人的信息具有权威性和契约性，是主谈人起码的职责；否则，主谈人朝说夕改，反复无常，让对方感到无法信任，对方便会失去对话的信心，不是要求更换主谈人，就是中止谈判。在实际谈判中，主谈人的成熟与能力并不完全在于“有问必答”或“有问必会答”，而是有问必须回答得准确、时机得当、分寸适度，并且出言不悔。

3) 调动全体成员的积极性

主谈人是组织在谈判桌前的代表，也是一线的指挥员。主谈人分工是否得当，能否听取陪谈人的意见，能否使谈判班子形成统一力量，并按整体的意愿共同议定谈判策略，是调动全体成员积极性的关键。主谈人在履行这条职责时，要充分注意尊重陪谈人的意见，当与陪谈人意见相左时，应平心静气，认真考虑。如果谈判遇到挫折或发生问题，要及时平息陪谈人的思想波动，共同研究找出解决问题的办法。

3. 陪谈人的任务

谈判中陪谈人的任务也很重要。他要详细记录双方谈判的主要情节内容，在某些具体细节上答复主谈人的咨询或直接向对方质疑，以协助主谈人完成谈判任务。陪谈人最忌不经主谈人同意就对外发表自己的意见，而这些意见往往不能同主谈人保持一致，从而在谈判对手面前暴露出内部矛盾，陪谈人还应避免抛开现场的谈判内容去谈一些无关的其他事情，涣散谈判气氛。陪谈人在言行上要与主谈人保持一致，要有与主谈人相呼应的效力。

2.2.2 谈判班子的业务构成

商务谈判班子的业务构成是指一个谈判班子内各类专业人员应具有的比例结构。一项较复杂的谈判，不可能由一种专业人才来完成，必须进行多种专业人才的高度精细的合作。一般而言，一个谈判班子应包括下列专业人员。

(1) 技术人员。商务谈判班子的技术人员，应是熟悉本组织的专业技术特点并能决定技术问题的工程师或技术领导。在谈判中，技术人员主要负责有关技术性能、技术资料 and 验收办法等问题。

(2) 商务人员。主要负责有关价格、交货、支付条件、风险划分、信用保证、资金筹措等商务性条款的谈判。他必须熟悉财务信用事务，对谈判方案的变动所带来的收益变化能作出正确的分析与计算。

(3) 法律人员。谈判班子的法律人员，应是熟悉各种相关法规并有一定签约和辩护经历的专业人员。在谈判中，法律人员应懂得和解释协议文件、协议中各种条款的法律要求，并能根据谈判情况草拟协议文本。

(4) 翻译人员。若是涉外谈判，谈判班子还应配备自己的译员。译员不仅要熟悉外文，还要懂得一些基本的与谈判内容有关的各种知识。在谈判中，译员应积极主动，遵纪守法，切不可任意发挥、歪曲本意。

以上各类人员在商务谈判中并不是单兵作战，而是相互密切配合，各自根据所掌握的材和知识经验，对谈判全局提出参考意见，共同制订谈判方案，并经上级批准，分头实施，在谈判桌上根据既定方案相机而动，彼此呼应，形成目标一致的谈判统一体。

实 例

成功谈判的基石：团队协作的力量

某新能源汽车企业副总经理李明被授命组建一个团队，与一家国际知名汽车零部件供应商进行商务谈判。谈判的目标是争取到更优惠的零部件采购价格和更灵活的供货条款，这对公司降低成本、提升竞争力至关重要。

李明深知任务艰巨，精心挑选团队成员。他首先邀请了销售部的资深经理王丽，她不仅经验丰富，还擅长与客户沟通，能够敏锐地捕捉对方的需求和底线。其次，他找到了技术部的工程师张强，他对汽车零部件的技术细节了如指掌，能够准确判断零部件的质量和适配性。财务部的刘洋也加入了团队，他擅长数据分析和成本核算，能够为谈判提供精准的价格策略。最后，李明邀请了法务部的赵敏，她精通合同条款和法律法规，能够确保谈判结果合法合规。

团队组建完成后，李明组织了几次内部会议，明确了每个人的分工。李明担任主谈人，负责谈判活动的整体推进；王丽负责与供应商沟通，了解对方的谈判底线和需求；张强负责技术评估，确保采购的零部件符合公司的技术要求；刘洋负责核算成本，制定合理的价格区间；赵敏则负责审核合同条款，防范法律风险。同时明确了谈判过程中团队内部的沟通制度

和保密纪律，要求成员之间信息共享、协同作战。

谈判伊始，供应商的谈判团队态度强硬，提出了苛刻的条件。王丽凭借她的沟通技巧，稳住了局面，巧妙地引导对方表达真实需求。张强则在技术细节上据理力争，指出供应商产品的某些不足，为降价争取了空间。刘洋适时地拿出成本分析报告，证明当前价格过高，不符合市场行情。赵敏则在合同条款上讨价还价，确保公司的核心权益不受侵害。

经过多轮磋商，最终达成双方达成了共识。李明团队做了适当让步，供应商方面也同意降低价格，并在供货条款上做出了让步。这次谈判的成功展示了商务谈判团队组建和分工协作的重要性。每个成员都发挥了自己的专业优势，相互配合，最终实现了谈判目标。

2.2.3 谈判过程中的管理规则

充分的组织准备为商务谈判的成功奠定了基础，但仅止于此是远远不够的。在动态的谈判过程中，谈判者必须面对复杂多变的谈判环境。随时处理各种可能出现的问题，如果离开了严格的管理，谈判者的行为就可能偏离既定的计划和目标的要求，甚至蒙受巨大的损失。

1. 谈判人员的行为管理

谈判活动是由谈判人员推动的，而且在多数谈判场合，谈判双方的合作是通过彼此选配的谈判小组来完成的。谈判过程的发展变化，不是取决于某一个谈判人员，而是谈判小组成员共同努力的结果。为了保证谈判小组的协调一致，谈判双方都必须对谈判人员的行为加以管理。

谈判人员行为管理的核心是制定严格的组织纪律，并在谈判过程中认真地予以执行。一个谈判班子的组织纪律应包括以下几个方面的内容。

1) 坚持民主集中制的原则

一方面，在制订谈判的方针、方案时，必须充分地征求每一个谈判人员的意见，任何人都可以畅所欲言，不受约束，与谈判有关的信息应及时传达给每一个谈判人员，使他们都能对谈判的全局与细节有比较清楚的了解；另一方面，应由谈判小组的负责人集中大家的意见，作出最后的决策。决策确定以后，任何人都必须坚决地不折不扣地服从，绝对不允许任何人把个人的见解和看法带到谈判桌上去。

2) 不得越权

企业对谈判小组的授权是有限的，同样在谈判中，每个谈判人员的权力也是有限的。任何人都不得超越权限范围作出承诺或提出某些要求。原则上，是否让步或承诺某项义务，应由谈判领导人员作出决策。

3) 分工负责、统一行动

在谈判中，谈判人员之间要进行明确的职责分工，每一个人要承担某一方面的工作，每位谈判人员都应把自己的工作严格控制在自己的职责范围之内，绝不可随便干预他人的工作；同时，每一个成员又都必须从谈判的全局出发，服从统一的调遣。除非允许，否则任何人都不得单独地与对方接触，商谈有关内容，以免在不了解全局、考虑不周的情况下盲目作出决定。

4) 单线联系原则

当谈判小组需要与企业主管部门联系时，特别是在客场谈判的情况下，必须实行单线联

系的原则，即必须遵循只能由谈判小组的负责人与直接负责该谈判的上级领导人进行联系的原则。

谈判班子内其他成员就有关问题与企业相应的职能部门领导进行联系，原则上是不允许的。某个谈判成员如果在某一问题上需要请示，必须通过谈判小组的负责人来进行，由谈判小组的负责人与企业的主管取得联系，并由主管直接与有关人员协商，作出决策。这一程序看上去比较费力费时，但对谈判负责人有效地控制谈判的全过程却是非常重要的。因为：首先，他必须审核这种联系的必要性，并检查其安全性；其次，任何一个职能部门的咨询意见，都难免带有一定的不完整性或片面性，比如，财务部门与制造部门对技术的评价往往侧重点不一样，结论也有差别；最后，从维护谈判小组负责人的权威角度，由谈判小组的成员自己向其部门主管汇报，并据以对抗谈判小组负责人的做法，对保证谈判小组内部领导的集中统一也是极为不利的。

2. 谈判信息的管理

信息在谈判中的作用是不言而喻的。谁掌握的信息越多，谁就能在谈判中占有主动和优势。对谈判信息的管理包括两个方面的内容，一是信息的收集与整理，二是信息的保密。信息的收集渠道非常广泛，本书2.3节中有全面阐述，这里强调的是，在接触过程中对方的语言、表情、手势乃至“体态”都蕴含着一定的信息，谈判人员要善于获取这种信息。为保证信息的真实性和可靠性，还必须对信息进行分析、处理，去伪存真。

在信息的保密方面，谈判人员应注意培养自己良好的保密习惯，做到以下几条。

1) 文件资料管理

商务谈判中涉及的各类文件，无论是纸质文件还是电子文件，都要妥善保管。纸质文件在不使用时，需锁入专门的保险柜，避免随意放置在办公桌上而被他人轻易获取；电子文件则要设置高强度密码，定期更换，并采用加密存储的方式，防止被黑客或不法分子窃取。

2) 信息传播把控

对于谈判相关信息，谈判人员要严格控制其传播范围。只在必要时，与参与谈判的核心成员沟通关键内容，避免在公共场合，如餐厅、电梯等，谈论谈判细节。同时，在使用即时通信工具交流时，也要确认对方身份，防止信息误发或被第三方监听。谨慎使用公共网络：避免在公共 Wi-Fi 环境下传输敏感信息，使用 VPN 等安全措施保护数据传输。

3) 谈判现场保密

在谈判现场，要确保环境安全，避免有隐藏的录音、录像设备。如果是在对方场地谈判，要提前检查房间。在讨论敏感问题时，避免声音过大被门外人员听到。另外，在展示资料时，要注意遮挡关键数据，防止对方拍照留存。

4) 明确保密责任

对参与谈判的团队成员进行保密教育，明确保密责任。如果有临时外聘人员或协助人员，要签订保密协议，防止信息被泄露。同时，对离职人员也要做好交接和信息管控，确保其离职后不会泄露谈判机密。

5) 废旧资料处理

对于不再使用的谈判相关纸质资料，不能随意丢弃，应采用碎纸机粉碎或进行焚烧处理，防止他人通过废弃文件获取关键信息。对于电子设备中的废旧数据，要进行彻底的数据擦除，确保数据无法被恢复。

在商务谈判中,保密工作容不得半点疏忽。一次不经意的泄密,就可能让整个团队的努力付诸东流。谈判人员必须时刻保持警惕,将保密意识内化为职业习惯,这是对企业的责任,也是对自身职业发展的保护。

3. 谈判时间的管理

时间的运用是谈判中一个非常重要的问题;忽视谈判时间的管理,不仅会影响到谈判工作的效率,耗时长久而收获甚微。更重要的是,它有可能使我们在时间的压力下作出错误的决策。因此,从某种意义上讲,掌握了时间,也就掌握了主动。

1) 谈判日程的安排

在客场谈判的情况下,做客谈判的一方总会受到一定的时间限制,在安排谈判日程时,要尽可能在前期即将活动排满,尽快进入实质性谈判,以防止因时间限制而匆忙作出决策。为此,在客场谈判时,一定要有强烈的时间意识和观念,不能被对方的盛情招待所迷惑。

如果在主场谈判,由于我方在时间安排方面比较宽裕,应想方设法推迟进入实质性谈判,以缩短双方讨价还价的时间。为此在谈判的前半段,要尽可能安排一些非谈判的内容,如游览、酒宴等,从而在谈判时间上赢得主动。

2) 对本方行程的保密

客方确定何时回返,这是做东谈判的一方最想知道的信息。因为一旦掌握了这个信息,就可以有针对性地调整和安排谈判日程与谈判策略。因此,客场谈判时绝对不要向对方透露本方准备何时回返,预订机票、车票等工作应回避对方。



【视频拓展】名家论坛:
商务谈判的时间原则

实 例

一次行程泄密引发的谈判危机

国内某知名家电企业A公司与一家日本供应商就核心零部件采购展开谈判。这场原本计划周密的商务谈判,却因为行程泄密险些让A公司陷入被动。

A公司采购总监李总原定于周一上午飞往东京,与日方进行关键谈判。出发前一天,李总的助理小张在朋友圈发了一条动态:“明天就要和领导去东京出差了,一周后返回,希望一切顺利!”并配了一张机票的照片。这条朋友圈被竞争对手公司的人员看到,立即将信息传递给了日方。

周一上午,李总一行人刚抵达东京机场,就接到日方通知:原定下午的谈判因故改期。与此同时,日方通过其他渠道放出风声,称有新的供应商正在接触。这些举动明显是在试探A公司的底线。

更糟糕的是,在等待重新安排谈判期间,李总发现日方代表对他们的行程了如指掌。从下榻酒店到商务活动安排,日方都提前做好了应对准备。这种信息不对称让A公司在谈判中处处受制。

事后调查发现,泄密源头正是小张的朋友圈。A公司立即加强了商务出差的保密管理:所有出差信息仅限于必要人员知晓,严禁在社交媒体透露任何商务行程,重要谈判代表采用分批次、不同航班出行等措施。

这次教训让 A 公司付出了沉重代价：谈判延期两周，最终达成的采购价格也比预期高出 5%。这个案例说明，在商务谈判中行程保密与商业机密保护同等重要。一次不经意的信息泄露，就可能让企业蒙受巨大损失。

2.3 商务谈判的信息准备

信息既是商务活动的先导，也是影响商务谈判成败的决定性变量之一。作为商务谈判人员来说，掌握信息收集方式方法，并在基础上进行周密的筹划，是做好商务谈判工作的最基本要求。商务谈判的信息收集和分析主要包括 4 个方面的内容，即谈判环境分析、行业与市场分析、谈判对手分析、谈判者自我评估。

2.3.1 谈判环境分析

商务谈判是在一定的法律制度和在某一特定的政治、经济、文化影响下的社会环境中进行的。社会环境的各种因素，都会直接或间接地影响到谈判。

对商务谈判的环境分析，可以利用战略管理中的宏观环境 PEST 框架来展开。一般来说，宏观环境因素主要包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境和科技环境，这 4 个因素的英文第一个字母组合起来是 PEST。环境分析的目的或任务主要有两点：一是通过分析，预测与某一谈判项目有重大关系的环境因素将发生怎样的变化；二是评价这些变化将会给该谈判项目带来什么样的影响，以便为企业制定谈判方案奠定基础 and 提供依据。谈判人员必须对各种环境因素进行全面系统的调查和分析，才能因地制宜地制定出正确的谈判方针和策略。

需要指出的是，尽管宏观环境所包含的因素很多，但对于某一谈判项目来说，试图分析所有因素及其影响不但困难，而且也没有必要。重要的是从具体需要出发，认清哪些是关键影响因素，然后只对关键因素作分析就可以了。

1. 政治法律环境

社会经济活动都是在国家的宏观调控下进行的，政府的各项方针、政策为经济发展指明了方向，创造了一定的市场环境，从而保证了经济活动的顺利进行。企业的各种经济活动也是在这些方针、政策指导下进行的。这要求谈判人员必须了解政府的有关方针、政策，以及与之相适应的各种措施、规定，保证交易的内容、方式符合政府的有关规定，保证合同协议的有效性和合法性。

在涉外贸易谈判中，谈判人员还要了解、掌握有关国际贸易的各种法规条例，了解对方政府的关税政策、贸易法规、进出口管理制度，以及我国实行禁运或限制进出口的种类范围，以利于制订正确的谈判方针、计划，避免谈判中出现不必要的分歧，误会。对于重大的对外投资贸易谈判项目，还必须密切关注双方政府之间的关系、对方国家政局的稳定性、非政府机构对政策的影响程度、对方国家或地区政府与对方组织的关系等。

2. 经济环境

经济环境主要是指国际和国内经济形势及经济发展趋势。经济环境中常用的分析因素

有：国民经济发展状况及其发展规律、国民经济总产值及其变动趋势、人均收入及其变动趋势、货币供应、利率、通货膨胀、失业和就业、国民可支配收入、原料、能源来源及其成本、贸易周期、企业投资等。与其他环境因素相比，经济环境有着更广泛而直接的影响。

涉外商务谈判活动中，谈判的结果会使得资产形成跨国流动，这种流动与谈判方财政金融状况密切相关。谈判人员应随时了解各种主要货币的汇兑率及其浮动现状和变化趋势，了解国家的财税金融政策以及银行对开证、承兑、托收等方面的有关规定等情况。

3. 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人口状况、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的，人们总是自觉或不自觉地接受这些准则作为行动的指南。涉外商务谈判活动中，应重点关注以下几方面的社会文化环境因素。

(1) 宗教信仰。宗教是社会文化的一个重要组成部分，当前在世界各地宗教问题无不渗透到社会的各个角落。宗教信仰影响着人们的生活方式、价值观念及消费行为，也影响着人们的商业交往。人们在很多情况下所面临的矛盾与冲突，大多数情况下缘于宗教信仰，也就是意识形态的不同而引起的。对于宗教的有关问题，商务谈判人员必须了解，如宗教的信仰和行为准则、宗教活动方式、宗教的禁忌等，这些都会对商务活动会产生直接的影响，如果把握不当，则会给企业带来很大的影响。

(2) 商业习惯。商业习惯是整体文化环境的组成部分，由于区域文化的支配作用，商务谈判在接触级别、语言使用、礼貌和效率及谈判重点等方面都存在较大的差异。因此，必须了解对方国家或地区经济组织的经营方式、谈判和签约的方式与习惯、商业间谍的活动状况、商务活动中的行贿受贿情况等惯例，否则就可能误入陷阱或造成误会。

(3) 社会习俗。一个国家或地区有着不同的社会习俗，这些习俗会自然或不自然地影响业务洽谈活动，对此，谈判者必须加以了解和把握。社会习俗包括符合社会规范的称呼方式、衣着款式及其他为社会公众所接受并约定俗成的行为方式。谈判人员必须尊重和适应这些社会习俗，并且善于利用社会习俗信息为己方服务，确保业务活动的正常开展。

实 例

犯了忌讳的礼品

中国一个代表团去 M 国采购 3 000 万美元的化工设备和技术。M 方自然想方设法令我方满意，其中一项是送给我们每人一个小纪念品。纪念品的包装很讲究，是一个漂亮的红色盒子，红色代表发达。可当我们高兴地按照 M 国人的习惯当面打开盒子时，每个人的脸色却显得很不自在——里面是一顶高尔夫帽，但颜色却是绿色的。M 方的原意是：签完合同后，大伙去打高尔夫。但他们哪里知道，“戴绿帽子”是中国男人最大的忌讳。合同我们最终没和他们签，其中原因之一也与此相关，不是因为他们“骂”我们，而是因为他们对工作太粗心。连中国人忌讳“戴绿帽子”都搞不清，怎么能把几千万美元的项目交给他们？

4. 科技环境

商务谈判中的科技环境分析,旨在掌握技术现状、技术未来发展趋势的基础上,明确整个技术发展趋势对具体商务活动的技术要求,确定谈判中符合本企业利益的技术指标,从技术角度发掘企业在谈判中的优势和需要解决的问题。在一般货物买卖谈判中,虽不涉及十分复杂的技术问题,而某些技术指标(如产品的性能、质量、标准、规格、专利授权等)的商定仍是必不可少的。而在技术较为复杂的商品交易和技术贸易中,围绕着技术问题展开的讨论往往是谈判的主题。但无论在何种类型的谈判中,结合各方面条件,对技术问题进行较为深入的研究都是必要的。缺乏必要的技术可行性研究,就可能会导致不合理的交易行为。

5. 其他环境信息

其他环境信息如一个国家或地区的基础设施、后勤供应、气候等状况资料,这些因素都会直接或间接地对商务谈判活动产生影响。

2.3.2 行业与市场分析

商务谈判的行业与市场信息是指与谈判有关的行业与市场行情方面的信息。行业分析的内容较广泛,通常包括行业的市场规模及发展趋势、行业生命周期、行业进入和退出壁垒、产业链情况、现有的和潜在的竞争者情况、行业的商业模式等。对于市场销售、投资方面的谈判活动,可以重点分析下面的内容。

1. 市场分布

市场分布情况主要是指市场的地理分布、运输条件、市场潜力和容量、市场的配套设施和相关的政策法规、与其他市场的经济联系等。

2. 市场供求

市场供求情况主要包括:有关商品的生产状况、可供市场销售的商品量、商品的库存情况、运输能力及变化、商品的进出口情况、替代产品的情况等供给信息及商品消费者的数量和构成、消费的需求特点、需求的波动情况、商品的需求趋势、用户的要求等需求信息。

3. 市场销售

市场销售情况包括:有关商品的市场销售量、市场份额、销售价格、商品的寿命周期、经销途径、促销措施与效果等。

4. 市场竞争

市场竞争情况包括:主要竞争者和潜在竞争者是谁;其产品、价格、渠道、促销等方面的信息资料;资信情况;等等。



【阅读拓展】行业分析常用
工具——波特五力模型

2.3.3 谈判对手分析

谈判所应具备的最有价值的信息是关于谈判对手的情报资料。只有摸清对方虚实,才能对症下药,制定相应的对策。

实 例

精密仪器的购销谈判

荷兰某精密仪器生产厂家与中国某企业拟签订某种精密仪器的购销合同，但双方在仪器的价格条款上还未达成一致。因此，双方就此问题专门进行了谈判。谈判一开始，荷方代表就将其产品的性能、优势及目前在国际上的知名度进行了一番细致的介绍，同时说明还有许多国家的有关企业欲购买其产品。最后，荷方代表带着自信的微笑对中方代表说：“根据我方产品所具有的以上优势，我们认为一台仪器的售价应该在4 000美元。”

中方代表听后十分生气，因为据中方人员掌握的有关资料，目前在国际上此种产品的最高售价仅为3 000美元。于是，中方代表立刻毫不客气地将其掌握的目前国际上生产这种产品的十几家厂商的生产情况、技术水平及产品售价详细地向荷方代表全盘托出。

荷方代表十分震惊，因为根据他们所掌握的情况，中方是第一次进口这种具有世界一流技术水平的仪器，想必对有关情况还缺乏细致入微的了解，没想到中方人员准备如此充分。荷方人员无话可说，立刻降低标准，将价格调到3 000美元，并坚持说他们的产品是世界一流水平的，是物有所值。

事实上，中方人员在谈判前就了解到，荷兰这家厂商目前经营遇到了一定的困难，陷入了巨额债务的泥潭。对于他们来说，回收资金是当务之急，正四处寻找其产品的买主，而目前也只有中国对其发出了购买信号。于是，中方代表从容地回答荷方：“我们也决不怀疑贵方产品的优质性，只是由于我国政府对本企业的用汇额度有一定的限制。因此，我方只能接受2 500美元的价格。”荷方代表听后十分不悦，他们说：“我方已经说过，我们的产品是物有所值，而且需求者也不仅仅是你们一家企业，如果你们这样没有诚意的话，我们宁可终止谈判。”中方代表依然神色从容回应：“既然如此，我们很遗憾。”

中方人员根据已经掌握的资料，相信荷方一定不会真的终止谈判，一定会再来找中方。果然，没过多久，荷方就主动找到中方，表示价格可以再谈。在新的谈判中，双方又都做了一定的让步，最终以2 700美元成交。

1. 谈判对手的实力和资信

谈判对手的经济实力和资信分析主要包括：对方组织的发展历史、社会地位、财务状况、流动资金状况、盈亏状况及经营管理状况；对方的产品性能与特点、市场占有率与市场半径、技术水平与工艺水平、价格水平；合同的履约情况、收付款期限和方式；对方的市场目标和竞争方式等的审查。掌握了对方的经济实力与资信信息，才能确定交易的可能规模，判定是否与对方建立长期的商务关系。

了解对方组织的情况，通常可以研究以下资料：① 预算财务计划；② 组织的出版物和报告；③ 新闻发布稿；④ 产品的详细说明书；⑤ 证券交易委员会或政府机构的报告书；⑥ 领导者的公开谈话和公开声明。

了解对方组织的情况，还可由谈判人员通过直接调查来取得。例如，向曾与对方有交往或交过手的组织或人员进行了解，通过函电方式直接同对方先行联系或直接询问等。另外，

还可以从有关咨询机构取得所需的信息资料。

2. 对方谈判人员情况

谈判之前,尽可能了解对方谈判人员的情况,包括:对方谈判班子的组成,成员各自的身份、地位、年龄、经历、爱好、性格、谈判经验及谁是谈判中的首席代表,首席代表的能力、权限、特长及弱点如何,此人对该项谈判所报态度、倾向性意见等,这些都是必不可少的情报资料。

通过分析对方谈判人员的资历、地位和谈判经历,以便了解其思考方式和工作能力,从中寻找弱点;同时获取对手的心理类型,包括气质、性格、兴趣爱好、生活方式等,从而进一步确定对手将持有什么样的谈判态度和方式,准备相应的对策。

实 例

顺手牵羊

中日两家公司在谈判开始之后,双方人员彼此作了介绍,并马上投入了技术性的谈判。中方商务人员利用谈判休息时间,对日方技术人员表示赞赏:“技术熟悉,表述清楚,水平不一般,我们就欢迎这样的专家。”

该技术人员很高兴,表示他在公司的地位重要。知道的事也多,中方商务人员顺势问道:“贵方主谈人是你的朋友吗?”

“那还用问,我们常在一起喝酒,这次与他一起来中国,就是为了帮助他。”他回答得很干脆,中方又挑逗了一句:“为什么非要你来帮助他,没有你就不行吗?”

日方技术员迟疑了一下:“那倒也不是,但这次他希望成功,这样他回去就可升为部长了。”中方随口跟上:“这么讲,我也得帮助他了;否则,我就不够朋友。”

在此番谈话后,中方认为对方主谈人为了晋升,一定会全力以赴地要求谈判的结果——合同。于是,在谈判中巧妙地加大压力,谨慎地向前推进,成功地实现了目标,也给对方得到升官的条件。

3. 谈判对手的需要和诚意

需要及对需要的满足是谈判进行的基础。谈判对手的需要分析主要是获得其谈判的目的。把握谈判对手在谈判过程中的行为规律,就必须获得其真正需要,包括谈判对手为什么要进行谈判,谈判对手的需要满足情况以及对不同层次、不同类型需要的重要程度的认识如何等。而判断谈判对手谈判的诚意主要是获得对方是否将我方视为唯一的谈判对手,对方对我方的评价和信任程度等。掌握这些信息可以更好地设计商务谈判方案,争取谈判的主动权。

实 例

荷伯·科恩与煤矿老板的谈判

有一次,谈判大师荷伯·科恩代表一家大公司到俄亥俄州购买一座煤矿。矿主是个强硬

的谈判者，开价 2 600 万美元，荷伯还价 1 500 万美元。

“你在开玩笑吧？”矿主粗声道。

“不，我们不是开玩笑。但是请把你的实际售价告诉我们，我们好进行考虑。”

矿主坚持 2 600 万美元不变。

在随后的几个月里，买方的出价依次为 1 800 万美元、2 000 万美元、2 100 万美元、2 150 万美元。但是卖主拒绝退让，于是形成僵局，情况就是 2 150 万美元与 2 600 万美元的对峙。显然，在此情况下，再谈下去不可能取得创造性结果。由于没有有关需要的信息，就很难重拟谈判内容。

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢？令人费解。荷伯一顿接一顿地跟他一块儿吃饭，每次吃饭时，他都要向矿主解释公司做的最后还价是合理的。卖主总是不说话或说别的。一天晚上，他终于对荷伯的反复解释搭腔了，他说：“我兄弟的煤矿卖了 2 550 万美元，还有一些附加利益。”

“哈哈，”荷伯心里明白了，“这就是他固守那个数字的理由。他有别的需要，我们显然忽略了。”

有了这点信息，荷伯就跟公司的有关经理人员碰头。他说：“我们首先得搞清他兄弟究竟确切得到多少，然后我们才能商量我们的建议。显然，我们应处理个人的重要需要，这跟市场价格并无关系。”公司的领导同意了，荷伯就按这个路线进行。

不久，谈判达成协议，最后的价格没有超过公司的预算。但是付款方式和附加条件使卖主感到自己远比他的兄弟强。

在这场谈判中，荷伯一开始一直没有弄清楚矿主的真正需要，在对方态度强硬、不肯让步的情况下还是一味跟他谈价格只能导致谈判陷入僵局，面临破裂。最后，他终于通过场外途径了解到对方坚持这个价格的真正理由并进而了解到对方的真正需要，通过交易条件的改变使得双方的满意区间最终形成了交集，从而愉快地达成了协议。试想，如果荷伯当时没有对对方的真正需要追根溯源，谈判最后会是一个什么样的结果呢？

4. 谈判对手的权限和时限

谈判的一个重要法则是不与没有决策权的人谈判。谈判对手的权限分析就是要弄清对方谈判人员的权限有多大。谈判者应当弄清对方的组织机构，弄清对方决策权限分配的状况，弄清具体对手的权利范围。错误地判断对手的权限，将没有足够决策权的人作为谈判对象，不仅在浪费时间，甚至可能会错过更好的交易机会。

谈判时限与谈判任务量、谈判策略、谈判结果都有重要关系。谈判人员经常需要在一定的时间内完成特定的谈判任务，可供谈判的时间长短与谈判人员的技能发挥状况成正比。时间越短，谈判人员用以完成该项特定任务的选择就越少，谈判时限的压力常常迫使谈判者不得不采取快速行动，甚至立即做出决定，否则不能与对方达成协议，可能就意味着未在特定时间内完成任务。因此，在双方的谈判过程中，哪一方可供谈判的时间越长，其就拥有较大的主动权。

2.3.4 谈判者自我评估

正确地评价谈判者自身并不是件容易的事,要通过对本组织和本方谈判人员有关信息的全面考察才能做好。

1. 对本组织情况的充分把握

其内容包括本组织的社会地位、经济实力、人才力量、设备和研发能力、管理水平、生产效率、产品的优缺点等基本情况。通过对这些情况的了解和分析,谈判者可以明了与对方相比自己有哪些优势或劣势,从而充分掌握事实证据、辩论要点、合理建议等谈判的论据。明了自己的优势与劣势极为重要,它将决定本方的谈判目标和确定谈判的让步区间。例如:假设对方是我方唯一做某笔交易的伙伴,而且我方的产品也缺乏绝对的竞争力,则谈判中对方就处于优势。我方就应在满足对方需求的条件下寻求自己利益的实现,并适当地在价格等方面做出让步。

2. 谈判信心的确立

谈判信心来自对自己实力和优势的了解,也来自谈判准备工作是否做得充分。谈判者应了解自己是否准备好支持自己说服对方的足够的依据,是否对可能遇到的困难有充分的思想准备,一旦谈判破裂是否会找到新的途径以实现自己的目标。如果对谈判成功缺乏足够的信息,是否需要寻找足够的信心树立条件。

3. 自我需要的鉴定

自我需要的状况直接与谈判的实力相关联。自我需要的鉴定应仔细分析以下问题:本方希望借助谈判而得以满足的需要是什么,或希望借助谈判满足本方哪些需要;要清楚地知道哪些需要必须得到全部满足,哪些需要可以降低要求,哪些需要在必要的情况下可以不考虑,即各种需要的满足程度;需要满足的可替代性问题,即谈判对手的可选择性有多大,谈判内容可替代性有多大;本方能满足对方哪些需要,满足对方需要的能力有多大,即还要对满足对方需要的能力进行鉴定。

自身需要的不同状况意味着不同的谈判实力。一般来说,若要借助于一次谈判来满足的需要越多,现有的需要满足程度越低,需要满足的可替代性越差,满足对方需要的能力越差,则该谈判者的地位可能越不利,因此,在该次谈判的可行性上要慎重考虑。

2.3.5 信息收集的方法和途径

1. 实地考察收集资料

具体表现在企业派人到对方企业,通过对其生产状况、设备的技术水平、企业管理状况等各方面的综合考察和分析,以及当地人员的走访,获得有关谈判对手各方面的第一手资料。当然,在实地考察之前,应有一定的准备,带着明确的目的和问题,才能取得较好的效果。实地考察时应摆正心态,摆脱思想偏见,避免先入为主。

2. 通过各种信息载体收集公开情报

(1) 企业对外宣传资料。企业为了扩大自己的经营,提高市场竞争力,总是通过各种途径进行宣传,这都可以为我们提供大量的信息,如企业的文献资料、统计数据和报表、企

业内部小报、企业微信公众号、各类文件、广告宣传资料、产品说明和样品等。

(2) 统计资料。主要包括各国政府或国际组织、各国地方政府、行业协会及社会组织等的各类统计年鉴，各行业协会、金融机构、信息咨询公司的统计数据及各类报表。这种信息收集渠道可获得大量的原始数据，收集的数据资料相对准确。

(3) 专业报刊。通过查阅行业性的报纸、杂志、内部刊物及专业书籍等，从它们登载的消息、图表、数字等进行信息资料的收集。城市图书馆、企业、高校及研究机构的资料室通常都保存这些印刷媒体，甚至存有电子档形式的数据库。

(4) 大众传媒。大量的市场信息是通过报纸杂志、电视广播、互联网等大众传播媒介公开传播的。可以从大众传媒传播的有关新闻资料、经济资讯、经济动态、市场行情及各类广告来收集有关信息。

实 例

如何通过大众媒体收集信息

1959年9月25日，我国石油勘探队在东北松辽盆地陆相沉积中找到了工业性油流。时值新中国成立十周年，所以这个油田以“大庆”命名。由于当时国际环境复杂多变，到20世纪60年代我国开始大庆油田的建设时，有关大庆的一切信息几乎还都是保密的。除了少数一些有关人员，一般外界连大庆油田的具体位置都不知道。

由于中国开发石油需要大量的设备，精明的日本商人很早就深知这一点，并着手广泛收集了中国的有关报纸、杂志等资料，进行了一系列的分析和研究。

1964年4月20日，《人民日报》发表了一篇《大庆精神大庆人》的文章，肯定了中国有大油田。日本人把这一信息储存起来，但是对于大庆在哪里还是一个谜。

1966年7月的《中国画报》又刊登了“王铁人”（王进喜）的照片。日本人从王铁人戴的皮帽子及周围景象推断：大庆在中国东北，大致在哈尔滨和齐齐哈尔之间。但是，具体位置还是不清楚。

后来，他们从1966年10月的《人民中国》杂志第76页有一篇介绍王铁人的文章中，发现了“马家窑”这个地方，文章中还提到钻机是靠人推、肩扛弄到井场的。日本人由此断定，油田靠车站不远，并进一步推断就在安达车站附近。因为日本人对我国东北的地图清楚之至，从地图上，他们找到了马家窑是黑龙江省海伦市东南的一个小村，这样他们就确定了大庆油田的位置。进而，日本人又从一篇报道王铁人1959年国庆节在天安门观礼的消息中分析出，1959年9月王铁人还在甘肃省玉门油田，以后便消失了，这就证明大庆油田的开发时间自1959年9月开始。

当1964年王进喜出席第三届全国人民代表大会的消息见报时，日本人肯定地得出结论：大庆油田出油了，不出油王进喜当不了人大代表。1966年7月，日本人又进一步对《中国画报》上刊登的一张炼油厂的照片进行研究，从钻台扶手栏杆等方面的信息推算出油井的直径，再根据油井直径和政府工作报告，用当时的石油产量减去原来的石油产量，估算出了平时大庆油田的石油产量。

这样，日本人开始注意和中国进行出卖炼油设备的谈判。

到了20世纪70年代,随着我国中外关系的不断正常化,大庆油田向全世界征求石油设备的设计方案。日本商家期待已久的时机终于来了。当时,其他国家都没有准备,唯独日本人胸有成竹,早已准备好了与大庆油田现有情况完全吻合的设备方案。因此在与大庆油田的谈判中,一举中标。

3. 通过各类专门会议收集信息

各类专门会议,如各类商业交易会、展览会、订货会、博览会、企业界联谊会、行业协会组织的研讨会等,这一类会议都是某方面、某行业的信息密集之处,是收集了解情况的最佳地方。

4. 通过专业组织和研究机构获取调查报告

一些专业性组织,如消费者组织、质量监督机构、股票交易所及研究院所也会定期或不定期地发表有关统计资料和分析报告。当然,谈判者也可以通过委托专业的咨询机构来帮助收集信息。这些专业性的组织和研究机构,通过收取一定费用或者义务服务的方式为委托人完成特定目的的调查,并将调查结果以调查报告的方式呈交给委托人,这可以节省委托人的时间,调查更为专业,弥补委托人经验不足等问题。

5. 通过知情人员和机构进行调查

通过与谈判对手有过业务交往的知情人员了解所需要的信息资料。知情人员包括客户、公司的商务代理人、消费者、谈判对方的雇员等。另外,向与对手打过官司的企业与人员了解情况,会获得非常丰富的情报,因为他们会提供一些有用的信息,而且是普通记录和资料中无法找到的事实和看法。

需要强调的是,随着“信息战”不断强化,谈判双方收集的信息已从“显性数据”发展到“隐性情报”,也就是说,信息搜集不仅停留在财报、行业报告等公开数据,更通过“非正式渠道”(如客户访谈、离职员工信息等)获取关键情报。

在国际商务谈判中,还可通过主管国内外贸易的官方机构、驻当地使领馆、商务代办处、本公司在国外的分支机构等了解有关国际商务方面的信息资料。

需要强调的是,商务谈判信息的内容涉及方方面面,其收集的方法途径也是多种多样,要使这些原始信息为我所用,发挥其作用,还必须经过信息的比较、判断和整理。在重要的商务谈判前,有些企业和组织可能会故意提供虚假信息,掩盖自己的真实意图,而且由于各种原因,有时收集到的信息可能是片面的、不完全的,这就需要通过通过对信息的整理和筛选得以辨别。

2.4 商务谈判方案的制订

由于商务谈判过程的复杂性和不确定性,在对所收集到的情报信息分析研究基础上,结合谈判需要,必须对如何开展谈判以达到预期的结果做一个全面、系统的筹划,即商务谈判方案的制订。

实 例

中国 F 公司的谈判准备

中国 F 公司与法国 G 公司商谈一条计算机生产线的技术转让交易。G 公司将其报价如期交给了 F 公司，报价包括：装配线设置、检测实验室、软件、工程设计、技术指导、培训等。双方约定接到报价后两周在中国北京开始谈判，F 公司接到报价后即着手准备。

F 公司首先将有关技术部分交专家组去分析，并提出了相关要求；而商务部分则由主谈负责分析，随后约定时间开会讨论。

专家组经过大量调查，对技术资料反映的技术先进性、适用性、完整性进行了分析，对不清楚的部分列出清单，对国际市场的状况做了对比，对 G 公司的产品系列及特点做了说明，形成了书面报告。

主谈则将装配线设备、检测实验室设备等列出清单，标上报价，并列出了对照分析价、交易目标价、分部实现的阶段价，形成了一份设备价格方案表；又照此法，将技术内容列出清单，分出各项价格并形成了一份技术价格方案表；将技术指导和人员培训费分列出人员专业、人数、时间、单价、比较价、目标价等并制定出一份技术服务价格方案表；将工程设计列出分工内容、工作量估算、单项价、比较价、目标价等并制定出工程设计价格方案表。在所有的价格方案表中，均以对应形式列出；并列出了 G 公司报价及可能的降价空间，F 公司的还价及可能的还价幅度，并附上理由。

开会讨论时，专家组与主谈交换了各自的准备情况，同时分析了双方在企业面临的政治经济状况、市场竞争、各自需求及参加谈判的人员等各方面的有利与不利因素。经过讨论，主谈与专家组意见略有分歧：主谈认为这是我方第一次采购且 G 公司第一次进入中国市场，应有利于压价，谈判目标可以高些；专家组认为 G 公司技术较好，我方又急需，少压价能成交也可接受。这个分歧可能直接影响谈判条件及谈判策略，于是主谈决定请示领导。

主谈、专家组一齐向项目委托谈判单位的领导汇报了情况及分歧。在领导的指导下，大家进一步分析利弊后达成了共识，形成了谈判方案。

资料来源：丁建忠. 商务谈判教学指引 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2003.

商务谈判方案，又叫商务谈判计划、商务谈判策划书，是指谈判者在谈判开始前对谈判目标、议程、对策等预先所做的安排。其主要内容有：确定谈判主题和目标，分析谈判环境及所在行业和市场，分析谈判双方地位及优劣势，规定谈判期限，拟定谈判议程，安排谈判人员，选择谈判地点，确定谈判时间，制定谈判策略及备选方案等。商务谈判方案的制订是谈判过程的总纲领、总策略，是谈判前的周密准备，使谈判人员有明确的方向。一个成功的谈判方案应该注意以下基本要求：简明扼要、要点具体、应变灵活。

谈判方案涵盖的内容较多，涉及全书的相关章节，本节就谈判主题和目标确定、谈判议程设置、谈判时间地点的选择和谈判策略制定等重点问题做一些阐述。

2.4.1 谈判主题和目标的确定

1. 谈判主题的确

谈判的主题就是参加谈判的目的，谈判的主题因谈判的期望值、内容和类型不同而异。但在实践中，一次谈判一般只为一个主题服务，因此在制定谈判方案时也多以此主题为中心。主题表述应言简意赅，尽量用一句话来进行概括和表述，比如“以最优惠的条件达成某项交易”。至于什么是最优惠条件和如何达成这笔交易就不是谈判主题的问题了。另外，谈判方案中的主题，应是己方可以公开的观点，无须保密。

2. 谈判目标的设置

在谈判的主题确定以后，接下来的工作就是这一主题的具体化，即确定谈判目标。可以说，谈判方案制订的核心问题就是明确谈判目标。所谓谈判目标，就是期望通过谈判而达到的目标。它的实现与否，对于谈判方来说意义重大，是判定谈判是否成功的标志。

目标设置应该是具体的，常常表现为几个指标的组合。以贸易谈判为例，一般包括以下几个要素指标：交易额、价格、支付方式、交货条件、运输、产品规格、质量、服务标准等。其中，价格为核心指标，也是磋商争议的焦点。同时，目标设置要有弹性。如果在谈判中缺乏回旋余地，那么稍遇分歧，就会使谈判中止。因此，通常把商务谈判目标分为3个层次，即最低限度目标、最优期望目标和可接受目标。

(1) 最低限度目标。谈判者期待通过谈判所要达成的下限目标。它对一方的利益具有实质性作用，是谈判的底线，是不能妥协的；否则，就失去谈判的意义，只好放弃谈判。

(2) 最优期望目标。谈判者希望通过谈判达成的上限目标，这是对谈判一方最有利的理想目标，它能在满足一方的实际需求之外，还能获得额外的利益。这种目标带有很大的策略性，在谈判中一般很难实现，因为谈判是各方利益分配的过程，没有哪个谈判方甘愿将利益全部让给他人。尽管如此，不应忽略该目标的构建。一方面，它可以作为谈判的筹码，用以换取对本方有利的其他条件，起到交易作用；另一方面，它又有迷惑对手的烟幕弹作用，对本方的其他谈判目标起保护作用。

(3) 可接受目标。这是指谈判一方根据主客观因素，考虑到各方面情况，经过科学论证、预测和核算之后所确定的谈判目标。可接受目标是介于最优期望目标与最低限度目标之间的目标。在谈判桌上，一开始往往要价很高，提出自己的最优目标。实际上这是一种谈判策略，主要是为了保护最低目标或可接受目标，这样做的实际效果往往超出了谈判者的最低限度要求，通过双方讨价还价，最终选择一个最低与最高之间的中间值，即可接受目标。可接受目标的实现，往往意味着谈判的胜利。在谈判桌上，为了达到各自的可接受目标，双方会各自施展技巧，运用各种策略。

2.4.2 谈判议程的拟定

谈判议程是指有关谈判事项的程序安排，是对有关谈判的议题和工作计划的预先编制。在谈判议程拟定上应重点解决以下几个问题。

1. 谈判议题的确定

谈判议题是双方讨论的对象，凡是与谈判有关并需要双方展开讨论的问题，就是谈判的议题。在确定谈判议题时，首先，要将与本次谈判有关的问题罗列出来；其次，将罗列出的各种问题进行分类，确定问题重要与否，与己方的利弊关系；最后，将对己方有利的问题列为重点问题加以讨论，对己方不利的问题尽量回避，这将有助于己方在谈判中处于主动地位。但回避并不等于问题不存在，因此还要考虑到当对方提出这类问题时，己方采取的应付对策。

在谈判的准备阶段，己方应率先拟定谈判议程，并争取对方同意。在谈判实践中，一般以东道主为先，经协商后确定，或双方共同商议。谈判者应尽量争取谈判议程的拟定，这样对己方来讲是很有利的。

2. 谈判议题的顺序安排

谈判议题的顺序有先易后难、先难后易和混合型等几种安排方式，可根据具体情况加以选择。

所谓先易后难，即先讨论容易解决的问题，以创造良好的洽谈气氛，为讨论困难的问题打好基础；所谓先难后易，是指先集中精力和时间讨论重要的问题，待重要的问题得以解决之后，再以主带次，推动其他问题的解决；所谓混合型，即不分主次先后，把所有要解决的问题都提出来进行讨论，经过一段时间以后，再把所有要讨论的问题归纳起来，先对统一的意见予以明确，再对尚未解决的问题进行讨论，以求取得一致的意见。

有经验的谈判者在谈判前便能估计到：哪些问题双方不会产生分歧意见，较容易达成协议；哪些问题可能有争议。有争议的问题最好不要放在开头，这样会影响谈判进程，也可能也会影响双方的情绪。有争议的问题也不要放到最后，放在最后可能时间不充分，而且在谈判结束前可能会给双方都留下一个不好的印象。有争议的问题最好放在谈成几个问题之后，在谈最后一两个问题之前，也就是放在谈判的中间阶段。谈判结束之前最好谈一两个双方都满意的问题，以便在谈判结束时创造良好的气氛，给双方留下良好印象。

2.4.3 谈判时间、地点的选择

1. 谈判时间的选择

时间的选择对谈判进程、效率、己方利益等都有一定的影响。一般而言，谈判时间的选择要考虑以下几点。

- (1) 己方谈判准备的充分程度。当己方还未做好充分准备时，不要轻易开始谈判。
- (2) 谈判者的情绪状况。不要在谈判者自己疲倦、烦躁和心境不佳时谈判。
- (3) 谈判的紧迫程度。尽量不要在自己急于买进或卖出某种商品时才进行谈判；如果避免不了，应采取适当的方法隐蔽这种紧迫性。
- (4) 考虑谈判对手的情况。不要把谈判安排在让对方明显不利的时间进行，因为这样会招致对方的反对，引起对方的反感。

2. 谈判地点的选择

谈判地点的选择对谈判者的心理、谈判的控制都有重要影响。谈判地点有以下4种选择。

(1) 谈判者所在地。在本地谈判具有特定的优势：可以随时向上级和专家请示和请教；查找资料数据、提供样品方便；生活方面能保持正常规律的起居、饮食；处于主人地位，心理上占有上风等。不足之处是：可能受到杂事干扰，要花费精力照顾对方等。

(2) 对方所在地。其优势在于：可以亲自去察看和验证某些问题；希望能延迟作某个决定，可借口向上级请示，暂时中止谈判，以便充分准备、深入思考难题。

(3) 在双方所在地交叉轮流谈判。有些多轮大型谈判可在双方所在地交叉谈判。这种谈判的好处是，至少在形式上是公平的，同时也可以各自考察对方实际情况。各自都担当东道主和客人的角色，对增进双方相互了解、融洽感情是有好处的。它的缺点是谈判时间长、费用大、精力耗费大，如果不是大型谈判或是必须采用这种方法的谈判，一般应少用。

(4) 中间地点。双方为地点在谁家争执不下时，或想回避某些关系时，可选择中间地点。这样，双方的处境条件就变得同等了。不利表现在：双方首先要为谈判地点的确定而谈判，而且地点的确定要使双方都满意也不是件容易的事。

一般来说，谈判涉及重大的或难以解决的问题时，最好争取在己方所在地进行；一般性问题或需要了解对方情况时，也可在对方所在地进行。中间地点谈判通常被相互关系不融洽、信任程度不高，尤其是过去是敌对、仇视、关系紧张的双方的谈判所选用，可以有效地维护双方的尊严、脸面，防止下不了台阶。

2.4.4 谈判策略的制定

谈判桌上风云变幻，任何情形都会发生，而谈判又是有时间限制的，不容许无限期地拖延谈判日程。这就要求我们在谈判之前应对整个谈判过程中双方可能做出的一切行动做正确的估计，并选择相应的策略。

1. 谈判策略制定的影响因素

谈判策略是指谈判者为了达到和实现自己的谈判目标，在对各种主客观情况充分估量的基础上，拟采取的基本途径和方法。谈判策略制定应考虑以下影响因素：① 双方地位及优劣势分析；② 对方的谈判作用和主谈人员的性格特点；③ 双方以往的关系；④ 双方目标设定及利益需求和排序分析；⑤ 双方需求共同点和差异点分析（可能存在的合作点和分歧点分析）；⑥ 谈判的时间限制；⑦ 是否有建立持久、友好关系的必要性。

2. 谈判策略制定方法

谈判策略的制定可采用管理学里一些成熟的分析方法，如 SWOT 分析法、头脑风暴法等。

SWOT 分析法是在对内外部环境进行全面调查研究的基础上，确定研究对象的内部优势因素（strengths）、内部劣势因素（weakness）、外部机会因素（opportunities）和外部威胁因素（threats），将它们按照矩阵形式排列起来，通过考察内外部因素的不同组配，进行全面系统的综合分析，从而做出最优决策的分析方法。

头脑风暴法（brain storming）指思维无拘无束、打破常规，自由奔放地联想，创造性地思考问题。是指针对某一问题，召集由有关人员参加的小型会议，在融洽轻松的会议气氛中敞开思想、各抒己见、自由联想、畅所欲言、互相启发、互相激励，使创造性设想起连锁反应，从而获得众多解决问题的方法。

最后, 需要强调的是, 谈判无定式, 谈判策略没有一成不变的模式和套路。从管理的角度看, 策略制定也是一个通过信息反馈不断调整完善方案的过程。提高策略方案应变性的具体做法就是在谈判方案中制定应急预案 (又叫最优备选方案, 缩写是 BATNA), 即预估谈判过程中可能出现的意外情况, 给出相应的对策安排。



【阅读拓展】SWOT 分析法、
头脑风暴法的使用说明

2.4.5 谈判方案的框架内容

商务谈判的规模、重要程度的不同, 商务谈判方案的内容、形式可有所差别, 篇幅可多可少, 格式上也没有固定的模板, 可以根据谈判者自身的需要和方便来进行设计。鉴于谈判在一定程度上存在保密要求, 方案策划书不要求把全部内容都写出来, 写清主要内容即可。但其原则要求都是一样的, 即要求尽量做到简明扼要, 同时要有一定的灵活性, 以便谈判人员既能照章执行又能随机应变。

商务谈判方案策划书可以参考以下框架内容:

关于××××的谈判方案策划书

1. 谈判主题
2. 谈判双方背景资料
3. 谈判团队人员组成与分工
4. 基本情况分析
 - 4.1 谈判环境及所在行业和市场分析
 - 4.1.1 谈判环境 (PEST 分析)
 - 4.1.2 所在行业概况
 - 4.1.3 行业发展现状及趋势分析
 - 4.1.4 行业竞争格局分析
 - 4.1.5 市场供求关系分析
 - 4.2 谈判双方地位及优劣势 (SWOT 分析)
 - 4.2.1 谈判双方地位分析
 - 4.2.2 我方优劣势分析
 - 4.2.3 我方人员分析
 - 4.2.4 对方优劣势分析
 - 4.2.5 对方人员分析
 - 4.3 谈判项目 (议题)

根据主题和目的对谈判进行内容细分, 形成多个项目。
5. 谈判目标
 - 5.1 最优期望目标
 - 5.2 可接受目标
 - 5.3 最低限度目标
6. 双方需求异同分析及分歧点解决方案
 - 6.1 双方利益需求共同点
 - 6.2 双方利益需求差异点
 - 6.3 解决分歧的方案

续表

7. 谈判议程和进度
 - 7.1 谈判的时间安排
 - 7.2 谈判地点
8. 谈判策略安排
 - 8.1 准备阶段的策略
 - 8.2 开局阶段的策略
 - 8.3 报价阶段的策略
 - 8.4 磋商阶段的策略
 - 8.5 成交阶段的策略
9. 应急预案（备选方案）
 - 9.1 谈判风险预测
 - 9.2 谈判僵局及谈判破裂的可能原因
 - 9.3 遇到谈判僵局及谈判破裂的处理策略
10. 附录资料
 - 10.1 谈判日程表
 - 10.2 接待计划
 - 10.3 会务保障计划
 - 10.4 保密要求
 - 10.5 其他相关资料



【阅读拓展】商超门店促销物料配送谈判方案

【阅读拓展】商务谈判策划书——参赛作品参考^①

2.5 模拟谈判

为了更直观地预见谈判前景，对一些重要的谈判、难度较大的谈判，可以采取模拟谈判的方法来改进与完善谈判的策划工作。模拟谈判是整个商务谈判前准备工作的最后环节。

2.5.1 模拟谈判的作用

模拟谈判是在谈判前通过进行特定的情景设计、角色扮演等而对谈判过程的预演，目的在于检验谈判方案的完善与否，是一种无须担心失败的尝试。在现代企业的商务谈判中，尤其是重大的、关系到企业根本利益的活动中，模拟谈判的地位日益受到重视。其作用主要表现在以下两个方面。

^① “商谈赢家杯”大学生商务谈判大赛。

1. 检验谈判方案是否周密可行

谈判方案是在谈判小组负责人的主持下，由谈判小组成员具体制定的。它是对未来将要发生的正式谈判的预计，这本身就不可能完全反映出正式谈判中出现的一些意外事情。同时，谈判人员受到知识、经验、思维方式、考虑问题的立场、角度等因素的局限，谈判方案的制定就难免会有不足之处和漏洞。事实上，谈判方案是否完善，只有在正式谈判中方能得到真正检验，但这毕竟是一种事后检验，往往发现问题为时已晚。模拟谈判是对实际正式谈判的模拟，与正式谈判比较接近。因此，能够较为全面严格地检验谈判方案是否切实可行，检查谈判方案存在的问题和不足，以便及时修正和调整谈判方案。

2. 训练和提高谈判能力

模拟谈判的对手是自己的人员，对自己的情况十分了解，这时站在对手的立场上提问题，有利于发现那些原本被忽略或被轻视的重要问题，并且能预测对方可能从哪些方面提出问题，以便事先拟定出相应的对策。对于谈判人员来说，能有机会站在对方的立场上进行换位思考，是大有好处的。正如美国著名企业家维克多·金姆说的那样：“任何成功的谈判，从一开始就必须站在对方的立场来看问题。”这样角色扮演的技术不但能使谈判人员了解对方，也能使谈判人员了解自己；通过站在对方角度进行思考，可以使谈判人员在谈判策略设计方面显得更加机智而有针对性，从而提高谈判队伍自身的谈判能力。

知识链接

“扮演角色”模拟

谈判者预先进行“扮演角色”模拟，不仅是一两次，而是多次。利用不同的人扮演对手，提出各种其所能想象的问题，让这些问题来难为己方，在为难之中，做好一切准备工作。美国著名律师劳埃德·保罗·斯特来克在他的《辩护的艺术》一书中谈过这一方法的好处。他说：“我常常扮作证人，让助手对我反复盘问，要他尽可能驳倒我，这是极好的练习，就在这种排演中，我常常会发现自己准备得还不够理想，于是我们就来研讨出现的失误及其原因。然后，我和助手互换个角色，由我去盘问他。”

美国著名企业家维克多·金姆说：“任何成功的谈判，从一开始就必须站在对方的立场和角度上来看问题。”通过对不同人物的扮演，可以帮助谈判者选择自己所充当的谈判角色，一旦发现自己不适合扮演某人在谈判方案中规定的角色时，可及时加以更换，以避免因角色的不适应而引起谈判风险。

德国商人非常重视谈判前的彩排。不论德国的大企业还是小企业，也不论是大型复杂的谈判还是小型简单的谈判，德国商人总是以一种不可辩驳的权威面目出现，常常能牢牢地控制着谈判桌上的主动权，其中的关键在很大程度上就要归功于他们对模拟谈判的重视。对于德国商人而言，事先演练是谈判的一个必经程序，他们对谈判可能出现的任何细节都要做周密的准备，对对方可能要提出的任何难题，都要事先做出安排，拟订应对方案。这样，不打无准备之仗，自然，以后的谈判就很容易被纳入德国商人事先设计好的轨道，为谈判的胜利奠定基础。

2.5.2 模拟谈判的方法

1. 全景模拟法

全景模拟法指在想象谈判全过程的前提下,企业有关人员扮成不同的角色所进行的实战性排练。这是最复杂、耗资最大,但也往往是最有效的模拟谈判方法。这种方法一般适用于大型的、复杂的、关系到企业重大利益的谈判。在采用全景模拟法时,应注意以下两点。

1) 合理地想象谈判全过程

要求谈判人员按照假设的谈判顺序展开充分的想象,不只是想象事情发生的结果,更重要的是事物发展的全过程,想象在谈判中双方可能发生的一切情形。并依照想象的情况和条件,演绎双方交锋时可能出现的一切局面,如谈判的气氛、对方可能提出的问题、己方的答复、双方的策略和技巧等问题。合理的想象有助于使谈判的准备更充分、更准确。所以,这是全景模拟法的基础。

2) 尽可能地扮演谈判中所有会出现的人物

这有两层含义:一方面是指对谈判中可能会出现的人物都有所考虑,要指派合适的人员对这些人物的行为和作用加以模仿;另一方面是指主谈人员(或其他在谈判中准备起重要作用的人员)应扮演一下谈判中的每一个角色,包括自己、己方的顾问、对手和其顾问。这种对人物行为、决策、思考方法的模仿,能使己方对谈判中可能会遇到的问题、人物有所预见;同时,处在别人的角度上进行思考,有助于己方制定更完善的策略。

2. 讨论会模拟法

讨论会模拟法类似于“头脑风暴法”。它分为两步。第一步,企业组织参加谈判人员和一些其他相关人员召开讨论会,请他们根据自己的经验,对企业在本次谈判中谋求的利益、对方的基本目标、对方可能采取的策略、己方的对策等问题畅所欲言。不管这些观点、见解如何标新立异,都不会有人指责,有关人员只是忠实地记录,再把会议情况上报领导,作为决策参考。第二步,针对谈判中种种可能发生的情况,以及对方可能提出问题等提出疑问,由谈判组成员一一加以解答。讨论会模拟法特别欢迎反对意见。这些意见有助于己方重新审核拟定的方案,从多种角度和多重标准来评价方案的科学性和可行性,并不断完善准备的内容,以提高成功的概率。

3. 列表模拟法

列表模拟法是最简单的模拟方法,一般适用于小型、常规性的谈判。具体操作过程是这样的:通过对应表格的形式,在表格的一方列出己方经济、科技、人员、策略等方面的优缺点和对方的目标及策略;另一方则相应地罗列出己方针对这些问题在谈判中所应采取的措施。这种模拟方法的最大缺陷在于它实际上还是谈判人员的一种主观产物,它只是尽可能地搜寻问题并列出对策。对于这些问题是否真的会在谈判中发生,这一对策是否能起到预期的作用,由于没有通过实践的检验,因此,不能百分之百地讲这一对策是完全可行的。

2.5.3 模拟谈判的总结

模拟谈判的总结环节是必不可少的,因为模拟谈判的目的就在于总结经验,发现问题,

提出对策,完善谈判方案。这是一种预测性总结,其应包括以下:①对方的立场、观点、目标、风格等;②对方的反对意见及解决办法,有关妥协的可能性及其条件;③己方的有利条件及运用状况;④己方的弱点及改进措施;⑤谈判所需的信息资料是否充足完善;⑥双方各自的妥协条件及可共同接受的条件;⑦对方谈判的底线及谈判破裂的界限。

2.5.4 线上谈判模拟训练

线上谈判模拟训练是一种通过虚拟环境和案例分析帮助参与者提升谈判技巧和策略的有效方式。随着人工智能、大数据分析等先进技术的应用,线上谈判模拟训练也在不断发展。近几年,线上谈判模拟训练的工具和平台不断涌现,如商务谈判模拟教学软件、哈佛谈判项目商战模拟、思沃国际商务谈判实训系统、Double4 VR虚拟现实智能互动教学系统、3D虚拟仿真国际商务谈判实训系统、The Negotiator等。

这些工具和平台的功能也在不断完善中,目前常见的功能可能包括:利用AI技术提供个性化学习计划、经典谈判案例剖析、谈判者角色扮演、谈判流程模拟练习(如开局、报价、讨价还价、僵局处理等)、教师在线指导和视频回放、进度追踪与分析等。

线上谈判模拟训练适用场景广泛,既可用于企业谈判前的模拟演练和培训,又可用于高校教学,帮助学生掌握谈判技巧和实际操作能力,也适合对商务谈判感兴趣的个人,通过在线模块进行自学。



【阅读拓展】AI在谈判模拟中的应用

2.6 模拟谈判比赛

2.6.1 模拟谈判比赛的功能

模拟谈判比赛是一种将谈判场景进行模拟重现,供参赛者进行实践和竞技的活动形式,它通常是在学校、企业培训或专业赛事等场景中开展,以特定的谈判案例或商业情境为基础,参赛团队或个人分别扮演谈判中的不同角色,按照一定的规则和流程,模拟真实的谈判过程,通过沟通、协商、妥协等手段,争取达成双方都能接受的谈判结果,以锻炼和展示参赛者的谈判技巧、沟通能力、应变能力、团队协作能力等综合素质。其功能主要体现在以下几个方面。

1. 教学与培训

在教育和企业培训领域,模拟谈判比赛是一种有效的教学方法和培训手段。通过模拟实际谈判场景,让学生或员工在实践中学习和运用谈判理论知识,了解谈判的流程、策略和技巧,提高他们在实际工作和生活中解决问题、达成合作的能力。

2. 选拔与评估

模拟谈判比赛可以作为一种选拔和评估人才的方式。在学校中,可能用于选拔参加更高层次谈判竞赛的选手,或为相关专业课程的成绩评定提供实践依据。在企业中,可用于培养

和评估员工的谈判能力，选拔优秀的谈判人才参加真实的企业谈判活动。

3. 竞技与交流

模拟谈判比赛作为一种竞赛活动，为参赛者提供了一个相互竞争和交流的平台。参赛者可以在比赛中展示自己的实力和风采，与其他选手切磋技艺，学习借鉴他人的经验和策略，促进谈判技能的共同提高。



【视频拓展】大学生商务谈判模拟比赛片段

2.6.2 模拟谈判比赛的流程

模拟谈判比赛的流程通常包括赛前准备、正式比赛、结果呈现、评委点评总结、结束比赛、赛后复盘等几个主要阶段，每个阶段都有其特定的任务和目标要求。表 2-1 是常见的流程安排。

表 2-1 模拟谈判比赛的流程

阶段	任务和目标要求		时间限制
1. 赛前准备	<ul style="list-style-type: none">案例分析：参赛队伍在比赛前会收到一个谈判案例，队伍成员需要仔细分析案例背景、双方利益点、潜在冲突点等，收集支持己方观点的数据、图表、案例等信息，做好资料准备工作策略制定：根据案例分析，撰写谈判策划书，制定谈判策略，包括目标设定、底线确定、让步策略、应对方案等角色分配：队伍成员分配谈判角色，如首席谈判代表、技术专家、法律顾问等，明确各自职责模拟演练：队伍内部进行模拟谈判，熟悉流程，磨合团队配合		
2. 正式比赛	(1) 入场与开场	<ul style="list-style-type: none">入场：参赛队伍按照规定时间进入谈判场地，双方成员在谈判桌两侧就座开场介绍：主持人介绍比赛的基本规则、评委嘉宾，然后由双方队伍分别进行简单的自我介绍，包括成员姓名、角色等	通常为 5~10 分钟
	(2) 开场陈述	<ul style="list-style-type: none">内容：双方依次进行开场陈述，介绍己方的谈判目标、立场和主要诉求，同时展示支持己方观点的证据目标：清晰表达己方的核心利益，初步试探对方立场，为后续谈判奠定基础	通常为 5~10 分钟
	(3) 自由谈判阶段	<ul style="list-style-type: none">内容：双方围绕关键议题展开讨论，运用各种谈判技巧（如提问、倾听、让步、施压等）推进谈判目标：双方需要不断调整策略，寻找共同利益点，解决分歧，逐步达成共识	通常为 30~60 分钟，具体时间根据比赛规则而定
	(4) 中场休息（可选）	<ul style="list-style-type: none">内容：双方暂停谈判，各自团队内部总结前半场的成果和问题，讨论对方的条件和底线，调整策略目标：为下半场谈判做好准备，确保策略的灵活性和针对性	通常为 5~10 分钟
	(5) 冲刺阶段	<ul style="list-style-type: none">内容：双方在这一阶段集中精力解决剩余的关键问题，争取达成最终协议目标：在时间限制内完成谈判，确保结果符合双方利益，同时避免拖沓	通常为 10~20 分钟

续表

阶段	任务和目标要求	时间限制
3. 结果呈现	<ul style="list-style-type: none">• 协议签订：如果双方达成一致，签订备忘录或谈判协议，明确双方的权利和义务• 结果汇报：双方分别总结谈判结果，包括达成的条款、未解决的问题等• 评委提问：评委可能会针对谈判过程中的关键问题进行提问，考察参赛队伍的应变能力和逻辑思维	
4. 评委点评与总结	<ul style="list-style-type: none">• 评委点评：评委根据比赛表现，对双方的策略、技巧、团队协作等方面进行点评，指出优点和不足• 总结发言：比赛组织者或评委对比赛进行总结，强调模拟谈判的意义和收获	
5. 比赛结束	<ul style="list-style-type: none">• 公布结果：根据评委的打分，公布比赛结果，颁发奖项• 合影留念：参赛队伍与评委、工作人员合影，记录比赛时刻	
6. 赛后复盘 (可选)	<ul style="list-style-type: none">• 内部总结：参赛队伍内部进行复盘，总结经验教训，为未来的比赛或实际谈判积累经验• 交流分享：与其他队伍或评委交流，学习他人的优点和策略	

2.6.3 模拟谈判比赛的评价标准

模拟谈判比赛的评价标准通常涵盖多个方面，以下是一些常见的评价标准。

1. 谈判策略与准备

(1) 案例分析与策略制定。参赛队伍需要对谈判案例进行深入分析，明确己方的优势、劣势、机会和威胁，并制定合理的谈判策略。

(2) 前期准备。前期准备包括对谈判主题的研究、数据收集、市场调研等，以及清晰设定谈判目标和底线。

2. 谈判过程表现

(1) 开局表现。在谈判开始阶段，队伍需要清晰地介绍己方的谈判条件，试探对方的立场，并展示支持己方观点的数据和图表。

(2) 中期谈判技巧。此阶段是谈判的主体，双方需要围绕关键问题进行深入讨论，运用各种谈判技巧（如让步策略、压力策略等），并注意避免纠缠无关话题。

(3) 休局与调整。在谈判暂停时，队伍需总结前期成果，讨论对方条件和己方底线，并根据需要调整策略。

(4) 冲刺阶段表现。在谈判的最后阶段，队伍需为己方争取最大利益，同时保持合作意愿，确保谈判结果符合商业礼节。

3. 沟通与表达能力

(1) 语言表达。要求参赛者语言流畅、逻辑清晰，能够准确表达己方观点；没有暴力语言。

(2) 沟通技巧。沟通技巧包括倾听对方意见、有效提问、回应对方质疑等，展现出良好的沟通能力。

4. 团队协作

(1) 团队配合。团队成员之间需分工明确、配合默契，共同推动谈判进程。

(2) 角色分配。每个成员在谈判中应有明确的角色定位,并能充分发挥各自的优势。

5. 谈判礼仪

(1) 职业素养。参赛者需保持良好的职业礼仪,尊重对手,遵守谈判规则。

(2) 形象与气质。着装得体、举止大方等。

6. 谈判结果

(1) 达成协议。最终是否达成合作协议是重要的评判标准之一。如果双方未能达成协议,可能会进入加时赛并被扣分。

(2) 结果合理性。谈判结果需符合商业逻辑,同时兼顾双方利益,体现双赢或多赢。



【阅读拓展】全国大学生
商务谈判大赛评分表^①

7. 时间管理

参赛队伍需在规定时间内完成各阶段的谈判,避免拖延。

这些标准在不同的模拟谈判比赛中可能会有所调整,但总体上应该涵盖策略、技巧、沟通、礼仪和结果等多个方面。

关键术语

谈判人员素质 谈判班子 主谈人 陪谈人 民主集中制原则 单线联系原则
保密措施 谈判信息 谈判环境分析 PEST 分析 谈判对手分析 谈判
者自我评估 谈判目标 最低限度目标 最优期望目标 可接受目标 谈判方案
谈判议程 谈判议题 谈判策略 SWOT 分析 头脑风暴法 应急预案 谈判
策划书 模拟谈判



复习思考题

1. 谈判人员应具备哪些基本素质?对比一下,你自己已经初步具备了哪些素质?还需要做哪些努力?
2. 谈判班子应配备哪些专业人员?其主要职责是什么?
3. 何为主谈人、陪谈人?两者关系如何?
4. 谈判小组的组织纪律主要包括哪些内容?
5. 对谈判信息、谈判时间的管理应分别做好哪些工作?
6. 商务谈判信息收集和分析的主要内容包括哪几个方面?
7. 如何进行谈判信息资料的收集?有哪些途径和方法?
8. 谈判议题的顺序安排有哪几种方式?你认为哪一种最好?
9. 谈判方案策划书包括哪些内容?
10. 谈判地点选择的方案有几种?各自的优劣势如何?
11. 模拟谈判有哪些作用?模拟谈判方法有哪些?

^① 本处二维码链接的全国大学生商务谈判大赛评分表为全国经济管理院校工业技术学研究会沟通与谈判委员会专家组制定,供读者参考。



案例题

【案例 2-1】

从数据到细节：智联科技与速达物流的谈判博弈

盛夏的午后，智联科技 CEO 林远站在会议室的落地窗前，望着楼下穿梭的车流，手中速达物流的财报被翻得微微卷边。三周后与速达物流的智能仓储系统合作谈判，将决定这家 AI 初创公司能否打开物流行业的大门。他转身看向桌上堆积如山的资料——客户访谈记录、冷链物流行业白皮书甚至速达高管公开演讲的逐字稿，这些都是团队历时两个月搜集的情报。

“林总，这是刚拿到的速达华北仓运营数据。”助理小陈匆匆推门进来，“他们分拣错误率比行业均值高 3%，但从未对外公布过。”林远眼睛一亮，这印证了技术总监上个月通过速达离职员工打探的消息：速达内部正因客户投诉激增而承受巨大压力。他立刻拨通市场部电话：“把我们系统的纠错率测试报告再强化电商场景案例，特别是家电类目的数据。”

同一时间，速达物流总部 32 层的办公室里，CFO 赵明阳正对着三份技术方案皱眉。智联科技的报价比行业龙头辉腾科技高出 18%，但上周参观其演示仓时，无人搬运车精准的避障系统确实令人惊艳。“赵总，智联两年前和云达电子的专利纠纷调查结果出来了。”法务主管递上文件，“虽然已经和解，但合同里必须加入知识产权担保条款。”赵明阳在笔记本上重重画下一道红线。

谈判前夜，双方不约而同将会议室温度调至 22℃——这是从对方公开活动视频里分析出的舒适温度。智联团队特意准备了速达物流高管偏爱的武夷岩茶，而速达物流后勤部则提前更换了投影设备，只因打听到林远有轻微色弱。

首日上午九点，智联科技的技术演示刚进行到仓储数字孪生模块，速达物流 CTO 突然打断：“你们在医药冷链环境的温控精度能达到多少？”会议室空气骤然凝固。智联科技工程师不慌不忙地调出隐藏页面：“这是我们为某生鲜平台定制模块，在 -25℃ 环境波动不超过 0.3℃。”林远余光瞥见赵明阳扶了扶眼镜——这个动作在对方去年收购谈判视频中出现过五次，每次都在关键条款让步前。

第二天价格拉锯战陷入僵局时，速达物流运营总监忽然提到：“如果我们开放华东枢纽仓作试点呢？”智联团队表面不动声色，心里却泛起波澜——这恰是他们通过物流协会内部通讯录辗转联系到的速达痛点区域。当林远报出“首年系统费减免 20% 换取三年排他协议”时，注意到对方三人交换了眼神，法务总监的手指在平板电脑上快速滑动，显然在计算长期收益。

最终签字前的深夜，双方律师仍在逐条核对数据安全条款。速达物流要求每季度第三方审计，智联科技则坚持保留脱敏数据使用权。直到法务团队翻出三个月前某物流公司数据泄露的法院判决书，原本僵持的条款突然松动——这正是智联预备的“最后一张牌”。

当晨光再次透过会议室玻璃时，咖啡杯已堆了七只。林远与赵明阳握手瞬间，电子钟显示 08:15 分，比原定 deadline 提前 45 分钟。走廊里抱着文件等候的助理们不会知道，这场看似行云流水的谈判，每个转折点都早在数十份竞品分析报告、上百条客户访谈录音和无数

次沙盘推演中预演过。就像速达物流团队离场时轻声嘀咕的：“他们怎么连我们茶水间放的糖包牌子都清楚？”

问题：针对案例描述的智联科技与速达物流关于智能仓储系统合作的谈判过程，请你对两家公司的信息准备工作予以评价。

【案例 2-2】

公司内部谈判

曼梯公司是一家生产成套办公设备的中型企业。事情纠葛主要涉及两个人物：负责技术设计的副总经理弗雷德·琼斯和负责销售的副总经理李·帕克。

曼梯公司已开始将一种叫作“500 型”的新设备投入市场。“500 型”由琼斯负责的那个部门研制开发，该部门还负责检验和质量管理。帕克的工作是把“500 型”同曼梯公司生产的其他产品一起推销出去，并负责设备出售后后的维修工作。当琼斯同意“500 型”可以上市时，他规定“500 型”的速度不得超过每小时 1 300 个单位。琼斯的那个班子还在继续努力，以使“500 型”的输出能力再增一倍。然而，琼斯发现，一些客户在使用“500 型”时大大超过了这种机器的额定工作能力。在这种负荷下，有些机器发生了故障。于是，他就向帕克提出了责问。帕克手下的推销人员没有为这种超速运转提供担保，也没有向用户强调“500 型”的运转速度不得超过每小时 1 300 个单位。帕克认为，要在竞争中赢得优势，就必须充分发掘这种新机器的潜力。这不仅仅是为了推销“500 型”，有“500 型”作“开路先锋”，他就能更好地推销曼梯公司的所有产品。帕克还认为，机器的故障报修率还远远没有达到不可容忍的程度。帕克愿意为此承担责任。

但琼斯从现实考虑，意识到一旦产品普遍发生故障，就会对公司的声誉造成极坏的影响；还会搞坏琼斯的名声，当然有损于他的事业。

曼梯公司的总经理意味深长地对琼斯说：“我切盼两位自行解决问题。”这就是说，只要有可能，就通过谈判来解决这个问题。根据安排，两个部门的负责人要在一个星期后举行会谈。

琼斯拿定主意，要最充分地利用这一个星期。他不大张旗鼓，进行自我反省，回顾自己同销售部门的关系。琼斯知道，他们的关系时有齟齬，而且，他对此负有一部分责任。琼斯认为，销售部门固然是公司的一个不可缺少的组成部分，但他又觉得自己要比他们高出一筹。搞出“500 型”这样的杰作，需要煞费苦心的研究和巧夺天工的设计，对此，销售部门知道些什么？精密的产品一到谈判者手里就免不了乱套。

琼斯认真考虑了这些情况，并不掩饰自己的感情——如他的自尊和雄心。在这个行业中，他已经颇具名声，他不愿让推销部门为了完成销售指标而败坏他的名声。要说起来，这个动机并非值得赞美，然而事情确实如此。

琼斯用足够的时间对自我和自身的内在情感做了反省，接着，他又关注到自己的谈判对手——帕克。帕克是个正派人。他精力充沛，性格外向，很讨人喜欢。不管怎么说，他是个精明的销售经理，而且雄心勃勃，胸怀大志。

琼斯还要做进一步的准备。他指导自己的副手哈利·沃森去做一次调查研究。沃森受

命，尽力查清近年来曼梯公司在某些特定领域的销售情况：哪些人是最大的主顾，与客户关系如何，客户报修率的增减等。

琼斯想：不管整个局势的现实究竟如何，不管达成什么协议，都决不能只对哪一部门有利；必须使总经理相信，只有达成一项兼顾本公司短期和长期增长的协议，才是最好的解决办法。别的做法既不会使琼斯增色，也不会使帕克光彩。然而，琼斯必须扭转局势。因为，现状——包括谈判者允许客户以更高运转速度使用设备——对帕克有利，而对琼斯不利。所以，他必须扭转现状。

在沃森完成了调查研究之后，琼斯就把本部门的骨干召集起来，一起研究沃森搞来的那些资料。他们对此问题进行“即兴讨论”，虽说有些建议隔靴搔痒，不着边际，但琼斯已渐渐构想出一个计划。他写出计划草稿，然后同沃森碰头密商。他让沃森试作帕克的代言人，提出他们认为帕克可能会做出的反驳。经过此番扎实的准备，琼斯就开始筹划对策了。他在考虑左右谈判的种种假设。

问题：琼斯做了哪些谈判的准备工作？通过这些准备工作你如何评价琼斯及其拥有的谈判素养？

【案例 2-3】

签约前的变故

事情发生在美国一家生产家用厨房用品的工厂和他的采购商之间，合同即将签订，一切都仿佛可以顺利进行了。然而有一天工厂接到了采购负责人打来的电话。“真是很遗憾，事情发生了变化，我的老板改了主意，他要和另一家工厂签订合同，如果你们不能把价钱降低 10% 的话，我认为就为了 10% 而毁掉我们双方所付出的努力，真是有些不近情理。”

工厂慌了手脚，经营状况不佳，已使他们面临破产的危险，再失去这个客户就像濒于死亡的人又失去了他的救命稻草。他们不知道在电话线的那一方采购负责人正在等着他们来劝说自己不要放弃这笔生意，工厂的主管无可避免地陷入了圈套，他问对方能否暂缓与另一家工厂的谈判，给他们以时间进行讨论。采购负责人很“仗义”地应允下来，工厂讨论的结果使采购负责人达到了目的，价格被压低 10%。要知道这 10% 的压价并不像采购负责人在电话里说的那样仅仅是 10%，它对工厂着实是个不小的数目。

如果我们能看清这场交易背后的内幕，就会发现工厂付出的代价原本是不应该的，那么采购方是如何把这笔金额从工厂那里卷走而只留给他们这项损失的呢？

事情还要追溯到合同签订的前一个月，工厂的推销人员在一次与采购负责人的交谈中无意中给工厂泄了底。他对精明的采购人说他们的工厂正承受着巨大的压力，销售状况不佳，已使他们面临破产。对于他的诚实，作为回报，采购负责人并没有对他们给予同情，而是趁机压榨了一下，因为他已知道工厂在价格问题上不硬。

一次不注意的谈话，使工厂被掠走大量利润。所以，讨价还价者们应时刻提醒自己提高警惕，对涉及己方利害关系的信息三缄其口，在这种情况下，如果再能讨得对方的信息，则是上上策了。

问题：该案例对你有何启示？你认为谈判活动中要做到信息保密，关键点是什么？



实训题

【情景模拟 2-1】

商务谈判策划书撰写

案例情景：上海 ABB 食品包装公司最近研发出一种新方法，用加工后的乳制品和生物燃料生产过程的副产品生产出一种可食用的食品抗水包装膜，该包装膜用于食品包装，具有可食用、可抗水、可降解性强等特点。ABB 公司是一家小型民营科技企业，为研发该技术投资近 1 000 万元，企业处于负债运行状况。杭州娃哈哈集团开发了一种新型乳品饮料，管理层计划对新产品采用全新包装。娃哈哈集团的采购主管向 ABB 公司发出了采购邀约，希望就本年度采购其新型包装材料的采购价格、付款条件、采购份额、质量保证等条款进行磋商。

以 4 人为一组，选择扮演娃哈哈或 ABB 公司的谈判团队，通过信息收集、团队头脑风暴、谈判分析，撰写一份商务谈判策划方案。方案策划书撰写可以参考本章 2.4 节提供的策划书框架内容及二维码链接的文本资料。

【情景模拟 2-2】

模拟谈判练习

根据上述娃哈哈和 ABB 公司的谈判案例需要，组建人数为 4 人的谈判团队，分别扮演两家公司的谈判小组，小组成员包括经理（主谈）、技术主管、财务主管、采购主管（营销主管）等角色，分别司职与角色相对应的职能工作，双方开展模拟谈判活动。

模拟谈判旨在总结经验，发现问题，提出对策，完善谈判方案。对模拟谈判过程中要进行录音、录像，以便于复盘总结，同时最好有指导教师和其他同学坐在谈判桌以外的谈判现场（有条件也可以通过远程视频）充当观察员。各小组完成模拟谈判过程后，提交一份模拟谈判总结，并在指导教师安排下开展全班性的课堂讨论。