

普通高等教育经管类专业系列教材

商务谈判实务

(第5版)

杜海玲 许彩霞 主 编

邵子豪 逯 巍 隋囡囡 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书吸收了商务谈判学最新的理论和实践研究成果,以扎实理论、突出应用、培养技能为目标,覆盖了商务谈判学中的主要实践环节的内容,结合丰富的案例,遵循“学以致用”的原则,对重点内容进行挖掘,强化了综合性、应用性和实践性。全书共3篇9章,分为基本原理篇、基本程序篇和实务篇。第一篇包括商务谈判概述、商务谈判心理和思维、国际商务谈判;第二篇包括商务谈判准备、商务谈判过程;第三篇包括商务谈判策略、商务谈判技巧、商务谈判僵局的破解和商务谈判的礼仪与礼节。本书案例力求新颖,语言通俗易懂、选材实用生动,可读性强。在结构安排上,本书按学习目标、开篇案例、正文、本章小结、综合练习和实践练习栏目顺序,由浅入深,循序渐进,培养学生分析和解决问题的能力。

本书可作为高等院校管理类、经济类专业及其他相关专业的商务谈判课程教材使用,也可供有相关工作需要的读者阅读参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判实务 / 杜海玲, 许彩霞主编. -- 5 版.

北京: 清华大学出版社, 2026. 8. -- (普通高等教育经管类专业系列教材). -- ISBN 978-7-302-72351-6

I. F715.4

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 202677AX43 号

责任编辑: 高 岫

封面设计: 周晓亮

版式设计: 思创景点

责任校对: 马遥遥

责任印制: 刘 菲

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <https://www.tup.com.cn>, <https://www.wqxuetang.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-83470000

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 艺通印刷(天津)有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm

印 张: 16.25

字 数: 416千字

版 次: 2010年8月第1版

2026年8月第5版

印 次: 2026年8月第1次印刷

定 价: 59.00元

产品编号: 115009-01

第5版前言

商务谈判是一项社会经济活动，带有很强的艺术性、技巧性。商务谈判内容广泛，涉及价格学、心理学、公共关系学、市场营销学、社会学、逻辑学、会计学、广告学、行为科学、语言学、统计学等学科。党的二十大报告指出，“从现在起，中国共产党的中心任务就是团结带领全国各族人民全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标，以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴。”在伟大新征程中，应依托我国超大规模市场优势，以国内大循环吸引全球资源要素，增强资源联动效应，提升贸易投资合作质量和水平。在这个过程中，任何一次商务活动都离不开谈判，任何一次商务谈判都离不开准备工作的落实，计划的制订，以及谈判技巧、策略的运用，离不开商务谈判心理活动，离不开商务礼仪及合同的签订和履行。这就使得商务谈判这门课程越来越重要。商务谈判知识的多少直接影响经济利益的实现及谈判的结果。

本书自2010年出版第1版以来，被多所院校选用，受到广大读者的欢迎。《商务谈判实务》(第5版)在第4版的基础上对原有章节体系进行了系统梳理，对每章的多处细节做了修改和调整，并且更新了大量的案例。《商务谈判实务》(第5版)保持了第4版教材的体例和风格，以扎实理论、突出应用、培养技能为目标，深入浅出，结合丰富的案例，遵循“学以致用”的原则，对重点内容进行挖掘，强化了综合性、应用性和实践性，在内容处理上注重理论与实践有机结合，着力于培养学生的综合运用能力和实践操作能力。

本次修订有三大特色。其一，本书特别邀请贝壳找房(大连)的资深职业经理人、客服部总监隋囡囡作为企业专家对内容进行系统审阅，发现纰漏及时纠正，帮助广大读者从企业的角度理解商务谈判的各项理论和实操知识，力求本书更加实用。其二，本书链接全球大型的学分课程运营服务平台——智慧树在线教育网，实现与慕课资源的有效结合。其三，本书作为辽宁对外经贸学院倾力打造的精品在线开放课程“谈判那些事”的主要教材，可以为读者提供精彩的在线课程指导和更多、更有效的学习资源。

本书可作为高等院校管理类、经济类专业及其他相关专业的商务谈判课程教材使用，也可供有相关工作需要的读者阅读参考。为了便于教学，本书提供丰富的教学资源，包括教学课件、课程大纲、习题答案等，读者可扫描右侧二维码获取。

本书由杜海玲、许彩霞任主编，邵子豪、逯巍、隋囡囡任副主编。各章节初稿完成后，由杜海玲对全书进行修改、定稿。参与本次修订的成员还包括金依明、杨娜、尹赫楠、肖永胜、贾博轩、王奕乔等。



教学资源

感谢编者所在单位领导的支持，你们的大力支持让本书得以第5次出版；特别感谢校企合作单位大连链家房地产经纪有限公司，你们的倾力支持和协作使本书更符合企业操作实际，更能体现实用性；也感谢清华大学出版社的大力支持，你们的专业精神和强烈的责任感鼓舞着我们每一位编写人员，使本书得以高水准地出版。

编者
2026年8月

目 录

第一篇 基本原理篇	
第 1 章 商务谈判概述	3
1.1 商务谈判的概念及特点	4
1.1.1 谈判的基本概念	4
1.1.2 商务谈判的特点	6
1.2 商务谈判的构成要素	8
1.3 商务谈判的类型和内容	11
1.3.1 商务谈判的类型	11
1.3.2 商务谈判的内容	15
1.4 商务谈判的基本原则	19
1.5 商务谈判的模式	22
1.5.1 商务谈判的价值评判标准	22
1.5.2 商务谈判的成功模式	23
本章小结	26
综合练习	26
实践练习	28
第 2 章 商务谈判心理和思维	30
2.1 商务谈判心理	31
2.1.1 商务谈判心理的概念	31
2.1.2 商务谈判心理的特点	32
2.1.3 商务谈判需要	32
2.1.4 商务谈判的心理禁忌	35
2.1.5 商务谈判中的心理挫折	38
2.2 商务谈判思维	41
2.2.1 商务谈判思维的概念	41
2.2.2 商务谈判中的思维类型	42
本章小结	44
综合练习	44
实践练习	46

第 3 章 国际商务谈判	47
3.1 国际商务谈判概述	48
3.1.1 国际商务谈判的含义	48
3.1.2 国际商务谈判的重要性	48
3.1.3 国际商务谈判的特点	49
3.1.4 国际商务谈判的原则	50
3.1.5 国际商务谈判的基本要求	51
3.2 商务谈判风格的国别比较	53
3.2.1 商务谈判风格的特点和作用	53
3.2.2 不同国家的谈判风格	54
3.2.3 中西方商务谈判风格比较	63
3.3 文化差异与国际商务谈判	65
3.3.1 文化差异概述	65
3.3.2 文化差异对国际商务谈判的影响	66
3.3.3 文化差异在国际商务谈判中影响的对策分析	67
本章小结	68
综合练习	69
实践练习	71

第二篇 基本程序篇

第 4 章 商务谈判准备	75
4.1 商务谈判的信息准备	76
4.1.1 商务谈判信息准备的主要内容	76
4.1.2 谈判信息的收集途径	79
4.1.3 谈判资料的整理与分析	81
4.2 商务谈判的人员准备	81
4.2.1 谈判者应具备的素质	81

4.2.2 谈判队伍的规模	87	5.4.3 商务谈判结束后的谈判总结	127
4.2.3 谈判者的配备	88	本章小结	128
4.2.4 谈判班子成员的分工与合作	90	综合练习	128
4.3 商务谈判的物质条件准备	91	实践练习	130
4.3.1 谈判场所设施的配备	91		
4.3.2 谈判房间的布置	91	第三篇 实务篇	
4.3.3 谈判者的食宿安排	94		
4.4 商务谈判方案的制定	94	第6章 商务谈判策略	133
4.4.1 选择谈判对手	94	6.1 商务谈判策略概述	134
4.4.2 制定谈判目标	94	6.1.1 商务谈判策略的含义	134
4.4.3 设定谈判的地点和时间	97	6.1.2 商务谈判策略的特征	134
4.4.4 确定谈判的议程和进度	99	6.1.3 商务谈判策略的作用	135
4.4.5 制定谈判的对策	100	6.1.4 商务谈判策略的分类	137
4.5 模拟谈判	100	6.2 商务谈判各阶段的策略	141
4.5.1 模拟谈判的必要性	100	6.2.1 商务谈判开局阶段的策略	141
4.5.2 模拟谈判的过程	101	6.2.2 商务谈判报价阶段的策略	145
4.5.3 模拟谈判的人员选择	102	6.2.3 商务谈判磋商阶段的策略	147
4.5.4 模拟谈判的总结	102	6.2.4 商务谈判成交阶段的策略	150
本章小结	102	6.3 商务谈判中针对谈判对手的	
综合练习	103	策略	152
实践练习	105	6.3.1 攻心战	152
第5章 商务谈判过程	106	6.3.2 擒将战	155
5.1 商务谈判的开局阶段	107	6.3.3 意志战	159
5.1.1 开局阶段的含义、作用	107	本章小结	163
5.1.2 开局阶段的主要任务	108	综合练习	163
5.2 商务谈判的报价阶段	113	实践练习	165
5.2.1 报价的方式	113	第7章 商务谈判技巧	166
5.2.2 报价的次序	114	7.1 商务谈判语言技巧概述	167
5.2.3 报价的原则	115	7.1.1 商务谈判语言的分类	168
5.2.4 进行报价解释时应注意的		7.1.2 商务谈判语言技巧运用的	
问题	117	重要性	170
5.3 商务谈判的磋商阶段	118	7.1.3 商务谈判语言技巧的运用	
5.3.1 讨价	118	原则	172
5.3.2 还价	119	7.2 商务谈判中的有声语言技巧	174
5.3.3 讨价还价中的让步	120	7.2.1 陈述技巧	174
5.4 商务谈判的结束阶段	122	7.2.2 问与答的技巧	178
5.4.1 商务谈判终结的判断	122	7.2.3 听与辩的技巧	183
5.4.2 商务谈判结束的方式	125	7.2.4 说服的技巧	186

7.3 商务谈判中的行为语言技巧·····	189	8.3.4 从对方的漏洞中借题发挥打破僵局·····	221
7.3.1 眼睛语言·····	190	8.3.5 利用“一揽子”交易打破僵局·····	221
7.3.2 嘴巴语言·····	190	8.3.6 有效退让打破僵局·····	221
7.3.3 腿部语言·····	191	8.3.7 适当馈赠打破僵局·····	222
7.3.4 手势语言·····	191	8.3.8 场外沟通打破僵局·····	222
7.4 不同形势下的商务谈判技巧·····	192	8.3.9 以硬碰硬打破僵局·····	223
7.4.1 谈判形势概述·····	193	本章小结·····	224
7.4.2 优势谈判技巧·····	194	综合练习·····	224
7.4.3 劣势谈判技巧·····	199	实践练习·····	225
7.4.4 均势谈判技巧·····	202		
本章小结·····	204	第9章 商务谈判的礼仪与礼节·····	226
综合练习·····	205	9.1 商务谈判礼仪·····	227
实践练习·····	206	9.1.1 迎送礼仪·····	227
第8章 商务谈判僵局的破解·····	208	9.1.2 交谈礼仪·····	229
8.1 商务谈判僵局概述·····	209	9.1.3 会见礼仪·····	231
8.1.1 商务谈判僵局的概念·····	209	9.1.4 谈判礼仪·····	232
8.1.2 商务谈判僵局形成的原因·····	209	9.2 商务谈判礼节·····	236
8.1.3 商务谈判僵局处理的原则·····	211	9.2.1 见面礼节·····	237
8.2 僵局的处理方法·····	212	9.2.2 日常交往礼节·····	238
8.2.1 避免僵局的产生·····	212	9.2.3 电话联系礼节·····	240
8.2.2 处理僵局的方法·····	213	9.2.4 仪容仪表礼节·····	244
8.3 破解商务谈判僵局的策略和技巧·····	219	本章小结·····	246
8.3.1 采取横向式的谈判打破僵局·····	219	综合练习·····	246
8.3.2 寻找替代方案打破僵局·····	219	实践练习·····	248
8.3.3 更换谈判者或者由领导出面打破僵局·····	220	参考文献·····	249

第一篇 基本原理篇

- 第 1 章 商务谈判概述
- 第 2 章 商务谈判心理和思维
- 第 3 章 国际商务谈判

第1章 商务谈判概述

1

学习目标

通过本章学习，应该达到如下目标。

【知识目标】掌握谈判的定义和商务谈判的概念；理解商务谈判的基本特征；掌握商务谈判的基本原则；理解谈判的基本要素；了解谈判的主要类型；了解商务谈判的模式。

【技能目标】正确确定谈判议题；懂得如何对谈判各方及谈判背景进行分析；能够正确运用谈判原则；能够正确评价商务谈判的成败。

【能力目标】通过对谈判各方及谈判背景的分析，初步掌握认识谈判各方的优势、弱点及谈判的客观条件的能力；具备初步认识并运用谈判模式的能力。

开篇案例

汽车业巨头的世纪联姻

1998年，德国戴姆勒-奔驰与美国克莱斯勒公司宣布合并，组建市值高达920亿美元的戴姆勒-克莱斯勒集团，这一交易被《华尔街日报》称为“工业史上最震撼的并购”。谈判围绕两大汽车帝国的战略整合展开，双方分别代表着严谨的德国工业文化与灵活的美国商业思维，这场谈判不仅涉及股权分配、管理层架构等硬指标，更暗含着跨文化价值体系的碰撞。

戴姆勒-奔驰CEO于尔根·施伦普早在1994年便启动“伽马计划”，寻求全球合作伙伴以应对亚洲金融危机带来的市场萎缩。而克莱斯勒正面临柯克·克科里安等股东的收购威胁，董事长罗伯特·伊顿急需通过合并巩固控制权。双方在1998年1月的秘密会谈中达成共识：戴姆勒需要克莱斯勒的北美市场渠道，克莱斯勒则觊觎戴姆勒的高端技术资源。

在股权分配方面，戴姆勒最初要求67%的控股权，克莱斯勒坚持对等地位。最终通过“股票互换+期权”方案达成妥协：戴姆勒股东持有57%股份，克莱斯勒股东获得43%，同时设置3年股权冻结期以平衡双方利益。

在管理层架构方面，德方坚持CEO由施伦普担任，美方则要求COO职位由克莱

斯勒前总裁鲍勃·卢茨担任。最终形成“双董事长制”，伊顿保留象征性头衔但无实际权力，这种安排被谈判专家评价为“形式妥协，实质控制”。

在文化整合条款方面，谈判中特别设立“跨文化委员会”，规定重大决策文件需双方管理层联合签署，同时建立德国高管学习美式管理、美国团队研修德国工程体系的双向培训机制。

在谈判关键阶段，克莱斯勒突然提出追加5亿美元技术转移费，戴姆勒团队危机时刻的谈判智慧使得最终双方实现共赢，通过“拆分议题”策略化解僵局：同意支付费用但要求获得克莱斯勒小型车平台15年使用权，同时将奔驰A级车生产线迁至克莱斯勒密歇根工厂。这种“利益捆绑”策略既满足了美方短期资金需求，又为德方长期技术渗透创造了条件。尽管合并后因文化冲突导致2007年分拆，但这场谈判仍被奉为经典：策略层面，双方运用“BATNA(最佳替代方案)”分析，戴姆勒以宝马作为备选合作方施压，克莱斯勒则威胁引入丰田投资，这种“竞争性平衡”迫使对方在核心条款上让步；文化层面，谈判中设置的“文化缓冲带”机制(如联合委员会、交叉培训等)为后续整合提供了宝贵经验；战略层面，通过“技术换市场”的结构性安排，戴姆勒成功进入北美中低端市场，克莱斯勒获得奔驰的柴油发动机技术，双方在谈判中实现了“非零和博弈”。

(资料来源：根据网络资料整理。)

“谈判”这个词听起来很神秘、玄妙，《现代汉语词典》对此解释为：“有关方面对有待解决的重大问题进行会谈。”谈判体现在我们生活的方方面面，从比较小的事情(如日常生活中的购物行为等)到比较大的国际商务合作，都可以归入谈判的范畴。可以说，谈判活动时时刻刻都发生在我们身边，我们或亲身参与其中，或耳闻目睹。

1.1 商务谈判的概念及特点

1.1.1 谈判的基本概念

1. 谈判的含义

关于“谈判”的概念众说纷纭，至今没有一致的说法。国外关于谈判含义的代表观点主要有以下几种。

美国谈判学会会长杰勒德·尼伦伯格认为：“谈判的定义最为简单，涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的欲望，每一个寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦全面研究了欧美众多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》一书中给谈判下了这样的定义：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又互为依存。他们选择谋

求达成协议的实际态度,以便终止分歧,并在他们之间(即使是暂时性地)创造、维持、发展某种关系。”

著名谈判咨询顾问C.威恩·巴罗和格莱恩·P.艾森在合著的《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。”

美国《谈判力:哈佛大学突破型谈判术》作者罗杰·费希尔和威廉·尤里等认为:“谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段,你或许与对方有共同利益,或许遭到对方的反对,谈判是为达成某种协议而进行的交流。”

《世界知识辞典》对“谈判”一词的解释为:“谈判是现代国际关系中解决争端时经常使用的方法之一,即在国家间发生争端时,由争端当事国通过相互接触来说明彼此的意图,并在交换意见后谋求解决所争执的问题而达成协议的过程。”

国内谈判专家关于谈判含义的主要观点如下。

谈判是双方或多方为了消除分歧、改变关系而交换意见,为了取得一致、谋取共同利益和契合利益而磋商协议的社会交往活动。

谈判是指人们为了各自的利益或责任,通过交换意见,谋求一致的交往活动。

谈判就是具有利害关系的双方或多方谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动。

谈判是指各方当事人在一定的条件下,为改变和建立新的社会关系,并使各方达到某种利益目标所采取的协调行为的过程。

以上各种说法,虽然有的存在着明显的缺点和不足,但它们都从不同的侧面反映了谈判的某些特点。通过对各种说法的分析可知,谈判的定义至少包括以下几个方面的内容。

(1) 谈判活动必须在两个或两个以上的参与者之间进行;谈判的各方之间必须有一定的利害关系;这种利害关系既可以是现实的,也可以是潜在的。

(2) 谈判是建立在人们需要的基础上的。人们的需要包括交换意见、改变关系和寻求同意。这些需要促使人们去谈判,并且人们的这些需要越强烈,谈判的动因就越明确。

(3) 谈判的各方之间存在着观点、立场和利益等方面的分歧和冲突,他们试图通过谈判来缩小或消除分歧,缓和或解决冲突,建立或改善关系,并就所争执的问题互相让步,进而达成协议。

(4) 谈判是各方当事人运用策略和技巧、相互磋商与协调,努力达成协议的过程或行为。

综上所述,可以概括出谈判的含义:谈判是参与各方为了满足各自的需要,在一定时空条件下,就所关心的问题磋商,就所争执的问题相互协调与让步,努力达成协议的过程和行为。

2. 商务谈判的含义

党的二十大报告指出,“未来五年是全面建设社会主义现代化国家开局起步的关键时期”。实现“经济高质量发展取得新突破”“构建新发展格局和建设现代化经济体系取得重大进展”“社会主义市场经济体制更加完善”“更高水平开放型经济新体制基本形成”等目标任务,离不开国与国、人与人之间的经济交往。为实现一定的交易行为或实现一定的商业目的而进行的谈判——商务谈判,是经济活动的重要手段,是现代化国家发展的重要内容之一。

所谓商务,是指经济组织或企业的一切有形资产与无形资产的交换与买卖事宜。按照国际习惯,商务行为可以分为以下4种。

- (1) 直接的商品交易活动,如销售、批发活动等。
- (2) 直接为商品交易服务的活动,如运输、包装活动等。
- (3) 间接为商品交易服务的活动,如金融、保险活动等。
- (4) 具有服务性质的活动,如咨询、广告、信息服务活动等。

所以,商务谈判是指在商务活动中为满足买卖双方各自的经济利益而进行的谈判。

商务谈判是在商品经济条件下发展起来的,其已经成为现代经济社会生活中必不可少的组成部分。可以说,没有商务谈判,经济活动就很难进行,小到日常生活中购物时的讨价还价,大到企业之间的交易、国家之间的技术合作和交流都离不开商务谈判。

谈判是一种行为、过程,可以分为三个层次,一是使用威逼利诱等手段迫使对方按对我方利益最有利的方行事;二是让对方在我方的阐述中看到合作的互利点,从而按我方的思路行事;三是让对方充分了解我方想展示的概念及其前景,并且密切关注对方的情绪化、非理性变化及相关影响因素,增大谈判成功的概率。三个层次由低至高,逐步完善,由暂时的、不稳定的关系转向长久的、牢固的关系。市场商务活动尤重利益,大型企业单单依靠第一、第二谈判层次是远达不到发展要求的。

1.1.2 商务谈判的特点

良好调节利益和关系的商务谈判活动说明谈判不是单纯追求自身利益需要的过程,而是双方通过不断调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程;谈判不是“合作”与“冲突”的单一选择,而是“合作”与“冲突”的矛盾统一;谈判不是无限制地满足自己的利益,而是有一定的利益界限;判定一场谈判是否成功不是以实现某一方的预定目标为唯一标准,而是有一系列具体综合的价值评判标准;谈判不能单纯地强调“科学性”,要体现科学性与艺术性的有机结合。

具体来讲,商务谈判作为现代经济社会中重要的商务活动,具有以下特点。

1. 商务谈判以经济利益为目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的是国家利益;政治谈判关心的是政党、团体的根本利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获取经济利益为其基本目的。虽然,在商务谈判过程中谈判者可以调动和运用各种因素,而且其他非经济利益的因素也会影响谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。人们通常以经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否,因而不讲求经济效益的商务谈判就失去了它的价值和意义。

2. 商务谈判以价格谈判为核心

商务谈判所涉及的因素众多,谈判者的需求和利益表现在许多方面,但价格几乎是所有商务谈判的核心内容,在商务谈判中占据重要地位。因为双方经过谈判达成的利益划分,可直接通过价格表现出来。谈判各方在其他利益因素上的得与失,拥有的多与少,在多数情况下均能折算为一定的价格,通过价格的升与降得到体现。

因此,在商务谈判中,一方面要以价格为中心,坚持自己的利益;另一方面不要仅仅局限于价格,可以拓宽思路,从其他因素上争取利益。

3. 谈判双方兼具排斥性和合作性

在商品经济社会中，人们在生产、交换、分配等方面存在着各自不同的物质利益，而参与商务谈判的双方都希望对方能按己方的意愿行事，所以利益上的矛盾和冲突在所难免。

例如，在购销谈判中，卖方希望把价格定得尽量高一些，而买方则希望尽量压低价格；供应方希望交货期尽量长一些，而买方却要求尽快提货。借款谈判中，借方总是希望借款期延长一些，利息低一些，而贷方则希望利息高一些，期限短一些。以上这些都反映了谈判双方行为上的排斥性。没有这种排斥，也就没有谈判的必要。相反，如果只有这种排斥性，没有协商合作性，谈判也进行不下去。

在谈判活动中，谈判双方都要从对方那里得到满足，双方都是以对方的要求和策略为自己思考的起点，所以谈判又具有合作性。谈判的目的是达成协议，不是一方战胜另一方。在谈判中，双方要不断调整自己的行为 and 态度，做出必要的让步，且能理解对方的要求，这样，谈判才可能取得成功，最终达成双方都较满意的协议。

4. 谈判对象具有广泛性和不确定性

商务活动是跨地区的甚至是跨国界的，如购销谈判中的商品，从理论上讲可以出售给任何一个人。作为卖方，其商品销售范围具有广泛性；作为买方，其采购可以在全国各地甚至全世界进行。此外，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。但是，不论买方还是卖方，每一笔交易都是同具体的交易对象成交的，而具体的交易对象在竞争存在的情况下是不确定的。

谈判对象具有广泛性和不确定性这一特点，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握价值规律和供求关系变化状况，而且要选择适当的广告媒体宣传自己，树立形象，经常与社会各方面保持联系，维护老客户，发展新客户。

5. 商务谈判具有约束性

商务谈判在内容和结果上受外部环境的制约，这是商务谈判的约束性。政治、法律环境对商务谈判的影响较大；经济环境中的市场供求变化和竞争情况对商务谈判的约束性较强；社会环境(如风俗习惯、宗教信仰、教育程度等)因素制约着商务谈判者的沟通和交流。因此，商务谈判者不仅要掌握商务知识、谈判策略和技巧，而且要掌握政策、法规、社会文化等方面的知识，这样才能控制复杂的谈判局势，实现谈判目标。

6. 谈判具有公平性与不平等性

商务谈判受当前国际、国内供求关系的影响，也受价格波动的影响。每一次谈判的具体结果，双方在需求满足问题上是具有不同得失的。也就是说，谈判的结果总是不平等的，即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些，另一方可能低一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自拥有的实力；二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧。但不论谈判的结果如何不平等，只要最终协议是双方共同达成的，并且谈判双方对谈判结果都具有否决权，就说明双方在谈判中的权利和机会是均等的，谈判便是公平的。

1.2 商务谈判的构成要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必备要素。它是从静态的结构角度揭示商务谈判的内在基础。商务谈判是在商务活动中为满足买卖双方各自的经济利益而进行的谈判。因此,从这个角度而言,商务谈判主要由谈判主体、谈判客体和谈判背景三个基本要素构成。

1. 商务谈判主体

商务谈判是人与人之间进行智力和心理较量的过程,而商务谈判的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性和创造性,因此没有谈判当事人,就没有谈判。当事人是谈判形成的原动力,是谈判的主体。

从谈判组织的角度来讲,谈判当事人一般有两类人员:台上的谈判者和台下的谈判者。台上的谈判者,指参加谈判一线的当事人,亦即出席谈判、上谈判桌的人员。一线的当事人,除单兵谈判外,通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人,即谈判当事一方现场的行政领导,也是上级派在谈判一线的直接责任者,他虽然可能不是谈判桌上的主要发言人,但有发言权,可以对主谈人的阐述进行某些补充,甚至必要的更正,是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导和场上核心的作用。主谈人,即谈判桌上的主要发言人,他不仅是场上的主攻手,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责是按照既定的谈判目标及策略同谈判负责人默契配合,与对方进行有理、有利、有节、有据的论辩和坦率、诚恳的磋商,以说服对方接受自己的方案或与对方一起寻求双方(各方)都能接受的方案。陪谈人,包括谈判中的专业技术人员、记录人员、译员等,其主要职责是在谈判中提供某些咨询、记录谈判的过程与内容及做好翻译工作等。

台下的谈判者,指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席、不上桌,但是对谈判起着重要的作用,主要包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员。其中,主管单位的领导的主要责任是组班布阵、审定方案、掌握进程、适当干预;辅助人员的主要作用是为谈判做好资料准备和进行背景分析等。

商务谈判主体是商务谈判活动的主要因素,起着至关重要的作用。

2. 商务谈判客体

商务谈判客体是指谈判涉及的交易或买卖的内容,也称谈判议题、谈判标的,是谈判的起因。在谈判过程中,谈判标的是核心,其对谈判的影响是深远的。标的的多样性及在交易中的复杂性,造成它对谈判带来的冲击也是多层次的。不了解标的,就很难了解谈判的真实面貌。在商务谈判中,商务谈判的标的几乎没有什么限制,类别十分广泛。可以说,任何可以买卖的有形、无形产品都可以作为谈判标的。有形标的包括所有的固态、液态、气态物体等;无形标的包括文化、艺术、服务、知识、技术等。

3. 商务谈判背景

商务谈判背景是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然处在一定的客观条件之下并受其制约。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。谈判背景主要包括环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

客观存在的谈判环境会给当事人在谈判时带来一定的影响,能为谈判者实施谈判策略与

技巧提供依据。

1) 环境背景

谈判环境背景主要包括政治环境、经济环境。

(1) 政治环境是指本国政局稳定状态、政策要求，以及谈判双方所在国之间的外交状态。政治和经济是紧密相连的，政治对于经济具有很强的制约力。在国内商务谈判中，政治环境多指政局及政策状况。国际商务谈判中的政治环境比较复杂，它既涉及两国各自的政局，又包括两国之间的外交关系，通常情况下后者对谈判影响较大。因此，在进行经济往来之前，必须对谈判对方的政治环境做详尽的了解，主要包括政局的稳定、政府之间的关系、政府对进口商品的控制等。

(2) 经济环境是指谈判当事人所处的经济背景。经济环境分为宏观和微观两种。宏观经济环境主要指国家的经济政策方针、当事人所在国家的经济发展状况、人民的生活水平、交易货币汇率变化情况等。这些因素既反映了谈判当事人所处的宏观经济状态，又反映了交易条件的好坏。微观经济环境主要指标的物所处的市场状态和谈判当事人所在企业的经营状态。标的物所处的市场状态及其市场身价，能够反映谈判经济背景。市场状态可分为4种：垄断市场、供大于求、求大于供和供求平衡。当事人所在企业的经营状态是指企业的生产状况、产品的更新换代、销售状况、资本运作、品牌经营等现实情况。它决定了谈判当事人的交易需求程度和谈判立场，是谈判当事人取得谈判胜利的关键信息。

案例1-1 ② ③

一场“浑身湿透”的海外谈判

纬度接近赤道的吉隆坡，6月的室外犹如铁板烧，让人有种要被烤化了的感觉。而此时，马来西亚的建筑巨头金务大公司的谈判间里，冷气逼人。一场关系十几亿元的项目谈判即将开始。为提升吉隆坡城市形象，缓解交通压力，马来西亚政府于2010年批准了兴建“大吉隆坡”的城市捷运项目计划。在政府组织的工程竞标中，38家世界各国的工程公司投标，最终，总承包商金务大公司选择了中国中铁，为此，双方进行了两年的磋商、交流。此次，谈判进入最关键、最重要的阶段——确定合作模式。谈判的结果，不仅将关系中方能否拿下项目，而且对中国公司在马来西亚市场的下一步发展也至关重要。金务大集团聘请了10多位来自欧美的顶尖职业经理人、谈判专家，他们在商务合同的识别、管理和把控上有着高超的水平和丰富的经验。而中方公司负责此次谈判的，却是一位看上去和善、有些胖乎乎的小伙子，他叫汪佑平，是中国中铁马来西亚公司的副总经理，年仅31岁。

2012年6月2日的这天早上，汪佑平和两位同事，面对着一群国际工程商务专家，坚定而自信地坐进了对手的包围圈。谈判伊始，金务大的谈判代表率先发言，阐述了自己的立场，表达想用分包的模式来运作MRT(大规模快运系统)项目，且合同价格采用实际工程量来结算的方式。如果中国中铁不能满足他们的条件，还有其他企业在等着合作，如日本三井公司、韩国大宇公司。球踢了过来，大家在等着汪佑平接招。

.....

与在座的谈判对手相比，汪佑平最年轻，虽然已经在海外工作了10年，但看上去，他的相貌仍然显得有些稚嫩。2001年，我国加入世界贸易组织，中国企业开始尝试“走出去”，汪佑平跟随

中国中铁国际化战略的脚步只身来到马来西亚，并先后辗转新加坡、印度尼西亚、泰国及中东等地。初到海外开辟市场，完全不是他想象中的样子。办公室只有几平方米。在炎热的高温中奔波一整天，回到又小又旧的住处……背井离乡、困难重重、收入不高，同事纷纷离职，只剩下汪佑平和两位同事留了下来。就在这种环境下，作为印尼南苏门答腊煤炭运输项目前期营销和商务负责人，他主持了和印尼方的商务谈判、合同协商及项目建议书的编制工作，逐渐挑起了海外商务谈判的重担。2010年，他代表中国中铁与印尼巴克塔山泛太平洋铁路公司签订了有关煤炭运输项目合同，合同总额约48亿美元。比这个数目更值得一提的是，该项目的合同模式采用了设计、建设、运营一体化的DBO^①模式。这种模式在中国中铁的海外项目中还是第一次应用，不仅展现了企业的管理能力，更标志着中国铁路技术的规范和标准第一次输入印尼，对推动中国铁路技术规范 and 标准进入东南亚铁路市场具有里程碑意义。

.....

如今，早已深谙国际工程合同玄机的汪佑平明白，此次金务大前期自定设计工程量、固定工程总价，并计划在随后的实施过程中优化设计，目的是要实现其超额的利润。

沉默片刻，汪佑平从座位上缓缓地站了起来。他推了推鼻梁上的眼镜，用故作轻松的语气，问了对面一个似乎与项目无关的问题：“我们是什么关系？”对方有些出乎意料，眼睛齐刷刷地看着汪佑平。“我们是你们的分包商吗？”汪佑平继续发问。对方还是摸不着头脑，犹豫了一下答道：“不是。”汪佑平进入主题，他开始说道：“是的，我们不是你们的分包商，我们是合作伙伴，寻求的是互利共赢。我们认为，采用一笔总价合同对双方都有好处，既可以锁定金务大的风险，同时可以发挥我方设计施工集成优势，为项目最终成功实施提供保障，谈判应该在这个前提下再讨论其他条款。”顿了一顿，汪佑平使出了撒手锏：“如果按照你们提出的分包方式，那就没有必要谈了！”中方的坚决态度，让谈判的气氛骤然升温。围绕着项目合同，双方各自拿出测算的数据和图表……两个多小时过去了，金务大的代表提议稍事休息，于是双方都站了起来，但谁也没有离开谈判室，而是自然而然地走到一起，围成一个一个小圈子继续情不自禁地谈起来，一谈又是两个小时。

7月12日，距离上次谈判40天，金务大将MRT地下工程A标段，以“背靠背”（总承包商金务大将与业主签订的该部分合同责任和义务，平行地转移给承包商）合同方式，授予中国中铁马来西亚公司，合同总额9亿马币（约合人民币18亿元），中国中铁谈判代表为企业赢得了巨大的利益。而其他选择了分包和以实际工程量计算方式参与该项工程的企业，合同从最初签订的近4亿马币最终缩水到1.5亿马币。该项目不仅是中国中铁承建的第一个海外城市地铁工程，也是他们第一次承建海外的集工程设计、采购和工程建造于一体的综合性总承包(EPC)地铁工程。中标后，汪佑平再次主动出击，说服业主和总承包商购买了两台具有自主知识产权的中国中铁装备生产的盾构机，实现了中国盾构机走向海外零的突破。回忆这场谈判，汪佑平说：“谈判时，我的心脏紧张得几乎要停跳！从谈判桌下来后，浑身都湿透了……如果这次谈崩了，那就意味着两年多的奋斗前功尽弃。不过，总算挺过来了！”2014年5月，中国中铁集团首次表彰奋战在海外的员工，汪佑平从几万名职工中脱颖而出，荣获中国中铁“海外十大优秀员工”荣誉称号。

（资料来源：苏亮昆，梅晓茜，黄磊。一场“湿透衣衫”的谈判——记中国中铁海外十大优秀员工、中铁国际马来西亚公司副总经理汪佑平[N]。中国中铁报，2014-06-25.）

① DBO：设计(design)—建设(build)—运营(operation)的简称。

(3) 人际关系环境是指谈判者所属企业之间、谈判者之间、企业领导人之间的关系。

(4) 文化环境是指一个国家或民族的历史、风土人情、传统习俗、生活方式、文学艺术、行为规范、思维方式、价值观念等。

2) 组织背景

在组织背景方面，包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立，也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

3) 人员背景

在人员背景方面，包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。谈判是在谈判当事人的参与下进行的，因此，人员背景直接影响谈判的策略运用和谈判的进程。

上述是构成谈判活动的三个基本要素。对于任何谈判来说，这三个要素都是不能缺少的。

1.3 商务谈判的类型和内容

1.3.1 商务谈判的类型

商务谈判的类型是研究商务谈判不可忽视的一个方面，它有助于谈判者更好地掌握商务谈判的内容和特点，以便在实际经济生活中加以灵活运用。商务谈判按照不同的要求可以划分为不同的类型。

1. 国内商务谈判和国际商务谈判

根据商务谈判的地区范围不同，商务谈判可以分为国内商务谈判和国际商务谈判。

1) 国内商务谈判

国内商务谈判是国内各种经济组织及个人之间所进行的商务谈判，包括国内的商品购销谈判、商品运输谈判、仓储保管谈判、联营谈判、经营承包谈判、借款谈判和财产保险谈判等。国内商务谈判的双方都处于相同的文化背景中，这就避免了文化背景的差异可能对谈判产生的影响。由于双方语言相同，观念一致，所以谈判的主要问题在于怎样调整双方的不同利益，寻找更多的共同点。这就需要商务谈判者充分利用谈判的策略与技巧，发挥谈判者的能力和作用。

从我国的实际情况来看，人们普遍比较重视国际商务谈判，而对国内商务谈判则缺乏应有的认识，比较突出的问题就是双方不太重视对合同条款的协商和履行。许多应该明确写入合同条款中的内容，双方却没有考虑到，或者认为理所当然就应该这么做。结果，当出现纠纷时，无以为据，自然也就难以追究违约一方的法律责任及赔偿责任。还有许多企业签订合同之后，并不认真履行，甚至随意撕毁合同，单方中止合同。出现这种情况的原因有二：一是由于商务谈判者的准备工作不充分、不细致，不清楚哪些问题应成为合同的条款，以及对对方如不履约将给己方带来的损失；二是商务谈判者法律观念淡薄，认为谈判只是把双方交易的内容明确一下，交易靠的是双方的关系、面子甚至交情。事实证明，这不仅不利于谈判双方关系的维系，使合同失去应有的效用，长此以往，还会影响双方的合作，这是谈判者应该

坚决避免的。

2) 国际商务谈判

国际商务谈判是指本国政府及各种经济组织与外国政府及各种经济组织之间所进行的商务谈判。国际商务谈判包括国际产品贸易谈判、易货贸易谈判、补偿贸易谈判、各种加工和装配贸易谈判、现汇贸易谈判、技术贸易谈判、合资经营谈判、租赁业务谈判和劳务合作谈判等。不论是从谈判形式，还是从谈判内容来讲，国际商务谈判远比国内商务谈判复杂得多。这是由于谈判者来自不同的国家，其语言、信仰、生活习惯、价值观、行为规范、道德标准乃至谈判的心理都有着极大的差别，而这些都是影响谈判顺利进行的重要因素。

2. 商品贸易谈判和非商品贸易谈判

根据商务谈判的内容不同，商务谈判可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商品的买卖条件所进行的谈判，包括农副产品购销谈判和工矿产品购销谈判。

农副产品购销谈判是指以农副产品为谈判客体的明确当事人权利和义务关系的协商。农副产品的范围很广，瓜果、蔬菜、粮食、棉花、家禽等都属于农副产品。这些商品不仅是人们生活的必需品，而且是某些工业生产不可缺少的原料。所以，这方面的谈判随处可见，在我国经济生活中占有重要的地位。

工矿产品购销谈判是联系产、供、销各个环节，沟通全国各个部门，活跃经济的最基本形式之一。工矿产品购销谈判签订合同有三大基本要求。

第一，坚持按需生产、质量第一、依托市场、适销对路的原则，按照国家的法律、规定和当前的方针政策进行谈判，签订合同。

第二，签订的合同必须采用书面形式，并由当事人的法定代表人或代理人签字，加盖单位公章或合同专用章。

第三，关于产品的技术标准问题，凡有国家标准的，按国家标准执行；没有国家标准的，按专业(部)标准执行；没有专业(部)标准的，按企业标准执行；没有上述标准或需方有特殊要求的，按双方商定的标准执行。

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其他商务谈判，包括工程项目谈判、技术贸易谈判、资金谈判等。

工程项目谈判是指工程的使用单位与工程的承建单位之间的商务谈判。工程项目谈判十分复杂，这不仅仅是由于谈判的内容涉及广泛，还由于谈判常常是两方以上的人员参加，包括使用方、设计方、承建方等。

技术贸易谈判是指对技术有偿转让所进行的商务谈判。技术贸易谈判一般分为两个部分：技术谈判和商务谈判。技术谈判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、验收等问题进行商谈。商务谈判指供需双方就价格、支付方式、税收、仲裁、索赔等条款进行商谈。

资金谈判是资金供需双方就资金借贷或投资内容所进行的谈判。资金谈判的主要内容有货币、利率、贷款、保证条件、还款、宽限期、违约责任等。

3. 一对一谈判、小组谈判和大型谈判

根据谈判者数量的不同，商务谈判可以分为一对一谈判、小组谈判和大型谈判。

1) 一对一谈判

项目小的商务谈判往往是“一对一”式的。出席谈判的各方虽然只有一个人，但并不意味着谈判者不需要做准备。“一对一”谈判往往比较困难，因为双方谈判者只能各自为战，得不到助手的及时帮助。因此，在安排人员参加这类谈判时，一定要选择有主见，决断力、判断力强，善于单兵作战的人，性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。谈判者多、规模大的谈判，有时根据需要，也可在首席代表之间安排“一对一”谈判，磋商某些关键问题或微妙敏感问题。

2) 小组谈判

小组谈判是一种常见的谈判类型。一般较大的谈判项目，情况比较复杂，各方有几个人同时参加谈判，各人之间有分工有协作，取长补短，各尽所能，可以大大缩短谈判时间，提高谈判效率。

3) 大型谈判

国家级、省市级或重大项目的谈判，都必须采用大型谈判，由于关系重大，有的会影响国家的国际声望，有的可能关系国计民生，有的将直接影响地方乃至国家的经济发展速度、外汇平衡等，所以在谈判全过程中，必须准备充分、计划周详，不允许存在丝毫破绽、半点含糊。为此，就必须为谈判班子配备阵营强大、拥有各种高级专家的顾问团或咨询团、智囊团。这种类型的谈判程序严密、时间较长，通常分成若干层次和阶段进行。

4. 主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判

根据谈判地域不同，商务谈判可分为主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判。

1) 主座谈判

主座谈判又称主场谈判，它是在自己所在地组织的谈判。主座包括自己居住的国家、城市或办公所在地。总之，主座谈判是不远离自己熟悉的工作和生活环境，是在自己做主人的情况下所组织的商务谈判。

主座谈判给主方带来不少便利之处，从谈判时间表、各种谈判资料的准备到新问题的请示均比较方便，所以主方谈判者谈起来很自如，底气十足。作为东道主，必须懂得礼貌待客，包括邀请、迎送、接待、洽谈等。礼貌可换来信赖，它是主方谈判者谈判中的一张王牌，它会促使谈判对手积极思考东道主谈判者的各种要求。

2) 客座谈判

客座谈判又称客场谈判，它是在谈判对手所在地组织的一种谈判。客座谈判对客方来说需要克服不少困难。到客场谈判时必须注意以下几点。

(1) 要入境问俗、入国问禁。要了解各地、各国的不同风俗和国情、政情，以免做出会伤害对方感情的事情。

(2) 要审时度势、争取主动。在客座谈判中，客居他乡的谈判者，受到各种条件的限制，如客居时间、上级授权的权限、信息沟通的困难等。客方谈判者在这种处境中，要审时度势、灵活反应、争取主动，包括分析市场、主人的地位及心理变化等。有希望则坚持，无希望成功则速决，对方有诚意就考虑可能给予的优惠条件，若无诚意则不必随便降低自己的条件。

(3) 如果是在国外举行的国际商务谈判,遇到的首先是语言问题。要配备好的翻译、代理人,不能随便接受对方推荐的人员,以防泄露机密。

3) 主客座轮流谈判

这是一种在商务交易中谈判地点互易的谈判。谈判可能开始在卖方,继续谈判在买方,结束在卖方也可能在买方。主客座轮流谈判的出现,说明交易是不寻常的,它可能是大宗商品买卖,也可能是成套项目的买卖,这些复杂的谈判拖得时间比较长,应注意以下两个方面的问题。

(1) 确定阶段利益目标,争取不同阶段的最佳谈判效益。主客场轮流谈判说明交易的复杂性,每次更换谈判地点必定有新的理由和目标。谈判者在利用有利条件或寻找有利条件、创造有利条件时,应围绕阶段利益目标的实现可能性来考虑。如同下棋,要多看几步,在“让与争”中,在成功与失败中掌握分寸、时机。没有阶段利益目标不能称其为优秀的谈判者。“阶段利益目标”的谈判意识,是以“循序渐进,磋商解决”的方式为基础,以“生意人的钱袋扎得紧”为座右铭的。

(2) 坚持主谈人的连贯性,换座不换帅。在谈判交易中易人尤其是易帅是不利于谈判的,但在实际中这种情况仍经常发生。由于公司的调整、人员的变迁、时间安排等客观因素,或是出于谈判策略的考虑,如主谈人的上级认为其谈判结果不好或表现不够出色,为了下一阶段的利益目标而易帅。无论属于哪种情况,易帅都会在主客轮流谈判中带来不利影响。而新的主谈人也不可能完全达到原定目标。因为谈判已经展开,原来的基础条件已定,过去的许多言论已有记载,对方并不会因你易帅而改变立场。因此,易帅是否可以争取到比以前更好的结果,也不尽然。避免主帅更迭的最好方法,是在主客场轮流谈判中配备好主帅和副帅,有两个主谈人就可以应付各种可能出现的情况,以确保谈判的连贯性。

5. 软式谈判、硬式谈判和原则式谈判

根据谈判中双方所采取的态度不同,商务谈判可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

1) 软式谈判

软式谈判又称友好型谈判,是指谈判者设法避免冲突,强调互相信任、互相让步,以达成互相满意的协议、为将来进一步扩大合作打好基础为目的的商务谈判。在谈判中出现分歧时,双方常以友善的言语提出建议,或在有利于大局的情况下尽量做出妥协,避免与谈判对手摊牌。软式谈判的一般做法是提议、让步、信任对方、保持友善、保持友好、发展关系,以及为了避免冲突而屈服于对方。

在实际的商务谈判中,采取这种谈判方法是极少的,一般只限于有定期的业务来往,并且合作关系非常友好的双方或为了长远利益的谈判。

2) 硬式谈判

硬式谈判也称立场型谈判。谈判者把谈判看成一场意志力的竞赛,认为在这种谈判中,立场越坚定的人,最后获得的就越多。采取这种谈判方法的人往往把注意力放在如何维护自己的立场,加强自己的地位等方面,处心积虑地要压倒对方。

硬式谈判的双方如果都采取强硬的态度和方针,必然会导致双方关系紧张,增加谈判的时间和成本,降低谈判的效率,结果往往使谈判陷入僵局,无法达成协议。即使某一方屈服于对方而被迫让步签订协议,其内心的不满也是必然的。在谈判中,屈服者的需要没能得到应有的满足,会导致其在以后合同履行中的消极行为。迫使对方屈服的一方只注意维护自己

的利益而否定对方的利益，这显然忽视了谈判的真实意义，最终也不能解决问题。从谈判的价值评判标准来看，硬式谈判没有真正的胜利者，更无法谈论其成功与否了。

3) 原则式谈判

原则式谈判又称价值型谈判，是指谈判双方将对方作为合作伙伴而不是作为敌人，谈判的出发点和落脚点均建立在公正的利益目标上，友好而高效地取得各方均感满意的谈判结果的商务谈判。

原则式谈判要求谈判双方尊重对方的基本需要，寻求双方合作的共同点，当双方的利益发生冲突时，则坚持运用公平、公正的原则做出最后的决定。这样，常常可以找到既符合己方利益，又符合对方利益的方案。

原则式谈判强调通过谈判取得经济上的和人际关系上的双重价值，是一种既理性又富有人情色彩的谈判，是目前商务谈判者普遍追求的谈判形式。

6. 传统式谈判和现代式谈判

根据谈判理论、评价标准的不同，商务谈判可分为传统式谈判(输—赢式谈判)和现代式谈判(赢—赢式谈判)。这两种谈判类型分别如图1-1和图1-2所示。

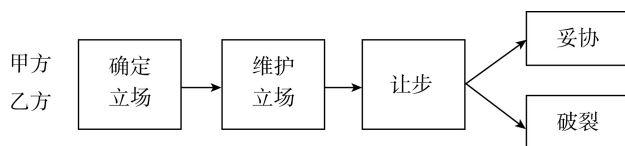


图1-1 传统式谈判

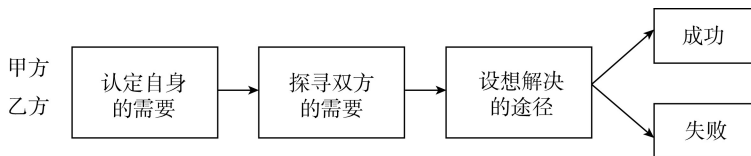


图1-2 现代式谈判

1.3.2 商务谈判的内容

商务谈判是商业事务的谈判，包括商品买卖、劳务合作、工程承包、咨询服务、中介服务、技术转让、合资合作等方面的谈判。商务谈判的内容因商务谈判的类型不同而各有差异。下面将分别介绍商品贸易谈判、技术贸易谈判和劳务合作谈判这三种谈判。

1. 商品贸易谈判

商品贸易谈判是以商品为中心的，主要的内容包括商品品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、货款结算支付方式，以及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

1) 商品品质

商品品质是指商品的内在质量和外观形态。它往往是交易双方最关心的问题之一，也是洽谈的主要问题。商品品质取决于商品本身的自然属性，其内在质量具体表现在商品的化学成分、生物学特征及其物理、机械性能等方面；其外在形态具体表现为商品的造型、结构、色泽、味觉等技术指标或特征。

2) 商品数量

商品交易的数量是商务谈判的主要内容之一。确定买卖商品的数量,首先要根据商品的性质,明确所采用的计量单位。表示重量的计量单位有吨、千克、磅等;表示个数的计量单位有件、双、套、打等;表示面积的计量单位有平方米、平方英尺等;表示体积的计量单位有立方米、立方英尺等。在国际贸易中,各国采用的度量衡制度不同,同一计量单位所代表的数量也各不相同,因而要掌握各种度量衡之间的换算关系,在谈判中应明确规定使用哪一种度量衡制度,以免造成误会和争议。

3) 商品包装

在商品交易中,绝大多数商品都需要包装。包装具有宣传商品、保护商品、便于储运、方便消费的作用。作为商务谈判者,为了使双方满意,必须精通包装材料、包装设计、运装标志等知识,以便做出明确规定。

4) 商品运输

在商品交易中,卖方向买方收取货款是以交付货物为条件的。所以运输方式、运输费用及装运和交货的时间、地点也是商务谈判的重要内容。

(1) 运输方式。商品的运输方式是指将商品转移到目的地所采用的方法和形式。按运输工具进行划分,有公路运输、水路运输、铁路运输、航空运输和管道运输;按营运方式进行划分,可分为自运、托运和联运等。目前,在国内贸易中主要采用铁路运输、公路运输、水路运输和自运、托运等;对外贸易中主要采用水路运输、航空运输、托运和租运等。

(2) 运输费用。运输费用的计算标准有:按货物重量计算、按货物体积计算、按货物件数计算、按商品价格计算等。

(3) 装运和交货的时间、地点。这些不仅直接影响买方能否按时收到货物,满足自身需求或投放市场、回收资金,还会因交货时空的变动引起价格的波动和可能造成经济效益的差异。谈判中应对运输条件、市场需求、运输距离、运输工具、码头、车站、港口、机场等设施,以及货物的自然属性、气候条件做综合分析,明确装运、交货地点和装运、交货的具体截止日期。

5) 保险

货物保险的内容主要包括:规定贸易双方的保险责任;明确办理保险手续和支付保险费用的承担者。

6) 商品检验

商品检验是对交易商品的品种、质量、数量、包装等项目按照合同规定的标准进行检查或鉴定。通过检验,由有关检验部门出具证明,作为买卖双方交接货物、支付货款和处理索赔的依据。商品检验主要包括:商品检验权、检验机构、检验内容、检验证书、检验时间、检验地点、检验方法和检验标准。

7) 商品价格

商品价格是商务谈判中最重要的内容之一,价格的高低直接影响贸易双方的经济利益。商品价格是否合理是决定商务谈判成败的重要条件。

商品的价格是根据不同的定价依据、定价目标、定价方法和定价策略来制定的,商品价格的构成一般受商品成本、商品质量、成交数量、供求关系、竞争条件、运输方式和价格政策等多种因素的影响。谈判中只有深入了解市场情况,掌握上述因素的变动情况,才能取得谈判的成功。

8) 货款结算支付方式

在商品贸易中,货款的结算与支付是一个重要问题,直接关系到交易双方的利益,影响双方的生存与发展。在商务谈判中应注意货款结算支付的方式、期限、地点等。

国内贸易货款结算方式分为现金结算和转账结算。现金结算,即一手交货,一手交钱,直接以现金支付货款的结算方式。转账结算是通过银行在双方账户上划拨的非现金结算。非现金结算有两种方式:一种是先货后款,包括异地托收承付、异地委托收款、同城收款等;另一种是先款后货,包括汇款、限额结算、信用证、支票结算等。根据国家规定,各单位之间的商品交易,除按照现金管理办法外,都必须通过银行办理转账结算。这种规定的目的是节约现金使用,利于货币流通,加强经济核算,加速商品流通和加快资金周转。转账结算可分为异地结算和同城结算。前者的主要方式有托收承付、信用证、汇兑等,后者的主要方式有支票、付款委托书、限额结算等。

9) 索赔、仲裁和不可抗力

在商品交易中,买卖双方常常会因彼此的权利和义务引起争议,并由此导致索赔、仲裁等情况的发生。

(1) 索赔。索赔是一方在认为对方未能履行或未能全部履行合同规定的责任时,向对方提出索取赔偿的要求。引起索赔的原因除了买卖一方违约,还有由于合同条款规定不明确,一方对合同某些条款的理解与另一方不一致而认为对方违约等。一般来讲,买卖双方在洽谈索赔问题时,应洽谈索赔的依据、索赔期限和索赔金额的确定等内容。

(2) 仲裁。仲裁是双方当事人在谈判中磋商约定,在本合同履行过程中发生争议,经协商或调解不成时,自愿把争议提交给双方约定的第三方(仲裁机构)进行裁决的行为。在仲裁谈判时应洽谈的内容有仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序规则和裁决的效力等内容。

(3) 不可抗力。不可抗力,又称人力不可抗力。通常是指合同签订后,不是由于当事人的疏忽过失,而是由于当事人所不可预见,也无法事先采取预防措施的事故,如地震、水灾、旱灾等自然因素或战争、政府封锁、禁运、罢工等社会因素造成的不能履行或不能如期履行合同的全部或部分。在这种情况下,遭受事故的一方可以据此免除履行合同的义务或推迟履行合同,另一方也无权要求其履行合同或索赔。洽谈不可抗力的内容主要包括不可抗力事故的范围、事故出现后果和发生事故后的补救方法、手续、出具证明的机构和通知对方的期限。

2. 技术贸易谈判

技术贸易谈判包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专利权的谈判。技术的引进和转让是同一过程的两个方面。有引进技术的接受方,就有供给技术的许可方。引进和转让的过程,是双方谈判的过程。技术贸易谈判一般包括技术类别、名称和规格,即技术的标的。其基本内容是磋商具有技术的供给方能提供哪些技术,引进技术的接受方想买进哪些技术,具体包括以下几方面内容。

1) 技术贸易的种类

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

2) 技术经济要求

因为技术贸易转让的技术或研究成果有些是无形的,难以保留样品作为今后的验收标

准,所以,谈判双方应对其技术经济参数采取慎重和负责的态度。技术转让方应如实地介绍情况,技术受让方应认真地调查核实。然后,把各种技术经济要求和指标详细地写在合同条款里。

3) 技术的转让期限

虽然科技协作的完成期限事先往往很难准确地预见,但规定一个较宽的期限还是很有必要的,否则容易发生纠纷。

4) 技术商品交换的形式

这是双方权利和义务的重要内容,也是谈判不可避免的问题。技术商品交换的形式有两种。一种是所有权转移,买方付清技术商品的全部价值并可转卖,卖方无权再出售或使用此技术。这种形式较少使用。另一种是不发生所有权的转移,买方只获得技术商品的使用权。

5) 技术贸易的计价、支付方式

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

6) 责任和义务

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

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

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

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

3. 劳务合作谈判

劳务合作谈判是关于某一具体劳动力供给方所能提供的劳动者的情况和需求方所能提供给劳动者的有关生产环境条件和报酬、保障等内容所进行的谈判。其基本内容包括:劳动力的层次、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。

(1) 层次。它是指劳动者由于学历、知识、技能、经验的差别,职业要求的差异,形成许多具体不同的水平级别,如科技人员、技术工人、勤杂工、保姆等。

(2) 数量。它是指劳动者的人数。

(3) 素质。它指劳动者智力和体力的总和。目前,只能从劳动者年龄、文化程度、技术水平上加以体现。劳动者的体力主要从年龄上来测定。我国规定的劳动力年龄是男性16~60岁,女性16~55岁。体力随着年龄的增大而衰退。一般将年龄分成4组,即16~25岁、26~35岁、36~50岁、50岁以上。劳务市场中,一般对劳动者的体力采用目测的方式认定其强壮还是弱小。文化程度是指劳动者受教育的情况。文化程度分为:大学以上(含大专);高中(含中专)、职高、技校毕业生;初中;小学;半文盲、文盲。技术水平是劳动者社会劳动技能熟练程度和水平高低的体现,具体分为:专业技术人员(高、中、低级职称,未评职称),技术工人(3级以下,4~6级,7~8级,8级以上),其他(含非专业技术干部和普通工人)。

(4) 职业、工种。根据《国民经济行业分类》,行业分类共有20个门类、97个大类、473个中类、1380个小类。职业工种在各行业部门中又有许多不同的分类,如农民、教师、医生、工人等。机器制造业工人又分为铸工、锻工、车工、铣工、磨工、钳工等。职业、工种按劳动者层次、素质进行双向选择,特别是对高空、水下、井下和易形成职业病的职业,工种的选择性更大。

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

(6) 劳动保护、劳动工资、劳动保险与福利。这是双方磋商的核心问题。它是发展劳务市场,推动劳动力在不同工作、地区、单位间转移的重要动力。

除此之外,劳务合作谈判还应依据劳动法律法规条文,确定谈判内容与条件。

1.4 商务谈判的基本原则

商务谈判的原则,是指商务谈判中谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则,具体包括以下几个原则。

1. 自愿原则

商务谈判的自愿原则是指作为谈判当事各方,是出于自身利益目标的追求和互补互惠的意愿来参加谈判的,而非受他人驱使或迫于外界压力。自愿原则表明谈判各方具有独立的行动能力,能够按照自己的意志在谈判中就有关权利和义务做出决定。同时,只有自愿,谈判各方才会有合作的诚意,最终取得各方满意的谈判结果。如果一方是被迫的,被迫的一方势必带有抵触情绪,在于己不利的情况下退出谈判,谈判将不会有结果,或中途破裂。可以说,自愿原则是商务谈判的前提。

2. 合法原则

任何谈判都是在一定的法律约束下进行的,谈判必须遵循合法原则。合法原则,是指谈判及其合同的签订必须遵守相关的法律法规。其主要体现在4个方面:谈判主体必须合法;交

易标的必须合法；谈判各方在谈判过程中的行为必须合法；签订的合同必须合法。

谈判主体合法是谈判的前提条件。无论是谈判的行为主体还是谈判的关系主体，都必须具备谈判的资格，否则就是无效的谈判。交易标的合法是谈判的基础。如果谈判各方从事的是非法交易，如贩卖人口、走私货物、买卖毒品等，那么他们为此举行的谈判不仅不是合法的谈判，而且其交易项目应该被禁止，交易者还要受到法律的制裁。谈判行为合法是谈判顺利进行并且取得成功的保证。谈判要通过正当的手段达到目标，而不能通过一些不正当的手段，如行贿、受贿、暴力威胁等谋取私利。只有在谈判中遵循合法原则，谈判及其签订的合同或协议才具有法律效力，谈判当事人的权益才能受到保护，实现其预期的目标。

3. 客观标准原则

“没有分歧就没有谈判”说明谈判双方利益的冲突和分歧是客观存在的，是无法避免的。买方希望价格低一些，卖方希望价格高一些，双方都希望在谈判中获得的利益再大一些。谈判的根本目的就是协调和消除双方的分歧，获得双方都满意的结果。协调和消除双方分歧的方法有多种，其中，坚持客观标准是一个主要方法。客观标准是指独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的准则。它既可能是一些惯例、通则，也可能是职业标准、道德标准、科学工作者的鉴定等。

在谈判中坚持使用客观标准有助于双方和睦相处，冷静而又客观地分析问题，有助于谈判的顺利进行。因为谈判的进行是根据客观合理的标准，双方都会感到自己的利益没有受到损失，所以会使谈判在和谐的气氛中愉快而又顺利地进行。

4. 平等原则

平等原则是指商务谈判中无论各方的经济实力强弱、组织规模大小，其地位是平等的。在商务谈判中，当事各方对于交易项目及其交易条件都拥有同样的否决权，协议只能通过协商取得一致意见才能达成，不能一方说了算或少数服从多数。这种同质的否决权和协商一致的要求，客观上赋予了各方平等的权利和地位。因此，谈判各方必须充分认识这种相互平等的权利和地位，自觉贯彻平等原则。党的二十大报告指出，“当前，世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开。一方面，和平、发展、合作、共赢的历史潮流不可阻挡，人心所向、大势所趋决定了人类前途终归光明。另一方面，恃强凌弱、巧取豪夺、零和博弈等霸权霸道霸凌行径危害深重，和平赤字、发展赤字、安全赤字、治理赤字加重，人类社会面临前所未有的挑战。”在商务谈判中，应贯彻平等原则，谈判各方互相尊重，以礼相待，任何一方都不能仗势欺人，以强凌弱，把自己的意志强加于人。

5. 人事分开的原则

所谓人事分开的原则，就是在谈判中区分人与问题，把对谈判对手的态度与讨论的问题区分开来，就事论事，不要因人误事。

由于谈判的主体是富有理智和情感的人，所以谈判的结果不可避免要受到人的因素的影响。在谈判中要避免因人误事，既不能指望对方之中的老朋友能够“不忘旧情”，良心发现，对自己“手下留情”，也不要责怪对方“见利忘义”“不够朋友”、对自己“太黑”。商务谈判并不是一场你死我活的人与人的战争，在谈判中商务人员应当就事论事，不要让自己对谈判对手主观上的好恶，妨碍自己解决现实问题。

商务谈判中，对“事”要严肃，对“人”要友好；对“事”不可以不争，对“人”不可

以不敬。谈判者要是在商务谈判中“小不忍则乱大谋”，那就怪不得旁人了。

在商界，有一句行话，叫作“君子求财不求气”。它再次告诫谈判者：意气用事，在商务交往中的任何场合都是弊大于利的。

6. 互利原则

谈判各方都有自己的利益或“小算盘”，谁都想达到自己的目的，可以说都是“利己”的。但是，如果“算盘”打过对方的临界点，对方不一定认可，甚至会因此退出谈判。为此，要使谈判成功，谈判各方应在追求自身利益的同时，考虑并尊重对方的利益追求，争取互惠互利。党的二十大报告明确提出，“中国坚持对外开放的基本国策，坚定奉行互利共赢的开放战略，不断以中国新发展为世界提供新机遇，推动建设开放型世界经济，更好惠及各国人民。”

7. 求同原则

求同原则是指谈判中面对利益分歧，从大局着眼，努力寻求共同利益。谈判过程中，各方必然会就协议条款发生这样或那样的争议，存在利益分歧。要承认利益分歧，正是由于需求的差异和利益的不同，才可能产生需求的互补和利益的契合，才会形成共同利益。求同原则，要求谈判各方首先要立足于共同利益，要把谈判对方当作合作伙伴，而不仅视为谈判对手。贯彻求同原则，要求在商务谈判中要善于从大局出发，着眼于自身发展的整体利益和长远利益；要善于运用灵活机动的谈判策略，根据不同的谈判对象、不同的市场竞争情况，努力寻求协调利益冲突的各种方法，构建和增进共同利益；要善于求同存异。

8. 合作原则

商务谈判是企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段。但是，参与谈判各方都是合作者，而非竞争者，更不是敌对者。

其一，人们谈判是为了满足需要及建立和改善关系，是一个协调行为的过程，这就要求参与谈判的双方进行合作和配合。如果没有双方的提议、谅解与让步，就不会达成最终的协议，双方的需要都不能得到满足，合作关系也无法建立。

其二，如果把谈判纯粹看成一场比赛或一场战斗，非要论个输赢，那么，双方都会站在各自的立场上，把对方看成对手、敌手，千方百计地想压倒对方，击败对方，以达到自己单方面的目的。这样做的最终结果往往是谈判破裂。即使签订了协议，达到目的的一方成了赢家，心情舒畅，做出重大牺牲或让步的另一方则成了输家。因而这一协议缺乏牢固的基础，自认为失败的一方会寻找各种理由和机会，延缓合同的履行，挽回自己的损失。其结果往往是两败俱伤。

案例1-2

唐雎不辱使命

秦王使人谓安陵君曰：“寡人欲以五百里之地易安陵，安陵君其许寡人！”安陵君曰：“大王加惠，以大易小，甚善；虽然，受地于先王，愿终守之，弗敢易！”秦王不说。安陵君因使唐雎使于秦。

秦王谓唐雎曰：“寡人欲以五百里之地易安陵，安陵君不听寡人，何也？且秦灭韩亡魏，而

君以五十里之地存者，以君为长者，故不错意也。今吾以十倍之地，请广于君，而君逆寡人者，轻寡人与？”唐雎对曰：“否，非若是也。安陵君受地于先王而守之，虽千里不敢易也，岂直五百里哉？”

秦王怫然怒，谓唐雎曰：“公亦尝闻天子之怒乎？”唐雎对曰：“臣未尝闻也。”秦王曰：“天子之怒，伏尸百万，流血千里。”唐雎曰：“大王尝闻布衣之怒乎？”秦王曰：“布衣之怒，亦免冠徒跣，以头抢地尔。”唐雎曰：“此庸夫之怒也，非士之怒也。夫专诸之刺王僚也，彗星袭月；聂政之刺韩傀也，白虹贯日；要离之刺庆忌也，仓鹰击于殿上。此三子者，皆布衣之士也，怀怒未发，休祲降于天，与臣而将四矣。若士必怒，伏尸二人，流血五步，天下缟素，今日是也。”挺剑而起。

秦王色挠，长跪而谢之曰：“先生坐！何至于此！寡人谕矣：夫韩、魏灭亡，而安陵以五十里之地存者，徒以有先生也。”

《唐雎不辱使命》记叙了唐雎奉安陵君之命出使秦国，与秦王展开面对面的激烈谈判，终于折服秦王，保存国家，完成使命的经过；歌颂了唐雎不畏强暴、敢于斗争的爱国精神；揭露了秦王的骄横欺诈、外强中干的本质。同时，将唐雎不畏权势、英勇沉着的谈判能力描写得栩栩如生。

(资料来源：钟基，李先银，王身刚. 古文观止[M]. 北京：中华书局，2016.)

1.5 商务谈判的模式

1.5.1 商务谈判的价值评判标准

在商务谈判中，追求谈判的成功是每个谈判者的心愿和目的，但对谈判成功标准的认识却不一定正确。有的认为，在谈判中以自己获得利益的多少作为评判标准，获得利益越多则谈判越成功；有的则认为，在谈判中己方气势越强，对方气势越弱，则谈判越成功……其实，这些观点与做法都是片面的，甚至是有害的。

对持以上观点的人来说，事实上他们在谈判中获得的那部分利益，可能远远小于本来可获得的最大利益；或者说他们只获得了谈判桌上看得见的眼前利益，而失去了双方真诚合作可能产生的潜在利益和长远利益。因此，仅仅从一场谈判的结果就简单得出已经获得谈判成功的结论，实在是不妥的，而且这种想法还有可能导致失去已经到手的利益，从而变得一无所获。

美国谈判学会会长、著名律师尼尔伦伯格就曾指出，谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负；谈判也不是一场战争，要将对方消灭或置于死地。相反，谈判是一项互惠的合作事业。

从“谈判是一项互惠的合作事业”和“在谈判中应该实行合作的利己主义”的观点出发，可以把评价商务谈判是否成功的价值标准归纳为以下三个。

1. 目标实现标准

人们在谈判时总是把自己的需要转化成一定的谈判目标。谈判的最终结果有没有达到预期目标，在多大程度上实现了预期目标，这是人们评价一场商务谈判是否成功的首要标准。

需要指出的是，不要简单地把谈判目标理解为利益目标，这里所指的谈判目标是具有普

遍意义的综合目标。不同类型的商务谈判、不同的谈判者，其谈判目标均有所不同。比如，对于采购谈判来讲，其谈判目标一般就是性价比高、服务优质的商品。对于租赁业务洽谈，其谈判目标则有可能是以较低租金租到功能较齐全的某种设备。因此，谈判目标只有到具体的谈判项目中才能具体化。

2. 成本优化标准

经济领域里的任何经济行为都是有成本的，是要讲效率的，即将付出与收益进行对比。商务谈判本身是经济活动的一部分，谈判同样要花费一定成本，通常一场谈判有三种成本。

一是谈判的基本成本，即为达成协议所做出的让步，也即预期谈判收益与实际谈判收益的差距；二是谈判的直接成本，即人们为谈判所耗费的各种资源，如投入的人力、物力、财力和时间等；三是谈判的机会成本，即因参加该项谈判而占用了资源，失去了其他获利机会，损失了有望获得的其他价值。

在三种成本中，人们往往较多地关注第一种成本，常常特别注重谈判桌上的得失，而忽视第二种成本，对第三种成本考虑得更少。这是需要予以注意的。要想准确考核谈判的效率，对谈判成本的准确计算就显得非常重要。如果谈判所费成本很低，而收益却较大，则可以说该次谈判是成功的、高效率的。反之，则是不经济的，甚至在某种程度上是失败的。

例如，我们进行了一场旷日持久的谈判，投入了大量的人力、物力、财力，最终圆满地实现了预定的目标，当人们在庆贺谈判胜利的时候，有没有想到你原本可以花更少的人力、物力、财力来获得同样的结果？有没有想到获得这项成功的同时失去了其他获利机会？如果意识到了这一点，那么人们就会在谈判中表现出更大的主动性和能动性。

3. 人际关系标准

商务谈判是人们之间的一种交流活动，谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低、利润分配的多少及风险与收益的关系上，它还应体现在人际关系上，即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系还是削弱了双方的友好关系。

商务谈判实践告诉我们，一个能够使本企业业务不断扩大的精明谈判者，往往具有战略眼光，不过分计较或看重某一场谈判的得失、成本高低，而是着眼于长远和未来。因为他知道良好的信誉、融洽的关系是企业得以发展的重要因素，也是商务谈判成功的重要标志。因此，在谈判中除了争取实现自己的预定目标，降低谈判成本，还应重视建立和维护双方的友好合作关系。“生意不成友情在”在商务谈判中也是一条普遍适用的基本原则。

从上述三个评价标准看，一场成功的或理想的谈判应该是：通过谈判，双方的需求都得到了满足，谈判所获收益与所费成本之比最大，而且这种较为满意的结果是在高效率的节奏下完成的，同时双方的友好合作关系得以建立或进一步发展和加强。

正确地认识谈判的价值评价标准，不仅使我们知道什么是成功的谈判，而且还使我们知道应该怎样取得谈判的成功。

1.5.2 商务谈判的成功模式

商务谈判过程中存在竞争，主观上，所有的谈判者都希望战胜对方，从中取得更多的利益；客观上，由于多种原因，谈判的结果并不一定如其所望，那么如何能够顺利取得谈判的成功呢？有没有一个成功的模式可以参考呢？答案是肯定的。中西方学者通过大量的理论和

实践的研究,找到了一条能够顺利到达成功彼岸的方法,即商务谈判的基本模式——PRAM模式。

PRAM谈判模式由4个部分构成:制订谈判的计划(plan)、建立信任关系(relationship)、达成使双方都能接受的协议(agreement),以及协议的履行和关系的维持(maintenance)。

1. PRAM模式的实施前提

正确的谈判意识是PRAM模式实施的重要前提。一般来说,谈判者应具备下述几方面的意识。

第一,要将谈判看成各方之间的一种协商活动,而不是竞技体育项目的角逐。协商和竞技比赛的目标虽然都是要满足双方的利益需要,但协商要满足的利益需要是可以调和的,而竞技比赛要满足的利益需要是对立的。

第二,谈判各方之间的利益关系是一种互助合作的关系,而不是敌对关系。

第三,在谈判中,各方除了利益关系外还有人际关系,良好的人际关系是满足各方利益需要的基础和保障。

第四,谈判者不仅要着眼于本次交易协商,还要有战略眼光,将眼前利益和长远利益结合起来,抓住现在,放眼未来。

第五,谈判的结果各方都是胜利者。谈判的最后协议要符合各方的利益需求。

上述谈判意识会直接影响和决定我们在谈判中所采取的方针和策略,从而影响洽谈的结果。只有树立了这种正确的谈判意识,才能使我们缩短理想与现实之间的距离,提高洽谈成功的概率。

2. PRAM模式的构成

1) 制订谈判的计划

“凡事预则立”,制订谈判计划是有效开展谈判、获得谈判成功的基本前提。在制订谈判计划时,首先,要明确己方的谈判目标;其次,要设法去理解和弄清对方的谈判目标,并把双方的目标进行比较,找出双方利益的共同点和不同点。对双方利益一致的地方,应该仔细地列出来,并准备在以后正式谈判中摆在桌面上,由双方加以确认,以便提高和保持双方对谈判的兴趣及争取成功的信心。同时,又为以后解决利益不一致的问题打下基础。对双方利益需求不一致的地方,要在制订谈判计划时进行周密思考,想好适当对策,并在谈判过程中通过双方“交锋”,充分发挥各自的思维创造力和想象力,来谋求使双方都能满意的方案,从而实现谈判各方的目标。

2) 建立信任关系

在正式协商谈判之前,要建立起与谈判对方的良好关系。这种关系应该是一种有意识地形成的,能使谈判双方在协商过程中都感受到的舒畅、开放、融洽、愉快的和谐关系。之所以要建立这种信任关系,主要是因为,在一般情况下,人们不愿意向自己不了解、不信任的人敞开心扉并与之订立合同。当双方相互了解,并且建立了相互信任的关系时,就会减少双方之间的戒备心理,从而降低谈判的难度,提升谈判成功的概率。

经验证明,要建立谈判双方之间的信任关系,增强彼此的信赖感,就应该注意以下三点。

第一,要努力使对方信任自己。对对方事业与个人的关心、良好的修养、周到的礼仪、工作的勤勉等都能促使对方信任自己。相反,一句不得体的话、一个不合礼仪的动作、一次考虑不周的安排都会影响对方对你的信任程度,在初次谈判时更要引起特别的重视。

第二，要尽量设法表现出自己的诚意。在与不熟悉自己的人进行谈判时，向对方表示自己的诚意是非常重要的。取得陌生人信任的有效方法有很多，首先应表现出自己落落大方的行为举止，言谈中要不断流出自己的诚意，特别是表情要真诚、自然，还可以向对方列举一些在过去的交易中己方诚实待人的实例。

第三，要行动。行动是使他人相信自己的最好语言，在商务谈判时要做到有约必行，信守诺言。要时刻牢记，不论自己与对方的信赖感有多强，只要有一次失约，彼此的信任就会降低，要修复十分困难。对于对方的询问要及时予以答复，无论是肯定或否定的答复，都必须及时回答对方。对我们目前做不到的，要诚心诚意地加以解释，以此来取得对方的谅解和认可。

通过以上论述不难看出，如果我们还没有与对方建立起足够好的信任关系，就不要匆忙进入实质性的谈判阶段，否则，勉强行事，很难达到预期的效果，有时还会将问题复杂化。

3) 达成双方都能接受的协议

在谈判双方建立了充分信任的关系之后，即可进入实质性的谈判阶段。在这时，第一步，应该核实对方的谈判目标；第二步，对彼此意见一致的问题加以确认，而对彼此意见不一致的问题则应通过充分地交换意见，寻求出一个有利于双方的利益、双方都能接受的方法来解决。

对谈判者来讲，应该清楚地认识到：达成满意的协议并不是谈判的终极目标，谈判的终极目标应该是协议的内容能得到圆满贯彻执行。因为，不管协议多么完美，如果对方不认真履行，那么它也就没有了价值。尽管可以付诸诉讼，但要付出沉重的代价。

4) 协议的履行与关系的维持

在谈判中，人们最容易犯的错误是，一旦达成一个令自己满意的协议就认为万事大吉，就会鼓掌欢呼谈判的结束，并认为对方会马上毫不动摇地履行其义务和责任。其实，谈判到这时还没有结束。这是因为履行职责的不是协议书而是人。不管协议书规定得多么严格，它本身并不能保证得到实施。因此，签订协议书是重要的，但能否履行协议书的内容则更加重要。

为了促使对方履行协议，我们必须同时认真地做好两项工作。

第一，要求别人信守协议，首先自己要信守协议。有时人们埋怨对方不履行协议，而当你冷静地仔细分析时，却发现是自己工作的失误造成了协议不能完整地执行。当我们信守协议，并按规定履行我们的义务时，也要让对方知道，这样可同时为双方鼓劲。

第二，对对方遵守协议的行为给予适时的情感反应。当代行为科学的理论告诉我们，当某人努力工作并取得成功的时候，给予适时的鼓励能起到激励的作用。同样，当对方努力信守协议时，给予适时的肯定和感谢，其信守协议的做法就会保持下去。当然，情感反应可以通过写信、打电话、发传真等不见面形式来表达，也可以通过亲自拜访方式来表达。

当双方均完成了自己的任务，整个协议得到了认真履行时，对于一项具体交易谈判来讲，可以画上一个圆满的句号，但对于一个具有长远战略眼光的谈判者来说，还有一项重要工作要做，就是使双方的关系和交易得以延续，避免关系的断裂，以免日后与对方交易时再花费力气重建与对方的关系。维持关系的方法有很多，例如，在谈判后继续保持与对方的接触；逢年过节送上祝福；听到对方取得成绩时表示祝贺；在圣诞节和春节到来之前寄一张贺卡；等等。

本章小结

1. 谈判是参与各方为了满足各自的需要，在一定时空条件下，就所关心的问题进行磋商，就所争执的问题相互协调与让步，努力达成协议的过程和行为。谈判的目的就是协调利益冲突，实现共同利益。
2. 商务谈判是指在商务活动中为满足买卖双方各自的经济利益而进行的谈判。
3. 商务谈判是人类一种有意识的社会活动，具有以下特点：商务谈判以经济利益为目的；商务谈判以价格谈判为核心；谈判双方兼具排斥性和合作性；谈判对象具有广泛性和不确定性；商务谈判具有约束性；谈判具有公平性与不平等性。
4. 商务谈判的基本要素主要有谈判主体、谈判客体和谈判背景。
5. 商务谈判可以按照不同的要求划分为不同的类型，如国内商务谈判和国际商务谈判；商品贸易谈判和非商品贸易谈判；一对一谈判、小组谈判和大型谈判；主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判；软式谈判、硬式谈判和原则式谈判；传统式谈判和现代式谈判。商务谈判是商业事务的谈判，包括商品买卖、劳务合作、工程承包、咨询服务、中介服务、技术转让、合资合作等方面的谈判。商品贸易谈判的内容主要包括商品的品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、货款结算支付方式和索赔、仲裁、不可抗力等。
6. 商务谈判的原则，是指商务谈判中谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则，具体包括以下几个原则：自愿原则、合法原则、客观标准原则、平等原则、人事分开的原则、互利原则、求同原则、合作原则。
7. 评价商务谈判是否成功的价值标准可归纳为三个方面：目标实现标准、成本优化标准和人际关系标准。
8. PRAM谈判模式由制订谈判的计划(plan)、建立信任关系(relationship)、达成使双方都能接受的协议(agreement)及协议的履行和关系的维持(maintenance) 4个部分构成。

综合练习

一、判断题

1. 商务谈判只不过是一场双方施展各种手段、争个你死我活的过程。 ()
2. 价格几乎是所有商务谈判的核心内容。 ()
3. 小组谈判往往是一种最困难的谈判类型。 ()
4. 在商务谈判中自己获得的利益越多，则谈判越成功。 ()
5. 合同的签订并不意味着谈判活动的完结，谈判的真正目的不是签订合同，而是履行合同。 ()
6. 谈判是通过相互协商实现互利的。 ()
7. 谈判的构成要素包括谈判当事人、谈判议题、谈判背景。 ()
8. 商务谈判中，只要最终协议是双方共同达成的，就说明谈判结果是平等的。 ()
9. 技术贸易谈判中，技术商品交换的形式只能是使用权的转移。 ()
10. 在主客座轮流谈判中，更换主谈人有利于提高谈判效率。 ()

二、选择题

- 你认为谈判的实质是()。
 - 协调双方利益
 - 满足各自需要
 - 维护己方利益
 - 达到一方目的
- 按照谈判地点可以将商务谈判划分为()。
 - 主场谈判
 - 客场谈判
 - 第三地谈判
 - 国外谈判
- 网上谈判就是借助于互联网进行协商、对话的一种特殊的书面谈判。其主要优点包括()。
 - 加强了信息交流
 - 有利于慎重决策
 - 商务信息公开化
 - 降低了成本
- 买方谈判或卖方谈判依据()决定。
 - 谈判方的身份
 - 谈判方的实力
 - 谈判的内容
 - 谈判的所在地
- 按谈判中双方所采取的态度可将商务谈判划分为()。
 - 软式谈判
 - 硬式谈判
 - 原则式谈判
 - 多方谈判
 - 纵向谈判
- 商务谈判的合法原则主要体现在()。
 - 谈判主体合法
 - 谈判地点合法
 - 谈判议题合法
 - 谈判手段合法
- PRAM模式主要由()构成。
 - 制订谈判的计划
 - 建立信任关系
 - 达成双方都能接受的协议
 - 签订商务合同
 - 协议的履行与关系的维持
- 下列关于谈判的论述正确的是()。
 - 谈判的目的是实现自身的经济利益
 - 谈判产生的前提是谈判双方既相互联系又相互冲突
 - 谈判的基本手段是说服
 - 谈判双方地位平等、利益均等
- 下列关于商务谈判的论述正确的是()。
 - 商务谈判的主体是相互独立的利益主体
 - 商务谈判的主要评价指标是经济效益
 - 商务谈判必须达成书面的谈判协议
 - 商务谈判注重合同条款的严密性和准确性
- 商品贸易谈判的核心内容是()。
 - 商品品质
 - 商品数量
 - 商品价格
 - 商品检验
- 下列选项中,属于商务谈判中“谈判主体”里的“台下谈判者”的是()。
 - 主谈人
 - 陪谈人
 - 主管单位领导
 - 谈判负责人

12. 下列谈判类型中,属于“非商品贸易谈判”的是()。
 - A. 农副产品购销谈判
 - B. 工程项目谈判
 - C. 工矿产品购销谈判
 - D. 商品运输谈判
13. 商务谈判的特点包括()。
 - A. 以经济利益为目的
 - B. 以价格谈判为核心
 - C. 具有约束性
 - D. 谈判对象具有确定性
14. 国际商务谈判与国内商务谈判的区别在于()。
 - A. 文化背景不同
 - B. 语言不同
 - C. 谈判复杂程度不同
 - D. 都以经济利益为目的
 - E. 都以政治利益为目的
15. PRAM模式实施的前提包括()。
 - A. 谈判是协商活动而非竞技角逐
 - B. 各方是互助合作关系
 - C. 良好人际关系是利益基础
 - D. 谈判结果只能一方胜利
 - E. 要把谈判双方的关系看成敌对关系

三、简答题

1. 什么是谈判？谈判概念包含哪些基本点？
2. 如何理解商务谈判的概念？
3. 简述商务谈判的基本原则。
4. 构成商务谈判的基本要素是什么？
5. 怎样正确理解商务谈判的成功？
6. 简述商务谈判的主要类型。

四、案例题

元旦前夕，小刘陪母亲到锦辉商厦买衣服。商厦里衣服的花色、款式都很多，但适合中老年妇女穿的却很少。经过精挑细选，小刘看中一件名牌上衣，标价868元，现价打9折。试穿后，还算满意，于是小刘问售货员：“价格能否再优惠一点？”售货员说：“这种品牌衣服平时是不打折的，现在赶上元旦打9折，很优惠了。”小刘说：“680元可以吗？可以的话我们就买一件。”售货员道：“这个价格还真没卖过，不过，我看你们很想买这款上衣，我去请示一下领导，你们等一会儿好吗？”片刻，售货员回来，说：“最低720元，行的话，就卖给你们一件。”小刘和母亲表示同意，于是购买了这件上衣。

问题:

- (1) 小刘与商厦售货员进行的是什么类型的谈判?
- (2) 该案例中, 谈判的构成要素有哪些?

实践练习

实践题1-1：畅谈谈判经历。

(1) 选择生活中的谈判事件(如购物、旅游、人际交往等),以小组为单位,每位成员畅谈个人经历过的谈判事件。通过小组全体讨论,选择一个典型的谈判事件,就谈判内容、方

式、策略等方面进行集中分析，判断其是否为一场成功的谈判，进而提出改进方案。

(2) 每个小组上台汇报，就本小组讨论的案例同其他小组进行交流，其他同学可以根据自己的理解提出个人观点。

(3) 教师点评，就讨论中所涉及的知识点和谈判策略技巧进行归纳总结。

实践题1-2：根据所给场景，选择你认为最合适的答案。

1. 应该同谁谈

你正在一家家具店选购沙发，结果看中了一个标价425元的双人沙发。你要求售货员打折，但得到的回答是“这是刚刚降价之后的价格，根据店里的政策，价格是没有多少商讨余地的”。在这种情况下，你应该怎么办？

- (1) 要求见经理。
- (2) 接受售货员的话。
- (3) 再向售货员施加压力以求降价。

2. 盛情难却

你在百货大楼的家具商场看中了一套沙发，它的标价是2250元。你自己算来算去觉得不合适，最多只能付2000元。家具商场的经理介绍完这套沙发的优点之后，你表示对这套沙发很感兴趣，并指出只能付2000元。业务部经理听后告诉你，他愿以优惠价2000元卖给你。此时你的感受是什么？

- (1) 无法拒绝他的建议。
- (2) 这是个令人尴尬而又不利的场面。
- (3) 这是一个让你满意的购买良机。

3. 应该拜访谁

假设你在一个推土机设备公司培训推销员。对一个有可能购买你们产品的公司，你会训练你的推销员们先拜访谁？

- (1) 采购代理商。
- (2) 公司总经理。
- (3) 现有设备的司机。
- (4) 接待员推荐的任何一个人。
- (5) 商店的服务员。