

免费提供  
精品教学资料包  
服务热线: 400-615-1233  
www.huatengedu.com.cn



河南省“十四五”普通高等教育规划教材

(第2版)  
商务谈判

商务谈判  
(第2版)

(第2版)  
商务谈判

主 编 郭 鑫  
副主编 李 敏 张晓慧 张天田

主 编 郭 鑫

遵循知识、能力与素质的内在逻辑  
增强系统性、实用性及案例启发性  
以德育为引领, 充分实现育人目标



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

ISBN 978-7-5504-5723-2



9 787550 457232 >

定价: 59.80元

策划编辑: 张明星 冯 梅  
责任编辑: 张明星  
责任校对: 张 博  
装帧设计: 张姗姗



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都



河南省“十四五”普通高等教育规划教材

# (第2版) 商务谈判

主 编 郭 鑫  
副主编 李 敏 张晓慧  
张天田



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

## 图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/郭鑫主编;李敏,张晓慧,张天田副主编.—2版.—成都:西南财经大学出版社,2023.4(2025.7重印)

ISBN 978-7-5504-5723-2

I. ①商… II. ①郭…②李…③张…④张… III. ①商务谈判  
IV. ①F715.4

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 054176 号

## 商务谈判(第2版)

SHANGWU TANPAN

主 编 郭 鑫

副主编 李 敏 张晓慧 张天田

策划编辑:张明星 冯 梅

责任编辑:张明星

责任校对:张 博

装帧设计:张姗姗

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	<a href="http://cbs.swufe.edu.cn">http://cbs.swufe.edu.cn</a>
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	大厂回族自治县聚鑫印刷有限责任公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	20
字 数	553 千字
版 次	2023年4月第2版
印 次	2025年7月第2次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-5723-2
定 价	59.80 元

版权所有,翻印必究。

# Preface

## 第2版前言

《商务谈判》一书自 2017 年出版以来,得到了业界及广大读者的关注和厚爱,并在 2020 年获批河南省“十四五”普通高等教育规划教材,于 2021 年再次荣获首届河南省教材建设奖优秀教材(高等教育类)一等奖。

党的二十大报告将“建成教育强国、科技强国、人才强国”纳入 2035 年我国发展的总体目标。加快建设教育强国、科技强国、人才强国,坚持为党育人、为国育才,全面提高人才培养质量,为全面建成社会主义现代化强国凝聚强大动力、提供强大支撑成为高等教育的新使命。

为适应新形势,进一步提升人才培养质量,本书编写组在广泛征求广大师生意见和建议的基础上,进一步结合当前最新相关研究成果,本着与时俱进的原则,在第 1 版的基础上加以修订和完善,并增加了商务谈判实训等章节,最终定稿为《商务谈判(第 2 版)》。

本次修订仍以商务谈判的基本程序与构成要素为线索,以商务谈判的基本原则、策略、技巧和方法为主线来建构内容体系,力求在保持原有框架结构的基础上更新并增加部分课堂案例和知识拓展内容,使提升理论的系统性、增强内容的实用性及案例的启发性方面得到较好的改进。

本版教材修订在保证内容体系完整性和理论严谨性的基础上,用通俗的语言和案例由浅入深、由简到繁,逐步构建和培养学生的谈判分析能力。同时,教材配套有数字平台,为学生呈现更为生动和丰富的数字资源,提升了教材的适用性和含金量,提升了商务谈判课程的高阶性、创新性和挑战性。同时,本版教材从课程教学目标、内容、方法、过程等环节深挖其所蕴含的思想政治教育元素和所承载的思想政治教育功能,从谈判知识和技巧与社会实践结合角度寻找课程思政教育元素,通过润物细无声、潜移默化的方式实现课程教育与思政教育的协同效应,建设谈判课程与思政课程同心同向的育人格局。

本教材分为 16 章,各章的内容与学时分配建议如下表所示:

内 容	学 时
第一章 商务谈判概述	3
第二章 商务谈判的类型、形式与内容	3
第三章 商务谈判的基本理论	3
第四章 商务谈判中的思维与心理	3
第五章 商务谈判的准备	3
第六章 商务谈判的组织管理	3

续表

内 容	学 时
第七章 商务谈判的过程	3
第八章 商务谈判策略	3
第九章 商务谈判的语言技巧	3
第十章 商务谈判中的僵局处理技巧	3
第十一章 优势谈判技巧	3
第十二章 劣势谈判技巧	3
第十三章 均势谈判技巧	3
第十四章 商务谈判中的法律运用	3
第十五章 商务谈判中的文化和礼仪	3
第十六章 商务谈判实训	3
总学时	48

本教材由郭鑫任主编,负责全书结构的设计和统稿,李敏、张晓慧、张天田任副主编。各章具体编写分工如下:郭鑫编写第一章至第三章和第九章,李敏编写第四章、第五章、第七章、第十章和第十六章,张晓慧编写第八章、第十一章、第十二章和第十三章,张天田编写第六章、第十四章和第十五章。

教材修订是一个螺旋上升、永无止境的过程,由于我们的理论水平和实践经验有限,书中不当之处在所难免,恳请广大读者批评指正。同时,在修订过程中我们参考、引用许多商务谈判理论研究成果与网络资源,已在资料来源和参考文献中列出,在此一并向相关作者表示衷心的感谢!

郭 鑫  
2022年6月

# Preface

## 第1版前言

谈判作为人类的一种普遍的社会活动,自古就有。如今,谈判作为解决分歧的一种有效手段,已经渗透到现代社会的政治、经济、文化、外交、军事等各个领域,成为人与人之间、组织与组织之间、国家与国家之间沟通、协调、合作的必不可少的工具。随着市场经济的不断发展和完善,以及市场竞争的日益加剧,商务谈判已经成为当今社会经济生活中普遍存在的活动。企业各种经济目标的实现及企业之间合作协议的签订都离不开商务谈判活动,离不开高素质的商务谈判人员。可以说,企业整体运营的成败在很大程度上取决于企业商务谈判是否成功。

商务谈判的基本理论、策略和技巧是现代企业商务人士必须掌握的。商务谈判作为一门应用型课程,具有较强的实用性和可操作性。为此,我们从应用型本科院校的人才培养目标出发,以商务谈判的基本程序与构成要素为线索,以商务谈判的基本原则、策略、技巧和方法为主线建构本书的内容体系,力求内容全面、系统,做到实用、易懂和引人入胜。

本书主要阐述了商务谈判的原理、方法和实务,理论体系完整,内容全面,突出系统性、规范性。本书还突出了谈判策略技巧的实战训练,注重谈判能力的培养,以及从丰富的案例中进一步体现学习重点,总结商务谈判实战经验,把深奥的谈判理论融入鲜活的案例中,便于学生更好地掌握商务谈判的策略与技巧,从而进行富有成效的谈判操作。

本书共分为 15 章,各章的内容与学时分配建议如下表所示:

内 容	学 时
第一章 商务谈判概述	4
第二章 商务谈判的类型、形式与内容	4
第三章 商务谈判的基本理论	3
第四章 商务谈判中的思维与心理	3
第五章 商务谈判的准备	3
第六章 商务谈判的组织管理	3
第七章 商务谈判的过程	4
第八章 商务谈判策略	4
第九章 商务谈判的语言技巧	3
第十章 僵局处理技巧	3
第十一章 优势谈判技巧	3

续表

内 容	学 时
第十二章 劣势谈判技巧	3
第十三章 均势谈判技巧	3
第十四章 商务谈判中的法律运用	3
第十五章 商务谈判中的文化和礼仪	4
总学时	50

本书由郭鑫任主编,负责统筹设计及统稿;李敏、张晓慧、张天田任副主编。具体编写分工如下:郭鑫编写第一章、第二章、第三章和第九章,李敏编写第四章、第五章、第七章和第十章,张晓慧编写第八章、第十一章、第十二章和第十三章,张天田编写第六章、第十四章和第十五章。

本书既可作为普通高等院校市场营销相关专业的教材,也可作为企业和社会培训机构对商务谈判人员进行培训的参考书籍。

在本书的编写过程中,我们参考了大量国内外相关教材与资料,并引用了其中的相关内容,在此对原作者表示由衷的感谢。

由于编者的理论水平和实践经验有限,书中难免会有疏漏与不妥之处,恳请读者批评指正,以便我们进一步完善。

编 者

# Contents

## 目录

<b>第一章 商务谈判概述</b> .....	1
学习目标 .....	1
素养目标 .....	1
引导案例 .....	1
第一节 谈判的概念、特征与产生的条件 .....	3
第二节 商务谈判的概念、要素和特征 .....	7
第三节 商务谈判的基本原则 .....	14
第四节 商务谈判的层次与评估标准 .....	23
本章小结 .....	27
思考与练习 .....	27
案例分析 .....	27
<b>第二章 商务谈判的类型、形式与内容</b> .....	29
学习目标 .....	29
素养目标 .....	29
引导案例 .....	29
第一节 商务谈判的类型 .....	30
第二节 商务谈判的形式 .....	40
第三节 商务谈判的内容 .....	42
本章小结 .....	51
思考与练习 .....	51
案例分析 .....	52
<b>第三章 商务谈判的基本理论</b> .....	53
学习目标 .....	53
素养目标 .....	53
引导案例 .....	53
第一节 谈判理论的体系及发展 .....	54

第二节	需要层次理论 .....	55
第三节	博弈论 .....	60
第四节	公平理论 .....	63
第五节	谈判实力理论 .....	66
本章小结	.....	71
思考与练习	.....	71
案例分析	.....	71
<b>第四章</b>	<b>商务谈判中的思维与心理 .....</b>	<b>73</b>
学习目标	.....	73
素养目标	.....	73
引导案例	.....	73
第一节	商务谈判中的思维 .....	74
第二节	商务谈判中的心理 .....	80
第三节	成功谈判者应具备的心理素质 .....	83
本章小结	.....	84
思考与练习	.....	84
案例分析	.....	84
<b>第五章</b>	<b>商务谈判的准备 .....</b>	<b>87</b>
学习目标	.....	87
素养目标	.....	87
引导案例	.....	87
第一节	商务谈判目标的确定 .....	88
第二节	商务谈判信息的收集 .....	90
第三节	商务谈判方案的制订 .....	96
第四节	模拟谈判 .....	99
本章小结	.....	102
思考与练习	.....	102
案例分析	.....	102
<b>第六章</b>	<b>商务谈判的组织管理 .....</b>	<b>103</b>
学习目标	.....	103
素养目标	.....	103
引导案例	.....	103
第一节	商务谈判团队的组建 .....	104
第二节	谈判人员的素质要求 .....	106
第三节	谈判负责人的选择 .....	111

第四节	谈判人员的配备及分工与配合 .....	112
第五节	商务谈判时间、地点的选择及谈判场所的安排 .....	115
	本章小结 .....	118
	思考与练习 .....	119
	案例分析 .....	119
<b>第七章</b>	<b>商务谈判的过程 .....</b>	<b>121</b>
	学习目标 .....	121
	素养目标 .....	121
	引导案例 .....	121
第一节	开局阶段 .....	122
第二节	报价阶段 .....	127
第三节	磋商阶段 .....	132
第四节	成交阶段 .....	140
	本章小结 .....	149
	思考与练习 .....	149
	案例分析 .....	149
<b>第八章</b>	<b>商务谈判策略 .....</b>	<b>152</b>
	学习目标 .....	152
	素养目标 .....	152
	引导案例 .....	152
第一节	商务谈判策略概述 .....	153
第二节	预防性策略 .....	157
第三节	进攻性策略 .....	161
第四节	综合性策略 .....	164
	本章小结 .....	168
	思考与练习 .....	169
	案例分析 .....	170
<b>第九章</b>	<b>商务谈判的语言技巧 .....</b>	<b>172</b>
	学习目标 .....	172
	素养目标 .....	172
	引导案例 .....	172
第一节	商务谈判语言概述 .....	173
第二节	有声语言技巧 .....	181
第三节	无声语言技巧 .....	191
	本章小结 .....	195

思考与练习 .....	196
案例分析 .....	196
<b>第十章 商务谈判中的僵局处理技巧 .....</b>	<b>197</b>
学习目标 .....	197
素养目标 .....	197
引导案例 .....	197
第一节 产生僵局的原因 .....	198
第二节 处理僵局的原则 .....	200
第三节 避免出现僵局的办法 .....	201
第四节 打破僵局的策略 .....	203
本章小结 .....	209
思考与练习 .....	209
案例分析 .....	209
<b>第十一章 优势谈判技巧 .....</b>	<b>211</b>
学习目标 .....	211
素养目标 .....	211
引导案例 .....	211
第一节 不开先例技巧 .....	212
第二节 价格陷阱技巧 .....	214
第三节 先苦后甜技巧 .....	217
第四节 规定期限技巧 .....	219
第五节 最后出价技巧 .....	222
第六节 故布疑阵技巧 .....	224
本章小结 .....	226
思考与练习 .....	226
案例分析 .....	226
<b>第十二章 劣势谈判技巧 .....</b>	<b>227</b>
学习目标 .....	227
素养目标 .....	227
引导案例 .....	227
第一节 吹毛求疵技巧 .....	228
第二节 先斩后奏技巧 .....	230
第三节 攻心技巧 .....	231
第四节 疲惫技巧 .....	234
第五节 权力有限技巧 .....	237

第六节 阴谋处理技巧·····	238
本章小结·····	241
思考与练习·····	242
案例分析·····	242
<b>第十三章 均势谈判技巧·····</b>	<b>244</b>
学习目标·····	244
素养目标·····	244
引导案例·····	244
第一节 迂回绕道技巧·····	245
第二节 投石问路技巧·····	248
第三节 旁敲侧击技巧·····	250
第四节 为人置梯技巧·····	251
第五节 激将技巧·····	252
第六节 开放技巧·····	254
本章小结·····	255
思考与练习·····	256
案例分析·····	256
<b>第十四章 商务谈判中的法律运用·····</b>	<b>257</b>
学习目标·····	257
素养目标·····	257
引导案例·····	257
第一节 法律在商务谈判中的地位和作用·····	259
第二节 商务合同的签订·····	260
第三节 国际商务谈判中的法律规定·····	267
本章小结·····	272
思考与练习·····	272
案例分析·····	272
<b>第十五章 商务谈判中的文化和礼仪·····</b>	<b>274</b>
学习目标·····	274
素养目标·····	274
引导案例·····	274
第一节 文化差异对商务谈判产生的影响·····	275
第二节 各国商人的谈判风格·····	279
第三节 谈判的基本礼仪·····	288
第四节 馈赠礼仪·····	294

本章小结 .....	297
思考与练习 .....	298
案例分析 .....	298
<b>第十六章 商务谈判实训 .....</b>	<b>299</b>
学习目标 .....	299
素养目标 .....	299
引导案例 .....	299
实训项目一：汽车发动机购销谈判 .....	301
实训项目二：服装布料延期交货索赔谈判 .....	302
实训项目三：环保回收箱投资谈判 .....	303
实训项目四：运动鞋销售代理谈判 .....	304
实训项目五：商铺租赁谈判 .....	305
本章小结 .....	306
思考与练习 .....	306
案例分析 .....	306
<b>参考文献 .....</b>	<b>309</b>

# 第一章

## 商务谈判概述

### 学习目标

了解谈判的概念和特征；  
理解商务谈判的概念、要素和特征；  
掌握商务谈判的基本原则；  
了解商务谈判的层次；  
理解商务谈判的评估标准。

### 素养目标

具备商务谈判的基本思维；  
思维灵活，养成用谈判思维处理人际关系的习惯。

### 引导案例

#### “灵魂砍价师”是如何炼成的

2021年，在国家医保药品目录谈判中的一个视频在网上被刷屏，国家医保局谈判代表、福建省医保局药械采购监管处处长张劲妮和企业谈判代表经多轮PK，再现“灵魂砍价”。“我觉得我的眼泪都快掉下来了。”张劲妮这一句话上了热搜。在这个过程中企业代表八次离席商谈。最终这一治疗罕见病的药品成交价比最初报价少了2万多元，被网友称为“温柔一刀”的谈判专家们也再次引起大家的关注。

#### 温柔一刀，团队支撑

12月3日，国家医疗保障局公布2021年国家医保药品目录调整结果，74种药品新增进入目录，其中7种罕见病用药通过谈判方式进入医保目录中。谈判专家们的努力引发网友热议。“他们真的温柔坚定又从容。”“每一个小群体都不应该被放弃，2021年年末，这是我今年听过最有力量的话。”……

这些被网友称为“温柔一刀”的专家是怎么选出来的？谈判专家一般由医保部门代表以及

相关专家组成，负责与相关药品企业进行现场谈判和竞价。当然，谈判的成功不仅得益于谈判桌上的谈判专家，还有药物经济学专家和基金测算专家。在谈判前，医保部门会从专家库中随机抽取药物经济学专家和基金测算专家进行专业测算，从而确定各个药品的谈判底价。这个底价也成为谈判专家手中的“底牌”。

“一轮又一轮的谈判，很紧张。记得有一家药企销售女总监现场哭了，说回去要削减销售团队。因为他们的一款新药从两百七八十元经谈判降到了四十几块钱。”该业内人士说，在这场博弈中，有足够诚意的药企将拿到药品进入新一年医保目录的门票。如果药品进了医保，省去营销烦恼的企业也就可以投入更多资金用于研发。这样以规模换市场的方式，降低了生产成本，对冲了降价影响，对中选企业来说也能得到实实在在的好处。

### 手握底价，打心理战

每一场谈判对于谈判专家来说，都是一场心理战。他们面对的往往是身经百战的企业销售负责人，甚至是大区的高管。而且，每个企业代表身后都有一支精挑细选的“智囊团”在会场外随时待命。

谈判专家们手握底价，但企业方的最终“底价”，往往并不是企业代表一开始带进现场的数字。在谈判过程中，很多时候，他们都需要走下谈判桌，一次又一次地拿出计算器测算，一遍遍地打电话汇报请示。

### 不遗余力，分厘必争

谈判现场也经常会出现几分钱几分钱地降价的现象。2019年，谈判专家许伟将治疗糖尿病的药物砍到4.4元后仍不放弃，“4这个数字太多，我们中国人觉得难听，再降4分钱，行不行？”最终让企业报出了4.36元的全球最低价。

别看只是降了4分钱，背后的分量却很重。如果中国有1000万病人用这个企业的药品，一年下来就是很大一笔钱。

有谈判专家表示，致力于为参保人员争取最大的实惠，每个谈判专家都是不遗余力地在“砍价”，一分一厘都会争取，即使谈得再晚、再累也会坚持。在一场医用耗材谈判中，谈判专家足足用了6个小时和企业“对垒”，只为了让企业多降2个点。在这场6个小时的拉锯战中，谈判专家们见招拆招，挤掉了医用耗材的水分。谈判专家表示，谈判过程中的话术技巧都是相对次之的，更重要的还是提前研究生产企业，了解产品及谈判规则，准备谈判材料，只有对谈判药品、耗材的相关情况有充分的认识，才能在谈判中有理有据、言之有物，从而掌握主动。比如，这场谈判中，企业在大夸特夸自己产品时，被一位谈判专家当场制止：“产品好不好不是你们说了算，我们临床医生最有发言权。”

资料来源：范文静. 医保谈判代表上热搜，“灵魂砍价师”是如何炼成的[EB/OL]. (2021-12-05)[2022-02-20]. <http://www.xdkb.net/p1/nj/20211205/236593.html>. (有改动)

“谈判”一词对于我们来说并不陌生，自有人类社会以来，各种形式的谈判就存在于人类社会活动之中，是一种非常广泛的社会现象。古代社会的部落相争、君位禅让、皇权世袭、两国修好和民间纠纷等都离不开谈判活动。如今，谈判作为解决分歧的一种有效手段，已经渗透到政治、军事、外交、经济、文化等各个领域，成为人与人之间、机构与机构之间、国家与国家之间沟通、协调、合作必不可少的工具。谈判学作为一门专门的学科，从20世纪70年代开始建立，并逐渐发展成为一门集政治性、技术性和艺术性为一体的综合性学科。在诸多涉及不同领域的谈判中，经济领域的谈判，特别是商务谈判占据非常重要的地位，在社会中扮演着越来越重要的角色，已成为现代社会必不可少的组成部分。

## 第一节 谈判的概念、特征与产生的条件

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”司马迁早在 2 000 多年前就精辟地描述了人们对利益的追求。但现实中，并非所有熙熙攘攘的人都能轻易实现他们追逐利益的愿望，因此谈判便应运而生，成为人们生活和工作中实现利益的主要途径。世界谈判大师赫伯·柯恩曾说：“人生就是一个巨大的谈判桌，无论你是否愿意，你都是一个谈判的参与者。”

### 一、谈判的概念

为了更好地认识谈判和提高谈判效率，我们首先需要明白什么是谈判。该问题同时也是谈判研究者们需要回答的第一个问题或基本问题。

谈判是人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判泛指一切为寻求意见统一和协调而进行的思想、意见的交流磋商等，除正式场合下的谈判外，一切的协商、交涉、商量、磋商等都可以看作谈判，如公司为发放年终福利而召集的谈论会，医生规劝病人戒烟戒酒，父母与儿子就买小汽车玩具还是买糖果进行的协商等都是广义的谈判。狭义的谈判仅指正式场合下的谈判，是两个或两个以上有关的组织或个人对涉及有关权益的有待解决的问题进行充分交换意见和反复磋商，以寻求解决的途径，最后达成协议的过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征。

谈判的本质是人际关系的一种特殊表现，其核心任务在于一方企图说服另一方理解、同意或接受自己所提出的观点。谈判的产生是由于谈判双方在观点、利益和行为方式等方面既互相联系，又相互冲突或存在差别。

纵览有关谈判的重要文献，我们发现，对谈判的定义可谓是众说纷纭而又各具特色，比较有代表性的理论如下：

美国著名谈判专家杰勒德·尼尔伦伯格在《谈判艺术》中认为，谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜在因素。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得意向一致而进行磋商和商议，他们就是在进行谈判。

美国法学教授罗杰·费希尔和谈判专家威廉·尤瑞在《哈佛谈判学》中认为，谈判是你从别人那里得到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，谈判是为了达成某种协议而进行的交往。

美国谈判专家威恩·巴罗认为，谈判是一种双方都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，其最终目的是要达成一项对双方都有利的协议。

英国谈判专家 P. D. V. 马什在《合同谈判手册》一书中，从经济贸易的角度对谈判的定义是：“所谓谈判，是指有关各方为了自身的目的，在一项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成一项各方较为满意的协议的这样一个不断协调的过程。”按照马什的观点，整个谈判是一个“过程”。

法国谈判学家克里斯托弗·杜邦在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中对谈判下的定义为：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各个角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又相互依存。他们选择谋求达成协议的实际行动，以便终止分歧，并在他们之间

创造、维持并发展某种关系（即便是暂时的）。”

我国学者认为，谈判是当事人为满足各自需要和维持各自利益而进行的协商过程。

有关谈判的定义还有很多，以上各家之说从不同的视角阐述了谈判的实质，但又都不够全面。综合分析，我们认为谈判的定义可以概括为：谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要，在一定的时空条件下就所关心或争执的问题进行相互协调和让步，力求达成协议的过程和行为。我们可以从以下四个方面来理解谈判的概念：

(1) 谈判总是以某种利益的满足为目标。谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需要，当某种需要无法通过自身而需要他人的合作才能满足时，就要借助于谈判的方式来实现，而且需要越强烈，谈判的要求就越迫切。由此可见，满足自己的需要会涉及和影响其他各方需要的满足，任何一方都不能无视他方的需要。

(2) 谈判必须是两个或两个以上的参与者之间的交际活动。谈判各方均愿意通过协商达成一致的方式来满足自己的需要。只有参与谈判各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时，才可能进行谈判，即谈判双方或多方之间有一定的联系和直接的关系，只有一方不可能进行谈判。例如，当卖方不能提供买方需要的产品，或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时，都不可能进行谈判。至少有两个或两个以上的参与者是进行谈判的先决条件。

(3) 谈判是寻求建立和改善人们社会关系的行为。人们的一切活动都是以一定的社会关系为前提的。就商品交换活动来看，从形式上来说，谈判是买方与卖方的商品交换行为，但实质上是人与人之间的关系，其有赖于买方或卖方新的关系的建立。谈判的目的是满足某种利益，人们要实现所追求的利益，就需要建立新的社会关系或巩固已有的社会关系，而这种关系的建立和巩固需要通过谈判来实现。但是，并非所有的谈判都能起到积极的效果，失败的谈判可能会破坏良好的社会关系，并且可能会激起人们改善社会关系的愿望，从而产生新一轮谈判。

(4) 谈判作为一种协调人们行为的活动，涉及有关人员的许多方面和领域。谈判的产生意味着人们的某种需要希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系出现了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同，存在一定程度的冲突和差异，因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程，是一种协调行为的过程。解决问题、协调矛盾不可能一蹴而就，总需要一个过程，这个过程往往不止一次，而且随着新问题、新矛盾的出现而不断重复。这意味着社会关系需要不断协调。

## 知识拓展

### 谈判人生

你就是一个谈判者！你已经进行过无数次的谈判！

当你呱呱坠地时，你就用哭声同你的父母谈判，来争取你想要得到的食物、温情和爱护。你已在用你的感情武器来同别人谈判。

到了上学的年龄，你也许与同学商量课桌上的“三八线”应当怎样画，最后你们在桌子上画了一条线。你还说：“如有越界，将罚违约者擦一个星期的桌子。”你是用恐惧唤醒术在进行谈判。

步入青春年华，你准备结婚了，未来的岳母提出的购买清单超出了你的预算，你必须拒绝。你说：“妈妈，您的想法很对，我也想把婚事办得好一些，可是……”最后，你在不失未来岳母的欢心的前提下避免了你的财政赤字。你这是在运用赞赏拒绝术与未来的岳母进行谈判。

建立家庭了，你可能是一个贤妻良母或模范丈夫，你必然要常去集市，经常同商贩讨

价还价。商贩对你说：“少一分也不卖！”你对他说：“不卖就算了！”并且故意装作一副无所谓的样子抬腿就要走。就在你将跨出这一步时，商贩做出了让步，照你的要价把商品卖给了你。你应该意识到，这就是最后通牒术的威力。

在单位里，为了让领导、同事了解和支持你的工作、你的计划，你进行多方游说，甚至还要耍些“小手腕”。如果你能运用谈判中的众多策略，你将获得胜利。

如果你想成为一名产品推销员，那么谈判对你来说就是家常便饭。你向任何一位顾客推销产品的过程就是一次谈判的过程。你说这台电视机不贵，它可以无故障工作 25 000 小时，平均每小时只花 1 角钱，顾客便感到 2 500 元的电视机不贵。你这是在运用除法报价术。

如果你想某一天成为一个企业家，那么首先学习谈判吧！它是你踏入企业家之门的第一个阶梯。因为，如果你不能说服董事会任命你为厂长或经理，纵然你有满腹经营之道也无从施展。如何说服董事会的董事们，这是一种推销自己的谈判。

如果你是一个私营业主，那么谈判是你经营致富的必备素质。你作为买主时，你要与批发商软磨硬泡，对货物吹毛求疵，以最低廉的价格购得商品；然后，你摇身一变又成为卖主，要与消费者谈判，你可能会想尽办法鼓励你的顾客以较高的价格买下你的商品。

如果你想成为一个政治家，那么对于你来说，谈判更是一门必修课。你将要和你的选民们谈判，要满足他们的合理要求，让他们投你的票；你还要和其他的政治家谈判，寻求必要的支持。在这个过程中，你允诺、拒绝；你发怒、大笑，使出浑身解数……

不管你从事什么工作，你天天都在进行着一场又一场的谈判。不管你是否意识到，谈判已经成了我们生活中不可缺少的一部分。毫不夸张地说，人生就是谈判，谈判构成了人生的重要部分。

资料来源：郭鑫. 商务谈判[M]. 成都：西南财经大学出版社，2017.（有改动）

## 二、谈判的特征

作为人类的一种有意识的社会活动，谈判具有以下五个方面的主要特征。

### 1. 谈判参与各方的主体性

谈判活动的开展必须在两个或两个以上的谈判主体之间进行，任何单一的个人或组织都无法进行谈判。参与谈判的当事人都是平等的谈判主体，谈判是谈判主体之间的主体性行为，反映谈判主体的主观意愿。参与方为两个以上时，则根据参与方的数量分别称为三方谈判、四方谈判或多边谈判，如从 2004 年开始在我国举行的关于朝鲜半岛问题的“六方会谈”就是由中、朝、韩、美、俄、日六国参与的谈判。

### 2. 谈判具有明确的目的性

谈判是一种目的性很强的活动，是双方或多方为了实现各自目的所进行的反复磋商的过程，谈判各方均有明确的目标。谈判的产生是因为有需求出现，且需要通过他人的合作才能满足。因此，谈判的最终目标是获取某种利益以满足自身的需要。没有明确的谈判目的，不明白为什么谈及谈什么，只能称之为聊天或闲谈。因此，任何谈判的定义都会强调谈判的目的性，即追求一定的目标这一基本点。

### 3. 谈判过程的互动性

谈判是一种双边或多边的交流活动。这个活动既是双方或多方互动的过程，也是说服与被

说服、争取与妥协的过程，还是一个给与取、施与受兼而有之的过程。

(1) 谈判是一种交流，即参与各方信息的相互传递与影响。谈判中，一方通过谈判将己方的需求目标、需求理由及需求代价通过信息载体（口头语言、书面语言、网络语言、通信语言或肢体语言）向对方进行完整传达；另一方通过获取对方的信息，了解对方的实质性需求目标，并逐步调整自身的预期目标和具体谈判对策，通过直接交锋，最终双方达成共同目标。在谈判过程中，谈判人员的言行举止乃至装扮都有可能成为一种影响对方抉择的信息。

(2) 谈判是给与取、施与受兼而有之的过程，这也是谈判的基本要求。谈判总要涉及谈判的对象，如果是单方面的施舍或者单方面的接受，不论是自愿接受还是被动接受，都不能算是一种谈判。因为谈判涉及的至少是两方，所寻求的是双方互惠互利的结果。真正的谈判，双方有得必有失，谈判双方都期望对方会对其公开陈述的要求或需求做出某种程度的修改或让步。尽管谈判初期，双方都会尽力为自己的利益与对方争议，每一方都希望对方先做出让步，但通常到最后双方都会改变立场，每一方都会向对方做出让步，最终实现互惠互利。互惠互利不是那种你赢我输、你死我活的单利性零和博弈结果，而是你赢我也不输的双赢非零和博弈结果。唯有达成双方互惠互利，才能实现成交的良性结果。

#### 4. 谈判的合作性与冲突性

谈判双方各自需要的实现都离不开对方的合作，这是谈判的必要性所在，也是为什么谈判各方能坐下来协商的唯一理由，这就是谈判的合作性，又称为相互依存性，而这种相互依存关系又是十分复杂的。谈判双方都知道，己方可以影响对方的谈判结果；同样，对方也可以影响己方的谈判结果。当双方都在设法影响对方时，整个谈判就是在双方对计划达成方案的不断协调中进行的。这里的相互影响就是指谈判的合作与冲突。为了让谈判能达成协议，参与谈判各方均须具备一定程度的合作性。但是，为了各自利益需要能获得较大的满足，谈判各方势必处于利害冲突的对抗状态。尽管在不同的谈判场合下，合作程度与冲突程度各不相同，但可以肯定的是，任何一种谈判均含某一程度的合作与某一程度的冲突。这种合作与冲突共存的局面正是谈判的实质所在。纯粹的合作无须谈判，单一的冲突更无谈判的必要，直接用战争解决会更简单。从严格意义上来说，导致谈判的大多数机会都是由合作中的冲突成分所引起并促成的。

#### 5. 谈判结果的不可预知性

由于谈判具有合作性，因而通过谈判，双方都能在一定程度上实现自己的利益目标；但这种目标实现的程度，或者说互惠互利的结果并不是均等的。即有的谈判者获得的好处多，有的谈判者获得的好处少，原因就在于谈判的参与方所拥有的实力（包括政府背景、市场背景、企业背景及技术背景）和技巧（包括谈判者的能力、水平，谈判的策略运用）各不相同。

谈判结果的不可预知性是指即使拥有同样的谈判条件，但是，由于不同谈判行为主体的谈判方法和技巧具有一定的差异性，其谈判结果可能会有很大的差异。因此，虽然在谈判以前谈判人员可以大致了解谈判双方优势的大小，但对谈判结果是很难准确预测的。谈判的这一特征使得谈判的艺术性和技巧性在谈判中占据了重要的位置，使得谈判成为少数人所拥有的特殊技能。

### 三、谈判活动存在的一般前提

为了更好地理解与把握谈判的内涵与外延，我们有必要了解谈判产生的条件，即谈判存在的一般前提。

当有关各方产生利益需要时，有可能做出各种满足需要的方式和途径的选择，如果当事人通过自己的努力而无须与对手磋商就可以解决问题时，那么就不是必须依赖谈判。只有当有关

各方的需要之间存在某种形式的依赖、交换余地及互利的可能性,并且离开了对手的合作就难以达到本方的目的时,谈判才可能产生。因此,谈判的客观需要、可谈判性、谈判意愿、谈判环境是谈判活动存在的一般前提。

### 1. 客观需要

谈判的直接原因是谈判各方都有自己的需要,并且这种需要无法自我满足。为了满足自身需要,人们可以采取多种方式,如自产自用、强取豪夺、行政命令、不正当竞争、谈判等手段。可见,谈判是人们满足需要的众多方式之一。没有需要,就没有谈判。谈判各方都必须有需要,然后才可能进行谈判,即“需要”是谈判的内在动力,是谈判得以进行的前提条件。

### 2. 可谈判性

知道并愿意为自身需要的满足付出代价,这一点是谈判进行的关键所在。可谈判性是指谈判各方的需要即谈判的标的物是可交换的,具有让步与妥协的余地和可能性。当各方的需要之间存在着某种形式的妥协余地和交换的可能性时,谈判才有可能发生。即参与谈判的各方均愿意通过谈判来协调彼此利益并达成一致意见,从而满足彼此的需要;否则,谈判就很可能不会发生,或在谈判过程中出现僵局或中止的状况。

### 3. 谈判意愿

“意”就是心意、心的方向;“愿”就是愿望、原动力,意愿就是最初的愿望是想要达到某个特定的目标和方向,然后用尽自己的能力去达成那个目标和方向。

谈判意愿是谈判当事人为满足己方需要,而进行谈判的反应倾向,即进行谈判的准备状态,准备对对方做出一定的反应的行为倾向、意图或意动。谈判意愿是当事人对谈判的态度的一种构成,属于主观层面,当这种意愿不被对方认可时,它只能是单方面的一种谈判意愿。单方面谈判意愿可能出现在某一阶段,它既不是谈判的结束,更不是谈判的绝境。谈判意愿可以是单边存在,也可是双边或多边的存在,在一定条件下,它们之间可以相互转化。

### 4. 谈判环境

谈判总是在一定的社会环境中进行的,谈判的事项要受到国内和国际上的法律法规和道德等方面的制约和约束。因此,谈判事项是否符合特定的社会环境、政策、法律法规、道德规范等要求,是决定谈判能否进行的前提。可见,谈判环境是为满足各方需要而进行交换或妥协的外在客观条件。谈判环境既可以是自然存在的,也可以是通过人为的作用形成的。

## 第二节 商务谈判的概念、要素和特征

### 一、商务谈判的概念

商务谈判是谈判中的一种主要类型。它既有一般谈判的质的规定性,又具有商务的特性。商务即交易的事务,是指经济组织或企业之间发生的一切有形与无形的产品、服务或资产的交换活动与买卖及合作活动等事宜。在商品交换中,买方希望以较少的货币获取较多的商品,而卖方则希望以较少的商品获取较多的货币。买、卖双方各自的需要、欲望及矛盾的对立性为商务谈判的产生提供了可能性。商务行为按照国际习惯可以划分为以下四种:

(1) 直接的商品交易活动,如批发、零售商业,直接从事商品的收购与销售活动,称为买卖商。

(2) 为买卖商直接服务的商业活动,如运输、仓储、居间行为、加工整理等,称为辅助商。

(3) 间接为商务活动服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等服务活动,称为第三商。

(4) 具有劳务性质的活动,如饭店、理发店、浴池、影剧院等提供的服务活动,以及有关单位提供的商品信息、咨询、广告等劳务,称为第四商。

从商品经济的本质来看,商品经济就是一种交换经济,而交换成功与否必然涉及买卖各方的利益协调问题。因此,商务谈判是商品经济中普遍存在的一种活动。它是在商品经济条件下发展起来的,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等,都离不开商务谈判。

为了更好地理解和把握商务谈判的概念,我们有必要分析商务谈判的内涵与外延。从商务谈判的概念,我们不难看出,商务谈判的实质就是交易或合作的双方为达到互惠互利的目的而进行的协商过程。在这个过程中,交易或合作双方就共同关心或感兴趣的问题(主要指交易或合作条件)进行磋商,调整各自的利益,谋求在某一问题或多个问题上进行妥协并取得一致,从而达成满足双方需要的协议。交易或合作双方之所以要谈判,原因在于都要从对方那里获得一种或几种需要的满足。双方都要有所给予,从而使双方的需要相互得到满足。谈判是为了协调双方的利益冲突,最终实现共同利益,谈判结果一般都要做到互惠互利,皆大欢喜。

随着商品经济的不断发展,商品范畴的不断扩大,经贸活动内容的不断丰富,商务谈判概念的外延日益扩大,具体包括商品买卖谈判、技术贸易谈判、投资谈判、劳务输出谈判、工程承包谈判等。

综上所述,商务谈判是指在经济领域中买、卖双方为了协调、改善彼此的经济关系,满足交易或合作的需求,彼此通过信息交流、磋商协议以达到交易或合作目的的行为过程。

显然,商务谈判是一个复杂的社会性沟通和联合决策的全过程。谈判者为了实现自己的利益,依据对资源和利益的支配权,通过与对方沟通实现某种约定,以调整、交换、分割和保障自己的经济利益。通常情况下,拥有优势的一方在谈判中拥有主动权,然而,即便拥有优势的一方拥有资源独占权和信息方面的优势,有时仍然需要通过谈判和交易的方式来实现利益的最大化,也就是“兑现”优势;处于弱势的一方经过充分的准备和制定合适的战略战术,也可以通过谈判来增进和保障自己的利益。从局部利益的角度来看,如果各方拥有不同的利益,存在着互相交换利益的可能性,则互惠性质的合约就有可能通过谈判来实现;从动态的角度来观察谈判,如果各方存在着通过合作来共同获取利益的机会,也就是通常所说的双赢或多赢的可能性,谈判就是通向发现新机遇的有效桥梁;从全局的角度来看,成功的谈判能够降低风险、弱化商业利益的冲突,从而提高整个社会资源配置的效率。

成熟与和谐的商业社会高度依赖诚信和人际的良好沟通,因而经济效率要高于缺少有效沟通的社会。商务谈判的要旨在于进行有效的沟通,以效率当先。这既包括处理好人际关系和组织之间的利益分歧,也包括协调好彼此间的利益关系,进而稳固和发展相互间的协作关系。由于谈判者在标准、立场、道德、认知等方面存在很大的差异,使商务纠纷本身并不一定定位于对错之评,诸如国际贸易中的反倾销和“自愿限制出口的配额”等都打着“保护国家利益”的旗号。事实上,判断分歧的性质、选择解决问题的方法和提高沟通的效率才是谈判者的中心工作。商务谈判取得成功的诀窍在于辨别利益和冲突的根源,发掘并增进商务谈判所能获得的现实和潜在利益的总和,通过有效沟通和交换活动达成合约,以满足有关各方的关键利益。

为了满足各方的利益,提供多种选择是非常关键的环节,在同等情况下,选择权的赋予会增加谈判者的满意度。谈判者需要拥有非凡的眼光,善于用局部利益换取全局利益,用短期利益

换取长远利益,建立和维护长期性利益。在经验和技巧方面,有经验的谈判者通过交流很快会发现各方利益重叠的区间,明确各自的真正要价和做出让步的可能性。这样,就可通过努力消除非确定性的风险,达成正式和非正式的契约。

## 二、商务谈判的要素

谈判的要素是指构成谈判活动的必要因素。它能从静态结构揭示谈判的内在基础。任何谈判都是谈判主体和谈判客体相互作用的过程。不论何种商务谈判,通常由商务谈判主体、商务谈判客体、商务谈判目标三个要素构成。

### (一) 商务谈判主体

商务谈判主体是指“谁来谈”的问题,这是商务谈判活动的主要因素。任何一种商务谈判都是在人与人之间进行的协商,商务谈判活动不可能离开人而进行。因此,商务谈判主体是指参与商务谈判的当事人。作为商务谈判的主体,可以是一个人,也可以是一个组织,但并不是什么人都是商务谈判主体。商务谈判主体应具有商务谈判的科学知识和能力,拥有相应的权力。在商务谈判中,商务谈判主体的最大特点就在于表现出充分的主观能动性和创造性,商务谈判活动的成效在很大程度上取决于商务谈判主体的表现。

#### 1. 关系主体与行为主体

一般来说,商务谈判主体由关系主体和行为主体构成。关系主体是指有资格参加谈判,并能承担谈判后果的自然人、组织或其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的实体;行为主体是实际参加谈判的人。

在商务谈判中,关系主体和行为主体两者之间既有联系又有区别。

(1) 谈判的关系主体和行为主体的区别主要表现在以下两个方面:

① 谈判的关系主体是谈判结果的直接承担者,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,即当谈判的行为主体同时又是谈判的关系主体时,行为主体才承担谈判结果。

② 谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人;而关系主体则不然,它既可以是自然人,又可以是国家、组织或其他社会实体。

(2) 谈判的关系主体和行为主体的联系主要表现在以下三个方面:

① 谈判的关系主体的意志和行为都要借助行为主体来表示或进行,没有任何一个谈判可以仅有关系主体而没有行为主体。例如,某两个公司就一笔商品的进出口贸易业务进行谈判,谈判的关系主体是两个公司,而行为主体则是两个公司派出的具体参与谈判的人或小组。

② 当自然人与自然人或自然人与组织之间进行谈判时,如果自然人不委托他人代表自己谈判,此时谈判的关系主体同时也是行为主体,即谈判结果的承担是通过谈判者自己的具体行为来完成的。

③ 当谈判的关系主体与行为主体不一致时,谈判的行为主体只有正确反映谈判关系主体的意志,并在关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的;否则,谈判关系主体不可能承担谈判结果。

#### 2. 谈判主体资格的审查

在商务谈判活动进行之前对谈判主体的资格进行审查是十分必要的,其目的是保证谈判活动从一开始就建立在一个合法的基础之上。因为谈判主体是谈判的前提,在谈判中对谈判主体的资格进行审查可以避免因谈判的关系主体和行为主体不合格而导致谈判失败,造成损失。在

谈判中,由于忽略了事先对己方或对方的主体资格的审查而导致谈判无效并蒙受巨大经济损失的实例比比皆是。

谈判主体资格是指谈判者能够以自己的名义参与谈判并承担谈判结果的能力。谈判主体不合格是指谈判者本身不具有参与谈判的主体资格,其既不享有谈判的权利,又不能履行谈判的义务,更不能承担谈判的结果。具体而言,谈判主体不合格的情况大致有以下几种:

(1) 谈判主体不具有某些谈判的特定法人资格。例如,代理出口业务必备的出口代理商法人资格。

(2) 谈判主体不具有谈判所必需的行为能力。例如,没有相应的经济实力或经营范围不相符,或者谈判的行为主体有精神障碍等。

(3) 谈判主体没有代理权或超越代理权。这是指谈判的行为主体未得到关系主体的相应授权或超越了其授权范围。

### 课堂案例

#### 谈判主体资格审查的必要性

公司 A 计划购买一套设备,多家知名厂家的报价都比较高,令公司 A 难以接受。某设备供应商 B 得知此情况后主动向 A 报出较低的价格,保证按对方要求的技术水平供货。

A 对 B 虽了解不深,但受其报价低的影响,仍与供应商 B 进行了设备买卖谈判,并与其签订了供货合同。结果 B 公司收了预付款后就杳无音信了。

后经过调查发现,供应商 B 规模一般,在进行谈判前已经是资不抵债,并被列入失信被执行人名单,其名下有四个失信被执行信息,被执行金额 300 多万元。

公司 A 虽然起诉并胜诉,但无实质收获。同时由于设备不到位,从而导致生产工作无法按期进行,造成了难以弥补的损失。

除这个案例中提及的谈判主体资信不足,现实中还可能存在对方公司员工未得到公司授权进行谈判、谈判对方未依法注册、未依法年检导致被吊销营业执照、对方不具有相应的民事行为能力等诸多情形。这些情形都会影响到己方利益,因此在签订合同初期必须重视审查合同主体。最简单的方法就是要求对方主动提供所必须具备的证件和材料,如自然人方面的证件、法人资格方面的证件、资信方面的证件等;也可以委托其他一些部门进行考察,如在涉外商务谈判中,可以委托中国国际信托投资公司进行了解。

资料来源:浙江援手律师事务所。别轻视! 合同主体资格的审查至关重要! [EB/OL]. (2023-02-20)[2020-11-04]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1682408673699874424&wfr=spider&for=pc>. (有改动)

### 3. 台前谈判人员与台后谈判人员

在正式的和规模较大的商务谈判中,各方参加商务谈判的人员可根据其承担的任务分为台前谈判人员与台后谈判人员两类。

(1) 台前谈判人员。它是指在谈判桌上直接与对方面对面地进行谈判的人员,亦即出席谈判、上谈判桌的人员,如首席谈判代表、技术代表、营销代表、财务代表、记录人员、翻译等。首席谈判代表也称为谈判负责人或谈判小组组长,是谈判桌上的组织者、指挥者,起到控制、引导谈判的作用,是谈判台前的核心人物。其主要职责是按照既定的谈判目标和策略与对方进行有

理、有利、有节、有根、有据的论辩和坦率诚恳的磋商,以说服对方接受己方的方案,或寻求和创造出双方都能接受的方案。其他的谈判代表均称为辅谈人员,包括谈判中的各种专业技术人员、记录人员、翻译等,其主要职责是在谈判中提供某些咨询,回答与自己专业相关的问题,记录谈判的过程与内容及做好翻译工作等。

(2) 台后谈判人员。它是指不直接与对方谈判但为己方谈判人员出谋划策、准备资料的人员,如高层智囊、高级顾问、谈判秘书、后勤人员等。虽然他们在谈判中不出席、不上台,但是对谈判的顺利进行发挥着重要的作用。

## (二) 商务谈判客体

商务谈判客体是指“谈什么”的问题,是指谈判的议题和各种物质要素结合而成的内容。不同类型的商务谈判有不同内容的谈判议题。例如,商品进出口谈判所涉及的谈判议题包括价格术语、支付条件、品质、数量、运输、保险、索赔、不可抗力等,工程项目谈判所涉及的谈判议题包括规格、检验、管理、价格、交货、付款方式等,金融谈判所涉及的谈判议题包括货币、利率、贷款期限、担保、还款时间、宽限期等。总之,商务谈判的谈判议题几乎没有限制,任何涉及当事方利益且共同关心的内容都可以成为谈判议题。在一定的社会环境中,谈判的事项受诸如法律、政策、道德等的约束。因此,谈判的内容应符合有关规定,这是谈判成功与否的关键所在。

谈判议题的最大特点就在于它不是凭空拟定或根据单方面的意愿提出的,而应有着双方认识的一致性,即谈判双方通过协商对谈判议题达成一致意见。如果不具有这一特点,就无法作为谈判议题构成商务谈判客体。在商务谈判中,谈判议题的解决一般有以下三种情况:

- (1) 谈判双方就谈判议题达成了一致,谈判取得了成功。
- (2) 谈判双方对谈判议题的看法不一,存在着较大分歧,谈判暂时中止或陷入僵局。
- (3) 谈判双方都固执己见,不肯做出妥协和让步,致使双方退出谈判,谈判破裂。

第一种情况当然是最理想的;而处于第二种情况,双方依然存在继续协商的可能性,双方一旦找到谈判的突破口,谈判就可能会绝处逢生;第三种情况是最糟糕的。

### 课堂案例

#### 地摊主的生意为何告吹

大约在1970年,一位老艺术家在一个偏远乡村的集市上,意外地发现了一把17世纪的名贵的意大利小提琴。摆地摊的卖主要价10元,老艺术家因一时的庆幸和喜悦竟然连价都没还就爽快地答应了。老艺术家的爽快使卖主心里犯嘀咕:“摆了几年都无人问津的旧琴,怎么这个人连价都不还就决定要?”于是,他试探着将价格提高了一倍。老艺术家也马上答应了。没想到,由此却引起了连串的提价,价格一直升到了200元。这个价格在当时、当地,特别是对于一把旧琴来说可算得上是天文数字。最后,老艺术家还是决定买,但因当时手中没有足够的钱,所以,双方商定过几天交钱取琴。当老艺术家凑足了钱来取琴时,万万没有想到,小提琴被卖主漆得白白的,挂在墙上。老艺术家只好十分惋惜地拒绝成交,而此时的卖主既感到莫名其妙又无可奈何。

在老艺术家看来,这把被漆过的小提琴已经一文不值了,已失去艺术价值,双方谈判的客体消失。这就说明商务谈判的构成要素如有缺失,将会导致谈判不能成立。

资料来源:田玉来. 国际商务谈判[M]. 2版. 北京:电子工业出版社,2012.(有改动)

## (三) 商务谈判目标

商务谈判目标是指谈判的最终结果是什么,即要达成协议,签订合同。商务谈判的直接目

标就是最终达成协议。在实际谈判中,谈判双方各自的具体目标往往有所差异,甚至是对立的,但都统一于商务谈判目标,只有商务谈判的直接目标实现了,协议达成了,谈判各方的目标才能够得以实现。没有目标的谈判,只能称之为双方有所接触,或称为无目的的闲谈,而不是真正的谈判。没有目标的谈判就像没有目的的航行,是无法完成的。商务谈判目标与商务谈判相伴而生,它是谈判活动的有机组成部分,是商务谈判的基本要素之一。

### 三、商务谈判的特征

商务谈判是一项十分复杂的综合性工作。它是综合运用政治、经济、管理、技术、法律、语言文学、心理、社交等诸多学科知识于商务活动的一门艺术,并具有其自身的特征。它主要有以下几个特征。

#### 1. 谈判对象具有广泛性和不确定性

商品可以在国内市场和国际市场上流通。作为卖方,其商品可以出售给任何一个人,其销售范围十分广泛;同理,作为买方,也可以选择购买任意卖主的商品,其选择范围也具有广泛性。因此,无论是卖方还是买方,其谈判交易对象遍布全国甚至全世界。此外,为了使交易更有利,交易者也需要广泛接触交易对象。但是交易者总是同具体的交易对象成交,不可能同广泛的对象谈判成交,而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下是不确定的。这不仅是交易对象方面的要求和变化,也是自身方面的要求和变化所决定的。

交易对象具有广泛性和不确定性这一特征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的变动趋势;而且要选择适当的广告媒体来宣传自己的企业和产品,选择适当的交易对象,并树立良好的企业形象,经常与社会各界保持良好的关系;还要通过各种方式、方法发展新顾客,并维系好老顾客。

#### 2. 谈判双方具有合作性和竞争性

谈判是确立共同利益,减少分歧,最终达成协议的博弈过程。协议至少能最低限度地被谈判双方所接受,因而对双方来说都是有利的。双方为了取得利益,必须共同解决他们所面临的问题,以便最终达成某项对双方都有利的协议,这是谈判的合作性一面;与此同时,双方又都希望在谈判中获得尽可能多的利益,因此,谈判的过程就是谈判主体选择和使用谈判策略的过程,是谈判双方的策略选择、谈判技巧、谈判人员素质等因素共同博弈的结果,这是谈判的竞争性一面。

在商务谈判中,谈判各方之间存在利益上的联系和分歧,利益联系使各方走在了一起,从而产生了合作的关系;利益分歧使各方要进行积极的讨价还价,从而产生了激烈的竞争。谈判各方为了更好地解决谈判中的这一矛盾,首先,必须对此要有深刻的认识;其次,在制定谈判的战略方针,选择与运用谈判策略及战术时,必须注意既不要损害双方的合作关系,又要尽可能为本方谋取最大的经济利益,也就是要在这两者之间求得平衡。这就要求谈判者必须认识到:一方面,谈判各方都是合作者,而不是你死我活的敌对关系,因而不能只进不退,也不能只退不进。应把谈判看成是一项双方互利的事情,都应为实现共同的利益而努力;否则,对方就会退出谈判,而使自己前功尽弃。另一方面,谈判各方同时又存在利益矛盾,因而必须与对方针锋相对地据理力争,否则自己的利益就会受到损失。双方虽合作但并没有放弃竞争;相反,双方在合作的前提下每时每刻都有竞争,但是,竞争只是一种抗衡手段,竞争所得到的报酬就体现在谈判各方合作的成果上。

#### 3. 谈判过程具有多变性和规律性

商务谈判的多变性是商务谈判中最常见、最富挑战性的特征。经济运行处于激烈的竞争中

和瞬息万变的市场中,作为经济活动重要组成部分的商务谈判,其进展和变化还受到谈判主体的思维和行为方式的影响。因此,商务谈判不仅比一般经济活动的变化更急速、更突出,而且更难以把握。对于许多人来说,谈判是深奥莫测的,其原因就在于谈判要随着谈判对方、谈判形势、谈判时间、谈判地点等的变化而不断变化。但是,谈判又是一种有规律可循的活动,从谈判过程、谈判内容、谈判方式到谈判策略技巧,都有其内在的活动规律,都可以通过学习、实践、研究而把握它。正是由于这一特征,谈判才成为一门研究协调各方之间利益关系的边缘科学。了解了谈判的这一特征,谈判者就必须对谈判理论、原则、方法和技巧等进行认真研究,以提高自己的谈判水平。例如,针对商务谈判的多变性,谈判者可以通过学习而采取因势而变、因时而变、因机而变的策略,克服因谈判的多变性所造成的盲目性,以确保实现谈判目标。

(1) 因势而变。这是指根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说,谈判形势是不断变化的,有时有利于己方,有时有利于对方。谈判者应根据自己所处的地位因势利导,采取不同的优势策略、均势策略或劣势策略,以变应变;而变则是围绕谈判目标进行的,一旦突破任何一方可接受的极限,谈判就会破裂。

(2) 因时而变。这是指随着时间的变化而变化。不同的时间,谈判双方的地位可能会随着外部环境的变化而发生逆转,谈判主体的地位和状态可能会有较大的反差。成功的谈判者往往把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

(3) 因机而变。这是指随着机会和时机的变化而变化。在谈判中,当机会偶然出现时,谈判者应善于把握机会,当机立断,调整自己的谈判计划和策略,促成谈判状况的改变或改善。此时,谈判者如果仍按照常规行事就会失去机会,会追悔莫及。

#### 4. 谈判结果具有公平性和不平等性

在商务谈判中,谈判双方在需要的满足问题上是有不同的得失的。也就是说,谈判结果总是不那么平等的,即谈判双方可能一方需要满足的程度高一些,而另一方需要满足的程度低一些。导致谈判结果不平等的主要因素有:一是谈判双方各自拥有的实力的差异性,二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧的差异性。不论谈判结果存在多大程度的不平等性,只要最终协议是双方共同协商的结果,并且谈判双方对谈判结果具有否决权,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。此即商务谈判的公平性与不平等性的统一。

#### 5. 谈判活动具有科学性和艺术性

商务谈判是一门科学,具有科学性。它需要精密的计算、准确的数据、严格的推理、翔实的论证,有自己的理论体系。其理论是从长期的实践中总结出来的,同时涵盖了市场学、语言学、逻辑学、哲学、经济学、管理学、公共关系学和人际关系学等学科的基础理论。其具有可操作性的规范和要点,具有系统的思维过程和工作步骤,有完整的计划、策略和实施方案。

商务谈判还具有艺术性。谈判者必须掌握必要的谈判技术,进行谈判技术方面的训练,熟练掌握谈判技巧。在实际谈判中,谈判者要揣摩对方的心理,观察场上的气氛,灵活掌握谈判原则,恰当使用谈判技巧,做到遵循原则而不呆板,数据精确而不死抠数据,能最大限度地发挥主观能动作用和创造性思维,并根据不同对象、场合使用不同的技巧,既做得对又做得好,这样才能使谈判取得较好的效果。谈判技巧的使用会使谈判过程变得丰富多彩、跌宕起伏,也有利于谈判合作的达成;相反,如果谈判过程没有艺术性的成分,就会使谈判变得死气沉沉,也不利于协议的达成。



相生相伴的带  
量采购与医保  
谈判

#### 四、商务谈判的作用

商务谈判本质上是一种沟通活动,是实现商品交换的必要环节。商务谈判作为商务交往和商务合作的重要形式和手段,随着商品经济的发展和市场竞争的加剧,在现代经济社会中的作用显得越来越重要,成为经济生活中不可或缺的部分。深入了解商务谈判的作用,有助于加深对商务谈判的认识和提升对商务谈判的灵活运用。商务谈判的作用主要体现在以下几个方面。

##### 1. 有利于促进流通,创造价值

商务谈判从古至今一直是人们生活的组成部分。但是,只有在商品经济发展到一定阶段时,商务谈判的作用才得以更好地发挥和体现。这是由于市场经济是商品交换的经济,谈判作为实现交换的重要手段可以更好地反映交换各方的意愿与需求,可以更好地拓展合作的空间与方案,从而促进商品流通。特别是成功的商务谈判,可以扩大交易的范围和数量,提高交换的效率,从而创造更高的价值。可以说,商品经济的发展使商务谈判扮演了社会经济生活中的重要角色,商务谈判的成功运用极大地促进了商品经济的发展与社会的繁荣。

##### 2. 有利于加强联系,实现双赢

随着经济的发展,社会分工越来越细,专业化程度越来越高,企业与企业之间的联合与合作越来越紧密。这样,企业之间就更需要各种有效的沟通手段。因此,谈判理所当然地成为企业之间经济联系的桥梁和纽带。同时,在现代市场经济条件下,任何市场经济主体都渴望创造利润和价值,而达成交易才是创造利润和价值的唯一手段。但买、卖双方往往处于信息不对称状态,客户需要什么、需要多少、如何才能满足客户的需要往往是卖方最为关心却又最难搞清楚的问题,商务谈判恰恰能起到这个作用。通过商务谈判,谈判各方可以充分提出自己的利益诉求,通过交换意见、深入沟通来减少信息的不对称,使买、卖双方的需要有效对接,最大限度地发现和满足各自的需要,从而实现双赢。可以说,商务谈判是市场经济条件下买、卖双方加强联系、获得信息、沟通有无、实现双赢的最为文明和有效的手段之一。

##### 3. 有利于开拓市场,促进外贸

企业的发展和壮大需要依靠广阔的市场,商务谈判是企业由国内市场向国际市场转变的渠道。例如,三资企业中的外方一般都以技术、设备进行投资,由于外方对这些投资的实物估价普遍过高,有些企业被外商欺骗,损失惨重。这些情况的发生多半是因为这些企业不懂得进行国际商务谈判造成的。因此,企业要发展对外贸易,参与国际竞争,开拓国际市场,就必须学习国际贸易谈判,了解和掌握国际商务活动的规律和准则,了解各国的民俗、法律及国际惯例,熟练掌握商务谈判的规律和技巧,并加以灵活运用。只有这样,企业才能有效地运用谈判手段在国际市场上运筹帷幄、掌握主动,从而促进企业更好地发展。

### 第三节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是对商务谈判实践的高度归纳和总结。它全面、深刻地揭示了商务谈判的客观规律,是任何谈判都适用的最高规范,是商务谈判的基本指导思想。它决定了谈判者在谈判中将采用什么谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧。因此,正确认识和把握商务谈判的基本原则有助于维护谈判权益,提高谈判的成功率和指导谈判策略的运用。具

体来说,商务谈判应遵循合作原则、互惠互利原则、立场服从利益原则、对事不对人原则,坚持客观标准原则,遵守法律原则,讲究诚信原则等基本原则。

## 一、合作原则

合作原则是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合进行谈判,力争达成双赢的谈判协议。谈判中的双方应当明确认识到,参与谈判的各方都是合作者,而非竞争者,更非敌对者。

谈判是为了满足双方的需要,建立和改善双方的关系,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、妥协与让步,就不可能达成最终协议,双方的需要都无法得到满足,合作关系也无法建立。

### 课堂案例

#### 薪资谈判

美国金融大亨艾·卡恩在20世纪80年代时兼并了经营不景气的环球航空公司。为使公司扭亏为盈,艾·卡恩决定减少飞行员20%的工资。

当谈判陷于僵局时,艾·卡恩对飞行员解释道:“我要购买航空公司,本身就要许多钱,所以我只能寄希望于你们在工资问题上做出让步。”一位飞行员代表高声问道:“你为什么专门与我们飞行员作对呢?”艾·卡恩沉着地说:“不,我一向钦佩飞行员,每当我乘坐班机或者飞机颠簸时,我都会想起驾驶舱里的那些伙计们。你们担负着多么重大的责任,从事着多么专门的职业呀。你们干的是一件了不起的工作,我一辈子也不会够格的。”唱罢赞歌,他话锋一转道:“但是你们的薪水确实太高了。如果你们坚持自己的想法,那就可能导致我们和钢铁工业一样可悲的下场。”

由于艾·卡恩将谈判目标定位为双方共渡难关,使用了赞扬加利害得失的方法,尽管开始时飞行员对艾·卡恩充满了敌意,但最终还是败下阵来,接受了艾·卡恩关于降低工资的决定。

资料来源:孙岩莉,王晓.现代商务谈判[M].2版.北京:高等教育出版社,2012.(有改动)

如果把谈判纯粹看成一场比赛或一场战斗,非要论个输赢,那么双方就会站在各自的立场上把对方看成是对手或敌人,千方百计地想打压对方,击败对方,以达到自己的目的。这样做的最终结果往往是两败俱伤,导致谈判破裂。即使双方签订了协议,也会因为这一协议缺乏牢固的基础而难以切实执行,或自认为失败的一方会寻找各种理由和机会延缓协议的履行,以挽回自己的损失,因此,最终的结果必然是两败俱伤。

谈判是一种合作。在谈判中,最重要的是应当明确双方不是对手或敌人,而是合作的伙伴。只有明确并遵守这一指导思想,谈判者才能本着合作的态度消除达成协议的各种障碍,并认真履约。坚持合作原则,并不排斥谈判策略和技巧的运用,合作是解决问题的态度,而策略和技巧则是解决问题的方法和手段,两者并不矛盾。

## 二、互惠互利原则

互惠互利原则是指谈判双方在讨价还价、激烈争辩中,重视双方的共同利益,尤其是考虑并尊重对方的利益诉求,在优势互补中实现自己利益的最大化。认为谈判双方的利益对立的传统观念是片面的。事实上,人们在同一事物上存在着利益分歧不一定就是矛盾的,也可能是此消彼长的关系。人们很可能有不同的利益,在利益的选择上有多种途径,并不会导致利益获得和

失去的矛盾。下面的小案例很好地阐释了这个道理。

### 课堂案例

#### “你切我挑”的陷阱

有位妈妈要把一个橙子分给两个孩子，但不管她想从哪里下刀切橙子，两个孩子都觉得那样分不公平。两个人吵来吵去，但最终达成了一致意见，即由一个孩子负责切橙子，另一个孩子先选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了认为公平的一半橙子。

这个故事中解决分橙子不公的方法是“你切我挑”。在商务谈判中，人们经常会用到“你切我挑”的方法。这种方法看似公平，但存在着致命的双方利益损失陷阱。其主要的原因是没有事先了解清楚双方的需求。例如，有个教授续编了上面这个故事：第一个孩子把半个橙子的皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机里榨果汁喝；另一个孩子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。从续编的故事内容我们可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，但他们对各自得到的东西并未做到物尽其用。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的利益所在，从而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，或许会有多种分橙子的情况出现。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，一个拿到果肉去榨果汁，另一个拿果皮去做蛋糕。然而，也可能经过沟通后是另外的情况，恰恰有一个孩子既想要果皮做蛋糕，又想喝橙汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。结果，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把整个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀虫蛀得很严重了，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5元钱，准备买糖还债。这下他可以用这5元钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙汁呢。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。双方都在寻求满足自己最大利益同时也满足对方的最大利益的方案。

商务谈判的过程实际上也是一样的。好的谈判者并不是一味地固守立场，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，共同扫清达成协议的一切障碍。这样，最终的协议是不难达成的。

资料来源：高建国，卞纪兰. 商务谈判实务[M]. 北京：北京航空航天大学出版社，2007.（有改动）

互惠互利原则在于使所有参与谈判的主体都能获利，获得双赢、共赢和多赢。现代谈判观点认为，谈判中的每一方都有各自的利益，但每一方的利益的焦点并不是完全对立的。例如，在一项产品出口贸易谈判中，卖方关心的可能是货款的一次性结算，而买方关心的是产品质量是否属于一流。因此，谈判的一个重要原则就是协调双方的利益，提出互利性的选择。正是从这一原则出发，尼尔伦伯格把谈判称为“合作的利己主义”。他认为，合作是互利的前提；没有合作，互利就不能实现。谈判各方只有在追求自身利益的同时也尊重对方的利益追求，立足于互补合作，才能互谅互让，争取互惠互利，才能实现各自的利益目标，获得谈判的成功。

遵循互惠互利原则应从以下三个方面着眼。

### 1. 提出新的选择

商务谈判不是竞技比赛,更不是零和博弈,不能是一方胜利、一方失败,一方盈利、一方亏本。因为如果只利于一方,不利方就会退出谈判,这样自然会导致谈判破裂,谈判的胜方也就不复存在;同时,谈判中所耗费的劳动也就会成为无效劳动,谈判各方都会成为失败者。实际上,在多数情况下,可以设计出兼顾各方利益的分配方案,如同前面分橙子的案例,可以在谈判各方充分沟通的基础上提出多种方案,以便谈判各方进行选择。这就要打破传统的思维方式,进行创造性的思维活动,一方面要收集大量的信息、资料作为考虑问题的依据;另一方面要鼓励谈判者充分表达各自的想法,集思广益。

### 2. 寻找共同利益

从理论上说,提出满足共同利益的方案对双方都有好处,有助于达成协议。但在实践中,当双方为各自的利益讨价还价、激烈争辩时,往往可能会忽略了双方的共同利益;即使意识到了谈判成功将实现共同利益,也往往会忽略谈判破裂所带来的共同损失。如果双方都能从共同利益出发,认识到双方的利益是互为补充的,就会形成共同做大“蛋糕”的良性局面。例如,我国某公司在与外国某著名跨国公司谈判某项工程合作项目时,鉴于外方公司是我方公司的一个信誉良好的长期合作伙伴,而我方公司可利用的是政策性免息贷款,我方决定向外方公司提供20%的工程预付款。一般来说,在签约后,项目委托方向项目受托方提供的预付款占整个工程预付款的比例为5%~10%,极少有超过15%的。我方提出向对方提供20%的工程预付款,只是改变了用款计划,并没有增加额外的开支。这种突破常规的做法使对方减少使用须支付较高利率的商业贷款,帮助对方降低了成本,从而也可以增加双方的共同利益。对方认为自己的利益已经在工程预付款上得到了补偿,也就愿意进一步降低价格,从而使这项谈判进行得很顺利,双方从做大“蛋糕”中都获得了额外利益。

尽管合作都会存在共同利益,但共同利益往往都是潜在的,需要谈判者去挖掘与发现,并且最好能用明确的语言和文字表达出来,以便谈判双方了解和认知。

### 3. 协调分歧

通常,我们会认为分歧会导致问题的产生,但实际上,分歧往往也是解决问题的根本所在。这一点在股票市场上得到了淋漓尽致的体现。在信息不对称的情况下,股票出售者看跌,而股票购买者看涨。于是,前者抛售股票,后者买入股票。正是出售者和购买者对未来行情判断的分歧促成了交易的实现。

利益、观念、时间上的分歧,其实都可以成为协调分歧的基础。例如,一方主要关心问题解决的形式、名望与声誉、近期的影响;另一方则主要关心问题解决的实质、结果和长期的影响。此时,很容易找到可以兼顾双方利益、满足双方需要的方案,谈判过程也自然会很顺利。

概括来说,协调分歧就是要寻求己方付出代价小而使对方获利多的方案。当一方提出的方案不被对方接受时,要努力使对方意识到最后所确定的方案是双方积极参与协商的结果,包含着双方的利益和努力,要客观地指出履行方案能够给对方带来的利益,重点指出对双方的利益和关系的积极意义,从而促使对方转变思维,做出有利的决策。

## 三、立场服从利益原则

利益第一、立场第二,这是谈判桌上亘古不变的原则。从表面上看,谈判就像一场足球比赛,双方踢过来、踢过去,彼此真真假假、虚虚实实。足球比赛的真正目的是射门,而谈判双方争

论的焦点是商业利益的分配，而不像我们通常认为的是原则立场或其他问题。谈判双方的根本动机是对各自利益的追求，要避免陷入立场上的讨价还价，否则容易破坏和谐的谈判气氛，无法达成一个明智、有效、友好的协议。

### 课堂案例

#### 开关窗户的争执

有一天，有两个人在图书馆发生了争执，一个人要打开窗户，一个人要关闭窗户。他们斤斤计较于窗户到底应该开多大，是全部打开，还是打开一半或者四分之一，争执了好长时间也没有找到一个可以使双方都满意的结果。这时，工作人员走过来，了解到两个人争执的根本原因：一个人要打开窗户是为了通风换气，另一个人要把窗户关闭是为了防止风太大把书页刮乱了。工作人员考虑一分钟后把隔壁房间的窗户打开，从而既让空气得到流通，又不至于风太大而影响人们看书，使两个人的矛盾迎刃而解。

#### （一）立场服从利益的必要性

商务谈判中，双方不同的立场归根到底缘于双方不同的商业利益。如果没有商业利益的纠缠，双方就没有谈判的必要。如果在谈判中双方发生了冲突，最根本的动机只能是对各自利益的追求。因此，谈判一定要紧紧围绕利益这个中心，要致力于解决双方在利益上的分歧，而不要总是纠缠于立场。

在商务谈判中，双方各执一种立场来磋商问题，很难通过让步达成妥协，其结果往往会导致谈判破裂，双方不欢而散。虽然坚持立场也许会使谈判一方在谈判中争取到一定的利益，但在捍卫立场的前提下达成的协议，其后果往往是消极的。立场上的讨价还价的消极作用主要体现在以下几个方面：

（1）在立场上的讨价还价违背了谈判的基本原则，使双方无法达成一个明智、有效而又最佳的协议。在谈判中，利益是目标，立场是由利益派生出来的，是为利益服务的，因而立场应服从利益；反之则不成立。谈判成功与否的衡量标准是谈判目标的实现程度、谈判效率的高低、谈判各方的互惠关系改善与否。

（2）立场上的讨价还价往往会破坏谈判的和谐气氛，使谈判成为一场意志的较量，严重阻碍谈判协议的达成。如果双方都想凭意志的力量使对方改变立场，那么结果是要么一方做出重大牺牲以求达成协议，要么双方各不相让而使谈判破裂。

（3）立场上的讨价还价会导致达成不明智的协议。当谈判者在立场上讨价还价时，往往囿于这些要求，所采取的行动和对策都是为了捍卫己方的要求或立场，很少考虑对方的诉求，甚至会因坚持自己的立场而导致偏离自己本来的利益目标。

（4）立场上的讨价还价还会严重地阻碍谈判协议的达成。谈判者越是坚持自己的立场，所做的让步就越小，谈判花费的时间就越多，协议也就越难达成。

可见，为捍卫立场而进行的磋商，往往会给谈判带来难以克服的困难，甚至造成无法弥补的损失。为了克服立场上的讨价还价带来的弊端，谈判者应当在谈判中着眼于利益，而不是立场，在灵活变通的原则下寻找增进共同利益和协调利益冲突的解决办法。

### 课堂案例

#### 劳资谈判

在二十世纪七八十年代，世界上比较发达的资本主义国家的劳资关系是截然对立

的,双方的立场是水火不容的。之所以这样,一个根本原因就是,不论是劳方,还是资方,都把双方的关系看作敌对的。资方认为工人工资的增加和福利的改善就是企业利润的减少,而工会一方则千方百计地维护工人的利益。劳、资双方的对峙给双方带来的后果都是很不好的,通常是两败俱伤。

例如,时任美国纽约印刷工会领导人的伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全美。他在一次与报业主的谈判中不顾客观情况,坚持强硬立场,甚至两次号召报业工人罢工,迫使报业主满足了他提出的全部要求。例如,同意为印刷工人大幅度增加工资;承诺不采用排版自动化等先进技术,防止工人失业。谈判结果以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜,但报业主却陷入困境。最终结果是三家大报社被迫合并,接下来便是倒闭,使数千名报业工人失业。这个例子表明,一方贪图谈判桌上的彻底胜利,往往会导致双方实际利益的受损。

如果劳资双方是合作者,情况则会大不一样。例如,日本采用家族理念的管理模式就十分成功。现在,西方国家的企业工会领导人与企业管理层都转变了观念,因为他们认识到双方的利益是休戚相关、荣辱与共的。这样做的结果是罢工现象减少了,工人待遇提高了,企业的管理水平也因此大大提升。

资料来源:谢承志. 公关谈判艺术[M]. 上海:同济大学出版社,2001.(有改动)

## (二) 协调立场、利益的方法

### 1. 站在对方的立场上考虑问题

谈判者应站在对方的立场上考虑问题,探讨对方提出的每个要求的背后有什么可能的利益,并且要多想“为什么”。这样做的目的不是评价对方的立场,而是理解对方的需要、希望、用意或要求。

### 2. 考虑双方的多重利益

每一方都有多种利益,而不是仅有一种利益。例如,在一个工程承包谈判中,建筑工程队想得到一个有利的承包协定,想少费力而高效率地达成协议,想与对方保持良好的关系等。谈判双方的利益不仅在于达成协议的效率,而且在于协议的结果。谈判者应该同时追求自身的利益和共同的利益。在谈判中,有必要将自身要得到的利益和共同的利益记录下来,列成表格。这样不仅可以帮助记忆,还可以突出重点,激发出满足这些利益的新想法。

### 3. 特别注意对方的基本需要

在公开立场的背后寻找基本利益时,谈判者要特别注意那些驱动行为的基本需要。如果在谈判中能考虑这些基本需要,达成协议的可能性就会增大。人类的基本需要很重要,但很容易被忽视。我们常常以为谈判双方唯一感兴趣的利益是钱,但实际并非如此。许多谈判中所涉及的基本需要不仅是钱,还有用钱来增加心理的安全感或用钱来满足被人承认的需要。这点无论对个人、团体或国家都是如此。只要谈判的任何一方认为自己的基本需要受到另一方的威胁,谈判就不可能有太大的进展。

### 4. 提出对双方有利的方案

人们在谈判中容易坚持自己的立场不放,一方面是由于人们常常围绕单一的问题进行谈判,另一方面是由于人们有时候做的是非此即彼的选择。真正富于创造性的谈判高手能构思各种能使双方得益的方案,并选择其中能最大限度地满足双方需要的方案,从而达成协议。谈判

者要提出创造性的选择方案,必须注意将提出方案的过程与谈判其可行性的过程分开,以防因不成熟的判断扼杀了方案的形成;谈判时不能一开始就想得到唯一的最佳答案,而要增加各种可能的选择方案,再对它们逐一进行筛选;努力寻求共同利益,尽量使不同利益变为互补利益;不仅要考虑己方的利益,还要同时兼顾对方的利益。

#### 四、对事不对人原则

对事不对人原则是指在谈判中区分人与问题,把对对方谈判人员的态度和对所讨论问题的态度区分开来,就事论事,不要因人误事。

商务谈判中的一个基本事实就是打交道的不是抽象的一方,而是人;商务谈判所涉及的是有关双方利益的事,而不是谈判者。因此,在商务谈判中对事应是强硬的,坚持原则;而对人则应是友好、温和的,做到关系融洽。在谈判过程中,当双方互不理解、出现争执、因人论事时,想解决问题或达成协议是极为不易的。

##### (一) 对事不对人的必要性

在商务谈判中遵循对事不对人原则,就是要求谈判者在谈判中把对对方谈判人员的态度和对所讨论问题的态度区分开来。谈判的主体是人,谈判的进行必然会受到谈判者个人的感情、需要、价值观、性格等方面的影响。在谈判过程中,一方面,会产生相互满意的心理,建立起一种相互信赖、理解、尊重和友好的关系,使谈判进行得更顺利、更有效。因为,在心情愉快、感觉良好的心理状态下,人们会更乐于助人,乐于关心他人利益,乐于做出让步。另一方面,也会出现相反的情况,即双方谈判人员意气用事,互相指责、抱怨,甚至语言尖酸刻薄、充满敌意,好像谈判中双方争执的每个问题都是谈判者个人的问题。如果谈判者习惯于从个人的利益和成见出发来理解对方的提议,那么就无法对解决问题的办法做出合理的探讨。因此,谈判者在谈判中应坚持对事不对人的原则。

在谈判中坚持对事不对人原则,就要克服把人与事相混淆的现象。造成谈判中人与事相混淆的主要原因有以下几个:

(1) 谈判者不能很好地区分谈判中的人与谈判中的问题,混淆了人与事的相互关系,要么对人、对事都采取软弱的态度,要么对人、对事都采取强硬的态度。由于对谈判中的问题处理不满意,导致将不满情绪发泄到与此联系的谈判人员身上。

(2) 谈判者从没有根据的推论中得出结论,并把这些作为对人的看法和态度。例如,谈判中一方常常会有认为对方开价太高而表示无法接受的情形,这是对对方要求的不满,但这往往会被对方谈判人员认为是对其指责、抱怨。这会导致对方谈判人员个人感情上的变化,使对方谈判人员为了保全个人面子而顽固地坚持个人立场,从而影响谈判的进行。

(3) 双方把彼此当作对手。在这种情况下,谈判者说的每一句话都容易被对方理解为是冲着个人来的;双方都注意防卫并做出反击,全然忽视了对方的合理利益和公正要求,使得容易解决的问题反而变得复杂,要达成一个明智而公正的协议也就变得渺茫无望。

谈判者应针对以上原因,改变思路与做法,切实做到对事不对人,使谈判获得成功。

##### (二) 对事不对人的方法

###### 1. 全面、正确地分析谈判形势

在谈判中,谈判者提出方案和建议要从对方的立场出发考虑其可能性;理解对方提出的观点、看法,使自己全面、正确地分析整个谈判形势,从而缩小冲突范围,缓和谈判气氛,使谈判得以顺利进行,当然,理解并不等于同意。

只看问题的某一角度仅反映一个事物的一个侧面,综合各个角度才是事物的整体。站在对方角度上考虑问题,才能全面、正确地分析谈判形势。当然,站在对方的立场上分析问题、估计形势是有一定困难的;但是这样做对谈判的成功又是十分必要的。仅认识到对方与自己看问题有差别是不够的。如果要在谈判中说服对方或对对方施加影响,就要了解对方的想法,掌握对方的心理。如果你对对方的理解比他们自己理解得还要深,那你就增加了取得谈判成功的机会,减少了产生误解的可能。

### 2. 尽量阐述客观情况,避免责备对方

在谈判中,当对某些问题不满意时,谈判者常常会归罪于某一方或某个人,进而出现把问题搁在一边,而对对方进行指责、攻击,甚至谩骂的情况。这种做法虽然维护了个人的立场,但产生了相反的效果。对方在你的攻击下会采取防卫措施来反击你所说的一切,他们或是拒绝,或是反唇相讥,这就是典型的人事不分。

要避免这种情况的出现,就要注意区分人与问题。尽量多阐述客观情况,在对方没有首先推卸责任的情况下,不要先提责任在谁。这样才能既避免对方不承担责任的情况,又调动了对方解决问题的积极性。因此,明智的做法是抨击问题而不责难人。要以开诚布公的态度将双方的分歧点摆出来,在提出见解的同时尊重对方的意见,做到心平气和、彬彬有礼,可表达对占用对方时间的歉意和对对方所做努力的尊重,避免使用责难对方的言辞。这样就能争取到主动,消除由于双方分歧、对立所带来的紧张气氛,消除对方的戒心,使对方感到你是在抨击问题、讨论问题,而不是针对对方个人。

在这种情况下,一种比较好的方法是:一方面,对对方的提议或见解给予某种肯定性的支持;另一方面,客观地抨击问题,强调双方的分歧问题。这种支持与抨击的结合看起来并不协调,甚至矛盾,但是,只有这样做才有助于问题的解决。

心理学中有一种认识不协调理论,认为人们讨厌不协调,并愿意消除它。如果你在肯定对方提议的同时,能指出其提议与谈判中问题的一致性造成了双方认识的不和谐,那么对方会放弃原先的主张而与你取得一致,以克服这种不和谐。

在话语的表达上,也需要一定的策略和技巧。事实证明,如果你讲述自己的看法而不是讲别人的行为与原因,那就会有更好的效果,如说“我感到失望”,而不说“你背信弃义”;“请原谅,我没有理解你的意思”,而不说“是你没有表达清楚”,等等。这样既讲明了客观情况,又避免了责备对方,避免了因责备对方而引起其防卫性反应,这种反应常使对方拒绝接受你的意见。

### 3. 使双方都参与提议与协商

当谈判中出现矛盾、分歧,双方争得面红耳赤、不可开交,导致僵局产生时,改变一下策略往往会有意想不到的收获。改变的方式很简单,就是让对方积极参与到问题解决方案的拟订过程中。应充分询问对方有什么建议,把对方有建设性的意见写进问题解决方案中,并对对方的想法、观点尽可能表示称赞,使对方感受到自己是问题解决方案的主要参与者、制订者,那么达成协议就会变得比较容易。

### 4. 保全面子,不伤感情

谈判人员有时会固执地坚持己见,并不是因为对方的建议无法接受,而只是因为他们在感情上过不去,即使是出于无奈而让步,也往往会因此而耿耿于怀。因此,在谈判中,顾及对方面子,不伤对方感情是十分重要的。伤害对方的感情可能只是几句话,但带来的后果是严重的。对方的感情被伤害,会激起他的愤怒,导致反击,也可能引起他人的恐慌,导致自卫,甚至采取对抗性、报复性的行动,这只能破坏双方的关系,使谈判陷于僵局。

## 五、坚持客观标准原则

坚持客观标准原则是指在谈判中双方因坚持不同的标准而产生分歧时,坚持运用独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的标准来达成协议。这些标准可能是一些国际标准、国家标准、行业标准、企业标准、国际惯例、社会惯例、法律法规,也可能是职业标准、道德标准、科学鉴定等。

无论把谈判看成双方的合作,还是看成双方的较量,都无法否认谈判中双方有利益分歧这一严酷现实。因此,谈判双方的任务就是清除或协调彼此的分歧,达成协议。如果双方都能从坚持客观标准这一原则出发,那么在协调过程中所提出的要求和条件就比较客观、公正,而不会出现漫天要价、不着边际的现象,调和双方的利益也就变得可能和可行。

在谈判中坚持客观标准要注意以下三个方面。

### （一）标准的公正性

标准可以有多种形式,而且不同国家、社会制度的标准差异也极大。但如果坚持公正、公平的原则确定标准,就可以使标准更好地发挥权威作用,并以此来协调人们的相互关系。

### （二）标准的普遍性

谈判者必须从各个方面寻找客观标准作为谈判的依据。有时,由于交易的内容比较特殊,没有现成的客观标准可供参考,谈判双方可根据类似的情况拟定出一个参考标准。客观、公正的标准可能是多种多样的,在考虑标准的普遍性时应尽量发掘可以作为协议基础的形式,然后从诸多的可选形式中进行比较、筛选,参与谈判各方都发表意见。通过各方讨论而确立的标准会得到大家的认可和执行。

### （三）标准的适用性

某些谈判内容可参照的标准有很多。例如,涉及谈判中的价格,既有同类产品交易的惯例价格,也有某种情况下的市场价格,那么采用哪一个作为谈判的客观标准取决于标准的适用性。很多情况下,谈判双方出现分歧就是因为依据的标准不同。如果对问题进行彻底讨论后双方仍无法确定哪个标准是最合适的,那么比较好的做法是找一个双方都认为其公正的第三方,请其建议一种解决争端的标准,这样会使问题得到比较圆满的解决。

在谈判中坚持客观标准有助于双方冷静而客观地分析问题,也有助于双方达成一个明智而公正的协议。由于协议的达成是依据通用的惯例或公正的标准,双方都感到自己的利益没有受到损害,因而会有效地、积极地履行达成的协议。

## 六、遵守法律原则

遵守法律原则是指在商务谈判及签订合同的过程中,要遵守国家的法律法规,符合国家政策的要求;涉外谈判则要求既要符合国际法则,又要遵守双方国家的有关法律法规。遵守法律原则具体体现在以下三个方面:

(1) 谈判主体合法,即参与谈判的企业、组织、机构或谈判人员具有合法资格。

(2) 谈判议题或标的合法,即谈判的内容、交易项目具有合法性。与法律、政策有抵触的,即使出于参与谈判各方自愿并达成协议,也是不允许的。

(3) 谈判手段合法,即应通过合理的手段达到谈判的目的,而不能采取行贿受贿、欺骗、暴力胁迫等不正当的方式。

## 七、讲究诚信原则

讲究诚信原则是指在谈判中双方都要诚实守信。讲究诚信也是谈判的根本原则。诚即真诚、诚实；信即恪守承诺、讲信用。诚信是指遵守承诺，履行契约，不欺诈。没有诚信，言而无信，出尔反尔，朝令夕改，势必失信于人，破坏双方合作，谈判必然失败。因此，讲究诚信原则是商务谈判成功的法宝。

谈判中遵循讲究诚信原则，谈判人员应做到以下几点：

- (1) 讲信用。遵守谈判诺言，不出尔反尔，正所谓一诺千金。
- (2) 信任对方。这是守信的基础，也是取信于人的根本。
- (3) 不轻易许诺。这是讲究诚信的重要保障。轻诺寡信，必将失信于人。

(4) 以诚相待。这是取信于人的积极的方法。诚实的意义在于不欺诈。诚实与保守商业机密并不矛盾。

### 知识拓展

#### 哈佛谈判原则

哈佛商学院以其独特的案例教学法培育了大量的商业巨擘。哈佛商学院流传着一句格言：“世界上的一切都是可以谈判的。”历经数百年，哈佛商学院形成了一套商务谈判训练体系与著名的哈佛谈判原则。哈佛谈判原则最早由哈佛谈判研究中心提出，在全世界范围内的日常经济与政治生活中被大量运用，具体可以简而概之为以下四点。

第一，区别对待。

区别人与事，对事不对人，对事实强硬，对人要温和。参与谈判的人将对方视为并肩合作的同事，尊重谈判对手，只争论事实问题，而不攻击对方人身，这将有助于促进谈判的进展。

第二，以利益为中心。

谈判的重点是利益不应该是立场。谈判人员应该将利益即谈判的目标作为讨论的重点，而不要争执立场问题。谈判时应摒弃原有的主观偏见，围绕双方的共同利益展开协商。

第三，方案选择应具有弹性。

在谈判之前，应该制订可供选择的方案，在进行决策时具有一定的选择余地，减少被动局面。事先制订方案，可以避免临时决定的极端和片面。

第四，制定标准。

坚持谈判的结果必须依据某些客观标准，所提出的方案有据可依，而不是凭空臆想。在双方利益难以调和的情况下，要想说服对方必须使用某些客观、公平的标准，使对方接受这个条件不会感到吃亏或屈尊，从而使协商得到公平的解决。

## 第四节 商务谈判的层次与评估标准

商务谈判的评估标准可以帮助谈判者对谈判过程和结果进行总结和评估。在确定谈判标准之前，应当先明确商务谈判的层次，这样可以使谈判者更好地把握谈判的要点，提升驾驭谈判

的能力,提高商务谈判的效率。

## 一、商务谈判的层次

根据商务谈判结果的不同,商务谈判可以分为三个层次,即竞争型谈判、合作型谈判和双赢型谈判。

### （一）竞争型谈判

大部分谈判都属于竞争型谈判。现代社会的竞争越来越激烈,企业之间的竞争、同类产品之间的竞争、人才之间的竞争已经达到白热化的程度,如果不竞争或者竞争能力不强,就会被淘汰,这种非此即彼的情况在谈判中就是竞争型谈判。在日常生活中,人们面临着越来越多的竞争型谈判。竞争型谈判有时也被称为非赢即输的谈判,多见于处于冲突状态的双方,每一方都将打败对方作为自己的目标。因此,在竞争型谈判中,谈判者对对方的最初方案做出明显的反应是极为重要的,即使谈判者对对方提出的方案非常满意,也必须明确对这一方案表示反对,声明完全不合适,让对方觉得其方案是令人讨厌、不能接受的。

对处于积极状态的谈判双方来说,竞争型谈判往往会引发消极策略的运用,更易促使双方形成对抗而难以取得一个令人满意的结果。因此,我们应尽量避免采用竞争型的谈判。

### （二）合作型谈判

在现代社会,越来越多的谈判者逐渐意识到谈判双方不是你死我活的关系,而是为了一个共同的目标对相应的解决方案所进行的探讨。诚然,谈判中有各种各样的矛盾和冲突,但谈判双方还是存在合作与交流的空间的。如果对方的报价有利于己方,己方又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判,做出合作型反应则是恰当的。合作型反应一般是赞许性的。承认和欣赏对方实事求是地对待谈判的态度,但还必须强调进一步谈判的必要性。这种对进一步谈判必要性的强调,能够避免对方错误地以为己方低估了谈判现状,从而转入防御性交锋的可能性。在激烈的交锋中,维护自身的利益和需要是进一步合作的基础,但交锋也是有限度的,需要防止关系破裂。

### （三）双赢型谈判

双赢型谈判把谈判当作一个合作的过程,谈判双方均着眼于协议的达成,从而致力于共同去找到满足双方需要的方案,使谈判费用更合理、谈判风险更小。双赢型谈判强调的是,通过谈判,不仅要找到最好的方法去满足双方的需要,而且要解决责任和任务的分配,如成本、风险和利润的分配等。双赢型谈判的结果是:你赢了,但我也没有输。从倡导和发展趋势的角度来说,双赢型谈判无疑是有巨大的发展空间的。但在实际谈判过程中,双赢型谈判的实施有着一定的障碍,对谈判者的谈判方法和技巧有着较高的要求。

## 二、商务谈判的评估标准

谈判是人们有意识、有目的的交易活动,因而确立若干谈判得失的评估标准是非常重要的。评估标准可以指导谈判者的实际谈判工作,并对自己的谈判结果进行评价。

关于商务谈判的评估标准,有的人认为,在谈判中己方获得利益的多少是评估谈判的标准,获得的利益越多表示谈判越成功;有的人则认为,在谈判中己方气势越高,对方气势越低,谈判越容易成功。其实,这些看法都是片面的,有时甚至是有害的。尼尔伦伯格认为,谈判不是一场棋赛,不要求决出胜负;也不是一场战争,要将对方消灭或置于死地。恰恰相反,谈判是一项互利的合作事业。我们主张,谈判中的合作是互惠互利的前提,只有合作才能谈及互利。因此,从

谈判是一项互惠互利的合作事业和谈判要实行合作的利己主义观点出发,我们认为,商务谈判成功与否的评估标准有以下三个。

### (一) 谈判目标的实现程度

满足自身需要是谈判者追求的基本目标,因此谈判是否取得积极成就取决于谈判者自身需要的满足程度,谈判者的一切活动都要围绕满足自身需要这个中心。谈判目标不仅把谈判者的需要具体化,而且是驱动谈判者行为的基本动力,引导着谈判者的行为。商务谈判的目标是与经济利益直接相关的,是指谈判者预期从谈判中获得的经济利益。谈判目标包括努力争取的最高目标和必须确保的最低目标。谈判者为了追求己方的最高目标,把对方逼得无利可图甚至谈判破裂,就不可能实现预期的谈判目标;同样,为了达成协议而未能守住己方的最低目标,预期的谈判目标也是无法实现的。因此,成功的谈判应该是既达成了协议,又尽可能接近己方预先制定的最高目标,同时也尽可能接近对方预先制定的最高目标。

### (二) 谈判效率的高低

经济领域里的任何经济活动都是讲究投入与产出的,商务谈判是经济活动的一部分,也讲究成本与效率。商务谈判的成本包括以下三项:

(1) 谈判桌上的成本,即谈判的预期收益与实际收益之间的差额。

(2) 谈判过程的成本,即在整个谈判过程中耗费的各种资源,包括为进行谈判而支出的人力、财力、物力和时间等各项成本之和。

(3) 谈判的机会成本,即由于放弃最有效地使用谈判所占用的资源而造成的收入损失(一部分资源因为投入某项谈判而被占用,从而丧失了其他的获利机会,损失了期望获得的利益)。

以上三项谈判成本,人们往往比较关注第一项而忽视了另外两项,典型的表现形式就是致力于降低谈判桌上的成本,其最终却导致了谈判总成本的增加。

谈判效率是指谈判者通过谈判所取得的收益与上述三项成本之间的对比关系。如果成本很高而收益很小,则谈判是低效率的,是不经济的;相反,如果成本很低而收益很大,则谈判就是高效率的,是经济的。只有高效率的商务谈判才能称之为成功的谈判。

### (三) 谈判各方的互惠关系改善与否

谈判的结果不只体现在利益的分配和与此相关的各项交换条件上,还应体现在人们之间的相互关系上,即谈判是促进和加强了双方的互惠合作关系,还是削弱甚至瓦解了双方的互惠合作关系。谈判者应当充分考虑到眼前与长远利益的关系,除非能够确认本次谈判的交易事项是一次性的;否则,谈判者就必须足够重视与对方关系的建立与改善。精明的谈判者往往具有战略眼光,他们不过分计较一时的得失,而是着眼于长远与未来,在谈判中重视建立和维护双方的互惠合作关系,以谋求长远的利益。

综合以上三个评估标准,一项成功的商务谈判应该是谈判双方的需要都得到了最大限度的满足,任何一方的谈判收益都远远大于谈判成本,整个谈判是高效率的;双方的互惠合作关系有了进一步的发展。由于需要、效率、人际关系三者是实现途径上存在差异,它们很难同时实现,因而谈判者在谈判场合需要在三者之间进行协调,争取获得最佳的结果。

## 三、成功的商务谈判的基本特征

基于对成功商务谈判的案例研究,成功的商务谈判具有以下七个方面的基本特征。

### (一) 姿态上注重互动

在互联网飞速发展的背景下,B2B、B2C、C2B、C2C 乃至 O2O 等商业模式成为现代商业活

动的主要模式,各方之间是一种相互竞争的动态过程。谁能在这种动态过程中根据谈判信息和情势的变化,保持高度的灵活性,先人一步及时调整谈判策略,谁就有可能获得更加有利的谈判地位和交易机会,就可以将谈判朝着既有利于实现己方目标,又兼顾各方利益的方向推进,为取得谈判成效创造条件。

### （二）沟通上注重引导

商务谈判“谈”为先,“判”为后,谈判各种目标的达成和实现,离不开谈判主体间的沟通和交流。谈判中的沟通过程也是一个博弈的过程,谈判各方常为各自利益争执不下。富有经验的谈判者,会抓住一切机会,引导、说服甚至扭转对方的观点和立场,促使对方的价值观念、判断标准、基本立场、谈判心态发生积极的改变,进而降低实现本方目标的成本和难度,提高谈判的效率和收益。

### （三）评估上注重权衡

在谈判中,利益的交换是非常重要的。双方谈判能否达到双赢,在一定程度上取决于双方让步的策略,即能否准确识别利益因素对于自己和对方的重要性。谈判者应该正确分析评估交易双方的利益所在,认清哪些利益对于我方是非常重要的,是决不能让步的,哪些利益是可以让步的,用来交换对方的条件。本着“两利相权取其重,两弊相权取其轻”的原则,让本方的利益实现最优化。如果不能正确权衡各方利益,盲目追求自己利益,固执地坚持立场和原则,往往会使谈判陷入僵局,或者使谈判彻底失败。

### （四）在目标上互利互惠

互利互惠是谈判的原则和基础,成功的谈判不应该产生成功者和失败者,而应力求双赢的最佳结局。为了使谈判双方都有所收获,谈判者必须充分准备、反应敏捷、善于变通。在谈判中,各方应明确不是对手或敌人的关系,而是互利合作的关系。不能简单地将谈判过程看成是相互争夺利益的过程,理想的谈判过程应是一个双方互相沟通、交流以寻求共同发展的过程。互利互惠作为谈判各方的终极目的,符合各方的长远利益,有利于将商业活动有序、持续地向前推进。

### （五）在思维上注重制衡

商务谈判作为合作的利己主义的过程,体现出它在竞争方式上的特殊性。基于相互需要、相互依赖、相互竞争基础上的合作,利他是手段,利己是目的,共赢则是明智的谈判家在实现这些目标以及采纳彼此相应建议时的必然共识。商务谈判中的各种利益冲突和矛盾,不是一方情愿就能化解的,研究、制定、实施互利互惠共赢的谈判方案,还需要动用知识的力量、情感的力量、经验的力量以制衡对方的行为。要达到这种境界,谈判者需要在谈判的思维方式上经过必要的专业训练、见习和亲自体验。思维方式决定行为方式,注重制衡的思维方式对于理性的谈判行为有极其重要的现实指导作用。

### （六）在进退上注重底线

任何一个谈判的结果在谈判之前就已决定,即双方底线能否重合。双方底线相离的必然会无果而终。在谈判之前,不但要摸清对方的底线,还要确定好自己的底线。双方一旦超越各自的底线,谈判就可能陷入僵局。谈判的实质就是双方探究对方底线的过程。商务谈判不仅在退让的时候有底线,更为重要的是,在进取的时候也有底线。只有认识到这一点,才是理性的商务谈判者。有理、有利、有节的谈判者,会获得对手更多的尊重。不给对手空间的谈判者,比不给自己空间的谈判者更危险。

### (七) 在合作上注重守信

中国自古就有“货真价实，童叟无欺”的八字经典。激烈的市场竞争中往往更信奉“诚信是最好的竞争手段”。

作为商务谈判主体，在商务谈判中千方百计追求利益最大化是天经地义的。但由于谈判各方客观上存在信息不对称，掌握完全信息的谈判方可能会采用蒙骗手段达成交易。应当看到的是，交易并非一单，而是不可预知的将来的长远合作。从博弈的角度看，谈判主体更应该注重诚实守信，可以说谈判的过程是一个博弈的过程，又是一个不断抑制和排斥非诚信行为的过程。诚信是商务之本，更是做人之本。一个有完善信用体系的国家通常被称为“征信国家”，而商业信用与信用消费又往往成为征信国家的重要经济增长点和成熟市场经济的标志之一，作为企业，在谈判中更应该注重守信。

## 本章小结

谈判是指人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。谈判的本质是人际关系的一种特殊表现，其核心任务在于一方企图说服另一方理解、允许或接受己方所提出的观点。

商务谈判是指在经济领域中买、卖双方为了协调、改善彼此的经济关系，满足交易或合作的需求，彼此通过信息交流、磋商协议以达到交易或合作目的的行为过程。

商务谈判的要素包括商务谈判主体、商务谈判客体和商务谈判目标。

商务谈判应遵循的基本原则有合作原则、互惠互利原则、立场服从利益原则、对事不对人原则、坚持客观标准原则、遵守法律原则、讲究诚信原则。

谈判一般分为竞争型谈判、合作型谈判和双赢型谈判三个层次。商务谈判的评估标准有谈判目标的实现程度、谈判效率的高低和谈判各方的互惠关系改善与否。

## 思考与练习

1. 如何把握商务谈判的基本概念？
2. 商务谈判有哪些特征？
3. 商务谈判应遵循哪些基本原则？
4. 商务谈判的评估标准有哪些？

## 案例分析

### 家庭游泳池方案

美国谈判专家史蒂芬斯决定建一个家庭游泳池。该游泳池的建筑设计要求非常简单：长9米，宽4.6米，有温水过滤设备。该游泳池工程定于当年的6月1日前竣工。

隔行如隔山。虽然谈判专家史蒂芬斯在游泳池的造价及建筑质量方面是个彻头彻尾的外行，但是这并没有难倒他。史蒂芬斯首先在报纸上刊登了建造游泳池的招商广告，具体写明了建造要求。很快有A、B、C三位承包商前来投标，各自报上了承包的详细标单，里面有各项工程的费用及总费用。史蒂芬斯仔细地看了这三张标单，发现所提供的抽水设备、温水设备、过滤网标准和付款条件等都不一样，总费用也有不小的差距。

于是，史蒂芬斯约请这三位承包商于4月15日到自己家里商谈。三位承包商如约准时到来，但史蒂芬斯客气地说自己有件急事要处理，一会儿再与他们商谈。三位承包商只得坐在客

厅里一边彼此交谈，一边耐心地等候。过了半个小时，史蒂芬斯出来请第一位承包商 A 先生进到书房去商谈。A 先生一进门就介绍自己干的游泳池工程一向是最好的，建史蒂芬斯的家庭游泳池实在是小菜一碟。同时，还顺便告诉史蒂芬斯，B 先生通常使用陈旧的过滤网；C 先生曾经丢下许多未完的工程，现在正处于破产的边缘。

接着，史蒂芬斯出来请第二位承包商 B 先生进行商谈。史蒂芬斯从 B 先生那里又了解到，其他人所提供的水管都是塑胶管，只有 B 先生所提供的才是真正的铜管。

后来，史蒂芬斯出来请第三位承包商 C 先生进行商谈。C 先生告诉史蒂芬斯，其他人所使用的过滤网都是品质低劣的产品，并且往往拿到钱之后就不认真负责了，而自己则绝对能做到保质、保量、保工期。

不怕不识货，就怕货比货，有比较就好鉴别。史蒂芬斯通过耐心地倾听和旁敲侧击的提问，基本上弄清楚了游泳池的建筑设计要求，特别是掌握了三位承包商的基本情况：A 先生的要价最高，B 先生的建筑设计质量最好，C 先生的价格最低。经过权衡利弊，史蒂芬斯最后选中了 B 先生来建造游泳池，但只给其 C 先生提出的标价。经过一番讨价还价之后，谈判终于达成一致。就这样，三位精明的承包商没斗过一个谈判专家。史蒂芬斯在极短的时间内，不仅使自己从外行变成了内行，而且还找到了质量好、价钱便宜的建造者。

资料来源：胡伟，邹秋珍，周红梅. 演讲与口才实用教程[M]. 北京：科学出版社，2010.（有改动）

**问题：**

1. 结合案例谈谈你对谈判的认识。
2. 这个案例给你什么启示？
3. 如果你是承包商，你该如何做？