



财经商贸类专业创新型“互联网+”精品教材

商务谈判 与推销

主 编 刘 凯 刘国莲

商务谈判与推销

主
编
刘
凯
刘
国
莲

北京出版集团
北京出版社

北京出版集团
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判与推销 / 刘凯, 刘国莲主编. -- 北京 :
北京出版社, 2017.8 (2023 重印)
ISBN 978-7-200-13095-9

I. ①商… II. ①刘… ②刘… III. ①贸易谈判②推
销 IV. ① F715.4 ② F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 139524 号

商务谈判与推销

SHANGWU TANPAN YU TUIXIAO

主 编: 刘 凯 刘国莲

出 版: 北京出版集团

北 京 出 版 社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总发行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2023 年 7 月修订 2023 年 7 月第 3 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 394 千字

书 号: ISBN 978-7-200-13095-9

定 价: 48.00 元

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目 录

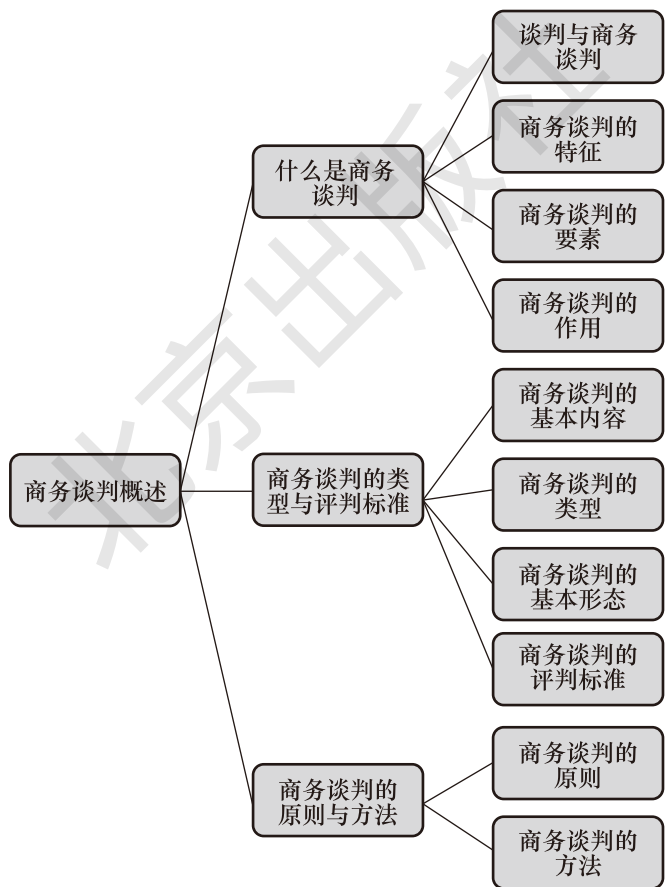
第一章 商务谈判概述	1
第一节 什么是商务谈判	2
第二节 商务谈判的类型与评判标准	8
第三节 商务谈判的原则与方法	15
第二章 商务谈判的准备工作	26
第一节 资料收集和分析	27
第二节 制订谈判方案	34
第三节 谈判队伍的组建	41
第四节 进行模拟谈判	48
第三章 商务谈判流程掌控	56
第一节 开局阶段	57
第二节 报价阶段	67
第三节 磋商阶段	74
第四节 成交阶段	85
第四章 商务谈判礼仪	93
第一节 商务谈判常规礼仪	94
第二节 涉外谈判礼仪	104
第五章 商务谈判技巧	115
第一节 商务谈判僵局的化解	116
第二节 商务谈判语言技巧	125

第六章 推销概述	134
第一节 推销理论	135
第二节 推销模式	142
第三节 推销人员的管理	149
第七章 推销的准备工作	158
第一节 确定目标客户	159
第二节 制订推销计划	166
第八章 客户开发	177
第一节 寻找客户	178
第二节 约见客户	187
第三节 接近客户	195
第九章 推销洽谈	205
第一节 推销洽谈概述	206
第二节 推销洽谈的方法和策略	214
第十章 客户异议	226
第一节 客户异议概述	227
第二节 客户异议的处理技巧	235
第十一章 推销成交及善后	247
第一节 推销成交	248
第二节 推销善后	258
第三节 推销绩效评估	270
参考文献	282

第一章

商务谈判概述

本章结构图



学习目标

- (1) 了解谈判行为的普遍意义;
- (2) 掌握谈判的概念与特征;
- (3) 了解谈判的价值评判标准;

- (4) 掌握商务谈判的原则与方法;
- (5) 熟悉商务谈判的类型;
- (6) 了解商务谈判的一般程序。

“谈判”一词对于人们来说并不陌生。自有人类社会以来,谈判就存在于人类活动的方方面面。

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或缺的活动,是人际间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,也有人对此而兴奋;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活动,要想在生活和工作实践中,特别是在商务活动中取得令人满意的谈判结果,必须掌握谈判的基本特征和规律,并结合实际加以运用。



案例导入

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该如何分这个橙子,两个人吵来吵去,怎么办?

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。

如果有一个孩子想要整个橙子,既想要用皮做蛋糕,又想喝橙子汁,那么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判,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,他的牙齿坏得一塌糊涂,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呢。

点评:谈判无处不在,它广泛存在于日常生活的各个方面。谈判是一项对抗性、竞争性很强的工作,其中存在太多的策略和技巧。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。

第一节 什么是商务谈判

一、谈判与商务谈判

(一) 谈判的概念

在现代生活中,每时每刻都在发生着各种各样的谈判。由于谈判所涉及的范围极其广泛,

所以人们可以从多角度去诠释谈判。

在理论界，人们对谈判有着不同的认知。法国谈判学家克里斯托夫·杜邦在《谈判的行为、理论与应用》中的解释是：“谈判是指各角色因持有分歧而相互独立，但彼此又互为依存，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（即使是暂时）创造、维持、发展某种关系。”我国学者王海云在其所著的《商务谈判》中对谈判的定义是：“谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为取得一致而相互磋商的一种行为。谈判亦是直接影响各种人际关系，对参与谈判的各方产生持久利益的过程。”

综上所述，虽然人们对谈判的解释各不相同，但其内涵在以下几个方面是一致的：

（1）谈判是指人们为了达到某种需要而产生的一种行为，这就是谈判产生的原因。由于人们的需要极为广泛，从而可以借助谈判进行交流，以便达到意见一致。

（2）谈判是两方及两方以上人员参与的协商活动，不能一方说了算。所以，谈判的对象至少要有两个，谈判才能进行，否则就不能称其为谈判，也达不到谈判的目的。比如，求职时的谈判、买卖商品时的谈判等。谈判有时也是多方进行的，如“八方会谈”等。

（3）谈判需要在一个适宜的人际关系或人际氛围中寻求建立或改善人们的社会关系，而谈判是建立这种关系的重要手段。

（4）谈判还需要选择恰当的时间、地点。天时、地利、人和，这三点的结合可以更好地控制一场谈判，使其达到预想的效果。

从以上几点可以得出，谈判是指人们为满足各自的需要，而进行相互磋商并达成一致意见的行为过程。

（二）商务谈判的概念

商务谈判也称商业谈判，是指各方当事人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的。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。商务谈判作为谈判的一个种类，除了具有一般谈判的特质外，还有它自身的一些特点：

（1）商务谈判是以经济利益为目的，讲求经济效益，一般都是以价格问题作为谈判的核心。

（2）商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近，争取最终达成一致意见的过程。

（3）商务谈判必须深入审视他方的利益界限，任何一方无视他人的最低利益和需要，都将可能导致谈判破裂。

因此，共同性的利益和可以互补的分歧性利益，都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利益，更不是为了打倒对方。谈判也是一种合作，必须追求共同利益，才能使双方都得利。

二、商务谈判的特征

商务谈判作为谈判的一种，除具有谈判的一般特征之外，还具有一些自身的特殊性。主要表现在以下五个方面：

（一）以经济利益为目的，以价值谈判为核心

以经济利益为目的，以价值谈判为核心是商务谈判区别于其他谈判的主要特点。商务谈判发生的根本原因在于谈判者以获得经济利益为基本目的，在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。在商务谈判中，尽管谈判者的需要和利益表现在诸多方面，但价值是商务谈判的核心内容。因为价格是价值的表现形式，价格最直接地反映了谈判双方的利益，所以讨价还价就成了商务谈判的代名词。例如，在购销谈判中，销货方希望把价格定得尽量高一些，而购货方则希望尽量压低价格。

（二）“冲突”与“合作”的对立统一

在谈判中，双方都会意识到“冲突”与“合作”是一对不可忽视的矛盾，要解决这一对矛盾，最好的办法就是协商，谈判的过程就是一个不断协商的过程。由于谈判各方的出发点不同，商务谈判中双方的行为一般都具有排斥性（冲突），没有冲突也就没有必要谈判。相反，如果光有这种排斥与冲突，没有协商与合作，谈判也进行不下去。也就是说，谈判双方的利益既有统一的一面，也有冲突的一面，所以，谈判双方需要通过谈判解决冲突，通过磋商来达成一致，这就要求谈判各方相互配合，共同努力。

（三）合同条款的严密性与准确性

合同条款反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判者获得谈判利益的重要前提。在有些商务谈判中，谈判者花了很大力气，通过反复磋商，好不容易与对方签订了合同，谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利，但由于在订立合同条款时掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，掉进了谈判对手在条款措辞上设下的陷阱，因此付出了惨重的代价。所以，在商务谈判中，谈判者要十分重视合同条款的严密性与准确性。

（四）得利有节，让步有界

商务谈判是以获得经济利益为目的的，由于谈判双方的目标期望具有对立性，双方的谈判目标之间是有一定的距离的，实现己方目标的途径往往是对方的妥协，如果谈判中的各方在谈判目标上居高不下，或欲将对方“置于死地”，将会导致谈判的破裂，双方都将一无所获。在商务谈判中，每一方的退却和让步都有一定的界限，超越这一界限可能会使自身的利益受到损害或劳而无功。所以，谈判人员要想实现己方的谈判目标，也应站在对方的立场上，考虑对方利益的得失，考虑己方所提出的利益要求是否能被对方所接受，即己方的条件是否在对方的承受范围内，这是交易条件的灵活性。

（五）科学性与艺术性的结晶

商务谈判需要科学的计算、准确的数据、严格的推理、翔实的论证，谈判桌上差之毫厘，谈判桌下就可能失之千万，绝对马虎不得。同时，商务谈判又是一门艺术，需要揣摩对方的心理，观察谈判场上的气氛，灵活掌握原则，恰当使用策略技巧，有原则而不呆板，精确而不死抠数字，极大程度地发挥自己的主观能动性，发挥自己的创造性思维，既做得对，又做得好，这样才能取得较好的效果。

三、商务谈判的要素

商务谈判作为一个整体，它的构成要素是多方面的。主要包括：谈判的主体、客体、议题、时间、地点及其他物质条件。这些要素缺一不可，但基本的要素是主体、客体和议题三项。

（一）主体

商务谈判活动的主体是指商务谈判活动的当事人。这里的当事人应该从两个层面说明：第一个层面是商务谈判利益的承受者。这个当事人可能不直接参与商务谈判的整个活动，但是，谈判者要代表它的利益去与谈判的对方进行磋商和协调。第二个层面是直接参与商务谈判活动的参加者。这个当事人是在桌面上与谈判的对方进行沟通和协商的谈判者。第一层面的当事人，在现实的经济生活中往往是以社会组织的身分出现，而第二层面的当事人往往表现为直接参与商务谈判的自然人。

（二）客体

商务谈判的客体也称商务谈判的载体或标的，就是商务活动利益的载体。谈判的双方就是借助于谈判的客体实现自己的经济利益。这种承载物质利益的载体可以是有形的物，也可以是劳务或者是一种知识产权，当然也可以是其他财产权利。在货物买卖的谈判中，卖方要通过出让货物的所有权换取买方手里的货币所有权，即卖方要得到一般等价物；而买方则是要通过用一般等价物（货币）换得自己需要的某种使用价值物（货物）。

（三）议题

议题是指谈判双方共同关心的并希望解决的问题。商务谈判的议题（内容）主要是围绕谈判当事人彼此的具体利益和应该承担的各种相应的义务。利益主要是从对方那里取得的某种可以满足己方需要的利益载体。义务主要是向对方作出的付出。付出义务的一方，以获取利益为其前提条件，取得利益的一方也是以向对方作出某种付出为交换条件的。议题中也包括彼此要交换的意见和磋商的内容等。各类不同属性的谈判有着不同的内容，谈判的各个不同阶段有不同的议题内容。

所有商务谈判，不管它涉及什么商品或劳务，都包含着某些共同的主要议题。它也是商务谈判的主要内容，如品质、数量、价格、装运、保证条款和仲裁等一系列交易条件，是谈判双方共同关心的问题。

总之，任何一项商务谈判都要由主体、客体和议题三要素构成，缺一不可，否则就构不成商务谈判。

四、商务谈判的作用

（一）说服对方

说服对方接受自己的观点，维护己方利益。人们在认识世界和改造世界的过程中，与外界的事物及他人发生接触，并在这些接触中产生自己的观点。一个人生活在现实的世界中，就要不断地和周围环境中的物和人发生各种接触，从而形成对周围环境中物和人的认识，产生自己的观点。但这些观点，别人是否理解，是否允许其存在，是否接受？如果别人不理解

或不允许或不接受这些观点，那么应如何做呢？在这种情况下，可以考虑采取的一种办法就是谈判。我们通过谈判，使别人首先能理解我们的观点，更进一步，则要别人能允许和接受这些观点。

由于人们所处的自然环境以及社会环境存在差别，人们的思维素质、文化素质、道德素质等发展极不平衡，人们的心理发展状况呈现不同层次和水平，这就决定了人们在所追求的或维护的基本利益方面的不一致。一些人所要追求的基本利益可能不是另一些人也要追求的；一些人所要维护的基本利益，可能和另一些人想要维护的基本利益正好相反。存在差异的双方若想互相得到满足，可以考虑采取的一种方式就是在双方之间沟通，进行协商对话，而这就是谈判。通过谈判，使双方在需要和利益方面能得到协调和适应。人们总希望用自己的观点去影响别人，让别人接受自己的观点，除了强迫手段（不能心悦诚服，只能是屈服）以外，唯一的方式就是通过谈判的形式，向别人说明你的观点，使别人在了解和理解的基础上接受你的观点，从而维护你的利益。谈判的作用更是渗透到社会生活的方方面面：一场智斗，能免除刀兵之祸；一段利辞，可获得亿万财富；几句呼喊，可使群情激奋；一席谈话，可使庸人立志、浪子回头。

（二）实现购销

实现产品价值，提高企业经济效益，有利于市场经济发展。在现代市场经济中，流通即买和卖，实际上就是商务问题。它关系到整个社会经济运行能否顺利，关系到一个社会组织（特别是企业）能否发展，也体现了人们及各类社会组织之间的社会关系。而商务问题，首先又是一个商务谈判的问题。因为，任何商务活动都只能和必须借助这样或那样的商务谈判才能成为现实。例如，货物的买卖，其品种、规格、品质、数量、价格、支付、交货、违约责任等，都要通过商务谈判来确定，只有当事各方经过认真的谈判，就上述一系列交易条件达成协议，货物的买卖才能进行。其他如技术贸易、合资、合作等更广泛意义上的购销交易，也只能通过相应的商务谈判并达成协议才能实施。所以，商务谈判在现代社会中举足轻重，它是各种购销活动的桥梁，决定着各种商品购销关系的实现。

目前，我国的商品市场是买方市场，在这样的市场状况下，“酒香亦怕巷子深”。要实现产品的价值，就要促销，促销能否成功在很大程度上取决于商务谈判工作。商务谈判工作绩效的好坏，直接影响到企业的经济效益。企业要想获得较高的经济效益必须加强商务谈判工作，任何成功的商品交换必然以成功的谈判为前提，否则商品交换便不能顺利完成。

（三）获取信息

在现代市场经济条件下，由于面临激烈的市场竞争，社会组织特别是企业的生存和发展必须自觉以市场为导向，而只有及时、准确地掌握足够的市场信息，才能知己知彼并正确决策，才能占优占先并灵活应对，才能掌握市场竞争的主动权，因此，信息是现代社会的宝贵资源。

商务谈判，正是获取市场各种信息的重要途径。商务谈判作为获取信息的重要途径，体现在商务谈判的议题确定、对象选择、背景调查、计划安排、谈判磋商、合同履行等方方面面，贯穿在商务谈判的始终。例如，与对方谈判货物买卖，首先就要了解该方的资质和市场的生产、需求、消费、技术、金融、法律等各种信息，还要了解该方提供的产品的来源、数

量、品质、价格、服务、供货能力等，并将其同市场上的同类产品相比较，以便在此基础上提出己方具体的交易条件、要求与对方磋商。而且，谈判中的相互磋商，本身也是信息沟通，它反映着市场的供求和趋势，其中许多信息往往始料不及；同时，这种相互磋商，常常使当事各方得到有益的启示，从中可以获得许多有价值的信息。商务谈判大多数是在企业与企业之间进行的，只有相互沟通加强联系寻求新的贸易伙伴，才能开拓市场，提高市场占有率。企业在市场经济条件下是独立的商品生产者，具有独立的法人资格。企业之间的交往与联系必须遵循市场经济的客观规律，在自愿互利的基础上，实行等价交换、公平交易就离不开谈判，在谈判中准确全面地掌握市场信息，才能知己知彼、百战不殆。

（四）开拓发展

社会组织的发展，不但需要自身素质和能力的不断提高，更需要将这种素质和能力转化为现实效益的不断开拓来推动。所谓开拓，就是开辟、扩展。例如，企业的开拓，就要求在不断提高企业的整体素质以及产品水平、生产效率的基础上，不断开辟、扩展新的市场。而这种新的市场的开辟、扩展，其内容实际上包括产品的扩大销售和各種生产要素的扩大引进，即卖和买两个方面的不断扩大。这里，卖和买两个方面的扩大及其所涉及的各项交易，显然是通过一系列商务谈判来完成的。因此，只有通过成功的商务谈判这一纽带，才能实现市场的开拓，进而促进企业的发展，特别是有利于促进我国对外贸易的发展。当然，企业开拓市场，通常还要采取产品、价格、渠道、促销等营销组合策略和其他各种经营策略。但是，这些策略的效果，最终必然要在商务谈判中得到反映并受到检验，使之成为现实。我国加入WTO，国内市场国际化，国际市场国内化，世界市场一体化，是当今全球经济发展的基本趋势。赢得竞争优势，夺取领先地位，获得更大效益，成为全球经济竞争的新景观。发展对外贸易参与国际竞争，开拓国际市场，必须学会外贸谈判，在谈判中才能运筹帷幄，决胜千里。例如战后日本就是靠技术立国，贸易起家的，它的策略就是：引进技术、进口原料、加工制作、出口产品。

【案例分析】

我国深圳蛇口工业区党委书记在一次出国访问，就合资经营浮法玻璃厂进行谈判时，对方认为自己设备先进，向我方漫天要价，谈判一度陷入僵局。而在另一轮谈判中，这位书记若有所指地说：“中国是个文明古国，我们的祖先早在一千多年前，就将指南针、造纸术、印刷术、火药等四大发明的生产技术，无条件地贡献给人类，而他们的子孙后代，从未埋怨他们的祖先不要专利是愚蠢的；相反，我们却盛赞祖先为促进世界文明的发展做出了杰出贡献。现在中国在与各国的经济合作中，并不要求各国无条件地转让专利权，只要价格合理，我们一分钱也不少给。”一席精彩的言辞，赢得了在座人员的赞赏，对方当场表示愿意降低价格，从而使得近亿美元的经济合同圆满地达成了。

思考：若不是那位党委书记对于设备价格信息有详尽的了解，并且能灵活运用时代发展背景、信息，此次合同还能如此高效、圆满地签署吗？

第二节 商务谈判的类型与评判标准

一、商务谈判的基本内容

商务谈判的基本内容就是涉及谈判各方利益的标的物及围绕该标的物衍生出来的相关条款，主要包括商品的质量、数量、包装、价格、交货及货款支付、商品检验、保险、争议与争议的处理、不可抗力等条款。

（一）商品的质量、数量和包装

1. 商品质量

商品质量是指商品所能够明确表达出来的内在质量和外观形态的总和。它往往是交易双方最关心的问题，也是谈判的主要问题。商品质量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。在商品贸易合同中，质量条款是对商品应达到的技术指标、规格、等级、包装等的具体要求，是评定商品是否合格的重要依据。

质量条款的内容必须明确具体，用语、数据、计量单位必须准确、恰当，便于检验和分清责任。避免使用“可能”“差不多”“左右”“良好品质”等含糊不清的词语。

2. 商品的数量

商品的数量是指在交易过程中对交易商品的数量具体的统计数据，主要是由数字和数字单位构成。交易的数量是商务谈判的核心内容。成交商品数量的多少，不仅关系到卖方的销售计划和买方的采购计划能否完成，而且与商品的交易价格密切相关。商品交易的数量直接影响到交易双方的经济利益。

（1）商品的计量单位

要想确定交易商品的数量，首先要明确所采用的计量单位。不同性质的商品采用的计量单位也不相同。例如小麦、石油采用的是重量单位；家电设备、办公用品采用的是个数单位；木材采用的是体积单位等。尤其是在国际贸易中，由于各国采用的度量衡制度不同，谈判人员要掌握各种度量衡之间的换算关系，有时还要在合同中明确规定使用哪一种度量衡制度，以免造成误会和争议。

（2）商品重量的计算

常用的重量计算方法有两种：一是按毛重计算；二是按净重计算。毛重是商品和包装物的总重量，净重是商品本身的重量。在商贸活动中，以重量计量的交易商品，大多是按净重计价的，因此，在商务谈判中，如何扣除皮重，必须协商明确，以免发生纠纷。

总之，在商务谈判中，交易双方必须对数量条款做出明确合理的规定。规定数量条款时应注意：明确计量单位；合理约定溢短装条款。

3. 商品包装

在商品的交易中，绝大多数商品都需要包装。商品包装是商品不可缺少的有机组成部分，是商品价值和使用价值得以实现的重要前提。商品包装具有促销、宣传、保护商品、便于储

运、方便消费等多方面的作用。

为了合理选择商品包装和避免包装问题引起的纠纷，交易双方在磋商商品包装条款时应注意：

(1) 根据交易商品本身的特征明确其包装的种类、材料、规格、成本、技术和方法。商品经营包装有内销、出口、特种商品包装；商品流通包装有运输包装（外包装）、销售包装（内包装）；按包装内含商品数量多少划分，有单个包装、集合包装；按包装使用范围划分，有专用包装、通用包装；按包装材料划分，有纸制、木制、陶瓷、纤维、复合材料、其他材料包装等。这些不同的包装还有体积、容积、尺寸、重量的区别，这些都影响着商品交易。

(2) 根据谈判对象或用户对同类商品在包装种类、材料、规格、装潢上的不同要求和特殊要求及不同时期的变化趋势进行磋商并认定。

（二）商品的价格

商品价格是商务谈判的核心问题。商品价格是否合理是决定商务谈判成败的重要条件，商品价格的高低直接影响着交易双方的经济利益。商品价格一般受商品成本、商品质量、成交数量、供求关系、谈判能力、竞争条件、运输方式和价格政策等多种因素的影响。此外，竞争者的经营策略也会直接影响商品交易的价格。

谈判者只有深入了解市场情况，掌握实情，切实注意上述因素的变动情况，才能取得谈判的成功。按质论价是价格谈判中常用的方法。谈判人员应该在商品品质的基础上，货比三家，确定合理价格。商品数量的大小是讨价还价的一个筹码。目前，大多数买卖双方均有批量定价，一般来说，商品数量大，价格就低；数量少，价格就高。商品的价格还受市场供求的影响。当商品供过于求时，价格就会下跌；反之，价格就会上涨。谈判中应根据商品在市场上现在和将来的需求状况进行分析。另外，谈判人员还要考虑该商品的市场生命周期、市场定位、市场购买力等因素，判断市场供求变化趋势和签约后可能发生的价格变动，来确定商品交易价格，并要确定价格发生变动时的处理办法。

（三）交货及货款支付

交货是指卖方按照与买方约定的时间、地点和方式将符合销售合同的货物交付给买方的行为。在商品交易中，货款的结算与支付是一个重要的问题，直接关系到交易双方的利益，影响双方的生存与发展。

在商品交易中，交货是关系到买卖双方利益的核心问题，因此，交易双方应对交货条款做出明确约定。交货条款主要包括交货时间、交货方式、交货地点、运输单据和运费等内容。货款的结算与支付同交货一样也是一个非常重要的问题，它直接关系到卖方的利益。支付条款主要包括货款结算、支付的方式、期限、地点等内容。

（四）商品检验

商品检验是对交易商品的质量、数量、包装等项目按照合同规定的标准进行检查或鉴定，并由检验部门出具证明，作为买卖双方交接货物、支付货款和处理索赔的依据。

在商品交易中，商品检验条款是十分重要的，它直接关系到交易双方的经济得失。交易商品是否符合合同中规定的质量要求，交易双方能否顺利交货履约以及发生问题后的争议处理，都与合同中约定的商品检验条款密切相关。

（五）保险

保险是以投保人交纳的保险费集中组成保险基金用来补偿因意外事故或自然灾害所造成的经济损失，或对个人因死亡伤残给予物质保障的一种方法。商务谈判中所指的保险主要指货物保险，其主要内容有：交易双方的保险责任，具体明确办理保险手续和支付保险费用的承担者。我国商品交易相关法律法规没有明文规定保险责任该由谁来承担，只有通过谈判、双方协商才能决定。

（六）争议与争议的处理

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

1. 索赔

在商品交易过程中，引起争议是不可避免的。争议发生后，因一方违反合同规定，直接或间接给另一方造成损失，受损方在合同规定的期限内向违约方提出赔偿要求，以弥补其所受损失，这就是索赔。从法律观点上来说，违约的一方应该承担赔偿责任，对方有权提出赔偿的要求，直到解除合同。只有当履约中发生不可抗力的事故，致使一方不能履约或不能如期履约时，才可根据合同规定或法律规定免除责任。在商品交易中，争议和索赔情况是经常发生的，所以在合同中一定要明确有关的条款，以维护自己的利益。

2. 仲裁

仲裁是双方当事人谈判中磋商约定，当合同履行过程中发生争议时，经协商不能解决后，自愿把争议提交给双方约定的第三者进行裁决的行为。裁决的结果对双方都有约束力，双方必须依照执行。在商务谈判中，交易双方必须对仲裁条款做出明确的约定。在仲裁条款中，应约定仲裁机构、仲裁程序和规则、裁决的效力、仲裁费用的分担等内容。

（七）不可抗力

不可抗力又称人力不可抗拒，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、旱灾等自然原因或战争、政府封锁、禁运、罢工等社会原因）造成不能履行或不能全部履行合同。

在这种情况下，遭受事故的一方可以据此免除履行合同的责任或推迟履行合同，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等。

二、商务谈判的类型

（一）按谈判所在的国度划分

- （1）国内商务谈判指谈判双（多）方均属于一个国家的谈判。
- （2）国际商务谈判指谈判双（多）方属于两个或两个以上国家的谈判。

国内谈判与国际谈判的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 国内谈判与国际谈判

项目	国际商务谈判	国内商务谈判
交易地域	跨国境、出关	境内、关内
交易对象	不同国籍	同一国籍
合同支付	一般用外汇	本国货币
适用法律	自主选择	不能自主
管辖法律	多个司法体系	单一司法体系
引用惯例	国际、国内	国内
文化背景	不同国家间的差异	一国不同地区的差异

（二）按参加谈判人数的规模划分

（1）小型谈判一般认为是指谈判各方的人数在 4 人以下的谈判。

（2）中型谈判一般认为是指谈判各方的人数在 4 ~ 12 人的谈判。

（3）大型谈判一般认为是指谈判各方的人数在 12 人以上的谈判。

规模不同的谈判，谈判的复杂程度和谈判所涉及的人员范围等亦不同。规模越大的谈判，谈判的复杂程度越高，涉及的人员范围越广，谈判所需的准备也越充分。

（三）按谈判所在的地点划分

主场谈判是指谈判场所在己方所在地的谈判。主场谈判因己方更适应或掌握更多的主动权，因此往往有利于己方。

客场谈判是指谈判场所在对方所在地的谈判。客场谈判往往更有利于对方。

中立地谈判是指谈判场所在第三方中立地的谈判，其对双方的影响更平等。中立地谈判往往适用于谈判双方冲突激烈或对双方有重大影响的谈判，如国际争端等。

（四）按谈判者接触的方式划分

1. 面对面谈判

面对面谈判是指谈判当事人面对面进行的谈判。面对面谈判往往更生动活泼，更能准确地反映当事人的意图，双方往往也更容易沟通和接近，谈判的效果也就更好，因此成为谈判的主要形式。其缺点是比较正式和耗时耗财，也容易受到场地和时间的制约，因此往往适用于谈判的正式阶段。

2. 电话谈判

电话谈判是指谈判当事人以电话形式进行的谈判。电话谈判具有方便、省时、高效、不太正式等特点，因此，往往适用于惯例交易或谈判的试探、缓和阶段，为面对面谈判做准备。但电话谈判有着容易造成误解、没有足够的时间考虑、对方比较容易拒绝、无法验证等缺点。正如有些事情适合面谈，而有些事情适合电话交谈，电话谈判本身也是谈判策略的一部分。

3. 书面谈判

书面谈判是指谈判当事人以书面形式进行的谈判，即当事人不是通过面对面或电话形式，

而是通过文书往来（包括各种电子文书）的形式进行的谈判。书面谈判具有正式、严肃、精练等特点，适用于谈判的问询、通知、争议、承诺等事项，是谈判重要的补充方式。

（五）按谈判内容与谈判目标的关系划分

1. 实质性谈判

实质性谈判是指谈判内容与当事人的谈判目标或利益具有直接关系的谈判，如价格、质量、付款、运输、保险等的谈判。

2. 非实质性谈判

非实质性谈判是指谈判内容与当事人的谈判目标或利益没有直接关系的谈判，如谈判的时间、地点、议程、人员安排等。非实质性谈判往往是为实质性谈判的顺利进行作铺垫的，但不能错误地认为它无关紧要或仅仅起从属性作用，实际上非实质性谈判往往对实质性谈判及谈判结果具有重要影响。

（六）按谈判各方的准备和进展程度划分

1. 探询性谈判

探询性谈判也称非正式谈判，是指谈判各方接触性、试探性的谈判，一般起着通报情况、沟通关系的作用。它往往为正式谈判探索前景、扫除障碍，对谈判双方一般都没有实际的约束作用。如当双方的谈判需求或意图不是很明朗时，就可采用非正式谈判以做进一步的了解。非正式谈判，双方派出的往往也是非正式谈判代表，如较低级别的职员等。

2. 实务性谈判

实务性谈判是指谈判各方对谈判已有一定的准备后正式进行的谈判，即谈判内容和行为对谈判当事人具有实际的利害关系和约束力，是谈判的主体阶段。

3. 决定性谈判

决定性谈判又称关键性谈判，是指决定谈判结果和成败的最后一轮谈判。谈判的主题常常是前面谈判遗留下来的难点或棘手问题，谈判人员往往是双方的决策性人物。

（七）按谈判各方对谈判的意识程度划分

1. 有形谈判

有形谈判是指谈判各方已经意识到谈判开始或存在的谈判，亦即谈判各方对谈判的对象、目的、内容和议题已有较清楚的认识。

2. 无形谈判

无形谈判是指谈判一方已经开始谈判或做谈判的准备，而另一方尚未意识到这种谈判的存在。无形谈判常常是谈判的一种谋略，在对方不知不觉的情况下，做谈判的充分准备，以增强己方的谈判实力或寻找有利的谈判时机。无形谈判一般通过对方不知悉的方式实施，如宣传造势、搜寻对对方不利的证据、摸清对方的底细等，一旦条件成熟，则与对方开展有形谈判。

（八）按谈判各方的真实程度划分

1. 真实谈判

真实谈判是指谈判者的真实目的与谈判的具体目的一致谈判。真实谈判的谈判代表往往是真实的，其所进行的谈判活动也是真实有效的。

2. 影子谈判

影子谈判是指谈判者的真实目的与谈判的具体目的不一致的谈判，这种谈判的代表往往是虚假的，其谈判的目的也是虚假的。影子谈判也是谈判的一种谋略，其目的在于摸清对方的动向或底细，以为真实谈判所用，如商贸领域中“货比三家”的谈判。

（九）按谈判进行的程序划分

1. 纵向谈判

纵向谈判是指上一个议题是下一个议题的条件的谈判，即谈好一个议题再接着谈下一个议题，若上一个议题未谈成，则没有必要谈下一个议题。纵向谈判往往从一方或双方最关心的问题开始，具有节约时间、直奔主题的特点，适用于时间要求紧、竞争激烈等情况的谈判，但其易导致谈判的僵局或破裂，从而影响谈判的效果。

2. 横向谈判

横向谈判是指下一个议题不以上一个议题为条件的谈判，即一个议题谈不成，可以接着谈下一个议题。横向谈判往往从双方最易谈成的议题开始，具有灵活、氛围较好、最大限度地促进谈判的成功等优点，其缺点是相对比较耗时。

三、商务谈判的基本形态

商务谈判尽管谈判的主体不同，形式各异，但是它的基本形态不外乎以下两种：赢—输式谈判和赢—赢式谈判。

（一）赢—输式谈判

赢—输式谈判是人们最为熟悉的谈判形态。这种谈判中，双方的利益处于正面冲突。换句话说，在这一类谈判中，倘若你是赢家，对手必定是输家；倘若你是输家，则对手必定是赢家。赢—输式谈判聚焦于各自立场，其中一方具有灵活性；聚焦于短期利益，容易损害长期关系。

（二）赢—赢式谈判

在赢—赢式谈判中，参与谈判的各方都能够获得好处，赢—赢式谈判注重的是双向沟通，双方都具有灵活性，聚焦于解决问题，维持长期关系。例如，劳方与资方如果通力合作，则能创造并分享更大的生产成果，此时双方都成为赢家。但若劳方与资方相互冲突，则生产成果缩减，双方将同时成为输家。

四、商务谈判的评判标准

商务谈判是参与谈判各方为满足各自的某种需求而进行的交往活动，是追求价值的谈判。

商务谈判是一项极为理性的行为，但是由于谈判者个人的价值观和性格上的差异，在谈判中会有不同的价值取向。根据谈判者在谈判中的态度，可以划分为三种类型：让步型谈判、立场型谈判和原则型谈判。让步型谈判者注重的是建立及维护双方的关系，谈判者不是把对方当作敌人，而是以朋友相待，他们的目的是要达成协议而不是占有优势。因此，让步型谈判者易于与对方达成协议，但在强硬对手和激烈冲突面前容易让步和屈服，因而在形成的合约中处于不利地位。立场型谈判者将谈判看作一场意志力的竞赛，他们认为立场越强硬，最后的收获也越多，因此在谈判中往往很重视自己的地位和利益，不轻易做出让步，并且处心积虑地想要压倒对方。如果谈判双方都持强硬立场，则谈判很容易破裂。原则型谈判者主张区分谈判利益和谈判立场；主张区分人和事，对事强硬，对人温和；主张开诚布公，不要诡计。原则型谈判要求谈判的双方都尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方各有所获的方案，从而达到双赢结果。如果谈判双方都是原则型谈判的推崇者，那么就很容易以高效的方式达成双方相对满意的谈判结果。原则型谈判同时注重谈判双方的关系价值和利益价值，因而被认为是一种理想的谈判方式。评判一场商务谈判是否成功可以依据如下三个标准：

（一）谈判效果标准

谈判效果是从谈判结果来考察谈判是否达到预期效果，是指目标价值的实现程度。这是人们评价一场谈判是否成功的首要标准。

（二）谈判效率标准

谈判效率是从谈判结果的实现过程中考察达到目标的代价有多大，成本有多高。通常一场谈判有三种成本：一是为达成协议所做出的让步，也就是预期谈判收益与实际谈判收益的差距，这是谈判的基本成本；二是人们为谈判所耗费的各种资源，例如投入的人力、物力、财力和时间，这是谈判的直接成本；三是因参加该项谈判而占用了资源，从而失去了其他获利机会，即谈判的机会成本。

（三）人际关系标准

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的利益分配上，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，是否对企业长期发展和收益有利。“生意不成仁义在”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，一场成功的谈判应该是在实现预期目标的过程中，谈判所获收益与所费成本的“性价比”最高，同时使双方的友好合作关系得到进一步发展和加强的谈判。

【案例分析】

假如你想买一套二手房，没有什么比打听这套房子的真正价格更费劲的事了。但有一种方法可行，那就是找两个替身。

你的第一个替身会见了卖主并询问价格。卖主开价 56 万元，你的替身立即还价 32 万元。卖主可能被激怒，不愿成交，但不管怎样，你基本可以弄清他的心理价位。下一步是等待几

天，另找一个替身，用一种稍微不同的方式试探，报一个稍高的价格，但在条款上极其苛刻。第二个替身会收集更多的资料，帮助你把一个较低的价格塞进卖主的头脑，使卖主明白，只有在这个价格水平上才有可能成交。此后，你就可以正式出场了，你不仅可以得到较低的价格，而且不会引起卖主的反感。

思考：

- (1) 上述案例涉及了商务谈判的哪一种类型？
- (2) 请你谈谈这种谈判方式一般会应用到哪种谈判情形中。

第三节 商务谈判的原则与方法

一、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中，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。

20 世纪 70 年代末，可口可乐公司和百事可乐公司先后与印度政府谈判，想到该国设厂，扩大它们的饮料生产和销售。最终，百事可乐公司建立起了一个慷慨无私、互利合作的世界性公司的形象，在与可口可乐公司的竞争中赢得了一个新的筹码，从而在印度这块饮料市场阵地上成为一个无与伦比的主动竞争者。

百事可乐谈判的成功就在于它坚守了谈判中的一些重要原则。事实上，商务谈判是一种原则性很强的活动，了解商务谈判的原则，对于我们有效地规划谈判行为，从而正确地引导谈判活动的发展，争取谈判的成功，将是十分重要和有益的。在商务谈判中，谈判者应遵循的原则主要有以下五个方面。

(一) 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。

商务谈判是涉及谈判双方的行为，这一行为是由谈判双方共同推动的，谈判的结果并不取决于某一方的主观意愿，而是取决于谈判双方的共同要求。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。如果谈判中的某一方由于某些特殊原因而丧失了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他作为谈判对手，并且可能试图去寻找其他的方式而不是用谈判的途径来解决问题，这样，谈判也就失去了它本来的目的。

参与商务谈判的双方都想实现自己的目标，都有自己的利益，并希望通过谈判获取尽可能多的利益，因此谈判双方都是“利己”的。但对谈判双方而言，任何一方要实现自己

的利益，就必须给予对方利益，每一方利益的获取都是以对方取得相应利益为前提，因此，谈判双方又都必须是“利他”的。每一项商务谈判都包含了上述相互依存、互为条件的两个方面。

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。让步对确保双方利益而言是必须的，但让步的幅度在不同的谈判方又可以是不相等的。

谈判双方为了某些共同的需要而走到一起，互相合作；同时，谈判双方又都有着自己的需要，他们作为不同的利益主体相互对立，发生冲突。如果谈判的某一方只考虑自己的利益，只想满足自己的需要，那么，这种谈判就缺乏最起码的基础，最终也不能取得理想的结果。许多谈判者往往过分强调商务谈判中的冲突因素，他们认为可用来切割的利益是有限的、固定不变的，而没有意识到通过合作，他们还可能找到更有效的解决问题的途径。西方学者常常用合作制作更大“馅饼”的情况来说明这一问题。谈判双方共同切割某一既定的利益，一方所得越多，另一方所得就越少；一方增加所得，另一方的所得就必然随之减少。这是一种典型的赢—输式的谈判，其中冲突的因素要比合作的因素更为突出。

事实上，谈判双方可以共同努力来增加可能切割的利益总数。如果双方联合起来制作更大的馅饼，尽管其相对的份额（假设为 50% 对 50%）保持不变，但各自的所得却增加了。这是一种典型的赢—赢式的谈判，其重点是合作，而不是冲突。例如，与美国摩托公司谈判的美国联合汽车工人工会领导人发现，如果坚持原来的立场将迫使公司大幅度停工，甚至破产。由于认识到了这是一个共同的问题，双方达成了一项长期协议。根据这一协议，双方各自做出让步，以便在未来取得更多的利益。这样，他们双方就合作制作了一块更大的馅饼。

当然，在谈判中，50% 对 50% 的做法仅仅是一种可能的结果，更为常见的是谈判各方都力图从那一块较大的馅饼中取得较多的一份。尽管商务谈判强调合作更甚于强调冲突，但在任何一项谈判中又都存在引发冲突的因素。一个出色的谈判者应该善于合理地利用合作和冲突，在平等互利的基础上，努力为己方争取最大的利益。

（二）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。

商务谈判是以经济利益为目的的，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，应该注意以下三个方面的事项。

(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。

(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，而对对方过激的情绪不作出直接的反应等，都易导致谈判陷入毫无成效的相互指责中。

(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。

(三) 重利益不重立场的原则

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。

把注意力集中于双方的利益而不是立场，对谈判双方来说都是十分有益的。有以下两方面的原因。

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

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，也可能是坚持要对方在己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，都有可能满足己方对利益的追求。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，仍一味地坚持自己的立场，就有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货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，谈判双方就可以在共同利益上达成一致。

当然，谈判双方在关心自己利益的同时，也应关注对方的利益。这样，在你阐述自己的利益时，才可能减少对方的抵触情绪。同样，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。谈判者在讨论利益时应尽量做到具体，过于抽象化的说辞难以取得对方的理解与信任。因为在某些情况下，所谓的“原则上”的协议，往往意味着双方虽愿意安排一个解决问题的办法，但一时却找不到可以解决协议条款的任何基础。

（四）坚持客观标准的原则

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地要面对存在的分歧。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；有些谈判者则过于突出感情的因素，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，但却陷自己于微利甚至是无利可图的境地，谈判效率是低下的。

坚持客观标准的原则，就是坚持协议中必须反映出不受哪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。

可供双方用来作为协议基础的客观标准是多种多样的，可以是市场价格、专业标准、道德准则、价格指数等。客观标准关系到谈判双方，选择的客观标准应该是独立于双方的意志力之外，并且为双方所认可和接受。如果双方认为每个问题都需要双方共同努力去寻求客观标准，每一方都应在最能反映客观标准的问题上理智从事。如果要修改某些公正的标准，必须在提出了更好的建议后才可加以考虑，而不能因为对方采取施加压力、做出威胁等将自己的意志强加于人的手段，而接受修改原有客观标准的要求。

（五）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，使之始终朝向谈判者预期的方向和目标发展变化。

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直接发生交流的一种活动。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，又都在一定的程度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，能保持相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。

二、商务谈判的方法

（一）软式谈判法

所谓软式谈判法，又称让步型谈判，是指谈判者偏重于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都满意的协议。让步型的谈判者不是把对方当作敌人，而是看成朋友来对待，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令人满意的；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。

（二）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或机会向对方施加压力，忽视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潭，在根本难以找到共同点的问题上付出无谓的努力，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，立场型谈判中没有真正的胜利者。

（三）原则型谈判

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，而不是作为敌人去对待。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，而忽视己方利益的获取。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己方利益，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价值。



知识拓展

纵向谈判与横向谈判的优缺点

纵向谈判的优点：

- （1）程序明确，把复杂问题简单化；
- （2）每次只谈一个问题，讨论详尽，解决彻底；

(3) 避免多头牵制、议而不决的弊病；

(4) 适用于原则性谈判。

这种谈判方式也存在着不足，主要有：

(1) 议程确定过于死板，不利于双方沟通和交流；

(2) 讨论问题时不能相互通融，当某一问题陷入僵局后，不利于其他问题的解决；

(3) 不能充分发挥谈判人员的想象力、创造力，不能灵活地、变通地处理谈判中的问题。

横向谈判的优点：

(1) 议程灵活，方法多样，不过分拘泥于议程所确定的谈判内容，只要有利于双方的沟通与交流，可以采取任何形式；

(2) 多项议题同时讨论，有利于寻找变通的解决办法；

(3) 有利于更好地发挥谈判人员的创造力、想象力，更好地运用谈判策略和谈判技巧。

横向谈判的不足：

(1) 加剧双方的讨价还价，容易促使谈判双方做对等让步；

(2) 容易使谈判人员纠缠在次要问题上，而忽略了主要问题。

【案例分析】

1973年6月，一大群愤怒的渔民闯进了日本名古屋渚木电力公司，抗议这家公司下属的一座发电厂没有处理好废水排放问题，致使大量海洋生物死亡，严重影响了渔民的生计。一时电力公司处于进退两难的境地。

如果为了减少环境的污染，他们被迫采用低硫燃料，那么，发电和用电的成本提高了，用户们又怨声载道。面对大声抗议的人们，电力公司该如何平息他们的怒气呢？

电力公司的有关人员首先耐心地听完了渔民的倾诉，对渔民的损失表示同情，使他们觉得被人理解而逐渐平息了怒气。接着，公司人员向他们说明了公司的难处及将要采取的措施，使公众知道这是一家具有社会责任感的公司。最后，渔民们不仅理解了这家公司的方针、政策，谅解了他们的缺点与不足，而且还积极为公司出谋划策，使海水污染与企业生产之间的矛盾最终得到了解决。

思考：

(1) 电力公司在事情的处理上采取了商务谈判中的什么原则？

(2) 请谈一谈你对商务谈判中的原则的理解。



思考与练习

一、单项选择题

1. 商务谈判是以（ ）为目的，以价值谈判为核心。

A. 经济利益

B. 商业经济

C. 社交

D. 共同利益

2. 商务谈判活动的主体是指（ ）。
 - A. 商务谈判活动的当事人
 - B. 商品
 - C. 商务谈判的公司
 - D. 商务谈判的所在地
3. （ ）往往是交易双方最关心的问题，也是谈判的主要问题。
 - A. 商品的数量
 - B. 商品质量
 - C. 商品包装
 - D. 商品价格
4. 商务谈判是谋求（ ）的过程，是双方互惠合作的过程。
 - A. 双方互利
 - B. 己方利益
 - C. 对方利益
 - D. 经济发展
5. （ ）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。
 - A. 软式谈判法
 - B. 硬式谈判法
 - C. 中立型谈判
 - D. 原则型谈判

二、简答题

1. 谈谈你对谈判和商务谈判的理解。
2. 结合实际试论商务谈判的作用。
3. 商务谈判需要遵循什么原则？
4. 商务谈判包含什么内容？
5. 简述商务谈判的方法。

三、实践题

在对商务谈判有了基本的认知后，请各位同学自行完成以下测试题，然后对照分数参考标准给自己一个初步评价，将结果和同学进行交流。

1. 你是如何认识谈判的？

（1）是一门艺术	+5
（2）是一种交际手段	+3
（3）是解决难题的一种方式	+2
（4）是两方以上的谈话	0
2. 你愿意成为一名谈判专家吗？

（1）非常愿意	+5
（2）愿意	+2
（3）难以达到	-2

- (4) 不喜欢这种工作 0
3. 你是否认为善于交际是谈判人员应具备的主要特点?
- (1) 必须具备 +5
- (2) 应该具备 +2
- (3) 不知道 0
- (4) 不认为 -5
4. 你认为谈判经验对谈判成功的影响重要吗?
- (1) 非常重要 +5
- (2) 比较重要 +3
- (3) 不太重要 0
- (4) 根本不重要 -5
5. 你喜欢做冒险的生意吗?
- (1) 非常喜欢 +5
- (2) 喜欢 +2
- (3) 不喜欢 0
- (4) 根本不喜欢 -5
6. 遇到问题, 你通常喜欢采取什么样的解决方式?
- (1) 与别人协商解决 +5
- (2) 自己琢磨, 思考、解决问题 +3
- (3) 请示领导, 等待指示 0
- (4) 采取能拖就拖的办法 -5
7. 你认为别人是怎样看待谈判的?
- (1) 只要努力, 大多数人都能成功 +5
- (2) 难度较大, 一般人很难胜任 0
- (3) 是迫不得已的做法 -3
- (4) 没有多少人喜欢它 -5
8. 你同意“谈判可以解决任何问题”的观点吗?
- (1) 同意 +5
- (2) 有保留意见 +3
- (3) 不清楚 0
- (4) 不同意 -5
9. 你认为谈判的主要作用是什么?
- (1) 加强和改善了人们之间的关系 +5
- (2) 满足了人们的要求 +3
- (3) 解决了复杂问题 +2
- (4) 可以更好地讨价还价 0
10. 你交易时喜欢通过谈判方式进行吗?
- (1) 非常喜欢 +5
- (2) 比较喜欢 +3

- (3) 说不清 0
- (4) 不喜欢 -5
11. 你所参与的谈判, 准备程度如何?
- (1) 重要谈判认真准备 +2
- (2) 每次都认真准备 +5
- (3) 时常不准备 -5
- (4) 大多数情况都准备 +2
12. 谈判之前, 你是否认为应该与其他成员讨论谈判的要点问题?
- (1) 充分谈论 +5
- (2) 适当讨论 +2
- (3) 主要问题讨论 +3
- (4) 不讨论 -5
13. 拟定谈判程序是指:
- (1) 拟定谈判日程 +5
- (2) 确定谈判内容 0
- (3) 制订谈判计划 0
- (4) 明确谈判主题 0
14. 你认为谈判的实质内容是什么?
- (1) 协调双方利益 +5
- (2) 维护己方利益 -5
- (3) 满足需要 +3
- (4) 达到某种目的 0
15. 你是怎样看待谈判后备人员的?
- (1) 不得已时更换谈判人员 0
- (2) 作为一种战术运用 +5
- (3) 没有必要配备后备人员 -5
- (4) 满足不同谈判阶段的需要 +3
16. 谈判小组成员的归属感是指:
- (1) 小组成员的群体利益认识 +5
- (2) 谈判者个人能力发挥 -5
- (3) 小组成员在群体中扮演的角色 0
- (4) 成员自我认识的群体形象 +2
17. 你认为在谈判过程中, 哪一阶段比较重要?
- (1) 开局阶段 +2
- (2) 讨价还价阶段 +3
- (3) 报价阶段 +2
- (4) 签约阶段 +5
18. 要想获得理想的谈判结果, 最重要的是:
- (1) 谈判策略的运用 +5

- (2) 谈判时机的选择 +2
- (3) 谈判地点的确定 0
- (4) 谈判者协调能力的高低 +3

19. 谈判日程安排, 应主要考虑:

- (1) 日程安排的伸缩性 +3
- (2) 兼顾谈判各方的需要 +5
- (3) 一切应有利于我方安排 -5
- (4) 作为一种谈判策略 +2

如果你的答案在 60 ~ 90 分, 无疑你是一个优秀的谈判者或是具有优秀谈判素质的人; 如果你的答案在 35 ~ 60 分, 说明你对谈判有一定的认识, 并具有谈判者的潜能; 如果你的答案在 35 分以下, 说明你对谈判缺乏基本的认识和社会实践, 要努力加强。谈判能力与素质并非天生具备, 需要在后天持续锤炼、积累、总结, 方能不断提高。测试仅仅是对目前谈判素养和认知定性的、粗线条的测试, 为同学们以后的学习指引方向。