



### 学习目标与重点

1. 商务谈判的概念与特征；
2. 商务谈判的类型与形式；
3. 商务谈判的原则与作用；
4. 商务谈判的内容与程序。



### 案例导入



## 第一节 商务谈判的概念与特征

### 一、谈判的概念与特征

#### （一）谈判的概念

谈判无处不在。世界谈判大师赫伯·寇恩说：“人生就是一张大谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中了。”夫妻通过谈判决定去哪个国家旅游；朋友通过谈判决定去哪里吃饭；孩子们通过谈判决定看哪个电视节目；律师通过谈判争取仲裁还是法律诉讼；警察通过和挟持人质的恐怖分子谈判解救受害人；企业通过谈判决定采购哪种原料、销售哪种产品；国家通过谈判解决边境领土争端的重大问题；美国与俄罗斯通过谈判就销毁叙利亚化学武器达成框架协议等。谈判不仅是技术高超的国家外交官员、企业销售人员和工会组织者所进行的活动，也是每个人每天都要经历的事情。有时人们谈判是为了重要的事情，而有时则是为了一些微不足道的小事。不论是个人谈判还是外交谈判或是企业谈判，谈判的原则和程序都大致相同。

那么，究竟什么是“谈判”？关于“谈判”的概念，谈判各个角度的观点不同，解释不同，可以说是众说纷纭，至今没有一个一致的说法。我们先看看辞学与不同专家学者对谈判的几个定义。

谈判，《现代汉语词典》解释为：有关方面对有待解决的重大问题进行会谈。谈判有狭义和广义之分。狭义的谈判，指为解决较为重大的问题，在正式的专门场合下进行的会谈；广义的谈判，则包括各种形式的交涉、洽谈、协商等。作为探讨谈判实践内在规律的谈判理论，主要以建立在广义谈判基础之上的狭义谈判为研究对象。

谈判，实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈是“彼此的对话；讲论”，就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标，充分发表关于各方应当承担和享有的责权利的看法。判则为“分辨和评定”，就是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见，以期通过相应的协议正式予以确定。因此，谈是判的前提和基础，判是谈的结果和目的。

“谈判”，法语解释为“art, action de mener à bonne fin les grandes affaires, les affaires publiques”，意为使大的生意和公共事务获得良好结果的行动和艺术。

“谈判”，英语解释为“an act or the action of negotiating”，即谈判的行为和过程。对negotiaton的解释是“to talk with another person or group in order to settle a question or disagreement; try to come to an agreement”，即为了解决一个问题或分歧，并试图达成一个协议，而与某人或集体进行谈话的行为或过程。此定义虽然泛泛，但却给出了谈判的核心：达成一个协议。

美国谈判学会主席杰勒德·I. 尼尔伦伯格（Gerard I. Nierenberg）1968年在其所著的《谈判的艺术》（*The Art of Negotiating*）中写道：“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。”

英国谈判学家P. D. V. 马什（P. D. V. Marsh）1972年在《合同谈判手册》（*Contract Negotiation Handbook*）一书中对谈判所下的定义是：“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这样的一个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦（Christophe Dupont）全面研究了欧美许多谈判专家的著述后在其所著的《谈判的行为、理论与应用》（*Lanegociation Conduite, Theorie, Applications*）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（即使是暂时性的）创造、维持、发展某种关系。”

美国著名谈判咨询顾问C. 威恩·巴罗（C. Wayne Barlow）和格莱恩·P. 艾森（Glenn P. Eisen）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。”

国内学者认为：谈判是当事人为满足各自需要和维护各自利益而进行的协商过程。

上述国内外专家、学者按照各自的理解就谈判的形式、意义与观点对谈判下了定义，既有共识，也有各自的高见，却无一致的定义。

综合上述定义，本书对谈判的定义是：谈判是指参与各方在一定的环境条件下，为了满足各自的需要，通过协商而争取达成一致的行为过程。

对谈判的这一定义，可以从以下几个方面理解和把握。

#### 1. 谈判建立在人们需要的基础上

杰勒德·I. 尼尔伦伯格指出：当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，人们开始谈判。这里，交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。需要包括的具体内容极为广泛，如物质的需要、精神的需要、低级的需要和高级的需要。需要推动人们进行谈判，需要越强烈，谈判的动因就越明确。由于谈判是两方以上参与的行为，只有各方的需要能够通过对方的行为满足时，才会产生谈判。无论什么样的谈判，都是建立在需要的基础上的，而且需要越强烈，谈判的需求越迫切。

#### 2. 谈判是两方或两方以上的参与者之间的交际活动

要谈判，就要有谈判对象，只有一方则无法进行谈判活动。比如，企业采购员与推销员的一对一谈判，联合国的多边谈判，都说明谈判要有两方或两方以上的参与者。既然有至少两方的人员参加，这种活动就是一种交际活动，就需要运用交际手段、交际策略实现交际的目的。可以说，有两方或两方以上的参与者是进行谈判的先决条件。

#### 3. 谈判寻求建立或改善人们的社会关系

人们的一切活动都是以一定的社会关系为背景的。就商品交换活动来讲，从形式上看是买方与卖方的商品交换行为，但实质上是人与与人之间的关系，是商品的所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生，取决于买方与卖方新的关系的建立。谈判的目的是要获得某种利益，要实现追求的利益，就需要建立新的社会关系或改善原有的社会关系，这种关系的建立和巩固需要通过谈判来实现。

#### 4. 谈判是一种协调行为的过程

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。谈判的整个过程就是解决问题或协调矛盾。谈判不可能一蹴而就，总需要一个过程，这个过程往往不止一次，而是随着新问题、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。

#### 5. 谈判具有约束性

谈判具有约束性，表现在谈判内容和结果受外部环境条件的制约。政治、法律、经济、社会文化、时间与地点等环境条件对谈判的影响很大。所以，谈判人员不仅要掌握谈判的基础理论知识、谈判的材料与技巧，还应掌握国家政策、法律、经济与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。

## （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。

### 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。谈判的产生是因为谈判主体有需求出现，且需要通过与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求。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，谈判的任何一种定义都会强调谈判的目的性，即追求一定的目标这一基本特征。

### 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活动的过程，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。双方通过直接交锋，最终达成共同目标。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，这是谈判的基本要求。谈判总是涉及谈判的对象，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，所以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。谈判结果不是那种你赢我输、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，才能实现确认成交的良性结果。

### 4. 谈判的合作性与冲突性

谈判各方的需求的实现都离不开对方的合作，这是谈判的必要性所在，也是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。这种相互依存关系是十分复杂的。谈判各方都知道，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。当各方都在设法影响对方时，整个谈判就处于各方对计划达成方案的不

断协调中。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，为了在较大程度上满足各自利益需要，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，任何一种谈判均含有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。严格意义上讲，谈判大多数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，各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非是均等的。有的谈判方获得的好处多，有的谈判方获得的好处少，出现这种结果的原因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）和谈判技巧（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，虽然在谈判以前可以大致了解谈判各方优势的大小，但对谈判结果是很难准确预测的。谈判的这一特征使谈判的艺术性和技巧性在谈判中占据了重要位置，也使谈判成为少数人所拥有的特殊技能。

## 二、商务谈判的概念、特征和要素

### （一）商务谈判的概念

商务谈判是一种主要的谈判类型。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、零售商业等。
- ②直接为商品交易服务的活动，如运输、仓储、加工整理等。
- ③间接为商品交易服务的活动，如金融、保险、信托、租赁等。
- ④具体服务性质的活动，如饭店、商品信息、咨询、广告等服务。

所以，商务谈判是指买卖双方为了促成交易而进行的活动，或是为了解决买卖双方的争端，并取得各自的经济利益的一种方法和手段。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，它已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。可以说，没有商务谈判，经济活动便无法进行。小到人在生活中购物的讨价还价，大到企业法人之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。

商务谈判与商务活动的关系。

从定义来看，商务谈判是买卖双方为了促成交易，满足自身经济利益而交换意见，谋求解决彼此之间的争端或利益互补而磋商协议的活动。商务活动离不开谈判，凡是在商务活动中发生的谈判，都属于商务谈判。“商务”表明这类谈判的特定目标和内容性质。“谈判”则说明这类商务活动的运作过程和活动方式。

## （二）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、社交等多学科知识于商务活动的一门艺术，具有自身的特征。商务谈判主要有以下几个特征。

### 1. 谈判对象具有广泛性和不确定性

普通商品可以在国内市场和国际市场上自由流通。作为卖方，其商品可以出售给任何一个人，销售范围具有广泛性；同理，作为买方，也可以选择购买任意卖主的商品，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。为了使交易更有利，交易者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达成交易，不可能同广泛的对象谈判，而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下是不确定的。这种不确定性不仅是由交易对象的要求和变化决定的，也是由交易者的要求和变化所决定的。

交易对象具有广泛性和不确定性的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、方法发展新客户，并维系好老客户。

### 2. 谈判各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各方所接受，因而对各方来说都是有利的。谈判各方为了取得利益，必须共同解决他们所面临的问题，以便最终达成某项对各方都有利的协议，这是谈判的合作性的一面。与此同时，谈判各方又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，是谈判各方的策略选择、谈判技巧、谈判人员素质等因素共同博弈的结果。这是谈判的竞争性的一面。

在商务谈判中，谈判各方之间存在利益上的联系与分歧，利益联系使各方走到一起，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，首先必须对矛盾要有深刻的认识；此外，在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略及战术时，必须注意既要不损害各方的合作关系，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两点。第一，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。谈判者应把谈判看成是一项双方互利的东西，都应实

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。第二，谈判各方存在利益矛盾，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。谈判各方虽合作但并没有放弃竞争；相反，各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，竞争所得到的报酬主要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。经济在激烈的竞争和瞬息万变的市场中运行，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，而且也更难把握。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各方、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，谈判者都可以通过学习、实践、研究来把握。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。这里的变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，谈判各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，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方面是有不同得失的。也就是说，谈判结果总是不那么平等，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与艺术性

商务谈判的科学性是指在谈判过程中，具有某些操作过程中的规范和要点、系统的思维过程和工作步骤，以及完整的计划、策略和实施方案。整个谈判过程，涉及语言学、逻辑

辑学、哲学、经济学、传播学、管理学、心理学、法学、市场营销学、公共关系学和人际关系学等广泛的学科基础理论知识。

商务谈判也是一门具有艺术性的技术，谈判者应该掌握必要的谈判技术，进行谈判技术方面的训练，熟练掌握谈判中的技巧，在实际谈判中进行创造性的探索，应根据不同对象和不同环境使用不同的技巧。有时按照谈判者主观的思维进行处理，对于同样的内容、环境与条件，也可能产生意想不到的效果。所以，商务谈判要将科学性与艺术性有机结合。在涉及谈判各方实力的认定、谈判环境的分析、谈判方针政策的制定以及交易条件的确定等问题时，应更多地考虑其科学性的一面；而在具体的谈判策略、技术的选择运用上，则应较多地思考其艺术性的一面。“科学”能帮助谈判者在谈判中把握住正确的决策方向，而“艺术”则能使谈判者把事情做得更加圆满。

### （三）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要因素。它是从静态结构上对谈判行为的剖析。换言之，没有这些要素，谈判就无从进行。

#### 1. 商务谈判的主体

商务谈判的主体是商务谈判活动的主要构成要素，指在谈判活动中由“谁来谈”。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，商务谈判的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的主体。商务谈判的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，商务谈判的主体最大的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的主体的表现。

#### 2. 商务谈判的客体

商务谈判的客体是指谈判的议题，即在谈判活动中“谈什么”。所谓议题是指谈判的具体内容或交易条件，在资金方面，如价格和付款方式等；在技术合作方面，主要是技术标准方面的问题；在商品方面，如商品的品质数量、仓储、装运、保险和检验等。总之，涉及交易双方利益的一切问题，都可以成为谈判的议题。议题是谈判的起因，内容和目的决定当事各方参与谈判的人员组成及策略，所以，它是谈判活动的核心。没有议题，谈判显然无从开始且无法进行。另外，在一定的社会环境条件下，谈判的事项受诸如法律、政策、道德等内容的制约。因此，谈判的内容是否符合有关规定，是谈判成功与否的关键所在。

#### 3. 商务谈判的环境

商务谈判的环境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，谈判环境对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响，是谈判不可忽视的要件。商务谈判的环境主要包括三个方面的因素：政治、经济与文化。

政治环境是指本国政局的稳定状态及政策的要求,以及交易方所在国之间的外交状态,包括社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。经济环境是指商务谈判当事人与议题所处的宏观与微观经济环境条件。宏观经济因素主要是指交易货币的汇率变化,交易人所在国通货膨胀、股市涨跌、经济发展快慢等。微观经济因素主要是指谈判主体所处的市场状态和谈判当事人所在企业的经营状态,如市场模式、供求关系、生产销售、资本运作等。文化因素是指价值观为核心的组织意识形态,包括价值观念、民族宗教、风俗习惯、教育程度、行为规范、思维方式等。

#### 4. 商务谈判的目标

商务谈判的目标是指谈判的最终结果。概括地讲,商务谈判的直接目标就是最终达成协议。实际谈判中,谈判各方的具体目标往往是不同的,甚至是对立的,但都统一于商务谈判活动的目标。只有商务谈判的直接目标实现了,最终达成了协议,谈判各方的目标才能实现。没有目标的谈判,就不能构成真正的谈判活动,只能是闲谈。

### 三、商务谈判的评价标准

谈判是人们有意识、有目的的交易活动,因而确立若干个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。

美国著名谈判学家杰勒德·I. 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,评估谈判得失可用以下三个标准。

#### 1. 谈判者自身需要是否因谈判而得到基本满足

满足自身需要是谈判者所要追求的基本目标,因此,谈判是否取得积极成果,取决于谈判者自身需要在多大程度上得到了满足。谈判者的一切举动都要围绕满足自身需要这个中心。很少有谈判者在对方获得很多,而自己获得很少,自身需要没有得到满足的情况下,认为这场谈判是成功的或理想的。除非他有意识地让对方多得一点,另有他谋。

#### 2. 谈判是否富有效率

谈判效率是指谈判者通过谈判取得的收益与付出的成本之间的对比关系。谈判成本包括三个部分:第一部分是為了达成协议做出的所有让步之和,其数值等于该次谈判预期谈判收益与实际谈判收益之差值。第二部分是為洽谈而耗费的各种资源之和,其数值等于为该次谈判进行所付出的人力、物力、财力和时间的经济折算值之和。第三部分是机会成本。如果谈判所费成本很低,而收益却很大,则本次谈判是成功的、高效率的。反之,如果谈判所费成本很高,而收益却很小,则本次谈判是失败的、低效率的。

在有些谈判中,由于各方利益冲突相当激烈,或是谈判者的失误,使谈判花费过多的时间、精力与费用,虽然最后勉强达成协议,但是由于所花代价超过了谈判取得的成果,

这种谈判显然是低效率和不明智的。因此，作为一个合格的谈判者必须具有效率观念，在谈判中进行必要的权衡。

### 3. 谈判之后与对方的关系是否良好

众所周知，人的需要是发展变化的，因此当谈判者为满足现实需要而同他人进行谈判时，就应该考虑到眼前与长远的关系。除非确认以后与该对手再没有可能进行任何一种交易，否则，谈判者就不能忽视与对方建立长期合作关系的必要。为此，谈判者在谈判中要维护良好的人际关系，避免过分贪图眼前利益而在谈判中断送了未来合作的可能。

总之，所谓成功的谈判是指谈判者在与对方维护良好人际关系的前提下，以富有效率的方式实现谈判目的以满足自身的需要。

由于需要、效率、人际关系三者是实现途径上的差异，使它们很难同时得以充分实现。面对这一事实，谈判者在不同的谈判场合需要在三者之间进行适当的取舍及不同程度的调控，以便三者能够起到协同作用。

## 第二节 商务谈判的类型与形式

### 一、商务谈判的类型

商务谈判客观上存在不同的类型，认识谈判的不同类型，有助于谈判者更好地掌握商务谈判的内容和特点，更好地参与谈判和采取有效的谈判策略。可以说，谈判者对谈判类型的正确把握，是谈判成功的起点。

#### （一）按参加谈判的人数规模划分

##### 1. 单人谈判

单人谈判是指谈判各方都只有一个人参加，一对一地进行协商谈判。这种谈判方式一般用于项目比较小的商务谈判中。虽然出席谈判的各方只有一个人，但这并不意味着谈判者不需要做准备。相反，因为谈判各方只能各自为战，得不到助手的及时帮助，所以，在安排参加这种类型谈判的人员时，一定要选择有主见，决断力、判断力强，善于单兵作战的人。单人谈判是一种比较难的谈判类型。

##### （1）单人谈判的优点

①谈判方式灵活，有利于建立和谐气氛。由于谈判方各自只派一个人进行谈判，因而谈判方式的选择可以比较灵活。谈判气氛也可以更加和谐，特别是当各方谈判人员彼此比较熟悉和了解时，谈判就显得更为融洽。因为这样可以避免和消除小组谈判中正式、紧张的会谈气氛，有利于建立和谐、友好的谈判氛围，有利于谈判者的有效沟通与合作，从而使谈判更加高效、顺利地进行。

②决策迅速。一般而言，单人谈判的谈判人员都是企业的全权代表，他们都有很大的权限，基本有权处理谈判中的一切问题，从而避免了小组谈判中相互协调、令出多头、无法决策和决策迟缓等情况。

③避免了小组谈判人员之间相互配合不力的状况。谈判是一种需要谈判人员之间默契配合的活动，谈判一方人员之间能否相互配合、相互协调、相互信任是战胜对方、争取谈判主动的必要条件。如果谈判人员之间不能很好地配合、有效地协同作战，就会暴露己方的弱点，给对方以可乘之机。在商务谈判中，许多重要的谈判活动之所以经常以单人谈判与小组谈判交叉进行，正是基于这种原因考虑的。

④有利于谈判内容的保密。商务谈判的内容对企业而言是机密。因此，谈判内容应该严格保密。单人谈判能够有效地保守秘密，特别是当某些谈判内容高度机密，或由于时机不成熟而不宜让外界了解时，单人谈判是最好的方式。

## （2）单人谈判的缺点

①谈判人员会感到力不从心。谈判者要一人同时应付多方面的问题，担负多方面的工作，因此可能会影响工作的效果。所以，单人谈判对谈判人员的要求比团队谈判的要高。

②谈判人员的决策压力大。谈判人员要单独做出决策，其面临的决策压力较大。

③会影响谈判策略的运用。单人谈判，一个人要扮演多种类型的角色，会使谈判策略的运用受到很多限制。

④谈判人员会感到孤立无援。单人谈判没有其他人辅助与配合，也没有人可以商量和沟通，谈判者常常会处于孤立无援的状态。

⑤容易产生商业贿赂行为。由于单人谈判无人监督，因而容易产生舞弊现象。

可以说，单人谈判既是最简单的谈判，也是最复杂的谈判。这是由于谈判人员在谈判中没有别的依靠，只能靠个人的智慧和技能。适合采用单人谈判的情形有：供、需双方有着长期的合作关系，谈判双方比较熟悉，交易条款、交易内容比较明确；推销员或采购员拜访客户，双方各自有权决定成交条件；续签合同，主要条款已经确定，只需在个别地方进行调整与修改；对谈判中的细节进行讨论等。

## 2. 小组谈判

小组谈判也称团队谈判，是指谈判各方派两名或两名以上的代表参加的商务谈判。小组谈判是一种常见的谈判类型。小组谈判一般用于较大的谈判项目。由于情况比较复杂，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，是一种效率比较高的谈判方式。

### （1）小组谈判的优点

①可以有效地发挥团队的智慧与力量。由于经验、能力、经历受各种客观条件限制，每个人不可能具备谈判所需要的一切知识和技能，因此需要其他人员的补充与配合。小组谈判可以克服个人的不足，利用团队的智慧和力量取得谈判的胜利。

②可以更好地运用谈判策略和技巧，更好地发挥谈判人员的创造性、灵活性。

③有利于谈判人员采用灵活的方式消除谈判僵局或障碍，特别是可以有效地避免单人谈判中出现僵局无法挽回的尴尬情况。

④达成的协议具有更高的履约率。这是因为谈判各方认为这是小组协商的结果，而不是某个人谈判的产物；小组集体决定对其成员具有更大的约束力，经小组集体讨论产生的协议具有更大的合理性。

## （2）小组谈判的缺点

①容易产生分歧，引起内耗。在小组谈判中，如果一方谈判人员内部对某些问题产生了重大分歧，很可能会影响谈判的进程，甚至会影响谈判的结果。

②花费的费用比较高。由于小组谈判涉及人员比较多，因而谈判所需要的各项费用会比较高。

显而易见，小组谈判的最大优点是能充分发挥团队智慧。因此，慎重选配谈判小组成员是十分重要的，包括谈判小组组长的确定、主谈人的确定、主要成员和专业人员的选配等。

## （二）按谈判进行的地点划分

### 1. 主场谈判

主场谈判又叫主座谈判，是指谈判一方在自己所在地以东道主身份组织的谈判。主场谈判地点包括主方所居住的国家、城市或办公所在地。

在熟悉的环境中进行谈判，会给主方带来许多方便。但是，作为东道主，主方必须做好对客方的接待工作，包括邀请、迎送、组织娱乐活动等。

#### （1）主场谈判的优点

①主场谈判方在心理上有安全感和优越感，易于树立自信心。

②主场谈判方可随时检索各种资料并予以充分利用，客方则无此便利。

③主场谈判方可以利用室内布置、座位安排乃至食宿款待等创造某种谈判气氛给对方施加影响。

④谈判出现意外情况可随时向领导请示。

#### （2）主场谈判的缺点

①当谈判进入白热化阶段时，对方为了摆脱没有把握的决策压力，会借口资料不全扬长而去。

②远离工作地的种种不便，成为对方中止谈判的体面借口。

③要支付较大的谈判成本，且容易被对方了解虚实。

### 2. 客场谈判

客场谈判也叫客座谈判，是指在谈判对手所在地进行的谈判。进行客场谈判时，客居他乡的谈判人员会受到各种条件的限制，需要克服种种困难。作为客场谈判方，必须注意两个事项。一是入境问俗、入国问禁。客方要了解各地、各国不同的风俗和国情、政情，以免做出伤害对方感情的事。二是审时度势、争取主动。客方要审时度势、灵活反应，认真分析谈判背景、主方的优势与不足，正确地运用并调整自己的谈判策略，发挥自己的优势，争取满意的谈判结果。

#### （1）客场谈判的优点

①谈判人员可全心全意参加谈判，不受或少受本企业事务干扰。

②使对手无法借口无权决定或资料不全而故意拖延时间。

③因谈判小组在外谈判无法经常向领导汇报从而有更多灵活性，且能以授权有限为由，采取拖延战术，使自己由被动变为主动。

④可减少烦琐的接待工作。

#### (2) 客场谈判的缺点

①由于谈判人员身处异地他乡，会有拘束感，会形成一些客观上的劣势，诸如谈判期限、谈判授权、信息交流以及可能的语言障碍。

②由于主场谈判方过分的款待及娱乐活动会使客场谈判者失去斗志。

### 3. 第三地谈判

第三地谈判是指在谈判各方所在地以外的其他地方进行的谈判。第三地谈判不存在倾向性，各方均无东道主地域优势，谈判策略运用的条件相当，谈判的地域环境较为公平。选择第三地谈判的情形有：谈判各方对谈判地点的重要性都有较为充分的认识；谈判各方冲突性大、政治关系微妙，在主、客场谈判都不妥当；谈判各方相互关系不融洽，信任程度不高。在主、客场谈判都不适宜的情况下，可选择中立地点进行谈判。

#### (1) 第三地谈判的优点

①各方能够平等地进行谈判。这种谈判对任何谈判方都没有主客之分，享有同等的谈判气氛，这样也就避免了其中的某一方处于客场的不利地位。

②内容达成某种默契或协议。在第三地由于气氛冷静，不受干扰，谈判各方都比较注意自己的声望、礼节，容易减少误会，再加上各方的诚意，因而都能比较客观地处理各种复杂的问题和突发事件。

#### (2) 第三地谈判的缺点

不利于谈判各方实地考察和了解对方的状况等。

## (三) 按沟通手段划分

### 1. 面对面谈判

面对面谈判是指谈判各方直接地、面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈。一般正规的谈判、重要的谈判、高规格的谈判，都是以面对面的谈判方式进行的。

#### (1) 面对面谈判的优点

①谈判具有较大的灵活性。谈判不仅是语言的直接交流，而且各方均能直接观察对方的仪表、手势、表情和态度，甚至利用私下接触，进一步了解谈判对手的需要、动机、策略，以及主谈人的个性等，能够及时、灵活地调整谈判计划和谈判策略。

②谈判的方式比较规范。商务谈判各方在谈判桌前就坐，就形成了正规谈判的气氛，使每个参加谈判的人产生一种开始正式谈判的心境，很快进入谈判角色。

③谈判的内容比较深入细致。面对面谈判便于各方就某些关键问题或难点进行反复沟通，就谈判协议的具体条款进行反复磋商、洽谈，从而使谈判目标更容易达成。

④有利于建立长久的贸易伙伴关系。面对面的沟通容易产生感情，特别是在谈判工作之余谈论热门话题或开展文娱活动，可以加深了解，培养友谊，从而建立一种比较长久的贸易合作伙伴关系。

#### (2) 面对面谈判的缺点

①容易被对方了解己方的谈判意图。对方可以从己方谈判人员的举手投足、语言态度，

甚至面部表情来推测己方所选定的最终目标以及追求最终目标的坚定性。

②决策时间短。通常要在谈判期限内做出成交与否的决定，没有充分的考虑时间，也难以充分利用谈判后台人员的智慧，因而要求谈判人员有较高的决策水平。

③费用高。谈判各方都要支付一定的差旅费或礼节性的招待费等，从而增加了商务谈判的成本。可以说，在所有的谈判方式中，面对面谈判方式费用最高。

## 2. 电话谈判

电话谈判是指借助电话通信进行信息沟通、协商，寻找达成交易的一种谈判类型。

### （1）电话谈判的优点

快速、方便、联系广泛。

### （2）电话谈判的缺点

①易被拒绝，有风险。电话谈判，双方互相看不见，“不”字更容易出口，而且，由于无法验证对方的各类文件，有被骗的风险。

②某些事项容易被遗漏和删除，出现失误。多数情况下，电话谈判是一次性叙谈，往往是在毫无准备的状态下仓促面对某一话题，甚至进行某一项决策，谈判者有意或无意地将某些事项遗漏或删除是在所难免的，因此容易出现失误。

## 3. 函电谈判

函电谈判是指通过邮政电传、传真等途径进行磋商，寻求达成交易的书面谈判类型。

### （1）函电谈判的优点

①方便、准确，有利于谈判决策。谈判各方利用现代化通信手段沟通，能够做到方便、及时、快速，而且来往的电传、信函都是书面形式，做到了白纸黑字，准确无误。谈判人员有比较充裕的时间思考，从而有利于慎重决策。

②省时、低成本。函电谈判方式可以使谈判人员无须四处奔波，一来省时，二来省去了差旅费等。

### （2）函电谈判的缺点

①函电谈判用书面文字沟通，有可能出现词不达意的情况，使谈判对方耗时揣摩。如果因此造成谈判各方各有不同的解释，就会引起争议和纠纷。

②谈判各方代表不见面，就无法通过观察对方的话态、表情、情绪以及习惯动作等来判断对方的心理活动，从而难以运用语言与非语言技巧，讨论问题往往不够深入、细致。

## 4. 网上谈判

网上谈判是指借助互联网进行协商、对话的一种特殊的谈判类型。网上谈判为买卖双方的沟通提供了丰富的信息和低廉的沟通成本，因而有强大的吸引力。

### （1）网上谈判的优点

①加强了信息沟通，有利于慎重决策。网上谈判具有谈判快速、联系广泛、可以备查的特点，可以使企业、客户掌握他们需要的最新信息，又能使谈判各方有时间进行充分的分析，慎重决策。

②降低了成本。采用网上谈判方式，企业大大降低了人员开销、差旅费、招待费以及

管理费等，降低了谈判成本。

#### (2) 网上谈判的缺点

- ①商务信息公开化，导致竞争对手的加入。
- ②互联网的故障、病毒等会影响商务谈判的开展。

### (四) 按谈判的态度与方法划分

#### 1. 软式谈判

软式谈判也称让步型谈判或关系型谈判。在这种谈判中，谈判者把对方当作朋友，以达成相互满意的协议、为进一步扩大合作打下良好的基础为目的，强调的不是要占上风，而是相互信任、让步，建立并维持良好的关系。

软式谈判的一般做法是：信任对方，提出建议，做出让步，达成协议，维系关系。软式谈判是一种关系型谈判。如果当事各方都能以和为贵，以宽容、理解的心态处事，互谅互让，友好协商，那么，这种谈判将是一种高效率、低成本的谈判。同时，通过这种谈判，谈判方相互之间关系会得到进一步加强。然而，由于价值观念和利益驱动等原因，有时这只是一种善良的愿望、相对理想化的境界。现实谈判中的各方，即使是在理性的前提下，也会在谋求合作的同时追求己方利益的最大化。在有长期友好关系的互信合作伙伴之间，或者在合作高于局部近期利益、今天的“失”是为了明天更好的“得”的情况下，软式谈判的运用是有意义的。

#### 2. 硬式谈判

硬式谈判也称立场型谈判。这种谈判，谈判者往往认为己方具有足够的实力，因此在谈判中提出自己的条件，强调己方的谈判立场。谈判者认为，谈判是一场意志力的竞赛，只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。采用硬式谈判，谈判各方常常是互不信任、互相指责，谈判易陷入僵局、旷日持久，无法达成协议。而且，这种谈判即使达成某些妥协，也会由于某方的让步而履约消极，甚至想方设法撕毁协议、予以反击，从而使谈判各方陷入新一轮的对峙。只有在谈判难以进行下去时，才会采用硬式谈判，迫使各方不得已做出让步，采用这种谈判很难达成理想的协议，最后导致相互关系的完全破裂。

因为硬式谈判的谈判者把谈判看作意志力的竞赛和搏斗，他们认为立场越强硬，收获也就越多，所以各方谈判者把注意力集中于如何维护自己的立场而否定对方的立场，忽视了寻找能兼顾双方利益的解决办法；他们的目的不是要达成协议，而是要获取坚守本方立场的胜利。硬式谈判有明显的局限性，一般应用于以下两种情况。

①一次性交往，这种谈判必须是“一锤子买卖”，也就是为取得一次胜利而拿未来的合作做赌注。

②谈判方实力相差悬殊，在这种情况下，一方处于绝对优势。

#### 3. 原则式谈判

原则式谈判，也是价值型谈判，又称实质利益谈判，最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出，故又称“哈佛谈判术”。原则式谈判吸取了软式谈判和硬式谈判之所长而避其所短，

强调公正原则和公平价值，主要有以下特征。

①把人和事分开。谈判中对人温和、对事强硬，强调把人与事分开。

②坚持公正原则。主张按照客观公正性的原则和公平价值来达成协议，而不是简单地依靠具体问题来讨价还价。当谈判各方的利益发生冲突时，坚持按原则处理。

③谈判中开诚布公而不施诡计，追求利益而不失风度。

④谋求共同的利益，放弃立场。谈判各方努力寻找共同点，争取共同满意的谈判结果。

原则式谈判是一种既理性又富有人情味的谈判。这种谈判与现代谈判强调的实现互惠合作的宗旨相符，日益受到推崇。运用原则式谈判的要求有：第一，当事各方从大局着眼，相互尊重，平等协商；第二，处理问题坚持公正的客观标准，提出相互受益的谈判方案，以诚相待，采取建设性态度，立足于解决问题；第三，求同存异，互谅互让，争取双赢。

### （五）按商务交易的地位划分

#### 1. 买方谈判

买方谈判是指以购买者的身份参与的谈判。显然，这种买方地位不以谈判地点而论。买方谈判的主要特征如下。

①重视谈判信息的搜集。大凡采购谈判，买方首先会收集大量相关信息，如技术标准、价格水平等，以确定自己的谈判目标。这种收集信息的工作贯穿于整个谈判过程，尤其是在谈判的准备阶段和开始阶段。

②极力压价。买方是掏钱者，一般不会“一口价”随便成交。即使是重购，买方也总要以种种理由追求更优惠的价格。

③度势压人。顾客是上帝，买方地位的谈判者往往会产生卖方“有求于我”的优越感，甚者盛气凌人，因而在谈判过程中往往会对标的物评头论足、吹毛求疵。特别是当市场上有多个供应商时，这种情况表现得更为明显。

#### 2. 卖方谈判

卖方谈判是指以供应商的身份参与的谈判。同样，卖方地位也不以谈判地点为转移。卖方谈判的主要特征如下。

①主动出击。卖方即供应商，为了自身的生存和发展，其谈判态度自然积极，谈判中的各种表现也体现出主动精神。

②虚实相映。谈判中卖方的表现往往是态度诚恳、交易心切与软中带硬、待价而沽同在，亦真亦假、若明若暗兼有。当己方为卖方时，应注意运用此特征争取好的卖价。当他方为卖方时，应注意识别哪里是虚、哪里是实。

③“打”“停”结合。卖方谈判常常表现出时而紧锣密鼓，似急于求成；时而鸣金收兵，需观察动静。其目的都是为了克服来自买方的压力和加强卖方的地位。

#### 3. 代理谈判

代理谈判是指受当事方委托参与的谈判。代理又分为全权代理和只有谈判权而无签约权代理两种。代理谈判的主要特征如下。

- ①谈判人员权限观念强，一般都能谨慎和准确地在授权范围之内行事。
- ②由于不是交易的所有者，谈判人员的谈判地位超脱、客观。
- ③由于受人之托，为表现其能力和取得佣金，谈判人员的态度比较积极、热情和主动。

## （六）按谈判目标划分

### 1. 意向书谈判

意向书是一种简单的意向声明，也称备忘录或谅解备忘录，主要说明签字各方的某种愿望，或某个带先决条件的、可能的承诺。它对签字各方并不构成一种合同义务，但有备忘的作用。意向书谈判的特点有：谈判可发生在谈判初期、中期或后期，针对交易总体的、原则的或个别的问题，是一种比较灵活的谈判。

### 2. 协议书谈判

协议书谈判是指谈判各方对特定时刻各方立场的系统概括的文件，有时也称为原则协定和框架协定。协议书谈判的特点为：由于文件描述的是各方的原则意向，即使是一致的意向，也因其缺乏合同要件而无约束力，只能作为一种过渡性的工作文件。当然，比起意向书来，其内容更丰富，表示各方的态度与立场更深入、更具体，表示各方共同点也相对较多，但本质上两者仍同属一类。

### 3. 合同谈判

合同谈判是指为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同，即应具有最基本的要件，包括商品特性、价格、交货期。在谈判中谈判各方如果就标的、质量、数量、费用、期限、付款方式等几个要件达成协议，并以法律形式规定下来，那么就是合同谈判。合同谈判的特点为：由于契约与法律的刚性使谈判者在谈判中会直奔目标，对该目标据理力争，为达到目标手法多变。

### 4. 准合同谈判

准合同是指带有先决条件的合同，先决条件是指决定合同要件成立的条件，如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字等。准合同谈判的特点为：准合同的格式、内容与合同完全相同，全面反映交易双方的意愿，也具备了合同成立的所有要件。因为双方同意的保留而使交易双方谈判结果停在“准”水平上的原因既有原则问题，如许可证、外汇、法规要求的程序需要完成等；也有非原则问题，如打字、印刷装订、审检等。准合同在先决条件丧失时自动失效。

### 5. 索赔谈判

索赔谈判是指在合同义务不能或未能完全履行时，合同当事双方所进行的谈判。在众多的合同履行中，违约或部分违约的事件屡见不鲜，因此，形成了一种特定的商业性谈判，人们把它称为索赔谈判。无论是数量、质量、期限、支付，还是生产、运输等索赔的谈判，均有以下特点：重合同，重证据，注重时效，注重关系。

## （七）按纵向谈判与横向谈判划分

### 1. 纵向谈判

纵向谈判是指在确定谈判的主要问题之后，逐个讨论每一个问题和条款，讨论一个问题，解决一个问题，一直到谈判结束。例如，一项产品交易谈判，各方各自确定出价格、质量、运输、保险、索赔等几项内容后，开始就价格进行磋商，只有价格谈妥之后，才依次讨论其他问题。

#### （1）纵向谈判方式的优点

- 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适用于原则谈判。

#### （2）纵向谈判方式的缺点

- ①议程确定过于死板，不利于各方的沟通与交流。
- ②讨论问题时难以相互通融，当某一问题陷于僵局后，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和创造力，不能灵活、变通地处理谈判中的问题。

### 2. 横向谈判

横向谈判是指在确定谈判所涉及的主要问题后，开始逐个讨论优先确定的问题，在某一问题上出现矛盾和分歧时，就把这一问题放在后面，先讨论其他问题。如此周而复始地讨论下去，直到所有问题都谈妥为止。例如，在资金借贷谈判中，谈判内容涉及金额、利息率、贷款期限、担保、还款以及宽限期等问题，如果各方在贷款期限上不能达成一致意见，就可以把这一问题放在后面，继续讨论担保、还款等问题。当其他问题解决之后，再回过头来讨论贷款期限问题。

#### （1）横向谈判方式的优点

- ①议程灵活，方法多样。
- 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。

#### （2）横向谈判方式的缺点

- ①加剧各方的讨价还价，容易促使谈判双方做出对等让步。
- ②容易使谈判各方纠缠在枝节问题上，而忽略主要问题。

## （八）按谈判参与方的国域界限划分

### 1. 国内商务谈判

国内商务谈判是指国内各种经济组织以及个人之间所进行的商务谈判。它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，这就避免了由于文化背景的差异可能对谈判产生的影响。由于语言相同，观念一致，所以各方谈判的主要问题更容易聚焦于怎样调整各方的不同利益，寻找更多的共同点。这就需要谈判人员充分利用谈判

的策略与技巧，更好地发挥谈判人员的积极性和主动性。

## 2. 国际商务谈判

国际商务谈判是指一国政府以及各种经济组织与外国政府以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。这是由于谈判人员来自不同的国家，其语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准乃至谈判心理等方面都存在着极大的差别，而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

## 二、商务谈判的形式

商务谈判的形式，是指为交换谈判内容所采取的方式。谈判的形式一般分为口头谈判、书面谈判和网络谈判。

### （一）口头谈判

口头谈判，是指交易双方面对面地进行语言谈判，或者通过电话进行谈判。这种形式在企业实际工作中表现为派出推销员或采购员主动登门谈判，邀请客户到本企业谈判或者在第三地谈判等。

口头谈判的优势表现在：在口头谈判中，面对面地洽谈交易，有利于谈判各方当面提出条件和意见，也便于谈判者察言观色，掌握心理，施展谈判技巧。无论谈判者是在推销滞销商品，还是在采购紧俏商品，各方都有说服对方的余地。

口头谈判的劣势表现在：时效性强，决策风险大。口头谈判一般要在谈判期限内做出成交与否的决定，没有充分的考虑时间，因而要求谈判人员具有较高的决策水平，一旦决策失误，就可能给己方造成经济损失或者失去成交的良好时机。口头谈判一般要支付往返差旅费和礼节性招待费，费用开支较大。因此，它适用于首次交易谈判、同城或相近地区的商务谈判、长期谈判、大宗交易谈判或者贵重商品的谈判。

### （二）书面谈判

书面谈判，是指买卖双方利用信函、电报、传真等通信工具所进行的谈判。它要求由卖方或买方以信函、电报等载体，将交易要求和条件通知对方，一般应规定对方答复的有效期限。

书面谈判方式的优势表现在：可以使各方对问题有比较充足的考虑时间。谈判人员在谈判过程中有时间同自己的助手、企业领导及决策机构进行讨论和分析，有益于慎重决策。书面谈判一般不需要谈判者四处奔走，可以坐镇企业，向国内外许多单位发出信函、电报，并对不同客户的回电进行分析比较，从中选出对自己最有利的交易对象。由于具体的谈判人员互不见面，他们都是各自企业的代表，各方都可不考虑谈判人员的身份，把主要的精

力集中在交易条件的洽谈上，从而避免因谈判人员的级别、身份不对等而影响谈判的开展和交易的达成。此外，由于书面谈判只涉及通信费用，没有差旅费和招待费，因而谈判费用开支较少。

当然，书面谈判也有不足之处。第一，书面谈判多采用信函、电报等方式，文字要求精练。如果词不达意，则容易造成双方理解差异，引起争议和纠纷。第二，由于各方的谈判人员不见面，因而无法通过观察对方的语态、表情、情绪以及习惯动作等来判断对方的心理活动，从而难以运用肢体语言技巧达到沟通意见的效果。第三，书面谈判所使用的信函、电报需要邮电、交通部门的传递，一旦传递过程出现意外，则会影响双方的联系，甚至丧失交易的时机。鉴于书面谈判有其局限性，所以它多适用于各方经常有交易活动的谈判，以及跨地区、跨国界的谈判。

为了发挥书面谈判的作用，使对方了解自己的交易要求，作为卖方，可以把事先印好的具有一定格式的表单寄给客户，表单上比较详细地反映卖方商品的名称、规格、价格、装运等条件，可以使客户对卖方的交易意图有一个全面、清楚的了解，避免因文字表达不周而引起的误解。同时，谈判各方都要认真、迅速、妥善地处理回函和来函，能达成的交易要迅速开展进一步谈判，不要贻误时机，即使不能达成的交易也要委婉地答复，搞好与客户的关系，“生意不成人情在”。书面谈判最忌讳的是函件处理不及时，也忌讳有求于人时丧失企业的品格，而人求于我时冷眼相待，这不仅影响企业购销活动的持续开展，而且影响企业的经营作风和商业信誉。

### （三）网络谈判

网络谈判是指谈判双方依靠各种网络服务和技术，通过互联网进行的谈判。在人类历史上，谈判作为一项人类的基本活动并没有因科学技术的进步和发展而受到太多的影响。如今互联网彻底改变了人类的生活方式，同样，互联网对谈判的影响也是深远的。虽然面对面谈判仍然是最主要的谈判形式，尤其是高层的谈判，但是互联网可以提供更多切实可行的谈判方式，并且可以发挥它的优势。比如，当各方因情绪化因素而无法达到预期的结果时，或各方进入谈判的某个阶段，需要将注意力集中在合同文本上时，互联网显得更为有效。

在交易过程中，交易各方会运用各种交易方式来交换商品或服务，较为常用的方式包括固定价格销售、谈判协商、拍卖以及封闭式招标等，所有这些方式如今都已经出现在了互联网上。实践证明，基于互联网的谈判大大减少了某些交易的成本和时间，同时，交易各方利用互联网及其搜索功能更容易找到交易对象，相应降低了开发成本和机会成本。

随着互联网技术的不断进步，从电子邮件、文件处理到先进的网络会议、网络电话、网上视听系统等，这些使基于互联网的交易飞速增长。但网络身份认证、网络安全、网络条例法规等方面还不健全，互联网要真正成为主要的谈判工具可能还需要一定的时间，尤其是涉及网络合同谈判及其争端问题的解决。基于网络的谈判技术需要不断开发和完善，包括网络虚拟会议、虚拟眼球、语言辨别技术、电脑的个性化信息处理技术等，使网络谈判真正人性化，使谈判进程更加顺利。

综上所述，各种谈判形式都各有利弊。谈判形式利用的好坏，完全在于谈判参与者对各种谈判形式掌握的程度，谈判者应根据交易的需要和各种谈判形式的特点加以正确选择。在实际工作中，不要把三种谈判形式截然分开，可以把它们结合起来，取其所长，避其所短。在一般情况下适用书面谈判的交易，在特殊情况下也可以改用口头谈判或网络谈判，谈判者既要正确选择又要灵活运用。

值得注意的是，只要是通过谈判达成交易，无论采取哪种谈判形式，都必须签订书面合同。商务谈判的内容烦琐而复杂，每项内容都关系到各方的经济利益，将谈判的结果用书面合同反映出来，会加强签约各方的责任心，促使各方按照合同办事。一旦出现问题，发生纠纷，也有据可查，便于公平合理地处理问题。签订书面合同对口头谈判和网络谈判的作用显而易见，因为“口说无凭”，要“立据为证”。同样，书面谈判的成交也要以合同为证，虽然在书面谈判的过程中也采用书面形式，但这只能反映谈判过程的情况，而不能表明成交的确立。

### 第三节 商务谈判的原则与作用

#### 一、商务谈判的原则

商务谈判的原则，是指商务谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则。商务谈判的原则是商务谈判内在的、必然的行为规范，是商务谈判的实践总结和制胜规律。因此，认识和把握商务谈判的原则，有助于维护谈判各方的权益、提高谈判的成功率和指导谈判策略的运用。

商务谈判的原则包含丰富的内容，其基本原则如下。

##### （一）合作共赢原则

商务谈判的合作共赢原则，是指谈判各方在换位思考的基础上互相配合进行谈判，力争达成共赢的谈判协议。参与谈判的各方究竟是合作者，还是竞争者？这是历来谈判学家在理论上争论的焦点，也是众多的谈判者在实际谈判中确定立场的出发点。我们认为，不论是何种类型的谈判，谈判的双方或多方都是合作者，而非竞争者，更不是敌对者。谈判首先是为了满足需要、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各方进行合作和配合。如果没有各方的提议、谅解与让步，就不会达成最终的协议，各方的需要都不能得到满足，合作关系也无法建立。如果把谈判纯粹看成是一场比赛或一场战斗，不是你赢就是我输，那么各方都会站在各自的立场上把对方看成对手、敌人，并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。结果，达到目的的一方成了赢家，趾高气扬，做出重大牺牲或让步的一方成了输家，屈辱不堪。各方虽然签订了协议，但并没有融洽各方的关系，更没有达到双方都满意的目的。这种协议缺乏牢固性，自认为失败的一方会千方百计寻找各种理由或机会延缓协议的履行，挽回自己的损失。其结果可能是

两败俱伤。

因此，在商务谈判中最重要的是明确各方不是对手、敌对者，而是朋友、合作的对象。理想的谈判过程不能简单地看成是利益争夺的过程，而是一个各方互相沟通、交流，寻求发展的过程。美国谈判专家费雪·尤瑞明指出：“每位谈判者都有两种利益：实质的利益和关系的利益。”合作共赢、互惠互利，会使谈判各方既得到实质的利益，又能获得关系的利益。只有在这一指导思想下，谈判者才能从客观、冷静的态度出发，寻找各方合作的共同途径，消除达成协议的各种障碍，并能认真履约。

要坚持合作原则，主要应从以下方面着手。

第一，从满足各方的实际利益出发，发展长期的合作关系，创造更多的合作机会。谈判都是互惠互利的，如果各方都能够充分认识这一点，就能极大地增加合作的可能性。

第二，坚持诚挚与坦率的态度，这是做人的根本，也是谈判活动的准则。中国有句古话，“精诚所至，金石为开。”任何交易活动，不论哪一方缺乏诚意，都很难取得理想的合作效果。

第三，坚持实事求是。这是指谈判各方在提出自己的要求、条件时要尽可能符合客观实际，要充分估量己方条件的切实可行性，同时坚持公平合理的原则去评价对方的要求、立场。

坚持合作共赢的原则，并不排斥谈判策略与技巧的运用。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，两者是不矛盾的。

## （二）互惠互利原则

互惠互利原则是指谈判各方都要从协议的执行中获得相应的利益。成功的谈判就是要在谈判结束后，谈判参与方各自的需求都有所满足。商务谈判不是竞技比赛，不能一方胜利、一方失败，一方盈利、一方亏本。因为，谈判如果只有利于一方，不利方就会退出谈判，这样自然导致谈判破裂，谈判的胜利方也就不复存在。同时，谈判中所耗费的劳动也就成为无效劳动，谈判各方都只能是失败者。可见，互惠互利是商务谈判的目标。坚持互惠互利，就要重视双方的合作，没有合作，互惠互利就不能实现。谈判各方只有在追求自身利益的同时，尊重对方的利益追求，立足于互补合作，才能互谅互让，才能实现各自的利益目标，获得谈判的成功。正是从这一原则出发，著名的美国谈判学学者尼尔伦伯格（Gerard Nierenberg）把谈判称为“合作的利己主义”。

## （三）求同存异原则

求同存异原则是指谈判各方在谈判中面对利益分歧时，应从大局着眼，努力寻求共同利益。贯彻求同存异原则，要求谈判各方首先要立足于共同利益，要把谈判对象当作合作伙伴，而不仅视为谈判对手；同时，谈判各方要承认利益分歧，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。贯彻求同存异原则，要求谈判者在商务谈判中要善于从大局出发，要着眼于自身发展的整体利益和长远利益的

大局，要着眼于长期合作的大局；要善于运用灵活机动的谈判策略，通过妥协寻求协调利益冲突的解决办法，构建和增进共同利益；要善于求同存异，不仅应当求大同存小异，也可以为了求大同而存大异。可以说，求同存异原则是商务谈判成功的关键。善于求同，历来是谈判高手具有智慧的表现。

#### （四）客观标准原则

客观标准原则是指谈判各方在谈判中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外的合乎情理和切实可行的标准来达成协议。这些客观标准既可能是一些惯例、通则，也可能是职业标准、道德标准、科学鉴定标准等。

无论是把谈判看成双方的合作，还是双方的较量，利益冲突和分歧都是客观存在、无法避免的。买方希望价格低一点，而卖方希望价格高一些；贷方希望高利率，借方希望低利率。从这种观点出发，一方希望得到对自己有利的结果，另一方也持同样的观点。这些分歧在谈判中时时刻刻存在着，谈判双方的任务就是清除和调和彼此的分歧，达成协议。

清除和调和彼此的分歧有多种方法，一般是通过双方的让步或妥协来实现的。这种让步或妥协是基于双方的意愿，即愿意接受什么，不愿意接受什么。所以，经常会出现一方做出让步以换取另一方对等的让步。如若双方均不肯让步，调和与消除双方的分歧就会变得十分困难，付出的代价也是巨大的，更谈不上创造性地解决问题。

坚持客观标准能够很好地克服建立在双方意愿基础上的让步所产生的弊病，有利于谈判者达成一个明智而公正的协议。客观标准是多种多样的，如果双方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认为公正的、权威的第三方，请他建议一个解决争端的标准。这样，问题会得到比较圆满的解决。

在谈判中坚持客观标准有助于双方和睦相处，冷静而又客观地分析问题，有利于谈判双方达成一个明智而公正的协议。由于协议的达成是依据客观标准，双方都感到自己利益没有受到损害，因而会积极有效地履行合同。

#### （五）诚实信用原则

诚实信用原则是指谈判各方在谈判中都要诚实且守信。所谓诚实，就是在任何谈判中言行与内心思想都要一致，即实事求是。所谓守信，就是能够履行与人约定的事情而取得的信任，即“言必信，行必果”。谈判言而无信，出尔反尔，朝令夕改，势必失信于人，破坏双方的合作，谈判必将失败。“诚招天下客”，诚实和守信给人以安全感，使人愿意同你洽谈生意，还有利于消除顾虑，促成交易。为此，商务谈判中谈判人员要坚持诚实信用原则，以信誉为本，实事求是，言行一致，取信于人。同时，谈判者在谈判中要注意不轻易许诺，一旦承诺或达成协议，就必须严格履行。

#### （六）遵守法律原则

遵守法律原则是指在商务谈判及合同签订的过程中，各方必须遵守国家的法律、法规和政策。与法律、政策有抵触的商务谈判，即使出于谈判各方自愿并且协议一致，也是无

效的，是不允许的。

任何商务谈判都是在一定的法律环境下进行的，法律规范制约着协议的内容。谈判各方依法认真严肃地履行协议，关系未来谈判机会的得失，也决定既定合作项目能否继续进行下去。因此，坚持遵守法律原则，是商务谈判公正、合理、健康进行的保证，也是合同执行的保证。谈判各方只有在商务谈判中遵守法律原则，谈判形成的协议（合同）才具有法律效力，受法律保护。

商务谈判的遵守法律原则具体体现在以下三个方面：一是谈判主体合法，即谈判参与各方组织及其谈判人员具有合法的资格。二是谈判议题合法，即谈判所要磋商的交易项目具有合法性。对于法律不允许的行为，如买卖毒品、贩卖人口、走私货物等，其谈判显然违法。三是谈判手段合法，即谈判各方应通过公正、公开、公平的手段达到谈判目的，而不能采用某些不正当的，如行贿受贿、暴力威胁等手段，来达到谈判的目的。总之，只有在商务谈判中遵守法律原则，谈判及其协议才具有法律效力，当事各方的权益才能受到法律的保护。显然遵守法律原则是商务谈判的根本。

## 二、商务谈判的作用

商务谈判是完成交易、获取利益、实现目标的重要环节，贯穿于商务活动的全过程，无论是国内经济项目合作，还是国际经济项目合作，都离不开谈判。可以说，商务谈判在现代经济社会中扮演着越来越重要的角色。其作用具体体现在以下六个方面。

### （一）有利于促进商品经济的发展

谈判并不是今天才出现的，但只有在商品经济发展到一定阶段时，谈判才能在社会生活中发挥巨大的作用。这是由于商品经济崇尚等价交换，排斥一切特权干预，只有通过买卖双方的平等协商谈判，才能在互利的基础上达到双赢的结局，进一步促进商品经济的发展。

实践证明，商品经济越发达，谈判的应用就越广泛，谈判的形式就越多样化、复杂化。同时，谈判广泛运用于社会生产、生活的各个领域，又进一步促进了社会的繁荣和经济的发展。它更好地实现了人们在平等互利基础上的联系，改善了相互关系，提高了交易的成功率。今天，谈判已经成为商品经济社会中不可或缺的组成部分，成为各种组织和公众解决彼此之间矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。

### （二）有利于加强企业之间的经济联系

商务谈判大多是在企业之间、企业与其他部门之间进行的。每个企业要与其他部门或单位进行协商，才能完成生产经营活动。事实上，经济越发展，分工越细，专业化程度越高，企业间的联系与合作就越紧密，就越是需要各种有效的沟通手段。同时，企业具有独立的法人资格，企业之间的交往与联系也必须在自愿互利的基础上实行等价交换、公平交易。因此，谈判理所当然地成为企业间经济联系的桥梁和纽带，成为经济活动中企业之间以及企业与其他各种经济实体之间联系的主要媒介。企业通过谈判获得生产要素，销售产

品；通过谈判磋商解决企业之间生产经营过程中所涉及的问题。所以说，谈判加强了企业之间的联系，促进了经济的发展。

### （三）有利于企业获取市场信息

市场信息是反映市场发展和变化的消息、情报、资料等。商务谈判是获取市场信息的重要途径。谈判各方在谈判前通过对对方的资信、经营等一般状况的调查了解，在谈判中通过各自观点的陈述，了解对方的交易需要，这些活动本身就反映了市场的供求状况。同时，谈判中相互磋商，常常使当事各方得到有益的启示，从中获得许多有价值的信息，从而提高经营决策的科学性，使企业在市场竞争中立于不败之地。

### （四）有利于企业树立形象

企业形象，就是企业社会公众脑海中的印象。企业良好形象可以通过日常的和专门的公共关系策划活动来塑造，也有赖于通过谈判达到此目标。商务谈判者往往代表企业的文化和精神，体现企业的可信度。商务谈判者的着装、举止、谈吐、语言直接影响对方对本企业的联想和记忆。在商务谈判中，谈判者提出来的问题是否有理有节、顾全大局，能否讲究效率和信誉，都是关系到双方能否真诚合作、长期合作的关键。若一个商务谈判者在这些方面均能表现出较高的素质，那么不仅能促成双方达成一致协议，而且能树立良好的企业形象。

### （五）有利于企业实现经济目标

在市场竞争条件下，企业的营销工作受各种主客观条件的制约。企业产品的畅销，除了要适销对路、质量过硬、价格合理、包装美观以外，在很大程度上还有赖于业务人员搞好商务谈判工作。商务谈判是达成商品交换关系的前奏，每一笔交易的价格、数量和其他交易条件都要通过谈判来确定。如果谈判不成功，产品销售困难，就会造成商品积压，资金短缺、经济效益下降，使企业的经营目标无法实现，久而久之，企业就会面临破产的危险。

### （六）有利于企业提高管理水平

商务谈判是市场经济环境下企业管理活动的部分组成和职能之一，科学地进行谈判可以提高企业的管理水平。企业管理活动是对企业经营过程进行计划、组织、领导、控制。企业经营计划除了接受国家宏观计划的指导之外，与其他经济组织之间发生联系、保证计划的执行都是通过先谈判后签订合同达成的。企业通过谈判还可以发现和借鉴对方业务管理上的先进经验，分析寻找本企业管理中存在的问题，从而制定有效措施予以纠正。谈判除了协调企业行为以外，还是企业实力的对比，具体表现为业务活动上的竞争、管理上的较量。有竞争、有较量就能给企业的经营管理活动以启发和提高，也是学习和借鉴对方经验的好机会。

## 第四节 商务谈判的内容与程序

### 一、商务谈判的内容

商务谈判的内容是指与产品交易有关的各项交易条件。为了有效地进行谈判，交易双方在制订商务谈判计划时，必须把有关的内容纳入谈判的议题之中。在谈判内容上出现疏漏，势必影响合同的履行，从而给企业带来不可估量的损失。因此，谈判人员在谈判之前应全面地掌握谈判的内容。商务谈判的类型不同，其谈判的内容也各有差异。

#### （一）商品贸易谈判的内容

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。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，货款结算与支付方式，以及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

##### 1. 商品的品质

商品的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，也是洽谈的主要问题。商品的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。商品品质的特征有多种多样的表示方法，常用的表示方法有样品表示法、规格表示法、等级表示法、标准表示法和牌名或商标表示法。

①样品表示法。样品指的是最初设计加工出来或者从一批商品中抽取出来的能够代表贸易商品品种的少量实物。样品可由买卖的任何一方提出，只要双方确认，卖方就应该供应与样品一致的商品，买方也就应该接收与样品一致的商品。为了避免纠纷，一般样品要一式三份，由买卖双方各持一份，第三份送到合同规定的商品检验机构或其他公证机构保存，以备买卖双方发生争议时核对品质之用。

②规格表示法。商品规格是反映商品的成分、含量、纯度、大小、长度、粗细等方面品质的技术指标。由于各种商品的品质特征不同，所以规格也有差异。如果交易双方用规格表示商品的品质，并作为谈判条件，就称为凭规格买卖。一般来说，凭规格买卖是比较准确的，日常的商品交易活动大多采用这种方法。

③等级表示法。商品等级是对同类商品质量差异的分类，是表示商品品质的方法之一。这种表示法以规格表示法为基础，同类商品由于厂家不同，有不同的规格，所以同一数码、文字、符号表示的等级的品质内涵不尽相同。买卖双方可以借助已经制定的商品等级来对商品品质进行磋商。

④标准表示法。商品品质标准，是指经政府职能部门等有关团体统一制定并公布的规格或等级。不同的标准反映了商品品质的不同特征和差异。商品贸易中常见的有国际公认的通用标准，即国际标准。我国有国家技术监督局制定的国家标准和国家有关部门制定的部颁标准。此外，还有供需双方洽商的协议标准。明确商品品质标准，以表达供需双方对

商品品质提出或认可的要求。

⑤牌名或商标表示法。牌名是商品的名称，商标是商品的标记。有些商品由于品质上优质、稳定，知名度和美誉度都很高，在用户中享有盛名，为广大用户所熟悉和赞誉，在谈判中只要说明牌名或商标，双方就能明确商品品质情况。但在磋商时要注意同一牌名或商标的商品是否来自不同的厂家，以及这些商品是否由于某些原因造成了损坏或变质，更要注意假冒牌名或商标的商品。

## 2. 商品的数量

商品交易的数量是商务谈判的主要内容。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，而且影响商品的价格。同一货币金额所购买的商品数量越多，说明这种商品越便宜，因此商品交易的数量直接影响交易双方的经济利益。

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。商品的计量单位，表示重量的单位有吨、千克、克、磅等，表示个数的单位有件、双、套、打等，表示面积的单位有平方米、平方英尺等，表示体积的单位有立方米、立方英尺等。在国际贸易中，由于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，因而谈判者要掌握各种度量衡之间的换算关系，在谈判中明确规定使用哪一种度量衡制度，以免造成误会和争议。

在贸易谈判实践中，容易引起争议的是商品重量。因为商品重量不仅会因自然因素的影响而发生变化，而且许多商品本身就有包装重量的问题。如果交易双方在谈判时没有明确重量的计算方法，在交货时就会因重量问题而发生纠纷。

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。因为净重不包括包装物的重量，所以按净重计算就必须是毛重减去包装物的重量。

## 3. 商品的包装

商品包装，是指为保护商品的实体质量，方便装卸、储存、运输，采用一定技术、材料、容器盛装商品的行为总称。包装不仅有利于保护货物的使用价值，也有利于实现和增值货物的价值。商品包装分为运输包装和销售包装两种。在商品交易中，除了散装货与裸体货外，绝大多数商品都需要包装。交易的商品不同，包装的种类、材料、成本、技术、方法也不同。商品是否需要包装和采用何种包装方式，主要取决于商品的特点和买方的要求。在商品包装方面，买卖双方一般主要就包装材料、包装方式、包装标志和包装费用等进行磋商。为了合理选择商品包装和避免出现包装纠纷，交易双方在谈判时应注意以下几点。

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。商品经营包装分内销包装、出口包装、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、塑料、金属、木制、玻璃、陶瓷、纤维、复合材料、其他材料包装等。不同的包装还有体积、容积、尺寸、重量的区别，这些都影响着商品贸易。

②根据对方或用户对同类商品在包装种类、材料、规格、装潢上的一般要求和特殊要求，以及商品不同时期的变化趋势进行磋商并认定。

③包装费用。按照一般的交易惯例，包装所涉及的费用是包含在货价之中的，卖方不再向买方另行收取。如果买方有特殊要求，双方可另行商定，或提高商品的价格，或另行收取包装费。

除此之外，交易双方在谈判中还应就运输标记以及包装物的供应方法等进行商谈和确定，并在合同中予以明确。

#### 4. 商品的运输

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。如何将货物按照合同约定，及时、完整地交付给买方，是卖方的责任和义务。因此，谈判双方如何交接货物，即确定运输方式、运输费用，以及装运、交货的时间、地点等依然是商务贸易谈判的重要内容。

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。以运输工具进行划分，运输方式有公路运输、水路运输、铁路运输、航空运输和管道运输等。以营运方式划分，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海运、航运、托运和租运等。在商贸活动中，如何使商品能够多快好省地到达目的地，关键在于选择合理的运输方式。一般情况下选择运输方式时应考虑以下因素：一是商品的特点、运货量大小、自然条件、装卸地点等方面的具体情况；二是要根据各种运输方式的特点，通过综合分析加以选择。

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。另外，运输费用还会因为运输中的特殊原因增加其他附加费用。谈判中双方应对货物的重量、体积、件数、商品的贵重情况进行全盘考虑，合理规划，在可能的条件下改变商品的包装、缩小体积，科学堆放，选用合理的计算标准，论证并确定附加费用变动的合理性，明确双方交货条件，划清各自承担的费用范围和界限。

③装运时间、地点和交货时间、地点。这些不仅直接影响买方能否按时收到货物，满足需求或投放市场，回收资金；交货时空的变动还会引起价格的波动，甚至造成经济效益的差异。谈判中双方应根据运输条件、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、气候条件等进行综合分析，明确装运、交货的地点及具体截止日期。

#### 5. 商品的保险

保险是指投保人根据合同约定，向保险人支付保险费，保险人对合同约定的可能发生的故事因其发生所造成的财产损失承担赔偿责任，或者被保险人死亡、伤残、疾病或者达到合同约定的年龄、期限等条件时承担给付保险金责任的商业保险行为。在商品贸易中，由于商品在运输、装卸中可能会发生各种风险，为了避免损失，需要办理商品保险。商品保险谈判主要解决贸易双方的保险责任问题，即具体明确由谁来办理保险手续，投保什么险种，运输中的风险由谁承担等。

在商品买卖合同中，为了明确交易双方在商品保险方面的责任，通常都要订立保险条

款。其主要包括以下几个方面的内容。

①保险投保人。由于每笔交易的交货条件和使用的贸易术语不同，故对投保人的规定也不相同，买卖双方应在合同中明确规定是由买方投保还是卖方投保。

②投保公司。保险公司的资信状况与卖方的关系不大，但与买方却有着重大的利害关系。买方一般会要求在合同中明确规定投保的保险公司。

③保险险别。按照国际惯例，在双方未约定险别的情况下，卖方可按最低的险别予以投保。可见，双方应在合同中尽可能明确规定投保险别。

④保险金额。按照国际惯例，预期利润一般按到岸价格的 10% 计算。因此，如果合同中未规定保险金额时，习惯上是按到岸价格的 110% 投保。

在国际贸易中，商品价格条款中的价格术语确定后，也就明确了双方的保险责任。对同类商品，各国在保险的险别、投保方式、投保金额方面的通用做法，或对商品保险方面的特殊要求和规定，谈判各方必须加以明确；对世界各国主要保险公司在投保手续与方式、承保范围、保险单证的种类、保险费用、保险费用的支付方式、保险的责任期和范围、保险赔偿的原则与手续等方面的有关规定要加以考虑筛选，最后加以确定；对保险业务术语上的差异和名词概念的不同解释，要给予注意，以避免争议。

## 6. 商品的检验

商品检验是指对交易商品的品种、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、支付货款或处理索赔的依据。

商品储存时间、地点的变化及转移，以及商品运输、生产、装卸条件等都有可能造成商品在数量、质量上出现问题。买方为了保证贸易商品在质量、数量、包装上与合同的规定一致，就必须对交货商品进行检验。商品检验合格是卖方履约的重要标志，也是买方支付货款的前提条件。许多国家的法律与有关国际公约都明确规定或默示了买方收到货物后的检验权利和卖方对所供货物不符合合同规定须承担的违约责任。因此，各方在谈判时必须协商如何检验商品。商品检验主要包括以下几个方面的内容。

①商品检验的内容和方法。商品检验通常针对商品的品种、规格、数量、质量、包装等基本内容进行检验。数量检验比较简单，一般采取点数、称重量的方法。质量检验除了采取视觉、味觉、嗅觉、触觉及一些简单的操作方法检验商品的外观形态和内在性能外，主要是用仪器和科学的方法检验商品的内在性能。

检验方法是指物理检验或生化检验，抽样检验或总体检验，一般检验或法定检验等。在进行商品质量检验时，一般采用按比例抽样检验，对个别贵重、量少的商品可进行全部检验。买卖双方谈判时应确定交验产品的数量及检验费用的负担方。

②商品检验的时间和地点。商品检验的时间和地点容易在以后的合同执行中发生纠纷，谈判者应当在谈判时慎重考虑。检验商品是需要一定时间的，而检验时间的长短直接关系到买卖双方的经济利益，因而应根据商品的性质和存放地点等情况合理、明确地加以确定。商品检验的时间和地点通常有三种：一是以商品离岸的品质和数量为准；二是以商品到岸的品质和数量等为准；三是以装运港的检验证明为依据，但商品到达目的港后买方有复检

权利并可依此索赔。在以上三种做法中，第一种有利于卖方，第二种有利于买方，第三种则兼顾了双方利益，比较公平、合理，也是目前普遍采用的做法。在给予买方复验权的情况下，买卖双方须对复验的时间和地点做出明确规定。

③商品检验机构。商品检验机构应具有资格并与交易双方无利害关系。商品检验机构有三类，即国家设立的商检部门，私人、行业协会开设的公证机构，厂商、使用单位设立的检验部门。在我国的商品贸易中，有些商品必须由国家商检部门强制进行法定检验，其他的一般商品检验由贸易双方协商确定的检验机构检验。

④检验证书。检验证书是检验机构对交易商品进行检验、鉴定后就检验结果出具的具有法律效力的文字鉴定证明。一般来说，检验机构出具的检验证书应包括商品的数量、质量、包装、规格、产地等有关内容。交易双方应根据商品的特性、种类、贸易习惯、政府的有关规定等确定检验证书的种类。

## 7. 商品的价格

商品价格是商务谈判中最重要的内容，它的高低直接影响着贸易双方的经济利益，也与其他交易条件有着密切的联系。商品价格是否合理是决定商务谈判成败的重要因素。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影响。谈判人员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，才能取得谈判成功。

### （1）价格条款

一般来说，商品贸易谈判中的价格条款主要涉及以下几个方面的内容。

①价格水平，即单价。它通常是在买卖双方报价的基础上经过讨价还价最终确定的，而且价格水平的确定必须与其他各项交易条件统筹考虑。

②价格计算方式。在货物买卖中，通常采用固定价格，即合同中明确规定的价格进行交易，并在合同期内不进行价格调整。有时也采用非固定价格，即只规定作价原则或暂行价。价格谈判中，买卖双方应对价格计算方式进行具体磋商并达成一致意见。

③价格术语的运用。价格术语是贸易（主要是国际贸易）中习惯采用的，用以概括价格构成并说明交易各方权利与义务的专业用语。使用价格术语有助于简化交易磋商的内容和规范交易各方的责任，谈判者应在订立合同时根据交易需要予以运用。

### （2）价格谈判中的注意事项

①按质论价是价格谈判中常用的方法。谈判人员应该在掌握商品品质的基础上，货比三家，确定合理的价格。

②商品数量的多少是讨价还价的一个筹码。目前，大多数买卖双方使用批量定价。一般来说，商品数量越多，价格越低；数量越少，价格越高。

③商品价格还受市场供求状况的影响。当商品供过于求时，价格就下跌；反之，商品价格就会上涨。谈判者在谈判中应根据商品在市场上的需求状况进行分析，确定交易价格。

④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，综合确定商品交易价格，并要确定应对价格发生变动的处理办法。一般来说，在合同规定的交货期内交货，不论价格如何变动，

仍按合同定价执行。如果逾期交货，交货时市价上涨，按合同价执行；市价下跌，按下跌时的市价执行。总之，因价格变动造成的损失应由有过失的一方承担，以督促合同的按期履行。

⑤竞争者的经营策略也会直接影响商品交易的价格。企业在市场竞争中，有时为了取得货源，商品价格就会定高一点；有时为了抢占市场，提高市场占有率，价格就会定低一些。谈判人员进行价格谈判时，一定要密切关注市场竞争状况。

⑥各国在不同时期有关价格方面的政策、法令、作价原则，也会影响交易双方关于价格的谈判。买卖双方在进行价格谈判时应遵守国家的价格政策、法令，并依照政策、法令来确定价格形式、价格变动幅度和利润率的高低。

⑦在国际商务谈判中，谈判双方还应该明确规定使用何种货币和货币单位。一般来讲，出口贸易时争取采用“硬通货”，进口贸易时则力求使用“软货币”或在结算期不会升值的货币。总之，谈判者要注意所采用货币的安全性及币值的稳定性、可兑换性。

⑧在国际商务谈判中，谈判人员还应尽量了解各国及国际组织对与价格有关问题的不同解释或规定，并在合同中加以明确，选定对己方有利的价格条件。

## 8. 货款结算与支付方式

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。交易双方在商务谈判中应注意货款结算与支付的方式、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。非现金结算的付款有两种方式：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；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，有利于货币流通，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，并由此引起索赔、仲裁等情况的发生。为了使争议得到顺利的处理，买卖双方在洽谈交易中对由争议提出的索赔和解决争议的仲裁方式，事先应进行充分商谈，并做出明确的规定。此外，谈判双方对不可抗力及其对合同履行的影响结果等也要做出规定。

### (1) 索赔

索赔是指一方认为对方未能全部或部分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外，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。一般来讲，买卖双方在洽谈索赔问题时应洽谈索赔依据、索赔期限和索赔金额的确定等内容。

①索赔依据是指提出索赔必须具备的证据和出示证据的检测机构。索赔方所提供的违约事实必须与品质、检验等条款相吻合，且出证机关要符合合同的规定，否则，都要遭到对方的拒赔。

②索赔期限是指索赔一方提出索赔的有效期限。索赔期限的长短，应根据交易商品的特点合理商定。

③索赔金额包括违约金和赔偿金。对于违约金，只要确认是违约，违约方就得向对方支付违约金，违约金带有惩罚的性质。赔偿金则带有补偿性。当违约金不够弥补违约给对方造成的损失时，应当用赔偿金补足。

## （2）仲裁

仲裁是指双方当事人谈判中磋商约定，在本合同履行过程中发生争议，经协商或调解不成时，自愿把争议交给双方约定的第三者（仲裁机构）进行裁决的行为。在仲裁谈判时，双方应洽谈的内容有仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序规则等。

①仲裁地点，可为卖方所在地、买方所在地或双方约定的第三地。

②仲裁机构，有关贸易的仲裁机构包括国内贸易仲裁机构与国际贸易仲裁机构。谈判双方应根据具体情况在仲裁条款中约定仲裁机构。在仲裁谈判中，谈判者一般应争取在本国或友好国家进行仲裁。

③仲裁程序规则，是指当事人和仲裁员在进行仲裁时所遵循的行为准则，包括提出仲裁申请、委托仲裁员、进行答辩、仲裁审理、仲裁裁决、裁决效力和仲裁费用的支付等方面的规则。

## （3）不可抗力

不可抗力，又称为人力不可抗力，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、旱灾等自然原因或战争、政府封锁、禁运、罢工等社会原因，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责任或推迟履行合同，另一方无权要求其履行合同或索赔。在合同谈判中，双方应商谈并制定不可抗力条款，以防发生不可抗力事故而造成巨大损失。为避免有不同解释，条款中应明确不可抗力事故的范围、事故出现的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）技术贸易谈判的基本内容

技术贸易是随着技术作为商品进入商品流通领域而发展起来的。在现代社会，技术的种类很多，随着国际贸易和科学技术的发展，技术贸易也得到了迅速的发展，技术贸易谈判则成为商务谈判中较为重要的一项谈判内容。

### 1. 技术贸易的概念和方式

#### （1）技术贸易的概念

技术贸易也称技术转让，它有两种形式。一种是无偿的非商业性技术转让，是指政府间的援助，以及政府、不同国家的团体或个人的技术通过情报交换、学术交流、技术考察

等进行的无偿技术转让。另一种是有偿的商业性技术转让，是指不同国家或同一国家的政府机构、企业或个人按商业条件进行的有偿技术转让。技术贸易中拥有和提供技术的一方称为供方或转让方，接受技术的一方称为受方或引进方。

## （2）技术转让的方式

技术转让的方式主要有许可证贸易、合作生产、交钥匙合同、顾问咨询、技术服务与协助等。

①许可证贸易，是指受方通过支付一定数额的报酬，获得专利权人或商标所有人或专有技术所有人作为供方的某项许可，可以按供方所提供的技术进行生产。许可证贸易有专利许可、商标许可和专有技术转让（许可）三种基本类型。在技术贸易中，单纯的专利许可、商标许可和专有技术转让较为少见，大多数情况是两种或三种类型相结合。

②合作生产，是指两个不同的企业之间根据所签协议，在某项或某几项产品的生产、销售中采取联合行动，通过合作生产和销售产品。技术较强的一方将有关产品的生产技术知识逐步传授给另一方。合作生产可以是双方分别生产对方所需的部件，通过交换，再各自组装成产品出售；也可以由一方按另一方的需要进行生产。

③交钥匙合同，又称为工程承包，是指由供方承担受方建设某项工程所必须的全部技术工作与管理工作的全部工作，包括工程设计、土建施工、提供机器设备、施工安装、提供技术、培训人员、投产试车、提供原材料供应和质量管理等。交钥匙合同是一种综合性的经济技术合作合同，其中包含了大量的技术转让内容。

④顾问咨询，是指技术受方与工程咨询公司公开签订合同，由咨询公司负责找技术供方谈判技术转让事项的活动。一些技术受方的技术力量不足或缺乏解决某项技术的经验，通过咨询公司引进技术，可以节约资金，节省寻找技术的成本，但是要支付一定的咨询费用。由于咨询公司的努力，受方在购进技术和设备时所节约的资金往往超过咨询费用，因而通过顾问咨询引进技术对受方来说还是有利的。

⑤技术服务与协助，主要是请供方的技术专家和有关人员为受方提供服务。技术贸易的技术可以是公开的技术知识，也可以是秘密的技术知识和经验。另外，有一些技术知识和经验很难通过学习书面资料掌握，必须通过言传、示范等方式传授。

技术贸易除了上述五种形式外，还可以采用外国直接投资、特许经营等方式进行。在实际的技术贸易中，通常把多种方式结合起来，如许可证贸易包括技术服务等。

## 2. 技术贸易谈判的内容

①技术类别、名称和规格。技术类别、名称和规格即技术的标的。技术贸易谈判的最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。

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。最终，双方把各种技术经济要求和指标详细地写在合同条款中。

③技术的转让期限。虽然科技协作的完成期限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。

④技术商品交换的形式。这是技术贸易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：一种是所有权的转移，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、技术水平高低、技术服务的多少等进行比较。

⑥责任和义务。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、试制的样品及全部技术资料、鉴定证明等情报交付委托方验收。积极协助和指导技术受让方掌握技术成果，达到协议规定的技术经济指标，以期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必需的基础资料，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。

技术转让方如果完全没有履行义务，应退还技术受让方全部委托费或转让费，并承担违约金。如果部分履行义务，应根据情况退还部分委托费或转让费，并承担违约金。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。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，除应允许转让方顺延完成外，还应承担违约金。如果给对方造成损失的，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。

### （三）劳务合作谈判的基本内容

劳务合作谈判的基本内容是围绕着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的劳动者的有关生产环境条件、报酬和保障等实质性的条款。其基本内容有：劳动力的层次、数量、素质，职业和工种，劳动地点（国别、地区、场所）、劳动时间和劳动条件，以及劳动报酬、工资福利和劳动保险等。

#### 1. 劳动力的层次

劳动力的层次是指劳动者由于学历、知识、技能、经验的差别，形成许多具体的、不同水平级别的职业，如科技人员、技术工人、勤杂工、家政服务员等。

## 2. 劳动力的数量

劳动力的数量，即劳动者的人数。

## 3. 劳动力的素质

劳动力的素质是指劳动者智力、体力的总和。目前，只能从劳动者年龄、文化程度、技术水平上加以具体区别。

## 4. 职业和工种

根据国民经济行业分类，我国现有行业划分为 20 个门类。职业工种在各行各业中有许多不同的分类，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、素质双向选择，特别是对高空、水下、井下和容易产生职业病的职业，工种的选择性更大。

## 5. 劳动地点、劳动时间和劳动条件

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来选择工作。

## 6. 劳动报酬、工资福利和劳动保险

劳动报酬、工资福利和劳动保险，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，劳务合作谈判各方还应依据劳动法规规范制定谈判内容与条件。

## 二、商务谈判的程序和模式

### （一）商务谈判的程序

在长期商务谈判实践的基础上，谈判人员将谈判的程序逐步确定下来，并以此作为工作的规范和要求。商务谈判的基本程序一般包括准备、开局、正式谈判和签约四个阶段。

#### 1. 准备阶段

简而言之，商务谈判前的准备工作就是要做到知己知彼，心中有数。一场谈判能否达到预期的目的，获得圆满的结果，不仅取决于谈判中有关策略、战术和技巧的灵活运用和充分发挥，还有赖于谈判前充分细致的准备工作。后者是前者的基础，尤其是在缺乏谈判经验的情况下，准备工作就显得更为重要。在与经验丰富的对手谈判时，谈判者更要重视谈判前的准备工作，以充分、细致、周到的准备来弥补经验和技巧上的不足。

谈判准备阶段的工作内容主要包括以下五个部分。

①对谈判环境因素的分析。谈判往往涉及政治、经济、社会、文化、法律等各个方面的因素，这些因素对谈判的成败有很大影响。谈判人员必须对这些因素进行认真分析，才能制订相应的谈判计划。

②信息的收集。在商务谈判中，谈判人员对谈判信息的收集、分析和利用的能力，对整个谈判活动有着极大的影响。在谈判信息方面占据优势的一方往往会把握谈判的主动权。

因此，经验丰富的谈判大师们都极其重视对各种谈判信息的运用，他们都具有敏锐洞察细微事物的能力，并十分注意捕捉对方思想过程和行为方式中的各种信息。

③目标和对象的选择。由于整个谈判活动都是同谈判对象围绕谈判的主题和目标来进行的，因此，任何谈判方案的制定都必须首先确定谈判的对象和目标，既要明确与谁谈判，又要明确通过这次谈判想获得什么。

④谈判方案的制定。在了解了谈判环境、谈判对手和自身的情况之后，在正式进行激烈的谈判交锋以前，谈判人员还需要制订一个周密又明确的谈判计划，即制定一个谈判方案。谈判方案是在谈判开始前对谈判目标、谈判议程、谈判策略预先做好安排。谈判方案是指导谈判人员行动的纲领，它在整个谈判过程中起着非常重要的作用。

⑤模拟谈判。模拟谈判能使谈判人员获得实际经验，随时修正谈判中可能出现的错误，提高谈判能力。

谈判前的准备是否充分是决定商务谈判成败得失的关键。准备工作充分，谈判中就能处于主动地位，谈判就能顺利，效果也好；否则，仓促上阵，往往使自己陷入被动地位，难以取得好的谈判效果。

## 2. 开局阶段

开局阶段，主要是指谈判双方见面后，在进入具体交易内容商谈之前，相互介绍、寒暄，以及就谈判内容以外的话题进行交谈的那段时间和经过。开局阶段所占用的时间较短，谈论的内容也与整个谈判主题关系不大或根本无关，但这个阶段却很重要，因为它为整个谈判过程确定了基调。

谈判的内容、形式、地点不同，其谈判气氛也各不相同。有的谈判气氛十分热烈、积极、友好，双方都抱着互谅互让的态度参加谈判，通过共同努力去签订一个双方都满意的协议，使双方的需要都能得到满足；有的谈判气氛却很冷淡、对立、紧张，双方均抱着寸土不让、寸利必争的态度参加谈判，针锋相对，分毫不让，使谈判变成了没有硝烟的战场。有的谈判简洁明快，节奏紧凑，速战速决；有的谈判咬文嚼字，慢条斯理，旷日持久。不过，更多的谈判气氛则介于上述两个极端之间：热中有冷，快中有慢，对立当中存在友好，严肃当中不无轻松。一般来说，通过谈判气氛，谈判人员可以初步感受到对方人员谈判的气质、个性和对本次谈判的态度，以及准备的方针。

在开局阶段，究竟以营造何种谈判气氛为宜，谈判人员要根据准备采取的谈判方针和谈判策略来决定，也要视谈判对手是陌生的新人还是熟识的老朋友加以区别。也就是说，谈判气氛的选择和营造应该因人而异，服务于谈判的目的、方针和策略。

## 3. 正式谈判阶段

正式谈判阶段，又称实质性谈判阶段，是指从开局阶段结束以后，到最终签订协议或谈判失败为止，双方就交易的内容和条件进行谈判的时间和过程。它是整个谈判过程的主体。正式谈判阶段一般要经历询盘、发盘、还盘、接受四个环节。从法律的角度来看，每一个环节之间都有着本质的区别。询盘和还盘不是必须经过的程序，买卖双方完全可以依据实际情况，不经过询盘而直接发盘，或不经过还盘而直接接受。发盘和接受则是谈判获

得成功，最终签订合同必不可少的两个环节。商务谈判人员只有熟练掌握每个环节的中心问题和重点问题，以及两者之间的相互衔接关系，精通有关法律规定或惯例，才能在谈判时发挥自如，运用得当，控制整个谈判进程，直到获得成功。

①询盘。询盘是指在商品交易洽谈中，由买卖双方中的一方向另一方就某项商品的交易内容和条件发出询问（一般多由买方向卖方发出询问），以便为下一步彼此间进行详细而周密的洽谈奠定基础。询盘可以口头表示，也可以书面表示；可以询问价格，也可以询问其他一项或几项交易条件。由于询盘纯属试探性接触，询盘的一方对能否达成协议不负有任何责任，因而它既没有约束性，也没有固定格式。

②发盘。继询盘之后，通常要由被询盘的一方进行发盘。发盘又称为发价，它是由交易的一方另一方以书面或口头形式提出交易条件，并表示愿意按照有关条件进行磋商，达成协议，签订合同。在大多数情况下，发盘是由卖方发出的，有时也可以由买方主动发出。这种由买方主动做出的发盘，国际上称为买方发盘或递盘。

发盘是交易洽谈中至关重要的一环。若发盘人发出实盘后，受盘人无条件地表示接受，交易即告达成。协议当即成为一项对买卖双方均具法律约束力的契约。

③还盘。还盘是指受盘人不同意发盘人的交易条件而提出的修改或增加条件的表示。

④接受。接受是买方或卖方无条件同意对方在发盘中提出的交易条件，并愿按这些条件与对方达成交易、订立合同的一种肯定表示。一方的发盘经另一方接受，交易即告达成，合同即告成立，双方就应分别履行其所承担的合同义务。一般以“接受”“同意”和“确认”等术语表示接受。作为一项有效的接受，应具备相应的条件。

#### 4. 签约阶段

谈判各方经多次反复洽谈，就合同的各项条款达成一致以后，为了明确各方的权利和义务，通常要以文字形式签订书面合同。书面合同是确定各方权利和义务的重要依据，因此，其内容必须与各方达成的事项及要求完全一致，特别是主要的交易条件必须明确和肯定。合同中所涉及的概念不应有歧义，前后的表述不能自相矛盾或出现疏漏和差错。

### （二）商务谈判的模式

PRAM 谈判模式，就是要让谈判对方像己方一样看待谈判工作，参与谈判的各方都在为彼此达成一致而努力。它包括四个步骤：计划（plan）、关系（relationship）、协议（agreement）、维持（maintenance），简称 PRAM 模式。

#### 1. 制订谈判计划

制订谈判计划时，首先要明确己方的谈判目标，还要设法理解和弄清对方的谈判目标。在确定各方目标之后，谈判者应该对各方目标加以比较，找出在本次谈判中各方利益一致的地方，即共同点，以便在正式谈判中首先提出来，并由各方加以确认。这种做法既能够保持各方对谈判的兴趣和争取成功的信心，也为后面解决利益不一致的问题打下了良好的基础。对于各方利益不一致的问题，则要通过各方发挥创造性思维和开发能力，本着“成功的谈判应该使各方的利益需要得到满足”的原则，积极寻找使各方都满意的办法来加以解决。

## 2. 建立信任关系

在正式谈判之前，己方要建立起与对方的良好关系。这种关系不是那种一面之交的关系，而应该是一种有意识形成的、能使谈判双方的当事人在协商过程中都能够感受到的舒畅、开放、融洽的关系。换言之，就是要建立一种彼此都希望对方处于良好协商环境之中的关系。要建立这样一种关系是因为，在一般情况下，大多数人是不愿意与自己不了解、不信任的人签订合同的。在与一个从未谋面也没有听说过的人做交易时，必然小心谨慎，在行动之前就会层层设防，在谈判中也不轻易许诺；反之，如果双方都已相互了解，建立了一定程度的信任关系，那么谈判的难度就会大大降低，成功的可能性也就大大提高了。因此，可以说，谈判双方之间的相互信赖是谈判成功的基础。

如何建立谈判双方的信任关系，增强彼此的信赖感呢？经验证明，以下三点至关重要。

①要坚持使对方相信自己的信念。对事业与个人的关心、周到的礼仪、工作上的勤勉都能使对方信任自己。

②要表现出自己的诚意。与不熟悉的人进行谈判时，向对方表示自己的诚意是非常重要的。为了表明自己的诚意，可向对方介绍一些过去交易中自己与他人真诚相待的例子。

③通过行动最终使对方信任自己。为了使对方信任自己，要做到有约必行、信守诺言。谈判者必须时刻牢记，不论自己与对方之间的信赖感有多强，只要有一次失约，彼此之间的信任就会崩溃，而信任一旦崩溃是难以修复的。

由此，我们可以得到这样一个结论：如果谈判者还没有与对方建立足够的信任关系，就不应匆忙进入实质性事务协商的正题。勉强去做是难以达到预期效果的，甚至会将事情搞糟。就好比男女青年谈恋爱，如果双方没有经过充分的接触和了解，没有建立起相互信任、倾慕的关系，一方在初次见面时就提出结婚，必然会把另一方吓跑；如果双方慢慢发展，则有可能喜结良缘。

## 3. 达成合作协议

在谈判双方建立了充分信任的关系之后，即可进行实质性的事务谈判。在这里，首先应该核实对方的谈判目标；对彼此意见一致的事项内容加以确认，而对不一致的问题则应通过充分地交换意见，寻求双方都能够接受的方案来解决。

所有参与谈判的人员，都应该清醒地认识到，达成满意的协议只是一个阶段性目标，使协议的内容能得到圆满的执行才是协商谈判的终极目标。因为写下来的协议无论对己方多么有利，如果对方觉得在达成的协议中“吃了亏”处于不利地位，那么就没有了履行协议约定条款的动机。一旦对方不遵守，那协议也就一文不值了。虽然己方可以依法提起诉讼，但解决纠纷可能需要花费相当长的时间，并还要为此投入大量的精力。况且在提起诉讼期间，希望毁约方办的事情依然得不到实现。因此，即使己方最后胜诉并得到了相应赔偿，但却付出了沉重的代价甚至造成一些无法弥补的损失。

## 4. 履行协议与关系维持

谈判者最容易犯的错误是：一旦达成了令自己满意的协议就认为万事大吉，会鼓掌欢呼谈判的结束，以为签约各方会立刻毫不动摇地履行协议约定的义务和责任。因为履行职

责的不是协议而是人，所以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，强调协议书是重要的，但维持协议书，确保其得到贯彻实施才是根本，也更加重要。

为了促进对方履行协议，己方必须认真做好两项工作。

①对签约各方遵守协议约定的行为给予适当、良好的情感反应。经验告诉我们，对一个人的成绩给予良好的反应是最能够鼓舞其干劲的。因此，在签约方努力信守协议时，给予及时的肯定赞扬和感谢，其信守协议的精神就会保持下去。

情感反应的形式是多种多样的，可以是亲自拜访致以问候来表示，也可以通过写信、打电话来表示。

②要求别人信守协议的同时，自己首先要信守协议。通过努力，谈判者确保协议能认真履行，对一项具体交易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人员来讲，还有一项重要的工作要做，这就是维持与对方的关系。在现实的社会生活中，人们都有这样的切身体验：与某人的关系如果不加以维持的话，就会渐渐地淡化、疏远，甚至恶化。一旦这种关系疏远了或者恶化了，要想使之恢复到原先的状态和水平，则需要花费很多的时间和精力，有时甚至不可能重现过去的关系。这就好比汽车，保养它要比修理它省时、省力得多。

因此，从为以后继续进行交易往来的目的考虑，谈判人员对于在本次交易协商中发展的与对方的关系，应想方设法予以保持和维护，避免以后与其进行交易时再花费力气重新培养关系。

维持与对方关系的基本做法是：保持与对方的接触和联络，主要是个人之间的接触。



### 扩展阅读



### 思考题

1. 如何理解商务谈判的概念？
2. 商务谈判有哪些特点？
3. 商务谈判由哪些要素构成？
4. 试述商务谈判成功的评价标准。
5. 商务谈判有哪些类型？
6. 商务谈判的基本原则有哪些？
7. 试述商务谈判的内容。

8. 商务谈判基本程序有哪几个阶段？
9. 试述 PRAM 谈判模式。



### 案例分析

