

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

商务谈判

(第2版)

SHANGWU
TANPAN

李 爽 于湛波 主编

赠送
电子课件

• 先进性与基础性相统一 •

• 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •

清华大学出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



商务谈判基础理论

第一章 谈判概述

【学习要点及目标】

通过本章学习，使学生了解谈判产生的背景及意义，明确谈判的概念、特征以及主要的谈判理论，掌握商务谈判的基本原则及具体运用。

【引导案例】

中国某工程承包公司在加蓬承包了一项工程任务。当工程的主体建筑完工之后，中方由于不需要大量的劳动力，便将从当地雇用的大批临时工解雇，谁知此举导致了被解雇工人持续 40 天的大罢工。中方不得不同当地工人进行了艰苦的谈判，被解雇的工人代表提出让中方按照当地的法律赔偿被解雇工人一大笔损失费，此时中方人员才意识到他们对加蓬的法律太无知了。根据加蓬的劳动法，一个临时工如果持续工作一周以上而未被解雇则自动转成长期工，作为一个长期工，他有权获得足够维持两个妻子和三个孩子的工资，此外，还有交通费和失业补贴等费用。一个非熟练工人如果连续工作一个月以上则自动转成熟练工，如果连续工作三个月以上则提升为技术工人。工人的工资也应随着技术的提升而提高。而我国公司的管理人员按照国内形成的对临时工、长期工、非熟练工、熟练工以及技工的理解来处理加蓬的情况，结果为自己招来了如此大的麻烦。谈判结果可想而知，公司不得不向被解雇的工人支付了一大笔失业补贴，总数目相当于已向工人支付的工资数额，而且这笔费用属于意外支出，并未包括在工程的预算中，全部损失由公司自行支付。

(资料来源：孙健敏. 谈判技能. 北京：企业管理出版社，2004)

第一节 谈判的含义

谈判是现代社会无处不在、随时发生的活动。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题，就要进行谈判。既然如此，我们首先要了解什么是谈判？人们为什么要谈判？谈判在现代社会中的意义和作用以及谈判的基本程序。

一、正确认识谈判

1. 每个人都可能成为谈判者

谈判是社会生活中经常发生的事情，几乎每个人都会在某一特定条件下成为一个谈判者。比如，与小商贩讨价还价，购买他的农产品；与单位的领导讨论个人的工作调动；也可能作为企业代表与其他谈判者磋商某一交易合同；甚至作为外交人员与其他国家的官员商讨国际间的事务，这些都是谈判。谈判是我们生活中不可缺少的一部分。

尽管谈判在我们的实际生活中扮演了重要角色，但是人们对谈判活动的认识与重视程度还是远远不够的，更没有把谈判看成是涉猎广泛、需要多方面专业知识、技能与技巧的复杂的、高层次的社会活动。一些人把谈判仅仅看做是人们讨价还价的手段、解决纠纷的途径，甚至认为谈判是玩弄权术、使用伎俩的代名词。所以，许多人只是凭经验、凭直觉从事谈判活动。我们不难发现，在国内甚至是许多涉外交易谈判中时常出现盲目、草率地进行洽商乃至受骗上当的事例。可以说，缺乏高水准的谈判人员、诸多不应有的谈判活动的失误，极大地影响了谈判在社会生活中的重要作用的发挥，也远远不能适应市场经济充分发展的现代社会。

今天，谈判已成为我们生活中的重要内容，它随时出现在我们身边。我们之所以研究它，是因为如何更好地进行谈判已引起人们的思考，引起了社会各界的广泛关注，特别是工商企业，诸多的合作、开发、生产、经营都是通过谈判行为实现的。社会实践的需要推动和促进了谈判理论的形成和发展，也进一步加深了人们对谈判活动的认识。

2. 谈判学是一门交叉学科

谈判学是一门综合性较强的应用性交叉学科，有关谈判的研究是建立在诸多相关学科的基础上的。谈判学被认为是行为科学、社会科学、经济学、法学和技术科学的交叉产物。

以一宗出口交易谈判为例，谈判者不仅要熟悉交易产品的技术性能、生产工艺，还要了解进出口国有关贸易的各项规定、法令、关税政策，包括民族习俗、消费特点、购买心理，要学会熟练地运用各种谈判的策略和技巧，否则，就不能进行有效的协商，就不能更好地完成交易活动，当然，也难以实现企业追求利润最大化的目标。

从另一角度来说，对谈判活动的科学性或规律的分析可以借鉴许多学科的研究成果。例如，买卖双方的讨价还价实质上就是博弈，在博弈理论中，经典博弈，像囚徒困境、田忌赛马等都可以用来研究谈判者的交易结果或讨价还价的过程，并建立一些博弈模型。而谈判活动的交易成本问题更是今天诸多谈判学家关注并研究的热点问题，从谈判学发展趋



势看,由于众多学者采用经济、管理和计量方法研究谈判问题,建立各种谈判模型,有关谈判学的研究已由传统的注重社会学、心理学方法研究转向各种方法并重,谈判理论和实践应用成果亦不断涌现。这不仅丰富和发展了谈判理论,进一步增加了谈判学的科学性,而且在实践中的应用也取得了很好的效果。

3. 谈判是一门复杂的艺术

谈判又是一种复杂的、需要运用多种技能与方法的专项活动,有人称之为艺术,这一点也不为过。

首先,谈判的艺术性表现在要求谈判人员具有较高的素质,包括掌握各种知识,有较高的修养,善于与人相处,能灵活地处理各种问题。实践表明,从来没有两项谈判活动是用同一种方式进行的,人们也不可能事先准确地预料到谈判的结果。适用于上次谈判的方法,这次就可能失效。谈判的成功与否在很大程度上取决于谈判双方人员能力和水平的发挥,取决于谈判人员策略技巧的应用。这不同于人们练习某一种劳动技能,操作的次数越多,动作越固定、越熟练,劳动技巧就越高。灵活性、变通性、创造性是谈判的核心。因此,没有较高素质或是缺乏专业训练的人,是很难获得理想的谈判结果的。

其次,谈判也是沟通的艺术。谈判双方的信任与合作是建立在良好的沟通基础上的。沟通的内容十分广泛,包括交流双方的情况,反馈市场信息,维护对方面子,运用幽默语言,活跃谈判气氛,倾听对方的讲话,控制自己的情绪,建立双方的友谊与信任等。谈判专家认为,只有善于沟通的谈判者才是真正的谈判高手,所以,谙熟沟通谋略、善用沟通手段也是谈判者必备的专业素养。此外,谈判地点、时间和时机的选择,谈判场所的布置、安排,都有一定的策略性,善于谋划和利用这一点,会收到事半功倍的效果。

最后谈判的沟通艺术还表现在谈判者的语言运用上。谈判是一种交际活动,语言则是交际的工具。怎样清晰、准确地表达自己的立场、观点,了解对方的需要、利益,巧妙地说服对方,以及体现各种社交场合的礼仪、礼貌,都需要良好的语言表达技巧。

【案例 1-1】

台湾一个律师与其伙伴外出办事,早餐结束后,他的伙伴外出买报纸,五分钟后,他的伙伴空着手回来了,并边走边摇头,嘴里还嘟囔着什么。“怎么回事?”律师问。同伴回答说:“撞见鬼了!我走到街对面的报摊,拿了一份报纸,递给了他一张 10 元钱的钞票,说‘买报纸’,但卖报人不找零钱给我,反而抽走了我挟在腋下的报纸,还气冲冲地说,他不是在上上班时间里专门替别人换零钱的。”

律师听了同伴的述说,没说什么,只是让同伴在原地等着,他自己向报摊走去。等到

那位卖报人做完了一笔生意后，律师温和地对卖报人说：“先生，对不起，不知道你是否肯帮助我解决这个难题？我是外地人，想买份报纸，可是只有这 10 元的票子，我该怎么办？”卖报人毫不犹豫地抽出了一份报纸递给律师：“拿走吧，等你有了零钱再给我。”

从这个案例中可以看出语言沟通的作用，律师与他的同伴不同的是，其传递的不仅是买报的信息，还包括尊重和理解。

(资料来源：王海云. 商务谈判. 北京：北京航空航天大学出版社，2003)

综上所述，谈判既是科学，又是艺术。它的科学性是因为它广泛地运用和借鉴了当今世界最新的学科理论与研究成果，总结了适合于谈判活动的原则与方法，从而形成了较为完整的学科体系。它的艺术性则充分表现在谈判策略、谈判者的语言及各种方法的综合运用与发挥的技巧上。只有这样，才能收到良好的谈判效果。

二、谈判的概念

要给谈判下一个定义，既简单又困难。说它简单，是因为谈判对我们并不陌生，它几乎每天、每时都出现在我们的生活中，谈判就是人们的一种交际活动。说它困难，是因为谈判的内容极为广泛，人们很难用一两句话就能准确地、充分地表达生活中谈判的含义。尽管如此，我们还是试图通过对谈判所包含层次的分析来描绘谈判的大概轮廓，以便我们能把握谈判概念的一些基本要素。

美国著名谈判专家尼伦伯格认为：“谈判是人们为了改变相互关系而交流意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为。”美国法学教授罗杰·费希尔和谈判专家威廉·尤瑞合著的《谈判技巧》一书把谈判定义为：“谈判是为达成某种协议而进行的交往。”在他们的概念中，谈判是作为人与人之间的一种交往活动而存在的。

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，其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”巴罗认为谈判活动的核心是交换意见并致力于说服对方，要很好地实现这一目的，就不能只是简单地表述，而是要有高超的“交换”技巧。

我国学者则认为，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。这一解释强调谈判活动的持续性。这一点在正规、大型的谈判活动中十分突出，由此也表明谈判不同于简单的、规律性的重复活动。

综合上述观点，我们认为，谈判的含义至少要包括以下几方面的内容。

第一，谈判是建立在人们需要的基础上的。尼伦伯格指出：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。但谈判又是两方以上的行为,只有各方的需要能够通过对方的行为予以满足时,才会产生谈判。所以,无论什么样的谈判,都是建立在需要的基础上的。需要不仅是显现的,也是潜在的,在许多情况下,需要靠深入探索和发现。

第二,谈判是两方以上的交际活动。要谈判,就要有谈判对象,只有一方则无法进行谈判活动。从采购员与推销员的一对一的谈判,到联合国的多边谈判,都说明谈判至少要有两方以上的参加者。既然有两方以上的人员参加,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。这是谈判活动与人类的其他行为的重要区别。

谈判中需要沟通与交流,交际手段和策略是十分重要的。事实证明,许多谈判失败或没有达到预期的效果,主要原因是沟通或交流不够。例如,美国一家大型保险公司在市中心一块相当好的地段拥有一家大酒店的抵押权。虽然生意不错,但酒店老板很少按时付款。由于无法使酒店老板按规定时间付款,保险公司威胁说要取消这家酒店的回赎权。

酒店老板听说了这一消息后,只问了一个问题:“你们将在哪儿停放客人的汽车?”他知道停车场是另一份合伙契约的一部分,完全在他的控制之下,但保险公司却不知道这一点。如果保险公司取消酒店的回赎权,酒店老板就会关闭停车场,从而使酒店无法继续营业。

无奈,保险公司停止了取消回赎权的诉讼,宽恕了酒店逾期付款的行为,并根据酒店老板提出的条件重新商议抵押权的问题。看来,对信息的掌握与使用能直接改变谈判中的地位。如果你对信息的了解不如你的对手,你就会陷入被动之中。

第三,谈判是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。就拿买卖活动来讲,看起来是买卖行为,但实际上是人与人之间的关系,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,关键在于买方和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,而这种关系的建立是通过谈判实现的。

【案例 1-2】

20 世纪末,一个最著名的谈判案例就是戴姆勒—奔驰的子公司和克莱斯勒公司的合并谈判。1994 年,戴姆勒—奔驰的子公司梅塞德斯—奔驰股份公司在海尔穆特·维尔那的领导下,开始寻找合作伙伴。戴姆勒集团的战略规划负责人考德斯回忆道:“当时在董事会上谈到公司业务的时候,我们总是离不开轿车的话题,仅靠梅塞德斯的牌子,我们的增长已经

达到了极限，要想获得新的增长点，就必须依托其他的牌子。”克莱斯勒求贤若渴也有很长时间了。“克莱斯勒和戴姆勒—奔驰是天配，对此我毫不怀疑。”克莱斯勒公司董事长伊顿说。在5月21日的股东大会上，克莱斯勒副总裁路茨就此事表态说，虽然宝马深受人们的尊敬，但是戴姆勒—奔驰的生产线更适合于克莱斯勒。

当时在长达8个月的谈判期间，维尔那也曾经试图和克莱斯勒就合作事宜进行会谈。此后，几经周折，戴姆勒给这次秘密行动起了一个名字叫“伽马”。伽马是希腊语的第三个字母，前两个字母代表曾经进行过，但是没有成功的联合计划。

1998年5月6日，德国戴姆勒—奔驰股份公司与美国克莱斯勒汽车制造公司宣布合并，组成新的戴姆勒—克莱斯勒公司。两强联合决定了近50万人的命运，将创造高达2600亿德国马克的年营业额，几乎相当于整个丹麦的国内总产值。这一消息立刻震动了全球工业界和经济界。同一天在《华尔街日报》登载了一篇文章，题为《戴姆勒·克莱斯勒的秘密会谈——350亿美元的两强大联合》。文章一见报，戴姆勒的股票顿时由178德国马克猛涨到201德国马克，克莱斯勒的股票由41美元涨至53美元。

(资料来源：潘马林. 国际商务谈判. 郑州：河南人民出版社，2000)

第四，谈判是一种协调行为的过程。任何谈判协议的达成，都是寻求协调、达到统一的结果。没有达成协议，则是协调活动的失败。谈判的整个过程就是提出问题和要求，进行协商，又出现矛盾，再进一步协商的过程。这个过程可能会重复多次，直至谈判终结。

没有任何一项谈判，双方一接触就立刻一拍即合、达成协议的。众多条款需要不断协商沟通，取得双方的一致，有的甚至拖延数年时间。例如，中国海洋石油公司与英国壳牌石油公司40亿美元的合作项目，就是双方在谈判了12年后才最终达成协议的。中间经历了五次大的反复，先后有中国石油公司、中国石化公司、中国香港招商局集团和相关企业参与合作与谈判，投资方案出台了数十个，可行性分析也做了无数遍，参与谈判的人员更是数不胜数，最终的结果还比较圆满。这也进一步印证了谈判本身就是人们不断沟通协商的过程。

第五，选择恰当的谈判时间、地点。谈判是两方以上面对面的接触，这就需要选择谈判时间和谈判地点，一般来讲，时间和地点由谈判双方根据实际需要协商确定的。谈判的参与者都十分重视选择恰当的时间和地点，这在政治谈判和军事谈判中尤为重要。在世界比较著名的谈判事例中，很多谈判活动都精心选择谈判地点，确定谈判的相关人员。例如，以色列和巴勒斯坦人的谈判，地点却是在美国，由美国人充当中间调解人；而20世纪70年代越南和美国的停战谈判，地点选择在法国，两方都乐于接受并最终达成了协议。



综上所述,我们认为谈判的概念是指参与各方出于某种需要,在一定的时空条件下,采取协调行为的过程。

谈判的范围是十分广泛的,企业销售产品、购买材料,职工调动工作,政府的外交联系,国家间的和平协定,甚至是家庭纠纷等,都可以成为谈判的内容。为了方便研究问题,本书把发生在经济领域中的谈判,即商务谈判作为研究的主线,并以此展开分析与论述。

三、谈判是市场经济发展的产物

1. 现代经济社会离不开谈判

谈判并不是今天才出现的事物,它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,人类社会进入文明阶段时,谈判才在社会生活中发挥巨大的作用。这是由于商品经济的内涵是等价交换,它排斥一切政治权力的干预,只有通过买卖双方的平等协商,才能在互利的基础上实现彼此的联系,促进经济的不断发展。可以说,商品经济的发展使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色;而谈判手段的广泛而有效的运用,又极大地促进了商品经济的繁荣与兴旺。

在人类社会形成初期,由于生产力水平极其低下,集体狩猎的食物都是平均分配。虽然当时也有协调行为,但这种协调是自发的、无意识的,可以看作是人的“天性”。

随着社会生产力的进一步发展,产品出现了大量剩余,有了交换的可能性和必要性,这时,出现了通过谈判进行部落间交换的现象。在第三次社会大分工形成后,出现了专门从事商品交换的商人,交换已发展为经常的、广泛的社会活动,谈判则成为这种贸易交往的媒介,成为人们社会活动的重要内容。

商品经济存在的基础是社会分工、生产资料及产品属于不同所有者,由此决定了人们之间的交往关系必须是平等、互利的,人们之间的经济联系必须是有偿、等价的。与此相适应,谈判便成为人们实现这种联系的重要形式,为谋求各方之间的联系与合作发挥着巨大的作用。实践证明,商品经济越发达,谈判的应用越广泛,谈判的形式就越多样化、复杂化,逐渐出现了民间谈判、企业间谈判、政府间谈判以及国际间谈判等各种谈判形式。同时,谈判广泛运用于社会生产、生活的各个领域,进一步促进了社会的繁荣和经济的发展。

今天,谈判已经成为商品经济社会中不可缺少的组成部分,成为各种组织和公众为解决彼此间的矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。不论人们是否承认、有没有意识到,人们都曾在现实生活中扮演了并将继续扮演着“谈判者”的角色,正如谈判专家所说的那样,“世界就是一张偌大的谈判桌”。

2. 谈判是企业之间联系的纽带

谈判，特别是贸易谈判，大多是在企业与企业之间、企业与其他部门之间进行的。每个企业都要与其他部门或单位进行沟通与联系，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越紧密，就越需要各种有效的沟通手段。但同时，在市场经济条件下，企业是社会的经济细胞，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，必须遵从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。因此，谈判理所当然地成为各种经济现象之间联系的媒介，成为企业之间经济联系的桥梁和纽带。

改革开放政策的实施，打破了我国传统的僵化、落后、封闭式的管理体制，也将企业推进了市场，给企业以充分的经营自主权，使企业成为在市场经济活动中能够自主运营的独立的商品生产经营者。企业在追求利润最大化的同时，能够维护自己独立的经济利益和各种合法权益。随着我国经济体制改革的逐步深入，现代企业制度的日益确立，谈判已经成为社会经济活动中企业之间以及其他各种经济实体之间联系的主要媒介。企业通过谈判，实现资金、技术、设备、原材料和劳动力的最佳组合；通过谈判协商解决交易活动中的一系列问题；通过谈判处理合同纠纷；通过谈判磋商解决企业生产经营过程中所有涉及两方以上的任何问题。可见，谈判加强了企业之间的联系，促进了社会经济的发展。

3. 谈判是开展国际贸易的重要手段

当今的经济活动，是在国际之间拓展的。任何一个国家都不能只依靠本国的资源、生产力、科学技术来满足国内的需求，而且随着社会生产的不断发展，不论是科学技术先进的国家，还是落后的国家，都必须注意学习和利用其他国家的长处、优势，借鉴别人的科技成果。众所周知，日本在 20 世纪 70 年代靠引进的先进技术，实现了经济起飞，一跃成为世界经济强国。纵观世界市场，从 20 世纪 50 年代到 80 年代，世界贸易额增长了 20 多倍。进入 21 世纪，经济全球化、一体化已成为世界经济发展的大趋势，各国间的贸易早已跨越了国界和地域的限制。

要加快我国现代化建设的步伐，必须进一步扩大对外贸易，参与国际经济大循环。我国在 21 世纪初成为世界贸易组织的成员，这为我国参与国际贸易，更多地吸引外资，引进国外先进的技术、设备，展示了光明的前景，创造了极好的条件。我们一定要抓住这一有利时机，尽快融入世界经济发展的潮流中，以提高我国的国际竞争力，加快我国市场经济的发展。

自从 1986 年，我国就开始了加入世界贸易组织(WTO)的谈判，历时 13 载，经历了数百回合的双边和多边谈判，无数人员为此付出了艰辛的努力，今天成果的取得既是我们在



国际上的经济地位和实力提高所致,是国力增强的结果,也是众多谈判人员多年努力的最好回报。可以说,我国加入世界贸易组织的谈判就是对谈判活动复杂性、持久性和重要性的最好注解。

就另一方面讲,我国长期以来对外贸易发展速度不快,原因之一就是我们对外贸谈判重视不够,缺乏一支精悍的、高水平的谈判人员队伍,现有的谈判人员也缺乏系统的、专门的训练。许多人不仅不懂谈判中的策略技巧、战术方法,甚至对自己的个性特征、行为方式也缺乏最基本的把握,综合素质不高,一些人还停留在经验式的摸索阶段。

随着对外开放的不断扩大,世界经济一体化已经成为一种主导潮流,中国在其中发挥的作用越来越大。我国的进出口贸易已成为世界上仅次于美国和德国的贸易大国,对国际上的外贸依存度也越来越高,国际知名企业大规模地进入中国市场,国内企业也源源不断地向国际市场进军,众多企业直接同外商打交道,这一切使得高水平谈判人员缺乏的状况更加突出。从目前国际贸易发展的态势看,国际商务谈判不仅需要懂专业的专门人才,更需要一专多能的复合型人才。如引进技术、设备的谈判,由于技术谈判与商务谈判不能很好地结合起来,懂技术的不懂贸易,懂贸易的不懂技术,常致使一些企业与外商签订的合同条款不清、漏洞百出,这不仅给企业 and 国家造成了不应有的损失,也影响了我国对外贸易的发展。

发展对外贸易,参与国际竞争,开拓国际市场,必须掌握高超的谈判技巧,了解、熟悉国际间商贸活动的一般规律、准则以及各国的民俗、消费习惯,把握不同国度谈判者的谈判风格,只有这样,才能有效地运用谈判手段,在国际商贸活动中运筹帷幄,掌握主动权,赢得胜利。

四、谈判的特征

1. 谈判是人际关系的一种特殊表现

谈判是由两方以上的人员参与的活动,这就必然表现为一种人与人之间的关系。人与人之间存在着多种多样的关系,譬如生产关系、血缘关系、师徒关系、邻里关系、同乡关系等。但上述这些人际关系并不等同于我们所研究的谈判行为之间的人际关系。在这里,谈判活动所体现的人际关系具有某种特殊性,即是参与谈判活动的各方是出于某种利益而结成的相互关系或共同体。这种关系不同于上述人际关系的稳定性、持久性的特点,而是短暂的和动态的。也就是说,由谈判活动所建立的人际关系,一旦协调过程完成,相互之间的关系便告结束。当然,我们也并不排除这种关系可能转换为另外一种人际关系——相对稳定、持久的协作或合作关系。

从另一方面看，谈判行为所形成的人际关系的范围是十分宽泛的，即介入这种关系的人的来源可能是多方面的，不仅仅是负责谈判的专业人员，生活在社会各个层面的人都会在某特定的情况下从事谈判活动。

2. 谈判的参与各方是地位平等、相对独立的主体

谈判作为人类广泛的社会行为，其核心是参与各方体现了一种平等互利的关系，任何一方都不能凌驾于另一方之上。当然，谈判中所使用的谈判技巧则另当别论。谈判的各方只有地位平等，才能相互间有效地磋商问题，协调分歧，彼此合作。

人类的平等意识由来已久，人类社会历史上出现的两次大的“社会进步”行为——“摆脱共同体束缚而争取个性自由”，即摆脱原始氏族共同体走向古典自由民主社会，摆脱封建宗法共同体走向近代市民社会，其核心都是一个平等的问题，最具声望的“雅典道路”之说就是由“氏族族长制”转变为“民主制”，即古希腊罗马的议会制。但是在人类的历史进程中，人们的平等得并不充分体现，表现都是局部的或不完善的。由于种族和阶层的差异，战争、暴力和一些不平等条约等还是大量地充斥在人类的行为中，扼杀和破坏了人们之间的交往与沟通。

随着人类社会的不断进步，自由、平等、博爱已成为人们普遍接受的价值观，市场经济的高度发达排斥一切强权，人们需要平等自由的交往和联系，这一切使谈判这种建立在平等协商基础上的活动逐渐成为人们社会活动的主角，发挥着越来越大的作用。

从另一角度看，在谈判中人们实施的各种谋略与技巧，其实质在于掩饰本身的不足而维护表面上的对等，或试图打破表面上的对等而取得形式上的优势，从而获得维护自身利益或取得更好谈判结局的效果。由此，我们可以得出，维护在物质力量、人格、地位等方面的相对独立或对等不仅是构成真正谈判关系的一个条件，而且也是双方在谈判中进行较量的一个焦点。

3. 谈判是信息传递的过程

谈判的各方在一起磋商问题，都需要阐述自己的想法和意见，同时也要听取对方的想法和意见，这一过程是一个借助于思维——语言链交换信息的过程，即不断传递信息并随时反馈的过程。这一过程伴随着双方或多方的心理活动，体现的不仅仅是交易的结果，同时也是参与各方价值观和思维模式的较量或展现。

尽管谈判各方的地位是平等的，实现的利益也是双赢的，但不等于是谈判方机械妥协的结果，而应该是双方展示各自的实力，利用各种条件或优势争取最大利益的过程。由于参与谈判的各方在观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别现象，并且双方都企图说服对方或理解或接受自己的观点，在双方之间交换信息越充分，



沟通越彻底,彼此走向一致的可能性就越大。

【案例 1-3】

世界著名的迪斯尼公司在 20 世纪 90 年代初遇到这样一件事情。公司耗资 50 亿美元在巴黎附近兴建的主题公园准备于 1992 年 4 月 12 日开张,但在这时,建筑承包商却要求迪斯尼公司为工人的额外劳动追加近 150 万美元的工资。建筑承包商之所以在此时要钱,其奥秘不言自明。欧洲迪斯尼总经理最初称这一要求为敲诈并完全不予理会。但在第二次的交涉中,公司进一步了解了事态的发展过程,发现建筑商获得了法国新闻界的支持,许多报纸公开报道并夸大宣传此事,一时间满城风雨。更令迪斯尼公司感到威胁的是,对方决定要在主题公园的盛大开张日举行示威游行。认识到自己处于一个无法取胜的境况,迪斯尼公司立刻转变态度,声称与对方全面协商,并很快付清了抗议呼声最高的 40% 工人的工资,与其余的 60% 工人的工资补偿谈判也顺利完成了。

(案例来源:于博远.商务谈判理论与实务.哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2009)

4. 谈判没有特定的规律可遵循

古语讲“兵无常势,水无常形”,是比喻事物的发展没有可遵循的定式,没有可完全照搬的模式。谈判就是这样的一种活动或行为。著名的谈判专家尼伦伯格曾参加过无数的谈判,其总结的经验是没有两个谈判的模式是完全一样的,尽管有时交易的内容没有太大的差别。

谈判难以寻求一种特定的模式还表现为,判定参与谈判的人胜任与否十分困难。人们会同意谈判人员的经验及对谈判战术技巧的熟练掌握具有重要作用这样的观点,但怎样才算是个成熟、老练的谈判者却没有统一的定论。在尼伦伯格看来,老练的谈判者难求。透过研究和实际体验,人们可以精通此行。在尼伦伯格看来,精于谈判之道的专家不玩谈判的游戏。他们了解妥协和调解的艺术,知道找出共同利益的重要性,而且他们会避免陷入“我要赢这场游戏”的竞争态势。谈判时,双方会做最大的让步,并对对方的让步做最低的期望。但他们不会做得很明显,而是间接、暗地里很灵活地表现出来。这要有长期的经验和训练,才能达到此种地步,也唯有这样熟练的谈判者,才能圆满地解决问题。

尽管我们知道这样的谈判者是理想的谈判人选,但是,却无统一的确定标准。许多专家将一些特质赋予谈判高手,如坚定、果敢、自信、有洞察力等。但实际上,这只是优秀谈判者的必备条件,这样的特质也会表现在优秀的领导者和管理者身上。在谈判这种特定的活动中,也会锻炼人的一些特质。

第二节 谈判的代表性理论

谈判在近代社会活动中扮演了重要角色，随着许多新兴科学的不断出现，有关谈判研究的理论也在不断发展，将许多在其他领域的研究中所取得的丰硕成果应用在谈判活动中。本节着重介绍两种有代表性的谈判理论。

一、博弈论与谈判

现代经济科学发展一个最引人注目的特点，就是将博弈论引入其中。从这一角度出发，许多经济现象和经济行为都可以被理解为某种博弈问题，都可以用博弈方法进行分析研究。近年来，随着博弈论运用的领域越来越广泛，博弈理论在谈判活动中的应用也越来越受到人们的关注，引起了人们的兴趣。博弈论的运用就是将复杂的、不确定的谈判行为通过简洁明了的博弈分析使研究进一步科学化、规范化、系统化，寻找某些规律性的东西，建立某种分析模式，从而构建谈判理论分析的基础框架。

1. 以博弈论解析谈判

“博弈论”译自英文 game theory，其中 game 一词英文的基本含义是游戏。如果你注意观察发生在你身边的一些事情，哪怕是下棋、打牌这种休闲娱乐活动，你会发现许多游戏都有这样一个共同特点，即策略或计谋起着举足轻重的影响作用。因为当确定了游戏的基本规则之后，参与游戏各方的策略选择将成为左右游戏结果的最关键因素。观察现实社会，我们平时不以游戏相称的十分重要的活动，如经济活动中的经营决策、政治活动中的竞选、军事领域中的战斗等，如果抽象出他们的本质特征，也都与一般游戏一样，是在一定规则之下参加各方的决策较量，这就是博弈现象。这也是博弈论应用广泛的重要原因。博弈有多种形式，这里我们主要借助于经典博弈问题分析，建立谈判合作的基本模式。

要分析博弈在谈判中的作用，首先需要建立一个简单的谈判模型。比如，有一个叫王二的人有一辆修理一新的旧车。假定对王二来讲，他拥有并使用这辆车的利益为 3 000 元。再假设一个叫李五的人一直渴望买一辆旧车，他年终发了 5 000 元奖金，便决定从王二那里买这辆旧车。当他检查了这辆旧车后，认为这辆车值 4 000 元。

根据上述情况，如果出售和购买旧车的两人要进行交易，王二的要价在 3 000 元以上，而李五愿付 4 000 元以内。双方之间有个差额，这就是谈判的余地。假如交易完全是自愿的，交易就会在 3 000 元~4 000 元之间的某个点上成交，假设成交价格为 3 500 元。

从合作博弈的角度讲，交易双方都能从合作行为中得到利益。具体地说，这个交易使



某个资源(旧车)从对它评价较低的所有者手里转移到对它评价较高的人那里,这个资源在这一交易过程中的潜在利益从 3 000 元增加到 4 000 元,净增 1 000 元利益,同时也带来了利益分享。如果成交价为 3 500 元,交易各方都从资源的转移中分享了 500 元的利益。假如成交价为 3 800 元,那么分享的比例就不再平均,王二分得 800 元,而李五只分得 200 元。

但是,合作性结果的出现需要谈判双方拥有充分的交流和信息,一旦谈判双方不能够进行信息交流,就难以实现一个有利于每个当事人的合作利益。这种谈判就称为“囚徒困境”。

“囚徒困境”是一种非合作性的博弈状况。假设有两个嫌疑犯被分别关在隔离的房间里受审,他们彼此之间无法进行交流和通气。警察分别向两名嫌疑犯表明:如果一个人招供,而同伙不招供,招供者会关半年,同伙将被关 10 年;如果都招供,将被各判 5 年徒刑;如都不招供,将各判徒刑 1 年。我们知道,对这个博弈来说,两个嫌疑犯最佳的策略选择就是双方都不认罪。但监禁半年是最吸引人的,所以,每个嫌疑犯都可能有承认的动机,这样,双方可能都会认罪,结果是各监禁 5 年。

上例中的结果假定成一个“合作解”和一个“不合作解”,可见,从博弈角度来分析,即谈判,只有双方合作,才会有剩余,对双方才谈得上利益分享。

2. 在博弈基础上的谈判程序

通过上述分析,我们可以将谈判过程分为三个步骤:一是建立风险值;二是确定合作剩余;三是达成分享剩余的协议。

1) 建立风险值

建立风险值是指打算合作的双方对所要进行的交易内容的评估确定。例如,要购买某一商品,估计可能的价格是多少?最理想的价格是多少?最后的撤退价是多少,总共需要多少资金?其他的附带条件是什么?这其中包括产品风险、资金风险、社会风险、舆论风险等。

2) 确定合作剩余

风险值确定后,会形成双方合作的剩余,就是我们上面所说的 1 000 元,但是,如何进行分配却是关键的问题,双方的讨价还价、斗智斗勇就是为了确定双方的剩余。关于剩余的分配,从来没有统一的标准,一般取决于双方实力的对比和对谈判策略与技巧的运用。实际上,对于许多谈判项目来讲,合作的剩余是多少也是一个难以确定的未知数,因为合作剩余还应该包括一些附加的利益。例如,我国江苏仪征化纤工程上马,实行对外招标,德方公司中标标的是 1 亿多美元。但是,正是因为他们世界上最大的化纤基地中标,才得以连续在全世界 15 次中标,这为企业带来了巨大的国际声望和经济效益。

确定合作剩余的一个最根本的问题就是如何分配参加博弈的各方的利益，人们的社会经济活动除了获得胜利、好处、收益利润和正效用外，也会有损失、失败和负效用。在许多情况下，一方收益的增加必定造成另一方收益的减少，如双方的矛盾焦点都集中在交易产品的价格上。但不论怎样分配，不影响总的结果改变，这种情况在博弈中被称为“零和博弈”。它的特点是各方利益是相互对立的，为了在博弈中占据上风，多得利益，都不想让对方了解自己解决问题的思路，猜出所选择的对策，所以，其博弈结果总是不确定的。

现代谈判观念认为：谈判不是将一块蛋糕拿来后商量怎么分，而是要想法把蛋糕做大，让每一方都能多分。这一点已被博弈理论所证明，即“变和博弈”。变和博弈研究的是进行不同的策略组合，使博弈各方的得益之和增大。这就意味着参与谈判(博弈)的各方之间存在着相互配合，即在各自的利益驱动下自觉、独立地采取合作的态度和行为。大家共同合作，将利益扩大，使每一方都多得，结果是皆大欢喜。

3) 达成分享剩余的协议

谈判是一种不确定性的行为，即使谈判是可能的，也无法保证谈判会成功。如果谈判不能坚持下去，各方就不能进行有效的合作，也就无法创造新的价值，实现更大的利益。阻止谈判顺利进行和各方有效合作的障碍，就是谈判各方难以在如何分割或分享价值问题上达成一致协议，即我们通常所说的确定成交价格。当然，这里的“成交价格”含义较广，包括以价格为主的一切交易条件。

就上例来讲，剩余是指王二对车 3 000 元的评价和李五对车 4 000 元评价之间的差额 1 000 元，究竟这一剩余应该怎样分配，是平均还是不公平，取决于许多不确定的因素。实际上，诸多的谈判，人们对双方合作的剩余是多少也很难确定。就公平理论来讲，有许多分配方法，如果他们都能认识到达成协议对他们彼此都有益的话，双方的谅解与合作是完全可能的。达成协议是谈判各方分享合作剩余的保证，也是维系各方合作的纽带。

二、“黑箱”理论与谈判

20 世纪中叶，出现了一门新兴科学——控制论，它是由美国科学家诺伯特·维纳创立的。所谓控制，就是运用某种手段，将被控对象的活动限制在一定范围之内，或使其按照某种特定的模式运作。控制论之所以在现代社会生活中产生了重要影响，就是因为它在众多领域的应用中取得了巨大的成果。将控制论运用于谈判领域，使谈判者将谈判活动变得更加程序化，就能够应用最佳模式产生最佳效果，达到理想境界。

在控制论中，通常把所不知的区域或系统称为“黑箱”，而把全知的系统或区域称为“白箱”，介于黑箱和白箱之间的区域或系统或部分可察黑箱称为“灰箱”。一般来讲，在社会



生活中广泛存在着不能观测却是可以控制的“黑箱”问题。在现实中还有许多事物，我们自以为不是“黑箱”，但实际上却是“黑箱”。对此，控制论专家举了一个自行车的例子，我们起初可能会设想自行车不是个黑箱，因为连成它的每一个部件我们都能看出来。事实上我们只是自以为知。踏板与轮子的最初联系在于把金属原子聚在一起的那些原子力，而这些原子力我们一点也没看见。而骑车子的孩子，只要知道踏踏板能使车轮转动就够了。

由此可见，黑箱是我们未知的世界，也是我们要探知的世界。要解开黑箱之谜，我们不能打开黑箱，只能通过观察黑箱中“输入”、“输出”的变量，寻找、发现规律性的东西，实现对黑箱的控制。例如，一位有经验的谈判专家替他的委托人与保险公司的业务员商谈理赔事宜。对于保险公司能赔多少，专家心里也没底数，这就是我们通常认为的黑箱，于是，专家决定少说话，多观察，不露声色。

保险公司的理赔员先说话：“先生，这种情况按惯例，我们只能赔偿 100 美元，怎么样？”专家表情严肃，根本不说话。沉默了一会儿，理赔员又说：“要不再加 100 美元如何？”专家又是沉默，良久后说：“抱歉，无法接受。”理赔员继续说：“好吧，那么就再加 100 美元。”专家还是不说话，继而摇摇头。理赔员显得有点慌了：“那就 400 美元吧。”专家还是不说话，但明显是不满意的样子。理赔员只好又说：“赔 500 美元怎么样？”就这样专家重复着他的沉默，理赔员不断加码他的赔款，最后的谈判结果是以保险公司赔偿 950 美元而告终，而他的委托人原本只希望要 300 美元。专家的高明之处就在于不断地探知黑箱中的未知数，知道何时不能松口，紧紧抓住利益，也知道何时该停止，放弃利益，所以，他为雇主争取了最大的利益。

白箱对于我们来说是已知的世界，所以，可以对输出、输入事先确定变数及相互关系，当我们对系统内部结构有了深刻的认识时，我们就可以把这种结构关系以确切的形式表现出来，这就是“白箱网络”。运用白箱网络来分析谈判，就可以通过白箱规范已知的系统，将非常不确定的状况加以约束，从而可以更好地控制谈判局势。

最后，我们来探讨灰箱问题。对人们来讲，现实世界的绝大多数问题都是灰箱问题，谈判活动也是如此。因为在我们的认识中，对于某个系统，已经有了局部的了解，而对于其他方面则是未知的，这就需要我们充分运用已有的了解和知识，探求这个系统过去的历史，尝试用多种方法去掌握它的内部状态。例如，当我们就一项交易与对方讨价还价时，对方告诉你，让利 8% 就已经是他的极限，那么，你是相信呢？还是拒绝呢？这就需要你根据已知进行判断，破解他 8% 的灰箱。

第三节 谈判的基本原则

谈判的基本原则也是谈判的指导思想、基本准则。它决定了谈判者在谈判中将采用什么样的谈判策略和谈判技巧，以及怎样运用这些策略和技巧。

一、谈判是双方的合作

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，也是众多的实际谈判者在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，即使是政治谈判、军事谈判，谈判的双方或多方都是合作者，而非竞争者，更不是敌对者。

这是因为，如果把谈判纯粹看成是一场棋赛或一场战斗，不是你输就是我赢，那么，双方都会站在各自的立场上，把对方看成是对手、敌手，绞尽脑汁、千方百计地想压倒对方，击败对方，以达到己方单方面的目的。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。双方虽然签订了协议，但并没有融洽双方的关系，更没有达到双方都满意的目的，因而这一协议缺乏牢固性，自认为失败的一方会千方百计寻找各种理由、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。正如谈判专家尼伦伯格所指出的：“陷入输赢的谈判状况时，我们愈想胜利，奋战也愈艰苦，因为对方也期望胜利。”

由于双方都把对方看作是自己的对手，两方各自的利益互不相容。一方多得就意味着另一方少得，一方获利就意味着另一方让利。因此，双方对立的另一危害就是互相攻击、互相指责。谈判者为了维护各自的利益，只知一味地指责对方、埋怨对方，却不注意寻找双方都可能接受的条件，从而使双方的关系愈加紧张、对立，达成协议的可能性变得越小。

因此，在谈判中最重要的是应明确双方不是对手、敌手，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，而是一个双方互相沟通、交流，寻求共同发展的过程。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。”合作共识、互利互惠，会使谈判双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，寻找双方合作的共同途径，消除达成协议的各种障碍。

我们认为，要坚持合作互利的原则，主要应着眼以下几方面。

第一，从满足双方的实际利益出发，发展长期的贸易关系，创造更多的合作机会。贸易都是互利互惠的，如果双方都能够充分认识到这一点，就能极大地增加合作的可能性。

第二，坚持诚挚坦率的态度。诚挚与坦率是做人的根本，也是谈判活动的准则。中国



有名老话：“精诚所至，金石为开”。任何交易活动，不论是哪一方缺乏诚意，都很难取得理想的合作效果。在平等合作、互相信任的基础上，双方坦诚相见，将己方的意图、目标、要求准确地摆到桌面上来，而对于对方要求的合理部分表示理解与肯定，对于双方应商榷的部分明确指出，双方力争做到开诚布公，光明磊落，这会大大增加合作概率和双方的信任。当然，坚持诚挚与坦率，并不是排斥谈判策略的运用，并不是说将己方的一切都和盘托出，毫无保留。

这里的诚挚是指谈判的诚心与诚意，动机纯正，坦率是指光明正大，它排除不可告人的目的，如何机的损人利己，转嫁危机。坚持诚挚与坦率会更好地消除谈判各方的误会与隔阂，更好地了解事实真相，达成双方的谅解与合作。

第三，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。

坚持实事求是的原则，并不排斥抬价、压价战术的运用。但不论是抬价、压价，要让对方觉得合情合理，具有客观性，而不要漫天要价，瞒天过海，否则，双方很难做到精诚合作。

【案例 1-4】

江苏仪征工程是世界上最大的化纤工程，该项目引进了国际上最先进的技术设备，与多家公司合作。但是，在与前西德吉玛公司的合作中，发现从对方引进的圆盘反应器有问题，并给我方造成了重大的经济损失，由此引发了我方对德方的索赔谈判。中方提出了索赔 1100 万德国马克的要求，而德方只认可 300 万德国马克。由于双方要求差距太大，几个回合之后，谈判搁浅了。中方谈判首席代表、仪征化纤公司总经理任传俊反复考虑，决定以情为重，真诚相待。他提议陪德方公司总经理理扬·奈德到扬州游览。

在大明寺的鉴真和尚面前，任传俊真诚地说：“这里纪念的是一位为了信仰，六度扶桑，双目失明，终于达到理想境界的高僧。”你不时常奇怪日本人对华投资比较容易吗？那是因为日本人理解中国人重感情、重友谊的心理。你我是打交道多年的老朋友了，除了彼此经济上的利益外，就没有一点个人之间的感情吗？”理扬·奈德深受震动。

双方从扬州直接回到仪征，谈判继续。任总开门见山地说：“问题既然出在贵公司身上，为索赔花太多的时间是不必要的，反正要赔偿……”理扬·奈德耸耸肩膀：“我在贵公司中标，才 1 亿多美元，我无法赔偿过多，总不能赔本干。”任总紧跟一句：“据我得到的消息，正是因为贵公司在世界上最大的化纤基地中标，才得以连续在全世界 15 次中标，这笔账又该怎么算呢？”对方语塞。

随后，任传俊直率地说：“我们是老朋友了，打开天窗说亮话，你究竟能赔多少？我们是重友谊的，总不能让你被董事长敲掉饭碗。但你也要为我想想，中国是个穷国，我总得对这里的1万多名建设者有个交代。”中方这种实事求是的态度，终于感化了德方，最终以德方赔偿800万德国马克达成谈判协议。

(案例来源：于博远. 商务谈判理论与实务. 哈尔滨：哈尔滨工业大学出版社，2009)

二、避免在立场上磋商问题

无论是商贸合同的谈判，还是家庭纠纷的解决，或是国家间的和平协议，人们习惯于在要求上讨价还价，双方各持一种立场来磋商问题，结果或是通过让步达成妥协，或是会谈破裂，不欢而散。

坚持立场会使我们在谈判中取得一定成果，它可以使你在有压力、不确定的情况下提供一种标准，同时也为可接受的协议提出了具体条件。但认真分析就会发现，在捍卫立场的前提下磋商问题或讨价还价，结果是十分消极的。

首先，立场上的讨价还价违背了谈判的基本原则，它无法达成一个明智、有效而又友好的协议。任何谈判方法都可以用以下三个标准进行检验：①达成明智的协议；②应实用有效；③增进双方的关系。

为捍卫立场所磋商的谈判协议，最常见的就是谈判的一方或双方不顾对方的客观情况，不考虑对方利益，一味地强调己方的得失，寸土不让，寸金必得。即使作出迫不得已的让步，也是以对方的让步或牺牲为代价。所以，这种协议即使达成，也是双方机械妥协的产物，否则，就会使谈判无休止地争执、拖延下去，还会严重损害双方的关系，使达成协议的可能性变得很小。

其次，立场上的讨价还价会破坏谈判的和谐气氛，使谈判成为一场意志的较量，每一方谈判者都宣称他要做什么或不做什么，取得相互同意的解决办法就成为一场战斗，双方都想凭意志的力量使对方改变立场，结果是要么一方作出重大牺牲，以求达成协议，要么双方各不相让，谈判破裂。

再次，立场上的讨价还价还会导致产生不明智的协议。当谈判者在要求上讨价还价时，他就把自己局限于这些要求中，结果是对要求考虑得越细致、越周到，防卫得也越严密，陷得也就越深，越难以改变立场、态度。因为要求与自我已融为一体，甚至为了保全面子而提出新的要求，这时，所采取的行动和对策都是为了捍卫自己的要求或立场，很少考虑协议是否符合对方的利益。这样，即使达成协议，也仅仅是各方在立场上、分歧上妥协的机械反应，而不是尽量满足各方的合理利益的真实反应。其结果往往是双方互不满意，从



而会消极地对待双方的协议，而实际上他们本来可以达成满意的协议的。

最后，立场上的讨价还价还会严重地阻碍谈判协议的达成。谈判者越是坚持立场、毫不让步，越可能不择手段地迫使对方对自己让步，越希望谈判朝着对自己有利的方向发展，而对方也是如此，这是影响协议达成的重要因素。谈判者所采取的立场越极端，所做的让步越小，就要花费越多的时间和精力弄清协议是否能够成立。

可见，为捍卫立场而进行的磋商会给谈判带来难以克服的困难，造成无法弥补的损失。为了克服立场上讨价还价带来的弊端，我们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。

三、提出互利选择

谈判破裂的原因之一就是双方为维护各自的利益互不相让。但是双方的根本利益所在是否都集中在一个焦点上，却是值得认真研究和考虑的。一个很有趣的例子说明了这一道理：两个人争一个橘子，最后协商的结果是把橘子一分为二，第一个人吃掉了分给他的一半，扔掉了皮；第二个人则扔掉了橘子，留下了皮做药。它说明人们在同一事物上可能有不同的利益，在利益的选择上有多种途径。

在现代谈判中，传统的分配模式不但无助于协议的达成，反而可能有害。这种谈判结局往往是对争论的东西，或者是我得到，或者是你得到。一方多占一些，就意味着另一方要损失一些。而新的谈判观点则认为，在谈判中每一方都有各自的利益，但每一方利益的焦点并不是完全对立的。一项产品出口贸易的谈判，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。

在一定情况下，谈判能否达成协议取决于提出的互利性选择方案。为了更好地协调双方的利益，不要过于仓促地确定选择方案，而应在双方充分协商、讨论的基础上，进一步明确双方各自的利益，找出共同利益、不同利益，从而确定哪些利益是可以调和的。

当然，考虑对方的利益，并不意味着迁就对方、迎合对方。恰恰相反，如果你不考虑对方的利益，不表明自己对他们的理解和关心，你就无法使对方认真听取你的意见，讨论你的建议和选择，自然，你的利益也就无法实现。

坚持互利原则，应做到以下两点。

(1) 打破传统的分配模式，提出新的选择。

人们习惯思维的结果是，对于争论的东西，或是我得到，或是你得到，好像没有更好的选择形式。这种观念是影响人们寻找互利解决方案的主要障碍。要打破传统的分配办法，

提出新的选择形式，就要考虑头脑中没有的东西，这就需要创造性，需要灵感。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，要突破原有的习惯思维模式，鼓励谈判小组成员大胆发表个人见解，集思广益，并付诸实施。

(2) 寻找共同利益，增加合作的可能性。

当双方为各自的利益讨价还价、激烈争辩时，很可能会忽略了双方的共同利益，而坚持某一点不动摇、不退让，在许多情况下，这会使谈判在枝节问题上陷入僵局，甚至导致谈判破裂。事后冷静下来，权衡考虑达成协议对己方的利益，才常常追悔莫及。其根本原因就是当时考虑的都是各自的利益。如果能从大局出发，多考虑双方的共同利益，把双方的利益由互为矛盾转化为互为补充，那么就会形成“我怎样才能使整个蛋糕变大，这样我就能多分了”的观念认识。

寻找共同利益时要注意，尽管每一次合作都存在着共同利益，但是它们大部分都是潜在的，需要谈判者去挖掘、发现。共同利益不是天赐，要把它明确地表示出来，最好将它系统地阐述为共同目标，强调共同利益给双方带来的益处会使谈判更为和谐、融洽。

四、区分人与问题

区分人与问题是指在谈判中，应把对人，即谈判对手的态度和对所讨论问题的态度区分开来。

谈判的主体是人，因此，谈判的进行必然要受到谈判者个人的感情、要求、价值观、性格等方面的影响。

一方面，谈判过程中会产生相互都满意的心理。随着时间的推移，双方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，乐于作出让步。

另一方面，在谈判中也会出现相反的情况。谈判双方意气用事，互相指责、抱怨，甚至尖酸刻薄，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。他们习惯于从个人利益和成见出发来理解对方的提议，这样就无法对解决问题的办法作出合理的探讨。造成这种情况的主要原因就是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、对事都采取软的态度，要么对人、对事都采取硬的态度。由对谈判中问题的不满意，导致发泄到谈判者个人的头上，对某些情况的气愤会转向与此相联系的人的身上。

谈判中人与事相混淆的另一原因是人们常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，谈判中常常有“他们的开价太高了，我们不能接受”的说法。



这虽是对对方要求的不满,但往往会被认为是对对方代表个人的指责、抱怨。这会导致对方个人感情上的变化,使对方为了保全个人的面子,顽固地坚持个人立场,从而影响谈判的进行。

因此,在谈判中,应坚持把人与问题分开,具体做法如下。

(1) 在谈判中,当提出方案和建议时,也要从对方的立场出发考虑提议的可能性,理解或谅解对方的观点、看法。当然理解并不等于同意,对别人思想、行动的理解会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,有利于谈判的顺利进行。

当然,站在对方的立场上分析问题、估计形势有一定困难,但是这对于谈判者是十分重要的。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,如果对对方的理由比他们自己理解得还深,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。

站在对方的角度看待问题,就能够较好地克服想当然的推断所造成的偏见,从而正确地分析理解双方对问题的看法。人们的一个习惯就是常从自己的担心中去推断别人的行为和意图,这种习惯往往导致谈判双方对对方所说的话及提议加以最坏的推测。即使挑不出对方的提议对自己有什么危害,也总觉得他们是为自己利益提出的建议,恐怕于我方不利,不能轻易地同意。但如果尝试从对方的角度看问题,或是提出“假如我是对方,我会如何做”的设想,就会使你抛弃这些先入为主的偏见,看到事物的全部,也能够客观、冷静地分析具体问题,那么,事情就好办多了。

(2) 尽量多阐述客观情况,避免责备对方。谈判中经常出现的情况是,双方互相指责、抱怨,而不是互相谅解、合作。其原因就是混淆了人与事的区别。当对谈判中某些问题不满意时,就会归罪于某一方或某个人,因而出现了把问题搁在一边,对对方或某人进行指责、攻击,甚至谩骂的情况。这种做法虽然维护了个人的立场,但却产生了相反的效果。对方在你的攻击下,会采取防卫措施来反对你所说的一切。他们或是拒绝听你的话,或是反唇相讥,这就完全把人与事纠缠在一起。

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,既避免对方不承担责任,又调动起对方解决问题的积极性。所以,明智的做法是抨击问题而不责难人。以开诚布公的态度将双方的分歧点摆出,在提出你的见解的同时,尊重对方的意见,心平气和,彬彬有礼,表达对占用其时间与他们努力的尊重,避免使用责难对方的言词,这样,就争取到了主动,消除了由于双方分歧、对立所带来的紧张气氛,消除了对方的戒心,使对方感到你是在抨击问题、讨论问题,而不是针对他个人。

(3) 使双方都参与提议与协商，利害攸关。谈判经常会出现矛盾分歧，有时双方甚至争得面红耳赤，不可开交，在多数情况下是由于双方各自从自己的立场出发，拿出一个旨在让对方接受的提议或方案，这样，即使是对谈判有利的协议，对方也因为怀疑而拒不接纳。如果提出的一方一味坚持，另一方也很可能态度强硬，结果常常会导致僵局。

改变的方式很简单，就是让双方都参与方案的起草、协商。一个能容纳双方主要内容、包含双方主要利益的建议会使双方认为是自己的，如果他们切切实实感到他们是提议的主要参与者、制定者，那么达成协议就会变得比较容易。当各方对解决的办法逐步确认时，整个谈判过程就变得更加有秩序、有效率。这是因为对提议内容的每项改进与让步，都是双方谈判人员积极参与的结果。

(4) 保全面子，不伤感情。谈判人员有时固执地坚持己见，并不是因为谈判桌上的建议无法接受，而只是因为他们在感情上过不去，即使是出于无奈而让步，也往往会耿耿于怀。因此，在谈判中顾及对方面子，不伤对方感情十分重要。伤害对方感情的可能仅仅是几句话，但其带来的后果是很严重的。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。

本章小结

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。这一解释强调谈判活动的持续性。这一点在正规、大型的谈判活动中十分突出，由此也表明谈判不同于简单的、规律性的重复活动。

谈判的含义至少要包括以下几方面的内容。

第一，谈判是建立在人们需要的基础上的。需要推动人们进行谈判，需要越强烈，谈判的动因就越明确。但谈判又是两方以上的行为，只有各方的需要能够通过对方的行为予以满足时，才会产生谈判。所以，无论什么样的谈判，都是建立在需要的基础上的。需要不仅是显现的，也是潜在的，在许多情况下，需要靠深入探索 and 发现。

第二，谈判是两方以上的交际活动。要谈判，就要有谈判对象，只有一方则无法进行谈判活动。

谈判中需要沟通与交流，交际手段和策略是十分重要的。事实证明，许多谈判失败或没有达到预期的效果，主要原因是沟通或交流不够。

第三，谈判是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。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,而这种关系的建立是通过谈判实现的。

第四,谈判是一种协调行为的过程。任何谈判协议的达成,都是寻求协调、达到统一的结果。没有达成协议,则是协调活动的失败。谈判的整个过程就是提出问题和要求,进行协商,又出现矛盾,再进一步协商的过程。这个过程可能会重复多次,直至谈判终结。

第五,选择恰当的谈判时间、地点。谈判是两方以上面对面的接触,这就需要选择谈判时间和谈判地点,一般来讲,时间和地点是由谈判双方根据实际需要协商确定的。

谈判的范围是十分广泛的,企业销售产品、购买材料,职工调动工作,政府的外交联系,国家间的和平协定,甚至是家庭纠纷等,都可以成为谈判的内容。

谈判是市场经济发展的产物。

商品经济的发展使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色;而谈判手段的广泛而有效的运用,又极大地促进了商品经济的繁荣与兴旺。

今天,谈判已经成为商品经济社会中不可缺少的组成部分,成为各种组织和公众为解决彼此间的矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。

谈判,特别是贸易谈判,大多是在企业与企业之间、企业与其他部门之间进行的。

随着许多新兴科学的不断出现,有关谈判研究的理论也在不断发展,许多在其他领域的研究中所取得的丰硕成果被应用在谈判活动中。本章着重介绍了有代表性的谈判理论:博弈论与“黑箱”理论。

谈判的基本原则也是谈判的指导思想、基本准则。它决定了谈判者在谈判中将采用什么样的谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧。

自 测 题

1. 为什么说谈判是一门复杂的艺术?
2. 谈判的含义主要包括哪几方面的内容?
3. 为什么说现代经济社会离不开谈判?
4. 谈判的代表性理论有哪些?
5. 谈判的主要原则是什么?

案 例 分 析

一个犯人被单独监禁,监狱当局已经拿走了他的鞋带和腰带,因为担心他会伤害自己。这个囚犯整日无所事事,在单人牢房里无精打采地走来走去。他提着裤子,不仅是因为他

失去了腰带，而且因为他失去了 15 磅的体重。从铁门下面塞进来的食物是些残羹剩饭，他拒绝吃。但是现在，当他用手摸着自己的肋骨的时候，他嗅到了一种万宝路香烟的味道。他喜欢万宝路这种牌子。通过门上一个很小的窗口，他看到门廊里一个卫兵正在吸烟，只见他深深地吸一口烟，然后慢悠悠地吐出来。这勾起了囚犯的烟瘾。所以，他用他的右手指关节客气地敲了敲门。

卫兵慢慢地走过来，傲慢地哼道：“你要干什么？”囚犯回答说：“对不起，请给我一支烟……就是你抽的那种万宝路。”

卫兵感到很惊异，囚犯还想要烟抽，真是异想天开。他嘲弄地哼了一声，就转身走开了。

这个囚犯却不这么看待自己的处境。他认为自己有选择权，他愿意冒险检验一下他的判断，所以他又用右手指关节敲了敲门，这一次，他的态度是威严的。那个卫兵吐出一口烟雾，恼怒地扭过头，问道：“你又想要什么？”囚犯回答道：“对不起。请你在 30 秒之内把你的烟给我一支，否则，我就用头撞这混凝土墙，直到弄得自己血肉模糊，失去知觉为止。如果监狱当局把我从地板上弄起来，让我醒过来，我就发誓说这是你干的。当然，他们绝不会相信我。但是，想一想你必须出席每一次听证会，你必须向每一个听证委员会证明你自己是无辜的；想一想你必须填写一式三份的报告；想一想你将卷入的事件吧——所有这些都只是因为你拒绝给我一支劣质的万宝路！就一支烟，我保证不再给你添麻烦了。”

卫兵会从小窗里塞给他一支烟吗？当然给了。他替囚犯点上烟了吗？当然点上了。为什么呢？因为这个卫兵马上明白了事情的利弊得失。不管你的境遇如何，总会比那个用左手使劲提着裤子的囚犯好一些。尽管这一囚犯与卫兵处于不平等的地位，但他有效地利用自己的权力改变了双方的实力对比，达到了他的目的。

(资料来源：黄伟平. 国际商务谈判. 北京：机械工业出版社，2008)

思考题：

囚犯是如何获胜的？囚犯的谈话遵循了哪些谈判原则？

阅读资料

谈判能力在每种谈判中都起到重要作用，无论是商务谈判、外交谈判，还是劳务谈判，在买卖谈判中，双方谈判能力的强弱差异决定了谈判结果的差别。对于谈判中的每一方来



说,谈判能力都来源于八个方面,就是 NO TRICKS 每个字母所代表的八个单词——need、options、time、relationships、investment、credibility、knowledge、skills。

- “N”代表需求(need)。对于买卖双方来说,谁的需求更强烈一些?
如果买方的需要较多,卖方就拥有相对较强的谈判力,你越希望卖出你的产品,买方就拥有越强的谈判力。
- “O”代表选择(options)。如果谈判不能最后达成协议,那么双方会有什么选择?如果你可选择的机会较多,对方认为你的产品或服务是唯一的或者没有太多选择余地,你就拥有较强的谈判资本。
- T 代表时间(time)。它是指谈判中可能出现的有时间限制的紧急事件,如果买方受时间的压力,自然会增强卖方的谈判力。
- R 代表关系(relationship)。如果与现有顾客之间建立有强有力的关系,在同潜在顾客谈判时就会拥有谈判的关系实力。但是,也许有的顾客觉得卖方只是为了推销,因而不愿建立深入的关系,这样,在谈判过程中将会比较吃力。
- I 代表投资(investment)。在谈判过程中投入了多少时间和精力?为此投入较多,对达成协议承诺较多的一方往往拥有较少的谈判力。
- C 代表可信性(credibility)。如果潜在顾客对产品的可信性也是谈判力的一种,如果推销人员知道你曾经使用过某种产品,而他的产品具有价格和质量等方面的优势时,无疑会增强卖方的可信性,但这一点并不能决定最后是否能成交。
- K 代表知识(knowledge)。知识就是力量。如果你充分了解顾客的问题和需求,并预测到你的产品能如何满足顾客的需求,你的知识无疑增强了对顾客的谈判力。反之,如果顾客对产品拥有更多的知识和经验,顾客就有较强的谈判力。
- S 代表的是技能(skill)。这可能是增强谈判力最重要的内容了,不过,谈判技巧是综合的学问,需要广博的知识、雄辩的口才、灵敏的思维等。

(资料来源:李红丽,于博远.谈判理论与实务.北京:宇航出版社,2005)

第二章 商务谈判概述

【学习要点及目标】

通过本章学习，使学生明确商务谈判的概念、基本内容以及学习它的意义和方法，掌握商务谈判的特征、类型、原则，了解商务谈判的作用及其内容。

【引导案例】

贾先生想为他的女朋友买一枚戒指。他已经攒了大约 800 元，并且每星期还继续攒 20 元。一天，他在珠宝店被一枚标价 1 200 元的戒指吸引住了。他认为这就是他想送给女朋友的礼物。但他买不起。该店老板说，你可以数星期后来买，但不能保证那时是否被人买去。贾先生很沮丧。随后，他偶然进入另一家珠宝店，见有与前一店的那枚很相似的戒指，标价 800 元。他想买，但仍惦记着那枚 1 200 元的戒指。数星期后，那枚仍未售出，还降价 20%，减为 960 元。但贾先生的钱仍然不够。他把情况向老板讲了。老板很乐意帮助他，再向他提供 10% 的特别优惠现金折扣，现付 864 元。贾先生当即付款，怀着喜悦的心情离开了。

其实两家店的戒指是完全相同的，都是从批发商那里以每枚 700 元进的货。但第一家店获纯利 164 元，而另一家店标价虽低，却未能吸引贾先生。他为自己聪明地等待了数星期后获得减价的好处而感到愉快，还为与老板讨价还价后又得到 10% 的特别优惠而高兴。这不是皆大欢喜吗？确实，从别人那里获得优惠无论如何都会使人有一番特别的感受。

(资料来源：刘文广，张晓明. 商务谈判. 北京：高等教育出版社，2004)

第一节 商务谈判的概念和特征

一、商务谈判的概念

商务，系指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际习惯的划分，商务行为可分为以下四种。

- (1) 直接的商品交易活动，如批发、零售商品业。
- (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) 具有服务性质的活动,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,小到生活中的购物还价,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。

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素,它是从静态结构揭示经济谈判的内在基础。任何谈判都是谈判主体和谈判客体相互作用的过程。因此,商务谈判的基本要素应该包括商务谈判的主体、商务谈判的客体和商务谈判的目标。

1. 商务谈判的主体

商务谈判的主体是指参与谈判的当事人。在商务谈判活动中,谈判主体是主要因素,起着至关重要的作用。商务谈判活动的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性和创造性。谈判的主体可以是一个人,也可以是一个合理组成的群体。但不是什么人都可以成为商务谈判的主体,主体是指具有商务谈判科学知识和能力、拥有相应权利、从事谈判活动的人。

2. 商务谈判的客体

商务谈判的客体是进入谈判主体活动领域的人和议题。谈判活动的内容就是由谈判客体决定的。

人是商务谈判的第一类客体。商务谈判是基于人们的某种需求而产生的行为,谈判的进展或终止、谈判的要约和承诺都取决于人的动机和行为,只有说服了人,使对方理解和接受谈判主体的提议,才能达到一致的协议。第一类谈判客体的最大特点就是具有可说服力,这是它之所以成为谈判客体的主要标志。如果谈判对手是不可说服的,就不能进入谈判活动领域成为谈判对象。在商务谈判活动中,谈判主体是主导因素,在整个谈判中起着积极的、能动的作用。谈判客体是独立于谈判主体而存在的,它有着自身的利益和特性。谈判主体和谈判客体是相对而言的。在谈判中,双方都力争成为谈判的主体,去说服和影响对方,但谈判的互利性和协商性决定了谈判双方在不同的问题、不同的时间可能是谈判的主体,也可能成为谈判的客体。

议题是商务谈判的第二类客体。所谓议题就是商务谈判涉及的具体问题,是各种物质要素结合而成的各种内容。谈判的任务就是要通过协商解决问题,没有需要解决的问题,就没有进行谈判的必要和可能。所以,议题是商务谈判必不可少的要素。议题的最大特点

在于双方认识的一致性，也就是说，进行谈判的双方需要通过谈判获得的利益具有相关性，谈判的议题包含了双方的利益，双方愿意就此进行协商。如果失去了这一点，就无法形成谈判议题而构成谈判客体。

3. 商务谈判的目标

商务谈判是人们的一种目标很明确的行为。概括地讲，商务谈判的直接目标就是最终达成协议。谈判双方各自的具体目标往往是不同的，甚至是对立的，但它们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够实现。没有目标的谈判，只能叫做双方有所接触，或叫做无目的的闲谈，而不是真正的谈判。没有目标的商务谈判就像没有目的地的航行，是无法完成的。商务谈判的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。

二、商务谈判的特征

商务谈判是一门科学，又是综合运用多学科知识于商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋，与其他经营业务活动相比，具有以下特点。

(一)谈判对象的广泛性和不确定性

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

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

(二)谈判双方的排斥性和合作性

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

在购销谈判中，卖方希望把价格定得尽量高一些，而买方则希望尽量压低价格；供方希望交货期尽量长一些，而买方却要求尽快提货。借款谈判中，借方总是希望借款期延长



一些,利息低一些,而贷方则希望利息高一些,期限短一些。以上这些都反映了谈判双方行为上的排斥性。没有这种排斥,也就没有谈判的必要。相反,如果只有这种排斥性,没有协商合作性,谈判也不会进行下去。

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

(三)谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性,是经济谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济运行处于激烈竞争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,它的进展和变化又和谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因而,它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富,而且也难以预料。

由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性,谈判会表现出各种各样的变化形式。谈判者必须善于把握变化、利用变化、在变化中把握有利时机使谈判向有利于自己的方向发展变化。

因势而变,即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,有时利于这一方,有时又利于另一方。双方应根据自己所处的优势、均势或劣势,采取不同的策略,以变应变,而变则是围绕谈判的目标进行的,一旦突破任何一方可接受的极限,谈判就会破裂。

因时而变,即随时间的变化而变化。不同的时间,谈判双方的位势可能不同,谈判主体的精神状态也会有很大变化。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。

因机而变,“机”即机会、时机。在谈判中,当机会偶然出现时,谈判的一方应善于把握机会,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,谈判的一方如果仍按照常规行事就会失去机会,追悔莫及。

多变性促使偶发因素的出现,结果带来了许多随机性。谈判中,随机性越大,变量越多,可控性就显得越小,会给谈判双方带来更大的挑战,给谈判者提出更高的要求。

(四)谈判的公平性与不平等性

商务谈判受当时国际、国内供求关系的影响,也受价格波动的影响。每一次谈判的具体结果,双方在需求满足问题上是具有不同得失的。也就是说,谈判的结果总是不平等的,

即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些，另一方可能差一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自拥有的实力；二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧。但不论谈判的结果如何不平等，只要最终协议是双方共同达成的，并且谈判双方对谈判结果具有否决权，则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。

第二节 商务谈判的原则和作用

一、商务谈判的基本原则

(一)商务谈判的原则

商务谈判的原则，是指商务谈判中谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则。

1. 自愿原则

商务谈判的自愿原则是指谈判当事各方是出于自身利益目标的追求和互补互惠的意愿来参加谈判的，而非他人驱使或外界压力。自愿表明，谈判各方具有独立的行为能力，能够按照自己的意志在谈判中就有关权利义务作出决定。同时，只有自愿，谈判各方才会有诚意地进行合作，最终取得各方满意的谈判结果。如果一方是被迫的，被迫的一方势必带有抵触情绪，在己不利的情况下退出谈判，谈判将不会有结果，或可能中途破裂。可以说，自愿原则是商务谈判的前提。

2. 平等原则

平等原则是指商务谈判中无论各方的经济实力强弱、组织规模大小，其地位是平等的。在商务谈判中，当事各方对于交易项目及其交易条件都拥有同样的否决权，协议只能通过协商取得一致意见达成，不能一方说了算或少数服从多数。这种同质的否决权和协商一致的要求，客观上赋予了各方平等的权利和地位。因此，谈判各方必须充分认识这种相互平等的权利和地位，自觉贯彻平等原则。贯彻平等原则，要求谈判各方互相尊重，以礼相待，任何一方都不能仗势欺人，以强凌弱，把自己的意志强加于人。

3. 互利原则

谈判各方都有自己的利益或“小算盘”，谁都想达到自己的目的，可以说都是“利己”的。但是，如果算盘打过对方的临界点，对方不一定会认可，甚至会因此退出谈判。为此，要使谈判成功，谈判各方应在追求自身利益的同时，考虑并尊重对方的利益追求，争取互惠互利。正是从这一原则出发，著名的美国谈判学学者尼伦伯格把谈判称为“合作的利己主义”。



4. 求同原则

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

5. 合作原则

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

首先,人们谈判是为了满足需要,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双方进行合作和配合。如果没有双方的提议、谅解与让步,就不会达成最终的协议,双方的需要都不能得到满足,合作关系也无法建立。

其次,如果把谈判纯粹看成是一场比赛或一场战斗,非要论个输赢,那么,双方都会站在各自的立场上,把对方看成是对手、敌手,千方百计地想压倒对方,击败对方,以达到自己单方面的目的。这样做的最终结果往往是谈判破裂。即使签订了协议,达到目的的一方成了赢家,心情舒畅,作出重大牺牲或让步的另一方成了输家,而使得这一协议缺乏牢固的基础,自认为失败的一方会寻找各种理由和机会,延缓合同的履行,挽回自己的损失。其结果往往是两败俱伤。

6. 合法原则

合法原则是指在谈判及合同签订的过程中,要遵守国家的法律、政策,国际商务谈判还应遵守国际法则和对方国家的有关法规、贸易惯例。商务谈判的合法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资格。二是谈判议题合法,即谈判的内容、交易项目具有合法性。与法律、政策有抵触的,即使出于谈判双方自愿并且意见一致,也是不允许的,如贩卖人口、走私货物、买卖毒品等。三是谈判手段合法,即应通过公正、公平、公开的手段达到谈判目的,而不能采用行贿、受贿、暴力威胁等不正当手段。

总之,只有在商务谈判中遵守合法原则,谈判及其协议才具有法律效力,当事各方的

权益才能受到法律保护。随着商品经济的发展,各方的交易活动将会在越来越广的范围内受到法律的保护和约束。离开经济法规,任何交易谈判都将寸步难行。

(二)谈判成败的评价标准

一场成功的谈判,双方都是胜者。如前所述,谈判就是“给”与“取”兼而有之的互动过程。参加谈判的每一方,都应有某些需要得到满足。因此,谈判不是一场棋赛,也不是一场战争,谈判并不是要把对方置于死地;相反,谈判是一项合作事业。评价谈判成败的标准可从以下三方面考虑。

1. 谈判目标

谈判是为了满足自身的需要而发生的,所以,评价谈判成败的首要标准应该是:自身的需要是否因谈判而获得了满足,即谈判的目标是否已经达到。

2. 谈判效率

谈判成败的第二个标准应该是:谈判是否富于效率?有时一场艰难的谈判虽然达到了预定的目标,但同时花费了过多的时间、精力与金钱,则这种谈判不应该认为是成功的。

3. 人际关系

评价谈判成败的第三个标准是:谈判之后与谈判对手之间的个人关系是否良好?除非以后与这个对手再无进行任何一种谈判的可能,否则就不应忽视与任何谈判对手之间的长期友好关系。须知,谈判过程并非一场棋赛,现实的谈判永远没有“终局”。所以,千万不要因一次谈判而断送未来一系列的谈判机会。

简言之,所谓成功的谈判,是指在与对手维持良好关系的前提下,高效率地达成谈判目标。不可否认,目标、效率和人际关系三者是相互矛盾、相互冲突的,有时很难完美地同时达到这三个标准。在这种情况下,杰出的谈判者必须在三者之间作出一定程度的取舍,使三者关系处于某种合适的均衡状态。

二、商务谈判的作用

现代经济社会离不开商务谈判,商务谈判在现代经济社会中扮演着非常重要的角色。

(一)有利于促进商品经济的发展

谈判并不是今天才出现的事物,但是,只有在商品经济发展到一定阶段时,才使谈判



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。可以说,商品经济的发展,使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色;而谈判手段广泛而有效的运用又极大地促进了商品经济的繁荣与发展。

(二)有利于加强企业间的经济联系

商务谈判大多是在企业与企业之间、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作,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越紧密,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之间经济联系的桥梁和纽带。

(三)有利于促进我国对外贸易的发展

当今的世界经济是开放的经济,经济活动是在国际范围内拓展的。任何一个国家都不能只依靠本国的资源、生产能力、科学技术来满足国内的需求。随着社会化大生产的不断发展,不论是科学技术先进的国家,还是落后的国家,都必须注意学习和利用其他国家的长处,借鉴他人的科技成果。

经过 15 年的艰辛谈判,我国已经加入了 WTO。伴随着对外贸易的进一步扩大,我国迫切需要引进国外的先进技术、设备和管理经验,发展我国的商品经济。要扩大对外出口,开展对外贸易,必须学会外贸谈判。

目前,我国发展对外贸易的障碍之一,就是随着国内企业大规模向国际市场进军,众多企业直接同外商打交道,却缺乏训练有素的谈判人员。这个问题的存在,使企业丧失很多很好的贸易机会,也给企业和国家造成了不应有的损失。

第三节 商务谈判的类型和内容

一、商务谈判的类型

商务谈判的类型是研究商务谈判不可忽视的一个方面,它有助于我们更好地掌握商务谈判的内容和特点,以便在实际经济生活中加以灵活运用。本节在前一节概述商务谈判基本概念的基础上,主要介绍商务谈判的类型和内容。

商务谈判按照不同的标准可以划分为不同的类型。

(一)国内商务谈判和国际商务谈判

按照商务谈判的地区范围划分,可以分为国内商务谈判和国际商务谈判。

1. 国内商务谈判

国内商务谈判是国内各种经济组织及个人之间所进行的商务谈判。其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所产生的影响。由于双方语言相同,观念一致,所以,谈判的主要问题在于怎样调整双方的不同利益,寻找更多的共同点。这就需要商务谈判人员充分利用谈判的策略与技巧,发挥谈判人员的能力和作用。

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

2. 国际商务谈判

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

语言是谈判中双方沟通和交流的重要工具。在国际商务谈判中,语言是影响谈判顺利进行的首要障碍。由于语言上的差异,一方不能准确理解另一方表达的含义或内容,造成



误会,产生分歧,从而影响谈判的顺利进展。因此,在国际商务谈判中,双方要明确的一个问题就是使用哪一种语言作为谈判工具。实际上,在国际谈判活动中,英语已成为一种通用语言,但如果在双方国家谈判,也常使用东道主国家的语言。这里,优秀的翻译人员是必不可少的。如果谈判人员本身精通外语,则是最有利的条件。

在谈判中,个人的偏见和成见是难以避免的,文化之间的差异所形成的观念对谈判的影响则更为深远。例如,西方人注重时间观念,他们把时间看做金钱,因此,在谈判中不喜欢无故拖延、中断谈判、迟到早退。而中东地区国家的人则不注意时间,即使是内容明确,双方没有太大分歧的谈判也会持续很长时间,有时甚至会中断谈判,去接待其他来访者。再比如,美国人看重个人能力,在谈判中努力表现个人的作用;而日本人则注重集体的力量和智慧,谈判中尽量不表现自己,十分注意维护集体的利益。

价值观念不同,还使得谈判人员对谈判结果有着不同的评价。有的人以获得对方更多让步为满足,认为是维护了自己的利益,而有的人则对获得对方的尊重和重视表示满意。所以,在国际商务谈判中,不能单凭己方的想法、意愿去推测对方的意图打算,这种一厢情愿的做法常常是造成沟通失败的主要原因。进行这类谈判时,准备工作是十分重要的。要尽可能利用一切资料、一切机会,了解对方的行为特点、生活方式、谈判风格,做到胸中有数,临阵不乱。同时,在谈判中,应努力克服不同文化所造成的偏见和成见,避免用自己所习惯的价值观念去衡量对方,应充分体谅、理解和尊重对方的行为。要注意与对方的沟通、交流,增进彼此间的了解。

在国际商务谈判中,由于交易的货物在两个以上国家之间进行,因此谈判的内容相当广泛,双方不仅要交易货物的数量、价格、质量、包装运输等方面进行磋商,还要讨论明确双边贸易中的有关问题,如所在国政府有关的贸易保护法案、禁运条款、进出口关税、许可证、输出国与输入国对产品技术性能的要求以及安装使用要求上的差别、国际贸易惯例等。

心理障碍也是国际商务谈判中一个不可忽视的问题。不同文化背景必将导致人们的行为差异而形成心理反射。许多在国内商务谈判中潇洒自如、从容不迫、临危不乱的谈判人员,在国际商务谈判中却表现出拘谨呆板、犹豫不决的反常行为。所以,在国际商务谈判中,还要克服谈判人员的心理障碍,重视和加强对谈判人员的心理训练,使其具备在各种压力下的心理承受能力。同时,应注重实践锻炼,在谈判中有意识地控制自己,更好地发挥谈判人员的作用。

(二)商品贸易谈判和非商品贸易谈判

根据商务谈判的内容不同,商务谈判可分为商品贸易谈判和非商品贸易谈判。

1. 商品贸易谈判

商品贸易谈判是指商品买卖双方就商品的买卖条件所进行的谈判。它包括农副产品的购销谈判和工矿产品的购销谈判等。谈判的内容包括产品的质量、数量、价格、包装,装订、保险、产品检验、支付、索赔和仲裁等。

2. 非商品贸易谈判

非商品贸易谈判是指除商品贸易之外的其他商务谈判,包括工程项目谈判、技术贸易谈判、资金谈判等。

工程项目谈判是指工程的使用单位与工程的承建单位之间的商务谈判。工程项目谈判十分复杂,这不仅仅是由于谈判的内容涉及广泛,还由于谈判常常是两方以上的人员参加,即使用一方、设计一方、承建一方等。

技术贸易谈判是指对技术有偿转让所进行的商务谈判。技术贸易谈判一般分为两个部分:技术谈判和商务谈判。技术谈判是供需双方就有关技术和设备的名称、型号、规格、技术性能、质量保证、培训、试生产、验收等问题进行的商谈。商务谈判是供需双方就有关价格、支付方式、税收、仲裁、索赔等条款进行的商谈。

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

(三)一对一谈判、小组谈判和大型谈判

根据谈判人员数量的多少,商务谈判可以分为一对一谈判、小组谈判和大型谈判。

1. 一对一谈判

项目小的商务谈判往往是“一对一”式的。出席谈判的各方虽然只有一个人,但并不意味着谈判者不要做准备。“一对一”谈判往往是一种最困难的谈判类型,因为双方谈判者只能各自为战,得不到助手的及时帮助。因此,在安排参加这类谈判的人员时,一定要选择有主见,决断力、判断力强,善于单兵作战的人参加,性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。谈判人员多、规模大的谈判,有时根据需要,也可在首席代表之间安排“一对一”谈判,磋商某些关键问题或微妙敏感问题。

2. 小组谈判

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



3. 大型谈判

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

(四)主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判

根据谈判地域不同,商务谈判可分为主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判。

1. 主座谈判

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

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

2. 客座谈判

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

(1) 要入境问俗、入国问禁。要了解各地、各国的不同风俗和国情、政情,以免作出会伤害对方感情但稍加注意即可防止发生的事情。

(2) 要审时度势、争取主动。在客场谈判中,客居他乡的谈判者会受到各种条件的限制,如客居时间、上级授权的权限、信息沟通的困难等。面对顽强的对手可以施展的手段有限,除了市场的竞争条件外,就是让步或坚持到底。客场谈判人在这种处境中,要审时度势、灵活反应、争取主动,包括分析市场、主人的地位、心理变化等。有希望则坚持,无希望成功则速决,对方有诚意就考虑可能给予的优惠条件,若无诚意则不必随便降低自己的条件。

(3) 如果是在国外举行的国际商务谈判,遇到的首先是语言问题。要配备好的翻译、

代理人，不能随便接受对方推荐的人员，以防泄露机密。

3. 主客座轮流谈判

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

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

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

(五)传统式谈判和现代式谈判

根据谈判理论、评价标准的不同，商务谈判可分为传统式谈判(输赢式谈判)和现代式谈判(双赢式谈判)。这两种谈判类型可分别用图 2-1 和图 2-2 表示。

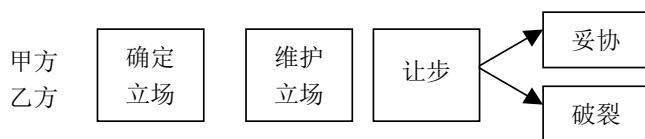


图 2-1 传统式谈判模式

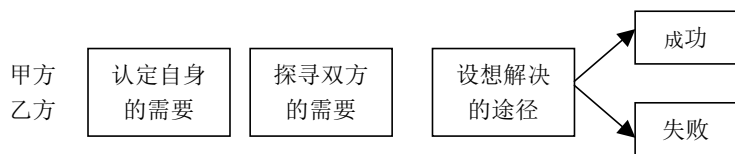


图 2-2 现代式谈判模式

【案例 2-1】

西方某国曾向我国某一项目提供一笔数额较大的政府贷款。根据当时有关规定，贷款合同一经生效，该贷款额就已经全部筹集好并存放在指定银行里，不得挪作他用，借款根据需要来提用。为了催促借方按期完成项目的进度，对未提用的部分则需支付承诺费。由于这笔贷款数额很大，而且计划用款时间相当长，前后经历 6 年，经计算，所需支付的承诺费的数额将十分可观。后来，经我方研究，有关支付承诺费的计算方法只是一种传统规定而已，不是原则问题，是可以与外方进行谈判协商的。我们提出，把这笔贷款按年度分成六部分使用。根据工程用款计划，对方按年度将资金先后调拨到位。每一年的额度若没有用完，应按当年未用部分计算承诺费，而以后若干年的贷款额则不计算在内。经过谈判，双方认为这样做对彼此都有利。因为对中方来说，这不仅可以避免支付一笔昂贵的承诺费，而且可以使贷款的实际使用额增加；而对外方来说，资金逐年到位将更经济，它也可以将其余资金投入其他方面取得效益，从而帮助贷款国降低成本。于是外方接受了我方的要求，这样我方就节约了几百万美元。由此可见，在谈判中对一些传统的规定是可以予以调整，以达到“双赢”效果的。

(案例来源：于博远. 商务谈判理论与实务. 哈尔滨：哈尔滨工业大学出版社，2009)

(六)公开谈判、半公开谈判和秘密谈判

根据谈判内容的透明度，谈判可以分为公开谈判、半公开谈判和秘密谈判。

1. 公开谈判

公开谈判是指有关谈判的全部内容和一切安排都不对外保密的谈判类型。在现代社会中，由于市场竞争不断加剧，商业机会相对越来越少，所以，人们一般都不愿意过度地暴露自己的商业机密，公开谈判也很少被人们采用。不过，在有些情况下，公开谈判可以吸引多个谈判对手并使他们之间展开竞争，从而在交易中获取最佳利益。例如，某些公司公开在电视节目招聘人员，现场面试，马上选人。不仅挑选了优秀人才，还扩大了企业的

知名度。



2. 半公开谈判

半公开谈判是指有关谈判内容以及谈判安排在某一特定时间,部分地对外进行披露的谈判类型。在半公开谈判的条件下,谈判当事人一般根据自己的需要来选择对外公布的谈判信息及公布这些信息的时间。在有些情况下,部分地对外公布谈判信息有助于提高企业的形象。

3. 秘密谈判

秘密谈判是指谈判各方对谈判的内容以及与谈判有关的一切安排均不对外披露的谈判类型。秘密谈判对谈判信息的保护效果比其他两种类型要好,可以减少企业商业机会的流失概率。不过,秘密谈判有时会影响公平竞争的原则,会受到法律的约束和限制。

从实际情况来看,公开谈判和秘密谈判在现代商务谈判中所占的比例较小。目前,大部分的商务谈判都采取半公开式的谈判类型。

二、商务谈判的内容

商务谈判是商业事务的谈判,包括了商品买卖、劳务买卖、工程承包、咨询服务、中介服务、技术转让、合资合作等方面的谈判。商务谈判的内容因商务谈判的类型不同而各有差异。但不论是哪一方面的商务谈判,一般都是包括合同之外的谈判和合同之内的谈判这两方面的内容,下面分别介绍,并简单介绍商品贸易谈判、技术贸易谈判和劳务合作谈判这三种谈判。

(一)合同之外的谈判

合同之外的谈判,是指合同内容以外事项的谈判。它是谈判的一个重要组成部分,为谈判直接创造条件,影响合同本身的谈判效果,因此要加以重视。它主要包括以下几个部分。

1. 谈判时间的谈判

这是关于谈判举行时间的谈判。谈判时间可能是一方决定的结果,也可能是双方协商的结果。谈判时间不同,对双方的影响是不同的。这是因为时间不同,双方的准备程度不同,外部环境的变化不同,双方的需求程度不同,进而谈判实力也不同。因此,谈判者要尽量争取于己方有利的时间。

2. 谈判地点的谈判

这是关于谈判举行地点的谈判。一般来说，主场谈判比客场谈判更有利。谈判到底在哪一方举行，往往由谈判实力强的一方决定，但也是可以通过谈判策略争取的。

3. 谈判议程的谈判

这是关于谈判的议题安排的谈判。先谈什么、后谈什么，该谈什么、不该谈什么，主要谈什么、次要谈什么等，对谈判结果的影响是显而易见的。谈判议程是谈判策略的重要组成部分，其确定往往是双方协商的结果。

4. 其他事宜的谈判

这可以是谈判参加人员的确定、谈判活动的相关规定、谈判场所的布置等，往往也可以通过协商去争取于己方更有利的条件。

(二)合同之内的谈判

1. 价格(金额)的谈判

价格是商务谈判的核心，也是谈判中最敏感、最艰难的谈判，是商务谈判策略与技巧的集中体现。商务谈判的失败往往是价格谈判的失败。价格谈判包括了价格术语、价格计量、单价与总价、相关费用等方面的内容。

2. 交易条件的谈判

交易条件的谈判是指围绕价格为中心的相关构成条件的谈判，它们与价格相辅相成、相互影响，并可以通过价格体现出它们的状况，是谈判者利益的重要组成部分。这些交易条件主要包括标的、数量与质量、付款方式、服务内容、交货方式、保险等。

3. 合同条款的谈判

合同条款是构成一份完整、有效的合同所必不可少的部分，是价格和交易条件的补充与完善，是履行合同的保证。它主要包括双方的权责约定、违约责任、纠纷处理、合同期限、补充条款、合同附件等。

(三)商品贸易谈判的内容

商品贸易谈判的内容是以商品为中心的。它主要包括商品的品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、货款结算支付方式及索赔、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,这些特征有多种多样的表示方法,常用的表示方法有以下几种。

(1) 样品表示法。为了避免纠纷,一般样品要一式三份,由买卖双方各持一份,另一份送给合同规定的商检机构或其他公证机构保存,以备买卖双方发生争议时作为核对品质之用。在商品买卖实务中,一般在样品确认时,应再规定商品的某个或某几个方面的品质指标作为依据。

(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,就叫做“凭规格买卖”。一般来说,凭规格买卖是比较准确的,在平时的商品交易活动中,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,它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。买卖双方对商品品质的磋商,可以借助已经制定的商品等级来表示。

(4) 标准表示法。商品品质标准,是指经政府机关或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上各国公认的通用标准即“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“部门标准”,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的要求和认可。

(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,更要注意假冒商标的商品。

在实际交易中,上述表示商品品质的方法可以结合在一起运用。比如,有的交易既使用牌名,又使用规格;有的交易既使用规格,又参考样品。

2. 商品的数量

商品交易的数量是商务谈判的主要内容。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，表示重量单位的有吨、公斤、磅等；表示个数单位的有件、双、套、打等；表示面积单位的有平方米、平方英尺；表示体积单位的有立方米、立方英尺。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，因而要掌握各种度量衡之间的换算关系。在谈判中要明确规定使用哪一种度量衡制度，以免造成误会和争议。

3. 商品的包装

在商品交易中，除了散装货、裸体货外，绝大多数商品都需要包装。包装具有宣传商品、保护商品、便于储运、方便消费的作用。作为商务谈判者，为了使双方满意，必须精通包装材料、包装形式、装潢设计、运装标志等问题。

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。所以，运输方式、运输费用以及交货地点依然是商务谈判的重要内容。

(1) 运输方式。商品的运输方式是指将商品转移到目的地所采用的方法和形式。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；以营运方式来划分，运输方式又可分为自运、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。

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

(3) 装运时间、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，还会因交货时空的变动引起价格的波动和可能造成经济效益的差异。谈判中应根据运输条件、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、气候条件等做综合分析，明确装运、交货地点，以及装运、交货的截止具体日期。

5. 商品的保险

货物保险的主要内容有贸易双方的保险责任，具体明确的办理保险手续和支付保险费用的承担者。

6. 商品的检验

商品的检验是对交易商品的品种、质量、数量、包装等项目按照合同规定的标准进行



检查或鉴定。通过检验,由有关检验部门出具证明,作为买卖双方交接货物、支付货款和处理索赔的依据。商品检验主要包括商品检验权、检验机构、检验内容、检验证书、检验时间、检验地点、检验方法和检验标准。

7. 商品的价格

商品的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。商品的价格是否合理是决定商务谈判成败的重要条件。

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

8. 货款结算支付方式

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

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。

(1) 索赔。索赔是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的依据、索赔期限和索赔金额等内容。

(2) 仲裁。仲裁是双方当事人在谈判中磋商约定,在本合同履行过程中发生争议,经协商或调解不成时,自愿把争议提交给双方约定的第三者(仲裁机构)进行裁决的行为。在仲裁谈判时应洽谈的内容有仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序规则和裁决的效力等内容。

(3) 不可抗力。不可抗力,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。

(四)技术贸易谈判的基本内容

1. 技术贸易的种类

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

2. 技术贸易谈判的基本内容

技术贸易谈判包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专营权的谈判。技术的引进和转让,是同一过程的两个方面。引进和转让的过程,是双方谈判的过程。技术贸易谈判一般包括以下基本内容:技术类别、名称和规格。技术贸易谈判的最基本内容是磋商具有技术的转让方能提供哪些技术,引进技术的受让方想买进哪些技术。

3. 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,难以保留样品以作为今后的验收标准,所以,谈判双方应对其技术经济参数采取慎重和负责的态度。技术转让方应如实地介绍情况,技术受让方应认真地调查核实。然后,把各种技术经济要求和指标详细地写在合同条款上。

4. 技术的转让期限

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

5. 技术商品交换的形式

技术商品交换的形式是双方权利和义务的重要内容,也是谈判不可避免的问题。技术商品交换的形式有两种:一种是所有权的转移,买者付清技术商品的全部价值并可转卖,卖者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,买者只获得技术商品的使用权。

6. 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、使用货币和索赔等项进行比较;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、技术服务的多少等项进行比较。

7. 责任和义务

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

受让方应根据相关文件清点,如发现短缺、污损或不清晰部分,转让方有责任在限期内补齐、更换,受让方在合同中应明确转让方对其相关人员进行培训和技术咨询,并将双方的责任义务、时间地点、人员数量及费用等具体阐明。

(五) 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给劳动者的有关生产环境条件和报酬、保障等实质性的条款。其基本内容有:劳动力供求的层次、数量、素质、职业、工种、技术水平、劳动地点(国别、地区、场所)、时间、劳动条件、劳动保护、劳动工资、劳动保险和福利。

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

(2) 数量。数量是指具有智力劳动力和体力劳动能力的人们的总和。

(3) 素质。它是指劳动者智力、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表现。

(4) 职业、工种。按国民经济行业目录划分有13个行业。职业、工种在各行业部门中有许多不同的分类。如职业有农民、教师、医生、工人等。而机器制造业工人又分为铸工、锻工、车工、铣工、磨工、钳工等工种。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、时间、条件。劳动地点对某一具体劳动力需求方来说一般是固定的,只有少数是流动的。劳动者主要考虑离家远近、交通状况,结合劳动时间、劳动条件和劳动报酬等选择工作。

(6) 劳动报酬、工资福利和劳动保险。这是双方磋商的核心问题。它是发展劳务市场,

推动劳动力在不同工作、地区、单位间转移的重要动力。

除此之外，劳务合作谈判应依据劳动法规规范，制定谈判内容与条件。

本章小结

商务谈判是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。商务谈判的基本要素包括商务谈判的主体、商务谈判的客体和商务谈判的目标。商务谈判的特征包括谈判对象的广泛性和不确定性、谈判双方的排斥性和合作性、谈判的多变性和随机性、谈判的公平性与不平等性。

商务谈判的基本原则有自愿原则、平等原则、互利原则、求同原则、合作原则、合法原则。

按照不同的标准，商务谈判的类型可以分为国内商务谈判和国际商务谈判，商品贸易谈判和非商品贸易谈判，一对一谈判、小组谈判和大型谈判，主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判，传统式谈判和现代式谈判，公开谈判、半公开谈判和秘密谈判。

无论哪种谈判一般都包括合同之外的谈判和合同之内的谈判。商品贸易谈判的内容主要包括商品的品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、货款结算支付方式和索赔、仲裁、不可抗力等。

自 测 题

1. 什么是商务谈判？它有哪些特征？
2. 进行商务谈判时应遵循哪些基本原则？
3. 商务谈判的类型有哪些？内容是什么？
4. 为什么说商务谈判是一门艺术？

案 例 分 析

中欧谈判，一波三折——中国加入 WTO 谈判征程中的经典案例

我国政府于 1986 年 7 月 10 日正式申请恢复在关贸总协定的缔约国地位，尽管中国为复关表现了十分的诚意，作出了重大的让步，但是，这并没有赢得其他缔约方在谈判中采取合作的态度。相反，以美国为代表的少数缔约方更是蓄意阻挠，漫天要价。这种不考虑中国特殊国情、企图以加入世贸组织相要挟的不合作态度，使得持续 8 年之久的中国恢复



关贸总协定缔约国的谈判没能在 1994 年 12 月底之前,也就是在 WTO 成立之前达成协议。

20 个世纪末,中美关于中国加入世界贸易组织的谈判达成协议。中欧谈判就是在这样一个背景下发生在中国加入 WTO 谈判进程中的又一个经典案例。它的成功解决,为推动中国加入 WTO 赢得了相当关键的一步棋。

1. 中美握手, 欧盟态度积极

在中国加入世界贸易组织的问题上,欧盟和美国历来都是站在“密切协调”的立场上的,而且欧盟也常常唯美国马首是瞻,因此,中美协议的达成必然会为中欧谈判开辟道路,加快中欧之间的谈判。的确,中美关于中国加入世界贸易组织的谈判达成协议在欧盟引起了强烈反响。欧盟各国舆论对中美达成的协议普遍给予积极评价。英国、法国、德国、意大利、比利时等国的主要传媒异口同声,称赞中美达成协议标志着中国在加入世贸组织的进程中“已经排除主要障碍”、“跨过了决定性阶段”,中国加入“千年回合谈判”只是个时间问题。舆论还说,中国的加入将使“世界贸易组织趋向完整”、“经济全球化会飞速发展”,并为世界经济的安全和稳定“启开历史之门”。欧盟委员会及其各成员国对于中美达成协议这一“历史性动作”,一开始感到有些吃惊,反应谨慎,但在消息得到证实后便纷纷表示欢迎。与此同时,他们也立即表示,希望尽快重开与中国的谈判,并且一再强调他们的要价不同于美国。

2. 特殊要求, 欧盟开价更高

中国与美国和欧盟进行的关于加入世贸组织问题的谈判是同时启动的,欧盟的立场历来是:凡是美国从与中国达成协议中所得到的东西,欧盟也要“自动享有”,此外,欧盟还有自己的特殊要求。因此,在多年的中美、中欧谈判中,欧盟的开价其实比美国还要高。一般的说法是,在中美、中欧谈判中,欧盟提出的要价中有 80% 与美国相同,接下来的那 20% 的要价由它自己与中国进行讨价还价。

欧盟的特殊要求,或者说 20% 的要价,主要是:要求中国在银行业、电信、经销、人寿保险及机器制造领域降低关税;放宽对欧洲生产的食品、酒类、药品、化妆品、玻璃制品、陶瓷制品市场准入的条件;在外国投资、电子行业放松控制;在石油产品、丝绸生产等领域取消垄断等。

另外,中国将是第一个享受世贸组织成员国在协议中表明允许经历一个转型过渡时期的国家。这是原欧盟贸易谈判代表布里坦的主意,也是世贸组织在纳入成员的历史进程中的首次例外。20 世纪 50 年代加入世贸组织的成员均属于市场经济体制国家,60 年代加入世贸组织的部分国家,如波兰和罗马尼亚享有世贸组织特殊制定的严格协议书,因而对中国而言,欧盟正在寻求中国加入世贸组织的特别协议和条件,这将是更为进步的、积极的

协议书。中国是一个特殊的国家，接纳中国加入世贸组织应当有适合双边关系的方法和創新。欧盟加强与中国政府的对话和谈判，希望建立一系列有利于中国在其“过渡时期”应该履行的义务和条件。

3. 西雅图之旅，未雨绸缪

2001年11月30日，备受世人关注的世界贸易组织第三届部长会议在美国西雅图开幕。会议计划发起新一轮全球多边贸易谈判，也就是所谓的“千年回合”谈判，并为拟议中的此次谈判确定框架和主要议题。

这次会议，主要是讨论关于协议的实施、所谓的“既定议程”和新一轮谈判是否应加入新议题等三方面的问题。尽管西雅图会议无果而终，但中国却利用这次会议提供的机会，积极与各方进行接触，促进加入世贸组织的进程。在西雅图会议期间，外经贸部部长石广生分别会见了美国总统克林顿和欧盟贸易委员拉米。在与拉米会见时，双方就中国加入世贸组织问题交换了意见，都希望尽快结束中欧谈判，并同意尽快对新一轮中欧谈判作出安排。

石广生抓住机会，主动出击，在他的西雅图之旅中会见了16位美国参议员、29位众议员、全美农场主协会主席、7个州的农场主协会主席以及数家美国大公司的负责人等各界人士。他代表中国政府介绍了中国加入世贸组织的进展情况，重申了中国政府在台湾加入世贸组织和新一轮多边贸易谈判问题上的立场。很显然，石广生这些会见都为中国加入世贸组织的征程进一步铺平了道路。

4. 鸿沟难填，交锋三次坚城难下

2002年1月25日，中欧谈判继续进行。由于欧盟和中国之间的技术谈判目前已经取得明显进展，因此原定两天的双边谈判将再延长半天，于26日正式结束。

欧盟委员会负责贸易的发言人古奇在谈判结束后的新闻发布会上说，欧盟与中国的谈判取得了实质性进展，欧盟方面希望尽早结束新一轮技术级磋商，争取早日在北京签署有关协议。古奇透露，由于谈判内容涉及到各方利益，因此欧盟委员会将就欧中谈判的进展情况向欧盟15个成员国政府汇报。古奇强调指出，正如欧中双方在联合公报中所说，双方同意2月下旬在北京就一些重要问题再进行一轮技术级磋商，但谈判目前为止所取得的实质性进展已经确保了协议最终签署。古奇还表示，欧盟委员会负责贸易的委员拉米已经作好前往北京的准备。他说，根据下一轮技术级磋商的进展情况，拉米希望尽快飞赴北京与石广生举行会谈并签署中欧关于中国加入世贸组织的协议。

中欧在这轮谈判中讨论了关于市场准入方面的重要问题，包括工业品关税和配额及农



产品和关税配额,双方还就服务贸易问题进行了一整天的讨论,就一些关键的问题进行了谈判,包括电信、金融服务(银行、保险、证券)、经纪、分销、旅游和专业服务(律师和会计)。

2002年2月下旬,中欧在北京举行新一轮谈判。中欧双方代表团长仍然是龙永图和贝塞勒。谈判结束后,龙永图表示,通过1月在布鲁塞尔和这次在北京的两轮磋商,中欧双方的谈判立场已十分接近。中方认为,双方进行部长级会谈的条件已经成熟。中国外经贸部部长石广生欢迎欧盟贸易委员拉米访华,以最后结束中欧关于中国加入世贸组织的谈判。

中方显然对再通过一轮谈判达成协议持乐观态度。2002年3月10日、13日,石广生连续两次在谈到中欧谈判时指出,中国非常重视同欧盟的谈判,近一两个月来,双方加快了谈判进程,先后在布鲁塞尔、北京进行了两轮会谈,取得重要进展。对欧盟关心的问题,中国都作出了积极反应。除了中国对任何WTO成员都不能承诺的内容之外,中欧之间剩下的问题已经不多。3月27日这一周,欧盟贸易委员拉米先生将应邀来北京进行新一轮双边谈判,我们将本着平等协商、互谅互让的原则,期望尽快结束谈判,达成协议。

欧洲的某些企业家似乎比中国政府还着急。2002年3月3日,欧洲商业联合会和欧洲外贸协会联合会发表了一封公开信,呼吁欧盟尽快结束欧中关于中国加入世贸组织的谈判。这封题为《欧盟不应再拖延中国加入世贸的进程》的公开信说,尽管欧盟还有一些特殊要求,但应该看到中国已经作出了一些让步,欧盟方面要想达到100%的要求是不现实的。公开信还提醒欧盟注意,中国已经与一些主要贸易国家达成协议。如果欧盟拖延与中国的谈判,将会给美国国会中那些反对中国加入世贸组织的人提供帮助。公开信还呼吁欧盟采取灵活的态度,为达成最后协议创造条件,以便在最近几周内尽快与中国结束谈判。公开信说,尽快结束谈判不仅将有助于加强世贸组织,同时也有助于欧盟扩大对中国的出口。

欧洲商业联合会是欧洲最大的零售、批发和进口商组织,它的数十个成员组织分布在20多个欧洲国家,代表着这个领域的2000多万就业人员。欧洲外贸协会是欧洲国家的外贸协会联合组织,目前有80多个成员。有迹象显示,欧盟方面也对将到来的新一轮欧中谈判持乐观态度,希望通过本轮谈判达成最终协议。

2002年3月中旬,拉米在包括讨论欧中谈判问题在内的欧盟贸易部长非正式会议结束后表示,欧中谈判“转入政治阶段的时刻已经到来”。但他同时表示,这并不意味着所有“技术性”问题都已得到解决。十天以后,欧盟贸易委员拉米与中国外经贸部部长石广生在北京进行了为期四天的部长级谈判。这已是2000年以来中欧举行的第三轮谈判。

开始的时候,中欧双方显然都持乐观态度。美联社2002年3月28日的消息说,带着

乐观的表现和取得进展的迹象，欧洲和中国贸易谈判代表今天重开谈判，双方都希望此次谈判能够为多年来中国加入世界贸易组织所进行的谈判划上一个圆满的句号。法新社在 3 月 28 日报道说，中国充满信心地预计，谈判正进入最后冲刺阶段。谈判期间，时任中国国务院总理朱镕基会见了拉米。拉米在会见之后说：“我认为同朱总理的会谈反映了中方非常重视我们的访问和双方都希望达成的目标。我们将竭尽全力争取在这次谈判结束后达成一项双边协议。”

路透社 3 月 29 日说，中国和欧盟谈判代表都乐观地表示，他们能在北京达成协议。但双方也暗示，在关于中国应该在多大程度上以及以多快的速度开放它的市场等问题上，他们都不打算太多地偏离目前的立场。显然正是由于中欧双方都不打算太多地偏离目前的立场，致使第三轮中欧谈判仍然没有达成协议。看来，双方在谈判之前是有些过于乐观了。

谈判结束后，拉米的发言人古奇说：“谈判取得了一些进展，但是没有达成最终协议。”他还说：“4 天的会谈是在建设性的气氛中进行的，双方都取得了积极进展，在一定程度上缩小了他们在悬而未决的问题上的分歧。”拉米在会谈结束后对记者说：“充分考虑到欧盟与中国重要的贸易关系的敏感性，应该最后达成一个平衡的一揽子交易。”他说：“我将立即向我所代表的欧盟 15 个成员国以及欧洲议会汇报，以便评估如何才能最好地对待未来一轮的谈判。”中国外经贸部发言人只是说，会谈是积极的、建设性的，并且富有成果，但没有进一步透露详细情况。

5. 世贸出面干预，中方因势利导

2000 年 2 月 17 日，世界贸易组织总干事穆尔应中国外经贸部部长石广生的邀请，开始对中国进行为期三天的访问，主要是讨论中国加入世贸组织问题，澄清中国加入世贸组织还有哪些障碍。

对此，中方回应积极。时任国务院总理朱镕基当天下午就在中南海会见了穆尔，双方就中国加入世贸组织问题深入交换了意见，表达了积极合作的态度。第二天，中国外经贸部部长石广生又与他举行了会谈。

这三天的访问，给穆尔留下了良好的印象，他对中国年内加入世贸组织表示持乐观态度，并表示中国加入世贸组织也是世贸组织的努力方向。

与此同时，中国也在加快其他双边谈判和世贸组织中国工作组内的多边谈判进程，全方位地推进中国加入世贸组织的进程。

6. 共同促进，终于一锤定音

5 月 11 日，拉米对新闻界发表谈话说，他希望在下周举行的谈判中与中国达成一项协



议。他说：“我们希望这是与中国举行的最后一轮谈判。”拉米承认开放中国电信市场问题是中欧谈判的关键，并表示仍然要坚持在这个问题上的立场。他说：“电信对我们来说当然是至关重要的一点。欧盟工业具备竞争优势，我们拥有中国移动电信 90% 的市场份额，我们想巩固这一地位。我们的目标是使外资在中国移动通信合资企业中达 50%。”5 月 15 日，拉米率欧盟代表团抵达北京，与中国展开新一轮谈判。拉米在抵达北京时对记者说：“如果我们要有所进展，就必须表现出灵活性。”

当记者问他对这一次最终达成协议是否乐观时，拉米说：“很可能，是的，有希望。”拉米的发言人古奇表示，这次达成协议的可能性要大于上一次，因为双方建立了一种融洽的关系。新一轮的谈判当然不会一帆风顺。第一天的谈判结束后，欧盟说，要达成一项旨在为中国加入世贸组织铺平道路的协议需要更多的时间。古奇对记者说，现在说中国表现出了更多的灵活性尚为时过早，但是也表示过去的技术谈判是在积极和建设性的气氛中进行的。

第五天，在古奇第五次出现在记者面前时，双方终于达成共识，签定协议。

7. 好评如潮，谈判获得双赢

中欧双方都对中国与欧盟就中国加入世界贸易组织达成的协议表示满意。中国说这是一个“双赢协议”，欧盟说这是一个“第一流的协议”。由此看来，中欧协议确实是双方互相妥协的产物。

据悉，直到第四轮谈判的头几天，欧盟方面还在坚持其所谓的 20% “特殊利益”，要求中国扩大电信、保险市场准入额，降低汽车、化妆品和酒类的进口关税。具体说来，就是欧盟要求在中国合资电信公司中享有 51% 的控股权；在中国合资人寿保险公司中享有 50% 以上的控股权；还要求中国从欧盟进口汽车、酒类、化妆品和工业设备征收的关税降低到 17.5% 的水平。欧盟的要求远远超出了中美协议中的规定。按照中美达成的协议，美国在中国合资电信公司和人寿保险公司中的股权最高不得超过 49%，中国对从美国进口的产品征收 25% 的关税。

欧盟的要求过于苛刻，远远超出了中国所能接受的限度，中方显然不能答应。中方一再重申自己的原则立场：中国是一个发展中国家，中国的承诺只能和目前的发展水平相适应，中国不会牺牲自己的根本利益来求得加入世贸组织。对于谈判方的个别要求，中国能满足的将尽量满足，但是，中国不能承诺的对谁都不能承诺。也就是说，中国没有答应美国的，同样也不能答应欧盟。

另外，有分析认为，中国之所以拒绝欧盟的要求也与美国国会要审议是否给予中国永久性正常贸易关系地位(PNTR)有关。中国担心欧盟的过高要价可能会冲击中美已经达成的

协议，妨碍给予中国永久性正常贸易关系地位在美国国会的通过。

事实上，欧盟正是利用美国国会部分议员刁难中美协议，企图阻挠国会通过给予中国永久性正常贸易关系的机会，向中国提高要价的。中美两国政府也确实都希望中欧尽早达成协议，以便对美国国会通过给予中国永久性正常贸易关系地位起到一种积极的促进作用。但是，中方并不因此而让步，中方始终坚持“对欧盟的让步不能超过美国”，允许服务业外资股权达到49%是“底线”。在中国的强硬立场面前，欧盟不得不收回自己的过高要求，改在其他方面寻求中方让步以作为其放弃过高要求的“补偿”。同时，由于美国参众两院的专门委员会已经通过了给予中国永久性正常贸易关系地位的议案，众议院最终通过的可能性也很大，欧盟坚持高要价的“王牌”已经没有多大意义。于是，欧盟调整了自己的策略，通过相互让步与中方达成了协议。

尽管在电信方面以及其他一些方面，中欧协议与中美协议内容一致，欧盟未能获得比美国更优惠的条件。但是，欧盟在其他方面获得了一定的补偿。按照摩根斯坦利公司的一位中国经济专家的说法，“欧盟已经得到了他们能够期望的最好结果”。

在降低关税方面，欧盟取得的成果与美国大体相当。但降税产品的范围却扩大到150多种，其中包括一些欧洲特有产品，如英国的杜松子酒和意大利的皮革等，这些在中美协议中并没有包括进去，而且这些产品的关税从过去的高达70%下降到了38%。驻北京的英国商会主席吉思·玛丽亚·盖斯赫因此说，欧盟的谈判代表非常明智地进行了取舍，这使得欧洲企业能够在它们最有优势的领域里保持领先地位。

在开放中国的保险市场方面，欧盟的谈判官员为欧洲的人寿保险公司争得了七项新的许可，而这对于一直由美国主导的市场来说是一个非常大的进步。中国保险业对欧盟的开放时间比对美国的开放时间早了两年，这将使欧洲公司能够更加充分地管理和控制保险业的合资公司，并且更好地选择他们的合作伙伴，而且不会受到管理当局的过多干预。但在这个领域，欧盟仍未能取得合资公司的控股权。

盖斯赫称，在中欧达成的协议中，欧洲的银行业似乎并未获得太多的利益。虽然欧洲银行一直希望能够经营人民币业务，但目前它们仍然被限定在只能经营外汇业务。只有广东省的珠海是个例外，这里欧洲银行可以经营人民币业务。目前，欧盟方面非常希望能在更多的地区经营人民币业务。不过，欧盟仍然在其他一些方面取得了进展，它为欧洲的非金融机构争得了发放商品信贷的权力，包括为购买卡车和拖拉机在内的所有机动车提供信贷，而不只是为购买轿车提供信贷。

中欧达成协议引起了预料之中的好评。总之，中欧双方在总体环境好的条件下，通过



对各自利益的正确认识和趋势的正确预测，终于取得双赢的好结果。

(资料来源：刘园. 国际商务谈判——理论·实务·案例(第二版). 北京：中国商务出版社，2005)

思考题：

1. 简述中方在谈判中的几次波折，并阐明中方都采取了什么样的应对策略。
2. 你认为中方谈判人员做法的成功之处有哪些？

阅 读 资 料

北京某区一位党委书记在同外商谈判时，发现对方对自己的身份持有强烈的戒备心理。这种状态妨碍了谈判的进行。于是，这位党委书记当机立断，站起来对对方说道：“我是党委书记，但也懂经济、搞经济，并且拥有决策权。我们摊子小，并且实力不大，但人实在，愿意真诚与贵方合作。咱们谈得成也好，谈不成也好，至少你这个外来的‘洋’先生可以交一个我这样的‘土’朋友。”

寥寥几句肺腑之言，打消了对方的疑惑，使谈判顺利地向纵深发展。

坦诚的交流是一开始就以开诚布公的方式向谈判对手陈述自己的观点或想法，从而为谈判打开局面。坦诚的开局比较适合于有长期合作关系的双方，以往的合作双方都比较满意，双方彼此比较了解，不用太多的客套，减少了很多外交辞令，节省时间，直接坦率地提出自己的观点、要求，反而更能使对方对己方产生信任感。采用这种商务谈判方式，要综合考虑多种因素，例如自己的身份、与对方的关系、当时的谈判形势等。

(案例来源：于博远. 商务谈判理论与实务. 哈尔滨：哈尔滨工业大学出版社，2009)

