

➡ 第 1 章

商务谈判概述

▶▶ 学习目标

通过本章的学习，学生应了解和掌握以下知识点：

- ◎ 谈判行为的普遍意义
- ◎ 谈判的概念与特征
- ◎ 谈判的价值评判标准
- ◎ 商务谈判的原则与方法
- ◎ 商务谈判的基本要素与主要类型
- ◎ 商务谈判的一般程序

“谈判”一词对人们来说并不陌生。自有人类社会以来，谈判就存在于人类活动的各个方面。随着社会经济的发展和进步，人们越来越多地感到，谈判是经济生活中不可缺少的活动，是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式。面对商务活动及日常生活中日益频繁的谈判活动，有人为此而困惑，也有人为此而兴奋；有人希望尽可能回避谈判，也有人则为缺乏对谈判的基本了解而苦恼。事实上，谈判是一个无法回避的事实，要想在生活和工作实践中，特别是在商务活动中得到满意的谈判结果，必须掌握谈判的基本特征和规律，并结合实际加以运用。

1.1 商务谈判的特征与评价标准

实 例

琼文和苏卡的一天^①

琼文和苏卡是一对年轻的夫妻。一大早，他们就起来了。他们家的热水器制热效果不

^① 石永恒. 商务谈判精华 [M]. 北京：团结出版社，2003.

好。昨天已经修过了，换了两个零件，共花去 413 元钱，但热水效果还是不好。于是琼文拿着换下的零件去鉴定，零件是好的。琼文知道上了当，还好零件在自己手里，明天维修人员才过来取零件。琼文心里明白，明天要讨回 413 元钱，可能需要一场艰难的谈判，必要时可能需要采取一些诸如情绪爆发的谈判策略。

琼文是一家制造厂设计组的负责人。琼文到达公司后，在办公室门口遇到了采购部经理艾笛。艾笛提醒琼文必须解决一个问题：在琼文主管的部门中，工程师们没有通过采购部而直接与供应商进行了联系。琼文知道，采购部希望所有与供应商的接触都通过他们进行，但他也知道工程师们进行设计非常需要技术信息，而等着采购部反馈信息将大大延长设计时间。琼文与艾笛都意识到了上司希望他们部门经理之间不存在分歧。如果这个问题被提交到总经理那里，那么对他们双方来说都不好。看来，琼文得准备和艾笛进行一次内部谈判，以解决艾笛提出的问题。

临近中午时，琼文接到一个汽车销售商打来的电话。琼文想买一辆好车，但怕苏卡不同意花太多钱。琼文对销售商的报价很满意，但他认为他能让销售商的价格再优惠一些，因此他把他的顾虑告诉销售商，从而给销售商施加压力，压低车价。

琼文下午的大部分时间被一个年度预算会议所占用。在会上，财务部门随意将各部门的预算都削减 30%，接着所有的部门经理都不得不进行无休止的争论，以努力恢复他们在一些新项目的预算。琼文已经确定了所能退让的限度（即谈判的底线），而且决定一旦这个限度被打破，他就要进行抗争。

傍晚时苏卡和琼文去逛商店。他们看到一件新潮大衣，标价 590 元。苏卡反复看了这件大衣后，对店主说：“能不能便宜点？”店主说：“那你给个价吧。”苏卡想了一下说：“480 元怎么样？”店主二话没说，取下大衣往苏卡手里一送：“衣服归你了，付钱吧。”苏卡犹豫了，她想走。店主火了：“你给的价格怎能不要，你今天一定得要。”苏卡又要面临一场艰难的谈判了。

1.1.1 谈判是一种普遍的人类行为

正如案例中所描述的那样，谈判是一个无法回避的现实，它存在于人们生活和工作的各个层面和各个方面。现实世界就是一个巨大的谈判桌，无论你愿意与否，你都是一个谈判的参与者。

长期以来，人们经常有一种误解，似乎谈判只是谈判人员的事，是职业外交人员、政治家、商务主管人员才会面对的事。事实上，无论是在政治、文化、教育、家庭、婚姻、社交等活动中，还是在大量的经济活动中；无论是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾冲突中，还是在人们日常的社会生活中，处处、时时都有谈判发生。

实际上谈判有广义、狭义之分。广义的谈判包括一切有关“协商”“交涉”“商量”“磋商”的活动，如在市场购物时的讨价还价、找工作时的求职面试、与同事协商工作上的安排等；狭义的谈判是指在正式场合下两个或两个以上的组织按一定的程序，对特定问题进行磋商，最后达成协议的过程。

谈判作为一种普遍的生活现实，并不是人类社会发 展至今才有的独特现象，而是古往今来始终存在的一种事实。所不同的只是，由于现代社会人们之间的交往大大增加，从而需要

通过谈判协调的事务也大大增加。与古代社会相比,人们以比过去更高的频率,参与到更广泛层面的谈判之中。

谈判不仅是一种普遍的人类行为,而且是一种必须要予以认真对待的生活现实。谈判进行的过程如何,取得怎样的结果,对人们的未来生活和工作可能会产生十分重大的影响。著名未来学家约翰·奈斯比特在评价尤里的《逾越障碍:寻求从对抗到合作的谈判之路》一书时认为,“随着世界的变化,谈判正逐步变成主要的决策制定形式。”作为一种决策制定形式,谈判的过程及其结果直接关系当事者各方的相关利益能否得到满足,关系决策各方的未来关系,关系相关各方在未来相当长的时期内的活动环境。一次成功的谈判可能帮助企业化解重大危机,一场失败的谈判则可能使企业为开拓一个新市场所付出的若干努力付诸东流。

1.1.2 谈判学是一门正在成长的新兴学科

由于谈判与其他人类活动有着密不可分的联系,谈判行为的普遍性及其过程和结果的重要性促使人们去探究谈判活动的内在规律。自古以来,在大量文献中都有与谈判有关的研究,如对人们日常交流中的语言技巧的研究,对跨文化交流技巧的研究,对外交、军事关系的研究等。在古今中外的历史上,也有大量掌握了高超的谈判技巧、出色完成各自使命的人物记载。如中国历史名著《史记》中所记载的蔺相如、毛遂、晏婴等,古希腊和古罗马时期的思辨奇才等。

将谈判作为一门学科来加以系统地研究是20世纪中期以后的事。曾任美国谈判学会会长的美国著名律师杰勒德·尼尔伦伯格在其《谈判的艺术》一书的再版导言中宣称:“当《谈判的艺术》一书于1968年出版之时,它开拓了一门新的学科,展示了一个新的研究领域。‘谈判’一词,第一次获得了它的社会地位……作为一门学科……它已被视为一个包罗万象的体系,可以用来解决有关人类存在的一些最为棘手的问题——人际关系、企业间的关系和政府间的关系。”确实,自20世纪60年代以来,越来越多的学者将他们的研究视角转向谈判及其有关的问题。其中,罗杰·费雪尔所领导的哈佛谈判研究项目享有很高的声誉。20世纪80年代中期后,以大量的谈判研究成果为基础,顺应人才培养的需要,谈判课程进入越来越多的美国大学课堂。对谈判基本原理的理解和对某些基本技巧的学习运用已成为许多专业,尤其是商科学生的必修课程。

在中国,随着经济生活中各个层面和各个方面的谈判实践大量增加,对谈判理论和实践技巧的需求也十分迫切;同时,相关学科的学者纷纷介入商务谈判理论研究领域,商务谈判学的研究内容日益丰富。从与实践相结合的角度看,更能反映商务谈判学的学科属性和基本特征的主要研究内容有:对商务谈判活动及谈判者行为模式的研究;对不同谈判类型的特征研究;对商务谈判思维方式与谈判语言运用的研究;对商务谈判环境、谈判心理、谈判气氛的研究;对商务谈判信息及其对谈判活动的作用的研究;对商务谈判的数学及经济分析方法的研究;对政治谈判、外交谈判、军事谈判、经贸谈判、事务性谈判等与商务谈判的关联性和差异性的研究;对特定的政治、经济、法律及社会文化背景对商务谈判的制约作用的研究,等等。从20世纪90年代初起,谈判课程也逐步进入了我国大多数高等学校的课堂。

谈判作为一门学科的历史还很短,虽然发展十分迅速,但谈判学相对来说仍然是一门年轻的学科。

1.1.3 谈判的概念及特征

为了提高实际谈判的效率，人们需要弄清楚什么是谈判。这个问题同样是很多谈判研究者们试图回答的第一个问题。

什么是谈判？在谈判研究发展的初期，曾有人对谈判作为一门独立学科的科学性，甚至对谈判活动是否存在一定的规律性、是否需要谈判进行研究等提出疑问。有人甚至认为，所谓谈判，就是两条狗在抢一块肉骨头，因此谈判是一种狗咬狗的游戏。也有人则认为，就其本质而言，谈判是一种骗术，并没有什么科学性或艺术性可言。随着对谈判实践和理论研究的不断深入，人们越来越认识到，成功的谈判实践需要有优秀的谈判理论作指导；否定谈判研究的必要性及其科学性的人越来越少。但是，在同样认可谈判理论研究的科学性的前提下，由于文化背景的差异或考虑问题角度的不同，人们对谈判所做出的解释存在着很大差异。

专 栏

各国学者对谈判的定义

美国学者杰勒德·尼尔伦伯格认为，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为，是“一个能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程”。

美国著名谈判咨询顾问威恩·巴罗和格莱恩·艾森认为，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。

英国学者马什认为，谈判是“有关贸易双方为了各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物在一起进行磋商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议这样一个不断协调的过程”。

在《谈判基础：概念、技巧与练习》一书中，拉尔夫·约翰逊则认为，谈判是个人或组织通过与他人达成协议来寻求实现自身的某些目标的过程。

在《作为谈判者的管理者》一书中，拉克斯和塞宾纽斯提出的观点是，谈判是存在着明显冲突的双方或多方，通过共同决策而不是其他行动来谋求更好结果的潜在的相互作用的过程。

中国学者田志华等则认为：“谈判是谈判双方（各方）观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。”

有关谈判的定义还有许多。从上面引述的若干定义中可以看出，有些学者主张将谈判理解为一种技能，有些则理解为一个过程，等等。总结这些观点，可以将谈判定义为：

谈判是有关组织或个人为协调关系或化解冲突，满足各自的利益需求，通过沟通协商以争取达成一致的行为过程。

理解谈判的这一定义，必须掌握谈判所具有的以下几个特征。

(1) 谈判是一种目的性很强的活动。谈判是双方或多方为实现各自的目标所进行的反复磋商的过程。人们参与谈判通常都是为了达到某些目的。

(2) 谈判是一种双向交流与沟通的过程。这个过程既是双方或多方共同参与的过程,也是一个说服与被说服的过程。

(3) 它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。这就是说,单方面的施舍或单方面的承受(不论它是自愿的还是被动的),都不能算作是一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”,所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利,不是那种“我赢你输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果,而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利,才能得到确认成交的良性结果。

“博弈”,也称“对策”。所谓“非零和博弈”,是相对于“零和博弈”(即: $1+(-1)=0$)而言的。对谈判来说,“非零和博弈”的原则,应始终贯穿于全过程。一场成功的谈判,每一方都是胜者。

(4) 它同时含有“合作”与“冲突”两种成分。任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议,这是之所以要进行谈判的原因。为了达成协议,参与谈判的各方均须具备某一程度的合作性。缺乏合作性,双方就坐不到一起来。但是,为了使自身的需要能得到较大的满足,参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态;否则,谈判就没有必要。因此,任何一种谈判均含有一定程度的合作与一定程度的冲突。

(5) 它是“互惠”的,但并非均等的。“互惠”是谈判的前提,没有这一条,谈判将无从继续。“非均等”是谈判的结果,导致产生这种谈判结果的主要原因在于:谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基础不同,包括双方的策略技巧各不相同。



医保代表“买菜式
砍价谈判”

1.1.4 商务谈判的概念及特征

商务谈判,也称商业谈判,是指当事人各方为了自身的经济利益,就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商,以争取达成协议的行为过程。任何一项协议,都是因为各方利益不同才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中,买主和卖主对商品和货币都喜欢,但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣,买主则相反,于是,交易就这样达成了。

商务谈判作为谈判的一个种类,除了具有一般谈判的特质外,还有它自身的特点:
① 商务谈判是以经济利益为目的,讲求经济效益,一般都是以价格问题作为谈判的核心;
② 商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近,争取最终达成一致意见的过程;
③ 商务谈判必须深入审视他方的利益界限,任何一方无视他人的最低利益和需要,都将可能导致谈判破裂。

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



跨国风云——中远
公司对美谈判案例

1.1.5 商务谈判的价值评价标准

什么样的谈判才是成功的谈判呢？是不是实现了己方利益最大化的谈判就是最成功的谈判？我们先来看下面一个实例。

实 例

三源公司的经营已连续两年亏损，目前财务状况资不抵债，最大债主是荣欣公司，全公司所剩资产正好相当于对荣欣公司的负债，债务利息更无着落，为此两家公司进行了多次谈判，仍无解决办法。

最近，三源公司进行了改组，新任总经理决心改变经营方向。他们与生化研究所联系，提出对研究所的一些实用性强的研究专利进行生产开发。但研究所对这些专利索价 800 万元，这是三源公司难以承受的，况且正式开展生产，三源公司还缺少一笔约 100 万元的启动资金。

新任总经理召开领导班子会议，研究分析“二企一所”之间的关系与各自的需要。三源公司要还债、要起死回生改变经营方向，需要资金，包括购买专利的资金和启动资金；荣欣公司要讨还贷款和利息；生化研究所要出让专利。经过详细的探讨，在这个会议上形成了一个既满足自身需要又满足对方需要的计划。

新任总经理首先与生化研究所谈判，诚恳说明己方的开发计划和能力，希望对方能以 500 万元的价格出让专利，并以参股形式将此笔款项作为投资资本。显然研究专利关在研究所里是不会产生效益的，对研究所来说，以专利作投资资本可以获得长期稳定的收益，是一种有吸引力的理想方式，但 500 万元的价格偏低了，经过磋商，谈定专利的价值为 620 万元。

接着三源公司总经理又找荣欣公司谈判，把他的计划及与生化研究所的谈判作了详细介绍，着重说明新的经营方向的美好前景，提出延期偿还债务，同时为实现此项生产，向荣欣公司增借 100 万元启动资金，希望能得到荣欣公司的理解和支持。事实上，如果一定要三源立刻偿清以前的债务，那三源公司只好倒闭，其资产的账面价值虽与债务数额相当，但若通过拍卖，将这些资产变现，可能还不足以抵偿债务数额的 1/3；而生化专利项目的发展前景确实看好，研究所不是也以入股方式做了投资吗？荣欣公司经过对风险和收益的认真调查，终于同意三源公司的计划。他们与三源公司详细研究了启动所需的资金，经过又一轮磋商，确定新增贷款 80 万元。至此，谈判取得了圆满成功。这是一个漂亮的、三赢的结局。

商务谈判以经济利益为目的，以价格问题为核心，但并不等于说能够取得最大经济利益，尤其是最大的短期利益的谈判就是成功的谈判。在进行谈判之前，明确谈判的目标，合理把握评价谈判成败的标准，对于最终顺利地实现谈判目标，有着十分重要的意义。评价谈判的成败，最关键的是要看谈判结束后各方面的结果是否对企业目前和未来的发展有利。从这一角度出发，谈判人员的眼光不能局限于经济利益，特别是短期的经济利益，而必须要善于从长远和全局的观点看问题；不能仅仅看通过努力所取得的成果的大小，还必须要看为取

得这一成绩所付出的成本的大小。

一般来说,可以从以下3个方面评价谈判成功与否。

1. 谈判目标实现的程度

谈判是一种具有很强目的性的活动,如商品买卖谈判中卖方的主要目的是以理想的价格和支付条件销售一定数量的产品,或是与特定买主之间建立长期稳定的合作关系;而买方的主要目的则是以较为低廉的价格和较合理的支付条件购买一定数量的产品,或是与特定卖主之间建立较为稳定的供货关系。评价谈判的成败,就是要看是否实现了这些最基本的目标。

由于参与谈判的双方都存在一定的利益界限,因此谈判目标应至少包括两个层次的内容,即努力争取的最高目标以及必须确保的最低目标。如果一味地追求最高目标,把对方逼得无利可图甚至导致谈判破裂,就不可能实现预期的谈判目标;同样,为了达成协议而未能守住最低目标,预期的谈判目标也无法实现。因此,成功的谈判应该是既达成了某项协议,又尽可能接近己方所追求的最佳目标。谈判的最终结果在多大程度上符合预期目标的要求,是衡量商务谈判是否成功的首要标准。

2. 谈判效率的高低

谈判效率是指谈判者通过谈判所取得的收益与所付出的成本之间的对比关系。谈判的成本包括3项:一是谈判桌上的成本,即谈判的预期收益与实际收益之间的差额;二是谈判过程的成本,即在整个谈判过程中耗费的各种资源,包括为进行谈判而支出的人力、财力、物力和时间、精力等;三是谈判的机会成本,即由于放弃最有效地使用谈判所占用的资源而造成的收入损失。比如,企业与特定对手谈判合作,就可能失去了与另一些企业合作的机会,而与那些企业合作也许能为企业带来更为理想的合作效果;在决定与某一企业在某一领域合作后,企业同样也就可能失去了利用其有限的资源在其他投资领域谋取较好的经济利益的机会。所有这些机会损失都构成企业利用与某一对象谈判合作谋取一定利益的机会成本,必须在做出谈判决策时予以考虑。一项成功的谈判应当能为企业把握住最好的商业机会创造条件。

对这3项谈判成本,人们往往比较关注第一项,而不重视另外两项。他们致力于降低谈判桌上的成本,最终却导致了谈判总成本的增加。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,抑或是谈判者的失误,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所取得的成果,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. 互惠合作关系的维护程度

商务谈判既是确立利益的过程,同时也是人们之间进行合作,共同解决问题的过程。因此,谈判的结果不只体现在利益的分配,以及与此相关的各项交换条件上,它还应体现在人们之间的相互关系上,即谈判是促进和加强双方的互惠合作关系还是削弱甚而瓦解双方的互惠合作关系。精明的谈判者往往不过分计较一时一地的得失,他们更善于从长远的角度来看待问题。在目前的某一项谈判中,他们可能放弃了某些可以得到的利益,但这种做法有效地维护了双方的合作关系,为彼此在未来的合作铺平了道路。因此,在谈判中应当重视建立和

维护双方的互惠合作关系，以谋求长远的利益。正如杰勒德·尼尔伦伯格指出的：谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负；谈判也不是一场战争，要将对方消灭或置于死地。相反，谈判是一项互惠的合作事业。

根据以上 3 个方面的评判标准，一项成功的商务谈判应该是这样的谈判：谈判双方的需要都得到了最大程度的满足，双方的互惠合作关系有了进一步的发展，任何一方的谈判收益都远远大于成本，整个谈判是高效率的。

1.2 商务谈判的原则与方法

1.2.1 商务谈判的原则

每一项商务谈判，都依存于特定的环境和条件，并服从于谈判者对特定目标的追求。因而，在现实中存在的大量商务谈判行为，必然是各具特色、互不相同的。但是，任何一项商务谈判又都是谈判双方共同解决问题，满足各自需要的过程。从这个意义上讲，不同的商务谈判对谈判者的行为又有着共同的要求。或者说，无论人们参与何种商务谈判，都必须遵循某些共同的准则。

实 例

20 世纪 70 年代末，“可口可乐”公司和“百事可乐”公司先后与印度政府谈判，想到该国设厂，扩大它们的饮料生产和销售业务。谈判初期，印度政府出于对本国饮料工业的保护，拒绝它们进入。双方谈判都陷入僵局。但是上述两家美国饮料公司并未气馁，而是继续寻机谈判，以求抓住对方。后来印度政府提出：如欲进入印度，必须规定今后生产的产品要有相当的份额出口到其他国家，而且要接受印度政府的监督，使用当地的原料，雇用当地的劳力，按印度的有关规定汇出利润……出现了又一个僵持的局面。要是过去，看了这些苛刻的规定，百事可乐公司很可能一走了之。但是现在它却一改高傲态度，抢在可口可乐公司前面向印度政府提出了三项保证。

(1) 百事可乐公司无论是在印度开设分厂，还是合资企业，保证就地取材，每年按比例收购 11 万吨水果和蔬菜（其中 8 万吨用于饮料生产）、2.5 万吨土豆（用以加工成炸土豆片）、5 000 吨粮食（用以加工成其他产品）。

(2) 百事可乐公司开设的分厂，将全部雇用当地工人或农民。如允许工厂扩大规模，则相应增加劳动力的雇用。

(3) 百事可乐公司在印度兴办的饮料和食品加工厂的 50% 的产品将出口外销。

这一系列保证有利于印度农副产品的销售，并能增加印度的就业机会，提高印度职工的技术水平和管理能力，促进印度国民经济的发展，从而满足经济相当落后、刚刚实行开放、困难很多的印度的需求和欲望。从表面上看，百事可乐公司让步太多。但是从深层次看，百事可乐公司从此不仅打入印度这个蕴藏巨大潜力的饮料市场，而且能向印度输入自己的特有

技术，能利用印度的廉价劳动力和原料生产产品向印度及其周边国家销售，并在印度人心目中建立起一个慷慨无私、互利合作的世界性公司的形象，在与可口可乐公司的竞争中赢得了一个新的筹码，从而在印度这块饮料市场阵地上成为一个无与伦比的主动竞争者。

百事可乐谈判的成功就在于它坚守了谈判中的一些重要原则。事实上，商务谈判是一种原则性很强的活动，了解商务谈判的原则，对于我们有效地规划谈判行为，从而正确地引导谈判活动的发展，争取谈判的成功，将是十分重要和有益的。在商务谈判中，谈判者应遵循的原则主要有以下5个方面。

1. 平等互利原则

商务谈判是一项互惠的合作事业。在任何一项商务谈判中，双方都应该是平等相待、互惠互利的。平等互利反映了商务谈判的内在要求，是谈判者必须遵循的一项基本原则。

商务谈判是涉及谈判双方的行为，这一行为是由谈判双方共同推动的，谈判的结果并不取决于某一方的主观意愿，而是取决于谈判双方的共同要求。在商务谈判过程中，谈判双方都是独立的利益主体，他们共同构成了谈判这一行为的主体，彼此的力量不分强弱，在相互关系中处于平等的地位。从某种意义上讲，双方力量、人格、地位等的相对独立和对等，是谈判行为发生与存在的必要条件。如果谈判中的某一方由于某些特殊原因而丧失了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他作为谈判对手，并且可能试图去寻找其他的而不是谈判的途径来解决问题，这样，谈判也就失去了它本来的面目。

参与商务谈判的双方都想实现自己的目标，都有自己的利益，并希望通过谈判获取尽可能多的利益，因此谈判双方都是“利己”的。但对谈判双方而言，任何一方要实现自己的利益，就必须给予对方利益，每一方利益的获取都是以对方取得相应利益为前提，因此，谈判双方又都必须都是“利他”的。每一项商务谈判都包含了上述相互依存、互为条件的两个方面。

商务谈判必须在平等的基础上进行，谈判所取得的结果应该对双方都有利，互惠互利是谈判取得成功的重要保证。但这并不是说双方从谈判中获取的利益必须是等量的，互利并不意味着利益的相等。在谈判过程中，任何一方都有权要求对方做出某些让步；同时，任何一方又都必须对他方提出的要求做出相应的反应。让步对确立双方利益而言是必需的，但让步的幅度在不同的谈判方又可以是不相等的。

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

事实上，谈判双方可以共同努力来增加可能切割的利益总数。如果双方联合起来制作更大的馅饼，尽管其相对的份额（假设为50%对50%）保持不变，但各自的所得却增加了。这是一种典型的“赢—赢”式的谈判，其重点是合作，而不是冲突。例如，与美国摩托公

司谈判的美国联合汽车工人工会领导人发现，如果坚持原来的立场将迫使公司大幅度停工，甚至破产。由于认识到了这是一个共同的问题，双方达成了一项长期协议。根据这一协议，双方各自做出让步，以便在未来得到更多的利益。这样，他们双方就合作制作了一块更大的馅饼。

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



平等互利的谈判
才能实现双赢

2. 把人与问题分开的原则

无论何种类型的商务谈判，无论其服从于谈判行为主体的何种目的，谈判都必须是由特定的谈判人员参加，并由谈判各方的所有参与者共同推动的。参加谈判的每一个人都有自己的价值观念，有自己的个性特征及对客观事物的认知和情绪、情感体验。因此，任何一项商务谈判都会在一定程度上融入属于谈判者个人的某些因素，人的感情往往与正在谈判的问题的客观是非纠缠在一起。把人与问题分开的原则，要求谈判者尽量减少个人主观因素对解决谈判问题的负面影响，在谈判过程中就事论事，对事不对人。

商务谈判是以获取经济利益为目的的，每一个谈判者都希望达成自己的利益目标，人们对实际谈判活动的规划无疑也是以此为基础的。偏离了这个核心，不从谈判双方的利益关系出发，而是根据有关人员的个性来构想谈判的问题，人们就可能游离于影响至深的实质性问题之外，从而使谈判丧失效率。在商务谈判过程中，人性的因素，包括各谈判人员所具有的正常的感情和理性，不可避免地会对谈判的进程产生影响。如果把谈判看作是对对方意志的考验，而不把它当作是共同解决问题的活动，人们就可能陷入一些无谓的争执或对立之中，最终导致谈判的失败。每一个谈判人员都应意识到，商务谈判不是解决人性问题的过程，而是人们共同解决谈判问题的过程。把人的问题与谈判的问题分开，这是谈判者必须遵循的一项重要原则。

把人与问题分开，并不意味着可以完全不考虑有关人性的问题。事实上，谈判者要避免的是把人的问题与谈判的问题混杂在一起，而不是放弃对这一问题的处理。在处理人的问题时，应该注意以下3个方面的事项。

(1) 每一方都应设身处地去理解对方观点的动因，并尽量弄清这种动因所包含的感情成分。人们对事物所持的观点或看法，都有其特定的背景和动因。谈判者站在对方的立场而不是自己的立场上去看待对方的观点，就不难发现在他们的观点背后，包含了多少理性的思考和感情的成分。离开了对人性问题的深刻理解和把握，处理人的问题的努力也就失去了基本的依托。

实 例

从他人的立场看问题

同样的一件事在不同的人心中往往有不同的看法。这就要求谈判者必须具有这样一种素

养,即遇事能够站在他人的角度去看问题。只有这样,谈判者才能真正地知己知彼。下面是一位房东与他的房屋租用人 在交涉过程中,房客对8个问题的感受或见解。您能否推断出房东对于这8个问题将产生怎样的感受或见解?

- (1) 房租本来已经太高!
- (2) 现在什么都涨价,我付不起更多的房租。
- (3) 这房子早就该粉刷或修补。
- (4) 有些朋友也租了同样的房子,但他们付的租金比我少。
- (5) 这房子周围的环境差,所以租金也该相应减低。
- (6) 我是一位不讨人厌的好房客。
- (7) 只要房东一开口,我立即缴租。这种房客哪里找?
- (8) 搬进来这么久了,房东却从未来看过,真是不通人情!

(2) 谈判者应明了那些在谈判中掺杂进去或衍生而来的感情问题,并设法进行疏通。人们总是在一定的情绪、情感状态下参与谈判,人们的情绪、情感又随谈判行为的发展而发生变化。任何一方都不能无视对方的感情体验,任何一方都应该对他方的感情要求作出积极的反应。直率地讨论双方易动感情的问题,而对过激的情绪不作出直接的反应等,都有助于防止谈判陷入毫无成效的相互指责之中。

(3) 谈判双方之间必须有清晰的沟通。双方都应该以积极的姿态来对待对方,主动地听取和注意对方的言谈,互相沟通对问题的看法,寻找彼此的共同点,而不是指责对方的缺点。双方都应当在适度的范围内进行信息的沟通,以使双方能明确地认识到彼此追求的利益所在。沟通的目的不是让人倾听你的谈话,而是讲清双方的利益关系。

总之,把人与问题分开,就意味着谈判双方肩并肩地处理问题,而不是面对面地看问题。这对于消除感情因素可能引发的不利影响,变消极因素为积极因素,有着非常重要的实践意义。

3. 立场服从利益的原则

立场服从利益原则是指谈判双方在处理立场与利益的关系中立足于利益,而在立场方面做出一定的让步。

谈判者所持的立场与其所追求的利益是密切相关的。立场反映谈判者追求利益的态度和要求,而谈判者的利益则是使其采取某种立场的原因。利益在许多情况下是内隐的,而一个人的立场则由他自己决定,并常常通过自己的言谈举止显现出来。

人们持有某种立场为的是争取他所期望的利益,立场的对立无疑源于利益的冲突。如果谈判者所持的立场无助于他对利益的追求,他就会重新审视这一立场,适当地修改和调整,甚至放弃这一立场。在商务谈判中,谈判者的立场服从于他对利益的追求。就立场对立的双方来说,重要的不是调和双方的立场,而是调和彼此的利益。

把注意力集中于相互的利益而不是立场,对谈判双方来说都是十分有益的。其原因如下。

(1) 每一种利益通常都存在着几个可能使这一利益得到维护的立场。或者说,谈判者追求某一利益的意愿,可以通过不同的立场来体现。例如,某一项谈判追求的利益是取得尽可能高的销售收入,谈判者的立场可能是坚持在价格上不做或少做让步,也可以是坚持要对

方在本方认可的某一个较低的价格水平上增加订货量。上述两种立场都是为谋求某种利益服务的，都有可能满足本方对利益的追求。如果谈判者过于看重立场，尤其是在与对方发生严重冲突的情况下，仍一味在坚持自己的立场，就可能动摇双方共同合作的基础，从而丧失原本可以获取的利益。

(2) 在互相对立的立场背后，可能内隐着双方共同的和一致的利益。比如，某一谈判立场可能是坚持合同必须包括一项对延期发运货物给予严厉处罚的条款，双方在这一立场上各不相让。但如果透过双方对立的立场，我们就不难发现，双方的利益又有一致的方面，卖方希望取得源源不断的订单，买方则想要保证原材料的不断供应。因此，立场的对立并不代表着利益的完全对立。弄清谈判双方都能理解的利益，同时又坚定地为实现这些利益而采取灵活的措施，谈判双方就可以在彼此共同的利益上达成一致。

实 例

埃以谈判中的“立场服从利益”案例

1978 年埃及和以色列在美国戴维营就西奈半岛归属问题进行的谈判就是“立场服从利益”的一个成功案例。

1967 年的中东战争以后，以色列占领了埃及的西奈半岛。埃及对此一直耿耿于怀，十几年来通过种种手段想收复失地，但始终没有成功。

1978 年埃以双方在第三国斡旋下坐下来进行谈判。谈判不可避免地涉及西奈半岛的归属问题。在开始谈判时，双方发现他们的立场是完全对立的：以色列同意归还西奈半岛，但必须保留其中的部分地区，否则就不签订合约；埃及则坚持西奈半岛是埃及的领土，每一寸土地都要回归主权国，在领土问题上不可能妥协。但是要恢复到 1967 年以前的情况，则又是以色列不能接受的，双方处于严重的对立中。如果分析一下双方的利益而不是停留在立场上，突破这种僵局是有可能的。以色列坚持必须占领西奈半岛的部分地区，是出于国家安全防护上的需要，因为他们不想让埃及的坦克、大炮布置在邻近自己的边界地区，他们的利益是在安全上；而埃及坚持要全部归还西奈半岛，是因为西奈半岛自法老王朝时代起就一直是埃及的一部分，以后被希腊人、罗马人、土耳其人、法国人和英国人占领了几个世纪，直至近代才夺回完整的主权，他们绝不能再把任何一部分主权让给另一个外国征服者，他们的利益是在主权上。

经过充分的沟通，双方认清了彼此的利益所在，于是当时的埃及总统萨达特与以色列总理贝京达成了一项协议，这项协议规定把西奈半岛的主权完全归还给埃及，但大部分地区必须实行非军事化，不得在埃以边界地区布置重型武器，以此保证以色列的安全。这样，埃及的国旗可以在西奈半岛上到处飘扬，实现了埃及收复失地、维护主权的需要；同时由于规定坦克和大炮不能接近以色列边界，也实现了以色列保证国家安全的需要。双方从坚持立场僵持不下转换为重视利益、各获所需，一场困难的谈判突破了僵局，达到了各自的目的。

4. 求同存异的原则

谈判作为一种为谋求一致而进行的协商活动，谈判双方一定蕴藏着利益上的一致与分

歧，因此为了实现谈判目标，谈判者还必须遵循求同存异原则。所谓求同存异，是指谈判双方对于一致之处达成共同协议，对于一时不能弥合的分歧，不强求一致，允许保留意见，以后再谈。

遵守这一原则，应注意以下几个问题。① 要正确对待谈判各方的需求和利益上的分歧，谈判的目的不是扩大矛盾，而是千方百计地弥合分歧，使各方成为谋求共同利益、解决分歧的伙伴。② 把谈判的重点放在探求各自的利益上，而不是放在对立的立场观点上。③ 要在利益分歧中寻求相互补充的契合利益，达成能满足各方需求的协议。④ 谈判双方在关心自己利益的同时，也应关注对方的利益。只有这样，在你阐述自己的利益时，才可能减少对方的抵触情绪。同时，你还必须向对方解释他的利益，这样才能使对方意识到，即使双方在立场上存在冲突，但仍然可以合作，争取共同的利益。

5. 客观标准的原则

商务谈判是谋求双方互利的过程，是双方互惠合作的过程。但是，无论谈判者是如何了解彼此的利益和需求，或者多么重视维护双方的合作关系，任何一方都不可避免要面对存在的分歧。人们都希望能够通过谈判来减少分歧，但分歧的减少甚至消除，不是靠谈判者良好的主观愿望就可以实现的。

面对存在的分歧，有些谈判者往往持强硬的态度，试图迫使对方不断做出让步；有些谈判者则过分突出感情的因素，在对方的压力面前不断地退让。靠压力来达成协议可能给谈判者带来一时的利益，但他不可能只凭借强大的压力来获取长久的成功。同样，宽厚大方的做法虽然维系了双方的良好关系，却陷自己于微利甚至是无利可图的境地，谈判的效率是低下的。

坚持客观标准的原则，就是坚持协议中必须反映出不受任何一方立场左右的公正的客观标准。谈判依据的是客观标准，而不是某一方的压力。通过对客观标准的讨论而不是固执地坚持自己的立场，就可以避免任何一方向另一方屈服的问题，使双方都服从于公正的解决办法。

在谈判中谈判者运用客观标准时，应注意以下几个问题。

(1) 建立公平的标准。可供双方用来作为协议基础的客观标准是多种多样的，通常在商务谈判中，一般遵循的客观标准有市场价格、行业标准、价格指数、科学的计算等。客观标准的选取要独立于双方的意愿，并且为双方所认可和接受。

(2) 建立公平的分割利益的步骤。例如，在两个小孩分橘子的传统例子中，“一个切，一个选”；大宗商品贸易由期货市场定价进行基差交易；在两位股东持股相等的投资企业中，委派总经理采取任期轮换法等，都是一些通过步骤来分割利益的例子。

(3) 将谈判利益的分割问题局限于寻找客观依据。在谈判中，多问对方：您提出这个方案的理论依据是什么？为什么是这个价格？您是如何算出这个价格的？

(4) 善于阐述自己的理由并接受对方提出的合理的客观依据。一定要用严密的逻辑推理来说服对手。对方认为公平的标准必须对您也公平。运用你所同意的对方标准来限制对方漫天要价，甚至于两个不同的标准也可以谋求折中。

(5) 不要屈从于对方的压力。来自谈判对手的压力可以是多方面的。例如，贿赂、最后通牒、以信任为借口让你屈从、抛出不可让步的固定价格等。但是无论哪种情况，都要让对方陈述理由，讲明所遵从的客观标准。

实 例

防 克 莱 篮

某厂家向一个公司经理推销自己生产的专利产品：防克莱篮——一种可以防止短斤少两的菜篮，希望由该公司总经销。其他方面都没有问题，但是双方在价格问题上始终谈不拢，一次、两次、三次，都因价格问题而使谈判失败。第四次，厂家改变了策略，双方刚一见面，对方就说：“价格不降，我们不能接受，即使再谈也没有用。”厂家马上回答说：“经理先生，今天我不是来同您谈价格的，我是有一个问题要向您请教，您能花一点时间满足我的要求吗？”经理愉快地接受了。坐定后，厂家说：“听说您是厂长出身，曾经挽救过两个濒临倒闭的企业。您能不能给我们一些点拨？”在对方一阵愉快的谦逊之后，厂家接着说：“我们的菜篮正如您所说，价格偏高，所以销售第一站在你们这里就受阻了。再这样下去，工厂非倒闭不可。您有经营即将倒闭的企业的经验，您能不能告诉我，如何才能降低这些菜篮子的成本，达到您所要求的价格而我们又略有盈余？”

然后，厂家与经理逐项算账，从原材料型号、价格、用量，到生产工艺、劳务开支等，进行了详细核算，并对生产工艺进行了多方改进，结果价格却只是微微降了一些。当然，对经理先生所付出的劳动，厂家报以真诚的感谢，送上一份礼品以示谢意，同时表示一定接受经理的意见，在工艺上进行改进，以减少生产成本。当厂家再谈到总经销价格时，对方没有任何犹豫就接受了，并说：“看来这个价格的确不能再降，你们做了努力，我们试试吧。”

6. 科学性与艺术性相结合的原则

商务谈判是一门科学，同时又是一门艺术，是科学性与艺术性的有机结合。一方面，商务谈判是人们协调彼此的利益关系，满足各自需要的行为过程，人们必须从理性的角度对所涉及的问题进行系统的分析研究，根据一定的规律、规则来制订谈判的方案和对策。谈判者不仅有着特定的目标，而且谈判行为的发生、发展又依存于某些特定的环境和条件，并受这些环境条件的影响和制约，如果离开了科学的分析和决策，不对谈判活动做出科学的规划，就不可能有效地引导谈判行为的发展变化，使之始终朝向谈判者预期的方向和目标。

另一方面，商务谈判活动是由特定的谈判人员进行的，所以谈判又是不同的人们直接发生交流的一种活动。在这种活动中，谈判人员的知识、经验、情绪、情感及个性心理特征等因素，又都在一定的程序上对谈判的过程和结果产生影响。在商务谈判过程中，属于个人特性的那些因素往往是难以预测的，在许多情况下，它们对谈判所可能产生的影响，很难在事先做出估测，调动和运用这些因素就具有某种艺术性。比如，在客观环境、条件完全相同的情况下，同样的谈判由不同的人去进行，最终的结果往往是不一样的。一般来说，在涉及谈判双方的实力认定、谈判的环境分析、谈判方案的评估选择及交易条件的确定等问题时，较多地强调科学性的一面。而在具体的谈判策略、战术的选择和运用方面，则较多地突出艺术性的一面。

在商务谈判过程中，谈判者应当既坚持科学，又讲究艺术，遵循科学性与艺术性相结合的原则。只有用理性的思维，抱着科学的态度去对待谈判，才能发现谈判中带有规律性的现

象和实质要求,把握其一般的发展趋势;同时,只有运用艺术化的处理手法,才能及时化解谈判中可能出现的各种难题,灵活地调整自己的行为,从而使自己在面对不断变化的环境因素时,能保持反应的灵敏性和有效性。从某种意义上讲,坚持谈判的科学性,谈判者就能够正确地规划自己的行为;而坚持谈判的艺术性,谈判者就可能找到更好的途径来争取实现预期的目标。



尼尔伦伯格的
八大谈判原则

1.2.2 商务谈判的方法

1. 软式谈判法

所谓软式谈判法,又称让步型谈判,是指谈判者偏重于维护双方的合作关系,以争取达成协议为其行为准则的谈判。在让步型谈判中,谈判者总是力图避免冲突。为了达成协议,他们随时准备做出让步,希望通过谈判签订一项令双方满意的协议。让步型的谈判者不是把对方当作敌人,而是当成朋友来对待,他们的目的在于达成协议而不是压倒对方。因此,软式谈判,较之利益的获取,谈判者更注重建立和维护双方的合作关系。在一项让步型谈判中,一般的做法是:提议、让步、信任、保持友善,以及为了避免冲突而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽宏大度的心态进行谈判,那么谈判中冲突的成分就会减少到最低的程度,达成协议的可能性、速度及谈判的效率都将是比较满意的;而且彼此的良好合作也会使双方的关系得到进一步的加强。但在现实的谈判活动中,这种情况很少发生。在绝大部分场合,许多谈判者都避免这种为了达成协议而不顾实际利益的做法,尤其在面临强硬的谈判对手时更是如此。让步型谈判通常只限于在双方的合作关系极为良好,并有长期业务往来的情况下使用,而且双方所持的态度和谈判的方针必须是一致的。

2. 硬式谈判法

所谓硬式谈判法,又称立场型谈判,是指参与者只关心自己的利益,注重维护己方的立场,不轻易向对方做出让步的谈判。立场型谈判者在任何情况下都将谈判看作是一场意志力的竞赛和搏斗,认为在这样的搏斗中,态度越是强硬,立场越是坚定,最后的收获也就越大。

在立场型谈判中,谈判双方的注意力都集中在如何维护自己的立场、否定对方的立场上。谈判者只关心自己的需要,以及从谈判中能够得到的利益,而无视对方的需要及对利益的追求。他们只看到谈判内在的冲突的一面,总是利用甚至创造一切可能的冲突机会向他方施加压力,忽视去寻找能兼顾双方需要的合作途径。

立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场,并始终持强硬的态度,力图维护这一立场,只有在迫不得已的情况下,才会做出极小的松动和让步。如果谈判双方都采取这样的态度和方针,双方极易陷入立场性争执的泥淖,在根本难以找到共同点的问题上做出无谓的努力,增加谈判的时间和成本,降低谈判的效率。即使某一方服从于对方的意志力,被迫做出让步并最终签订协议,而其内心则是不以为然,甚至是极为不满的。因为在该项谈判中,他的需要并未得到应有的满足。这种结果很可能导致他有意消极地对待协议的履行,甚至想方设法阻碍和破坏协议的执行。从这个意义上讲,立场型谈判没有真正的胜利者。

3. 原则型谈判

原则型谈判也称价值型谈判，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。这种方式吸收软式谈判和硬式谈判之所长，而避其所短。

所谓原则型谈判，是指参与者既注重维护合作关系，又重视争取合理利益的谈判。在原则型谈判中，双方都将对方当作与自己并肩合作的同事，而不是作为敌人来对待。他们注重与对方建立良好的人际关系，但又不像让步型谈判那样，只强调维护双方的合作关系，而忽视利益的获取。原则型谈判者注意协调双方的利益而不是双方的立场。他们尊重对方的基本需要，寻求双方在利益上的共同点。谈判双方都努力争取自己的利益，当双方的利益发生冲突时，则坚持在公平的基础上协调双方的冲突，以获取对双方都有利的结果。

原则型谈判者认为，在谈判双方对立的立场背后，既存在冲突性的利益，也存在共同性的利益。立场的对立并不意味着双方在利益上的彻底对立。只要双方立足于共同的利益，以合作的姿态去调和冲突性的利益，双方就可能寻找到既符合本方利益，又符合对方利益的替代性立场。原则型谈判强调通过谈判而取得的“价值”。这个价值既包括经济上的价值，又包含了人际关系上的价值。因此，原则型谈判也称价值型谈判。原则型谈判是一种既理性而又富于人情味的谈判，在现实的谈判活动中具有很广泛的实用意义。

运用原则型谈判的要求如下。① 当事各方从大局着眼，相互尊重，平等协商。谈判中对人温和、对事强硬，强调把人与事分开。② 处理问题坚持公正的客观标准，提出互相受益的谈判方案，以诚相待，采取建设性的态度，立足于解决问题。③ 求同存异，互谅互让，争取双赢。谈判中谋求共同的利益，放弃立场，努力寻找共同点，消除分歧，争取共同满意的谈判结果。

3种谈判方法的比较如表1-1所示。

表 1-1 3种谈判方法的比较

	软式谈判法（让步型）	硬式谈判法（立场型）	原则型谈判法（原则型）
目标	达成协议	赢得胜利	问题共同解决者
出发点	为了增进关系而做出让步	要求对方让步作为建立关系的条件	人与问题分开
手段	对人和事都温和	对人和事都强硬	对人温和，对事强硬
态度	信任对方	不信任对方	信任与否与谈判无关
立场	轻易改变	坚持不变	重点放在利益上而不是立场上
做法	提出建议	威胁对方	共同探究共同利益
方案	找出对方能接受的方案	找出自己能接受的方案	规划多种方案供双方选择
表现	尽量避免意气用事	双方意志的较量	根据客观标准达成协议
结果	屈服于对方的压力	施加压力使对方屈服	屈服于原则而不是压力

4. 谈判方法的选择

上述3种谈判各具特点，适用于不同情况和不同条件下的谈判。在选择或运用时要考虑到以下几个制约因素。

（1）与对方继续保持业务关系的可能性。如果己方希望与对方保持长期的业务关系，并且具有这种可能性，就不能采用立场型谈判，而应采取原则型谈判或让步型谈判；如果与

对方发生的只是偶然的、一次性的业务往来，则可考虑使用立场型谈判。

(2) 谈判双方的实力对比。如果双方实力接近，可以采用原则型谈判；如果己方实力远远强于对方，可以考虑使用立场型谈判。

(3) 交易的重要性。如果某项交易于己方来说非常重要，可以考虑运用原则型谈判或立场型谈判。

(4) 谈判的资源条件。如果谈判的开支庞大，己方在人力、财力和物力等方面的支出又受较大的制约，谈判时间过长，必然难以承受，应考虑采用让步型谈判或原则型谈判。

(5) 双方的谈判技巧。谈判者都有既定的目标，而达成这一目标的方法可以是多种多样的。有些谈判者具有较高的谈判技巧，善于控制和引导谈判行为，往往是有张有弛，软硬结合，不拘泥于某一种谈判类型。

(6) 谈判人员的个性与谈判风格。某些谈判人员生性好胜，总期望成为胜利者，在谈判中倾向于坚持立场，多采用立场型谈判。有的谈判人员比较随和，倾向于使用让步型谈判。

1.3 商务谈判的形式与过程

1.3.1 商务谈判的基本要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素。它是谈判行为得以存在的基础，通常由谈判主体（当事人）、谈判客体（议题）、谈判环境3个要素构成。

1. 谈判主体

谈判主体由关系主体和行为主体构成。关系主体是在商务谈判中有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的各种实体。行为主体是实际参加谈判的人。也就是说，谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人，而谈判的关系主体则不然，既可以是自然人，又可以是国家、组织或其他社会实体。

无论是何种谈判，关系主体的意志和行为都需要借助于谈判的行为人（即行为主体）来表示或进行，没有任何一个谈判可以仅有谈判的关系主体，而没有行为主体。例如，中国某进出口公司和美国某公司谈判一笔进出口贸易业务，谈判关系主体是两个公司，而行为主体则是两个公司派出的谈判小组。当然，谈判的行为主体和关系主体也可以是同一主体，如果自然人作为谈判一方而不委托他人代表自己谈判，此时谈判的关系主体同时也是谈判的行为主体，即谈判的后果承担是通过自己的具体行为来完成的。

谈判的关系主体直接承担谈判的后果，而行为主体不一定承担谈判后果；只有在两者一致的情况下，谈判的行为主体才承担谈判的后果。在谈判的关系主体与行为主体不一致的情况下，谈判的行为主体只有正确反映谈判关系主体的意志，在谈判关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的，由此而产生的谈判后果，谈判关系主体才能承担。

对谈判主体有关规定的研究和认识是很有必要的。因为谈判主体是谈判的前提，在谈判中要注意避免因谈判的关系主体和行为主体不合格，而使谈判失败造成损失。如果谈判的关

系主体不合格，便无法承担谈判的后果；如果未经授权或超越代理权等的谈判行为主体则为不合格，谈判的关系主体也不能承担谈判的后果。

在现实谈判中，由于忽视了事先审核己方或对方的主体资格问题，而使谈判归于无效，并遭受经济损失的事例常有发生。审核主体资格的材料主要有自然人身份方面的证件、法人资格方面的证件和经营资格方面的证件、代理权方面的证件，技术设备项目引进谈判中涉及履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。有的还可委托有关中介组织（如咨询机构）进行了解考察。

2. 谈判客体

谈判客体也称谈判议题、谈判标的，是指谈判需商议的具体问题，包括谈判的起因、内容和目的。它决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略，反映他们的利益互补和差别所在，所以其不是凭空拟定或单方面的意愿，而是与各方利益需求相关、为各方所共同关心，从而成为谈判内容的提案。

谈判议题的最大特点在于当事人各方认识的一致性。如果没有这种一致性，就不可能成为谈判议题，谈判也就无从谈起。按其涉及的内容分，有货物买卖、技术贸易、劳务、工程承包等；按其重要程度分，有重大议题、一般议题；按其纵向和横向结构分，有主要议题及其项下的子议题、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。由于谈判议题的多样性，其谈判的复杂程度也就不同。

3. 谈判环境

谈判环境是指商务谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行，而必须处在一定的客观条件下并受其制约，脱离了具体的环境去谈论谈判就没有什么意义。谈判环境既包括了外部的大环境，如政治、经济、文化、市场、竞争等，也包括了谈判的小环境，如时间、地点、场所、交往空间等。

谈判的大环境方面，东西方国家之间、不同种族和不同民族之间，甚至一个国家内的不同区域之间，往往会有很大的差异；而谈判的小环境可直接影响谈判者的心境。一个安静、舒适、整洁的场所，合理的时间安排，往往可以产生意想不到的调节效果，使谈判者心情舒畅、态度明朗，能更加集中精力解决问题；相反，过于紧张的环境氛围对谈判则有害无利。因此，谈判环境对商务谈判的发展过程有着重要的影响，是其不可忽视的要件。

1.3.2 商务谈判的主要类型

任何一项商务谈判指向的都是各方共同利益的满足，成功的商务谈判追求的都是一种“赢—赢”的结局。但就某一项具体的商务谈判而言，它的发生总是依存于某些特定的条件，服从于谈判者特定的目标。因而，在现实生活中存在的大量商务谈判行为又是各不相同的。可以按照一定的标准把商务谈判划分为各种不同的类型，这些不同类型的商务谈判各有其特点，对实际的谈判行为也有不同的要求。比如，根据谈判中双方所采取的态度和方针，可以把商务谈判划分为3种类型，即让步型谈判、立场型谈判和原则型谈判。这3种谈判类型已在1.2节中做了介绍，这里不再重复。以下分5组来介绍目前常见的谈判形式。

1. 个体谈判与集体谈判

根据参加谈判的人数规模，可以将商务谈判区分为个体谈判与集体谈判两种类型。前一

种类型，双方都只有一个人参加，一对一地进行协商洽谈；后一种类型，双方都有两个或两个以上的人员参加谈判。当然，在集体谈判中双方参加谈判的人数并不一定要完全相同。

谈判的人数规模不同，在谈判人员的选择、谈判的组织与管理等许多方面都有不同的要求。比如谈判人员的选择，如果是个体谈判，那么参与谈判的人员必须是全能型的，他需要具备该项谈判所涉及的各个方面的知识，包括贸易、金融、技术、法律等方面的知识；同时，他还必须具备完成该项谈判所需的各种能力。因为对本方而言，整个谈判始终是以他为中心的，他必须根据自己的知识和经验，把握谈判行为的发展趋势。对谈判中出现的各种问题，他必须及时地作出分析，予以处理，独立地作出决策。如果是集体谈判，则可以选择一专多能型的谈判人员，他们可能分别是贸易、技术和法律方面的专家，相互协同，构成一个知识互补、密切配合的谈判班子。

个体谈判有着明显的优点和劣势，那就是谈判者可以随时有效地把谈判的设想和意图贯彻到实际的谈判行为中，但由于只有他一个人独立应付全局，不易取得本方其他人员及时而必要的帮助。集体谈判有利于充分发挥每个谈判人员的特长，形成整体耦合的优势，但如果谈判人员之间配合不当，就会增加内部协调的难度，在一定程度上影响谈判的效率。一般来说，关系重大而又比较复杂的谈判大多是集体谈判；反之，则可采用个体谈判。

2. 双边谈判与多边谈判

根据参加谈判的利益主体的数量，可以把商务谈判划分为双边谈判和多边谈判。双边谈判是只有两个利益主体参加的谈判，多边谈判则是指有两个以上的利益主体参加的谈判。在这里，利益主体实际上就是指谈判关系主体，可以是自然人，也可以是法人组织。

任何一项谈判都必须至少有两个谈判方，当然在某些情况下也完全可以多于两方。比如政府为阻止罢工而卷入了工会与资方的谈判之中，或者两个以上的国家共同谈判一项多边条约，等等。但无论谈判是由双方或多方参与，谈判各方都必然存在着特定的利益关系。一般而言，双边谈判的利益关系比较明确、具体，彼此之间的协调比较容易。相比之下，多边谈判的利益关系则较为复杂，各方的协调要困难得多。比如在建立中外合资企业的谈判中，如果中方是一家企业，而外方也是一家企业，彼此的关系就比较容易协调。如果中方有几家企业，外方也有几家企业，谈判的难度将明显增大。因为中方几家企业之间存在利益上的矛盾，互相要进行协商，求得一致；外方几家企业之间也存在着利益冲突，同样需要进行协商。在此基础上，中外双方企业之间才能进行合资谈判。在谈判过程中，中外双方都应该不断调整自己的需要，做出一定程度的让步。而无论是中方还是外方做出让步，都会涉及中方各企业或外方各企业之间的利益，因而中方企业之间及外方企业之间又必须通过不断协商，求得彼此的协调一致。而最终形成的协议也必须兼顾到每个谈判方的利益，使参与谈判的各个企业都能得到相应的利益和满足。与双边谈判相比，多边谈判的利益关系错综复杂，各方之间不易达成一致意见，协议的形成往往十分困难。

3. 口头谈判、书面谈判与网络谈判

根据谈判双方接触的方式，可以将商务谈判区分为口头谈判、书面谈判与网络谈判。口头谈判是双方的谈判人员在一起，直接进行口头的交谈协商；书面谈判则是指谈判双方不直接见面，而是通过信函、函电、传真等书面方式进行商谈。网络谈判是指谈判方依靠各种网络服务和技术的谈判。

(1) 口头谈判。口头谈判的优点主要是便于双方谈判人员交流思想感情。在谈判过程

中，双方谈判人员之间保持着经常性的接触。双方不仅频繁地就有关谈判的各个事项进行磋商，而且彼此之间的沟通往往会超出谈判的范畴，在谈判以外的某些问题上取得一致的认识，进而使谈判过程融入了情感的因素。不难发现，在某些商务谈判中，有些交易条件的妥协让步完全是出于感情上的原因。此外，面对面的口头谈判，有助于双方对谈判行为的发展变化作出准确的判断。谈判人员不仅可以透过对方的言谈，分析、把握其动机和目的，还可以通过直接观察对方的面部表情、姿态动作了解其意图，并借以审查对方的为人及交易的诚信程序，避免作出对己方不利的决策。但是，口头谈判也有其明显的不足。在一般情况下，双方都不易保持谈判立场的不可动摇性，难以拒绝对方提出的让步要求。

(2) 书面谈判。书面谈判在双方互不谋面的情况下即可进行，借助于书面语言互相沟通，谋求彼此的协调一致。它的好处在于：在表明己方的谈判立场时，显得更为坚定有力，郑重其事；在向对方表示拒绝时，要比口头形式方便易行。特别是在己方与对方人员建立了良好的人际关系的情况下，通过书面形式既直接表明了本方的态度，又避免了口头拒绝时可能出现的尴尬场面，同时也给对方提供了冷静分析问题、寻找应对策略的机会；在费用支出上，书面谈判也比口头谈判节省得多。书面谈判的缺点在于：不利于双方谈判人员的相互了解，并且信函、函电、传真等所能传递的信息是有限的。谈判人员仅凭借各种文字资料，难以及时、准确地对谈判中出现的各种问题作出反应，因而谈判的成功率较低。

一般来说，书面谈判适用于那些交易条件比较规范、明确，谈判双方彼此比较了解的谈判。对一些内容比较复杂、交易条件多变，而双方又缺乏必要了解的谈判，则适宜采用口头谈判。

(3) 网络谈判。网络谈判是借助于互联网进行协商、对话的一种特殊的谈判形式。互联网的出现和普及彻底改变了人类的生活方式，互联网对谈判的影响也是深远的，虽然面对面的互动仍然是最主要的谈判形式，尤其是高层次的谈判，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。

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、云会议等网络技术的不断进步，使得基于互联网的交易和谈判协商飞速增长。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，相应降低了商业项目的开发成本和机会成本。但是也要看到，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，还需假以时日，尤其是涉及网络合同谈判及其争端问题的解决时。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、计算机的个性化信息处理技术等，以便网络谈判真正人性化，使谈判进程更加顺利。

4. 主场谈判、客场谈判与中立地谈判

根据谈判进行时所在的地点，可以将商务谈判区分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判3种类型。主场谈判是指在本方所在地进行的谈判；客场谈判是指在他方所在地进行的谈判。对于某一项谈判来说，如果谈判是在该方所在地进行，该项谈判于该方称主场谈判，与此相对应，该项谈判于另一方而言就称为客场谈判。所谓中立地谈判则是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。

不同的谈判地点使谈判双方具有了不同的身份，并由此而导致了双方在谈判行为上的某些差别。如果某项谈判在某一方所在地进行，该方就是东道主，他在资料的获取、谈判时间

与谈判场所的安排等各方面都将拥有一定的便利条件,就能较为有效地配置为该项谈判所需的各项资源,控制谈判的进程。对于另一方来说,他是以宾客的身份前往谈判地,己方的行为往往较多地受到东道主一方的影响,尤其是在对谈判所在地的社会文化环境缺乏了解的情况下,面临的困难就更大。当然,谈判双方有时完全不必囿于身份的差异,可以采取灵活的策略和技巧来引导谈判行为的发展。但身份差异所造成的双方在谈判环境条件上的差别,毕竟是客观存在的。为了消除可能出现的不利影响,一些重要的商务谈判往往选择在中立地进行。

5. 货物买卖谈判、技术贸易谈判与劳务合作谈判

根据谈判的事项所涉及的经济活动内容,商务谈判划可分为多种形态,其中最主要的是货物买卖谈判、技术贸易谈判与劳务合作谈判,其他还有租赁、工程承包、咨询服务、中介服务、合资合作等方面的谈判。下面就上述3种主要的谈判类型作简单的分析。

(1) 货物买卖谈判。又叫商品贸易谈判,即买卖双方就买卖货物本身的有关内容,如数量、质量、货物的转移方式和时间,买卖的价格条件与支付方式,以及交易过程中双方的权利、责任和义务等问题所进行的谈判。协议的主要条款通常包括商品品质、数量、包装、运输、保险、检验、价格、货款结算支付方式以及索赔、仲裁和不可抗力等。

(2) 技术贸易谈判。是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就转让技术的形式、内容、质量规定、使用范围、价格条件、支付方式以及双方在转让中的一些权利、责任、义务关系问题所进行的谈判。技术贸易的标的物比较广泛,可以包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专利权等项目。

(3) 劳务合作谈判。是指劳务合作双方就劳务提供的形式、生产环境条件和报酬、保障以及有关合作双方的权利、责任、义务关系所进行的谈判。其基本内容有:劳动力供求的层次、数量、素质、职业、工种,劳动地点(国别、地区、场所)、时间、条件,劳动保护、劳动工资、劳动保险与福利等。由于劳务具有明显区别于货物的各项特征,因此,劳务买卖谈判与一般的货物买卖谈判有所不同。劳务合作谈判主要应依据劳动法规来确定谈判内容和条件。



亲历一次罢工谈判

1.3.3 商务谈判的一般过程

由于谈判所涉及的范围十分广泛,它不会仅有一套固定不变的模式;但一切较为正式的谈判,总是按照特定的程序进行的。谈判的基本步骤如图1-1所示。了解和熟悉谈判的程序是恰当地使用商务谈判的策略和技巧的前提和基础。一般来说,商务谈判的程序可以划分为准备阶段、开局阶段、报价阶段、磋商阶段、成交阶段5个基本阶段。



图1-1 谈判的基本步骤

1. 准备阶段

谈判的准备阶段是指谈判正式开始以前的阶段。其主要任务是：进行环境调查，搜集相关情报，选择谈判对象，制订谈判方案与计划，组建谈判团队，做好谈判的物质条件准备，根据需要进行模拟谈判，等等。良好的谈判准备有助于增强谈判的信心和实力，为谈判的进行和成功创造良好的条件。

2. 开局阶段

谈判的开局又称非实质性谈判阶段，是指从谈判人员见面到进入具体交易内容的磋商之前，相互介绍、寒暄以及就一些非实质性的问题进行讨论的阶段，是谈判的前奏和铺垫。它包括开局导入阶段、商议谈判议程、双方开场陈述。

开局导入阶段是指从步入会场到寒暄结束的这段时间，主要是为了营造谈判气氛；商议谈判议程（或谈判通则）包括人员介绍、谈判目标、讨论的议题和顺序、日程安排等；双方开场陈述是指双方就本次洽谈的内容、各自的立场及建议进行分别陈述，也是双方彼此进行摸底的阶段。在此过程中，双方通过互相摸底，也在不断调整自己的谈判期望与策略。

虽然谈判开局阶段不长，但它在整个谈判过程中起着非常关键的作用。它为谈判奠定了一个大的氛围和格局，影响和制约着以后谈判的进行。因为这是谈判双方的首次正式亮相和谈判实力的首次较量，直接关系到谈判的主动权。开局阶段的主要任务是建立良好的第一印象、创造合适的谈判气氛、谋求有利的谈判地位等。

3. 报价阶段

报价就是双方各自提出自己的交易条件，是各自立场和利益要求的具体体现。因此，报价是整个谈判过程中必不可少的核心环节，事关谈判双方的切身利益。报价分为狭义报价和广义报价。狭义报价是指一方向另一方提出己方的具体价格；广义报价是指一方向另一方提出具体的交易条件，包括商品的数量、价格、包装、支付、保险、装运、检验、索赔、仲裁等内容。报价既要考虑对己方最为有利，又要考虑成功的可能性。报价的目的是双方了解对方的具体立场和条件，了解双方存在的分歧和差距，为磋商准备条件。

4. 磋商阶段

磋商阶段是指一方报价以后至成交之前的阶段，是整个谈判的核心阶段，也是谈判中最艰难的阶段，是谈判策略与技巧运用的集中体现，直接决定着谈判的结果。它包括讨价、还价、抗争、异议处理、压力与反压力、僵局处理、让步等诸多活动和任务。

5. 成交阶段

成交阶段是指双方在主要交易条件基本达成一致以后，到协议签订完毕的阶段。成交阶段的开始，并不代表谈判双方的所有问题都已解决，而是指提出成交的时机已经到了。实际上，这个阶段双方往往需要对价格及主要交易条件进行最后的谈判和确认，但是此时双方的利益分歧已经不大了，可以提出成交了。成交阶段的主要任务是对前期谈判进行总结回顾，进行最后的报价和让步，促使成交，拟定合同条款及对合同进行审核与签订等内容。

关键术语

谈判 商务谈判 非零和博弈 谈判的价值评价标准 平等互利原则 把人
与问题分开的原则 立场服从利益的原则 客观标准原则 软式谈判法 硬式谈判

法（立场型谈判） 原则型谈判 主场谈判 客场谈判 中立地谈判



复习思考题

1. 什么是谈判？什么是商务谈判？
2. 谈判活动有什么特征？
3. 你认为什么样的谈判才算得上真正成功的谈判？
4. 商务谈判中着眼于利益与着眼于立场有何联系和区别？
5. 为什么在商务谈判中要把人与问题分开？怎样才能做到把人与问题真正分开？
6. 谈判中如何坚持客观标准的原则？
7. 为什么说谈判既是一门科学，又是一门艺术？
8. 对于软式、硬式和原则型3种谈判方法，你更倾向于哪一种？为什么？
9. 谈判的基本要素包括哪些？
10. 谈判的一般过程是怎样的？
11. 请在生活经历中搜寻出3个本质与现象或利益与立场相关联的事物。
12. 根据你周围刚刚发生的同学间的纠纷，运用区分利益与立场、人与问题的原则要求，设计一份解决方案，并实施这一方案。



案例题

【案例1-1】

分橙子的谈判

以下是一个在谈判界广为流传的经典小故事。

有一个妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去，最终达成了一致意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机上打果汁喝；另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形，我们可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，然而，他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明，他们在事先并未做好沟通，也就是两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平，结果，双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

我们试想，如果两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况，就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿到果肉去喝汁，另一个拿皮去做烤蛋糕。然而，也可能经过沟通后是另外的情况，恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橙子汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。

结果，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把整个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀得一塌糊涂，父母上

星期就不让他吃糖了。

另一个孩子想了一想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通、创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益的方案的同时，也满足对方的最大利益的需要。

商务谈判的过程实际上也是一样。好的谈判者并不是一味固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分交流，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，用相对较小的让步来换得最大的利益，而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，帮助扫清达成协议的一切障碍。这样，最终的协议是不难达成的。

问题：结合案例谈谈你对谈判本质的认识。

【案例 1-2】

中德合资兴建拜耳-上海齿科有限公司谈判案

在 20 世纪 80 年代中期，中德合资兴建拜耳-上海齿科有限公司的谈判从准备阶段到终局阶段、从文字工作到人员配合都很严谨，也很成功，具有一定的典型意义。

这次谈判，中方是上海齿科材料厂。它的齿科产品占国内产量的 70%，是国内同行业的佼佼者。该厂与德国合资兴建有限公司一事立项后，即预先做了充分的准备工作。首先，上海齿科材料厂派人赴德国实地考察，进行可行性研究，了解有关信息、资料，考虑谈判方案的选择与比较，分析可能影响谈判的各种主客观情况，并与德方在对项目进行综合评判的基础上共同编制了可行性研究报告。回国后，该厂又专门挑选组织了一个包括从上级部门请来参与谈判的参谋和从律师事务所聘来的项目法律顾问的谈判班子，为该项目的谈判奠定了一个良好的基础。谈判的准备工作做得越充分、越细致，谈判的成功率就越大。上海齿科材料厂为此而做出了努力。

该项谈判的另一方是德国拜耳公司。该公司系德国全国第三大公司，在世界上有 100 多个分公司。其医药产品遍及世界，年销售额为 600 亿马克。在谈判之前，德方对国际国内的市场做了充分的了解，进行了全面深入的可行性研究，还特别对中方的合作伙伴做了详细的分析，全面掌握了与谈判有关的各种信息和资料，并在此基础上组织了一个精干的谈判班子。该班子由公司董事长兼首席法律顾问充当主谈人。

这一年 9 月份，中德合资兴建拜耳-上海齿科有限公司谈判在中国举行，先后举行了 10 余轮谈判，历时近一年的时间，谈判成功。中德双方既竞争又合作，求同存异，共同努力，终于达成了一个双方都满意的协议。

在谈判的开局阶段，德方采用了先声夺人的策略，力图抢占谈判优势。他们凭借拜耳这一威名赫赫的国际性大公司的实力、技术和经验等各方面的专长来影响中方的谈判心理，希望中国方面依赖他们。中方与对方一交手就意识到，必须扬己所长，避己所短，才能抵制对方的“优势战”。因此，中方发挥东道主的优势，强调在中国兴建合资企业，受中国行政管辖和法律制约，只有充分尊重中方的意见，才有利于谈判。中方用无可回避的事实，有力地

打消了德方试图在谈判中发挥主导作用的心理。从谈判开始阶段的技术角度考虑,双方率先打“优势战”,抢占制高点是正常的。因为有经验的谈判者在谈判的开局时,总想掩饰己方的需求,夸大对方的需求。夸大己方的实力、贬低对方的实力,强调己方的优点、夸大对方的弱点,以图制造对方有求于己方的气氛。谁能成功地完成这一步,谁就掌握了谈判的主动权。双方在进行了初步较量之后,是否能从各自释放的能量中产生一种合力,拨正谈判之舟的舵轮,开始的合作基础上对等谈判,这是衡量谈判开局阶段成败的关键。谈判开局阶段双方的努力是否成功,要看谈判者在起始阶段是否能把握好竞争与合作的分寸,是否能扬长避短,进取有度。无论哪一方在谈判的开局时努力不足或工作失误,都会使谈判的舵轮偏向,进而导致在谈判磋商阶段的失利。

从中德合资企业谈判的开局阶段来看,双方势均力敌,旗鼓相当,创造了谈判开局阶段的均势,矫正了谈判之舟的船头。

由于双方的共同努力,在谈判的开局阶段形成了一种合力,把谈判推向了友好协商的阶段,在这一谈判阶段中,中德双方采用了分合兼用的工作方法,时而召开全体会议进行总体讨论,共同磋商,调节工作进程,时而分技术、财务、法律3个组进行专项研究,具体谈判。双方各自对保密与泄情的信息不断进行分析综合、评估调整。

谈判中的磋商阶段是谈判过程中最复杂、最具体的讨价还价阶段,在中德谈判的这一阶段中,产生了许许多多烦琐的实际问题,需要双方不断地谈判商榷。这里仅列举以下几个具有典型意义的问题,予以评析介绍。

一、有关合资企业的名称

关于中德合资企业的名称,德方提出定名为“拜耳齿科中国有限公司”,中方反对。因为这个名称实际上是否定了双方的平等谈判的主体资格,形成了总公司与分公司的隶属关系。我国《企业名称登记办法》中规定:国名不能放在企业名称中。据此,中方提出了“上海拜耳齿科有限公司”的名称。中方根据有关规定,有力地支持了己方的立场,使德方不得不做出让步。德方在同意这个名称的前提下,要求“拜耳”与“上海”两个名词对换,把“拜耳”放在“上海”之前。德方的理由有三:(一)拜耳是世界性的大公司,在国际上享有盛名;(二)拜耳的声誉有利于合资企业经销产品;(三)拜耳在合资企业的股份多于中方。德方有理有据的意见也使中方无法拒绝,但中方又提议在拜耳、上海之间加一横线,就成为“拜耳-上海齿科有限公司”,德方同意。中德合资企业的这一名称,使双方都感到满意。这一问题的谈判成功,充分证明了双方既竞争又合作、既进取又让步、平等互利、友好协商的精神。拜耳-上海齿科有限公司名称的产生,也力证了双方都是胜利者的这一观点。

二、关于德方独占出口权

关于德方独占出口权问题,是一个关系到市场分配、价格、外汇等多种复杂因素的问题。关于产品的销售问题,在该项目的可行性研究中曾有两处提及:一是“外商负责包销出口25%,其余75%在国内销售”;二是“合资公司出口渠道为拜耳、合资公司和中国外贸公司”。双方在这一表述的理解上产生了分歧。这种理解上的分歧,是构成谈判障碍的重要因素之一。德方对此两点表述的理解是:许可产品(用外方技术生产的产品)只能由拜耳独

家出口 25%，一点也不能多，而其他的两个渠道是为出口合资企业的其他产品留的。中方的理解是：许可产品的 25% 由拜耳出口，其余 75% 的产品中的一部分有可能的话用另外两个渠道出口。两方争执的焦点在于对许可产品，中方与合资企业是否有出口权。德方担心扩大出口数量和多开出口渠道会打破自己的价格体系，挤掉自己的国际市场，故反对中方和合资企业出口。中方同样基于自己利益而不愿放弃出口权。双方为此互不相让，僵持不下，谈判步入危难局面。此时，正值第三轮谈判的最后一天，德方要求终止分组讨论，由双方主谈人召集全体会议，就此问题展开专题辩论。但是，双方仍互不让步。于是，德方宣布终止谈判，以示在此问题上决不让步，导致谈判破裂（这是一个假性败局）。德方终止谈判不过是个手段，无非是想以此来向中方施加压力，迫使中方做出让步。当时，中方对谈判破裂的性质认识不清，一时陷于忧心忡忡的境地。

中方召集大家集思广益，研究对策。经过认真分析，大家认识到，此项目投资大，且拜耳是个享有盛名的大公司，其目光是长远的。该公司此次来中国谈判，事先是做过充分的可行性调查研究的，此项目旨在投石问路，打开中国市场。在中国，上海齿科材料厂是最合适的合作伙伴。因为它无论从技术到产品都是国内第一流的。如果德方在中国第一个合作项目失败，再想在中国投资办合资企业就难了。为此，德方是不会轻易放弃此项谈判的，其终止谈判不过是个手段而已。

中方谈判班子正确的分析，为正确的决策提供了依据。因此，中方不再担心谈判失败，而是顺水推舟，不予理睬。这是一种典型的主观性假性败局。谈判从形式上看虽已破裂，但双方都在坚持对方的让步，此种对峙局面，对双方的毅力、耐性都是一个考验。一般来说，谁先妥协，谁就要付出代价。几天之后，德方因对该项谈判的依赖性较大，吃不住劲了，主动发来电传，再次陈述其理由：（一）包销 25% 的许可产品已经承担了很大风险；（二）如再出口其余的 75%，就等于自己投资来创造与自己竞争市场的对手，这绝非拜耳合资办企业的目的；（三）合资企业出口会打破拜耳的价格体系；（四）如 75% 的其余产品再出口，就超出了中方要求获得技术和利润的目标，拜耳则无法实现获得市场和利润的目标。

中方接到电传后，仔细研究了德方的理由，觉得不无道理，但己方又不肯让步。为此，中方采取了新的对策，假手“第三人”的权威性来迫使对方让步。谈判重新开始时，中方请来上海外经贸委负责联系此项目的同志一起参与谈判。中方的这一做法有两个目的：一是希望他起到缓冲作用；二是希望以审批机构代表意见的权威性促使对方让步。在此次谈判中，中方也陈述了坚持扩大出口的三项理由：（一）合资企业是独立法人，享有独立经营权；（二）国际市场潜力巨大，合资企业会与拜耳共同战胜竞争对手；（三）合资企业增加出口，有助于外汇平衡，利于企业长期生存。

外经贸委的同志此时如同一个仲裁者，听取了中德双方陈述的理由后，巧妙地提出了一个意见：请德方把所占领的国际市场区域做出图示。这下可把德方难住了。因为德方产品销售不可能覆盖全球。尽管如此，他们毕竟是身经百战的谈判老手，立即转守为攻，笼统地坚持拜耳在全世界都有销售点，回避接触实际问题。

然而，细心人看得出，德方那道决不让步的防线已被打开了缺口。中方趁机提出，如果合资企业直接收到国外订单该如何处理？为此，双方经过进一步的讨价还价之后，最终在这一问题上都作出了妥协，达到了一个合资企业在不破坏拜耳的国际价格体系的前提下，可对外来订单有条件履行合同的方案。这个条件主要是：如果合资企业接到合同地域外塑料牙的

订单，其价格和拜耳国际价格表相同，只要在收到合资企业通知后的14个工作日内，拜耳未以书面通知合资公司（即由拜耳或由拜耳指定的第三者将接受这些订单）的话，合资公司则有权履行这些订单。对所有通过合资公司而由拜耳履行的订单，拜耳应支付给合资公司1%的佣金。如果拜耳将订单转给合资公司，并由合资公司履行，合资公司也应支付拜耳同样的佣金。这个双方妥协的方案，实际上既保护了德方一定的利益，同时也否定了外商独占出口权。

三、关于在合同中规定解散条款

德方坚持要在合同中规定：“当中国法律有新的规定，德方判断它对外商不利时，可以申请合资企业解散。”这又是一个中方不能接受的难题。双方为此再次争执，结果德方同意删除，但要规定：“本合同经审批机构批准后，即使中国法律有新的规定，本合同仍按其合同条款执行。”这一条意味着中国新的立法对合资企业无管辖权。开始，中方不接受，谈判再度搁浅。为能促成谈判和局，中方谈判班子再三进行了研究。大家认为德方已经对一些条款作出了让步，中方在此问题上不顾外商利益，采取僵化立场，不利于争取谈判成功。为此，谈判项目法律顾问提出了一个新的、但是顺理成章的解释：（一）相信中国对外开放的政策会越走越宽；（二）《涉外经济合同法》第四十条明确规定，对于已经批准的合同，即使有新的立法，仍可按原合同执行。这一解释说服了德方。这是一个不拘泥于原则，以务实的精神寻求实际利益的生动例证。正是中方这一关键性的让步，才迎来了一个成功谈判的和局。

中德拜耳-上海齿科有限公司谈判经过双方艰苦的努力，本着竞争又合作、进取又妥协的原则，求同存异，友好协商，使谈判之舟循着“平等互利”的航道顺利地抵达了成功的彼岸——谈判和局阶段。谈判和局阶段的主要工作是：对已经成立的谈判的有关文件，进行逐条逐字的修正完善，斟酌定稿，相互校对章程、协议、合同等文字文本的意思是否一致等。中德双方对这一阶段的工作做得十分认真。该项目谈判签署的具有法律效力的文件原件是由英文写成的。中方将它翻译成中文，并经专门人员三校其稿，再由法律顾问用英文本逐句核对。为慎重起见，专请汉语专家对中文本的字句进行审核。排印之前，再由法律顾问做最后的文字审定。德方在此阶段的工作也非常仔细，他们先是把中方审定的中文本带回德国，让没参加该项目工作的人译成英文，与谈定的英文本对照，看意思是否一致，然后再由他们的法律和文字专家检查。可见，双方都没有放过终局阶段的每一个细节。从另一种意义上看，谈判终局阶段的文字工作越是仔细，就越能反映出履约的诚意。

问题：

1. 对照谈判的价值评价标准，对案例中的谈判活动做出你的评价。
2. 上述谈判活动体现了商务谈判的哪些原则？
3. 谈判双方采用的是哪种谈判方法？