

商务谈判



类目：经济管理类
书名：商务谈判
主编：黄嘉敏 汪明洋 殷 维
出版社：湖南大学出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5667-3575-1
使用层次：通用
出版时间：2024/8/1
定价：48.00
印刷方式：双色
是否有资源：是

责任编辑：胡建华
封面设计：旗语书装



经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

“互联网+”教育改革新理念教材
经济管理类创新融合精品教材
商务谈判 主编◎黄嘉敏 汪明洋 殷维

商务谈判

主编◎黄嘉敏 汪明洋 殷维

商务谈判



定价：48.00元

湖南大学出版社

湖南大学出版社



经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

商务谈判

主 编 © 黄嘉敏 汪明洋 殷 维
副主编 © 沈 文 郭 威 官圆媛

湖南大学出版社

· 长 沙 ·

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/黄嘉敏,汪明洋,殷维主编. --长沙:
湖南大学出版社, 2024. 8
ISBN 978-7-5667-3575-1

I. ①商… II. ①黄… ②汪… ③殷… III. ①商务谈
判 IV. ①F715.4

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2024)第 107755 号

商务谈判

SHANGWU TANPAN

主 编: 黄嘉敏 汪明洋 殷 维

责任编辑: 胡建华

印 装: 涿州汇美亿浓印刷有限公司

开 本: 889 mm×1194 mm 1/16 印 张: 12.5 字 数: 311 千字

版 次: 2024 年 8 月第 1 版 印 次: 2024 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5667-3575-1

定 价: 48.00 元

出 版 人: 李文邦

出版发行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山 邮 编: 410082

电 话: 0731-88822559(营销部) 88821174(编辑部) 88821006(出版部)

传 真: 0731-88822264(总编室)

网 址: <http://press.hnu.edu.cn>

电子邮箱: xiaoshulianwenhua@163.com

版权所有, 盗版必究

图书凡有印装差错, 请与营销部联系



前 言

商务谈判既是一门科学，又是一门艺术，在经济生活中几乎无处不在。商务谈判是经济交往的重要环节，其结果好坏在很大程度上决定着交易的成败与企业的兴衰。商场如战场，谈判桌上风云变幻、波澜起伏，缺乏经验的谈判者穷于应付，即使老练的谈判人员，有时也难免束手无策。而谈判本身，也成为浩瀚商海中输赢博弈、利益相争的“战略制高点”。

研究商务谈判的规律，探讨谈判技巧的正确运用，可以妥善处理商务谈判中出现的各种问题，以便在平等互利的基础上达成公平合理和切实可行的协议，具有十分重要的意义。从事商务活动的人员，或许不一定需要谈判大师一样全面而扎实的专业功底，但要想在谈判中取胜，或避免陷于被动，就必须了解商务谈判的基本常识，掌握一定的策略和技巧，并具备广阔的视野和跨文化的知识储备。

本书涵盖了商务谈判基础，商务谈判前期准备，商务谈判开局，商务谈判报价、磋商与结束，商务谈判策略，商务谈判艺术，商务谈判礼仪和国际商务谈判，共八章内容。每章前均设有“学习目标”“案例导入”栏目，引导学生主动学习谈判过程中的各知识要点。每章所选用的案例通俗易懂、贴近生活、贴近工作，增强了学习过程的趣味性。

本书突出了以培养学生技术应用能力和综合知识掌握能力为主线的教育理念，不仅强化了学生对策略和技巧的学习，更注重对学生在理念领悟和观念创新方面的综合素质培养。

由于编者水平有限，书中疏漏在所难免，敬请同行专家和广大读者指正。

编 者
2024 年 4 月

目 录

第一章

商务谈判基础	1
第一节 商务谈判概述	2
第二节 商务谈判的形式与内容	10
第三节 对商务谈判人员的要求与管理	31

第二章

商务谈判前期准备	49
第一节 商务谈判前的可行性分析	50
第二节 谈判计划的制订	59
第三节 模拟谈判	65

第三章

商务谈判开局	71
第一节 商务谈判气氛的营造	72
第二节 商务谈判开场陈述	80
第三节 商务谈判开局策略	84



第四章

商务谈判报价、磋商与结束	91
第一节 报价与讨价还价	92
第二节 让步	97
第三节 商务谈判僵局	101
第四节 商务谈判结束	104

第五章

商务谈判策略	113
第一节 报价阶段的策略	114
第二节 磋商阶段的进攻和防御策略	119
第三节 磋商阶段的僵局处理策略	124
第四节 不同形势下商务谈判的策略	129

第六章

商务谈判艺术	135
第一节 倾听艺术	136
第二节 提问艺术	138
第三节 回应艺术	143
第四节 非语言沟通艺术	150

第七章

商务谈判礼仪	157
第一节 礼仪在商务谈判中的作用	158
第二节 商务谈判的个人礼仪	160
第三节 商务谈判的社交礼仪	164
第四节 商务谈判相关活动的礼仪	170

第八章

国际商务谈判	181
第一节 认识国际商务谈判	182
第二节 各地区商人的谈判风格	184

参考文献	194
------------	-----

第一章

商务谈判基础



学习目标

1. 掌握商务谈判的含义、特征、基本原则及分类。
2. 掌握商务谈判的形式和内容。
3. 了解谈判人员的素质、职责、培训及激励。



案例导入

1 万元的戒指

小李想为女朋友买一枚戒指。一天，他来到唯一珠宝店，一下子被一枚标价1万元的戒指吸引了，但他买不起。小李很沮丧。后来他偶然间走进金玉珠宝店，那里有一枚与唯一珠宝店相似的戒指，标价9000元左右。他想买，但还是惦记着唯一珠宝店里那枚1万元的戒指，希望数星期后那枚戒指还没有卖出去。

很幸运，几个星期后，唯一珠宝店里的这枚戒指不但没有卖出去，价格还降了10%，现为9000元。小李很高兴，但钱还是不够。他把情况向老板说了，老板非常乐意帮助他，并向他提供折扣，降价为8600元。小李承诺月底付清所有款项。这样，小李少花了1400元，就让他女朋友得到了价值1万元的戒指，两人都满心欢喜。

当然，唯一珠宝店的老板也很满意，因为和金玉珠宝店一样，该店也是以5000元的价格从批发商那里购进的这枚戒指，最终唯一珠宝店获得了3600元的利润，而金玉珠宝店的标价虽然一直比唯一珠宝店的低，但却未能吸引住小李。

思考：请你从谈判视角分析这一次交易成功的原因。



第一节 商务谈判概述

谈判是人类交往行为中一种非常广泛和普遍的社会现象。古今中外，大到国与国之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来，小到企业之间、个人之间的联系与合作，都离不开谈判。在诸多谈判中，经济领域的谈判，特别是商务谈判，在社会生活中扮演着越来越重要的角色，已成为现代社会不可缺少、无法替代的组成部分。有人说，世界是一个巨大的谈判场，不管你愿不愿意，你都是参与者。

一 谈判概述

人们的日常生活、工作几乎都和某种形态的谈判有关。我们每天都在和别人谈判，似乎已经习惯了谈判，常常置身于其中而浑然不觉。国家、政府、公司、丈夫、妻子、父母、孩子……我们无论扮演什么角色，都会被牵扯进各种形式的谈判中。沉默是金的时代已经过去，现在会谈才会赢！

（一）谈判的含义

究竟什么是谈判呢？谈判由“谈”和“判”两个字组成。“谈”就是说话、讨论，是指双方或多方之间的沟通和交流。“判”就是分辨、评定、判决，就是决定一件事情。谈判是人们为了消除分歧、改善关系、谋求共同利益而相互交换意见、进行磋商的行为和过程。其中，“谈”是为了得到“判”的结果，“判”是双方或多方追求的结果。

谈判是人们出于某种欲望、需求，彼此阐述自我意愿，协调相互关系，为了取得一致、达到目的所进行的语言交流活动。美国谈判协会会长、著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在其著作《谈判的艺术》中是如此阐述谈判的含义的：“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，是直接影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益的一种过程。”他认为：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的愿望，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。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商、协议，他们就是在进行谈判。”

由此可见，尼尔伦伯格阐述的“谈判”含义十分广泛，它不仅包括一切正式场合的谈判，而且被引申为各种“协商”和“交涉”。

相较于尼尔伦伯格阐述的谈判含义，日常我们所讲的谈判通常都是狭义的谈判，即主要指销售谈判和贸易谈判。对于每一个从事商业活动的人来说，在社会再生产活动中，企业的生存、发展，材料和机器设备的购买，产品的销售等，都需要有效地运用谈判这样一种行为手段，只有这样，才能够行之有效地解决经济活动中的各种矛盾、冲突，实现双方所追求的经济利益。

简言之，谈判就是双方将自己的观点从“最理想”调试到“最可行”的“谈”的过程。一切有关协商、交涉、商量、磋商的活动，都是谈判。



小贴士

谈判又称洽谈。按《辞海》的解释：“洽”为协和、和睦之意，如融洽。《诗经·大雅·江汉》云：“洽此四国”，即含和睦之意；也有商量、交换意见之意，如洽办、面洽。“谈”为彼此对话之意，如交谈、座谈、高谈阔论。《诗经·小雅·节南山》言：“忧心如惓，不敢戏谈。”其中的“谈”即为此意。“判”，意为评断，如唐庚《有所叹》诗曰：“是非已付渔樵判，疑信难凭党与传。”

（二）谈判的特征

1. 谈判以某种利益的满足为目标

谈判总是以某种利益的满足为目标，是建立在人们需要的基础上的，这是人们进行谈判的动机，也是谈判产生的原因。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。这些需要产生的根源是人们想满足自己的某种利益，这些利益所包含的内容非常广泛，有物质的也有精神的，有组织的也有个人的，等等。当需要无法仅仅依靠自身来满足而需要他人的合作才能满足时，就要借助谈判的方式来实现，而且需要越强烈，谈判的要求就越迫切。

2. 谈判是两方以上的交际活动

谈判是两方以上的交际活动，只有一方则无法进行谈判活动。只有参与谈判的各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时，才会产生谈判。比如，商品交换中买方与卖方的谈判，当只有买方或者只有卖方时，不可能进行谈判；当卖方不能提供买方需要的产品时，或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时，也不会有双方的谈判。所以，至少有两方参与是进行谈判的先决条件。

3. 谈判是一种特殊的人际关系

在各种社会关系中，谈判是以获取某种利益为前提而发生的人际关系。这种人际关系是人与人之间关于目标、需求和利益的活动。在谈判桌上培养并处理好人际关系是高效谈判的基本要求。好的人际关系可以提高人与人之间的信任度，减少不安情绪，便于相互间的沟通。好的人际关系不但有助于谈判者实现谈判目标，还可以在某种程度上扩大谈判目标。例如，我们向一个陌生的或关系一般的公司索取某项专业服务的价格，与向好朋友索取这次专业服务的价格是不同的。

当然，人的行为总是复杂的、难以预测的。不论谈判开始时或谈判过程中建立起怎样的关系，它也有可能随时发生变化。人们谈判的目的是满足某种利益需求，要实现所追求的利益，就需要



建立新的社会关系，或巩固已有的社会关系，而这种社会关系的建立和巩固是通过谈判实现的。但是，并非所有的谈判都能起到积极的社会效果，失败的谈判可能会破坏良好的社会关系，从而有可能激起人们改善社会关系的愿望，产生新一轮的谈判。谈判是寻求建立或改善人们社会关系的行为。

4. 谈判是一种协调行为的过程

谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要得到解决，或某方面的社会关系出了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同，存在一定程度的冲突和差异，因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程，是一种协调行为的过程。解决问题、协调矛盾不可能一蹴而就，需要一个过程。这个过程往往不止一次，而是随着新问题、新矛盾的出现不断循环往复，这意味着社会关系需要不断协调。

5. 任何一种谈判都选择在参与者认为合适的时间和地点举行

这是区分狭义的谈判和广义的谈判的一个很重要的依据。谈判时间与地点的选择实际上已经成为谈判的一个重要组成部分，对谈判的进行和结果都会产生直接的影响。尽管某些一般性的谈判不一定对此非常苛求，但至少企业之间、团体之间乃至国家之间的谈判是这样的。购销谈判、项目谈判、外贸谈判等，都对时间和地点的选择十分重视。

6. 谈判具有艺术性

随着社会交往的迅速发展，谈判已经发展成为一门集政治性、技术性、艺术性为一体的综合性学科。在谈判中既要遵循谈判的一般规律，也要掌握谈判的艺术技巧。只有这样，才能够实现谈判中的有效沟通，达到自己的目的。在谈判过程中凭借高超的语言艺术能够赢得期望的谈判效果。在商务谈判中，谈判的语言艺术性可以带来营业额的高增长。比如，某商场休息室经营咖啡和牛奶，刚开始服务员总是问顾客：“先生，喝咖啡吗？”或者问：“先生，喝牛奶吗？”其销售额一般。后来，老板要求服务员换一种问法：“先生，喝咖啡还是牛奶？”结果销售额大增。原因在于，第一种问法容易得到否定的回答，而后一种是选择式，在大多数情况下顾客会选择其中的一种。

成功的谈判都是谈判双方出色运用语言艺术的结果。在谈判中，谈判者通过手势、眼神、表情等所表达的无声语言，往往在谈判过程中发挥着重要的作用。在有些特殊环境里，恰到好处的沉默有时可以取得意想不到的效果。



拓展知识

商务沟通的“6C”原则

1. 清晰 (clear)

清晰是指表达的信息结构完整、顺序有致，能够被信息接收者所理解。

2. 简明 (concise)

简明是指表达同样多的信息要尽可能占用较少的信息载体容量。这样做既可以降低信息保存、传输和管理的成本，又可以提高信息使用者处理和阅读信息的效率。

3. 准确 (correct)

准确是衡量信息质量最重要的指标，也是决定沟通结果的重要指标。不同的信息往往会导致不同的结论和沟通结果。准确的沟通包括两个层面：一是信息发布者手中的信息要准确；二是信息表达方式要准确，特别是不能出现重大的歧义。

4. 完整 (complete)

完整也是对信息质量和沟通结果有重要影响的一个因素。

5. 有建设性 (constructive)

建设性实际上是对沟通目的性的强调。沟通的目的是促进沟通双方信息的传播，以及态度、观念的转变，因此，沟通中不仅要考虑到所表达的信息要清晰、简明、准确、完整，还要考虑到信息接收者的态度和接受程度，力求通过沟通使对方的态度有所改变。

6. 礼貌 (courteous)

情绪和感觉是影响人们沟通效果的重要因素。礼貌得体的语言、姿态和表情能够在沟通中给对方留下良好的第一印象，甚至可以产生移情作用，有利于沟通目标的实现。

二 商务谈判的含义及构成要素



扫一扫

商务谈判概述

(一) 商务谈判的含义

商务是指商业上的事务，包括一切有形、无形资产（即商品与劳务）的交换或买卖。按照国际惯例，商务包括以下4个部分：

- (1) 直接媒介商品的交易活动，如从事批发、零售的“买卖商”。
- (2) 为“买卖商”直接服务的商业活动，如运输、仓储、加工、整理等“辅助商”。
- (3) 间接为商业活动服务的“第三商”，如金融、保险、信托、租赁服务等。
- (4) 具有劳务性质的“第四商”，如酒店、餐馆、影剧院以及提供商品信息、咨询、广告等劳务的组织。

商务谈判则是指不同经济主体在商务活动中，为了各自的经济利益，就各方既相互联系又相互差异的各种提议和承诺进行洽谈、协商的过程。商务谈判一般包括货物买卖谈判、工程承包谈判、技术转让谈判、融资谈判等涉及群体或个人利益的经济事务。

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。小到人们购物时的讨价还价，大到企业之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。



（二）商务谈判的基本要素

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素，它从静态结构的角度揭示了商务谈判的内在基础。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谈判的主体、谈判的客体和谈判的目标。

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，谈判的主体是主要因素，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，也可以是一个群体。但不是什么人都可以成为商务谈判的主体，商务谈判的主体是指具有商务谈判科学知识和能力、拥有相应权力、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商务谈判的主体活动领域的人和议题。商务谈判活动的内容就是由商务谈判的客体决定的。

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，才能达成意见一致的协议。这类谈判客体的最大特点就是具有可说服力，这是其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。

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各方认识的一致性，也就是说，进行谈判的各方需要通过谈判获得的利益具有相关性，谈判的议题包含了各方的利益，各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。商务谈判的议题可能涉及多方面的内容，比如资金、技术、行为方式等。

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，各方都力争成为谈判的主体，试图去说服和影响对方，但谈判的互利性和协商性决定了谈判各方在不同的问题、不同的时间可能是谈判的主体，也可能成为谈判的客体。

3. 商务谈判的目标

商务谈判是一种目标很明确的行为。概括来讲，商务谈判的直接目标就是最终达成协议。但谈判各方的具体目标往往是不同的，甚至是对立的，不过它们都统一于商务谈判的直接目标，只有直接目标实现了，最终达成了协议，谈判各方的具体目标才有可能实现。没有目标的谈判不是真正的谈判。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。

三 商务谈判的特征

商务谈判是谈判的一种形式。商务谈判除了具备上述基本要素之外，还包括下述 3 个特征。

（一）商务谈判以获得经济利益为目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的：外交谈判涉及的是国家利益，政治谈判关心的是政党、团体的根本利益，军事谈判主要关注安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益，但是常常是围绕着某一种基本利益进行的，其重点不一定是经济利益。而商务谈判的目的则十分明确，谈判者以获取经济利益为基本目的。虽然在商务谈判过程中，谈判者可以调动和运用各种因素，而各种非经济利益的因素也会影响谈判的结果，但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比，商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中，谈判者都比较注重谈判所涉及的产品或技术的成本、谈判的效率和谈判的效益。所以，人们通常以获取经济效益的大小来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判不具有价值和意义。

（二）商务谈判以价值谈判为核心

商务谈判涉及的因素很多，谈判者的需求和利益表现在诸多方面，但价值几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为，在商务谈判中，价值的表现形式——价格，最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失，在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格，并通过价格的升降得到体现。需要指出的是，在商务谈判中，我们一方面要以价格为中心，坚持自己的利益，另一方面又不能仅仅局限于价格，应该拓宽思路，设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为，与其在价格上与对手争执不休，还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的一点。

（三）商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由各方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大力气，好不容易为自己争取到了较为有利的结果，对方也迫不得已做出了许多让步，但如果在拟定合同条款时掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，往往会被谈判对手引入其在条款措辞或表述技巧上设置的陷阱中。这不仅会使既定的利益丧失殆尽，而且还要为此付出惨重的代价。这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此，在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，而且要重视合同条款的准确性和严密性。

四 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是指商务谈判的指导思想和基本准则，它决定了谈判者在谈判中将采用



什么谈判策略和谈判技巧，以及怎样运用这些策略和技巧。能感觉到的东西，人们不一定能理解它；只有理解了的东西，人们才能更深刻地感觉它。一名优秀的商务谈判人员应当能够自如地驾驭谈判的原则，指导自己的谈判实践活动。商务谈判的基本原则包括：诚信原则、合作原则、互利共赢原则、立场服从利益原则、对事不对人原则、守法原则、相容原则等。

（一）诚信原则

诚信是商务谈判的基础与命脉。中国自古就有“货真价实，童叟无欺”的八字经典，在外国也有“NO TRICKS”的箴言。可见，在激烈的市场竞争中，诚信是最好的竞争手段。作为商务谈判主体，在商务谈判中千方百计地追求利益最大化是天经地义的，但是采用蒙骗手段达成谈判目的则是不可取的。商务谈判人员应当认识到，任何一次商务交往都不是孤立的一单交易。在整个商务谈判活动中，商务谈判人员都应当信守商业道德准则，并将其贯穿于整个商务谈判活动的始终。谈判技巧的运用要以诚信为前提，谈判的成本费用与谈判效率的高低在很大程度上也取决于诚信度。

商务谈判的诚实信用原则有两个基本要求：一是言必信，即在商务谈判中讲真话，不讲假话；二是行必果，即遵守诺言，实践诺言。

（二）合作原则

商务谈判是各类企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段。参与谈判的双方存在竞争关系，但从本质上来讲，双方是合作者，而不是敌对者。谈判是一种在矛盾、冲突中寻求合作的过程。

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。这个过程要求参与谈判的双方在满足利益上要进行协商和配合。双方只有在提议、谅解与让步的过程中，才能达成令人满意的协议。如果无法建立合作关系，把谈判纯粹看成一场竞赛，那么双方就会站在各自的立场上千方百计地想击败对方达到自己的目的，其结果通常是两败俱伤。即使迫于一方压力而达成协议，在执行过程中也会出现各种各样的问题。

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名。一次他在与报业主的谈判中，不顾客观情况，坚持强硬立场，甚至两次号召报业工人罢工，迫使报业主满足了他提出的全部要求。报业主被迫同意为印刷工人大幅度增加工资，并且承诺不采用排版自动化等先进技术，防止工人失业。谈判的结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜，但是却使报业主陷入困境。首先是三家大报社被迫合并，接下来便是倒闭，数千名报业工人失业。这一案例表明，一方一味贪图谈判桌上的彻底胜利，往往会导致两方实际利益的完全丧失。

可见，谈判是一种合作关系。在谈判中，最重要的是应明确双方不是对手、敌人，而是朋友、合作的对象。只有在这一思想的指导下，谈判者才能本着合作的态度，消除达成协议的各种障碍，并认真履约。

（三）互利共赢原则

在商务活动中，谈判的双方或多方都存在一定的共同利益，但他们之间也存在着某种商业利

益上的冲突。但是，那种认为“谈判各方的利益是对立的”传统观念是片面的。现代谈判理论认为，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。例如，在一项产品出口贸易的谈判中，卖方关心的可能是货款的一次性结算，而买方关心的是产品质量是否一流，双方所关心的问题并不是对立的。因此，商务谈判是谈判各方在追求共同商业目标、实现各方商业利益的全过程中一种不断化解冲突、实现谈判各方最大利益的手段。谈判的一个重要原则就是协调各方的利益，提出互利共赢的方案。

（四）立场服从利益原则

在商务谈判活动中，立场是指谈判双方认识和处理问题时所处的地位、所采取的角度和所持有的态度。利益是双方希望获得的好处。谈判中出于对己方利益的考虑，谈判者对谈判中出现的或可能出现的问题，会形成一系列看问题的角度，并形成对某种观念的坚持或者干脆表现为毫不动摇的原则，这都是谈判中的立场。有些人把立场看作谈判的原则、追求的目标，但实际上，谈判的本质是对利益的追求与维护，立场可以是交易一方的原则，更多的则是一种策略。

例如，有两个人在图书馆里发生了争执，一个人要开窗户，另一个人要关窗户。他们斤斤计较于开多大——一条缝、一半还是四分之一。他们争执不下，找不到一个办法能使他们都满意。这时，工作人员走了过来。她问其中一个人为什么要开窗户，回答是：“呼吸一些新鲜空气。”她问另一个人为什么要关窗户，回答是：“不让纸被风吹乱了。”工作人员考虑了一分钟，然后走到旁边没有读者的位置，把那里的一扇窗户打开了，这样既可以让空气流通又不会使纸被风吹乱。

从这个案例我们可以看出，矛盾双方在“开”与“关”之间讨价还价，极力维护的立场并非其追求的真实利益，这种只站在自己的立场上解决问题的方式，通常会使谈判失败，双方不欢而散。在实践中，无论是商务谈判，还是个人之间纠纷的解决，很多人习惯于坚持用自己的立场来磋商问题，自觉或不自觉地以利益服从立场为原则进行谈判，其后果往往是不能令人满意的。

（五）对事不对人原则

商务谈判中的“事”是指具体的谈判目标和谈判议题，以及谈判行为过程中涉及的其他事件；“人”则是指谈判过程中所涉及的自然人以及人格、个性等因素。商务谈判中所讲的“对事不对人”原则，就是在谈判中区分人与问题，把对谈判对手的态度和讨论问题的态度区分开来，在沟通中不要涉及个人的人格、个性等因素，就事论事，不要因人误事。

在商务谈判过程中造成“人”与“事”不分的重要原因在于，谈判者不能很好地区分谈判中的人与事，混淆了人与事。要么对人、对事都抱一种积极的态度，要么对人、对事都抱一种对抗的态度。比如：把在谈判中对问题的不满意发泄到谈判者个人身上，或者把对谈判者个人的看法转嫁到对谈判的问题的态度上，这些都不利于谈判的进行。因此，在谈判中，应遵循把人与事分开的原则，牢固树立“与对手打交道是谈判的形式，解决问题是谈判的直接目的”的观念，争取因人成事，避免因人误事。



(六) 守法原则

守法原则要求谈判的内容及所签订的契约必须严格遵守国家的有关法律、法规和政策，这也是发展市场经济、维持正常的社会经济秩序的必然要求。

在市场经济蓬勃发展的今天，人们靠自己的劳动与智慧，通过商务活动赚取利润，这是无可非议的，但前提是必须守法。合法的商务谈判活动受法律的保护，非法的商务谈判活动将受到法律的制裁。

(七) 相容原则

所谓相容，是指谈判者在商务谈判中要有较强的忍耐力，要心胸宽广、豁达大度、能进能退。在遇到难题时，谈判者要能够主动退让、以退为进；当情况有转机时，谈判者又要善于主动进攻、避开冲突，以对方易于接受的方式达到目的。相容原则的一个最大特点，是要求谈判者将谈判的原则性与灵活性有机地结合起来，以便更好地实现预期的目标。

第二节

商务谈判的形式与内容

一 商务谈判的形式

商务谈判的形式是指谈判各方用来沟通、协商的途径和手段。大体来讲，商务谈判的形式可以分为口头谈判和书面谈判，具体包括：面对面谈判、电话谈判、函电谈判和网上谈判。

(一) 面对面谈判

在所有谈判形式中，面对面谈判是最古老、应用最广泛的一种形式。在科技水平不发达的过去，面对面谈判是唯一的谈判形式，时至今日，它仍以其独特的优势成为最重要和最常见的商务谈判形式，并不断得到发展和完善。

1. 面对面谈判的含义

所谓面对面谈判，是指谈判双方（或多方）面对面地，直接用口头语言就谈判议题进行磋商、沟通和洽谈。

例如，我国某工厂要从日本 A 公司引进机械生产线，在引进过程中双方进行谈判。在谈判开始之后，日本 A 公司坚持要按过去卖给该厂的价格交易，坚决不让步，谈判陷入僵局。我方为了在谈判中占据主动地位，开始与日本 B 公司频频接触，洽谈相同的项目，并有意将此情报传递给 A 公司。A 公司信以为真，不愿失去这笔交易，很快接受了我方提出的价格。

在这次谈判中，谈判双方主要以面对面的形式进行谈判。由于面对面谈判是谈判者之间的直

接沟通、磋商，受谈判者的性格、经验、个人修养等方面的影响很大，所以商务谈判所研究的谈判策略、技巧、心理、礼仪礼节等，都是以面对面的谈判方式为背景展开的，因而这种谈判方式也是本书研究的重点。

2. 面对面谈判的优势及缺陷

(1) 面对面谈判的优势。

一般来说，凡是正规、重要、高规格的谈判，都要以面对面的形式进行。这主要是因为面对面谈判具有以下优势：

① 谈判的内容比较细致、深入，信息反馈及时。

在面对面谈判的情况下，谈判各方能够直接进行交谈，对于一些双方关心的问题可以面对面进行交流。例如在上述案例中，中日双方企业围绕价格你争我夺，开始互不相让，后来根据对方的各种反馈信息及时调整谈判策略，直至双方满意。

② 谈判的手段具有较大的灵活性。

为了取得谈判的成果，谈判各方需要使用各种手段，特别是利用私下接触的方式，了解谈判对手的需要、动机、策略，以及主谈人的个性等，结合谈判过程中出现的具体情况，及时、灵活地调整谈判计划和谈判策略、技巧，这样很容易获得谈判的主动权，有利于谈判取得成功。

③ 谈判形式比较规范。

商务谈判各方在谈判桌前就座，形成了正式谈判的气氛，使每个参加谈判的人产生一种正式谈判的心境并很快进入谈判角色。而且面对面谈判都是按照“开局—报价—讨价还价—达成协议或签订合同”的谈判流程进行的，所以是一种比较规范的谈判形式。

④ 有利于建立长久的贸易伙伴关系。

面对面谈判是由双方或多方直接接触进行的，容易培养出谈判各方的感情，从而建立一种较长久的贸易伙伴关系，有利于以后谈判工作的开展。

(2) 面对面谈判的缺陷。

① 容易暴露谈判意图。

谈判一方可以从另一方谈判人员的举手投足、语言态度甚至面部表情，来推测对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。

在面对面谈判中，谈判双方往往要在谈判期限内作出成交与否的决定，缺乏充裕的考虑时间，也难以充分利用谈判后台人员的智慧，因而这种谈判形式要求谈判人员有较高的决策水平，如果决策失误，会使己方蒙受损失或者失去合作良机。

③ 谈判费用较高。

对于面对面的谈判方式，谈判各方都要支付一定的差旅费或礼节性的招待费等，增加了商务谈判的成本。可以说，在所有的谈判形式中，面对面谈判形式所产生的费用最高。此外，面对面谈判形式比较耗时。

面对面谈判作为一种主要的谈判形式，在谈判过程中发挥了重要作用。谈判各方只有做好充分的准备，明确面对面谈判的优势和缺陷，制定周密的谈判策略，才能取得最终的谈判胜利。



3. 面对面谈判的适用范围

面对面谈判作为商务谈判的主要形式，适用范围比较广。一般来说，在比较正规、重要的谈判以及比较大型的谈判中，大多会使用面对面谈判。而且如果谈判双方是首次交易，在需要深入了解的情况下，更需要面对面谈判来保证谈判的成功。

4. 面对面谈判需要注意的问题

(1) 要努力营造一种和谐的交流气氛。

人在轻松、和谐的气氛中，大多能耐心地听取不同的意见，给他人以更多的说话机会。在谈判中，高明的谈判者往往会从中心议题之外开始，逐步引入正题，这就是所谓的“功夫在诗外”。天文地理、轶闻趣事、个人爱好、轻松笑料等，均可成为谈论的内容。谈判双方在某一方面的共同喜好有可能使双方成为“知音”，如果能使对方有一种相见恨晚之感，就更有可能为谈判打下良好的基础。轻松、和谐的谈判气氛能够拉近双方的距离，这样在切入正题之后谈判双方就容易找到共同的语言，化解双方的分歧或矛盾。

(2) 要善于倾听、分析和判断。

在谈判中，谈判者要有一半左右的时间倾听对方说话。高明的谈判者不仅善于倾听，还善于在不显山不露水的情况下，启发对方多说、细说，最好使对方把他们要说的话、想说的话都说出来。在对方说话的时候，不要打断对方，不要怕“冷场”。当对方有一种“言多有失”的警觉时，要“循循善诱”。在倾听了对方的意见后，要从对方说话的神情、说话的速度、声音的高低、说话的思维逻辑等方面，判断出对方是一个什么类型的谈判者，还要尽量判断出对方的真实意图，然后根据自己的原则、立场，拿出一套应对的策略。同时，还要随着对方策略的转变而转变策略，或者设法把对方的思路引到自己的策略中来，这样才能在谈笑风生中掌握谈判的主动权。

(3) 要打好商务谈判的“团体赛”。

商务谈判像乒乓球比赛一样，不仅有单打、双打，还有混合双打。凡是重要的商务谈判，往往都是“团体赛”。商务谈判的“团体赛”除了需要个人技术之外，更需要配合默契的团体技术。

谈判时需要注意以下几个问题：

①要主次分明。常言道：“家有千口，主事一人。”在一个谈判团体中，一定要有一个核心，所有的参与者都要为这个核心服务。

②要分工明确。要根据谈判中自己所扮演的角色去实施，到位但不要越位，如果角色不到位可能就发挥不了作用，一旦越位了又可能自乱阵脚。所以，谈判中做配角的难度比做主角还要大。

③要会捧场、补台。一旦主角出现口误或漏洞，配角要能为其圆场，使谈判团体步调一致、天衣无缝。

④商务谈判中要根据需要，既有“唱红脸”的，也有“唱黑脸”的，有时还需要有“青衣”“花旦”之类的角色。谈判中由于礼节、原则等方面的原因，核心人物不能说、不便说的话，可以借助这些配角来说。所以，商务谈判的“团体赛”必须要各种角色默契配合，才能有声有色。

(4) 要有缜密的逻辑思维和举重若轻的谈判艺术。

谈判时谈判者说话要瞻前顾后，不能顾此失彼，更不可前后矛盾。说出的关键词、关键数字

和关键性问题要牢记。在讨论其他问题甚至闲聊时，也要避免说出和这些关键问题相矛盾的话，否则将会引起对方的猜疑而让己方陷入被动。同时，尽量不要按照对方的思路走，要千方百计地把对方的思维方式引导到自己的思维方式上来。谈判者要学会举重若轻或举轻若重。所谓举重若轻，就是在讨论重大问题、难点问题或双方分歧较大的问题时，可以用轻松的语言去交流。这样就不至于把谈判双方搞得过于紧张，也不至于让谈判陷入僵局。所谓举轻若重，就是对那些双方分歧不大，甚至无关紧要的小事，倒可以用严肃、认真的神态去洽谈。一是表明认真、负责的谈判态度，二是可以利用这些小事冲淡或化解关键的分歧。当在关键问题上谈不拢时，也可以采取迂回战术。比如：如果对方不同意 $1+1=2$ ，我方可以来个 $1+2-1=2$ 。如果对方还不同意，我方还可以改为 $1+0.5+0.5=2$ 。有时候，这些方法只要利用得当，也同样能达到谈判的目的。

春秋战国时期，苏秦的弟弟苏代就用这种灵活的方式说服西周，顺利地解决了一起水利纠纷。当时，东周为了发展农业，提高农作物的产量，准备改种水稻。西周地处高处，掌握着水资源，了解到东周改种水稻的消息之后，坚持不给东周放水。东周非常着急，于是放出话来：谁能去说服西周放水，便给予重奖。这时，苏秦的弟弟苏代就自告奋勇去说服西周。他到了之后就对西周人说：“我听说你们不给东周放水，这个决定可是不高明啊。”西周人问：“怎么不高明呢？”苏代说：“你们不给东周放水，他们就没有办法改种水稻，只能种小麦。这样，他们就再也不用求你们了。你们和东周打交道也就没有主动权了。”西周人问：“苏先生，以你的意见怎么办才好呢？”苏代说：“要听我的意见，你们就给东周放水，让他们顺利地改种水稻。改种水稻就常年都需要水，这样，东周的经济命脉就掌握在你们手里了。他们时刻都得仰仗你们、巴结你们。”西周人听了觉得有道理，不但同意给东周放水，还重重地奖励了苏代。

(5) 要知己知彼、真诚待人。

谈判时要尽可能地掌握对方的情况，站在对方的立场上，真诚地帮助对方分析利弊得失，让对方感受到和你交易或合作是一次机不可失、时不再来的机会，这样更容易说服对方、打动对方，使自己掌握谈判的主动权。

(6) 要掌握谈判中让步和坚持的火候。

商务谈判的成功，某种程度上是双方妥协的结果。妥协就是让步，让步也要根据双方的情况和谈判形势灵活决定。有时候需要一步到位，有时候需要分段让步。总之，采取的方式要使对方感到己方的妥协是通情达理的，谈判是诚心诚意的，不能让对方感到突然或不合逻辑。同时，要有一定的忍耐力，要学会巧妙地坚持和等待，许多谈判的成功都是在最后一分钟取得的。最后的一分钟往往也是智力、意志和信心的较量。常言道：“谁笑到最后，谁笑得最美。”农民一年的劳碌，收成就在收割的一两天内。同样的，商务谈判也不可输在最后一分钟。但也不用过分紧张，就像琴弦一样，松了弹不成曲子，紧了又会被拉断。

(7) 要厚道。

谈判时要让对方有一定的成就感。在商务谈判中，如果己方一直在气势上、利益上压倒对方，就把谈判变成了审判。从表面上看你是完全、彻底地胜利了，实际上你在某种程度上已经失败了。因为“得理不让人”式的谈判是商界大忌。即使对方被迫无奈和你签约了，但是，对方在内心上会认为你是一个办事刻薄、不厚道的对手，而不是一个理想的合作伙伴。一旦市场有了变化，你



就会永远失去这个客户或合作者。所以，在商务谈判中“得理也要让人”。对于谈判对手真真假假、虚虚实实的表演不要计较，更不要揭穿。凡是对方得到的利益要让他感到来之不易、得之满意，对方得不到利益时也要让他得到面子。一定要让对方感到在谈判桌上有所得，这才是真正的胜利。

（二）电话谈判

随着电话的广泛使用和日益普及，人们利用电话沟通信息、洽谈商务、进行谈判越来越频繁。所以，了解电话谈判的优势和缺陷，掌握电话谈判的技巧，也是极为必要的。

1. 电话谈判的含义

电话谈判是指谈判人员借助电话进行信息沟通、协商，寻求达成交易的一种谈判方式。它是一种间接的、口头的谈判形式。

电话谈判与面对面谈判既有不同点，也有相同点。不同点在于：一个是远距离不见面的磋商，另一个是近距离的面对面洽谈。相同点在于：两者都属于口头谈判，都是用语言的表达方式进行磋商，而且都包括探询、约谈、成交、签约等步骤；双方在洽谈之前，都需要做有关的准备工作；洽谈开始时，都要做简短的寒暄；洽谈过程中，都少不了讨价还价；洽谈之后，都要记录、整理有关情况和资料。有的电话谈判自始至终都会有录音，双方在电话谈判中达成的口头协议也会构成有法律约束力的口头合同。

2. 电话谈判的优势及缺陷

（1）电话谈判的优势。

①电话谈判是一种方便、快捷的谈判方式。利用电话这种通信工具，不管双方距离多远，都能进行谈判，避免了旅途劳顿和时间消耗，大大降低了谈判成本。例如，在谈判的开始阶段，我们可以利用电话与不同的谈判对手联系，获取相应的谈判信息，为面对面的直接交谈打下基础。

②谈判环境相对宽松。电话谈判的双方不用面对面交谈，避免了一方拒绝另一方的尴尬场面，同时，在电话沟通中不会有很紧张的感觉，不会因对方的表情等而感觉到压力。特别是对于一些没有谈判经验的人，电话谈判往往能收到较理想的效果。无论对方身居何职，谈判双方面对的都只是一部电话机。通过电话，双方各自阐述自己的条件和要求，电话两边的人的身份、地位、职务都显得不太重要，而且在谈判过程中，双方可以根据自身需要比较方便地结束谈判。

③利于控制谈判信息，保守商业机密。当谈判的内容不希望更多人知道的时候，我们可以通过电话与对方交谈，这样可避免让其他人了解谈话内容。

（2）电话谈判的缺陷。

①某些事项容易被遗漏或忽略。在进行电话沟通时，双方理解的重点和感兴趣的点不会完全一致，说和听都会带有选择性。而且运用电话谈判方式时，多数情况是一次性叙谈，很少有重复，所以谈判者遗漏或忽略某些事项是在所难免的。

②容易被拒绝。电话谈判时，对方看不到我们，因此“不”字更容易说出口。例如，我们在办公室经常会接到一些推销电话，如果不感兴趣，可以借口正在忙而把电话挂掉。

③容易分神。打电话的时候可能会有各种各样的事情发生，如周围产生噪声等，容易造成注意力不集中。

④很难判断对方的反应。由于电话没有视觉反馈，不仅看不到对方的表情，更看不到对方的行为提示，因此很难判断出对方真实的反应，甚至有可能造成误解，这很有可能会成为谈判和决策的障碍。

3. 电话谈判的适用范围

尽管电话谈判存在许多缺陷，但是，这不能掩盖它独具的优势。扬其所长，避其所短，特别是当面对面谈判难以进行时，采用电话谈判的方式可能会收到“柳暗花明又一村”的效果。一般来说，电话谈判更多的是充当面对面谈判的辅助手段。谈判双方正式面谈之前，往往需要通过电话进行初步的洽谈，为正式谈判打下基础。同时，那些谈判难度不大，双方很容易就能达成一致的谈判，大多也会采用电话谈判的方式，这样可以降低谈判成本。

4. 电话谈判需要注意的问题

电话谈判在现代商务交往中占据着越来越重要的地位。不少大公司已设有专门的电话销售队伍，因此，电话谈判也成了很多人必不可少的工作技能之一。但电话谈判毕竟不能像面对面谈判那样掌握到足够多的信息，因此，灵活的应变能力和沟通技巧就显得更加重要。

在进行电话谈判时需要注意下述问题：

(1) 争取主动。

一旦选定电话谈判的方式，我们便应积极争取做主动打电话的人。只有这样，才能在谈判中处于优势地位，否则只能按照对方的意图和安排“绕圈子”。

(2) 做好准备。

作为打电话者，只有事先做好计划和准备，才能真正取得主动权。没有准备便拨打电话，谈判优势很可能就拱手让给对方了。例如，把要谈判的内容列一个详细的清单，尤其是重要事项不要遗漏；还可以把谈判过程在脑海中提前演练一遍，熟悉内容，加深记忆。对于对方在谈判中可能采取的战略、战术、技巧要有所估计，以便想好对策，做好充分的心理准备。在打电话之前，应当把将要用到的东西放在手边。例如，谈判中可能涉及的有关资料、记录用的纸和笔。另外，准备一个计算器，便于随时用来计算。然而，即使准备得再充分，也难免有始料不及的问题和对方转移话题的情况。在这种情况下，一般可以事先准备一两个“借口”，以便在谈判不利的时候不失礼貌地挂断电话。这样可以避免谈判沿着不利的方向进行，避免谈判局面进一步恶化，给自己争取思考的时间和回旋的余地。

(3) 集中精力，听说有度。

电话谈判完全依靠谈话，声音是唯一的使者，谈判者必须通过电话给对方留下一个良好的印象。所以，传到电话另一端的必须是清晰、有力、生动、中肯、让人感兴趣的声音。打电话时我们要把注意力完全集中在谈话上，排除外界的种种干扰，避免一心二用，与谈判无关的事待谈判结束后再做。应适当掌握听与说的比例，尽量诱使对方多说，学会聪明地沉默，多听少讲，从对方的滔滔不绝中获得更多有价值的信息。



(4) 整理记录，形成协议备忘录。

谈判者要在电话谈判中做好笔记，并在谈判结束后尽快将笔记整理归档，以求档案完整，便于事后随时查阅。一般来说，当通过电话完成了一项商务活动，也就是完成了一次电话谈判，随后谈判者就应认真地写一份有关谈判的书面纪要，即协议备忘录。协议备忘录有时被称为意向书，主要作用是把电话谈判中明确的谈判双方的责任、权利和义务都写在纸上，作为双方协议的书面凭证，并要求双方严格遵照执行。写好协议备忘录后，要寄给对方一份。经验证明，君子协定无君子，口头协定不值钱。协议备忘录不只是谈判双方履约的依据，更是事后处理纠纷的法律依据。所以，电话谈判之后写好协议备忘录是一项极其重要的工作。协议备忘录如同签订合同，具有法律约束力。因此，在协议备忘录中对谈判双方的责任、权利、义务要写得全面、清楚、明确。



小贴士

电话沟通中如何给对方留下好的印象

- (1) 端正打电话的姿势。
- (2) 表情诚恳。人的笑容、情绪也可以通过其声调表现出来。
- (3) 发声有力、响亮。人通过声音可以把自己的心情传达给对方。
- (4) 适度地使用附和帮腔语，如“是的”“嗯”等。
- (5) 措辞准确、得体。
- (6) 注意避免“这，这个”“那，那个”之类口头禅的使用。
- (7) 每句话从头到尾要说得清清楚楚，不要拖泥带水。
- (8) 以问候开始，以道谢结束。



拓展知识

电话谈判情景演示

王玉松——M乳品公司大客户经理

宋卫东——华惠大型连锁超市采购经理

周一早晨，王玉松拨通了宋卫东办公室的电话。

王玉松：早上好，宋经理，我是M乳品公司大客户经理王玉松，想和您谈一谈我公司产品进店的事宜，请问您现在有时间吗？（通过前期了解，王玉松已经知道卖场的负责人姓名及电话。）

宋卫东：我现在没有时间，马上就要开部门例会了。（急于结束通话，很显然他对此次交谈没有任何兴趣。）

王玉松：那好，我就不打扰了，请问您什么时间有空，我再打电话给您。（这时一定要对方亲

口说出时间，否则你下次致电时对方还会以另一种方式拒绝。)

宋卫东：明天这个时间吧。

王玉松：好的，明天见。(其实明天也是在电话里沟通，但“明天见”可以拉近双方的心理距离。)

周二早晨，王玉松再次拨通了宋卫东办公室的电话。

王玉松：早上好，宋经理，我昨天和您通过电话，我是 M 乳品公司大客户经理王玉松。(首先要让对方想起今天致电是他认可的，所以没有理由推托。)

宋卫东：你要谈什么产品进店？

王玉松：我公司上半年新推出的乳酸菌产品，一共 5 个单品，希望能与贵卖场合作。

宋卫东：我对这个品类没有兴趣，目前卖场已经有几个牌子的乳制品在销售了，我暂时不想再增加品牌了，不好意思。(显然已经准备结束谈话了。)

王玉松：是的，卖场里确实有几个品牌，但都是常温包装，我公司的产品是活性乳酸菌，采用保鲜包装，您当然了解消费者在同等价格范围内肯定更愿意购买保鲜奶；我公司的产品已全面进入餐饮渠道，尤其是您附近的那几家大型餐饮店，销售量每个月都在上升，会有很多消费者到卖场里进行二次消费；我公司采用“高价格、高促销”的市场推广策略，所以我公司的产品毛利点一定高于其他乳制品。(用最简短的说辞提高对方的谈判兴趣，在这段话中王玉松提到了产品卖点、已形成的固定消费群体、高额毛利，每一方面都点到为止，以免引起对方的反感从而结束谈判。)

宋卫东：还有哪些渠道在销售你们的产品？(对方已经产生了兴趣，但他需要一些数据来支持自己的想法。)

王玉松：现在已经有 100 多家超市在销售我们的产品了，其中包括一些国际连锁店，销售情况良好，我可以给您出示历史数据。(通过叙述事实增强对方的信心。)

宋卫东：好吧，你明天早上过来面谈吧，请带上一些样品。

小结：在首次通话中，对方没有给王玉松交谈的机会，很多销售人员在此刻只能无奈地结束通话，而王玉松表现出灵活的应变能力，争取了一次合理的致电机会。在第二次通话时，面对对方的拒绝，王玉松按照电话谈判的要点，在很短的时间内简洁地向对方说明产品的独特卖点与竞争优势，成功地提高了对方的谈判兴趣，最终赢得了双方进行面对面谈判的机会。

(三) 函电谈判

1. 函电谈判的含义

函电谈判是指通过电传、传真等方式进行磋商，寻求达成交易的一种书面谈判形式。函电谈判与电话谈判虽然都是远距离、不见面进行磋商，但函电谈判是用文字来表达，而电话谈判是用语言来表达。

2. 函电谈判的优点及缺陷

(1) 函电谈判的优点。

函电谈判是一种传统的书面谈判形式，主要具有下述优点：



①方便、准确。函电谈判的电传、传真是现代化的通信手段，如同电话一样，具有方便、及时、快速的特点，特别是在现代化的办公环境下，通过函电进行谈判变得简单易行。在函电谈判中，来往的电传、信函都是书面形式的，绝不会出现电话中错听、误听等现象。

②有利于谈判决策。函电谈判方式所提供的谈判内容都是书面文字，不像面对面谈判方式那样必须快速决策，谈判双方有较充裕的时间思考，使各自台前、台后人员可以进行充分的讨论和分析，甚至必要时可以向有关专家咨询、请教，有利于慎重决策。

③材料齐全、有据可查。函电谈判方式可以充分利用文字、图表，因此谈判内容较电话谈判要全面、丰富。谈判双方经过了反复多次的函电磋商，这些来往的函电就是今后达成交易、签订合同的原始凭证，便于存查，并具有一定的法律效力。

④省时、成本低。函电谈判方式借助于邮政、电信手段来实现远距离谈判，谈判人员不必四处奔波，既省时间，又节约了差旅费等。因此，函电谈判的费用要比面对面对谈判低。

(2) 函电谈判的缺陷。

①函电谈判方式用书面文字沟通，有可能出现词不达意的情况，对方必须要耗时揣摩，并且容易造成谈判双方各有不同的解释，引起争议和纠纷。

②谈判双方不见面，无法通过语态、表情以及动作等来判断对方的心理活动，从而难以运用谈判技巧。

③谈判双方缺少面对面的接触，讨论问题往往不能深入，给对方留下的印象也不深刻。

3. 函电谈判的适用范围

函电谈判形式在国际贸易的商务谈判中使用较为普遍，但在国内贸易的商务谈判中使用较少。

4. 函电谈判的程序

函电谈判作为商务谈判的一种具体形式，其程序应该与其他商务谈判程序是一致的，都包含开局、报价、讨价还价和成交等环节。但是，函电谈判作为商务谈判中经常使用的一种谈判方式，其程序又有其独特之处。按照国际商务谈判的惯例，函电谈判一般包括询盘、发盘、还盘、接受和签订合同 5 个环节。

(1) 询盘。

询盘又称询价，是指交易的一方为购买或出售某种商品，向对方发出的探询交易条件的过程。其内容可繁可简，可只询问价格，也可询问其他有关的交易条件。询盘对买卖双方均无约束力，收到询盘的一方可给予答复，亦可不作回答。但作为交易磋商的起点，按照商业习惯，收到询盘的一方一般都会迅速给出答复。

(2) 发盘。

发盘也称报盘、发价、报价，法律上称之为“要约”。发盘可以是应对方询盘的要求发出，也可以是在对方没有询盘的情况下直接向对方发出。发盘一般是由卖方发出的，但也可以由买方发出，称为“递盘”。《联合国国际货物销售合同公约》第 14 条规定：“向一个或一个以上特定的人提出的订立合同的建议，如果十分确定并且表明发盘人在得到接受时承受约束的意旨，即构成发盘。一个建议如果写明货物并且明示或暗示地规定数量和价格或规定如何确定数量和价格，即为十分

确定。”发盘可分为实盘和虚盘。在函电谈判中，搞清楚实盘和虚盘的法律含义对谈判双方都是非常重要的。

①实盘是对发盘人有约束力的发盘，也就是发盘人在一定期限内愿意按所提条件达成交易的肯定表示。发盘内容具有达成交易的全部必要条件，而且发盘人在规定的有效时限内受发盘的约束，即未经受盘人的同意不得撤回或修改，受盘人在有效时限内若无异议地接受，合同即告成立，交易也就达成了。实盘有3个基本条件：第一，各项交易条件详尽、清楚、明确；第二，注明所发的盘是实盘；第三，明确发盘的有效时限。如果实盘内容完整、清晰，就对受盘人比较有吸引力，可以促使受盘人迅速作出决定，达成交易。例如：

“谢谢你们2月20日对大豆的询盘。作为答复，兹发盘如下：

品名：河南大豆，2023年产

质量：一级

数量：500 000 千克

价格：1 000 千克 460 美元，CIF 伦敦价

包装：新麻袋装，每袋净重约 50 千克

支付：不可撤销的信用证

交货日期：收到信用证之后 1 个月装运

该发盘为实盘，以你方答复在 3 月 15 日前到达我方为有效。”

②虚盘就是发盘人所作出的非承诺性表示，不具有约束力。对于虚盘，发盘人可以随时撤回或修改、变更内容，受盘人即使对虚盘表示接受，也需要经过发盘人的最后确认，才能成为对双方都具有约束力的合同。

虚盘一般有3个特点：第一，发盘中有回旋余地，常用“以我方最后确认为准”等术语加以说明；第二，发盘的内容不明确，不作肯定的表示；第三，缺少主要交易条件。虚盘对于发盘人较灵活，可以根据市场变化修改交易条件，选择合适的交易伙伴，但是受盘人常常将其看作一般的业务联系而不加重视，因而不利于达成交易。例如：

“9月5日询盘收悉。兹报100 000 千克葵瓜子，2023年产，杂质不超过3%，含油量不低于88%，1 000 千克 CIF Lagos（拉各斯，尼日利亚港口）价900 美元，新麻袋装，每袋净重约23 千克，11 月份装船，凭不可撤销的信用证付款，该报价以货未售出为准。”

(3) 还盘。

还盘是指受盘人在接到发盘后，不能完全同意发盘人在发盘中所提的交易条件，为了进一步磋商，对发盘提出修改意见的一种表示。受盘人一旦还盘，原发盘即失去效力，原发盘人也不再受原发盘的约束，还盘也就成了新的发盘。

在商务谈判中，如果原发盘人对受盘人发出的还盘提出新的建议，并再发给受盘人，称再还盘。在国际商务函电谈判中，一笔生意的谈判往往要经过多次还盘和再还盘，就像在谈判桌上进行多次讨价还价一样。当然，也有接到实盘后不还盘而直接签约的，这就像在谈判桌上一拍即合一样。



(4) 接受。

接受又称承诺，是受盘人完全同意对方的发盘或还盘的全部内容所作出的表示。根据《联合国国际货物销售合同公约》的规定，一项有效的接受应具备下列3个条件：第一，接受必须是由受盘人或特定的法人做出才具有效力，第三者做出的接受不具有法律效力；第二，接受的内容或条件应与发盘（或还盘）相符，这样才表明就交易条件达成了一致；第三，接受必须在有效期内表示才有法律效力，过期接受或迟到接受都无法律效力。

(5) 签订合同。

签订合同是一场商务谈判的尾声。买卖双方通过谈判，一方的发盘或还盘被另一方接受后，交易即告达成，但通常要签订书面合同予以确认。

(四) 网上谈判

1. 网上谈判的含义

随着现代化信息技术的不断发展，传统商务谈判也正在朝着网上商务谈判的方向发展。网上谈判是指借助于互联网进行协商、对话的一种特殊的书面谈判，其实质就是以互联网信息为平台的市场主体之间进行商务谈判的一种新的形式。网上谈判是伴随着电子商务的兴起而发展起来的。

2. 网上谈判的优点及缺陷

网上谈判的优点如下所述：

(1) 有利于科学决策。

网上谈判的双方身处不同的空间，主要通过数据信息的传输进行交流，这使得谈判双方能够把重点集中在谈判的条件、结果上；谈判双方有充足的时间仔细研究谈判的内容，反复对比论证，还可以及时向领导汇报，或者和其他同事展开讨论，甚至可以向专家征询，也可以利用网络与其他供应商或客户进行对比分析，作出更科学合理的决策。

(2) 提高了谈判的效率。

网上谈判时具体的谈判人员不见面，他们代表各自所在的企业，双方可以不考虑对方的身份、不揣摩对方的性格，从而避免因谈判者的级别、身份不对等而影响谈判的开展和交易的达成；借助于互联网庞大的资源库，谈判双方都可以掌握更丰富、更全面、更准确的客户资源，有助于提升谈判的质量；网上谈判可以不受时空限制，随时与客户进行跨区域谈判沟通。

(3) 降低了成本。

采用网上谈判方式，谈判者无须四处奔走，就可向国内外许多企业发出电子邮件，分析、比较不同客户的回函，从中选出对自己最有利的协议条件，大大降低了差旅费、招待费以及管理等费用，花费甚至比一般通信费用还要低，从而降低了谈判成本。

当然，网上谈判也有缺陷，主要表现在：第一，商务信息公开化，容易导致竞争对手的加入；第二，互联网故障以及电脑病毒等，会影响商务谈判的进展；第三，谈判双方缺乏社会交往，不容易建立信任关系。

3. 网上谈判的适用范围

网上谈判的适用范围十分广泛，只要具备上网条件，谈判双方都可以选择网上谈判这种谈判形式。

4. 网上谈判需要注意的问题

(1) 充分了解对方。

我国加入世界贸易组织后，随着对外开放的进一步深入，许多进出口公司和工厂都努力通过网络寻找新的客源和货源。在这种情况下，对合作伙伴的了解十分必要。通过网络与客户进行经常性的交流，可以增进双方的相互了解。即便双方没有见过面，也可以通过这样的渠道了解对方。

(2) 严格掌握谈判的准则，避免吃亏上当。

通过网络进行联系和沟通，节省了邮寄、传真、电话带来的高额费用，加快了同客户谈判的速度。但是，互联网毕竟是一个虚拟世界，这就存在一些人利用互联网进行欺骗的可能。因此，我们要在谈判技巧上下功夫，不可盲目地接受谈判条件和对方的无理要求。最终的合同一定要通过传真或邮寄正本确认。关键的确认函件一定要保管好，作为产生争议时解决问题的依据。

(3) 在具体操作时应精心分析后再作决定。

在网络求购中索要样品的事情时有发生。产品的质量是谈判双方是否能顺利签约的关键，也是商务谈判能不能继续的关键。因此，卖方在决定寄样品前，一定要先让客户确认其选择的样品，然后再考虑邮寄样品。其实，只要在网络世界里讲信用，以诚信为本，成功率就会提高很多。

(4) 要善于在大量的买卖信息中发现真实的需求。

我们每天都可能在网络上看到许许多多的求购和供货信息，要根据自己的实际情况筛选这些信息，找到有倾向性的信息后再进行联系。另外，在网络中出现的客户主要有以下几种情况：要么是客户所需要的产品比较新奇，客户找不到合适的货源；要么是客户要求低廉的价格；要么是客户在网上进行产品项目的招标。这些都要求卖家必须搞清楚对方的真实意图，然后对症下药。

(5) 建立自己的企业网站，增加客户选择产品的可能性。

建立自己的企业网站，可以省去许多邮寄样品和产品介绍的费用。现在大多数企业都建立了自己的网站或网页，但关键是要有人专门去管理，将有关的信息及时转给有关部门和人员，督促其尽快给予回复，从而充分利用网络带来的便利。

此外，谈判者还要注意网上谈判信息安全，对网上信息的来源要进行审查，包括形成时间、地点、制作过程等；确定电子数据交换或电子邮件到达时间的标准和举证方法；电子合同当事各方对数据电文承认的方式、方法等，也是网上电子合同签订过程中需要注意的问题。

二 商务谈判的内容

商务谈判是为实现交易目标而就交易条件进行相互协商的活动。只有了解了商务谈判的内容，才能真正认识商务谈判。以下主要对商品贸易谈判、技术贸易谈判、工程承包谈判、保险业务谈判、租赁谈判、合资经营谈判、合作经营谈判的内容进行介绍。



（一）商品贸易谈判

1. 商品贸易谈判的含义和特点

商品贸易谈判是指针对有形商品，即货物的买卖而进行的谈判。商品贸易谈判是商务谈判中数量最多的一种谈判。商品贸易谈判按照交易地位可分为采购谈判和推销谈判，按照国域界限可分为国内商品贸易谈判和国际商品贸易谈判。国际商品贸易谈判又可分为进口谈判和出口谈判。

与其他一些商务谈判相比，商品贸易谈判具有下述特点：

（1）难度较低。

一是大多数商品均有通行的技术标准，二是大多数交易均属重复性交易，三是谈判内容大多围绕与实物商品有关的权利和义务。

（2）条款比较全面。

商品贸易谈判通常包括：商品部分的谈判，如标的、品质、数量、包装、检验等；商务部分的谈判，如价格、交货、支付、索赔等；法律部分的谈判，如不可抗力、仲裁与法律适用等。在这些内容中，习惯上将商品部分和商务部分的条款列为主要条款，它们属于交易的个别性条款；将其他条款列为一般条款，它们是适用于每一笔交易的共同性条款。总之，这些内容涉及商品贸易的各个方面、各个环节，不可疏忽，以避免日后引起纠纷。商品贸易谈判的条款往往可以作为其他商务谈判参照的基础。

2. 商品贸易谈判的主要内容

一般来说，商品贸易谈判的主要内容包括下述几个方面：

（1）商品的品质、数量和包装。

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。其中：内在质量包括商品的物理和机械性能、化学成分构成、生物学特征等；外观形态表现为商品的造型、图案、色泽、味觉等。品质是决定商品价格高低的重要因素之一。

在商务谈判中，商品品质谈判的关键是明确双方可接受的品质的表示方法。商品品质可以用规格、等级、标准、样品等来表示。

- 商品规格。商品规格是反映商品品质的技术指标。凭规格买卖（即买卖双方用规格表示品质，并作为谈判条件）是比较准确的，被多数商品交易所采用。

- 商品等级。商品等级是同类商品质量差异的分类，通常用一、二、三或者甲、乙、丙等数字、文字或者符号表示。

- 商品的标准。商品的标准是指经政府机关或者商业团体统一制定并公布的规格或者等级。我国商品标准分为以下四级：国家标准、部颁（行业）标准、地方标准和企业标准。

- 样品。样品是最初设计、加工出来或者从一批商品中抽取出来，能够代表交货商品品质的少量实物。

品质条件是合同中的主要条款。制定品质条款时应当注意：一是品质条款要具体、明确，切

忌使用模棱两可、含糊不清的词句；二是要根据商品的不同属性，正确选用品质的表示方法；三是优质优价，按质论价。

②商品的数量。

商品的数量是指按照一定的度量衡表示出商品的重量、个数、面积、容积等的量。商品数量既影响合同的总金额，又与单价直接相关。许多国家法律规定，卖方所交货物的数量如果少于或多于合同规定，买方有权拒收。在谈判中，双方要明确规定交易的数量和计量单位。对按重量计算的商品，在明确交货数量的同时，还要注明计量方法，要写明是按毛重还是净重计算，以及毛重的计算方法。由于重量最易引起纠纷，所以必须对毛重、净重及皮重的扣除方法等予以明确。对于大宗商品和不能精确计算数量的商品，或者农副产品，要在合同里注明机动幅度。

③商品的包装。

交易的商品多数需要包装，包装起到宣传商品、保护商品、便于运输的作用，包装也是商务谈判的重要内容。

包装分为运输包装和销售包装，它不仅有利于保护商品的使用价值，也有利于实现并增加货物的价值。在货物买卖中，除少数散装货、裸货外，绝大多数货物需要包装。在货物的包装方面，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方面进行磋商。

(2) 商品装运、保险和检验。

①商品装运。

商品装运涉及运输方式、运输费用、装运与交货的时间和地点等问题，是商品贸易谈判的重要内容。涉及商品装运谈判的具体内容包括：运输方式的选择（公路、铁路、水路、航空、管道），运费的计算（依据重量、体积、价格），装运时间与交货时间（注明在某年某月某日之前为宜）的确定。

②商品保险。

商品在运输、装卸、储运过程中可能会遇到各种风险，为了确保在商品受损时可以获得经济上的补偿，双方有必要为商品购买保险。

在谈判时，双方要明确风险的划分，确定由谁办理手续并支付保险费用，以及双方与保险公司的关系等事宜。在对外贸易中，要争取在我国购买保险。

③商品检验。

商品检验是对交易商品的品质、数量、包装等项目，按照合同规定的标准进行检查和鉴定。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。许多国家的法律与有关国际公约规定或默示了买方收到货物后的检验权利和卖方对所提供货物不符合合同规定须承担的违约责任。

为保障买卖双方的利益，避免合同履行中产生矛盾，谈判时关于商品检验的磋商主要有下述3项：检验内容和方法、检验时间和地点、检验机构。

(3) 商品价格和货款支付。

①商品价格。

商品价格是商品价值的货币表现，是商务谈判中最重要的内容。价格由单价和总值构成。单



价由计量单位、计价货币、单位金额和价格术语组成。

② 货款支付。

在商务谈判中，交易双方应当确定货物结算方式及结算使用的货币币种、结算时间、结算地点等事项。货款的支付是商务谈判中一个重要的问题。在不同的支付条件下，尽管表面支付的价格总额不变，但对买方的实际支出和卖方的实际收入却可能有很大影响。所以，谈判各方都应努力争取对自身有利的支付条件，为此要注意支付手段、支付时间、支付货币币种和支付方式等问题。

(4) 保证条款。

保证条款中的重要内容是担保，包括保证人、定金和留置权 3 种形式。

① 保证人。

保证人是保证一方履行义务的第三者。当合同一方当事人产生违约行为时，受害人既有权要求违约方赔偿损失，也有权要求保证人代赔，而保证人也有权要求被保证人偿还其代为赔偿的损失。

② 定金。

定金是当事人一方在合同履行前，在合同规定应给付的数额以内，预先给对方一定数额的货币。定金不同于预付款，因为无论哪一方违约，预付款都应退还，但是定金则不然。

③ 留置权。

留置权又称扣押权，是指权利人按照合同的约定占有义务人的财产，依照法律规定以留置财产折价或者变卖该财产的价款优先得到偿还。

(5) 索赔、仲裁和不可抗力。

① 索赔。

索赔是合同一方当事人认为对方未能全部或者部分履行合同责任时，提出要求对方赔偿的条款。在商务谈判中要确定索赔依据（包括证据和出证机构）、索赔期限（向违约一方提出索赔的有效期限）、索赔金额（包括违约金和赔偿金）。

② 仲裁。

仲裁是指合同当事人在产生争议且不能协商解决的情况下，由仲裁机构作出的判断和裁决。仲裁一般有两个特点：一是仲裁申请的自愿性，即仲裁申请必须由当事各方一致同意并通过订立协议确定，没有仲裁申请协议的争议不予仲裁；二是仲裁裁决的终局性，即一旦当事各方将争议递交仲裁，就排除了法院对该争议的管辖权，任何一方都不得再向法院起诉。因此，用仲裁方式解决争议有利于保持交易关系，并且手续简便、费用较低、时间也比较短。商务谈判中仲裁协议的主要条款应包括：仲裁事项的范围、仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序规则等。

③ 不可抗力。

不可抗力是指某些非可控的自然或社会力量引起的突发事件。不可抗力可能会影响合同的顺利履行，贸易实践和各国法律均认可不可抗力，但对其细节没有统一规定。为防止交易中某一方任意扩大或缩小对不可抗力范围的解释，维护当事各方的权益，应通过磋商并在合同中规定不可抗力条款。商务谈判中关于不可抗力的条款一般涉及不可抗力事件的范围、出具不可抗力事件证

明的机构、事件发生后通知对方的期限、不可抗力事件发生后合同的履行和处理等。

（二）技术贸易谈判

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。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，技术贸易得到了迅速发展。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. 技术和技术贸易

（1）技术的含义和类型。

①技术的含义。

技术是人类在认识自然和改造自然的反复实践中积累起来的有关生产劳动的经验和知识。世界知识产权组织给技术下的定义为：“技术制造一种产品的系列知识，所采用的一种工艺或提供的一项服务，不论这种知识是否反映在一项发明、一项外观设计、一项实用新型或者一种植物新品种，或者反映在技术情报或技能中，或者反映在专家为设计、安装、开办或维修一个工厂或为管理一个工商企业或其活动而提供的服务或协助等方面。”

②技术的类型。

技术按其表现形态可以分为以下3种类型：

- 技能化的技术，指潜存于人体之中的技术。这种技术一般由掌握它的人在一定条件下通过演示、传授表现出来。
- 知识化的技术，指借助于其他物质载体而存在的技术。这里的物质载体主要指技术资料，包括图纸、公式、配方、工艺说明等。只要具备相应的知识，就能通过这些技术资料了解和掌握这种技术。
- 物化的技术，指以机器设备形式存在的技术。

前两种通常被称为“技术软件”，后一种被称为“技术硬件”。技术贸易的对象，一般是技术软件，即买方要求卖方提供相应的技术资料、技术指导和人员培训，有时也包括提供对掌握软件技术必不可少的技术硬件。单纯的技术硬件买卖一般属于商品贸易。

技术按其公开的程度和受法律保护的程度可分为3种类型：公开技术或一般技术、半公开技术或专利技术、秘密技术或专有技术。一般来说，公开技术或一般技术不是技术贸易的对象，而后两种技术，即专利技术和专有技术，才是技术贸易的对象。前述的“技术软件”在实际技术贸易中亦通常以专利技术和专有技术的形式出现。

（2）技术贸易的含义、内容和类型。

①技术贸易的含义。

技术贸易是指以技术为对象的买卖交易活动。技术贸易的基本方式是技术软件的买卖。由于技术软件的特点，技术贸易中的卖方实际上只向买方出售了技术的“使用许可”，所以技术贸易又称“许可贸易”。技术贸易中的买方又称“技术引进方”或“引进方”“受让方”，卖方又称“技术转让方”或“转让方”“许可方”。



②技术贸易的内容。

技术贸易的内容主要包括专利技术使用权的许可、专有技术使用权的许可和商标使用权的许可。但实际上，在技术贸易中，单独购买其中某一项使用权许可的只占10%~20%，更多的是把专利技术、专有技术、商标结合在一起进行买卖，这大约占一半以上，被称为“混合许可”。

③技术贸易的类型。

技术贸易按照许可权利的程度，可分为以下5种类型：

独占许可。独占许可指技术的转让方给予引进方在规定地区拥有使用、制造和销售的独占权或垄断权，而转让方和任何第三方在该地区内均无这一技术的使用、制造和销售权。

排他许可。排他许可指技术的转让方给予引进方在规定地区拥有使用、制造和销售权，而转让方在该地区除自己保留这种权利外不得再给予第三方。

普通许可。普通许可指技术的转让方给予引进方在规定地区拥有使用、制造和销售权，但转让方在该地区仍保留自己的和再转让给任何第三方的权利。

可转售许可。可转售许可也称“分许可”，指技术的引进方有权将所得到的权利在其所在的地区内转售给第三方。

互换许可。互换许可指双方以各自的技术互相交换、互不收费。互换许可可以是独占的，也可以是非独占的。

(3) 技术贸易的方式。

技术贸易的基本方式有：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。

许可证贸易是受让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转让方的某项许可，可以按转让方所提供的技术进行生产。它包括3种基本类型：专利许可、商标许可和专有技术转让（许可）。

②合作生产。

合作生产即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，技术上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。

③交钥匙合同。

交钥匙合同也称工程承包，由技术供方为受方承担建设某项工程所必需的全部技术工作与管理工作，包括工程设计、土建施工、提供机器设备等内容。

④顾问咨询。

顾问咨询是指技术受方与工程咨询公司公开签订合同，由工程咨询公司负责寻找技术供方，并谈判技术转让事项。

⑤技术服务与协助。

技术服务与协助主要是指供方的技术专家和有关人员为受方提供服务。

2. 技术贸易谈判的含义和内容

技术贸易谈判是指技术的受让方（即买方）与技术的转让方（即卖方）就转让技术的形式、

内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等在技术转让中的一些权利、义务和责任关系所进行的谈判。

技术贸易谈判一般包括3方面的内容：技术部分的谈判内容、商务部分的谈判内容和法律部分的谈判内容。

①技术部分的谈判内容。技术部分的谈判内容主要包括：标的、技术性能、技术资料的交付、技术咨询和人员培训、技术考核与检验、技术的改进和交换。

②商务部分的谈判内容。商务部分的谈判内容主要包括：技术使用的范围和许可的程度、价格、支付、保证、索赔和罚款。

③法律部分的谈判内容。法律部分的谈判内容主要包括：侵权和保密、不可抗力、仲裁与法律适用等。其中，不可抗力、仲裁等与商品贸易谈判涉及的问题相似，而侵权和保密是技术贸易谈判中的特殊内容。

3. 技术贸易谈判的特点

技术贸易谈判由于是围绕着技术这一特殊的商品进行的谈判，与其他形式的谈判尤其是与商品贸易谈判相比较，它具有以下特点：

①围绕使用权进行。商品贸易谈判是围绕商品的所有权和使用权所进行的谈判，而技术贸易谈判由于技术拥有方只转让技术使用权而不转让技术的所有权，因此，技术贸易谈判一般只围绕技术使用权的转让进行。

②价格较难确定。在一般的商品贸易谈判中，商品价格以价值为基础并反映供求变化，双方报价虽有差距，但通常会在双方预算的水平上。技术贸易谈判中的技术价格则不同，它无法以价值为基础，也不反映成本。决定价格的主要因素，是受让方使用这项技术后所能获得的经济利益。而受让方所获得的经济利益，在谈判和签订合同时往往难以准确预测，从而造成技术贸易谈判中价格较难确定。

③周期长。商品贸易谈判的过程是相对短暂的，一笔交易完成后，双方的买卖关系即告终止。技术贸易谈判往往是一个周期较长的过程，从谈判签约、转让技术到投产受益，往往要延续较长的一段时间。因此，在技术贸易中，每笔交易都要签订合同，对技术转让过程中可能出现的争议予以明确规定。

④政府干预较多。在一般的商品贸易谈判中，政府为鼓励本国产品出口，一般都会给予支持，很少干预谈判。但在技术贸易谈判中，由于有些技术使用权的转让会影响一个国家的竞争力，甚至关系到国家安全，因此，各国政府一般都持谨慎态度。许多国家通过立法或行政干预等手段影响技术贸易谈判。

（三）工程承包谈判

工程承包是指承包人通过投标或接受委托等方式，与发包人签订合同或协议，完成所规定的工程任务，并按规定的价格向发包人收取费用。工程承包按承包关系可分为总包、分包、合包等，按承包内容可分为全部承包、部分承包等。工程承包在商务活动特别是国际商务活动中占有重要地位。



工程承包谈判的内容主要涉及：材料和设备的品种、规格、数量与价格，技术、劳务的价格，工程条件，工期，工程质量与验收等。

（四）保险业务谈判

保险业务可分为财产保险和人身保险。保险合同是投保人与保险人以财物或其他财产利益为标的，为明确相互之间的权利和义务而达成的协议。

保险业务的谈判，就是通过双方的谈判最后签订保险合同的协商活动。

保险业务谈判的主要内容包括：资格审查、保险标的、保险利益、不可抗力等。

（五）租赁谈判

1. 租赁谈判的含义

租赁是指出租方根据承租方对供货商、租赁物的选择，向供货商购买租赁物，提供给承租方使用，由承租方交付租金，在租赁关系终止时将财产和租赁物归还给出租方的业务。租赁将融资、融物融为一体，能满足某些急需使用设备而因资金短缺无力购买或只是临时性、季节性使用无须自己购买的组织的需要。租赁具有多方面的优势，是颇有发展前景的一项商务活动。

2. 租赁业务的类型

（1）融资性租赁和经营性租赁。

融资性租赁又称金融租赁或现代租赁，是指企业委托租赁公司根据企业的要求和选择购入所需设备，再租赁给企业使用，而不是企业向金融机构直接申请贷款来购置设备，即采用长期租赁机械设备的融物方式来代替融资购买设备。它是一种采用融物形式的、不可撤销的、不完全付清的中长期租赁形式。

经营性租赁是指租赁公司向用户提供短期租赁标的物，并负责维修等服务。它是可撤销的、不完全付清的短期租赁形式。

（2）干式租赁和湿式租赁。

干式租赁又称净租赁，是出租人只通过融物方式提供资金融通，承租人除支付租金外，还负担维修、保险、税金等费用，并承担所有权的风险。其中，纯干式租赁在干式租赁的基础上，出租人还要求承租人在租赁期满时归还出租人的资产要有预先确定的价值。

湿式租赁是指出租人不仅提供资金融通，还提供燃料和维修等各种服务的租赁形式。

（3）固定租金租赁和特定条件租赁。

固定租金租赁是指出租人、承租人双方根据资产成本和租期确定固定租金的租赁交易。

特定条件租赁是指租金金额事先不确定，而是根据双方商定的某种标准来计算支付租金的租赁交易。在特定条件租赁中，抽成租赁或百分比租赁以及矿地租赁是较为常见的种类。前者一般适用于零售业，是指承租人租用零售场地时除交付一笔最低租金外，还根据总收入的某个百分率支付额外租金；后者一般适用于需要从矿层开采矿物的情况，承租人为取得使用权必须支付一笔

统一的租金，然后加上根据开采出来的矿物产值计算的开采权使用费。

3. 租赁谈判的主要内容

租赁谈判前，首先应认真权衡租赁与购买决策。租赁与贷款购买设备有相似之处，要通过这两种方式支出的比较、分析，确认租赁决策的必要性。租赁谈判的主要内容有：租赁的设备、租赁的类型、租金、设备的交货、租赁终止设备的归还等。

4. 租赁谈判中应注意的问题

租赁谈判中应注意的问题有：第一，做好谈判的准备工作，主要是选择租赁设备和供货商。第二，购货合同的谈判与商品贸易合同的谈判相似，但应注意与租赁合同条款的一致性。第三，双方应就租赁费、租期、租金估价及双方的权利与义务进行磋商。第四，对设备的维修与保养、租金条款的变更、合同的终止、合同期满后租赁物的归还等，也应作出明确、具体的规定。

（六）合资经营谈判

1. 合资经营的含义和特点

合资经营是指两个或两个以上的组织或个人，按一定资金比例联合投资，合股生产经营的形式。合资经营的主要特点是共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险，建立具有法人资格的经营实体。

2. 合资经营谈判的主要内容

合资经营谈判的内容主要有：投资总额和注册资本、投资比例和董事会席位分配、出资方式 and 资产评估、组织机构与职责权限、劳动管理、中外合资经营中的外汇收支平衡、合资经营的期限和清算等。



小贴士

中外合资企业的设立程序

第一，向主管部门提交项目建议书和可行性分析报告。

第二，项目建议书获得审批。

第三，向主管部门提交企业可行性研究报告、合资双方商定的合同与章程及有关公证文件。

第四，主管部门审批及获取合法批准证书。

第五，办理工商注册登记手续。

第六，领取营业执照。



3. 合资经营谈判中应注意的问题

(1) 合理确定注册资本与投资总额的比例。

合资企业的注册资本与投资总额的比例关系到企业经营的获利能力和偿债能力，因此在确定二者的比例时，一方面要严格遵守东道国的有关规定，另一方面要考虑企业的获利能力、经营风险等因素。

(2) 合理确定出资比例和出资方式。

出资比例一般由出资各方协商拟定，但有些国家对外资的比例有所规定。合资经营各方可以以货币、实物、工业产权、专有技术等出资，但在谈判中要注意：以外币出资的，要商定汇率的口径；以实物和无形资产方式出资的，要注意出资方应出具拥有该实物或无形资产的所有权和处置权的有效证明，并客观评估资产的价值。

(七) 合作经营谈判

1. 合作经营的概念与特点

合作经营是指两个或两个以上的国家或地区的公司、经济组织或个人，共同兴建契约式企业的生产经营形式。

合作经营的主要特点如下：

- ①合作经营企业可以是具有法人资格的企业，也可以是不具有法人资格的企业。
- ②合作而不合资。合作经营各方所提供的合作条件不作为投资，在合同中应注明各方的收益分配、风险、债务的分担，以及企业经营管理方式和合作企业的终止、期满的清算方式等。
- ③合作经营企业的注册资本，一般是以各方提供的合作条件折价作为注册资本。

2. 合作经营谈判的内容

拟建立合作经营企业的各方要通过协商，将确认的各项条款形成协议，签署合同，以此建立合作经营企业。因此，合作经营谈判的内容涉及合作经营的方方面面。其中最主要的是：投资方式和合作条件、生产经营管理、利润分配、投资的回收、合同的期限和终止、财产和债务的清理、合同争议的解决方式等。

3. 合作经营谈判中应注意的事项

在合作经营谈判中应注意以下事项：

- ①慎重拟定和签署合作经营企业的基本文件。
- ②注意出资方式和财产所有权。
- ③谨慎而又灵活地确定利润分配比例。
- ④不可忽视合作经营企业的期限和解散条款的签订。

在商务谈判中，除了上述几种常见的谈判内容之外，还有资金筹措业务谈判、外汇业务谈判、房地产业务谈判等。了解不同的谈判内容，对于合理选用谈判方式和谈判策略具有非常重要的意义。

第三节 对商务谈判人员的要求与管理

一 商务谈判人员的素质及构成

在一项谈判中，有各种类型的谈判者，由于他们在谈判中的地位、任务、工作性质和职责不同，因此，对他们的要求是有所差别的，但无论是哪种类型的谈判人员，都应具备相应的基本素质。同时还要看到，由个体素质高的成员组成的团队在实际谈判中表现出来的群体素质并不一定良好，也就是说，群体素质并不是个体素质的简单算术和，可能小于也可能大于个体素质的简单算术和。我们追求的是群体素质必须大于个体素质之和，这就需要通过谈判队伍科学的构成作保障。

（一）谈判人员的素质要求

从生理、心理角度界定，素质是指人的先天的解剖生理特点，主要是神经系统和感觉运动器官方面的特点。从现代人的素质构成来看，素质已扩展到人的品质和社会品格领域，它反映出人的一系列生理的、心理的和社会的相对稳定的特性。因此，人的素质是人在先天禀赋的基础上，通过教育和社会实践活动发展形成的人的主体性品质，即人的品德、智力、体力、审美等方面的品质及其表现能力的系统整合。谈判人员的素质就是指在先天禀赋的生理素质基础上，通过后天的实践锻炼和学习形成的，在谈判工作中经常起作用的诸内在要素的总和。由此可以看出，人的素质可以在实践中逐步发展与提高。

一般来说，商务谈判人员必须具备下述几方面的素质：

1. 思想品德

谈判人员的思想品德主要表现为遵纪守法、廉洁奉公和讲求道德。

（1）遵纪守法。

遵纪守法是指谈判人员不仅要有较强的法律意识，还应将本行业所涉及的有关国际、国内法律法规条例记在脑中，懂得法律法规的内涵，并能在工作中予以应用。



小贴士

我国法律对商业活动的限定

中国作为向世界开放的发展中国家，从法律角度对商业活动予以了规范。例如，在签订合同时，必须坚持以下法律原则，否则将致使合同无效。



(1) 国家、集体财产不得侵犯的原则。这一原则适用于我国全民所有制和集体所有制企业，因为公共财产受国家的保护。

(2) 具有独立资格的原则。如谈判人员是当事人或当事人的委托人，那么，谈判人员必须事先意识到合同成交后签约的资格问题。为了杜绝签约人无法律资格的现象，在谈判开始前，可要求对方出具授权证书，以保证谈判结果和合同的法律效力。

(3) 遵循法律规范要求的原则。即当事人的意思表示一定要符合法律、法令和政策规范。这是法律行为的重要特征。只有当事人的意志与法律规定相符时，法律才保证当事人的行为所引起的法律后果。如订立假经济合同、利用经济合同买空卖空、行贿受贿等，都与法律规定相悖，不受法律保护。

(4) 权利和义务一律平等的原则。在谈判中，不允许倚仗优势强迫对方服从自己不合理的要求。谈判者不得以大欺小，搞不平等条约和霸王条款。

(5) 贯彻等价、有偿的原则。该原则是坚持公平、合理原则的另一侧面，是权利与义务平等原则的细化。它强调财产流转的原则，即在经济活动中必须坚持权利与义务的平等。

(6) 坚持正大光明、诚实的原则。法律规定采取欺诈的手法所签订的合同无效。在交易中不允许坑蒙拐骗，不允许采用“挂羊头，卖狗肉”等名不符实的宣传手段和以此为前提的谈判交易手法。

(7) 以国民经济计划为依据的原则。违反国家计划而签订的合同是一种违法行为，不具有法律效力，不受国家保护。

(2) 廉洁奉公。

廉洁奉公是指面对谈判中的种种压力和诱惑，谈判人员应能把握自己、牢记使命、顾全大局，积极谋求自己所代表的企业或团体利益目标的实现。

谈判人员经常会四面受压，压力既有来自谈判对手一方的，也有来自自己一方的。特别是当谈判陷入争执不下、久拖未果的境地时，这种压力还会呈现几何级数增长。来自内部的压力往往是某些领导者不了解实际情况，急于求成，以主观臆断代替客观分析，以行政命令干预谈判具体工作造成的。然而领导者的决策正确与否与具体工作人员的工作水平、工作作风关系密切。在具体的项目谈判中，谈判人员一定要坚持实事求是的原则，不管谁说了什么，不管周围的压力有多大，都应该据实测算、分析，如实反映、报告，这样才能帮助领导了解真实情况，保证决策的正确性，为项目合作争取有利的条件。谈判的压力也常常来自谈判对手，有些厂商总是以自己的优势地位来强迫对方接受他们提出的不平等条件。谈判人员要坚持使用客观标准来进行商务谈判，坚持平等、互利、公平、合理的合作准则，坚持把达成协议的基础建立在相互合作的原则上，而不是屈服于压力。

谈判是商务活动的必经过程，而且谈判过程中矛盾的焦点往往是利润和利益，在某种程度上涉及个人得失，因而时常会出现诱骗、行贿与受贿等行为。谈判人员在面对各种诱惑时应保持警惕，不能因小利而失大节。如果一个谈判者的能力很强，但思想品德很差，利欲熏心，损公肥私，

那么，谈判的结果势必会损害他所代表的这一方的利益。例如：有的谈判人员接受对方贿赂，以高价买进机器设备；有的谈判人员让己方企业损失上百万元，只为了换取一个自己子女出国的途径。因此，相对于业务能力而言，谈判者的思想品德显得更为重要。谈判者只有廉洁奉公，才能以国家和集体的利益为重，也才能面对现实、理直气壮地去谈判。

（3）讲求道德。

讲求道德是指谈判人员应将职业道德贯穿于工作始终。谈判人员的职业道德可以概括为“礼、诚、信”。

“礼”，是指待人接物讲礼貌，处事有修养、有分寸。在谈判中言谈举止、接待规格、时间安排处处充满“礼”，使对方感受到尊重。

“诚”，是指应光明正大、诚心诚意地谈判。谈判人员不应有损人利己、嫁祸于人、转嫁危机等不可告人的动机，这会使谈判背离“诚”的原则及道德观。在谈判过程中运用到的素材，应该是“存在的事实”，而不是“虚构的或者歪曲的事实”。有这样一个反面例子：一名波士顿人于20世纪80年代到中亚地区旅行，他在那里发现了一张曾经在国内市场上看到过而且十分中意的地毯。他同这位地毯商进行商讨的首要事务就是关于交易中使用的货币问题。最后，双方都同意用德国马克进行交易。但是在实际交易的时候，这个波士顿人支付给地毯商的不是西德马克，而是东德马克——一种不可以交换的货币。当这个波士顿旅行者回到家里的时候，他广邀亲朋来观赏他购买的地毯，亲朋都对鲜亮的地毯赞不绝口。然而，当他很得意地告诉亲朋他是怎样用不值钱的货币支付货款的时候，亲朋都为他的行为感到羞耻，他的声誉也因此受损。

“信”，是指谈判人员应言而有信。在曲折、复杂的谈判过程中，谈判人员说话要前后一致、言而有信。对于个人来讲，信口开河、说话不算数是缺乏“信”的表现。在谈判中，张三推翻李四的话、上司否定主谈人的话，也是缺乏“信”的表现。

2. 业务水平

商务谈判是围绕着双方之间的交易或合作等有关的商务及技术条件展开的，谈判双方能够获得怎样的利益，主要体现在双方通过谈判所商定的商务和技术条款中。有鉴于此，参加谈判的人员应该通晓专业知识，具备一定的谈判能力。

（1）专业知识。

从知识角度讲，谈判人员应该具备较全面的知识结构。这种全面的知识结构不仅构筑了一个谈判者自信与成功的背景，而且在谈判实践中，当他碰到某些复杂、高深的专业问题时，这种背景也能帮助他很快找到解决问题的钥匙。

概括起来，商务谈判人员应具备以下知识：

① 商务知识。

这方面的知识主要包括贸易学、经济学、管理学、金融学、财务会计学等。

掌握经济学的知识，非常有助于培养与提高谈判人员对经济形势的观察力和判断力，从而使谈判者更好地把具体的商务洽谈放在整个经济发展的格局中去考虑。

谈判既然是对现存利益的分割或对未来共同创造利益的分享，那么资金的筹措与利用的效率，包括价格、利率的变动就成了直接影响谈判双方利益的敏感因素，所以懂得一定的金融学、财务



会计学、管理学知识是谈判者能够统揽全局，进而做到知己知彼、进退自如的前提。

②工程技术知识。

工程技术知识对于一个商务谈判者来说是必不可少的，否则合同中有关技术标准、验收标准等条款的确定就会变得相当困难，在合同的实施过程中也会不断出现类似的争议与纠纷。虽然有些问题可以由工程技术专家协助处理，但是，如果商务谈判者本人缺乏必要的工程技术知识，那么无论是在内部沟通中，还是在与合作方进行沟通时，都会缺乏必要的基础。

③法律知识。

商务谈判必然会涉及许多法律问题，不仅在讨论合同条款时要尽可能做到详尽，使其合法合规，而且要注意当合同引起争议时有关法律适用的规定。因此，谈判者不仅要具有较强的法律意识，还要尽可能熟练地掌握相关经济法规。

④语言知识。

语言知识在商务谈判中，尤其在国际商务谈判中，具有十分重要的意义。国际商务谈判者懂得外语，不仅便于沟通，而且更能准确地在合同中表述出双方所达成的一致意见。

⑤文化知识。

商务谈判者应了解有关地区的社会历史、风俗习惯以及宗教信仰等状况，使自己的表达方式符合对方的习惯，从而使自己的想法和观点更容易被对方接受。特别是在国际性的商务谈判中，谈判人员应充分了解对方国家文化与本国文化的差异，这样不仅可以避免在与对方交往过程中的失礼行为，更重要的是可以避免在谈判中判断失误、沟通中断，以至于不能有效地作出必要的反应。

当然，完全符合上述要求的谈判专家是不可多得的。当今世界正处于知识爆炸的时代，据美国国家研究委员会和联合国教科文组织的统计，当代基础科学已有500个以上的主要专业。而一个人精通一门专业或许就要花掉毕生的精力，因此，浩如烟海的科学技术知识绝不是一个人所能完全掌握的。但一个谈判者，只要肯下苦功，不断提高知识和业务修养，就能够把自己锻炼成一名优秀的谈判专家，并且通过谈判群体的知识互补，克服个人的局限性。

(2) 谈判能力。

谈判人员为了顺利地开展谈判活动，必须具备一定的谈判能力。所谓谈判能力，是谈判人员具有的可以使谈判活动顺利完成的个性心理特征。商务谈判是谈判双方为了各自的需要而在一定的主客观条件基础上所进行的讨价还价的活动。这种讨价还价的活动包含一定的心理较量，特别是智力、能力的较量。这就要求谈判人员具有一定的能力水平，能适应较量的要求。

一般来说，谈判人员应具备以下能力：

①协调能力。

谈判是一项需要密切配合的集体活动，这不仅体现在谈判一方与对手之间外部的相互适应过程，还体现在谈判一方的内部成员在发挥自己作用的同时，也要相互协调关系，统一观点、意见和立场，对谈判策略、谈判方式及谈判进程进行选择与控制等，从而把个人的力量凝聚起来，以形成更强的战斗力。