

市场经济与市场营销丛书

现代商务谈判

金 鹰 杨德道 主编

市场经济与市场营销丛书助您扬帆远航……



M

人民中国出版社 A Series of Market Economics and marketing

《市场经济与市场营销》丛书顾问及编委

顾 问 郎 鸿 中国人民大学教授、中国高等院校市场研究学会
顾问

纪宝成 中国人民大学教授、国内贸易部教育司司长

何永祺 暨南大学教授、中国高等院校市场学研究会会长

廖九如 湖南商业管理干部学院院长、教授

陈德维 湖南财经学院教授

主 编 柳思维

常务副主编 金 鹰

副 主 编 黄兆升 许敖生 庄贵军

编 委 (以姓氏笔划为序)

文启湘	王禄成	庄贵军	许敖生
许彩国	朱家源	刘法勤	刘扩军
刘清华	任林书	李社青	陆定光
杨德道	杨荣芝	陈小松	罗桂庭
罗卫宁	柳思维	张锡成	欧阳润平
金 鹰	林 惠	宣家骥	唐德绵
唐宇文	徐延梅	黄兆升	黄海群
阎 革	曾兆民	曾细生	彭石普
廖洪元	滕 勇		

《市场经济与市场营销》丛书 编者说明

党的十四大确立了社会主义市场经济体制的改革目标,中国经济改革与发展的历史又掀开了新的一页。发展市场经济,对所有企业来说,既是机遇,又是挑战。它意味着企业要全面走向市场,去经受市场竞争风雨的考验,并在自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展中去焕发自身的生机与活力。

面临本世纪末和下一个世纪市场经济发展大潮的冲击,怎样不断适应国内、国际市场的变化,这是一个重大的现实问题。它不但决定着企业的生存,也影响着一个国家经济的增长。为适应改革开放的形势,满足企业经营管理人员更新知识和财经商业院校教学及广大读者学习的需要,今年三月全国十余所财经商业院校的同行及海外学者聚首长沙,决定共同编写一套系统反映市场经济与企业营销方面的著作,定名为《市场经济与市场营销》丛书,并讨论通过了各书的编写提纲,组成了丛书编委会。

本丛书由金鹰总策划,柳思维教授主编,丛书(第一辑)凝结了海内外几十位专家学者的辛勤劳动。丛书的作者着力吸收国内外学术研究和实践发展的最新成果,并对有关学科理论框架与体系进行了有益的探索。但由于编写时间短,困难多,并限于编者水平,不当之处,必不可免。期望广大读者及专家批评,指正。

本丛书的面世,得到了中国市场学会、中国高等院校市场学研究会、湖南商业管理干部学院、人民中国出版社等单位及其领导的大力支持,湖南省英特科贸公司在丛书的排版印刷中给予了积极合作,在此一并予以感谢。

《市场经济与市场营销》丛书编委会

1993 年秋

目 录

引 论	(1)
第一章 商务谈判概述	(13)
●第一节 谈判与商务谈判	(13)
●第二节 现代商务谈判的特征	(21)
●第三节 商务谈判的经济功能	(24)
第二章 商务谈判缘由	(27)
●第一节 商务谈判的动因	(27)
●第二节 商务谈判的利益与问题平衡	(30)
第三章 商务谈判导向与理念	(43)
●第一节 商务谈判的指导原则	(43)
●第二节 商务谈判理念	(48)
第四章 商务谈判组织	(57)
●第一节 研究对比关系、确立谈判目标	(57)
●第二节 制定谈判方案	(66)
●第三节 甄选谈判人员组织模拟谈判	(70)
第五章 商务谈判过程及操作	(77)
●第一节 商务谈判开局	(77)
●第二节 商务谈判中的较量	(83)

●第三节	商务谈判终结	(90)
●第四节	履约谈判	(96)
第六章	谈判主体素养	(104)
●第一节	谈判个体素养及结构	(104)
●第二节	谈判群体素养及构成	(113)
●第三节	谈判主体的选拔与培养	(119)
第七章	谈判思维与谈判风格	(133)
●第一节	谈判逻辑思维	(133)
●第二节	谈判风格	(141)
第八章	优势条件下的谈判技巧 ...	(150)
●第一节	不开先例技巧	(150)
●第二节	先苦后甜的技巧	(155)
●第三节	价格陷阱技巧	(158)
●第四节	规定时限技巧	(159)
●第五节	最后通牒技巧	(164)
第九章	劣势条件下的谈判技巧 ...	(167)
●第一节	疲惫技巧	(167)
●第二节	权力有限技巧	(170)
●第三节	吹毛求疵技巧	(172)
●第四节	联合技巧	(175)
●第五节	先斩后奏技巧	(178)
第十章	均势条件下的谈判技巧 ...	(181)
●第一节	私人接触技巧	(181)

●第二节	润滑技巧.....	(185)
●第三节	开放技巧.....	(188)
●第四节	假设条件技巧.....	(190)
●第五节	休会技巧.....	(192)
第十一章 谈判的综合技巧		(197)
●第一节	电话谈判技巧.....	(197)
●第二节	谈判语言技巧.....	(200)
●第三节	“谋求一致”技巧.....	(217)
●第四节	时机性技巧.....	(220)
●第五节	谈判结局技巧.....	(222)
第十二章 案例研习		(225)
●第一节	简例与提示.....	(225)
●第二节	案例与分析.....	(234)
后 记		(248)

引 论

一、谈判与谈判理论

人类的和平与发展,自古至今,谈判可以说是无处不在,无时不有,大到国际间的政治、经济、外交、军事谈判,小到日常生活中的人际纠纷、炒买炒卖谈判等,谈判可谓一刻也没有停止过。谈判的内容涉及到了社会事务的各个领域,波及到了现实生活中的每一个人。

谈判是人类群居共同体中广泛存在的人际协商与洽谈行为。

日常生活中,人们在进行谈判。如商品交易市场,顾客与经营者之间的买卖谈判:

顾 客:这套陶瓷餐具卖多少钱?

经营者:这套餐具很时尚,但只卖 60 元。

顾 客:老板,这套餐具虽说时尚,但做功不是很好,我看只值 15 元。

经营者:喂,先生,您仔细看看,若真想买,着实出个价。15 元,太少了!

顾 客:那好,我出价 20 元。你若卖 60 元,绝没有人要的,您出个实价吧!

经营者:先生,您杀价也太狠了!这套餐具至少得值 50 元。

顾 客:老板,我提价 5 元,25 元我买下。

经营者:我的进价还不止 25 元呢,您别开玩笑,认认真真的

出个价吧！

顾客：嗯，那好吧，我就再加您3元钱，28元怎么样？

经营者：您若真想买，我就让价，40元卖给您。

顾客：30元。这是我愿意出的最高价，您卖不卖？

经营者：您看看这套餐具多漂亮、多时尚，其它餐具哪有这么漂亮？这套餐具到了年底，价格可要翻番的。

.....

（注：这种谈判持续下去，可能达成交易，也可能毫无结果）

国际间重大事务的处理，人们在不断地进行谈判。如埃及与以色列之间的领土争端谈判：

以色列在1967年的“六月战争”中占领了埃及的西奈半岛。战争结束后，在美、英等国的调停之下，埃、以双方断断续续地进行了长达十一年的谈判，但一直无法解决西奈半岛的纠纷。其原因主要是双方都强硬地坚持己方的观点和立场。埃及方认为，西奈半岛是经希腊人、罗马人、法国人、土耳其人和英国人的长期占领之后才收回不久的领土，埃及国不愿意让这一部分领土再沦入异族之手。因此，埃及的立场是坚决收回西奈半岛，以维护领土完整。以色列方认为，埃以是邻国，西奈半岛是接壤地带，埃及方不能收回西奈半岛，以免埃及的坦克可以随时开进以色列境内，威胁以方的生存。因此，以色列的立场是要继续占领西奈半岛，以确保国防的安全。埃以双方在谈判中的立场似乎是针锋相对，没有什么妥协的余地。因而，这长达十一年的谈判一直陷于僵局，毫无结果。这一阶段，就其谈判本身来说，是不成功的。

1978年，当时在位的美国总统卡特，邀请了以色列总理贝金和埃及总统萨达特到美国马里兰州总统别墅——戴维营，进行了为期十二天的会谈，这就是举世闻名的“戴维营”谈判。这次谈判中，双方改变了过去完全坚持维持己方立场的观点，共同探

寻双方真正需要的出发点。结果,谈判双方都认为:以色列的真正需要在于确保国防安全,而非领土扩张;埃及的真正需要在于主权完整,而非对以色列进行威胁。通过美国总统卡特的斡旋,贝金与萨达特终于达成协议,最后同意做出这样的安排:以色列将西奈半岛归还给埃及,同时埃及将西奈半岛的大部分地区变为“非军事区”。这一安排既使埃及保持了领土完整,又使以色列的国防安全得到了保障。由于谈判双方的真正需要得到了满足,因而,解除了双方长达十多年的军事对抗和谈判僵局,最终将谈判引向了成功。

多国间的经济贸易往来谈判也在不断的进行。如“国际关贸总协定”第八个回合的多边贸易谈判——“乌拉圭回合”的谈判,自1986年起至1993年已有7年,由于美国和西欧等国在农产品问题上的分歧,致使本阶段谈判迟迟未能落下帷幕。谈判专家们为达成预期目标,做了无数艰难的努力……

以上仅举三个谈判的事例,小到司空见惯的讨价还价谈判,大到一百二十六个国家参加的世界性多边贸易谈判。谈判几乎渗透到了我们生活的每一个领域。

谈判作为彼此交换意见、改变相互关系,力求达到一致的相互磋商行为,广泛存在于社会政治、经济、文化、军事、外交等各个领域。谈判的涵义由于人们理解的角度不同,有广义与狭义之分。广义的谈判除了包括正式场合下的各种谈判之外,其它一切人际“协商”、“洽谈”、“交涉”、“磋商”等行为,也被视为谈判。狭义的谈判则仅仅指有组织的正式场合下的谈判。本书研究的谈判主要是正式场合下的谈判。当然,其原理和技巧也同样适应于非正式场合。

谈判是大量存在的人际社会现象。正式和非正式的,有组织与无组织的,小规模与大规模的……各种类型应有尽有,那

么,谈判的学习和研究价值何在呢?

若我们不加深思,认为谈判吗,你自己用劲去谈,最大限度地给自己争取利益,谁都会做,谁都能谈。的确若停留在肤浅层次上,当然似乎没有多少研究的必要。然而,纵观古今,环视中外许多的谈判事例,不得不令人深思:谈判得好,息事宁人,双方(或多方)彼此受益;谈判不好,轻则陷入僵局,久久未有结果,重则谈判破裂,军事上狼烟再起,经济上两败(几败)俱伤。谈判的成功与失败的结果,简直有天壤之别。

随着谈判实践的不断增多和谈判理论的研究深入,人们越来越深刻地认识到谈判既是一门科学,又是一种艺术。谈判大有学问。上述商品交易市场上顾客与经营者之间的陶瓷餐具买卖谈判,属于日常生活中的非正式谈判。我们从谈判双方讨价还价的对话中可以看出,他们都是谈判的“生手”,不成熟,也缺乏现代谈判必备的理念和技巧。这种谈判可能达成交易,也可能达不成交易。即使达成交易,买者或卖者都可能心里不安,彼此都会去想:我今天买的(或卖的)是不是在价格上吃亏了,价格还应该侃低一点(或高一点)。这说明,他们之间即使成交易,而当时达所形成的并被双方所接受的交易价格(或条件方案),均是不明智的。因为这一价格(或条件方案),在他们的观念里缺乏衡量其合理性的客观标准(或称价值准则),因而,这就是这一谈判的不成熟的原因所在。

埃以双方为西奈半岛的领土主权问题进行了长达十一年的谈判,为何谈判长期僵持不下,没有结果,尔后,在美国前总统卡特的斡旋下,使谈判取得了成功呢?当然,原因可能是多方面的。但就谈判本身来说,谈判之所以十一年没有结果,其中有一个很重要的问题,即“立场”与“利益”的关系问题没有被处理好。“要领土”与“占领”是埃以双方的“立场”,而要“领土完整、国家主

权”与“保卫国防、避免威胁”是埃以双方各自的“利益”。而美国总统卡特出面斡旋,恰恰就针对这一问题使双方提高了认识,从而找到了双方均能接受的谈判方案,即埃及收回领土(把它变成经济区)行使国家主权,以色列退出占领(让西奈半岛成为非军事区)也可保证国家安全,不受威胁。可以认为,埃以双方关于“西奈半岛”领土问题的谈判,前十一年属立场型的硬式谈判,而卡特出面斡旋后的谈判属利益型的原则谈判(或价值谈判)。

谈判理论的研究发现,古今中外成功与失败的谈判,它们所采用的谈判方式不外乎两类,即立场性谈判与原则性谈判。(立场性谈判又可分为软式与硬式两种)

何谓立场性谈判,何谓原则性谈判?我们可从下面表格的命题中去辨析:

立场性谈判		原则性谈判
软 式	硬 式	
• 参加者都是朋友	• 参加者都是敌人	• 参加者都是问题的解决者
• 目标是取得协议	• 目标是求取胜利	• 目标是有数而圆满地达成明智的谈判结果
• 以让步培养双方关系	• 以取得让步建立关系	• 把人与问题分开
• 对人对事都温和	• 对人对事都强硬	• 对人温和,对事强硬
• 相信别人	• 不相信别人	• 不把“相信与否”放入谈判过程
• 很容易改变自己的立场	• 坚持自己的立场	• 重点放在利益而非立场上
• 提出价钱	• 提出威胁	• 探求利益
• 揭示自己的底价	• 古弄玄虚	• 避免有某一底价

• 为取得协议而接受损失	• 要有所获得才肯达成协议	• 提出具有共同利益的多种可能方案
• 寻求对方所能接受者	• 寻求自己愿意接受者	• 构思出多种选择, 然后再作决定
• 坚持达成协议	• 坚持自己立场	• 坚持客观标准
• 避免进行意志力的较量	• 设法赢得意志力的较量	• 根据客观标准来达成协议
• 屈服于压力	• 运用压力	• 理由开诚布公, 服从原则, 而不屈从压力

谈判理论,特别是对现代谈判问题的系统研究,美国等西方学者走在前而。

美国早在六十年代初就成立了全国性的谈判学会,各大公司也纷纷建立了自己的谈判研究机构。美国的一些著名大学都成立了各自的谈判研究与培训中心,取得了一些开创性的研究成果,也培养了成千上万工作在政府部门、企业界、外交界、学术领域中的谈判人才。

西方国家的谈判理论及研究成果层出不穷。美国谈判学会主席杰德勒·I·尼尔伦伯格(Gerard·I·Nierenberg)于1968年出版了《谈判的艺术》一书,在谈判学界影响很大,被译成十多国文字,行销世界。该书于1985年4月被译成中文,在我国广为传播。尼尔伦伯格在此书中推出了谈判需要理论。

美国哈佛大学法学院罗杰·费希尔(Roger Fische)和威廉·尤瑞(Wallian Vry)教授等在“哈佛谈判研究方案”中创立了“原则谈判”理论,他们的著作《哈佛谈判术》在世界范围内广为流传。《哈佛谈判术》在我国被译成多种版本,如被译成《谈判技巧——利益·选择与标准》等。

美国洛杉矶“无敌谈判中心”主任嘉洛斯(C. L. Karrass)博士曾在哈佛大学致力于谈判研究3年,在总结自己20余年商务

谈判经验的基础上,著有《谈判竞争》、《商业谈判》等书,被政治家、企业家、外交家、教育家、律师、记者等奉为经典。嘉洛斯的《商业谈判》等书已被译成中文在中国流传。

英国谈判专家比尔·斯科特(Bill Scott)研究并总结了400多位来自不同国家、不同企业从事贸易洽谈工作人员的亲身经历和经验,也总结了自己在国际商务拓展业务中的谈判体会,于1981年写成了《贸易洽谈技巧》一书,理论与实践技巧结合,颇具特色。比尔·斯科特在此书中提出了“谋求一致”、“皆大欢喜”、“以战取胜”的谈判三方针理论。

法国里尔第一大学商业培训学院教授克里斯托夫·杜邦(Christophe Dupont)曾经在国际货币基金、联合国欧洲经济委员会和欧洲投资银行任职,他从教后,系统研究和总结了近二十年来欧、美专家学者在谈判领域的学术成果,写成了《谈判的行为、理论与应用》一书,此书由孙廷元和熊志勇译成中文,取名为《谈判的艺术》,已由中国文联出版社出版。从此书的内容看,它是迄今为止我国已出版的谈判学著作中最具理论特色的著作。

西方谈判学著作远不止上述这些,此处所例几本,仅供读者参考。

近年来,我国学者在翻译学习和研究西方学者有关谈判理论的基础上,也写作出版了一批颇具系统,颇有深度的谈判学著作和教材。如李明新主编的《现代谈判学》中国社会科学出版社出版;张强著的《谈判学导论——谈判的理论与实践》四川大学出版社出版;丁建忠著《贸易谈判基础知识》中国对外经济贸易出版社出版;汪孟勤、周忠寅编著的《经济谈判技巧》经济科学出版社出版;李翔主编的《经济谈判》中国经济出版社出版等等一些著作。

可以预料,随着经济的发展与社会的进步,谈判在社会生活中的地位将日益突出并引起人们更加广泛地关注,谈判理论的研究也将日趋活跃,成果将不断涌现。

二、商务谈判与其研究的对象及方法

经济的繁荣和社会的进步,经济谈判已进入了人类历史上空前发达的年代,较任何政治、军事、外交等形式的谈判都要多,且涉及的项目和范围要广。经济谈判的内容包括商务谈判、工程建设谈判、生产协作谈判、科技合作及开发谈判、联营谈判、经济承包谈判等。其中,商谈判在经济谈判中占有特别重要的地位。

商务谈判,一般认为它是指一切与有形或无形产品的交换、买卖有关的协商洽谈行为。商务谈判或非商务谈判,有其特定的经济内涵,并不是任何一种经济活动之间的谈判都能称之为商务谈判,商务谈判是买主和卖主之间为了促成买卖成交而进行的,或是为了解决买卖双方争议或争端,并取得各自的经济利益而进行的一种人际协商行为。商务谈判涉及四种商务行为:

一是直接媒介商品的交易活动,如批发、零售业直接从事商品的收购与销售活动,称为“买卖商务”。

二是为“买卖商务”直接服务的商业活动,如运输,仓储,居间行为,加工整理等,称为“辅助商务”。

三是间接为商业活动服务的,如金融、保险、信托、租赁等,称为“媒介商务”,或称“第三商务。”

四是劳务及信息产业活动,如宾馆、饭店、旅游、理发、浴池、影剧院、娱乐厅及商品信息、咨询、广告等劳务、称为“润滑商务”或称“第四商务”。

商务谈判的内容涉及了上述商务行为中有关交换的条件,如交换的价格、品质、数量、包装、装运、保险、商检、付款方式等

项目。

对商务谈判这一特定的经济活动进行研究,并使得研究成果能成为一门学科、一种理论,它们的视角应对准什么呢?即以什么为研究对象呢?这是一个十分重要的问题。研究对象的确定,决定该学科理论独立存在的生命力。

任何自然或社会事物及其存在现象的产生、发展、运动轨迹和因果关系都是有规律可循的,一门学科,就是要研究和揭示这种事物和现象的产生、发展的因果规律,以便人们去认识它、把握它。商务谈判理论作为一门学科和实践艺术,必定是以商品交换行为中的谈判过程规律和谈判策略、技巧为其研究对象的。

商务谈判理论研究的主要内容包括:

1、商务谈判的类别与模式。商务谈判因谈判的内容,谈判者的实力,谈判者的气质、性格及经验的程度差异,而表现出不同的类别与谈判模式。这一研究,可帮助读者理解不同的谈判情景。

2、现代商务谈判的特征与功能。这一研究的目的是要揭示谈判在经济生活中的功能和它所具有的特征,使人们比较清楚地了解商务谈判在经济生活中的作用。

3、商务谈判的基础条件与质量差别。成功的商务谈判取决于谈判者的意愿和各自所具备的条件。那么,不同的谈判条件及背景是如何影响谈判较量和谈判绩效的呢?这方面的研究要解决这类问题。

4、商务谈判导向与理念。商务谈判导向研究主要涉及谈判者的谈判原则,谈判者沿用不同的原则会产生不同导向。谈判理念在这里主要指谈判者在谈判中应该树立的规范化观念。

5、商务谈判的组织程序与模拟操作。正规较大型的商务谈判一般要设立一定的谈判组织,而且要规划谈判程序及进行模

拟谈判演示。组织程序如何？怎样进行模拟谈判就是这一部分要解决的问题。

6、商务谈判主体素养。主要探讨谈判者的素养怎样影响谈判以及合格的谈判者应具备的知识、能力、和修养等。

7、不同文化背景下的谈判倾向与风格。不同文化背景，其谈判倾向和风格有较大的差异性。这里主要研究东、西方的几大主要文化区的谈判行为差异。

8、商务谈判的主要策略与技巧。这一研究是最精彩、最富有智慧特色和指导作用的研究项目。其研究成果，可以使我们领略到现代商务谈判的曲折和风采。

商务谈判作为一门科学，具有较强的实践性和应用性。研究与学习商务谈判，一般采用数学分析，案例分析和心理分析方法。除此之外，还有一些具体的方法。目前，常用的研究与学习方法有：

1、数学分析法。采用数学分析方法研究谈判主要是用于谈判结果的预测，以及对谈判利益的均衡问题的分析。预测谈判结果，法国的谈判理论家克里斯托夫·杜邦(Christophe Dupont)采用博弈论对多边谈判进行分析，这种分析方法他称为“实验性抽象游戏法”。

谈判利益的均衡分析则显得简明易懂。若谈判者只有甲、乙两方，一个整圆代表谈判的总利益。A 是甲方从谈判中必须获得的最低利益，B 是乙方从谈判中必须获得的最低利益，C 是甲乙双方在谈判中讨价还价，彼此都希望争取的利益。对甲方来说，他在谈判中的利益界限是 $A \leq X \leq A+C$ ，这里 X 代表甲方利益，如果该式不成立，在 $X < A$ 时，则甲方必然退出谈判而使谈判破裂，而在 $X > A+C$ 时，因乙方退出而使谈判破裂。同样，对乙方来说，在谈判中他的利益界限是： $B \geq Y \geq B+C$ ，这里 Y

代表乙方利益。如果该式不成立,当 $Y < B$ 时,则乙方必然退出谈判,当 $Y > B + C$ 时,则甲退出谈判,二者都会使谈判破裂。如图(0-1)所示。

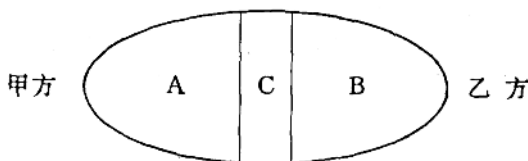


图0-1 甲、乙两方谈判利益比较图

2、案例分析法。案例分析法主要是对各种类型的谈判,各个时期的谈判之案例进行解剖,分析其成功之处与不足之处,从而揭示谈判的原理与技巧的一种方法。这种研究与学习方法,在西方国家的高等院校,专门培训机构比较盛行。美国哈佛大学商学院是采用这一方法进行科研和教学的成功范例。案例分析法用于学习、培训和提高谈判人员素质是一种最为经济、最为实用的有效方法。他可以使学习者深入谈判情境,体察谈判中的曲折与问题,从而提高自己的谈判技能,使实际谈判少走弯路,少付代价。

3、心理分析法。商务谈判是一种人际交往的经济性行为,这种行为主要通过谈判者心理活动和言语表达来实现。因此,对从事商务谈判者进行心理分析(或进行心理测试)是研究和学习谈判理论的一种重要方法。如对谈判者进行采访,让谈判者填写预先制定好的心理分析表格,观察谈判者的事后言行等都可以用于谈判研究。

4、现场观摩法。对谈判的现场进行观摩考察,是研究谈判现象及规律的一种最直接的方法。现场观摩有直接观摩和间接观摩之分,直接观摩是观摩者身临谈判现场。谈判发生与谈判观摩