

潘肖珏 谢承志 著

商务谈判与 沟通技巧

第二版

生活中充满了谈判
需要理论在商务谈判中的作用
提出彼此有利的解决方案
选择和确定谈判目标
应形成良好的谈判气氛
先后报价的利弊
让步的节奏和幅度
常见的拒绝策略



復旦大學出版社

商务谈判与沟通技巧

第二版

潘肖珏 谢承志 著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判与沟通技巧/潘肖珏,谢承志著.—2版.—上海:
复旦大学出版社,2000.4(2006.8重印)
ISBN 7-309-02515-6

I. 商… II. ①潘…②谢… III. 商务-谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第16491号

商务谈判与沟通技巧(第二版)

潘肖珏 谢承志 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 邬红伟
总编辑 高若海
出品人 贺圣遂

印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开本 850×1168 1/32
印张 11.25
字数 243千
版次 2006年8月第二版第七次印刷
印数 29 001—35 000

书号 ISBN 7-309-02515-6/F·587
定价 20.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

复旦大学出版社出版

复旦博学·MPA 系列

1. 当代中国公共政策
刘伯龙、竺乾威主编
定价: 24.00 元
2. 公共行政学(第二版)
竺乾威主编
定价: 29.00 元
3. 公共行政学经典文选(英文版)
竺乾威、〔美〕马国泉编
定价: 48.00 元
4. 行政法学(第二版)
张世信、周帆主编
定价: 33.00 元
5. 公共经济学
樊勇明、杜莉编著
定价: 33.00 元
6. 领导学原理——科学与艺术(第二版)
刘建军编著
定价: 35.00 元
7. 政治学
孙关宏、胡雨春主编
定价: 30.00 元
8. 组织行为学
竺乾威、邱柏生、顾丽梅主编
定价: 33.00 元
9. 行政道德文选(英文版)
〔美〕杰拉尔德·凯登著 〔美〕马国泉编
定价: 45.00 元
10. 定量分析方法
张霁珠、陈力君编著
定价: 29.00 元
11. 定量分析方法导引、题解与案例
陈力君、张霁珠编著
定价: 28.00 元

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| 12. 公共经济学导引与案例 | 樊勇明编著
定价:27.00 元 |
| 13. 信息技术及其应用 | 吴柏林编著
定价:35.00 元 |
| 14. 公共政策分析 | 张国庆主编
定价:35.00 元 |
| 15. 政策学的主要理论 | [韩]吴锡泓、金荣枰编著
定价:46.00 元 |
| 16. 土地资源管理学 | 刘卫东、彭俊编著
定价:30.00 元 |
| 17. 比较公务员制度 | 周敏凯著
定价:28.00 元 |
| 18. 行政伦理:美国的理论与实践 | [美]马国泉著
定价:34.00 元 |

复旦博学·公共管理基础系列

- | | |
|-------------|------------------------------|
| 1. 当代中国政治制度 | 浦兴祖主编
定价: 19.00 元 |
| 2. 行政学原理 | 孙荣、徐红编著
定价: 28.00 元 |
| 3. 政府经济学 | 孙荣、许洁编著
定价: 24.00 元 |
| 4. 办公室管理 | 孙荣主编
定价: 20.00 元 |
| 5. 政治学概论 | 孙关宏、胡雨春、任军锋主编
定价: 20.00 元 |

复旦博学·国际政治与国际关系系列

1. 当代西方国际关系理论
倪世雄等著
定价: 48.00 元
2. 近现代国际关系史
唐贤兴主编
定价: 40.00 元
3. 当代中国外交
颜声毅著
定价: 35.00 元
4. 国际政治学新论
周敏凯著
定价: 25.00 元
5. 21 世纪全球政治范式
俞正樑等著
定价: 26.00 元

其他教材

1. 新政治学概要(第二版)
王邦佐等主编
定价: 30.00 元
2. 西方政治学说史
浦兴祖、洪涛主编
定价: 20.00 元
3. 全球化时代的国际关系
俞正樑等著
定价: 28.00 元
4. 秘书写作
杨元华、孟金蓉等编著
定价: 36.00 元
5. 社会心理学
孙时进编著
定价: 29.00 元
6. 商务谈判与沟通技巧(第二版)
潘肖珏、谢承志著
定价: 20.00 元
7. 秘书工作案例
孙荣、杨蓓蕾等编著
定价: 23.00 元

目 录

第一章 绪论	1
一、商务谈判的基本概念	1
(一) 生活中充满了谈判	1
(二) 谈判的定义和作用	4
(三) 商务谈判的概念	9
二、商务谈判三要素	12
(一) 当事人(谈判的关系人)	12
(二) 分歧点(协商的标的)	13
(三) 接受点(协商达成的决议)	14
三、商务谈判的类别	14
(一) 按谈判性质划分	15
(二) 按谈判主题划分	16
(三) 按谈判内容划分	18
第二章 商务谈判理论	20
一、需要理论	20
(一) 需要与动机	20
(二) 马氏需要理论	24
(三) 需要理论在商务谈判中的运用	27
(四) 需要理论在商务谈判中的意义	29

商务谈判与沟通技巧

二、原则谈判法	32
(一) 什么是原则谈判法	32
(二) 把人与问题分开	32
(三) 着眼于利益而不是立场	34
(四) 提出彼此有利的解决方案	35
(五) 坚持使用客观标准	36
第三章 商务谈判心理与思维	37
一、商务谈判心理	37
(一) 商务谈判心理知识简介	37
(二) 商务谈判者心理类型	42
(三) 商务谈判心理类型	49
二、商务谈判思维	56
(一) 与商务谈判有关的发散思维	57
(二) 商务谈判中的思维跳跃	66
第四章 商务谈判的策划	68
一、商务谈判的可行性研究	68
(一) 商务谈判环境分析	68
(二) 商务谈判对手分析	79
二、商务谈判前的准备	85
(一) 确定目标	85
(二) 最佳替代方案	87
(三) 各种心理准备	90
(四) 精心做好安排	94
(五) 进行模拟谈判	102

目 录

第五章 商务谈判的沟通艺术	105
一、倾听艺术	105
(一) 倾听的效应	105
(二) 倾听的方法	107
二、发问艺术	110
(一) 问什么和如何问	110
(二) 有效发问模式	113
(三) 何时问	114
(四) 问多少	114
(五) 发问的注意事项	115
三、叙述与应答艺术	117
(一) 叙述艺术	117
(二) 应答艺术	119
四、论辩与说服艺术	120
(一) 论辩艺术	120
(二) 说服艺术	124
五、应对洽谈对象反应的艺术	131
(一) 面对对象反应的反应	131
(二) 如何应对对象的“类似否定”反应	132
(三) 艺术地掌控洽谈过程	134
第六章 商务谈判的制胜因素	140
一、技巧因素	140
(一) 商务谈判技巧的概述	141
(二) 广义技巧种种	143
二、情报因素	158
(一) 商务谈判前的情报收集	159

商务谈判与沟通技巧

(二) 商务谈判中收集情报的方法	165
三、时间因素	172
(一) 战略时间的选择	173
(二) 战术时间的选择	175
第七章 商务谈判的策略	191
一、报价的策略	191
(一) 报价的原理	192
(二) 先后报价的利弊	194
(三) 介绍几种常见的报价技巧	198
二、让步策略	214
(一) 让步的节奏和幅度	216
(二) 让步的类型	217
(三) 特殊的让步策略	222
(四) 让步应注意的其他事项	227
三、拒绝策略	228
(一) 商务谈判需要拒绝	228
(二) 拒绝的策略	231
四、“最后通牒”策略	249
(一) “最后通牒”的原理	249
(二) “最后通牒”的实施	254
(三) “最后通牒”失败后的补救	259
(四) 如何对付“最后通牒”	262
五、签约的策略	264
(一) 重视对对方情况的审查	266
(二) 商务谈判合同中的各种纠纷	269

目 录

第八章 涉外商务谈判	277
一、涉外交谈中的语言沟通	277
(一) 涉外交谈中的礼仪语	277
(二) 涉外交谈中数词的运用	284
(三) 涉外交谈中的体语	286
二、涉外商务谈判	292
(一) 影响谈判的文化特征	292
(二) 关于美国文化的谈判方式及其对策	293
(三) 关于日本文化的谈判方式及其对策	294
(四) 关于德国文化的谈判方式及其对策	295
(五) 关于英国文化的谈判方式及其对策	296
(六) 关于法国文化的谈判方式及其对策	297
(七) 关于北欧文化的谈判方式及其对策	298
思考与讨论	300
一、练习题	300
二、案例分析	308
附 录	331
一、商务谈判习惯用语	331
二、商务谈判能力的测验	332

第一章 绪论

一、商务谈判的基本概念

(一) 生活中充满了谈判

谈判,是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。每人每天都在不知不觉中进行着谈判。如一只蛋糕让两个孩子分,他们因都坚持要切一块大的而争了起来。于是,家长向他们建议,一个孩子先来切蛋糕,他愿意怎么切就怎么切,但没有挑选权;另一个孩子则可以先挑自己想要的那一块。这个建议被他俩接受了,两人都觉得自己得到了公平的待遇——这就是一个“圆满”的谈判例子。又如,在一家旧货店中,顾客和营业员之间讨价还价的对话,也是日常生活中常见的谈判的典型例子:

顾客:“这个铜盘卖多少钱?”

营业员:“这个铜盘很漂亮,只卖 55 元。”

顾客:“喂,你看上面还有凹痕,我看只值 15 元。”

营业员:“假如你真的想买,请你认真出个价钱好

商务谈判与沟通技巧

不好？15元太少了。”

顾客：“好吧！我把价钱提到20元。可是我不会接受55元这个价钱。你出个合理价钱吧！”

营业员：“小姐，你杀价太凶了。那么40元吧！”

顾客：“25元！”

营业员：“我的成本还不止25元哩！请你再认真出个价钱。”

顾客：“37元。这是我愿意付出的最高价。”

营业员：“你看到盘上的刻花吧！这种盘子到了明年，价钱将是你现在付出的两倍。”

这样，双方经过交谈，进行价值判断，逐步向互利合作的“成交”契合点上靠拢。

就“谈判”的渊源而言，可追溯到氏族公社的末期。当时由于生产力的发展，出现了私有财产，并出现了产品交换。当一个原始人牵着一只羊与另一个原始人交换鸡和蛋时，到底是换10只鸡、20只蛋，还是换10只鸡、30只蛋，两个人免不了一番讨价还价。这就是最早的谈判雏形。

当人类进入奴隶社会时，谈判伴随着人类文明的诞生而诞生了。中国历史上著名的“完璧归赵”的故事，就是一次成功的谈判：

赵国大夫蔺相如受赵王的重托，怀揣著名的和氏璧，去和凶恶似虎狼的秦王谈判。秦王嘴上说用15座城来换取和氏璧，可是一旦璧到手，就不提15座城了。谈判前早作了各种准备的蔺相如，摸透了谈判对手的心理，谎称此璧有瑕。秦王果然中计。当璧回到了蔺

相如的手里，蔺相如便怒斥秦王无信，怒发冲冠，作出用头把壁撞碎在柱子上的样子，逼得秦王以礼相待，并趁机将壁送回赵国。后来，等到秦王追问壁的下落，蔺相如又抓住秦王想要称霸天下的野心，巧妙地躲避了杀身之祸，安全地回到了赵国。

蔺相如洞悉对手的阴谋、把握对手心理的能力堪称一绝。即使现在看来，“完璧归赵”的故事也是成功地研究谈判对象心理的典范。

又如，公元前五世纪，强大的雅典要兴兵攻打实力较弱的尼里安。尼里安人派出使节，向雅典人陈述厉害，警告雅典人不要肇起兵端。《伯罗奔尼撒战争史》第五卷中，记载了尼里安使节的一段精彩陈词：

必须向你们阐明我们的利害之所在，倘若你我的利害相吻合，我们必将使你们相信这样一个事实：所有那些现在尚处中立的国家，目睹你们对我们如此肇启干戈，岂不虑及他们早晚也有遭你们兵临城下的一天，这样，你们岂不将树敌于天下？这不就意味着你们在加强自己现有的敌人，而且迫使别的国家也不得不违背自己的意志和愿望而和你们为敌吗？

这一段话里蕴含了谈判的基本原理之一——需要理论。

应当说明的是，尽管早在人类文明的初期就有了谈判行为，尽管谈判伴随着人类社会的发展进入了现代社会，但是，谈判始终没有形成一门系统的科学。一直到1968年，

才由美国的谈判学会会长、纽约市尼尔伦伯格-蔡夫-温斯坦法律事务所的著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格写了《谈判的艺术》一书，从而开拓了一门新的学科，展示了一个全新的研究领域。他在该书再版导言中宣称：

当《谈判的艺术》一书于1968年初版之时，它开拓了一门新的学科，展示了一个新的领域。“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、企业间关系和政府间关系。

此书很快被翻译成十多国文字，各国学者纷纷研究适合本国国情的谈判理论和谈判方法。

（二）谈判的定义和作用

1. 谈判的定义

谈判是有关组织(或个人)对涉及切身权益的分歧和冲突进行反复磋商，寻求解决途径和达成协议的过程。

理解谈判的这一定义，必须掌握谈判所具有的三个特质。

第一，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,才能实现确认成交的良性结果。

“博弈”,也叫“对策”。所谓“非零和博弈”是相对于“零和博弈”(1+[-1]=0)而言。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。

第二,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获得较大的满足,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。

第三,它是“互惠”的,但并非均等的。“互惠”是谈判的前提,没有这一条,则谈判将无从继续。“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均各不相同。

2. 谈判的作用

作为一门科学,谈判的学习和训练,不仅对于政治家、外交家、律师、企业家、军事家需要,而且对于从事领导工作、公关行业、推销职业者也需要。甚至对于随时会发生利益分配问题,随时要“切蛋糕”的普通公民来说,他们不仅应

该在学习谈判学的过程中,学习处理人际关系的艺术,而且应该学习分析对方心理、发现对方需要、用最佳替代方案来解决问题的技巧。

现实证明,普通公民之间的许多争议,常常因为没能友好和睦地解决,使所有各方都受到了损失。比如小孩子之间打架、邻居之间的争吵、夫妻之间的不和、劳资之间的纠纷,甚至某些地方动迁户与批租者之间的矛盾,等等,本来是可以达成一项对所有的争议人都有益的协议的,却常常因为谈判水平不高而最终没有达成协议,有时即使达成协议也常常被推翻。

由此可见,谈判学应该而且可以能使任何人——无论是初学者还是有经验的谈判老手,都能学会和运用促使谈判圆满成功的“谈判术”。

当前,在深化改革开放、发展社会主义市场经济的大好形势下,我国各类企业的自主权日益扩大。同时,不可避免的是,各类竞争也越来越多,越来越激烈。企业作为法人越来越多地应用谈判手段来促进沟通、达成谅解、促成交易和解决争议。各行各业之间也有越来越多的争议需要斡旋、调停,甚至仲裁。

现代工商业成败的关键在于销售,而销售的好坏,关键在于是否进行了吸引人的成功的宣传以及谈判,而谈判成功的关键又在于能否掌握对方的心理,察言观色,随机应变及运用一整套正确的方法和技巧。请看以下一则案例。

几年前,海军系统在上海召开一个重要的订货会议。这是一个层次高、人数多、影响面广的大型会议,自然对上海的各大宾馆具有很强的吸引力,竞争