

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

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)

李 爽 于湛波 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是清华大学出版社组织编写的一套全国统编教材中的一本。编者在第一版的基础上,对部分内容进行了修订,保留了第一版的特点,修改了不足,增加了最新案例。全书共十二章,分为商务谈判基础理论和商务谈判实务两篇。第一篇包括谈判概述,商务谈判概述,商务谈判准备,谈判者素质与谈判心理,商务谈判过程;第二篇包括商务谈判语言技巧,商务谈判策略,商务谈判中僵局的处理,谈判合同的履行,商务谈判的礼仪与禁忌,国际商务谈判中的文化差异及谈判风格,模拟商务谈判实训与商务谈判典型案例。

本书以基础理论为基本写作宗旨,注重实务性,突出实用性,以培养学生的应用性技能为主要指导思想,开篇是引导案例,在基础理论的阐述之后,增加了很多实际案例,使读者在读故事的轻松气氛中理解并领会枯燥的基本理论,语言通俗易懂、选材实用生动,可读性强。在结构安排上,以学习要点及目标、引导案例、正文、本章小结、自测题、案例分析和阅读资料为顺序,循序渐进,由浅入深,培养学生分析和解决问题的能力。

本书适合作为高等院校本、专科相关专业的“商务谈判”课程的教材,也可供从事商务谈判工作的商务人员参考阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/李爽,于湛波主编. --2版. --北京:清华大学出版社,2011.9

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-26717-1

I. ①商… II. ①李… ②于… III. ①商务谈判—高等学校—教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第176167号

责任编辑:彭欣 陈立静

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:20.5 字 数:445千字

版 次:2011年9月第2版 印 次:2011年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00元

产品编号:040538-01

前 言

商务谈判是一门科学，又是一门艺术，它带有很强的技巧性。商务谈判内容广泛，涉及到价格学、心理学、公共关系学、市场营销学、社会学、逻辑学、会计学、广告学、行为科学、语言学、统计学等学科。随着世界经济一体化进程的加快，以及我国加入世贸组织后与国际经济贸易的接轨，越来越多的企业与个人需要同国内或国外的商家打交道。任何一次商务活动都离不开谈判，任何一次商务谈判都离不开准备工作的落实，制订计划，谈判技巧、策略的运用，商务谈判心理活动，商务礼仪，及合同的签订和履行。这就使得商务谈判这门专业越来越重要。可见，商务谈判知识的多少直接影响着经济利益的实现及谈判的结果，因而，掌握商务谈判基本理论、礼仪等知识，将使个人及企业受益无穷。

《商务谈判》第二版是在第一版的基础上增加了谈判概述，谈判合同的履行，模拟商务谈判实训与商务谈判典型案例；删除了谈判风险与规避，并且对谈判心理、谈判僵局和国际商务谈判等内容做了较大的改动；另外，对其他各章的很多细节做了重新修改和调整，并且更新了大量的案例。《商务谈判》第二版保持了第一版教材的体例风格和优点，按照突出理论基础知识及应用性的特点，以大量的案例分析使读者对理论知识进行理解和分析，增加了学生学习的趣味性和可读性；在结构安排上，层次清晰，以学习要点及目标、引导案例、正文、本章小结、自测题、案例分析和阅读资料为顺序，循序渐进，由浅入深，培养学生分析和解决问题的能力。

本书适合作为高等院校本、专科商务及经济管理类专业学生的“商务谈判”课程的教材使用，也可供从事商务谈判工作的商务人员参考阅读。

本节第二版由东北农业大学李爽教授和黑龙江东方学院于湛波老师担任主编。于湛波老师负责修订了全书内容，李爽教授主审了全书内容。

本书在编写的过程中，参阅了大量的资料和书籍，也得到了清华大学出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，时间仓促，书中难免出现疏漏和差错，恳请各位专家和读者给予批评指正。

编 者

目 录

第一篇 商务谈判基础理论

第一章 谈判概述..... 1	二、商务谈判的内容40
第一节 谈判的含义..... 1	本章小结47
一、正确认识谈判 2	自测题47
二、谈判的概念..... 4	案例分析47
三、谈判是市场经济发展的产物 7	阅读资料53
四、谈判的特征..... 9	第三章 商务谈判准备55
第二节 谈判的代表性理论..... 12	第一节 谈判人员准备56
一、博弈论与谈判..... 12	一、谈判班子的规模56
二、“黑箱”理论与谈判 14	二、谈判人员应具备的素质.....57
第三节 谈判的基本原则..... 16	三、谈判人员的配备62
一、谈判是双方的合作 16	第二节 谈判信息的积累和信息的收集.....64
二、避免在立场上磋商问题 18	一、信息论与谈判64
三、提出互利选择..... 19	二、掌握谈判信息65
四、区分人与问题..... 20	三、掌握市场行情67
本章小结..... 22	四、信息收集的主要方法与途径.....69
自测题 23	第三节 拟订谈判方案73
案例分析..... 23	一、选择谈判对手73
阅读资料..... 24	二、制定谈判目标73
第二章 商务谈判概述 26	三、谈判方案的基本要求.....77
第一节 商务谈判的概念和特征 26	第四节 谈判物质条件的准备.....78
一、商务谈判的概念..... 26	一、谈判场所的选择78
二、商务谈判的特征..... 28	二、通信设施的完备78
第二节 商务谈判的原则和作用 30	三、谈判房间的布置79
一、商务谈判的基本原则..... 30	四、食宿安排79
二、商务谈判的作用..... 32	本章小结79
第三节 商务谈判的类型和内容 33	自测题80
一、商务谈判的类型..... 33	案例分析80



阅读资料.....	80	第六节 商务谈判心理的禁忌.....	103
第四章 谈判者素质与谈判心理	84	一、必须避免出现的心理状态.....	103
第一节 马斯洛需要层次理论.....	84	二、对不同类型的谈判对手要	
一、需要的含义.....	84	区别对待.....	104
二、需要层次理论.....	85	三、了解不同性格谈判对手的	
三、需要层次理论在商务谈判中的		心理特征.....	105
应用.....	87	本章小结.....	107
第二节 需要的发现.....	90	自测题.....	107
一、谈判中需要的存在.....	90	案例分析.....	108
二、谈判中需要的发现.....	91	阅读资料.....	110
第三节 知觉在商务谈判中的作用.....	94	第五章 商务谈判过程	112
一、首因效应.....	94	第一节 开局阶段.....	112
二、晕轮效应.....	95	一、开局的基本任务.....	112
三、先入为主.....	95	二、开局气氛的营造.....	113
四、激励.....	96	三、开局行为的禁忌.....	115
第四节 商务谈判中的心理挫折.....	97	第二节 磋商阶段.....	117
一、心理挫折.....	97	一、确定报价标准.....	117
二、心理挫折对行为的影响.....	97	二、选择报价时机.....	121
三、商务谈判与心理挫折.....	99	三、磋商交易阶段.....	123
第五节 成功谈判者的心理素质.....	100	第三节 成交阶段.....	131
一、意志力.....	100	一、注意成交信号.....	131
二、自制力.....	101	二、表明成交意向.....	134
三、应变力.....	102	本章小结.....	136
四、感受力.....	102	自测题.....	137
五、信念.....	102	案例分析.....	137
六、诚意.....	103	阅读资料.....	137

第二篇 商务谈判实务

第六章 商务谈判语言技巧	142	三、正确运用谈判语言技巧的	
第一节 商务谈判语言概述.....	143	原则.....	146
一、商务谈判语言的类别.....	143	第二节 有声语言的技巧.....	148
二、语言技巧在商务谈判中的		一、陈述技巧.....	148
重要性.....	145	二、提问技巧.....	151
		三、应答技巧.....	154



第三节 无声语言的技巧.....	157
一、无声语言的作用.....	157
二、行为语言的观察.....	158
三、物体语言的技巧.....	161
第四节 沟通的技巧.....	162
一、沟通的基本知识.....	162
二、沟通应注意的问题.....	166
本章小结.....	167
自测题.....	167
案例分析.....	167
阅读资料.....	169
第七章 商务谈判策略.....	172
第一节 商务谈判策略概述.....	172
一、商务谈判策略的含义.....	172
二、商务谈判策略是实现谈判	
目标的跳板.....	173
三、商务谈判策略运用的	
基本原则.....	174
四、商务谈判策略的分类.....	175
第二节 谈判过程策略.....	177
一、开局阶段策略.....	177
二、磋商阶段策略.....	179
三、成交阶段策略.....	181
第三节 谈判地位策略.....	181
一、主动地位策略.....	181
二、被动地位策略.....	191
三、平等地位策略.....	199
第四节 谈判对方不同风格的策略.....	205
一、对付“强硬型”谈判者的	
谈判策略.....	205
二、对付“阴谋型”谈判者的	
谈判策略.....	206
三、对付“固执型”谈判者的	
谈判策略.....	207

四、对付“虚荣型”谈判者的	
谈判策略.....	209
本章小结.....	209
自测题.....	210
案例分析.....	210
阅读资料.....	213
第八章 商务谈判中僵局的处理.....	214
第一节 僵局的类型、成因和处理原则.....	215
一、商务谈判中僵局的类型.....	215
二、商务谈判中僵局的成因分析.....	216
三、处理和避免僵局的原则.....	219
第二节 僵局的处理方法.....	220
一、应对潜在僵局的方法.....	220
二、应对情绪性僵局的方法.....	222
三、严重僵局的处理方法.....	226
第三节 突破谈判僵局的策略与技巧.....	229
一、突破利益僵局的策略与技巧.....	229
二、论理在僵局中的运用.....	232
三、扭转僵局的手段技巧.....	235
本章小结.....	236
自测题.....	237
案例分析.....	237
阅读资料.....	239
第九章 谈判合同的履行.....	242
第一节 合同的起草、签订与公证.....	242
一、签订合同应注意的事项.....	242
二、谈判协议的鉴证.....	246
三、经济合同的公证.....	247
第二节 谈判协议的履行.....	247
一、谈判协议履行的原则.....	247
二、谈判协议的担保.....	249
三、谈判协议的变更、解除、	
转让与纠纷处理.....	250





本章小结.....	252	三、思维差异与国际商务	
自测题.....	253	谈判行为.....	280
案例分析.....	253	第三节 基于文化差异的国际商务	
阅读资料.....	253	谈判对策.....	280
第十章 商务谈判的礼仪与禁忌	255	一、文化差异与国际商务	
第一节 礼仪的本质及交往中的		谈判前对策.....	281
一般礼仪.....	256	二、文化差异与国际商务谈判	
一、礼仪的本质.....	256	过程对策.....	282
二、交往中的一般礼仪.....	256	三、文化差异与国际商务	
第二节 商务谈判中的常见礼仪.....	259	谈判后对策.....	284
一、迎送与会见.....	259	第四节 世界各地商人的谈判风格.....	284
二、交谈礼仪.....	260	一、美洲商人的谈判风格.....	285
三、宴会礼仪.....	262	二、欧洲商人的谈判风格.....	288
四、见面礼仪.....	265	三、亚洲商人的谈判风格.....	297
五、服饰礼仪.....	267	本章小结.....	303
六、其他礼仪.....	269	自测题.....	304
本章小结.....	271	案例分析.....	304
自测题.....	271	阅读资料.....	304
案例分析.....	272	第十二章 模拟商务谈判实训与	
阅读资料.....	273	商务谈判典型案例	306
第十一章 国际商务谈判中的文化		第一节 综合模拟商务谈判实训背景.....	306
差异及谈判风格	274	案例 1: 保健品项目合资合作.....	306
第一节 国际商务谈判的含义、		案例 2: 医药中间体加工费的谈判.....	308
特征和要求.....	274	案例 3: 乳清粉结块质量索赔的	
一、国际商务谈判的含义.....	274	谈判.....	309
二、国际商务谈判的特征.....	275	案例 4: 打印机生产技术费的谈判.....	310
三、国际商务谈判的基本要求.....	276	第二节 商务谈判典型案例.....	311
第二节 文化差异对国际商务谈判		案例 1: 谈判中取得成功的原因及	
行为的影响.....	277	美方处于不利地位的原因.....	311
一、语言及非语言行为差异与		案例 2: 中日农机设备谈判中的	
国际商务谈判行为.....	277	竞争与合作.....	312
二、价值观差异与国际商务		案例 3: 农夫卖玉米.....	314
谈判行为.....	278	案例 4: 开局策略.....	315
		参考文献.....	316

第一篇 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，他的同伴外出买报纸，五分钟后，他的同伴空着手回来了，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，谈判的含义至少应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 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。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