

新世纪新概念
经济管理类系列教材

商务谈判

——理论、技巧、案例

主编 方其 副主编 冯国防

ECONOMICS

ECONOMICS

E C O N O M I C S

新世纪新概念经济管理类系列教材

商务谈判——理论、技巧、案例

主 编 方 其
副主编 冯国防

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判：理论、技巧、案例/方其主编.

北京：中国人民大学出版社，2004

(新世纪新概念经济管理类系列教材)

ISBN 7-300-05439-0/F·1703

I. 商…

II. 方…

III. 贸易谈判-高等学校-教材

IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027673 号

新世纪新概念经济管理类系列教材

商务谈判——理论、技巧、案例

主 编 方 其

副主编 冯国防

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市丰台区印刷厂

开 本 787×965 毫米 1/16

版 次 2004 年 5 月第 1 版

印 张 17.5

印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷

字 数 319 000

定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《新世纪新概念经济管理类系列教材》编委会

主 任	白永秀	王军旗		
副主任	韩 刚	惠碧仙		
编 委	王军旗	白永秀	邓海潮	许 军
	刘国靖	刘 儒	刘立祥	杜跃平
	李丽霞	李丽辉	陈长民	张存禄
	张倩肖	侯云翔	杨胜利	康 伟
	惠碧仙	雷宏振		

总 序

随着经济全球化的进一步发展，我国市场经济日益完善，我国企业要参与国际竞争，当务之急是增强企业的核心竞争力，这就对经济管理人才产生了巨大的需求。国际竞争的加剧，对经济管理人才的素质提出了更高的要求，不仅要求其具备一定的理论修养，而且更强调人才的创新能力、实践能力以及与世界对话的能力。在这样的背景和现实需求下，经济管理教材作为培养经济管理人才的重要资源和条件，必须从形式到内容进行全面改革。作为长期从事高校经济管理教学的教育工作者，我们一直密切关注着这项改革的进程，同时也感到有责任和义务在这方面有所作为。

基于上述考虑，经过充分论证，我们组织力量编写了一套选题角度新、实用性强、融理论与案例为一体而又为教学所急需的经济管理类系列教材。在作者队伍的选择上，我们坚持以第一线从事本专业、本学科教学工作且具有较高学术水平的中青年教师为主。在教材的内容选择和体例安排上，确定了三个基本原则：（1）内容上求新。尽量吸收本学科新的较成熟的研究成果，介绍实践中成功的新理论、新做法。（2）强调开放性。在充分吸收我国市场经济理论研究和实践中取得的新成果、新经验的同时，积极借鉴国外先进的、有价值的理论和实践成果，力求从全球化的高度把握现代经济管理学科的最新成就和特点。（3）突出案例教学。适应案例式教学、启发式教学和互动式教学的需要，加大教材中案例分析的分量，同时编写了几本专门的案例教材。

编写这样一套教材，是一个长期的探索过程，现在奉献给读者的是这一过程的阶段性成果。我们相信随着市场化改革向纵深发



shangwu tanpan—lilun, jiqiao, anli

商务谈判——理论、技巧、案例

展，经济管理学科的教材将会在众多同仁的共同努力下更加富有创造性。

对于中国来说，21世纪是经济管理学科空前繁荣的新世纪，也将是经济管理学科教材日臻完善的新世纪。

让我们携起手来，为经济管理科学的繁荣，为实现中国的现代化而共同努力！

编委会

2004年1月

前 言

www.crup.com.cn

谈判是智慧与实力的较量，是谋略与技巧的角逐。从诸葛亮的舌战群儒到周恩来的风趣幽默，从基辛格的能言善辩到邓小平的睿智灵活，无不体现着高超的谈判艺术。

作为谈判的一种重要形式，商务谈判在现代市场经济中无处不在、无时不有。从小商小贩到现代企业集团，从本土工商企业的供销活动到国际间的经济、技术贸易，都离不开商务谈判。特别是在市场经济日益发展、国际竞争日趋激烈的今天，商务谈判更显示了其无法替代的地位和举足轻重的作用。

商务谈判并不是一件轻而易举的事情，虽然每一个人都可以在某种条件下以一个谈判者的身份出现在国内市场或国际市场的谈判桌上，但要成为一名优秀的谈判者，却需要付出艰苦的努力。事实上，商务谈判既是一门科学，也是一门艺术，那种仅仅把谈判看做雕虫小技、欺诈或玩弄骗术伎俩的人是永远不会成功的。只有在全面把握基本理论的基础上，深刻领会这门科学的游戏规则和操作技巧，才能在竞争激烈的现代商战中所向无敌、出人头地。一位跨国公司的CEO说得好：“商务活动的成功与否，并不取决于经理人员的专业技术，而取决于管理者的谈判技巧。”西方研究国际企业的教授霍华普玛特也指出：“处理国际业务的经理人员，将一半以上的时间用在谈判桌上。”

在商务谈判中起决定性作用的除了资金实力和技术水平外，更重要的是谈判桌上充满智慧的应变能力及其所繁衍的策略与技巧。具备了这些条件，就会在竞争激烈的商战中潇洒自如、稳操胜券。

训练有素的商务谈判，是一种超级的脑力劳动，既需要科学的



理论作指导，也需要借鉴成功的经验。为了满足高校师生教学和政府机构、经济、外贸及工商管理人员、营销人员实践之需，我们组织长期在高等院校工商管理专业从事商务谈判的教学、研究工作者，编写了这本《商务谈判——理论、技巧、案例》。本书由方其任主编，冯国防任副主编，参加编写的有方其、冯国防、韩刚、袁茂、韩小红、王风莉、刘旭青、吉蓓、高琦、贾红雁、曹华、赵鲁等。本书由主编确定提纲和统稿，副主编做了大量工作。

这本教科书一改传统商务谈判教科书的风格，着重突出系统性、灵活性、实用性的特点。从案例分析中提炼观点，总结古今中外杰出的实战经验，把深奥的谈判理论融入火热的市场氛围之中，便于学员身临其境，在很短的时间内掌握商务谈判的策略与技巧，从而进行富有成效的谈判操作。

本书在编写过程中，参考了国内外学者大量的商务谈判文献，在此向作者表示深深的谢意。

由于编者水平有限，加之时间仓促，错误之处在所难免，敬请读者斧正。

编者

2004年2月

目 录

第一章	商务谈判概述 (1)
	第一节 谈判与商务谈判..... (1)
	第二节 商务谈判的特点和作用..... (4)
	第三节 商务谈判的基本原则..... (8)
	案例与分析 (15)
第二章	商务谈判的类型与内容 (17)
	第一节 商务谈判的类型 (17)
	第二节 商务谈判的形式 (23)
	第三节 商务谈判的内容 (26)
	案例与分析 (36)
第三章	商务谈判准备 (39)
	第一节 谈判人员准备 (39)
	第二节 情报的搜集和筛选 (47)
	第三节 制定谈判计划 (52)
	第四节 谈判物质条件的准备 (54)
	第五节 谈判方式的选择 (55)
	第六节 模拟谈判 (57)
	案例与分析 (60)
第四章	商务谈判过程 (62)
	第一节 开局 (62)
	第二节 交锋 (65)
	第三节 引导与让步 (76)
	第四节 成交与签约 (79)



	案例与分析	(81)
第五章	商务谈判心理研究	(84)
	第一节 马斯洛的需要层次理论	(84)
	第二节 需要层次理论与商务谈判	(88)
	第三节 需要的发现	(90)
	第四节 商务谈判中的心理挫折	(92)
	第五节 成功谈判者应具备的心理素质	(95)
	案例与分析	(98)
第六章	商务谈判策略	(101)
	第一节 商务谈判策略的生成	(101)
	第二节 预防性策略	(103)
	第三节 处理性策略	(106)
	第四节 综合性策略	(109)
	案例与分析	(113)
第七章	商务谈判语言技巧	(114)
	第一节 商务谈判语言概述	(114)
	第二节 有声语言技巧	(118)
	第三节 无声语言技巧	(122)
	案例与分析	(129)
第八章	处理僵局技巧	(132)
	第一节 产生僵局的原因	(132)
	第二节 避免僵局的发生	(136)
	第三节 处理僵局的技巧	(145)
	案例与分析	(158)
第九章	优势谈判技巧	(160)
	第一节 不开先例技巧	(160)
	第二节 价格陷阱技巧	(163)
	第三节 先苦后甜技巧	(164)
	第四节 规定期限技巧	(166)
	第五节 最后出价技巧	(168)
	第六节 故布疑阵技巧	(170)
	案例与分析	(173)
第十章	劣势谈判技巧	(174)

	第一节	吹毛求疵技巧	(174)
	第二节	先斩后奏技巧	(176)
	第三节	攻心技巧	(178)
	第四节	疲惫技巧	(180)
	第五节	权力有限技巧	(181)
	第六节	对付“阴谋型”谈判作风的技巧	(182)
		案例与分析	(187)
第十一章		均势谈判技巧	(188)
	第一节	迂回绕道技巧	(188)
	第二节	货比三家技巧	(190)
	第三节	旁敲侧击技巧	(191)
	第四节	为人置梯技巧	(192)
	第五节	激将技巧	(193)
	第六节	体会技巧	(194)
	第七节	开放技巧	(196)
	第八节	投石问路技巧	(196)
		案例与分析	(199)
第十二章		涉外商务谈判技巧	(200)
	第一节	涉外商务谈判的概念及特点	(200)
	第二节	合同文本谈判的层次	(205)
	第三节	涉外商务谈判技巧	(210)
		案例与分析	(227)
第十三章		商务谈判的法律规定	(228)
	第一节	法律在商务谈判中的地位与作用	(228)
	第二节	国际商务谈判中的法律规定	(230)
	第三节	国内商务谈判的有关法律规定	(235)
		案例与分析	(241)
第十四章		商务谈判协议的履行	(243)
	第一节	要约与承诺	(243)
	第二节	协议的签订	(247)
	第三节	协议的履行	(250)
	第四节	协议的转让、变更、解除与纠纷处理	(251)



shangwu tanpan—lilun, jiqiao, anli

商务谈判——理论、技巧、案例

	案例与分析.....	(254)
第十五章	商务谈判的礼仪与禁忌.....	(258)
	第一节 公开交往的礼仪与禁忌.....	(258)
	第二节 私下交往的礼仪与禁忌.....	(261)
	第三节 馈赠礼品的礼仪与禁忌.....	(265)
	主要参考书目.....	(268)

第一章 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。在诸多涉及不同领域的谈判中，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。本章主要概述谈判与商务谈判的含义，商务谈判的要素、特点、作用和基本原则。

第一节 谈判与商务谈判

一、谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外，一切协商、交涉、商量、磋商等等，都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。

要给谈判下一个准确的定义，并不是件容易的事情，因为谈判的内容极其广泛，人们很难用一两句话准确、充分地表达谈判的全部内涵。因而我们试图从谈判的形式、内容和特征等方面入手，对谈判的内涵进行分析，描绘出谈判比较清晰的轮廓，以便把握谈判的基本概念。

1. 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。这些需要来自于人们想满足自己的某种利益，这些利益包含的内容非常广泛：有物质的、精神的，有组织的、个人的等。当需要无法仅仅通过自身而需要他人的合作才能满足时，就要借助于谈判的方式来实现，而且，需要越强烈，谈判的要求越迫切。

2. 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。而且只有参与谈判的各方的需要有可能通过对方的行为而得到满足时，才会产生谈判。比如，商品交换中买方卖方的谈判，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。至少有两方参与是进行谈判的先决条件。

3. 谈判是寻求建立或改善人们的社会关系的行为。人们的一切活动都是以一定的社会关系为条件的。就拿商品交换活动来讲，从形式上看是买方与卖方的商品交换行为，但实质上是人与人之间的关系，是商品所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生，有赖于买方或卖方新的关系的建立。谈判的目的是满足某种利益，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，这可能会激起人们改善社会关系的愿望，产生新一轮新的谈判。

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，总需要一个过程。这个过程往往不是一次，而是随着新问题、新矛盾的出现而不断重复，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有直接的影响。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。尤其是军事谈判，更注重地点的选择。美越战争，双方选择在法国巴黎进行和谈；朝鲜战争，中美双方在朝鲜三八线上的板门店举行谈判，谈判桌的放置，一半在三八线的左侧，一半在三八线的右侧；20世纪60年代的中苏会谈，在各自代表的国家轮流进行。可见谈判双方对地点选择的重视。

综上所述，我们认为谈判是参与各方出于某种需要，在一定时空条件下，采



取协调行为的过程。

谈判的范围是十分广泛的。在本书中，我们将谈判限定在经济领域内，把商务谈判作为我们的研究对象。

二、商务谈判的含义及要素

（一）商务谈判的概念

商务，系指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际习惯的划分，商务行为可分为四种：

1. 直接的商品交易活动，如批发、零售商品业。
2. 直接为商品交易服务的活动，如运输、仓储、加工整理等。
3. 间接为商品交易服务的活动，如金融、保险、信托、租赁等。
4. 具有服务性质的活动，如饭店、商品信息、咨询、广告等服务。

所以，商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动，或是为了解决买卖双方的争端，并取得各自的经济利益的一种方法和手段。

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，小到生活中的购物还价，大到企业法人之间的合作、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

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素，它是从静态结构揭示经济谈判的内在基础。我们认为，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，也可以是一个合理组成的群体。但不是什么人都可以成为主体，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谈判主体活动领域的人和议题。谈判活动的内容就是由谈判客体决定的。

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，才能达到一致的协议。第一类谈判客



体的最大特点就是具有可说服力，这是它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。

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

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双方认识的一致性，也就是说，进行谈判的双方需要通过谈判获得的利益具有相关性，谈判的议题包含了双方的利益，双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而构成谈判客体。商务谈判的议题可能涉及多方面的内容，它可以属于物质方面，也可以属于资金方面，可以属于技术合作方面，也可以属于行为方式方面。

3. 商务谈判的目标。商务谈判是人们的一种目标很明确的行为。概括地讲，商务谈判的直接目标就是最终达成协议。谈判双方各自的具体目标往往是不同的，甚至是对立的，但它们都统一于商务谈判活动的目标，只有商务谈判的直接目标实现了，最终达成了协议，谈判各方的目标才能够实现。没有目标的谈判，只能叫做双方有所接触，或叫做无目的的闲谈，而不是真正的谈判。没有目标的商务谈判就像没有目的地的航行，是无法完成的。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。

第二节 商务谈判的特点和作用

一、商务谈判的特点

商务谈判是一门科学，又是综合运用多学科知识于商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋，与其他经营业务活动相比，具有以下特点。

(一) 谈判对象的广泛性和不确定性

商务活动是跨地区跨国界的。如购销谈判中的商品，从理论上讲，可以出售给任何一个人。作为卖者，其商品销售范围具有广泛性；作为买者，其采购商品



的选择范围也十分广泛。因此，无论是买者还是卖者，其谈判的对象可能遍及全国各地甚至全世界。此外，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。但是，不论是买者还是卖者，每一笔交易都是同具体的交易对象成交的，而具体的交易对象在竞争存在的情况下是不确定的。

谈判对象的广泛性和不确定性这一特点，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握价值规律和供求关系运动状况，而且要选择适当的广告媒体宣传自己，树立形象，经常与社会各方面保持联系，维持老客户，发展新客户。

（二）谈判双方的排斥性和合作性

在商品经济社会中，人们在生产、交换、分配等方面存在着各自不同的物质利益，而参与商务谈判的双方都希望对方能按己方的意愿行事，所以利益上的矛盾和冲突在所难免。

在购销谈判中，卖方希望把价格定得尽量高一些，而买方则希望尽量压低价格；供方希望交货期尽量长一些，而买方却要求尽快提货。借款谈判中借方总是希望借款期延长一些，利息低一些，而贷方则希望利息高一些，期限短一些。以上这些都反映了谈判双方行为上的排斥性。没有这种排斥，也就没有谈判的必要。相反，如果只有这种排斥性，没有协商合作性，谈判也不会进行下去。

在谈判活动中，谈判双方都要从对方那里得到满足，双方都是以对方的要求和策略为自己思考的起点，所以谈判又具有合作性。谈判的目的是达成协议，不是一方战胜另一方。在谈判中，双方要不断调整自己的行为 and 态度，做出必要的让步，而且能理解对方的要求，这样，谈判才可能取得成功，最终达成双方都较满意的协议。

（三）谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性，是经济谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济运行处于激烈竞争和瞬息万变的市场中，作为经济活动重要组成部分的商务谈判，它的进展和变化又和谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因而，它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富，而且也难以预料。由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性，谈判会表现出各种各样的变化形式。

因势而变，即根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说，谈判形势是不断变化的，有时利于这一方，有时又利于另一方。双方应根据自己所处的优势、均势或劣势，采取不同的策略，以变应变，而变则是围绕谈判的目标进行的，一旦突破任何一方可接受的极限，谈判就会破裂。

因时而变，即随时间的变化而变化。不同的时间，谈判双方的位势可能不同，谈判主体的精神状态也会有很大变化。成功的谈判者往往把时间安排作为谈