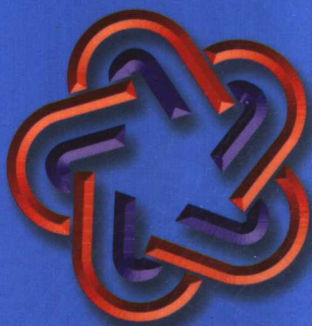


中介组织与经纪人管理丛书



TANPAN YU GOUTONG

谈判与沟通

戴文标 李小芳 邴爱峰 编著

华北水利水电学院图书馆



207313414

F715.4

D139

中介组织与经

TANPAN YU GOUTONG



戴文标 李小芳 邴爱峰 编著

谈判与沟通

QA208/71

上海人民出版社

731341

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判与沟通/戴文标编著.

—上海: 上海人民出版社, 2004

(中介组织与经纪人管理丛书)

ISBN 7-208-05220-4

I. 谈... II. 戴... III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 070978 号

责任编辑 秦建洲

封面装帧 陈楠

· 中介组织与经纪人管理丛书 ·

谈判与沟通

戴文标 李小芳 邵爱峰 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 11.375 插页 2 字数 258,000

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-4,100

ISBN 7-208-05220-4/F·1172

定价 23.00 元

前 言

随着全球化进程的加快,人们在全球范围内的经济与社会活动越来越频繁,而谈判与沟通的范围、对象自然也国际化了。身处高速运转的商业社会,人们之间的经济交换通常是通过谈判解决的,无论是熟识的老友,还是新交的对手,为了各自的利益,为了各自的事业,都要进行必要的谈判。你可能不能选择谈判的对象,但你可以选择谈判的方法。各种各样的谈判方式、方法与技巧既是实践的结果,又为人们在实践中获取成功增加筹码和胜算。你无论与什么样的人谈判、无论谈判者之间的文化有多大的差异,只要掌握多种谈判的技巧与方法,并能灵活运用这些技巧与方法,那么你就增加了获得成功的可能性。

人性在许多方面是不分国别、肤色与民族的,通过谈判达到沟通应该是可能的。谈判与沟通本来是一对兄弟,虽说不上谈判的目的是为了沟通,但如果没有良好的沟通,谈判就只能是剑拔弩张的争斗,往往不会有好的结果的。如何实现沟通,既为本次谈判的融洽营造氛围,又为今后的谈判打下基础,做到高效与双赢,这是身处商业社会的人们都会有的愿望。

沟通是指采用一定的方式,相互间传递各种信息。这既是一门艺术,更是一门科学。在一个竞争性、制度化的社会里,在一个部门分工明确、等级森严的企业组织里,沟通常会被一些人所忽视,他们依赖的或许还是某些规定或约定俗成的习惯。虽

然我们认为制度本身也是一种沟通,但作为作者我们更愿认为沟通是一种人性化的交流,更是制度建立、实施和能否成功的前提。在一些人忽视沟通的时候,另一些人则更加重视沟通,以至各种各样的交往渠道、交往方式在现代社会中应运而生了。这也正是我们编写这样一本著作的社会基础。

在这本著作的编写中,李小芳、邴爱峰作出了最大的努力,从材料搜集到文字整理,他们的作用是巨大的。但由于时间的仓促与我们认识水平所限,书中肯定存在大量的不足之处,这其中的不足应是我负主要责任的。我们将在今后的学习和实践中,适时完善这本书的内容。

戴文标

浙江大学求是村

2004年7月

目 录

第一章 谈判概述.....	1
第一节 谈判的内涵.....	2
第二节 谈判的特点和作用.....	7
第三节 谈判的类型	15
第四节 谈判的原则	20
第二章 谈判的过程	28
第一节 谈判前的准备阶段	28
第二节 谈判的程序	46
第三章 谈判策略	75
第一节 谈判策略概述	75
第二节 谈判逻辑策略	85
第三节 谈判双赢策略	90
第四节 谈判让步策略	96
第四章 谈判实战技巧.....	102
第一节 把目光放在谈判场外.....	102
第二节 在谈判报价中掌握主动.....	111
第三节 增加谈判成功的可能性.....	120
第四节 培养和运用自己的优秀个性.....	135
第五章 谈判礼节.....	151
第一节 礼节的一般要求.....	152

第二节	谈判正式场合的礼节·····	158
第三节	谈判非正式场合的礼节·····	166
第六章	沟通概述·····	171
第一节	沟通的基本类型·····	171
第二节	管理者必须掌握的沟通技巧·····	180
第三节	越过沟通障碍和全面发展沟通技巧·····	187
第四节	通过沟通化解人际冲突·····	199
第七章	有效沟通的原则和技巧·····	207
第一节	有效沟通的技巧·····	207
第二节	明确沟通媒介·····	222
第三节	使沟通更加简单和富有成效·····	239
第四节	使组织内的沟通畅通无阻·····	259
第八章	化解矛盾,促进组织内部的有效合作 ·····	286
第一节	轻松自由地沟通,取得员工的支持 ·····	286
第二节	积极缓和与下属的矛盾·····	308
第三节	把自己塑造成一个与人愉快合作的经理·····	314
第九章	说服、批评和争论的技巧 ·····	328
第一节	说服别人的关键和步骤·····	328
第二节	有效地说服和批评的技巧·····	337
第三节	掌握争论的主动权,给对方留有余地 ·····	345

第一章 谈判概述

内容提要

以市场为导向的经济改革不断深入,各企事业单位之间的横向经济联系日益频繁,通过各种形式的商务谈判来接洽业务、协调利益、消除分歧之类的事情迅速增多。

中国加入 WTO,对外开放不断扩大,一批批外商涌入中国,一批批中国企业家在笑迎天下客的同时,踌躇满志地跨出国门,走向国际市场。这一“入”一“出”,又招致了不计其数的商务谈判。“世界就是一张偌大的谈判桌。”

那么,谈判究竟是怎么回事?如何进行谈判才能取得成功?怎样才能成长为一名优秀的谈判人员?这些已经成了许多同志特别是从事经济工作的同志所迫切希望了解的问题。谈判既是一门艺术,又是一门科学。正确认识现代社会谈判活动的基本原理,自觉地把握谈判活动的一般性规律,洞察成功谈判的技巧和奥秘,才能使人们对谈判活动的认识从自发阶段上升到自觉的阶段,使谈判学立足于现代科学的殿堂。掌握谈判知识,对于大千世界中每个人的日常工作和交往活动皆具不可低估的意义。根据由浅入深、循序渐

进的原则,在这一章里,首先介绍商务活动中谈判的内涵、基本特征、分类和一般性原则。

第一节 谈判的内涵

在本书中,我们所指的谈判主要是指商务活动中的谈判,即商务谈判。这里,我们先对谈判的一般性含义作一概述。

“谈判”(negotiation)或称“洽谈”(discussion)。按我国《辞海》的解释:“洽”,为协和、和睦之意,如融洽。《诗·大雅·江汉》云“洽此四国”,既含和睦之意,也有商量、交换意见之说,如洽办、面洽。“谈”为讲论,彼此对话之意,如交谈、座谈、高谈阔论;“判”,意为评断,唐庚《有所叹》诗曰:“是非已会换樵判,疑信难凭党与传。”

由此可见,洽谈和谈判在本质上没有区别,都是指通过和睦的态度与彼此对话的方式去谋求一个良好的结果;但是二者在字面上有着微妙的差异。洽谈,突出的是和睦的态度与彼此对话的方式,色彩更温和,形式更灵活;谈判,强调的则是评断分歧,得到某种结果。因此,谈判双方刚刚接触时,往往喜欢用“洽谈”这个词,即使谈不出结果也无妨,照样可以和睦地彼此对话;在洽谈一阵子后,眼看就要出现积极的结果了,这时双方往往都喜欢改用“谈判”这个词以巩固洽谈的成果。本质上,谈判是人类社会相互交往的产物。人类在相互交往中,为了解决利益冲突,改变相互关系,或者是为了改变自然与社会而相互联合,或者是为了进行物质、能量与信息交换而进行观点沟通,从而取得一致或妥协并达成协议,于是就产生了种种社会交往活动。从历史根源来说,谈判在原始社会就已存在,它是人类在生活和生产中不断认识和实践的产物。在原始社会中期就已经存在原始

的谈判活动,较正规的谈判在原始社会后期开始慢慢增多起来,真正较完善的谈判形式到了奴隶社会和封建社会才出现。谈判赖以产生的社会历史根源是:

1. 解决冲突的需要。在氏族制度下,“一切争端和纠纷,都由当事人的全体即氏族或部落来解决,或者由各个氏族相互解决;血族复仇仅仅当作一种极端的、很少应用的手段”。

2. 力量均衡的产物。非武力地解决矛盾,是谈判的实质。谈判作为一种手段来解决矛盾冲突的条件有五:一是谈判双方即谈判主体和谈判目标,这是谈判的基本条件;二,冲突双方运用战争不足以制服对方、出现势均力敌局面,这是谈判的先决条件;三,彼此认识到战争手段的弊端,这是谈判的转化条件;四,双方有诚意选派使者协商解决冲突,这是谈判的媒介条件;五,协商订约并接受承诺,这是谈判的最终条件。

3. 利益互惠的媒介。社会分工和私有制导致交换,而交换则需要谈判,以调节双方利益,实现互惠目的。交易的经常化发展了谈判行为,使谈判从简单的语言交流进入程序完备的自觉行动。

古代社会是谈判历史发展的初期阶段,主要是指奴隶社会与封建社会。这一时期的谈判活动较低级,涉及经济领域较少,集中于军事、外交、政治等方面。其作用主要是:

首先,谈判是古代社会民族之间、国家之间解决政治、军事冲突的外交手段。

其次,古代谈判在延缓战争爆发或促使战争尽快结束方面有一定作用,一定程度上减轻了战争对人类与社会造成的危害。

最后,谈判在疏通古代社会经济发展的障碍,促进民族间、国家之间的相互了解和经济文化交流方面也具相当的作用。

人类社会进入近代以后,由于资本主义制度的确立,商品生

产和生产力迅速发展,国际交往日趋密切。随着人类交往活动的不断扩大,谈判就成为人们非常重要的社会活动与手段。其作用体现在:第一,谈判虽不能制止帝国主义列强发动的种种侵略战争和世界大战,但还是能消除或减轻局部的冲突与矛盾。第二,促进近代经济、技术、贸易与文化交流。第三,谈判成为各利益集团之间相互斗争的有力武器。

随着人类社会的巨大发展,谈判逐渐完成了它从近代到现代的历史性发展。其发展的趋势具体表现在如下几方面:

首先,从谈判内容看,主要表现为经济、科技、文化方面的谈判大为增加,并成为当代社会的主要谈判内容,强权谈判日益减少,平等协商的谈判格局正在形成。

其次,从谈判在现代社会应用的范围和作用来看,谈判在现代社会中的应用越来越广泛,从一切诉诸武力到一切都可以坐下来谈,其作用也越来越重要。

第三,共同依据的谈判原则逐步得以确立,使谈判活动进一步科学化、规范化。

第四,谈判艺术日臻完善,谈判水平不断提高。

最后,对谈判的科学研究从无到有,从个别到系统,谈判学的理论地位正在确立。

在简单了解了谈判的发展历程以后,我们需要给谈判下个定义。关于谈判的定义,不同的人会有不同的定义。语言学家可以认为,谈判是人们为满足某种需要所进行的一种语言活动;政治学家可以认为,谈判是一种和平解决政治争端的方法 and 手段,或由争端的各方平等或不平等地商讨解决争端的途径和方法;经济学家或贸易人士可以认为,谈判是参与的各方通过协商的方法达到互利的过程,尽管这种“互利”不意味着“均等”;权术家则会把谈判当作玩弄权术的智力游戏。更有甚者,阴谋家认

为谈判就是不择手段地诱使对方接受自己的观点的欺诈行为,如此等等,不一而足。对于这些定义,既不能完全肯定,因为它们有一定程度的、甚至严重的片面性,乃至错误;同时,又不能完全否定,因其的确有局部的真理性。不同的研究者有着不同的思维方式和研究方向;不同的谈判者亦有着不同的体验,有的来自成功,有的来自失败。我们认为谈判有广义和狭义之分,广义的谈判是指人类为满足各自的某种需要而进行的交往活动。它是一种社会现象,是人际关系的一种特殊表现。人是自然界的产物,是自然界的一部分,由于人的这种自然属性,决定了自从人类社会开始,就不可避免地要和自然界的物质的东西打交道。但人并非以孤单的形式同自然界的物质的东西打交道,而是结成一定的社会关系来进行活动。因此,人就不可避免地为了物质和精神方面的需要而彼此交往。人通过处理人与人之间的关系来处理人与物之间的关系,适应这种处理关系的需要,谈判便应运而生。因此,广义的谈判也可理解为: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,就是谈判。

狭义的谈判是指人们在各类贸易、合作、联合以及各种经济纠纷中,为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,也是谈判各方观点互述,情感互动,后果互利的人际交往的双向沟通过程。

任何谈判都是各方为达到一定目的的社会行为。谈判的目的性决定了利益的相关性,谈判活动总是伴随着利益的转换活动;无论这种利益是精神的、政治的,还是物质的或经济的。成功的谈判和失败的谈判,都必然对参与谈判的各方利益产生持久的影响。因为归根结底,促使人们谈判的动力在于求得需要和欲望的满足。

所谓观点互述,是指参与谈判的各方在一般情况下因观点、意见不一致(分歧)而谈判。因此,谈判各方必须首先陈述自己的观点,通过观点互述,寻找出他们的共同点;并以共同点为基础,就不同点进行讨论协商,或者求同存异、或者讨价还价,最终达成一致。所以,双方或多方观点的差异和互述是谈判的先决条件。

所谓情感互动,是指谈判是谈判各方感情互动的活动过程。首先应当肯定,谈判是一种理性活动,成功的谈判不是人们感情冲动的结果。人们总是为了自己一方的利益,在谈判前精心策划,周密准备;谈判中各出高招,施展手段和谋略。这一切无一不是抽象思维,或者理性思维的结果。但是,如果说谈判不带感情色彩,或者说,谈判不受感情的影响,显然是不现实的。很简单,参与谈判的是人,而不是机器。人是感情动物,任何人的理性宣言都带有感情色彩。严格说来立场和倾向性无不是感情的产物;而且,谈判中在理性原则指导下的感情控制或感情宣泄,最能表现和显示谈判的艺术性。昔日诸葛亮舌战群儒,智激周瑜、孙权,以清醒的联吴抗曹为骨骼,以浓烈的感情色彩为血肉,构成了其与东吴谈判最华美的篇章。诸葛亮面对东吴的文武百官,嬉笑怒骂,侃侃而谈;或褒或贬、或缓或激;或指斥、或讽刺,沉稳潇洒、进退自如;时而如高山流水,气度高雅;时而如握雄兵百万,指挥若定,大义凛然,气势恢宏,使东吴君臣茅塞顿开,促成了蜀吴联手、共抗曹兵的大计。在诸葛亮东吴之行的整个谈判中,诸葛亮的感情运用和发挥,可以说达到了淋漓尽致的境界。尤以《铜雀台赋》智激孙权、周瑜君臣最为出色。诸葛亮以感情为武器,以情感之,以情动之,以情激之,其谈判艺术的确发挥到了极致,令人回肠荡气,拍案叫绝。这里既有诸葛亮恰如其分的感情控制,又不乏极有分寸、驾驭自如的感情施与和宣泄;

同时,还有东吴君臣感情的接受和回应,双方感情达到了互动和交流,从而出色地完成了谈判过程。

所谓后果互利,是指谈判的结果必然是谈判各方都能获得需要和欲望的某种满足。谈判的一个主要特点,是各方都在尽力促进或维护自己的利益,都是为了满足自己的需要和愿望。谈判的目标在于获得利害关系上的满足。若谈判的一方得不到这种满足,谈判很难取得成功。因此,成功的谈判是谈判各方都获得某种满足的结果。换句话说,即谈判各方都要从对方获得自己需要的东西;否则,谈判就会失败。

第二节 谈判的特点和作用

在商务活动中,谈判绝不是坐在谈判桌前面对面地说话或简单地交换意见,既不是你讲你的条件,我讲我的原则,更不是各持己见,大吵大闹……

谈判是一幕精心策划的戏剧,需要积极的准备和非常艺术的斡旋。谈判人员须博学多才,具有极高的涵养,有超人的丰富想象力、敏锐的洞察力,有勇于拼搏的精神、顽强的意志和毅力。一旦他们坐到谈判桌前,谈判就成为彼此的尊重,并在此基础上展开智勇较量。谈判是较量,但其最终目的不是谁压倒谁,也不是想置对方于死地,而是为了调整和妥协,使双方都能获得利益或满足己方的基本要求,从而达成一致。他们以真正的高境界的积极行为来建立一个共同的理想,以达到最佳的目标。

在商务活动中,谈判居于十分重要的地位:

1. 谈判是商务交易活动中的桥梁和纽带。企业的商业活动,无论是采购商品和销售商品,商务人员会面临两方面的工

作。就国内商务活动而言,需要与供货单位或接货单位联系,确定商品的品质、数量、价格、交货条件、结算条件、包装、运输条件等。就国际商务活动而言,需要与外商就具体条件与国际贸易惯例进行谈判以求达成一致。其目的都是围绕着通过商务谈判把客户组织到一起,通过有效的谈判促成交易。可见,商务谈判是商业交易的前提,是沟通商业活动各方的桥梁和纽带,是商业交易程序中的一个重要组成部分。

2. 谈判是信息流传播的有效途径与信息流的载体。商业活动是商流、物流、信息流、资金流的统一过程,商业活动是一个完整的系统。这个系统活动本身形成了两个截然相反的信息流向,即生产信息流和消费信息流。前者是指从生产企业流向消费者的信息,后者是指从消费者流向生产企业的信息,而谈判则是信息交流过程。谈判人员谈判的过程是生产信息流与消费信息流的具体传播途径或方式之一。

3. 谈判体现企业的营销战略。企业商务人员通过商务谈判来实践企业整体营销战略,实现商品的价值,促进企业形象的改善和提高产品声誉,所以,商务人员作为企业营销战略的执行者的作用,最终要通过谈判体现出来。

4. 谈判关系到交易的成败、企业的生存与发展。在商业活动中,起作用的因素很多,作为谈判人员必须要了解这些众多的因素,争取以最有利的条件达成交易,否则交易很难达成或交易达成的条件不利于己方,使自己吃亏,或造成重大经济损失。

在商务活动中,谈判的作用在于:

1. 减少成本或避免不该发生的成本。在任何出售的商品和服务的价格中,都会有多方面的成本要素,每一成本要素的减少或避免,都能为购买方节省开支,增加利润。

2. 增加销售,保障供应。企业商业活动的主要任务之一是

推销商品。推销的成败完全依赖于产品的条件和营销人员的业务素质,其中包括谈判的能力与技巧。

3. 维护和发展业务关系。对一个企业来说,应有其规模经济与效益以及长期的发展目标。这就要为建立销售渠道并保持其畅通无阻而努力。同时,对许多企业来说,为了扩大市场占有率和降低管理成本,节约费用,宁可寻找中间商经销产品,也不愿负责全过程的销售。而对许多陌生的客户来说,希望他们积极主动的订货是不现实的,这就需要通过谈判来增进了解。

4. 为企业交流和传递信息。既然商务谈判是企业与客户的桥梁和纽带,那么通过谈判可使企业与客户之间的沟通变成现实。这种沟通的重要内容之一是信息的交流与传递。通过谈判一般可获得下述情报或信息:顾客对产品设计以及对产品的主要评价与要求;顾客的抱怨资料以及对产品的使用情况;对价格的意见,以及顾客愿意支付的价格;同类产品市场变化情况;竞争者的产品品质、特点与功能;竞争者有关市场营销的战略与战术的变化情况等。谈判人员在谈判过程中,不仅会搜集到自己所需要的信息,供企业决策者参考,而且会向顾客传递出有关的产品、服务以及企业发展的信息,这些信息对于签订合同和扩大企业影响是至关重要的。

5. 避免和解决企业出现的问题。当买卖双方不熟悉对方的习惯时,容易发生各种问题,特别是在国际商业交易中,从各自语言到说明书的翻译都有可能成为交易的障碍。谈判则能确保所有各方都能理解他们的权利和义务,避免妨碍双方交易的各种问题的出现—即使出现了问题,如果谈判渠道畅通也易于得以解决。

作为人类一种有意识的经济和社会活动,谈判一般具有以下几个特点:

1. 谈判具有明确的对象和目标。

谈判不是盲目的,它具有明确的谈判对象和目标。谈判的对象有人、商品、资金、技术、价格等,只有谈判的对象明确,才能使谈判具有针对性,才能寻找适宜的谈判方法。谈判是一个通过不断调整各自需求,最终使各谈判方的需求相互得以调整,互相接近从而达成一致意见的过程。

比如,在私营裤子店内,思思正为购买一条裤子而与店主谈判,店主根据货物买卖的常规作法,首先开价 160 元。思思要求老板把价格压低。店主又一次要价 150 元,并且强调已是合理价。思思报了自己的价为 130 元,最后双方以 140 元成交。可见,在这场谈判中,买卖双方都是通过不断调整各自的报价而使价格相互接近,最终在 140 元这一价格点上达成利益的平衡。需要指出的是,利益上的平衡不等于利益上的平均,而是双方各自心理所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成是谈判。

2. 谈判具有“合作”与“冲突”的两重性,是“合作”与“冲突”的对立统一。

产生谈判的前提条件是双方或多方在观点、基本利益和行为等方面出现了既相互联系又相互区别或冲突的情况,为使谈判能达成协议,谈判各方必须具有一定程度的合作性,但是为了使自身的利益能获得较大满足,参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态。

谈判的合作性表现在,通过谈判而达成的协议对双方都有利,各方利益的获得是互为前提的。而谈判的冲突性则表现在,谈判各方希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此要进行积极地讨价还价。为了很好地解决谈判中的这对矛盾,首先必须对此有深刻的认识,其次在制定谈判的战略方针、选择与运用