



商务谈判学

SHANGWU TANPANXUE

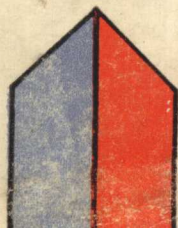
● 主 编 王桂德

● 副主编 许彩国

季海波

张泉生

江苏科学技术出版社



商务谈判学

王桂德 主编

江苏科学技术出版社

商务谈判学

王桂德 主编

出版、发行：江苏科学技术出版社
印 刷：扬州友谊彩印厂

开本787×1092毫米 1/32 印张9.375 字数21,100
1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷
印数1—5000册

ISBN 7—5345—0712—X

F·73

定价：3.15元

责任编辑 高楚明

主 编：王桂德

副主编：许彩国 季海波 张泉生

编著者：（按姓氏笔画排列）

王宝山 王桂德 车慈军 许彩国 苏兰勇

时建龙 吴 舸 张泉生 陈保国 杭忠东

季海波 姜法奎 高云龙 董良意

前 言

随着科学技术和商品经济的高度发展，国际间和国内的商务谈判活动日益增多。商业贸易谈判在经济活动中起着相当重要，甚至是决定性的作用。党的十一届三中全会以来，改革、开放、搞活已经成为我国社会、经济生活发展的不可逆转的趋势。由于社会主义商品经济的迅速发展，企业作为法人代表越来越多地应用谈判手段促进沟通、达成交易。各行业之间，在经济活动中也越来越多地发生着争议，需要调停和仲裁，特别是在涉外经济活动中的谈判也越来越频繁起来。为此，我们编写了《商务谈判学》。

谈判是一门艺术，也是一门科学，在西方现代管理教育中，谈判学已成为一门重要的课程，而且越来越受到人们的重视。而我国对这门学科的研究还刚刚起步，无论从理论到实践，都还缺少系统、科学的研究。近几年来虽然翻译和介绍了一些国外谈判技巧与艺术方面的书籍，但基本是以谈判策略和实务为主，很少介绍谈判学理论方面的知识，诸如谈判特点、原则、程序与步骤，谈判计划与实施，谈判美学与心理，谈判管理等方面很少涉及。这不仅不能适应高等院校管理专业教学上的需要，更满足不了企业界人士谈判业务上的需要。在商品经济社会，无论哪个经济实体，都不可能孤立于社会之外。它必然要和外界发生联系，交涉各种问题，进行经济贸易活动。这种交易的成效、以及如何在最有利的条件下达成交易，必须经过商业贸易谈判。因此，依据谈判理论

和谈判的策略以及技巧的运用，有针对性地确立自己的谈判方式和策略，并了解、熟悉各个国家、民族的风俗习惯、谈判风格，以取得谈判的成功，就显得十分重要了。

本书从谈判学的角度出发，对商务谈判的基本原理与实务进行了概述，这是第一次运用管理学、心理学、美学、社会学、法学等多种学科对谈判的理论与实践进行综合而系统的研究。

本书分为三部分：第一部分概述了商务谈判学的基本原理，主要包括商务谈判的基本概念与特点，原则与分类，以及谈判的程序与计划的制定；第二部分是商务谈判学的实务，主要概述了谈判的策略与技巧；第三部分是商务谈判学的心理、美学与法律、管理等方面的内容。

本书在编写过程中，借鉴了国外商务谈判中的一些谈判技巧和艺术，同时也参考了一些国内有关著作，值此出版之际，谨表示衷心的感谢。本书由王桂德副教授任主编，许彩国、季海波、张泉生同志任副主编，最后由王桂德总纂、定稿。由于编写时间仓促，又缺少资料，疏漏与谬误之处，敬请专家、读者指正。

王 桂 德

1989年1月3日于扬州

目 录

前 言

第一章 商务谈判概述

- 第一节 商务谈判的概念和特点..... 1
- 第二节 商务谈判的类型..... 8
- 第三节 商务谈判的基本原则..... 20

第二章 商务谈判计划与实施

- 第一节 谈判战略的制订..... 28
- 第二节 谈判计划的制定..... 43
- 第三节 谈判计划的组织与实施..... 49

第三章 商务谈判的程序与步骤

- 第一节 谈判前的准备工作..... 56
- 第二节 谈判的程序..... 68
- 第三节 谈判成功的要素..... 76

第四章 商务谈判环境与礼仪

- 第一节 谈判地点的选择..... 83
- 第二节 谈判环境..... 89
- 第三节 谈判礼仪..... 98

第五章 商务谈判策略与技巧 (一)

第一节	合作满意型谈判策略	104
第二节	隐蔽假设的谈判策略	107
第三节	时机与方位性的谈判策略	111
第四节	发现对手需要的谈判策略	116
第五节	对己有利型的谈判策略	123
第六节	互利型的谈判策略	129

第六章 商务谈判策略与技巧 (二)

第一节	相互交流的谈判策略	137
第二节	运用谈判实力的谈判策略	141
第三节	皆大欢喜的谈判策略	150
第四节	谈判中的价格策略	154
第五节	以战取胜的谈判策略	162
第六节	处理冲突和争端的谈判策略	168
第七节	终止谈判的策略	174

第七章 谈判心理

第一节	谈判者的气质	181
第二节	谈判者的性格	188
第三节	谈判者的能力	195
第四节	谈判者的言语	201

第八章 谈判美学

第一节	谈判者的风度	210
第二节	谈判者的仪态	216

第三节	谈判者的服饰·····	222
-----	-------------	-----

第九章 商务谈判的法律规范

第一节	商务谈判与法律的关系·····	226
第二节	法律对谈判者的规范·····	236
第三节	商务谈判过程中的法律规范·····	247

第十章 谈判的管理

第一节	谈判组织的管理·····	259
第二节	谈判成员的管理·····	263

第十一章 国外商务谈判风格

第一节	东西方文化对谈判风格的影响·····	268
第二节	西方有关国家商务谈判的风格·····	270
第三节	东方有关国家商务谈判的风格·····	281

第一章 商务谈判概述

第一节 商务谈判的概念和特点

一、商务谈判的概念

谈判涉及的范围十分广泛，每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜在因素。只要是人们为了改变相互之间的关系而交换观点，为了取得一致的意见而磋商协议，他们就是在进行谈判。

国外一些学者认为，谈判是为了满足人的各种需要，所以它是包罗万象，无所不在的，在生活中的各种交往行为都可以用谈判来限定。如美国学者杰勒德·I. 尼尔伦伯格认为，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致意见而相互磋商的一种行为，是直接影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益的一种过程。在商务活动的具体行为中，企业的创办、发展，产品开发、推销，原材料的购进等方面，都需要有效地运用谈判这样一种行为工具。

谈判有赖于信息的交流。谈判在进行过程中，有的是为了自身的需要，有的是代表一个企业或一个集团的经济利益，特别是随着商品经济的发展、国际市场商品竞争的加剧，企业家已把谈判作为商品开拓、技术引进、合作（合资）经营的一种有效手段，对其倍加重视。谈判学理论涉及传统的和当代的新兴学科，包括法学、管理学、经济学、心理学、社会学、语言学及预测与决策学等学科。

然而，谈判不同于交谈和演讲。首先，谈判始于双方的需

要，即双方都被各自的需要所策动，从满足某一种或几种需要出发而进行谈判。正是由于这些需要而决定着谈判的发生、进展与结局，所以，满足需要是一切谈判的共同目标。其次，谈判的目的是使双方都取得利益而达到各自的目的。因此，谈判决不是比赛，决定一方的胜与败。成功的谈判结果应当使双方都感到自己有所收获，都应当认为自己是获得了成功。这才是事实上的较理想的谈判。双方如果能够在一个合作、谅解的基础上进行谈判，就会使双方在坚持自己原则的基础上，经过充分的讨论、研究，反复洽谈，为实现自己的利益目标而努力，以取得最后的一致意见。但这不是指每项利益目标对谈判双方都具有同等的价值。有的时候，在某一方面，使其中一方不得不作出重大让步的时候，而本身在某一方面也得到了满足，而使谈判有所进展，甚至在涉及实质性问题时，某一方面的丝毫让步，也会使处于僵局状态下的谈判有所转机。但如果谈判的一方对另一方的要求听而不闻，视而不见，谈判的双方也就不存在讨价还价的价值了。因此，在任何场合下，谈判者双方都应当本着平等的原则，所达成的协议应该是符合双方利益的。这样，谈判才能够建立在获得成功的基础之上。

那么，究竟什么是商务谈判呢？商务谈判就是指有关贸易双方为了实现各自的目的，所涉及双方利益的标的物在一起进行洽谈、协商，最后达成一项双方均为满意的协议，这样一个不断协调的过程。

二、商务谈判的特点

商务谈判主要是指在社会扩大再生产过程中，从生产领域、流通领域、消费领域不同的环节过程中，特别是经常发生在流通领域过程中出现的一种行为过程。在这种行为过程中，由于谈判者涉及到双方或更多方，加之谈判内容复杂，

谈判环境多变，涉及的法律规范不同，以及谈判对象的心理、生理机制和素质上的差异，就需要对商务谈判提出要求，并按照谈判的特点和规律去进行洽谈。

（一）谈判是双方合作、协商的过程。

在人的传统的观念中，往往给谈判带上一种神秘的色彩，认为谈判仅仅是应用于政治和军事上的一种手段。因此，给人们以一种错觉和误会，认为谈判结果就是以一方胜利，另一方失败而告终。这是军事上谈判结果的一种传统的观念（但也不完全如此）。

在当代社会经济生活中，由于商品经济的高度发展，谈判作为一种经济交往的必要手段，不是决定着双方的胜败，而是一个通向合作的必经之路了。例如，卖方以较低的价格、较低的利润大量推销商品，减少库存，这样可以迅速地使自己的产品资金转化为货币资金，企业用货币资金补偿在生产过程中的活劳动消耗与物化劳动的消耗，购进生产设备和原材料，以扩大再生产。而买方通过较低价格购进产品，在销地大量销售，又可使企业获得利益。这样，对谈判双方都是有利可图的。这是由于双方合作的结果。

从谈判学的角度分析，同是一项成功的谈判，双方都是胜者。这有别于棋赛。棋赛有明确的比赛规则，有一套遵循的标准。如果把谈判仅仅看作是来一盘对弈，就意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易。用这种态度去谈判，就是竭力压倒、胜过对方，以达到自己单方所期望的目标。谈判的目标应该是双方达成协议，都感到满意，而不是谈判的破裂或失败，也不是一方独得胜利，这样双方才会认为谈判达到了目的。

谈判学认为，谈判本身就是一项合作的事业。在谈判过程中，应随时随地注意化不利因素为有利因素，化消极因素为

积极因素,把不同的利益转化为共同的利益,双方不断地进行信息沟通,包括发现共同的利益、需要,强调双方可通过协议达成一致,而不是考虑相反的目标,使谈判陷入僵局或难堪。

由于谈判的双方是平等的,只有双方的意见一致才能够签订合同,达成协议,特别在商务谈判中的技术引进谈判,双方将是长期的合作者,更应当以平等的身份和谐相处,只有在和谐的气氛中,才能促进积极的思考。由于谈判双方大多是素不相识的,还存在着文化、修养、素质、语言等方面的差异和障碍,特别在交往过程中时间又是很短的,尤其在第一次谈判接触中,谈判者总是相互敏锐地注意观察对方所表示的一切信息——语言的、动作的,并经过各种分析与判断得出第一印象。如果能够给对方一个良好的印象,就能够为下一步的谈判创造良好的条件。所以在谈判时,要以平等的身份,以谦和、真诚、善意的姿态,以取得对方的信任与理解,只有这样,才能在谈判过程中促进谈判者进行积极的思考和行动,在不损害自身根本利益的前提下,作出适当的让步。此外,还应当用相互信任的态度,以取得对方的信赖。因为在相互信任的基础上易于提出积极的建议,解决在谈判过程中的分歧。不可在谈判中刁难对方,故意制造障碍,出难题,提出苛刻条件。这些都无助于解决分歧,反而会破坏信任的气氛。

特别在与外商谈判中,由于外商不了解我国的社会制度、市场营销渠道、资金来源、企业管理体制、专利制度等方面的情况,因此,在国外很容易解决的问题,在国内还得不到解决。这样的有关问题,对方一时是难于理解的。我们必须针对不同的谈判对象进行耐心、细致的解释工作,并对有关谈判背景、环境作出说明。只要谈判者是真心实意的,有一个诚恳的态度,就会促进谈判的成功。这是商务谈判的一个

基本特点。这个特点不同于政治和军事上的谈判。这个特点是由经济活动的特性所决定的。

（二）商务谈判重在策略与技巧。

谈判策略被看作是为取得某些利益所使用的特定手法，因此，商务谈判一个显著的特点在于非常讲究谈判的策略与技巧，以一个艺术家的敏锐和企业家的灵活，发现对方的秘密，随时运用不同的策略以取得谈判的成功。例如，在某些特定的情况下所采用的策略称为情景策略，而情景策略又分为攻势策略和防御策略，攻势策略重在采取或保持主动，防御策略不单纯是与攻势相反的策略，而是发动反击的跳板。不管采取何种策略，都要相应地运用各种技巧。与谈判对象周旋，处理谈判冷场、谈判对峙、谈判场外的交际，以及如何恢复谈判，如何提出诉讼，如何对待高压手段，如何对待傲慢谈判，又如何结束谈判交易等等，这些都需要谈判者具有一定水平的谈判技巧和策略，才能完成谈判任务。

但是在当代经济生活中，在谈判桌上也确实存在着一种非谈判现象，就是用欺诈的手段使对方上当受骗，给对方蒙受经济和心理上的损害，这是与当代商务谈判格格不入的。

在高度发达的经济社会里，由于信息传递和反馈非常迅速、准确，有关方面的情报、资料都可以通过各种渠道得到，所以用欺诈的手法参与商务谈判，这不仅违背谈判道德、谈判准则，在客观情况下也很难实现。即使用各种狡滑的欺诈手段，蒙骗了对方，获得一时一事的成功，但事实胜于诡诈，最后必定导致败露而成为诉讼的对象。因为欺诈的一方运用的手段是以欺骗为准则，用花言巧语或贿赂有关人员，使人们在谈判桌上难辨真伪，使对方上当受骗。但是，由于欺诈者丧失了公共原则，无论在国内商务谈判中，还是在国际商务谈

判中,其他公司与企业、个人便不会与他进行进一步的合作。他们只能是落个“身败名裂”,退出谈判圈的下场。因此,在商务谈判中,只能有效地运用谈判策略与技巧,而不能用欺诈手段,这是商务谈判的又一个显著特点。

(三) 谈判信息的传递与保密。

商务谈判的信息传递一般是指在国内的谈判小组与国内的谈判主管机关(管理机构)的联系。在国内的谈判小组为了及时听取国内有关主管机关的决策意见,这样就产生了与国内联系的要求,而国内的管理机构也需要及时地了解国外的谈判进展,因此,也产生了与国外联系的要求,可见,这种联系的要求是双方面的。但这种信息的传递与商品信息传递正相反,应当是越少越好,过多的信息传递往往会给谈判带来许多不利的影响。这是因为:

1. 与国内联系之后作出决定往往会延误签约的时机。如果这笔交易有一定的竞争性,其他竞争者都能够当即拍板,而这种联系对本企业的谈判小组显然是不利的,往往会错过机会。

2. 在国内的谈判小组向国内公司汇报的时候,由于受到通讯、语言、翻译上的障碍,国内公司决策者由于不完全了解具体情况,很难通过电文作出及时的恰如其分的决策。

3. 一遇到问题就向国内汇报、请示,不能作出决策,这不仅影响了谈判者自身的士气和气质、作用的发挥,同时也有损于谈判人员在外商眼中的形象,影响谈判的成功。

4. 信息传递越多,保密性越差。情报往往由自身泄露出去,使谈判对方了解了实情,使我方处于被动状态。

鉴于以上情况,谈判人员应当在谈判前做好一切准备工作,把那些不必要的信息传递减少到最低限度,此外,还要注

意：①为了对付谈判中对方可能会提出的一些问题，谈判小组有必要先搜集一些有关资料，熟悉有关谈判的函电、会议纪要等。②在谈判现场，有时双方同意对某一产品的规格作出修改，这就涉及到该产品新的订价问题，为了迅速地制定出价格，谈判者必须了解原报价格中各种成本所占比例和各种影响价格的因素。因此，应该事先将各种成本在价格中所占比重制成一张可随时查阅的图表，以便在某一成本变化后可迅速制定新的价格。③重新考虑那些竞争者认为比本企业优越的条件，并搜集一些材料来驳斥这种论调。④如果该合同还适用其他国家的法律，应事先听取有关国家法律顾问的意见，以便趁早考虑由于法律不同而对合同所造成的影响。同样，关于征税问题，也要事先作出调查，以确定供应商是否征收营业税、国外利润所得税等等。

在充分做到以上几点的基础上，信息传递就可以越来越少，并给谈判者一定的权利。由于谈判是在双方信息保密的情况下进行的，因此要做好谈判的安全保密工作。这也是商务谈判的一个特点。比如：不要在公共场所，如船舱内、车厢里、出租汽车及旅馆接待室谈论业务问题，这些场所容易被人偷听；更不要轻信外国人只懂本国语言；不要给对方造成窃密的机会，特别在谈判空隙，不要将文件留在谈判桌上，也不能将自己的谈判方案敞露在谈判桌上。特别是印有数字的文件（对方有可能是一个经过训练的倒读能手）；不要轻信旅馆服务员、电话总机员，让他们去代发电报、电传，这往往会造成给服务员出卖情报的机会，在某些国家，这是一种职业；不要过分信任本公司在当地聘用的代理人或服务人员，他们与当地买主的本族关系往往要重于对你的金钱雇佣关系。

只有遵循谈判保密制度，才会使自己始终处于主动状

态，减少被动，为顺利地进行谈判扫清障碍，为谈判的成功创造条件。

第二节 商务谈判的类型

谈判的类型是由谈判的内容决定的，是为了达成双方都可以接受的协议这一共同目标而进行的洽谈。但由于谈判者的谈判目标各不相同，在客观上又受到经济政治形势、谈判环境、资源条件等诸方面的限制，因此，谈判类型各有差异。从商务谈判来讲，由于分类方法上的差异，类型也不统一，下面从两个方面进行概述。

一、从谈判的出发点进行分类

（一）合作型谈判。

在一个合作型谈判中，谈判者双方应抱有这样一个宗旨，即在谈判桌上双方本着合作的态度进行业务洽谈，共同解决问题，这样可以提高谈判双方的地位，并使双方更好地接近，关系更趋向协调。

为了使双方的谈判建立在一个合作的基础上，就要求在谈判过程中，不宜把自己规定得过于单一，甚至把谈判的焦点只集中在一个目标上。例如在价格问题上出现困难，甚至经过反复洽谈也毫无进展，或者陷入了无法协调的困境。这个时候，谈判者就要从另外一个角度、另外一个目标，比如产品数量及质量等方面进一步努力，以弥补在价格上的损失，如果谈判双方是长期合作者，有多年的业务来往，已经建立了比较融洽的关系，即使是某一次谈判在价格或某方面失利，但为了以后的谈判或长期合作，并为扩大合作奠定基础，从谈判策略上来讲也是一种成果。