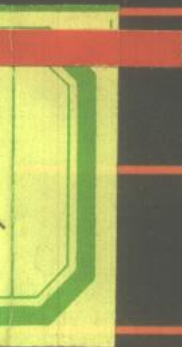


经济谈判技巧

JINGJITANPANJIQIAO

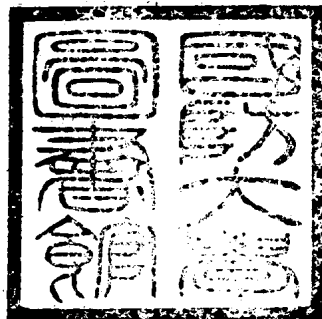
汪孟勤 周忠寅 编著





经济谈判技巧

汪孟勤 周忠寅 编著



经济科学出版社

一九九一年·北京

责任编辑：林 涯
责任校对：闻志刚
封面设计：卜建晨
版式设计：代小卫

经济谈判技巧

汪孟勤 周忠寅 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
京安印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 5印张 118000字

1991年8月第一版 1991年8月第一次印刷

印数：00001—20100册

ISBN 7-5058-0416-2 / F·337 定价：2.60元

内 容 提 要

“谈判”，是人们熟悉的字眼。但是，如何谈判？尤其如何取得谈判的成功？人们未必都知道。

本书全面、扼要地向你介绍当今世界上主要的几种谈判理论，以及从事谈判的一系列基本知识、技巧和礼仪、礼节，并附有若干谈判案例及分析，供你学习和参考。

这本书新颖、实用、精练，大胆探索我国的谈判理论和特点。

愿这本书成为你取得谈判成功、事业发展的好伙伴！

序

党的十一届三中全会以来，随着我国改革、开放的进展，社会主义商品经济不断发展，人们对怎样谈判？怎样取得谈判的成功？怎样提高谈判的成效？愈来愈关心。谈判学已成为一门热门的学科。谈判类的书籍也成了热门书。

本书的作者，为适应我国社会主义“四化”建设的需要，精心编撰，给读者简明扼要地介绍了当今世界上几种主要的谈判理论，尤为可贵的是，对我国的谈判理论和特点进行了初步的总结尝试。他们还全面精炼地介绍了谈判全过程的基本知识和礼仪、礼节，着重介绍了谈判的若干技巧。这里面，既有作者自己的实践经验，也有适合我国国情的国外的有用知识，非常实用。书中穿插了不少谈判实例，可以帮助读者理解和掌握谈判的原理和技能，很有启发。为适应经济发展的需要，该书着重介绍了经济谈判的技巧。由于知识的渗透性，原理的通用性，书中也采用了一些政治、外交、军事等方面的谈判内容。因此该书不仅为经济谈判工作者提供了参考，而且也可从事其他一切领域谈判的工作者借鉴。

本书的作者，在编撰过程中，结合对部分大学生、中专生和厂长、经理、领导干部讲授谈判技巧的经验，并在此基础上对全书不断修正、润色，故而全书具有系统性、实用性，也可作为讲授经济谈判技巧的教科书和参考书籍。

据此，我们把这本书推荐给大家。

导 言

一、谈判。

谈判，古今中外皆有之。但是，目前国内外尚无关于“谈判”的统一和权威的定义。然而，现代的谈判专家和学者从各个角度却赋予了谈判以全新的概念，它已不再是尔虞我诈的同义语，消除了争个你死我活或两败俱伤的旧概念。

美国谈判学会会长杰勒德·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，为了取得一致而相互磋商的一种行为，是能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程。这个概念提法新颖，含义广泛，不仅包括一切正式场合的谈判，而且引伸到各种“协商”和“交涉”行为。

英国谈判专家P·D·V·马什从经济贸易角度给谈判下了个定义：所谓谈判（或称交易磋商）是指有关贸易双方为了各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议，这样一个不断协调的过程。

香港中文大学企管系邓东滨先生侧重于对谈判特征的分析。他认为，广义地说，谈判是指人类为满足各自的需要而进行的交易。

谈判有以下4个特征：

1.它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。

单方面的施舍或单方面的承受，不论是自愿的还是被动的，都不能算作谈判，只能说是援助、受援，赠送、笑纳，授予、接受等。

2.它同时含有“合作”与“冲突”两种成分。

为了使谈判能达成协议，参与谈判的各方均须具备一定程度

的合作性。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。尽管在不同的谈判场合下，合作程度与冲突程度各不相同，但可以肯定的是，任何一种谈判均含有一定程度的合作与冲突。

3.它是“互惠的”，但却是“不平等的”。

假如谈判不是互惠的，谈判就无从谈起。但是，谈判的结果却是不平等的，即有一方谈判者获得的好处多些，另一方谈判者获得的好处少些。导致谈判结果不平等的主要原因是：谈判各方拥有的地位、实力与技巧各不相同。

4.只要参与谈判的各方对谈判结果均具有否决权，则不论谈判结果是多么“不平等”，这样的谈判都是“公平的”。

我国一位经济法律工作者杜玉庆从法律角度分析：经济谈判中的“谈”，如用法律用语讲就是“要约”和“承诺”。是双方用国家规定的法律、政策和道德，论证自己的观点，反驳对方的观点，说服对方，最终形成统一的意见。用文字将这些统一的意见记录下来，再通过履行一定的手续，从而形成协议。所以谈判的实质，实际上是订协议。经济谈判的过程，实际上是订立经济协议的过程。

现代谈判理论认为：一场成功的谈判，双方都是胜利者。

二、谈判学。

谈判学开拓于1968年，其代表作是美国谈判学会会长、纽约尼尔伦伯格——蔡夫——温斯坦法律事务所著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格写的《谈判的艺术》。20多年来，这本书被译成10国文字，行销世界，影响甚大。这本书在1985年4月被译成中文发行。

美国洛杉矶市有个“无敌谈判中心”，该中心的主任嘉洛斯博士曾在哈佛大学致力于谈判研究3年。他有20余年丰富的商场谈判经验，著有《谈判竞争》、《商业谈判》等书。他的书不仅企业界人士人手一册，而且政治家、外交家、教育家、律师、记

者等也奉为经典。嘉洛斯还是美国商业顾问机构的首席代表，他曾为世界各国成千上万名企业界首脑讲授谈判的技巧和策略。

美国谈判专家豪伯·柯恩从事谈判30多年，他参加过数千次谈判，担任美国、加拿大许多大型企业、政府机构的顾问，主持千百次谈判研讨，在哈佛大学、密西根大学、布鲁金斯学院以及联邦调查局的FBI学院执教。他的著作《实用谈判技术》成为轰动国际的畅销书。

英国谈判专家比尔·斯科特总结了不同国家、不同企业的400多名从事贸易洽谈工作人员的亲身经历和经验，总结了他自己在国际上拓展商业的经验，形成了他的谈判理论。1981年他写了《贸易洽谈技巧》一书，颇具特色，既有理论，又有技巧。他在英国和世界其他国家为有实践经验的经理、工程师等举办讲座，从事培训工作已有20多年的历史。他分别被英国土木工程学院及挪威、瑞典、芬兰、南非、澳大利亚、新西兰和新加坡等地的重要机构聘为顾问。

在香港中文大学企管系任职的邓东滨先生从事谈判研究，其编撰的《谈判手册》一书也颇具特色。

可见，谈判学已成为一门新的学科。哈佛大学还进行了一项研究计划——哈佛谈判研究方案。这个方案包括“建立理论”、“教育训练”、“出版刊物”、“冲突纾解”四项工作。从事谈判活动甚至成了一种产业。

谈判学是在长期实践中产生的，实用性很强，用途广泛。国外的销售企业用它武装推销员，生意非常成功。西方很多公司、企业，劳资双方都开设了关于劳资谈判的课程和研究项目。举行劳资谈判，坐到谈判桌两边的都是训练有素的谈判专家。在国外，不仅是谈判新手，而且连谈判高手也非常重视学习谈判学。

近年来，随着我国社会主义商品经济的发展，大力发展外向型经济，有关谈判的知识和书籍很热门。显然，学习和掌握谈判学知识，既可安邦兴国，又利于当家理财，是一门值得研究的新的学科。

目 录

导 言.....	1
谈判准备篇	
第一章 谈判理论.....	3
第一节 我国的谈判理论.....	8
第二节 尼尔伦伯格的谈判需要理论.....	4
第三节 比尔·斯科特的谈判“三方针”	6
第四节 哈佛“原则谈判法”	8
第二章 谈判人员.....	9
第一节 谈判人员的素质要求.....	9
第二节 谈判班子的各类人员.....	12
第三节 谈判人员的配备.....	15
第四节 谈判人员的管理.....	17
第三章 谈判方案及其执行计划的制定.....	22
第一节 谈判方案的制定.....	22
第二节 谈判执行计划的制定.....	25
第三节 模拟谈判.....	28
谈判过程篇	
第四章 谈判的类型、程序和结构.....	33
第一节 谈判的类型.....	33
第二节 谈判的程序.....	39
第三节 谈判气氛	43
第四节 谈判的结构.....	43
第五章 谈判技巧.....	47
第一节 语言技巧.....	47
第二节 倾听技巧.....	49

第三节 陈述技巧.....	51
第四节 发问技巧.....	52
第五节 答复技巧.....	54
第六节 报价技巧.....	55
第七节 还价技巧.....	56
第八节 磋商技巧.....	58
第九节 说服技巧.....	58
第十节 争取时间的技巧.....	61
第十一节 休息的技巧.....	62
第十二节 让步技巧.....	63
第十三节 成交技巧.....	66
第十四节 签订合同技巧.....	67
第十五节 掌握谈判心理的技巧.....	69
第六章 谈判中若干情况的处理.....	71
第一节 若干情况的处理.....	71
第二节 囚笼、压力和陷阱.....	77
第七章 谈判礼仪与礼节.....	87
第一节 礼仪.....	87
第二节 礼节.....	94

谈判回顾篇

第八章 谈判总结.....	107
第一节 总结内容.....	107
第二节 善于总结.....	108
第三节 培训提高.....	111
第九章 中国风格的谈判技巧与礼仪.....	126
第一节 各国谈判人员的特点.....	126
第二节 中国谈判人员的特点.....	129
第三节 继承和发展我国优良的谈判技巧.....	133
附：谈判案例与分析.....	134

谈判准备篇

谈判人员常常会有两种抱怨：一种是在谈判之前，他们说，我来不及作充分的准备。另一种是在谈判之后，他们说，如果我准备得更好些，谈判的成效就会更大。所以，成功的谈判离不开周密的准备。

第一章 谈判理论

正确的谈判理论，对谈判实践有重要的指导作用。我们了解了国外流行的一些谈判理论，就可以“洋为中用”。

第一节 我国的谈判理论

中国古代就有著名的纵横家，他们纵横捭阖，开展政治、军事和外交的谈判。纵横家也成了谈判家的别称。

在中国革命和建设时期，我们在军事、外交、政治、经济、贸易等领域都有丰富的谈判经验。党和国家领导人有许多关于谈判的论著，著名的有：毛泽东的《关于重庆谈判》，周恩来的《关于和平谈判问题的报告》、《和平共处五项原则》。《毛泽东选集》和《周恩来选集》中关于谈判的著作有十几篇。毛泽东同志在《关于重庆谈判》的报告中阐明了辩证唯物主义的谈判指导思想。他在分析谈判的收获时说：“已经达成的协议，还只是纸上的东西。纸上的东西并不等于现实的东西。事实证明，要把它变成现实的东西，还要经过很大的努力。”这段话剖析了形式与内容，现实与本质，指明了两者相统一的条件。他在分析为什么要谈判时又说：“世界上的事情是复杂的，是由各方面的因素决定的。看问题要从各方面去看，不能只从单方面看。”他教育干部要全面认识问题，克服片面性。重庆谈判中国共双方代表签订的《会谈纪要》，即《双十协定》的格式也是创新的，采用把“中共方面”与“政府方面”的意见和方案分别列出的格式，对照非常清楚和鲜明，一目了然。这种格式，在20多年后的中美谈

判中又一次得以采用，受到美国人的赞赏。我们有十分宝贵、非常丰富的谈判理论和经验，应该很好地学习和总结。

第二节 尼尔伦伯格的谈判需要理论

尼尔伦伯格运用行为科学、心理学等原理和知识，总结了他自己不下数千次的谈判经验，提出了谈判的需要理论。这个理论得到了承认。基辛格曾说，一次成功的谈判要求所有各方都得到某种满足。

尼尔伦伯格认为，任何谈判都是在人与人之间发生的，他们之所以要进行谈判，都是为了满足人的某一种或几种“需要”。这些“需要”决定了谈判的发生、进展和结局。他把谈判行为中的人的需要、人的动机和人的主观作用，作为理论的核心。“需要”和对“需要”的满足是谈判的共同基础。要是不存在尚未满足的需要，人们就不会进行谈判。谈判的前提是：谈判双方都要求得到某些东西，否则，他们就会彼此对另一方的要求充耳不闻，双方也就不会有什么讨价还价发生了。即使是一个只求维持现状的需要，亦当如此。双方都是为各自的“需要”所策动，才会进行一场谈判。我们掌握了谈判的需要理论，就能引导我们重视驱动着双方的各种需求，找出与谈判双方相联系的“需要”，懂得如何选择不同的方法去顺应、抵制或改变对方的动机。了解每一种“需要”的相应动机和作用，我们就能对症下药，选择最佳的谈判方法。在每一场谈判中，采用的方法所针对的“需要”越是基本，就越有可能获得成功。

谈判的需要理论一般适用于各类谈判。你掌握的驾驭谈判局势的替代方法越多，你在谈判中获得成功的可能性越大。

图1的正面是布朗戴斯大学教授阿伯拉罕·H·马斯洛提出的作为人类行为基本要素的7种需要：

1. 生理的需要。

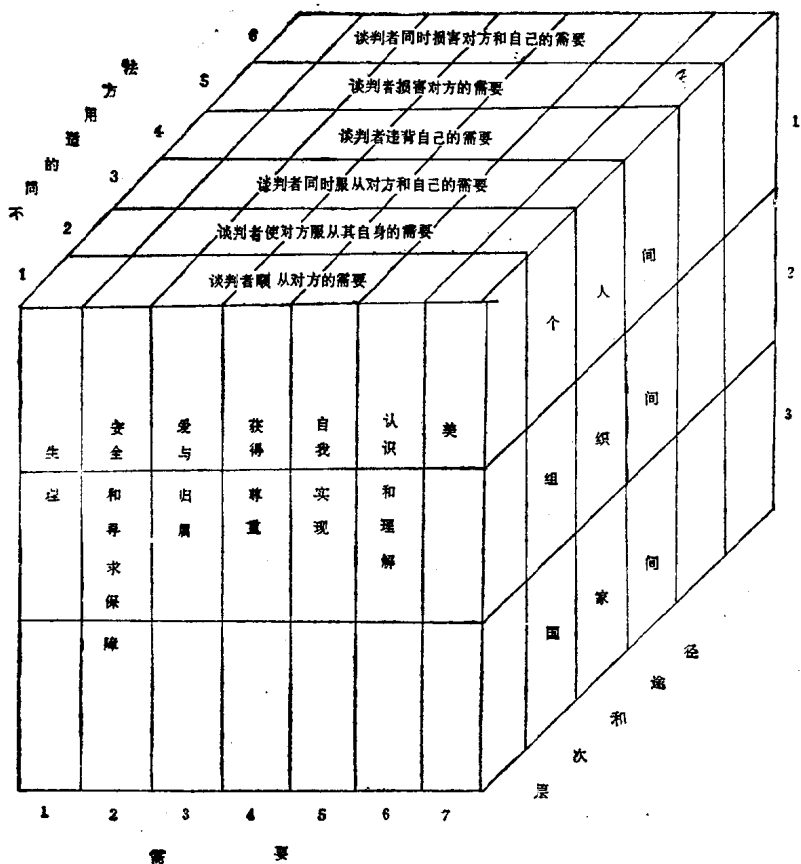


图1 126种可能的谈判策略图

2. 安全和寻求保障的需要。
3. 爱与归属的需要。
4. 获得尊重的需要。
5. 自我实现的需要。
6. 认识和理解的需要。
7. 美的需要。

尼尔伦伯格以此为基础，把各种谈判分为 3 个层次和途径，即，

1. 个人间——个人与个人的谈判。
2. 组织间——组织与组织的谈判。
3. 国家间——国家与国家的谈判。

这是图 1 的右侧面表达的含义。

图 1 的上面是尼尔伦伯格归纳的 6 种谈判方法：

1. 谈判者顺从对方的需要。
2. 谈判者使对方服从其自身的需要。
3. 谈判者同时服从对方和自己的需要。
4. 谈判者违背自己的需要。
5. 谈判者损害对方的需要。
6. 谈判者同时损害对方和自己的需要。

尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中，对 126 种可能的谈判策略都有具体的例证，有兴趣的读者可以参阅。

第三节 比尔·斯科特的谈判“三方针”

英国谈判专家比尔·斯科特精心挑选了“谋求一致”、“皆大欢喜”、“以战取胜”三个词汇来表述他的谈判理论。他极力推崇在友好、和谐气氛下“谋求一致”的谈判方针，但也积极主张在谋得己方最大利益的前提下给对方以适当满足的“皆大欢喜”的谈判方针，他力主避免种种冲突型的“以战取胜”的方针。

一、谋求一致。

这是一种为了谋求双方共同利益、创造最大可能一致性的谈判方针。可比喻为双方共同制作更大的蛋糕，分享的蛋糕更多、更好。美国西方石油公司董事长兼首席执行官哈默博士，他早年曾帮助列宁，同新生的苏维埃政权进行过粮食贸易。他同中国也

进行了卓有成效的经济合作，1988年9月28日晚，国家领导人接见哈默博士，感谢他以往10年给予中国的帮助和支持，并希望他继续合作。哈默这次来华，除了解决有关已投资建设的平朔安太堡露天煤矿的一些具体问题外，他还希望尽快与中国再签订合作建设一座设计能力为1500万吨大型煤矿的意向书，与中国海洋石油总公司洽谈进一步合作问题。类似这类谈判成功的实例都是双方在谋求一致的大前提下进行的。

二、皆大欢喜。

这是一种使谈判双方保持积极的关系，各得其所的谈判方针。与“谋求一致”相比，不是把蛋糕做得尽可能大，而是根据不同需要、不同价值观，分割既定的一只蛋糕。1940年，霍华·休斯制作了一部影片《不法之徒》，女主角是名噪一时的艳星珍罗素。他们共同签订了1年的合约，珍罗素得100万美元。1年到期，霍华·休斯虽家财无数，但现金并不充裕。开始，霍华·休斯要求珍罗素等候一时，珍罗素手持合约不同意。后来，他们两人冷静思索了一下，终于找到了皆大欢喜的办法，经过谈判，他们同意把原来签订的1年合约改为20年合约，每年由霍华·休斯付给珍罗素5万美元，总数100万美元不少。这样，霍华·休斯解决了“流动资金”的困难，可以分期付款。珍罗素将1年的收入延长为20年，而个人缴纳的税金则大大减少了。

三、以战取胜。

这是一种陈旧的谈判方针，把谈判看成一场尖锐的冲突，施展各种手腕和诡计，争个你死我活，结果往往是两败俱伤。

奉行“以战取胜”谈判方针的人，其目的是打败对方，其实质是牺牲他人的利益，取得自己的最大利益；其危害是：（1）失去友谊。（2）失去今后与对方合作的机会。（3）会遭到对方的抵抗和反击，冒可能失败的风险。（4）对方屈从的话，也不会积极履行协议。（5）在社会上失去信誉。因此，谈判高手极少使用。在一次性谈判和一方实力比另一方实力强大得多这两