



职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

顾问 袁德宁 骆建彬

Professional Executive

职业经理

商务谈判能力训练

主编 金 波



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

职业经理商务谈判能力训练

主编 金 波
顾问 袁德宁 骆建彬

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理商务谈判能力训练 / 金波主编. —北京:
高等教育出版社, 2004.5
(职业经理人训练教材——基础理论及技能系列)
ISBN 7-04-008325-6

I. 职... II. 金... III. 贸易谈判—教材
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 021044 号

策划编辑 杨挺扬 责任编辑 刘 荣 封面设计 王凌波 张 楠
版式设计 范晓红 责任校对 杨凤玲 责任印制 陈伟光

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本	880×1230 1/32	版 次	2004 年 5 月第 1 版
印 张	7.125	印 次	2004 年 5 月第 1 次印刷
字 数	180 000	定 价	15.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

主 编：金 波

顾 问：袁德宁 骆建彬

编委会：倪培铸 张玉国 史庆伟 刘利恒
刘 伟 李彦芳 李晓婷 林 柯
郭全中 李 强 肖文宏 陈海威
李 泳 李 俊 潘云红 赵一凡
梁永强 孙 磊

前 言

加入 WTO,使中国全面融入世界经济贸易体系,机遇和挑战并存。国家竞争的重要方面是企业的竞争。中国企业的竞争将不再局限于国内,而是直接参与全球化的竞争。这种竞争是在资本、规模、人员素质、管理水平和运作机制等方面全方位的竞争,特别是在管理和人员素质层面上的竞争。如何进行现代企业管理是中国企业必须要补的一课。

现代企业管理包括两个核心内容,一是具有一套适用于企业运营的科学管理机制和管理模式;二是有一批职业经理人来执行管理。职业经理人才的匮乏是目前中国所有企业面临的共同问题。职业经理人才的培养已引起政府及企业界的普遍重视。职业经理的培养包括高级职业经理、中级职业经理、初级职业经理、职业员工等几个层次。高中级职业经理培训以 EMBA 和 MBA 为主,已初具规模;然而初级职业经理及职业员工层面的教育与培训却非常欠缺,远远达不到企业的要求。企业的规范化取决于员工的职业化。专家估计,成长中的中国企业每年需要 100 万名以上的初级职业经理人才。

目前,高校的经管类本科、专科毕业生大多在学校不能接受专业的职业训练、岗位训练以及参加相应的见习、实习,大部分企业也不能提供相应的培训。普通高校的专业设置一般侧重以学科体系为依据,注重学术理论的培养,无暇顾及企业的岗位和职位需求,无法满足企业对实用化、职业化、专业化初级管理人才的需求。这就要求高等教育与培训机构必须突破传统观念,在专业设置、课程设置、师资培养和教育方式等方面进行创新。作为国内第一所以“初级职业经理人才教育培训与输出”为宗旨的教育机构,清华颐文职业经理高等

专修学校联合清华大学职业经理训练中心、中国企业管理培训推进行动组委会,历时三年,共同开发出清华颐文职业经理人教学体系(初级)。

清华颐文职业经理人训练系列教材,是清华颐文职业经理人教学体系(初级)的重要组成部分,教材形式包括纸质教材(图书)和电子多媒体辅助教材。首批出版的是职业经理人训练教材——基础理论及技能系列,内容涵盖初级职业经理人必修的14门课程,这批教材包括:

《职业经理道德修养》、《职业经理概论》两门基础课程教材;《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理演讲能力训练》、《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》、《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》12门职业能力课程教材。

《职业经理道德修养》以商业伦理学为基础,结合现代企业管理制度,以职业经理人工作过程中应处理的与股东、商业伙伴、客户、员工以及社会组织等五个方面的关系所涉及的职业道德与行为准则为切入点,试图构建一个现代经理人的职业道德规范。

《职业经理概论》总结了职业经理人产生的历史背景、形成的过程,在社会分工、制度、文化等层面进行宏观分析,同时放在企业组织运营的微观层面,从基本素质、个人管理、团队管理、领导管理等几个方面,从决策层、管理层、执行层,阐述不同级别以及不同岗位的职业经理人应具有相应知识及能力。以上两本书是进行职业经理人教育与培训的入门基础教材。

《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理演讲能力训练》讲的是职业经理人应具备的礼仪、写作、表达等基本素质。

《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》从有效利用时间、任务目标管理、善于

规划自己的职业生涯三个方面展开,这是一个职业经理人进行自我管理的三个基本点。

《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》从团队建设、有效沟通、绩效考核、商务谈判四方面培养一个职业经理人作为管理者应具有的对团队进行管理的能力。

《职业管理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》主要是在培养职业经理人职业发展过程中,从一个初级经理向更高阶段成长过程中所需要的创新能力和领导能力。

这套丛书不仅可以作为初级职业经理人教育与培训机构的指导教材,也可以作为企业内部职业经理人的培训教材,同时也是大、中专毕业生或企业员工进行职业化训练与学习的辅导用书。

感谢高等教育出版社的刘志鹏社长和汤悦老师,没有他们的大力支持,这套丛书不可能这么快与大家见面;感谢中国企业家协会副会长、中国企业管理培训推进行动组委员会主任艾丰老师,他对丛书提出了很多宝贵的指导性意见;感谢“A管理模式”的创始人刘光起先生,他引领我们投身于职业经理人教育培训事业;感谢自1998年以来与我们一起成长的近万名中高级职业经理学员,他们是促使我们将职业经理教育培训事业深入发展下去的原动力;感谢清华颐文职业经理高等专修学校的所有教职员工以及从事职业经理人教育培训事业的同仁、合作伙伴,我们将一起把这项事业进行下去;感谢我们的家人、朋友,这套丛书可能是我们回馈他们支持与帮助的最好礼物。

由于水平和能力所限,这套丛书肯定会存在一些错误和疏漏,欢迎专家、同仁、读者进行批评、指正,提出宝贵意见,我们一定会虚心接受并改正,以使丛书更加完善。

编 者

2004年2月16日于清华园

目 录

第一章 谈判的要义 1

第一节 谈判的含义 /1

第二节 与谈判相关的要素 /4

案例分析 /9

职业经理自测训练 /10

第二章 商务谈判 13

第一节 商务谈判的概念、特征与要素 /13

第二节 商务谈判的评判标准、原则和观念 /16

案例分析 /23

职业经理自测训练 /35

第三章 商务谈判的类型与内容 37

第一节 商务谈判的类型 /37

第二节 商务谈判的内容 /45

案例分析 /52

职业经理自测训练 /56

第四章 商务谈判的思维与策略 /58

第一节 商务谈判中的思维 /58

第二节 商务谈判冲突的处理 /62

第三节 商务谈判策略的制定 /66

案例分析 /76

职业经理自测训练 /78

第五章 商务谈判心理 80

第一节 谈判心理 /80

第二节 谈判心理禁忌 /84

第三节 谈判成功的心理素质 /86

案例分析 /90

职业经理自测训练 /92

第六章 商务谈判的过程 95

第一节 摸底阶段 /95

第二节 报价阶段 /97

第三节 磋商阶段 /100

第四节 交易达成阶段 /104

案例分析 /107

职业经理自测训练 /109

第七章 商务谈判语言 111

第一节 商务谈判语言的特征 /111

第二节 商务谈判的语言类型 /113

第三节 商务谈判语言的技巧 /116

案例分析 /121

职业经理自测训练 /124

第八章 价格谈判 125

第一节 要价技巧 /125

第二节 议价技巧 /128

案例分析 /131

职业经理自测训练 /135

第九章 商务谈判中风险的规避 136

第一节 商务活动中的风险 /136

第二节 风险的预见和控制 /141

第三节 风险的规避手段 /143

案例分析 /149

职业经理自测训练 /153

第十章 商务合同 154

第一节 合同的特点和形式 /154

第二节 合同的条款 /159

案例分析 /164

职业经理自测训练 /170

第十一章 商务谈判礼仪和礼节 171

第一节 商务谈判礼仪 /171

第二节 商务谈判礼节 /181

职业经理自测训练 /192

第十二章 不同国家的谈判风格 193

第一节 商务谈判与文化差异 /193

第二节 美国人的谈判风格 /198

第三节 阿拉伯人的谈判风格 /202

第四节 日本人的谈判风格 /203

第五节 其他地区的谈判风格 /207

案例分析 /211

职业经理自测训练 /214

参考文献 215

第一章 谈判的要义

谈判既是一门科学，又是一门艺术，在社会政治、经济生活中几乎无处不在。但谈判并不是一件轻而易举的事情，谈判桌上风云变幻、波澜起伏，不仅会使缺乏经验的谈判者穷于应付，而且即使是老练的谈判人员，有时也难免束手无策。我们不应指望依靠玩弄诡计和欺诈来赢得一次又一次谈判的胜利，掌握谈判能力才是成功的可取手段。

◎ 第一节 谈判的含义

1. 谈判的定义

社会中，人和人之间是相互依赖的关系，这在成为人们相互进行合作的理由的同时，更揭示了人们相互冲突的一面。每个人都有可能与别人发生冲突，如与小商贩讨价还价，与单位领导讨论个人的工作调动，作为企业代表与其他谈判者磋商交易合同，甚至作为外交人员就国家关系进行谈判。有关资料表明，发达国家约有10%的人每天直接或间接从事谈判活动，其职业的商务谈判占5%以上。所以说，谈判是现代社会无时不在、无处不有的现象。人们之间的相互交往、改善关系、协商问题等都离不开谈判。那么，什么是谈判呢？

谈判是一门综合性的科学，被认为是社会学、行为学、心理学、管理学、逻辑学、语言学、传播学、公共关系学和众多经济、技术交叉的科学。它实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈，即说话或讨论，是当事人对自己的意愿和所要追求的目标进行声明，并阐述对各方应承担责任和享有权利的看法。判，即分辨和评

定,是各方当事人努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见,并期望通过正式的协议予以确认。因此,谈是判的前提和基础,判是谈的结果和目的。对它的概念,有狭义和广义之分。狭义的谈判,仅指在正式专门场合下安排和进行的谈判。而广义的谈判,则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”、“磋商”等。

不过,要对谈判下一个大家都能认可的准确概念,本身也需要艰难的“谈判”过程。目前,关于谈判的定义,比较有代表性的有以下几种:

1968年,美国谈判学会主席杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)在其著作《谈判的艺术》中写道:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛,每一个要求满足的愿望和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因。只要人们为了改变相互关系而交换观点,只要人们为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判。”

1971年,英国学者P. D. V. 马什(P. D. V. Marsh)在《合同谈判手册》中所下的定义为:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的,在—项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦在其著作《谈判的行为、理论与应用》中的定义是:“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立,但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的—实际态度,以便终止分歧,并在他们之间创造、维持、发展某种关系。”

美国著名谈判咨询顾问C. 威恩巴罗和格来恩·P. 艾森在合著的《谈判技巧》—书中指出:“谈判是一种双方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—项对双方都有利的协议。”

我国学者对谈判所下的定义主要有:

“谈判,是个人、组织或国家之间,就—项涉及双方利害关系的标的物,利用协商手段,反复调整各自目标,在满足己方利益的前

提出取得一致的过程。”
 “谈判是谈判双方观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动中活动。”
 “谈判是人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。”
 “谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商,并设法达成一致意见的行为。”
 这些中外学者的具体表述虽然各不相同,但内涵基本是相近或一致的,可以把谈判就看成是两个及两个以上的利益主体为谋求一致而进行的协调和沟通。其基本构成要素如下:

- (1) 谈判必须有两个或两个以上的参加者。世界上任何一个谈判,都至少需要两人参加。最大的谈判,应该算联合国的大会辩论。
- (2) 谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标。因此,谈判的中心任务在于一方企图说服另一方接受或理解自己的观点以及维护己方的基本利益。
- (3) 谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动。只有在物质力量、人格、地位等方面都相对独立或对等的双方,才有可能构成谈判关系。
- (4) 谈判是一种协调双方行为方式的交际活动。因为谈判通常是在双方的观点、利益等方面既有一致性又有差异性的时候才开始的。所以,谈判总是围绕着促进双方改善原有关系、建立新的良好关系,从而谋求更多的一致性、协调性这一议题而进行的。
- (5) 谈判是借助思维传递信息、交换信息的过程。

2. 谈判的特点

谈判是双方通过不断调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程。需要说明的是,谈判双方利益上的平衡不等于利益的平均,单方面的“让”与“取”都不能看作是谈判。谈判作为人类相互间的一种行为,具有以下几个特点:

2.1 谈判是合作与冲突的对立统一

通过谈判而达成协议对双方都有利。各方利益的获得是互为前提的,这是谈判的合作性的一面。双方都希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此,双方积极地讨价还价,这是谈判的冲突性的一面。在实际谈判中,某些谈判人只注意谈判合作性的一面,而害怕发生冲突,在谈判处于僵局时一再退让,不敢争取自己的利益,这样面对善于制造冲突的强硬对手常常吃亏受损。有的谈判人却只注意冲突性的一面,将谈判看成是你死我活的战争或意志力的较量,一味地进攻或保守强硬立场,最终将对手逼出谈判场,自己一无所获。所以,谈判提倡的应该是“合作的利己主义”,即在保持合作基础上追求自己的利益最大化。

2.2 谈判有一定的利益界限

对谈判的双方来讲,谈判都有一定的利益界限。若在谈判中不注意对方的利益界限,不满足对方的最低利益,无限制逼迫对手,最终会因对方无法接受而使到手的利益丧失掉。因此,在谈判中把握一个“度”,把握成交的火候与时机非常重要。

2.3 谈判各方利益的确定

谈判各方所得利益的确定,取决于谈判各方的实力和谈判的艺术与技巧。

2.4 谈判是科学与艺术的结合

谈判是一门科学,同时又是一门艺术,是这两方面的结合。同样买一件衣服,不同的人去谈判,结果会是不同的。这就要从谈判人的素质、能力、经验、感情、语言表达以及产品本身的技术要求等方面考虑。

◎ 第二节 与谈判相关的要素

1. 冲突

冲突又被称作对抗、争执,发生在两个或更多的既有不同利益又有共同利益的相互依赖的当事人之间。冲突可以削弱各方获取

利益的能力。需要强调的是：

(1) 冲突的当事方是相互依赖的,即冲突的各方之间由于利益的原因存在着某种关系,这种关系将各方连接成利益相关的整体。

(2) 冲突各方既有不同利益又有共同利益,这听起来似乎矛盾,然而,如果冲突各方只有不同利益而不具有共同利益,谈判就失去了根基而无法进行。事实上,任何冲突同时也酝酿着共同的利益,这才使谈判成为解决冲突的一个自然程序。

(3) 冲突各方自然要为自己的利益而努力,同时阻止对方实现其利益,结果将降低各方获利的能力,减少各方实际获取的利益。

人们对待冲突的态度是大相径庭的,当以两分法来考虑冲突对谈判所带来的影响时,可以从表 1-1 所示的几方面来讨论冲突与谈判之间的关系。

表 1-1 冲突与谈判之间的关系

谈判因素	谈判的正效应	谈判的负效应
利益	揭开	掩盖
事件	澄清	混淆
学习	促进	阻碍
创新	激励	抑制
紧张	乐观	升级
满意	增加	下降
获利	高	低
局面	控制	激化

从该表中可以看出,冲突既可以带来有利于谈判的正效应,也可以带来不利于谈判的负效应。其实,冲突本身就是一种不利于和平与发展的因素,关键在于处于冲突中的各方如何控制、掌握矛盾与冲突,使其最大限度地向有利的方向转化。如果有利因素能够得到最大限度的发扬,不利因素得到最大限度的抑制,则冲突这件坏事就能朝着好的方向转化。

2. 需求

谈判是一种有明确目的性的行为,就是为了追求自身的需要。

人们的需要是多种多样的。著名社会心理学家马斯洛教授对人的心理需求划分为五个层次:

2.1 生存需要

在所有的需要中,生存需要是第一位的。在生存需要得到满足之前,别的需要是顾及不上的。在谈判中,人的生存需要体现为对吃、穿、住、行等方面的要求。谈判是一项要消耗大量体力、脑力,劳动强度很大的活动。谈判人员的衣、食、住、行必须舒服、方便。如果这些方面的需要得不到满足和保证,就会极大地影响谈判人员的精力和情绪,影响谈判艺术与技巧的发挥,甚至使其举动失常,难以完成谈判的任务。

“食”,是指在口味和营养上适合每个谈判人员的需要。“衣”,是指谈判人员的穿戴要有一定的讲究,谈判人员的穿戴如何,往往影响自己的精神面貌。穿戴整齐,能振奋精神和士气,同时也能引起对方的敬佩;反之,在谈判的环境下穿戴凌乱,会使自己缩手缩脚,也会招来对方的轻视。“住”,不是说要住多高级,但要与自己的身份、地位相符。在客场进行谈判,陌生的环境往往使人难以适应。谈判人员除了要应付谈判桌上的事情,还要应付其他许多事情。因此,住的关键是要能休息好。“行”,主要是指在交通、通信方面要有便利的条件。

2.2 安全保障需要

一个人的生命面临威胁时,任何事物都不如求得安全那么合乎需要。不过,在当今社会,人们除了需求人身安全以外,面对激烈的社会竞争,也需要寻求经济上的安全及社会地位上的安全。

安全保障的需要谈判中主要体现为人身安全和地位安全。在客场谈判时,谈判者由于对当地民情、风俗习惯、社会治安、交通状态缺少了解,行动常常感到缺乏安全,而陷入孤独无援的氛围之中。在这种情况下,作为东道主的谈判一方,应尽力在谈判之余多

加陪伴。地位上的安全需要是指,谈判者把谈判看作是自己的一项任务,能否顺利实现谈判目标、完成任务,往往会影响谈判者原有职位的保持和晋升。因此,有时会发生“签订一个坏的协议总比没有签协议好”的情况。

2.3 归属需要

在生存和安全的需要得到合理的满足后,追求归属的需要就占了主导地位。孤独的个人总是渴望成为某个群体和组织中的一员,渴望同他人建立一种充满友情的关系。他既要得到他人的友爱,也希望给予别人友情与爱护。

归属的需要谈判中具体体现为:对友情、对建立双方友好关系的希望;对本组织的依赖和希望加强组织内部的团结与凝聚力。前者是对外的希望与要求,后者是对内的希望与要求。

谈判从一定的意义上讲,是要对双方的利益进行划分,因而常常使谈判双方的关系处于紧张或对立的状态之中。但就一个人的天性而言,是不愿意处于一种紧张对立的环境中进行活动的,人们追求友情,希望在友好合作的气氛中共事。谈判人员应持有一种友好合作的心态,利用一切机会促成和发展与对方的友情。

谈判小组是一个目标非常明确的组织,它的任务与活动决定了其内部人员之间必须保持高度的团结协作。只有一致对外,才可能实现组织的目标,这是任何一个谈判人员都必须明确牢记的。在谈判前,应对谈判的方针、方案、策略与战术等问题,在每个人充分发言后进行集中统一,尽量吸取各种意见中合理的部分,也使每个人感受到集体是需要他的。当然,每个人都有可能犯错误,这时应该迅速研究解决或补救的方法,千万不要追究责任或加以指责、相互埋怨。因此,在谈判中要内求团结、外讲友好,这样才能满足谈判人员对归属的需要,从而不会影响谈判的目标实现。

2.4 获得尊重的需要

这类需要可分为两层:一层是要求自由和独立的愿望;一层是对名誉、威望的追求。获得尊重的需要,常常使人非常注意自己的行为,以及他人对自己行为的评价。