

新世纪高职高专市场营销专业教材

M

arketing

商务谈判

SHANGWU TANPAN

林逸仙 蔡 峥 赵 勤 编著



上海财经大学出版社

商务谈判

林逸仙 蔡峥 赵勤 编著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/林逸仙,蔡峥,赵勤编著. —上海:上海财经大学出版社,
2004.4

新世纪高职高专市场营销专业教材

ISBN 7-81098-124-2/F·116

I. 商… II. ①林…②蔡…③赵… III. 贸易谈判-高等学校:技术
学校-教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 016682 号

☐ 策 划 黄 磊

☐ 责任编辑 田疆丽

☐ 封面设计 周卫民

SHANGWU TANPAN

商 务 谈 判

林逸仙 蔡峥 赵勤 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海长阳印刷厂印刷装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 11.625 印张 334 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 18.00 元

序言

XU YAN

当前,中国经济正以震惊世界的速度向前发展,中国商人正以前所未有的姿态步入世界贸易的大潮,中国商品正以惊人的数量流向世界各个角落。随着中国经济的蓬勃发展,各种层次、各种类型、各种规模的商务谈判与日俱增,商务谈判对中国经济正发挥着巨大的推动作用。但因过去长期的计划经济和闭关锁国,使我国许多企业的谈判人员缺乏适应市场、把握谈判的经验和能力。特别是在国际市场上,面对在谈判场上纵横多年的行家里手,我国的谈判人员虽然已全力以赴,但吃亏上当的事时有发生,并且给中国经济的持久发展造成了一定的困扰。中国呼唤高素质、高水平的商务谈判人才。

商务谈判是国家和企业必不可少的经济交往活动,商务谈判的成败,不仅关系企业的生存和发展,而且事关国家经济发展的大事。商务谈判是充满挑战的特殊交际活动,它要求谈判人员在复杂多变的谈判环境中,能判明真相,认准目标,善于用谈判的一切手段维护和争取自己的利益;它要求谈判人员在虚虚实实的明争暗斗里,能头脑冷静,意志坚定,从心理上压倒对手。简而言之,商务谈判需要品格上、心理上、才能上都出类拔萃的优秀人才。

人才不是一朝一夕就能诞生的,除了自我学习、自我磨练外,教育具有重要作用。怎样使学生通过学习商务谈判,真正懂得谈判的原理,掌握一定的谈判技能,并为以后自我提高建立良好的机制,是高等教育

的一大课题,也是我们义不容辞的职责。

本书为了切实培养和提高学习者的商务谈判素质和技能,从“实际、实用、实效”的宗旨出发,总结了多年商务谈判教学和实践经验教训,结合众多谈判人员的体会,努力选择当今最实用的谈判原理以及近百个谈判案例,用以说明商务谈判成败的奥秘和要点。本书还突出商务谈判实用的原理和方法,并有针对性地辅以一定的练习和训练,以帮助学习者理解和运用有关知识。

要培养和提高商务谈判的素质和能力,案例教学是关键。本书从不同的角度,选择了大量的谈判案例,并用相当的篇幅介绍了案例分析的方法,分析归纳了大量案例中所蕴涵的各方面内涵,以图为学生提供体验谈判实战、分析谈判得失、借鉴他人谈判经验的机会。我们希望本书的构想,能对有志于培养、提高谈判素质和技能的在校学生、谈判工作者有真正的帮助。

本书由林逸仙、蔡峥、赵勤编著,具体分工:第三、第八章由蔡峥编著,第二、第六章由赵勤编著,第一、第四、第五、第七、第九章由林逸仙编著,黄中鼎任主审。由于水平有限,书中难免疏漏不当之处,还望读者批评指正。

本书在编著过程中,得到上海财经大学出版社黄磊先生的大力协助,在此表示衷心的感谢!

本书在编著过程中,参考了大量国内外的有关著作和资料,在此向作者表示衷心的感谢!

编者于

上海第二工业大学经济管理学院

2004年4月8日

目 录

MU LU

序 言	1
第一章 商务谈判概论	1
第一节 谈判和谈判的地位	2
第二节 商务谈判的定义、特点、作用	7
第三节 商务谈判的模式	10
第四节 评估商务谈判的标准	14
第五节 商务谈判与商务欺诈	15
第六节 商务谈判易犯的错误	17
教学参考:谈判案例分析方法	20
本章小结	30
思考与讨论	31
第二章 商务谈判的基本原则与需要理论	32
第一节 商务谈判基本原则解析	33
第二节 需要理论及其在谈判中的运用	44
本章小结	60
思考与讨论	60

第三章 商务谈判的分类与特征	62
第一节 按谈判目标分类	63
第二节 按谈判工具分类	70
第三节 按交易地位分类	74
第四节 按谈判发生的时间分类	81
第五节 按所属部门分类	85
第六节 按谈判地点分类	91
第七节 按谈判的内容分类	98
第八节 其他类型的谈判	103
本章小结	105
思考与讨论	105
第四章 商务谈判的可行性研究	107
第一节 可行性研究的重要性	108
第二节 谈判环境的可行性研究	110
第三节 对谈判对手的研究	115
第四节 各国商人的谈判风格	122
本章小结	156
思考与讨论	157
第五章 谈判的组织和管理	159
第一节 谈判人员的构成	160
第二节 谈判主持的职责和依据	166
第三节 谈判各阶段的主持	173
本章小结	205
思考与讨论	206
第六章 谈判的艺术	209
第一节 谈判中的思维艺术	210
第二节 正确运用思维方法	214

第三节 思维的艺术和技巧	219
第四节 谈判的语言艺术	221
本章小结	244
思考与讨论	244
第七章 商务谈判策略解析	246
第一节 策略概述	247
第二节 策略解析	250
本章小结	293
思考与讨论	293
第八章 商务谈判礼仪和礼节	295
第一节 商务谈判礼仪	296
第二节 商务谈判礼节	302
本章小结	314
思考与讨论	314
第九章 合同的起草与审核	316
第一节 合同起草与审核的原则	317
第二节 合同的形式	322
第三节 合同的种类和特点	324
第四节 合同的条款	332
第五节 买卖合同的漏洞及其防范	343
本章小结	345
思考与讨论	345
附录:商务谈判常用词汇英汉对照表	347
参考文献	363

第一章

商务谈判概论

学习目的与要求

1. 了解谈判和商务谈判的地位、特点、作用、谈判错误；
2. 理解商务谈判的模式、评估标准的作用；
3. 掌握商务谈判和商务欺诈的区别；
4. 掌握商务谈判案例的分析方法。

中国第一汽车制造厂经过谈判，引进了克莱斯勒轿车的发动机后，顺理成章也准备引进克莱斯勒的车身。这时，克莱斯勒公司的态度来了个 180 度的大转弯，变得条件非常苛刻，要价非常高昂，是一个天方夜谭的数字。结果，中国谈判人员在总经济师、谈判能手吕福源的带领下，毅然终止谈判，并率团回国。

原来，对方早已探知中国政府批准一汽上轿车的信息，而中方又已经过谈判，引进了克莱斯勒的发动机，似乎已是任人摆布的“瓮中之鳖”。但结果呢？这只美国人眼中的“瓮中之鳖”还是跑掉了，另觅新欢

去了。

1988年10月,美国汽车工业巨子艾柯卡飞到北京,在人民大会堂作了一场题为《世界经济新形势下的企业家精神》的报告。他有一段话引人深省:“我们的教训是进一步了解世界市场。以前,我们只想与通用、福特公司竞争,没有想到和日本、韩国人竞争,我错了;以前,我认为最优秀的汽车设计总是在底特律的,我错了;以前,我认为落后美国几代人的国家是追不上来的,我错了;以前,我认为企业家精神只是美国人的精神,我错了……”

艾柯卡离开中国前专门提出要到长春去看看一汽,看看中国的谈判人员。

克莱斯勒公司和中国一汽的谈判的决策者何许人也?就是大名鼎鼎的公司总裁,曾凭三寸不烂之舌挽救公司于水火的总裁艾柯卡。他在中美汽车谈判中犯了个什么错误?他在贪心之下犯了一个违背谈判特点的错误。

你会不会在谈判中违背常理呢?第一章就是给你介绍谈判最普通,也是最基本的道理。

第一节 谈判和谈判的地位

一、谈判产生的原因

人类社会什么时候出现了谈判现象,我们无从查考,但这种现象的出现不是偶然的。人类社会为什么会出现谈判,是由两方面原因所决定的:

第一,因为人一生下来就带着与生俱来的需要,随着人的社会化,人的需要会更加丰富复杂,而且人的需要会呈现一种不断被满足,又不断发展变化的特性,俗语叫做“得寸进尺”、“欲壑难填”。要满足每个人无止境的需要,应具备无限的条件。

第二,因为人类所能取得的满足需要的条件,在任何时代都是有限

的。土地是有限的,矿产是有限的,漂亮男女是有限的,地球上的一草一木也是有限的。

有限的满足需要的条件和无限的需要相碰撞,就必然产生种种利益上的矛盾、冲突。国家间要争土地;民族间要争资源;个人间要争权力、地位、财产。人类为了解决利益问题,自然而然就会运用人先天和后天形成的各种智慧和能力。争吵、械斗、战争是人类最容易选择的手段。但这些不文明手段未必能彻底解决所有的矛盾,所以,作为文明的一面,和平解决问题的手段——谈判也就自然而然成为解决问题的手段之一。

二、什么是谈判

谈判是人类的一种很普遍的社会行为,是人类的一种活动过程,是人类的一种解决问题的工具。

我国学者陈洪寿先生认为,“谈判是指人类为满足各自的某种需要而进行的交往活动。”

曾任美国谈判学会会长的杰勒德·I. 尼尔伦伯格认为:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围最为广泛,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的潜因。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,他们便在进行谈判。”谈判是“一个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”。

对谈判的解释有许多观点,但我们可以简明地把握以下几个方面:

1. 为什么进行谈判? 为了实现各自的利益。
2. 谁在参与谈判? 与利益有关的人。
3. 用什么方法进行谈判? 用各种自愿、平等协商的方法。

总之,谈判是有着相关利益的当事者,为了实现各自的利益目标,运用各种互动手段而进行的自愿、平等的协商过程。

三、谈判的特点

把握谈判特点,对把握谈判有着重要意义。从不同的角度可以看到,谈判具有不同的特点。

(一)从谈判的参与者来看,谈判是利益相关的当事者所进行的一种特殊交际活动

人与人、集体与集体、国家与国家,可能因为公用厨房、商品买卖、领土资源等,成为利益相关者,他们就有可能成为谈判的参与者。谈判也是一种人与人之间的交际活动,但它与一般的交际活动有所不同。它是有计划、有组织、有特定交际形式的交际活动。

(二)从谈判产生的条件来看,谈判各方须拥有相关的谈判条件

为什么利益相关者未必会走到一起,未必会用谈判解决问题?为什么有的谈判半途而废,而选择了不文明的解决问题的手段?为什么有的谈判久拖不决?这都和谈判各方拥有的条件有关,和谈判各方的条件在谈判过程中的变化有关。

在奴隶社会,奴隶难以和奴隶主谈判,是因为奴隶是奴隶主的财产。在封建社会、资本主义社会,工人、农民在组织起来之前,难以和地主、资本家、政府谈判,是因为地位、力量不够。

谈判的相关条件一般包括:谈判者的地位、权力、各种实力、物质条件、谈判环境等。

(三)从谈判的目的来看,谈判的根本目的是为了说服对方理解、允许、接受己方所提出的观点、所争取的利益、所采取的行为方式

谈判人员在谈判过程中,自己所做的一切都是为了说服对方,无论是宴请、参观、游玩,还是讨论、争论、下最后通牒,可能在形式上差异性很大,但都是为了说服对方接受己方的立场。偏离这一点,就不是谈判。

在谈判中,谈判人员会遇到各种情况:有理解的,有不理解的;有明的,有暗的;有令人高兴的,有令人不快的;有预料中的,有突如其来的;有直言不讳的,有暗藏玄机的。这一切也都是一方为了说服另一方所作的努力。如果不从这个角度看问题,就可能无所适从,或迷失谈判方向。

(四)从谈判的整个过程看,谈判是一个自愿的信息交流的过程

在谈判中,一会儿风平浪静,一会儿剑拔弩张,实质上是在传递着谈判各方掌握的情况,以及谈判各方的态度、情绪、心态,谈判各方的谈判策略等各种信息。这种信息交流是建立在各方自愿发布、自愿接受信息的基础之上的。违背了自愿性就称不上是公平的信息交流,没有自愿性就不是真正的谈判。

(五)从谈判的行为来看,谈判是一种“冲突”与“合作”相结合的行为

谈判的目的是为了合作。但如果谈判各方没有冲突,一拍即合,也就不会出现真正的谈判过程。要谈判,就要有利益差异,立场的不同,也就会产生对立和冲突。冲突不是为了冲突,它是为了走向合作。谈判中发生冲突,需要谈判各方通过合作来解决。没有谈判中的合作,一味地挑起冲突,一味地冲突下去,谈判就达不到合作的目的。

(六)从谈判的作用来看,谈判的行为和结果将对谈判各方产生持久、深刻的影响

谈判不论成败,都会影响各方的关系,影响当前利益的实现和以后的合作。例如,一个中国企业和一个外国企业合资谈判成功了,会在一定时期影响这两个企业的关系、经济效益、员工的工作环境和福利待遇等。

(七)从谈判的标准来看,谈判有具体综合的价值评判标准

评判一次谈判的成功与否,不仅应该看取得了多少利益,而且应该看花了多少代价,谈判各方现在和以后的关系会怎么样,这就是衡量谈判的3个标准:目标实现标准;成本优化标准;人际关系标准。

目标实现得不错,但谈判成本很高,而且与对方成了冤家对头,这不能算成功的谈判;与对方关系搞得不错,谈判成本也不高,但基本目标都没实现,这也不是成功的谈判。

(八)从谈判的方法来看,是艺术和科学的体现

什么是谈判的艺术性?就是它能巧妙地解决看起来难以解决的问题。一块蛋糕,谈判各方都想自己比对方分得多,怎么可能呢?谈判者

可以用创造性的思路和有效的策略,解决这样的难题。

什么是谈判的科学性?对谈判环境的分析,对谈判对手的了解,对谈判目标的制定,对谈判形势的判断,对谈判方法的选择等,这一切都力求在实事求是的基础上,运用现代科学的方法进行,不能根据主观愿望,任意猜测,妄下论断,随意选择。

理解以上这些特点,有助于我们从各个方面深入理解谈判,解决与谈判有关的实际问题。

四、谈判的地位

当今社会,解决人类利益矛盾的方法有许多种,而谈判在其中的地位又如何呢?

与打架、械斗、战争这一类方法相比,谈判是一种更文明、更有效的方法。人类要走向美好的未来,必须大力提倡用文明的手段解决人类内部的矛盾,而不是用先进的、毁灭性的武器。

人类采用武力来解决内部问题,这不仅有违人类不断向文明发展的趋势,破坏对人类社会有用的道德束缚,而且总是给人类的身心和物质文明带来浩劫。尽管某一方一时可能大获全胜,但失败的这一方未必心悦诚服,真正的问题未必解决,斗争也许无休无止。

与纪律、规章制度、法制这一类方法相比,谈判也不失为一种文明、独到、有效的方法。

用纪律和法律来解决问题,这是我们这个社会的主流,但它们并不能代替谈判。纪律和法律的制定往往需要一个较长的过程,而且一旦明确,轻易不会改变,这就就会出现滞后于现实的现象。而谈判面对旧事物、新情况都能灵活应对。

当人们不能自觉遵守纪律、法律的时候,纪律、法律就会采取强制手段惩戒越轨者,不管你是否心甘情愿。而谈判靠的是自愿协商、自愿接受的原则解决问题。据不完全统计,在国际贸易纠纷中,当事方协商解决的效果好于诉讼。

尽管谈判不是万能的,但在当代社会,它不失为一种解决人际矛

盾、民族间矛盾、信仰冲突、经济利益问题的良药,是值得人类经常使用的、文明有效的好方法。

第二节 商务谈判的定义、特点、作用

一、什么是商务谈判

商务活动的种类很多,凡是涉及一切有形、无形资产交换的活动,都是商务活动。商务活动一般有这样一些种类:直接买卖商品的活动;为买卖商品提供服务的活动,如运输、仓储、加工整理;为一切商务活动提供服务的活动,如贷款、保险、广告、咨询。凡是以上活动中发生的谈判,都属于商务谈判。

商务谈判是存在着利益互补和利益差异的商务活动当事者,为了实现各自的经济利益目标,所进行的自愿协商的过程。

二、商务谈判的特点

商务谈判除了具有谈判的特点外,还具有自己的特点。

(一)商务谈判选择谈判对象多、范围广

商务谈判不像外交谈判、军事谈判,有比较固定的谈判对象,不能根据主观愿望自由选择。商务谈判可以比较自由地选择合作伙伴。在当代发达的市场经济条件下,产生了许多同类产品的制造者、同类商品的经营者,他们为谈判者提供了广阔的选择余地。而且,随着生产、贸易的全球化,选择的范围也大得令人感到意外。今年上半年,也只有这个国家能够生产这个产品,到下半年,难保没有其他国家能够生产,到明年那就更不用说了。竞争随着科技的发展和经济全球化而变得更快、更激烈。

这个特点告诉我们:谈判前,要从尽可能多的对象中从容挑选最佳合作伙伴,不要遗漏;谈判中,当我们面对一个比较合适的对象时,不要因为某些优势而欺人太甚,以致“鸡飞蛋打”,著名的艾柯卡在中美合作

谈判中所犯的错误,就是没有结合当今世界的竞争形势,理解把握这一特点。因为按惯例,中方引进了他们的发动机生产技术,就只能引进他们的车身生产技术。但世界上善于生产轿车的并非只此一家。正当中国人寻找出路时,德国某公司主动上门,愿意为我们解决难题。这时,美国人如梦方醒,愿意象征性地只收一美元技术转让费,但为时已晚。

(二)商务谈判的环境复杂多变

能够影响商务谈判的因素很多。政治、经济、文化、军事、外交等都可能影响商务谈判,给谈判带来机会和挑战。

所以作为一个商务谈判人员,应该是一个具有丰富知识,关心时事,善于适应多种环境的人。

(三)经济利益是商务谈判的永恒主题

商务谈判的一切都是为了实现经济利益,但商务谈判的具体行为未必是经济利益的直接体现。

案例 1-1

某外商和某中国企业洽谈合资事宜,当他谈起当地环境时,认为当地饮水质量差,空气污染严重,中方人员认为这些无关痛痒,也就随意附和。谁知到了议论外方派驻中国的人员的待遇时,外方提出,为了他们驻外人员的健康,饮用水必须从国外进口,费用应该由合资企业承担。到这时,中方人员才明白,表面上与经济利益无关的议题,其实也是和经济利益密切相关的。

三、商务谈判的作用

商务谈判是商务活动的重要组成部分,是企业实现经营目标的重要手段。

(一)商务谈判是实现企业经营战略的重要手段

企业不能没有商务谈判,商务谈判是企业运作的重要环节,企业和外界的一切生意往来,首先要通过谈判来建立关系。在谈判中,谈判人

员的一言一行,不是个人随心所欲的产物,而应该是企业经营战略的体现,都是为实现企业经营目标服务的。谈判人员开高价,放低价,态度热情,态度冷淡,都应该和企业的目标相统一。

(二)商务谈判影响企业的生存和发展

企业要生存发展,商务活动就必须有效益。有效的商务活动,必须有成功的商务谈判。商务谈判人员能够找到可靠有益的合作伙伴,能够与之签订互惠互利的协议,就为实现企业的利益目标创造了良好的条件,为企业进入良性循环打好了基础。

案例 1-2

中国某钢铁基地要引进十几亿美元的先进设备,委托中技公司的专家代理谈判。经过艰苦的谈判,技术和贸易上的问题都较好地解决了,但中方人员还是不松懈。当时这笔交易,我方要使用外方70%的贷款,利率是7%,是当时最低的。但谈判结束后,到还贷还有两年时间,这两年里,利率是否会下调呢?经过认真研究,我方决定利用国际惯例,追加一条附加条款,就是:如果我国财政允许,在还款期限前,我方一次性还清全部贷款,不算利息,没有其他附加条件。

又经过一番较量,外方同意我方要求。

到1987年还款前,国际市场的利率果然下调。我方乘机借了一笔5.4%的贷款,还掉即将到期的7%利率的贷款。

由于谈判人员认真负责,用自己的经验和能力,就为国家节省了一大笔资金。

中国改革开放以来,由于谈判人员的外行,谈判人员的不负责任,不少企业在谈判中吃了亏、受了骗,给国家、集体、个人造成了很大的经济损失,甚至造成有些企业的破产。所以可以说:谈判肩负着企业兴亡的重任。