

JINGJI TANPAN

成功的经济谈判

张 勤 ● 李永堂 ● 张淑芬 ● 编著



● 中国经济出版社 ●

24
ZQ

成功的经济谈判

张勤 李永堂 张淑芬 编著

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内 容 简 介

本书从经济谈判的本质、谈判行为产生的心理根据、谈判的程序、策略、礼仪和禁忌等诸方面,对与经济谈判相关的各种问题作了较为全面的论述。旨在帮助企业、购销人员、广大工商个体户,在国内外经营的舞台上从事成功的谈判。

责任编辑:徐子毅 高曼宏

封面设计:白长江

成功的经济谈判

*

张勤 李永堂 张淑芬 编著

中国经济出版社出版发行

(100037 北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

冶金出版社印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 4.6875 印张 100 千字

1994 年 5 月第 1 版 1994 年 5 月第 1 次印刷

印数:01—20000

ISBN 7-5017-0298-5/F·278

定价:5.00 元

目 录

第一章 谈判与经济谈判	(1)
第一节 谈判的基本特征和结构	(1)
第二节 经济谈判的特殊性	(13)
第二章 一般经济谈判的活动过程	(19)
第一节 谈判前的准备阶段	(19)
第二节 正式谈判阶段	(26)
第三节 谈判结束阶段	(33)
第三章 谈判类型的选择及谈判技巧	(37)
第一节 谈判类型、方式的涵义及其划分	(37)
第二节 谈判技巧的选择及运用	(42)
第四章 开局的控制及其策略	(57)
第一节 开局目标的设计、表达、实现及其策略	(57)
第二节 谈判主动权的谋取及其策略	(67)
第五章 讨价还价的控制及其策略	(78)
第一节 报价的控制及其策略	(78)
第二节 回价的控制及其策略	(85)
第三节 让步的控制及其策略	(88)
第六章 涉外经济谈判的基本程序和基本知识	(93)
第一节 涉外经济谈判的基本程序	(93)
第二节 签订涉外经济谈判合同方面的基本知识	(102)
第三节 进出口商品与补偿贸易经济效益核算方面 的基本知识	(117)

第七章 谈判的礼仪和禁忌	(128)
第一节 公开交往的礼仪与禁忌	(129)
第二节 私下接触的礼仪与禁忌	(136)
第三节 馈赠礼品的礼仪与禁忌	(143)

第一章 谈判与经济谈判

第一节 谈判的基本特征和结构

经济谈判是谈判中的一种类型。因此，要了解经济谈判，就必须先对谈判作一番简要的了解。

一、谈判的基本特征

从古至今，人类社会历史上发生过的形形色色的谈判数不胜数。

曹操统一北方后于 208 年率军南下准备逐渐实现全国统一。此时，刘备正住在樊城，闻知此事后，匆匆率部下向江陵方向撤退，行至当阳长坂，被曹军击溃，只好折向东面的樊口驻扎。随后，派诸葛亮去见孙权，商讨联合抗曹大计。正是这次商讨，使孙刘组成联军共同迎击曹军，打破了曹操统一全国的企图，基本上奠定了天下三分的格局。这是发生在我国古代史上的一次谈判。

抗日战争胜利结束后，中国共产党明确指出：巩固国内团结，保证国内和平，实现民主，改善民生，以便在和平、民主、团结的基础上，实现全国的统一，建立独立自由和富强的新中国，这是我国各族人民的重大任务。为了促进这一任务的实现和维护全国人民的利益，中共中央派出了以毛泽东、周恩来、王若飞等人组成的中共代表团，飞抵重庆与蒋介石

举行会谈。这是发生在我国现代史上的一次谈判。

1972年2月，美国总统尼克松来华访问，会见了毛泽东主席，并与周恩来总理进行了会谈。2月27日双方发表了上海公报。这是发生在我国政府与外国政府之间的一次谈判。

邮电部重庆通讯设备厂是一家以生产PCM现代数字通信设备为主，载波通信设备为辅助的中型企业。他们为了提高本厂产品技术水平，与西德德律风根公司、荷兰菲利普公司、日本NEC公司、意大利ITALTEL公司等进行接触，最后与意大利ITALTEL公司签订了合同，意方采用混合贷款和政府赠款的优惠条件，以技贸结合方式，将PCM一、二、三、四群第三代水平的完整的生产技术和部分PCM（印制板），HyB（混合电路）的生产线设备出售给我方。这是发生在我国企业与他国企业之间的一次谈判。

作为北京市红旗室内装饰品工业公司前身的北京市红旗厂，为了适应社会对室内装饰品日益增大的需求，亟需壮大企业的实力。于是，他们在改造和发展本企业的同时，与北京灯具厂、潞州木器厂等进行协商，最后签订了横向联合协议书。这是发生在我国一家企业与另一些企业之间的谈判。

但是，究竟什么是谈判呢？这个问题却不是三言两语就能说清的。为了认识谈判的实质，首先揭示出谈判的基本特征是极其必要的。

1. 谈判是一种社会现象，是人际关系的一种特殊表现

人是自然界发展到最高阶段的产物。人所拥有的认识器官及认识能力，是自然界合乎规律地发展的结果。维持人的生命所需要的生活资料，或者是直接取自自然界，或者是来自对自然资源的加工制作。这一切表明，人不是生活在自然界之外的超自然物，而是自然界的一部分，人只有在自然界

中才能生存和发展。我们可以把这种情况，称为人的自然属性。正是人的自然属性，决定了自从地球上有了人那天起，人就不可避免地时时处处要和自然界的物质的东西打交道。这就是人和自然的关系或人和物的关系。

须知，人并不是以孤单存在的个人去和自然界发生联系的，而是以结成一定社会关系的人来进行活动的。马克思对此曾做过深刻的论证。他说“个人是社会存在物。因此，他的生命表现，即使不采取共同的、同其他人一起完成的生命表现这种直接形式，也是社会生活的表现和确证”^①“甚至当我从事科学之类的活动，即从事一种我只是在很少情况下才能同别人直接交往的活动的時候，我也是社会的，因为我是作为人活动的。不仅我的活动所需要的材料，甚至思想家用来进行活动的语言本身，都是作为社会的产品给予我的，而且我本身的存在就是社会的活动”。^②这一切表明，人又不是作为纯自然物而存在。人之所以成为人，其本质就在于人是社会关系的总和。我们可以把这种情况，称作人的社会属性。正是人的社会属性，决定了从地球上有了人的那一天起，人就不可避免地要为了物质方面的或精神方面的需要而彼此打交道。这就是人和人之间的关系，或简称人际关系。

人不可能不具有自然属性，因而也就不可能不发生人和自然物的关系。人也不可能不具有社会属性，因而也就不可能不发生人和人之间的关系。而且，人和自然物的关系，是必须通过处理人和人之间的关系才能加以处理的。

在人和自然物之间，人是在实践中对自然物进行认识和

① 《马克思恩格斯全集》第42卷，第122页。

② 《马克思恩格斯全集》第42卷，第122页。

改造（或变革）的主体，而自然物则是被人加以认识和改造（或变革）的客体。这里存在的只是认识与被认识，改造与被改造（或变革与被变革）的关系，而无所谓谈判关系。由此看来，谈判不是自然界的现象，而是一种社会现象。

谈判就是协商会谈，因而，就不能只有一个人或一方，而必须至少有两个人或两方。那么，它就必然表现为一种人和人之间的关系。可是，人际之间存在多种多样的关系，譬如，生产关系、血缘关系、师徒关系、同学关系等等。我们当然不能简单地把多种多样的人际关系都归结为谈判关系。谈判乃是特定类型的人际关系。

2. 谈判的核心任务在于一方企图说服另一方或理解、或允许、或接受自己所提出的观点、所维护的基本利益以及所采取的行为方式

一个人生活在现实世界上，就要不断地和周围环境中的物和人发生各种接触，从而形成对周围环境中物和人的认识，产生自己的观点。如果人们只把这些观点用于指导自己的未来行动，或只把它作为一种自我欣赏的对象，那就无须考虑别人是如何对待这些观点的。在这种情况下，当然也就不会出现围绕这些观点谈判的社会现象。然而在实际生活中，人们提出的这些观点，并不仅仅是限于自我作用的范围或作为自我欣赏的对象，人们总是要用这些观点直接地或间接地去影响别人，这就必然产生别人如何对待这些观点的问题。具体地说，就是别人是否理解了这些观点，是否允许这些观点存在，是否接受这些观点，如果别人不理解或不允许或不接受这些观点，而你又希望得到这一切，那么你将如何呢？在这种情况下可以考虑采取的一种办法，就是谈判。通过谈判，使别人首先能理解你的观点，更进一步，则要使别人能允许

和接受这些观点。

由于人们所处的自然环境和社会环境存在差别，由于人们的思维素质、文化素质、道德素质等极不平衡，由于人们的心理发展状况呈现不同层次或水平，这就决定了人们在所追求的需要和所维护的基本利益方面的一致。一些人所要追求的需要，可能不是另一些人也要追求的；一些人所要维护的基本利益，可能和另一些人想要维护的基本利益正相反。当一些人希望自己所追求的需要和所维护的基本利益得到另一些人的理解或允许或接受的时候，可以考虑采取的一种方式就是在双方之间达到沟通，进行协商对话。而这也就是谈判。通过谈判，使双方在需要和利益方面能得到协调和适应。

人们在改造和认识现实世界的过程中，总要进行各种各样的活动。而不同的人会采取不同的行为方式来从事这些活动。这主要是因为不同的人有不同的行为环境并对环境有着不同的看法，以及不同的人有不同的需求。有人研究以后认为，世界上没有任何两个人的行为环境是完全相同的。^①这就产生了一个突出的问题：人们的行为方式不同，但是又都生活在同一个世界上，那么，人们如何才能避免由于行为方式不同而发生冲突所导致的损失？谈判是一种切实可行的途径。通过谈判，人们在行为方式方面取得了谅解和协调。

3. 谈判是双方在观点、利益和行为方式等方面既相互联系又发生冲突或差别的时候才产生的

如前所述，谈判的核心任务是一方企图说服另一方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益以及行为方式等。这就表明，产生谈判的前提条件，是人们在观点、基本利益和

① 参阅林秉贤：《企业管理学》，北京大学出版社1987年版第120页。

行为方式等方面出现了不一致。如果不存在这种不一致情况，人们也就用不着进行谈判。但是，我们却不能由此而得出一个简单的结论：只要人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致，就一定会导致谈判现象的产生。例如，在某一企业中，可能既有共产党员，也有基督教徒。前者持无神论观点，后者持有神论观点。他们的观点截然不同，但在一般情况下，他们并不需要进行谈判。又如，北京市大华衬衫厂要维护的基本利益和日本松下电器公司所要维护的基本利益显然也是很不同的。但是，在一般情况下，他们也并不需要进行谈判。由此可见，谈判现象的产生还要依赖其它方面的条件。

产生谈判现象的重要条件之一，就是两个人或两方在观点、基本利益和行为方式等方面出现了既相互联系又相互差别或冲突的状况。例如，甲企业生产的产品急需推销，乙企业则认为销售甲企业产品是极有利的或认为急需要甲企业产品作为本企业再加工的原材料。这就构成了他们之间的相互联系。然而，甲乙两家企业又都是独立的商品生产者和经营者，他们各自所代表的基本利益不允许他们无偿地调拨，这就构成了他们之间的差别或冲突。如何才能在这种既相互联系又相互差别或冲突的局面中，既维护了本身的利益，又考虑了对方的利益，从而求得两者的协调发展呢？这就需要借助于谈判。在任何时候，每一种谈判现象的产生，都意味着谈判双方在观点、基本利益和方式等方面出现了既相互联系又相互差别或冲突的情况。所以，两个人或两个方面及早意识到双方这种相互联系又相互差别或冲突的状况，对于促成谈判现象的出现是极其重要的。

4. 只有在物质力量、人格、地位等方面都呈现相对独立

或对等的双方，才能构成谈判关系

并不是人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致，就一定会产生谈判现象；也不是人们在观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别的状况，就一定会产生谈判现象。例如，奴隶与奴隶主，他们各自在观点、基本利益和行为方式等方面很不一致；不仅如此，他们在这些方面也是既相互联系又相互冲突或差别的。但是在很多时候，他们之间不会出现谈判现象，也不可能出现谈判现象。这是因为，奴隶主把奴隶看作是会说话的工具。奴隶失去了人身的自由，奴隶主掌握对奴隶生杀予夺的大权。奴隶主依靠强力压迫奴隶，使其服从自己。又如，一个军事强国，企图霸占相邻的一个军事弱国的土地和资源，他们当然不仅在观点、基本利益和行为方式等方面表现出不一致，而且进一步还表现为既相联系又相冲突或差别的状况。但是在很多场合，他们之间也不会进行谈判。这是因为两国在军事力量上的悬殊差别，将使军事强国感到，只凭借自己强大武力就可征服邻近的弱国。由此看来，在人与人之间构成谈判这种类型的关系，还需要依赖于另一个重要条件，这就是作为谈判的双方，必须在物质力量、人格、地位等方面都获得了（哪怕是暂时获得了）相对独立或对等的资格。例如，1922年9月，安源路矿17000多工人举行了大罢工。中共湘区委员会派出毛泽东、李立三、刘少奇领导了工人的斗争。工人们提出了改善生活条件等要求。起初，路矿当局不愿与工人进行谈判，而是勾结反动军警，准备对工人进行武力镇压。他们以为，只要有武力，就能解决问题。但是，路矿工人在路矿工人俱乐部的具体组织下，纪律严明，团结紧密，斗争坚决，加上得到社会上的同情和支持，形成了一种足以和路矿

当局抗衡的力量。路矿当局既畏惧又不得不承认这股强大力量的独立存在，终于被迫和罢工工人代表举行了谈判，最后达成了增加工人工资，承认工人俱乐部有代表工人权利等十三项协议。又如，两个在经济方面需要加强往来的作为法人的独立企业，他们各自都无权无偿地占有对方的利益，为了加强往来，互通有无，他们就需要进行谈判。这是因为，他们各自的利益受到国家法律的保护，在法律面前他们一律平等。

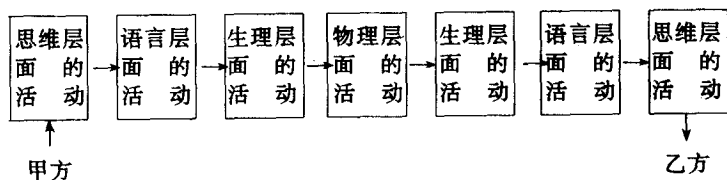
在谈判过程中，谈判中的一方，如果由于特殊原因而导致自己失去了与对方对等的力量或地位，那么另一方可能很快就不再把他继续作为谈判的对手，并且可能图谋采取另外的方式来解决。这时，谈判将转化为非谈判。例如，假定在旧中国，某些产业的工人联合起来进行罢工，并与资方展开谈判。在这过程中，如果资方一方面采用威胁和收买的手段，通过工人中的叛徒瓦解了工人们的团结，另一方面与反动军队勾结，调动大批军队前来镇压，那么资方将因此而不承认罢工工人的对等地位，资方也不再愿意坐到谈判桌前，谈判现象将被武力镇压所取代。由此看来，任何谈判者，要想使谈判正常地进行下去，就必须发展和壮大自己的物质力量，保持自己独立的人格和地位。

5. 谈判是借助于思维——语言链传送信息、交换信息的过程

进行谈判，至少要有两个或两个不同方面的代表。他们都需要阐述自己的想法或意见，也需要听取对方的想法和意见，然后进行不断地磋商，争取使双方的想法和意见趋于一致。既然如此，他们之间就有一个如何把本方的信息传递给对方，同时又把对方的信息接收过来的问题。如果没有双方

之间的信息传递和交换，也就无所谓谈判。根据一些科学家的研究结果，我们看到这一问题是在如下过程中解决的：

甲方面首先在思想中产生了一个希望把自己的观点传达给乙方的想法。科学家们把这叫做思维层面的活动。然后，需要选择恰当的语词和组成合适的语句或其它符号，把一定的想法或意见表现出来。科学家们把这叫做语言层面的活动。当一个人采用语言形式去表现自己的想法或意见时，由于语言形式可以有声的口头形式，也可以是无声的文字形式（包括图表和其它符号），这就或者要使声带、舌头、嘴唇等生理器官进行活动，或者要使手、臂等生理器官进行活动。科学家们把这叫做生理层面的活动。通过舌头、声带、嘴唇的活动而发出的有声语言，就要形成一定的声波；通过手臂的活动而构成的文字，就要形成一定的光波。科学家们把这叫做物理层面的活动。正是这种物理层面的活动，把声波或光波传达给乙方，刺激了乙方的耳朵或眼睛等生理器官，引起了乙方的生理层面的活动。生理层面的活动结果是把外界刺激输送到大脑，大脑再把它们转换为一定的语言层面的活动。最后，乙方又进行思维层面的活动，理解一定语词和语句或其它符号所表示的思维内容，从而接收到了从甲方所发来的信息。这一传递信息的过程可以用下图形象地加以表示：



我们可以把这一传递和交换信息过程中的各环节，称作思维

一语言链。^①在这一链条中，任何一个环节上出现了障碍，都会使传送和交换信息的过程受到影响甚至中断。而这一切，最终又都会关系到谈判能否顺利进行下去。

正因为谈判是借助于思维—语言链而传递和交换信息的过程，所以，如果我们假定每个谈判者都具有正常的生理器官，那么在这一前题下，谈判者培养自身的思维能力，以便提高自己运用语言的能力，就具有突出的意义。

把上述五方面基本特征综合起来，我们就可以说，所谓谈判，就是在物质力量、人格、基本利益具有相对独立或对等资格的双方，由于在观点、地位等方面和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别的现象，并且双方各自都企图说服对方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式，从而在双方之间展开了一个借助于思维—语言链而传递和交换信息的过程，这是争取实现双方的协调一致的一种社会现象。把握住这五方面的基本特征，我们也就大体上知道了什么是谈判，并且基本上可以把谈判这种社会现象和其它的社会现象区别开来。

二、谈判的结构和谈判的动态模式

如果我们把谈判看作是一个整体，那么它是如何构成的？为此，我们就需要分析谈判的内部结构。

在进行结构分析时，首先需要揭示出谈判是由哪几方面的要素构成的。谈判的构成要素实际是多方面的，例如，谈判主体、谈判客体、谈判的议题、时间条件、地点条件等等。

^① 参阅 P. B 邓斯，E. N. 平森著《言语链一说和听的科学》中国社会科学出版社 1983 年版，第 3—11 页。

但在我们看来，对于任何一项谈判来说，谈判主体、谈判客体和谈判议题三方面是最基本的构成要素。

所谓谈判主体，就是指在谈判中通过主动了解对方并影响对方，从而企图使对方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式的一个方面。作为谈判主体，可以仅有一人，也可以由两个人组成，还可以通过一个代表团代表某一群体。在谈判中，谈判主体的最大特点就在于表现出充分的主观能动性和创造性。

所谓谈判客体，就是指在谈判中谈判主体所要了解并施加影响的一方。谈判主体企图通过某种影响，促使对方能够或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式。作为谈判客体，可以仅有一人，也可以由两个人组成，还可以通过一个代表团代表某一群体。在谈判中，谈判客体的最大特点就在于他有一定程序的被动性。

谈判主体和谈判客体是相对而言的。在谈判中，谈判双方都力争使自己成为谈判主体，并把对方作为谈判客体。但在实际谈判中，自己要去了解对方，自己也被对方所了解；自己要去影响对方，对方也要影响自己；自己企图说服对方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式，对方也企图说服自己或理解或允许或接受对方的观点、基本利益和行为方式。这样，谈判双方就各自都既是谈判主体又是谈判客体。

所谓谈判议题，就是指谈判中谈判双方共同关心的并希望解决的问题。这种议题，可以是属于理论观点方面的，也可以是属于基本利益方面的，还可以是属于行为方式方面的等等。谈判议题的最大特点，就在于它对于双方的共同性。如果不具有这一特点，就构不成谈判议题。

任何一项谈判，都必须要有谈判主体、谈判客体和谈判议题。这三项基本要素中缺少任何一项，就构不成谈判。

在进行结构分析时，其次需要指出的是谈判中的三项基本要素是如何联结起来的。根据一般的谈判情况，有三种主要的联结方式。其一，我们可称之为先发制人式。这就是说，一方或者主动选择和邀请谈判对手，或者主动设定谈判议题和确立评价标准，从而使对方处于谈判客体地位而自己处于谈判主体地位，以使双方在自己所设定的议题和评价标准范围内进行会谈。其二，我们可以称之为后发制人式。这就是说，当一方或主动选择和邀请了谈判对手，或主动设定了议题和确立了评价标准之后，作为谈判对手的另一方虽暂时处于谈判客体地位，但却通过各种手段，反客为主，转而占据了谈判主体的地位，并使双方在已被改变了的谈判议题和评价标准的范畴内进行会谈。其三，我们可以称之为对等式。这就是说，谈判双方互以对方为客体，但也互相承认对方拥有主体地位，主客体地位对等，谈判议题和评价标准则由双方友好协商确定。

当谈判双方作为谈判主客体围绕一定议题展开谈判时，在谈判的初始时期，双方都希望自己的意图能在谈判中完全实现。由于双方的意图是相互冲突的或相互差别的，因此，经过一个时期的交锋和磋商，将发现双方的初始意图都要完全实现是有困难的。如果双方坚持到底，誓不相让，谈判就可能破裂。为了使谈判取得进展，其中的一方可能做出某种让步的决定或表示某种让步的意向。这时，如果另一方仍坚持原定意图，毫不退让，谈判仍无法进行下去。为此，另一方就也需要做出一定的让步或表示一定让步的意向。这就进入了谈判的相互适应的发展的时期。这一时期可能在较短时间