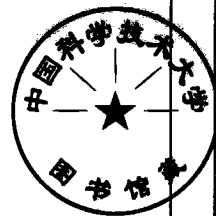


——理论与实务

商务谈判

● 张华容 著

● 湖南人民出版社



——理论——
理论与实务

商务谈判

●张华容 著

●湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判:理论与实务/张华容著. —长沙:湖南人民出版社,
2001.1

ISBN 7-5438-2493-0

I.商... II.张... III.商务—谈判 IV.F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 88187 号

责任编辑:刘德华

装帧设计:胡薇薇

商务谈判—理论与实务

张华容 著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市银盆南路 78 号 邮编:410006)

湖南省新华书店经销 长沙市富洲印刷厂印制

2000 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8.5

字数:203,000 印数:1—5,000

ISBN7-5438-2493-0

F·397 定价:15.00 元

序 言

1986年前后，我在美中教育交流服务中心（U.S Educational Services Exchange With China）学习，选修“跨文化谈判”。记得当时的美国老师询问有关中国商务谈判的情形，我告诉他：在中国达成交易似乎用不着谈判，因为大多数商品生产和销售的数量、质量、价格等都是由政府有关部门以计划形式确定的，买卖双方没什么好谈，即使那些在集市上善于讨价还价的个体业主也多被公众不屑一顾，称作“奸商”。没等我讲完，洋先生的头就摇个不停：不，不，中国人在外交政治谈判中是好样的，你们的国家要搞经济改革和对外开放，必须要有一大批精明的商务谈判人员。事隔十几年，老师的话也算得到了证实，不过也正是从那时起我开始涉足商务谈判领域的研究。

我和王玉佩副教授一直保持着合作关系，将研究的成果整理为《商务谈判学》、《商务谈判理论与实务》，先后于一九九四年和一九九六年出版。但它们在理论上的研究是十分肤浅的，除了我们的主观因素外，那时可供研究的参考资料也实在有限。近几年商务谈判无论是在理论还是在实践上的发展都非常之快，使我有条件对原来研究的有关内容进行否定、修改、补充和完善，努力的结果便是摆在读者面前的此书。

本书的内容大体包含了五个方面：（一）商务谈判的基本范畴理论，论述了最基本的一些概念、要素和理论观点，由第1、2章构成；（二）商务谈判的阶段理论，分析了从计划到签约后各阶段谈判的特点、规律和主要方法，由第3至9章构成；（三）商务谈判的技巧理论，说明了处于不同态势下谈判技巧的选择与

运用，即第 10 章；（四）商务谈判的组织管理理论，由 11、12 章构成；（五）商务谈判的环境理论，从逻辑思维、语言及文化等角度分析了它们对谈判的各种影响，即第 13、14 章。

同已有的商务谈判方面的著作相比较，本书具有以下一些特点：首先，根据认识到的各组成部分之间的内在逻辑联系重构了商务谈判理论的框架，力求使之更加深入、系统、完善；其次，补充了本来极为重要但以前却没有引起重视的许多内容。如对谈判逻辑思维、语言方式等问题的分析就是新增加进去的；第三，对过去的一些谈判观点和内容作了更改和新的说明，使之更具有科学性。如对商务活动的界定，以前认为所有的商品交换活动都属于商务活动，本书却把其外延范围仅限定为有法人参与的交换活动。又如对实质性谈判的分析，过去仅侧重于形式上的介绍，而本书对实质性谈判的内容即实质性条款谈判的要点也一一作了说明；第四，在研究中加大了谈判实证分析的分量，对许多理论观点都尽可能利用收集到的案例资料举一反三予以论证，以增加可读性与趣味性。

本书除用作大学经济管理有关专业的教科书外，还是在职商务人员的培训用书，同时也是一般读者了解谈判知识的阅读物。

最后，要特别提到的是，在本书的写作和出版过程中得到了许多方面的帮助：王玉佩副教授早期的合作是非常重要的基础；已有的关于谈判方面的研究成果，尤其是丁建中老师的若干谈判学著作给了不少的启迪与借鉴；我的妻子王瑞萍女士提供了很多理论资料与实证材料；还有湖南人民出版社的领导以及责任编辑刘德华先生，为本书的尽早出版提供了条件，谨在此一一表示诚挚的谢意！

张华容于武汉

2000 年 8 月

目 录

序言	(1)
1 商务谈判概述	(1)
1.1 商务与商务谈判	(1)
1.2 商务谈判与我国经济的发展	(4)
1.3 商务谈判研究的内容和方法	(9)
2 商务谈判的理念、分类与程序	(12)
2.1 现代商务谈判的理念	(12)
2.2 商务谈判的分类	(15)
2.3 商务谈判的程序	(20)
3 商务谈判计划	(31)
3.1 商务谈判计划的内容	(31)
3.2 商务谈判目标的制订	(33)
3.3 商务谈判战略的制订	(41)
3.4 商务谈判策略的制订	(44)
4 开局阶段的谈判	(51)
4.1 奠定良好的谈判基础	(51)
4.2 开价	(55)
4.3 开局阶段的总结	(67)

5	实质性谈判	(74)
5.1	实质性谈判的要点	(74)
5.2	坚持我方的交易条件	(76)
5.3	谈判僵局及其处理	(81)
5.4	谈判中的让步	(82)
5.5	实质性谈判中谈判人员的行为	(86)
6	价格谈判	(92)
6.1	价格解释	(92)
6.2	价格评论	(100)
6.3	讨价还价	(106)
6.4	结束价格谈判	(119)
7	合同条款谈判	(124)
7.1	主要合同条款的谈判	(124)
7.2	技术附件的谈判	(136)
8	签约阶段的谈判	(145)
8.1	谈判结果的确认	(145)
8.2	签订书面合同	(148)
8.3	合同的签字	(152)
8.4	谈判总结	(156)
9	签约后的谈判	(159)
9.1	合同生效前的谈判	(159)
9.2	合同生效后的谈判	(163)

10	商务谈判技巧	(172)
10.1	有利型谈判的技巧	(172)
10.2	互利型谈判的技巧	(179)
10.3	不利型谈判的技巧	(184)
10.4	谈判技巧的运用	(190)
11	商务谈判的组织与管理	(193)
11.1	谈判人员的素质与培养	(193)
11.2	谈判人员的分工与合作	(196)
11.3	谈判的管理	(199)
11.4	谈判信息的传递	(203)
12	谈判人员的心理活动分析	(210)
12.1	谈判人员心理活动的过程	(210)
12.2	谈判人员的需要与动机	(211)
12.3	谈判人员的个性分析与心理评估	(215)
12.4	谈判人员的激励	(219)
13	谈判的逻辑思维与语言	(223)
13.1	谈判逻辑的基本范畴	(223)
13.2	谈判中的思维艺术与诡辩术	(225)
13.3	谈判语言的形式	(228)
13.4	谈判语言运用的条件	(229)
14	商务谈判的文化背景	(236)
14.1	谈判者的文化差异与沟通	(236)
14.2	中国文化对谈判的影响	(239)

14.3 世界各国文化习俗对谈判的影响	(242)
案例分析题	(254)
主要参考文献.....	(257)

1 商务谈判概述

本章将从最基本的问题——内涵的分析出发，考察商务谈判产生和发展的历史规律，结合我国市场经济发展和对外开放的需要，说明它在经济活动中的重要作用，期待引起学习者对商务谈判知识学习和研究的重视。

1.1 商务与商务谈判

一、商务

商务是法人在市场上从事的一切有形资产与无形资产交换或买卖活动的泛指或总称。即通俗意义上的“做生意”。

理解这一概念必须注意：第一，从事商务活动的主体只能是法人，就是说只有法人进行的交换活动才是商务活动，其他市场交换主体的活动均不属于商务活动。如某生产厂家将生产出的一种消费品卖给消费者，站在厂家的角度，这一活动是商务活动，反之从消费者角度来看则不是商务活动；第二，法人从事商务活动的目的并非是为了实现最终消费，而是通过实现消费者的最终消费来补偿经营成本取得经营利润，为维持或扩大再经营准备条件；第三，法人在社会再生产过程中的生产、分配、消费活动均不是商务，仅仅只有交换环节的活动才是商务。如生产企业购买生产工具、原材料和出售产成品，贸易企业购进商品、出售商品等活动都是交换环节中的行为。

二、商务谈判

商务谈判，又叫“谈生意”，是指从事商务活动的法人为了

实现自己的交易目的而同交易对手就交易条件进行反复协商、达成双方满意协议的行为过程，表现和反映了交换双方的市场交换关系。商务谈判寓于交换活动之中，成为交易活动的组成部分，属于商品交换和商品经济的范畴。

从法律学角度来理解，商务谈判是指交易双方以一定的形式通过多次反复的发盘、还盘直至接受的程序，就交易标的物及其他各项交易条件进行协商、达成协议的整个行为过程。这一定义强调，尽管谈判过程中双方的行为并不是最终交易的依据，是可以改变的，但一旦发生即具有某种程度的法律约束力，当该行为为更改撤销时必须在一一定的条件下才能成立。

以上两种界定的着重点不同，前者强调商务谈判所反映的经济利益关系，后者强调的则是交易双方通过商务谈判所形成的法律关系。但有一点却是统一的，都说明了谈判的结果必须是交易双方完全一致性的认可。

商务谈判的外延是很广泛的，法人的每一次交换活动都包含有商务谈判行为的发生。除了双方谈判者面对面正襟危坐于谈判桌前的正式磋商外，函电通讯磋商、推销访问等活动都包含有谈判活动的存在，只不过简单隐蔽一些罢了。

三、商务谈判的基本要素

这里所说的基本要素是指形成整个商务谈判所必须的、最基本的元素，它包括谈判主体、谈判客体、谈判意向、协商行为、谈判结果五个方面。当然某一具体的谈判除了以上五个要素外，还可以存在其他要素，使该谈判具体化、明确化。

1. 谈判主体。指交易双方或者是他们合法的代理人。交易双方是交易过程中的行为主体，交易活动结果直接涉及到他们的经济利益和其他方面的利益，而谈判活动是交易活动的前奏，为交易结果起定调作用，因此谈判中必须有交易双方当事人参加。如果交易当事人因故不能参与谈判时，其代理人可凭当事人委托

的文件代理谈判。在被委托权限内，代理人的意志就是被代理人的意志，对代理人行为的约束最终是对被代理人的约束。

2. 谈判意向。交易双方参与交易活动，必有其特定的需要和特定的目的，否则他们不会共同走到谈判桌前。这些谈判需要和目的共同形成谈判意向。并且根据谈判意向，双方必须向对方明确表示要求或同意就某一商务事项与对方进行谈判。谈判意向的表示既是谈判活动的基础，又是谈判正式开始的标志。

3. 谈判标的。是交易过程中的客体，是谈判的对象和主要内容。没有谈判标的，双方的交易目的是无法实现的。并且对标的的谈判还将极大地影响和作用于其他交易条件的谈判。现代商务谈判的标的，除了具有实体的商品外，具有价值的虚拟商品，如技术、劳务、资金借贷、信息等也可作为谈判的标的。

4. 协商行为。在整个谈判过程中，交易双方总是讨价还价、不断地调整改变自己所提出的发盘条件、逼迫对方降低发盘条件，以谋求双方都可以接受的成交条件，这就是协商行为。即使是在短短数秒中完成的极其简单的口头协商的交易活动中，协商行为也在悄然发生。

5. 谈判结果。不论谈判是促成交易的达成还是破裂，都是谈判的结果。假若谈判中至少有一方最终总不明确表示是接受还是拒绝，那么，这个谈判行为还没有完成，还将继续进行下去。现代商务谈判活动中，常常使用“规定最后期限”的策略促成谈判结果的早日明确。

四、商务谈判基本要素的结合媒体

以上各种要素如果彼此都孤立存在，不是一个有机整体，则商务谈判不可能存在。因此，各种要素必须通过若干的联系形式，或者说是结合媒体而形成有机整体，这些媒体最主要的就是谈判者在谈判中所拥有的信息、时间和权力。

1. 信息。信息是与谈判活动有关的一切资料和情报的总和。

谈判目标的制订、谈判战略和谈判策略的选择都有赖于谈判者所掌握信息的数量和质量，整个谈判过程始终都是信息的传递和交流过程。

2. 时间。时间的客观性告诉人们这样一个普遍的真理：时间不等人，时间的运动速度是恒定的，这对每个人都相同，人们对它无能为力，没法改变。因而我们必须注意时间进程对谈判过程的影响，在很多时候，谈判者看待时间的观念和使用时间的方式会成为成功的关键，这就是常说的抓住谈判机遇。

3. 权力。权力是谈判者在谈判中能对谈判对手、谈判内容、谈判过程以及谈判者自己施加控制和影响的能力与条件。谈判者拥有了权力，就等于自己能够掌握自己的命运，就有了实现谈判目标最可靠的基础。

1.2 商务谈判与我国经济的发展

一、商务谈判的产生

人是社会关系的总和，人类的活动总是体现为一种社会活动。人总是与他周围的人们发生关系，这种关系是多种多样的、复杂的，而且在不断变化发展。人们之间关系一致的情形是相当偶然的，完全的一致根本不存在，而大多数时候都处于相互矛盾的状态之中，有时隐蔽缓和，有时激烈尖锐。这些矛盾的解决必须通过各种方式和途径来完成，如竞争，甚至诉诸武力和战争等等，但这些方式常常造成矛盾双方两败俱伤。因此，在使用以上方式之前，双方都力图先采用谈判的途径来谋求双方矛盾的解决。所以，谈判作为一种社会活动的产生，是由于它是一种协调人们之间关系，尤其是发生冲突关系时的基本而有效的手段。

当最初人们之间直接的经济关系并不复杂的时候，谈判多用于解决社会集团之间的政治、军事、外交等冲突，直至现代谈判

也依然是解决这些领域问题的主要手段之一。

毫无疑问，人们之间的经济关系也同社会关系一样，时常产生冲突，于是谈判便移植于经济生活之中，用以调整人与人、经济组织与经济组织之间的物质利益关系，从而产生了经济谈判。随着社会化大生产以及商品经济的发展，经济关系集中体现于市场交换关系上，经济谈判主要表现为商务谈判。因而，商务谈判活动的产生乃是来源于交换关系的矛盾，并成为协调人们之间、经济组织与经济组织之间市场关系的手段。

二、商务谈判和市场经济的发展

从历史发展规律来看，商务谈判与商品经济之间有着内在、本质的联系。商务谈判随着商品经济的产生而产生，随着商品经济的发展而发展。商品经济的规模、范围、深度等特点，制约着商务谈判的规模、范围、深度等状况。反过来，商务谈判科学化程度的提高又通过有效地协调好市场交换关系而促进商品经济的迅速发展。

建国后很长一段时间，我们违背客观存在的经济规律，否定我国经济的商品经济属性，由此出发，主观地控制和压抑了市场在组织整个社会经济生活中应有的作用，企业丧失相对独立的经济实体地位，企业、职工自身的物质利益也被忽视，人为地淡化了人与人、经济组织与经济组织之间的经济关系。计划手段成为处理经济关系最主要的杠杆，在这种环境下，商务谈判活动既不可能充分展开，也不能在国内经济活动中发挥应有的作用。

市场经济是商品经济的高级阶段，是发达的商品经济。确立我国市场经济的属性，意味着市场将重新成为组织整个社会经济生活的枢纽，企业与职工个人独立的物质利益要求依靠经济原则来维护，而商务谈判则成为经济原则运用的一个重要手段。

市场经济规律主要包括商品自愿让渡规律、等价交换规律、商品竞争规律、商品供求规律等等，总的表现为价值规律。这些

经济规律都在客观地作用于各方面的经济关系，然而，这些作用的发挥必须借助于一定的形式，商务谈判就是其中之一。所以说，通过商务谈判活动，可以更好地遵循、贯彻和发挥这些规律的作用。

通过以上分析，可以得出结论：商务谈判是商品经济的范畴之一，对市场经济的发展起着不可忽视的促进作用；我国市场经济要得到发展，在处理交换关系时，必须广泛地、真正地树立商务谈判观念，运用商务谈判手段。

三、对外开放与商务谈判

与经济改革相适应，我国实行了持之以恒的对外开放政策。1979年7月，中共中央和国务院决定在广东省的深圳、珠海、汕头和福建省的厦门4市建立经济特区（简称为特区）；同时开放大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、上海、宁波、温州、福州、广州、湛江、北海等14个沿海城市；随后成立了最大的经济特区海南省；并在内地许多地区和城市也建立了经济开发区，逐步放宽了对外经济联系的约束。改革开放以来，我国对外贸易额每年都有较大的增长，利用外资的规模也不断扩大，引进先进技术和管理经验也取得显著的成效。其中对外商务谈判起了十分重要的作用。

事实上，国际间交换关系的协调比国内交换关系的协调更依赖于商务谈判的运用。国内交换关系的协调除了商务谈判外，必要时国家可以使用行政手段予以强制调节，而国际间交换关系则主要取决于价值规律的作用，即使有关国际组织实施强制性调节，其作用也非常有限，因而双方只有寄最大希望于商务谈判来达成交易。

由于长期对外经济往来的禁锢，我国对外商务谈判人员不仅数量少，素质也不高，表现在不了解交易情况，缺乏谈判经验，很不适应对外经济关系的发展，对外交往中频频出现失误给国家

造成经济损失或政治损害的事例就佐证了这一点。因此，从长远考虑，迫切需要加强对商务谈判的科学研究，归纳形成科学的谈判理论，用以指导我国对外商务谈判的实践，需要迅速培养一大批商务谈判人员，专门从事对外商务谈判活动。

四、商务谈判对谈判双方的现实意义

1. 增强对谈判双方的了解。当谈判双方明确表示谈判意向时，一方所了解的仅仅是对方产生了交易的需要，其他却一无所知，或知之甚少。仅有谈判意向并不构成谈判行为，因此还需要通过谈判加强彼此的了解。当然，在正式谈判前，一方可能对对方的资信、经营等一般状况作过一些间接的调查，但这只是一种抽象的了解，因为一项交易活动的内容和目的是具体的，对方在这次交易活动中的具体态度、实力等方面的情况必须在与对方发生联系的谈判中，面对面地观察、判断才能明确。

2. 平衡谈判双方的利益。商务谈判的结果——协议的执行，直接形成谈判双方经济利益的得失。成功的谈判常常使双方获得大体一致的利益，损人利己的“一锤子”买卖决不是正直的谈判人员所为。在最初的谈判中，双方所提出的交易条件无不是有利于自己一方，或者说有意过分强调自己的利益，正所谓“买者喊低价，卖者喊高价”。但这只不过是一种策略，虚晃一枪而已，因为双方都清楚地知道，最后交易很难按照任何一方提出的初始条件来达成，这样做无非是为自己谈判中留有余地。双方这种共同的交易心理及其所形成的行为，导致交易利益上的平衡，谁也不吃亏。

3. 约束谈判双方履行义务。在现货交易中，通过短暂的讨价还价，买卖双方即按约履行各自的义务，并获得相应的权利，极少发生纠纷，没有夜长梦多之忧。但是通过商务谈判而达成的交易活动大多数都是在未来某一时间进行，尤其是劳务、技术、资金等的转让，双方履行义务都有一个较长的时间范围，为防止

一方不履行义务，通过谈判及合同的签订加以约束。不仅如此，在正式谈判中，谈判任何一方的行为或表示都具有一定的法律意义，受到某种程度的约束。询盘、发盘、还盘、接受等要按一定的要求进行，并对以后的谈判发生影响和作用。

4. 发展和开拓谈判双方的业务合作领域。从狭隘的谈判观念看，某次谈判活动成功的标志是自己一方从该项交易中获得尽可能多的现实经济利益。但真正的商务谈判成功者却并不这样看，他们所谋求的是通过每次谈判活动与对方形成长久、稳固、友好的合作关系，注重双方交易的长期利益，开拓双方新的业务合作领域。

5. 提高和改进交易双方企业的管理水平。应该树立这样的观点，商务谈判是企业管理活动的一部分和其职能之一，科学地进行谈判可以提高企业的管理水平。企业管理活动主要是对企业经营过程进行计划、组织、指挥、监督和调节，其中经营计划除了接受国家宏观计划粗线条的指导外，与其他经济组织之间发生联系保证计划的执行，都是通过先谈判后签订合同达到的。通过谈判还可以发现和借鉴对方业务管理上的先进经验，分析寻找本企业管理中存在的问题，从而制订有效措施予以纠正。谈判除了协调行为以外，还是实力的对比，具体表现为业务活动上的竞争、管理能力上的较量，有竞争、有较量就能给自己的业务管理活动以启发和提高，也是学习和借鉴对方经验的好机会。

五、商务谈判发展的规律性

随着市场交换关系范围的扩大、内容的复杂、程序的规范，商务谈判发展呈现出以下规律性：

1. 谈判行为的普遍化。由于利用谈判途径解决交易中的利益冲突具有许多方便之处，因此交易双方愈来愈愿意利用这一工具。

2. 谈判策略的艺术化。交换双方经济利益冲突将日益复杂，