

谈判艺术与礼仪

唐齐千 编著



民主与建设出版社

谈判艺术与礼仪

廖丹千 编著



上海人民美术出版社

谈判艺术与礼仪

唐齐千 编著

民主与建设出版社

(京)新登字 311 号

图书在版编目(CIP)数据

谈判艺术与礼仪/唐齐千编著.

- 北京:民主与建设出版社,1998.5

ISBN 7-80112-205-4

I. 谈…

II. 唐…

III. ①谈判-艺术②谈判-礼仪

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 10409 号

责任编辑 刘云华

封面设计 阙建

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65264696

社 址 北京东城区王府井大街 22 号

邮 编 100006

印 刷 北京医科大学印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 数 8001-12000

印 张 11.375

字 数 284 千字

版 次 1998 年 5 月第 1 版 1999 年 3 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-205-4/F.036

定 价 16.80 元

序

随着改革的深入和开放的扩大,我国国内与国际的各种经济与贸易的谈判已经成为社会经济生活中的一种普遍现象,也是企业生存、发展、开拓市场,以及企业之间联合协作,进行资产经营与生产要素优化重组的重要手段。但由于种种原因,不少谈判人员还缺乏对谈判的系统和科学的认识,往往停留在感性认识阶段,只是凭经验来处理谈判中间出现的各种问题,甚至认为谈判就是双方讨价还价、唇枪舌剑;认为谈判的成败得失,主要取决于谈判人员的思维是否敏捷,口才是否雄辩,应对是否裕如,应变是否巧妙等。这些观念不利于我国谈判队伍的成长和谈判水平的提高,也不利于我国经济持续、健康与快速地发展。

应当写一本有一定分量的类似涉外谈判的谈判书籍,这是我长期以来考虑的问题。早在1981年初,我在天津市负责高级技术经济研究班教学工作时,就有了这个想法。

1987年,我在上海工业大学负责管理工程系的工作时,恰逢管理工程专业的毕业生试点双向选择,便有意识地开设“谈判艺术”课程,并安排学生上台模拟应聘谈判,为学生改进应聘的语言技巧与礼仪和找工作树立信心,创造条件,后来毕业分配情况良好。以后每次讲这门课时,均安排学生自定情景,上台模拟谈判和进行评议,于是便更感到需要有一本理论与实际相结合的谈判书籍。

此次写就此书,从谈判是一门艺术出发,结合了改革开放以来

正反两方面的经验,以便能更好地介绍谈判技巧与礼仪,以期加强谈判这门课程的实用性和指导性。

希望此书能给读者有所帮助。

在这里也请各方面的专家和读者给予指正。

唐齐千

1998年2月22日

目 录

对谈判的正确理解

- 一、谈判无处不在 (1)
- 二、谈判就是协商 (2)
- 三、谈判的基本特征与含义 (3)
- 四、广义与狭义的谈判 (4)
- 五、对谈判的正确理解 (5)
- 六、谈判的基本原则 (8)

谈判者与谈判班子

- 一、谈判的关系主体与谈判的行为主体 (11)
- 二、谈判者的素质 (15)
- 三、谈判班子及其组成 (20)
- 四、个人谈判与小组谈判的比较 (26)

谈判的需求与模式

- 一、行为与动机 (29)
- 二、需要 (30)
- 三、谈判与需要理论 (33)

四、谈判的分类	(37)
五、谈判的模式	(41)
六、谈判的要素	(44)
七、谈判要素的联结方式	(45)

谈判的各项准备工作

一、谈判者的自我评价——“知己”	(50)
二、对谈判对手的了解——“知彼”	(51)
三、谈判目标的确定	(53)
四、谈判目标的价值构成	(54)
五、谈判项目的可行性研究	(57)
六、谈判计划的制订	(60)
七、谈判的模拟	(63)
八、谈判准备的实例	(65)

谈判的程序

一、谈判的开局阶段	(67)
二、谈判的磋商阶段	(80)
三、谈判的终局阶段	(88)

谈判的策略

一、谈判策略及其特征	(95)
二、谈判策略的制定	(97)
三、谈判的主观障碍因素及其克服	(98)
四、谈判开局阶段策略	(103)
五、谈判磋商阶段策略	(105)
六、谈判终局阶段策略	(119)
七、进攻策略	(122)

八、防御策略	(129)
九、其他策略	(136)
谈判的语言技巧	
一、成功的谈判语言标志	(145)
二、聆听的技巧	(148)
三、提问的技巧	(154)
四、答复的技巧	(159)
五、叙述的技巧	(164)
六、辩论的技巧	(170)
七、说服的技巧	(175)
八、其他有关技巧	(178)
谈判与礼仪	
一、礼仪及其原则	(195)
二、谈判中的礼仪	(196)
三、各国人谈判的礼节特点	(208)
各国人谈判的不同风格与禁忌	
一、各国人的谈判风格与特征	(217)
二、与各国各地区人谈判的对应技巧及禁忌	(243)
谈判协议与经济合同	
一、谈判与法律	(271)
二、经济合同的签订及内容	(273)
三、经济合同的履行与争议处理	(294)
四、合同的变更、解除和终止	(304)
五、违反经济合同的责任	(306)
六、订立经济合同易犯的错误	(309)

谈判与科学决策

- 一、决策与科学决策 (315)
- 二、科学决策的原则 (316)
- 三、决策的科学程序 (318)
- 四、谈判的决策特征 (323)
- 五、实现谈判决策科学化的途径 (330)
- 六、谈判中的投资决策 (333)

成功谈判的标准与要诀

- 一、评价谈判的传统标准 (343)
- 二、现代社会成功谈判的标准 (344)
- 三、成功谈判的要诀 (347)
- 四、成功谈判的实例——宁波电容器厂技术引进谈判 ... (350)

· 对谈判的正确理解 ·

一、谈判无处不在

在人们的日常生活中,几乎无时无刻都在进行着各种各样的“谈判”:

上街买菜,买主与卖主之间要讨价还价;

丈夫与妻子争论,先购冰箱,还是先购电脑;

在办公室里,你和上司(或下属)商量如何和别的公司谈判交易和合作事项;

在上、下班途中,你如乘上拥挤不堪的公共汽车,那么与其他乘客不免要发生碰撞而彼此打个招呼;你如乘单位或自备的小轿车,那么也要与司机打招呼或约定下一次接你的时间;

下班回到家里,一天的疲惫未消,而邻居却在大声放着音响,你又不得不与他(她)交涉,请他(她)稍为调低一些音量。

吃过晚饭,你也许还要检查孩子的作业,那么有时会因孩子的学习成绩和他的成长问题与孩子发生争论;

.....

简直到处都要费口舌,这就免不了谈判。可以说,自从有了人类,或者说自从人类有了语言以后,谈判就相应而生。谈判是作为人类的一种有意义的社会活动,一种处理人际关系、解决人类利益冲突的手段而无处不在。但由于谈判的方式、方法不同,也决定了

谈判的不同后果。例如：

买主与卖主通过心平气和的讨价还价后成交，满意地买回（卖出）了的菜蔬；但也可能买卖双方各自坚持自己的价格而最终不能成交。

夫妻经过争论达成一致，或者先购电脑，或者先购冰箱；但也可能夫妇双方各执一词，互不相让而主意未定。

你和上司通过讨论一致得出与别家公司谈判中间的价位和条件，因而在谈判中做到心中有数，争取主动；但也可能由于种种原因，心中没底，在谈判以前就怯阵。

在公交车上彼此碰撞时，各自给对方打个招呼，大事化小，小事化了；但也可能互不相让，争吵谩骂，甚至动手，弄个两败俱伤。

经过交涉，邻居可能就减小或关闭了音响；但也可能我行我素，增加了邻居之间的矛盾，甚至反目成仇。

由于你正确引导，孩子改正了学习中的错误；但也可能孩子不服气，认为父母的指导不正确，那么又要发生一场争论。

.....

你是否已可以看出，谈判虽然无处不在，但由于处理的方式方法不同而结果大相径庭。这里也要指出，谈判从人类历史上看虽然是早就存在，但作为社会竞争的产物，随着时代的发展也赋予了不同的含义和内容。

二、谈判就是协商

因为历史的渊源和影响，长期以来，在中国人的心目中，或多或少，往往把谈判与剑拔弩张、势不两立，不是你死就是我亡等等联系和等同起来。而这种观念对当今的国际国内经济合作的谈判有着不利的影响，迫切需要予以转变。

也许正是由于历史的关系,在我们的词典里,“谈判”与“协商”是两个绝然不同的概念,相距甚远。一讲到“协商”,人们就认为必然是和风细雨,耐心听取人家的意见,实事求是地反映自己的意见,求同存异,最终达成协议;而一讲到“谈判”,就必然联想到高度警惕,相互猜疑,深怕对方钻空子等,弄得双方都非常紧张。其实这样的谈判并非正常,即使勉强谈成了,也会给以后的协议执行和实施投下互不信任的阴影。

正常的谈判,实质上是一个协商的过程。而英语里面的谈判与协商就是同一个名词——negotiation”,即谈判就是协商。为了实施我们“改革、开放”的政策,在当今众多的国内、国外谈判中,若要顺利进行并取得良好的效果,就要改变我们以往把“谈判”和“协商”绝然分开,并相互对立的想法,确立起“谈判”就是“协商”的观念。本书包括书名在内,凡是提到谈判的地方均可以用“协商”二字来代替。也可以说,本书主要是讨论协商的艺术与礼仪。我们研究的谈判则是在现阶段,人类精神文明和物质文明发展到一定阶段时,采用的更为普遍和自觉的,对谈判双方(或多方)均有利的现代谈判。这里也并非断言,所有谈判均对各方有利。“害人之心不可有,防人之心不可无,”正因为此,我们需要掌握谈判的技巧与要领,掌握国际国内惯例,充分做好谈判前的准备工作与制定正确的谈判计划,这样就可以使对方真心真意地从合作出发,达成协议,取得谈判的成功。

三、谈判的基本特征与含义

谈判的特征可以归纳为以下几个方面:

- 谈判是一种社会现象,是人际关系的一种特殊表现。
- 谈判是为了说服对方,使对方理解和满足己方的观点和需

求。

- 具有相对独立性或是对等的双方,才能构成谈判的关系。
- 谈判是传递信息、交换信息的过程。

谈判就是在物质力量、人格、地位等方面具有相对独立或对等资格的双方,由于在观点、需求与基本利益及行为方式等方面存在着相互联系或相互冲突和差别,各自都企图说服对方理解或接受自己的观点和满足自己的需求时,而在双方之间传递信息、交换信息的过程。

四、广义与狭义的谈判

前面一开始就提到,谈判无处不在。广义的谈判就是泛指一切为寻求协调而进行思想、意愿的交流过程,例如买菜,家庭成员商量购置什么家用电器,医生劝阻病人戒烟……等等。日常生活领域中,都充满了这种谈判,也就是说,生活中每一个人都是谈判者。因此有人说:“不会谈判,就不会生活。”

在若干年前,为了限制谈判的范围,美国国会参议院司法委员会曾发表过一份研究报告,提出了谈判的成败取决于以下三项条件:

- 该问题是否可以谈判?例如,你可以出卖你的小汽车,但不能出卖自己的孩子;
- 谈判者是否不仅乐于“取”,而且愿意“给”,即是否愿意作出妥协;
- 谈判双方是否能在一定程度上相互信赖。否则,过了头的协议条款会使协议难以实施。

谈判的这三项条件一经提出,就遭到不少人的反对。美国谈判学会会长尼尔伦伯格等认为这大大限制了可能进行的谈判范

围。

对第一项条件,他们认为美国也有人买卖孩子,贩卖儿童的团伙犯罪时有揭露,为了使被绑票的孩子获释,家长迫不及待地去进行谈判。因此必须承认,只要是为了满足人们的需求,任何问题都可以谈判。

对第二项条件来说,任何谈判都不可能丝毫不差地预见未来的结果,妥协一般也是在谈判过程中达成的,即在弄清事物真相和谈判双方的利害关系过程中,自然而然地达成协议。因此,双方不应当以寻求妥协作为谈判的唯一目的。

对第三项条件,双方的相互信赖在谈判开始时是不容易做到的,而是在谈判过程中间逐步建立起来。

因此,司法委员会的三项先决条件最后遭到否定。

尼尔伦伯格等还给谈判下了如下的定义:“只要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,就是进行谈判。”这就是典型的广义的谈判定义。

狭义的谈判则是指有准备、有步骤,为寻求双方的协调一致,并用书面形式予以反映的磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和产生法律责任等特点。本书主要研究狭义的谈判。

五、对谈判的正确理解

从谈判就是协商的角度来看,谈判应当是一个合作的过程。对于一场成功的谈判来讲,每一方都是胜利者。因此,应当把谈判看成:

(一)不是棋赛

人们往往容易把谈判与棋赛相提并论,实际上,两者绝然不

095163

同。棋赛有明确的规则,而且还有一套已知的下棋方法、程式和标准,棋手每走一步棋,都要受到这些规则和标准的限制。然而,对于谈判过程,并无千篇一律的适用规则,往往不拘一格,需凭谈判者的素质、经验和技巧进行临场发挥。特别是对谈判对手可能出现的各种战略、策略,往往事先几乎无法加以控制,而对于谈判对手作为策略依据的价值观念体系及结构,则更难一下子认识清楚。

如果把谈判看成是一盘对弈,那么就会带着一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易或一项合作事宜,就不得不冒“不是赢家就是一败涂地的输家”的风险;或者企图竭力压倒对方,以单方面达到自己期望的目标;或者一味退让,委屈求全,以求对方的“恩赐”,前者即使达成协议,也给协议的实施和双方的进一步合作带来不利的因素;后者也有不少吃亏的教训。例如,我国改革开放不久,某市因为电力严重不足,急于引进发电设备,但事先未作充分调查和研究分析,就匆匆忙忙邀请日本某公司来华进行谈判。在谈判桌上,对方谈判班子中有一名年轻技术人员,他看到会议室内的灯光忽明忽暗,便料定中方因电力不足急于成交,于是向公司建议采取强硬态度,大大提高价码。而中方由于准备不足,搞个措手不及,被迫成交。日本公司因此赚了一大笔钱,而那位技术人员也得到跃升和奖励。从表面上看来,日方是得了便宜,但实际上也中断了以后进一步合作的可能。

(二)合作的利己主义

合作并不需要摒弃竞争,谈判中间求同存异,在寻求合作的同时也不能忽视竞争。实际上,合作往往是竞争的结果。通过谈判,每个谈判者得以估量自己同别人抗衡的能力和手段,使他们得到相应的报偿,并随时注意将彼此的利益引入共同愿望的渠道。在探索这些渠道的过程中,追求共同目标的思想会使得谈判双方受到鼓舞,通过共同的利益和需要,求大同存小异,如果谈判双方都

抱有诚意,又深明大义,那么就会在合作的基础上为实现各自的目标而努力,并力图寻求一致,从而达成协议,使各自的目标得以实现。

合作有许多优越性,它可使谈判的成果更加丰硕,谈判达成的协议也更能接受时间的考验。这就要改变人们的传统观念,在人的一生中,大多数人往往用算术的原理去判断事物,往往受到“ $1+1=2$ ”和“ $2-1=1$ ”的影响,在谈判中也不例外。这也就不难理解为什么往往把“你输就是我赢”的算术概念用于谈判活动,往往只用简单的等式去判断人的行为而已。然而,这种等式并不适用于人的一切行为结果,因为如果人们不是仅限于物质财富,而是以精神财富相互交换的时候,合作的成果就不是简单的加减,而是累进递增。通过谈判的双方彼此交换想法,本来各自只有一个想法,而现在大家都有了两个想法,那么一加一就等于四了。这样的交换对双方都没有损失,而且在使别人更加放心、更加满足的同时,自己的需要也可以得到充分的满足,这就是一切谈判的理想结果。

(三)求得生存平衡

一帆风顺的谈判是很少的,开始谈判时,往往由于相互不了解而时刻提防着对方可能损人利己的任何苗头。在经过一番摸底试探和交换意见后,善于谈判的人往往会在时机成熟时,直截了当地触及问题的核心,而不去纠缠于细枝末节,当双方都有诚意时,就可以干脆利落地达成协议。

然而,如果谈判者以一名赌徒的态度去进行讨价还价,那么谈判就会变成另一种截然不同的方式,巧言令色,故作姿态,曲解事实和危言耸听,无法使人信服。事实上,一个谈判的行家里手不会打没有必要的“谈判牌”,他们懂得妥协与和解之道,深明寻求双方共同利益基础的必要,而且谨防落入那种非赢不可的陷阱。

在谈判中,双方都会设法尽早让对方了解己方可能作出的最