

外向型经济学习参考材料之七

涉外经济谈判策略与技巧

一九八八年四月

PDG

说 明

赵紫阳同志考察了长江三角洲地区的经济工作，高瞻远瞩地提出了我国沿海地区发展外向型经济的战略设想，邓小平同志在批示中强调“特别是放胆的干，加速步伐，千万不要贻误时机”。这一战略决策，不仅对加速沿海地区经济的发展，而且对整个国家的经济振兴，实现党的十三大提出的经济发展的战略目标，具有深远的意义。

为了贯彻落实这一发展战略，必须要有一大批既懂政策又懂业务的干部来做好这项工作，选编本参考书目的在于帮助这些干部学习、了解、掌握党的发展外向型经济的方针、政策、原则和了解、掌握国际经济及外经外贸专业知识，以适应发展外向型经济的需要。

本参考书共分七辑，第一辑：发展外向型经济战略；第二辑：国际经济技术合作；第三辑：外贸实务知识三百题；第四辑：国际市场；第五辑：国际金融与信贷；第六辑：发展中的亚洲“四小龙”；第七辑：涉外经济谈判策略与技巧。由钱志新、李荣融任主编，由张庆增、范焕松、曹振兴、尹晨、汪学海等同志任编委。由范焕松、李林焕、曹振兴、查全湘、谢金海、朱友良、王家明、荣仲华、朱铭岳、尹晨、张庆增等同志执笔。

本书作为发展外向型经济学习参考材料，仅供读者学习参考，由于编者水平有限，书中难免出现不当甚至错误之处，敬请读者批评指正。

一九八八年四月

目 录

一、谈判气氛的形成

- (一) 谈判气氛的形成过程…………… (1)
- (二) 积极、主动地创造和谐的谈判气氛…………… (2)
- (三) 怎样掌握“入题阶段”…………… (5)
- (四) 开局阶段与察颜观色…………… (7)

二、谈判的开局策略

- (一) 开局在谈判过程中的作用…………… (9)
- (二) 开局的目标策略…………… (10)
- (三) 开局应采取的措施…………… (10)
- (四) 谁起主导作用…………… (12)
- (五) 开局过程的控制策略…………… (13)
- (六) 策略的调整…………… (14)

三、谈判的基本程序和方式

- (一) 谈判的基本程序…………… (15)
- (二) 横向谈判与纵向谈判…………… (16)
- (三) 双方交锋的两种方式…………… (17)
- (四) 谈判人员精力的变化…………… (18)

四、怎样控制谈判

- (一) 灵活机动的摸底策略…………… (19)

(二) 心平气和地进行讨价还价·····	(22)
(三) 怎样控制谈判的进程·····	(14)
(四) 创造信任感·····	(25)
(五) 幽默的妙用·····	(27)

五、双方互利的策略

(一) 休息策略·····	(28)
(二) 期限策略·····	(30)
(三) 假定条件策略·····	(30)
(四) 开放策略·····	(31)
(五) 馈赠策略·····	(32)
(六) 留有余地策略·····	(33)
(七) 会后接触策略·····	(33)
(八) 专业小组策略·····	(34)

六、谈判前的准备工作

(一) 摸清对方虚实·····	(36)
(二) 理清我方思路·····	(37)
(三) 拟定谈判计划·····	(38)
(四) 开场白·····	(39)
(五) 物质方面的准备·····	(40)

七、最大利益的谈判方式

(一) 对我方有利, 行得通吗? ·····	(42)
(二) 最大利益式谈判的入题·····	(43)
(三) 谋求我方利益的策略·····	(46)

八、报价

- (一) 掌握行情是报价的基础…………… (48)
- (二) 报价的基本原则…………… (49)
- (三) 报价起点的确定…………… (50)
- (四) 怎样报价…………… (52)
- (五) 谁先谁后…………… (53)

九、讨价还价策略

- (一) 还价前的运筹…………… (55)
- (二) 研究对方内心活动…………… (57)
- (三) 让步策略…………… (60)
- (四) 打破僵局…………… (63)
- (五) 争取达成协议…………… (66)

十、最大利益型谈判策略

- (一) 声东击西…………… (68)
- (二) 规定最后期限…………… (69)
- (三) 先苦后甜战术…………… (70)
- (四) 疲劳战术…………… (72)
- (五) 价格策略…………… (73)
- (六) 为什么? …………… (76)

十一、组织谈判小组

- (一) 谈判组成员的选择及组成…………… (78)
- (二) 领导人的选择…………… (80)
- (三) 组内的相互支持…………… (81)

十二、各国文化的差异对谈判的影响

- (一) 美国人的谈判风格…………… (83)
- (二) 西欧人的谈判作风…………… (85)
- (三) 法国人的基本特点…………… (85)
- (四) 英国人的若干特点…………… (86)
- (五) 北欧人的沉着机智…………… (86)
- (六) 地中海国家商人的风格…………… (87)
- (七) 中东地区商人的特点…………… (87)
- (八) 日本人的特征…………… (88)

十三、战略决策

- (一) 需要考察的基本问题…………… (90)
- (二) 谈判对手的选择及谈判目标策略的确定… (92)

十四、谈判人员的管理

- (一) 人事管理…………… (95)
- (二) 人际关系管理…………… (98)
- (三) 组织管理…………… (100)

一、谈判气氛的形成

谈判是双方之间建立在可行目标基础上的心智的竞争和较量，通过反复磋商达到共同理解的艺术。一位有效的谈判者，必须善于建立一种热烈的、积极的、友好的谈判气氛，任何谈判都是在一定的气氛下进行的。谈判气氛的发展变化直接影响着整个谈判的前途。因此，成熟的谈判人员对谈判的气氛都十分重视。众所周知，谈判气氛因谈判的时间、空间和谈判人员等外部条件的不同而有不同的变化，谈判人员的一项重要任务就是在这些不同的变化中“化干戈为玉帛、”变消极因素为积极因素，推动谈判气氛向着融洽、友好、富于创造性的方向发展。

（一）谈判气氛的形成过程

谈判气氛往往在双方开始会谈的一瞬间就形成了。因此，这一瞬间是决定谈判气氛的关键阶段。在这个阶段之后，谈判气氛的种种变化，比如说是对立、紧张、严谨的还是友好的、热烈、融洽的？这一切都基本确定下来了。

当然，完全认为开局这一瞬间全面决定了谈判的气氛，这也是不符合实际情况的。谈判双方会谈前的接触以及会谈过程中的交流都会对谈判气氛产生影响。不过比较来看，开局瞬间的影响是最重要的，在此之后谈判气氛的波动比较有限，因此，所有谈判人员都应对开局瞬间高度重视。中国有句话叫作“先

入为主”说的也就是这个道理。

接下来我们谈谈形成谈判气氛的一般过程。首先是双方见面、免不得要彼此寒暄几句，然后大家围着谈判桌坐下来，开始正式会谈。这时，谈判各方根据各自在这段时间内的所见所闻，对这场谈判就会很自然地有了一些感想。例如，“看来这次真的会谈出结果了”。“说不定这又是一次旷日持久的谈判”。等等诸如此类的印象。

光凭会面、寒暄这些客套是说明不了谈判气氛形成过程的。因为这一切都不过只是些表面现象，谈判人员大脑的运动是影响谈判气氛发展变化的实质性内容。

实际上，在谈判开谈的瞬间，谈判人员大脑的运动加快了。大脑运动的轨迹有两条，首先是外部刺激信号的接收，即各方进会谈室的方式、目光、姿态、动作的速度与形式、谈吐的声腔变化都对人脑产生影响；然后是对这些信号的反映。反映的方式取决于信号强弱，比较典型的情况是双方或一方会消极地反映外部信号，往往对谈判信心不足，疑窦渐起，逐渐有些提防心理。对此，谈判人员应有充分思想准备，适时地采取一些补救措施，争取在短暂的时间内创造出积极、融洽的谈判气氛。

（二）积极、主动地创造和谐的谈判气氛

我们在前面曾谈论了谈判气氛对谈判进程的重要作用，并阐述了谈判气氛的形成过程。从上面的叙述中我们可以发现，谈判的主体——谈判人员在谈判气氛的形成过程中发挥了重大的作用，正是谈判人员的千姿百态，造成了各不相同的谈判气氛。因此我们要高度重视人在谈判气氛形成过程中的主导作用，通过谈判人员主观能动性的发挥，争取创造出良好的谈判气氛。

所谓发挥谈判人员的主观能动性，就是要谈判人员对谈判气氛施加影响。不过，谈判人员在影响谈判气氛之前，首先应当清楚自己的目标，即你想创造一种什么样的气氛？由于我们在本书的这一部分论述的主要是互利的谈判，所以这种谈判的气氛应当是和谐、坦诚和富有创造性的。要创造这样的气氛需要有一定的时间，刚刚开谈就马上谈正题往往是有害的。对此我们要格外注意。我们现在提出“时间就是金钱，效率就是生命”，这无疑是非常正确的，但如果盲目照搬，在谈判过程的一开始就涉及正题，效果往往是相反的。例如我国某地方进出口分公司在对外经济交流中涉及到一桩小的索赔案，适逢对方的代表来我国走访用户，因此公司领导指示我方某位业务员负责接待。本来这笔索赔案金额很小，经过友好协商是完全可以圆满解决的，但由于我方这位业务员片面地理解了“效率就是生命”的含义，在外商刚刚抵达的时候，不由分说，马上要求外商全额赔偿我方损失，高高兴兴而来的外商迎头被浇了一盆冷水，因此讲话也很不客气，谈判气氛马上紧张起来。双方针锋相对，寸利必争，会谈效果很不理想。虽然我方及时更换谈判人员，取得了外商的赔偿，但费时、费力很不合算。这种事例在各种谈判中屡见不鲜，许多缺乏经验的谈判人员急于求成，结果是欲速则不达，非但达不到既定的目标，而且往往由于讨价还价中感情用事，导致以前的成果功败垂成，这种教训是深刻的，应该引起我们的极大重视。

那么在进入正题之前该谈些什么问题呢？我们认为选择中性的话题最为合适，谈论中性的话题容易引起双方的共鸣，有利于创造一种和谐的气氛。

中性话题的范围很广，一切和正题不相干的话题都是中性的。但中性话题也有积极与消极之分，为了顺利地创造和谐的

气氛，谈判人员应设法避免令人沮丧的话题。一般说来，谈判人员常用的中性话题是，1，来访者旅途的经历；2，体育新闻或文娱消息，例如，您看没有看昨天中国青年队同日本队的比赛？中国京剧院一团将来锡演出《杨门女将》，您想不想看？等等；3，个人的爱好，例如，您喜不喜欢歌剧？周末常去垂钓吗？当然，西方人士对私生活方面讳莫如深，我们要尽量少谈这类问题，4，对比较熟悉的谈判人员则可以谈两句以前合作的经历等等。通过这样的开场白，双方的感情一下子会接近了许多，此后再谈正题就好办得多了。

与此同时，更多的无声的信息也在对谈判气氛发生影响，这些无声的信息含义较广，人的形象、言语、手势和气味都是其组成部分。

人的形象与表情可以表明谈判人员的心情，谈判人员是信心十足还是满腹狐疑，是轻松愉快还是紧张呆滞，这一切都会反映在人的表情上。反映表情最敏感的器官是头、背和肩。有句成语讲得好：“一叶知秋。”通过对谈判人员这些部位表情变化的观察，其心理状况也就显而易见了。

谈判人员的服装是决定谈判人员形象的重要因素。服装的色调与清洁状况，深刻反映着谈判人员的心理特征。一般来讲，谈判人员的衣着应当美观、大方、整洁，但由于各国经济发展程度的不同以及文化习俗方面的差异，各国的衡量标准又不尽相同，因此很难一概而论。当我们访问法国、挪威等比较严谨的国家时我们最好穿暗色西装，但如果是访问美国、瑞典等不太保守的国度，那么穿便服、运动衫也未尝不可。

谈判人员目光的交流也是很重要的。鲁迅先生说过：“眼睛是心灵的窗户。”谈判人员心理的微小变化都会通过目光表示出来，双方通过对方目光的变化，来窥测其心理状况。西方

心理学家认为谈判双方第一次目光交流意义最大，对手是诚实还是狡猾，是活泼还是凝重，一眼就可以看出来。

影响谈判气氛的因素还包括言语、手势和触碰行为。比如说握手，动作相当简单，但影响却是很大。在一些西方国家，如果用右手同人握手而把左手搭在对方肩上，就会引起对方的反感，因为西方人认为这是过分轻狂、傲慢和自以为是的表现。因此他即使没有立即反击，也会心中暗自嘀咕：“这家伙想控制我，得小心点，不能让他占了便宜”。如果双方刚一握手，一方就有了这样的想法，可想而知，要取得坦诚、和谐的会谈气氛该是多么困难了。当然，各国由于文化习俗的不同，对各种动作的反映也是见仁见智。仍以握手为例。在初次见面握手寒暄时手里用些力气，有些外宾这是相见恨晚的表现，心里会有一种亲近的感觉；有些外宾则会觉得这是对方在炫耀力量，心中会有些不是滋味；更有甚者，有人认为这是故弄玄虚，是有意谄媚，因此厌恶之感会油然而起。对于这种情况我们怎么办呢？我想最好的办法是对来访者的背景和性格特点有所了解，区别不同情况，采取不同的做法。

谈判人员的个人卫生对谈判气氛也会有所影响。不难想象一位衣着散乱、全身散发着汗臭的谈判人员是不受欢迎的。

以上我们简要地讨论了各种无声的信号对谈判气氛的影响，以此为读者不失时机地创造积极的谈判气氛提供必要的基本常识。

（三）怎样掌握“入题阶段”

开谈阶段的进行过程人们称之为“入题阶段”由于双方谈判即将进行，双方都有点紧张，因而，需要一段沉默的时间，以调整双方的关系。这段时间要控制多长合适呢？要根据谈判

的性质和谈判期的不同，区别对待，一般说应占整个谈判时间的百分之五比较妥当，也就是说，如果会谈要进行一个小时，有三分钟的沉默时间就足够了，假如谈判准备进行多轮次，要持续几数、几十次，则应适当地延长这段时间，在这段时间内，双方可以一起聊聊，或者去娱乐场所消遣消遣，也可以在开始谈判开始的前一个晚上，共进晚餐，增进友谊和了解。

“入题阶段”的掌握对整个谈判的进程影响很大，国外有句谚语讲得好：“良好的开端就是成功的一半。”我们把握好这个阶段，良好的谈判气氛就很容易形成，谈判全过程就会进行得比较顺利。

我国某专业总公司有位业务员曾讲道：“我在同外商谈判时也想主动把握这个阶段，可是每当我接触一位新客人，我就不知谈些什么好。”这种情况确实存在，特别是在一些不太熟练的外事人员中，这更是屡见不鲜的。有些同志在对外接触中，精神很紧张，不是张口结舌，无言以对，就是盲目迎合对方，让人牵着鼻子走，成了地地道道的“叶斯”人（Yes man）（意指毫无主见，唯命是从之辈）。这种情况的出现，同我们有些人盲目迷信外国人，自惭形秽不无联系。要克服这种情况，途径只有二条：一是坚持爱国主义，加强民族自尊心；二是扩大对外谈判实践，总结经验教训。只有这样，我们的谈判人员才能在对外交往中，从容不迫，游刃有余，维持民族尊严，提高对外谈判的效益。

至于在这段时间谈些什么为好，这不能划定框框。不过主旨有一条，即要有助于良好谈判气氛的形成。要达到这个目标，谈判人员可以“八仙过海，各显其能。”

西方有的谈判专家提出，入题期间，双方站在一起叙谈比较合适；其一是站着交谈较之坐下来更容易运用社交技巧；其

二是谈判人员从站着到坐下可以强调这个阶段的结束，有利于谈判的自然过渡。这有一定道理，但也不尽然，可供谈判人员参考。

当代谈判大多是在谈判小组之间进行的，人多嘴杂，因此在这个阶段之初很可能出现混乱局面，几秒钟后，也可能出现领队一人独讲，其他人员洗耳恭听的冷场局面，无论是出现哪种情况，都无助于形成和谐的气氛。我们认为，在这种情况下，最好自然而然地把谈判双方分成若干小组，每组中包括各方一、两位成员，这有助于双方的实际沟通。双方有秩序地相互交谈而发出的嗡嗡声，为这些谈判人员创造了和谐的气氛。

（四）开局阶段与察颜观色

开局阶段的任务并不仅仅是为此后的会谈创造良好的气氛。察颜观色，为正式会谈提供策略依据，这是开局行为的又一项重要内容。所有谈判人员对此都不能忽视。这项工作做好了，谈判对手的性格、态度、意向、策略、风格以及经验等各方面的情况都会为我所了解，这对我们制订合适的谈判策略和会谈程序具有很大的现实意义。

根据我们对谈判对手的观察，我们很容易对他们的经验与风格进行判断。因为他们在开局期间的姿态与表情以及利用“破冰”期的程度会清清楚楚地显露出这些情况。试想有一位谈判人员，在开局之初他或是瞻前顾后、优柔寡断，或是锋芒毕露、赤膊上阵，那么很显然，这是位初出茅庐者。相反，如果对方在开局期间或是从容自若，侃侃而谈，设法调动起对方对谈判的兴趣，或是巧妙地谈些中性话题，消除对方的疑虑，或是旁敲侧击，想方设法探测对方的实力、意向，甚至谈判人员个人的兴趣、爱好，那么很清楚，这肯定是位行家里手。在对

谈判对手的风格进行了解之后，我们则可以制订相应的对付措施了。

当然，要在开局这段很短的时间里洞悉谈判对手各方面的情况，这是不可能的。要真正了解对方，还有待于在正式会谈中深入观察。开局阶段最重要的工作是为正式会谈创造良好的会谈气氛。我们读报时常常发现，各国政府在重要客人来访时大多会发表热情洋溢的欢迎辞，客人也会发表热情、友好的答辞，双方所做的不外乎就是联络感情以创造良好的会谈气氛。不过，在日常商务会谈中，我们不必成本大套，一本正经地搞些形式，轻松、自然地谈些中性话题，往往会收到意想不到的良好效果。

二、谈判的开局策略

我们在前面详细论述了在开局阶段创造和谐气氛的各种基本技巧。这里将在前面的基础上探讨开局过程中的策略问题，这对谈判双方充分把握各种时机，高效率地进行创造性的正式谈判很有裨益。

（一）开局在谈判全过程中的作用

参加过涉外谈判的人都知道，开局的好坏在很大程度上决定着整个谈判的前途，具有举足轻重的影响。但很多人却只知其然，不知其所以然。因而在开局的把握上往往达不到预期的目的。那么开局阶段为什么有举足轻重的影响呢？主要原因有四。其一，从生理上讲，人在任何活动的开始阶段，精力总是最充沛的。人的精力充沛，注意力自然就会集中，反映就会灵敏。因此，在谈判的开局阶段，谈判人员的听力、注意力和理解力都是处于峰值的，不过这段时间持续很短，往往只有几分钟，此后，谈判人员的注意力就趋于分散，如果谈判人员不了解这个道理，把开局时间拖得过长，把人拖得神情恍惚，那么谈判怎么能顺利进行呢？其二，开局阶段决定了双方的态度。这同前面的谈判气氛有密切的关系，这里不拟细谈。试想双方在开局阶段即话不投机，相互攻讦，那么要实现友好、互利的谈判岂非一句空话？其三，开局阶段基本决定了正式谈判的方式。因为在此期间，开局的话题及其形式确定下来了，为正式会谈议题的选择起了铺垫作用。所以整个谈判的方式在开局的几分钟内就会确定下

来；其四，等级观念在开局阶段即已形成，这无疑会影响对不同谈判人员作用的评价，进而影响整个谈判过程。至于这种等级观念是怎么形成的，现在尚不清楚，但肯定同对方的表现以及我们的心理状况有关。由以上四点我们可以清楚地看到，在正式会谈之前，的确存在这个颇有影响的开局时期。成熟的谈判人员对此应高度重视，充分利用，尽量使开局阶段的形势向着有利于我方（或者是双方）的方向发展。

（二）开局的目标策略

本书的第一部分，主要是探讨达成互利协议所需的基本技巧，那么很显然，我们的最终目的是达成协议。开局阶段的基本目标是力促双方互谅互让，创造积极、融洽的谈判气氛，为协议最终达成贡献力量。为此，谈判人员在开局期间要做到：

（1）态度要诚恳、真挚和具有事务性；（2）双方共同设计会谈程序；（3）双方努力适应彼此需要；巩固和发展业已存在的良好气氛；（4）在谈判中心议题前努力交流思想，以期求同存异，勿以小事而影响大局。

（三）开局应采取的措施

开局的措施是制订开局策略的核心问题。要正确地把握这个问题首先应对谈判的三个组成部分有些必要的了解。

谈判内容就是会谈所涉及的一系列议题。谈判的性质不同，内容也就不一样。例如，在金融业的谈判中，谈判内容要涉及货币、利率、贷款期限、担保、还款以及宽限期；石油合同谈判则涉及品质、数量、交货、付款、回扣、运输、保险、索赔和价格等条款；而工程项目谈判的内容就集中在规格、检验、管理、价格、交货、付款方式等。

会谈程序，多指会谈计划、议事日程、会谈管理、议题准备以及双方的预备会议和整个谈判的进度等问题。

谈判人员的作为，它泛指谈判人员相互作用的方式、谈判人员性格融和或冲突的方式、谈判人员影响谈判的方式以及谈判一方对另一方影响的反措施等。积极主动地调节对方的行为，创造良好的谈判气氛即主动对谈判第三个组成部分施加影响，这是顺利开局的核心。

谈判人员在开局时要注意避免过分闲聊，离题太远。话题应当相对集中。具体讲，应集中在会谈的目的、计划、速度和人物这四个方面。

会谈的目的因各方出发点不同而有不同的类型，1，探测型，意在了解对方的动机；2，创造型，旨在发掘互利互惠的合作机会；3，论证型；4，达成原则协定型；5，达成具体协定型；6，批准草签的协定型；7，回顾与展望型；8，处理纠纷型。

计划是指会谈的议程安排，其内容有需要讨论的议题以及双方必须遵守的规程等。

速度是双方会谈进展的速度，或是会谈前预计的谈判速度。

人物是指每个谈判小组的成员情况，包括姓名、业务职衔以及在谈判中的地位与作用。

总之，如果在开局过程中把话题很自然地集中在这四个方面，则开局结果一定不会令人失望。

那么，怎样引出这些话题呢？最理想的方式是以轻松、愉快的语气先谈些双方容易达成一致意见的话题。例如，“咱们先把会谈程序确定下来，您同意吧？”或“我打算先和您商量一下今天会谈的议题，您看好不好？”从表面上看，这些问话无足轻重，分量不大，但这些要求最容易引起对方肯定的答