

现代商务谈判学

主编 吴洪刚 邓戈 刘源



内蒙古大学出版社

现代商务谈判学

主编 王淑娟 副主编 王淑娟



北京理工大学出版社

现代商务谈判学

顾 问 曹希跃教授

主 编 吴洪刚 邓 戈 刘 源

副主编 翟玉强 马书玲 郭宝林

内蒙古大学出版社

书 名	现代商务谈判学
主 编	吴洪刚 邓 戈 刘 源
责任编辑	陈羽云
封面设计	闫超德
出 版	内 蒙 古 大 学 出 版 社 呼和浩特市大学西路 235 号(010021)
发 行	内蒙古新华书店
印 刷	郑州市日兴印务有限公司印刷
开 本	850×1168/32
印 张	9.41
字 数	230 千
版 期	2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷
印 数	1 - 3000 册
标准书号	ISBN 7 - 81074 - 048 - 2/F·8
定 价	15.00 元

前 言

商务谈判是一种专业技能,也是一门艺术。它所涉及的知识领域极广。它是融汇了贸易、法律、金融、心理、文学、艺术、地理、商品、演讲等多种学科为体系的综合性学科。随着我国市场经济的不断发展和改革开放的日益深入,商务谈判在我国社会经济生活中发挥着越来越重要的作用。

本书是在编者多年讲授商务谈判课程基础上,并由多年从事商务工作的同志共同参与编写而成的。所以本书的整个结构与内容力求体现商务谈判理论与实践的统一,同时侧重谈判的策略与方法。并且,它系统地介绍了商务谈判的基本原理、种类、内容、程序、策略、技巧、组织、个性与心理、语言艺术及不同国家的谈判特点等相关内容。

本书可作为财经类院校市场营销、工商管理、贸易经济等专业及相应学科的成人教育学院、职工大学及在职培训的试用教材,也是企业领导、管理人员及业务人员从事商务活动的有益指南。

参加本书编写的人员有:马书玲、喻晓玲(第一章);翟玉强(第二章);刘源(第三章);陈素玲(第四章);王家显(第五章);郭宝林(第六章);吴洪刚(第七章);王三芳(第八章);邓戈(第九章);马书玲(第十章);邓戈、王家显(第十一章)。

在本书编写过程中,得到了曹希跃教授、马少峰同志的大力支持,在此谨表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,敬请专家、学者批评指正。

编者 1999 年 12 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 商务谈判的涵义和要素	(1)
第二节 商务谈判的特点	(6)
第三节 商务谈判的原则	(8)
第二章 商务谈判分类法则	(14)
第一节 交易地位分类法	(14)
第二节 协议形式分类法	(20)
第三节 谈判地点分类法	(26)
第四节 其它分类方法	(34)
第三章 商务谈判的内容	(49)
第一节 产品购销谈判	(49)
第二节 技术贸易谈判	(62)
第三节 工程项目谈判	(66)
第四节 合资、合营谈判	(69)
第五节 资金借贷谈判	(71)
第六节 经营承包谈判	(73)
第七节 其它谈判	(79)
第四章 商务谈判程序	(87)
第一节 谈判准备阶段	(87)

第二节	正式谈判阶段	(97)
第三节	重建谈判阶段	(104)
第五章	合同文本的谈判	(110)
第一节	合同正文的谈判	(110)
第二节	合同附件的谈判	(119)
第六章	商务谈判策略	(124)
第一节	商务谈判策略的定义和分类	(124)
第二节	和谈策略	(125)
第三节	攻势策略	(133)
第四节	守势策略	(140)
第七章	商务谈判的技巧	(143)
第一节	报价的技巧	(143)
第二节	让步的技巧	(156)
第三节	拒绝的技巧	(165)
第四节	打破僵局的技巧	(173)
第八章	商务谈判组织	(181)
第一节	商务谈判人员的管理	(181)
第二节	商务谈判的主持	(191)
第九章	谈判心理与个性	(221)
第一节	谈判者的心理	(221)
第二节	谈判者的个性对谈判的影响	(226)
第十章	商务谈判者的思维和语言	(238)
第一节	逻辑与谈判思维	(238)

第二节 商务谈判的语言.....	(254)
第十一章 不同国家商务谈判者的风格.....	(274)
第一节 美国人的谈判风格.....	(274)
第二节 法国人的谈判风格.....	(277)
第三节 德国人的谈判风格.....	(279)
第四节 英国人的谈判风格.....	(281)
第五节 日本人的谈判风格.....	(282)
第六节 俄罗斯人的谈判风格.....	(286)
第七节 阿拉伯人的谈判风格.....	(287)
第八节 东南亚人的谈判风格.....	(289)
第九节 中国人的谈判风格.....	(291)

第一章 绪论

商务谈判是社会经济活动中的一项重要内容。随着我国经济体制改革的深入，我国经济的发展进入一个新的时期。企业作为独立自主自负盈亏的经济组织，在对外与对内交往中，要运用谈判这一手段来促进彼此了解，沟通信息，推销商品，引进技术与设备，采购原材料、燃料，广泛地开展经济与技术协作。同时，各行各业之间、企业之间，由于经济冲突，也有越来越多的争议、纠纷需要斡旋、调停和仲裁。在此情况下，我们必须重视谈判的作用，加强对商务谈判的研究。

第一节 谈判的涵义和要素

一、谈判和商务谈判的涵义

谈判是指人们为了协调彼此关系，满足各自的需求，通过协商对话以争取达到意见一致的行为和过程。

谈判有广义和狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判以外，一切“协商”、“交涉”、“商量”等等，都可看作是谈判。狭义的谈判仅指在正式场合下的谈判。根据谈判的定义可以看出，谈判的实质在于谈判双方在利益上既离不得又让不得，他们在相互交换利益和切割利益。谈判双方都有自己的需求，一方面，满足一方的需求才能满足另一方的需求，因而任何一方都不能无视他方需求的满足；另一方面，对一方需求满足的程度又会反过来影响另一方需求满足的程度，因而任何一方都要努力为自己争取较多的利益。前一方面使谈判双方具有各得其所、荣辱与

共的协作关系，后一方面又使谈判双方形成你争我夺、互不相让的竞争关系。

当前的谈判，大多数是关于经济活动的谈判，即商务谈判。所谓的商务谈判是指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人，为了满足各自经济利益的需求，对涉及各方切身利益的分歧进行交换意见和磋商，谋求取得一致和达成协议的经济交往活动。

商务谈判是最普遍的谈判类型，我们可以从以下几个方面来认识。

一方面，商务谈判涉及的是商品买卖关系，经济利益成为谈判的主要评价指标。在现代社会，商品有两大类：一类是有形商品，看得见摸得着；另一类是无形商品，如技术、版权等。这些商品虽然看不见摸不着，但同样具有价值，在转让时也要等价交换。这就决定了商务谈判可分为有形货物买卖谈判和无形的贸易谈判，如技术贸易谈判等。这些谈判都是在买主和卖主之间进行，因此，商务谈判所涉及的是买卖关系，是一种经济活动。既然是经济活动就要讲究经济利益。与其他种类的谈判相比，商务谈判更计较经济利益，更要求精打细算。在商务谈判中，谈判者不仅要注意谈判中能获得多少经济利益，还要核算谈判的成本，以争取以最少的谈判成本，获取最大的经济利益。因此，经济效益是评价一切商务谈判是否成功的重要指标。

另一方面，商务谈判的目的是要清除分歧，订立合同。商务谈判大多是在企业之间进行。企业之间进行经济往来，一般要通过签订各种经济合同来明确双方应承担的义务和应享有的权力。经济合同是商务谈判围绕的核心，能否消除分歧、满足各自的需要，体现在能否通过谈判订立合同上。因此，商务谈判的目的是消除分歧、满足谈判各方的需求，这一目的的实现通过订立合同体现出来。这是商务谈判与其他类型谈判的主要区别。

第三，商务谈判以价格为核心。虽然商务谈判涉及的项目和要素很多，价格仅仅是谈判内容的一部分，谈判的需要和利益也并不仅仅表现在价格上，但价格在几乎所有的商务谈判中都是谈判的核心内容，占据最重要的地位。这不仅是因为价格的高低直接表明了双方利益的切割，而且还由于谈判双方在其他利益要素上的得与失，拥有的多和少，在很多情况下都可以折算为一定的价格，通过价格升降而得到体现或予以补偿。这就决定了谈判者在谈判中可以采取两种不同的策略：一是始终以价格为中心，把一切其他利益要素的差别统统转化为价格差别，坚持本方的利益。如果本方处于买方，争取最低价；如果本方处于卖方，则争取最高价。二是“避实就虚”，在价格上作出让步，从其他利益要素上争取更多的利益。两种策略相比，第二种策略更易获得成功，因为这种方式比较隐蔽。因此，有些商务谈判表面上看争论的焦点似乎不在价格上，但只要注意到价格与其他利益要素的换算关系，它们的本质仍然是以价格为核心的。

第四，商务谈判是一种经济交往活动。交往活动包括政治交往、文化交往、科技交往、学术交往、经济交往等。由于商务谈判涉及的是商品的买卖关系，是围绕经济合同进行的，因此，它是一种经济交往活动。

二、商务谈判的构成要素

商务谈判是由谈判主体、谈判客体、谈判目的和谈判结果构成。

（一）商务谈判的主体

所谓谈判的主体就是指参与谈判的当事人。谈判必须是在人与人之间进行的，商务谈判的当事人就是买方与卖方。现代商务谈判如一些大型的设备、技术、成套项目引进的谈判，当事人就不止是双方，可能是多方即多头参与，有政府部门代表和商业银行等金融机构参与。

（二）商务谈判的客体

任何谈判必须有谈判的议题与内容，所谓谈判的客体就是指谈判的议题与内容。商务谈判的客体总是围绕商业交易的内容来确定。应当指出的是，谈判的议题与内容不是凭空捏造或根据单方面意愿来拟定，它必须是当事人共同关心的事宜。这种事宜往往与当事人的经济利益有切身利害关系。因此，往往是双方一致确定的。

（三）商务谈判的目的

商务谈判的目的是指参与谈判的买卖双方通过正式洽谈，促使对方采取某种行动或作出某种承诺来达到成交的目的。一般说来，成交的标志是商务合同的签订。应当指出，一个有两人或多人参加的会谈，虽有谈判的主体和客体，而没有谈判的目的，那么这个谈判是不完整的，也可以叫做无目的的闲谈。

（四）商务谈判的结果

一般说来，一个完整的谈判应当有结果，即成功或失败或谈判破裂。就商务谈判而言，即是成交或没有达成交易。一个无结果的谈判为“不完整的谈判”。参加商务谈判的目的是为了成交，要耗费人们的精力、时间，并付出一定的费用。因此，我们要尽量避免“无结果的不完整的谈判”。一些谈判往往陷于僵局而不能自拔，有的是马拉松式，一轮接一轮，这易演变为不完整的谈判，这就极大地降低了工作效能和经济效益。

三、商务谈判的必要性

（一）商务谈判是交易程序中的一个重要组成部分。

在商务活动中，从交易程序上看，首先要进行问价或报价，并进行磋商，然后签订合同并履行合同。磋商的过程亦即谈判的过程，许多问题，如数量、质量、花色品种、价格、运输等等问题，要经过相互磋商，取得一致意见，乃至签订协议或合同，才能完成交易。

（二）便于企业交流与传递信息

商务谈判是企业与客户的桥梁和纽带。通过谈判使企业与客户之间的沟通变成现实。这种沟通的重要内容之一，就是信息的交流与传递。在谈判桌上，企业一般可获得以下情报或信息：顾客对产品的评价与要求；产品价格情况；同类产品市场变化情况；竞争者的产品情况；竞争者的营销战略与战术等等。

商务人员在谈判过程中，不仅要收集自己所需要的情报，供企业决策参考，而且也要向顾客传送有关企业的产品、服务及企业发展的信息。这些信息对于签订合同，扩大企业影响至关重要。

（三）确保企业产品的销售

企业商务活动的中心任务就是推销商品。推销成败完全依赖于产品的条件和商务人员的素质，其中包括谈判的能力与技巧。商务谈判是反映技巧与能力的一种推销形式。从某种意义上说，介绍与推荐自己企业的商品、服务或表达合作的愿望是一种被动的行为。而能够吸引顾客的注意和兴趣，促进顾客的使用愿望和得到顾客对企业的信任则是一种主动行为的结果。通过谈判，一个合格的谈判者不仅能够处理各种意见、问题，而且也能消除各种误解与疑虑，增进顾客的信心。这些都是顺利洽谈交易的必要条件。通过顺利谈判，保证商品的销售。

（四）维护和发展业务关系

对于一个企业来说，应有其长期的发展目标，这就需要建立长期稳定的畅通的销售渠道。这就需要企业通过谈判增进与客户的相互了解，要善于发展和培养新的顾客。

（五）复杂的技术、工程设备的交易需要谈判

一个企业除了常规产品的销售外，有时还出售技术、专利及复杂的工程设备，进行技术与设备的转让。这类交易活动非常复杂，必须经过谈判。这类谈判通常都是通过谈判小组或谈判团来

进行，谈判时间也长。如果谈判内容在某一环节上出现漏洞，就会给企业造成巨大的损失。

第二节 商务谈判的特点

商务谈判涉及到政治、经济、技术、法律、社交等诸多学科，有自己独特的特征。

一、谈判对象的广泛性和不确定性

经济交往是没有地区限制的。对于购销谈判中的供求双方来说，供方的商品销售范围具有广泛性，同样需求方采购商品的范围也十分广泛。因此，无论供方还是需方，其谈判交易对象遍及全国甚至全世界。此外，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。但是交易者总是同具体的交易对象达成交易，不可能同广泛的对象成交，而具体的交易对象在各种竞争存在的情况下总是不确定的。这不仅是交易对象方面的要求和变化，也是企业自身的要求和变化所决定的。谈判对象的广泛性和不确定性这一特点，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握供求关系变化状况，而且要用不同的方式方法对待新老客户。

二、谈判双方企图的排斥性与对策的互引、互含性

在商务谈判中，任何一方都希望对方能按己方的意愿行事，而不愿按对方的意愿行事。如在购销谈判中，供方希望把价格定得尽量高一些，需方则希望价格尽量订低些；供方希望交货期尽量长些，而需方却要求尽快提货。在借款谈判中，借方总是希望借款期限长一些，利息低一些。而贷方则希望利息高一些，期限短一些。所有这些，都反映了谈判双方行为企图的排斥性。没有这些排斥性，也就没有必要谈判。相反，如果只有这种排斥性，没有协商和合作性，谈判也不会进行下去。

在谈判活动中，谈判双方都要从对方那里得到满足，双方都

是以对方的要求和影响为自己思考的起点。一方的策略无形地蕴藏、寓含了另一方策略的萌芽。也正是由于谈判双方的需求和策略互为前提，互以对方为思考的起点，才有了商务谈判中一系列精彩的表演。双方每时每刻都在争取“致人而不致于人”的主体地位，任何一方的“让步”都以“进展”为前提，任何一方的策略制定和变换，都要以对手的策略制定和变换为依据，有着鲜明的针对性。

三、“合作”与“竞争”的统一性

商务谈判即是合作，又是竞争。所谓谈判是一种合作，就是把谈判看成是一种双方互利的事业，因此，谈判双方应当合作。如果双方在合作的基础上进行谈判，就能深明大义，为实现谈判双方各自的目标而努力。

然而，合作同样有竞争，而且竞争还相当激烈。在整个的商务谈判中，每时每刻都有竞争，但竞争只是一种抗衡的手段。竞争只是估量自己同别人抗衡的能力、策略和手段。竞争得到的报酬体现在谈判双方的成果上。应当指出，“合作”在商务谈判中是利己的，它首先考虑的是自己的利益，然后，在对自己有利的前提下，考虑对方的利益。

四、“语言”与“文字”的一致性

企业绝大多数的生产、经营和管理人员在工作中要相互协调，需要语言的沟通和文件、凭证、报表的传递。但是，这与谈判人员语言表达和文字表达相比大不相同。谈判人员的一言一行，在内容上和法律上都是极其严肃的。尤其重要的是，合同中的文字表达要和语言表达一致，否则，精心促成的商务谈判就会走样。文字的准确性、完整性和逻辑性，是胜任商务谈判工作不可缺少的条件。这就要求商务谈判人员有较高的文字修养和语言表达能力。

五、谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性，是商务谈判中最普遍、最常见、最有魅力的现象了。处于激烈竞争中的经济运行瞬息万变，作为经济活动重要组成部分的商务谈判，不仅比一般经济活动变化更急速、更突出，而且也更难以捉摸。由于谈判中的议题、谈判格局、谈判环境和谈判策略的变化，使谈判表现出各种各样的变化形式。

因势而变，亦即根据经济形势或谈判局面的发展变化而变化。对谈判双方来说，谈判态势是不断变化的，有时利于一方，有时又利于另一方。双方处于不同的地位形势下，需要把握时机，采取不同的策略，以变应变。

因时而变，即随时间的变化而变化。不同的时间，谈判双方的地位可能不同，精神状态由此发生很大差异。很多谈判老手把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

因机而变，“机”即机会、时机。在谈判中当机会偶然出现时，谈判的一方如果按照规定的常规走路就会失去机会。只有驾驭机会，当机立断，改变自己的谈判计划，才能取得谈判的成功。

多变性，促使偶发因素的出现。偶发因素的出现，带来了许多随机性。谈判中，随机性越大，变量越多，可控性就显得越小。只有通过理论的研究和实践的锻炼，才能具备把握时机，临机处理的谈判能力。

第三节 商务谈判的原则

商务谈判的原则也是谈判的指导思想和基本准则。在商务谈判中必须遵循一定的原则，借助一定的方法。掌握商务谈判的原则，对于认识商务谈判规律、促进商务谈判成功起着重要作用。

一、平等互利原则

平等互利原则是指在商务谈判中，谈判双方在相互关系中处于平等地位，在利益上寻求互惠互利的最佳结果。在商务谈判中，谈判双方都有自己的目的，但是谈判结果不是取决于一方，而是取决于谈判双方。要使谈判成功，只有考虑双方的利益，即公平往来，平等互利。因此，平等互利是商务谈判中的基本原则，我们可以从以下几个方面来理解平等互利的原则。

第一，商务谈判的目标既然是为了使双方达成协议，作为买卖双方，就要使大家感到自己有所得，即有利可图，而不是一方获利。作为商务谈判的个人或组织，不论其实力强弱，一旦双方进入谈判，地位一律平等。他们都有自己的利益，都有从谈判中得到自己利益的权利，都有权得到公平的协议。

第二，商务谈判中不仅要求谈判双方在谈判中地位平等，而且要求双方在利益上获得平等。但商务谈判中利益上的平等不是追求利益上的平均分配，而是利益上的互补互利，即谈判的最终结果应当符合双方各自的利益与要求。双方都能从谈判中得到自己应得的那份权力和利益，同时，承担相应的责任。

第三，从一定意义上说，商务谈判就是“给”与“取”。谈判双方都时刻提防着对方可能损人利己的任何苗头，也就是说，并不是一开始就信任对方。但是，真正的谈判高手都懂得怎样妥协，怎样互解等道理，但也都懂得寻求利益基础的必要，认识到谈判双方都要既有所给，又有所取，不给就没有取，彼此一样。

第四，平等互利原则在商务谈判中体现出来的是一种等价交换的利益分配模式，因此互惠互利是有偿的、等价的，而不是相互的馈赠或无谓的让步。谈判一方某种利益的获得是要付出相应的代价的。这种等价交换不仅体现在价格谈判中，而且在其他谈判中都可以体现；谈判双方可根据自己的需要调整须付出的条件。

第五，商务谈判既是竞争，又是合作。不能简单用体育竞赛