

XIAN DAI JING JI TAN PAN

现代经济谈判

南京大学出版社

曹家谋 董鸿鸣 编著

(苏) 新登字 011 号

内 容 简 介

本书既注重理论分析,又强调实际应用,共分四篇十四章,系统地介绍了现代经济谈判理论和策略,包括十分重要的基本理论、不可忽视的谈判公关艺术、灵活应用的谈判策略、走向国际的谈判实务和风险防范等内容。

本书为培养跨世纪经济谈判人才而写,适用于各级政府经济部门、企业和其他参与经济谈判工作的人员阅读,也可作为大专院校经济类专业有关课程的教材和参考读物。

现代经济谈判

曹家谋 董鸿鸣 编著

*

南京大学出版社出版

(南京大学校内 邮编 210093)

南京豪利电脑公司激光照排

江苏省新华书店发行 武进市第三印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 9.875 字数 254 千

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—9000

ISBN 7-305-02809-6/F·431

定价: 10.00 元

责任编辑: 新平

(南大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

序

本世纪初以来，由于迅速发展的工商活动的需要，“管理学”（management）逐渐从经济学中分离出来，成为一门专门研究现实的、具体的工商企业活动的博大精深的学问。与现代经济学中所使用的“代表性企业”的概念不同，在管理学中，企业行为不再是一种具有“代表性的、典型的、平均的、无方差的”企业行为，而是一种多样化的、有差别的、具有个性的具体的企业行为。虽然，管理学中所研究的企业，具有经济学中所揭示的一般企业运行的规律和特征，其经济活动必须遵循一定的经济法则和“游戏规则”，但现实的工商企业活动千差万别，竞争环境各不相同，竞争手段灵活多变。打一个不是十分恰当的比喻，我们可以把经济学看成是揭示生命机体活动规律的学问，它要研究疾病的发生机制及其诊治的可能性方向；而管理学则要象一门临床医生一样，不仅要有病理学等方面的基本学问做指导，更要侧重于对具体病情的诊断、开药方或动手术治疗。由于各种病情在表象上都会归结于某些综合性的现象（如头痛、发热等），所以高明的医生必须善于从这些表象中找出病根，并对症下药。

从上面的阐述中我们可以知道，经济学和管理学在整个大类学科中缺一不可，这道理就象医生不能光知道病理学而不能不懂得临床学一样浅显。长期以来，我国实行集中型计划体制，政府不仅主导宏观经济运行，也管企业的微观经济活动。在这种体制中，企业只是整个行政指挥中心调控下的“工厂”或生产单位，无所谓经营问题。因此，那种专门研究企业在市场中活动的学问——管理学便受到了极大的压制，没有什么活动的空间和发挥作用的余地。由此所形成的鲜明的对照是：一方面，二战之后市场经济

国家的管理学得到了突飞猛进的发展，极大地推动了这些国家企业管理水平的提高和竞争力整体加强，促进了生产力发展；另一方面，原计划体制的国家由于过分迷信政府的管理力量，企业内部管理的力量配备不足，管理过程粗糙、水平低下，极大地制肘了这些国家现实的经济 development 能力。

党的十四大决定中国要走社会主义市场经济之路，这是中国经济运行体制的一场“脱胎换骨的换体革命”，而非仅仅是对原有体制的修修补补。在微观经济基础方面，最重要的是要逐渐建立现代企业制度，用企业法人财产制度代替传统的国营工厂制度。这其中，产权改革的基础地位当然不容怀疑，但应明确的是，产权改革只是建立现代工商企业制度的一个方面而非全部内容。对于中国企业来说，一场更为艰巨的任务是要建立和健全管理规则，吸收消化现代管理学所提供的理论和方法的成果，增强市场竞争能力。从此意义上看，中国的企业管理研究人员和实际工作者将要承担十分艰苦的研究、学习、实践的任务。

从计划体制走向市场体制，我们会遇到太多的新鲜东西，有太多的东西要学习、要补课。就经济谈判这一重要的工商企业行为而言，我们就很陌生。在计划体制下，经济方面的谈判不能说没有，但性质不同，在更多的场合里，频繁地表现为企业与政府的“讨价还价”。从严格意义上讲，这种就企业完成计划目标上的争执，还不是真正含义的经济谈判。我们真正要研究的经济谈判，是发生在独立的企业法人之间的协商性经济外交行为。我国的工商企业长期生活在计划体制下，对与政府讨价还价时摆出“铁算盘、铁嘴巴”的阵势有一套套的经验，但在走入社会主义市场经济体制之后，如何与既竞争又合作的对手，特别是早已深谙市场运作的外商进行商务谈判，却没有任何积累的经验可调用，往往显得力不从心，甚至于因不懂得基本技能和规则而一败涂地，既损失了企业的利益，又损失了国家的利益。由此可知加速对企业普及经济谈判知识的迫切性和重要性。

长期以来，不仅我国企业界对工商经济谈判陌生或曲解，而且理论界也不够重视。一些人把经济谈判看成是尔虞我诈的欺骗游戏，认为其充满了“奸商行为”；一些人把经济谈判不正确地看成是你死我活、你输我赢的活动；一些人把经济谈判看成是庸俗地搞“端酒杯、举筷子、游山玩水、给回扣、送好处”的行为。理论界有些人认为，经济谈判实属雕虫小技，太具体了，没有什么学问。因而不肯下功夫去研究。

实际上，这些都是不正确的看法。经济谈判是一门很深的学问，它不仅涉及到经济学、文化学、社会学、语言学的知识，而且要用到诸如经济法、运筹学、营销学、心理学、公共关系学、企业竞争战略等多学科的知识，不仅要求谈判人员具有广博的、综合性的学科知识结构，更要求谈判者具有临场快速反应的能力训练，它绝不是谁都可以随意承担的事情。拿合同谈判问题来说，随着企业对外经济技术合作与交流的不断发展，经济合同种类越来越复杂，要求愈来愈高，条款愈来愈细。为了避免在签订合同时吃亏，就有必要做好合同的谈判组织工作。如要挑选那些熟悉合同条款、谈判条件以及有市场行情和外贸知识的商务人员参加；挑选那些熟悉工业、设备、电气的工程师或能决定技术问题的技术人员参加，谈判小组中还要有企业领导、有关部门负责人如会计师、经济师等管理人员，在一些重要的或大型项目的合同谈判中还需要有律师参与合同条款的谈判和起草工作，甚至还应建立一个后台班子为前台进行中的谈判所提出的经济、法律、政策、技术等问题进行咨询服务。为避免在谈判中一方成员发表不同意见，给对方造成有漏洞可钻，还需要在谈判小组成员之间形成合理分工、各司其职的协调一致的功能结构。对不同内容的经济合同，则要依合同的性质和种类抓住重点。如果是对外货物买卖合同，就要重点围绕货物的质量、规格、标准、价格条件进行洽谈；如果是中外合资经营企业合同，则要重点抓住股权、技术转让费、技术转让保证条款、产品外销比例、外汇平衡、价格条件、违约责

任等方面；如果是补偿贸易合同，则补偿的作价、利息计算、补偿方法、技术服务是谈判的重点。在谈判中，“询盘→发盘→还盘→接受→签订合同”五个环节中，每一个环节都是据理力争、讨价还价、反复磋商的过程，每一个细节都代表我方利益，必须使其合理又合法。

目前，国内专门研究经济谈判的著作还不算多，特别是站在经济发展角度研究现代市场经济条件下工商企业谈判技巧和理论的著作还十分鲜见。曹家谋、董鸿鸣两位编著的《现代经济谈判》一书，则十分系统地介绍了现代经济谈判的理论和策略。他们的研究，无疑是为现代管理学的发展在添砖加瓦。综观全书，我认为在以下三个方面是有新意的：一是在体系上有所创新，尤其是谈判公关篇，从谈判的角度来研究谈判者的需要、语言、礼仪等问题。这样安排无论在实践上还是在理论上都是有必要的；二是在内容上有所创新，如突出了经济谈判与现代企业发展的关系，强调了经济谈判不仅是一门管理艺术，还是一门科学；开创性地研究了选择谈判对象的原则、评估谈判实力的理论和方法、谈判方针的制定、谈判者需要满足的权衡等内容，尤其是注重了对与不同性格、不同风格、不同文化背景的谈判者交往的研究，使其应用性进一步增强。三是在研究方法上有所创新，较多地设计了各种谈判图表，使论述更加清晰，这些都带有创造性。如谈判实力与谈判项目关系图、谈判实力与项目交易条件满足程度图、谈判实力与竞争程度关系图、谈判者需要满足权衡图等等。

现代经济谈判在我国市场经济条件下实践的历史还不长，目前基本上还属于“引进”阶段。如何结合中国的国情，特别是结合中国的企业文化把它进一步具体化、科学化和艺术化，是一个艰巨的任务。《现代经济谈判》一书在这方面做了一些努力，但仍嫌不足。我觉得最大的遗憾是，作为一本教科书式的著作，应该增加对谈判实践的案例研究，特别是要在教学中增加模拟谈判的内容，以进一步增强实用性。希望作者在今后的教学中进一步使

其完善。

啰啰嗦嗦地写这么多，发表了自己对管理学发展特别是经济谈判课程建设的意见，目的是想向读者推荐本书，让大家都能来关心我国管理学学科建设和实践应用问题。

南京大学经济系系主任、教授 刘志彪
一九九五年六月十五日于南京大学文科楼

目 录

第一篇 谈判总论

第一章 现代经济谈判概述.....	(3)
第一节 经济谈判与现代经济发展.....	(3)
第二节 经济谈判的类型	(12)
第三节 经济谈判的科学性与艺术性	(20)
第二章 分析有关的谈判环境	(27)
第一节 宏观谈判环境的分析	(27)
第二节 谈判对手的选择	(39)
第三节 谈判对手的审查	(43)
第三章 确定有效的谈判方略	(48)
第一节 评估双方的谈判实力	(48)
第二节 确定正确的谈判方针	(58)
第三节 制订科学的谈判方案	(63)
第四章 组合最佳的谈判阵容	(68)
第一节 遴选优秀的谈判人员	(68)
第二节 优化组合谈判队伍	(72)
第三节 谈判人员的培训与谈判管理	(80)

第二篇 谈判公关

第五章 谈判中的心理公关	(87)
第一节 谈判者的需要	(87)
第二节 谈判者需要满足的权衡	(92)
第三节 谈判者需要的满足	(98)

第六章 谈判中的语言公关.....	(106)
第一节 谈判语言的选择.....	(106)
第二节 谈判语言的接受艺术.....	(113)
第三节 谈判语言的表达艺术.....	(120)
第七章 谈判中的公关礼仪.....	(129)
第一节 谈判现场布局的公关礼仪.....	(129)
第二节 谈判中日常交往的公关礼仪.....	(132)
第三节 谈判宴请招待的公关礼仪.....	(138)
第四节 谈判公关礼仪中的一般禁忌.....	(140)

第三篇 谈判策略

第八章 因人而异的谈判策略.....	(145)
第一节 谈判风格的形成和差异.....	(145)
第二节 不同国家人的谈判风格与对策.....	(151)
第三节 不同性格人的谈判风格与对策.....	(165)
第九章 不同阶段的谈判策略.....	(174)
第一节 开局阶段的谈判策略.....	(174)
第二节 磋商阶段的谈判策略.....	(181)
第三节 定局阶段的谈判策略.....	(196)
第十章 排除困境的谈判策略.....	(202)
第一节 应付诡辩的谈判策略.....	(202)
第二节 打破僵局的谈判策略.....	(214)
第十一章 签订合同的谈判策略.....	(222)
第一节 经济合同概述.....	(222)
第二节 经济合同的订立、成立与履行.....	(226)
第三节 经济合同的变更与解除.....	(232)
第四节 经济合同纠纷的处理.....	(234)

第四篇 涉外谈判实务

第十二章	三资企业谈判实务·····	(241)
第一节	合资企业谈判·····	(241)
第二节	合作企业谈判·····	(253)
第三节	独资企业谈判·····	(255)
第十三章	国际贸易谈判实务·····	(259)
第一节	商品贸易谈判·····	(259)
第二节	技术贸易谈判·····	(263)
第三节	国际租赁谈判·····	(270)
第十四章	涉外经济谈判的风险与防范·····	(277)
第一节	政治法律风险及其防范·····	(277)
第二节	外汇风险及其防范·····	(283)
第三节	涉外企业避税风险与防范·····	(292)
主要参考书	·····	(299)
编后	·····	(300)

第一篇

谈判总论

第一章 现代经济谈判概述

本章概要：现代经济谈判是融理论的科学性和策略的艺术性为一体的经济外交活动，不管每一次具体的经济谈判如何简单和复杂，都必须有科学的谈判理论作指导。本章是基本理论的开篇，着重论述了现代经济谈判的含义和特点，说明了现代经济谈判与 21 世纪经济发展的密切关系；从不同角度介绍了经济谈判的各种类型；对经济谈判的科学性和艺术性进行了分析，指出了这门学科的研究对象和性质。本章旨在使读者对现代经济谈判的概念、特点和类型有一个概括的了解，正确认识现代经济谈判的科学性、艺术性和重要性。

关键词：经济谈判

第一节 经济谈判与现代经济发展

一、经济谈判的含义

人们对“谈判”一词并不陌生，但很多人对如何参与谈判活动却不知一二，有的甚至把谈判看成是尔虞我诈、完弄无规则欺骗游戏的一种伎俩。实际上谈判并没有那么玄妙，在人类社会，由于相互联系的人们要满足的利益目标函数不同，就会出现各种各样的谈判活动，如国家与国家之间的外交谈判、政党之间的政治谈判、军队之间的军事谈判、企业或政府有关部门之间的经济谈判等。不论是那一种谈判活动，都是人们为满足各自的某种需要而进行的一种协商活动。

我们这里所研究的经济谈判是诸多谈判中的一种，重点讨论

企业或公司之间为了满足各自的经济利益目标而进行协商的理论原则和应用技巧。什么是经济谈判呢？关于这个词的表述尽管不同，但意思上并没有较大差别。我们认为，经济谈判定义的完整表述应该是：具有一定经济条件的经济法人为了实现各自的经济利益目标，就某种或某些商务条件进行协商并希望达成一致意见的经济活动。具体地说，经济谈判的概念包括以下几方面基本含义：

（1）经济谈判各方必须具备经济法人主体资格。第一，经济谈判主体是两个以上的经济法人。一个经济主体内部的利益分配不是严格意义上经济谈判的范畴，也没有谈判的必要。只有两个以上的经济利益主体，才有独立的经济利益，才需要举行谈判。作为经济谈判的主体，必须具备法定的谈判主体资格，也就是要经过有关部门登记注册，具有一定的民事权利和义务，这是经济谈判有效性的保证。在实际谈判过程中，要认真了解对方的主体资格，否则，就会造成谈判条件对己是有利的、操作结果是上当的局面。第二，谈判各方必须是相互联系的，而且只有通过合作才能满足双方的需要。只有相互有经济联系的各方才有可能走到谈判桌前进行沟通和交换条件。相互联系的谈判主体之间是互惠互利的交往关系、各方都要有所得，各方都应有所失。谈判的结果必须各方都是赢家，最起码从不同的利益满足角度来说都是皆大欢喜的。令对方在谈判中全盘皆输的传统的谈判观念已不适应现代经济谈判的需要。

（2）经济谈判主体各方共同的谈判议题及其相适应的诸种内容。就某一次谈判而言，与各方经济利益有关的问题构成谈判的议题。与这些议题相关的具体内容包括商品、技术、劳务等方面，如有形商品交易中的品质、规格、数量、包装、检验、价格、支付方式、装运和保险等；技术贸易中的专利权、商品权、专有技术、价格与支付、技术服务与人员培训等；劳务交易中的项目、人员、价款、支付等等。经济谈判的议题关系到谈判各方的经济利

益，必须全面、准确，对于正式的较大型谈判要确立和区分中心议题和附加议题。议题的确立不能随心所欲，必须符合社会法律、法规、道德规范。

(3) 经济谈判是一种语言协商性的经济外交行为。谈判各方都必须就彼此能够同意的商务条件进行协商，而这种协商的关键是诚意，没有诚意的谈判有可能是一种骗取信息的手段，不可能导致谈判的成功。协商性的谈判活动是企业经济活动的一种行为，是企业全部经济活动的重要组成部分。企业兴衰的关键在于市场，企业能从竞争激烈的市场上谋取多少利益，往往与企业的经济外交有很大的关系，而其中经济谈判是重要的一环。因为社会分工决定了相互独立的经济利益主体通过商务往来满足需要，这种交往离不开协商性的经济谈判活动。有些企业不重视谈判，认为“酒杯一端，政策放宽”、“筷子一举，可以可以”，把关系到企业切身利益的企业谈判活动看成是“吃喝交易”，这正是许多企业受骗上当的重要原因。

二、经济谈判的特点

1. 经济谈判是人际交往关系和经济利益交换关系的统一

经济谈判是由谈判各方的人来操纵和进行的，因此，经济谈判首先表现为一种人际关系。在现实生活中，人与人之间复杂的人际关系构成了丰富多彩的社会画卷，既有无私的奉献，也有自私的掠夺；既有亲密的交往，也有严酷的对峙；既有热情的帮助，也有无情的打击。而经济谈判中的人际关系表现为谈判各方的人与人之间在谈判过程中发展和建立起来的物质和精神的交往关系，这是一种积极的、友好的、为实现一定经济目标而进行交往的人际关系。当然，经济谈判同时又是一种以经济利益为直接动力的经济交换关系。人们为了生存和发展，就必然在生产、交换、分配和消费方面发生交往关系，其中难免会迂到这样或那样的障碍，需要进行沟通。经济谈判就成为一种有效的协调经济利益关

系的特殊手段。例如某地甲企业急需推销一种产品，乙企业正好需要这种产品，甲乙两企业就形成了通过交换满足相互需要的关系，但甲乙企业在价格、品质、运输等方面存在差异或冲突，要满足各自的利益就要进行谈判，通过协商达成一致的商务交换条件。

2. 经济独立和地位平等是经济谈判的条件

经济独立是谈判的起码条件，只有经济独立，才有权利进行谈判，才能承担谈判义务。同时，各个相互独立的企业进行谈判时，无论企业的大小，都必须是平等的。在市场经济条件下，首先表现为双方谈判人员在谈判中地位的平等。无论双方谈判人员的职位高低，在谈判桌上都没有贵贱之分，职位高的人有发表意见和接收意见的权利和义务，职位低的人也有发表和接收意见的权力义务；大企业谈判人员要尊重小企业的谈判人员，小企业人员也要尊重大企业的谈判人员。相互尊重是谈判顺利进行的主观条件。其次，谈判各方所代表的经济利益主体的地位是平等的。参加谈判的各方主体可能在经营规模和经营实力上有所差异，甚至会有国别大小、贫富之别，但作为经济利益主体，它们都是平等的，其经济利益界定和经营成败都离不开市场机制的制约。因此，在谈判中，双方思考的集中点是如何满足对方需要来实现自己的利益最大化。大企业在有利可图的情况下并不会因为对方是小企业而放弃经济交往，小企业也不会因为对方是大企业望而生畏，双方在“平等自愿”、“互惠互利”的原则下进行磋商。在谈判中只能有意见分歧和冲突，不能有以强凌弱之威胁。再次，从经济谈判的结果来看，谈判各方在权利和义务方面要对等，决不允许附有一方侵害另一方合法权益的不平等条件。否则，任何一方都有权利不签约。值得注意的是，这里的“平等”不等于谈判结果在利益上平分秋色，如果把“平等”理解成“均等”那就太幼稚可笑了。实践证明，经济谈判的结果总是一方获益多一些，另一方获益少一些。经济利益独立和地位平等仅是谈判的重要条件，

而导致谈判结果不平等涉及到很多因素，最主要因素不外乎是参加谈判各方拥有的实力、谈判人员的智慧和魄力、谈判者应用谈判艺术的灵活程度。因此，在独立与平等的条件下，谈判人员具备较高的谈判素质对提高谈判效益关系极大。

3. 经济合作与利益冲突是经济谈判的矛盾规律

在市场经济条件下，经济谈判是建立在谈判双方（各方）有某种差异性利益目标而又期望依赖对方得以实现的基础上的，离开另一方利益的满足，己方的利益目标就难以实现。因此，谈判双方在利益上是统一的、相互依存的，一方只有利用另一方的条件、特长或优势，才能实现自己的需要。这就要求谈判双方都采取合作的志度，以满足相互需要为前提，进行一定程度的合作，达到互惠互利的目的。但是，谈判各方由于经济利益的独立性和利益目标的差异性，又都希望自己在谈判中获得尽可能多的利益，双方在利益上处于“冲突”的状态，相互制约，相互影响，一方多得必然是另一方少得。为此，双方都采取谨慎的态度，确定适当的谈制方针，选择有效的谈判方案，应用最佳的谈判策略，试图在不影响双方合作关系的前提下尽可能扩大己方的利益边界。经济谈判中的“合作”与“冲突”是一个普遍规律，存在于任何一种经济谈判之中，只是对于不同的谈判议题来说，这种“合作”与“冲突”的程度不同而已。

经济谈判的这一特点对谈判者提出了以下应注意的问题：第一，在谈判中不能过份强调合作性一面。在实际谈判中，有些谈判人员往往只注意合作态度的表示而忽视双方利益冲突性，害怕与对方发生不愉快的对抗，以影响谈判顺利进行。甚至在对方提出较为苛刻条件和要求时，也只是退让或承诺，不敢据理力争。这种谈判态度在遇到善于制造冲突的强硬谈判对手、或虽不是强硬对手但能识破你的软弱合作心理时，就容易吃亏上当，给己方利益造成较大的损失。第二，在谈判中不能只注意冲突性的一面。有些人在谈判中忽视合作性的一面，过份强调己方的条件和利益，大