

· 现代营销丛书 ·

经济谈判艺术

——策略与技巧

主
编

李 潘
旭 振
东 良

2.9

中国商业出版社

(京)新登字073号

《经济谈判艺术》

中国商业出版社出版发行
(北京广安门内报国寺1号)

邮政编码: 100053

新华书店总店科技发行所经销
山东省济南新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6印张 136千字

1994年1月第1版 1994年1月第1次印刷

印数: 1—4000册 定价: 6.90元

ISBN 7-5044-2191-X/F·1376



前 言

《经济谈判艺术》是一门综合性的边缘学科，它集经济学、管理学、心理学、行为科学、民俗学、文学、法学等多种学科为一体，研究经济谈判活动的一般规律。本书通过对谈判实践的调查，结合世界经济谈判的发展趋势及各国谈判特色，着重论述了各种行之有效的谈判策略和谈判技巧。

本书由潘振良、李旭东主编并总纂，由李伟鸣、顾薇、韩呈祥任副主编。由孙立波、彭帆审阅定稿。

参加编写的有：韩呈祥（第一章）、王林（第二章）、荆莉（第三章）、李旭东（第四章）、李伟鸣（第五章）、顾薇（第六章）、彭帆（第七章）。

本书在编写过程中，对援引过的文稿作者一并表示衷心地感谢！

本书从体系到内容很不成熟，只是一种探索和尝试，有待于在经济谈判实践中不断发展和完善。由于作者水平有限，书中缺点、甚至错误在所难免，深望读者批评指正。

编 者

1994年1月

目 录

第一章 经济谈判概述.....	1
第一节 经济谈判概念.....	1
第二节 谈判分类.....	3
第三节 谈判原则及程序.....	9
第四节 价格谈判.....	22
第二章 经济谈判策略与技巧.....	29
第一节 策略与技巧的含义.....	29
第二节 经济谈判基本策略与技巧.....	31
第三节 策略与技巧的综合运用.....	61
第三章 经济谈判思维艺术.....	67
第一节 民族文化与谈判思维.....	67
第二节 逻辑与谈判.....	80
第三节 谈判中的诡辩术及其对策.....	88
第四节 思维艺术.....	93
第四章 经济谈判语言艺术.....	98
第一节 语言分类.....	98
第二节 应用的条件.....	104
第五章 经济谈判行为.....	114
第一节 谈判意识.....	114
第二节 谈判礼仪.....	119
第三节 谈判与作戏.....	133
第六章 经济谈判会议的组织技巧.....	138

第一节	主持人的职责.....	138
第二节	一般性与特殊性谈判的组织.....	142
第七章	加快提高谈判人员的素质.....	177
第一节	谈判人员的培养.....	177
第二节	谈判人员的自修.....	182

第一章 经济谈判概述

第一节 经济谈判概念

在经济活动中,人们常说“业务洽谈”或“商务谈判”,这两者是在统一的基础上又存在着差别。按我国的《辞海》解释:洽,本意为沾湿、浸润;比喻为协和、和睦、商量、交换意见之意。例《诗·大雅·江汉》:“洽此四国”即是指和睦之意。谈是指“讲、论,彼此对话”,判是指“辨别、断定、评断”之意。

根据法国著名字典拉罗斯解释:“Discussion”,即讨论、争论、异议。而“NEGOTIATION”为:谈判协商,例“使大宗交易得到良好结果的行动”,或“政府间的对话”。

由此可见,洽谈与谈判在本质上没有区别,即都要谋求一个“良好的结果”,但在字意上有差异。洽谈,强调了“和睦与彼此对话”的表达方式,承认分歧。而谈判,更注重表达对“分歧的评断”,同时也对“结果性”更突出。洽谈,从字意上对“结果性”不强调,色彩温和,具有一定的灵活性。所以,习惯上我国更多的人喜欢用“洽谈”。

谈判分为两个部分:一是“谈”,就是谈各自关于合作的意向,谈其必要性与可能性,谈发展的前景,谈采取的措施和实施的手段;二是“判”,就是对合作而引起的责任承担、风险分担、亏损或盈利分配、权利分享、义务贡献等,

逐项地作出数量、范围、界限标准和时限等方面的判定。

“谈”是“判”的前提，谈得充分、广泛，才能判得明确、合理，从而为签订合约、实现合作奠定基础。

那么，什么是谈判？

有人说，谈判是一种权力，更是一种竞争。它是在一条非常有秩序的轨道上进行的竞争。

有人认为，谈判是企业的权利，是企业间进行竞争的手段和沟通联系的纽带。

有人断言，谈判是一项双方合作的事业，是一种寻求双方共同的、公平利益的行为过程。

美国纽约谈判学会会长、国际著名的律师杰勒德·I·尼尔伦伯格在《谈判的基本原理》一书中写道：谈判是“人们为了改变相互关系而交换观点，为了取得一致而磋商协议”的一种行为，是直接“影响各种人际关系，对参与各方产生持久利益”的一种过程。

由上述关于谈判的各种分析中，我们可以看出，人们每一个行动和由此引起的反应后面，都隐伏着要求满足人的基本需要的愿望。每一个要求满足的愿望都会引发人们去进行谈判。只要是为了满足人（自然人或法人）的需要，任何问题都是可以谈判的。满足需要是一切谈判的共同目标。因此，我们应该把谈判视为“合作的事业”。假如双方把谈判建立在合作的基础上，彼此就会朝着公平分享的目标前进。当然，这并不是说每个参与谈判的人都能得到等值的利益，而是说每个人达到成功目标的机会是均等的。

综上所述，谈判是指组织或个人为了解决切身利益问题，进行磋商、谋求一致的行为过程。

经济谈判是指人们为了解决切身经济利益问题进行交换

意见、反复磋商、寻求解决途径，最后达成协议的行为过程。

商务谈判是指一切有形与无形资产交换或买卖事宜进行协商达成协议的过程。

如果谈判是在两个以上的地处不同国家的自然人或法人之间进行，并且所涉及的有形或无形资产需从一个国家转移到另一个国家可称为国际商事(商务)谈判。

第二节 谈判分类

一、按风格分类

谈判风格可以分为合作性的谈判风格与竞争性的谈判风格。

合作性谈判的特点是双方都具有达成协议的诚意，都不想支配对方，而且双方都采取合作的态度。这样的谈判是诚挚、坦率和富有建设性的，双方都乐于提供信息，提出积极的建议，以使谈判达成协议。

竞争性谈判的特点是谈判形势非常严峻，双方都竭力为自己谋求最大的利益。在这种谈判过程中，双方为一系列问题争执不下，最后以一方作出让步而告终。

二、按目标分类

(一)不求结果的谈判

实务中不求结果的谈判主要表现为：一般性会见、技术性交流和封门性会谈。

一般性会见是谈判的初级阶段，会见可以是高级也可以是中低级，可在行政人员，也可在技术人员之间进行。其特点是：在高级行政人员会见时，旨在确定方向性或可能性。气

氛多热情友好，注意培养友谊和连续性；中低级行政人员的会见，具有较强的探询性与表述性。注意礼貌，并力争会见对方高级领导，以求得更多的信息；技术人员的会见，则较注重商品的性能与市场考察，或者介绍自己的商品优点。此间注重第一印象，时间视对方方便尽力利用。无论什么类型的人员会见均重视信息的传递，努力创造具有吸引力的形象。

技术性交流：是交易的前奏。它的表现形式也较丰富，如报告会、讨论会、演示或展示等。不管其表现形式如何，突出的特点是：“广告性”强，即大力宣扬自己的商品“世界第一”；与广告性相对的特点是“审视性”强，对交易方的技术能力充分地提问或论证。若不是合作性技术交流而是赢利性、交易性的技术交流，必然具有“保守性”。许多时候技术人员的技术解释与介绍，要听从领导的意见或按在场领导意图行事。为了保住交易的价值，交易人也会在“广告性”上做些文章，保守技术秘密、隐藏商品缺陷。

封门性会谈：无论是主动约请还是应约会谈，只要是想“封门”，即堵死某项交易的可能性或了结正在进行中的谈判，它即具有“外交的委婉性”。另一特征：即开“远期空头支票”。为了不伤对方友谊，谈判人在封门时常常做远期、有条件的许诺。使对手可望不可及，可气不可恼。若是封谈判中的某项交易的门，还会伴有“卸责陈述”，即要罗列、分析不能继续的责任在彼或在客观而不在己，以减缓情绪上的压力。或者有自我批评时，仍会转嫁到与己有关的客观上，做到“有错而无过，请见谅了”，而溜之大吉。优秀的谈判者从不在封门的尴尬的谈判中刺激对方情绪。

（二）意向书与协议书的谈判

为了明确双方交易的愿望，尤其是在广泛交换意见之后，为了保持谈判的连续性，交易的可靠性，谈判双方提出要求签订意向书或协议书。不少西方谈判对手，如法国喜欢在谈判的某个阶段结束后，搞个“意向书”；而意大利则喜欢搞个“协议书”。这两个文件有其共同的特点。

从法律的角度讲，这两种文件作为初步谈判结果的记录时具有同样的效果，起到总结与展望的作用但无约束力。但如文件中包括了“明确的许诺”，所谓“明确”，即合作或交易标的、对价格条件、实施期限比较具体地予以规定时，文件的性质就具契约性且有约束力。尤其是“协议书”，更具有两重性。是意向书、备忘录式或准合同还是合同式，主要取决写法。

从谈判的角度讲，只要不涉及交易细节——合同要件，一般谈判气氛轻松、态度坦诚，地位平等，不以优势压人。但如谈判内容为已知即预定项目的一部分时，这种文件的谈判不是以“结果”的形式出现，而是以“目标”形式出现时，谈判气氛会出现紧张，甚至针锋相对的局面，双方均为以后的谈判留余地。

应注意，“协议书”，有时亦有契约性的法律约束。关键在于内容。有时谈判双方以达成协议为目标进行谈判。一旦达成协议并在协议书上签字，该协议书对日后双方的义务有一定的法律约束，这时的谈判具有计较性并要求准确无误，为以后执行协议求得主动地位。

(三) 准合同与合同的谈判

准合同是带有先决条件的合同。该先决条件是指决定合同要件成立的条件：如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字(相对草签而言)

等。准合同是合同的前身，有时是达成合同的一个阶段。该阶段有时是自然形成，有时是人为促成的。如谈判时间较长或人员不足，在完成合同谈判后，因为本文的检查、审核、草稿的清理打字需要时间，双方不得不先草签或小签各项文件，待出来正式文本后再正签。这种情况也可以说是自然形成的准合同谈判。如因许可证、外汇，在我国还有立项与设备分交(成套项目谈判)尚存问题，但交易双方均有诚意，同意继续谈判直至达成合同条件，并在反映合同条件的合同文本或文件上签字，明确以上述条件为前提，那么这场谈判也系准合同谈判，属人为的一种情况。

合同的谈判是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同即应具有其最基本的“要件”，包括商品特性、价格、交货期。倘若不是商品买卖，那么广而概之可理解成：“标的、费用、期限”。一旦就这几个要件达成协议，合同的谈判也就“基本”结束。

准合同与合同从形式上无根本区别，内容格式均一样，只是有时介质为草本或正式本之别。从法律上说，有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效，而无需承担任何损失责任；而合同则必须执行，否则叫“违约”。因为这二者均是在交易诚意下所进行的谈判，所以从谈判的角度讲，二者无本质区别，它们所表现的谈判特征也相似：

一是谈判直冲目标。双方谈判人是负责经上级或自己多次广泛洽商以后选定的交易目标进行谈判，因此会谈中的议题十分明确。

二是谈判争议力强。商业交易是以利益贯穿其中，即使政治外交也有党派民族利益，更何况商业的主旨就是获利。所以在合同的谈判中，必然围绕责任与义务、给予与收益、

利益与风险之类问题争论激烈。

三是谈判中手法多变。采取各种策略与技巧来赢得尽可能多的利益。

(四) 索赔谈判

索赔是在合同义务不能或未能完全履行时，合同当时双方进行的谈判。在众多的合同履行中，因种种原因违约或部分违约的事件屡见不鲜，也给经济谈判提供了一种特定的谈判即索赔谈判。无论是数量、质量、期限、支付还是生产、运输、索赔的谈判，均有以下特点：一是重合同；二是重证据；三是注意时效；四是注重关系。

三、按交易地位分类

(一) 买方

买方是指一切求购商品、证券、服务、不动产的一方。在交易中，业务员以“卖方”身份承担其谈判任务时，应注意买方谈判人的特点。其特点为情报性强；掏钱难；度势压人。

(二) 卖方

卖方是指所有提供商品、证券、服务、不动产的一方。作为卖方谈判主要有以下特点：一是虚实相映；二是紧疏结合；三是主动性强。

(三) 代理

代理谈判是指受人委托参与某项交易或合作的谈判。代理有二种情况：有谈判权无签约权和全权代理。两者在谈判中有其不同点也有其共同点。其特征为姿态超脱，谈判权限观念强；态度积极。有签约权与无签约权的代理人谈判还有一个谈判目标不同的特点即，前者谈判直奔成交签字，后者

则仅到成交为止。故两者谈判的能动性 & 冲击力不同。谈判中要区别两者，并应采取不同的谈判策略。

(四)合作方

交易谈判中的合作方是指经济活动中的各方，愿以人力、智力(管理或技术)、财力及物力来协作完成某个共同制定的目标，并按其协作的份量分享实现预定的目标所带来的利益。其特征为共同语言多，对抗性小；谈判面广而深；谈判直接性强；影响面大。

四、按所属部门分类

(一)民间谈判

民间谈判主要是指参加谈判的代表所属企业为私营企业，在社会主义制度下是企业本身的业务活动而不涉及政府活动；或者交易的内容纯属两个或多个私营企业的经济利益的谈判。其表现的特征为：灵活性；重私交；计较多。

(二)官方谈判

官方谈判是指由政府出面组织的谈判或交易企业属政府管辖(资本和法人代表来自政府)且有政府代表参加的谈判，以及所有执行政府间科技合作和经济贸易合作项下的谈判，均属官方谈判。在西方，承担该类任务的企业可能是私营企业，也可能是国家控股企业或是政府举办的机构。在我国一般多由国有企业或政府机构承担该项任务。谈判代表可以是政府官员或企业人员。若为企业人员时，政府代表会始终跟踪谈判进程。其特征为：谈判级别高；保密性强；节奏快；随谈随写；用语礼貌。

第三节 谈判原则及程序

一、谈判原则

在谈判中，每一位谈判者都应该把重点放在双方的利益上来考虑问题，在坚持客观标准的同时，把谈判中的问题与人分开，坚持以诚相待，以理服人，做到保护自己，调动对方。

(一)着眼于谈判双方的利益，而不是立场

谈判中的基本问题不是双方在立场上的冲突，而是双方在需求、欲望、关切、忧虑等方面的冲突，这些需求、欲望、关切、忧虑等方面的冲突，都是利益。立场是谈判者做出的某种决定，而促使他做出这种决定的则是利益。利益是隐藏在立场背后的动机。而每一种利益都有多种可以满足它的方式和要求，但人们通常较轻率地采用某种最显著的立场。然而，当双方越过对立立场，去寻找促使坚持这种立场的利益时，往往就能找到既符合这一方利益，又符合另一方利益的替代性立场。所以，协调利益而不是在立场上妥协。

人们常常因为对方的立场与我们的立场对立，就认定对方的利益与自己的利益相反，如果我们维护自身的利益，那么对方必然会攻击我们。如我们要求降低柜台的租金，对方必然会要求增加。但实际上，在许多谈判中，仔细观察双方对立立场背后的基本利益，就会发现双方的共同利益与协调利益要多于冲突性利益。

双方的共同利益可以促成协议的缔结，双方的不同利益也很有达成协议的可能。如你和一位卖鱼的个体户都喜欢鱼

和钱，但偏爱的对象不同，他对10元钱的兴趣超过了对1公斤鱼的兴趣；你则相反，你对1公斤鱼的喜欢程度甚于10元钱。于是，交易就这样达成了。共同利益和不同(却可以互补的)利益，都可以成为达成一项明智协议的重要原因。

(二)不要在立场上讨价还价

任何谈判方法都可以用三项标准进行公正地检验：(1)可能的话，达成一个明智的协议；(2)应该实用有效；(3)应该增进、至少不损害双方的关系。

在许多种谈判中，无论是关于合同谈判、还是家庭纠纷的解决，或是国家间的和平协定，人们通常总是在要求(立场)上讨价还价。即双方都会依据某一立场，在立场上争执不休，并稍作让步，以求达成协议。最常见的谈判方式就是逐步的“取”与“舍”一系列的立场，最后达成协议。

1.在立场上讨价还价违背了谈判的基本标准

在立场上争执不休，讨价还价往往会产生不明智的协议，并且会降低谈判的效率，尤其是会损害谈判双方的关系。它违背了谈判的基本标准，无法达成一个明智、有效而又友好的协议。

首先，谈判者在要求上讨价还价，他就把自己局限于这些要求之中，陷入到这种立场中。你越澄清你的立场，越抵抗别人对该立场的攻击，你就陷得越深。你越是说服对方自己的立场无法改变，你就越难以使人信服。所以，在立场上投入的注意力越多，越无法注意调和双方的利益，也就越不可能达成协议。即使达成协议，也很可能只是机械式地破除双方在最后立场上的分歧，而不是在充分考虑双方利益的基础上，精心拟出的符合双方利益的解决方案。这样达成的协议不可能使双方都满意。

其次，在立场上讨价还价会降低谈判的效率。在立场上争执不休的谈判方式，往往会耗用大量的时间，使谈判陷入泥潭。在这种争执中，你或是采取极端立场，或是坚持顽固态度，或是向对方隐瞒你的真实意图，或是为谈判能继续进行而做出小小的让步。总之，你是希望产生有利于自己的结果。而这时对方也自然会采取这种策略。这其间的每一种因素都会阻碍协议的迅速达成。所采取的公开立场越极端，所做出的让步越小，就要花越多的时间和精力来弄清协议是否可能成立。

再次，在立场上讨价还价会损害双方的关系。谈判双方在立场上争执不休，会使谈判变成一场意志的较量，每一方都要用自己顽强的毅力说服对方，迫使对方改变立场。这样，势必会使双方的关系紧张，有时会导致破裂。因此，立场性争执不休会损害谈判双方的关系，失去更多的合作伙伴。

2. 软式与硬式的方法

许多人认识到僵硬地在立场上讨价还价所付出的代价和对谈判各方关系的损害，是缺乏智慧的一种表现，他们希望通过一种较为温和的谈判方式来避免。他们往往不把对手看成敌手，而当作朋友；他们不强调胜利的目标，而是强调达成协议的必要性。在这种软式谈判中，通常的举动是作出让步，相信对方，态度友善并尽量避免僵局的出现。见表 1—1。

软式谈判注重的是建立与维持双方的关系。朋友之间的谈判大部分采取这种形式，这种谈判的过程效率高，至少会迅速产生结果。由于各方争先恐后地表现自己慷慨大方与乐于合作，所以达成协议的可能性很大。但这样产生的协议不

表1-1

软 式	硬 式	原 则 性
1. 谈判的对手是朋友	谈判的对手是敌人	谈判的对方是问题的解决者
2. 谈判的目标是达成协议	谈判的目标是取得胜利	谈判的目标是达到有效、明智、友好的结果
3. 以让步来搞好与对方的关系	以取得对方让步来建立关系	把人与问题分开
4. 对人对事温和	对人对事强硬	对人温和，对事强硬
5. 相信对方	不相信对方	把信任与否放入谈判过程
6. 容易改变自己的立场	坚持自己的立场	着眼于利益而不是立场
7. 提出建议	提出威胁	寻求利益
8. 揭示自己最低限度的要求	谎报自己最低限度的要求	没有最低限度
9. 为取得协议而接受损失	要有所收才肯达成协议	提出互相得益的多种选择
10. 寻求对方愿意接受的方案	寻求自己愿意接受的方案	探讨多种方案，而后再作出决策
11. 希望达成协议	坚持自己的立场	坚持使用客观标准
12. 努力避免意志力的较量	设法在意志力较量中取胜	根据客观标准来达成协议
13. 屈服于压力	施加压力	服人原则，而不是压力

一定明智。任何把关系放在主要地位的协议都有成为一个草率协议的危险。

更重要的是，以软弱的方式进行立场性折衷，往往很容易受到采取强硬立场的谈判对手的伤害。在立场性争执中，硬式手法会控制软式手法。如果硬式谈判者坚持要求并作出威胁，而软式谈判者则屈服让步，极力避免冲突，并力求达成协议，那么谈判的天平就会倒向硬式谈判者一边。这种谈判很可能产生一个对硬式谈判者有利得多的不明智协议。如果你对强硬者步步退让，那么，你最后连衣服都得输光。