

周光明 钟伟华 周晓琴 编著

现代商务谈判



西南师范大学出版社

前 言

谈判无时不有，无处不在。它和每个人都结下了不解之缘。

财富、爱情、地位、自由、安全、尊重……这一切都得要用谈判去获取。

你想在强手如林的谈判桌前妙招迭出、出奇制胜吗？你想在生意场上左右逢源、俯仰自如吗？你想在讨价还价之时进退有度、稳操胜券吗？你想在危机出现之际峰回路转、化险为夷吗？本书能助你一臂之力。

本书总结出了许多谈判的方法和技巧。由于这些方法和技巧来源于谈判实践，所以对谈判实践有着具体的指导意义。本书在写作时，注意了通俗、易懂、有趣、实用的特点。故此，你能饶有兴趣地读完这本书，并能轻而易举地掌握书中所述的方法和技巧，从而大大地提高谈判的水平。

本书在写作过程中参考了一些书籍和论文，在此向有关的作者表示衷心地感谢！

由于作者水平有限，书中难免有不当之处，敬请广大读者指正。

目 录

谈判概述	(1)
------------	-----

第一章 谈判的准备	(8)
-----------------	-----

眼观四路 耳听八方

——谈判前的信息搜集工作	(8)
--------------------	-----

知己知彼 百战不殆

——谈判前对自己和对手的了解	(13)
----------------------	------

精英组合 最佳拍挡

——谈判前谈判班子的组合	(20)
--------------------	------

运筹帷幄 高瞻远瞩

——谈判前制定好谈判方案	(25)
--------------------	------

“居家优势”其乐融融

——选择好谈判地点与时间	(30)
--------------------	------

彬彬有礼 君子风度

——谈判前塑造好“第一印象”	(35)
----------------------	------

第二章 谈判过程	(43)
----------------	------

好的开始等于成功的一半

——谈判开局前的策略与技巧	(43)
---------------------	------

开诚布公 体察入微	
——摸底阶段的策略与技巧	(49)
初次交锋 谨慎相待	
——报价阶段的策略与技巧	(56)
巧妙应对 以小取大	
——磋商阶段的策略与技巧	(64)
谨小慎微 善始善终	
——成交阶段的策略与技巧	(76)
 第三章 谈判的一般策略与战术	(85)
成功的谈判,每一方都是优胜者	
——谈判中理想的方针	(85)
谈判的核心是需要与满足需要	
——谈判者在谈判中的心理需要	(90)
投其所好,趋利避害	
——针对不同的谈判风格而采取的策略	(98)
谈判成功的关键是运用战术	
——商务谈判中常用的战术	(111)
 第四章 谈判的礼仪与禁忌	(129)
谈判的礼仪	(129)
谈判的禁忌	(141)

第五章 商务谈判的应用文书及写作	(149)
进出口合同的写作及范文	(149)
外贸代理协议的写作及范文	(153)
外贸包销协议书的写作及范文	(155)
国际劳务合同的写作及范文	(157)
技术开发合同的写作及格式	(162)
专利权转让合同的写作及格式	(166)
购销合同的写作及范文	(168)
技术培训合同的写作及格式	(172)
信托合同的写作及格式	(174)
加工承揽合同的写作及格式	(176)
补偿贸易协议的写作及范文	(179)
中外合资经营企业合同的写作及范文	(182)
第六章 谈判实例八则	(194)
中美合资建制药公司的谈判	(194)
中德合资兴建拜耳——上海齿科有限公司的谈判	(198)
中德关天“纯达普”摩托车厂的谈判	(205)
中国向日本进口农机设备的谈判	(207)
中国向日本引进浮法玻璃流水线的谈判	(213)
日本向中国××厂索赔的谈判	(216)
中国向日本特大索赔案的谈判	(220)
中国向美国福陆公司索赔的谈判	(225)

附录 谈判依据的法律	(231)
中华人民共和国经济合同法	(231)
中华人民共和国涉外经济合同法	(248)
中华人民共和国技术合同法	(255)
中华人民共和国仲裁法	(268)
联合国国际货物销售合同公约	(282)
主要参考书目	(315)

谈判概述

一、谈判的定义

弗兰西斯·培根说：“谈判是发掘事情的过程。它使人们各自活动的经济领域相互沟通，从而开拓出一个新的领域。”现实生活中，人们站在不同的立场、角度，对事物的认识有不同的态度和看法，为了维护自己的利益，满足自己的愿望和要求，总是需要用交涉、协商、洽谈的方式与和自己的观点、看法不一致的人进行沟通，最后达成共识，并以一定的协议固定下来，这种为改变相互关系，满足各自的需要而交换意见，为取得一致、形成协议而相互磋商的行为就是谈判。

谈判是人类行为的重要组成部分，是社会发展中协调人际关系，维护正常和谐的社会秩序，均衡政治利益、物质利益不可缺少的手段。谈判涉及的领域十分广泛，社会的政治、经济、文化、军事、外交方面的许多事务都要依靠谈判去解决，人们社会生活中，也处处在使用谈判。无论在市场上进行的讨价还价、物质买卖、房地产交易、技术转让，还是搞公司的联合兼并、企业承包、经济协作、程序表决；无论是在典当拍卖、竞争投标、金融贷款，还是进行商品洽谈、企业竞争、资源分配；无论是解决遗产继承、产权归属、劳资纠纷、民族矛盾、宗教争端、政见分歧、军事冲突，还是缔结国际条约、讨论国际争端、进行双边贸易等都离不开谈判。据报载，美国的《纽约时报》每天都有上百起有关谈判的报道。谈判也成为人们生活中极为普遍的现象。

谈判有广义和狭义之分。广义的谈判泛指一切为寻求意思协调而进行思想、意愿的交流商榷过程。广义的谈判具有随机性,无时不有、无处不在。因此,完全可以说,不会谈判,就不会生活。狭义的谈判是指有准备、有步骤地为寻求意思协调,并用书面形式予以反映的磋商过程。它具有阶段性、程序性、正规性以及产生法律责任等特点。

二、谈判的特征

1、谈判不只是得,也有所失。人们举行谈判的目的,就是要满足双方各自的需求。谈判不是战争,不需要一方必须打败另一方,或消灭另一方。成功的谈判,双方都是胜利者。在谈判中光顾自己得,是不行的。因为你只想在别人那里捞取好处,获得利益,自己丝毫利益、一点好处也不给别人。这种行为是非常自私的,有失公平的,也是不现实的。所以,在谈判中你想在对方那里得到好处和利益,你也应该给对方一些好处和利益。

2、谈判中既存在合作,也存在冲突。双方为了谋求各自的利益,才坐一起来谈判。你要满足自己的需求,就需要对方的合作;同样,对方要获取一定的利益,也需要你的合作。只有进行合作,双方的需求才能得到满足。但是谁都想在谈判中获得更多的利益,需求得到更大的满足,这样必然就会造成冲突,形成对抗状态。应该说,谈判首先是一种合作,冲突虽然不可避免,然而它只能处于次要地位。

3、谈判是一种不断说服对方的过程。在谈判中,双方的利益要求距离很大。你为了谋求更多的利益,总是要提出一些观点来直接或间接地影响对方,试图说服对方接受你的观

点;对方要谋求更多的利益,也必然要提出一些观点来直接或间接地影响你,同样说服你接受他的观点。双方都用自己的观点不断影响和说服对方,当双方的观点逐渐趋于一致的时候,谈判之舟就即将到达胜利的彼岸。

4、谈判双方的地位是相对独立的,关系是对等的。一件事情如果不能通过行政命令,或其他的强制手段来解决,而需要谈判来解决,那么坐在谈判桌前的双方都有相对独立的地位,双方的关系是平等的。在谈判中谁也不能命令谁,谁也不能指挥谁,谁也不能强迫谁。即使一方是上级单位,一方是下级单位;一方经济实力雄厚,一方资金匮乏;一方是赫赫有名的大公司,一方是名不见经传的小公司,只要他们坐在谈判桌前,在进行谈判的这段时间里,他们都有相对独立的地位,关系是平等的。

5、谈判是互惠的,但不一定平等。传统谈判的观念认为,只有战胜对方,占尽对方的便宜,才算是成功的谈判。但传统意识下的谈判,其结果不是消耗时间、浪费人力、财力,或两败俱伤、鱼死网破,就是一方吃掉另一方。现代谈判随着文明程度的提高,互惠互利的谈判意识已经取代了传统的谈判意识。人们越来越清醒地认识到:那种试图将己方的成功,建立在对方失败基础上的谈判,不仅难以达到谈判的目的,而且会像战争一样后患无穷。在现代谈判中,谈判者在相互平等与尊重的基础上,共同寻找各方利益一致的谈判价值协议区,让双方利益均沾。虽然双方都能获得一定的利益,但所得的利益却不一定平等。因为谈判各方所拥有的实力与技巧各不相同。只要谈判双方都获得了一定的利益,即使利益的划分不平等,有多有少,也应认为谈判是成功的,双方都是胜利者。

三、谈判的构成要素

谈判是谈判者为谋求一定的利益,通过洽谈某种事项而实施的一种行为过程。它的构成要素为“谈判的关系主体、谈判的行为主体、谈判的事项、谈判的行为”。简述如下:

1、谈判的关系主体。它是指有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织和国家以及其他有权参加谈判并能自行承担谈判后果的各种实体。

2、谈判的行为主体。它是指从事谈判活动的自然人。从事具体谈判活动、完成谈判任务不能由组织或国家直接进行,只能由自然人代表组织或国家来进行。组织或国家只承担谈判的后果,而不可能产生谈判中的具体行为。

3、谈判的事项。它是指谈判的议题,它是解决为什么进行谈判,或者说是谈什么的问题。谈判事项,构成了谈判的内容,是谈判者利益要求的体现。

4、谈判的行为。它主要是指谈判的行为主体围绕谈判事项进行的信息交流、观点磋商。谈判的成败与否,很大程度上取决于谈判行为的优劣。

四、谈判的分类

在人类诸多的谈判活动中,蕴含着许多微妙复杂的动机和行为、形式和内容。有必要根据不同的标准,对它进行种种划分,以便更好地理解 and 运用它。

1、哈佛大学谈判研究所根据谈判的立场,把谈判分为软式谈判、硬式谈判、原则谈判三种。

①软式谈判(又称为温和型谈判)。它是指以双方利益为

原则的友好谈判。其基本原则是平等互利、求同存异。具体做法是信赖对方、保持友善、追求长远合作、让步、达成协议。

②硬式谈(又称为强硬型谈判)。它是指以己方的利益为原则的敌对谈判。其基本原则是竭力谋求自己最大的利益,坚持自己的立场、观点。具体做法是,一开始就采取强硬态度,提出相当高的要求,随之使用“有限的权力”和“感情战术”,把对方的让步视为软弱,不向对方让步或极少让步。

③原则谈判(又称为价值型谈判)。它是指以寻求实际价值为原则的客观谈判。其遵循的原则是:将人与问题分开;重点放在利益上,而不放在立场上;在决定如何做以前,应先想出各种可能的选择方案;坚持谈判的结果必须要根据某些客观的标准。具体的做法是,对人温和,对事强硬,屈服于原则,不屈服于压力,根据客观标准达成协议。

2、按照谈判的规模,即谈判项目的多少、谈判内容的复杂程度和涉及谈判的人员范围等,谈判可分为大型谈判、中型谈判、小型谈判三种。

①大型谈判。谈判项目多,谈判内容较复杂,谈判人数各方超过 12 人时,这种谈判就是大型谈判。

②中型谈判。各方人数在 4 至 12 人之间的谈判就是中型谈判。

③小型谈判。各方人数在 4 人以下的谈判就是小型谈判。

3、按照参加谈判单位的多少可把谈判分为双边谈判和多边谈判两种。

①双方谈判。谈判的关系主体只涉及两方,而不涉及第三方,也无第三方参与谈判。

②多边谈判。谈判的关系主体涉及三方以上,而且各方均以一定的方式参与谈判。

此外,谈判还可按所涉及的利益性,分为商务谈判和非商务谈判;按时间的长短分为:长期谈判(一年以上)、中期谈判(一年内非一次性的谈判)、短期谈判(一次性谈判);按各方相互关系的好坏与对立程度分为对抗性谈判与非对抗性谈判;按谈判内容与谈判目标的关系分为实质性谈判和非实质性谈判;按参与谈判各方的身份与对谈判议题和内容的准备与关切情况分为正式谈判与非正式谈判;按谈判各方的交往方式分为直接谈判与间接谈判;按谈判的公公开程度分为秘密谈判与公开谈判。

五、谈判的程序

谈判虽然种类繁多,过程也因此而各不相同。但无论何种谈判,只要是正式谈判,都要经历以下的过程:

1、准备阶段。这一阶段的主要工作是,设立谈判目标,进行可行性分析,择定谈判对象,搜集和识别谈判信息,挑选谈判人员,组织谈判班子,拟定谈判议程,进行谈判演习,制定谈判计划。

2、正式谈判阶段。这一阶段分为以下几个步骤:

①谈判的导入。这一步的主要工作是,双方谈判人员正式接触,相互认识,相互寒暄,一同制造良好的谈判气氛。

②概说。这一步双方简要地介绍自己的谈判目的以及关于谈判的基本原则和态度,让对方知道自己的目标和想法。

③报价。这一步主要是预测对方的底牌,开出恰当的条件,即采取技术性的报价。价既要报得高,又要有一定的限

度,不能把对方吓跑。

④交锋(讨价还价)。这一步是双方为了各自的利益,摆事实、讲道理,让对方接受自己的条件。它并不要求,一方强于另一方,一方胜于另一方。而只是利用给与取的原则,找出双方妥协的范围。

⑤妥协。这一步双方为了取得一致、达成协议各自采取相应的让步。

3、结束阶段。这一阶段的主要工作是,议定协议和签约。

第一章 谈判的准备

“凡事预则立”，一场谈判并不是从谈判双方坐在谈判桌前的洽谈才开始，而是在这之前就已经开始了。在确定了谈判的项目，谈判对手后，谈判者就要准备谈判必需的一切条件，为谈判过程的顺利进行，取得一个令人满意的谈判结果打下坚实的基础。谈判是一项复杂的工作，它要受到各种主观因素（如谈判者的意图、目的、谈判风格、方式）、客观因素（政治经济形势、技术水平）的影响，有许多可控制和不可控制的因素在起作用，所以谈判人员在谈判进行之前，就要准备好最充分的资料、方案、组织好谈判队伍，做好各种演习，不管发生了怎样的变化，都能有备无患，从容不迫。在谈判中，有了充分的准备，就获得了一半的成功。

眼观四路 耳听八方 ——谈判前的信息搜集工作

《西游记》中有两位天神：一位叫“千里眼”，他的眼睛能“眼观四路”，看见千里之外的一切事情；一位叫“顺风耳”，他能“耳听八方”，可以听见千里之外发出的任何声音。有了“眼观四路，耳听八方”的本事，天上人间的任何事情都逃不过他们的“眼睛”和“耳朵”，玉皇大帝有了这两位天神，也能够天上尽知人间的事。当然，“千里眼”与“顺风耳”是作者的虚构，但也反映了古人的美好梦想，就是希望有一种工具（或方式）

能让自己不出家门尽知天下事。现代社会,“眼观四路,耳听八方”不再是神话,而是对现代人的要求,因为高等科学技术的广泛运用,改善了交通条件和通讯设施,火车、汽车、飞机、人造地球卫星的出现,电话、电报、传真、广播、电视以及光导通讯的推广和运用,使信息传播的速度飞速提高,范围空前扩大,人们的社会交往已不再受时间和空间的限制,“地球村”概念的提出,意味着地球由于通讯设施和交通工具的发达而“变小”了,人们相距的空间缩短了,“秀才不出门,尽知天下事”不是天真的幻想,而是现实。

信息意识是一种现代意识,它要求人重视信息的作用,把信息视为资源,视为生命。信息论创始人维纳说:“所谓有效地生活,就是拥有足够的信息生活。”信息是一种新概念,信息论中指用符号传送的报道,报道的内容是接受符号者预先不知道的。通俗来理解,信息就是指具有时效性的消息、情报、数据。现代社会是一个信息社会,知识日新月异,新事物、新情况层出不穷,掌握信息,就意味着掌握了发展自己的机会。日本能够成为一个经济势力强大的经济大国,与它对信息情报工作的重视分不开。据有关报道,日本的三菱、三井、丸红、住友等九大综合商社和在近百个国家设立了一千多个对外情报信息机构,数以万计的工作人员每天传回的信息量相当于六千页的《纽约时报》,日本人收集信息的工作十分细致、全面,有时甚至连一张菜单也不会放过。所以在日本企业管理界,有许多成功的例子都与信息的搜集把握分不开。例如1964年,当加拿大议会决定将“枫叶旗”作为国旗的第三天,精明的日本商人就将大批量的枫叶子国旗和带有枫叶标志的各种玩具运抵加拿大,赚了一大笔钱。日本人在信息情报的

搜集方面的工作是世界一流水平的。

兵法云：“知兵者，动而不迷，举而不穷。”商场如战场，谈判是一场心理战术的较量，要做到“动而不迷，举而不穷”，信息收集，资料准备工作必须细致而认真，要运用先进的信息分析工具，各种通讯设备，利用大众传播媒介和咨询机构让自己“眼观四路，耳听八方”。就商务谈判来说，信息资料的搜集、准备主要有以下几个方面：

一、市场行情

市场行情，即谈判的产品在国内、国际市场的分布概况，发展趋势；产品在市场中的销售状况，如消费者的层次，占有产品的数量、最近几年的销售量、销售总值、价格变动幅度；产品的竞争情况，如生产或输入同类产品的竞争者的数量、规模、各种相关产品的市场占有率、售价幅度、销售形式，销售组织的规模和力量，所使用的广告媒介；产品的需求情况，了解消费者对产品品质、性能、设计、价格、售后服务的要求，市场对产品现实的和潜在的需求量，各种对消费者选择产品产生影响的因素。

二、科技动态

科技动态就是与产品有关的技术资料，新技术研究和运用的状况，产品的技术水平、技术指标、技术寿命；新产品的开发、更新；新工艺的运用；新包装、新商标的使用；技术专利转让方面的情况。由于谈判的内容不仅仅是有形的商品，还包括呈无形状态的技术商品交易，在引进和转让技术商品时，更要全面地了解国内外科技发展的动态，使自己能高瞻远瞩，购

买到国际最先进水平技术。

三、政策、法规

任何谈判都是在一定的社会环境下的谈判。社会的政治、经济因素对谈判起一定的影响作用,商务谈判之前,谈判人员需要了解政治、经济方面的方针、政策,通晓法规、市场规则、国际惯例、法律条款,如《专利法》、《商标法》、《涉外合同法》、《劳动法》、《国外企业所得税法》、《中外合资经营企业法》、《环境保护法》、《税法》、《价格法》等等。

四、谈判对手的有关情况

在谈判准备工作中,必须搜集对手的有关情况,了解对方的合作意愿、供需能力、资信能力、产品的质量、技术、声誉、谈判的目标、谈判的风格,谈判的惯用模式以及谈判人员的特点(包括履历、气质、性格、能力)等。

五、谈判涉及的民族文化心理、风俗习惯、宗教信仰和礼仪禁忌

“入国问禁、入境问俗”,在不同的国家和地区与来自不同民族的人进行谈判,一定要先了解有关的禁忌和风俗习惯,否则会给谈判带来麻烦和干扰。

谈判前信息搜集的工作,主要采取几种方式进行:

1、查阅文献。根据检索,查找有关的专业和书籍,了解与谈判内容有关的专业知识,同时还要找出与谈判有关的经济法规、市场规则、国际惯例和有关的政治、经济方面的政策、规定。