

商务谈判

SHANG WU TAN PAN

主 编 曾兆祥



中国商业出版社

前 言

《商务谈判》是高等商业专科学校“市场营销”专业的主干课,也被普通大学、中专和自学考试相关专业列为必修课或选修课。改革开放以来,商务谈判活动成为工商企业管理者最经常参与的重要的活动。他们也迫切需要学习和掌握商务谈判的理论和技巧。为适应这方面的需要,近年来,已有一些有关商务谈判的外国书籍翻译出版,国内有几所工业、外贸、商业高校也编著出版了几本教科书。

但是,《商务谈判》这门课程对我国来说,确实是门崭新的学问,在我国当前的经济体制和运行机制下,中国式的商务谈判有着非常浓厚的特色,外国的译著不可能适合我国国情,其它从某个专业部门的观点讨论谈判的书籍,也不可能完全适合于“大商业”的现状。为了解决商业大、中专科教育对本门教材的急需,全国十多所商业专科学校的专业教师于1989年10月在协作会上推举湖北商业专科学校牵头,组织力量编写《商务谈判》教材。要求提高教材的质量,加强它的针对性,以更好地适应大、中专教学和企业培养谈判人才使用。1990年5月,在武汉聚集了湖南、河北、河南、四川、广西、湖北等六所商专的教师开会,深入讨论了这门课程的研究对象、任务、体系结构,研究确定了编写提纲,落实了分工。初稿执笔人是曾兆祥(绪论)、王海燕(第一章)、戴广忠(第二章)、靳钟(第三章)、车慈辉(第四章)、陈阳

(第五章)、何培香(第六章)、王德新、刘新平(第七章)、罗显全(第八章)、陈福钰(第九章),推举曾兆祥任主编,王德新、陈阳任副主编,最后由曾兆祥统稿,统稿中作了较大范围的修改、调整;王德新参加了部分统稿和书稿的校订、组织工作。湖北商业专科学校王昌稳副校长对本书的讨论、编写给予了指导。

本书在编写过程中吸收了国内外同类专著的有益知识(引录主要参考书目见书后);此外,为了尽量吸取我国当前现实的企业谈判经验,邀请了武汉市几家大中型企业的管理人员举行专题座谈,他们是李光锦同志(中南商业大楼)、张耀武同志、唐国义同志(武汉商场)、季先太同志(湖北省五金公司)、于积峰同志(湖北省百货公司),在此一并感谢。

参与本书编写的同志学识有限,时间匆促,众手成书谬误和不足之处敬请同行教授、专家指正。

编 者

1991年元月

目 录

绪 论	(1)
第一章 商务谈判的涵义和作用	(7)
第一节 谈判及其特征	(7)
第二节 商务谈判的涵义和特征	(17)
第三节 商务谈判的现实作用	(22)
第二章 商务谈判的基本原则和方法	(27)
第一节 商务谈判的基本原则	(27)
第二节 商务谈判的基本方法	(31)
第三节 商务谈判的一般程序	(43)
第三章 商务谈判的准备与组织	(49)
第一节 商务谈判目标的确立	(49)
第二节 商务谈判方案及其执行计划的制定	(57)
第三节 谈判人员的组成	(62)
第四节 模拟谈判	(66)
第四章 商务谈判过程——开局	(69)
第一节 开局前的接触与礼仪	(69)
第二节 开局目标的建立与实现	(72)
第三节 谈判优势与主动权的掌握	(78)
第五章 商务谈判过程——磋商	(88)
第一节 磋商的基本内容	(88)
第二节 磋商的一般程序	(102)
第三节 讨价还价策略	(111)

第六章 商务谈判过程——签约	(119)
第一节 签约前阶段性的回顾	(119)
第二节 商务谈判的签约	(123)
第三节 商务谈判的签约礼仪	(133)
第四节 签约后谈判	(134)
第七章 商务谈判的策略与技巧	(156)
第一节 商务谈判策略与技巧的涵义和重要性	(156)
第二节 商务谈判的策略	(158)
第三节 商务谈判的技巧	(181)
第八章 谈判者的思维、语言和行为	(189)
第一节 谈判者的思维	(189)
第二节 谈判者的语言	(198)
第三节 谈判者的心理与行为	(204)
第九章 谈判者的素质培养与测评	(209)
第一节 谈判者的素质要求	(209)
第二节 谈判者的培养和自修	(216)
第三节 谈判能力的测评	(222)

绪 论

一、谈判是古今中外人们广泛运用的行为方式

谈判，作为处理人们相互关系、调整矛盾冲突、寻求合作一致的有效手段，是人类交往行为中的一种最广泛、最普遍的社会现象。从大的方面说，我们无论从国际上涉及两国、两大集团或多国、多集团之间的政治、外交、军事关系看，或是从它们之间的经济、贸易、科技、文化关系看，使用谈判手段，解决问题，已成为人们普遍接受的方式。尤其是跟武力胁迫、以强凌弱相比，以和平手段谈判解决争端更是一种文明、进步的方式。举近几十年中的重大的事件为例，如两个超级大国之间的军备竞赛，通过旷日持久的裁军谈判，终于达成了在削减进攻战略武器方面的协议，取得了重大进展。谋求公平、和平解决柬埔寨问题的协商，虽经联合国安理会作出决议，经这一问题巴黎和会两主席召开的国际会议多次谈判并通过有关决议，但由于金边当局的阻碍，谈判的有关协议未能执行。而在经济贸易关系方面，则无论是国际贸易长期协定还是国内市场上每一笔交易，无不通过谈判签订协议、合同从而据以实施。

谈判这种方式可以说是源远流长。关于谈判的有名的历史事件记述众多。古代中国诸侯间、各个地区政权间的政治军事斗争离不开相互谈判。各种“大会诸侯”、“合纵连横”或战争之后的“城下之盟”不胜枚举。“歃血为盟”成

为签约仪式，“不斩来使”（谈判代表）成为外交关系准则。关于谈判的著名历史事件，如战国赵惠文王派蔺相如出使强秦，同秦昭王进行以十五城交换和氏璧的假谈判，蔺相如使用策略“完璧归赵”，是以弱对强的谈判；刘邦、项羽拥戴楚怀王，双方为共同灭秦订立协约是军事同盟谈判；汉末诸葛亮在东吴“舌战群儒”导致孙刘联盟是成功的军事外交谈判。近代，抗日战争胜利后1945年在重庆举行的国共谈判并签订“双十协定”，是毛泽东同志导演的著名谈判。这无数的事例说明，不论古今中外，不分经济政治，谈判几乎是同人类文明社会的形成同时产生的。

既然谈判这种行为历史如此悠久，范围如此广泛，当然也就必然会产生研究这种行为一般的理论，并逐渐形成系统阐述谈判原理、特征、策略、技巧的谈判科学。然后，用科学的理论去培养优秀、干练的谈判专家。事实上，所有国家的政治外交人才无一不是谈判能手，而所有企业的经理人才也无一不要求具备谈判能力，而且还要选任本企业的谈判专家，当“外交部长”。

二、学习掌握商务谈判理论和技能的重要意义

谈判既涉及到人类社会的各个领域，于是，在概括谈判一般的理论研究基础上，又产生了各类具有不同特点的分支，商务谈判便是其中之一。商务谈判所要求解决或已经解决的事例，虽不如上述国内外政治军事谈判那样具有显赫影响和广泛传播，但它却是最日常见的，既平凡又频繁。小到我们每个人日常生活，例如上菜场，无论是同菜贩讨价还价，或按卖主标价予以接受并购买，都是在进行谈判。它规模小而简单，但却包含了商务谈判的一切必备要素条件和基本环

节，并且选择实施着各种谈判技巧。当然，研究商务谈判的系统理论与实务，层次更高，内容更完备。一般都以企业法人之间的较正规的交易洽谈为对象，予以归纳、剖析和说明。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的。我国自改革开放以来，出现了涵盖全社会的大商业、大市场。商务活动固然以商品购销为主体，但在商品经济社会，劳务、技术、资金、生产要素等一切以货币为媒介的交换活动，都是广义的商务活动。在流通领域即市场商务活动中，不论是国营商业、集体商业、个体或私营商业、“三资”商业，也不论是专门商业企业还是生产者举办的销售企业，过去的统购包销形式范围大为缩小，基本上都由企业在按自愿、自由交易的形式发生购销关系。这就大大扩展了通过谈判进行商品交易的范围。同样，在非商品交易中，以及对外经济贸易中，都有洽谈、磋商、签约等交易前不可缺少的行为环节，都属于商务谈判，几乎可以说，没有商务谈判便不可能有生产经营。谈判的具体内容有区别，而基本原理与策略是共同运用的。再从商务谈判涉及的部门来说，显然，参与的部门决不仅仅是专门的商业部门和专业的对外贸易部门，而是所有采取商品经济形式的经济部门和企业，包括工农业生产单位、科技开发经营者、资金融通和劳务管理等广大的部门和企业。

商务谈判的意义、作用是极为重要的。从宏观看，我国是实行有计划的商品经济。社会主义制度要求我们必须加强国家对宏观经济的计划管理与指导，同时又要求把计划经济与市场调节结合起来。千万个企业中除了极少数最必要的生产经营活动由国家实行指令性计划管理外，绝大多数将通过市场机制的作用来实现计划要求。在市场竞争中只有通过谈判成功才能达成交易。因此，可以说，谈判行为是使企业目

标同国家计划结合的连结点，是改革后执行计划的一项重要方式。从微观看，企业已从过去依赖上级主管行政部门转为依靠市场，形象的说法是“不找市长找市场”。其经营方式则是“不靠分配靠谈判”。企业管理者们当然会把眼光和力量移注到谈判上来，因为谈判结果足以决定经营成果大小、企业兴衰、成败。因此商务谈判的重要意义是不言而喻的。在这种情况下，研究、学习商务谈判的理论与实践，当然就成为培养经营管理人才的重要内容。

三、商务谈判学科的研究对象、性质与内容

对于谈判理论的研究对象，学科内涵、外延的界定，国内外许多学者、专家众说纷纭。我们认为：商务谈判这一学科研究的对象，概括地说，是研究商品流通领域中的谈判行为，阐明它的规律。任何事物、现象的产生、发展，它的运动轨迹、因果关系都是有规律可寻的。通过研究谈判规律，人们才可以变不自觉为自觉，变必然为自由，从而驾驭它，运用理论的威力去指导实践，提高谈判的能力与技巧，取得实践的胜利。

商务谈判的基本内容构架应包括：谈判及商务谈判的基本原理、原则与任务；商务谈判的基本环节和过程的描述与分析；商务谈判的策略与技巧；商务谈判的人才培养与评估等。

商务谈判作为一门学科，它基本上是属于社会科学范畴。必须以马列主义为指导，从实际出发，即从中国的社会主义经济性质和实际情况出发，建立我们自己的、具有中国特色的，符合社会主义原则、特征的商务谈判学。对于外国的商务谈判理论与知识，我们当然要借鉴，采取“博采众

长，为我所用”的态度。资本主义国家的商务活动发达，比较起来，我国商品市场发育不全，经验不足。所以，它们的经商术包括谈判术有许多精细巧妙之处，理论上亦不乏可以吸收的精髓。但是，两种社会制度不同。正如同管理理论有两重性一样，对谈判理论与技巧，我们也要有舍有取、批判吸收。对于资本主义商战中尔虞我诈的手段，决不能照搬。

四、学习商务谈判这门课程的方法

商务谈判理论研究，在我国已有不少从事教学、科研和实际工作者在进行探索。这一学科尚在建设中。在经济理论体系中的地位，它是一门技术经济学科。即：经济理论的基础学科（如政治经济学、宏观经济学）——专业基础学科（如商业经济学）——应用经济学科（如企业经营管理学）——技术经济学科（如预测学、推销学、谈判学）。本书作为教科书，其视角和结构体系大致上反映了上述的学科研究对象、任务及地位。但它毕竟只是一本教材，有其针对性、实用性，而不是这一学科专门研究的全部成果。

从以上所提出的观点中，人们可以理所当然地推论出：要教好、学好本门学科的课程，在方法上必须强调应用性、实践性。这样说并不是不重视本课程教与学中的思想性。恰恰相反，上面说过，要建立具有中国特色、适合我国有计划的商品经济要求的商务谈判理论，必须在马列主义的基本原理和原则的指导下进行。但这并不是只注重引录马列经典著作中的几段文字，而在于实质，即用马列主义的立场、观点、方法去贯穿研究、学习的全部内容。至于具体的教学、学习方法，则应注意本课程的特点，要十分重视向实际学习，从我国的实践经验中提炼总结，使之上升为理论。对

于没有社会实践经验的学生，在课堂教学中，教师要多搜集运用大量案例，让他们模拟分析；同时，要注重调查实习环节，让他们步入社会，在瞬息万变、千姿百态的谈判实践中去学习，增长知识，培养能力。

第一章 商务谈判的涵义和作用

本章首先介绍谈判一般，包括广义谈判的涵义、特征、构成要素和型态模式；然后着重介绍商务谈判的涵义、基本特征和作用。

第一节 谈判及其特征

一、谈判的涵义

谈判涉及的范围十分广泛，在政治、经济、军事、外交，乃至日常生活领域都广泛存在。只要是人们为了建立或改变相互之间的关系而交换观点，为了就某事项取得一致的意见而磋商洽谈，他们就是在进行谈判。谈判的例子，在现实生活中比比皆是。

谈判作为一个科学概念，涵义是什么？美国学者杰勒德·I·尼尔伦伯格曾认为，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致意见而相互磋商的一种行为；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。简言之，谈判是指人们为了实现各自需要，就一项涉及谈判各方利益的问题，谋求一致意见而进行的协商行为。

谈判有赖于信息的交流，或口头交谈，或书信沟通。但谈判不同于一般的交谈演讲。谈判产生的条件是出于双方的需要，即双方都被各自的利益所驱动，从满足某一种或几种

需要出发而进行谈判。正是由于这些需要而决定着谈判的发生、进展与结局，所以，满足需要是一切谈判的共同目的。

谈判的目的是使双方都取得利益而达到各自的目的。因此，谈判又不同于比赛，只能决定一方的胜与败。^②成功的谈判结果应当使双方都感到自己有所收获，都应当认为自己已获得了成功。这才是事实上的较理想的谈判。双方如果能够在一个合作、谅解的基础上进行谈判，就会使双方在坚持自己原则的基础上，经过充分的讨论研究，反复洽谈，为实现双方的利益目标而努力，以取得最后的一致意见。但这不是指每项利益目标对谈判双方都是有同等的价值，而只具有相对的意义。

二、谈判的构成要素

如果我们把谈判看成一个系统，那么它的内部结构就是由许多要素构成的。包括谈判主体、谈判客体、谈判议题、时间条件、地点条件等。就一项具体的谈判而言，谈判主体、谈判客体和谈判议题三个要素又是最基本的构成要素。

谈判主体，是指参与谈判活动的谈判者。作为谈判主体，可以仅有一人，也可以由两个人组成，还可以通过一个谈判代表团代表某一群体。谈判主体以其在谈判中的地位不同，又可分为主动方和被动方。谈判主体的主动方，是指在谈判中通过主动了解对方并影响对方，从而企图使对方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式的一方。在谈判中，谈判主体主动方的最大特点就在于表现出充分的主观能动性和创造性。

谈判主体的被动方，是指在谈判中谈判主体主动方所要了解并施加影响的一方。

谈判主体的主动方和被动方是相对而言的。在谈判中，谈判的双方都力争使自己成为谈判的主动方，并把对方作为被动方。但在实际谈判中，自己要去了解、影响对方；自己也被对方所了解、影响；自己企图说服对方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式，对方也企图说服自己或理解或允许或接受对方的观点、基本利益和行为方式。这样，谈判双方就各自都既是谈判的主动方，又是谈判的被动方。

谈判客体，是指谈判主体所共同关心的指向物。比如，商务谈判的客体有商品买卖、货物运输、合资经营等等。

谈判议题，是指谈判中双方共同关心并希望解决的问题。这种议题非常广泛，可以涉及政治、经济、军事、外交乃至日常生活领域，可以是属于理论观点方面的，也可以是属于基本利益方面的，还可以是属于行为方式方面的等等。谈判议题的最大特点，就在于它对双方的共同性，是双方共同面临的问题。如果不具备这一特点，就不能构成谈判议题。

任何一项谈判，都必须要有谈判主体、谈判客体和谈判议题。这三个基本要素中缺少了任何一项都不能构成谈判。此外，谈判还离不开一定的时间条件和地点条件。

时间条件，是指谈判主体选择并经参加各方协商一致的谈判日程。在选择谈判时间时，一定要把握好时机。如果你是买方，则最好避开卖方市场；如果你是卖方，则最好避开买方市场。更不能在无准备或准备不充分时谈判，力争取得“天时”之利。

地点条件，是指谈判主体所选择的地址及其环境。在选择谈判地点时，一定要制造良好的谈判环境。例如，谈判场所的选择、谈判时座位的安排、环境的布置与装饰等，力争

取得“地利”之便。

总之，时间条件和地点条件也是构成谈判的要素。如果谈判的主观条件和客观条件都具备，那么，谈判的展开就容易进入实质阶段，也就是在双方都可以接受的共同点上达成某种协议。

三、谈判的基本特征

（一）谈判是人际关系的一种特殊表现

人是自然界发展到最高阶段的产物。人所拥有的认识器官及认识能力，是自然界合乎规律地发展的结果。维持人的生命所需要的生活资料，或者是直接取自自然界，或者是来自对自然资源的加工制作。因而，人是自然的一部分，人只有在自然界中才能生存和发展。人具有自然属性。正是人的自然属性，决定了自从地球上有了人那时起，人就不可避免地与自然界的物质发生关系。这就是人和自然的关系或人与物的关系。

但是人和自然的联系并不是孤立的个人联系，而是结成一定社会关系的人同自然界发生联系，否则，在原始社会恶劣的自然环境中，人类就不可能生存下来。在更高级形态的人类社会里，人们也不可能创造灿烂的物质文明和精神文明。正如马克思所揭示的：“甚至当我从事科学之类的活动，即从事一种我只是在很少情况下才同别人直接交往的活动的时候，我也是社会的，因为我是作为人活动的。不仅我的活动所需要的材料，甚至思想家用来进行活动的语言本身，都是作为社会的产品给予我的，而且我本身的存在就是社会的活动。”这表明，人又不是作为纯自然物而存在。人之所以成为人，其本质就在于人是社会关系的总和，人具有

社会属性。自从地球上生命进化到有了人类，人就不可避免地为了某种需要的满足发生关系。这就是人和人之间的关系，也即人际关系。

人类是人的自然属性和社会属性和的统一体，二者缺一不可。同时，人和自然物的关系又必须通过处理人与人之间的关系才能加以处理。在人和自然物之间，人是在实践对自然物进行认识和改造的主体，而自然物则是被人加以认识和改造的客体。它们之间存在的只是认识与被认识、改造与被改造的关系，不存在需要谈判、协商的问题。所以说，谈判不是自然界的现象，而是一种社会现象。人际关系的类型很多，诸如经济关系、血缘关系等。谈判乃是在特定条件下的特定类型的人际关系。即谈判是人际关系的一种特殊表现。

（二）谈判是一方企图说服另一方

人在生活、劳动中，不断地和周围环境的物和人发生各种接触，从而形成对周围环境中物和人的认识，产生自己的观点。如果人们只把这些观点用于指导自己未来行动，或只是个人的感知或欣赏，那就无须考虑别人怎样看待这些观点，在这种情况下，当然也就不会出现围绕这些观点谈判的社会现象。然而，在许多方面人们还要在相互的联系中用这些观点直接地或间接地去影响别人，处理彼此的相关利益，解决矛盾。有人可能不理解、不赞成这些观点，那么，就会产生谈判这种行为。

由于人们所处的自然、社会政治、经济环境存在差别，由于人们的思维素质、文化素质、心理素质等极不平衡，这就决定了人们在所追求的需要和所维护的基本利益方面完全一致是极少的，而不一致甚至相反的现象是大量的。当你

希望自己所追求的需要和所维护的基本利益得到另一些人的理解或允许或接受的时候，就只有与之进行谈判，取得沟通、协商、一致，从而使双方在需要和利益方面能得到协调和适应。此外，人们在认识和改造现实世界的活动中，不同的人所采取的行为方式不同。人们要避免由于行为方式不同而发生冲突，取得谅解和协调，谈判几乎是唯一切实可行的解决途径。

（三）谈判产生的条件是双方观点、利益、行为方式等方面既相互联系又相互冲突

谈判的核心任务是一方企图说服另一方。这表明，产生谈判的前提条件，是人们在观点、基本利益、行为方式等方面出现了不一致。如果不存在不一致，人们就用不着进行谈判。但是，我们又不能轻率地由此结论：只要人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致，就一定会举行谈判。例如，在某个城市中，可能既有基督教徒，又有伊斯兰教徒，他们一个念《圣经》，一个念《古兰经》，各自信奉不同的神。在一般情况下，他们并不进行谈判。他们也不需要进行谈判。由此可见，谈判现象的产生还要依赖其它条件。这就是双方的差异、矛盾、冲突必须是存在于相关联的状态或系统中。换言之，产生谈判现象还有一个重要条件，就是两个人或两方在观点、基本利益和行为方式等方面出现了既相互联系又相互差别或冲突的状况。例如，某财贸学校计划扩建成商学院，与学校毗邻的一养猪场限制了学校的扩展，须搬迁或拆除。但这养猪场是附近农民办起来的，他们当然不愿搬迁或拆除。这就构成了他们双方的相互联系与相互冲突。怎样才能在这种既相互联系又相互冲突的局面中，既维护本身的利益，又照顾对方的利益，从而求得两者