

朱新国 张 平 编著

经济谈判 策略与技巧

JINGJI TANPAN CELUE YU JI



经济谈判策略与技巧

朱新国 编著
张 平

经济科学出版社

一九九二年·北京

(京) 新登字152号

责任编辑：祁之杰

封面设计：张卫红

版式设计：代小卫

经济谈判策略与技巧

朱新国 张 平 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京朝阳区东华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 8.75印张 220000字

1992年10月第一版 1992年10月第一次印刷

印数：0001—6000册

ISBN 7-5058-0518-5/F·412 定价：4.50元

内 容 提 要

随着我国改革开放的不断深入，社会主义有计划商品经济的日益发展，谈判的重要性日益突出。社会主义现代化建设事业需要造就一大批既有专门知识、又懂谈判的工作者队伍。

本书在马列主义、毛泽东思想指导下，紧密结合我国实际，广泛借鉴古今中外谈判思想、谈判方法和谈判经验，系统阐述了谈判科学的基础知识和策略基础，并从经济谈判出发论述了谈判开局、报价、讨价还价的原则及其策略，谈判决策科学化，经济谈判合同的订立与履行等问题。探讨了与社会主义商品经济相适应的道德观念，谈判者的道德准则和素质。

本书内容丰富、思想深刻，系统性、可读性、适用性强，是各类企、事业单位经营决策者、管理者、业务员、项目负责人、公关人员以及各界涉外人员进行谈判的指南，是初始涉足谈判活动领域的青年朋友们的良师益友。本书亦可供各类大专院校管理类专业教学参考。

前 言

党的十一届三中全会以后，我国总结了以往的经验教训，坚持从实际出发，大胆实践，勇于改革，在计划经济与商品经济关系上进行了积极的探索。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，突破了计划经济与商品经济对立的传统观念，明确了社会主义经济是以公有制为基础的有计划商品经济，这是实现中华振兴的具有伟大历史意义的变革。在这种经济体制下，社会经济运行的主体由国家转变到国家、企业、个人等多个层次，各利益主体之间的竞争大大地促进了社会主义经济的繁荣。各企、事业单位和周围环境时时刻刻发生着错综复杂的交流和联系，相互交往的形式也在不断地发生着变化。谈判，这一社会交往的重要手段，在人们的经济生活中正发挥越来越重要的作用。为了适应国际国内日益激烈的经济竞争，为了促进我国国民经济的协调发展，需要培养和造就一大批出类拔萃的谈判者队伍。

随着商品经济的发展，各利益主体之间交往的内容和形式由工矿或农副产品的购销拓展到建筑安装工程勘察设计、建筑安装工程承包、加工承揽、运输、供用电、租赁、借款、仓储、保险、科技协作、联营、中外合资、技术转让、劳动服务、中外来料加工、补偿贸易、信贷协议等各种各样的类别。这样，经济谈判就不仅仅是购销员的事了。厂长、经理、学院院长、教授、研究员、课题负责人、青年科技工作者，以及政法人员、律师等也就义不容辞地站到了促进商品生产和商品交换的前沿阵地。但是，往往由于谈判知识的匮乏，当形势迫使自己走到谈判桌前

时，才觉得无所适从。几年来，人们从经济交往实践中取得了一定的成功和经验，可是，事后也常发现谈判过程中的种种不足之处，对工作或经济造成不应有的损失。也有的由于不懂道德规范或不守法，以致于走向罪恶的深渊。可见，谈判者的成长不只是一个实践过程，也是一个学习过程。在实践经验和知识都不足的情况下，借鉴和学习成熟的经验和理论，学习那些富有创造性意义的策略和技巧，将能缩短自己的学习过程，是使谈判通向成功之路的一条捷径。英国著名哲学家培根说过：“知识就是力量”。当代，不应当再有人忽视理论知识和科学技术对实践的指导作用。

中华民族的经济振兴是牵动着亿万人民火热的心 的伟大事业。基于这种渴望，我们大胆尝试，将《经济谈判策略与技巧》这本书呈送于读者面前。本书论述的是一般的经济谈判问题，其内容分为五大部分：第一部分是谈判的基础知识（第一章）；第二部分是策略基础（第二章）；第三部分论述谈判进程中的策略原则与技巧（第三、四、五章）；第四部分是谈判者的思维规范与观念变革（第六、七章）；第五部分为谈判成果的落实与巩固（第八、九章）。前后内容具有较好的系统性，各部分又具有相对独立性。读者可以对其中某些需求迫切程度高的部分先睹为快。本书不仅给出谈判的策略技巧，解答如何处理谈判中的各种问题，而且通过对问题的分析研究，启发对问题的理解力、洞察力，掌握在谈判中应当遵循的原则和方法，从而做到有的放矢，收到事半功倍之成效。

由于我们水平有限，行文既谈不上生动活泼，更谈不上精雕细刻，疏漏和不足之处在所难免。但是，你可以确信，其内容翔实，趣味性、实用性强，思想见解有一定深度。因此，此书既可作为谈判新手的良师益友，也可使“沙场老将”得到裨益和启迪。

《战国策》记载，田伯鼎是个喜爱养士的人，结果把国家治

理得非常好。而白公也喜欢养士，却使楚国发生了判乱。同样是好养士的人，所造成的结果却完全不同。就象逃亡的人向东边跑，而追赶的人也是向东边跑，虽然两人都是向东边跑，但他们的目的却完全相反。相同的事情，做法却相差很多；题目相同的文章，内容却可以千变万化。因此，对任何原理，绝不可盲目遵从不知变通，而应该审慎地加以思考，灵活地运用。

我们衷心希望本书的出版，将有益于广大的读者，对促进我国社会主义商品经济的发展发挥涓滴的贡献。同时还恳切希望你们能与我们推诚相见，提出宝贵意见。

作 者

一九九一年八月

目 录

前 言

第一章 谈判基础知识	1
第一节 什么是谈判	1
第二节 谈判动机	6
第三节 谈判特征	15
第四节 谈判程序	24
第二章 谈判策略基础	33
第一节 谈判心理学问题	33
第二节 谈判意图的传播	45
第三节 原则谈判法	60
第三章 谈判准备与开局	83
第一节 谈判的准备	83
第二节 谈判的开局	97
第四章 报价原则与策略	107
第一节 影响价格的因素	107
第二节 报价的依据和原则	112
第三节 报价策略	115
第五章 讨价还价原则及其策略	122
第一节 讨价还价范围和实质	122
第二节 讨价态度与方法	131
第三节 还价筹划与策略	133
第四节 讨价还价的艺术	141
第五节 打破僵局的策略	156
第六节 结束谈判的技巧	164

第六章 谈判科学决策.....	169
第一节 决策与科学决策.....	169
第二节 谈判决策科学化.....	181
第三节 谈判中的投资决策.....	198
第七章 谈判者道德与素质.....	207
第一节 谈判者道德准则.....	207
第二节 谈判者素质.....	218
第八章 经济合同及其签订程序和主要条款.....	224
第一节 谈判与法律.....	224
第二节 经济合同概念及其法律特征.....	230
第三节 经济合同签订的程序.....	232
第四节 经济合同的主要条款.....	235
第五节 经济合同的法律约束力.....	239
第九章 履行经济合同的法律规定.....	241
第一节 经济合同的履行和担保.....	241
第二节 经济合同的变更、解除和终止.....	246
第三节 违反经济合同的责任.....	248
第四节 订立经济合同易犯的错误.....	251
第五节 经济合同格式.....	257
主要参考书目.....	268

第一章 谈判基础知识

谈判作为一门学问，随着它在生活实践中发挥越来越大的作用，对它的研究就越来越引起人们的兴趣。谈判取得成功的奥秘在哪里？是参与谈判活动的人们所深切关注的问题。在讨论怎样谈判以前，有必要首先讨论什么是谈判？为什么要谈判？以及谈判活动的基本特征是什么等，这样一些最基本的问题。为进一步研究有关谈判的策略与技巧奠定基础。

第一节 什么是谈判

这一节我们从谈判的含义，谈判的构成，以及谈判的类型来说明什么是谈判，以便对谈判有个初步了解。

一、谈判的含义

我们许多人对谈判一词并不陌生，这是因为我们几乎每天都可以从报纸或广播中了解到有关通过谈判使问题得到解决的例子。特别是当世界局势发生重大变化时，一些大国首脑、外交官以及一些举足轻重的人物就开始了频繁的外交活动，对全世界瞩目的问题展开谈判。

在对世界性问题的各种谈判中，一个值得注意的倾向是，世界各国之间的经济往来加强了。例如“乌拉圭回合”一关税及贸易总协定主持下的第八轮全球贸易谈判，参加的国家共有107个，1986年9月开始在乌拉圭的埃斯特角举行，谈判涉及15个领域，其中14个领域与商品贸易有关，另一个与服务性贸易有关。

南亚区域合作联盟第五次首脑会议于1990年11月在马尔代夫首都马累举行，会议通过了《马累宣言》并签署了控制毒品公约。《马累宣言》就地区合作作出了一系列决定，包括各成员国在乡村工业和手工业方面进行合资开发和经营，会议还研究了建立“南盟基金”，以便支持和促进区域性合作项目的发展。

1990年11月，中泰签署了经济合作会议提要，着重讨论了双方进一步发展投资、合资、劳务等方面的合作措施；墨西哥、委内瑞拉、哥伦比亚三国外长开会决定加强合作，成立三国集团等。

1991年4月，李鹏会见法国经济界人士，认为双方可以在扩大贸易、建立合资企业、法国在华开办独资企业以及中国利用法国的优惠贷款和出口信贷等方面加强合作。

纵观以上事实，我们就不难理解谈判的含义了。如词典上解释的，谈判是有关方面对有待解决的重大问题而进行的会谈。

事实上谈判自古有之。例如《左传》记载鲁禧公四年（公元前656年），齐桓公为争霸天下，率领齐、鲁等八国军队攻打楚国，楚国派使者屈完到各军去制止齐军进攻，在齐军军营里发生了一场唇枪舌剑。齐侯把诸侯的军队排列好，和楚国使者屈完同坐一辆车子检阅。齐侯曰：“以此众战，谁能御之？以此攻城，何城不克？”对曰：“君若以德绥诸侯，谁敢不服？君若以力，楚国方城以为城，汉水以为池，虽众，无所用之。”屈完随机应变，不卑不亢义正辞严，终于使齐折服，和诸侯签订了盟约，制止了齐国的进攻。在欧洲，例如，希波战争和伯罗奔尼撒战争时期，都进行了频繁的外交谈判，没有谈判，战争就不可能结束。17世纪沙俄在向中国侵略之时，在雅克萨惨败后，遣使求和，经过谈判和交涉，由于中国代表的据理力争，于1689年签订了《尼布楚条约》。我国古代很有名的谈判还有诸如“诸葛亮说东吴联合抗曹”，“班超出使西域谈判”，“郑和七次出洋谈判”等。出使谈判者用他们的聪明才智、经验智慧和雄辩才能完

成了“千百万名勇士无法完成的事业”。

在现代社会中，需要谈判的场合越来越多。因为，随着社会的发达，科技的进步，经济发展愈繁荣，不论是在政治领域、军事领域或文化、外交领域以及经济领域，人们的活动范围扩大了。因此有待通过谈判来解决的问题越来越多。现在与过去相比，谈判越来越深入到人们的经济生活中去了。我国随着经济体制改革深入和商品经济的发展，工厂企业或商店、机关彼此之间发生的经济往来越来越多，因而通过谈判建立彼此之间的经济关系的事件就越来越多。一个城市，特别是工业发达的大城市，一年中往往有数百万份合同发往全国各地，量大、面广、种类繁多，影响着整个社会经济的发展和正常的生产秩序。

需要谈判的场合越来越多的另一个原因，是随着人们对事物的认识的逐步深化，很少有人愿意由他人主宰自己的命运，几乎每个人都想参与那些事关自身利益的决策过程。因而人们几乎每天都可能在为某些事情进行谈判，尽管这些事情并非重大问题。例如，你觉得目前你从事的工作不能充分发挥自己的才能，想调动一下；换个工作环境，这时你就不得不找理由首先说服你的上级领导，使得他相信你说的理由是正当的，因而同意你提出调动的请求是合理的，并愿意为这事出力。这件事看起来很平常，但也不是谁都能做得好的。有些有专门技术的人，往往由于没有“兜售”自己方案的谈判技术而屡遭挫折。同样，上级给下级布置任务时，有时也不得不进行说服工作，甚至于需要讨论或辩论，在工作中，你不仅需要跟你的上级或下级谈判，还可能经常跟你的同事谈判。因为他们会有许多不同于你的能力、专业技术和主意，你需要许多人的合作、帮助和支持。为了完成任务，你需要与他们沟通，达成谅解和取得一致的意见。这样，你需要有一套团结他们的原则方法以及说服人的技巧。

即使在家里，人们也常会遇到伤脑筋的问题，而不得不通过谈判解决。例如，有些中学生常边做作业边听音乐，并以此为时

毫。对此不良习惯家长不能熟视无睹，但也只能说服，不能压服，为此，双方难免展开一场唇枪舌剑。

很显然，在现代对谈判一词应该作更广义的理解，它不仅包括一切正式场合的谈判，而且也应该引伸到各种协商和交涉。正如杰勒德·I·尼尔伦伯格^①所说：“谈判是一种处理各种个人关系、企业间关系和政府间关系的包罗万象的体系。”又是“人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致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”。我们应把“谈判”从正式的谈判桌上搬到世界这个大舞台上，搬到人类社会活动的一切领域中去。

正由于谈判范围的广阔，谈判内容的丰富多彩，对实际的一场谈判活动，人们使用了各种不同的“术语”去说明它。例如除谈判一词以外，还使用了诸如磋商、洽谈、交谈、讨论、对话这样的词语，虽在不同场合，使用了不同的词语，我们都应该把他们认为是谈判。

二、构成谈判的要素

谈判像任何一个事件的发生发展一样，有时间、地点、人物、起因、经过和结束六个要素。如果我们把谈判看成一个整体，对它进行结构（静态）分析，谈判则是由谈判的有关方面（通常是两个方面），谈判的议题（讨论的问题）时间条件、地点条件构成。

对任何一场谈判来说，谈判的时间、地点可以变更，但如若变更或缺少谈判双方中的任何一方或谈判议题，就不能构成谈判，或者说就不能构成原本是这一场谈判的谈判。例如，如果这场谈判是由甲、乙两方参加的就某个问题的谈判，如果缺少了甲方或乙方，另一方就没有对立面，就不能进行任何谈判。如果谈判是

^① 美国谈判学会会长、纽约尼尔伦伯格—蔡夫—温斯坦法律事务所著名律师，
《谈判的艺术》一书的作者。

由多个方面参加的，例如，由甲、乙、丙三方就某个问题进行协商，若缺少了甲、乙、丙三方中的任何一方，那么三个方面的谈判就变成了两个方面的谈判，这将改变原来本是三个方面的谈判。因而我们说，谈判的有关方面和谈判的议题是谈判的基本构成要素。

谈判的有关方面，可以是一个人，或由二个人或多人组成的代表团体。在由多个方面参加的谈判中，往往演化为就某个问题意见相互对立的双方，如上述的“乌拉圭回合”，虽然参加的国家有107个，与会各国对谈判涉及的问题，特别是在农产品贸易改革问题上利益的尖锐对立，以欧共体为一方，以美国和其他农产品出口国为另一方。因此，为使问题便于讨论，我们把参与谈判的有关方面简述为谈判双方。在经济领域，根据双方在谈判中的地位，有时把他们称为卖方、买方或供方、需方，在谈判的最后文件中，为表述方便，通常又根据不同情况，把他们分别规定为甲方、乙方。

谈判议题是谈判双方共同关心的并希望解决的问题。这种议题，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。谈判议题的最大特点，就在于它对于双方的共同性，如果不具有这一特点，就不成为谈判议题。

在谈判中，根据谈判双方在谈判中所表现出来的主观能动性，从哲学意义上，又可把谈判双方称为谈判主体或谈判客体。谈判主体的最大特点在于能表现出充分的主观能动性和创造性。例如，他能主动地选择和邀请谈判对手，或主动地设定谈判议题和确定评价标准，从而使对方处于被动的客体地位，而自己处于主体地位，以便双方在自己所设定的议题和评价标准范围内进行会谈；或者在对方主动选择和邀请本方作为谈判对手，并设定了议题和确立了评价标准之后，本方在暂时处于被动的谈判客体地位的情况下，却能通过各种手段，反客为主，转而占据谈判主体的主动地位。谈判客体的最大特点就在于他在谈判中有一定程度

的被动性。

因此，谈判主体与谈判客体是相对而言的，他们在谈判中的地位是可以相互转化的。在谈判中，谈判双方都力争使自己成为谈判的主体，并能掌握控制谈判的权力，而把对方作为谈判客体。他们在主观上都努力去了解对方，去影响对方，努力去说服对方理解、或允许、或接受自己的观点、基本利益和行为方式。同时，他们也因此都处于被对方了解、被对方影响的地位。所以，从主观上，他们各自都是谈判主体。事实上，他们既可能是谈判主体，也可能是谈判客体。任何现存的肯定的事物，都包含着否定自身的因素。通过谈判能否达到自己所期望的目标，是由多方面的条件决定的。谈判者要想取得成功，应该做的第一件事就是学习有关谈判的基本知识。

第二节 谈判动机

谈判是人类社会实践活动的一部分。在实践活动中，人们对不同的问题，或对同一问题会有不同的立场、观点和态度，因而，也就引发出各种各样的行为。在谈判中，凡是参加谈判人，几乎个个都费尽心机，绞尽脑汁，唯恐失误。那么，是什么动力驱使他们如此竭尽全力呢？再说，谈判者的行为常常表现得很复杂，看上去有时是理性的，有时似乎又是非理性的，这也无不与谈判者的动机有关。那么在复杂表象的行为背后，隐藏着的他们的真正动机是什么呢？又是什么引发了他们这样、那样的动机呢？只有抓住这样的根本性问题，才能灵活机动地采用相应的谈判策略和技巧。

一、行为和动机

1. 行为。

行为的基本单位是活动。事实上，一切行为都是一系列的活

动。因此，一个人的行为是很复杂的。在极短暂的时间内，一个人所从事的，即使是单独的一项有目的活动，但伴随而生的还有许多其他的活动。例如，当我们步行或乘车上班途中，同时与人聊天。在一定时刻内我们可能决定改变某种活动，而开始进行其他活动。所有这些活动的集合，便叫行为。这样，我们将会碰到若干问题。一个人何以进行这项活动，而不从事其他活动？又为什么要改变某种活动？等等。

活动一词在心理学上包括两方面的涵义，一是内在的心理活动；二是外部的实践活动。实践活动是最基本的，我们研究实践活动，主要在于研究人们在实践活动过程中的心理活动。

从实践活动的心理过程看，又可分为本能性活动和意识性活动两大类。本能性活动是由生理需要引起的，是按反射弧进行的无条件反射、条件反射和连锁反射实现的。婴儿的活动基本属于本能性活动，成人的吃饭、走路遇到危险时的惊叫和躲避，对突然出现情况的探索等，也基本属于本能性活动。而一切有目的的活动都属意识性活动。意识性活动是大脑皮层的意识机制对感觉中枢和运动中枢干预的结果。并根据内导反射机制不断调整着活动的进程。

人们为了不断改善生存条件而不息地进行着实践活动。人体需要产生的内驱力和人的意识所形成的自制力，构成了活动心理的基本矛盾运动。如果把需要比作液压机，意识就是泵阀，控制着动力传送的程序和方向。由于需要和意识的相互作用，就使人产生出千差万别的活动来。因而就构成各种各样的行为。

2. 动机。

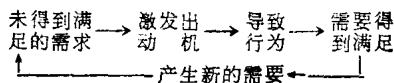
动机是一个心理学术语。凡是能引起一个人的活动，推动着他去满足某种需要的念头、愿望、理想等，就叫做这种行为的动机。动机是行为的直接原因，需要是行为的原动力。当人们有了某种需要还没有得到满足之前，就成为一种内在的驱动力，即动机。有了动机就开始寻找目标，落实行动。最后需要得到了满

足，为此“需要”而奋斗的行为也就消退了。与此同时，新的需要又会随即产生，开始了第二个“行为——动机”过程。

有了动机之后，之所以就开始寻找目标，这是实践活动的对象性特征。人的一切心理活动都是围绕着一一定的对象展开的。从选择对象，明确作用对象的目的，到制定作用对象的方式和方法，都是主体的意识和思维围绕着对象进行的。拿做饭来说，一位主妇提着篮子来到商场，决定买什么和不买什么，要先看看供应的是什么东西，再算算自己的购买力，然后选择比较喜爱而价格又相当的东西去买。回到家里后，就考虑着怎么做。一种菜可以有好几种做法，她就得根据做饭的条件、需要的时间、家人的爱好，最后确定菜谱，开始制做。这其中每一步都是围绕着对象进行的。

这样，主体的需要是动机形成的内因，而活动的对象是动机形成的外因，只有由需要产生的欲望与客观世界中的具体对象建立心理联系的时候，才变成了真正的动机。主体的需要一旦转化为动机，就会成为推动实践活动的巨大力量。

人的需要、动机和行为的关系如下面的流程图。



二、需要

需要是人类活动的内驱力，并且人们的一切活动都是为了一定的需要而进行的。可是，由于活动所呈现出的形式是千变万化的，研究行为发生的原因无疑更增加其复杂性。美国著名的心理学家、科学家马斯洛1954年在他的颇有价值的著作《动机与个性》一书中，提出了人类行为基本要素的七种需要类型。这个分类为研究与谈判有关的种种需要提供了一个有用的结构。

马斯洛的分类如下：