

商務誤判

主編 付裕嘉



陝西人民教育出版社

商务谈判

主 编 傅裕嘉

副主编 王保利

参编人员 (按姓氏笔画排列)

王海云 李 琪 李德俊

李雅风 陈 瑛 余华文

袁文倩 殷红霞 贾永毅

韩星明

前 言

随着社会主义市场经济的发展,市场营销观念的加强,许多企业在占领国内市场的同时,逐步进行了跨国经营。为此,如何在风云变幻的谈判桌上取得更好的谈判成果,便成为企业家们关注的问题。为了培养大批合格的商务谈判人员,我们编纂了这本教材以供大专院校管理类专业使用及在职人员参考。

本教材的编写,首先由主编、副主编根据多年《商务谈判》课的教学经验,进行了总体设计,拟定了编写大纲,对章节内容作了限定。在整个编写过程中,参考了许多国内外的谈判著作,力求使这本教材能反映出商务谈判内容方面的精华,但由于水平所限,本书从体系到内容都存在某些缺漏。不当之处,我们恳切期待专家、学者和广大读者的批评指正,以便有机会再版时进行修订。

需要强调的一点是:本书在介绍一些国外谈判的观点时,有些未必适合我国的国情。我们书中介绍的目的,是扩大读者对外国商人的了解,以便在谈判中作出相应的决策。

本书由西安理工大学工商管理学院傅裕嘉任主编,西安理工大学工商管理学院王保利任副主编,参加执笔写作的人员有:傅裕嘉、王保利;西安理工大学韩星明、陈瑛、李琪;安徽商业高等专科学校李德俊、余华文;西北纺

织工学院王海云；陕西商业高等专科学校殷红霞、李雅风、袁文倩；陕西乡镇企业职工培训学校贾永毅。青海昆仑数控机床总公司销售公司的管士昌、王重光为本书提供了参考资料和数据。

具体分工如下：

第1、2、4、12、15章由傅裕嘉编写；第14章由傅裕嘉、王保利编写；第8章由王保利编写；第3章由王保利、李雅风编写；第9章由王保利、贾永毅编写；第5章由余华文、王海云编写；第6章由陈瑛、李德俊编写；第7章由殷红霞编写；第10章由袁文倩编写。第11章由王海云编写；第13章由李琪编写。全书文字由韩星明加工。各章初稿完成后，由傅裕嘉、王保利、李琪对全部书稿进行修改，最后由傅裕嘉总纂定稿。

目 录

第一章 绪 论	(1)
第二章 商务谈判的概念和模式	(10)
第一节 商务谈判的概念和特点	(10)
第二节 商务谈判的基本形态和原则	(17)
第三节 谈判的模式	(24)
第三章 商务谈判的类型	(36)
第一节 商务谈判的类型	(36)
第二节 商务谈判的形式	(42)
第三节 商务谈判的内容	(50)
第四章 商务谈判心理学	(61)
第一节 谈判心理研究	(61)
第二节 谈判的成功信念	(70)
第三节 经济利益与谈判道德	(74)
第四节 个性与谈判	(77)
第五章 谈判前的准备	(93)
第一节 谈判前信息情报的收集	(93)
第二节 谈判目标的确定	(102)
第三节 谈判计划的制定	(109)
第四节 谈判方式的选择	(115)
第六章 商务谈判人员的组织与管理	(122)
第一节 商务谈判人员的个体素质	(122)
第二节 商务谈判人员的群体构成	(132)
第三节 商务谈判人员的管理	(144)

第七章 商务谈判过程	(151)
第一节 接触摸底阶段.....	(151)
第二节 报价阶段.....	(156)
第三节 回顾总结阶段.....	(159)
第四节 实质磋商阶段.....	(163)
第五节 达成交易阶段.....	(171)
第六节 协议达成阶段.....	(173)
第七节 交易条件的磋商过程.....	(176)
第八章 商务谈判的思维模式与策略制定	(186)
第一节 经济对抗理论与商务谈判.....	(186)
第二节 商务谈判策略的思维模式.....	(190)
第三节 制定商务谈判策略的程序.....	(202)
第四节 制定商务谈判策略的方式.....	(204)
第五节 识破商务谈判中的诡道.....	(207)
第九章 商务谈判策略的运用	(213)
第一节 根据双方地位决定的谈判策略.....	(213)
第二节 根据对方谈判作风制定的策略.....	(218)
第三节 报价策略.....	(229)
第四节 讨价还价策略.....	(237)
第五节 谈判的时空选择及议程策略.....	(249)
第六节 其它谈判策略.....	(258)
第十章 商务谈判技巧	(283)
第一节 信息沟通技巧.....	(283)
第二节 处理僵局技巧.....	(295)
第三节 施加压力和抵御压力技巧.....	(299)
第四节 语言技巧.....	(303)
第五节 利用时机技巧.....	(310)
第十一章 涉外商务谈判合同	(313)

第一章 绪 论

一、谈判是人类不可缺少的一种活动

自有人类社会以来,谈判就广泛地存在于人类活动的各个方面。它是人类交往行为中的一种最广泛、最普遍的社会现象。大至国与国之间、集团、公司之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化等的相互往来,小至企业间、个人之间为寻求合作与支持,都离不开谈判活动。

谈判这种方式可以说是源远流长。自古以来,中国诸侯间、各地区政权间的政治军事斗争离不开谈判,例如: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;抗战胜利后1945年在重庆举行的“国共谈判”,签订了“双十协定”,是毛泽东同志导演的著名谈判;从1986年开始,我国为恢复其关贸总协定缔约国的地位,几年来先后与关贸总协定的成员国多次进行接触、磋商、洽谈,这是为改善我国外贸环境的关键性谈判;中美关系正常化的外交谈判;以色列与约旦停火的军事谈判等等。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。

当前,随着我国市场经济的发展,工商企业大量地利用外资、引进技术,同外国企业的各种贸易活动正在日益开展,各界人士,特别是企业界人士对外交往的机会越来越多,各种各样的谈判无时无刻不在进行。就是国内的企业间、部门间也存在许许多多的谈

判。但是，许多谈判是在谈判者准备不足，对对手又毫无了解的情况下匆忙进行的。特别是有些谈判人员只满足于握手、碰杯、签订意向书等热闹的场所，其谈判的结果是可想而知的。

谈判并不是一件轻而易举的事情，谈判桌上风云变幻，波澜起伏，不仅会使缺乏经验的谈判者穷于应付，即使老练的谈判人员，有时也难免失去心理上的平衡而束手无策。人们不应指望依靠玩弄诡计和欺诈来获取谈判的胜利，因为谈判是一门高超艺术，对于这门艺术，我们有必要学习它，研究它，掌握它，以指导我们的谈判活动。

二、正确认识谈判

谈判是一门横断科学。它是以协调各种社会关系而举行的会晤活动为研究对象的学问，其直接的理论基础是需求理论。这种需求成为一种动力，趋使人们产生会晤的愿望，以至产生谈判的行为。这种需求可能是物质的，也可能是精神上的。这种需求总是为维护、实现谈判者的某种利益，而利益则育出谈判的目标、谈判策略、谈判艺术和谈判心理。因此，谈判是社会学、行为学、心理学和众多的技术科学相互交叉的产物。以外谈判为例，如果谈判者对本国的社会、经济、资源、地理和其它自然状况不了解，或对谈判国的风土人情、社会政治、经济、甚至宗教习惯不了解，那么，他就不能进行有效的谈判。

谈判是一门综合艺术。要使谈判达到或接近预期目标，首先需掌握合作艺术。要进行合作，就要有合作的愿望。表达合作的愿望本身就是艺术。欲使对方愿意谈判，就必须选择恰当的表达方式，让对方乐意接受邀请。其次，要有摸清对方真正需求的艺术。在谈判中摸清对方需求，要靠正常的渠道和途径，这也要讲求艺术和技巧。再次，一旦谈判开始，就必须了解对手的性格、气质、爱好等，这种了解也要讲究艺术，此外，象什么时候提出什么样的问题，哪些

问题在谈判桌上提出,哪些在其它场合提出,这些也要讲究艺术。对于自己的言谈举止、衣着、表情,甚至怎样控制自己的情绪,都要讲究艺术性。就连谈判地点、时间和时机的选择,谈判场合的布置都包含着艺术性。

谈判是一种协调行为。谈判可能失败,也可能成功。在导致谈判的众多原因中,寻求协调,达到统一(也可能是求同存异)是导致谈判的思想原因。在人类社会中,矛盾无处不在,无处不有。社会之所以能存在和发展,从根本上讲是由于具有统一、协调的一面。从经济上讲,有各种经济关系需要协调,就少不了经济谈判。从社会关系上讲,国家团体之间、上下级之间、部门之间,有众多的法律关系、隶属关系、经济关系等需要协调、统一。因此,都离不开各种会议、会晤、洽谈等。这些都是谈判,或谈判的同义语。既使在个人关系中,协调、统一或第三者出面的调解都是不可少的。这里虽然没有正式的谈判,但类似谈判的人际行为,到处都有,随时可见。

总之,世界在统一协调中前进,人类在统一协调中发展。如果只有矛盾存在,而无协调行为,世界就难以存在。而有协调,就有谈判。谈判是协调的主要形式,是统一的有效手段。

三、谈判与商务谈判

谈判是指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。谈判亦是直接影响各种人际关系,对参与谈判的各方产生持久利益的一个过程。

商务或称商事,系指一切有形与无形资产的交换或是买卖事宜。然而,不是任何一种买卖行为都可以成为商务行为。商务行为具有特定的内涵。它是指经法律认可,以社会分工为基础,以提供商品或劳务为内容的盈利性的经济活动。按照国际习惯的划分,商务行为可以分为四种:

第一,直接媒介商品的交易活动,如批发、零售商业,直接从事

商品的收购与销售活动,称为“买卖商”。

第二,为“买卖商”直接服务的商业活动,如运输、仓储、居间行为、加工整理等,称为“辅助商”。

第三,间接为商业活动服务的,如金融、保险、信托、租赁等,称为“第三商”。

第四,具有劳务性质的活动,如饭店、理发、浴池、影剧院以及商品信息、咨询、广告等劳务,称为“第四商”。

商务谈判是买主和卖主,即买卖双方为了促成买卖成交而进行的活动,或是为了解决买卖双方争议或争端,并取得各自的经济利益的一种方法或手段。

应当指出,在实践中人们常说:“贸易洽谈”,而有人叫“商务谈判”。那么,这二者有何区别?根据我国著名辞书《辞海》的解释,“洽”为协和、和睦的意思,亦有商量、交换意见的意思,而“谈”呢,它是“讲话、谈论、彼此对话”之意,谈判中的“判”,称之为“评判”。由此可见,洽谈和谈判这二者没有本质区别,即都是要谋求一个“良好的结果”。但在字面上有差异,即洽谈强调“和睦与彼此对话”的一种表达方式,但承认分歧。谈判则注重表达对“分歧的评判”,同时也强调“结果性”。相反,“洽谈”对“结果性”不怎么强调,强调灵活性、温和性。因此,一些人喜欢用“洽谈”二字。

商务谈判所要解决或已经解决的事例,虽不如国内外政治、军事谈判那样具有显赫影响和广泛传播,但它却是最常见的,既平凡又频繁。小到日常生活中的购物还价,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,不论是国营企业、集体企业、个体或私营企业、“三资”企业,无论是专门商业企业还是生产者举办的销售企业,基本上都由企业以自由交易的形势发生购销关系。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。谈判的具体内容可能不同,但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看,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营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、资金融通和商务管理等广大的部门和企业。由此看来,企业管理者们当然会把眼光和注意力移注到谈判上来。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。

四、商务谈判学科研究的对象、性质、内容

商务谈判,概括地说,是研究商品流通领域中的谈判行为并阐明它的规律。它是以协调各种社会关系而举行的会晤活动为研究对象的学问。商务谈判既是一门科学,又是一门艺术。

商务谈判作为一门科学,其主要根据是:

第一,商务谈判是一门综合性的边缘学科。商务谈判所研究的是在激烈市场竞争中,对参与谈判的买卖双方,彼此相互制约、相互合作、相互竞争的方式并在特定方式下体现出相互的经济利益关系,以及由这种经济利益关系所决定相应的谈判方针、原则、方式与技巧和策略。整个谈判活动,涉及到专业知识,如贸易、金融、保险、企业管理、商法、市场营销等知识,同时又涉及到社会学、心

理学、语言学、公共关系学、运筹学、逻辑学等广泛的知识领域。之所以如此,其原因首先是由商务谈判的复杂性决定的。随着社会经济的发展和社会文明的进步,商务活动的范围和舞台不断扩展,流通的规模、结构、内容在不断发展与变化,使商务谈判的内容、范围、深度、广度也在发生变化。特别是一些大型的商务谈判,涉及的资料和专业知识相当广泛,就一个人的能力而言,很难要求他是“全才”。正因为如此,一些大型商务谈判如技术设备和成套项目引进的谈判,是由各方面的专家协同配合的。其次是由商务谈判的应用性所决定。它与社会、经济的发展紧密相关,其理论来源于丰富的实践,是实践经验的总结与科学研究成果。同时,这些理论又在实践中接受检验并不断修正、不断完善。

第二,商务谈判存在一般的规律性,这种规律性又通过谈判者的主观能动作用,在每一次具体的商务谈判中,找出其特殊性,这是实事求是的辩证唯物论,也是其科学性的生动体现。

商务谈判既是一门科学,就必须掌握它的理论、方法和技巧。美国谈判学会会长、纽约律师尼尔伦伯格认为,任何谈判都是在人与人之间发生的。他们之所以要进行谈判,都是为了满足人们的某一种或几种“需要”,这种“需要”就决定了谈判的发生、发展和结局。那么,针对不同的需要和不同的谈判场合,与不同的谈判方法相结合,也就产生了千变万化的谈判策略和技巧。目前各国学者、专家、企业家总结的典型案例很多。因此,我们既要把谈判看作是一个严肃的事,又要把谈判当作一门科学来研究。

商务谈判作为一门艺术,可从以下几个方面表现出来:

(1)商务谈判是供求双方不断磋商、相互让步,解决争端,以求达成协议,签订合同的过程。就达成的协议而言,一般总是双方可以接受的而且又是彼此受益的。一个最佳的谈判,是双方都认为满意的。双方受益,双方满意,这就体现了造诣很深的谈判艺术。

(2)商务谈判是涉及双方经济利益的谈判,有一个较量过程。

可以说,没有哪一个谈判是双方一经接触就成功的,但是在双方的较量中你来我往,其中有激烈的讨价与还价;有僵硬的坚持与让步,这些现象常常使谈判陷入僵局,以至出现山穷水尽的地步。然而,经过相应的让步与双方的努力,可使僵局打破,出现柳暗花明,最终达成协议。原来在谈判桌上争吵得面红耳赤,气氛紧张,最终又握手言欢,乃至热烈拥抱,相互碰杯共祝成功。较量本身就有策略和技巧,体现了艺术。

(3)在实践中,人们常听到:“与某某人谈判很愉快”,“很愿意与你再次合作”,或者,“与某人谈判心情很不舒畅”,“某某人令人生厌”等等议论。在实践中,还可见到,有些谈判条件看来很难实现,而经过有些人一谈,就可能成功,这里面就与精通谈判艺术有很大的关系。

(4)谈判是由人参与的,谈判的主体是人。这就决定了谈判是与人打交道。无论谈判的具体内容如何,则首先要具备处理人际关系的技巧。为了达到预期的目的,在实施既定方案的过程中,谈判者应当注意将原则性与灵活性结合起来,既有理性,又有感情。以理服人,以情动人。所以,一个人仅掌握了谈判的理论和有关的知识,并不一定具备了谈判的能力。而恰当地运用谈判的理论知识再加以智慧的结合,则是至关重要的。因此,要求参加谈判的人员在掌握其理论知识、通晓其规律的同时,再经过谈判的实践与磨练,才能向炉火纯青的地步发展。

商务谈判的基本内容构架应包括:商务谈判的基本原理、原则与任务;商务谈判心理研究;商务谈判的组织与管理;谈判过程的描述与分析;商务谈判的战略决策及谈判策略与技巧;谈判协议的履约;商务交际等。

商务谈判作为一门学科,基本上属于社会科学的范畴。必须从实际出发,即从中国的实际国情出发,建立具有中国特色的、符合社会主义原则、特征的商务谈判学。由于我国商品市场发育不

全,经验不足,相比之下,西方国家的商务活动发达,它们的经商务包括谈判术,有许多精细巧妙之处,理论上亦不乏可以吸收的精髓。所以,对于外国的商务谈判理论与知识,我们应当借鉴,采取“博采众长,为我所用”的态度。但是,由于两种社会制度不同,对西方的谈判理论与技巧,我们也要有舍有取,批判吸收。

五、学习商务谈判课程的方法

对商务谈判理论的研究,是从 80 年代改革开放以后逐渐热门起来的,因为它是商品经济发展的需要,是对外改革开放的需要。我国在相当长的一段时间内,由于产品经济占统治地位,“谈判”的应用领域和应用范围大大受到限制,以物质生产部门为例,在产品经济条件下,企业仅仅是个生产单位。企业生产什么?生产多少?为谁生产?都需在国家计划控制之下。在这种体制下,企业所用的原材料由国家统一调拨,生产计划由国家统一下达,产品由国家统一分配。因此,企业无需与任何组织进行“谈判”,无需顾及外界环境,只管在企业内部埋头拉车,完成计划任务是最终目的。

当前,国家的经济体制由产品经济转向市场经济,情况就发生了变化。国家放权于企业,企业是独立法人,国家要求企业自主经营、自负盈亏,不仅要考虑国内的大市场、大流通,还要考虑跨出国门,进行国际间交易。因而企业面临的任务是相当艰巨的,考虑问题的覆盖面扩大了,如图 1—1 所示。

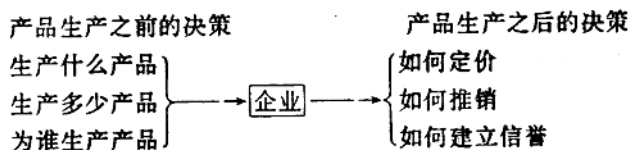


图 1—1 企业决策图

从图中看出,企业要决策的所有内容,哪一项都离不开与人交

往,离不开与人洽谈、商谈、谈判。因而对谈判理论、谈判策略、技巧的研究便提到议事日程上来。在各大专院校开设的经济贸易、市场营销、国际营销等专业中,商务谈判便成为一门主要专业课。为此,我国已有不少从事教学、科研和实际工作者在进行探索与研究。本书的编纂也是以教学为主要目的,力求反映出国内外商务谈判的精华,为教学所用。

学好商务谈判这门课,在注重思想、道德、法制的同时,在方法上必须强调应用性和实践性。从作者多年来的教学中体会到,学生能力的培养,必须在教学环节中体现,课堂理论教学要与模拟训练、模拟谈判相结合,对谈判中发生的争执、冲突、僵持、风险、投机、利用等应具有应变能力,以达到提高学生敏捷的思维能力、反应能力、分析问题的能力。在模拟训练中要注意培养学生正直、机智、热情、幽默、不卑不亢的品德,培养学生有自己特有的气质与风度的吸引人的个性和仪表。当然,更重要的是,要重视向实际学习,在实践锻炼中提高谈判能力和娴熟的技巧。

思考题

1. 如何认识谈判?
2. 商务谈判的范围包括哪些内容?
3. 为什么商务谈判既是一门科学又是一门艺术?
4. 如何学习商务谈判课程。

第二章 商务谈判的概念和模式

第一节 商务谈判的概念和特点

商务谈判属于经济领域内的谈判,其定义十分简单而含义却很广泛。

一、商务谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切“协商”、“交涉”、“商量”、“磋商”等等,都可看作是谈判。狭义的谈判仅仅指在正式场合下的谈判。

商务谈判的产生,根本原因在于人们追求经济上的需要。在商品生产和交换过程中,涉及到直接媒介的商品交易活动,也涉及到为直接媒介服务的商品交易活动。内容相当广泛,遍及物质生产部门,金融、保险、信托、租赁、服务等各个方面。在这些商务活动中,往往会产生各种各样的矛盾,这些矛盾常常可以通过谈判予以解决。需要着重指出的是:“商”是指商品经济条件下流通领域的交换活动,从产品离开了生产领域,进行第一次 W—G 交换起,直到最后由消费者购买为止,都是商事行为,不能狭义地与现今社会分工中的专门从事贩卖的“商业部门”等同。

(一)商务谈判的定义

如今许多企业都开始认识到,行之有效的谈判方法用途广泛、