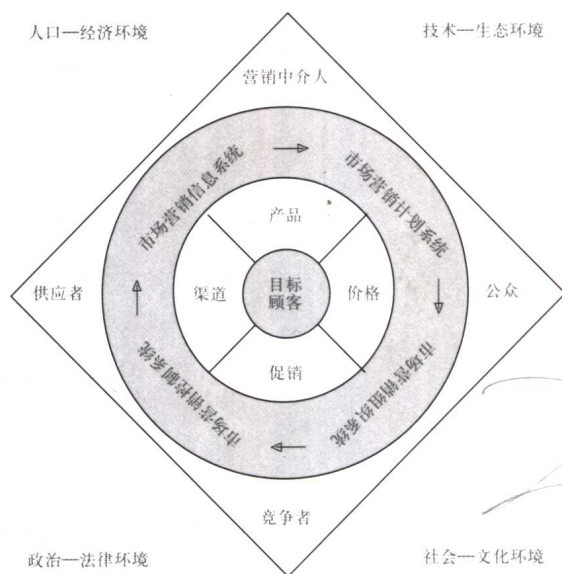


21 世纪市场营销系列教材教学辅导书

MARKETING

《商务谈判》教学指引

丁建忠 编



中国人民大学出版社

21 世纪市场营销系列教材教学辅导书

《商务谈判》 教学指引

丁建忠 编

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

《商务谈判》教学指引/丁建忠编.

北京:中国人民大学出版社,2003

(21世纪市场营销系列教材教学辅导书)

ISBN 7-300-05143-X/F·1568

I. 商…

II. 丁…

III. 贸易谈判-高等学校-教学参考资料

IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106982 号

21 世纪市场营销系列教材教学辅导书

《商务谈判》教学指引

丁建忠 编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市丰台区印刷厂

开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2003 年 12 月第 1 版

印 张 8.25 印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷

字 数 142 000 定 价 12.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《21 世纪市场营销系列教材》

主 编 纪宝成

副主编 吕一林



前言

本书从学习目的、学习重点、教学强调点、教学案例、复习题五个层面对《商务谈判》教科书的各章加以透析，以使教师对课文内容有更深入的理解。

本书的撰写立足于讲授者使用，故各种描述切入角度在课文的讲授。考虑到《商务谈判》系一门边缘的、应用的、新兴的专业学科，又是大专院校逐渐开设的一门新课，为方便教师，尤其是缺乏实务经验的教师备课、授课，特在“教学强调点”和“教学案例”两部分提供了详细参考意见。

鉴于《商务谈判》课程的应用与动感特征，教师可适当穿插复习题或案例，既可调动学生参与教学的积极性，又可提高教学效果。

虽然本书也融入了编者本人教授“商务谈判”课程的一些心得，但由于时间与水平所限，所编内容还难以完全达到教学参考的效果，尚需各位同仁发挥创造性，共同探索“商务谈判”这门新课的科学的教学方法。

编者



目 录

概论篇 商务谈判概论

第 1 章	商务谈判的概念.....	3
第 2 章	商务谈判的分类.....	7

程序篇 商务谈判程序

第 3 章	探询.....	15
第 4 章	准备.....	18
第 5 章	谈判.....	23
第 6 章	小结.....	31
第 7 章	再谈判.....	35
第 8 章	终结.....	40
第 9 章	重建谈判.....	45

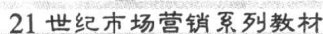
条件篇 商务谈判条件

第 10 章	交易条件的谈判.....	51
--------	--------------	----

第 11 章	成交条件的预测.....	56
第 12 章	谈判目标的定位.....	62
第 13 章	合同文本的谈判.....	67

工具篇 商务谈判的工具

第 14 章	商务谈判的管理.....	81
第 15 章	商务谈判的主持	87
第 16 章	商务谈判的谈判人.....	95
第 17 章	商务谈判的思维.....	103
第 18 章	商务谈判的语言.....	110
第 19 章	商务谈判的策略.....	118



商务谈判概论

Copyright © 2007 John Wiley & Sons, Ltd.



第 1 章

商务谈判的概念

本章阐述了商务谈判的定义，并分析了商务谈判的构成三要素：谈判当事人、谈判标的及谈判背景，以及各要素变化引起的谈判操作变化，透析出构成要素对谈判个性的影响程度。

一、学习目的

1. 了解并建立谈判及商务谈判的概念。
2. 理解商务谈判的构成及各构件的内在组成因素，领悟形成商务谈判特殊性的起因。

二、学习重点

1. 熟悉专业、专家及辞学类等不同的商务谈判定义以及确立商务谈判定义的理由。
2. 牢固树立谈判构成三要素的概念，同时要熟悉各要素对谈判的影响。

三、教学强调点

1. 谈判的辞学定义。

因为只有辞学定义可以统一赋予谈判以概念。

2. 商务的国内与国际之别。

因为国内商务与国际商务有很大差别，在谈判组织上会带来极为相异的要求。在差异对比表中，最根本的差异应突出交易地域、合同支付、适用法律及引用惯例。

3. 三要素的提法。

这是对商务谈判的最基本的理论性的提法，也是首次对谈判构成予以定义。该观点自 1995 年以来在北京大学、清华大学、对外经贸大学、南开大学、天津大学、社科院研究生院的本科、EMBA、硕士和博士选修课上讲过，也在企业的培训班上讲过，得到认同。该提法具有重要意义，它可以指导业务人员全面透彻地认识每一个谈判的不同“个性”，从而能客观、准确地采取必要的谈判组织措施，以求达到最佳谈判效果。

4. 主将的角色。

强调主谈与负责人两职分离时的站位与配合，以及两职合一时的条件要求。这是对谈判当事人的最重要的认识，有决定谈判成败的影响力。常言道：堡垒从内部攻破，主将的正确站位就是堡垒。自乱、内乱，谈判必乱。此类例子很多。

5. 谈判标的类别与特性。

关于谈判标的，一段时期以来认识较模糊，给组织谈判带来了障碍。教材第一次清晰地将标的从标的属性与标的交易形式上予以分类，使标的特征层次分明，个性鲜明，从而使组织谈判的依据更为客观明确。

该分类认识比过去人们论及的谈判标的三种类别（依谈判的组织特性分类方法）更为科学。当从谈判组织特性分析标的时，突出了买卖谈判的争议强烈性、代理的中间温和性及合资合作谈判的相互依存的合作性。但些说的都是贸易形式，忽略了标的属性对谈判的影响。

6. 谈判背景的广度。

首先把谈判的背景作为构成要素，即作为对谈判活动的一种宏观的、立体式的认识。其次了解背景范围包括什么，这是微观透视的结果，也是更重要的认识。其中归纳了三个方面的背景：政治、经济、人际，但其内涵是广泛而多变的。教材中所列系典型内容，其类别、名称会改变，但是范围不会变。

四、教学案例

【案例 1—1】 “三·八节”这一天，小英随母亲到双安商场买衣服，虽说衣服品种、花色很多，但很难挑到一件中意的上衣。小英好不容易看中了一件，标价 230 元，还是打八五折的价。小英问服务员能否再优惠一点，服务员讲：“我做不了主。”小英说：“能否请出能做主的人来，我想买这件衣服。”售货组长来了，先问：“你很想买吗？”“是的。”“若这样还可以便宜 2%。”小英：“才便宜 5 元钱还不到。”……

分析题：

- 小英和售货组长进行的是什么谈判？
- 在该案例中，谈判的构成要素是什么？
- 她们各应如何谈判售价？

参考题解：

——因为她们在为买卖上衣而谈判价格，所以进行的是商务谈判。这属于国内商务谈判，因为是在本国的商店内进行买卖，没有跨国界，没有涉及多个法律管辖、外汇支付、国籍及语言问题。小英及其母亲为客座谈判，售货组长为主座谈判。

——该案例中，谈判当事人为小英、小英母亲和双安商场的售货组长。谈判标的为女上衣，该标的为固态、生活用品，交易形式是买卖。谈判背景为：“三·八节”、小英需要、商场促销、标价已打八五折。

——小英及其母亲要明确谁主谈，以定好角色，便于分工配合。另应按客座谈判要求进行谈判。售货员组长要按主座谈判要求进行谈判。此外，各方均应注意谈判背景对己方的利弊。

【案例 1—2】 山东 A 公司向日本 B 公司出口自产汽油添加剂 3 000 吨。这是试订单，也是 A 公司第一次出口。日方认为中方产品价格有竞争力，品质也不差。只是添加剂是易燃易爆的液体，储存运输较危险，按运输危险等级系一级危险品。为了考察青岛港的储运情况，日方一行 5 人到 A 公司来谈判。A 公司领导、商务主谈及储运人员共 6 人参加了谈判。

中方产品价格、质量问题不大，双方很快就达成了共识，但就运输问题讨论了很长时间。从工厂到码头间的运输，再到码头储罐；从运输船的船型到输油的管子材料、工具，讨论得很细，甚至环境污染等细节也讨论到了。最后日方认为从安全出发，由其派船为宜，不过要求中方为其装船创造好岸上条件。此外，还要求价格再优惠。对此，中方主谈为了省事，又急于做成第一笔出口生意，不假思索即表示：“可以考虑。”中方领导在一旁听后，马上纠正：“不行。”日方主谈随即问道：“贵方反悔啦？”“不

是反悔，而是讨论。”于是，日方主谈反过来与中方领导讨论运输条件。中方领导认为：创造装船条件可以，但再降价有困难。日方认为：自己尽的义务大，中方应奖励。结果讨论延续了一个小时，中方主谈在旁静静听着，略显些许尴尬。

分析题：

——A 公司与 B 公司进行的是何种谈判？

——该谈判的构成要素是什么？

——对中方主谈与领导的表现做何评价？

参考题解：

——A 公司与 B 公司进行的是国际商务谈判，因为其买卖跨国界，当事人受不同法律体系管辖，当事人国籍、语言不同，有国际支付。

——在该案中，谈判当事人为山东 A 公司及其谈判组、日本 B 公司及其一行 5 人。谈判的标的为汽油添加剂，其形态为液态、危险品、生产用物品，其贸易形态为买卖。谈判背景为：试订单、第一次出口、价格有竞争性、品质不差，双方系第一次交易，彼此均有需求。

——从主谈人与领导两职分离时责任界定来看，中方领导有发言权，也可以独立回答或驳斥对方，在主谈人偏离预案要求时，可以干预谈判，甚至否定主谈人的说法或做法。在该案中，中方领导否定了其主谈的应允，从主导思想上可以理解，但做法过于简单。如可以明确该点有问题，并暂停谈判，休会商量后再对外表态；且对外的论战时间不宜太长，仍应让主谈上阵与对方谈判，这样可以有效保护己方主谈。而中方主谈求成心切，让步太快，不论该让步是否在预案中，可以先同意日方两个要求中的一个，如创造装船条件。待内部商量后，再让步另一个条件较好。此外，在己方领导被对方纠缠时，中方主谈不应心中感觉憋屈，而应主动跟踪，相机接过谈判，就不至于冷坐一旁显尴尬。

五、复习题

1. 什么叫商务谈判？
2. 构成商务谈判的三要素是指什么？
3. 国内商务与国际商务有何区别？
4. 台上与台下的当事人都包括什么人？他们之间的关系应如何协调？
5. 谈判标的分类应同时考虑哪两个方面？为什么？试举例说明。
6. 谈判背景包括哪三个方面的因素？
7. 试述人际关系的四种情况及谈判要求。



第 2 章

商务谈判的分类

本章用 4 种分类方法：谈判目标分类法、交易地位分类法、交易地点分类法和谈判项目所属部门分类法，分出 15 种类型的谈判。在对每种谈判的利弊分析之后，提出了不同谈判应把握的谈判手法。

一、学习目的

1. 了解商务谈判的四种分类方法和谈判的种类。
2. 理解各种谈判的特点和差别，提高对各类谈判的组织技能。

二、学习重点

1. 掌握 4 类 15 种商务谈判的组织要点。
2. 从各种谈判组织要点领悟谈判的灵活性和组织谈判针对性的主动要求。

三、教学强调点

1. 商务谈判分类方法。

首先，强调复杂、多变、无统一先例。纵观国内外有关著作，商务谈判分类方式很杂，按交易形式、交易规模、标的形态、交易行业、交易人、交易地、交易目的等分类的均有。这些方法各有各的道理，但均不能鲜明体现谈判的个性。

其次，以人的活动分类，更贴近谈判本质。以标的物的属性形成分类特征在第1章中有所描述，此处突出讲以与谈判行为的关系来看商务谈判类别。4种方法15类谈判具有较为普遍的意义，尤其在各类中还有细分，则使本章的分类方法具有更大的包容性，也可形成对基本谈判组织的系统认识。

2. 分析各种谈判的组织特点。

这是本章的核心。逐一分析各类谈判的个性特点是掌握不同谈判的基本功。犹如“十八般兵器”，样样学，样样精，才可武艺高强。下面依不同分类方法列出谈判类别，分析各类谈判的讲析重点。

(1) 谈判目标分类法。

——不求交易结果的谈判。不论何种表现形式，均是“无果中有果”，故不可大意行事，否则也不会组织好。什么为“果”呢？是指从每种表现形式中析出的良好结果。如，技术交流中的技术信息，即为买方的“果”，而吸引买方且保守秘密又是卖方的“果”。故在组织、策略方面应针对个性而有所变化。

——意向书和协议书的谈判。要强调法律界限，突出其谈判时期及不同功用，尤其要注意能使合同成立的关键条件。不可将该类谈判与合同谈判混为一谈。

——准合同与合同的谈判。这里主要突出准合同谈判要求，因为合同谈判较宜为人知晓。准合同谈判关键在一个“准”字，即有保留条件的意思，这对谈判新手和复杂敏感的交易来讲极为有用，因此要建立“准”的概念，学会运用“准”的合同谈判保留条件。关键与枝节的各种条件均可以作为形成准合同的保留条件。

——索赔谈判。该类谈判中注意区分直接索赔与间接索赔。前者只须注意“四重”——重合同、重时效、重证据、重关系。后者因为其表现形式的不同：调解、仲裁与诉讼，除注意“四重”之外，还要针对不同表现形式，采取更加具有针对性的谈判措施。

(2) 交易地位分类法。

——买方地位的谈判。这是最有利的谈判地位，但如何利用好有利的地位，并以此去争取最大利益呢？这里要突出信息量与压价手法，尤其其实压系经典的买方谈判手法。

——卖方地位的谈判。这是谈判难度较大的类别。对于推销产品的谈

判手来讲,学习这类谈判的组织极为重要。其主要强调由弱变强和调整弱势的四种手法:主动出击、紧疏结合、虚实相映、待价而沽。

——代理地位的谈判。这类谈判较多。其核心是做“好人”,尊重双方利益,方便双方沟通,影响双方态度,做法使双方均不反感。关键在于不越权与勤勉,认清两种不同类型的代理在组织措施上的差异。

——合作地位的谈判。突出谈判地位平等与谈判深度、广度。此类谈判涉及复杂的合作,合同执行期长,利关两方。若不平等,则条件义务势必不均,执行起来会不顺利。另外,若想得不周全,谈得不透彻,订的条件不严谨,执行过程中势必困难重重,难以走到合作的终点。

(3) 交易地点分类法。

——客座谈判。这也是较难的一类谈判。除了生活、通讯、语言等方面的困难外,最令人头痛的是对手的杀手锏——让你坐“冷板凳”。能否处理好坐“冷板凳”的困难是客座谈判成功的根本保证。教材中给出了三种处理手法:不能应声出手、以反为防、不能无台阶,称为“三板斧头”,且这“三板斧头”是变化的。如不能应声出手,在实务中,可表现为在客座的僵持;在客座时使出的“边缘政策”,以攻为守;或干脆顺势中止谈判以反压对手等。当然,不同的客座(国内与国外),上述表现形式还会有所变化,实施时应审时度势。

——主座谈判。这是谈判时较踏实的一种谈判。在家门口谈判优势多多。在讲授中,要突出如何利用优势与防范弱点。优势在于:决策、人力、策略回旋余地大。具体为靠近“司令部”,易于请示汇报;决策力加强,决策速度加快;人员调度机动,谈判人力充足;各种软的、硬的策略,在主座时,可以选用的机会较多。最大的劣势有两点:易被对手“实地侦察”和“走上层路线”。防范措施就要依人依具体情况而论。除教材中推荐的措施之外,针对对手不同级别、不同性质的行为,还可以扩展出更细微(具体)多变的手法。

——客主座轮流的谈判。这是大型、复杂的交易常用的谈判手法。讲授中要强调组织特点与要求。同时应补充说明客主座轮流既有客观的一面,也有主观的一面。客观系指由谈判交易的需求造成的。如成套项目,由于其内容复杂,涉及技术、设备、设计、服务等,必然会有前期相互考察(客、主座轮流)、技术谈判(客座与主座)、商务谈判(客座或主座,或客主座轮流)。这些变化均与谈判内容相关,属客观需要。主观系指谈判某一方为了自己的谈判目的,或为了实现某种策略(如易地效应)而单方提出变换谈判地点的做法。而另一方为了不造成无谓的僵持,或自恃有实力,不惧换地谈判,主观上使客主座轮流谈判成为可能。

——在第三方的谈判。此为一种特殊的谈判,在正常情况下,不会被

交易双方采用,但当有交易物在第三方或为了保密起见,这种谈判方式就有作用。国内贸易中,将谈判拉到风景宜人的第三地时而有之。与国际贸易第三方谈判略有不同的是,除上述两种原因外,还有轻松气氛、搞好公关等目的。有时,也会收到良好效果。

(4) 谈判项目所属部门分类法。

——民间谈判。这类谈判较为广泛,在国内、国际贸易中占有很大比例。从组织角度上,可以不拘一格,但应提醒注意的是:不拘一格,不是不要“格”,即还有一定之规。这是民间谈判中,尤其国内贸易的民间谈判中极易忽略的一点。有的交易手不管谈判组织之“格”,打个电话,一晚狂歌、劲舞,或一顿不醉不散的宴席之后,什么话都说!有的确实“好说”,结果也不坏;有的就难说,结果更糟糕。至于交易,根不牢,据不明,让朋友、第三方甚至法律无法或难以介入协助,真有“清官难断家务事”之相。

从法律角度上,要注意度,即在民间谈判中的灵活与做法均有对谈判有利之处,但灵活的方式及做法的内容绝不能没有度。否则,谈判手本人会失掉成功的机会,交易本身也会因危及第三者、触及公共利益而陷于法律追究的危险之中。

——官方谈判。这类谈判属商务谈判中较高级的、政策强、难度较大的谈判。一般谈判手参加机会较少,只是一种追求与向往。该类谈判通常具有较高的谈判水平,可以让谈判手参照练习,故讲授要突出其特点的内涵,甚至可以扩展其内容让学生更能理解教材中所言。对于行政官员来讲,要强调谈判组织中的三要:要把“官”作“兵”的定位、要保证谈判后勤、要结合外交谈判。这“三要”对于参加官方谈判的有官阶的成员及身处政府部门的谈判组织者是一种谈判要求与谈判补充措施。

——半官半民的谈判。这类官民合作的谈判极具特点:政府与企业均关注谈判。两者关注各自的利益,利益侧重不同,对谈判影响就不同,谈判组织者、主谈人要格外注意。关键突出:认识各自的利益是什么?有可能同时实现?需什么条件?

两者的存在有配合的一面,又有制约的一面,如何能做到利用合力,避免斥力?关键要突出组织上的彼此尊重,充分借力,即官方与企业的意见要充分互听、理解、协商。同时,要调动官方的力量——政策、外交的影响,及企业的灵活、自主能力来解决谈判中的问题。

四、教学案例

【案例 2—1】 X 国与 A 国建交快 30 年了,两国政府为了进一步加强