



The Theory and Practice  
of Commercial Negotiation

# 商务谈判

## 理论与实务

王淑贤 编著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 商务谈判理论与实务

王淑贤 编著

经济管理出版社

责任编辑 骆 珊  
技术编辑 杨 玲  
责任校对 超 凡

**图书在版编目 (CIP) 数据**

商务谈判理论与实务/王淑贤编著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-559-5

I. 商… II. 王… III. 贸易谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 100111 号

**商务谈判理论与实务**

王淑贤 编著

---

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 世界知识印刷厂

---

880×1230 毫米 1/32 10 印张 250 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

---

ISBN 7-80162-559-5/F·490

定价: 26.00 元

---

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

# 目 录

<b>第一章 谈判概述</b> .....	( 1 )
<b>一、谈判的含义</b> .....	( 1 )
· 正确认识谈判 .....	( 1 )
· 谈判的含义 .....	( 2 )
· 谈判的特点 .....	( 7 )
· 成功谈判者的三个基本条件 .....	( 11 )
<b>二、谈判发生的条件</b> .....	( 12 )
· 僵局 .....	( 12 )
· 制造和维持僵局 .....	( 15 )
· 谈判的吸引力 .....	( 24 )
<b>三、谈判双方的位置——你是强者还是弱者</b> .....	( 29 )
· 惩罚对方的能力 .....	( 29 )
· 承受惩罚的能力 .....	( 31 )
· 法理的朝向 .....	( 32 )
· 时间的压力 .....	( 33 )
· 既成事实 .....	( 34 )
· 误导对方 .....	( 34 )
· 资源诱惑力 .....	( 35 )
· 信息传递 .....	( 36 )
· 权力——资源和战术 .....	( 37 )
<b>第二章 商务谈判</b> .....	( 40 )

一、商务谈判的概念、特征、作用及价值评判标准	(40)
·商务谈判的概念	(40)
·商务谈判的特征	(40)
·商务谈判的作用	(42)
·商务谈判的价值评判标准	(43)
二、商务谈判的基本原则	(47)
·平等原则	(47)
·互利原则	(48)
·合法原则	(51)
·事人有别原则	(51)
·信用原则	(54)
三、商务谈判的类型	(55)
·按谈判人数分类	(55)
·按谈判方向分类	(58)
·按谈判内容分类	(60)
·按谈判地点分类	(66)
·按谈判双方接触的方式划分	(67)
·按谈判中双方所采取的态度与方针来划分	(68)
·按达成协议的形式分类	(71)
·根据谈判的范围分类	(75)
四、商务谈判的基本程序	(76)
·准备阶段	(77)
·正式谈判阶段(实质性谈判阶段)	(79)
·结束阶段	(81)

### 第三章 商务谈判的准备 (83)

一、决定自己到底要什么	(84)
·权力的制约	(84)

· 备选方案·····	(85)
二、商务谈判的人员准备·····	(85)
· 谈判小组的规模问题·····	(86)
· 谈判小组的人员配备·····	(88)
· 谈判人员的素质要求·····	(88)
· 谈判班子内部成员的分工与配合·····	(89)
三、对谈判环境因素的分析·····	(92)
· 政治状况·····	(93)
· 宗教信仰·····	(93)
· 法律制度·····	(93)
· 商业做法·····	(93)
· 社会习俗·····	(94)
· 基础设施与后勤供应系统·····	(94)
四、商务谈判所需资料 and 信息的收集·····	(95)
· 了解政府的方针、政策、法律及民俗·····	(95)
· 掌握市场行情·····	(95)
· 摸清对方情况·····	(96)
· 熟悉国际交往礼节·····	(97)
五、商务谈判计划的制定·····	(99)
· 选择谈判对手·····	(99)
· 确定谈判的主题和目标·····	(100)
· 谈判的程序安排·····	(101)
· 确定谈判地点·····	(103)
· 估量谈判中的问题·····	(104)
· 确定谈判方法·····	(105)
· 选择合宜的谈判时间·····	(106)
六、物质条件的准备·····	(106)
· 谈判场所的选择和布置·····	(107)

·座位的安排 ..... (107)  
·模拟谈判的举行 ..... (109)

**第四章 商务谈判策略** ..... (111)

一、开局阶段的策略 ..... (111)  
    ·创造良好的气氛 ..... (111)  
    ·开场陈述 ..... (114)  
二、实质性谈判阶段的策略 ..... (116)  
    ·报价策略 ..... (116)  
    ·讨价还价策略 ..... (119)  
    ·僵局处理策略 ..... (151)  
三、最后阶段策略 ..... (153)  
    ·成交阶段的策略 ..... (153)  
    ·未成交时的策略 ..... (157)

**第五章 商务谈判的语言艺术** ..... (160)

一、商务谈判的语言表达 ..... (160)  
    ·商务谈判的语言 ..... (160)  
    ·商务谈判语言的运用条件 ..... (164)  
    ·商务谈判语言表达的技巧 ..... (166)  
二、商务谈判中的行为语言 ..... (169)  
    ·眼睛动作“语言” ..... (169)  
    ·眉毛动作“语言” ..... (170)  
    ·嘴巴动作“语言” ..... (170)  
    ·腿部动作(下肢)“语言” ..... (172)  
    ·上肢动作“语言” ..... (173)  
    ·腰部动作“语言” ..... (174)  
    ·其他姿势的“语言” ..... (175)

·切莫误判肢体语言 .....	(176)
三、听与辩的艺术 .....	(178)
·听的技巧 .....	(178)
·辩论的技巧 .....	(182)
四、问与答的技巧 .....	(184)
·问的技巧 .....	(184)
·答的技巧 .....	(187)
·说服的技巧 .....	(189)
<b>第六章 商务谈判心理 .....</b>	<b>(195)</b>
一、谈判的心理基础 .....	(195)
·需要 .....	(195)
·动机 .....	(209)
·态度 .....	(215)
二、商务谈判中的个体心理 .....	(220)
·知觉 .....	(220)
·第一印象 .....	(223)
·情绪 .....	(223)
·个性 .....	(224)
三、商务谈判中的群体心理 .....	(231)
·谈判群体的特点 .....	(231)
·谈判群体的效能 .....	(232)
·如何争取谈判群体效能的最大化 .....	(235)
四、商务谈判者的追求 .....	(236)
·可能的追求 .....	(236)
·不同追求心理的利用与防范 .....	(239)
·谈判者追求心理阶段变化的对策 .....	(242)
五、商务谈判中的心理挫折 .....	(245)



·什么是心理挫折 .....	(245)
·心理挫折的行为反映 .....	(246)
·摆脱挫折困扰的心理防卫机制 .....	(247)
·谈判活动与心理挫折 .....	(248)
<b>六、商务谈判成功的心理素质 .....</b>	<b>(250)</b>
·信念 .....	(250)
·诚意 .....	(251)
·耐心 .....	(252)
<b>第七章 商务谈判礼仪与礼节 .....</b>	<b>(255)</b>
<b>一、服饰礼仪 .....</b>	<b>(255)</b>
·服饰的功能 .....	(255)
·谈判者服饰的要求 .....	(256)
·女子服饰 .....	(258)
·男子服饰 .....	(260)
<b>二、举止和谈吐 .....</b>	<b>(260)</b>
·举止 .....	(260)
·谈吐 .....	(263)
<b>三、馈赠及收受礼品和日常交往中的礼仪 .....</b>	<b>(266)</b>
·馈赠及收受礼品的礼仪 .....	(266)
·日常交往的礼仪 .....	(269)
·一些国家的习俗与禁忌 .....	(270)
<b>第八章 不同国家商人的谈判风格 .....</b>	<b>(273)</b>
<b>一、日本人的谈判风格 .....</b>	<b>(273)</b>
·以礼求让 .....	(273)
·讲究面子 .....	(274)
·具有强烈的集体意识，慎重决策 .....	(275)

·重视人际关系和信誉 .....	(276)
·执著耐心, 不易退让 .....	(277)
·不喜欢依法解决纠纷 .....	(277)
<b>二、美国人的谈判风格 .....</b>	<b>(278)</b>
·自信心强, 自我感觉好 .....	(279)
·干脆利落, 不兜圈子 .....	(280)
·讲究效率, 珍惜时间 .....	(280)
·重合同, 法律观念强 .....	(281)
·谈判风格幽默 .....	(282)
<b>三、俄罗斯人的谈判风格 .....</b>	<b>(283)</b>
·固守传统, 缺乏灵活性 .....	(283)
·节奏慢, 效率低 .....	(283)
·善于讨价还价 .....	(284)
·注重礼仪 .....	(284)
<b>四、欧洲人的谈判风格 .....</b>	<b>(285)</b>
·德国人的谈判风格 .....	(285)
·英国人的谈判风格 .....	(286)
·意大利人的谈判风格 .....	(288)
·法国人的谈判风格 .....	(290)
·北欧人的谈判风格 .....	(291)
·东欧人的谈判风格 .....	(293)
<b>五、阿拉伯人的谈判风格 .....</b>	<b>(293)</b>
·重信誉、讲交情 .....	(294)
·谈判节奏缓慢 .....	(294)
·不直接拒绝别人 .....	(294)
·重视中下级人员的意见和建议 .....	(294)
·重视当地代理商 .....	(295)
·喜欢讨价还价 .....	(295)

· 不谈政治 .....	(295)
六、拉美人的谈判风格 .....	(296)
· 坚持平等、友好、互利的原则 .....	(296)
· 不愿涉及政治问题 .....	(296)
· 不轻易让步 .....	(296)
· 不按协议的付款日期付款 .....	(297)
· 不愿意面对女性谈判者 .....	(297)
· 谈判节奏缓慢 .....	(297)
· 感情因素很重要 .....	(298)
七、非洲人的谈判风格 .....	(298)
· 讲究礼节 .....	(299)
· 时间观念差 .....	(299)
· 权利意识很强 .....	(299)
· 不太熟悉商务知识 .....	(299)
八、大洋洲人的谈判风格 .....	(300)
· 不喜欢讨价还价 .....	(301)
· 不轻易签约 .....	(301)
· 时间观念强 .....	(301)
九、文化影响谈判行为 .....	(301)
· 寻找平衡点 .....	(302)
· 研究谈判行为和文化的四种途径与态度 .....	(303)
· 中国人的谈判行为 .....	(306)
主要参考文献 .....	(309)

# 第一章 谈判概述

谈判是我们现实生活中经常发生的事情。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题就要进行谈判。既然如此，我们就要了解什么是谈判，人们为什么要谈判，人们在谈判中的位置及谈判中的一些技巧。

## 一、谈判的含义

### ●正确认识谈判

谈判，是现代社会无时不在、无处不有的现象。人们之间要相互交往、改善关系、协商问题就要进行谈判，也就是说谈判是日常生活中的一部分。很多谈判发生了，但你并未意识到这就是谈判。现实世界是个巨大的谈判桌，不管你喜欢不喜欢，你都会坐在桌边，参与其中。每个人往往会与他人发生冲突，如家人、店员、竞争者等；与小商贩讨价还价、购买他的农产品；与单位领导讨论个人的工作调动；也可能作为企业代表与其他谈判者磋商某一交易合同；甚至作为外交人员与其他国家的官员商讨国际的事情，这些都需要谈判。有关研究资料表明，发达国家约有百分之十的人每天直接或间接从事谈判活动，其职业的商务谈判占百分之五以上。

尽管谈判在我们的实际生活中扮演了重要角色，但人们对谈判活动的认识与重视程度还远远不够，更没有把谈判看成是涉猎广泛，需要多方面专业知识、技能与技巧的复杂的、高层次的社会活动。许多人往往把谈判仅仅看成是讨价还价的手段，解决纠纷的途径，甚至认为谈判是互相欺骗、玩弄权术的代名词，所以，许多人只是凭经验、凭直觉从事谈判活动，因而难免出现盲

目、草率的洽商乃至上当受骗的事情。

其实谈判是一门综合性的科学，它被公认为是社会学、行为学、心理学、管理学、逻辑学、语言学、传播学、公共关系学和众多经济、技术科学交叉的科学。以一宗出口谈判为例，要求谈判者不仅要了解交易产品的技术性能、生产工艺，还要了解进出口国有关贸易的各项规定、法令、关税政策，包括民俗习俗、消费特点、购买心理，更要学会熟练地运用各种谈判的策略和技巧，否则，就不能进行有效的协调，不能更好地完成交易活动，当然也难以实现企业追求利润最大化的目标。所以，谈判是每个人都得注意和学习的。做贸易的人当然要学，因为数字谈判是典型的资源分配谈判；不是做贸易的人也要学，因为劳资也好、环保也好、外交也好、两岸也好，只要有立场上的不同，或利益上的差异，就必须要靠谈判解决。而且这些谈判都是相通的，不同类型的谈判，原理其实都是一样的。

### ●谈判的含义

简单地说，谈判是当事人为满足各自需要和维持各自利益而进行的协商过程。也可以说，谈判是解决冲突、维持关系或建立合作构架的一种方式。谈判是一种技巧，也是一种思考方式。

(1) 解决冲突靠谈判。冲突的发生，可能是主观的，也可能是客观的。一般而言，冲突可能三个“引爆点”：

一是“客观情势”的冲突，包括本位主义以及资源分配的冲突，像分钱、分办公室、分人、分水源等等。

二是“态度”的冲突，例如有人抱怨：你每次看到我都眼睛“脱窗”，是什么意思？你是不是看不起我？

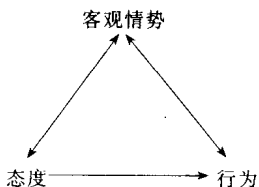
三是“行为”的冲突，如：你每次都占我车位，什么意思？你为什么每次都不请示就先斩后奏？你走路没长眼睛啊？老撞我！

我们不妨多想想：我们和别人的冲突，到底是在哪一个点引

爆的？

“引爆”不要紧，重要的是，冲突还会“延烧”！例如，本来也许只是僧多粥少的资源分配问题，按理说多煮两锅粥就好办了，但如果问题不尽早解决，让它像滚雪球一样越滚越大，很可能会衍生态度上的敌意与猜忌，让冲突的“结”越打越死；态度上的敌意如果再不化解，很可能又会爆发行为上的肢体冲突，这样冲突的火就越烧越烈了。

也有可能本来冲突只是行动上的摩擦，但如果不尽早加以约束，很可能会变相鼓励这种行动不断重复出现，而累积成为态度上的敌意。所以冲突的发生，是下面这个三角形的双箭头（见图一）：



图一

现在的问题是，怎么把冲突的三个角给“砍掉”？

“行为”这个角，如果展现在社会上，是可以“法律”把它砍掉的。像计程车司机街头械斗时，警察把他们隔开，就是防止冲突向“行为”延烧的方法。如果在公司或组织、学校里面，靠的则是“纪律”及“教育”，让人们不要养成冲突的习惯。

“态度”这个角，则要靠心理辅导（对他人）、心理调适（对自己）或我们本身的谨言慎行，来避免冲突或化解冲突。过去很多人所谈的冲突管理，讨论的多半也就是这个问题。

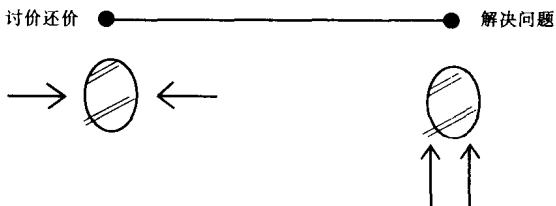
可是现在我们发现光会这些还不够，因为冲突还没解决，我

们还没砍掉上面那个角！而客观情势上的冲突，可不是我们自己克己复礼、反求诸己一番，就可以化解的。僧多粥少，也不是我们自己心理调适一番就可以吃饱肚子的。像这些资源分配的冲突，就得靠谈判来寻找解决方案。可是怎么让对方上桌呢？又怎么让对方愿意跟我共谋双赢之道呢？

我们再看一个图（见图二）。

这是一个谈判的光谱解析构架。所谓光谱，就是一边是黑的，一边是白的，中间有很多不同层次的灰色。

光谱的左边，是两人对抗的，也就是所谓零和的，一方赢、一方输的讨价还价。光谱的右边，是两个人站在同一边，共谋解决问题，许多新的利益，可以在这种合作模式之下被创造出来，这就是所谓“双赢”的谈判。

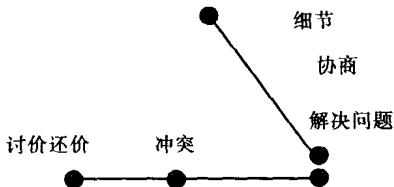


图二

可是这两种情况只是谈判的两个典型，真正的谈判多半出现在两个极端点的中间。换句话说，你很难找到完全没有合作的情形，也很难找到完全没有冲突的情形。有的只是冲突多一点，或合作多一点的不同灰色。

而所有的谈判技巧，就是想把双方关系从光谱的左边往右边拉，使双方产生共同解决问题的共识。可是光有共识还不够，共识只是个大原则，我们还得把这些原则转化成细节，让它们可以付诸实现才行。这个由原则到细节的过程，我们把它叫做“协商”。

我们这里讲的谈判，应该包括把冲突由“讨价还价”往“解决问题”的方向“拉”，再由原则推往谈判细节的“协商”等三个部分。



图三

所以，谈判和协商不完全相同。谈判是泛称，包括的东西比较多。而协商则只是谈判的一个部分，或一个阶段。按照我们的定义，不是谈判的每一个阶段都在协商的，也不是每个谈判一开始就是双赢的。一定要把冲突往光谱右边拉过来，让对方知道我们是站在同一边，是共同解决问题的，不是打仗的，这样两方才有可能双赢。但是，怎么把冲突往右边拉？在这个问题上，权力是最主要的因素。

(2) 谈判一定要造势。谈判是赤裸裸的权力游戏，强者有强者的谈法，弱者有弱者的谈法。一个讲话结结巴巴的人，只要我们有求于他，当他讲话时，不管我们再怎么不耐烦，也得耐着性子把他的话听完。所以，谈判不是逞口舌之快，一定要冷静分析双方强弱态势之后，才能定出自己的谈判策略。美国人写的谈判书，在我们这儿不能完全适用，原因也在这儿：美国人太强，他们的书通常一开始就假设对方已经跟我们坐在谈判桌上了，可是我们的问题是：对方根本不想跟我们上桌啊！

谈判一定要造势。把“势”造起来，才能逼得对方上桌，逼得对方跟我双赢。

(3) 谈判的含义。谈判的含义，我们认为至少应包括以下几



方面内容：

第一，谈判是建立在人们需要的基础上。

美国著名谈判专家尼尔伦伯格指出，当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，便开始谈判。在这里，交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。需要包括的具体内容极为广泛，如物质的需要、精神的需要、低级的需要和高级的需要。需要推动人们进行谈判，需要越强烈，谈判的动因就越明确。但谈判又是两方以上的行为，只有各方面的需要能够通过对方的行为得到满足时，才会产生谈判。所以，无论什么谈判，都是建立在需要的基础上的。

第二，谈判是两方以上的交际活动。

要谈判，就要有谈判对象，只有一方则无法进行谈判。从采购员与推销员的一对一谈判，到联合国的多边谈判，都说明谈判至少要有两个以上的参加者。既然是两方以上的人员参加，这种活动就是一种交际活动，就需要运用交际手段、交际策略来实现交易的目的。

第三，谈判是寻求建立与改善人们的社会关系。

人们的一切活动都是以一定的社会关系为背景的，就拿买卖活动来讲，看起来是买卖行为，但实际上是人与人之间的关系，是商品的所有者与货币持有者之间的关系。买卖行为的发生，取决于买方和卖方新的关系的建立。谈判的目的是要获得某种利益，而要实现所追求的利益，就需要建立新的社会关系，或改善原有的社会关系，而这种关系的建立是通过谈判实现的。

第四，谈判是一种协调行为的过程。

任何谈判协议的达成，都是寻求协调达到统一的结果。没有达成协议，则是协调活动的失败。谈判的整个过程，就是提出问题和要求，进行协商，又出现矛盾，再进一步协商的过程。这个过程可能会重复多次，直到谈判终结。