

二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

商务谈判与管理沟通

姚风云 苑成存 朱光 主编



江西省图书馆



11262902

清华大学出版社

北京



内 容 简 介

本书共分四篇十八章,第一篇现代谈判理论篇分为五章,各章以大量的理论和实例论述了现代谈判的概念、特征、原则、分类、程序、策略、经典理论等基本原理解;第二篇商务谈判实践篇分为六章,详尽地阐释商务谈判的定义、特点、作用、原则、分类、内容、形式、过程、技巧、语言、思维等应用知识;第三篇国际商务谈判实务篇分为三章,侧重介绍国际商务谈判的含义、特征、基本程序、PRAM模式、影响因素、礼仪等实务知识;第四篇管理沟通理论实践篇分为四章,阐释管理沟通的含义、作用和风格,管理沟通的含义、基本目的、基本架构、基本要素、分类、原则、历史、内容、形式、流程、技巧,组织的内外沟通等问题。

本书具有理论与实践相结合的特点。编著者努力做到使本书理论讲述与实例举证相结合,既以例释理,又以理析例,阐释论述深入浅出、通俗易懂,体现出较强的知识性、趣味性、技能性、可操作性和实用性。

本书既可作为大学管理类专业的专业课教材,也可作为其他各专业的公共选修课教材,还可作为继续教育培训教材和自学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判与管理沟通/姚风云,苑成存,朱光主编. --北京:清华大学出版社,2011.2

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-24861-3

I. ①商… II. ①姚… ②苑… ③朱… III. ①贸易谈判—高等学校—教材②商业管理—人际关系学—高等学校—教材 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 015780 号

责任编辑:彭欣 毛莉君

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市人民文学印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:24.5 字 数:526 千字

版 次:2011 年 2 月第 1 版 印 次:2011 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

前 言

在撰写《商务谈判与管理沟通》这本教材的过程中，我的脑海中不时地闪现出赞美商务谈判与管理沟通的诗句。经过整理提炼，形成两首小诗，特将其附于前言之首，一是想请读者来分享我对商务谈判与管理沟通的欣赏颂扬之情，二是想让读者透过短短的几行诗句，初步形象化地认识一下商务谈判和管理沟通。

“商务谈判”赞

商务谈判，
商人成功的灵应丹；
你的相伴随行，
塑造了群星的瑰丽璀璨！

商务谈判，
企业成长的串接链；
你的频繁启动，
焕发了团体的辉煌强悍！

商务谈判，
市场繁荣的连心线；
你的日益活跃，
推进了经济的昌盛争艳！

商务谈判，
国际贸易的敲门砖；
你的积极开拓，
力促了全球的共进互联！



商务谈判，
人类商航的助风帆；
你的强力张扬，
加快了历史的飞速发展！

.....

“管理沟通”颂

管理沟通，
你的职能平凡而神圣，
只要对你尽心加以履行，
管理工作就会无往不胜！

管理沟通，
你的方式细微而恢弘，
只要对你耐心加以采用，
管理工作就会水到渠成！

管理沟通，
你的技巧稳妥而灵动，
只要对你用心加以运筹，
管理工作就会一通百通！

管理沟通，
你的作用举轻而若重，
只要对你倾心加以重视，
管理工作就会反响不同！

管理沟通，
你的意义深远而凝重，
只要对你专心加以研究，



管理工作就会炉火纯青!

.....

改革开放以后,我国的商务谈判活动日趋活跃,管理沟通状况愈加良好。为了给商务谈判和管理沟通活动提供正确的理论、规范、策略、技巧和艺术等方面的指导,使商务谈判和管理沟通活动,能朝着正确的方向发展;为了有助于各类院校能以较系统的现代商务谈判和管理沟通的理论知识,做好对现代商务谈判人才和管理人才的培训,我们撰写了这本《商务谈判与管理沟通》教材。

本书编著者努力做到理论讲述与实例举证相结合,既以例释理,又以理析例,阐释论述深入浅出、通俗易懂,体现出较强的知识性、趣味性、技能性、可操作性和实用性。本书将商务谈判和管理沟通合二为一,能使管理类大学生在理解谈判理论的基础上认识商务谈判实践和国际商务谈判实务,了解管理沟通的理论和实践,使其学习能循序渐进、系统而扎实、全面而丰富。学习本教材,能很好地提高其商务谈判能力、管理沟通能力、社会交往能力,对应用型人才、新型管理人才的培养,能起到很好的启迪和促进作用。本书既可作为大学管理类专业的专业课教材,也可作为其他各专业的公共选修课教材,还可作为继续教育培训教材和自学用书。

本书主编为姚风云、苑成存、朱光;副主编为吉赞锋、韩燕华、赵高送。具体编写任务为:姚风云(编写第一、二、三、四章);韩燕华(编写第五章);高建新(编写第六章);吉赞锋(编写第七、八章);赵高送(编写第九章);苑成存(编写第十、十一章);赵雅坦(编写第十二章);卢秋萍(编写第十三章);朱万宏(编写第十四章);徐玲(编写第十五章);朱光(编写第十六、十七章);郑郁(编写第十八章)。

在本教材的编写过程中,我们参阅了包括名家在内的大量论著、教材,文章和其他资料,在此,谨向诸位原作者表示诚挚的谢意!

写作此书,我们做了很大的努力,但由于我们的知识水平和写作能力有限,因此书中的疏漏和错误恐难避免,恳请专家、同行和广大读者多多给予指正。

编者



目 录

第一篇 现代谈判理论篇

| | | | |
|-------------------------------|----|------------------------------|----|
| 第一章 谈判的概念和特征 | 1 | 五、按谈判区域内外范围划分的 类型 | 24 |
| 第一节 谈判的概念 | 3 | 六、按谈判进行的地点划分的类型 | 25 |
| 一、谈判的活动现象 | 3 | 七、按谈判时间长短划分的类型 | 25 |
| 二、谈判的含义 | 4 | 八、按谈判问题多少划分的类型 | 26 |
| 三、谈判与其他易混淆的概念的 区别 | 6 | 九、按谈判规模划分的类型 | 26 |
| 第二节 谈判的特征 | 6 | 十、按谈判方式划分的类型 | 27 |
| 一、对抗性和一致性的统一 | 7 | 十一、按谈判连续性划分的类型 | 27 |
| 二、原则性和灵活性的统一 | 8 | 十二、按谈判内容与谈判目标划分的 类型 | 28 |
| 三、妥协性和获得性的统一 | 8 | 十三、按谈判各方交换方式划分的 类型 | 28 |
| 第三节 谈判的要素和多因素的影响 | 10 | 十四、按谈判的透明度划分的类型 | 28 |
| 一、谈判的基本要素 | 10 | 十五、按伦理道德划分的类型 | 29 |
| 二、谈判的多因素影响 | 12 | 十六、按谈判各方诚意划分的类型 | 29 |
| 本章小结 | 14 | 本章小结 | 30 |
| 自测题 | 14 | 自测题 | 30 |
| 案例分析 | 15 | 案例分析 | 30 |
| 第二章 谈判的原则和分类 | 16 | 第三章 谈判程序 | 32 |
| 第一节 谈判的一般原则 | 16 | 第一节 谈判的准备 | 33 |
| 一、实事求是原则 | 17 | 一、广泛搜集资料，摸清对方虚实 | 33 |
| 二、公平相议原则 | 18 | 二、认定自身实力，理清我方思路 | 34 |
| 三、利益兼顾原则 | 19 | 三、确定谈判目标，设计谈判方案 | 34 |
| 四、求同存异原则 | 20 | 四、择定人员时地，预先模拟谈判 | 35 |
| 第二节 谈判的分类 | 21 | 第二节 谈判的进行 | 36 |
| 一、按谈判内容划分的类型 | 21 | 一、导入阶段 | 36 |
| 二、按谈判性质划分的类型 | 22 | 二、概说阶段 | 37 |
| 三、按谈判主体数量划分的类型 | 23 | | |
| 四、按谈判主体地位等级划分的 类型 | 24 | | |



| | | | |
|--------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|
| 三、明示阶段..... | 37 | 十三、以退为进策略..... | 59 |
| 四、交锋阶段..... | 37 | 十四、反客为主策略..... | 59 |
| 五、相持阶段..... | 38 | 十五、以静制动策略..... | 59 |
| 六、妥协阶段..... | 38 | 十六、以慢制快策略..... | 60 |
| 七、协议阶段..... | 38 | 十七、以假乱真策略..... | 60 |
| 本章小结..... | 39 | 十八、诉苦策略..... | 61 |
| 自测题..... | 39 | 十九、润滑策略..... | 61 |
| 案例分析..... | 39 | 二十、“黑脸红脸”策略..... | 61 |
| 第四章 谈判策略..... | 41 | 本章小结..... | 62 |
| 第一节 谈判策略的作用..... | 41 | 自测题..... | 63 |
| 一、能为谈判的顺利进行奠定 良好的基础..... | 42 | 案例分析..... | 63 |
| 二、能为谈判的顺利进行起到 一定的导向作用..... | 43 | 第五章 谈判经典理论..... | 64 |
| 三、能对谈判的顺利进行能起到 调整和促进作用..... | 45 | 第一节 谈判的需要理论..... | 64 |
| 第二节 谈判策略的选择和运用..... | 46 | 一、马斯洛的“需要层次论”..... | 64 |
| 一、谈判策略的选择..... | 46 | 二、尼尔伦伯格的“谈判需要理论”..... | 66 |
| 二、谈判中打破僵局的策略运用..... | 49 | 三、尼尔伦伯格“谈判需要理论” 在谈判中的运用..... | 66 |
| 第三节 列举一些谈判策略..... | 54 | 四、满足双方的需要是谈判者的 原则..... | 69 |
| 一、先发制人策略..... | 54 | 第二节 谈判原则理论..... | 70 |
| 二、后发制人策略..... | 54 | 一、把人与问题分开..... | 70 |
| 三、以诚相待策略..... | 55 | 二、谈判重点是利益而不是立场..... | 71 |
| 四、装聋作哑策略..... | 55 | 三、提出互相得益的选择方案..... | 72 |
| 五、真诚求助策略..... | 56 | 四、坚持使用客观标准..... | 74 |
| 六、声东击西策略..... | 56 | 第三节 谈判技巧理论..... | 76 |
| 七、疲劳轰炸策略..... | 56 | 一、谋求一致..... | 76 |
| 八、铁腕攻势策略..... | 57 | 二、皆大欢喜..... | 78 |
| 九、以牙还牙策略..... | 57 | 三、以战取胜..... | 80 |
| 十、针锋相对策略..... | 57 | 本章小结..... | 82 |
| 十一、刚柔相济策略..... | 58 | 自测题..... | 83 |
| 十二、以长补短策略..... | 58 | 案例分析..... | 83 |

第二篇 商务谈判实践篇

| | | | |
|-------------------------------|-----|-------------------------------|-----|
| 第六章 商务谈判概述 | 85 | 本章小结 | 121 |
| 第一节 商务谈判的含义、特点和作用 | 85 | 自测题 | 121 |
| 一、商务谈判的含义 | 85 | 案例分析 | 121 |
| 二、商务谈判的特点 | 86 | 第八章 商务谈判的过程 | 123 |
| 三、商务谈判的作用 | 88 | 第一节 商务谈判的开局阶段 | 124 |
| 第二节 商务谈判的原则 | 89 | 一、商务谈判开局阶段的作用 | 124 |
| 一、真诚守信原则 | 90 | 二、商务谈判开局阶段应注意的 | |
| 二、平等自愿原则 | 90 | 几个方面 | 124 |
| 三、讲求效益原则 | 91 | 第二节 商务谈判的报价阶段 | 130 |
| 四、互惠互利原则 | 92 | 一、商务谈判报价的含义和特点 | 130 |
| 五、灵活变通原则 | 94 | 二、商务谈判报价模式的选择 | 132 |
| 六、遵守法律原则 | 94 | 第三节 商务谈判的实质性磋商阶段 | 134 |
| 第三节 商务谈判的分类 | 96 | 一、关于交易条件的磋商 | 134 |
| 一、按商务谈判的具体内容分类 | 96 | 二、商务谈判磋商过程中对 | |
| 二、按商务谈判主体的性质分类 | 99 | 谈判局势的正确评估 | 137 |
| 三、按商务谈判达成协议的 | | 三、商务谈判磋商过程中的叫停 | 139 |
| 形式分类 | 100 | 第四节 商务谈判的结束阶段 | 140 |
| 四、按商务谈判的起因分类 | 102 | 一、商务谈判结束的方法 | 140 |
| 五、按商务谈判的范围分类 | 103 | 二、商务谈判结束后的谈判总结 | 143 |
| 本章小结 | 103 | 本章小结 | 144 |
| 自测题 | 104 | 自测题 | 144 |
| 案例分析 | 104 | 案例分析 | 145 |
| 第七章 商务谈判的内容和形式 | 106 | 第九章 商务谈判的策略技巧 | 146 |
| 第一节 商务谈判的内容 | 106 | 第一节 商务谈判的探测方法 | 147 |
| 一、品质 | 106 | 一、火力侦察法 | 148 |
| 二、价格 | 108 | 二、投石问路法 | 148 |
| 三、服务 | 110 | 三、抛砖引玉法 | 149 |
| 四、保证条款、索赔和不可抗力 | 112 | 四、迂回询问法 | 149 |
| 第二节 商务谈判的形式 | 114 | 五、旁敲侧击法 | 149 |
| 一、口头谈判 | 114 | 六、聚焦深入法 | 150 |
| 二、书面谈判 | 116 | 七、示错印证法 | 150 |
| 三、电子商务谈判 | 118 | | |



| | | | |
|--------------------------|-----|----------------------------|------------|
| 八、顺水推舟法..... | 151 | 本章小结..... | 168 |
| 第二节 商务谈判的砍价方法..... | 151 | 自测题..... | 168 |
| 一、优惠价..... | 151 | 案例分析..... | 168 |
| 二、补充说明法..... | 151 | 第十章 商务谈判的语言艺术..... | 170 |
| 三、“按灶增锅”法..... | 152 | 第一节 商务谈判语言概述..... | 171 |
| 四、回顾价格法..... | 152 | 一、商务谈判语言艺术的重要性..... | 171 |
| 五、对比法..... | 152 | 二、商务谈判中使用的语种和语言类型..... | 173 |
| 六、损失法..... | 152 | 三、商务谈判语言艺术运用的原则..... | 176 |
| 七、“小数点”法..... | 152 | 第二节 商务谈判有声语言的运用技巧..... | 178 |
| 八、除法报价法..... | 153 | 一、商务谈判中的陈述语言技巧..... | 178 |
| 九、折算法..... | 153 | 二、商务谈判中的提问语言技巧..... | 181 |
| 十、搭配法..... | 153 | 三、商务谈判中的应答语言技巧..... | 186 |
| 十一、钓鱼法..... | 153 | 第三节 商务谈判中倾听的运用技巧..... | 189 |
| 十二、虚而虚之法..... | 153 | 一、倾听的含义和作用..... | 189 |
| 十三、吹毛求疵法..... | 154 | 二、商务谈判中倾听的技巧..... | 190 |
| 十四、激将法..... | 154 | 第四节 商务谈判中无声语言的运用技巧..... | 192 |
| 十五、以退为进法..... | 154 | 一、商务谈判中人体语言的运用技巧..... | 193 |
| 十六、承认反击法..... | 155 | 二、商务谈判中物体语言的运用技巧..... | 196 |
| 十七、反问逼退法..... | 155 | 三、商务谈判中运用无声语言技巧应注意的问题..... | 196 |
| 十八、“切香肠”法..... | 155 | 本章小结..... | 197 |
| 十九、良机激励法..... | 155 | 自测题..... | 197 |
| 二十、故事叙述法..... | 155 | 案例分析..... | 197 |
| 第三节 商务谈判的应变对策..... | 156 | 第十一章 商务谈判思维..... | 199 |
| 一、对方过分谨慎保守时的对策..... | 156 | 第一节 商务谈判中的辩证思维..... | 200 |
| 二、对方占据优势时的对策..... | 157 | 一、辩证思维的含义和特点..... | 200 |
| 三、自己出现失误时的对策..... | 158 | 二、辩证思维的基本内容..... | 201 |
| 四、对方使用诡计时的对策..... | 159 | 三、辩证思维在商务谈判中的作用..... | 202 |
| 第四节 商务谈判中的拖延战术和拒绝方法..... | 160 | | |
| 一、商务谈判中的拖延战术..... | 160 | | |
| 二、商务谈判中的拒绝方法..... | 162 | | |
| 第五节 商务谈判妥协的策略..... | 164 | | |
| 一、采用妥协策略的原则..... | 165 | | |
| 二、妥协的基本策略..... | 166 | | |
| 三、适度让步的操作技巧..... | 167 | | |



| | | | |
|---------------------------|-----|----------------------------|-----|
| 四、商务谈判中运用辩证思维的 步骤..... | 203 | 一、创造性思维的含义..... | 210 |
| 第二节 商务谈判中的逻辑思维 | 203 | 二、创造性思维在商务谈判中的 应用 | 210 |
| 一、逻辑思维的含义和形式 | 203 | 本章小结 | 215 |
| 二、商务谈判中逻辑思维的运用 | 205 | 自测题 | 216 |
| 第三节 商务谈判中的创造性思维 | 210 | 案例分析 | 216 |

第三篇 国际商务谈判实务篇

第十二章 国际商务谈判的特征 和 PRAM 模式

| | |
|-------------------------------|-----|
| 第一节 国际商务谈判的含义和特征 | 219 |
| 一、国际商务谈判的含义 | 219 |
| 二、国际商务谈判的特征 | 219 |
| 第二节 国际商务谈判的基本程序 | 223 |
| 一、准备阶段 | 223 |
| 二、开局阶段 | 224 |
| 三、正式谈判阶段 | 224 |
| 四、签约阶段 | 225 |
| 第三节 国际商务谈判者的 素质和风格 | 226 |
| 一、国际商务谈判者的素质 | 226 |
| 二、我国国际商务谈判人员应有的 谈判风格 | 232 |
| 本章小结 | 233 |
| 自测题 | 233 |
| 案例分析 | 233 |

第十三章 国际商务谈判的影响因素

| | |
|------------------------------|-----|
| 第一节 国际商务谈判中的环境 影响因素 | 236 |
| 一、政治状况 | 236 |
| 二、宗教信仰 | 237 |
| 三、法律制度 | 238 |
| 四、商业习惯 | 239 |
| 五、社会习俗 | 241 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 六、财政金融状况 | 241 |
| 七、基础设施及后勤供应状况 | 242 |
| 八、气候状况 | 242 |
| 第二节 国际商务谈判中的 法律影响因素 | 242 |
| 一、国际商务宏观法律环境 | 243 |
| 二、国际商务谈判的 常见法律问题 | 244 |
| 第三节 国际商务谈判中的跨文化 影响因素 | 248 |
| 一、跨文化商务谈判的含义 | 248 |
| 二、跨文化商务谈判中的文化差异 及其影响 | 250 |
| 本章小结 | 255 |
| 自测题 | 255 |
| 案例分析 | 256 |

第十四章 国际商务谈判礼仪

| | |
|--------------------------------|-----|
| 第一节 礼仪和国际商务礼仪概述 | 257 |
| 一、礼仪的含义、渊源、发展和 基本构成因素 | 257 |
| 二、礼仪的作用 | 259 |
| 三、商务礼仪运用的目的 | 260 |
| 四、国际商务礼仪的原则 | 261 |
| 第二节 国际商务谈判礼仪 | 262 |
| 一、国际商务谈判中的迎來 送往礼仪 | 262 |



| | | | |
|-----------------------------|-----|---------------------------|-----|
| 二、国际商务谈判中的会谈礼仪..... | 264 | 三、法国、德国和商务礼俗 与禁忌..... | 283 |
| 三、国际商务谈判中娱乐休闲 活动的礼仪..... | 267 | 四、俄罗斯与东欧国家的礼俗 与禁忌..... | 285 |
| 四、国际商务信函电文中的礼仪..... | 271 | 五、日本和韩国的商务礼俗 与禁忌..... | 287 |
| 第三节 国际商务谈判礼节..... | 271 | 六、新加坡、泰国的商务礼俗 与禁忌..... | 289 |
| 一、日常交往礼节的原则..... | 271 | 本章小结..... | 290 |
| 二、日常交往的一般礼节..... | 272 | 自测题..... | 290 |
| 第四节 各国商务礼俗与禁忌..... | 281 | 案例分析..... | 291 |
| 一、英国与澳大利亚的商务礼俗 与禁忌..... | 281 | | |
| 二、美国与加拿大商务礼俗 与禁忌..... | 282 | | |

第四篇 管理沟通理论实践篇

| | | | |
|--------------------|-----|----------------------|-----|
| 第十五章 管理沟通基本理论..... | 292 | 十、效益性原则..... | 310 |
| 第一节 管理与沟通简述..... | 293 | 第四节 管理沟通理论历史发展..... | 311 |
| 一、管理的含义..... | 293 | 一、萌芽阶段..... | 311 |
| 二、沟通的含义、作用和风格..... | 294 | 二、发展阶段..... | 312 |
| 三、管理与沟通的区别和联系..... | 298 | 三、飞跃阶段..... | 314 |
| 第二节 管理沟通概述..... | 300 | 本章小结..... | 317 |
| 一、管理沟通的含义..... | 300 | 自测题..... | 317 |
| 二、管理沟通的基本目的..... | 301 | 案例分析..... | 317 |
| 三、管理沟通的基本架构..... | 301 | 第十六章 管理沟通的内容和形式..... | 319 |
| 四、管理沟通的基本要素..... | 302 | 第一节 管理沟通的内容..... | 320 |
| 五、管理沟通的分类..... | 303 | 一、情感沟通..... | 320 |
| 第三节 管理沟通的原则..... | 305 | 二、操作性业务信息沟通..... | 321 |
| 一、公开性原则..... | 306 | 三、责任、权利、利益沟通..... | 322 |
| 二、简洁性原则..... | 306 | 四、决策性业务信息沟通..... | 322 |
| 三、明确性原则..... | 307 | 五、制度沟通..... | 323 |
| 四、适度性原则..... | 307 | 六、企业战略沟通..... | 324 |
| 五、针对性原则..... | 308 | 七、企业文化沟通..... | 325 |
| 六、同步性原则..... | 308 | 八、企业外部沟通..... | 326 |
| 七、完整性原则..... | 309 | 第二节 管理沟通基本形式及工具..... | 327 |
| 八、连续性原则..... | 309 | 一、口头沟通形式工具..... | 328 |
| 九、效率性原则..... | 310 | | |





| | |
|------------------------------|------------|
| 二、书面沟通形式工具 | 330 |
| 三、视觉沟通形式工具 | 331 |
| 本章小结 | 332 |
| 自测题 | 333 |
| 案例分析 | 333 |
| 第十七章 管理沟通的流程和技巧 | 335 |
| 第一节 管理沟通基本流程 | 336 |
| 一、调查与分析 | 336 |
| 二、目标和原则 | 337 |
| 三、制定策略和行动计划 | 337 |
| 四、实践计划 | 338 |
| 五、效果评估与反馈 | 338 |
| 第二节 管理沟通技巧 | 339 |
| 一、把握“七要素” | 339 |
| 二、打牢听、说、读、写的基础 | 341 |
| 三、引进“望、闻、问、切” | 342 |
| 本章小结 | 344 |
| 自测题 | 344 |
| 案例分析 | 344 |
| 第十八章 组织的内外沟通 | 346 |
| 第一节 组织内部沟通的模式和方法 | 347 |
| 一、组织内部沟通的内涵 | 347 |
| 二、组织内部沟通的三位一体 模式 | 347 |
| 三、企业内部沟通方法 | 350 |
| 第二节 组织中的沟通网络 | 351 |
| 一、正式沟通网络及其特点 | 352 |
| 二、非正式沟通网络及其特点 | 353 |
| 第三节 组织与上下游企业的沟通 | 355 |
| 一、上下游企业的内涵和 重要地位 | 355 |
| 二、组织与上下游企业沟通的 基本观念 | 356 |
| 三、组织与上下游企业沟通的 方法 | 356 |
| 第四节 组织与顾客的沟通 | 358 |
| 一、组织与顾客沟通的重要作用 | 358 |
| 二、组织与顾客沟通的前提 | 359 |
| 三、顾客沟通的主要方式和工具 | 360 |
| 第五节 组织与股东和社区的沟通 | 363 |
| 一、组织与股东的沟通 | 363 |
| 二、组织与社区的沟通 | 364 |
| 第六节 组织与媒体的沟通 | 366 |
| 一、媒体的内涵及对企业的意义 | 366 |
| 二、运用媒体沟通的方法 | 367 |
| 本章小结 | 370 |
| 自测题 | 370 |
| 案例分析 | 371 |
| 主要参考文献 | 373 |

第一篇 现代谈判理论篇

第一章 谈判的概念和特征

【学习要点及目标】

通过本章的学习，认识谈判的含义；了解谈判的特征；弄清谈判的基本要素和影响因素；为本篇的学习打下理论基础。

【引导案例】

中法建交谈判

周恩来在建立和发展同欧洲资本主义国家的关系方面，把原则的坚定性和策略的灵活性巧妙地结合起来，打开了中国与欧洲国家建交的新局面。中法建交正是周恩来这一策略方针的成果之一。

1963年，法国表示愿意同中国谈判建交，并表示将不管别国的意见，独自做出决定，但在具体做法上希望中国不要坚持法国先主动同“台湾”断交，根据法国在同中国建交问题上的意向和态度，周恩来决定与法国进行建交谈判，并指出，在同法国谈判时，一方面要坚持反对两个中国，另一方面在策略上要灵活运用，即在实质性问题，要坚持原则，毫不含糊，但在程序性问题上可变通处理。1963年底，周恩来同法国来华特使富尔进行了建交谈判。在谈判中，富尔表示，如果法国承认中国，那就是承认中华人民共和国，法国在联合国支持中国的席位，将是合乎逻辑的，并声称决不学拖泥带水的做法，但同时却又强调“台湾”问题是个“微妙”问题，法国同“台湾”断绝一切关系“有困难”，甚至说什么岛上存在着一个“事实上的政府”，而且戴高乐将军“没有忘记二战时曾同蒋介石站在一起”，“不愿突然切断关系”，等等，以此向中国讨价还价。

对此，周恩来明确指出：台湾当局之所以能留在台湾，完全是由于美国的保护和对我们内政的干涉。全世界人民都清楚，台湾当局之所以还留在联合国，还作为安理会成员，也是由于美国的操纵，这是现实，也将是历史的笑话。他强调不能把个人关系掺杂到国家关系中来。他还以法国本身作比喻：皮杜尔是反对戴高乐的，设想如果他在国外势力扶植下成立流亡政府，我们中国是否能因为一度与他有过关系而不承认法国现政府却去承认他，或者两个都承认呢？法国是一个有自尊心的民族和奉行独立政策的国家。中国也是这样。



他严正指出，中国反对“两个中国”的立场是坚定不移的，不会改变。台湾同大陆的关系是中国内政问题，这一点不容动摇，希望不会有什么误解。他斩钉截铁地告诉富尔：不解决对台湾的关系问题，便不能建立互派大使的外交关系，只能建立非正式的关系，如设立贸易代表机构等。听了周恩来这些明确坚定而又入情入理的话，富尔最后不得不改口，表示法方愿找前进的办法以解决问题。

会谈中，富尔还曾试探可否允许中法建交后法方在台保留一人。对此，周恩来断然回答“不可能”，并指出：英国就是因为在台湾有领事，又在联合国支持台湾当局，所以造成目前的半建交关系。如果法国也采取同样办法，会使中法双方都不愉快。由于周恩来坚持这个原则，法方才放弃这个打算。

一个成熟的外交家不仅表现在他勇于和善于坚持原则，而且还表现在他勇于和善于进行妥协，尤其表现在其能够准确地把握妥协的时机、场合和分寸。光讲斗争而不讲妥协，往往要犯“左”的错误，则其结果常常会使谈判陷于僵局甚至破裂；只讲妥协而丧失原则，往往要犯“右”的错误，其结果可能导致外交失利，甚至丧权辱国。

周恩来同富尔的谈判在原则与妥协的正确结合方面为我们树立了一个光辉的典范，他一方面旗帜鲜明地坚持法国必须同台湾当局断绝所谓的外交关系、不能搞“两个中国”这两大原则，同时在程序性问题上又做出了恰当的让步。

第一，鉴于富尔一再要求允许法国先同中华人民共和国建交而后再同台湾当局断交，周恩来根据当时法台关系的实际情况和戴高乐不支持“两个中国”的承诺，在双方达成内部协议的基础上满足了法国这一要求。

第二，法国确认不支持“两个中国”的条件，中方不再坚持法方以书面形式声明它的这一立场，而是由中国单方面在照会中申明，法方予以默认的方式加以肯定。

就这样，通过变通方式，法国率先与中国建交，成为第一个同中国建立完全外交关系的欧洲资本主义大国。这对于中国加强同西欧国家的关系是一个重大的突破。

(资料来源：张立强. 经典谈判谋略全鉴. 北京：地震出版社，2006)

伴随着人类文明的产生而形成的人际交往中的谈判活动，经过人们长期的谈判实践，使其得到了不断的发展，越来越显现出特有的规律性。自现代社会以来，谈判已成为人类社会舞台上愈加活跃的、不断体现着人类新文明程度的社会实践活动。继世界上最早撰写谈判论作《论谈判》的英国思想家弗兰西新·培根(Francis Bacon, 1561—1626)等学者的研究之后，从20世纪60年代起，西方一些学者开始从不同角度，对谈判实践活动的规律性进行了不断的探索、发现和总结，并较多地对谈判的艺术、技巧进行了不断的归纳、提炼和升华，已逐渐使谈判形成一门新兴的、引人注目的、具有指导性的应用学科。

改革开放以来，我国人民的思维空间迅速拓宽，谈判这门学科吸引着我国越来越多的研究者涉足这一领域，并取得了一些可喜的研究成果。目前，谈判在我国已成为一门富有研究魅力的、具有广阔研究前景的学科。

谈判作为一门学科，自然有其特有的概念、特征和要素。谈判的概念怎样表述？谈判有哪些特征？谈判有哪些要素和影响因素？在这一章里，我们将分别对其做系统的阐释。

第一节 谈判的概念

在阐释谈判的概念之前，我们有必要先观察和分析一下谈判活动的现象。因为，抽象的谈判概念是以具体的谈判活动的现象为对象而加以概括的。对谈判活动的现象进行观察分析，能使人们透过现象看本质，由表及里、由浅入深地去认识和理解抽象的谈判概念的深邃内涵。

一、谈判的活动现象

谈判是人类交际活动的重要形式之一，是普遍存在的社会现象。我们每天打开收音机、电视机和互联网，或翻开各种报刊杂志，经常可以听到和看到关于重大谈判的报道。如“国家主席胡锦涛于2010年9月2日在人民大会堂同乌克兰总统亚努科维奇举行会谈”、“国务院总理温家宝于2010年9月8日在安卡拉与土耳其总理埃尔多安举行会谈”、“2009年10月10日，中日韩领导人会议达成十项合作倡议”、“朝核六方会谈”、“陈江二次会谈(海协会会长陈云林赴台与海基会会长江丙坤的会谈)”、“印巴(印度与巴基斯坦)冲突谈判”、“巴以(巴勒斯坦与以色列)停火谈判”、“中美建交30周年纪念活动会谈”、“中印边界问题谈判”、“俄乌天然气争端谈判”、“中朝文化交流执行计划会谈”、“中美知识产权谈判”……政治的、军事的、外交的、经济的、文化的等，令人目不暇接。类似这些全球范围内的谈判活动在冷战结束以后，伴随着各个国家、民族和各类社会组织的共同和各自的发展进程而与日俱增地进行着，它体现着世界人民和平、谅解、参与、合作、互利和发展的良好愿望，它也随时影响着人类世界的变化和发展，是人们较为关注的重要时事内容之一。

在建立社会主义市场经济体制的今天，我们国内的各类政治、经济、文化团体和其他社会组织之间的正常交往中更是存在着大量的谈判活动，例如省与省、市与市的横向联合协商，各经济实体的贸易洽谈，各科技组织的技术合作洽谈，各文化艺术团体的思想、文化、艺术、体育交流的协议的洽谈等。

人们在日常生活中，每天都随时参与一些谈判活动或看到一些谈判活动现象。如，在家庭生活中，需要参与家庭成员间衣、食、住、行和其他特殊活动问题的磋商；与邻里相处时，需要就公益义务、互相合作、解决纠纷等问题进行商议，甚至还可能在劝架解围中充当调解人；在火车或公共汽车上，又有可能为老人和小孩找座位而与他人商量，到市场和商店里买东西时，还需经常与卖主进行讨价还价；在工作单位里，又经常会就一些工作安排问题与领导和同事们商讨，就物质分配问题与大家“合计”，如果代表单位一级组织与



其他组织谈判，又会成为正式谈判场合中的谈判代表……在这些日常的活动中，人们都可能自觉或不自觉地参与了谈判，或目睹了他人所进行的谈判。

综上所述，我们从中可以认识到，在人类社会生活中，或大或小、或公或私、或曲或直、或繁或简、或明或暗的谈判活动，每天都在大量地发生着，时时都在制约、影响和调整着这个世界的国家、社区、组织、家庭和个人的行为和关系。它不管谁喜欢不喜欢和愿意不愿意，总是很客观地接连不断地出现在人们的面前，使人们主动或被动地成为谈判的参加者或旁观者。

然而，在我们国家里，长期以来，很多人只是把在特定时间内和正式场合下的国家、组织或个人间就外交、政治、军事、经济、文化等有关重大问题进行的正式的、程序性的协商活动，即狭义范围的谈判活动现象视为谈判；而没有把场合、时间、程序随机性较大的，每个人经常介入的一般的或琐碎的问题的协商，即把广义范围的谈判的活动现象看做是谈判。这是我们习惯上的一种误解。其实，早在1968年，美国谈判学家，杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerard Niernberg)在他的《谈判的艺术》一书中就指出：“只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”由此可见，我们上面所列举的日常生活中人们经常遇到的协商活动现象，理所当然地应称其为谈判，尽管它们是广义的谈判。

随着社会主义市场经济体制的确立，竞争机制的强化，随着社会文明的发展，人们民主意识的增强，人们以往在计划经济体制下事事依赖国家和组织的计划及领导者家长式的指挥，而较少地发挥个人的主观能动作用的习惯已经和正在改变。人们越来越不愿一味盲目地只跟随他人的指挥棒转，不愿完全服从外力的单向操纵，而是逐渐增强了民主参与意识，希望参与到自己有必要参与的政治、思想、文化、工作、生活等诸多方面的决策的制定中。为此，人们将会日渐自觉地走进各种形式和内容的谈判场，狭义范围或广义范围的(特别是广义范围的)谈判的活动现象会越来越普遍。进而，广义范围的谈判的称谓，会被越来越多的人所认可。

二、谈判的含义

什么是“谈判”？谈判的含义怎样表述？从国内外权威的辞书《辞海》、《大不列颠百科全书》中尚未找到“谈判”的词条。本节前面所引的美国谈判学家杰勒德·I. 尼尔伦伯格对谈判的描述，也还不是对谈判定义的严格表述。

目前，从国内有关的谈判和公共关系学的书籍对谈判定义的表述来看，均不尽相同。如，“谈判是指人们为了改变相互关系交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为。”(曹厚昌)

“谈判是双方和双方以上为了消除分歧、改变关系而交换意见，为了取得一致谋求共同利益和契合利益而磋商协议的社会交往活动。”(李明新)

“谈判是有关组织(或个人)对涉及切身权益的分歧和冲突进行反复磋商，寻求解决途径

和达成协议的过程。”(潘肖玉)

“谈判是有关个人或组织为了解决共同关心的问题或为了改善关系而进行的磋商、讨论和协议。”(林厚泰、黄建国)

“谈判是双方围绕某个问题面对面会谈的一种形式,是人们为了满足某种需要,取得某种一致而进行的磋商。”(冯必扬)

以上各位著者对谈判定义的表述可谓仁者见仁,智者见智。其表述的角度和内涵的包容面虽有所不同,但其基本含义是一致的。

借鉴以上各位著者对谈判定义的表述,加之对现代狭义范围和广义范围的谈判的活动现象的分析,笔者认为,谈判的定义可作如下表述。

谈判是组织或个人的双方或多方,为建立联系、解决共同问题,处理相互冲突与纠纷、改善相互关系,实现各自需要而进行互相交流、讨论、磋商和达成一致意见或协议的活动过程。

为了更好地理解谈判这一定义,我们有必要对其做如下的具体解释。

首先,此定义阐明了谈判的主体是各类组织或个人,谈判活动是一种人的行为。它必须由双方或多方的大小组织的代表或个人相对进行谈判,而不应是人对机器人或电脑的谈判,更不应是机器人和电脑相对的谈判。

其次,此定义阐明了谈判是为实现一定的目的而进行的。

第一种目的是为了建立一定的联系或解决共同关心的问题。如国与国之间的建交谈判,各地区相同行业间的横向联合协商,就是为了建立一定的联系,寻求共同发展的途径。再如,1993年6月30日在开罗召开的第29届非洲统一组织首脑会谈,就是为了解决如何共同摆脱困难和应付挑战等问题而进行的首脑级磋商,会谈发表了《开罗宣言》,通过了一系列协议。又如,一些社会公益问题的谈判也是为了实现解决共同关心的问题这一目的的。像居民区各住户就公共卫生较差的问题进行磋商,并制定卫生公约的目的,就是为了解决共同关心的卫生环境问题。

第二种目的是为了处理各方的冲突和纠纷,改善相互关系。如“波黑冲突谈判”、“巴以和谈”就是为了处理各方冲突,改善相互关系而进行的谈判。再如,邻里吵架、家庭遗产纷争的调解,也是为了处理各方的纠纷,改善相互关系。

第三种目的是为了实现各自的需要。第一种目的中“解决共同关心的问题”和第二种目的中“改善相互的关系”已包含各方共同的需要。除此之外,谈判还有各自不同的需要。如买卖洽谈的目的多是为了实现各自的经济需要,有的是为了赚钱,有的是为了买到物;有的是为得到此物,有的是为得到彼物。再如,求职录用谈判中,求职的个人是为了实现找到称心的工作的需要,录用单位则是为了满足选到称职的出色的人才的需要。

有很多谈判又是多种目的兼而有之的。如1972年以前的中美建交谈判,一是为了解决长达二十余年的中美冲突问题,以改善两国的敌对关系;二是为了谋求两个大国在各自领域的共同发展;三是为了实现各自的政治、经济利益和其他利益的不同需要。