

商 务 谈 判 应 用 技 巧

主编 / 孙延东 樊恭嵩




Shangwu

商务

谈判概论

Tanpangailun

 军事科学出版社

商务谈判概论

孙延东 樊恭嵩 主编

军事科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判概论/孙延东, 樊恭嵩主编. —北京: 军事科学出版社, 2005. 4

ISBN 7-80137-840-7

I. 商… II. ①孙…②…樊 III 贸易谈判-高等学校-教材
IV. F715. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030602 号

军事科学出版社出版发行

(北京海淀区青龙桥 邮编: 100091)

北京颐航印刷厂印刷

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7 字数: 120 千字

印数: 1—4000 册

ISBN7-80137-840-7/C·001

定价: 18.00 元

《商务谈判概论》

编委会

主 编	孙延东	樊恭嵩	
编 委	孙延东	樊恭嵩	袁长仁
	钮志华	马 宏	李 瑛
	胡惠敏	田恒良	李克卿
	杨立宁	娄卓夫	张 铭

目 录

第一章 商务谈判的含义与要素	1
第一节 谈判和商务谈判的	
基本含义	2
第二节 谈判的种类	6
第三节 商务谈判的构成要素	9
第二章 商务谈判的基本原则	13
第一节 真诚求实原则	14
第二节 平等互利原则	16
第三节 求同存异原则	18
第四节 商务谈判应遵循的	
其他原则	20
第三章 商务谈判心理	24
第一节 动力心理	24

第二节	谋略心理	29
第三节	成功心理	35
第四章	商务谈判程序	40
第一节	导入阶段	41
第二节	概说阶段	43
第三节	明示阶段	46
第四节	交锋阶段	48
第五节	妥协阶段	50
第六节	协议阶段	53
第五章	商务谈判调查与目标确定	56
第一节	商务谈判调查	56
第二节	商务谈判目标的确定	63
第六章	商务谈判情境选择与运用	70
第一节	谈判情境选择的内涵与重要地位	71
第二节	谈判时空的选择与运用	77
第三节	谈判氛围的选择与运用	91
第七章	商务谈判言语表达与交流	100
第一节	谈判言语的内涵与作用	101
第二节	商务谈判言语应用的原则	106
第三节	谈判语言的分类	110
第四节	谈判口头语言的运用	118
第五节	谈判体态语言的特点与运用	136

第八章 商务谈判策略	148
第一节 进退型策略	148
第二节 诡秘型策略	157
第三节 其他策略	170
第九章 商务谈判逻辑要求与逻辑方法	180
第一节 逻辑是商务谈判的重要工具	180
第二节 商务谈判应遵循的逻辑规则	183
第三节 商务谈判中常用的逻辑方法	190
第十章 世界各国商务谈判风格	197
第一节 英国、美国商人的谈判风格	197
第二节 法国、意大利商人的谈判风格	200
第三节 德国、荷兰、比利时和北欧商人 的谈判风格	201
第四节 俄罗斯、希腊和西班牙商人的谈 判风格	204
第五节 加拿大和拉美商人的谈判风格	205
第六节 阿拉伯国家和东南亚商人的谈判 风格	207
第七节 华商和犹太商人的谈判风格	209
第八节 日本、韩国商人的谈判风格	210
第九节 非洲、大洋洲商人的谈判风格	212
后 记	214

第一章

商务谈判的含义与要素

谈判，是各类组织和公众为了解决彼此之间的矛盾和争议而采取的沟通活动与协调手段，是人类生活中不可或缺的社会行为和交往活动。正是从这个意义上说：“世界就是一张偌大的谈判桌”。

古往今来，谈判活动形形色色，数不胜数。谈判桌上，风云变幻，扑朔迷离，人们在此间斗智斗勇，各取所需。谈判各方，通过协商洽谈以解决分歧，化解矛盾，说服对方，维护己方的原则立场和利益要求，争取达到自己预期的谈判目标。

谈判，既是一门艺术，也是一门科学。作为军事后勤采办人员，应该认识现代谈判活动的基本原理，把握现代谈判活动的一般规律，洞察成功谈判的技巧与奥秘，为后勤采办工作服务。

第一节 谈判和商务谈判的基本含义

一、谈判和商务谈判的概念

谈判，是具有利害关系的双方或多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通、协调活动。

商务谈判，是围绕着经济问题而进行协商洽谈的沟通活动。

军事商务谈判，是军队与供货厂商为了解决在军事生产与流通等经济问题上的矛盾和争议，而采取的沟通活动与协调手段。围绕军事后勤采办问题而进行的谈判，是军事商务谈判的重要组成部分。

在现代社会经济生活中，矛盾和争议无时不有，无所不在。随着交往的发展和文明的进步，两个或更多的当事人认识到彼此在利益目标和价值观上的分歧，应当越来越多地运用谈判手段来促进沟通，达成交易和解决争议。

古今中外，人们所经历的商务谈判，不论是何种形式、何种具体目的，它作为一种协调沟通活动，都具有以下基本特征：

1. 谈判必须有两个或两个以上的参加者。世界上任

何一种谈判，至少需要两个人参与，否则，就无所谓谈判。而最大的谈判，要算是联合国在围绕着某方面的世界经济问题而展开的大会辩论，它有 180 多个国家或地区的代表参加，代表或反映世界上几十亿人的利益和意愿。

2. 谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标。商务谈判的中心任务在于企图说服另一方接受或理解自己的观点以及维护己方的基本利益。当然，谈判双方都有各自的需求，都有追求的目标。所以，双方都应相互理解，为建立持久的利益关系和沟通交往而努力。

3. 谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动。也就是说，只有在物质力量、人格、地位等方面都呈现相对独立或对等的双方，才有可能构成谈判关系。

4. 谈判是一种协调双方行为方式的交际活动。因为商务谈判通常是在双方的观点、利益等方面，既有一致性又有差异性的时候才开始的，所以，谈判总是围绕着促进双方改善原有关系，建立新的良好关系，从而谋求更多的一致性、协调性、和谐性这一议题而进行的。

5. 谈判是借助思维—语言链传递信息、交换信息的过程。根据有关科学家的研究，传递信息的过程可以用图 1-1 表示：

通常，人们把这一传递和信息交换过程的各环节称之为思维—语言链。商务谈判活动其实也是一种信息传播活动。显然，这一链条中任何一个环节出现障碍，都会使言语交往受阻，从而影响谈判的正常进行。由此可见，在

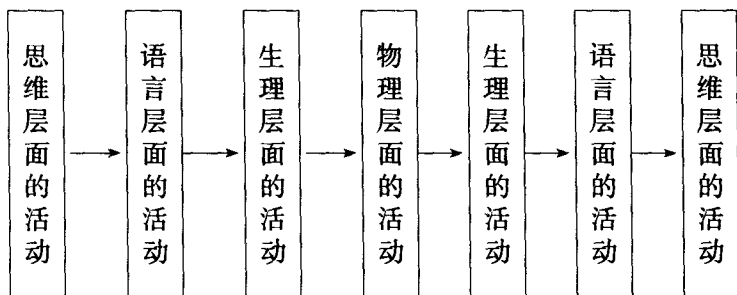


图 1-1

生理条件和物质条件都具备的前提下，提高谈判者的思维能力和语言表达能力是十分重要的。

二、成功谈判的内涵

现代谈判学认为，谈判是交往双方为最终取得互惠协议而作的努力。因此，一场成功的谈判每一方都应是胜者。也就是说，谈判的最终协议必须对每一方都有利。

一位谈判高手在回答什么是成功的谈判这个问题时，讲了一个颇有趣味的故事。

他说：“最近，我的两个儿子为了分一个苹果而争吵不休，两个都坚持要得到最大的一块，无论怎么劝说两人都不同意。最后，我建议他们，由其中一个人切开苹果，然后由另一个人挑选切开的半块苹果。兄弟俩都觉得这一办法挺合理，同意这是公平合理的分法。”这就是一个很好的案例。商务谈判的双方就像两个人分一个苹果一样，谁都想得到最大的一块，占对方一点便宜。若让第三者来

切苹果，这个人也难以切得均匀；若采用“抓阄”的方法，抓到大的一块高兴，抓到小的一块就会扫兴。

那么，如何使两人分吃的苹果尽量均匀，而又感到满意呢？这位父亲建议由其中的一个人切，首先他获得了主动权，但他仅仅只获得了一半的权力。而挑选切开两半的苹果则在另一方，另一方分享了主动权。切苹果的一方决不会马虎，他力求切得大小一样均匀，生怕自己吃亏；而挑选苹果的一方，当然要选他认为大的一块，如果真的切开的苹果有大有小，便宜让对方占去了，他也心甘情愿，因为他已经尽自己最大本领来切苹果了。

由此看来，这位父亲分吃苹果的建议，使他们兄弟俩做到了利益均沾，各有所取，皆大欢喜，可以说是最公平合理的分法了。

一切谈判的共同目标，是各方都想满足自己的需要。谈判是从不平衡转变到平衡、从无序到有序的过程。谈判的出发点是合作和利己，从合作的目的开始谈判，最终达到利己的目的，双方达成一致协议。一切成功圆满的谈判结局，应该每一方都是胜者。如果将谈判看成是奕棋，非要决一胜负，那么，这场谈判肯定不会成功，也不会以圆满而告终。常常有人这样认为，谈判是一种从对方那里获取自己想要得到的东西的一种手段。因此，在谈判桌上得到好处越多越好。抱着这种观点的人，把自我利益的最大程度的满足看成是谈判圆满成功的标志。在这种思想指导下的谈判，往往会产生这样两种情形：

一种是谈判的双方都抱着这样的观点，因而都坚持强硬的立场，把谈判看成是一场意志力的竞赛，在谈判中总是等待别人让步，而自己则坚持较高的或不现实的要求。这种谈判往往是“马拉松”式的意志力的对抗赛。

另一种是一方持强硬态度，另一方则被迫让步。强硬的一方得寸进尺，步步紧逼，在谈判场上以“命令者”或“教育者”的身份出现，最后他们在谈判桌上得到了他们所要得到的东西，成为“赢家”。而“输家”则对谈判结果极为不满，他们可能在谈判以后宣布协议是在不公平的情形下缔结的，因此不愿付诸实现。这就是“一边倒”式的谈判所产生的消极后果，它使谈判变得毫无意义。

从上述两种情形来看，双方进行商务谈判，彼此都要有利可图才谈得拢，亏本买卖谁也不会干。如果我们不了解对方，不会打算盘，就会吃亏。但是，算盘打到尽头，只考虑自己多得一点，对方无利可图，他们也不会干。所以说，谈判是双方合作的互利的过程。

第二节 谈判的种类

在人类历史舞台上，无数的谈判专家曾导演了一出精彩、壮观的谈判活剧。对此，很多有识之士也做了多方面的总结、概括。不难想象，在一次具体的谈判过程中，需要运用多种谈判类型，多种谈判方式。下面，我们依据不同的标准，对众多的谈判活动进行简要的分类。

一、根据谈判的内容不同进行分类

根据谈判内容或题材的不同，大体上可把谈判分为以下几类：

1. 政治军事谈判。比如，两国政府之间为边界问题而进行的谈判，美国与俄罗斯之间关于限制战略核武器而进行的谈判，几个国家围绕对一个新成立的政府采取何种立场、态度而进行的谈判。诸如此类，都属于政治军事谈判。这类谈判大都涉及外交事务。

2. 经济文化谈判。比如，关于粮食、石油等物质生活资料出口与进口的谈判，引进人才或输出人力资源的谈判，关于科学技术转让的谈判，国家之间、学校之间进行人才交流的谈判，合资办学的谈判，等等。这些谈判有的在国家之间进行，有的既可能在国际范围进行，也可能在一个国家内部进行。

此外，还有公共事业及民办事务谈判，等等。显然，作为一种谈判活动，它不是独立存在的，而是互相联系、互相制约的，只是在特定的条件下，侧重点、着眼点有所不同而已。

二、根据谈判所涉及的社会关系进行分类

根据谈判所涉及的社会关系的不同，亦即谈判主体的不同，谈判又可分为如下几种：

1. 企业之间的谈判。这里的企业是指广义的、独立经济核算的经济实体。在企业之间，存在着极为广泛的、纵横交错的密切联系，尤其是经济利益方面的联系。为了

协调这些关系，通常需要借助于谈判的形式。

2. 政府之间的谈判。这类谈判不仅包括政府各部门之间的谈判，而且包括与国外政府的谈判。前者的目的是消除不协调现象，理顺部门之间的关系（包括与上级部门、下级部门和平级部门之间的关系），后者主要目的是促进世界文明的进步和社会协调发展，并为本国创造良好的政治环境、经济环境和文化环境提供条件。

3. 民间谈判。这类谈判旨在协调、沟通公众个人之间、家庭之间的关系，它有两种主要形式：一是由基层组织或双方的单位出面来调解家庭内部、家庭之间及个人之间的关系；二是公民自发组织，或者当事人坦诚相见，当面交谈，或者由双方可信任的邻里、同事、亲友出面协商。民间谈判，显然不在我们讨论的范畴。

三、谈判双方以胜负为标准而进行分类

如果以谈判双方的胜或负作为划分标准，那么，谈判又可分为协议导向型谈判（即“胜对胜”）、战而胜而利我型谈判（即“胜对负”）、战而败而利他型谈判（即“负对胜”）和双方无益型谈判（即“负对负”）四种。下面简要地介绍一下前两种类型。

协议导向型谈判。这类谈判，作为胜对胜的互利型谈判，最能体现现代成功谈判的宗旨。“胜对胜”谈判的前提是双方实力和能力相当，彼此各有所求而又希望坦诚合作。衡量这类谈判是否成功的标准，是看双方原先意想的谈判条件是否得以圆满的实现。

战而胜而利我型谈判。这类谈判的基本特点是：在洽谈协商中，一方不但要尽力使谈判的最终目的得以实现，而且相当多地考虑谈判的每一步骤，洽谈的每一条款尽可能有利于己方。衡量这类谈判是否成功的主要标准，是看己方的终极目标是否实现，谈判是否使己方获得了力图多得的利益和实惠。

“负对胜”、“负对负”这两类谈判，因为实际意义不是很大，所以不在此讨论。

第三节 商务谈判的构成要素

商务谈判作为一种协调经贸往来关系的沟通交际活动，是一个有机联系的整体。为了完整地认识和把握商务谈判活动，有必要较为深入地分析一下商务谈判的构成要素。

一般来说，商务谈判由四个基本要素构成，这就是谈判主体、谈判议题、谈判方式和谈判约束条件。

一、商务谈判主体

所谓商务谈判主体，就是指参加商务谈判活动的双方人员。商务谈判归根到底是谈判人员为着各自的目的或需要而进行的一场语言心理战。古今中外，成功的谈判不胜枚举，失败的谈判也数不胜数。有的商务谈判在轻松愉快的气氛中就达成了互惠互利的协议，有的商务谈判则在紧张压抑的状态中“马拉松”式拖延着……所有这些，一方

面固然与商务谈判议题有关，但另一方面，与参加商务谈判的人员素质和修养也是息息相关的。在现代社会经济生活中，为了实现成功圆满的商务谈判，谈判人员应当具备多方面的良好素质与修养，比如，充满自信，刚毅果断，有理有节，精明机智，豁达大度，深谙专业，知识广博，能言善辩，如此等等，都是每个优秀的商务谈判人员所需要具备的。

二、商务谈判议题

所谓商务谈判议题，就是指在商务谈判中双方所要协商解决的问题。这种问题，可以是立场观点方面的，也可以是基本利益方面的，还可以是行为方式方面的。

一个问题要成为商务谈判的议题，一般需要具备如下条件：一是它对于双方的共同性，亦即这一问题是双方共同关心并希望得到解决的。如果不具备这一点，就构不成商务谈判议题。二是它要具备可谈性。也就是说，谈判的时机要成熟。人们不难看到，在现实社会经济生活中，本该坐下来谈判的事，一直未能真正去做，这主要就是因为谈判的条件尚未成熟。这样的情形是不少见的。因为经济利益问题而引起的两伊战争一直打了八年，期间许多国家都呼吁双方不要诉诸武力而采取和平谈判的方式解决争端，然而，交战双方的代表真正坐到谈判桌上来已经过去了八个春秋。谈判时机的成熟是谈判各方得以沟通的前提。当然，成熟的时机也是人们经过努力逐步达到的。三是谈判的议题必然涉及双方或多方的利害关系。这一点是