

工商管理**新**教材丛书

Textbooks Series

in Business Administration

现代商务谈判

*Xiandai
Shangwu Tanpan*

李品媛 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

F715.4
L228

工商管理新教材丛刊



New

Textbooks Series

In Business Administration

现代商务谈判

Xiandai

Shangwu Tanpan

品媛 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

F715.4
L228

© 李品媛 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商务谈判 / 李品媛编著. — 大连: 东北财经大学出版社, 2005. 12

(工商管理新教材丛书)

ISBN 7-81084-746-5

I. 现… II. 李… III. 贸易谈判-教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 111894 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 317 千字 印张: 10 7/8 插页: 1

印数: 1—12 000 册

2005 年 12 月第 1 版

2005 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 22.00 元

管理的科学性与艺术性

(丛书总序)

科学家爱因斯坦曾经发给艺术家卓别林这样一封生日贺电：“您的艺术作品誉满全球，您真不愧为一位伟大的艺术大师”。卓别林是这样回复爱因斯坦的：“您的相对论仅为世界上少数人懂得，您真是一位伟大的科学家。”前者“雅俗共赏”很伟大，后者“曲高和寡”也伟大，似乎有些矛盾，其实不然，这恰恰体现出“艺术性”与“科学性”的一致性。

对上述对话的一般理解是：科学往往为少数人所发现，“曲高和寡”；而艺术必须要让大多数人所接受，“雅俗共赏”。这当然是正确的，但这只是从一个角度看问题。如果再从另一角度分析，才能做到圆满理解，即：科学虽然由少数人所发现，但却可以被多数人所掌握；而艺术虽然可为大多数人所接受，但却只能由少数人所创作。“科学性”与“艺术性”在哲理上是完全一致的。

对科学和艺术还要做进一步的分析。科学分科学发现和成果应用两个层面，艺术也分艺术创作和艺术欣赏两个层面。科学发现和艺术创作都比较难，而科学应用和艺术欣赏相对都比较容易。人们常说，“管理既是科学，又是艺术”，这里所说的“科学”多指“科学成果的应用”，而“艺术”却多指“艺术的创作”。对于从事企业管理工作的人员来说，越高层的管理（如董事长和 CEO 的工作），艺术成分越多；越基层的管理（如部门经理或车间主任，甚至是现场调度或质量控制的工作），科学成分则越多。突出的例子是，美国演员出身的里根可以是一

个胜任的国家总统，却难以当好一个企业工程师。企业和国家都是这样：越往高层，“外行领导内行”越普遍；而越往基层，专业技能越重要。当然，与此相应的一般的规律是：越是高层，“艺术创造”越重要；越是基层，“科学应用”越普遍。

对于工商管理教育而言，其课程体系中既有含科学成分较多的课程，也有含艺术成分较多的课程。前者主要有：“生产管理”、“物流与供应链管理”、“管理信息系统”、“会计学”等。后者主要有：“组织行为学”、“人力资源管理”、“企业文化与伦理”、“企业战略”、“公司组织设计”或“公司治理结构”、“企业、政府与社会”等。当然，也有的课程近乎是科学成分和艺术成分并重的，如“公司理财”、“数据、模型与预测”、“管理经济学”等。

我自己和很多从事工商管理教育的教授都有这样的体会，即：在教学过程中，科学成分越多，越适合课堂教学，也就越利于成规模培养；而艺术成分越多，则越适合个人感悟，也越适合于案例教学，从而只能侧重于个别指导或小组讨论。换个角度，对于工商管理的本科生或MBA学生，特别是EMBA的学生来说，前者主要是依赖于学校和教师，后者则主要取决于个人的悟性。这也是“管理学院学得到”与“管理学院学不到”两种说法都有道理的原因。这两种完全相反的观点（核心是企业家是否是学校培养出来的）的焦点就在于，各自过多地强调管理的“科学性”或“艺术性”，而忽略了两者的间的一致性。事实上，管理学院或MBA学院只有处理好这两者间的关系，才有可能办出自己的特色。这一点在国内外已经得到充分证明。

说到这里，就可以很方便地解释为什么“文人”的子女容易继承，而真正的企业家却很难继承的道理了。其中的关键在于：“治学之道”的“规律性”（即“科学性”）较强，知识和经验可以潜移默化、耳濡目染地向子女传授和转达；而“经营之道”的“艺术性”较强，企业家的成功经验多具独特性，难以言传。学习所谓的“管理经验”必须经过“再创造”过程，光靠模仿是不行的。

总起来说，这套丛书对于工商管理的“科学性”和“艺术性”都有所兼顾。作者多是具有多年工商管理教学经验和丰硕研究成果的教授，有的还曾到日本等国家的大学讲学。作者们按照简明、实用并具有

一定前瞻性的要求，力求为读者提供一套富有特色的教材丛书。这套丛书虽然主要是针对工商管理专业本科生的，但也可以作为 MBA 学生和各类企业管理者的参考书。读者如果基本同意上述有关管理的“科学性”与“艺术性”的看法，那么如何正确地对待这套丛书就不必多絮了。

特以此为序。

于立

东北财经大学 MBA 学院院长
全国 MBA 教育指导委员会委员
国务院学位委员会学科评议组成员
2005 年 7 月于大连

3

*

*

丛
书
总
序

前言

寒来暑往，斗转星移，转瞬间，《现代商务谈判》一书自1989年公开出版以来已有十多年了。在这期间，我国的改革开放步伐不断加快，经济发展形势越来越好，人们的思想观念也发生了巨大变化。进入21世纪，我国高速发展的经济列车已驶入日益规范的市场经济快车道，谈判已经成为我国社会经济生活中的主角，成为人与人之间、企业之间沟通交流、交易联系的桥梁与纽带。与此相适应，现代商务谈判这本书从内容到形式也发生了重大变化。在广大读者的厚爱下，本书的销量在稳步上升的同时，市场影响不断扩大，并先后经历了四次大的改版。这一次是在知识经济时代的背景下，适应市场经济形式发展新的需要而进行的修编。

通过此次修编，本书主要突出以下特点：

第一，此次修改使本书的结构框架更为清晰，顺畅。全书共分13章，两大板块。前4章是基本概念阐述和理论分析部分，主要介绍了谈判的基本含义与特点、谈判的基础理论与原则和谈判的准备，以期读者对谈判形成一个系统的认识，在更深的层面上把握谈判活动，提高谈判者的综合素质。从第5章开始，主要是围绕着谈判实战的战术技巧展开论述，包括谈判策略技巧的运用、谈判中的讨价还价、谈判中的阴谋诡计识别与破解、谈判者的心理研究、谈判合同的签约与履行等，主要目的是增强读者的实际操作能力。

第二，谈判是一门实用性较强、融多学科于一体的边缘科学，因此，怎样兼收并蓄、恰到好处地将多领域的相关研究成果融入到谈判学中，也是本书研究与写作处理的一大特色。如运用心理学理论解释分析谈判中特定的心理现象，对经济学和管理学运用到谈判活动中的现象进行分析，以及谈判中合同签约与执行的法律问题等。作者在这方面花费

了大量的心血，并进行了认真的查证，力求在表述上深入浅出，雅俗共赏，理论结合实际，使各个层次的读者都能够理解和接受。

第三,本书在前四版修订的基础上又进行了以下改编:将第1章谈判概要中的第三部分进行了较大的调整,重点放在谈判概念的理解和谈判的应用分析上。同时,删除了对谈判实践指导意义不大的第4章,将谈判战术实践问题扩展为3章,即谈判策略、成交的技巧以及破解谈判陷阱,主要是为增加学生和读者对谈判技巧的领悟能力,对谈判行为中经常涉及但难以把握的冲突、直觉和成交技巧等进行了具体研究与分析,使读者更有成效地进行商务谈判。

第四,本书进一步增加了新的案例或背景资料,试图将谈判活动的解析尽可能置于社会或企业的实际场景中,增强读者的阅读兴趣和了解战术应用的具体环境,更好地掌握谈判的策略技巧,进一步增强读者的实战能力。从实践来讲,谈判技巧的应用没有一个是完全相同的背景条件下复制获得成功的,关键在于读者怎样领会其中的精髓,创造性地应用这些谋略与技巧。

第五, 本书继续保留前几版的自我评估测验试题。该试题选择及答案的特点是, 读者对问题的回答不是以对错为标准, 而是在每一个相近的答案中寻找一个最优答案, 以积分高低为标准。通过本书后部分的参考答案, 读者可以自行计算得分多少。本书给出三个判定标准: 不合格、合格和优秀。其主要目的是通过读者的自我检验, 分析其优势与劣势, 更加有目的地增强其谈判意识, 树立正确的谈判观念, 提高其谈判能力和谈判效率。

就读者对象而言，本书不仅适用于高等院校经济专业作为教材和参考书籍，同时也兼顾了广大实际工作者学习的需要，可供政府、经济、外贸、工商企业管理人员和购销人员阅读，作为一个普通读者，也可从中获得有益的启示。

2006 年 1 月

目 录

1/	第1章 谈判概要
2/	1.1 谈判的含义
9/	1.2 现代经济社会离不开谈判
12/	1.3 谈判的特征
16/	自我评估测验试题一
21/	第2章 谈判理论
22/	2.1 博弈论与谈判
26/	2.2 公平理论与谈判
31/	2.3 “黑箱”理论
34/	2.4 信息论与谈判
37/	自我评估测验试题二
41/	第3章 谈判的基本原则
42/	3.1 谈判是双方的合作
45/	3.2 避免在立场上磋商问题
48/	3.3 提出互利选择
52/	3.4 区分人与问题
58/	3.5 坚持客观标准
62/	自我评估测验试题三
66/	第4章 谈判准备
67/	4.1 谈判人员准备
72/	4.2 谈判所需知识的积累和信息的收集
78/	4.3 拟订谈判方案
87/	4.4 物质条件的准备

目 录

89/	自我评估测验试题四
93/	第5章 不同国家商人的谈判风格
94/	5.1 日本人的谈判风格
101/	5.2 美国人的谈判风格
107/	5.3 俄罗斯人的谈判风格
110/	5.4 欧洲人的谈判风格
115/	5.5 阿拉伯人的谈判风格
117/	5.6 拉美人的谈判风格
118/	自我评估测验试题五
122/	第6章 谈判策略
123/	6.1 互利型谈判策略
134/	6.2 对我方有利型的谈判策略
150/	自我评估测验试题六
154/	第7章 成交的技巧
155/	7.1 讨价还价策略
165/	7.2 掌握让步艺术
171/	7.3 把握成交机会
175/	7.4 利用直觉
178/	自我评估测验试题七
182/	第8章 破解谈判陷阱
183/	8.1 识破交易中的阴谋诡计
195/	8.2 陷害谈判对手的卑鄙伎俩
201/	8.3 冲突与谈判
205/	自我评估测验试题八

*

*

目 录

209 /	第 9 章 怎样排除谈判中的障碍
210 /	9.1 打破僵局
214 /	9.2 改变谈判中的劣势
219 /	9.3 学会处理反对意见
222 /	9.4 控制谈判气氛
226 /	自我评估测验试题九
230 /	第 10 章 谈判中的语言艺术
231 /	10.1 谈判中的语言表达
238 /	10.2 倾听对方的讲话
243 /	10.3 成功地运用发问
247 /	10.4 巧妙地回答对方的提问
248 /	自我评估测验试题十
252 /	第 11 章 谈判心理
253 /	11.1 谈判的心理基础
265 /	11.2 知觉在谈判中的作用
267 /	11.3 谈判中的心理挫折
271 /	11.4 谈判成功的心理素质
274 /	自我评估测验试题十一
278 /	第 12 章 个性与谈判
279 /	12.1 谈判中的角色
281 /	12.2 期望水平
287 /	12.3 能力与谈判
291 /	12.4 性格与谈判
296 /	自我评估测验试题十二

目 录

300 /	第 13 章	谈判合同的履行
301 /	13.1	签订合同应注意的事项
305 /	13.2	谈判协议的鉴证和公证
307 /	13.3	谈判协议的履行
310 /	13.4	谈判协议的变更、解除、转让与纠纷处理
313 /		自我评估测验试题十三
317 /	附录	自我评估测验试题参考答案

第1章



谈判概要

谈判是现代社会无处不在、随时发生的活动。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，我们首先要了解什么是谈判？人们为什么要谈判？谈判在现代社会中的意义和作用以及谈判的基本程序。

1.1 谈判的含义

* 1.1.1 正确认识谈判

1) 人人都可能成为谈判者

谈判是社会生活中经常发生的事情，几乎每个人都在某一特定条件下成为一个谈判者。与小商贩讨价还价，购买他的农产品；与单位的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间的事情，这些都是谈判，谈判是我们生活中不可缺少的一部分。有关研究资料表明，发达国家约有 10% 的人每天直接或间接从事谈判活动，其中职业的商务谈判占 5% 以上。

尽管谈判在我们的实际生活中扮演了重要角色，但是人们对谈判活动的认识与重视程度还是远远不够的，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。一些人把谈判仅仅看做是人们讨价还价的手段、解决纠纷的途径，甚至认为谈判是玩弄权术、使用伎俩的代名词。所以，许多人只是凭经验、凭直觉从事谈判活动。我们不难发现在国内甚至是许多涉外交易谈判中，时常出现的盲目、草率进行洽商乃至受骗上当的事例。可以说，缺乏高水准的谈判人员、诸多不应有的谈判活动的失误，极大地影响了谈判——这一社会生活中的重要角色作用的发挥，也远远不能适应市场经济充分发展的现代社会。

今天，谈判已成为我们生活中的重要内容，它随时出现在我们身边。我们之所以研究它，是因为如何更好地进行谈判已引起人们的思考，引起了社会各界的广泛关注。特别是工商企业，诸多的合作、开发、生产、经营都是通过谈判行为实现的。社会实践的需要推动和促进了谈判理论的形成和发展，也进一步加深了人们对谈判活动的认识。

2) 谈判学是诸多学科交叉的产物

谈判是一门综合性较强的应用学科，有关谈判的研究是建立在诸多相关学科的基础上的，被认为是行为科学、社会科学、经济学、法学和技术科学的交叉产物（见图 1—1）。

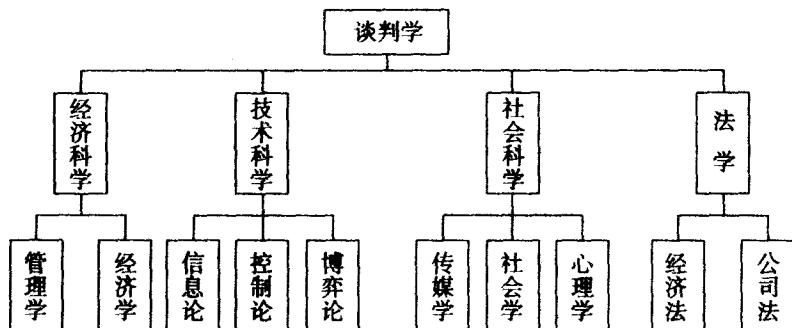


图 1—1 谈判与各学科的相互关系

以一宗出口交易谈判为例，要求谈判者不仅要熟悉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，包括民族习俗、消费特点、购买心理，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商，就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。

从另一角度说，谈判活动的科学性或规律的分析可以借鉴许多学科的研究成果。例如，买卖双方的讨价还价实质上就是博弈，在博弈理论中，经典博弈，像囚徒困境、田忌赛马、智猪博弈等等都可以用来研究谈判者交易结果或讨价还价过程，并建立一些博弈模型。而谈判活动的交易成本问题更是今天诸多谈判学家关注并研究的热点问题，从谈判学发展趋势看，由于众多学者采用经济、管理和计量方法研究谈判问题，建立各种谈判模型，有关谈判学的研究已由传统的注重社会学、心理学方法研究转向各种方法并重，谈判理论和实践应用成果不断涌现。这不仅丰富和发展了谈判理论，进一步增加了谈判学的科学性，而且在实践中应用也取得了很好的效果。

3) 谈判是一门艺术

谈判又是一种复杂的、需要运用多种技能与方法的专项活动，有人

称谈判为艺术，这一点也不为过。

4 首先，谈判艺术性表现在要求谈判人员具有较高的素质，包括掌握各种知识，有较高的修养，善于与人相处，能灵活地处理各种问题。实践表明，从来没有两项谈判活动是用同一种方式进行的，人们也不可能事先准确地预料到谈判的结果。适用于上次谈判的方法，这次就可能失效。谈判的成功与否在很大程度上取决于谈判双方人员能力和水平的发挥，取决于谈判人员策略技巧的应用。这不同于人们练习某一种劳动技能，操作的次数越多，动作越固定、越熟练，劳动技巧越高，灵活性、变通性、创造性是谈判的核心。因此，没有较高素质或是缺乏专业训练的人，是很难获得理想的谈判结果的。

* 其次，谈判也是沟通的艺术。谈判双方的信任与合作是建立在良好的沟通基础上的。沟通的内容十分广泛，包括交流双方的情况，反馈市场信息，维护对方面子，运用幽默语言，活跃谈判气氛，倾听对方的讲话，控制自己的情绪，建立双方的友谊与信任等等。谈判专家认为只有善于沟通的谈判者才是真正的谈判高手，所以，谙熟沟通谋略、善用沟通手段也是谈判者必备的专业素养。此外，谈判地点、时间和时机的选择，谈判场所的布置、安排，都有一定的策略性，善于谋划和利用这一点，会收到事半功倍的效果。

现代商务谈判

再次，谈判的艺术性表现在人们的语言运用上。谈判是一种交际活动，语言则是交际的工具。怎样清晰、准确地表达自己的立场、观点，了解对方的需要、利益，巧妙地说服对方，以及体现各种社交场合的礼仪、礼貌，都需要良好的语言表达技巧。有这样一个实例：台湾一个律师与其伙伴外出办事。早餐后，他的同伴外出买报纸，五分钟后，他的同伴空着手回来了，并边走边摇头，嘴里还嘟囔着什么。“怎会回事？”律师问。同伴回答说：“撞见鬼了！我走到街对面的报摊，拿了一份报纸，递给了他一张10元钱的钞票，说‘买报纸’，但卖报人不找零钱给我，反而抽走了我挟在腋下的报纸，还气冲冲地说，他不是在上时间里专门替别人换零钱的。”

律师听了同伴的述说，没说什么，只是让同伴在原地等着，他自己向报摊走去。等到那位卖报人做完了一笔生意后，律师温和地对卖报人说：“先生，对不起，不知道你是否肯帮助我解决这个难题？我是外地

人，想买份报纸，可是只有这 10 元的票子，我该怎么办？”卖报人毫不犹豫地抽出了一份报纸递给律师，“拿走吧，等你有了零钱再给我”。可见语言沟通的作用，律师与他的同伴不同的是，其传递的不仅是买报的信息，还包括尊重和理解。

综上所述，谈判既是科学，又是艺术。这是因为它广泛地运用和借鉴了当今世界最新的学科理论与研究成果，总结了适合于谈判活动的原则与方法，从而形成了较为完整的学科体系。它的艺术性则充分表现在谈判策略、谈判者的语言及各种方法的综合运用与发挥的技巧上。只有这样，才能收到良好的谈判效果。

1.1.2 谈判的概念

要给谈判下一个定义，既简单又困难。说它简单，是因为谈判对我们并不陌生，它几乎每天、每时都出现在我们的生活中，谈判就是人们的一种交际活动。说它困难，是因为谈判的内容极为广泛，人们很难用一两句话就能准确地、充分地表达生活中谈判的含义。尽管如此，我们还是试图通过对谈判所包含层次的分析来描绘出谈判的大概轮廓，以便我们能把握谈判概念的一些基本要素。

美国著名谈判专家尼伦伯格认为：“谈判是人们为了改变相互关系而交流意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为。”美国法学教授罗杰·费希尔和谈判专家威廉·尤瑞合著的《谈判技巧》一书把谈判定义为：“谈判是为达成某种协议而进行的交往。”在他们的概念中，谈判是作为人与人之间的一种交往活动而存在的。

美国谈判专家威恩·巴罗认为：“谈判是一种双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能，其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。”巴罗坚持谈判活动的核心是交换意见并致力于说服对方，要很好地实现这一目的，就不能只是简单地表述，而是要有高超的“交换”技巧。

我国学者则认为：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。这一解释强调谈判活动的持续性。这一点在正规、大型的谈判活动中十分突出，由此也表明谈判不同于简单的、规律性的重复活动。

综合上述观点，我们认为，谈判的含义至少要包括以下几方面的

✱

✱

第
1
章
谈
判
概
要