

● 实用管理类丛书

经济 谈判

许晓明 主编

SHIYONG GUANLI LEI CONGSHU

● 复旦大学出版社

中财 B0099094

实用管理类丛书

经济谈判

7049/07

主 编 许晓明
副主编 刘 刚

编写者 许晓明
刘 刚
余光胜

中央财经大学图书馆藏书章

登 录 号 167090

分 类 号 F272.8/184

复旦大学出版社

内 容 提 要

在现代市场经济的运行中,几乎所有的企业和利益集团随时都会以各种方式相互交往,各方为了保证自己的利益所在,谈判将是不可避免的。一位优秀的经营者能否掌握一定的经济谈判原理、知识和技能,在很大程度上决定着其经营活动的成败。

本书共分理论、行为和艺术三大部分,全书共十二章,在每章后都设有思考与练习,与部分章节相配套的案例后设有问题,以利读者讨论。

**本书出版由上海发展汽车工业
教育基金会资助**

前 言

随着我国改革开放的不断深入,经济谈判作为经济交往的焦点,已渗透我国经济生活的方方面面。可以说,一位经济管理人员能否掌握一定的经济谈判的基本原理、基本知识和基本技能,在很大程度上影响和决定着其经济活动的成败。

经济谈判学科是一门科学,更是一门艺术。它是社会发展到一定时期才出现的人与人之间经济关系的一种特殊表现,它是为推动市场经济发展服务的。因此,经济谈判学是经济管理领域中的一项重要学科,而且,随着我国社会主义市场经济的深入发展,其重要地位将越来越明显。

本书是为适应我国经济管理的新形势的需要而编写的,它力图较全面地介绍经济谈判的基本原理、知识和技能,并突出理论性与实用性相结合的原则。全书共分三部分、十二章,试图以理论(一~三章)、行为(四~七章)和艺术(八~十二章)三部分勾勒出经济谈判学科的基本框架;而且,每章最后都附有“思考与练习”题目,并配以若干案例讨论,以加强教学效果。

本书主要是为高等院校经济管理专业(包括 MBA)学员,以及广大从事经济管理工作学习经济谈判基础知识而编写的教材。同时,也可作为各行各业管理人员学习和研究经济谈判的专业书籍。

参加本书编写工作的有复旦大学许晓明、刘刚、余光胜和张明。由许晓明任主编、刘刚任副主编。由于我们水平所限,不妥之处在所难免,恳请广大读者不吝赐教。

在本书编写过程中曾得到不少师长和朋友的帮助,在此表示感谢;责任编辑刘子馨先生也给予了大力支持,亦表示谢意。

编 者

1998年5月于复旦大学

目 录

第一章 经济谈判概论	2
第一节 谈判与经济谈判.....	2
第二节 经济谈判的职能与目标.....	8
第三节 经济谈判的特征	12
第四节 经济谈判的原则	16
第五节 经济谈判的分类	20
第二章 经济谈判理论及发展	30
第一节 谈判理论的历史发展及趋向	30
第二节 尼尔伦伯格的谈判需要理论	35
第三节 费希尔的原则谈判理论	45
第四节 比尔·斯科特的“三方针”谈判理论	56
第三章 经济谈判的相关因素	60
第一节 经济谈判中的心理	60
第二节 经济谈判中的逻辑	66
第三节 经济谈判中的文化	73
第四节 经济谈判中的伦理观	80
案 例 一次成功的合资谈判	86
第四章 经济谈判的准备工作	94
第一节 谈判信息的准备	94
第二节 谈判目标与谈判组织的确定.....	103
第三节 谈判计划的制订.....	113
第四节 模拟谈判.....	118

案 例 琼斯的谈判准备·····	120
第五章 经济谈判的操作过程 ·····	124
第一节 探测与导入阶段·····	124
第二节 明示与报价阶段·····	128
第三节 磋商与妥协阶段·····	134
第四节 协议达成阶段·····	143
案 例 扭转谈判逆境·····	149
第六章 经济谈判的后续工作 ·····	152
第一节 合同的签订·····	152
第二节 合同的内容·····	158
第三节 合同的履行·····	163
第四节 争议的处理·····	165
第七章 经济谈判的效益 ·····	170
第一节 谈判的经济效益·····	170
第二节 经济效益的考核·····	173
第三节 谈判的社会效益·····	174
第四节 如何提高谈判的效益·····	175
案 例 FP—418 货车质量问题谈判·····	179
第八章 经济谈判的策略 ·····	186
第一节 经济谈判中的策略·····	186
第二节 按对方谈判作风制定策略·····	189
第三节 按对方主谈人的性格制定策略·····	198
第四节 按谈判进程制定策略·····	205
第五节 按谈判地位(主动、被动、平等)制定策略·····	214
第九章 经济谈判中重要因素的把握 ·····	219
第一节 讨价还价的艺术·····	219
第二节 签订合同中的艺术·····	227
第三节 风险规避的艺术·····	228

第十章 经济谈判的语言艺术	231
第一节 经济谈判的语言特征.....	231
第二节 经济谈判的陈述技巧.....	236
第三节 经济谈判的提问技巧.....	240
第四节 经济谈判的答复技巧.....	244
第五节 经济谈判的说服技巧.....	246
第六节 经济谈判的非语言艺术.....	248
案 例 一次出口订货谈判实录.....	252
第十一章 经济谈判中的逻辑艺术	256
第一节 经济谈判中的逻辑问题.....	256
第二节 经济谈判中的逻辑艺术.....	262
第三节 签订合同中的逻辑艺术.....	273
案 例 一、买两吨车还是买四吨车?	277
二、是谁违约?	279
第十二章 经济谈判中若干问题的处理	280
第一节 如何突破谈判僵局.....	280
第二节 如何进行谈判控制.....	286
第三节 如何应付经济谈判中的意外情况.....	291
第四节 如何处理费希尔的三个“怎么办”.....	299
附录 I 《谈判能力测定表》	305
附录 II 《技术引进合同》(格式)	321
参考文献	331

经济谈判是社会经济活动中的一项重要内容。经济谈判理论是经济谈判行为及艺术的基础，充分认识和掌握经济谈判的基本理论及其发展，是谈判人员所必需的。本部分共分三章。第一章“经济谈判概论”介绍经济谈判的概念、职能、原则、特征及其分类；第二章“经济谈判理论及发展”着重介绍国外几种经济谈判理论；第三章“经济谈判的相关因素”述及与经济谈判密切相关的心理学、逻辑学、文化等，这些都是经济谈判学的基础。

第一章 经济谈判概论

经济谈判在企业的经济活动中成了一项非常重要的活动,企业对经济谈判也越来越重视。因此,从理论上概述经济谈判,对于我们把握经济谈判的含义有很大帮助。

第一节 谈判与经济谈判

一、谈判

世界上充满了谈判。人类社会的发展史就是一部以谈判为线索的历史。生活在社会中的人,都在不断地进行着一场又一场的谈判。但是对于多数人来说,这种谈判是在不知不觉中进行的,并没有把它当作成自觉的行为。举个简单的例子。生活中常会遇到这样的情况:甲、乙两个孩子分享一个苹果,每个人都想得到其中较大的一份,经过一番争论达成一致意见,即一个人切开,另一个先选。这样一来,切苹果的孩子会尽力使两半苹果切得一样大小。于是,两者都取得满意的结果。当然,谈判又不是一项简单的活动,它有着自己独特的运行规律和艺术。尽管人们经常与不同的对象进行着不同内容的谈判,但由于只是在自发的状态下进行,还不能正确把握谈判的内容、运行规律和艺术,因而,谈判成功的可能性较小。为了确保谈判的成功,必须系统地掌握有关谈判的理论、原则、策略和方法。在这里,首要的问题是弄清楚什么是谈判,如何来认识谈判。

(一) 谈判的概念

出现在中外各类文献中的有关谈判的概念是多种多样的。目前至少有以下几种定义：

“所谓谈判是指人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为。”

“谈判是参与各方在一定的时空条件下，为改变和建立新的社会关系，并使各方达到某种利益目标所采取的协调行为的过程。”

“所谓谈判，其一般含义，就是在社会生活中，当事人为满足各自的需要和维持各自的利益，双方妥善解决某一问题而进行的协商。”

美国谈判学会主席尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)在其所著的《谈判的艺术》(The Art of Negotiating)中写到：“只要人们是为了改变相互关系而交换观点，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。”

英国谈判学家马什(P. D. V. Marsh)给谈判下了这样的定义：“所谓谈判(或称交易磋商)是指有关贸易双方为了各自的目的，就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商，通过调整各自提出的条件，最终达成一项双方满意的协议的一个不断协调的过程。”

法国谈判学研究专家克里斯托夫·杜邦(Christophe Dupont)全面研究了欧美许多谈判专家的著述和心得，在其所著的《谈判的行为、理论与应用》(La négociation Conduite, Théorie, Applications)中给谈判下了如下定义：

“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际态度，以便终止分歧，并在他们之间(即使是暂时性地)创造、维持、发展某种关系。”

从上面的有关谈判的定义的论述中可以看出，中外学者与谈判专家对谈判定义的看法基本一致，差异仅存于文字表述上。总结

国内外学者的观点和意见,谈判的定义可概括为:谈判是指人们为了各自的利益动机而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。

(二) 谈判的内涵

1. 谈判是双方在观点、利益和行为方式等方面既相互联系又发生冲突或差别的时候才产生的。只有当谈判的参与者之间存在一定的利益关系,才会促使其走到一起来。同时,谈判的核心任务是一方企图说服另一方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益以及行为方式等。这就表明,产生谈判的前提条件,是人们在观点、基本利益和行为方式等方面出现了不一致。只有解决了这种分歧,才能达到各自的目的。可见,如果不存在这种分歧,也就没有谈判的必要。例如市场上卖者与买者之间的谈判。甲生产的产品急需推销,乙则认为购买甲的产品是极为有利的。但甲和乙要实现自身的利益都离不开对方,这就构成了他们之间的相互联系。然而两者之间又是存在利益分歧的,甲希望卖得价格高一些,而乙则希望买的价格低一些。如何才能在这种既相互联系又存在分歧的局面中既维护自身的利益,又考虑了对方的利益,从而求得两者的协调发展呢?这就需要借助于谈判。可见,双方在利益上的联系和分歧,才使谈判成为必要和可能。

2. 谈判的参与者都希望以磋商为手段来解决存在的利益分歧。谈判的参与者之间虽然存在利益上的分歧,但这种分歧并不是势不两立的,用其他方式又无法得到圆满解决,从而促使谈判各方自愿通过磋商来解决,以满足自己的利益要求。例如,合资经营谈判各方都想使自己投资得到较高的收益,从而产生了对未来利益分配的矛盾;劳资双方之间的工人希望提高工资、改善工作条件和资方要降低成本、增加利润的矛盾等,这些矛盾在没有其他更好的方式解决问题的情况下,只能坐下来通过磋商来解决。这种希望磋商的愿望使谈判从可能性变为现实性。

3. 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,才能构成谈判关系。并不是双方既联系又分歧就一定会产生谈判现象。如奴隶与奴隶主之间,虽然存在联系和分歧,但在很多场合是不会进行谈判的。由此可见,构成谈判还要依赖于另一个重要条件,即作为谈判的双方,必须在物质力量、人格、地位等方面都获得相对独立或对等的资格。如果由于某种原因失去了与对方对等的力量或地位,那么另一方可能就不把它当作谈判的对手,并且可能图谋采取另外的方式来解决问題。

4. 谈判的参与者需要通过协调各方的利益关系才能达成目标。谈判要实现自己的利益要求,必须不断调整各方的利益关系,即各方要作出一定程度的妥协。否则,各方互不相让,最终双方利益都不能实现。因此,不断地对各自的利益要进行调整是实现谈判目标的必然途径。

5. 谈判者参与谈判的最终目标是达成观点一致的协议,使各方利益均得到实现。不论谈判者参与谈判的动机如何,其最终目标都要达成观点一致的协议,以实现自己的利益要求。当然,由于多种原因,有时经过艰苦的谈判也没有达成一致协议,但这并不能说明谈判者不想谈判成功。

二、经济谈判

谈判活动涉及的范围极为广泛。从内容上看,它包括政治谈判、外交谈判、经济谈判、军事谈判、科技谈判、文化谈判、体育谈判、和平谈判、人质谈判、宗教谈判、民事谈判、党派谈判等。参加谈判的可以是个人、组织或各国政府,从而产生了政府间、组织间、个人间的以及三者相互之间的谈判。经济谈判仅是谈判中的一种类型,但是它在社会经济生活中占有重要位置,是谈判的一个极为重要的分支。

(一) 经济谈判的定义

经济谈判是指经济交往各方,为了寻求和达到自身的经济利

益目标,就各种提议和承诺进行洽谈协商的过程。

为把握经济谈判这一概念,有必要从以下几个方面来认识经济谈判的内涵。

1. 经济谈判的谈判目的是经济利益。在不同类型的谈判中,其谈判者虽然都要求得到一定的满足,但其目的是不完全相同的。谈判者所追求的谈判目的从总的来说可以分为三种类型,即理论观点、经济利益和行为方式。党派谈判和宗教谈判所追求的主要是让谈判对方接受自己的观点和意见;军事谈判和外交谈判追求的主要是让对方接受自己的行为方式;而经济谈判追求的目的主要是经济利益。当然,在其追求某一方面目的的过程中,也会有其他因素来影响谈判,如宗教谈判和外交谈判也会涉及到经济利益,经济谈判也会涉及到某些非经济因素等,但这些并不能改变各自追求的主要目的。

2. 经济谈判是谈判各方互利互惠而进行的沟通和协商。经济谈判决不是谈判各方相互为敌、施展诡计、相互欺诈。谈判各方之所以要谈判,其根本原因是谈判各方都要从对方那里得到一些经济上的满足,谈判各方都要有所给予(让步),要使对方的经济需要得到某种程度直接或间接的满足。因此,经济谈判的结局一般都表现为双方互惠互利、皆大欢喜。即使一方作了让步,也必须以基本的需求得到保证为条件。如果企图造成所谓一方全赢或全输的结果,这样的谈判一般很难展开。由于双方的需求有差异、双方利益的分析、评价不一致、谈判双方互不了解,这就需要一个“谈”的过程、即沟通、协商的过程来交流有关条件,调整、平衡双方的局面,以保证双方需求的满足。

3. 经济谈判也需要一定的条件。只有谈判双方在经济利益方面出现了相互联系同时又有分歧的状况下,才具备经济谈判条件。不仅如此,进行经济谈判还要求谈判双方在物质力量、人格、地位等方面相对独立或对等,双方有谈判资格的人是法人代表或其代

理人,才能进行有效谈判。否则谈判无法进行下去。

4. 经济谈判是一门新兴的边缘学科。经济谈判内容复杂、种类繁多,但仍然可以从经济谈判的实践中探寻出其规律性。根据中外大量的经济谈判实践和成功的实例,可以总结一套普遍适用的谈判理论、方法和艺术技巧,以指导人们的谈判活动,推动经济的发展。实践不仅表明经济谈判有规律可循,而且表明经济谈判要涉及到经济学、管理学、法学、心理学、社会学、行为科学、语言文字学、文化学等学科,是对上述多种学科进行综合而创造的一门新兴的边缘学科。同时,经济谈判是一种具有很强说服力的艺术,实践性、应用性很强,人们研究得到的一些结论只能作为行动的指南,还需谈判者经过多方面的反复训练和锻炼,才能逐步掌握其中的规律性。

(二) 经济谈判的三要素

经济谈判的要素是指构成经济谈判活动的必要因素。在现实经济谈判中,经济谈判的构成要素是多方面的。目前国内外有各种分法,有的把谈判要素分为观念、目标、人员、议题等,更有甚者把谈判要素分得更细,在上述要素中再加上方法、地点条件、时间条件、信息、环境、策略、需求等。但是,对于任何一项谈判来说,谈判主体、谈判客体、谈判议题是最为基本的构成要素。

1. 谈判主体,就是指在谈判中通过主动了解对方并影响对方,从而企图使对方认可自己经济利益的一个方面。作为谈判主体,可以仅由一个人,也可以由两个人组成,还可以是合理组成的一个群体。但并不是什么人都是主体,主体应具有经济谈判科学知识和能力,拥有相应的权力。在经济谈判中,谈判主体的最大特点就在于表现出充分的主观能动性和创造性,经济谈判活动的成效在很大程度上取决于谈判主体的表现。

2. 谈判客体,就是指在经济谈判中谈判主体要了解并施加影响的一方。谈判主体企图通过某种影响,促使对方能够认可自己的

经济利益。作为谈判客体,可以仅有一人,也可以由两人组成,还可以是一个合理组成的群体。在谈判中,谈判客体的最大特点就在于其有一定程度的被动性。

谈判主体和谈判客体是相对而言的。在经济谈判中,谈判双方都力争使自己成为谈判主体,把对方当作谈判客体,去说服和影响对方。但在实际谈判中,自己要去了解对方,自己也被对方所了解;自己要去影响对方,对方也要影响自己;自己企图说服对方或理解或允许或接受自己的观点、基本利益和行为方式,对方也企图说服自己或理解或允许或接受对方的观点、基本利益和行为方式。这样,谈判双方在不同的问题、不同的时间既是谈判的主体又是谈判的客体。

3. 谈判议题,就是指谈判中双方共同关心的并希望解决的问题。在经济谈判中,这种议题是经济利益方面的。谈判议题的最大特点,就在于它对双方的共同性。如果不具有这一特点,就构不成谈判议题。

这三项基本要素中缺少任何一项,就构不成经济谈判。

第二节 经济谈判的职能与目标

一、经济谈判的职能

经济谈判是市场经济条件下经济活动的必要内容,是人们实现经济利益目标普遍采用的沟通协调方式。它在社会经济活动中的职能如下。

(一) 经济谈判是实现经济目标的手段

任何经济单位都有其追求的经济利益目标。在社会化大生产和市场经济条件下,买和卖的过程是企业实现再生产的必要条件。买和卖不能完成或完成不好,不仅影响到企业的再生产,而且影响企业的经济效益,影响企业经济目标的实现。然而,在实际的经济

生活中,买和卖受到各种复杂因素的制约,它的完成是件非常困难的工作,需要各方人员的参与。这一参与过程本身就是一个完整的谈判过程。就商品交易来说,商品的品种、规格、质量、价格、数量、运输、结算、交货期、售后服务、保险以及索赔等一系列问题都要通过经济谈判来确定。这样,一个企业要完成买卖过程并实现经济目标,就要取决于经济谈判人员对每项交易所涉及到的消费者方面的需求、购买动机、购买行为的变化规律、生产方面的条件、能力、期望等情况以及市场供求状况的认识水平;取决于他们对客户当时的交易意图、交易方式、交易动机的掌握和诱导水平;也取决于他们对客户潜在需求分析和挖潜能力等。只有通过高水平的谈判,企业才能最终完成交易过程,取得经济效益,实现经济目标。对其他类型的经济谈判来说也是如此。

(二) 经济谈判是获得经济信息的重要渠道

经济信息是经济运行过程中各种因素和结构变化的真实反映。经济信息包括生产信息、需求信息、金融信息、结构信息、分配信息、消费信息等,而在每一种信息中又包含一系列内容,如生产信息包括产品品种、产量、质量、产品开发、新技术、新工艺等。在市场经济条件下,企业面临越来越激烈的市场竞争,企业的生存和发展将以市场为导向,获取市场经济信息是至关重要的。及时准确的市场信息有利于企业作出有效的决策。经济谈判作为获取经济信息的一种重要方式,其主要表现是:

1. 通过经济谈判了解对方,获得更多的信息量。“知己知彼,百战不殆”。成功的经济谈判,首先是了解对方。通过了解对方的经济状况,从而成为自己获取经济信息的一个重要来源。如当和对方的谈判内容涉及到产品购销时,那就得了解对方提供的商品的质量、价格、供货能力、来源及数量等,并将其同市场上同类商品相比较,在比较的基础上提出具体的条件和要求,与对方磋商。当谈判的内容是承揽加工,那就要了解对方的经营范围、加工能力、人