

商务谈判指导

曹厚昌 著



人民日报出版社

商务谈判指导

曹厚昌 编著

人民日报出版社

123113
(京)新登字 103 号

责任编辑:白增华

封面设计:郑炳宏

商务谈判指导

曹厚昌 编著

*

人民日报出版社出版发行

北京市怀柔中科印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092毫米 32开本 印张 9.125 字数 197千字

1993年5月北京第一次印刷 印数 8000 定价 5.30元

ISBN 7-80002-568-3/F·120

目 录

第一章 商务活动与商务谈判	(1)
第一节 商务活动离不开商务谈判.....	(1)
第二节 商务谈判的科学性与艺术性.....	(10)
第三节 商务谈判的基本要素与谈判的类别.....	(18)
第二章 商务谈判的指导思想与战略决策	(24)
第一节 平等互利是商务谈判的正确方针.....	(24)
第二节 商务谈判的指导原则.....	(30)
第三节 商务谈判的战略决策.....	(35)
第三章 “凡事预则立”——商务谈判的准备	(41)
第一节 商务谈判准备要点.....	(41)
第二节 商务谈判准备方法.....	(54)
第四章 研究对手的谈判风格	(69)
第一节 谈判风格.....	(69)
第二节 各国与各地区商人不同的商务谈判风格 ...	(77)
第五章 商务谈判的过程与技巧	(89)
第一节 商务谈判的结构.....	(89)
第二节 商务谈判的过程.....	(98)
第三节 较量中的谈判技巧.....	(113)
第四节 对商务谈判人员的管理.....	(121)
第六章 商务合同谈判	(130)

第一节	合同谈判的原则·····	(130)
第二节	商务合同主要条款谈判条件·····	(137)
第三节	合同条款的谈判·····	(149)
第七章	商务谈判中人际交往与心理·····	(163)
第一节	商务谈判人际交往的特性·····	(163)
第二节	商务谈判心理·····	(175)
第三节	谈判行为·····	(185)
第八章	商务谈判语言·····	(201)
第一节	商务谈判中语言交往·····	(201)
第二节	商务谈判的语言选用·····	(211)
第九章	商务谈判中思维活动·····	(224)
第一节	商务谈判过程是思维活动的过程·····	(224)
第二节	谈判过程概念的运用与判断·····	(230)
第三节	谈判过程的推理与论证·····	(239)
第十章	运筹帷幄——商务谈判策略·····	(248)
第一节	策略是商务谈判的成功之道·····	(248)
第二节	商务谈判策略的运用与谋划·····	(255)
第三节	商务谈判基本策略与评述·····	(262)
主要参考文献·····		(284)
后记·····		(286)

第一章 商务活动与商务谈判

第一节 商务活动离不开商务谈判

一、谈判与商务谈判

随着社会主义市场经济体制的确立,我国的经济体制改革与国民经济的发展将进入一个新的时期。企业作为国民经济的细胞和经济组织,在扩大对外与对内的交往活动中,要运用谈判这一手段来促进彼此了解,沟通信息,推销商品,引进技术与设备,采购原材料、燃料,广泛地扩展经济与技术协作。与此同时,各行各业之间、企业之间,由于经济利益之冲突,也有越来越多的争议、纠纷需要斡旋、调解与仲裁。并且,涉外谈判也日益增多。总之,企业走向市场中,商务谈判既是一个重要的活动内容,亦是必要运用之手段。

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。谈判亦是直接影响各种人际关系,对参与谈判的各方产生持久利益的一个过程。

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切“协商”、“交涉”、“商量”、“磋商”等等,都可看作是谈判。狭义的谈判仅仅指在正式场合下的谈判。本书中研究的商务谈判,仅仅是正式场合下的商务谈判。

商务或称商事,系指一切有形与无形资产的交换或是买

卖事宜。然而,不是任何一种买卖行为都可以成为商务行为。商务行为具有特定的经济内涵。它是指经法律认可,以社会分工为基础,以提供商品或劳务为内容的盈利性的经济活动。按照国际习惯的划分,商务行为可以分为四种:第一,直接媒介商品的交易活动,如批发、零售商业直接从事商品的收购与销售活动,称为“买卖商”。第二,为“买卖商”直接服务的商业活动,如运输、仓储、居间行为、加工整理等,称为“辅助商”。第三,间接为商业活动服务的,如金融、保险、信托、租赁等,称为“第三商”。第四,具有劳务性质的活动,如旅馆、饭店、理发、浴池、影剧院以及商品信息、咨询、广告等等劳务,称为“第四商”。

商务谈判 是买主和卖主,即买卖双方为了促成买卖成交而进行的,或是为了解决买卖双方争议或争端,并取得各自的经济利益的一种方法或手段。

应当指出,在实践中人们常说:“贸易洽谈”。而有人叫“商务谈判”。那么,这二者有何区别?根据我国著名辞书“辞海”的解释,“洽”为协和、和睦的意思,亦有商量、交换意见的意思。而“谈”呢?它是“讲话、谈论,彼此对话”之意。谈判中的“判”?称之为“评判”。由此可知,洽谈和谈判这二者没有本质区别,即都是要谋求一个“良好的结果”。但在字面上有差异,即洽谈,强调“和睦与彼此对话”的一种表达方式,但承认分歧。谈判则注重表达对“分歧的评断”,同时也强调“结果性”。相反,“洽谈”对“结果性”不怎么强调,强调灵活性、温和性。因此,一些人喜欢用“洽谈”二字。

谈判有着悠久的历史。从人类有了社会交往活动以来,就有谈判的发生。最早时,谈判只是作为解决双方争议的手段之

一,如部落之间、商品交换双方之间争议的存在与发展。但是,随着人类社会的发展与文明的进步,彼此之间交流、理解、沟通、协商逐步成为人类历史发展之必然。战争为竞争所替代;对抗为对话所替代。这样,谈判作为沟通人们信息,沟通人类心灵的一种手段,在社会生活中得到了广泛的重视与运用。在当代,谈判在我们的政治生活、经济生活、社会生活中占有重要的位置。每天各种各样的谈判不计其数。这在每天的报纸、广播、电视、杂志、文件中都有其具体的报道与登载。有关资料表明,在发达国家中有10%的人每天直接或间接从事谈判工作。其中仅职业的商务谈判人员就占全国人口的5%以上。有的国外学者认为,在一个计算机已经使许多工作都变得过时无用的时代里,谈判者的作用日益重要起来。因为,我们大家都成了谈判者。世界上政界的风云人物如罗斯福、丘吉尔、莫洛托夫,特别是我们已故的敬爱的周恩来总理,都是举世敬仰的谈判桌上的高手。他们都是善于把握历史机遇,创造奇迹,影响世界局势的人。

在当代,因为谈判在政治、经济、社会生活中显示出它的魅力和发挥独特的功能与作用,一些国家早已成立了由专家、学者组成的专门研究机构。如美国成立了“美国谈判学会”;日本为了提高对外交涉的谈判能力,培养谈判能手,以迎接国际经济形势的挑战,并能随机应变,运转自如,在1988年6月,成立了“交涉谈判学会”的组织。不仅如此,一些发达国家的大公司、著名的高等学府如美国的哈佛大学,纷纷建立自己的谈判研究机构。哈佛大学的谈判培训中心不仅负责培养政府机构、公司、企业、组织的高级谈判人员,而且也常参与一些重大的国际谈判活动。具有渊博知识和丰富谈判经验的学者、政治

家、企业家、律师都加入到为本国培养现代谈判人员的行列中。可见,国际上许多国家,特别是经济发达国家是非常重视对谈判的研究。各种关于谈判或商务谈判的论著则应运而生。其中,许多论著在我国业已被翻译出版问世,给我们提供了研究、借鉴的机会。许多大专院校有关学科、系或专业也已开设或准备开设“商务谈判”的课程。许多企业也重视对谈判经验的总结与研究 and 这方面人材的培养。总之,在我国从 80 年代中期以来,有关对谈判的理论、技巧、经验的研究和总结已日益为人们所重视。

谈判是在个人之间进行的。他或他们也许是为了自己,或是代表有组织的团体、机构、企业。因此,可以把谈判看作是人类行为的一个组成部分。诱发谈判的潜在因素却是满足其愿望,寻求其利益。市场是经济利益最集中的场所。商务谈判更是追求经济利益的谈判。

谈判既然看作是人类行为的一个组成部分。它涉及到传统和当代的行为科学,以及历史、法学、经济学、社会学、心理学、国际关系学,乃至控制论、系统论、对策论、决策论、语言学、民俗学等等许多专门知识。所以,谈判所涉及的范围很广泛,谈判的内容颇为丰富。在商务谈判领域,则需要对谈判方针、原则、谈判风格、谈判结构、谈判方法、谈判策略、技巧、谈判心理、思维、语言、谈判的计划、组织、管理,以及人员的培训等等方面的研究。美国谈判学会主席尼尔伦伯格先生,在他的名著《谈判的艺术》一书中,提出了“谈判需要理论”这一论点。这一观点博得了许多理论家与专业人士的赞同。因此,我们必须从两方面入手,一是必须重视谈判的作用,加深对谈判的研究。为此,要了解,吸收或借鉴西方发达国家有关谈判的一些

论著、技巧,乃至不同的谈判风格。二是必须弘扬中华民族优秀传统文化,吸引其中的宝贵精神财富,结合社会主义市场经济的商务活动的实践经验,建立有中国特色的社会主义商务谈判的理论与技巧知识。目的是为了适应社会主义市场经济实践之需要,以改善企业的经营管理,提高干部职工的业务素质,提高企业的经济效益,为发展社会主义市场经济服务。

二、商务谈判在商务活动中地位和必要性

(一)商务谈判在商务活动中的地位。

1. 商务谈判是商业交易活动中的桥梁和纽带。企业的商务活动,无论是采购商品和销售商品。商务人员会面临两方面的工作。从国内商务活动来看,对内需要与货源即供货单位或与接货单位进行联系,确定商品的品质、质量或服务量、商品价格、交货条件、结算条件、期限、包装与运输条件等等。对国外商务活动而言,需要与外商就这些具体条件与国际贸易惯例进行谈判以求达成一致。这从形式上来看,商务谈判好像是个桥梁和纽带。这是从静态上来分析。从动态上,就是通过商务谈判把客户组织到一起,通过有效的谈判促成交易成功。

2. 商务谈判是信息传播的有效途径与信息流的载体。商务活动是商流、物流、信息流、资金流的统一过程。商务活动是一个完整的系统。这种系统活动本身形成了两个截然相反的信息流向,即生产信息流和消费信息流。前者是指从生产企业流向消费者的信息。后者是指从消费者流向生产企业的信息。而谈判则是信息交流过程。它有赖于信息的交流。商务人员通过谈判是生产信息流和消费信息流的具体传播途径或方式之一。

3. 商务谈判体现企业的营销战略。商务人员通过商务谈判来实践企业的整体营销战略,实现商品的价值,促进企业形象的改善和提高产品声誉。所以,商务人员作为企业营销战略的~~执行者~~,最终要通过谈判体现出来。

(二)商务谈判在商务活动中的必要性。

1. 商务谈判是交易程序中的一个重要组成部分。

在商务活动中,作一笔买卖或交易,从交易的程序上,首先要进行询价或报价,并进行磋商,然后通过签订合同,到履行合同等等,这一系列的工作程序。

以外贸为例,进出口交易磋商,主要有三个环节,即发盘、还盘、接受。发盘(offer)又叫报价。它是指交易的一方向对方提出某种交易条件,并愿意按此条件订立买卖合同的一种表示。发盘人(offerer)发盘后,一经受盘人(offeree)无条件接受,买卖合同则宣告成立。发盘通常由卖方主动提出。但是,有时也可由买主主动提出,由买方应卖方的要求提出。这种由买方提出的发盘,在业务上称做“递盘”(Bid)。发盘可以采用口头方式,也可以采取书面的形式。如果采用口头方式就是当面的谈判。如果不当面谈判,就是电话发盘。用书面形式就是以书信、电报方式来发盘,即指函电往来。当受盘人收到发盘人提出的发盘后,一般做出一定的表示。这种表示可能是不同意,或者是不完全同意,也可能是完全同意对方的条件。如果不同意或者不完全同意对方在发盘中所提出的条件,并能够提出新的条件就称为还盘(counter—offer)。如果完全同意发盘的条件,则称之为接受。

那么,怎样处理对方的发盘并进行还盘呢?一方面,对发盘本身提出研究,作出适当的还盘。另一方面,这一“发盘—还

盘”，有的甚至要再还盘，则是连续不断地，反反复复，经过好几个回合。这期间，双方可能要绞尽脑汁，斗智斗法，而这在许多场合下，往往要通过谈判桌上来较量和解决。

以上是举了对外贸易中的例子，而在国内商务活动中，如果说最简单、最常见的例子，则是在农贸市场购物。虽然购物者是择优选购，“货比三家”，一手交钱，一手交货。但是，也还有买卖双方的讨价还价的过程。这亦是最常见的谈判过程。其它，如企业的采购商品，推销货物中，就有许多问题，如数量、质量、花色品种、价格、付款、包装、运输、责任、期限、风险等等问题要经过相互磋商，取得一致意见，乃至签订协议或合同才能完成交易。

2. 为企业交流与传递信息之需要。

商务谈判是企业与客户的桥梁和纽带。通过谈判使企业与客户之间的沟通变成为现实。这种沟通的重要内容之一，则是信息的交流与传递。在谈判桌上一般可获得下述情报或信息：顾客对产品设计以及对产品的主要评价与要求；顾客的抱怨资料以及对产品的使用情况；对价格的意见，以及顾客愿付的价格与产品成本间的关系；同类产品市场变化情况；竞争者的产品品质、特点与功能；竞争者有关市场营销的战略与战术的变化情况等等。

商务人员在谈判过程中，不仅会搜集到自己所需要的情报，供企业决策者参考，而且会对顾客传递出有关的产品、服务以及企业发展的信息。有的时候，对方是因产品而购产品，或是因服务而购产品，或是因企业的生产条件和声誉而购产品。这些信息对于签订合同和扩大企业影响是至关重要的。

3. 为企业销售保障之需要。

企业的商务活动的中心任务就是推销商品。推销之成败完全依赖于产品的条件和商务人员的业务素质,其中包括谈判的能力与技巧。商务谈判是反映技巧与能力的一种推销形式。从某种意义上说,介绍与推荐自己企业的商品、服务或表达愿意合作的愿望是一种被动的行动。而能够吸引顾客的注意和兴趣,促进顾客的合作愿望和得到顾客对企业的信任则是一种主动行为的结果。通过谈判,一个优秀的谈判者或较好的谈判者,不仅作为能够妥善处理各种意见、问题的能手,而且也是消除各种误解与疑虑,增进顾客信心的重要保证。这些都是顺利洽谈交易的必要条件。通过顺利的谈判,在发生商品短缺时,谈判如能达成协议,将有助于保证企业持续正常地供应;当某种商品充斥市场之时,也将保证销售渠道畅通无阻,货畅其流。

4. 为维护和发展业务关系之需要。

对于一个企业而言,应有其规模经济与效益以及长期的发展目标。这就要为建立长期稳定的销售渠道并保持其畅通无阻而努力。同时,对许多企业来说,为了扩大市场占有率和降低管理成本,节约费用,宁可寻找中间商经销产品,而不愿意负责全过程的销售。然而,对许多陌生的客户来说,指望他们积极主动的订货则是不现实的,这就需要通过谈判以相互增进了解来获得解决。

了解并巩固现有的顾客固然很重要,但善于发展和培养新的顾客则更为重要。因为,不开发潜在的市场,企业就没有发展。那种单纯依赖其原有的渠道和老客户推销自己的产品,则并不是理想的。而如何发展和培养新的顾客,并又能维护与考虑老客户的关系,则离不开谈判。

5. 为复杂的技术、工程设备之交易的需要。

一个企业除了它的常规产品之销售外,有时还出售技术、专利以及复杂的工程设备,进行技术与设备的转让。这类交易活动颇为复杂,必须经过谈判。而且一对一的谈判则为少见,多数都是通过谈判小组或谈判团来较量。谈判的时间也长。如果谈判内容在某一环节上出现疏漏,就会给企业造成巨额损失。

6. 为施行特许经销制度之需要。

每一个企业都希望扩大自己的产品销售,扩展自己业务活动范围,在市场中占有更多的份额,以期获得更大的经济效益。但是,在经销的发展阶段,资金上的限制使之无法建立拥有大量销售网点的广泛的分销系统。从经济核算的角度来考虑也没有必要。特许经销就是一种避免负担大量销售费用的一种销售制度。所谓“特许”,就是允许购买特许的人根据专门的项目和条件,用一种品牌来推销一种特许产品和服务。为了扩大和发展而出卖“特许”的企业,一般要为购买特许的人提供一些必要的服务,诸如选择和购买地皮,改建房屋和装修,以及筹措资金等等。特许的风险性很小。如果“特许”不能获得成功,特许的人可以在规定的时间内终止协议。上述条件要在事先进行充分调查研究,如考察特许时机是否成熟?双方的条件?许诺能否兑现?合同是否得到了专家和律师的肯定?这一切条件均须经过谈判才能确定。在谈判中往往会发现,有些方案决定后似乎不错,但只要面对面坐下来进行谈判,就会遇到一些实际问题,发现一些想象不到的事情。一个精明的谈判者该放弃的则不能优柔寡断,而该谈判的则不能贻误良机。

第二节 商务谈判的科学性与艺术性

一、商务谈判的意义

(一)商务谈判既是企业营销思想和战略的指引者,又是实施者。

打开产品销路是开拓市场的一个关键环节。资本主义国家早在 18 世纪 60 年代第一次工业革命发生之后,即已开始现代市场的经营业务,研究推销商品之方法。1912 年,美国哈佛大学的经济学家 J·E·赫杰齐,通过走访大企业主,了解他们如何把货物卖出去,总结他们的经验,写出了第一本以市场经营学(Marketing)命名的书,着重研究经销技巧。1929 年至 1932 年,资本主义世界爆发了空前的严重的生产过剩的经济危机。经济大萧条,许多企业、公司纷纷倒闭,大量工人失业,社会购买力猛降,商品卖不出去,出现供过于求。资本家面对此时此景,意识到要使企业得以生存与发展,必须加强市场调研,要进一步研究各种推销技巧,促销手段与方法,防止需求脱节,避免出现这种生产过剩危机。然而,资本主义经济危机的根源在于资本主义制度本身有不可克服的矛盾。但是,他们积累的营销思想,策略技巧和方法,却是值得我们借鉴的。

现代企业市场营销导向的主要内容是树立企业良好的形象,采取以市场活动为中心,以消费者为中心的方针,置顾客为企业活动的最高目标,以顾客的观点来检验企业的营销策略。企业生产和销售那些能满足顾客现实和潜在需要的东西。那么,在这一思想指导下,企业的产品推销活动要体现三种精神:首先,确保产品价值的实现,吸引顾客和争取利润是商务

活动中的重要目标。其次，“顾客利益至上”，顾客第一，服务至上。最后，贡献于社会发展，销售的商品为顾客所认可，使社会物质文明水平提高，社会文化水平得以进步。

以上这些内容，简单地说就是体现了经济效益与社会效益。如果商务人员在商务谈判中体现上述精神，这不仅对企业的发展，而且对社会的进步作出贡献。

以上这几种精神，又体现了现代营销的两种机能，即以确保效益为主的企业机能，以贡献社会发展为主的社会性机能。通过谈判，体现这些机能，实质又是在具体实施企业的营销思想和战略。

（二）商务谈判关系到交易的成败。

在商务活动中，起作用的因素很多。从国内市场的商务活动来看，企业外部的市场环境，例如商品资源、购买力、价格水平、国家的经济政策、市场体系、市场组织、市场法规等等；企业内部的因素，例如经营管理水平的高低、经营规模、干部职工的素质等等；在对外经济贸易中，有国际市场环境，也有国内能否提供适应国际市场商品需求的数量、质量、价格等等因素。尽管如此，在商务活动中，交易的成败，以及如何在最有利的条件下达成交易，仍然必须通过商务谈判。

商务谈判的成效如何，往往取决于谈判人员的素质。这又在相当程度上取决于谈判的策略与技巧及其经验的积累。尤其在涉外经济贸易中，应懂得国际经济贸易惯例，懂得外国商人的“生意经”。同时，要熟知各国的民情风俗、商务活动习惯，了解对方在谈判中经常使用的策略和技巧，乃至“绝招”。否则，不仅闹笑话，而且要吃大亏，造成重大的经济损失。这方面我们是有经验教训的。

(三)商务谈判关系到企业的生存与发展。

这方面实例很多,如在经济高度发展的竞争环境中,也会出现某一种资源是独一无二的情况,或者某种商品为供过于求。在这种态势下,买主如何设法使卖主提供自己想要得到的东西呢?在某种商品供给大于需求的市场上,卖主又如何争取有限的买主成为自己的顾客呢?所有这一切都需要谈判。

(四)通过艰苦的商务谈判能产生经济效益。

这方面有无数的事例说明这一点,下面略举几例:

其一,1985年我国江南地区某现代化钢铁厂二期工程开工。中国技术进出口总公司受命,与某外国公司谈判。签订成套设备引进合同,总价格达数亿美元。其中70%使用卖方信贷,年利率7.5%,分5年还清贷款。当时这7.5%的年利率在国际市场上是较低的。于是这项引进合同以优惠价格签订。但是,今后国际市场上利率会产生什么变化呢?中技公司谈判小组利用谈判期间的间隙作了大量调查研究。经分析表明,今后国际市场的金融利率会呈现下降的趋势。这一情况表明,如果在国际金融市场上利率最低的时候,终止信贷提前还款,将会为我国节约一笔巨额外汇。只要在协议书上作了说明,那么提前或推迟付款均为国际金融市场上的惯例。因此,中技公司谈判小组则不失时机利用谈判的最后机会,提出同对方签订一份有关信贷偿还协议书,即我方有权根据自己的财政情况,在适当的时机提前还款,但不增加额外费用的协议,因而为下一步调整还款日期,奠定了基础。1987年初,国际金融市场的贷款利率果然出现了微妙的变化,从7.5%、7%、6%、5.4%,到出现了4.9%、4.5%的局面。显然,当时国际金融市场的贷款利率在逐渐下降。这时,钢铁厂引进项目的合同大量付款尚未