

企业家谈判技巧

90年代

企业家外交丛书

杨岗 主编



杨岗 主编
崔广济 副主编
崔建人 副主编
崔同安 副主编

●企业家外交丛书●

杨 岗 主 编

企业家外交谈判实务

章建人 程源 叶广济 吴同安 编

中 国 经 济 出 版 社

内 容 提 要

这是一本企业外交谈判实务手册。包括谈判的基本理论问题、谈判的准备、谈判的开局、谈判的程序、谈判中的报价与讨价还价、不同类型的企业谈判技艺、谈判人员的素质与管理、谈判思维的辩证法和谈判谋略。

书中附有自我谈判能力测试题。

责任编辑：肖 峦

封面设计：王 滨

企业家外交谈判实务

章建人 程源 叶广济 吴同安 编

700158

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

工程兵机械学校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张6.25字数140千字

1990年5月第1版

1990年5月第1次印刷

印数：00, 001—11500

ISBN 7-5017-0593-3/Z·164

定价：3.50元

《企业家外交丛书》编委会

主 编 杨 岗

副主编 王长远 徐子毅

编 委 （按姓氏笔划为序）

于 云 马沉勇 王 力

王长远 王成虎 刘 琦

李宏学 陈建国 杨 岗

张 勤 徐子毅 栾建民

章建人

企业家与企业外交（代序）

柴泽民

时代在前进，新事物在产生，一些新的名词随着社会的进步也在不断出现。几年来，随着对外开放的扩大和改革的不断深入，企业对外活动在企业界越来越受到人们的重视。

“企业外交”这个名字便应运而生。企业外交这种叫法，在我国漫长的封建社会里，在商品经济不发达的情况下，不可能提及。在社会主义社会里，中国在开放，企业和周围的环境时时刻刻发生着错综复杂的交流和联系，需要不断作出灵敏的反应和灵活的调整，企业外交实际上已在我国企业界客观存在。企业向外辐射的各种关系线条以及行为，已经形成了企业外交活动，只是当时还没有意识到，或者没有赋予它这么一个“称呼”罢了。

企业外交，就是企业对外部的交流与往来。中国人有着注重声誉、讲究形象、注意往来、善处关系的传统习惯。在一千多年前流行的通俗小册子《名贤集》中有句话，叫做“善与人交，久而敬之”。其意思就是建立友好、和谐、密切的社会相互关系，以促进不同的个人组织的共同进步。孔子为了实现自己的政治、教育信念而四处游说，诸葛亮为了实现联吴抗魏的战略思想，舌战群儒已成为传世佳话。马克思在创立历史唯物主义的时候，对“交往”和“交往关系”十分重视。他曾经指出“共产主义……是以生产力的普遍发展和与此有关的世界交往的普遍发展为前提的”（《马克思恩

格斯全集》第3卷第39页)。这里阐述了两个很明确的思想：第一，交往的普遍发展同生产力的发展具有同等重要的意义；第二，交往的普遍发展是由生产力的普遍发展所决定的。“只有随着生产力的这种普遍发展，人们之间的普遍交往才能建立起来”（同上）。党的十一届三中全会以来，我国的生产力有了很大的发展。随着生产力的发展，企业的对外交往也必然日益增多。企业外交虽然是近几年才出现的新事物，但已显示出蓬勃的生命力与良好的发展势头。当今，企业外交已成为企业家事业成功必须采用的策略，乃至重要哲学。

一个企业的生产经营以至生存和发展，不仅受企业内部条件的限制，也受外部环境的各种条件所制约。企业实现再生产的先决条件是，必须面对市场，开展一系列成功的社会交往活动，通过这种活动，开拓横向的、纵向的经济联系，以求与外界建立起一种长期稳定、不断发展的合作关系。这个“外界”包括用户（顾客）、原材料供应者、商品推销网点、联营单位、国家计划部门、财政部门、物价部门、税收部门、工商管理部门、科研部门等等。只有与这些部门、单位、个人建立起一种长期稳定的合作关系，才能使企业周而复始、复杂多变的再生产运动有稳定的信息来源、物资来源、资金来源、人才来源、技术来源。要与外界建立一种长期稳定的合作关系，最根本的是要树立企业的良好形象及双向、多向的联系。企业的知名度、企业的信誉，多半是在社会交往中逐步树立起来的。企业“一诺千金”，用户对企业的产品就会有比较强的信任感、依赖感，企业和企业的产品就能够在市场上站住脚。如产品很好，但与世隔绝，也无法打开市场，只有加强与外部的社交活动，广交朋

友，方可取得各方面的支援，并从中汲取营养。企业需要结交众多的“伙伴”，没有“伙伴”的协同，企业是无法生存和发展的，“伙伴好，赛金宝”。企业外界环境是一个浩瀚的巨大系统，它是企业生存的空间，也是企业家活动的舞台。“谋事在人，成事在天”，这个天就是外界环境。企业的发展离不开良好的外部环境。可以说，良好的对外关系是企业的一笔财富。企业外交将帮助企业理解、预见、评价和控制企业外部关系，帮助企业渡过“外部关系危机”的险滩。只有恰当地、正确地搞好上下左右远近各方的关系，企业才能逢凶化吉，兴旺发达。

要处理好企业同外部各种关系，就要进行对外交往活动。美国《商业月刊》以美国二百三十七家大企业为对象，调查了这些企业总经理的个人情况。调查结果指出，目前企业界对其负责人的要求，首先是能在企业内外搞好关系。今天的企业负责人应象国会议员那样善于与人交往。美国的汽车大王艾柯卡因善于处理外部关系而被人们誉为“企业巨人，交际明星”。西方人士认为，当代企业家应该是三个三分之一，即三分之一的政治家，三分之一的管理家，三分之一的社交家。现在，人们关注更多的是企业内部的管理方法和手段；企业的社会交往尚未提到应有位置。现代企业处在一个错综复杂的关系网之中，处理好企业外部关系已成为企业现代化管理的高级职能。企业外交活动已成为企业管理现代化的一个重要内容，提高企业竞争力的一条新途径。企业家是人类社会中对外交游最广、接触人最多的职业之一。处理好对外关系是企业家的一个重要本领。当然，那种靠吹牛拍马、行贿诈骗等行为不属于企业外交的范畴。按商品经济的要求善处各方关系，是企业家的特有素质，体现着一个企业

家的风格和气质。企业家要了解社会，适应不断变化着的环境，变阻力为动力，变不利为有利，就应该认真研究和探讨企业外交的方法与艺术。

企业家作为企业经营管理的专门家，不仅需要经济学家的头脑、政治家的气概、战略家的眼光、军事家的果断，而且还应具有外交家的品质、知识和能力。企业家应具备的外交技能大致有以下几点：第一，较高的思想政策水平。企业家的思想政策水平决定着他的对外交往水平高低。只有不断提高其思想政策水平，才能从纷繁的外部信息中理出经纬来，不失时机地展开主动的、活跃的、积极的外交攻势。思想糊涂、政策观念淡漠的人很难把握外交时机。第二、扎实的对外交往知识。现代企业外交活动是一种比较复杂的活动，必须以科学的理论和方法为指导。作为企业对外活动的职业要求，企业家应拥有较广的知识面和精深的专业知识，具备与对外交往最为密切的一些社会科学知识，如社会学、人际关系学、企业外交心理学、传播学、新闻学、公共关系学、谈判学等学科。有条件的还应熟悉至少一门外语。企业外交工作是一种带有极大艺术性的科学工作，不能光凭经验，更不能光凭感情和直觉来做。第三，熟炼的表达能力。这包括口头表达能力和文字表达能力。能写会说是企业外交人员的两项基本传播技巧。企业家不必是口若悬河的雄辩之才，但他必须具备相当的口语能力。一个人的口头表达能力强，可以产生吸引人、打动人、说服人、给人以极大的好感的神奇作用。而企业外交常常是希望产生这种神奇效果的。企业外交人员不必是“倚马之才”，但他应有一定的笔墨功夫。一个不能写作的企业外交人员等于缺了一只手或断了一条腿。第四，良好的人际关系。企业家对外交往，不论

是与什么组织打交道，都是与人打交道的。所以，良好的人际关系，是企业外交职业最基本的素质。企业家在对外交往中结成各种人际关系，不仅对人的行为发生影响，而且对企业也会产生积极或消极的作用。企业家的人际关系能力如何，必然要影响到企业的形象、声誉和知名度。企业家处理人际关系的较高水平和技巧，是保证企业建立和发展良好外部关系的关键环节。

第五、有效的谈判能力。企业家在对外交往的事务中，常常离不开谈判。企业对外谈判是一种智力较量，在谈判中发生争执、冲突、僵持、风险、投机、利用等都是客观存在的。要获得谈判成功，就应具备一定的谈判能力和娴熟的技巧。企业家的谈判能力，直接关系到企业外交的成功与否。

第六、吸引人的个性和仪表风度。企业家对外交往应该正直、热情、机智、幽默、不卑不亢，有自己特有的气质与风度。周恩来总理的外交风度是我们企业家学习的楷模，美国前国务卿基辛格在回忆录中写道，和周恩来交谈，简直是一场紧张愉快的智力竞赛和深邃的精神享受。他们都是知识渊博、头脑敏锐，极富有逻辑性幽默感的外交家风范，显现出各自的卓越能力和潇洒风格。

第七、敏锐的洞察能力和创新能力。就这一点来讲，对企业家的要求与新闻记者的要求是一样的。企业家对外交往必须具备对新事物、新情况的敏感性。对企业所处环境的灵敏嗅觉，将促使企业审时度势，及时采取应变措施。企业对外交往不是以一种机械的简单重复的形式来开展的，需要不断以新颖的形式来联络和吸引外界组织与公众。缺乏创新精神，墨守成规，因循守旧是不能成为合格的企业外交人员。

企业外交是一门科学。这门科学是一门综合的、内容连贯、可以矫正的学问。企业外交又是一门艺术，这门艺术是

一种力量与智慧的较量。对我国企业界大多数人来讲，其认识和实践，往往还停留在比较低级的经验水平上，需要由必然王国向自由王国过渡。因此，研究和掌握企业外交知识与技能，已成为中国社会主义企业家的一门必修课。由杨岗同志主编的这套《九十年代企业家外交丛书》，基本上满足了企业家的这种需要。这套丛书，理论联系实际，将中国人传统智慧和现代化管理方法结合了起来，比较系统地展现了企业外交的全方位动态，详细介绍了企业家外交应具备的各种基本知识和技巧，探索了企业外交的科学方法，揭示了企业外交的客观规律。启发了企业外交的现代思路，对广大企业家来讲，不失为一套雪中送炭的好书。我相信，它的出版，一定会引起企业家的兴趣，引起企业界的重视，引起经济工作者和理论工作者的关注，对促进我国工商企业、事业单位精神文明建设和经济效益的提高，必将发挥积极的作用。

积极的企业外交将使企业左右逢源；成功的企业外交活动将使企业家如猛虎添翼。愿我们为认识、掌握和创造一个良好的企业外部关系状态和社会环境而努力。

目 录

第一章 企业外交与谈判	(1)
第一节 企业外交谈判概念.....	(1)
第二节 企业外交谈判的指导思想.....	(3)
第三节 谈判的需要理论及应用.....	(7)
第四节 企业外交谈判的原则.....	(18)
第二章 谈判的准备	(26)
第一节 谈判前的调查研究.....	(26)
第二节 谈判的准备与前奏.....	(32)
第三节 谈判战略决策.....	(37)
第四节 外商不同的谈判风格.....	(41)
第三章 企业外交谈判的开局	(50)
第一节 开局在谈判中的作用.....	(50)
第二节 怎样开局.....	(51)
第三节 谈判气氛的形成.....	(55)
第四章 企业外交谈判的程序	(64)
第一节 谈判的基本程序.....	(64)
第二节 谈判进程.....	(67)
第三节 谈判与签约.....	(73)
第四节 结束谈判之后.....	(76)
第五章 企业谈判中的报价与讨价还价	(78)
第一节 报价.....	(78)

第二节	讨价还价·····	(84)
第六章	不同类型的企业谈判技艺·····	(94)
第一节	国内谈判·····	(94)
第二节	横向联合谈判·····	(99)
第三节	利用外资谈判 ·····	(101)
第四节	买卖谈判 ·····	(103)
第五节	交易谈判 ·····	(109)
第六节	采购谈判 ·····	(111)
第七章	企业谈判人员的素质与管理 ·····	(120)
第一节	企业外交谈判人员素质与能力测试 ···	(120)
第二节	谈判人员的组织 ·····	(130)
第三节	谈判人员的管理 ·····	(134)
第八章	谈判思维的辩证法 ·····	(140)
第一节	概念的运用 ·····	(141)
第二节	判断的作用 ·····	(142)
第三节	推理的应用 ·····	(144)
第四节	洽谈中的论证 ·····	(145)
第五节	如何对待洽谈中的诡辩术 ·····	(147)
第六节	谈判的语言表达 ·····	(151)
第九章	企业外交谈判谋略 ·····	(158)
第一节	企业外交谈判与谋略 ·····	(158)
第二节	企业外交谈判谋略、策略与技巧 ·····	(163)

第一章 企业外交与谈判

第一节 谈判的概念

“谈判”一词，对于企业家来说谁也不会感到陌生。“谈判”，是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。它直接影响着各种人际关系，在经济发展的当今世界，谈判已成为企业家对外交往的重要手段。企业家对外交往中的“谈判”一词的含义十分广泛，它不仅包括一切正式场合的谈判，也包括一切人间、企业间和政府间的关系。

当今，它已形成了一门新的学科——谈判学。谈判不再是欺诈或其它敌对关系的同义语；相反它将被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。作为一门学科，它能使任何谈判者都能受到启迪，得到借鉴，获得圆满成功。

作为谈判者谁都想在谈判中取胜。社会愈发达，经济愈发展，信息愈灵通，谈判的工作愈为重要。不管是什么样的谈判——或者是个

人的生活、或者是事业的生涯——只要运用这套实用的有科学依据的方法，相信您一定能够在谈判中取胜。

假如推销员要做一笔生意，他提出的方案顾客基本同意，但仍然有许多问题要先调查。例如，这个推销员愿打多少折扣？买方还是卖方负责运费？货品能否按期运达？卖方是否愿给两年的保证价格？这样，买卖双方就需要进行生意谈判。

社会发展到今天，当电脑取代了许多工作之后，伴随着对外开放、经济搞活，乡镇企业雨后春笋般地勃兴，谈判的工作就愈显得重要。处于这样的时代，每个从事经济工作的人都将谈判者。人们要想交换意见，改善关系或通过协商寻求一致，就必然要举行谈判。

谈判，有时仅代表个人，有时则代表团体。因此，谈判涉及到历史、地理、法律、哲学、经济学、社会学、语言学、信息学、对策与决策理论和系统论等范畴。

经济发达的今天，还没有一个统一的模式可作为谈判的准绳。从认识论和实践论出发，谈判应当象幼童学走路一样——不断地从“跌跤”中总结经验。

值得注意的是大部分谈判的知识都来自有限的经验，而且都会在谈判过程中遇到曲折和困难。

谈判是停止纷争防止引起麻烦的方法。谈判有时是试探性质。先有系统地陈述个人的观点，表达双方一致和分歧的地方。我们认为谈判成功必须具备三要素：（1）问题是能够谈判的；（2）谈判者不只“获取”还可“给予”，彼此有交换条件，甚至愿意妥协；（3）双方的信任达到一定的程度。

谈判是一项细致而复杂的事。它包括的范围相当广

泛，几乎涉及到社会科学、自然科学和边缘科学等各个领域，它的对象和目标是经常发展着的而又时刻变化着的。由于谈判双方的要求和目标不同，文化素质、自我修养和兴趣风情的差别，因此，对谈判的体系我们必须以新的精神和唯物主义的观点来认识和领会它，研究和了解它。

第二节 企业家谈判的指导思想

众所周知，人们常把谈判与棋赛相提并论。棋赛有明确的规则，还有一套已知的标准。棋手每走一步，都受到限制，只能这么走，而不能那么走。诚然，有些棋赛具有更大的机会因素，但是，每一种棋赛都有一套制约棋手行为和计算输赢的规则。在棋赛中，这些规则指明了风险和报酬。

企业的谈判并非如此，谈判的内容千变万化。对于不拘一格的谈判过程，棋类规则并不适用。在谈判中，对风险的任何认识都是来自广泛的实践，而不是来自一本谈判指南。在现实情况中，对于谈判对手变化无穷的各种战略，谈判者通常都不能加以控制。

把谈判看作是一盘对弈，就意味着以一种纯粹的比赛精神去谈一笔交易。怀着这种态度，谈判者就要竭力压倒别人，以达到自己单方面所期望的目标。第二次世界大战后，日本的一些企业家要求雇员把军事上的战略战术作为对成功的商业经营的指南来加以研究，这些雇主有多少人懂得，把做生意同打仗相提并论，仅仅是一个比喻而已？又有多少人意识到，一项成功的商业交易的目标，并不是要置竞争者于死地？

谈判的目标应该是双方达成协议，而不是一方独得胜利。谈判的双方都必须感到自己有所得。即使其中有一方不得不作出重大牺牲，整个格局也应该是双方各有所得。所以，谈判不是一场赛棋，也不是战争。谈判的目标，不是要置对方于死地，应该把谈判当作是一项合作的事业。如果双方能在合作的基础上进行谈判，那就使他们深明大义，为实现利益均沾的目标而努力。这并不是说，每一项目标对双方都具有同等的价值，但它确实意味着参与的每一方都更有可能成功地实现合作的目标。

合作无需摒弃竞争。竞争的作用体现为一个整体化的过程，它是一种协调个人活动的抗衡。孤掌难鸣。竞争使每一个人得以估量自己同别人抗衡的能力和手段，使他们得到相应的报偿，实际上，竞争是合作的成果。

在合作共事的过程中，寻求共同的利益和目标是最重要的。在共同目标的指导下，要团结共事、和衷共济，要把追求的目标作为谈判的纽带和桥梁，只有如此，才能求大同存小异，达到合作之目的。

合作的方法有很多优越性。它使谈判的成果更加丰硕，使达成的协议更能经受时间的考验。人们从小就受到一加一等于二和二减一等于一的教育。在他们的一生中，大多数人往往使用算术原理去谈判什么合乎需要、什么不合乎需要。所以有的人会把“你输我就赢”的算术概念运用于谈判过程，这不过是用简单的等式去判断人的行为而已。

然而，这种等式并不适用于人的一切行为结果。当人们不是以物质财富，而是以精神财富相交换的时候，合作的成果可以是累进递增的。如果我们彼此交换想法，本来各自只有一个想法，而现在大家都有两个想法，因此，一加一就等

于四了。当然，这种交换对谁都没有损失。在使别人更加富有、更加幸福和更加放心的同时，你也能使自己的需要得到更多的满足。事实上，这就是一切谈判的理想结果。

许多以激烈的竞争方式进行的谈判，似乎都以单方面的彻底胜利而告终。所谓的赢家攫取一切，称心如意；而输家则一败涂地，丢尽脸面。然而，这样的“了结”很难说成就此了结了。除非达成的条件在某些方面对“输家”有利，这个“输家”很快就会设法改变这种结局。与一盘棋赛不同，现实的谈判活动没有“终局”。一些当事人常常确信自己已经完全战胜了对手，并已迫使他们彻底认输。其实，这是一种幼稚的看法，其副作用仍然存在。

即使当事人能够驳回对方的律师和会计师提出的一切异议，这种被迫签订的、一边倒的协议也并非是最最终的结局，它不可能稳定持久。还有一种情况是，对协议不满的一方——甚至可能是第三方——经过一番冷静反省后，会来一次诉讼，推翻或修改对自己不利的协议。一项完全一边倒的协议会惹出种种麻烦，最终只能被证明是枉费时间和精力。它包藏着自我毁灭的危险。而那些只知道竞争、不懂得通权达变的人，他们抱怨时运不济，自己干得辛辛苦苦，可总是碰上倒霉的事情。

要知道，没有他人的充分合作和协力相助，就会一事无成。如果别人都不遵守交通规则，你能在街上驱车飞驰吗？

合作方法的优越性还不止于此。它能使谈判的成果更加丰硕，更能经受时间的考验。

在谈判中不那么贪得无厌，那么专横，可以朝着合作的目标去努力，切莫尽打自己的“如意算盘”，得寸进尺，逼人太甚。