

当代市场
营销系列

现代商务谈判

XIANDAISHANGWUTANPAN

DANGDAISHICHANG

YINGXIAOXILIE

李品媛 主编

东北财经大学出版社



Principle

Strategie

Factics

Skill

你要更好地处理人际关系吗?

你愿意成为优秀的企业家吗?

你希望事业成功, 生意发达吗?

那么, 请学会谈判, 运用谈判吧!

本书介绍谈判的方法与技巧,

也将告诉你成功谈判的奥秘。



中财 B0089996

现代商务谈判

李品媛	主 编
谭明桥	朱 艳
刘俊中	姜绍举
	副主编

(D'34/15)

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

457987

分类号

F715/109

东北财经大学出版社

(辽)新登字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

现代商务谈判/李品媛主编. —2 版. —大连:东北财经大学出版社,1996. 1

(当代市场营销系列)

ISBN 7-81005-925-4

I. 现… II. 李… III. 商业-谈判 IV. F710

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23866 号

现代商务谈判

李品媛 主 编

谭明桥 朱 艳 刘俊中 姜绍举 副主编

东北财经大学出版社出版发行(大连黑石礁)

辽宁省新华书店经销 朝阳新华印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10 1/4 字数:257 000

1994 年 5 月第 1 版 1995 年 12 月第 2 版

1996 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:朱 艳

责任校对:雨 浓

印数:1—10 000

ISBN 7 - 81005 - 925 - 4/F · 699

定价:12.80 元

序

谈判，是一种既古老又现代的现象。说它古老，是因为自有人类社会以来，有了人们之间的交往，就有了谈判行为。说它现代，是因为只有到了现代社会，谈判才作为人们之间沟通与联系的有效手段被广泛地运用于人类社会生产、生活的各个领域。

在当今世界，无论是在政治、经济、军事、外交领域，还是在文化、科技、教育部门；无论是政府、企业、社会团体之间，还是个人、家庭之间的联系与沟通，谈判都扮演了重要角色，成为人们处理各种社会关系的重要手段。

谈判，对我们来说又是一个既熟悉又陌生的字眼。说它熟悉，是因为在现实生活中，几乎每个人都曾或多或少地参与谈判活动，进行过谈判。说它陌生，是因为实际上人们对谈判了解并不多，并没了解与掌握谈判基本的策略、方法和技巧。可以说，我们工作中的许多失误、生活中许多不如意的事，都是由于不善谈判造成的。

谈判并不是一件轻而易举的事情，虽然每个人都可能在某种条件下以一个谈判者的身分出现，但要成为一名优秀的谈判者，却需要付出艰苦的努力，需要掌握各种谈判策略与技巧。那种仅仅把谈判看作是雕虫小技、欺诈

或玩弄骗术伎俩的人是永远不会真正成功的。

随着我国市场经济的不断发展,改革开放的日益深入,谈判已在我国的社会经济生活中发挥了重要作用。如何认识谈判,怎样进行谈判,已经成为人们渴望了解和迫切需要掌握的一门新知识。为此,我们在收集了大量有关资料的基础上,参考了国外一些著名谈判专家的论著,并结合我国的实践特点编写了《现代商务谈判》这本书。本书力图扼要、透彻地阐述谈判的一些基本理论和原则,以期读者了解谈判的基本知识;通过系统介绍谈判活动的内涵、要素及一般程序,使读者明确谈判的基本要领;通过结合大量实例所进行的谈判战术及策略的研究,以期读者掌握谈判所需的基本技巧。同时,为了适应广大实际工作者学习的需要,我们在每一章结束后,又选编了一些自我评估的测验试题,以期进一步增强读者谈判意识,树立正确的谈判观念。

本书不仅适于政府、经济、外贸、工商企业管理人员和购销人员阅读,还可供有关院校师生和研究人员参考,作为一个普通读者,也可从中获得有益的启示。

谈判是一门融多学科于一体的边缘学科,也是一门复杂的、需要多种技能与技巧综合运用艺术。鉴于作者的学识、水平及经验,本书不妥之处在所难免,我们恳切希望广大读者提出批评和建议。

作者

1995.12.30

目 录

第 1 章 谈判概要	1
1. 谈判的涵义	1
2. 现代经济社会离不开谈判	5
3. 谈判的基本程序	9
自我评估测验试题一	16
第 2 章 谈判的基本原则	20
1. 谈判是双方的合作	20
2. 避免在立场上磋商问题	23
3. 区分人与问题	26
4. 提出互利选择	33
5. 坚持客观标准	38
自我评估测验试题二	40
第 3 章 谈判类型	45
1. 纵向谈判与横向谈判	45
2. 一对一谈判与小组谈判	47
3. 工程、技术、设备、服务、产品、资金谈判	50
4. 合同谈判与非合同谈判	60
5. 国际商务谈判与国内商务谈判	65
自我评估测验试题三	67
第 4 章 谈判的准备	72

1. 谈判人员准备	72
2. 谈判所需知识的积累和信息收集	77
3. 拟定谈判方案	83
4. 物质条件的准备	92
自我评估测验试题四	94
第 5 章 不同国家商人的谈判风格	99
1. 日本人的谈判风格	99
2. 美国人的谈判风格	107
3. 俄罗斯人的谈判风格	112
4. 欧洲人的谈判风格	117
5. 阿拉伯人的谈判风格	122
6. 拉美人的谈判风格	124
自我评估测验试题五	125
第 6 章 谈判策略	130
1. 互利型谈判策略	130
2. 对我方有利型的谈判策略	139
3. 讨价还价策略	156
4. 怎样识破谈判中的阴谋诡计	169
自我评估测验试题六	179
第 7 章 谈判中的语言艺术	184
1. 谈判中的语言表达	184
2. 倾听对方的讲话	192
3. 成功地运用发问	198
4. 巧妙地回答对方提问	202
自我评估测验试题七	204
第 8 章 怎样排除谈判中的障碍	208
1. 打破僵局	208
2. 改变谈判中的劣势	212

3. 学会处理反对意见·····	217
4. 控制谈判气氛·····	221
自我评估测验试题八·····	225
第 9 章 谈判心理 ·····	229
1. 谈判的心理基础·····	229
2. 知觉在谈判中的作用·····	242
3. 谈判中的心理挫折·····	245
4. 谈判成功的心理素质·····	250
自我评估测验试题九·····	253
第 10 章 个性与谈判 ·····	257
1. 谈判中的角色·····	257
2. 期望水平·····	259
3. 能力与谈判·····	262
4. 气质与谈判·····	267
5. 性格与谈判·····	270
自我评估测验试题十·····	276
第 11 章 谈判合同的履行 ·····	280
1. 签订合同应注意的事项·····	280
2. 谈判协议的鉴证和公证·····	284
3. 谈判协议的履行·····	287
4. 谈判协议的变更、解除、转让与纠纷处理·····	290
自我评估测验试题十一·····	293
附录 自我评估测验试题参考答案 ·····	298

第1章 谈判概要

谈判,是现代社会无时不在、无处不有的现象。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,我们就要了解什么是谈判?人们为什么要谈判?谈判在现代社会中的意义和作用有哪些?我们还要了解和掌握谈判的基本程序。

1. 谈判的涵义

(一)正确认识谈判

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;和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、需要许多知识和技巧的复杂的、高级的脑力劳动。一些人把谈判仅仅看作是人们讨价还价的手段,解决纠纷的途径,甚至认为谈判是互相欺骗、玩弄权术的代名词,更多的人只是凭经验、凭直觉从事谈判活动。所以,在国内与涉外交易谈判中,时常出

现盲目、草率开展洽商事项乃至受骗上当的情况,难以取得理想的谈判效果。显然,这远远不能适应商品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,也将进一步加深人们对谈判活动的认识。

谈判是一门综合性的科学,它被公认为是社会学、行为学、心理学、管理学、逻辑学、语言学、传播学、公共关系学和众多经济、技术科学的交叉产物。以一宗出口交易谈判为例,要求谈判者不仅要熟悉了解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,甚至包括民族习俗、消费特点、购买心理。否则,他们就不能进行有效的协商,就不能更好地完成交易活动。

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。

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,有一定的修养,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,没有较高素质的人,是很难胜任谈判工作的。

其次,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。

再次,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。

此外,谈判地点、时间和时机的选择,谈判场合的布置、安排,都要有一定的策略性。

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能力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。

(二)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,一种协调行为。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涵义。尽管如此,我们还是试图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换意见,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”。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。”而我国学者则倾向认为: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。”

综合上述观点,我们认为,谈判的含义至少应包括以下几方面的内容:

第一,谈判是建立在人们需要的基础上。尼伦伯格指出:当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时,人们开始谈判。这里,交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。需要包括的具体内容极为广泛,如物质的需要、精神的需要、低级的需要和高级的需要。需要推动人们进行谈判,需要强烈,谈判的动因就越明确。但谈判又是两方以上的行为,只有各方的需要能够通过对方的行为满足时,才会产生谈判。所以说,无论什么样的谈判,都是建立在需要的基础上的。

第二,谈判是两方以上的交际活动。要谈判,就要有谈判对象,只有一方则无法进行谈判活动。从采购员与推销员的一对一谈判,到联合国的多边谈判,都说明谈判至少要有两方以上的参加者。既然有两方以上的人员参加,这种活动就是一种交际活动,就需要运用交际手段、交际策略。

第三,谈判是寻求建立或改善人们的社会关系。人们的一切活动都是以一定的社会关系为背景的。就拿买卖活动来讲,看起来是买卖行为,但实际上是人与人之间的关系,是商品的所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生,取决于买方和卖方新的关系的建立。谈判的目的是要获得某种利益,要实现追求的利益,就需要建立新的社会关系,或改善原有的社会关系。而这种关系的建立是通过谈判实现的。

第四,谈判是一种协调行为的过程。任何谈判协议的达成,都是寻求协调、达到统一的结果。没有达成协议,则是协调活动的失败。谈判的整个过程,就是提出问题和要求,进行协商,又出现矛盾,再进一步协商的过程。这个过程可能会重复多次,直至谈判终结。

第五,选择恰当的谈判时间、地点。谈判是两面对面的接触,这就需要选择谈判时间和谈判地点。这是双方根据需要协商确定的。谈判的参与者都十分重视选择恰当的时间和地点。这在政治谈判和军事谈判中尤为重要。

综上所述,我们认为谈判的概念是指参与各方出于某种需要,在一定的时空条件下,采取协调行为的过程。

谈判的范围是十分广泛的。企业销售产品、购买材料、职工调动工作、政府的外交联系、国家间的和平协定,甚至是家庭纠纷等,都可以成为谈判的内容。这里,为了研究问题方便,我们把谈判限定在经济领域中,即把商务谈判作为我们研究的主要内容。

2. 现代经济社会离不开谈判

(一)有利于促进商品经济的发展

谈判并不是今天才出现的事物。它从古至今一直是人们生活的组成部分。但是,只有在商品经济发展到一定阶段时,才使谈判在社会生活中发挥了巨大的作用。这是由于商品经济的内涵是等价交换,它排斥一切政治权力的干预,只有通过买卖双方的平等协商谈判,才能在互利的基础上实现彼此的联系,从而进一步促进商品经济的发展。可以说,商品经济的发展,使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色;而谈判手段的广泛而有效的运用,又极大地促进了商品经济的繁荣与兴旺。

在人类社会形成初期,由于生产力水平极其低下,集体狩猎的食物都是平均分配。虽然当时也有协调行为,但这种协调是自发的、无意识的,可以看作是人的“天性”。

随着社会生产力的进一步发展,产品出现了大量剩余,有了交换的可能性和必要性。这时,出现了通过谈判进行部落间交换的现象。在第三次社会大分工形成后,出现了专门从事商品交换的商

人,交换已发展为经常的、广泛的社会活动,谈判则成为这种贸易交往的媒介,成为人们社会活动的重要内容。

商品经济存在的基础是社会分工、生产资料及产品属于不同所有者,由此决定了人们之间的交往关系必须是平等、互利的,人们之间的经济联系必须是有偿的、等价的。与此相适应,谈判便成为人们实现这种联系的重要形式,为谋求各方之间的联系与合作发挥着巨大的作用。实践证明,商品经济愈是发达,谈判的应用愈是广泛,谈判的形式就越多样化、复杂化,出现了民间谈判、企业间谈判、政府间谈判以及国际间谈判等各种谈判形式。同时,谈判广泛运用于社会生产、生活的各个领域,又进一步促进了社会的繁荣、经济的发展。它更好地实现了人们在平等互利基础上的联系,改善了相互间的关系,提高了交易的成功率。

今天,谈判已经成为商品经济社会中不可缺少的组成部分,成为各种组织和公众为解决彼此间的矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。不论人们是否承认、有没有意识到,人们都曾在现实生活中扮演了、并将继续扮演着“谈判者”的角色,正如谈判专家所说的那样“世界就是一张偌大的“谈判桌”。

(二)有利于加强企业之间的经济联系

谈判,特别是贸易谈判,大多是在企业与企业之间,企业与其他部门之间进行的。每个企业都要与其他部门或单位进行沟通与联系,才能完成生产经营活动。事实上,经济越发展,分工越细,专业化程度越高,企业间的联系与合作越紧密,越是需要各种有效的沟通手段。但同时,在商品经济条件下,企业是社会的经济细胞,是独立的商品生产者,具有独立的法人资格。企业之间的交往与联系,必须遵从商品经济的客观规律,在自愿互利的基础上,实行等价交换,公平交易。因此,谈判理所当然地成为各种经济现象之间联系的媒介,成为企业之间经济联系的桥梁和纽带。

过去,由于在单一计划经济体制下,忽视了商品经济的客观要

求,不重视市场调节的作用,片面强调经济发展的计划性,企业之间的一切活动都要靠行政命令,靠指令性计划。结果,企业完全丧失了独立性、自主权,也失去了生产经营的积极性、主动性,形成了“企业亏损伸手要,盈利向上交,有难向上靠,活动命令调”的被动局面。这种僵化死板的管理方法,违背了商品经济发展的客观规律,也严重的束缚了企业的手脚,阻碍了生产的发展。

党的十一届三中全会以来,改革开放政策的推行,打破了过去僵化、落后、封闭式的管理体制,改变了完全靠单一计划的管理办法,进入 90 年代,改革的进一步深化,大大地加快了计划经济体制向市场经济体制的转变。要形成市场经济运行的机制,就是要尊重商品经济发展的客观规律,要给企业充分的自主权,使企业成为真正独立的商品生产经营者,有权在国家计划指导下进行生产经营活动,有权维护自己独立的经济利益和各种合法权益。这样,谈判就成为经济活动中企业之间以及其他各种经济实体之间联系的主要媒介。企业通过谈判,实行资金、技术、设备、原材料和劳动力的最佳组合;通过谈判协调解决交易活动中的一系列问题;通过谈判处理合同纠纷;通过谈判磋商解决企业生产经营过程中所有涉及两方以上的任何问题。所以说,谈判加强了企业之间的联系,促进了经济的发展。

(三)有利于促进我国对外贸易的发展

当今的经济活动,是在国际之间拓展的。任何一个国家都不能只依靠本国的资源、生产能力、科学技术来满足国内的需求。而且随着社会生产的不断发展,不论是科学技术先进的国家,还是落后的国家,都必须注意学习利用其他国家的长处、优势,借鉴别人的科技成果。众所周知,日本靠引进的先进技术,促进经济突飞猛进地发展,一跃成为世界经济强国。纵观世界市场,从 50 年代到 80 年代,世界贸易额增长了 20 多倍,进入 90 年代,贸易增长速度进一步加快,特别是关贸总协定乌拉圭回合谈判协议的达成,将促进

世界贸易增加 1000 亿美元以上,可以说,现在的贸易是世界的贸易。

目前,要加快我国现代化建设的步伐,必须进一步扩大对外贸易,当务之急是做好“入关”谈判,成为世界贸易组织的成员,以便更多地吸引外资,引进国外先进技术、设备,提高生产力,发展我国的商品经济。同时,扩大对外贸易,还可以增强我国的进出口能力,换取外汇,积聚资金,增强我国的经济实力。开展对外贸易,必须学会外贸谈判。当然,在对外贸易活动中,有一部分交易是通过外贸函电实现的。但更多、更主要的交易活动,是通过谈判来进行的。

多年来,我国对外贸易发展速度不快,原因之一,就是我们对外贸谈判重视不够,缺乏一支精悍的、高水平的谈判人员队伍,现有的谈判人员也缺乏系统的、专门的训练。许多人不仅不懂谈判中的心理学、行为科学、社会科学,甚至就连谈判应掌握的最起码的策略技巧也不熟悉,大都停留在经验式的摸索阶段。近年来,随着对外开放的不断发展,国内企业大规模向国际市场进军,众多企业直接同外商打交道,缺乏训练有素的谈判人员的状况更加突出。而且从目前国际贸易发展的态势看,国际商务谈判不仅需要懂专业的专门人才,更需要一专多能的复合型人才。如引进技术、设备的谈判,技术谈判与商务谈判不能很好地结合起来,懂技术的不懂外贸,懂外贸的不懂技术,致使一些与外商签订的合同条款不清、环节脱钩,使合同在执行中出现了一系列的问题,给企业 and 国家造成了不应有的损失。

发展对外贸易,参与国际竞争,开拓国际市场,必须要学会外贸谈判。了解掌握国际间商贸活动的一般规律与准则,了解不同国度谈判者的谈判风格,了解各国的民俗、法律与习惯作法。只有这样,才能有效地运用谈判手段,在国际商贸活动中运筹帷幄,掌握主动,赢得胜利。

3. 谈判的基本程序

谈判是一种复杂、困难,甚至是艰苦的活动,需要运用多种策略技巧,需要一定的时间。所以,不论何种类型的谈判,都有一个持续发展的阶段,或者是谈判过程,而人们在谈判过程中如何有计划地安排、组织、实施谈判,就是谈判程序。

由于谈判的类型不同、内容不同、谈判的复杂程度不同,因此,谈判的持续时间有长有短,所以,谈判的程序也有所不同,但不论何种谈判,它的程序都包括三个基本环节:即准备阶段、正式谈判阶段、结束阶段。

(一) 准备阶段

准备阶段是谈判过程的初始阶段。包括在对交易内容进行可行性调查研究的基础上,确定谈判主题,明确谈判要点,挑选谈判人员,草拟谈判方案以及制定谈判措施等。

1. 确定谈判主题

主题是谈判的基本目的,也是谈判的核心。整个谈判活动都要围绕主题进行,都要表现为主题服务。

主题必须简单明了,最好能用一句话就可以具体体现出来。如产品交易谈判,主题可确定为“与德国×××公司洽谈DF-6型号机床引进项目”。如果是选择贸易方式的谈判,主题可以简化为“以优惠条件确定××公司为我国海产品在日本市场上的代理商”。在外事争端中,它可以是“以友好的方式解决我出口大米索赔一案”。

谈判的主题要简洁、明确、具体。它不仅要包括谈判的主要内容,而且还要有利于我方谈判人员掌握、阐述。

当然,主题不是一成不变的。随着准备工作的进展,讨论分析的深化,谈判的主题也需要不断提炼、精确,更好地起到提纲挈领