

XIANDAI JINGJI
TANPAN
ZHISHENG
FANGLUE

現代經濟 談判制勝方略

汪道涵題

刘铭君 屠梅曾 肖林 编著



上海中医学院出版社

现代经济谈判制胜方略

刘铭君 屠梅曾 肖林 编著

上海中医学院出版社

(沪)新登字 206 号

现代经济谈判制胜方略

刘铭君 屠梅曾 肖林 编著

上海中医学院出版社出版发行
(上海零陵路 530 号 邮政编码 200032)

新华书店上海发行所经销

常熟市新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.5 字数 138,000

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—5,000

ISBN 7-81010-224-9/F·1

定价: 6.40 元

内 容 提 要

本书系统论述了现代经济谈判的一般决策体系,包括谈判的类型、主体、计划程序和原则。并结合案例详细地介绍了西方典型的现代经济谈判决策理论与方法;提出了中国谈判的哲学和策略;总结了当今世界近100多个国家的谈判策略与风格。本书还全面地介绍了现代经济谈判实战操作方法,内容涉及谈判人选确定、客我双方实力评价、谈判场所选择与布置、谈判决题、谈判战略与战术、怎样讨价还价、谈判协议的签订、维护与仲裁。书末附录了涉外经济谈判中常用的英语句式。

本书区别于其他同类书的显著特点是:将古今中外的谈判思想融为一体;将现代经济谈判的科学性、策略性融为一体。由于本书所涉及的内容实用性强、可操作性强,且通俗易懂,因此适用于不同阶层、不同经济领域的各界人士。亦可作为大中专院校经济、管理类专业的教材和谈判爱好者的参考书。

序

随着我国社会主义市场经济体制的逐步确立，人们迫切需要掌握市场经济的根本理论知识。谈判是我们从事各种工作领域经常要遇到的，尤其是现代经济谈判在今天已显得日益重要。国内对经济谈判决策的研究尚不多，尽管这方面的著作国内出版过一些，但大多数论述的是谈判的艺术方面。然而，随着我国改革开放的不断深入，经济活动的市场化和国际化程度会日益提高，经济谈判也就变得日趋复杂化。因此，单纯地依靠一些谈判经验是难以适应的，必须同时注重谈判决策的科学性。本书有别于其他同类著作的特点之一是它把古今中外的谈判思想融为一体；现代经济谈判的科学性、策略性融为一体。书中详细地介绍了西方典型的现代经济谈判决策理论与方法；并从我国古代兵书《孙子兵法》中创造性地提炼了中国谈判哲学和策略；在谈判决策理论与方法分析的基础上，总结了当今世界近100多个国家的谈判策略的风格；本书还全面介绍了现代经济谈判实战操作方法。书末附录了涉外经济谈判中常用英语句式的表达。因此，本书的另一个特点就是实用性强，可操作性强，且通俗易懂。可以说，这是一本有自己特色的、系统全面的谈判决策专著。

上海交通大学管理学院早在几年前就把《谈判决策》列入了经济管理专业研究生非学位课程中，还举办过多届培训班。本书主要内容是根据部分讲义提纲充实而成的。本书作者刘铭君同志

作为主谈人多次参加过国内外经济谈判，有较丰富的谈判实践经验；屠梅曾副教授近年来一直担任交通大学管理学院经济管理与决策科学系硕士研究生《谈判决策》课程的教学工作，参加过一些大型谈判；肖林同志是一位青年经济学者，从事过谈判决策理论的研究，并参加过一些经济谈判活动。

原上海市市长，现市府顾问汪道涵教授为本书题写了书名。本书作者请我写序，所以简单谈了这些看法，以期更多的同志致力于谈判决策理论与实践的研究，形成一套具有中国特色的谈判决策理论体系。

上海交通大学党委书记、教授：王宗光

一九九三年六月六日

前 言

谈判是以自然科学和社会科学为基础,综合运用数理统计、对策论、决策分析、经济学、法学、行为学、商学、心理学等学科理论进行复杂决策的过程。它是以协调各种社会关系而举行的会晤活动为研究对象的学问。其最直接的理论基础是需求理论。这种需求就是动力,它使人们产生会晤的愿望,以至产生谈判的行为。

现代社会中存在着不少争论。夫妻之间、兄弟姐妹之间、朋友之间、个人与公司之间、开发者与环境保护之间、一个国家内不同的地区之间、国家与国家之间,……

解决上述这些争议的方法有:传统惯例、规章制度、法院调解和仲裁、市场机制(供需法则)。但更多的则是通过谈判而达成协议。有什么样的争议,就有什么样的谈判。当然,也有没有争议的谈判,比如,双方或多方为了某种需要的谈判。

谈判无时不有,也无处不在。谈判不仅在国家之间、政府之间、民族之间、单位之间或企业团体之间进行,而且也是每个人平时生活中所经常碰到的,只不过人们没有自觉地意识到罢了。在社会生活中,比较明显的谈判有:买卖双方的讨价还价、房地产交易、公司的联合与兼并,劳资合同、竞争投标、拍买、竞争性资源分配、民事责任纠纷、公平分配、表决程序、国际争端、国际条约,以及家庭纠纷、遗产分配和夫妻离婚分家产等等。总之,每个人生活中离不开谈判,谈判可以使不协调的各种意见一致起来,使需要得到尽可能的满足。也就是说,只要是为了满足人的需要,任何问题都是可谈判的。

谈判,广义地说,就是人们为了改变相互关系而交换观点,并达成一致而磋商协议的过程。但不同类型的谈判,有其特有的或说是狭义的定义。如贸易谈判,其定义是指:有关贸易双方为了各自的目的,就一项涉及双方利益的事件一起进行协商,通过调整各自提出的条件,最终达成一项双方满意的协议,即不断协调的过程。又如,经济谈判,它是指人与人之间为了追求经济上的需要,谋求一定经济利益而展开的一种交往活动,是人与人之间经济关系的一种特殊表现。由此可见,谈判具有许多特征。也可以说,谈判,就是在物质力量、人格、地位等方面,具有相对独立或对等资格的双方,由于在观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别的现象,且双方各自都企图说服对方理解、允许、接受自己的观点和基本利益及行为,从而在双方之间展开一个借助于思维——语言链来传递和交换信息的过程,这是争取实现双方协调一致的一种社会现象。在谈判中,虽然都想要支配对方,战胜对方,但更多的是想方设法处理好人际间的关系或推而广之的组织间关系、政府间关系。通过谈判,使谈判双方都成为胜利者,都能获得自己的利益。也就是说,谈判的目的,是让双方都能满足各自的需要。为了达到这一目的,谈判双方都必须遵守和维护三条基本原则:平等互利原则,友好协商原则,依法办事原则。

谈判决策包括科学和策略两个方面。这里所谓科学是指为解决问题所进行的有系统的分析与执行过程。所谓策略是指其艺术性即社交技能、依赖别人和为人所信服的能力、巧妙地应用各种讨价还价手段的能力以及知道何时和怎样使用以上能力的智慧。

随着我国改革开放的深入,经济谈判已成为社会生活和企业经济活动中的重要组成部分。因此,学习、研究和正确掌握运用谈判的科学性与策略性不仅对于外交家、军官、律师、政治家是重要的,而且对于处在当今市场经济大潮中各行各业的人士来说,都是极为迫切和重要的。甚至对随时都可能卷入严重利益冲突的普通

公民也是必要的。

本书试图用理论与实践、西方谈判思想与中国谈判哲学相结合的方法来系统研究现代经济谈判决策的科学性与策略性。对谈判实战操作方法亦作了十分通俗和详细的讲解。

本书在写作和出版过程中，得到了众多单位和个人的关心与帮助，我们在此表示衷心的感谢。

作者

1993年6月

目 录

前 言

第一章 谈判决策体系

一、谈判的类型	1
1. 合作性谈判	1
2. 竞争性谈判	2
3. 两种谈判类型的共同特征	4
二、谈判的主体	4
三、谈判的计划	7
1. 信息的准备	8
2. 目标的建立	9
3. 组织的建立	9
4. 计划的制定	10
四、谈判的程序	11
1. 开谈	11
2. 报价	12
3. 讨价还价	13
4. 成交	14
五、谈判的原则	15
1. 谈判决策的辩证关系	16
2. 谈判的原则	18

第二章 谈判决策理论

一、谈判的需求与竞争理论	20
二、单一型谈判决策理论	23
三、统筹型谈判决策理论	26
1. 等价代换法	26
2. 多属性效用理论	29
四、多指标综合评价方法在谈判决策中的运用	32
1. 加权线性和法(加法合成)	33
2. 乘法合成	34
3. 代换法	35
4. 混合法	36
5. 合成方法的性质比较与方法选择	36

第三章 谈判决策策略

一、中国谈判哲学与策略	38
1. 中国谈判哲学	38
2. 中国谈判策略	39
3. 中国式谈判过程	43
二、世界各国谈判策略与风格	46
1. 美国人的谈判风格(西方的典型)	46
2. 日本人的谈判风格(东方的典型)	48
3. 西欧人的谈判风格	50
4. 北欧人的谈判风格	53
5. 中东人的谈判风格	54
6. 拉美人的谈判风格	54
7. 东亚人的谈判风格	55
8. 东西方谈判风格比较	59

第四章 谈判实战操作

一、谈判主方人选确定	62
1. 主谈人	62
2. 其他参谈人员	65
3. 谈判翻译	66
4. 专业小组	66
二、谈判客方综合分析	67
1. 人际分析	67
2. 心理分析	68
3. 个性分析	71
4. 买卖谈判对手剖析	72
5. 买卖谈判竞争者剖析	73
三、谈判双方实力评价	74
四、谈判场所的选择与布置	76
1. 谈判地点的选择	76
2. 谈判现场的布置	78
五、各种买卖谈判议题	80
1. 所有谈判的主要议题	80
2. 典型的买卖谈判议题	84
六、谈判战略与战术计划	90
1. 谈判战略	90
2. 谈判战术计划	91
3. 谈判进入实质阶段的方略	102
七、怎样讨价还价	107
1. 讨价还价的基本特征	107
2. 讨价还价的动机	108
3. 讨价还价的操纵与操权	110

第一章 谈判决策体系

一、谈判的类型

谈判就是要达到一定目的，没有目的就不需要进行谈判。谈判的目的不仅限于物质方面的需要，而且要在物质以外方面有所收获。倘若谈判的双方都具有达成协议的诚意，都不想支配对方，而且双方都采取合作的态度，那么，这样的谈判是诚挚、坦率和富有建设性的。我们把这种谈判叫作合作性的谈判。反之，如果双方都竭力为自己谋求最大利益，为一系列问题争执不下，最后以一方作出让步而告终，这样的谈判是排斥性和富有对抗性的，我们把这种谈判叫做竞争性的谈判。

由此可以得出，谈判一般具有两种类型，即：①合作性谈判。②竞争性谈判。合作性谈判在刚开始谈判时都竭力建立一种活跃、认真、诚挚与合作的气氛。富有竞争性的谈判在建立活跃、认真的气氛的同时，试图增强自己的实力，削弱对方的力量，过早地把谈判引入争执的领域，都希望先讨论有可能使对方让步的议题，而把自己可能让步的议题安排在后面。一般在谈判开始几分钟后，根据双方采取的行动即可表明谈判是合作性的还是竞争性的。

下面，概括一下这两种类型谈判的结构。

1. 合作性谈判

这种类型的谈判须注意以下特征性技巧：

(1) 谈判开始时，应适当地谈明你的状况，也可以承认自己可

能有错误。要不加犹豫地说明：“我需要你帮助我解决这个问题，因为目前还没有更好的法子”。这样，就充满了合作性，对方则会以诚相待。

(2) 同对方谈判时，必须灵活机智，而且要特别注意对方待人的特点。要多称赞对方，而不要妄加评论，甚至批评对方。

(3) 尽量从对方的观点看问题，特别注意凝神静听。哪怕是不中听的话，你也要平心静气地听。在答复对方时，避免用绝对的语气，以免发生冲突和僵持不下。

(4) 对于一时无法调和的矛盾，要在互相信任的前提下，多提几种方案，使双方的需要都得到某种程度上的满足。

(5) 任何时候都不要斥责对方。即使你是正确的，也要避免羞辱对方。这既是为了对方，也是为了自己。要避免情绪的对立，要注意保持良好的态度。

(6) 当一些问题无法立即解决时，你应当权衡利弊，适当地作出一些妥协。而当事态有所发展时，你再重新提出原则性的意见。

(7) 谈判时，不应处处使对方把自己仅仅看成是某一组织或机构的代表，而要力求表现出自己是有血有肉的独特的人。当你在谈话中表现出个性，并带有人情味时（如表现你的喜怒哀乐等），往往会引起对方共鸣。

2. 竞争性谈判

这种类型的谈判具有以下特征性技巧：

在进行竞争性谈判时，每位谈判学者或谈判人员，要从本质上充分认识对方的主要特征。

(1) 最新的极端地位 刚开始时，总有强硬的要求和荒谬的提议，以破坏对方预期的目的。

(2) 有限的权力 他们权力有限，没有退让的余地，只能一味坚守。

(3) 情绪的策略 一旦目的和要求不能达到，便会显示出激愤之情和举止失态，处处表现生怕吃亏，偶尔会中途退场。

(4) 将对方让步视为软弱 不会礼尚往来，把对方强忍和让步都视为自己的胜利。

(5) 善于让步 他们总的目标不是让步。起码是拖延让步，一旦出现让步，那也是因为形势的改变而被迫作出的。

(6) 对期限置之不理 他们通常极为耐心，仿佛时间对他们无关紧要。

在遇上上述这种谈判对手时，你应当与之抗争，保护自己。这时，你应争取的策略是：

首先，中断谈判。你可以告诉对方，既然你是如此地坚决，那你先和你自己谈判吧。

第二，以其人之道还治其人之身。你如果有时间，也有余力，不妨也坐下一谈。但你不必为谈不成而沮丧。相反，一开始你就不要抱过高的期望，宁愿采取以其人之道还治其人之身的办法，用揭露、批判对方的方法，使对方自食其果。

第三，扭转局势。对某些良知未泯的谈判者，不妨通过说理，来引导他们改变错误的做法，使这种不友好的谈判转化为合作性的谈判。

第四，调和折衷。即在双方谈判目标相反且差异较大的条件下，双方做同等让步来使自己谈判的结果保持在预期范围以内的方法。当然，双方可能不愿作同等让步，而你则要想法迫使对方作同等让步。在运用这种策略时，切勿感情用事，要有足够的忍耐力，使结果变化到自己满意的程度为止。

第五，这是一种当谈判处于竞争紧张气氛时，一方以长时期的“寡言”或“沉默”，来刺激有成交诚意但性格急躁的对手，用以迫使对方采取实质性让步行动的方法。运用这一策略的前提是，头脑清醒，情绪要平稳。不管对方讲了什么或如何着急，坚持只要对

方不作实质性让步，绝不重新展开热烈的讨论。

3. 两种谈判类型的共同特征

上面，我们对谈判的两种类型进行了分析，说明了合作性谈判与竞争性谈判是截然不同的两种谈判方法。决定一种谈判是合作性的或者是竞争性的因素极多，其中较重要的包括：

(1) 谈判双方所取得的成果总和越是固定，则谈判越具有竞争性。例如，定额的盈余越多则分配越具冲突性。

(2) 单一型谈判较统筹型谈判更具冲突性和竞争性。

(3) 谈判双方的依存性越高，则谈判越具合作性。例如雇主与雇员之间的关系，双方不能不顾及长期的共同利益，故两者间的谈判将具高度的合作性。

(4) 谈判双方所能运用的时间越长，则越能仔细地探索达成协议之道，此时谈判将越具合作性。反过来，谈判各方所能运用的时间越短，则在时限的压力之下，谈判将越具冲突性。

(5) 谈判双方的实力悬殊时，实力较强者常以大吃小的手段进行谈判，致使谈判具有冲突性和竞争性。反过来说，当谈判双方势均力敌时，谈判则较具合作性。

二、谈判的主体

谈判的一项基本事实是：和你打交道的不是“抽象代表”，而是“人”。这一事实告诉我们：人有自我的情绪、不同的心理行为、根深蒂固的价值观等等，这是难以预测的。作为谈判主体的人性层面，可以是一种动力，也可以是一种阻力，任何信任、理解、尊重和友谊所建立的工作关系，可以使每一项新谈判变得更为顺利和有效。相反地，人也会愤怒、沮丧、恐惧、产生敌意、挫折和反抗。他们会从本位的立场看这个世界，也会常常把自己的“看法”与“现

实”混为一谈。他们通常不会按照你的本意去解释你的说法；他们心中所想的并非就是你从他嘴中听到的。“误解”会强化成见，也会导致恶性循环的反应。这种谈判不但没有得到互有所获的结果，而且使得负面性印象更加恶劣，使双方更加严厉地指责对方。

倘若你不能迅速地察觉出对方人性层面的反应以及妥当地加以处理，那么就会给谈判带来致命的打击。因此，在谈判中，要特别注意到人的问题。

谈判主体——人所具有的实际力量，包括物质和精神两方面的力量。物质力量是客观的，而精神力量虽带有主观的成分，但在谈判中，它具有决定性作用，它是由谈判者素质决定的。正确认识谈判者素质的存在，挖掘素质潜在的力量是十分重要的。一般来说，一个优秀的谈判者应具有如下一些素质：

1. 个性素质

谈判者的性格应当是外向的，因为外向性格有助于人际间的沟通接触。当然，所谓“秉性难移”，一个人性格的基本形态一旦形成，是难以改变的。但耐心、毅力、容忍、中庸、热情、机智、幽默、识礼等吸引人的个性，在谈判中是至关重要的。

2. 机敏素质

谈判者要具有对新情况、新事物和所涉及的谈判问题的敏感性，对谈判环境和谈判气氛的灵敏性，能从普通的数据中看出趋势，从平静的表象中看出潜伏的危机，对任何微妙的变化都能及时地察觉出来。而要做到这一点，首先要学会观察和注意事物。观察是一种探索客观的行为，是对事物总体印象的接受和理解，在谈判时，这两者应紧密结合。