

经济谈判艺术

张遵强 著



农村读物出版社

经济谈判艺术

企业管理人员必读

张遵强

Jm 3/16

农村读物出版社

内 容 提 要

本书为适应当前企业管理的需要，从经济谈判的角度论述了谈判的技巧、规则和方法等。作者考察了北京、上海、江苏、安徽、河南、山东等城镇企业，以自己所积累的谈判经验和亲身经历的谈判场景，提出了一整套的有关经济谈判的方式方法，有助于提高企业管理人员的素质和专业水平。

本书为企业管理人员所必备，是企业搞好搞活的向导。

经济谈判艺术

张遵强

责任编辑：李家玉 李 蓬

农村读物出版社出版

山东电子工业印刷厂印刷

（淄博市周村）

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米1/32 6.3125印张 130千字

1989年12月第1版 1989年12月北京第1次印刷

印数：1—6000

ISBN 7-5048-0925-X/F·71

定价：2.65元

跋

《经济谈判艺术》这本书是我应镇成人教育中心之邀，专门为安城镇工业战线、农业战线和财贸战线的同志们所写的讲课手稿。

1985年3月5日，我从县林业局奉调到安城乡工作，由搞林业技术改行党务工作。那时的安城乡，在县委关于大办乡镇企业的号召下，原乡党委和乡、村干部们干劲十足，热气腾腾。干部群众对改变家乡面貌、振兴安城表现了极大的政治热情。他们的精神感染和鼓舞了我，使我不由自主地投入了这一潮流。

经过近三年的艰苦努力，安城乡(后乡改为镇)的工业产值分别从1984年的432万元到1987年达到1562万元。这个数字实在不算大，同先进乡镇无法比。然而回顾所走过的道路，深感创业之苦之难之艰辛。

在这三年中，我亲身经历和耳闻目睹了安城一大批共产党员和村、镇干部为改变安城面貌走南闯北、跑东奔西的感人事迹和难忘场面：安城水泥厂自力更生，硬是靠横向联系在原来两万吨的基础上新扩建五万吨机立窑；安城农机厂从濒临倒闭中重新迈步，连扩金工、铸造、汽修等车间；安城泡沫厂在原材料断绝、涨价、同类厂纷纷倒闭的危难中站住了脚并进一步发展；浙江省中药研究所安吉保健食品厂克服种种困难建起了现代化的厂房和第一流的设备。该厂已列入国家级“星火计划”；一大批村办企业从无到有、从小到大，正以各自的方式和速度滚雪球般向前发展。

无论是在北京、上海、杭州或者江苏、安徽、河南、山东等，凡同安城镇工业公司、农业公司和镇村企业打过交道的人，都对安城党员、干部的政治素质和业务素质给予较高的评价。能和这些同志们一起共事，我深感荣幸。古语云：“三人行，必有吾师焉”。正是从他们身上，我学到了不少知识，汲取了精神力量，鼓舞了斗志。

近一年来，工作之余，我开始回忆、思索乡镇企业中的一些谈判场景，并在此基础上，查找资料，打算写一篇有关经济谈判艺术的讲稿，以便和同志们交流经验、摸索规律。

由于本人知识有限、水平亦有限，加上环境偏僻、信息不灵、资料有限，因此这本书的水平亦有限。它所起的作用至多是抛砖引玉而已。

作为党委书记，每当我看到安城的公司经理、工厂厂长们，为横向联系、洽谈项目、引进资金、推销产品而风尘仆仆地外出谈判或归来时，心里不由得对他们产生深深的敬意。此时，我总想起马克思说的一句话：那些最先朝气蓬勃投入新生活的人，他们的命运是令人羡慕的。

张 遵 强

1988年2月5日于安城

目 录

第一章	乡镇企业的崛起	(1)
第二章	乡镇企业家的素质	(11)
第三章	谈判概论	(34)
第四章	有备而谈	(51)
第五章	买卖洽谈	(65)
第六章	合作谈判	(85)
第七章	圈套与陷阱	(104)
第八章	制胜策略	(122)
第九章	国外商战一瞥	(139)
第十章	港澳经济强人与对外活动须知	(162)

第一章 乡镇企业的崛起

当今中国农村经济变革大趋势的一个最重要的标志就是乡镇企业的崛起。

党的十一届三中全会以来短短九年时间，乡镇企业如雨后春笋，似星罗棋布般涌现在祖国大地上，全国乡镇企业达1500万个，职工人数达8500万以上。1986年，乡镇企业总产值达3541亿元，比1978年翻了2.8番，占农村社会总产值近一半。1987年乡镇企业总产值达4500亿元，首次超过农业产值。乡镇企业的异军突起是农村改革的重大成就，是走具有中国特色的农村经济发展道路的重要特征和显著标志。

回顾过去，乡镇企业的产生和发展经历了一条曲折而艰难的路程。我国的乡镇企业是在1958年农村建立人民公社时产生的。在六十年代“以阶级斗争为纲”，“以粮为纲”的错误方针指导下，乡镇企业一直受到压抑，处于排挤之列，到了十年文革动乱时期，乡镇企业更是被斥责为“不务正业”、“资本主义道路”等罪名，加以打击、排斥，使乡镇企业在很长一段时期内徘徊，发展不快。

党的十一届三中全会，调动了八亿农民的积极性，激发了他们的聪明才智，从而使乡镇企业异军突起，并且显示出强大的生命力和非凡的活力，有力地推动了我国城乡社会和经济的迅猛发展。人们对乡镇企业的认识不断加深，乡镇企业的地位不断提高，乡镇企业的作用，愈来愈显示其重要意义。

乡镇企业产生初期和很长一段时间内，人们往往只注意到它的经济活力和经济效益，看成是农村由穷变富的必由之路，是发展种植业的重要支柱。现在我们可以更清楚地看到，乡镇企业不仅是农村经济的主要支柱，而且也是整个国民经济的重要组成部分。1986年我国乡镇企业总产值已超过1979年的全国社会总产值。近九年，我国社会总产值净增的四分之一，工业总产值净增的28%，财政收入净增的14%，均来源于乡镇企业。据不完全统计，全国已经有938个县的乡镇企业产值超过亿元，占全国总县数的三分之一，超5亿元以上的县已达140个，超10亿元以上的县36个，20亿元以上的县10个。乡镇一级产值超亿元的达228个，最高的是广东省顺德县桂州乡达6亿多元；江苏省无锡县前洲乡达5.6亿元，沙洲县塘桥乡也达到3亿元以上。村一级产值超亿元的为天津静海县大邱庄，突破两亿元，现在，大邱庄全村没有一个贫困户，平均每户累计储蓄1万元以上。在全国村级企业中工农业总产值、纳税额、集体积累夺得三项第一。

目前，我国乡镇企业已有总资产2141亿元，其中固定资产达到1211亿元。“六五”期间，仅乡、村两级企业上交的各种利润和费用就达30亿元，占两级企业税后利润的30%左右。不仅如此，乡镇企业还负担了大部分乡镇财政和公共事业设施的建设支出，既减轻了国家的负担，又促进了地方和乡村的各种建设事业的繁荣。同时，乡镇企业对推进农业现代化进程，起到了发动机作用，“六五”期间，仅有帐可查的乡、村两级企业支农资金就有90.5亿元，平均每年18.1亿元，“以工补农”，“以工建农”已成为乡镇企业义不容辞的义务和职责。

乡镇企业的蓬勃发展，创造了多种多样的模式和经验。先有“苏南”、后有“温州”，继而南有“珠江”、北有“廊坊”，东有“耿车”、西有“天水”，中有“阜阳”。真是远近高低各不同，横看成岭侧成峰。过去的单一经验再也不能号令全国，一切从实际出发，因时制宜，因地制宜，因事制宜，已成为当今乡镇企业发展的鲜明特色。

曾几何时，乡镇企业曾被人们戏称为“土八路”、“游击队”、“小打小闹成不了气候”。然而偏见终究被事实所战胜。这两年轰动全国的“纽扣大战、电风扇大战、领带大战”向人们发出乡镇企业挑战的信息。1986年上半年，在上海名噪一时的“百厂领带大战”，带给领带生产厂家的是少有的压力和进步的冲动。经过一年多角逐，终见分晓。上海市嘉定县一家村办企业、嘉定外冈领带厂和另一家国营领带厂双双领衔当上了“擂主”。领带大战向人们揭示了一个真谛：竞争，如逆水行舟，不进则退，在竞争面前人人平等。

浙江省温州市永嘉县桥头镇众多的家庭纽扣企业，凭借家门口的纽扣市场招徕了全国各地纽扣客商。虽然这里交通不便，远离城市，但家庭纽扣小企业以多品种、小批量、花色多、更新快的特长优先于国营厂家占领了市场。如今，云集着国内外客商的桥头镇，被誉为“世界东方第一大纽扣市场”。这里经营的纽扣已达12大类1400个品种，全国300多家大纽扣厂在这里销售各自的产品，年成交量在一亿元以上。

闻名全国的电风扇大战，使几百家实力不足，家底不厚的电扇生产厂家关门转产，然而却使“裕华”、“美的”、“桃花”、“骆驼”等一批优质产品脱颖而出。乡镇企业正

以它迅速前进的步伐，占领市场，使人刮目相看，令人耳目一新。

我国的乡镇企业国家基本上没有直接投资，仅给以部分贷款，广大农民硬是从自己有限的积累中筹措资金，白手起家，自力更生，艰苦创业。“六五”期间，乡镇煤炭采掘业国家未支付投资，其增产总量达到1.77亿吨。1985年以来，乡镇企业的煤炭产量，已占全国总产量的三分之一；建材业产值已占全国的70%；其他如纺织、服装、皮革、造纸等行业的产值都占有很大的比例。乡镇企业依靠自身积累，不断进行技术改造、提高技术水平和产品质量，使许多产品成为名牌出口产品，如浙江杭州万向节厂是汽车业、农牧渔业部及乡镇企业中1987年唯一的国家级企业升级单位，该厂各种考核指标均达到国家二级企业标准，而且经济效益中的经济利率，人均实现利税，全员劳动生产率三项经济指标已达国家一级企业标准。1986年全国乡镇企业创外汇达45亿美元，从而为我国的社会主义经济建设做出了贡献。

当今世界是开放的世界，乡镇企业正面临着一个新的战略转折，面临着巨大的希望，机遇和挑战。国家要求乡镇企业1990年出口创汇达80亿美元。

当今的世界上，一个民族的疆土无论如何辽阔，也不可能在一个封闭圈中自立，强盛。越是发达国家，它的国际经济交流就越广泛，它们在吸收外资，引进技术，发展对外贸易方面下的功夫就越多，迈的步子就越大。由此引起的国际竞争也愈演愈烈，惊心动魄。在世界经济中居首位的美国，二次大战以来，利用外资达2000多亿美元，出口总量占世界出口总量11%，日本从1950年至1960年，利用外资

引进技术设备，总金额达1000亿美元，如今它以咄咄逼人之势变成出口大国，经济国际化的趋势，已冲破国界、成为全球范围的竞争。

时代的潮流，将我国的乡镇企业特别是沿海地区的乡镇企业，冲入国际大循环的浩浩荡荡洋流之中。为了中华民族的生存和发展，我们乡镇企业必须顺应这一时代潮流，以勇敢的姿态，抓住这一千载难逢的机遇，投身于国际市场的竞争，努力扩大出口，占领国际市场。“沧海横流，方显出英雄本色”。今天，这一任务已历史地落到了我们乡镇企业的肩上，我们是执行这一任务的“突击队”和“主攻手”。同我国的国营企业相比，乡镇企业属于真正的自负盈亏体制，更能灵活快速地适应国际市场的需要。

例如：以1987年国家计委轻纺招标项目的部分数据为例，建筑同样标准的厂房，乡镇企业每平方米造价比国营企业低50~100元；每投入1元人民币，乡镇企业创汇额平均为0.81美元，国营企业平均为0.5~0.65美元；同类产品的创汇成本，乡镇企业要比全国平均水平低5%~30%，同类型出口企业的技改和扩建项目的资金回收期，乡镇企业要比国营企业缩短半年到一年。

经过近20年的艰苦奋斗，沿海一些乡镇企业首先取得了成功。而内地的乡镇企业也如雨后春笋般发展起来。从亚热带到寒带，从东部沿海到西部高原的丰富资源和传统工业，正在形成门类齐全的行业和产业，在乡镇企业中，既有国际上享有盛誉的苏绣、鲁锦、腊染，也有化工设备；既有工艺简单的草柳竹器编织品，也有航空航天乃至人造卫星上的零部件。……

凡此种种，都充分说明，我国1500万乡镇企业，8500万

劳动大军，象解放战争时期的刘邓大军千里跃进大别山那样，在打入、占领国际市场的战略进攻中，正在做着勇往直前，大踏步挺进的战略准备。

若要做好向国际市场进军战略准备，首先要看到自己的劣势，信息不灵，技术设备比较落后，缺乏管理经验，资金不足，特别是生产外贸产品的历史不长，缺乏参与国际竞争的技术，经验等。而外贸部门有丰富的出口工作经验，健全的信息网络，比较稳定的国际销售渠道，因此，乡镇企业与外贸结合，是扬长避短，发展乡镇企业出口创汇的捷径。

其次，乡镇企业要把推进技术进步放在首位，要发展同国营企业和科研单位，大专院校等方面的横向联合。根据“以进养出”原则，引进先进设备、先进技术、先进工艺、先进管理方法，改造一批面向国际市场的出口基地企业，并进一步带动整个乡镇企业技术水平的普遍提高。目前我国乡镇企业技术改造势头先兴于东部沿海地区，在浙江，乡镇企业上半年以近6亿元的投资完成1240多项技术改造。其中较大的74项，全部采用80年代水平的新设备。与此同时，达标生产活动遍及全省，上半年共有150多家企业达到二级或三级计量标准。

在江苏，半年进行的技术改造项目达4000多项，总投资近20亿元。起步较晚的苏北各市、县、发展技术改造的魄力也很大，仅扬州市就有400多个技改项目投产见效。属于中部地区的河北省，则下狠心压缩了近千个准备新上的项目，腾出近5亿元资金搞技术改造。一批旧设备、旧技术、旧产品被淘汰，代之而起的是具有八十年代水平的新设备、新技术、新产品。

起于东部，波及中部的技术改造新潮，使乡镇企业的经济效益明显提高。尽管1987年上半年诸如原材料，能源涨价等增耗减利因素很多，但各地乡镇企业的效益仍有不同程度的改善。浙江的亏损企业比1976年减少26%。江苏销售收入的增长幅度普遍高于产值的增长幅度，一般都在50%以上。

设备、技术更新，为产品质量提高提供了物资条件。而不同地带又各有各的奋斗目标。东部的企业，审度国内市场的形势之后，认为中、西部后起地区的劳动工资低，资源丰富等优势远比自己强，大可不必与之争夺大路货市场。东部的新方略是扬本地技术、设备先进之长，创高质名牌产品，开始走向世界，按国际质量标准生产出口产品。1986年，广东省建成出口产品基地60个，1987年上半年一下子建成1300多个，占全省在建出口产品基地的78%。江、浙、皖、闽、鲁、粤、津等省、市1987年上半年出口商品收购额比去年同期增加了85%，增长幅度超过产值增长的一倍多。中、西部大部分企业则以加强质量管理为重点，努力创适销对路的“名牌”。

据有关统计部门抽样调查，1987年全国乡镇企业的产品合格率为78%，略低于国营大企业，却高于国营中小企业。这有力地说明乡镇企业产品质量方面的进步。

应当指出，目前许多乡镇企业，主要还是依靠外延在扩大生产，不可能在短时间里都转入靠内涵发展的轨道。中部和西部，乡村工业还有许多“真空地带”，铺新摊子不仅尚不可免，而且是必要的。当然，铺新摊子，也不是因陋就简、“土造”峰起，其中不乏“一步登天”的企业，从设备、技术到产品，开业就具先进水平。因此，乡镇企业要占领国

际市场，一开始就要注重质量，注重先进技术和先进设备。以崭新的姿态投入战斗。

长期以来，人们对乡镇企业看法是“小厂小矿，经营灵活”，形容它在千变万化的商品生产中适应性强，“船小好掉头”。乡镇企业本身也为此而自豪。然而商品生产的实践证明：生产规模过小，难以经受市场大风大浪的冲击。不少濒临倒闭的乡镇企业，产品打不开销路的主要原因不是产多滞销，而是太少，形不成批量，揽不住大客户。

在新的市场形势面前，许多有远见的乡镇企业家已不满足于“船小好掉头”了，开始注重规模效益，追求比较稳定地占领市场。如何扩大规模？不是靠筹巨资来扩大企业规模，而是广泛开展横向经济联合，结成各式各样的企业集团。他们说：国外有托拉斯和跨国公司，国内解放军改为集团军，我们也要成立企业集团，也要跨地区搞联合，把千百艘小船组成浩浩荡荡大船队，照样抗风浪。

前几年，一些城市企业向乡镇企业扩散产品，乡镇企业为其加工零件，二者是以加工费为衔接物的。如今不同了，乡镇企业抓住城市改革后，城里企业要发展而又缺地盘，缺劳力的机会，主动与城市企业联系，建立更紧密的经济关系，形成众星拱月式的企业集团。在苏南等地，许多乡镇企业不只按统一计划，标准为“龙头”厂生产配件，还接受了“龙头”厂引进的先进生产线，成为大集团中的重要成员。这类集团地域性较强，一般仍以城市企业为主帅。如浙江杭州览桥绸厂，萧山丝织厂以及浙江省丝绸科学研究所等组成北京达美集团杭州分公司，拥有固定资产3800万元，年创产值3亿元，利润2千万元，职工1万人。

另一类集团则是全开放型的。它们不仅打破所有制的界

限，而且打破了地域界限，是乡镇企业自己以产品或行业为中心的联合。集团主角也都是乡镇企业。例如以江苏吴江县达胜皮鞋厂为龙头的达胜皮革制品集团和以陕西三原县美乐公司为龙头的食品包装机械集团，都横跨数省，各有10多家企业，成了本行业中颇具实力的“大户”。这种集团化的态势，前两年还只是出现于东部或大城市周围，自1987年起，渐成燎原之势。象安徽这样典型中部省份，也已形成29个经营集团，涉及8个行业，遍及20多省市区县。

还有另一类集团则是“里通外国”型的，以广东珠江三角洲为典型的百万农民大转移，利用国外原料和资金、技术、发挥自己丰富而廉价的劳动力优势，大搞“来料加工”把加工生产出的一批批劳动密集型产品打向国外，以万马奔腾之势朝国际市场转移。目前这股势头还是方兴未艾。过去对中国开展“来料加工”业务兴趣不大的美国、日本、法国、西德等大客商也纷至沓来。仅小小东莞市，常住外商就有上千人。在宝安县，日本商人已投资亿元港币，兴办微型电机厂、变压器厂。至于港商，有的干脆把在香港企业的设备拆迁进来。

各类乡镇企业集团的崛起，把崛起的乡镇企业推上了新的高峰。纵观人类发展史上，迄今为止，资本主义国家都是通过农村大批农民破产，人口大量涌入城市的方式实现工业化的。唯独人口众多的我国，以亿万农民“离土不离乡，进厂不进城”这一中国乡镇企业的独特形式，在新的历史条件下，把马克思主义理论同中国实际结合起来，从而开辟了国家工业化和农业现代化的独特道路。这对建设具有中国特色的社会主义有重要意义。

美国著名社会科学家阿尔温·托夫勒在他所著的《第三

次浪潮》这本畅销书中，非常精辟地指出：“正在出现的第三次浪潮文明…对穷国和富国，却开辟了崭新的，也许是解放的可能性”。他特别强调指出：“在跃向未来的赛跑中，穷国和富国站在同一条起跑线上”。既然机会均等，世界各国“站在同一条起跑线上”，中华民族理应选拔出她的优秀选手参加奔向未来的这场赛跑。1987年从全国1500万个乡镇企业家中选拔出100名“当代优秀农民企业家”汇聚北京。有人感叹：倘若每一万个农民中涌现出一个这样的乡镇企业家，以每个乡镇企业家带动500人就业，年创1000万元产值计算，那么仅此一项就可带2000万人就业，创4000亿元产值！

令人欣喜的是，我国农村经济发展千载难逢的历史机遇恰巧同世界第三次浪潮汇合了。历史的潮流把我们推倒了第三次浪潮的起跑线上，现在就看我们千百万参赛的乡镇企业家素质了！

第二章 乡镇企业家的素质

乡镇企业家的素质，决定一个乡镇企业的兴衰，成败以及它的前途和命运。

“千军易得，一将难求”。我国古代著名军事著作《孙子兵法》一书中，多次论述了将帅的地位，作用及素质修养问题。孙子在《谋功篇》中说：“夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱”。他在《作战篇》中更是强调：

“知必之将，民之‘司命’，国家安危之主也”。孙子把将帅看成是掌握人民生死命运的人，是决定国家安危的主宰。这种观点，应当承认是有道理的。列宁说：“历史上，任何一个阶级，如果不推举出自己善于组织运动和领导运动的政治领袖和先进代表，就不可能取得统治地位”。

回顾人类发展史，古今中外在历次社会革命和战争中，杰出的个人都有特别卓著的功勋。严重的危机，复杂的情况，险恶的局势都会涌现出一些才智超群的人物，他们以自己的远见卓识，顽强毅力，大无畏精神，杰出的指挥能力和组织才干，力挽狂澜。转危为安，转败为胜，从而开始创出崭新的局面和崭新的时代。恩格斯在论述这个问题时认为：

“恰巧某个伟大人物在一定时间出现于某一个国家，这当然纯粹是一种偶然现象。但是，如果我们把这个人除掉，那时就会需要有另外一个人来代替他，并且这个代替者是会出现的，——或好或坏，但是随着时间的推移总是会出现的。恰巧拿破仑……做了被战争弄得精疲力竭的法兰西共和国所需要的独裁者，——这是个偶然现象。但是，假如不曾有拿破