



普通高等学校省级特色专业教材
高职经管类精品教材

新编商务谈判教程

XINBIAN SHANGWU TANPAN JIAOCHENG

主编◎胡戴新

中国科学技术大学出版社



普通高等学校省级特色专业教材
高 职 经 管 类 精 品 教 材

新编商务谈判教程

XINBIAN SHANGWU TANPAN JIAOCHENG

主 编 胡戴新

副 主 编 汪思曼 张少兵
程庆珊

参加编写 (以姓氏笔画为序)

刘春胜 汪飞燕

陈 伟 陈 璐

图书在版编目(CIP)数据

新编商务谈判教程/胡戴新主编. —合肥: 中国科学技术大学出版社, 2009. 8
ISBN 978-7-312-02510-5

I. 新… II. 胡… III. 贸易谈判—高等学校: 技术学校—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 123708 号

出版 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号, 邮编: 230026

网址: <http://press.ustc.edu.cn>

印刷 合肥现代印务有限公司

发行 中国科学技术大学出版社

经销 全国新华书店

开本 710 mm×960 mm 1/16

印张 18.25

字数 357 千

版次 2009 年 8 月第 1 版

印次 2009 年 8 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

前 言

改革开放 30 年来,中国经济正以震惊世界的速度向前发展,中国商人正以前所未有的姿态步入世界贸易的大潮,中国商品正以惊人的数量流向世界各个角落。随着中国经济的蓬勃发展,各种层次、各种类型、各种规模的商务谈判与日俱增,商务谈判对中国经济正发挥着巨大的推动作用。

商务谈判是国家和企业必不可少的经济交往活动,商务谈判的成败,不仅关系企业的生存和发展,而且事关国家的经济发展。商务谈判是充满挑战的特殊的交际活动,它要求谈判人员在复杂多变的谈判环境中,能判明真相,认准目标,善于用谈判的一切手段维护和争取自己的利益;它要求谈判人员在虚虚实实的明争暗斗里,能头脑冷静,意志坚定,从心理上压倒对手。简而言之,商务谈判需要品格上、心理上、才能上都出类拔萃的优秀人才。面临这样的大环境及由此带来的时代性的严峻挑战,要想成为赢家就必须尊重科学,不断学习新的知识,努力提高商务谈判能力。中国经济的发展呼唤着高素质、高水平的商务谈判人才的出现。

为了培养更多更优秀的商务谈判精英,本书汇集了许多谈判大师的经验及战略战术,从谈判理论到实践,从心理到行为,从实践策略到应用技巧,全面系统地阐述了从谈判前准备到谈判结束的全过程。本书在编写过程中主要突出了以下特点:

(1) 注重培养和提高学习者的商务谈判素质。本书从“实际、实用、实效”的宗旨出发,总结了多年商务谈判教学和实践经验教训,结合众多谈判人员的切身体会,努力选择当今最实用的谈判原理以及大量的谈判案例,用以说明商务谈判成败的奥秘和要点。人才不是一朝一夕就能诞生的,除了自我学习、自我磨练外,教育具有重要作用。怎样使学生通过学习商务谈判,真正懂得谈判的原理,掌握一定的谈判技能,热爱商务谈判工作,并为以后自我提高建立良好的机制,是我们在编写过程中着力探索的一大课题。

(2) 注重塑造学习者从事商务谈判工作所需的职业情感。美国谈判大师卡罗斯说:“我深信谈判乃是一个人所做的事情里最困难的一项。一个谈判者需要有商业上或专门职业里所不常见的特质——除了需要良好的商业判断能力之外,还必须对人性有深刻的认识。”本书在突出商务谈判实用原理和方法的同时,提出了相

应的职业情感目标,有针对性地辅以一定的练习和训练,以培养学习者对商务谈判产生兴趣、充满自信、坚定意志的职业情感。

(3) 注重运用案例教学培养和提高学习者的商务谈判能力。本书从不同的角度,选择了大量的谈判案例,分析、归纳了案例中所蕴涵的各方面内涵,为学习者提供体验谈判实战、分析谈判得失、借鉴他人谈判经验的机会,促进其商务谈判能力的提升。

本书由胡戴新主编并统稿,汪思曼、张少兵、程庆珊担任副主编。具体分工为:汪飞燕编写第一章、第十章;汪思曼编写第二章;张少兵编写第三章、第四章;程庆珊编写第五章;胡戴新编写第六章;陈璐编写第七章;刘春胜编写第八章;陈伟编写第九章。

本书在编写过程中,参考了大量国内外有关著作和资料,在此向诸作者表示衷心的感谢!

由于商务谈判研究的问题很多,加之编者水平有限,书中难免有疏漏或不当之处,恳请各位专家、学者和广大读者批评指正。

编者

2009年春于合肥

目 录

前言	(i)
第一章 商务谈判概述	(1)
第一节 商务谈判的含义与特征	(1)
一、谈判的含义及特点	(1)
二、商务谈判	(5)
第二节 商务谈判的内容与基本要素	(6)
一、商务谈判的内容	(6)
二、商务谈判的基本要素	(12)
第三节 商务谈判的原则	(14)
一、平等原则	(14)
二、双赢原则	(15)
三、人事分开原则	(17)
四、客观标准原则	(19)
第二章 商务谈判前的准备	(25)
第一节 商务谈判的信息准备	(26)
一、谈判的外部环境信息及准备	(27)
二、谈判的内部环境信息及准备	(32)
第二节 商务谈判的人员准备	(36)
一、谈判团队的组成原则	(36)
二、商务谈判的人员构成	(37)
三、谈判人员的管理	(41)
第三节 商务谈判方案的制订	(43)
一、确定谈判相关议题	(43)
二、谈判目标的确定	(44)
三、谈判议程的确定和安排	(45)

四、模拟谈判	(49)
第三章 商务谈判心理活动分析	(53)
第一节 商务谈判心理	(53)
一、商务谈判心理的内涵	(53)
二、研究和掌握商务谈判心理的意义	(55)
第二节 商务谈判需要与动机分析	(58)
一、商务谈判需要	(58)
二、商务谈判动机	(61)
三、商务谈判需要的分析利用	(62)
第三节 商务谈判中的个体心理分析	(63)
一、气质	(63)
二、性格	(64)
三、能力	(65)
第四节 商务谈判心理的实用技巧	(68)
一、如何利用谈判期望心理	(68)
二、正确运用商务谈判的感知觉	(71)
三、商务谈判情绪的调控	(74)
四、商务谈判中心理挫折的防范与应对	(77)
第四章 商务谈判的基本策略	(81)
第一节 商务谈判中的策略	(81)
一、商务谈判策略的含义	(81)
二、商务谈判策略构成要素	(82)
三、商务谈判策略的特征	(83)
四、商务谈判策略的作用	(85)
五、商务谈判策略的类型	(87)
第二节 商务谈判地位应对策略	(93)
一、平等地位的谈判策略	(93)
二、被动地位的谈判策略	(95)
三、主动地位的谈判策略	(96)
第三节 商务谈判对方作风应对策略	(97)
一、对付“强硬型”谈判作风的策略	(97)
二、对付“不合作型”谈判作风的策略	(99)

三、对付“阴谋型”谈判作风的策略	(102)
四、对付“合作型”谈判作风的策略	(106)
第四节 商务谈判对方性格应对策略	(107)
一、对待“感情型”谈判对手的策略	(107)
二、对待“固执型”谈判对手的策略	(108)
三、对待“虚荣型”谈判对手的策略	(109)
第五章 商务谈判的开局阶段	(114)
第一节 开局的方式	(115)
一、书面式开局方式	(115)
二、口头式开局方式	(115)
三、互补式开局方式	(116)
第二节 营造开局气氛	(116)
一、谈判气氛类型	(116)
二、营造良好的开局气氛	(117)
第三节 谈判摸底	(120)
一、谈判摸底的概念	(120)
二、摸底阶段的主要任务	(120)
第四节 商务谈判开局的策略	(123)
一、谈判开局策略的含义	(123)
二、商务谈判开局策略的类型	(124)
第五节 开局策略应考虑的因素	(127)
一、考虑谈判双方的实力	(127)
二、考虑谈判双方之间的关系	(128)
三、谈判双方人员之间的关系	(130)
四、考虑谈判中的“4P”	(130)
第六章 商务谈判的磋商阶段	(135)
第一节 商务谈判中的报价	(135)
一、报价的基本要求	(136)
二、报价的基础与基本原则	(136)
三、报价先后的利弊与技巧	(138)
四、报价的方式与实施	(140)
五、报价的策略	(142)

六、如何对待对方的报价	(144)
第二节 商务谈判中的讨价还价	(144)
一、讨价还价的目的	(145)
二、讨价	(145)
三、还价	(147)
第三节 商务谈判的让步	(151)
一、让步的原则和因素	(152)
二、让步的方式	(154)
三、运用适当的让步策略	(155)
四、迫使对方让步的策略	(158)
五、阻止对方进攻的策略	(164)
第七章 商务谈判的成交阶段	(173)
第一节 商务谈判成交的判断	(173)
一、从交易条件来判定	(174)
二、从谈判时间来判定	(175)
第二节 成交阶段的策略与技巧	(176)
一、边缘策略	(177)
二、折中策略	(177)
三、一揽子交易	(178)
四、场外交易策略	(178)
五、坐收渔利策略	(178)
六、不遗余“利”策略	(179)
七、先入为主策略	(179)
第三节 谈判合同的签订	(180)
一、制定合同的原则	(180)
二、商务合同生效的条件	(183)
三、商务合同的格式	(184)
四、商务合同的基本条款	(185)
五、签订合同的注意事项	(188)
第八章 商务谈判的沟通技巧	(197)
第一节 商务谈判沟通概述	(197)
一、沟通的概念	(197)

二、谈判沟通的方式	(198)
三、谈判沟通的过程及步骤	(200)
第二节 商务谈判中的倾听技巧	(201)
一、什么是倾听	(201)
二、倾听的原则	(203)
三、倾听的技巧	(204)
第三节 商务谈判中说的技巧	(209)
一、说的准备——了解对手	(209)
二、选择恰当的话题	(211)
三、恰当地表达	(212)
四、交谈的技巧	(216)
五、说的过程的肢体语言	(218)
第四节 商务谈判中提问的技巧	(220)
一、问的作用	(221)
二、问的方式	(221)
三、问的时机	(223)
四、问的艺术	(223)
五、发问的其他注意事项	(225)
第九章 商务谈判的礼仪与礼节	(228)
第一节 商务谈判的礼仪	(229)
一、商务谈判准备期间的礼仪	(229)
二、商务谈判开局阶段的礼仪	(232)
三、商务谈判磋商阶段的礼仪	(233)
四、商务谈判成交阶段的礼仪	(237)
第二节 商务谈判的礼节	(238)
一、基本礼节	(239)
二、谈判礼节	(239)
三、宴请礼节	(245)
四、个人礼节	(247)
第十章 国际商务谈判	(251)
第一节 国际商务谈判的特征和要求	(251)
一、国际商务谈判的特征	(252)

二、国际商务谈判的要求	(255)
第二节 世界主要国家商人的谈判风格	(257)
一、美国商人的谈判风格	(257)
二、日本商人的谈判风格	(261)
三、德国商人的谈判风格	(265)
四、韩国商人的谈判风格	(269)
五、阿拉伯商人的谈判风格	(270)
六、英国商人的谈判风格	(272)
七、法国商人的谈判风格	(274)
八、意大利商人的谈判风格	(276)
参考文献	(280)

第一章 商务谈判概述

学习目标

知识目标:通过本章学习,学生应掌握谈判的定义、特点以及商务谈判的定义、特点,了解几种代表性的商务谈判及内容,掌握商务谈判的基本要素与原则。

能力目标:通过本章教学,学生能够联系实际分析什么是谈判和商务谈判;能够对商务谈判的不同内容进行谈判要点分析;能够用商务谈判的基本原则指导自己的商务谈判行为。

情感目标:通过本章教学,培养学生在日常生活中对谈判及商务谈判产生浓厚兴趣的职业情感。

第一节 商务谈判的含义与特征

一、谈判的含义及特点

(一) 谈判及其含义

谈判,在许多人的心目中是一个既熟悉又陌生、既通俗而又神秘的字眼。打开电视,翻开报纸,我们经常可以看到国际国内各种各样的谈判场面:美英首脑会谈、中美贸易谈判、中英关于香港问题的谈判等等。似乎谈判多是国家元首或外交家们的事情,离我们很遥远。其实不然,人们之间要相互交往、改善关系、协商问题,就要进行谈判,谈判已经成为现代社会无时不在、无处不有的现象。很多谈判发生了,但你并未意识到这就是谈判。现实世界是个巨大的谈判桌,不管你喜欢不喜欢,你都会坐在桌边,参与其中。比如,人往往会与他人发生冲突,争论各种问题;与小商贩讨价还价,购买他的产品;与单位领导讨论个人的工作调动;作为企业代表与其他谈判者磋商某一交易合同等等,这些都需要谈判。那么,究竟什么是谈

判呢?

美国著名谈判专家杰勒德·I·尼尔伦伯格指出:谈判是指人们为了协调彼此之间的关系,满足各自的需要,通过协调而争取达到意见一致的行为过程。

根据上述定义,我们可以看出:谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需要,并且满足一方的需要会涉及和影响他方需要的满足,任何一方都不能无视他方需要的满足;谈判双方的需要必须通过协商取得一致意见;谈判是一个过程,不只是指双方达成一致意见的一刻,还包括为谈判所做的准备与双方达成协议后的贯彻实施。

案例思考 1.1

一对兄弟在争着分一个苹果,谁都想要一块大的,闹得不可开交。此时孩子们的父亲想出了一个方法:“现在谁也不许闹,你们要按照我的方法分苹果。大明负责切苹果,小明先拿。”此话一出,兄弟俩谁也不闹了,最后一人得到了一半苹果。在这种安排下,大明显然只有老老实实地把苹果切成均等的两块。不然的话,小明自然会选择那块大的,而大明只有选择小的了。在你的生活中,哪些事情属于谈判?

(二) 谈判的特点

上文给出了谈判的定义,那么谈判具有哪些特点呢?

1. 谈判建立在人们需要的基础之上,以某种利益的满足为目标

谈判是有着明确目的的行为,谈判的参与者有着各自独立的、明确的利益需要,而满足需要既是谈判者进行谈判的动机,也是谈判产生的原因。参与谈判的目的就是为了实现和满足各自的利益需求。

但谈判又是谈判双方通过不断调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程。如在个体服装店内,买主正为一件衬衣与卖主谈判。卖主首先出价 35 元,买主报价 20 元,卖主降至 30 元,买主提高到 22 元,最后双方以 25 元成交。在这次谈判中,双方都不断调整各自的报价而相互接近,最终在 25 元这个价格点上达成利益的平衡。需要指出的是,利益上的平衡不等于利益的平均,单方面的“让”与“取”都不能看作是谈判。

2. 谈判是“合作”与“冲突”的对立统一

谈判双方利益的获得是互为前提的,这是谈判的合作性的一面。希望自己在谈判中获得尽可能多的利益,为此,双方积极地讨价还价,这是谈判的冲突性的一面。商务谈判的这一特点,要求谈判者必须认识到:一方面,参与谈判的双方都是合作者,而不是你死我活的敌对关系,因而不能只会进攻,不会妥协。应把谈判看

成是一项对双方互利的事情,都应为实现共同的目标而努力。另一方面,参加谈判的双方又都存在利益矛盾,因而必须与对方进行针锋相对的据理力争,否则自己的利益就会受损。合作并没有摒弃冲突,相反,冲突只是一种抗衡手段,许多谈判都是以冲突开始,在寻找到共同点后走向合作的。谈判过程中的冲突与合作会发生相互转换,冲突可能会转化为合作,合作也可能会转化为冲突。冲突发展到极端,致使谈判破裂和非谈判手段的使用,而冲突消除,双方达成共识则为达成谈判协议打开了通道。

但是在实际谈判中,某些谈判者只看到谈判合作性的一面,而害怕发生冲突,为了避免冲突而一再退让,不敢争取自己的利益,在那些善于制造冲突的强硬对手面前常常吃亏受损。也有的谈判人员,只注重冲突性的一面,将谈判看成是你死我活的战争,一味地进攻或保持强硬立场,最终将对方逼出谈判场,自己也徒劳无获。因此,对谈判者来讲,应该提倡实行“合作的利己主义”,即在保持合作的基础上追求自己的利益最大化,在使对方通过谈判有所收获的同时,使自己收获更多。

案例思考 1.2

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业主进行的谈判中,不顾客观情况,坚持强硬立场,甚至两次号召报业工人罢工,迫使报业主满足了他提出的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资,并且承诺不采用排版自动化等先进技术,防止工人失业。结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜,但是却使报业主陷入困境。首先是三家大报被迫合并,接下来便是倒闭。最后全市只剩下一家晚报和两家晨报,数千名报业工人失业。这结果清楚地说明,由于一方贪求谈判桌上的彻底胜利,导致了双方实际利益的完全损失。由于双方都把对方看作是自己的对手,双方各自的利益互不相容,一方多得就意味着另一方少得,一方获利就意味着另一方让利,因此,双方互相攻击,互相指责。谈判者为了维护各自的利益,只知一味地指责对方、埋怨对方,却不注意寻找双方都可能接受的条件,从而使双方的关系愈加紧张、对立,达成协议的可能性变得愈小。即使达成协议,也可能是两败俱伤。

(资料来源:方其.商务谈判:理论、技巧、案例[M].北京:中国人民大学出版社,2004.)

3. 双方所得利益的确定,取决于双方的实力和技巧

对谈判的各方来讲,谈判都有一定的利益界限。对此,杰勒德·I·尼尔伦伯格有过这样一段精彩的论述:谈判人员的目光不能只盯着“再多要一些”,当接近临界点时,必须清醒警觉,毅然决断,当止即止。参与谈判的每一方都应该有某些需要得到满足,如果把其中任何一方置于死地,那么最终大家都将一无所获。这段论

述在告诫人们:参与谈判的人员应该注意把握彼此的利益关系,明确利益界限。有关谈判的这一特征可以用图 1.1 来形象地表示。

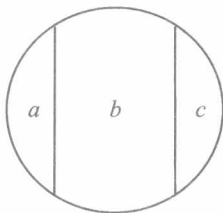


图 1.1 谈判双方利益示意图

在图 1.1 中,整圆为谈判的总利益, a 为甲方在谈判中获得的最低利益, c 为乙方的最低利益, b 为双方讨价还价、积极争取为本方所有的利益。对甲方来讲,他的利益 x 的界限为 $a \leq x \leq a+b$,乙方的利益 y 的界限为 $c \leq y \leq c+b$ 。

从理论上讲, a 、 c 部分可以看作是甲乙双方既定存在的利益,因为这部分利益需要得不到满足,就将导致双方退出谈判。只有 b 部分可为双方讨价还价的部分。但 b 部分有多少为甲方所得,又给乙方剩多少,则要看双方的谈判实力和艺术技巧了。同样买一件衣服,不同的人去谈判,结果会是不同的。这就要从谈判人的素质、能力、经验、感情、语言表达以及产品本身的技术要求等方面考虑了。

4. 谈判是一门科学,同时又是一门艺术

谈判既是一门科学,也是一门艺术。同样买一件衣服,不同的人去谈判,结果往往会不同。

谈判是“艺术”还是“科学”?这是很多人心中的疑问。其实,谈判有科学的部分,也有艺术的部分。谈判是科学,有理论、有心理学研究;谈判也是艺术,许多难以预期的变数都可能改变理论,因此,谈判要科学与艺术相兼顾。例如我们研究谈判理论,发现人在时间压力下比较容易让步,或发现只要一方对另一方有比较多的依赖,这个比较依赖的一方在谈判时就比较弱。这是科学,不管什么人,哪一国的人,碰到这种情况都会有同样的反应。可是在这些经过证明的理论“常数”之外,还有许多“变数”。政府内部的派系影响、谈判者的个性、彼此的交情,都可能改变一些理论。这就是“艺术”的部分。“科学”和“艺术”必须兼顾,才能掌握谈判的全貌。

二、商务谈判

（一）商务活动

商务,也就是商业上的事务,它是指以提供商品、劳务、资金或技术等为内容的盈利性的经济活动,俗称“做生意”。按照国际惯例,商务活动分为四种:

- (1) 直接的商品交易活动,如批发、零售业,俗称“买卖商”或“第一商”。
- (2) 直接为商品交易服务的活动,如运输、仓储、加工等,俗称“辅助商”或“第二商”。
- (3) 间接为商品交易服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等,俗称“第三商”。
- (4) 具有服务性质的活动,如饭店、咨询、广告等,俗称“第四商”。

（二）商务谈判的含义

简单地来说,商务谈判就是关于商业事务上的谈判。具体是指两个或两个以上的从事商务活动的组织或个人,为了满足自身经济利益的需要,对涉及各方切身利益的分歧进行意见交换和磋商,谋求取得一致并达成协议的经济交往活动。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的,它已经成为现代社会生活必不可少的组成部分。小到生活中的消费购物,大到企业之间的业务合作、国家与国家之间的贸易往来,这些都离不开商务谈判。

商务谈判是谈判中的一种形式,它必然具有谈判的一般共性,即谈判所具有的各种特征,如明确的目的性、地位的均等性、结果的不确定性以及信息的双向流动性等等。但是,商务谈判毕竟与其他的谈判不一样,它具有自己的特殊性。只有掌握了这些特征,才能准确地理解什么是商务谈判。

（三）商务谈判的特征

商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动,它主要有以下几方面的特点:

1. 以经济利益为目标

商务谈判是一种商务活动,而且通常来讲,谈判的当事人主要是针对商业交往中的某些交易条件进行协商、讨价还价。因此与其他谈判相比,商务谈判更加重视谈判的经济效益。谈判的内容决定了谈判的性质,商务谈判的这一特征其他形式的谈判所不具备的。

2. 谈判的核心是价值,核心议题是价格

商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价值则几

乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格,最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。

以商业利益为核心必然决定了谈判的中心议题是价格问题,因为价格的高低直接关系到实际所能获得的利益的大小。谈判中除价格之外的其他条件,如产品的质量、数量、交货方式与支付方式等,都与价格条件存在着密不可分的关系,其他条件都可以通过价格的变化表现出来。例如,商品的质量因素,不同等级的商品价格自然不同。又比如,商品数量因素,多买少算是人们的习惯做法。其他因素如付款时间、付款方式、交易方式等也可折算为价格因素。这些都使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

3. 过程和结果讲求法律性

商务谈判本身就是一项经济活动,而经济活动本身除了讲究经济效益之外,还讲求法律性。首先,商务谈判的主体必须是合法的,如《企业法》就是通过立法来确认、保护企业作为商品生产经营者应有的地位和权利,约束企业的日常经济活动符合国家法律制度的规定。其次,商务谈判的客体必须是法律和政策所允许的,国家法律和政策明令禁止的物品不允许作为商务谈判的客体进行交易。如毒品、武器、珍贵文物及国家专控、专营和指令性计划内分配的商品等。再次,商务谈判的内容受有关法律政策的规范。如谈判双方签订的合同条款,其严密性与准确性是保障谈判双方获得各种利益的重要体现。如果某一方不能够履行合同,不守信用或是具有其他违法行为,另一方即可通过一定的法律程序寻求解决的方法。

第二节 商务谈判的内容与基本要素

一、商务谈判的内容

商务谈判所包括的内容是广泛的。谈判的内容不同,所涉及的问题以及合同的条款也都不同,因而谈判的重点与策略也要做相应的调整。按谈判内容划分的谈判类型包括许多种,我们这里要介绍几种代表性的谈判内容:商品贸易谈判、技术贸易谈判、服务贸易谈判、资金谈判、损害与违约索赔谈判。

(一) 商品贸易谈判

商品贸易谈判是商务谈判中最常见、也是数量最多的一种谈判。商品贸易谈