

商务谈判

与沟通技巧

(第二版)



复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

商务谈判与沟通技巧

第二版

潘肖珏 谢承志 著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判与沟通技巧/潘肖珏,谢承志著.—2版.—上海:复旦大学出版社, 2000.4(2006.8重印)

ISBN 978-7-309-02515-6

I. 商… II. ①潘…②谢… III. 商务-谈判 IV. F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第16491号

商务谈判与沟通技巧(第二版)

潘肖珏 谢承志 著

责任编辑/邬红伟

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海崇明南海印刷厂

开本 850×1168 1/32 印张 11.25 字数 243 千

2011年7月第2版第15次印刷

印数 77 001—83 000

ISBN 978-7-309-02515-6/F·587

定价:20.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

目 录

| | |
|-------------------------|----|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 一、商务谈判的基本概念 | 1 |
| (一) 生活中充满了谈判 | 1 |
| (二) 谈判的定义和作用 | 4 |
| (三) 商务谈判的概念 | 9 |
| 二、商务谈判三要素 | 12 |
| (一) 当事人(谈判的关系人) | 12 |
| (二) 分歧点(协商的标的) | 13 |
| (三) 接受点(协商达成的决议) | 14 |
| 三、商务谈判的类别 | 14 |
| (一) 按谈判性质划分 | 15 |
| (二) 按谈判主题划分 | 16 |
| (三) 按谈判内容划分 | 18 |
| 第二章 商务谈判理论 | 20 |
| 一、需要理论 | 20 |
| (一) 需要与动机 | 20 |
| (二) 马氏需要理论 | 24 |
| (三) 需要理论在商务谈判中的运用 | 27 |
| (四) 需要理论在商务谈判中的意义 | 29 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| 二、原则谈判法 | 32 |
| (一) 什么是原则谈判法 | 32 |
| (二) 把人与问题分开 | 32 |
| (三) 着眼于利益而不是立场 | 34 |
| (四) 提出彼此有利的解决方案 | 35 |
| (五) 坚持使用客观标准 | 36 |
| 第三章 商务谈判心理与思维 | 37 |
| 一、商务谈判心理 | 37 |
| (一) 商务谈判心理知识简介 | 37 |
| (二) 商务谈判者心理类型 | 42 |
| (三) 商务谈判心理类型 | 49 |
| 二、商务谈判思维 | 56 |
| (一) 与商务谈判有关的发散思维 | 57 |
| (二) 商务谈判中的思维跳跃 | 66 |
| 第四章 商务谈判的策划 | 68 |
| 一、商务谈判的可行性研究 | 68 |
| (一) 商务谈判环境分析 | 68 |
| (二) 商务谈判对手分析 | 79 |
| 二、商务谈判前的准备 | 85 |
| (一) 确定目标 | 85 |
| (二) 最佳替代方案 | 87 |
| (三) 各种心理准备 | 90 |
| (四) 精心做好安排 | 94 |
| (五) 进行模拟谈判 | 102 |

| | |
|----------------------------|-----|
| 第五章 商务谈判的沟通艺术 | 105 |
| 一、倾听艺术 | 105 |
| (一) 倾听的效应 | 105 |
| (二) 倾听的方法 | 107 |
| 二、发问艺术 | 110 |
| (一) 问什么和如何问 | 110 |
| (二) 有效发问模式 | 113 |
| (三) 何时问 | 114 |
| (四) 问多少 | 114 |
| (五) 发问的注意事项 | 115 |
| 三、叙述与应答艺术 | 117 |
| (一) 叙述艺术 | 117 |
| (二) 应答艺术 | 119 |
| 四、论辩与说服艺术 | 120 |
| (一) 论辩艺术 | 120 |
| (二) 说服艺术 | 124 |
| 五、应对洽谈对象反应的艺术 | 131 |
| (一) 面对对象反应的反应 | 131 |
| (二) 如何应对对象的“类似否定”反应 | 132 |
| (三) 艺术地掌控洽谈过程 | 134 |
| | |
| 第六章 商务谈判的制胜因素 | 140 |
| 一、技巧因素 | 140 |
| (一) 商务谈判技巧的概述 | 141 |
| (二) 广义技巧种种 | 143 |
| 二、情报因素 | 158 |
| (一) 商务谈判前的情报收集 | 159 |

| | |
|--------------------------|------------|
| (二) 商务谈判中收集情报的方法 | 165 |
| 三、时间因素 | 172 |
| (一) 战略时间的选择 | 173 |
| (二) 战术时间的选择 | 175 |
| 第七章 商务谈判的策略 | 191 |
| 一、报价的策略 | 191 |
| (一) 报价的原理 | 192 |
| (二) 先后报价的利弊 | 194 |
| (三) 介绍几种常见的报价技巧 | 198 |
| 二、让步策略 | 214 |
| (一) 让步的节奏和幅度 | 216 |
| (二) 让步的类型 | 217 |
| (三) 特殊的让步策略 | 222 |
| (四) 让步应注意的其他事项 | 227 |
| 三、拒绝策略 | 228 |
| (一) 商务谈判需要拒绝 | 228 |
| (二) 拒绝的策略 | 231 |
| 四、“最后通牒”策略 | 249 |
| (一) “最后通牒”的原理 | 249 |
| (二) “最后通牒”的实施 | 254 |
| (三) “最后通牒”失败后的补救 | 259 |
| (四) 如何对付“最后通牒” | 262 |
| 五、签约的策略 | 264 |
| (一) 重视对对方情况的审查 | 266 |
| (二) 商务谈判合同中的各种纠纷 | 269 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 第八章 涉外商务谈判 | 277 |
| 一、涉外交谈中的语言沟通 | 277 |
| (一) 涉外交谈中的礼仪语 | 277 |
| (二) 涉外交谈中数词的运用 | 284 |
| (三) 涉外交谈中的体语 | 286 |
| 二、涉外商务谈判 | 292 |
| (一) 影响谈判的文化特征 | 292 |
| (二) 关于美国文化的谈判方式及其对策 | 293 |
| (三) 关于日本文化的谈判方式及其对策 | 294 |
| (四) 关于德国文化的谈判方式及其对策 | 295 |
| (五) 关于英国文化的谈判方式及其对策 | 296 |
| (六) 关于法国文化的谈判方式及其对策 | 297 |
| (七) 关于北欧文化的谈判方式及其对策 | 298 |
| 思考与讨论 | 300 |
| 一、练习题 | 300 |
| 二、案例分析 | 308 |
| 附 录 | 331 |
| 一、商务谈判习惯用语 | 331 |
| 二、商务谈判能力的测验 | 332 |

第一章 绪论

一、商务谈判的基本概念

(一) 生活中充满了谈判

谈判,是生活中不可缺少的活动,是人际间一种特殊的双向沟通的交往方式。每人每天都在不知不觉中进行着谈判。如一只蛋糕让两个孩子分,他们因都坚持要切一块大的而争了起来。于是,家长向他们建议,一个孩子先来切蛋糕,他愿意怎么切就怎么切,但没有挑选权;另一个孩子则可以先挑自己想要的那一块。这个建议被他俩接受了,两人都觉得自己得到了公平的待遇——这就是一个“圆满”的谈判例子。又如,在一家旧货店中,顾客和营业员之间讨价还价的对话,也是日常生活中常见的谈判的典型例子:

顾客:“这个铜盘卖多少钱?”

营业员:“这个铜盘很漂亮,只卖 55 元。”

顾客:“喂,你看上面还有凹痕,我看只值 15 元。”

营业员:“假如你真的想买,请你认真出个价钱好

不好？15元太少了。”

顾客：“好吧！我把价钱提到20元。可是我不会接受55元这个价钱。你出个合理价钱吧！”

营业员：“小姐，你杀价太凶了。那么40元吧！”

顾客：“25元！”

营业员：“我的成本还不止25元哩！请你再认真出个价钱。”

顾客：“37元。这是我愿意付出的最高价。”

营业员：“你看到盘上的刻花吧！这种盘子到了明年，价钱将是你现在付出的两倍。”

这样，双方经过交谈，进行价值判断，逐步向互利合作的“成交”契合点上靠拢。

就“谈判”的渊源而言，可追溯到氏族公社的末期。当时由于生产力的发展，出现了私有财产，并出现了产品交换。当一个原始人牵着一只羊与另一个原始人交换鸡和蛋时，到底是换10只鸡、20只蛋，还是换10只鸡、30只蛋，两个人免不了一番讨价还价。这就是最早的谈判雏形。

当人类进入奴隶社会时，谈判伴随着人类文明的诞生而诞生了。中国历史上著名的“完璧归赵”的故事，就是一次成功的谈判：

赵国大夫蔺相如受赵王的重托，怀揣著名的和氏璧，去和凶恶似虎狼的秦王谈判。秦王嘴上说用15座城来换取和氏璧，可是一旦璧到手，就不提15座城了。谈判前早作了各种准备的蔺相如，摸透了谈判对手的心理，谎称此璧有瑕。秦王果然中计。当璧回到了蔺

相如的手里，蔺相如便怒斥秦王无信，怒发冲冠，作出用头把壁撞碎在柱子上的样子，逼得秦王以礼相待，并趁机将璧送回赵国。后来，等到秦王追问璧的下落，蔺相如又抓住秦王想要称霸天下的野心，巧妙地躲避了杀身之祸，安全地回到了赵国。

蔺相如洞悉对手的阴谋、把握对手心理的能力堪称一绝。即使现在看来，“完璧归赵”的故事也是成功地研究谈判对象心理的典范。

又如，公元前五世纪，强大的雅典要兴兵攻打实力较弱的尼里安。尼里安人派出使节，向雅典人陈述厉害，警告雅典人不要肇起兵端。《伯罗奔尼撒战争史》第五卷中，记载了尼里安使节的一段精彩陈词：

必须向你们阐明我们的利害之所在，倘若你我的利害相吻合，我们必将使你们相信这样一个事实：所有那些现在尚处中立的国家，目睹你们对我们如此肇启干戈，岂不虑及他们早晚也有遭你们兵临城下的一天，这样，你们岂不将树敌于天下？这不就意味着你们在加强自己现有的敌人，而且迫使别的国家也不得不违背自己的意志和愿望而和你们为敌吗？

这一段话里蕴含了谈判的基本原理之一——需要理论。

应当说明的是，尽管早在人类文明的初期就有了谈判行为，尽管谈判伴随着人类社会的发展进入了现代社会，但是，谈判始终没有形成一门系统的科学。一直到1968年，

才由美国的谈判学会会长、纽约市尼尔伦伯格-蔡夫-温斯坦法律事务所的著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格写了《谈判的艺术》一书，从而开拓了一门新的学科，展示了一个全新的研究领域。他在该书再版导言中宣称：

当《谈判的艺术》一书于1968年初版之时，它开拓了一门新的学科，展示了一个新的领域。“谈判”一词，第一次获得了它的社会地位……作为一门学科……它已被视为一个包罗万象的体系，可以用来解决有关人类存在的一些最为棘手的问题——人际关系、企业间关系和政府间关系。

此书很快被翻译成十多国文字，各国学者纷纷研究适合本国国情的谈判理论和谈判方法。

（二）谈判的定义和作用

1. 谈判的定义

谈判是有关组织(或个人)对涉及切身权益的分歧和冲突进行反复磋商，寻求解决途径和达成协议的过程。

理解谈判的这一定义，必须掌握谈判所具有的三个特质。

第一，它是“施”与“受”兼而有之的一种互动过程。这就是说，单方面的施舍或单方面的承受(不论它是自愿的还是被动的)，都不能算作是一种谈判。因为谈判涉及的必须是“双方”，所寻求的是双方互惠互利的结果。互惠互利，不

是那种“我赢你输”或“我输你赢”的单利性“零和博弈”结果，而是“我赢你也赢”的双双获利的“非零和博弈”结果。唯有达成双方互惠互利，才能实现确认成交的良性结果。

“博弈”，也叫“对策”。所谓“非零和博弈”是相对于“零和博弈”($1+[-1]=0$)而言。对谈判来说，“非零和博弈”的原则，应始终贯穿于全过程。一场成功的谈判，每一方都是胜者。

第二，它同时含有“合作”与“冲突”两种成分。任何一方的谈判者都想达成一个满足自己利益的协议，这是所以要进行谈判的原因。为了达成协议，参与谈判的各方均须具备某一程度的合作性。缺乏合作性，双方就坐不到一起来。但是，为了使自身的需要能获得较大的满足，参与谈判的各方势必处于利害冲突的对抗状态。否则，谈判就没有必要。因此，任何一种谈判均含有一定程度的合作与一定程度的冲突。

第三，它是“互惠”的，但并非均等的。“互惠”是谈判的前提，没有这一条，则谈判将无从继续。“非均等”是谈判的结果，导致产生这种谈判结果的主要原因在于：谈判各方所拥有的实力与投入、产出的目标基础不同，包括双方的策略技巧均各不相同。

2. 谈判的作用

作为一门科学，谈判的学习和训练，不仅对于政治家、外交家、律师、企业家、军事家需要，而且对于从事领导工作、公关行业、推销职业者也需要。甚至对于随时会发生利益分配问题，随时要“切蛋糕”的普通公民来说，他们不仅应

该在学习谈判学的过程中,学习处理人际关系的艺术,而且应该学习分析对方心理、发现对方需要、用最佳替代方案来解决问题的技巧。

现实证明,普通公民之间的许多争议,常常因为没能友好和睦地解决,使所有各方都受到了损失。比如小孩子之间打架、邻居之间的争吵、夫妻之间的不和、劳资之间的纠纷,甚至某些地方动迁户与批租者之间的矛盾,等等,本来是可以达成一项对所有的争议人都有益的协议的,却常常因为谈判水平不高而最终没有达成协议,有时即使达成协议也常常被推翻。

由此可见,谈判学应该而且可以能使任何人——无论是初学者还是有经验的谈判老手,都能学会和运用促使谈判圆满成功的“谈判术”。

当前,在深化改革开放、发展社会主义市场经济的大好形势下,我国各类企业的自主权日益扩大。同时,不可避免的是,各类竞争也越来越多,越来越激烈。企业作为法人越来越多地应用谈判手段来促进沟通、达成谅解、促成交易和解决争议。各行各业之间也有越来越多的争议需要斡旋、调停,甚至仲裁。

现代工商业成败的关键在于销售,而销售的好坏,关键在于是否进行了吸引人的成功的宣传以及谈判,而谈判成功的关键又在于能否掌握对方的心理,察言观色,随机应变及运用一整套正确的方法和技巧。请看以下一则案例。

几年前,海军系统在上海召开一个重要的订货会议。这是一个层次高、人数多、影响面广的大型会议,自然对上海的各大宾馆具有很强的吸引力,竞争

十分激烈。部队系统有四个宾馆参与竞争，涉外系统也有四个宾馆参与竞争，加上会议主办单位有四个，更增加了竞争的复杂性，竞争的激烈程度也就可想而知了。

上海空军系统蓝天宾馆的公关经理是一位现役女军人，她事先把这次会议的要求、主办单位的情况了解得一清二楚。在与筹办单位海军驻沪办八位同志谈判时，她以军人身份表示热烈欢迎。亲切的话语，职业的共性，一下子缩短了双方的心距。在谈判中，她的热情、大方和真诚，给客人留下了良好的第一印象。再加上蓝天宾馆的良好环境条件和服务态度，使海军驻沪办同志倾向蓝天宾馆。

海军驻沪办的同志到北京向海军总部汇报了情况，但由于四个主办单位的意见不统一，就又组成了30人的代表团来到蓝天宾馆谈判。谈判中，公关经理实事求是地介绍了宾馆的软硬件设施，介绍了“蓝天”的种种优势和优惠条件，特别是400人的庞大队伍，买机票或车船票，蓝天宾馆具有绝对的优势。她只谈自家，不谈别人的劣势，不贬低人家；她处处为客户着想，而不光是做生意。在谈判中，对方有些人提出一些不合理的要求，公关经理也并不一味迁就，低三下四地迎合，而是以理服人。最后，主办单位终于取得了一致意见，决定在蓝天宾馆召开订货会。

这次成功不仅显示了蓝天宾馆公关经理的谈判水平，同时，也充分说明了在现代市场经济的激烈竞争中，谈判的重要作用。

由于我国经济的高速发展,涉外商务谈判也日益增多。我们很有必要了解现代发达国家有关谈判的理论和方法,借以改善我国落后的谈判现状,提高我国的谈判水平,促进我国谈判事业的发展,以适应日益发展的对外贸易,否则,将会拖外贸的后腿。有这样一个事例。

一次,我某外贸单位和日本某公司举行谈判。由于双方意见分歧,谈判进行得比较困难,但气氛还比较正常。谈判中,日方一代表说:“关于我们和贵公司的合作,我公司董事会中有不同的看法,但我们将力争合作的成功。”我方一谈判人员立即回答说:“对此,我们表示遗憾,我们将密切注视事态的发展。”话音一落,日方谈判人员显出了惊异而尴尬的表情,不知如何应答。会谈气氛立刻冷了下来,最后是不欢而散。

这则刊登在《宣传手册》上的消息,足以提醒我们重视学习谈判的理论、谈判的知识并掌握谈判的技巧。因为日本人说的话不过是谈判中常用的技巧(类似日常生活中的卖关子),可惜的是,上述中方人员虽为谈判代表,却不懂谈判技巧,胡乱应答,导致谈判破裂,实在是可悲可叹的。

不仅如此,现实生活中我们难找到受过良好训练的谈判者,以帮助解决一些严重的冲突,例如发生在个人与个人之间、个人与单位之间、企业与企业之间、批租者与动迁者之间,甚至某些地区之间的种种争议和冲突。常常有这样的情况,尽管某些领导、某些主要负责人、某些经理被委派去调停和仲裁某些争议或纠纷,但他们却很少受过谈判训

练,不懂谈判的技巧,所以,他们往往不能有效地解决问题,有时反而火上浇油,扩大了矛盾,加剧了冲突。

相反,如果将来有更多的谈判者掌握了谈判的技巧,那就意味着会有更多的贸易谈判达成协议,有更多的争议被有效地调解,即使一些极为困难的棘手问题,也能通过优秀的谈判者的努力,得到最佳的解决。那时,我们的社会将会更安定,人们将会更文明,经济将会更健康地向前发展,明天将会更加美好!

(三) 商务谈判的概念

商务谈判是指当事人各方为了自身的经济利益,就交易的各种条件进行洽谈、磋商,最终达成协议的过程。任何一项协议,都是因为各方对自身利益的追求才产生达成协议的愿望。在商品交易谈判中,买主和卖主对商品和货币都喜欢,但偏爱的对象却不同。卖主对货币的兴趣超过他对商品的兴趣,买主则相反,于是,交易就这样达成了。

商务谈判作为谈判的一个种类,除了具有一般谈判的特质外,还有它自身的特点:第一,商务谈判是以经济利益为目的,讲求经济效益,一般都是以价格问题作为谈判的核心。第二,商务谈判是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近,争取最终达成一致意见的过程。第三,商务谈判必须深入审视他方的利益界限,任何一方无视他人的最低利益和需要,都将可能导致谈判破裂。

因此,共同性的利益和可以互补的分歧性利益,都能成为产生一项明智协议的诱因。商务谈判不是瓜分剩余利