

商务谈判学

SHANGWU TANPANXUE

蒋衍武 主编



吉林人民出版社

商务谈判学

SHANGWU TANPANXUE

主 编 蒋衍武

副主编 迟爱敏 付志明 刘继伟 刘京坤

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

商务谈判学

主 编: 蒋衍武

责任编辑: 贺 萍 李 虹 封面设计: 易海波

责任校对: 晓 红

出版者: 吉林人民出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编: 510320)

发行者: 吉林人民出版社

印刷者: 佛冈县印刷厂

开 本 850 × 1168 1/32

印 张 11

字 数 300 千字

印 次 2001 年 6 月第一次印刷

印 数 1-2000 册

标准书号 ISBN 7-206-03421-7/F · 805

定 价 18.90 元

如图书有印装质量问题, 请与承印工厂联系

目 录

第一章 商务谈判概述.....	(1)
第一节 商务谈判的概念.....	(1)
第二节 商务谈判的一般原则.....	(4)
第三节 商务谈判的作用.....	(8)
第四节 商务谈判的主要理论	(10)
第五节 商务谈判的学习方法	(20)
复习思考题	(21)
第二章 商务谈判的类型与内容	(22)
第一节 商务谈判的类型	(22)
第二节 商务谈判的基本内容	(31)
复习思考题	(37)
第三章 商务谈判的基本程序	(38)
第一节 商务谈判准备	(38)
第二节 谈判实质进程	(45)
第三节 商务谈判协议签约与执行	(52)
复习思考题	(55)
第四章 商务谈判心理	(56)
第一节 谈判者心理	(56)
第二节 谈判需要、动机与谈判行为.....	(63)
第三节 谈判思维与艺术	(73)
复习思考题	(82)
第五章 国际商务谈判的礼仪与文化	(83)
第一节 商务谈判礼仪	(83)
第二节 商务谈判的伦理观及文化特征.....	(100)
第三节 商务谈判的语言运用.....	(123)

复习思考题.....	(135)
第六章 商务谈判策略.....	(136)
第一节 商务谈判过程策略.....	(136)
一、商务谈判开局策略与技巧	(136)
二、商务谈判对抗策略及僵局处理	(148)
第二节 价格谈判策略与技巧.....	(161)
第三节 时间与空间策略运用.....	(179)
复习思考题.....	(184)
第七章 商务合同谈判.....	(186)
第一节 商务合同谈判概述.....	(186)
一、商务合同谈判的重要性	(186)
二、商务合同的种类	(187)
三、商务合同谈判的类型及其特点	(191)
第二节 签约谈判.....	(194)
一、签约谈判的准备工作	(194)
二、商务合同条款的拟定	(197)
第三节 签约后谈判.....	(201)
复习思考题.....	(208)
第八章 国际商务谈判风险规避.....	(209)
第一节 国际商务活动的风险分析.....	(209)
一、素质风险	(210)
二、技术风险	(212)
三、政治风险	(214)
四、市场风险	(215)
第二节 国际商务风险的预见与控制.....	(219)
一、风险的预见	(219)
二、风险的控制	(220)
三、风险规避的手段	(223)

复习思考题.....	(225)
第九章 商务谈判人员的素质要求.....	(226)
第一节 素质及其特征.....	(226)
第二节 谈判人员的外在素质——仪表.....	(229)
第三节 谈判人员的内在素质.....	(233)
第四节 谈判人员的组合.....	(236)
复习思考题.....	(239)
附：附录一、商务谈判能力的测验	(240)
附录二、中国、北美企业家商务谈判行为及其价值观念 的比较	(255)
附录三、中日谈判桌上的较量	(271)
附录四、合同履行阶段的僵局突破案例	(275)
后记	(279)

第一章 商务谈判概述

随着我国加入 WTO 进程的实现,全球经济一体化进程正在加速进行。当前我国社会主义市场经济正在蓬勃发展,为进一步提高人们商务谈判的水平,使商务谈判在经济交往活动中发挥更为重要的作用,必须深入研究商务谈判的理论、规律与策略。

第一节 商务谈判的概念

一、谈判的概念

自有人类社会以来,谈判就存在于人类活动的各个方面。在原始社会,人们有时为了处理部落内部一些公共事务或调解部落之间的一些利害关系,会聚在一起从事一些商谈活动,这就是谈判的最初形式。从此,随着人类社会的发展,无论是在政治、文化、教育、经济活动中,还是在战争、领土、民族等重大问题的矛盾冲突中,时时处处都有谈判发生。

谈判在人们的实际生活和实践中扮演了重要角色,但人们对谈判活动的认识与重视程度还远远不够,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脑力劳动。当今,谈判已成为社会生活领域的重要内容。特别在工商业界,诸多的开发、经营、合作都要通过谈判来实现。可以说,谈判是一门综合性的科学,它是与社会学、行为学、心理学、管理学、语言学、传播学、公共关系学、市场营销学等众多经济、技术科学交叉的产物。

给谈判下一个准确而又简洁的定义是困难的。大家众说纷纭,至今没有达成一致。美国谈判学会主席杰·尼尔伦伯格认为:“人们为了改变相互关系而交换观点,或为某种目的的企求取得一致并进行磋商,即是谈判”。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”。英国谈判学家马什在其《合同谈判手册》一书中,认为:“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的,在一项涉及各方利益的事务中进行磋商,并通过调整各自提出的条件,最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程”。

综合分析各家意见,我们认为谈判可概括为:当事人为了实现一定的目标,与实现目标的影响者进行协商,从而尽量达成一致的活动过程。

谈判具有以下几个特征:

第一,谈判要有明确的目的性,即谈判一定要有明确的目标。谈判的双方要阐明各自立场,消除分歧,最大程度地满足各自利益的需要。

第二,谈判的双方在谈判的过程中,其地位是相对平等的。所谓相对平等,是指在谈判的过程中,谈判的任何一方都具有一定的权力,并且其权力的实施将会影响到谈判另一方最终目标的实现,只有在这种情况下,双方才有谈判的必要,否则只会形成一方对另一方的命令。谈判双方都有挟制对方和被对方挟制的可能,这就使得谈判双方在谈判过程中都拥有了相对公平的权力,这种相对公平的权力就形成了他们相对平等的地位。

第三,谈判是一个信息沟通的过程。在谈判中,信息的流动是双向的,即谈判中的当事人一方面要将自己谈判的立场和观点向对方表达清楚;另一方面,还要认真听取对方所表达的意见,以便考虑自己的谈判对策,这就使得谈判中的信息进行双向流动。

第四,谈判的结果是不可预知的,也就是谈判的当事人即使拥有同样的谈判条件,如果谈判技巧或谈判过程处理不同,那么,谈判结果可能会有很大的差异。因此,虽然在谈判前我们可以大致了解谈判双方优势的大小,但对于谈判结果却是无法断定的。

（二）商务谈判的概念

随着商品经济的迅速发展，商务谈判已逐渐成为谈判的主要组成部分。所谓商务谈判，是指当事人为实现一切有形与无形资产的交易或实现一定的经济目标，而与其他目标影响者就交易的条件进行的洽谈、协商活动的过程。

在商务谈判活动中，各方的目的是从对方那里满足一种或几种需要，谈判的双方都要有所给予，要使对方的需要得到直接或间接的满足，达到双赢的一种结果。因此，谈判的结局一般都表现为双方互利互惠。如果企图造成所谓一方全赢或全输的结果，这样的谈判一般很难展开。由于双方的需求有差异，双方利益的分析、评价不一致，需要一个沟通、协商的过程。沟通就是通过交流有关条件，调整、平衡双方的利益，这就需要采取适当的谈判步骤、谈判方法和谈判技巧，消除不利于双方的因素，满足双方需求，维护双方利益，促使交易的成功。

二、商务谈判的特征

商务谈判，作为谈判的一个重要门类，具有以下主要特征：

第一，从谈判的客体角度看，商务谈判的内容必须针对一定的经济目标。也就是说，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。谈判的内容决定了谈判的性质，商务谈判的这一特征将其与其他形式的谈判从根本上区别开来。

第二，从谈判的主体角度来看，商务谈判的主体必须是独立平等的利益主体或其代表。只有在谈判主体的利益相互独立和地位相互平等的条件下，他们才会为了自己的利益而进行讨价还价。如果他们属于同一个利益主体，他们之间为了利益的增加而进行的协商活动只能被看做是一种协调，而不能被看做是商务谈判。利益的独立性是商务谈判发生的基础。如果谈判的结果不影响谈判当事人的利益，那么，谈判的性质就有可能发生改变，当事人就会缺乏参与谈判的兴趣。商品交换的规律是等价交换，作为商务谈判的

各方,不论组织大小、实力强弱,都是平等的商品所有者,双方必须根据等价交换的原则进行谈判和合作。

第三,从谈判的表现形式上看,商务谈判要比其他形式的谈判表现得更为灵活。商务谈判既可以是一对一的谈判,也可以是一对多的谈判,还可以是多对多的谈判。而且,商务谈判既可以在正式的会议场所进行,也可以在气氛较为宽松的休闲场所进行。商务谈判在形式上并没有十分严格的要求,它的一切形式上的安排都是根据谈判的现实条件和情况来确定的。

第四,从谈判的结果上看,商务谈判的合同条款必须慎密和准确。商务合同条款实质上反映了各方的权利和义务,是保障各方获得利益的基本前提。尽管谈判气氛较友好,谈判进程比较顺利,但若对合同条款掉以轻心,不注意合同条款的完整、慎密、准确、合法,也会掉入对方陷阱,使即将到手的利益丧失。

第二节 商务谈判的一般原则

商务谈判的一般原则是商务谈判普遍适用和遵守的规范,也是商务谈判取得成功的一般要求。综合国内外商务谈判一般原则的研究成果,列出商务谈判的一般原则如下:

一、客观性原则

谈判的客观性原则就是要求谈判者尊重客观事实,服从客观真理,而不要仅凭自己的意志、感情主观用事。谈判的各方在既定的立场、自身利益和强烈感情的支配下,容易陷入臆想、偏见、固执己见,以至不顾事实真相,不讲客观真理,一意孤行,从而抓不住达成协议的可利时机。

坚持谈判的客观性原则应该做到:

第一,全面搜集信息材料。谈判者在谈判前既要明了自己的需要、实力、条件,又要调查对手的历史和现状、实力和信誉、立场和需要、文化和习俗等;在谈判中要注意倾听对方的言论、观察对方

的举止行为而发现其中所包含的信息。

第二,客观地分析材料。谈判者由于立场各异,对同一件事往往产生不同甚至对立的看法。这种主观介入往往容易掩盖事实真相,阻碍谈判顺利进行。

第三,寻求客观性标准。所谓客观性标准是指社会公认的、不以谈判者好恶为转移的标准。根据客观标准谈判,使谈判摆脱意气用事的状态,依据标准来共同解决问题。

第四,不屈从压力,不感情用事。

二、公平竞争原则

公平竞争是商务活动的基本原则,当然也是商务谈判的基本原则。谈判是为了谋求一致,但合作并不排除竞争。通过竞争达成一致,从对方承诺中获得自己尽可能多的利益。

第一,谈判各方地位平等。谈判者不论是个人还是组织,不论实力的强弱,一旦进入谈判,地位一律平等,他们都是自己利益的代表者,都有权要求达成各有所得的公平协议。各方都有表明自己的立场、观点,提出自己方案的平等权利。在谈判过程中,要相互尊重,既不能言谈粗俗、恶意攻击,也不能胆怯退缩、损害利益。

第二,谈判标准要公平。谈判当事人总要为自己的利益争执,为自己的方案辩护,但又不能一味争执下去,影响达成一个合理协议的终极目标。因此,就要有一个合理的谈判标准。它不以一方认定的标准判定,而应以各方都认同的标准为标准。为了保证标准的公平,可以采取社会公认的标准判定,像惯例、法律、科学数据和方法等;也可以找各方都认可且与任何一方无利害相关的仲裁者仲裁。

第三,平等的选择机会。谈判的初步方案可以有多个,但最终要从各方提出的众多方案中筛选出最优的、最大限度满足各方需要的方案。没有选择就无从谈判。公平原则要求对各方都提供平等的选择权利和机会。

第四,公平的谈判协议。公平的认定体现在协议中,既各方都感到自己在合理让步的基础上得到了最大可能的满足。正如美国学者尼尔伦伯格所说:“谈判获得成功的基本哲理是:每方都是胜者。”即达到双赢的谈判格局。只有公平的协议才能保证协议的真正履行,因为任何一方违背协议都会损害自己在协议中得到的利益。

三、合法原则

合法原则是商务谈判中的重要原则。所谓合法,包括两个方面:一是谈判各方所从事的交易项目必须合法;二是谈判各方在谈判过程中的行为必须合法。

交易项目的合法是开展商务谈判的前提和基础,如果谈判各方从事的是非法交易,如,买卖毒品、走私军火、贩卖人口等,那么,他们为此所进行的谈判不是合法的商务谈判,交易项目应受到法律的禁止,交易者要受到法律的制裁。谈判当事人谈判行为的合法是谈判顺利进行并且取得成功的保证,只有在合法的谈判行为下所达成的交易条件才会受到法律的保护,交易才有可能顺利地实施。如果在谈判过程中采用非法的谈判行为,如行贿受贿、武力胁迫等,不但由此而产生的谈判结果对谈判各方不具约束力,而且违法行为的实施者还要受到法律的制裁。由此可见,合法的原则是谈判各方所要遵守的重要原则。

四、求同存异原则

谈判中的任何一方都是为了寻求争取自身的最大利益。但是,谈判中的各方之所以能够坐在一起,是因为存在着共同的利益,谈判的过程也就是各方利益的分配过程。存在分歧是正常的,商务谈判中少有一拍即合的现象。对于存在的分歧,即使是一时不能弥合的分歧,也不能强求一律。遵守求同存异原则,应注意以下几个方面:

第一,正确对待谈判和谈判对手。谈判的前提是各方的需要和

利益,但谈判的目的恰恰不是扩大分歧,而是弥合分歧,使谈判各方成为谋求共同利益、解决问题的伙伴。

第二,把谈判的重点放在探求各自的利益上,而不是对立的立场上。因为从固有的立场出发,难以取得一致,而从利益的探求中才能发现共同点从而达成协议。

第三,在利益分歧中寻求相互补充的契合利益,达成能满足各方需要的协议。有时看起来,价值观、需要、利益的不同会造成谈判的障碍,其实不然,正是利益的分歧、需求的差异才使得各方可以相互补充、相互满足,这就是谈判各方的互补效应和契合利益。

五、利益共享原则

在市场经济条件下,追求经济利益是促使人们从事经济行为的永恒动力,这是市场经济不变的法则,市场经济条件下的商务谈判也不例外。在商务谈判中,参与谈判的各方是为了自身利益的增加才走到一起的。所以,如果参加交易的其中一方或几方在交易中无利可图,那么,他们就不会花费一定的时间和财力来从事商务谈判,商务谈判也会因此缺乏继续谈下去的动力。

所谓利益共享原则,是指在商务谈判过程中,要使参与谈判的各方都能获得一定的经济利益,并且要使其获得的经济利益大于其支出成本。利益共享原则在商务谈判中十分重要,它告诫人们在商务谈判中,谈判的任何一方都要让渡一定的、合理的利益给合作伙伴,而不能独自占有过多的经济利益;要学会妥协,通过自己的妥协、让步换取自己的利益。任何以一方胜利另一方失败而告终结的商务谈判都是不存在的。

六、自愿原则

所谓自愿原则,是指有独立行为能力的交易各方能够按照自己的意愿来进行谈判并做出决定。“自愿”是交易各方顺利进行合作的基础。只有自愿,谈判的双方才会有合作的诚意,才会进行平等的竞争,才会互谅互让,作出某些让步,取得双方满意的结果。强

迫性的行为在商务谈判中是不可取的,一旦出现强迫行为,被强迫的一方就会退出谈判,谈判会因此而破裂。

七、时效性原则

所谓时效性原则,就是要保证谈判的效率和效益的统一。当今社会随着科学技术的发展,依靠科技进步的新产品开发周期及产品的生命周期越来越短。企业为了开发新产品,尽早把新产品推向市场,延长产品的生命周期,就要追求商务谈判的高效率,以尽快赢得消费市场。

第三节 商务谈判的作用

当今,企业间横向经济联系的广度和深度逐步加强,诸如商品交换、技术协作、资金融通等活动日益频繁。这些活动的进行,都使得商务谈判具有越来越重要的作用。

一、商务谈判是企业间交易实现的途径

买卖过程受到很多因素的制约与限制,供需双方存在着很多矛盾。诸如在时间、空间上的矛盾,对商品估价的矛盾,信息分离的矛盾,商品所有权的矛盾等。商品交换要顺利进行,就必须在供需双方之间通过一项联系形式来协调解决这些矛盾,这就是商务谈判。这些矛盾解决得怎样,又直接取决于商务谈判人员对买卖规律的认识和掌握。要顺利实现商品交换,通常的要求是:商品适销对路、质量过硬、价格合理、包装精美等。但是,对具体的交易来说,商品的品种、规格、质量、价格、包装应有针对性,对于数量、运输、结算、交货期、售后服务及保险、索赔等一系列问题也要加以具体化,这一切都要通过谈判来确定。谈判要取得成功与否,取决于谈判者对每项交易所涉及到的购买需求、购买动机、购买行为的运动变化规律的掌握程度;取决于谈判者对银行、交通、邮电等部门可利用条件的熟悉程度;取决于他们对客户当时的交易意图、交易方式、交易动力的掌握和诱导水平;取决于他们对客户潜在需求的分析

和挖掘的能力；取决于谈判者对当时经济信息的掌握程度，等等。

二、商务谈判是企业开拓市场的手段

企业的发展壮大，需要不断开拓市场，提高市场占有率。市场开拓既包括占领原有市场，又包括开辟新的市场。因此，商务谈判选择的对象不仅要有老客户，还要不断开发新客户；既要用传统商品，也要用新产品满足客户的需求。在商务谈判中，占领市场和开拓市场没有明显的界限，二者密切结合在一起。当然，开拓市场还可以采用广告宣传、售后服务等手段，但市场开拓的情况如何最终仍要在商务谈判中得到反映，受到检验，并通过谈判使之成为现实。

三、商务谈判的各方彼此展现企业形象

企业形象，它既来源于有形的、看得见摸得着的外在事物，如企业的名称、产品、商标、包装、广告、建筑式样和门面装饰等；也来源于长期为公众感知和记忆的企业行为和表现的精神风貌，如经营管理理念、风格、方法、价值观念等。良好的企业形象能赢得公众的好感、支持、谅解，扩大知名度，它是企业无形资产。良好企业形象的塑造可以通过公共关系等活动来进行，同时也有赖于通过商务谈判达到目标。谈判者往往代表企业的文化和精神。谈判者的着装、举止、谈吐、思维、语言等不仅使对方产生“首应效应”的心理现象，同时也直接影响到对方对本企业的联想和记忆。在谈判过程中，谈判者处理问题是否有理有节、顾全大局且讲究效率、讲信用，这更是关系到双方能否真诚合作、长期合作的关键。若一个谈判者在这些方面都表现出较高的素质，那么，不仅能促成双方达成一致协议，而且能树立本方良好的企业形象。

四、商务谈判是促进对外贸易发展的需要

从世界范围内看，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。而且随着社会生产力的不断发展，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和优势,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,贸易增长速度进一步加快,全球经济将向一体化方向发展。随着我国成为世界贸易组织的成员,将更多地吸引外资,引进国外先进技术、设备来提高生产力,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,换取外汇并积聚资金,增强我国的经济实力。目前,我国还缺乏一支精悍的、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科学、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,国内企业大规模地向国际市场进军,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 国家造成不应有的损失。

第四节 商务谈判的主要理论

在诸多谈判理论中,最具代表性的理论有,尼尔伦伯格的“谈判需要理论”,马什的“谈判结构理论”,比尔·斯科特的“谈判技巧理论”,约翰·温克勒的“谈判实力理论”,费希尔等人的“原则谈判法”理论等。在这里我们主要介绍的谈判理论是对抗理论、需要理论、系统理论、谈判实力理论和原则谈判法。

一、对抗理论

(一)经济对抗的概念

从一般哲学意义上讲,对抗是矛盾双方的对立斗争发展到一

定阶段时的外部冲突表现形式。通过对抗,矛盾双方实现从不平衡到平衡,从量变到质变的飞跃。在社会领域,政治斗争和战争就是对抗的表现。经济领域内,围绕着经济利益而展开的形形色色的对抗更是屡见不鲜,成为经济活动中的一种必然现象。可以说,没有对抗这种矛盾的特殊形式,就没有人类社会,更没有人类的经济活动和商务活动。因此,对抗理论是我们商务谈判的基本理论。经济对抗是指两个或两个以上具有一定经济实力的对立的个体或组织,为了各自的经济利益而进行的竞争。经济对抗最明显的不同于其它对抗的基本标志,是以对抗双方达成协议,实现各自满意的经济利益为目的。

(二)经济对抗的一般特征

经济对抗的一般特征有:

1. 经济对抗着眼利益而非立场。商务谈判的动力是利益矛盾,成功谈判所得到的协议,实际上是谈判各方对利益分配的认可。在双方利益矛盾的背后,还存在着更多的共同利益,即双方都要求格局稳定,双方都希望维持良好的合作状态和保持良好的关系。因此,利益矛盾驱使双方坐下来谈判,而双方共同的利益又往往可以使利益矛盾得到更好地解决。因此,经济对抗不是立场之争。

2. 追求给予和获取的平衡。商务谈判是给予和获取的统一,对抗双方所追求的应当是给予和获取的平衡。因此,在谈判中对抗双方都设法尽早让对方了解自己所能做出的最大限度的让步和要求对方做出的最低限度的让步。

3. 行动导致反行动。行动导致反行动是所有对抗场合表现出来的特征,在商务谈判这样的经济对抗场合下,同样会表现出来。商务谈判中的对抗,表现为无形和有形的两个过程,前者为对抗双方谈判方略的选择确定阶段,后者为对抗双方谈判席上的实际行动阶段。行动导致反行动往往是在后一阶段发生。掌握这一特征,