

序 言

中国业务洽谈绝不是坐在谈判桌前面对面地说话或简单地交换意见，既不是你讲你的条件，我讲我的原则，更不是各持己见，猛然吹胡子、猛击桌子、瞪眼地大吵大闹……

业务洽谈是一幕精心策划的戏剧，需要积极的准备和非常艺术的斡旋，业务洽谈人员须博学多才，具有极高的涵养，有超人的丰富想象力、敏锐的洞察力，有勇于拼搏的精神、顽强的意志和毅力，一旦他们坐到谈判桌前，谈判就成为彼此的尊重，并在此基础上展开智勇较量，但最终目的不是谁压倒谁，也不是想置对方于死地，而是为了调整和妥协，使双方都能获得或满足己方的基本要求，达成一致的理想，他们以真正的高境界的积极行为来建议一个共同的理想，以达到最佳的目标。

《成功业务洽谈学大全》适用于企业（公司）的总经理、部门经理特别是业务经理，也适用于各行业的业务员提高思想素质，掌握基本理论及策略与技巧。

我们非常感谢中国人民大学虢馨、晓雷，中央财经大学刘冬伟、李庆红（女），北京商学院唐明、李艺等人士给予我们很大的支持和指导。

编者

1999.8.8

於北大燕园

第一章

业务洽谈理论

·伟大人物的最明显的标志，就是他坚强的意志，不管环境变换到何种地步，他的初衷与希望仍不会有丝毫的改变，而终于克服障碍，以达到期望的目的。

——(美)爱迪生

第一节 业务洽谈的内涵与特征

人们在业务活动中，常常会遇到“商务谈判”（Commercial Negotiation）或“贸易洽谈”（Business Discussion），这两者到底有何区别？据《辞海》的解释：谈，为“讲论，彼此对话”之意。判，是指“评断”。并举例证：唐庚《有所叹》诗云：“是非已付涣樵判，疑信难凭觉与传”。洽，指协和、和睦之意；也指“商量、交换意见”。其英文意思，根据法国著名字典拉罗斯（LAROUSSE）解释：“Negotiation”为：谈判协商，比如“使大宗交易得到良好结果的行动”。或“政府之间的对话”。“Discussion”即讨论、争论、异议。由此看来，谈判与洽谈在本质上并没有什么区别，即都要谋求一个“良好的结果”，但在字面上有着细微差异。谈判一词主要是注重表达对“分歧的评断”，更突出评断的结果。洽谈一词则强调“和睦地彼此对话”的表达形式，同时也承认对话各方分歧的存在。从字面上看，“洽谈”不强调对话的结果，比“谈判”更具有灵活性。正是由于“洽谈”的灵活性和其具有的温和色彩，所以，更多的业务人员喜欢使用“洽谈”一词。

1. 何谓谈判

“谈判”一词听起来似乎有些神秘、玄妙，有时甚至令人生畏。其实，我们每个人每天都会接触到有关谈判的内容，只是我们没有明确地意识到而已。比如我们上街购物，会很自然

地与货主讨价还价。如果说谈判真的有什么玄妙之处的话，那么它的玄妙之处就在于：它是一项既充满智慧、勇气，又充满艺术和技巧的人类活动。

在经济发展的当今世界，谈判活动已成为企业对外交往的重要手段，直接影响着各种人际关系。谈判不仅包括一切正式场合的洽谈活动，也包括一切人间、企业间的政府间的关系。如今，谈判已发展成了一门新的学科，即谈判学。谈判不再是欺诈或其它敌对关系的同义语；相反它已被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。作为一门学科，它能使任何洽谈人员都能受到启迪，得到有益的借鉴，并获得圆满的成功。

那么，什么是谈判呢？

谈判就是指人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需求，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。简言之，谈判是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为和过程。

为了很好地理解和把握谈判的内涵，我们可以从多个角度来消化吸收它。

第一，谈判的直接原因是因为谈判双方都有自己的需求，是基于一定的需求而进行的人类活动。也就是说需求是谈判的内在动力，只有为了保护和寻求某种利益才会去谈判。

1972年，在中美建交前的一次谈判中，基辛格对邓小平说：“我们的谈判是建立在健全基础之上的，因为我们都无求于对方”。第二天，毛泽东会见基辛格时反驳道：“如果双方都无求于对方，你到北京来干什么？如果双方都无所求的话，那么，我们为什么要接待你和你的总统？”可见，谈判中，若谈

判者以一种“高姿态”的口气表达自己“无求于对方”的话，可以肯定地说，这只不过是一个把戏而已。

谈判的内在动力是需求，而且，满足一方的需求会涉及或影响另一方需求的满足，任何一方都不能无视他方需求的满足。也就是说，客观上谈判各方之间各自的需求是既统一又矛盾的关系。

例如，中晚双方经过磋商洽谈在中国境内建立一个合资企业，合资企业所需先进技术由外方提供。对外商而言，举办这种合资企业，其目的和需求应该是：利用技术上的优势，通过合资这种形式，绕过直接贸易的障碍，利用中国政府给予中外合资企业的许多便利，开拓和占领中国广阔的市场，并获取长期丰厚的利润。而对中方来讲，其目的和需求则是：利用外商的先进技术，并积极消化和吸收这种技术的精华，提高我国在该项产品生产上的技术水平。同时，还可向外商学习其对先进技术的管理。在使产品满足国内市场的同时，积极争取出口创汇。显而易见，中外双方的目的和需求是既统一又矛盾的。其统一的一面体现在：中外双方要想实现各自的愿望和需求，就必须通过双方努力，建立合资企业才能实现。通过合资，一方面，中方能够引进到外商的先进技术；另一方面，外商能够绕过直接贸易的种种限制和不便，直接接近和开拓中国市场。

诚然，这里所指的先进技术，是技术的拥有者所不愿出售的。其不愿出售的原因不外乎是：出售技术所获取的利润没有通过使用技术、生产出产品加以出售丰厚；也可能是将技术转让给他人会反过来危及原技术拥有者的产品市场，结果会出现失大于得的“飞镖效应”。因此说，双方都会认为合资是统一各自需求的最佳途径。其矛盾的一面体现在：外商提供先进技

术的目的是要开拓和占领中国的广阔市场，并获取高额利润，而不是真正地从中国国情出发，来帮助中国提高技术水平。中方举办合资企业的目的是要吸收国外先进技术和先进的管理经验，提高国内现有技术水平，最终实现产品国产化，并积极发展出口，多创外汇，而绝对不是真正地敞开大门，把国内市场拱手相让给外商。

可见，对中方来讲，是以市场换技术，而外商则是以技术换市场。没有市场，就引进不到外商的先进技术；没有先进技术，就难以打入中国市场。这就充分体现了中外双方之间的既统一又矛盾的利益关系，是一种对立的统一关系。

第二，参与谈判的各方必须有一定关系。不管是直接联系还是间接联系，总之，他们之间必须有一定关系或联系，否则，他们就不会走到一起来谈判。很显然，彼此毫无关系的各方肯定不会进行什么谈判的，只有当他们之间存在一定的联系或关系，方有可能进行谈判。

第三，谈判各方之间在需求上的既统一又矛盾的关系，使得各方必须通过信息交流、磋商来解决，通过协商来求得一致意见，满足各自需求。谈判不可能是单方面的，也不可能不通过信息传递这种方式来交换意见。即使是发生在哑人之间的谈判，也会借助手势或文字来传递信息，交流意见，最终达成一致。

第四，谈判是人们为了确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的一种积极的行为。这种行为和活动要涉及到有关人士的许多方面和领域。作为一个合格的洽谈人员，不仅要精通谈判内容所涉及到的专业知识，还要很好地认识和了解有关人文方面的知识。既然谈判不可能是单方面所完成的行为，那

么，一方就要通过谈判与他方进一步发生关系。这种关系在各方洽谈人员的努力下，或是得到加强，或是变更，或是消除。例如，房屋租赁关系，可以通过谈判变更为买卖关系；感情不和的夫妻，可以通过协商解除婚姻关系。因此，人们可以借助谈判的手段来有意识地、积极地改变他们各方面的相互关系，是一种有效解决矛盾的积极行为和活动。

第五，谈判是一个过程。谈判不只是指各方达成协议的一时一刻，还包括人们为谈判所作的调研及一切准备工作，以及双方达成协议后的贯彻和实施这些全套的过程。因此说，谈判是需要时间的，也是要耗费一定谈判成本的，复杂的谈判更是这样。

通过以上五点，我们已对谈判的内涵有所了解。另外，从谈判的外延上分析，谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。广义的谈判是泛指一切为寻求意见协调而进行的思想、意愿交流磋商的全过程。比如说，公司分发红利而召集的讨论会，医生规劝病人要戒烟，父母为儿子购买小汽车而进行的协商，等等，都是一种广义的谈判。日常生活中的每个角落，都充满着这类谈判；生活中的每个人都是广义谈判的谈判者。因此说，生活中只要我们稍加留意，就会发现：谈判，是现代社会无时不在，无时不有的现象，整个世界就像一张偌大的谈判桌。狭义的谈判是指有准备、有步骤地，为寻求意见协调，并用书面形式予以反映磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性和法律效应性等特征，本书提供给大家的正是这种谈判。

2. 谈判的特点

作为人类一种有意识的社会活动，谈判具有以下几个特

点：

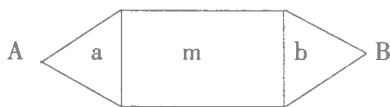
第一，谈判是一个通过不断调整各自需求，最终使各谈判方的需求相互得以调和，互相接近从而达成一致意见的过程。比如，在私营裤子店内，小杨正为购买一条裤子而与店主谈判，店主根据货物买卖的常规作法，首先开价 160 元，小杨又一次仔细地看看裤子的做工，并指着一处有些粗糙的地方说：“能否将价格压低？”店主又一次要价 150 元，并且强调已是合理价，小杨见机报了自己的价为 130 元，店主再一次将价格降到 145 元，小杨又还了一个价为 135 元，最后双方以 140 元成交。可见，在这场谈判中，买卖双方都是通过不断调整各自的报价而使价格相互接近，最终在 140 元这一价格点上达成利益的平衡。需要指出的是，利益上的平衡不等于利益上的平均，而是双方各自在内心所能承受的平衡。任何单方面的“让”或“取”都不能被看成是谈判。

第二，谈判具有“合作”与“冲突”的二重性，是“合作”与“冲突”的对立统一。谈判的合作性表现在，通过谈判而达成的协议对双方都有利，各方利益的获得是互为前提的。而谈判的冲突性则表现在，谈判各方希望自己在谈判中获得尽可能多的利益，为此要进行积极地讨价还价。为了很好地解决谈判中的这对矛盾，首先必须对此有深刻的认识，其次在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略和战术时，就必须注意既要不要损害双方的合作关系，又要尽可能为本方谋取最大的利益，即在这二者之间找到一个平衡点。

在实际谈判过程中，这个平衡点不是所有参与谈判的人员都能找到。实践中我们常常会看到有些洽谈人员只注意到谈判存在合作性的一面，而忽视谈判的冲突性，十分害怕与对方发

生冲突，当谈判因存在冲突而陷入僵局时茫然不知所措。因而，为了避免冲突而对对方提出的意见和要求，只是退让和承诺，不敢据理评价和反驳，不敢正当积极地争取自己的利益。如果遇到那些善于制造冲突、乐于通过战略取胜的强者谈判对手，则常常会吃亏受损。与此相反，有的洽谈人员只注意谈判冲突性的一面，而忽视合作性的一面，视谈判为一场你死我活的战斗，只讲究一味地进攻，甚至最终将对手逼出谈判场外，回过头来看自己也是劳而无获。我们说，对于洽谈人员来讲，应该提倡在合作前提下达到利益最大化，即在使对方通过谈判有所收获的同时，使自己获得更多的收获。此所谓“合作的利己主义”作法。

第三，对谈判的任何一方来讲，谈判都有一定的利益界限。对此，美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格有这样一段精彩的论述：洽谈人员的目光不能只盯着“再多要一些”，当接受临界点的时候，必须清醒警觉，毅然决断，当止即止。参与谈判的每一方都是应该有某些需要得到满足的，如果把其中任何一方置于死地，那么最终大家都将一无所得。这段话意在告诉人们，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。有关这一特征我们可十分形象地用下图来表示



在这里，我们形象地称谈判的双方为 A 、 B ，整个图形内区域即 $a + m + b$ 代表谈判的总利益。 a 代表 A 方谈判者必须在

此次谈判中得到的最低利益， b 代表 B 方谈判者必须在此次谈判中得到的最低利益， m 代表 A、B 双方经过磋商、积极争取得到的利益。对 A 方来说，很显然，其利益界限是 $a \leq A \leq a + m$ ，如果谈判的结果不在此范围内成交，比如： $A < a$ ，则 A 方必然难以承受，只好退出谈判而使谈判破裂，若 $A > a + m$ ，这时 B 方又会感到不利而退出谈判。同样，对 B 方来讲，他在谈判中的利益界限应是 $b \leq B \leq b + m$ ，如果谈判的结果不在此范围内达成协议，比如 $B < b$ 或 $B > b + m$ ，都会使 B 方或 A 方退出谈判而使谈判破裂。因此，了解和把握谈判的利益界限问题是非常重要的。在谈判中必须满足谈判各方的最低需求，不能一味的给对方让步，自己也不能无止境的退步，否则最终会因对方退出而使自己可能到手的利益丧失掉。这就是人们常说的在谈判中要把握住进攻的“度”。把握住成交的时机是非常关键的，对“度”的恰当把握，是衡量谈判者在谈判中作用大小的重要指标。

诚然，具体谈判各方所得利益的确定，完全取决于谈判各方的实力和谈判的艺术与技巧的运用。也就是说，谈判前人们是无法准确预计谈判的结果的，无法根据某些规则具体计算出彼此之间最后所得的利益。最终如何划分谈判的总利益，完全决定于双方的谈判实力对比，以及谈判的艺术技巧发挥。

第四，谈判既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机整体。首先，谈判作为人们协调彼此之间的利益关系、满足各自的需求并达成一致意见的一种行为和过程，洽谈人员必须以理性的思维对所涉及到的问题进行系统的分析和研究，根据一定的规律、规则来制订方案和对策，这就充分地体现谈判的科学性的一面。其次，谈判是人们的一种直接交流活动，

洽谈人员的素质、能力、经验、心理状态以及思维的运用，都会直接影响谈判的结果，具有难以预测性。同样的谈判内容、条件和环境，不同的人去谈判，其最终结果往往会不同。这就是谈判的艺术性的体现。

对于一个谈判者来讲，在谈判中既要讲究科学，又要讲究艺术。也就是说，在涉及到对谈判双方实力的认定、对谈判环境因素的分析、对谈判方案的制定以及对交易条件的确定等这些问题时，则更多地体现出谈判科学性的一面，而在具体的谈判策略与战术的运用上，比较多地体现了谈判的艺术性的一面。“科学”告诉我们在谈判中如何做，而“艺术”则帮助我们吧谈判做得更好。

3. 业务洽谈的涵义

人类洽谈的种类是多种多样的，有国与国之间的外交谈判，有政党与政党之间的政治谈判，还有敌对双方之间的军事谈判，以及艺术团体或个人之间的文化艺术谈判等。本书所讲的业务洽谈是专指有经济组织的谈判，换句话说说是经济实体之间，或企业之间，在经济活动中，以经济利益为目的，因各种往来而进行的谈判。包括一切国内经济组织间的商务谈判和国内经济组织与国外经济组织间的涉外商务谈判。不管是国内商务还是国际商务谈判中的“商务”一词，都泛指经济组织或企业的经济事务，而不是指狭义上的商业活动事务，以区别于政治事务、军事事务和外交事务。

谈判是门艺术，业务洽谈则更能具体体现出谈判的艺术魅力。在涉外业务洽谈过程中，常常会涉及到外贸、科技、法律、金融、哲学、文学、艺术、演讲等多种学科的知识，对这

些知识的灵活运用，能够在涉外经济交往中，对业务的效率、经济效益等方面起到不可忽视的作用。这正是业务洽谈所追求的艺术效果，也是业务洽谈展示给每个经济组织或企业的机遇，谁能把握好这个机遇，谁就将在业务洽谈中取胜，为企业或经济组织争得近期乃至长远利益。

4. 业务洽谈的特征

业务洽谈除了具有谈判的共性特点外，还具有其个性特征：

第一，所有的业务洽谈均以经济利益为目的，这是业务洽谈的一个典型特征。我们知道，人们所以要坐下来进行谈判，就是因为各自有一定的需求要得到满足。参与谈判的不同一方，其目的或需求是不尽相同的。业务洽谈的目的就是要获得经济上的利益。在具体实际的谈判中，有的洽谈人员可能会调动和运用各种因素，运用各种战略及战术，有的甚至运用许多非经济的因素来影响谈判，但是不管怎样，其最终目的仍然是经济利益的驱使，目标仍然是经济利益。

第二，所有的业务洽谈均以价格作为谈判的核心。尽管业务洽谈所涉及的因素不仅仅是价格，价格只是谈判的内容之一，而且谈判者的需求或利益也不唯一表现为价格，但价格却在几乎所有的业务洽谈中扮演着核心内容的角色，这主要是因为双方经过谈判最后经济利益的划分，可直接通过价格表现出来。

谈判各方在其他利益因素上的得与失，拥有的多与少，在多数情况下均能折算为一定的价格，通过价格的升与降得到体现。例如，质量因素。不同等级的产品，标志产品质量上存在

差别，其价格当然有所不同。又比如，数量因素。多买少算是人们习惯的做法。买一双袜子需要 3 元钱，二双则只要 5 元。这就是通过价格差将数量差折算了出来。另外像付款时间因素、交易方式因素等等，都可折算为价格因素。但是，这样的折算并非在任何时候都能行得通，也就是说，有些时候洽谈人员并不一定愿意接受这种折算。

比如，发展中国家从发达国家引进一套新的技术设备，谈判商定设备的技术水平为 80 年代末期水平，结果到货后技术人员核实发现，该设备只有 60 年代的水平，根本不具备 80 年代的水平。这时供货方便主动提出折让 45% 的价格，可受货方仍不愿接受，因为其技术价值太低，不能满足其生产的需要，所以不能靠价格来补偿。

在谈判中，对于一个业务洽谈人员来讲，了解价格是业务洽谈的核心，价格在一定条件下可与其他利益因素相折算这一点很重要。因为我们一方面要以价格为中心，坚持自己的利益，另一方面又不能仅仅局限于价格，可以拓宽自己的思路，从其他利益因素上争取利益。有时，在其他利益因素上要求对方让步可能比从价格上争取对方让步更容易做到，并且比较隐蔽自己的行动，是精明的洽谈人员习惯的做法。

第三，讲求洽谈的经济效益。业务洽谈本身就是一项经济活动，而经济活动本身要求讲究经济效益。与其它政治、军事类谈判相比，业务洽谈更为重视这一点。在业务洽谈中，谈判者时时刻刻必须注意谈判的成本和效率如何，也就是必须考虑效益问题。事实上，经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标，不讲求经济效益的商务谈判，谈判本身就失去了价值和意义。

以上为业务洽谈的个性特点，对于涉外经济业务来讲，其业务洽谈除了具有以上特点外，由于涉外业务作为一种跨国界的活动，具有一些特殊性，表现在：

第一，洽谈双方的业务关系是两国或两个地区之间经济关系的一部分，并且常常涉及到两国之间的政治关系和外交关系。因此，两国或地区的政府可干预和影响谈判。

第二，由于商讨的内容是两国或两个地区的企业之间的业务关系，因此，在适用的法律方面是以国际经济法为准则的。

第三，由于谈判者来自不同的国家和地区，有着不同的政治经济体制和社会文化背景，人们的价值观、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同，从而使得影响谈判的因素大大增加。这些都必然导致谈判更为复杂，难度系数更大。

第四，由于洽谈的结果往往导致资产的跨国转移，因而要涉及到国际贸易、国际金融、国际保险、国际运输等一系列问题。显然，这些问题在国内企业之间的业务洽谈中是不会涉及到的。

第二节 业务洽谈的历史起源与发展

洽谈这一社会交往活动的重要产物，其产生有深刻的历史和社会根源。追溯谈判的历史起源和发展，会使我们对谈判的规律性有更深刻的认识 and 了解；同时，也有助于认识谈判在人类生活中所起的重大作用，为我们搞好业务洽谈工作提供帮助。

1. 洽谈的历史起源

谈判是人类在生存、生活和生产中不断认识和实践的产物。人们从不自觉地进行谈判到自觉地利用谈判经过了漫长的岁月。从历史根源来说，谈判在原始社会的中期就已经存在原始的谈判活动，较正规的谈判在原始社会后期开始慢慢多了起来，真正较为完善的谈判到了奴隶社会和封建社会才出现。

谈判的产生有一定的社会历史根源：

第一，是解决冲突的客观需要

在原始社会，原始人维持生存主要通过获取自然界的资源物，如渔猎、采集之类，到中后期才开始有了原始的农业和畜牧业。但这也只是在较低层次上维持其生存，为了生存，人们在获取生存物的过程中发生了层次不同的冲突。这种冲突完全是因为物质财富的严重不足，才使争夺、冲突不断发生。这种冲突既存在于原始氏族各个成员之间，也存在于各个氏族、部落之间。怎样解决这种冲突呢？争执中，一方会首先利用语言