

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی [۷]

اصول مذاکره

روی.چی.لویکی
پروسی پاری
دیوید ام. ساندرس

مترجمان: محمد ابراهیم گوهریان
اردوان پورچاماسپ

تحقیق و تدوین:
مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان
www.Goharian.com

لویکی، روی جی، ۱۹۴۲ - م. Lewicki, Roy J.

اصول مذاکره / روی، جی. لویکی، بروس باری، دیویدام. ساندرس؛ مترجمان محمدابراهیم گوهریان، اردوان پورجاماسب؛ تحقیق و تدوین مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان

تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۷

۵۲۱ص: مصور

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی؛ ۷

دوره: ۶-۵۹۶-۴۱۲-۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۸۶۵-۳

فیبا

عنوان اصلی: Essentials of negotiation, 2007 / کتابنامه

مذاکرات بازرگانی / مذاکره

بری، بروس، ۱۹۵۸-م / Barry, Bruce / ساندرز، دیوید / Saunders, David M / گوهریان،

محمدابراهیم، ۱۳۳۱- مترجم / پورجاماسب، اردوان، مترجم / مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت

جهانی گوهریان

۱۳۸۷ الف ۶ / ۹۷۸/HD۵۸

۶۵۸/۴۰۵۲

۱۲۰۱۰۹۵

مشخصات کتاب

مجموعه‌ی کتاب‌های تجارت جهانی (۷)

اصول مذاکره

نویسندگان: روی لویکی، بروس باری، دیوید ساندرز

مترجمان: محمدابراهیم گوهریان - اردوان پورجاماسب

تحقیق و تدوین: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان

www.Goharian.com

ویراستار: نسیم روشنائی

ویرایش نهایی: زهرا صفاری

صفحه‌آرا: سیده الهوردی

طراح جلد: مهناز صبور

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۸۸

قیمت: ۸۳۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۸۶۵-۳

ISBN: 978-964-412-865-3

شابک دوره: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۵۹۶-۶

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید.

نشانی فروشگاه ۱: میدان ولیعصر - اولی کریمخان - پلاک ۲۱۲

نشانی فروشگاه ۲: خ شهید بهشتی (عباس‌آباد) - بعد از میرعماد - برج گل‌دیس

تلفن: ۸۸۹۴۲۲۴۷ - ۹ نسل نواندیش

http://www.naslenowandish.com info@naslenowandish.com

به نام خدا



نسل نو اندیش

www.naslenowandish.com

[e-mail:info@naslenowandish.com](mailto:info@naslenowandish.com)

Tel: (+98-21)88942247-9

فهرست

عنوان	صفحه
پیش‌گفتار مجموعه.....	۹
فصل ۱.....	۱۳
ماهیت مذاکره.....	۱۳
چند کلمه درباره‌ی حالت و شیوه‌ی دستیابی ما.....	۱۷
جو و سو کارتر.....	۱۹
ویژگی‌های یک وضعیت مذاکره‌ای.....	۲۲
اتکای متقابل.....	۲۹
سازگاری مشترک.....	۳۳
ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش.....	۴۰
ناسازگاری.....	۴۵
کنترل مؤثر ناسازگاری.....	۵۴
خلاصه.....	۵۸
مرور فصل در این کتاب.....	۶۰
فصل ۲.....	۶۵
راهبرد و روش‌های چانه‌زنی پراکنده.....	۶۵
وضعیت چانه زنی پراکنده.....	۶۸
راهبردهای اساسی.....	۷۷
کارهای تدبیری.....	۸۳
موقعیت‌هایی که در طی مذاکره کردن اتخاذ می‌شوند.....	۹۲
بستن قرارداد.....	۱۰۳
ترفندهای رقابت شدید و بی رحمانه.....	۱۰۵
خلاصه‌ی فصل.....	۱۱۹
فصل ۳.....	۱۲۵
راهبرد و روش‌های مذاکره‌ی تکمیلی.....	۱۲۵
مقدمه.....	۱۲۵
مروری بر فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی.....	۱۲۸
مراحل اصلی در فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی.....	۱۳۲
عواملی که مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز را آسان می‌کنند.....	۱۶۲
خلاصه‌ی فصل.....	۱۷۳
فصل ۴.....	۱۷۹
مذاکره: راهبرد و برنامه‌ریزی.....	۱۷۹
اهداف - مرکز توجهی که راهبرد مذاکره را پیش می‌برد.....	۱۸۱
راهبرد - طرح کلی برای دستیابی به اهداف شخص.....	۱۸۴
فهمیدن جریان مذاکرات: مراحل و طبقات.....	۱۹۵
آماده شدن برای اجرای راهبرد: فرآیند برنامه ریزی.....	۱۹۸
خلاصه‌ی فصل.....	۲۲۶

۲۲۹.....	فصل ۵.....
۲۲۹.....	برداشت، درک و احساس.....
۲۳۰.....	برداشت.....
۲۳۴.....	تشکیل ساختار.....
۲۵۱.....	گرایش‌های شناختی در مذاکره.....
۲۶۱.....	کنترل کردن سوء برداشت‌ها و گرایش‌های شناختی در مذاکره.....
۲۶۳.....	حالت، احساس و مذاکره.....
۲۷۰.....	خلاصه‌ی فصل.....
۲۷۵.....	فصل ۶.....
۲۷۵.....	ارتباط.....
۲۷۵.....	در طول مذاکره درباره‌ی چه چیزی صحبت می‌شود؟.....
۲۸۰.....	مردم در مذاکره چگونه ارتباط برقرار می‌کنند؟.....
۲۸۹.....	چگونه ارتباط را در مذاکره بهتر کنیم.....
۲۹۵.....	موارد خاصی که باید در پایان مذاکره به آن توجه کرد.....
۲۹۷.....	خلاصه‌ی فصل.....
۳۰۱.....	فصل ۷.....
۳۰۱.....	به دست آوردن قدرت مذاکره و استفاده از آن.....
۳۰۲.....	چرا قدرت برای مذاکره کنندگان مهم است؟.....
۳۰۶.....	تعریف قدرت.....
۳۰۸.....	منابع قدرت- چگونه مردم قدرت به دست می‌آورند؟.....
۳۲۹.....	معامله با افرادی که قدرت بیشتری دارند.....
۳۳۲.....	خلاصه‌ی فصل.....
۳۳۵.....	فصل ۸.....
۳۳۵.....	اصول اخلاقی در مذاکره.....
۳۳۵.....	نمونه‌ای از تردیدهای اخلاقی.....
۳۳۹.....	منظور ما از "اصول اخلاقی" چیست و چرا آن‌ها در مذاکره اهمیت دارند؟.....
۳۴۵.....	درباره‌ی روابط اخلاقی در مذاکره چه مسائلی پیش می‌آیند؟.....
۳۵۶.....	چرا از روش‌های فریب آمیز استفاده می‌کنیم؟ انگیزه‌ها و پیامدها.....
۳۶۸.....	چگونه مذاکره کنندگان می‌توانند با فریبکاری طرف مقابل برخورد کنند؟.....
۳۷۲.....	خلاصه‌ی فصل.....
۳۷۹.....	فصل ۹.....
۳۷۹.....	روابط در مذاکره.....
۳۸۰.....	شایستگی نظریه‌ی ایجاد شده و تحقیق برای درک مذاکره در روابط.....
۳۹۳.....	عوامل کلیدی برای کنترل کردن مذاکرات در روابط.....
۴۰۹.....	خلاصه‌ی فصل.....
۴۱۵.....	فصل ۱۰.....
۴۱۵.....	گروه‌ها و تیم‌های چند جانبه.....
۴۱۵.....	ماهیت مذاکرات چند جانبه.....
۴۲۹.....	کنترل کردن مذاکرات چند جانبه.....
۴۵۲.....	خلاصه‌ی فصل.....

فصل ۱۱.....	۴۵۵
مذاکره‌ی بین‌المللی و بین فرهنگی.....	۴۵۵
چه چیزی مذاکره‌ی بین‌المللی را متفاوت می‌سازد؟.....	۴۵۷
مفهوم آفرینی به فرهنگ و مذاکره.....	۴۶۵
تأثیر فرهنگ بر مذاکره: چشم‌اندازهای مدیریتی.....	۴۷۳
تأثیر فرهنگ بر مذاکره: چشم‌اندازهای تحقیقی.....	۴۸۰
راهبرد مؤثر مذاکره از لحاظ فرهنگی.....	۴۹۰
خلاصه‌ی فصل.....	۴۹۸
فصل ۱۲.....	۵۰۵
بهترین کارها در مذاکره.....	۵۰۵
۱. آماده باشید.....	۵۰۶
۲. ساختار اساسی مذاکره را مشخص کنید.....	۵۰۷
۳. BATNA را شناسایی کنید و از آن استفاده کنید.....	۵۰۸
۴. آماده باشید تا مذاکره را ترک کنید.....	۵۱۰
۵. ناسازگاری‌های اصلی مذاکره را کنترل کنید.....	۵۱۰
۶. موارد نامشخص را به خاطر داشته باشید.....	۵۱۴
۷. یکپارچگی‌ها را فعالانه کنترل کنید.....	۵۱۶
۸. شهرت خود را حفظ کنید.....	۵۱۷
۹. به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوط‌اند.....	۵۱۸
۱۰. از تجربیات خود استفاده کنید.....	۵۱۹

پیش‌گفتار مجموعه

تجارت جهانی کالا و خدمات از دو جنبه اهمیت دارد. اول این‌که اقتصادها از طریق تجارت، نیازهای یکدیگر را با کمترین هزینه برای طرفین تامین می‌کنند. از این منظر با توجه به «مزیت‌های نسبی» مختلفی که در کشورها وجود دارد، تقسیم کار بین‌المللی بهترین راه برای دسترسی به رفاه و رشد اقتصادی بیشتر است. این همان نکته یا نظریه‌ای است که دیوید ریکاردو در ابتدای قرن نوزدهم مطرح و آن را به نام خود در متون اقتصادی و بازرگانی ثبت کرد. دوم و مهم‌تر آن‌که اقتصادها از طریق تجارت کالا و خدمات، با فناوری‌های نوین آشنا می‌شوند. از این منظر تجارت جهانی شاه‌راه یادگیری است. در واقع، اقتصادها با روی آوردن به تجارت، سیاست بازاری را دنبال می‌کنند که اجازه‌ی تبادل اطلاعات و انتقال و جذب دانش علمی و فنی موجود در پیشروترین مرزهای جهان را به آن‌ها می‌دهد. این مسأله، به‌ویژه در دوره‌ی متأخر اقتصاد جهانی برجسته‌تر است؛ چرا که از یک سو فن‌آوری تولید بسیار پیشرفته‌تر شده است و ارتباطات تجاری سازمان یافته، زمینه‌ی آشنایی با فن‌آوری به‌کار رفته در تولید کالاها و خدمات و اشاعه‌ی آن را فراهم می‌کند؛ از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از تجارت به صورت درون بنگاهی و بین‌بنگاهی انجام می‌گیرد که امکان انتقال و جذب دانش علمی و

فنی موجود در مرزهای جهانی را فراهم‌تر می‌کند. نکته‌ی دوم نیز مرتبط با همان مفهوم و نظریه‌ی مزیت نسبی ریکاردوست.

اما، صرف ورود در عرصه‌ی تجارت جهانی به معنای حصول این دو هدف مهم نیست. واقعیت امر این است که سهم بزرگی اقتصادها از تجارت جهانی، و همین‌طور بنگاه‌ها، بسته به ظرفیت‌های فن‌شناختی آن‌ها متفاوت است. اقتصادهای با فن‌آوری بالاتر قادر به اختراع و ابداع و در نتیجه تولید و عرضه‌ی کالاهای نوینی با ارزش افزوده‌ی بالاتر هستند. این اقتصادها توانایی حضور در مراحل اولیه‌ی معرفی و بلوغ محصول در بازار را دارند. زمانی که بازار بر اثر افزایش عرضه و تعداد رقبا اشباع می‌شود و قیمت کاهش می‌یابد، چنین اقتصادهایی، محصول جدیدی با ارزش افزوده‌ی بالاتری روانه‌ی بازار می‌کنند و به این صورت انباشت سود و ثروت و همین‌طور ابداع و اختراع به پیش می‌رود. علاوه بر این، تأمین شرایط زیرساختی و پشتیبانی مناسب و در نهایت تأمین حلقه‌های مختلف زنجیره، از تولید تا مصرف در بازارهای جهانی، نقش بسیار مهمی در نفوذ به بازارهای جهانی و تقویت قدرت رقابتی دارد که این اقتصادها به خوبی از عهده‌ی آن بر می‌آیند. این نکته نیز مرتبط با مفهوم و نظریه‌ی موسوم به «مزیت رقابتی» یا «سیاست استراتژیک تجاری» است که طی دو دهه‌ی اخیر توسط نظریه‌پردازانی چون مایکل پورتر و پاول کروگمن ساخته و پرداخته شده است. از این رویکرد، علاوه بر توانایی برای تولید کالاها و خدمات با قدرت رقابتی بالا که مستلزم پیش شرط‌هایی چون تحقیق و توسعه‌ی بسیار قوی و هدایت راهبردی کارآمد دولت است، آگاهی بسیار تخصصی و فنی از تغییر و تحولات موجود در بازارهای جهانی، ساز و کارهای نفوذ در بازارها، روش‌های مذاکره و چانه‌زنی، روش‌های انعقاد قراردادهای موردی، جزییات بازارها به تفکیک منطقه‌ای و کشوری، روش‌های بازاریابی و تبلیغات به تفکیک کالایی و خدماتی، و استفاده از ابزارها و فنون نوین تجاری از جمله اینترنت، و غیره، نقش بسیار مهمی در موفقیت تجاری دارد.

در واقع، این موارد جملگی ناظر بر ظرفیت جذب یک بنگاه در سطح خرد یا یک اقتصاد در سطح کلان است. برای پیشبرد سیاست تجاری و

دسترسی به مزیت رقابتی باید عوامل اثرگذار بر ظرفیت جذب، از مدیریت درون بنگاهی گرفته تا مسایل مورد اشاره را، به خوبی فرا گرفت و به اجرا درآورد. به جز این راهی برای حضور در بازارهای جهانی وجود ندارد و نباید با صرف کاربرد واژگانی چون «جهش صادراتی» و نظایر آن خود را فریفت؛ «نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود». مزیت‌های موجود در کالاها و خدمات با ارزش افزوده‌ی بالا، و نه مزیت‌های نسبی طبیعی با ارزش افزوده‌ی پایین، از رهگذر خلق و ایجاد مزیت رقابتی میسر می‌شود و این بدون حداکثر تلاش و کوشش برای تأمین شرایط مذکور، در چارچوب برنامه‌ای هدفمند و راهبردی، چه در سطح کلان و چه در سطح خرد، امکان‌ناپذیر است.

در همین راستا، موسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان، با تأکید بر رسالت و مأموریت سازمانی خود مبنی بر افزایش دانش علمی و فنی موجود در حوزه‌های مختلف تجارت و بازرگانی، بر آن است تا با فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، از جمله تألیف و ترجمه‌ی آثار مهم به پیشبرد هدف مذکور کمک کند. ترجمه‌ها بر مبنای اعتبار نویسنده و اثر، و همین‌طور نظرات کارشناسی مجموعه مشاوران عالی علمی موسسه که از صاحب نظران به نام و برجسته‌ی کشور در حوزه‌های مختلف‌اند، شناسایی و به فارسی برگردانده می‌شوند.

تألیف‌ها نیز به‌طور عمده به مهم‌ترین مسایل تجاری و بازرگانی با رویکردی کاربردی، در حوزه‌های مختلف، می‌پردازند. کتابی که پیش رو دارید یکی از کتب همین مجموعه است که در قالب پروژه‌ای پژوهشی و تحقیقاتی با عنوان «تجارت جهانی» از سال ۱۳۶۰ آغاز شده و تا به امروز ادامه یافته است. هدف این پروژه آماده‌سازی و انتشار حداقل صد جلد کتاب بوده است که امیدواریم در آینده‌ای نزدیک به‌طور کامل عملی شود.

تردید نیست که چنین تلاشی در برابر آنچه باید باشد و به‌ویژه آنچه باید به اهتمام دولت و دانشگاه صورت گیرد، ناچیز است اما به تعبیر زیبای مولانا «آب دریا را اگر نتوان کشید/ هم به قدر تشنگی باید چشید». از همین رو، امید است که این کوشش مورد توجه جامعه‌ی علمی و کارشناسی و کارگزاران و فعالان تجارت، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی،

قرار بگیرد.. همین طور امید است که این مؤسسه با دریافت نظرهای ارزشمند و سودمند شما درباره‌ی این کتاب‌ها و سایر فعالیت‌های مؤسسه، به اطلاعات و انتقادهای مؤثر و سازنده و اصلاحی دست یابد.

با آرزوی ایرانی سرافراز و اقتصادی قوی با کارشناسان و فعالان تجاری سربلند و موفق در عرصه‌های ملی و جهانی.

مهمربابراهيم کوهريان

مدير عامل مؤسسه