

مجموعه کتابهای تجارت جهانی [۷]

اصول مذاکره

رهبر، جی. لویکی
پروفسور باری
دیوید ای. اندرس

مترجمان: محمد ابراهیم کره‌بان
اردوان پورچاماسپ

تحقیق و تدوین:

مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهاریان

www.Goharian.com

لویکی، روی جی، ۱۹۴۲ - م. J. Lewicki

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

تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۷

۵۲۰ ص: مصور

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی: ۷

دوره: ۶-۵۹۶-۴۱۲-۹۶۴-۹۷۸-۳-۸۶۵-۴۱۲-۹۶۴-۹۷۸

فپا

عنوان اصلی: *Essentials of negotiation, 2007* / کتابنامه

مذاکرات بازرگانی / مذاکره

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

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

جهانی گوهریان

HD ۶۱۱.۷ ۶۹

۴۰۵۲ / ۶۵

۱۲۰۱۰۹۵

مشخصات کتاب

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی (۷)

اصول مذاکره

نویسندگان: روی لویکی، پروسی باری، دیوید ساندرز

مترجمان: محمدابراهیم گوهریان - اردوان پورجاماسب

تحقیق و تدوین: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان

www.tohar.com

ویراستار: نسیم حسینی

ویرایش نهایی: زهرا حقانی

صفحه‌آرا: سپیده الهوردی

طراح جلد: مهناز صبور

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: دوم

سال چاپ: ۱۳۹۴

قیمت: ۲۸۹۰۰ 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 - اول کریمخان - پلاک ۳۱۲

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

تلفن: ۹-۸۸۹۴۲۲۴۷ نسل نواندیش

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

فهرست

عنوان	صفحه
پیش گفتار 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	۲۳
انگلی متقابل	۲۹
سازگاری مشترک	۳۳
ارزس خواستن و به‌وجود آوردن ارزش	۴۰
ناسازگاری	۴۵
کنترل مؤ ناسازگاری	۵۴
خلاصه	۵۸
مرور فصل در این کتاب	۶۰
فصل ۲	۶۵
راهبرد و روش‌های چانه‌زنی	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 فرایند مذاکره‌ی تکمیلی	۱۲۸
مراحل اصلی در فرایند 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: فرایند 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 بر مذاکره کم‌مکان مهم است؟.....
۳۰۶	تعریف قدرت.....
۳۰۸	منابع قدرت - چگونه مردم قدرت به دست می‌آورند؟.....
۳۲۹	معامله با افرادی که قدرت بیش از حد 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 فریب‌آمیز استفاده می‌کنیم؟ انگیزه‌ها و موانع.....
۳۶۸	چگونه مذاکره‌کنندگان می‌توانند با فریبکاری طرف مقابل برخورد کنند؟.....
۳۷۴	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 بین‌فرهنگی.....	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 راه‌ها 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 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 فعلاً نه کار کنید.....	۵۱۶
۸. شهرت خود را حفظ کنید.....	۵۱۷
۹. به خاطر داشته باشید که خریدی انصاف به هم مربوط‌اند.....	۵۱۸
۱۰. از تجربیات خود استفاده کنید.....	۵۱۹

پیش گفتار مجموعه

تجارت جهانی کالا و خدمات از جنبه اهمیت دارد. اول این که اقتصادها از طریق تجارت، نیازهای یکدیگر را با کمترین هزینه برای طرفین تامین می کنند. از این منظر با توجه به «مزیت های نسبی» مختلفی که در کشورها وجود دارد، تقسیم کار بین المللی بهترین راه برای دسترسی به رفاه و رشد اقتصادی بیشتر است. این همان نکته یا نظریه ای است که دیوید ریکاردو در ابتدای قرن نوزدهم مطرح و آن را به نام خود در «تئوری اقتصاد و بازرگانی» ثبت کرد. دوم و مهم تر آن که اقتصادها از طریق تجارت، کالا و خدمات، با فناوری های نوین آشنا می شوند. از این منظر تجارت جهانی شارح یادگیری است. در واقع، اقتصادها با روی آوردن به تجارت، سیاست بازرگانی را دنبال می کنند که اجازه ی تبادل اطلاعات و انتقال و جذب دانش علمی و فنی موجود در پیشرفته ترین مرزهای جهان را به آن ها می دهد. این مساله، به ویژه در دوره ی متأخر اقتصاد جهانی برجسته تر است؛ چرا که از یک سو فن آوری تولید بسیار پیشرفته تر شده است و ارتباطات تجاری سازمان یافته، زمینه ی آشنایی با فن آوری به کار رفته در تولید کالاها و خدمات و اشاعه ی آن را فراهم می کند؛ از سوی دیگر، بخش عمده ای از تجارت به صورت درون بنگاهی و بین بنگاهی انجام می گیرد 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 بری اقتصادها از تجارت جهانی، و همین‌طور بنگاه‌ها، بسته به ظرفیت‌های فن شناختی 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 می‌روند. علاوه بر این، تأمین شرایط زیرساختی و پشتیبانی مناسب و در نهایت تأمین حانه‌های مختلف زنجیره، از تولید تا مصرف در بازارهای جهانی، نقش بسیار مهمی را 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 «ریاست رقابتی» یا «سیاست استراتژیک تجاری» است که طی دو دهه‌ی اخیر توسعه نظریه‌پردازانی چون مایکل پورتر و پاول کروگمن ساخته و پرداخته شد. «ت» از این رویکرد، علاوه بر توانایی برای تولید کالاها و خدمات با قدرت بالایی، بالا که مستلزم پیش شرط‌هایی چون تحقیق و توسعه‌ی بسیار قوی و حمایت راهبردی کارآمد دولت است، آگاهی بسیار تخصصی و فنی از تغییرات 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 خلاق 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 تکیه بر سیاست 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 معاونان 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، می‌پردازد. کتابی که پیش رو دارید یکی از کتب همین مجموعه است که در قالب پروژای 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 کتاب بوده است که امیدواریم در آینده‌ای نزدیک به‌طور کامل عملی شود.

تردیدی 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... همین‌طور 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.

معمد ابراهیم گوهریان

مدیرعامل مؤسسه

www.ketab.ir